



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ
ΣΤΑ ΑΓΡΟΤΡΟΦΙΜΑ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η Δυναμική της Εφοδιαστικής Αλυσίδας
στην Παραγωγή και Μεταποίηση
Αγροτροφίμων**

ΧΑΜΑΤΣΟΥ ΨΑΡΑ ΜΗΛΙΤΣΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΤΖΟΥΒΕΛΕΚΑΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
Κατεύθυνση « Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτροφίμων»

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Η Δυναμική της Εφοδιαστικής Αλυσίδας στην Παραγωγή και
Μεταποίησης Αγροτροφίμων

Επιβλέπων Καθηγητής : Τζουβελέκας Ευάγγελος

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των
απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
Στην Διοίκηση Επιχειρήσεων Αγροτροφίμων
Από τη σχολή Οικονομικών Επιστημών

Μαΐος 2017

Περίληψη

Η Εφοδιαστική Αλυσίδα είναι ένα δυνατό εργαλείο για κάθε επιχείρηση το οποίο μπορεί να διαμορφώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Στο σημερινό περίπλοκο, παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον η ανάγκη για πιο αποτελεσματικό συντονισμό των λειτουργιών της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι κάτι παραπάνω από αναγκαία. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να αξιοποιήσει τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει από μια υγιή και ισχυρή Εφοδιαστική Αλυσίδα πρέπει να γνωρίσει και να αντιληφθεί τις δυνατότητες που υπάρχουν. Στην Πιτσιλιά, μια περιοχή με ιδιαίτερα γεωγραφικά, κλιματολογικά, εδαφικά, πολιτιστικά, δημογραφικά χαρακτηριστικά δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις στο παραγωγικό και μεταποιητικό τομέα αγροτροφίμων. Είναι πολύ σημαντική η ανάπτυξη και η επιβίωση αυτών των επιχειρήσεων γιατί η Πιτσιλιά έχει χαρακτηριστεί ως «η πιο πολυσύνθετη γαστρονομική ορεινή περιοχή της Κύπρου» η οποία διαφυλάσσει μέχρι σήμερα σημαντικό κομμάτι της άυλης πολιτιστικής κληρονομιάς μας. Τι γνώσεις έχουν όμως οι επιχειρηματίες αυτών των επιχειρήσεων για τις δυνατότητες της Εφοδιαστικής Αλυσίδας; Είναι σε θέση να αναπτύξουν ολιστικά μια αποτελεσματική Εφοδιαστική Αλυσίδα ώστε να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρησή τους; Επιχειρήθηκε μέσα από ένα ερωτηματολόγιο βασισμένο στη διεθνή βιβλιογραφία, μια πρώτη εκτίμηση των γνώσεων που έχουν αλλά και τον τρόπο που λειτουργούν σε συγκεκριμένους τομείς της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από ίσο αριθμό γεωργών και μεταποιητών. Μέσα από την ανάλυση των απαντήσεων φάνηκε ότι οι γνώσεις που έχουν είναι ελλιπείς και μεμονωμένες. Δεν χρησιμοποιούν την Εφοδιαστική Αλυσίδα μέσα σε ένα ολιστικό πλαίσιο. Όλοι όμως αντιλαμβάνονται ότι είναι ένα ισχυρό εργαλείο για την επιχείρησή τους και δηλώνουν πρόθυμοι για εμβάθυνση των γνώσεών τους, με σκοπό βέβαια την εφαρμογή τους στην επιχείρησή τους.

Summary

Supply Chain is a powerful tool for any business that can form a competitive edge over competitors. In today's complex, globalized business environment, the need for more effective coordination of the functions in a Supply Chain is more than necessary. In order for a business to take advantage of the benefits it can derive from a healthy and robust Supply Chain, it must realize and be aware of the potential that exists. In Pitsilia, an area with particular geographic, climatic, territorial, cultural, demographic characteristics is active in enterprises in the productive and processing sector of agro-food. The growth and survival of these businesses is very important because Pitsilia has been described as "the most complex gastronomic mountainous region of Cyprus" which preserves a significant part of our intangible cultural heritage. But what knowledge do entrepreneurs of these businesses have about the potential of the Supply Chain? Are they able to develop holistically an efficient Supply Chain in order to create a competitive edge for their business? It has been attempted through a questionnaire based on international literature, a first assessment of the knowledge they have and how they work in specific areas of the Supply Chain. The questionnaires were answered by an equal number of farmers and processors. Through the analysis of the responses it appeared that the knowledge they have is incomplete and isolated. They do not use the Supply Chain within a holistic context. Although, everyone realizes that it is a powerful tool for their business and they are willing to deepen their knowledge in order to apply them to their business.

Σε αυτούς που
με οδήγησαν, με καθοδήγησαν, με βοήθησαν
σε αυτό το ταξίδι

Ευχαριστώ!

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 1	4
Logistics και Εφοδιαστική Αλυσίδα	4
1.1 Logistics.....	5
1.2 Εφοδιαστική Αλυσίδα	6
1.3 Ανάστροφη Εφοδιαστική	10
1.4 Πράσινη Εφοδιαστική	12
1.4.1 Πράσινες Προμήθειες.....	13
1.4.2 Πράσινος Σχεδιασμός	13
1.4.3 Πράσινη Μεταφορά.....	14
1.4.4 Πράσινη Αποθήκευση	14
1.5 Εφοδιαστική Αλυσίδα και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	14
Κεφάλαιο 2	15
Στόχοι και Λειτουργίες της Εφοδιαστικής	15
2.1 Γενικοί Στόχοι.....	15
2.2 Επιμέρους Στόχοι της Εφοδιαστικής Αλυσίδας	16
2.3 Κύριες Καθημερινές Λειτουργίες της Εφοδιαστικής	16
2.3.1 Επίπεδο Εξυπηρέτησης	17
2.3.2 Μεταφορά και Διανομή.....	17
2.3.3 Η Διαχείριση Αποθεμάτων	19
2.3.4 Διαχείριση Παραγγελιών.....	19
2.4 Υποστηρικτικές Καθημερινές Λειτουργίες της Εφοδιαστικής	20
2.4.1 Αποθήκευση.....	20
2.4.2 Χωροθέτηση Εγκαταστάσεων	21
2.4.3 Διαχείριση Προμηθειών	22
2.4.4 Διαχείριση Υλικών	22
2.4.5 Πρόβλεψη Ζήτησης.....	22
2.4.6 Προστατευτική / Βιομηχανική Συσκευασία.....	22
2.4.7 Εξυπηρέτηση μετά την Πώληση.....	22
Κεφάλαιο 3	24

Εφοδιαστική Αλυσίδα και Αξία για τον Πελάτη.....	24
3.1 Αξία για τον Πελάτη	24
3.1.1 Κύκλος Παραγγελίας	26
3.2 Εφοδιαστική Αλυσίδα και Μάρκετινγκ	27
3.2.1 Κανάλια Μάρκετινγκ ή Κανάλια Διανομής.....	28
Κεφάλαιο 4	32
Κίνδυνος Εφοδιαστικής Αλυσίδας	32
4.1 Κίνδυνος και οι Πηγές του	32
4.2 Ευπαθείς Εφοδιαστικές Αλυσίδες.....	33
4.3 Περίγραμμα Κινδύνου	34
4.4 Διαχείριση Κινδύνου	35
4.5 Αναγκαιότητα για Ευελιξία στην Εφοδιαστική αλυσίδα	37
Κεφάλαιο 5	38
Ιδιομορφίες Αγροτροφίμων και Εφοδιαστική Αλυσίδα	38
5.1 Ιδιομορφίες	38
5.2 Σημασία Επιλογής Μέσου Μεταφοράς.....	39
5.3 Ιδιαιτερότητες στην Διακίνηση Αγροτικών Προϊόντων	40
5.4 Συσκευασία.....	41
5.5 Ασφάλεια Εφοδιαστικής Αλυσίδας Αγροτροφίμων	42
Κεφάλαιο 6	43
Η Πιτσιλιά	43
6.1 Γεωγραφικά χαρακτηριστικά	43
6.2 Γεωργία και βιοτεχνία.....	44
6.3 Άλλα στοιχεία για την Πιτσιλιά	44
Κεφάλαιο 7	46
Μελέτη Περίπτωσης: Εφοδιαστική Αλυσίδα, Παραγωγών και Μεταποιητών της Πιτσιλιάς	46
7.1 Αστυφιλιά.....	47
7.2 Σημασία της αναζωογόνησης της περιοχής	47
7.3 Γιατί η επιλογή της συγκεκριμένης περιοχής	48

Κεφάλαιο 8	49
Ορισμός του Προβλήματος και Στόχος της Έρευνας	49
8.1 Ορισμός τους προβλήματος.....	49
8.2 Στόχος της Έρευνας	50
8.3 Μεθοδολογία.....	50
Κεφάλαιο 9	52
Ανάλυση Ερωτηματολογίου Παραγωγών	52
Κεφάλαιο 10	58
Ανάλυση Ερωτηματολογίου Μεταποιητών	58
Κεφάλαιο 11	62
Συνολική ανάλυση και εισηγήσεις	62
11.1 Συνολική ανάλυση.....	62
11.2 Εισηγήσεις.....	64
11.2.1 Ενημέρωση για την Εφοδιαστική αλυσίδα	64
11.2.2 Ενημέρωση για την Πράσινη Εφοδιαστική Αλυσίδα.....	65
11.2.3 Ενημέρωση για Εναλλακτικές Μορφές Προώθησης προϊόντων	65
11.2.4 Βοήθεια από Εξειδικευμένο Προσωπικό	65
11.2.5 Ομαδοποίηση.....	66
11.2.6 Brand Name.....	66
11.3 Πανεπιστημιακή Έρευνα.....	66
ΠΗΓΕΣ	68
Παράρτημα 1	69
Παράρτημα 2	72
Παράρτημα 3	75

Εισαγωγή

Η αποτελεσματική διαχείριση των Logistics και της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να αποτελέσει ένα εργαλείο δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να προσδώσει σε μια επιχείρηση, πάντα σύμφωνα με την αντίληψη των καταναλωτών, μια σταθερή υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών της. Γίνεται όλο και πιο δύσκολο μια επιχείρηση να ανταγωνίζεται με βάση το εμπορικό της σήμα, την εικόνα της ή την τεχνολογική υπεροχή της. Μια εναλλακτική λύση αποτελεί η εφοδιαστική αλυσίδα.

Σε ποιο βαθμό όμως έχει ενσωματωθεί το κατάλληλο μοντέλο εφοδιαστικής αλυσίδας στις επιχειρήσεις, κυρίως στις μικρές και μικρομεσαίες οι οποίες εκ της φύσεως τους έχουν μια μινιμαλιστική δομή; Έχει ο κάθε επιχειρηματίας την γνώση των ευκαιριών και των κινδύνων που μπορεί να προέλθουν από την εφοδιαστική αλυσίδα; Γνωρίζει το εύρος των δυνατοτήτων και των προεκτάσεων της εφοδιαστικής αλυσίδας ώστε να μπορέσει να κάνει το καλύτερο δυνατόν για την επιχείρηση του; Χωρίς την προϋπάρχουσα γνώση δεν μπορεί να ακολουθήσει η δράση.

Η διεθνής εμπειρία προτείνει κάποια εναλλακτικά μοντέλα εφοδιαστικής αλυσίδας όπως την πρωτοβουλία “know your farmer, know your food” στις ΗΠΑ ή λύσεις μέσω συνεργειών όπως το clustering κλπ. Οποιαδήποτε δράση όμως προϋποθέτει γνώση.

Με αυτό το πόνημα επιχειρώ να διερευνήσω τι γνώσεις έχουν και πώς αντιμετωπίζουν γεωργοί και μεταποιητές, τη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας. Επέλεξα το δείγμα στην έρευνα μου να προέρχεται από την περιοχή της Πιτσιλιάς, μια περιοχή που παρουσιάζει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γεωγραφικά, γεωλογικά, κλιματικά, πολιτιστικά, δημογραφικά κλπ. Η περιοχή αυτή έχει να επιδείξει προϊόντα του πρωτογενούς και μεταποιητικού τομέα ιδιαίτερα υψηλής ποιότητας και αξίας. Αντιμετωπίζει, όμως προβλήματα όπως την αστυφιλία, το ορεινό και κατακερματισμένο έδαφος, την απόσταση από τις πόλεις κλπ.

Μέσα από την διατριβή προέκυψε η διαπίστωση της άγνοιας των γεωργών και μεταποιητών επιχειρηματιών για την αξία και τις δυνατότητες/χρησιμότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Χρησιμοποιούν αποσπασματικές λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας χωρίς ένα γενικό, καθολικό και ενιαίο πλαίσιο που να στοχεύει στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Ως επιχειρηματίες όμως διαθέτουν ένα ιδιαίτερα υψηλών προδιαγραφών προϊόν. Τα γεωργικά προϊόντα της Πιτσιλιάς έχουν ένα εν δυνάμει ισχυρό “brand name”, το οποίο σε μεγάλο βαθμό μένει αναξιοποίητο. Μέσα από την ισχυροποίηση των επιχειρήσεων ενδυναμώνεται η βιωσιμότητα τους η οποία δεν έχει θετικά αποτελέσματα μόνο για τις επιχειρήσεις αλλά και για τις κοινότητες ευρύτερα, τον πολιτισμό, την κουλτούρα, τη διάσωση άυλης πολιτιστικής κληρονομιάς.

Υπήρξε μια σχετική δυσκολία να εντοπίσω κατάλληλο δείγμα και ακόμα μεγαλύτερη δυσκολία στη προθυμία να συμμετάσχουν στην έρευνα. Το ενθαρρυντικό συμπέρασμα όμως είναι ότι όσοι απάντησαν, δήλωσαν ενδιαφέρον για περαιτέρω ενημέρωση και επιμόρφωση.

Μέσα από τη διεθνή βιβλιογραφία, αναλύθηκαν βασικές παράμετροι της εφοδιαστικής αλυσίδας. Με βάση αυτή την ανάλυση καταρτίστηκε το ερωτηματολόγιο. Οι ερωτήσεις ήταν ομαδοποιημένες με σκοπό να φανεί τι γνωρίζουν, πώς αντιλαμβάνονται ή πώς εφαρμόζουν οι ερωτώμενοι την εφοδιαστική αλυσίδα στις επιχειρήσεις τους. Ο διαχωρισμός δεν φαινόταν στο ερωτηματολόγιο γιατί δεν ήθελα να κατευθύνω την σκέψη ή την απάντηση του ερωτώμενου. Στη συνέχεια αναλύθηκαν οι απαντήσεις, καταγράφηκαν τα συμπεράσματα και έγινε μια προσπάθεια υπόδειξης τρόπων βελτίωσης της κατάστασης.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας ορίζεται η έννοια των logistics και της εφοδιαστικής αλυσίδας και υποδεικνύεται η διαφορά τους. Επίσης, εξηγούνται άλλες εκφάνσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας όπως η αντίστροφη εφοδιαστική, η πράσινη εφοδιαστική, η σχέση της εφοδιαστικής αλυσίδας με την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι γενικοί και οι επιμέρους στόχοι της εφοδιαστικής αλυσίδας καθώς και οι κύριες και υποστηρικτικές καθημερινές λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας με σκοπό ο αναγνώστης να αποκομίσει μια πιο λεπτομερή άποψη για το εύρος των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η αξία που μπορεί να επιφέρει η εφοδιαστική αλυσίδα στο πελάτη είναι ένας βασικός πυλώνας της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ο οποίος αναλύεται στο τρίτο κεφάλαιο .

Ένας άλλος σημαντικός άξονας είναι ο κίνδυνος και οι πηγές του, ο οποίος αναλύεται στο τέταρτο κεφάλαιο , όπως και τρόποι διαχείρισης του.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναπτύσσονται οι ιδιομορφίες της εφοδιαστικής αλυσίδας αγροτροφίμων.

Στο έκτο κεφάλαιο δίνονται γενικές πληροφορίες για την περιοχή που επιλέγηκε ως «μελέτη περίπτωσης» και στο έβδομο κεφάλαιο αναλύονται οι λόγοι της επιλογής αυτής.

Στο όγδοο κεφάλαιο ορίζεται το πρόβλημα, ο στόχος της έρευνας και η μεθοδολογία. Στα ένατο και δέκατο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση των απαντήσεων που έδωσαν οι γεωργοί και οι μεταποιητές αντιστοίχως. Στο τελευταίο κεφάλαιο γίνεται μια συνολική ανάλυση και παρατίθενται εισηγήσεις που προκύπτουν από όλη τη προηγούμενη εργασία.

Κεφάλαιο 1

Logistics και Εφοδιαστική Αλυσίδα

Τα Logistics και η εφοδιαστική αλυσίδα είναι λειτουργίες τις οποίες συναντούμε σε όλη την ιστορία της ανθρωπότητας είτε αυτές αφορούν κατασκευές έργων όπως πχ το κτίσιμο των πυραμίδων είτε αυτές αφορούν πολέμους (Christopher 2007:17).

Παρ' όλα αυτά οι επιχειρήσεις άργησαν να αναγνωρίσουν τη ζωτική σημασία και επίδραση των Logistics και της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μια βασική αιτία για αυτή την καθυστέρηση είναι η μη επαρκής κατανόηση του ρόλου και των ωφελειών που μπορούν να προσδώσουν σε μια επιχείρηση τα ολοκληρωμένα Logistics (Christopher 2007:17-18). Η αποτελεσματική διαχείριση των Logistics και της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να προσδώσει μια σταθερή υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών, σύμφωνα με την αντίληψη των καταναλωτών. Πηγή της δημιουργίας αυτού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ικανότητα της επιχείρησης να διαφοροποιείται στην αντίληψη των καταναλωτών, έναντι των ανταγωνιστών της (Christopher 2007:21).

Σε πολλές αγορές παρατηρούμε ότι γίνεται όλο και πιο δύσκολο μια επιχείρηση να ανταγωνίζεται με βάση το εμπορικό της σήμα ή την εικόνα της. Ακόμα υπάρχει μια τεχνολογική σύγκλιση σε όμοια προϊόντα, επομένως μειώνεται η δύναμη του ανταγωνισμού βάση τεχνολογικής υπεροχής ενός προϊόντος έναντι των ανταγωνιστών.

Αυτές οι συνθήκες οδηγούν πολλές επιχειρήσεις να εστιάσουν – πέρα από το πλεονέκτημα κόστους - στην εξυπηρέτηση των πελατών δημιουργώντας πλεονέκτημα αξίας για τον πελάτη (Christopher 2004:24).

1.1 Logistics

Σύμφωνα με κάποιους ιστορικούς ο πρώτος ο οποίος εφάρμοσε τις αρχές των Logistics ήταν ο Μέγας Αλέξανδρος, με σκοπό τον εφοδιασμό των στρατευμάτων του. Κατά το Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο επίσης, οι ΗΠΑ και οι σύμμαχοι εφάρμοσαν αρχές Logistics για τον εφοδιασμό των νηοπομπών των συμμαχικών δυνάμεων (Μαλινδρέτος 2015:20).

Το επιστημονικό και επιχειρηματικό ενδιαφέρον για τα Logistics άρχισε τη δεκαετία του 60. Σταδιακά το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον δημιούργησε έντονο ανταγωνισμό αναδεικνύοντας την ανάγκη για πιο αποτελεσματικό συντονισμό των λειτουργιών της επιχείρησης. Μια πρώτη προσέγγιση αφορούσε την αναβάθμιση της λειτουργίας της διανομής, η οποία βρισκόταν στο περιθώριο για μεγάλο χρονικό διάστημα. Το αποτέλεσμα αυτής της νέας προσέγγισης ήταν η καταγραφή εντυπωσιακά θετικών αποτελεσμάτων όσο αφορά όρους συμπίεσης κόστους, ταχύτητας στην εξυπηρέτηση των πελατών και αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης (Μαλινδρέτος 2015:21)

Από τότε έχουν προταθεί αρκετοί ορισμοί για τα Logistics όπως:

Τα Logistics αφορούν τη διοίκηση δύο βασικών ροών. Η μια ροή είναι αυτή των υλικών δηλαδή των φυσικών αγαθών από τους προμηθευτές, μέσω των κέντρων διανομής, προς τα καταστήματα. Η άλλη ροή είναι αυτή των πληροφοριών για τη ζήτηση από τον τελικό πελάτη προς το τμήμα προμηθειών και στους προμηθευτές όπως και στοιχεία της προσφοράς από τους προμηθευτές προς τον λιανοπωλητή, έτσι ώστε να μπορούν με ακρίβεια να ελέγξουν και να σχεδιάσουν τη ροή των υλικών (Harrison, van Hoek 2012 :39)

Logistics είναι η διαδικασία του σχεδιασμού, της υλοποίησης και του ελέγχου της αποδοτικής ροής και αποθήκευσης των πρώτων υλών, των υπό κατασκευή αλλά και των τελικών προϊόντων, όπως επίσης και των πληροφοριών από το σημείο προέλευσης στο

σημείο κατανάλωσης , με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη (Lambert, Stock 1993:4).

Τα Logistics ασχολούνται με όλες τις δραστηριότητες που διευκολύνουν τη ροή των προϊόντων από το σημείο της ακατέργαστης πρώτης ύλης μέχρι το σημείο της τελικής κατανάλωσης, καθώς και τη ροή πληροφοριών με σκοπό τη παροχή επαρκών επιπέδων εξυπηρέτησης πελατών με ένα λογικό κόστος (Ballou 1987:6).

Ένας πιο ολοκληρωμένος ορισμός είναι ο πιο κάτω.

«Logistics είναι η διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης των προμηθειών, της κίνησης και αποθήκευσης πρώτων υλών, εξαρτημάτων και τελικών αποθεμάτων (και των σχετικών πληροφοριών για τις ροές τους) μέσα στην επιχείρηση και τα κανάλια του μάρκετινγκ, με τέτοιο τρόπο ώστε η τρέχουσα και η μελλοντική κερδοφορία να μεγιστοποιούνται, με την εκπλήρωση των παραγγελιών σύμφωνα με τις αρχές της αποτελεσματικότητας του κόστους» (Christopher 2007:18)

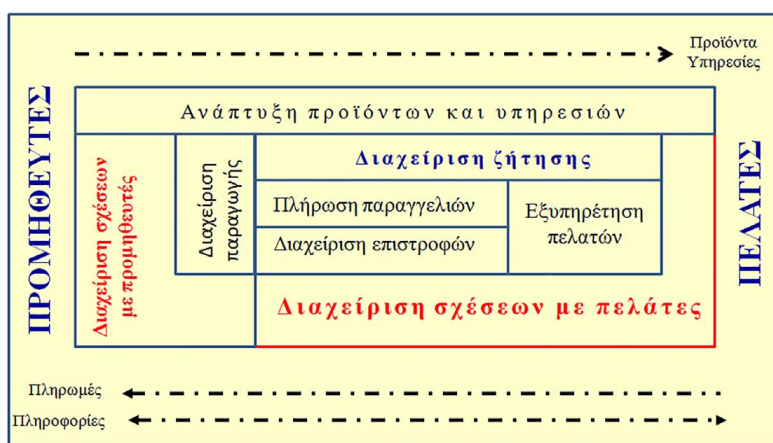
1.2 Εφοδιαστική Αλυσίδα

Το έντονο και απρόβλεπτο φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης το οποίο παρουσιάζεται τις τελευταίες δεκαετίες επηρεάζει μεταξύ άλλων το εμπόριο, τις αγορές, τις εθνικές οικονομίες κλπ. «Έτσι αναπήδησε ένα νέο κοινωνικό συμβόλαιο ενότητας, συνεργασίας και συμμετοχής σε συλλεκτικές σχέσεις» μεταξύ επιχειρήσεων, επιχειρήσεων και καταναλωτών / πελατών, επιχειρήσεων και οργανισμών δημοσίου κλπ. Αυτή η νέα αντίληψη αποτέλεσε πηγή δημιουργίας αξίας για τους πελάτες και ιστορικό σταθμό προς την ολοκλήρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας» (Μαλινδρέτος 2015:21).

Αποτέλεσμα της νέας πραγματικότητας ήταν η μεταστροφή της αντιμετώπισης και διαχείρισης των σχέσεων μεταξύ πελάτη και προμηθευτή. Η καχυποψία και ο ανταγωνισμός υποχωρούν αφήνοντας στη θέση τους την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών με κοινή συνισταμένη την πεποίθηση ότι «το όλον είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του» (Ελένη Σαλαβού, Ολίβια Κυριακίδου 2010:42).

Οι δύο βασικοί πυλώνες της αποτελεσματικά ενοποιημένης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες της και η διαχείριση των σχέσεων της με τους προμηθευτές της . « Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ενοποιεί και ολοκληρώνει το σχεδιασμό, τις προμήθειες, την παραγωγή, την αποθήκευση, τη μεταφορά και τις πωλήσεις εντός των επιχειρήσεων αλλά και μεταξύ αυτών» (Μαλινδρέτος 2015:21).

Ο αντικειμενικός σκοπός αυτών των διεργασιών αποτελεί την συνολική αύξηση της κερδοφορίας κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας δηλαδή την αύξηση της κερδοφορίας όλων των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων. Αυτό γίνεται κατορθωτό με την έγκαιρη κατανόηση και ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, προσφέροντας παράλληλα προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας και ανταγωνιστικού κόστους. Μπορούμε να διακρίνουμε δύο επίπεδα εφαρμογής στην εφοδιαστική αλυσίδα. Στο πρώτο επίπεδο βρίσκεται η επιχείρηση η οποία στόχο έχει την οργάνωση των εισροών, την εσωτερική διακίνηση και τις εκροές των υλικών και των προϊόντων με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σε θέση να παρέχει τη μεγαλύτερη ικανοποίηση στους πελάτες της. Στο δεύτερο επίπεδο βρίσκονται όλες εκείνες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί οι οποίοι είναι απαραίτητοι ώστε από τις πρώτες ύλες να δημιουργηθεί ένα τελικό προϊόν και να καταλήξει στον τελικό καταναλωτή (Μαλινδρέτος 2015:21).



Σχήμα 1.1 Μοντέλο διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας (Πηγή: Lambert,2008 - Επεξεργασία: Γ.Μαλινδρέτος).

Σύμφωνα με το Michael Porter η αλυσίδα της δημιουργίας αξίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα εργαλείο για να εντοπίσει μια επιχείρηση τις λειτουργίες της οι οποίες αυξάνουν την αξία για τον πελάτη. Εντοπίζει εννιά ενέργειες οι οποίες δημιουργούν τόσο αξία όσο και κόστος για τη κάθε συγκεκριμένη επιχείρηση. Οι πέντε από αυτές τις λειτουργίες είναι κύριες για την επιχείρηση. Αυτές είναι η προμήθεια και η διαχείριση των πρώτων υλών, η διαδικασία παραγωγής τους, η μεταφορά και φυσική διανομή των έτοιμων προϊόντων, η εισαγωγή τους στην αγορά, η παροχή εξυπηρέτησης. Οι υπόλοιπες τέσσερις είναι επικουρικές ενέργειες. Αυτές είναι η υποδομή της επιχείρησης, η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, η τεχνολογική ανάπτυξη και η προμήθεια μέσω υποστήριξης των κύριων δραστηριοτήτων (Kotler 2000).



Σχήμα 1.2 Αλυσίδα Αξίας του Porter

Κάθε επιχείρηση οφείλει να κατανοήσει την κάθε μια διακριτή δραστηριότητα της όπως παρουσιάζεται πιο πάνω. Έπειτα πρέπει να αξιολογηθεί η κάθε μια αν προσδίδει πραγματικό συγκριτικό πλεονέκτημα. Αν δεν ισχύει αυτό, ίσως θα είναι καλύτερα για την επιχείρηση να αναθέσει την συγκεκριμένη δραστηριότητα σε κάποιο συνεργάτη της ο οποίος είναι σε θέση να προσθέσει πλεονέκτημα κόστους ή/και αξίας στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο γίνεται όλο και πιο αποδεκτή αυτή η προσέγγιση με αποτέλεσμα την ανάθεση πολλών εργασιών της επιχείρησης σε τρίτους. Αυτό έχει αποτέλεσμα την επέκταση της αλυσίδας αξίας πέρα από τα στενά πλαίσια της επιχείρησης, καθιστώντας έτσι πιο αναγκαία και ζωτικής σημασίας την αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (Christopher 2007:30).

Έχοντας υπόψη τα πιο πάνω θα μπορούσαμε να πούμε ότι η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελείται από ένα δίκτυο αλληλεξαρτώμενων επιχειρήσεων, οι οποίες σε ένα κλίμα συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης λειτουργούν και αλληλεπιδρούν με στόχο να ελέγξουν και να βελτιώσουν τις ροές υλικών και πληροφοριών από τους προμηθευτές στους πελάτες με σκοπό να υλοποιήσουν “ The Five Rights of Logistics” δηλαδή να προσφέρουν στο πελάτη / καταναλωτή « το σωστό προϊόν (right product), στο σωστό μέρος (right place) , στο σωστό χρόνο (right time) , στη σωστή κατάσταση (right condition) και στο σωστό κόστος (right cost)” (Ελένη Σαλαβού, Ολίβια Κυριακίδου2010:42).

Είναι φανερό από τα πιο πάνω ότι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι έννοια ευρύτερη από τα Logistics. Ενώ τα Logistics μπορούμε να πούμε ότι είναι η κατεύθυνση και το πλαίσιο οργάνωσης μέσα από το οποίο επιδιώκει μια επιχείρηση να δημιουργήσει ένα ενιαίο τρόπο ροής προϊόντων και πληροφοριών, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στηριζόμενη στο πιο πάνω πλαίσιο προσπαθεί να συνδέσει και να συντονίσει τις λειτουργίες ανάμεσα στα άλλα μέλη δηλαδή στους προμηθευτές και τους πελάτες με την επιχείρηση (Christopher 2007:19).

Μερικοί ορισμοί για την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδα είναι οι ακόλουθοι.

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί τη διαχείριση των σχέσεων και προς τις δύο κατευθύνσεις δηλαδή με τους προμηθευτές και τους πελάτες, με τέτοιο τρόπο ώστε αφενός να δημιουργείται ανώτερη αξία για τον πελάτη και αφετέρου λιγότερο κόστος για το σύνολο της εφοδιαστικής αλυσίδας (Christopher 2007:18).

« Μια αλυσίδα εφοδιασμού είναι ένα δίκτυο εταιρών που συλλογικά μετασχηματίζουν ένα βασικό αγαθό (προς τα πίσω) σε ένα τελικό προϊόν (προς τα εμπρός) στο οποίο δίνεται αξία από τους τελικούς πελάτες και οι οποίοι (εταίροι) διαχειρίζονται τις επιστροφές σε κάθε στάδιο (Harrison, van Hoek 2012 :37)

«Η διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι το σύνολο προσεγγίσεων και προσπαθειών για την αποδοτική ενοποίηση παραγωγών, προμηθευτών, μεταφορέων κλπ μιας

εφοδιαστικής αλυσίδας, έτσι ώστε τα προϊόντα να παράγονται και να διανέμονται στη σωστή ποσότητα, ποιότητα, στο σωστό χρόνο, στο σωστό τόπο με τελικό στόχο την μείωση του συνολικού κόστους επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης των τελικών πελατών» (Φωλίνας 2014:7).

Ένας πιο ολοκληρωμένος ορισμός είναι ο ακόλουθος: « Η Διοίκηση της Αλυσίδας Εφοδιασμού περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και τον έλεγχο όλων των διαδικασιών που εμπλέκονται στην προμήθεια, τον μετασχηματισμό, την μεταφορά και την διανομή κατά μήκος μιας αλυσίδας εφοδιασμού. Η διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού περιλαμβάνει τον συντονισμό και την συνεργασία μεταξύ εταίρων, οι οποίοι μπορεί να είναι προμηθευτές, ενδιάμεσοι φορείς (μεσάζοντες), τρίτοι εξειδικευμένοι φορείς παροχής υπηρεσιών και πελάτες. Ουσιαστικά, η διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού ολοκληρώνει το μάνατζμεντ της προσφοράς και της ζήτησης μέσα σε κάθε εταιρεία και ανάμεσα σε διαφορετικές εταιρείες προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες του τελικού πελάτη» (Harrison, van Hoek 2012 :38).

1.3 Ανάστροφη Εφοδιαστική

Τα ανάστροφα Logistics αφορούν την ροή των αγαθών τα οποία διατρέχουν την ροή της εφοδιαστικής αλυσίδας από την αντίστροφη κατεύθυνση. Είναι δηλαδή επιστρεφόμενα αγαθά. Αυτό μπορεί να συμβεί για διάφορους λόγους. Μερικοί από αυτούς μπορεί να είναι η επιστροφή ενός προϊόντος γιατί ο πελάτης άλλαξε γνώμη, επιστροφή προϊόντος για να γίνει συντήρηση ή επισκευή, επιστροφή γιατί έχει λήξει η διάρκεια ζωής του και χρήζει ανακύκλωση ή αποσυναρμολόγηση όπως επίσης και ανάκληση ενός προϊόντος. (Harrison, van Hoek 2012 :234). Επίσης μπορεί να αφορά προϊόντα τα οποία δεν οδηγήθηκαν ποτέ στον τελικό καταναλωτή γιατί απλά δεν ζητήθηκαν ποτέ. Ακόμα μπορεί να αναφέρεται σε συσκευασίες οι οποίες άδειασαν και μπορούν να ξαναγεμίσουν όπως μπουκάλια, βαρέλια κλπ ή μεταφορικές μονάδες όπως παλέτες, container κλπ που μετακινούνται μέσα από την εφοδιαστική αλυσίδα προς τις επιχειρήσεις και πρέπει να επιστέψουν ξανά πίσω (Μαλινδρέτος 2015:199).

Τα ανάστροφα Logistics έχουν δύο συνιστώσες. Η μια αφορά την εξυπηρέτηση του πελάτη (πχ ανάκληση, επισκευή) και η άλλη αφορά το περιβάλλον (πχ ανακύκλωση, επαναχρησιμοποίηση) (Harrison, van Hoek 2012 :234).

Η αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα είναι ένα αυτοτελές βήμα σταθμός προς την ολοκλήρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Είχε ως αποτέλεσμα την πλήρη αναστροφή της αφετηρίας του σχεδιασμού και της υλοποίησης της εφοδιαστικής. Η αφετηρία τώρα βρίσκεται στον τελικό καταναλωτή (Μαλινδρέτος 2015:24).

Σε αυτή τη φάση έχουν αναγνωριστεί οι καταναλωτές ως πηγή δημιουργίας αξίας και βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ενδιαφέρον της επιχείρησης στράφηκε πέρα από την διάθεση των προϊόντων. Στράφηκε προς υπηρεσίες που αφορούν την μετά την πώληση εξυπηρέτηση και μάλιστα σε όλη την διάρκεια της ζωής των προϊόντων. Τέτοιες υπηρεσίες είναι η ανακύκλωση, τα θέματα της προστασίας του περιβάλλοντος, η αξιολόγηση του κύκλου ζωής των προϊόντων, η βιωσιμότητα σε σχέση με την εφοδιαστική. Παρατηρούμε ότι αλλάζουν τα κριτήρια ενδιαφέροντος μεταξύ των παραγωγικών μονάδων, μετατοπίζοντας πλέον τον ανταγωνισμό σε ολόκληρη τη ζωή των προϊόντων με σκοπό την διασφάλιση των υφιστάμενων πελατών αλλά και τη απόκτηση νέων (Μαλινδρέτος 2015:24-25).

Συγκρίνοντας τη ανάστροφη εφοδιαστική με την εφοδιαστική προς τα μπρος παρατηρούμε διάφορες αντικειμενικές δυσκολίες. Στην αντίστροφη εφοδιαστική η πρόγνωση είναι πολύ πιο δύσκολη από ότι στην εφοδιαστική προς τα μπρος. Επίσης η εκκίνηση της διαδικασίας γίνεται από πολλά διαφορετικά σημεία με κατάληξη σε ένα. Η ποσότητα και η ποιότητα των επιστρεφόμενων προϊόντων παρουσιάζει μεγάλη ανομοιομορφία και πολύ συχνά η συσκευασία τους είναι κατεστραμμένη. Το αντίστροφο κόστος συχνά δεν είναι άμεσα ορατό κλπ. (Harrison, van Hoek 2012 :234).

Αρκετά συχνά παρατηρείται τα ανάστροφα Logistics να ενσωματώνονται μόνο μερικώς στο γενικό σχεδιασμό. Αυτό συμβαίνει για διάφορους λόγους. Σε πολλές εταιρείες δεν υπάρχει η απαιτούμενη υποδομή και γίνεται προσπάθεια τα ανάστροφα Logistics να λειτουργήσουν στο σύστημα εκροών, πολλές φορές χωρίς να γίνει η απαραίτητη μελέτη για την ορθότητα αυτής της τακτικής. Αρκετές επιχειρήσεις θεωρούν τα ανάστροφα Logistics ως θέμα χαμηλής προτεραιότητας με αποτέλεσμα να μην δαπανούνται τα

απαραίτητα κονδύλια. Η επιχείρηση συχνά δεν αντιλαμβάνεται τη σημασία που έχουν για αυτή και συμμορφώνεται μόνο κάτω από την πίεση της νομοθεσίας, όπως επίσης θεωρούν ότι αφορά προϊόντα τα οποία είναι αποτυχία και τείνουν να τα αγνοούν(Harrison, van Hoek 2012 :235).

Παρόλα αυτά κάθε επιχειρηματίας – παραγωγός θα έρθει αντιμέτωπος με την ανάγκη επιστροφής κάποιων προϊόντων. Πρέπει να υπάρχει εταιρική πολιτική για το χειρισμό αυτών των προϊόντων τόσο σε σχέση με τη διαδικασία επιστροφής τους ή την επί τόπου απόρριψη τους όσο και το χειρισμό των παραπόνων ή και απαιτήσεων. Τηρώντας το απαιτούμενο αρχείο, μια επιχείρηση, μπορεί να συλλέξει πολύτιμες πληροφορίες από τους πελάτες της, τις οποίες θα χρησιμοποιήσει για την ανάπτυξη προϊόντος, για το μάρκετινγκ, για τα Logistics και άλλες λειτουργίες της (Lamber, Stock 1993: 118).

1.4 Πράσινη Εφοδιαστική

Η βιωσιμότητα είναι μια δυναμική διαδικασία η οποία στηρίζεται σε τρεις πυλώνες, την οικονομία, το περιβάλλον και την κοινωνία.

Οι καταναλωτές ζητούν ικανοποίηση των αυξημένων αναγκών τους για μεγαλύτερη ποικιλία ποιοτικών και οικονομικών αγαθών στις οικίες τους, δίνοντας έτσι πολύ μεγάλη ώθηση στην ανάπτυξη αποτελεσματικής εφοδιαστικής αλυσίδας. Ταυτόχρονα όμως δημιουργήθηκαν σημαντικές περιβαλλοντικές συνέπειες που αντιτίθεται στην πιο πάνω αρχή. Από την άλλη οι ίδιοι οι καταναλωτές έχουν αναπτύξει ευαισθησία ως προς την ποιότητα ζωής σε σχέση με το σεβασμό προς το περιβάλλον και γενικότερα με οικολογικές συμπεριφορές που διασφαλίζουν τη βιωσιμότητα του πλανήτη και το μέλλον των επόμενων γενεών. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο οι εφοδιαστικές αλυσίδες οφείλουν να εφαρμόζουν βιώσιμες στρατηγικές και πρακτικές προς όφελος των δύο προαναφερθέντων πόλων, του περιβάλλοντος και της κοινωνίας αλλά και των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης (Μαλινδρέτος 2015:191).

Διάφορα κράτη έχουν ψηφίσει «πράσινες» νομοθεσίες και έχουν υιοθετήσει σχετικές κυβερνητικές πολιτικές. Γίνονται ολοένα και πιο αυστηροί, πιο περιοριστικοί και λιγότερο επιεικείς με οργανισμούς και άτομα που βλάπτουν το περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις που

κατορθώνουν να συμμορφωθούν με αυτές τις προστατευτικές συμπεριφορές ανακαλύπτουν ότι υπάρχουν πλεονεκτήματα μάρκετινγκ, σε σχέση με το μερίδιο αγοράς και την αυξημένη τιμή προϊόντος (Lamber, Stock 1993: 749).

Ως πράσινη εφοδιαστικήθα μπορούσε να οριστεί η «ενσωμάτωση περιβαλλοντικής συνείδησης και σκέψης (η πολύ απλά φιλική προς το περιβάλλον) στην εκτέλεση των διαδικασιών Logistics και της εφοδιαστικής αλυσίδας, συμπεριλαμβανομένων του σχεδιασμού προϊόντων, την αναζήτηση και επιλογή υλικών, τη παραγωγική διαδικασία, την τελική διανομή προϊόντων στους πελάτες και την διαχείριση αυτών στο τέλος της ωφέλιμης ζωής τους (Φωλίνας 2014:106).

Αρχικά δινόταν βαρύτητα στην επίδραση που είχε το περιβάλλον στην εκτέλεση των Logistics. Τις τελευταίες δεκαετίες αυξήθηκε η πίεση των κοινωνικών απαιτήσεων ωθώντας έτσι τις επιχειρήσεις να εξετάζουν την επίδραση των Logistics στο περιβάλλον. Δραστηριοποιούνται χρησιμοποιώντας φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές και τεχνολογίες με στόχο τη μείωση των αποβλήτων, του επιπέδου μόλυνσης, τη βελτίωση βιωσιμότητας των φυσικών πηγών, τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου κλπ. Μερικές από τις πράσινες πρακτικές που υιοθετούν είναι η ανακύκλωση και επαναχρησιμοποίηση προϊόντων, η μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, η συνδυασμένη μεταφορά, η χρήση φιλικών προς το περιβάλλον μέσων μεταφοράς, η μείωση της φύρας, η χρήση κατάλληλων υλικών στην παραγωγή κλπ (Φωλίνας 2014:106).

1.4.1 Πράσινες Προμήθειες

Οι «πράσινες» προμήθειες, οτιδήποτε δηλαδή προμηθεύεται μια επιχείρηση, είναι συστατικό της «πράσινης» εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι «πράσινες» προμήθειες συμβάλουν στην ελκυστικότητα των παραγόμενων προϊόντων από περιβαλλοντικά ευαίσθητοποιημένους καταναλωτές. Πολλές επιχειρήσεις υιοθετούν συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης όπως πχ είναι το ISO 14000, πετυχαίνοντας έτσι τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Μαλινδρέτος 2015:195).

1.4.2 Πράσινος Σχεδιασμός

Ο «πράσινος» σχεδιασμός του προϊόντος στόχο έχει την όσο το δυνατό λιγότερη αρνητική επίπτωση στο περιβάλλον σε όλο το κύκλο ζωής του. Ο σχεδιασμός αυτός μπορεί να συμπεριλάβει μεταξύ άλλων την χρήση ανακυκλώσιμων ή ανακατασκευασμένων υλικών,

φιλικές προς το περιβάλλον συσκευασίες, χρήση οργανικών υλικών κλπ. (Μαλινδρέτος 2015:195).

1.4.3 Πράσινη Μεταφορά

Η «πράσινη» μεταφορά και διανομή μπορεί να επιτευχθεί με πολλούς τρόπους. Η χρήση στόλου μηχανημάτων και εξοπλισμός με υψηλή απόδοση καυσίμων, η αύξηση των ποσοστών χρησιμοποίησης των οχημάτων, η μείωση των περιττών διαδρομών, η αποδοτική σε καύσιμα οδήγηση είναι μερικοί από αυτούς (Μαλινδρέτος 2015:197).

1.4.4 Πράσινη Αποθήκευση

Οι αποθήκες λειτουργούν καταναλώνοντας μεγάλες ποσότητες ενέργειας. Το ποσοστό αυτό της ενέργειας αυξάνεται κατακόρυφα αν απαιτείται η αποθήκευση σε συγκεκριμένες θερμοκρασίες. Σημαντική εξοικονόμηση μπορεί να γίνει με τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Η σωστή διαχείριση του φωτισμού μπορεί να βοηθήσει στην μείωση της σπατάλης ενέργειας με τον τακτικό καθαρισμό των λαμπτήρων και τη χρήση οικονομικών λαμπτήρων φθορίου (Μαλινδρέτος 2015:198).

1.5 Εφοδιαστική Αλυσίδα και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Είναι φανερό από τα πιο πάνω ότι η «πράσινη» εφοδιαστική αλυσίδα έχει άμεση σύνδεση με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη της κάθε επιχείρησης, δηλαδή την ηθική της υποχρέωση να συμβάλει στην αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων. Οι επιχειρήσεις είναι μονάδες άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο στο οποίο δραστηριοποιούνται, το οποίο επηρεάζουν αλλά και επηρεάζονται (Φωλίνας 2014:106).

Κεφάλαιο 2

Στόχοι και Λειτουργίες της Εφοδιαστικής

Επιδίωξη κάθε εφοδιαστικής είναι να πραγματοποιήσει τους επιχειρησιακούς στόχους της κάθε επιχείρησης με το μικρότερο κόστος. Η επίτευξη αυτών των στόχων γίνεται μέσα από τις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης.

2.1 Γενικοί Στόχοι

Κύρια επιδίωξη κάθε επιχείρησης είναι ο πελάτης να μπορεί να βρει το σωστό προϊόν, στην σωστή ποιότητα και ποσότητα, στο σωστό τόπο, στο σωστό χρόνο, στο σωστό κόστος δηλαδή το ελάχιστο κόστος (Μαλινδρέτος 2015:28).

Η εφοδιαστική πρέπει να είναι σε θέση να ικανοποιήσει δύο κριτήρια. Το πρώτο κριτήριο είναι η ικανοποίηση του πελάτη και αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται σε ολόκληρο το φάσμα της εφοδιαστικής αλυσίδας με τελικό αποδέκτη τον καταναλωτή. Δηλαδή ο στόχος είναι η διατήρηση των υφιστάμενων πελατών αλλά παράλληλα και η προσέλκυση νέων. Το δεύτερο κριτήριο αφορά το χαμηλό κόστος με το οποίο παρέχεται την επιθυμητή ποιότητα. Με άλλα λόγια στόχος είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους που οδηγεί στην δυνατότητα προσφοράς καλύτερων τιμών για τον καταναλωτή αλλά και αύξηση των κερδών της επιχείρησης (Μαλινδρέτος 2015:28).

2.2 Επιμέρους Στόχοι της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Υπάρχουν δευτερεύοντες στόχοι στην εφοδιαστική όπως το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης με βάση τα αποθέματα, δηλαδή η ανελλιπή κάλυψη της ζήτησης. Ένας άλλος επιμέρους στόχος είναι η ελαχιστοποίηση της απόκλισης από τις προβλέψεις για την ζήτηση και η μείωση της αβεβαιότητας. Ακόμα σημαντικός είναι ο έλεγχος της ποιότητας της υπηρεσίας. Έχοντας δεδομένη την ποιότητα του προϊόντος από την παραγωγική διαδικασία, ο στόχος είναι να διασφαλιστεί η ποιότητα δια μέσου της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η ποιότητα της υπηρεσίας αφορά την συνέπεια στον χρόνο και την ακρίβεια σε όρους ποσότητας, ειδών, τόπου παράδοσης κλπ. Με άλλα λόγια στόχος είναι η ελαχιστοποίηση των λαθών γιατί αυτά ουσιαστικά «αντιπροσωπεύουν τις αποκλίσεις των προσδοκιών των πελατών από το αποτέλεσμα των ενεργειών της επιχείρησης» (Μαλινδρέτος 2015:29).

2.3 Κύριες Καθημερινές Λειτουργίες της Εφοδιαστικής

« Ουσιαστικά η εφοδιαστική είναι αναγκαία για τον προγραμματισμό και τη διεκπεραίωση της παραγωγικής διαδικασίας. Η διαχείριση των αποθεμάτων πρώτων υλών και οι σωστές προμήθειες και μεταφορές τους στον τόπο εγκατάστασης του εργοστασίου διασφαλίζουν την συνεχή και ομαλή ροή τους στην παραγωγική διαδικασία» (Μαλινδρέτος 2015:30).

Μπορούμε να διακρίνουμε τις λειτουργίες της εφοδιαστικής σε κύριες και υποστηρικτικές. Οι κύριες λειτουργίες είναι η λειτουργία που αφορά στο επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη, η λειτουργία της μεταφοράς και διανομής, η λειτουργία της διαχείρισης των αποθεμάτων και η λειτουργία της διαχείρισης των παραγγελιών. Λέγονται κύριες λειτουργίες γιατί αποτελούν λειτουργικό πυρήνα των Logistics κάθε επιχείρησης και λαμβάνουν χώρα οπωσδήποτε σε κάθε κανάλι Logistics. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το μεγαλύτερο κόστος των Logistics προέρχεται από τις κύριες λειτουργίες σε σχέση με τις υποστηρικτικές. Επίσης θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι πιο σημαντικές για τον αποτελεσματικό συντονισμό και τη διεκπεραίωση του ρόλου των Logistics στην επιχείρηση. (Ελένη Σαλαβού, Ολίβια Κυριακίδου 2010:348).

2.3.1 Επίπεδο Εξυπηρέτησης

Με την λειτουργία της εξυπηρέτησης εξασφαλίζεται ότι ο κατάλληλος πελάτης θα λάβει το κατάλληλο προϊόν, στον κατάλληλο τόπο και χρόνο, στην κατάλληλη κατάσταση και στο κατάλληλο (ελάχιστο) κόστος. Αποτελεί σημείο ολοκλήρωσης της εφοδιαστικής αλυσίδας και μια βάση για αξιολόγηση των επιμέρους λειτουργιών των Logistics. Είναι στενά συνδεδεμένη λειτουργία με το μάρκετινγκ αφού βασίζεται σε αποφάσεις που πρέπει να παρθούν από κοινού. Τέτοιες βασικές αποφάσεις είναι ο προσδιορισμός των αναγκών και του επιπέδου εξυπηρέτησης όπως τα αντιλαμβάνονται οι πελάτες, ο καθορισμός δεικτών αξιολόγησης αυτού του επιπέδου, ο προσδιορισμός του επιδιωκόμενου / προσδοκώμενου επιπέδου εξυπηρέτησης κλπ. Το επίπεδο εξυπηρέτησης ελέγχεται και διαμορφώνεται κυρίως από τον κύκλο παραγγελίας (Ελένη Σαλαβού, Ολίβια Κυριακίδου 2010: 348).

Ως κύκλο παραγγελίας ορίζουμε το χρονικό διάστημα από τη στιγμή της τοποθέτησης ή γνωστοποίησης μιας παραγγελίας από τον πελάτη, μέχρι την στιγμή που θα παραδοθεί σε αυτόν. Αποτελεί μια θεμελιώδη έννοια των Logistics γιατί αποτυπώνει τις σχέσεις των κύριων με τις υποστηρικτικές λειτουργίες Logistics και στην ουσία διαμορφώνουν το επίπεδο εξυπηρέτησης που παρέχεται στους πελάτες (Ελένη Σαλαβού, Ολίβια Κυριακίδου 2010:355).

Η σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη είναι θεμελιώδους αξίας για την κάθε επιχείρηση. Η επιχειρήσεις που έχουν την ικανότητα να παρέχουν το απαιτούμενο, από τους πελάτες τους, επίπεδο ικανοποίησης έχουν αυξημένες πιθανότητες να δημιουργήσουν πιστούς πελάτες. Συνήθως οι πελάτες προτιμούν να συναλλάσσονται με τους προμηθευτές που θεωρούν ότι παρέχουν υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης (Θεοδωράς 2008: 61).

2.3.2 Μεταφορά και Διανομή

Ένα προϊόν, έχει πολύ μικρή αξία για ένα υποψήφιο αγοραστή αν δεν μετακινηθεί από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης. Η μεταφορά και η διανομή των προϊόντων, είτε αυτά είναι πρώτες ύλες, αναλώσιμα, ημικατεργασμένα είτε τελικά προϊόντα, είναι θέμα που διεκπεραιώνεται δια μέσου της εφοδιαστικής αλυσίδας (Lamber, Stock 1993: 162).

Υπάρχει μια βασικής διάκριση μεταξύ μεταφοράς και διανομής. Αναφερόμαστε στην μεταφορά όταν γίνεται διακίνηση μεγάλων συνήθως ποσοτήτων εμπορευμάτων με μικρές συχνότητες δρομολογίων. Μεταφορά έχουμε π.χ όταν μεταφέρουμε από το εργοστάσιο παραγωγής μεγάλη ποσότητα έτοιμων προϊόντων σε κεντρικούς αποθηκευτικούς χώρους. Η διανομή αφορά τη διακίνησης μικρών ποσοτήτων εμπορευμάτων με μεγάλες συχνότητες δρομολογίων. Διανομή γίνεται όταν μεταφέρουμε έτοιμα προϊόντα από μια κεντρική αποθήκη σε μεταπωλητές ή τελικούς πελάτες (Ελένη Σαλαβού, Ολίβια Κυριακίδου 2010:348).

Ένα προϊόν αν δεν είναι διαθέσιμο στο ράφι την στιγμή που το χρειάζεται ο πελάτης, μπορεί να προκαλέσει κόστος στην επιχείρηση. Πιθανόν να χαθεί η αγορά για πάντα, αν ο πελάτης δεν είναι διατεθειμένος να περιμένει μέχρι να έρθει το προϊόν στο ράφι στο συγκεκριμένο σημείο πώλησης ή δεν είναι διατεθειμένος να πάει σε άλλο σημείο πώλησης για να το αγοράσει. Επίσης θα δημιουργηθεί δυσαρέσκεια στον πελάτη. Η έγκαιρη διαθεσιμότητα ενός προϊόντος στον πελάτη προσδίδει χρονική και τοπική χρησιμότητα (Lamber, Stock 1993: 162).

Μια πολύ σημαντική απόφαση για την κάθε επιχείρηση αφορά στις επιλογές για μεταφορά και διανομή. Αυτή η απόφαση θα επηρεάσει τη τιμολόγηση των προϊόντων, το επίπεδο της έγκαιρης παράδοσης, την κατάσταση των προϊόντων όταν θα φτάσουν στον προορισμό τους κ.λ.π. Όλες αυτές οι παράμετροι θα επηρεάσουν την ικανοποίηση του πελάτη. Υπάρχουν πέντε μέθοδοι μεταφοράς προϊόντων : μεταφορά με φορτηγό, με σιδηρόδρομο, με αεροπλάνο, με πλοίο και μεταφορά με αγωγό. Η επιλογή γίνεται με κριτήριο την ταχύτητα, τη συχνότητα, την αξιοπιστία, τη δυνατότητα, τη διαθεσιμότητα και το κόστος. Ο κάθε αποστολέας επιλέγει το μέσο ή τον συνδυασμό μέσων που θεωρεί καταλληλότερα για την επιχείρηση του. Μια επίσης σοβαρή απόφαση που καλείται να λάβει μια επιχείρηση είναι αν θα επιλέξει ιδιόκτητα μέσα, αν θα αγοράσει υπηρεσίες από ένα άλλο ανεξάρτητο οργανισμό ή κοινά μέσα δηλαδή να χρησιμοποιήσει μεταφορείς οι οποίοι λειτουργούν με βάση προκαθορισμένα σημεία και πρόγραμμα αποστολών και είναι διαθέσιμοι για κάθε ένα που θέλει να τους χρησιμοποιήσει έναντι αμοιβής. Οι αποφάσεις για την μεταφορά πρέπει να λαμβάνονται σε σχέση με την επίπτωση που θα έχουν σε άλλα στοιχεία της διανομής πχ με την αποθήκευση και τα αποθέματα. Η εταιρείες καλό θα είναι

να αναλύουν εκ νέου τις επιλογές που έχουν στην διάθεση τους κατά καιρούς γιατί τα κόστη μεταβάλλονται συχνά (Kotler 2000: 1099).

2.3.3 Η Διαχείριση Αποθεμάτων

Η διαχείριση των αποθεμάτων αναφέρεται στο σχεδιασμό, στην εκτέλεση, στην παρακολούθηση και στον έλεγχο των αποθεμάτων. Σκοπός είναι η απρόσκοπτη ικανοποίηση της ζήτησης με το λιγότερο κόστος. Η ανάγκη δημιουργίας αποθεμάτων απορρέει από την ανάγκη για κάλυψη του χάσματος χρόνου και του χάσματος χώρου από τα σημεία παραγωγής στα σημεία πώλησης. Με τη σειρά της η δημιουργία και η διατήρηση αποθεμάτων οδηγεί στην ανάγκη ύπαρξης αποθηκών (Φωλίνας 2014:45).

Η διαχείριση των αποθεμάτων μαζί με την μεταφορά και διανομή συνήθως απορροφούν περισσότερο από τα 2/3 του συνολικού κόστους των Logistics. Ο ρόλος τους όμως στην ομαλή και εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης είναι καθοριστικής σημασίας. Η αναγκαιότητα ύπαρξης αποθεμάτων αφορά πολλούς λόγους. Μια επιχείρηση μπορεί να διαθέτει αποθέματα με σκοπό την μεταπώληση τους. Οι οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ή στην μεταφορά είναι ένας άλλος λόγος. Η αβεβαιότητα που υπάρχει μεταξύ της παραγωγής και της ζήτησης γίνεται προσπάθεια να καλυφθεί με τη διατήρηση αποθεμάτων. Απαντήσεις για τη ζήτηση ως προς το που, πότε, ποιος θέλει ένα προϊόν και για την παραγωγή ως προς το πόσο και πότε να παραχθεί ένα προϊόν δεν είναι εύκολο να έχει μια επιχείρηση. Αυτό επιβάλλει την ανάγκη διατήρηση αποθεμάτων ως πρώτες ύλες, ενδιάμεσα και τελικά προϊόντα. Αυτή η τακτική όμως καταλαμβάνει φυσικό χώρο και χρηματικούς πόρους, αφού δεσμεύει χρηματικά κεφάλαια τα οποία εκτός άλλων έχουν και κόστος ευκαιρίας. Η σωστή διαχείριση αποθεμάτων είναι πολύ σημαντική για την βιωσιμότητα της επιχείρησης και πρέπει να γίνει στη βάση σωστής εξέτασης και αξιολόγησης του κόστους διατήρησης αποθεμάτων αλλά και του κόστους από την απώλεια πωλήσεων σε περίπτωση εξάντλησης των αποθεμάτων, του κόστους επανεκκίνησης της παραγωγικής διαδικασίας, της δυσaréσκειας των πελατών, του κόστους ευκαιρίας για τα δεσμευμένα κεφάλαια (Ελένη Σαλαβού, Ολίβια Κυριακίδου 2010:349).

2.3.4 Διαχείριση Παραγγελιών

« Η διαχείριση παραγγελιών αποτελεί την ραχοκοκαλιά και το κεντρικό νευρικό σύστημα ολόκληρου του συστήματος logistics μιας επιχείρησης, καθώς ενεργοποιεί τη διαδικασία

μεταφορά και διανομής, και ενίοτε την παραγωγική διαδικασία σε περίπτωση έλλειψης αποθεμάτων, ενώ ταυτόχρονα καθοδηγεί και συντονίζει τις ενέργειες όλου του συστήματος logistics από την παραγωγή και συσκευασία μέχρι τη φόρτωση και την τελική παράδοση στον πελάτη» (Ελένη Σαλαβού, Ολίβια Κυριακίδου 2010:350).

Παρόλο που η λειτουργία της διαχείρισης των παραγγελιών απορροφά μικρό σχετικά κόστος του ολικού κόστους των Logistics, είναι πολύ σημαντική για διάφορους λόγους. Είναι η πλέον ορατή λειτουργία για τον πελάτη. Μέσω αυτής τις διαδικασίας έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση κατά τη στιγμή που υποβάλλει την παραγγελία του όσο και κατά τη στιγμή που παραλαμβάνει το προϊόν που παράγει. Μέσα από αυτή την επαφή επηρεάζεται δραστικά το επίπεδο εξυπηρέτησης όπως το αντιλαμβάνεται ο πελάτη (Ελένη Σαλαβού, Ολίβια Κυριακίδου 2010:351). Επίσης είναι μια δραστηριότητα η οποία συμβάλλει καθοριστικά στον κύκλο παραγγελίας. Ο συνολικός χρόνος του κύκλου παραγγελίας είναι μέτρο αξιολόγησης του επιπέδου εξυπηρέτησης του πελάτη. Η ακρίβεια και η ταχύτητα της επεξεργασίας των παραγγελιών είναι μεγάλης σημασίας για την διοίκηση της κάθε επιχείρησης. Η ροή πληροφοριών που αφορούν τις παραγγελίες είναι ένας παράγοντας που θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη στον σχεδιασμό και λειτουργία του κάθε συστήματος Logistics (Ballou 1978: 312).

2.4 Υποστηρικτικές Καθημερινές Λειτουργίες της Εφοδιαστικής

Οι υποστηρικτικές λειτουργίες αφορούν στην αποθήκευση, στην χωροθέτηση εγκαταστάσεων, στην διαχείριση των προμηθειών, στην διαχείριση των υλικών, στην πρόβλεψη της ζήτησης, στην προστατευτική / βιομηχανική συσκευασία, στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση (Ελένη Σαλαβού, Ολίβια Κυριακίδου 2010:353-354).

2.4.1 Αποθήκευση

Όπως έχει αναφερθεί και πιο πάνω η ανάγκη ύπαρξης αποθεμάτων οδηγεί στην ανάγκη δημιουργίας συστήματος αποθήκευσης.

Στις αποθήκες αποθηκεύονται τα αποθέματα τα οποία μπορεί να είναι πρώτες ύλες, αναλώσιμα, ημικατεργασμένα, έτοιμα κλπ. Στην αποθήκευση εμπíπτουν τρεις σημαντικές λειτουργίες: της διακίνησης, της αποθήκευσης και της πληροφόρησης (Lumbert, Stock 1993 : 275).

Τα παρακάτω ζητήματα σχετίζονται άμεσα με την αποθήκη και την λειτουργία της αποθήκευσης. Ο κάθε υπεύθυνος Logistics πρέπει να τα ερευνήσει και να πάρει τις κατάλληλες αποφάσεις. Οι αποφάσεις αυτές έχουν τακτικό και λειτουργικό χαρακτήρα. Οποιαδήποτε αλλαγή μετά την υλοποίηση τους έχει μεγάλο κόστος τόσο σε χρήμα όσο και σε χρόνο (Φωλίνας 2014: 61).

Η επιλογή τοποθεσίας είναι αρκετά σημαντική όσο αφορά την καταλληλότητα της ώστε να μειωθεί στον μέγιστο βαθμό το κόστος λειτουργίας και να μεγιστοποιηθεί η παροχή καλών υπηρεσιών στην αγορά, που με την σειρά τους θα οδηγήσουν στην αύξηση των εσόδων της επιχείρησης αλλά και στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Μερικοί παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη για την επιλογή της τοποθεσίας είναι το κόστος αγοράς γης, η εγγύτητα στις αγορές, η πρόσβαση στο οδικό δίκτυο, οι παρεχόμενες υποδομές, οι αναπτυξιακοί νόμοι κλπ. Άλλες παράμετροι που σχετίζονται με την εύρυθμη λειτουργία της αποθήκης είναι η χωροταξία και χωροθέτηση , δηλαδή η διάταξη των χώρων της αποθήκης και η επιλογή της θέσης κάθε κωδικού, η επιλογή του συστήματος αποθήκευσης πχ στοίβαξη, ράφια ή ειδικά συστήματα αποθήκευσης, η επιλογή συστήματος ενδο-διακίνησης, ο σχεδιασμός των ρόλων και αρμοδιοτήτων των εργαζομένων στην αποθήκη κλπ (Φωλίνας 2014: 61-68).

2.4.2 Χωροθέτηση Εγκαταστάσεων

Η χωροθέτηση εγκαταστάσεων είναι μια πολύ σημαντική λειτουργία, γιατί επηρεάζει δραστικά το κόστος μεταφοράς και διανομής όσο και το συνολικό παρεχόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης του καταναλωτή. Λαμβάνονται αποφάσεις όπως ο προσδιορισμός του αριθμού και της θέσης των εγκαταστάσεων, του μεγέθους και του τύπου τους, όπως και η επιλογή αν θα είναι ιδιόκτητα ή ενοικιαζόμενα (Ελένη Σαλαβού, Ολίβια Κυριακίδου 2010:353).

2.4.3 Διαχείριση Προμηθειών

Η διαχείριση προμηθειών αφορά την εισροή διαφόρων προϊόντων όπως πρώτων υλών, αναλώσιμα κλπ που άμεσα ή έμμεσα συμβάλουν στην παραγωγική διαδικασία. Εξετάζει τη επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών (αριθμός, θέση, μέγεθος), τον προσδιορισμό και χρονικό προγραμματισμό των απαιτούμενων προμηθειών, την διαπραγμάτευση των τιμών, τον ποιοτικό έλεγχο των παραλαβών κλπ (Ελένη Σαλαβού, Ολίβια Κυριακίδου2010:353).

2.4.4 Διαχείριση Υλικών

Η μετακίνηση πρώτων υλών, ημιτέτοιμων και τελικών προϊόντων σε ένα εργοστάσιο ή μια αποθήκη αποτελεί τη λειτουργία της διαχείρισης υλικών. Αυτή η λειτουργία διενεργείται πάντοτε με γνώμονα την ελαχιστοποίηση του χρόνου και των αποστάσεων, την μείωση απωλειών λόγω φθοράς, ζημιάς ή κλοπής κλπ (Ελένη Σαλαβού, Ολίβια Κυριακίδου2010: 354).

2.4.5 Πρόβλεψη Ζήτησης

Η λειτουργία της πρόβλεψης της ζήτησης είναι σημαντική για την ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η λειτουργία αυτή αποτελεί πεδίο συνεργασίας με όλους του συνεργαζόμενους εταίρους της εφοδιαστικής αλλά και με άλλες εταιρικές λειτουργίες όπως το τμήμα μάρκετινγκ και την παραγωγή (Ελένη Σαλαβού, Ολίβια Κυριακίδου2010:354).

2.4.6 Προστατευτική / Βιομηχανική Συσκευασία

Η προστατευτική / βιομηχανική συσκευασία είναι η συσκευασία του προϊόντος που σκοπό έχει να το προστατεύσει κατά την αποθήκευση και την φορτοεκφόρτωση. Διαφέρει από την εμπορική συσκευασία η οποία είναι αρμοδιότητα του τμήματος μάρκετινγκ και πολλές φορές αποτελεί σημείο προστριβής μεταξύ των δύο τμημάτων γιατί το τμήμα μάρκετινγκ θεωρεί ότι είναι ασύμβατη ή δεν συνάδει με τις επιδιώξεις που έχει θέσει ως προς την εικόνα του προϊόντος (Ελένη Σαλαβού, Ολίβια Κυριακίδου2010: 354).

2.4.7 Εξυπηρέτηση μετά την Πώληση

Η σωστή εξυπηρέτηση μετά την πώληση είναι μια σημαντική λειτουργία η οποία μπορεί να προσδώσει και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση. Η σπουδαιότητα της

αναβαθμίστηκε τα τελευταία χρόνια. Αφορά την διαχείριση παραπόνων, την παροχή τεχνικής υποστήριξης, επισκευής και συντήρησης, την επιστροφή των ελαττωματικών προϊόντων, των άδειων συσκευασιών, την διαχείριση προϊόντων σε αχρηστία, ανακυκλώσιμων υλικών κλπ (Ελένη Σαλαβού, Ολίβια Κυριακίδου 2010: 354).

Κεφάλαιο 3

Εφοδιαστική Αλυσίδα και Αξία για τον Πελάτη

Όπως έχει είδη αναφερθεί στο πρώτο κεφάλαιο το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον έχει διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να ωθεί τις επιχειρήσεις να προχωρήσουν ένα βήμα πιο πέρα και να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργώντας αξία για τον πελάτη.

Τα Logistics έχουν σημαντικότερο ρόλο να διαδραματίσουν προς αυτή την κατεύθυνση γιατί σκοπός τους είναι η παροχή των μέσων για την ικανοποίηση των απαιτήσεων που έχουν οι πελάτες ως προς την εξυπηρέτησή τους. Ισχύει ότι κάθε εργαζόμενος έχει να διαδραματίσει ένα ρόλο ως προς την εξυπηρέτηση του πελάτη έστω και αν ασχολείται με καθήκοντα που απέχουν από την αγορά όπως πχ ο χρονικός προγραμματισμός της παραγωγής (Christopher 2007:69).

3.1 Αξία για τον Πελάτη

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η επιτυχία κάθε επιχείρησης καθορίζεται από την αξία που προσδίδει στον πελάτη. Η αξία αυτή θα μπορούσε να οριστεί ως ο λόγος των διακριτών ωφελειών που απορρέουν από μια αγορά ως προς το ολικό κόστος κυριότητας του προϊόντος. Είναι ορθότερο να αναφέρουμε τον όρο «ολικό κόστος κυριότητας» αντί τιμή

γιατί κάποιες φορές μια αγορά μπορεί να συνεπάγεται μεγαλύτερο κόστος από αυτό της τιμής του προϊόντος. Επίσης κάποιες φορές τα οφέλη από μια αγορά είναι μεγαλύτερα από αυτά που απορρέουν από τα απτά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή την λειτουργικότητα του, όπως π.χ αν σε όμοια προϊόντα υπάρχει διαφορετική υποστήριξη στον πελάτη (Christopher 2007:71).

Η διαχείριση των Logistics είναι σχεδόν η μοναδική επιχειρηματική λειτουργία η οποία μπορεί να επηρεάσει τον αριθμητή και τον παρονομαστή του λόγου της αξίας για τον πελάτη. Αυτό θα μπορούσε να γίνει καλύτερα κατανοητό αν αναλύαμε αυτό το λόγο όπως πιο κάτω:

Αξία Πελάτη = (Ποιότητα X Εξυπηρέτηση) / (Κόστος X Χρόνος)

Ως ποιότητα θεωρούμε την λειτουργικότητα, την επίδοση και τις τεχνικές προδιαγραφές της προσφοράς. Ως εξυπηρέτηση την διαθεσιμότητα, την υποστήριξη και την αφοσίωση που προσφέρεται στον πελάτη. Το κόστος αφορά το κόστος συναλλαγής του πελάτη, συμπεριλαμβανομένου της τιμής και του κόστους κύκλου ζωής του προϊόντος και τέλος ο χρόνος είναι το διάστημα που απαιτείται για να ανταποκριθεί η επιχείρηση στις απαιτήσεις του πελάτη(Christopher 2007:72).

Είναι πολύ σημαντικό να επενδύει μια επιχείρηση στην εξυπηρέτηση του πελάτη και κατ' επέκταση στην αξία που δημιουργεί για τον πελάτη. Ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης δημιουργεί πιστούς πελάτες που προβαίνουν σε επαναλαμβανόμενες αγορές. Μια εμπειρική έρευνα έχει καταδείξει ότι είναι πέντε φορές πιο δαπανηρή η προσέλευση νέων πελατών από την διατήρηση των υφιστάμενων. Επίσης γνωρίζουμε ότι οι δυσαρεστημένοι πελάτες μοιράζονται εύκολα τη δυσαρέσκεια τους με αρνητική επίδραση στην φήμη της εταιρείας. Τέλος υπάρχει η άποψη ότι είναι πιο κερδοφόρο μια επιχείρηση να προσφέρει περισσότερα στους υπάρχοντες πελάτες της από την αναζήτηση νέων πελατών, για το ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης (Θεοδωράς 2008: 60).

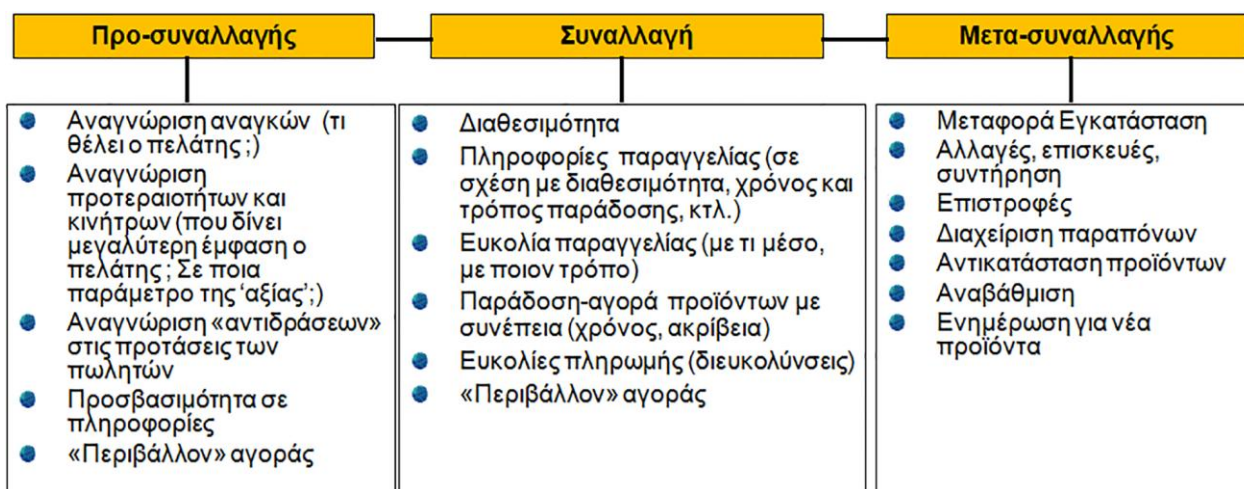
Για μια αποτελεσματική στρατηγική για την εξυπηρέτηση των πελατών πρέπει να διενεργούνται εσωτερικοί και εξωτερικοί έλεγχοι. Στον εσωτερικό έλεγχο εξετάζεται η δυνατότητα της επιχείρησης για εξυπηρέτηση ενώ στον εξωτερικό έλεγχο αναλύεται η αγορά και το επίπεδο εξυπηρέτησης των ανταγωνιστών. Το παρεχόμενο επίπεδο

εξυπηρέτησης πρέπει να βασίζεται στις αντιλήψεις και την κρίση της διοίκησης αλλά και στα στοιχεία που βρίσκονται ψηλά στις προτιμήσεις των πελατών. Μια επιχείρηση πρέπει να εφαρμόζει πολιτική εξυπηρέτησης του πελάτη η οποία να βασίζεται στις πραγματικές απαιτήσεις των πελατών. (Θεοδωράς 2008: 76).

Σύμφωνα με μεγάλη έρευνα για τις πρακτικές που αφορούν την εξυπηρέτηση του πελάτη, αυτές αναφέρονται σε τρία στάδια :

- Στοιχεία πριν από την συναλλαγή
- Στοιχεία κατά τη συναλλαγή
- Στοιχεία μετά τη συναλλαγή (Christopher 2007:73).

Στον πιο κάτω πίνακα αναφέρονται περισσότερες λεπτομέρειες.



Σχήμα 3.1 Στοιχεία «αξίας» πριν, κατά και μετά την συναλλαγή.

(πηγή Μαλινδρέτος 2015 : 60)

3.1.1 Κύκλος Παραγγελίας

Όπως έχει είδη αναφερθεί στην παράγραφο 2.3.1, ένα εργαλείο αξιολόγησης της εξυπηρέτησης του πελάτη σε σχέση με την εφοδιαστική αλυσίδα είναι ο κύκλος παραγγελίας. Είναι ένα σημαντικό εργαλείο γιατί συνθέτει τις κύριες και βοηθητικές λειτουργίες των Logistics και διαμορφώνει το επίπεδο εξυπηρέτησης που λαμβάνει ο πελάτης.

Ο κύκλος παραγγελίας περιλαμβάνει το σύνολο του χρονικού διαστήματος από την στιγμή που ο πελάτης γνωστοποιεί την παραγγελία του στην επιχείρησης μέχρι το προϊόν να παραληφθεί ως εμπόρευμα στις εγκαταστάσεις του πελάτη. Ένας τυπικός κύκλος παραγγελίας αποτελείται από:

- Την προετοιμασία και διαβίβαση της παραγγελίας
- Παραλαβή και καταχώρηση της παραγγελίας
- Επεξεργασία της παραγγελίας
- Συλλογή και συσκευασία προϊόντων από την αποθήκη
- Μεταφορά της παραγγελίας
- Παράδοση στον πελάτη και εκφόρτωση

Η επιχείρηση πρέπει να καταμετρά και να ελέγχει όχι μόνο το τμήμα του χρόνου που εμπίπτει στις εσωτερικές τις διαδικασίες, αλλά ολόκληρη τη περίοδο μέχρι το προϊόν να εκφορτωθεί στον πελάτη. Το σύστημα επεξεργασίας παραγγελιών είναι ένα νευραλγικό κομμάτι του συστήματος των Logistics αφού κινητοποιεί την διαδικασία αυτή. Η ταχύτητα και η ποιότητα της ροής των πληροφοριών έχουν άμεσο αντίκτυπο στο κόστος και την αξιοπιστία ολόκληρου του συστήματος (Lambert, Stock 1993 : 515).

Η συνολική διάρκεια του κύκλου παραγγελίας επηρεάζεται από σειρά αποφάσεων ή πολιτικών στρατηγικού επιπέδου που λαμβάνονται από το τμήμα Logistics. Τέτοιες αποφάσεις αφορούν την επιλογή του συστήματος παραγγελιοληψίας, την επιλογή αριθμού και θέσης αποθηκών, το ύψος των αποθεμάτων ασφαλείας, την επιλογή του μεταφορικού μέσου κλπ. Στόχος όλων αυτών των αποφάσεων θα πρέπει να είναι η ελαχιστοποίηση της διάρκειας του κύκλου παραγγελίας και η ελαχιστοποίηση της μεταβλητότητας / διακύμανσης της, με το ελάχιστο δυνατό κόστος (Ελένη Σαλαβού, Ολίβια Κυριακίδου2010:356).

3.2 Εφοδιαστική Αλυσίδα και Μάρκετινγκ

Σε γενικές γραμμές ο στόχος της εξυπηρέτησης του πελάτη είναι η εξασφάλιση «ωφέλειας χρόνου και τόπου» σε σχέση με την μεταβίβαση προϊόντων από τον πωλητή στον

αγοραστή. Είναι φανερό ότι ένα αγαθό δεν έχει καμία αξία για τον αγοραστή παρά μόνο όταν φτάσει στα χέρια του (Christopher 2007:73).

Το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ ορίζει το Μάρκετινγκ ως την «διοικητική διαδικασία που έχει την ευθύνη για τον εντοπισμό, την πρόβλεψη και την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών με κερδοφόρο για την επιχείρηση τρόπο» (Δημητριάδης, Τζωρτζάκη 2010: 35).

Μια άλλη αναφορά είναι ότι το Μάρκετινγκ είναι η διοίκηση των «τεσσάρων P» δηλαδή του προϊόντος (product), της τιμής (price), της προώθησης (promotion) και της τοποθεσίας (place). Η τοποθεσία η οποία θα μπορούσε να περιγραφεί ως «το σωστό προϊόν, στο σωστό τόπο, τη σωστή στιγμή», παρόλο που στο παρελθόν είχε παραμεληθεί, κερδίζει συνεχώς έδαφος γιατί έχει γίνει πια αντιληπτή η δύναμη της εξυπηρέτησης του πελάτη ως μέσο διαφοροποίησης (Christopher 2007:70).

Η εξυπηρέτηση των πελατών υποδεικνύει την στενή σχέση που υπάρχει μεταξύ εφοδιαστικής αλυσίδας και μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ μέσα από τη διαφήμιση, την προώθηση κλπ στοχεύει στην δημιουργία, την διατήρηση και την αύξηση της ζήτησης. Η διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας επιδιώκει την ικανοποίηση της ζήτησης μέσα από την μεταφορά των προϊόντων από την επιχείρηση προς τους πελάτες (Φωλίνας 2014: 29).

Με ποιους μηχανισμούς όμως φτάνουν τα προϊόντα από τον παραγωγό στον καταναλωτή;

3.2.1 Κανάλια Μάρκετινγκ ή Κανάλια Διανομής

Ο παραγωγός και ο καταναλωτής έχουν τους κύριους ρόλους σε ένα δίκτυο διανομής. Συνήθως υπάρχουν ενδιάμεσοι φορείς οι οποίοι εμπλέκονται στην διαδικασία διανομής λόγω των πλεονεκτημάτων που προσφέρουν (Φωλίνας 2014: 71).

Οι παραγωγοί στην πλειοψηφία τους δεν πουλάνε τα αγαθά τους απευθείας στους τελικούς χρήστες, αλλά αναθέτουν κάποιες εργασίες σε ένα σύνολο μεσαζόντων. Η ανάθεση αυτή συνεπάγεται την εκχώρηση ενός μέρους του ελέγχου, για το πώς και σε ποιους πωλούνται τα προϊόντα τους, σε αυτούς τους μεσάζοντες. Ο λόγος που ένας παραγωγός εμπλέκει στο κανάλι διανομής των προϊόντων του μεσάζοντες είναι για να επωφεληθεί από τα πλεονεκτήματα αυτής της συνεργασίας (Kotler, Keller 2009 : 532-357).

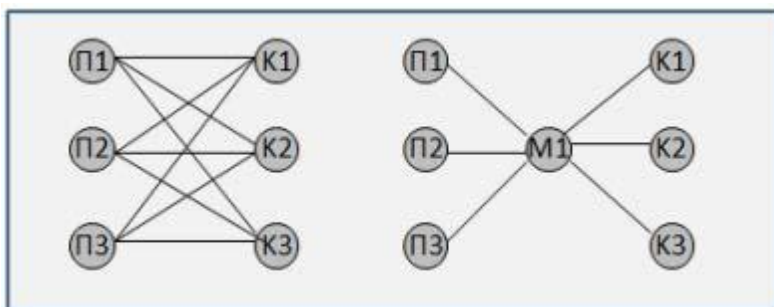
Οι μεσάζοντες παρέχουν χρησιμότητα κτήσης, χρόνου και τόπου. Παρέχουν χρησιμότητα κτήσης μέσα από την διαδικασία αγοράς και πώλησης προϊόντων δηλαδή την εμπορεία. Παρέχουν χρησιμότητα χρόνου με την διατήρηση αποθεμάτων και χρησιμότητα τόπου με τη φυσική μετακίνηση των προϊόντων στην αγορά. Επίσης είναι σύνηθες η ποικιλία προϊόντων που παρέχει ένας παραγωγός και η ποικιλία προϊόντων που επιθυμεί ένας καταναλωτής να διαφέρουν. Κύρια λειτουργία των ενδιάμεσων είναι η προσαρμογή αυτής της διαφοράς (Lamber, Stock 1993: 75).

Κάποιοι μεσάζοντες όπως οι χονδρέμποροι και οι λιανέμποροι αποκτούν κυριότητα των προϊόντων από τον παραγωγό και τα μεταπουλάνε. Κάποιοι άλλοι όπως οι μεσίτες, οι αντιπρόσωποι ή οι πράκτορες πωλήσεων, αναζητούν πελάτες και μπορεί να διαπραγματεύονται για λογαριασμό του παραγωγού χωρίς να αποκτούν κυριότητα των αγαθών. Κάποιοι άλλοι όπως οι μεταφορικές εταιρείες, ανεξάρτητες αποθήκες, τράπεζες κλπ βοηθούν στην διαδικασία διανομής χωρίς να διαπραγματεύονται για λογαριασμό του παράγωγού ή να αποκτούν κυριότητα στα προϊόντα (Kotler, Keller 2009 : 532).

Οι ενδιάμεσοι φορείς μάρκετινγκ προσφέρουν πλεονεκτήματα στους παραγωγούς. Πολλοί παραγωγοί δεν έχουν τους οικονομικούς πόρους για να διεξάγουν άμεσο μάρκετινγκ δηλαδή να πωλούν όλα τα προϊόντα τους απευθείας στους καταναλωτές και άλλες φορές δεν είναι συμφέρον για μια επιχείρηση το άμεσο μάρκετινγκ. Κάποιες φορές οι παραγωγοί που έχουν δικά τους κανάλια μάρκετινγκ ίσως να μπορούσαν να έχουν μεγαλύτερη απόδοση αν επένδυαν στην βασική τους επιχειρηματική δραστηριότητα. Καταλήγουμε ότι η αξία των ενδιάμεσων φορέων βρίσκεται στην πιο αποτελεσματική διανομή των αγαθών και την καλύτερη πρόσβαση στις αγορές – στόχους. Αξιοποιώντας τις επαφές, την εμπειρία, την εξειδίκευση και τις κλίμακες λειτουργίας τους οι ενδιάμεσοι αυτοί φορείς μπορούν να προσφέρουν στην επιχείρηση περισσότερα από όσα μπορεί να πετύχει αυτή μόνη της(Kotler 2000: 980).

Μια άλλη σπουδαία συμβολή των μεσαζόντων, τόσο για τους παραγωγούς όσο και για τους καταναλωτές, είναι η μείωση του αριθμού των συναλλαγών που χρειάζονται για να πάει ένα προϊόν από τον παραγωγό στον καταναλωτή (Δημητριάδης, Τζωρτζάκη 2010: 261).

Όπως φαίνεται στο πιο κάτω σχήμα σε ένα σύστημα με τρεις παραγωγούς που πωλούν τα προϊόντα τους σε τρεις καταναλωτές χωρίς την παρέμβαση μεσάζοντα, διενεργούνται εννιά συναλλαγές. Αν τώρα εμπλακεί ένας μεσάζων θα χρειαστούν μόνο έξι συναλλαγές.



Σχήμα 3.2-Απλοποίηση διανομής με ενδιάμεσους

(Πηγή: dias.library.tuc.gr/view/manf/23149)

Κάθε ενδιάμεσος φορέας της αγοράς που εμπλέκεται στο κανάλι μάρκετινγκ για να φέρει ένα προϊόν και την κυριότητα του πιο κοντά στον τελικό καταναλωτή αποτελεί ένα επίπεδο καναλιού. Ο αριθμός των επιπέδων μεταξύ του παραγωγού και του τελικού καταναλωτή προσδιορίζει το μήκος του καναλιού. Το κανάλι μηδενικού επιπέδου ή κανάλι άμεσου μάρκετινγκ είναι το κανάλι που αποτελείται από ένα παραγωγό ο οποίος πωλεί απευθείας στον τελικό πελάτη. Το κανάλι με ένα επίπεδο περιλαμβάνει ένα ενδιάμεσο φορέα πωλήσεων όπως είναι ένας λιανοπωλητής. Το κανάλι με δύο ενδιάμεσους πχ χονδρέμπορο και λιανοπωλητή, είναι κανάλι με δύο επίπεδα κλπ. (Kotler 2000: 984-986).

Η σχέση μεταξύ εταιρείας – παραγωγού και δικτύων διανομής δημιουργεί ταυτόχρονα πεδία συνεργασίας και πεδία ανταγωνισμού. Έχοντας συμπληρωματικούς ρόλους οι δύο φορείς έχουν ανάγκη συνεργασίας για να επιτύχουν τους κοινούς τους στόχους που είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη. Ο παραγωγός χρειάζεται τις υπηρεσίες και την κάλυψη της αγοράς που παρέχει το δίκτυο διανομής και ο διανομέας χρειάζεται τα προϊόντα του παραγωγού για δημιουργήσει την ποικιλία που θα προσφέρει στον πελάτη. Σε αυτή την βάση, συνεργαζόμενοι, σχεδιάζουν και υλοποιούν ενέργειες όπως διαφημιστικά φυλλάδια, εκπαίδευση πωλητών, συντονισμό διαχείρισης αποθεμάτων κλπ (Δημητριάδης, Τζωρτζάκη 2010: 276).

Ταυτόχρονα όμως δημιουργούνται και σχέσεις ανταγωνισμού. Άμεσο ανταγωνισμό έχουμε στις περιπτώσεις όπου ο διανομέας αναπτύσσει προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας αντίστοιχα με αυτά των παραγωγών που συνεργάζεται. Έμμεσο ανταγωνισμό έχουμε όταν υπάρχουν διαφορετικά ή συγκρουόμενα συμφέροντα μεταξύ των εμπλεκόμενων. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η πίεση τιμών που εξασκεί ο διανομέας με βασικό μοχλό πίεσης τον όγκο πελατών και πωλήσεων που αντιπροσωπεύει (Δημητριάδης, Τζωρτζάκη 2010: 277).

Ο χειρισμός αυτών των προστριβών απαιτεί προσεκτικές κινήσεις και καλές ικανότητες διαπραγμάτευσης. Ένας τρόπος αντιμετώπισης τους άμεσου ανταγωνισμού όπως περιγράφηκε πιο πάνω είναι η μετακίνηση των παραγωγών σε πιο εξελιγμένα προϊόντα αφήνοντας τις βασικές εκδόσεις προϊόντων στις ιδιωτικές ετικέτες. Ο έμμεσος ανταγωνισμός μπορεί να αντιμετωπιστεί με την προσπάθεια της επιχείρησης να δημιουργήσει στρατηγική έλξης δημιουργώντας ισχυρή εικόνα και προτίμηση των προϊόντων του. Έτσι αναγκάζεται ο διανομέας να συνεργαστεί με τον παραγωγό . (Δημητριάδης, Τζωρτζάκη 2010: 80).

Κεφάλαιο 4

Κίνδυνος Αλυσίδας

Εφοδιαστικής

Το σημερινό περιβάλλον χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα ευμετάβλητο και αβέβαιο, καθιστώντας έτσι ιδιαίτερα ευπαθείς τις εφοδιαστικές αλυσίδες. Ως αποτέλεσμα της αύξησης του κινδύνου οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναπτύξουν κατάλληλες στρατηγικές για να μειώσουν και να διαχειριστούν τον κίνδυνο (Christopher 2007:297).

Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα προσφοράς και διανομής προϊόντων δεν πρέπει να βασίζεται μόνο πάνω στο άμεσο κόστος και στην εξυπηρέτηση των πελατών αλλά και στην αξιοπιστία του και την ικανότητα του να ανταποκρίνεται σε απρόβλεπτες και έκτακτες περιστάσεις (Ballou 1978: 366-367).

4.1 Κίνδυνος και οι Πηγές του

Ως κίνδυνος μπορεί να οριστεί η αβεβαιότητα για το αποτέλεσμα ενός γεγονότος, ιδιαίτερα όταν αυτό έχει αρνητικές συνέπειες. Το ρίσκο εμπεριέχεται σχεδόν σε όλες τις λειτουργίες μια επιχείρησης. Όμως το ρίσκο της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά, επιπτώσεις και πηγές. Για κάθε κατηγορία ρίσκου πρέπει να αναπτυχθούν διαφορετικές αναλύσεις και στρατηγικές ώστε να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά (Ravindran, Warsing 2013: 363-369).

Σύμφωνα με τον Johnson (2001) θα μπορούσαμε να πούμε ότι το ρίσκο της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει δύο κύριες πηγές, το ρίσκο που αφορά την προσφορά και περιλαμβάνει τη ικανότητα παραγωγής, τη διαταραχή της προσφοράς, τις διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών κλπ. Επίσης άλλη πηγή πρόκλησης ρίσκου είναι η ζήτηση περιλαμβανομένης της εποχιακής διακύμανσης, εισαγωγή νέων προϊόντων κλπ. Κατά τους Chopra and Sodhi (2004) και Yang (2006) μπορούμε να χωρίσουμε τους κινδύνους που αφορούν την εφοδιαστική αλυσίδα σε δύο κατηγορίες τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς. Εξωτερικοί κίνδυνοι μπορεί να παρουσιαστούν από το φυσικό περιβάλλον, από κυβερνητικές πολιτικές και νομοθεσίες, από ανταγωνιστές κλπ. Οι εσωτερικοί κίνδυνοι μπορεί να προέλθουν από τις εσωτερικές λειτουργίες και στρατηγικές διοίκησης της επιχείρησης, από το προσωπικό κλπ. (Ravindran, Warsing 2013: 367).

4.2 Ευπαθείς Εφοδιαστικές Αλυσίδες

Ένας αριθμός παραγόντων συντείνουν ώστε οι εφοδιαστικές αλυσίδες να γίνουν πιο ευπαθείς

- Τις τελευταίες δεκαετίες του προηγούμενου αιώνα το επιχειρησιακό μοντέλο που επικρατούσε εστίαζε στην αύξηση της αποδοτικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Έτσι αναπτύχθηκε η πρακτική τήρησης αποθεμάτων JIT (Just In Time) ή πρακτικές κατάλληλης στιγμής. Αυτή η πρακτική έχει πολύ καλά αποτελέσματα σε σχετικά σταθερό περιβάλλον, είναι όμως λιγότερο αποτελεσματική όταν αυξάνεται η μεταβλητότητα της ζήτησης γιατί σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση εξαρτάται όλο και περισσότερο από τους προμηθευτές της. Η σημερινή πρόκληση είναι να συνδυαστούν με τον καλύτερο τρόπο οι λιτές πρακτικές με μια ευέλικτη ανταπόκριση.
- Η τοπική παραγωγή στις μέρες μας δεν περιορίζεται μόνο στην τοπική αγορά αλλά έχει επεκταθεί παγκοσμίως. Κατά συνέπεια η εφοδιαστική αλυσίδα εκτείνεται από την μια άκρη του κόσμου στην άλλη. Συνήθως το κίνητρο για αυτή τη πρακτική είναι η μείωση του κόστους. Όμως αυτή η παγκοσμιοποίηση δημιουργεί υψηλότερα επίπεδα κινδύνου, τα οποία έχουν αιτία την αύξηση του χρόνου ανταπόκρισης, τα

μεγαλύτερα προστατευτικά επίπεδα αποθεμάτων, τα υψηλότερα επίπεδα απαξίωσης, ιδιαίτερα σε αγορές με σύντομο κύκλο ζωής κλπ.

- Η ολοκλήρωση της Ενιαίας Αγοράς στην Ευρωπαϊκή Ένωση βοήθησε στην δημιουργία σημαντικών οικονομιών κλίμακας από τη συγκέντρωση της παραγωγής και διανομής. Μπορεί αυτή η τακτική να έχει μειώσει σημαντικά το κόστος παραγωγής όμως τα προϊόντα έχουν να διανύσουν μεγαλύτερες αποστάσεις για να φτάσουν στον τελικό καταναλωτή και οι παραγωγικές μονάδες ενδεχομένως χάνουν την ευελιξία τους γιατί είναι σχεδιασμένα για την παραγωγή μεγάλου όγκου προϊόντων.
- Πολλές επιχειρήσεις ακολουθώντας την τάση της εξωτερίκευσης των δραστηριοτήτων τους, αναθέτουν σε τρίτους δραστηριότητες τις οποίες προηγουμένως εκτελούσαν εντός της επιχείρησής τους. Το πλεονέκτημα αυτής της τακτικής είναι ότι μπορούν να εστιάσουν σε δραστηριότητες στις οποίες έχουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Όμως η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων εγκυμονεί ένα αριθμό κινδύνων κυρίως αυτό της απώλειας του ελέγχου. Οι δυσλειτουργίες στην εφοδιαστική αλυσίδα οφείλονται συνήθως στην λειτουργική ανεπάρκεια σε μια από τις συνδέσεις ή ενός κόμβου της εφοδιαστικής. Εξ ορισμού όσο πιο σύνθετο είναι το δίκτυο τόσο πιο εκτεθειμένο στο κίνδυνο βρίσκεται.
- Τις τελευταίες δεκαετίες υπήρξε μια εντυπωσιακή μείωση του αριθμού των προμηθευτών μιας επιχείρησης με την ακραία περίπτωση του εφοδιασμού από ένα μόνο προμηθευτή. Παρόλο που είναι σημαντικά τα οφέλη από την μείωση των προμηθευτών, εντούτοις αυξάνεται η έκθεση σε κίνδυνο από την οποία δυσλειτουργία παρουσιαστεί σε κάποιο από αυτούς (Christopher 2007:299-302).

-

4.3 Περίγραμμα Κινδύνου

Κάθε επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει το περίγραμμα κινδύνου που την αφορά. Σκοπός του περιγράμματος κινδύνου είναι να εντοπίσει τα πιο ευπαθή σημεία της εφοδιαστικής αλυσίδας δηλαδή τις «κρίσιμες διαδρομές» στο δίκτυο και να βρει ποια μπορεί να είναι η πιθανή δυσλειτουργία. Οι κύριες πηγές κινδύνου που πρέπει να ελεγχθούν είναι οι πιο κάτω:

- Ο κίνδυνος εφοδιασμού δείχνει πόσο ευπαθής είναι η επιχείρηση σε διαταραχές εφοδιασμού. Μπορεί να αυξάνεται λόγω της ανάθεσης εργασιών σε τρίτους, της στήριξης σε βασικούς προμηθευτές, της ανεπαρκούς διαχείρισης της ζήτησης.
- Ο κίνδυνος της ζήτησης εξαρτάται από το πόσο ευμετάβλητη είναι η ζήτηση, από το αν υπάρχουν άλλα προϊόντα των οποίων η ζήτηση επηρεάζει τη ζήτηση των προϊόντων της επιχείρησης κλπ.
- Ο κίνδυνος διαδικασίας αφορά την ευελιξία των διαδικασιών της επιχείρησης πχ στην παραγωγή.
- Ο κίνδυνος ελέγχου αφορά τις στρεβλώσεις που μπορεί να προκληθούν από τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου πχ οι πολιτικές προσφορών, το απόθεμα ασφαλείας κλπ.
- Ο κίνδυνος περιβάλλοντος αφορά το πόσο ευπαθείς είναι η εφοδιαστική αλυσίδα σε εξωτερικούς παράγοντες. Παρόλο που ο τύπος και ο χρονισμός τους δεν μπορεί να είναι προβλέψιμος πρέπει όμως οι επιπτώσεις τους να αξιολογηθούν (Christopher 2007:303-304).
-

4.4 Διαχείριση Κινδύνου

Πιο κάτω υποδεικνύεται μια μέθοδος επτά σταδίων για την διαχείριση κινδύνων στην εφοδιαστική αλυσίδα.

1. Η επίγνωση του ευρύτερου δικτύου προσφοράς / ζήτησης είναι ζωτικής σημασίας. Πολλές φορές είναι κατανοητές οι διαδρομές προς τα μπρος, δηλαδή προς την αγορά, εντούτοις δεν ισχύει πάντοτε το ίδιο για όσα υπάρχουν πριν από τους προμηθευτές πρώτου βαθμού. Για ιδιαίτερα σύνθετες εφοδιαστικές αλυσίδες όπου δεν είναι δυνατό η πλήρης χαρτογράφηση πρέπει να εξεταστούν με λεπτομέρεια οι «κρίσιμες διαδρομές».
2. Όπου είναι δυνατό να βελτιωθεί η εφοδιαστική αλυσίδα όσο αφορά τη αξιοπιστία της διαδικασίας, τον περιορισμό της μεταβλητότητας, τη μείωση της πολυπλοκότητας κλπ. Ιδιαίτερα χρήζουν βελτίωση οι εφοδιαστικές αλυσίδες εταιρειών που έχουν συσταθεί πριν πολύ καιρό γιατί μάλλον δεν έχουν σχεδιαστεί με ένα ολιστικό τρόπο αλλά με τις ανάγκες και ευκαιρίες της εποχής.

3. Η κάθε εφοδιαστική αλυσίδα είναι ένα σύνθετο πλέγμα αλληλένδετων κόμβων, δηλαδή προμηθευτών, διανομέων, εργοστασίων κλπ και συνδέσεων δηλαδή μέσα με τα οποία συνδέονται οι κόμβοι όπως ροές φυσικές, χρηματοοικονομικές, πληροφόρησης κλπ. Η ευπάθεια της εφοδιαστικής καθορίζεται από το κίνδυνο αστοχίας των κόμβων και των συνδέσεων. Επειδή μπορεί να υπάρχει μεγάλος αριθμός συνδέσεων και κόμβων, η κάθε εταιρεία πρέπει να εντοπίσει ποιες είναι οι κρίσιμες διαδρομές της, όπως πχ υψηλή εξάρτηση από συγκεκριμένη υποδομή όπως ένα πληροφοριακό σύστημα, και να τις παρακολουθεί ώστε να εξασφαλίσει εύρυθμη λειτουργία.
4. Αφού εντοπιστούν οι κρίσιμοι κόμβοι και συνδέσεις πρέπει να αναπτυχθεί σχέδιο αντιμετώπισης κάποιας αστοχίας. Μπορεί όμως να είναι αναγκαίος ο επανασχεδιασμός μέρους ή όλης της εφοδιαστικής αλυσίδας.
5. Η βελτίωση της διαφάνειας ενός δικτύου με τέτοιο τρόπο ώστε κάθε ένας που συμμετέχει στο δίκτυο να γνωρίζει την κατάσταση των λειτουργιών και των ροών των αποθεμάτων και προς τις δύο κατευθύνσεις είναι ζωτικής σημασίας. Αν ο προμηθευτής του προμηθευτή μιας επιχείρησης αντιμετωπίζει κάποια δυσλειτουργία μπορεί να υπάρξει επίπτωση στην εφοδιαστική αλυσίδα. Η ύπαρξη διαφάνειας θα επιτρέψει στην επιχείρηση να λάβει μέτρα αποτροπής ή μετριασμού της αρνητικής κατάστασης.
6. Η δημιουργία ομάδας συνέχειας της εφοδιαστικής αλυσίδας κρίνεται αναγκαία. Η ομάδα αυτή πρέπει να είναι διαλειτουργική και να έχει πρόσβαση σε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που είναι απαραίτητες για μια λεπτομερή ανάλυση της διαδικασίας αντιμετώπισης του κινδύνου στην εφοδιαστική αλυσίδα.
7. Η συνεργασία με τους προμηθευτές είναι πολύ σημαντική. Ιδανικά ο κάθε εμπλεκόμενος στο δίκτυο θα έπρεπε να αναλάβει την ευθύνη να εφαρμόσει διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου με τους προμηθευτές πρώτου βαθμού, έτσι θα είναι εφικτή η δημιουργία μια ευέλικτης εφοδιαστικής αλυσίδας (Christopher 2007:310-324).

4.5 Αναγκαιότητα για Ευελιξία στην Εφοδιαστική αλυσίδα

Όλες οι εφοδιαστικές αλυσίδες, ακόμα και οι βέλτιστες , θα έρθουν αντιμέτωπες με απρόβλεπτες μεταβολές ή μη ελεγχόμενα γεγονότα. Η ενσωμάτωση της ευελιξίας στις εφοδιαστικές αλυσίδες είναι απαραίτητη ώστε να μπορούν να απορροφούν τους κραδασμούς από αναπάντεχες καταστάσεις. Οι ευέλικτες διαδικασίες είναι εύκαμπτες και ευκίνητες και ικανές να μεταβάλλονται γρήγορα. Μια ευπροσάρμοστη εφοδιαστική αλυσίδα έχει τη ικανότητα να αποδυναμώνει τα κρίσιμα σημεία , τα οποία αποτελούν περιοριστικούς παράγοντες στις αλλαγές του ρυθμού της ροής. Η γρήγορη πρόσβαση στην πληροφόρηση τόσο προς τα μπρος όσο και προς τα πίσω είναι προϋπόθεση για την ευελιξία. Μέσω τις συνεργασίας, η πληροφόρηση αυτή μπορεί να μετατραπεί σε ευφυΐα της εφοδιαστικής αλυσίδας (Christopher 2007:324-328). Είναι γεγονός ότι η ευελιξία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένας προληπτικός μηχανισμός ο οποίος βοηθά τις επιχειρήσεις να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά στις αγορές (Zsidisin, Ritchie 2008:170).

Κεφάλαιο 5

Ιδιομορφίες Αγροτροφίμων και Εφοδιαστική Αλυσίδα

Τα αγροτικά προϊόντα παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες τόσο στην παραγωγή τους όσο και στην διάθεση τους. Οι ιδιαιτερότητες αυτές επηρεάζουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό της εφοδιαστική αλυσίδα.

5.1 Ιδιομορφίες

Τα αγροτικά προϊόντα έχουν ανελαστική προσφορά γιατί είναι δύσκολη και χρονοβόρα η προσαρμογή της παραγωγής στις τρέχουσες απαιτήσεις των καταναλωτών. Έχουν επίσης ανελαστική ζήτηση, δηλαδή πρέπει να μεταβληθεί σημαντικά η τιμή του προϊόντος για να αυξηθεί η ζήτηση, όπως επίσης και ανελαστική εισοδηματική ζήτηση γιατί τα προϊόντα αυτά καλύπτουν βασικές βιοτικές ανάγκες με συγκεκριμένα βιολογικά περιθώρια κορεσμού. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχουν αυξημένες δυνατότητες ζήτησης όσο αυξάνεται το εισόδημα των καταναλωτών. Υπάρχουν πολλοί και μικροί παραγωγοί ενός προϊόντος. Το αγροτικό προϊόν είναι σχετικά ομοιογενές και η είσοδος και η έξοδος παραγωγών είναι σχετικά εύκολη. Μια άλλη ιδιαιτερότητα είναι αυτή του «αμετάθετους στους παραγωγικούς συντελεστές» δηλαδή σε μεγάλο βαθμό η παραγωγή εξαρτάται από το κλίμα, το έδαφος κλπ που δύσκολα μεταβάλλονται (Αποστολόπουλος, Καλδής, Γαλάτουλας 2010: 71).

Κάποιες άλλες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι παραγωγοί αγροτροφίμων σε μερικές χώρες (μεταξύ των οποίων και η Κύπρος) είναι η ύπαρξη μικρών και πολυτεμαχισμένων γεωργικών εκμεταλλεύσεων εκ των οποίων αρκετό ποσοστό βρίσκεται σε ορεινές ή ημιορεινές περιοχές, η δυσκολία άρδευσης κλπ. (Αποστολόπουλος, Καλδής, Γαλάτουλας 2010: 71).

Αρκετά από τα αγροτρόφιμα χαρακτηρίζονται από φθαρτότητα, δηλαδή μετά την συγκομιδή τους συνεχίζουν να έχουν έντονη μεταβολική δραστηριότητα, η οποία οδηγεί σε πρόσθετες απώλειες πέρα από αυτές που προκαλούνται από εξωγενείς παράγοντες όπως ασθένειες, έντομα κλπ. Για την ελαχιστοποίηση των απωλειών αυτών είναι αναγκαία η χρήση της μετασυλλεκτικής τεχνολογίας με στόχο τη διατήρηση της φυσικής και φυσιολογικής κατάστασης τους. Αυτό επιτυγχάνεται με την διαμόρφωση κατάλληλου περιβάλλοντος κατά την αποθήκευση, μεταφορά και εμπορεία (Πάσσαμ 2015 : 22).

Η διακίνηση και η διαχείριση των αγροτικών προϊόντων σήμερα στηρίζεται στη χρήση σύγχρονης τεχνολογίας και τεχνογνωσίας Logistics με ειδικούς ψυκτικούς θαλάμους, ποιοτικούς ελέγχους, νομοθεσίες για την υγιεινή και ασφάλεια κατά την μεταφορά και αποθήκευση, διαχείριση κρίσεων σε περίπτωση αλλοιώσεων ώστε να εξασφαλιστεί μια αποτελεσματικής ροή από το χωράφι στο ράφι ή και στην οικία του καταναλωτή, με έλεγχο σε όλες τις φάσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας (Μαλινδρέτος 2015:211).

5.2 Σημασία Επιλογής Μέσου Μεταφοράς

Κυρίαρχο μέσο μεταφοράς των αγροτικών προϊόντων είναι το φορτηγό. Άλλα μέσα μεταφοράς μπορεί να είναι το αεροπλάνο, το πλοίο, ο σιδηρόδρομος. Η επιλογή του μέσου μεταφοράς είναι πολύ σημαντική γιατί συνδέεται άμεσα με το κόστος, τη ταχύτητα, την ασφάλεια, τις φθορές, τις απαιτήσεις σε συσκευασία κλπ. Η επιλογή μεταφορικών μέσων μπορεί να είναι συνδυασμός δύο ή περισσότερων μέσων. Σε κάθε μέσο μεταφοράς πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες θερμοκρασίας, εξαερισμού κλπ ώστε να εξασφαλιστεί η καλύτερη δυνατή ποιότητα των προϊόντων(Μαλινδρέτος 2015:235).

Με οποιοδήποτε μεταφορικό μέσο μπορεί να προκληθούν φθορές στα προϊόντα, οι οποίες οφείλονται

- Σε τραυματισμό κατά τη διαδικασία φόρτωσης / εκφόρτωσης, από τις δονήσεις, από κακό στοίβαγμα κλπ
- Σε υπερβολική αύξηση της θερμοκρασίας η οποία είτε οδηγεί σε ταχύτερη ωρίμανση των προϊόντων είτε σε απώλεια νερού. Η αύξηση της θερμοκρασίας μπορεί να συμβεί από έλλειψη αερισμού στο όχημα, από έκθεση στον ήλιο, από τη δημιουργία θερμότητας από τα ίδια τα προϊόντα μέσα στη συσκευασία, από την πυκνή τοποθέτηση των συσκευασιών κλπ (Μαλινδρέτος 2015:235).
-

5.3 Ιδιαιτερότητες στην Διακίνηση Αγροτικών Προϊόντων

Τα αγροτικά προϊόντα είναι σε μεγάλο βαθμό διαφοροποιημένα από άλλα προϊόντα στις απαιτήσεις τους κατά την μεταφορά ή αποθήκευση τους. Αυτή η διαφοροποίηση οφείλεται βασικά στην φύση τους και στην αλληλεπίδραση που έχουν με το εξωτερικό περιβάλλον. Οι ιδιαιτερότητες είναι οι πιο κάτω:

- Οι απαιτήσεις σε ψύξη και κυκλοφορία αέρα στους χώρους αποθήκευσης και στα οχήματα μεταφοράς φρέσκων φρούτων και λαχανικών διαφέρει από αυτή άλλων προϊόντων πχ κατεψυγμένων, γιατί το ίδιο το προϊόν επιδρά στους δύο αυτούς παράγοντες.
- Για μακρόχρονη αποθήκευση είναι απαραίτητη η καλή κυκλοφορία του αέρα στον αποθηκευτικό θάλαμο, με χαμηλή ταχύτητα ώστε να ελαχιστοποιείται η διαπνοή και η απώλεια νερού από το προϊόν. Η θερμοκρασία πρέπει να είναι σταθερή. Επίσης πρέπει να υπάρχει ο απαραίτητος αερισμός για να μην συσσωρεύεται διοξείδιο του άνθρακα και αιθυλενίου και για να μην μειώνεται το οξυγόνο σε επιβλαβή επίπεδα.
- Η κατάλληλη υγρασία είναι σημαντική για την σωστή διατήρηση τους πχ υψηλή υγρασία μπορεί να προκαλέσει μυκητολογικές προσβολές
- Το αέριο αιθυλένιο παράγεται στους περισσότερους φυτικούς ιστούς και αποτελεί σημαντικό παράγοντα ωρίμανσης φρούτων και λαχανικών. Το αιθυλένιο όμως καταστρέφει το πράσινο χρώμα των φυτών. Έτσι λαχανικά σε μη πλήρως ώριμο στάδιο αν αποθηκευτούν μαζί με ώριμα φρούτα καταστρέφονται. Η παραγωγή

αιθυλενίου αυξάνεται από τραυματισμένα ή προσβεβλημένα από μύκητες προϊόντα. Όλα τα προϊόντα πρέπει να χειρίζονται με σχολαστική προσοχή για να αποφεύγονται οι τραυματισμοί οι οποίοι οδηγούν σε αποσύνθεση.

- Αρκετά φρούτα και λαχανικά είναι ευαίσθητα στην απορρόφηση αρωμάτων από άλλα φρούτα και λαχανικά. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται σε ποιες ομάδες προϊόντων θα αποθηκεύονται / μεταφέρονται μαζί ώστε να αποφευχθούν οι ανεπιθύμητες μυρωδιές (Μαλινδρέτος 2015:236).
-

5.4 Συσκευασία

Η συσκευασία είναι μέρος της τυποποίησης. Η τυποποίηση μεταξύ άλλων επιδιώκει τη προστασία των αγροτικών προϊόντων από την φθορά και τη βέλτιστη χρήση του όγκου των οχημάτων μεταφοράς. Η διαδικασία της συσκευασίας συνδέεται με κάποιους προβληματισμούς όπως

- Η μείωση της συσκευασίας ενδεχομένως να οδηγήσει σε αύξηση των φθορών συνεπώς και σε αύξηση των αποβλήτων από τα ακατάλληλα προϊόντα
- Η αύξηση της συσκευασίας αυξάνει τα απόβλητα από τις ίδιες τις συσκευασίες
- Η αναποτελεσματική συσκευασία μπορεί να προκαλέσει αύξηση των φθορών
- Η χρήση πλαστικής συσκευασίας δυσκολεύει την ανακύκλωση (ως υλικό ανακυκλώνεται πιο δύσκολα) είναι ελαφρότερη όμως και προκαλεί λιγότερες ενεργειακές συνέπειες κατά την μεταφορά των προϊόντων
- Συγκεκριμένο είδος συσκευασίας αποτελεί συνήθεια ή και απαίτηση των καταναλωτών πχ τα γυάλινα μπουκάλια για το κρασί

Η έρευνα σήμερα στοχεύει στον προσδιορισμό των ποσοτικών και ποιοτικών προδιαγραφών των συσκευασιών ώστε να δημιουργούνται οι λιγότερες περιβαλλοντικές επιπτώσεις, κάτι που δεν είναι καθόλου εύκολο. Σε κάθε περίπτωση όμως πρέπει η συσκευασία να είναι ανακυκλώσιμη (Μαλινδρέτος 2015:238).

5.5 Ασφάλεια Εφοδιαστικής Αλυσίδας Αγροτροφίμων

Η ασφάλεια της εφοδιαστικής αλυσίδας τροφίμων είναι πολύ σημαντική γιατί είναι ευάλωτη για πολλούς λόγους. Κατά κύριο λόγο το τρόφιμο είναι επιρρεπές σε ακούσιες διαταραχές οι οποίες μπορεί να είναι βλαβερές για την υγεία των καταναλωτών πχ ασθένειες των ζώων όπως η γρίπη των πτηνών κλπ. Από την άλλη τα τρόφιμα ενδέχεται να ταξιδέψουν πολλά χιλιόμετρα από το χωράφι μέχρι να φτάσουν στον καταναλωτή μέσα από πολλές διαδικασίες, πράγμα που τα καθιστά επίσης ευάλωτα (Zsidisin, Ritchie 2008: 295).

Στην ΕΕ εφαρμόζεται μια σειρά συστημάτων διασφάλισης ποιότητας τροφίμων. Το πιο διαδεδομένο σύστημα ελέγχου ποιότητας των τροφίμων είναι το HACCP (κρίσιμα σημεία ελέγχου στην ανάλυση κινδύνου). Οι επιχειρήσεις που εστιάζουν στην ποιότητα εκτός από την ασφάλεια μπορεί να πετύχουν και προοπτικές προσβασιμότητας σε ξένες αγορές καθώς οι απαιτήσεις των ανεπτυγμένων χωρών γίνονται ολοένα και πιο αυστηρές (Μαλινδρέτος 2015:239).

Κεφάλαιο 6

Η Πιτσιλιά

Η Πιτσιλιά είναι μια ορεινή περιοχή της Κύπρου η οποία αποτελεί μέρος της Ανατολικής πλευράς της οροσειράς του Τροόδους . Εκτείνεται σε τρεις επαρχίες τη Λευκωσία, τη Λεμεσό και τη Λάρνακα. Αποτελείτε από 47 χωριά (Μεγάλη Κυπριακή Εγκυκλοπαίδεια 1989 : 328-335).

6.1 Γεωγραφικά χαρακτηριστικά

Στην περιοχή της Πιτσιλιάς βρίσκονται οι κορυφές της Μαδαρής και της Παπούτσας, δύο από τις πιο ψηλές κορυφές της Κύπρου. Τα εδάφη της Πιτσιλιάς είναι κυρίως αβαθή, πετρώδη, διαβρωμένα και με μεγάλες κλίσεις. (http://www.moa.gov.cy/moa/da/da.nsf/page44_gr/page44_gr?OpenDocument)

Από τις κορυφές της Πιτσιλιάς πηγάζουν αρκετοί ποταμοί. Όμως οι αυξημένες ανάγκες για νερό οδήγησαν στην ανάγκη για κατασκευή αρκετών φραγμάτων και άλλων τρόπων συλλογής νερού (Μεγάλη Κυπριακή Εγκυκλοπαίδεια 1989 : 328-335).

Το κλίμα της περιοχής χαρακτηρίζεται από βαριούς, βροχερούς και τσουχτερούς χειμώνες και ξηρά και δροσερά καλοκαίρια (Μεγάλη Κυπριακή Εγκυκλοπαίδεια 1989 : 328-335).

6.2 Γεωργία και βιοτεχνία

Παρά τις δύσκολες συνθήκες η γεωργική εκμετάλλευση της γης αποτελούσε απασχόληση των κατοίκων της περιοχής από τα παλιά χρόνια. Χαρακτηριστικό της περιοχής είναι τα μικρά κτήματα και ο μεγάλος πολυτεμαχισμός της γης, γεγονός που δυσκολεύει ακόμα περισσότερο τους γεωργούς. Οι κάτοικοι της γεωργικής Πιτσιλιάς καλλιεργούν φυλλοβόλα και ακρόδρυα δέντρα, οινοποιήσιμα και επιτραπέζια αμπέλια, λαχανικά, αρωματικά φυτά, ελιές και εσπεριδοειδή. Η κτηνοτροφία είναι σχεδόν ανύπαρκτη (Μεγάλη Κυπριακή Εγκυκλοπαίδεια 1989 : 328-335).

Στην περιοχή παράγονται κάποια ξεχωριστά και μοναδικά προϊόντα όπως αλλαντικά, τριαντάφυλλα της ποικιλίας Rosa Damascena, κρασιά, μήλα, ξυροί καρποί κλπ. Επίσης όπως έχω ενημερωθεί από κάτοικο – παραγωγό του χωριού Οδού, έχουν ξεκινήσει σε μικρή κλίμακα εξαγωγή της περίφημης ντομάτας της Οδού, με πολύ καλά αποτελέσματα Στην Πιτσιλιά έχουν αναπτυχθεί και μερικές μικρότερες ή μεγαλύτερες βιοτεχνίες μεταποίηση όπως παραγωγής αλλαντικών, ανθόνερου, μαρμελάδων, παραδοσιακών γλυκών κλπ.

Το «Γλυκό Τριαντάφυλλο Αγρού» έχει ενταχθεί το 2016 στο Μητρώο των Προστατευόμενων Γεωγραφικών Ενδείξεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (<http://www.elemesos.com/index.php/94-2016-06-29-12-47-55/25653-agros28122016.html>).

6.3 Άλλα στοιχεία για την Πιτσιλιά

Στην περιοχή της Πιτσιλιάς βρίσκονται τέσσερεις πολύ σημαντικές εκκλησίες οι οποίες είναι εγγεγραμμένες στο κατάλογο των Μνημείων Παγκόσμιας Πολιτιστικής Κληρονομιάς της UNESCO. Ακόμα το φουντουκόδασος της Πιτσιλιάς προστατεύεται από το δίκτυο NATURA 2000 <https://el.wikipedia.org/wiki/pitsilia>.

Κάθε χρόνο διοργανώνονται σε διάφορες περιοχές της Πιτσιλιάς φεστιβάλ Ζιβανίας, ρόδου, μήλου και μελιού. Τα φεστιβάλ προσελκύουν χιλιάδες κόσμο ντόπιους και τουρίστες δίνοντας τους έτσι την ευκαιρία να γνωρίσουν καλύτερα τη περιοχή. Ακόμα

έχουν δημιουργηθεί διάφοροι «δρόμοι του κρασιού» όπου δίνεται η ευκαιρία στον ταξιδιώτη να επισκεφτεί οινοποιεία και να μάθει διάφορες πληροφορίες.

Παρατηρείτε μια ήπια δραστηριότητα αγροτουρισμού. Ο ΚΟΤ είναι ο επίσημος φορέας της κρατικής πολιτικής για τον αγροτουρισμό και παρέχει μεταξύ άλλων και οικονομικά κίνητρα. Τα πλεονεκτήματα του αγροτουρισμού είναι πολλά όπως η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, η εναρμόνιση των υποδομών με το φυσικό περιβάλλον, η δυνατότητα τουριστικής δραστηριότητας όλες τις εποχές του χρόνου αλλά και η δυνατότητα που παρέχει στον επισκέπτη ξένο ή ντόπιο να έρθει σε επαφή και να γνωρίσει τα τοπικά γεωργικά ή μη προϊόντα. (Χαραλάμπους 2008: 13-17)

Κεφάλαιο 7

Μελέτη Περίπτωσης: Εφοδιαστική Αλυσίδα, Παραγωγών και Μεταποιητών της Πιτσιλιάς

Κατά την άποψη μου η Πιτσιλιά είναι μια περιοχή με ιδιαίτερο ενδιαφέρον και προοπτικές. Όπως έχει φανεί και στο κεφάλαιο 6 παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον γεωγραφικό, γεωλογικό, πολιτιστικό και τουριστικό. Αξίζει να επενδύσουμε ως χώρα, ως πολίτες, ως κράτος, ως φορείς δημόσιοι ή ιδιωτικοί στην στήριξη και ανάπτυξη της.

7.1 Αστυφιλία

Είναι μια περιοχή όπου εδώ και πολλά χρόνια μαστίζεται από αστυφιλία. Σε άρθρο ηλεκτρονικής εφημερίδας τον Σεπτέμβρη του 2016 αναφέρεται ότι πέντε Δημοτικά Σχολεία και οκτώ Νηπιαγωγεία στην περιοχή της Πιτσιλιάς και της Μαραθάσας κινδυνεύουν άμεσα να σταματήσουν τη λειτουργία τους λόγω μικρού αριθμού μαθητών (Σίμος Συμεού - Σχολεία της υπαίθρου που κινδυνεύουν με κλείσιμο) . Αυτή είναι μια ισχυρή ένδειξη για την ανανέωση του πληθυσμού σε αυτές τις περιοχές.

7.2 Σημασία της αναζωογόνησης της περιοχής

Είναι πολύ σημαντικό να κρατηθεί και να συνεχιστεί η ανθρώπινη δραστηριότητα σε αυτή τη περιοχή, η οποία μέχρι σήμερα συντηρεί φυσικούς και πολιτισμικούς θησαυρούς.

Όπως έχουμε είδη αναφέρει υπάρχουν σημαντικά μνημεία της UNESCO. Σε συνδυασμό με τον αγροτουρισμό αλλά και το όμορφο φυσικό τοπίο αποτελεί ένα ελκυστικό τουριστικό / εκδρομικό προορισμό για αρκετούς επισκέπτες, ο οποίος όμως έχει ακόμα πολλές δυνατότητες αύξησης και βελτίωσης.

Σε ομιλία της κατά την εκδήλωση βράβευσης των καλύτερων τουριστικών προορισμών με θέμα την «Τοπική Γαστρονομία» , τον Δεκέμβριο του 2015, η κυρία Αννίτα Δημητριάδου, Αναπληρώτρια Γενική Διευθύντρια του ΚΟΤ, σημείωσε τη σημασία της γαστρονομίας σε σχέση με τον τουρισμό, κυρίως σε περιοχές που δεν έχουν αναπτύξει πλήρως τουριστικές υποδομές. Τόνισε ότι «η γαστρονομία θεωρείται πολιτιστική έκφραση στην οποία οι ταξιδιώτες επιδιώκουν να βιώσουν μοναδικές γαστρονομικές εμπειρίες και αποτελεί πλέον παγκοσμίως μια από τις μεγαλύτερες τάσεις στο χώρο του τουρισμού». Στην συνέχεια τόνισε ότι η Πιτσιλιά είναι η πιο πολυσύνθετη γαστρονομική ορεινή περιοχή της Κύπρου, με πολυποίκιλη γεωργική παραγωγή. Είναι γνωστό ότι η περιοχή έχει παράδοση στην παρασκευή παραδοσιακών προϊόντων όπως το ροδόσταγμα, τα αλλαντικά, ο σουτζιούκκος, τα γλυκά και τις μαρμελάδες, τα ψωμιά και παξιμάδια. Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για την Κύπρο αλλά και για τη Πιτσιλιά αποτελεί η Ζιβανία και η Κουμανδραρία (<http://www.sigmalive.com/lifestyle/travel/288766/kalyteros-gastronomikos-touristikos-proorismos-i-pi>) . Η Πιτσιλιά διατηρεί και πρέπει να συνεχίσει να διατηρεί μέρος της γαστρονομικής – άυλης πολιτιστικής κληρονομιάς της Κύπρου.

Το κλίμα και το έδαφος στην περιοχή αυτή βοηθά στη παραγωγή ποιοτικών γεωργικών προϊόντων. Ο πολυτεμαχισμός της γης δεν ευνοεί την μονοκαλλιέργεια μεγάλης έκτασης κάτι που συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη της βιοποικιλότητας. Τα καθαρά νερά και οι περιορισμένοι ρίποι βοηθούν στην παραγωγή γεωργικών προϊόντων υψηλής διατροφικής αξίας. Χωρίς να υπάρχει η αναγκαία επιστημονική τεκμηρίωση και η απαιτούμενη ενημέρωση για την ανωτερότητα των γεωργικών προϊόντων της Πιτσιλιάς, εντούτοις στην συνείδηση αρκετών καταναλωτών κατατάσσονται στην κορυφή όπως για παράδειγμα η ντομάτα της Οδούς, τα αλλαντικά της Πιτσιλιάς, τα μήλα της Κυπερούντας και άλλα πολλά. Μόνο ο χαρακτηρισμός του τόπου παραγωγής τους, για αρκετούς καταναλωτές συνεπάγεται υψηλή ποιότητα.

7.3 Γιατί η επιλογή της συγκεκριμένης περιοχής

Μέσα από τη μελέτη μου για την Διοίκηση της Αλυσίδας Αξίας των Αγροτροφίμων, πρόεκυψαν δύο σημαντικές κατά την γνώμη μου συνειδητοποιήσεις.

1. Η Εφοδιαστική αλυσίδα παρέχει πολλές και ποικίλες δυνατότητες ανάπτυξης μιας επιχείρησης, με τέτοιο τρόπο ώστε να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
2. Ο δρόμος αυτός αποτελεί μονόδρομο για τις επιχειρήσεις που θέλουν να ξεχωρίσουν και να παραμείνουν βιώσιμες , γιατί η εικόνα της επιχείρησης ή η τεχνολογική υπεροχή δεν αποτελούν πλέον σημείο διαφοροποίηση τους, έναντι του ανταγωνισμού.

Η περιοχή της Πιτσιλιάς από τα παλιά χρόνια ήταν μια κυρίως γεωργική περιοχή. Θεωρώ ότι είναι πολύ σημαντικό, για τους λόγους που αναπτύχθηκαν πιο πάνω, να ενδυναμωθεί αυτή η περιοχή ώστε να συνεχίσει να υπάρχει ανθρώπινη δραστηριότητα. Έτσι επέλεξα να εξετάσω πως αντιμετωπίζουν την εφοδιαστική αλυσίδα γεωργοί και μεταποιητές που δραστηριοποιούνται στην περιοχή.

Κεφάλαιο 8

Ορισμός του Προβλήματος και Στόχος της Έρευνας

Οι βιώσιμες επιχειρήσεις είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να καταπολεμηθεί η αστυφιλία, να δοθεί ζωή στις απειλούμενες περιοχές και να διατηρηθεί ο φυσικός και πολιτιστικός μας πλούτος. Είναι σε θέση οι παραγωγοί και οι μεταποιητές των αγροτροφίμων να χρησιμοποιήσουν τις δυνατότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας προς όφελος τους; Γνωρίζουν αυτές τις δυνατότητες και αν ναι, είναι σε θέση να τις εκμεταλλευτούν;

8.1 Ορισμός τους προβλήματος

Η Πιτσιλιά μια κατ'εξοχήν ορεινή, γεωργική περιοχή μαστίζεται από αστυφιλία. Με την ερείπωση των χωριών στην περιοχή όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, κινδυνεύουν να υποβαθμιστούν ή να χαθούν πολιτιστικά στοιχεία και στοιχεία της παράδοσης και της άυλης πολιτιστικής κληρονομιάς μας, να χαθούν ποιοτικά γεωργικά προϊόντα, να αφεθούν να ερημώσουν τα χωριά και άλλα πολλά. Γίνεται σωστή διαχείριση της εφοδιαστικής

αλυσίδας των γεωργών και μεταποιητών αγροτροφίμων, που δραστηριοποιούνται σε αυτή την ευάλωτη περιοχή ώστε να ενδυναμωθούν οι επιχειρήσεις τους;

8.2 Στόχος της Έρευνας

Στόχος της έρευνας αυτής είναι να γίνει μια πρώτη προσέγγιση σχετικά με τις γνώσεις και τους τρόπους λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας των παραγωγών και των μεταποιητών αγροτικών προϊόντων που βρίσκονται στην περιοχή της Πιτσιλιάς. Όπως έχει είδη αναφερθεί η εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για κάθε επιχειρηματία. Για να μπορέσει όμως κάποιος να το χρησιμοποιήσει πρέπει να γνωρίζει την ύπαρξη του, να αντιληφθεί τις δυνατότητες του και να το εφαρμόσει.

8.3 Μεθοδολογία

Η έρευνα θα γίνει βασισμένη στις απαντήσεις σε ένα σχετικό ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 39 ερωτήσεις. Κάποιες ερωτήσεις είναι γενικής φύσεως με σκοπό να κατανοήσω στοιχεία της επιχείρησης και άλλες – η πλειονότητα τους – έχουν άμεση σχέση με την εφοδιαστική αλυσίδα. Για τις πλείστες δίνεται η δυνατότητα επιλογής μέσα από 7 διαβαθμισμένες απαντήσεις οι οποίες είναι «καθόλου, σχεδόν καθόλου, λίγο, αρκετά, πλήρως, δεν έχω στοιχεία, δεν κατάλαβα την ερώτηση». Οι ερωτήσεις σχεδόν στην ολότητα τους είναι ομαδοποιημένες με σκοπό να ερευνηθεί συγκεκριμένη παράμετρος της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Στο ερωτηματολόγιο όμως, δεν φαίνεται αυτός ο διαχωρισμός γιατί δεν ήθελα να προκαταλάβω τη σκέψη του ερωτώμενου.

Εντόπισα κατάλληλα άτομα με τη βοήθεια φορέων όπως της Αναπτυξιακής Εταιρείας Τροόδους, με τη βοήθεια κάποιων κοινοταρχών της περιοχής, μέσω γνωστών μου που έχουν διασυνδέσεις με την περιοχή, μέσα από το διαδίκτυο κλπ. Με μεγάλη δυσκολία κατάφερα να πάρω συμπληρωμένα 14 ερωτηματολόγια από παραγωγούς και 14 από μεταποιητές. Επεδίωξα να έχω ίσο αριθμό ερωτηματολογίων από τις δύο κατηγορίες για ευκολία στην ανάλυση και στη σύγκριση μεταξύ των κατηγοριών.

Γίνεται ποιοτική και ποσοτική ανάλυση των απαντήσεων. Τα ποσοστά απαντήσεων, όπως αναφέρονται, είναι στρογγυλοποιημένα. Με σκοπό να γίνει πιο εύληπτη από τον αναγνώστη η ανάλυση των ερωτημάτων και για να μην αναλωθεί σε πληθώρα αριθμών και ποσοστών, στις πλύστες περιπτώσεις οι απαντήσεις σε κάθε ερώτηση ομαδοποιούνται. Οι απαντήσεις «Αρκετά» και «Πλήρως» συνυπολογίζονται γιατί θεωρούνται αρκετά κοντινές. Το ίδιο και οι υπόλοιπες. Όπου παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον μια από τις επιλογές των απαντήσεων σχολιάζεται ξεχωριστά.

Κεφάλαιο 9

Ανάλυση Ερωτηματολογίου Παραγωγών

Παρακάτω γίνεται μια προσπάθεια ανάλυσης των απαντήσεων που λήφθηκαν από τους παραγωγούς.

Ερώτηση 6 = Εξετάζοντας την ερώτηση έξι , η οποία αφορά στην εξοικείωση με την έννοια της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, παρατηρώ ότι κανένας δεν έδωσε απάντηση που να αφορά τα δύο άκρα, δηλαδή ότι είναι «πλήρως ενημερωμένος» ή «καθόλου ενημερωμένος». Τρία άτομα όμως –όχι με πανεπιστημιακή μόρφωση – δήλωσαν ότι δεν κατανοούν την ερώτηση. Αυτό ίσως να σημαίνει ότι δεν έχουν καν ακούσει τον όρο «Εφοδιαστική αλυσίδα». Δύο άτομα απάντησαν ότι έχουν σχεδόν καθόλου εξοικείωση και τέσσερα άτομα ότι έχουν λίγη. Πέντε άτομα απάντησαν ότι έχουν αρκετή εξοικείωση με τον όρο. Ομαδοποιώντας τις απαντήσεις θα μπορούσαμε να πούμε ότι πέντε άτομα δηλαδή 36% είναι εξοικειωμένοι με την εφοδιαστική αλυσίδα και εννιά άτομα δηλαδή 64% έχουν μηδενική έως λίγη .

Ερώτηση 7 = 71% απάντησε ότι δεν έχει οργανωμένες διαδικασίες επιστροφής προϊόντων.

Ερώτηση 8 = Το 70% δήλωσε ότι έχει οργανωμένες διαδικασίες για τη διαχείριση υλικών συσκευασίας, παρόλο που δεν έχουν ικανοποιητική αντίληψη της Πράσινης Εφοδιαστικής. Αυτό πιθανόν να συμβαίνει επειδή έχει γίνει μεγάλη εκστρατεία διαφωτίσεις από το

κράτος, τους δήμους, μη κερδοσκοπικές οργανώσεις για το συγκεκριμένο θέμα και φαίνεται ότι έχει πλέον αρχίσει να μπαίνει στην κουλτούρα του Κύπριου πολίτη.

Ερώτηση 9 = Εξετάζοντας την ερώτηση 9 παρατηρώ ότι τα άτομα που δήλωσαν ότι δεν αντιλαμβάνονται την ερώτηση έξι απάντησαν , όπως θα ήταν αναμενόμενο, ότι δεν αντιλαμβάνονται ούτε την ερώτηση 9. Όλοι οι υπόλοιποι έδωσαν απαντήσεις από το «καθόλου» έως και «λίγο». Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το 100% δεν είναι εξοικειωμένοι με την Πράσινη Εφοδιαστική.

Ερωτήσεις 10 έως 13 - Ροή Πληροφοριών

Στην ερώτηση 10, το 42% πιστεύει ότι έχουν πλήρη ή αρκετή ροή πληροφόρησης από τους προμηθευτές, ενώ το 58% όχι. Αντίθετα όσο αφορά τη ροή πληροφοριών από τους λιανοπωλητές (ερώτηση 11) μόνο το 28% απάντησε ότι έχει λίγη ή σχεδόν καθόλου πληροφόρηση. Το 72% απαντά ότι έχει αρκετή ή πλήρη πληροφόρηση. Σε σχέση με τη διαθέσιμη τεχνολογία για τον έλεγχο των αποθεμάτων τους (ερώτηση 12) το 58% απάντησε ότι διαθέτει λίγη έως σχεδόν καθόλου. Ανάλογες απαντήσεις με την ερώτηση 11, δόθηκαν όπως θα ήταν αναμενόμενο και στην ερώτηση 13. Η ερώτηση 13 αφορά την πληροφόρηση για την διαθεσιμότητα των προϊόντων στο ράφι. Όσοι παραγωγοί δήλωσαν ότι έχουν καλή ροή πληροφοριών από τους λιανοπωλητές τους δήλωσαν ότι έχουν και έγκαιρη πληροφόρηση για τα προϊόντα τους στο ράφι. Οι δύο αυτές ερωτήσεις συγκρίνονται για να διαπιστωθεί αν υπάρχει συνέπεια στις απαντήσεις των ερωτώμενων. Θα ήταν ασυνέπεια κατά την γνώμη μου αν δήλωναν ότι έχουν ενημέρωση από τους λιανοπωλητές αλλά ότι δεν έχουν πληροφόρηση για τα προϊόντα στο ράφι.

Γενικό Συμπέρασμα

- Πολύ μεγάλο ποσοστό δεν έχει επαρκή πληροφόρηση από τους προμηθευτές του.
- Πολύ μεγάλο ποσοστό δεν χρησιμοποιεί τεχνολογία για τον έλεγχο των αποθεμάτων του με αποτέλεσμα να έχει μειωμένη ροή πληροφοριών.
- Πολύ μεγάλο ποσοστό έχει ικανοποιητική πληροφόρηση από τους λιανοπωλητές του.

Ερωτήσεις 14-19 - Σχέσεις στην Αλυσίδα

Το 58% (ερώτηση 14) δήλωσε ότι επηρεάζεται λίγο ή σχεδόν καθόλου από ένα κακό συνεργάτη ενός προμηθευτή του. Φαίνεται ότι δεν έχουν συνειδητοποιήσει ότι οι επιχειρήσεις αποτελούν ένα δίκτυο και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους έμμεσα ή άμεσα. Αντίθετα στην ερώτηση 15, το 86% απάντησε ότι μια ανισοβαρής συμφωνία με ένα προμηθευτή τους θα αποβεί αρνητική, τελικά και για τους ίδιους. Φαίνεται ότι αντιλαμβάνονται ότι πρέπει όλα τα συνεργαζόμενα μέλη να είναι ευχαριστημένα. Όσο αφορά τις σχέσεις τους με του μεσάζοντες (ερώτηση 16) το 71% απάντησε ότι λίγο έως καθόλου νιώθουν ασφάλεια ότι θα προωθούν τα προϊόντα τους δίκαια. Αυτό είναι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό με ιδιαίτερη σημασία αν λάβουμε υπόψη μας ότι η κύρια μέθοδος διάθεσης των προϊόντων τους είναι οι χοντρέμποροι (ερώτηση 38). Επίσης το 66% (ερώτηση 17) απάντησε ότι τα μέλη της Εφοδιαστικής Αλυσίδας συνεργάζονται λίγο έως καθόλου στην χάραξη κοινής γραμμής συμφέρουσας για όλους. Με έκπληξη παρατήρησα ότι παρά τις απαντήσεις που έδωσαν στην ερώτηση 16 και 17 το 72% (ερώτηση 18) δήλωσε ότι δεν θεωρεί ότι χάνει τον έλεγχο στη διαχείριση των προϊόντων του μέσα στο κανάλι μάρκετινγκ και το 70% (ερώτηση 19) δεν πιστεύει ότι υπάρχει διαφάνεια μέσα στην αλυσίδα.

Γενικό Συμπέρασμα

- Για πολύ μεγάλο ποσοστό δεν είναι αντιληπτές οι έμμεσες επιδράσεις των μελών της εφοδιαστικής
- Πολύ μεγάλο ποσοστό θεωρεί ότι δεν έχουν δίκαιη μεταχείριση από τους μεσάζοντες, ότι δεν υπάρχει συνεργασία μεταξύ των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας για χάραξη κοινής γραμμής και δεν υπάρχει διαφάνεια μέσα στην αλυσίδα.
- Πολύ μεγάλο ποσοστό αντιλαμβάνεται ότι πρέπει να είναι δίκαιοι με τους προμηθευτές τους.
- Πολύ μεγάλο ποσοστό δεν νιώθει ότι χάνει τον έλεγχο των προϊόντων του μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Ερωτήσεις 20-24 - Οι πελάτες

Το 70% (ερώτηση 20) απαντά ότι επηρεάζονται πολύ από τη γνώμη του καταναλωτή για τα προϊόντα τους. Στην ερώτηση 21 το 60% απάντησε ότι γνωρίζουν αρκετά έως πλήρως τη κατάσταση που φτάνει μια παραγγελία σε ένα πελάτη τους. Το 30% (ερώτηση 22)

έχουν ερευνήσει «τι θεωρεί ως καλή εξυπηρέτηση ο πελάτης». Σε παρόμοιο ποσοστό κυμαίνονται και αυτοί που έχουν ανατροφοδότηση για την ικανοποίηση του πελάτη (ερώτηση 23) αλλά και αυτών που έχουν αξιολογήσει τον κύκλο παραγγελίας τους, ένα τόσο σημαντικό εργαλείο ελέγχου για την λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας (ερώτηση 24).

Γενικό Συμπέρασμα

- Μεγάλο ποσοστό αντιλαμβάνεται τη σημασία της άποψης του πελάτη.
- Μικρό ποσοστό χρησιμοποιεί εργαλεία για να ανιχνεύσει το ποσοστό ικανοποίησης των πελατών του.

Ερωτήσεις 25-29 – Ρίσκο

Σε απάντηση στην ερώτηση 25 δήλωσε το 70% ότι σε ενδεχόμενη απεργία στο λιμάνι ενδέχεται να επηρεαστεί η επιχείρησή τους. Αυτό δείχνει ότι αντιλαμβάνονται ότι στις μέρες μας η εφοδιαστική αλυσίδα μιας επιχείρησης εκτείνεται πέρα από τα στενά γεωγραφικά της όρια. Ένα μικρό ποσοστό όμως, ενώ ανέφερε στην ερώτηση 5 ότι κάνει εξαγωγές, δήλωσε ότι δεν θα επηρεαστεί. Αυτή δεν είναι μια αναμενόμενη απάντηση. Πιθανόν αυτά τα άτομα να μη έχουν συνειδητοποιήσει την εξάρτηση της επιχείρησής τους από το εξωτερικό της περιβάλλον. Το 58% (ερώτηση 26) ανέφερε ότι έχει αναθέσει ζωτικές λειτουργίες σε τρίτους ενώ το 86% (ερώτηση 27) απάντησε ότι δεν έχει εναλλακτικό σχέδιο σε περίπτωση που προκύψει πρόβλημα με τους συνεργάτες του. Όλοι οι ερωτώμενοι (ερώτηση 36) έχουν πέραν του ενός προμηθευτές για τις πρώτες ύλες τους. Οι πηγές κινδύνου (ερώτηση 28) έχουν εντοπιστεί από το 57%. Ανάλογο ποσοστό δηλώνει ότι μπορεί να επηρεαστεί από μη αξιόπιστους συνεργάτες των προμηθευτών του (ερώτηση 29).

Γενικό Συμπέρασμα

- Αναγνωρίζουν τον κίνδυνο
- Υπάρχει μεγάλη έκθεση στον κίνδυνο γιατί έχουν εξάρτηση ζωτικών λειτουργιών τους από τρίτους αλλά δεν έχουν εναλλακτικά σχέδια για αντιμετώπιση προβλημάτων

Ερωτήσεις 30 -35 – Οργάνωση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Το 36% (ερώτηση 30) απάντησε ότι έχει λίγους ή σχεδόν καθόλου μηχανισμούς πρόβλεψης της ζήτησης. Εκπληκτικό είναι το γεγονός ότι όλοι είπαν πως η τιμή ενός προϊόντος έχει αρκετή ή πλήρη βαρύτητα στην επιλογή του προμηθευτή (ερώτηση 31). Ποσοστό 29% ανέφεραν ότι δεν είναι τόσο εύκολο κάποιος να βάλει παραγγελία κοντά τους. Το 86% (ερώτηση 33) δήλωσαν ότι η Εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να συμβάλει αρκετά έως πλήρως στην ανάπτυξη της επιχείρησής τους. Αυτή η απάντηση δεν θα ήταν αναμενόμενη λαμβάνοντας υπόψη ότι στην ερώτηση έξι, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό φάνηκε ότι δεν έχουν εξοικείωση με την Εφοδιαστική αλυσίδα. Φαίνεται όμως ότι καθώς προχωρούσαν οι ερωτώμενοι στο ερωτηματολόγιο αποκτούσαν καλύτερη αντίληψη. Ακόμα και άτομα που στην ερώτηση έξι απάντησαν ότι δεν κατανοούν την ερώτηση, απάντησαν θετικά για τη συμβολή της Εφοδιαστικής Αλυσίδας στην επιχείρησή τους. Θέλω να πιστεύω ότι η απάντησή τους δεν ήταν τυχαία, αλλά ότι μέσα από τις ερωτήσεις κατανόησαν καλύτερα το θέμα ή συνειδητοποίησαν ότι μέρος των λειτουργιών που εφαρμόζουν στην επιχείρησή τους είναι κομμάτι της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Δυστυχώς το 72% (ερώτηση 34) δεν πιστεύει πως η χρήση φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών μπορεί να συμβάλει στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρησή τους. Αυτή η απάντηση έχει μια συνάφεια με το γεγονός ότι μεγάλος αριθμός δήλωσε ότι δεν έχει εξοικείωση με την Πράσινη εφοδιαστική και ότι δεν έχουν οργανωμένες διαδικασίες επιστροφής προϊόντων. Το 58% (ερώτηση 35) δήλωσε ότι είναι καλύτερα ο κάθε ένας να εστιάζει σε ότι κάνει καλύτερα και αυτό διασυνδέεται με το γεγονός της ανάθεσης λειτουργιών σε τρίτους.

Γενικό Συμπέρασμα

- Αντιλαμβάνονται τη σημασία της Εφοδιαστικής Αλυσίδας για την επιχείρησή τους
- Μειονεκτούν σε λειτουργίες οι οποίες εξαρτώνται αποκλειστικά από τους ίδιους όπως την αξιολόγηση προμηθευτών, την τοποθέτηση παραγγελίας από τους πελάτες, στην πρόβλεψη της ζήτησης
- Μη κατανόηση της Πράσινης Εφοδιαστικής

Ερώτηση 37 = 58% δήλωσαν ότι έχουν υπεύθυνο άτομο για την ομαλή λειτουργία της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Από όσα προκύπτουν πιο πάνω θα μπορούσα να υποθέσω ότι το

άτομο αυτό δεν έχει εξειδίκευση στον τομέα. Εξάλλου κανένας δεν δήλωσε ότι υπάρχει διαχωρισμός τμημάτων στην επιχείρηση του (ερώτηση 3). Επίσης δεν διαπίστωσα να υπάρχει συσχέτιση των απαντήσεων με το μορφωτικό επίπεδο των ατόμων που λαμβάνουν τις αποφάσεις (ερώτηση 2).

Ερώτηση 39 = όλοι δήλωσαν ότι θα ήθελαν να έχουν περισσότερη ενημέρωση για τις δυνατότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας

Κεφάλαιο 10

Ανάλυση Ερωτηματολογίου Μεταποιητών

Ακολουθεί ανάλυση των απαντήσεων που έδωσαν οι μεταποιητές.

Εξετάζοντας τις απαντήσεις που έδωσαν τα άτομα από τις επιχειρήσεις μεταποίησης παρατηρώ ότι κανένας δεν απάντησε σε καμιά ερώτηση ότι δεν την κατανοεί. Αυτό ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι τα άτομα που απάντησαν έχουν όλα πανεπιστημιακές σπουδές αν και δεν παρατηρήθηκε το ίδιο στην περίπτωση των γεωργών.

Ερώτηση 6, 8, 9= το 71% απάντησε ότι είναι αρκετά εξοικειωμένο με την έννοια της εφοδιαστικής αλυσίδας (ερώτηση 6) ενώ μόνο το 58% (ερώτηση 9) δηλώνει αρκετά εξοικειωμένο με την έννοια της Πράσινης Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Στο σύνολο τους απάντησαν ότι έχουν αρκετά έως πλήρως ανεπτυγμένες διαδικασίες επιστροφής υλικών συσκευασίας(ερώτηση 8).

Ερώτηση 7 = Μόνο το 15% δήλωσαν ότι δεν έχουν καλά οργανωμένες διαδικασίες επιστροφής προϊόντων.

Ερωτήσεις 10 έως 13 – Ροή Πληροφοριών

Μόνο το 29% δήλωσαν ότι έχουν λίγη πληροφόρηση από τους προμηθευτές τους (ερώτηση 10). Ένα άτομο μόνο δήλωσε ότι δεν έχει στοιχεία για ροή πληροφοριών από τους λιανοπωλητές του. Οι υπόλοιποι δήλωσαν ότι έχουν αρκετή ενημέρωση (ερώτηση

11). 21% δήλωσαν ότι έχουν λίγη τεχνολογία για πληροφόρηση των αποθεμάτων τους (ερώτηση 12). Το 42% δήλωσε ότι έχει λίγη πληροφόρηση για τη διαθεσιμότητα των προϊόντων του στο ράφι (ερώτηση 13). Θα ανέμενα μικρότερο ποσοστό λαμβάνοντας υπόψη την απάντηση στην ερώτηση 11 όπου, πλην ενός, οι υπόλοιποι δήλωσαν ότι έχουν αρκετή ενημέρωση από τους λιανοπωλητές.

Γενικό Συμπέρασμα

- Σε γενικές γραμμές θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι η ροή πληροφοριών βρίσκεται σε αρκετά καλό επίπεδο.
- Η ενημέρωση για τα αποθέματα στο ράφι χρήζει περαιτέρω έρευνας

Ερωτήσεις 14-19 - Σχέσεις στην Αλυσίδα

Το 86% (ερώτηση 14) αντιλαμβάνεται τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει η επιχείρηση του από ένα κακό συνεργάτη ενός προμηθευτή του ενώ το 63% (ερώτηση 15) πιστεύει ότι μια δυσμενής συμφωνία για ένα προμηθευτή του τελικά θα αποβεί επιζήμια και για τους ίδιους. 71% νιώθει ασφάλεια για μια δίκαιη μεταχείριση από τους μεσάζοντες (ερώτηση 16). Επίσης ανάλογο ποσοστό πιστεύει ότι τα μέλη της Εφοδιαστικής Αλυσίδας συνεργάζονται στη χάραξη κοινής γραμμής συμφέρουσας για όλους (ερώτηση 17). Όπως είναι αναμενόμενο από τις πιο πάνω απαντήσεις μόνο ελάχιστα άτομα δήλωσαν ότι νιώθουν πως χάνουν τον έλεγχο των προϊόντων τους μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα (ερώτηση 18). Παρόλα αυτά όμως το 58% νιώθει ότι δεν υπάρχει επαρκείς διαφάνεια μεταξύ των μελών της εφοδιαστικής τους αλυσίδας (ερώτηση 19).

Γενικό Συμπέρασμα

- Οι σχέσεις μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα είναι καλές
- Δεν νιώθουν διαφάνεια μεταξύ των μελών της

Ερωτήσεις 20-24 - Οι πελάτες

Όλοι δήλωσαν ότι η γνώμη του καταναλωτή έχει αρκετή έως πλήρη σημασία για την επιχείρηση τους (ερώτηση 20). Το 92% απάντησε ότι γνωρίζει σε αρκετό βαθμό το ιστορικό των παραγγελιών που αποστέλλει σε πελάτες (ερώτηση 21) ενώ το 86% δήλωσε ότι έχει ερευνήσει αρκετά τι θεωρεί ο πελάτης ως καλή εξυπηρέτηση (ερώτηση 22). Όμως

το 64% απάντησε ότι έχουν λίγη ανατροφοδότηση για τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών τους (ερώτηση 23). Το 29% έχει αξιολογήσει το κύκλο παραγγελίας για την επιχείρηση του (ερώτηση 24).

Γενικό Συμπέρασμα

- Όλοι αποδίδουν μεγάλη σημασία στην άποψη του πελάτη για την επιχείρηση τους.
- Δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς το σημαντικό εργαλείο του κύκλου παραγγελίας
- Δεν έχει μετρηθεί η ικανοποίηση του πελάτη

Ερωτήσεις 25-29 – Ρίσκο

43% (ερώτηση 25) δήλωσαν ότι δεν θα επηρεαστούν ιδιαίτερα από απεργία σε λιμάνι ή αεροδρόμιο της χώρας μας. Ανάμεσα σε αυτούς ήταν και άτομα που δήλωσαν ότι κάνουν εξαγωγές (ερώτηση 5). Οι μεταποιητές στο σύνολο τους δήλωσαν ότι έχουν αναθέσει ζωτικές λειτουργίες σε τρίτους λίγο ή σχεδόν καθόλου (ερώτηση 26). 65% ανέφερε ότι έχει οργανώσει σε λίγο βαθμό εναλλακτικό σχέδιο σε περίπτωση που δημιουργηθούν προβλήματα με τους συνεργάτες τους (ερώτηση 27) ενώ το 43% δεν έχει εντοπίσει τις πηγές κινδύνου της δικής του εφοδιαστικής αλυσίδας (ερώτηση 28). Επίσης ανάλογο ποσοστό πιστεύει ότι μόνο λίγο μπορεί να επηρεαστεί η επιχείρηση του από ένα κακό συνεργάτη ενός προμηθευτή του (ερώτηση 29). Όλοι οι μεταποιητές έχουν πέραν του ενός προμηθευτές για βασικές πρώτες ύλες (ερώτηση 36).

Γενικό Συμπέρασμα

- Δεν είναι αρκετά αντιληπτή η αλληλεπίδραση των επιχειρήσεων με το εξωτερικό τους περιβάλλον
- Δεν ερευνήθηκαν αρκετά οι πηγές κινδύνου της εφοδιαστικής αλυσίδας
- Δεν ερευνήθηκαν αρκετά εναλλακτικά σενάρια αντιμετώπισης κινδύνου

Ερωτήσεις 30 -35 – Οργάνωση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Μόνο το 29% δεν έχει μηχανισμούς πρόβλεψης της ζήτησης (ερώτηση 30). Για το 85% έχει αρκετή έως πλήρη σημασία η τιμή ενός προϊόντος για την επιλογή ενός προμηθευτή (ερώτηση 31). Όλοι οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι είναι εύκολη η διαδικασία τοποθέτησης παραγγελίας (ερώτηση 32). Επίσης όλοι αντιλαμβάνονται την συμβολή της εφοδιαστικής

αλυσίδας στην ανάπτυξη της επιχείρησής τους (ερώτηση 33). Το 22% δήλωσαν ότι μόνο σε μικρό βαθμό μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία τους η χρήση φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών (ερώτηση 34). 13 άτομα συμφωνούν ότι ο κάθε ένας πρέπει να εστιάζει σε αυτό που κάνει καλύτερα (ερώτηση 35) παρόλα αυτά κανένας δεν δήλωσε ότι έχει αναθέσει ζωτικές λειτουργίες της επιχείρησής τους σε τρίτους.

Γενικό Συμπέρασμα

- Έχουν σχετικά καλή οργάνωση σε κάποιες πτυχές σχετικές με την εφοδιαστική αλυσίδα
- Δεν γίνονται αντιληπτές κάποιες όχι προφανής προεκτάσεις (αξιολόγηση προμηθευτών)

Ερώτηση 37 = 57% έχουν υπεύθυνα άτομα για την εφοδιαστική τους αλυσίδα αλλά θα μπορούσα να υποθέσω ότι δεν έχουν εξειδίκευση.

Ερώτηση 39 = όλοι δήλωσαν ότι ενδιαφέρονται για περισσότερη ενημέρωση για την εφοδιαστική αλυσίδα.

Κεφάλαιο 11

Συνολική ανάλυση και εισηγήσεις

Πιο κάτω θα γίνει μια προσπάθεια να γίνει μια συνολική ανάλυση και να προταθούν κάποιες εισηγήσεις που θα εκπηγάσουν από τα ευρήματα.

11.1 Συνολική ανάλυση

Στο παράρτημα 3, στήλες Α και Β (κίτρινο χρώμα) γίνεται σύγκριση των απαντήσεων που έδωσαν οι γεωργοί μαζί με αυτές που έδωσαν οι μεταποιητές για να εντοπίσουμε, για την κάθε ερώτηση ποια κατηγορία είναι σε δυσχερέστερη θέση. Είναι εμφανές ότι στην πλειοψηφία των ερωτήσεων οι γεωργοί είναι σε χειρότερη θέση από τους μεταποιητές.

Μια άλλη προσέγγιση (στήλες Γ και Δ, χρώμα κόκκινο) είναι να εντοπίσουμε και για τις δύο ομάδες, για ποιες ερωτήσεις το 50% και άνω έδωσε απάντηση όχι ικανοποιητική. Σε αυτή την ταξινόμηση οι μεταποιητές έχουν απαντήσει ικανοποιητικά στις γενικές ερωτήσεις, στις ερωτήσεις που έχουν σχέση με την ροή πληροφοριών και στις σχέσεις μέσα στην αλυσίδα. Στις υπόλοιπες κατηγορίες οι απαντήσεις είναι περίπου στα ίδια επίπεδα με τους γεωργούς.

Στη τρίτη προσέγγιση ανεβαίνει ο πήχης. Εντοπίζονται οι ερωτήσεις στις οποίες 25% και άνω έδωσαν μη ικανοποιητική απάντηση. Όπως είναι φυσικό στενεύει η ψαλίδα μεταξύ των δύο κατηγοριών.

Θεωρώ θετικό ότι όλοι δήλωσαν πως θα τους ενδιέφερε να έχουν πληρέστερη ενημέρωση για την λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως και το γεγονός ότι σχεδόν όλοι θεωρούν ότι η εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη της επιχείρησής τους.

Σε γενικές γραμμές θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι γεωργοί έχουν περισσότερες ελλείψεις από τους μεταποιητές.

Από την πρώτη ομάδα ερωτήσεων επισημαίνω την έλλειψη γνώσεων για την Εφοδιαστική Αλυσίδα και για τη Πράσινη Εφοδιαστική.

Από τη δεύτερη ομάδα ερωτήσεων φαίνεται ότι οι γεωργοί έχουν ελλιπή πληροφόρηση από τους προμηθευτές τους και δεν χρησιμοποιούν ικανοποιητικά την τεχνολογία. Οι μεταποιητές επίσης έχουν έλλειψη πληροφόρησης για τη διαθεσιμότητα των προϊόντων τους στα ράφια. Δεν αξιοποιείται επαρκώς η τεχνολογία.

Στην τρίτη ομάδα ερωτήσεων οι γεωργοί δείχνουν ότι οι σχέσεις μέσα στην αλυσίδα δεν είναι αυτές που θα έπρεπε να είναι. Παρόλα αυτά δεν νιώθουν ότι χάνουν τον έλεγχο των προϊόντων τους μέσα σε αυτή. Εκ πρώτης όψεως αυτό δηλώνει αντίφαση. Οι μεταποιητές φαίνεται να θεωρούν ότι υπάρχουν καλές σχέσεις μέσα στην αλυσίδα αλλά πιστεύουν ότι δεν υπάρχει διαφάνεια μεταξύ των μελών. Φανερώνετε μια σύγχυση στην αντίληψη των ερωτώμενων.

Η τέταρτη ομάδα ερωτήσεων σχετίζεται με τον πελάτη. Οι δύο ομάδες κατανοούν τη σημασία του για την επιχείρησή τους όμως σε μεγάλο βαθμό δεν χρησιμοποιούν εργαλεία για να μετρήσουν την ικανοποίησή του. Δεν έχουν ανατροφοδότηση για την ικανοποίησή του, ούτε μέτρησαν το κύκλο παραγγελίας. Ίσως να μην γνωρίζουν για αυτά τα εργαλεία.

Η πέμπτη ομάδα ερωτήσεων αφορά το ρίσκο. Αξιοσημείωτη είναι η έλλειψη εναλλακτικού σχεδίου αντιμετώπισης ενός κινδύνου και η μη εντόπιση των πηγών κινδύνου. Γενικά

φαίνεται ότι δεν έχει δοθεί η δέουσα σημασία για ελαχιστοποίηση των κινδύνων. Μπορεί να μην γνωρίζουν τρόπους που να μπορούν να το καταφέρουν.

Η τελευταία ομάδα ερωτήσεων αφορά τις λειτουργίες της επιχείρησης. Επισημαίνεται η λάθος αξιολόγηση των προμηθευτών και από τις δυο ομάδες. Επίσης οι γεωργοί δεν έχουν αντιληφθεί τη δυναμική των πράσινων πρακτικών. Το θετικό είναι ότι και οι δύο ομάδες πιστεύουν στη δύναμη της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και ενδιαφέρονται για περεταίρω ενημέρωση.

Σε γενικές γραμμές θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι γνώσεις για την εφοδιαστική αλυσίδα είναι ελλιπής, κάποιες φορές συγκεχυμένες. Δεν αξιοποιείται ως εργαλείο βελτίωσης της απόδοσης της επιχείρησης αλλά μάλλον τμηματικά εφόσον είναι απαραίτητο όπως παραδείγματος χάριν στην περίπτωση που έχουν οργανωμένες διαδικασίες διαχείρισης υλικών συσκευασίας χωρίς να ενδιαφέρονται για άλλα τμήματα της πράσινης εφοδιαστικής. Δεν αναγνωρίζουν τις λιγότερο προφανείς επιπτώσεις που μπορεί να προέλθουν από μια πρακτική που ακολουθούν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η επιλογή ενός προμηθευτή που βασίζεται σχεδόν απόλυτα στην χαμηλή τιμή, χωρίς να αξιολογήσουν την αξιοπιστία του, την ευρωστία της επιχείρησης του κλπ.

11.2 Εισηγήσεις

Η διεθνής βιβλιογραφία όπως έχει αναλυθεί στα πρώτα κεφάλαια και η ανάλυση των ερωτηματολογίων οδηγεί στη διαμόρφωση κάποιων εισηγήσεων για βελτίωση της γνώσης και εφαρμογής των λειτουργιών της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

11.2.1 Ενημέρωση για την Εφοδιαστική αλυσίδα

Χρήσιμο θα ήταν να διοργανωθούν σεμινάρια τα οποία σκοπό θα έχουν να γνωστοποιήσουν τη διάσταση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και τη σημασία της για μια επιχείρηση ως μέσο ανάπτυξης της. Τα σεμινάρια αυτά θα μπορούσαν να οργανωθούν από κρατικούς φορείς όπως το Κέντρο Παραγωγικότητας, τη Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, το Επαρχιακό Γεωργικό Γραφείο Πιτσιλιάς σε συνεργασία με το Υπουργείο Εμπορίου. Θα μπορούσαν ακόμα να διοργανωθούν από μη κρατικούς οργανισμούς όπως την Αναπτυξιακή Εταιρεία Τροόδους, από ένα Πανεπιστήμιο ή διάφορες ενώσεις όπως πχ

ένωση ντοματοπαραγωγών Οδού ή Αλλαντοποιών Πιτσιλιάς. Με την ενημέρωση ο κάθε ένας θα καταλάβει σε ποιο σημείο βρίσκεται και που μπορεί να πάει. Έπειτα θα αποφασίσει αν θέλει να βελτιώσει την εφοδιαστική τους αλυσίδα, σε ποιους τομείς και σε ποιο βαθμό. Χωρίς όμως τη γνώση τίποτε από αυτά δεν μπορεί να γίνει.

11.2.2 Ενημέρωση για την Πράσινη Εφοδιαστική Αλυσίδα

Με τις ίδιες μεθόδους, είναι απαραίτητο πιστεύω, να γίνει ενημέρωση για την πράσινη εφοδιαστική αλυσίδα. Η προστασία του περιβάλλοντος, η εξοικονόμηση πόρων, η βελτίωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος είναι κάτι που θα έχει θετική επίπτωση όχι μόνο σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση αλλά στους ανθρώπους και στο περιβάλλον. Είμαι πεπεισμένη πως όταν οι άνθρωποι κατανοήσουν τα θετικά και τα αρνητικά μιας κατάστασης θα πράξουν το καλύτερο. Όπως ανέφερα και πιο πάνω, χωρίς τη γνώση δεν μπορεί να γίνει κάτι.

11.2.3 Ενημέρωση για Εναλλακτικές Μορφές Προώθησης προϊόντων

Είναι απαραίτητο να γίνει ενημέρωση (με ανάλογα μέσα όπως έγινε εισήγηση πιο πάνω) για νέους τρόπους και μεθόδους προώθησης των γεωργικών προϊόντων. Η κύρια μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι μέσω χοντρέμπορου ή/και λιανέμπορου. Οι βραχείες εφοδιαστικές αλυσίδες αγροτικών προϊόντων αποτελούν ένα νέο μοντέλο διάθεσης αγροτικών προϊόντων το οποίο υποστηρίζει το τοπικό μάρκετινγκ και μπορεί να παράξει οικονομικά οφέλη για τους παραγωγούς, για τους καταναλωτές αλλά και για τις τοπικές κοινωνίες (Μαλινδρέτος 2015:212). Οι βραχείες εφοδιαστικές αλυσίδες αγροτικών προϊόντων υποστηρίζονται από το Ευρωπαϊκό πλαίσιο της πολιτικής αγροτικής ανάπτυξης 2014-2020 (http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/themes/local-food-and-short-supply-chains/gr/local-food-and-short-supply-chains_gr.html)

11.2.4 Βοήθεια από Εξειδικευμένο Προσωπικό

Ο κάθε επιχειρηματίας αφού αποκτήσει τις γενικές γνώσεις για τις δυνατότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να αποταθεί σε ειδικό προσωπικό, για μόνιμη ή για συμβουλευτική συνεργασία σύμφωνα με τις ανάγκες και τις δυνατότητες της επιχείρησής τους. Σκοπός αυτής της συνεργασίας είναι να αναλυθεί η συγκεκριμένη εφοδιαστική αλυσίδα σε βάθος και να βελτιωθεί ώστε ο επιχειρηματίας να επωφεληθεί στον καλύτερο δυνατό βαθμό.

11.2.5 Ομαδοποίηση

Θα μπορούσαν να δημιουργηθούν ομάδες είτε κατά περιοχή είτε κατά δραστηριότητα και με την βοήθεια πάντοτε εξειδικευμένου προσωπικού να αναλυθούν οι ανάγκες της ομάδας και να προταθούν γενικευμένες λύσεις. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούσαν να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας, να έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη κλπ. Η δημιουργία ενός «cluster» το οποίο εξ ορισμού προϋποθέτει εγγύτητα των συμβαλλομένων, διασύνδεση με ένα κοινό στόχο και αλληλεπίδραση μεταξύ τους είναι κάτι που θα ωφελήσει όλους και αποτελεί δράση που υποστηρίζεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

11.2.6 Brand Name

Πολλά προϊόντα της Πιτσιλιάς κατέχουν στην συνείδηση αρκετών καταναλωτών μια ιδιαίτερα υψηλή θέση ως προϊόντα μοναδικής ποιότητας και υψηλής διατροφικής αξίας. Αυτό το πλεονέκτημα το αναγνωρίζουν και οι ίδιοι οι παραγωγοί. Η δημιουργία ενός δυνατού γεωγραφικού «brand name» θα δώσει ένα μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε όσες επιχειρήσεις θα είναι σε θέση να το εκμεταλλευτούν. Με την παραγωγή πιστοποιημένων ποιοτικών και ασφαλών τοπικών προϊόντων θα γίνει δυνατή η ανάδειξη των προϊόντων αυτών, η δημιουργία μιας βραχείας εφοδιαστικής αλυσίδας (short food supply chain), η διασύνδεση των προϊόντων με την παράδοση και τον πολιτισμό, η ενδυνάμωση των επιχειρήσεων, η αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος, η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και άλλες θετικές εξελίξεις για τις κοινότητες και τη βιωσιμότητα τους. Ένα τέτοιο πετυχημένο εγχείρημα πραγματοποιήθηκε στην Κρήτη. Το σήμα «ΚΡΗΤΗ» αποτελεί μια ομπρέλα κάτω από την οποία προϊόντα και υπηρεσίες προβάλλονται διεθνώς έχοντας κοινό παρονομαστή τη ποιότητα (Μαλινδρέτος 2015:216).

11.3 Πανεπιστημιακή Έρευνα

Ενδιαφέρον θα ήταν να γίνει μια πιο ενδελεχής πανεπιστημιακή έρευνα σε μικρό αριθμό επιχειρήσεων με σκοπό τη δημιουργία ενός πιλοτικού μοντέλου διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας για επιχειρήσεις με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες. Αυτή η έρευνα εκτός από την εξειδικευμένη γνώση θα έδινε και απτά μετρήσιμα αποτελέσματα

βελτίωσης των συμβαλλομένων επιχειρήσεων. Θα αποτελούσε έτσι ένα υπαρκτό εργαλείο χρήσιμο για κάθε ένα που θα ήθελε να βελτιώσει την εφοδιαστική του αλυσίδα.

ΠΗΓΕΣ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Αποστολόπουλος, Κ., Καλδής, Π., Γαλάτουλας, Ι., Αγροτική Οικονομική, Αθήνα 2010: ΕΛΛΗΝΟΕΚΔΟΤΙΚΗ.
2. Christopher, M., Logistics και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, Αθήνα 2007: ΚΡΙΤΙΚΗ
3. Δημητριάδης, Σ., Τζωρτζάκη, Α., Μάρκετινγκ, Αθήνα 2010: Rosili
4. Θεοδωράς, Δ., Διοίκηση Αλυσίδας Εφοδιασμού & Εξυπηρέτηση Πελάτη, Αθήνα 2008: Αθ. Σταμούλης
5. Harrison, A., van Hoek, R., Logistics Μάνατζμεντ & Στρατηγική, Αθήνα 2012: Rosili
6. Kotler, P., Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Αθήνα 2000: INTERBOOKS
7. Μαλινδρέτος, Γ., Εφοδιαστική Αλυσίδα, Logistics & Εξυπηρέτηση Πελατών, Αθήνα 2015: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών
8. Μεγάλη Κυπριακή Εγκυκλοπαίδεια, Λευκωσία 1984: Φιλόκυπρος
9. Πάσσαμ, Κ., και άλλοι, Μετασυλλεκτική Μεταχείριση Καρπών και Λαχανικών, Αθήνα 2015: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών
10. Σαλαβού, Ε., Κυριακίδου, Ο., Μάνατζμεντ, Εταιρικές Λειτουργίες, Αθήνα 2010: Rosili
11. Χαραλάμπους, Χ., Αγροτουρισμός στην Κύπρο, Ανώτατο Εκπαιδευτικό Τεχνολογικό Ίδρυμα Κρήτης
12. Φωλινάς, Δ., Εισαγωγή στην Εφοδιαστική,
http://meleagros.iep.edu.gr/uploaded_files/EISAGOGI_STIN_EFODIASTIKI.pdf
13. Ballou, R., Basic Business Logistics, Transportation, Materials Management, Physical Distribution, USA 1978: Prentice-Hall, Inc.
14. Lambert, D., Stock, J. Strategic Logistics Management , USA 1993: Richard D Irwin, Inc
15. Ravindran, R., Warsing, D., New York 2013: Jr CRC Press
16. Zsidisin, G, Ritchie, B., Supply Chain Risk, New York 2008, Springer
Συμεού, Σ., Σχολεία της Υπαίθρου που Κινδυνεύουν με Κλείσιμο,
<http://www.reporter.com.cy/local-news/article/110118/scholeia-tis-yraithroy-poy>
(12/9/2016)
17. <http://www.sigmalive.com/lifestyle/travel/288766/kalyteros-gastronomikos-touristikos-proorismos-i-pi>
18. http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/themes/local-food-and-short-supply-chains/gr/local-food-and-short-supply-chains_gr.html

Παράρτημα 1

Ερωτηματολόγιο

Παρακαλώ απαντήστε στις πιο κάτω ερωτήσεις

- 1) Έτος ίδρυσης της επιχείρησής σας.
- 2) Αριθμός μελών της επιχείρησής οι οποίοι λαμβάνουν τις σημαντικές αποφάσεις, φύλο, ηλικία, μόρφωση.
- 3) Υπάρχει διαχωρισμός των λειτουργιών της επιχείρησής πχ τμήμα προσωπικού, λογιστήριο, τμήμα μάρκετινγκ κλπ;
- 4) Σε πόσες επαρχίες βρίσκονται τα προϊόντα σας;
- 5) Ξάνετε εξαγωγές;

Παρακαλώ επιλέξτε τη δήλωση που ταιριάζει καλύτερα με τις πιο κάτω ερωτήσεις, κατά την άποψή σας, και γράψτε τον αντίστοιχο αριθμό στο κουτάκι δίπλα από την ερώτηση.

Καθόλου	Σχεδόν καθόλου	λίγο	Αρκετά	πλήρως	Δεν έχω στοιχεία	Δεν αντιλαμβάνομαι την ερώτηση
1	2	3	4	5	6	7

A/A Ερώτηση

Απάντηση

6	Σε ποιο βαθμό νιώθετε ότι είστε εξοικειωμένοι με την έννοια της Εφοδιαστικής Αλυσίδας	
7	Σε ποιο βαθμό έχετε οργανωμένες διαδικασίες επιστροφής των προϊόντων σας σε περίπτωση που ο καταναλωτής δεν είναι ικανοποιημένος με κάτι που έχει αγοράσει	
8	Σε ποιο βαθμό έχετε οργανώσει τη διαχείριση υλικών συσκευασίας (πχ διαχείριση άδειων παλετών, μπουκαλιών, βαρελιών κλπ)	
9	Σε ποιο βαθμό είστε εξοικειωμένοι με την έννοια της Πράσινη Εφοδιαστικής	
10	Σε ποιο βαθμό έχετε ροή πληροφοριών από τους προμηθευτές σας (πχ αν υπάρχει έλλειψη μιας πρώτης ύλης που σας προμηθεύουν πόσο άμεσα θα το μάθετε)	
11	Σε ποιο βαθμό έχετε ροή πληροφοριών για τα προϊόντα σας από τους λιανοπωλητές	
12	Σε ποιο βαθμό διαθέτετε τεχνολογία που να σας βοηθά να ξέρετε τη διαθεσιμότητα των αποθεμάτων που έχετε στην επιχείρησή σας	
13	Σε ποιο βαθμό έχετε έγκαιρη πληροφόρηση για τη διαθεσιμότητα των προϊόντων σας στο ράφι	
14	Σε ποιο βαθμό νομίζεται ότι μπορεί να επηρεαστεί η επιχείρησή σας από ένα κακό συνεργάτη ενός προμηθευτή σας	

Καθόλου	Σχεδόν καθόλου	λίγο	Αρκετά	πλήρως	Δεν έχω στοιχεία	Δεν αντιλαμβάνομαι την ερώτηση
1	2	3	4	5	6	7

A/A Ερώτηση

Απάντηση

15	Έστω ότι έχετε κλείσει μια πολύ καλή συμφωνία με ένα προμηθευτή σας, αλλά όχι τόσο καλή για τον ίδιο. Σε ποιο βαθμό νομίζεται ότι μπορεί αυτό να επηρεάσει αρνητικά την επιχείρησή σας	
16	Σε ποιο βαθμό νιώθετε ασφάλεια ότι ο μεσάζον (χοντρέμπορο/ λιανέμπορος κλπ) θα προωθήσει δίκαια και σωστά τα προϊόντα σας	
17	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι συνεργάζονται τα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας για να χαράξουν κοινή γραμμή συμφέρουσα για όλους	
18	Σε ποιο βαθμό νιώθετε ότι χάνετε τον έλεγχο για τη διαχείριση των προϊόντων σας μέσα στο κανάλι μάρκετινγκ που έχετε επιλέξει	
19	Σε ποιο βαθμό πιστεύεται ότι υπάρχει διαφάνεια μεταξύ των μελών της εφοδιαστικής σας αλυσίδας	
20	Σε ποιο βαθμό η γνώμη του καταναλωτή θα επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας της μονάδας σας (πχ αν θέλει πιο μεγάλη συσκευασία ή πιο μικρές ντομάτες από αυτές που παράγετε)	
21	Σε ποιο βαθμό έχετε γνώση αν μια παραγγελία σας φτάνει έγκαιρα, ολοκληρωμένη, χωρίς φθορές κλπ	
22	Σε ποιο βαθμό έχετε ερευνήσει τι θεωρεί ο πελάτης ως καλή εξυπηρέτηση	
23	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι έχετε ανατροφοδότηση για το βαθμό ικανοποίησης των πελατών σας	
24	Σε ποιο βαθμό έχετε καταγράψει και αξιολογήσει τον κύκλο παραγγελίας για την επιχείρησή σας (δηλαδή από τη στιγμή που μπαίνει μια παραγγελία μέχρι να φτάσει στον πελάτη)	
25	Σε ποιο βαθμό νομίζετε μπορεί να σας επηρεάσει μια απεργία στα λιμάνια ή τα αεροδρόμια της χώρας μας)	
26	Σε ποιο βαθμό έχετε αναθέσει ζωτικές λειτουργίες σε τρίτους	
27	Σε ποιο βαθμό έχετε εναλλακτικό σχέδιο για να καλύψετε τυχόν δυσλειτουργίες που μπορεί να προκύψουν με τους συνεργάτες σας	
28	Σε ποιο βαθμό έχετε εντοπίσει τις πηγές κινδύνου της εφοδιαστικής σας αλυσίδας	
29	Σε ποιο βαθμό νομίζεται ότι μπορεί να επηρεαστεί η επιχείρησή σας από ένα μη αξιόπιστο προμηθευτή με τον οποίο συνεργάζεται στενά ένας δικός σας σημαντικός προμηθευτής	
30	Σε ποιο βαθμό έχετε μηχανισμούς πρόβλεψης της ζήτησης για τα προϊόντα σας	
31	Τι βαρύτητα έχει στην επιλογή ενός προμηθευτή η χαμηλή τιμή που προσφέρει	

Καθόλου	Σχεδόν καθόλου	λίγο	Αρκετά	πλήρως	Δεν έχω στοιχεία	Δεν αντιλαμβάνομαι την ερώτηση
1	2	3	4	5	6	7

A/A Ερώτηση

Απάντηση

32	Πόσο εύκολα μπορεί κάποιος να βάλει παραγγελία στην εταιρεία σας	
33	Σε ποιο βαθμό νομίζετε ότι μπορεί να συμβάλει η εφοδιαστική αλυσίδα στην ανάπτυξη της επιχείρησής σας	
34	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η χρήση φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών από την επιχείρησή σας θα προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	
35	Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με την άποψη ότι ο κάθε ένας πρέπει να εστιάζει σε αυτό που κάνει καλύτερα και να αναθέτει σε τρίτους τις άλλες δραστηριότητες	

36) Από πόσους προμηθευτές προμηθεύεστε μια κύρια βασική πρώτη ύλη;

37) Υπάρχει άτομο ή ομάδα η οποία να είναι υπεύθυνη για την ομαλή λειτουργία της εφοδιαστικής σας αλυσίδας;

38) Βάλτε σε σειρά προτεραιότητας τους τρόπους που προωθούνται τα προϊόντα σας

Απευθείας πωλήσεις	
Απευθείας σε λιανοπωλητές	
Μέσω χοντρέμπορο	
Άλλο τρόπο	

39) Θα σας ενδιέφερε να έχετε περισσότερη ενημέρωση για τις δυνατότητες της Εφοδιαστικής Αλυσίδας στην ανάπτυξη της επιχείρησής σας ;

Ευχαριστώ !

Παράρτημα 2

Ποσοτικοποίηση των απαντήσεων που δείχνουν ότι η εφοδιαστική αλυσίδα χρειάζεται βελτίωση. Η στήλη Α αφορά τους γεωργούς και η στήλη Β αφορά τους μεταποιητές.



A/A	Ερώτηση	A	B
6	Σε ποιο βαθμό νιώθετε ότι είστε εξοικειωμένοι με την έννοια της Εφοδιαστικής Αλυσίδας	64%	29%
7	Σε ποιο βαθμό έχετε οργανωμένες διαδικασίες επιστροφής των προϊόντων σας σε περίπτωση που ο καταναλωτής δεν είναι ικανοποιημένος με κάτι που έχει αγοράσει	71%	15%
8	Σε ποιο βαθμό έχετε οργανώσει τη διαχείριση υλικών συσκευασίας (πχ διαχείριση άδειων παλετών, μπουκαλιών, βαρελιών κλπ)	30%	0%
9	Σε ποιο βαθμό είστε εξοικειωμένοι με την έννοια της Πράσινης Εφοδιαστικής	100%	42%
10	Σε ποιο βαθμό έχετε ροή πληροφοριών από τους προμηθευτές σας (πχ αν υπάρχει έλλειψη μιας πρώτης ύλης που σας προμηθεύουν πόσο άμεσα θα το μάθετε)	58%	29%
11	Σε ποιο βαθμό έχετε ροή πληροφοριών για τα προϊόντα σας από τους λιανοπωλητές	28%	8%
12	Σε ποιο βαθμό διαθέτετε τεχνολογία που να σας βοηθά να ξέρετε τη διαθεσιμότητα των αποθεμάτων που έχετε στην επιχείρησή σας	58%	21%
13	Σε ποιο βαθμό έχετε έγκαιρη πληροφόρηση για τη διαθεσιμότητα των προϊόντων σας στο ράφι	28%	42%
14	Σε ποιο βαθμό νομίζεται ότι μπορεί να επηρεαστεί η επιχείρησή σας από ένα κακό συνεργάτη ενός προμηθευτή σας	58%	14%
15	Έστω ότι έχετε κλείσει μια πολύ καλή συμφωνία με ένα προμηθευτή σας, αλλά όχι τόσο καλή για τον ίδιο. Σε ποιο βαθμό νομίζεται ότι μπορεί αυτό να επηρεάσει αρνητικά την επιχείρησή σας	14%	37%

16	Σε ποιο βαθμό νιώθετε ασφάλεια ότι ο μεσάζον (χοντρέμπορο/ λιανέμπορος κλπ) θα προωθήσει δίκαια και σωστά τα προϊόντα σας		71%	29%
17	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι συνεργάζονται τα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας για να χαράξουν κοινή γραμμή συμφέρουσα για όλους		66%	29%
18	Σε ποιο βαθμό νιώθετε ότι χάνετε τον έλεγχο για τη διαχείριση των προϊόντων σας μέσα στο κανάλι μάρκετινγκ που έχετε επιλέξει		28%	8%
19	Σε ποιο βαθμό πιστεύεται ότι υπάρχει διαφάνεια μεταξύ των μελών της εφοδιαστικής σας αλυσίδας		70%	58%
20	Σε ποιο βαθμό η γνώμη του καταναλωτή θα επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας της μονάδας σας (πχ αν θέλει πιο μεγάλη συσκευασία ή πιο μικρές ντομάτες από αυτές που παράγετε)		30%	0%
21	Σε ποιο βαθμό έχετε γνώση αν μια παραγγελία σας φτάνει έγκαιρα, ολοκληρωμένη, χωρίς φθορές κλπ		40%	8%
22	Σε ποιο βαθμό έχετε ερευνήσει τι θεωρεί ο πελάτης ως καλή εξυπηρέτηση		70%	14%
23	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι έχετε ανατροφοδότηση για το βαθμό ικανοποίησης των πελατών σας		70%	64%
24	Σε ποιο βαθμό έχετε καταγράψει και αξιολογήσει τον κύκλο παραγγελίας για την επιχείρησή σας (δηλαδή από τη στιγμή που μπαίνει μια παραγγελία μέχρι να φτάσει στον πελάτη)		70%	71%
25	Σε ποιο βαθμό νομίζετε μπορεί να σας επηρεάσει μια απεργία στα λιμάνια ή τα αεροδρόμια της χώρας μας)		30%	43%
26	Σε ποιο βαθμό έχετε αναθέσει ζωτικές λειτουργίες σε τρίτους		58%	0%
27	Σε ποιο βαθμό έχετε εναλλακτικό σχέδιο για να καλύψετε τυχόν δυσλειτουργίες που μπορεί να προκύψουν με τους συνεργάτες σας		86%	65%
28	Σε ποιο βαθμό έχετε εντοπίσει τις πηγές κινδύνου της εφοδιαστικής σας αλυσίδας		43%	43%

29	Σε ποιο βαθμό νομίζεται ότι μπορεί να επηρεαστεί η επιχείρησή σας από ένα μη αξιόπιστο προμηθευτή με τον οποίο συνεργάζεται στενά ένας δικός σας σημαντικός προμηθευτής		43%	43%
30	Σε ποιο βαθμό έχετε μηχανισμούς πρόβλεψης της ζήτησης για τα προϊόντα σας		36%	29%
31	Τι βαρύτητα έχει στην επιλογή ενός προμηθευτή η χαμηλή τιμή που προσφέρει		100%	85%
32	Πόσο εύκολα μπορεί κάποιος να βάλει παραγγελία στην εταιρεία σας		29%	0%
33	Σε ποιο βαθμό νομίζετε ότι μπορεί να συμβάλει η εφοδιαστική αλυσίδα στην ανάπτυξη της επιχείρησής σας		14%	0%
34	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η χρήση φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών από την επιχείρησή σας θα προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα		72%	22%
35	Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με την άποψη ότι ο κάθε ένας πρέπει να εστιάζει σε αυτό που κάνει καλύτερα και να αναθέτει σε τρίτους τις άλλες δραστηριότητες		42%	8%

Σημείωση: Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 6, το 64% των γεωργών και το 29% των μεταποιητών αξιολογούνται πως **έχουν ελλιπή εξοικείωση** με την έννοια της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Με τον ανάλογο τρόπο έχουν αξιολογηθεί και οι υπόλοιπες ερωτήσεις. Στο Παράρτημα 2 αποτυπώνονται αυτές οι αξιολογήσεις με σκοπό να διευκολύνουν την συνολική ανάλυση.

Παράρτημα 3

Σύγκριση απαντήσεων

A/A	Ερώτηση	A	B	Γ	Δ	E	Z
6	Σε ποιο βαθμό νιώθετε ότι είστε εξοικειωμένοι με την έννοια της Εφοδιαστικής Αλυσίδας	Yellow		Red		Blue	Blue
7	Σε ποιο βαθμό έχετε οργανωμένες διαδικασίες επιστροφής των προϊόντων σας σε περίπτωση που ο καταναλωτής δεν είναι ικανοποιημένος με κάτι που έχει αγοράσει	Yellow		Red		Blue	
8	Σε ποιο βαθμό έχετε οργανώσει τη διαχείριση υλικών συσκευασίας (πχ διαχείριση άδειων παλετών, μπουκαλιών, βαρελιών κλπ)	Yellow				Blue	
9	Σε ποιο βαθμό είστε εξοικειωμένοι με την έννοια της Πράσινης Εφοδιαστικής	Yellow		Red		Blue	Blue
10	Σε ποιο βαθμό έχετε ροή πληροφοριών από τους προμηθευτές σας (πχ αν υπάρχει έλλειψη μιας πρώτης ύλης που σας προμηθεύουν πόσο άμεσα θα το μάθετε)	Yellow		Red		Blue	Blue
11	Σε ποιο βαθμό έχετε ροή πληροφοριών για τα προϊόντα σας από τους λιανοπωλητές	Yellow				Blue	
12	Σε ποιο βαθμό διαθέτετε τεχνολογία που να σας βοηθά να ξέρετε τη διαθεσιμότητα των αποθεμάτων που έχετε στην επιχείρησή σας	Yellow		Red		Blue	
13	Σε ποιο βαθμό έχετε έγκαιρη πληροφόρηση για τη διαθεσιμότητα των προϊόντων σας στο ράφι		Yellow			Blue	Blue
14	Σε ποιο βαθμό νομίζεται ότι μπορεί να επηρεαστεί η επιχείρησή σας από ένα κακό συνεργάτη ενός προμηθευτή σας	Yellow		Red		Blue	
15	Έστω ότι έχετε κλείσει μια πολύ καλή συμφωνία με ένα προμηθευτή σας, αλλά όχι τόσο καλή για τον ίδιο. Σε ποιο βαθμό νομίζεται ότι μπορεί αυτό να επηρεάσει αρνητικά την επιχείρησή σας		Yellow				Blue
16	Σε ποιο βαθμό νιώθετε ασφάλεια ότι ο μεσάζον (χονδρέμπορο/ λιανέμπορος κλπ) θα προωθήσει δίκαια και σωστά τα προϊόντα σας	Yellow		Red		Blue	Blue

17	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι συνεργάζονται τα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας για να χαράξουν κοινή γραμμή συμφέρουσα για όλους	Yellow	White	Red	White	Blue	Blue
18	Σε ποιο βαθμό νιώθετε ότι χάνετε τον έλεγχο για τη διαχείριση των προϊόντων σας μέσα στο κανάλι μάρκετινγκ που έχετε επιλέξει	Yellow	White	White	White	Blue	White
19	Σε ποιο βαθμό πιστεύεται ότι υπάρχει διαφάνεια μεταξύ των μελών της εφοδιαστικής σας αλυσίδας	Yellow	White	Red	Red	Blue	Blue
20	Σε ποιο βαθμό η γνώμη του καταναλωτή θα επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας της μονάδας σας (πχ αν θέλει πιο μεγάλη συσκευασία ή πιο μικρές ντομάτες από αυτές που παράγετε)	Yellow	White	White	White	Blue	White
21	Σε ποιο βαθμό έχετε γνώση αν μια παραγγελία σας φτάνει έγκαιρα, ολοκληρωμένη, χωρίς φθορές κλπ	Yellow	White	White	White	Blue	White
22	Σε ποιο βαθμό έχετε ερευνήσει τι θεωρεί ο πελάτης ως καλή εξυπηρέτηση	Yellow	White	Red	White	Blue	White
23	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι έχετε ανατροφοδότηση για το βαθμό ικανοποίησης των πελατών σας	Yellow	White	Red	Red	Blue	Blue
24	Σε ποιο βαθμό έχετε καταγράψει και αξιολογήσει τον κύκλο παραγγελίας για την επιχείρησή σας (δηλαδή από τη στιγμή που μπαίνει μια παραγγελία μέχρι να φτάσει στον πελάτη)	White	Yellow	Red	Red	Blue	Blue
25	Σε ποιο βαθμό νομίζετε μπορεί να σας επηρεάσει μια απεργία στα λιμάνια ή τα αεροδρόμια της χώρας μας)	White	Yellow	White	White	Blue	Blue
26	Σε ποιο βαθμό έχετε αναθέσει ζωτικές λειτουργίες σε τρίτους	Yellow	White	Red	White	Blue	White
27	Σε ποιο βαθμό έχετε εναλλακτικό σχέδιο για να καλύψετε τυχόν δυσλειτουργίες που μπορεί να προκύψουν με τους συνεργάτες σας	Yellow	White	Red	Red	Blue	Blue
28	Σε ποιο βαθμό έχετε εντοπίσει τις πηγές κινδύνου της εφοδιαστικής σας αλυσίδας	Yellow	Yellow	White	White	Blue	Blue

29	Σε ποιο βαθμό νομίζεται ότι μπορεί να επηρεαστεί η επιχείρησή σας από ένα μη αξιόπιστο προμηθευτή με τον οποίο συνεργάζεται στενά ένας δικός σας σημαντικός προμηθευτής							
30	Σε ποιο βαθμό έχετε μηχανισμούς πρόβλεψης της ζήτησης για τα προϊόντα σας							
31	Τι βαρύτητα έχει στην επιλογή ενός προμηθευτή η χαμηλή τιμή που προσφέρει							
32	Πόσο εύκολα μπορεί κάποιος να βάλει παραγγελία στην εταιρεία σας							
33	Σε ποιο βαθμό νομίζετε ότι μπορεί να συμβάλει η εφοδιαστική αλυσίδα στην ανάπτυξη της επιχείρησής σας							
34	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η χρήση φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών από την επιχείρησή σας θα προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα							
35	Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με την άποψη ότι ο κάθε ένας πρέπει να εστιάζει σε αυτό που κάνει καλύτερα και να αναθέτει σε τρίτους τις άλλες δραστηριότητες							

Σημειώσεις

1. Η στήλη Α αφορά τους γεωργούς και η στήλη Β αφορά τους μεταποιητές. Γίνεται σύγκριση των απαντήσεών τους, με βάση το Παράρτημα 2 και υποδεικνύεται με χρώμα έντονο κίτρινο ποια από τις δύο κατηγορίες φαίνεται να έχει τη μεγαλύτερη ανάγκη βελτίωσης. Τα κουτάκια με απαλό κίτρινο δείχνουν ίσο ποσοστό και για τις δύο κατηγορίες.
2. Η στήλη Γ αφορά τους γεωργούς και η στήλη Δ αφορά τους μεταποιητές. Με βάση τα ποσοστά στο Παράρτημα 2 υποδεικνύονται με κόκκινο χρώμα σε ποιους τομείς της εφοδιαστικής αλυσίδας το 50% και άνω έχουν ελλείψεις.
3. Η στήλη Ε αφορά τους γεωργούς και η στήλη Ζ αφορά τους μεταποιητές. Με βάση τα ποσοστά στο Παράρτημα 2 υποδεικνύονται με μπλε χρώμα σε ποιους τομείς της εφοδιαστικής αλυσίδας το 25% και άνω έχουν ελλείψεις.