



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ**  
**ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

## **ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΝΩΠΟΥ ΓΑΛΑΚΤΟΣ**  
**Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΕΒΟΛ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ:**

**ΧΑΡΙΣΗ ΑΝΘΗ**

**ΑΜ 1545**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ**

**ΠΑΤΡΑ 2013**



## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	5
Περίληψη.....	5
1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	8
1.1 Εισαγωγή.....	8
1.2 Σκοπός και ερευνητικοί στόχοι.....	9
1.3 Δομή πτυχιακής.....	10
2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	11
2.1 Εισαγωγή.....	11
2.2 Η Εφοδιαστική αλυσίδα, δίκτυα διανομής-Ορισμοί.....	11
2.3 Γενικά πληροφοριακά στοιχεία του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων.....	14
2.3.1 Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων.....	14
2.3.2 Κοινή Οργάνωση Αγοράς Γάλακτος και Γαλακτοκομικών Προϊόντων.....	16
2.3.3 Ελληνικός Οργανισμός Γάλακτος.....	16
2.4 Ζήτηση- Προσφορά -αγορά Γαλακτοκομικών Προϊόντων.....	17
2.4.1 Ζήτηση.....	17
2.4.2 Προσφορά-αγορά.....	19
2.5 Το προφίλ της γαλακτοβιομηχανίας ΕΒΟΛ.....	22
2.6 Περίληψη.....	24
3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	25
3.1 Εισαγωγή.....	25
3.2 Σχεδιασμός της Έρευνας.....	25
3.3 Επιλογή του δείγματος.....	28
3.4 Σχεδιασμός και περιγραφή ερωτηματολογίου.....	29
3.5 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων.....	31
3.6 Περιορισμοί της έρευνας.....	32
3.7 Περίληψη.....	32
4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	34
4.1 Εισαγωγή.....	34
4.2 Συνέντευξη υπευθύνου τμήματος προμηθειών.....	34
4.3 Συνέντευξη υπευθύνου τμήματος παραγωγής.....	46
4.4 Συνέντευξη υπευθύνου τμήματος διανομής.....	61
4.5 Συνέντευξη υπευθύνου οικονομικό τμήματος.....	75
4.5.1 Εισπρακτική Πολιτική.....	75
4.5.2 Γενικές πληροφορίες – ροή χρήματος.....	82
4.6 Περίληψη.....	87
5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ -ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	88
5.1 Συμπεράσματα.....	88
5.1.1 Συμπεράσματα ως προς τις σχέσεις συνεργασίας με προμηθευτές και πελάτες.....	88
5.1.2 Συμπεράσματα ως προς το συντονισμό των ροών προσφοράς και ζήτησης.....	89
5.1.3 Συμπεράσματα ως προς το δίκτυο διανομής.....	89

5.1.4	Συμπεράσματα ως προς τη διαχείριση ροής χρήματος της εφοδιαστικής αλυσίδας.....	90
5.2	Προτάσεις.....	90
5.2.1	Προτάσεις για την επιχείρηση.....	90
5.2.2	Προτάσεις για νέες έρευνες.....	91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		92
Παράρτημα		
Ερωτηματολόγιο.....		95

## **Ευχαριστίες**

Θεωρώ υποχρέωσή μου να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους με βοήθησαν να ολοκληρώσω την παρούσα εργασία. Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Βασιλείου Κωνσταντίνο για τις πολύτιμες συμβουλές και υποδείξεις κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

Στη συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω τα στελέχη της γαλακτοβιομηχανίας ΕΒΟΛ για τη συνεργασία και τη διάθεση του πολύτιμου χρόνου τους και ιδιαιτέρως τους κ. Χατζηγεωργίου Γεώργιο και κ. Οικονόμου Ευάγγελο.

Και τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τη μητέρα μου και τον αδερφό μου για τη βοήθεια και την ηθική υποστήριξη που μου προσέφεραν.

## Περίληψη

Τα γαλακτοκομικά είδη διατροφής αποτελούν βασικό είδος καθημερινής διατροφής και η ζήτησή τους αποτελεί θέμα ιδιαίτερου ενδιαφέροντος. Στον τομέα δραστηριοποιούνται τόσο μεγάλες βιομηχανίες όσο και μικρές τοπικές ή συνεταιριστικές επιχειρήσεις.

Η παρούσα μελέτη έχει ως στόχο να διερευνήσει τα δίκτυα διανομής νωπού γάλακτος και πιο συγκεκριμένα να μελετήσει τα δίκτυα διανομής νωπού γάλακτος της γαλακτοβιομηχανίας του νομού Μαγνησίας, ΕΒΟΛ. Εστιάζει στις διαδικασίες τις οποίες ακολουθεί το προϊόν για να περάσει από το στάδιο της παραγωγής στο στάδιο της κατανάλωσης και τις σχέσεις που προκύπτουν μεταξύ των προμηθευτών και πελατών του κάθε τμήματος ώστε να υπάρξει ικανοποίηση του τελικού πελάτη δηλαδή του καταναλωτή.

Αρχικά, έγινε βιβλιογραφική ανασκόπηση σε έρευνες και μελέτες σχετικές με την κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα όσον αφορά στην προσφορά και ζήτηση του νωπού γάλακτος και παρουσιάστηκε το προφίλ της, προς έρευνα, γαλακτοβιομηχανίας.

Για να επιτευχθεί ο σκοπός της εργασίας, χρειάστηκε να διεξαχθεί ποιοτική έρευνα στις εγκαταστάσεις της γαλακτοβιομηχανίας ΕΒΟΛ. Δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο στο οποίο απάντησαν με εις βάθος συνέντευξη τα στελέχη των τμημάτων της επιχείρησης δηλαδή τμήματος προμηθειών, τμήματος παραγωγής, διανομής και οικονομικού τμήματος. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε για να αναλυθούν τα στοιχεία που συλλέχθηκαν ήταν η Ανάλυση Περιεχομένου (content analysis).

Από τις αναλύσεις των απαντήσεων διαπιστώθηκε ότι οι σχέσεις συνεργασίας τόσο με τους προμηθευτές πρώτης ύλης όσο και με τους καταστηματάρχες είναι καλές (σύμφωνα πάντα με τις απόψεις των στελεχών της γαλακτοβιομηχανίας). Η πρόβλεψη της ζήτησης γίνεται με τη χρήση στατιστικής ανάλυσης χρονοσειρών, γίνονται δε βελτιώσεις με τη χρήση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας. Τα προϊόντα καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο ποσοστό της αγοράς του νομού Μαγνησίας ενώ τα δίκτυα διανομής έχουν επεκταθεί και σε άλλους νομούς. Παρά δε την οικονομική κρίση η γαλακτοβιομηχανία καταφέρνει να αντεπεξέρχεται στις οικονομικές της υποχρεώσεις.

Με την ολοκλήρωση των συμπερασμάτων προτάθηκε να γίνει χρήση εξειδικευμένου λογισμικού για την καλύτερη οργάνωση της παραγωγής και εκσυγχρονισμός του συστήματος λήψης παραγγελιών.

Επιπλέον προτάθηκε να επεκταθεί το δίκτυο διανομής και στις υπόλοιπες περιοχές του νομού Μαγνησίας καθώς και για λόγους προβολής να καθιερωθεί χορηγία σε φοιτητές και ημέρα προσφοράς για όλους τους καταστηματάρχες.

Τέλος προέκυψαν προτάσεις για νέες έρευνες προς τους προμηθευτές πρώτης ύλης δηλαδή τους κτηνοτρόφους και τους καταστηματάρχες. Επίσης προτάθηκε νέα έρευνα και για τα άλλα γαλακτοκομικά προϊόντα της ΕΒΟΛ.

# 1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

## 1.1 Εισαγωγή

Κατά την κλαδική μελέτη (ICAP, 2005) στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων δραστηριοποιούνται μερικές από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες ειδών διατροφής της χώρας αλλά και σημαντικός αριθμός μικρών παραγωγικών επιχειρήσεων.

Ο εν λόγω κλάδος, ως τομέας της ελληνικής μεταποιητικής βιομηχανίας χαρακτηρίζεται έντονα από το στοιχείο του ανταγωνισμού και της επιχειρηματικής κινητικότητας. Αυτό αποτελεί ιδιομορφία που είναι άμεσα ορατή σε πολλαπλά επίπεδα της αγοράς. Παράλληλα, οι εταιρείες κάνουν έντονες επενδυτικές κινήσεις όσον αφορά στην επέκταση και αναβάθμιση των εγκαταστάσεων παραγωγής, στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των δικτύων διανομής και των κέντρων logistics, στον εκσυγχρονισμό των μεθόδων τυποποίησης, αλλά και στην επέκταση της γκάμας των κωδικών με νέα προϊόντα (και βιολογικά), γεύσεις και συσκευασίες. Τον ανταγωνισμό ενισχύει η δραστηριοποίηση στην περιφέρεια συνεταιριστικών βιομηχανιών, οι οποίες διαφοροποιούνται στρατηγικά προβάλλοντας ένα προφίλ παραδοσιακής λειτουργίας, εκμετάλλευσης και ανάπτυξης δικτύων. (HELLASTAT, 2007)

Ανάμεσά τους ξεχωριστή θέση κατέχει η γαλακτοβιομηχανία ΕΒΟΛ η οποία εδρεύει στο νομό Μαγνησίας.

Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της ΕΒΟΛ, η γαλακτοβιομηχανία ΕΒΟΛ ιδρύεται το 1952 από την Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Βόλου με αντικείμενο τη συγκέντρωση, επεξεργασία και διάθεση του αγελαδινού γάλακτος στην τοπική αγορά η οποία παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως προς ανάπτυξη των δικτύων διανομής λόγω και της ιδιομορφίας του νομού Μαγνησίας (αστική, ορεινή και νησιώτικη περιοχή).

Η κρίση σε συνδυασμό με το συμπιεσμένο καταναλωτικό εισόδημα προκαλεί σημαντικές εξελίξεις στην εγχώρια αγορά γαλακτοκομικών-τυροκομικών προϊόντων, η μείωση όμως των πωλήσεων σε πολλά βασικά προϊόντα του κλάδου φαίνεται ότι πλήττει περισσότερο τις μεγαλύτερες βιομηχανίες και λιγότερο τις μικρές. Το θετικό πρόσημο στους ισολογισμούς της γαλακτοβιομηχανίας ΕΒΟΛ τα τελευταία 10 χρόνια και η μακρόχρονη και επιτυχημένη παρουσία της, όπως



παρουσιάζεται και σε άρθρο της εφημερίδας «ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ», εύλογα δημιούργησαν ερωτήματα σχετικά με το πώς και γιατί η συγκεκριμένη επιχείρηση παρουσιάζει επιτυχημένη πορεία. Έτσι δόθηκε το ερέθισμα για τη διερεύνηση των δικτύων διανομής της γαλακτοβιομηχανίας, ο οποίος είναι και ο σκοπός της παρούσας εργασίας. Ειδικότερα, η δομή του δικτύου διανομής, οι σχέσεις συνεργασίας μεταξύ επιχείρησης-προμηθευτών πρώτων υλών- καταστηματαρχών και η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι τα στοιχεία τα οποία θεωρήθηκε ότι θα δώσουν απαντήσεις για την ανοδική πορεία της ΕΒΟΛ παρά την οικονομική κρίση.

Άλλωστε, η λειτουργία των προμηθειών καθώς και η εναρμόνιση των ροών προσφοράς, ζήτησης και χρήματος είναι κρίσιμη για την επιτυχία (εμπορική και οικονομική) μιας επιχείρησης. (Παπαβασιλείου και Μπάλτας, 2008; Taylor, 2008).

Η εξυπηρέτηση του πελάτη δε, θεωρείται ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στον εφοδιασμό και το μάρκετινγκ (Θεοδωράς, 2008).

## **1.2 Σκοπός και ερευνητικοί στόχοι**

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι η παρουσίαση και ανάπτυξη του θέματος «Διερεύνηση των Δικτύων Διανομής νωπού γάλακτος, η περίπτωση της γαλακτοβιομηχανίας ΕΒΟΛ».

Πιο συγκεκριμένα σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνηθούν οι σχέσεις συνεργασίας της συνεταιριστικής γαλακτοβιομηχανίας ΕΒΟΛ του νομού Μαγνησίας με πελάτες και προμηθευτές, δηλαδή πώς συντονίζονται οι ενέργειες αυτές προς-εντός και από την ΕΒΟΛ ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των τελικών πελατών, των καταναλωτών αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Οι επιμέρους στόχοι της πτυχιακής εργασίας είναι οι εξής :

- Ποια είναι η σχέση συνεργασίας των στελεχών της επιχείρησης με τους προμηθευτές πρώτων υλών και με τους τελικούς πελάτες-καταναλωτές.
- Κατά πόσο επηρεάζουν οι ροές προσφοράς, ζήτησης και χρήματος τις συνεργασίες με προμηθευτές και πελάτες.
- Ποια είναι η δομή των δικτύων διανομής της γαλακτοβιομηχανίας ΕΒΟΛ.

- Πώς γίνεται η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας της γαλακτοβιομηχανίας ΕΒΟΛ.

### ***1.3 Δομή πτυχιακής***

Η διάρθρωση της υπόλοιπης εργασίας έχει ως εξής:

Στην αρχή του 2<sup>ου</sup> Κεφαλαίου παρουσιάζονται ορισμοί που συσχετίζονται με το θέμα της παρούσας εργασίας. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα σχετικά γύρω από τα δίκτυα του νωπού γάλακτος. Γίνεται αναφορά στο προφίλ της βιομηχανίας που μελετάμε.

Στο κεφάλαιο 3 γίνεται αναφορά στη μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στις εγκαταστάσεις της βιομηχανίας γάλακτος ΕΒΟΛ. Αρχικά αναφέρεται ο σχεδιασμός της έρευνας. Έπειτα παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε και η συνέντευξη καθώς και η βιβλιογραφία βάσει της οποίας δημιουργήθηκε. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των δεδομένων που έχουν συλλεχτεί και τέλος παρουσιάζονται οι περιορισμοί της έρευνας.

Στο κεφάλαιο 4 αρχικά γίνεται περιγραφή του δείγματος ως προς τα χαρακτηριστικά των υποκειμένων της έρευνας. Γίνεται ανάλυση των δεδομένων και συσχέτισή τους με την σχετική βιβλιογραφία.

Στο κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται τα συμπεράσματα από τις αναλύσεις που έγιναν στο κεφάλαιο 4, χωρισμένα ανά στόχο. Τέλος με βάση τα συμπεράσματα παρουσιάζονται ορισμένες προτάσεις προς την επιχείρηση ΕΒΟΛ για την καλύτερη λειτουργία των δικτύων διανομής της ΕΒΟΛ.

## **2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

### **2.1 Εισαγωγή**

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη βιβλιογραφία που στηρίχτηκε η παρούσα μελέτη και παρουσιάζεται η κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα όσον αφορά στις γαλακτοβιομηχανίες . Γίνεται αναφορά στο προφίλ της βιομηχανίας που μελετάμε. Συγκεκριμένα:

- Στην ενότητα 2.2 παρουσιάζονται ορισμοί που αφορούν στην εφοδιαστική αλυσίδα - τα δίκτυα διανομής.
- Στην ενότητα 2.3 παρουσιάζονται τα γενικά πληροφοριακά στοιχεία του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων (βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου, Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα, ορισμός νωπού γάλακτος - θεσμικό πλαίσιο, Κοινή Οργάνωση Αγοράς Γάλακτος και Γαλακτοκομικών Προϊόντων, Οδηγίες – Κανονισμοί Ποιότητας Γάλακτος, Ασφάλεια και Υγιεινή Τροφίμων, Ελληνικός Οργανισμός Γάλακτος και Κρέατος (ΕΛ.Ο.ΓΑ.Κ).
- Στην ενότητα 2.4 αναφέρονται πληροφορίες για τη ζήτηση των γαλακτοκομικών προϊόντων (παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση, η σημερινή κατάσταση στην αγορά του νωπού γάλακτος, η προσφορά Γαλακτοκομικών Προϊόντων, δομή και διάρθρωση του κλάδου - Πρωτογενής Παραγωγή και Χρήση Γάλακτος, Δίκτυα Διανομής, Μέγεθος Εγχώριας Αγοράς Φρέσκου Παστεριωμένου Γάλακτος).
- Στην ενότητα 2.5 Το προφίλ της γαλακτοβιομηχανίας ΕΒΟΛ.

### **2.2 Η Εφοδιαστική αλυσίδα, δίκτυα διανομής-Ορισμοί**

Στις σύγχρονες παγκοσμιοποιημένες αγορές, ο έντονος ανταγωνισμός αναγκάζει τις επιχειρήσεις να αναζητούν νέους τρόπους αποτελεσματικής εξυπηρέτησης του πελάτη. Με την επιχείρηση να βρίσκεται στο κέντρο ενός δικτύου προμηθευτών και πελατών **η εφοδιαστική αλυσίδα** θα μπορούσε να οριστεί «ως ένα δίκτυο

*συνδεδεμένων και αλληλεξαρτημένων οργανώσεων, που λειτουργούν από κοινού σε ένα κλίμα συνεργασίας για να ελέγξουν, να διευθύνουν και να βελτιώσουν τη ροή υλικών και πληροφοριών από τους προμηθευτές στους τελικούς χρήστες». (Martin Christopher, 2007).*

Όπως αναφέρεται στην ιστοσελίδα της συμβουλευτικής εταιρείας Close the Loop, η Εφοδιαστική Αλυσίδα (Supply Chain) είναι ο κρίκος που συνδέει τα προϊόντα και τις παραγόμενες υπηρεσίες ενός οργανισμού ή επιχείρησης με τις εισροές (υλικά, ενέργεια, κ.λπ.).

Αναλυτικότερα, οι εφοδιαστικές αλυσίδες αποτελούνται από μονάδες παραγωγής και αποθήκευσης (εγκαταστάσεις), συνδεδεμένες μεταξύ τους με διαύλους μεταφοράς και εκτείνονται από τους αρχικούς προμηθευτές πρώτων υλών, πχ αγροκτήματα – κτηνοτρόφοι, ως τους καταναλωτές τελικών προϊόντων και ο λόγος ύπαρξής τους είναι να υποστηρίζουν τη ροή της ζήτησης, προσφοράς και χρημάτων. *«Κάθε μονάδα που βρίσκεται σε επόμενο στάδιο της αλυσίδας από κάποια εγκατάσταση, είναι ένας προορισμός για τα έτοιμα προϊόντα της και αποτελεί μέρος του δικτύου διανομής της εγκατάστασης αυτής. Κάθε μονάδα που βρίσκεται σε προηγούμενο στάδιο είναι πηγή προμηθειών και σχηματίζει μέρος του δικτύου προμήθειας.»* Κάθε εργοστάσιο συνήθως εξυπηρετεί όσους προορισμούς είναι απαραίτητοι για να ικανοποιηθεί η ζήτηση σε μια δεδομένη περιοχή. Οι προορισμοί αυτοί με τη σειρά τους μπορούν να προωθούν τα προϊόντα σε ακόμα περισσότερους προορισμούς, ώσπου τελικά τα προϊόντα να φτάσουν στους απώτερους καταναλωτές. Η οργανωμένη ροή ετοιμών προϊόντων από την εγκατάσταση παραγωγής προς τους καταναλωτές έτσι ώστε να ικανοποιείται η ζήτηση κατά τρόπο οικονομικά επικερδή για όλα τα μέλη της αλυσίδας αποτελεί **το δίκτυο διανομής** της επιχείρησης (Taylor 2008, σελ.50).

Το δίκτυο διανομής αποτελεί πολύτιμο στοιχείο μιας επιχείρησης, διότι μπορεί να της δώσει ανταγωνιστικό προβάδισμα με την αξιοποίηση των ικανοτήτων, των γνωριμιών, της πείρας και της πελατείας των μελών του δικτύου. Επιπλέον, μέσω της οργάνωσης του δικτύου, δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να διασταυρώνει πληροφορίες, να ερευνά συγκριτικά την αγορά, να προγραμματίζει την παραγωγή και με τον τρόπο αυτό να προωθεί αποτελεσματικά τα προϊόντα ή υπηρεσίες της και να επεκτείνει την εμπορική της δραστηριότητα.

Σύμφωνα με τον Handfield (2011), η έννοια της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας βασίζεται σε δύο παραμέτρους. Η πρώτη παράμετρος αφορά στο ότι

σχεδόν κάθε προϊόν που φθάνει σε ένα τελικό χρήστη αποτελεί το αποτέλεσμα της προσπάθειας πολλών οργανισμών. Οι οργανισμοί αυτοί αναφέρονται συλλογικά ως αλυσίδα εφοδιασμού.

Η δεύτερη παράμετρος είναι ότι, ενώ οι αλυσίδες εφοδιασμού έχουν υπάρξει για μεγάλο χρονικό διάστημα, οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν στρέψει μόνο την προσοχή στο τι συμβαίνει μέσα τους «τέσσερις τοίχους» τους. Λίγοι οργανισμοί ή επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει την σημασία του συνόλου, δηλαδή της αλυσίδας των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για να παραλάβει τελικά προϊόντα ο τελικός πελάτης. Και το αποτέλεσμα είναι να δημιουργούν αποσπασματικές και συχνά αναποτελεσματικές αλυσίδες εφοδιασμού.

Η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας ενοποιεί και ολοκληρώνει το σχεδιασμό, τις προμήθειες, την παραγωγή, την αποθήκευση, τη μεταφορά και τις πωλήσεις τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και μεταξύ των άλλων μελών της αλυσίδας. Ο σκοπός της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι η αύξηση της συνολικής κερδοφορίας κατά μήκος της αλυσίδας που συνεπάγεται την αύξηση της κερδοφορίας όλων των εταίρων της. Αυτό επιτυγχάνεται με την κατανόηση και ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών στον απαιτούμενο χρόνο, την προσφορά προϊόντων και ανταγωνιστικού κόστους.

Είναι εκείνο δε το τμήμα της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας που σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει την αποδοτική και αποτελεσματική κανονική και αντίστροφη ροή και αποθήκευση των προϊόντων, υπηρεσιών και των σχετικών πληροφοριών από το σημείο προέλευσης τους έως το σημείο κατανάλωσής τους, ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών που αποτελεί τα **Logistics**.

Σύμφωνα με τον Martin (2007), η έννοια των **Logistics** ορίζεται ως «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».

## **2.3 Γενικά πληροφοριακά στοιχεία του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων**

### **2.3.1 Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων**

Σύμφωνα με την Κλαδική μελέτη της ICAP (2005) στη χώρα μας, η παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων κατέχει σημαντική θέση στους παραδοσιακούς τομείς παραγωγικής δραστηριότητας. Ως οργανωμένος κλάδος αναπτύχθηκε μετά τις αρχές του 20ου αιώνα, όταν ξεκίνησαν τις δραστηριότητές τους μερικές από τις βασικότερες γαλακτοβιομηχανίες του κλάδου. Οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούσαν έως τότε εξελίχθηκαν σταδιακά σε μεγάλο μεγέθους παραγωγικές μονάδες, οι οποίες έδωσαν στον κλάδο βιομηχανικό χαρακτήρα. Η σύγχρονη βιομηχανική παραγωγή αφορά κυρίως το γάλα κατανάλωσης (παστεριωμένο), το γιαούρτι και τα επιδόρπια γάλακτος.

Οι βελτιώσεις στην παραγωγή του φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος, όπως το γάλα υψηλής παστερίωσης δημιουργούν νέα δεδομένα στην αγορά. Ο παραγωγικός τομέας του κλάδου παρά τις αλλαγές που έχουν γίνει, εξακολουθεί να στηρίζεται στην πρωτογενή παραγωγή γεωργικών εκμεταλλεύσεων. Οι παραγωγικές αυτές μονάδες όμως χαρακτηρίζονται από χαμηλή παραγωγική δυναμικότητα, αφού δεν έχουν τον απαιτούμενο σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό. Έτσι περιορίζονται στις τοπικές αγορές στις οποίες εντάσσονται, ενώ η αδυναμία τους συχνά να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της σχετικής νομοθεσίας έχει σαν αποτέλεσμα να μειωθεί σταδιακά ο αριθμός τους. Οι μεγάλες όμως παραγωγικές μονάδες οι οποίες διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό τον οποίο ανανεώνουν διαθέτοντας σημαντικά ποσά για επενδύσεις, εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους διοίκησης, ενώ με τις μεθόδους προώθησης που εφαρμόζουν και το οργανωμένο δίκτυο διανομής τους, έχουν κατορθώσει να καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της ελληνικής επικράτειας. Επιπλέον, έχουν εξαγωγική δραστηριότητα, ενώ ορισμένες διαθέτουν παραγωγικές μονάδες σε βαλκανικές, κυρίως, χώρες εφαρμόζοντας στην παραγωγική τους διαδικασία σύγχρονα πιστοποιητικά διασφάλισης ποιότητας (HACCP, ISO).

Επίσης, σημαντική εξέλιξη στον παραγωγικό τομέα έφερε η εφαρμογή του συστήματος των ποσοτώσεων στις 31 Μαρτίου 1984, με την υιοθέτηση κανόνων που θα συνδέουν την κοινοτική παραγωγή γάλακτος με τις ανάγκες της αγοράς.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του, η Ε.Ε. δίνει εγγυήσεις για την τιμή του γάλακτος στους παραγωγούς, εφόσον οι συνολικές ποσότητες αγελαδινού γάλακτος που παραδίδονται στους αγοραστές σε κάθε κράτος-μέλος είναι μέσα στα προκαθορισμένα όρια [αφενός ανώτατη ποσότητα αγελαδινού γάλακτος που μπορεί να παραδοθεί από τους παραγωγούς συνολικά σε γαλακτοκομεία και άλλες μονάδες παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων (εμπορεύσιμο γάλα) και, αφετέρου συγκεκριμένες ποσότητες γάλακτος που μπορεί να πουλήσει ο παραγωγός απευθείας στην κατανάλωση]. Η Ελλάδα εντάχθηκε σε αυτό το σύστημα, αν και η εγχώρια παραγωγή της δεν επαρκούσε για την κάλυψη της κατανάλωσης.

Εκτός όμως από τον παραγωγικό τομέα, ο κλάδος περιλαμβάνει ένα σχετικά μικρό αριθμό μεγάλων εισαγωγικών εταιρειών (Friesland Hellas AEBE, Campina Hellas AE και Optima AE), οι οποίες κατέχουν αξιόλογη θέση στην εγχώρια αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων. Ορισμένες απ' αυτές βρίσκονται σε άμεση ή έμμεση σχέση με πολυεθνικές εταιρείες.

Στον τομέα του λιανικού εμπορίου κυρίαρχη εξέλιξη αποτέλεσε η ραγδαία ανάπτυξη των σουπερμάρκετ, τα οποία συγκεντρώνοντας μεγάλο μέρος της συνολικής αγοράς, αποδυνάμωσαν τα παραδοσιακά γαλακτοπωλεία. Ωστόσο πέραν των μεγάλων αλυσίδων, το γάλα και τα βασικά γαλακτοκομικά προϊόντα εξακολουθούν να διατίθενται σε μεγάλο αριθμό των λεγόμενων «μικρών σημείων πώλησης», συμπεριλαμβανομένων mini markets, αρτοποιείων και μικρών συνοικιακών ψιλικατζίδικων.

**Ως Νωπό Γάλα δε,** αναφέρεται το γάλα που προέρχεται από μαστικούς αδένες αγελάδων, προβάτων, αιγών ή βουβαλιών, που δεν έχει θερμανθεί πέρα από τους 40°C ή έχει υποστεί επεξεργασία με ισοδύναμο αποτέλεσμα. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει το γάλα που προορίζεται για κατανάλωση, το οποίο δεν έχει υποστεί άλλη επεξεργασία εκτός από διήθηση, ψύξη και ομογενοποίηση, κάτω από συγκεκριμένες προδιαγραφές υγιεινής και χημικής σύστασης. **Ως Παστεριωμένο Γάλα:** αναφέρεται το γάλα που πρέπει να έχει υποστεί θερμική επεξεργασία, η οποία περιλαμβάνει την έκθεση σε υψηλή θερμοκρασία για μικρό χρονικό διάστημα. Στη συσκευασία του παστεριωμένου γάλακτος πρέπει να αναγράφονται σε εμφανές σημείο και με ευδιάκριτους χαρακτήρες οι ενδείξεις

«Παστεριωμένο» και «Γάλα», το σήμα καταλληλότητας του προϊόντος, καθώς και η διάρκεια και η θερμοκρασία συντήρησής του. Στη συσκευασία μπορεί να αναγράφεται και η ένδειξη «φρέσκο». (ICAP 2005)

### **2.3.2 Κοινή Οργάνωση Αγοράς Γάλακτος και Γαλακτοκομικών Προϊόντων**

Σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του Προγράμματος Δράσης 2000 για τη μεταρρύθμιση της ΚΑΠ (Κοινή Αγροτική Πολιτική) και τον Κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 1255/99 του Συμβουλίου της 17ης Μαΐου εφαρμόζεται η νέα ΚΟΑ (Κοινή Οργάνωση Αγοράς) για την κοινή οργάνωση αγορών στον τομέα του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων, στόχος της νέας ΚΟΑ είναι να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων στην εσωτερική και την εξωτερική αγορά μέσω της μείωσης της τιμής παρέμβασης, διατηρώντας την ασφάλεια των γεωργικών εισοδημάτων μέσω άμεσων ενισχύσεων του εισοδήματος των γεωργών. Επίσης, να εξασφαλιστεί η ελεύθερη κυκλοφορία του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων στο εσωτερικό της Κοινότητας και να ενθαρρυνθεί η κατανάλωση γάλακτος και να απλοποιηθεί η νομοθεσία όσον αφορά στα μέτρα ενίσχυσης στην εσωτερική αγορά και στα ειδικά μέτρα που αφορούν στην εμπορία.

Για να μπορεί ο παραγωγός να εισπράξει τις άμεσες ενισχύσεις είναι υποχρεωμένος να εφαρμόζει τη βασική νομοθεσία που αφορά στη δημόσια υγεία, στην προστασία του περιβάλλοντος, στην υγεία των ζώων και των φυτών, στην κτηνιατρική νομοθεσία. Ο οργανισμός πληρωμών είναι υποχρεωμένος να επιβάλλει πρόστιμα αν δεν τηρούνται οι ανωτέρω υποχρεώσεις.

### **2.3.3 Ελληνικός Οργανισμός Γάλακτος**

Ο Ελληνικός Οργανισμός Γάλακτος (ΕΛ.Ο.Γ.) διαχειρίζεται το καθεστώς της εισφοράς στον τομέα του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων. Συγκεκριμένα είναι υπεύθυνος, να τηρεί μητρώο παραγωγών και κατόχων ατομικών ποσοτήτων αναφοράς (χωριστά για τις παραδόσεις και για τις απ' ευθείας πωλήσεις), να ενημερώνει τους παραγωγούς για πιθανές αλλαγές στις ατομικές ποσότητες αναφοράς τους και να διαβιβάζει στην Επιτροπή, πριν από την 1η



Φεβρουαρίου κάθε έτους, τις ποσότητες οι οποίες έχουν οριστικά μετατραπεί μετά από αίτηση των παραγωγών μεταξύ των ατομικών ποσοτήτων αναφοράς των «παραδόσεων» και των «απευθείας πωλήσεων» καθώς να παίρνει τα κατάλληλα μέτρα για την ενημέρωση των παραγωγών και των αγοραστών για τα μέτρα, τις διατάξεις και τις κυρώσεις που προβλέπονται από την μη τήρηση των μέτρων και των διατάξεων.

Με την 387867/25-10-1999 υπουργική απόφαση παραχωρήθηκαν για την χρηματοδότηση και λειτουργία τους στον ΕΛ.Ο.Γ. 8 εργαστήρια Ελέγχου Ποιότητας Γάλακτος στην Ελλάδα τα οποία ανήκουν στο Υπουργείο Γεωργίας και έχουν σαν έδρα την: Αλεξανδρούπολη, Δράμα, Γιαννιτσά, Λάρισα, Ιωάννινα, Πάτρα, Μυτιλήνη, Ρέθυμνο.

Τα εργαστήρια διενεργούν τις απαραίτητες αναλύσεις, εξετάσεις και δοκιμές του νωπού γάλακτος που παραδίδεται από τους παραγωγούς στις μονάδες επεξεργασίας-μεταποίησης γάλακτος, του θερμικά επεξεργασμένου γάλακτος καθώς επίσης και των γαλακτοκομικών προϊόντων για τον καθορισμό της ποιότητας τους. (ICAP, 2005)

## **2.4 Ζήτηση- Προσφορά -αγορά Γαλακτοκομικών Προϊόντων**

### **2.4.1 Ζήτηση**

*Σύμφωνα με την Κλαδική Μελέτη (ICAP, 2005) «Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων κατέχει σημαντική θέση στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων, καθώς περιλαμβάνει μερικές από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες ειδών διατροφής της χώρας, οι οποίες δαπανούν σημαντικά κονδύλια για νέες επενδύσεις και εκσυγχρονισμό των ήδη υφιστάμενων μονάδων.»*

Τα γαλακτοκομικά προϊόντα αποτελούν βασικό είδος διατροφής για τους καταναλωτές και ως εκ τούτου, η ζήτηση τους επηρεάζεται αλλά όχι σε σημαντικό βαθμό από το διαθέσιμο εισόδημα. Παράγοντες που επηρεάζουν τους καταναλωτές είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων αυτών όπως η γεύση, η ποιότητα, η διάρκεια χρήσης του, η θρεπτική αξία, η συσκευασία κλπ. συχνά δε και η ευκολία πρόσβασης στα σημεία πώλησης από τα οποία θα προμηθευτούν το προϊόν.

Αναλυτικότερα, η αποδεδειγμένη επιστημονικά διατροφική αξία αλλά και η στροφή των καταναλωτών τα τελευταία χρόνια σε υγιεινότερους τρόπους διατροφής ευνοεί την κατανάλωση των συγκεκριμένων προϊόντων. Παρατηρείται λοιπόν αύξηση της ζήτησης ορισμένων προϊόντων όπως π.χ. το φρέσκο γάλα και γιαούρτι, ή προϊόντα με χαμηλότερα λιπαρά, βιολογικό γάλα κλπ.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις και βελτιώσεις στην παραγωγή ιδιαίτερα στον τομέα του γάλακτος, επηρεάζουν τη ζήτηση ή υποκατάσταση μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών γάλακτος (π.χ. αύξηση της ζήτησης για γάλα υψηλής παστερίωσης, το οποίο λόγω και της μεγαλύτερης διάρκειας «ζωής» του είναι ευκολότερο να μεταφερθεί σε περισσότερο απομακρυσμένες γεωγραφικά περιοχές).

Επιπλέον, η διαφήμιση επηρεάζει σημαντικά τη ζήτηση των εξεταζόμενων προϊόντων, υπό την έννοια ότι «προσελκύει» τους καταναλωτές σε συγκεκριμένα εμπορικά σήματα ή νέους τύπους προϊόντων.

Επίσης, η διαθεσιμότητα και η τιμή επηρεάζει τη ζήτηση των εξεταζόμενων προϊόντων. Έτσι λοιπόν, ενδεχόμενη αύξηση της τιμής ορισμένων κατηγοριών προϊόντων θα επηρεάσει αρνητικά τη ζήτηση τους. Ένας επιπλέον παράγοντας που επηρεάζει τη ζήτηση για τα γαλακτοκομικά προϊόντα είναι η ηλικιακή διάρθρωση του πληθυσμού, δεδομένου ότι ορισμένες κατηγορίες αυτών των προϊόντων απευθύνονται κυρίως σε νεαρές ηλικίες, ενώ τα τελευταία χρόνια αναπτύχθηκαν και προϊόντα αποκλειστικά για παιδιά (σοκολατούχο γάλα, γιαούρτι, επιδόρπια γάλακτος). Πίνακας 2.4.1.1 (ICAP, 2005).

Πίνακας 2.4.1.1: Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών για γαλακτοκομικά προϊόντα κατά περιοχή (σε €)

Χαρακτηριστικά Νοικοκυριών/ Δαπάνες	Αστικές περιοχές						
	Όλες οι Περιοχές	Σύνολο Αστικών Περιοχών	Περιφέρεια Πρωτεύουσας	Πολιτοδομικό Συγκρότημα Θεσσαλονίκης	Λοιπές Αστικές Περιοχές	Ημιαστικές Περιοχές	Αγροτικές Περιοχές
Συνολικός Αριθμός Νοικοκυριών	3.992.964	2.687.885	1.423.184	334.043	930.659	485.807	819.272
Είδη διατροφής	288,96	297,02	305,84	287,55	286,9	307,4	251,61
Γαλακτοκομικά προϊόντα (εκτός τυριών)	30,44	32,61	34,02	31,18	30,94	32,01	22,40
<b>Γάλα νοπό</b>	<b>11,33</b>	<b>12,13</b>	<b>11,53</b>	<b>15,08</b>	<b>12</b>	<b>12,89</b>	<b>7,78</b>
Γιαούρτι	7,77	8,33	9,12	6,56	7,74	8,11	5,72
Γάλα σε κουτιά (ζαχαρούχο, εβαπορέ και μακράς διάρκειας)	3,9	3,45	3,68	2,07	3,6	4,9	4,79
Γάλα με λίγα λιπαρά	3,23	4,02	4,79	3,79	2,91	2,01	1,4

Γάλα σκόνη	1,27	1,27	1,13	0,57	1,73	1,31	1,23
Γάλα σοκολατούχο	0,71	0,81	0,86	0,65	0,82	0,69	0,37
Βούτυρο γάλακτος (νοπό, μαγειρικό κλπ)	0,53	0,59	0,57	0,88	0,51	0,56	0,33
Κρέμα γάλακτος	0,56	0,7	0,97	0,21	0,47	0,45	0,17
Άλλα προϊόντα γάλακτος	1,14	1,31	1,4	1,37	1,16	1,09	0,61
Πηγή: ΕΣΥΕ (Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών 2004/2005)							

Πίνακας 2.4.1.2: Μέση μηνιαία κατανάλωση σε ποσότητα: ΕΟΠ 2011 και 2010

Είδος	Μονάδα μέτρησης	ΕΟΠ 2011	ΕΟΠ 2010	Διαφορά ποσότητας	Μεταβολή %
Ρύζι	Γραμμάρια	1.286,30	1.241,73	44,57	3,6
Ψωμί και είδη αρτοποιίας	Γραμμάρια	11.373,12	11.316,34	56,78	0,5
Ζυμαρικά	Γραμμάρια	2.636,14	2.518,15	117,99	4,7
Κρέας	Γραμμάρια	11.441,33	11.721,14	-279,81	-2,4
Ψάρια	Γραμμάρια	3.292,75	3.386,56	-93,81	-2,8
<b>Γάλα</b>	<b>Χίλιστόλιτρα</b>	<b>12.726,82</b>	<b>12.951,07</b>	<b>-224,25</b>	<b>-1,7</b>
Αυγά	Τεμάχια	16	16	0	0,0
Γιαούρτι	Γραμμάρια	1.835,37	1.892,89	-57,52	-3,0
Τυρί	Γραμμάρια	3.534,52	3.548,2	-13,68	-0,4
Φρούτα νοπά, συντηρημένα και ξηροί καρποί	Γραμμάρια	20.917,03	21.286,08	-369,05	-1,7
Λαχανικά νοπά, συντηρημένα και όσπρια	Γραμμάρια	28.992,20	29.577,66	-585,46	-2,0
Ελαιόλαδο	Χίλιστόλιτρα	3.534,03	3.538,12	-4,09	-0,1
Τσιγάρα	Τεμάχια	269	315	-46	-14,6
Οινοπνευματώδη ποτά	Χίλιστόλιτρα	4.095,50	3.829,14	266,36	7,0

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών 2010/2011)

## 2.4.2 Προσφορά-αγορά

Στον πίνακα 2.4.2.1 που ακολουθεί παρουσιάζεται η εγχώρια πρωτογενής παραγωγή γάλακτος (αγελαδινό, πρόβειο, γίδινο) στις γεωργικές εκμεταλλεύσεις για το χρονικό διάστημα 1990-2008, σύμφωνα με τα στοιχεία του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα, εμφανίζονται μικρές αυξομειώσεις της παραγωγής στην πορεία των ετών.

Όσον αφορά την ελληνική παραγωγή γάλακτος για την ίδια χρονική περίοδο (1990-2008), αξ σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο μέρος της καλύπτεται από το αγελαδινό

γάλα, σε ποσοστό μεταξύ του 40%-45%. Ακολουθεί το πρόβειο με ποσοστό μεταξύ του 34%-37% και το κατσικίσιο με 21%-25%.

Πίνακας 2.4.2.1: Εγχώρια πρωτογενής παραγωγή γάλακτος (1990 – 2008)

Έτος	Αγελαδινό	Πρόβειο	Κατσικίσιο	Σύνολο
1990	716,3	637,9	448,8	1.803,0
1991	711,3	630,9	442,4	1.784,6
1992	730,9	631,4	440,7	1.803,0
1993	747,0	634,0	447,0	1.828,0
1994	769,3	641,3	436,2	1.846,8
1995	763,5	638,6	432,0	1.834,1
1996	741,2	625,8	421,0	1.788,0
1997	750,0	648,3	422,8	1.821,1
1998	748,7	648,4	424,1	1.821,2
1999	776,8	653,8	434,8	1.865,4
2000	789,0	667,3	439,3	1.895,6
2001	778,1	677,6	445,8	1.901,5
2002	758,2	677,0	441,9	1.877,1
2003	768,0	695,4	446,0	1.909,4
2004	773,3	681,4	438,2	1.892,9
2005	761,3	639,9	415,0	1.816,2
2006	763,8	662,7	427,0	1.853,5
2007	774,0	670,1	414,9	1.859,0
2008	787,2	692,4	412,1	1891,7

Ποσότητα: τόνοι Πηγή: Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων – Διεύθυνση Αγροτικής Πολιτικής και Τεκμηρίωσης

Στον πίνακα 2.4.2.2 παρουσιάζεται η ποσότητα παραγωγής του αγελαδινού γάλακτος ανά μήνα έτους 2013 σε σύγκριση με τις ποσότητες των αντίστοιχων περσινών μηνών. (ΕΛ.Ο.ΓΑ.Κ, 2013). Παρατηρείται ότι κατά το έτος 2013 ανά μήνα παρουσιάζεται μείωση των ποσοτήτων παραγωγής αγελαδινού γάλακτος.

Πίνακας 2.4.2.2: Ποσότητα αγελαδινού γάλακτος ανά μήνα έτους 2013 και σύγκριση ποσοτήτων με τον αντίστοιχο περσινό μήνα (σε τόνους)

ΜΗΝΑΣ	2012	2013
Ιανουάριος	54.821	51.331
Φεβρουάριος	51.946	47.890
Μάρτιος	57.167	53.758
Απρίλιος	56.780	51.968
Μάιος	58.812	52.351
Ιούνιος	54.346	47.137
Ιούλιος	53.593	0
Αύγουστος	52.507	0
Σεπτέμβριος	49.995	0
Οκτώβριος	49.791	0
Νοέμβριος	47.978	0
Δεκέμβριος	49.773	0
<b>Σύνολο</b>	<b>637.470</b>	<b>304.434</b>

Πηγή: Ελληνικός Οργανισμός Γάλακτος και Κρέατος (ΕΛ.Ο.ΓΑ.Κ.)

Στον πίνακα 2.4.2.3 που ακολουθεί παρουσιάζονται μερικές από τις κυριότερες επιχειρήσεις παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων όπως εμφανίζονται στην ICAP 2010.(Γεωργακόπουλος, 2012)

Με την παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων ασχολούνται και συνεταιριστικές ενώσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο των αγροτικών προϊόντων. Οι εν λόγω επιχειρήσεις είναι μικρής παραγωγικότητας και καλύπτουν κυρίως την τοπική αγορά στην οποία εντάσσονται. Σ' αυτή την κατηγορία ανήκει και η επιχείρηση που μελετάται στην παρούσα εργασία, δηλαδή η ΕΒΟΛ που ανήκει στην Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Βόλου.

Πίνακας 2.4.2.3: Επιχειρήσεις παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων – ICAP 2010

<b>ΕΝΩΣΙΣ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΒΟΛΟΥ</b>	
Διεύθυνση	<b>Έδρα</b> Λαρίσης 99, 383 34 Βόλος Τηλ 24210-95495, 95275, φαξ 24210-95275 <b>Εργοστάσιο</b> Α ΒΙ.ΠΕ., 38500 Βόλος (Γαλακτοκομικά)
Προσωπικό	130
Δραστηριότητες	Παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων και τυριών. Εμπόριο δημητριακών, λιπασμάτων και αγροχημικών. Δανειοδοτήσεις και επιδοτήσεις των μελών. <b>Προϊόντα:</b> γιαούρτι, γάλα, βούτυρο
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1926. Προϊόντα της Ένωσης φέρουν το εμπορικό σήμα της ΕΒΟΛ. Η παραγωγή και πώληση γαλακτοκομικών προϊόντων αποτελεί την κύρια δραστηριότητα του συνεταιρισμού. Διαθέτει τα προϊόντα της απευθείας στην περιοχή της Θεσσαλίας και μέσω αντιπροσώπων στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και τη Χαλκίδα. Διαθέτει πιστοποίηση ISO 22000.
<b>ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤ. ΛΑΜΙΑΣ ΣΥΝ. Π.Ε.</b>	
Κύκλος εργασιών 2009 (€)	5.943.790
Διεύθυνση	<b>Έδρα:</b> Λεωνίδου 5-7, 351 00 Λαμία Τηλ 22310-33883, 23287, φαξ 22310-22219, 27318 <b>Εργοστάσιο:</b> • Καλύβια, 351 00 Λαμία (γαλακτοκομικά)
Προσωπικό	102
Δραστηριότητες	Εκκόκκιση βάμβακος. Ξήρανση και εμπόριο καλαμποκιού. Παραγωγή αλεύρων, γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων. Εμπόριο αγροτικών εφοδίων. <b>Προϊόντα:</b> γάλα παστεριωμένο (λευκό και σοκολατούχο), γιαούρτι παραδοσιακό, ξινόγαλο, κρέμα γάλακτος και βούτυρο.
Εμπορικά σήματα/Συσκευασίες	Τα προϊόντα φέρουν ως εμπορικό σήμα το λογότυπο της ένωσης και περιλαμβάνουν. Γάλα φρέσκο παστεριωμένο σε συσκευασίες του 0,5 και 1 λίτρου. Σοκολατούχο γάλα φρέσκο παστεριωμένο σε συσκευασίες του 0,5 λίτρου. Γιαούρτι παραδοσιακό 220γρ και 320γρ. Ξινόγαλο σε συσκευασίες του 0,5 λίτρου. Βούτυρο σε συσκευασίες των 8 κιλών.
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1930 με έδρα τη Λαμία. Το 2003 η επωνυμία της άλλαξε από Ένωση Γεωργ. Συνετ. Λαμίας Συν. Π.Ε στην σημερινή. Τα εξεταζόμενα είδη καλύπτουν το σύνολο σχεδόν του ετήσιου κύκλου εργασιών της ένωσης και διατίθενται μέσω του δικτύου διανομής της και με τη βοήθεια αντιπροσώπων σε σουπερμάρκετ και καταστήματα τροφίμων της ευρύτερης περιοχής. Διαθέτει πιστοποίηση ISO 22000 (HACCP)
<b>ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ</b>	

<b>ΑΓΡΟΤ. ΣΥΝ. ΤΡΙΚΑΛΩΝ-ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ</b>	
<b>Κύκλος εργασιών 2008 (€)</b>	15.225.907 (κατά δήλωση)
<b>Διεύθυνση</b>	<b>Έδρα – Εργοστάσιο:</b> Οδός Τρικάλων – Καρδίτσας (2 <sup>ο</sup> χλμ.), ΤΘ 21, 421 00 Τρίκαλα Τηλ 24310-71130, 28304, 76014, φαξ 24310-39034
<b>Προσωπικό</b>	102
<b>Δραστηριότητες</b>	Παραγωγή γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων. <b>Προϊόντα:</b> γάλα παστεριωμένο (λευκό και σοκολατούχο), γιαούρτι (παραδοσιακό και ευρωπαϊκού τύπου), ξινόγαλο, βούτυρο και κρέμα γάλακτος.
<b>Εμπορικά σήματα/Συσκευασίες</b>	Όλα τα προϊόντα διατίθενται με εμπορικό σήμα «ΤΡΙΚΚΗ» Γάλα φρέσκο παστεριωμένο πλήρες και ελαφρύ σε συσκευασίες του 0,5 και 1 λίτρου και χύμα. Σοκολατούχο γάλα φρέσκο παστεριωμένο πλήρες, ελαφρύ και άπαχο σε συσκευασίες των 250ml και 0,5 λίτρου. Γιαούρτι αγελαδινό στραγγιστό (2%, 10% λιπαρά) σε συσκευασίες των 200γρ. και δοχεία του 1 κιλού και 5 κιλών. (σε πλαστικό δοχείο). Γιαούρτι ευρωπαϊκού τύπου αγελαδινό σε πλαστικό δοχείο των 224 και 240γρ. Γιαούρτι παραδοσιακό πρόβειο σε πλαστικό δοχείο των 304 – 320γρ., 200 – 240γρ., σε πήλινο δοχείο 500γρ. και 1 κιλού. Κρέμα Γάλακτος (52% λιπαρά) κ.α.

Πηγή: Γεωργακόπουλος, Δ., (2012)

## 2.5 Το προφίλ της γαλακτοβιομηχανίας ΕΒΟΛ

Σε μία ιστορική αναδρομή στις επιχειρήσεις του νομού Μαγνησίας, ανάμεσα σε αυτές που το όνομά τους ταυτίστηκε με τον τόπο, ξεχωρίζει η Συνεταιριστική Γαλακτοβιομηχανία ΕΒΟΛ που με τα προϊόντα της μεγάλωσαν τέσσερις γενιές και έγιναν ένα με το καταναλωτικό κοινό.

Αρχικά ιδρύθηκε το 1926 η Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Βόλου (ΕΑΣ Βόλου) αποτελώντας το δευτεροβάθμιο συνεταιριστικό όργανο των Συνεταιρισμών των χωριών γύρω από τον Βόλο, καθώς και των χωριών του Δυτικού Πηλίου και της περιοχής του Βελεστίου. Το 1952 η ΕΑΣ Βόλου ιδρύει την Γαλακτοβιομηχανία ΕΒΟΛ με αντικείμενο τη συγκέντρωση, επεξεργασία και διάθεση του αγελαδινού γάλακτος στην τοπική αγορά.

Ο σκοπός της ίδρυσης ήταν και συνεχίζει να είναι η άσκηση παρεμβατικής πολιτικής από την Συνεταιριστική Οργάνωση στην τιμή του αγελαδινού, γίδινου και πρόβειου γάλακτος, και η διασφάλιση του εισοδήματος των κτηνοτρόφων της περιοχής. Όπως δηλώνει ο πρόεδρος της ΕΑΣ Βόλου στην ιστοσελίδα της γαλακτοβιομηχανίας κος Πρίντζος *«σήμερα έχει επιτευχθεί οι κτηνοτρόφοι να απολαμβάνουν από τις υψηλότερες τιμές που δίνονται στο γάλα πανελλαδικά..... Τα εκσυγχρονιστικά προγράμματα που υλοποιεί η Γαλακτοβιομηχανία τα τελευταία χρόνια στις εγκαταστάσεις της στην Α' ΒΙ.ΠΕ. Βόλου, οι μέθοδοι επεξεργασίας που*

*ακολουθεί σε συνδυασμό με τη φροντίδα, τη γνώση και το μεράκι του ανθρώπινου δυναμικού, έχουν ως αποτέλεσμα το να παράγονται προϊόντα υψηλής ποιότητας και προδιαγραφών αφού συνδυάζονται η παράδοση με τους σύγχρονους κανόνες και διαδικασίες που ισχύουν στις βιομηχανίες τροφίμων (HACCP, ISO 22000)».*

Τα τελευταία χρόνια η ΕΒΟΛ παράγει αρκετά νέα προϊόντα όπως το βιολογικό γίδινο γάλα σε ποιοτικές και αισθητικά προσεγμένες συσκευασίες, στηρίζοντας αφενός μεν και την προσπάθεια των κτηνοτρόφων που ασχολούνται με τη βιολογική γεωργία, αφετέρου δε καλύπτοντας και την ανάγκη των καταναλωτών για ποιοτικά και υγιεινά προϊόντα.

Με πρωτοπορία στον κλάδο παραγωγής πιστοποιημένων βιολογικών προϊόντων γάλακτος (γίδινο και αγελαδινό εμφιαλωμένο φρέσκο βιολογικό γάλα, καθώς και τα παράγωγα τους - γιαούρτια, βούτυρα, τυριά βιολογικά) η Συνεταιριστική Βιομηχανία ΕΒΟΛ διαθέτει αυτά και εκτός νομού Μαγνησίας, μαζί με τα υπόλοιπα συμβατικά προϊόντα της. Τα προϊόντα της ΕΒΟΛ, καλύπτουν το 80% της κατανάλωσης γαλακτοκομικών στον νομό Μαγνησίας, και τα τελευταία χρόνια έχουν διεισδύσει και σε άλλους νομούς, όπως Λάρισα, Φθιώτιδα, Εύβοια, Θεσσαλονίκη. Από το 2007 η εταιρεία έχει κατέβει και στην Αθήνα, τοποθετώντας τα προϊόντα της στον ΑΒ Βασιλόπουλο και τον Σκλαβενίτη.

Από το 2009 η ΕΒΟΛ, σύμφωνα με άρθρο της εφημερίδας «ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ», σημειώνει ανοδική πορεία τζίρου και της παραγόμενης ποσότητας προϊόντων. Η ΕΒΟΛ, που κλείνει φέτος 60 χρόνια λειτουργίας, ιδρύθηκε την εποχή που το συνεταιριστικό κίνημα βρισκόταν στο απόγειό του. Όμως δεν ακολούθησε τη μοίρα της πλειονότητας των υποχρεωμένων αγροτικών συνεταιρισμών. Είναι μια υγιής οργάνωση χωρίς χρέη, αυτοχρηματοδοτούμενη και με συμμετοχή σε αναπτυξιακά προγράμματα με ίδια κεφάλαια.

Σύμφωνα με πληροφορίες από την επίσημη ιστοσελίδα της ΕΒΟΛ, αυτή την περίοδο η γαλακτοβιομηχανία δημιουργεί -αξιοποιώντας προγράμματα αναπτυξιακά- μια νέα μονάδα επεξεργασίας γάλακτος, μια επένδυση ύψους 8 εκατ. Ευρώ με στόχο την κάλυψη της αυξημένης ζήτησης των προϊόντων της εταιρείας.

Η νέα μονάδα παστερίωσης και εμφιάλωσης θα δώσει την δυνατότητα αύξησης κατά 100 τόνους στην επεξεργασία γάλακτος. Οι κτιριακές εγκαταστάσεις, 2500τμ, είναι σχεδόν έτοιμες, ενώ αναμένεται να ξεκινήσει η επίσημη λειτουργία της μονάδας το Νοέμβριο του τρέχοντος έτους (2013), “ανοίγοντας” και 35 νέες θέσεις εργασίας. Σύμφωνα με όσα δήλωσε ο Ν. Πρίντζος, η ΕΒΟΛ, προετοιμάζεται για το

μεγάλο άνοιγμα στις αγορές του εξωτερικού. Έχουν ξεκινήσει οι πρώτες επαφές με την Αμερική και Αραβικές χώρες, οι οποίες έδειξαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το γιαούρτι της θεσσαλικής γαλακτοβιομηχανίας ΕΒΟΛ.

Σύμφωνα με τους Φωτόπουλο και Βασιλείου (2005, σελ 67-68), οι διεθνείς εφοδιαστικές αλυσίδες έχουν σαν σκοπό την εκμετάλλευση που προσφέρει η παγκόσμια αγορά. Η αγορά των προϊόντων ευρείας παρουσιάζει συνεχώς αυξανόμενες τάσεις σε παγκόσμιο επίπεδο λόγω των καταναλωτικών προτύπων. Το γεγονός αυτό οδηγεί εκτός αγοράς πολλές μικρές επιχειρήσεις κυρίως εκείνες που αδυνατούν να συμμετάσχουν σε διεθνείς εφοδιαστικές αλυσίδες αλλά παρέχει την ευκαιρία σε λίγες εταιρείες να γιγαντωθούν.

Κατά τους ίδιους ένα άλλο πλεονέκτημα των διεθνών εφοδιαστικών αλυσίδων είναι ότι δίνεται η δυνατότητα να «εκμεταλλευτούν» τους φυσικούς, κεφαλαιουχικούς και ανθρώπινους πόρους που βρίσκονται σε διάφορες χώρες. Για να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί όμως αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα *«από τη χρήση αυτών των πόρων η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να λάβει υπόψη της τα χαρακτηριστικά της ζήτησης και τη δομή του κόστους στις διάφορες χώρες που δραστηριοποιείται. Το σημαντικότερο δε πλεονέκτημα που ίσως αποκτούν οι επιχειρήσεις με την εμπλοκή τους σε διεθνείς εφοδιαστικές αλυσίδες είναι η μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου λόγω της δυνατότητας διακίνησης προϊόντων και υπηρεσιών τους σε πολύ μεγαλύτερες αγορές από την εγχώρια»*

## **2.6 Περίληψη**

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρήθηκε, μέσω της βιβλιογραφικής διερεύνησης, να γίνει κατανόηση των όρων της εφοδιαστικής αλυσίδας και δικτύων διανομής. Ακολούθησαν πληροφορίες για την ανάπτυξη του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων σχετικές με τον παραγωγικό τομέα, την εφαρμογή Κοινής Οργάνωσης Αγοράς που στοχεύει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και πληροφορίες σχετικές με τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση, την προσφορά και την αγορά του γάλακτος. Τέλος, παρουσιάστηκε το προφίλ της γαλακτοβιομηχανίας ΕΒΟΛ.



## 3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 3.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που επιλέχθηκε να ακολουθήσουμε στην παρούσα μελέτη, που αφορά στη διερεύνηση του δικτύου διανομής του νωπού γάλακτος της γαλακτοβιομηχανίας ΕΒΟΛ. Πιο συγκεκριμένα:

- Αρχικά αναφέρεται ο σχεδιασμός της έρευνας.
- Στη συνέχεια, αφού έγινε ο σχεδιασμός, ακολουθεί η περιγραφή του ερωτηματολογίου και η παρουσίαση του δείγματος που επιλέχθηκε.
- Έπειτα παρουσιάζονται οι μέθοδοι ανάλυσης των δεδομένων.
- Τέλος, αναφέρονται ορισμένοι από τους περιορισμούς της έρευνας.

### 3.2 Σχεδιασμός της Έρευνας

Σύμφωνα με τον Σταθακόπουλο (2005, σελ.52) «*Το σχέδιο της έρευνας αποτελεί το πλαίσιο εργασίας το οποίο θα χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή και την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας. Ο σκοπός του καθορισμού του σχεδίου έρευνας είναι να εξασφαλίσει ότι α) η έρευνα/μελέτη θα ανταποκρίνεται στη φύση του προβλήματος και β) θα χρησιμοποιηθούν μεθοδολογίες και τεχνικές με το χαμηλότερο δυνατό κόστος*».

Ο ίδιος διαχωρίζει τις έρευνες ως προς το σχεδιασμό στις εξής:

- Στις εξερευνητικές έρευνες αγοράς (exploratory research).
- Στις περιγραφικές έρευνες αγοράς (descriptive research).
- Στις αιτιολογικές έρευνες αγοράς (causal research).

Η **εξερευνητική** έρευνα αγοράς αποσκοπεί στην συγκέντρωση στοιχείων που θα διαφωτίσουν το πρόβλημα και πιθανότατα θα προτείνουν καινούργιες ιδέες. Είναι δε κατάλληλη για κάθε είδους προβλήματα για τα οποία ελάχιστες πληροφορίες υπάρχουν. Η εξερευνητική έρευνα είναι πολύ ευέλικτη όσον αφορά στις μεθόδους και τεχνικές που θα χρησιμοποιήσει. Μπορεί να βασιστεί στα δευτερογενή στοιχεία (στοιχεία που συλλέγονται από υπάρχουσες έρευνες και μελέτες, από λογιστήρια

κ.α.), στις ομάδες εστίασης ενδιαφέροντος, στην παρατήρηση, στη σε βάθος συνέντευξη, στη συμπλήρωση προτάσεων, στη συμπλήρωση εικόνας και στον συσχετισμό λέξεων.

Αν οι πληροφορίες που απαιτούνται δεν υπάρχουν, τότε η έρευνα πρέπει να βασιστεί σε πρωτογενή στοιχεία. Πρωτογενή στοιχεία είναι εκείνα τα οποία συγκεντρώνονται για να βοηθήσουν στην επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος μέσω ερωτηματολογίων και δημοσκοπήσεων.

Αφού έχει επιλεγεί η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή των στοιχείων, στη συνέχεια πρέπει να αποφασιστεί από ποια ομάδα ή ομάδες πληθυσμού θα συλλεγούν τα στοιχεία. (Σταθακόπουλος, 2005)

Ως προς τον τρόπο συλλογής των δεδομένων υπάρχουν δύο ειδών έρευνες που μπορεί ένας ερευνητής να ακολουθήσει ώστε να συγκεντρώσει τα στοιχεία που χρειάζεται για να βγάλει αργότερα τα συμπεράσματά του, **η ποσοτική και η ποιοτική**. Στην ποσοτική έρευνα μέσω ερωτηματολογίου συλλέγονται στατιστικά στοιχεία.

Στην ποιοτική έρευνα η οποία και ακολουθήθηκε στη συγκεκριμένη εργασία συλλέγονται τα στοιχεία με άμεσο τρόπο. Κατά την ποιοτική έρευνα, ο ερευνητής πραγματοποιεί μια πρόσωπο με πρόσωπο συνέντευξη με τον ερωτώμενο, η οποία συνήθως διαρκεί 30-45 λεπτά της ώρας. Έχει την ελευθερία να δημιουργήσει ερωτήσεις κατά την διάρκεια της συνέντευξης, να ζητήσει διευκρινίσεις για συγκεκριμένες απαντήσεις και, γενικά, να προσπαθήσει να συλλέξει τις καλύτερες δυνατές πληροφορίες. Έτσι, η κατεύθυνση που παίρνει η συνέντευξη καθορίζεται από τις απαντήσεις του ερωτώμενου στην πρώτη και αρχική ερώτηση που γίνεται, από τις διευκρινιστικές ερωτήσεις ή και τις απαντήσεις του. Ο ερευνητής μπορεί να προσπαθήσει να κινηθεί μέσα σε ένα γενικό πλαίσιο, όμως πρέπει να ακολουθεί έναν χρυσό κανόνα: να μην προσπαθεί (τουλάχιστον συνειδητά) να επηρεάσει το περιεχόμενο των απαντήσεων που δίνονται από τον ερωτώμενο. Ο ερωτώμενος πρέπει να αισθάνεται ελεύθερος να απαντάει στις ερωτήσεις που του γίνονται με τον τρόπο που αυτός θεωρεί ως τον πιο κατάλληλο. Η σε βάθος συνέντευξη θεωρείται ως η καταλληλότερη τεχνική για τη συλλογή πληροφοριών όταν οι συνεντεύξεις γίνονται με επαγγελματίες για τη φύση της δουλειάς τους (π.χ. υπεύθυνοι προμηθειών σε βιομηχανικές επιχειρήσεις).

Στην ποιοτική έρευνα τα στοιχεία συλλέγονται μέσω μιας σε βάθος συνέντευξης με ένα ή περισσότερα άτομα που σχετίζονται με το αντικείμενο που μας ενδιαφέρει.

Στη συγκεκριμένη εργασία ακολουθήθηκε αυτή η μέθοδος για πιο άμεσα αποτελέσματα. Το κυριότερο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι το ότι συλλέγονται πληροφορίες που χαρακτηρίζονται από ανεξάντλητο πλούτο, πολλές λεπτομέρειες που είναι αδύνατο να συγκεντρωθούν διαφορετικά. Όπως επισημαίνει ο Πετράκης, (1999) τα αποτελέσματά της, παρόλο που δεν παρουσιάζονται με «γοητευτικά» νούμερα όπως στις ποσοτικές έρευνες, παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον δεδομένου ότι η ποιοτική έρευνα αναλύει το «γιατί» και το «πώς» του εξεταζομένου θέματος. Μέσα από τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας δίνεται η δυνατότητα να ανακαλυφθούν νέα ή διαφορετικά ζητήματα που μέχρι τότε αγνοούσε η υπάρχουσα βιβλιογραφία, να συγκριθούν, επικυρωθούν και συμπληρωθούν τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας, άλλα και να έρθουν σε αντίθεση με τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών της διεθνούς βιβλιογραφίας, ώστε να δώσουν το ερέθισμα για περαιτέρω έρευνες. Απαιτούνται όμως ερευνητές που να διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα και δεξιότητες.

Κατά τον Σταθακόπουλο, απαιτείται περισσότερος χρόνος για τη συγκέντρωση των πληροφοριών απ' ότι με τη χρήση ενός απλού ερωτηματολογίου. Δυσκολίες παρουσιάζονται και στην ανάλυση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν. Η ανάπτυξη όμως της νέας τεχνολογίας και του κατάλληλου λογισμικού έχουν συντελέσει αρκετά στο να διευκολύνουν την ανάλυση τέτοιας μορφής στοιχείων και δεδομένων.

Μετά την επιλογή της μεθόδου και την επιλογή του πληθυσμού στόχου ακολουθεί ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου, η συμπλήρωσή του και τέλος η ανάλυση των στοιχείων.

Ο σκοπός της έρευνας της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των δικτύων διανομής νωπού γάλακτος και συγκεκριμένα της γαλακτοβιομηχανίας ΕΒΟΛ. Για τον σκοπό αυτό, τέθηκαν ορισμένοι στόχοι. Για τη διερεύνηση αυτών των στόχων, που περιγράφονται εκτενώς στο πρώτο κεφάλαιο, αποφασίσθηκε η εκπόνηση ποιοτικής έρευνας με συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω συνεντεύξεων των στελεχών της γαλακτοβιομηχανίας ΕΒΟΛ. Η εν λόγω ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει τη δειγματοληψία, το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου(ερωτήσεων της σε βάθος συνέντευξης), την προσωπική προγραμματισμένη συνέντευξη και την ανάλυση των στοιχείων.

Στην παρούσα έρευνα ως ο πιο κατάλληλος τρόπος συλλογής στοιχείων επιλέχθηκε η προσωπική εις βάθος συνέντευξη των στελεχών των τμημάτων της συνεταιριστικής γαλακτοβιομηχανίας ΕΒΟΛ.

### **3.3 Επιλογή του δείγματος**

Στο πρώτο βήμα της σε βάθος συνέντευξης, το οποίο όπως αναφέρθηκε είναι η δειγματοληψία, ο ερευνητής πρέπει να επιλέξει τους ερωτώμενους, από εκείνους δηλαδή από τους οποίους θα συλλεγούν τα στοιχεία. Μια προσέγγιση είναι να ερωτηθούν όλοι οι ερωτώμενοι που κρίνονται ως κατάλληλοι να συμμετάσχουν στην έρευνα. Ο τρόπος αυτός αναφέρεται ως «απογραφή του πληθυσμού», όμως είναι συνήθως αδύνατον να συμπληρωθεί ένα ερωτηματολόγιο από όλους τους πιθανούς ερωτώμενους αν το μέγεθος του πληθυσμού είναι μεγάλο. Αντίθετα ο ερευνητής πρέπει να επικεντρωθεί σε ένα δείγμα του πληθυσμού για να συγκεντρώσει τις απαραίτητες πληροφορίες. Η χρήση δείγματος σε μια έρευνα γίνεται για να ελαχιστοποιηθεί το κόστος αυτής, να ελαχιστοποιηθεί ο χρόνος συλλογής των στοιχείων και για μεγαλύτερη ακρίβεια (Σταθακόπουλος, 2005).

Η διαδικασία της δειγματοληψίας αποτελείται από έξι στάδια:

- Ορισμός του πληθυσμού.
- Προσδιορισμός πλαισίου δείγματος (κατάλογος με όλους τους δυνητικούς ερωτώμενους ενδιαφέρουν τον ερευνητή π.χ. ICAP).
- Καθορισμός μονάδας δειγματοληψίας. Είναι η βασική μονάδα π.χ. επιχείρηση ή οργανισμός που περιέχει τα στοιχεία δηλαδή τους δυνητικούς ερωτώμενους του πληθυσμού απ' όπου θα ληφθεί το δείγμα.
- Επιλογή μεθόδου δειγματοληψίας. Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η επιλογή του δείγματος δηλαδή δείγματα πιθανότητας και δείγματα μη πιθανότητας.
- Καθορισμός Μεγέθους δείγματος.
- Εκτέλεση. Συλλογή των στοιχείων από τα επιλεγμένα μέλη του «πληθυσμού». Κατά το στάδιο αυτό μπορεί να προκύψουν πολλές δυσκολίες όπως η άρνηση συμμετοχής στην έρευνα τις οποίες ο ερευνητής καλείται να ξεπεράσει (Σταθακόπουλος, 2005).

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη στις εγκαταστάσεις τις γαλακτοβιομηχανίας ΕΒΟΛ.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, η Γαλακτοβιομηχανία ΕΒΟΛ ιδρύεται το 1952 από την Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Βόλου με αντικείμενο τη συγκέντρωση, επεξεργασία και διάθεση του αγελαδινού γάλακτος στην τοπική αγορά η οποία παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως προς ανάπτυξη των δικτύων διανομής εθνικών αλλά και τοπικών λόγω της ιδιομορφίας του νομού Μαγνησίας (αστική, ορεινή και νησιώτικη περιοχή).

Χωρίζεται σε τέσσερα βασικά τμήματα ήτοι τμήμα προμηθειών, τμήμα παραγωγής και εμφιάλωσης, τμήμα διανομής, οικονομικό τμήμα. Όπως προαναφέρθηκε, επιλέχθηκε η προσωπική εις βάθος συνέντευξη των στελεχών αυτών των τμημάτων Επίσης για να μεγιστοποιηθεί το ποσοστό ανταπόκρισης επιλέχθηκε, μετά την πρώτη διερευνητική επίσκεψη και τις τηλεφωνικές συνεννοήσεις, να σταλεί με φαξ πριν την τελική συνέντευξη για μελέτη και τυχόν παρατηρήσεις ή απορίες. Ένας επιπλέον λόγος για τον οποίο κρίθηκε επιβεβλημένη η αποστολή των ερωτήσεων εκ των προτέρων με φαξ ήταν η αίσθηση που δημιουργήθηκε στην ερευνήτρια ότι υπήρχε δυσπιστία ως προς το χειρισμό των αποτελεσμάτων από την ίδια, λόγω της φοιτητικής της ιδιότητας.

### **3.4 Σχεδιασμός και περιγραφή ερωτηματολογίου**

Η επιλογή των ερωτήσεων ή η σύνταξη του ερωτηματολογίου, αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των στοιχείων που θα συλλεγούν γι' αυτό πριν το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου πρέπει να δοθούν απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα :

- Τι είδους πληροφορίες πρέπει να συλλεγούν.
- Από ποιους θα συλλεγούν και με ποια μέθοδο.
- Ποιο θα είναι το περιεχόμενο των ερωτήσεων.
- Ποια θα είναι η διατύπωση των ερωτήσεων.
- Ποια θα είναι η σειρά των ερωτήσεων.

Στη συνέχεια πρέπει να γίνει επιλογή του τρόπου συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου μεταξύ των τριών που υπάρχουν.

Δηλαδή μεταξύ: Α) της ταχυδρομικής συνέντευξης στην οποία ο ερευνητής αποστέλλει το ερωτηματολόγιο ταχυδρομικά στους ερωτώμενους μαζί με ένα συνοδευτικό γράμμα που εξηγεί το σκοπό της μελέτης και παρακαλεί για τη συμμετοχή του ερωτώμενου. Το ερωτηματολόγιο συμπληρωμένο επιστρέφεται ταχυδρομικά στον ερευνητή σε φάκελο με προπληρωμένο το ταχυδρομικό τέλος.

Β) της τηλεφωνικής συνέντευξης στην οποία η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γίνεται τηλεφωνικά.

Γ) της προσωπικής συνέντευξης στην οποία ο ερευνητής και ο ερωτώμενος συναντώνται προσωπικά και ο ερωτώμενος συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο.

Η συνέντευξη μπορεί να είναι προγραμματισμένη, που σημαίνει ότι ο ερωτώμενος έχει ήδη συμφωνήσει να απαντήσει στο ερωτηματολόγιο. Η συνέντευξη όμως, μπορεί να είναι και απρογραμματιστή, που σημαίνει ότι ο ερευνητής σταματάει τυχαία ανθρώπους, είτε στο δρόμο είτε σε επιλεγμένα σημεία και τους ζητάει να συμμετάσχουν στην έρευνα και να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο επιτόπου (Σταθακόπουλος, 2005).

Η επιλογή των ερωτήσεων στην παρούσα μελέτη στηρίχθηκε στην χρήση όσο το δυνατόν πιο απλών λέξεων και εννοιών, στην αποφυγή λέξεων με αμφίβολη/ασαφή έννοια, στην αποφυγή ερωτήσεων που δεν οδηγούν στην επιθυμητή απάντηση και τέλος στην αποφυγή υποθέσεων με σκοπό την εξάλειψη της πιθανότητας ο ερωτώμενος να απαντήσει λανθασμένα επειδή δεν κατανόησε την ερώτηση, ή να μην απαντήσει καθόλου.

Κατά την δημιουργία του ερωτηματολογίου-οδηγού για τη συνέντευξη σε βάθος έγινε προσπάθεια να υπάρξει προσέγγιση όλων των θεμάτων που άπτονται της μελέτης των δικτύων διανομής της συνεταιριστικής γαλακτοβιομηχανίας ΕΒΟΛ χωρίς να ακολουθηθεί συγκεκριμένο μοντέλο.

Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε τέσσερις ενότητες όσες και τα τμήματα διοίκησης της εν λόγω γαλακτοβιομηχανίας.

- **Ενότητα 1η – ερωτήσεις που αφορούν στο τμήμα προμηθειών**

Αρχικά με ερωτήσεις γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί η κατηγορία στην οποία ανήκουν οι προμηθευτές και τα κριτήρια επιλογής τους (Ερωτήσεις 1, 2 και 3).

Ακολουθούν ερωτήσεις που αφορούν στην μορφή συνεργασίας, ενέργειες συντονισμού της συνεργασίας, ανταπόκριση (Ερωτήσεις 4 έως και 7).

Οι επόμενες ερωτήσεις δίνουν στοιχεία για την ικανοποίηση από την σχέση συνεργασίας (Ερωτήσεις 8 έως και 9).

- **Ενότητα 2η – ερωτήσεις που αφορούν στο τμήμα παραγωγής**

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει 8 ερωτήσεις με τις οποίες γίνεται προσπάθεια να διερευνηθούν οι ροές ζήτησης, προσφοράς και χρήματος καθώς και οι ενέργειες συντονισμού τους.

- **Ενότητα 3η – ερωτήσεις που αφορούν στο τμήμα διανομής**

Στην ενότητα αυτή με 10 ερωτήσεις καταβάλλεται προσπάθεια να διερευνηθεί ποιο είναι το δίκτυο διανομής της ΕΒΟΛ και πώς λειτουργεί αυτό.

- **Ενότητα 4η – ερωτήσεις που αφορούν στο οικονομικό τμήμα**

Με 7 ερωτήσεις καταβάλλεται προσπάθεια να διερευνηθεί η διαχείριση της ροής χρήματος, βασική ροή της εφοδιαστικής αλυσίδας.

### **3.5 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων**

Για την ανάλυση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε ο εντοπισμός των βασικών πληροφοριών που αναζητούνται σε συσχετισμό με τους ερευνητικούς στόχους.

Ως μέθοδος δηλαδή ακολουθήθηκε η Ανάλυση Περιεχομένου (content analysis).

Η ανάλυση περιεχομένου χρησιμοποιεί την επιστημονική διαδικασία για να αναγνωρίσει μηνύματα σχετικά με ένα ορισμένο ή υπό ανάπτυξη θεωρητικό πλαίσιο εργασίας και για να αναλύσει τα μηνύματα αυτά εξάγοντας συμπεράσματα που θα βοηθήσουν περαιτέρω στην κατανόηση του θεωρητικού πλαισίου. Η ανάλυση περιεχομένου θεωρείται ως μια ποιοτική τεχνική έρευνας διότι είναι από τη φύση της εξερευνητική, συχνά όμως θεωρείται όχι μόνο ποιοτική αλλά και ποσοτική όταν επανακωδικοποιεί τα μηνύματα σε μια ποσοτικοποιημένη μορφή χρησιμοποιώντας ακριβείς και αντικειμενικές διαδικασίες. Η αξία της μεθόδου αυτής βρίσκεται στην ικανότητα της να εξερευνά ερωτήσεις που δεν μπορούν να απαντηθούν με περισσότερο ποιοτικές μεθόδους (Holford, 2008).

### **3.6 Περιορισμοί της έρευνας**

Λόγω της φύσης της γαλακτοβιομηχανίας ΕΒΟΛ υπήρξαν αρκετές δυσκολίες κατά την προετοιμασία και μέχρι την ολοκλήρωση της έρευνας . Ο μικρός αριθμός των ατόμων του δείγματος δεδομένου ότι επρόκειτο για επαρχιακή συνεταιριστική γαλακτοβιομηχανία, καθόρισε την μορφή της έρευνας (ποιοτική εις βάθος συνέντευξη). Υπήρξαν δυσκολίες προσέγγισης των στελεχών λόγω πολλών υποχρεώσεων των ιδίων. Έγινε μια πρώτη διερευνητική επίσκεψη γνωριμίας και μία μικρή άτυπη συνέντευξη. Οι άδειες του προσωπικού, ο φόρτος εργασίας αλλά και η συνταξιοδότηση του στελέχους με το οποίο έγινε η πρώτη επαφή, οδήγησαν σε σημαντική καθυστέρηση της επόμενης συνάντησης για τις εις βάθος συνεντεύξεις. Ακολούθησαν πολλές τηλεφωνικές επικοινωνίες μέχρι να καταστεί δυνατόν να οριστούν ημερομηνίες των ραντεβού, γεγονός που προκάλεσε μεγάλη κατανάλωση χρόνου. Πιθανόν να υπήρχε δυσπιστία ως προς το πρόσωπο της ερευνήτριας (επρόκειτο για φοιτήτρια), αλλά και ως προς το περιεχόμενο των ερωτήσεων. Έτσι κρίθηκε σκόπιμο όπως ήδη αναφέρθηκε να σταλούν οι ερωτήσεις πριν τη συνέντευξη για να μελετηθούν εκ των προτέρων από τα στελέχη που θα έδιναν τη συνέντευξη.

Η απουσία παρόμοιων ποιοτικών ερευνών στην βιβλιογραφία και η διερεύνηση στο διαδίκτυο αλλά και σε βιβλιοθήκες ήταν αρκετά χρονοβόρα. Καθοριστικό ρόλο στην καθυστέρηση ολοκλήρωσης της παρούσας μελέτης είχε η απειρία της ερευνήτριας στην εκπόνηση ποιοτικών ερευνών και στην διαχείριση των δυσκολιών που συνεχώς αντιμετώπιζε.

Επιπλέον τα δευτερογενή στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν (έρευνα ICAP), δεν είναι πρόσφατα δεδομένου ότι το κόστος απόκτησης των νέων στοιχείων ήταν μεγάλο (670€).

### **3.7 Περίληψη**

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρήθηκε να γίνει μια περιγραφή των μεθόδων της έρευνας (μεθοδολογική προσέγγιση). Στην συνέχεια έγινε περιγραφή του ερευνητικού μοντέλου που εφαρμόστηκε και το οποίο ήταν η βάση για την κατασκευή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων με την εις βάθος συνέντευξη.



Επίσης, παρουσιάστηκε η μεθοδολογία η οποία χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των δεδομένων καθώς και οι περιορισμοί και τα προβλήματα της έρευνας.

## 4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται όλες οι αναλύσεις στις απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτώμενοι σύμφωνα με τους ερευνητικούς στόχους που αναφέρθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο. Πιο συγκεκριμένα:

- Αρχικά στην ενότητα 4.2 οι ερωτήσεις που απευθύνονται σε στέλεχος του τμήματος προμηθειών. Λαμβάνονται πληροφορίες για τους προμηθευτές και τα κριτήρια επιλογής τους, την μορφή συνεργασίας, ενέργειες συντονισμού της συνεργασίας, ανταπόκριση. Επίσης στοιχεία για την ικανοποίηση από την σχέση συνεργασίας.
- Στην ενότητα 4.3 οι ερωτήσεις απευθύνονται σε στέλεχος του τμήματος παραγωγής. Λαμβάνονται πληροφορίες για τις ροές ζήτησης, προσφοράς και χρήματος καθώς και τις ενέργειες συντονισμού τους.
- Στην ενότητα 4.4 οι ερωτήσεις απευθύνονται σε στέλεχος του τμήματος διανομής καταγράφεται το δίκτυο διανομής της γαλακτοβιομηχανίας ΕΒΟΛ και πως λειτουργεί αυτό.
- Στην ενότητα 4.5 οι ερωτήσεις απευθύνονται σε στέλεχος του οικονομικού τμήματος και λαμβάνονται πληροφορίες για την διαχείριση της ροής χρήματος, βασική ροή της εφοδιαστικής αλυσίδας.

### 4.2 Συνέντευξη υπευθύνου τμήματος προμηθειών

**Ερευνήτρια Ερώτηση 1:** Η προμήθεια πρώτων υλών (γάλακτος) από ποιους γίνεται;

**Απάντηση:** «Βασικά η προμήθεια του γάλακτος γίνεται μόνο από κτηνοτρόφους. Το (εργοστάσιο) ΕΒΟΛ έχει 55 περίπου κτηνοτρόφους αγελαδοτρόφους προμηθευτές και καμιά 55-60 προβατοτρόφους. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις που οι ανάγκες μας είναι παραπάνω απ' το εισκομιζόμενο γάλα. Σε κάποιες χρονικές φάσεις λοιπόν μπορεί να γίνει προμήθεια γάλακτος από κάποιους εμπόρους. Αυτό όμως είναι πολύ σπάνια περίπτωση. Και όταν λέμε εμπόρους εννοούμε ανθρώπους που ασχολούνται

*με την εισκόμιση του γάλακτος ή τη μεταποίησή του και όταν τους περισσεύει γάλα το παίρνουμε εμείς.»*

Όπως αναφέρεται στο άρθρο-αφιέρωμα στη ΕΒΟΛ που δημοσιεύθηκε σε ένθετο Κ, τεύχος 490 της Καθημερινής , οι γαλακτοπαραγωγοί που προμηθεύουν πρώτη ύλη (γάλα) στη βιομηχανία ΕΒΟΛ πλησιάζουν τους 100, με την ετήσια παραγωγή να αγγίζει τους 10.000 τόνους.



Φωτογραφία κτηνοτρόφων:πηγή ένθετο Κ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗΣ

Σύμφωνα με τους Ν. Παπαβασιλείου και Γ. Μπάλα (2003) η λειτουργία των προμηθειών είναι κρίσιμη για την επιτυχία (εμπορική και οικονομική) μιας επιχείρησης. Σκοπός της είναι να εξασφαλίσει την προμήθεια πρώτης ύλης με αποδεκτούς όρους και κόστος. Οι προμηθευτές πρέπει να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές που απαιτούνται (ποσότητας, ποιότητας, διαθεσιμότητας εμπορευμάτων) και να συνεργάζονται με όρους που εξασφαλίζουν το επιδιωκόμενο περιθώριο κέρδους.

## **Ερευνήτρια Ερώτηση 2: Με ποια κριτήρια επιλέγονται οι προμηθευτές;**

**Απάντηση:** *«Κατ' αρχήν βασικό κριτήριο είναι να μην χρησιμοποιούν μεταλλαγμένες ζωοτροφές. Επίσης επιλέγονται με βάση τα φυσικοχημικά στοιχεία του γάλακτος που μας προμηθεύουν. Όταν λέμε κριτήρια φυσικοχημικά εννοούμε να έχει συγκεκριμένο Ph, να έχει συγκεκριμένα λιπαρά, , να μη γίνεται νοθεία με νερό, να υπάρχουν*

κάποιες συγκεκριμένες πρωτεΐνες. Βασικό κριτήριο επιπλέον είναι το γάλα να μην έχει αντιβίωση, δηλαδή με το που έρχεται το γάλα απ' το βυτίο ελέγχονται τα δείγματα και το γάλα για να μπει μέσα στο εργοστάσιο και να επεξεργαστεί πρέπει να μην έχει αντιβίωση αφενός, να μην είναι ξινό αφετέρου και να μην ξεπερνάει κάποια όρια στο Ph, στην οξύτητα. Από 'κει και πέρα λοιπόν είναι θέμα καθαρά οσμής, γεύσεως, χρώματος, υφής, να μην έχει σκουπίδια, αν και βέβαια τα βυτία έχουν φίλτρα, και το γάλα μπαίνει καθαρό. Αλλά αν κάποια στιγμή διαπιστωθεί ότι υπάρχει κάποια διαφοροποίηση, που σπάνια συμβαίνει,, προτού φορτωθεί να πάει στις δεξαμενές γίνονται έρευνες στα φυσικοχημικά χαρακτηριστικά για νοθεία του γάλακτος.»

Σύμφωνα με τους Ν. Παπαβασιλείου και Γ. Μπάλτα (2003) για να κριθεί η καταλληλότητα των προμηθευτών, χρησιμοποιούνται κριτήρια αξιολόγησης. Τέτοια κριτήρια είναι συνήθως το προφίλ του προμηθευτή, η τοποθεσία του (απόσταση, προσβασιμότητα), οι όροι συνεργασίας που είναι διατεθειμένος να δεχθεί, οι υπηρεσίες που αυτός καλύπτει και γενικά η υποστήριξη που εξασφαλίζει. Η λειτουργία των προμηθειών δεσμεύεται από τη στρατηγική τιμών της επιχείρησης και υποστηρίζει, μέσω της εξασφάλισης των σωστών πηγών εφοδιασμού, τη στρατηγική τοποθέτησή της στην αγορά.

### **Ερευνήτρια Ερώτηση 3: Κατά πόσο συνεργάζεστε με μικρές ή μεγάλες μονάδες, κτηνοτροφικές μονάδες που είναι πιστοποιημένες κατά AGROCERT ή EUROCERT;**

**Απάντηση:** « Το EUROCERT είναι πιστοποίηση για μη χρήση μεταλλαγμένων. Όλες οι μονάδες με τις οποίες εμείς συνεργαζόμαστε, έχουν βεβαιώσεις ότι δεν χρησιμοποιούν μεταλλαγμένες ζωοτροφές. Οι περισσότεροι δέ παραγωγοί προμηθεύονται ζωοτροφές από εμάς. Οι ζωοτροφές αυτές που εμείς έχουμε στη μονάδα και τις επεξεργαζόμαστε και μεταποιούμε, είναι από καλλιέργειες της δικής μας Ένωσης Αγροτικών Συνεταιρισμών και είναι ελεγμένες. Δηλαδή εμείς καλλιεργούμε καλαμπόκια, σιτάρια κ.λ.π., με πιστοποιημένους μη μεταλλαγμένους σπόρους και κάποια πουλάμε ή κάποια χρησιμοποιούμε στο «φυραματάδικο» που διαθέτουμε για να κάνουμε φύραμα. Όσον αφορά στην περίπτωση της σόγιας, εμείς δεν καλλιεργούμε σόγια, την προμηθευόμαστε όμως απ' τη ΣΟΓΙΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε., με πιστοποίηση ότι δεν είναι μεταλλαγμένη αλλά είναι και καθαρή και φυσική. Εμείς

*λοιπόν χρησιμοποιούμε και ζητάμε για το θέμα της πιστοποίησης EUROCERT .Δεν γνωρίζω αν οι μονάδες με τις οποίες συνεργαζόμαστε έχουν AGROCERT.»*

Το θέμα των μη γενετικά τροποποιημένων ζωοτροφών & προϊόντων (Γενετικά τροποποιημένων Οργανισμών – ΓΤΟ ) προβληματίζει έντονα τη σύγχρονη καταναλωτική κοινωνία. Εκτός από το ότι αν προκαλούν καλό ή κακό στην υγεία, το περιβάλλον ή αλλού, φαίνεται πως οι ευρωπαίοι καταναλωτές, περισσότερο από τους αμερικανούς αντιμετωπίζουν με μεγαλύτερη άρνηση προϊόντα που παράγονται ή περιέχουν ΓΤΟ. Αυτό επέβαλε την ανάγκη σήμανσης αυτών των προϊόντων προς αποφυγή εξαπάτησης του καταναλωτή. Τομέας ο οποίος είναι ευάλωτος σχετικά με τη χρήση ΓΤΟ είναι ο τομέας της πρωτογενούς παραγωγής και συγκεκριμένα, ο χώρος των ζωοτροφών με αποτέλεσμα τη δημιουργία ανησυχίας σε σχέση με τρόφιμα ζωικής προέλευσης και ειδικότερα με το γάλα δεδομένου ότι η εκ των υστέρων ανίχνευση σε αυτό ΓΤΟ είναι αδύνατη.

Η EUROCERT είναι Ελληνικός Ανεξάρτητος Οργανισμός Πιστοποίησης, που διαθέτει άριστα εκπαιδευμένους επιθεωρητές επιστήμονες και με εμπειρία στον χώρο των ελέγχων για ΓΤΟ. Είναι αναγνωρισμένη από Υπουργεία και διαπιστευμένη από Φορείς της Ελλάδας και του Εξωτερικού. Η διαδικασία ελέγχου περιλαμβάνει την αξιολόγηση της επιχείρησης έναντι των απαιτήσεων του προτύπου. Οι απαιτήσεις αυτές καλύπτουν τις εκάστοτε νομοθετικές ρυθμίσεις. Σε περίπτωση που η επιθεώρηση είναι επιτυχής(σύμφωνη με τα πρότυπα) απονέμεται το πιστοποιητικό.

Ο δε AGROCERT είναι Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων, ο διακριτικός τίτλος του Οργανισμού Πιστοποίησης και Επίβλεψης Γεωργικών Προϊόντων (Ο.Π.Ε.ΓΕ.Π.), που λειτουργεί χάριν του δημοσίου συμφέροντος υπό την εποπτεία του Υπουργού Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων με στόχο τη διασφάλιση της ενιαίας και ομοιόμορφης εφαρμογής των προτύπων στη γεωργική παραγωγή (Ν.2637/98).

Στις 21 Οκτωβρίου 2012 στο ένθετο της εφημερίδας «ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ» υπήρξε αφιέρωμα στην γαλακτοβιομηχανία ΕΒΟΛ. Σε ερώτηση της δημοσιογράφου της «ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗΣ» ποιος μας εγγυάται, ότι το γάλα είναι Ελληνικό ή όπως έδειξε και έρευνα της Greenpeace στις γαλακτοβιομηχανίες, ότι οι ζωοτροφές που χρησιμοποιούνται δεν είναι μεταλλαγμένες ο κος Πρίντζος,

Πρόεδρος της γαλακτοβιομηχανίας δήλωσε: «Δεν μπορώ να αδικήσω τον κόσμο γι' αυτά που σκέφτεται. Η Ελλάδα καταναλώνει 1,35 εκατ. τόνους γάλα ετησίως και ενώ πριν από 6 χρόνια παρήγαμε ως χώρα 950.000 τόνους γάλα, τη φετινή χρονιά βγάλαμε μόλις 500.000. Όμως στην περίπτωση της ΕΒΟΛ έχουμε να επιδείξουμε μια διαφανή ιστορία 60 ετών. Η συνεταιριστική επιχείρηση, σε αντίθεση με μια μεγάλη ιδιωτική εταιρεία, δεν έχει σκοπό την εκπλήρωση των ετήσιων οικονομικών στόχων με κάθε τίμημα. Επιπλέον, υπάρχουν τα αποδεικτικά στοιχεία. Το δικό μας γάλα δεν είναι απλώς ελληνικό, είναι τοπικό και είμαστε ανοιχτοί ανά πάσα στιγμή σε οποιονδήποτε το επιθυμεί να διενεργήσει περαιτέρω έρευνα, πλην των τακτικών ελέγχων που διενεργούμε οι ίδιοι», τονίζει. Όσο για τις ζωοτροφές, στην ΕΒΟΛ ακολουθείται το μοντέλο της καθετοποιημένης παραγωγής και οι γαλακτοπαραγωγοί τις προμηθεύονται από τον ίδιο το συνεταιρισμό. «Μπορεί κανείς να ελέγξει τις αγορές των ζωοτροφών μας μέσα από τα τιμολόγια προμηθειών, όπου αναγράφεται ότι είναι μη μεταλλαγμένες. Διενεργούμε επίσης τακτικούς ελέγχους, ιδιαίτερα τον τελευταίο καιρό που κυκλοφορούν ζωοτροφές με τις άκρως επικίνδυνες για τη δημόσια υγεία αφλατοξίνες».

(Οι αφλατοξίνες είναι εξαιρετικά τοξικές, καρκινογόνες και ανοσοκατασταλτικές ουσίες που μπορεί να εμφανιστούν στο γάλα ζώων που έχουν τραφεί με ζωοτροφές στις οποίες είχαν αναπτυχθεί μύκητες, όπως ευρωτίαση, μούχλα κ.α.).

**Ερευνήτρια Ερώτηση 4: Ποια είναι δηλαδή η μορφή συνεργασίας με τους προμηθευτές πρώτων υλών; Είναι ανεξάρτητοι παραγωγοί και έμποροι ή μετέχουν στην εταιρεία με δεσμούς ιδιοκτησίας και διοίκησης; (κατακόρυφη ολοκλήρωση ή ανεξαρτησία ιδιοκτησίας)**

**Απάντηση:** «Όλοι αυτοί οι παραγωγοί, η ένωση αγροτικών συνεταιρισμών προτού αλλάξει δομή και γίνει πρωτοβάθμιος συνεταιρισμός, υπάρχουν παραγωγοί οι οποίοι είναι συνεταιριστές, δηλαδή το εργοστάσιο γάλακτος ΕΒΟΛ έγινε πριν από 60 χρόνια, το 1952, όταν κάποιοι παραγωγοί αγελαδοτρόφοι αποφάσισαν να «στήσουν» ένα εργοστάσιο για να αξιοποιήσουν το γάλα που παρήγαγαν. Έγινε λοιπόν ένας συνεταιρισμός ο οποίος υπάρχει μέχρι σήμερα. Όλοι αυτοί οι παραγωγοί φέρνανε το γάλα εδώ, άλλοι αποχώρησαν, άλλοι πέθαναν, ήρθαν νέοι. Μετά από τόσα χρόνια είναι ακόμα συνεταιριζόμενοι άρα υπάρχουν σχέσεις μεταξύ παραγωγών και εργοστασίου ΕΒΟΛ δεδομένου ότι είναι συνεταιριστές. Από κει και πέρα επειδή το

*γάλα δεν μας φτάνει υπάρχουν και παραγωγοί οι οποίοι είναι εκτός συνεταιρισμού εκτός Βόλου και εκτός νομού Μαγνησίας οι οποίοι είναι πολύ λίγοι βέβαια. Τώρα, στη φάση που έγινε ο δευτεροβάθμιος συνεταιρισμός πρωτοβάθμιος, γιατί άλλαξε τώρα με το νόμο του Σκανδαλίδη, μπήκαν κάποιοι παραγωγοί και αυτοί που είναι εκτός Βόλου σαν φυσικά μέλη του Πρωτοβάθμιου συνεταιρισμού και γράφτηκαν μέσα σαν μέλη και αυτοί, αλλά όλοι αυτοί οι οποίοι είναι εδώ είναι γραμμένοι στον πρωτοβάθμιο συνεταιρισμό»*

Όπως αναφέρουν οι Ν. Παπαβασιλείου και Γ. Μπάλτας (2003) οι ελληνικοί αγροτικοί συνεταιρισμοί διέπονται από το νόμο 2196 του 1993 και είναι Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου, τα οποία έχουν εμπορική δραστηριότητα. Οι αγροτικές συνεταιριστικές οργανώσεις διακρίνονται σε πρωτοβάθμιες, δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες. Οι **πρωτοβάθμιες συνεταιριστικές οργανώσεις** με μέλη φυσικά ή νομικά πρόσωπα ασχολούνται με παραγωγή, μεταποίηση και εμπόριο αγροτικών προϊόντων, παραγωγή και προμήθεια γεωργικών εφοδίων και μέσων αγροτικής παραγωγής. Οι δευτεροβάθμιες συνεταιριστικές οργανώσεις (σε αυτή την κατηγορία ανήκε η ΕΒΟΛ πριν το νόμο του Σκανδαλίδη) με μέλη τους πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς, ασχολούνται με το συντονισμό τους ενώ οι τριτοβάθμιες έχουν ως μέλη τους δευτεροβάθμιους συνεταιρισμούς και ασχολούνται με τον συντονισμό τους πανελλαδικά. Οι συνεταιριστικές οργανώσεις μπορούν να ιδρύουν κοινοπραξίες με στόχο την αποτελεσματικότερη συγκέντρωση, τυποποίηση και επεξεργασία των γεωργικών προϊόντων.

Όπως υποστηρίζει ο Taylor (2008), η προμήθεια αντιμετωπίζεται δυσκολότερα όσο αυξάνεται ο αριθμός των πηγών προμήθειας πρώτων υλών. Ένα από τα μεγάλα πλεονεκτήματα της στρατηγικής της κατακόρυφης ολοκλήρωσης, όπου μια εταιρεία κατέχει όσο μεγαλύτερο τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να αποκτήσει, έγκειται στο ότι υπάρχει μια εσωτερική εφοδιαστική αλυσίδα έναντι των δυσκολότερα ελέγξιμων εξωτερικών αλυσίδων των ανταγωνιστών. Στην περίπτωση της ΕΒΟΛ μπορούμε να πούμε ότι έχουμε μια μορφή κατακόρυφης ολοκλήρωσης αφού οι προμηθευτές είναι και συνεταιριστές γεγονός που αποτελεί κλειδί για την κερδοφορία της ΕΒΟΛ.

Κατά τον Taylor (2008) το κλειδί για μια κερδοφόρα αλυσίδα είναι να εφαρμόζεται η λογική της ώθησης της αλυσίδας όσο γίνεται πιο κοντά στο αμοιβαίο όφελος. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν όλα τα μέλη της αλυσίδας λειτουργούν ομαδικά. Δηλαδή τα μέλη αυτής σχεδιάζουν και ενεργούν σαν ενιαίος

οργανισμός, συνεργαζόμενοι στην ροή ζήτησης, προσφοράς και χρήματος σε όλη την αλυσίδα. Αυτή η σύμπραξη συμφερόντων, αποτελεί μια ολοκληρωμένη εφοδιαστική αλυσίδα. Με δύο λόγια ολοκλήρωση εφοδιαστικής αλυσίδας σημαίνει ότι τα μέλη της αλυσίδας ενώνονται για να σχηματίσουν ένα μεγαλύτερο σύνολο (όπως στην περίπτωση των συνεταιρισμών), τα μέρη του οποίου είναι συντονισμένα με τρόπο ώστε η αλυσίδα να συμπεριφέρεται ως ένα ενιαίο σύστημα. Η ολοκλήρωση εφοδιαστικής αλυσίδας ποικίλει τόσο στη μορφή όσο και στην έκταση. Η κατακόρυφη ολοκλήρωση σημαίνει ότι όλα τα μέλη της αλυσίδας ανήκουν στην ίδια επιχείρηση-εταιρεία.

**Ερευνήτρια Ερώτηση 5: Υπάρχουν κάποιες ενέργειες συντονισμού προμηθευτών πρώτης ύλης με τη μονάδα παραγωγής όπως συγκεκριμένος χρόνος και τόπος παράδοσης από τους παραγωγούς; Αν ναι κάθε πότε πραγματοποιείται, πώς και πού;**

**Απάντηση:** *«Οι παραγωγοί έχουν το γάλα που παράγουν . Το μαζεύουν σε 2 ή 3 αρμεξιάς και το συγκεντρώνουν σε μια παγολεκάνη. Κάθε πρωί λοιπόν πηγαίνει το ψυχόμενο, με ελεγχόμενη θερμοκρασία βυτίο και παίρνει το γάλα απ' τον παραγωγό αφού βέβαια ο οδηγός μετρήσει το pH του γάλατος επιτόπου στην παγολεκάνη, αφού το κοιτάζει μακροσκοπικά αν είναι κόκκινο, αν είναι πράσινο, αν έχει αίμα, αν είναι βρώμικο, αν είναι ξινό ή όχι, τότε ή το αφήνει ή τηλεφωνεί στο χημείο και ενημερώνει ότι δεν θα παραλάβει από τον συγκεκριμένο παραγωγό γιατί π.χ. έχει σκουπίδια. Όταν φτάσει το βυτίο στο εργοστάσιο, προτού κατέβει να πάει στο «τανκ» συλλογής, το απαστερίωτο ελέγχεται από το χημείο ως προς τα φυσικοχημικά χαρακτηριστικά και αντιβίωση».*

Σύμφωνα με τον Κώδικα Τροφίμων και Ποτών του Γενικού Χημείου του Κράτους για το κάθε είδος γάλακτος (αγελαδινό, πρόβειο, γίδινο) καθορίζονται κατώτατα και ανώτατα όρια των φυσικών και χημικών σταθερών (χρώμα. Ph, λίπος, ειδικό βάρος).



**Ερευνήτρια Ερώτηση 6: Οι προμηθευτές ανταποκρίνονται με ακρίβεια και αξιοπιστία στα ωράρια παράδοσης;**

**Απάντηση:** «Ανταποκρίνονται γιατί τα ζώα αρμέγονται πάντα την ίδια ώρα. Δεν μπορείς να τα αρμέγεις μια στις 8, μετά στις 9, μετά στις 6 και μετά στις 5 διότι το ζώο δε θα βγάλει την ποσότητα του γάλακτος που πρέπει να βγάλει την ημέρα. Άρα σημαίνει ότι το ωράριο που πηγαίνει το βυτίο είναι καθορισμένο. Π.χ. θα πάει σε 10 παραγωγούς, στον έναν θα πάει στις 6, στον άλλον στις 6.20', στον άλλον στις 6.35' γιατί ήδη γνωρίζουν οι οδηγοί πότε τελειώνουν το άρμεγμα οι παραγωγοί για να πάνε με το βυτίο.»

Κατά τον Taylor (2008) μια παραγγελία αφορά στα εξής: ποιος αγοράζει και πουλάει, ποιο είδος παραγγέλλεται, τόπος και χρόνος παράδοσης. Η απάντηση όσον αφορά στον τόπο παράδοσης μπορεί να είναι περίπλοκη. Μπορεί να αφορά μια μόνο τοποθεσία ή πολλές. Οι προορισμοί αυτοί είναι κάτι περισσότερο από απλές διευθύνσεις – καθεμιά μπορεί να έχει τη δική της δυναμικότητα παραλαβής, ώρες λειτουργίας και άλλα χαρακτηριστικά. Ένας επιπλέον παράγοντας είναι ότι για εταιρείες που έχουν σε λειτουργία πολλές παραγωγικές μονάδες, τα προϊόντα μπορούν να λαμβάνονται από πολλά διαφορετικά σημεία, συνεπώς οι αποστολές αυτών των προϊόντων ενδέχεται να χρειάζεται να χωριστούν ή να συγχωνευτούν καθοδόν. Ακόμη και παράμετρος του χρόνου μπορεί να επιφέρει περιπλοκές. Με στόχο την ελάττωση του αποθέματος, η ημερομηνία προσδιορίζει την ημέρα κατά την οποία πρέπει να γίνει η παράδοση, έτσι ώστε και μια παράδοση πιο νωρίς δεν θεωρείται πιο αποδεκτή από μια καθυστερημένη παράδοση. Όταν ακολουθείται μέθοδος 'τη στιγμή που χρειάζεται' (Just In Time), η παράδοση συγκεκριμενοποιείται ακριβέστερα με κυρώσεις για τον προμηθευτή (έστω και καθυστέρηση μισής ώρας).

Ο ίδιος τονίζει ότι η ουσία της επιτυχημένης προμήθειας είναι να φτάσουν όλα τα υλικά όσο το δυνατό πιο κοντά στην ημερομηνία παραγωγής χωρίς να κοστίσει περισσότερο από όσο απαιτείται για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος. Όσο περισσότεροι προμηθευτές εμπλέκονται, τόσο πιθανότερο είναι τουλάχιστον ένας να καθυστερήσει την ημερομηνία παράδοσης κατά συνέπεια το ρυθμό παραγωγής.

**Ερευνήτρια Ερώτηση 7: Υπάρχει μεταβλητότητα στην ποσότητα και στην ποιότητα (λιποπεριεκτικότητα, περιεκτικότητα στην πρωτεΐνη ,μικροβιακού φορτίου) του γάλακτος που παραδίδεται στην ΕΒΟΛ; Αν ναι από τι εξαρτάται; Η προμήθεια των πρώτων υλών δηλαδή εναρμονίζεται με τις παραγγελίες;**

**Απάντηση:** «Η προμήθεια των πρώτων υλών εναρμονίζεται με τις παραγγελίες τις οποίες έχουμε Κατ 'αρχήν, εμείς ξέρουμε ότι θέλουμε 25 τόνους γάλα την ημέρα. Έχουμε «κλείσει» κάποιους παραγωγούς για να μας παραδίδουν το γάλα αυτό, 25 τόνους γάλα την ημέρα . Αυτό όμως δεν είναι απόλυτο γιατί υπάρχουν περιόδους νηστείας π.χ. που μας περισσεύει το γάλα και υπάρχουν και περίοδοι του καλοκαιριού που αυξάνεται το γάλα οπότε ή παίρνουμε γάλα από κάποιον άλλο παραγωγό ή έμπορο όπως είπα και στην αρχή για να μπορέσουμε να συμπληρώσουμε και να έχουμε την παραγωγή την οποία θέλουμε. Τώρα η μεταβλητότητα σε λιποπεριεκτικότητα και στην πρωτεΐνη και σε μικροβιακό φορτίο αλλάζει ανάλογα με τον καιρό. Δηλαδή όταν λέω ανάλογα με τον καιρό όσο περισσότερο νερό πίνει το ζώο τόσο λιγότερα λιπαρά έχει το γάλα. Το γάλα, το 68% είναι νερό και το υπόλοιπο είναι γάλα αλλά είναι του ζώου αυτό το νερό, δεν είναι νοθευμένο ή πίσσα. Όταν βγαίνει το ζώο έξω και κάνει πολλή ζέστη, τρώει χλωρά τροφή, πίνει και νερό, τότε η λιποπεριεκτικότητα πέφτει. Μια τέτοια περίοδος αρχίζει από τον Ιούνιο και τελειώνει τον Ιούλιο-Αύγουστο, είναι μια περίοδος που εμείς εδώ την ξέρουμε και κατά την οποία εφαρμόζουμε τέτοιες μεθόδους παραγωγικής διαδικασίας ώστε να καταφέρουμε να βγάλουμε το γάλα από 3,5% λιπαρά και πάνω. Επίσης και το μικροβιακό φορτίο αλλάζει, υπάρχουν όμως ποινές στους παραγωγούς. Υπάρχει η σύμβαση την οποία υπογράφουν, βάσει της οποίας αν φέρουν γάλα με μικροβιακό φορτίο παραπάνω από κάποιο όριο έχουν ποινή ή αν φέρουν ακόμα παραπάνω έχουν πάλι ποινή, αν φέρουν παραπάνω, παραπάνω τους «κόβουν» από προμηθευτές. Δηλαδή με τη σύμβαση την οποία υπογράφουν ξέρουν ότι έχουν και κάποια standards τα οποία οφείλουν να τα διακρίνουν και να τα ακολουθούν κατά τη διάρκεια της παράδοσης του γάλακτος.»

Ο Taylor (2008) επισημαίνει ότι η μεταβλητότητα επηρεάζει όλες τις επιχειρηματικές διεργασίες. Η αντιμετώπιση της μεταβλητότητας αποτελεί σημαντική πρόκληση για τις εφοδιαστικές αλυσίδες. Όσο καλά και να

διευθύνονται, όλες οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν μια φυσιολογική μεταβλητότητα στη διάρκεια, την ποιότητα και τις άλλες ιδιότητες τους. Ημερήσιες πωλήσεις, χρόνοι παράδοσης, αποδόσεις παραγωγής, ποσοστά ελαττωμάτων, χρόνοι συντήρησης και χιλιάδες άλλες πλευρές των εφοδιαστικών αλυσίδων εμφανίζουν μεταβλητότητα που κυμαίνεται γύρω από ένα μέσο όρο. Όσο περισσότερη μεταβλητότητα υπάρχει, τόσο δυσκολότερη και δαπανηρότερη γίνεται η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Μεγάλο μέρος της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι αφιερωμένο στην αντιμετώπιση αυτής της μεταβλητότητας. Η υπερεπάρκεια πηγών, όπως εναλλασσόμενοι προμηθευτές και διάφορες επιλογές μεταφορών, αποτελεί δικλείδα ασφαλείας απέναντι στη μεταβλητότητα διαθεσιμότητας υλικών και υπηρεσιών. Με προγράμματα διασφάλισης ποιότητας οι επιχειρήσεις επιχειρούν να μειώσουν τη μεταβλητότητα στην ποιότητα των προϊόντων, η πρόγνωση επιχειρεί να την προβλέψει όσον αφορά στη ζήτηση κ.λ.π.

Μια μικρή καθυστέρηση σε μια ανοδική πορεία της αλυσίδας (από τον προμηθευτή πρώτων υλών προς την παραγωγή), μπορεί να συμπαρασύρει καθοδικά ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα βγάζοντας εκτός λειτουργίας το χρονοπρογραμματισμό παραγωγής και διαταράσσοντας εντελώς τις παραδόσεις και δημιουργώντας χάος στην αλυσίδα.

### **Ερευνήτρια Ερώτηση 8: Υπάρχει ικανοποίηση και των δύο μελών από τη σχέση συνεργασίας; Οι παραγωγοί ικανοποιούν τις ανάγκες της ΕΒΟΛ;**

**Απάντηση:** *«Υπάρχει σαφώς ικανοποίηση και των 2 μελών από τη σχέση συνεργασίας, οι παραγωγοί σαφώς και ικανοποιούν τις ανάγκες τις ΕΒΟΛ. Βέβαια τα ζώα είναι ζώα, ο άνθρωπος είναι άνθρωπος και τα λάθη είναι ανθρώπινα σαφώς. Επειδή όμως δεν περνάει τίποτα απ' το χημείο που να μην ελέγχεται, οι παραγωγοί είναι προσεκτικοί. Γνωρίζουν πλέον, ότι οποιαδήποτε 'κουτσουκέλα' και να κάνουν θα τους πιάσει το χημείο και αν έχουν γάλα με οποιοδήποτε πρόβλημα, θα πληρώσουν όχι μόνο τη δικιά τους ποσότητα γάλακτος που φέρνουν λάθος, θα πληρώσουν και όλο το υπόλοιπο γάλα στο διαμέρισμα του βυτίου που χαλάσανε, οπότε όταν ένας φέρνει ένα τόνο και πληρώσει πρόστιμο για 2,5 τόνους και 3 δεν τον συμφέρει να το κάνει. Αν την πατήσει, την έκανε μία την πάτησε, απ' την επόμενη δεν θα το ξανακάνει.»*

Ο Martin Christopher (2007) τονίζει ότι τα Logistes ως ένας σύνδεσμος μεταξύ της αγοράς και των προμηθειών διαπερνούν την επιχείρηση στο σύνολό της, από τη διαχείριση των πρώτων υλών ως την παράδοση του τελικού προϊόντος. Η διαχείριση δε των σχέσεων και προς τις δύο κατευθύνσεις, δηλαδή τόσο με τους προμηθευτές όσο και με τους πελάτες, πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να δημιουργεί ανώτερη αξία πελάτη με λιγότερο κόστος για την εφοδιαστική αλυσίδα στο σύνολό της (Ch. Martin , 2007)

Στην υπερσύγχρονη μονάδα του, στην άλλη άκρη του νομού Μαγνησίας, κοντά στα σύνορα με τη Λάρισα, ο κτηνοτρόφος Δημήτρης Τσιβαλιός δηλώνει σε συνεντευξή του στη εφημερίδα ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ : *«Προτιμάμε τα συνεταιριστικά εργοστάσια, γιατί δίνουν τις καλύτερες τιμές στους παραγωγούς. Οι μεγάλες εταιρείες ενδιαφέρονται μόνο για το κέρδος τους»*. Ο ίδιος μαζί με την πανεπιστημιακής εκπαίδευσης κόρη του, την 29χρονη Φωτεινή, και τον αρραβωνιαστικό της Παναγιώτη Κυπαρισίου, αφού πέρασαν από όλες τις μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες, κατέληξαν τα τελευταία τρία χρόνια στην συνεργασία με την ΕΒΟΛ.

Όπως δημοσιεύεται στο ένθετο της ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗΣ *«το σχέδιο είναι να παραμείνει η ΕΒΟΛ μια τοπική συνεταιριστική βιομηχανία που θα αγκαλιάσει όσο περισσότερους αγρότες και κτηνοτρόφους γίνεται στον τόπο της. Να συνεχίσει να είναι το εργοστάσιο που δίνει πανελλαδικά τις καλύτερες τιμές στους παραγωγούς»*. Οι τιμές, φυσικά, συμβαδίζουν με την αδιαπραγμάτευτη ποιότητα, σύμφωνα με τις δηλώσεις του εμπορικού διευθυντή .Ο ίδιος δηλώνει: *«Εάν το γάλα που φτάνει στο εργοστάσιο δεν τηρεί τις προδιαγραφές (οσμή, χρώμα, οξύτητα, επίπεδο έλλειψης αντιβιοτικών κ.λπ.), πετιέται, αλλά ο παραγωγός πληρώνεται. Έτσι ο καλός δεν αισθάνεται παραπονεμένος και ο 'πονηρός' δεν έχει κίνητρο να μας κοροϊδέψει»*.

Η ΕΒΟΛ, σύμφωνα με την εφημερίδα αποτελεί *«υπόδειγμα του συνεταιρίζεσθαι»* *«Δεν πρόκειται για μια κερδοσκοπική επιχείρηση. Ο μοναδικός λόγος ύπαρξης μιας συνεταιριστικής οργάνωσης είναι να βοηθάει τον αγροτικό και κτηνοτροφικό κόσμο. Φυσικά, πρέπει να γίνεται ένα καλό κουμάντο: να πληρώνεται το προσωπικό και τα έξοδα, να δημιουργείται αποθεματικό για εκσυγχρονισμό και να ελέγχεται τακτικά η τιμολογιακή πολιτική»*, λέει ο κύριος Πρίντζος, Πρόεδρος της ΕΑΣ Μαγνησίας. Είναι δυνατόν το παράδειγμα της ΕΒΟΛ να ακολουθήσουν και άλλες ενώσεις; Ο ίδιος οραματίζεται την αναγέννηση του συνεταιριστικού κινήματος και τη δημιουργία μιας ενιαίας πανθεσσαλικής οργάνωσης. *«Θα ήθελα ο αγρότης να βάλει*

το συνεταιρίζεσθαι και πάλι στην καρδιά του. Να παίρνει τα γεωργικά του εφόδια και να δίνει τα προϊόντα του αποκλειστικά στην ένωσή του. Μόνο έτσι θα μπορέσει αφενός να πετύχει χαμηλό κόστος παραγωγής, αφετέρου να εξαλειφθούν οι μεσάζοντες και να εξασφαλίσουμε καλύτερες τιμές» δηλώνει στην ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ.

**Ερευνήτρια Ερώτηση 9: Υπάρχουν δυσκολίες που προκύπτουν σε αυτή τη συνεργασία όπως πιέσεις για περισσότερο κέρδος;**

**Απάντηση:** «Η ένωση αγροτικών συνεταιρισμών δεν είναι κερδοσκοπική επιχείρηση, είναι συνεταιρισμός και ο συνεταιρισμός έχει ως σκοπό να πληρώνει τους παραγωγούς με τη μεγαλύτερη και καλύτερη τιμή. Αυτή τη στιγμή αν δεν είμαστε στην Ελλάδα οι καλύτεροι, είμαστε απ' τους καλύτερους που πληρώνουμε το γάλα στους παραγωγούς και κύριο μέλημά μας είναι να πληρώνονται οι παραγωγοί. Σκοπός της ένωσης είναι να πουλάει το προϊόν στην κατανάλωση και τα λεφτά τα οποία κερδίζει να τα δίνει στους παραγωγούς, να πληρώνει το προσωπικό, να κάνει επενδύσεις και να πληρώνει τους προμηθευτές. Να πληρώνει τέτοιες τιμές σ' αυτούς ώστε να κερδίζουν περισσότερα λεφτά ανάλογα με το κόστος παραγωγής που έχουν. Το περισσότερο κέρδος δεν είναι κέρδος για το ΕΒΟΛ, το κέρδος είναι για τον παραγωγό και τον καλλιεργητή.»

Κατά τον Martin Christopher (2007) στο παρελθόν, συχνά ήταν ότι οι σχέσεις με τους προμηθευτές και, σε επόμενο στάδιο, με τους πελάτες (όπως είναι οι διανομείς ή οι λιανοπωλητές) ήταν περισσότερο ανταγωνιστικές και όχι σχέσεις συνεργασίας. Ακόμη και σήμερα υπάρχουν επιχειρήσεις που προσπαθούν να μειώσουν το κόστους τους ή να αυξήσουν τα κέρδη τους σε βάρος των συνεργατών τους στην εφοδιαστική αλυσίδα. Οι επιχειρήσεις αυτές, δεν έχουν αντιληφθεί ότι με αυτόν τον τρόπο δεν γίνονται καθόλου ανταγωνιστικότερες γιατί το κόστος θα μεταβιβαστεί τελικά στην τιμή που πληρώνει ο τελικός πελάτης.

**Ερευνήτρια Ερώτηση 10: Οι ροές ζήτησης επηρεάζουν τη σχέση προμηθευτών πρώτων υλών και βιομηχανίας. Πως εναρμονίζονται αυτές στην ΕΒΟΛ;**

**Απάντηση:** «Το ΕΒΟΛ ανάλογα με τις ανάγκες που έχει στους καταναλωτές πρέπει και οφείλει να το κάνει, να βρίσκει τέτοιους τρόπους εισκόμισης γάλακτος έτσι ώστε

να καλύπτει τις ανάγκες του ΕΒΟΛ στην αγορά. Οπότε δεν υπάρχει θέμα πίεσης ούτε τίποτα.»

Όπως προαναφέρθηκε σύμφωνα με τον David A. Taylor (2008) η υπερεπάρκεια πηγών, όπως εναλλασσόμενοι προμηθευτές και διάφορες επιλογές μεταφορών, αποτελεί δικλείδα ασφαλείας απέναντι στη μεταβλητότητα διαθεσιμότητας υλικών και υπηρεσιών. Τα προγράμματα διασφάλισης ποιότητας βοηθούν τις επιχειρήσεις να προβλέψουν τη ζήτηση κ.λπ.

### **4.3 Συνέντευξη υπευθύνου τμήματος παραγωγής**

**Ερευνήτρια Ερώτηση 1: Η πρόβλεψη της ζήτησης έτσι ώστε να παραχθεί ικανό απόθεμα γίνεται:**

- a) Χωριστά από κάθε τμήμα**
- b) Συνολικά με την τεχνική Delfi (συνδυασμένες προβλέψεις διάφορων τμημάτων)**
- c) Με βάση το ποσοστό της καταναλωτικής ζήτησης (χρήση στατιστικής ανάλυσης χρονοσειρών)**

**Απάντηση:** «Με βάση το ποσοστό της καταναλωτικής ζήτησης δηλαδή χρήση στατιστικής ανάλυσης χρονοσειρών. Ο προϊστάμενος παραγωγής γνωρίζει πόσο γάλα θα βγάλει. Υπάρχουν παραγγελίες από παντού οι οποίες έρχονται, ή νωρίς το πρωί ή απ' την προηγούμενη μέρα, είτε λέγεται *supermarket*, είτε λέγεται *αλυσίδα*, είτε λέγεται *μικρομάγαζο* είτε *στιδήποτε*. Τα *μικρομάγαζα* ξέρουμε τι θέλουν. Στα *μικρομάγαζα* του Βόλου πάει το αυτοκίνητο εκεί και του λέει ο ιδιοκτήτης πόσα γάλατα θέλει, τα κατεβάζει, τα πληρώνει, το μηχανάκι τα υπολογίζει επιτόπου και βγάζει το τιμολόγιο, πληρώνει το τιμολόγιο και φεύγει. Λοιπόν, ο οδηγός όμως ξέρει περίπου τι παίρνει τη βδομάδα βάσει του ότι τι έπαιρνε την προηγούμενη βδομάδα. Αν ο οδηγός ανατρέξει στην προηγούμενη εβδομάδα του Σεπτεμβρίου του '11 ξέρει τι παίρνει περίπου και 5 πάνω, 5 κάτω. Όπως ξέρει τι παίρνει τον 15αύγουστο, τι παίρνει στις 16 Αυγούστου, στις 14 Αυγούστου, τι παίρνει τα Χριστούγεννα, την Πρωτοχρονιά, ξέρει περίπου τι γίνεται. Όσον αφορά το θέμα των *supermarkets*, που δεν μας στέλνουν παραγγελία, αυτοί που μας στέλνουν ξέρουν, μας λένε στείλτε μας αυτά. Άρα λοιπόν και για αυτούς που δεν ξέρουμε, ξέρει ο διανομέας στην Αθήνα, ότι

*εγώ ξέρω θέλω αυτά, στείλε μου και 50 παραπάνω μήπως και γίνει κάτι ξέρω εγώ και μείνουμε από γάλα. Άρα λοιπόν σημαίνει πως γίνεται στατιστική ανάλυση χρονοσειρών.»*

Η πρόβλεψη της ζήτησης έτσι ώστε να παραχθεί ικανό απόθεμα γίνεται χωριστά από κάθε τμήμα και συνολικά με την τεχνική Delfi, με βάση το ποσοστό της καταναλωτικής ζήτησης. Για να είναι αξιόπιστες οι προβλέψεις ζήτησης πρέπει η πρόγνωση να γίνει από πολλούς ανεξάρτητους αναλυτές που θα συνδυάζουν τα ευρήματά τους. Το πρόβλημα εδώ είναι ο συνδυασμός των προβλέψεων. Η τεχνική Delfi συνδυάζει προβλέψεις. Στην τεχνική Delfi, χωρίς να συνεδριάσουν ποτέ ως ομάδα, υποβάλλουν τις προβλέψεις τους αιτιολογώντας τις σε έναν ουδέτερο, ο οποίος τις συνοψίζει συγκρίνοντάς τις χωρίς να αποκαλύπτει τους συντάκτες τους. Οι αναλυτές κατόπιν τροποποιούν τις προβλέψεις τους λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις των ανώνυμων συναδέλφων του, και η διαδικασία επαναλαμβάνεται μέχρι να υπάρξει συμφωνία. Παρ' ότι χρονοβόρα, έχει αποδειχθεί ότι αυτή η τεχνική παράγει ουσιαστικά αντικειμενικότερες και πιο αξιόπιστες προβλέψεις. Οι περισσότερες επιχειρήσεις όμως αφήνουν το κάθε τμήμα να προβλέπει και να προγραμματίζει ανεξάρτητα, χωρίς να αποκλείεται η περίπτωση να προκληθεί σύγχυση. Η συνεργατική πρόγνωση όμως βελτιώνει τις προβλέψεις. Τα συστήματα προβλέψεων προσφέρουν ισχυρά εργαλεία για την πρόγνωση της αναμενόμενης ζήτησης στην αλυσίδα, η αποτελεσματικότητά τους όμως εξαρτάται από το εάν υπάρχει γνώση ως προς το πότε πρέπει να εφαρμοστούν. Η ανάλυση χρονοσειρών παρέχει τις ακριβέστερες προβλέψεις και ενδείκνυται για ώριμα προϊόντα σε σταθερές αγορές. Χρειάζεται πολλή δουλειά για να γίνουν καλές προβλέψεις, αλλά η προοπτική συγχρονισμού του εφοδιασμού μιας επιχείρησης με τις μελλοντικές πωλήσεις της προσφέρει εξαιρετικά ανταλλάγματα στην επένδυσή της. (Taylor ,2008)

**Ερευνήτρια Ερώτηση 2: Το χρονοδιάγραμμα παραγωγής εναρμονίζεται με τις παραγγελίες των πελατών – λιανοπωλητών μέσω του τμήματος διανομής;**

**Απάντηση:** *«Ναι, αυτό είναι, εναρμονίζεται!!! Οι λιανοπωλητές είναι (αυτοί οι οποίοι), τα μαγαζάκια τα μικρά τα οποία πουλάνε στο Βόλο, αυτό εναρμονίζεται με τις παραγγελίες που γίνονται επί τόπου. Επιτόπου υπάρχει μηχανάκι, το οποίο είναι*





**Ερευνήτρια Ερώτηση 3: Ποια είναι λίγο πολύ η παραγωγική διαδικασία και τι βελτιώσεις έχουν γίνει; Έχουν συμβάλει αυτές οι συνεργασίες με πελάτες και προμηθευτές σε αυτές τις βελτιώσεις;**

*Απάντηση: «Παραγωγική διαδικασία εννοείς παραγωγική διαδικασία του γάλακτος; ΝΑΙ.. Εδώ και 8 χρόνια η ΕΒΟΛ χρησιμοποιεί το ISO22000. Είχαμε το HACCP και τώρα έχουμε το ISO22000. Και το ISO22000 και το HACCP δημιουργήθηκαν με πρόταση του κτηνιάτρου. Λοιπόν, ξεκινώντας το HACCP πριν από 7 χρόνια, το σύστημα διαχείρισης και ελέγχου κρίσιμων σημείων έγιναν κάποιες βελτιώσεις οι οποίες τελειοποιήθηκαν με το ISO22000. Βελτιώθηκαν οι παραγωγοί σαν παραγωγοί, βελτιώθηκε το σύστημα εισκόμισης του γάλακτος με τα βυτία, έγιναν καινούργιες παραλαβές λειτουργικών συστημάτων διότι το γάλα απ' την ώρα που βγαίνει απ' το ζώο, την ώρα που βγαίνει απ' την παγολεκάνη μέχρι να μπει στο μπουκάλι δεν το πιάνει ανθρώπινο χέρι, αλλά δεν βγαίνει και στην επιφάνεια, δεν έχει επαφή με τον αέρα, είναι κλειστά τελείως όλα, από τη στιγμή που θα κουμπώσει η αντλία στην παγολεκάνη και θα πάρει το γάλα μέχρι το μπουκάλι που θα ανοίξει κάποιος στο ψυγείο, δεν έρχεται σε επαφή με τίποτα. Άρα σημαίνει πως έχουν γίνει βελτιώσεις και οι βελτιώσεις που έχουν γίνει είναι ανάλογα με το ISO και το HACCP στα 7 χρόνια και τώρα ευελπιστούμε να πάρουμε το IFS. Λοιπόν, είμαστε τώρα να πάρουμε το IFS και χτίζουμε καινούργιο εργοστάσιο, το οποίο εργοστάσιο έχει μπει στο πρόγραμμα Αλέξανδρος Μπαλατζής, είναι 6.500.000ευρώ η επένδυση, είμαστε στο 1.800.000ευρώ αυτή τη στιγμή και σιγά - σιγά το φτιάχνουν γιατί δεν υπάρχουν λεφτά»*

Το IFS αποτελεί πρότυπο πιστοποίησης για την ασφάλεια και υγιεινή των τροφίμων. (International Food Standard) γίνονται πολλές αναφορές στο διαδίκτυο για το τι είναι, τι σημαίνει, σε ποιες επιχειρήσεις απευθύνεται κ.τ.λ.

Το παρόν πρότυπο εφαρμόζεται από εταιρίες που έχουν σκοπό να εξάγουν τα προϊόντα τους στις αλυσίδες υπεραγορών της Γερμανίας και Γαλλίας και μπορεί να εφαρμοστεί συνδυαστικά με ένα εφαρμοζόμενο Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων (HACCP) της εταιρίας κατά το Διεθνές Πρότυπο ISO 22000. Δίνει βάρος σε τρεις βασικούς τομείς, οι οποίοι είναι:

- Αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης - Σχεδιασμός συστήματος διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων στα πρότυπα του HACCP.
- Αξιολόγηση προσωπικού.
- Ιχνηλασιμότητα και δυνατότητα ανάκλησης προϊόντων.

Το HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) ή ΑΚΣΣΕ (Ανάλυση Κινδύνου Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου) είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί στην :

α. Αναγνώριση των μικροβιακών, χημικών, και φυσικών κινδύνων που έχουν σχέση με οποιοδήποτε στάδιο του κύκλου ζωής των τροφίμων (ανάλυση κινδύνων).

β. Διερεύνηση των σημείων που μπορούν να ελαττώσουν ή να εξαλείψουν τους πιθανούς κινδύνους (κρίσιμα σημεία ελέγχου).

γ. Εφαρμογή διαδικασιών ελέγχου των κρίσιμων σημείων ελέγχου.



Φωτογραφίες τμήματος παραγωγής ης ΕΒΟΛ:πηγή ένθετο ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗΣ



**Επίσκεψη υπουργού στις εγκαταστάσεις ΕΒΟΛ**

**Ερευνητήρια Ερώτηση 4: Τι βελτιώσεις έχουν γίνει στα τελικά προϊόντα με βάση τις προτιμήσεις των καταναλωτών;**

**Απάντηση:** *«Οι καταναλωτές είναι αυτοί οι οποίοι σε κρίνουν και σε κρίνουν και στα καλά, σε κρίνουν και στα κακά. Εμείς σεβόμαστε πάρα πολύ τον καταναλωτή γιατί είναι αυτός ο οποίος παρακολουθεί και το ράφι και το προϊόν και το αν πέσει η σακούλα και ανοίξει και χυθεί και αν δεν ανοίγει το καπάκι καλά και αν δεν βλέπει τα γράμματα στην παστερίωση, τα πάντα. Δεν έχουμε παράπονα καταναλωτών, παράπονα πελατών δηλαδή, συγκριτικά τώρα να έχεις 2 παράπονα το μήνα, π.χ. ότι το μπουκάλι δεν ανοίγει ή δεν βλέπω την ημερομηνία παστερίωσης. Με πήρε ένας ηλικιωμένος τηλέφωνο πριν από 2 χρόνια περίπου και μου λέει –Πόσο χρονών είσαι; -52 –Ξέρεις πόσο χρονών είμαι εγώ; –Ξέρω εγώ; -82 –Να ζήσεις. –Τα βλέπεις τα γράμματα στο μπουκάλι απάνω; -Τα βλέπω. –Εγώ δεν τα βλέπω. –Γιατί ρε παππού δεν τα βλέπεις; -Γιατί δεν τα τυπώσατε καλά. Σαφώς με βάση των καταναλωτών βελτιωνόμαστε, δηλαδή υπάρχουν πάρα πολλές προτάσεις από τους καταναλωτές, κάντε το έτσι, κάντε το αλλιώς. Εδώ υπάρχει μια γαλακτοβιομηχανία,*

*υπάρχει ένα διάγραμμα ροής, μια γραμμή παραγωγής, αλλά σεβόμαστε τον καταναλωτή στο τι μπορεί να μας πει και στο τι μπορεί να μας συμβουλέψει, παιδιά κάντε αυτό, κάντε εκείνο, κάντε το άλλο.»*

Κατά τους Boyt and Harvey, είναι απαραίτητο να αξιολογηθούν οι αντιλήψεις και προσδοκίες κάθε διαφορετικής ομάδας πελατών (τμηματοποίηση πελατών), προκειμένου να παρέχεται διαφοροποιημένο επίπεδο εξυπηρέτησης πελάτη δεδομένου ότι στόχος της εξυπηρέτησης πελάτη είναι να αφήσει ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες. (Θεοδωράς 2008, σελ.22)

Επίσης ο Δ. Θεοδωράς επισημαίνει ότι υπάρχουν τουλάχιστον τέσσερις λόγοι για να εστιάζει μια επιχείρηση στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Ο πρώτος λόγος είναι πως για να δημιουργηθούν πιστοί πελάτες, οι οποίοι διενεργούν επαναλαμβανόμενες αγορές, απαιτείται υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης. Ο δεύτερος λόγος είναι ότι σύμφωνα με έρευνες είναι σχεδόν πέντε φορές πιο δαπανηρό να προσελκύσει μια επιχείρηση νέους πελάτες από το να διατηρήσει τους υπάρχοντες. Ο τρίτος λόγος είναι ότι οι πελάτες διαδίδουν εύκολα τη δυσαρέσκειά τους για το επίπεδο εξυπηρέτησης, γεγονός που έχει αρνητικό αντίκτυπο στη φήμη της επιχείρησης στην αγορά. Ο τέταρτος λόγος σχετίζεται με την άποψη ότι είναι πιο κερδοφόρο να προσφέρει μια επιχείρηση περισσότερα στους υπάρχοντες πελάτες παρά να αναζητήσει νέους πελάτες χάνοντας τους υπάρχοντες.

Ο ίδιος τονίζει ότι μια σημαντική παράμετρος της εξυπηρέτησης και είναι ο τρόπος χειρισμού των επιστροφών. Οι επιστροφές μπορεί να οφείλονται σε λάθη κατά την καταγραφή της παραγγελίας, σε καταστροφές κατά τη μεταφορά, σε κακή συσκευασία, σε παράδοση σε λάθος παραλήπτη, σε αποστολή ελαττωματικών προϊόντων (η σοβαρότερη αιτία). Σημαντικά δε στοιχεία εξυπηρέτησης αποτελούν:

α.. Η ύπαρξη υποστήριξης προϊόντος μετά την πώληση (γρήγορη και αποτελεσματική αντικατάσταση ελαττωματικών προϊόντων, παροχή υποστήριξης, όταν ο πελάτης αντιμετωπίζει πρόβλημα κατά τη χρήση του προϊόντος και διαρκής έρευνα αν ο πελάτης είναι ευχαριστημένος από τη χρήση του προϊόντος).

β. Αποτελεσματική διαχείριση τηλεφωνικών παραγγελιών και παραπόνων από προσωπικό με επάρκεια ως προς τη γρήγορη και έξυπνη διαχείριση των αιτημάτων των πελατών).

γ. Ευκολία παραγγελίας (απλουστευμένη διαδικασία για την ανάπτυξη συνεργασίας του πελάτη με την επιχείρηση).

**Ερευνήτρια Ερώτηση 5: Είδαν βελτιώσεις με το σύστημα HACCP ή με ISO (διασφάλιση ποιότητας προϊόντων ή συστηματική προσέγγιση για τη διαχείριση ασφάλειας τροφίμων)**

**Απάντηση:** «Σαφώς υπάρχει βελτίωση στο σύστημα και στην ασφάλεια και στα κρίσιμα σημεία και ουσιαστικά τα τελευταία 7 χρόνια απ' το ISO και μετά έχουν γίνει πάρα πολλές βελτιώσεις στο εργοστάσιο μέσα και θα γίνουν κι άλλες τώρα με το καινούργιο γιατί θα γίνουν όλα καινούργια.»

Για τα συστήματα πιστοποίησης έγινε αναφορά παραπάνω στη ερώτηση 3.

**Ερευνήτρια Ερώτηση 6: Με ποιους τρόπους επιλέγουν ποια θα είναι τα προϊόντα που θα διαθέσουν στο καταναλωτικό κοινό;**

**Απάντηση:** «Εμείς κατ' αρχήν βγάζουμε φρέσκο γάλα που σημαίνει ότι δεν έχουμε ούτε παστεριωμένο, ούτε υπερπαστεριωμένο, ούτε το UHT το μεγάλο το αποστειρωμένο, βγάζουμε απλά φρέσκο. Το φρέσκο γάλα είναι 5 ημερών, το φρέσκο γάλα είναι αυτό και δεν προτιθέμεθα να βγάλουμε κανένα άλλο, ούτε ενισχυμένο με ασβέστιο, φώσφορο και με σίδηρο και διάφορα άλλα τέτοια πρόσθετα. Ούτε και κάποιο υπερπαστεριωμένο γιατί δεν έχουμε τεχνολογία αυτή τη στιγμή και τα μηχανήματα για να το κάνουμε, βγάζουμε μόνο φρέσκο. Στηριζόμαστε λοιπόν στο φρέσκο γάλα και την παραγωγή κάποιων γιαουρτιών παραδοσιακών. Επιπλέον παράγουμε τα βιολογικά προϊόντα, το γάλα το βιολογικό το κατσικίσιο, το γίδινο. Η ΕΒΟΛ μάλιστα ήταν η πρώτη βιομηχανία στην Ελλάδα η οποία έβγαλε το γίδινο βιολογικό γάλα.. Προσπαθούμε όμως να μην βγάλουμε επιπλέον προϊόντα δηλ απ' τα 100 στην αγορά εμείς να παρουσιάζουμε το εκατοστό πρώτο (101). Εάν έχεις 100 προϊόντα στην αγορά τα ίδια, το να βγάλεις 1, 101, δε λέει τίποτα. Προσπαθούμε να βρούμε κάποια προϊόντα τα οποία να είναι καινοτόμα, αλλά επειδή η αγορά είναι τόσο κορεσμένη, στο θέμα τουλάχιστον του γάλακτος, δεν υπάρχει προς το παρόν τίποτα νέο ως προς το γάλα. Κάθε μέρα είμαστε εν εγρηγόρσει μήπως και υπάρχει

*κάποιο προϊόν καινοτόμο. Δηλαδή στην Ελλάδα είναι τόσο κορεσμένη η αγορά, θες με τα εγχώρια, θες με τα εισαγόμενα, δεν υπάρχει κάτι στην Ελλάδα να φτιάξεις αυτή τη στιγμή, να πεις εγώ φτιάχνω ένα προϊόν, το οποίο είναι καινοτόμο, το οποίο δεν υπάρχει, αλλά εμείς τουλάχιστον είμαστε ανοιχτοί σε σκέψεις, σε συζητήσεις και μπορεί να βγάλουμε αύριο μεθαύριο ένα προϊόν που ίσως να μην υπάρχει.»*

Όπως υποστηρίζει ο Θεοδωράς δημιουργικότητα ή καινοτομία για μια επιχείρηση σημαίνει ανάπτυξη υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες, όπως νέα προϊόντα, καινοτομίες στη συσκευασία, παράδοση στο σημείο που επιθυμεί ο πελάτης, καινοτομίες στην παράδοση των προϊόντων και ανταλλαγή πληροφοριών με στρατηγικούς πελάτες. Αναμφισβήτητα πρέπει οι επιχειρήσεις και ανάλογα με τον κλάδο, τις απαιτήσεις των πελατών και τις εσωτερικές διαδικασίες και πολιτικές να αναπτύσσουν ικανότητες για ευελιξία και καινοτομία.

Συνηθίζεται όμως τα περισσότερα χρήματα που διατίθενται για την αναβάθμιση εφοδιαστικών αλυσίδων να δαπανώνται για την αυτοματοποίηση λειτουργιών, που είναι μια σχετικά ασφαλής επένδυση. Μικρότερα ποσά δαπανώνται στο επίπεδο της σχεδίασης όπου βρίσκονται οι μεγαλύτερες ευκαιρίες για καινοτομία. Αν επιδιώκει μια επιχείρηση απλά να αυξήσει κατά λίγες ποσοστιαίες μονάδες το μερίδιο αγοράς της, η λύση είναι να περικόψει κάποιες δαπάνες. Αλλά αν θέλει να κυριαρχήσει στην αγορά, πρέπει να κάνει κάτι στο οποίο δεν θα μπορέσει να απαντήσει ο ανταγωνισμός μόνο με την αύξηση της αποδοτικότητάς του.

Κατά τον Taylor (2008), τα καινοτόμα προϊόντα χαρακτηρίζονται από αργές πωλήσεις αρχικά καθώς οι πελάτες αποφασίζουν αν θα υιοθετήσουν ή όχι το προϊόν, κατόπιν επέρχεται μια γρήγορη ανάπτυξη πωλήσεων καθώς το προϊόν αρχίζει να γίνεται δημοφιλές και ακολουθούν σταθερές ή πτωτικές πωλήσεις όταν το προϊόν έχει καθιερωθεί στην αγορά. Οι δυσκολίες στην πρόβλεψη καινοτόμων προϊόντων βρίσκονται στην πρόβλεψη της ταχύτητας με την οποία θα μπει το προϊόν σε φάση ανάπτυξης, πόσο γρήγορα θα απογειωθούν οι πωλήσεις του και πόσο ψηλά θα φτάσουν τελικά. Αποτελεί δε μεγάλο ρίσκο, γιατί αν υπερεκτιμηθεί η καλή υποδοχή ενός προϊόντος, η επιχείρηση θα βρεθεί φορτωμένη με πλεονάζουσα παραγωγική και αδιάθετα αποθέματα. Αν την υποτιμήσει, θα βρεθεί με θυμωμένους πελάτες, θα χρειαστεί να λάβει μέτρα επίσπευσης της παραγωγής που συνήθως κοστίζουν ακριβά, δίνοντας ευκαιρία στους ανταγωνιστές να κερδίσουν μερίδιο αγοράς.

**Ερευνήτρια Ερώτηση 7: Τι πρωτοβουλίες έχουν παρθεί (τα τελευταία 10 χρόνια) ώστε να βελτιωθεί η διαδικασία της παραγωγής μέσω της ενίσχυσης της συνεργασίας με τους παραγωγούς;**

**Απάντηση:** *«Υπάρχει η ζώνη γάλακτος, που είναι ένα πάρα πολύ λεπτό σημείο, υπάρχουν άτομα τα οποία πηγαίνουν στις μονάδες και βλέπουν, κάνουν συζητήσεις με τους παραγωγούς, παίρνουν οι παραγωγοί τηλέφωνο και καλούν το χημείο. Έχουν βελτιωθεί πάρα πολύ διότι οι παραγωγοί σκέφτονται ότι είναι επιχειρηματίες, αν δεν σκεφτούν ότι είναι επιχειρηματίες δεν υπάρχουν χρήματα. Στα πλαίσια της συνεργασίας κυρίως με το χημείο και με το τμήμα εισκόμισης, εκτίθενται και αυτοί στο θέμα της εισκόμισης του γάλακτος και της ποιότητας του γάλακτος που παραδίδουν. Βοηθάμε επίσης τους κτηνοτρόφους να μειώσουν το κόστος τους μέσω της συμμετοχής τους στο συνεταιρισμό».*

Ο 60χρονος Χρήστος Τσιαμίτας, μαζί με τη σύζυγό του Μαρία, είναι από τους παλαιότερους συνεργάτες της συνεταιριστικής γαλακτοβιομηχανίας ΕΒΟΛ. Τον συναντάμε στη μονάδα με τις αγελάδες του, «που από 10 έγιναν 200». Σε άρθρο της εφημερίδας «ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ» τονίζει: *«Για εμάς η ΕΒΟΛ είναι η οικογένειά μας, το σπίτι μας».*

**Ερευνήτρια Ερώτηση 8: Τι είδους χρονοπρογραμματισμός ακολουθείται στη βιομηχανία ΕΒΟΛ;**

- a) Ευθύς προγραμματισμός (ξεκινώντας από την ημερομηνία έναρξης παραγωγής)
- b) Ανάστροφος προγραμματισμός (γνωρίζοντας την ημερομηνία ολοκλήρωσης συνεπώς ακολουθούνται οι διαδικασίες ανάστροφα)

**Απάντηση :** *«Εμείς ακολουθούμε τον εξής προγραμματισμό ιδίως στα γιαούρτια και στα τυροκομικά. Ουσιαστικά το εργοστάσιο ΕΒΟΛ δεν είναι τυράδικο, είναι γαλατάδικο. Επειδή όμως υπάρχουν κάποιες ποσότητες γάλακτος που εμείς για τον α' β' λόγο τυροκομούμε κάθε Σεπτέμβριο, καθόμαστε και προσπαθούμε να προγραμματίσουμε τι τυριά και τι γιαούρτια θα βγάλουμε, κυρίως τυριά την καινούργια γαλακτοκομική περίοδο. Όπως επίσης προσπαθούμε να οργανωθούμε στο θέμα του τι γάλα έχουμε ανάγκες την καινούργια γαλακτοκομική περίοδο σχετικά με τις αλυσίδες που παραγγέλνουν, το τι παρήγγειλαν πέρυσι και το τι σκοπό έχουν να*



*παραγγείλουν φέτος. Βάσει λοιπόν αυτού του προγραμματισμού ή «κόβουμε» παραγωγούς ή «παίρνουμε» παραγωγούς . Λέμε π.χ. εμείς δεν θα βγάλουμε 100 τόνους τυρί, θα βγάλουμε 30, άρα απ' τους 50 παραγωγούς που έχουμε θα κρατήσουμε τους 20 και θα αφήσουμε τους υπόλοιπους. Σαφώς βγαίνουν οι παραγωγοί οι οποίοι δεν είναι συνεταιριστές. Ο προγραμματισμός για τις παραγωγές της καινούργιας χρονιάς γίνεται κάθε τέλος Αυγούστου ή τέλος Ιουλίου ή αρχές Σεπτεμβρίου. Α...Ευθύς προγραμματισμός.....*

Σε αυτό το σημείο δείχνει ο ερωτώμενος να προβληματίζεται για το δεύτερο σκέλος της ερώτησης γι αυτό η ερευνήτρια διευκρινίζει: αν χρησιμοποιείται ο ευθύς προγραμματισμός ή ανάστροφα δηλαδή ξεκινάτε από την ημερομηνία έναρξης της παραγωγής ή από την ημερομηνία λήξης όταν θα τα πάτε για τις παραγγελίες;

*«...Ξεκινάμε από την ημερομηνία έναρξης παραγωγής. Ότι ξεκινάει πάνω ξεκινάει απ' τη μέρα που παράχθηκε. Η διάρκεια ζωής του προϊόντος είναι 5 μέρες, 18 μέρες, 1 χρόνο, από την ημερομηνία παραγωγής, ημερομηνία παστερίωσης δηλαδή, διότι παστεριώνεται και εμφιαλώνεται κατευθείαν πάει στην λιανική πώληση.»*

Υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις ως προς τον χρονοπρογραμματισμό της επιχείρησης, ο ευθύς και ο ανάστροφος προγραμματισμός. Ο ευθύς προγραμματισμός (forward scheduling) ξεκινάει από μια ημερομηνία έναρξης και προσθέτει διεργασίες, προγραμματίζοντας την έναρξη της κάθε διεργασίας μόλις ολοκληρωθεί η προηγούμενη. Αυτός ο τύπος είναι δυνατόν να εφαρμοστεί όταν γνωρίζουμε την ημερομηνία έναρξης. Όταν η επιχείρηση γνωρίζει την ημερομηνία ολοκλήρωσης και πρέπει να υπολογίσει την αναγκαία ημερομηνία έναρξης, είναι πιο φυσιολογικός ο ανάστροφος προγραμματισμός. Ο ανάστροφος προγραμματισμός (back scheduling) ευθυγραμμίζει την ολοκλήρωση των τελευταίων διεργασιών με την ημερομηνία λήξης που έχει τεθεί ως στόχος και στη συνέχεια προσθέτει διεργασίες που πρέπει να εκτελεστούν αντίστροφα. (Taylor 2008)

**Ερευνήτρια Ερώτηση 9:** Για τη λειτουργία του χρονοπρογραμματισμού της εφοδιαστικής αλυσίδας σε μια βιομηχανία χρησιμοποιείται ένα ή περισσότερα λογισμικά. Στη δική σας περίπτωση χρησιμοποιείται κάποιο από τα παρακάτω;

- a) **ERP**
- b) **APS**
- c) **Προσομοιωτής στον προγραμματισμό της παραγωγής και της διακίνησης των αγαθών στην αλυσίδα.**
- d) **Συνδυασμός δύο ή περισσότερων**
- e) **Κάποιο άλλο**

**Απάντηση:** «.. Εεε.. Κάποιο άλλο.... Χρησιμοποιείται διαφορετικό λογισμικό για κάθε τμήμα. Το λογισμικό είναι ένα θέμα, πρέπει κάποια στιγμή να γίνει ενιαίο, δηλαδή πρέπει όλα αυτά να δεθούν όλα μαζί, σε online αλλά τώρα το λογιστήριο το να βλέπει πόσο γάλα π.χ. εισκόμισε ο Χατζηγεωργίου, δεν ενδιαφέρεται, ενδιαφέρεται το τμήμα παραγωγών. Κάποια στιγμή θα το κάνουμε ένα, κάποια στιγμή το λογισμικό να γίνει ένα έτσι ώστε οποιοσδήποτε να μπαίνει μέσα, να ξέρει ότι τάδε έρχεται τόσο γάλα, έρχεται τόσο γάλα το μήνα, το βλέπει το λογιστήριο, το βλέπει η διαχείριση αλλά το κάθε ένα έχει αυτή τη στιγμή διαφορετικά λογισμικά, τα οποία βοηθούν στην ατομική κατά κάποιο τρόπο ενημέρωση.»

Αν και οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα μόνο λογισμικό, σύμφωνα με τον Taylor (2008) αποτελεσματικότερος είναι ο συνδυασμός των τριών (ERP, APS, συστημάτων προσομοίωσης στον προγραμματισμό της παραγωγής και της διακίνησης των αγαθών στην αλυσίδα) με το καθένα να επιλύει τα προβλήματα στα οποία αρμόζει καλύτερα. Τα συστήματα **ERP** στηρίζονται σε ανάστροφο προγραμματισμό. Το ERP χρησιμοποιεί καταστάσεις υλικών και λειτουργιών. Το γεγονός ότι βασίζεται στον ανάστροφο προγραμματισμό σημαίνει ότι το σύστημα προγραμματίζει κάθε δραστηριότητα για την τελευταία δυνατή στιγμή. Μερικές φορές όμως που ένα σύστημα ERP είναι η καλύτερη μέθοδος λόγω του ότι δεν λαμβάνει υπόψη την ανάγκη για μια πρόωμη παραγωγή (στην ανάγκη π.χ. για μια πρόωμη παραγωγή για λόγους κόστους). Τα συστήματα προηγμένου προγραμματισμού και χρονοπρογραμματισμού (**APS**) μοιάζουν με τα ERP στο ότι έχουν ξεχωριστές λειτουργικές μονάδες για τον προγραμματισμό των προμηθειών,

της παραγωγής και της διανομής, αλλά διαφέρουν στον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν αυτές οι λειτουργικές μονάδες για να παραγάγουν το κύριο χρονοδιάγραμμα. Είναι ευέλικτα και μπορούν να συνεκτιμήσουν μεγάλο αριθμό περιορισμών στην παραγωγή (κόστος και διαθεσιμότητα υλικών, μηχανολογικό εξοπλισμό, εργατικό δυναμικό και άλλους βασικούς πόρους). Παρ' ότι τα μοντέλα APS είναι ανώτερα των ERP, παραμένουν περιορισμένα για σημαντικούς λόγους. Τα μοντέλα προσομοίωσης μπορούν να αναπαραστήσουν και τις πιο πολύπλοκες σχέσεις και να προσαρμοστούν σε οποιοδήποτε βαθμό μεταβλητότητας των τιμών των παραμέτρων που σχετίζονται με την παραγωγή (της ζήτησης, της προσφοράς και άλλων βασικών παραμέτρων, περιλαμβανομένων των τυχαίων και στιγμιαίων μεταβολών τους).

#### **Ερευνητήρια Ερώτηση 10: Γίνεται τυποποίηση του προϊόντος;**

***Απάντηση:** «Σαφώς γίνεται τυποποίηση του προϊόντος, δεν το συζητάμε, γιατί δεν δίνουμε γάλα χύμα και βέβαια όταν λέμε τυποποίηση προϊόντος είναι ανάλογα με τον κώδικα τροφίμων και ποτών, γράφει πάνω τις διατροφικές ανάγκες, γράφει τι λιπαρά έχει, αν είναι ελληνικό προϊόν σαφώς, έχει τόσα λιπαρά, έχει διάρκεια ζωής τόσο, με ημερομηνία παστερίωσης, τόσο φώσφορο, τόσο ασβέστιο, τόσες πρωτεΐνες τόσο ενέργεια, τόσο λίπος, τόσο, τόσο, τόσο.... Δεν μπορούμε να βγάλουμε δηλαδή ένα προϊόν το οποίο είναι μη συσκευασμένο και μη τυποποιημένο. Επιπλέον συνεχίζουμε συσκευάζουμε το φρέσκο γάλα στο παραδοσιακό πλαστικό μπουκάλι των 590 γραμμαρίων, που συνδέεται με τις προτιμήσεις του καταναλωτή λόγω ταύτισής του με το γάλα EBOA».*

Με τον όρο «Τυποποίηση» (Standardization, Normalization) αναφερόμαστε στις διαδικασίες καθορισμού κοινών τεχνικών κανόνων και χαρακτηριστικών για τον σχεδιασμό και την κατασκευή ενός προϊόντος (υπό την ευρεία έννοια συμπεριλαμβανομένων των υλικών και των υπηρεσιών). Το έργο της τυποποίησης, δηλαδή τη δημιουργία των τεχνικών προτύπων για προϊόντα, υλικά και υπηρεσίες (διατύπωση και εφαρμογή κανόνων), υλοποιούν οργανισμοί που είναι εξουσιοδοτημένοι. Στην χώρα μας αυτός ο οργανισμός εξουσιοδοτείται από το Κράτος και είναι ο ΕΛΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης).

Ο «ΕΛΟΤ» είναι ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης, ο οποίος:

- Εκπονεί τα ελληνικά εθνικά πρότυπα.
- Αποτελεί ένα κεντρικό σημείο για έλεγχο (testing) των υλικών.
- Αποτιμά συστήματα διαχείρισης και εκδίδει πιστοποιητικά για προϊόντα και υπηρεσίες.
- Παρέχει πληροφόρηση για τεχνικά θέματα.
- Είναι ο επίσημος εκπρόσωπος της Ελλάδας σε ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς τυποποίησης π.χ. ETSI, ISO, IEC, CENELEC κλπ.

Όπως δηλώνει ο Πρόεδρος της ΕΑΣ στην εφημερίδα Καθημερινή «...η παραδοσιακή συσκευασία στο ημιδιαφανές ριγωτό πλαστικό μπουκάλι με το αλουμινένιο πώμα, έγινε ταυτόσημη με το βολιώτικο γάλα. Όλοι οι επισκέπτες της πόλης το αναζητούσαν, το θυμούνταν από τα παιδικά τους χρόνια»



Το παραδοσιακό ριγωτό μπουκάλι  
Με το αλουμινένιο πώμα



Προϊόντα ΕΒΟΛ  
Πηγή: Ένθετο  
«Σελίδες» Εφημερίδας  
«ΘΕΣΣΑΛΙΑ», Μάρτιος 2003



Προϊόντα ΕΒΟΛ σε σημερινές συσκευασίες

#### 4.4 Συνέντευξη υπευθύνου τμήματος διανομής

Σύμφωνα με άρθρο που δημοσιεύεται στην **ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ** (2012) για την επιτυχία της ΕΒΟΛ δεν χωρούν αμφιβολίες.

**Ερευνήτρια Ερώτηση 1: Το γάλα ΕΒΟΑ πώς διοχετεύεται στο εμπόριο; Από εσάς τους ίδιους προς τους λιανοπωλητές ή μέσω χονδρεμπόρων και μεσαζόντων;**

**Απάντηση:** «Αυτό το είπαμε και κάποια στιγμή στην αρχή, το γάλα ΕΒΟΑ που διοχετεύεται στο εμπόριο, αυτή τη στιγμή έχουμε 2 χώρους διακίνησης, ο ένας είναι μες στο Βόλο και ο άλλος είναι στην Αθήνα και σε άλλες πόλεις, Χαλκίδα κ.λ.π. Στο Βόλο, η διανομή γίνεται με δικά μας αυτοκίνητα διανομής τα οποία, φεύγουν το πρωί, πηγαίνουν στα καταστήματα, δίνουν το γαλατάκι, χτυπιέται στο μηχανάκι που είπαμε προηγουμένως, βγαίνει το τιμολόγιο, πληρώνει ο καταστηματάρχης και ο οδηγός-διανομέας φεύγει. Στην Αθήνα έχουμε 2 δίκτυα διανομής, το ένα δίκτυο διανομής αφορά Σκλαβενίτη, supermarkets διάφορα, και το άλλο διοχετεύει τα βιολογικά προϊόντα κυρίως. Λοιπόν, ο Βασιλόπουλος με τον οποίο εμείς έχουμε τη συνεργασία έρχεται με δικό του ψυγείο από 'δω, φορτώνει και τα κατεβάζει κάτω και από κει και πέρα υπάρχουν κάποια άλλα μικροαυτοκινητάκια από εταιρείες τέτοιες οι οποίες έρχονται και παίρνουν βιολογικά προϊόντα, το Πήλιο π.χ. καλύπτεται από κάποιον άλλο μεσάζοντα, έρχεται, φορτώνει εδώ και κάνει διανομές στο Πήλιο μέχρι ένα ορισμένο σημείο, δεν πάμε στον Αη-Γιάννη για παράδειγμα.»

Όπως αναφέρει ο Δ. Θεοδωράς η πρακτική της διανομής μεταξύ προμηθευτών τροφίμων και λιανεμπόρων αποτυπώνεται με τέσσερα στάδια:

**Το πρώτο στάδιο - Απευθείας παράδοση** αφορά στην απευθείας παράδοση από τις αποθήκες της επιχείρησης στα super markets και καταστήματα λιανεμπόρων.

**Το δεύτερο στάδιο - Παράδοση μέσω περιφερειακών κέντρων διανομής** αφορά στην ανάπτυξη περιφερειακών κέντρων διανομής των λιανεμπόρων και τη σταδιακή μεταφορά του αποθέματος από τα καταστήματα στα κέντρα διανομής.

**Το τρίτο στάδιο – Παράδοση μέσω ενοποιημένων αποθηκών** χαρακτηρίζεται από περαιτέρω μείωση του επιπέδου αποθεμάτων και του χρόνου παράδοσης. Με την τεχνολογική και μηχανολογική εξέλιξη εμφανίζονται σε αυτό το στάδιο μεικτοί και με διαφορετικές θερμοκρασίες αποθηκευτικοί χώροι και μέσα. Για παράδειγμα, στο ίδιο φορτηγό μπορεί να φορτωθούν κατεψυγμένα και φρέσκα προϊόντα, με την προϋπόθεση ότι υπάρχουν δύο διαφορετικές ζώνες θερμοκρασίας.

**Στο τέταρτο στάδιο υιοθετείται και εφαρμόζεται η μέθοδος JIT (just-in-time).** Στο στάδιο αυτό η κεντρική διαχείριση και ο έλεγχος αποθεμάτων γίνεται με

χρήση πληροφοριακών συστημάτων. Η εφαρμογή της μεθόδου JIT, οδηγεί σε μεγάλη ακρίβεια παραδόσεων, χαμηλά αποθέματα, υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελάτη. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα αύξηση του κέρδους του λιανέμπορου λόγω αύξησης του χώρου πώλησης στο κατάστημα από την παράλληλη μείωση του αποθηκευτικού χώρου για διατήρηση αποθεμάτων. Επιπλέον αυξάνεται και το κέρδος του επιχειρηματία-προμηθευτή λόγω της αποτελεσματικότερης οργάνωσης και προγραμματισμού της παραγωγικής διαδικασίας, αφού έχει άμεση εικόνα των ημερήσιων πωλήσεων .

Ο ίδιος υποστηρίζει ότι η παράδοση μέσω ενοποιημένων αποθηκών, αποτελεί την πιο σύγχρονη μορφή παράδοσης, έχει δε πολλά πλεονεκτήματα τόσο για τους προμηθευτές όσο και για τους διανομείς και τους λιανέμπορους. Ωστόσο στην Ελλάδα, ακολουθείται ως πρακτική διανομής κυρίως η απευθείας παράδοση και η παράδοση μέσω περιφερειακών κέντρων διανομής του λιανέμπορου. Παρατηρείται ότι μεγάλοι έμποροι λιανικής προμηθεύονται απευθείας από τους παραγωγούς, με στόχο την απλοποίηση του εφοδιασμού, αύξηση του ελέγχου και συμπίεση του κόστους αγορών. Για παράδειγμα, μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ μπορούν να αγοράζουν απευθείας από τη βιομηχανία (όπως τα ΑΒ Βασιλόπουλος αγοράζουν απ' ευθείας από την ΕΒΟΛ) χωρίς μεσάζοντες.



**Τα αυτοκίνητα διανομής της ΕΒΟΛ**

**Ερευνήτρια Ερώτηση 2:** Σε ποιες περιοχές εντός Μαγνησίας διατίθεται το γάλα ΕΒΟΛ και πώς φτάνει σ' αυτές δεδομένης της γεωγραφικής ιδιομορφίας (αστική, ορεινή, νησιώτικη περιοχή);

**Απάντηση:** «Σε εντός Μαγνησίας είναι όλα τα χωριά τα οποία πηγαίνουμε στο Βόλο, Λεχώνια, Αγριά, Καλά Νερά, Γαντζέα, πάει παραπέρα,, παραπέρα, είναι όλος ο Βόλος, το Πήλιο από αυτή τη μεριά, απ' τη μεριά του Βόλου να το πω έτσι, το Ανατολικό Πήλιο, στα νησιά υπάρχει αυτοκίνητο, Σκιάθο, Σκόπελο, Αλλόνησο, υπάρχει κάποιος με τον οποίο συνεργαζόμαστε, έρχεται αυτοκίνητο το πρωί, φορτώνει, μπαίνει στο πλοίο, τα πηγαίνει και τα κάνει διανομή αυτός. Και τώρα εντός των προσεχών ημερών ή μηνών τελοσπάντων δεν το ξέρουμε να σου απαντήσουμε



*σίγουρα, θα ανοίξει και με το δίκτυο διανομής της Αθήνας, το δίκτυο διανομής Θεσσαλονίκης. Αλλά θα δούμε κατά πόσο αυτό θα πετύχει γιατί η Θεσσαλονίκη έχει περίπου 30 μάρκες από γάλατα επάνω οπότε τώρα να μπορούμε μέσα εμείς δεν σημαίνει κάτι αλλά μιας και θα ανοίξει το δίκτυο εκεί, δεν θα χάσουμε τίποτα να δώσουμε γάλα μας εκεί και όπου καταλήξει»*

**Ερευνήτρια Ερώτηση 3: Σε ποιες περιοχές εντός νομού Μαγνησίας δεν διατίθεται το γάλα ΕΒΟΛ και γιατί;**

*Απάντηση: «.Εκεί που δεν υπάρχει δίκτυο διανομής. Αυτός ο οποίος διοχετεύει γάλα σε περιοχές όπου δεν πάει το αυτοκίνητο της ΕΒΟΛ είναι μεσάζων . Δηλαδή αυτός ο μεσάζων ο οποίος τα διοχετεύει δεν πάει μέχρι τον Αη-Γιάννη, δεν πάει μέχρι την Τσαγκαράδα, προς τη Ζαγορά.»*

Κατά τον Δ. Θεοδωρά (2008) ως μεταβλητές, το μέγεθος πελάτη, η γεωγραφική τοποθεσία και η σύγχρονη τεχνολογία, επιδρούν στην παρεχόμενη εξυπηρέτηση πελάτη. Η τεχνολογική υποδομή, η σημαντικότητα της εξυπηρέτησης και οι απαιτήσεις των πελατών διαφοροποιούνται ανά γεωγραφική περιοχή. Συνεπώς μπορεί να προκύψουν διαφορές στις αντιλήψεις των πελατών για την εξυπηρέτηση βασισμένες σε γεωγραφικά κριτήρια όπως δραστηριοποίηση του πελάτη σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Η τμηματοποίηση της αγοράς καταναλωτικών προϊόντων γίνεται με κριτήρια που έχουν σχέση με τα χαρακτηριστικά και τις συνήθειες των τελικών καταναλωτών ή με τα χαρακτηριστικά των ιδίων των προϊόντων ή των ωφελημάτων που αυτά προσφέρουν. Σύμφωνα με τους Γ. Πετρώφ, Κ. Τζωρτζάκη και Α. Τζωρτζάκη, για την τμηματοποίηση της αγοράς καταναλωτικών προϊόντων χρησιμοποιούνται κριτήρια γεωγραφικά, δημογραφικά, ψυχογραφικά και αγοραστικής συμπεριφοράς. Η γεωγραφική τμηματοποίηση είναι η πρώτη μορφή τμηματοποίησης και γίνεται με βάση τη γεωγραφική κατανομή των καταναλωτών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σύμφωνα με τον τόπο διαμονής τους, καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της περιοχής. Δηλαδή, τον τόπο κατοικίας ή εργασίας σε μεγάλα αστικά κέντρα, ημιαστικές ή αγροτικές περιοχές, τον πληθυσμό της περιοχής (πόλης, χωριού κ.λ.π), την πυκνότητα πληθυσμού (πυκνοκατοικημένες ή αραιοκατοικημένες περιοχές), τη διαμόρφωση του εδάφους (πεδινό, ημιορεινό, ορεινό), τις κλιματολογικές συνθήκες.

**Ερευνήτρια Ερώτηση 4: Σε ποιες περιοχές εκτός νομού Μαγνησίας διατίθεται το γάλα ΕΒΟΛ και πώς φτάνει σ' αυτές;**

**Απάντηση:** «Από κει και πέρα τα εκτός Μαγνησίας, είμαστε και στη Λάρισα, ανοίγουμε τώρα την πόρτα με την Καρδίτσα, Τρίκαλα δεν μπαίνουμε γιατί είναι η 'ΤΡΙΚΚΗ'. Για λόγους καθαρά αρχής και αλληλοσεβασμού δεν μπαίνουμε στα δικά τους λημέρια. Αν και εκείνοι το έκαναν μπήκαν και βγήκαν επειδή δεν τους έπαιρνε. Τώρα εκτός νομού Μαγνησίας είναι Αθήνα, Χαλκίδα, Θήβα, τα νησιά, το γάλα με κάποιους τρόπους φτάνει και μέχρι Κρήτη, μπορεί κάποιος να κατέβει και να πάει κάποια γαλατάκια. Σε μικρές ποσότητες όμως, τυχαία, έτσι δεν θεωρούμε ότι πουλάμε γάλα στην Κρήτη, (και σχολιάζει)...μην τρελαθούμε τελείως δηλαδή θεωρώντας ότι πουλάμε στην Κρήτη»



Σύμφωνα με δημοσίευμα της εφημερίδας «ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ» (2012) η ΕΒΟΛ κατέχει το 85% της αγοράς γάλακτος στο νομό Μαγνησίας, έχει «πατήσει» την αθηναϊκή αγορά – απ' όπου προέρχεται το 30% του τζίρου της, με μόλις 8 χρόνια παρουσίας και αποτελεί υπόδειγμα καλών πρακτικών συνεταιριστικής οργάνωσης. Κι αυτό για πολλούς λόγους. Ξεκινά από την οικονομική εξασφάλιση των γαλακτοπαραγωγών, το συνδυασμό της παράδοσης με τις σύγχρονες διαδικασίες επεξεργασίας και φτάνει μέχρι την κορυφή της πυραμίδας που είναι ο χαρισματικός, όπως τον χαρακτηρίζουν οι συνεργάτες του, άνθρωπος που βρίσκεται

τα τελευταία 12 χρόνια στο τιμόνι της Ένωσης Αγροτικών Συνεταιρισμών Βόλου, ο Νικήτας Πρίντζος. *«Οι ντόπιοι μας εμπιστεύτηκαν, οι ξένοι έπρεπε να μας μάθουν»*, ξεκινά αποτιμώντας τα τελευταία χρόνια ο ίδιος. Υποστηρίζει ότι σ' αυτό βοήθησε πολύ η παραδοσιακή συσκευασία στο ημιδιαφανές ριγωτό πλαστικό μπουκάλι με το αλουμινένιο πώμα, που έγινε ταυτόσημη του βολιώτικου γάλακτος. *«Όλοι οι επισκέπτες της πόλης το αναζητούσαν, το θυμούνταν από τα παιδικά τους χρόνια. Έτσι συνεργαστήκαμε το 2000 δειλά-δειλά με το σούπερ μάρκετ Βασιλόπουλος, που με ένα φορτηγάκι μετέφερε προϊόντα μας στην Αθήνα»*. Δηλώνει ότι η επιτυχία ήταν τεράστια και αμέσως ακολούθησε το επόμενο βήμα. *«Το 2005 γίναμε οι πρώτοι που προσφέραμε γίδινο βιολογικό γάλα. Οι κτηνοτρόφοι μας είχαν μεταφέρει αυτόχθονα γίδια φυλής Σκοπέλου, με καλά ποιοτικά χαρακτηριστικά σε γάλα και κρέας, σε βοσκότοπους του δυτικού Πηλίου, που δεν έχουν καθόλου δενδρώδεις καλλιέργειες και συνεπώς δεν έχουν επιβαρυνθεί με λιπάσματα. Τους παρείχαμε τη συμβουλευτική υποστήριξη για να αποκτήσουν βιολογική πιστοποίηση. Αν και η τελική τιμή ήταν ελαφρώς αυξημένη - λόγω του μεγαλύτερου κόστους που επωμίζονταν οι κτηνοτρόφοι και, συνεπώς, των καλύτερων τιμών που έπαιρναν για το γάλα-, οι καταναλωτές και πάλι ανταποκρίθηκαν»*.

Κατά το δημοσίευμα της Καθημερινής με στρατηγικό όπλο το μοναδικό γίδινο γάλα στην Ελλάδα, η ΕΒΟΛ επεκτάθηκε με 31 κωδικούς σε συμβατικά προϊόντα και άλλους 17 σε βιολογικά προϊόντα (βούτυρο, γιαούρτι, τυροκομικά κ.α.). Σταδιακά μπήκε σε όλες τις μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ, αλλά και σε μικρά καταστήματα βιολογικών στην Αττική, τη Θεσσαλονίκη και άλλες πόλεις. Παρά τις προοπτικές της, η ΕΒΟΛ δεν ενέδωσε στον πειρασμό της εξαγοράς, όπως άλλες μικρές επιτυχημένες επιχειρήσεις. *«Κάποτε μια μεγάλη εταιρεία μας πρότεινε συνεργασία, μας έδειξε πως θα 'ναι το 'νέο μας πρόσωπο', μας μίλησε για μερίδια αγοράς ασύλληπτα»*, διηγείται ο κύριος Πρίντζος. *«Όταν φτάσαμε, όμως, να συζητήσουμε πως θα τα επιτύχουμε εμείς είπαμε όχι. Αν συμφωνούσαμε θα έπρεπε να θυσιάσουμε τα πιστεύω μας»*. Και βασικό «πιστεύω» είναι τα μικρά και προσεκτικά βήματα ανάπτυξης. *«Δεν ονειρευόμαστε να γίνουμε μεγάλοι και τρανοί. Ακόμα και οι εξαγωγές, τις οποίες αυτή τη στιγμή διαπραγματευόμαστε με το Κατάρ και την Ολλανδία, θέλουμε να είναι επιλεκτικές. Δεν θα αγοράσουμε ποτέ γάλα από άλλες περιοχές της Ελλάδας προκειμένου να επιτύχουμε κάποιο στόχο»*, ξεκαθαρίζει.

**Ερευνήτρια Ερώτηση 5: Γίνεται ομαδοποίηση προϊόντων (πλήρες, ελαφρύ, βιολογικό, σοκολατούχο) για καλύτερη και πιο αξιόπιστη πρόβλεψη;**

**Απάντηση:** «Σαφώς και γίνεται ομαδοποίηση των προϊόντων, εμείς κάθε μήνα βγάζουμε ένα κατάλογο με τις πωλήσεις, όπου στις πωλήσεις βλέπουμε, τόσο πουλήσαμε στο πλήρες, τον αντίστοιχο μήνα του 2011 πουλήσαμε τόσο, ευελπιστούμε να πιάσουμε τον Οκτώβριο μήνα λίγο παραπάνω και γίνεται μια καλύτερη πρόβλεψη σου είπα σχετικά με συγκριτικά στοιχεία των προηγούμενων μηνών, του προηγούμενου έτους και περιόδων νηστείας, 15Αύγουστου, Χριστούγεννα, Πάσχα, νηστείες κ.λ.π.»

**Ερευνήτρια Ερώτηση 6: Ποια συνεργασία έχουν τα στελέχη της ΕΒΟΛ με τους λιανοπωλητές για την πρόβλεψη της ζήτησης; Ικανοποιείται πάντα η ανεξάρτητη ζήτηση;**

**Απάντηση:** «Με τους λιανοπωλητές κυρίως οργανώνουμε συναντήσεις κατά καιρούς και εγώ εδώ και ο κύριος Οικονόμος απ' την άλλη μεριά και πηγαίνουμε στα καταστήματα του Βόλου και τα βλέπουμε, όχι συχνά, στην Αθήνα βέβαια που κατεβαίνουμε για συμφωνίες με τα μεγάλα supermarkets και τέτοια και βέβαια ικανοποιεί τη ζήτηση κατά 99% γιατί υπάρχουν περιπτώσεις που μπορεί να του πεις φέρε μου 10 μπουκάλια γάλα και αυτός να κατάλαβε 8, καλά αυτό δεν είναι κάτι αξιόλογο, αλλά σε γενικούς βαθμούς ικανοποιείται η συνεργασία αυτή και δεν έχει κανένα παράπονο»

Ο Taylor (2008) τονίζει ότι ο τρόπος λειτουργίας και ο βαθμός συνεργασίας διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης επηρεάζει την εξυπηρέτηση του πελάτη. Από ορισμένους θεωρείται ως υπεύθυνο, για την εξυπηρέτηση πελάτη, το τμήμα μάρκετινγκ. Κύρια επιδίωξη του μάρκετινγκ είναι η δημιουργία, διατήρηση και αύξηση της ζήτησης για τα προϊόντα μιας επιχείρησης.

Ο ίδιος υποστηρίζει ότι στην εφοδιαστική αλυσίδα, μια μόνο ουσιαστική πηγή ζήτησης υπάρχει και είναι οι καταναλωτές τελικών προϊόντων. Όλη η υπόλοιπη ζήτηση (πρώτων υλών, ενδιάμεσων προϊόντων και των συναφών) εξαρτάται από τις αγορές των καταναλωτών. Η καταναλωτική ζήτηση είναι γνωστή ως **ανεξάρτητη ζήτηση**. Όλες οι προμήθειες των επιχειρήσεων στα στάδια που

προηγούνται της κατανάλωσης εξαρτώνται από τις επιλογές των καταναλωτών και για αυτό ονομάζονται **εξαρτημένη ζήτηση**. Έτσι υιοθετείται ως σύγχρονη άποψη για τις προβλέψεις, η άποψη ότι μόνο η ανεξάρτητη ζήτηση πρέπει να προβλέπεται και ότι όλη η υπόλοιπη ζήτηση πρέπει να εξάγεται από αυτήν.

**Ερευνήτρια Ερώτηση 7: Γνωρίζετε αν οι πελάτες-λιανοπωλητές κ.λ.π. είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο διανομής (χρόνος, προσωπικό);**

**Απάντηση:** *«Ναι το ξέρουμε ότι είναι ικανοποιημένοι γιατί μιλάμε τηλεφωνικά και αν δεν, πάμε επιτόπου. Υπάρχει επικοινωνία, μας παίρνουν τηλέφωνο και μας λένε τα «παράπονα», διανομείς κυρίως, δεν ήρθε το αυτοκίνητο 8.15' το περίμενα, ήρθε 8.20'....., τέτοια χαζά(σχολιάζει).»*

Η εξυπηρέτηση του πελάτη αντιπροσωπεύει το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων εφοδιασμού και την έννοια «τοποθεσία» του μείγματος μάρκετινγκ. Η έννοια της εξυπηρέτησης αφορά στην παράδοση του σωστού προϊόντος, στο σωστό πελάτη, στο σωστό χρόνο και χώρο, στις κατάλληλες συνθήκες με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Το επίπεδο εξυπηρέτησης προσδιορίζει όχι μόνο, αν οι υφιστάμενοι πελάτες παραμείνουν πιστοί στην εταιρεία, αλλά και τον αριθμό των νέων πελατών που θα προσελκύσει η εταιρεία. Για αυτό το λόγο το επίπεδο υπηρεσιών προς τους πελάτες έχει άμεση επίδραση στο μερίδιο αγοράς της εταιρείας, στο συνολικό κόστος εφοδιασμού και κατ' επέκταση στην κερδοφορία. Κατά συνέπεια το επίπεδο εξυπηρέτησης είναι αναπόσπαστο κομμάτι του σχεδιασμού και της λειτουργίας κάθε συστήματος εφοδιασμού.(Θεοδωράς, 2008).

Ας σημειωθεί ότι στις κερδοφόρες επιχειρήσεις τα τμήματα μάρκετινγκ, πωλήσεων και εφοδιασμού είναι συνεργάτες σε όλες τις δραστηριότητες που έχουν σχέση με τους πελάτες. Ακόμη και το καλύτερο τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων δεν μπορεί να πουλήσει προϊόντα που δεν ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις των πελατών για σωστή παράδοση και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελάτη. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα, διαφαίνεται έντονη η ανάγκη για συνεργασία και συντονισμό εφοδιασμού και μάρκετινγκ μιας επιχείρησης με στόχο την παροχή υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης πελάτη. Η εξυπηρέτηση του πελάτη θεωρείται ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στον εφοδιασμό και το μάρκετινγκ (Taylor, 2008)

**Ερευνήτρια Ερώτηση 8: Υπάρχει μεταβλητότητα στις παραγγελίες; Αυξάνονται, μειώνονται ή παραμένουν σταθερές και γιατί κατά τη γνώμη σας;**

**Απάντηση:** «*Μεταβλητότητα στις παραγγελίες υπάρχει. Θεωρώ ότι υπάρχει μια πάρα πολύ μικρή μείωση σχετικά με την κρίση αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα, δηλαδή εμείς συγκριτικά με το χαμό που γίνεται, η μείωσή μας είναι πάρα πολύ χαμηλή, μπορούσε να είναι πολύ περισσότερη, δεν είναι όμως, το γάλα το ΕΒΟΛ, ο καταναλωτής πλέον, έχει στρέψει την προσοχή του σε συνεταιριστικά προϊόντα γιατί τα θεωρεί πιο αγνά και τα θεωρεί προϊόντα τα οποία είναι τοπικά αφενός από τοπικό γάλα, και έτσι γίνεται γιατί η παραγωγή η δική μας είναι μέχρι τα σύνορα της Λάρισας και έρχεται το γάλα στις 10 η ώρα το πρωί, το παστεριώνουν το βράδυ και το επόμενο πρωί είναι στα ράφια. Σκέψου δηλαδή να έχεις γάλα απ' την Αλεξανδρούπολη και το κατεβάζεις στην Αθήνα, το παστεριώνεις και το ζαναπαστεριώνεις, το ζανακατεβάζεις πίσω, ψυχή βαθιά. Θεωρούμε λοιπόν ότι μειώνονται αλλά πολύ λίγο σχετικά με αυτή την κρίση, την οικονομική την οποία έχουμε αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα η οποία δεν μας πειράζει. Θεωρώ ότι υπάρχουν όρια και πεδία να αναπτυχθεί το ΕΒΟΛ αυτή τη στιγμή.»*

Στο θέμα της μεταβλητότητας και της επίδρασης της σε όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες αναφερθήκαμε και παραπάνω (στην ερώτηση 6 του τμήματος προμηθειών).

Σύμφωνα με τον Taylor (2008), οι παραγγελίες ενεργοποιούν τη ροή των αγαθών, αλλά ανάλογα με τη στρατηγική παραγωγής που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση μπορεί να προκαλούν ή να μη προκαλούν άμεση ενεργοποίηση της παραγωγής ενός προμηθευτή. Οι πωλήσεις, οι αποστολές, οι τιμές και αναρίθμητες άλλες πτυχές των εφοδιαστικών αλυσίδων συνεχώς μεταβάλλονται στις εφοδιαστικές αλυσίδες και αυτή η μεταβλητότητα έχει μεγάλο αντίκτυπο στην απόδοσή τους. Μια συνέπεια είναι ότι προκαλείται μεταβλητότητα στις εκροές, αλλά το σημαντικότερο πρόβλημα με τη μεταβλητότητα είναι ότι επηρεάζει τον τρόπο διαχείρισης της αλυσίδας. Για παράδειγμα, σε σχέση με τη μεταβλητότητα της ζήτησης η επιχείρηση πρέπει να διατηρεί πρόσθετο απόθεμα ως αντιστάθμισμα στη μεταβλητότητα της ζήτησης. Ένα μοντέλο δε που στηρίζεται στη μέση ζήτηση δεν θα μπορούσε να δώσει βιώσιμο επιχειρηματικό αποτέλεσμα.

**Ερευνήτρια Ερώτηση 9: Στα αποθέματα παρατηρείται έλλειψη ή πλεόνασμα; Υπάρχει δυνατότητα κάλυψης επιπλέον ζήτησης;**

**Απάντηση:** « Όπως είπα νωρίτερα ανάλογα με την εποχή μπορεί να έχουμε έλλειψη, μπορεί να έχουμε και πλεόνασμα. Στο πλεόνασμα εμείς το κάνουμε περισσότερο τυρί ή αν έχουμε πολύ πλεόνασμα ιδίως κάθε Πάσχα και κάθε Χριστούγεννα, που ο κόσμος νηστεύει το πουλάμε, μπορεί να το πουλήσουμε, τώρα τον τελευταίο καιρό όμως δεν το κάνουμε, έχουμε 3-4 χρόνια γιατί έχουμε προγραμματίσει βάσει αυτών που σου έλεγα τι γάλατα κάνουμε, τι προϊόντα θα κάνουμε, στις προβλέψεις δεν μπορείς να είσαι πάντα μέσα, , κατευθείαν, μπορεί να σου περισσέψουν 3, 4, 5, τόνοι γάλα ή το τυροκομείς ή αν σου περισσέψουν 10, πράγμα δύσκολο να σου περισσεύουν, το πουλές και πάει αλλά όπως ήδη έχω πει , έχουμε να πουλήσουμε γάλα εδώ και χρόνια, φτάνουν δηλαδή, τα κουμαντάρουμε.»

Ο Θεοδωράς υποστηρίζει ότι το επίπεδο των αποθεμάτων είναι ένας τρόπος για να μετρηθεί η διαθεσιμότητα των προϊόντων. Με την καταγραφή των αποθεμάτων ανά προϊόν και ανά πελάτη , όταν υπάρχει έλλειψη, οι πελάτες να εξυπηρετούνται είτε από υποκατάστατα προϊόντα είτε με μικρή καθυστέρηση, μέχρι να είναι διαθέσιμο το προϊόν που ζήτησαν.

Κατά τον Christopher Martin (2007) οι πελάτες παραδοσιακά δίνουν παραγγελίες στους προμηθευτές τους. Παρά το ότι αυτό θεωρείται λογικό, ανεπάρκειες είναι σημαντικές:

**Πρώτον**, ο προμηθευτής δεν έχει καμιά προειδοποίηση για τις απαιτήσεις του πελάτη –είναι υποχρεωμένος να κάνει προβλέψεις, με αποτέλεσμα να διατηρεί περιττά αποθέματα για λόγους ασφαλείας.

**Δεύτερον**, ο προμηθευτής έρχεται αντιμέτωπος συχνά με απρόβλεπτη ζήτηση προϊόντων, γεγονός που οδηγεί σε συχνές αλλαγές των χρονοπρογραμμάτων παραγωγής και διανομής και επομένως επιβάρυνση με πρόσθετο κόστος

Τελική η κατάληξη είναι ότι η εξυπηρέτηση πελάτη είναι προβληματική, λόγω των μεγάλων ελλείψεων αποθέματος.

Επιπλέον ένας άλλος τρόπος διαχείρισης της ζήτησης εμφανίστηκε τελευταία. Ο πελάτης δε δίνει πλέον παραγγελίες, αλλά αντί γι' αυτό, μοιράζεται πληροφορίες με τον προμηθευτή του. Οι πληροφορίες αυτές είναι σχετικές με τις πραγματικές πωλήσεις του προϊόντος τους, των διαθέσιμων αποθεμάτων τους και λεπτομέρειες

για κάθε νέα δραστηριότητα μάρκετινγκ, όπως οι προωθητικές δραστηριότητες. Έχοντας αυτές τις πληροφορίες ο προμηθευτής αναλαμβάνει την ευθύνη για την αναπλήρωση αποθέματος του πελάτη. Δεν παίρνει παραγγελίες, αλλά αντί γι' αυτές, πληροφορίες για τα ανώτερα και κατώτερα όρια αποθέματος που ο πελάτης θέλει να έχει στη διάθεσή του. Ο προμηθευτής έχει την ευθύνη να διατηρεί το απόθεμα του πελάτη μέσα στα όρια που του έχουν τεθεί. Το όφελος για τον πελάτη είναι ότι τα επίπεδα του αποθέματος μειώνονται σημαντικά περιορίζοντας ταυτόχρονα τον κίνδυνο των ελλείψεων. Επιπλέον, συχνά παρουσιάζεται η περίπτωση να μην πληρώνει ο πελάτης για το απόθεμα μέχρις ότου αυτό πωληθεί ή χρησιμοποιηθεί – με σημαντικό όφελος όσον αφορά την ταμειακή ροή. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου για τους προμηθευτές είναι ότι, επειδή έχουν άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες που συνδέονται με την πραγματική ζήτηση, μπορούν να σχεδιάσουν καλύτερα την παραγωγή και τον καλύτερο χρονικό προγραμματισμό με αποτέλεσμα τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους ενώ ταυτόχρονα περιορίζεται σημαντικά η ανάγκη να διατηρούν αποθέματα για λόγους ασφαλείας

#### **Ερευνήτρια Ερώτηση 10:**

**Πως λαμβάνονται οι παραγγελίες:**

- a. Μέσω ταχυδρομείου**
- b. Μέσω fax**
- c. Μέσω τηλεφώνου**
- d. Μέσω διαδικτύου (INTERNET)**
- e. Μέσω ηλεκτρονικής ανταλλαγής εγγράφων (EDI)**

**Απάντηση:** «Οι παραγγελίες λαμβάνονται μέσω fax και μέσω τηλεφώνου.» Κατά τον Taylor (2008) οι παραγγελίες μπορεί να μεταβιβάζονται με διάφορους τρόπους και με διαφορετικά μέσα. Κατά το παρελθόν, οι παραγγελίες είτε στέλνονταν ταχυδρομικά, είτε υπαγορεύονταν από τηλεφώνου. Με την εφεύρεση του φαξ, επιταχύνθηκαν κατά πολύ οι διαδικασίες παραγγελιών και παράδοσης προϊόντων. Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικής ανταλλαγής εγγράφων (EDI) επέτρεψε στις επιχειρήσεις να διαβιβάζουν παραγγελίες σε δευτερόλεπτα μέσω ιδιωτικών δικτύων το κόστος ωστόσο, της τεχνολογίας της EDI μόνο μεγάλες εταιρείες μπορούσαν να επωμιστούν. Με την ανάπτυξη του Διαδικτύου



έγιναν εύκολες οι ηλεκτρονικές παραγγελίες και προσιτό το κόστος για κάθε μεγέθους επιχείρηση. Επειδή, όλες αυτές οι τεχνικές εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται, οι επιχειρήσεις πρέπει να διαχειρίζονται παραγγελίες που καταφθάνουν με τους περισσότερους αν όχι όλους αυτούς τους τύπους. Η πρώτη μέριμνα είναι να οργανωθούν όλες οι παραγγελίες σε μια κοινή μορφή, στόχος που επιτυγχάνεται καλύτερα με τη χρήση λογισμικού διαχείρισης παραγγελιών. Στις περιπτώσεις όμως ταχυδρομικών και τηλεφωνικών παραγγελιών ή παραγγελιών με φαξ, δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια παρά μόνο για χειρόγραφη καταχώρηση της παραγγελίας.

Στην παρακάτω εικόνα εμφανίζεται δελτίο παραγγελίας με φαξ από υποκατάστημα της αλυσίδας Carrefour Μαρινόπουλος.

07-09-2012 6:50:58 AM +0100 FAXCOM PAGE 1 OF 1

ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ ΑΡ. 046198 ΤΗΣ 07/09/12

ΚΑΡΦΟΥ ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ (660)  
 ΟΔΟΣ ΘΕΤΙΔΟΣ & ΑΝΑΚΟΡΡΙΟΥ ΠΑΡΕΣΑΛΑ  
 Α.Τ.Μ.....: ΑΕΜ999842977  
 Δ.Ο.Υ.....: ΔΟΥ ΜΕΓ.ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΑΡΑΔΟΣΗ.: 026500 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ.: 047432  
 ΟΔΟΣ ΘΕΤΙΔΟΣ & ΑΝΑΚΟΡΡΙΟΥ ΕΝΩΣΗ ΑΓΡ.ΣΥΝ.ΒΟΛΟΥ "ΕΒΟΛ"  
 ΠΑΡΕΣΑΛΑ ΑΔΡΙΣΤΗΣ 99 ΒΟΛΟΣ  
 ΒΟΛΟΣ  
 ΤΗΛ.....: Δ.Ο.Υ.....: ΔΟΥ Β ΒΟΛΟΥ  
 FAX.....: FAX.....: 2421095275

ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΗΜ/ΝΙΑ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ.: 10/09/12 ΚΩΔ. PROMOTION.:

!	ΕΙΔΟΣ	ΕΙΔΟΣ	ΠΕΡ/ΩΗ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΔΩΡΕΑΝ	!
!	ΠΡΟΜ/ΤΗ	COMM.				!
710131	5666946		ΓΑΛΑ ΦΡΕΣ 3,7% ΔΙΑΛΕΧΤΟ ΕΒΟΛΙΑ	12.000		!
710111	8528044		ΓΑΛΑ ΦΡΕΣΚΟ ΠΑΝΤΕΣ ΕΒΟΛ 3,5% 1L	17.000		!
710112	8534216		ΓΑΛΑ ΠΑΣΤ 1/2L 1,5% ΛΙΠ ΕΒΟΛ ΧΑΡΤ	2.000		!
710130	2446722		ΓΑΛΑ ΦΡΕΣΚΟ 1,5% ΕΒΟΛ 1L	15.000		!
				46.000		!

!<br>
 !=>ΠΑΡΑΚΑΛΟΥΜΕ ΟΠΩΣ ΤΙΜΟΛΟΓΕΙΤΕ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ ΚΑΙ ΝΑ ΑΝΑΓΡΑΦΕΤΑΙ ΕΤΟ ΤΙΜΟΛΟΓΙΟ ΤΟ ΝΟΜΕΡΟ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ<br>
 !=>ΠΑΡΑΚΑΛΗΣΗ ΝΑ ΤΗΡΗΣΤΕ ΤΗΝ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ<br>
 !=>ΓΙΑ ΤΑ ΚΑΠ/ΤΑ FRANCHISE ΕΚΔΙΔΕΤΕ Δ.ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΠΡΟΣ ΚΑΡΦΟΥΡ-ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΕΤΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ FRANCHISE<br>
 !=>ΠΑΡΑΚΑΛΟΥΜΕ ΟΠΩΣ ΤΙΜΟΛΟΓΕΙΤΕ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΟΠΩΣ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ Η ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ<br>
 !

Ο Christopher Martin (2007) προτείνει στις επιχειρήσεις την δημιουργία ομάδα εκτέλεσης παραγγελίας: «Η ιδέα που ενέπνευσε τη δημιουργία μιας τέτοιας

ομάδας είναι ότι αντί να υπάρχει μια οργανωσιακή δομή για τη διαχείριση των παραγγελιών, όπου κάθε δραστηριότητα χωρίζεται σε επιμέρους αρμοδιότητες μέσα σε μια πολύπλοκη οργάνωση, θα έπρεπε οι δραστηριότητες αυτές να συγκεντρωθούν όλες μαζί, τόσο οργανωσιακά όσο και φυσικά. Με άλλα λόγια, αντί να βλέπουμε κάθε βήμα της διαδικασίας ως μια ξεχωριστή δραστηριότητα, τις συνενώνουμε, ενώ συγκεντρώνουμε μαζί και τους ανθρώπους που εμπλέκονται σε αυτές – στην ιδανική περίπτωση εντός ενός ενιαίου, ανοικτού γραφείου. Έτσι, μια ομάδα εκτέλεσης της παραγγελίας μπορεί να αποτελείται από στελέχη των διευθύνσεων εμπορίου και πωλήσεων, πιστωτικού ελέγχου και λογιστηρίου, έναν υπεύθυνο προγράμματος παραγωγής και έναν υπεύθυνο προγράμματος μεταφορών – στην πραγματικότητα όλους όσοι εμπλέκονται στη μετατροπή μιας παραγγελίας με μετρητά. Το αποτέλεσμα που μπορεί να προκύψει από τέτοιες ομάδες είναι συχνά εντυπωσιακό. Επειδή οι βασικοί συντελεστές στη διαδικασία εκτέλεσης της παραγγελίας συγκεντρώνονται όλοι μαζί και συνδέονται γύρω από έναν κοινό παράγοντα –την παραγγελία- είναι περισσότερο ικανοί να βάλουν τάξη στα προβλήματα και να εξαλείψουν τις συμφορήσεις. Οι χρόνοι του κύκλου παραγγελίας μπορεί να μειωθούν εντυπωσιακά, επειδή υπερισχύει η συλλογική εργασία της ομάδας έναντι του ανταγωνισμού μεταξύ των διαφορετικών διευθύνσεων. Εμφανίζονται, έτσι, νέοι τρόποι αντιμετώπισης των προβλημάτων, ενώ εξαλείφονται δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία. Παράλληλα, τα προβλήματα εξυπηρέτησης πελάτη –όταν προκύπτουν- μπορούν να λυθούν πιο γρήγορα, επειδή οι βασικοί συντελεστές βρίσκονται σε στενή επαφή μεταξύ τους.... Τα δε στάδια από την παραγγελία μέχρι την πληρωμή είναι: Γνωστοποίηση παραγγελίας – Καταχώρηση παραγγελίας – Πιστωτικός έλεγχος – Τεκμηρίωση – Επιλογή παραγγελιών – Παράδοση – Έκδοση τιμολογίου και είσπραξη». (Martin 2007, σελ.346-347)

## 4.5 Συνέντευξη υπευθύνου οικονομικό τμήματος

### 4.5.1 Εισπρακτική Πολιτική

#### Ερευνήτρια Ερώτηση 1:

**Η ροή χρήματος αποτελεί βασική ροή της εφοδιαστικής αλυσίδας. Πόσο εύκολη είναι στην ΕΒΟΛ; Ποιες διαδικασίες ακολουθούνται στην ΕΒΟΛ για τις πληρωμές των παραγωγών-προμηθευτών πρώτης ύλης;**

**Απάντηση:** «Να πάρουμε πρώτα τις ποιες διαδικασίες ακολουθούνται στην ΕΒΟΛ για τις πληρωμές των παραγωγών-προμηθευτών πρώτης ύλης. Λοιπόν, οι παραγωγοί πληρώνονται κάθε μήνα ανελλιπώς στην ώρα τους. Δεν υπάρχει παραγωγός αυτή τη στιγμή στο εργοστάσιο ο οποίος μένει απλήρωτος. Τώρα 2 μέρες πάνω, 2 μέρες κάτω δε χάλασε ο κόσμος. Αλλά παρ' όλη την κρίση, παρ' όλη τη δυστοκία της ρευστότητας και παρ' όλη την έλλειψη χρημάτων, στάση εμπορίου, οι πληρωμές στους παραγωγούς είναι ατόφιες, κανονικά, δεν υπάρχει περίπτωση να μην πληρωθούν οι παραγωγοί. Τώρα η ροή του χρήματος αποτελεί βασική ροή της εφοδιαστικής αλυσίδας, εμείς όμως βρίσκουμε τρόπους να το αντιμετωπίζουμε. Βέβαια υπάρχει καθυστέρηση από τη μεριά των supermarkets, των αλυσίδων που καθυστερούν να πληρώσουν. Απ' την άλλη μεριά όλοι οι προμηθευτές θέλουν τα λεφτά ,μετρητοίς. Το μετρητοίς λοιπόν, με το άνοιγμα των μεγάλων αλυσίδων, δημιουργεί κενό το οποίο δεν μπορεί να αντιμετωπίσει η τράπεζα, δεν μπορεί να στο καλύψει διότι δεν υπάρχει ρευστό αλλά εμείς δόξα το Θεό καταφέρνουμε και είμαστε εντάξει στις υποχρεώσεις μας με συν, πλην, ένα ποσοστό στατιστικού λάθους τέλος πάντων.»

Ιστορικά, το οικονομικό μέρος δεν θεωρήθηκε ποτέ ζήτημα αποφασιστικής σημασίας στη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας. Η είσπραξη πληρωμών ανατίθεται απλώς στο τμήμα λογιστηρίου το οποίο εφαρμόζει τα δικά του τακτικές και διαδικασίες είσπραξης. Η χρηματική ροή δεν είναι απλώς η τελευταία από τις τρεις ροές – είναι εκείνη που ενεργοποιεί τις άλλες δύο (προσφοράς και ζήτησης). Πολλοί προμηθευτές αρχίζουν να αναρωτιούνται αν η σύμπτυξη του χρόνου ικανοποίησης της παραγγελίας, χωρίς ταυτόχρονη επιτάχυνση της χρηματικής ροής είναι απόλυτα ισορροπημένη και συμφέρουσα πρόταση.

Οι προμηθευτές μπορούν εύκολα να δικαιολογήσουν την καθυστέρηση της εισπραξής λόγω ανάλογης καθυστέρησης δικών τους προμηθευτών (Taylor, 2008).

**Ερευνήτρια Ερώτηση 2: Πόσος χρόνος απαιτείται για την πληρωμή τους μετά την παράδοση του γάλακτος στην ΕΒΟΛ;**

**Απάντηση:** «Τώρα το πόσος χρόνος απαιτείται να σου εξηγήσω το εξής, ότι ένας παραγωγός ο οποίος αυτή τη στιγμή φέρνει γάλα τον Αύγουστο, στις 20 Σεπτεμβρίου θα πληρωθεί το 50% του Αυγούστου και στις 5 Οκτωβρίου θα του γίνει εξόφληση δηλαδή ο παραγωγός πληρώνεται σε 35 ημέρες από την τελευταία ημερομηνία παραγωγής του προηγούμενου μήνα και αυτός είναι ένας τρόπος που το κάνουν οι πάντες, όλοι οι παραγωγοί πληρώνονται με αυτό τον τρόπο, 20 του μηνός προκαταβολή του προηγούμενου μήνα και 5 του μηνός του επόμενου η εξόφληση του προηγούμενου».

Όπως υποστηρίζει ο Taylor (2008, σελ.168-169) οι δύο πρώτες φάσεις της διαδικασίας εκτέλεσης μιας παραγγελίας είναι σαφώς ταχύτερες από τη φάση της πληρωμής. Επισημαίνουν ότι «...ένας προμηθευτής για παράδειγμα, αναλώνει κατά μέσο όρο τρεις μέρες για την ετοιμασία μιας παραγγελίας και χρειάζεται μια βδομάδα περίπου για την παράδοση. Ο μέσος χρόνος που χρειάζεται για να ικανοποιήσει την παραγγελία –που ονομάζεται χρόνος προπορείας –είναι συνεπώς 10 μέρες. Το λογιστήριο, γενικά συμπληρώνει την έκδοση εντολών σε περίπου 5 μέρες και η μέση ηλικία των εισπρακτέων λογαριασμών της εταιρείας είναι 45 μέρες. Για την εταιρεία αυτή, η διαδικασία πληρωμής αναλώνει τις 50 από τις 60 μέρες του κύκλου εκτέλεσης».

**Ερευνήτρια Ερώτηση 3: Οι εισπράξεις πληρωμών από τους πελάτες-λιανοπωλητές με ποιο τρόπο γίνονται;**

**Απάντηση:** «Οι εισπράξεις πληρωμών απ' τους πελάτες είπα νωρίτερα πώς γίνονται. Βγαίνει ο οδηγός έξω, με το μηχανάκι τιμολογεί, βγαίνει το τιμολόγιο, πληρώνει και φεύγει ».

Σύμφωνα με τον Taylor (2008) τις εφοδιαστικές αλυσίδες όπου οι εμπορικοί συνεργάτες είναι σταθεροί τα προβλήματα πληρωμών σπάνια υπάρχουν . Η πληρωμή αρχίζει με τον υπολογισμό του πληρωτέου ποσού. Το επόμενο βήμα είναι η έκδοση του τιμολογίου και ολοκληρώνεται με την είσπραξη της πληρωμής. Από κάποιες επιχειρήσεις εμφανίζεται η ακαριαία πληρωμή. Πολλές εταιρείες που υιοθέτησαν την παραγωγή 'τη στιγμή που χρειάζεται' εφαρμόζουν πλέον την ίδια πολιτική και στις διαδικασίες έκδοσης τιμολογίων και πληρωμής. Μόλις φθάσει κάθε φορτίο με προμήθειες στο χώρο του πελάτη, η παράδοση αυτόματα ενεργοποιεί ηλεκτρονική κατάθεση στον τραπεζικό λογαριασμό του προμηθευτή ή άμεση πληρωμή επί τόπου. Η ακαριαία πληρωμή, επί τόπου πληρωμή αφενός μεν καταργεί μεγάλο μέρος του κόστους και για τους δύο συναλλασσόμενους, και αφετέρου διεκπεραιώνει και τη δουλειά πολύ συντομότερα. Λαμβάνοντας υπόψη τον αργό ρυθμό με τον οποίο κινείται το χρήμα στην αλυσίδα, ο κύκλος εκτέλεσης μπορεί να επιταχυνθεί σε μεγάλο ποσοστό με τη μέθοδο αυτή .

Ο Christopher Martin (2007) υποστηρίζει ότι συχνά οι πελάτες καθυστερούν, για να εκμεταλλευτούν το διάστημα που έχουν στην κατοχή τους τα μετρητά. Η ταχύτητα ολοκλήρωσης της παραγγελίας είναι ένας παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει την ταμειακή ροή αν το τιμολόγιο δεν εκδίδεται παρά μόνο μετά την αποστολή των εμπορευμάτων. Αν ο πελάτης διαπιστώνει ότι το τιμολόγιο δεν είναι ακριβές, είναι απίθανο να πληρώσει το ποσό που οφείλει. Επομένως ο χρόνος ολοκλήρωσης της πληρωμής θα παραταθεί μέχρι να λυθεί το πρόβλημα

**Ερευνήτρια Ερώτηση 4: Είστε ικανοποιημένοι από τις οικονομικές σας συναλλαγές με τους λιανοπωλητές;**

**Απάντηση:** *«Λόγω οικονομικής δυσπραγίας υπάρχουν κάποιοι που καθυστερούν αλλά τέλος πάντων με διάφορες πιέσεις πληρώνουν»*

**Ερευνήτρια Ερώτηση 5: Γίνεται σύγκριση τιμών από τους λιανοπωλητές με γάλα άλλων εταιρειών;**

**Απάντηση:** *«Σαφώς γίνεται σύγκριση τιμών με γάλα άλλων εταιρειών, βγαίνουμε έξω και πηγαίνουμε σε άλλα supermarkets και κοιτάμε τι πουλάνε άλλες εταιρείες και πόσο είμαστε εμείς ακριβότεροι ή φθηνότεροι και τέτοια».*

Οι Παπαβασιλείου και Μπάλτας (2003) επισημαίνουν ότι η πολιτική που ακολουθείτε στις τιμές αφορά, ουσιαστικά, τον καθορισμό του ποσοστού περιθωρίου κέρδους ή της προμήθειας. Βασικό παράγοντα αποτελούν οι προσφερόμενες υπηρεσίες, οι οποίες αυξάνουν το κόστος. Στο χονδρικό εμπόριο υπάρχει έντονος ανταγωνισμός και αρκετή αμφισβήτηση, οπότε η διαχείριση της τιμολόγησης πρέπει να είναι προσεκτική και τεκμηριωμένη, ώστε να οδηγεί σε τιμές χονδρικής, αποδεκτές από την αγορά χωρίς υποβάθμιση της ποιότητας. Αξίζει να σημειωθεί ότι το επίπεδο χονδρικής δεν ενδιαφέρει μόνο τους λιανεμπόρους, αλλά και τους προμηθευτές του χονδρεμπορίου, αφού επιδρά διαδοχικά στη ζήτηση των αγαθών.

**Ερευνήτρια Ερώτηση 6: Υπάρχει υπεύθυνος διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας ή ο Πρόεδρος έχει την ευθύνη της κοινής διαχείρισης όλων των τμημάτων (του προγραμματισμού και της λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας);**

**Απάντηση:** *«Υπάρχουν υπεύθυνοι διαχείρισης, υπάρχουν υπεύθυνοι, προϊστάμενοι παραγωγής, προϊστάμενοι χημείου, υπάρχουν προϊστάμενοι λογιστηρίου, προϊστάμενοι διαχείρισης, πολλοί, αυτοί μαζί με τους υφισταμένους ολοκληρώνουν τη διαχείριση και βέβαια ο Πρόεδρος έχει τη θέση στην ενημέρωση. Ενημερώνεται αν υπάρχει κάποιο θέμα της διαχείρισης του γάλακτος, δεν ασχολείται αυτός με λίγα λόγια, ασχολούμαστε μόνο εμείς.»*

Για τη συνεργασία που πρέπει να έχουν τα στελέχη όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης, της εφοδιαστικής αλυσίδας, (η τεχνική Delfi) αναφέρθηκε εκτενώς παραπάνω.

Κατά τον Christopher Martin (2007) η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, ορίζεται ως η διαχείριση των σχέσεων και προς τις δύο κατευθύνσεις, δηλαδή τόσο με τους προμηθευτές όσο και με τους πελάτες, η οποία γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται το ανώτερο επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη, με το λιγότερο δυνατό κόστος για την εφοδιαστική αλυσίδα στο σύνολό της. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας εστιάζεται στη διαχείριση των σχέσεων με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται ένα πιο κερδοφόρο αποτέλεσμα για όλους τους κρίκους της αλυσίδας. Ωστόσο, αυτή η αντιμετώπιση θέτει σημαντικές προκλήσεις, αφού μπορεί να υπάρξουν περιπτώσεις όπου το στενό ατομικό συμφέρον ενός τμήματος πρέπει να υποταχθεί στο όφελος της αλυσίδας ως ενιαίου συνόλου. Η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί ένα δίκτυο αλληλεξαρτημένων οργανώσεων, που λειτουργούν από κοινού για να ελέγξουν, να διευθύνουν και να βελτιώσουν τη ροή υλικών και πληροφοριών από τους προμηθευτές στους τελικούς χρήστες ή καταναλωτές.

Ο Taylor (2008, σελ.34) τονίζει ότι « οι εταιρείες συνειδητοποιούν ότι έχουν πρόβλημα με τις εφοδιαστικές τους αλυσίδες, αλλά δεν κατανοούν στην πραγματικότητα τα προβλήματα, πολύ δε λιγότερο γνωρίζουν τι να κάνουν. Γιατί αυτή η ανικανότητα; Οι λόγοι είναι πολλοί, αλλά η κύρια αιτία φαίνεται να είναι η εξής: **κανείς στην εταιρεία δεν είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.** Το τμήμα τεχνικής μελέτης σχεδιάζει το προϊόν, το τμήμα μάρκετινγκ ορίζει τις τιμές και εκπονεί εκστρατείες προώθησης, το τμήμα πωλήσεων κλείνει συμφωνίες με τους πελάτες, το τμήμα προμηθειών διαπραγματεύεται με τους προμηθευτές, το τμήμα παραγωγής ελέγχει τα αποθέματα, το τμήμα εφοδιαστικής ρυθμίζει τις μεταφορές, το λογιστήριο διαχειρίζεται την ταμειακή ρευστότητα, κ.ο.κ. Όλες οι κεντρικές δραστηριότητες πραγματοποιούνται από διαφορετικές ομάδες με διαφορετικές προτεραιότητες και αντικρουόμενους στόχους. Ακόμα χειρότερα, οι περισσότερες από τις ομάδες αυτές πρέπει να φτάσουν στο Γενικό Διευθυντή της εταιρείας για να υπαχθούν σε κοινή διαχείριση. Και ο Γενικός Διευθυντής δεν είναι το κατάλληλο πρόσωπο για να προγραμματίζει και να λειτουργεί την εφοδιαστική αλυσίδα. Με τέτοιο επίπεδο αποδιοργάνωσης, δεν είναι καθόλου παράδοξο που οι εφοδιαστικές αλυσίδες είναι εκτός ελέγχου. Το εκπληκτικό είναι ότι αυτές οι αλυσίδες μπορούν έστω να λειτουργούν. Αναμφισβήτητα, το πρώτο βήμα για την επανάκτηση του ελέγχου είναι να συγκεντρωθούν οι βασικοί λήπτες αποφάσεων από κάθε ομάδα και να αρχίζουν να εργάζονται από κοινού για την εξεύρεση λύσεων. Όλες οι επιτυχίες των εφοδιαστικών αλυσίδων, ξεκίνησαν με τη δημιουργία μιας ομάδας που

*ανέλαβε την ευθύνη για την αλυσίδα. Δεν είναι συμπτωματικό: οι διατμηματικές ομάδες είναι κοινός τόπος στις εταιρείες που διατηρούν καλές εφοδιαστικές αλυσίδες. Οι πιο επιτυχημένες από αυτές προχωρούν ακόμα περισσότερο, δημιουργώντας ειδική θέση διευθυντικού στελέχους με αποκλειστική αρμοδιότητα στην αλυσίδα».*

**Ερευνήτρια Ερώτηση 7: Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την τελική διαμόρφωση των τιμών λιανικής και κατά πόσο η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη γαλακτοβιομηχανία ΕΒΟΛ;**

**Απάντηση:** *«Αυτό που λέει ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την τελική διαμόρφωση των τιμών λιανικής και κατά πόσο η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη γαλακτοβιομηχανία ΕΒΟΛ σου είχα πει ότι υπάρχει μια πτώση των πωλήσεων η οποία βέβαια είναι λογική λόγω της κρίσης αυτής αλλά είναι μικρή συγκριτικά με το χαμό που γίνεται στην αγορά. Εντάξει, είναι μια κατάσταση την οποία την αναμέναμε, αλλά την αναμέναμε σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό απ' ότι έγινε και αντιμετωπίζουμε με λιγότερο γάλα ουσιαστικά.»*

Σύμφωνα με τους Παπαβασιλείου και Μπάλα, οι τιμές καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό το ύψος των πωλήσεων. Μια επιχείρηση μπορεί να τις αλλάζει εύκολα και αμέσως, ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν και τους στόχους που έχει θέσει. Η τιμολόγηση των εμπορευμάτων ενώ είναι μια πρακτικά εύκολη διαδικασία εν τούτοις αποτελεί μια εξαιρετικά πολύπλοκη απόφαση. Εκτός από τον παράγοντα τις ζήτησης, οι τιμές επηρεάζονται από πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες και εξυπηρετούν διάφορους στόχους της επιχείρησης. Για παράδειγμα, μια παροδική τιμολογιακή προώθηση πωλήσεων μπορεί να εξυπηρετεί την ανάγκη εκκαθάρισης κάποιων αποθεμάτων ενός εποχιακού εμπορεύματος ή την ανάγκη προώθησης νέων προϊόντων ενώ η σταθερή τιμολόγηση ορισμένων προϊόντων υψηλής κυκλοφορίας πολύ κοντά στο κόστος προμήθειας μπορεί να εξυπηρετεί το στόχο προσέλκυσης πελατών στο κατάστημα.

Συγκεκριμένες μορφές λιανοπωλητών στρέφονται στην τιμή για να αποκτήσουν στρατηγικό πλεονέκτημα (supermarkets). Η απόκτηση πλεονεκτήματος χαμηλών τιμών είναι εφικτή, και το κυριότερο, μακροχρονίως βιώσιμη μόνο όταν η επιχείρηση διαθέτει πλεονέκτημα κόστους. Μόνο όταν υπάρχει πλεονέκτημα κόστους, λόγω χαμηλών λειτουργικών δαπανών και χαμηλών τιμών προμηθειών, η



επιχείρηση μπορεί να πουλά σε χαμηλές τιμές και να διατηρεί ένα κρίσιμο περιθώριο κέρδους. Τέτοια περίπτωση αποτελεί όσον αφορά στην τιμή του φρέσκου γάλακτος η αλυσίδα Carrefour Μαρινόπουλος. Η εν λόγω αλυσίδα πουλά το φρέσκο γάλα του 1 λίτρου (συμπεριλαμβανομένου και του ΕΒΟΛ) κάθε Δευτέρα και Τρίτη στην τιμή με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των 0,99€.

Όπως αναφέρεται σε άρθρο της ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗΣ παρά την κρίση, το πρόσημο στα οικονομικά είναι μέχρι στιγμής θετικό. *«Το 2011, ο τζίρος άγγιξε τα 15 εκατομμύρια ευρώ»*, επισημαίνει ο κύριος Χατζηγεωργίου εμπορικός Διευθυντής στο άρθρο της ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗΣ *«Φυσικά, εάν δεν υπήρχε η κρίση, η ανάπτυξη θα ήταν πολύ μεγαλύτερη. Από το 7% αύξηση σε τζίρο και πωλήσεις το 2010, πέσαμε στο 3% το 2011»*. Η εξοικονόμηση κόστους είναι απαραίτητη. *«Δεν αγγίζουμε τις απολαβές του προσωπικού, προσέχουμε να μην γίνουμε όμως σαν την ... Ελλάδα. Κοιτάμε πού θα κάνουμε υγιείς πωλήσεις, πού θα περικόψουμε και πώς δεν θα χάσουμε λεφτά. Επίσης βοηθάμε τους κτηνοτρόφους να μειώσουν το κόστος τους»*. Υπάρχει όμως άλλος ένας λόγος για τον οποίο η ΕΒΟΛ αισιοδοξεί: η αγάπη των ντόπιων για το γάλα τους, «η σύμπνοια», όπως την αποκαλεί ο κ. Πρίντζος. *«Όταν ο Βολιώτης πάει στο σούπερ μάρκετ στην Αθήνα και δεν μας βρίσκει, θα το ψάξει το θέμα. Αλλά και τοπικά, σας διαβεβαιώ ότι όσοι ήρθαν στο Βόλο και απαξίωσαν τα προϊόντα μας, μας βρήκαν όλους ενωμένους και αντιμέτωπους»*. Την τελευταία ιστορία περιγράφει γλαφυρά ο Λαρισαίος γαλακτοπαραγωγός Δημήτρης Τσιβαλιός. *«Το αίσθημα τοπικισμού των Βολιωτών είναι τόσο έντονο που όταν ήρθε μια μεγάλη αλυσίδα σούπερ μάρκετ να εγκατασταθεί στο Βόλο και δεν έβαλε στα ράφια της τα προϊόντα της ΕΒΟΛ, οι ντόπιοι έκαναν τόσο σκληρό μποϊκοτάζ, που βγήκαν ακόμα και με τρακτέρ στους δρόμους. Τελικά το σούπερ μάρκετ αναγκάστηκε να υποχωρήσει!»*

Δηλώνει ο Πρόεδρος κ. Πρίντζος στην ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ:

*«Στην Ελλάδα το γάλα πράγματι είναι ακριβό. Η συζήτηση όμως που γίνεται για την αύξηση των ημερών παστερίωσης ως τρόπο μείωσης της τιμής με βρίσκει αντίθετο. Η πολιτεία θα πρέπει να λάβει υπόψη της ότι, για παράδειγμα, ο αγρότης τον Ιούνιο πωλούσε το κριθάρι 0,15 ευρώ/κιλό και σήμερα το βρίσκεις στο εμπόριο 0,35 ευρώ/κιλό. Αυτό σημαίνει ότι τόσο ο αγρότης όσο και ο κτηνοτρόφος θα συνεχίσουν να καταστρέφονται οικονομικά. Για να υπάρξει μείωση της τιμής, πρέπει να γίνει μια κοινή προσπάθεια, που θα ξεκινά από τον προμηθευτή πρώτων υλών, θα περνάει από τον κτηνοτρόφο και θα φτάνει μέχρι το σημείο λιανικής πώλησης. Εάν ένας από τους*

τρεις δεν μειώσει το κέρδος του, τότε η τελική τιμή λίγο θα αλλάξει». Η αλήθεια είναι, πάντως, ότι η ΕΒΟΛ διαθέτει το ακριβότερο βιολογικό γάλα της αγοράς. Σε μεγάλη αλυσίδα σούπερ μάρκετ των Αθηνών, η τιμή λιανικής του αγελαδινού βιολογικού γάλακτος ΕΒΟΛ είναι 2,47 ευρώ/λίτρο και η αντίστοιχη τιμή του γίδινου 1,82 ευρώ/590ml. «Το γίδινο είναι μοναδικό και, όπως και το αγελαδινό, τη μια μέρα αρμέγεται και την επομένη βρίσκεται στο ράφι του σούπερ μάρκετ. Δεν επιστρέφονται, δεν στοκάρονται, δεν ζαναπαστεριώνονται, είναι αποκλειστικά τοπικό, και ο παραγωγός θα πάρει την καλύτερη δυνατή τιμή που μπορεί να του προσφέρει η Ένωση»

Όταν ο κος Οικονόμου, στέλεχος της γαλακτοβιομηχανίας ΕΒΟΛ, ρωτήθηκε από κάποιον καταναλωτή στο γκρούπ της ΕΒΟΛ, το οποίο έχει δημιουργηθεί στην ιστοσελίδα του Facebook, γιατί το ντόπιο γάλα να πωλείται ακριβά στο μέρος που παράγεται και να μη πέφτει η τιμή του εφ' όσον θέλουμε να στηρίξουμε ελληνικά προϊόντα και τοπικά απάντησε ότι: «Πωλείται ακριβά γιατί ο ρόλος του συνεταιρισμού είναι να παρεμβαίνει και να εξασφαλίζει τις καλύτερες τιμές για τους κτηνοτρόφους που ανήκουν στο συνεταιρισμό. Ήδη η ετήσια εγχώρια γαλακτοπαραγωγή έχει πέσει κατακόρυφα και πέφτει κάθε χρόνο συνεχώς. Πρέπει να κρατήσουμε τουλάχιστον αυτούς τους παραγωγούς που έμειναν, στις μονάδες τους. Ξέρω ότι είναι πολύ δύσκολο στις μέρες μας να πληρώνεις ακριβά το γάλα αλλά τουλάχιστον είσαι σίγουρος ότι το παιδί σου πίνει γάλα και όχι παγοκολόνα, σκόνη ή οτιδήποτε πασάρεται για φρέσκο γάλα και πωλείται φτηνό».

#### **4.5.2 Γενικές πληροφορίες – ροή χρήματος**

**Ερευνήτρια Ερώτηση 1: Τι ζωοτροφές χρησιμοποιούνται; Για να είναι κατάλληλη η τροφή χρησιμοποιούνται λιπάσματα;**

**Απάντηση:** «Κοίτα να δεις, δεν ασχολείται η ένωση με λιπάσματα, καθόλου. Υπήρχαν κάποια καταστήματα με λιπάσματα στο Βελεστίνο, έχουν κλείσει εδώ και 7 χρόνια άρα δεν ασχολούμαστε με λιπάσματα. Τώρα οι ζωοτροφές, οι παραγωγοί παίρνουν από μας ζωοτροφές ή παίρνουν από παραγωγούς. Στο μεν θέμα των συμβατικών ζωοτροφών, ό,τι θέλει ο καθένας ταΐζει, δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα. Στο θέμα των βιολογικών υπάρχει η ΔΗΩ η οποία πάει και τους ελέγχει και με βάση τα τιμολόγια, συγκριτικά με το τι τιμολόγια πήρες, πόσες τροφές πήρες, πόσα ζώα

ταΐζεις, άρα τόσο πήρες, τόσο ταΐζεις άρα ξέρω εγώ τα τιμολόγια που είναι κάθε μήνα που πρέπει να παραγγέλνεις, γίνεται κάποιος έλεγχος και εμείς που είμαστε εδώ παίρνουμε το πιστοποιητικό για τα βιολογικά».

**Ερευνήτρια Ερώτηση 2: Ο κτηνίατρος τι μεθόδους χρησιμοποιεί για την ασφάλεια και υγεία των ζώων; Χρησιμοποιεί φάρμακα;**

**Απάντηση:** «Λοιπόν, τώρα όλοι οι παραγωγοί αυτοί έχουν άμεση σχέση με το αγροτικό κτηνιατρείο, δηλαδή εγώ σαν κτηνίατρος δεν πάω εκεί για να κάνω οποιαδήποτε επέμβαση σε ζώα. Πηγαίνουν στον κτηνίατρο, στο αγροτικό κτηνιατρείο και αυτός τους δίνει τις θεραπείες, οτιδήποτε απλώς εγώ όταν πηγαίνω κάτω ελέγχω απλώς την υγιεινή των στάβλων, μετράω τα ζώα, το τι ζώα έχεις, ποια είναι υγιή, ποια είναι τα στέρφα, ποια δεν είναι, ποια αρμέγεις, πόσο αρμέγεις, τι ταΐζεις, τι φάρμακα χρησιμοποιείς ποιους χρόνους αρμεγής έχεις σε γενικές γραμμές. Τώρα το αν θα δώσει το τάδε φάρμακο ή το άλλο είναι θέμα καθαρά του κτηνίατρου, του συναδέλφου απ' το αγροτικό κτηνιατρείο».

**Ερευνήτρια Ερώτηση 3: Πώς γίνεται το ζευγάρωμα των ζώων; Ποια μέθοδος χρησιμοποιείται;**

**Απάντηση:** «Λοιπόν, το ζευγάρωμα των ζώων γίνεται με τεχνική σπερματέγχυση, με σπέρμα, δε γίνεται φυσική χημεία. Υπάρχουν όμως και κάποιοι που έχουνε αλλά επειδή δεν είναι ελεγχόμενο το σπέρμα του ταύρου που θα έχει μέσα και επειδή αυτά τα σπέρματα είναι βελτιωμένα και βγάζουν ζώα καλύτερης γαλακτοπαραγωγής σαν απόγονοι, οι περισσότεροι, το 99% δηλαδή χρησιμοποιούν, αν όχι 100%, και έχουν ένα ταύρο μέσα ο οποίος βοηθάει την κατάσταση»

**Ερευνήτρια Ερώτηση 4: Όλα αυτά πως επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας;**

**Απάντηση:** | «Και βέβαια»

Κατά τον Taylor (2008, σελ.203, σελ.207) «το κόστος, αν και καθοριστικό για την απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας, δεν μπορεί να συλλάβει μια σημαντική πτυχή της: την αποδοτικότητα με την οποία η αλυσίδα αξιοποιεί τους πόρους της. Αν οι εγκαταστάσεις, τα οχήματα, ο εξοπλισμός και άλλα περιουσιακά στοιχεία δεν χρησιμοποιούνται στο όριο της πλήρους δυναμικότητάς τους ή τουλάχιστον κοντά σε αυτό, το έμμεσο κόστος τους θα επιμερίζεται σε λιγότερα προϊόντα, αυξάνοντας το κόστος του καθενός. Παρόμοια, ο προμήθειες πρέπει να αναλώνονται το ταχύτερο δυνατό για να μειώνεται το κόστος διατήρησης που αποτελεί βασική συνιστώσα του άμεσου κόστους στις εφοδιαστικές αλυσίδες. Ο σκοπός της τρίτης κατηγορίας μετρήσεων είναι η αποτίμηση της αποδοτικότητας με την οποία μια αλυσίδα χρησιμοποιεί τα στοιχεία ενεργητικού της.....και ενώ η αποδοτικότητα είναι αποφασιστικής σημασίας για την κερδοφορία, μικρή αξία έχει αν δεν συνοδεύεται από μια άλλη ιδιότητα: την αποτελεσματικότητα. Αντίθετα με την αποδοτικότητα, που ασχολείται με την οικονομική χρήση των πόρων, η αποτελεσματικότητα αντανακλά το πόσο καλά μια διεργασία επιτυγχάνει τους επιχειρηματικούς στόχους της. Οι δύο ιδιότητες συχνά συγχέονται, αλλά η διάκριση είναι απλή: η αποδοτικότητα μετράει πόσο καλά χρησιμοποιείτε αυτό που έχετε, ενώ η αποτελεσματικότητα εκτιμά κατά πόσο αποκτάτε αυτό που θέλετε. Η αποτελεσματικότητα είναι κάτι που ενδιαφέρει όλες τις διεργασίες που περιλαμβάνονται στην αναπλήρωση, την παραγωγή και την εκτέλεση παραγγελιών, αλλά η εκτέλεση συνήθως δέχεται την περισσότερη προσοχή καθώς είναι η πιο ορατή στους πελάτες. Για να το θέσουμε ωμά, δεν έχει σημασία πόσο καλός είστε στις αγορές και την παραγωγή αν δεν παραδίδετε τα προϊόντα σας στους καταναλωτές έγκαιρα και αξιόπιστα. Έχοντας κατά νου, οι σημαντικότερες μετρήσεις αποτελεσματικότητας ασχολούνται με τα επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών».

**Ερευνήτρια Ερώτηση 5:** Αφού συγκεντρωθεί το γάλα ποια είναι η μετέπειτα διαδικασία; Μπαίνει σε κάποια δεξαμενή, που και πως διατηρείται; Μπαίνει σε ψυγεία;

**Απάντηση:** «Είπαμε ότι παίρνει το βυτίο από τις παγολεκάνες, φορτώνει αφού οδηγός ελέγξει κάποιο pH, οξύτητα, χρώμα κ.τ.λ. κ.τ.λ., είναι ψυχόμενα τα βυτία στους

4 βαθμούς και κάτω, έρχεται εδώ στο εργοστάσιο, ζυγίζεται, ξεφορτώνεται, ελέγχεται απ' το χημείο και πηγαίνει μέσα στο καζάνι το 20τονο το παστεριώτο όπου εκεί μετά ξαναελέγχεται πάλι απ' το χημείο, παστεριώνεται λοιπόν το βράδυ και την επόμενη μέρα το πρωί είναι στα ράφια των καταστημάτων. Είπαμε διατηρείται και μεταφέρεται με τα ψυγεία, μπαίνει σε κάθε δεξαμενή σε ψυγεία και βέβαια αν είναι μεγάλες ποσότητες, τα 25 τόνοι που έρχονται μπαίνουν σε δύο δεξαμενές 20τονες, τα άλλα τα γάλατα τα αιγοπρόβεια τα οποία είναι λίγα, ξέρω εγώ 2, 3, 4 τόνοι μπαίνουν σε μεγάλες δεξαμενές οι οποίες είναι ηλεκτρικές και αυτές πάλι με ψύξη, ψυχόμενες και διατηρούνται μέχρι τη μέρα που θα το επεξεργαστούν».

**Ερευνήτρια Ερώτηση 6: Γίνεται έλεγχος για νόθευση του γάλακτος; Ποια είναι η σχετική διαδικασία;**

**Απάντηση:** «Λοιπόν, η νοθεία του γάλακτος γίνεται στο χημείο, η νοθεία του γάλακτος είναι περισσότερο για νερό, όπως επίσης μπορούμε να δούμε, γίνεται ένας έλεγχος νοθείας σε θέματα αν μέσα στο πρόβειο έχει γίδινο ή μέσα στο γίδινο έχει πρόβειο. Και αν μέσα στο γίδινο έχει πρόβειο δε μας πειράζει, γιατί το πρόβειο είναι ακριβότερο απ' το γίδινο, αν όμως έχει γίδινο αντί για πρόβειο που είναι φθηνότερο τότε δημιουργεί πρόβλημα. Αλλά συνήθως δεν συμβαίνει αυτό γιατί χωρίζονται αυτά, σε διαμερίσματα, δηλαδή το βυτίο θα πάει να πάρει στο πρώτο διαμέρισμα πρόβειο, στο δεύτερο γίδινο, ξανά πρόβειο, οπότε δεν πέφτουν, τώρα μπορεί μέσα να έχει κάποια απόσβεση από την αντλία αλλά είναι πάρα πολύ αμελητέες ποσότητες αλλά ελέγχεται και αυτή η νοθεία, ουσιαστικά δεν είναι νοθεία, νοθεία είναι περισσότερο το νερό. Και ελέγχεται βέβαια και η αντιβίωση η οποία μόλις βρεθεί, πληρώνει το βυτίο, όλο το διαμέρισμα, ο παραγωγός οπότε δεν την κάνει τη δουλειά».

**Ερευνήτρια Ερώτηση 7α: Το γάλα που μένει στα καταστήματα επιστρέφεται για διαφορετική χρήση;**

**Απάντηση:** «Κατ' αρχήν εμείς δεν παίρνουμε από πουθενά επιστροφές και ο λόγος είναι ο εξής: Στην περιοχή του Βόλου και στα μικρά τα μαγαζάκια και στα supermarkets είναι δίπλα και επειδή το αυτοκίνητο διανομής πηγαίνει από τις 6 το

πρωί, κάνει διανομές μέχρι τις 10, μπορεί το οποιοδήποτε supermarket ή το οποιοδήποτε μαγαζάκι, να πει παιδιά θέλω ένα τελάρο γάλα, υπάρχει ένα αυτοκίνητο της διαχείρισης έτοιμο το οποίο μαζεύει τις παραγγελίες όλες και ξανακάνει πάλι οπότε δεν επιστρέφεται γάλα. Τώρα να επιστραφεί από ένα μαγαζί, ένα μπουκάλι τη βδομάδα, δεν είναι εκεί το πρόβλημα αλλά επιστροφή δεν παίρνουμε. Τώρα όσον αφορά την Αθήνα, για να μη έχουμε πρόβλημα στα καταστήματα της Αθήνας και πως θα τα φέρουμε, και τι θα τα κάνουμε και χαλάνε και τα πετάμε κ.λ.π. έχουμε βρει ένα τρόπο, στο ποσοστό έκπτωσης που παίρνουν τα μαγαζιά της Αθήνας (μόνο τα καταστήματα της Αθήνας έχουν έκπτωση, του Βόλου είναι κανονικά άνευ εκπτώσεως) μπαίνει και ένα ποσοστό 2% επί των επιστροφών οπότε αν έχει παραπάνω χάνει αυτός, αν έχουμε παρακάτω κερδίζουμε εμείς οπότε οι επιστροφές είναι κομμένες, δεν υπάρχουν επιστροφές, να σου πει τώρα ένα supermarket ότι έχουμε 10 μπουκάλια γάλα το μήνα, εντάξει, μπορεί να τα πάρεις αλλά πριν την ημερομηνία λήξης, γιατί η νομοθεσία λέει 'ότι πρέπει το γάλα να φύγει από το ράφι την προηγούμενη της λήξεως δηλαδή αν λήξει 5 του μηνός, 4 του μηνός πρέπει να φύγει. Οπότε 4 του μηνός αν το πάρουμε εμείς το κάνουμε τυροκόμιση αλλά είναι πάρα πολύ λίγες οι περιπτώσεις αυτές γιατί ουσιαστικά υπάρχουν αυτοκίνητα του εργοστασίου τα οποία γυρνάνε από το Βόλο, 3 η ώρα το μεσημέρι, 5 η ώρα το μεσημέρι, 3 η ώρα το πρωί και εφοδιάζουν τα καταστήματα αυτά με κάποια γάλατα παραπάνω τα οποία θα θέλουν. Οπότε δεν έχει κανένα πρόβλημα αυτός να πάρει ποσότητα και να του μείνουν διότι το βυτίο, το αυτοκίνητο της ΜΕΒΓΑΛ π.χ. που έρχεται ξεφορτώνει και φεύγει και έρχεται την άλλη μέρα το πρωί. Οπότε αυτός παραγγέλνει για να έχει όποτε μπορεί να επιστρέψει την επόμενη μέρα το πρωί γάλατα. Σε εμάς παραγγέλνει 10, θέλει 12, θέλει 13, τα άλλα 3 τα πηγαίνει το αυτοκίνητο»

**Ερευνήτρια Ερώτηση 7β:** Και αν θα μείνουν στα ράφια είπατε δεν τα επιστρέφουν;

**Απάντηση:** «Δεν το κάνουν, δεν το κάνουν, ξέρει αυτός εδώ από επιστροφές οπότε λέει καλύτερα να μη βρει ο άλλος στο ράφι παρά να μου μείνουν εμένα τα γάλατα. Είτε ξέρω εγώ αυτό το γάλα το οποίο του μένει τη μέρα, μπορεί να το πάρει ο άλλος την επόμενη μέρα το πρωί, αλλά θα καταλογίσει αυτός την παραγγελία τέτοια, ούτως

*ώστε την επόμενη μέρα να είναι τέτοια ούτως ώστε να πουλήσει και τα χθεσινά, το διαμορφώνουν οι προϊστάμενοι των τμημάτων»*

Για τις επιστροφές προϊόντων έγινε αναφορά παραπάνω στην ερώτηση 4 του τμήματος παραγωγής.

#### **4.6 Περίληψη**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκαν και συσχετίστηκαν με την σχετική βιβλιογραφία οι απαντήσεις των συνεντεύξεων των στελεχών των τεσσάρων τμημάτων της γαλακτοβιομηχανίας. Αυτές ήταν ερωτήσεις προς τα στελέχη των τμημάτων προμηθειών, παραγωγής, διανομής και οικονομικού τμήματος.

## **5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Στην παρούσα εργασία έγινε προσπάθεια να μελετηθούν τα δίκτυα διανομής της γαλακτοβιομηχανίας ΕΒΟΛ

### **5.1 Συμπεράσματα**

#### **5.1.1 Συμπεράσματα ως προς τις σχέσεις συνεργασίας με προμηθευτές και πελάτες**

Οι σχέσεις συνεργασίας της ΕΒΟΛ με τους προμηθευτές πρώτης ύλης προκύπτει ότι είναι άριστες σε σχέση με την ποιότητα, ποσότητα και χρόνο παράδοσης της πρώτης ύλης δηλαδή του γάλακτος, αλλά και με την ικανοποίηση και των δύο μερών. Πιθανότατα αυτό συμβαίνει διότι συνδέονται με σχέσεις «διοικησίας» με την επιχείρηση δεδομένου ότι είναι συνεταιριστές. Η Γαλακτοβιομηχανία ΕΒΟΛ ανήκει όπως έχει αναφερθεί στην Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Μαγνησίας και λόγω του ότι οι συνεταιρισμοί έχουν σκοπό να εξασφαλίσουν καλύτερες τιμές για τους παραγωγούς υπάρχουν κοινά συμφέροντα. Από δημοσιεύματα διαφαίνεται και η ικανοποίηση των προμηθευτών πρώτης ύλης (των κτηνοτρόφων) από την συνεργασία με την ΕΒΟΛ αφού την αποκαλούν «σπίτι τους».

Όσον αφορά στους πελάτες, οι σχέσεις και με αυτούς, όπως δηλώνουν τα στελέχη της επιχείρησης, είναι καλές. Και σε αυτή την περίπτωση μια έρευνα σε πελάτες-καταστηματάρχες όλων των καναλιών διανομής (το CTN των μικρομάγαζων, το FOOD των supermarkets και το επαγγελματικό των χώρων μαζικής εστίασης). Οι προμηθευτές επιλέγονται βάσει κριτηρίων που θέτει η ΕΒΟΛ με σημαντικότερο κριτήριο την πιστοποίηση EUROCERT για μη χρήση μεταλλαγμένων.



### **5.1.2 Συμπεράσματα ως προς το συντονισμό των ροών προσφοράς και ζήτησης**

Παρατηρείται ότι για κάθε τμήμα (προμηθειών, παραγωγής, διανομής, οικονομικό) χρησιμοποιείται διαφορετικό λογισμικό με στόχο να γίνει κάποτε ενιαίο.

Η καταναλωτική ζήτηση είναι εκείνη που κατέχει τη σημαντικότερη θέση στη ρύθμιση των ροών ζήτησης και προσφοράς. Η ΕΒΟΛ φροντίζει πάντα να βρίσκει τρόπους εισκόμισης γάλακτος για να καλύπτει τις ανάγκες της αγοράς.

Η πρόβλεψη της ζήτησης γίνεται με βάση το ποσοστό της καταναλωτικής ζήτησης, χρησιμοποιώντας την στατιστική ανάλυση των χρονοσειρών και οι βελτιώσεις γίνονται πάντα ακολουθώντας και τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Σημαντικό ρόλο στις βελτιώσεις που έχουν γίνει στην ΕΒΟΛ έχουν διαδραματίσει τα συστήματα ασφαλείας και διασφάλισης ποιότητας HACCP και ISO.

### **5.1.3 Συμπεράσματα ως προς το δίκτυο διανομής**

Τα προϊόντα της γαλακτοβιομηχανίας ΕΒΟΛ έχουν καταλάβει το μεγαλύτερο ποσοστό (85%) της αγοράς του νομού Μαγνησίας και έχει επεκταθεί και σε αγορές άλλων νομών. Η προσπάθειά τους για συνεργασία με μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ άλλων νομών, παρ' ότι διστακτική αρχικά, κατέστη επιτυχής (30% του τζίρου προέρχεται από την αθηναϊκή αγορά). Το δίκτυο έχει επεκταθεί στα περισσότερα μέρη του νομού Μαγνησίας παρά την ιδιομορφία του (αστική, ορεινή και νησιώτικη περιοχή) και σε άλλες περιοχές της Ελλάδας. Δεν έχει επεκταθεί σε διεθνές επίπεδο ως προς τη διανομή νοπού γάλακτος πιθανά λόγω της μικρής διάρκειας ζωής του προϊόντος. Με την μεσολάβηση όμως του μεσάζοντα – διανομέα στην νησιώτικη και ορεινή περιοχή δεν καλύπτεται όλος ο νομός Μαγνησίας δεδομένου ότι το γάλα ΕΒΟΛ δεν πηγαίνει σε όλα τα χωριά του. Τα τελευταία χρόνια δε, η γαλακτοβιομηχανία εισήγαγε και το γίδινο βιολογικό γάλα ως καινοτόμο στην αγορά εκμεταλλευόμενη τις καταναλωτικές τάσεις για υγιεινότερους τρόπους ζωής με αποτέλεσμα να αναπτύξει ξεχωριστό δίκτυο διανομής σε εθνικό επίπεδο, δίκτυο διανομής βιολογικών προϊόντων.

Οι ηθικοί φραγμοί δε της εταιρίας ως προς την ανάπτυξη δικτύων σε περιοχές όπου υπάρχουν άλλα τοπικά γάλατα επηρεάζουν την ανάπτυξη του δικτύου

διανομής όπως στην περίπτωση του νομού Τρικάλων όπου υπάρχει το γάλα ‘ΤΡΙΚΚΗ’.

#### **5.1.4 Συμπεράσματα ως προς τη διαχείριση ροής χρήματος της εφοδιαστικής αλυσίδας.**

Η χρηματική ροή είναι απ’ τις βασικές ροές της εφοδιαστικής αλυσίδας λόγω του ότι ενεργοποιεί τις υπόλοιπες δύο, τη ροή ζήτησης και προσφοράς.

Λόγω του συστήματος της άμεσης πληρωμής κατά την παράδοση που έχει εφαρμόσει η ΕΒΟΛ στην τοπική αγορά έχει καταφέρει να είναι συνεπής και ως προς τις υποχρεώσεις στους προμηθευτές πρώτης ύλης (γάλακτος) και μάλιστα σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα. Επιπλέον παρά την καθυστέρηση πληρωμών από πλευράς supermarkets και μεγάλων αλυσίδων κι παρά την οικονομική κρίση η ΕΒΟΛ καταφέρνει να αντεπεξέρχεται στις υποχρεώσεις της και να «εκμεταλλεύεται» κοινοτικά κονδύλια.

## **5.2 Προτάσεις**

### **5.2.1 Προτάσεις για την επιχείρηση**

Οι επιχειρήσεις για να καταφέρουν να διατηρηθούν και μάλιστα εν καιρώ οικονομικής κρίσης σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον θα πρέπει να φροντίσουν να αυξήσουν τον τζίρο τους. Μεγάλο μέρος αύξησης του τζίρου μπορεί να επιτευχθεί με την επέκταση των ήδη υπαρχόντων ή την ανάπτυξη νέων δικτύων διανομής των προϊόντων τους σε τοπικό, εθνικό και Διεθνές επίπεδο με την προϋπόθεση ότι έχει διερευνηθεί η δυνατότητα κάλυψης της ζήτησης.

Σε τοπικό επίπεδο προτείνεται η ΕΒΟΛ, λόγω της «ταύτισής» της με την περιοχή, να επεκταθεί και στα υπόλοιπα χωρία του Πηλίου δεδομένου ότι αρκετά από αυτά όπως η Ζαγορά, έχουν μεγάλη τουριστική κίνηση τόσο κατά τους θερινούς όσο και τους χειμερινούς μήνες. Αυτό θα αποτελούσε στοιχείο προβολής στους επισκέπτες των περιοχών σε σχέση με τα προϊόντα ανταγωνιστικών εταιρειών που πωλούνται σ’ αυτές τις περιοχές.

Ως μέσο προβολής θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί «χορηγία» φρέσκου γάλακτος σε νεοεισερχόμενους φοιτητές στο Πανεπιστήμιο της πόλης του Βόλου ή εκπαιδευτικά κουπόνια σε αυτούς.

Επίσης η καθιέρωση «μέρας προσφοράς» για τα μικρομάγαζα και κατ' επέκταση για τους πελάτες τους θα βοηθούσε πολύ τις σχέσεις με τους καταστηματάρχες και θα ενίσχυε ακόμη περισσότερο την «εικόνα» της στα μάτια των καταναλωτών. Η τιμή της προσφοράς της αλυσίδας του ομίλου Μαρινόπουλου κάθε Δευτέρα και Τρίτη και η οποία είναι 0,99€ το 1 λίτρο γάλα πλήττει τις πωλήσεις των μικρομάγαζων στις γειτονιές του νομού Μαγνησίας.

Για την καλύτερη οργάνωση και παρακολούθηση του χρονοπρογραμματισμού της παραγωγής προτείνεται να χρησιμοποιηθούν εξειδικευμένα λογισμικά. Επιπλέον προτείνεται εκσυγχρονισμός του συστήματος λήψης παραγγελιών που σήμερα γίνεται μέσω φαξ π.χ. λήψη παραγγελιών μέσω ηλεκτρονικών εγγράφων (EDI) ή διαδικτύου.

Προτείνεται να υπάρχει συγκεκριμένη πολιτική που να προσδιορίζει με σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο θα διαχειρίζονται οι απαιτήσεις και τα παράπονα των πελατών. Ο χρόνος ανταπόκρισης της εταιρείας στα αιτήματα των πελατών πρέπει να διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα.

## **5.2.2 Προτάσεις για νέες έρευνες**

Κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας προέκυψαν στοιχεία για νέες έρευνες.

Μια νέα έρευνα προς τους κτηνοτρόφους θα μπορούσε να δώσει σημαντικές πληροφορίες για το κατά πόσο υπάρχει ικανοποίηση από τις σχέσεις συνεργασίας με την ΕΒΟΛ.

Επιπλέον μια έρευνα προς τους καταστηματάρχες καναλιών (CTN, FOOD, Επαγγελματικό) των δικτύων διανομής της ΕΒΟΛ θα έδινε σημαντικές πληροφορίες για τον βαθμό ικανοποίησής τους από την συνεργασία με την γαλακτοβιομηχανία

Μία σημαντική έρευνα θα μπορούσε να είναι η μελέτη δικτύου διανομής των άλλων γαλακτοκομικών προϊόντων της ΕΒΟΛ.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική**

ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ, Κ. (χ.χ.) *Έρευνα ΜΚΤ-ΑΓΟΡΑΣ*. Σημειώσεις: Πανεπιστήμιο Πατρών - Τμ. Διοίκησης Επιχειρήσεων.

ΜΠΛΑΤΣΙΟΥ, Ν. (2012) *Η συνταγή της ΕΒΟΛ*. Εφημερίδα 'ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ', 21/10/12 σελ.34-38.

ΘΕΟΔΩΡΑΣ, Δ. (2008) *Διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού και εξυπηρέτηση του πελάτη*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη

ΚΛΑΔΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ (2005). *Γαλακτοκομικά Προϊόντα*. Αθήνα: ICAP GROUΠ

ΚΩΔΙΚΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ 1987β, *Άρθρο 80 – Είδη Γάλακτος*, Γενικό Χημείο του Κράτους – Ανώτατο Χημικό Συμβούλιο, Αθήνα

MARTIN, C. (2007) *Logistics ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΑΑΣ*. 1<sup>η</sup> έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

ΠΑΠΑΒΑΣΙΛΕΙΟΥ Ν., ΜΠΑΛΤΑΣ Γ. (2008), *Μάρκετινγκ λιανικού κ χονδρικού εμπορίου*. 1<sup>η</sup> έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

ΠΕΤΡΑΚΗΣ, Π. (1999) *Αποτίμηση κινδύνων επενδύσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Σμπίλιας

ΠΕΤΡΩΦ Γ., ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ., ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ Α. (2002) *ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, η Ελληνική Προσέγγιση*. 2<sup>η</sup> έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

ΣΤΑΘΑΚΟΠΟΥΛΟΣ, Β.(2005), *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. 3<sup>η</sup> έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

TAYLOR, A. D. (2006) *Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας*. 1<sup>η</sup> έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

ΦΩΤΟΠΟΥΛΟΣ, Χ., ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ, Κ. (2005) *Μάνατζμεντ Εφοδιαστικής Αλυσίδας Τροφίμων*. Σημειώσεις. Αγρίνιο: Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων - Τμ. Οργάνωσης & Διοίκησης Αγροτικών Εκμεταλλεύσεων.

ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΣ, Δ. (2012) Μεταπτυχιακή Ερευνητική εργασία - *Η αγορά των γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα και σύνδεση με τη διεθνή αγορά. Μια μικροοικονομική και μακροοικονομική προσέγγιση*, Αθήνα: Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών – Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης.

## Ξένη

HOLDFORD, D., (2008) *Content analysis methods for conducting research in social and administrative pharmacy*, Research in Social and Administrative Pharmacy, vol.4

HANDFIELD, R. (2011), *What is Supply Chain Management?*. [online]. Supply Chain Resource Cooperative (SCRC). Available to: <http://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/what-is-supply-chain-management>. [viewed 15/12/12].

## Πηγές από διαδίκτυο

CLOSE THE LOOP (2013) *Τι είναι η Εφοδιαστική Αλυσίδα*; [www]. Close the Loop Consulting & Training.

Διαθέσιμο στο: <http://www.closesthe-loop.gr/el/conent/sustainable-supply-chain>. [προσπελάστηκε στις 6/8/13]

AGROCERT. *Ο Οργανισμός*. [www]. Οργανισμός Πιστοποίησης & Επίβλεψης Γεωργικών Προϊόντων, Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων. Διαθέσιμο

στο: <http://www.agrocert.gr/pages/category.asp?catID=6>. [προσπελάστηκε στις 7/8/12]

ΥΠΑΑΤ (2013) *Παραγωγή γάλακτος*. [www]. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων – Δ/ση Αγροτικής Πολιτικής & Τεκμηρίωσης. Διαθέσιμο στο: <http://www.minagric.gr/index.php/el/the-ministry-2/agricultural-policy/statistika> [προσπελάστηκε στις 25/9/13]

ΕΒΟΛ ΓΚΡΟΥΠΙ (2012) *Γιατί να μην πέφτει η τιμή του ντόπιου γάλακτος;* [www]. ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ

ΒΟΛΟΥ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΕΒΟΛ. Διαθέσιμο στο: <http://www.facebook.com/groups/334157790264>. [προσπελάστηκε στις 10/10/12]

ΕΒΟΛ 2013α, *Εισαγωγικό σημείωμα επίσημης ιστοσελίδας*, Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Βόλου (ΕΒΟΛ), <<http://www.evol-easvolou.gr/>>. [προσπελάστηκε στις 15/3/13]

EEL BE (2006-2013) *Τι είναι τα Logistics; Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας*. [www]. Ελληνική Εταιρεία Logistics Βορείου Ελλάδος. Διαθέσιμο στο: <http://www.logistics.org.gr/4/27/136>. [προσπελάστηκε στις 6/8/12]

ΑΝΩΝΥΜΟΣ. *Τι είναι η «Τυποποίηση» (Standardization, Normalization)*, [www]. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ Υπουργείο Υποδομών Μεταφορών και Δικτύων. Διαθέσιμο στο: <http://www.yme.gr/index.php?tid=317> [προσπελάστηκε στις 10/8/12]

ΨΑΡΙΔΗΣ, Κ. (2011) *Τι είναι το HACCP και ποιες οι βασικές αρχές του* [online]. Υγιεινή και Ασφάλεια Τροφίμων. Διαθέσιμο στο: <http://asfaleiatrofimon.blogspot.gr/2011/04/haccp.html> [προσπελάστηκε στις 7/8/12]

EUROCERT (2013), *Κανονισμός πιστοποίησης μη γενετικά τροποποιημένων ζωοτροφών & προϊόντων*. [www]. Eurocert A.E. Διαθέσιμο στο: <http://www.eurocert.gr/images/stories/GMO.pdf> [προσπελάστηκε στις 15/01/13].

HELLASTAT (2007) *Κλάδος Γαλακτοκομικών - Ανταγωνισμός και κινητικότητα σε όλους τους τομείς υπό τη 'σκιά' του καρτέλ*. [www]. Ελληνική Εταιρία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών. Διαθέσιμο στο: <http://www.epr.gr/release/117388>. [προσπελάστηκε στις 9/9/12].

ΠΑΣΕΓΕΣ (2013) *'Κλείνει το μάτι' στις Αραβικές Αγορές η ΕΒΟΛ*. [www]. Διαθέσιμο στο: <http://www.paseges.gr/el/news/kleinei-to-mati-stis-arabikes-agores-h-EBOL>. [προσπελάστηκε στις 2/9/13].

ΕΛΣΤΑΤ, (2013) *Δελτίο τύπου – Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών 2011*. [www]. Ελληνική Στατιστική Αρχή. Διαθέσιμο στο: <http://www.naftemporiki.gr/documents/661753> [προσπελάστηκε στις 25/9/13]

*Σύστημα I.F.S. (International Food Standard)*. [www]. PRO.EX. O.E., ISONET, Alpha Plan Consultans. Διαθέσιμο στα: <http://www.proexoe.gr/ifs.html>, <http://iso.net.gr/ifs.html> και [http://www.aplan.gr/index.php/en/?option=com\\_content&view=article&id=84Itemid=72&lang=el](http://www.aplan.gr/index.php/en/?option=com_content&view=article&id=84Itemid=72&lang=el). [προσπελάστηκε στις 10/7/13].

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΕΒΟΛ

#### Τμήμα προμηθειών

- 1: Η προμήθεια πρώτων υλών (γάλακτος) από ποιους γίνεται;
- 2: Με ποια κριτήρια επιλέγονται οι προμηθευτές;
- 3: Κατά πόσο συνεργάζεστε με μικρές ή μεγάλες μονάδες, κτηνοτροφικές μονάδες που είναι πιστοποιημένες κατά AGROCERT ή EUROCERT;
- 4: Ποια είναι δηλ η μορφή συνεργασίας με τους προμηθευτές πρώτων υλών; Είναι ανεξάρτητοι παραγωγοί και έμποροι ή μετέχουν στην εταιρεία με δεσμούς ιδιοκτησίας κ διοίκησης; (κατακόρυφη ολοκλήρωση ή ανεξαρτησία ιδιοκτησίας)

- 5: Υπάρχουν κάποιες ενέργειες συντονισμού προμηθευτών πρώτης ύλης με τη μονάδα παραγωγής όπως συγκεκριμένος χρόνος και τόπος παράδοσης από τους παραγωγούς; Αν ναι κάθε πότε πραγματοποιείται, πώς και πού;
- 6: Οι προμηθευτές ανταποκρίνονται με ακρίβεια και αξιοπιστία στα ωράρια παράδοσης;
- 7: Υπάρχει μεταβλητότητα στην ποσότητα και στην ποιότητα (λιποπεριεκτικότητα, περιεκτικότητα στην πρωτεΐνη, μικροβιακού φορτίου) του γάλακτος που παραδίδεται στην ΕΒΟΛ; Αν ναι από τι εξαρτάται; Η προμήθεια των πρώτων υλών δηλαδή εναρμονίζεται με τις παραγγελίες;
- 8: Υπάρχει ικανοποίηση και των δύο μελών από τη σχέση συνεργασίας; Οι παραγωγοί ικανοποιούν τις ανάγκες της ΕΒΟΛ;
- 9: Υπάρχουν δυσκολίες που προκύπτουν σε αυτή τη συνεργασία όπως πιέσεις για περισσότερο κέρδος;
- 10: Οι ροές ζήτησης επηρεάζουν τη σχέση προμηθευτών πρώτων υλών και βιομηχανίας. Πως εναρμονίζονται αυτές στην ΕΒΟΛ;

### **Τμήμα Παραγωγής**

- 1: Η πρόβλεψη της ζήτησης έτσι ώστε να παραχθεί ικανό απόθεμα γίνεται:
- Χωριστά από κάθε τμήμα.
  - Συνολικά με την τεχνική Delfi (συνδυασμένες προβλέψεις διάφορων τμημάτων).
  - Με βάση το ποσοστό της καταναλωτικής ζήτησης (χρήση στατιστικής ανάλυσης χρονοσειρών).
- 2: Το χρονοδιάγραμμα παραγωγής εναρμονίζεται με τις παραγγελίες των πελατών – λιανοπωλητών μέσω του τμήματος διανομής;
- 3: Ποια είναι λίγο πολύ η παραγωγική διαδικασία και τι βελτιώσεις έχουν γίνει; Έχουν συμβάλει αυτές οι συνεργασίες με πελάτες και προμηθευτές σε αυτές τις βελτιώσεις;
- 4: Τι βελτιώσεις έχουν γίνει στα τελικά προϊόντα με βάση τις προτιμήσεις των καταναλωτών;
- 5: Είδαν βελτιώσεις με το σύστημα HACCP ή με ISO (διασφάλιση ποιότητας προϊόντων ή συστηματική προσέγγιση για τη διαχείριση ασφάλειας τροφίμων);
- 6: Με ποιους τρόπους επιλέγουν ποια θα είναι τα προϊόντα που θα διαθέσουν στο καταναλωτικό κοινό;



7: Τι πρωτοβουλίες έχουν παρθεί (τα τελευταία 10 χρόνια) ώστε να βελτιωθεί η διαδικασία της παραγωγής μέσω της ενίσχυσης της συνεργασίας με τους παραγωγούς;

8: Τι είδους χρονοπρογραμματισμός ακολουθείται στη βιομηχανία ΕΒΟΛ;

c) Ευθύς προγραμματισμός (ξεκινώντας από την ημερομηνία έναρξης παραγωγής).

d) Ανάστροφος προγραμματισμός (γνωρίζοντας την ημερομηνία ολοκλήρωσης συνεπώς ακολουθούνται οι διαδικασίες ανάστροφα).

9: Για τη λειτουργία του χρονοπρογραμματισμού της εφοδιαστικής αλυσίδας σε μια βιομηχανία χρησιμοποιείται ένα ή περισσότερα λογισμικά. Στη δική σας περίπτωση χρησιμοποιείται κάποιο από τα παρακάτω;

f) ERP

g) APS

h) Προσομοιωτής στον προγραμματισμό της παραγωγής και της διακίνησης των αγαθών στην αλυσίδα

i) Συνδυασμός δύο ή περισσότερων

j) Κάποιο άλλο

10: Γίνεται τυποποίηση του προϊόντος;

### **Τμήμα διανομής**

1: Το γάλα ΕΒΟΛ πώς διοχετεύεται στο εμπόριο; Από εσάς τους ίδιους προς τους λιανοπωλητές ή μέσω χονδρεμπόρων και μεσαζόντων;

2: Σε ποιες περιοχές εντός Μαγνησίας διατίθεται το γάλα ΕΒΟΛ και πώς φτάνει σ' αυτές δεδομένης της γεωγραφικής ιδιομορφίας (αστική, ορεινή, νησιώτικη περιοχή);

3: Σε ποιες περιοχές εντός νομού Μαγνησίας δεν διατίθεται το γάλα ΕΒΟΛ και γιατί;

4: Σε ποιες περιοχές εκτός νομού Μαγνησίας διατίθεται το γάλα ΕΒΟΛ και πώς φτάνει σ' αυτές;

5: Γίνεται ομαδοποίηση προϊόντων (πλήρες, ελαφρύ, βιολογικό, σοκολατούχο) για καλύτερη και πιο αξιόπιστη πρόβλεψη;

6: Ποια συνεργασία έχουν τα στελέχη της ΕΒΟΛ με τους λιανοπωλητές για την πρόβλεψη της ζήτησης; Ικανοποιείται πάντα η ανεξάρτητη ζήτηση;

7: Γνωρίζετε αν οι πελάτες-λιανοπωλητές κ.λ.π. είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο διανομής (χρόνος, προσωπικό);

- 8: Υπάρχει μεταβλητότητα στις παραγγελίες; Αυξάνονται, μειώνονται ή παραμένουν σταθερές και γιατί κατά τη γνώμη σας;
- 9: Στα αποθέματα παρατηρείται έλλειψη ή πλεόνασμα; Υπάρχει δυνατότητα κάλυψης επιπλέον ζήτησης;
- 10: Πως λαμβάνονται οι παραγγελίες:
- f. Μέσω ταχυδρομείου
  - g. Μέσω fax
  - h. Μέσω τηλεφώνου
  - i. Μέσω διαδικτύου (INTERNET)
  - j. Μέσω ηλεκτρονικής ανταλλαγής εγγράφων (EDI)

**Οικονομικό τμήμα**  
**-Εισπρακτική πολιτική**

- 1: Η ροή χρήματος αποτελεί βασική ροή της εφοδιαστικής αλυσίδας. Πόσο εύκολη είναι στην ΕΒΟΛ; Ποιες διαδικασίες ακολουθούνται στην ΕΒΟΛ για τις πληρωμές των παραγωγών-προμηθευτών πρώτης ύλης;
- 2: Πόσος χρόνος απαιτείται για την πληρωμή τους μετά την παράδοση του γάλακτος στην ΕΒΟΛ;
- 3: Οι εισπράξεις πληρωμών από τους πελάτες-λιανοπωλητές με ποιο τρόπο γίνονται;
- 4: Είστε ικανοποιημένοι από τις οικονομικές σας συναλλαγές με τους λιανοπωλητές;
- 5: Γίνεται σύγκριση τιμών από τους λιανοπωλητές με γάλα άλλων εταιρειών;
- 6: Υπάρχει υπεύθυνος διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας ή ο Πρόεδρος έχει την ευθύνη της κοινής διαχείρισης όλων των τμημάτων (του προγραμματισμού και της λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας);
- 7: Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την τελική διαμόρφωση των τιμών λιανικής και κατά πόσο η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη γαλακτοβιομηχανία ΕΒΟΛ;

**Γενικές πληροφορίες – ροή χρήματος**

- 1: Τι ζωοτροφές χρησιμοποιούνται; Για να είναι κατάλληλη η τροφή χρησιμοποιούνται λιπάσματα;
- 2: Ο κτηνίατρος τι μεθόδους χρησιμοποιεί για την ασφάλεια και υγεία των ζώων; Χρησιμοποιεί φάρμακα;
- 3: Πώς γίνεται το ζευγάρι των ζώων; Ποια μέθοδος χρησιμοποιείται;
- 4: Όλα αυτά πως επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας;

- 5: Αφού συγκεντρωθεί το γάλα ποια είναι η μετέπειτα διαδικασία; Μπαίνει σε κάποια δεξαμενή, που και πως διατηρείται; Μπαίνει σε ψυγεία;
- 6: Γίνεται έλεγχος για νόθευση του γάλακτος; Ποια είναι η σχετική διαδικασία;
- 7α: Το γάλα που μένει στα καταστήματα επιστρέφεται για διαφορετική χρήση;
- 7β: Και αν θα μείνουν στα ράφια είπατε δεν τα επιστρέφουν;