

ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

**ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΧΟΙΡΙΝΟΥ ΚΡΕΑΤΟΣ»



**ΜΑΡΙΝΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ
ΜΠΟΤΣΑΡΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ**

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΠΑΤΡΑ, 2013

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση των σπουδών μας στο ανώτερο τεχνολογικό εκπαιδευτικό ίδρυμα Πάτρας, απευθύνουμε θερμές ευχαριστίες στο εκπαιδευτικό προσωπικό του τμήματος και ιδιαίτερα στον εποπτεύοντα καθηγητή μας κύριο Βασιλείου Κωνσταντίνο για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση του.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	6
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	7
1.3. ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	9
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	9
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
2.2 Η ΖΗΤΗΣΗ ΚΡΕΑΤΟΣ	9
2.2.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ	10
2.3 Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΚΡΕΑΤΟΣ	11
2.4 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	12
2.4.1 ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΚΡΕΑΤΟΣ	14
2.5 ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	14
2.5.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	15
2.5.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	18
2.5.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	20
2.5.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	22
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ.....	22
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	22
3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.....	24
3.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	24
3.4 ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ (LOGISTICS).....	28
3.5 Ο ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.....	29
3.6 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	31
3.7 ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	37
3.8 LOGISTICS ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ	41
3.9 ΣΤΟΧΟΣ ΤΩΝ LOGISTICS.....	43
3.9.1 ΑΓΟΡΕΣ	46
3.9.2 ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	48
3.10 ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	50
3.11 ΔΙΑΝΟΜΗ.....	52

3.12 ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ	53
3.13 ΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.....	54
3.14 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΑΝΑΛΙΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ	59
3.15 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΧΟΙΡΕΙΟΥ ΚΡΕΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.	60
3.16 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΧΟΙΡΕΙΟΥ ΚΡΕΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ...	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	63
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	63
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	63
4.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	64
4.4 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	64
4.5 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ	65
4.6 ΔΕΙΓΜΑ	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	67
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	67
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	67
5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	67
5.3 ΠΕΡΙΛΗΨΗ	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	73
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	73
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	73
6.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	73
6.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	75
6.4 ΣΧΟΛΙΑ.....	77
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	78

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο κλάδος του χοιρινού κρέατος κατέχει εξέχουσα θέση στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής και χαρακτηρίζεται από σημαντική παραγωγική δυναμικότητα. Οι καταναλωτικές και διατροφικές συνήθειες του Έλληνα κατατάσσουν γενικά το κρέας στα βασικότερα είδη διατροφής, όπως φαίνεται και από τη διάρθρωση των σχετικών δαπανών των νοικοκυριών (το κρέας απορροφά το 23,4% του συνολικών δαπανών για είδη διατροφής).

Στην παρούσα εργασία θα γίνει μια προσπάθεια να παρουσιαστεί η εφοδιαστική αλυσίδα και ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται στον κλάδο του χοίρειου κρέατος. Πιο αναλυτικά στο πρώτο κεφάλαιο θα γίνει μια εισαγωγή στο θέμα και τους σκοπούς της εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα μελετηθεί ο κλάδος του χοίρειου κρέατος και θα αναλυθεί και το περιβάλλον των επιχειρήσεων. Στο τρίτο κεφάλαιο θα αναλυθεί η έννοια της εφοδιαστικής αλυσίδας και θα αναλυθεί η χρήση της στον υπό μελέτη κλάδο. Στο τέταρτο κεφάλαιο θα παρατεθεί η μεθοδολογία της ποσοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε για τις ανάγκες της εργασίας και στο πέμπτο θα ακολουθήσουν τα αποτελέσματα αυτής. Τέλος στο έκτο θα παρουσιαστούν συμπεράσματα, προτάσεις και σχόλια επί του συνόλου της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Δεν θα ήταν υπερβολή να ειπωθεί ότι η σύγχρονη οικονομική ζωή, εξαρτάται σχεδόν ολοκληρωτικά από τις μεταφορές. Η τεράστια σημασία του δικτύου διανομής έγκειται στο ότι αποτελούν τη βάση της ανταλλαγής των αγαθών και συνδέονται άμεσα με την ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου. (TAYLOR, 2006)

Είναι δύσκολο να φαντασθεί κάποιος με ποιο τρόπο θα λειτουργούσε ο κλάδος του χοιρινού κρέατος χωρίς τις σύγχρονες μεθόδους μεταφοράς και οργανωμένων Logistics. Εάν τα προϊόντα δεν είναι διαθέσιμα όταν και όπου οι πελάτες επιθυμούν να τα αγοράσουν, τότε θα πραγματοποιούνται λιγότερες πωλήσεις. Είναι απαραίτητο να διασφαλιστεί ότι το σύστημα μεταφοράς και Logistics θα επιτρέπει στα προϊόντα να φτάνουν στους πελάτες έγκαιρα και στη σωστή κατάσταση και με τον περισσότερο εφικτό οικονομικό τρόπο. (ΜΠΙΝΙΩΡΗΣ, 2004)

Οι επιλογές που γίνονται σχετικά με τη μεταφορά μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την επιτυχία στον κλάδο του χοιρινού κρέατος. Οι απώλειες που σχετίζονται άμεσα με τις συνθήκες μεταφοράς μπορεί να είναι υψηλές. Ο στόχος κάθε ατόμου που σχετίζεται με τη μεταφορά πρέπει να είναι ότι το προϊόν πρέπει να διατηρείται στην καλύτερη δυνατή κατάσταση κατά τη μετακίνηση και ότι η μεταφορά του φορτίου του προϊόντος είναι γρήγορη και αποτελεσματική. (ΜΠΙΝΙΩΡΗΣ, 2004)

Όταν αναφερόμαστε σε μεγάλες αποστάσεις, όπως οι εργασίες εισαγωγών και εξαγωγών η διανομή μπορεί να είναι αρκετά πολύπλοκη και σε ιδανικές συνθήκες η μεταφορά να μεταφέρει την παραγωγή απευθείας από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Ωστόσο, στα περισσότερα συστήματα εμπορίας, εμπλέκεται ένας αριθμός ενδιάμεσων και το κόστος της μεταφοράς συμβάλει αισθητά στην τιμή που πληρώνει ο καταναλωτής, και σε μερικές περιπτώσεις υπερβαίνει την αρχική του αξία. (TAYLOR, 2006)

Τα κρέατα μπορεί να φορτώνονται και να ξεφορτώνονται αρκετές φορές πριν φθάσουν στον τελικό προορισμό τους και ιδιαίτερα κατά τις εξαγωγές. Για να υποστηριχθεί η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργασιών διανομής

στα λιμάνια πολλοί σταθμοί φόρτωσης έχουν υιοθετήσει σήμερα συστήματα κράτησης μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή τα οποία επιτρέπουν καλύτερο προγραμματισμό του φορτίου. Άλλες εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου βρίσκονται στο στάδιο ανάπτυξης όπως η από απόσταση παρακολούθηση του φορτίου με τη χρησιμοποίηση κάμερας που «κατεβάζει» φωτογραφίες πραγματικού χρόνου στους προμηθευτές ή τους αγοραστές από συνήθως απομακρυσμένες τοποθεσίες. Ο ευρύς όρος “logistics” καλύπτει μια μεγάλη γκάμα δραστηριοτήτων από τη φυσική μεταφορά της παραγωγής από τον πωλητή στον αγοραστή μέσω διαφόρων ενδιάμεσων μέχρι την απαίτηση της διατήρησης αρχείου παρακολούθησης αυτών των μετακινήσεων καθώς και τη δέσμευση της προμήθειας και την παράδοση μέχρι την πληρωμή.

Η επιλογή του θέματος «Μελέτη δικτύων διανομής του χοιρινού κρέατος» έγινε λόγω της σημαντικής θέσης που κατέχει η αγορά χοιρινού κρέατος στην συνολική αγορά κρέατος στην Ελληνική επικράτεια. (TAYLOR, 2006)

1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Σκοπός της μελέτης των δικτύων διανομής χοιρινού κρέατος είναι η προτίμηση σε χοιρινό κρέας στην Ελληνική αγορά που φτάνει το 29% της συνολικής ζήτησης κρέατος. Αυτό το ποσοστό φέρνει το χοιρινό στην πρώτη θέση των προτιμήσεων των καταναλωτών όσον αφορά το κρέας.

Οι στόχοι που τίθενται για την συγκεκριμένη εργασία είναι:

- Η κλαδική ανάλυση του χοιρινού κρέατος
- Η διερεύνηση των βασικών στοιχείων της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας του χοιρινού κρέατος
- Η διερεύνηση των κυριότερων στόχων των επιχειρήσεων λιανικής διάθεσης του χοιρινού κρέατος και η ικανοποίηση από την επίτευξη τους
- Η διερεύνηση των πιο σημαντικών κινδύνων για τη λειτουργία των επιχειρήσεων λιανικής διάθεσης του χοιρινού κρέατος και των τρόπων μελλοντικής βελτίωσης της απόδοσης των επιχειρήσεων

1.3. ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας αναφέρονται κάποια εισαγωγικά στοιχεία και πληροφορίες για το θέμα της εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται ο προσδιορισμός του κλάδου του χοιρινού κρέατος με την προσφορά και τη ζήτηση του κλάδου αλλά και με άλλα βασικά προσδιοριστικά στοιχεία. Στο τρίο κεφάλαιο αναλύεται το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον που διέπει την λειτουργία των επιχειρήσεων του κλάδου. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στην εφοδιαστική διαχείριση, ενώ στο πέμπτο αναλύεται η εφοδιαστική αλυσίδα. Στο έκτο κεφάλαιο δίδεται η μεθοδολογία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε και τα αποτελέσματα από αυτή. Τέλος η εργασία κλείνει με το έβδομο κεφάλαιο που παρατίθενται τα συμπεράσματα από την εργασία καθώς και προτάσεις που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων του κλάδου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το περιβάλλον αποτελείται από όλα τα εξωτερικά στοιχεία που επηρεάζουν τις αποφάσεις μιας επιχείρησης και την επίδοσή της. Οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει, δραστηριοποιείται σε κάποιο περιβάλλον.

Για τις επιχειρήσεις σήμερα καθίσταται περισσότερο από ποτέ η ανάγκη να αναλύσουν τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος. Σκοπός της ανάλυσης είναι να εντοπιστούν οι ευκαιρίες και απειλές του κλάδου δραστηριοποίησης που θα βοηθήσουν τη διοίκηση να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές.

Οι επιχειρήσεις ιδρύονται, δρουν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα σύνθετο εμπορικό, οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό, ηθικό και κοινωνικό κόσμο. Τα βασικά χαρακτηριστικά του κόσμου αυτού που συνιστά το περιβάλλον των επιχειρήσεων, μέρα με τη μέρα αλλάζουν και επηρεάζουν τις επιχειρήσεις διαφορετικά. Οι αλλαγές αυτές του περιβάλλοντος μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν νέες στρατηγικές και αυτές με τη σειρά τους οδηγούν στην ανάγκη διαμόρφωσης νέων οργανωτικών δομών. (ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ, 2006)

2.2 Η ΖΗΤΗΣΗ ΚΡΕΑΤΟΣ

Σε γενικές γραμμές, η ζήτηση διαφόρων προϊόντων επηρεάζεται σημαντικά από τις τιμές, τόσο των ιδίων όσο και των υποκατάστατων ή συμπληρωματικών αγαθών τους. Το κρέας, ωστόσο, αποτελεί στη χώρα μας βασικό είδος διατροφής και, ως εκ τούτου, η ζήτησή του χαρακτηρίζεται από χαμηλή ελαστικότητα ως προς την τιμή. Εντούτοις, η **τιμή** σε συνδυασμό με το διαθέσιμο **εισόδημα** των καταναλωτών, επηρεάζουν τη διάρθρωση της κατανάλωσης μεταξύ των επιμέρους κατηγοριών κρέατος, καθορίζοντας το βαθμό υποκατάστασής τους.

Οι καταναλωτικές προτιμήσεις επιδρούν εξίσου σημαντικά στη ζήτηση και διαμορφώνονται από τις εκάστοτε **διατροφικές συνήθειες**, καθώς και την **εποχικότητα**, ή ακόμη και από τα **έθιμα** και τις παραδόσεις, που ευνοούν την κατανάλωση συγκεκριμένης κατηγορίας κρέατος κατά περιόδους. Για παράδειγμα, το κρέας των πουλερικών (λευκό κρέας) θεωρείται υγιεινότερος τρόπος διατροφής, συγκριτικά με άλλες κατηγορίες κρέατος (βόειο ή χοιρινό - κόκκινο κρέας). Επίσης, η παγκόσμια στροφή προς την μεσογειακή διατροφή, η οποία βασίζεται στην κατανάλωση κυρίως λαχανικών, οσπρίων, δημητριακών, γαλακτοκομικών, φρούτων και πολύ λιγότερο στην κατανάλωση κρέατος θεωρείται αρνητικός παράγοντας ζήτησης τόσο του λευκού όσο και του κόκκινου κρέατος. Αντίθετα, λόγοι παραδοσιακοί εκτινάσσουν στα ύψη τη ζήτηση συγκεκριμένου είδους κρέατος σε εορταστικές περιόδους (π.χ. αιγοπρόβειο κρέας το Πάσχα, ή γαλοπούλα τα Χριστούγεννα). (ICAP, 2007)

Η αντίληψη περί **ποιότητας** του κρέατος αποτελεί έναν επιπλέον παράγοντα που προσδιορίζει τη ζήτησή του και επηρεάζεται από χαρακτηριστικά, όπως η εμφάνιση και η συσκευασία των προϊόντων. Οι Έλληνες καταναλωτές δίνουν ιδιαίτερη σημασία σε αυτά, γεγονός το οποίο έχει ως αποτέλεσμα η τυποποίηση κρέατος σε μικρές μερίδες να παρουσιάζει ανοδική ζήτηση. Επιπλέον, παρά το γεγονός ότι τα εισαγόμενα κρέατα έχουν πολλές φορές χαμηλότερη τιμή από αυτήν των εγχωρίως παραγομένων, τα εγχώρια προϊόντα θεωρούνται υψηλότερης ποιότητας και φαίνεται ότι έχουν κερδίσει την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη των Ελλήνων καταναλωτών.

2.2.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ

Σε γενικές γραμμές, η ζήτηση διαφόρων προϊόντων επηρεάζεται σημαντικά από τις τιμές, τόσο των ιδίων όσο και των υποκατάστατων ή συμπληρωματικών αγαθών τους. Το κρέας, ωστόσο, αποτελεί στη χώρα μας βασικό είδος διατροφής και, ως εκ τούτου, η ζήτησή του χαρακτηρίζεται από χαμηλή ελαστικότητα ως προς την τιμή. Εντούτοις, η τιμή σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, επηρεάζουν τη διάρθρωση της κατανάλωσης μεταξύ των επιμέρους κατηγοριών κρέατος, καθορίζοντας το βαθμό υποκατάστασής τους.

Οι καταναλωτικές προτιμήσεις επιδρούν εξίσου σημαντικά στη ζήτηση και διαμορφώνονται από τις εκάστοτε **διατροφικές συνήθειες**, καθώς και την **εποχικότητα**, ή ακόμη και από τα **έθιμα** και τις παραδόσεις, που ευνοούν την κατανάλωση συγκεκριμένης κατηγορίας κρέατος κατά περιόδους. Για παράδειγμα, το κρέας των πουλερικών (λευκό κρέας) θεωρείται υγιεινότερος τρόπος διατροφής, συγκριτικά με άλλες κατηγορίες κρέατος (βόειο ή χοιρινό . κόκκινο κρέας). Επίσης, η παγκόσμια στροφή προς την μεσογειακή διατροφή, η οποία βασίζεται στην κατανάλωση κυρίως λαχανικών, οσπρίων, δημητριακών, γαλακτοκομικών, φρούτων και πολύ λιγότερο στην κατανάλωση κρέατος θεωρείται αρνητικός παράγοντας ζήτησης τόσο του λευκού όσο και του κόκκινου κρέατος. Αντίθετα, λόγοι παραδοσιακοί εκτινάσσουν στα ύψη τη ζήτηση συγκεκριμένου είδους κρέατος σε εορταστικές περιόδους (π.χ. αιγοπρόβειο κρέας το Πάσχα, ή γαλοπούλα τα Χριστούγεννα). (ICAP, 2007)

Η αντίληψη περί **ποιότητας** του κρέατος αποτελεί έναν επιπλέον παράγοντα που προσδιορίζει τη ζήτησή του και επηρεάζεται από χαρακτηριστικά, όπως η εμφάνιση και η συσκευασία των προϊόντων. Οι Έλληνες καταναλωτές δίνουν ιδιαίτερη σημασία σε αυτά, γεγονός το οποίο έχει ως αποτέλεσμα η τυποποίηση κρέατος σε μικρές μερίδες να παρουσιάζει ανοδική ζήτηση. Επιπλέον, παρά το γεγονός ότι τα εισαγόμενα κρέατα έχουν πολλές φορές χαμηλότερη τιμή από αυτήν των εγχωρίως παραγομένων, τα εγχώρια προϊόντα θεωρούνται υψηλότερης ποιότητας και φαίνεται ότι έχουν κερδίσει την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη των Ελλήνων καταναλωτών. (ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΣ, ΔΕΛΗΓΙΩΡΓΗΣ, ΜΑΝΤΖΑΡΛΗΣ, ΠΑΠΑΒΑΣΙΛΕΙΟΥ, ΠΑΠΑΘΕΟΔΩΡΟΥ, 2005)

2.3 Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΚΡΕΑΤΟΣ

Μετά την παρουσίαση των βασικών παραγόντων που συνδέονται με τη ζήτηση του κρέατος, αναφέρονται τα στοιχεία που σκιαγραφούν την προσφορά των εξεταζόμενων προϊόντων. Πιο κάτω περιγράφεται η δομή και η διάρθρωση του κλάδου, παρουσιάζεται η διαφημιστική δαπάνη των εταιρειών και περιγράφονται και τα δίκτυα διανομής. (ICAP, 2007)

2.4 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

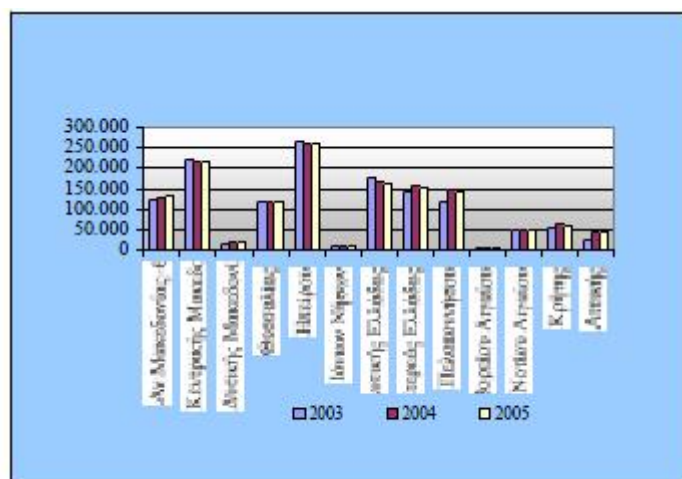
Βασικό χαρακτηριστικό του κλάδου, είναι η ύπαρξη μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων, η πλειοψηφία των οποίων είναι μικρού μεγέθους και βιοτεχνικού χαρακτήρα. Η εικόνα αυτή συναντάται στις περισσότερες κατηγορίες κρέατος, ιδιαίτερα στο βόειο και εν μέρει στο χοιρινό, όπου δεν υπάρχει συγκεντροποίηση. Οι μικρές αυτές εκμεταλλεύσεις διαθέτουν μικρές μονάδες εκτροφής ή προμηθεύονται ζώα από την τοπική αγορά. Επίσης, αρκετές διαθέτουν σφαγεία στις εγκαταστάσεις τους, ενώ άλλες πραγματοποιούν τη σφαγή σε εγκαταστάσεις τρίτων. Οι μικρές εγκαταστάσεις, η μη τήρηση των όρων αποθήκευσης και διανομής, καθώς και η δυσκολία ελέγχου ποιότητας και εφαρμογής του υπάρχοντος κάθε φορά κρατικού και θεσμικού πλαισίου περί παραγωγής και διάθεσης κρέατος, έχουν ως αποτέλεσμα η εγχώρια παραγωγή σε κάποιες κατηγορίες να είναι περιορισμένη, ενώ αρκετές είναι οι μικρές κυρίως επιχειρήσεις που αποχωρούν από τον κλάδο. (ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ, 2005)

Ωστόσο, στον κλάδο δραστηριοποιούνται ορισμένες μεγάλης μεγέθους επιχειρήσεις, (κυρίως στον τομέα των πουλερικών), οι οποίες διαθέτουν καθετοποιημένες μονάδες και ασχολούνται με όλα τα στάδια, από την εκτροφή και σφαγή ζώντων ζώων έως την παραγωγή κρέατος, επεξεργασία/τυποποίηση και παραγωγή προϊόντων κρέατος. Η επεξεργασία και τυποποίηση κρέατος αποτελεί από μόνη της το αντικείμενο πολλών εταιρειών, οι οποίες έχουν σημαντική παρουσία στην αγορά. Οι εν λόγω επιχειρήσεις προμηθεύονται το κρέας είτε από την εγχώρια αγορά είτε από το εξωτερικό και στη συνέχεια το επεξεργάζονται και το τυποποιούν. Η επεξεργασία περιλαμβάνει κυρίως τον τεμαχισμό και την αποστέωση, ενώ η τυποποίηση γίνεται είτε σε (μεγάλη) «επαγγελματική» συσκευασία είτε σε μικρές μερίδες που προορίζονται για λιανική πώληση. Σύμφωνα με εκτιμήσεις παραγόντων του κλάδου, το ποσοστό της συμμετοχής του τυποποιημένου κρέατος στην συνολική κατανάλωση κυμαίνεται μεταξύ 20-30%, και βαίνει αυξανόμενο, λόγω της ευκολίας και του λιγότερου χρόνου που απαιτείται για την προετοιμασία του. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα τελευταία χρόνια, αρκετές εταιρείες πραγματοποίησαν (ή προγραμματίζουν) επενδύσεις σε νέες

μονάδες μεταποίησης καθώς και εκσυγχρονισμό των υφιστάμενων εγκαταστάσεων. (ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ, 2005)

Ο εισαγωγικός τομέας του κλάδου είναι ιδιαίτερα διευρυμένος και αφορά κυρίως το βόειο και χοιρινό κρέας, ενώ στον τομέα του κρέατος πουλερικών κυριαρχεί η εγχώρια παραγωγή. Αρκετές εισαγωγικές εταιρείες διαθέτουν και γραμμή επεξεργασίας και τυποποίησης, ενώ άλλες πραγματοποιούν μόνο εμπόριο.

Το σύνολο του αριθμού των εκτρεφόμενων χοίρων στην Ελλάδα το 2005 διαμορφώθηκε σε 1.377.172. Το μεγαλύτερο μέρος του συνόλου απορρόφησε η Ήπειρος (18,8%), ενώ ακολούθησε η Κεντρική Μακεδονία με 15,5%. Σημειώνεται ότι, μέρος του ζωικού κεφαλαίου προέρχεται από το εξωτερικό. (ICAP, 2007)



Διάγραμμα: Σύνολο πληθυσμού χοίρων ανά γεωγραφικό διαμέρισμα (2003-2005)

Πηγή: ICAP 2007

Πίνακας 3.2 Εισαγωγές σε ζώντα ζώα (2000-2006)							
Είδος	2000	2001	2002*	2003*	2004*	2005*	2006*
Προβατοειδή	1.010.424	858.813	761.105	817.665	965.109	616.680	404.629
Βοοειδή	84.879	93.418	129.722	361.785	476.235	194.155	569.215
Χοιροειδή	9.501	57.732	10.116	9.646	36.716	88.629	136.559
* Προσωρινά στοιχεία							Πηγή: ICAP 2007

2.4.1 ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΚΡΕΑΤΟΣ

Η διαφήμιση αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μέσα των εταιρειών για την προβολή των προϊόντων τους. Παρόλα αυτά, η διαφημιστική δαπάνη για το κρέας (εκτός πουλερικών) είναι περιορισμένη, καθώς η ζήτηση για τις περισσότερες κατηγορίες του εν λόγω προϊόντος παραμένει ανώνυμη. Εξαιρέση αποτελεί το κρέας πουλερικών, το οποίο διαχρονικά διαφημιζόταν, δεδομένου ότι είχε αναπτυχθεί επώνυμη ζήτηση για προϊόντα των κορυφαίων πτηνοτροφικών επιχειρήσεων. (ICAP, 2007)

2.5 ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον, περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Στα πλαίσια της ανάλυσής του, διαχωρίζεται σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις: το πολιτικό περιβάλλον, το οικονομικό, το κοινωνικοπολιτιστικό και το τεχνολογικό περιβάλλον. Μέσα από την επεξεργασία αυτών των διαστάσεων, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της (τεχνολογικές καινοτομίες που πρόκειται να εφευρεθούν, ευαισθησίες που αναπτύσσει διαχρονικά το κοινό κ.λπ.) και με αυτό τον τρόπο να εκπληρώνει αποτελεσματικότερα τις απαιτήσεις του παρόντος και να προετοιμάζεται καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Για την μελέτη των παραπάνω παραγόντων χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST (προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Social και Technological). Οι διαστάσεις του μακρο-περιβάλλοντος φαίνονται στον παρακάτω πίνακα. (ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ, 2006)

2.5.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η πολιτική βούληση σε κάθε χώρα εκφράζεται με νόμους, προεδρικά διατάγματα και υπουργικές αποφάσεις. Με αυτά τα μέσα οι εκάστοτε Κυβερνήσεις ρυθμίζουν την οικονομική, και όχι μόνο, ζωή μίας χώρας. Το πολιτικό και το νομικό περιβάλλον, όμως, αλλάζει συνεχώς και οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι πάντοτε ενήμεροι αυτών των αλλαγών. Στην Ελλάδα η νομοθεσία αλλάζει πολύ γρήγορα. Στην ελληνική αγορά κυκλοφορεί το εξής ανέκδοτο: Ο Έλληνας επιχειρηματίας κοιμάται με ένα νέο νόμο και ξυπνά με ένα νεότερο, που τροποποιεί τον προηγούμενο. Λέγεται δε ότι ο Έλληνας επιχειρηματίας, κάτω από αυτές τις συνθήκες, κατορθώνει να επιζεί, χάρη στο επιχειρηματικό δαιμόνιο που διαθέτει. Ως παράδειγμα, μπορεί να αναφέρει κανείς τα διάφορα φορολογικά νομοσχέδια, τα οποία μπορούν να αλλάξουν και δυο φορές το χρόνο. Οι νόμοι από τη φύση τους είναι πολύπλοκοι, γίνονται όμως, πολυπλοκότεροι, από τις συχνές αλλαγές που κάνουν οι εκάστοτε κυβερνήσεις. Έτσι, για να λειτουργήσει σωστά μία επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί τις συμβουλές ενός Νομικού Συμβούλου. Οι νόμοι που επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων έχουν διάφορους στόχους, όπως: 1. **Να επηρεάσουν την κατανάλωση.** Στην περίπτωση αυτή, εάν π.χ., ο στόχος της κυβέρνησης είναι η μείωση του πληθωρισμού και κατά συνέπεια της κατανάλωσης, θα επιβληθούν με νόμο άμεσοι και έμμεσοι φόροι και θα απαγορευτεί κάθε αύξηση στους μισθούς και στα ημερομίσθια των εργαζομένων. Επίσης, θα απαγορεύσει ή θα κάνει ασύμφορη τη χορήγηση καταναλωτικών δανείων. Αν, τώρα, η κυβέρνηση επιθυμεί να επηρεάσει θετικά την κατανάλωση για να αναθερμάνει την οικονομία, ενεργεί αντίθετα. Δηλαδή, μειώνει τους φόρους, επιτρέπει αυξήσεις στους μισθούς και τα ημερομίσθια και ενθαρρύνει τη χορήγηση καταναλωτικών δανείων. Κυβερνητικές αποφάσεις μπορούν να αποθαρρύνουν την κατανάλωση ορισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών για διάφορους λόγους. Στη χώρα μας, π.χ., είχαμε αύξηση της τιμής των τσιγάρων για την προστασία της υγείας των Ελλήνων πολιτών. Ταυτόχρονα, όμως, το μέτρο αυτό είχε ως στόχο την είσπραξη χρημάτων για τη βελτίωση της προσφερόμενης στη χώρα μας ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης. Η επιβολή στα αεροπορικά εισιτήρια του σπατόσημου είχε ως στόχο την εξοικονόμηση πόρων για την κατασκευή του αεροδρομίου των Σπάτων με αυτοχρηματοδότηση. Βέβαια, σήμερα η κατασκευή του αεροδρομίου έχει ολοκληρωθεί και λειτουργεί, όμως το

σπατόσημο παραμένει στα αεροπορικά εισιτήρια. **2. Να προστατεύσουν τον καταναλωτή.** Οι ανησυχίες των καταναλωτών συνήθως παίρνουν νομική μορφή. Ορισμένες επιχειρήσεις, αν αφεθούν ανεξέλεγκτες, νοθεύουν τα προϊόντα τους, παραπληροφορούν με τις διαφημίσεις τους την κοινή γνώμη ή προσπαθούν να επηρεάσουν τα ανώριμα άτομα (π.χ., παιδιά). Έτσι, π.χ., το Χημείο του Κράτους κάνει έλεγχο στα πρατήρια υγρών καυσίμων, για να διαπιστώσει αν και κατά πόσο τα υγρά καύσιμα έχουν νοθευτεί. Επίσης έχουν απαγορευτεί οι διαφημίσεις από τα κρατικά κανάλια τηλεόρασης για τα παιδικά παιχνίδια. **3. Να απαγορεύσουν την παραγωγή ορισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών από ιδιωτικούς φορείς.** Υπεύθυνο για την παραγωγή αυτών των προϊόντων ή υπηρεσιών είναι μόνο το κράτος, και μάλιστα μονοπωλιακά. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν: η ΔΕΗ, ο ΟΣΕ, τα ΕΛΤΑ, ο ΟΤΕ κ.ά. Τώρα γίνεται προσπάθεια ιδιωτικοποίησης ορισμένων οργανισμών. **4. Να κατευθύνουν τις επενδύσεις σε ορισμένες περιοχές της χώρας:** Για το σκοπό αυτό η χώρα μας έχει χωριστεί, με βάση διάφορους αναπτυξιακούς νόμους, σε τέσσερις ζώνες. Έτσι, η κυβέρνηση, προκειμένου να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των παραμεθόριων περιοχών, δίνει επιχορηγήσεις, επιδοτεί τα επιτόκια των τραπεζικών δανείων και παρέχει μία σειρά διαφόρων άλλων κινήτρων, ώστε να γίνουν παραγωγικές επενδύσεις. (Πετρώφ, Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 2002)

Εκτός όμως από την εθνική νομοθεσία, υπάρχει και ένα πλέγμα νομοθεσίας που προέρχεται από το Κοινοβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, της οποίας η χώρα μας είναι μέλος και επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα την Ελληνική Επιχείρηση. Η νομοθεσία αυτή . Η νομοθεσία του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου γίνεται νομοθεσία του Ελληνικού Κράτους με την επικύρωσή της από την Ελληνική Βουλή. Οι νόμοι που προέρχονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση μπορεί να έχουν τους ίδιους στόχους με τους νόμους του ελληνικού κράτους.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η κατανόηση του πολιτικού και του νομικού περιβάλλοντος από μέρους των Ελληνικών επιχειρήσεων γίνεται δυσκολότερη.

Στον κλάδο που μελετάμε υπάρχουν έντονοι περιορισμοί και έλεγχοι που αφορούν κυρίως σε συνθήκες υγιεινής. Είναι πολύ σημαντικό να πραγματοποιούνται όλοι οι απαραίτητοι έλεγχοι που θα πιστοποιούν τις συνθήκες που γίνονται οι διαδικασίες εκτροφής των χοίρων καθώς και οι διαδικασίες σφαγής, αποθήκευσης και μεταφοράς του κρέατος. (ΤΕΡΖΙΔΗΣ, 2004)

2.5.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το οικονομικό περιβάλλον μιας χώρας επηρεάζεται ασφαλώς από την εκάστοτε οικονομική πολιτική της χώρας αυτής. Δεν πρέπει, όμως, να διαφεύγει της προσοχής μας ότι το οικονομικό περιβάλλον κάθε χώρας επηρεάζεται και εξαρτάται και από την παγκόσμια οικονομική κατάσταση, αφού σχεδόν καμία χώρα δεν αποτελεί ένα κλειστό οικονομικό σύστημα. Στη χώρα μας τα δημοσιονομικά μέτρα, που λαμβάνονται για την εξυγίανση της οικονομίας, έχουν επηρεάσει σε ένα μεγάλο βαθμό τόσο τον Έλληνα καταναλωτή όσο και τον Έλληνα επιχειρηματία. Πέρα όμως από την ωφέλεια των μέτρων αυτών για την εθνική μας οικονομία, η χώρα μας ήταν υποχρεωμένη να πάρει αυτά τα μέτρα, αφού έχει υπογράψει ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης τη γνωστή συνθήκη του Μάαστριχτ, σύμφωνα με τις επιταγές της οποίας τα κράτη-μέλη είναι υποχρεωμένα να εναρμονίσουν τις οικονομίες τους.

Όλοι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα αν είναι εύρωστοι ή όχι, επηρεάζονται τόσο από το εσωτερικό οικονομικό περιβάλλον όσο και από το εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον. Δείκτες οικονομικής ανάπτυξης, όπως ο πληθωρισμός, το εισόδημα κ.ά., καθώς και όλες οι οικονομικές τάσεις προκαθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το είδος των προϊόντων και υπηρεσιών που χρειάζονται οι καταναλωτές. (ΤΕΡΖΙΔΗΣ, 2004)

Ένα μέτρο σχετικό με την κατάσταση του γενικού οικονομικού περιβάλλοντος, που είναι αποδεκτό από πολλούς, είναι το **Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν**. Αυτό αντιστοιχεί στη συνολική αξία όλων των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται σε μία χώρα κατά τη διάρκεια ενός έτους. Το ακαθάριστο εθνικό προϊόν χρησιμοποιείται για τη μέτρηση του επιπέδου ζωής

μίας χώρας. Έτσι, οι οικονομικοί αναλυτές των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν το ακαθάριστο εθνικό προϊόν για να εκτιμήσουν, π.χ., αν υπάρχουν ευκαιρίες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Αν μία οικονομία πηγαίνει καλά, πράγμα που εκφράζεται με ένα υψηλό ακαθάριστο εθνικό προϊόν, θα υπάρχει αυξημένη δυνατότητα για νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Αν, όμως, η οικονομία δεν πηγαίνει καλά, δε θα υπάρχουν μεγάλες ευκαιρίες για νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν και να πληροφορούνται πώς και σε τι προϊόντα ή υπηρεσίες δαπανούν οι καταναλωτές το εισόδημά τους. Ο τρόπος που διαθέτουν οι τελευταίοι το εισόδημά τους εξαρτάται από την αύξηση του εισοδήματός τους. Ισχύει, δηλαδή, ακόμη και σήμερα ο νόμος του Γερμανού στατιστικολόγου E. Engel. Το 1857 ο Engel δημοσίευσε μελέτες που αφορούσαν τις καταναλωτικές συνήθειες των ανθρώπων της εποχής του. Ο νόμος του Engel αναφέρει ότι:

Καθώς το οικογενειακό εισόδημα αυξάνεται, το ποσοστό που δαπανάται για τη διατροφή μειώνεται, το ποσοστό που δαπανάται για ενοίκια και άλλα έξοδα του νοικοκυριού παραμένει σταθερό και τέλος το ποσοστό που δαπανάται σε άλλες κατηγορίες (ένδυση, μετακινήσεις, αναψυχή, υγεία και μόρφωση), καθώς και το ποσοστό που αποταμιεύεται, αυξάνεται.

Κατά την εξέταση του οικονομικού περιβάλλοντος, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και ο κύκλος των οικονομικών συγκυριών μιας χώρας. Όταν ο οικονομικός κύκλος βρίσκεται στη φάση της ευημερίας (prosperity), η ζήτηση για προϊόντα ή υπηρεσίες αυξάνει. Αντίθετα, κατά τη φάση της ύφεσης η ζήτηση γι' αυτά μειώνεται. Στη χώρα μας γίνεται μία προσπάθεια, με τα μέτρα που αναφέρθηκαν παραπάνω, να περάσει η οικονομία μας στη φάση της ανάκαμψης. (Γεωργόπουλος, 2006)

Η χώρα μας δεν είχε ποτέ μεγάλη παράδοση στη χοιροτροφία. Έτσι ποτέ ο συγκεκριμένος κλάδος δεν αποτελούσε σημαντικό κομμάτι της ελληνικής οικονομίας. Με δεδομένη την οικονομική κατάσταση που επικρατεί σήμερα δεν υπάρχει ιδιαίτερη ανάπτυξη καθώς δεν υπάρχουν νέες επενδύσεις στον κλάδο του χοιρινού κρέατος.

2.5.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ορισμένες κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες, όπως είναι η θρησκεία, η οικογένεια, η δημοκρατία, είναι βασικές για την Ελληνική κοινωνία. Άλλες αξίες, όπως ο τρόπος που επικοινωνεί κανείς με το περιβάλλον του (π.χ. τρόπος ντυσίματος), είναι αξίες δευτερεύουσας σημασίας.

Οι βασικές αξίες δεν αλλάζουν εύκολα. Τούτο το γνωρίζουν πολύ καλά οι επιχειρηματίες και γι' αυτό προσπαθούν να επηρεάσουν τις αξίες δευτερεύουσας σημασίας. Κάθε χώρα έχει το δικό της ιδιαίτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον και καθώς η δραστηριότητα μιας επιχείρησης γίνεται διεθνής, οι επιχειρήσεις πρέπει να σέβονται τις ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος αυτού. Στις μουσουλμανικές χώρες, π.χ., για λόγους θρησκευτικούς απαγορεύεται η πώληση οινοπνευματωδών ποτών. Επίσης, το λευκό χρώμα για τους Ιάπωνες θεωρείται πένθιμο χρώμα και, κατά συνέπεια, το χρώμα της συσκευασίας για προϊόντα που προορίζονται για την αγορά της Ιαπωνίας πρέπει να είναι το ανάλογο με τις Ιαπωνικές παραδόσεις.

Οι κοινωνικές και οι πολιτιστικές αξίες επηρεάζουν, λοιπόν, τον τρόπο που ενεργεί ο καταναλωτής. Οι άνθρωποι επιλέγουν το κατάστημα σύμφωνα με το εισόδημα τους. Ο τρόπος ένδυσης, για παράδειγμα, διαφέρει στις διάφορες κοινωνικές τάξεις. Όπως επίσης ανάλογα και με την αγοραστική δυνατότητα του καθενός διαφέρει και η επιλογή του κρεατικού καθώς και το αν θα είναι φρέσκο ή κατεψυγμένο, ντόπιο ή εισαγωγής. (Πετρώφ κ.α., 2002)

2.5.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Μία από τις μεγαλύτερες δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος που επηρεάζουν τις προσπάθειες και την λειτουργικότητα των στελεχών των επιχειρήσεων είναι η τεχνολογία. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας συντελείται σήμερα με γοργούς ρυθμούς. Βαδίζουμε προς την τρίτη βιομηχανική επανάσταση, με προεξέχοντες τους τεχνολογικούς κλάδους της **ηλεκτρονικής**, της **ρομποτικής** και της **βιοτεχνολογίας**.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να εναρμονίζονται πολύ γρήγορα στις μεταβολές του τεχνολογικού περιβάλλοντος. Καθημερινά εμφανίζονται νέα προϊόντα ή υπηρεσίες στην αγορά, τα οποία σε πολλές περιπτώσεις ούτε καν τα είχαμε

φανταστεί. Αυτό έχει ως συνέπεια, πολλά από τα παλιά προϊόντα να αντικαθίστανται από νέα καλύτερα. Έτσι, οι κίνδυνοι που προέρχονται από τη συνεχή τεχνολογική εξέλιξη είναι σημαντικοί για μία επιχείρηση και πρέπει να προβλέπονται και να αναμένονται από τα στελέχη της επιχείρησης.

Ο προγραμματισμός και η ανάπτυξη νέων προϊόντων σε συνεργασία με το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης (εφόσον διαθέτει τέτοιο τμήμα η επιχείρηση, διαφορετικά θα ζητηθεί η βοήθεια εξωτερικών συμβούλων) είναι επιβεβλημένη. (Πετρώφ κ.α., 2002)

Σε μεγάλες επιχειρήσεις χοιροτροφίας η εξέλιξη των τεχνολογικών μέσων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην περάτωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Η αυτοματοποίηση των διαδικασιών λειτουργίας μιας σύγχρονης επιχείρησης μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερη απόδοση στην επιχείρηση και παράλληλα να εξοικονομήσει χρόνο και χρήμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αναφέρεται σε όλη τη διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας και σε όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για να φτάσει το προϊόν στον τελικό καταναλωτή με σκοπό την ικανοποίηση του. Αναλυτικά, ένα πρόγραμμα εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να περιλαμβάνει λειτουργίες που αφορούν προμήθειες πρώτων υλών για την κατασκευή ενός προϊόντος, την επεξεργασία αυτών, το σχεδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας, την αποθήκευση, τις αγορές, την παραγγελιοληψία, τη διανομή των προϊόντων, κλπ. Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω μπορούμε να ορίσουμε την εφοδιαστική αλυσίδα ως: **«το σύνολο όλων των λειτουργιών που συνδέονται με τη διακίνηση αγαθών από το στάδιο των πρώτων υλών, μέχρι τον τελικό καταναλωτή.** (Taylor, 2006)

- Για να είναι επιτυχές ένα πρόγραμμα εφοδιαστικής αλυσίδας, θα πρέπει να υπάρχει άριστος συντονισμός μεταξύ όλων των συμμετεχόντων στην αλυσίδα. Οι συμμετέχοντες αποτελούνται από τους απλούς εργαζόμενους, τους προμηθευτές, τους μεταφορείς (κανάλια διανομής), τους υπεύθυνους παραγγελιών, κοκ. Για να γίνει απόλυτα κατανοητή η σημασία του συγχρονισμού και της επικοινωνίας μεταξύ των τομέων της εφοδιαστικής αλυσίδας, παρακάτω αναλύεται ο ρόλος μερικών από τους τομείς(συμμετέχοντες) κατά τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και η σύνδεση που υπάρχει μεταξύ αυτών. **Συστήματα αποθήκης.** Τα συστήματα αποθήκης εξασφαλίζουν την παράδοση του σωστού φορτίου, τη σωστή στιγμή, στο σωστό μέρος. Η επικοινωνία μεταξύ των οδηγών και των αποθηκάρων, με τη χρήση σύγχρονων επικοινωνιακών μέσων, και στη συνέχεια η άμεση επικοινωνία ανάμεσα σε όλους τους οδηγούς μεταφοράς και τους υπεύθυνους συντονισμού , βοηθά στην ιεράρχηση των αποστολών τους και διευκολύνει τον έλεγχο διακίνησης στην αποθήκη.
- **Σύστημα καναλιών διανομής.** Από την φόρτωση των εμπορευμάτων μέχρι και την εκφόρτωση αυτών πρέπει να υπάρχει ο απαραίτητος

συντονισμός μεταξύ των μεταφορέων, είτε μεταξύ τους είτε με τις αποθήκες, με τη βοήθεια πάντα των πληροφοριακών μέσων που είναι διαθέσιμα για κάθε τομέα. Αναλυτικά, οι πληροφορίες για κάθε προορισμό θα πρέπει να ελέγχονται διαρκώς, πρώτον για να επιτευχθεί η τάχιστα αποστολή των προϊόντων και δεύτερον, να μειωθεί η πιθανότητα λανθασμένης διαδρομής. Επίσης με τα πληροφοριακά μέσα που διατίθενται, είναι δυνατό να ελέγχονται οι παραλαβές και οι αποστολές των προϊόντων. Τέλος μεγάλη διευκόλυνση παρέχεται στον υπολογισμό του συνολικού κόστους του φορτίου με τη χρήση πληροφοριακών μέσων (barcodes) με αποτέλεσμα τη μείωση του κύκλου εργασιών παραγγελίας-παράδοσης.

- **Αποθέματα.** Με τη διαχείριση του συστήματος αποθεμάτων είναι δυνατό να ελέγχεται η διαθεσιμότητά τους και να εξασφαλίζεται η απαραίτητη ποσότητα αυτών στις αποθήκες της επιχείρησης, για κάθε δραστηριότητα σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή. Ωστόσο η διατήρηση αποθεμάτων για μια επιχείρηση σημαίνει αύξηση των εξόδων, καθώς απαιτεί κεφάλαια, κτήρια στα οποία αυτά θα είναι αποθηκευμένα, απαιτεί τον ανάλογο εξοπλισμό για τη συντήρησή τους, έξοδα γενικά που δεν θα τα αποσβέσουν τα κέρδη που θα προκύψουν από το τελικό προϊόν. Εκεί είναι που έρχεται το σύστημα JIT (Just In Time) να δώσει μια εναλλακτική λύση στο πρόβλημα αυτό.

«Το JIT απαιτεί ένα συντονισμό μεταξύ προσφοράς και ζήτησης, θέλει τα προϊόντα να φτάνουν τη στιγμή που η επιχείρηση τα χρειάζεται, απαιτεί ο συντονισμός να είναι άψογος, να μην παρουσιάζονται ελλείψεις ή καθυστερήσεις αλλά να μη δημιουργούνται και πλεονάσματα.» Με άλλα λόγια η επιχείρηση μειώνει στο ελάχιστο δυνατό τα αποθέματα στις αποθήκες της.

Βέβαια για να πραγματοποιηθεί ο συντονισμός αυτός, απαιτείται μεγάλη και μακροχρόνια προσπάθεια, καθότι υπάρχουν εξωγενείς παράγοντες που καθιστούν δύσκολη την επίτευξή του στόχου αυτού. Παρόλα αυτά τα αποτελέσματα αν και φαίνονται σε δεύτερο χρόνο, είναι εντυπωσιακά. (Taylor, 2006)

3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Η αποτελεσματική Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι το κλειδί για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις εξωτερικές σχέσεις που συνάπτει μια επιχείρηση. Τα σπουδαιότερα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της είναι η βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών, μείωση του κόστους, η καλύτερη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, πρώτων υλών, αποθεματικών προϊόντων, ο καλύτερος προγραμματισμός παραγωγής και διανομής στο σωστό χρόνο.

Μέχρι πρόσφατα οι επιστημονικές μελέτες και ο κόσμος των επιχειρήσεων έδιναν την ίδια ερμηνεία στον όρο Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας με αυτόν της διοίκησης Logistics. Όμως, είναι γεγονός ότι η προστιθέμενη αξία προς τον πελάτη και η ικανοποίησή του, παράγοντες που ενισχύουν τον ανταγωνιστικό χαρακτήρα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, απαιτούν για την επίτευξή τους πολλά περισσότερα από τις μεμονωμένες διαδικασίες Logistics. Συνεπώς, χρειάστηκαν αρκετά χρόνια ώσπου να επικρατήσει η άποψη ότι η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι κάτι παραπάνω από ένα νέο όνομα ή συνώνυμο με τη διοίκηση Logistics. Έτσι, διατυπώθηκε ένας νέος τροποποιημένος ορισμός από το Council of Logistics Management από το οποίο γίνεται ξεκάθαρο ότι η διαχείριση των διαδικασιών Logistics αποτελεί ένα υποσύνολο ή τμήμα της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας: *«Η Διοίκηση Logistics αποτελεί το τμήμα εκείνο της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας που σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει την αποτελεσματική και αποδοτική ροή και αποθήκευση προϊόντων, υπηρεσιών και σχετικών πληροφοριών από την αρχική παραγγελία και παραγωγή μέχρι την τελική παράδοση στον τελικό καταναλωτή, με σκοπό την εκπλήρωση των απαιτήσεων του πελάτη»*. (Taylor, 2006)

3.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Γενικότερα, τα logistics από πολύ παλιά, άσχετα πώς ονοματίζονταν, αναφέρονταν στη ροή των αγαθών, την αποθήκευσή τους και διακίνηση τους. Ουσιαστικά η αρχή για πιο συστηματοποιημένη μελέτη και ελέγχου της ροής αυτής ήταν οι στρατιωτικές επιχειρήσεις.

Ο όρος **logistics**, όπως τον χρησιμοποίησε ο Λέων ο Σοφός για πρώτη φορά, με τη λέξη λογιστική, αλλά και με το περιεχόμενο και τον τρόπο που συνεχίζουν οι στρατιωτικοί να χρησιμοποιούν αυτό τον όρο, (τα logistics ασχολούνται με την κίνηση και τον εφοδιασμό των στρατευμάτων), περιλαμβάνει από παλιά για πάρα πολλούς αιώνες, την έννοια της ροής των αγαθών, της απόκτησης, της αποθήκευσης, της κίνησης και της μεταφοράς των προϊόντων (και των ατόμων). Στο στρατό, αναφερόταν στη διακίνηση των εφοδίων, είτε αυτά χρειάζονται για να συντηρήσουν τους στρατιώτες, είτε αυτά είναι πολεμοφόδια, είτε ανταλλακτικά ή αυτές καθαυτές οι πολεμικές μηχανές και οι στρατιώτες. (ΜΠΙΝΙΩΡΗΣ, 2004)

Οι εφαρμογές του **logistics management** στο στρατό είναι φυσικά πάρα πολύ μεγάλες και πολύ παλιές. Ο D.W. Engels , στο βιβλίο του με τον τίτλο "Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army", αναφέρει ότι η βάση της στρατηγικής και της τακτικής του Μ. Αλεξάνδρου ήταν η τροφοδοσία των στρατευμάτων. Ο Μ. Αλέξανδρος ήταν φανατικός οπαδός της μεγάλης κινητικότητας των στρατευμάτων του και γι' αυτό δεν ήθελε να κρατά στάσιμο το στρατό του, περιμένοντας την εφοδιοπομπή από την βάση, από τη Μακεδονία. Προσπαθούσε να λύνει τα θέματα της τροφοδοσίας των στρατευμάτων του, με τα εφόδια που αποκτούσε από τους αντιπάλους του και από τις τοπικές πηγές τροφοδοσίας.

Στο Β' Παγκόσμιο Πόλεμο το θέατρο του πολέμου κατελάμβανε μια τεράστια γεωγραφική έκταση. Οι επιχειρήσεις εκτείνονταν από τον Ειρηνικό ως τον Ατλαντικό, στην Ασία, στην Αφρική και φυσικά σ' όλη την Ευρώπη, από την Ελλάδα ως την Νορβηγία. Σε όλα αυτά τα σημεία της γης, στη Βόρεια Ευρώπη, στη Νότια Ευρώπη, στη Βόρεια Αφρική, εκατομμύρια στρατιώτες έπρεπε να συντηρούνται, έπρεπε να εφοδιάζονται καθημερινά με πάρα πολλά αγαθά, για να επιβιώσουν και για να εκτελέσουν με επιτυχία την αποστολή τους.

Στον τελευταίο μεγάλο πόλεμο, τον πόλεμο του Περσικού Κόλπου στο Ιράκ το 1990-1991, το πρόβλημα των **logistics** ήταν διαφορετικό. Στον Πόλεμο της ερήμου, έπρεπε να μετακινηθούν εκατοντάδες χιλιάδες άτομα, σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα σε ένα μικρό σχετικά γεωγραφικό χώρο. Αυτό έπρεπε να γίνει εκ του μηδενός. Δεν υπήρχαν ούτε χώροι υποδοχής, ούτε αεροδρόμια, ούτε ξενοδοχεία ή παράγκες για να κοιμηθούν και να

προφυλαχθούν οι στρατιώτες και οι άλλοι στρατιωτικοί. Δεν υπήρχαν χώροι για να αποθηκευτούν τα πολεμοφόδια, τα τρόφιμα, το νερό, τα φάρμακα κ.λπ. Ήταν δηλαδή μία επιχείρηση η οποία ξεκίνησε από το μηδέν, χωρίς καμία υποδομή στον τόπο του προορισμού, στο θέατρο του πολέμου και μέσα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα έπρεπε να ήταν σε θέση να υποδεχθεί, με πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα, εκατοντάδες χιλιάδες στρατιώτες και μετά να τους προωθήσει στο μέτωπο.

Πολλοί χαρακτηρίζουν τον Πόλεμο του Κόλπου ως τη μεγαλύτερη επιχείρηση **logistics management** που σχεδιάστηκε ποτέ. (ΜΠΙΝΙΩΡΗΣ, 2004)

Από την έναρξη της βιομηχανικής επανάστασης, μέχρι και σήμερα, οι προσπάθειες των επιστημόνων, των μηχανικών, των μηχανολόγων, των οικονομολόγων και των επιχειρηματιών επικεντρώνονταν στη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και στη μείωση του κόστους παραγωγής. Η μεγάλη αύξηση της παραγωγής, η μαζική παραγωγή και οι μαζικές πωλήσεις όπως τελικά επικράτησαν στη σημερινή οικονομία, δεν ακολουθήθηκαν από ανάλογες προσπάθειες στο χώρο της μαζικής φυσικής διακίνησης των προϊόντων που παράγονται.

Μέχρι και πρόσφατα, λίγοι έκαναν προσπάθειες για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των μεθόδων που εφαρμόζονται στο χώρο της φυσικής διακίνησης. Αυτές οι προσπάθειες δεν ανταποκρίνονταν, ούτε στο ύψος ούτε στην ποιότητα των προσπαθειών που γίνονταν στο χώρο της παραγωγής ή του marketing. Υπάρχουν πάρα πολλές επιχειρήσεις που χάνουν την ευκαιρία να πραγματοποιήσουν εντυπωσιακά κέρδη, να μειώσουν εντυπωσιακά το κόστος τους και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα τους, επειδή δεν αλλάζουν τις μεθόδους που εφαρμόζουν τις βασικές αρχές και τα διδάγματα του logistics management.

Το χρονικό διάστημα μετά το δεύτερο πόλεμο χωρίζεται σε τρεις περιόδους. Η μία αρχίζει με τη λήξη του πολέμου, το 1945 και φτάνει μέχρι το 1970, τη χρονιά που παρουσιάστηκαν τα πρώτα σημάδια κατάρρευσης του Διεθνούς Νομισματικού Συστήματος και μόλις παρουσιάστηκε η πρώτη μεγάλη ενεργειακή χρήση που την ακολούθησε η λήξη της περιόδου των χαμηλών τιμών του πετρελαίου. Η δεύτερη περίοδος καλύπτει τη δεκαετία του

'70 και η τρίτη ξεκινά από το 1980 και φτάνει μέχρι και τι μέρες μας. (ΜΠΙΝΙΩΡΗΣ, 2004)

Σε κάθε περίοδο, η επιστήμη του logistics management έκανε σημαντικές προόδους και ταυτόχρονα αύξανε ο αριθμός των επιχειρήσεων που υιοθετούσαν προόδους και εφαρμόζαν συνεχώς και σε μεγαλύτερο βαθμό τις αρχές και τα διδάγματα του logistics management.

Στην περίοδο της δεκαετίας του 1970, σ' όλο τον κόσμο, τα χαρακτηριστικά των οικονομιών άλλαξαν. Αντί της συνεχούς ανάπτυξης, αντί της επίτευξης επιπέδου πλήρους απασχόλησης, αντί της σταθερότητας των τιμών, παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το φαινόμενο του στάσιμου πληθωρισμού, μια κατάσταση όπου η στασιμότητα της οικονομίας συνοδεύεται με ταυτόχρονη μείωση της απασχόλησης, με αύξηση της ανεργίας και με ταυτόχρονη αύξηση του ρυθμού του πληθωρισμού. Οι διψήφιοι αριθμοί του ρυθμού πληθωρισμού, που θεωρούνταν κάτι το αδιανόητο τις προηγούμενες δεκαετίες, έγινε συνηθισμένη κατάσταση. Αλλά και διψήφιοι αριθμοί του ποσοστού της ανεργίας ξαναεμφανίστηκαν για πρώτη φορά μετά την καταστρεπτική δεκαετία του 1930.

Η οικονομική κρίση αυτής της δεκαετίας συνοδεύτηκε και από μια απαίτηση της κοινωνίας που γεννήθηκε και μεγάλωσε και φυσικά συνεχίζει να επηρεάζει τη οικονομική εξέλιξη και ιδιαίτερα τις εξελίξεις στα θέματα του logistics. Η νέα αυτή απαίτηση της κοινωνίας, σχετίζεται με την προστασία του περιβάλλοντος, με τις οικολογικές επιπτώσεις της παράλογης και απρογραμμάτιστης ανάπτυξης. Πολλές κοινωνικές ομάδες πιέζουν και ζητούν από τις κυβερνήσεις να αναπτύξουν μια νέα και σοβαρή οικολογική πολιτική.

Ο συνδυασμός όλων αυτών των παραγόντων είχαν ως αποτέλεσμα το ότι από τη μια στιγμή στην άλλη, οι επιχειρήσεις υποχρεώθηκαν να αλλάξουν τη στρατηγική τους, έπρεπε να αλλάξουν τρόπο σκέψης για να αντιμετωπίσουν τις νέες συνθήκες και από εκεί που προσπαθούσαν να εξυπηρετήσουν, να ικανοποιήσουν, να καλύψουν τη ζήτηση, προσπαθούσαν τώρα να διατηρήσουν την παραγωγή τους στα παλιά επίπεδα, προσπαθούσαν να διατηρήσουν τα μερίδια της αγοράς που είχαν πετύχει, προσπαθούσαν να διατηρήσουν τα κέρδη ή να μειώσουν τουλάχιστον τις ζημιές τους.

Η περίοδος του 1980 μέχρι σήμερα διακρίνεται από μια σταδιακή επαναφορά των οικονομιών των χωρών της Δύσης στο καθεστώς της σταθερότητας των τιμών της σταθερότητας των συναλλαγματικών ισοτιμιών, της οικονομικής ανάπτυξης και της θετικής εξέλιξης της οικονομικής κατάστασης. (ΜΠΙΝΙΩΡΗΣ, 2004)

Το κυριότερο όμως χαρακτηριστικό αυτής της δεκαετίας είναι η συνέχιση της μεγάλης ανεργίας. Τα ποσοστά ανεργίας έχουν φτάσει και έχουν παραμείνει σε πολύ υψηλά επίπεδα , σε όλες σχεδόν τις ευρωπαϊκές χώρες και στη Βόρεια Αμερική. Ενώ κάποτε η ανεργία κυμαινόταν στο 2%-3% του ενεργού πληθυσμού, τα ποσοστά των ανέργων στη δεκαετία του '80 ήταν και παρέμειναν διψήφια σε πολλές χώρες.

Αυτή τη δεκαετία μεταβάλλεται η φιλοσοφία των επιχειρήσεων στα θέματα των logistics. Η κρατούσα σκέψη , που διαδίδεται παντού , είναι η σημασία και η αποτελεσματικότητα της αναδιοργάνωσης των εργασιών logistics. Οι λέξεις Just In Time και Materials Requirements Planning διαδίδονται και φτάνουν , ως το σημείο , να γίνουν απαραίτητα εργαλεία σ' όλες τις επιχειρήσεις που θέλουν να λέγονται σύγχρονες και που επιδιώκουν να δώσουν με επιτυχία τη μάχη της επιβίωσης. Τα πανεπιστήμια , στην Ευρώπη, την Ιαπωνία και τις ΗΠΑ, ακολουθούν την εξέλιξη , δημιουργούν νέα τμήματα, νέα μαθήματα, νέες έδρες που έχουν σχέση με το logistics management.

Η διάδοση και επικράτηση της καπιταλιστικής οικονομίας στην Ανατολική Ευρώπη δημιουργεί μια νέα δυναμική , δίνει μια νέα ώθηση προς την αύξηση του διεθνούς εμπορίου , των συναλλαγών , την ανεύρεση και την πρόσβαση σε νέες πηγές πρώτων υλών και άλλων προϊόντων και γενικά θα είναι ένας βασικός παράγοντας για την ανάπτυξη του logistics management ακόμη περισσότερο. (ΜΠΙΝΙΩΡΗΣ, 2004)

3.4 ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ (LOGISTICS)

Για να καταλάβουμε καλύτερα την έννοια της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας θα λάβουμε υπόψη μας τις παρακάτω μορφές χρησιμότητας που χρειάζεται να έχει ένα προϊόν για να είναι διαθέσιμο στους καταναλωτές τη στιγμή που αυτοί τα χρειάζονται.

ΜΟΡΦΕΣ ΧΡΗΣΗΜΟΤΗΤΑΣ:

- τύπου
- κατοχής
- χρόνου και
- τόπου

Έχοντας υπόψη μας ότι κάθε προϊόν ή υπηρεσία έχει κάποια αξία και ότι για την παραγωγή τους απαιτείται να χρησιμοποιηθούν κάποιοι παραγωγική συντελεστές, καταλαβαίνουμε ότι η χρησιμότητα αυτών επιφέρει στο προϊόν μια πρόσθετη αξία. Η επιπλέον αξία που προστίθεται πάνω στο προϊόν λόγω της κατεργασίας των παραγωγικών συντελεστών ονομάζεται *χρησιμότητα τύπου*. Στη συνέχεια έχουμε τη *χρησιμότητα κατοχής* η οποία οφείλει την ύπαρξη της, λόγω της κοινωνικής διαδικασίας της αλλαγής κατοχής του αντικειμένου. Οι *χρησιμότητες τόπου* και *χρόνου* μπορούν να συνυπάρξουν, αφού ο πελάτης απαιτεί το προϊόν να βρίσκεται στο σωστό μέρος και στο σωστό χρόνο που αυτοί θέλουν.

Το αντικείμενο της επιστήμης της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι η μελέτη όλων εκείνων των εργασιών που λαμβάνουν μέρος αποτελεσματικά στη δημιουργία χρησιμότητας τόπου και χρόνου.

3.5 Ο ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Οι επιχειρήσεις διαπιστώνουν σήμερα όλο και πιο πολύ ότι πρέπει να στηριχθούν στην αποτελεσματική εφοδιαστική αλυσίδα, ή δίκτυο, προκειμένου να ανταγωνιστούν στην παγκόσμια αγορά και την δικτυωμένη οικονομία. Στα υποδείγματα του Peter Drucker για τη διαχείριση (1998) ,η έννοια αυτή των επιχειρηματικών σχέσεων εκτείνεται πέρα από τα παραδοσιακά όρια των επιχειρήσεων και επιδιώκει να οργανώσει ολόκληρες επιχειρηματικές διαδικασίες σε μια αλυσίδα αξίας πολλών εταιρειών.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, η παγκοσμιοποίηση, η εξωτερική ανάθεση και η τεχνολογία της πληροφόρησης έδωσαν τη δυνατότητα σε πολλές επιχειρήσεις, όπως την Dell και την Hewlett Packard να λειτουργήσουν με επιτυχία μια σειρά συνεργατικών εφοδιαστικών δικτύων στα οποία κάθε εξειδικευμένος συνεργάτης επικεντρώνονταν μόνο σε μερικές βασικές στρατηγικές δραστηριότητες. Αυτό το εσωτερικό δίκτυο εφοδιασμού

μπορεί να αναγνωριστεί ως μια νέα μορφή οργάνωσης. Ωστόσο, με τις πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των παικτών η δομή του δικτύου δεν ταιριάζει ούτε στην «αγορά», ούτε στην «ιεραρχία». Δεν είναι σαφές τι είδους επιπτώσεις θα έχουν στην απόδοση των επιχειρήσεων δίκτυα διανομών με διαφορετικές δομές. Ακόμα, λίγα είναι γνωστά για τους όρους συντονισμού και τους συμβιβασμούς που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ των επιχειρήσεων. Από τη σκοπιά των συστημάτων, μία σύνθετη δομή ενός δικτύου μπορεί να αναλυθεί σε επιμέρους επιχειρηματικές συνιστώσες. Παραδοσιακά, οι εταιρείες σε ένα δίκτυο εφοδιασμού, επικεντρώνονται στις εισόδους και εξόδους των διαδικασιών, με λίγη ανησυχία για την εσωτερική διαχείριση της εργασίας των άλλων επιμέρους παραγόντων. Ως εκ τούτου, η επιλογή της διάρθρωσης εσωτερικού ελέγχου της διαχείρισης είναι γνωστό ότι επηρεάζει τοπικά την απόδοση της επιχείρησης.

Στον 21ο αιώνα, οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον συνέβαλαν στην ανάπτυξη των δικτύων εφοδιαστικής αλυσίδας. Πρώτον, ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης και της εξάπλωσης των πολυεθνικών εταιρειών, κοινοπραξιών, στρατηγικές συμμαχίες και επιχειρηματικές συνεργασίες, σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας εντοπίστηκαν, συμπληρώνοντας τις προηγούμενες "Just-In-Time", "Lean Manufacturing" και «ευέλικτη παραγωγή» πρακτικές. Δεύτερον, οι τεχνολογικές αλλαγές, κυρίως στη δραματική πτώση του κόστους των πληροφοριών και των επικοινωνιών, οι οποίες αποτελούν σημαντική συνιστώσα του κόστους των συναλλαγών, έχουν οδηγήσει σε αλλαγές στο συντονισμό μεταξύ των μελών του δικτύου της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Πολλοί ερευνητές έχουν αναγνωρίσει αυτά τα είδη των δικτυακών δομών της προσφοράς ως μια νέα μορφή οργάνωσης, χρησιμοποιώντας όρους όπως "keiretsu", "Extended Enterprise", "Εικονική Επιχείρηση", "παγκόσμιο δίκτυο παραγωγής", και "Next Generation σύστημα παραγωγής". Σε γενικές γραμμές, μια τέτοια δομή μπορεί να οριστεί ως «μια ομάδα ημι-ανεξάρτητων επιχειρήσεων, η καθεμία με τις δυνατότητές της, οι οποίες συνεργάζονται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον για να εξυπηρετήσουν μία ή περισσότερες αγορές, προκειμένου να επιτευχθεί κάποιος επιχειρηματικός στόχος ειδικά με αυτήν τη συνεργασία» (<http://el.wikipedia.org/>)

Τα ποιοτικά στοιχεία της εφοδιαστικής διαχείρισης είναι πολλά, αλλά τα κυριότερα είναι (TAYLOR, 2006):

1. Διαθεσιμότητα (availability). Αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος της εφοδιαστικής να έχει πάντοτε, αρκετά διαθέσιμα αποθέματα για να καλύπτει τις ανάγκες της παραγωγής ή των πελατών.
2. Δυναμικότητα (capacity). Αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να διακινεί, μέσα στο διάστημα που έχει ορισθεί, τις ζητούμενες ή παραγόμενες ποσότητες.
3. Συνέπεια (consistency). Αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να παραδίδει συνεχώς σε καλή κατάσταση, χωρίς λάθη τα απαιτούμενα προϊόντα.

3.6 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Η αποτελεσματική διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού μπορεί να προσδώσει στρατηγικά οφέλη στις επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται σε έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η προσοχή μας εστιάζεται σε οφέλη όπως: α) σύνδεση των Logistics με τους στρατηγικούς στόχους β) σχηματισμός στρατηγικών συμμαχιών και ολοκληρωμένη οργάνωση γ) βελτίωση εξυπηρέτησης του πελάτη δ) μέτρηση της απόδοσης και ε) αύξηση της αξίας των μετόχων. Στην ικανοποίηση των μετόχων θα γίνει εκτενέστερη αναφορά, δεδομένου ότι αποτελεί κύριο μέλημα και απώτερο στόχο κάθε στρατηγικής της επιχείρησης.

Η γνώση των συνεπειών της αποτελεσματικότητας της αλυσίδας εφοδιασμού είναι ουσιαστική για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Η διοίκηση σε μεγάλες επιχειρήσεις αντιλαμβάνεται με γοργούς ρυθμούς τη στρατηγική σημασία μιας καλά σχεδιασμένης και αποδοτικής αλυσίδας εφοδιασμού. Στρατηγικά οφέλη της αλυσίδας εφοδιασμού (TAYLOR, 2006):

1. Σύνδεση logistics με την στρατηγική της επιχείρησης.

Ο βαθμός της 'σύνδεσης των λειτουργιών Logistics με το στρατηγικό πλάνο της επιχείρησης βρίσκεται σε θετική συσχέτιση με την αποτελεσματική διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού. Βασικό συστατικό της αποτελεσματικής διοίκησης είναι η αξιολόγηση των λειτουργιών Logistics και εξέταση και

ανάλυση των αλληλεπιδράσεων τους με τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης. Για παράδειγμα, παράδοση στο σωστό χρόνο απαιτεί αποδοτικό συνδυασμό και συντονισμό της παραγωγής, της διανομής και των πωλήσεων.

Η σωστή διαχείριση των Logistics διαδραματίζει υποστηρικτικό ρόλο στη στρατηγική της επιχείρησης για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για μείωση του κόστους και για διαφοροποίηση του προσφερόμενου επιπέδου εξυπηρέτησης. Αυτό επιτυγχάνεται με τον εντοπισμό εκείνων των δραστηριοτήτων που προσθέτουν αξία και βοηθούν την επιχείρηση να διαφοροποιηθεί έναντι των ανταγωνιστών της. (TAYLOR, 2006)

2. Ολοκληρωμένη οργάνωση και σχηματισμός στρατηγικών συμμαχιών

Η αποδοτική διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού οδηγεί σε ενοποίηση των λειτουργιών Logistics υπό τη διοίκηση συγκεντρωμένου ή αποκεντρωμένου μανάτζμεντ ή συνδυασμό των δύο. Η μορφή που θα επιλεγεί εξαρτάται από την οργάνωση και τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις συνήθως ενοποιούν δύο βασικές λειτουργίες, τη διαχείριση υλικών και τη διανομή. Αυτό οφείλεται ως ένα βαθμό στην έρευνα για καλύτερη αξιοποίηση της αποθήκης και άμεση μεταφορά των προϊόντων στους πελάτες.

Επιπρόσθετα οδηγεί σε διασύνδεση των Logistics με την παραγωγή, τα οικονομικά, τις πωλήσεις και μάρκετινγκ όπου θέτουν στόχους από κοινού, προκειμένου να αποκτήσουν ευκαιρίες για συνεργεία.

Η αποτελεσματική διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού ενθαρρύνει τις στρατηγικές συμμαχίες της μορφής win - win και ειδικότερα διευκολύνει το συντονισμό προμηθευτών και πελατών και τις απαιτούμενες αλλαγές στις επιχειρηματικές τους διαδικασίες. Οι παραπάνω παράγοντες οδηγούν στην ανάπτυξη ενός στρατηγικού δικτύου το οποίο χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο επιχειρήσεων που βασίζεται η μία στην άλλη για την εκτέλεση δραστηριοτήτων παραγωγής διανομής μάρκετινγκ και άλλων με σκοπό τη διοίκηση της ροής των προϊόντων / υπηρεσιών στην αλυσίδα αξίας.

Η καλλιέργεια υψηλού βαθμού συνεργασίας που ανάγεται σε επίπεδο δικτύου ενισχύει την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σαν σύνολο και αντιμετωπίζουν από κοινού τα ενδεχόμενα προβλήματα κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού.

Πολύ συχνά κάθε μονάδα προσπαθεί να βελτιστοποιήσει τη δική της απόδοση αδιαφορώντας για τις δραστηριότητες των άλλων μονάδων. Όμως οι δραστηριότητες μεταφοράς, αποθήκευσης, διαχείρισης αποθεμάτων και διεκπεραίωσης παραγγελιών παρουσιάζουν συχνά αντίστροφες αλληλεπιδράσεις. Για παράδειγμα ένα μικρότερο ύψος αποθεμάτων περιορίζει το κόστος αποθεματοποίησης, αλλά από την άλλη πλευρά μπορεί να μειώσει το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών και να αυξήσει το κόστος που συνεπάγεται η έλλειψη διαθέσιμων προϊόντων, οι ανεκτέλεστες παραγγελίες και η ακριβή ταχυαποστολή προϊόντων. Επειδή στις δραστηριότητες διανομής πρέπει να γίνουν συμβιβασμοί, οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα διάφορα επιμέρους τμήματα της εταιρίας πρέπει να είναι συντονισμένες έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η βέλτιστη συνολική απόδοση.

Στόχος της ολοκληρωμένης εφοδιαστικής διαχείρισης είναι να εναρμονιστούν όλες οι αποφάσεις της εταιρίας σχετικά με την διανομή. Οι στενές εργασιακές σχέσεις μεταξύ των τμημάτων μπορούν να επιτευχθούν με πολλούς τρόπους. Μερικές εταιρίες έχουν δημιουργήσει μόνιμες επιτροπές από διευθυντές που είναι υπεύθυνοι για τις διαφορετικές δραστηριότητες της διανομής. Η εταιρία μπορεί ακόμα να δημιουργήσει διευθυντικές θέσεις οι οποίες να συνδέουν τις δραστηριότητες διανομής των λειτουργικών περιοχών. Το σημαντικό είναι ότι η εταιρία συντονίζει τις δραστηριότητες εφοδιαστικής για να δημιουργήσει υψηλή ικανοποίηση των πελατών με ένα λογικό κόστος. (TAYLOR, 2006)

3. Βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών

Στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον είναι εξαιρετικά δύσκολο για μια επιχείρηση να διαφοροποιηθεί με βάση το προϊόν της και γι' αυτό το λόγο η διαφοροποίηση έχει μεταφερθεί σε επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη και εστίασης στις ανάγκες του. Μια αποτελεσματική διοίκηση μπορεί να αναγνωρίσει και να εκτιμήσει την αλληλεπίδραση μεταξύ κόστους για την παροχή ενός συγκεκριμένου επιπέδου customer service και των εσόδων που αναμένει η επιχείρηση από την αποδοχή των πελατών για τα προϊόντα της.

Μερικές εταιρίες δηλώνουν ότι ο στόχος εφοδιαστικής που θέτουν είναι η προσφορά της μέγιστης εξυπηρέτησης πελατών με το μικρότερο κόστος. Δυστυχώς, κανένα σύστημα εφοδιαστικής δεν μπορεί να μεγιστοποιήσει την εξυπηρέτηση των πελατών και ταυτόχρονα να ελαχιστοποιήσει το κόστος

διανομής, Η μέγιστη εξυπηρέτηση των πελατών συνεπάγεται ταχεία παράδοση, μεγάλο ύψος αποθεμάτων, ευελιξία στον συνδυασμό προϊόντων, γενναιόδωρη πολιτική επιστροφής προϊόντων και άλλες υπηρεσίες, που όλες αυξάνουν το κόστος διανομής. Αντίθετα, το ελάχιστο κόστος διανομής συνεπάγεται μεγαλύτερη καθυστέρηση στην παράδοση, μικρότερο ύψος αποθεμάτων και μεγαλύτερες παρτίδες αποστολής, στοιχεία που αντιπροσωπεύουν ένα χαμηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη.

Ο στόχος του συστήματος εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να είναι η προσφορά της επιθυμητής εξυπηρέτησης πελατών με το μικρότερο κόστος. Μια εταιρία πρέπει πρώτα να διερευνήσει τη σπουδαιότητα που έχουν οι διάφορες υπηρεσίες διανομής για τους πελάτες της και μετά να καθορίσει το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης για κάθε τμήμα της αγοράς. Φυσιολογικά, η εταιρία θα θελήσει να προσφέρει τουλάχιστον το ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρουν και οι ανταγωνιστές της. Όμως ο στόχος είναι να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη και όχι οι πωλήσεις. Συνεπώς, η εταιρία πρέπει να αντισταθμίσει τα οφέλη από την προσφορά υψηλών επιπέδων εξυπηρέτησης με τα αντίστοιχα κόστη. Μερικές εταιρίες προσφέρουν λιγότερη εξυπηρέτηση από τους ανταγωνιστές τους και χρεώνουν χαμηλότερη τιμή. Άλλες εταιρίες προσφέρουν περισσότερη εξυπηρέτηση και χρεώνουν υψηλότερες τιμές για να καλύψουν το υψηλότερο κόστος τους.

Η αποτελεσματική ροή πληροφοριών στην αλυσίδα εφοδιασμού διευκολύνει τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τις απαιτήσεις των πελατών τους και το επίπεδο εξυπηρέτησης που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν. Τα Logistics σχετίζονται άμεσα με την εφαρμογή δεικτών μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη (χρονικός κύκλος παραγγελίας, παραγγελία χωρίς ελλείψεις και χωρίς καθυστέρηση, ποσοστό ολοκληρωμένων παραγγελιών) και συνεπώς μια αποτελεσματική διοίκηση παρακολουθεί και βελτιώνει τους παραπάνω δείκτες, προκειμένου η επιχείρηση να προσεγγίσει όσο-το δυνατόν καλύτερα τις απαιτήσεις των πελατών της,

4. Μέτρηση της απόδοσης

Εφαρμογή συστημάτων μέτρησης αποδοτικότητας και επαναξιολόγηση τους σε τακτά χρονικά διαστήματα. Είναι εστιασμένα, τόσο στην καλύτερη απόδοση των λειτουργιών Logistics, όσο και στη χρησιμότητα αυτών των

μέτρων / δεικτών για τους πελάτες. Η μέτρηση της απόδοσης γίνεται διαχρονικά και συγκρίνεται με την αντίστοιχη των ανταγωνιστών.

5. Βελτίωση της αξίας των μετόχων

Η βελτίωση της αξίας των μετόχων εξαρτάται από τους εξής παράγοντες: α) την αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης, β) τη μείωση του λειτουργικού κόστους, γ) την αποτελεσματικότητα του πάγιου κεφαλαίου και δ) την επάρκεια του κεφαλαίου κίνησης.

Οι παραπάνω στρατηγικοί παράγοντες επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από την αποτελεσματικότητα της διοίκησης της αλυσίδας εφοδιασμού. Στη συνέχεια παρουσιάζεται και αναλύεται η σχέση μεταξύ αποτελεσματικής διοίκησης της αλυσίδας εφοδιασμού και βελτίωσης της αξίας των μετόχων.

α) Αύξηση πωλήσεων της επιχείρησης

Μεταξύ εξυπηρέτησης πελάτη και πωλήσεων υπάρχει θετική σχέση. Η αποτελεσματική λειτουργία της αλυσίδας εφοδιασμού σε όρους αξιοπιστίας και ανταπόκρισης μπορεί να αυξήσει την πιθανότητα οι πελάτες να παραμείνουν "πιστοί" στους προμηθευτές τους. Οι πελάτες συνήθως τοποθετούν μεγαλύτερο ποσοστό των παραγγελιών τους σε εκείνους τους προμηθευτές που παρέχουν υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι μια κατάσταση out of stock μπορεί να είναι δραματική για την εικόνα και φήμη όχι μόνο του συγκεκριμένου προϊόντος που δεν υπήρχε στην αγορά αλλά και για ολόκληρη την επιχείρηση. Για παράδειγμα το 1994 η εταιρία υπολογιστών Compaq έχασε περίπου 1 δις δολάρια, επειδή ένα προϊόν της δεν ήταν διαθέσιμο, όταν οι πελάτες το ζήτησαν. (Taylor, 2006)

β) Μείωση λειτουργικού κόστους

Η συμπίεση του χρόνου στην αλυσίδα εφοδιασμού δύναται να μειώσει τα κόστη, εξαιτίας της εξάλειψης εσωτερικών διαδικασιών που δεν προσθέτουν αξία. Μια αποδοτική διοίκηση διαχωρίζει τις διαδικασίες σε εκείνες που προσφέρουν αξία και σε εκείνες που δεν προσφέρουν, με αποτέλεσμα οι δεύτερες να καταργούνται. Αν η εξάλειψη μιας δραστηριότητας οδηγεί σε μείωση των πραγματικών ωφελειών για τους πελάτες τότε αυτή είναι value added (δηλαδή η διαφορά του τι πληρώνει ο πελάτης με το κόστος της επιχείρησης για την παραγωγή /παροχή του προϊόντος / υπηρεσίας).

γ) Αποτελεσματικότητα πάγιου Κεφαλαίου

Ο ιδιόκτητος στόλος φορτηγών, οι μεγάλοι αποθηκευτικοί χώροι και η εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής συνήθως απαιτούν σημαντική επένδυση κεφαλαίων και μειώνουν το δείκτη ROI (Return on Investment "αποδοτικότητα επενδυμένων κεφαλαίων) ή ROA (Return on Assets - Αποδοτικότητα Ενεργητικού). Η απόδοση επενδύσεως ROI χρησιμοποιείται συχνά για μετρήσει τη διοικητική αποτελεσματικότητα. Χρησιμοποιεί στοιχεία από την κατάσταση αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης καθώς και από τον ισολογισμό της επιχείρησης.

Κυρίαρχη τάση τα τελευταία χρόνια σε αρκετούς τομείς είναι η μίσθωση αντί της αγοράς, δεδομένου ότι πολλές φορές το κόστος για χρηματοδότηση επενδύσεων σε πάγια είναι μεγαλύτερη από την απόδοση που παρέχουν. Έγκειται στην αποτελεσματική διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού η στρατηγική απόφαση τύπου "make or buy". Μια σωστή απόφαση θα οδηγήσει σε μείωση της επένδυσης για πάγια (κτίρια και εξοπλισμό) και επιπλέον σε αύξηση των εσόδων από τη τοποθέτηση σε άλλη μορφή επένδυσης.

δ) Επάρκεια Κεφαλαίου κίνησης

Οι μεγάλες αλυσίδες εφοδιασμού εν γένει απαιτούν μεγαλύτερο ύψος αποθεμάτων. Οι εταιρείες που καταφέρνουν να εγκαταστήσουν ηλεκτρονικές αλυσίδες εφοδιασμού μειώνουν τους κρίκους της αλυσίδας και συμπιέζουν το συνολικό χρόνο της αλυσίδας, με αποτέλεσμα τη μείωση δεσμευμένων κεφαλαίων (με τη μορφή αποθεμάτων) και κατά συνέπεια τη διατήρηση μικρότερου κεφαλαίου κινήσεως.

Επίσης, η μείωση του συνολικού χρόνου cash - to cash μέσω της μείωσης του χρονικού κύκλου τοποθέτησης τη παραγγελίας από τους πελάτες και παράδοσης των προϊόντων σε αυτούς ή της καλύτερης διαχείρισης των αποθεμάτων και κατά συνέπεια τη μείωση του δείκτη ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων, μπορεί να οδηγήσει στην απαιτούμενη επάρκεια του κεφαλαίου κίνησης με ταυτόχρονη μείωση αυτού.

Γιατί όμως ο δείκτης ROI αποτελεί σημαντική ένδειξη της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης και ενδιαφέρει ιδιαίτερα τους μετόχους; Η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα βρίσκεται στη σχέση που υπάρχει μεταξύ αποδοτικότητας επενδυμένων κεφαλαίων και μερισματικής πολιτικής που ακολουθεί μια επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, ο δείκτης ROI αποτελεί

σημαντικό χρηματοοικονομικό παράγοντα επηρεασμού της πολιτικής μερισμάτων. Καθορίζει κατ'όσο είναι ελκυστική η διανομή κερδών στους μετόχους με τη μορφή μερισμάτων, σε σχέση με τη χρησιμοποίηση του στην ίδια την επιχείρηση.

Κατά συνέπεια, ένας υψηλός δείκτης ROI μειώνει ως ένα βαθμό, τις ενδεχόμενες "συγκρούσεις" μεταξύ διοίκησης της επιχείρησης και μετόχων εφόσον συμφέρει τους δεύτερους, μακροπρόθεσμα, η επανεπένδυση των κερδών στην επιχείρηση παρά η διανομή τους με τη μορφή μερισμάτων. Τα κριτήρια, οι προσδοκίες και οι στόχοι των διοικητικών στελεχών συνήθως διαφέρουν από τα αντίστοιχα των μετόχων, δηλαδή οι μέτοχοι ικανοποιούνται με τη διανομή σταθερά αυξανόμενων μερισμάτων, ενώ η διοίκηση αντιλαμβάνεται πολλές φορές τα μερίσματα σαν μέσο μείωσης των εσωτερικών πηγών χρηματοδότησης για την υλοποίηση επενδυτικών προγραμμάτων.

Η παραπάνω άποψη δε σημαίνει ότι η επιχείρηση θα παρακρατήσει όλα τα κέρδη της, αλλά μπορεί να ακολουθεί μια σταθερή πολιτική μερισμάτων ή ακόμα να προβεί σε μια μείωση των μερισμάτων με ταυτόχρονη αύξηση της ικανοποίησης των μετόχων της. Αυτό γιατί η μείωση του μερίσματος δεν οφείλεται σε μείωση των κερδών, αλλά σε ανάληψη επενδύσεων με θετική καθαρά παρούσα αξία ή ακόμα σε μείωση δαπανηρών εξωτερικών χρηματοδοτήσεων (π.χ. δανεισμού από τράπεζες).

Η αλυσίδα εφοδιασμού δύναται να διαδραματίσει στρατηγικό ρόλο στις επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει διαδικασίες για την αποτελεσματική διαχείριση της. Οι Logistics managers οφείλουν να αντιληφθούν τα πολλαπλά στρατηγικά οφέλη που απορρέουν και να αναπτύξουν νέες ικανότητες, προκειμένου να προσδώσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις τους. (TAYLOR, 2006)

3.7 ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Παρακάτω, οι δραστηριότητες στις διάφορες κατηγορίες διαδικασιών ενός συστήματος logistics είναι οι εξής:

- > *Καθορισμός Επιπέδου Επιθυμητής Εξυπηρέτησης του πελάτη:* Η έννοια αυτή αναφέρεται εξ' ολοκλήρου στον πελάτη σε σχέση με τις δυνατότητες

της επιχείρησης. Θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι εξασφαλίζεται η καλύτερη χρήση των παραγωγικών συντελεστών προς την αγορά, κάτι το οποίο δεν είναι εφικτό για τις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις.

- > *Διαδικασία Παραγγελιών:* Η έννοια αυτή αναφέρεται στο καλύτερο επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη που παρέχει μια επιχείρηση συνδυάζοντας άμεσα τις ενέργειες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας των παραγγελιών. Στη διαδικασία αυτή περιλαμβάνονται δραστηριότητες όπως, ο προγραμματισμός που σχετίζεται με τις παραγγελίες, η φόρτωση των παραγγελιών κλπ. Αξίζει να επισημάνουμε ότι ο χρόνος που μεσολαβεί για να έρθει εις πέρας η εκτέλεση μιας παραγγελίας έχει τεράστια σημασία γιατί αποτελεί ένα κρίσιμο παράγοντα της εξυπηρέτησης του πελάτη. Ιδιαίτερα, μετά την ανάπτυξη της τεχνολογίας παρατηρούμε μεγάλη άνοδο στις τηλεπικοινωνίες και στην τεχνολογία των υπολογιστών και αυτό με τη σειρά του έχει συντελέσει στην πρόοδο των παραγγελιών μιας επιχείρησης σε πραγματικό χρόνο, δηλαδή στη γρήγορη μεταβίβαση της παραγγελίας από τον υπολογιστή του πελάτη στον προμηθευτή και αντίθετα.
- > *Επικοινωνίες Διανομής:* Η έννοια της επικοινωνίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τις διάφορες δραστηριότητες και διαδικασίες μιας επιχείρησης. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η εφαρμογή της στις επιχειρησιακές λειτουργίες έχει δημιουργήσει πολύπλοκα συστήματα και δίκτυα επικοινωνίας στο περιβάλλον εργασίας με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση της πληροφορίας προς την κατεύθυνση της εξυπηρέτησης του πελάτη. Οι διάφορες μελέτες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι για να είναι ένα σύστημα διοικητικών πληροφοριών επιτυχημένο θα πρέπει η κάθε μορφή πληροφορίας να μεταφέρεται χωρίς περικοπές και να διατίθεται ανάμεσα στα μέλη μιας εταιρείας που χρειάζεται να γνωρίζουν.
- > *Διοίκηση Αποθεμάτων:* Η έννοια της διοίκησης των αποθεμάτων δεσμεύει μεγάλα κεφάλαια από την επιχείρηση, (τα οποία θα μπορούσε να τα επενδύσει κάπου αλλού), ώστε να επιτευχθεί η διατήρηση των αποθεμάτων αλλά και η αποθήκευσή τους. Βέβαια υπάρχουν ορισμένες επιχειρήσεις κυρίως του λιανεμπορίου οι οποίες δε διατηρούν

αποθηκευτικούς χώρους, μεταφέροντας έτσι το κόστος αυτό στους προμηθευτές τους π.χ συχνές διανομές.

- > *Πρόβλεψη Ζήτησης:* Επιδιώκει την αποτελεσματική διαδικασία της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας - Logistics μέσα από το καθορισμό της αναμενόμενης ζητούμενης ποσότητας του δεδομένου προϊόντος, αλλά και των συνοδευτικών υπηρεσιών που οι πελάτες θα αναζητήσουν μέσα από κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα στο μέλλον. Από τη σκοπιά του Marketing σχετικά με την μελλοντική ζήτηση, μπορούν και εκτελούνται για παράδειγμα διαφορετικές στρατηγικές κατανομής της δύναμης πωλήσεων, τα προγράμματα προώθησης αλλά και άλλες, προσανατολισμένες προς την αγορά διαδικασίες. Αντίστοιχα, η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας - Logistics θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογήσει αυτές τις πολιτικές αλλά και προβλέψεις και να τις ενσωματώσει στις επιχειρησιακές λειτουργίες οργανώνοντας αντίστοιχες στρατηγικές αγορές πρώτων υλών και άλλων παραγωγικών συντελεστών.
- > *Μεταφορές:* Η έννοια της μεταφοράς αρχικά ήταν συνώνυμη της έννοιας της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας - Logistics και γι' αυτό αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα γι' αυτήν. Η αυτόνομη διαδικασία των μεταφορών έχει αποδειχθεί από πολλές μελέτες ότι μπορεί να εξοικονομήσει τεράστια κεφάλαια, ιδιαίτερα όσο αυξάνεται η γεωγραφική έκταση που πρέπει να καλύψει. Επειδή η μετακίνηση των αγαθών από το ένα σημείο στο άλλο δεν είναι εύκολη προς τον σχεδιασμό της, πολλοί ερευνητές προσπαθούν να προσδιορίσουν την ελαχιστοποίηση του κόστους μέσω της χρήσης εναλλακτικών διαδρομών, λαμβάνοντας υπόψη τους ποιοτικά στοιχεία όπως, η εξάρτηση από τρίτους διανομείς.
- > *Αποθήκευση και Φύλαξη:* Η διαδικασία αποθήκευσης και φύλαξης δημιουργήθηκε για την προστασία των αποθεμάτων μιας επιχείρησης από διάφορους παράγοντες π.χ. κλοπές, φυσικές καταστροφές κ.λ.π. Όπως όλες οι διαδικασίες έτσι και η αποθήκευση έχει κάποιο κόστος για να πραγματοποιηθεί, άρα ο σκοπός της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας - Logistics είναι να βρει τρόπους να μειωθεί το κόστος της διαδικασίας.
- > *Επιλογή Τοποθεσίας Εγκαταστάσεων και Αποθήκης:* Η διαδικασία αυτή δημιουργεί κόστος σε ένα σύστημα Logistics. Λόγω των συνεχόμενων

ανεφοδιασμών της αγοράς, η άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη προϋποθέτει την κατάλληλη επιλογή του χώρου των εγκαταστάσεων αποθήκευσης. Επίσης, θα πρέπει να δώσουμε μεγάλη σημασία στο αν οι αποθήκες θα είναι ιδιόκτητες ή θα νοικιάζονται από την εταιρεία. Τέλος, θα πρέπει να αντιληφθούμε ότι η κατάλληλη θέση των εγκαταστάσεων μπορούν να μειώσουν το κόστος μεταφοράς του προϊόντος από τις εγκαταστάσεις παραγωγής στην αποθήκη ή το αντίθετο, καθώς και από την αποθήκη προς τον πελάτη.

- > *Διαχείριση Υλικών*: Η διαδικασία διαχείρισης των υλικών παρόλο που με την εφαρμογή της δεν προσθέτει καμία αξία στο προϊόν είναι απαραίτητη να γίνεται. Η μη αποτελεσματική χρησιμότητα αυτής μπορεί να επιφέρει φθορά των αγαθών ή απώλεια αυτών. Σε αυτή την περίπτωση θα έχουμε καθυστέρηση της παραγωγικής διαδικασίας ή ο πελάτης μείνει δυσαρεστημένος όπως επίσης και οι μέτοχοι.
- > *Ανεφοδιασμός*: Ο ανεφοδιασμός είναι η απόκτηση των υλικών και υπηρεσιών που χρησιμοποιούνται για την συνεχή εκτέλεση των εργασιών της παραγωγικής διαδικασίας μιας οικονομικής μονάδας. Η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας-Logistics εξετάζει σε αυτή την διαδικασία το κόστος μεταφοράς που συνδέεται άμεσα με την απόσταση της γεωγραφικής περιοχής των πρώτων υλών που χρειάζεται μια επιχείρηση. Επίσης, η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει διαδικασίες όπως την επιλογή προμηθευτών, τον καθορισμό της τιμής κ.τ.λ.
- > *Βοηθητικές Υπηρεσίες και Διαδικασίες*: Εξαιτίας της αύξησης του ανταγωνισμού που έχει δημιουργηθεί στην αγορά η ευθύνη που έχει η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας - Logistics προς τον πελάτη της δεν επιτρέπεται να τελειώνει όταν του παραδίδει το προϊόν . Γι' αυτό δημιουργήθηκαν οι βοηθητικές υπηρεσίες που ασχολούνται με την επιδιόρθωση των προϊόντων που παρέχονται στον πελάτη όταν αυτά με το πέρασμα το χρόνου αποκτήσουν κάποιο πρόβλημα (στο μέλλον). Αυτή η διαδικασία παρατηρείται στη βιομηχανική αγορά. Για να γίνει η επιδιόρθωση των προϊόντων χρειάζεται η κάθε επιχείρηση να μπορεί να προμηθευτεί τα ανταλλακτικά από τις διάφορες αντιπροσωπείες των προϊόντων.

- > *Συσκευασία:* Η διαδικασία της συσκευασίας στη Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας-Logistics θεωρείται σημαντική για δύο λόγους. Ο πρώτος αναφέρεται στην προστασία που παρέχει η συσκευασία στο αγαθό από τυχόν ζημιές ή φθορές κατά την μεταφορά του ή την αποθήκευση. Ο δεύτερος αναφέρει ότι η αποθήκευση και μεταφορά των προϊόντων γίνεται πιο εύκολη λόγω της συσκευασίας. Επίσης λόγω της συσκευασίας παρατηρείται μείωση του κόστους διαχείρισης των προϊόντων.
- > *Διάθεση αποβλήτων:* Τα απόβλητα και τα υποπροϊόντα που συγκεντρώνονται μετά από την επεξεργασία που γίνεται στα υλικά, μπορούν να τα διαθέσουν με κάποιο άλλο τρόπο ή σε κάποια άλλη μορφή μετά από ειδική κατεργασία. Η διαδικασία Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας-Logistics παίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο που θα τα διαχειρίζεται αυτά ώστε να μεταφέρει ή ακόμα αν χρειαστεί να τα αποθηκεύσει. Επίσης αν τα υποπροϊόντα αυτά είναι ανακυκλώσιμα θα πρέπει να γίνονται οι απαραίτητες ενέργειες ώστε να μεταφέρονται στις αντίστοιχες τοποθεσίες ανακύκλωσης.
- > *Διαχείριση Επιστροφών:* Παρ' όλο που ισχύουν νόμοι περί προστασίας του καταναλωτή, έτσι ώστε οι αγοραστές να μπορούν να μπορούν να επιστρέψουν το προϊόν όταν είναι ελαττωματικό ή τους έχει σταλθεί λάθος προϊόν, το κόστος που δημιουργείται από μια επιστροφή αγαθών μπορεί να είναι πολύ μεγάλο αφού χρησιμοποιούνται επιπλέον διαδικασίες.

Καταλήγοντας, με βάση τις παραπάνω λειτουργίες για να θεωρηθεί ένα σύστημα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας - Logistics επιτυχημένο θα πρέπει όλες οι διαδικασίες να αντιμετωπίζονται με την ίδια βαρύτητα με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη στο χαμηλότερο κόστος. (Taylor, 2006)

3.8 LOGISTICS ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Σύμφωνα με τον οργανισμό Council of Logistics Management τα Logistics ορίζονται ως «η ολοκλήρωση δυο η περισσότερων δραστηριοτήτων, με σκοπό το σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο της αποδοτικής ροής των πρώτων υλών, προϊόντων υπό κατασκευή και τελικών προϊόντων, από το

σημείο προελευσης στο σημείο κατανάλωσης, με σκοπό την πλήρη συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη».

Πολλές φορές ο όρος των Logistics ταυτίζεται με αυτόν της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ωστόσο πρέπει να γίνει κατανοητό ότι είναι δυο διαφορετικές έννοιες όπου η δεύτερη, αναφέρεται στο σύνολο όλων των λειτουργιών της παραγωγικής διαδικασίας, από τις α' ύλες μέχρι τον τελικό αποδέκτη(καταναλωτή). Αναλυτικά, οι διαφορές της εφοδιαστικής αλυσίδας με τα Logistics είναι ότι :

Η εφοδιαστική αλυσίδα:

- Αναφέρεται σε ένα ευρύτερο φάσμα λειτουργιών απ ότι τα Logistics.
- Αποτελεί εργαλείο της Διοίκησης, θέτοντας σε συμμόρφωση όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης σύμφωνα με τις απαιτήσεις του καταναλωτή, με τελικό σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του και συνεπώς της κερδοφορία της επιχείρησης. Η απόδοση της εξαρτάται από την απόδοση κάθε τμήματος (κρίκου) που περιλαμβάνεται σ αυτή.
- Περιλαμβάνει διεργασίες που συνδέονται με αυτές των Logistics.

Η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί το βασικότερο πεδίο εφαρμογής των «Logistics», τα οποία αποτελούν το βασικό ζητούμενο για την επιτυχία των διαδικασιών της. Τα «Logistics» απαντούν στο πώς πρέπει να οργανωθούν οι διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας, π.χ. πώς πρέπει να γίνεται η διακίνηση των προϊόντων, ανθρώπων και πληροφοριών, με ποια συχνότητα, με ποια μέσα μεταφοράς-διανομής, κτλ. (Taylor, 2006)

Τα Logistics αφορούν σε:

- **Απαιτήσεις**, δηλαδή στον καθορισμό και τη σύνθεση των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός στόχου, κάτω από ορισμένες συνθήκες και όχι ο καταμερισμός αυτών και η αξιολόγηση του αποτελέσματος των ελλείψεων για την επίτευξη των στόχων.
- **Σχεδιασμό**: Δηλαδή ανάπτυξη ενός αναλυτικού πλάνου της προβολής των διαδικασιών σχεδιασμού προϊόντων, και τον μετέπειτα έλεγχο αυτού.

- **Εφοδιασμό:** Αυτή η περιοχή εμπλέκει τον φυσικό εφοδιασμό και διανομή όλων των διαθέσιμων πόρων π.χ. προμήθειες, πρόσληψη και εκπαίδευση Προσωπικού, διακίνηση και μεταφορές, κλπ.
- **Συντήρηση:** Αναφέρεται στη διατήρηση των εγκαταστάσεων, προϊόντων, ανθρώπινου δυναμικού, συστημάτων και υπηρεσιών των παραγωγών και χρηστών, συμπεριλαμβανομένης της προστασίας, διατήρησης και ανάκτησης όλων των διατιθέμενων πόρων.
- **Πόρους:** Πρώτες ύλες (υλικά), εξοπλισμός εγκαταστάσεις, προσωπικό, συμπεριλαμβανομένων των κεφαλαίων και πληροφοριών.

Ο παραπάνω ορισμός των Logistics δεν δηλώνει ότι τα Logistics προσδιορίζουν τις απαιτήσεις, ούτε ότι είναι μηχανικός σχεδιασμός, ούτε ότι είναι διοίκηση. Δηλώνει μόνο ότι: όταν μία προκαθορισμένη διοίκηση, μια συγκεκριμένη τεχνική μεθοδολογία και συγκεκριμένες τεχνικές δραστηριότητες, εμπλέκονται με ειδικές λειτουργίες υποστήριξης, τότε ο συνδυασμός των παραγόντων αυτών αποτελεί εφαρμογή των Logistics.

Η εφαρμογή των Logistics βρίσκεται σε δυο σημεία. Το πρώτο σημείο αναφέρεται στην **επιχείρηση**. Η επιχείρηση στόχο έχει την ικανοποίηση των πελατών της, η οποία συνάδει φυσικά με την επίτευξη κερδοφορίας προς αυτή. Έτσι πρέπει να οργανώσει τις δραστηριότητές της (εισροές α' υλών, εκροές υλικών, διανομές κλπ) με τέτοιο τρόπο που θα έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των πελατών της. Το δεύτερο σημείο αφορά την **εφοδιαστική αλυσίδα**, η οποία περιλαμβάνει όλα εκείνα τα μέρη (επιχειρήσεις, οργανισμοί, προμηθευτές, κέντρα διανομής, κοκ) που συμβάλλουν στην κατάληξη του προϊόντος στον τελικό του καταναλωτή. (ΜΠΙΝΙΩΡΗΣ, 2004)

3.9 ΣΤΟΧΟΣ ΤΩΝ LOGISTICS

Κατά τη σχεδίαση ενός συστήματος logistics πρέπει να επιδιώκεται η επίτευξη των γενικών και ειδικών επιχειρησιακών στόχων που έχει θέσει η διοίκηση και ταυτόχρονα πρέπει να επιδιώκεται η επίτευξη των επιμέρους

στόχων που συνδέονται με το χώρο και τις λειτουργίες των logistics. Τέτοιοι στόχοι είναι οι εξής:

α) Επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου εξυπηρέτησης με το ελάχιστο δυνατό ύψος αποθεμάτων σε όλα τα στάδια της αλυσίδας παραγωγής και διακίνησης. **Είναι πλέον πολύ δαπανηρό να διατηρούνται αποθέματα σε κάθε φάση της παραγωγής, πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας και τελικών προϊόντων.** (ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ, 1999)

β) **Έλεγχος της ποιότητας.** Ο έλεγχος αυτός έχει δύο συνισταμένες. Η πρώτη αφορά τη διατήρηση της ποιότητας του προϊόντος σε όλη τη διαδρομή του από τον προμηθευτή ως τον καταναλωτή. Η δεύτερη αφορά τον έλεγχο της ποιότητας αυτού του ίδιου του συστήματος logistics, της ποιότητας, δηλαδή των υπηρεσιών που αυτό παρέχει. Χρόνοι εκτέλεσης παραγγελίας, ορθότητα εκτέλεσης παραγγελίας, συνέπεια στις μεταφορές, μείωση των φθορών και ζημιών, είναι στοιχεία που προσδιορίζουν την ποιότητα των logistics. γ) **Μείωση ή ακόμα καλύτερα ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων από τους επιλεγμένους στόχους.** Οι αποκλίσεις έχουν να κάνουν με τη συνέπεια των προμηθευτών της επιχείρησης, με τις προτιμήσεις των πελατών της επιχείρησης, των καταναλωτών, με την αξιοπιστία των προβλέψεων των άλλων τμημάτων της επιχείρησης (των πωλήσεων) για τη ζήτηση των προϊόντων και τις ανάγκες του συστήματος. Τα logistics πρέπει να είναι ικανά να αντιμετωπίζουν τις αποκλίσεις αυτές, καθώς δημιουργούν αβεβαιότητα για το μέλλον.

Έτσι, πρέπει να γίνει εφικτή η επίτευξη των βασικών στόχων της παραγωγής και της διάθεσης των προϊόντων, δηλαδή η διασφάλιση της συνέχειας της παραγωγής, που συνίσταται στην αποφυγή διακοπών που επιφέρουν αυξημένο κόστος και μείωση της παρεχόμενης ποιότητας, καθώς και την διασφάλιση της συνεχούς ροής αγαθών στο σύστημα διανομής, χωρίς όμως την ύπαρξη αυξημένης και δαπανηρής υπερχωρητικότητας. (Taylor, 2006)

Τα logistics επιτυγχάνουν το στόχο τους εφαρμόζοντας τις παρακάτω τεχνικές:

- Συνολική παρακολούθηση, έλεγχο, και ρύθμιση των ροών από την κατανάλωση προς την παραγωγή τόσο του συστήματος όσο και του δικτύου που έχουν δημιουργηθεί,
 - Προσαρμογή των ροών, ώστε να υπάρχει ισορροπία μεταξύ των φόρτων και της χωρητικότητας,
 - Παρακολούθηση των ροών ώστε να είναι εφικτός ο έλεγχος και η μεταβολή των φυσικών μετακινήσεων σε απρόβλεπτα γεγονότα.
- Άρα, τα logistics αποτελούν μια μεθοδολογία, που αφορά τη σωστή λειτουργία του προϊόντος από την αποστολή μέχρι την ποιότητα και την τιμή.

Ο ρόλος των logistics στην επιχείρηση

Η αποτελεσματική διοίκηση των logistics ενισχύει την προσπάθεια marketing της επιχείρησης (η οποία μπορεί να δημιουργήσει πλεονεκτήματα διαφοροποίησης στην αγορά) με την παροχή σωστής μεταβίβασης των προϊόντων προς τους καταναλωτές και την παροχή των χρησιμοτήτων χρόνου και χώρου για τα προϊόντα. (ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ, 1999)

Ένα αποτελεσματικό και οικονομικό σύστημα logistics είναι σαν ένα απτό, πάγιο περιουσιακό στοιχείο του Ενεργητικού στα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης. Είναι κάτι που δεν μπορούν να αντιγράψουν εύκολα οι ανταγωνιστές. Αν μια επιχείρηση μπορεί να παραδίδει στους πελάτες της γρήγορα και με χαμηλό κόστος προϊόντα, αποκτά καλύτερα μερίδια αγοράς από τους ανταγωνιστές της. Πρέπει να μπορεί να πωλήσει τα προϊόντα της με χαμηλότερο κόστος σαν αποτέλεσμα επιτυχιών στα logistics ή να παρέχει υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών προς τους πελάτες δημιουργώντας καλή πίστη και διάθεση. Αν και οι επιχειρήσεις τώρα δεν εντοπίζουν αυτό το "πάγιο" στις στήλες του Ενεργητικού των Ισολογισμών τους, θεωρητικά μπορεί να παρουσιαστεί σαν "άυλο πάγιο", μια κατηγορία που περιλαμβάνει ευρεσιτεχνίες, πνευματικά δικαιώματα και εμπορικά σήματα. (Taylor, 2006)

Οι δραστηριότητες ή αλλιώς τα στοιχεία του συστήματος που απαρτίζουν τα logistics και που δημιουργούν τη λεγόμενη **«Εφοδιαστική Αλυσίδα»** είναι πέντε και ακολουθούν την εξής σειρά στην αλυσίδα:

1. **Αγορές**
2. **Αποθέματα**
3. **Μεταφορές**
4. **Αποθήκευση**
5. **Διανομή**

Πολλές επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή των logistics ξεκινούν από την αρχή, από τους προμηθευτές, από το σύστημα αγορών, παρακολουθούν την πορεία των προϊόντων σε όλη τη διαδρομή που κάνουν έως την κατάληξη στους πελάτες. Από την άλλη μερικές επιχειρήσεις ξεκινούν από το τέλος, από τους καταναλωτές και με κάποιο σύστημα πρόβλεψης της ζήτησης σε μία χρονική στιγμή, επιδιώκουν να χαράξουν την πιο οικονομική πορεία που θα φέρει τα προϊόντα στους πελάτες τους, καταλήγοντας στους προμηθευτές στους οποίους πρέπει να παραγγείλουν έγκαιρα όλα όσα χρειάζεται η παραγωγή. Ανάλογα με τη μορφή της επιχείρησης επιλέγεται η μία από τις δύο μεθόδους. Η πρώτη μέθοδος κυρίως εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις που παράγουν κατόπιν παραγγελίας και η δεύτερη στις επιχειρήσεις που παράγουν μαζικά με βάση το πρόγραμμα των προβλεπόμενων πωλήσεων.

Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί η διαφορά μεταξύ των μεταφορών και των διανομών. Οι μεν πρώτες έχουν ως αντικείμενο τη μεταφορά λίγων προϊόντων σε μεγάλες ποσότητες σε ένα σημείο μόνο ή σε πολύ λίγους πελάτες, ενώ οι διανομές έχουν ως αντικείμενο τη διακίνηση πολλών προϊόντων σε μικρές ποσότητες, σε πολλούς πελάτες. Οι διανομές και οι μεταφορές εκτελούνται συχνά με φορητά αυτοκίνητα, αλλά αυτό δε σημαίνει ότι είναι και η ίδια λειτουργία. Άλλοι οι στόχοι, άλλες οι επιδιώξεις, τα κοστολόγια και ο προγραμματισμός των μεταφορών και άλλοι των διανομών. (Taylor, 2006)

3.9.1 ΑΓΟΡΕΣ

Τα logistics ξεκινούν με την οργάνωση των διαδικασιών που σχετίζονται με τις αγορές. Το κομμάτι αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, γιατί *«η αρχή είναι το ήμισυ του παντός»*, και γιατί όπως ξέρουν καλά οι επιχειρήσεις, κερδίζουν γιατί αγοράζουν φθηνά και όχι γιατί πωλούν ακριβά.

Ο όρος αγορές αναφέρεται στην εργασία απόκτησης με οποιοδήποτε νόμιμο τρόπο, ακόμη και με την μορφή της χρηματοδοτικής μίσθωσης ή ενοικίασης, εξοπλισμούς πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας και βοηθητικών υλικών, ενδιάμεσων προϊόντων, αναλώσιμων και ανταλλακτικών, τελικών προϊόντων προς μεταπώληση ή για κατανάλωση και την παραγωγή υπηρεσιών. (ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ, 1999)

Οι αγορές μπορούν να διακριθούν σε διάφορες κατηγορίες είτε **α)** ανάλογα με την κύρια δραστηριότητα που ασκεί η επιχείρηση, είτε **β)** ανάλογα με το είδος του προϊόντος που αγοράζει η επιχείρηση.

Ανάλογα με την κύρια δραστηριότητα, οι αγορές ή οι προμήθειες διακρίνονται στις εξής υποκατηγορίες:

I. Αγορές για μεταποίηση: πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή και στη δημιουργία ενός νέου προϊόντος.

II. Αγορές για μεταπώληση: απευθείας πώληση του προϊόντος χωρίς περαιτέρω επεξεργασία.

III. Αγορές απαραίτητες για την λειτουργία της επιχείρησης:

αφορούν κυρίως μεγάλους οργανισμούς, ιδρύματα, νοσοκομεία κτλ.

Ανάλογα με την φύση του προϊόντος διακρίνουμε τις εξής υποκατηγορίες:

I. Αγορές κεφαλαιουχικών αγαθών: μηχανήματα και πάγιος εξοπλισμός.

II. Αγορές διαρκών καταναλωτικών αγαθών: ψυγεία, έπιπλα γραφείου, εξοπλισμοί ή εργαλεία μικρότερης αξίας ανά τεμάχιο.

III. Αγορές αναλώσιμων και ανταλλακτικών.

IV. Αγορές πρώτων υλών και ειδών συσκευασίας.

V. Αγορές ενδιάμεσων αγαθών.

VI. Αγορές τελικών προϊόντων.

Στις αγορές σημαντικό ρόλο παίζει και η ποιότητα των προϊόντων. Είναι απαραίτητο να προηγείται η σύνταξη προδιαγραφών των προϊόντων που επιθυμεί να απαιτήσει η επιχείρηση και πρέπει να δίνονται οι κανόνες στάθμισης των παραγόντων, να αποφασίζεται το βάρος και η σημασία κάθε παράγοντα, κατά πόσο δηλαδή συμβάλει ή συμμετέχει στον καθορισμό της ποιότητας και πως θα διαμορφωθεί η τελική επιλογή. (Taylor, 2006)

Τέτοιοι παράγοντες είναι η αντοχή, το βάρος, οι διαστάσεις, η ασφάλεια, οι ανοχές που παρουσιάζουν, η φιλικότητα προς το περιβάλλον κτλ.

Η σύνταξη προδιαγραφών έχει πολύ μεγάλη σημασία και πρέπει να γίνεται για όλα τα προϊόντα που συμμετέχουν με μεγάλο ποσοστό στη διαμόρφωση της τελικής τιμής των προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγει η επιχείρηση. (ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ, 1999)

3.9.2 ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ

Ο όρος αποθέματα αναφέρεται σε οποιοδήποτε προϊόν ή υλικό που αποκτά η επιχείρηση και το αποθηκεύει για να το χρησιμοποιήσει ή για να το μεταπωλήσει σε κάποια μελλοντική στιγμή.

Στα logistics η διάσπαση του χρόνου παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Πρέπει τα προϊόντα να βρίσκονται εκεί που χρειάζονται, τη στιγμή που τα χρειάζονται. Όμως είναι αδύνατο να παράγονται τη στιγμή που ζητούνται, και αυτό γιατί η παραγωγή με τη ζήτηση δεν μπορούν να συμπέσουν χρονικά. Αυτό όμως μπορεί να πραγματοποιηθεί και να γίνει εφικτό με τη δημιουργία και τη διατήρηση αποθεμάτων. Τα αποθέματα θα πρέπει να υπάρχουν γιατί αργά ή γρήγορα θα ζητηθούν, θα χρειαστούν για να καλύψουν κάποια ανάγκη. Η χρονική στιγμή μπορεί να είναι 1 ώρα, 24 ώρες, ένας μήνας ή και ένας χρόνος. Στα logistics επιδιώκεται η μείωση του χρόνου διατήρησης των αποθεμάτων, του χρόνου που μεσολαβεί μεταξύ της παραγωγής και της χρησιμοποίησης ή τελικής ανάλωσης του προϊόντος. (Taylor, 2006)

Τα αποθέματα εξυπηρετούν πέντε σκοπούς σε μία επιχείρηση:

- **Οικονομίες κλίμακας.** Τα αποθέματα χρειάζονται για να μπορεί μια επιχείρηση να επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας στις αγορές, στις μεταφορές και στην παραγωγή. Για παράδειγμα οι πρώτες ύλες έχουν μικρότερο κόστος ανά μονάδα, εάν αγοράζονται σε μεγάλες ποσότητες. Επίσης εάν διατηρείται απόθεμα έτοιμων προϊόντων είναι εφικτές οικονομίες στην μεταφορά και στην κατασκευή λόγω των αποστολών μεγαλύτερου όγκου και της παραγωγής περισσότερων μονάδων προϊόντων αντίστοιχα. Η παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων όμως, προϋποθέτει ότι κάποια προϊόντα θα παραμείνουν στα αποθέματα για μια σημαντική χρονική περίοδο, πριν πωληθούν. Το κόστος διατήρησης αποθεμάτων πρέπει να συγκριθεί με την μείωση του κόστους παραγωγής. Αν και οι συχνές αλλαγές του επιπέδου παραγωγής μειώνουν

την ποσότητα των αποθεμάτων και τον χρόνο αποθήκευσης, απαιτούν αρκετό χρόνο κατασκευής ενός προϊόντος. (ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ, 1999)

- **Ισορροπία προσφοράς και ζήτησης.** Η εποχικότητα της προσφοράς και της ζήτησης ίσως κάνουν αναγκαίο για μια επιχείρηση να διατηρεί αποθέματα. Είναι σημαντικό το κόστος δημιουργίας παραγωγικής δυνατότητας για να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις κάποιων συγκεκριμένων περιόδων του έτους. Η απόφαση διατήρησης μιας σταθερής παραγωγικής δυνατότητας και μόνιμου προσωπικού σε όλη τη διάρκεια του έτους δημιουργεί μεγάλα αποθέματα, αλλά μικρότερο συνολικό κόστος στην επιχείρηση. Στην περίπτωση που η ζήτηση για κάποιο προϊόν είναι σταθερή στη διάρκεια του χρόνου, οι κατασκευαστές είναι υποχρεωμένοι να κατασκευάζουν τελικά προϊόντα και να τα αποθηκεύουν.

- **Εξειδίκευση.** Τα αποθέματα επιτρέπουν σε ένα εργοστάσιο να εξειδικεύεται στα προϊόντα που κατασκευάζει. Τα έτοιμα προϊόντα αποθηκεύονται σε αποθήκες από τις οποίες εκτελούνται οι παραγγελίες των πελατών. Οι οικονομίες που προκύπτουν από τη μεγαλύτερη παραγωγή και από τις μειώσεις του κόστους μεταφοράς, υπερκαλύπτουν το κόστος διαχείρισης των αποθεμάτων.

- **Προστασία από την αβεβαιότητα.** Τα αποθέματα πρώτων υλών μπορεί να προκύψουν λόγω ποσοτικών αγορών ή λόγω της εποχιακής δυνατότητας εφοδιασμού. Ανεξάρτητα του λόγου διατήρησης αποθεμάτων πρώτων υλών, το κόστος διατήρησης πρέπει να συγκριθεί με τις οικονομίες που προκύπτουν εξαιτίας αυτού. Τα αποθέματα ημικατεργασμένων προϊόντων προστατεύουν από έκτακτα περιστατικά. Τέλος, τα αποθέματα έτοιμων προϊόντων μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών επειδή μειώνουν τις περιπτώσεις ελλείψεων, αυξάνουν τη διαθεσιμότητα των προϊόντων ώστε να καλύπτονται έκτακτες ζητήσεις. (ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ, 1999)

- **Τα αποθέματα σαν ρυθμιστής.** Τα αποθέματα διατηρούνται σε όλο το κανάλι διανομής για να λειτουργούν σαν ρυθμιστής των εξής σχέσεων:

- Προμηθευτή-Προμηθειών
- Προμηθειών-Παραγωγής
- Παραγωγής-Marketing

- Marketing-Διανομής
- Διανομής-Εμπόρων
- Εμπόρων-Πελάτη

Επειδή τα μέλη του καναλιού διανομής διαχωρίζονται γεωγραφικά, είναι απαραίτητο να διατηρούνται αποθέματα σε όλο το μήκος του καναλιού διανομής ώστε να επιτυγχάνονται οι χρησιμότητες χώρου και χρόνου.

Στον εν λόγω κλάδο τα αποθέματα απαιτούν ιδιαίτερα προσεκτικό χειρισμό γιατί μπορούν να έχουν άμεση σχέση με την υγεία των καταναλωτών. Θα πρέπει να διατηρούνται σε ιδανική θερμοκρασία προκειμένου να μην αλλοιωθεί η ποιότητά τους και να μην προσχωρήσουν σε αυτά μικρόβια που μπορούν να είναι επιβλαβή για τον ανθρώπινο οργανισμό.

3.10 ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ

Ο τομέας των μεταφορών παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση μιας ενιαίας αγοράς χωρίς σύνορα. Χωρίς αποτελεσματικά δίκτυα μεταφορών είναι αδύνατο να εφαρμοστούν δύο από τις θεμελιώδεις αρχές της κοινότητας:

- α) Η ελεύθερη κυκλοφορία των αποθεμάτων
- β) Η ελεύθερη κυκλοφορία των προσώπων.

Η μεταφορά ως λειτουργία είναι πολύ σημαντική για το τμήμα προμηθειών μιας επιχείρησης διότι ο πρώτος και ο πιο σημαντικός στόχος του τμήματος προμηθειών είναι να υποστηρίξει τις παραγωγικές λειτουργίες της επιχείρησης με απρόσκοπτη ροή υλικών.

Το κόστος μεταφοράς των αγοραζόμενων υλικών είναι πολύ υψηλό. Συμβαίνει σε επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν πολύπλοκο εξοπλισμό ή προϊόντα που απαιτούν ακριβά υλικά παραγωγής.

Διάφορες έρευνες δείχνουν ότι το κύριο εμπόδιο στην αναζήτηση υλικών προμήθειας από το διεθνές περιβάλλον είναι οι διάφορες καθυστερήσεις που σχετίζονται με την μεταφορά.

Η υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης από πλευράς των μεταφορικών υπηρεσιών μπορεί να συντελεστεί μέσω μιας σειράς τεχνικών κατά την αγορά υλικών και εξοπλισμού. (Taylor, 2006)

Τα μεταφορικά μέσα διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες:

1. Σιδηροδρομικοί Μεταφορείς.

Οι σιδηροδρομικοί μεταφορείς έχουν τη δυνατότητα να μεταφέρουν μεγάλες ποσότητες σε αρκετά μεγάλες αποστάσεις με μικρό κόστος. Μπορούν να μεταφέρουν υλικά σε οποιαδήποτε μορφή. Για την μεταφορά των υλικών παρέχουν τις κατάλληλες εγκαταστάσεις αλλά και τον κατάλληλο εξοπλισμό χειρισμού των υλικών. (www-old.civil.ntua.gr/~dtsamb/uploads/18.doc)

2. Οδικό Μεταφορείς.

Η οδική μεταφορά απειλείται από την κυκλοφοριακή συμφόρηση. Συχνά οι βελτιώσεις στην υποδομή ματαιώνονται ή καθυστερούν σημαντικά. Υπάρχουν πολλές παραλλαγές οδικών μεταφορικών μέσω των οποίων καλύπτεται οποιαδήποτε μεταφορική ανάγκη. Ανάλογα με τη χρήση για την οποία προορίζονται, υπάρχουν βυτιοφόρα αυτοκίνητα, φορτηγά, ψυγεία, αυτοκίνητα μεταφοράς χημικών κ.α. Κυριότερα πλεονεκτήματα των οδικών μεταφορών είναι: **α)** η δυνατότητα μεταφοράς από πόρτα αποθήκης σε πόρτα αποθήκης και **β)** η πολύ μεγάλη ευελιξία επιλογής δρομολογίων και αλλαγής κατευθύνσεων ανά πάσα στιγμή. (eld.teipir.gr/downloads/proman/kef2.pdf)

3. Θαλάσσιοι Μεταφορείς.

Οι θαλάσσιοι μεταφορείς μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: **α)** τους εγχώριους και **β)** τους διεθνείς. Ο τύπος του πλοίου διαφέρει ανάλογα με το είδος του φορτίου. Υπάρχουν τα πλοία μεταφοράς καυσίμων, αερίων, αυτοκινήτων, τα ψυγεία κτλ.

Το χαμηλό κόστος ανά μίλι και η δυνατότητα μεταφοράς πολύ μεγάλων φορτίων αποτελούν τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της θαλάσσιας μεταφοράς.

4. Αεροπορικοί Μεταφορείς.

Στον τομέα των αερομεταφορών παρουσιάζεται η ιδιομορφία ότι στην πλειοψηφία μεταφέρονται επιβάτες ενώ η μεταφορά φορτίων είναι πολύ μικρή.

Συνήθως παρέχονται οι εξής υπηρεσίες:

- Αποστολή μικρών δεμάτων μέχρι 35 κιλών τα οποία παραδίδονται - παραλαμβάνονται από τα σημεία ελέγχου αποσκευών.

- Μεταφορά φορτίων μεγάλου όγκου και βάρους γίνεται μέσω των γραφείων εμπορευμάτων των αεροπορικών εταιρειών.

5. Αγωγοί Μεταφορών.

Αυτό το είδος μεταφοράς υγρών φορτίων και αερίων εμφανίζεται στη χώρα μας μέσα από ιδιόκτητες εγκαταστάσεις εργοστασίων ή εταιρειών διύλισης και εκμετάλλευσης προϊόντων τα οποία βρίσκονται σε υγρή μορφή. Μειονέκτημα αποτελεί το ότι αυτή η μεταφορά μπορεί να γίνει μόνο όταν είναι εγκαταστημένο το δίκτυο και κυρίως προς μία μόνο κατεύθυνση. (ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ, 1999)

Οι μεταφορές ειδών διατροφής που δεν είναι συσκευασμένα, όπως το χοιρινό κρέας, απαιτούν ιδιαίτερες συνθήκες μεταφοράς. Απαιτούνται φορηγά – ψυγεία που θα τα διατηρούν για όση ώρα και αν χρειαστεί στην σωστή θερμοκρασία προκειμένου να μην αλλοιωθούν στο ελάχιστο.

3.11 ΔΙΑΝΟΜΗ

Η διανομή των προϊόντων από την εταιρεία στα καταστήματα της γίνεται με οχήματα, τα οποία διακρίνονται σε τρεις τύπους ανάλογα με την χωρητικότητά τους. Έτσι υπάρχουν τα τριαξονικά χωρητικότητας 18 παλετών, τα επικαθήμενα 33 παλετών και τα συρόμενα 35 παλετών. Οι προμηθευτές ανάλογα με τις ανάγκες τους, επιλέγουν αυτά τα οποία τους εξυπηρετούν περισσότερο.

Τα ελληνικά καταστήματα ανάλογα με την οικονομική τους ευρωστία καθορίζουν και τον τρόπο με τον οποίο διανέμουν τα προϊόντα τους. Έτσι τα μικρού μεγέθους (λίγα συνοικιακά καταστήματα) έχουν πολύ λίγα ιδιόκτητα φορηγά ή και καθόλου και η διανομή των προϊόντων γίνεται στα καταστήματα απευθείας από τους προμηθευτές. Οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό μεταφορικών μέσων δηλαδή ιδιόκτητων οχημάτων και οχημάτων εξειδικευμένων μεταφορέων. Ένας από τους λόγους που οδηγεί τις επιχειρήσεις προς τους μεταφορείς είναι ότι το κόστος των ιδιόκτητων μέσων, όπου περιλαμβάνει εξοπλισμό, μισθούς οδηγών, δαπάνες για συντήρηση, ασφάλιση και φορολογία οχημάτων, είναι εξαιρετικά μεγάλο. (Taylor, 2006)

Ενώ η χρησιμοποίηση εξειδικευμένων μεταφορικών εταιρειών τους προσφέρει μια σειρά από οφέλη. Η συγκέντρωση του έργου διανομής πολλών εταιρειών με κοινούς πελάτες μέσω μιας μεταφορικής εταιρείας δημιουργεί τη δυνατότητα μαζικών παραδόσεων και τα οφέλη που επωμίζονται τα είναι:

- Αυξάνεται η ποσότητα παράδοσης.
- Μειώνεται ο χρόνος παράδοσης μια και δεν επισκέπτονται πολλά αυτοκίνητα το ίδιο κατάστημα αλλά μονάχα ένα.
- Μεγιστοποιείται η εκμετάλλευση του αυτοκινήτου,
- Σε περιπτώσεις διανομής εκτός αστικών περιοχών μπορεί να συνδυαστεί η αμφίδρομη μεταφορά φορτίου. Για παράδειγμα, όταν ένα όχημα διανέμει από την Αθήνα προϊόντα σε ένα κατάστημα της αλυσίδας στην Κέρκυρα, στην επιστροφή του, για να μην γυρνάει άδαιο μπορεί να συμφωνεί με άλλες εταιρείες να τους μεταφέρει τα δικά τους προϊόντα προς την Αθήνα. Αυτή η διαδικασία λέγεται back hauling και οδηγεί σε περαιτέρω συμπίεση του κόστους. Όμως ο νόμος επιτρέπει αυτή τη διαδικασία μόνο σε αυτοκίνητα μεταφορών δημόσιας χρήσης και όχι στον ιδιόκτητο στόλο της επιχείρησης.. Ένας άλλος σημαντικός λόγος που οδηγούνται οι επιχειρήσεις προς τους εξειδικευμένους μεταφορείς είναι ότι τα περισσότερα προϊόντα που διακινούνται είναι ευπαθή και χρειάζονται ειδική μεταχείριση κατά τη διανομή τους στα καταστήματα. Έτσι επιλέγουν μεταφορικές εταιρείες που εξειδικεύονται στη διανομή ψυχρού φορτίου. Όμως οι μεγάλες επιχειρήσεις, που έχουν και ιδιόκτητο στόλο οχημάτων, τον έχουν εξοπλίσει κατάλληλα για τη σωστή διανομή του ψυχρού τους φορτίου. Πάντως η διανομή ψυχρού φορτίου απαιτεί μεγάλη προσοχή και ιδιαίτερη μεταχείριση, είτε γίνεται από τα οχήματα των ίδιων των επιχειρήσεων είτε ανατίθεται σε μεταφορικές εταιρείες. (ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ, 1999)

3.12 ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ

Αποθήκη είναι ο χώρος της επιχείρησης από όπου περνούν και φυλάσσονται, προσωρινά τα προϊόντα που αποκτά ή πωλεί η επιχείρηση. Στην αποθήκη εκτελούνται οι εργασίες παραλαβής, αποθήκευσης και αποστολής, εργασίες οι οποίες είναι απαραίτητες για να φτάσει το προϊόν από

την παραγωγή ως την κατανάλωση στη σωστή κατάσταση με το σωστό κόστος.

Τα logistics ως επιχειρηματικός όρος περιλαμβάνει την αποθήκευση.

Ο όρος logistics αναφέρεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη διοίκηση κάθε μορφής υλικού ή προϊόντος, από την αρχική πηγή τους μέχρι τον τελικό καταναλωτή. Στόχος των logistics

είναι ο πελάτης να λάβει τα επιθυμητά προϊόντα, στον ταχύτερο χρόνο, στην καλύτερη ποιότητα, στην κατάλληλη ποσότητα και στο χαμηλότερο κόστος. Για να πραγματοποιηθούν όλα αυτά πρέπει η αποθήκη να είναι πολύ καλά οργανωμένη. (Taylor, 2006)

Υπάρχουν τρία βασικά γνώρισμα που προσδιορίζουν την λειτουργία των logistics και την συνδέουν άρρηκτα με τους αποθηκευτικούς χώρους.

1. Σχεδιασμός. Το συγκεκριμένο γνώρισμα περιλαμβάνει όλο το πλάνο του σχεδιασμού μέσα από τον λεπτομερή σχεδιασμό των προϊόντων, συστημάτων και υπηρεσιών συμπεριλαμβανομένου της ανάπτυξης, δοκιμής και αξιολόγησης του σχεδιασμού.

2. Εφοδιασμός. Εδώ περιλαμβάνονται ο φυσικός εφοδιασμός και η διανομή όλων των διαθέσιμων πόρων όπως: προμήθειες, πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού, υποστήριξη παραγωγής, συσκευασία, διοίκηση αποθεμάτων, διαδικασία παραγγελιών, αποθήκευση.

3. Συντήρηση. Περιλαμβάνει την καλή διατήρηση των εγκαταστάσεων, προϊόντων, συστημάτων και υπηρεσιών μηχανημάτων.

Ο χώρος αποθήκευσης των κρεατικών θα πρέπει να είναι σε ιδανική – χαμηλή θερμοκρασία, προκειμένου να διατηρηθούν τα κρέατα στην αρχική τους κατάσταση. Έτσι λοιπόν, τόσο οι εταιρείες μεταφοράς όσο και οι τελικοί αποδέκτες πριν τον καταναλωτή (σουπερ μάρκετ, κρεοπωλεία) θα πρέπει να διατηρούν στους χώρους τους μεγάλα ψυγεία προκειμένου να μπορούν να αποθηκεύσουν δίχως πρόβλημα τις ποσότητες κρέατος που περνούν από τα χέρια τους.

3.13 ΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Η ανταλλαγή αγαθών μεταξύ παραγωγών και καταναλωτών δημιούργησε την ανάγκη για ανάπτυξη καναλιών διανομής. Τα κανάλια αυτά είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για μια επιχείρηση αφού χωρίς αυτά θα ήταν αδύνατη η διάθεση των προϊόντων της στην αγορά και κατ' επέκταση η δημιουργία εσόδων για αυτή. Η δημιουργία καθώς και η μεταβολή των καναλιών διανομής, γίνεται πάντα σύμφωνα με τις ανάγκες κάθε επιχείρησης και τον τρόπο με τον οποίο διοικείται. (ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ, 1999)

Τα κανάλια διανομής αφορούν λειτουργίες όπως αγορά, πώληση, μεταφορά, αποθήκευση και κοστολόγηση. Κάθε βιομηχανία αποσκοπεί στην καλύτερη δυνατή απόδοση των παραπάνω λειτουργιών με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Για να είναι επιτυχής η προώθηση των αγαθών, ο κατασκευαστής τους θα πρέπει να επιλέξει την κατάλληλη δομή του καναλιού διανομής, τους ενδιάμεσους που θα χρησιμοποιηθούν καθώς και να αναπτύξει τις πολιτικές σχετικά με τα μέλη του καναλιού. Επίσης, θα πρέπει να δημιουργήσει κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα και συστήματα ελέγχου για την εξασφάλιση της υλοποίησης των προτύπων απόδοσης.

Παράλληλα, οι έμποροι θα πρέπει να επιλέξουν προϊόντα τα οποία θα ικανοποιήσουν στο μέγιστο βαθμό τους πελάτες τους και θα επιφέρουν στην επιχείρησή τους το μέγιστο δυνατό κέρδος.

Για το λόγο αυτό η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να ελέγχει τακτικά το σύστημα των καναλιών διανομής έτσι ώστε αν δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι απόδοσης, να εξετάσει εναλλακτικά κανάλια διανομής. (Taylor, 2006) Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο παρουσιάζουν μεγάλη ανομοιογένεια όσον αφορά το μέγεθός τους και την οργάνωση του δικτύου διανομής των προϊόντων τους. Σύμφωνα με εκτιμήσεις παραγόντων του κλάδου, τα εξεταζόμενα προϊόντα διατίθενται στους τελικούς καταναλωτές κυρίως μέσω των κρεοπωλείων σε ποσοστό που αγγίζει το 60% των συνολικών πωλήσεων, καθώς και μέσω των αντίστοιχων τμημάτων των σούπερ μάρκετ των οποίων το ποσοστό εκτιμάται ότι δεν ξεπερνά το 35%.

Σημαντική ποσότητα κρέατος διανέμεται επίσης στις αγορές κρέατος, σε χώρους μαζικής εστίασης και σε ξενοδοχεία. Επιπρόσθετα, οι πωλήσεις κρέατος μέσω των σούπερ μάρκετ εμφανίζουν ανοδική πορεία τα τελευταία χρόνια. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην μεγάλη ποικιλία προϊόντων που διαθέτουν, καθώς και στις ανταγωνιστικές τιμές στις οποίες προσφέρονται τα

εξεταζόμενα προϊόντα. Οι μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ προμηθεύονται τα διάφορα είδη κρέατος από εγχώριες επιχειρήσεις είτε είναι παραγωγικές είτε αποτελούν εισαγωγικές εταιρείες, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις πραγματοποιούν απευθείας εισαγωγές. Η σημαντική ανάπτυξη των μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ έχει εντείνει τον ήδη υφιστάμενο ανταγωνισμό σε επίπεδο εμπορίου, καθώς συγκεντρώνουν συνεχώς μεγαλύτερο μέρος της συνολικής αγοράς.

Το 2005 λειτούργησαν συνολικά 2.325 καταστήματα αλυσίδων σούπερ μάρκετ και 1.145 ακόμη ανεξάρτητα σούπερ μάρκετ με το 35% και 14% αντίστοιχα να συγκεντρώνεται στην Αττική. (ICAP, 2007)

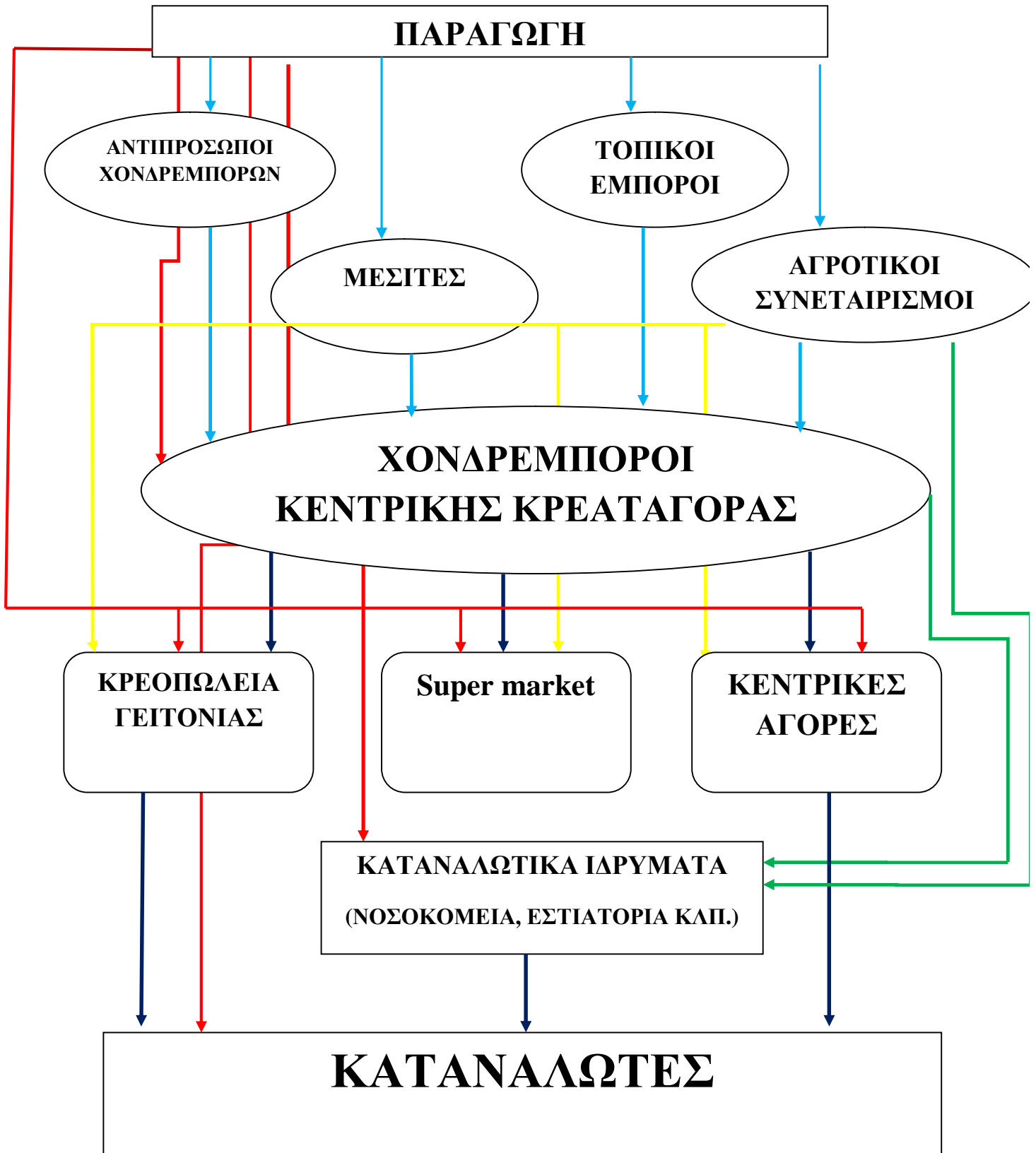
Ορισμένες από τις εταιρείες του κλάδου διαθέτουν και καταστήματα λιανικής πώλησης για τη διακίνηση των προϊόντων τους. Παρόλα αυτά, η διακίνηση γίνεται συνήθως μέσω χονδρεμπόρων εταιρειών διανομής κρέατος, ενώ μικρές ποσότητες διατίθενται απευθείας σε σούπερ μάρκετ και κρεοπωλεία. Σε περιοχές όπου δεν λειτουργούν κεντρικές αγορές κρέατος, ο λιανοπωλητής απευθύνεται συνήθως άμεσα στους παραγωγούς κρέατος, χωρίς τη μεσολάβηση χονδρεμπόρων. Σε ορισμένες περιφέρειες δραστηριοποιούνται σημαντικές εισαγωγικές και χονδρεμπορικές εταιρείες κρέατος που εξυπηρετούν τις τοπικές αγορές, ενώ κάποιες εξ. αυτών επεκτείνονται σε όλη την Ελλάδα.

Στο παρελθόν, το εισαγόμενο κρέας διακινούνταν σχεδόν αποκλειστικά μέσω των κεντρικών αγορών της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης. Τα τελευταία χρόνια ωστόσο, μεγάλες εισαγωγές πραγματοποιούνται από εισαγωγικές εταιρείες που λειτουργούν και εκτός των κεντρικών αγορών, από εταιρείες β. μεταποίησης και από αλυσίδες σούπερ μάρκετ. Προς την κατεύθυνση αυτή συνέβαλλε η απελευθέρωση της διακίνησης κρέατος από τις κεντρικές αγορές, η κατάργηση των ενδοκοινοτικών φραγμών στη διακίνηση εμπορευμάτων, καθώς και η απλοποίηση των εισαγωγικών διαδικασιών.

Σύμφωνα με πηγές της αγοράς, ο συνηθέστερος όρος εμπορίου στην αγορά κρέατος είναι η πίστωση, συνήθως τριών έως έξι μηνών, και οι επιταγές, ενώ οι συναλλαγές μετρητοίς είναι σπανιότερες, εξαιτίας της περιορισμένης οικονομικής ρευστότητας. Οι εκπτώσεις είναι περιορισμένες, ενώ αποτελούν σημαντικό μέσο προώθησης των μεγάλων κυρίως εταιρειών. Το εύρος των εκπτώσεων διαφέρει ανάλογα με τον τρόπο πληρωμής και το είδος της

συμφωνίας μεταξύ των δύο μερών. Σύμφωνα με δηλώσεις παραγόντων του κλάδου, οι μεγαλύτερες εκπτώσεις πραγματοποιούνται προς τα σούπερ μάρκετ. (ICAP, 2007)

Η διαγραμματική απεικόνιση του δικτύου διανομής του κλάδου είναι η εξής:



Στην περίπτωση του χοιρινού κρέατος, και γενικά του κρέατος όλων των ειδών, αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν διαφορές στον τρόπο που ξεκινάει το κρέας από την παραγωγή προκειμένου να διανεμηθεί στα σημεία πώλησης και να φτάσει στον τελικό αποδέκτη – καταναλωτή.

Παραγωγοί: Σε κάποιες περιπτώσεις, οι ίδιοι οι παραγωγοί διατηρούν καταστήματα και αφού σφάζουν τα ζώα, στη συνέχεια πωλούν το κρέας από εκεί, είτε σε χονδρέμπορους, είτε σε απλούς καταναλωτές. Από την διαδικασία αυτή μπορούν να βγουν κερδισμένοι οι παραγωγοί οι οποίοι πωλούν απευθείας τα εμπορεύματα τους και αποφεύγουν τους μεσάζοντες, όπου αυτό είναι δυνατό.

Αντιπρόσωποι των χονδρεμπόρων: Επιπλέον υπάρχουν αντιπρόσωποι των χονδρεμπόρων που αναλαμβάνουν την διαδικασία εξεύρεσης των απαιτούμενων ποσοτήτων κρέατος για τους χονδρέμπορους και είναι αυτοί που έρχονται σε επαφή με τους παραγωγούς. Αποτελούν ένα δίκτυο απεσταλμένων από τους χονδρεμπόρους που δραστηριοποιούνται στην περιοχή, κυρίως που εδρεύει ο χονδρέμπορος αλλά και σε άλλες στην υπόλοιπη Ελληνική επικράτεια και προσπαθούν να αναζητήσουν τα κρέατα εκείνα που θα συνδυάζουν την ποιότητα (από άποψη εκτροφής και υγιεινής) και τιμής.

Αγροτικός συνεταιρισμός: Μια ακόμα λύση είναι και η λύση του αγροτικού συνεταιρισμού στον οποίο καταφεύγουν οι παραγωγή προκειμένου να πουλήσουν και στην συνέχεια ο συνεταιρισμός να διαθέσει τα κρέατα για λογαριασμό του. Ο αγροτικός συνεταιρισμός δραστηριοποιείται σε κάθε περιοχή της χώρας και αντικείμενό του είναι η βοήθεια των αγροτών στις δραστηριότητές τους (φθηνότερες τιμές σε τροφές) καθώς και εμπορικές δραστηριότητες. Αυτές συνίστανται στο γεγονός πως αγοράζουν προϊόντα και κρέατα από τους παραγωγούς και τα μεταπωλούν σε καλές τιμές στους καταναλωτές και σε εστιατόρια super market κ.α.

Μεσίτες: Άλλη μια κατηγορία με βάση την οποία μπορεί να γίνει διάθεση κρέατος είναι και μέσω μεσιτείας. Μεσίτες αναλαμβάνουν τα πουλήσουν το κρέας για λογαριασμό των παραγωγών και στην συνέχεια λαμβάνουν μια ανταμοιβή από τα έσοδα των πωλήσεων. Ο κύριος λήπτης των προϊόντων που πωλούν οι μεσίτες είναι οι χονδρέμποροι.

Χονδρέμποροι: Βασικό ρόλο στην διανομή του κρέατος παίζει και το χονδρεμπόριο. Μπορεί πολλοί καταναλωτές, κάποιες κεντρικές αγορές και ορισμένα super market να εφοδιάζονται απευθείας από τους παραγωγούς ή από τις προαναφερθείσες ομάδες επαγγελματιών, όμως η μεγάλη ογκού διακίνηση γίνεται συνήθως από τους χονδρεμπόρους. Έτσι μεγάλα super market και μεγάλοι οργανισμοί που έχουν σχέση και με τη διατροφή (μεγάλα εστιατόρια, νοσοκομεία κλπ.) προμηθεύονται το κρέας τους από το χονδρεμπόριο.

Κρεοπωλεία γειτονιάς: Ανάλογα το μέγεθος και τον όγκο πωλήσεων του κρεοπωλείου, προμηθεύονται τα κρέατα από παραγωγούς, συνεταιρισμούς ή χονδρέμπορους. Σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί ο ίδιος ο επιχειρηματίας κρεοπώλης να είναι και παραγωγός. Από εκεί τα κρέατα θα καταλήξουν είτε στον τελικό καταναλωτή, είτε μεταποίηση (μαγείρεμα) και πώληση σε εστιατόρια, ψησταριές, ξενοδοχεία κλπ.

Super Market: Σε αυτά καταλήγουν τα κρέατα που είναι άμεσα προς πώληση στους καταναλωτές ενώ μπορεί να αποτελούν και προμηθευτές για τα καταναλωτικά ιδρύματα όπως τα νοσοκομεία.

Κεντρικές αγορές: Απευθύνονται στους καταναλωτές ως επί το πλείστο και πωλούν τα κρέατα σε προνομιακές τιμές για τους καταναλωτές. Πληρούνται όλα τα κριτήρια υγιεινής και διενεργούνται συνεχείς έλεγχοι προκειμένου οι καταναλωτές να μην διατρέχουν τον παραμικρό κίνδυνο να αγοράσουν κάτι που δεν είναι υγιές και κάτι διαφορετικό από τα αναγραφόμενα.

Καταναλωτικά Ιδρύματα, Καταναλωτές: Σε κάθε μια από τις περιπτώσεις που περιγράφονται πιο πάνω οι δύο κατηγορίες αυτές αποτελούν τον τελικό προορισμό του χοιρινού κρέατος, καθώς αυτές οι κατηγορίες δεν έχουν σκοπό το εμπόριο αλλά την κατανάλωση του κρέατος.

3.14 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΑΝΑΛΙΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ

Το κανάλι διανομής ορίζεται ως το σύνολο των επιχειρησιακών μονάδων (εντός ή εκτός του βιομηχανικού οργανισμού), το οποίο ελέγχει τις λειτουργίες που σχετίζονται με το marketing του προϊόντος (δηλ. αγορά, πώληση, μεταφορά, αποθήκευση, κλπ.).

Ανάλογα με τη λειτουργία που θα εκτελεί κάθε επιχειρησιακή μονάδα, διαμορφώνεται η δομή ενός καναλιού διανομής.

Η δομή του καναλιού διανομής επηρεάζει:

- Την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών ή τον έλεγχό τους
- Την ταχύτητα της παράδοσης και της επικοινωνίας
- Το κόστος της λειτουργίας

Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να αποφασίσει για τη δομή του καναλιού μέσα στα πλαίσια της λειτουργίας της, τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της καθώς και τις προδιαγραφές της κατασκευαστικής της δυνατότητας και αποθήκευσης. Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση έχει σαν στόχο πολλά και διάφορα τμήματα αγοράς, τότε θα πρέπει να αναπτύξει τα ανάλογα κανάλια διανομής, ώστε να είναι σε θέση να εξυπηρετήσει αποτελεσματικά αυτά τα τμήματα αγοράς. (ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ, 1999)

Η αναγκαιότητα των καναλιών διανομής αναφέρεται στα εξής:

- Τα κανάλια διανομής εκτελούν τη διαδικασία της ανταλλαγής πιο αποτελεσματικά, παρέχοντας τις χρησιμότητες χρόνου, χώρου και απόκτησης.
- Οι ενδιάμεσοι των καναλιών διανομής παρέχουν τη δυνατότητα της κατάταξης και του διαχωρισμού των αγαθών που προσφέρονται, βελτιώνοντας έτσι την αποτελεσματικότητα της διανομής
- Οι εταιρίες marketing οργανώνουν τις διαπραγματεύσεις ή τις συναλλαγές τους μέσα στο κανάλι διανομής ώστε να είναι εφικτή η τυποποίηση των συναλλαγών τους, γεγονός το οποίο ελαχιστοποιεί το κόστος διανομής.
- Τα κανάλια διανομής διευκολύνουν τη διαδικασία αναζήτησης πελατών. (Taylor, 2006)

3.15 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΧΟΙΡΕΙΟΥ ΚΡΕΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Παρόλο που η χοιροτροφία στην Ελλάδα αποτελεί δυναμικό τομέα της εντατικής κτηνοτροφίας, ο τομέας δεν είχε την ανάπτυξη που θα μπορούσε και παρουσιάζει αρκετές διαρθρωτικές αδυναμίες. Είναι πολλοί οι λόγοι που οδήγησαν στην συρρίκνωση και στη συνέχεια στη στασιμότητα του τομέα. Κάποιοι από αυτούς είναι το ψηλό κόστος χρηματοδότησης, η έλλειψη εγχώριου βασικού αναπαραγωγικού υλικού, η υπερχρέωση των μονάδων, το

υψηλό κόστος παραγωγής λόγω διατροφής (υψηλές τιμές δημητριακών καρπών-απαγόρευση χρήση ζωοτροφών ζωικής προέλευσης) και οι περιορισμοί στα εθνικά και κοινοτικά προγράμματα ενίσχυσης των επενδύσεων.

Ο έντονος ανταγωνισμός από την εισαγωγή νωπού χοιρινού κρέατος από χώρες της Ε.Ε. είναι επίσης ένας πολύ σημαντικός λόγος για τη μη ανάπτυξη της χοιροτροφίας καθώς και οι αδυναμίες του συστήματος ελέγχου εμπορίας κρέατος με αποτέλεσμα το εισαγόμενο χοιρινό κρέας να πωλείται ως εγχώριο με δυσμενείς επιπτώσεις στην εγχώρια παραγωγή. Ειδικότερα τα κυριότερα προβλήματα που εμφανίζει ο τομέας συνοψίζονται στα εξής(ΥΠ.Α.Α.Τ., 2007):

- η διάθεση αρδευόμενων εκτάσεων για ισχυρά επιδοτούμενες καλλιέργειες που αποτρέπουν την καλλιέργεια ζωοτροφών απαραίτητων για την χοιροτροφία

- οι αδυναμίες της φυτικής παραγωγής, όπως ο μικρός και πολυτεμαχισμένος κλήρος και η μονοκαλλιέργεια. που οδηγεί στην ανεπάρκεια ζωοτροφών και στη μη σύνδεση ζωικής και φυτικής παραγωγής

- Ο ανταγωνισμός των ζωικών προϊόντων και ιδιαίτερα του χοιρινού κρέατος από τα ομοειδή προϊόντα άλλων χωρών και ιδίως των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

- Η ανεπαρκής οργάνωση και η κακή διαχείριση των κτηνοτροφικών εκμεταλλεύσεων

- Το υψηλό κόστος χρηματοδότησης οι δυσμενείς όροι χρηματοδότησης και το μεγάλο ύψος των απαιτούμενων επενδύσεων. (Τα επιτόκια παρά τη μείωση τους εξακολουθούν να είναι υψηλά).

- Η έλλειψη ολοκληρωμένων ελέγχων από την παραγωγή μέχρι τη διάθεση των κτηνοτροφικών προϊόντων σε ενιαία βάση.

- Η έλλειψη σωστών και ισχυρών συνεταιριστικών οργανώσεων και επαγγελματικών οργανώσεων οι οποίες θα μπορούσαν να παρέχουν ουσιαστική βοήθεια στον επιχειρηματία κτηνοτρόφο όχι μόνο στον τομέα την τεχνικής στήριξης αλλά και στον τομέα της διάθεσης των προϊόντων του.

3.16 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΧΟΙΡΕΙΟΥ ΚΡΕΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Οι προοπτικές της χοιροτροφίας είναι θετικές. Ο τομέας διαθέτει αξιόλογο δυναμικό και εμπειρία και μπορεί με το κατάλληλο θεσμικό-οικονομικό πλαίσιο, να ανταποκριθεί στο νέο μοντέλο ανάπτυξης με στόχους την ασφάλεια, την ποιότητα την ανταγωνιστικότητα και την πολυμορφία των παραγόμενων προϊόντων. Η ρύθμιση για τα πανωτόκια η οποία δίνει λύση στο πρόβλημα της υπερχρέωσης καθώς και οι δυνατότητες που δίνονται πλέον για επενδύσεις σε παλαιές και νέες μονάδες, θα δώσουν καινούργια ώθηση στον τομέα.

Η εφαρμογή συστημάτων Ολοκληρωμένης Περιβαλλοντικής Διαχείρισης καθώς και η εντατικοποίηση του προγράμματος μετεγκατάστασης κτηνοτροφικών μονάδων για λόγους προστασίας περιβάλλοντος, θα δώσουν νέους ορίζοντες στην ανάπτυξη του τομέα.

Επιπλέον η βελτίωση της υποδομής της μεταποίησης . εμπορίας και ο έλεγχος των εισαγωγών αποτελούν επίσης πολύ θετικά μέτρα για τον τομέα.

Η ίδρυση μιας Διεπαγγελματικής Οργάνωσης θα βοηθήσει σημαντικά τον τομέα αλλά η δημιουργία της, εναπόκειται στη θέληση των χοιροτρόφων και των εμπλεκόμενων φορέων.

Ενθαρρυντικά εμφανίζονται και τα στοιχεία της στατιστικής υπηρεσίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης σύμφωνα με τα οποία η ετήσια κατανάλωση χοιρινού κρέατος στην Ευρωπαϊκή Ένωση θα ανέλθει στα 44,4 Kg/κάτοικο το 2012 και τα επόμενα χρόνια το χοιρινό κρέας θα είναι η πρώτη επιλογή από πλευράς κρεάτων σε ολόκληρο τον κόσμο.

Γενικά η αγορά είναι έντονα ανταγωνιστική, το πλαίσιο είναι σύνθετο, όμως με τη σωστή οργάνωση της παραγωγής, μεταποίησης και εμπορίας το μέλλον της ελληνικής χοιροτροφίας είναι θετικό. (ΥΠ.Α.Α.Τ., 2007)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα πλαίσια της παρούσας πτυχιακής εργασίας θεωρήθηκε χρήσιμο να πραγματοποιηθεί μια έρευνα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον υπό μελέτη κλάδο και στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν το ζήτημα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι δυσκολίες ήταν πολλές καθώς οι επιχειρηματίες δεν παρουσιάστηκαν ιδιαίτερα θετικοί στο να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο είτε γιατί δεν γνώριζαν το θέμα, είτε γιατί δεν είχαν χρόνο είτε ακόμα γιατί δεν τους απασχολούσε. Για τον λόγο αυτό παρουσιάζονται μόλις τέσσερις απαντημένες συνεντεύξεις καθώς τόσοι ήταν αυτοί που δέχθηκαν να απαντήσουν.

4.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην παρούσα εργασία το εργαλείο έρευνας είναι η συνέντευξη. Η επιλογή της συνέντευξης δεν έγινε τυχαία καθώς αποτελεί ίσως την πιο διαδεδομένη μέθοδο άντλησης ποιοτικού υλικού και πληροφοριών στις κοινωνικές επιστήμες. Οι συνεντεύξεις της παρούσας έρευνας είναι αυστηρά δομημένες (structured interview) δηλαδή βασισμένες σε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο. Επίσης, οι συνεντεύξεις και με τους ηλικιωμένους και με τους κοινωνικούς λειτουργούς πραγματοποιήθηκαν πρόσωπο με πρόσωπο (face to face interview).

Η συνέντευξη ουσιαστικά είναι η επικοινωνία μεταξύ προσώπων, που καθοδηγείται από τον ερευνητή με στόχο την απόσπαση πληροφοριών σχετιζομένων με το αντικείμενο της έρευνας. Ουσιαστικά, αποτελεί το βασικό εργαλείο της έρευνας, ένας έμμεσος τρόπος συλλογής πληροφοριών αναφορικά με τις αντιλήψεις και τα «πιστεύω» των ανθρώπων που ερωτώνται.

Στη παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε η συνέντευξη σε βάθος. Η συνέντευξη σε βάθος αφορά γενικές ερωτήσεις σε θέματα που ο ερευνητής έχει προκαθορίσει, αλλά τα οποία δεν τα θέτει με συγκεκριμένη σειρά, και

τον «πρωταγωνιστικό» ρόλο τον κατέχει ο ερωτώμενος, με την παρουσία του ερευνητή ως βοηθητική και διακριτικά καθοδηγητική. (ROBSON, 2010)

4.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα της συνέντευξης στη παρούσα έρευνας, είναι τα εξής(ROBSON, 2010):

- Προσπάθεια για ανάλυση και εμβάθυνση.
- Πιθανή διερεύνηση στάσεων και συμπεριφορών οι οποίες παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια της έρευνας και δεν είχαν αξιολογηθεί από την ερευνητικά ομάδα.

Τα πιο σημαντικά μειονεκτήματα της παρούσας συνέντευξης είναι:

- Μικρό δείγμα με κίνδυνο να μην είναι αντιπροσωπευτικό
- Η γενίκευση είναι δύσκολη λόγω του μικρού δείγματος αλλά και των τοπικών χαρακτηριστικών του.

4.4 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Οι ερωτήσεις που αποτελούσαν το ερωτηματολόγιο που δόθηκε προς απάντηση στους επιχειρηματίες ήταν οι εξής:

- Που δίνει προτεραιότητα η επιχείρησή σας: στην ελαχιστοποίηση του κόστους (εστίαση σε μια μικρή σχετικά ποικιλία προϊόντων που ζητούνται περισσότερο με τη χαμηλότερη δυνατή τιμή για τον πελάτη) ή στη δυνατότητα να ανταποκρίνεται με ευελιξία στη ζήτηση (συνεχή και άμεση διάθεση μιας μεγάλης ποικιλίας προϊόντων στους πελάτες)
- Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί στόχοι για τη λειτουργία της επιχείρησής σας; (π.χ. μείωση αποθεμάτων, μείωση κόστους, σταθερή ποιότητα κρέατος, βιώσιμο κέρδος, καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση πελατών, κλπ)

- Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την επίτευξη των σημαντικών στόχων της επιχείρησής σας;
- Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες για τη επιλογή των προμηθευτών της επιχείρησής σας; (π.χ. χαμηλότερης τιμή κρέατος, μεγαλύτερη εκπλήρωση παραγγελιών, ευελιξία σε αλλαγές στις παραγγελίες, εγγύηση (πιστοποίηση) της ποιότητας του κρέατος, κλπ)
- Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί κίνδυνοι για τη λειτουργία της επιχείρησής σας; (π.χ. μεταβολές στην ζήτηση από τους καταναλωτές, μεταβολές στους χρόνους παράδοσης των παραγγελιών από τους προμηθευτές σας, μεταβολές στην ποιότητα του κρέατος, πίεση του ανταγωνισμού, κλπ);
- Με ποιες ενέργειες πιστεύετε ότι είναι δυνατόν να βελτιωθεί η απόδοση της επιχείρησής σας; (π.χ. καλύτερες σχέσεις με τους προμηθευτές, βελτίωση της πρόβλεψης της ζήτησης, μείωση του κόστους συνολικά, κλπ)

Το ερωτηματολόγιο καταρτίστηκε με σκοπό να γίνει μια αποσαφήνιση του στόχου και του σκοπού των επιχειρηματιών όσον αφορά στην πορεία της επιχείρησής τους και στις δραστηριότητες που συνδέονται με αυτή, όπως είναι η επιλογή των προμηθευτών επί παραδείγματι. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων μαγνητοφωνήθηκαν και στην συνέχεια πραγματοποιήθηκε απομαγνητοφώνηση προκειμένου να καταγραφούν και να αναλυθούν τα αποτελέσματα.

4.5 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

Στην παρούσα μελέτη, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ανωνυμία του δείγματος, που ήταν και δική τους επιθυμία, δόθηκαν εγγυήσεις στους ερωτώμενους πως τα προσωπικά στοιχεία που έδωσαν δεν θα χρησιμοποιηθούν σε κανένα σημείο της μελέτης – εκτός της ηλικίας για την

οποία και έδωσαν τη συγκατάθεσή τους – και θα διατηρηθούν από την ομάδα για την τήρηση προσωπικού αρχείου. Το ίδιο θα γίνει και με όλο το υλικό της έρευνας το οποίο θα διατηρηθεί ως αρχείο από την ομάδα και μετά τη λήψη του πτυχίου και θα χρησιμοποιείται – προς όφελος της επιστήμης πάντοτε – για οποιαδήποτε ερευνητική ή συμβουλευτική ανάγκη στο μέλλον. (ROBSON, 2010)

Επιπλέον, η σχέση μεταξύ του ερευνητή και του συνεντευξιαζόμενου πρέπει να είναι αναλογική κι ισότιμη αφού κατά τη διάρκεια της συνέντευξης διαπλέκονται συναισθήματα εμπιστοσύνης και ανασφάλειας ή ασφάλειας, που χαρακτηρίζουν τελικά την όλη διαδικασία. (ROBSON, 2010)

4.6 ΔΕΙΓΜΑ

Δείγμα της παρούσας *ποιοτικής έρευνας* επιτέλεσαν 4 επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στον τομέα του χοιρινού κρέατος και δέχτηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο μας. Οι τέσσερις αυτοί επιχειρηματίες ήταν σχετικά νέοι στο χώρο καθώς εκείνος με τον περισσότερο χρόνο ασχολίας στο επάγγελμα ήταν μόλις δύο χρόνια. Τρεις από τους τέσσερις διατηρούν κρεοπωλείο στην πόλη των Πατρών ενώ στην έρευνα συμμετείχε και ο υπεύθυνος κρεοπωλείου ενός σούπερ μάρκετ.

4.7 ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Παρά τις πολλές δυσκολίες, στην έρευνα συμμετείχαν τέσσερα άτομα που απάντησαν στις ερωτήσεις. Για την πραγματοποίηση της έρευνας καταρτίστηκε ένα μικρό και ευέλικτο ερωτηματολόγιο προκειμένου και να μην κουράσει τον συνεντευξιαζόμενο αλλά και να μπορεί να δώσει κατατοπιστική εικόνα σχετικά με τον κλάδο και το θέμα στο οποίο αφορούσε η έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην ανάλυση που ακολουθεί παρατίθενται οι ερωτήσεις που κλήθηκαν να απαντήσουν οι συνεντευξιζόμενοι καθώς και οι απαντήσεις του καθενός ξεχωριστά για κάθε ερώτηση.

5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

1. Που δίνει προτεραιότητα η επιχείρησή σας: στην ελαχιστοποίηση του κόστους (εστίαση σε μια μικρή σχετικά ποικιλία προϊόντων που ζητούνται περισσότερο με τη χαμηλότερη δυνατή τιμή για τον πελάτη) ή στη δυνατότητα να ανταποκρίνεται με ευελιξία στη ζήτηση (συνεχή και άμεση διάθεση μιας μεγάλης ποικιλίας προϊόντων στους πελάτες)

A) Η επιχείρησή δίνει προτεραιότητα στην ελαχιστοποίηση του κόστους. Ειδικά τώρα μέσα στην οικονομική κρίση για να επιβιώσει η επιχείρησή θα πρέπει να έχει όσο το δυνατόν λιγότερα έξοδα.

B) Όλα είναι σημαντικά για την επιχείρησή αλλά περισσότερο από όλα θα πρέπει να μειώσουμε το κόστος.

Γ) Νομίζω ότι και τα δυο είναι εξίσου σημαντικά αλλά για να ζήσει η επιχείρησή θα πρέπει να εξυπηρετεί τον πελάτη όπως αυτός θέλει. Θα πρέπει να έχει μια ευελιξία ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του.

Δ) Οι συνθήκες που ζούμε είναι πολύ δύσκολες για τις επιχειρήσεις, θα πρέπει να ελαχιστοποιήσει το κόστος της ώστε να μπορέσει να επιβιώσει.

Σχόλιο: είναι προφανές ότι οι επιχειρηματίες επιθυμούν να ελαχιστοποιήσουν το κόστος. Φαίνεται να είναι επηρεασμένοι από την οικονομική κρίση και βλέπουν την ελαχιστοποίηση του κόστους σαν ένα μέσο ώστε να βγουν οι επιχειρήσεις αλώβητες από την κρίση.

2. Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί στόχοι για τη λειτουργία της επιχείρησής σας; (π.χ. μείωση αποθεμάτων, μείωση κόστους, σταθερή ποιότητα κρέατος, βιώσιμο κέρδος, καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση πελατών, κλπ)

A) Εκτός από τη μείωση κόστους που σας είπα δίνουμε ιδιαίτερη βάση στο πως εξυπηρετούμε τον πελάτη. Πρέπει να μένει ευχαριστημένος ώστε να ξανά επιλέξει το κατάστημα μας.

B) Καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Πρέπει να του δίνουμε το προϊόν που θέλει και όπως το θέλει ώστε να μείνει ευχαριστημένος.

Γ) Ο σημαντικότερος στόχος της επιχείρησής μου είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Πιστεύω ότι είναι ο μόνος τρόπος να αυξηθούν τα έσοδα της επιχείρησης.

Δ) Για να λειτουργήσει η επιχείρηση πρέπει να έχει πελάτες που θα αγοράσουν τα προϊόντα μας. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να μένουν ευχαριστημένοι ώστε να ξανά έρθουν και να μας διαφημίσουν και σε άλλους πελάτες.

Σχόλιο: Όλοι οι επιχειρηματίες που ερωτήθηκαν θέτουν σαν προτεραιότητα την ικανοποίηση του πελάτη.

3. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την επίτευξη των σημαντικών στόχων της επιχείρησής σας;

A) Αρκετά!! Πάμε αρκετά καλά! Μας εμπιστεύονται οι πελάτες μας και αυτά είναι το σημαντικότερο.

B) Πιστεύω ότι έχουμε αρκετά περιθώρια ανάπτυξης. Θεωρώ όμως ότι είναι πιο δύσκολη η επίτευξη των στόχων λόγω της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας που ζούμε.

Γ) Είμαστε αρκετά ικανοποιημένοι αν και πιστεύω ότι πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης όσο δύσκολα και να είναι τα πράγματα στις μέρες μας.

Δ) Είναι πολύ δύσκολη η οικονομική κατάσταση που ζούμε όλοι μας. Κάνεις μας δε μπορεί να είναι ευχαριστημένος και ικανοποιημένος. Όμως κάνουμε πολλές προσπάθειες.

Σχόλιο: Όλοι οι επιχειρηματίες θέτουν ως παράμετρο της επίτευξης των στόχων τους την οικονομική κρίση. Δείχνουν να καλύπτουν και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους αλλά πάντα πιστεύουν σε περιθώρια ανάπτυξης.

4. Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες για τη επιλογή των προμηθευτών της επιχείρησής σας; (π.χ. χαμηλότερης τιμή κρέατος, μεγαλύτερη εκπλήρωση παραγγελιών, ευελιξία σε αλλαγές στις παραγγελίες, εγγύηση (πιστοποίηση) της ποιότητας του κρέατος, κλπ)

A) Η αλήθεια είναι ότι δίνουμε μεγάλη βάση στην ποιότητα και όταν αυτή συνδυάζεται με καλύτερη τιμή ακόμα καλύτερα.

B) Μας ενδιαφέρει πολύ η ποιότητα. Βέβαια είναι δύσκολο να την έχουμε γιατί κοστίζει πάρα πολύ. Όμως συνδυάζουμε ποσότητα και τιμή για να έχουμε τα καλύτερα αποτελέσματα.

Γ) Οι προμηθευτές μας φροντίζουμε να είναι αξιόπιστοι και να μας δίνουν τα καλύτερα προϊόντα. Είναι σημαντικό να τους έχουμε εμπιστοσύνη και να έχουμε την καλύτερη ποιότητα.

Δ) Πιστεύω ότι όλα είναι σημαντικά, έχουμε τους ίδιους προμηθευτές για πολλά χρόνια και αυτό γιατί εκπληρώνουν όλες τις προϋποθέσεις.

Σχόλιο: Όπως φαίνεται και από τις απαντήσεις των ερωτούμενων είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ποιότητα στα προϊόντα των προμηθευτών, ενώ θεωρούν ότι όλοι οι παράγοντες της ερώτησης θεωρηθήκαν σημαντικοί.

5. Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί κίνδυνοι για τη λειτουργία της επιχείρησής σας; (π.χ. μεταβολές στην ζήτηση από τους καταναλωτές, μεταβολές στους χρόνους παράδοσης των παραγγελιών από τους προμηθευτές σας, μεταβολές στην ποιότητα του κρέατος, πίεση του ανταγωνισμού, κλπ);

A) Έχουμε πλέον μεγάλο ανταγωνισμό στον κλάδο όπως συμβαίνει και στους περισσότερους κλάδους. Είναι πολύ σημαντικό να καταφέρουμε να διατηρήσουμε την πελατεία μας.

B) Όλα παίζουν το ρόλο τους. Το σημαντικότερο απ' όλα είναι να διατηρήσουμε το μερίδιο αγοράς μας ειδικά τώρα που έχουν εισέρθει στον κλάδο πολλές επιχειρήσεις και έχει μεγαλώσει ο ανταγωνισμός.

Γ) Έχει μεγαλώσει τόσο πολύ ο ανταγωνισμός που είναι δύσκολο πλέον να ανταπεξέλθουμε.

Δ) Όλα είναι σημαντικά πρέπει να διατηρούμε τη θέση μας στην αγορά. Πρέπει να διατηρούμε την ποιότητα μας και να είμαστε πολύ προσεκτικοί στις επιλογές μας.

Σχόλιο: Είναι προφανές ότι οι επιχειρηματίες νιώθουν μεγάλο ανταγωνισμό από τον κλάδο ενώ θεωρούν όλους τους παράγοντες σημαντικούς.

6. Με ποιες ενέργειες πιστεύετε ότι είναι δυνατόν να βελτιωθεί η απόδοση της επιχείρησής σας; (π.χ. καλύτερες σχέσεις με τους προμηθευτές, βελτίωση της πρόβλεψης της ζήτησης, μείωση του κόστους συνολικά, κλπ)

A) Θα πρέπει να μειώσουμε ακόμα περισσότερο το κόστος ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να βελτιώσουμε τις σχέσεις και με τους πελάτες και με τους προμηθευτές.

B) Είναι δύσκολο να βελτιωθεί η επιχείρηση μέσα στην οικονομική κρίση αυτό που πρέπει να κάνουμε είναι να διατηρήσουμε τις καλύτερες σχέσεις με τους προμηθευτές μας ώστε να έχουμε τα καλύτερα προϊόντα.

Γ) Θα πρέπει να μειώσουμε το κόστος της επιχείρησης και να γίνουμε όσο πιο ανταγωνιστικοί γίνεται.

Δ) Είναι δύσκολο να βελτιωθεί η απόδοση της επιχείρησής μας. Είναι δύσκολη η οικονομική συγκυρία. Η μείωση του κόστους είναι ένας τρόπος επιβίωσης.

Σχόλιο: Οι επιχειρηματίες βλέπουν σαν διέξοδο της κρίσης με ταυτόχρονη βελτίωση της απόδοσης τη μείωση του κόστους.

5.3 ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο κεφάλαιο αυτό παρατέθηκαν οι ερωτήσεις της έρευνας και οι απαντήσεις των επιχειρηματιών, για κάθε ερώτηση ξεχωριστά. οι απαντήσεις γράφτηκαν ακριβώς όπως δόθηκαν από τους ερωτηθέντες χωρίς την παραμικρή παράφραση. Τέλος υπάρχει και ένα μικρό σχόλιο που συνοδεύει κάθε ομάδα απαντήσεων και που δίνει πιο συγκεντρωτικά το γενικό νόημα των απαντήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της πτυχιακής εργασίας. Υπάρχουν πολλές μεγάλες επιχειρήσεις στην Ελλάδα που ασχολούνται με τον κλάδο. Για να επιβιώσουν όμως στον ανταγωνισμό πρέπει να διασφαλίσουν την ποιότητα του κρέατος που θα διανείμουν στα καταστήματα και να στήσουν εκσυγχρονισμένα δίκτυα διανομής προκειμένου να πετύχουν το μέγιστο αποτέλεσμα.

6.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Βασικό χαρακτηριστικό του κλάδου, είναι η ύπαρξη μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων, η πλειοψηφία των οποίων είναι μικρού μεγέθους και βιοτεχνικού χαρακτήρα. Η εικόνα αυτή συναντάται στις περισσότερες κατηγορίες κρέατος, ιδιαίτερα στο βόειο και εν μέρει στο χοιρινό, όπου δεν υπάρχει συγκεντροποίηση. Οι μικρές αυτές εκμεταλλεύσεις διαθέτουν μικρές μονάδες εκτροφής ή προμηθεύονται ζώα από την τοπική αγορά. Επίσης, αρκετές διαθέτουν σφαγεία στις εγκαταστάσεις τους, ενώ άλλες πραγματοποιούν τη σφαγή σε εγκαταστάσεις τρίτων. Οι μικρές εγκαταστάσεις, η μη τήρηση των όρων αποθήκευσης και διανομής, καθώς και η δυσκολία ελέγχου ποιότητας και εφαρμογής του υπάρχοντος κάθε φορά κρατικού και θεσμικού πλαισίου περί παραγωγής και διάθεσης κρέατος, έχουν ως αποτέλεσμα η εγχώρια παραγωγή σε κάποιες κατηγορίες να είναι περιορισμένη, ενώ αρκετές είναι οι μικρές κυρίως επιχειρήσεις που αποχωρούν από τον κλάδο.

Ωστόσο, στον κλάδο δραστηριοποιούνται ορισμένες μεγάλες μονάδες επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν καθετοποιημένες μονάδες και ασχολούνται με όλα τα στάδια, από την εκτροφή και σφαγή ζώντων ζώων έως την παραγωγή κρέατος, επεξεργασία/τυποποίηση και παραγωγή προϊόντων κρέατος. Η επεξεργασία και τυποποίηση κρέατος αποτελεί από μόνη της το αντικείμενο πολλών εταιρειών, οι οποίες έχουν σημαντική παρουσία στην

αγορά. Οι εν λόγω επιχειρήσεις προμηθεύονται το κρέας είτε από την εγχώρια αγορά είτε από το εξωτερικό και στη συνέχεια το επεξεργάζονται και το τυποποιούν. Η επεξεργασία περιλαμβάνει κυρίως τον τεμαχισμό και την αποστέωση, ενώ η τυποποίηση γίνεται είτε σε (μεγάλη) «επαγγελματική» συσκευασία είτε σε μικρές μερίδες που προορίζονται για λιανική πώληση. Σύμφωνα με εκτιμήσεις παραγόντων του κλάδου, το ποσοστό της συμμετοχής του τυποποιημένου κρέατος στην συνολική κατανάλωση κυμαίνεται μεταξύ 20-30%, και βαίνει αυξανόμενο, λόγω της ευκολίας και του λιγότερου χρόνου που απαιτείται για την προετοιμασία του. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα τελευταία χρόνια, αρκετές εταιρείες πραγματοποίησαν (ή προγραμματίζουν) επενδύσεις σε νέες μονάδες μεταποίησης καθώς και εκσυγχρονισμό των υφιστάμενων εγκαταστάσεων.

Το κρέας αποτελεί βασικό είδος διατροφής στη χώρα μας και η ζήτηση του συνολικά χαρακτηρίζεται από χαμηλή ελαστικότητα ως προς την τιμή. Οι μεταβολές στην τιμή δεν επηρεάζουν δραστικά τη συνολική κατανάλωση κρέατος, ωστόσο μπορούν να καθορίζουν το βαθμό υποκατάστασης μεταξύ των διαφόρων ειδών κρέατος. Οι παράγοντες που εκτιμάται ότι επηρεάζουν περισσότερο τη ζήτηση είναι η αντίληψη περί ποιότητας του κρέατος, η οποία συνδέεται συχνά με την προέλευσή του, οι διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών, τα έθιμα και οι παραδόσεις, τα οποία ευνοούν την κατανάλωση συγκεκριμένης κατηγορίας κρέατος σε συγκεκριμένες περιόδους κλπ.

Η ζήτηση επηρεάζεται, επίσης, από αστάθμητους παράγοντες που σχετίζονται με απρόβλεπτα φαινόμενα. Κατά καιρούς, οι ασθένειες που προσέβαλαν τα βοοειδή και τα πουλερικά οδήγησαν σε απότομη μείωση της κατανάλωσης των εν λόγω κατηγοριών κρέατος. Παρόλα αυτά, τέτοιου είδους γεγονότα έχουν συνήθως πρόσκαιρη επίδραση στις προτιμήσεις των καταναλωτών, με αποτέλεσμα σταδιακά η ζήτηση να επιστρέφει στα συνήθη επίπεδα.

Βασικό χαρακτηριστικό του εξεταζόμενου κλάδου αποτελεί ο μεγάλος αριθμός των επιχειρήσεων που περιλαμβάνει, η πλειοψηφία των οποίων είναι μικρού μεγέθους και βιοτεχνικού χαρακτήρα. Οι εγγενείς αδυναμίες που χαρακτηρίζουν τον παραγωγικό τομέα του κλάδου (όχι μόνο στο επίπεδο της κτηνοτροφίας - πρωτογενούς παραγωγής) και οι δυσχέρειες εφαρμογής του υπάρχοντος θεσμικού πλαισίου περί παραγωγής και διάθεσης κρέατος, έχουν

ως αποτέλεσμα η εγχώρια παραγωγή να είναι σχετικά περιορισμένη, ενώ μειωμένη είναι και η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων, σε ορισμένες κατηγορίες τουλάχιστον.

Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο παρουσιάζουν ανομοιογένεια όσον αφορά τα δίκτυα διανομής των προϊόντων τους. Σημαντική ποσότητα κρέατος διακινείται μέσω χονδρεμπόρων, ενώ μικρές ποσότητες διατίθενται απευθείας από τις επιχειρήσεις σε σούπερ μάρκετ και κρεοπωλεία. Σε περιοχές όπου δεν λειτουργούν κεντρικές αγορές κρέατος, ο λιανοπωλητής απευθύνεται συνήθως άμεσα στους παραγωγούς κρέατος.

Είναι προφανές πως οι επιχειρηματίες επιθυμούν να ελαχιστοποιήσουν το κόστος της δραστηριότητάς τους. Φαίνεται να είναι επηρεασμένοι από την οικονομική κρίση και βλέπουν αυτή την μέθοδο σαν μια διέξοδο του κλάδου από την κρίση καθώς θα μπορούν να διαθέτουν τα προϊόντα τους σε χαμηλότερες τιμές και έτσι να αναθερμανθεί η αγορά και οι καταναλωτές να συνεχίσουν να αγοράζουν προϊόντα κρέατος και κατ' επέκταση και χοιρινού. Βασική προτεραιότητα των ερωτώμενων είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη. Άλλωστε όλοι τόνισαν (off the record) ότι ο ικανοποιημένος πελάτης είναι αυτός που θα προτιμήσει πάλι το κατάστημα για τις αγορές του. Επιπλέον όλοι οι επιχειρηματίες θέτουν ως παράμετρο της επίτευξης των στόχων τους την οικονομική κρίση. Δείχνουν να καλύπτουν και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους αλλά πάντα πιστεύουν σε περιθώρια ανάπτυξης.

Πολύ σημαντικό ρόλο παίζει επίσης και ο προμηθευτής. Για να πουλήσει μια επιχείρηση ποιοτικά κρέατα δεν φτάνει μόνο η καλή συντήρησή τους. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι και η αγορά καλών και ποιοτικών κρεάτων.

6.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Οι επιχειρήσεις με σκοπό να μπορέσουν να διατηρηθούν σε ένα τέτοιο περιβάλλον όπως του κλάδου του χοιρινού κρέατος θα πρέπει να αυξήσουν την αποδοτικότητα τους και την παραγωγικότητάς τους.

Λόγω της οικονομικής κατάστασης που επικρατεί την δεδομένη στιγμή στην Ελλάδα όλο και λιγοστεύουν αυτοί που επιθυμούν να κάνουν τέτοιου είδους επενδύσεις. Με δεδομένο όμως ότι η τιμές στα υπόλοιπα είδη κρέατος είναι πιο πάνω σε σχέση με το χοιρινό δεν αποκλείεται κάποιος να θελήσει να

επενδύσει στον κλάδο, αφού το προϊόν του θα έχει πολλές πιθανότητες προτίμησης από το καταναλωτικό κοινό..

Θα μπορούσαν επίσης οι εταιρείες να προωθούν προσφορές με ακόμα χαμηλότερες τιμές στους πελάτες τους, ούτως ώστε να αυξήσουν τις πωλήσεις τους και ως ένα σημείο τα κέρδη τους.

Τέλος θα πρέπει να γίνει προσπάθεια μείωσης του κόστους των υλικών που χρησιμοποιούνται, ώστε να γίνουν ακόμα πιο ανταγωνιστικές οι τιμές των επιχειρήσεων.

Από την άλλη το κράτος θα πρέπει να επέμβει αφενός επιβάλλοντας ένα πλαφόν στις συνεχείς αυξήσεις που επιβάλλουν οι εταιρείες του κλάδου και αφ' εταίρου προσαρμόζοντας τη φορολογία σε επίπεδα που να μπορούν να καταστήσουν τις επιχειρήσεις ανταγωνιστικές.

Επιπλέον το κράτος θα μπορούσε να προωθήσει τα εξής:

- Εφαρμογή συστημάτων ολοκληρωμένης διαχείρισης στοχεύοντας στην ενίσχυση της προτίμησης των καταναλωτών προς το εγχώριο χοιρινό.
- Δημιουργία εθνικών προτύπων απλών και εύκολα πιστοποιούμενων και ελεγχόμενων
- Προώθηση της χοιροτροφίας με την ίδρυση μονάδων μεγάλου μεγέθους, οργανωμένης εκτροφής μέσω σχεδίων βελτίωσης ή άλλων χρηματοδοτικών μέσων (π.χ. αναπτυξιακός νόμος) με προτεραιότητα στις μονάδες καθετοποιημένης μορφής, με βασικό στόχο να καλύψουν καταρχάς, τις τοπικές ανάγκες.
- Εκσυγχρονισμός παλαιών χοιροτροφικών μονάδων και προώθηση της δημιουργίας νέων μονάδων επιχειρηματικής μορφής
- Ένταξη των χοιροτροφικών μονάδων δυναμικότητας μέχρι 1500 χοιρομητέρων σε επενδυτικά σχέδια. Ειδικότερα στις περιπτώσεις επέκτασης ή/και εκσυγχρονισμού υφιστάμενων μονάδων η τελική δυναμικότητα μπορεί να υπερβαίνει τα παραπάνω όρια, εφόσον η αύξηση της δυναμικότητας που επέρχεται λόγω του ενισχυόμενου επενδυτικού σχεδίου δεν υπερβαίνει τις 1500 χοιρομητέρες
- Μεγαλύτερα κίνητρα για κοινά προγράμματα που σκοπό θα έχουν την βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας του ελληνικού κρέατος καθώς και την προβολή του όπως για παράδειγμα η

δημιουργία εργαστηρίου τεχνητής σπερματέγχυσης, εργαστηρίου ελέγχου ζωοτροφών.

Τέλος θα πρέπει να γίνουν εντατικότεροι και αυστηρότεροι ούτως ώστε τα προϊόντα που φεύγουν από τις επιχειρήσεις να είναι απόλυτα πιστοποιημένα και από πλευράς ποιότητας αλλά και από πλευράς συνθηκών που επικρατούν στις επιχειρήσεις.

6.4 ΣΧΟΛΙΑ

Η παρούσα εργασία αποτέλεσε μια διερευνητική μελέτη για να διαπιστωθεί στην πράξη κατά πόσο ακολουθούνται ορθοί τρόποι διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας από τους επιχειρηματίες που ασχολούνται στην εμπορεία χοιρινού κρέατος. Για την παρούσα έρευνα έγινε προσπάθεια προσέγγισης των εμπόρων, η οποία διήρκησε περίπου δύο μήνες (Οκτώβριος – Νοέμβριος 2012), προκειμένου να βρεθούν επιχειρηματίες που θα διέθεταν λίγη ώρα από το χρόνο τους προκειμένου να απαντήσουν στις ερωτήσεις. Παρά τις αρχικές θετικές προβλέψεις, μετά από πολλές αρνητικές απαντήσεις, συλλέχθηκαν μόλις τέσσερις συνεντεύξεις από επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στην Πάτρα. Άλλη μια βασική δυσκολία υπήρξε το γεγονός πως στην αναφορά του θέματος της συνέντευξης, πολλοί ήταν εκείνοι που δήλωσαν άγνοια, αν και θα ήθελαν, δεν ήταν δυνατό να μας βοηθήσουν. Στην πράξη ήταν μια δύσκολη ερευνητική διαδικασία σε ένα άκρως ενδιαφέρον θέμα και θα ήταν ευχής έργο η παρούσα έρευνα να αποτελέσει το έναυσμα και για μελλοντική περαιτέρω διερεύνηση του θέματος αλλά και για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο να αρχίσουν να μελετούν τις διαδικασίες της πορείας των κρεάτων από τα σφαγεία ως τα καταστήματα τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ, Κ. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ, Α. ΜΠΕΛΛΑΣ, Α. (2005), **Ανάλυση λογιστικών καταστάσεων** Πάτρα: Τυπογραφείο Πανεπιστημίου Πατρών

ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΣ Κ. ΔΕΛΗΓΙΩΡΓΗΣ Σ. ΜΑΝΤΖΑΡΛΗΣ Ν. ΠΑΠΑΒΑΣΙΛΕΙΟΥ Δ. ΠΑΠΑΘΕΟΔΩΡΟΥ Α. (2005), **Εκτροφή Αγροτικών Ζώων II**, Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων

ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ, Ν. (2004), **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου,

ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ, Ν. (2006), **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου,

ICAP, 2007, **Κρέας**, Αθήνα

ΚΑΤΣΑΟΥΝΗΣ Ν.Κ. – ΓΚΟΥΝΤΡΟΜΙΧΟΣ Ν. Ν. (1973), **Ελληνική Χοιροτροφία** Αθήνα: Εκδ. Αφοι Κυριακίδη

ΚΑΤΣΑΟΥΝΗΣ Ν. Κ. – ΣΠΑΗΣ Α. Β. (1998), **Χοιροτροφία**, Αθήνα: Εκδ. Σύγχρονη Παιδεία

ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ, Π. (1999) **Διοίκηση Logistics**. Αθήνα: Β'ΕΚΔΟΣΗ 1ο.

ΜΠΙΝΙΩΡΗΣ Σ. (2004) **Εισαγωγή στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας – Logistics**. Αθήνα: Ιατρικές Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης.

ΝΤΕΛΗΣ, Δ. ΤΑΣΙΟΥΛΑΣ, Δ. (1990), **Οι Κλάδοι Παραγωγής Κρέατος Μόσχου Χοιρινού και Κοτόπουλου στην Ελλάδα Προβλήματα Παραγωγικότητας και Ανταγωνιστικότητας στα Πλαίσια της ΕΟΚ** Αθήνα: Εκδ. Αγροτική Τράπεζα Ελλ. Α.Ε.

ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ, Γ. Κ. (2005), **Χοιροτροφία**, Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης

ΠΕΤΡΩΦ, Γ. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ, Κ. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ, Α. (2002), **Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Η Ελληνική Προσέγγιση**, Αθήνα: Εκδ. Rosili,

ΣΠΑΗΣ Β. Α.. (1997), **Ζωοτροφές Και Σιτηρέσια**, Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Παιδεία

ΤΕΡΖΙΔΗΣ, Π. Κ. (2004), **Μάνατζμεντ: Στρατηγική προσέγγιση**, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ, 2007, Προοπτικές Τομέα Χοίρειου Κρέατος

TAYLOR, D. (2006), **Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας**, Εκδόσεις Pearson

ROBSON, C. 2010, **Η έρευνα του πραγματικού κόσμου**, Αθήνα: Gutenberg

Drucker P., 1998, **On the Profession of Management**, Boston: Harvard Business School Publishing

ΠΗΓΕΣ ΙΝΤΕΡΝΕΤ

ΜΑΝΟΥΣΟΠΟΥΛΟΣ, Γ. **Χρηματοοικονομική Ανάλυση & Αξιολόγηση Ισολογισμών Επιχειρήσεων** [WWW], Specisoft, Αθήνα, Διαθέσιμο στο: http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_xrimatooikonomiki_analysi.pdf

ICAP, (2008), **Δελτίο Τύπου**, [WWW], Αθήνα, Διαθέσιμο στο: sup.kathimerini.gr/xtra/media/files/kathimerini/doc/icap170408.doc

eld.teipir.gr/downloads/proman/kef2.pdf

Τσαμπούλας, Δ. (2001), **ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ: Μέθοδοι αξιολόγησης & Κριτική θεώρηση των εφαρμογών στην Ελλάδα**, Ηγουμενίτσα, Διαθέσιμο στο:

www-old.civil.ntua.gr/~dtsamb/uploads/18.doc

http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7_%CE%B5%CF%86%CE%BF%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82_%CE%B1%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%AF%CE%B4%CE%B1%CF%82#.CE.97_.CF.83.CE.B7.CE.BC.CE.B1.CF.83.CE.AF.CE.B1_.CF.84.CE.B7.CF.82_.CE.94.CE.95.CE.91