

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΝΗΣΙΩΤΙΚΩΝ
ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ, ΜΕ
ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΕΠΩΝΥΜΟΥ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΣ
ΓΝΩΣΤΟΥ ΚΥΠΡΙΑΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΧΑΛΟΥΜΙ»**

ΓΕΩΡΓΙΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΔΡ. ΔΙΟΝΥΣΗΣ ΚΑΦΟΥΣΙΑΣ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2013

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΝΗΣΙΩΤΙΚΩΝ
ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ, ΜΕ
ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΕΠΩΝΥΜΟΥ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΣ
ΓΝΩΣΤΟΥ ΚΥΠΡΙΑΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΧΑΛΟΥΜΙ»**

**ΓΕΩΡΓΙΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ (Α.Μ. 14394)
georgia.georgiou11@yahoo.com**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ
ΔΡ. ΔΙΟΝΥΣΗΣ ΚΑΦΟΥΣΙΑΣ**

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2013



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ

Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΝΗΣΙΩΤΙΚΩΝ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ, ΜΕ ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΕΠΩΝΥΜΟΥ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΣ ΓΝΩΣΤΟΥ ΚΥΠΡΙΑΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΧΑΛΟΥΜΙ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΚΑΤΟΧΥΡΩΣΗΣ ΘΕΜΑΤΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ

ΕΠΩΝΥΜΟ

ΟΝΟΜΑ

ΑΡ.
ΜΗΤΡ.

E-mail

ΓΕΩΡΓΙΟΥ

ΓΕΩΡΓΙΑ

14394

georgia.georgiou11@yahoo.com

ΕΚΘΕΣΗ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΕΙΣΗΓΗΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ

καταχώρηση από τον εισηγητή

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

(Σε περίπτωση ηλεκτρονικής υποβολής

δεν χρειάζεται υπογραφή)

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

.....

ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΗ

Οι διαπιστώσεις, τα αποτελέσματα, τα συμπεράσματα και οι πιθανές προτάσεις της παρούσας πτυχιακής εργασίας - εκτός των αναφορών που σημαίνονται ως λήμματα - αποτελούν προσωπικές θεωρητικές ή εμπειρικές διαπιστώσεις των σπουδαστών που την επιμελήθηκαν και δεν απηχούν κατ' ανάγκη τη γνώμη του εισηγητή εκπαιδευτικού, του Εκπαιδευτικού Προσωπικού του Τμήματος Λογιστικής ή του Α.Τ.Ε.Ι. Μεσολογίου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΗ.....	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	4
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ – ΠΙΝΑΚΩΝ - ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	7
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	9
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	13
1. ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ	13
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	13
1.2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	13
1.3. ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ	14
1.4. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΕΑ	15
1.3.1. Στρατηγικό επίπεδο	16
1.3.2. Επίπεδο τακτικής.....	17
1.3.3. Λειτουργικό επίπεδο.....	17
1.5. ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΟΥ LOGISTICS MANAGEMENT	18
1.6. Η ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΣΕ ΝΗΣΙΩΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	22
2. ΚΥΠΡΙΑΚΟ ΧΑΛΟΥΜΙ.....	22
2.1. ΓΕΝΙΚΑ	22
2.2. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ.....	27
2.3. ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ.....	28
2.4. ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	31
3. ΕΦΑΡΜΟΓΗ LOGISTICS ΣΤΟ ΠΡΟΙΟΝ ΧΑΛΟΥΜΙ.....	31
3.1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ LOGISTICS	31
3.2. ΚΑΝΑΛΙΑ LOGISTICS ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΑ ΧΑΛΟΥΜΙΑ	31
3.3. ΚΑΝΑΛΙΑ LOGISTICS ΣΤΟ ΧΑΛΟΥΜΙ – ΤΡΟΠΟΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ.....	33
3.3.1. Θαλάσσιες μεταφορές	33
3.3.2. Εναέριες μεταφορές.....	34

3.3.3.	Χερσαίες μεταφορές.....	36
3.4.	ΣΥΝΔΙΑΣΜΟΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ.....	37
3.5.	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΝΑΛΙΩΝ	38
3.6.	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.....	40
3.7.	ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	41
3.8.	ΕΛΕΓΧΟΣ ΓΙΑ ΝΑ ΦΤΑΣΕΙ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ ΣΤΟΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟ ΤΟΥ.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο		44
4.	ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	44
4.1.	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	44
4.2.	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ.....	45
4.3.	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΑΓΩΓΗΣ	45
4.4.	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΜΕΣΑΖΟΝΤΩΝ.....	46
4.5.	ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΟΥ ΧΑΛΟΥΜΙΟΥ ΣΤΗΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	48
4.5.1.	Μετρό σύγκρισης κατανάλωσης	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο		52
5.	Η ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΣΤΙΣ ΤΡΕΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ.....	52
5.1.	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΝΟΜΗ.....	52
5.1.1.	Τακτικές και πράξεις.....	53
5.1.2.	Τύποι στρατηγικών.....	54
5.2.	Η ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΣΤΟ INTERNET	55
5.3.	ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ.....	57
5.4.	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	57
5.5.	ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	58
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ.....		60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο		61
6.	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ & ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ.....	61
6.1.	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΧΑΛΟΥΜΙΟΥ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ.....	61
6.2.	ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ - ΓΕΝΙΚΑ.....	64
6.3.	ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	65
6.4.	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	65
6.4.1.	Έτη λειτουργίας επιχείρησης.....	67
6.4.2.	Αριθμός μονίμων εργαζόμενων επιχείρησης	69
6.4.3.	Εξάρτηση επιχείρησης από τραπεζικό δανεισμό.....	70

6.4.4.	Ποσοστό μεταβολής κύκλου εργασιών της επιχείρησης από το 2009 (από την εκδήλωση της κρίσης) μέχρι σήμερα	72
6.4.5.	Μεταβολή κόστους επιχείρησης από το 2009 μέχρι σήμερα	73
6.4.6.	Επάνοδο της τοπικής οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης.....	75
6.4.7.	Στόχος της επιχείρησης	77
6.4.8.	Η συμβολή της Κυπριακής Κυβέρνησης στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων	78
6.4.9.	Πελατειακή βάση των επιχειρήσεων.....	80
6.4.10.	Τρόποι προώθησης προϊόντων	81
6.4.11.	Μέτρηση ικανοποίησης πελατών	83
6.4.12.	Τρόποι αντιμετώπισης του ανταγωνισμού	85
6.4.13.	Πραγματοποίηση τυποποίησης προϊόντων.....	86
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	89
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	93
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	96
	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	96

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ – ΠΙΝΑΚΩΝ - ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΕΙΚΟΝΕΣ

Εικόνα 2.1: Το χαλούμι ψημένο στα κάρβουνα.	22
Εικόνα 2.2: Κτηνοτρόφος με το κοπάδι του στην Κυπριακή ύπαιθρο.....	23
Εικόνα 2.3: Χάρτης της Κύπρου με τις Περιοχές σηματοδοτημένες.	29
Εικόνα 3.1: Πλοίο μεταφοράς εμπορευμάτων- containers.....	34
Εικόνα 3.2: Φόρτωση με προϊόντα εμπορικό αεροσκάφος.	35
Εικόνα 3.3: Σιδηροδρομικές μεταφορές.....	36

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1.1: Το Αντικείμενο του Logistics Management.	21
Πίνακας 3.1: Καθημερινές εργασίες του logistics Management.....	43
Πίνακας 6.1: Πωλήσεις χαλουμιού στην Πάφο-2009 (χιλιάδες).	62
Πίνακας 6.2: Πωλήσεις χαλουμιού στην Πάφο-2010 (χιλιάδες).	62
Πίνακας 6.3: Πωλήσεις χαλουμιού στην Πάφο-2011 (χιλιάδες).	63
Πίνακας 6.4: Έτη λειτουργίας επιχείρησης.	68
Πίνακας 6.5: Αριθμός μονίμων εργαζόμενων επιχείρησης.....	70
Πίνακας 6.6: Ποσοστό μεταβολής κύκλου εργασιών της επιχείρησης από το 2009 (από την εκδήλωση της κρίσης) μέχρι σήμερα.	73
Πίνακας 6.7: Μεταβολή κόστους επιχείρησης από το 2009 μέχρι σήμερα.	74
Πίνακας 6.8: Έτη Επανόδου της τοπικής οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης.	76

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα 2.1: εξαγωγή χαλουμιού σε διάφορες χώρες.	27
Διάγραμμα 6.1: Πωλήσεις χαλουμιού στην Πάφο-2009 (χιλιάδες).	61
Διάγραμμα 6.2: Πωλήσεις χαλουμιού στην Πάφο-2010 (χιλιάδες).	62
Διάγραμμα 6.3: Πωλήσεις χαλουμιού στην Πάφο-2011 (χιλιάδες).	64
Διάγραμμα 6.4: Έτη λειτουργίας επιχείρησης.....	68
Διάγραμμα 6.5: Αριθμός μονίμων εργαζόμενων επιχείρησης.	69
Διάγραμμα 6.6: Εξάρτηση επιχείρησης από τραπεζικό δανεισμό.....	71
Διάγραμμα 6.7: Ποσοστό μεταβολής κύκλου εργασιών της επιχείρησης από το 2009 (από την εκδήλωση της κρίσης) μέχρι σήμερα.	73
Διάγραμμα 6.8: Μεταβολή κόστους επιχείρησης από το 2009 μέχρι σήμερα.	74

Διάγραμμα 6.9: Έτη Επανάδου της τοπικής οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης.	76
Διάγραμμα 6.10: Στόχος της επιχείρησης.	78
Διάγραμμα 6.11: Η συμβολή της Κυπριακής Κυβέρνησης στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.	79
Διάγραμμα 6.12: Πελατειακή βάση των επιχειρήσεων.	81
Διάγραμμα 6.13: Τρόποι προώθησης προϊόντων.	82
Διάγραμμα 6.14: Μέτρηση ικανοποίησης πελατών.	84
Διάγραμμα 6.15: Τρόποι αντιμετώπισης του ανταγωνισμού.	86
Διάγραμμα 6.16: Πραγματοποίηση τυποποίησης προϊόντων.	88

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω αρχικά τον εισηγητή και καθηγητή μου, κύριο Διονύσιο Καφούσια, για το ερέθισμα που μου έδωσε για την πραγματοποίηση αυτής της πτυχιακής εργασίας. Τον ευχαριστώ θερμά για την άριστη συνεργασία, για το ενδιαφέρον που επέδειξε στους προβληματισμούς μου, αλλά και για την πολύ σημαντική υποστήριξη και βοήθεια που μου προσέφερε.

Ακόμη ευχαριστώ θερμά τους υπαλλήλους του τμήματος Λογιστικής που αφιέρωσαν χρόνο, τεχνική υποστήριξη και ηθική συμπαράσταση για την εκπόνηση της πτυχιακής μου εργασίας.

Στο σημείο αυτό συνετό είναι να υπάρξουν ευχαριστίες προ όλες τις εταιρείες χαλουμιού που πρόθυμα δέχτηκαν να προσφέρουν την βοήθεια τους και να γίνουν αρωγοί στην παρούσα έρευνα.

Τέλος, ευχαριστώ πάρα πολύ τους γονείς μου, για την κατανόηση τους και το κουράγιο που μου έδωσαν προκειμένου να επιτύχω το στόχο μου.

Γεωργία Γεωργίου

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία γίνεται με βάση την διαδικασία που ακολουθείται το Α.Τ.Ε.Ι. Μεσολογγίου και στον κλάδο Διοίκησης και Οικονομίας, τμήμα Λογιστικής όπου θα γίνει διερεύνηση της ιδιαιτερότητας των νησιωτικών περιοχών σε θέματα εφοδιαστικής αλυσίδας, με έμφαση στην περίπτωση του γνωστού σε διεθνές και σε ευρωπαϊκό επίπεδο Κυπριακού προϊόντος «Χαλούμι». Η πτυχιακή εργασία έχει ως στόχο την ποσοτική και ποιοτική κατανόηση της έννοιας αλλά και διαφόρων στρατηγικών της εφοδιαστικής αλυσίδας αναφορικά με το προϊόν χαλούμι το οποίο παρασκευάζεται στην Κύπρο.

Με τον όρο Εφοδιαστική Αλυσίδα εννοούμε την ροή υλικών, πληροφοριών και υπηρεσιών από τους προμηθευτές πρώτων υλών μέσα από τα εργοστάσια και τις αποθήκες, στους τελικούς πελάτες.

Η Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας αποτελεί ένα σχετικό νέο και πολύ υποσχόμενο τομέα της επιστήμης, με μεγάλη επίδραση στην αποτελεσματικότητα των σημερινών επιχειρήσεων και στην ευρύτερη διασφάλιση ποιοτικών διαδικασιών, στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον της σύγχρονης επιχειρηματικότητας.

Η διάδοσή της οφείλεται κατά κύριο λόγο στα ιδιαίτερα σημαντικά αποτελέσματα που επιφέρει, τόσο στη μείωση του κόστους των επιχειρήσεων, όσο και προς το βέλτιστο συντονισμό των διεργασιών της επιχείρησης που συνδέονται με τους προμηθευτές και τους διανομείς.

Ο όρος Logistics προέρχεται από τον όρο «Λογιστική» όπου χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά από τον αυτοκράτορα Λέοντα το Σοφό με την έννοια της μέριμνας για την εξασφάλιση του στρατού με τρόφιμα, ρουχισμό, πολεμοφόδια.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πρώτο βήμα υψίστης σημασίας υπήρξε η βαθύτερη εμπέδωση του όρου εφοδιαστικής αλυσίδας και ο καθορισμός που αφορά τον σκοπό και το αντικείμενο των Logistics. Στην συνέχεια γίνεται μία εκ βάθους ανάλυση στα δίκτυα εφοδιαστικής, εξετάζοντας ταυτόχρονα τα κριτήρια επιλογής, τους τρόπους μεταφοράς, τους στόχους καθώς και τον σχεδιασμό που απαιτείται για την παρασκευή και προώθηση του Κυπριακού προϊόντος στο κανάλι διανομής. Κατά την διάρκεια της διαδικασίας αυτής κρίθηκε απαραίτητος ο διαχωρισμός ανάμεσα στο εμπορικό κανάλι διανομής (κανάλι marketing) και το υπό μελέτη φυσικό κανάλι.

Στη συνέχεια γίνεται μία παρουσίαση της πολιτικής που ακολουθούν οι πολυεθνικές εταιρείες σε γενικό βαθμό και ειδικότερα στην διαδικασία εξαγωγής και προώθησης του χαλουμιού σε ξένες αγορές (Αμερικάνικη, Ελληνική κ.α.)

Τέλος τα δύο τελευταία κεφάλαια τις εργασίας αναφέρονται στον έλεγχο και τον ανταγωνισμό των αγορών του χαλουμιού δίνοντας έμφαση στην σημερινή υπάρχουσα οικονομική κρίση και τον καταλυτικό ρόλο που έχει στον τομέα εξαγωγής του προϊόντος. Η έρευνα έγινε ενδεικτικά και επιλεκτικά στις δύο από τις μεγαλύτερες εταιρείες παρασκευής χαλουμιού στην Κύπρο, τα αποτελέσματα της οποίας βοήθησαν στην συντέλεση της εργασίας σχετικά με τις επιλογές Logistics οι οποίες αφορούν τις νησιωτικές περιοχές γενικά και ιδιαίτερα στο υπό μελέτη Κυπριακό προϊόν.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εφοδιαστική αλυσίδα¹ είναι ένα σύστημα των οργανισμών, των ανθρώπων, της τεχνολογίας, των δραστηριοτήτων, των πληροφοριών και των διάφορων πόρων που απαιτούνται για τη μετακίνηση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας από τον προμηθευτή προς τον πελάτη. Οι δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας μετατρέπουν τους φυσικούς πόρους των πρώτων υλών και εξαρτημάτων σε ένα τελικό προϊόν που παραδίδεται στον τελικό πελάτη. Σε εξελιγμένα συστήματα εφοδιαστικής αλυσίδας, τα προϊόντα που χρησιμοποιούνται, μπορούν να εισέλθουν εκ νέου στην αλυσίδα εφοδιασμού σε οποιοδήποτε σημείο έτσι η υπολειμματική αξία τους είναι ανακυκλώσιμη.

1.2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Το Συμβούλιο των Επαγγελματιών Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (CSCMP)² ορίζει ως διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας τα εξής: «η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας περιλαμβάνει το σχεδιασμό και τη διαχείριση όλων των δραστηριοτήτων που εμπλέκονται στην προμήθεια, την μετατροπή, καθώς και όλες τις δραστηριότητες διαχείρισης της εφοδιαστικής».

Είναι σημαντικό, και περιλαμβάνει επίσης το συντονισμό και τη συνεργασία με τους εταίρους, οι οποίοι μπορεί να είναι προμηθευτές, μεσάζοντες, τρίτοι πάροχοι υπηρεσιών και τέλος οι πελάτες. Στην ουσία, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας προσφέρει και ενσωματώνει τη διαχείριση της ζήτησης εντός και μεταξύ των επιχειρήσεων. Η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι μια λειτουργία με την

¹ Παπαδημητρίου Ε. - Σχινάς Ο., «Εισαγωγή στα Logistics», σελ. 32.

² <http://cscmp.org/member-benefits/case-studies>

ενσωμάτωση πρωταρχικής ευθύνης και τη σύνδεση με σημαντικές επιχειρηματικές λειτουργίες και επιχειρηματικές διαδικασίες εντός και μεταξύ των επιχειρήσεων σε μια συνεκτική και υψηλής απόδοσης επιχειρηματικού μοντέλου. Περιλαμβάνει, βέβαια, όλες τις δραστηριότητες διαχείρισης της εφοδιαστικής που προαναφέρθηκαν, καθώς και τις διαδικασίες παραγωγής, και αυτό οδηγεί τον συντονισμό διαδικασιών και δραστηριοτήτων, με τις πωλήσεις, το σχεδιασμό του προϊόντος, τη χρηματοδότηση και τέλος την τεχνολογία των πληροφοριών.

Ένα τυπικό παράδειγμα³ εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί η οικολογική και βιολογική πολιτική ρύθμιση των φυσικών πόρων, που ακολουθείται από την ανθρώπινη εξόρυξη των πρώτων υλών, και περιλαμβάνει πολλές συνδέσεις παραγωγής (π.χ., κατασκευαστικά, συναρμολόγηση, και την συγχώνευσή τους) πριν κινηθεί προς διαφορετικά επίπεδα όπως εγκαταστάσεις αποθήκευσης και τον τελικό προορισμό, τον καταναλωτή.

1.3. ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Ο όρος logistics είναι μια πολυσήμαντη αλλά και πολυσύνθετη έννοια. Γενικά μπορούμε να πούμε πως ο όρος logistics είναι η «λειτουργία της επιχείρησης και η επιστήμη που ασχολείται με το σύνολο των δραστηριοτήτων για την παραγωγή, εξασφάλιση ή διαθεσιμότητα όλων των προσώπων ή μέσων που αποτελούν προϋπόθεση, συνοδευτική υποστήριξη ή εξασφάλιση των διαδικασιών ενός συστήματος»⁴.

Τα logistics δηλαδή η εφοδιαστική αλυσίδα έχουν βασικό ρόλο σε μία επιχείρηση. Αποτελείται από μια σειρά εργασιών οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους σαν μία αλυσίδα, που αλληλοβοηθούνται ώστε να γίνεται πιο εφικτός ο στόχος της επιχείρησης, με απώτερο σκοπό την ευχαρίστηση του πελάτη με αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση πετυχαίνοντας την μεγαλύτερη και ποιοτικότερη ανταγωνιστικότητα της εταιρείας. Τα logistics γενικά αφορούν τον σχεδιασμό, τον έλεγχο αλλά και την εκτέλεση της ροής των προϊόντων η οποία ξεκινά από τους προμηθευτές, περνώντας από την παραγωγή με τελική κατάληξη στους καταναλωτές / πελάτες.

³ Christopher Martin, «Logistics και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας», σελ. 132.

⁴ Taylor David, «Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας», σελ. 56 - 58.

Τα logistics μπορούν να διαχωριστούν σε δύο (2) κυρίως πεδία όπου το πρώτο πεδίο είναι η επιχείρηση, η οποία πρέπει να οργανώνει αρχικά την εσωτερική διοίκηση καθώς και την εισροή και εκροή υλικών και προϊόντων κατά τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της. Το δεύτερο πεδίο είναι η εφοδιαστική αλυσίδα, η οποία αποτελείται από όλες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς που είναι απαραίτητοι ώστε ένα προϊόν ξεκινώντας από το στάδιο των πρώτων υλών να καταλήξει στον καταναλωτή.

Όπως όλα σε μία επιχείρηση ή ακόμα ένα προϊόν για να λειτουργήσει και να φέρει σωστά επιθυμητά αποτελέσματα, χρειάζεται κάποιες προϋποθέσεις και απαιτήσεις. Οι απαιτήσεις που δημιουργούνται στις δραστηριότητες των logistics, για την επίτευξη ενός σκοπού ή ώστε να φέρουμε μία επιχείρηση κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Ο στόχος που έχουμε σαν επιχείρηση είναι ότι πρέπει να καθορίσουμε κάποιες απαιτήσεις. Αυτές οι απαιτήσεις είναι μία λειτουργία του σχεδιασμού, όπου ταυτόχρονα εκτός από τα logistics εμπλέκει και την στρατηγική. Αυτό σημαίνει ότι γίνεται ένας καταμερισμός των κυρίως διαθέσιμων πόρων, οι οποίοι απαιτούνται. Η αξιολόγηση, του αποτελέσματος για επίτευξη των κύριων στόχων αφορά στις κύριες ευθύνες της στρατηγικής και όχι στην λειτουργία των logistics.

Η σωστή εκτέλεση των καθημερινών εργασιών των logistics είναι αυτό που θα διαμόρφωση και θα καθορίσει το τελικό αποτέλεσμα το οποίο θα δίνει τη σωστή εικόνα της επιχείρησης και εάν υλοποιεί τους στόχους και τις δεσμεύσεις προς τους πελάτες της. Το σημείο αποτελεί κύριο παράγοντα για μια επιχείρηση. «Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι αποτέλεσμα της συνεχούς και καθημερινής εργασίας».

Συνεπώς οι εργασίες των logistics όπου αναφέρονται επί καθημερινή βάση όλων εκείνων των εργασιών που επαναλαμβάνονται και απαιτούνται για να φθάσουν τα προϊόντα από τον προμηθευτή στον πελάτη-καταναλωτή.

1.4. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΕΑ

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι μια προσέγγιση πολλαπλών λειτουργιών που περιλαμβάνει την διαχείριση της κυκλοφορίας των πρώτων υλών σε μια επιχείρηση, ορισμένες πτυχές της εσωτερικής μεταποίησης των υλών σε τελικά προϊόντα και την κυκλοφορία των τελικών προϊόντων από την επιχείρηση προς τον τελικό

καταναλωτή. Καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εστιάσουν στις βασικές ικανότητες και να γίνουν πιο ευέλικτες, μειώνουν την ιδιοκτησία τους από πηγές πρώτων υλών και καναλιών διανομής. Οι λειτουργίες⁵ αυτές είναι εξωτερικής ανάθεσης (outsourcing) σε άλλα πρόσωπα που μπορούν να εκτελέσουν τις δραστηριότητες καλύτερα ή πιο αποδοτικά. Το αποτέλεσμα είναι να αυξηθεί ο αριθμός των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην ικανοποίηση της ζήτησης των πελατών, με ταυτόχρονη μείωση του διαχειριστικού ελέγχου των καθημερινών λειτουργιών Logistics. Λιγότερος έλεγχος και περισσότεροι εταίροι της εφοδιαστικής αλυσίδας οδήγησαν στη δημιουργία των εννοιών διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο σκοπός της ΔΕΑ είναι η βελτίωση της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας μεταξύ των εταίρων της εφοδιαστικής αλυσίδας, βελτιώνοντας έτσι την απογραφή των αποθεμάτων και την ταχύτητα της κίνησης τους.

Αρκετά μοντέλα έχουν προταθεί για την κατανόηση των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για τη διαχείριση της διακίνησης των υλικών σε όλα τα οργανωτικά και λειτουργικά όρια. Το SCOR είναι ένα μοντέλο διαχείρισης αλυσίδας εφοδιασμού που προωθείται από το Συμβούλιο της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Ένα άλλο μοντέλο είναι το μοντέλο SCM που προτείνεται από το Παγκόσμιο Φόρουμ Εφοδιαστικής Αλυσίδας (GSCF). Δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορούν να ομαδοποιηθούν σε θέματα στρατηγικής, τακτικής, καθώς και σε επιχειρησιακό επίπεδο.

1.3.1. Στρατηγικό επίπεδο

Το στρατηγικό επίπεδο περιέχει τα εξής⁶:

- Βελτιστοποίηση στρατηγικού δικτύου, συμπεριλαμβανομένων του αριθμού, της τοποθεσίας και του μεγέθους της αποθήκης, των κέντρων διανομής και των εγκαταστάσεων.
- Στρατηγικές συμφωνίες με προμηθευτές, διανομείς και πελάτες, δημιουργώντας κανάλια επικοινωνίας για κριτική πληροφόρηση και λειτουργικές βελτιώσεις όπως το cross-docking και τα 3PL⁷.

⁵ <http://www.tax-profit.gr/%CE%BFoutsourcing.html>

⁶ http://en.wikipedia.org/wiki/Third-party_logistics

⁷ Ένας third-party logistics προμηθευτής (3PLs εταιρίες σε συντομογραφία, ή μερικές φορές TPL) είναι η επιχείρηση που παρέχει μια υπηρεσία σημείων ενιαίας εξυπηρέτησης στους πελάτες της και αφορά εξωτερικές (ή τρίτες) υπηρεσίες μεταφοράς και αποθήκευσης, είτε για ένα μέρος είτε για ολόκληρη την λειτουργία της εφοδιαστικής τους αλυσίδας. Κύριος στόχος των υπηρεσιών αυτών είναι τα προϊόντα των πελατών τους να καταλήξουν στον τελικό χρήστη στον μικρότερο δυνατό χρόνο και το χαμηλότερο δυνατό

- Διαχείριση κύκλου ζωής προϊόντος, έτσι ώστε τα νέα και υπάρχοντα προϊόντα να ενσωματωθούν με τον βέλτιστο τρόπο στην αλυσίδα αξίας και στις μεταφορικές ικανότητες.
- Λειτουργίες τεχνολογίας πληροφόρησης (ΤΠ)⁸ της αλυσίδας.
- Αποφάσεις για το πού και πώς να γίνονται οι λειτουργίες.
- Ευθυγράμμιση της συνολικής οργανωτικής στρατηγικής με τη στρατηγική της προσφοράς.
- Είναι μακροχρόνιο και χρειάζεται δέσμευση πηγών.

1.3.2. Επίπεδο τακτικής

Το επίπεδο τακτικής περιέχει τα εξής⁹:

- Συμφωνίες προμηθειών πρώτων υλών και άλλες αποφάσεις συνδιαλλαγών.
- Αποφάσεις για την παραγωγή, συμπεριλαμβανομένων των συμβάσεων, τον προγραμματισμό και τον σχεδιασμό της διαδικασίας.
- Αποφάσεις απογραφής, συμπεριλαμβανομένων της ποσότητας, της τοποθεσίας και της ποιότητας της απογραφής.
- Στρατηγική μεταφορών, συμπεριλαμβανομένων της συχνότητας δρομολογίων και της σύναψης συμβάσεων.
- Συγκριτική αξιολόγηση¹⁰ όλων των λειτουργιών έναντι των ανταγωνιστών και την εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών σε ολόκληρη την επιχείρηση.
- Προκαθορισμένες πληρωμές.
- Εστίαση στις απαιτήσεις των πελατών και στις συνήθειές τους.

1.3.3. Λειτουργικό επίπεδο

κόστος, προσφέροντας εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτηση και απόλυτη εξειδίκευση ανάλογα με το τι απαιτήσεις και ανάγκες έχουν τα αγαθά που μεταφέρουν.

⁸ Τεχνολογία πληροφοριών, τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνίας ή τεχνολογία της πληροφορίας (ΤΠΕ, αγγλ. IT ή ICT) είναι το σύνολο των επαγγελματικών χώρων οι οποίοι σχετίζονται με τη μελέτη, σχεδίαση, ανάπτυξη, υλοποίηση, συντήρηση και διαχείριση υπολογιστικών πληροφοριακών συστημάτων, κυρίως όσον αφορά εφαρμογές λογισμικού και υλικό υπολογιστών.

⁹ Ο.π.

¹⁰ Ο όρος Benchmarking (επίσης γνωστό ως best practice benchmarking ή process benchmarking, στα ελληνικά αναφέρεται και ως Συγκριτική προτυποποίηση) αναφέρεται σε μια μέθοδο, η οποία χρησιμοποιείται στο Management και ειδικότερα στο στρατηγικό management, επιχειρήσεων ή οργανισμών, για την αξιολόγηση των διαφόρων πτυχών λειτουργίας τους, με μέτρο σύγκρισης την "καλύτερη πρακτική" (best practice) στον τομέα τους.

Το λειτουργικό επίπεδο περιέχει τα εξής¹¹:

- Ημερήσια παραγωγή και προγραμματισμός της διανομής, συμπεριλαμβανομένων όλων των κόμβων της αλυσίδας εφοδιασμού.
- Προγραμματισμός παραγωγής για κάθε μονάδα παραγωγής στην αλυσίδα εφοδιασμού (λεπτό προς λεπτό).
- Σχεδιασμός ζήτησης και πρόβλεψης, που συντονίζει τις προβλέψεις για τη ζήτηση όλων των πελατών και την κοινή χρήση των αποτελεσμάτων με όλους τους προμηθευτές.
- Σχεδιασμός προμηθειών, συμπεριλαμβανομένων των υφιστάμενων αποθεμάτων και προβλέψεις για τη ζήτηση, σε συνεργασία με όλους τους προμηθευτές.
- Εσωτερικές λειτουργίες, συμπεριλαμβανομένης της μεταφοράς από τους προμηθευτές και της λήψης απογραφής.
- Δραστηριότητες παραγωγής, συμπεριλαμβανομένης της κατανάλωσης υλικών και της ροής των τελικών προϊόντων.
- Εξερχόμενες εργασίες, συμπεριλαμβανομένων όλων των δραστηριοτήτων που πρέπει να εκπληρωθούν, την αποθήκευση και τη μεταφορά στους πελάτες.
- Συμφωνημένες παραγγελίες, αντιπροσωπεύοντας όλους τους περιορισμούς στην αλυσίδα εφοδιασμού, συμπεριλαμβανομένων όλων των προμηθευτών, των εγκαταστάσεων παραγωγής, των κέντρων διανομής, και τους άλλους πελάτες.

1.5. ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΟΥ LOGISTICS MANAGEMENT

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. Η έννοια 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

¹¹ Ο.π.

επιτυχία μια σειρά συνεργατικών¹² 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 21^ο 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

¹² <http://gigaom.com/2012/08/23/dell-hp-together-on-a-long-road-to-nowhere/>

μία ή περισσότερες αγορές, προκειμένου να επιτευχθεί κάποιος επιχειρηματικός στόχος ειδικά με αυτήν τη συνεργασία».

Το σύστημα διαχείρισης της ασφαλείας για τις εφοδιαστικές αλυσίδες περιγράφεται στα πρότυπο ISO / IEC 28000 και ISO / IEC 28001. Τα σχετικά πρότυπα δημοσιεύονται από κοινού από το ISO και από το IEC.

1.6. Η ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΣΕ ΝΗΣΙΩΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ

Η διερεύνηση της ιδιαιτερότητας των νησιωτικών περιοχών, σε θέματα εφοδιαστικής αλυσίδας, με έμφαση στην περίπτωση του γνωστού και διεθνούς αναγνωρισμένου Κυπριακού προϊόντος. Αυτή η έρευνα μας επιτρέπει να γνωρίσουμε και να μάθουμε τους σημαντικούς όρους logistics αλλά και το ίδιο Κυπριακό προϊόν.

Ο ρόλος των Logistics είναι καταλυτικός και αφορά την διαδικασία παρασκευής του προϊόντος καθώς και την εναποθέτηση του στην καταναλωτική αγορά. Λόγο της ιδιαιτερότητας του προϊόντος και τα υλικά παρασκευής που χρησιμοποιούνται ο ρόλος των Logistics παίρνει ακόμα σημαντικότερη μορφή.

Τα logistics (εφοδιαστική αλυσίδα)¹³ έχουν καταλυτικό ρόλο σε μία επιχείρηση καθώς αποτελούνται από μια σειρά εργασιών οι οποίες συνδέονται και αλληλοβοηθούνται μεταξύ τους δημιουργώντας μία αλυσίδα έτσι ώστε να γίνεται πιο εφικτός ο στόχος της επιχείρησης, με απώτερο σκοπό την ευχαρίστηση του πελάτη με αποτέλεσμα πετυχαίνοντας έτσι υψηλότερα επίπεδα ποσοτικής και ποιοτικής ανταγωνιστικότητας της εταιρείας. Τα logistics γενικά αφορούν τον σχεδιασμό, τον έλεγχο αλλά και την εκτέλεση της ροής των προϊόντων από το στάδιο της παραγωγής, τους προμηθευτές οι οποίοι αποτελούν ενδιάμεσο μέσο με τελική κατάληξη στους καταναλωτές / πελάτες. Αυτή η ροή, το αντικείμενο αλλά και ο ρόλος των Logistics σε πραγματικές συνθήκες αναγράφεται και στον πιο κάτω πίνακα.

¹³ Παπαβασιλείου Ν. – Μπάλλας Γ., «Διοίκηση Δικτύων Διανομής και Logistics», σελ. 125-127.

Πίνακας 1.1: Το Αντικείμενο του Logistics Management.

<u>Logistics Management</u>		
<u>Σχεδιασμός</u>	<u>Έλεγχος</u>	<u>Εκτέλεση</u>
Στρατηγική	Έλεγχος Εφαρμογής	Αγορές
Χρονικός Ορίζοντας	Έλεγχος αποτελεσμάτων	Μεταφορές
Μονάδα Διοίκησης	Παραγωγικότητα	Αποθήκευση
Συσκευασία	Κόστος/ Κέρδη	Αποθέματα
Κανάλια Διανομής	Εξυπηρέτηση Πελατών	Διανομή
Αρ. Φορτηγών Διανομής	Ποιοτικός Έλεγχος	
Κανάλια Μεταφοράς	Ποσοτικός Έλεγχος	
Αριθμός κέντρων Διανομής	Διαρκής Απογραφή	
Τοποθεσία κέντρων Διανομής	Λόγοι Αστοχίας	
Τεχνολογία	Αξιολόγηση Ανταγωνισμού	
Ανακύκλωση	Αξιολόγηση Προσωπικού	
	Αξιολόγηση Εξοπλισμού	
	Έλεγχος Αποθεμάτων	

Πηγή: Παπαβασιλείου Ν. – Μπάλας Γ., «Διοίκηση Δικτύων Διανομής και Logistics»

Ο παραπάνω πίνακας δείχνει ότι τα logistics είναι «Η λειτουργία της επιχείρησης που ασχολείται με το σύνολο των δραστηριοτήτων για την παραγωγή, εξασφάλιση και την διαθεσιμότητα όλων των ανθρωπίνων και φυσικών πόρων, που είναι απαραίτητοι για την σωστή λειτουργία των διαδικασιών ενός συστήματος».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΚΥΠΡΙΑΚΟ ΧΑΛΟΥΜΙ

2.1. ΓΕΝΙΚΑ

Τα χαλούμια εντάσσονται στα γαλακτοκομικά προϊόντα¹⁴. Από τα παλιά χρόνια μέχρι και τις μέρες μας οι Κύπριοι παινεύονται για τα γαλακτοκομικά τους προϊόντα καθώς και για την γνησιότητα τους με ιδιαίτερη έμφαση στο «Χαλούμι».

Το χαλούμι είναι ένα παραδοσιακό γαλακτοκομικό προϊόν, όπου σε αντίθεση με άλλα τυριά, είναι άσπρου χρώματος. Μέχρι σήμερα η χρονολογία παρασκευής του είναι απροσδιόριστη για το λόγο ότι η τέχνη της παρασκευής του χάνεται στα βάθη των αιώνων. Ωστόσο το Κυπριακό προϊόν αυτό, εξακολουθεί να αποτελεί ένα από τα πιο κύρια γαλακτοκομικά προϊόντα της Κύπρου αναγνωρισμένο ακόμα και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο.



Εικόνα 2.1: Το χαλούμι ψημένο στα κάρβουνα.

¹⁴Επίσημη εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας, «Ονομασίες προέλευσης και γεωγραφικές ενδείξεις γεωργικών προϊόντων ή τροφίμων».

Στις παλαιότερες εποχές το χαλούμι παρασκευαζόταν κυρίως από τους βοσκούς και τις νοικοκυρές σε οικιακή βάση. Σήμερα αυτοί οι οποίοι φτιάχνουν ακόμη το προϊόν περιορίζονται σε χωριά, τα οποία όμως είναι περιζήτητα και το χαλούμι σε αυτά τα χωριά προσδιορίζεται ως «Χωριάτικο» προϊόν, το οποίο για τα δεδομένα της Κύπρου προσδίδει ένα ποιοτικό χαρακτήρα στο προϊόν με πολύ υψηλότερο κόστος στην τιμή του.

Τα γνήσια και χωριάτικα χαλούμια αγοράζονται σήμερα στην λεγόμενη «φίζα» και με τον «ορό τους» προς €10.00 το κιλό. Επίσης ο καταναλωτής μπορεί να προμηθευτεί χαλούμια τα οποία αποτελούν βιομηχανικά προϊόντα με χαμηλότερο κόστος. Με χαμηλότερο κόστος πωλούνται ανα τεμάχιο και σφραγισμένα από τις διάφορες βιομηχανίες παραγωγής αλλά σίγουρα δεν ανταποκρίνονται στην ποιότητα και γνησιότητα του παραδοσιακού χαλουμιού. Η αγορά ικανοποιητικής ποσότητας γάλακτος για την παρασκευή χαλουμιού για όσους γνωρίζουν την τέχνη και τον τρόπο παρασκευής του είναι αρκετά υψηλή και γίνεται ανα χρονικά διαστήματα. Όσοι επιθυμούν να παρασκευάσουν το χαλούμι χρησιμοποιώντας τον παραδοσιακό τρόπο πρέπει να απευθυνθούν σε κτηνοτρόφους οι οποίοι να μπορούν να δώσουν γάλα σε ικανοποιητική ποσότητα και για τα δύο είδη γάλακτος (κατσικίσιο και πρόβιο) αλλά και σε καλή τιμή.



Εικόνα 2.2: Κτηνοτρόφος με το κοπάδι του στην Κυπριακή ύπαιθρο.

Η παρασκευή του χαλουμιού¹⁵ αποτελεί εύκολη διαδικασία η ποιότητα της οποίας στηρίζεται κυρίως στην μαεστρία της εμπειρίας και φυσικά στα απαραίτητα σκεύη, ειδικά υφάσματα και το χώρο διεξαγωγής της διαδικασίας.

Το νόστιμο αυτό Κυπριακό προϊόν παρασκευάζεται ως εξής:

¹⁵ Υπουργείο Γεωργίας Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος, «Κυπριακά παραδοσιακά παρασκευάσματα»

Ρίχνεις το γάλα σε μία μεγάλη ειδική κατσαρόλα να ζεσταθεί στην φωτιά και αφού προστεθεί σε αυτό ειδική πηκτική σκόνη, η λεγόμενη πηθικιά, η οποία προέρχεται από μικρό αρνάκι. Σύντομα το γάλα αρχίζει να πήζει και στην συνέχεια παίρνουν το γάλα αυτό και το τοποθετούν στο ειδικό ύφασμα όπου θα το πιέσει και θα του δώσει ένα μεγάλο σχήμα ή αντίστοιχα το τοποθετούν στα τελάρια τα οποία μοιάζουν σαν μικρά καλάθια. Εκεί αφήνεται και πιέζεται μέχρι ότου στραγγίσει. Το υγρό που θα βγει το μαζεύουν γιατί αυτό είναι ο λεγόμενος νορός ο οποίος θα χρησιμοποιηθεί αργότερα στην φύλαξη και στην συντήρηση του. Στην συνέχεια ανοίγουν το ύφασμα και παίρνουν τα μεγάλα κομμάτια και τα κόβουν σε μικρά τετράγωνα. Υπάρχουν και μερικοί οι οποίοι προτιμούν να τα βγάζουν έτοιμα από το τελάρια και αφήνοντας τα έτσι όπως είναι σχηματισμένα τα δένουν σε μικρά σακουλάκια ένα - ένα και τα ρίχνουν ξανά στην κατσαρόλα με το υγρό όπου και ψήνονται για μία ώρα περίπου. Όταν αυτά ετοιμασθούν βγαίνουν από μόνα τους στην επιφάνεια. Στην συνέχεια το κάθε κομμάτι αλατίζεται και εφόσον το επιθυμούν οι παρασκευαστές προσθέτουν ψιλοκομμένο δυόσμο. Συνήθως αυτό παρατηρείτε μόνο στα «Χωριάτικα» χαλούμια. Ακολούθως το κάθε κομμάτι διπλώνεται στα δύο και τοποθετείται για αποθήκευση σε γυάλινο ή πλαστικό δοχείο. Όταν το δοχείο γεμίσει με χαλούμια, περιχύνεται με το νορό όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω και σφραγίζεται.

Το χαλούμι αποτελεί ένα ιδιαίτερο γαλακτοκομικό προϊόν. Μπορεί να καταναλωθεί στην αρχική του μορφή όπως είναι παρασκευασμένο, είτε ψημένο με διάφορους τρόπους όπως παραδείγματος χάρη στα κάρβουνα ή τηγανητό κ.α. Επίσης χρησιμοποιείται πάρα πολύ για την κατασκευή πίτας, η λεγόμενη στα κυπριακά χαλουμόπιτα ενώ αρκετοί το προτιμούν, ανάμεσα από άλλα είδη τυριών να είναι τριμμένο πάνω σε είδη ζυμαρικών ακόμη και πάνω στο παστίτσιο τους, ή στην σούπα τραχανά το χειμώνα σε κομμάτια.

Η ιδιότητα του τυριού Χαλούμι είναι ότι δεν λιώνει όταν υποβάλλεται σε πολύ υψηλές θερμοκρασίες όπως το τηγάνισμα ή στην σχάρα και γι' αυτό οι Κύπριοι αγρότες από πολύ παλιά και μέχρι και σήμερα, συνηθίζουν να το παίρνουν για μεσημεριανό όταν βρίσκονται σε εργασίες έξω στα χωράφια. Αυτό δίνει την δυνατότητα αλλά και την μοναδικότητα αυτού του τυριού, να μπορεί να καταναλωθεί με διάφορους και ποικίλους τρόπους.

Υπάρχουν αρκετοί παραδοσιακοί τρόποι κατανάλωσης του χαλουμιού από τους Κύπριους, εκτός από το τηγανιτό ή την σχάρα. Μερικοί τέτοιοι τρόποι είναι ως συνοδευτικό με το καρπούζι κατά την διάρκεια του καλοκαιριού, ως συνοδευτικός μεζές σε ταβερνούλες, και ως υλικό σε είδη αρτοποιίας όπως αναφερθήκαμε προηγουμένως, στις χαλουμόπιτες ή σε κέικ χαλουμωτής καθώς και σοταρισμένο με ντομάτες και αυγά για ένα χειμωνιάτικο και χορταστικό πιάτο. Το χαλούμι είναι ένα προϊόν πολύ χρήσιμο στην Κυπριακή κουζίνα και πολύ απαραίτητο από πολύ παλιά, καθώς είναι ένα βασικό είδος που συνθέτει το πλούσιο Κυπριακό μεζέ και το καθημερινό τραπέζι.

Το χαλούμι κατείχε από παλιά πολύ σημαντικό ρόλο στη διατροφή των Κυπρίων και κάλυπτε τις ανάγκες της Κυπριακής οικογένειας. Το χαλούμι, ο «ειδικής κατασκευής περίφημος τύρος της Κύπρου», ήταν από τα συνηθέστερα προσφάγια κάθε Κυπριακού σπιτιού και ήταν απαραίτητο για κάθε γεωργική οικογένεια.

Η παρασκευή του τυριού «Χαλούμι» στα αγροτικά σπίτια παλιά ειδικότερα λόγω της φτώχειας που επικρατούσε είχε ιδιαίτερη σημασία για τους κατοίκους αφού, εκτός από την κάλυψη των διατροφικών αναγκών τους, αποτελούσε πρακτική κοινωνικής αλληλεγγύης και αλληλοβοήθειας ανάμεσα στις οικογένειες και ευκαιρία συναναστροφής και κοινωνικοποίησης μεταξύ τους (ειδικά ανάμεσα στις γυναίκες που τα παρασκεύαζαν τις περισσότερες φορές). Πιο συγκεκριμένα, λόγω των μικρών ποσοτήτων γάλακτος που παρήγε κάθε οικογένεια από τα ζώα της όλες οι νοικοκυρές έδιναν το γάλα τους σε μία από αυτές με τη σειρά έτσι ώστε να μαζευτεί η αναγκαία ποσότητα γάλακτος και να γίνουν τα χαλούμια. Οι γυναίκες της κάθε γειτονιάς συνεργάζονταν για την συγκέντρωση του γάλακτος και έτσι η παρασκευή χαλουμιών γινόταν εκ περιτροπής. Με αυτό τον τρόπο, μέσα σε διάστημα 1-2 μηνών, όλη η γειτονιά είχε χαλούμια έτοιμα για κατανάλωση.

Ο συνεταιρισμός, λειτουργούσε και αποτελείτο από 10-15 γυναίκες του χωριού, ο αριθμός των οποίων στο εξαρτιόταν από τον αριθμό των κατσικιών (αιγών) που διέθετε η κάθε γυναίκα. Η γυναίκα που είχε τις περισσότερες κατσίκες ήταν η αρχηγός του συνεταιρισμού και άρχιζε αυτή πρώτη το πήξιμο του γάλακτος, και την παρασκευή του χαλουμιού. Αυτή η οποία έπηζε το γάλα λεγόταν «γαλαταρκά».

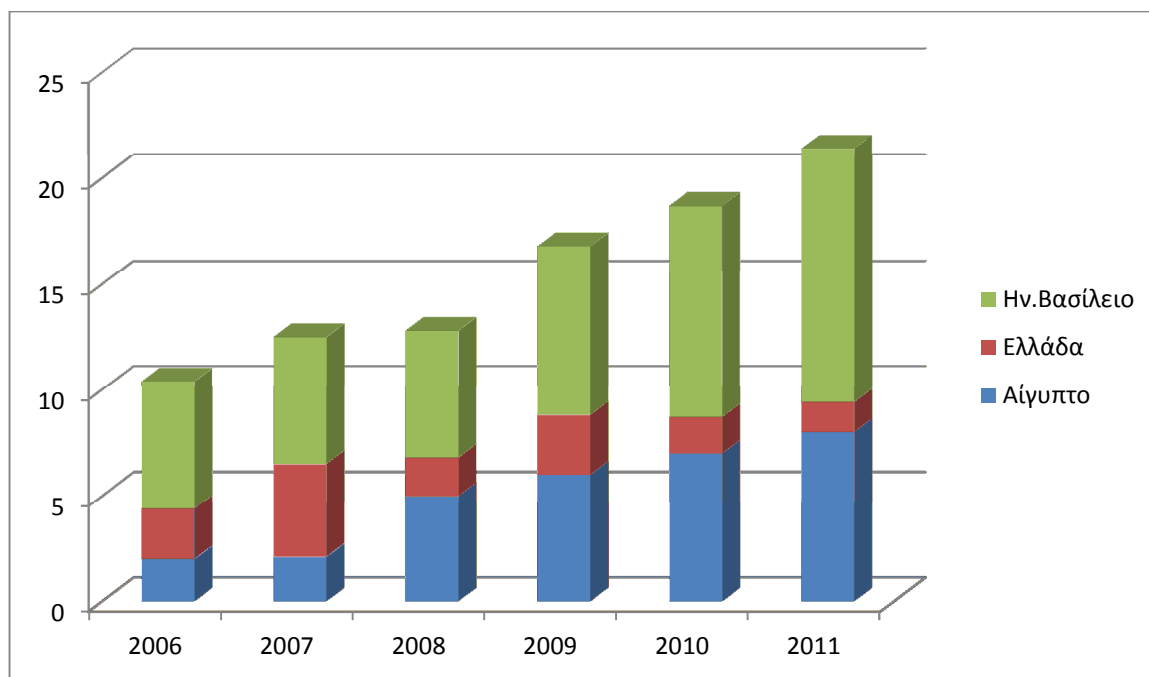
Παράλληλα με την παραγωγή του χαλουμιού στο σπίτι, δημιουργήθηκαν σταδιακά τυροκομεία όπου παραγόταν χαλούμι είτε για τους γείτονες, είτε για εξαγωγή. Χαρακτηριστικό είναι ότι αργότερα, στις αρχές της δεκαετίας του '40, άρχισαν να

δίνονται επίσημες άδειες παραγωγής χαλουμιού, από τις αρμόδιες αρχές (όπως φαίνεται σε αντίγραφα αδειών για την περίοδο 1939-1955). Το χαλούμι αποτελούσε τη βάση της τυροκομικής παραγωγής του νησιού όπου και αργότερα σιγά-σιγά άρχισε και η εξαγωγή του. Παράλληλα με την τοπική (μεγάλη) κατανάλωση, το χαλούμι εξαγόταν¹⁶ από πάρα πολύ παλιά σε διάφορες χώρες του κόσμου, βοηθώντας έτσι οικονομικά στην επιβίωση των κατοίκων του νησιού. Το 1928 το χαλούμι εξαγόταν στην Αίγυπτο, Συρία, Ελλάδα, Τουρκία, Παλαιστίνη, Γαλλία, Σουδάν Δωδεκάνησα, Ην. Βασίλειο, Αμερική, Ανατολική και Δυτική Αφρική, Αυστραλία και Κίνα.» Οι εξαγωγές χαλουμιού, άρχισαν σταδιακά να ελέγχονται από τις αρμόδιες αρχές του κράτους και αυτό φαίνεται από τα αντίγραφα αιτημάτων παραγωγής, κατά την περίοδο 1916-1921 για εξαγωγή του προϊόντος σε διάφορες χώρες (π.χ. Λίβανο, Αίγυπτο, Μερσινία) καθώς και από απαιτητικές επιστολές των αρμόδιων αρχών.

Εξαγωγές διεξάγονται μέχρι και σήμερα σε μεγάλο βαθμό σε διάφορες χώρες συμπεριλαμβανομένων και χωρών όπου υπάρχουν Κυπριακές παροικίες, αφού οι Κύπριοι μετανάστες διατηρούν τις παραδόσεις και τις συνήθειές τους όπου και αν βρίσκονται. Σύμφωνα με τα δεδομένα της στατιστικής υπηρεσίας κατά την περίοδο 1993-2005, πραγματοποιήθηκε αύξηση στις συνολικές εξαγωγές χαλουμιού από 1660 τόνους το 1993 σε 5.130 τόνους το 2005. Αξίζει να σημειωθεί ότι, κατά το 2005 το 66 % των συνολικών εξαγωγών χαλουμιού, έγιναν προς την Ευρώπη όπου το 45% περίπου έγινε μόνο στο Ην. Βασίλειο όπου είναι μία χώρα, με έντονο το Κυπριακό στοιχείο και έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλη ζήτηση κατανάλωσης αυτού του προϊόντος.

Στο πιο κάτω πίνακα μπορούμε ενδεικτικά να δούμε για τα τελευταία 5 χρόνια την αύξηση ζήτησης του Κυπριακού προϊόντος που εξάγεται κυρίως στην Ευρώπη και άλλες διάφορες χώρες αλλά ειδικότερα στο Ηνωμένο Βασίλειο.

¹⁶ <http://www.mcit.gov.cy/mcit/trade/ts.nsf/All/DFCF99E495965FF3C22572A3002C0955?OpenDocument>



Διάγραμμα 2.1: εξαγωγή χαλουμιού σε διάφορες χώρες.

Πηγή: Κυπριακή Υπηρεσία Εμπορίου.

2.2. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ

Για την παραγωγή τόσο του φρέσκου όσο και του ώριμου χαλουμιού χρησιμοποιούνται οι πιο κάτω πρώτες ύλες¹⁷:

- Φρέσκο πρόβειο ή αίγιο ή μίγμα αυτών με αγελαδινό γάλα ή και χωρίς αυτό.
- Πυτιά (εξαιρουμένης της πυτιάς που προέρχεται από το στομάχι των χοίρων).
- Πρόσθετες ουσίες: Φρέσκα ή αποξηραμένα φύλλα κυπριακού δυόσμου, άλας.

Το προαναφερθέν γάλα που χρησιμοποιείται για την παρασκευή του Χαλουμιού είναι κυπριακό και ολόπαχο, νωπό ή παστεριωμένο. Το προς παρασκευή γάλα δεν επιτρέπεται να υπόκειται σε συμπύκνωση ή να προστίθεται σε αυτό σκόνη γάλακτος, χρωστικές ουσίες, συντηρητικά, ή άλλα πρόσθετα. Απαγορεύεται επίσης η παρουσία σε αυτό αντιβιοτικό, φυτοφαρμάκων και άλλων επικίνδυνων ουσιών.

¹⁷ Επίσημη εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας, «Ονομασίες προέλευσης και γεωγραφικές ενδείξεις γεωργικών προϊόντων ή τροφίμων»

Το πρόβειο και το αιγινό γάλα προέρχονται από ντόπιες φυλές ζώων και τις διασταυρώσεις τους που είναι προσαρμοσμένες στις κλιματολογικές συνθήκες της Κύπρου και καλύπτουν ολόκληρο ή το μεγαλύτερο μέρος των διατροφικών αναγκών τους με ελεύθερη βόσκηση, σανούς που παράγονται στην Κύπρο κυρίως κριθαριού. Πιο συγκεκριμένα, το πρόβειο γάλα προέρχεται από το ντόπιο πρόβατο.

Το αγελαδινό γάλα προέρχεται από αγελάδες που εισαχθήκανε σταδιακά στην Κύπρο αρχίζοντας από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα και είναι πολύ καλά εγκλιματισμένες στις συνθήκες του τόπου. Οι αγελάδες τρέφονται με χονδροειδείς τροφές και σανούς που παράγονται στην Κύπρο από γηγενείς κυρίως φυτά καθώς και με συμπληρώματα συμπυκνωμένων ζωοτροφών που αναμειγνύονται με υπολείμματα των γεωργικών καλλιεργειών του τόπου. Το μεγαλύτερο μέρος της διατροφής των ζώων των οποίων το γάλα χρησιμοποιείται για την παραγωγή χαλούμι προέρχεται από την ντόπια παραγωγή.

2.3. ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ

Έχοντας υπόψη¹⁸:

- ⇒ Την παραγωγή του προϊόντος σύμφωνα με την παράδοση και τις αυθεντικές τοπικές μεθόδους,
- ⇒ Την τοπική γνώση και εμπειρογνωμοσύνη των κατοίκων της χώρας, οι οποίες μεταφέρθηκαν από γενιά σε γενιά,
- ⇒ Τις ντόπιες φυλές ζώων και τις διασταυρώσεις τους που έχουν προσαρμοστεί στις κτηματολογικές συνθήκες της Κύπρου,
- ⇒ Τις περιβαλλοντικές συνθήκες του νησιού και την διατροφή των ζώων που βασίζεται στις ντόπιες ζωοτροφές και στην άγρια βλάστηση,
- ⇒ Το μικρό μέγεθος του νησιού, συνδυασμένο με το γεγονός ότι το γάλα και το χαλούμι παράγονται κατά παράδοση σε ολόκληρη χώρα.

Τόσο η παραγωγή του γάλακτος από το οποίο παρασκευάζεται το χαλούμι, όσο και η παραγωγή και η συσκευασία του τυριού «Χαλούμι», πραγματοποιούνται εντός των διοικητικών ορίων όλων των επαρχιών της Κύπρου, και πιο αναλυτικά, εντός των

¹⁸ Ο.π.

επαρχιών Λευκωσίας, Λεμεσού, Λάρνακας, Αμμοχώστου, Πάφου και Κερύνειας όπως αναγράφονται και στον πιο κάτω χάρτη της Κύπρου:



Εικόνα 2.3: Χάρτης της Κύπρου με τις Περιοχές σηματοδοτημένες.

2.4. ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ

Οι παραγωγοί χαλουμιού προβαίνουν κατά διαστήματα σε ποιοτικό και μικροβιολογικό έλεγχο του γάλακτος που παραλαμβάνουν, καθώς και για το παραγόμενο χαλούμι, με τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η ιχνηλασιμότητα του προϊόντος. Τηρούν αυστηρώς και τεκμηριώνουν επακριβώς τη διαδικασία παραγωγής του χαλουμιού και είναι απαραίτητως εγγεγραμμένοι σε μητρώα τα οποία τηρούνται από τις αρμόδιες αρχές.

Γενικά η κάθε επιχείρηση είναι σε θέση να προσδιορίζει¹⁹:

- Τον κάθε προμηθευτή, την ποσότητα και την προέλευση όλων των παρτίδων της κάθε πρώτης ύλης που προμηθεύεται (εισροές)
- Τον αποδέκτη, την ποσότητα και τον προορισμό των προϊόντων που προμηθεύει (εκροές)
- Την σχέση μεταξύ κάθε παρτίδας εισροών και παρτίδας εκροών.

Ο επίσημος έλεγχος διεξάγεται επί τόπου στα υποστατικά παραγωγής του γάλακτος, στα υποστατικά παραγωγής του χαλουμιού, στα σημεία πώλησης του προϊόντος καθώς και οπουδήποτε προνοεί η σχετική νομοθεσία, από εξουσιοδοτημένους

¹⁹ Ο.π.

επιθεωρητές σύμφωνα με το Άρθρο 26 περί της προστασίας των Ονομασιών Προέλευσης και Γεωγραφικών Ενδείξεων Γεωργικών Προϊόντων και Τροφίμων Νόμου 139(I)2006.

Ως προς τη σύσταση του γάλακτος που χρησιμοποιείται για την παραγωγή του χαλουμιού γίνεται οπτικός έλεγχος της σήμανσης ώστε στις περιπτώσεις που χρησιμοποιείται μίγμα να αναφέρονται τα είδη γάλακτος που συμμετέχουν κατά φθίνουσα σειρά ποσοστιαίας αναλογίας και χημικός έλεγχος ώστε να διασφαλίζεται ότι η σύσταση του προϊόντος συμφωνεί με την σήμανση. Επίσης, γίνεται έλεγχος των καθορισμένων παραμέτρων για την τήρηση αυτής της προδιαγραφής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΕΦΑΡΜΟΓΗ LOGISTICS ΣΤΟ ΠΡΟΙΟΝ ΧΑΛΟΥΜΙ

3.1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ LOGISTICS

Η διοίκηση του κυκλώματος logistics²⁰ αποτελεί μέτρο για την αξιολόγηση της πορείας μιας επιχείρησης, καθώς οι λειτουργίες που εκτελούνται σε αυτό επηρεάζουν όχι μόνο το σύνολο της επιχείρησης αλλά και τις σχέσεις τόσο με τους προμηθευτές όσο και με πελάτες της. Με τα logistics οι επιχειρήσεις μπορούν να προσδώσουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα προσφέροντας μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης, αρκεί να δοθεί η κατάλληλη προσοχή σε μία σειρά καθοριστικών παραγόντων που αν οργανωθούν και διοικηθούν σωστά μπορούν να εξασφαλίσουν σε σημαντικό βαθμό την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης.

Η λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας επηρεάζει και επηρεάζεται περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη από τα περισσότερα τμήματα μιας επιχείρησης, καθώς επίσης και από τους προμηθευτές και πελάτες της.

Η εποχή που η λειτουργία των logistics ταυτιζόταν μόνο με την μεταφορά ή στην καλύτερη περίπτωση και με την αποθήκευση των έτοιμων προϊόντων ή εμπορευμάτων ανήκει οριστικά στο παρελθόν. Θεωρώντας ως δεδομένη την ανταπόκριση στις όλο και υψηλότερες απαιτήσεις μιας ανταγωνιστικής αγοράς, η μάχη κερδίζεται από αυτόν που θα μπορέσει να ανταποκριθεί σε αυτές με ταχύτητα και ακρίβεια.

3.2. ΚΑΝΑΛΙΑ LOGISTICS ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΑ ΧΑΛΟΥΜΙΑ

²⁰ Taylor David, «Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας», σελ. 228.

Οι μεταφορές αποτελούν μια από τις πιο βασικές διαδικασίες των Logistics. Δίνουν τη δυνατότητα μετακίνησης των πρώτων υλών και των τελικών προϊόντων μεταξύ των διαφόρων κόμβων των καναλιών διανομής²¹.

Σε μια εταιρεία ο Logistician²² πρέπει να επιλέγει πολύ προσεκτικά το κατάλληλο σύστημα μεταφορών και τα μεταφορικά μέσα ανάλογα με τα μεταφερόμενα υλικά προϊόντα και ανθρώπους, γιατί είναι πολύ σημαντικό να φροντίζει για την ασφάλεια των μεταφορών και τέλος να σχεδιάζει το σύστημα μετάδοσης πληροφοριών σχετικά με το μεταφορικό έργο.

Με την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας των μεταφορών έχει διαμορφωθεί μία διεθνής τάση υποκατάστασης των πολλών αποθηκών με ένα σύστημα μεγάλων περιφερειακών αποθηκών παράλληλα με την ανάπτυξη ευέλικτου δικτύου μεταφορών και υποδομής. Τα δίκτυα διανομής αποτελούν τις αρτηρίες μίας επιχείρησης για τη συνεχή και επιτυχημένη τροφοδοσία της αγοράς, με καταναλωτικά προϊόντα που έχουν αποκτήσει μεγάλη βαρύτητα για την επιβίωση της επιχείρησης και την αύξηση της κερδοφορίας της. Τα τελευταία χρόνια οι απαιτήσεις της ανταγωνιστικής αγοράς επιβάλλουν χαμηλό κόστος εξυπηρέτησης και υψηλή κάλυψη των αναγκών των πελατών τα οργανωμένα δίκτυα μεταφορών και διανομής, προσφέρουν αποτελεσματικές λύσεις. Είναι εφοδιασμένα και λειτουργούν με σύστημα on-line, ώστε να μπορούν άμεσα να τιμολογούν τον τελικό πελάτη- καταναλωτή μέσω τερματικών να διαχειρίζονται τα αποθέματα της αποθήκης ανά κατηγορία, (είδος, κωδικό, παραγγελία κ.τ.λ.). Παραδοσιακά όλες οι εταιρείες θεωρούσαν το Δίκτυο Διανομής ως το μέσο με το οποίο το προϊόν φτάνει στην αγορά. Αυτή η θεώρηση αγνοεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο: τον ίδιο τον πελάτη. Οι εταιρείες που παράγουν προϊόντα πρέπει να αναρωτηθούν τι υπηρεσίες προσδοκούν οι πελάτες τους. Εξάλλου τα προϊόντα των ανταγωνιστών μπορεί να είναι εξίσου ποιοτικά και νόστιμα.

Αυτό που θα καθορίσει και θα ξεχωρίσει το ποίος θα υπερισχύσει έχει περισσότερο σχέση με το ποίος παρέχει τις καλύτερες υπηρεσίες διανομής. Ένα άριστα συγκροτημένο δίκτυο διανομής με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση μπορεί να αποτελέσει μεγάλο συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους.

²¹ Μπασαράς Α., «Logistics Management and Engineering», σελ. 78-80.

²² Ένας τεχνικός έχει τρεις τομείς ευθύνης: τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, να κανονίσει τη μεταφορά και την αποθήκευση των υλικών και τέλος τη διαχείριση και τη μεταφορά.

3.3. ΚΑΝΑΛΙΑ LOGISTICS ΣΤΟ ΧΑΛΟΥΜΙ – ΤΡΟΠΟΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ

Οι τρόποι μεταφοράς των προϊόντων παίζει κύριο καθοριστικό ρόλο καθώς έχει ένα μέρος ευθύνης αρκετά μεγάλο για την τελική κατάσταση του προϊόντος το οποίο που θα φτάσει στον καταναλωτή.

Οι μεταφορές έχουν κάποιες απαιτήσεις ως προς τα προϊόντα ανάλογα με τον τρόπο φύλαξης τους και έτσι, με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να έχουν τις κατάλληλες θερμοκρασίες, ψυγεία ή απλό ξηρό μέρος που χρειάζεται το προϊόν.

Ουσιαστικά υπάρχουν τρία είδη μεταφοράς τα οποία είναι²³:

2. Θαλάσσια μεταφορά
3. Εναέριος μεταφορά
4. οι χερσαίες μεταφορές

Όπου η κάθε μία από αυτές έχει τα δικά της χαρακτηριστικά πλεονεκτήματα καθώς και τα δικά της μειονεκτήματα διαφορετικά αλλά και πολύ σημαντικά για την κάθε περίπτωση.

Φυσικά υπάρχουν παράλληλα και οι συνδυασμένες μεταφορές όπου αποτελούν συνδυασμό των είδη διαθέσιμων μεταφορικών μέσων, καθώς επίσης και οι μεταφορές μέσω των καναλιών διανομής.

Τα κανάλια των logistics στο Κυπριακό χαλούμι εφαρμόζονται περιορισμένα καθώς από την ιδιαιτερότητα των νησιωτικών περιοχών σε θέματα εφοδιαστικής αλυσίδας είναι κάπως πιο συγκεκριμένα και πιο επιλεκτικά κατά κάποιο τρόπο.

Πιο κάτω θα εξετάσουμε πιο αναλυτικά τα προαναφερθέντα μέσα μεταφοράς.

3.3.1. Θαλάσσιες μεταφορές

Για τις θαλάσσιες μεταφορές²⁴ υπάρχει μεγάλη ποικιλία πλοίων που χρησιμοποιούνται για μεταφορά διαφορετικών φορτίων όπως για παράδειγμα tankers,

²³ Παπαβασιλείου Ν. – Μπάλτας Γ., «Διοίκηση Δικτύων Διανομής και Logistics», σελ. 162.

barge carriers, coasters, container ships κ.α. Οι μεταφορές προϊόντων δια θαλάσσης έχει υπολογιστεί ότι αντιπροσωπεύουν το 98% των μεταφορών του παγκόσμιου εμπορίου.

Η ραγδαία ανάπτυξη των θαλάσσιων μεταφορών οφείλεται σε ορισμένα πλεονεκτήματα όπως ο μειωμένος χρόνος μεταφοράς, η συχνότητα απόπλου, η αξιοπιστία του χρονοδιαγράμματος, η ελαχιστοποίηση απώλειας προϊόντων αλλά και βλαβών, η ταχύτητα διακανονισμού και το χαμηλό καθώς και το ανταγωνιστικό κόστος.

Οι θαλάσσιες μεταφορές όμως παρουσιάζουν και σημαντικά μειονεκτήματα όπως η πιο αργή μεταφορά σε σύγκριση με την χερσαία και την εναέρια μεταφορά, οι περιορισμένοι προορισμοί ή αργοπορία μέσω πολλών αεροπλάνων κ.τ.λ.



Εικόνα 3.1: Πλοίο μεταφοράς εμπορευμάτων- containers.

3.3.2. Εναέρια μεταφορές

Οι αεροπορικές μεταφορές²⁴ είναι η νεότερη μορφή μεταφορών αλλά αναμφισβήτητα η επίδραση τους είναι πολύ μεγάλη στο διεθνές εμπόριο. Υπολογίζεται ότι διακινείτε περίπου το 1 % του φορτίου των μεταφορών σε παγκόσμιο επίπεδο, το οποίο όμως αντιστοιχεί στο 20 %- 30 % τις συνολικής μεταφερόμενης αξίας.

Όπως σε όλους τους τρόπους μεταφοράς έτσι και στην εναέρια μεταφορά υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

²⁴ http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%98%CE%B1%CE%BB%CE%AC%CF%83%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%82_%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AD%CF%82

²⁵ http://www.europedia.moussis.eu/books/Book_2/6/20/03/05/index.tkl?lang=gr&pos=29&term=book&s=1&e=20

Τα πλεονεκτήματα των εναέριων μεταφορών, θεωρούνται η πολύ γρήγορη μεταφορά, το μικρότερο κόστος συσκευασίας, η ελαχιστοποίηση του ρίσκου για ζημιές και κλοπές και η συνεπής και έγκυρη παράδοση.

Από την άλλη μεριά τα μειονεκτήματα που παρατηρούνται είναι το υψηλό κόστος μεταφοράς σε σύγκριση με τις χερσαίες και τις θαλάσσιες μεταφορές, οι περιορισμοί βάρους και όγκου των φορτίων, το ότι δεν μπορεί οτιδήποτε να μεταφερθεί από αέρα και η αντιμετώπιση δυσμενών καιρικών συνθηκών, ύπαρξη κινδύνων, όπως χιονόπτωση, ομίχλη ίσως ακόμη και η μεγάλη ζημιά ή ηλεκτρολογικό πρόβλημα με το αεροπλάνο καθώς επίσης και λόγω των καιρικών συνθηκών να απαγορευτεί η προσγείωση ή και η απογείωση κατά την μεταφορά, με συνέπεια την καθυστέρηση παράδοσης.

Κάθε χρήστης των εμπορευματικών αερομεταφορών έχει ξεχωριστές ανάγκες, θέτει διαφορετικές προτεραιότητες και λειτουργεί υπό άλλη φιλοσοφία. Τα φορτία που μεταφέρονται από τα εμπορικά αεροσκάφη καλύπτουν μεγάλη ποικιλία. Πρόκειται για ευπαθή, εύθραυστα, υψηλής αξίας, πρώτης ανάγκης, Τύπος, ταχυδρομικά δέματα και άλλα.



Εικόνα 3.2: Φόρτωση με προϊόντα εμπορικό αεροσκάφος.

3.3.3. Χερσαίες μεταφορές

Οι χερσαίες μεταφορές²⁶ διακρίνονται σε σιδηροδρομικές μεταφορές και τις οδικές μεταφορές. Οι σιδηροδρομικές μεταφορές αποτελούν την πλέον κλασική μορφή μεταφοράς, σε εκτάσεις και περιπτώσεις που επιτρέπονται βέβαια. Με την πάροδο του χρόνου και λόγω της ανάπτυξης ποικίλων εναλλακτικών μορφών μεταφοράς, ο σιδηρόδρομος έχασε το πλεονέκτημά του ως ανταγωνιστικό μέσο σε σχέση με τα πλοία, το αεροπλάνο και τα φορτηγά.

Ειδικότερα, ο σιδηρόδρομος με την πάροδο του χρόνου έχει φτάσει σε υψηλά επίπεδα ταχύτητας. Παρόλα αυτά χαρακτηρίζεται από το βασικό πλεονέκτημα του χαμηλού κόστους μεταφοράς σε σχέση με τα άλλα μέσα. Επιπλέον πλεονεκτήματα που παρουσιάζουν οι σιδηροδρομικές μεταφορές είναι οι αποτελεσματικές μεταφορές μεγάλου φορτίου σε μεγάλες αποστάσεις, το ότι αποτελούν το βασικό συνδετικό κρίκο για το διεθνές σύστημα, μεταφορών και τέλος αποτελεί αξιόπιστη λύση για την μεταφορά φορτίων διαμέσου των χωρών παρακάμπτοντας κάποιους περιορισμούς, κυρίως νομοθετικού περιεχομένου, όσον αφορά τα φορτία, τις ημέρες κυκλοφορίας κ.α. Τα μειονεκτήματα της χρήσης των τρένων ως μέσο μεταφορές των προϊόντων αφορούν το υψηλό συνολικό κόστος αφού χρειάζονται και άλλα μεταφορικά μέσα για τη μεταφορά των φορτίων, η μικρή προσβασιμότητα στο σιδηροδρομικό δίκτυο και η ανελαστικότητα δρομολογίων.



Εικόνα 3.3: Σιδηροδρομικές μεταφορές.

Οι οδικές μεταφορές βρίσκονται ανάμεσα στις θαλάσσιες και αεροπορικές μεταφορές. Υπάρχει τάση σημαντικής αύξησης του μεριδίου τους στο σύνολο των

²⁶ <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AD%CF%82>

χερσαίων μεταφορών, καθώς είναι αναμφισβήτητο το πιο ελαστικό μέσο μεταφοράς στον τομέα των δρομολογίων, στον προγραμματισμό και στη διαθεσιμότητα. Οι οδικές μεταφορές εμπορευμάτων διεξάγονται με φορτηγά οχήματα όλων των τύπων και μεγεθών. Τα φορτηγά οχήματα μπορούν να μεταφέρουν και containers.

Τα πλεονεκτήματα που χαρακτηρίζουν τις οδικές μεταφορές είναι η ταχύτητα σε σχέση με τις θαλάσσιες, φθηνότερη από τις αεροπορικές, πιο ελαστική από τις θαλάσσιες και τις εναέριας, υπάρχει η ικανότητα μεταφοράς από πόρτα σε πόρτα, αλλά και ικανοποιητική ασφαλιστική κάλυψη.

Τα μειονεκτήματα τους εντοπίζονται στο γεγονός ότι πρόκειται για βραδύτερες μεταφορές σε σχέση με τις εναέριας, κοστίζουν περισσότερο από την θαλάσσια μεταφορά και υπάρχουν περιορισμοί στα μεταφέροντα φορτία, στον χώρο φόρτωσης και στο βάρος του εμπορεύματος.

3.4. ΣΥΝΔΙΑΣΜΟΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ

Οι συνδυασμένες μεταφορές περιλαμβάνουν τη χρησιμοποίηση τουλάχιστον δύο (2) μεταφορικών μέσων με ολοκληρωμένο και προσχεδιασμένο τρόπο, με σκοπό την διαμόρφωση ολοκληρωμένων δικτύων διανομή και την μείωση του συνολικού μεταφορικού αποτελέσματος. Οι όροι που χρησιμοποιούνται διεθνώς για τις συνδυασμένες μεταφορές είναι:

- ✓ απλή μεταφορά
- ✓ συνδυασμένη μεταφορά
- ✓ συνδυασμένος τρόπος μεταφοράς περισσότερα από 2 μεταφορικά μέσα.

Η επιλογή του κατάλληλου συνδυασμού μέσων επηρεάζεται από μία σειρά παραγόντων, οι κυριότεροι από τους οποίους είναι:

- ❖ Η φύση του μεταφερόμενου προϊόντος
- ❖ Τα χαρακτηριστικά μεταφερόμενου προϊόντος (μέγεθος, εύθραυστο, εύφλεκτο, ψυγείου ή όχι κ.τ.λ.)
- ❖ Η επιτακτικότητα της μεταφοράς
- ❖ Το κόστος της μεταφοράς

Η γεωγραφική κατανομή της αγοράς στην οποία θα γίνει η μεταφορά κ.τ.λ.

Δυστυχώς στην περίπτωση των νησιών δεν γίνεται χρήση από όλους τους τρόπους μεταφοράς για την εξαγωγή τους ή την ντόπια κατανάλωση. Έτσι στην περίπτωση των Νησιωτικών περιοχών στις οποίες υπόκειται και το Κυπριακό προϊόν Χαλούμι υπάρχουν δύο εκ των τρόπων μεταφοράς ξεχωριστά ή σε συνδυασμό αυτών. Στους τρόπους αυτούς δεν συγκαταλέγονται η αεροπορική και η ακτοπλοϊκή μεταφορά λόγω της μικρής έκτασης της χώρας. Σε συνδυασμό θα μπορούσαμε να πούμε ότι θα μπορούσε στην περίπτωση εξαγωγής να είναι το αμάξι με συνδυασμό το καράβι ή το αεροπλάνο. Φυσικά μεγαλύτερη βαρύτητα για την προώθηση και πώληση του προϊόντος δίνεται στην οδική μεταφορά καθώς από την ντόπια κατανάλωση γίνεται ευρύτερα γνωστό και αναζητείται πιο πολύ και με αυτόν τον τρόπο αρχίζει δειλά – δειλά η εξαγωγή του προς τα έξω.

3.5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΝΑΛΙΩΝ

Τα κανάλια διανομής αποτελούν ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για την επιχείρηση καθώς ο καθορισμός του απαιτεί κόστος το οποίο οφείλει να επωμιστεί η εταιρεία εφόσον αποφασίσει να αναλάβει η ίδια την διανομή είτε αποφασίσει την ανάθεση της σε εταιρεία μεταφορών. Οι τύποι και τα κριτήρια επιλογής καναλιών επιλογής αποτελούν κομμάτι το οποίο εντάσσεται στον σχεδιασμό και την στρατηγική λειτουργία της εταιρείας. Αποτελεί επίσης σημαντικό στοιχείο όχι μόνο γιατί απαιτεί τον σχεδιασμό των εγχωρίων διανομών αλλά ιδιαίτερα στα κανάλια διανομής στα οποία θα βασιστούν οι εξαγωγές του προϊόντος στις χώρες στην οποίες επιθυμεί να επεκταθεί είτε μέσω συνεργατών, είτε μέσω κλιμάκιου το οποίο θα εγκαταστήσει στην χώρα επέκτασης. Η συνεργασία με αντιπροσώπους καθώς και ο τύπος διανομής που θα χρησιμοποιήσει η εταιρεία απαιτεί την προσεκτική και λεπτομερή εξέταση των υπευθύνων της εταιρείας λαμβάνοντας ειπούν το κόστος και το χρονοδιάγραμμα το οποίο θα πρέπει προσφέρει. Αυτό που προέχει σε μια τέτοια απόφαση είναι να φτάνουν τα προϊόντα της εταιρείας στον καταναλωτή έγκαιρα και οικονομικά.

Για τη διάθεση του προϊόντος υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τύποι διανομής οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν και παρουσιάζονται ως εξής²⁷:

²⁷ Κυριαζόπουλος Ε., «Μεταφορές και Logistics», σελ. 303-305.

- ⇒ η ευρεία ή εκτεταμένη διάθεση όταν το προϊόν διατίθεται σε πολλούς έμπορους.
Κατάλληλη για τα ψιλικά προϊόντα.
- ⇒ Η εξειδικευμένη διάθεση όταν το προϊόν πωλείται σε έναν εξειδικευμένο δικαιούχο (franchiser) για να το διαθέσει στην αγορά σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Είναι κατάλληλη για να χρησιμοποιείται σε προϊόντα όπως το χαλούμι, έπιπλα, είδη ρουχισμού κ.τ.λ.
- ⇒ Η επιλεκτική διάθεση είναι όταν οι επιχειρήσεις μεγάλης φήμης προσπαθούν να επεκτείνουν την διανομή τους προϊόντα και ο παραγωγός επικεντρώνεται στους πιο επικερδείς πελάτες. Συνήθως αυτό είναι κατάλληλο για τα αυτοκίνητα.

Φυσικά είναι δυνατόν μια εταιρεία να χρησιμοποιεί περισσότερους από έναν τρόπους διανομής. Αυτό μπορεί να συμβαίνει όταν μια εταιρεία, αφού αξιολογήσει τους πελάτες της ως προς το μέγεθος τους και τη συχνότητα εξυπηρέτησής τους σε σχέση πάντα με τον τζίρο της, κρίνει απαραίτητη την επικέντρωση της σε μεγαλύτερους και σημαντικότερους πελάτες οι οποίοι αγοράζουν χονδρικούς τεράστιες ποσότητες προϊόντων και οι οποίοι θα πρέπει να εξυπηρετούνται με διαφορετικό τρόπο από τους πελάτες λιανικής αγοράς.

Υπάρχουν φυσικά και ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία επηρεάζουν την επιλογή των καναλιών διανομής, τα οποία είναι:

- του προϊόντος
- της αγοράς
- της επιχείρησης
- του υπάρχοντος συστήματος διανομής.

Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που επηρεάζουν την επιλογή καναλιών διανομής είναι ο χρόνος παράγωγης, η τιμή η οποία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην αγορά, τα περιθώρια φθοράς τα οποία πιθανόν να παρουσιάσει, το επίπεδο κατανάλωσης του καθώς και το πόσο περίπλοκος θα είναι πρακτικά ο τρόπος μεταφοράς του.

Τα χαρακτηριστικά της αγοράς που επηρεάζουν την επιλογή των καναλιών είναι οι τελικοί αγοραστές, ο αριθμός τους καθώς και ο τόπος διανομής τους εφόσον όσο μεγαλύτερης εμβέλειας είναι η αγορά τόσο περισσότεροι μεσάζοντες είναι απαραίτητοι και αντίστροφα. Τέλος η ποσότητα που αγοράζουν κάθε φορά (μέγεθος παραγγελίας-order size).

Γενικότερα μερικοί από τους παράγοντες οι οποίοι εξετάζονται στο πεδίο επιλογής καναλιών διανομής είναι η στρατηγική που ακόλουθη η εταιρεία, η εμπειρία προσωπικού, οι διεθνείς επιχειρηματικοί στόχοι της επιχείρησης καθώς και η οικονομική της κατάσταση και η χρηματοοικονομική της θέση στην αγορά. Καταλυτικός παράγοντας είναι επίσης η κατοχύρωση εμπείρου και εξειδικευμένου, η στρατηγική που ακολουθεί, τα αναμενόμενα έξοδα σε σύγκριση με τα έσοδα της, οι απαιτούμενες επενδύσεις, ο επιθυμητός έλεγχος, κατά τη διανομή και τη δημιουργία μιας καλής εικόνας (image) της εταιρείας τόσο στην εγχώρια όσο και την ευρωπαϊκή και διεθνή αγορά.

3.6. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Όσο εύκολα φαίνονται όλα τα παραπάνω, τόσο δύσκολη και δαπανηρή είναι η επίτευξη τους χωρίς προσεκτικό σχεδιασμό. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ενός συστήματος φυσικής διανομής για μια εταιρεία εξυπηρετείται καθοριστικά με την τεχνολογία των Logistics. Με τον τρόπο αυτό δίνονται δυνατότητες σε μια εταιρεία να προσφέρει τουλάχιστον όσα προσφέρουν οι ανταγωνιστές της, φροντίζοντας παράλληλα να διατηρεί το κόστος του δικτύου διανομής χαμηλό.

Ο σχεδιασμός και η στρατηγική απόφαση έχει άρρηκτη σχέση με τα εξής²⁸:

- ❖ Αριθμός και θέση αποθηκών
- ❖ Διαχείριση αποθηκών (από τρίτους ή από την ίδια την επιχείρηση)
- ❖ Ιδιότητες ή ενοικιαζόμενες
- ❖ Μέγεθος αποθηκών
- ❖ Σύστημα αποθήκευσης
- ❖ Τεχνολογία (επίπεδο αυτοματισμού)
- ❖ Μέθοδος μεταφορών στο εργοστάσιο/ αποθήκη
- ❖ Μέθοδος διανομής αποθήκη /πελάτες

Ειδικότερα, θα πρέπει να εξατομικεύσει το σημείο όπου παρέχεται υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη χωρίς πρόσθετη επιβάρυνσή του από αυτό. Ένα καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής παρέχει μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που θεωρείται ανάλογο σε αποτελεσματικότητα, με την ποιότητα των προϊόντων, την διαφήμιση και την τιμολογιακή πολιτική. Οι εταιρείες μπορούν να προσελκύσουν

²⁸ Ο.π., σελ. 340-342.

επιπλέον πελάτες, προσφέροντας καλύτερη εξυπηρέτηση ή και χαμηλότερες τιμές μέσω βελτίωσης της φυσικής διανομής.

Παράλληλα, κατά την διαμόρφωση του συστήματος διανομής, η επιλογή των συνεργατών (μεσάζοντες) επηρεάζει όχι μόνο τον τρόπο προσέγγισης των πελατών και προώθησης των πωλήσεων, αλλά και το συνολικό κόστος του κυκλώματος. Συνεπώς, η ανάγκη για ευελιξία και προσαρμογή στις απαιτήσεις του πελάτη έχει ως αποτέλεσμα την διαφοροποίηση του τρόπου (καναλιού) διανομής αναλόγως με την κατηγορία του πελάτη.

Ουσιαστικά μια επιχείρηση για τον σχεδιασμό του δικτύου της προβαίνει σε μια σειρά από ενέργειες όπως το να καθορίσει τους στόχους του καναλιού, να επιλέξει τα μέρη του καναλιού καθώς επίσης και να αξιολογήσει τυχόν εναλλακτικές λύσεις σε περίπτωση που δεν επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι της.

Τα παραπάνω όμως έχουν ως βάση τους κάποιες παραμέτρους, οι οποίες θα συντελέσουν για να δώσουν το επιθυμητό αποτέλεσμα στον σχεδιασμό του δικτύου. Τέτοιοι παράμετροι είναι οι στόχοι κάλυψης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, οι στόχοι εξυπηρέτησης του πελάτη και φυσικά η κερδοφορία.

3.7. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Οι στόχοι ενός καλά διατηρημένου δικτύου διανομής είναι το μικρότερο δυνατό κόστος του κυκλώματος διανομής, η διασφάλιση υψηλής ποιότητας των προϊόντων, το μέγιστο δυνατό επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη και η μέγιστη ευελιξία του. Ειδικότερα θα πρέπει να διευκρινισθεί ότι ο τελικός στόχος της διανομής για μια συγκεκριμένη εταιρεία ορίζεται από την διοίκηση της εταιρείας και τους στρατηγικούς στόχους που θέτει η ίδια. Οι επιχειρήσεις είναι λοιπόν αυτές που ορίζουν πρότυπα εξυπηρέτησης των πελατών τους και κατά συνέπεια τα συστήματα διανομής.

Ως αποτέλεσμα ο στόχος ενός καναλιού διανομής είναι η μεταφορά του προϊόντος στον σωστό τόπο, στον σωστό χρόνο, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και σε πλήρη εναρμόνιση με τις απαιτήσεις του πελάτη βασισμένο σε δυο βασικά κριτήρια. Το ένα κριτήριο είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που επιτυγχάνει και το δεύτερο κριτήριο είναι το χαμηλό κόστος με το οποίο επιτυγχάνει την ποιότητα αυτών των υπηρεσιών. Σκοπός του ελέγχου ποιότητας δεν είναι μόνο η διατήρηση της ποιότητας του προϊόντος

σε όλη τη διαδικασία μεταφοράς του από τον προμηθευτή ως τον καταναλωτή αλλά και η επίτευξη μιας αποδεκτής γενικά ποιότητας των υπηρεσιών logistics.

Η επίτευξη αυτών των στόχων εξαρτάται από²⁹:

- ⇒ τον χρόνο εκτέλεσης της παραγγελίας
- ⇒ την ορθότητα εκτέλεσης παραγγελίας
- ⇒ την συνέπεια στις μεταφορές
- ⇒ την γνωστοποίηση στους πελάτες για το που βρίσκεται το προϊόν που έχουν παραγγείλει
- ⇒ την μείωση και αποφυγή όσο το δυνατό των φθορών- ζημιών, όπου είναι μερικά από τα στοιχεία που διαμορφώνουν την ποιότητα του συστήματος logistics.

Στόχος της εταιρείας πρέπει να είναι η συνεχής επίτευξη της καλύτερης δυνατής ποιότητας. Φυσικά σημαντικό στοιχείο αποτελεί η μείωση ή ακόμα καλύτερα η ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων από τους επιλεγμένους στόχους.

3.8. ΕΛΕΓΧΟΣ ΓΙΑ ΝΑ ΦΤΑΣΕΙ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ ΣΤΟΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟ ΤΟΥ

Ο έλεγχος που γίνεται για να φτάσει το προϊόν στον προορισμό του αναφέρεται στον σχεδιασμό για την επίτευξη των στόχων, το οποίο αφορά την καθημερινή εργασία η οποία πρέπει να βασίζεται σε όλες τις εργασίες που απαιτούνται για να φθάσει το προϊόν στον τελικό προορισμό και αφορά τον σχεδιασμό και την εκτέλεση της διαδικασίας αυτής, λαμβάνοντας υπόψη τυχόν απρόοπτες εξελίξεις οι οποίες μπορούν να προκαλέσουν την δυσλειτουργία του συστήματος στην τελική εκτέλεση επί καθημερινής βάσης, όλων εκείνων των εργασιών που απαιτούνται για να φθάσει το προϊόν στον τελικό προορισμό του ξεκινώντας από τον προμηθευτή καταλήγοντας στον πελάτη ή σε κάποιον ενδιάμεσο προορισμό. Οι καθημερινές εργασίες των logistics είναι αυτές που θα λύσουν όσα προβλήματα δεν είχαν αντιμετωπιστεί κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού και είναι αυτές που τελικά θα αποδείξουν το αν οι στόχοι της επιχείρησης είναι ρεαλιστικοί και το κόστος τους συμβαδίζει με την αρχική εκτίμηση της εταιρείας. Στον παρακάτω πίνακα διακρίνονται όλα αυτά σε πέντε (5) κατηγορίες:

²⁹ Ο.π., σελ. 187.

Πίνακας 3.1: Καθημερινές εργασίες του logistics Management.

ΟΙ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΟΥ LOGISTICS MANAGEMENT
Αγορές ή Προμήθειες
Μεταφορές
Έλεγχος (διαχείριση) Αποθεμάτων
Αποθήκευση
Διανομή

Πηγή: Κυριαζόπουλος Ε., «Μεταφορές και Logistics».

Η σωστή εκτέλεση των καθημερινών εργασιών των logistics, θα διαμορφώσει και το τελικό αποτέλεσμα καθώς επίσης και θα βοηθήσει την εταιρεία να κατοχυρώσει την παρουσία και την αξιοπιστία της στην αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

4.1. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Οι περισσότερες εταιρείες οι οποίες επιχειρούν την επέκταση στην διεθνή αγορά ακολουθούν μια κλασική διαδικασία σχετικά με τις πολιτικές διανομής. Ξεκινούν τις δραστηριότητες τους στο εξωτερικό με εξαγωγική προσπάθεια δηλαδή διορίζουν αρχικά αντιπροσώπους στις ξένες χώρες και προσπαθούν να τους δώσουν κίνητρα με στόχο την αύξηση των πωλήσεων. Ακολούθως αφού διαπιστώσουν και κατοχυρώσουν ότι ο κύκλος εργασιών τους στην αγορά εκείνη δικαιολογεί την ίδρυση μίας θυγατρικής εταιρείας αφαιρούν τις αρμοδιότητες του αντιπροσώπου σχετικά με τη διακίνηση και το μάρκετινγκ των προϊόντων στην χώρα εκείνη παραχωρώντας την διεύθυνση στην θυγατρική εταιρεία.

Το επόμενο στάδιο είναι η εγκατάσταση στην ξένη αγορά εργοστασίου συναρμολόγησης ή και παραγωγής των προϊόντων της εταιρείας. Έτσι η εγχώρια επιχείρηση χρήζεται πλέον πολυεθνική εταιρεία.

Οπωσδήποτε η πιο πάνω διαδικασία, αποτελεί απλοποίηση της πραγματικής κατάστασης, αφού μια πολυεθνική επιχείρηση εργάζεται με τη χρήση πολλών ή και εκατοντάδων συμφωνιών, ιδιαίτερων για την κάθε περίπτωση, αλλά και μακροχρόνια θα μπορούσαμε να πούμε πως έχει εφαρμογή.

Πολύ λίγες εταιρείες θα μπορούσαν ίσως να ισχυριστούν ότι η διεθνοποίηση τους οφείλεται σε λεπτομερειακό πρόγραμμα που είχαν εκ των προτέρων δημιουργήσει. Εκείνο που συνήθως παίζει ρόλο είναι μια σημαντική επιτυχία τους στον τομέα των εξαγωγών, η οποία οδηγεί στη δημιουργία θυγατρικής εταιρείας για τη διάθεση των προϊόντων τους και κατόπιν εφόσον κατοχυρώσουν ποσοστό επιτυχίας προχωρούν στην δημιουργία μονάδας συναρμολογήσεως ή και παραγωγής στη ξένη αγορά.

4.2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Οι στόχοι και οι αντικειμενικοί σκοποί των πολυεθνικών εταιρειών εστιάζονται πάνω σε τρεις διαστάσεις μεγάλης σημασίας για τις επιχειρησιακές μονάδες και τους διευθυντές των εταιρειών. Οι στόχοι αυτοί είναι η Αποτελεσματικότητα, Αποδοτικότητα, Προσαρμοστικότητα. Αναλυτικότερα οι στόχοι και οι σκοποί των πολυεθνικών εταιρειών είναι³⁰:

- 1) **Αποτελεσματικότητα.** Η επιτυχία των προϊόντων και των προγραμμάτων μιας εταιρείας σε σχέση με εκείνες των ανταγωνιστών της στην αγορά. Η αποτελεσματικότητα μετριέται συνήθως με κριτήρια όπως η ανάπτυξη πωλήσεων σε σχέση με τους ανταγωνιστές ή οι μεταβολές στο μερίδιο αγοράς.
- 2) **Αποδοτικότητα.** Τα αποτελέσματα των προγραμμάτων μιας επιχείρησης σε σχέση με τους πόρους που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή τους. Κοινά μέτρα αποδοτικότητας είναι η κερδοφορία ως ποσοστό επί των πωλήσεων και η απόδοση επενδύσεων.
- 3) **Προσαρμοστικότητα.** Η επιτυχία απόκρισης μιας εταιρείας με την πάροδο του χρόνου στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και ευκαιρίες του περιβάλλοντος. Η προσαρμοστικότητα μπορεί να μετρηθεί με ποικιλία τρόπων, αλλά οι πιο συνηθισμένοι είναι ο αριθμός των επιτυχημένων νέων προϊόντων που παρουσιάστηκαν σε σχέση με τα νέα προϊόντα των ανταγωνιστών ή το ποσοστό των πωλήσεων των προϊόντων που παρουσιάστηκαν μέσα στα τελευταία πέντε χρόνια.

4.3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΑΓΩΓΗΣ

Ο εξαγωγέας³¹ οφείλει να ενημερώνει με κατάθεση (π.χ. με φαξ) του εντύπου προενημέρωσης στο αρμόδιο τελωνείο όπου θα φορτωθούν τα προϊόντα για τη μεταφορά τους προς εξαγωγή τουλάχιστον 24 ώρες πριν την έναρξη των εργασιών φόρτωσης και να αναφέρει την εικαζόμενη διάρκεια τους, έπειτα γίνεται κατάθεση της διασάφησης εξαγωγής στο ανώτερο τελωνείο, με συνημμένα τα απαιτούμενα δικαιολογητικά, πριν την λήξη της ανωτέρου προθεσμίας.

³⁰ <http://applications-of-strategic-management.24xls.com/el105>

³¹ <http://www.cpa.gov.cy/CPA/page.php?pageID=41&langID=13>

Εφόσον επιλεγεί φυσικός έλεγχος των προϊόντων, αυτός πραγματοποιείται στις εγκαταστάσεις του εξαγωγέα, σύμφωνα με τους όρους του άρθρου 3 του Κανονισμού (ΕΟΚ) 386/90 του Συμβουλίου.

Η έκδοση άδειας παράδοσης του εντύπου Ε του ΕΔΕ, σε όλες τις περιπτώσεις κατά τις οποίες η έξοδος πραγματοποιείται από το έδαφος της χώρας μας, ή το αντίτυπο ελέγχου Τ5, όταν η έξοδος πραγματοποιείται από το έδαφος άλλου κράτους μέλους. Το τελωνείο εξόδου εκτός από τη θεώρηση στην πίσω όψη του αντίτυπου αριθμ.3 του ΕΔΕ και την επιστροφή του στο πρόσωπο που προσκόμισε για την απαλλαγή του από το ΦΠΑ, βεβαιώνει την έξοδο του εντύπου Ε του ΕΔΕ ή στο αντίτυπο ελέγχου Τ5 και το επιστρέφει στο τελωνείο εξαγωγής.

Για κάθε εξαγωγέα μετά από την υποβολή της αίτησης του και μετά την ολοκλήρωση της εξαγωγής, αποστέλλονται από το τελωνείο εξαγωγή στον Ο.Π.Ε.Κ.Ε.Π.Ε., όλα τα τελωνειακά έγγραφα που απαιτούνται για την πληρωμή της επιστροφής. Τα απαιτούμενα δικαιολογητικά είναι:

- ✓ Διασάφηση εξαγωγής
- ✓ Τιμολόγιο
- ✓ Δελτίο αποστολής
- ✓ Φορτωτική

4.4. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΜΕΣΑΖΟΝΤΩΝ

Από τα πανάρχαια χρόνια μέχρι σήμερα τη διανομή των περισσότερων προϊόντων αναλαμβάνουν ανεξάρτητες επιχειρήσεις που μεσολαβούν μεταξύ του αρχικού και του τελικού αγοραστή. Οι επιχειρήσεις αυτές αποκαλούνται ενδιάμεσοι ή μεσάζοντες και ουσιαστικά διευκολύνουν τη ροή των προϊόντων από τον κατασκευαστή (βιομήχανο) προς τον τελικό καταναλωτή, αποτελώντας έναν συνδετικό κρίκο που γεφυρώνει το χάσμα που υπάρχει μεταξύ τους. Κάθε μεσάζοντας μπορεί να ενταχθεί σε μία από τις δύο μεγάλες κατηγορίες, στην κατηγορία των εμπόρων ή στην κατηγορία των αντιπροσώπων. Ο μεσάζων - έμπορος αγοράζει απευθείας προϊόντα και γίνεται κυρίως αυτών, ενώ ο μεσάζων - αντιπρόσωπος προσφέρει άμεση βοήθεια για την δημιουργία εμπορικών συναλλαγών χωρίς όμως αυτός να αποκτά την κυριότητα των αγαθών. Το μέγεθος του κινδύνου που αναλαμβάνει ένας μεσάζοντας θα εξαρτηθεί από την

κατηγορία στην οποία ανήκει. Όλοι μπορεί να επιτύχουν ή να αποτύχουν στους σκοπούς τους, αλλά ο μεσάζων - έμπορος αναλαμβάνει έναν πρόσθετο κίνδυνο, αυτόν της κυριότητας και της σχετικής αβεβαιότητας για την κερδοφόρα διάθεση των εμπορευμάτων. Αντίθετα ο μεσάζων –αντιπρόσωπος ενεργεί για λογαριασμό άλλων, για την δημιουργία εμπορικών συναλλαγών και για κινδύνους μεταβολής του ύψους των τιμών και της αστάθειας της ζήτησης των προϊόντων της επιχείρησης που αντιπροσωπεύει.

Κάθε μεσάζων, ανεξάρτητα αν πρόκειται περί εμπόρου ή αντιπροσώπου, ταξινομείται επίσης σε δύο άλλες κατηγορίες, στην κατηγορία των χονδρέμπορων ή λιανέμπορων. Ο χονδρέμπορος είναι ο ένας μεσάζων ο οποίος αγοράζει και μεταπουλάει τα εμπορεύματα στους λιανέμπορους, τους βιομηχάνους κ.τ.λ., δεν πουλάει όμως στους τελικούς καταναλωτές, κάτι το οποίο κάνει απευθείας ο λιανέμπορος, ο οποίος είναι συνήθως μεσάζων - έμπορος και πολύ σπάνια αντιπρόσωπος.

Εάν μία εταιρεία ανοίξει δικά της καταστήματα χονδρεμπορίου ή και λιανεμπορίου ή δημιουργήσει μονάδες παραγωγής σε ξένη χώρα (με συμμετοχή μια τοπικής επιχείρησης), τότε μπαίνει στο εμπορικό κύκλωμα της χώρας εκείνης και προσπαθεί να προσαρμόσει τις αρχές Μάρκετινγκ στις τοπικές συνθήκες και απαιτήσεις. Αν υποθέσουμε ότι μια επιχείρηση έκανε ήδη τη σωστή επιλογή των καναλιών διανομής σε μια ξένη χώρα, τα επόμενα καθήκοντα της θα είναι να πάρει τα απαιτούμενα μέτρα ούτως ώστε να δημιουργήσει την απαιτούμενη πίστη των μεσαζόντων σε αυτή, να κάνει την κατάλληλη εκπαίδευση τους και να φροντίσει για ένα σωστό τρόπο αμοιβής τους. Τέλος θα πρέπει να αναπτύξει συστήματα ελέγχου της απόδοσής τους, καθώς και ικανοποιητικές επικοινωνίες μεταξύ της επιχείρησης και των κατά τόπους μεσαζόντων. Έτσι οι μεσάζοντες παίζουν καθοριστικό ρόλο κατά τη διανομή ενός προϊόντος καθώς εκτελούν ποικίλες λειτουργίες, όπως αυτή της αγοράς, της πωλήσεως, της μεταφοράς, της χρηματοδότησης, της ανάληψης κινδύνου, της αποθήκευσης και της πληροφόρησης.

4.5. ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΟΥ ΧΑΛΟΥΜΙΟΥ ΣΤΗΝ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ³²

Εδώ και αρκετά χρόνια ο διευθυντής του Εμπορικού Γραφείου της Κύπρου στις Η.Π.Α. ο κ.Ντένης Δρουσιώτης³³ περιοδεύει μία φορά τον χρόνο σε ορισμένα από τα σημαντικά καταστήματα στην Αστόρια, όπου εισάγονται και πωλούνται κυπριακά προϊόντα όπως το κατάστημα Mediterranean 2, Titan foods, Euomarket και Grand Wine and Liquor κ.α. όπου ενημερώνεται από τους ιδιοκτήτες τους για την πορεία των Κυπριακών προϊόντων και τις προοπτικές που παρουσιάζονται μετά την ένταξη της Κύπρου στην Ε.Ε.

Σε μια από τις επισκέψεις του ο κ. Ντένης Δρουσιώτης δήλωσε: «Είναι η καθιερωμένη ετήσια επίσκεψη μου σε καταστήματα τα οποία πωλούν τα κυπριακά προϊόντα στην περιοχή της Αστόρια και εξυπηρετώντας έτσι την Ελληνοαμερικανική Κοινότητα. Πρόκειται για ανθρώπους που είναι κοντά στην Κύπρο και οι οποίοι είχαν κύρια θέση στις προσπάθειες προώθησης των Κυπριακών προϊόντων. Ανοιξαμε για πρώτη φορά το Κυπριακό Εμπορικό Κέντρο το 1977 και με την επίσκεψη αυτή θέλουμε να τους εκφράσουμε την εκτίμηση και ευγνωμοσύνη μας για όσα κάνουν, αλλά παράλληλα να πληροφορηθούμε για τις εξελίξεις στην προώθηση των Κυπριακών προϊόντων, τα τυχόν προβλήματα ή δυσκολίες που αντιμετωπίζουν καθώς επίσης να παρέχουμε συμβουλές όσον αφορά νέα Κυπριακά προϊόντα». Ο κ. Δρουσιώτης ενημέρωσε πως οι πωλήσεις του χαλούμιου ξεπέρασαν κάθε προσδοκία το πρώτο τρίμηνο του 2004. Οι εξαγωγές στις Η.Π.Α. σημείωσαν άνοδο 56% στο χαλούμι αύξηση η οποία προβλέπεται να συνεχιστεί και τους υπόλοιπους μήνες. Η πορεία του προϊόντος βρίσκεται υπό στενή παρακολούθηση τόσο σε επίπεδο εισαγωγέα, όσο και στο λιανικό εμπόριο, καθώς η αντιμετώπιση των Κυπριακών προϊόντων από τους καταναλωτές αποτελεί σημαντικό κομμάτι για την γενική πορεία των εξαγωγών της Κύπρου. Η ένταξη της Κύπρου στην Ε.Ε. να συνοδεύεται από κάποιο οικονομικό κόστος, αφού ο βιομηχανικός τομέας θα πρέπει να εκσυγχρονιστεί και εναρμονιστεί για να φτάσει τα ευρωπαϊκά δεδομένα. Αυτό ίσως επιφέρει αυξήσεις στις τιμές ορισμένων κυπριακών προϊόντων, όμως καθώς οι βιομηχανίες θα γίνονται πιο αποτελεσματικές και ανταγωνιστικές, μακροχρόνια θα δούμε τις τιμές των προϊόντων να μειώνονται και να

³² <http://www.greeknewsonline.com/?p=7133>

³³ Ο Ντένης Δρουσιώτης, Πρόεδρος του Κυπρο-Αμερικανικού Εμπορικού Επιμελητηρίου.

καταλήγουν πιο ανταγωνιστικά σε σχέση με αυτά άλλων χωρών μελών της Ε.Ε. Η Ευρωπαϊκή Ένωση θα καταστήσει τα κυπριακά προϊόντα ακόμη πιο αξιόπιστα και προηγμένα άρα και ελκυστικότερα για την αμερικάνικη αγορά.

Προμηθευτές και καταστηματαρχές επισκέπτονται τους εξειδικευμένους χώρους προβολής των Κυπριακών προϊόντων , στην μεγαλύτερη εμπορική έκθεση στον χώρο των τροφίμων. Όπου εκεί οι επισκέπτες μπορούν να δουν και να εντοπίσουν νέα προϊόντα απ' όλο τον κόσμο. Ο κ. Δρουσιώτης εξέφρασε επίσης την ικανοποίηση του για την πορεία των εξαγωγών των κυπριακών προϊόντων που άρχισαν να εμφανίζονται στις Η.Π.Α. μόλις προ τετραετίας.

Ο κ. Βασίλης Ντεντολούρης ο οποίος είναι υπεύθυνος στο Mediterranean 1 & 2. παλαιάμαχος στο χώρο της προώθησης των ελληνικών προϊόντων, δήλωσε πως η εισαγωγή στα Κυπριακά προϊόντα άρχισε από το 1978. Στην αρχή υπήρχε πολύ μεγάλη δυσκολία τόσο στην επικοινωνία με τις εταιρείες, όσο και με τις διαδικασίες εξαγωγής, όμως χάρη στις πολύ μεγάλες προσπάθειες του Εμπορικού Γραφείου της Κυπριακής Δημοκρατίας στις Η.Π.Α. και του διευθυντή του Ντένη Δρουσιώτη, τα πράγματα έγιναν ευκολότερα και παράλληλα ενσωματώθηκαν τα Κυπριακά προϊόντα σε καινούργιες αγορές. Μέχρι το τέλος της δεκαετίας, πολλοί Κύπριοι πήγαν στις Η.Π.Α., σαν αποτέλεσμα της κατάστασης που δημιούργησε η τουρκική εισβολή κι αυτό διεύρυνε την αγορά. Ο κ. Β. Ντεντολούρης ήταν ο πρώτος που τόλμησε να εισάγει κυπριακά προϊόντα και όπως ήταν φυσικό, όσοι τα επιζητούσαν απευθύνονταν στον ίδιο. Το πρώτο προϊόν που αναζητήθηκε πολύ στην αρχή ήταν το φημισμένο χαλούμι το κυπριακό γνωστό τυρί. Κάθε χρόνο νέα προϊόντα άρχισαν να προστίθενται στον κατάλογο.

«Σήμερα φέρνουμε πάρα πολλά κυπριακά προϊόντα κι από διάφορες εταιρείες. Πέραν του χαλουμιού, εισάγουμε την κυπριακή φέτα, κυπριακή κεφαλογραβιέρα, την αναρή, το κασκαβάλι ,κυπριακό κασέρι όπου συγκαταλέγεται στα καλύτερα του κόσμου, παξιμάδια, καπάρι, πίκλες, κυπριακά γλυκά κ.α.» Δήλωσε ο κ. Βασίλης Ντεντολούρης.

Τα πρώτα χρόνια εισαγωγή κυπριακών προϊόντων στην Αμερική ήταν μια σχετικά εύκολη διαδικασία, όμως σήμερα, όπως δήλωσε ο ιδιοκτήτης του MEDITERRANEAN, οι κανονισμοί της αρμόδιας Ομοσπονδιακής Υπηρεσίας Φαρμάκων και Τροφίμων (Ο.Υ.Φ.Τ.- FDA) έχουν γίνει ιδιαίτερα αυστηροί. «Κάθε εμπόρευμα που έρχεται υποβάλλεται σε εξονυχιστικό έλεγχο. Από τη μία πλευρά είναι

καλό, γιατί διασφαλίζει την υψηλή προδιαγραφή και την ποιότητα των προϊόντων. Από την άλλη πλευρά όμως αυξάνεται ο χρόνος αναμονής». Ανάφερε ο κ. Ντεντολούρης υπογραμμίζοντας ωστόσο ότι και η αύξηση του ανταγωνισμού στην Κύπρο οδήγησε σε βελτίωση της ποιότητας των εξαγωγικών προϊόντων.

Η ένταξη της Κύπρου στην Ε.Ε. και πλήρης εφαρμογή από τη 1^η Μαΐου 2004 της ευρωπαϊκής νομοθεσίας και των σχετικών κανονισμών της Ε.Ε. άρχισε ήδη να δυσκολεύει τα πράγματα. Ήδη, ο κ. Τεντολούρης διαπίστωσε μια αύξηση στις τιμές τους, όμως ευελπιστεί ότι τα πράγματα θα σταθεροποιηθούν το εγγύς μέλλον. Ο κ. Τεντολούρης εισάγει ο ίδιος από την Κύπρο προϊόντα αξίας, τα οποία διατίθενται στις δύο υπεραγορές του και για πολλά χρόνια διεκπεραιώνει παραγγελίες σε ολόκληρη την Αμερική με εταιρείες μεταφοράς. Η αξία των προϊόντων που εισάγει ανέρχεται στις 35.000 δολάρια τον χρόνο.

4.5.1. Μετρό σύγκρισης κατανάλωσης

Ο κ. Δήμος Παναγίδης της Υπεραγοράς Τροφίμων «TITAN» διαπιστώνει μια σημαντική αύξηση των πωλήσεων κυπριακών προϊόντων τα τελευταία χρόνια. Κι αυτό κατά την άποψη του οφείλεται, τόσο στην αύξηση της ποικιλίας των διαθέσιμων προϊόντων όσο και στο γεγονός ότι πέραν των Κυπρίων άρχισαν να τα προτιμούν και οι Έλληνες.

«Πολύ συχνά τα Κυπριακά προϊόντα, στα 25 χρόνια περίπου που εισάγονται προβάλλονται ιδιαίτερα στα ράφια του καταστήματος με αποτέλεσμα ο κόσμος να τα συνηθίζει και να τα προτιμά. Κι αυτό παρά το γεγονός ότι σε αρκετές περιπτώσεις είναι ακριβότερα από ελληνικά προϊόντα» Είπε ο κ. Παναγίδης, ο οποίος εκτιμά ότι κατά αναλογία το 60% των πελατών που αγοράζουν κυπριακά προϊόντα είναι κυπριακής καταγωγής και το υπόλοιπο 40 % Ελλαδίτες.

Η εταιρεία «TITAN» διαθέτει μία πολλή μεγάλη ποικιλία κυπριακών προϊόντων. Μάλιστα πέραν των τροφίμων στις βιτρίνες, υπάρχουν και κυπριακής κατασκευής εικόνες. Σύμφωνα με τον κ. Παναγίδη, εκτός από το χαλούμι και πωλούνται άλλα προϊόντα όπως μαρμελάδες κυπριακά γλυκά του κουταλιού, τα μακαρόνια, κυπριακές ελιές με την μεγαλύτερη κατανάλωση στα αναψυκτικά.

Χαρακτηριστικό πάντως του ενδιαφέροντος για τα κυπριακά προϊόντα ήταν το γεγονός της αγοράς από αμερικάνικο τηλεοπτικό σταθμό (food channel) κυπριακής «φουκκούς» (σούβλας) για τη παρουσίαση του «Κυπριακού bbq» σε ένα από τα προγράμματα.

Ο κ. Παναγίδης πιστεύει ότι η είσοδος της Κύπρου στην Ε.Ε. θα επηρεάσει τις τιμές των κυπριακών προϊόντων και οπωσδήποτε θα αποθαρρύνει τους εισαγωγές αλλά και καταναλωτές. «Να σας αναφέρω ως παράδειγμα τα παξιμάδια, που μέχρι τη 30^η Απριλίου ήταν αδασμολόγητα, ενώ τώρα έχει επιβληθεί υψηλός φόρος» είπε ο κ. Παναγίδης. Επιπλέον ρωτήθηκε αν έχουν λάβει κάποιες ενδείξεις για πρόθεση εκ μέρους των κυπριακών εταιρειών για μείωση των τιμών των προϊόντων τους, έτσι ώστε να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα τους στην Αμερικάνικη αγορά. Η απάντησή του ήταν: «Μάλλον είδαμε πρόθεση να αυξήσουν τις τιμές παρά να τις μειώσουν»

Ένα άλλο στοιχείο που άρχισε ήδη να απασχολεί τους εισαγωγείς είναι οι νέες πραγματικότητες που δημιουργούνται στη Κύπρο, με τα μέτρα για εξαγωγές προϊόντων που παράγονται στα κατεχόμενα, αλλά και η πιθανότητα να αρχίσουν απευθείας εξαγωγές αυτών των προϊόντων προς την Αμερική, όπως ευνοεί η αμερικάνικη κυβέρνηση. «Φοβούμαι ότι από την στιγμή που οι Ελληνοκύπριοι αρχίσουν να αυξάνουν τις τιμές των προϊόντων, οι εισαγωγείς θα στραφούν προς τα τουρκοκυπριακά, κάποια προϊόντα που παράγονται και στις δύο πλευρές» Κατέληξε ο κ. Παναγίδης. Το γεγονός αυτό θα επηρεάσει σίγουρα τόσο τον τομέα εξαγωγών προς την χώρα αυτή όσο και τις διπλωματικές σχέσεις Κύπρου και Αμερικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Η ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΣΤΙΣ ΤΡΕΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

5.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΝΟΜΗ

Η επιτυχία των εταιρειών στην αγορά δεν είναι εύκολη υπόθεση ούτε είναι κάτι που μπορούν να πετύχουν συνεχίζοντας να κάνουν αύριο αυτό που έκαναν χθες . Σήμερα ο πελάτης απαιτεί κάτι εξαιρετικό και ασυνήθιστο. Ό, τι γίνεται πρέπει να γίνεται συστηματικά και με προσοχή σε βάσεις συνεχούς εξέλιξης. Απαιτείται μια διαρκής διαδικασία προσφορές ποιοτικότερων προϊόντων με στόχο την αύξηση των πωλήσεων πράγμα το οποίο συνεπάγει την αύξηση εσόδων, διαφορετικά θα μιλάμε για χάσιμο χρόνου εκ μέρους των εταιρειών.

Το θέμα στην εφοδιαστική είναι να παράγεις όσο γρηγορότερα και πειστικότερα γίνεται καθώς οι απαιτήσεις των καταναλωτών αυξάνονται. Ο μόνος τρόπος για να τα καταφέρεις σε τέτοιο επίπεδο δραστηριοτήτων είναι η συνεχής συνεργασία με προμηθευτές, οι οποίοι λειτουργούν περισσότερο με το σκεπτικό του OEM's (original Equipment Manufacturers)³⁴ - Κατασκευαστής πρωτότυπου εξοπλισμού. Αν οι προμηθευτές και η εφοδιαστική αλυσίδα δεν είναι ανταγωνιστικοί τότε κατά συνέπεια και το προϊόν δεν θα είναι ανταγωνιστικό. Και μία από τις μεγαλύτερες προσκλήσεις όταν δουλεύεις με μεγάλες εφοδιαστικές αλυσίδες είναι να κρατάς χαμηλά το κόστος.

Όλοι οι logistics Managers υποστηρίζουν αναμφισβήτητα πώς ο αγώνας που δίνουν καθημερινά προσπαθώντας να μειώσουν τα εσωτερικά κόστη και να αυξήσουν την προστιθέμενη αξία των προϊόντων και των υπηρεσιών που διαχειρίζονται , είναι ένας αγώνας δύσκολος και συνεχής. Ανάλογα με τον κλάδο της επιχείρησης, έρχονται κάποιες ιδιαιτερότητες να δυσκολέψουν ακόμα περισσότερο τις καθημερινές μάχες.

³⁴ Σιφνιώτης Κ., «Logistics Management», σελ. 94-95.

Διανομή του προϊόντος είναι ένα από τα τέσσερα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ. Μια οργάνωση ή ένα σύνολο οργανισμών που εμπλέκονται στη διαδικασία της εξασφάλισης της διαθεσιμότητας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας για χρήση ή κατανάλωση από ένα χρήστη ή επιχειρησιακό καταναλωτή. Τα άλλα τρία μέρη του μίγματος μάρκετινγκ είναι το προϊόν, η τιμολόγηση, και η προώθηση.

5.1.1. Τακτικές και πράξεις

Μια στρατηγική μάρκετινγκ³⁵ μπορεί να χρησιμεύσει ως βάση ενός πλάνου μάρκετινγκ. Ένα πλάνο μάρκετινγκ περιλαμβάνει μια σειρά από συγκεκριμένες ενέργειες που απαιτούνται ώστε να εκτελεσθεί επιτυχημένα μια στρατηγική μάρκετινγκ.

Μια στρατηγική αποτελείται από μια καλά μελετημένη σειρά από τακτικές, ώστε να γίνει ένα πλάνο μάρκετινγκ αποτελεσματικότερο. Οι στρατηγικές μάρκετινγκ χρησιμεύουν ως βασικό θεμέλιο των πλάνων μάρκετινγκ που σχεδιάστηκαν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της αγοράς και να επιτύχουν τον αντικειμενικό σκοπό του μάρκετινγκ. Πλάνα και αντικειμενικοί στόχοι είναι συνήθως δοκιμασμένα για μετρήσιμα αποτελέσματα.

Μια στρατηγική μάρκετινγκ συχνά ενοποιεί τους στόχους του μάρκετινγκ, τις πολιτικές και τις επιπτώσεις πράξης (τακτικές) μιας εταιρίας σε ένα συνεκτικό σύνολο. Ομοίως, διάφορα σκέλη από τη στρατηγική, που θα μπορούσαν να συμπεριλαμβάνουν τη διαφήμιση³⁶, τα κανάλια μάρκετινγκ, το διαδικτυακό μάρκετινγκ, την προώθηση και τις σχέσεις του κοινού, μπορεί να είναι προγραμματισμένα να προκληθούν. Πολλές εταιρείες συνδέουν διαδοχικά μια στρατηγική σ' ολόκληρο τον οργανισμό δημιουργώντας τακτικές στρατηγικής που έπειτα γίνονται στρατηγικοί στόχοι για την επόμενη βαθμίδα ή ομάδα. Κάθε μία ομάδα αναμένεται να λάβει αυτό το στρατηγικό στόχο και να αναπτύξει μια σειρά από τακτικές προκειμένου να τον επιτύχει. Και αυτό γιατί, είναι σημαντικό ώστε να επιτευχθεί ο κάθε στρατηγικός στόχος.

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ είναι δυναμικές και διαδραστικές. Είναι εν μέρη προσχεδιασμένες και εν μέρη απροσχεδίαστες.

³⁵ Ο.π., σελ. 112.

³⁶ Διαφήμιση είναι διαδικασία γνωστοποίησης και επηρεασμού του καταναλωτικού κοινού για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία επί πληρωμή.

5.1.2. Τύποι στρατηγικών

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ ίσως διαφέρουν εξαρτώμενες από μία μοναδική κατάσταση της επιχειρηματικής οντότητας. Ωστόσο, υπάρχει ένας αριθμός από βήματα που ταξινομεί μερικές γενικής χρήσης κατηγορίες. Μια συνοπτική περιγραφή από τα πιο κοινά πλάνα ταξινόμησης παρουσιάζονται παρακάτω³⁷:

1. Οι κατηγορίες που βασίζονται στην επικράτηση της αγοράς. Σ' αυτό το πλάνο, οι εταιρείες είναι θεματικά βασισμένες στα μερίδια που κατέχουν στην αγορά ή στην επικράτηση της βιομηχανίας. Τυπικά υπάρχουν τέσσερις τύποι στρατηγικών που επικρατούν στην αγορά:
 1. Διευθυντής
 2. Προκαλών
 3. Ακόλουθος
 4. Αυτός που παίρνει θέση
2. Οι γενικές στρατηγικές του Porter. Στρατηγική στις διαστάσεις του στρατηγικού σκοπού και της στρατηγικής ισχύς. Ο στρατηγικός σκοπός αναφέρεται στη διεξόδυση της αγοράς, ενώ η στρατηγική ισχύς στο παρατεταμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Το γενικό πλαίσιο στρατηγικής, περιλαμβάνει 2 εναλλακτικές με 2 εναλλακτικούς σκοπούς. Αυτές είναι διακρίσεις και χαμηλού κόστους σχέσης το καθένα με μια διάσταση από πλήρη ή περιορισμένη εστίαση:
 1. Διάσταση προϊόντος (πλήρη εστίαση)
 2. Κόστος ηγεσίας (πλήρη εστίαση)
 3. Μέρισμα αγοράς (περιορισμένη εστίαση)
3. Καινοτομία στρατηγικών. Αυτό συμφωνεί με την αποτίμηση της εταιρείας από την αξιοποίηση του νέου προϊόντος και τη καινοτομία επιχειρησιακών προτύπων. Ρωτάει εάν η εταιρία βρίσκεται στη κοφτερή κόψη της τεχνολογίας και της επιχειρησιακής καινοτομίας. Υπάρχουν 3 τύποι:
 1. Πρωτοπόροι
 2. Κλειστοί ακόλουθοι
 3. Πρώην ακόλουθοι

³⁷ <http://www.bluewavemag.com/blueart031.htm>

4. Ανάπτυξη στρατηγικών. Σ' αυτό το πλάνο ρωτάμε την ερώτηση: "Πόσο θα μπορούσε η εταιρεία να αναπτυχθεί;". Υπάρχει ένας αριθμός από διαφορετικές κατευθύνσεις απαντώντας αυτή την ερώτηση, αλλά οι πιο συνηθισμένες δίνονται σε 4 απαντήσεις:
 1. Οριζόντια ολοκλήρωση
 2. Κάθετη ολοκλήρωση
 3. Διαφοροποίηση
 4. Όξυνση
5. Σύγκρουση στρατηγικών μάρκετινγκ. Αυτό το πλάνο απεικονίζει συγκρούσεις ανάμεσα στις στρατηγικές μάρκετινγκ και τις στρατιωτικές στρατηγικές.

5.2. Η ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΣΤΟ INTERNET

Η συνεχής προσπάθεια για μείωση των κόμβων της εφοδιαστικής αλυσίδας ήταν η γενεσιουργός αιτία για την εξαφάνιση των μικρών σημείων πώλησης, τον γιγαντισμό του εμπορίου και τελικά την διεθνοποίηση των αγορών. Η διείσδυση της πληροφορικής και κυρίως η διάδοση του Internet επιτάχυνε τον παραπάνω γιγαντισμό και την διεθνοποίηση, αφού πλέον ο καταναλωτής μπορεί να έχει άμεση πρόσβαση σε ηλεκτρονικά καταστήματα.

Η ταχύτητα με την οποία αναπτύσσεται το Internet και κυρίως το πλήθος των εφαρμογών, οι οποίες αναπτύσσονται πάνω σ' αυτό δικαιολογεί την πεποίθηση, ότι παρά πολύ σύντομα θα αποτελέσει το κύριο όχημα για την ανταλλαγή εταιρικών δεδομένων και την διεκπεραίωση διεπιχειρησιακών δραστηριοτήτων³⁸.

Οι ενδοεταιρικές εφαρμογές αποτελούν ακόμη την πλειοψηφία των εγκατεστημένων εφαρμογών και δρουν εν μέρει αυτόνομα ως νησίδια μέσα στην εταιρεία. Οι τάσεις ενσωμάτωσης της λειτουργικότητας Internet είναι όμως προφανής σε όλες τις εταιρείες πληροφορικής. Είτε πρόκειται για ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (EDI), είτε για ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) ή για εκτέλεση εφαρμογών πάνω στο Internet (Applets), η μη ενσωμάτωση της πλατφόρμας Internet φαίνεται αδιανόητη.

Στην Ελλάδα οι προσπάθειες για μείωση του κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας ξεκίνησαν νωρίς και σχετικά δομημένα, στα πλαίσια του ECR Hellas. Αφετηρία ήταν η συνεργασία των λιανεμπορικών αλυσίδων και των προμηθευτών τους.

³⁸ Christopher Martin, «Logistics και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας», σελ. 307-309.

Δυστυχώς η προσπάθεια αυτή ατόνησε σχετικά τελευταία και κυρίως δεν βρήκε επέκταση (μιμητές) σε άλλους επιχειρηματικούς χώρους όπως η αγορά των φαρμάκων, η αγορά των βιβλίων και των προϊόντων πληροφορικής.

Η παγκοσμιότητα του Internet και η απανταχού αποδοχή του δημιουργούν την προϋπόθεση προσέγγισης εξαιρετικά μεγάλου αριθμού πελατών με συγκριτικά πολύ χαμηλό κόστος. Ενδεικτικά το συγκριτικό πλεονέκτημα της μικρής εταιρείας αναφορικά με την υψηλή ταχύτητα αντίδρασης ισχύει ξαφνικά και για την μεγάλη εταιρεία. Στον αντίποδα, επίσης ενδεικτικά η διάχυση της πληροφορίας, συχνά συνδεδεμένη με υψηλό κόστος και αρκετό χρόνο ισχύει και για την μικρή εταιρεία. Το σύνολο των συγκριτικών πλεονεκτημάτων που υπήρχε για τις μικρές και μεγάλες εταιρείες εξανεμίζεται και όλες συναγωνίζονται άμεσα και επί ίσοις όροις μεταξύ τους.

Το γεγονός αυτό έχει δραματικές επιπτώσεις στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Η κεφαλαιακή διάρθρωση και η ρευστότητα δεν αποτελούν ξαφνικά τον ακρογωνιαίο λίθο της επιχειρηματικής επιτυχίας, αλλά η ταχύτητα εναρμονίσεως των εταιρικών δραστηριοτήτων στο όχημα Internet. Εφόσον δε η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί την αλληλουχία δημιουργίας της προστιθέμενης αξίας στην επιχείρηση, δεν αποτελεί αυτή το πρώτο μέλημα για κάθε επιχειρηματία αλλά η αναδιάρθρωση και ο προσανατολισμός της σε σχέση με το Internet.

«Η επιχειρηματική επιτυχία του μέλλοντος θα προσδιορίζεται από την ικανότητα επιτυχούς ανταγωνισμού εν μέσω ενός μεγάλου πλήθους εταιρειών, των οποίων οι εφοδιαστικές αλυσίδες θα επικοινωνούν μεταξύ τους μέσω Internet», το οποίο θα αποτελεί πλέον αναγκαιότητα. Το παγκόσμιο εμπόριο αναμένεται να ξεπεράσει το 2013 τα 17 τρισεκατομμύρια ευρώ, ήτοι 30% του παγκόσμιου ΑΕΠ. Την ίδια στιγμή 3 δις. χρήστες και περίπου «95% των εταιρειών θα είναι μεταξύ τους δικτυωμένες». Το ερώτημα που γεννάται συνεπώς είναι πως σύμφωνα με τα νέα δεδομένα θα μπορέσει μία εταιρεία.

5.3. ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ

Τόσο στην Ευρώπη όσο και στη χώρα μας έχουν αρχίσει να εφαρμόζονται τεχνολογίες ελέγχου της ροής οχημάτων προς τα σημεία πώλησης. Η διαδικασία αυτή λέγεται I&C και ανταποκρίνεται στις λέξεις "information" και "communication" όπου αυτό στα ελληνικά σημαίνει Πληροφορία και Επικοινωνία.

Ορισμένες εταιρείες διαθέτουν υποδομή για τεχνικό έλεγχο (PDI) ενώ κάποιες άλλες επιφορτίζουν τις 3PL μ' αυτά τα καθήκοντα. Παρότι γενικά ο πελάτης θεωρείται ο τελευταίος κρίκος της εφοδιαστικής αλυσίδας του Κυπριακού χαλουμιού, μεγάλες ευρωπαϊκές εταιρείες υπολογίζουν τις επιστροφές προϊόντων (logistics reverse). Έχουν καταγραφεί περιπτώσεις επιστροφής προϊόντων εξαιτίας ανάκλησης ή επειδή μπορεί να παραμείνουν αδιάθετα στους χώρους μιας 3PL. Αν ο κατασκευαστής κρίνει ασύμφορη τη διάθεση ενός προϊόντος σε τιμή ευκαιρίας μέχρι και 40% με 50% έκπτωση, μπορεί να το ανακαλέσει.

5.4. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Ένας από τους βασικούς στόχους³⁹ για τις εταιρείες παρασκευής χαλουμιών και γενικά γαλακτοβιομηχανίες, είναι να έχουν όσο το δυνατόν λιγότερα αποθέματα, μικρότερο stock, πράγμα που σημαίνει και λιγότερα έως καθόλου απούλητα προϊόντα στους αποθηκευτικούς τους χώρους. Γι' αυτόν τον σκοπό υπάρχει το επιχειρησιακό σχέδιο (business plan).

Με βάση τις πωλήσεις των προηγούμενων ετών γίνονται προβλέψεις από το τμήμα Μάρκετινγκ και πωλήσεων και έτσι γνωρίζουν από την αρχή της χρονιάς την προσφορά και την ζήτηση και τις ανάγκες που θα πρέπει να καλύψουν για όλο τον χρόνο. Χαρακτηριστικό είναι ότι πάντα υπάρχει η τάση να παραγγέλλονται από τις υπεραγορές ίσως λιγότερα και αυτό προκύπτει συνήθως για διάφορους λόγους όπως για παράδειγμα τις διάφορες προσφορές στα προϊόντα.

Αν οι παραγγελίες είναι πολύ περισσότερες και δεν προλάβουν να πωληθούν, οι υπεραγορές ή τα καταστήματα υποχρεώνονται να τα επιστρέφουν και καθιστά την διαδικασία ζημιογόνο έτσι επιστρέφονται στις υπεραγορές και προωθούνται ως

³⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Business_plan

προσφορές πριν λήξουν ώστε ο καταναλωτής να δελεαστεί και να τα αγοράσουν. Φυσικά στην περίπτωση που οι παραγγελίες είναι λιγότερες αν απαιτείται μία ακόμα μεταφορά περισσότερων προϊόντων χωρίς φυσικά να επηρεάζει το κόστος της μεταφοράς την εταιρεία αφού στόχος της είναι η αύξηση των πωλήσεων.

Ταυτόχρονα πολύ μεγάλος είναι ο ανταγωνισμός όχι μόνο ανάμεσα στις διαφορές εισαγωγικές εταιρείες αλλά ανάμεσα και στους αντιπροσώπους της εκάστοτε εταιρείας. Στα πλαίσια του ανταγωνισμού αυτού πέφτει το βάρος στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών και στις προσφορές 1+1 που αναγκάζονται να βάλουν ή στις χαμηλές τιμές που προσφέρουν οι εταιρείες για σκοπούς ανταγωνισμού.

5.5. ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μεταξύ των επώνυμων γαλακτοβιομηχανιών δεν παρατηρούνται φαινόμενα συνεργασίας αλλά εξαγορές και συγχωνεύσεις. Όμως στον κλάδο των γαλακτοκομικών δε δραστηριοποιούνται μόνο οι επώνυμες εταιρείες αλλά και οι μεγάλες αλυσίδες υπεραγορών (supermarket) οι οποίες παράγουν τα προϊόντα «ιδιωτικής ετικέτας». Φαινόμενα συνεργασίας παρατηρούνται μεταξύ των γαλακτοβιομηχανιών και των αλυσίδων υπεραγορών. Οι εταιρείες παράγουν προϊόντα για λογαριασμό των αλυσίδων και φέρουν την επωνυμία των αλυσίδων. Για παράδειγμα η υπεραγορά ΟΡΦΑΝΙΔΗΣ στην Κύπρο πωλεί στα καταστήματά της χαλούμια αλλά και παστεριωμένο γάλα με την επωνυμία «ΟΡΦΑΝΙΔΗΣ» το οποίο το παράγει για λογαριασμό της η γαλακτοβιομηχανία CRISTIS. Το ίδιο συμβαίνει και με άλλες μεγάλες αλυσίδες υπεραγορών στην Κύπρο αλλά και στην Ελλάδα καθώς ακόμη και η Γερμανική εταιρεία LIDL σε Ελλάδα και Κύπρο ή και σε άλλα προϊόντα όπως είναι τα πατατάκια LAYS.

Οι συνεργασίες αλλά και οι συγχωνεύσεις μεταξύ κυρίως των μεγάλων των εταιρειών του κλάδου δεν επιτρέπονται από την Επιτροπή Ανταγωνισμού. Λόγο της υψηλής συγκέντρωσης του κλάδου η συνεργασία μεταξύ των μεγάλων γαλακτοβιομηχανιών θα οδηγούσε σε μονοπωλιακές καταστάσεις, για αυτό και η Επιτροπή Ανταγωνισμού προσπαθεί να αποτρέψει συμπεριφορές που αντιτίθενται στον υγιή ανταγωνισμό. Βέβαια από τον κλάδο δεν λείπουν οι μυστικές συμφωνίες μεταξύ των γαλακτοβιομηχανιών και των διανομών των προϊόντων τους, αλλά και οι μυστικές συμφωνίες μεταξύ των εταιρειών και των μεγάλων αλυσίδων υπεραγορών. Οι συμφωνίες αυτές είναι παράνομες και αντίθετες στον νόμο και τον υγιή ανταγωνισμό και για τις

οποίες επιβάλλονται πρόστιμα από την Επιτροπή Ανταγωνισμού σε όλους τους εμπλεκόμενους.

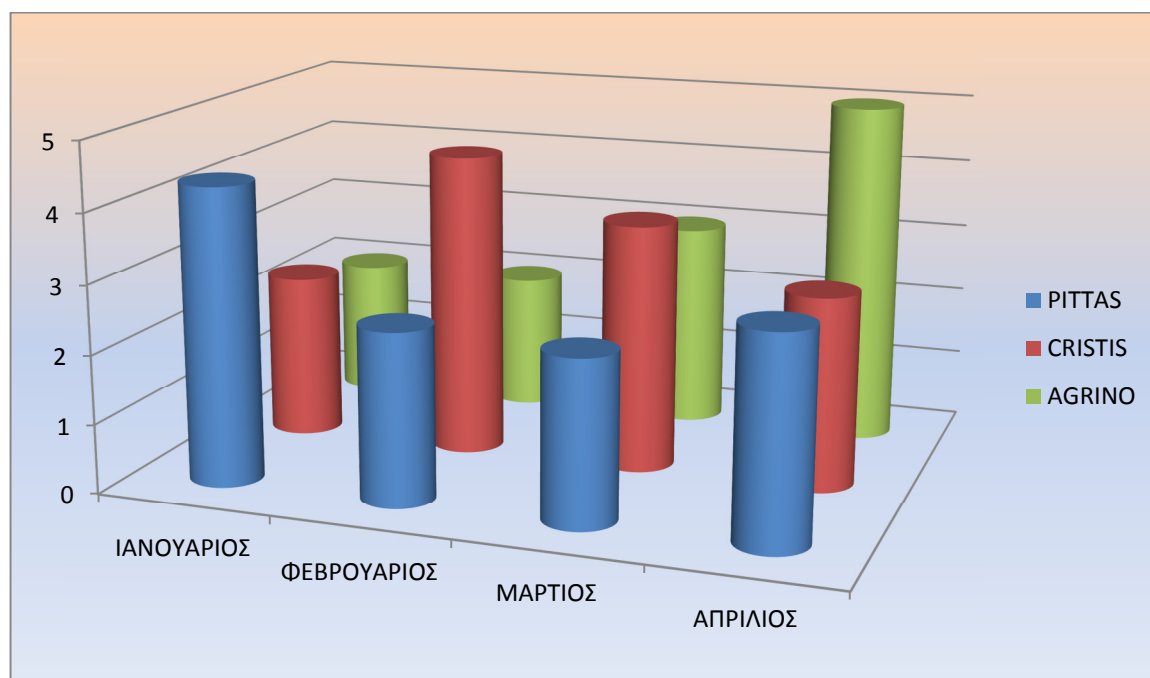
ΜΕΛΕΤΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ & ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

6.1. ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΧΑΛΟΥΜΙΟΥ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ

Στον πιο κάτω πίνακα και διάγραμμα, βλέπουμε τις πωλήσεις σε συγκεκριμένη περιοχή της Κύπρου για το έτος 2009 όπως έχουν διαμορφωθεί. Όπως είναι φανερό βάση των τριών εταιρειών που πήραμε ενδεικτικά δεν υπάρχει σταθερότητα σε μια συγκεκριμένη εταιρεία παρασκευής χαλουμιού.



Διάγραμμα 6.1: Πωλήσεις χαλουμιού στην Πάφο-2009 (χιλιάδες).

Πηγή: Υπουργείου Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού Κύπρου⁴⁰.

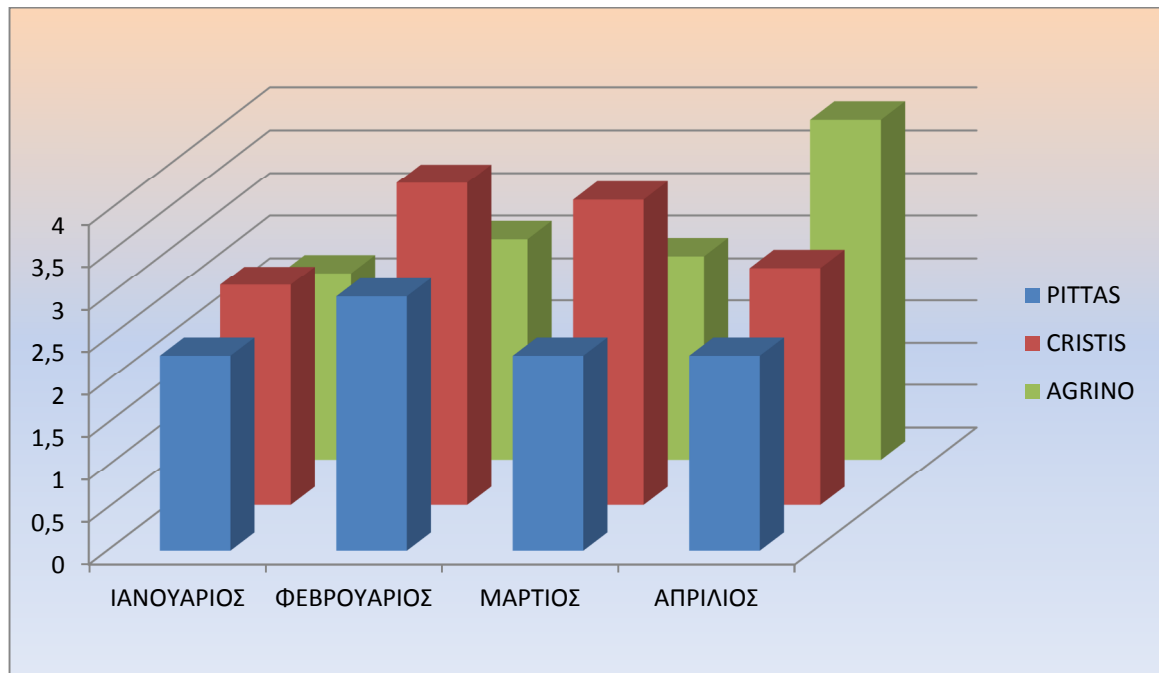
⁴⁰ http://www.mcit.gov.cy/mcit/mcit.nsf/dmlindex_gr/dmlindex_gr?OpenDocument#

Πίνακας 6.1: Πωλήσεις χαλουμιού στην Πάφο-2009 (χιλιάδες).

	PITTAS	CRISTIS	AGRINO
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	4,3	2,4	2
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	2,5	4,4	2
ΜΑΡΤΙΟΣ	2,4	3,6	3
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	3	2,8	5

Πηγή: Υπουργείου Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού Κύπρου.

Τον πρώτο μήνα τα ινία κρατά η εταιρεία «PITTAS» ενώ στην συνέχεια του επόμενου μήνα τα ινία δίνονται σε μία εξίσου μεγάλη εταιρεία και πρωτοεμφανιζόμενη στην παρασκευή χαλουμιού, στην Κύπρο η εταιρεία «CRISTIS». Στον μήνα Μάρτιο εξακολουθεί η εταιρεία Cristis να είναι πρώτη στις πωλήσεις ενώ εύκολα θα μπορούσε να διαπιστώσει κανείς την πτώση που έχει τον πέμπτο μήνα της έρευνας και στην πρώτη θέση των πωλήσεων να ανεβαίνει η εταιρεία «AGRINO.» Το 2010 οι ίδιες εταιρείες βάση των αριθμών πωλήσεων στην ίδια περιοχή της Κύπρου και τους ίδιους μήνες επικρατεί διαφορετική κατάταξη στον πίνακα όπως εμφανίζεται και πιο κάτω.



Διάγραμμα 6.2: Πωλήσεις χαλουμιού στην Πάφο-2010 (χιλιάδες).

Πηγή: Υπουργείου Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού Κύπρου.

Πίνακας 6.2: Πωλήσεις χαλουμιού στην Πάφο-2010 (χιλιάδες).

	PITTAS	CRISTIS	AGRINO
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	2,3	2,6	2,2
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	3	3,8	2,6
ΜΑΡΤΙΟΣ	2,3	3,6	2,4
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	2,3	2,8	4

Πηγή: Υπουργείου Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού Κύπρου.

Όπως παρατηρείται καθαρά φαίνεται ότι επικρατεί στις πωλήσεις για τους τρεις πρώτους μήνες του έτους ο «CRISTIS» ενώ τον τέταρτο μήνα για 0,5 μονάδες πωλήσεων ξεπερνά το «AGRINO». Αυτό πηγάζει από το γεγονός ότι μόνο ότι η εταιρεία «AGRINO» βασίζεται περισσότερο στον παλιό τρόπο κατασκευής του κυπριακού τυριού, και έτσι κερδίζει την προτίμηση του κοινού. Επίσης μπορεί ο οποιοσδήποτε θελήσει να πάρει το προϊόν του και στην πρώτη μορφή που υπήρχε με το χαλούμι όπου είναι στην κούζα με τον ορό του. (Δοχείο με το "ζουμί" του). Το είδος της ποιότητας αυτής μετράει περισσότερο, και έτσι αρκετός κόσμος κατά προτίμηση το επιλέγει και πιο συγκεκριμένα στην περιοχή όπου γίνεται η έρευνα καθότι η περιοχή της Πάφου είναι η δημοφιλέστερη πόλη παρασκευής χαλουμιού.

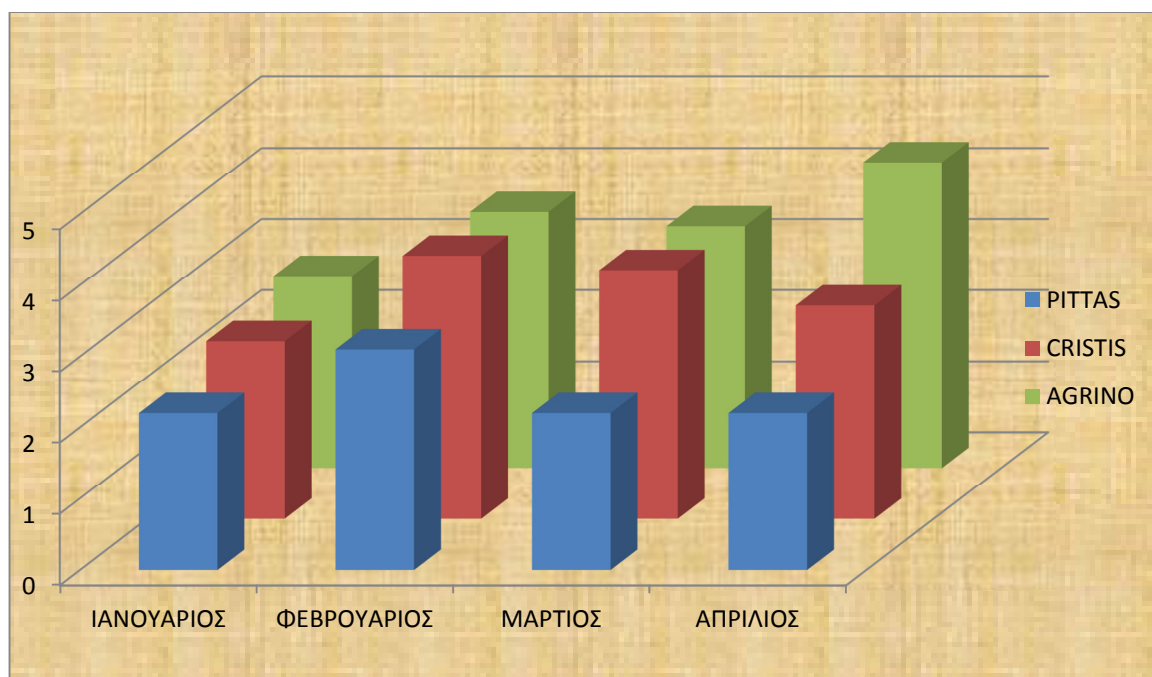
Μπορεί κανείς εύκολα να διαπιστώσει την πτώση στις πωλήσεις των χαλουμιών στην Πάφο τον τελευταίο χρόνο, αν αναλογιστούμε ότι το 2010 η αγορά χαλουμιού ήταν αρκετά υψηλή για την περιοχή, αφού όπως αναφέρουμε και πιο πάνω η περιοχή αυτή βασίζεται στους γεωκτηνοτρόφους αρκετοί από τους οποίους παρασκευάζουν οι ίδιοι το προϊόν.

Την πρώτη θέση κέρδισε το 2011 η εταιρεία «AGRINO» ανεβαίνοντας ένα σκαλοπάτι σε σχέση με το έτος 2010. Επίσης παρατηρούμε ότι οι άλλες εταιρείες παρέμειναν σχεδόν αναλλοίωτες στις πωλήσεις τους. Ενδιαφέρον όμως παρουσιάζει και η ποσοστιαία μεταβολή στις πωλήσεις ανάμεσα στις δύο χρονιές. Οι δύο εταιρείες παρουσίασαν περίπου τα ίδια ποσοστά πωλήσεων με πολύ μικρές διαφοροποιήσεις είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω. Ακολουθεί ένα σχετικό γράφημα το οποίο δείχνει τις ποσοστιαίες μεταβολές στις εταιρείες για το έτος 2011.

Πίνακας 6.3: Πωλήσεις χαλουμιού στην Πάφο-2011 (χιλιάδες).

	PITTAS	CRISTIS	AGRINO
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	2,2	2,5	2,7
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	3,1	3,7	3,6
ΜΑΡΤΙΟΣ	2,2	3,5	3,4
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	2,2	3	4,3

Πηγή: Υπουργείου Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού Κύπρου.



Διάγραμμα 6.3: Πωλήσεις χαλουμεού στην Πάφο-2011 (χιλιάδες).

Πηγή: Υπουργείου Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού Κύπρου.

6.2. ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ - ΓΕΝΙΚΑ

Η έρευνα έγινε με σκοπό την διερεύνηση της εφοδιαστικής αλυσίδας και την εφαρμογή της στην διαδικασία προώθησης ενός με γαλακτοκομικού προϊόντος όπως είναι το κυπριακό χαλούμι το οποίο παρασκευάζετε σε νησιωτική περιοχή αλλά και να δούμε πώς η διαδικασία αυτή επηρεάζει την εξαγωγή του προϊόντος σε γειτονικό και παγκόσμιο επίπεδο.

Καταλυτικός παράγοντας στην έρευνα αυτή υπήρξε η καταγωγή μου και οι εμπειρίες που απόκτησα παρακολουθώντας τόσα χρόνια της γυναίκες της οικογενείας μου να κρατούν αναλλοίωτη την διαδικασία παρασκευής του χαλουμεού παραμένοντας πιστές στην κυπριακή παράδοση. Η εμπειρία θα μου μείνει αξέχαστη καθώς μέσα από αυτή την έρευνα γνώρισα αρκετό κόσμο εμπλουτίζοντας τις γνώσεις μου σε πράγματα που ήταν άγνωστα για μένα μέχρι σήμερα. Την διαδικασία αυτή ενίσχυσε φυσικά η εφοδιαστική αλυσίδα για την κατανόηση της λειτουργίας των εξαγωγών σε μεγάλες χώρες μακριά από την Κύπρο και πόσο δύσκολο είναι να γίνει αυτό σε νομικό επίπεδο

αλλά και στο επίπεδο προσφοράς και ζήτησης του προϊόντος στην παγκόσμια και ευρωπαϊκή αγορά. Μέσα από το διαδίκτυο, την τοπική νομοθεσία περί εξαγωγών καθώς και από βιβλία της σχολής μάζεψα αρκετές πληροφορίες ώστε να καταλήξω στην ερέυνα αυτή κατανοώντας την λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας και την εφαρμογή της σε νησιώτικες περιοχές.

Στόχος της έρευνας αποτέλεσε η βαθύτερη κατανόηση του στρατηγικού σχεδιασμού των καναλιών διανομής των γαλακτοκομικών προϊόντων στην Κύπρο αλλά και την Ευρώπη και ακόμα παραπέρα ξεκινώντας από το εργοστάσιο παραγωγής, τον τρόπο παραγωγής έως τους αντιπροσώπους στο εσωτερικό, την Ελλάδα και γενικά σε διάφορες χώρες του εξωτερικού.

6.3. ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα διεξήχθη με επισκέψεις σε αντιπροσωπίες των εταιρειών, με συναντήσεις υπαλλήλων των εταιρειών καθώς παρέδιδαν τις παραγγελίες πωλήσεων σε μεγάλες υπεραγορές αλλά και τηλεφωνικά με δύο από τις μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες στη Κύπρο.

Αυτά έγιναν με σκοπό την εξαγωγή τεκμηριωμένων ποιοτικών και ποσοτικών συμπερασμάτων μετά από συζητήσεις με τους υπεύθυνους πωλήσεων των εκάστοτε εταιρειών. Οι συνομιλίες με τους υπεύθυνους τμημάτων πωλήσεων βασίστηκαν σε διάφορες έντυπες ερωτήσεις και συνεντεύξεις καθώς επίσης χαρτιά και στατιστικές για τις πωλήσεις και τις εξαγωγές του γαλακτοκομικού προϊόντος.

6.4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα έγινε σε τις τρεις καλύτερες και μεγαλύτερες εταιρείες στην Κύπρο για την παραγωγή χαλουμιού (PITTAS, CRISTIS, AGRINO). Βάση λοιπόν με τα δικά τους αποτελέσματα στα οποία στηρίζεται η έρευνα στα πλαίσια της παρούσης πτυχιακής εργασίας, τα αποτελέσματα που πήραν σαν εταιρείες είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό λυπητερά. Αυτό συμβαίνει γιατί υπήρξαν μεγάλες μειώσεις σε φυσιολογικά επίπεδα της εποχής που έγινε η έρευνα.

Ξεκίνησα στην ίδια πόλη για να γίνει καταμέτρηση στην πώληση αλλά και πόσο μεγάλη ήταν η ζήτηση σε περίοδο που δεν είναι γιορτές, καθώς στις γιορτές όλοι αγοράζουν ακόμη και αυτοί που παράγουν ή έχουν φτιάξει τα δικά τους. Στο έτος 2011 από τον Ιανουάριο μέχρι και τον Ιούνιο τον 6^ο μήνα του έτους όπου έγινε η έρευνα τα αποτελέσματα που βρήκαν ήταν «Πολύ απογοητευτικά αποτελέσματα το έτος αυτό κυρίως στην ζήτηση από τους καταναλωτές!!» μετά από δήλωση υπαλλήλου στην εταιρεία Cristiss που παραδίνει και λαμβάνει τις παραγγελίες κυρίως τις μεγάλες της Πάφου. Χαρακτηριστικά στην συγκεκριμένη εταιρεία οι πωλήσεις τον Ιανουάριο παρέμειναν σχετικά στα ίδια επίπεδα με το προηγούμενο έτος 2010. Οι πωλήσεις στην Πάφο για όλα τα καταστήματα και είδη γαλακτοκομικών προϊόντων ήταν περίπου 60 χιλιάδες κομμάτια ενώ το έτος 2011 μειώθηκαν στα 50 χιλιάδες κομμάτια. Τέτοιες περιπτώσεις και περίπου στα ίδια ποσοστά ήταν όλοι οι μήνες μέχρι και τον Ιούνιο εκτός από τον μήνα Απρίλιο καθώς και το μήνα Μαρτίου όπου ήταν η περίοδος του Πάσχα όπου προσφορά και η ζήτηση αυξάνονται για δύο βασικούς λόγους:

1st. Ο πρώτος λόγος είναι πως το Πάσχα όλα τα σπίτια σε ολόκληρη την Κύπρο φτιάχνουν τα παραδοσιακά «γλυκά» όπου το χαλούμι και το «Τυρί " (λίγο πριν γίνει χαλούμι- αναρή) έχουν την τιμητική τους καθώς χρησιμοποιούντα μεγάλες ποσότητες οι παραδοσιακές φλαούνες. Για την προετοιμασία περίπου 20 φλαούνων, χρησιμοποιείτε ένα τυρί και δύο χαλούμια. Ενδεικτικά για 23 φλαούνες περίπου χρειάζονται επτά κιλά. Μέσα από αυτό πηγάζει και ο δεύτερος λόγος που η προσφορά και η ζήτηση αυξάνονται καθώς όλοι αγοράζουν πολύ μεγάλες ποσότητες μετρημένες στα κιλά για να μπορούν να παρασκευάσουν τις παραδοσιακές πασχαλινές λιχουδιές. Οι υπεραγορές εκμεταλλεύονται τις περιόδους αυτές και ρίχνουν τις τιμές προωθώντας προσφορές για να κρατήσουν τα ινία έναντι των ανταγωνιστών τους, κάτι που επωφελή τους καταναλωτές. Μέσα από προσωπική εμπειρία μπορώ να σας πω ότι η ζήτηση είναι πολύ μεγάλη και στα χαρτιά δεν φαίνεται το μέγεθος της, καθώς σε πολλά νοικοκυριά, αγοράζουν το γάλα και κατασκευάζουν μόνοι τους τις φλαούνες. Μόνο τότε οι πωλήσεις και η ζήτηση παραμένουν σε πολύ υψηλά ποσοστά και δεν αλλοιώνονται σε πολύ μεγάλο βαθμό, αν και το έτος 2011 γενικά μειώθηκαν και αυτά ανεξαιρέτως την μεγάλη σημασία που έχει στον πολιτισμό και τα ήθη και έθιμα της Χώρας μας.

2nd. Την εξαγωγή χαλουμιού επηρέασε και η κρίση πολύ περισσότερο καθώς σε χώρες πιο κοντά στην Κύπρο οι Κύπριοι μετανάστες την περίοδο που δεν μειώνεται πολύ η

ζήτηση και η πώληση, οι άνθρωποι επιστρέφουν στην πατρίδα τους και στα αγαπημένα τους πρόσωπα. Μόνο οι χώρες που είναι πολύ μακριά όπως Αμερική, Αυστραλία, Καναδάς κ.τ.λ. δεν είναι εύκολο να επιστρέψουν, παραμένουν και συνεχίζουν όπως πάντοτε να βοηθούν στην κατανάλωση των προϊόντων που εξάγονται.

6.4.1. Έτη λειτουργίας επιχείρησης

Σήμερα μια επιχείρηση αποτελεί ένα νομικό πρόσωπο ⁴¹ που δραστηριοποιείται στο κοινωνικό σύνολο με ένα σύνολο πόρων τόσο έμψυχων όσο και άψυχων. Κύριος στόχος της είναι η επίτευξη κέρδους (κερδοφορίας). Η κερδοφορία αυτή αποδίδεται σε χρηματικές μονάδες. Οι έμψυχοι πόροι της επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, δηλαδή το σύνολο των εργαζομένων σ' αυτή (εργάτες, υπάλληλοι και στελέχη). Όσον αφορά τους άψυχους πόρους, αυτοί συνίστανται στις εγκαταστάσεις (εργοστάσια, καταστήματα, γραφεία, αποθήκες κ.α.), τον πάσης φύσης εξοπλισμό (μηχανικό, ηλεκτρονικό, επικοινωνιακό, μέσα μεταφοράς κ.λπ.), στα άυλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης όπως π.χ. η επωνυμία, το εμπορικό σήμα (λογότυπο) και η υπεραξία⁴² (φήμη) η οποία κερδίζεται εκτός των άλλων και από τα έτη λειτουργίας (για πολλούς θεωρείται καταλυτικός παράγοντας), και τέλος στα διάφορα άλλα στοιχεία που αποσκοπούν στην υποβοήθηση της λειτουργίας της επιχείρησης (π.χ. τεχνογνωσία⁴³, χρηματικά διαθέσιμα, αποθέματα κ.α.).

Η επιχείρηση προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά χωρίζεται σε διάφορα τμήματα ανάλογα με τα κατάλληλα κριτήρια που ομαδοποιούν τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες της ή που επιτυγχάνουν την καλύτερη δυνατή οργάνωσή της. Μία πολύ συνηθισμένη, απλή αλλά και λειτουργική διάρθρωση σύγχρονης εταιρικής επιχείρησης είναι κατά το ακόλουθο οργανόγραμμα διάρθρωσης:

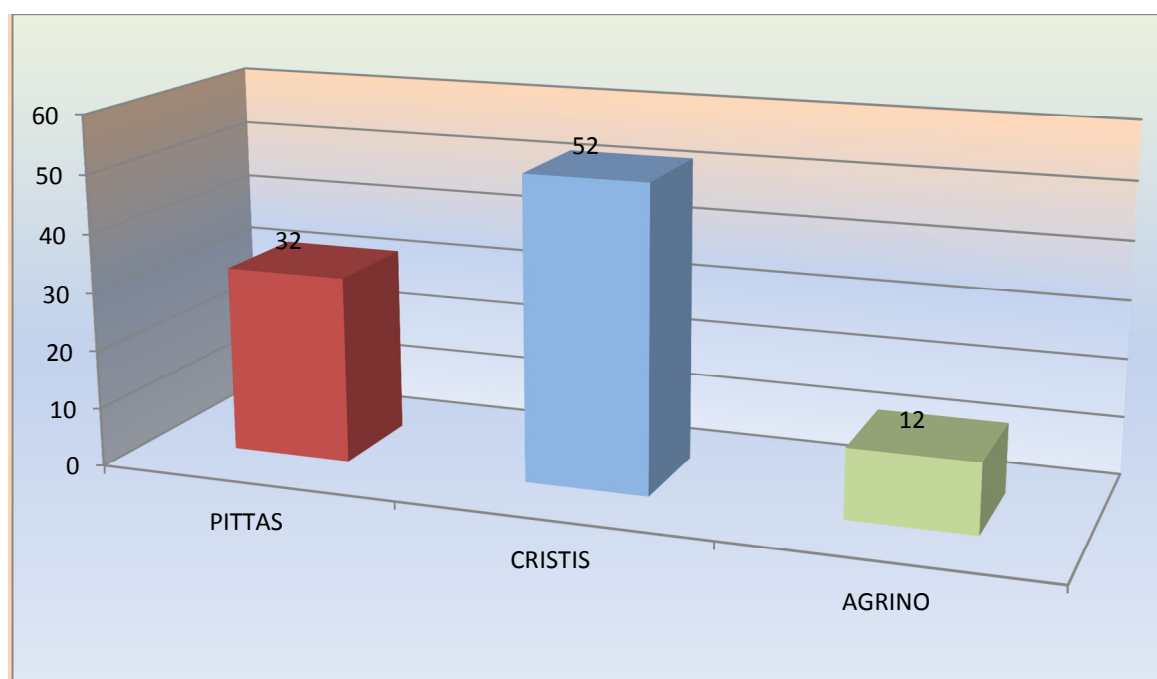
⁴¹ Νομικό πρόσωπο χαρακτηρίζεται μια ένωση φυσικών προσώπων ή ομάδα περιουσίας που έχει αυτοτελώς ικανότητα Δικαίου, είναι δηλαδή υποκείμενο δικαιωμάτων και υποχρεώσεων.

⁴² Η υπεραξία (αγγλ. *Goodwill*) μιας επιχείρησης προκύπτει από τη διαφορά που τυχόν παρατηρείται μεταξύ του κόστους επένδυσης σε αυτήν (σε μια πιθανή εξαγορά της), δηλαδή του χρηματικού αντιτίμου στο οποίο συμφωνείται η συναλλαγή και της εσωτερικής αξίας απόκτησης, δηλαδή της λογιστικής αξίας στην οποία αποτιμάται βάσει των βιβλίων της (εφαρμόζοντας το ποσοστό συμμετοχής στα Ίδια Κεφάλαιά της). Η υπεραξία αυτή μπορεί να προκύπτει από πιθανώς υποτιμημένα ή υπερτιμημένα στοιχεία του Ενεργητικού ή και των Υποχρεώσεων, ή να οφείλεται στην υπεραξία απόκτησης, δηλαδή τη φήμη και πελατεία.

⁴³ Γενικά ο όρος τεχνογνωσία σημαίνει το σύνολο, ή κάποιο μέρος των εννοιών, των γνώσεων ή και της εμπειρίας που αφορούν τις απαραίτητες διεργασίες, ή μεθόδους στη παραγωγή προϊόντων.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο με τους κολοσσιαίους πολυεθνικούς ομίλους και τις εκατοντάδες θυγατρικές, με τις συνεχείς εξαγορές και συγχωνεύσεις, οι δομές γίνονται πολύ πιο σύνθετες και πολύπλοκες.

Στο 1^ο ερώτημα του ερωτηματολογίου «Έτη λειτουργίας επιχείρησης», οι απαντήσεις των τριών εταιρειών που συμμετέχουν στην έρευνα διαφαίνονται στο διάγραμμα 6.4. αλλά και στον πίνακα 6.4. και εκπλήσσει ευχάριστα η λειτουργία της εταιρείας CRISTIS που ανέρχεται σε μισό αιώνα! Σίγουρα η υπεραξία που έχει δημιουργήσει η εν λόγω εταιρεία είναι τεράστια.



Διάγραμμα 6.4: Έτη λειτουργίας επιχείρησης.

Πηγή: Ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 6.4: Έτη λειτουργίας επιχείρησης.

Επιχείρηση	Έτη λειτουργίας επιχείρησης
PITTAS	32
CRISTIS	52
AGRINO	12

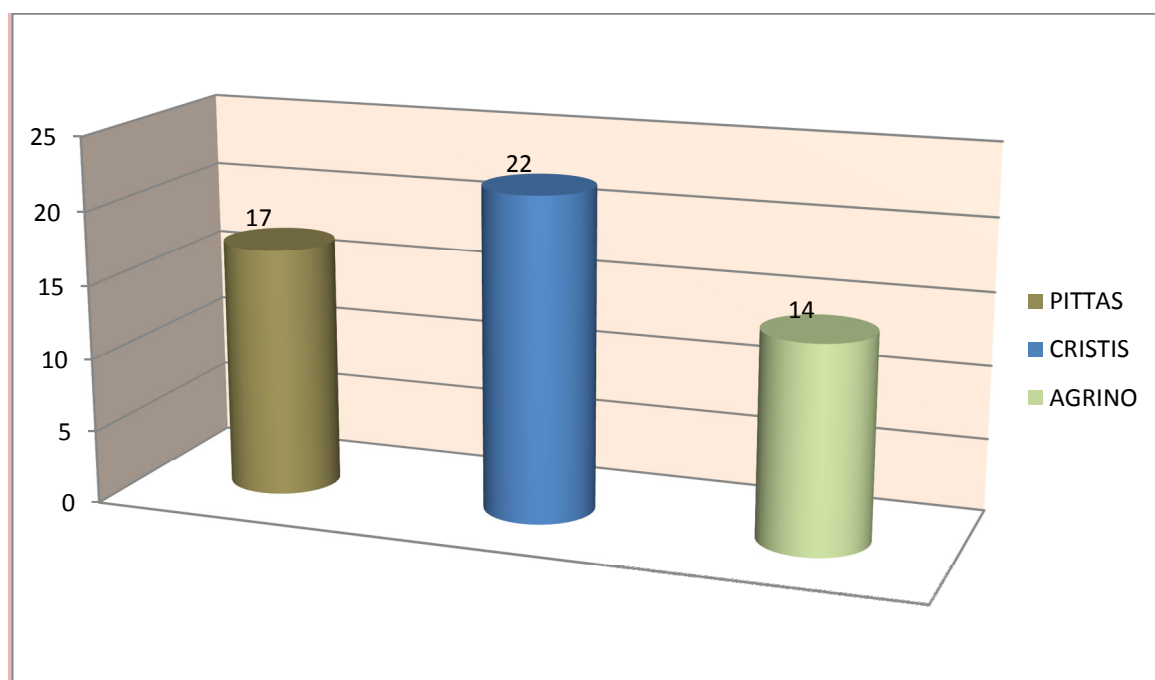
Πηγή: Ερωτηματολόγιο.

6.4.2. Αριθμός μονίμων εργαζόμενων επιχείρησης

Όλες οι επιχειρήσεις συνυπάρχουν και δρουν σε πολλαπλά περιβάλλοντα. Συνεπώς, επιχείρηση και περιβάλλον είναι δυο δυναμικές καταστάσεις που συνυπάρχουν κάτω από συνθήκες, πότε ευνοϊκές και πότε δυσμενείς ή ακόμη και επικίνδυνες με τελικό αποδέκτη πάντα τις Εργασιακές σχέσεις⁴⁴.

Οι εταιρείες εκτός από το μόνιμο προσωπικό εξυπηρετούνται και με εποχιακό, διότι υπάρχουν εποχές που οι πωλήσεις χαλουμιού αυξάνονται.

Στην 2^η ερώτηση «Πόσους μόνιμους εργαζόμενους απασχολεί η επιχείρηση;», παρατηρούμε πως η επιχείρηση CRISTIS έχει τους πιο πολλούς μόνιμους υπαλλήλους (22 άτομα) (διάγραμμα 6.5. και πίνακας 6.5.) και έπεται η επιχείρηση PITTAS με 17 άτομα και τέλος η επιχείρηση AGRINO με 14.



Διάγραμμα 6.5: Αριθμός μονίμων εργαζόμενων επιχείρησης.

Πηγή: Ερωτηματολόγιο.

⁴⁴ Με τον όρο εργασιακές σχέσεις ή εργατικές σχέσεις χαρακτηρίζονται γενικά οι σχέσεις μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζόμενων, είτε απευθείας επί προσωπικού επιπέδου, δηλαδή μεταξύ διευθυντών και των προσώπων που παρέχουν την εργασία τους, είτε συλλογικά, μεταξύ των εργοδοτών ή εργοδοτικών οργανώσεων και των εργατικών ενώσεων ή σωματείων.

Πίνακας 6.5: Αριθμός μονίμων εργαζόμενων επιχείρησης.

Επιχείρηση	Αριθμός μονίμων εργαζόμενων επιχείρησης
PITTAS	17
CRISTIS	22
AGRINO	14

Πηγή: Ερωτηματολόγιο.

6.4.3. Εξάρτηση επιχείρησης από τραπεζικό δανεισμό

Ο κίνδυνος είναι ως γνωστό μια από τις συνήθεις παραμέτρους της καθημερινής μας ζωής. Ο κίνδυνος επηρεάζει σχεδόν το σύνολο των δραστηριοτήτων των οικονομικών μονάδων. Υπάρχει σε όλες εκείνες τις περιπτώσεις στις οποίες δεν είναι δυνατό να προβλέψουμε με βεβαιότητα το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης πρέπει να είναι κατανοητή. Έχοντας χαράξει την στρατηγική, η διαφαινόμενη αβεβαιότητα κάνει πιο έντονη την ανάγκη εντοπισμού των κινδύνων που διατρέχει μια επιχείρηση.

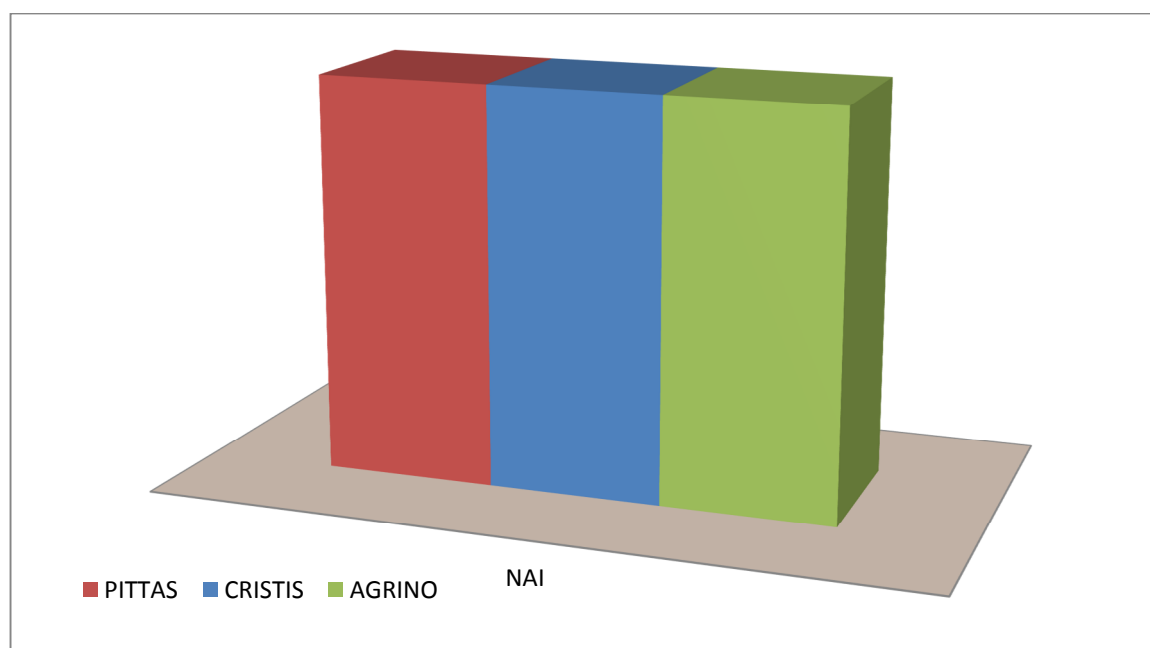
Ο μεγαλύτερος και αυτονόητος κίνδυνος μιας επιχείρησης είναι ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος δηλαδή, το ύψος του δανεισμού και η εξυπηρέτησή του σε περίπτωση μη επίτευξης του στόχου των πωλήσεων, διακυμάνσεις στα επιτόκια, διακυμάνσεις στο συνάλλαγμα που διαμορφώνουν το κόστος εισαγωγών ή την ελκυστικότητα των εξαγωγών στο εξωτερικό ευνοώντας κάποιους ανταγωνιστές στην ντόπια ή διεθνή αγορά.

Από το παρακάτω διάγραμμα 6.6. (του 3^{ου} ερωτήματος), παρατηρούμε πως και τρεις επιχειρήσεις εξαρτώνται από τραπεζικό δανεισμό.

Τα μεγαλύτερα όπλα για να αντιμετωπιστεί η αβεβαιότητά τους είναι:

- ✓ οι στέρεες βάσεις που αντέχουν σε τυχόν κραδασμούς, και
- ✓ η ευελιξία που επιτρέπει ευκινήσια και προσαρμογή στις απρόβλεπτα μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Οι γερές βάσεις είναι κάτι που κτίζεται διαχρονικά και συσσωρεύεται, όπως για παράδειγμα η ισχυρή θέση στην αγορά και η ισχυρή κεφαλαιακή βάση. Πρέπει να δοθεί έμφαση στο θέμα της ευελιξίας.



Διάγραμμα 6.6: Εξάρτηση επιχείρησης από τραπεζικό δανεισμό.

Πηγή: Ερωτηματολόγιο.

Μία επιχείρηση μπορεί να μειώσει τα έξοδά της σε περίπτωση μείωσης των πωλήσεών της ή είναι εγκλωβισμένη σε υψηλά και ανελαστικά έξοδα λειτουργίας.

Οι μακροχρόνιες δεσμεύσεις καλύτερα να αποφεύγονται σε καιρούς αβεβαιότητας. Αντίθετα, είναι προτιμητέες οι λύσεις που υλοποιούνται σταδιακά και εφόσον οι προσδοκίες επαληθεύονται, ενώ σε αντίθετη περίπτωση να επιτρέπουν αναβολή ή απεγκλωβισμό, έστω και εάν στοιχίζουν περισσότερο διαχρονικά.

Το πρόσθετο κόστος μιας ευέλικτης λύσης είναι σαν το «ασφάλιστρο» και δίδει το δικαίωμα στην επιχείρηση να αποφασίσει όπως την συμφέρει στο μέλλον. Η ελευθερία των κινήσεων είναι αυτή που της επιτρέπει να αντιδράσει αμυντικά ή επιθετικά ανάλογα με τις συνθήκες.

Τέλος, Η χρηματοδότηση της επιχείρησης πρέπει να συνάδει απόλυτα με την στρατηγική της και τους κινδύνους που αντιμετωπίζει. Ως κανόνας, η χρηματοδότηση πρέπει να συμβάλλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων, να είναι και εκείνη

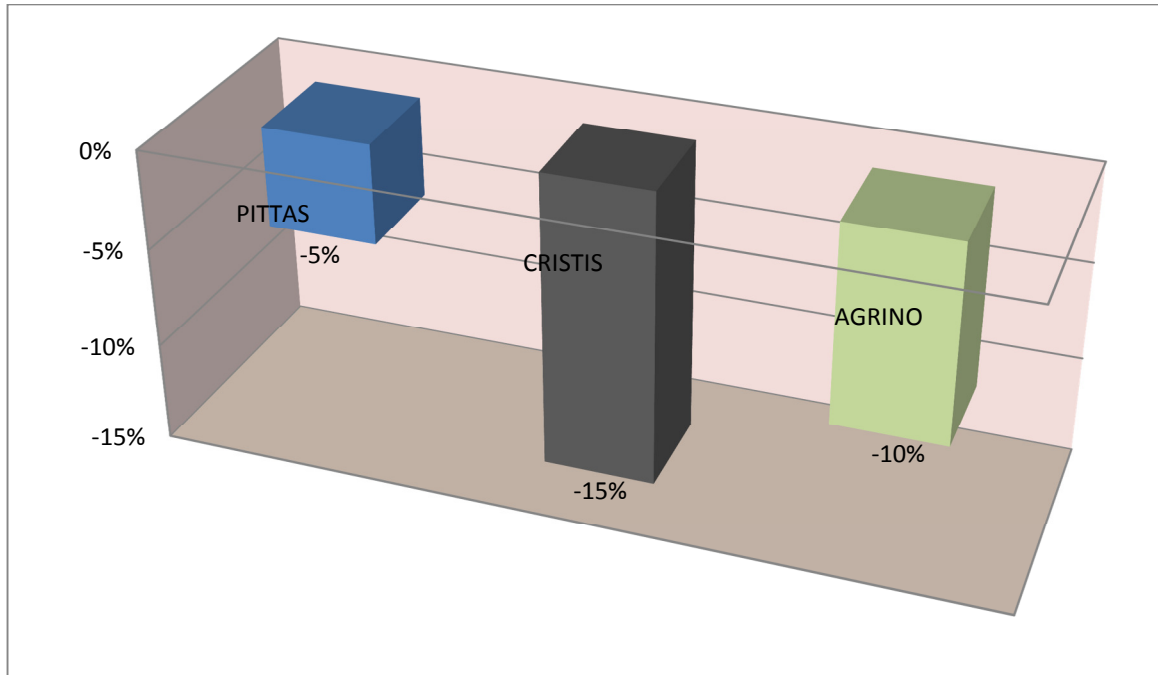
ευέλικτη ώστε να προσαρμοστεί ανάλογα με τις εξελίξεις, και να είναι γνωστό εκ των προτέρων εάν κάποιο δικό της στοιχείο προσθέτει νέους κινδύνους και ποιους.

6.4.4. Ποσοστό μεταβολής κύκλου εργασιών της επιχείρησης από το 2009 (από την εκδήλωση της κρίσης) μέχρι σήμερα

Νεκρό σημείο (break even point) ονομάζεται το ποσό ακριβώς των πωλήσεων (κύκλου εργασιών), που μια επιχείρηση καλύπτει το σύνολο των εξόδων της, σταθερά και μεταβλητά, μη πραγματοποιώντας ούτε κέρδος ούτε ζημιά. Η συγκεκριμένη έννοια αποτελεί σημαντικό αντικείμενο μελέτης και ανάγεται στη σφαίρα ανάλυσης των πωλήσεων μιας επιχείρησης. Εκφράζεται ως αξία επί των πωλήσεων (μας δείχνει πόση είναι η χρηματική αξία των πωλήσεων που πρέπει να κάνει η επιχείρηση ώστε να μην έχει ούτε κέρδος ούτε ζημιά), ως ποσοστό επί των πωλήσεων (μας δείχνει σε ποιο ποσοστό επί των πωλήσεων που έκανε ή αναμένεται να κάνει η επιχείρηση, δεν έχει ούτε κέρδος ούτε ζημιά), ως ποσότητα πωλήσεων (μας δείχνει πόσα τεμάχια από το παραγόμενο προϊόν πρέπει να πουλήσει η επιχείρηση ώστε να μην έχει ούτε κέρδος αλλά ούτε και ζημιά) και ως χρόνος (πόσο χρόνο αναμένεται ότι θα χρειαστεί η επιχείρηση ώστε να πουλήσει τον απαραίτητο αριθμό μονάδων προϊόντος, τέτοιοι ώστε να μην έχει ούτε κέρδος ούτε ζημιά).

Από τα αποτελέσματα της 4^{ης} ερώτησης (διάγραμμα 6.7. και πίνακας 6.6), «Σε ποιο ποσοστό, κατά προσέγγιση, μεταβλήθηκε (μειώθηκε ή αυξήθηκε) ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης από το 2009 (από την εκδήλωση της κρίσης) μέχρι σήμερα;», παρατηρούμε ότι και οι τρεις επιχειρήσεις είχαν αρνητικό ποσοστό, μεταβολής κύκλου εργασιών από το 2009 (από την εκδήλωση της κρίσης) μέχρι σήμερα.

Την μεγαλύτερη μείωση την υπέστη η επιχείρηση CRISTIS και αυτό διότι λόγω πιο πολλών χρόνων στην αγορά είχε μεγαλύτερη πελατειακή βάση.



Διάγραμμα 6.7: Ποσοστό μεταβολής κύκλου εργασιών της επιχείρησης από το 2009 (από την εκδήλωση της κρίσης) μέχρι σήμερα.

Πηγή: Ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 6.6: Ποσοστό μεταβολής κύκλου εργασιών της επιχείρησης από το 2009 (από την εκδήλωση της κρίσης) μέχρι σήμερα.

Επιχείρηση	Ποσοστό μεταβολής κύκλου εργασιών
PITTAS	-5%
CRISTIS	-15%
AGRINO	-10%

Πηγή: Ερωτηματολόγιο.

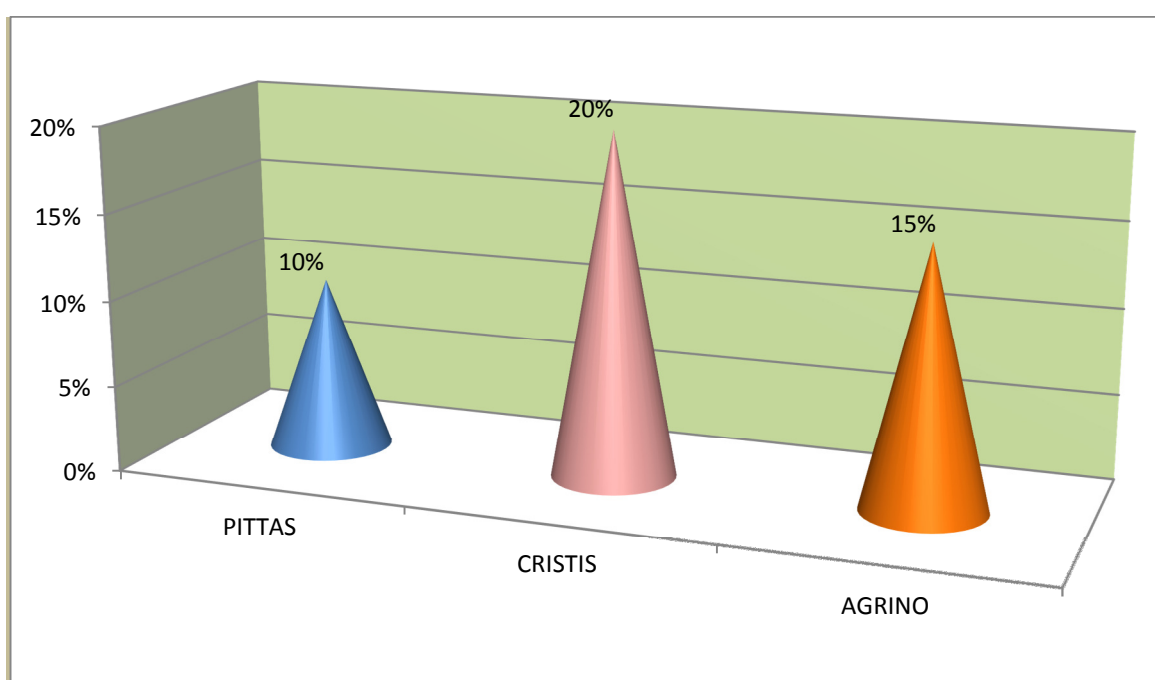
6.4.5. Μεταβολή κόστους επιχείρησης από το 2009 μέχρι σήμερα

Ο οικονομικός στόχος κάθε επιχείρησης υποθέτουμε ότι είναι η μεγιστοποίηση των κερδών της.

Κέρδος κάθε επιχείρησης είναι το σύνολο των εσόδων⁴⁵ μείον το σύνολο του κόστους⁴⁶.

Το κόστος παραγωγής μιας επιχείρησης συμπεριλαμβάνει το σύνολο των κοστών ευκαιρίας που συνεπάγεται η παραγωγή του προϊόντος ή υπηρεσίας. Το κόστος παραγωγής μιας επιχείρησης περιλαμβάνει φανερά⁴⁷ και αφανή⁴⁸ κόστη.

Στην παρούσα ερευνά και από το 5^ο ερώτημα, συμπεραίνουμε ότι αυξήθηκε το κόστος και στις τρεις επιχειρήσεις με πρώτη την CRISTIS (20%) (διάγραμμα 6.8. και πίνακας 6.7.)



Διάγραμμα 6.8: Μεταβολή κόστους επιχείρησης από το 2009 μέχρι σήμερα.

Πηγή: Ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 6.7: Μεταβολή κόστους επιχείρησης από το 2009 μέχρι σήμερα.

Επιχείρηση	Ποσοστό μεταβολής κόστους
PITTAS	10%

⁴⁵ Το ποσό που εισπράττει μια επιχείρηση από την πώληση του προϊόντος ή των υπηρεσιών της.

⁴⁶ Το ποσό που πληρώνει μια επιχείρηση για την αγορά των εισροών που χρησιμοποιεί στην παραγωγή του αγαθού ή υπηρεσίας.

⁴⁷ Το φανερό κόστος είναι το άμεσα πληρωτέο κόστος των συντελεστών παραγωγής.

⁴⁸ Το αφανές κόστος δεν ενέχει άμεση πληρωμή.

CRISTIS	20%
AGRINO	15%

Πηγή: Ερωτηματολόγιο.

6.4.6. Επάνοδο της τοπικής οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης

Ως πλήρες μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Κύπρος αντιμετωπίζει με μετρημένη επιτυχία την πρόκληση που συνεπάγεται η συμμετοχή της στη κοινή ευρωπαϊκή αγορά.

Η οικονομία της χώρας⁴⁹ χαρακτηρίζεται από συνθήκες μακροοικονομικής σταθερότητας, η οποία επιβεβαιώνεται συχνά και από τις αξιολογήσεις και σχόλια της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου και άλλων διεθνών οργανισμών.

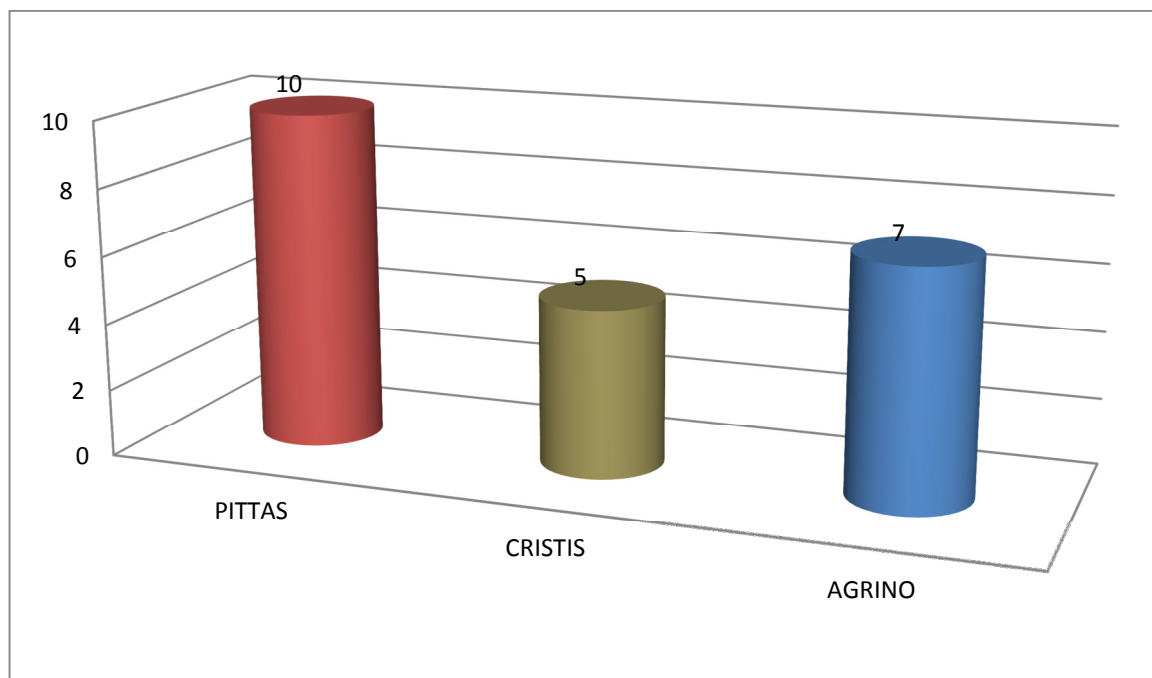
Κατά τη διάρκεια της περιόδου 2000-2004, ο πραγματικός ρυθμός αύξησης του Α.Εγχ.Π⁵⁰ της Κυπριακής οικονομίας ήταν της τάξης του 3,4% που συγκρίνεται ευνοϊκά με τον μέσο όρο της αύξησης του Α.Εγχ.Π στις χώρες της ΕΕ. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η ανάπτυξη αυτή καταγράφηκε σε συνθήκες πλήρους απασχόλησης, χαμηλού πληθωρισμού, και σταθερού, ισχυρού νομίσματος. Επίσης, το κατά κεφαλήν εισόδημα της Κύπρου σε μονάδες αγοραστικής δύναμης έφτασε κατά το 2004 το 82,6% του αντίστοιχου μέσου όρου της ΕΕ25.

Η ανάπτυξη συνεχίστηκε από το 2004 και συνέχισε, κορυφώθηκε με την εισαγωγή το 2007 στην ζώνη του Ευρώ και στην αλλαγή του νομίσματος. Η κρίση του 2008 την επηρέασε όχι τόσο πολύ, η οξεία οικονομική κρίση στην Ελλάδα οδήγησαν το τραπεζικό σύστημα σε απώλειες και το έλλειμμα της Κύπρου στο 6,3% του Α.Ε.Π. το 2011 το χρέος το 76% του Α.Ε.Π. το 2011 ενώ το 2012 υπολογίζεται στο 86% λόγω ομολογιακού της Λαϊκής. Η Κύπρος ζήτησε βοήθεια από τους Ευρωπαίους και έως το 2016 θα έχει μέτρα. Αυτό έγινε για την στήριξη του χρηματοπιστωτικού τομέα που μπορεί να ανεβάσει το χρέος στα 160% του Α.Ε.Π. και να είναι μη βιώσιμο.

⁴⁹ http://www.centralbank.gov.cy/nqcontent.cfm?a_id=3

⁵⁰ Το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ή ΑΕΠ) (αγγλ. *Gross Domestic Product - GDP*) είναι το σύνολο όλων των προϊόντων και αγαθών που παράγει μια οικονομία, εκφρασμένο σε χρηματικές μονάδες.

Σύμφωνα με τα παραπάνω αλλά και με τις απαντήσεις του 6^{ου} ερωτήματος, «Σε πόσα χρόνια περίπου πιστεύετε ότι η κατάσταση στην τοπική οικονομία της επιχείρησής σας θα επανέλθει στα επίπεδα που ήταν πριν από την κρίση;» παρατηρούμε πως οι επιχειρήσεις δεν είναι ιδιαίτερα αισιόδοξες για γρήγορη οικονομική ανάκαμψη από την κρίση (διάγραμμα 6.9. και πίνακας 6.8.).



Διάγραμμα 6.9: Έτη Επανόδου της τοπικής οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης.

Πηγή: Ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 6.8: Έτη Επανόδου της τοπικής οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης.

Επιχείρηση	Έτη Επανόδου της τοπικής οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης
PITTAS	10
CRISTIS	5
AGRINO	7

Πηγή: Ερωτηματολόγιο.

6.4.7. Στόχος της επιχείρησης

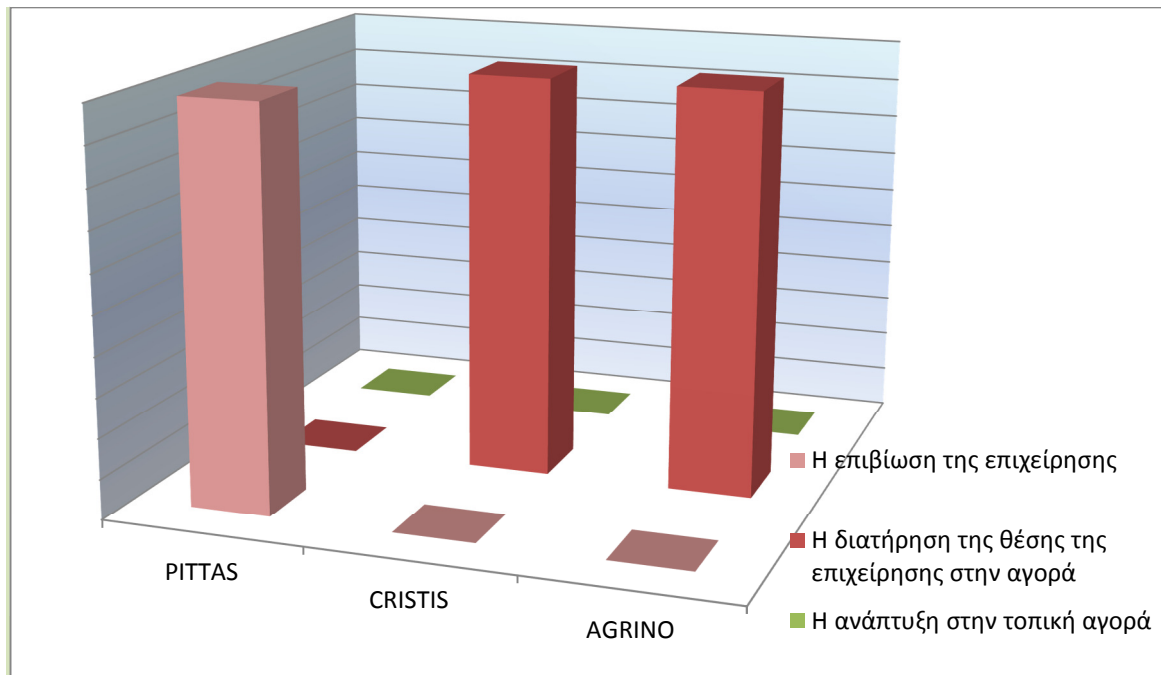
Ο Στρατηγικός σχεδιασμός (Strategic planning) είναι μια διαδικασία ενός οργανισμού για να καθορίσει την στρατηγική του, ή την κατεύθυνση και την λήψη αποφάσεων σχετικά με την κατανομή των πόρων, συμπεριλαμβανομένου του κεφαλαίου και των ανθρώπων, για να συνεχίσει αυτή τη στρατηγική στην πραγματοποίηση του οράματος (Vision).

Ο γενικός σκοπός της κάθε επιχείρησης είναι να δημιουργήσει και να διατηρήσει ένα πελάτη για το οικονομικό όφελος. Εάν η επιχείρηση επιτύχει να δημιουργήσει και να διατηρήσει τους πελάτες της - πελάτες με οικονομικό τρόπο, αυτό θα δημιουργεί κέρδος και θα δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αναπτυχθεί και να ευημερήσει.

Εάν για κάποιο λόγο η επιχείρηση αδυνατεί να προσελκύσει ή να διατηρήσει ένα ικανό αριθμό πελατών, μοιραία θα οδηγηθεί σε ζημιές και οι πολλές ζημιές θα οδηγήσουν σε πτώχευση.

Ο πιο απλός αλλά και πιο σημαντικός λόγος για την αποτυχία των επιχειρήσεων είναι ότι δεν πραγματοποιούν πωλήσεις. Και φυσικά αυτό ισχύει τόσο για επαναλαμβανόμενες πωλήσεις, όσο και για αρχικές πωλήσεις.

Στο 7^ο ερώτημα «Υπό τις παρούσες συνθήκες ποιος ο στόχος της επιχείρησής σας;», οι απαντήσεις ήταν (διάγραμμα 6.10.): δύο στις τρεις απάντησαν «Η επιβίωση της επιχείρησης» και μία επιχείρηση «Η διατήρηση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά», την επιλογή «Η ανάπτυξη στην τοπική αγορά» δεν την επέλεξε καμιά επιχείρηση.



Διάγραμμα 6.10: Στόχος της επιχείρησης.

Πηγή: Ερωτηματολόγιο.

6.4.8. Η συμβολή της Κυπριακής Κυβέρνησης στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων

Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜμΕ) αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της Κυπριακής Οικονομίας και η συμβολή τους στην ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα του Κυπριακού επιχειρείν και της οικονομίας γενικότερα είναι καθοριστική.

Στόχος⁵¹ είναι ο άμεσος καθορισμός ενός Σχεδίου Στήριξης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (Σ.Σ.ΜμΕ) 2013 – 2015, που θα στοχεύει στην ενίσχυση της δυναμικής τους με τη δημιουργία θέσεων εργασίας, με την προώθηση της ανταγωνιστικότητας τους τόσο σε επίπεδο Ε.Ε. όσο και στις παγκόσμιες αγορές, με τη βελτίωση του ρυθμιστικού πλαισίου λειτουργίας τους. Το σχέδιο θα αξιολογείται σε ετήσια βάση.

Η ορθολογιστική πρόταση βασίζεται σε τέσσερις άξονες:

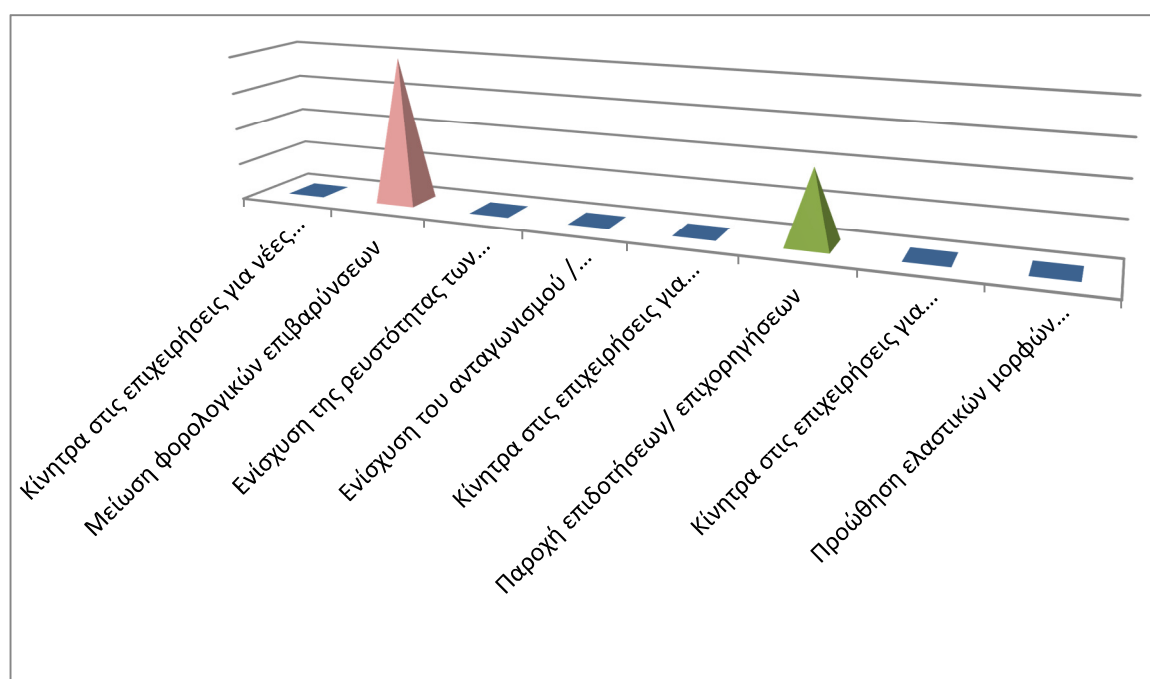
1. Ενίσχυση της ρευστότητας και χρηματοδότησης
2. Δημιουργία Φορέα Υποβοήθησης ΜμΕ

⁵¹ http://www.mcit.gov.cy/mcit/mcit.nsf/dmlindex_gr/dmlindex_gr?OpenDocument

3. Στήριξη, εκσυγχρονισμός, αναβάθμιση του ρόλου των ΜμΕ
4. Εκσυγχρονισμός Νομικού και Θεσμικού Πλαισίου.

Στόχος είναι η προώθηση μέτρων και καινοτομιών ώστε πραγματικά να ενισχυθούν οι ΜμΕ. Με αυτό τον τρόπο, αφ' ενός θα βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα και αφ' ετέρου θα συμβάλει στην αντιμετώπιση της ανεργίας.

Στο 8^ο ερώτημα «Τί θα μπορούσε να κάνει η Κυπριακή Κυβέρνηση προκειμένου να συμβάλει στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων;», οι δύο από τις τρεις επιχειρήσεις της ερευνάς μας απάντησαν «Μείωση φορολογικών επιβαρύνσεων» και η Τρίτη απάντησε «Παροχή επιδοτήσεων/ επιχορηγήσεων» (διάγραμμα 6.11.)



Διάγραμμα 6.11: Η συμβολή της Κυπριακής Κυβέρνησης στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Πηγή: Ερωτηματολόγιο.

- Καμιά προτίμηση δεν είχαν οι επιλογές:
- Κίνητρα στις επιχειρήσεις για νέες επενδύσεις
- Ενίσχυση της ρευστότητας των επιχειρήσεων
- Ενίσχυση του ανταγωνισμού / απελευθέρωση αγορών
- Κίνητρα στις επιχειρήσεις για προώθηση καινοτομιών
- Κίνητρα στις επιχειρήσεις για υιοθέτηση και ανάπτυξη πράσινων τεχνολογιών

- Προώθηση ελαστικών μορφών εργασίας /απελευθέρωση αγοράς εργασίας

Προφανώς οι επιχειρήσεις προτίμησαν άμεσες οικονομικής βοήθειας λύσεις.

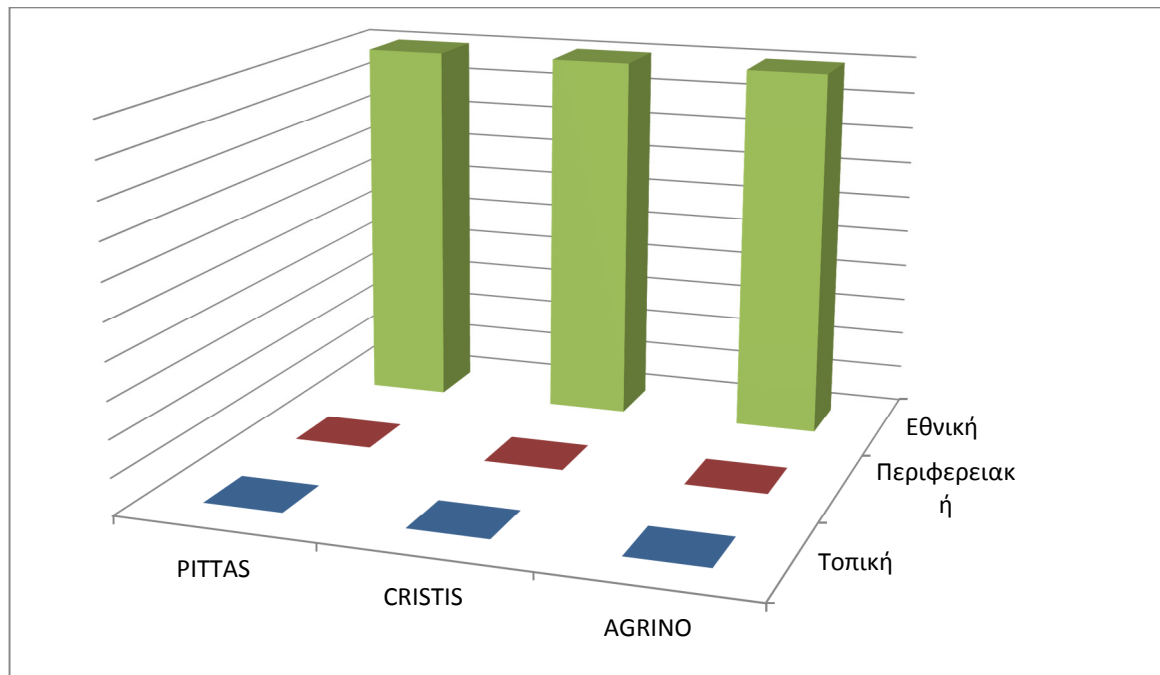
6.4.9. Πελατειακή βάση των επιχειρήσεων

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η ευρεία διάδοση του ηλεκτρονικού εμπορίου έχουν αλλάξει εκ βάθρων το σύγχρονο επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις στους μικροϋπολογιστές και στις τηλεπικοινωνίες, το Internet, καθώς και η δημιουργία δικτύων και λογισμικών ολοένα αυξανόμενης ισχύος ισχυροποιούν τους δεσμούς των εμπορικών εταιρών. Είναι γεγονός αδιαμφισβήτητο ότι η πρόοδος της τεχνολογίας επιδρά καταλυτικά στις σύγχρονες τάσεις και διαμορφώνει ένα νέο επιχειρηματικό τοπίο.

Όταν μιλάμε για διαχείριση σχέσεων πελατείας (Customer Relationship Management (CRM)), αναφερόμαστε σε μια επιχειρηματική στρατηγική, η οποία εστιάζει στον πελάτη και αναγνωρίζει ότι η ικανότητα κατανόησης του και αλληλεπίδρασης με αυτόν αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Στη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης, της κοινωνίας της πληροφορικής και των ευρύτερων τεχνολογικών εξελίξεων, οι άνθρωποι επικοινωνούν και ανταλλάσσουν πληροφορήση σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι γεωγραφικοί φραγμοί, οι οποίοι μέχρι τώρα προστάτευαν μερίδια αγοράς και οριοθετούσαν επιχειρηματικές ευκαιρίες, διαρκώς καταρρίπτονται. Ένα εύλογο ερώτημα που προκύπτει είναι πώς μπορεί μια επιχείρηση στις παρούσες συνθήκες να είναι ανταγωνιστική.

Στο 9^ο ερώτημα «ποια η πελατειακή βάση των επιχειρήσεων;», η απάντηση ήταν μία, από όλες τις επιχειρήσεις: Εθνική. Βέβαια σε αυτό βοηθά και μικρή έκταση της Κύπρου.



Διάγραμμα 6.12: Πελατειακή βάση των επιχειρήσεων.

Πηγή: Ερωτηματολόγιο.

6.4.10. Τρόποι προώθησης προϊόντων

Στην σύγχρονη εποχή, όλο και συχνότερα γίνεται αξιοποίηση των δυνατοτήτων του μάρκετινγκ (marketing).

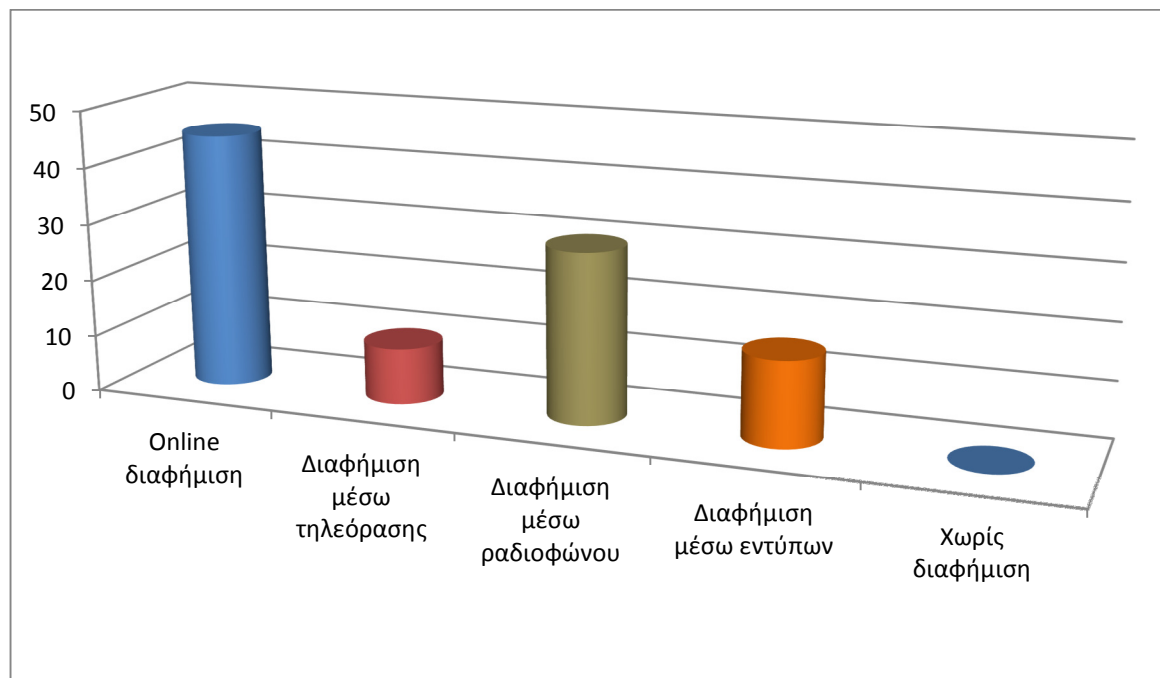
Με την ευρεία έννοια του όρου «μάρκετινγκ» περιλαμβάνονται οι διαδικασίες, που περιλαμβάνουν το φάσμα από το σχεδιασμό της παραγωγής έως την τελική διάθεση τους προϊόντος ή υπηρεσίας. Σήμερα, οι διαδικασίες αυτές επεκτείνονται και στη μετά την πώληση παρακολούθηση του βαθμού ικανοποίησης των καταναλωτών - αγοραστών, δραστηριότητα που μπορεί να προσφέρει ενδείξεις για την επιτυχή προσαρμογή της επιχειρηματικής δραστηριότητας στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Οι διαδικασίες, που αναφέρθηκαν, αφορούν οργανωμένες και προγραμματισμένες προσπάθειες μιας επιχείρησης, που έχουν ως κύριο στόχο την παραγωγή των καταλληλότερων προϊόντων στην κατάλληλη χρονική στιγμή, τα οποία πρέπει να παρουσιάζονται στον καταναλωτή με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Τα κύρια χαρακτηριστικά του μάρκετινγκ είναι:

- ⇒ Η επιστημονική προσέγγιση: Το μάρκετινγκ βασίζεται στην έρευνα και στη μελέτη των προβλημάτων.
- ⇒ Η ευχέρεια προσαρμογής: Η παραγωγή των καταλληλότερων προϊόντων προϋποθέτει ευκολία στην κατανόηση των νέων απαιτήσεων των αγοραστών και ευελιξία στην παραγωγική διαδικασία.
- ⇒ Η ικανότητα πρόβλεψης: Η επιχείρηση δεν παρακολουθεί μόνο τις νέες επιθυμίες των καταναλωτών, αλλά προσπαθεί να προβλέψει την κατεύθυνσή τους στο μέλλον.

Στην 10^η ερώτηση της ερευνάς «Τρόποι προώθησης προϊόντων» οι επιλογές κατά σειρά προτίμησης ήταν (διάγραμμα 6.13.): Online διαφήμιση, Διαφήμιση μέσω ραδιοφώνου, Διαφήμιση μέσω εντύπων, Διαφήμιση μέσω τηλεόρασης και χωρίς προτίμηση η επιλογή, Χωρίς διαφήμιση.



Διάγραμμα 6.13: Τρόποι προώθησης προϊόντων.

Πηγή: Ερωτηματολόγιο.

6.4.11. Μέτρηση ικανοποίησης πελατών

Η μέτρηση της ικανοποίησης έχει τις ρίζες της στο χώρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ενώ έχει απασχολήσει και αρκετούς θεωρητικούς του marketing. Η προσέγγιση, από τη πλευρά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, εστιάζεται στο τρόπο υλοποίησης των αποτελεσμάτων τα οποία βασίζονται σε αναλύσεις δεδομένων της ικανοποίησης των πελατών μέσα στην επιχείρηση (σχεδιασμός, παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών κλπ). Η προσέγγιση από τη σκοπιά του marketing είναι, κυρίως, κοινωνικό – ψυχολογική, δηλαδή, με ποιο τρόπο μορφοποιείται η ικανοποίηση και ποια είναι η επίδραση της στη μελλοντική αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή. Οι θεωρητικοί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν αναγνωρίσει ότι η βελτίωση της ποιότητας των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών δεν μπορεί να βασίζεται αποκλειστικά στους εσωτερικούς δείκτες της επιχείρησης, αλλά θα πρέπει να συνδυάζεται και με δεδομένα τα οποία προέρχονται από πελάτες.

Οι πλέον δημοφιλείς ορισμοί της ικανοποίησης πελατών βασίζονται στην εκπλήρωση των προσδοκιών του πελάτη. Η ικανοποίηση είναι ένα μέτρο για το πόσο το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία εκπληρώνει τις προσδοκίες του πελάτη.

Εκτός από τις προσδοκίες των πελατών υφίστανται και εναλλακτικά πρότυπα σύγκρισης για τον ορισμό της ικανοποίησης. Η σύγκριση της απόδοσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας θα πρέπει να γίνεται με βάση τις επιθυμίες και όχι τις προσδοκίες των πελατών.

Τέλος, ο ορισμός της ικανοποίησης πελατών, σε ορισμένες περιπτώσεις, εξετάζεται παράλληλα και με άλλες συσχετιζόμενες έννοιες, όπως η ποιότητα, η αξία, η εξυπηρέτηση κλπ.

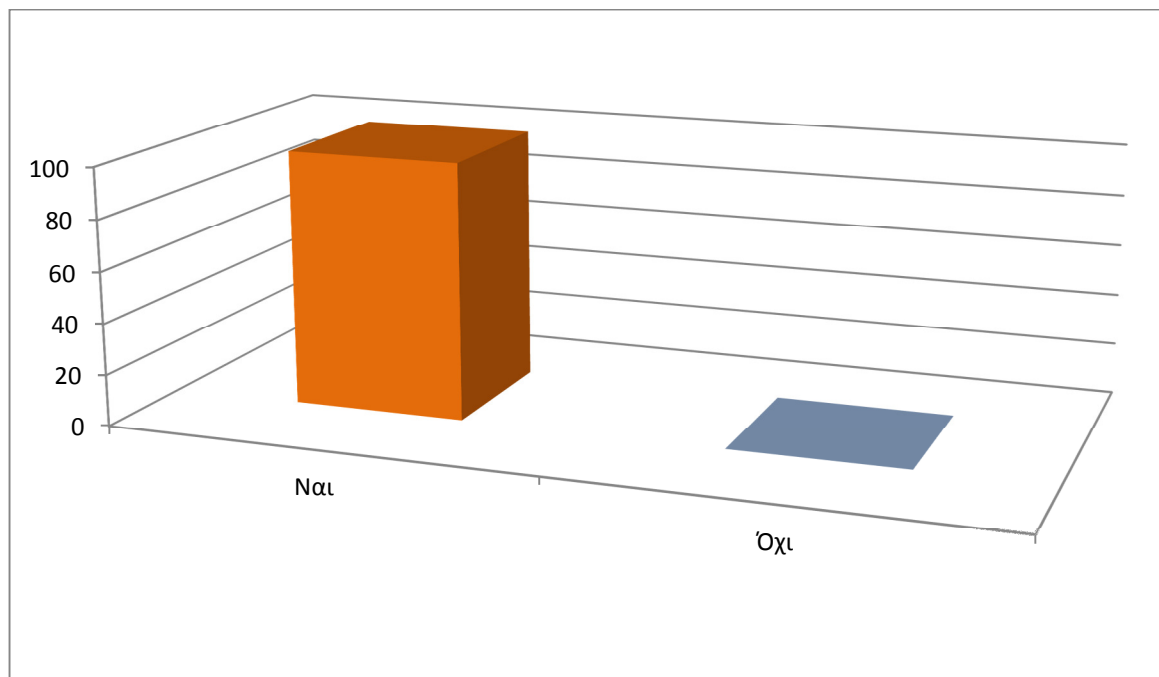
Αρα συμπεραίνεται σαν βασική αρχή, ότι δεν μπορείς να διαχειριστείς κάτι το οποίο δεν μπορείς να μετρήσεις.

Οι κυριότεροι λόγοι μέτρησης ικανοποίησης των πελατών, συνοπτικά, εστιάζονται στα παρακάτω σημεία:

- Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί τη πλέον αντικειμενική πληροφορία της αγοράς.

- Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών είναι σε θέση να προσδιορίσει πιθανές «ευκαιρίες» στη συγκεκριμένη αγορά.
- Μεγάλη μερίδα πελατών αποφεύγει να εκφράσει τα παράπονα ή τη δυσαρέσκεια τους από τη χρήση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Η υιοθέτηση των βασικών αρχών της συνεχούς βελτίωσης απαιτεί την ύπαρξη συγκεκριμένης διαδικασίας μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών.
- Η μέτρηση της ικανοποίησης μπορεί να βοηθήσει στη κατανόηση των γενικότερων αντιλήψεων του πελάτη.
- Η ύπαρξη διαφορετικής αντίληψης της ικανοποίησης ανάμεσα στον πελάτη και στη διοίκηση της εταιρίας μπορεί να αποτυπωθεί από την υλοποίηση ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης.

Η απάντηση στην 11^η ερώτηση «Μέτρηση ικανοποίησης πελατών», ήταν από όλες τις επιχειρήσεις «ναι» (διάγραμμα 6.14).



Διάγραμμα 6.14: Μέτρηση ικανοποίησης πελατών.

Πηγή: Ερωτηματολόγιο.

6.4.12. Τρόποι αντιμετώπισης του ανταγωνισμού

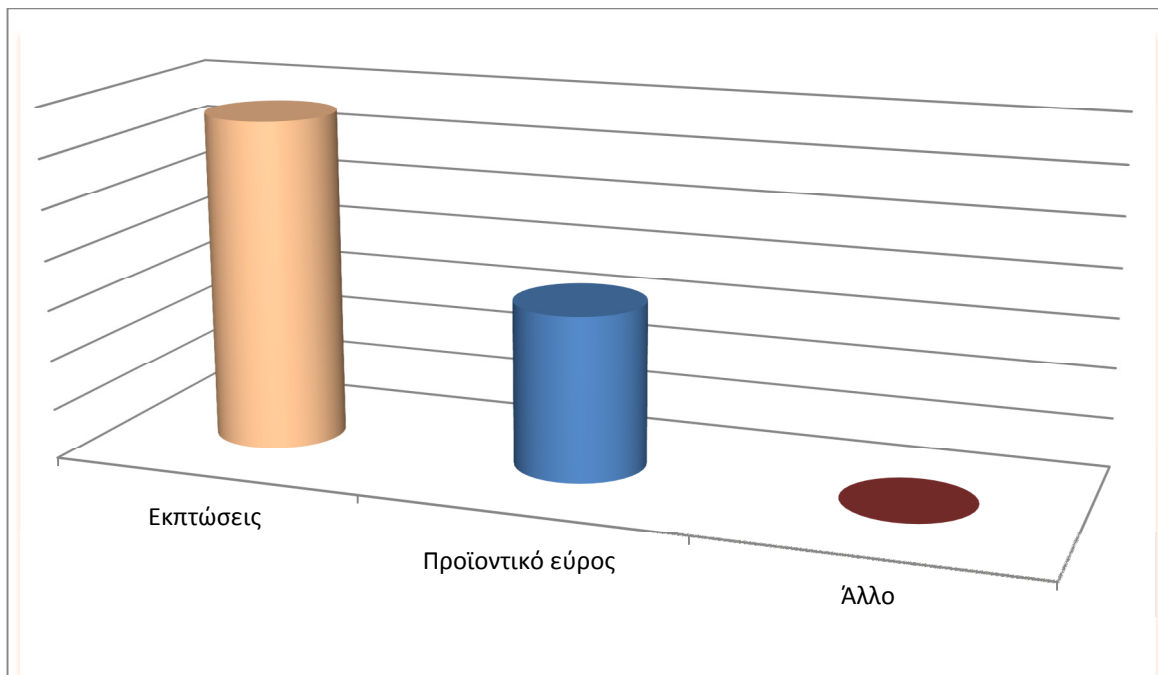
Οι στρατηγικές επιχειρηματικές δεξιότητες στηρίζουν και ενισχύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των βασικών επιχειρηματικών δεξιοτήτων. Σε οποιονδήποτε επιχειρηματικό τομέα, υπάρχουν γενικά διάφοροι ανταγωνιστές που διαθέτουν περίπου ισάξια τεχνικά και εμπορικά προϊόντα και υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις που ευημερούν, ευημερούν λόγω των καλύτερων στρατηγικών δεξιοτήτων - δηλαδή διαθέτουν Βασικές δεξιότητες και τις εφαρμόζουν αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές τους. Η στρατηγική επιχειρηματική σκέψη επικεντρώνεται στη μεγιστοποίηση των εμπορικών ευκαιριών, την υπεροχή του ανταγωνισμού, τη δημιουργία ισχυρών δεσμών συνεργασίας και τον συντονισμό όταν πρόκειται για τα καλύτερα συμφέροντά σας και ακόμη στην απόφαση σχετικά με τους επιχειρηματικούς τομείς στους οποίους δεν πρέπει να εισέλθει. Όλες αυτές οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση τη λεπτομερή κατανόηση της στρατηγικής αλληλεπίδρασης και την υγιή στρατηγική σκέψη.

Οι τέσσερις κανόνες της στρατηγικής σκέψης παρέχουν ένα συστηματικό και αποδοτικό στρατηγικό πλαίσιο γύρω από το οποίο μπορούν να ληφθούν αποδοτικές επιχειρηματικές αποφάσεις.

- ⇒ Περιμένετε με ενδιαφέρον το πού μπορούν να οδηγήσουν οι πρόωρες αποφάσεις και χρησιμοποιείτε αυτές τις πληροφορίες για να αιτιολογήσετε και καθορίσετε την καλύτερη παρούσα επιλογή σας.
- ⇒ Κυρίαρχη στρατηγική είναι αυτή που υπερτερεί από όλες τις άλλες στρατηγικές ανεξάρτητα από τις αποφάσεις οποιουδήποτε ανταγωνιστή. Εάν διαθέτετε μια κυρίαρχη στρατηγική, χρησιμοποιήστε την. Εάν ο ανταγωνιστής σας έχει μια κυρίαρχη στρατηγική, περιμένετε ότι θα την χρησιμοποιήσει και επιλέξτε ανάλογα τη δική σας καλύτερη απάντηση.
- ⇒ Μια υπό κυριαρχία στρατηγική είναι αυτή που είναι γενικά χειρότερη για την πλευρά που την εξασκεί σε σχέση με άλλες στρατηγικές. Όλες οι υπό κυριαρχία στρατηγικές πρέπει διαδοχικά να αποκλείονται μέχρι να Βρεθεί μια μοναδική λύση ή μέχρι το παιχνίδι να απλοποιηθεί και να γίνει πιο εύχρηστο.
- ⇒ Μόλις εφαρμοστούν όλες οι κυρίαρχες στρατηγικές και αποκλειστούν όλες οι υπό κυριαρχία στρατηγικές, τότε το παιχνίδι πρέπει να σταθεροποιηθεί σε μια ισορροπία -

ένα ζευγάρι στρατηγικών, στο οποίο η δράση του κάθε παίκτη είναι η καλύτερη απάντηση στις ενέργειες αντίδρασης.

«Οι Τρόποι αντιμετώπισης του ανταγωνισμού» ήταν το θέμα της 12^{ης} ερώτησης και οι απαντήσεις φαίνονται στο διάγραμμα 6.15., με τις «Εκπτώσεις» ως προτίμηση επιλογής να ξεπερνά το «Προϊοντικό εύρος».



Διάγραμμα 6.15: Τρόποι αντιμετώπισης του ανταγωνισμού.

Πηγή: Ερωτηματολόγιο.

6.4.13. Πραγματοποίηση τυποποίησης προϊόντων

Η τυποποίηση, σε συνδυασμό με την αρχή της αμοιβαίας αναγνώρισης μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στην αλυσίδα τροφίμων έως και τον καταναλωτή, διαδραματίζει καίριο ρόλο για την εύρυθμη λειτουργία της αγοράς και αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για την ασφάλεια του καταναλωτή.

Πρότυπα, πιστοποίηση, έλεγχος της ποιότητας και προστασία του καταναλωτή δεν είναι καινούργιες ανακαλύψεις του τεχνολογικού πολιτισμού μας. Οι ρίζες τους επεκτείνονται πολύ πίσω στην αρχαιότητα και είναι χαρακτηριστικά κοινωνιών με ψηλό πολιτιστικό επίπεδο.

Πλέον η απόδοση ταυτότητας μέσα από την διαδικασία της τυποποίησης, αποτελεί νομική υποχρέωση, για τις επιχειρήσεις τροφίμων. Συμβάλλει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων αφού σχετίζεται με τη σταδιακή αποδοχή του brand από τους καταναλωτές.

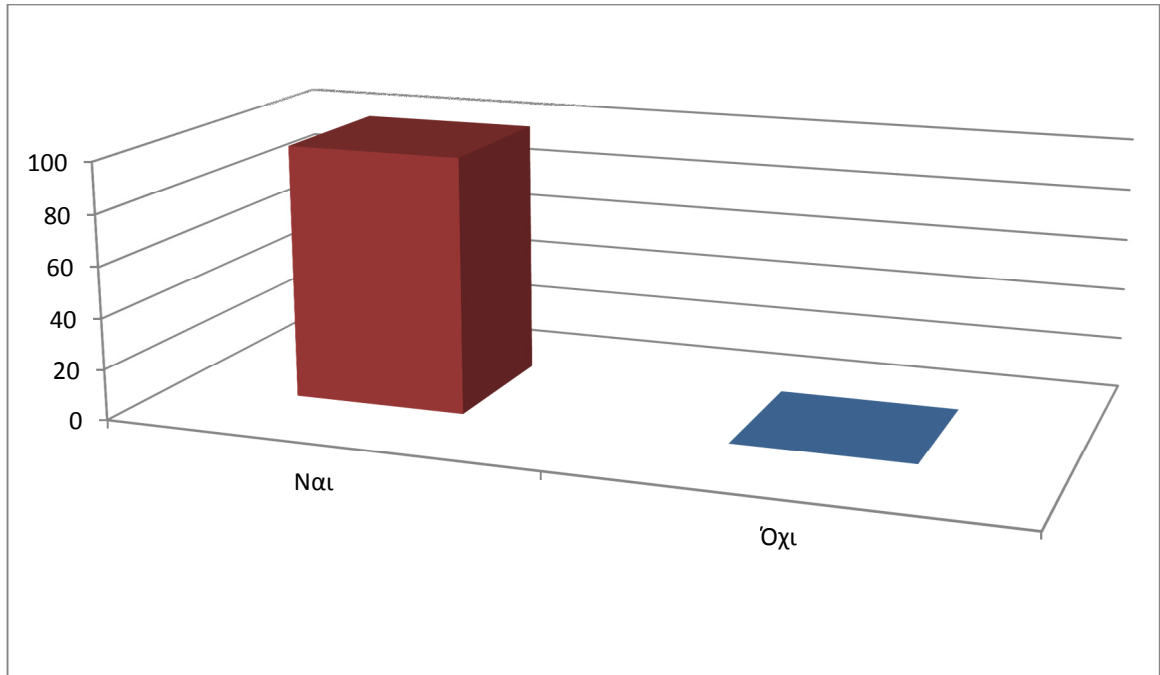
Τυποποιώντας ένα προϊόν αρχικά επιδιώκεται η εξασφάλιση της ασφαλούς αποθήκευσης κατά τη μεταφορά του στον τελικό καταναλωτή, κρατώντας αναλλοίωτα τα ποιοτικά και γευστικά χαρακτηριστικά του. Πέραν από αυτό όμως η συσκευασία έχει άλλη μια σημαντική αποστολή, την καλύτερη προβολή της αξίας του προϊόντος κατά τη διάρκεια παραμονής του στο ράφι ή στο ψυγείο. Για το σκοπό αυτό:

- ✓ θέτονται υψηλά standards αισθητικής και ανανεώνονται συνεχώς οι προτάσεις
- ✓ πραγματοποιείται έρευνα εγχώριας και διεθνούς αγοράς, ακολουθώντας τις νέες τάσεις σε θέματα συσκευασίας
- ✓ επιδιώκεται συνεχή επικοινωνία με το συνεργάτη - πελάτη μας, έτσι ώστε να είναι επιτυχημένο το αποτέλεσμα και να αποδίδει το χαρακτήρα της επιχείρησης και την υψηλή ποιότητα του προϊόντος.

Σημαντικά πλεονεκτήματα για το Κυπριακό χαλούμι είναι τα εξής:

- ⇒ Υψηλής ποιότητας και ποικιλία προϊόντων.
- ⇒ Μοναδικά προϊόντα τα οποία μπορούν να εξελιχθούν διεθνώς σε ισχυρές και προστατευόμενες μάρκες (brands)

Στην 13^η και τελευταία ερώτηση «Εάν Πραγματοποιούν τυποποίηση προϊόντων» οι εν λόγω επιχειρήσεις, ήταν καθολικά καταφατικές (διάγραμμα 6.16.).



Διάγραμμα 6.16: Πραγματοποίηση τυποποίησης προϊόντων.

Πηγή: Ερωτηματολόγιο.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Φτάνοντας στο τέλος της ερευνητικής πτυχιακής εργασίας, συνοψίζονται πιο κάτω τα σημαντικότερα συμπεράσματα.

Το θέμα της έρευνας βασίστηκε στη διερεύνηση της ιδιαιτερότητας των νησιωτικών περιοχών, σε θέματα εφοδιαστικής αλυσίδας, με εστίαση στην περίπτωση του επώνυμου και διεθνούς γνωστού κυπριακού προϊόντος χαλούμι. Μέσα από αυτή την έρευνα εστίασαμε περισσότερο στην εφοδιαστική αλυσίδα αλλά και στους τρόπους που μπορεί να γίνει η διανομή σε άλλες περιοχές και Χώρες καθώς και πώς επηρεάζετε ή διάφορους τρόπους που συνδυάζονται τα κανάλια διανομής.

Παρατηρήθηκε πώς η εφοδιαστική αλυσίδα είναι ένας χώρος πολύπλοκος και συμπεριλαμβάνει πολλές διαδικασίες ταυτόχρονα. Αυτές οι διαδικασίες είναι η αγορά, τα αποθέματα, η μεταφορά, η αποθήκευση και η διανομή και πρέπει όλες μαζί να λειτουργήσουν σωστά για να υπάρξει το άριστο και επιθυμητό αποτέλεσμα.

Διατυπώθηκε η διαδικασία παρασκευής χαλουμιών, ο τρόπος σερβιρίσματος τους και η εξαγωγή τους σε άλλες χώρες καθώς και η δημοσιότητα του σε αυτές τις χώρες σε επίπεδο πωλήσεων.

Μάλιστα, όσον αφορά την διανομή στην Ελλάδα εδώ είναι πολύ λεπτή γραμμή, εφόσον όπως αποδείχτηκε είναι πολύ συγκεκριμένη. Συνολικά υπάρχουν τρεις βασικοί τρόποι για κανάλια διανομής, το καθένα με την δική του διάρκεια μικρή ή μεγάλη ανάλογα με την γεωγραφική θέση του προμηθευτή, και με κεντρικό άξονα την Κύπρο αλλά και σε άλλες γειτονικές και μακρινές χώρες. Οι εταιρείες στην Κύπρο έχουν κατά μέσο όρο 4-6 προμηθευτές στην Ευρώπη, ενώ όσον αφορά τους εγχώριους μεσάζοντες τους η συνεργασία περιστρέφεται γύρω από συγκεκριμένες 3PL εταιρείες.

Βέβαια παρατηρούμε και την τεράστια σημασία των καναλιών των Logistics για τις εταιρείες και πόσο ουσιαστικός είναι ο ρόλος τους στην διανομή κυπριακού προϊόντος και όχι μόνο. Στον κλάδο της γαλακτοβιομηχανίας παρατηρείται μεγάλη σχετικά ποικιλία στα κανάλια ενώ είναι καθοριστικός και ο ρόλος των υπηρεσιών 3PL οι οποίες συνεισφέρουν στην αποθήκευση, την διανομή και την μεταφορά. Παράλληλα

τεράστια θεωρείται η συμβολή των μεταφορικών μέσων καθώς πάντα υπάρχει συνδυασμός μέσων μεταφοράς οπότε όλα τα μέσα κρίνονται απαραίτητα για την ολοκλήρωση της διανομής. Τέλος, σημαντική κρίνεται και η επιλογή της τοποθεσίας των πραγματικών μονάδων οι οποίες τοποθετούνται όσο πλησιέστερα γίνεται σε λιμάνια ή περιοχές με έντονα αναπτυγμένο οδικό δίκτυο με στόχο την ταχύτερη και έγκαιρη μεταφορά των φορτίων.

Η εφοδιαστική είναι ένας χώρος πολύπλοκος και συμπεριλαμβάνει πολλές διαδικασίες ταυτόχρονα. Αυτές οι διαδικασίες αφορούν την αγορά, τα αποθέματα, την μεταφορά, την αποθήκευση και την διανομή και μόνο η σωστή και αποδοτική λειτουργία τους θα επιφέρει το άριστο και επιθυμητό αποτέλεσμα. Τα κανάλια logistics απαιτούν πολύ λεπτομερή σχεδιασμό πριν χρησιμοποιηθούν για την διανομή των προϊόντων. Οι στόχοι τους ορίζονται από την διοίκηση της εταιρείας και τους στρατηγικούς στόχους που η ίδια θέτει.

Η επιλογή του φυσικού καναλιού διανομής πρέπει να γίνει πολύ νωρίς, στα πρώτα βήματα του στρατηγικού σχεδιασμού και δεν πρέπει να συγχέεται με την επιλογή καναλιού διανομής του τμήματος Marketing. Το τμήμα marketing σχετίζεται με την εμπορική πλευρά των προϊόντων, με την εξεύρεση του ιδανικού καναλιού που θα εντοπίζει τους πελάτες σε όποιο σημείο της αγοράς και να βρίσκονται και θα μεταφέρει τις πληροφορίες και τις παραγγελίες στην επιχείρηση, ενώ το κανάλι διανομής των logistics σχετίζεται με την φυσική ροή των προϊόντων από την παραγωγή προς τους πελάτες. Η λειτουργία της φυσικής διανομής των αγαθών, σε διεθνείς αγορές, θα πρέπει να εξετάζεται σαν ολικό σύστημα, το οποίο συνδέει παραγωγό ή κατασκευαστή και μεσάζοντες με τον τελικό καταναλωτή, προσφέροντας τις απαραίτητες για το σκοπό αυτό υπηρεσίες. Δεν πρέπει όμως να προβλέπονται από τα προβλήματα που παρουσιάζει ή φυσική διανομή, τα οποία είναι τα αποθέματα προϊόντων, η μεταφορά, η αποθήκευση και η επικοινωνία μεταξύ των μελών του καναλιού.

Σημαντικό ρόλο παίζουν οι εταιρείες 3PL στα κανάλια logistics. Είναι τεράστια η συμβολή τους ως μεσάζοντες στην εφοδιαστική αλυσίδα και αποτελούν βαρόμετρο για τυχόν επιτυχία ή αποτυχία της διανομής. Οι 3PL εταιρείες μπορούν να βοηθήσουν είτε με αποθήκευση είτε με μεταφορά είτε ασφαλώς και με τα δύο. Κλειδί για την επιτυχία των εταιρειών αλλά και στην μείωση του κόστους τους είναι το σύστημα

Just in time κατά το οποίο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν στο ελάχιστο τα αποθέματά τους.

Τώρα από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου παρατηρούμε τα εξής:

Στο 1^ο ερώτημα του ερωτηματολογίου «Ετη λειτουργίας επιχείρησης», από τις απαντήσεις των τριών εταιρειών που συμμετέχουν στην έρευνα, εκπλήσσει ευχάριστα η λειτουργία της εταιρείας CRISTIS που ανέρχεται σε μισό αιώνα. Σίγουρα η υπεραξία που έχει δημιουργήσει η εν λόγω εταιρεία είναι τεράστια.

Στην 2^η ερώτηση «Πόσους μόνιμους εργαζόμενους απασχολεί η επιχείρηση;», παρατηρούμε πως η επιχείρηση CRISTIS έχει τους πιο πολλούς μόνιμους υπαλλήλους (22 άτομα) και έπεται η επιχείρηση PITTAS με 17 άτομα και τέλος η επιχείρηση AGRINO με 14.

Από το 3^ο ερώτημα, παρατηρούμε πως και τρεις επιχειρήσεις εξαρτώνται από τραπεζικό δανεισμό.

Από τα αποτελέσματα της 4^{ης} ερώτησης, «Σε ποιο ποσοστό, κατά προσέγγιση, μεταβλήθηκε (μειώθηκε ή αυξήθηκε) ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης από το 2009 (από την εκδήλωση της κρίσης) μέχρι σήμερα;», παρατηρούμε ότι και οι τρεις επιχειρήσεις είχαν αρνητικό ποσοστό, μεταβολής κύκλου εργασιών από το 2009 (από την εκδήλωση της κρίσης) μέχρι σήμερα.

Στην παρούσα ερευνά και από το 5^ο ερώτημα, συμπεραίνουμε ότι αυξήθηκε το κόστος και στις τρεις επιχειρήσεις με πρώτη την CRISTIS (20%).

Σύμφωνα με τα παραπάνω αλλά και με τις απαντήσεις του 6^{ου} ερωτήματος, «Σε πόσα χρόνια περίπου πιστεύετε ότι η κατάσταση στην τοπική οικονομία της επιχείρησής σας θα επανέλθει στα επίπεδα που ήταν πριν από την κρίση;» παρατηρούμε πως οι επιχειρήσεις δεν είναι ιδιαίτερα αισιόδοξες για γρήγορη οικονομική ανάκαμψη από την κρίση.

Στο 7^ο ερώτημα «Υπό τις παρούσες συνθήκες ποιος ο στόχος της επιχείρησής σας;», οι απαντήσεις ήταν: δύο στις τρεις απάντησαν «Η επιβίωση της επιχείρησης» και μία επιχείρηση «Η διατήρηση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά», την επιλογή «Η ανάπτυξη στην τοπική αγορά» δεν την επέλεξε καμιά επιχείρηση.

Στο 8^ο ερώτημα «Τί θα μπορούσε να κάνει η Κυπριακή Κυβέρνηση προκειμένου να συμβάλει στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων;», οι δύο από τις τρεις επιχειρήσεις της ερευνάς μας απάντησαν «Μείωση φορολογικών επιβαρύνσεων» και η Τρίτη απάντησε «Παροχή επιδοτήσεων/ επιχορηγήσεων».

Στο 9^ο ερώτημα «ποια η πελατειακή βάση των επιχειρήσεων;», η απάντηση ήταν μία, από όλες τις επιχειρήσεις: Εθνική. Βέβαια σε αυτό βοηθά και μικρή έκταση της Κύπρου.

Στην 10^η ερώτηση της ερευνάς «Τρόποι προώθησης προϊόντων» οι επιλογές κατά σειρά προτίμησης ήταν: Online διαφήμιση, Διαφήμιση μέσω ραδιοφώνου, Διαφήμιση μέσω εντύπων, Διαφήμιση μέσω τηλεόρασης και χωρίς προτίμηση η επιλογή, Χωρίς διαφήμιση.

Η απάντηση στην 11^η ερώτηση «Μέτρηση ικανοποίησης πελατών», ήταν από όλες τις επιχειρήσεις «ναι».

«Οι Τρόποι αντιμετώπισης του ανταγωνισμού» ήταν το θέμα της 12^{ης} ερώτησης και οι απαντήσεις έδωσαν ως προτίμηση επιλογής τις «Εκπτώσεις» και έπειτα το «Προϊοντικό εύρος».

Στην 13^η και τελευταία ερώτηση «Εάν Πραγματοποιούν τυποποίηση προϊόντων» οι εν λόγω επιχειρήσεις, ήταν καθολικά καταφατικές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλία

- Κυριαζόπουλος Ε., «Μεταφορές και Logistics», Εκδόσεις: Σιδεράς Ι., Έτος Έκδοσης: 2009
- Μπασαράς Α., «Logistics Management and Engineering», Εκδόσεις: Σταμούλη, Έτος Έκδοσης: 2012
- Παπαβασιλείου Ν. – Μπάλας Γ., «Διοίκηση Δικτύων Διανομής και Logistics», Εκδόσεις: Rosili, Έτος Έκδοσης: 2003
- Παπαδημητρίου Ε. - Σχινάς Ο., «Εισαγωγή στα Logistics», Εκδόσεις: Σταμούλη, Έτος Έκδοσης: 2004
- Σιφνιώτης Κ., «Logistics Management», Εκδόσεις: Παπαζήση, Έτος Έκδοσης: 1997
- Christopher Martin, «Logistics και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας», Εκδόσεις: Κριτική, Έτος Έκδοσης: 2007
- Taylor David, «Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας», Εκδόσεις: Κλειδάριθμος, Έτος Έκδοσης: 2006

Μελέτες – Άρθρα

- **Επίσημη εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας, «Ονομασίες προέλευσης και γεωγραφικές ενδείξεις γεωργικών προϊόντων ή τροφίμων», Παρασκευή 22 Φεβρουαρίου 2008:**
 - [http://www.moa.gov.cy/moa/da/da.nsf/All/8A2AD1F391362CCBC225750E007CE655/\\$file/Issue4248.pdf?OpenElement](http://www.moa.gov.cy/moa/da/da.nsf/All/8A2AD1F391362CCBC225750E007CE655/$file/Issue4248.pdf?OpenElement)
- **Υπουργείο Γεωργίας Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος, «Κυπριακά παραδοσιακά παρασκευάσματα», Έκδοση 2010:**

- [http://www.moa.gov.cy/moa/da/da.nsf/All/288821D697E46C1CC225781C002A795D/\\$file/ParadosiakaParaskevasmata.pdf?OpenElement](http://www.moa.gov.cy/moa/da/da.nsf/All/288821D697E46C1CC225781C002A795D/$file/ParadosiakaParaskevasmata.pdf?OpenElement)

Ιστοσελίδες

- **TaxProfit, λογιστικές – φοροτεχνικές υπηρεσίες:**
 - <http://www.tax-profit.gr/%CE%BFoutsourcing.html>
- **Wikipedia, ελεύθερη ε-εγκυκλοπαίδεια:**
 - http://en.wikipedia.org/wiki/Third-party_logistics
 - http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%98%CE%B1%CE%BB%CE%AC%CF%83%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%82_%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AD%CF%82
 - <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AD%CF%82>
 - http://en.wikipedia.org/wiki/Business_plan
- **Europedia:**
 - http://www.europedia.moussis.eu/books/Book_2/6/20/03/05/index.tkl?lang=gr&pos=29&term=book&s=1&e=20
- **Gigaom:**
 - <http://gigaom.com/2012/08/23/dell-hp-together-on-a-long-road-to-nowhere/>
- **Αρχή Λιμένων Κύπρου:**
 - <http://www.cpa.gov.cy/CPA/page.php?pageID=41&langID=13>
- **Κυπριακή Δημοκρατία, Υπουργείο Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού, Υπηρεσία Εμπορίου:**
 - <http://www.mcit.gov.cy/mcit/trade/ts.nsf/All/DFCF99E495965FF3C22572A3002C0955?OpenDocument>
 - http://www.mcit.gov.cy/mcit/mcit.nsf/dmlindex_gr/dmlindex_gr?OpenDocument#
- **Διεθνής στρατηγική:**
 - <http://applications-of-strategic-management.24xls.com/el105>
- **Greeknews:**

- <http://www.greeknewsonline.com/?p=7133>

➤ **Bluewavemag:**

- <http://www.bluewavemag.com/blueart031.htm>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Έτη λειτουργίας. (Σημειώστε με ✓ τις απαντήσεις σας)
 - ≤ 5
 - 6-15
 - $16 \leq$

2. Πόσους μονίμους εργαζόμενους απασχολεί η επιχείρηση; (Σημειώστε με ✓ τις απαντήσεις σας)
 - ≤ 5
 - 6-15
 - $16 \leq$

3. Η επιχείρηση εξαρτάται από τραπεζικό δανεισμό;
 - Ναι
 - Όχι

4. Σε ποιο ποσοστό, κατά προσέγγιση (π.χ. 30%), μεταβλήθηκε (μειώθηκε ή αυξήθηκε) ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης από το 2009 (από την εκδήλωση της κρίσης) μέχρι σήμερα;
 -%

5. Υπήρξε μεταβολή στο κόστος της επιχείρησης από το 2009 μέχρι σήμερα και πόσο (ως ποσοστό);
 -%

6. Σε πόσα χρόνια περίπου πιστεύετε ότι η κατάσταση στην τοπική οικονομία της επιχείρησής σας θα επανέλθει στα επίπεδα που ήταν πριν από την κρίση;
- ≤ 5
 - 6-15
 - $16 \leq$
7. Υπό τις παρούσες συνθήκες ποιος ο στόχος της επιχείρησής σας
- Η επιβίωση της επιχείρησης
 - Η διατήρηση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά
 - Η ανάπτυξη στην τοπική αγορά
8. Τί θα μπορούσε να κάνει η Κυπριακή Κυβέρνηση προκειμένου να συμβάλλει στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων;
- Κίνητρα στις επιχειρήσεις για νέες επενδύσεις
 - Μείωση φορολογικών επιβαρύνσεων
 - Ενίσχυση της ρευστότητας των επιχειρήσεων
 - Ενίσχυση του ανταγωνισμού / απελευθέρωση αγορών
 - Κίνητρα στις επιχειρήσεις για προώθηση καινοτομιών
 - Παροχή επιδοτήσεων/ επιχορηγήσεων
 - Κίνητρα στις επιχειρήσεις για υιοθέτηση και ανάπτυξη πράσινων τεχνολογιών
 - Προώθηση ελαστικών μορφών εργασίας /απελευθέρωση αγοράς εργασίας
9. Πελατειακή βάση των επιχειρήσεων
- Τοπική
 - Περιφερειακή
 - Εθνική

10. Τρόποι προώθησης προϊόντων

- Online διαφήμιση
- Διαφήμιση μέσω τηλεόρασης
- Διαφήμιση μέσω ραδιοφώνου
- Διαφήμιση μέσω εντύπων
- Χωρίς διαφήμιση

11. Μέτρηση ικανοποίησης πελατών

- Ναι
- Όχι

12. Τρόποι αντιμετώπισης του ανταγωνισμού

- Εκπτώσεις
- Προϊοντικό εύρος
- Άλλο

13. Πραγματοποίηση τυποποίησης προϊόντων

- Ναι
- Όχι

Σας ευχαριστώ ιδιαίτερα για το χρόνο σας και τη συνεργασία σας!!!