

STIGMA

6^ο Τεύχος - Οκτώβριος 2021



«Logistics &
Εφοδιαστική
Αλυσίδα»

Περιεχόμενα

Εκ της Συντάξεως	σελ. 3
(Συνέντευξη) Με τον κο Κολιό Χρήστο, Πρόεδρο της εταιρείας ΟΜΙΛΟΣ ΚΟΛΙΟΥ Α.Β.Ε.Ε.	σελ. 4-5
(Άρθρο) Ανθρωποκεντρικές Εφοδιαστικές Αλυσίδες στην Εποχή της Οικονομίας της Εμπειρίας	σελ. 6-7
(Συνέντευξη) Με τον κο Βροχίδη Βασίλειο, Διευθυντή Εξαγωγών της Δωδώνης	σελ. 8-11
(Άρθρο) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Εφοδιαστική Αλυσίδα	σελ. 12-13
Πρόταση βιβλίου	σελ. 14
Αντί Επιλόγου	σελ. 15

Ιδιοκτησία – Έκδοση SIGMA Α.Ε.

Τηλ.: 265 1083 180 – 181,

3^ο χλμ. Ε.Ο. Ιωαννίνων – Αθηνών,
Ιωάννινα

e-mail: info@sigma-consultants.eu

www.sigma-consultants.eu

ΣΤ' τεύχος – Οκτώβριος 2021

Επιμέλεια Έκδοσης Περιοδικού:
Επιστημονική Ομάδα SIGMA Α.Ε.
stigma@sigma-consultants.eu

Υπεύθυνος Έκδοσης Περιοδικού:
Σπιτιέρης Ευστράτιος

Ομάδα σύνταξης περιοδικού :
Λάγκα Γλυκερία
Καλύβα Μαρίνα
Κλαουδάτου Κρίστου

Για οποιονδήποτε σχολιασμό, για αποστολή άρθρων – κειμένων προς δημοσίευση και για την άμεση ενημέρωσή σας όσον αφορά τα νέα τεύχη, επικοινωνήστε μαζί μας στο stigma@sigma-consultants.eu

*Επιτρέπεται η αναπαραγωγή με αναφορά της πηγής.



Εκ της συντάξεως

«Logistics & Εφοδιαστική Αλυσίδα»

Η Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας ενοποιεί και ολοκληρώνει τις σημαντικότερες λειτουργίες των επιχειρήσεων ξεκινώντας από την παραγωγή μέχρι τον καταναλωτή. Αναφέρεται στον σχεδιασμό, τις προμήθειες, την παραγωγή, την αποθήκευση, τη μεταφορά και τις πωλήσεις. Είτε εντός μίας επιχείρησης είτε μεταξύ πολλών, έχει σκοπό την ανάπτυξη της ευελιξίας, τη μείωση των χρόνων και την αύξηση της κερδοφορίας.

Για την επίτευξη των στόχων τους, οι εφοδιαστικές αλυσίδες που ανταγωνίζονται μέσα στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, πρέπει να είναι γρήγορα προσαρμοστικές και να ανταποκρίνονται δυναμικά στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί μέσω εξειδικευμένων εργαλείων και τεχνικών διοίκησης όπως επίσης και μέσω των ανθρώπων που κατέχουν θέσεις ευθύνης για τους οποίους είναι σημαντικό να έχουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες για την επίτευξη αποτελεσματικότητας.

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα στην εφοδιαστική αλυσίδα είναι η ποιότητα των διαδικασιών, των προϊόντων και υπηρεσιών στα ενδιάμεσα στάδια της αλυσίδας αλλά και του τελικού παραδοτέου στον πελάτη. Οι έλεγχοι ποιότητας είναι μία κρίσιμη σημασίας διαδικασία για την αποτελεσματική λειτουργία της αλυσίδας.

Στην παρούσα διεθνή συγκυρία, η Ελλάδα, λόγω της γεωστρατηγικής θέσης της, έχει αποκτήσει σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης ως κόμβος μεταξύ Δύσης και Ανατολής. Σε συνδυασμό με τη θέση της, όπως ιστορικά έτσι και σήμερα, η χώρα αποτελεί τεράστιο διαμετακομιστικό κέντρο για προϊόντα και υπηρεσίες με εξαγωγική δραστηριότητα στις αγορές της Ευρώπης και την Ασία.

Η εφοδιαστική αλυσίδα και τα logistics δεν εξετάζονται πια ως κλάδος, αλλά τομέας που διαπερνά το σύνολο της οικονομίας και την δομή της. Σήμερα ο τομέας βρίσκεται αντιμέτωπος με την μεγάλη πρόκληση της προσαρμογής και του εκσυγχρονισμού στην προσπάθεια του να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που ανοίγει το Industry 4.0.

Σε αυτό το τεύχος φιλοξενούμε συνεντεύξεις από ανθρώπους διαφορετικών κλάδων της ελληνικής οικονομίας που δραστηριοποιούνται στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας και διερευνούμε τις ανάγκες που προέκυψαν στην αγορά των logistics και των εξαγωγών τα τελευταία δύο χρόνια. Εξετάζουμε τα περιθώρια εξέλιξης τους και τα εργαλεία που συμβάλλουν στην προετοιμασία και την ανάπτυξη των εξαγωγικών μονάδων στην παγκόσμια αγορά.

Σας ευχαριστούμε

Καλή ανάγνωση



Κολιός Χρήστος

Πρόεδρος της εταιρείας
ΟΜΙΛΟΣ ΚΟΛΙΟΥ Α.Β.Ε.Ε.

Συνέντευξη

1. Καλημέρα σας, θα μπορούσατε να μας πείτε δυο λόγια για εσάς, την επαγγελματική σας πορεία και τη θέση που κατέχετε στην επιχείρησή;

Καλημέρα, ονομάζομαι Κολιός Χρήστος και είμαι πρόεδρος της εταιρείας Όμιλος Κολιού Α.Β.Ε.Ε. ενώ παράλληλα είμαι μέλος στη διοίκηση του Συνδέσμου Εξαγωγέων. Συμμετέχω στο εμπορικό επιμελητήριο Άρτας όπως επίσης και στον παγκόσμιο οργανισμό διαχείρισης διεθνών προτύπων, ως αντιπρόεδρος στο σωματείο GS1 Association Greece.

Έχω αγωνιστεί πολύ για να μπορέσω να οργανώσω τους Έλληνες εξαγωγείς, μεταποιητές και τους συνεταιρισμούς όσον αφορά τη δημιουργία μίας Εθνικής Διεπαγγελματικής Οργάνωσης Ακτινιδίου, η οποία τώρα βρίσκεται στο τελευταίο στάδιο οργάνωσης της με τα απαραίτητα στοιχεία. Μέσα στον επόμενο μήνα θα κατατεθούν τα χαρτιά στο υπουργείο για την αναγνώριση της ως Εθνική. Η οργάνωση αυτή θα είναι η πρώτη στον τομέα της στην Ελλάδα. Σήμερα δεν υπάρχει αντίστοιχη διεπαγγελματική οργάνωση παρόλο που στον τόπο υπάρχει παραγωγή.

Τώρα να σας πω δυο λόγια για την Όμιλος Κολιού Α.Β.Ε.Ε. Η ιστορία μας ξεκινά το 1958 με την ενασχόληση του πατέρα μου στο εμπόριο πορτοκαλιών, το οποίο και εξέλιξε σταδιακά με εξαγωγές προς την Ρωσία. Σταδιακά μπήκαμε στη δουλειά εγώ και ο αδερφός μου. Μέχρι το 2006 εμπορευόμασταν ακτινίδια και εσπεριδοειδή. Βλέποντας πως το ακτινίδιο αποκτά μεγαλύτερη προσοχή και αξία στην αγορά επικεντρωθήκαμε σε αυτό. Τώρα πια έχουμε 300 στρέμματα δική μας καλλιέργεια, είμαστε και παραγωγοί και εξαγωγείς διατηρώντας παράλληλα και αποθηκευτικές εγκαταστάσεις. Ξεκινήσαμε τις εξαγωγές από την Ευρώπη και με την πάροδο του χρόνου έχουμε επεκταθεί τόσο, που σήμερα κατά 70% εξάγουμε υπερατλαντικά. Κάνουμε εξαγωγές σε ασιατικές χώρες και σε χώρες της ανατολής όπως η Κίνα, το Χονγκ Κονγκ, η Σιγκαπούρη, η Ταϊλάνδη, η Ινδία, η Κορέα, τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα. Επίσης εξάγουμε προς την Αμερική, τον Καναδά, τη Λατινική Αμερική, την Αργεντινή, την Χιλή, ενώ σταδιακά εντάσσουμε και την Ουρουγουάη στους προορισμούς μας.

2. Ποια είναι κατά την άποψή σας η υφιστάμενη κατάσταση στον κλάδο της αγροδιατροφής και των εξαγωγών στην Ελλάδα και δη στην ευρύτερη περιοχή της Ηπείρου;

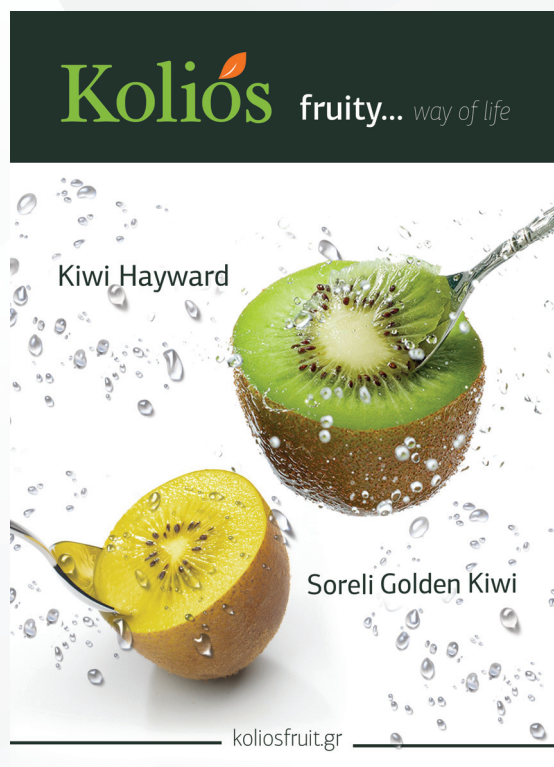
Η Ήπειρος, και πιο συγκεκριμένα η περιοχή της Άρτας, διαθέτει μια παραγωγή της τάξεως των 50.000 τόνων ακτινιδίου ετησίως βάσει Ο.Σ.Δ.Ε.. Δυστυχώς δεν έχουμε στην διάθεση μας αναλυτικά στατιστικά δεδομένα. Αυτό που γνωρίζουμε είναι πως η καλλιεργήσιμη έκταση είναι περίπου στα 12.000 στρέμματα. Η περιοχή μας είναι πρωταγωνίστρια στην παραγωγή ακτινιδίου και αυτό συμβαίνει χάρη στο ιδιαίτερο μικρόκλιμά της. Το ακτινίδιο είναι ένα προϊόν που έχει μέλλον και μεγάλη ζήτηση σε όλο τον κόσμο. Καβάλα, Λάρισα, Κατερίνη και Ημαθία είναι οι περιοχές που ανταγωνίζονται την περιοχή της Άρτας στην παραγωγή. Εμείς, ως εξαγωγείς, εμπορευόμαστε απ' όλη την Ελλάδα καθώς είναι μεγάλες οι ανάγκες. Η περιοχή παρόλο που διαθέτει παραγωγή και καλής ποιότητας προϊόν υστερεί σε υποδομές με βασικότερη την υποδομή σε αποθηκευτικούς χώρους, ψυγεία και μεταφορές. Εμείς, ως εταιρεία, για παράδειγμα επιβαρυνόμαστε με το κόστος ενοικιαζόμενων αποθηκευτικών χώρων για τις εργασίες μας.

3. Ποιοι είναι οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησής την οποία αντιπροσωπεύετε για τα επόμενα χρόνια;

Επόμενος στόχος μας είναι η ανάπτυξη υποδομών για να υποστηρίξουμε αυτόν τον παραγωγό μας σε θέματα logistics και αποθήκευσης. Παράλληλα, στρατηγικό στόχο μας αποτελεί η ανάπτυξη νέων αγορών ώστε να ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι και να υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις σε περιόδους κρίσης. Για παράδειγμα παρόλο που εξήγαμε μεγάλες ποσότητες στην Κίνα τον τελευταίο καιρό, σταδιακά παρατηρούμε μείωση στη ζητούμενη ποσότητα σε αυτήν την αγορά, αυτό συμβαίνει γιατί εκεί αναπτύσσεται η τοπική παραγωγή. Στον αντίποδα, και για να καλύψουμε το κενό στη ζήτηση, προωθούμε την ανάπτυξη στην αγορά της Λατινικής Αμερικής.

Το βασικότερο μέλημα μας είναι να διατηρούμε υψηλή ποιότητα στα προϊόντα μας και να διαθέτουμε συνέπεια στην παράδοσή τους, αυτά τα στοιχεία δίνουν αξία στις συνεργασίες μας.

Ένα ακόμα σημαντικό σκέλος στην εργασία μας είναι η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά. Νέο προϊόν για εμάς είναι το κίτρινο ακτινίδιο για το οποίο και είμαστε οι μόνοι αδειοδοτημένοι παραγωγοί στην Ελλάδα αυτή τη στιγμή. Υπάρχει επίσης το ακτινίδιο τύπου «Μπέρι» που είναι σε μέγεθος κερασιού και καταναλώνεται εύκολα. Αυτές οι ποικιλίες κυκλοφορούν μόνο στο εξωτερικό προς το παρόν. Σταδιακά έχουμε στόχο να εισάγουμε και εμείς την καλλιέργεια αυτών των προϊόντων. Για αρχή πρέπει να επενδύσουμε και να δοκιμάσουμε την απόδοσή τους, έτσι ώστε να γνωρίσουμε πως λειτουργούν αυτές οι καλλιέργειες. Προς το παρόν βρισκόμαστε σε δοκιμαστική περίοδο και διαπραγματεύσεις για νέες φυτεύσεις ώστε να αναπτύξουμε την γκάμα μας.





4. Στην περίοδο αλλαγών που διανύουμε, ποιες ανάγκες προέκυψαν κατά την γνώμη σας στην επιχείρησή σας και κατ' επέκταση στον κλάδο δραστηριοποίησης σας;

Οι βασικές ανάγκες που προέκυψαν αφορούν το κομμάτι των logistics και των αποθηκευτικών χώρων όπως επίσης και η έλλειψη σε εργατικό δυναμικό στον πρωτογενή τομέα. Παράλληλα παρατηρούμε ότι προκύπτει το θέμα της αλλαγής των καιρικών συνθηκών. Για παράδειγμα σε ένα κομμάτι της καλλιέργειας μας φέτος μέσα σε μια μέρα χάσαμε 25 στρέμματα καλλιέργειας λόγω ακραίων καιρικών συνθηκών. Αυτό δε θα συνέβαινε πριν δέκα χρόνια. Οι συνθήκες τώρα είναι πιο ασταθείς και απρόβλεπτες. Σκεφτείτε πως το ακτινίδιο θέλει κρύο τον χειμώνα για να πέσει σε χειμερία νάρκη και ζεστό το καλοκαίρι μεταξύ 35-40 βαθμών κελσίου. Καιρικά φαινόμενα όπως ο ανεμοστρόβιλος και οι ακραίες θερμοκρασίες το καλοκαίρι δεν υπήρχαν παλαιότερα και τώρα παρατηρούνται συχνά. Για τις καιρικές συνθήκες, δυστυχώς, δεν έχουμε λύσεις και προβλέπουμε πως κατά πάσα πιθανότητα η κατάσταση τους θα χειροτερεύσει. Σε άμεσο συσχετισμό με τις κλιματικές συνθήκες αναμένεται να παρουσιαστεί πρόβλημα με το διαθέσιμο νερό καθώς γίνεται αλόγιστη χρήση στην περιοχή μας. Προς το παρόν δεν έχουμε πρόβλημα αλλά κατά πάσα πιθανότητα θα προκύψει και αυτό ως φαινόμενο όσο προχωρά η κλιματική κρίση.

Ένας ακόμα επερχόμενος κίνδυνος για εμάς είναι το θέμα των ασθενειών. Υπάρχει ανάγκη για έλεγχο και μέτρα προστασίας. Κυρίως αναφερόμαστε σε παραλαβές προϊόντων από το εξωτερικό. Είναι απαραίτητο όταν πραγματοποιείται μια συναλλαγή να υπάρχει απολύμανση, έλεγχος και μέτρα προστασίας με πιστοποιήσεις και τα απαραίτητα έγγραφα ώστε να είμαστε ασφαλείς.

5. Ποια είναι η στρατηγική σας για την προσαρμογή στα νέα δεδομένα και την κάλυψη αυτών των αναγκών; Αντίστοιχα, ποιες θεωρείτε πως είναι οι ανάγκες για νέες επενδύσεις;

Τι μπορούμε να κάνουμε για όλα αυτά; Το βασικότερο είναι τα μέτρα πρόληψης, δευτερευόντως, ότι υλικό εισέρχεται στη χώρα, για παράδειγμα δενδρύλλια, να είναι ελεγμένο και πιστοποιημένο (με πιστοποιητικό καταλληλότητας ότι είναι απαλλαγμένο από ασθένειες) ώστε να είμαστε σίγουροι πως είναι ασφαλές. Σχετικά με την κλιματική αλλαγή δεν μπορούμε να κάνουμε κάτι, ακόμα και τα θερμοκήπια σαν δομές είναι πολύ κοστοβόρα. Έχουμε σαν λύση μόνο την δημιουργία κάποιων εγκαταστάσεων οι οποίες μοιάζουν με δίκτυα και παρέχουν ασφάλεια στην καλλιέργεια. Τα ακραία φαινόμενα, όμως, συμβαίνουν κατά τόπους και δεν υπάρχει καμία δυνατότητα πρόβλεψης.

Αναφορικά με τις επιχειρησιακές μας ανάγκες, στόχος μας είναι να δημιουργήσουμε ψυγεία για 5.000 τόνους αποθήκευσης. Τώρα αποθηκεύουμε σχεδόν 3.000 τόνους, και υπάρχει ανάγκη για άλλους 5.000. Αναφορικά με το θέμα των επενδύσεων, θα μας ενδιέφερε να επεκταθούμε και σε νέες καλλιεργήσιμες εκτάσεις. Ωστόσο, είναι σταθερό πρόβλημα στην Ελλάδα το μικρό μέγεθος των κλήρων. Και ως εκ τούτου είναι μεγάλο πρόβλημα να καταφέρουμε να βρούμε μεγάλα κτήματα. Δυστυχώς δεν μπορούμε να επεκταθούμε σε μικρά κτήματα. Μια παραγωγή η οποία δεν είναι συγκεντρωμένη τοπικά είναι κοστοβόρα, απαιτείται σε κάθε γεωργική έκταση ξεχωριστή γεώτρηση, εργαλεία και εξοπλισμός, ενώ προκύπτει και η μετακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία δημιουργεί κενά στην αξιοποίηση των εργατωρών.

6. Κλείνοντας, ποιες θεωρείτε πως είναι οι ανάγκες που αντιμετωπίζει η επιχείρησή σας στον τομέα του επιχειρησιακού σχεδιασμού και την στελέχωση σε ανθρώπινο δυναμικό με βασικό παράγοντα τον τομέα των logistics και της εφοδιαστικής αλυσίδας;

Σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, δυστυχώς στην επαρχία είναι δύσκολο να βρούμε ανθρώπους και ακόμα περισσότερο ειδικευμένους ανθρώπους. Ξεκινάμε συνήθως με ανθρώπους που δεν έχουν εξειδίκευση. Με συνεργάτες από το εξωτερικό προσπαθούμε να εκπαιδύσουμε και να εξειδικεύσουμε το προσωπικό με την μεταφορά γνώσης. Η επαρχία, λοιπόν, έχει αυτή τη δυσκολία. Εμείς έχουμε συσσωρεύσει γνώση και εμπειρία, ενώ διαθέτοντας επαρκή πληροφόρηση και σε συνεργασία με φορείς του εξωτερικού δημιουργούμε τις κατάλληλες συνθήκες καλύπτοντας τις ανάγκες μας σε ανθρώπινο δυναμικό.

Στο εξωτερικό συνεργαζόμαστε με αντίστοιχες εταιρείες και φορείς όπως η Κολιός Α.Β.Ε.Ε., ανταλλάσσουμε εμπειρία και πολλές φορές υποστήριξη σε θέματα που μπορεί να προκύψουν (όπως αρρώστιες ή την εμφάνιση εντόμων ή παράσιτων). Πολλές φορές φαινόμενα και δυσκολίες που αντιμετωπίζουμε έχουν αντιμετωπιστεί στο παρελθόν σε άλλες χώρες. Συνεπώς σκεφτείτε πως η εμπειρία των συνεργατών μας δίνει τη δυνατότητα να προλάβουμε πολλές καταστάσεις. Αναφορικά με το θέμα των logistics και της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως η περιοχή μας δε διαθέτει την απαραίτητη υποδομή σε αποθηκευτικούς χώρους και μεταφορείς. Οι διαθέσιμες υποδομές και επιχειρήσεις είναι αναντίστοιχου μεγέθους με την διαθέσιμη παραγωγή. Συνεπώς μπορούμε να πούμε πως μετά την πανδημική κρίση οι ελλείψεις σε διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό και σε υποδομές αποθήκευσης και μεταφοράς έγιναν ακόμα πιο έντονες. Αυτή η χρονική περίοδος ήρθε να αναδείξει σε μεγάλο βαθμό τις ήδη υπάρχουσες ανάγκες καθώς η μεταβλητότητα των αγορών που επικράτησε έρχιζε προετοιμασίας και προσαρμοστικότητας. Στον επιχειρησιακό μας σχεδιασμό, λοιπόν, περιλαμβάνουμε υποχρεωτικά τις νέες επενδύσεις σε αποθηκευτικούς χώρους και την καλλιέργεια των διεθνών μας συνεργασιών με στόχο την προετοιμασία και την εκπαίδευση των στελεχών μας.



“ Ανθρωποκεντρικές Εφοδιαστικές Αλυσίδες στην Εποχή της Οικονομίας της Εμπειρίας ”

Κατσαλίγκος Γεώργιος

MSc, MBA

Operational Consultant

Το σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και ταχύτατη μεταβολή και μεταβλητότητα στο DNA του. Τα κύματα των αλλαγών σε κοινωνικοοικονομικό επίπεδο είναι πια τόσο κοντά που οι χρόνοι επίδρασής μας έχουν σχεδόν μηδενιστεί, κάνοντας επιτακτική την ανάγκη πρόδρασης αλλά και προσαρμογής σε νέες κανονικότητες. Η Εφοδιαστική Αλυσίδα (Logistics) αποτελεί ένα σημαντικό πυλώνα για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επενδύσεων, τη διασφάλιση της καινοτομίας και της προσαρμογής σε νέα περιβάλλοντα σύμπραξης.

Σε μια παγκόσμια οικονομία που χαρακτηρίζεται κυρίως από συνεχή αύξηση του ανταγωνισμού, ταχεία τεχνολογική πρόοδο αλλά και τη διαμόρφωση νέων πολιτικών, μια επιχείρηση, η οποία επιθυμεί να παραμείνει ανταγωνιστική, πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο της υιοθέτησης νέων μοντέλων λειτουργίας. Δεδομένου ότι η πρόοδος της τεχνολογίας και των Logistics προκαλεί σταδιακή εξάλειψη του περιορισμού της απόστασης αλλά και λόγω της απελευθέρωσης του εμπορίου, οι επιχειρήσεις έχουν πλέον ευκολότερα πρόσβαση στις διεθνείς αγορές, δίνοντάς τους ταυτόχρονα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μελέτης και σύγκρισης νέων εταιρικών πρακτικών διακυβέρνησης. Η Εφοδιαστική Αλυσίδα (E.A.) βγήκε δυναμικά στο προσκήνιο στην κρίση της πανδημίας, αναδείχθηκε το έργο και η ευελιξία της, καταφέρνοντας να ανταπεξέλθει με επιτυχία στα απρόβλεπτα και τις δυσκολίες. Οι υπηρεσίες της E.A. αποτελούν έναν από τους βασικότερους τομείς της ελληνικής οικονομίας, με κομβικό ρόλο στην υποστήριξη της βιομηχανίας και του εμπορίου με σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης.

Logistics 4.0 Η ψηφιοποίηση είναι μέρος της επιχειρησιακής καθημερινότητας και έχει απλοποιήσει ήδη μεγάλο μέρος των οικονομικών κλάδων (industries). Αισθητή και απαραίτητη έχει γίνει και στον κλάδο των Logistics. Οι ευκαιρίες που παρέχει το Logistics 4.0 είναι εξαιρετικές και διαρκώς αυξάνονται καθώς οι ρυθμοί της τεχνολογίας είναι ταχύτατοι. Στην εποχή της πανδημίας διαμόρφωσε ένα νέο περιβάλλον, αλλάζοντας τις απαιτήσεις και τις προτεραιότητες των πελατών, δημιουργώντας νέους περιορισμούς και όλα αυτά έφτασαν να δημιουργήσουν νέα μοντέλα λειτουργίας.

Οφείλουμε να μελετήσουμε και να υιοθετήσουμε τα νέα μοντέλα end-to-end, εξετάζοντάς τα μέσα από το πρίσμα της τεχνολογίας. Είναι σημαντικό η σημερινή επιχειρηματική κοινότητα να κατανοήσει ότι η επένδυση στην τεχνολογία δεν αποτελεί “κόστος” αλλά “απόδοση” προς τους συνεργάτες της (εσωτερικούς και εξωτερικούς) και την ίδια. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι ικανός να προσφέρει “υπεραξία” στις επιχειρήσεις, κάνοντάς τις πιο ευέλικτες, πιο εύκαμπτες, με άμεση βελτιστοποίηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους και τι αποδοτικότητας των back-end λειτουργιών logistics τους.



Η Αξία του Ανθρώπινου Παράγοντα Ο μοναδικός παράγοντας που θα ενεργοποιήσει και θα αξιοποιήσει τους συντελεστές παραγωγής, τα εργαλεία ανάπτυξης και τις αλλαγές (ευκαιρίες) που διέπουν το σημερινό περιβάλλον, είναι οι άνθρωποι πόροι του κάθε οργανισμού.

Η αποτελεσματική δράση για την ανάδειξη της αξίας των συνεργατών σας περνάει από τους παρακάτω πυλώνες:

- Επιλέγονται με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να ανταποκρίνονται από άποψη γνώσεων και δεξιοτήτων στις απαιτήσεις της επιχείρησης.
- Εκπαιδεύονται συνεχώς και επιμορφώνονται ώστε να υποστηρίζουν όλο και πιο πολύπλοκα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Ανταμείβονται για τους στόχους που πετυχαίνουν και τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση.
- Εργάζονται σε ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο η οργανωσιακή αλλαγή θεωρείται όχι μόνο φυσιολογική αλλά και αναμενόμενη.

Ποιες είναι όμως οι νέες γνώσεις - δεξιότητες που είναι απαραίτητες για το μέλλον και η νέα κανονικότητα επιτάσσει να αφομοιώσουν οι σημερινοί σας συνεργάτες;

Η πνευματική ευελιξία και επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων, η κριτική σκέψη και η δημιουργικότητα αφορούν δεξιότητες που προσαρμόζουν την ταχύτητα της εποχής με την επιχειρησιακή στρατηγική. Η ανάγκη για ανάπτυξη δεξιοτήτων που αφορούν τις ανθρώπινες σχέσεις έγκειται στην καθημερινή λήψη αποφάσεων και πρωτοβουλιών ώστε οι άνθρωποι σας να ενεργούν βελτιώνοντας εσωτερικά και εξωτερικά την αποτελεσματικότητα της επιχείρησής σας (Customer Experience).

Οι δεξιότητες και οι γνώσεις σε επιστημονικούς τομείς της Τεχνολογίας, της Μηχανικής και των Μαθηματικών αποτελούν σήμερα τη βάση της εξέλιξης σας και αυτό δε θα αλλάξει στο μέλλον. Δε θα πρέπει να είναι όλοι επιστήμονες στις παραπάνω κατηγορίες, αλλά αυτό που θα πρέπει να έχουν όλοι στο μέλλον, αν θέλουν τον έλεγχο στην αγορά εργασίας, είναι γνώσεις και δεξιότητες Social, Mobile, Analytics και Cloud.

Οι μονομερείς ειδικότητες φθίνουν με τον χρόνο, γεγονός που μας οδηγεί στο προφανές συμπέρασμα, ότι ο εργαζόμενος της επόμενης δεκαετίας θα πρέπει να κατέχει πολυγλωσσικότητα. Αυτό οφείλουν οι επιχειρήσεις να το αντιληφθούν γρήγορα και να προσαρμόσουν τα προγράμματα εκπαίδευσης των εταιρικών τους δομών πάνω σε αυτό το πλάνο.

Η απλούστευση και η συντόμευση διαδικασιών (Process Management), η διαχείριση αλλαγών και φυσικά η διοίκηση ομάδας είναι θέματα που απασχολούν τους ειδικούς αναδιοργανώσεων των εταιριών όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια.



Ο ρόλος της Τεχνολογίας Οι νέες τεχνολογίες έχουν, επίσης, βασικό ρόλο στην εξέλιξη των αλυσίδων εφοδιασμού. Οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις, όπως η επαυξημένη πραγματικότητα, η άμεση ψηφιακή κατασκευή και ο αυτοματισμός της αποθήκης ανοίγουν έναν νέο κόσμο ευκαιριών υπό το πρίσμα της αλυσίδας εφοδιασμού. Αυτές οι νέες τεχνολογίες όχι μόνο επιτρέπουν την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ευελιξίας των διαδικασιών παραγωγής και διανομής, αλλά και τροποποιούν τη σχέση μεταξύ των διαφόρων σταδίων της αλυσίδας εφοδιασμού, προσδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στην εμπειρία του καταναλωτή (Experience Economy).

Ποιες είναι, λοιπόν, οι διευκολύνσεις και πού οι νέες τεχνολογίες αλλάζουν τη λειτουργία και τον τρόπο διαχείρισης στις επιχειρήσεις; Οι ψηφιακές δυνατότητες της Ε.Α. βοηθούν σε πραγματικό χρόνο στο βέλτιστο προγραμματισμό της παραγωγής, της διανομής κ.α., ώστε η προσφορά να ανταποκρίνεται στη ζήτηση, ισορροπώντας τις εισροές με τις εκροές της επιχείρησης. Οι προσεγγίσεις πρόβλεψης (forecasting) και predictive analytics ενισχύουν την επιχειρηματική πρακτική και μειώνουν τα κόστη.

Επιτυγχάνεται ταχύτητα και ευελιξία στις εταιρικές διεργασίες, γεγονός που βελτιώνει τις παρεχόμενες υπηρεσίες και την ικανοποίηση του πελάτη (Customer Experience). Υπάρχει στενή αλληλεπίδραση με τον πελάτη από τη στιγμή που λαμβάνεται η παραγγελία υπηρεσίας έως την τελική παράδοση και την after-sales εξυπηρέτηση.

Τα πληροφορικά συστήματα είναι διασυνδεδεμένα μεταξύ τους, ενώ IoT συσκευές και πλατφόρμες συλλέγουν και μεταδίδουν δεδομένα σε πραγματικό χρόνο. Με τον τρόπο αυτό, εξασφαλίζεται απρόσκοπτη και αυτοματοποιημένη ανταλλαγή πληροφοριών, ενώ κάθε εμπλεκόμενο μέρος λειτουργεί συμπληρωματικά και σε συγχρονισμό με τα υπόλοιπα.

Τα δεδομένα αξιοποιούνται από εργαλεία προηγμένης ανάλυσης (advance analytics) σε πραγματικό χρόνο. Η ανάλυση δεδομένων μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να διαμορφώσει σαφή εικόνα για την εφοδιαστική της αλυσίδα, να κατανοήσει τις τάσεις ζήτησης, καθώς και να βελτιστοποιήσει τους όγκους προμηθειών της, ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις μεταβολές της ζήτησης.

Τεχνολογίες μηχανικής μάθησης και τεχνητής νοημοσύνης επιτρέπουν την αυτοματοποιημένη λήψη αποφάσεων (π.χ. αναπλήρωση αποθεμάτων, ανασχεδιασμός δρομολογίων). Βάσει αυτών, εκτελούνται οι αντίστοιχες ενέργειες από έξυπνες συσκευές και μηχανήματα, όπως robots, αυτόνομα οχήματα, συσκευές κ.α.

Σε κάθε περίπτωση, για να δημιουργήσουν αυτές τις σύγχρονες, ευέλικτες αλυσίδες εφοδιασμού, οι οργανισμοί πρέπει να επενδύσουν στις λύσεις ψηφιακής τεχνολογίας, που τους επιτρέπουν να βελτιστοποιήσουν τις διαδικασίες και τις λειτουργίες τους σε ολόκληρο το δίκτυο της Ε.Α.

Οι οργανισμοί παρά την πίεση να μειώσουν το κόστος ή / και να αποδείξουν τη βραχυπρόθεσμη απόδοση επένδυσης (ROI), πρέπει να υιοθετήσουν μια νοοτροπία, που αγκαλιάζει τις μακροπρόθεσμες διαρκείς τεχνολογικές αλλαγές, χρησιμοποιώντας τις κορυφαίες στρατηγικές τεχνολογίες στην Ε.Α.. Πως μπορούν όμως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να κατανοήσουν τη χρησιμότητα και τη χρηστικότητα όλων αυτών των τεχνολογικών εργαλείων στην υπερπληθώρα προσφοράς της σημερινής εποχής, ενώ ουσιαστικά δεν έχουν την απαιτούμενη εξοικείωση με την τεχνολογία;

Η γνώση που μετατρέπεται σε εμπειρία, η συνεχής εκπαίδευση και η εξοικείωση με το σήμερα αποτελούν το κλειδί της επόμενης μέρας.



Βροχίδης Βασίλειος

Διευθυντής
Εξαγωγών της Δωδώνη Α.Ε.

Συνέντευξη

1. Καλημέρα, θα μπορούσατε να μας πείτε δυο λόγια για εσάς, την επαγγελματική σας πορεία και τη θέση στην οποία απασχολείστε;

Καλημέρα σας, ονομάζομαι Βροχίδης Βασίλειος και είμαι διευθυντής εξαγωγών στην εταιρεία Δωδώνη. Η πορεία μου στην γαλακτοκομία ξεκινά πολλά χρόνια πριν καθώς η επιχείρηση που είχε η οικογένεια μου ασχολούνταν με το γάλα και τα αντίστοιχα προϊόντα. Μεγάλωσα μέσα σε αυτό το περιβάλλον και εκεί ξεκίνησα τα πρώτα επαγγελματικά μου βήματα. Η οικογενειακή μας επιχείρηση ονομάζονταν «Αλπίνο». Η «Αλπίνο» κάποια στιγμή πουλήθηκε στις αρχές του 2000, εγώ τότε έφυγα και πήγα στη ΜΕΒΓΑΛ, όπου έμεινα για 15 χρόνια. Στη ΜΕΒΓΑΛ είχα μακρόχρονη πορεία σε πολλές διαφορετικές θέσεις. Η επόμενη φάση της καριέρας μου με βρίσκει στη ΔΩΔΩΝΗ στη θέση του Διευθυντή Εξαγωγών. Αυτή τη στιγμή η ΔΩΔΩΝΗ με περηφάνεια εξάγει το Brand Δωδώνη σε 53 χώρες στον κόσμο και φέτος καλώς εκόντων των πραγμάτων θα κλείσουμε με ένα τζίρο που θα είναι περίπου στα 50 εκατομμύρια ευρώ μόνο εξαγωγές. Έχουμε ένα τμήμα που είναι υπεύθυνο για τις εξαγωγές, το οποίο κατά το ήμισυ είναι στα Γιάννενα όπου βρίσκεται το back office, οι φορτώσεις, η τιμολόγηση, η διαχείριση και η επικοινωνία με την παραγωγή. Από την άλλη πλευρά έχουμε και το τμήμα που βρίσκεται στην Θεσσαλονίκη όπου είναι το front line των διαδικασιών, δηλαδή οι πωλήσεις και το marketing. Είμαστε εφτά άτομα και αυξανόμαστε χρόνο με τον χρόνο.



2. Ποια είναι η θέση της εταιρείας τα τελευταία χρόνια σε σχέση με τον ανταγωνισμό και σημαντικότερα αναφορικά με τις εξαγωγές των προϊόντων σας;

Η Δωδώνη έκανε από παλιά εξαγωγές, είναι δηλαδή από τις πρώτες ελληνικές εταιρείες που ξεκίνησε να κάνει εξαγωγές και πιο συγκεκριμένα από τις πρώτες ελληνικές εταιρείες στον κλάδο των γαλακτοκομικών. Είναι μια εταιρεία που έχει ένα πολύ αναγνωρίσιμο Brand στο εξωτερικό, όλοι γνωρίζουν τη Δωδώνη. Όπως είναι το Total της Φ.Α.Γ.Ε. στα ελληνικά γιαούρτια, κάτι αντίστοιχο είναι το Brand της Δωδώνης στη φέτα. Η Δωδώνη έκανε εξαγωγές το 2012, που ουσιαστικά άλλαξε και χέρια και από μια εταιρεία που ήταν όπως ξέρετε κατά βάση κρατική (συνεταιριστική) έγινε ιδιωτική, εκείνη την περίοδο, λοιπόν, οι εξαγωγές ήταν στα 25 εκατομμύρια και αυτή τη στιγμή έχουν διπλασιαστεί. Επίσης διπλασιάστηκε και το Product Offering που έχουμε στις εξαγωγές μας και το service που προσφέρουμε. Αυτή τη στιγμή έχουμε αυξήσει πολύ τις εξαγωγές που κάνουμε σε ελληνικό γιαούρτι, πάντα με την μάρκα Δωδώνη, και έχουμε μπει επίσης και σε μια νέα κατηγορία που είναι το χαλούμι, γιατί από το 2016 το καλοκαίρι και μετά έχουμε το εργοστάσιο μας στην Κύπρο, το οποίο φτιάχνει χαλούμι και το εξάγουμε σε όλο τον κόσμο. Το χαλούμι είναι ένα ιδιαίτερο προϊόν καθώς έχει εγκριθεί η διαδικασία και ο φάκελος για να γίνει Π.Ο.Π. τυροκομικό προϊόν, αλλά ο φάκελος έτσι όπως έχει κατατεθεί δεν βρίσκει σύμφωνους τους παραγωγούς χαλουμιού καθώς οι προϋποθέσεις που έχει είναι ανέφικτες. Έχει να κάνει με το γάλα και την σύνθεση του προϊόντος, τώρα είναι 80% αγελαδινό και 20% αιγοπρόβειο. Και ο φάκελος αναφέρει πως σε μια δεκαετία θα πρέπει να έχει σύνθεση 51% αιγοπρόβειο και 49% αγελαδινό. Αυτή τη στιγμή στην Κύπρο δεν υπάρχει αυτή η ποσότητα αιγοπρόβειου για να καλύψει αυτές τις προϋποθέσεις. Συνεπώς υπάρχουν αντιρρήσεις μεταξύ παραγωγών και κυπριακής κυβέρνησης και βρίσκεται σε μια διαβούλευση το όλο θέμα. Όπως και να έχει το χαλούμι έχει γίνει επισήμως Π.Ο.Π. εδώ και τρεις μήνες. Το χαλούμι στην Αγγλία έχει αυξημένη ζήτηση, είναι η νούμερο ένα χώρα για εξαγωγές χαλουμιού και τα τελευταία χρόνια έχει ξεπεράσει και την φέτα σε εξαγωγές τυριού. Είναι πολύ μεγάλη αγορά και με μεγάλη στρατηγική σημασία.



Αναφορικά με τον ανταγωνισμό εμείς έχουμε μεγαλώσει αρκετά τα τελευταία χρόνια. Υπάρχει πολύ έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των ελληνικών εταιρειών, άλλες φορές θεμιτός και άλλες φορές αθέμιτος, και φυσικά ανταγωνιζόμαστε όλες τις χώρες και τις επιχειρήσεις που φτιάχνουν προϊόντα που είναι τύπου φέτας ή τύπου ελληνικού γιαουρτιού (τα επονομαζόμενα “Greekstyle”). Η αγορά δηλαδή του λευκού τυριού παγκοσμίως είναι πάραπολύ μεγάλη. Η φέτα, η οποία είναι αποκλειστικά από αιγοπρόβριο γάλα, αυτή τη στιγμή στην παγκόσμια αγορά του λευκού τυριού που μπορεί να είναι από αγελαδινό ή από οτιδήποτε, κατέχει ένα μικρό κομμάτι.

3. Ποιοι είναι οι στόχοι της εταιρείας αναφορικά με το λανσάρισμα νέων προϊόντων, την επέκταση σε νέες αγορές σε συνδυασμό με τον τομέα των εξαγωγών; Ποια είναι η στρατηγική της εταιρείας για την επίτευξη αυτών των στόχων;

Εμείς κάθε χρόνο βγάζουμε μια σειρά από νέα προϊόντα. Τα τελευταία χρόνια αναπτύξαμε την γκάμα μας στο γιαούρτι με διάφορα λιπαρά. Παλαιότερα είχαμε ένα full fat, τώρα το γιαούρτι μας διατίθεται σε 2% και σε 0%, με το τελευταίο να προορίζεται μόνο σε αγορές του εξωτερικού. Έχουμε βγάλει ακόμα γιαούρτι χωρίς λακτόζη όπως και κατσικίσιο, το οποίο εξάγεται. Αναφορικά με την φέτα έχουμε πάρα πολλούς κωδικούς προϊόντων, οι οποίοι δεν υπάρχουν στην Ελλάδα. Κάνουμε εξαγωγή δηλαδή βιολογικής φέτας, η οποία δεν υπάρχει στην Ελλάδα, κάνουμε εξαγωγή φέτας με λιγότερο αλάτι, φέτας που είναι χωρίς λακτόζη για όσους έχουν δυσανεξία όπως επίσης και βαρελίσιας φέτας. Όλα αυτά τα προϊόντα είναι νέα λανσαρίσματα των τελευταίων χρόνων. Κάθε χρόνο στο pipeline έχουμε πολλά ακόμα σχέδια να πραγματοποιήσουμε, για παράδειγμα σκεφτόμαστε να μπούμε σε κατηγορίες μη γαλακτοκομικών προϊόντων. Ήδη έχουμε ξεκινήσει με τα Δωδώνη snacks τα οποία γίνονται σε συνεργασία με την Unismack που είναι μια εταιρεία που βγάζει υγιεινά snacks, τα οποία δεν είναι ψυγείου, είναι κάτι τελείως διαφορετικό από ότι κάνουμε εμείς. Έχουμε βγάλει δυο γεύσεις σε snacks χωρίς γλουτένη με γεύση φέτα και με γεύση χαλούμι, αυτά έχουν μόλις κυκλοφορήσει και αυτή τη στιγμή δειγματίζονται σε αλυσίδες supermarket της Αγγλίας με πολύ καλά αποτελέσματα μέχρι τώρα, με σκοπό του χρόνου να τα επεκτείνουμε και σε άλλες αγορές.

Αναφορικά με τις αγορές στόχους. Μια μεγάλη αγορά για εμάς είναι η Ευρώπη, η οποία σαν σύνολο αγορών είναι η μεγαλύτερη αν πούμε γεωγραφικά στο κόσμο. Αν κρίνουμε καθαρά σαν χώρες η νούμερο ένα αγορά για την Δωδώνη είναι η Αυστραλία, εκεί έχουμε περίπου το 70% των συνολικών εξαγωγών φέτας. Η δεύτερη αγορά σαν χώρα είναι η Αμερική στην οποία τα τελευταία χρόνια έχουμε ανέβει πάρα πολύ και είναι στόχος μας να επεκταθούμε περισσότερο σε αυτή. Η Αμερική έχει τεράστια περιθώρια εξέλιξης και σε όγκο πωλήσεων και παράλληλα διατηρεί πολύ καλά επίπεδα τιμών και κερδοφορίας για εμάς. Επίσης αγορές στόχοι για εμάς, αναφερόμενοι σε συγκεκριμένες χώρες, είναι η Γερμανία που είναι η μεγαλύτερη αγορά εξαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ευρώπη για ελληνικά προϊόντα, η Ιταλία είναι η δεύτερη μεγαλύτερη αγορά όπου κάνουμε εξαγωγές με μεγάλα περιθώρια βελτίωσης. Η Ισπανία όπου έχουμε πολύ καλή διανομή στις περισσότερες αλυσίδες supermarket, η Ολλανδία και το Βέλγιο που συνεργαζόμαστε με αντίστοιχα μεγάλες αλυσίδες λιανικής. Στην ανατολή και την Ασία υπάρχει το παράδοξο γεγονός πως παρόλο το τεράστιο μέγεθος τους δεν απορροφούν προϊόντα μας. Το 99% των εξαγωγών γίνεται σε 20 συγκεκριμένες χώρες και σε αυτές δεν υπάρχει καμία χώρα της Ανατολής. Η Κίνα δηλαδή είναι πολύ μικρή αγορά για εμάς λόγω πολιτισμικών στοιχείων και κουλτούρας. Και σαν αγορά φέτας είναι πάρα πολύ μικρή. Υπάρχουν φυσικά αγορές στην Ασία που μας ενδιαφέρουν αλλά ακόμα είναι πολύ μικρές και θα συνεχίσουν να είναι μικρές για τα επόμενα χρόνια. Κάποιες από αυτές είναι πιο ελκυστικές για το χαλούμι καθώς έχουν αναπτυγμένη την κουλτούρα του grilling από το αξιοποιούν περισσότερο από την φέτα.

Η στρατηγική εισαγωγής στη νέα αγορά ξεκινά με την ελληνική κοινότητα πάντα, αλλά στην πορεία οι εξαγωγές δε στηρίζονται μόνο σε αυτή ως βασικό πελατολόγιο. Εμείς ότι ενέργειες κάνουμε τις κατευθύνουμε σε ένα ευρύτερο κοινό, το οποίο ξεφεύγει απ’ τα όρια της ελληνικής κοινότητας και οι ενέργειες μας σε αγορές στόχους γίνονται μέσω εξειδικευμένων site στην τοπική γλώσσα και εξειδικευμένα social media platforms στα οποία δημοσιεύουμε προσαρμοσμένες αναρτήσεις στην τοπική αντίστοιχα κουλτούρα (π.χ. Instagram το οποίο απευθύνεται μόνο στο κοινό της Ολλανδίας ή της Γερμανίας, σελίδες Facebook για άλλες αντίστοιχα χώρες). Οι ενέργειες μας συνεπώς έχουν να κάνουν με το digital activation, κάτι που ξεκίνησε πριν δύο χρόνια και σταδιακά το επεκτείνουμε σε περισσότερες χώρες.



4. Στην περίοδο αλλαγών την οποία διανύουμε κρίνεται για πολλές επιχειρήσεις αναγκαία η μετάβαση στο Industry 4.0 σχετικά με την εφοδιαστική αλυσίδα και τις εξαγωγές. Ποιες ενέργειες έχουν πραγματοποιηθεί στην ΔΩΔΩΝΗ αναφορικά με το θέμα και σε ποια φάση βρίσκεται η διαδικασία της μετάβασης σας;

Λοιπόν, η κατάσταση που έχει διαμορφωθεί μετά την πανδημική κρίση είναι τελείως διαφορετική. Αυτή τη στιγμή εμείς, όπως όλοι, αντιμετωπίζουμε προβλήματα μεταφορών γιατί τα μεταφορικά κόστη ανεβαίνουν δυσανάλογα πολύ. Επίσης υπάρχει έλλειψη εμπορευματοκιβωτίων και τα ναύλα έχουν ανέβει τρεις και τέσσερις φορές πάνω με περιπτώσεις όπου το κόστος του ενός εμπορευματοκιβωτίου να αξίζει περισσότερο από το περιεχόμενό του. Οπότε ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε είναι αυτό. Το δεύτερο είναι η απίστευτη αύξηση των πρώτων υλών παγκοσμίως. Εμείς το παρατηρούμε ιδιαίτερα στα υλικά συσκευασίας που προμηθευόμαστε. Φέτος οι τιμές των υλικών συσκευασίας έχουν αυξηθεί τρεις φορές ενώ παράλληλα υπάρχει και μια μεγάλη αύξηση στην τιμή του γάλακτος. Η αύξηση αυτή βέβαια είναι πάρα πολύ καλό που έγινε γιατί οι παλαιότερες τιμές δεν ήταν βιώσιμες για τους Έλληνες κτηνοτρόφους. Με την αύξηση και της τιμής του γάλακτος εμείς αντιμετωπίζουμε μια κατάσταση όπου πρέπει να κάνουμε αυξήσεις γιατί έχουν ακριβύνει τα πάντα. Εμείς για να έχουμε τη δυνατότητα να προσαρμοστούμε είχαμε υψηλά αποθέματα υλικών και stock ώστε να αντιμετωπίσουμε τυχόν αυξήσεις στη ζήτηση. Αξιοποιώντας τα αποθέματα μας καταφέραμε να μην έχουμε προβλήματα out of stock ή μη ικανοποίησης της ζήτησης σε μία περίοδο που παρατηρήθηκε αύξηση στην κατανάλωση κυρίως μέσω της λιανικής. Παράλληλα τα τελευταία χρόνια έχουμε επενδύσει στο εργοστάσιο των Ιωάννινων όπου πολλές διαδικασίες έχουν γίνει πολύ πιο αυτοματοποιημένες σε σχέση με το παρελθόν. Μπορούμε να πούμε πως το τυροκομείο της Δωδώνης στα Ιωάννινα που παράγει τα λευκά τυριά, τη φέτα και το κασικίσιο τυρί είναι ένα από τα καλύτερα της Ελλάδος και από τα πλέον αυτοματοποιημένα. Η αυτοματοποίηση βέβαια φτάνει μέχρι το σημείο που επιτρέπει το προϊόν, καθώς ως παραδοσιακό δεν είναι δυνατό να αυτοματοποιηθεί σε όλη την γραμμή παραγωγής. Οπότε έχουν γίνει πολλά πράγματα για την μετάβαση στη νέα φάση. Σίγουρα δεν μπορούμε να πούμε πως έχουμε φτάσει στο Industry 4.0, εξάλλου η νέα αυτή φάση της βιομηχανικής επανάστασης είναι πιο εύκολα εφαρμόσιμη σε κάτι τεχνολογικό. Δεν εφαρμόζεται τόσο σε ένα παραδοσιακό Π.Ο.Π. τρόφιμο με κανόνες παραγωγής, ωρίμανσης κλπ.. Αυτό που μπορούμε να πούμε με σιγουριά είναι πως προχωράμε σε πορεία βελτίωσης των συστημάτων μας και εκσυγχρονισμού σε επίπεδο παραγωγής και διαδικασιών.



5. Ποια είναι κατά την άποψή σας η κατάσταση στον κλάδο της παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα και της εξαγωγής αυτών στο εξωτερικό;

Ξεκινώντας από την πρωτογενή παραγωγή πρέπει να πούμε πως στην Ελλάδα παρόλο που το αγελαδινό γάλα έχει για τον κτηνοτρόφο μια από τις μεγαλύτερες τιμές στην Ευρώπη οι αντίστοιχες τιμές για το αιγοπρόβειο γάλα είναι πολύ χαμηλές. Αυτό το δεδομένο λειτουργούσε αποτρεπτικά για την εισαγωγή νέων ατόμων στο επάγγελμα και πολλοί επαγγελματίες αποσυρθηκαν από αυτό. Από την άλλη, στην δευτερογενή παραγωγή και την επεξεργασία έχουμε ένα παράδοξο που πρέπει να αναφέρουμε, ότι οι εξαγωγές φέτας απ' το 2015 και έπειτα αυξήθηκαν κατά 50% ενώ η παραγωγή αιγοπρόβειου γάλακτος στην Ελλάδα το ίδιο διάστημα αυξήθηκε κατά 4%. Αυτό μας δίνει μια εικόνα της στρέβλωσης που υπάρχει στον κλάδο μας δυστυχώς. Υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που δεν κάνουν σωστά τη δουλειά τους, αναφερόμαστε προφανώς στο Π.Ο.Π., το οποίο έχει συγκεκριμένους κανόνες στην παραγωγή (100% αιγοπρόβειο ελληνικό γάλα ως πρώτη ύλη, ωρίμανση σε λευκοσιδηρά δοχεία για δυο μήνες κλπ.) τους οποίους δυστυχώς υπάρχουν πολλοί που δεν τους τηρούν.

Αυτή τη στιγμή βρισκόμαστε σε μια φάση που αρχίζουν πολλοί έλεγχοι παραβιάσεων με σημαντικά αποτελέσματα για τον κλάδο δραστηριότητα μας. Εμείς χαιρετίζουμε αυτήν την προσπάθεια γιατί είχαμε φτάσει σε ένα σημείο όπου η ελληνική φέτα στο ράφι του εξωτερικού ήταν φθηνότερη από την απομίμηση, κάτι πολύ κακό για ένα προϊόν Π.Ο.Π.. Ως παράδειγμα έχουμε τα τυροκομικά προϊόντα της Γαλλίας και Ιταλίας, τα οποία βρίσκονται σε υγιή επίπεδα εξαγωγών και παραγωγής με σταδιακή βιώσιμη ανάπτυξη. Εμείς αυτό δεν το καταφέραμε, σαν χώρα αναπτυχθήκαμε αλλά όχι με υγιή τρόπο ενώ ταυτόχρονα υπάρχει έλλειψη στην αγορά φέτας και αυτό συμβαίνει διότι όσοι ασκούσαν τακτικές που δεν ταυτίζονταν με το Π.Ο.Π. τώρα προσπαθούν να προσαρμοστούν με αποτέλεσμα την έλλειψη γάλακτος. Είμαστε σε μια φάση προσαρμογής και στον κλάδο και γενικότερα στην οικονομία όπου και αναμένουμε πολλές κινήσεις ενώσεων, εξαγορών και συγχωνεύσεων. Στη νέα κατάσταση στην οικονομία και στα νέα δεδομένα ένας πολύ μικρός είναι πολύ δύσκολο να επιβιώσει εκτός αν παράγει κάτι πολύ εξειδικευμένο και αντίστοιχα δυσεύρετο. Προκύπτει συνεπώς η ανάγκη συνεργασίας και ενώσεων για να ανταποκριθεί ο κλάδος στις προκλήσεις.

6. Ποιες ανάγκες θεωρείτε πως αντιμετωπίζουν επιχειρήσεις σαν την ΔΩΔΩΝΗ σε θέματα επιχειρησιακού σχεδιασμού, δομών και στελέχωσης τα τελευταία χρόνια; Καλύπτονται αυτές οι ανάγκες;

Στον τομέα των εξαγωγών, η Δωδώνη τα τελευταία χρόνια, από το 2012 και έπειτα, έχει προσλάβει πάρα πολλά στελέχη με σπουδές μεταπτυχιακού επιπέδου, τα οποία απαρτίζουν ένα μεγάλο κομμάτι του middle και senior management που παλαιότερα δεν υπήρχαν. Από αυτή την άποψη η Δωδώνη μεγάλωσε ως εταιρεία και αναβάθμισε το στελεχιακό της δυναμικό. Στον τομέα των εξαγωγών το 2012 ήμασταν τέσσερα άτομα ενώ τώρα γινόμαστε αισίως οκτώ, οπότε αναλογικά και εμείς μεγαλώσαμε. Έχουμε κάνει πολλές προσπάθειες να αλλάξουμε κάποια πράγματα στην εταιρεία όσον αφορά την καλύτερη λήψη αποφάσεων. Αυτή τη στιγμή υπάρχει demand planning, ένα budgeting committee που δουλεύει τους προϋπολογισμούς και βγάζει τα επιχειρησιακά σχέδια πωλήσεων και παραγωγής κάθε χρόνο. Όλα αυτά έχουν μπει σε μια πορεία που αναγκαστικά έπρεπε να γίνει καθώς αναπτυχθήκαμε και λειτουργούμε με άλλα πρότυπα, έχουμε βελτιωθεί. Δεν μπορούμε να πούμε πως καλύπτονται όλες οι ανάγκες μας. Πρέπει να γίνουν και άλλα πράγματα που έχουν να κάνουν κυρίως με θέματα επενδύσεων στον τομέα του Ι.Τ. τόσο για τα συστήματα στη διαχείριση των αποθεμάτων και των υλικών συσκευασίας όσο και σε E.D.I. (Electronic Data Interchange) για το θέμα παραγγελιοληψιών. Τώρα πλέον τα περισσότερα Super Market του εξωτερικού παραγγέλνουν με E.D.I. και εμείς πρέπει να προσαρμοστούμε. Αναφορικά με τις ανάγκες σε στελεχιακό δυναμικό, σε γενικό βαθμό οι ανάγκες μας καλύπτονται. Ωστόσο μπορούμε να πούμε πως βρίσκουμε πιο εύκολα στελέχη επιπέδου middle / high παρά middle / lower επιπέδου κάτι το οποίο είναι παράδοξο. Για παράδειγμα σε μια αγγελία προσφάτως για στέλεχος Export Sales Marketing Assistant, μια βοηθητική θέση δηλαδή, λάβαμε 250 βιογραφικά εκ των οποίων τα 240 ήταν μεταπτυχιακού επιπέδου και δεν μπορούσαμε να επιλέξουμε μεταξύ των ατόμων για λόγους που δεν ήταν οικονομικοί. Τα άτομα υπάρχουν και οι ανάγκες καλύπτονται απλά υπάρχει μεγάλη προσφορά over qualified στελεχών κάτι το οποίο είναι παγκόσμιο φαινόμενο. Έχουμε συνεργάτες δηλαδή στο εξωτερικό, οι οποίοι συναντούν αντίστοιχα προβλήματα.





Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Εφοδιαστική Αλυσίδα

Λάγκα Γλυκερία
Οικονομολόγος, MBA-TQM

Σύμβουλος Επιχειρήσεων & Επενδυτικών Έργων

Τι είναι ποιότητα;

Ο όρος ποιότητα χρησιμοποιείται κατά κόρον στην καθημερινότητα μας αλλά και στον κόσμο των επιχειρήσεων, τι σημαίνει όμως ποιότητα; Πως μπορούμε να ορίσουμε τη λέξη έτσι ώστε να γίνει κατανοητή και να αξιοποιηθεί ως εργαλείο στην επιχειρηματικότητα; Η αλήθεια είναι ότι στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν ποικίλοι ορισμοί, οι οποίοι μεταβάλλονται με το πέρασμα των ετών, την ανάπτυξη της τεχνολογίας και την εξελικτική πορεία τόσο της ζωής όσο και των επιχειρήσεων, πιο συγκεκριμένα. Κατά τον Juran το 1950, Ποιότητα σημαίνει να ταιριάζει το προϊόν ή η υπηρεσία στο σκοπό ή τη χρήση για την οποία προορίζεται. Το λεξιλόγιο ISO 8402 (1986) δίνει τον ορισμό: Ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που συμβάλουν στην ικανότητά του να ικανοποιεί εκφρασμένες ή υπονοούμενες ανάγκες. Σε γενικές γραμμές θα μπορούσαμε να πούμε ότι κάθε επιχείρηση μπορεί να δώσει τον δικό της ορισμό στην ποιότητα, ο οποίος να ανταποκρίνεται στην κουλτούρα της, στους στόχους της και στο αντικείμενο δραστηριότητας της και τέλος να την ωθήσει στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών της και των τελικών προϊόντων της. Να σημειωθεί ό,τι είναι μία δύσκολη διαδικασία και είναι σημαντικό να γίνει με προσήλωση και μεθοδικότητα έτσι ώστε να αποτελέσει πράγματι την πυξίδα της για το «άριστο».



Τι είναι η εφοδιαστική αλυσίδα;

Εφοδιαστική Αλυσίδα (Supply Chain): Με τον όρο Εφοδιαστική Αλυσίδα εννοούμε τη διαδικασία μεταφοράς ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας από το σημείο παραγωγής στο σημείο παράδοσης. Σκοπός της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους της μεταφοράς των προϊόντων και η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη.

Οι βασικές λειτουργίες της Εφοδιαστικής Αλυσίδας περιλαμβάνουν τις Προμήθειες, την Παραγωγή, τις Μεταφορές, την Αποθήκευση, τη Διανομή και τέλος την Εξυπηρέτηση των Πελατών. Είναι σημαντικό, λοιπόν, σε κάθε μία από αυτές τις λειτουργίες να πραγματοποιούνται οι κατάλληλοι έλεγχοι έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η ποιότητα τόσο στις υπηρεσίες όσο και στα προϊόντα. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της Διοίκησης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας που αποτελεί ένα οργανωτικό πλαίσιο με στόχο την παράδοση των σωστών προϊόντων, την κατάλληλη στιγμή και με γνώμονα την ποιότητα αυτών. Θα μπορούσε να πει κανείς ότι οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας ακολουθούν τεχνικές και εργαλεία ποιότητας και πιθανόν ότι ακολουθούν τη σχετικά νέα φιλοσοφία Διοίκησης που ονομάζεται Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) έτσι ώστε να επιτύχουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν. Η ανάπτυξη προσεγγίσεων ολικής ποιότητας στην εφοδιαστική αλυσίδα, εξάλλου, δεν είναι πρόσφατο φαινόμενο, ήδη από τις δεκαετίες του 1960 - 1970 οι Deming και Juran ενσωμάτωσαν την ποιότητα στις τεχνικές των προμηθειών.

Όπως και να ονομάζεται το μοντέλο Διοίκησης που ακολουθούν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας το σημαντικό είναι ότι έχουν ως κύριο μέλημα τους την ποιότητα. Για να επιτευχθεί όμως η ποιότητα και η σωστή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι απαραίτητο να πραγματοποιούνται οι κατάλληλοι έλεγχοι στα κατάλληλα σημεία της, χρησιμοποιώντας τα σωστά εργαλεία. Η ορθή χρήση αυτών και η αξιολόγηση των ευρημάτων που προκύπτουν αποτελεί το πολυτιμότερο εφόδιο (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα) για μία επιχείρηση στον τομέα των logistics, όπως είναι ευρέως διαδεδομένος.

QUALITY CONTROL



Η ειδοποιός διαφορά στην ενσωμάτωση αρχών Δ.Ο.Π. στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας έγκειται στο γεγονός ότι υπάρχουν πολλά ξεχωριστά μέρη της ίδιας αλυσίδας που έχουν διαφορετικές ιδιότητες, απαιτήσεις και ανάγκες, για τα οποία απαιτούνται διαφορετικές μέθοδοι ελέγχου ποιότητας. Πρακτικά η επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτόν τον τομέα θα πρέπει να ανταποκρίνεται γρήγορα στα δεδομένα, να είναι ευέλικτη, και να διαθέτει διοικητικό προσωπικό με εμπειρία στη χρήση των διαφορετικών μεθόδων ελέγχου ποιότητας έτσι ώστε να χρησιμοποιείται ο κατάλληλος ανά λειτουργία.

Τα επτά πιο διαδεδομένα εργαλεία ποιότητας είναι:

- Το Διάγραμμα αιτίας-αιτιατού (Cause-and-effect) (επίσης γνωστό ως «ψαροκόκαλο» ή διάγραμμα Ishikawa)
- Το Φύλλο Ελέγχου (Checksheet)
- Ο Πίνακας Ελέγχου (Control chart)
- Το Ιστόγραμμα (Histogram)
- Ο Πίνακας Pareto (Pareto chart)
- Το Διάγραμμα Scatter (Scatter diagram)
- Ο Στρωματισμός (Stratification) εναλλακτικά, διάγραμμα ροής (flow chart) ή πίνακας ροής (run chart)

Μέσω των συγκεκριμένων εργαλείων μπορούν να εντοπιστούν αστοχίες, παραλήψεις, αιτίες καθυστερήσεων και λοιπά προβλήματα. Βασικά μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίλυση της συντριπτικής πλειοψηφίας των θεμάτων που αφορούν ζητήματα ποιότητας.

Μία σημαντική μεθοδολογία που χρησιμοποιεί η Δ.Ο.Π. είναι η SixSigma, η οποία μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα και να βελτιώσει την ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας. Μέσω της δομημένης μεθοδολογίας SixSigma μία επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εντοπίσει και να μειώσει τα ελαττωματικά προϊόντα και υπηρεσίες, να βελτιστοποιήσει τις διαδικασίες και να μειώσει το κόστος.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε επίσης και τη μέθοδο “activity-based costing”, μέσω της οποίας μετράμε την απόδοση, και μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην αναγνώριση των διαδικασιών που δεν προσφέρουν αξία στο προϊόν. Κάποιες τεχνικές, λοιπόν, και προσεγγίσεις της διοίκησης ολικής ποιότητας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την εξάλειψη των διαδικασιών αυτών, γεγονός που θα είχε ως τελικό αποτέλεσμα τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε πολλά ακόμα εργαλεία αλλά και μεθοδολογίες, οι οποίες συνεισφέρουν στην αξιολόγηση της ποιότητας των διαδικασιών αλλά και των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Το σημείο που πρέπει να επικεντρωθεί κανείς είναι η ορθή καταγραφή των σημείων που άπτονται βελτίωσης και η εξάλειψη των σημείων που δεν προσδίδουν αξία στο τελικό προϊόν / υπηρεσία. Έτσι θα επιτευχθεί ένα ποιοτικό αποτέλεσμα σε όλο το φάσμα της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Κλείνοντας να σημειώσουμε πως ένα ορθά εφαρμοσμένο πρόγραμμα Δ.Ο.Π. θα μπορούσε να παίξει κυρίαρχο ρόλο στην ανάπτυξη και διοίκηση μιας ενοποιημένης εφοδιαστικής αλυσίδας με γνώμονα την ποιότητα και την ικανοποίηση του ενδιαμέσου αλλά και τελικού πελάτη.



ΜΙΧΑΛΗΣ ΒΙΔΑΛΗΣ

ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ (LOGISTICS) ΜΙΑ ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

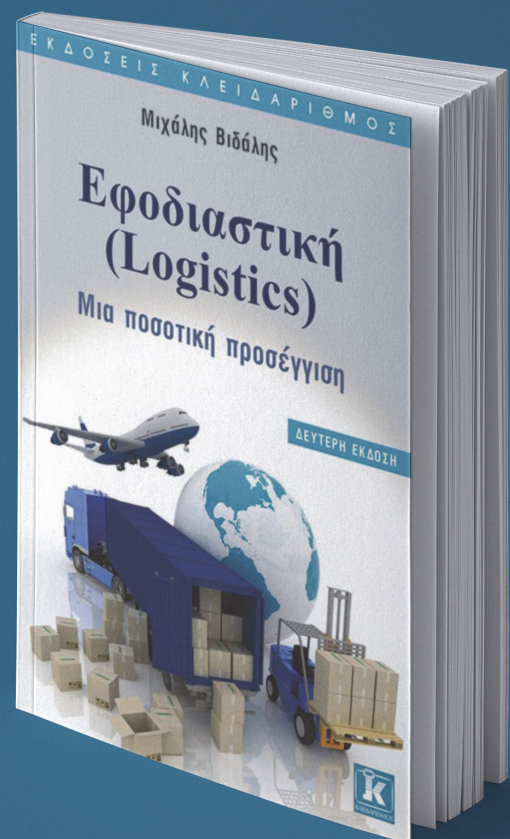
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ: Ακαδημαϊκό | Επιχειρήσεις - Εμπόριο **ΕΚΔΟΤΗΣ:** Κλειδάριθμος
ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ: 17Χ24 **ΣΕΛΙΔΕΣ:** 600

Ο έντονος ανταγωνισμός στις παγκόσμιες αγορές, η παραγωγή και ευρεία χρήση προϊόντων με μικρό κύκλο ζωής, και οι αυξημένες προσδοκίες των καταναλωτών σε συνδυασμό με τη διαρκή εξέλιξη των τηλεπικοινωνιών, της πληροφορικής και των μεταφορών, αποτελούν τα βασικά κίνητρα για τη συνεχή εξέλιξη της εφοδιαστικής αλυσίδας και των τεχνικών διαχείρισής της. Η «μάχη» για την επικράτηση δεν γίνεται πλέον μεταξύ επιχειρήσεων, αλλά μεταξύ εφοδιαστικών αλυσίδων. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας – Εφοδιαστική, Supply Chain Management (SCM) ή Logistic – είναι ένας σχετικά νέος τρόπος αντίληψης των προβλημάτων που καλείται να αντιμετωπίσει η διοίκηση μιας επιχείρησης – δεν εξετάζει μόνο την ίδια την επιχείρηση, αλλά λαμβάνει υπόψη και το ευρύτερο περιβάλλον, δηλαδή την εφοδιαστική αλυσίδα της. Ουσιαστικά, πρόκειται για έναν νέο τρόπο θεώρησης και επέκτασης της έννοιας της Διοίκησης Παραγωγής ή Εκμετάλλευσης (Operations Management).

Στόχος αυτού του βιβλίου είναι η παρουσίαση μοντέλων και μεθόδων λύσεων που βοηθούν σημαντικά στον σχεδιασμό, την κατάρτιση του προγραμματισμού και τη λειτουργία των εφοδιαστικών δικτύων. Η μελέτη των θεμάτων γίνεται με γνώμονα τα εξής: τον προσδιορισμό του εκάστοτε προβλήματος, τη συγκέντρωση και ανάλυση των απαραίτητων πληροφοριών, και τη λήψη της «σωστής και βέλτιστης» απόφασης.

Αυτή η 2η έκδοση του βιβλίου έχει εμπλουτιστεί με 310 ερωτήσεις, 55 ασκήσεις (στα Excel και Lindo) – για τις μισές από τις οποίες δίνονται και οι λύσεις τους – και 48 αναλυτικά παραδείγματα με θέμα τις Εγκαταστάσεις, τις Προβλέψεις, τον Συγκεντρωτικό Προγραμματισμό, τα Αποθέματα και τις Μεταφορές.

Ο **Μιχάλης Βιδάλης** είναι πτυχιούχος του Μαθηματικού Τμήματος του Πανεπιστημίου Αθηνών και κάτοχος Master και PhD στην Επιχειρησιακή Έρευνα. Διδάσκει στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου ως Αναπληρωτής Καθηγητής τα γνωστικά αντικείμενα Διοίκηση Επιχειρησιακών Λειτουργιών και Διοίκηση Logistics. Τα επιστημονικά του ενδιαφέροντα επικεντρώνονται στον σχεδιασμό, την ανάλυση και τη βελτιστοποίηση παραγωγικών και εφοδιαστικών συστημάτων.





Αντί Επιλόγου

Η Εφοδιαστική Αλυσίδα έχει αναδειχθεί μέσα σε ενάμιση χρόνο ως ο πιο επιδραστικός παράγοντας στην παγκόσμια αγορά. Ανέκαθεν αποτελούσε βασικό πυλώνα για κάθε εμπορική και παραγωγική επιχείρηση. Ωστόσο, σήμερα, ο ρόλος της είναι τόσο σημαντικός όσο δεν περίμενε κανείς, επηρεάζοντας την παγκόσμια οικονομία και τις εθνικές αγορές. Μελετώντας τις εξαγωγές προϊόντων σε δύο είδη με το μεγαλύτερο μερίδιο των ελληνικών εξαγωγών στο εξωτερικό καταλήξαμε πως οι αντίστοιχοι κλάδοι βρίσκονται σε φάση μετάβασης και χρίζουν ιδιαίτερης προσοχής. Ο κλάδος της αγροδιατροφής και των γαλακτοκομικών προϊόντων όχι μόνο έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στην εξωστρέφεια της ελληνικής επιχειρηματικότητας αλλά και μεγάλη επίδραση στην απορρόφηση της ελληνικής πρωτογενούς παραγωγής. Η τιμές των εμπορευματοκιβωτίων, η κλιματική αλλαγή και οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό είναι βασικοί κίνδυνοι τους οποίους οι επιχειρήσεις εξετάζουν προσεκτικά στον στρατηγικό τους σχεδιασμό.

Στον αντίποδα, η απάντηση στις προκλήσεις των καιρών έρχεται με την μετάβαση στις ψηφιοποιημένες διαδικασίες, την αξιοποίηση αναλυτικών δεδομένων και την εφαρμογή εργαλείων ολικής ποιότητας σε όλη την γραμμή εργασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Έτσι και μόνο οι πρωταγωνιστές στην αγορά του εμπορίου και των εξαγωγών βρίσκονται σε θέση να διατηρήσουν τα κεκτημένα των προηγούμενων ετών και να συνεχίσουν σε μια πορεία ανοδική.



3^ο χλμ. Ε.Ο. Ιωαννίνων – Αθηνών,
Τ.Κ: 45221, Ιωάννινα

Τηλ: 2651083180, 83181

e-mail: info@sigma-consultants.eu

///

www.sigma-consultants.eu