



Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Οικονομική κι Επιχειρησιακή Στρατηγική»

«Logistics και Στρατηγική των Επιχειρήσεων»

Δήμητρα Χ. Χριστώνη

Επιβλέπων Καθηγητής

Δρ. Ιωάννης Πολλάλης

Πειραιάς 2018

Περίληψη

Σύμφωνα με όσα θα αναφερθούν και θα σχολιαστούν στις ακόλουθες σελίδες της εργασίας, θα λέγαμε πως βασικός σκοπός της εν λόγω πτυχιακής εργασίας, είναι η συλλογή, αξιολόγηση και συζήτηση στοιχείων που τοποθετούνται στο πλαίσιο της ανάλυσης των δεδομένων στο αντικείμενο της διερεύνησης του στρατηγικού και οργανωτικού πλαισίου που ισχύει στην Ελλάδα και διέπει την ίδρυση και λειτουργία των επιχειρήσεων logistics.

Ως εκ τούτου, και προκειμένου η εν λόγω εργασία να θεωρείται ορθή και αποτελεσματική ως προς τα στοιχεία που εξετάζει, διαχωρίζεται σχετικά σε τέσσερα (4) κεφάλαια, με το Κεφάλαιο 1 να αναφέρεται στην Έννοια και τα Χαρακτηριστικά των Logistics Καθώς και η Σημασία των Πράσινων Logistics, στο Κεφάλαιο 2 οριοθετείται η Σημασία και τα Χαρακτηριστικά του Όρου Just in Time καθώς και των παραγόντων που διαμορφώνουν τις Στρατηγικές των επιχειρήσεων Logistics. Το Κεφάλαιο 3 αναφέρεται στη μεθοδολογία της έρευνας και τέλος το Κεφάλαιο 4 αναφέρεται στη διεξαγωγή και ανάλυση της έρευνας, όπου παρατίθενται τα αποτελέσματα έρευνας από την ανάλυση των ερωτηματολογίων.



ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο -Η Έννοια και τα Χαρακτηριστικά των Logistics καθώς και η σημασία των Πράσινων Logistics	6
1.1 Ορισμός και Χαρακτηριστικά των Logistics.....	6
1.2 Η Έννοια και τα Χαρακτηριστικά της Διαχείρισης των Logistics (Logistics Management)	10
1.3 Η Αναγκαιότητα των Πράσινων (Green) Logistics στην Εφοδιαστική Αλυσίδα.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο - Η Σημασία και τα Χαρακτηριστικά του Όρου Just in Time Καθώς και των Παραγόντων που Διαμορφώνουν τις Στρατηγικές Επιχειρήσεις Logistics	19
2.1 Η Έννοια και τα Χαρακτηριστικά του Όρου Just in Time	19
2.2 Η Χρησιμότητα του Όρου Just-in-Time στην Εφοδιαστική Αλυσίδα στις Μέρες μας.....	25
2.3 Παράγοντες που Διαμορφώνουν την Στρατηγική των Επιχειρήσεων Logistics..	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο - Μεθοδολογία Έρευνας	40
3.1 Διατύπωση Προβλήματος.....	40
3.2 Σκοπός της Έρευνας.....	40
3.3 Μέγεθος Δείγματος.....	40
3.4 Περιγραφή Μεταβλητών.....	41
3.5 Προϋποθέσεις Έρευνας.....	41
3.6 Τρόπος Στατιστικής Ανάλυσης Δεδομένων.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο - Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας	42
4.1 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας.....	42
4.2 Βασικές Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου.....	48
4.3 Αξιολόγηση Συσχετίσεων με χ^2	72
ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	79
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	81

Εισαγωγή

Η εφοδιαστική και η έννοια της εφαρμογής των Logistics, είναι γενικά η λεπτομερής οργάνωση και η υλοποίηση μιας πολύπλοκης διαδικασίας φόρτωσης και παράδοσης εμπορευμάτων στους πελάτες από μια επιχείρηση (Emmet, 2008). Με μια γενική επιχειρησιακή έννοια, η εφαρμογή των Logistics, είναι η διαχείριση της ροής των φορτίων και εμπορευμάτων μεταξύ του σημείου προέλευσης και του σημείου κατανάλωσης, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών ή των εταιρειών που καταναλώνουν ή πωλούν τα προϊόντα αυτά (Poirier, Bauer, 2000).

Οι πόροι που διαχειρίζεται η εφοδιαστική αλυσίδα, μπορούν να περιλαμβάνουν φυσικά είδη όπως τρόφιμα, υλικά, ζώα, εξοπλισμό και υγρά καθώς και άυλα στοιχεία, όπως ο χρόνος και οι πληροφορίες. Η υλικοτεχνική υποστήριξη των υλικών αντικειμένων συνήθως περιλαμβάνει την ενσωμάτωση της ροής πληροφοριών, τη διαχείριση υλικών, την παραγωγή, τη συσκευασία, την απογραφή, τη μεταφορά, την αποθήκευση και συχνά την ασφάλεια.

Στη στρατιωτική επιστήμη, η έννοια της εφαρμογής των Logistics, ασχολείται με τη διατήρηση των γραμμών εφοδιασμού του στρατού, διακόπτοντας παράλληλα εκείνες του εχθρού, καθώς μια ένοπλη δύναμη χωρίς πόρους και μεταφορά είναι ανυπεράσπιστα. Η στρατιωτική εφοδιαστική εφαρμόστηκε ήδη στον αρχαίο κόσμο και, όπως ο σύγχρονος στρατός έχει σημαντική ανάγκη για λύσεις εφοδιαστικής, έχουν αναπτυχθεί προηγμένες εφαρμογές. Στη στρατιωτική εφοδιαστική, οι υπεύθυνοι υλικοτεχνικής υποστήριξης διαχειρίζονται τον τρόπο και τον χρόνο μετακίνησης των πόρων στις θέσεις που χρειάζονται (Vollmann, 2005).

Η διαχείριση της έννοιας της εφαρμογής των Logistics είναι το τμήμα της διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού που σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει την αποδοτική, αποτελεσματική προώθηση και αντίστροφη ροή και αποθήκευση αγαθών, υπηρεσιών και συναφών πληροφοριών μεταξύ του σημείου προέλευσης και του σημείου κατανάλωσης ως προς τις απαιτήσεις των παραληπτών των φορτίων. Η πολυπλοκότητα της εφαρμογής των Logistics μπορεί να μοντελοποιηθεί, να αναλυθεί, να απεικονιστεί και να βελτιστοποιηθεί με ειδικό λογισμικό προσομοίωσης. Η ελαχιστοποίηση της χρήσης των πόρων στη διαδικασία αυτή, αποτελεί κοινό κίνητρο

σε όλους τους τομείς εφοδιαστικής (Poirier, Bauer, 2000).



1. Κεφάλαιο Πρώτο – Η Έννοια και τα Χαρακτηριστικά των Logistics Καθώς και η Σημασία των Πράσινων Logistics

1.1 Ορισμός και Χαρακτηριστικά των Logistics

1.1.1 Προέλευση της Έννοιας Logistics

Η επικρατούσα άποψη είναι ότι ο όρος *logistics* προέρχεται από τα τέλη του 19ου αιώνα, από τη γαλλική *logistique* (*loger* means to lodge) και χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Baron de Jomini. Άλλοι αποδίδουν ελληνική προέλευση στη λέξη *logos*, που σημαίνει λόγος ή ομιλία όπως και λογιστικός, που σημαίνει λογιστής ή υπεύθυνος για την καταμέτρηση (Vollmann, 2005).

Το Αγγλικό Λεξικό της Οξφόρδης ορίζει την εφοδιαστική ως "τον κλάδο της στρατιωτικής επιστήμης που σχετίζεται με την προμήθεια, συντήρηση και μεταφορά υλικού, προσωπικού και εγκαταστάσεων". Ωστόσο, το νέο λεξικό της Οξφόρδης ορίζει την εφοδιαστική ως "τον λεπτομερή συντονισμό μιας πολύπλοκης επιχείρησης που περιλαμβάνει πολλούς ανθρώπους, εγκαταστάσεις ή προμήθειες" και το λεξικό Oxford on-line το ορίζει ως "λεπτομερή οργάνωση και υλοποίηση μιας σύνθετης επιχείρησης" (Emmet, 2008). Ως εκ τούτου, η εφοδιαστική θεωρείται συνήθως ως κλάδος της μηχανικής που δημιουργεί "συστήματα ανθρώπων" παρά "μηχανικά συστήματα".

Σύμφωνα με το συμβούλιο ειδικευμένων στη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, η εφοδιαστική είναι η διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου διαδικασιών και αποτελεσματικής μεταφοράς και αποθήκευσης αγαθών,

συμπεριλαμβανομένων υπηρεσιών και συναφών πληροφοριών από το σημείο από την αρχή μέχρι την κατανάλωση με σκοπό την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των πελατών και περιλαμβάνει τις εισερχόμενες, εξερχόμενες, εσωτερικές και εξωτερικές κινήσεις (Vollmann, 2005).

Οι ακαδημαϊκοί και οι επαγγελματίες παραπέμπουν παραδοσιακά στους όρους λειτουργίας ή διαχείρισης της παραγωγής, όταν αναφέρονται σε φυσικές μεταβολές που πραγματοποιούνται σε μια ενιαία επιχειρηματική τοποθεσία (εργοστάσιο, εστιατόριο ή ακόμη και τράπεζα) και διατηρούν τον όρο logistics για δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διανομή στην επικράτεια.

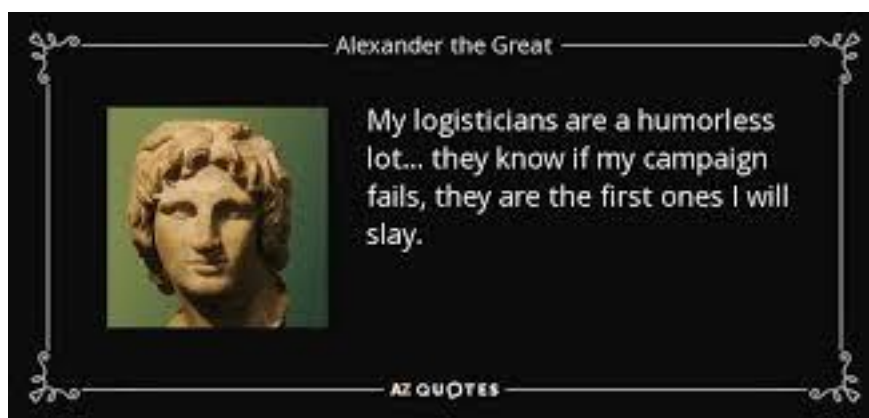
Επομένως, η διαχείριση ενός κέντρου διανομής θεωρείται ότι σχετίζεται με τον τομέα της εφοδιαστικής, αφού, θεωρητικά, τα προϊόντα που κατασκευάζονται από ένα εργοστάσιο είναι έτοιμα για κατανάλωση, πρέπει να μετακινηθούν κατά μήκος του δικτύου διανομής σύμφωνα με κάποια λογική και το κέντρο διανομής συγκεντρώνει και επεξεργάζεται εντολές που προέρχονται από διαφορετικές περιοχές της επικράτειας (Vollmann, 2005).

Τούτου λεχθέντος, από την άποψη της μοντελοποίησης, υπάρχουν ομοιότητες μεταξύ της διαχείρισης των επιχειρήσεων και της εφοδιαστικής, και οι εταιρείες χρησιμοποιούν μερικές φορές υβριδικούς επαγγελματίες, π.χ. "Διευθυντής Επιχειρήσεων" ή "Λειτουργός Logistics" που εργάζεται για παρόμοια προβλήματα. Επιπλέον, ο όρος "διαχείριση αλυσίδας εφοδιασμού" αρχικά αναφέρεται, μεταξύ άλλων θεμάτων, στο να έχει ένα ολοκληρωμένο όραμα τόσο της παραγωγής όσο και της εφοδιαστικής από το σημείο προέλευσης έως το σημείο παραγωγής (Poirier, Bauer, 2000). Όλοι αυτοί οι όροι μπορεί να υποστούν σημασιολογική αλλαγή ως παρενέργεια της διαφήμισης.

1.1.2 Βασικά Είδη Εφοδιαστικής Αλυσίδας και Εφαρμογής των Logistics

Στη στρατιωτική επιστήμη, η διατήρηση των γραμμών τροφοδοσίας διαταράσσοντας τις δυνάμεις του εχθρού είναι κρίσιμη - ορισμένοι θα έλεγαν το πιο κρίσιμο στοιχείο της στρατιωτικής στρατηγικής, αφού μια ένοπλη δύναμη χωρίς πόρους και μεταφορά είναι ανυπεράσπιστα. Οι ιστορικοί ηγέτες όπως ο Μέγας Αλέξανδρος και ο Δούκας του Ουέλινγκτον θεωρείται ότι έπραξαν μια υλικότεχνική ιδιοφυΐα στην έννοια της εφαρμογής των Logistics, αφού η εκστρατεία του

Μ.Αλεξάνδρου, η μεγαλύτερη στρατιωτική εκστρατεία που έχει αναληφθεί ποτέ, επωφελήθηκε από τη σχολαστική προσοχή του στην τροφοδότηση του στρατού του, ενώ ο Αννίβας θεωρείται ότι είχε «διδάξει logistics» τους Ρωμαίους κατά τη διάρκεια των Καρχηδονιακών πολέμων. Η επιτυχία του αγγλο-πορτογαλικό στρατού στον πόλεμο της Ιβηρικής χερσόνησού οφείλονταν στην αποτελεσματικότητα του συστήματος τροφοδοσίας του Ουέλινγκτον, παρά το αριθμητικό μειονέκτημα του στρατού του (Emmet, 2008). Η ήττα των Βρετανών στον Αμερικανικό Πόλεμο της Ανεξαρτησίας και η ήττα του Άξονα στο αφρικανικό πλαίσιο του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, αποδίδονται από μερικούς μελετητές σε αποτυχημένες υλικοτεχνικές διαδικασίες ως προς την εφαρμογή των Logistics (Vollmann, 2005).



Οι στρατιωτικοί στις μέρες μας, έχουν μια σημαντική ανάγκη για λύσεις εφοδιαστικής και έτσι έχουν αναπτύξει κάποιες προηγμένες εφαρμογές. Η Ολοκληρωμένη Υποστήριξη Εφοδιαστικής (ILS) είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιείται στις στρατιωτικές βιομηχανίες για να εξασφαλίσει ένα ευκόλως υποστηρίξιμο σύστημα με μια ισχυρή φιλοσοφία εξυπηρέτησης (logistics) με το χαμηλότερο κόστος και σύμφωνα με (συχνά υψηλή) αξιοπιστία, διαθεσιμότητα, δυνατότητα συντήρησης και άλλες απαιτήσεις, όπως ορίζεται για το κάθε έργο.

Στη στρατιωτική εφοδιαστική, οι υπεύθυνοι υλικοτεχνικής υποστήριξης διαχειρίζονται τον τρόπο και τον χρόνο μετακίνησης των πόρων στις θέσεις που χρειάζονται (Vollmann, 2005). Η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού στην στρατιωτική εφοδιαστική, ασχολείται συχνά με διάφορες μεταβλητές στην πρόβλεψη του κόστους, της επιδείνωσης, της κατανάλωσης και της μελλοντικής ζήτησης.

Η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού στην στρατιωτική εφοδιαστική, ασχολείται συχνά με διάφορες μεταβλητές στην πρόβλεψη του κόστους, της επιδείνωσης, της κατανάλωσης και της μελλοντικής ζήτησης.

Η κατηγοριοποιημένη ταξινόμηση εφοδιασμού των ενόπλων δυνάμεων των Ηνωμένων Πολιτειών αναπτύχθηκε με τέτοιο τρόπο ώστε οι κατηγορίες προσφοράς με παρόμοιες μεταβλητές κατανάλωσης να ομαδοποιούνται για σκοπούς προγραμματισμού. Για παράδειγμα, η κατανάλωση πυρομαχικών και καυσίμων κατά τη διάρκεια της ειρήνης, θα είναι σημαντικά χαμηλότερη από την κατανάλωση αυτών των ειδών κατά τη διάρκεια του πολέμου, ενώ άλλες κατηγορίες προμήθειας όπως τα είδη ένδυσης έχουν σχετικά σταθερή κατανάλωση ανεξάρτητα από την κατάσταση μιας χώρας σε πόλεμο ή την ειρήνη (Vollmann, 2005).

Ορισμένες κατηγορίες προσφοράς υλικών, έχουν μια γραμμική σχέση ζήτησης, καθώς προστίθενται περισσότερα στρατεύματα, χρειάζονται περισσότερα στοιχεία προσφοράς, ή καθώς χρησιμοποιείται περισσότερος εξοπλισμός καταναλώνονται περισσότερα καύσιμα και πυρομαχικά. Στις άλλες κατηγορίες προμήθειας πρέπει να ληφθεί υπόψη μια τρίτη μεταβλητή εκτός από τη χρήση και την ποσότητα, ο χρόνος.

Καθώς ο εξοπλισμός εξελίσσεται, χρειάζονται όλο και περισσότερα εξαρτήματα επισκευής με την πάροδο του χρόνου, ακόμη και όταν η χρήση και η ποσότητα παραμένουν συνεπείς. Καταγράφοντας και αναλύοντας αυτές τις τάσεις με την πάροδο του χρόνου και εφαρμόζοντάς τους σε μελλοντικά σενάρια, οι Ένοπλες Δυνάμεις των ΗΠΑ μπορούν να προμηθεύσουν με ακρίβεια στρατεύματα με τα απαραίτητα στοιχεία στη συγκεκριμένη στιγμή που χρειάζονται. Η ιστορία έχει δείξει ότι ο καλός υλικοτεχνικός σχεδιασμός δημιουργεί μια αποτελεσματική πολεμική δύναμη. Η έλλειψή τους μπορεί να οδηγήσει σε σφοδρή, βραδεία και άρτια εξοπλισμένη δύναμη με υπερβολική ή πολύ μικρή προσφορά.

Σε διαφορετικό επίπεδο από τα παραπάνω, σημειώνεται η έννοια της εφαρμογής των Logistics σε επιχειρηματικό επίπεδο. Ένας ορισμός της επιχειρηματικής εφοδιαστικής μιλά για "κατοχή του σωστού αντικειμένου στη σωστή ποσότητα και την κατάλληλη στιγμή στο σωστό μέρος για τη σωστή τιμή στη σωστή κατάσταση στον κατάλληλο πελάτη" (Vollmann, 2005). Η επιχειρηματική εφοδιαστική ενσωματώνει όλους τους κλάδους της βιομηχανίας και έχει ως στόχο τη διαχείριση της επίτευξης των κύκλων ζωής των έργων, των αλυσίδων εφοδιασμού και της

προκύπτουσας αποτελεσματικότητας.

Ο όρος "επιχειρησιακή εφοδιαστική" εξελίχθηκε από τη δεκαετία του 1960, λόγω της αυξανόμενης πολυπλοκότητας της προσφοράς υλικών και των ναυτιλιακών προϊόντων σε μια όλο και πιο παγκοσμιοποιημένη αλυσίδα εφοδιασμού, γεγονός που οδήγησε σε έκκληση για επαγγελματίες που ονομάζονται "εφοδιαστικές αλυσίδες".

Στις επιχειρήσεις, η εφοδιαστική μπορεί να έχει είτε εσωτερική εστίαση (εισερχόμενη εφοδιαστική) είτε εξωτερική εστίαση (εξερχόμενη εφοδιαστική), η οποία καλύπτει τη ροή και αποθήκευση υλικών από το σημείο προέλευσης στο σημείο κατανάλωσης (Vollmann, 2005). Οι κύριες λειτουργίες ενός εξειδικευμένου λογισμικού περιλαμβάνουν τη διαχείριση αποθεμάτων, την αγορά, τη μεταφορά, την αποθήκευση, τη διαβούλευση και την οργάνωση και τον προγραμματισμό αυτών των δραστηριοτήτων. Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση Logistics συνδυάζουν μια επαγγελματική γνώση για κάθε μια από αυτές τις λειτουργίες για τον συντονισμό πόρων σε έναν οργανισμό (Emmet, 2008).

Ωστόσο, υπάρχουν δύο θεμελιωδώς διαφορετικές μορφές υλικοτεχνικής υποστήριξης, η βελτιστοποίηση μιας σταθερής ροής υλικού μέσω δικτύου μεταφορικών συνδέσεων και κόμβων αποθήκευσης, ενώ η άλλη συντονίζει μια σειρά πόρων για την πραγματοποίηση κάποιου έργου (π.χ. αναδιάρθρωση μιας αποθήκης).

1.2 Η Έννοια και τα Χαρακτηριστικά της Διαχείρισης των Logistics (Logistics Management)

Η διαχείριση της εφοδιαστικής είναι ένα στοιχείο διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού, που χρησιμοποιείται για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών μέσω του σχεδιασμού, του ελέγχου και της εφαρμογής της αποτελεσματικής κίνησης και αποθήκευσης σχετικών πληροφοριών, αγαθών και υπηρεσιών από την προέλευση των αγαθών στον τελικό προορισμό τους. Η διαχείριση των Logistics βοηθά τις εταιρείες να μειώσουν τις δαπάνες και να ενισχύσουν την εξυπηρέτηση των πελατών. Η διαδικασία διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, αρχίζει με τη συσσώρευση πρώτων υλών μέχρι το τελικό στάδιο παράδοσης των εμπορευμάτων στον προορισμό τους.



Με την τήρηση των αναγκών των πελατών και των βιομηχανικών προτύπων, η διαχείριση της εφοδιαστικής διευκολύνει τη στρατηγική, τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της διαδικασίας μεταφοράς των εμπορευμάτων.

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, περιλαμβάνει πολλά στοιχεία, όπως:

- Επιλογή κατάλληλων προμηθευτών με δυνατότητα παροχής μεταφορικών μέσων
- Επιλογή των πιο αποτελεσματικών διαδρομών μεταφοράς
- Ανακάλυψη της πιο κατάλληλης μεθόδου παράδοσης εμπορευμάτων
- Χρήση λογισμικού και πόρων πληροφορικής για την κατάλληλη διαχείριση των σχετικών διαδικασιών

Στη διαχείριση της εφοδιαστικής, οι λανθασμένες αποφάσεις δημιουργούν πολλαπλά προβλήματα. Για παράδειγμα, οι παραδόσεις που αποτυγχάνουν ή καθυστερούν, οδηγούν σε δυσαρέσκεια του παραλήπτη των αγαθών (Rao, 2005). Η ζημιά των αγαθών λόγω της απρόσεκτης μεταφοράς, είναι ένα άλλο πιθανό ζήτημα. Ο κακός σχεδιασμός της εφοδιαστικής αλυσίδας, αυξάνει σταδιακά τις δαπάνες κι ενδέχεται να προκύψουν προβλήματα από την εφαρμογή αναποτελεσματικού λογισμικού εφοδιαστικής. Τα περισσότερα από αυτά τα προβλήματα προκύπτουν λόγω ακατάλληλων αποφάσεων που σχετίζονται με την εξωτερική ανάθεση, όπως η επιλογή ενός λάθους πωλητή ή η εκτέλεση εργασιών παράδοσης χωρίς επαρκείς πόρους.

Για την επίλυση των ζητημάτων αυτών, οι οργανισμοί θα πρέπει να εφαρμόσουν τις καλύτερες πρακτικές διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι εταιρείες πρέπει να επικεντρωθούν στη συνεργασία και όχι στον ανταγωνισμό. Η

καλή συνεργασία μεταξύ παρόχων μεταφορών, αγοραστών και πωλητών, βοηθά στη μείωση των εξόδων. Ένας αποτελεσματικός και ασφαλής πάροχος μεταφορών είναι επίσης ζωτικής σημασίας για την επιχειρηματική επιτυχία.

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, αποτελεί μέρος της διαχείρισης της μεταφοράς και παράδοσης εμπορευμάτων, γιατί σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει τη ροή και αποθήκευση αγαθών και υπηρεσιών για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχία κάθε επιχείρησης και έχει άμεσο αντίκτυπο στην κατώτατη γραμμή της. Καθώς αυξάνεται ο όγκος των εμπορευματικών μεταφορών και η μεταφορά γίνεται πιο περίπλοκη, η ανάγκη διαχείρισης της εφοδιαστικής αυξάνεται (Rao, 2005).

Όπως σημειώθηκε και παραπάνω, η λέξη «logistics» προέρχεται από τον στρατό. Η εφοδιαστική ήταν ο όρος που χρησιμοποιείται για τη διαδικασία εξεύρεσης εξοπλισμού και προμηθειών σε στρατεύματα. Μόλις τη δεκαετία του 1950, όταν η πολυπλοκότητα των ναυτιλιακών υλικών προς και από τις επιχειρήσεις αυξανόταν, η «εφοδιαστική» αφορούσε επιχειρησιακές λειτουργίες. Τώρα, η εφοδιαστική είναι μια ολόκληρη βιομηχανία κι ένα ζωτικό μέρος κάθε επιχειρηματικού μοντέλου. Είναι ο έλεγχος της ροής και αποθήκευσης των αγαθών μέσα και έξω από μια επιχείρηση.

Η ικανοποίηση της ζήτησης των πελατών και η παροχή ανώτερης εξυπηρέτησης, είναι ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της καλής διαχείρισης της εφοδιαστικής. Οι καταναλωτές απαιτούν καλύτερη εξυπηρέτηση και η εντολή αυτή έχει επεκτατικές επιπτώσεις στην αλυσίδα εφοδιασμού, δημιουργώντας την ανάγκη για τους φορτωτές να παρέχουν γρήγορη, ακριβή και ποιοτική εξυπηρέτηση. Η διαχείριση Logistics είναι υπεύθυνη για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών (Poirier, Bauer, 2000).

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι επίσης σημαντική για τη δημιουργία ορατότητας στην αλυσίδα εφοδιασμού μιας εταιρείας. Τα προηγμένα συστήματα διαχείρισης μεταφορών (TMS) αναλύουν ιστορικά δεδομένα και παρακολουθούν την κίνηση εμπορευμάτων σε πραγματικό χρόνο μέσα και έξω από μια επιχείρηση. Οι διαχειριστές εφοδιαστικής αλυσίδας μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες για τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας και την αποφυγή πιθανών διαταραχών. Η ανάλυση δεδομένων TMS διατηρεί την αλυσίδα εφοδιασμού μιας επιχείρησης πιο αποτελεσματική, αλλά επιτυγχάνοντας παράλληλα

επιχειρησιακή αντίληψη.

Η σωστή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, οδηγεί σε αυξημένα έσοδα. Η βελτιωμένη εξυπηρέτηση των πελατών μπορεί να φέρει μια καλή φήμη στο όνομα μιας επιχείρησης και να δημιουργήσει περισσότερες επιχειρήσεις, ενώ η προβολή της αλυσίδας εφοδιασμού δημιουργεί ευκαιρίες για σημαντική εξοικονόμηση κόστους στις λειτουργίες. Η διαχείριση της εφοδιαστικής, θα προσφέρει στον εταιρικό έλεγχο των εισερχόμενων εμπορευματικών μεταφορών, θα διατηρεί το απόθεμα σε βέλτιστα επίπεδα, θα οργανώνει την αντίστροφη ροή των αγαθών και θα χρησιμοποιεί τις μεταφορές εμπορευμάτων με τους κατάλληλους τρόπους μεταφοράς - οι οποίοι μπορούν να μειώσουν σημαντικά το κόστος.

Με την αυξανόμενη πολυπλοκότητα της διαχείρισης της εφοδιαστικής, πολλές εταιρείες επιλέγουν μια 3PL λειτουργία για τη διαχείριση ορισμένων ή όλων των λειτουργιών εφοδιαστικής τους. Τα στοιχεία 3PL διαθέτουν τεχνογνωσία και προηγμένη τεχνολογία για να μειώσουν το κόστος και να βελτιώσουν τις διαδικασίες πολύ πιο αποτελεσματικά από ό,τι οι εταιρείες μπορούν να κάνουν στο σπίτι.

Ο CSCMP, ο κορυφαίος επαγγελματικός σύλλογος επαγγελματιών της αλυσίδας εφοδιασμού παγκοσμίως, ορίζει την εφοδιαστική ως *"... το τμήμα της διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού που σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει την αποδοτική, αποτελεσματική ροή προς τα εμπρός και προς τα πίσω και αποθήκευση των αγαθών, των υπηρεσιών και των συναφών πληροφοριών μεταξύ του σημείου προέλευσης και του σημείου κατανάλωσης προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών. Ένας άλλος σύντομος ορισμός του CSCMP είναι" η διαχείριση του αποθέματος, σε κατάσταση ηρεμίας ή σε κίνηση"* (Vollmann, 2005)

Η διαδικασία της διαχείρισης προμηθειών είναι η όλη διαδικασία που χρησιμοποιείται για την επιλογή προμηθευτών και τη διαπραγμάτευση συμβάσεων για την παράδοση αγαθών ή υπηρεσιών. Αποτελείται από δραστηριότητες όπως η έρευνα αγοράς, ο προγραμματισμός απαιτήσεων, οι αποφάσεις αγοράς ή αγοράς, η διαχείριση προμηθευτών, η παραγγελία και ο έλεγχος των παραγγελιών.

Η αλυσίδα Logistics ασχολείται με τον εξορθολογισμό και τον έλεγχο της ροής μέσω της αλυσίδας εφοδιασμού από το σημείο εισόδου έως το τέλος, το οποίο είναι η διανομή εμπορευμάτων. Οι δραστηριότητες εφοδιαστικής αλυσίδας παραγωγής

σχετίζονται με τις οργανωτικές έννοιες, τον σχεδιασμό του σχεδιασμού, τον προγραμματισμό της παραγωγής και τον έλεγχο.

Η διανομή στην αλυσίδα logistics, ασχολείται με την παράδοση τελικών προϊόντων στον πελάτη. Αποτελείται από επεξεργασία παραγγελιών, αποθήκευση και μεταφορά. Οι κύριοι υποτομείς της βιομηχανίας περιλαμβάνουν τη μεταφορά αεροπορικών, σιδηροδρομικών, υδάτινων και φορτηγών, την αστική διαμετακόμιση και τη μεταφορά επιβατών εδάφους, την αποθήκευση και την αποθήκευση και την επισκευή αυτοκινήτων (Rao, 2005).

Η εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνει την ενσωμάτωση αυτών των υποσυστημάτων, συμπεριλαμβανομένων των πληροφοριών, των μεταφορών, του αποθέματος, της αποθήκευσης, του χειρισμού υλικών και της συσκευασίας. Η αποστολή αγαθών, γνωστή και ως αντίστροφη εφοδιαστική, σημαίνει όλες τις εργασίες που σχετίζονται με την επαναχρησιμοποίηση προϊόντων και υλικών. Η βασική λειτουργία αυτού του πεδίου είναι να μειώσει το κόστος εφοδιαστικής, να βελτιώσει την εξυπηρέτηση και να εξοικονομήσει φυσικούς πόρους.

Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί πως καθώς ο επιχειρηματικός κόσμος αυξήθηκε, αυτός ο ορισμός της εφοδιαστικής αλυσίδας απαίτησε τη διαχείριση, οδηγώντας στην ανάπτυξη εμπειρογνομόνων που ονομάζονται *logisticians* της αλυσίδας εφοδιασμού. Αυτός ο τύπος εργασίας περιλαμβάνει τον προγραμματισμό και τη διαχείριση όλων των δραστηριοτήτων που εμπλέκονται στις δραστηριότητες προμήθειας, μετατροπής και διαχείρισης της εφοδιαστικής.



Σημαντικό είναι ότι περιλαμβάνει επίσης το συντονισμό και τη συνεργασία με τους εταίρους των καναλιών, οι οποίοι μπορούν να είναι προμηθευτές, μεσάζοντες, τρίτοι προμηθευτές υπηρεσιών και πελάτες. Γιατί η εφοδιαστική είναι σημαντική για την επιχείρησή; Ακόμη και μικρές επιχειρήσεις ασχολούνται με την εύρεση

προμηθευτών, αν όχι με τη μεταφορά εμπορευμάτων σε ένα κατάστημα.

Οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων πραγματοποιούν επίσης εφοδιαστική αλυσίδα διανομής με απογραφή και αποθήκευση. Κάθε ιδιοκτήτης μικρής επιχείρησης μπορεί να σας πει για το πώς χειρίζονται αντίστροφη εφοδιαστική, με επιστρεφόμενα εμπόρευματα ή άρνηση παροχής υπηρεσιών. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις μπορούν να ασχοληθούν και στους τέσσερις τομείς της εφοδιαστικής.

Στο επιχειρηματικό περιβάλλον, η εφοδιαστική αλυσίδα, είτε έχει εσωτερική είτε εξωτερική εστίαση (εισερχόμενη ή εξερχόμενη). Ανάλογα με την εμπλεκόμενη επιχείρηση, αυτό το τμήμα της αλυσίδας μπορεί να είναι απλό ή περίπλοκο. Για πιο περίπλοκες διαδικασίες, τρίτα μέρη προσλαμβάνονται συχνά για να διεξάγουν οποιοδήποτε από τα τέσσερα πεδία της επιχειρηματικής εφοδιαστικής. Η εφοδιαστική τρίτων μερών (3PL) περιλαμβάνει τη χρήση εξωτερικών ατόμων ή οργανισμών για την εκτέλεση δραστηριοτήτων logistics που έχουν παραδοσιακά εκτελεστεί μέσα στον ίδιο τον οργανισμό (Rao, 2005).

Εάν, για παράδειγμα, μια εταιρεία αποφασίσει να εξάγει το προϊόν της, μπορεί να προσλάβει ένα άτομο ή έναν οργανισμό για να βοηθήσει με την εφοδιαστική διανομή. Σήμερα, υπάρχει μια κίνηση προς την οικοδόμηση τετραπλασιαστικής εφοδιαστικής (4PL), η οποία ενσωματώνει αρμοδιότητες 3PL και άλλους οργανισμούς για το σχεδιασμό, την κατασκευή και τη λειτουργία ολοκληρωμένων λύσεων εφοδιαστικής αλυσίδας.

Μια άλλη ειδικότητα επίσης, περιλαμβάνει τις υπηρεσίες συμβούλων logistics. Οι επιχειρήσεις αυτού του κλάδου ειδικεύονται στην παραγωγή και διανομή αγαθών, από τα πρώτα στάδια της εξασφάλισης των προμηθευτών στην παράδοση των τελικών προϊόντων στους καταναλωτές. Τέτοιες εταιρείες παρέχουν συμβουλές σχετικά με τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και της παραγωγικότητας, τον ποιοτικό έλεγχο των προϊόντων, τη διαχείριση αποθεμάτων, τη συσκευασία, την επεξεργασία παραγγελιών, τη μεταφορά αγαθών και τη διαχείριση των υλικών. Στην πράξη, αυτές οι εταιρείες παροχής συμβουλών ενδέχεται να προτείνουν βελτιώσεις στη διαδικασία παραγωγής, προκειμένου να χρησιμοποιήσουν καλύτερα τις εισροές, να αυξήσουν την παραγωγικότητα ή να μειώσουν την ποσότητα του πλεονάζοντος αποθέματος (Emmet, 2008).

Οι συμβουλευτικές εταιρείες σε αυτό το τμήμα της βιομηχανίας συμβουλεύουν επίσης την πιο πρόσφατη τεχνολογία που συνδέει τους προμηθευτές, τους παραγωγούς και τους πελάτες μαζί για να εξορθολογίσει τη διαδικασία κατασκευής. Ακόμη και η διαχείριση έργων απαιτεί εφοδιαστική, καθώς μία φλέβα αυτής της επιστήμης συντονίζει μια σειρά πόρων για την εκτέλεση έργων.

Τυπικοί περιορισμοί στη διαχείριση του έργου περιλαμβάνουν το πεδίο, το χρόνο και τον προϋπολογισμό ή τους ίδιους περιορισμούς που σχετίζονται με την επιχειρηματική εφοδιαστική. Ο χρονικός περιορισμός αναφέρεται στο χρονικό διάστημα που είναι διαθέσιμο για την ολοκλήρωση ενός έργου. Ο περιορισμός κόστους αναφέρεται στο προϋπολογισμένο ποσό που διατίθεται για το έργο. Ο περιορισμός του πεδίου εφαρμογής αναφέρεται στο τι πρέπει να γίνει για να παραχθεί το τελικό αποτέλεσμα του έργου.

1.3 Η Αναγκαιότητα των Πράσινων (Green) Logistics στην Εφοδιαστική Αλυσίδα

Η παρουσία των Πράσινων (Green) Logistics περιγράφει όλες τις προσπάθειες μέτρησης και ελαχιστοποίησης του οικολογικού αντίκτυπου των δραστηριοτήτων εφοδιαστικής αλυσίδας (Poitigier, Bauer, 2000). Αυτό περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες της ροής προς τα εμπρός και προς τα πίσω των προϊόντων, πληροφοριών και υπηρεσιών μεταξύ του σημείου προέλευσης και του σημείου κατανάλωσης (Rao, 2005).

Στόχος είναι να δημιουργηθεί μια βιώσιμη αξία της επιχείρησης χρησιμοποιώντας μια ισορροπία οικονομικής και περιβαλλοντικής απόδοσης. Η πράσινη εφοδιαστική έχει την προέλευσή της στα μέσα της δεκαετίας του 1980 και ήταν μια έννοια που χαρακτηρίζει συστήματα *logistics* και προσεγγίσεις που χρησιμοποιούν προηγμένη τεχνολογία και εξοπλισμό για την ελαχιστοποίηση περιβαλλοντικών ζημιών κατά τη διάρκεια ζωής των επιχειρήσεων



Ωστόσο, όλοι οι οργανισμοί πρέπει να αντιμετωπίσουν αλλαγές τα επόμενα

χρόνια. Εκτός από την αυξανόμενη ποικιλομορφία και δυναμική, τα περιβαλλοντικά ζητήματα καθίστανται πιο σημαντικά. Οι κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές απαιτήσεις για βιώσιμη ανάπτυξη αναγκάζουν τους οργανισμούς να μειώσουν τις επιπτώσεις στο περιβάλλον των αλυσίδων εφοδιασμού τους και να αναπτύξουν βιώσιμες στρατηγικές μεταφορών και αλυσίδας εφοδιασμού (Rao, 2005).

Υπάρχουν έντονες αλληλεπιδράσεις μεταξύ της εφοδιαστικής, του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων. Επιπλέον, η προσέγγιση της εφοδιαστικής είναι διεπιστημονική, ολιστική και διεταιρική. Η υλοποίηση των περιβαλλοντικών στόχων μπορεί να γίνει σε συνεργασία με άλλους στρατηγικούς και οικονομικούς στόχους. Αυτή είναι η βάση των μεγάλων δυνατοτήτων αυτού του νέου προβλήματος και πρόκλησης στον τομέα της εφοδιαστικής (Vollmann, 2005).

Επίσης, η "οικολογική ανησυχία" στην εφοδιαστική αλυσίδα, καθορίζει σε ποιο βαθμό η εφοδιαστική ή η αλυσίδα εφοδιασμού μιας επιχείρησης αντιμετωπίζει το θέμα της προστασίας του περιβάλλοντος και της διατήρησης των πόρων. Βασικά, μια αλυσίδα εφοδιασμού επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν αυτό το πλαίσιο. Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν είναι οι παράγοντες της οργάνωσης και το αυξανόμενο κόστος ενέργειας και βασικών προϊόντων (Rao, 2005). Μερικά από τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη στο πλαίσιο αυτό είναι:

- Το κράτος με αυξανόμενους διεθνείς και εθνικούς κανονισμούς
- Πελάτες και καταναλωτές με αυξανόμενη συνειδητοποίηση και ζήτηση για φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα και υπηρεσίες (logistics)
- Οι εργαζόμενοι που επιθυμούν να εργαστούν σε μια περιβαλλοντικά και κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία
- Η κοινωνία με αυξανόμενες απαιτήσεις για περισσότερη εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR)
- Οι ίδιες οι εταιρείες που ασχολούνται με το δικό τους κίνητρο προστασίας του περιβάλλοντος

Υπάρχει επίσης η πίεση των δανειστών, των ασφαλιστών και των επενδυτών. Ενδείξεις αυτού είναι οι νέες μορφές επενδύσεων στην αγορά κεφαλαίων, όπως ο Δείκτης Βιωσιμότητας Dow Jones, που παρακολουθεί την απόδοση μετοχών από τις κορυφαίες εταιρείες στον κόσμο από την άποψη των οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών κριτηρίων. Η διάσταση του οικολογικού ενδιαφέροντος μιας

επιχείρησης, είναι το προϊόν αυτών των πολύπλοκων και ποικίλων παραγόντων (Rao, 2005).



Η εφαρμογή των Πράσινων (Green) Logistics, διαθέτει μια σειρά μέτρων για την προστασία του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων. Ορισμένοι είναι νέοι, άλλοι γνωστοί. Αυτές οι δράσεις μπορούν να ανατεθούν σε διαφορετικά επίπεδα - ωριμότητα, εύρος, πεδίο εφαρμογής, κεφαλαιακές δαπάνες και απαιτήσεις πόρων. Αντιστοίχως προς την ολιστική προσέγγιση της πράσινης εφοδιαστικής, η εφοδιαστική έχει πέντε σημεία εκκίνησης για την εφαρμογή μέτρων για την προστασία του περιβάλλοντος και τη διατήρηση των πόρων:

- Σημασία στον πελάτη, αγορά και προϊόν
- Ορθές δομές και σχεδιασμός
- Αποτελεσματικότερη συσκευασία
- Βελτιστοποίηση διαδρομής
- Βελτιστοποίηση φόρτωσης
- Δημιουργία εταιρικών δικτύων, τα οποία συνδέονται με υπηρεσίες εφοδιαστικής
- Βελτιστοποίηση διαδικασιών φυσικής εφοδιαστικής παρέχοντας μια εξελιγμένη υποστήριξη IT

Τα πρώτα τέσσερα επίπεδα σχηματίζουν μια ιεραρχία και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους διαδοχικά. Οι αποφάσεις σε ένα επίπεδο καθορίζουν το πεδίο περαιτέρω αποφάσεων στα ακόλουθα επίπεδα. Οι αποφάσεις σε υψηλότερα επίπεδα μειώνουν την ελευθερία για τα ακόλουθα επίπεδα. Τέλος, οι επιπτώσεις στο περιβάλλον, που μετρούνται ως εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα (CO₂) ανά μεταφερόμενο προϊόν, επηρεάζονται σημαντικά από τις αποφάσεις που λαμβάνονται στο πρώτο επίπεδο. Οι αποφάσεις σχετικά με τα επίπεδα δύο και τριών, όπως η βελτιστοποίηση της πορείας, επηρεάζουν επίσης τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα.



2. Κεφάλαιο Δεύτερο – *Η Σημασία και τα Χαρακτηριστικά του Όρου Just in Time Καθώς και των Παραγόντων που Διαμορφώνουν τις Στρατηγικές των Επιχειρήσεων Logistics*



2.1 *Η Έννοια και τα Χαρακτηριστικά του Όρου Just in Time*

Η διαδικασία *Just-in-Time (JIT)*, γνωστή και ως *just-in-time production* ή το παράδειγμα της *Toyota Production System (TPS)*, είναι μια μεθοδολογία που στοχεύει κυρίως στη μείωση των χρόνων ροής στο σύστημα παραγωγής καθώς και στους χρόνους απόκρισης από τους προμηθευτές και τους πελάτες μιας επιχείρησης (Goddard, 2001). Η καταγωγή και η ανάπτυξή της διαδικασίας *Just-in-Time (JIT)*, προέρχεται από την Ιαπωνία, κυρίως στη δεκαετία του 1960 και του 1970 και ιδιαίτερα από την επιχείρηση της Toyota.

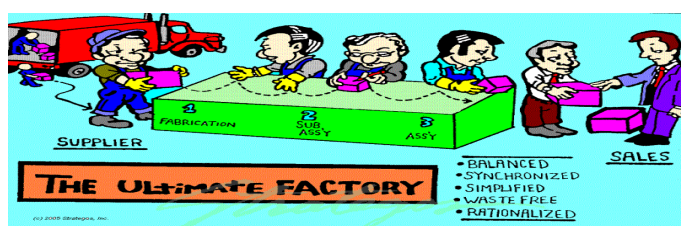
Ωστόσο οι αποφάσεις από μέρους των επιχειρήσεων για την αποθεματοποίηση - αποθήκευση των προϊόντων τους, αφορά μόνο όσα προϊόντα η επιχείρηση μπορεί να διαθέτει και χρειάζεται ή όσα θα της χρειαστούν στο μέλλον. Το

σύστημα *Just in Time* αποτελεί ένα σύστημα Management των αποθεμάτων σε συνδυασμό με την διεργασία και σκέψη, του *Just in Case* (Hum, Sin-Hoon. 1991).

Στο σύστημα *Just in Time*, η επιχείρηση δεν κρατά αποθέματα αλλά απλά κάνει παραλαβές των προϊόντων εκείνων τα οποία και θα χρησιμοποιήσει αμέσως μετά την παραλαβή τους. Για παράδειγμα, ένα εργοστάσιο αυτοκινήτων το οποίο θα κατασκευάσει 1.000 κομμάτια από ένα μοντέλο, στην αποθήκη του δεν έχει ούτε ένα λάστιχο. Ο αριθμός των ελαστικών που θα χρησιμοποιηθούν, θα φτάσει στο εργοστάσιο την επόμενη ημέρα (Emmet, 2008).

Με το που θα φτάσουν στο εργοστάσιο, θα ενσωματωθούν αμέσως στα αυτοκίνητα και θα φύγουν. Στην περίπτωση όμως αυτή θα πρέπει να υπάρχουν και οι ανάλογες προϋποθέσεις. Δηλαδή, η ανάγκη για μη αποθεματοποίηση είναι σωστή όταν υπάρχει συνέπεια από τον προμηθευτή και το εργοστάσιο δεν μείνει χωρίς προϊόντα. Επίσης, η περίπτωση να σταλούν διαφορετικά προϊόντα από αυτά που πρέπει, αποκλείεται (Jackson, 1991).

Αντίθετα, στο δεύτερο σύστημα *Just in Case*, υπάρχει μια αποθεματοποίηση - αποθήκευση με τάση αύξησης στα είδη και στις ποσότητες αυτών. Στην περίπτωση αυτή δημιουργούνται και κάποιες προβλέψεις για αυτά τα είδη. Δηλαδή ότι τα προϊόντα ίσως δεν φτάσουν στην ώρα τους, οι ποσότητες που θα φτάσουν δεν θα είναι αρκετές, ή ότι και κάποια προϊόντα θα είναι ελαττωματικά. Όλα αυτά ανεξάρτητα με το σύστημα που εφαρμόζει η επιχείρηση. Κάτω από αυτό το σκεπτικό, θα υπάρχουν πάντα πιθανά σενάρια προκειμένου να αποθηκεύονται προϊόντα (Goddard, 2001).



2.1.1 Η Έννοια και τα Χαρακτηριστικά του Όρου *Just in Time*

Αναφερόμενοι στην έννοια και τα χαρακτηριστικά του όρου *Just in Time*, θα λέγαμε πως τρία (3) βασικά βιβλία που περιλαμβάνουν εφαρμογές της εν λόγω διαδικασίας, δημοσιεύθηκαν το 1993, 1995, και 1996, τα οποία είναι ουσιαστικά τα έτη

της εκκίνησης εφαρμογής της παραγωγής και τέλειας διαχείρισης προϊόντων από μέρους των επιχειρήσεων (Emmet, 2008).

Ωστόσο, ενώ για πολλές επιχειρήσεις, η διαδικασία της παραγωγής και διανομής των προϊόντων τους, τελειώνει με την εκπλήρωση των παραγγελιών στους διανομείς, τους εμπόρους λιανικής και τους τελικούς χρήστες και περιλαμβάνει επίσης αξιώσεις ανακατασκευής, επισκευής και εγγύησης, οι έννοιες και οι μέθοδοι της διαδικασίας JIT έχουν εφαρμογή στα στοιχεία της ίδιας της διαδικασίας παραγωγής αυτών (Παππή, 2006). Ως προς την μεθοδολογία της διαδικασίας *Just-in-Time (JIT)*, ο Serpheri παρέχει έναν κατάλογο μεθοδολογιών κατασκευής JIT που είναι σημαντικές αλλά όχι εξαντλητικές στα παρακάτω στοιχεία ως εξής (Jackson, 1991)

- Μέσω της διαδικασίας *Just-in-Time (JIT)*, μια επιχείρηση μπορεί να παρέχει σωστές λειτουργίες αποθήκευσης των προϊόντων της με μια φυσική οργάνωση και πειθαρχία στην διανομή αυτών.
- Ομοιόμορφη ισορροπία φορτίου ως μηχανισμός ελέγχου.
- Ισορροπημένη ροή - οργάνωση της ροής προγραμματισμού παράδοσης των προϊόντων.
- Προληπτική συντήρηση - άψογη λειτουργία των προϊόντων, χωρίς ελαττώματα.
- Σωστά δίκτυα προμηθευτών - επεκτάσεις εργοστασίου.

Βάσει των ανωτέρω, οι στόχοι και τα οφέλη της διαδικασίας *Just-in-Time (JIT)*, μπορούν να αναφερθούν με δύο βασικούς τρόπους. Πρώτον, μέσω δημοσιευμένων περιπτώσιολογικών μελετών και δεύτερον, με γενικές καταχωρίσεις και συζήτηση. Για παράδειγμα, η επιχείρηση Hewlett-Packard, ένας από τους πρώτους υλοποιητές της διαδικασίας *Just-in-Time (JIT)*, της δυτικής βιομηχανίας, παρέχει ένα σύνολο τεσσάρων περιπτώσιολογικών μελετών από τέσσερα τμήματα H-P κατά τα μέσα της δεκαετίας του 1980. Τα τέσσερα τμήματα, Greeley, Fort Collins, Computer Systems και Vancouver, απασχολούσαν μερικά αλλά όχι όλα τα ίδια μέτρα. Τότε, περίπου τα μισά από τα 52 τμήματα της H-P είχαν υιοθετήσει την διαδικασία *Just-in-Time (JIT)* (Παππή, 2006).

2.1.2 Οφέλη της Εφαρμογής και Λειτουργίας της Διαδικασίας *Just-in-Time (JIT)* στις Επιχειρήσεις

Οι εταιρείες χρησιμοποιούν ένα σύστημα διαχείρισης παραγωγής και απογραφής *Just-in-Time*, με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας της εταιρείας και

τη μείωση του κόστους παραγωγής προϊόντων (Waters, 2009). Το σύστημα απαιτεί από τους κατασκευαστές, να αγοράζουν μόνο όταν οι παραγγελίες πελατών δημιουργούν μια σχετική απαίτηση. Οι εταιρείες πρέπει να αναπτύξουν μια σχέση με τους πωλητές τους, ώστε να εξασφαλίσουν ότι τα μέρη αγαθών που πωλούν στους πελάτες τους, θα φτάσουν εγκαίρως στη μονάδα για να κατασκευάσουν προϊόντα για να ικανοποιήσουν το αίτημα του πελάτη τους.

Επίσης, οι επιχειρήσεις παράγουν αποθέματα μόνο όταν υπάρχει εντολή πελάτη γι' αυτό. Το σύστημα δεν επιτρέπει στην επιχείρηση να παράγει ή να αποθηκεύει υπερβολικό απόθεμα. Τα συστήματα *Just-in-Time* εφαρμόζονται σε μεγάλους και μικρούς οργανισμούς και σε εκείνους που παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες. Με τις προσαρμογές αυτές και όπως αναφέρθηκαν παραπάνω, οι αρχές της διαχείρισης αποθεμάτων *Just-In-Time* και της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών, μπορούν να λειτουργήσουν σε οποιαδήποτε επιχείρηση (Vollmann, 2005).

Ωστόσο και βάσει των ανωτέρω, αναφέρονται κάποια συγκεκριμένα πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις που κάνουν χρήση της διαδικασίας *Just-in-Time (JIT)*, ως εξής (Vollmann, 2005)

Μείωση στα έξοδα αποθεμάτων

Η ορθή εφαρμογή της διαδικασίας *Just-in-Time (JIT)*, μειώνει την ποσότητα του υλικού που βρίσκεται στην εγκατάσταση παραγωγής. Οι εταιρείες μπορούν να μειώσουν το κόστος αποθήκευσης και διατήρησης του πλεονάζοντος αποθέματος και να εξαλείψουν τον κίνδυνο καταστροφής των υλικών κατά την αποθήκευση (Vollmann, 2005). Οι μεγάλες ποσότητες αποθέματος, δεσμεύουν τα κεφάλαια της εταιρείας, τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σε άλλους τομείς της επιχείρησης, όπως η έρευνα και η ανάπτυξη νέων προϊόντων. Με τη μείωση του κόστους αποθεμάτων, οι εταιρείες μπορούν να επεκτείνουν και να αναπτύξουν τις επιχειρήσεις τους.

Μείωση χρόνου παραγωγής αγαθών

Η ορθή εφαρμογή της διαδικασίας *Just-in-Time (JIT)*, χρησιμοποιεί επίσης ένα σύστημα για την μετακίνηση υλικών μέσω του κύκλου παραγωγής τους. Για παράδειγμα, σε μια επιχείρηση κατασκευής, τα υλικά δεν μετακινούνται στο επόμενο βήμα σε μια γραμμή συναρμολόγησης μέχρις ότου το βήμα ή ο σταθμός αυτός, είναι

έτοιμος. Αυτό μειώνει την αποθεματοποίηση του ημιτελούς προϊόντος σε οποιοδήποτε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Όταν η εταιρεία εξαλείφει τα σημεία συμφόρησης παραγωγής αγαθών, η ταχύτητα παραγωγής ή ο χρόνος παράδοσης, είναι ταχύτερες διαδικασίες. Οι μηχανικοί της κάθε διαδικασίας, πρέπει να καθορίζουν τη μέγιστη ποσότητα που μπορεί να αναμένει οποιοσδήποτε σταθμός στη διαδικασία παραγωγής. Ενώ οι εργαζόμενοι μπορούν να παραμείνουν αδρανείς να περιμένουν να μεταφέρουν την παραγωγή στο επόμενο βήμα, η διαδικασία μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική.

Αποτελεσματική διάταξη παραγωγής αγαθών

Οι εταιρείες πρέπει να δημιουργήσουν μια διάταξη στο πρώτο επίπεδο της παραγωγής, για να μεταφέρουν τα υλικά μέσω της σχετικής διαδικασίας, πιο αποτελεσματικά. Ορισμένες εταιρείες πρέπει να μετακινήσουν τους σταθμούς εργασίας πιο κοντά για να εξαλείψουν τα βήματα στη διαδικασία εργασίας. Αυτό οδηγεί σε μια πιο αποδοτική διάταξη κατασκευής που μπορεί να μειώσει σημαντικά το ύψος των δαπανών. Η παραγωγή αποτελεσματικών προϊόντων αποτελεί πρωταρχικό στόχο για μια εταιρεία που εφαρμόζει ένα άκαμπτο σύστημα παραγωγής μέσω της διαδικασίας *Just-in-Time (JIT)* (Waters, 2009).

Βελτίωση στην ικανοποίηση των πελατών

Οι εταιρείες εφαρμόζουν ένα σύστημα *Just-in-Time* ή μια συγκεκριμένη παραγωγή, για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών τους. Η φωνή του πελάτη είναι πάντα παρούσα σε ένα περιβάλλον διαδικασίας *Just-in-Time*. Οι μειώσεις του χρόνου και του κόστους παραγωγής, μπορούν να βοηθήσουν μια εταιρεία να παραδώσει ένα προϊόν στον πελάτη γρηγορότερα και σε χαμηλότερη τιμή (Emmet, 2008).



2.1.3 Μειονεκτήματα της Εφαρμογής και Λειτουργίας της Διαδικασίας Just-in-Time (JIT) στις Επιχειρήσεις

Παρά το μέγεθος των προηγούμενων πλεονεκτημάτων, υπάρχουν επίσης ορισμένα μειονεκτήματα που συνδέονται με την εφαρμογή του όρου just-in-time στις επιχειρήσεις, τα οποία είναι τα εξής (Emmet, 2008):

- Ένας προμηθευτής που δεν παραδίδει αγαθά στην εταιρεία εγκαίρως και με τις σωστές ποσότητες αγαθών, θα μπορούσε να επηρεάσει σοβαρά τη διαδικασία παραγωγής.
- Μια φυσική καταστροφή θα μπορούσε να επηρεάσει τη ροή αγαθών προς την εταιρεία από τους προμηθευτές, γεγονός που θα μπορούσε να σταματήσει την παραγωγή σχεδόν ταυτόχρονα.
- Πρέπει να πραγματοποιηθεί μια βασική επένδυση στην τεχνολογία της πληροφορίας για τη σύνδεση των συστημάτων πληροφορικής της εταιρείας και των προμηθευτών της, έτσι ώστε να είναι σε θέση να συντονίσουν την παράδοση εξαρτημάτων και υλικών.
- Μια εταιρεία μπορεί να μην είναι σε θέση να ανταποκριθεί αμέσως στις απαιτήσεις μιας τεράστιας και απροσδόκητης παραγγελίας, δεδομένου ότι έχει λίγα ή καθόλου αποθέματα τελικών προϊόντων.

2.2 Η Χρησιμότητα του Όρου Just-in-Time στην Εφοδιαστική Αλυσίδα στις Μέρες μας

Αναφερόμενοι σχετικά στην χρησιμότητα της διαδικασίας Just-in-Time στην εφοδιαστική αλυσίδα στις μέρες μας, θα λέγαμε πως σχεδόν σε όλους τους τομείς των επιχειρήσεων, τα στοιχεία που πάντα όριζαν την ανταγωνιστικότητα ήταν το κόστος και η ποιότητα. Σημαντικός τρόπος δε με τον οποίο οι επιχειρηματίες μπορούσαν να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές, ήταν η μείωση του κόστους και οι καλύτερες υπηρεσίες και η προσπάθεια να προβάλλουν περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς ή οικονομικούς παράγοντες γύρω από τη αλυσίδα εφοδιασμού τους (Emmet, 2008).

Ωστόσο η κατάσταση της παγκόσμιας οικονομίας έχει αλλάξει δραματικά τα τελευταία χρόνια. Η αισιόδοξη ευημερία έχει μεταμορφωθεί σε μια δραματική επιδείνωση και ύφεση της οικονομίας. Δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν προβεί σε σχετικές οργανωμένες διαδικασίες για την βελτίωση των διαδικασιών της

εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω της υιοθέτησης «πράσινων» τεχνικών και μεθόδων αλλά και σε αυστηρό έλεγχο δαπανών με στόχο να καταφέρουν να προσαρμοσθούν στις νέες αλλαγές της επιχειρηματικότητας και διαδικασιών εφοδιαστικής αλυσίδας (Aksen, Aras, Karaarslan, 2009).

Ως αποτέλεσμα, οι δραστηριότητες και τα προγράμματα μείωσης δαπανών στην εφοδιαστική αλυσίδα μέσω της υιοθέτησης της διαδικασίας Just-in-Time, είναι πολύ σημαντικά και κατέχουν κρίσιμο ρόλο στην επιχειρηματική κοινότητα. Με τη πάροδο του χρόνου, κυριαρχεί μια μετατόπιση σε προσοχή και βαρύτητα από τον πράσινο καταναλωτή στον υπεύθυνο λιανοπωλητή (Carter, Rogers, 2005).

Ο πάροχος υπηρεσιών ή ο λιανοπωλητής αλλά και ο ιδιοκτήτης των επωνύμων αγαθών, είναι εκείνοι που πρέπει να εξασφαλίσουν αγαθά και υπηρεσίες στον καταναλωτή με σωστές προδιαγραφές παραγωγής μέσω της υιοθέτησης της διαδικασίας Just-in-Time. Κάτω από το ίδιο σκεπτικό, έχει διαμορφωθεί και η σχέση λιανοπωλητών και κατασκευαστών στην εφοδιαστική αλυσίδα (Rao, 2005).

Παλαιότερα οι κατασκευαστές ήταν εκείνοι που οδηγούσαν την αλυσίδα εφοδιασμού και έλεγχαν το ρυθμό εξαγωγής των αγαθών τους όπως και της κατασκευής τους. Πλέον οι λιανοπωλητές είναι εκείνοι που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών τους μέσω της υιοθέτησης «πράσινων» τεχνικών και μεθόδων. Στόχος τους είναι η επιχειρησιακή ανάπτυξη μέσω προσφοράς αγαθών σε όσους θέλουν να αγοράσουν σε καλή τιμή και σωστή στιγμή με συνέπεια.

Αντίστοιχα, σημαντική είναι και η συμβολή της 24ωρης ενημέρωσης μέσω διαδικτύου στο οποίο υπάρχει δημοσίευση πιθανών μη αειφόρων πρακτικών οι οποίες ακολουθούνται από σχετικές επιχειρήσεις στις εφοδιαστικές αλυσίδες. Είναι απαραίτητο δε, οι επιχειρήσεις να προσαρμοσθούν σε κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις όπως και σε διάρθρωση κόστων των αλυσίδων εφοδιασμού. Έτσι γίνεται αναφορά σε στοιχεία όπως

- Εταιρείες που βρίσκονται στη αρχή της εφοδιαστικής αλυσίδας,
- Εταιρείες στο μέσο της εφοδιαστικής αλυσίδας
- Εταιρείες στο τέλος της αλυσίδας εφοδιασμού

Κάποια από τα θέματα που είναι σχετικά με τη διαδικασία Just-in-Time στην εφοδιαστική αλυσίδα, είναι τα εξής

Πρωτογενής βιομηχανία

- Πρόσβαση σε πληροφόρηση της υιοθέτησης τεχνικών και μεθόδων που είναι περιορισμένη ακόμα στις μέρες μας
- Φάρμες και εργοστάσια, εκπομπές ρύπων, αποτελεσματικότητα, μόλυνση εδάφους και υδάτων και πως μπορούν να αποφευχθούν στην εφοδιαστική αλυσίδα μέσω της υιοθέτησης «πράσινων» τεχνικών και μεθόδων
- Ορθές συνθήκες εργασίας, υγιεινή και ασφάλεια, τοπικές κοινωνίες
- Ορθή διαχείριση λυμμάτων παραγωγής αγαθών

Βιομηχανία

- Σχεδιασμός αγαθών και ανάλυση κύκλου ζωής του
- Πράσινες συνθήκες εργασίας
- Διαχείριση διαδικασιών λυμμάτων
- Ορθή Πράσινη Παραγωγικότητα

Δευτερογενής διανομή

- Συνένωση, συγχώνευση φορτίων. Επαναχρησιμοποιημένες παλέτες και συσκευασίες
- Αντίστροφα logistics στην εφοδιαστική αλυσίδα μέσω της υιοθέτησης «πράσινων» τεχνικών και μεθόδων
-

Λιανεμπόριο

- Επιλογή ορθά παρασκευασμένων αγαθών
- Ορθές συνθήκες εργασίας, υγιεινή και ασφάλεια εργαζομένων
- Ορθή διαχείριση λυμμάτων, πακετάρισμα, απορρίμματα, σακούλες μεταφοράς

Καταναλωτής

- Επιλογή κατάλληλου μη ρυπογόνου οχήματος
- Επιλογή όσον το δυνατόν ελάχιστα ρυπογόνων καυσίμων

Δράση καταναλωτή

- Ανακύκλωση και επαναχρησιμοποίηση αγαθών και πακεταρίσματος
- Οικιακές συσκευές, αποδοτικότητα, χρήση ενέργειας
- Συστήματα επιστροφής αγαθών και συσκευών

Αναφέρεται ωστόσο στο πως η επαναξιολόγηση της αλυσίδας εφοδιασμού σε μια επιχείρηση από την αγορά, τον προγραμματισμό και από τη διαχείριση χρήσης της διαδικασίας Just-in-Time, είναι σε θέση να προσφέρει μια καλύτερη διανομή αγαθών και να δώσει έμφαση σε ορθότερους περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς τομείς. Οι ωφέλειες αυτές στην εφοδιαστική αλυσίδα μέσω της διαδικασίας Just-in-Time, σχετίζονται με την επίτευξη των ακόλουθων στοιχείων (Emmet, 2008)

- Απόκτηση Εταιρικών Αξιών. Σημαντικά περιουσιακά στοιχεία είναι η φήμη κι η ονομασία των αγαθών. Μια παράμετρος με όχι καλή σχέση στη φήμη της εταιρείας, είναι το κατά πόσο η αλυσίδα εφοδιασμού είναι κοινωνικά υπεύθυνη και υπόλογη στο περιβάλλον. Οι επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό από μια εταιρεία, βελτιώνει τη φήμη της όπως και η ευαισθητοποίηση σε περιβαλλοντικά θέματα
- Επιστροφή μερισμάτων. Ο χρηματιστηριακός δείκτης DJSI κάνει εκτίμηση της χρηματικής αξίας 300 εταιρειών σύμφωνα με τη αειφόρο ανάπτυξή τους όπου μέσα απο σχετικές μελέτες, έχει διαφανεί ότι η αειφόρος ανάπτυξη, συμφέρει σχετικά τις επιχειρήσεις.
- Διαχείριση επικίνδυνων καταστάσεων. Η ολοένα συνεχόμενη ζήτηση των πράσινων αγαθών, ειδικά από τους λιανοπωλητές της Ευρώπης όπως και η αντίδραση των κατασκευαστών, σχετίζεται με μια παραδοχή γύρω από μια άσχημη φήμη η οποία μπορεί να δημιουργήσει μακροχρόνια ζημιά στην επιχείρηση. Περισσότερο δαπανηρός είναι ο έλεγχος της ζημιάς απ' ότι η διευθέτηση ενός, εκ των προτέρων, ζητήματος σχετικά με την περιβαλλοντική ευθύνη των επιχειρήσεων.

- Αύξηση της απόδοσης των επιχειρήσεων που μειώνει τις δαπάνες. Η καλύτερη πρακτική που ελαττώνει τις δαπάνες των επιχειρήσεων, είναι η εξάλειψη της αναποτελεσματικότητας. Έτσι, στον τομέα της παροχής υπηρεσιών για παράδειγμα, η εισαγωγή της βιντεοσύσκεψης μπορεί και μειώνει την κατανάλωση ενέργειας και τις εκπομπές ρύπων γύρω από τη μετακίνηση ατόμων με τη χρήση ενός μεταφορικού μέσου και προκειμένου να μεταβεί στο τόπο συνάντησης.
- Νομοθεσία, κανονισμοί και πρότυπα. Σε κάποιους κλάδους βιομηχανιών ορισμένων χωρών ισχύουν κανονισμοί γύρω από τη στήριξη της αειφόρου δράσης. Όπως στην Ε.Ε., αναφέρεται η επιστροφή και η ανακύκλωση αγαθών. Επίσης αναφέρεται κι ένας αριθμός από αναδυόμενα πιστοποιητικά και κυβερνητικές δεσμεύσεις για τους περιβαλλοντικούς στόχους. Το Ηνωμένο Βασίλειο για παράδειγμα, στοχεύει σε μια πολιτική γύρω από τη αλλαγή του κλίματος και δίνει έμφαση σε κοστολόγηση εκπομπής του διοξειδίου του άνθρακα μέσω της Δέσμευσης Μείωσης Διοξειδίου Άνθρακα.
- Μέτοχοι. Όλο και περισσότερα πράσινα πιστοποιητικά μιας επιχείρησης χρησιμοποιούνται ώστε να είναι κριτήρια επιλογής για επενδύσεις από μέρους των μετόχων.
- Ανθρώπινο δυναμικό. Είναι ξεκάθαρες οι αποδείξεις ότι ένα μεγάλο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού ενδιαφέρεται για το περιβάλλον.
- Καταναλωτές. Ολοένα και πιο εντατική γίνεται η μάχη για το μερίδιο της δαπάνης στις οικονομικά δύσκολες συνθήκες. Οι ίδιοι νοιάζονται για ηθικά και περιβαλλοντικά θέματα. Αναλαμβάνουν δράσεις και αλλάζουν τις αγοραστικές τους συνήθειες. Πολλά νέα αγαθά εκμεταλλεύονται νέες τεχνολογίες για μείωση εκπομπών διοξειδίου άνθρακα. Πλέον οι καταναλωτές είναι ώριμοι σε ζητήματα περιβαλλοντικά και πληρώνουν ακριβότερα ώστε να πληρούν τα σχετικά περιβαλλοντικά και κοινωνικά κριτήρια.

2.3 Παράγοντες που Διαμορφώνουν την Στρατηγική των Επιχειρήσεων Logistics

2.3.1 Η Διαχείριση Λειτουργίας Διαχείριση Κινδύνων στις Επιχειρήσεις Logistics και Σχετικά Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα

Αποτελεί γεγονός πως ο κίνδυνος είναι κάτι που μπορεί να συμβεί σε απροσδόκητο χρόνο και, εάν συμβεί, θα έχει θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο σε ένα επιχειρηματικό έργο (Anupindi, Sunil, Sudhakar, 2006). Η φράση "μπορεί να συμβεί"

συνεπάγεται επίσης πιθανότητα μικρότερη από 100% και εάν έχει δυνατότητα 100% να συμβεί, θεωρείται ότι αποτελεί πρόβλημα.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να ειπωθεί ότι ένα επιχειρησιακό ζήτημα μπορεί να αντιμετωπιστεί διαφορετικά από έναν πιθανό κίνδυνο. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι ένας κίνδυνος μπορεί να έχει θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο σε μια επιχείρηση, όπου τις περισσότερες φορές οι κίνδυνοι που προκύπτουν στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, αποδεικνύονται αρνητικοί ως προς την λειτουργία τους (Davis, Aquilano, Chase, 1999).

Έτσι λοιπόν οι εργοδότες και οι διευθυντές πρέπει να γνωρίζουν ότι ένα σχέδιο διαχείρισης κινδύνου θα πρέπει να αποτελείται από τέσσερα στάδια, όπως αναφέρεται παρακάτω (Finch, 2006):

- Αναγνώριση κινδύνου
- Ποσοτικός προσδιορισμός κινδύνων
- Αντιμετώπιση κινδύνου
- Παρακολούθηση και έλεγχος κινδύνου



Το πρώτο στάδιο του κινδύνου που πρέπει να εξετάσει ανάλογα ο Manager ή ο εργοδότης, είναι εκείνο της Αναγνώρισης. Αυτό είναι το στάδιο στην πραγματικότητα όπου γίνεται η αναγνώριση και το πλαίσιο των κινδύνων. Ο καλύτερος τρόπος για να γίνει η ταυτοποίηση του κινδύνου, είναι ο εργασιακός χώρος στο εσωτερικό μιας επιχείρησης ή ένα τμήμα πληροφορικής .

Λόγω του γεγονότος ότι υπάρχουν διαφορετικοί τύποι κινδύνων, οι άνθρωποι πρέπει να αποφασίσουν βήμα προς βήμα τι πρέπει να γίνει σε ένα έργο. Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι χαρακτηρίζονται ως συνεχείς κίνδυνοι οι οποίοι αντιμετωπίζονται καλύτερα από τις ίδιες τις επιχειρήσεις και για παράδειγμα μπορεί να δει κανείς το γεγονός ότι ένα έργο των επιχειρήσεων δεν μπορεί να ανταποκριθεί στο τέλος του οικονομικού έτους και ότι η συγκεκριμένη περιοχή μπορεί να χρειαστεί

να διατηρήσει το λογιστικό σύστημα για ένα άλλο έτος επίσης. Έχει επίσης βρεθεί ότι οι κίνδυνοι μπορούν να οριστούν σε δύο μέρη (Anurindi, Sunil, Sudhakar, 2006).

Το πρώτο είναι η αιτία της κατάστασης και το δεύτερο είναι ο πραγματικός αντίκτυπος στις επιχειρήσεις (Davis, Aquilano, Chase, 1999). Επομένως, ένας κίνδυνος μπορεί να συνδέεται με τον πωλητή που δεν τηρεί την προθεσμία και αυτό σημαίνει ότι ο προϋπολογισμός σε περίπτωση που χρησιμοποιείται αυτή η συγκεκριμένη μορφή, είναι εύκολο για τους διαχειριστές και τους εργοδότες να κατανοήσουν το είδος των κινδύνων και να αφαιρέσουν τυχόν προβληματικά στοιχεία στη διαδικασία αυτή.

Η Ποσοτικοποίηση του κινδύνου είναι στην πραγματικότητα το επόμενο στάδιο μετά την Αναγνώριση. Σε αυτό το συγκεκριμένο στάδιο, ο κίνδυνος πρέπει να προσδιοριστεί ποσοτικά σε δύο αναφερόμενες διαστάσεις και ο αντίκτυπος που θα προκύψει από τον κίνδυνο να εκτιμηθεί αναλόγως, καθώς και η πιθανότητα που θα προκληθεί (.). Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα ή ο αντίκτυπος σε μια επιχείρηση. Με την χρησιμοποίηση ενός πίνακα, τότε θα μπορούσε να καθοριστεί μια προτεραιότητα όπως φαίνεται στο σχήμα 1 παρακάτω:

Probability	4	Medium	Critical		
	3				
	2	Low	High		
	1				
		1	2	3	4
		Impact			

Σχέδιο No. 1 - Πιθανότητα και Αντίκτυπος των Κινδύνων στην Επιχείρηση

Ως συμπέρασμα στο τμήμα αυτό, θα μπορούσε να αναφερθεί ότι η διαχείριση των κινδύνων, δεν είναι στην πραγματικότητα πολύ περίπλοκη. Εάν οι διευθυντές και οι εργοδότες ακολουθήσουν τα προαναφερθέντα βήματα, θα μπορούσαν να είναι σε θέση να οργανώσουν σε εύθετο χρόνο μια διαχείριση κινδύνου για ένα συγκεκριμένο έργο. Αλλά χωρίς κανένα σχέδιο, η επιτυχία ενός έργου και η φήμη των στελεχών θα είναι πάντα στη γραμμή. Αν θα είναι σε θέση να ακολουθήσουν ακριβώς αυτά τα

βήματα και τις κατευθυντήριες γραμμές, τότε θα αυξήσουν ανάλογα τις πιθανότητές τους να καθοδηγηθούν με τον τρόπο επιτυχίας μέσα στην επιχείρηση (Lamond, 2004).

Ως προς τα στοιχεία της διαχείρισης κινδύνων εντός των επιχειρήσεων, θα λέγαμε πως αυτά οριοθετούνται στο γεγονός πως προσφέρονται στις επιχειρήσεις η ευκαιρία να συγκροτήσουν και να εκτελέσουν τα ακόλουθα τρία (3) στάδια ως προς το ενδεχόμενο ύπαρξης κινδύνου, ως εξής

- **Αναγνώριση Κινδύνου (Risk Identification)** : Ετοιμασία ενός καταλόγου με όλους τους πιθανούς παράγοντες κινδύνου που θα μπορούσε να αντιμετωπίσει ένα πρόγραμμα.
- **Εκτίμηση Κινδύνου (Risk Estimation)** : Προσδιορισμός της έκθεσης σε κάθε παράγοντα κινδύνου, βασισμένος στην εκτίμηση της πιθανότητας να συμβεί και της πιθανής επίπτωσής του, ή του βάρους του σε σχέση με τους υπολοίπους και της σοβαρότητάς του.
- **Αποτίμηση Κινδύνου (Risk Evaluation)** : Εκτίμηση της αποδοχής κάθε παράγοντα κινδύνου, με σκοπό να αποφασιστεί τι ενέργειες πρέπει να γίνουν.



Επίσης για λόγους πληρότητας και ενός σωστού συστήματος υιοθέτησης Πλάνου Διαχείρισης Κινδύνου, παρουσιάζονται επίσης τα τέσσερα στάδια της Διαχείρισης αυτής, προσδιορίζοντας το ενδεχόμενο για επικάλυψη μεταξύ του τελευταίου σταδίου της Ανάλυσης Κινδύνου και του πρώτου σταδίου της Διαχείρισης Κινδύνου.

Η έκθεση σε κίνδυνο ορίζεται με βάση τον συνδυασμό της πιθανότητας ενός ενδεχομένου να συμβεί και των επιπτώσεων που θα έχει σε περίπτωση που συμβεί. Εάν οι πιθανότητες και οι επιπτώσεις του παράγοντα κινδύνου έχουν ποσοτικοποιηθεί, η έκθεση σε κίνδυνο, η οποία μετράται με τη σοβαρότητα (severity) του εκάστοτε παράγοντα κινδύνου, μπορεί να υπολογιστεί ως το γινόμενο της πιθανότητας και των επιπτώσεων. Εάν ο προσδιορισμός του μεγέθους των πιθανοτήτων και των επιδράσεων δεν είναι δυνατός, τότε τα δύο μεγέθη μπορούν μόνο να συνδυαστούν για να δείξουν την έκθεση σε κίνδυνο χρησιμοποιώντας μια μέθοδο ισοδυναμίας (Lamond, 2004).

Τέλος, η συνολική έκθεση σε κίνδυνο για μια επιχείρηση μπορεί να προσδιοριστεί σαν το πηλίκο του αθροίσματος της σοβαρότητας όλων των παραγόντων κινδύνου δια του πλήθους τους. Παρακάτω παρουσιάζονται οι κλίμακες βαθμολόγησης που θα πρέπει να χρησιμοποιήσει για την εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης και των επιπτώσεων των παραγόντων κινδύνου, καθώς και η μήτρα Πιθανότητας-Επιπτώσεων σε μια επιχείρηση ως εξής (Anurindi, Sunil, Sudhakar, 2006):

Πίνακας Νο. 1 - Εκτίμηση πιθανότητας

	Απεικόνιση		Ορισμός
5	Σχεδόν Βέβαιο	>80%	Αναμένεται να συμβεί στις περισσότερες περιπτώσεις.
4	Πολύ Πιθανό	51-80%	Ενδεχομένως να συμβεί στις περισσότερες περιπτώσεις.
3	Πιθανό	21-50%	Πιθανώς να συμβεί κάποια στιγμή.
2	Σπάνιο	6-20%	Μπορεί να συμβεί σε μερικές περιπτώσεις.
1	Απίθανο	0-5%	Μπορεί να συμβεί μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις.

Πίνακας Νο. 2 - Εκτίμηση επιπτώσεων

	Απεικόνιση	Ορισμός
5	Επικίνδυνη	Εάν συμβεί θα προκαλέσει αποτυχία του προγράμματος.
4	Σοβαρή	Εάν συμβεί θα προκαλέσει σημαντικές επιπτώσεις.
3	Μέτρια	Εάν συμβεί θα προκαλέσει σοβαρές επιπτώσεις, αλλά οι σημαντικοί στόχοι θα επιτευχθούν.
2	Μικρή	Εάν συμβεί θα προκαλέσει κάποιες επιπτώσεις, αλλά σχεδόν όλοι οι στόχοι θα επιτευχθούν.
1	Αμελητέα	Εάν συμβεί δεν θα προκαλέσει επιπτώσεις στο πρόγραμμα.

Πίνακας Νο. 3 – Συγκεντρωτικός Πίνακας Εκτίμησης Επιπτώσεων και Πιθανοτήτων με Χρωματική Διαβάθμιση Αναλόγως της Σοβαρότητας Κινδύνου στις Επιχειρήσεις

Επικίνδυνη (5)	Μέτριας Σοβαρότητας	Υψηλής Σοβαρότητας	Υψηλής Σοβαρότητας	Υψηλής Σοβαρότητας	Υψηλής Σοβαρότητας
Σοβαρή (4)	Μέτριας Σοβαρότητας	Μέτριας Σοβαρότητας	Μέτριας Σοβαρότητας	Μέτριας Σοβαρότητας	Υψηλής Σοβαρότητας
Μέτρια (3)	Χαμηλής Σοβαρότητας	Μέτριας Σοβαρότητας	Μέτριας Σοβαρότητας	Μέτριας Σοβαρότητας	Υψηλής Σοβαρότητας
Μικρή (2)	Χαμηλής Σοβαρότητας	Χαμηλής Σοβαρότητας	Μέτριας Σοβαρότητας	Μέτριας Σοβαρότητας	Υψηλής Σοβαρότητας
Αμελητέα (1)	Χαμηλής Σοβαρότητας	Χαμηλής Σοβαρότητας	Χαμηλής Σοβαρότητας	Μέτριας Σοβαρότητας	Μέτριας Σοβαρότητας
	Απίθανο (1)	Σπάνιο (2)	Πιθανό (3)	Πολύ Πιθανό (4)	Σχεδόν Βέβαιο (5)



Θα λέγαμε λοιπόν πως τα μειονεκτήματα της διαχείρισης κινδύνου, αναφέρονται σχετικά ως εξής:

- Κόστος. Αυτή η ενότητα θα καλύψει τα μετρητά που απαιτούνται από τα κεφάλαια της εταιρείας. Οι εταιρείες θα πρέπει να βελτιώσουν τις τακτικές δημιουργίας ταμειακών διαθεσίμων, προκειμένου να παράσχουν μέσα κατάρτισης και συντήρησης για κάτι που δεν έχει συμβεί ακόμα.
- Εκπαίδευση. Ο χρόνος που διατίθεται για την ανάπτυξη και την έρευνα θα πρέπει να διατεθεί για την κατάρτιση για να εξασφαλιστεί η ορθή εκτέλεση της διαχείρισης κινδύνων.

- Κίνητρο. Οι εργαζόμενοι που είναι ήδη εξοικειωμένοι με τις καθημερινές τους δραστηριότητες πρέπει να προσαρμοστούν σε νέα μέτρα.

Αντίστοιχα, ως προς τα πλεονεκτήματα της διαχείρισης κινδύνων, σημειώνεται πως είναι εφικτή από όλους, η συνειδητοποίηση των πιθανών απειλών. Αυτό περιλαμβάνει επίσης τον προσδιορισμό της πιθανής απώλειας περιουσιακών στοιχείων. Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία μπορεί να έχει αντίγραφα ασφαλείας σε περίπτωση που χάσει ένα περιουσιακό στοιχείο (Raturi, Evans, 2005).

Επίσης, ο διαχειριστής μπορεί να επισημάνει πόσο εύκολο θα είναι να διαπιστώσει εάν μπορεί να λειτουργήσει ένα σύστημα σε περίπτωση που προκύψουν αυτές οι απειλές. Η διαχείριση κινδύνων μπορεί επίσης να μετατρέψει τις απειλές, ως ένα όριο, σε νέες ευκαιρίες. Όταν υπάρχει μια απειλή, είναι σημαντικό για όλα τα τμήματα να συναντηθούν και να την αντιμετωπίσουν. Η διαχείριση κινδύνων εμποδίζει ένα τμήμα από την απομόνωση. Ο καθένας συμμετέχει επειδή όλοι γνωρίζουν (Davis, Aquilano, Chase, 1999).

2.3.2 Η Διαχείριση Λειτουργίας Προγραμματισμού στις Επιχειρήσεις Logistics και Σχετικά Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα

Αποτελεί γεγονός πως μια νέα μικρή επιχείρηση logistics δεν θα απαιτήσει πολλά επίπεδα επιχειρηματικού προγραμματισμού αμέσως. Ωστόσο, ένας ιδιοκτήτης επιχείρησης logistics μπορεί να ξεκινήσει με ένα αρχικό επιχειρηματικό σχέδιο και πρέπει να χρησιμοποιήσει διαφορετικά επίπεδα επιχειρηματικού προγραμματισμού καθώς μεγαλώνει η εταιρεία (Anupindi, Sunil, Sudhakar, 2006). Αντίστοιχα αναφέρονται διαφορετικά είδη προγραμματισμού εντός μιας επιχείρησης, ως εξής.

Προγραμματισμός σε επίπεδο επιχείρησης logistics

Ένας ιδιοκτήτης επιχείρησης logistics πρέπει να επιλέξει ένα μοντέλο προγραμματισμού, όπως τον στρατηγικό προγραμματισμό, που θα καθοδηγεί ολόκληρη την επιχείρηση. Ο προγραμματισμός αφορά τον καθορισμό στόχων που μπορούν να χρονομετρηθούν και να μετρηθούν για να προσδιοριστεί εάν μια επιχείρηση ικανοποιεί το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης (Finch, 2006).

Προγραμματισμός σε επίπεδο τμήματος

Μόλις μια επιχείρηση logistics έχει φτάσει σε ένα συγκεκριμένο σημείο επιχειρησιακής λειτουργίας, ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης ή ο διαχειριστής θα αρχίσει να οργανώνει τους υπαλλήλους σε τμήματα, ομάδες ή επιχειρηματικές λειτουργίες. Οι εργαζόμενοι θα υποστηρίξουν ένα συγκεκριμένο προϊόν, θα εκτελέσουν συγκεκριμένη λειτουργία ή θα εξυπηρετήσουν πελάτες σε μια καθορισμένη αγορά. Σε αυτό το επίπεδο, ανεξάρτητα από το μέγεθος των επιχειρήσεων, ένας υπεύθυνος τμήματος ή ομάδας πρέπει να συνεργαστεί με τον ιδιοκτήτη ή τον διαχειριστή της εταιρείας και να καθορίσει ποιο μέρος των στόχων της επιχείρησης θα απαιτήσει το τακτικό σχέδιο του τμήματος (Raturi, Evans, 2005).

Επιχειρησιακός Προγραμματισμός

Αποτελεί γεγονός πως οι διαχειριστές των επιχειρήσεων logistics σε επίπεδο τμήματος, καταλήγουν να κάνουν τακτικό και επιχειρησιακό προγραμματισμό. Αυτό το επίπεδο προγραμματισμού, απαιτεί ο διαχειριστής της επιχείρησης να εξετάσει ποιος υπάλληλος ή ομάδα θα είναι υπεύθυνος για κάθε στόχο του τμήματος σε επιχειρησιακό επίπεδο. Αυτό θα περιλαμβάνει την εξέταση των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων που εκτελούν οι εργαζόμενοι και του τρόπου διεμπλοκής τους για την υποστήριξη των στόχων του τμήματος.

Προγραμματισμός εργαζομένων

Στην κατεύθυνση του διευθυντή τους, οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση logistics, μπορούν να θέσουν στόχους για να επεξηγήσουν συγκεκριμένα πώς θα βοηθήσουν στην επίτευξη επιχειρησιακών στόχων. Αυτά τα στοιχεία πρέπει να είναι εξειδικευμένα, μετρήσιμα, επιτεύξιμα, συναφή και χρονικά, όπως οι στόχοι στα άλλα επίπεδα προγραμματισμού.

Αναφερόμενοι ωστόσο στα πλεονεκτήματα του Προγραμματισμού εντός των επιχειρήσεων, θα λέγαμε πως το πρώτο και κύριο πλεονέκτημα, είναι ότι ο προγραμματισμός βοηθά την εταιρεία να θέτει συγκεκριμένους στόχους ή σκοπούς για τους υπαλλήλους της εταιρείας και επομένως δεν υπάρχει σύγχυση σχετικά με τους ρόλους και τις ευθύνες των εργαζομένων καθώς όλοι έχουν μια ιδέα για το τι εξαιρείται από αυτούς (Rainbird, 2004).

Ο προγραμματισμός βοηθά την εταιρεία στην αξιολόγηση της πραγματικής απόδοσης της με σχέδια που έχει θέσει η ίδια η επιχείρηση και εάν υπάρχει κάποια απόκλιση, τότε αυτή μπορεί εύκολα να εντοπίσει τα κενά και να λάβει διορθωτικά μέτρα ώστε η πραγματική απόδοση να ταιριάζει με το σχέδιο (Davis, Aquilano, Chase, 1999). Επίσης, ο προγραμματισμός μειώνει τους κινδύνους και τις αβεβαιότητες υπό την έννοια ότι τα σχέδια γίνονται αφού ληφθούν υπόψη διάφοροι παράγοντες κινδύνου όπως ο κίνδυνος πυρκαγιάς, κλοπής, αγωνιστικών ενεργειών, ενδεχόμενων υποχρεώσεων κλπ (Lamond, 2004).

Ένα άλλο πλεονέκτημα του προγραμματισμού είναι ότι μειώνει την αλληλεπικάλυψη των δραστηριοτήτων των εργαζομένων της εταιρείας καθώς κάθε έργο έχει ανατεθεί σε ένα συγκεκριμένο τμήμα το οποίο μειώνει τις πιθανότητες του ίδιου έργου να πηγαίνει σε διαφορετικά τμήματα που με τη σειρά του εξοικονομεί πολύ χρόνο και ενέργεια της εταιρείας (Anurindi, Sunil, Sudhakar, 2006).

Αντίστοιχα, στα μειονεκτήματα σημειώνεται πως ο προγραμματισμός ελαχιστοποιεί τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, επειδή οι εργαζόμενοι πρέπει να εργάζονται σύμφωνα με το βασικό σχέδιο και αν ένας εργαζόμενος έχει κάποια καινοτόμο ιδέα ή τρόπο εργασίας, τότε δεν είναι εύκολο γι'αυτόν να το εφαρμόσει ως οποιαδήποτε απόκλιση. Ακόμα κι αν αυτή η ιδέα οδηγεί προς όφελος της εταιρείας δεν θα εφαρμοστεί, οδηγώντας σε απώλεια κερδών για την εταιρεία (Finch, 2006).

Επίσης, ο προγραμματισμός είναι δαπανηρός υπό την έννοια ότι απαιτεί λεπτομερή ανάλυση για το μέλλον, η οποία συνεπάγεται μεγάλο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού, χρήματα και άλλα έξοδα λειτουργίας που οδηγούν σε οικονομική πίεση για την εταιρεία, επομένως προτού προχωρήσουμε σε εκτεταμένο προγραμματισμό, μια εταιρεία θα πρέπει επίσης να λάβει υπόψη την οικονομική πτυχή.

Τέλος, η έλλειψη ακρίβειας είναι ένας άλλος σημαντικός περιορισμός του προγραμματισμού, διότι δεν έχει σημασία πόσο ακριβή είναι τα δεδομένα, αλλά δεδομένου ότι η φύση του προγραμματισμού, είναι τέτοια που εξαρτάται πάντα από το μέλλον και όλοι γνωρίζουμε ότι το μέλλον είναι πάντα αβέβαιο και αυτό με τη σειρά του αφήνει το πεδίο του προγραμματισμού ανακριβές (Raturi, Evans, 2005).

2.3.3 Η Διαχείριση Λειτουργίας Οργάνωσης στις Επιχειρήσεις Logistics και Σχετικά Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα

Η οργάνωση είναι η λειτουργία της διοίκησης που περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας οργανωτικής δομής και την κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Anurindi, Sunil, Sudhakar, 2006). Η δομή του οργανισμού logistics είναι το πλαίσιο εντός του οποίου συντονίζεται η προσπάθεια της οργάνωσης της επιχείρησης. Η δομή αντιπροσωπεύεται συνήθως από ένα οργανόγραμμα, το οποίο παρέχει μια γραφική παράσταση της αλυσίδας διοίκησης μέσα σε έναν οργανισμό. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σχετικά με τη δομή ενός οργανισμού αναφέρονται γενικά ως αποφάσεις οργανωτικού σχεδιασμού.

Η οργάνωση περιλαμβάνει επίσης το σχεδιασμό μεμονωμένων θέσεων εργασίας στον οργανισμό. Πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με τα καθήκοντα και τις ευθύνες των μεμονωμένων θέσεων εργασίας, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να εκτελούνται τα καθήκοντα. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σχετικά με τη φύση των θέσεων εργασίας εντός του οργανισμού ονομάζονται γενικά αποφάσεις "σχεδιασμού θέσεων εργασίας" (Davis, Aquilano, Chase, 1999).

Η οργάνωση στο επίπεδο της διοίκησης της επιχείρησης logistics, προϋποθέτει να αποφασιστεί ο καλύτερος τρόπος για την εξειδίκευση ή τη συγκέντρωση θέσεων εργασίας σε τμήματα για τον αποτελεσματικό συντονισμό της προσπάθειας. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι εξατομίκευσης, συμπεριλαμβανομένης της οργάνωσης ανά λειτουργία, προϊόν, γεωγραφία ή πελάτη. Πολλοί μεγαλύτεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν πολλαπλές μεθόδους αποστασιοποίησης.

Επίσης η οργάνωση σε επίπεδο συγκεκριμένης εργασίας περιλαμβάνει τον καλύτερο σχεδιασμό μεμονωμένων θέσεων εργασίας για την αποτελεσματικότερη χρήση των ανθρώπινων πόρων. Παραδοσιακά, ο σχεδιασμός της εργασίας βασιζόταν στις αρχές του καταμερισμού της εργασίας και της εξειδίκευσης, η οποία υποθέτει ότι όσο πιο στενό είναι το περιεχόμενο της εργασίας, τόσο πιο ικανό θα είναι το άτομο που εκτελεί την εργασία.



2.3.4 Η Διαχείριση Λειτουργίας Ελέγχου στις Επιχειρήσεις Logistics και Σχετικά Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα

Ο έλεγχος περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι οι επιδόσεις σε μια επιχείρηση, δεν αποκλίνουν από τα πρότυπα λειτουργίας. Ο έλεγχος περιλαμβάνει τρία στάδια, τα οποία περιλαμβάνουν (1) τον καθορισμό προτύπων απόδοσης, (2) τη σύγκριση πραγματικών επιδόσεων με πρότυπα και (3) τη λήψη διορθωτικών μέτρων όταν είναι απαραίτητο (Anurindi, Sunil, Sudhakar, 2006). Τα πρότυπα απόδοσης εκφράζονται συχνά σε νομισματικούς όρους, όπως έσοδα, κόστος ή κέρδη, αλλά μπορούν επίσης να δηλώνονται με άλλους όρους, όπως οι παραγόμενες μονάδες, ο αριθμός ελαττωματικών προϊόντων ή τα επίπεδα ποιότητας ή εξυπηρέτησης των πελατών.

Η μέτρηση της απόδοσης μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, ανάλογα με τα πρότυπα απόδοσης, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών καταστάσεων, των εκθέσεων πωλήσεων, των αποτελεσμάτων παραγωγής, της ικανοποίησης των πελατών και των επίσημων εκτιμήσεων απόδοσης. Οι διευθυντές σε όλα τα επίπεδα ασχολούνται με τη διοικητική λειτουργία του ελέγχου σε κάποιο βαθμό (Rainbird, 2004).

Η διοικητική λειτουργία του ελέγχου, δεν πρέπει να συγχέεται με τον έλεγχο στη συμπεριφορική έννοια. Αυτή η λειτουργία δεν σημαίνει ότι οι διαχειριστές θα πρέπει να προσπαθούν να ελέγχουν ή να χειραγωγούν τις προσωπικότητες, τις αξίες, τις στάσεις ή τα συναισθήματα των υφισταμένων τους. Αντ' αυτού, αυτή η λειτουργία της διοίκησης αφορά τον ρόλο του διαχειριστή στην ανάληψη των αναγκαίων ενεργειών για να εξασφαλίσει ότι οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία των υφισταμένων είναι συνεπείς και συμβάλλουν στην επίτευξη οργανωτικών και υπηρεσιακών στόχων (Anurindi, Sunil, Sudhakar, 2006).

Ο αποτελεσματικός έλεγχος απαιτεί την ύπαρξη σχεδιασμού, αφού ο σχεδιασμός παρέχει τα απαραίτητα πρότυπα ή στόχους επιδόσεων. Ο έλεγχος απαιτεί επίσης σαφή κατανόηση του βαθμού ευθύνης για τις αποκλίσεις από τα

πρότυπα. Δύο παραδοσιακές τεχνικές ελέγχου είναι οι έλεγχοι του προϋπολογισμού και των επιδόσεων. Ο έλεγχος περιλαμβάνει εξέταση και επαλήθευση των εγγράφων και των δικαιολογητικών εγγράφων.

Ένας έλεγχος του προϋπολογισμού παρέχει πληροφορίες σχετικά με το πού βρίσκεται ο οργανισμός σε σχέση με το σχέδιο ή τον προϋπολογισμό, ενώ ένας έλεγχος απόδοσης μπορεί να προσπαθήσει να προσδιορίσει εάν τα στοιχεία που αναφέρθηκαν αντικατοπτρίζουν την πραγματική απόδοση. Παρόλο που ο έλεγχος συχνά αντιμετωπίζεται με βάση τα οικονομικά κριτήρια, οι διαχειριστές πρέπει επίσης να ελέγχουν τις διαδικασίες παραγωγής και λειτουργίας, τις διαδικασίες παράδοσης υπηρεσιών, τη συμμόρφωση με τις πολιτικές της εταιρείας και πολλές άλλες δραστηριότητες εντός του οργανισμού (Raturi, Evans, 2005).

Ωστόσο αναφέρονται και σχετικά μειονεκτήματα, αφού το σύστημα ελέγχου χάνει την αποτελεσματικότητά του όταν το πρότυπο απόδοσης δεν μπορεί να καθοριστεί ποσοτικά και είναι πολύ δύσκολο να καθοριστούν ποσοτικά πρότυπα για την ανθρώπινη συμπεριφορά, το επίπεδο απόδοσης, την ικανοποίηση από την εργασία, το ηθικό των εργαζομένων κλπ. Σε αυτές τις περιπτώσεις η κρίση εξαρτάται από τη διακριτική ευχέρεια του διαχειριστή (Finch, 2006).

Επίσης, μια επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει τους εξωτερικούς παράγοντες όπως η κυβερνητική πολιτική, οι τεχνολογικές αλλαγές, η αλλαγή στη μόδα, η αλλαγή στην πολιτική του ανταγωνιστή κ.λπ. Επίσης, οι εργαζόμενοι συχνά αντιστέκονται στον έλεγχο και ως εκ τούτου η αποτελεσματικότητα του ελέγχου μειώνεται. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο έλεγχος μειώνει ή περιορίζει την ελευθερία τους. (Anupindi, Sunil, Sudhakar, 2006).

Τέλος, ο έλεγχος είναι μια δαπανηρή διαδικασία που απαιτεί πολύ χρόνο και προσπάθεια, καθώς πρέπει να δοθεί αρκετή προσοχή για την παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων. Για να εγκατασταθεί ένα ακριβό σύστημα ελέγχου οι οργανώσεις πρέπει να δαπανήσουν μεγάλο ποσό. Η διαχείριση πρέπει να συγκρίνει τα οφέλη του συστήματος ελέγχου με το κόστος που συνεπάγεται η εγκατάστασή του. Τα οφέλη πρέπει να υπερβαίνουν το σχετικό κόστος και μόνο ο έλεγχος θα είναι αποτελεσματικός, διαφορετικά θα οδηγήσει σε αναποτελεσματικότητα (Rainbird, 2004).



3. Κεφάλαιο Τρίτο – Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Διατύπωση Προβλήματος

Το πρόβλημα, το οποίο αντιμετωπίζεται κατά τη διαδικασία της έρευνας, εντοπίζεται στο αντικείμενο της διερεύνησης του στρατηγικού και οργανωτικού πλαισίου που ισχύει στην Ελλάδα και διέπει την ίδρυση και λειτουργία των επιχειρήσεων logistics.

3.2 Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να συλλεχθούν, αξιολογηθούν και παρουσιαστούν όλα τα κατάλληλα εκείνα πρωτογενή καθώς και δευτερογενή στοιχεία με σκοπό να διερευνηθούν αντίστοιχα τα στοιχεία του στρατηγικού και οργανωτικού πλαισίου που ισχύει στην Ελλάδα και διέπει την ίδρυση και λειτουργία των επιχειρήσεων logistics, απαντώντας σχετικά στο ποιό είναι το στρατηγικό και οργανωτικό πλαίσιο των logistics, τι κενά υπάρχουν στον τομέα, πώς έρχονται τα προϊόντα, τι κόστος υπάρχει, πώς στέλνονται στο εξωτερικό αλλά και ποια τα γενικότερα στοιχεία λειτουργίας των συγκεκριμένων επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

3.3 Μέγεθος Δείγματος

Ο πληθυσμός της παρούσας έρευνας αποτελείται από τους υπευθύνους και εργαζόμενους σε συγκεκριμένη επιχείρηση logistics στην Αττική, οι οποίοι εναποθέτουν μέσω ερωτηματολογίου τις απόψεις τους για τα στοιχεία της διερεύνησης του στρατηγικού και οργανωτικού πλαισίου που ισχύει στην Ελλάδα και διέπει την ίδρυση και λειτουργία των επιχειρήσεων logistics. Το μέγεθος του δείγματος αυτού ανέρχεται σε 80 ερωτηματολόγια.

3.4 Περιγραφή Μεταβλητών

Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε 30 ερωτήσεις των οποίων σκοπός ήταν η διερεύνηση του στρατηγικού και οργανωτικού πλαισίου που ισχύει στην Ελλάδα και διέπει την ίδρυση και λειτουργία των επιχειρήσεων logistics. Οι ερωτήσεις χωρίστηκαν σε δυο ενότητες. Η πρώτη ενότητα αφορούσε αμιγώς τη διευκρίνιση των δημογραφικών, οικογενειακών και κοινωνικοοικονομικών μεταβλητών που χαρακτηρίζουν τους ερωτηθέντες και η δεύτερη ενότητα, τις ερωτήσεις για την διατύπωση των απόψεων των ερωτηθέντων στο θέμα προς διερεύνηση.

3.5 Προϋποθέσεις Έρευνας

Προϋπόθεση για την ομαλή και ολοκληρωμένη παρουσίαση του σχετικού αντικείμενου της εργασίας, αποτελεί η ουσιαστική και ενδελεχής μελέτη όλων των σχετικών άρθρων και συγγραμμάτων για το στρατηγικό και οργανωτικό πλαίσιο που ισχύει στην Ελλάδα και διέπει την ίδρυση και λειτουργία των επιχειρήσεων logistics, με πνεύμα αντικειμενικής προσέγγισης. Είναι σημαντικό να τονισθεί πως στην παρούσα έρευνα, όπως σε κάθε αντίστοιχη ερευνητική διαδικασία, οι ερευνητές δεν είναι δυνατό να φωτίσουν με τα ευρήματά τους όλες τις πτυχές του ζητήματος.

Ως εκ τούτου σε ό,τι αφορά την παρούσα έρευνα παρ' όλο που αυτή διεξάγεται μέσω ερωτήσεων - απαντήσεων και με τυχαία δειγματοληψία, πρέπει να λάβουμε υπόψη μας πως απευθυνόμαστε σε περιορισμένο αριθμό εργαζομένων υπευθύνων και ιδιοκτητών στην επιχείρηση, κάτι που εκ προοιμίου θέτει περιορισμό και στην έκταση των ίδιων των απαντήσεων (οι απαντήσεις είναι περιορισμένες).

3.6 Τρόπος Στατιστικής Ανάλυσης Δεδομένων

Για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων, χρησιμοποιείται το στατιστικό πρόγραμμα SPSS No.22. Αυτό το οποίο κάνουμε, είναι να περάσουμε όλες τις απαντήσεις και ερωτήσεις του κάθε είδους ερωτηματολογίου και απαντήσεων στη βάση δεδομένων του SPSS No.22 και κατόπιν να υπολογίσουμε τη βαθμολογία των παραγόντων που έχει το κάθε ερωτηματολόγιο. Κατόπιν βλέπουμε αν τα δημογραφικά στοιχεία διαφοροποιούν τους παράγοντες αυτούς.



4. Κεφάλαιο Τέταρτο – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας

4.1 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας

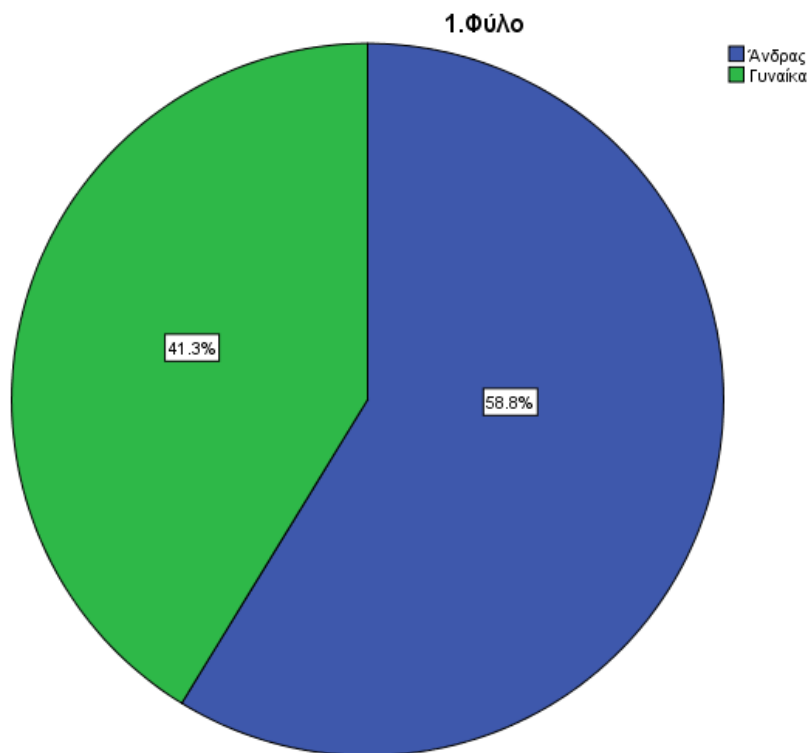
4.1.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

1.Φύλο

Το 58,8% των ερωτηθέντων που συμμετείχαν στην έρευνα μας ήταν άνδρες και το 41,3% ήταν γυναίκες. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

1.Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	47	58.8	58.8	58.8
Γυναίκα	33	41.3	41.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

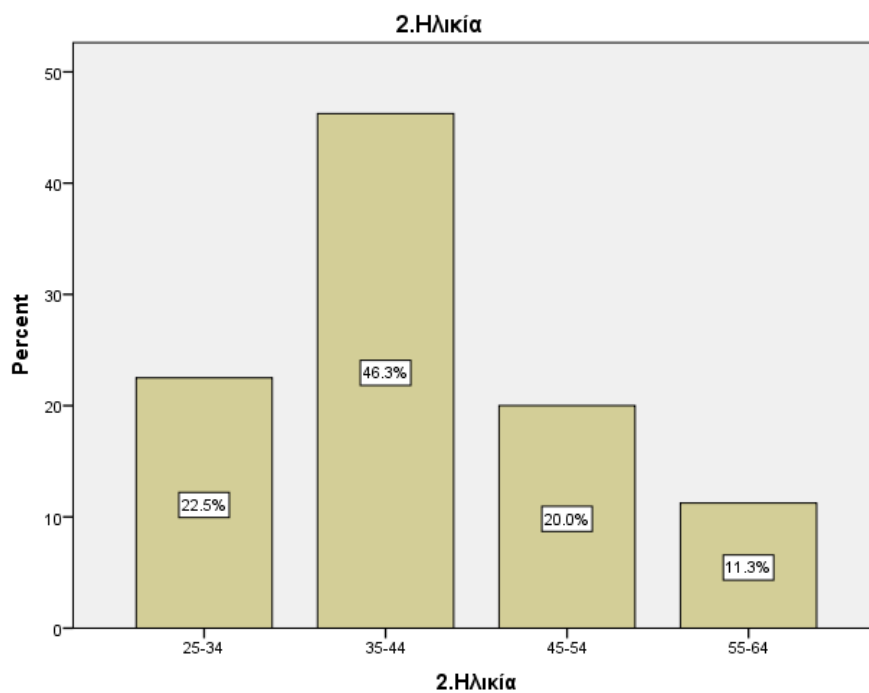


2.Ηλικία

Το 46,3% των ερωτηθέντων ήταν ηλικίας από 35-44 ετών, το 22,5% από 25-34 ετών, το 20% από 45-54 ετών και το υπόλοιπο 11,3% από 55-64 ετών. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

2.Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25-34	18	22.5	22.5	22.5
35-44	37	46.3	46.3	68.8
45-54	16	20.0	20.0	88.8
55-64	9	11.3	11.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

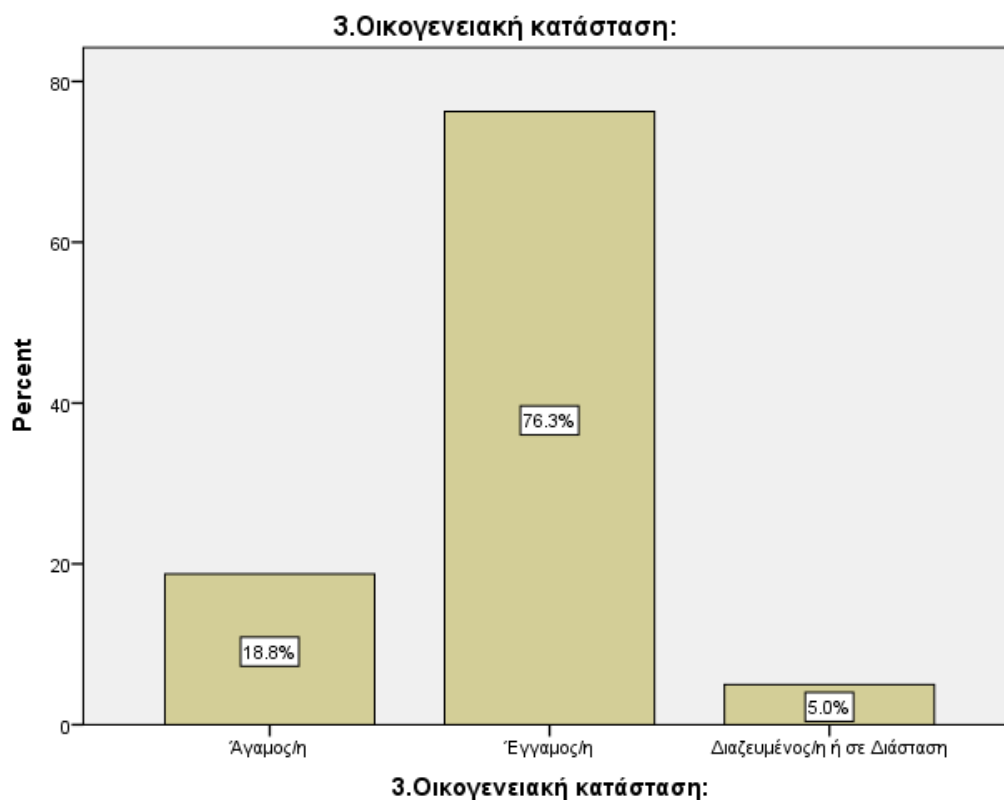


3. Οικογενειακή κατάσταση:

Το 76,3% των ερωτηθέντων ήταν έγγαμοι, το 18,8% ήταν άγαμοι και το υπόλοιπο 5% ήταν διαζευγμένοι ή σε διάσταση. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

3. Οικογενειακή κατάσταση:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άγαμος/η	15	18.8	18.8	18.8
Έγγαμος/η	61	76.3	76.3	95.0
Διαζευγμένος/η ή σε Διάσταση	4	5.0	5.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

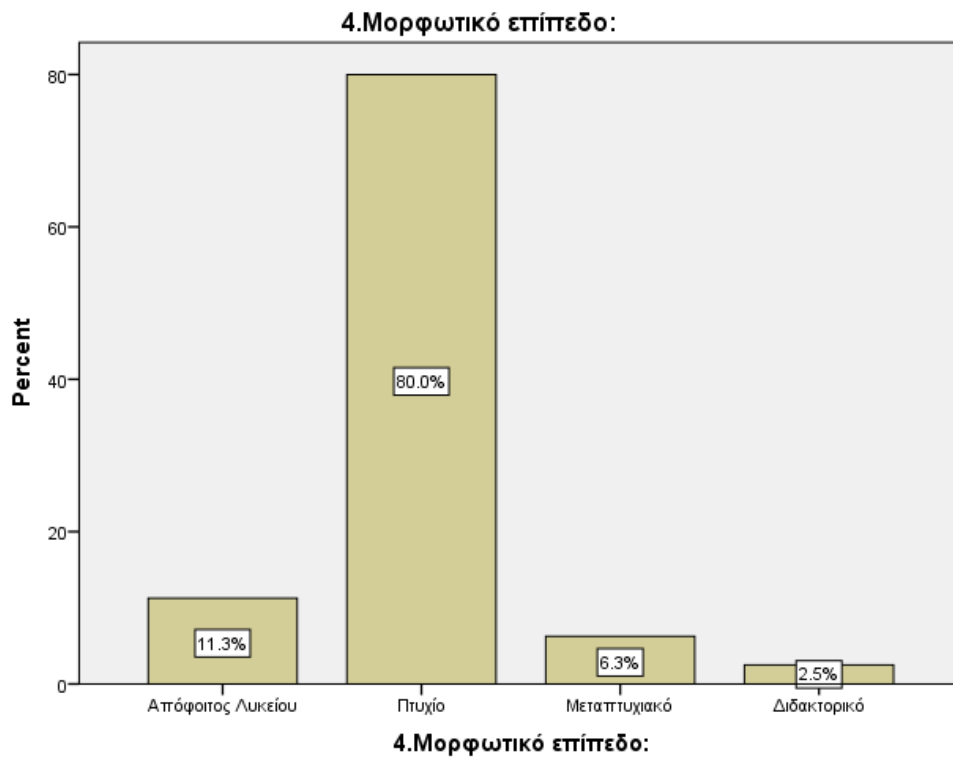


4. Μορφωτικό επίπεδο:

Το 80% των ερωτηθέντων είχαν πτυχίο Πανεπιστημίου, το 11,3% ήταν απόφοιτοι Λυκείου, το 6,3% είχαν Μεταπτυχιακό τίτλο και το υπόλοιπο 2,5% είχαν Διδακτορικό τίτλο. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

4. Μορφωτικό επίπεδο:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Απόφοιτος Λυκείου	9	11.3	11.3	11.3
Πτυχίο	64	80.0	80.0	91.3
Μεταπτυχιακό	5	6.3	6.3	97.5
Διδακτορικό	2	2.5	2.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

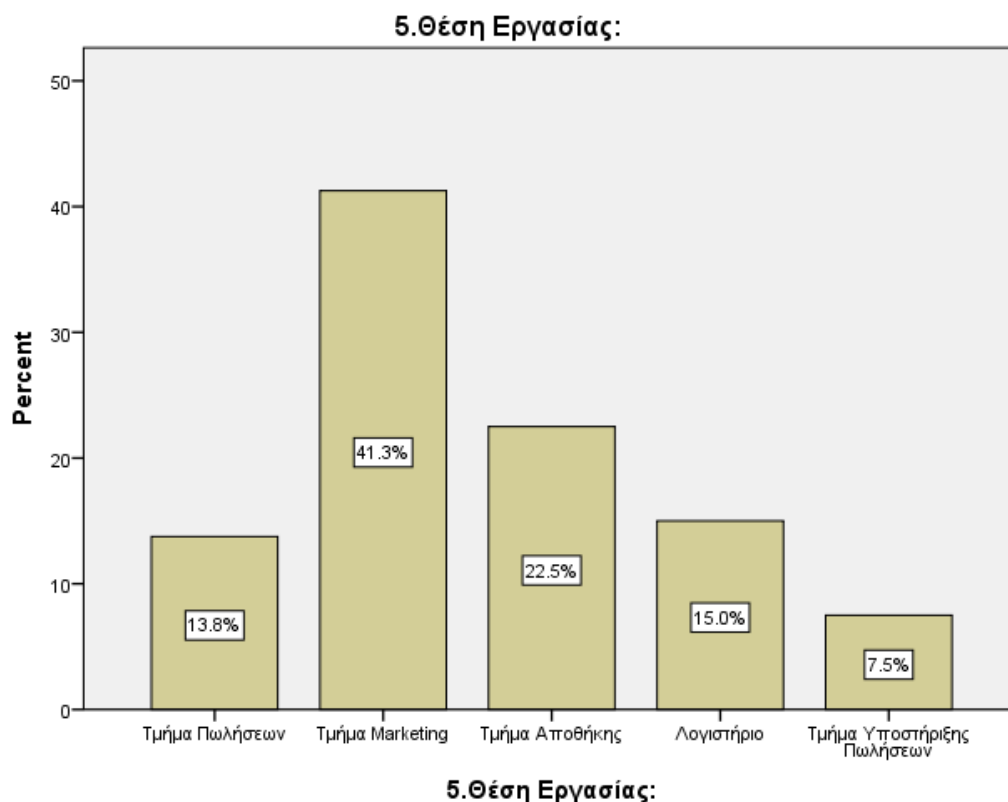


5. Θέση Εργασίας:

Το 41,3% των ερωτηθέντων εργάζεται στο Τμήμα Marketing της επιχείρησης, το 22,5% στο Τμήμα Αποθήκης, το 15% στο Λογιστήριο, το 13,8% στο Τμήμα Πωλήσεων και το υπόλοιπο 7,5% στο Τμήμα Υποστήριξης Πωλήσεων. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

5. Θέση Εργασίας:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Τμήμα Πωλήσεων	11	13.8	13.8	13.8
	Τμήμα Marketing	33	41.3	41.3	55.0
	Τμήμα Αποθήκης	18	22.5	22.5	77.5
	Λογιστήριο	12	15.0	15.0	92.5
	Τμήμα Υποστήριξης Πωλήσεων	6	7.5	7.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

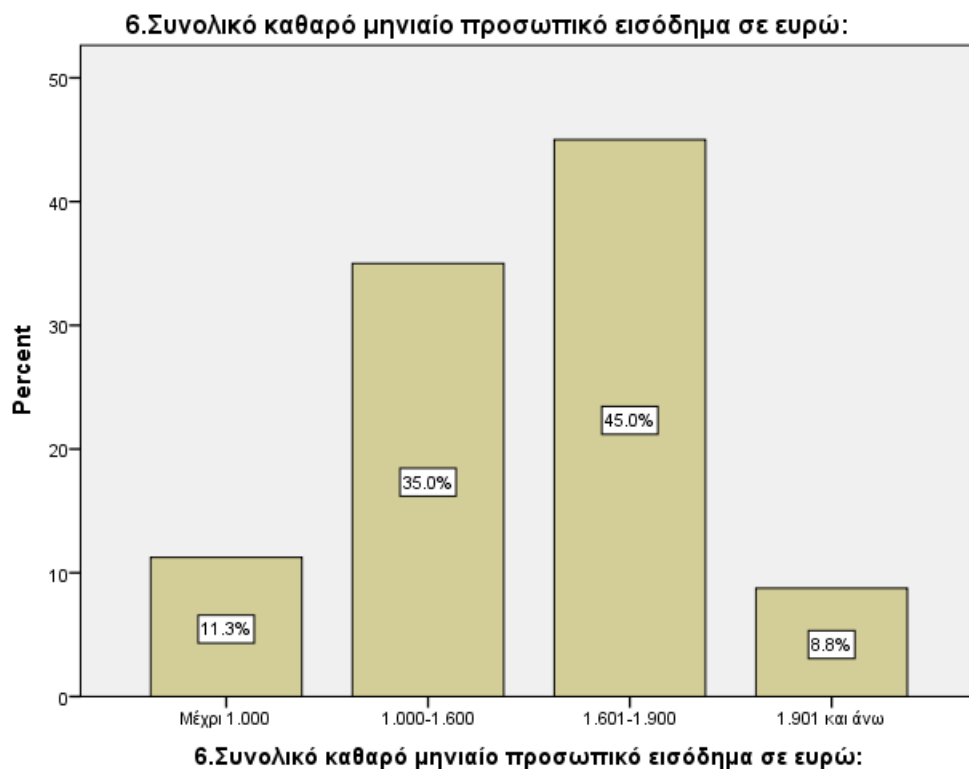


6. Συνολικό καθαρό μηνιαίο προσωπικό εισόδημα σε ευρώ:

Το 45% των ερωτηθέντων είχαν εισόδημα από 1.601-1.900 ευρώ, το 35% από 1.000-1.600 ευρώ, το 11,3% έως 1.000 ευρώ και το υπόλοιπο 8,8% από 1.901 ευρώ και πάνω. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

6. Συνολικό καθαρό μηνιαίο προσωπικό εισόδημα σε ευρώ:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μέχρι 1.000	9	11.3	11.3	11.3
1.000-1.600	28	35.0	35.0	46.3
1.601-1.900	36	45.0	45.0	91.3
1.901 και άνω	7	8.8	8.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	



4.2 Βασικές Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου

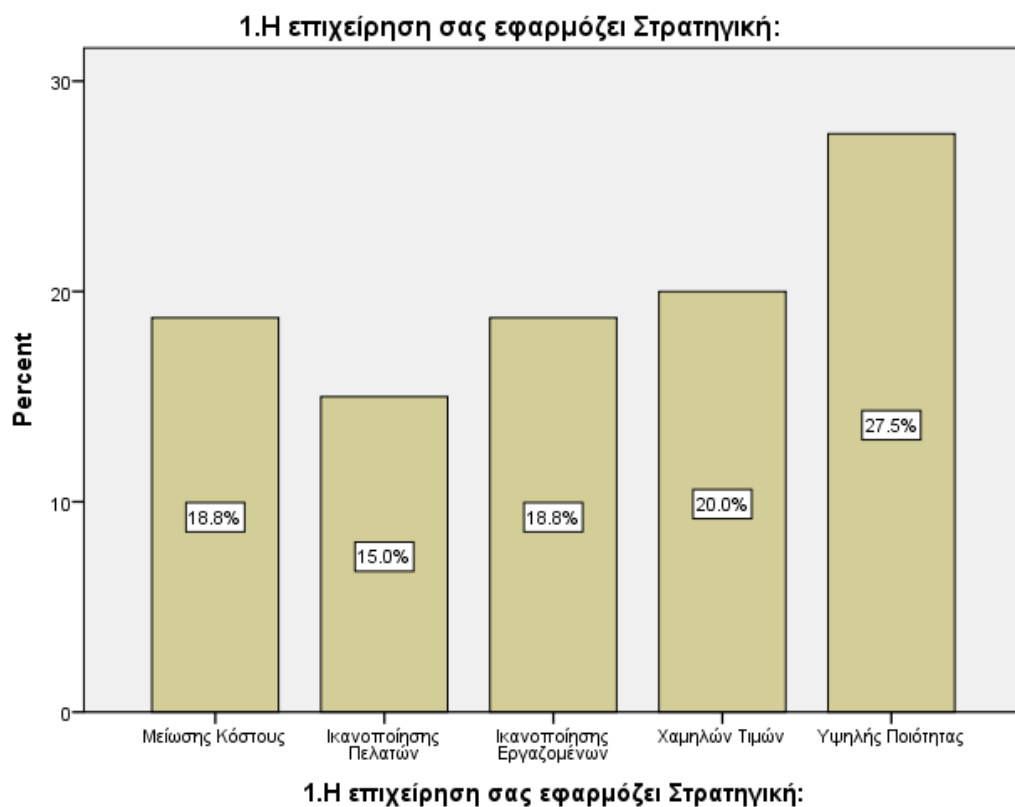
Επιχειρησιακή Στρατηγική

1.Η επιχείρησή σας εφαρμόζει Στρατηγική:

Το 27,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρησή στην οποία εργάζονται εφαρμόζει διάφορες στρατηγικές. Συγκεκριμένα και κατά πλειοψηφία εφαρμόζει Στρατηγική Υψηλής Ποιότητας, το 20% Χαμηλών Τιμών, το 18,8% Ικανοποίησης Εργαζομένων, άλλο ένα 18,8% Μείωσης Κόστους και το υπόλοιπο 15% Ικανοποίησης Πελατών. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

1.Η επιχείρησή σας εφαρμόζει Στρατηγική:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μείωσης Κόστους	15	18.8	18.8	18.8
Ικανοποίησης Πελατών	12	15.0	15.0	33.8
Ικανοποίησης Εργαζομένων	15	18.8	18.8	52.5
Χαμηλών Τιμών	16	20.0	20.0	72.5
Υψηλής Ποιότητας	22	27.5	27.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	



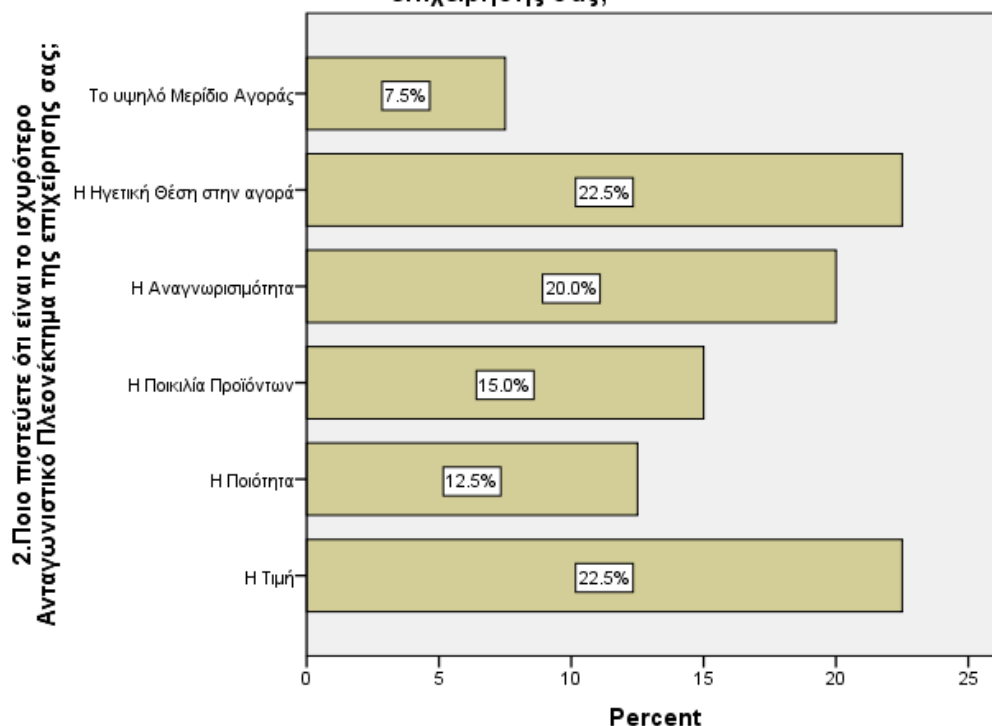
2. Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;

Το 22,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρηση στην οποία εργάζονται έχει αρκετά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θεωρούνται ισχυρά. Συγκεκριμένα, πλεονέκτημα είναι η τιμή. Το ίδιο ποσοστό ατόμων δήλωσαν ως πλεονέκτημα την ηγετική θέση της επιχείρησης στην αγορά, το 20% την αναγνωρισιμότητα της, το 15% την ποικιλία προϊόντων, το 12,5% την ποιότητα και το υπόλοιπο 7,5% το υψηλό μερίδιο που κατέχει στην αγορά. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

2. Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Η Τιμή	18	22.5	22.5	22.5
Η Ποιότητα	10	12.5	12.5	35.0
Η Ποικιλία Προϊόντων	12	15.0	15.0	50.0
Η Αναγνωρισιμότητα	16	20.0	20.0	70.0
Η Ηγετική Θέση στην αγορά	18	22.5	22.5	92.5
Το υψηλό Μερίδιο Αγοράς	6	7.5	7.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

2. Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;



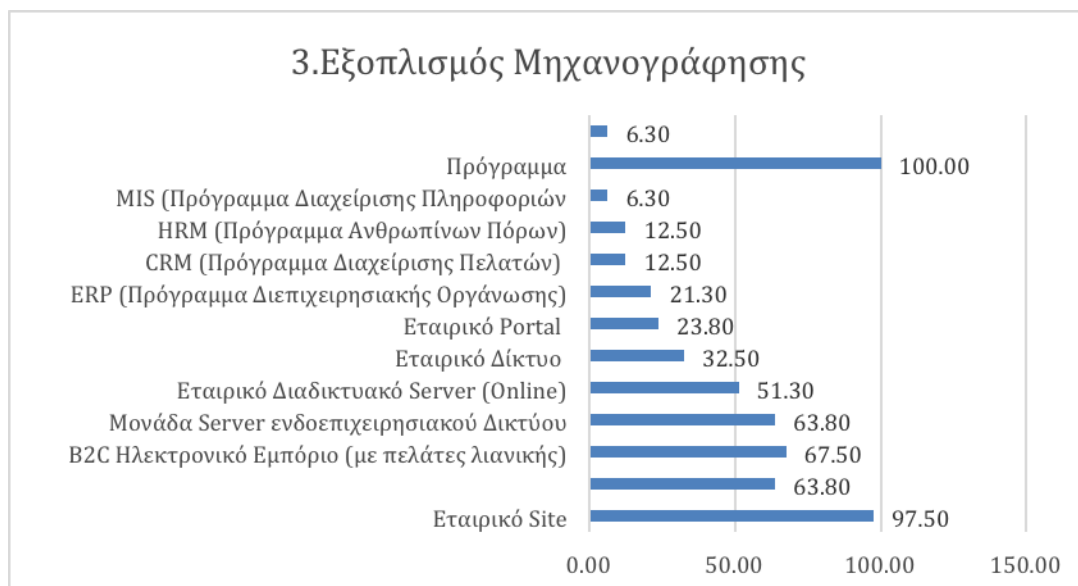
3. Εξοπλισμός Μηχανογράφησης (3.1-3.13)

Το σύνολο των εργαζομένων δήλωσαν πως η επιχείρησή τους έχει πρόγραμμα μισθοδοσίας ως εξοπλισμό μηχανογράφησης, το 97,5% δήλωσαν πως έχει εταιρικό site, το 67,5% δήλωσαν πως έχει B2C ηλεκτρονικό εμπόριο (με πελάτες λιανικής), το 63,8% το B2B ηλεκτρονικό εμπόριο (με πελάτες χονδρικής), άλλο ένα 63,8% πως έχει μονάδα Server ενδοεπιχειρησιακού δικτύου, το 51,3% πως έχει εταιρικό διαδικτυακό Server (Online), το 32,5% έχει εταιρικό δίκτυο, το 23,8% έχει εταιρικό Portal, το 21,3% έχει ERP (Πρόγραμμα Διεπιχειρησιακής Οργάνωσης), το 12,5% έχει CRM (Πρόγραμμα Διαχείρισης Πελατών), άλλο ένα 12,5% έχει HRM (Πρόγραμμα Ανθρωπίνων Πόρων), το 6,3% έχει MIS (Πρόγραμμα Διαχείρισης Πληροφοριών Διοίκησης) και το υπόλοιπο 6,3% δήλωσε πως η επιχείρησή κάνει χρήση W.M.S.(Πρόγραμμα Διαχείρισης Αποθήκης). Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

3. Εξοπλισμός Μηχανογράφησης (3.1-3.13)

	Ναι	Όχι
--	-----	-----

Εταιρικό Site	97.5	2.5
B2B Ηλεκτρονικό Εμπόριο (με πελάτες χονδρικής)	63.8	36.3
B2C Ηλεκτρονικό Εμπόριο (με πελάτες λιανικής)	67.5	32.5
Μονάδα Server ενδοεπιχειρησιακού Δικτύου	63.8	36.3
Εταιρικό Διαδικτυακό Server (Online)	51.3	48.8
Εταιρικό Δίκτυο	32.5	67.5
Εταιρικό Portal	23.8	76.3
ERP (Πρόγραμμα Διεπιχειρησιακής Οργάνωσης)	21.3	78.8
CRM (Πρόγραμμα Διαχείρισης Πελατών)	12.5	87.5
HRM (Πρόγραμμα Ανθρωπίνων Πόρων)	12.5	87.5
MIS (Πρόγραμμα Διαχείρισης Πληροφοριών Διοίκησης)	6.3	93.8
Πρόγραμμα Μισθοδοσίας	100.0	
Χρήση W.M.S. (Πρόγραμμα Διαχείρισης Αποθήκης)	6.3	93.8



4. Η επιχείρησή σας συνεργάστηκε με Εξωτερικούς Συμβούλους Επιχειρήσεων κατά το προηγούμενο έτος;

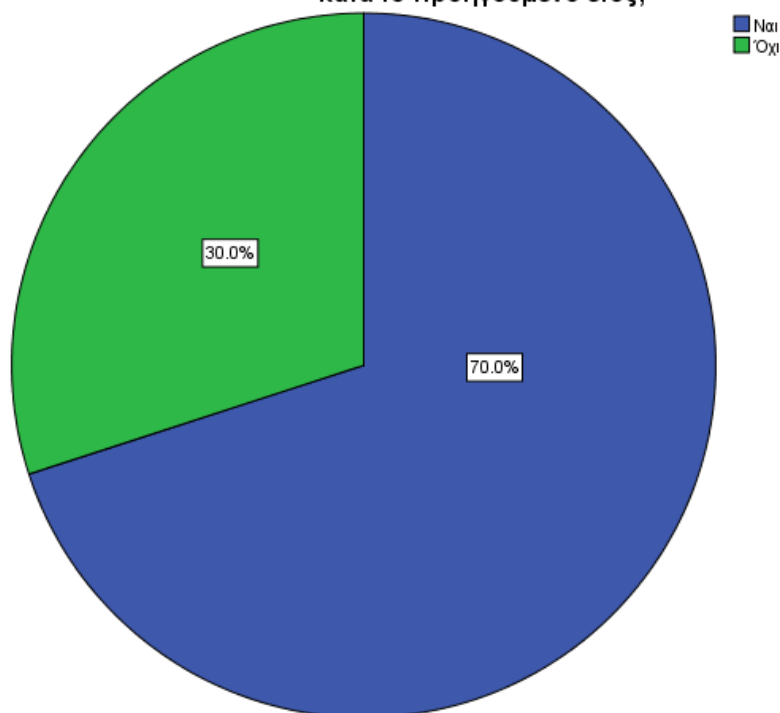
Το 70% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρησή τους συνεργάστηκε με Εξωτερικούς Συμβούλους Επιχειρήσεων κατά το προηγούμενο έτος ενώ το υπόλοιπο 30% απάντησαν αρνητικά. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

4. Η επιχείρησή σας συνεργάστηκε με Εξωτερικούς Συμβούλους

Επιχειρήσεων κατά το προηγούμενο έτος;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	56	70.0	70.0	70.0
	Όχι	24	30.0	30.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

4. Η επιχείρησή σας συνεργάστηκε με Εξωτερικούς Συμβούλους Επιχειρήσεων κατά το προηγούμενο έτος;



Προϊόντα, Ανταγωνιστικότητα και Αγορές

5. Ποιος είναι ο συνολικός αριθμός Κωδικών Προϊόντων που διακινούνται από την επιχείρησή σας;

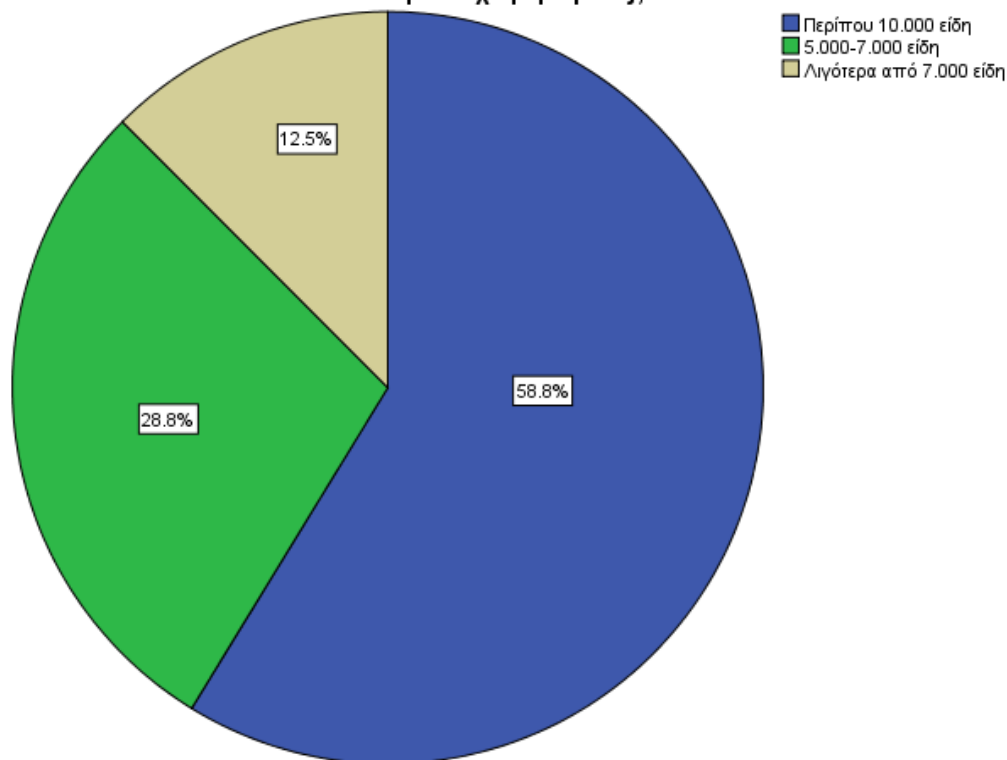
Το 58,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο συνολικός αριθμός κωδικών προϊόντων που διακινούνται από την επιχείρησή τους είναι περίπου 10.000 είδη, το 28,8% από

5.000-7.000 είδη και το 12,5% είναι λιγότερα από 7.000 είδη. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

5. Ποιος είναι ο συνολικός αριθμός Κωδικών Προϊόντων που διακινούνται από την επιχείρησή σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Περίπου 10.000 είδη	47	58.8	58.8	58.8
	5.000-7.000 είδη	23	28.8	28.8	87.5
	Λιγότερα από 7.000 είδη	10	12.5	12.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

5. Ποιος είναι ο συνολικός αριθμός Κωδικών Προϊόντων που διακινούνται από την επιχείρησή σας;



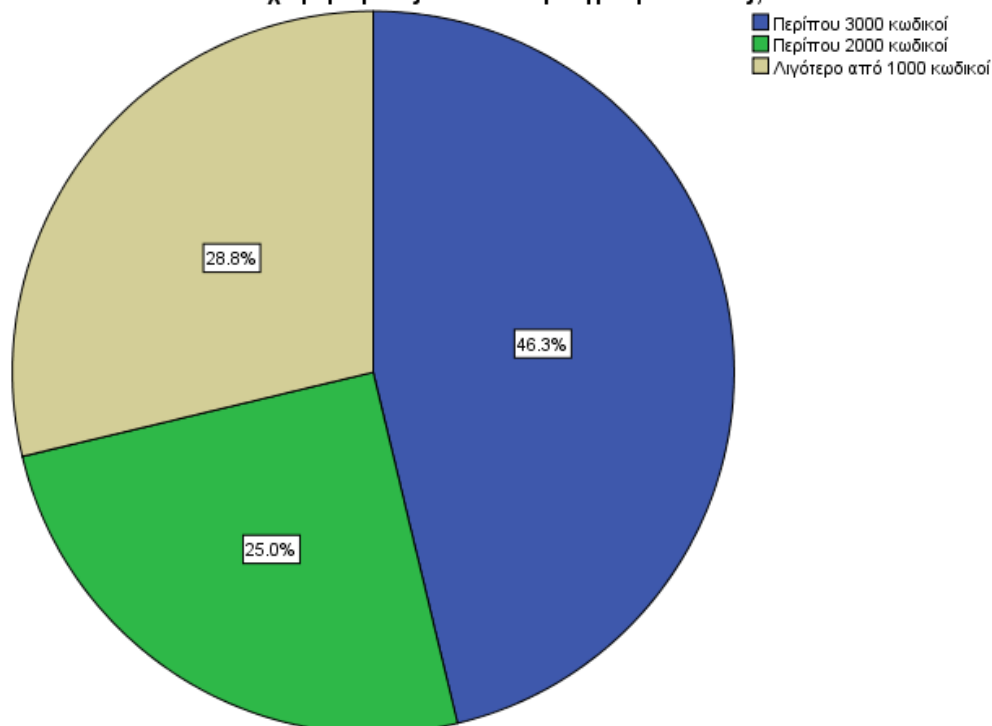
6. Ποιος είναι ο αριθμός Νέων Κωδικών Προϊόντων που προστέθηκαν στην επιχείρησή σας κατά το προηγούμενο έτος;

Το 46,3% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο αριθμός νέων κωδικών προϊόντων, που προστέθηκαν στην επιχείρηση κατά το προηγούμενο έτος είναι περίπου 3.000 κωδικοί, το 28,8% λιγότερο από 1.000 κωδικούς και το 25% δήλωσαν πως ο αριθμός νέων κωδικών προϊόντων που προστέθηκαν στην επιχείρηση κατά το προηγούμενο έτος είναι περίπου 2.000 κωδικοί. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

6. Ποιος είναι ο αριθμός Νέων Κωδικών Προϊόντων που προστέθηκαν στην επιχείρησή σας κατά το προηγούμενο έτος;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Περίπου 3000 κωδικοί	37	46.3	46.3	46.3
Περίπου 2000 κωδικοί	20	25.0	25.0	71.3
Λιγότερο από 1000 κωδικοί	23	28.8	28.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

6. Ποιος είναι ο αριθμός Νέων Κωδικών Προϊόντων που προστέθηκαν στην επιχείρησή σας κατά το προηγούμενο έτος;



7. Πόσοι είναι οι Εργαζόμενοι (σε αριθμό) του Τμήματος/Διεύθυνσης Πωλήσεων της επιχείρησής σας;

Οι εργαζόμενοι του Τμήματος/Διεύθυνσης Πωλήσεων της επιχείρησής σας είναι 11. Ακολουθεί ο πίνακας:

7. Πόσοι είναι οι Εργαζόμενοι (σε αριθμό) του Τμήματος/Διεύθυνσης Πωλήσεων της επιχείρησής σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 11	80	100.0	100.0	100.0

8. Από πόσους (σε αριθμό) Εργαζομένους αποτελείται το προσωπικό Υποστήριξης Πωλήσεων της επιχείρησής σας;

Οι εργαζόμενοι του Τμήματος Υποστήριξης Πωλήσεων της επιχείρησής είναι 6. Ακολουθεί ο πίνακας.

8. Από πόσους (σε αριθμό) Εργαζομένους αποτελείται το προσωπικό Υποστήριξης Πωλήσεων της επιχείρησής σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6	80	100.0	100.0	100.0

Διαχείριση Αποθήκης

9. Διαθέτει η επιχείρησή σας Ιδιόκτητους Αποθηκευτικούς Χώρους;

Το σύνολο των ερωτηθέντων δήλωσε πως η επιχείρησή τους διαθέτει Ιδιόκτητους Αποθηκευτικούς Χώρους. Ακολουθεί ο πίνακας.

9. Διαθέτει η επιχείρησή σας Ιδιόκτητους Αποθηκευτικούς Χώρους;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	80	100.0	100.0	100.0

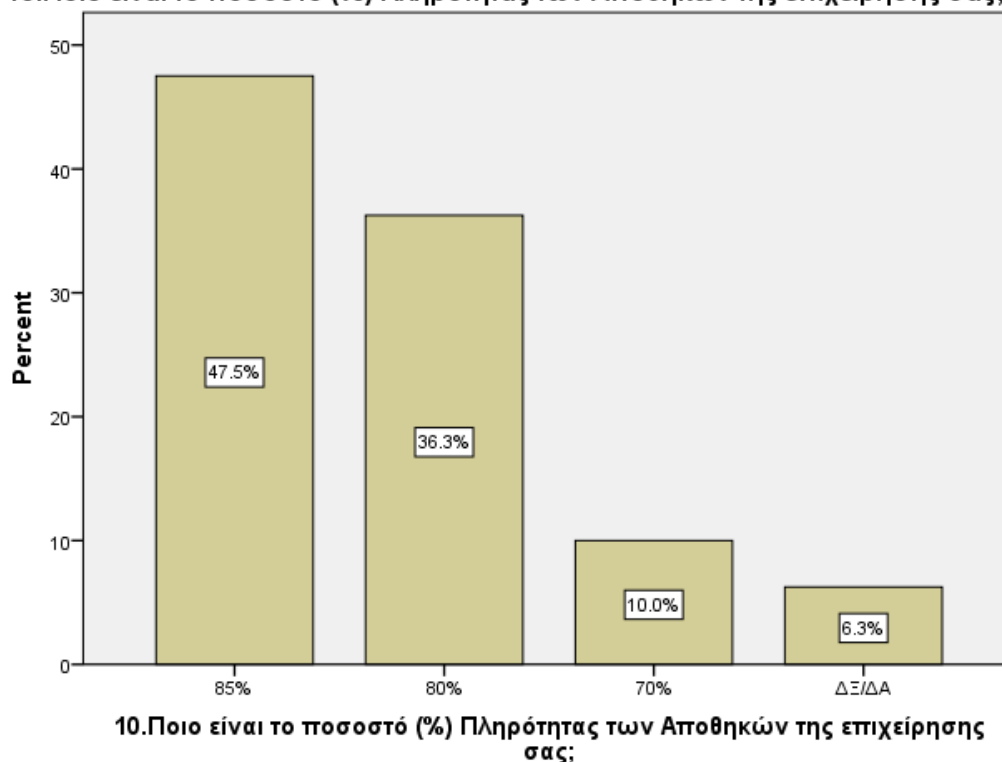
10. Ποιο είναι το ποσοστό (%) Πληρότητας των Αποθηκών της επιχείρησής σας;

Το 47,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως το ποσοστό πληρότητας των αποθηκών της επιχείρησής είναι 85%, το 36,3% δήλωσαν πως το ποσοστό είναι 80%, το 10% δήλωσαν πως το ποσοστό είναι 70% και το υπόλοιπο 6,3% δήλωσαν πως δεν γνωρίζουν ποιο είναι το ποσοστό πληρότητας των αποθηκών της επιχείρησής. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

10. Ποιο είναι το ποσοστό (%) Πληρότητας των Αποθηκών της επιχείρησής σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 85%	38	47.5	47.5	47.5
80%	29	36.3	36.3	83.8
70%	8	10.0	10.0	93.8
ΔΞ/ΔΑ	5	6.3	6.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

10. Ποιο είναι το ποσοστό (%) Πληρότητας των Αποθηκών της επιχείρησής σας;



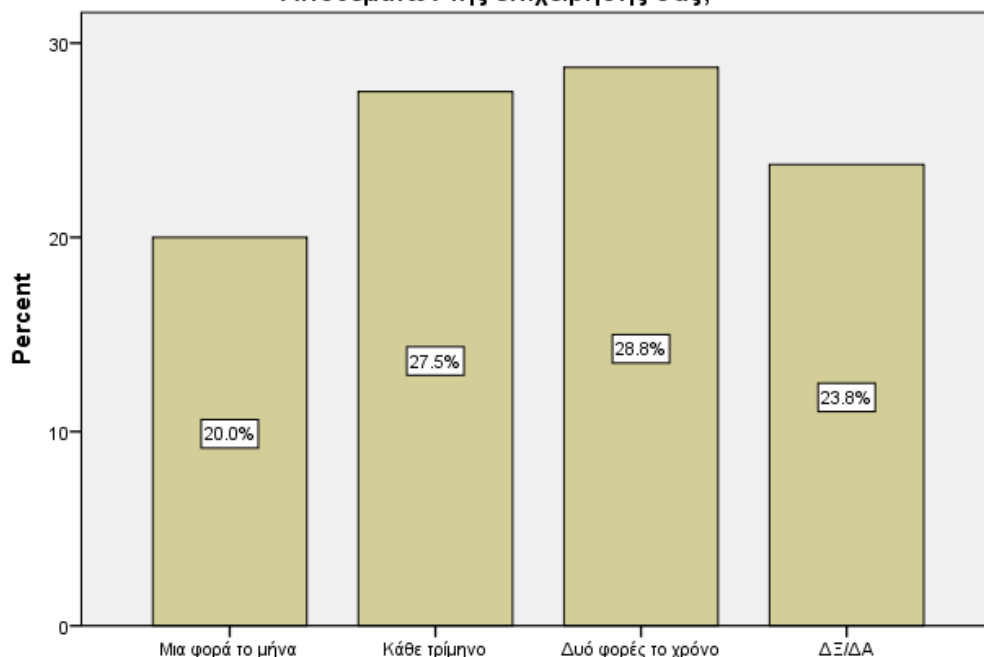
11. Κάθε πόσους μήνες (σε αριθμό) πραγματοποιούνται Φυσικές Απογραφές των Αποθεμάτων της επιχείρησής σας;

Το 28,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρησή τους πραγματοποιεί δυο φορές το χρόνο φυσικές απογραφές των αποθεμάτων της, το 27,5% κάθε τρίμηνο, το 23,8% δεν γνωρίζει και το υπόλοιπο 20% μια φορά το μήνα. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

11. Κάθε πόσους μήνες (σε αριθμό) πραγματοποιούνται Φυσικές Απογραφές των Αποθεμάτων της επιχείρησής σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μια φορά το μήνα	16	20.0	20.0	20.0
Κάθε τρίμηνο	22	27.5	27.5	47.5
Δυό φορές το χρόνο	23	28.8	28.8	76.3
ΔΞ/ΔΑ	19	23.8	23.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

11.Κάθε πόσους μήνες (σε αριθμό) πραγματοποιούνται Φυσικές Απογραφές των Αποθεμάτων της επιχείρησής σας;



11.Κάθε πόσους μήνες (σε αριθμό) πραγματοποιούνται Φυσικές Απογραφές των Αποθεμάτων της επιχείρησής σας;

12. Πόσα (σε αριθμό) Φορτηγά Οχήματα διακίνησης προϊόντων διαθέτει η επιχείρησή σας;

Το σύνολο των ερωτηθέντων δήλωσε πως η επιχείρησή τους διαθέτει **10** φορτηγά οχήματα διακίνησης προϊόντων. Ακολουθεί ο πίνακας.

12. Πόσα (σε αριθμό) Φορτηγά Οχήματα διακίνησης προϊόντων διαθέτει η επιχείρησή σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10	80	100.0	100.0

13. Πόσα (σε αριθμό) Μηχανοκίνητα Ανυψωτικά Μηχανήματα διαθέτει η επιχείρησή σας;

Το σύνολο των ερωτηθέντων δήλωσε πως η επιχείρησή τους διαθέτει **3** μηχανοκίνητα ανυψωτικά μηχανήματα. Ακολουθεί ο πίνακας.

13. Πόσα (σε αριθμό) Μηχανοκίνητα Ανυψωτικά Μηχανήματα διαθέτει η επιχείρησή σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	80	100.0	100.0	100.0

14. Πόσα (σε αριθμό) τ.μ. είναι το εμβαδό των Στεγασμένων Αποθηκευτικών Χώρων που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας;

Το σύνολο των ερωτηθέντων δήλωσε πως η επιχείρησή τους διαθέτει **19.500 m²** στεγασμένους αποθηκευτικούς χώρους. Ακολουθεί ο πίνακας.

14. Πόσα (σε αριθμό) τ.μ. είναι το εμβαδό των Στεγασμένων Αποθηκευτικών Χώρων που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 19500	80	100.0	100.0	100.0

15. Πόσα (σε αριθμό) τ.μ. είναι το εμβαδό των Υπαίθριων Αποθηκευτικών Χώρων που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας;

Το σύνολο των ερωτηθέντων δήλωσε πως η επιχείρησή τους διαθέτει **2.000 m²** υπαίθριους αποθηκευτικούς χώρους. Ακολουθεί ο πίνακας.

15. Πόσα (σε αριθμό) τ.μ. είναι το εμβαδό των Υπαίθριων Αποθηκευτικών Χώρων που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2000	80	100.0	100.0	100.0

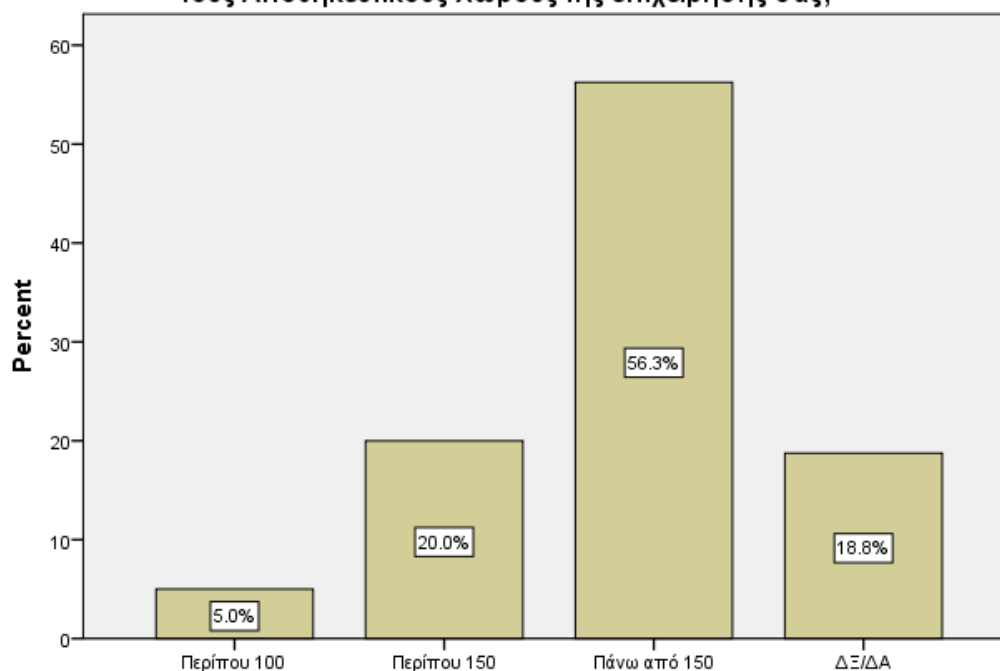
16. Πόσες (σε αριθμό) Παλέτες προϊόντων διακινούνται ημερησίως, από και προς τους Αποθηκευτικούς Χώρους της επιχείρησής σας;

Το 56,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως διακινούνται ημερησίως πάνω από 150 παλέτες προϊόντων από και προς τους αποθηκευτικούς χώρους της επιχείρησής τους, το 20% περίπου 150 παλέτες, το 18,8% δεν γνωρίζουν και το υπόλοιπο 5% δήλωσαν πως διακινούνται ημερησίως περίπου 100 παλέτες προϊόντων. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

16. Πόσες (σε αριθμό) Παλέτες προϊόντων διακινούνται ημερησίως, από και προς τους Αποθηκευτικούς Χώρους της επιχείρησής σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Περίπου 100	4	5.0	5.0	5.0
Περίπου 150	16	20.0	20.0	25.0
Πάνω από 150	45	56.3	56.3	81.3
ΔΞ/ΔΑ	15	18.8	18.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

16. Πόσες (σε αριθμό) Παλέτες προϊόντων διακινούνται ημερησίως, από και προς τους Αποθηκευτικούς Χώρους της επιχείρησής σας;



16. Πόσες (σε αριθμό) Παλέτες προϊόντων διακινούνται ημερησίως, από και προς τους Αποθηκευτικούς Χώρους της επιχείρησής σας;

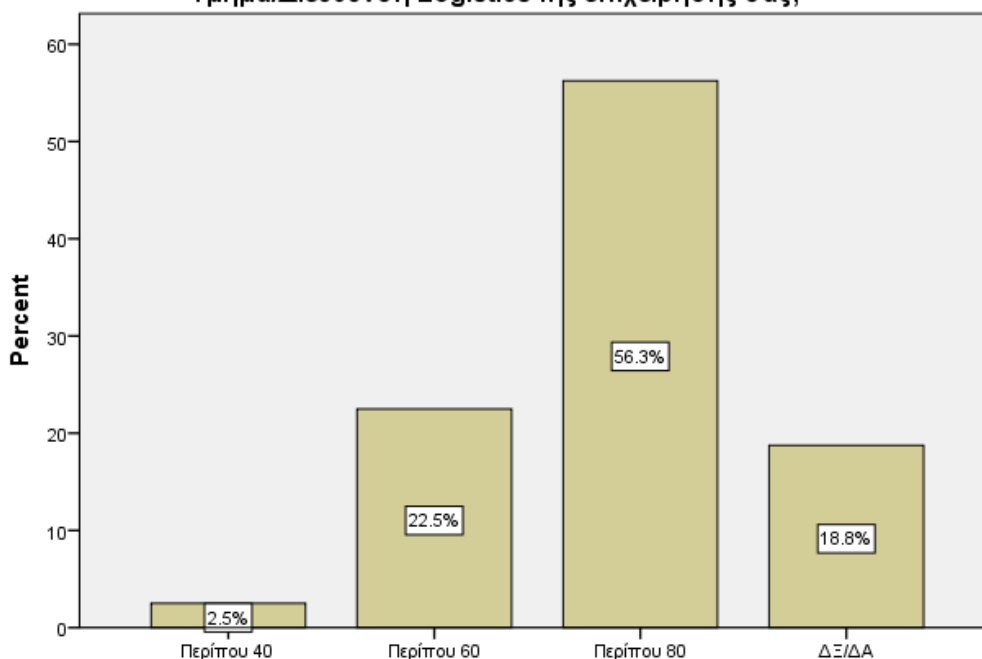
17. Πόσες (σε αριθμό) Παραγγελίες ημερησίως διεκπεραιώνει το Τμήμα/Διεύθυνση Logistics της επιχείρησής σας;

Το 56,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως το Τμήμα/Διεύθυνση Logistics της επιχείρησής τους διεκπεραιώνει περίπου 80 παραγγελίες ημερησίως, το 22,5% περίπου 60 παραγγελίες, το 18,8% δεν γνωρίζουν και το υπόλοιπο 2,5% δήλωσαν πως διεκπεραιώνει περίπου 40 παραγγελίες ημερησίως. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

17. Πόσες (σε αριθμό) Παραγγελίες ημερησίως διεκπεραιώνει το Τμήμα/Διεύθυνση Logistics της επιχείρησής σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Περίπου 40	2	2.5	2.5	2.5
Περίπου 60	18	22.5	22.5	25.0
Περίπου 80	45	56.3	56.3	81.3
ΔΞ/ΔΑ	15	18.8	18.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

17.Πόσες (σε αριθμό) Παραγγελίες ημερησίως διεκπεραιώνει το Τμήμα/Διεύθυνση Logistics της επιχείρησής σας;



17.Πόσες (σε αριθμό) Παραγγελίες ημερησίως διεκπεραιώνει το Τμήμα/Διεύθυνση Logistics της επιχείρησής σας;

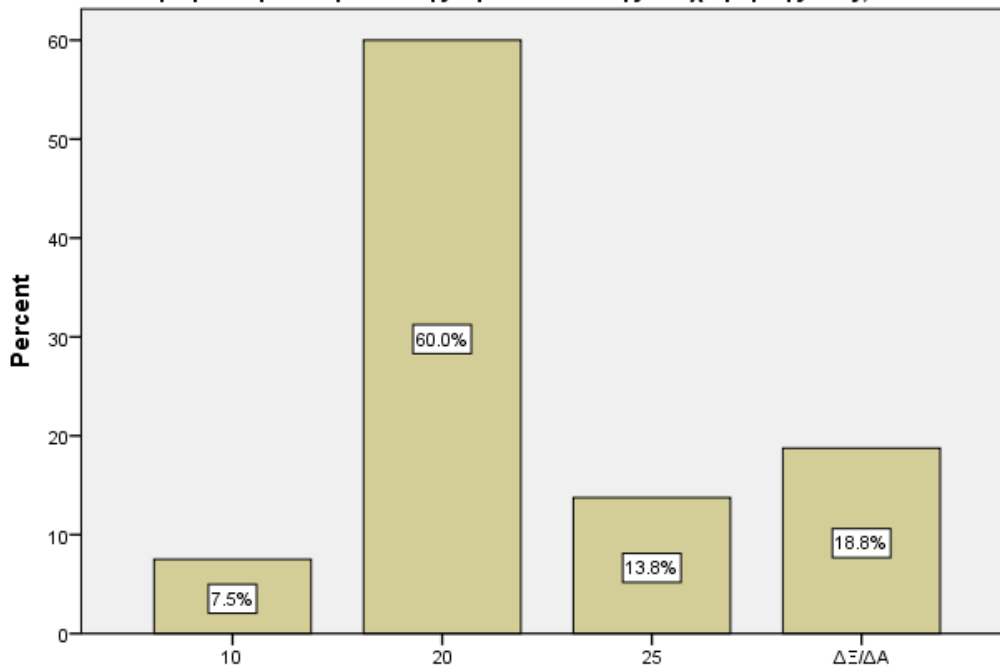
18. Πόσα (σε αριθμό) Σημεία Παράδοσης εξυπηρετεί κατά μέσο όρο ένα Δρομολόγιο παράδοσης προϊόντων της επιχείρησής σας;

Το 60% των εργαζομένων δήλωσαν πως τα σημεία παράδοσης που εξυπηρετεί κατά μέσο όρο ένα δρομολόγιο παράδοσης προϊόντων της επιχείρησής είναι 20, το 18,8% δεν γνωρίζουν, το 13,8% δήλωσε πως τα σημεία παράδοσης που εξυπηρετεί κατά μέσο όρο ένα δρομολόγιο είναι 25 και το υπόλοιπο 7,5% δήλωσαν πως είναι 10. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

18. Πόσα (σε αριθμό) Σημεία Παράδοσης εξυπηρετεί κατά μέσο όρο ένα Δρομολόγιο παράδοσης προϊόντων της επιχείρησής σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10	6	7.5	7.5	7.5
	20	48	60.0	60.0	67.5
	25	11	13.8	13.8	81.3
	ΔΞ/ΔΑ	15	18.8	18.8	100.0
Total		80	100.0	100.0	

18.Πόσα (σε αριθμό) Σημεία Παράδοσης εξυπηρετεί κατά μέσο όρο ένα Δρομολόγιο παράδοσης προϊόντων της επιχείρησής σας;



18.Πόσα (σε αριθμό) Σημεία Παράδοσης εξυπηρετεί κατά μέσο όρο ένα Δρομολόγιο παράδοσης προϊόντων της επιχείρησής σας;

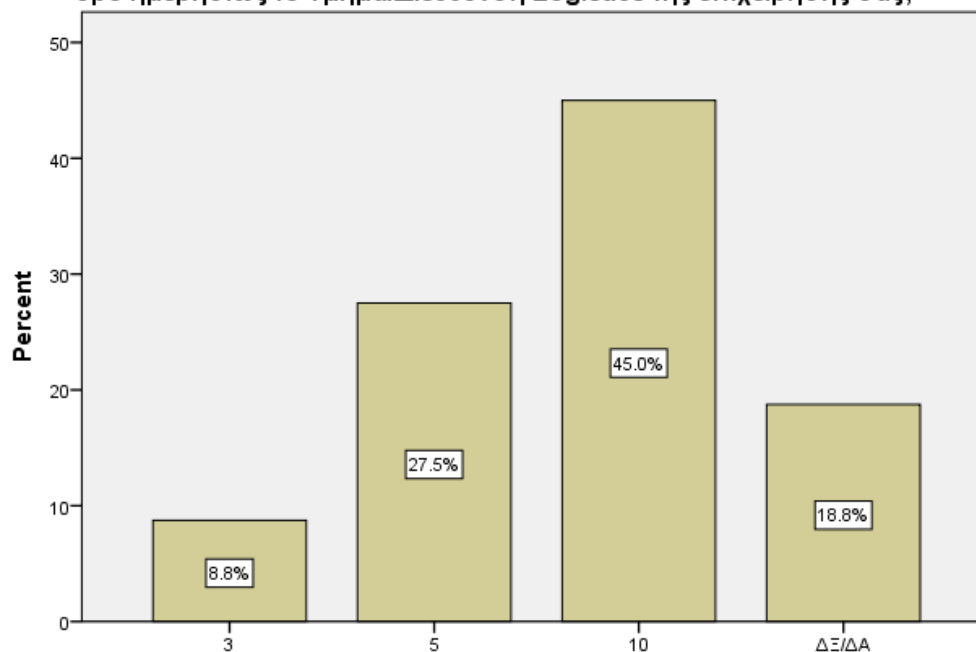
19. Πόσα (σε αριθμό) Δρομολόγια παράδοσης προϊόντων αποστέλλει κατά μέσο όρο ημερησίως το Τμήμα/Διεύθυνση Logistics της επιχείρησής σας;

Το 45% των εργαζομένων δήλωσαν πως τα δρομολόγια παράδοσης προϊόντων που αποστέλλει κατά μέσο όρο ημερησίως το Τμήμα/Διεύθυνση Logistics της επιχείρησής τους είναι 10, το 27,5 είναι 5, το 18,8% % δεν γνωρίζουν και το υπόλοιπο 8,8% δήλωσαν πως είναι 3. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

19. Πόσα (σε αριθμό) Δρομολόγια παράδοσης προϊόντων αποστέλλει κατά μέσο όρο ημερησίως το Τμήμα/Διεύθυνση Logistics της επιχείρησής σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	8.8	8.8	8.8
	5	22	27.5	27.5	36.3
	10	36	45.0	45.0	81.3
	ΔΞ/ΔΑ	15	18.8	18.8	100.0
Total		80	100.0	100.0	

19. Πόσα (σε αριθμό) Δρομολόγια παράδοσης προϊόντων αποστέλλει κατά μέσο όρο ημερησίως το Τμήμα/Διεύθυνση Logistics της επιχείρησής σας;



19. Πόσα (σε αριθμό) Δρομολόγια παράδοσης προϊόντων αποστέλλει κατά μέσο όρο ημερησίως το Τμήμα/Διεύθυνση Logistics της επιχείρησής σας;

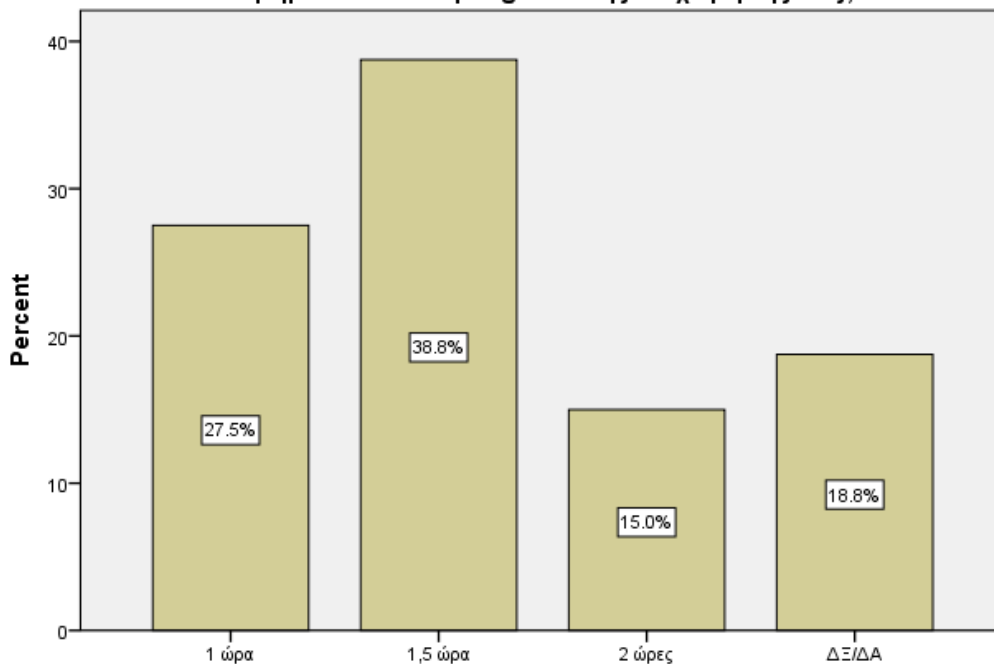
20. Πόσες ώρες (σε αριθμό) είναι ο μέσος Χρόνος Παράδοσης μιας παραγγελίας από το Τμήμα/Διεύθυνση Logistics της επιχείρησής σας;

Το 38,8% των εργαζομένων δήλωσαν πως ο μέσος χρόνος παράδοσης μιας παραγγελίας από το Τμήμα/Διεύθυνση Logistics της επιχείρησής τους είναι 1,5 ώρα, το 27,5% είναι 1 ώρα, το 18,8% % δεν γνωρίζουν και το υπόλοιπο 15% είναι 2 ώρες. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

20. Πόσες ώρες (σε αριθμό) είναι ο μέσος Χρόνος Παράδοσης μιας παραγγελίας από το Τμήμα/Διεύθυνση Logistics της επιχείρησής σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 ώρα	22	27.5	27.5	27.5
	1,5 ώρα	31	38.8	38.8	66.3
	2 ώρες	12	15.0	15.0	81.3
	ΔΞ/ΔΑ	15	18.8	18.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

20. Πόσες ώρες (σε αριθμό) είναι ο μέσος Χρόνος Παράδοσης μιας παραγγελίας από το Τμήμα/Διεύθυνση Logistics της επιχείρησής σας;



20. Πόσες ώρες (σε αριθμό) είναι ο μέσος Χρόνος Παράδοσης μιας παραγγελίας από το Τμήμα/Διεύθυνση Logistics της επιχείρησής σας;

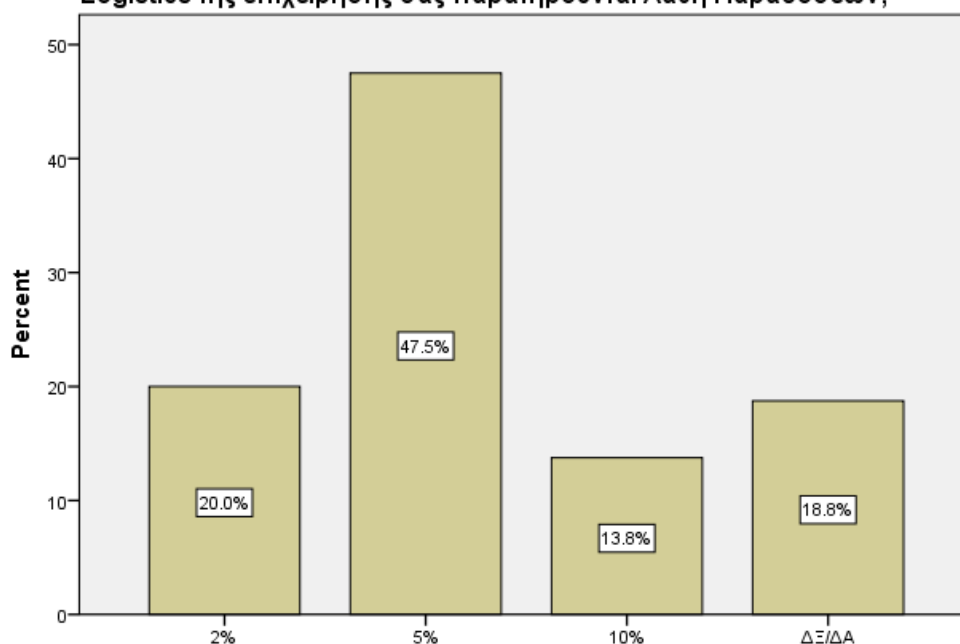
21. Σε τι ποσοστό (%) των παραγγελιών που εκτελεί το Τμήμα/Διεύθυνση Logistics της επιχείρησής σας παρατηρούνται Λάθη Παραδόσεων;

Το 47,5% των εργαζομένων δήλωσαν πως τα λάθη στις παραδόσεις των παραγγελιών που εκτελεί το Τμήμα/Διεύθυνση Logistics που παρατηρούνται αποτελούν το 5% του συνόλου, το 20% δήλωσε ότι αποτελούν το 2% του συνόλου, το 18,8% δεν γνωρίζουν και το υπόλοιπο 13,8% δήλωσε ότι αποτελούν το 10% του συνόλου. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

21. Σε τι ποσοστό (%) των παραγγελιών που εκτελεί το Τμήμα/Διεύθυνση Logistics της επιχείρησής σας παρατηρούνται λάθη Παραδόσεων;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2%	16	20.0	20.0	20.0
	5%	38	47.5	47.5	67.5
	10%	11	13.8	13.8	81.3
	ΔΞ/ΔΑ	15	18.8	18.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

21. Σε τι ποσοστό (%) των παραγγελιών που εκτελεί το Τμήμα/Διεύθυνση Logistics της επιχείρησής σας παρατηρούνται λάθη Παραδόσεων;



21. Σε τι ποσοστό (%) των παραγγελιών που εκτελεί το Τμήμα/Διεύθυνση Logistics της επιχείρησής σας παρατηρούνται λάθη Παραδόσεων;

22. Διενεργεί η επιχείρησή σας Κυκλικές Απογραφές Αποθεμάτων;

Το σύνολο των ερωτηθέντων δήλωσε πως η επιχείρησή τους δεν διενεργεί κυκλικές απογραφές αποθεμάτων. Ακολουθεί ο πίνακας.

22. Διενεργεί η επιχείρησή σας Κυκλικές Απογραφές Αποθεμάτων;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	80	100.0	100.0	100.0

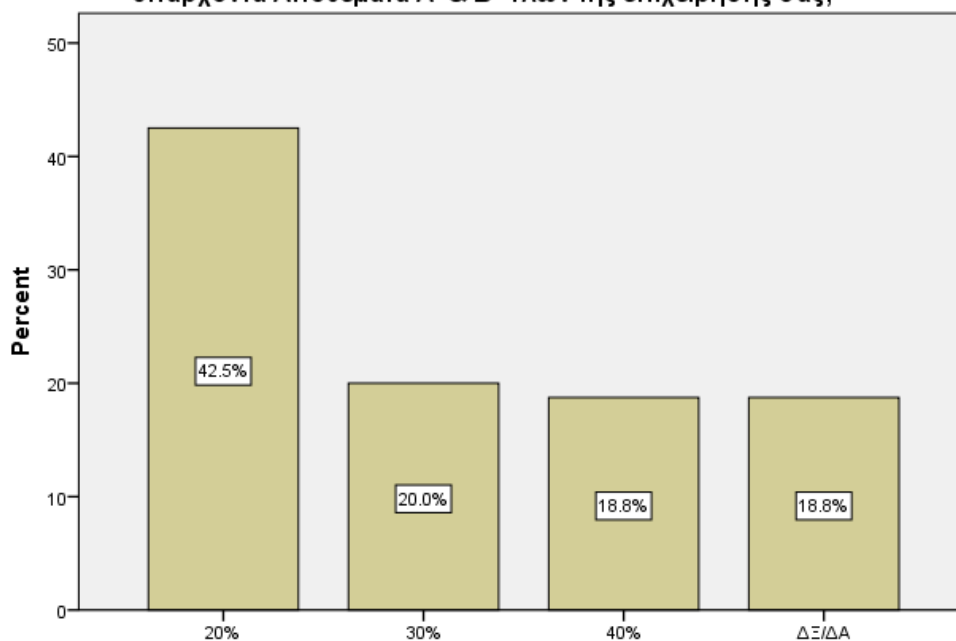
23. Ποιο ποσοστό (%) της ετήσιας Παραγωγής είναι δυνατόν να εκτελεστεί με υπάρχοντα Αποθέματα Α΄ & Β΄ Υλών της επιχείρησής σας;

Το 42,5% των εργαζομένων δήλωσαν πως το 20% της ετήσιας παραγωγής είναι δυνατόν να εκτελεστεί με υπάρχοντα αποθέματα Α΄ & Β΄ Υλών της επιχείρησής τους, το 20% δήλωσαν το 30%, το 18,8% δήλωσαν το 40% και το υπόλοιπο 18,8% δήλωσαν πως δεν γνωρίζουν. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

23. Ποιο ποσοστό (%) της ετήσιας Παραγωγής είναι δυνατόν να εκτελεστεί με υπάρχοντα Αποθέματα Α΄ & Β΄ Υλών της επιχείρησής σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20%	34	42.5	42.5	42.5
	30%	16	20.0	20.0	62.5
	40%	15	18.8	18.8	81.3
	ΔΞ/ΔΑ	15	18.8	18.8	100.0
Total		80	100.0	100.0	

23. Ποιο ποσοστό (%) της ετήσιας Παραγωγής είναι δυνατόν να εκτελεστεί με υπάρχοντα Αποθέματα Α΄ & Β΄ Υλών της επιχείρησής σας;



23. Ποιο ποσοστό (%) της ετήσιας Παραγωγής είναι δυνατόν να εκτελεστεί με υπάρχοντα Αποθέματα Α΄ & Β΄ Υλών της επιχείρησής σας;

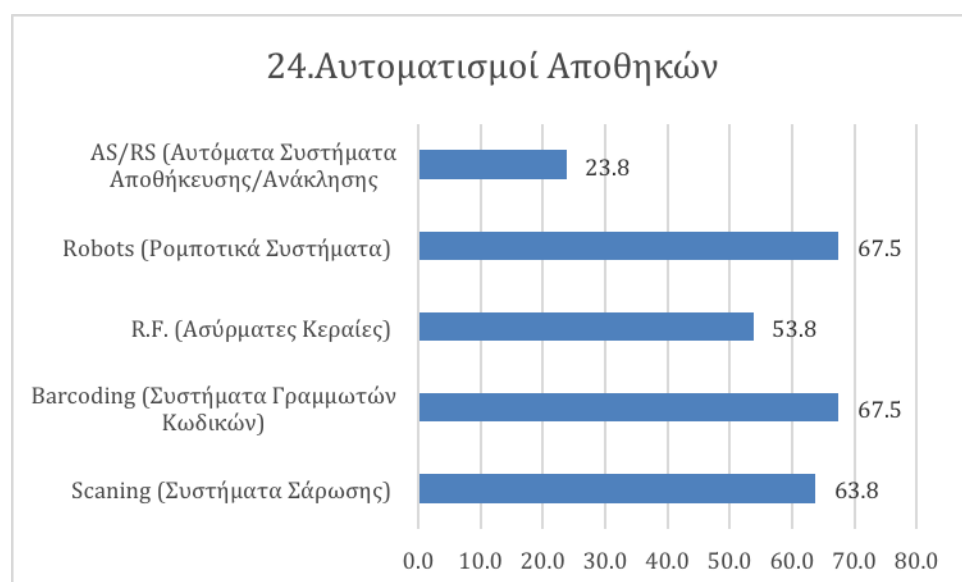
24. Αυτοματισμοί Αποθηκών (24.1-24.5)

Το 67,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η επιχείρησή τους χρησιμοποιεί το Barcoding (Συστήματα Γραμμωτών Κωδικών), άλλο ένα ίδιο ποσοστό δήλωσε πως χρησιμοποιούν Robots (Ρομποτικά Συστήματα), το 63,8% χρησιμοποιούν και το Scanning (Συστήματα Σάρωσης), το 53,8% χρησιμοποιούν και R.F. (Ασύρματες

Κεραίες) και ένα 23,8% δήλωσαν πως χρησιμοποιούν και AS/RS (Αυτόματα Συστήματα Αποθήκευσης/Ανάκλησης. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

24. Αυτοματισμοί Αποθηκών (24.1-24.5)

	Ναι	Όχι
Scanning (Συστήματα Σάρωσης)	63.8	36.3
Barcoding (Συστήματα Γραμμωτών Κωδικών)	67.5	32.5
R.F. (Ασύρματες Κεραίες)	53.8	46.3
Robots (Ρομποτικά Συστήματα)	67.5	32.5
AS/RS (Αυτόματα Συστήματα Αποθήκευσης/Ανάκλησης)	23.8	76.3



Πελάτες

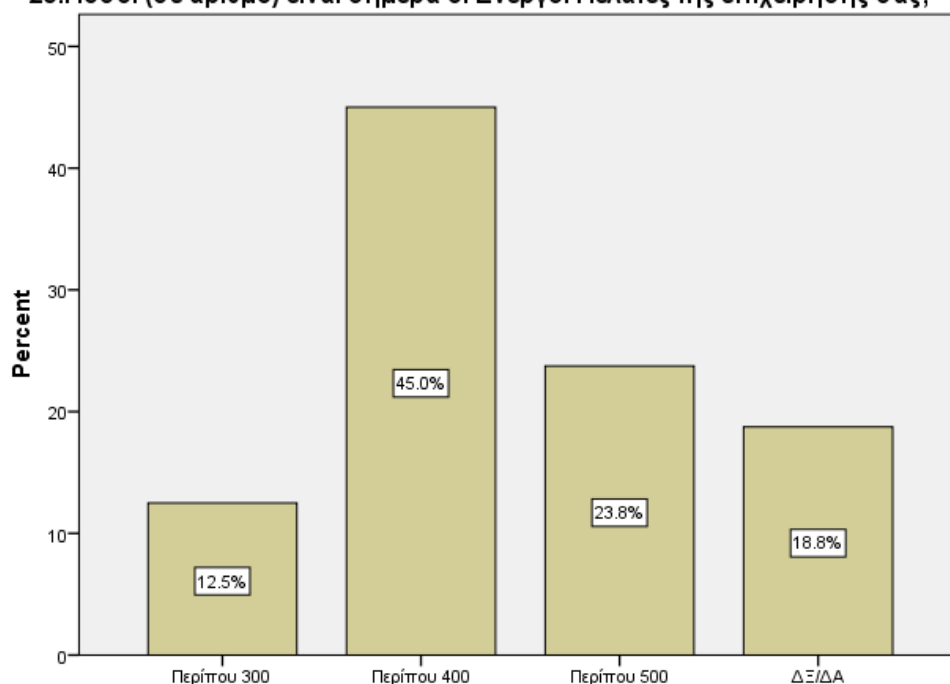
25. Πόσοι (σε αριθμό) είναι σήμερα οι Ενεργοί Πελάτες της επιχείρησής σας;

Το 45% των ερωτηθέντων δήλωσε πως οι ενεργοί πελάτες της επιχείρησής τους σήμερα είναι περίπου 400, το 23,8% περίπου 500, το 18,8% δήλωσαν πως δεν γνωρίζουν και το υπόλοιπο 12,5% δήλωσαν πως οι ενεργοί πελάτες της επιχείρησής τους σήμερα είναι περίπου 300. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

25. Πόσοι (σε αριθμό) είναι σήμερα οι Ενεργοί Πελάτες της επιχείρησής σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Περίπου 300	10	12.5	12.5	12.5
	Περίπου 400	36	45.0	45.0	57.5
	Περίπου 500	19	23.8	23.8	81.3
	ΔΞ/ΔΑ	15	18.8	18.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

25.Πόσοι (σε αριθμό) είναι σήμερα οι Ενεργοί Πελάτες της επιχείρησής σας;



25.Πόσοι (σε αριθμό) είναι σήμερα οι Ενεργοί Πελάτες της επιχείρησής σας;

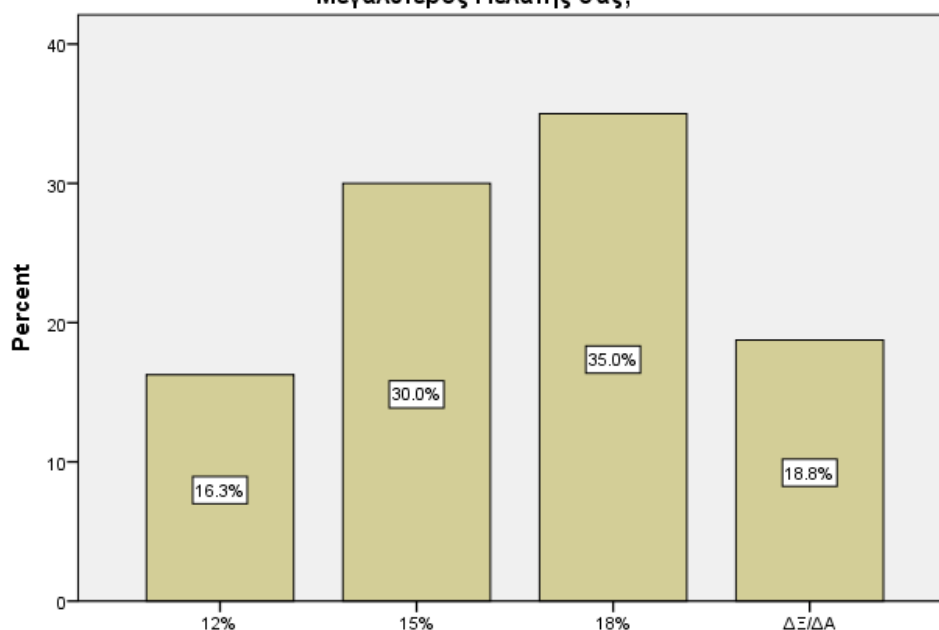
26. Ποιο ποσοστό (%) των συνολικών Πωλήσεων σας σε αξία αντιπροσωπεύει ο Μεγαλύτερος Πελάτης σας;

Το 35% των ερωτηθέντων δήλωσε πως το ποσοστό των συνολικών πωλήσεων σε αξία που αντιπροσωπεύει ο μεγαλύτερος πελάτης της επιχείρησής τους είναι το 18%, το 30% δήλωσε πως είναι το 15%, το 18,8% δήλωσαν πως δεν γνωρίζουν και το υπόλοιπο 16,3% δήλωσαν πως το ποσοστό των συνολικών πωλήσεων σε αξία που αντιπροσωπεύει ο μεγαλύτερος πελάτης είναι το 12%. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

26. Ποιο ποσοστό (%) των συνολικών Πωλήσεων σας σε αξία αντιπροσωπεύει ο Μεγαλύτερος Πελάτης σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 12%	13	16.3	16.3	16.3
15%	24	30.0	30.0	46.3
18%	28	35.0	35.0	81.3
ΔΞ/ΔΑ	15	18.8	18.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

26. Ποιο ποσοστό (%) των συνολικών Πωλήσεων σας σε αξία αντιπροσωπεύει ο Μεγαλύτερος Πελάτης σας;



26. Ποιο ποσοστό (%) των συνολικών Πωλήσεων σας σε αξία αντιπροσωπεύει ο Μεγαλύτερος Πελάτης σας;

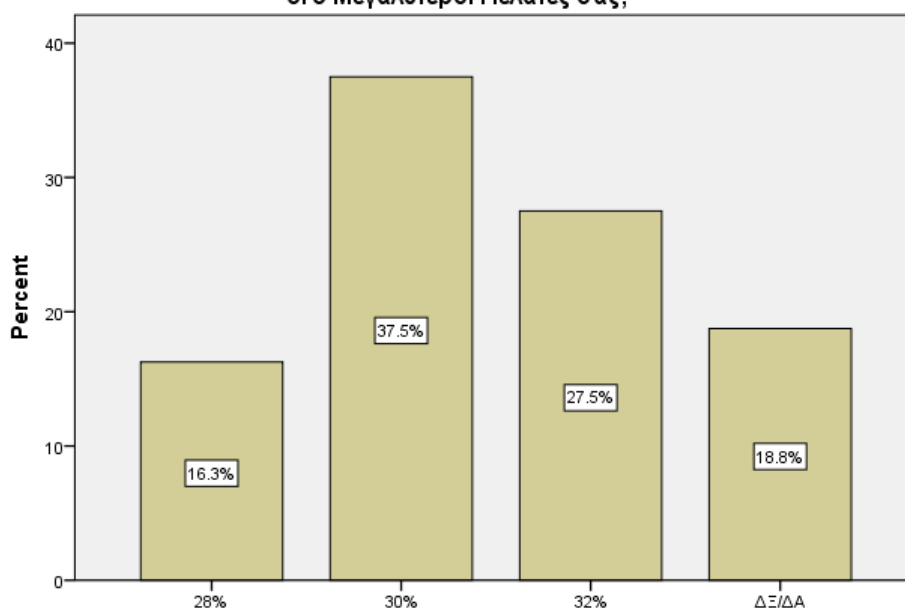
27. Ποιο ποσοστό (%) των συνολικών Πωλήσεων σας σε αξία αντιπροσωπεύουν οι 3 Μεγαλύτεροι Πελάτες σας;

Το 37,5% των ερωτηθέντων δήλωσε πως το ποσοστό των συνολικών πωλήσεων σε αξία που αντιπροσωπεύουν οι 3 μεγαλύτεροι πελάτες της επιχείρησής τους είναι το 30%, το 27,5% δήλωσε πως είναι το 32%, το 18,8% δήλωσαν πως δεν γνωρίζουν και το υπόλοιπο 16,3% δήλωσαν πως το ποσοστό των συνολικών πωλήσεων σε αξία που αντιπροσωπεύουν οι 3 μεγαλύτεροι πελάτες είναι το 28%. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

27. Ποιο ποσοστό (%) των συνολικών Πωλήσεων σας σε αξία αντιπροσωπεύουν οι 3 Μεγαλύτεροι Πελάτες σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 28%	13	16.3	16.3	16.3
30%	30	37.5	37.5	53.8
32%	22	27.5	27.5	81.3
ΔΞ/ΔΑ	15	18.8	18.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

27. Ποιο ποσοστό (%) των συνολικών Πωλήσεων σας σε αξία αντιπροσωπεύουν οι 3 Μεγαλύτεροι Πελάτες σας;



27. Ποιο ποσοστό (%) των συνολικών Πωλήσεων σας σε αξία αντιπροσωπεύουν οι 3 Μεγαλύτεροι Πελάτες σας;

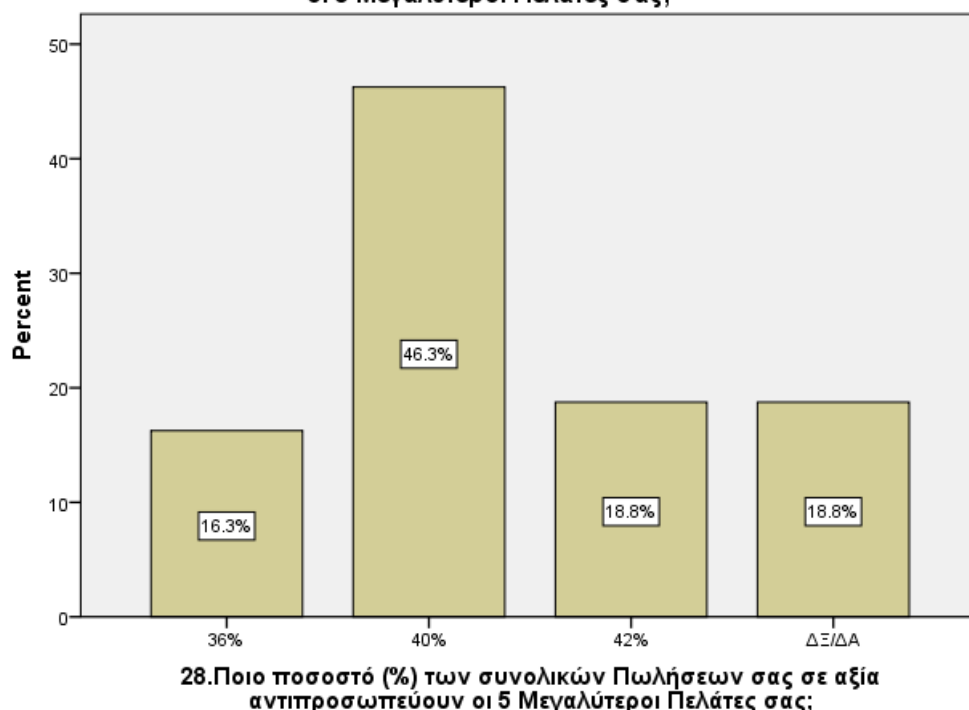
28. Ποιο ποσοστό (%) των συνολικών Πωλήσεων σας σε αξία αντιπροσωπεύουν οι 5 Μεγαλύτεροι Πελάτες σας;

Το 46,3% των ερωτηθέντων δήλωσε πως το ποσοστό των συνολικών πωλήσεων σε αξία που αντιπροσωπεύουν οι 5 μεγαλύτεροι πελάτες της επιχείρησής τους είναι το 40%, το 18,8% δήλωσε πως είναι το 42%, το 18,8% δήλωσαν πως δεν γνωρίζουν και το υπόλοιπο 16,3% δήλωσαν πως το ποσοστό των συνολικών πωλήσεων σε αξία που αντιπροσωπεύουν οι 5 μεγαλύτεροι πελάτες είναι το 36%. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

28.Ποιο ποσοστό (%) των συνολικών Πωλήσεων σας σε αξία αντιπροσωπεύουν οι 5 Μεγαλύτεροι Πελάτες σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	36%	13	16.3	16.3	16.3
	40%	37	46.3	46.3	62.5
	42%	15	18.8	18.8	81.3
	ΔΞ/ΔΑ	15	18.8	18.8	100.0
Total		80	100.0	100.0	

28.Ποιο ποσοστό (%) των συνολικών Πωλήσεων σας σε αξία αντιπροσωπεύουν οι 5 Μεγαλύτεροι Πελάτες σας;



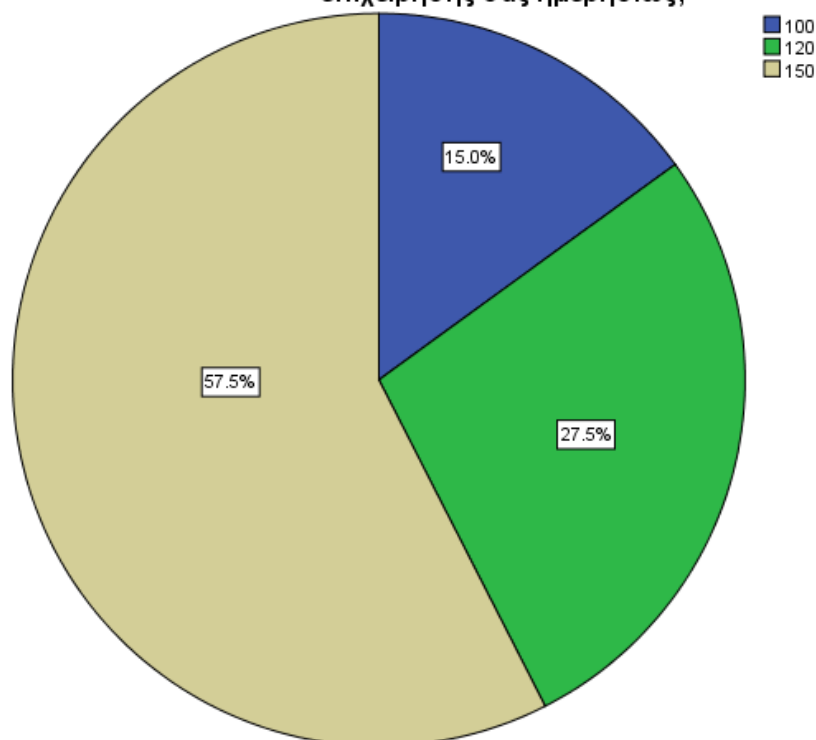
29. Πόσες κατά μέσο όρο Παραγγελιές Πελατών (σε αριθμό) δέχεται η επιχείρησή σας ημερησίως;

Το 57,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως κατά μέσο όρο οι παραγγελιές πελατών, που δέχεται η επιχείρησή τους ημερησίως είναι 150, το 27,5% δήλωσε πως είναι 120 και το υπόλοιπο 15% δήλωσε πως είναι 100. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

29. Πόσες κατά μέσο όρο Παραγγελιές Πελατών (σε αριθμό) δέχεται η επιχείρησή σας ημερησίως;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	100	12	15.0	15.0	15.0
	120	22	27.5	27.5	42.5
	150	46	57.5	57.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

29.Πόσες κατά μέσο όρο Παραγγελιές Πελατών (σε αριθμό) δέχεται η επιχείρησή σας ημερησίως;



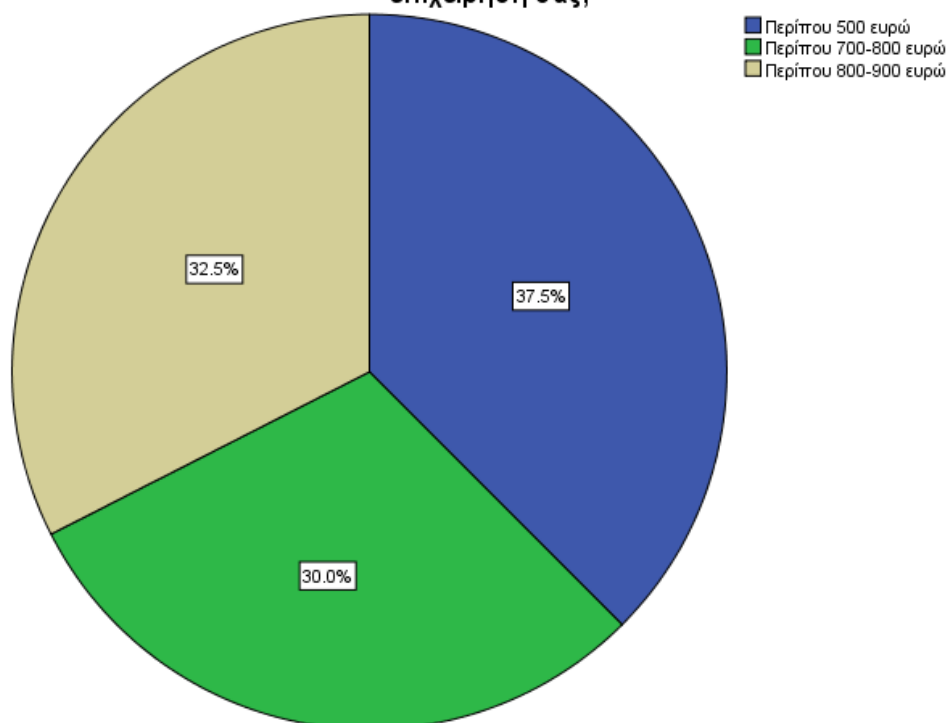
30. Ποια είναι κατά μέσο όρο η αξία (σε €) μιας Παραγγελίας που δέχεται η επιχείρησή σας;

Το 37,5% των εργαζομένων δήλωσε πως κατά μέσο όρο η αξία (σε €) μιας παραγγελίας, που δέχεται η επιχείρηση είναι περίπου 500 ευρώ, το 32,5% περίπου από 800-900 ευρώ και το υπόλοιπο 30% δήλωσε πως είναι περίπου από 700 έως 800 ευρώ. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

30. Ποια είναι κατά μέσο όρο η αξία (σε €) μιας Παραγγελίας που δέχεται η επιχείρησή σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Περίπου 500 ευρώ	30	37.5	37.5	37.5
Περίπου 700-800 ευρώ	24	30.0	30.0	67.5
Περίπου 800-900 ευρώ	26	32.5	32.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

30. Ποια είναι κατά μέσο όρο η αξία (σε €) μιας Παραγγελίας που δέχεται η επιχείρησή σας;



4.3 Αξιολόγηση Συσχετίσεων με χ^2

Σε αυτήν την ενότητα θα εξετάσουμε κατά πόσο υπάρχει στατιστικώς σημαντική σχέση μεταξύ των μεταβλητών – ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Ακολουθώντας αναφέρονται μόνο αυτές για τις οποίες βρέθηκε στατιστικώς σημαντική σχέση. Η αξιολόγηση έγινε με το κριτήριο Pearson, σύμφωνα με το οποίο όταν η τιμή είναι μικρότερη ή ίση με 0,05, τότε απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση. Οι υποθέσεις που ελέγχθηκαν είναι της μορφής:

- H_0 : Η σχέση μεταξύ των δύο εξεταζόμενων παραγόντων δεν είναι στατιστικώς σημαντική.
- H_1 : Η σχέση μεταξύ των δύο εξεταζόμενων παραγόντων είναι στατιστικώς

σημαντική.

1η Συσχέτιση

Έλεγχος σχέσης μεταξύ του Μορφωτικού επιπέδου και της ερώτησης 2. Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της επιχείρησας;

Σε αυτήν την περίπτωση απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση αφού η τιμή Pearson είναι 0,008 που συνεπάγεται πως υπάρχει στατιστική σημαντικότητα μεταξύ των δυο ερωτήσεων-μεταβλητών. Συγκεκριμένα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες, που είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου δήλωσαν πως θεωρούν το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής τους την ηγετική θέση στην αγορά, οι απόφοιτοι Λυκείου την Ποικιλία προϊόντων, όσοι είχαν Μεταπτυχιακό θεωρούν τόσο την τιμή όσο και την ποιότητα ισχυρά πλεονεκτήματα ενώ τέλος, όσοι είχαν Διδακτορικό δήλωσαν την αναγνωρισιμότητα ως το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής τους. Ακολουθούν οι πίνακες.

Crosstab

Count

		2. Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;						Total
		Η Τιμή	Η Ποιότητα	Η Ποικιλία Προϊόντων	Η Αναγνωρισιμότητα	Η Ηγετική Θέση στην αγορά	Το υψηλό Μερίδιο Αγοράς	
4.Μορφωτικό επίπεδο:	Απόφοιτος Λυκείου	3	0	5	1	0	0	9
	Πτυχίο	13	8	6	13	18	6	64
	Μεταπτυχιακό	2	2	1	0	0	0	5
	Διδακτορικό	0	0	0	2	0	0	2
Total		18	10	12	16	18	6	80

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31.497 ^a	15	.008
Likelihood Ratio	31.058	15	.009
Linear-by-Linear Association	.869	1	.351
N of Valid Cases	80		

a. 19 cells (79.2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .15.

2η Συσχέτιση

Έλεγχος σχέσης μεταξύ του Φύλου και ερώτησης 1.Η επιχείρησή σας εφαρμόζει Στρατηγική:

Σε αυτήν την περίπτωση απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση αφού η τιμή Pearson είναι 0,002 που συνεπάγεται πως υπάρχει στατιστική σημαντικότητα μεταξύ των δυο ερωτήσεων-μεταβλητών. Συγκεκριμένα, οι περισσότεροι άνδρες εργαζόμενοι πιστεύουν πως η επιχείρησή τους εφαρμόζει Στρατηγική Μείωσης Κόστους και Υψηλής ποιότητας ενώ οι περισσότερες γυναίκες εργαζόμενες δήλωσαν πως η επιχείρησή τους εφαρμόζει Στρατηγική Χαμηλών τιμών. Ακολουθούν οι πίνακες.

Crosstab

Count

		1.Η επιχείρησή σας εφαρμόζει Στρατηγική:					Total
		Μείωσης Κόστους	Ικανοποίησης Πελατών	Ικανοποίησης Εργαζομένων	Χαμηλών Τιμών	Υψηλής Ποιότητας	
1.Φύλο	Άνδρας	14	3	10	6	14	47
	Γυναίκα	1	9	5	10	8	33
Total		15	12	15	16	22	80

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.629 ^a	4	.002
Likelihood Ratio	18.490	4	.001
Linear-by-Linear Association	1.360	1	.244
N of Valid Cases	80		

a. 1 cells (10.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.95.

3η Συσχέτιση

Έλεγχος σχέσης μεταξύ Θέσης Εργασίας και ερώτησης 2. Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της επιχείρησής σας:

Σε αυτήν την περίπτωση απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση αφού η τιμή Pearson είναι 0,008 που συνεπάγεται πως υπάρχει στατιστική σημαντικότητα μεταξύ των δυο ερωτήσεων-μεταβλητών. Συγκεκριμένα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες που εργάζονται στο τμήμα Marketing δήλωσαν πως θεωρούν το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής τους την αναγνωρισιμότητα, οι περισσότεροι που εργάζονται στο τμήμα Πωλήσεων θεωρούν το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα την ποικιλία προϊόντων, οι περισσότεροι που εργάζονται στο τμήμα αποθήκης θεωρούν την τιμή ως το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως και οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο Λογιστήριο, ενώ τέλος, οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο τμήμα Υποστήριξης πωλήσεων θεωρούν το υψηλό μερίδιο αγοράς ως το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της επιχείρησής τους. Ακολουθούν οι πίνακες.

Crosstab

Count

		2. Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;						Total
		Η Τιμή	Η Ποιότητα	Η Ποικιλία Προϊόντων	Η Αναγνωρισιμότητα	Η Ηγετική Θέση στην αγορά	Το υψηλό Μερίδιο Αγοράς	
5.Θέση Εργασίας:	Τμήμα Πωλήσεων	0	5	6	0	0	0	11
	Τμήμα Marketing	3	4	3	12	10	1	33
	Τμήμα Αποθήκης	10	0	3	1	4	0	18
	Λογιστήριο	4	0	0	3	3	2	12
	Τμήμα Υποστήριξης Πωλήσεων	1	1	0	0	1	3	6
Total		18	10	12	16	18	6	80

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	75.121 ^a	20	.008
Likelihood Ratio	73.319	20	.009
Linear-by-Linear Association	1.080	1	.299
N of Valid Cases	80		

a. 27 cells (90.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .45.

Επίλογος – Συμπεράσματα

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η επιτυχής μάθηση για την αλλαγή των λογιστικών αποθεμάτων, απαιτεί κοινούς κώδικες επικοινωνίας και διαδικασίες συντονισμού μεταξύ της μονάδας παραγωγής και της τοπικής εταιρείας πωλήσεων. Συμβάλλουν στην αποτελεσματική αναδιάρθρωση των λογιστικών αποθεμάτων και στην αναγνώριση της αξίας των άμεσων παραδόσεων στους πελάτες.

Οι κοινοί κώδικες συντονισμού, που συμβάλλουν στην εκτέλεση των άμεσων παραδόσεων πρέπει να αναδιαμορφωθούν με βάση τις νέες λειτουργικές ικανότητες με επιτυχία. Μπορούμε να δηλώσουμε από τα εμπειρικά ευρήματα και από τις αναλύσεις ότι δεν είναι όλοι οι πελάτες προετοιμασμένοι για τις άμεσες παραδόσεις.

Οι διαφορές έγκεινται στον παραδοσιακό τρόπο παράδοσης του προϊόντος από τον τοπικό πελάτη, ο οποίος ασχολείται με την ευελιξία στη Γαλλία και την Ισπανία, καθώς και τη συμμετοχή άλλων παραγόντων. Ασχολείται επίσης με τη συνεχή υποστήριξη σύμφωνα με τις πληροφορίες παράδοσης που μπορούν να λάβουν οι πελάτες από το τοπικό γραφείο πωλήσεων.

Ως εκ τούτου, οι άμεσες παραδόσεις δημιουργούν περισσότερες ευθύνες για το τοπικό γραφείο πωλήσεων. Οι προηγούμενες λειτουργικές ικανότητες των διαχειριστών πωλήσεων προσαρμόζονται στις νέες μεθόδους επίλυσης προβλημάτων, που σχετίζονται με τις άμεσες παραδόσεις. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι η επιτυχημένη εκμάθηση αλλαγής των ρουτινών παράδοσης απαιτεί χρόνο για τη μετατροπή της πρακτικής των παραδοσιακών παραδόσεων σε άμεσες δραστηριότητες παράδοσης και την εκπαίδευση του τρόπου χρήσης του συστήματος παραγγελίας .

Τονίζουμε την ανάγκη συντονισμού των πολλών καθηκόντων και των ατόμων που εμπλέκονται στη διαδικασία παράδοσης, ανάλογα με το περιβάλλον των τοπικών χωρών. Τέλος, δεδομένου ότι οι νέες συνθέσεις λειτουργικών ικανοτήτων συνίστανται σε άμεσες δραστηριότητες παράδοσης, βασίζονται στην κοινή κατανόηση των καθηκόντων και των κανόνων που σχετίζονται με τη νέα πρακτική παράδοσης είτε από την τοπική εταιρεία πωλήσεων είτε από τον πελάτη. Βασίζονται επίσης στην ικανότητα των τοπικών εταιρειών πωλήσεων να συντονίζουν τις παραδόσεις μέσω έγκαιρων αποφάσεων.

Σε ό, τι αφορά τις παραγγελίες ρουτίνες για τα έτοιμα προϊόντα , μόνο ορισμένοι έμποροι προβαίνουν απευθείας σε παραγγελίες τελικών προϊόντων. Συνδέουμε αυτή την πτυχή με το γεγονός ότι η Ευρώπη βιώνει την πρακτική των άμεσων παραδόσεων από τα μέσα της δεκαετίας του '90. Έτσι, κατά τη διάρκεια αυτής της χρονικής περιόδου, οι πελάτες έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν και να κατανοούν τη διαδικασία χειρισμού παραγγελιών για τα έτοιμα προϊόντα. Από τις εμπειρικές διαπιστώσεις και αναλύσεις, μπορούμε να δηλώσουμε ότι η διαδικασία άμεσης παραγγελίας έτοιμων προϊόντων μπορεί να αναπτυχθεί με την παραγγελία τυποποιημένου προϊόντος από πελάτες σε άλλες χώρες.

Τέλος, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι όλες οι δραστηριότητες που σχετίζονται με το κλείσιμο αποθήκης, τις άμεσες παραδόσεις και τις άμεσες παραγγελίες αναπροσαρμόζουν τις ικανότητες της κάθε εταιρείας πωλήσεων για να εξυπηρετήσει τους πελάτες που χρειάζονται σωστή παράδοση και ακριβείς πληροφορίες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Οι δραστηριότητες αυτές έχουν πραγματοποιήσει τις αλλαγές στις εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες των τοπικών εταιρειών πωλήσεων.

Έτσι, δημιουργήθηκαν οι ευνοϊκές συνθήκες για την καλύτερη αντιστοίχιση των αναγκών των πελατών με τη μετατροπή των προηγούμενων ικανοτήτων σε νέες. Ως εκ τούτου, η διανομή αγαθών μέσω του JIT σε περίπτωση εταιρείας πωλήσεων στη Φινλανδία θεωρείται ως ικανότητα εξυπηρέτησης πελατών, καθώς η πρωτοβουλία ενσωματώνεται σε σχέση με την ανάγκη υιοθέτησης της βέλτιστης πρακτικής. Έτσι, επιτρέπει σε άλλες τοπικές εταιρείες πωλήσεων να εκτελούν δραστηριότητες που σχετίζονται με τη νέα λύση μεταφοράς, που οδηγούν, με κοινή συμβολή, στην εκτέλεση δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες.

Οι άνθρωποι μεταξύ των τοπικών καταστημάτων πωλήσεων και της μονάδας παραγωγής δεν καταλαβαίνουν ο ένας τον άλλον λόγω της λιγότερο συχνής επικοινωνίας και επομένως η ροή υλικού δεν είναι αποτελεσματική. Πολλοί πελάτες δεν καταλαβαίνουν γιατί χρειάζεται τόσο πολύς χρόνος για να αποκτήσουν τα προϊόντα και έτσι δημιουργείται η δυσαρέσκεια των πελατών. Συνεπώς, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί μια καλή σχέση μεταξύ των τοπικών μονάδων πωλήσεων και παραγωγής, προκειμένου να καταστεί δυνατή η αξιόπιστη πληροφόρηση και η ροή υλικού κατά μήκος της αλυσίδας αξίας. Αυτό βοηθά τελικά στη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών στον πελάτη.



Ελληνική Βιβλιογραφία

- Γιαννόπουλος Α. 2000. Τα e-logistics στην πράξη. *Plant Management Journal*
- Παππή Κ.Π. 2005. Διοίκηση Παραγωγής, Εκδ. Α. Σταμούλη, Αθήνα
- Παππή Κ.Π. 2006. Προγραμματισμός Παραγωγής, Εκδ. Α. Σταμούλη, Αθήνα

Ξένα Βιβλιογραφία

- Anupindi, R., Sunil C., Sudhakar D. D., Jan A., 2006. *Managing Business Process Flows: Principles of Operations Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
- Davis, M., Aquilano N., Chase R., 1999. *Fundamentals of Operations Management*. 3rd ed. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Emmet, S., 2008. *Excellence in supply chain management: how to understand and improve supply chains*, Cambridge Academic, U.K.
- Goddard, W.E. 2001. JIT/TQC—identifying and solving problems. *Proceedings of the 20th Electrical Electronics Insulation Conference*, Boston, October 7–10, 88–91.
- Goldratt, E.M. and Fox, R.E. (1986), *The Race*, North River Press
- Harrison, F., 2001. *Supply chain management workbook*", Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hum, Sin-Hoon. 1991 Industrial progress and the strategic significance of JIT and TQC for developing countries. *International Journal of Operations & Production Management*. 110 (5) 39–46.
- Hyer, N., Wemmerlov, U. (2001). *Reorganizing the Factory: Competing Through Cellular Manufacturing*. CRC Press.
- Hum, Sin-Hoon. 1991 Industrial progress and the strategic significance of JIT and TQC for developing countries. *International Journal of Operations & Production Management*. 110 (5) 39–46
- Jackson, P., 1991. White collar JIT at Security Pacific. *Target*. 7 (1), Spring, 32–37.
- Jackson, P., 1991. White collar JIT at Security Pacific. *Target*. 7 (1), Spring, 32–37.
- Lamond, D, A., 2004. Matter of Style: Reconciling Henri and Henry, *Management Decision* 42, no. 2: 330–56.

- Ohno, T. (1988), *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press
- Ohno, Taiichi (1988), *Just-In-Time for Today and Tomorrow*, Productivity Press
- Poirier, C. & Bauer, M., 2000. *E-supply chain: using the Internet to revolutionize your business: how market leaders focus the entire organization on driving value to customers"*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Rainbird, M., 2004. *A Framework for Operations Management: The Value Chain.* *International Journal of Operations and Production Management* 34, no. 3/4: 337–345.
- Raturi, A., Evans J., 2005. *Principles of Operations Management*. Mason, OH: Thomson Southwestern.
- Shingo, S.; Dillon, A. P. 1999. *A Study of the Toyota Production System: From an Industrial Engineering Viewpoint*.
- Shingo, S.; Dillon, A. P. 1999. *A Study of the Toyota Production System: From an Industrial Engineering Viewpoint*.
- Suzaki, K.. 1993. *The New Shop Floor Management: Empowering People for Continuous Improvement*. New York: Free Press.
- Vollmann T. E., 2005. *Manufacturing planning and control for supply chain management*, 5th ed, Boston: McGraw-Hill/Irwin
- Waters, D., 2009. *Global Logistics and Distribution Planning: strategies for management"*, 3rd ed., London: Kogan Page & CRC Press

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Συμπληρώστε τα στοιχεία της επιχείρησής σας:

Επωνυμία:

Διακριτικός Τίτλος:

Επάγγελμα:

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Επιχειρησιακή Στρατηγική

1. Η επιχείρησή σας εφαρμόζει Στρατηγική:
(Επιλέξτε μία από τις ακόλουθες ή συμπληρώστε κάποια άλλη)
- 1.1 Μείωσης Κόστους
 - 1.2 Ικανοποίησης Πελατών
 - 1.3 Ικανοποίησης Εργαζομένων
 - 1.4 Χαμηλών Τιμών
 - 1.5 Υψηλής Ποιότητας
 - 1.6 Εξειδικευμένου Προϊόντος
 - 1.7 Άλλη:
2. Ποιο πιστεύετε ότι είναι το ισχυρότερο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;
(Επιλέξτε ένα από τα ακόλουθα ή συμπληρώστε κάποιο άλλο.)
- 2.1 Η Τιμή
 - 2.2 Η Ποιότητα
 - 2.3 Η Ποικιλία Προϊόντων
 - 2.4 Η Αναγνωρισιμότητα
 - 2.5 Η Ηγετική Θέση στην αγορά
 - 2.6 Το υψηλό Μεριδίο Αγοράς
 - 2.7 Άλλο:
3. Διαθέτει η επιχείρησή σας κάποιους από τους παρακάτω Εξοπλισμούς Μηχανογράφησης; (Δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)
- | | | |
|------|---|--------------------------|
| 3.1 | Εταιρικό Site | <input type="checkbox"/> |
| 3.2 | B2B Ηλεκτρονικό Εμπόριο (με πελάτες χονδρικής) | <input type="checkbox"/> |
| 3.3 | B2C Ηλεκτρονικό Εμπόριο (με πελάτες λιανικής) | <input type="checkbox"/> |
| 3.4 | Μονάδα Server ενδοεπιχειρησιακού Δικτύου | <input type="checkbox"/> |
| 3.5 | Εταιρικό Διαδικτυακό Server (Online) | <input type="checkbox"/> |
| 3.6 | Εταιρικό Δίκτυο | <input type="checkbox"/> |
| 3.7 | Εταιρικό Portal | <input type="checkbox"/> |
| 3.8 | ERP (Πρόγραμμα Διεπιχειρησιακής Οργάνωσης) | <input type="checkbox"/> |
| 3.9 | CRM (Πρόγραμμα Διαχείρισης Πελατών) | <input type="checkbox"/> |
| 3.10 | HRM (Πρόγραμμα Ανθρωπίνων Πόρων) | <input type="checkbox"/> |
| 3.11 | MIS (Πρόγραμμα Διαχείρισης Πληροφοριών Διοίκησης) | <input type="checkbox"/> |
| 3.12 | Πρόγραμμα Μισθοδοσίας | <input type="checkbox"/> |
| 3.13 | Χρήση W.M.S. (Πρόγραμμα Διαχείρισης Αποθήκης) | <input type="checkbox"/> |

4. Η επιχείρησή σας συνεργάστηκε με Εξωτερικούς Συμβούλους Επιχειρήσεων κατά το προηγούμενο έτος; Ναι Όχι

Προϊόντα, Ανταγωνιστικότητα και Αγορές

5. Ποιος είναι ο συνολικός αριθμός Κωδικών Προϊόντων που διακινούνται από την επιχείρησή σας;
6. Ποιος είναι ο αριθμός Νέων Κωδικών Προϊόντων που προστέθηκαν στην επιχείρησή σας κατά το προηγούμενο έτος;
7. Πόσοι είναι οι Εργαζόμενοι (σε αριθμό) του Τμήματος/Διεύθυνσης Πωλήσεων της επιχείρησής σας;
8. Από πόσους (σε αριθμό) Εργαζομένους αποτελείται το προσωπικό Υποστήριξης Πωλήσεων της επιχείρησής σας;

Διαχείριση Αποθήκης

9. Διαθέτει η επιχείρησή σας Ιδιόκτητους Αποθηκευτικούς Χώρους; Ναι Όχι
10. Ποιο είναι το ποσοστό (%) Πληρότητας των Αποθηκών της επιχείρησής σας; %
11. Κάθε πόσους μήνες (σε αριθμό) πραγματοποιούνται Φυσικές Απογραφές των Αποθεμάτων της επιχείρησής σας;
12. Πόσα (σε αριθμό) Φορτηγά Οχήματα διακίνησης προϊόντων διαθέτει η επιχείρησή σας;
13. Πόσα (σε αριθμό) Μηχανοκίνητα Ανυψωτικά Μηχανήματα διαθέτει η επιχείρησή σας;
14. Πόσα (σε αριθμό) τ.μ. είναι το εμβαδό των Στεγασμένων Αποθηκευτικών Χώρων που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας;
15. Πόσα (σε αριθμό) τ.μ. είναι το εμβαδό των Υπαίθριων Αποθηκευτικών Χώρων που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας;
16. Πόσες (σε αριθμό) Παλέτες προϊόντων διακινούνται ημερησίως, από και προς τους Αποθηκευτικούς Χώρους της επιχείρησής σας;
17. Πόσες (σε αριθμό) Παραγγελίες ημερησίως διεκπεραιώνει το Τμήμα/Διεύθυνση Logistics της επιχείρησής σας;
18. Πόσα (σε αριθμό) Σημεία Παράδοσης εξυπηρετεί κατά μέσο όρο ένα Δρομολόγιο παράδοσης προϊόντων της επιχείρησής σας;

19. Πόσα (σε αριθμό) Δρομολόγια παράδοσης προϊόντων αποστέλλει κατά μέσο όρο ημερησίως το Τμήμα/Διεύθυνση Logistics της επιχείρησής σας;
20. Πόσες ώρες (σε αριθμό) είναι ο μέσος Χρόνος Παράδοσης μιας παραγγελίας από το Τμήμα/Διεύθυνση Logistics της επιχείρησής σας;
21. Σε τι ποσοστό (%) των παραγγελιών που εκτελεί το Τμήμα/Διεύθυνση Logistics της επιχείρησής σας παρατηρούνται Λάθη Παραδόσεων; %
22. Διενεργεί η επιχείρησή σας Κυκλικές Απογραφές Αποθεμάτων; (Περιοδικές διαδοχικές απογραφές διαδρόμων ή κατηγοριών προϊόντων μέχρι ανακύκλωσης του συνόλου των αποθηκών.) Ναι Όχι
23. Ποιο ποσοστό (%) της ετήσιας Παραγωγής είναι δυνατόν να εκτελεστεί με τα υπάρχοντα Αποθέματα Α΄ & Β΄ Υλών της επιχείρησής σας; %
24. Αξιοποιεί η επιχείρησή σας κάποιους από τους παρακάτω Αυτοματισμούς Αποθηκών; (Δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)
- 24.1 Scanning (Συστήματα Σάρωσης)
- 24.2 Barcoding (Συστήματα Γραμμωτών Κωδικών)
- 24.3 R.F. (Ασύρματες Κεραίες)
- 24.4 Robots (Ρομποτικά Συστήματα)
- AS/RS (Αυτόματα Συστήματα Αποθήκευσης/Ανάκλησης)

Πελάτες

25. Πόσοι (σε αριθμό) είναι σήμερα οι Ενεργοί Πελάτες της επιχείρησής σας;
26. Ποιο ποσοστό (%) των συνολικών Πωλήσεων σας σε αξία αντιπροσωπεύει ο Μεγαλύτερος Πελάτης σας; %
27. Ποιο ποσοστό (%) των συνολικών Πωλήσεων σας σε αξία αντιπροσωπεύουν οι 3Μεγαλύτεροι Πελάτες σας; %
28. Ποιο ποσοστό (%) των συνολικών Πωλήσεων σας σε αξία αντιπροσωπεύουν οι 5 Μεγαλύτεροι Πελάτες σας; %
29. Πόσες κατά μέσο όρο Παραγγελίες Πελατών (σε αριθμό) δέχεται η επιχείρησή σας ημερησίως;
30. Ποια είναι κατά μέσο όρο η αξία (σε €) μιας Παραγγελίας που δέχεται η επιχείρησή σας;

%

