



Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

Διοίκηση Logistics

Η έννοια της στρατηγικής στα logistics

Λιανού Μαρία

Επιβλέπων Καθηγητής

Ι. Πολλάλης

Πειραιάς 2016

Θα ήθελα καταρχήν να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν με οποιονδήποτε τρόπο στην εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας. Ιδιαίτερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ. Ιωάννη Πολλάλη για την συνεισφορά του και την πολύτιμη βοήθεια του για την ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας. Ήταν και είναι πάντα διαθέσιμος και πρόθυμος να μου προσφέρει γνώσεις αλλά και τις εμπειρίες του πάνω σε οποιοδήποτε θέμα.

Το μεγαλύτερο ευχαριστώ το οφείλω στην οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση τους όλα αυτά τα χρόνια.

Περίληψη

Η εργασία αυτή θα προσπαθήσει να αναδείξει την σημασία και τη σπουδαιότητα της διοίκησης της αλυσίδας εφοδιασμού στη στρατηγική μέθοδο μιας εταιρείας. Η δράση μιας αλυσίδας εφοδιασμού περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες που συνεισφέρουν στη δημιουργία, στη μεταφορά και στην πώληση του προσφερόμενου προϊόντος/υπηρεσίας. Οι λειτουργίες αυτές αφορούν όλα τα τμήματα που υπάρχουν σε μια εταιρεία και στην ομαλή συνεργασία αυτών. Η διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι μια πολύπλοκη και χρονοβόρα διαδικασία που απαιτεί οργάνωση, προγραμματισμό και συντονισμό ιδιαίτερα των βασικών δραστηριοτήτων. Η επίτευξη αυτού είναι έργο των διοικητικών στελεχών, οι οποίοι κάτω από την ομπρέλα της στρατηγικής μεθόδου που θα επιλέξουν, οφείλουν να ενισχύσουν και να προστατέψουν τη δράση της αλυσίδας εφοδιασμού. Με το πέρασμα των χρόνων αποδεικνύεται όλο και περισσότερο η σπουδαιότητά της. Τα καλύτερα διοικητικά στελέχη λαμβάνουν αποφάσεις στρατηγικής σημασίας στηριζόμενοι στη δράση και στις ικανότητες της αλυσίδας εφοδιασμού. Η λήψη στρατηγικού σχεδιασμού είναι μια διαδικασία όπου η διοίκηση θέτει τους στόχους της, γνωρίζει τις ικανότητες και τις αδυναμίες της, υπολογίζει τα κόστη των διαδικασιών και διαμορφώνει νέους ρόλους και λειτουργίες που θα επιφέρουν τα επιδιωκόμενα οφέλη. Χωρίς τον προγραμματισμό και την πληροφόρηση από την εφοδιαστική αλυσίδα τα στελέχη δεν μπορούν να λάβουν σωστές και ακριβείς αποφάσεις για την αποδοτικότητα των λειτουργιών της εταιρείας. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι που βοηθούν στη δημιουργία, την οργάνωση και την αποδοτική λειτουργία της αλυσίδας εφοδιασμού. Αν η διοίκηση μιας εταιρείας έχει αναγνωρίσει την αξία αλλά και την απαραίτητη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας, έχει την ικανότητα να συνδυάσει τις στρατηγικές μεθόδους με διάφορους τρόπους εκτέλεσης των διαδικασιών που ταιριάζουν στην μοναδικότητά της και θα συνεισφέρουν στην κερδοφορία της.

Περιεχόμενα

Κατάλογος Σχημάτων	6
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή	7
1.1 Τι είναι η αλυσίδα εφοδιασμού και πως είναι διαμορφωμένη;	7
1.2 Τι ορίζουμε με τον όρο logistics;	8
1.3 Τι ορίζουμε με τον όρο στρατηγική;	10
1.3.1 Τα 5Ps του Mintzberg της στρατηγικής	11
1.4 Με ποιο τρόπο προσεγγίζουν οι επιχειρήσεις τη στρατηγική της αλυσίδας εφοδιασμού; .	14
1.4.1 Η έννοια της εστίασης	14
1.4.2 Διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής	15
Κεφάλαιο 2. Η σημασία της στρατηγικής στα logistics	18
2.1 Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	22
2.1.1 Μακρο-περιβάλλον	23
2.1.2 Μικρο-περιβάλλον	23
2.2 Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος	26
2.3 Είδη στρατηγικής.....	28
2.4 Σχεδιασμός στρατηγικής.....	30
2.4.1 Οι πέντε προσεγγίσεις ανταγωνιστικής στρατηγικής:	31
2.4.2 Συμπληρωματικές επιλογές στρατηγικής.....	35
2.4.3 Αναζήτηση στρατηγικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	40
2.5 Υλοποίηση στρατηγικής.....	43
2.5.1 Οικοδόμηση ενός οργανισμού.....	44
2.5.2 Διοίκηση εσωτερικών διαδικασιών	46
2.5.3 Λήψη στρατηγικών αποφάσεων και διαμόρφωση στρατηγικής.....	48
2.6 Αξιολόγηση στρατηγικής	51

2.6.1	Το μοντέλο του Rumelt.....	51
2.6.2	Μοντέλο Αξιολόγησης και Επιλογής Στρατηγικής του Lynch	52
2.6.3	Μέθοδος STAIR	53
2.6.4	Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης.....	54
2.7	Η έννοια της Αποστολής στον επιχειρησιακό κλάδο	55
Κεφάλαιο 3. Η στρατηγική διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού		57
3.1	Στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας.....	57
3.2	.Αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	59
3.3	Η αξία και το κόστος των logistics	62
3.3.1	Πώς υπολογίζεται το κόστος των logistics;.....	65
3.4	Σχεδιασμός και έλεγχος της αλυσίδας εφοδιασμού.....	67
3.5	Ποια η εμπλοκή του marketing στη διαμόρφωση στρατηγικής των logistics;	70
3.5.1	Σχεδιασμός ανταγωνιστικού συστήματος πληροφοριών	71
3.5.2	Ποιότητα εξυπηρέτησης.....	73
3.5.3	Τμηματοποίηση αγοράς	74
3.6	Ολοκλήρωση της αλυσίδας εφοδιασμού	76
3.7	Μέτρηση αποδοτικότητας της αλυσίδας εφοδιασμού.....	77
3.7.1	Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης: Balanced Scorecard	78
Κεφάλαιο 4. Μελλοντικές προκλήσεις.....		83
4.1	Μελλοντικές προκλήσεις και περαιτέρω έρευνα	83
4.1.1	Στροφή προς μια αποτελεσματική αλυσίδα εφοδιασμού	84
4.1.2	. Πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις γνώσεις μας για να βελτιώσουμε τη στρατηγική των logistics;.....	86
Κεφάλαιο 5. Βιβλιογραφία		88

Κατάλογος Σχημάτων

Εικόνα 1: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης	11
Εικόνα 2: Τα 5Ps του Mintzberg της στρατηγικής.....	12
Εικόνα 3: Τέσσερις επιλογές στρατηγικής.....	14
Εικόνα 4: Οι Πέντε Δυνάμεις του Porter	24
Εικόνα 5: Ανάλυση SWOT (Osita, 2014).....	27
Εικόνα 6: Οι πέντε γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές	31
Εικόνα 7: Συμπληρωματικές Επιλογές Στρατηγικής.....	35
Εικόνα 8: Βασικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	40
Εικόνα 9: Ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων (Παπαδάκης, 2007)	51
Εικόνα 10: Μέθοδος STAIR	54
Εικόνα 11: Κατηγοριοποίηση Υλικών σε δύο διαστάσεις:	58
Εικόνα 12: Η συγκρότηση της απόδοσης της επένδυσης	63
Εικόνα 13: Δημιουργία πλεονεκτήματος Logistics: μια διαδικασία τεσσάρων σταδίων.....	75
Εικόνα 14: Η φιλοσοφία της Balanced Scorecard.....	80
Εικόνα 15: Η αποδοτικότητα της μεθόδου Balanced Scorecard	81

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

Ο όρος «αλυσίδα εφοδιασμού» υφίσταται από τότε που οι άνθρωποι ξεκίνησαν εμπορικές συναλλαγές. Στην αρχή αφορούσε μόνο τη διαχείριση υλικών μέσα σε έναν οργανισμό, ενώ ύστερα επεκτάθηκε στη διαχείριση εισροών (αγορές και εφοδιασμός) και εκροών (διανομή). Στη συνέχεια, αναπτύχθηκαν οι όροι «logistics εισροών» και «logistics εκροών», οι οποίοι εξελίχθηκαν σε «ολοκληρωμένα logistics», έννοια που περιλάμβανε πέρα από τις εισροές και τις εκροές, τους πελάτες και τους προμηθευτές. Το 1980 ενσωματώθηκε για πρώτη φορά η έννοια της «διοίκησης της αλυσίδας εφοδιασμού» στις επιχειρήσεις. Πολλοί αναφέρονται στην διοίκηση του δικτύου εφοδιασμού θεωρώντας πως η αλυσίδα εφοδιασμού επηρεάζεται άμεσα από τα άλλα τμήματα της επιχείρησης για να είναι αποτελεσματικό το έργο της. Το έργο μιας αλυσίδας εφοδιασμού είναι να ασχοληθεί με όλα τα στάδια της διαχείρισης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, από την παραγωγική διαδικασία μέχρι τη διανομή στους πελάτες. Το θέμα αυτό έχει απασχολήσει τα τελευταία χρόνια τους διευθυντές των επιχειρήσεων, οι οποίοι αναγνωρίζουν πλέον την αξία της αλυσίδας εφοδιασμού στην αποδοτικότητα της επιχείρησης.

1.1 Τι είναι η αλυσίδα εφοδιασμού και πως είναι διαμορφωμένη;

Μια αλυσίδα εφοδιασμού είναι ένα δίκτυο εταιρών που μετασχηματίζουν ένα βασικό αγαθό σε ένα τελικό προϊόν το οποίο δίνεται στους πελάτες.

Η διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού περιλαμβάνει το σχεδιασμό και τον έλεγχο όλων των διαδικασιών από την παραγωγή των πρώτων υλών μέχρι την αγορά από τον τελικό χρήστη και την ανακύκλωση των χρησιμοποιημένων κουτιών. Ο σκοπός είναι ο συντονισμός του σχεδίου και του ελέγχου κάθε διαδικασίας, έτσι ώστε οι ανάγκες του τελικού πελάτη να ικανοποιηθούν με τον σωστό τρόπο (Σιφνιώτης, 1997).

Η διοίκηση μιας αλυσίδας εφοδιασμού βλέπει την αλυσίδα εφοδιασμού ως μια ενιαία οντότητα που προϋποθέτει στρατηγική λήψη αποφάσεων και ολοκλήρωση του συστήματος, θεωρώντας την εξισορρόπηση αποθεμάτων τελευταία λύση. Το δίκτυο εφοδιασμού πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα ενιαίο σύστημα. Όλες οι διαδικασίες μέσα στο δίκτυο πρέπει να γίνουν αντιληπτές με βάση τον τρόπο που αλληλοεπιδρούν με άλλες διαδικασίες. Ο ρόλος της μπορεί να είναι αποδοτικός μόνο όταν επιτυγχάνεται ο απόλυτος συντονισμός των δραστηριοτήτων που εκτελούνται στο σύνολο του δικτύου (Λαΐος, 2010).

Ο στόχος της αλυσίδας εφοδιασμού είναι η απρόσκοπτη ροή υλικών από την πηγή στον τελικό καταναλωτή, συνεχής και συγχρονισμένη. Όσο πιο κοντά βρίσκεται το απόθεμα στον τελικό καταναλωτή, τόσο υψηλότερη είναι η προστιθέμενη αξία του. Αυτό επιτυγχάνεται με την κατανόηση και ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών στον απαιτούμενο χρόνο, και με την προσφορά προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας και ανταγωνιστικού κόστους. Η τεχνολογία συμβάλει θετικά στο έργο αυτό με το να μεταφέρει τις απαραίτητες πληροφορίες τη στιγμή που χρειάζεται στον τόπο που χρειάζεται. (Harrison & Hoek, 2013).

1.2 Τί ορίζουμε με τον όρο logistics;

«Logistics Management είναι η επιστήμη που ασχολείται με το Σχεδιασμό, τον Έλεγχο και την Εκτέλεση της ροής των προϊόντων που ξεκινά από τον προμηθευτή, περνά από την παραγωγή και καταλήγει στους τελικούς καταναλωτές». Ο όρος logistics αναφέρεται σε όλες τις εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν για να φτάσουν τα προϊόντα από τους προμηθευτές της επιχείρησης στους πελάτες της περνώντας από την παραγωγή. Logistics είναι εκείνο το τμήμα της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας που σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει την αποδοτική και αποτελεσματική, κανονική και αντίστροφη ροή και αποθήκευση των προϊόντων,

υπηρεσιών και των σχετικών πληροφοριών από το σημείο προέλευσης τους έως το σημείο κατανάλωσης τους, ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών.

Οι εργασίες logistics διακρίνονται σε πέντε ομάδες: α) αγορές ή προμήθειες, β) μεταφορές, γ) έλεγχος αποθεμάτων, δ) αποθήκευση και ε) διανομή. Οι «αγορές» αναφέρονται στην εργασία απόκτησης προϊόντων ή υπηρεσιών από τρίτους. Αφορά συνήθως πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας, ενέργεια ή υπηρεσίες. Τα «αποθέματα» αναφέρονται στην διαδικασία υπολογισμού του ύψους των αποθεμάτων ανά προϊόν που πρέπει να διατηρεί μια επιχείρηση για να διεκπεραιώνει με επιτυχία τις αγορές και τις πωλήσεις της. Οι «μεταφορές» σχετίζονται με τη φυσική μετακίνηση των προϊόντων ύστερα από μελέτη του κόστους και του χρόνου που χρειάζεται για να φτάσουν τα προϊόντα στον καταναλωτή. Η «αποθήκευση» σχετίζεται με το σχεδιασμό, την οργάνωση και τη λειτουργία της αποθήκης, δηλαδή με τις διαδικασίες παραλαβής, φύλαξης, εξαγωγής και παράδοσης. Οι εργασίες αυτές πρέπει να εκτελούνται με μεγάλη ακρίβεια, γιατί παίζουν ρόλο στην τελική διαμόρφωση του κόστους. Τέλος, η «διανομή» έχει ως αντικείμενο τη διακίνηση πολλών προϊόντων σε μικρές ποσότητες από την αποθήκη προς τους τελικούς πελάτες (Σιφνιώτης, 1997).

Σκοπός των διαδικασιών αυτών είναι να ικανοποιούν την ποιότητα των υπηρεσιών και το χαμηλό κόστος με το οποίο επιτυγχάνεται η ποιότητα. *Οι στόχοι του logistics management είναι η επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου εξυπηρέτησης με το ελάχιστο δυνατό ύψος αποθεμάτων σε όλα τα στάδια της αλυσίδας παραγωγής και διακίνησης, η επίτευξη μιας αποδεκτά γενικά ποιότητας των υπηρεσιών logistics και η ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων από τους επιδιωκόμενους στόχους* (Larson & Halldorsson, 2010).

1.3 Τί ορίζουμε με τον όρο στρατηγική;

Η λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της στην Αρχαία Ελλάδα και προέρχεται από τη λέξη στρατηγός, δηλαδή στρατός και άγω (=οδηγώ). *Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, μέσα από την οποία εξασφαλίζεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω της διάταξης των πόρων της σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες της αγοράς και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ενδιαφερομένων (Porter, 1996).*

Η στρατηγική που ορίζει μια εταιρεία είναι το σχέδιο δράσης της που καθορίζεται από τα διοικητικά στελέχη για την ομαλή λειτουργία της και την επίτευξη των απαραίτητων δραστηριοτήτων. Είναι μια μορφή *δέσμευσης* από την πλευρά της διοίκησης με σκοπό την ανάπτυξη της επιχείρησης, την προσέλκυση και την ικανοποίηση πελατών, τον υγιή ανταγωνισμό, τη βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης της επιχείρησης, αλλά και την διεξαγωγή όλων των απαραίτητων διαδικασιών για την βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των καταναλωτών.

Έχει αποδειχθεί ότι η θέσπιση μιας στρατηγικής συμβάλει θετικά στην οργάνωση μιας επιχείρησης (Μιντζμπεργκ, et al., 2004) καθώς:

- Θέτει τις κατευθύνσεις, χαράζει δηλαδή την πορεία που μπορεί να ακολουθήσει η επιχείρηση μέσα στο χρόνο διατηρώντας τη συνοχή της
- Εστιάζει τις προσπάθειες της στο συντονισμό των δραστηριοτήτων που σκοπό έχουν την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης
- Ορίζει την οργάνωση των διαδικασιών με τρόπο κατανοητό στους εταίρους αλλά και στα διοικητικά στελέχη

- Προσφέρει συνέπεια, ερμηνεύει δηλαδή την αγορά μέσα από τη θέσπιση των δικών της δράσεων και στόχων.

Πολλοί ακαδημαϊκοί υποστηρίζουν ότι η στρατηγική ακολουθεί τρία διακριτά στάδια, όπως αυτά παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (Hunger, 2006). Για να ανταποκρίνεται ένα στρατηγικό μοντέλο στις ανάγκες της επιχείρησης, θα πρέπει να διαμορφωθεί και να ενταχθεί στις εσωτερικές ικανότητες της επιχείρησης σε συνάρτηση με τις ανάγκες της αγοράς. Ύστερα από την υλοποίησή του θα αξιολογηθεί σύμφωνα με τα αποτελέσματα που θα φέρει.

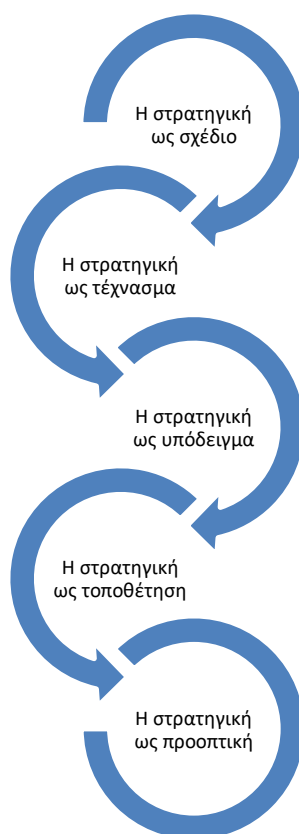


Εικόνα 1: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης

1.3.1 Τα 5Ps του Mintzberg της στρατηγικής

Σύμφωνα με τον Mintzberg η στρατηγική μπορεί να αναλυθεί υπό το πρίσμα των παρακάτω πέντε διαστάσεων. Μπορεί να οριστεί είτε ως ένα σχέδιο, ορθολογικά προγραμματισμένο, είτε ως ένα σχέδιο προσανατολισμένο στις ανταγωνιστικές δυνάμεις (τέχνασμα), είτε ως υπόδειγμα

που εστιάζει στην αποτελεσματικότητα των υλοποιηθέντων δράσεων, είτε ως τοποθέτηση μιας επιχείρησης στο περιβάλλον της, είτε ως προοπτική, δηλαδή η ιδεολογία που αναδεικνύει μια επιχείρηση. Αυτά τα πέντε Ps λειτουργούν αλληλένδετα σαν μια αλυσίδα μέσα από την οποία διακρίνεται η σημασία της στρατηγικής.



Εικόνα 2: Τα 5Ps του Mintzberg της στρατηγικής

➤ Η στρατηγική ως σχέδιο

Ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός των διαδικασιών είναι απαραίτητος για την σωστή διεκπεραίωση των λειτουργιών μιας επιχείρησης.

➤ Η στρατηγική ως τέχνασμα

Η επιχείρηση επιδιώκει να κάνει το προϊόν της πιο ελκυστικό στους πελάτες της έναντι των αντίστοιχων ανταγωνιστικών προϊόντων.

➤ Η στρατηγική ως υπόδειγμα

Η στρατηγική ως υπόδειγμα εστιάζει στην καλύτερη αξιοποίηση των γνώσεων και των εμπειριών μιας επιχείρησης που θα συνεισφέρει στην επίτευξη της στρατηγικής μεθόδου.

➤ Η στρατηγική ως τοποθέτηση

Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση επιλέγει τη θέση της στην αγορά και οργανώνεται σύμφωνα με το ανταγωνιστικό περιβάλλον (δημιουργία και ανάπτυξη εξειδικευμένου προϊόντος, διαφοροποίηση των προσφερόμενων προϊόντων έναντι των ανταγωνιστικών).

➤ Η στρατηγική ως προοπτική

Η επιχείρηση επιλέγει πρότυπα συμπεριφοράς, ηθικούς κανόνες και στρατηγικές μεθόδους σύμφωνα με τις πολιτισμικές αξίες των εργαζομένων της. Διαμορφώνει ιδεολογία και κώδικες συμπεριφοράς ανάλογα με την ιδεολογία των ατόμων που την απαρτίζουν.

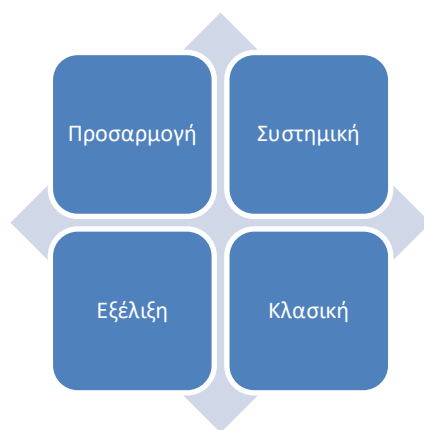
Όπως και στη ζωή, έτσι και στην αγορά πρέπει να τηρούνται κάποιες αξίες, αξίες που ορίζουν τη δράση της εκάστοτε εταιρείας και καθορίζουν τα όρια. Σε αυτή τη βάση πρέπει να ορίζονται και οι στρατηγικές προκειμένου να θεωρούνται δεοντολογικά σωστές. Τα όρια πρέπει να προσδιορίζονται με μεγαλύτερη σαφήνεια, ώστε να είναι κατανοητά σε όλους (διευθυντές, εταιρικό προσωπικό, καταναλωτές).

Τα 5Ps βοηθούν στη διαδικασία ενός στρατηγικού σχεδιασμού και πιο συγκεκριμένα είναι πιο χρήσιμα κατά τη διαδικασία συλλογής πληροφοριών και διεξαγωγής αποτελεσμάτων και κατά τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας του στρατηγικού σχεδιασμού.

1.4 Με ποιο τρόπο προσεγγίζουν οι επιχειρήσεις τη στρατηγική της αλυσίδας εφοδιασμού;

Η εκάστοτε επιχείρηση ανάλογα με τους στόχους της και τη διαχείριση των λειτουργιών της επιλέγει να ακολουθήσει μια από τις παρακάτω στρατηγικές:

- Εξέλιξη: ‘Η στρατηγική μας είναι να μην έχουμε στρατηγική’. Οι αποφάσεις λαμβάνονται ανάλογα με τις ανάγκες της στιγμής με κατευθυντήρια γραμμή τους χρηματοοικονομικούς στόχους.
- Κλασική: Οι στόχοι επιτυγχάνονται μέσα από μια τυπική διαδικασία σχεδιασμού με κατευθυντήρια γραμμή τους χρηματοοικονομικούς στόχους.
- Προσαρμογή: Η στρατηγική προσαρμόζεται στις ανάγκες της καθημερινότητας και της αγοράς χωρίς να δίνει έμφαση σε χρηματοοικονομικούς σκοπούς.
- Συστημική: Οι σημαντικές πτυχές μιας επιχείρησης συνδέονται με τα μέσα τα οποία θα επιτευχθούν.



Εικόνα 3: Τέσσερις επιλογές στρατηγικής

1.4.1 Η έννοια της εστίασης

Όταν οι διάφοροι κρίκοι της αλυσίδας εφοδιασμού κατευθύνονται προς διαφορετικές προτεραιότητες, τότε ο τελικός πελάτης δεν θα μπορέσει να εξυπηρετηθεί σωστά.

Μια στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί πετυχημένη, όταν, σύμφωνα με τον Porter (1984):

- Είναι μια μοναδική πρόταση αξίας (καθορισμός ενός χαρακτηριστικού που τη διαφοροποιεί έναντι των ανταγωνιστών της)
- Έχει μια καλά προσεγμένη αλυσίδα εφοδιασμού (σωστή διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού)
- Εντοπίζει τις προτεραιότητες της
- Εναρμονίζονται οι διαδικασίες logistics
- Έχει συνέχεια (συστηματική βελτίωση διαδικασιών)

1.4.2 Διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής

Ο σχεδιασμός μιας στρατηγικής διαδικασίας προϋποθέτει μια ανάλυση των εταιρικών ζητημάτων από τα διευθυντικά στελέχη με την συνεργασία όλου του προσωπικού της εταιρείας. Η διαδικασία αυτή διακρίνεται σε πέντε φάσεις:

1. Την ανάπτυξη του στρατηγικού οράματος
2. Τον καθορισμό των επιδιωκόμενων στόχων
3. Το σχεδιασμό της κατάλληλης στρατηγικής διαδικασίας
4. Την εφαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής με τον πιο αποδοτικό τρόπο
5. Την αξιολόγηση της απόδοσης

Στην πρώτη φάση της διαδικασίας τα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας διαμορφώνουν το στρατηγικό όραμα, το δρόμο δηλαδή που θα πορευτεί η εταιρεία για να ενισχύσει την επιχειρηματική της δραστηριότητα. Το όραμα αυτό πρέπει να είναι κατανοητό σε όλα τα στελέχη, να αντιπροσωπεύει το επιχειρηματικό προφίλ της εταιρείας και να χρησιμοποιείται στη λήψη όλων των απαραίτητων αποφάσεων. Το κύριο χαρακτηριστικό του είναι ότι αναφέρεται στη μελλοντική στρατηγική πορεία της εταιρείας και ότι βασίζεται σε αξίες πάνω στις οποίες δραστηριοποιείται μια στρατηγική διαδικασία.

Στη δεύτερη φάση τίθενται οι αντικειμενικοί στόχοι, δηλαδή οι στόχοι απόδοσης και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Για τη μέτρησή τους απαιτούνται μέτρα σύγκρισης που σχετίζονται με την οικονομική και στρατηγική απόδοση. Οι στόχοι αυτοί διαμορφώνονται από τα διοικητικά στελέχη και αναλύονται ξεχωριστά σε στόχους για τα εκάστοτε τμήματα της εταιρείας.

Στην Τρίτη φάση τα διοικητικά στελέχη σχεδιάζουν τη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας και τη διαμορφώνουν με τρόπο που να ενισχύεται η ευελιξία της στις εκάστοτε αναπροσαρμογές της αγοράς. Η διαδικασία αυτή υλοποιείται σε συνεργασία με τα όλα τα στελέχη των τμημάτων της εταιρείας και διακρίνεται σε τέσσερα επίπεδα: την εταιρική στρατηγική (corporate strategy) που αποτελείται από τις πρωτοβουλίες των στελεχών και τις μεθόδους υλοποίησης της επιθυμητής αύξησης, την επιχειρηματική στρατηγική (business strategy), τους τρόπους δηλαδή επιβίωσης στην αγορά, τις στρατηγικές λειτουργικής περιοχής (functional-area strategies) που αφορούν τις βασικές λειτουργικές διαδικασίες της εταιρείας και τις στρατηγικές λειτουργίας (operating strategies), οι οποίες σχετίζονται με δραστηριότητες στρατηγικής σημασίας για την εταιρεία.

Η τέταρτη φάση διακρίνεται σε μεθόδους εφαρμογής και υλοποίησης ενός στρατηγικού στόχου, όπως τον εφοδιασμό της εταιρείας με όλες τις απαραίτητες δεξιότητες, την επένδυση σε πόρους ουσιαστικής σημασίας, την εγκατάσταση πληροφοριακών και λειτουργικών

συστημάτων, αλλά και την παρακίνηση των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων με κίνητρα και τη διαμόρφωση του εταιρικού περιβάλλοντος σύμφωνα με τον επιδιωκόμενο αντικειμενικό στόχο.

Στην πέμπτη και τελευταία φάση τα διοικητικά στελέχη αξιολογούν τα αποτελέσματα των λειτουργιών της εταιρείας και αποφασίζουν αν οι στρατηγικοί στόχοι και οι διαδικασίες που υλοποιήθηκαν οδήγησαν στα επιθυμητά αποτελέσματα. Ανάλογα με την αποδοτικότητά τους θα ρυθμιστεί ένα νέο στρατηγικό σχέδιο ή θα συνεχιστεί η υλοποίηση του υπάρχοντος.

Και φυσικά δεν πρέπει να παραβλέπεται ο ρόλος του διοικητικού συμβουλίου. Τα διοικητικά μέλη οφείλουν να παρακολουθούν τις διαδικασίες υλοποίησης του στρατηγικού στόχου, να επιβλέπουν το διευθύνοντα σύμβουλο, να τον αξιολογούν και να είναι ενήμεροι για την οικονομική κατάσταση της εταιρείας και τη διαχείριση των χρηματοοικονομικών πόρων. Οφείλουν συνεπώς να υπερασπίζονται τα συμφέροντά τους, να συμβουλεύουν και να καθοδηγούν τη διοίκηση.

Η στρατηγική μιας εταιρείας τίθεται πάντοτε υπό έλεγχο. Είναι προσωρινή και υπό δοκιμή μέχρι τα διοικητικά στελέχη να προτείνουν νέα μέτρα αντιμετώπισης της ανταγωνιστικότητας σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον προκειμένου να μην χάσουν την προτίμηση των καταναλωτών.

Κεφάλαιο 2. Η σημασία της στρατηγικής στα logistics

Η μεγάλη ποικιλία προϊόντων που υπάρχει στην αγορά εντείνει την ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι καταναλωτές αναζητούν όλο και περισσότερο προϊόντα υψηλής ποιότητας σε χαμηλό κόστος σε σύντομο χρονικό διάστημα. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναδιαμορφώσουν τις κατασκευαστικές τους δραστηριότητες και να διαμορφώσουν τη στρατηγική τους σύμφωνα με τις παγκόσμιες οικονομικές αλλαγές. Προκειμένου να αποκτήσουν γνώση και ενεργητικό γρήγορα, να ισχυροποιήσουν δηλαδή τη θέση τους στην αγορά, οι στρατηγικοί συνεργάτες παίζουν όλο και πιο σημαντικό ρόλο στη δομή του δικτύου. Επιδιώκουν να προβάλλουν την ταχύτητα αλλά και την απαραίτητη ευελιξία για να ανταποκριθούν στις ανάγκες της αγοράς (Ντίξιτ & Νειλμπαφ, 2002).

«Η στρατηγική των logistics είναι το σύνολο των κατευθυντήριων αρχών, των κινητήριων αξόνων και των έμφυτων στάσεων που βοηθούν στο συντονισμό των στόχων, των σχεδίων και των πολιτικών και οι οποίες ενισχύονται μέσω των μελών της μιας επιχείρησης». Με απλά λόγια, η στρατηγική των logistics αφορά το σχεδιασμό ενός μακροπρόθεσμου σχεδίου για την αλυσίδα εφοδιασμού. Ο κατάλληλος σχεδιασμός προκύπτει από αποφάσεις της καθημερινότητας αλλά και από την προσέγγιση της στρατηγικής της επιχείρησης, π.χ. τη μεγιστοποίηση του κέρδους.

Στο άρθρο του «Logistics, Strategy and Structure» ο Stock (1998) παρουσιάζει ένα ιδεατό μοντέλο παραγωγής που καθιστά απαραίτητη τη λειτουργία των logistics στην ενοποίηση της στρατηγικής και της οργανωτικής δομής. Αποτελείται από τρία στοιχεία: το ανταγωνιστικό περιβάλλον, τη στρατηγική και τη δομή. Η εκάστοτε εταιρεία συλλέγει τα δεδομένα σύμφωνα με την αξία που τους δίνουν οι καταναλωτές της. Η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των εταιρειών μπορεί να οφείλεται στο κόστος, την ποιότητα, την ευελιξία, τη διαδικασία των μεταφορών. Με το πέρασμα των χρόνων και τις αυξημένες απαιτήσεις της αγοράς οι εταιρείες οφείλουν να οργανώνουν πλέον όλες τις δραστηριότητές τους, ειδικά αυτές που έχουν σημαντική

στρατηγική σημασία, προκειμένου να ισχυροποιήσουν τη θέση τους σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Παρακάτω αναλύονται οι τομείς που επηρεάζουν τη δράση των logistics (Stock, et al., 1998):

1. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον

Ένα περιβάλλον χαρακτηρίζεται ανταγωνιστικό όταν περιλαμβάνει όλες τις απαιτήσεις της αγοράς, όπως την τιμή των προϊόντων, τα χαρακτηριστικά και τα ιδιαίτερα γνωρίσματά τους, την ποικιλία που διατίθεται, καθώς και την τοποθεσία των καταναλωτών και το διαθέσιμο χρόνο τους. Η τάση της αγοράς να συμβαδίζει με τις τεχνολογικές εξελίξεις επιφέρει περισσότερες αντιπαραθέσεις μεταξύ των εταιριών.

2. Το περιβάλλον των logistics

Η ανάπτυξη των logistics ευνοεί την ανταγωνιστικότητα των εταιριών. Όλο και περισσότερες καινοτόμες ιδέες κάνουν την εμφάνισή τους προσφέροντας ευελιξία στις δραστηριότητες της εταιρείας, όπως στις μεταφορές, τη αποθήκευση, τις προμήθειες, αλλά και την οργανωτική δομή των στελεχών.

3. Η στρατηγική

Η θέσπιση της στρατηγικής μιας εταιρείας προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα στη δυναμικότητά της. Ο συσχετισμός κατασκευαστικών ικανοτήτων και ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων διαμορφώνονται στα πλαίσια της στρατηγικής. Τα πεδία που οι επιχειρήσεις επιλέγουν να ξεχωρίζουν είναι το κόστος των προϊόντων, η ποιότητά τους, η ευελιξία στις απαιτήσεις της αγοράς και η γρήγορα και αξιόπιστη μεταφορά. Ο χρόνος και η καινοτομία είναι ακόμη κάποιοι συντελεστές που ενισχύουν τη θέση μιας επιχείρησης στην αγορά.

Οι επιλογές των προτεραιοτήτων μιας εταιρείας μπορεί να σχετίζονται με την αγορά, την τεχνολογία, αλλά και με τα μέσα που διατίθενται για την ανάπτυξη των Logistics. Μέχρι πρόσφατα, μια εταιρεία εστίαζε μόνο σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, γιατί πολλές φορές οι προϋποθέσεις του δεν συμβάδιζαν με τις προϋποθέσεις άλλων πεδίων, όπως για παράδειγμα η ποιότητα με το χρόνο. Επιπλέον, ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει η περιοχή προώθησης των προϊόντων σε σχέση με το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται, π.χ. μια εταιρεία που παράγει κοσμήματα δεν ωφελεί να τα προωθήσει σε τριτοκοσμικές χώρες όπου το ενδιαφέρον του καταναλωτικού κοινού εστιάζει σε άλλους τομείς.

4. Δομή

Η δομή μιας επιχείρησης διαφέρει ανάλογα με την οργανωτική δομή των εργασιών και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Διακρίνεται σε:

- Οργανωσιακή δομή: περιλαμβάνει τις αποφάσεις που σχετίζονται με την κατανομή της εργασίας, τα στελέχη και το συντονισμό των αντίστοιχων μηχανημάτων (δηλαδή τη ροή της αλυσίδας).
- Δομή δικτύου: αν και δεν ορίζονται με ακρίβεια τα όρια δράσης του, υποστηρίζεται πως τρεις διαστάσεις του δίνουν υπόσταση: κάθετη ολοκλήρωση, ευελιξία και συνεργασία. Η κάθετη ολοκλήρωση αναφέρεται στο βαθμό της αυτονομίας των επιχειρήσεων στην εφοδιαστική αλυσίδα, η ευελιξία προσδιορίζεται από την ικανότητα των επιχειρήσεων να αντιδρούν στις αλλαγές της αγοράς και η συνεργασία σχετίζεται με την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των επιχειρήσεων

που αφορούν την παραγωγή, την τεχνολογία και το κόστος. Όπως αναφέρει και ο Stock, η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται και από τη δράση μιας άλλης.

- Γεωγραφική δομή: αναφέρεται στον τόπο παραγωγής και στις εκάστοτε λειτουργίες logistics. Ο ρόλος αυτός αμφισβητείται από πολλούς, η σημασία όμως της γεωγραφικής διασκόρπισης έχει καθοριστικό ρόλο στη δομή και τη λειτουργία μιας εταιρείας. Η κατανομή εργασιών, οι παραγωγικές μονάδες αλλά και η τάση της κάθε εποχής αντανακλούν τη σημασία του παγκόσμιου ανταγωνισμού.

Τα logistics ορίζονται από τις δραστηριότητες της μεταφοράς, της αποθήκευσης, τη αγοράς και της διανομής. Η τάση της σημερινής εποχής ενισχύει τη συνεργασία αυτών των τομέων και τη στρατηγική τους επαναδιοργάνωση. Η δομή του εσωτερικού δικτύου (internal integration) είναι ένα τρόπος ενοποίησης των δράσεων της εφοδιαστικής αλυσίδας αλλά και υπεροχής έναντι των ανταγωνιστών. Υπάρχει, επίσης, και η εξωτερική ενοποίηση (external integration), η αλληλένδετη σχέση δηλαδή μεταξύ των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και των δράσεων των καταναλωτών, των προμηθευτών αλλά και άλλων μέσων της εφοδιαστικής.

Πολύ σημαντικό ρόλο έχει η μέτρηση της αποδοτικότητας, η οποία διακρίνεται σε εσωτερικά και εξωτερικά μέτρα. Τα εσωτερικά σχετίζονται με τη λειτουργία των εσωτερικών διεργασιών και τα εξωτερικά με την εκτίμηση της επιχείρησης από εξωτερικούς παράγοντες.

Οι βασικές ιδέες της στρατηγικής και της δομής του δικτύου πρέπει να ταυτίζονται. Η σωστή συνεργασία μεταξύ της δομής, της στρατηγικής και των δυνάμεων της εφοδιαστικής αλυσίδας θεωρείται πολύ σημαντικό πλεονέκτημα στους τομείς του κόστους και της ποιότητας, της ευελιξίας και της διανομής. Γίνεται όλο και περισσότερο απαραίτητη η ανάγκη για αλληλεπίδραση και συνεργασία. Η σύνδεση εσωτερικού δικτύου και τα μέρη δράσεων,

εγκαταστάσεων και λειτουργιών της εφοδιαστικής προσφέρουν πλεονεκτήματα στην αγορά, όπως φθινό εργατικό δυναμικό και νέες τεχνολογικές επενδύσεις. Η σχέση μεταξύ στρατηγικής και logistics απαιτεί αλλαγές στο περιβάλλον δράσης και κυρίως επανασυντονισμό των logistics.

Για να μπορέσει μια επιχείρηση όμως να αποκτήσει ισχύουσα θέση θα πρέπει να προβεί και σε αξιολόγηση της εσωτερικής καθώς και της εξωτερικής κατάστασης της, με σκοπό να εξετάσει διάφορα επιχειρηματικά μοντέλα και να επιλέξει αυτό που αρμόζει περισσότερο στους στόχους και τις δυνατότητες της (Thompson, et al., 2010).

2.1 Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Οι αλλαγές στους παραδοσιακούς τρόπους τραπεζικών συναλλαγών, η απελευθέρωση των κεφαλαίων, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στις χρηματοοικονομικές δράσεις και η ραγδαία εξέλιξη του διαδικτύου σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης καθημερινότητας συνιστούν απαραίτητη και ταχεία τη διεύρυνση των επιχειρήσεων στο περιβάλλον που δρουν. Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν οφείλουν να γνωρίζουν τους ανταγωνιστές τους και κυρίως τις δυνατότητες εξάπλωσής τους, οφείλουν δηλαδή να ερευνούν το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι ο χώρος στον οποίο δρουν οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Διακρίνεται σε ευρύτερο μάκρο και μικρό περιβάλλον. Το μικρό περιβάλλον αναφέρεται στις επιχειρήσεις που δρουν στην ίδια χώρα, ενώ το μάκρο περιβάλλον σε όλον τον τομέα δράσης ανεξαρτήτου συνόρων.

2.1.1 Μακρο-περιβάλλον

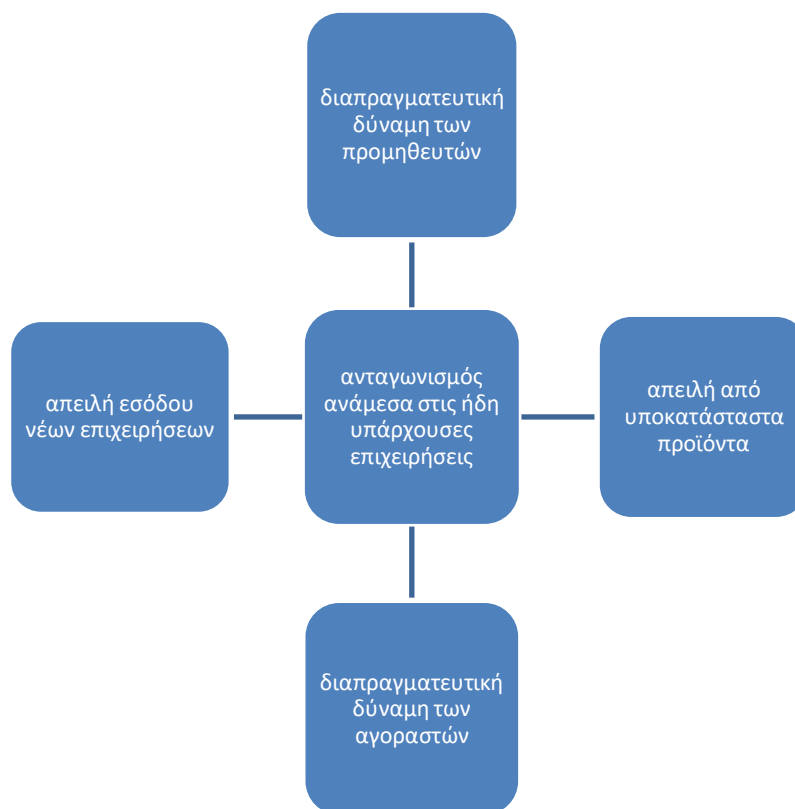
Η ανάλυση του περιβάλλοντος αυτού είναι μια πολυσύνθετη και χρονοβόρα διαδικασία. Οι παράγοντες που μπορούν να το επηρεάσουν είναι πολλοί και πολλές φορές αλληλοσυγκρουόμενοι, όπως για παράδειγμα η πολιτική ή αλλιώς οι πολιτικοί που επηρεάζουν τη δράση πολλών εταιρειών ανάλογα με τα συμφέροντά τους, η οικονομική κατάσταση μιας χώρας, οι κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες πάνω στους οποίους μπορεί να βασιστεί η αποστολή μιας επιχείρησης, η δημογραφική διάσταση και το μέγεθος του πληθυσμού στο οποίο απευθύνεται, οι τεχνολογικές τάσεις, η παγκοσμιοποίηση (κυρίως το Διαδίκτυο) και τα διεθνή δρώμενα. Είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν οι επιδράσεις των παραπάνω για κάθε επιχείρηση και να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα αντιμετώπισης γρήγορα και ορθά. Είναι όμως δυνατό για μια επιχείρηση να αναγνωρίσει τις περιβαλλοντικές τάσεις που θα μπορούσαν να την επηρεάσουν ώστε να λάβει μέτρα πρόληψης. Δεν είναι και λίγα τα παραδείγματα (ειδικά στις ευρωπαϊκές χώρες) που μια επιχείρηση στρέφει προς όφελός της κυβερνητικούς εκπροσώπους προς υπεράσπιση των συμφερόντων της.

Αρχικά, για τη μελέτη του κλαδικού και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μελετάμε τα οικονομικά χαρακτηριστικά του κλάδου όπως αυτά καθορίζονται από το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, την εισαγωγή προϊόντων, τις συνθήκες που προσφοράς και ζήτησης της αγοράς, τις τεχνολογικές αλλαγές, αλλά και το βαθμό που όλα αυτά επηρεάζουν το κόστος του προσφερόμενου προϊόντος/υπηρεσίας (Thompson, et al., 2010).

2.1.2 Μικρο-περιβάλλον

Όσον αφορά την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος, ο Michael Porter (Porter, 2008) ανέπτυξε ένα μοντέλο ανάλυσης που διακρίνεται από πέντε δυνάμεις: την απειλή εσόδου νέων επιχειρήσεων, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης, τη

διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μιας επιχείρησης, την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου (Παπαδάκης, 2007).



Εικόνα 4: Οι Πέντε Δυνάμεις του Porter

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν τη φύση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο ανάλογα με την κερδοφορία που μπορεί να επιφέρει αλλά και την ελκυστικότητα του κλάδου. Όταν ένας τομέας χαρακτηρίζεται από υψηλή απόδοση κεφαλαίων και μεγάλα περιθώρια κέρδους, ελκύει όλο και περισσότερες νέες επιχειρήσεις αφυπνίζοντας τις ήδη υπάρχουσες να θέσουν πιο ισχυρούς φραγμούς για να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά. Επίσης, σημαίνοντα ρόλο έχουν και οι προμηθευτές, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν το κόστος παραγωγής του προϊόντος ανάλογα με το πλήθος τους, την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, την αντικατάστασή τους από υποκατάστατα, καθώς και το μέγεθος της αγοράστριας επιχείρησης. Η δύναμη μιας επιχείρησης διακρίνεται από τα χαρακτηριστικά των προϊόντων της, την

ανάπτυξη του δικτύου της, τους πελάτες που εξυπηρετεί και τους προμηθευτές που συνεργάζεται. Η ύπαρξη υποκατάστατων όμως δυσχεραίνει τη διαπραγματευτική ισχύ της και μειώνει το μερίδιο της στην αγορά υποχρεώνοντας τη να αλλάξει στρατηγική πολιτική ακόμα και εις βάρος των κερδών της. Τα διαφορετικά είδη στρατηγικών πολιτικών, οι αλλαγές στην οικονομία κλίμακος, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστικών δυνάμεων είναι αρκετά για να ενισχύσουν τις δράσεις μιας επιχείρησης στοχεύοντας στην εξάλειψη των ανταγωνιστικών δυνάμεων με ταυτόχρονη εδραίωση της δικής της ύπαρξης.

Δεν είναι λίγοι αυτοί που αντιμάχονται τον Porter χαρακτηρίζοντας τις μεθόδους του στατικές. Ο τρόπος ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος που υποστηρίζει παρατηρείται ότι απλά παρουσιάζει τα προβλήματα συνεργασίας μεταξύ των ανταγωνιστών χωρίς να δίνει λύσεις. Η σημερινή επιχειρησιακή πραγματικότητα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων και στο εργατικό δυναμικό με το οποίο έχει πλαισιωθεί αναζητώντας μια πιο ολοκληρωμένη πρόταση επίλυσης του προβλήματος.

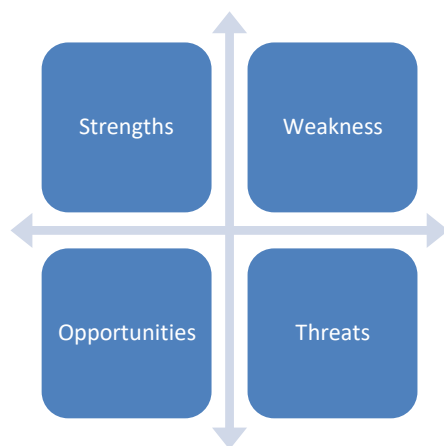
Οι ισχύουσες συνθήκες ενός κλάδου δεν αντιπροσωπεύουν απόλυτα την ελκυστικότητά του. Οι συνεχόμενες εξελίξεις σε όλους τους τομείς που δραστηριοποιείται ο άνθρωπος, καθιστούν αναγκαίο την περαιτέρω ανάλυση ενός κλάδου. Οι εταίροι δηλαδή είναι πλέον υποχρεωμένοι να εξετάζουν τις κινητήριες δυνάμεις που επηρεάζουν τις ανταγωνιστικές συνθήκες και να προτείνουν εναλλακτικές στρατηγικές αντιμετώπισης. Η κάθε εταιρεία επιλέγει διαφορετική προσέγγιση ανάλυσης και επίλυσης και ως εκ τούτου κατέχει και διαφορετική θέση ανάμεσα στις στρατηγικές ομάδες, δηλαδή η θέση της στο στρατηγικό χάρτη δηλώνει πόσο ανταγωνιστική μπορεί να είναι στον κλάδο της και προσδιορίζει την στρατηγική που επιλέγει να ακολουθήσει σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Όλα τα παραπάνω προϋποθέτουν ότι η εταιρεία έχει ερευνήσει τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας του κλάδου της (το προϊόν/ υπηρεσία, ανταγωνιστικότητα, κοινωνικός αντίκτυπος) και έχει βασίσει τη στρατηγική της σε δεδομένα που εξασφαλίζουν τη μελλοντική επιτυχία της (Thompson, et al., 2010).

2.2 Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Μπορεί η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος να προβλέψει τα πιθανά προβλήματα σε έναν κλάδο και να προτείνει λύσεις, δεν είναι όμως ικανή να εξασφαλίσει τη διαφορετικότητα μιας επιχείρησης ως προς τους πόρους και τις ικανότητές της και τον τρόπο που τα εκμεταλλεύεται. Το έργο σχεδιασμού στρατηγικής μιας εταιρείας βασίζεται πρωτίστως στο μοντέλο «του περιβαλλοντικού καθορισμού ή βιομηχανικής οργάνωσης». Με βάση το μοντέλο αυτό ο οργανισμός οφείλει να γνωρίζει τα ιδιαίτερα γνωρίσματά του και να τα προσαρμόζει στα χαρακτηριστικά του κλάδου του. Μια άλλη θεώρηση υποστηρίζει πως η επιλογή στρατηγικής πρέπει να βασίζεται στις μοναδικές ικανότητες που έχει μια εταιρεία σε σχέση με τους ανταγωνιστές της (Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων) και πρέπει να τους συνδυάζει για να δημιουργεί ικανότητες. Οι ικανότητες διακρίνονται σε οριακές, αυτές δηλαδή που μπορούν εύκολα να μιμηθούν οι ανταγωνιστές, και σε θεμελιώδεις, αυτές που μπορούν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Παπαδάκης, 2007). Στη θεωρία αυτή μπορεί να βασιστεί η στρατηγική κατεύθυνση μιας επιχείρησης ενισχύοντας την κερδοφορία της. Η αποτελεσματικότητα τους κρίνεται από την α) σταθερότητα -από τον ρυθμό που οι ικανότητες αλλάζουν-, β) διαύγεια, -το χρόνο δηλαδή που θα χρειαστούν οι ανταγωνιστές για να μιμηθούν τις ικανότητες-, γ) μεταβασιμότητα -τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να μιμηθούν μια επιχείρηση-, και δ) τη δυνατότητα αντιγραφής.

Ο συνδυασμός των παραπάνω μοντέλων οδηγεί στη δημιουργία ενός μοντέλου που βασικό του εργαλείο είναι η ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών (γνωστή και ως ανάλυση S.W.O.T. (Osita, et al., 2014)). Σύμφωνα με την ανάλυση S.W.O.T. μια επιχείρηση δεν πρέπει μόνο να οραματίζεται το μέλλον της, αλλά να συμβάλει σε αυτό γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές της. Μέσα από την κατανόηση της εξέλιξης του κλάδου της μπορεί να κατακτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στο μέλλον έναντι των ανταγωνιστών της μελετώντας

τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, αρπάζοντας γρήγορα τις ευκαιρίες και προβλέποντας τις μελλοντικές απειλές δίνοντας λύσεις σε πιθανά μελλοντικά προβλήματα.



Εικόνα 5: Ανάλυση SWOT (Osita, 2014)

Επίσης, ένας άλλος τρόπος προσέγγισης του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι η τεχνική της «Αλυσίδας Αξίας». Η τεχνική αυτή αναφέρεται στον τρόπο που συνδέονται οι εσωτερικές λειτουργίες αξιολογώντας την αποδοτικότητά τους. Στον αντίποδα συναντάμε τους Norman και Raminez που υποστηρίζουν πως η αξία προσδιορίζεται από τη χρήση του πελάτη –ένα προϊόν αποκτά αξία ανάλογα με τη θέση που έχει στον κρίκο της αλυσίδας αξίας.

Μια εταιρεία έχοντας αξιολογήσει την αποδοτικότητα των πόρων της είναι σε θέση να αποφασίσει αν θα προβεί σε ενέργειες ιδιαίτερης στρατηγικής σημασίας, όπως το benchmarking ή το outsourcing.

Το benchmarking είναι η συνεχής σύγκριση των επιχειρησιακών λειτουργιών και διαδικασιών με αυτές των ανταγωνιστών. Σκοπός του είναι η ανταγωνιστική υπεροχή μιας επιχείρησης έναντι μιας ανταγωνίστριας επιχείρησης. Διακρίνεται σε: στρατηγικό benchmarking, τη σύγκριση δηλαδή της στρατηγικής δραστηριότητας, σε benchmarking κύριων λειτουργιών,

που αφορά τις κύριες λειτουργίες και σε benchmarking υποστηρικτικών λειτουργιών που αναφέρεται στην ανάλυση λειτουργιών, όπως η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού ή τα πληροφοριακά συστήματα. (Μάντζαρης, 2006).

Το outsourcing ή αλλιώς εκχώρηση λειτουργιών-δραστηριοτήτων είναι όταν μια επιχείρηση επιλέγει να δώσει μια ή περισσότερες από τις δραστηριότητές της σε εξειδικευμένες εταιρείες, η εμπειρία των οποίων μπορεί να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως μειωμένα κόστη και μεγαλύτερη ευελιξία. Στόχος του είναι η επίτευξη κοστολογικών πλεονεκτημάτων. Η επιλογή των λειτουργιών που δίνονται για outsourcing πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή για να αποφευχθούν τυχόν προβλήματα με την συνεργαζόμενη εταιρεία, όπως η έλλειψη σαφήνειας ευθυνών και καθηκόντων ή η εξάρτηση της εταιρείας από τον συνεργάτη της.

2.3 Είδη στρατηγικής

Οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν διάφορα είδη στρατηγικής για να ακολουθήσουν, όπως:

1) Στρατηγικές Σταθερότητας

Μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική σταθερότητας όταν διατηρεί την ίδια αποστολή και παρόμοιους στόχους. Οι επιλογές της εστιάζουν στην βελτίωση της απόδοσης και οι πόροι της συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες με στόχο τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Διακρίνεται σε α) στρατηγική καμίας αλλαγής, όταν δεν επιδιώκει να αλλάξει τίποτα στο εσωτερικό περιβάλλον της, β) στρατηγική συγκομιδής κερδών, όταν αποφασίζει να θυσιάσει τη μελλοντική της ανάπτυξη με τα άμεσα κέρδη, γ) στρατηγικό διάλειμμα, όταν προσπαθεί να διατηρήσει τον έλεγχο των εσωτερικών διαδικασιών και δ) στρατηγική προσεκτικών βημάτων, όταν αναμένει επερχόμενες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και προσπαθεί να κάνει εκτίμηση των αλλαγών.

2) Στρατηγικές Ανάπτυξης

Οι πιο διαδεδομένες στρατηγικές επιλογές είναι αυτές που στοχεύουν στην ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων ή/και των κερδών. Διακρίνονται σε: α) στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης, όταν μια επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει παρουσία είτε με πιο άμεση συνεργασία με τους προμηθευτές της είτε με την επέκτασή της και σε άλλους τομείς (πχ αποθήκευση και διανομή προϊόντων της κατασκευάζοντας αποθήκες), β) στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης, όταν επιδιώκει να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή συγχώνευσης με άλλες εταιρείες του ίδιου κλάδου, γ) στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων που διακρίνεται σε συσχετισμένη (όταν τα προσφερόμενα προϊόντα/ υπηρεσίες είναι παρόμοια) και ασυσχέτιστη, δ) στρατηγική συγκέντρωσης αγοράς, όταν η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος ή μιας αγοράς, ε) στρατηγική ανάπτυξης αγοράς, όταν μια επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές, στ)στρατηγική ανάπτυξη προϊόντων, όταν τροποποιούνται υπάρχοντα προϊόντα ή δημιουργούνται νέα για τις υπάρχουσες ανάγκες της αγοράς.

3) Στρατηγικές Διάσωσης – Αναστροφής

Οι στρατηγικές αυτές εφαρμόζονται όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα ή για να αποφύγει πιθανά μελλοντικά προβλήματα ή για να αλλάξει την υπάρχουσα στρατηγική επιλογή της. Διακρίνεται σε: α) στρατηγική ανόρθωσης, όταν επιλέγει ανασυγκρότηση μέσω μείωσης κόστους και παγίων, β) στρατηγική αποεπένδυσης, όταν αναγκάζεται να πουλήσει μέρος των τμημάτων της για να επιβιώσει και γ) εκποίηση, όταν πουλά περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης.

4) Στρατηγικές Επίτευξης Συγκριτικού Πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με τον Porter, υπάρχουν δύο είδη στρατηγικής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η ηγεσία κόστους, - η προσφορά ενός προϊόντος στη χαμηλότερη τιμή στην αγορά - και η διαφοροποίηση, - η προσφορά ενός προϊόντος με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία ο πελάτης θα πλήρωνε να τα αποκτήσει.

5) Στρατηγικές Διεθνοποίησης

Τα κίνητρα για διεθνοποίηση μιας επιχείρησης είναι πολλά και σημαντικά, όπως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και δεν μπορούν να μείνουν ανεκμετάλλευτα. Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να επεκταθούν και σε άλλες χώρες χρησιμοποιώντας την εμπειρία τους, τις γνώσεις τους, τα διαθέσιμα επενδυτικά κεφάλαια. Η παγκοσμιοποίηση δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις δράσεις τους πιο μακριά από ότι παλαιότερα δίνοντάς τους δυνατότητες εξέλιξης και ανάπτυξης των προϊόντων που κατασκευάζουν αλλά και των καθημερινών διαδικασιών τους.

2.4 Σχεδιασμός στρατηγικής

Όπως αναφέρουν και οι *Gary Hamel & C.K. Prahalad*, «*Η πεμπουσία της στρατηγικής βρίσκεται στο να δημιουργείς τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του αύριο ταχύτερα από ότι οι ανταγωνιστές μιμούνται τα πλεονεκτήματα που διαθέτεις σήμερα*». Μια επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν έρχεται πρώτη στις προτιμήσεις των καταναλωτών και αντιμετωπίζει με επιτυχία τις ανταγωνιστικές δυνάμεις. Οι διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο έχουν σχέση με την εύκολη ή δύσκολη είσοδο στην αγορά ανταγωνιστικών δυνάμεων και με το αν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνδέεται με το χαμηλό κόστος ή τη διαφοροποίηση προϊόντος.

2.4.1 Οι πέντε προσεγγίσεις ανταγωνιστικής στρατηγικής:

Μια εταιρεία που γνωρίζει τις δυνατότητές της οφείλει να διαλέξει μια μέθοδο που να ανταποκρίνεται στη ζήτηση της αγοράς, ώστε να μπορέσει να αποκτήσει μια σημαντική θέση στις προτιμήσεις των αγοραστών. Καθεμιά από τις πέντε μεθόδους ανταγωνιστικής στρατηγικής προσφέρει στην εταιρεία μια θέση στην αγορά και την προτίμηση του αγοραστικού κοινού είτε μέσω του χαμηλού κόστους είτε της διαφοροποίησης των προϊόντων της είτε μέσω της εστίασης σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Η εφαρμογή συνδυασμού μεθόδων ανταγωνιστικής στρατηγικής δεν ενδείκνυται γιατί περιορίζει την ελαστικότητα αλλά και την κερδοφορία μιας επιχείρησης.

Οι πέντε μέθοδοι ανταγωνιστικής στρατηγικής (Thompson, et al., 2010):

- 1) Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (low cost provider strategy)
- 2) Στρατηγική Ευρείας Διαφοροποίησης (broad differentiation strategy)
- 3) Στρατηγική Βέλτιστου Κόστους (best-cost provider strategy)
- 4) Εστιασμένη στρατηγική βασισμένη στο χαμηλό κόστος (focused strategy based on low costs)
- 5) Εστιασμένη στρατηγική βασισμένη στη διαφοροποίηση (focused strategy based on differentiation).



Εικόνα 6: Οι πέντε γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές

Αναλυτικότερα:

1) Στρατηγικές Ηγεσίας Κόστους

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική στόχος τους έχουν να αποκτήσουν το πλεονέκτημα κόστους με τρόπο δύσκολα αντιγράψιμο από τους ανταγωνιστές της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε με την προσφορά του προϊόντος σε χαμηλότερη τιμή από αυτή των ανταγωνιστών είτε με τη διατήρηση της υπάρχουσας τιμής με σκοπό υψηλότερο περιθώριο κέρδους ανά μονάδα προϊόντος. Για την επίτευξη υψηλότερου περιθωρίου κέρδους οι δραστηριότητες της εταιρείας θα πρέπει να είναι οικονομικότερες σε σχέση με αυτές των ανταγωνιστών, αλλά και να δημιουργήσει μια αλυσίδα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που να προσφέρουν υψηλή προστιθέμενη αξία.

Η στρατηγική αυτή μέθοδος είναι πιο ισχυρή όταν ο ανταγωνισμός μεταξύ εταιριών είναι έντονος, τα προϊόντα πανομοιότυπα, η είσοδος ανταγωνιστών σχετικά εύκολος και η διαπραγματευτική ισχύ των αγοραστών ισχυρή. Παρόλα αυτά, υπάρχουν και κίνδυνοι ιδιαίτερα σημαντικοί που πρέπει να προσέξει μια επιχείρηση για να μην χάσει το στόχο της. Είναι σημαντικό να εξετάσει πολύ προσεχτικά το σημείο διαφοροποίησής της και να προσέξει να μην χάσει την κερδοφορία της. Στόχος της πρέπει να είναι η προσφορά του προϊόντος στο χαμηλότερο δυνατό κόστος διατηρώντας την ποιότητα και την καινοτομία που οι αγοραστές αναζητούν.

2) Στρατηγική Ευρείας Διαφοροποίησης

Μια επιχείρηση που επιλέγει να ακολουθήσει τη στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης σημαίνει ότι έχει βρει τρόπο να προσφέρει στα προϊόντα της την προστιθέμενη εκείνη αξία που ψάχνουν οι αγοραστές. Δυνατότητες διαφοροποίησης στις λειτουργίες μιας εταιρείας μπορούν να υπάρξουν στο τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας, στις κατασκευαστικές

δυνατότητες, στη διανομή και την αποστολή, στο τμήμα marketing, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών και κυρίως στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (ιδιαίτερα όταν αφορά την τεχνολογία που συνεχώς μεταβάλλεται).

Για την εφαρμογή της διαφοροποίησης απαιτείται ενσωμάτωση χαρακτηριστικών που αυξάνουν την απόδοση του προϊόντος, που ικανοποιούν τις ανάγκες του αγοραστή, που απαιτούν λιγότερο κόστος πρώτων υλών και βάζουν την εταιρεία πρώτη στις προτιμήσεις του αγοραστικού κοινού αποτρέποντας την αντιγραφή από τις ανταγωνίστριες δυνάμεις. Η επιπρόσθετη αξία στην τιμή του προϊόντος πρέπει να αντιπροσωπεύει την αξία που πραγματικά αντιλαμβάνεται ο αγοραστής.

Αυτού του είδους η στρατηγική αποδίδει σε συνθήκες αγοράς όπου οι ανάγκες ποικίλουν, οι αγοραστές αντιλαμβάνονται τις διαφορές μεταξύ των προσφερόμενων προϊόντων και οι επιχειρήσεις προωθούν διαφορετικές προσεγγίσεις διαφοροποίησης. Τέλος, οι τεχνολογικές μεταβολές είναι τόσο γρήγορες που όλοι «φλερτάρουν» με τα νέα προϊόντικά μοντέλα. Αν και ελκυστική η μέθοδος αυτή μπορεί να επιφέρει σοβαρούς κινδύνους, για παράδειγμα η υπερβολική εστίαση σε τρόπους διαφοροποίησης μπορεί να είναι χρονοβόρα και οικονομικά ασύμφορη, η υπερβολική δαπάνη μπορεί να ελαττώσει σε μεγάλο βαθμό την κερδοφορία, η επιπρόσθετη προσφορά σε ένα προϊόν μπορεί να μην είναι αναγνωρίσιμη (ή και αναγκαία) από το αγοραστικό κοινό και να μην φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

3) Στρατηγική Βέλτιστου Κόστους

Ο στόχος της στρατηγικής αυτής είναι να προσφέρει ένα προϊόν σε χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές της μέσω της ενσωμάτωσης ελκυστικών για τους αγοραστές χαρακτηριστικών. Η επίτευξη της προσφοράς προϊόντων με ανώτερα χαρακτηριστικά από αυτά των ανταγωνιστών θεωρείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το αγοραστικό κοινό που απευθύνεται είναι οι συνειδητοποιημένοι ως προς την αξία αγοραστές που μπορούν να

ξεχωρίσουν και να αξιολογήσουν ένα προϊόν ποιοτικά ανώτερο. Η μέθοδος αυτή αποδίδει αποτελεσματικότερα σε αγορές όπου κυριαρχεί η ποικιλομορφία και οι αγοραστές αξιολογούν την τιμή και την αξία ενός προϊόντος. Τέλος, σημαντικό μειονέκτημα αποτελεί το γεγονός ότι η στρατηγική αυτή μέθοδος μπορεί να μην θεωρηθεί αρκετά ισχυρή σε σχέση με τη στρατηγική χαμηλού κόστους ή τη στρατηγική υψηλής διαφοροποίησης, αν δεν κατορθώσει να προσδώσει στο προϊόν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα το ξεχωρίσουν από τα ανταγωνιστικά προϊόντα.

4) Εστιασμένη στρατηγική βασισμένη στο Χαμηλό Κόστος

Εστιασμένη στρατηγική είναι αυτή που βασίζεται στην εξυπηρέτηση συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Όταν μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να μειώσει τα κόστη της προσφέροντας τα προϊόντα της σε συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών, τότε ενδείκνυται να επιλέξει την εστιασμένη στρατηγική βασισμένη στο χαμηλό κόστος. Παράδειγμα τέτοιων επιχειρήσεων είναι οι εταιρίες που παράγουν απομιμήσεις μελανιών επώνυμων εταιριών, π.χ. HP, Canon. Έχουν τη δυνατότητα να παράγουν μελάνια με πολύ χαμηλό κόστος και να τα προσφέρουν σε ιδιαίτερα ικανοποιητικές για το κοινό τιμές.

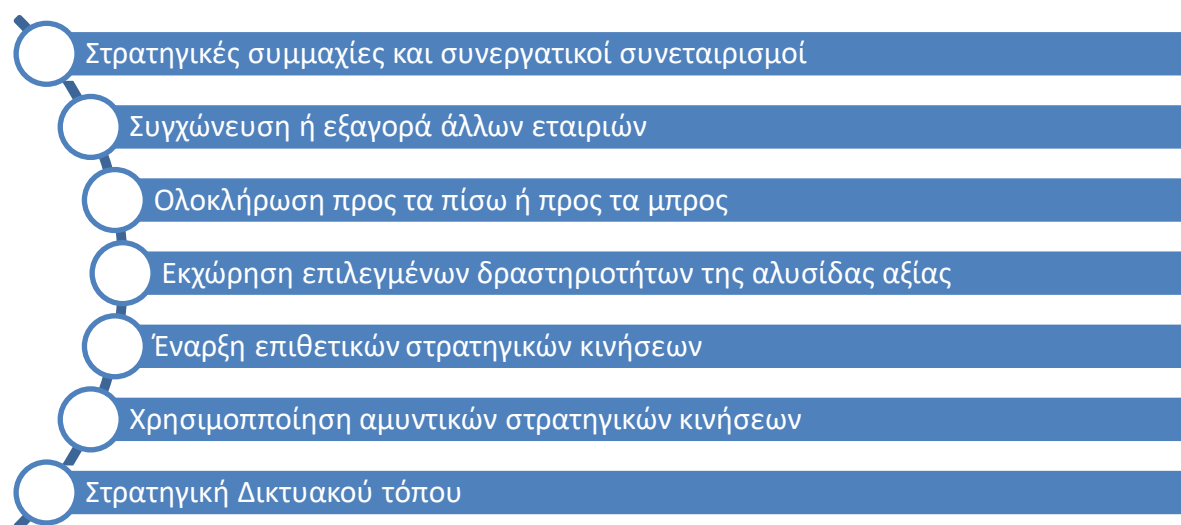
5) Εστιασμένη στρατηγική βασισμένη στη διαφοροποίηση

Μια εστιασμένη στρατηγική που βασίζεται στη διαφοροποίηση στόχο της έχει μια πολύ συγκεκριμένη ομάδα αγοραστικού κοινού, η οποία επιθυμεί να πληρώσει μεγαλύτερο αντίτιμο για να αποκτήσει το καλύτερο προϊόν που κυκλοφορεί στην αγορά.

Οι κίνδυνοι που φέρει η εστιασμένη στρατηγική είναι η πιθανότητα το αγοραστικό κοινό να αλλάξει προτιμήσεις και να τείνει προς τις επιλογές της πλειονότητας των αγοραστών ή/και οι ανταγωνιστές να βρουν τρόπο να προσφέρουν τα προϊόντα τους εστιάζοντας σε συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών επιδιώκοντας να μην χάσουν τις πωλήσεις τους.

2.4.2 Συμπληρωματικές επιλογές στρατηγικής

Εκτός από την επιλογή ανταγωνιστικής στρατηγικής υπάρχουν και άλλες αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν για να ενισχύσουν τη δυναμική της επιλεγμένης μεθόδου στρατηγικής, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα:



Εικόνα 7: Συμπληρωματικές Επιλογές Στρατηγικής

Αναλυτικότερα:

6) Στρατηγικές Συνεργασίας

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση και οι αλλαγές στην οικονομία κατέστησαν επιτακτική την ανάγκη για συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων. Ο συνδυασμός γνώσεων και δεξιοτήτων κάτω από τα πλαίσια μιας συνεργασίας μπορεί να βοηθήσει στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των απειλών. Μια επίσημη συμφωνία μεταξύ επιχειρήσεων, όπου θα μοιράζονται οι κίνδυνοι και τα έξοδα αλλά και οι πηγές γνώσεις, βοηθά στο άνοιγμα νέων ευκαιριών και στην επίτευξη του στόχου μετριάζοντας τους προβλεπόμενους κινδύνους. Η πραγματοποίηση ενός στρατηγικού συνεταιρισμού επιταχύνει

την ανάπτυξη της τεχνολογίας, τις γνώσεις του προσωπικού, την κατασκευαστική εμπειρία επιφέροντας θετικά οικονομικά αποτελέσματα και βελτιώνοντας την εφοδιαστική αλυσίδα.

Όταν όμως οι συνεταιρισμοί δεν βασίζονται στην εμπιστοσύνη και κυρίως στην επιθυμία για συνεργασία, τότε είναι πολύ πιθανό να μην θεωρηθεί πετυχημένη μια συνεργασία και να διαλυθεί. Πολλές φορές η αίσθηση της εξάρτησης από το συνεργάτη επιφέρει αντιδράσεις που δεν ενισχύουν την συνεργασία μεταξύ των συμβαλλόμενων.

7) Στρατηγικές συγχώνευσης και εξαγοράς

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές ενισχύουν την συνεργασία και τον έλεγχο των διαδικασιών.

Οι διαφορές τους αφορούν τους τίτλους ιδιοκτησίας, τον έλεγχο της διαχείρισης και τις οικονομικές συμφωνίες και όχι τη στρατηγική και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια συγχώνευση ή μια εξαγορά έχει ως στόχο να δημιουργήσει μια επιχείρηση με καλή σχέση κόστους, να επεκτείνει γεωγραφικά τις δραστηριότητές της ή/και σε νέες κατηγορίες προϊόντων, να αποκτήσει εύκολη πρόσβαση στις τεχνολογικές εξελίξεις δημιουργώντας νέες ευκαιρίες αγοράς. Φυσικά, βασικότερο πρόβλημα αποτελεί η κουλτούρα των εταιριών, ποια θα υπερισχύσει και ποια θα αντισταθεί στις εισερχόμενες αλλαγές.

8) Στρατηγικές Καθετοποίησης

Οι στρατηγικές καθετοποίησης διακρίνονται σε δραστηριότητες της εταιρείας προς τα πίσω σε πηγές προμήθειας και προς τα μπρος στους τελικούς χρήστες. Στόχοι της είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης και η κερδοφορία της μέσα από την διαφοροποίηση των προσφερόμενων υλικών.

Η ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων προς τα πίσω αναφέρεται στην εσωτερικές αλλαγές της αλυσίδας εφοδιασμού που σχετίζονται με την τεχνογνωσία και την συνεργασία με τους προμηθευτές. Όταν μια επιχείρηση διαθέτει την απαραίτητη γνώση για να δημιουργήσει μόνη

της το προϊόν που επιθυμεί, τότε οφείλει να απομακρύνει από την παραγωγική διαδικασία τους προμηθευτές της. Της δίνεται η δυνατότητα να προσφέρει ένα προϊόν καλύτερο ποιοτικά και να βελτιώσει την εξυπηρέτηση των πελατών της. Υπάρχει βέβαια πάντοτε ο κίνδυνος να μην μπορέσει να ανταποκριθεί γρήγορα στις νέες τεχνολογικές μεταβολές και να χάσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Η ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων προς τα μπροστά αναφέρεται στην πρόσβαση που μπορεί να αποκτήσει στους τελικούς χρήστες και στην εικόνα αυτής στην αγορά. Η υλοποίηση τους χρήζει ριζικές αλλαγές στο εσωτερικό της, αλλαγές που πρέπει πρώτα να κοστολογηθούν και να αξιολογηθούν με βάση τη δυναμικότητα της.

9) Στρατηγικές Εξωτερικής Ανάθεσης

Πολλές επιχειρήσεις επιθυμώντας να δώσουν έμφαση στις κύριες λειτουργίες τους επιλέγουν να δώσουν κάποιες εσωτερικές διεργασίες τους σε εξωτερικούς φορείς, ειδικούς του εκάστοτε αντικειμένου. Η επιλογή αυτή έχει στρατηγική σημασία, γιατί οι δραστηριότητες που δίνονται δεν αποτελούν βασικές δραστηριότητες, δεν ενισχύουν δηλαδή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και μπορούν να αποδοθούν με πιο σωστό και οικονομικό τρόπο από τους εξωτερικούς συνεργάτες. Επίσης, βελτιώνονται οι λειτουργίες μιας εταιρείας, μειώνεται ο κίνδυνος στις συνεχόμενες μεταβολές στις προτιμήσεις του καταναλωτή με την προϋπόθεση ότι δεν θα διαρρεύσουν στον ανταγωνισμό πληροφορίες σημαντικές για την επιτυχία της από τους συνεργάτες που θα επιλέξει.

10) Στρατηγικές Επιθετικού Τύπου

Μια εταιρεία που επιθυμεί να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά μπορεί να ακολουθήσει στρατηγική επιθετικού τύπου, π.χ. να προσφέρει ένα προϊόν εξίσου καλό σε χαμηλότερη τιμή από τον ανταγωνιστή, να αναζητά καινοτομίες και να εκμεταλλεύεται τα νέα τεχνολογικά

επιτεύγματα, να υιοθετεί τις καλές ιδέες των άλλων εταιριών, να επιτίθεται στις αδυναμίες των ανταγωνιστών, να επικεντρώνεται σε τμήματα της αγοράς με μικρότερο ανταγωνισμό.

Φυσικά δεν μπορεί να είναι τυχαία η επιλογή του ανταγωνιστή που θα επιτεθεί. Αν είναι πολύ ισχυρός, οι προσπάθειες της δεν θα αποδώσουν. Στόχος της πρέπει να έχει τους μικρούς και αδύναμους, αυτούς δηλαδή που δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να στηρίξουν μεγάλο μερίδιο αγοράς ή αυτούς που δρουν μόνο σε συγκεκριμένες περιοχές. Για να είναι αποτελεσματική η επιθετική στρατηγική πρέπει να βασίζεται στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και στα δυνατά σημεία της εταιρείας.

11) Αμυντικές Στρατηγικές

Οι αμυντικές στρατηγικές μπορούν να πάρουν τη μορφή «δράσης», να δημιουργήσει δηλαδή εμπόδια στους επίδοξους ανταγωνιστές είτε με την προσφερόμενη τιμή είτε με την ποιότητα του προϊόντος είτε με τις προσφορές που μπορεί να δώσει στους αγοραστές, και να ενισχύσει τη θέση της στην αγορά – μέσα από ανακοινώσεις στα μέσα επικοινωνίας και την οικονομική ευελιξία της να «απαντήσει» στους ανταγωνιστές ότι μια πιθανή επίθεση μπορεί να κοστίσει περισσότερο από το αναμενόμενο κόστος πωληθέντων.

12) Στρατηγικές Ιστοσελίδων

Ένα από τα βασικότερα ζητήματα στην αγορά σήμερα είναι αν μια εταιρεία θα επιλέξει να χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο ως μέσο πώλησης ή/και μέσο επικοινωνίας με το αγοραστικό κοινό. Αν μια εταιρεία απλά παράγει ένα προϊόν, δεν έχει δηλαδή δικό της δίκτυο λιανικής πώλησης, και επιθυμεί να παρουσιάσει το προϊόν της στο διαδίκτυο, θα ήταν πιο αποδοτικό να συνεργαστεί με τα κανάλια λιανικής διανομής για τη διαμόρφωση του ιστοχώρου της προκειμένου να εξασφαλίσει την σωστή ενημέρωση του αγοραστή αλλά και την πώληση του προϊόντος της. Υπάρχουν, όμως, πολλές εταιρείες που χρησιμοποιούν τον ιστοχώρο τους για

να παίρνουν δεδομένα για έρευνες αγοράς και marketing και όχι για να πουλάνε τα προϊόντα τους.

Η επιλογή του διαδικτύου ως μέσο πώλησης απαιτεί ένα διαδικτυακό σύστημα για τη συμπλήρωση παραγγελιών κι ένα διαδικτυακό κατάστημα. Ανοίγοντας ένα διαδικτυακό κατάστημα θα πρέπει να έχει εξασφαλισθεί ο τρόπος διανομής, η προσφερόμενη τιμή σχετικά με τη διαφοροποίηση του προϊόντος, η αρχειοθέτηση παραγγελιών στο εσωτερικό της επιχείρησης και φυσικά η ελκυστική παρουσίαση των προϊόντων που θα φέρει τις επιθυμητές πωλήσεις.

13) Γρήγορη ανταπόκριση

Ένα νέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο αναπτύσσεται στα μέσα της δεκαετίας του '90 είναι η γρήγορα ανταπόκριση, που αναφέρεται στην ικανότητα μιας επιχείρησης να είναι ευέλικτη και να μπορεί γρήγορα να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς. Αυτό το πλεονέκτημα της δίνει τη δυνατότητα να δημιουργεί, να καινοτομεί, να βελτιώνει τις διαδικασίες της καθιστώντας σχεδόν αδύνατο την αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές της. Βάζοντας στο παιχνίδι της ταχύτητας και τους προμηθευτές της, της δίνεται η δυνατότητα να δημιουργήσει προϊόντα πιο γρήγορα, πιο καινούρια και πιο οικονομικά διατηρώντας την προτίμηση των καταναλωτών.

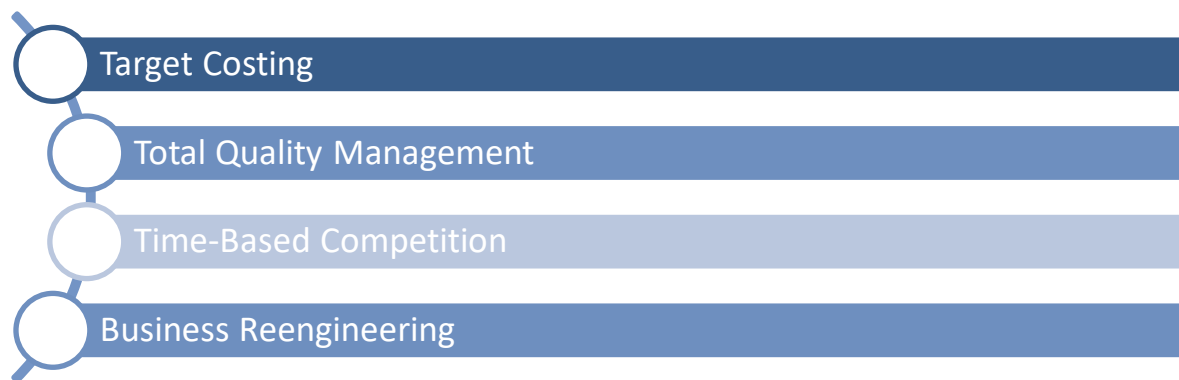
Η επιλογή αυτής της μεθόδου όμως δημιουργεί άγχος και εντάσεις στις παραγωγικές λειτουργίες και προϋποθέτει γρήγορη ενημέρωση και χρήση των νέων πληροφοριακών και τεχνολογικών επιτευγμάτων, καθώς και συνεχή εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού.

Οποιαδήποτε μέθοδο στρατηγικής επιλέξει μια επιχείρηση ο μεγαλύτερος ενδιασμός της είναι αν θα κάνει πρώτη την κίνησή της ή θα περιμένει να δράσουν πρώτα οι ανταγωνιστές της. Η πρωτοπορία βοηθά στη φήμη και την εικόνα της, προσφέρει ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα, καθιστά δύσκολη την απομίμηση και έρχεται πρώτη στις προτιμήσεις των πελατών. Για να εξασφαλιστούν τα παραπάνω θα πρέπει το προσφερόμενο προϊόν να εξασφαλίζει την αγοραστική αξία για να θεωρηθεί ανταγωνιστικό στην αγορά (χαμηλή τιμή, ποιότητα).

2.4.3 Αναζήτηση στρατηγικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Μια εταιρεία για να είναι πρώτη στις επιλογές των καταναλωτών οφείλει να ξεχωρίσει τις δράσεις της από τους ανταγωνιστές της. Έχει αποδειχθεί ότι η προσκόλληση σε παλαιότερες μορφές στρατηγικής αλλά και η αντιγραφή ανταγωνιστικών στρατηγικών κινήσεων, δεν επιφέρει το επιδιωκόμενο κέρδος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το κλειδί για την αύξηση της αποδοτικότητας και της χρηματοοικονομικής βελτίωσης. Κάποιες από τις πιο γνωστές εφαρμοσμένες στρατηγικές προσεγγίσεις είναι οι ακόλουθες (Μάντζαρης, 2006):



Εικόνα 8: Βασικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

- Target Costing: η στρατηγική που βασίζεται στο κόστος του προσφερόμενου προϊόντος. Η επιχείρηση προσπαθεί να προσαρμόσει τις ενδοεπιχειρησιακές δομές οργάνωσής της προκειμένου να είναι δυνατή η παραγωγή προϊόντων που οι καταναλωτές είναι σε θέση να πληρώσουν. Αυτό προϋποθέτει χρήση γρήγορη και

εντός των περιθωρίων κόστους που επιτρέπει η αγορά, χωρίς να παραβλέπεται ο χρόνος παραγωγής και παράδοσης και η ποιότητα του προϊόντος.

- Total Quality Management (TQM): αποτελεί την προσπάθεια σε όλο το φάσμα της επιχείρησης να βελτιωθούν οι παραγωγικές διαδικασίες για να παραχθούν αγαθά που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. Βασικό πλεονέκτημα είναι ότι γίνεται προσπάθεια από όλους τους παράγοντες που συμβάλουν στην παραγωγή (προμηθευτές κλπ).
- Time-Based Competition: η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από τη δημιουργία υψηλότερης τιμής στον ελάχιστο χρόνο. Ο χρόνος σχετίζεται με τη μείωση διάρκειας διαδικασιών, την τήρηση των προθεσμιών, την αναδιαμόρφωση των υφιστάμενων διαδικασιών και την ανάπτυξη προϊόντων. Στόχος είναι η ελαχιστοποίηση του αναγκαίου χρόνου παραγωγής μέσα από την βελτιστοποίηση των αναγκαίων παραγωγικών διαδικασιών.
- Business Reengineering: αποτελεί μηχανισμό για την άριστη δομή μιας επιχείρησης. Το σημείο αναφοράς είναι ο ακριβής ορισμός των βασικών λειτουργιών και η συγκέντρωση των δυνάμεων στους πραγματικούς συντελεστές επιτυχίας. Στόχος η διαμόρφωση παραγωγικών διαδικασιών προσανατολισμένων στους πελάτες.

Έχει αποδειχθεί (Παπαδάκης, 2007) ότι η στρατηγική ευνοεί ιδιαίτερα το χώρο της οικονομίας, γιατί:

- Θέτει κατευθύνσεις
- Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- Ορίζει τη θέση της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών
- Μειώνει την αβεβαιότητα
- Μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατέχει την πρώτη θέση στη θέσπιση της στρατηγικής. Η αποδοτικότητα της εκάστοτε στρατηγικής πολιτικής υπολογίζεται από τις δράσεις της εταιρείας, τα αποτελέσματα αυτών μέσα από τις μετρήσεις των διευθυντικών στελεχών, αλλά και τα μελλοντικά σχέδια που θα ενισχύσουν την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας στον κύκλο των ανταγωνιστών της. Στις δράσεις της περιλαμβάνει, επίσης, και μέτρα πρόληψης για απροσδόκητες εξελίξεις στην αγορά.

Οι διοικητικές γνώσεις, η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων μιας εταιρείας, ο έλεγχος, η εκμάθηση και η λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας προσφέρουν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο συνδυασμός των διαδικασιών logistics με τα εσωτερικά συστήματα πληροφορικής ενισχύουν σημαντικά τη θέση της εταιρείας έναντι των ανταγωνιστών της. Κάποτε τα logistics λειτουργούσαν σαν συμπληρωματική δραστηριότητα, συνήθως του τμήματος marketing. Ο ρόλος τους ήταν μόνο να εξασφαλίζουν απόθεμα για να συμβάλουν στην κερδοφορία. Σήμερα ο ρόλος τους είναι στρατηγικής σημασίας. Πρώτοι ανέλυσαν τη σημασία τους οι Barney & Clark's που βασίστηκαν στον σκελετό VRIO (Valuable, Rare, Imperfectly imitable, Organisation – Πολύτιμος, Σπάνιος, Δύσκολα αντιγράψιμος, Οργανωτικός) (Barney, 2007). Υποστήριξαν πως η ανάδειξη των logistics σε ανεξάρτητο

τήμα και η ενίσχυση των λειτουργιών του μέσα από τη στρατηγική της εταιρείας μπορεί να θεωρηθεί ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όταν οι δραστηριότητες μιας εταιρείας ορίζονται μέσα από το συντονισμό των ικανοτήτων της, τα επενδυτικά αγαθά και τις γνώσεις της, η μίμηση των διαδικασιών της θεωρείται δύσκολη. Η ικανότητα της εκάστοτε εταιρείας θεωρείται μοναδική και ως εκ τούτου δύσκολα αντιγράψιμη. Μια ικανότητα μπορεί να αναφέρεται στη φήμη της εταιρείας, στη θέση που κατέχει στην προτίμηση των πελατών, στην φιλοσοφία της. Διαδικασίες, όπως ένα ξεκάθαρο στρατηγικό σύστημα ελέγχου, πολιτικές επαναδιοργάνωσης και σωστή δομή ενημέρωσης, μπορούν να βοηθήσουν μια εταιρεία να εκμεταλλευτεί σωστά τις ικανότητές της. Απαραίτητες θεωρούνται όμως και οι ικανότητες μέσα από τις οποίες μπορούν να επεκταθούν οι οργανωτικές δομές (Teecce, 1997).

2.5 Υλοποίηση στρατηγικής

Το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στην ηθική των επιχειρήσεων, αν θα πρέπει δηλαδή να λειτουργούν με βάση τους ηθικούς κανόνες της κοινωνίας που δρουν. Ο όρος «επιχειρηματική ηθική» είναι η εφαρμογή των ηθικών αρχών και κανόνων στην επιχειρηματική συμπεριφορά. Σύμφωνα με τη σχολή της καθολικότητας των ηθικών αξιών κάποιες έννοιες είναι καθολικές, όπως τι είναι σωστό και τι λάθος. Από την άλλη μεριά, όμως, σύμφωνα με τη σχολή του ηθικού σχετικισμού η ηθική μιας εταιρείας πρέπει να στηρίζεται στις πολιτισμικές διαφορές ανάλογα με τη χώρα στην οποία δρα η εταιρεία. Τέλος, έρχεται η σχολή των κοινωνικών συμβολαίων να υποστηρίξει πως οι ηθικοί κανόνες και συμπεριφορές διακρίνονται σε αυτές που είναι καθολικά αποδεκτές και σε αυτές που αντιστοιχούν στην κουλτούρα της εκάστοτε περιοχής. Η εταιρεία οφείλει να ορίσει τις δεοντολογικές προσεγγίσεις της έχοντας στο πλευρό της και όλο το εταιρικό προσωπικό θέτοντας κανόνες ηθικής συμπεριφοράς και την απαραίτητη καθοδήγηση.

2.5.1 Οικοδόμηση ενός οργανισμού

Η οικοδόμηση ενός σωστού οργανισμού απαιτεί στελέχωση από ικανό εργατικό δυναμικό, δημιουργία ανταγωνιστικών ικανοτήτων και οργάνωση της αλυσίδας αξίας και των βασικών διαδικασιών.

Πιο αναλυτικά:

1) Στελέχωση του οργανισμού

Πρώτα, μια επιχείρηση πρέπει να επιλέξει άτομα ικανά να διοικήσουν, να βελτιώσουν τις διαδικασίες και να κατευθύνουν το εργατικό δυναμικό. Βασισμένοι στην επιλεγμένη στρατηγική οφείλουν να λειτουργήσουν ως παράγοντες αλλαγής για την άριστη υλοποίηση της στρατηγικής καθοδηγώντας την ομάδα τους.

Για τη στελέχωση θέσεων από ικανά στελέχη υπάρχουν κάποιες πρακτικές που ακολουθούνται, όπως η επιλογή των εργαζομένων βάση δεξιοτήτων, η ένταξη σε εκπαιδευτικά προγράμματα, η προσφορά ευκαιριών για περαιτέρω εξέλιξη και εμπειρία, η δημιουργία ενός θελκτικού εργασιακού περιβάλλοντος.

2) Οικοδόμηση ανταγωνιστικών ικανοτήτων

Σε αρχικό στάδιο η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει μια ικανότητα που θα της δώσει ξεχωριστή θέση στην αγορά και θα την κάνει ανταγωνιστική έναντι άλλων. Με το πέρασμα του χρόνου η εμπειρία της θα αυξάνεται, το προσωπικό της θα βελτιώνεται στη διαχείριση των διαδικασιών και η ικανότητα αυτή θα δίνει προστιθέμενη αξία στις λειτουργίες της. Σκοπός είναι μέσα από την εξέλιξη και τη χρήση της τεχνολογίας να γίνει μια ανταγωνιστικά ανώτερη επιχείρηση.

Στη συνέχεια, είναι πολύ σημαντικό η επιχείρηση να θέσει προτεραιότητες στις διαδικασίες της και να οργανώσει τα τμήματα με τρόπο που να ευνοεί την ομαδικότητα και την ομαλή συνεργασία τους. Χρησιμοποιώντας την εμπειρία της από προηγούμενες επιτυχίες και με την σωστή επιλογή εργαζομένων μπορεί να προβλέψει τις ανάγκες των καταναλωτών και να μπορέσει να υπερισχύσει έναντι των ανταγωνιστών της. Επίσης, εάν η στρατηγική της θέση αλλάξει ριζικά τις διαδικασίες της επιχείρησης, οφείλει να προσφέρει στους εργαζομένους της την απαραίτητη εκπαίδευση για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες ανάγκες.

3) Οργάνωση εταιρικών δραστηριοτήτων

Η δομή μιας επιχείρησης περιλαμβάνει διαδικασίες που εκτελούνται είτε εσωτερικά είτε εκχωρούνται σε τρίτους. Πολλές φορές διαδικασίες που δεν θεωρούνται κρίσιμης σημασίας για μια επιχείρηση δίνονται προς εκτέλεση σε εξωτερικούς συνεργάτες. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις που λόγω της σπουδαιότητας της διαδικασίας (π.χ. η επεξεργασία μιας πρώτης ύλης) η επιχείρηση επιλέγει να συνεργαστεί με μια άλλη αρμόδια στο αντικείμενο που θα πραγματοποιήσει την λειτουργία με μεγαλύτερη επιτυχία. Αυτό όμως πρέπει να αποφεύγεται σε περιπτώσεις που οι δραστηριότητες αυτές χρήζουν στρατηγικό και λειτουργικό έλεγχο.

Επιπλέον, υπάρχουν δυο τύποι οργανωτικής δομής που μπορεί να επιλέξει μια επιχείρηση: α) η συγκέντρωση της λήψης αποφάσεων σε ένα πρόσωπο και β) η αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων στα κατώτερα επίπεδα οργάνωσης που είναι ικανά να παίρνουν αποφάσεις. Το πλεονέκτημα στην πρώτη περίπτωση είναι ότι όλα περνάνε από τον αυστηρό έλεγχο του διευθυντή, ενώ στην δεύτερη περίπτωση υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των διαδικασιών. Στην περίπτωση της συγκεντρωτικής λήψης αποφάσεων η συγκέντρωση και η επίλυση διαφόρων προβλημάτων είναι πιο χρονοβόρα, ενώ στην αποκεντρωμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν είναι ξεκάθαρο ποιοι είναι αρμόδιοι για τις αποφάσεις. Οι σύγχρονες τάσεις οργάνωσης περιλαμβάνουν χρήση της διαδικτυακής

τεχνολογίας, ταχεία διάδοση πληροφοριών, γρήγορα εκμάθηση και λιγότερους φραγμούς μεταξύ των τμημάτων και των συνεργατών.

2.5.2 Διοίκηση εσωτερικών διαδικασιών

Προκειμένου οι εσωτερικές διεργασίες να εκτελούνται με το βέλτιστο τρόπο και να επιφέρουν την επιθυμητή αποτελεσματικότητα, υπάρχουν πέντε επιπλέον βήματα που μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει για να εξασφαλίσει την επιτυχία του στρατηγικού της σχεδίου (Thompson, et al., 2010).

1) Η συγκέντρωση των απαραίτητων πόρων

Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να υπολογίζουν στον προϋπολογισμό της εταιρείας το κόστος των επερχόμενων αλλαγών στις καθημερινές διαδικασίες, ώστε η μεταβλητότητα του να μην ξεπερνά το υπολογισμένο κόστος. Για να θέσουν στρατηγικούς στόχους πρέπει να μπορούν να μεταβάλλουν τη συνολική λειτουργία της εταιρείας και του προσωπικού προς την επιθυμητή στρατηγική. Πολλές φορές κινήσεις όπως απόλυση ή πρόσληψη προσωπικού, κατάργηση διοικητικών θέσεων, θέσπιση νέου προγραμματισμού βασικών διαδικασιών καθίστανται αναγκαίες για την πραγματοποίηση του προβλεπόμενου κόστους.

2) Θέσπιση πολιτικών και διαδικασιών που διευκολύνουν την σωστή υλοποίηση της στρατηγικής

Η αλλαγή των καθημερινών λειτουργιών της εταιρείας μπορεί να συμβάλει θετικά στην υλοποίηση της στρατηγικής προσφέροντας την απαραίτητη καθοδήγηση στους εργαζομένους, ενισχύοντας τη συνεργασία μεταξύ τμημάτων που μπορεί να βρίσκονται και σε διαφορετικό

γεωγραφικό χώρο, δημιουργώντας ένα προσεγγίσιμο εργασιακό κλίμα και φυσικά προσφέροντας ένα προϊόν στην καλύτερη ποιότητα.

3) Υιοθετώντας βέλτιστες πρακτικές και επιδιώκοντας συνεχή βελτίωση

Η μέτρηση της αποδοτικότητας θεωρείται στις μέρες μας απαραίτητο εργαλείο για τη λειτουργία μιας εταιρείας. Μια εταιρεία οφείλει να αναγνωρίζει πότε υπερέχει ο ανταγωνιστής της και να ψάχνει τρόπους να τον ξεπεράσει. Η μέθοδος αυτή ονομάζεται «συγκριτική προτυποποίηση» ή αλλιώς «benchmarking». Τρία βασικά εργαλεία που μπορούν να διευκολύνουν την προσπάθεια υπεροχής της είναι ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών, οι τεχνικές ελέγχου ποιότητας Six Sigma και τα προγράμματα διοίκησης ολικής ποιότητας (TQM - Total Quality Management). Ο ανασχεδιασμός βασικών λειτουργιών βασίζεται στην προσπάθεια της εταιρείας να συγκεντρώσει όλες τις βασικές της διαδικασίες υπό τον έλεγχο μιας λειτουργικής ομάδας που θα διατηρεί τον έλεγχο. Τα προγράμματα διοίκησης ολικής ποιότητας έχουν ως στόχο την ορθή λειτουργία του συνόλου της εταιρείας, ενώ η μέθοδος Six Sigma έχει στόχο τη βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών ή την ανάπτυξη νέων.

4) Εγκατάσταση πληροφοριακών συστημάτων

Η εγκατάσταση νέων πληροφοριακών συστημάτων ενισχύει τις βασικές λειτουργίες και ενισχύει τη δυναμικότητα μιας εταιρείας παρέχοντάς της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και βοηθώντας στην υλοποίηση της στρατηγικής της.

5) Άμεση συσχέτιση των ανταμοιβών και των κινήτρων των εργαζομένων με τη σωστή

υλοποίηση της στρατηγικής

Τα διευθυντικά στελέχη εφαρμόζουν διάφορες τεχνικές για να εξασφαλίσουν την αποτελεσματικότητα αλλά και την πίστη των υπαλλήλων στην εταιρική στρατηγική. Ένα από τα συνηθέστερα είναι οι οικονομικές ανταμοιβές που προσφέρουν ύστερα από την επίτευξη εταιρικών στόχων. Μπορούν επιπλέον να στηρίζουν τους εργαζομένους να είναι πιο παραγωγικοί και δημιουργικοί, να εκφράζουν τις ιδέες τους, να καινοτομούν, να συνεργάζονται μέσα από τη δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος. Επιπλέον, αρκετά σημαντικό θεωρείται όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι αποτελούν μέρος μιας αξιόλογης εταιρείας με κοινωνικούς στόχους μέσα από την έκφραση του στρατηγικού οράματος της εταιρείας.

2.5.3 Λήψη στρατηγικών αποφάσεων και διαμόρφωση στρατηγικής

Η λήψη στρατηγικών αποφάσεων είναι έργο των διευθυντικών στελεχών μιας επιχείρησης μέσα από το οποίο φαίνεται η ικανότητα τους να κατευθύνουν τις επιθυμητές αλλαγές και να τις εφαρμόζουν στις διαδικασίες της αλυσίδας αξίας. Έχουν αναπτυχθεί διάφοροι τρόποι λήψης στρατηγικών αποφάσεων, όπως:

1) Το επιχειρηματικό/ οραματικό μοντέλο

Στο μοντέλο αυτό υπάρχει ο επιχειρηματίας που οραματίζεται και δημιουργεί. Είναι αυτός που παίρνει όλες τις σημαντικές αποφάσεις, που ψάχνει νέες ευκαιρίες, που τολμά στοχεύοντας στην ανάπτυξη και την επέκταση της επιχείρησής του.

2) Το μοντέλο προγραμματισμού (planning)

Το μοντέλο αυτό υποστηρίζει την ύπαρξη μιας ομάδας προγραμματισμού που θα μελετά συστηματικά και δομημένα τις καταστάσεις και θα παίρνει αποφάσεις ορθολογικά σωστές που βασίζονται σε ποσοτικούς στόχους και μακροχρόνιους προγραμματισμούς. Εδώ δεν

υπάρχει η αβεβαιότητα του μέλλοντος, αφού τα πάντα έχουν προβλεφθεί και δύναται να αντιμετωπιστούν επιτυχώς.

3) Το μοντέλο αποφυγής

Σε ένα μοντέλο αποφυγής τα διοικητικά στελέχη δεν προσπαθούν να αντιμετωπίσουν ριζικά τα προβλήματα, αλλά απλά να τα «καλύψουν». Βασικά χαρακτηριστικά του είναι η προσπάθεια αποφυγής της αβεβαιότητας και διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης, η ελλιπής έρευνα για τις εναλλακτικές λύσεις, η έλλειψη οργανωσιακής μάθησης.

4) Το μοντέλο των λογικών βημάτων

Η λήψη στρατηγικών αποφάσεων εδώ στηρίζεται στην συστηματική συλλογή και αξιολόγηση των πληροφοριών και την προσαρμογή των στρατηγικών στόχων σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι στρατηγικοί στόχοι είναι σαφείς, αλλά οι τρόποι υλοποίησης τους συνεχώς μεταβαλλόμενοι. Το μοντέλο αυτό μπορεί να χαρακτηριστεί ασύνδετο γιατί προσπαθεί να συνδυάσει το ορθολογικά σωστό με τη διαίσθηση των διοικητικών μελών.

5) Το μοντέλο πολιτικοποίησης

Η δύναμη λήψης στρατηγικών αποφάσεων μοιράζεται μεταξύ διαφόρων ομάδων συμφερόντων μέσα στην επιχείρηση. Λαμβάνονται αποφάσεις ανάλογα με την ομάδα που θα υπερισχύσει, γεγονός που μπορεί να αποφέρει ανεπιθύμητα αποτελέσματα.

6) Το μοντέλο συμβολισμού – κουλτούρας

Εδώ η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων δεν είναι εξολοκλήρου αποτέλεσμα σωστού προγραμματισμού. Οι αποφάσεις επηρεάζονται και από την εταιρική κουλτούρα. Ο τρόπος αυτός ταιριάζει περισσότερο σε επιχειρήσεις που δρουν σε δυναμικό και εχθρικό επιχειρησιακό περιβάλλον.

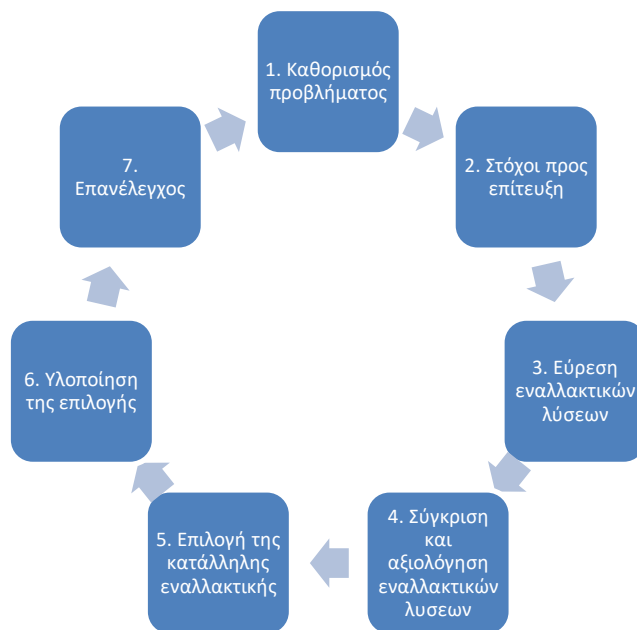
7) Το μοντέλο της εσωτερικής επιχειρηματικότητας

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η εσωτερική διοίκηση επιτρέπει τον πειραματισμό και την προώθηση νέων ιδεών στα μέλη της. Ο κίνδυνος μιας αποτυχίας είναι απρόβλεπτος, όπως και η πιθανότητα μιας επιτυχίας.

8) Στρατηγική σύγκυση

Η στρατηγική εδώ επηρεάζεται από τους στόχους και τα συμφέροντα συγκεκριμένων μελών με αποτέλεσμα να μην λαμβάνονται αποφάσεις που θα αλλάξουν ριζικά τη δομή της επιχείρησης.

Συχνά οι λανθασμένες στρατηγικές αποφάσεις είναι απόρροια του τρόπου που τα διοικητικά στελέχη αντιλαμβάνονται τον κόσμο γύρω τους. Ο τρόπος που λειτουργεί το μυαλό ενός ηγέτη, - ο τρόπος που λαμβάνει μια πληροφορία, την επεξεργάζεται, τη δέχεται ή την απορρίπτει-, έχει άμεση σχέση με τις αποφάσεις και το ρίσκο που θα πάρει. Όσο πιο περίπλοκες και σοβαρές είναι οι αποφάσεις που πρέπει να πάρει, τόσο περισσότερες οι παγίδες στις οποίες πέφτει. Η αντιμετώπιση αυτών γίνεται με την κατανόηση της ύπαρξης των επερχόμενων κινδύνων και διαμόρφωση τεχνικών αντιμετώπισής τους.



Εικόνα 9: Ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων (Παπαδάκης, 2007)

2.6 Αξιολόγηση στρατηγικής

Η αξιολόγηση μιας στρατηγικής είναι απαραίτητη, γιατί μέσω αυτής μια επιχείρηση μπορεί να διαπιστώσει την αποτελεσματικότητα των στόχων της. Δυσκολίες όπως η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, η διεθνοποίηση, η επιλογή επιχειρηματικών στόχων, η μοναδικότητα κάθε επιχείρησης δεν συντελούν στην επίτευξη μιας αξιολόγησης (Παπαδάκης, 2007). Υπάρχουν όμως, όπως θα δούμε παρακάτω, διάφορα μοντέλα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αξιολογηθεί μια επιχείρηση:

2.6.1 Το μοντέλο του Rumelt

Σύμφωνα με τον Rumelt (Παπαδάκης, 2007) τέσσερα κριτήρια μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση μιας στρατηγικής μεθόδου:

1. Συνέπεια

Μια επιχείρηση πρέπει να προσδίδει αλληλουχία στις διαδικασίες της προκειμένου να αποφύγει εσωτερικές συγκρούσεις και να είναι ασυνεπείς στους στόχους της.

2. Συμφωνία

Μια επιχείρηση οφείλει να προσπαθεί να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρα και να μπορεί να είναι ανταγωνιστική έναντι άλλων επιχειρήσεων. Το κλειδί της ισορροπίας είναι να γνωρίζουν τα στελέχη για ποιο λόγο ευημερεί η επιχείρηση και να διατηρήσουν αυτό το πλεονέκτημα.

3. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται από τους πόρους που διαθέτει, από τις ικανότητές της να τους εκμεταλλευτεί και να τους αξιοποιήσει και από τη θέση που κατέχει στην αγορά.

4. Εφικτότητα

Η εφικτότητα σχετίζεται με την ικανότητα μιας επιχείρησης να εφαρμόσει την επιθυμητή στρατηγική, αν διαθέτει δηλαδή όλους τους απαραίτητους φυσικούς, ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους.

2.6.2 Μοντέλο Αξιολόγησης και Επιλογής Στρατηγικής του Lynch

Ο Lynch υποστηρίζει πως τα απαραίτητα κριτήρια για τη σωστή αξιολόγηση μιας στρατηγικής μεθόδου είναι η:

1. Καταλληλότητα

Με τον όρο καταλληλότητα ο Lynch αναφέρεται στο βαθμό που μια επιχείρηση μπορεί να ανταποκριθεί στις μελλοντικές ανάγκες της αγοράς εκμεταλλευόμενη τις υπάρχουσες δυνατότητές της.

2. Αποδεκτότητα

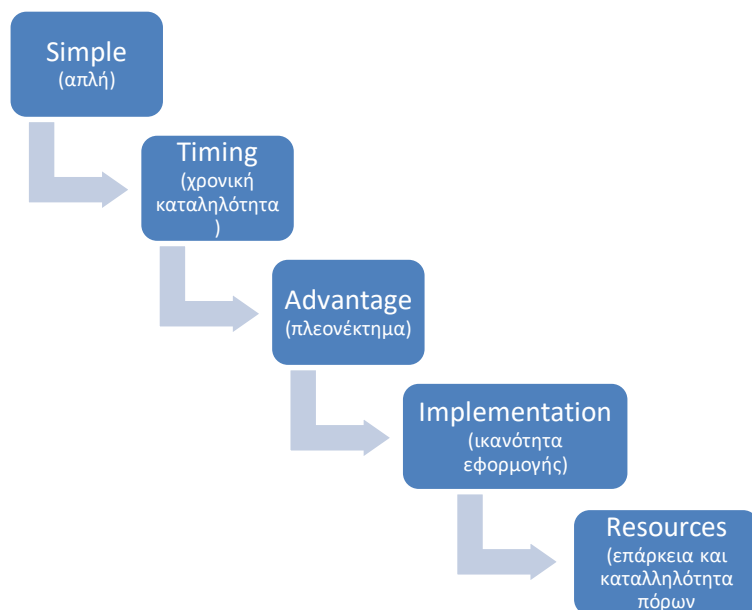
Ο όρος αποδεκτότητα αναφέρεται στην επιλογή της στρατηγικής μεθόδου, δηλαδή στη δυνατότητά της να φέρει να επιθυμητά κέρδη και στο βαθμό που μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες των στελεχών.

3. Εφικτότητα

Όπως και ο Rumelt, έτσι και ο Lynch, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εφαρμογή μιας στρατηγικής σε συνάρτηση με τους περιορισμούς της εκάστοτε επιχείρησης. Οι περιορισμοί μπορεί να είναι είτε εσωτερικοί (κεφάλαια, ανθρώπινο δυναμικό, υποδομή, τεχνολογία) είτε εξωτερικοί (ανταγωνιστές, πελάτες, προμηθευτές, κράτος).

2.6.3 Μέθοδος STAIR

Η μέθοδος αυτή μπορεί να υλοποιηθεί είτε πριν είτε μετά την υλοποίηση της στρατηγικής. Είναι απλή στην εφαρμογή της, είναι έγκαιρη, επιφέρει άμεσα αποτελέσματα και στις εσωτερικές και στις εξωτερικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης και διασφαλίζει την επάρκεια και την καταλληλότητα των πόρων.



Εικόνα 10: Μέθοδος STAIR

Το μοντέλο αυτό δίνει ιδιαίτερη σημασία στο χρόνο. Οι στρατηγικές αποφάσεις δεν μπορούν να λαμβάνονται χωρίς να συμπεριλαμβάνουν την σπουδαιότητα της έννοιας του χρόνου. Ο χρόνος παρουσίασης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στην αγορά έχει σημαντικό ρόλο στη λήψη σωστών αποφάσεων. Αν η στρατηγική μέθοδος που ακολουθεί μια εταιρεία δεν λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες της αγοράς, δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί στη ζήτηση και να ικανοποιήσει τους πελάτες της (Παπαδάκης, 2007).

2.6.4 Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης

Για να θεωρηθεί αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει κατά κύριο λόγο να σχετίζεται με την μοναδικότητα της επιχείρησης. Επίσης, πρέπει να λαμβάνει υπόψη του έννοιες όπως κατανόηση και εμπιστοσύνη. Θα πρέπει, ακόμα, να είναι ευέλικτο και απλό

προκειμένου να προσαρμόζεται στις ανάγκες του περιβάλλοντος αλλά και να είναι εύκολο για τους χρήστες. Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση θα θεωρηθεί πιο αποδοτική αν δεν απαιτεί πολλούς οικονομικούς πόρους και αν η ύπαρξή της γίνεται με σκοπό την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης. Το πιο σημαντικό είναι να δείχνει την αληθινή εικόνα των καταστάσεων και να πείθει τους συμμετέχοντες ότι η αποτυχία της επίτευξης των στόχων δεν είναι πάντοτε αποτέλεσμα δικής τους αποτυχίας εκτέλεσης διαδικασιών. Επιτυχής μια αξιολόγηση μπορεί να θεωρηθεί όταν ανταποκρίνεται στις ιδιαιτερότητες της εκάστοτε επιχείρησης έχοντας επεξεργαστεί όλες τις ποιοτικές πληροφορίες που έχει συλλέξει.

2.7 Η έννοια της Αποστολής στον επιχειρησιακό κλάδο

Η έννοια της Αποστολής στο χώρο των επιχειρήσεων ορίζεται από το ΠΟΥ: ΠΟΥ βρίσκεται μια επιχείρηση και το ΠΟΥ τα στελέχη της θέλουν να βρεθεί σε μερικά χρόνια. Ονομάζεται αλλιώς και όραμα. Η δήλωση αποστολής ορίζει τις φιλοδοξίες της επιχείρησης αλλά και τις δράσεις της. Βοηθά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων εξασφαλίζοντας την ομοφωνία των διοικητικών στελεχών, καθορίζει τους επιχειρηματικούς σκοπούς ως προς το χρόνο διεξαγωγής τους, το κόστος αλλά και την αποδοτικότητά τους ευνοώντας την ομαλή ροή των καθημερινών δραστηριοτήτων της. Ενισχύει τους επιχειρηματικούς στόχους έναντι ατομικών αναγκών (Μάντζαρης, 2006).

Μια σωστά δομημένη δήλωση αποστολής θα πρέπει να περιέχει έναν οικονομικό στόχο, έναν μη οικονομικό στόχο, μια αξία, τον επιχειρησιακό ορισμό της επιτυχίας, την προτεραιότητα του οργανισμού, την επιχειρησιακή στρατηγική, και την αναφορά στην κάλυψη κάποιας ομάδας ενδιαφερομένων. Η δημιουργία της προέρχεται από τα διευθυντικά στελέχη, τα οποία οφείλουν να γνωρίζουν το αντικείμενο πάνω στο οποίο θα βασιστεί η εταιρική αποστολή. Στη συνέχεια, με τη βοήθεια εταιρικών συμβούλων διαμορφώνουν την απόφαση που θα

ανακοινωθεί στο προσωπικό της εταιρείας. Για να θεωρείται πετυχημένη πρέπει να εμπνέει τους εργαζομένους της, να είναι συγκεκριμένη και ευέλικτη, να βασίζεται στις πραγματικές ανάγκες της και να θέτει ένα στόχο, ώστε να γίνεται αντιληπτή από όλους (Kotler, 2010).

Κεφάλαιο 3. Η στρατηγική διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού

Μια αλυσίδα εφοδιασμού είναι ένα δίκτυο εταίρων που ενδιαφέρεται για τη διοίκηση ολόκληρης της αλυσίδας των διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένου τις προμήθειες, τη συσκευασία, την διανομή στον πελάτη, την ανακύκλωση του προϊόντος. Σκοπός τους είναι να προσδίδουν αξία σε ένα προϊόν με το συντονισμό όλων των διαδικασιών, ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του πελάτη με το σωστό τρόπο. Ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη εξαρτάται από τη ροή υλικών και πληροφοριών κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Ροή υλικών

Η ροή υλικών αναφέρεται στην προσφορά ενός προϊόντος μέσω ενός δικτύου στον τελικό πελάτη. Ο στόχος της είναι η συνεχής και συγχρονισμένη ροή των υλικών μέσα στο πλαίσιο του συστήματος.

Ροή πληροφοριών

Η ροή πληροφοριών είναι η άμεση πληροφόρηση του συστήματος για τις ανάγκες του πελάτη και η διαμόρφωση των διαδικασιών με σκοπό την άμεση ικανοποίησή τους. Στις μέρες μας θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

3.1 Στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας

Ως στρατηγική εφοδιασμού ορίζεται το σύνολο των αξιών που υπάρχουν σε μια επιχείρηση. Αποσκοπεί στην αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στην ποιότητα και στο χρόνο εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά. Επιδιώκει την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη μέσα από την προσεγμένη μελέτη των δραστηριοτήτων της μειώνοντας τους πιθανούς κινδύνους. Στόχος της είναι να προσφέρει προϊόντα καλής ποιότητας, να εξασφαλίζει την άμεση διαθεσιμότητα τους στους καταναλωτές, να πετύχει τους στόχους εξυπηρέτησης των

πελατών διατηρώντας το κόστος των λειτουργιών της στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο. Εάν δεν κατορθώσει να προσφέρει αυτά που έχει υποσχεθεί στους πελάτες της, πχ καθυστέρηση παράδοση παραγγελίας, κακής ποιότητας προϊόν, τότε θα επηρεαστεί άμεσα η κερδοφορία της. Ο στόχος των logistics είναι να μεγιστοποιήσει την απόδοση των περιουσιακών στοιχείων της εφοδιαστικής.

$$ROLA = \frac{\text{Revenue (έσοδα)} - \text{Costs (έξοδα)}}{\text{Assets (κεφάλαια)}}$$

Η στρατηγική εφοδιασμού διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με την κατηγοριοποίηση των προϊόντων:



Εικόνα 11: Κατηγοριοποίηση Υλικών σε δύο διαστάσεις:

Κατηγοριοποίηση προϊόντων:

- 1) Κοινά χαρακτηρίζονται τα αγαθά ή υπηρεσίες ευρείας χρήσης που επηρεάζουν ελάχιστα την τιμή ή την αξία των τελικών προϊόντων και δεν συμβάλλουν ουσιαστικά στην επίτευξη των γενικότερων στόχων μιας επιχείρησης. Συνήθως είναι είδη που μπορούν εύκολα να αντικατασταθούν από άλλα ισοδύναμα.

- 2) Κερδοφόρα είναι τα αγαθά που παρουσιάζουν μεγάλες εξοικονομήσεις και αύξηση κερδών. Συνήθως υπάρχει άμεση διαθεσιμότητα από τους προμηθευτές και χαμηλές προδιαγραφές ως προς τα χαρακτηριστικά τους.
- 3) Επίφοβα αγαθά είναι αυτά ο κίνδυνος διακοπής εφοδιασμού τους είναι υψηλός λόγω της δυσκολίας ανεύρεσης προμηθευτή.
- 4) Κρίσιμα είναι τα αγαθά εκείνα που διαφοροποιούν μια επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της.

Για τα κοινά αγαθά στόχος της αλυσίδας εφοδιασμού είναι η μείωση του διαχειριστικού κόστους και η βελτίωση της αποδοτικότητας των διαδικασιών και για τα κερδοφόρα είναι η εκμετάλλευση της αγοραστικής ισχύος που οφείλεται στις υψηλές δαπάνες και τον ανταγωνισμό, ώστε να συνεισφέρει περισσότερο στην κερδοφορία της επιχείρησης. Τα επίφοβα είδη χρήζουν μείωση των κινδύνων λόγω διακοπής εφοδιασμού, ακόμη και με προσφορά υψηλότερης τιμής. Τέλος, για τα κρίσιμα είδη, που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, στόχος είναι η θέσπιση ισχυρών δεσμών με τους προμηθευτές (Λαΐος, 2010).

3.2 Αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το προϊόν είναι ένας συνδυασμός του φυσικού προϊόντος και της υπηρεσίας που το συνοδεύει. Προσδιορίζεται δηλαδή από την αγορά, την έρευνα, την κατασκευή του, αλλά και την προστιθέμενη αξία που θα του προσδώσουν οι διαδικασίες logistics. Η άμεση διαθεσιμότητα του προϊόντος στην αγορά σε χαμηλό κόστος προσδίδει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα στην εκάστοτε εταιρεία. Ο σκοπός των logistics είναι να θέσει στόχους που αφορούν την ποιότητα του προϊόντος, το χρόνο, το κόστος και να προσδώσει την προστιθέμενη αξία που θα κάνει το προϊόν πρώτο στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Υπάρχουν, βέβαια, και οι πιο ευμετάβλητοι στόχοι, όπως η βιωσιμότητα ενός προϊόντος και η αβεβαιότητα, που πρέπει να μετρηθούν και να συσχετιστούν με την εξυπηρέτηση του πελάτη.

Αναλυτικότερα:

1) Η ποιότητα του προϊόντος

Η ποιότητα ενός προϊόντος δεν διακρίνεται μόνο από την πρώτη ύλη που θα χρησιμοποιηθεί για την κατασκευή του, αλλά και από την ανάγκη που θα κληθεί να ικανοποιήσει. Οι διαδικασίες logistics οφείλουν να επιλέξουν τις πρώτες ύλες και τον τρόπο κατασκευής επιδιώκοντας ταυτόχρονα την ικανοποίηση των ζητούμενων αναγκών των πελατών. Άρα, με τον όρο ποιότητα δεν αναφερόμαστε μόνο στην ποιότητα του προϊόντος αλλά και στην ποιότητα εξυπηρέτησης που εξασφαλίζει την εμπιστοσύνη και τις παραγγελίες.

2) Ο χρόνος

Η έννοια του χρόνου σε μια εφοδιαστική αλυσίδα αναφέρεται στον χρόνο κατασκευής ενός προϊόντος, στον χρόνο τοποθέτησης του στην αγορά και στον χρόνο παράδοσης του. Η επίτευξη του χρόνου, δηλαδή η επίσπευση διαδικασιών, χρήζει οργάνωσης και συντονισμό των διαδικασιών μιας εφοδιαστικής αλυσίδας.

3) Το κόστος

Το κόστος είναι σημαντικό για όλες τις διαδικασίες της αλυσίδας εφοδιασμού. Ο στόχος είναι το χαμηλό κόστος (αγορών, παραγωγής, μεταφορών) του προσφερόμενου προϊόντος που θα επιφέρει υψηλότερη κερδοφορία στην εταιρεία.

4) Η αβεβαιότητα

Η αβεβαιότητα σχετίζεται με την έλλειψη γνώσεων για τυχόν αλλαγές στην αγορά. Οι προβλέψεις μπορούν να βοηθήσουν τη διαχείριση επερχόμενων κινδύνων, αλλά δεν μπορούν να εξασφαλίσουν την επιτυχή αντιμετώπισή τους.

Υπάρχουν επίσης:

5) Η εμπιστοσύνη

Η εμπιστοσύνη διακρίνεται από την προτίμηση που δείχνει ο πελάτης στην εταιρεία που προσφέρει ένα προϊόν. Σχετίζεται με την ποιότητα, την πληρότητα των παραγγελιών και την έγκαιρη παράδοση. Αν ένα από αυτά δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς, τότε η εταιρεία χάνει την εμπιστοσύνη του πελάτη.

6) Η ευελιξία

Η ευελιξία σχετίζεται με την αβεβαιότητα, με την ικανότητα των προγραμματισμένων διαδικασιών να μπορούν να αντιδράσουν σε μη αναμενόμενες αλλαγές.

7) Η βιωσιμότητα

Η βιωσιμότητα ενός προϊόντος διακρίνεται από τις τρεις αξίες που πρέπει να πληρεί η κατασκευή του: περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές. Οι περιβαλλοντικές αξίες χαρακτηρίζονται από τη χρήση υλών που δεν προσβάλλουν το περιβάλλον (εναλλακτικές μορφές ενέργειας), οι κοινωνικές αξίες είναι αυτές που δεν προσβάλλουν ανθρώπινα δικαιώματα αλλά και τις ηθικές αξίες των λαών (π.χ. παιδική εργασία), και οι οικονομικές αξίες που δημιουργούνται βάση των περιβαλλοντικών και των κοινωνικών αξιών.

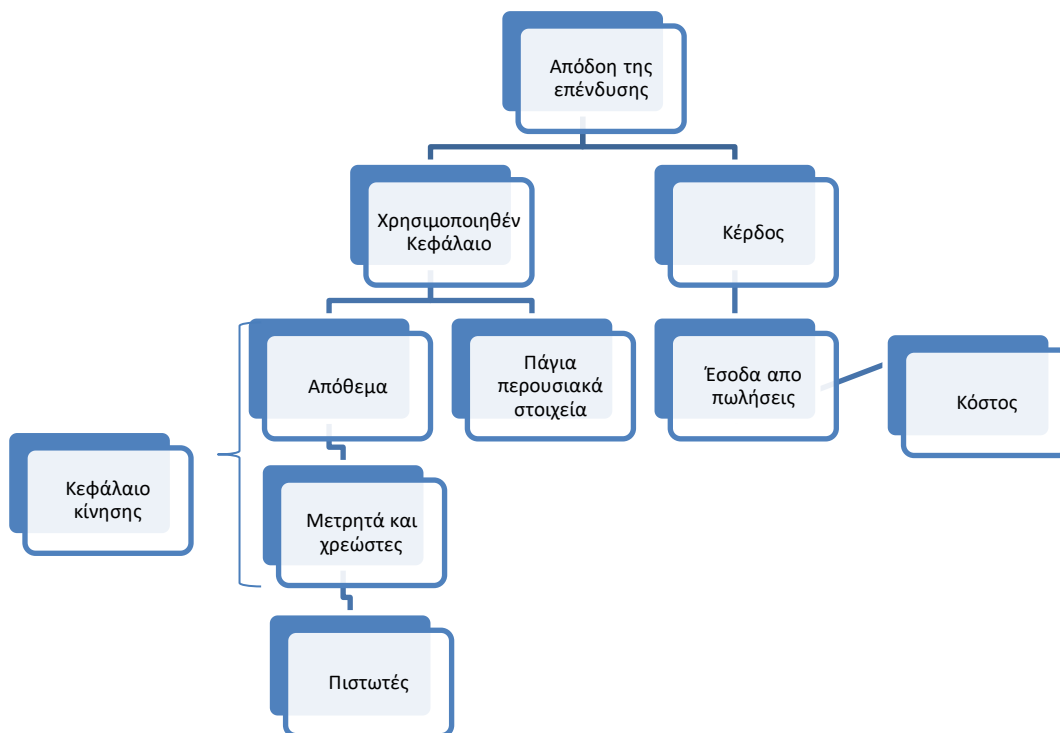
Οι στόχοι αυτοί είναι ευμετάβλητοι και για το λόγο αυτό είναι ιδιαίτερα δύσκολο για μια εταιρεία να τους προβλέψει και να συμπεριλάβει στη στρατηγική της τρόπους αντιμετώπισής τους.

3.3 Η αξία και το κόστος των logistics

Τα logistics ενδιαφέρονται για τη ροή υλικών, τη ροή πληροφοριών και τη ροή κεφαλαίων. Η ροή κεφαλαίων σχετίζεται με τα μετρητά που έρχονται από τον πελάτη για να πληρώνονται τα έξοδα της εταιρείας. Η ολοκλήρωση των χρηματοοικονομικών λειτουργιών αφορά σε μεγάλο βαθμό τις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας γιατί από αυτό κρίνεται η λειτουργικότητά της.

Η αξία καθορίζεται από την «άριστη εναλλακτική χρήση» μιας επένδυσης. Η αξία είναι μεγαλύτερη εκεί όπου η απόδοση μιας επένδυσης είναι η υψηλότερη δυνατή. Η απόδοση μιας επένδυσης (ROI) μετριέται ως κέρδος πριν από τους τόκους και φόρους ως ποσοστό του κεφαλαίου που χρησιμοποιήθηκε, δηλαδή:

$$\% \text{ απόδοση επένδυσης} = \frac{100 * \text{κέρδη}}{\text{χρησιμοποιηθέν κεφάλαιο (σε ευρώ)}}$$



Εικόνα 12: Η συγκρότηση της απόδοσης της επένδυσης

Αναλυτικότερα:

- **Πωλήσεις:** η υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση φέρνει τις αναμενόμενες πωλήσεις αλλά και την εκτίμηση του πελάτη για τη λειτουργία της εταιρείας.
- **Κόστος:** το κόστος παραγωγής, διανομής και αποθεμάτων μπορεί να μειωθεί αισθητά με την σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη. Επίσης, το κόστος προώθησης προϊόντων και κάποιων αναποτελεσματικών διαδικασιών δύναται να μειώσει το κόστος ως και 6%.
- **Κεφάλαιο κίνησης:** υπολογίζεται από το άθροισμα της αξίας του αποθέματος, των μετρητών και των χρεωστών μείον τους πιστωτές.
- **Απόθεμα:** το απόθεμα είναι σημαντικό περιουσιακό στοιχείο για μια εταιρεία γιατί δεσμεύει μετρητά και πόρους για την αποθήκευσή και συντήρησή του. Πολλές

εταιρείες επιλέγουν να διατηρούν ένα ασφαλές απόθεμα προκειμένου να ανταποκρίνονται ταχύτερα στη ζήτηση της αγοράς χωρίς να υπολογίζουν το κόστος των πόρων που δεσμεύονται για τη διατήρησή του στο πέρασμα του χρόνου. Στόχος της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι να αντικαταστήσει το απόθεμα με την σωστή πληροφόρηση για τη ζήτηση των προϊόντων.

- **Μετρητά και χρεώστες:** ο σκοπός της εταιρείας είναι να μειώσει το χρόνο που μεσολαβεί από την παραγγελία του πελάτη στην είσπραξη των μετρητών. Επιτυγχάνοντας αυτό έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει την ταμιακή της θέση και να μειώσει τα ανεπιθύμητα κόστη.
- **Πιστωτές:** οι πιστωτές είναι τα άτομα ή οι επιχειρήσεις που οφείλουμε χρήματα.
- **Πάγια περιουσιακά στοιχεία:** περιλαμβάνονται οι εγκαταστάσεις παραγωγής, αποθήκευσης και διανομής, δηλαδή όλα τα πάγια έξοδα, τα έξοδα που δεν μεταβάλλονται από τον όγκο παραγωγής.

Η απόδοση της επένδυσης (ROI) είναι σημαντικό εργαλείο για την αξιολόγηση της αξίας από τους μετόχους και χαρακτηρίζεται από την αυξημένη κερδοφορία και την αυξημένη χρήση ενεργητικού κεφαλαίου. Απαραίτητη θεωρείται η κατανόηση των χρηματοοικονομικών δεικτών μέσα από τους οποίους γίνεται η παρακολούθηση του κεφαλαίου κίνησης και του κύκλου ροής μετρητών. Οι δείκτες αυτοί σχετίζονται με το χρόνο και μπορούν να υπολογίσουν τη μέση κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθέματος, το μέσο χρόνο διακανονισμού με τους χρεώστες και με τους πιστωτές.

3.3.1 Πώς υπολογίζεται το κόστος των logistics;

Υπάρχουν τρεις τρόποι που χρησιμοποιούνται για την απεικόνιση του κόστους των logistics:

- 1) Σταθερό – Μεταβλητό
- 2) Άμεσο – Έμμεσο
- 3) Μετρήσιμο – Διακριτό

Πιο αναλυτικά:

- 1) Σταθερό – Μεταβλητό Κόστος

Το σταθερό κόστος είναι αυτό που δεν μεταβάλλεται σε ένα δεδομένο όγκο δραστηριοτήτων, ενώ το μεταβλητό είναι το μεταβαλλόμενο κόστος ανάλογα με τις ποσότητες παραγγελίας. Αν προσθέσουμε το μεταβλητό κόστος στο σταθερό κόστος για ένα δεδομένο όγκο δραστηριότητας και προσθέσουμε τα έσοδα από πωλήσεις, θα οδηγηθούμε στο «νεκρό» σημείο. Κάτω από το σημείο αυτό υπάρχει ζημία, ενώ πάνω από το νεκρό σημείο υπάρχει κερδοφορία για την εταιρεία. Σκοπός της εταιρείας είναι να βρίσκεται στο σημείο ισορροπίας, δηλαδή στον νεκρό σημείο, που θα επιφέρει τις επιθυμητές πωλήσεις και θα μειώσει το ανεπιθύμητο κόστος.

- 2) Άμεσο – Έμμεσο Κόστος

Το άμεσο κόστος μπορεί να συνδεθεί με συγκεκριμένα προϊόντα, όπως την εργασία ή τις προμήθειες. Το έμμεσο κόστος υπολογίζεται αφού προσδιοριστεί το άμεσο και αφορά δραστηριότητες που δεν συνεισφέρουν άμεσα στη δημιουργία ή την πώληση του προϊόντος, π.χ. οι μισθοί των υπαλλήλων, τα ενοίκια. Ο συνδυασμός του άμεσου και του έμμεσου κόστους

βοηθά την αλυσίδα εφοδιασμού να υπολογίσει το κόστος ανά προϊόν και συνεισφέρει θετικά στις λειτουργίες των Logistics. Ο υπολογισμός του κόστους παραγωγής, αποθήκευσης, διανομής κλπ ανά προϊόν μπορεί να συμβάλει στην άμεση κερδοφορία της επιχείρησης βελτιώνοντας τις δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας.

3) Μετρήσιμο – Διακριτό Κόστος

Το μετρήσιμο κόστος χαρακτηρίζεται μέσα από τη σαφή σχέση εισροών και εκροών, ενώ στο διακριτό το κόστος εισροής είναι σαφές ενώ το κόστος εκροής ασαφές. Για να μπορούν οι επιχειρήσεις να κοστολογούν σωστά πρέπει αναλύοντας κάποιες έννοιες να μετασχηματίσουν το διακριτό κόστος σε μετρήσιμο, πχ μπορούν μέσω του ορισμού της έννοιας της ποιότητας να θέσουν το αντίστοιχο κόστος και να μετρούν το συνολικό κόστος ανά μονάδα προϊόντος.

Το έργο της κοστολόγησης των δραστηριοτήτων γίνεται ολοένα και πιο δύσκολο για τους διευθυντές των επιχειρήσεων. Η μεγάλη ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων σε συνδυασμό με την πολυπλοκότητα των ενδοεπιχειρησιακών δραστηριοτήτων καθιστά δύσκολη την μέτρηση του κόστους ανά προϊόν και ανά επιχειρηματική διαδικασία. Μια νέα μέθοδος που μπορεί να συμβάλει στη διάκριση των λειτουργιών είναι η ABC ανάλυση, η ανάλυση δηλαδή των καθημερινών εργασιών ανάλογα με τη συμβολή τους στη γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης. Η κοστολόγηση βάση δραστηριοτήτων μπορεί να διακρίνει όλες τις υπάρχουσες διαδικασίες καθώς και το κόστος αυτών ανά μονάδα. Οι διευθυντές της αλυσίδας εφοδιασμού είναι οι πιο κατάλληλοι για την αξιολόγηση των διαδικασιών και την αποδοτικότητα αυτών στο σύνολο των εταιρικών διαδικασιών. Γνωρίζοντας όλη τη λειτουργία του συστήματος είναι σε θέση να κατανοήσουν, να αναλύσουν και να προτείνουν την κοστολόγηση της εκάστοτε διεργασίας. Επίσης, το κόστος Logistics μπορεί να μετρηθεί από τον χρόνο εκτέλεσης των δραστηριοτήτων, το κόστος αυτών και το κόστος εξυπηρέτησης πελατών. Η πρόκληση για τα διευθυντικά στελέχη είναι να διατηρήσουν ισορροπίες μεταξύ

των τμημάτων και να δώσουν έμφαση στη συνεργασία και την ομαδικότητα μέσα από τη θέσπιση στρατηγικών στόχων.

3.4 Σχεδιασμός και έλεγχος της αλυσίδας εφοδιασμού

Οι αποφάσεις που πρέπει να λαμβάνονται από τα διευθυντικά στελέχη για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι συνήθως ελλειπείς και υπονομεύουν τη ροή υλικών και πληροφοριών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την κακή εξυπηρέτηση του πελάτη ή/και την απαξίωση του αποθέματος. Οι μικρές μεταβολές της ζήτησης σε επίπεδο κατανάλωσης μεγεθύνονται μέχρι οι παραγγελίες να περάσουν όλα τα στάδια ενός δικτύου εφοδιασμού (φαινόμενο Bullwhip).

Για την ομαλή και αποτελεσματική ροή των υλικών και των πληροφοριών μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει τα εξής βήματα:

1) Σχεδιασμός και έλεγχος μέσα από τη μεταποίηση

Ο σκοπός του σχεδιασμού αυτού είναι να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του πελάτη. Το σύστημα συλλέγει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που σχετίζονται με την παραγωγή, την προμήθεια, την παράδοση και δίνει τη δυνατότητα στους διευθυντές να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις ως προς τη ροή υλικών. Οι διαδικασίες αυτές μπορούν να έχουν είτε μακροπρόθεσμη (αποφάσεις στρατηγικού χαρακτήρα) είτε μεσοπρόθεσμη (αποφάσεις ταύτισης προσφοράς – ζήτησης) είτε βραχυπρόθεσμη βάση (κάλυψη καθημερινής ζήτησης).

Οι κυριότερες διαδικασίες ενός συστήματος σχεδιασμού και ελέγχου μέσα από τη μεταποίηση είναι:

➤ Η διοίκηση της ζήτησης:

η ζήτηση μπορεί να χαρακτηριστεί ανεξάρτητη διότι δεν επηρεάζεται από τις κινήσεις της επιχείρησης, και εξαρτημένη από τη στιγμή που ο πελάτης θα καταχωρήσει την παραγγελία του μέχρι τη στιγμή που θα την παραλάβει.

➤ Ο σχεδιασμός των πόρων:

η συγκέντρωση στοιχείων για τη συνολική ζήτηση και η προώθησή τους στο αρμόδιο τμήμα εξαρτάται από την ικανότητα ανταπόκρισης της επιχείρησης στις νέες ανάγκες της αγοράς.

➤ Ο σχεδιασμός των πωλήσεων και των λειτουργιών:

μια διαδικασία που ασχολείται με την εναρμόνιση της διοίκησης της ζήτησης με το σχεδιασμό των πόρων.

➤ Ο προγραμματισμός βασικής παραγωγής:

αναφέρεται στην αναλυτική περιγραφή του σχεδιασμού πωλήσεων και λειτουργιών.

➤ Ο σχεδιασμός υλικών και δυναμικότητας:

βάση των MRP προγραμμάτων υπάρχουν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για την κατασκευή και το κόστος του εκάστοντος προϊόντος.

➤ Τα συστήματα σχεδιασμού και ελέγχου της μεταποίησης:

αυτά συλλέγουν την πληροφορία και τη μεταδίδουν στον προμηθευτή που θα κατασκευάσει το προϊόν.

2) Διαχείριση του αποθέματος

Συλλέγοντας την πληροφορία της ζήτησης από τον πελάτη η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μονάδες προϊόντος που πρόκειται να πουλήσει. Η διαδικασία αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική γιατί σε αυτή στηρίζονται οι προβλέψεις πωλήσεων, οι ποσότητες παραγγελίας και η διαχείριση των εμπορευμάτων. Αν η επιχείρηση παραγγείλει ποσότητες μικρότερες από τις πωλήσεις της, τότε θα χάσει πωλήσεις. Αν όμως παραγγείλει περισσότερες ποσότητες, τότε θα επιβαρυνθεί το κόστος της πλεονάζουσας ποσότητας και το κόστος διαχείρισής της. Συνήθως οι επιχειρήσεις βασίζονται σε ένα σύστημα βάση το οποίο κάνουν τις προβλέψεις της ζήτησης συμπεριλαμβανομένου και μιας επιπλέον ποσότητας αποθέματος ασφαλείας. Υπάρχει κάποιες φορές η δυνατότητα περιοδικής παραγγελίας προκειμένου να αποφύγει τη συσσώρευση εμπορευμάτων διατηρώντας πάντοτε ένα απόθεμα ασφαλείας.

3) Σχεδιασμός και έλεγχος στο χώρο της λιανικής

Οι πωλητές λιανικής βρίσκονται πιο κοντά στην αγορά παρά στην αλυσίδα εφοδιασμού. Αυτό τους καθιστά αρμόδιους συλλογής πληροφοριών πάνω στις οποίες μπορεί να εκτιμηθεί η ζήτηση.

4) Ενδοεπιχειρησιακός σχεδιασμός και έλεγχος

Βασικά εργαλεία των πωλητών μπορούν να θεωρηθούν η συνεχής αναπλήρωση εμπορεύματος, οι τεχνολογίες εφαρμογής, η συνεργασία με τους προμηθευτές, η γρήγορη ανταπόκριση στις μεταβολές της ζήτησης. Η σωστή λειτουργία των παραπάνω διαδικασιών αποτελεί κομμάτι του σχεδιασμού και του ελέγχου των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και ως εκ τούτου συνιστά στη σωστή λειτουργία της αλυσίδας εφοδιασμού.

3.5 Ποια η εμπλοκή του marketing στη διαμόρφωση στρατηγικής των logistics;

«Το marketing είναι η δραστηριότητα, ένα σύνολο θεσμών και οι διαδικασίες για τη δημιουργία, τη γνωστοποίηση, την παράδοση και την ανταλλαγή προσφορών, οι οποίες έχουν αξία στους πελάτες, τους εταίρους και την ευρύτερη κοινωνία» (American Marketing Association, 2007). Με απλά λόγια, το τμήμα marketing είναι αρμόδιο να πάρει όλες τις απαραίτητες αποφάσεις που καθορίζουν την υλοποίηση των παραπάνω διαδικασιών. Στόχος τους είναι οι ικανοποίηση του πελάτη, που είναι και η μόνη πηγή κέρδους και ανάπτυξης. Το τμήμα marketing μπορεί να είναι ανταγωνιστικό μόνο σε εταιρείες στις οποίες τα τμήματα έχουν σχεδιάσει και εφαρμόσει ένα ανώτερο σύστημα πρόσδοσης αξίας στον πελάτη.

Οι πελάτες διακρίνονται σε δύο τύπους:

- Οι επιχειρήσεις, οι οποίες αγοράζουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία
- Οι τελικοί πελάτες που χρησιμοποιούν το προϊόν.

Οι πελάτες θα επιλέξουν να αγοράσουν από την εταιρεία εκείνη που θεωρούν ότι τους προσφέρει την υψηλότερη προστιθέμενη αξία. Η προστιθέμενη αξία είναι η διαφορά μεταξύ της ολικής αξίας (αξίας που οι πελάτες αναμένουν από ένα προϊόν) και του ολικού κόστους (κόστος που οι πελάτες καταβάλλουν για την απόκτηση ενός προϊόντος). Στόχος του τμήματος marketing είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Μια εταιρεία πρέπει να αναπτύξει μια ανταγωνιστικά ανώτερη πρόταση αξίας και ένα ανώτερο σύστημα πρόσδοσης αξίας και με τη συμβολή της εφοδιαστικής αλυσίδας να μπορέσει να ικανοποιήσει τους στόχους της. Η ικανοποίηση του πελάτη δεν αποδίδεται με την προσφορά ενός προϊόντος σε χαμηλότερη τιμή ή με την αύξηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά με την επένδυση κεφαλαίου στη βελτίωση των κατασκευαστικών διαδικασιών και στην Έρευνα και Ανάπτυξη. Η πρόκληση

του marketing είναι να παράγει αφοσιωμένους πελάτες. Χωρίς την συνεργασία και την οργάνωση της αλυσίδας εφοδιασμού το έργο του marketing δεν μπορεί να ολοκληρωθεί.

Ο ανταγωνισμός στην παγκόσμια αγορά μπορεί να επιτευχθεί με τη δέσμευση των εταιριών για δημιουργία και διατήρηση ικανοποιημένων πελατών και με την προσαρμογή τους σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσα από το σχεδιασμό της στρατηγικής και τη συνεργασία του τμήματος marketing και της αλυσίδας εφοδιασμού. Όταν ο στρατηγικός σχεδιασμός εστιάζει στην αγορά με τη διατήρηση της αρμονίας μεταξύ των στόχων, των ικανοτήτων και των πόρων ενός οργανισμού, τότε η ανάπτυξη μπορεί να επιφέρει τα επιδιωκόμενα κέρδη.

3.5.1 Σχεδιασμός ανταγωνιστικού συστήματος πληροφοριών

Με την επανάσταση στο χώρο της πληροφορικής και τη δημιουργία νέων εφαρμογών μέτρησης οι επιχειρήσεις μπορούν να πετύχουν αποτελεσματικότερη ανταλλαγή πληροφοριών, περισσότερη αξιοπιστία στη λειτουργία της αλυσίδας, μείωση κόστους παραγγελίας και βελτίωση διαχείρισης αποθεμάτων¹.

Ο σωστός σχεδιασμός ενός ανταγωνιστικού συστήματος πληροφοριών προϋποθέτει (Kotler, 2009):

- 1) Το στήσιμο του συστήματος (εντοπισμό πηγών πληροφόρησης και δημιουργία ομάδας διαχείρισής τους)

¹Υποστηρικτικά Συστήματα Management: είναι όλα τα συστήματα πληροφόρησης και επικοινωνίας, τα οποία λειτουργούν υποστηρικτικά ως προς το Management. Σκοπός τους είναι να απλοποιήσουν τη δυνατότητα πρόσβασης στην πληροφόρηση και να βελτιώσουν την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης (Μάντζαρης, 2006).

- 2) Τη συλλογή δεδομένων (συλλογή δεδομένων από τους πελάτες, τους προμηθευτές, τις εταιρείες έρευνας αγοράς, τα δημοσιεύματα, το διαδίκτυο)
- 3) Την αξιολόγηση και ανάλυση των δεδομένων (οι διευθυντές ελέγχουν την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των δεδομένων, τα ερμηνεύουν και προτείνουν μέτρα)
- 4) Τη διάδοση πληροφοριών και την αντίδραση (οι διευθυντές λαμβάνουν πληροφορίες για τους ανταγωνιστές τους και συζητούν πιθανούς τρόπους αντίδρασης).

Το marketing για να βοηθήσει την ανάλυση πληροφοριών χρησιμοποιεί μια μέθοδο, γνωστή ως «τμηματοποίηση της αγοράς». Η μέθοδος αυτή περιγράφει πως μια δεδομένη αγορά μπορεί να χωριστεί σε διαφορετικές ομάδες πελατών ανάλογα με τις ανάγκες τους. Βέβαια χωρίς τη συμβολή των διαδικασιών των logistics η ανάλυση του marketing δεν μπορεί να θεωρηθεί αποδοτική.

Τρόποι τμηματοποίησης της αγοράς:

- Δημογραφική τμηματοποίηση (με βάση το φύλο, την ηλικία, ο μορφωτικό επίπεδο)
- Γεωγραφική τμηματοποίηση (με βάση τον τύπο κατοικίας και την περιοχή)
- Τεχνική τμηματοποίηση (με βάση τη χρήση του προϊόντος)
- Τμηματοποίηση συμπεριφοράς (με βάση τα πρότυπα δαπάνης και τη συχνότητα αγοράς).

Στη συνέχεια, ορίζεται το τμήμα της αγοράς που θα εξεταστεί και καθορίζεται ο τρόπος λήψης παραγγελιών. Πάνω σε αυτή τη βάση ορίζεται το μίγμα marketing, δηλαδή οι αποφάσεις για

τη στρατηγική χωροθέτησης, οι στόχοι marketing και οι χρηματοοικονομικοί στόχοι. Το μίγμα marketing είναι γνωστό ως «4P»:

- Προϊόν (Product)
- Τιμή (Price)
- Προώθηση (Promotion)
- Τόπος (Place)

Ο σχεδιασμός των συστημάτων logistics πρέπει να βασίζεται στη καλύτερη διαχείριση των αποθεμάτων και την άμεση διάθεση των προϊόντων στην αγορά. Η στρατηγική των logistics πρέπει να μπορεί να υποστηρίξει το διαχωρισμό των πελατών, όπως αυτός ορίζεται από το τμήμα marketing, και να ανταποκρίνεται στις διακυμάνσεις της ζήτησης.

Η σωστή και έγκαιρη πληροφόρηση για την τάση της ζήτησης είναι ένα από τα βασικότερα εργαλεία για την οργάνωση της αλυσίδας εφοδιασμού. Η δημιουργία ενός σωστού μοντέλου πρόβλεψης επιτυγχάνει την υψηλή διαθεσιμότητα στα ράφια σε συνδυασμό με το χαμηλό ύψος αποθέματος. Η συνολική ζήτηση για ένα προϊόν μπορεί να αναλυθεί σύμφωνα με τη *βάση* (τάση και εποχικότητα), την *τάση* (υγιή αύξηση ζήτησης με το πέρασμα του χρόνου), την *εποχικότητα* και την *αβεβαιότητα*. Η πρόβλεψη της ζήτησης μπορεί να αποδοθεί από την παρακάτω σχέση:

$$F = (\text{βάση} + \text{τάση}) * \text{δείκτης εποχικότητας} + \text{αβεβαιότητα}$$

3.5.2 Ποιότητα εξυπηρέτησης

Η ποιότητα μιας εξυπηρέτησης εκδηλώνεται κατά τη διάρκεια παροχής υπηρεσιών ανάμεσα στον πάροχο και τον πελάτη. Η πρόκληση των logistics είναι να κερδίσουν την αφοσίωση και

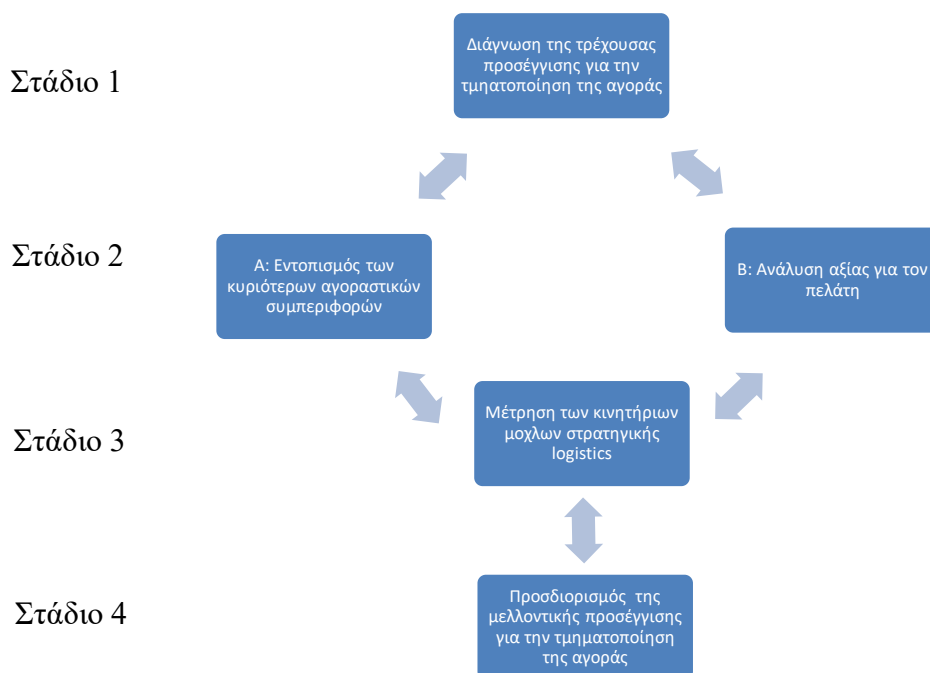
να προσφέρουν την ικανοποίηση στον πελάτη. Η ικανοποίηση διακρίνεται από την καλή σχέση ποιότητας και τιμής, ενώ η αφοσίωση από τη συμπεριφορά, ο τρόπος δηλαδή εξυπηρέτησης του πελάτη. «Η ικανοποίηση του πελάτη είναι το κλειδί για την αφοσίωση του» (Harrison & Hoek, 2013).

Σύμφωνα με τους Treacy και Wiersema (1997) υπάρχουν τρεις γενικές αρχές που μια εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει για να αποκτήσει ηγετική θέση:

- Άριστες επιδόσεις στη λειτουργία:
Απλοποίηση διαδικασιών, αποτελεσματικότητα, διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού
- Ηγετική θέση στην αγορά όσον αφορά το προϊόν
Καινοτομία, ανάπτυξη, σχεδίαση, υψηλή κερδοφορία
- Οικειότητα με τον πελάτη

3.5.3 Τμηματοποίηση αγοράς

Σκοπός μιας εταιρείας είναι να θέσει προτεραιότητες που ευνοούν την ποιότητα εξυπηρέτησης βάζοντας στο ψηλότερο βάθρο τον πελάτη. Ο Harrison πρότεινε την παρακάτω προσέγγιση για την τμηματοποίηση της αγοράς:



Εικόνα 13: Δημιουργία πλεονεκτήματος logistics: μια διαδικασία τεσσάρων σταδίων

Αναλυτικότερα:

Στο πρώτο στάδιο η εταιρεία προσπαθεί να βρει τρόπο ομαδοποίησης των πελατών της προκειμένου να βελτιώσει την ποιότητα εξυπηρέτησης της. Η τμηματοποίηση συνήθως στηρίζεται στο οικονομικό μέγεθος των πελατών και τις πραγματικές πωλήσεις. Πολύ συνηθισμένο επίσης είναι ο διαχωρισμός να γίνεται ανάλογα με τη χώρα προέλευσης των πελατών και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους.

Στο επόμενο στάδιο, αρχικά το τμήμα marketing εντοπίζει τους παράγοντες που ευνοούν την είσοδο ενός προϊόντος στην αγορά και το τμήμα logistics εξασφαλίζει τη άμεση διαθεσιμότητα τους. Ταυτόχρονα, όπως αναφέραμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, τα τμήματα ψάχνουν να βρουν την αξία του προϊόντος που αντιλαμβάνεται ο εκάστοτε πελάτης. Χρησιμοποιώντας το προφίλ της ζήτησης, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το προφίλ του προσφερόμενου προϊόντος μπορούν οι αξίες των πελάτων να είναι μετρήσιμες.

Στο τρίτο στάδιο εξετάζονται αναλυτικότερα οι πτυχές που σχετίζονται με τις καταναλωτικές συμπεριφορές. Η ανάγκη για ομαλή διεκπεραίωση των λειτουργιών των Logistics καθιστά απαραίτητη την ακρίβεια προβλέψεων. Η άμεση ανταπόκριση στην πραγματική ζήτηση συνδέεται άμεσα με τις λειτουργίες του τμήματος Logistics. Η ικανότητα μιας εταιρείας να αντιμετωπίζει επιτυχώς τις ανταγωνιστικές κινήσεις προαπαιτεί ευελιξία στις διακυμάνσεις της αγοράς και της εκάστοτε αγοραστικής δύναμης.

Στο τελευταίο στάδιο έχοντας τις απαιτούμενες πληροφορίες που ανταποκρίνονται στην αγορά και στις προτιμήσεις των αγοραστών μπορούμε να προβλέψουμε με μεγαλύτερη ακρίβεια προσφέροντας αυτό που σε κάθε περίπτωση έχει αξία για τον πελάτη.

3.6 Ολοκλήρωση της αλυσίδας εφοδιασμού

Η παραγωγή ενός προϊόντος, η συλλογή δεδομένων ζήτησης, η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και η επικοινωνία με τους προμηθευτές προϋποθέτει ένα σύστημα «ολοκλήρωσης». Ο όρος αυτός αναφέρεται στον συντονισμό των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια της εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά και γενικότερα μιας εταιρείας, οι οποίοι θέτουν τις βάσεις για την συνεχή ροή υλικών και πληροφοριών. Η ολοκλήρωση υπολογίζεται από τα συστήματα σχεδιασμού, την αξιοποίηση της παραγωγής, την πρόσβαση στα δίκτυα, τη συχνότητα παράδοσης, το ύψος του αποθέματος, τον εξοπλισμό των Logistics και την παροχή τρίτων υπηρεσιών.

Διακρίνεται σε εσωτερική και εξωτερική ολοκλήρωση. Η εσωτερική ολοκλήρωση αναφέρεται κυρίως στη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων μιας εταιρείας, σχέση που βελτιώνει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των διεργασιών. Σύμφωνα με έρευνες επιχειρήσεις με υψηλή εσωτερική ανάλυση απέδειξαν καλύτερη απόδοση ως προς τα Logistics διαχειρίζοντας καλύτερα τα εισαγωγές και τις ανάγκες των πελατών. Η εξωτερική ανάλυση

αντιθέτως σχετίζεται με τη σχέση μιας εταιρείας με τους συνεργάτες της (δηλαδή τους προμηθευτές της). Πιο συγκεκριμένα, προσπαθεί να φέρει πιο κοντά τον πελάτη και τις ανάγκες του με τον προμηθευτή (δηλαδή την παραγωγική διαδικασία). Δημιουργώντας σχέσεις συνεργασίας με τον προμηθευτή επιδιώκει μέσω των συστημάτων προγραμματισμού ο προμηθευτής να παίρνει άμεσα την πληροφορία για να μην καθυστερεί η παραγωγή. Στηρίζεται στη λογική του Just In Time (JIT), να παραδοθεί δηλαδή το προϊόν στο σωστό χρόνο με το σωστό τρόπο τη στιγμή που χρειάζεται. Υπάρχει ακόμα και ένα άλλο είδος ολοκλήρωσης που λέγεται «ηλεκτρονική». Σε αυτή τη μέθοδο τα διαδίκτυο είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ των εταιριών ενισχύοντας παράλληλα και το ηλεκτρονικό εμπόριο. Πολλές εταιρείες λιανικής χρησιμοποιούν μια πρωτοποριακή μέθοδο όπου η πληροφορία από το ταμείο του καταστήματος μεταφέρεται μέσω ηλεκτρονικών και πληροφοριακών συστημάτων απευθείας στη βάση που μπορεί ο προμηθευτής να επεξεργαστεί και βασισμένος σε αυτή να ρυθμίσει τις παραγγελίες και παραδόσεις του. Η επιλογή της μεθόδου που θα χρησιμοποιηθεί είναι ζήτημα στρατηγικής σημασίας, γιατί περιλαμβάνει ρόλους και διαδικασίες όλων των τμημάτων που μπορούν μόνο υπό το «στεφάνι» μιας στρατηγικής να καθιερωθεί και να ολοκληρωθεί με επιτυχία.

3.7 Μέτρηση αποδοτικότητας της αλυσίδας εφοδιασμού

Η αξιολόγηση της απόδοσης μιας αλυσίδας εφοδιασμού μπορεί να επιτευχθεί με:

- Δείκτες αποτελεσματικότητας: οι δείκτες αυτοί εκτιμούν το βαθμό αποδοτικότητας των λειτουργιών του εφοδιασμού και το βαθμό ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών με βάση τους στόχους της επιχείρησης

- Δείκτες αποδοτικότητας: αξιολογούν τη σχέση μεταξύ εισροών και εκροών της λειτουργίας του εφοδιασμού, δηλαδή την κοστολόγηση των βασικών παραγωγικών λειτουργιών σε συνάρτηση με το αποτέλεσμα της παραγωγής.

3.7.1 Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης: Balanced Scorecard

Η μέθοδος Balanced Scorecard μελετά εις βάθος την εφοδιαστική αλυσίδα ορίζοντας και κατηγοριοποιώντας τις διαδικασίες της βοηθώντας την εξέλιξή της. Έχει την ικανότητα να συνδέσει τα μέτρα απόδοσης, τις διαδικασίες και τα απαραίτητα λογισμικά διαμορφώνοντας ένα αναλυτικό επιχειρηματικό μοντέλο (Klapper, 1999). Αποτελείται από τις ακόλουθες διαδικασίες διαχείρισης:

- Σχεδιασμός:
ο σχεδιασμός παραγωγικής διαδικασίας βάση της προσφοράς και της ζήτησης των προϊόντων
- Προμήθεια:
η αγορά των απαιτούμενων πρώτων υλών για τη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας και η σύναψη συμφωνιών με τους προμηθευτές
- Παραγωγή:
η παραγωγική διαδικασία και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων για την υλοποίησή της

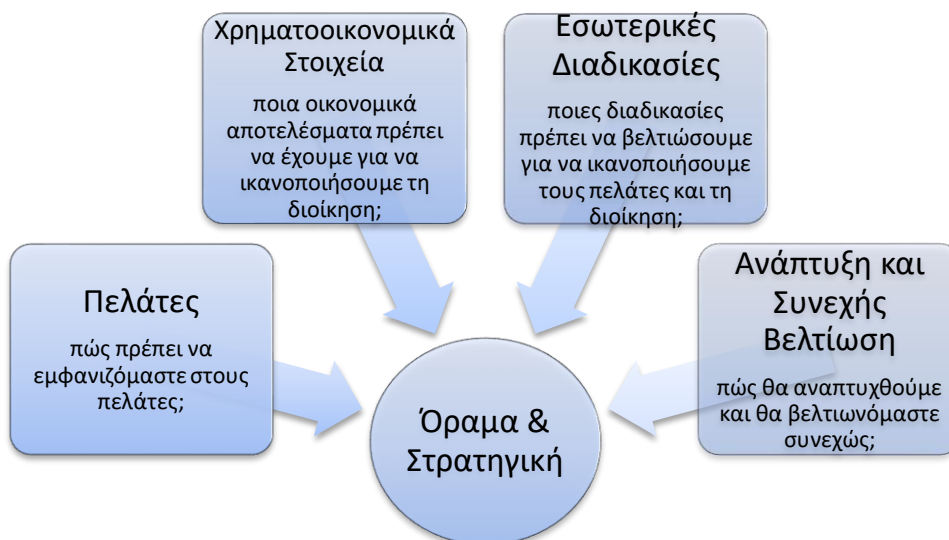
➤ Παράδοση:

οι παραγγελίες, οι παραδόσεις, η αποθήκευση και η μεταφορά των προϊόντων σε καθημερινή βάση

➤ Επιστροφές:

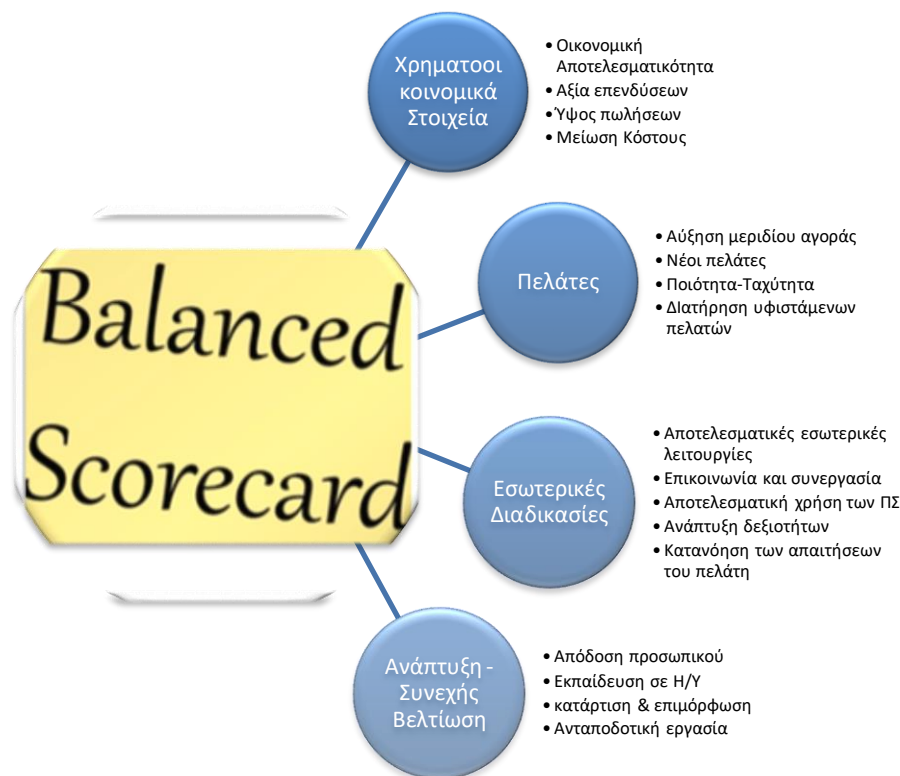
οι επιστροφές των προϊόντων που δεν πληρούν τις προδιαγραφές.

Την αδυναμία των σύγχρονων επιχειρήσεων να ενσωματώσουν στην οργάνωσή τους την πελατοκεντρική φιλοσοφία της στρατηγικής αλλά και την επικοινωνία μεταξύ των μελών τους, την έλλειψη κατανόηση των νέων μηχανισμών και την αδυναμία πρόβλεψης της απόδοσης καλείται να διορθώσει η μέθοδος Balanced Scorecard. Η φιλοσοφία της μεθόδου αυτής είναι να δώσει στρατηγική διάσταση στη διοίκηση και στις διαδικασίες βελτίωσης της απόδοσης και να τις μετατρέψει σε μετρήσιμους στόχους. Στόχος της είναι η διοίκηση να ελέγχει την αποδοτικότητα και τη συλλογικότητα, την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών και την υλοποίηση των μακροπρόθεσμων διοικητικών στόχων. Η επίτευξη των στόχων της μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών λειτουργιών, την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών, την ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσης.



Εικόνα 14: Η φιλοσοφία της Balanced Scorecard

Όπως μπορούμε να δούμε και στον παρακάτω πίνακα, η μέθοδος αυτή μπορεί να υπολογίσει την αξία των επενδύσεων, να υπολογίσει το ύψος των πωλήσεων και να μειώσει το κόστος, διατηρώντας ή/και αυξάνοντας το μερίδιο της επιχείρησης στην αγορά προσφέροντας νέα πρωτοποριακά προϊόντα. Μέσα από την επικοινωνία και τη συνεργασία των τμημάτων ενισχύει το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη και τους τρόπους πωλήσεων και βελτιώνει τη διανομή των προϊόντων/υπηρεσιών. Τέλος, η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού αλλά και η επιβράβευση της αποδοτικότητάς του συνιστά την καλύτερη και πιο άμεση πληροφόρηση.



Εικόνα 15: Η αποδοτικότητα της μεθόδου Balanced Scorecard

Διαδικασία Υλοποίησης της μεθόδου

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται σε τέσσερις διαδικασίες μέσω των οποίων μπορεί να συνδέσει τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους με τις βραχυπρόθεσμες λειτουργίες (Kaplan & Norton, 2005):

1) Translating the vision

Οι διευθυντές των επιχειρήσεων πρέπει να αποφασίσουν τις αλλαγές που θα υλοποιηθούν και να θέσουν ξεκάθαρους στρατηγικούς στόχους και μέτρα που θα οδηγήσουν στην επιτυχία.

2) Communicating & Linking

Στη συνέχεια, επικοινωνούν με τα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης και τους παρουσιάζουν τη στρατηγική μέθοδο με τρόπο κατανοητό για όλους. Οφείλουν να διασφαλίσουν ότι τα μέλη και οι δράση αυτών συμβαδίζουν με τη δράση της επιχείρησης.

3) Business Planning

Τα διευθυντικά στελέχη θέτουν προτεραιότητες στους στόχους τους και δραστηριοποιούνται περισσότερο με αυτούς που συμβάλουν στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης στην οποία δρουν.

4) Feedback & Learning

Η μέθοδος αυτή βοηθά μια επιχείρηση να εντοπίσει τους τομείς που χρειάζεται βελτίωση. Έτσι, μπορεί να τους ενσωματώσει στους στόχους της και να προβεί σε αντίστοιχες ενέργειες. Η αξιολόγηση αυτών στηρίζεται σε πραγματικά στοιχεία και φέρει πιο ακριβή δεδομένα για την κατάσταση της επιχείρησης.

Αναμενόμενα Αποτελέσματα της μεθόδου

Τα αποτελέσματα της Balanced Scorecard είναι εμφανή στην επιχείρηση, καθώς βελτιώνουν την χρηματοοικονομική απόδοση, μετράνε την αποδοτικότητα και τη σχέση της με την κερδοφορία. Αξιολογούν την ποιότητα και την ταχύτητα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και τα προγράμματα που χρησιμοποιούνται και μειώνουν τα παράπονα και το χρόνο υλοποίησης των διαδικασιών. Προσφέρουν τη δυνατότητα για αυτοματοποίηση διαδικασιών, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αύξηση της απόδοσης. Τέλος, δημιουργείται ένα κλίμα συνεχούς βελτίωσης που προσφέρει στους εργαζομένους την κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση για τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους ενισχύοντας την επικοινωνία μεταξύ τους.

Κεφάλαιο 4. Μελλοντικές προκλήσεις

4.1 Μελλοντικές προκλήσεις και περαιτέρω έρευνα

Η ολοκλήρωση της αλυσίδας εφοδιασμού δεν έρχεται με φυσικό τρόπο στις επιχειρήσεις. Μέσα από το συντονισμό βασικών και μη βασικών εργασιών μπορεί να αξιολογηθεί η τελική εξυπηρέτηση του πελάτη. Μια από τις βασικότερες αλλαγές που πάντοτε χρειάζεται μια επιχείρηση είναι η καλή συνεργασία με τους προμηθευτές και ιδιαίτερα οι ακριβείς χρόνοι παράδοσης των παραγγελιών. Ακολουθώντας τις JIT παραδόσεις ενισχύεται η άμεση ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Στις μέρες μας γίνεται συζήτηση για τη «βιωσιμότητα» μιας επιχείρησης. Η χρήση του όρου αυτού αναφέρεται στην αλλαγή του τρόπου σκέψης των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα στη χρήση των οικονομικών για τη λήψη σημαντικών στρατηγικών αποφάσεων. Το έργο της ολοκλήρωσης θέτει προτεραιότητες, ευκαιρίες και προσεγγίσεις που ευνοούν τις προσπάθειες της εφοδιαστικής αλυσίδας. Με τη θέσπιση προτεραιοτήτων και την οργάνωση αυτών το ένα τμήμα υποστηρίζει το άλλο, γεγονός που γίνεται αντιληπτό στη μέτρηση αποδοτικότητας.

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων και η αλυσίδα εφοδιασμού είναι ένας ακόμη βασικός τομέας στον οποίο πρέπει να δοθεί προτεραιότητα. Η διαδικασία των προβλέψεων ακόμα και σε νεοεισερχόμενα προϊόντα μπορεί να αποδώσει περισσότερο σε μια επιχείρηση. Η αξιολόγηση του κόστους εξυπηρέτησης χρησιμοποιεί τη μεθοδολογία ABCD (ανάλυση κόστους βάση δραστηριοτήτων). Η ανάλυση της κερδοφορίας του πελάτη αξιολογεί την ικανότητα μιας επιχείρησης να εκτελεί τις δραστηριότητές της αποτελεσματικά και κερδοφόρα ακολουθώντας τις προτάσεις της αλυσίδας εφοδιασμού και τα βασικά συστήματα εξυπηρέτησης του πελάτη (Harrison & Hoek, 2013).

4.1.1 Στροφή προς μια αποτελεσματική αλυσίδα εφοδιασμού

Μια επιχείρηση δεν μπορεί να αλλάξει τις βασικές λειτουργίες της χωρίς να έχει προηγηθεί μελέτη που να αποδεικνύει την αποτελεσματικότητα των νέων προτεινόμενων διαδικασιών. Η αλλαγή των προτεραιοτήτων αλλά και της θέσης της εφοδιαστικής αλυσίδας στα πλαίσια της επιχείρησης χρήζει αλλαγές στη δομή και στις βασικές αρχές, όπως:

- 1) Προετοιμασία βασικών διαδικασιών της αλυσίδας εφοδιασμού σε μακροπρόθεσμο πλαίσιο: αν οι βασικές διαδικασίες σχεδιαστούν από την αρχή για την κάλυψη μακροπρόθεσμων αναγκών έχοντας τη δυνατότητα ευελιξίας σε επερχόμενες μεταβολές, οι βάσεις τους θα στηρίξουν καλύτερα τα θεμέλια της ομαλής λειτουργίας στο σύνολο της επιχείρησης
- 2) Σωστή υλοποίηση αρχικού σχεδιασμού: πολλές φορές τα αρχικά σχέδια μεταβάλλονται κατά την προσπάθεια υλοποίησής τους και αναθεωρούνται για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες.
- 3) Η υλοποίηση των διαδικασιών προσφέρει ουσιαστικές γνώσεις που βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να ενημερωθούν και να αξιολογήσουν τα αποτελέσματά τους σύμφωνα με τους αρχικούς στόχους.
- 4) Η υποστήριξη του διοικητικού συμβουλίου για τις νέες λειτουργικές αποφάσεις στο σύνολο των διαδικασιών της επιχείρησης.

- 5) Συνήθως οι αλλαγές που προτείνει η αλυσίδα εφοδιασμού αφορά και τον τρόπο λειτουργίας και άλλων τμημάτων της επιχείρησης που πρέπει να συνεργαστούν για να επέλθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- 6) Η προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση του πελάτη είναι το κλειδί για όλες τις λειτουργίες της αλυσίδας εφοδιασμού. Οι λειτουργίες χρήζουν αλλαγών γιατί προτεραιότητά τους πρέπει να είναι η σωστή εξυπηρέτηση του τελικού πελάτη.
- 7) Ένας νέος τρόπος λειτουργίας στο εσωτερικό μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσα από την εσωτερική εναρμόνιση των τμημάτων της.
- 8) Ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας που συμβάλει στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών είναι η μεταφορά της πληροφορίας από τον πελάτη στα αρμόδια τμήματα. Τα συνεχώς εξελισσόμενα τεχνολογικά μέσα (Internet, Intranet, συστήματα ERP..) με την υποστήριξη των διοικητικών ευνοούν τη μεταφορά της πληροφορίας και την αξιολόγηση της σε ένα υγιές σύστημα πληροφόρησης.
- 9) Πολλές φορές είναι χρήσιμο να υπάρχουν εξωτερικά πρότυπα σύγκρισης για να είναι οι στόχοι πιο ξεκάθαροι και κατανοητοί σε όλο το φάσμα της επιχείρησης.
- 10) Συνεπής διατμηματική συνεργασία: βοηθά να γίνει η διοίκηση της αλλαγής πιο εστιασμένη και πιο εφαρμόσιμη και μπορεί να αποτελέσει ένδειξη της αποτελεσματικής διοίκησης της αλυσίδας εφοδιασμού.

11) Εκπαίδευση: η εκπαίδευση του προσωπικού και της διοίκησης είναι βασικά μέσα διευκόλυνσης της αποτελεσματικότητας των αλλαγών.

4.1.2 Πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις γνώσεις μας για να βελτιώσουμε τη στρατηγική των logistics;

Με τη βοήθεια ικανών και αποδοτικών μέτρων απόδοσης μπορούμε να κρίνουμε αν οι μέθοδοι που χρησιμοποιούμε βελτιώνουν ή όχι την ποιότητα εξυπηρέτησης. Σκοπός είναι να εντοπίσουμε ομάδες πελατών οι ανάγκες των οποίων μπορούν να εξυπηρετηθούν με εστιασμένες και στοχευμένες μεθόδους.

Η αξία προσδιορίζεται από τον πελάτη σύμφωνα με αυτό που ο ίδιος αντιλαμβάνεται ως όφελος από το προϊόν που αγόρασε συγκριτικά με το κόστος αγοράς του. Τρεις πτυχές σχετίζονται με τις αγοραστικές συμπεριφορές:

- Το προφίλ της ζήτησης
- Το ανταγωνιστικό προφίλ
- Το προφίλ του προϊόντος

Το προφίλ της ζήτησης διακρίνεται από τις προβλέψεις της ζήτησης και την προσπάθεια ανταγωνιστικών αλυσίδων εφοδιασμού να ανταποκριθούν στη ζήτηση με την άμεση διαθεσιμότητα σε συνδυασμό με το χαμηλό κόστος. Η ζήτηση ενός προϊόντος μπορεί να αναλυθεί βάση της μακροχρόνιας τάσης, της εποχικότητας, το ύψος της ζήτησης που πρέπει να προσαρμοστεί ως προς την τάση και την εποχικότητα, και την αβεβαιότητα. Το ανταγωνιστικό προφίλ είναι ο τρόπος που επιλέγει μια επιχείρηση να ανταγωνιστεί και να

ξεχωρίσει στην αγορά βάση της στρατηγικής της. Τέλος, το προφίλ του προϊόντος είναι ο βαθμός που ένα προϊόν ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πελάτη.

Όσο μεγαλύτερη είναι η διακύμανση της ζήτησης και η αβεβαιότητα, τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα ασφαλείας για την αντιμετώπιση έκτακτων καταστάσεων. Όταν η ζήτηση είναι σταθερή, τότε μπορούμε να επιτρέψουμε μεγαλύτερη ευελιξία στο σύστημα (Harrison & Hoek, 2013).

Κεφάλαιο 5. Βιβλιογραφία

- [1] Barney, J. & C. D., 2007. Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. *Oxford University Press*.
- [2] Harrison, A. & Hoek, R. v., 2013. *Logistics μανατζμεντ & στρατηγική*. Α ed. Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος Rosili.
- [3] Hunger, D., 2006. *Strategic Management and Business Policy*. Prentice Hall: Wheelen.
- [4] Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2005. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, pp. 1-14.
- [5] Klapper, L. S. e., 1999. *Supply Chain Management: A Recommended Performance Measurement Scorecard*. : Logistics Management Institute.
- [6] Kotler, P., 2009. *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*. 2 ed. Αθήνα: Γκιούρδας Εκδοτική.
- [7] Kotler, P., 2010. *Marketing 3.0*. 2 ed. Αθήνα: Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων, Economía Publishing.
- [8] Larson, P. D. & Halldorsson, A., 2010. Logistics Versus Supply Chain Management: An International Survey. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 7(1), pp. 17-31.
- [9] Osita, C., Onyebuchi, I. & Justina, N., 2014. Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness,. *International Journal of Innovative and Applied Research*, 2(9), pp. 23- 32.
- [10] Porter, M., 1996. What is strategy. *Harvard Business Review*, (), pp. 60-78.

- [11] Porter, M. E., 2008. The Five Competitive Forces that shape Strategy. *Harvard Business Review*, pp. 7-18.
- [12] Stock, G. N., Greis, N. P. & Kasarda, J. D., 1998. Logistics, strategy and structure: a conceptual framework. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 18 N 1(Logistics, Strategy, Structure), pp. 37-52.
- [13] Teece, D. P. G. a. S. A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Volume 18 (7), pp. 509-533.
- [14] Thompson, A. J., J., S. A. & Gamble, J. E., n.d. *Σχεδιασμός και Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής: Η αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος*. s.l.:Utopia.
- [15] Λαΐος, Λ., 2010. *Διοίκηση Εφοδιασμού*. 1 ed. Πειραιάς: Εκδόσεις HUMANTEC
- [16] Μάντζαρης, Γ., 2006. *Σύγχρονη Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*. 1 ed. Αθήνα: Γκιούρδας Εκδοτική.
- [17] Μιντζμπεργκ, Χ., Αλστραντ, Μ. & Λαμπελ, Τ., 2004. *Το σαφάρι της στρατηγικής: εισαγωγή στη στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*. 1η ed. Αθήνα: Κασταίωτης.
- [18] Ντίξιτ, Α. Κ. & Νειλμπαφ, Μ. Τ., 2002. *Πώς να σκέπτεσθε στρατηγικά*. 1η ed. Αθήνα: Καστανιώτης.
- [19] Παπαδάκης, Β. Μ., 2007. *Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Β έκδοση ed. Αθήνα: Μπένου.
- [20] Σιφνιώτης, Κ., 1997. *Logistics Management: Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.