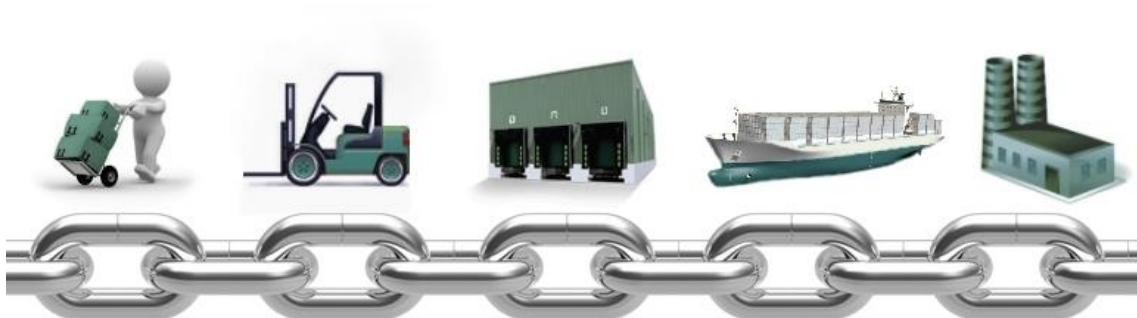




ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ LOGISTICS

# ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εφοδιαστική Αλυσίδα στον  
Κλάδο της Μόδας



ΚΟΡΔΕΛΑ ΡΟΖΑ

ΑΘΗΝΑ 2017

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	4
Εισαγωγή .....	6
1ο Κεφάλαιο Logistics.....	8
1.1 Ορισμός – Έννοια Logistics .....	8
1.2 Βασικές αρχές και δραστηριότητες.....	11
1.3 Τα στοιχεία των Logistics .....	13
1.3.1 Στρατηγική.....	14
1.4 Logistics στη Ελλάδα.....	17
2ο Κεφάλαιο Εφοδιαστική Αλυσίδα (Supply Chain Management) .....	20
2.1 Βασικές έννοιες.....	20
2.2 Τα μέλη μιας εφοδιαστικής αλυσίδας.....	21
2.3 Διάφορα μεταξύ Logistics και Εφοδιαστικής αλυσίδας .....	23
2.3.1 Διακρίση Logistics από την Εφοδιαστική αλυσίδα .....	24
2.4 Η εφοδιαστική αλυσίδα του μέλλοντος .....	24
3ο Κεφάλαιο Εφοδιαστική αλυσίδα Μόδας .....	27
3.1 Βιομηχανία Μόδας.....	27
3.2 Εξέλιξη της Βιομηχανίας Μοδας .....	27
3.3 Γρήγορη Μόδα ( Fast Fashion).....	30
3.4 Logistics Μόδας.....	31
3.5 Βασικά χαρακτηριστικά προϊόντων μόδας.....	31
4ο Κεφάλαιο Λειτουργίες των Logistics και της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	34
4.1 Αγορές.....	34
4.1.1 Οργάνωση των Αγορών .....	34
4.2 Απόθεματα .....	36
4.2.1 Διαχείριση Αποθεμάτων .....	37
4.3 Μεταφορά .....	40

4.4	Αποθήκευση.....	42
4.4.1	Πελάτες της επιχείρησης.....	42
4.5	Διανομή.....	44
4.6	Reverse Βασικές έννοιες.....	45
4.7	Παραγοντες που ωθούν τις εταιρίες να εφαρμοσουν τα reverse logistics ...	46
4.7.1	Στόχοι της Αντίστροφης Εφοδιαστικής Αλυσίδας .....	48
4.7.2	Διαδικασία .....	49
5ο	Κεφάλαιο .....	52
5.1	Μελέτη Περίπτωσης AXEL.....	52
5.2	Στρατηγική της Εταιρείας .....	54
5.3	SWOT Analysis of AXEL.....	55
5.3.1	Δυνατά σημεία .....	56
5.3.2	Αδύνατα σημεία.....	57
5.3.3	Ευκαιρίες.....	57
5.3.4	Απειλές.....	57
5.4	Εφοδιαστική Αλυσίδα AXEL .....	57
5.4.1	Σχεδιασμός.....	58
5.4.2	Επιλογή Προμηθευτών – Παραγωγή .....	58
5.4.3	Μεταφορά .....	60
5.4.4	Αποθήκευση –Διαχείριση .....	61
5.4.5	Διανομή.....	62
5.4.6	Επιστροφές.....	63
5.5	Πρόβλημα προς διερεύνηση.....	64
5.6	Προτεινόμενη προσέγγιση βάσει βιβλιογραφίας .....	65
5.7	Συμπεράσματα .....	65
	Βιβλιογραφία .....	67

## Περίληψη

Κάθε επιχείρηση με την είσοδο της στην αγορά έχει να αντιμετωπίσει προβλήματα για τα οποία υπάρχουν διαφορετικές αιτίες οι οποίες τα προκαλούν. Ένας βασικός λόγος που μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε αποτυχία είναι και η ανταγωνιστικότητα της με τις άλλες επιχειρήσεις ίδιας ασχολίας είτε αυτή είναι παραγωγή κάποιου προϊόντος είτε αυτή είναι παροχή υπηρεσίας. Μία καλή λύση για να μπορέσει η επιχείρηση να αποφύγει την αποτυχία και να εξασφαλίσει την επιτυχία της είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της και να επιλύσει τα όποια προβλήματα της.

Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με τα Logistics, την έννοια τους και τις βασικές αρχές, αναφέροντας τόσο τα στοιχεία που τα αποτελούν όσο και την κατάσταση τους στην Ελλάδα. Στην συνέχεια θα γίνει νύξη για την έννοια της Εφοδιαστικής αλυσίδας και τονίζεται η διαφορά της με τα logistics. Θα γίνει ιδιαίτερη αναφορά για την Εφοδιαστική αλυσίδα Μόδας, την εξέλιξη της και βασικά χαρακτηριστικά προϊόντων μόδας. Θα γίνει μνεία στις λειτουργίες των Logistics και της Εφοδιαστικής Αλυσίδας με υπογραμμίσεις στην οργάνωση, αποθήκευση, διανομή και την επιστροφή. Τέλος, θα αναφερθεί η περίπτωση της εταιρείας AXEL για την θέση της, τις ενέργειες της και πως αντιμετώπισε τα όποια προβλήματα παρουσίαστηκαν στην εφοδιαστική της αλυσίδα.



## Εισαγωγή

Η εξέλιξη της έννοιας και των βασικών αρχών των logistics και της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι άμεσα συνδεδεμένες με την εξέλιξη της βιομηχανίας και του εμπορίου. Η έννοια των logistics έχει τις ρίζες της από την αρχή του εμπορίου, ουσιαστικά όσο υπάρχει ανταλλαγή αγαθών (μεταφορά ή διανομή) υπάρχει και ένας μηχανισμός εφοδιαστικής υποστήριξης.

Η πρώτη μικρή παραγωγή προϊόντων εμφανίστηκε στην αρχαιότητα και συγκεκριμένα στο κλάδο της οικοτεχνίας. Η παραγωγή γινόταν σε μικρή κλίμακα για περιορισμένες αγορές και οι εργασίες πραγματοποιούνταν είτε κατ' οίκον είτε σε εργαστήρια. Στις περιπτώσεις αυτές το ρόλο του προμηθευτή – διανομέα έπαιρνε ο έμπορος ο οποίος παρέδιδε τα υλικά στο χώρο εργασίας και μετέφερε το τελικό προϊόν στον πελάτη.

Με την δεύτερη βιομηχανική επανάσταση (1850-1880) η οποία χαρακτηρίστηκε από σημαντικές καινοτομίες στις μεταφορές και στις επικοινωνίες (σιδηρόδρομος, ατμόπλοια, τηλέγραφος), η οικονομική δραστηριότητα μετατράπηκε σε ένα συντονισμένο σύστημα μαζικής παραγωγής και διανομής προϊόντων. Η τεράστια αυτή ανάπτυξη ώθησε τις επιχειρήσεις να επινοήσουν νέες μεθόδους και στρατηγικές ώστε να μειώσουν σημαντικά τα κόστη παραγωγής τους και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Έτσι η δεκαετία του '90 στράφηκε στη διοίκηση ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας δηλαδή το κύκλωμα προμηθειών, παραγωγής, μεταφοράς και διανομής των προϊόντων.

Την τελευταία δεκαετία παρακολουθούμε μία ραγδαία αλλαγή στον τρόπο δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων. Το επιχειρηματικό περιβάλλον συνεχώς μεταβάλλεται, η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου σε συνδυασμό με καινοτόμες μεθόδους διαφήμισης και προώθησης προϊόντων όπως το διαδίκτυο, που θεωρείται ένα σύγχρονο κανάλι διανομής (e-trade), έδωσε θεωρητικά ανεξάντλητες ευκαιρίες ανάπτυξης.

Επιπλέον, ο ανταγωνισμός κάνει αναγκαία την ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων, τη βέλτιστη χρήση κρίσιμων παραγωγικών πόρων, τη μείωση των αποθεμάτων, την ακριβέστερη πρόβλεψη της ζήτησης, τη σμίκρυνση των χρόνων παράδοσης, καθώς επίσης και τη δυνατότητα επικοινωνίας

ακριβούς ημερομηνίας παράδοσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ένας σύγχρονος γεωργός όπου δεν αρκεί πλέον να έχει μόνο καλή τομάτα, αλλά πρέπει να έχει τη δυνατότητα να παραδώσει το προϊόν στην σωστή τοποθεσία, στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατόν κόστος, δίχως φυσικά να αλλοιωθεί το προϊόν, ώστε να τον επιλέξει ο αγοραστής.

Στο νέο αυτό περιβάλλον όμως, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν καινούργιες προκλήσεις:

- Η σμίκρυνση του χρόνου ζωής των νέων προϊόντων επιβάλλει συνεχή καινοτομία και μειώνει το παράθυρο ευκαιρίας κέρδους από ένα νέο προϊόν
- Συνεχή προσπάθεια εύρεσης τεχνικών, μεθόδων και συστημάτων προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιβίωση και ανάπτυξή τους
- Προσαρμοστικότητα απέναντι σε απαιτητικούς καταναλωτές με συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες

Το αβίαστο συμπέρασμα που προκύπτει λοιπόν για τα Logistics στη σημερινή εποχή δεν είναι άλλο από το ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να δώσουν στον τομέα αυτό τη θέση που του αρμόζει κάνοντας και τις ανάλογες επενδύσεις, με τη σιγουριά ότι αυτές θα αποδώσουν γρήγορα στο πολλαπλάσιο.

# 1 Κεφάλαιο Logistics

## 1.1 Ορισμός – Έννοια Logistics

Η σημασία των Logistics καταδεικνύεται και ιστορικά, παραδείγματα εφαρμογής Logistics, αλλά και η κρισιμότητα της επιτυχούς εφαρμογής τους βρίσκεται κρυμμένη σε κάθε σελίδα της ιστορίας. Σελίδες που θα μπορούσαν να είχαν γραφτεί εντελώς διαφορετικά, αν κάποιος κάποτε αντιλαμβάνονταν την έννοια των Logistics στη σωστή τους διάσταση και τους έδιναν την ανάλογη προσοχή.

Η πιο μεγάλη αποτυχία μη εφαρμογής αποτελεσματικών Logistics στην ιστορία ανήκει στο στρατό του Χίτλερ κατά τον 2ο Παγκόσμιο Πόλεμο, στην επιχείρηση "Μπαρμπαρόσα", που στόχευε στην κατάκτηση της Σοβιετικής Ένωσης. Σε ένα πεδίο μάχης με διαστάσεις  $1.800 \times 1.000$  χιλιομέτρα και με την εμπλοκή τριών περίπου εκατομμυρίων αντρών, η εφοδιαστική αλυσίδα του Χίτλερ ήταν απροετοίμαστη και συνεπώς ανίκανη να ανταποκριθεί. Ενώ κέρδιζε τη μια μάχη μετά την άλλη, φτάνοντας σε απόσταση 30 χιλιομέτρων από την Μόσχα ο γερμανικός στρατός κατέρρευσε. Άρματα χωρίς καύσιμα και πολεμοφόδια, άντρες πεινασμένοι και ξεπαγιασμένοι, συνέθεταν την εικόνα του ισχυρότερου στρατού στον κόσμο. Όλοι μας αντιλαμβανόμαστε πώς θα μπορούσε να ήταν σήμερα ο κόσμος αν η επιχείρηση "Μπαρμπαρόσα" είχε τη σωστή υποδομή Logistics.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι, τα logistics διαμορφώνουν σε σημαντικό βαθμό τόσο το κόστος όσο και την ποιότητα του προϊόντος. Επομένως, είναι πλέον αδύνατον να αγνοηθούν από την εκάστοτε επιχείρηση και για το γεγονός ότι παρέχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται η επιχείρηση απέναντι στην μεταβαλλόμενη αγορά. (Christofer, 2007)

Συντονίζουν εξίσου, την διαδικασία διαχείρισης αποθεμάτων, την κίνηση των υλικών (μέσα και έξω από την παραγωγική διαδικασία), τις παραγγελίες καθώς και τις πωλήσεις. Έχοντας οργανώσει την εφοδιαστική της αλυσίδα η επιχείρηση ελέγχει καλύτερα τα αποθέματα της επομένως και το κόστος αυτών (που είναι ένα από τα πιο σημαντικά κόστη της επιχείρησης) και έτσι με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνει την μακροπρόθεσμη κερδοφορία και εδραιώνεται στην αγορά.



Για να γίνει όμως πιο κατανοητή η έννοια και το περιεχόμενο των logistics θα πρέπει να δοθεί ένας ορισμός, πράγμα πολύ δύσκολο, αφού αποτελούν πεδίο διεπιστημονικής έρευνας και ενδιαφέροντος για επιχειρήσεις διαφορετικού αντικειμένου.

Η ετυμολογία του όρου Logistics προέρχεται από το γαλλικό ρήμα *lager* που σημαίνει τοποθετώ. Ο όρος logistics αρχικά χρησιμοποιήθηκε ως στρατιωτικός όρος που αφορούσε στην μεταφορά και την τοποθέτηση στρατευμάτων. Αργότερα απέκτησε ευρύτερη έννοια για να συμπεριλάβει και την οργάνωση των προμηθειών.

Οι πρώτοι ορισμοί (1915 A.Shaw) αναφέρουν τα Logistics σαν μια λειτουργία υποστήριξης στο χώρο του marketing και της παραγωγής με βασικά στοιχεία την μεταφορά και την αποθήκευση των πρώτων υλών και τελικών αγαθών. Είναι παράδοξο ότι χρειάστηκε να περάσει σχεδόν ένας αιώνας για να γίνουν ευρύτατα αποδεκτές οι βασικές αρχές διαχείρισης των Logistics.

Έτσι ο ορισμός της εφοδιαστικής υποστήριξης (Logistics) εξελίχθηκε και το 1990 έχουμε έναν πιο σωστό ορισμό από την CLM (Council of Logistics Management):

Η ολοκλήρωση δύο ή και περισσότερων δραστηριοτήτων με σκοπό το σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο της αποδοτικής ροής των πρώτων υλών, προϊόντων υπό κατασκευή και τελικών προϊόντων, από το σημείο προέλευσης στο σημείο κατανάλωσης με σκοπό την πλήρη συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη, ορίζεται ως Logistics.

Είναι εμφανές όμως, πως ο παραπάνω ορισμός είναι ελλιπής. Παρόλο που περιλαμβάνει τα βασικά στοιχεία των Logistics όπως τη διοίκηση και το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, την εξυπηρέτηση πελατών (customer service), τη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων της, την παραγωγή, την αποθήκευση, την διαχείριση αποθεμάτων και την διανομή των αγαθών, από την πρώτη ύλη, μέχρι το έτοιμο προϊόν και από την παραγωγή στο ράφι, δεν αναφέρει ωστόσο, τις παραπάνω δραστηριότητες ως μέρος μιας ενιαίας διαδικασίας-αλυσίδας αλλά ως αυτόνομα κομμάτια της επιχείρησης.



Εικόνα 1 Διαδικασία των Logistics

Επίσης αναφέρεται μόνο στη φυσική διανομή των προϊόντων-υπηρεσιών, χωρίς να περικλείει την έννοια της πληροφόρησης και των πληροφοριακών συστημάτων. Δηλαδή, την επικοινωνία μεταξύ δραστηριοτήτων της επιχείρησης και της διοίκησης ώστε να υποστηρίζεται η διαδικασία του έλεγχου και εκείνα τα συστήματα που συγκεντρώνουν πληροφορίες π.χ για τους πελάτες τους (αγοραστικές συνήθειες, τόπο μόνιμης διαμονής)

Το Λεξικό Αγορών και Προμηθειών των Compton & Jessop δίνει τον ορισμό των Logistics ως: "Η διαδικασία διαχείρισης, τόσο των μεταφορών, όσο και της αποθήκευσης αγαθών και υλικών, από την πηγή προέλευσης ή κατασκευής τους μέχρι το σημείο τελικής κατανάλωσης, αλλά και της διακίνησης των σχετικών πληροφοριών που τα συνοδεύουν". Αυτός ο ορισμός ανταποκρίνεται σε μεγάλο βαθμό στην έννοια και το περιεχόμενο των logistics.

Πιο σωστά όμως ορίζεται ως: η διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης των προμηθειών, της κίνησης και αποθήκευσης πρώτων υλών, εξαρτημάτων και τελικών αποθεμάτων (και σχετικών πληροφοριών για τις ροές τους) μέσα στη επιχείρηση και τα κανάλια του Marketing με τέτοιο τρόπο, ώστε η τρέχουσα και η μελλοντική κερδοφορία να μεγιστοποιούνται με την εκπλήρωση των παραγγελιών σύμφωνα με τις αρχές της αποτελεσματικότητας του κόστους (Martin Christopher 2006).

## **1.2 Βασικές αρχές και δραστηριότητες**

Η εφοδιαστική ως επιστήμη στην οποία εντάσσεται η έννοια των Logistics περιλαμβάνει τη διακίνηση και διαχείριση των προϊόντων από την παραγωγή έως την κατανάλωση με το μικρότερο δυνατό κόστος. Η ανάγκη γι' αυτό εντάθηκε από την ανάπτυξη ανταγωνιστικών συνθηκών μεταξύ των επιχειρήσεων στο να παράγουν ανταγωνιστικά προϊόντα (ποιότητα, τιμές, λειτουργικότητα) καθώς και υπηρεσίες εξυπηρέτησης των πελατών - καταναλωτών.

Σε αυτόν το ζωτικό πλέον σκοπό για τις επιχειρήσεις, καθοριστικό ρόλο παίζει το τμήμα Logistics (εφοδιασμού) της επιχείρησης. Αντικείμενο του είναι το σύνολο των διαδικασιών που έχουν σκοπό αφενός να ικανοποιήσουν τους κύριους στόχους της διοίκησης και αφετέρου την επίτευξη των επιμέρους στόχων που συνδέονται με τις λειτουργίες της επιχείρησης. (Akinc, U 1993)

### **Πρωτεύοντες στόχοι της επιχείρησης:**

Κάθε επιχείρηση (ή οργανισμός) έχει στόχους οι οποίοι δικαιολογούν και την ύπαρξη της. Ως «στόχος» της επιχείρησης είναι μια επιθυμητή κατάσταση στην οποία επιδιώκει να φτάσει ή ένα αποτέλεσμα προς επίτευξη. Οι στόχοι μπορούν να διακριθούν σε:

**Θεσμικοί:** Είναι αυτοί που επίσημα η επιχείρηση (ή οργανισμός) διατυπώνει στο καταστατικό της. Πρόκειται ουσιαστικά για γενικούς και μη συγκεκριμένους στόχους ή επιδιώξεις που συνθέτουν την αποστολή της επιχείρησης στο πλαίσιο του περιβάλλοντος της και της κοινωνίας.

Για παράδειγμα, η αποστολή ενός νοσοκομείου είναι η παροχή υπηρεσιών υγείας στους κατοίκους της περιοχής, η αποστολή μια εταιρίας logistics είναι η παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών (διακίνησης, αποθήκευσης προμήθειας) των αγαθών σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις (μεταφορικές, λιανοπωλητές).

**Λειτουργικοί:** Εκφράζουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα τα οποία η επιχείρηση επιδιώκει να πετύχει. Αυτοί οι στόχοι αναφέρονται:

- Στα συνολικά μεγέθη της επιχείρησης, όπως είναι τα κέρδη το εισόδημα, οι ρυθμοί ανάπτυξης, η φήμη κ.τ.λ.

- Στην αγορά, όπως είναι η κατάκτηση συγκεκριμένου μεριδίου αγοράς, η δημιουργία εμποδίων εισόδου ανταγωνιστών κ.τ.λ.
- Στην παραγωγή, όπως είναι η παραγωγικότητα εργασίας, η ποιότητα των προϊόντων κ.τ.λ.
- Στους ανθρώπους, όπως είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων και η ανάπτυξη.
- Στις καινοτομίες που αφορούν την ανάπτυξη νέων μεθόδων και τεχνικών παραγωγής και διανομής, νέων διοικητικών συστημάτων με σκοπό την ανάπτυξη και προσαρμογή της επιχείρησης στις εξελίξεις του περιβάλλοντος.

### **Επιμέρους Στόχοι της επιχείρησης:**

Επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών (custom service) με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Ως εξυπηρέτηση πελατών θεωρείται η σταθερή πρόνοια για παροχή ωφέλειας στο σωστό χρόνο και τόπο. Ας μην ξεχνάμε ότι το να υπάρχει το σωστό υλικό, στη σωστή ποσότητα, στη σωστή ποιότητα, στο σωστό τόπο και χρόνο κάθε φορά είναι Logistics.

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες έχουν αξία, όταν ο πελάτης τα έχει στα χέρια του και όταν τα χρειάζεται. Ουσιαστικά αυτό είναι το πλεονέκτημα που αποκτά η επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών, προσφέροντας ένα συνολικό πακέτο προσφοράς (προϊόν + σύνολο εξυπηρέτησης). Η υπεροχή αυτή μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσα από ολοκληρωμένη στρατηγική για τα logistics.

Όταν η εξυπηρέτηση πελατών συνδυαστεί με το χαμηλό κόστος τότε η επιχείρηση έχει πετύχει το στόχο της. Γίνεται αντιληπτό ότι «κόστος» δεν συνεπάγεται μόνο την καταβολή ενός ποσού (δαπάνη) με αντάλλαγμα την απόκτηση αγαθών, αλλά ως κόστος μπορεί να θεωρηθεί και η άσκοπη διατήρηση μεγάλης ποσότητας αποθέματος, όπως το κόστος διακίνησης πληροφοριών ή κόστος εργασίας κ.τ.λ. Για αυτό το σκοπό έχουν δημιουργηθεί νέα πληροφοριακά συστήματα: Just in time (JIT), MRP. (Akinc, U 1993)

**Έλεγχος ποιότητας:** Ο πελάτης στη σημερινή αγορά είναι πολύ πιο απαιτητικός τόσο όσο αφορά την διατήρηση της ποιότητας του προϊόντος (Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000) όσο και μιας αποδεκτής γενικής ποιότητας των υπηρεσιών logistics του ιδίου του συστήματος.

**Απόκριση (responsiveness):** Σε μια γρήγορη μεταβαλλόμενη αγορά η άμεση ανταπόκριση της επιχείρησης απέναντι στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών της αποτελεί πλεονέκτημα και δείγμα καλής στρατηγικής των logistics και της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Είναι λοιπόν σημαντικό, να κρατηθεί η ισορροπία του ελάχιστου αποθέματος ώστε να μην επιβαρύνει την επιχείρηση με επιπλέον κόστος.

**Ασφάλεια:** Με τον όρο αυτό εννοούμε τη συνέπεια του συστήματος logistics στις μεταφορές, τη γνωστοποίηση στους πελάτες για το που βρίσκεται το προϊόν που έχουν παραγγείλει στις σωστές ποσότητες χωρίς φθορές.

Μείωση και διαχείριση κινδύνων στην εφοδιαστική αλυσίδα και ελαχιστοποίηση αποκλίσεων από τους επιλεγμένους στόχους. Οι συνεχείς αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον δημιουργούν ένα κλίμα αβεβαιότητας που σχετίζεται με τη μελλοντική ζήτηση των προϊόντων. Τα logistics είναι ικανά να αντιμετωπίζουν το αβέβαιο αυτό περιβάλλον με την κατάλληλη στρατηγική τους επερχόμενους κινδύνους είτε αυτοί είναι εξωτερικοί (πυρκαγιές, άρρωστοι εργάτες) είτε εσωτερικοί (πελάτες ακυρώνουν την παραγγελία τους, τα υλικά δεν φτάνουν στην ώρα τους). Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να αναπτύξουν κατάλληλες στρατηγικές ώστε να μπορούν να μειώσουν τον κίνδυνο και να τον διαχειριστούν.

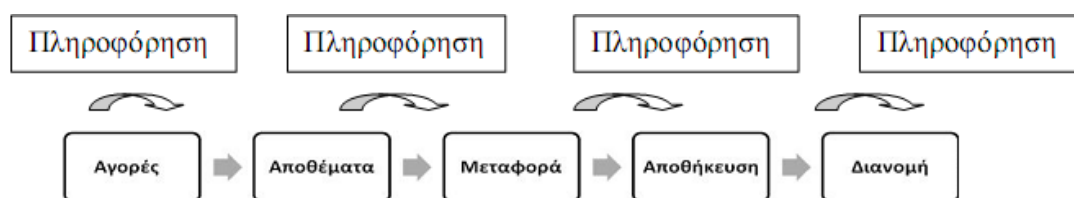
### **1.3 Τα στοιχεία των Logistics**

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ως logistics νοείται η διαδικασία διαχείρισης των λειτουργιών που σχετίζονται με την εφοδιαστική αλυσίδα και ολόκληρο το πλέγμα αλληλεξαρτήσεων έτσι ώστε να υπάρχει σύνδεση μεταξύ σχεδιασμού και του συντονισμού της ροής υλικών. (Bell, 1994)

Με αυτή την αντιμετώπιση της διαδικασίας ως ολοκληρωμένο σύστημα και όχι ως μια σειρά δραστηριοτήτων επιτυγχάνεται η αναβάθμιση του τομέα «εξυπηρέτηση πελατών» με χαμηλότερο κόστος, που όπως έχουμε αναφέρει είναι ένας από τους επιμέρους στόχους της επιχείρησης.

Οι βασικές λειτουργίες αυτές είναι:

- Αγορές-προμήθειες
- Διαχείριση αποθεμάτων
- Μεταφορά
- Αποθήκευση
- Διανομή
- Πληροφόρηση



Εικόνα 2 Οι βασικές λειτουργίες των Logistics

Πριν όμως αναλύσουμε την κάθε μια από τις παραπάνω λειτουργίες, θα πρέπει η επιχείρηση να προσδιορίσει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει. Αυτή θα διαμορφώσει την εικόνα της, την πορεία της, την επιτυχία ή αποτυχία της.

### 1.3.1 Στρατηγική

Ως στρατηγική ορίζεται το σύνολο των αποφάσεων που θα σχεδιάσουν τις μακροχρόνιες ικανότητες, δεξιότητες και διαδικασίες, τεχνολογίες, πηγές και τις δραστηριότητες τακτικής, με σκοπό τη δημιουργία και παράδοση αγαθών ή υπηρεσιών, όπως και τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη.

Πρόκειται για έναν χάρτη πορείας της επιχείρησης, ο οποίος δείχνει που θέλει να πάει και πως σκοπεύει να φτάσει μέχρι εκεί, αλλά δε λέει πως να οδηγήσει ή πως να αντιμετωπίσει όλα τα μικροπροβλήματα που μπορεί να συναντήσει στο δρόμο. Αυτά καλύπτονται από το εκτελεστικό πρόγραμμα του σχεδίου της επιχείρησης.

Η στρατηγική είναι εξίσου σημαντική τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Πρέπει να καθοδηγεί μέσα από τα βραχυπρόθεσμα μικροπροβλήματα προς τους στόχους της επιχείρησης, με όσο το δυνατό μεγαλύτερη

ακρίβεια. Ταυτόχρονα, πρέπει να είναι τεκμηριωμένη με τέτοιο τρόπο, ώστε να καθοδηγεί τα στελέχη πως να αντιδράσουν σε εναλλακτικά σενάρια.

Τι είναι Στρατηγική	Τι δεν είναι Στρατηγική
Μία μοναδική πρόταση δημιουργίας αξίας έναντι των ανταγωνιστών.	X Βελτίωση των διαδικασιών
Μία μοναδική αξιακή αλυσίδα, προσαρμοσμένη στις ανάγκες της εταιρείας.	X Φιλοδοξίες
Δραστηριότητες που αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοενισχύονται.	X Επιδεξιότητα
Συνεχής βελτίωση στην προσπάθεια διατήρησης της θέσης.	X Το Internet ή οποιαδήποτε τεχνολογία

Εικόνα 3 Στρατηγική των επιχειρήσεων

Ένα σύστημα Logistics μπορεί να σχεδιαστεί από κάθε επιχείρηση με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τις ανάγκες και τη μορφή της. Παρόλα αυτά, οι εργασίες-λειτουργίες που πρέπει να διεκπεραιώνει το τμήμα Logistics είναι συγκεκριμένες και είναι οι εξής:

- **Αγορές-Προμήθειες:** Ο όρος αυτός αναφέρεται στην απόκτηση προϊόντων (με οποιοδήποτε νόμιμο τρόπο) ή υπηρεσιών από τρίτους, από προμηθευτές, από πηγές εκτός της επιχείρησης τα οποία μπορεί να ενσωματωθούν στο τελικό προϊόν. Π.χ. πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας και βοηθητικών υλών, καύσιμα κ.τ.λ.. Οι ποσότητες αγοράς επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών που ορίζει η επιχείρηση. Επίσης, οι τιμές δεν αποτελούν πλέον το κύριο κριτήριο που καθορίζει τις αγορές αλλά απαιτείται συνεργασία προμηθευτών, βιομηχανίας και αγοραστών.
- **Διαχείριση αποθεμάτων:** Η σημασία των αποθεμάτων για μια επιχείρηση είναι σημαντική γιατί συμβάλει στην ομαλή και οικονομική λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας. Οι επιχειρήσεις καλούνται να διαθέσουν αποθέματα για να μπορούν να ανταποκρίνονται άμεσα εξυπηρετώντας τη

ζήτηση. Η επένδυση που απαιτείται για τα αποθέματα επιβάλλει προσοχή στον προγραμματισμό των αναγκών και στον έλεγχο αποθεμάτων. Ο στόχος της διαχείρισης αποθεμάτων είναι διττός, αφενός θα πρέπει να εξασφαλίζεται το βέλτιστο επίπεδο αποθεμάτων, με βάση την δεδομένη εξυπηρέτηση της ζήτησης και αφετέρου δε θα πρέπει να εξασφαλίζεται μέσω μιας αποθεματικής πολιτική η συνολική ελαχιστοποίηση του κόστους του συστήματος Logistics.

- **Μεταφορά:** Η εύρεση του βέλτιστου τρόπου μεταφοράς περιλαμβάνει την επιλογή των κατάλληλων μέσων μεταφοράς. Αν τα μέσα αυτά θα είναι ιδιόκτητα ή όχι και στην περίπτωση που δεν είναι ποιο είναι το καταλληλότερο μέσο μεταφοράς. Σημαντική είναι η χρονική διάρκεια, ώστε τα προϊόντα να παραδοθούν ακριβώς στην ώρα που επιθυμεί ο πελάτης-επιχείρηση χωρίς καθυστέρηση.
- **Αποθήκευση:** Η διαδικασία της αποθήκευσης, όπως και των προηγούμενων τεσσάρων είναι πολύ σημαντική. Η ανάγκη της αποθήκευσης και της δημιουργίας αποθηκευτικών χώρων έγκειται στην εξασφάλιση της συνεχούς ροής των προϊόντων, στην εξασφάλιση της ομαλής ροής και διακίνησης των προϊόντων, από την παραγωγή ως την κατανάλωση. Ως αποθήκες ορίζονται χώροι μικροί ή μεγάλοι στους οποίους, τοποθετούνται προϊόντα προς φύλαξη. Είναι μέρη ασφαλή, τόσο από τις καιρικές συνθήκες, όσο από κλοπές και άλλες απώλειες. Τα προϊόντα φυλάσσονται στις αποθήκες μέχρι να ζητηθούν για να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή, στην κατανάλωση και την μεταπώληση.
- **Διανομή:** Όπως και η μεταφορά, έτσι και η διανομή αναφέρονται στη μεταφορά από τις αποθήκες ή τις εγκαταστάσεις μιας επιχείρησης στους πελάτες. Η διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι οι μεταφορές αναφέρονται στη διακίνηση λίγων αριθμών σε μεγάλες ποσότητες και σε μικρό αριθμό πελατών, ενώ οι διανομές αναφέρονται σε διακίνηση πολλών προϊόντων σε μικρές ποσότητες και μεγάλο αριθμό πελατών.
- **Πληροφόρηση:** Οι τεχνολογικές εξελίξεις επιτρέπουν, τόσο την εύκολη επικοινωνία των απομακρυσμένων εγκαταστάσεων, όσο και τη δημιουργία



βάσεων δεδομένων, που επιτρέπουν τη καταγραφή και τον έλεγχο των αποθεμάτων και των διανομών. (Bell, 1994)

#### **1.4 Logistics στη Ελλάδα**

Περιγράφοντας την ελληνική πραγματικότητα θα μπορούσε κανείς να πει ότι χαρακτηρίζεται από έλλειψη νομικού πλαισίου, εκπαίδευσης, υποδομών, στρατηγικής και γνώσεων γύρω από την επιστήμη των logistics.

Όπως ανέφερε ο πρόεδρος του Παραρτήματος Θεσσαλονίκης της Ελληνικής Εταιρείας Logistics Παναγιώτης Κετικίδης, στη διάρκεια συνέντευξης Τύπου, ενόψει της Διεθνούς Έκθεσης Μεταφορών και Logistics, που διοργανώθηκε στη Θεσσαλονίκη, «Στην Ελλάδα τα logistics βρίσκονται ακόμη σε νηπιακή ηλικία, ενώ σε άλλες χώρες, όπως για παράδειγμα στη Σουηδία, τα Logistics βρίσκονται στην τρίτη ηλικία». (Βιδάλης, 2007)

Τα Logistics στην Ελλάδα ήλθαν πολύ καθυστερημένα και για να ακριβολογούμε η έννοια των ολοκληρωμένων Logistics καθυστέρησε υπερβολικά, όπως άλλωστε όλες οι σύγχρονες επιστήμες και τάσεις. Η προσπάθεια ξεκίνησε όπως και σε άλλες χώρες από τις Ένοπλες Δυνάμεις, αφού σε αυτές η έννοια της υποστήριξης των οπλικών συστημάτων είναι μια έννοια αναγκαστικά υποχρεωτική, αφού άλλωστε και το στοιχείο του κόστους δεν διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, τουλάχιστον ακόμη.

Τα στοιχεία που διαμόρφωσαν το σκηνικό ανόδου και εκτίναξης προς τα άνω της επιστήμης των Logistics και των επαγγελματικών της εφαρμογών ήταν τα ακόλουθα:

- Η εισβολή στην Ελλάδα των μεγάλων πολυεθνικών κολοσσών, στον οποίων τα οργανογράμματα περιλαμβάνονταν θέσεις με δραστηριότητες και λειτουργίες Logistics.
- Η επέκταση - το "μεγάλωμα" θα λέγαμε - των ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες αναγκάστηκαν να εφαρμόσουν αρχές και διαδικασίες Logistics.
- Η ανάπτυξη επιχειρήσεων που προσέφεραν "υπηρεσίες σε τρίτους".
- Η εμφάνιση και δραστηριοποίηση εταιριών μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα που είχαν ως στόχο την ανάπτυξη και διάδοση των Logistics και των επιχειρηματικών τους εφαρμογών.

- Η εμφάνιση εταιρειών πληροφορικής που ανέπτυξαν ολοκληρωμένα συστήματα Logistics.

Προς έκπληξη των απαισιόδοξων κερδήθηκε σημαντικό κομμάτι από το χαμένο έδαφος, παρ' όλο που τα τεράστια άλματα συνέβαλαν σε κάποια αταξία, που σε ορισμένες περιπτώσεις άγγιζε τα όρια της προχειρότητας. Τελικά, σήμερα πιστεύουμε ότι ο χώρος των Logistics είναι πλέον γνωστός. Όλοι σχεδόν γνωρίζουν ότι η έννοια των Logistics έχει να κάνει με ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα (ως πεδίο εφαρμογής), από τον παραγωγό έως τον τελικό καταναλωτή. (Βιδάλης, 2007)

Αναφορικά με το ρόλο του κράτους, κατά γενική ομολογία το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο χρειάζεται άμεσο εκσυγχρονισμό. Η δημιουργία Γενικής Γραμματείας Logistics έχει δημιουργήσει έναν ακόμη γραφειοκρατικό κρίκο σε ένα ήδη υπεργραφειοκρατικό κυβερνητικό σύστημα. Αντίθετα, η δημιουργία ελληνικού φορέα προσέλκυσης επενδύσεων στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας (κατά το ολλανδικό πρότυπο), συγχρηματοδοτούμενου από την κυβέρνηση και τους ενδιαφερόμενους φορείς, είναι αναγκαία για το σχεδιασμό και την προσέλκυση τέτοιων επενδύσεων στη χώρα μας.

Τα τελευταία χρόνια υπάρχουν κρατικές παρεμβάσεις στήριξης της επενδυτικής προσπάθειας στον τομέα Logistics. Αυτές ανήκουν διαχρονικά σε δύο κυρίως κατηγορίες:

1. Ενισχύσεις των επενδύσεων με τη μορφή των διαφόρων Αναπτυξιακών Νόμων και χρηματοδοτικών προγραμμάτων (Επενδυτικός Νόμος 3908/11 για το 2013 η κατάθεση αιτήσεων για τον Α΄ Κύκλο Αξιολόγησης θα ολοκληρωθεί την 28η Ιουνίου 2013) και
2. Ενισχύσεις για τη δημιουργία υποδομών όπως οι ΒΠΠΕ, τα ΒΙΟΠΑ. Η αξιολόγηση των παρεμβάσεων αυτών αποτελεί ιστορικά αλλά και επί της ουσίας ένα πολύ μεγάλο θέμα, με βάση τις επιπτώσεις στη δημιουργία βιώσιμων βιομηχανιών, ενίσχυσης της αγοράς και κατά συνέπεια τις επιπτώσεις στην απασχόληση και στην τοπική και εθνική ανάπτυξη.

Στη χώρα μας το κύριο μέρος της προσοχής στα logistics έχει δοθεί στον έλεγχο αποθεμάτων και πρόσφατα στις αστικές διανομές προϊόντων με φορτηγά διαφόρων

μεγεθών. Από το 1993 κατέστη μεγάλη και η σημασία των ιδιωτικών αποθηκών που ξεφυτρώνουν σαν μανιτάρια στην περιοχή του Θριασίου Πεδίου. Αντίστοιχες προσπάθειες γίνονται και για τις μεγάλου μήκους μεταφορές, ιδιαίτερα στον άξονα Αθήνας – Θεσσαλονίκης, όπου η ζήτηση είναι μεγάλη και αυξάνεται ολοένα και περισσότερο (Rogers).

Ταυτόχρονα όμως μεγαλώνουν και τα αντίστοιχα προβλήματα:

Η αύξηση του όγκου των φορτίων που μεταφέρονται οδικά στη χώρα παρόλη την ανάπτυξη των οδικών υποδομών στα πλαίσια των χρηματοδοτικών οχημάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δημιουργεί σοβαρά λειτουργικά και περιβαλλοντικά προβλήματα. Παράδειγμα αποτελούν οι μεταφορές με φορτηγά τα οποία καλύπτουν το 20-35 % του συνολικού όγκου της κυκλοφορίας στους περισσότερους δρόμους, συμβάλλοντας (με τον όγκο των οχημάτων, τα όρια στις μέγιστες ταχύτητες κ.λπ.) στη δημιουργία κυκλοφοριακής συμφόρησης. Ταυτόχρονα, τα φορτηγά συμβάλλουν αρνητικά στην επιβάρυνση του περιβάλλοντος λόγω των ρύπων και του θορύβου που προκαλούν.

Το μέλλον των Logistics αυτό θα εξαρτηθεί από:

- Τις υποδομές στην παιδεία σε όλα τα επίπεδα και την ανάπτυξη και λειτουργία ποιοτικών προγραμμάτων που θα καλύπτουν όλες τις εκφάνσεις των Logistics σε όσο το δυνατόν περισσότερα πανεπιστήμια, για να υπάρξει ο σχετικός ανταγωνισμός που οδηγεί καταλυτικά στη βελτίωση της ποιότητας.
- Την ύπαρξη επιχειρηματιών με όραμα που θα είναι σε θέση να αντιληφθούν εγκαίρως τα πλεονεκτήματα των Logistics και των ολοκληρωμένων - και όχι αποσπασματικών - εφαρμογών.
- Την αποδοχή της αναγκαιότητας της εφαρμογής των Logistics σε κυβερνητικούς και λοιπούς οργανισμούς του ευρύτερου δημόσιου τομέα.
- Την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων Logistics από ελληνικές επιχειρήσεις που θα ασκούν πίεση για την εφαρμογή τους στην επιχειρηματική κοινότητα.

## 2 Κεφάλαιο Εφοδιαστική Αλυσίδα (Supply Chain Management)

### 2.1 Βασικές έννοιες

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το αντικείμενο των logistics είναι το σύνολο των διαδικασιών - ένα πλαίσιο οργάνωσης που έχει στόχο τη γεφύρωση της γεωγραφικής και χρονικής απόστασης των σημείων παραγωγής και κατανάλωσης με το βέλτιστο εφικτό τρόπο. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στηρίζεται στο πλαίσιο αυτό δημιουργώντας σχέσεις συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων/οργανισμών που παρεμβάλλονται (προμηθευτές, λιανέμποροι, αντιπρόσωποι, πελάτες)

Υλοποιείται θεωρητικά, όταν δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνδέονται μεταξύ τους σχηματίζοντας μία ολόκληρη αλυσίδα επιχειρήσεων, που η καθεμία από αυτές προσθέτει αξία στο προϊόν καθώς αυτό μετακινείται κατά μήκος αυτής.

Γύρω στο 1990 οι ακαδημαϊκοί όρισαν την Εφοδιαστική Αλυσίδα (Supply Chain) ως ένα θεωρητικό σημείο αναφοράς για να την διαχωρίσουν από περισσότερο παραδοσιακές προσεγγίσεις σχετικά με την ροή των υλικών και την σχετική ροή πληροφοριών.

Σύμφωνα με τον ορισμό του Francis M. Quinn (1997), η εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες που σχετίζονται με τον σχεδιασμό και την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, τη διανομή και την εξυπηρέτηση πελατών που εκτελούνται από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

Ουσιαστικά οι εφοδιαστικές αλυσίδες είναι στην πραγματικότητα δίκτυα. Τα δίκτυα αυτά αποτελούνται από συνδεδεμένες και αλληλοεξαρτούμενες οργανώσεις που λειτουργούν από κοινού σε ένα κλίμα συνεργασίας, για να ελέγξουν, να διευθύνουν και να βελτιώσουν την ροή των υλικών και των πληροφοριών από τους προμηθευτές στους τελικούς χρήστες.

Σύμφωνα με τους Simchi - Levi και Shapiro, τα δίκτυα αυτά έχουν συνήθως έναν αυθαίρετο αριθμό επιπέδων και συμμετέχουν σε αυτά μία ή περισσότερες επιχειρήσεις- κόμβοι. Ένα δίκτυο μπορεί να περιλαμβάνει προμηθευτές, μεσάζοντες

αποθήκες, εταιρείες παροχής υπηρεσιών Third Party Logistics (3PL), κέντρα διανομής και πελάτες.

Παράδειγμα:

Στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας όταν γίνεται λόγος για κανάλια εφοδιαστικής αλυσίδας, νοείται η πορεία που ακολουθεί το αυτοκίνητο από τη στιγμή που δοθεί η παραγγελία και βγει από την παράγωγη μέχρι να φτάσει στον αντιπρόσωπο και από εκεί στον πελάτη. Η πορεία αυτή περιλαμβάνει την μεταφορά των πρώτων υλών στο εργοστάσιο παραγωγής, την μεταφορά με τρένο ή νταλίκια στο πλησιέστερο λιμάνι το ταξίδι έως την χώρα που έχει γίνει η παραγγελία στη συνέχεια την μεταφορά στους αποθηκευτικούς χώρους της κάθε εταιρίας και τέλος όλες τις διαδικασίες (διανομή) που απαιτούνται μέχρι να φτάσει στον dealer (εκτελωνισμός, έλεγχος πριν την παράδοση).

Τέλος θα έπρεπε να πούμε ότι πιο ορθολογικός όρος δεν είναι Supply Chain (Εφοδιαστική Αλυσίδα) αλλά Demand Chain (Αλυσίδα Ζήτησης). Ο όρος "Αλυσίδα Ζήτησης" εμπεριέχει την έννοια του ότι ξεκινάμε από τους πελάτες και κινούμενοι ουσιαστικά με κατεύθυνση προς την αρχή του κυκλώματος δημιουργούμε "αλυσίδες" για συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. (Παππής)

Ο όρος τονίζει ότι η ζήτηση καθορίζει τον τρόπο πώλησης, διαχείρισης λογαριασμών, διαχείρισης Logistics, παραγωγής και αγορών. Εμπεριέχει την έννοια της παροχής εμπορευμάτων και υπηρεσιών σε πολύ συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.

## **2.2 Τα μέλη μιας εφοδιαστικής αλυσίδας**

Η εφοδιαστική αλυσίδα είναι ειδικότερα ένα σύνολο επιχειρήσεων, ατόμων και υπηρεσιών μέσω συνεχών και αμφίδρομων διασυνδέσεων που μεσολαβούν, ως την παραλαβή του προϊόντος από τον τελικό πελάτη του παραγωγού. Τα δίκτυα αυτά έχουν ένα αυθαίρετο αριθμό επιχειρήσεων – κόμβους μέσα από τους οποίους «ταξιδεύει» το προϊόν.

Μια επιχείρηση μπορεί να ανήκει σε πολλά παρόμοια δίκτυα με διαφορετικούς ή ίδιους ρόλους σε καθένα από αυτά. Για παράδειγμα μια επιχείρηση μπορεί να είναι ο πελάτης σε μια αλυσίδα εφοδιασμού, ο προμηθευτής σε μια δεύτερη και ο

συνεργάτης σε μία τρίτη. Πέρα από το σύνηθες ζεύγος ( παραγωγός –καταναλωτής) παρεμβάλλεται ένας ή και περισσότεροι ενδιάμεσοι κρίκοι στην εφοδιαστική αλυσίδα ενός προϊόντος. (Μπινιώρης, 2004)

Υπάρχουν διάφοροι μεσάζοντες:

**Αντιπρόσωποι:** Προσφέρουν μια άμεση βοήθεια για τη δημιουργία εμπορικών συναλλαγών χωρίς όμως να αποκτούν την κυριότητα των αγαθών. Ο κίνδυνος που αναλαμβάνει ένας αντιπρόσωπος είναι μικρότερος από εκείνου του εμπόρου, μιας και ο πρώτος ενεργεί για λογαριασμό άλλων και δεν υπάρχει φόβος για κινδύνους αστάθειας μεταβολής τιμής και ζήτησης προϊόντων της επιχείρησης που αντιπροσωπεύει.

**Έμποροι:** Αγοράζουν απευθείας τα προϊόντα από την επιχείρηση και αποκτούν την κυριότητα τους. Έχουν δικαίωμα να πουλήσουν τα προϊόντα στον τελικό καταναλωτή. Επίσης αναλαμβάνουν και τον κίνδυνο της αβεβαιότητας για μια κερδοφόρα διάθεση των εμπορευμάτων.

**Ειδικό συνεργάτες:** Διαφοροποιούνται από τον αντιπρόσωπο μιας και αυτοί απευθύνονται σε συγκεκριμένους καταναλωτές και συνήθως σε μικρά σημεία πώλησης διακινώντας συγκεκριμένα προϊόντα.

**Αντιπρόσωπος Ποσοστών (Commission Agent):** Αυτός με τη βοήθεια δειγμάτων, καταλόγων κ.λπ. πουλά τα προϊόντα μιας εταιρίας έναντι ορισμένου ποσοστού επί των πωλήσεων. Ο αντιπρόσωπος αυτός δεν αγοράζει, ούτε έχει κυριότητα των προϊόντων, ρόλος του είναι να βρίσκει τους πελάτες και να στέλνει στην εταιρεία την παραγγελία τους, η οποία στη συνέχεια στέλνει τα προϊόντα κατευθείαν στους πελάτες.

Υπάρχουν μεσάζοντες, αντιπρόσωποι και έμποροι που λειτουργούν είτε στην εγχώρια αγορά ή χώρα προέλευσης είτε στις διεθνείς αγορές που στοχεύει η επιχείρηση. (Μπινιώρης, 2004)

Τους μεσάζοντες τους διαχωρίζουμε και σε :

- **Χονδρέμπορος:** Είναι ένας μεσάζων ο οποίος προμηθεύεται τα προϊόντα κατευθείαν από τον παραγωγό ή τον αντιπρόσωπο και τα μεταπουλά στον

λιανέμπορο. Ο ίδιος δεν έχει δικαίωμα να πουλήσει τα προϊόντα του στον τελικό καταναλωτή

- **Λιανέμπορος:** Προμηθεύεται τα προϊόντα από τους χονδρέμπορους και τα μεταπωλεί στους τελικούς καταναλωτές. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλες διαφορές όπως σε ζητήματα φορολογίας, όρους πωλήσεων και μέθόδους διεξαγωγής μάρκετινγκ. (Μπινιώρης, 2004)



Εικόνα 4 Γραφική απεικόνιση των μελών μιας Εφοδιαστικής αλυσίδας.

### 2.3 Διάφορα μεταξύ Logistics και Εφοδιαστικής αλυσίδας

Υπάρχει μία σύγχυση σχετικά με το περιεχόμενο και τη σχέση μεταξύ των εννοιών supply chain (management) και logistics. Αυτό οφείλεται στην οπτική γωνία και τα ενδιαφέροντα των εμπλεκόμενων.

Μερικοί θεωρούν ότι ο όρος supply chain αποτελεί συνώνυμο του όρου logistics. Οι Levi Simchi, D. Kaminsky Ph. και Simchi-Levi (Designing and Managing the Supply Chain, McGraw Hill, 2000) δεν διακρίνουν καμία διαφορά μεταξύ των logistics και supply chain management. Άλλοι, όπως το Council of Logistics Management (CLM) και οι Alan Rushton, John Oxley and Phil Croucher (The Handbook of Logistics and

Distribution Management, Kogan, 2000) θεωρούν ότι τα logistics αποτελούν τμήμα (υποσύνολο) των διαδικασιών σε μια εφοδιαστική αλυσίδα.

### **2.3.1 Διακρίση Logistics από την Εφοδιαστική αλυσίδα**

Logistics: Τα Logistics αποτελούν κατεύθυνση και οργανωτικό πλαίσιο από το οποίο προκύπτει το σχέδιο ροής των προϊόντων και των πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση. Η εφαρμογή των Logistics επιδιώκει να συντονίσει όλες τις προσπάθειες που γίνονται σε κάθε κρίκο της αλυσίδας εφοδιασμού, έτσι ώστε η επιδιωκόμενη αύξηση της αξίας σε μία φάση να μην προκαλεί μείωση της πρότυπης αξίας σε προηγούμενη ή επόμενη φάση. Αποτελεί τμήμα της όλης διαδικασίας μιας εφοδιαστικής αλυσίδας και ενδιαφέρεται για την βελτιστοποίηση των ροών μέσα στην επιχείρηση έχοντας ως κύριο στόχο να φτάσει το προϊόν στον τελικό καταναλωτή.

Εφοδιαστική αλυσίδα (Supply Chain): Είναι μια έννοια ευρύτερη από τα Logistics. Η Εφοδιαστική Αλυσίδα αναφέρεται στο σχεδιασμό και τη διαχείριση όλων των σταδίων που σχετίζονται με τις διαδικασίες προμήθειας, την παραγωγή-μεταποίηση και όλες τις δραστηριότητες της διανομής για να φτάσει το προϊόν στον τελικό καταναλωτή. Επίσης συντονίζει όλους του εταίρους ενός καναλιού εφοδιασμού (προμηθευτές, μεσάζοντες, πελάτες κτλ) με την ίδια την επιχείρηση. Το σημείο, λοιπόν, στο οποίο εστιάζεται η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η διαχείριση των σχέσεων με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται ένα πιο κερδοφόρο αποτέλεσμα για όλους τους κρίκους της αλυσίδας.

## **2.4 Η εφοδιαστική αλυσίδα του μέλλοντος**

Σήμερα, με τις ραγδαίες εξελίξεις στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία, οι αρχές που διέπουν τον ευρύτερο τομέα του Supply Chain αντιπροσωπεύουν την πιο ενδιαφέρουσα αλλαγή στον κόσμο του ανταγωνισμού. Μας παρέχουν τη δυνατότητα να δούμε ποιοι είναι τελικά περισσότερο επιτυχημένοι από τη συμβολή τους στο χώρο της αγοράς. Είναι προφανές ότι οι αγορές και οι εφοδιαστικές αλυσίδες βρίσκονται σε μια περίοδο προσαρμογής και δυναμικής αλλαγής. Τα επιχειρησιακά μοντέλα που χρησιμοποιούσαμε στο παρελθόν μπορεί να μην λειτουργούν σήμερα και είναι σχεδόν βέβαιο ότι δεν θα λειτουργούν και αύριο.



Το παραδοσιακό μοντέλο της εφοδιαστικής αλυσίδας ήταν βασισμένο στη μεγιστοποίηση των διαφόρων μορφών αποδοτικότητας, ιδιαίτερα μέσω της εκμετάλλευσης των «οικονομιών κλίμακας». Έτσι τα εργοστάσια σύμφωνα με τις υπάρχουσες συνθήκες (παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων στις μαζικές αγορές) παρήγαγαν μεγάλες παρτίδες και μεγιστοποιούσαν την παραγωγική τους δυναμικότητα. Το ζητούμενο σήμερα είναι εφοδιαστικές αλυσίδες ικανές να αντιμετωπίζουν μικρές παρτίδες και να ανταποκρίνονται σε όσο το δυνατόν συντομότερους χρόνους.

Η πρόκληση είναι η μετάβαση από μια αγορά που την ισχύ είχαν οι προμηθευτές λόγω κυριότητας πόρων και τεχνολογιών, σε μια αγορά αγοραστή όπου ο πελάτης ή ακόμη οι ανάγκες του καταναλωτή να έχουν προτεραιότητα. Ταυτόχρονα, η φιλοσοφία του μάρκετινγκ κινείται προ της ιδέα των αφορών του ενός οι οποίες εξυπηρετούνται από τη μαζική εξατομίκευση.

Επειδή το μέλλον και η προετοιμασία των επιχειρήσεων είναι πάντα ένα ζήτημα που κυριαρχεί στην επιχειρηματική στρατηγική προκύπτει ότι η εφοδιαστική αλυσίδα του αύριο θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ανταλλαγή πληροφοριών (information sharing), βελτιωμένους μηχανισμούς προσφοράς και ζήτησης, περισσότερη ευελιξία σε πραγματικό χρόνο και διαθεσιμότητα των προϊόντων στους καταναλωτές σε περιβάλλον home shopping - ελάχιστου χρόνου.

Πέρα από τα κλασικά συστήματα μέτρησης της απόδοσης, η επιχειρηματική αποτελεσματικότητα θα αξιολογείται και βάσει δεικτών αξιολόγησης της κατανάλωσης ενέργειας, της ρύπανσης, της κυκλοφοριακής συμφόρησης, της κατανάλωσης υδάτινων πόρων και της χρήσης των υποδομών. (Αγγελετόπουλος, 2017)

Επίσης οι εφοδιαστικές αλυσίδες μέχρι το 2017 θα πρέπει να έχουν τέτοια δομή ώστε:

- να μειωθεί το κόστος μεταφοράς ανά παλέτα κατά 30%,
- το κόστος διαχείρισης ανά παλέτα κατά 20%
- ο συνολικός νεκρός χρόνος κατά 20%

- τα διανυόμενα χιλιόμετρα για εμπορευματική μεταφορά κατά 25%
- οι εκπομπές CO<sub>2</sub> ανά παλέτα κατά 25%
- να βελτιωθεί σημαντικά η διαθεσιμότητα των προϊόντων ( on shelf / door to door).

Ειδικότερα στο χώρο της λιανικής πώλησης (retailing) η εφοδιαστική αλυσίδα του μέλλοντος θα χαρακτηρίζεται από πολλές, μικρές door to door παραδόσεις, αφού οι πελάτες μαζί με τα προϊόντα θα αγοράζουν και χρόνο (επένδυση στον ελάχιστο χρόνο). Αυτό συνεπάγεται υψηλότερο κόστος και υψηλότερες απαιτήσεις μανάτζμεντ, γεγονός που θα οδηγήσει σε έξοδο από την αγορά των μικρών παικτών ή στη δημιουργία νέων μοντέλων συνεργίας. (Αγγελετόπουλος, 2017)

## 3 Κεφάλαιο Εφοδιαστική αλυσίδα Μόδας

### 3.1 Βιομηχανία Μόδας

Αυτό το κεφάλαιο περιγράφει τα βασικά χαρακτηριστικά της βιομηχανίας της μόδας, εξηγώντας την ιστορική εξέλιξη του κλάδου. Επίσης, μας παρέχει πολύτιμες πληροφορίες βοηθώντας έτσι γίνουν κατανοητά τα κοινά χαρακτηριστικά των εταιρειών μόδας με την ανάπτυξη της βιομηχανίας στο πέρασμα του χρόνου.

### 3.2 Εξέλιξη της Βιομηχανίας Μοδας

Η μόδα και γενικότερα η βιομηχανία μόδας είναι σχετικά νέο φαινόμενο. Μέχρι τα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα, τα ρούχα ράβονταν για το κάθε άτομο ξεχωριστά (custom made). Ωστόσο, στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα παρατηρείται ραγδαία ανάπτυξη του κλάδου της μόδας κάτι το οποίο ωφείλετε κυρίως στην ανάπτυξη της τεχνολογίας και στη μετάβαση από την χειροποίητη στην μαζική παραγωγή, με τα ρούχα να παράγονται σε τυποποιημένα μεγέθη και να πωλούνται σε σταθερές τιμές. (Baseline, 2003)

Αρχικά η βιομηχανία της μόδας αναπτύχθηκε στην Αμερική και στην Ευρώπη και αργότερα εξαπλώθηκε σε όλο το κόσμο. Σήμερα αποτελεί μία παγκόσμια και διεθνώς ολοκληρωμένη βιομηχανία, με τα ρούχα να σχεδιάζονται σε μία χώρα, οι εγκαταστάσεις παραγωγής να βρίσκονται σε μία δεύτερη και οι καταναλωτές να προέρχονται από μία τρίτη χώρα. Στην δεκαετία του 80' εικάζονταν ότι μόνο οι ΗΠΑ και η Ευρώπη κατείχαν τις απαραίτητες προϋποθέσεις και ικανότητες για την παραγωγή ενδυμάτων υψηλής ποιότητας και tailor-made.

Έτσι οι χώρες εκτός των ΗΠΑ και της Ευρώπης, συμμετείχαν μόνο σε παραγωγή μεσαίας ή χαμηλής ποιότητας ενδυμάτων. Επιπλέον, θεωρούνταν ότι οι επιχειρήσεις εκτός Ευρώπης και ΗΠΑ είχαν μεγαλύτερο χρόνο παράδοσης και μεγάλες σειρές παραγωγής. Οι μερικώς εκβιομηχανισμένες χώρες, δεν ήταν τεχνολογικά ανεπτυγμένες και δεν υπήρχε καμία ένδειξη ότι αυτό θα άλλαζε στο εγγύς μέλλον καθώς τα εξελιγμένα πληροφοριακά συστήματα ήταν πολύ ακριβά για να μπορούν αυτές οι επιχειρήσεις να τα αποκτήσουν (Tokatli, 2008). Αντίθετα, ίσχυε η πεποίθηση, ότι μόνο οι εταιρείες που βρίσκονταν σε μεγάλες ευρωπαϊκές πόλεις, όπως το Παρίσι, η Νέα Υόρκη, το Μιλάνο και το Λονδίνο διέθεταν όλες τις

προμήθειες και τον απαραίτητο εξοπλισμό και την σχεδίαση και την δημιουργία High-end ενδυμάτων μόδας, διατηρώντας πάντα υψηλή ευελιξία.

Στα τέλη της δεκαετίας του '80, οι λιανοπωλητές άλλαξαν τη στρατηγική τους και άρχισαν να προσφέρουν μεγαλύτερη ποικιλία ρούχων και πιο μοντέρνα ενδύματα για να εκμεταλλευτούν τις ευνοϊκές ευκαιρίες στοχεύοντας σε νέα τμήματα της αγοράς (Zeitlin και Totterdill, 1989). Αυτό, οδήγησε σε αυξημένη ζήτηση για προϊόντα καλύτερης ποιότητας και μοντέρνα ενδύματα, δημιουργώντας έτσι ευκαιρίες για προμηθευτές εγκατεστημένους στις μερικώς βιομηχανικές χώρες. Αυτό, είχε ως αποτέλεσμα, στη δεκαετία του 1990, αρκετές χώρες όπως η Κίνα, η Τουρκία και το Μαρόκο να αποκτήσουν γνώσεις και ικανότητες για την παραγωγή ενδυμάτων υψηλής ποιότητας, διατηρώντας παράλληλα την απαιτούμενη ευελιξία, αποδεικνύοντας έτσι ότι τα αντικείμενα υψηλής ποιότητας μπορούν να κατασκευαστούν και σε χώρες εκτός των ΗΠΑ και της Ευρώπης.

Οι κινέζικες και άλλες εταιρείες με χαμηλές αμοιβές άρχισαν να παράγουν παραποιημένες εκδόσεις προϊόντων πολυτελείας. Ορισμένοι ωστόσο παραγωγοί προσέφεραν τα αποκαλούμενα «σούπερ απομιμήσεις» (“super fakes”), ενδύματα τα οποία δεν ήταν δυνατό να ξεχωρίζουν από τα αυθεντικά (Tokatli, 2008). Επιπλέον, οι προμηθευτές από τις μερικώς εκβιομηχανισμένες χώρες προχώρησαν ένα βήμα μπροστά και δημιούργησαν τις δικές τους ομάδες σχεδιαστών, καθιστώντας έτσι πιο ανταγωνιστικές τις εταιρείες τους. Ως παραδείγματα μπορούν να αναφερθούν οι εξής εταιρείες: η Baif με τους σχεδιαστές ενδυμασίας της, τον παραγωγό του Μεξικού Gereffi και η εταιρεία ειδών ένδυσης Tawari από την Ινδία (Tokatli, 2008). Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, η νέα κουλτούρα της μόδας εμφανίστηκε εστιάζοντας στις τάσεις, βελτιώνοντας έτσι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εταιρειών από το Μαρόκο, την Ινδία και την Τουρκία και βάζοντας σε χειρότερη θέση τους παραγωγούς μάρκας πολυτελείας.

Παρά τη βραδεία ανάπτυξη της αγοράς, εταιρείες όπως η H & M, Mango και Zara διπλασίασαν τις πωλήσεις τους μεταξύ 1998-2002. Εκείνη την εποχή οι καταναλωτές ενθαρρύνονταν να κάνουν το δικό τους στυλ συνδυάζοντας αντικείμενα σχεδιαστών με αντικείμενα νέων, άγνωστων σχεδιαστών, τα οποία ήταν μοντέρνα αλλά φθηνά. Έτσι, οι πελάτες έγιναν δικοί τους δημιουργοί στυλ. Αυτή η τάση διευκόλυνε τη

δραματική αύξηση των πωλήσεων με την επονομαζόμενη γρήγορη μόδα (Fast Fashion) μεταξύ 2001-2005 (Tokatli, 2008).

Οι μερικώς εκβιομηχανισμένες χώρες δεν είναι παρά ένα σπίτι για εργοτάξια αλλά και σημαντικές αγορές για εμπορικά σήματα μόδας. Στην Κίνα, τη Βραζιλία, τη Ρωσία και την Ινδία έχουν ανοίξει πολλά εμπορικά καταστήματα πολυτελείας και ταχείας μόδας. Αυτές οι χώρες έχουν γίνει ελκυστικές λόγω του υψηλού πληθυσμού και της αυξανόμενης μεσαίας τάξης. Επιπλέον, αυτές οι χώρες έχουν γίνει ένας προορισμός για την αποβίβαση των παραγωγικών δραστηριοτήτων. Οι Ιταλοί άρχισαν να δημιουργούν εργοστάσια παραγωγής στην Κίνα για τα τελευταία 30 χρόνια. Σήμερα, πολλά εμπορικά σήματα πολυτελείας "made in Italy" παράγονται εξ ολοκλήρου στην Κίνα. Η χώρα είναι επίσης ένας κύριος χώρος για την αντιγραφή γνωστών σημάτων με έναν λεπτό και ικανό τρόπο (Reinach, 2005).

Με την κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης το 1991 διευκόλυνεται και το παράνομο εμπόριο με τη Ρωσία. Οι τουρκικές εταιρείες ρουχισμού εκμεταλλεύτηκαν την πώληση παραχαραγμένων εκδόσεων αναγνωρισμένων μάρκων στη ρωσική αγορά και έγιναν έμπειροι παραγωγοί ενδυμάτων ρεπλίκα. Παρόλα αυτά, κινεζικές και τουρκικές εταιρείες παράλληλες με την κατασκευή άλλων εμπορικών σημάτων ξεκίνησαν τη δική τους παραγωγή (Tokatli, 2008). Από τον Ιανουάριο του 2005, όλες οι ποσοτώσεις εισαγωγής στη βιομηχανία κλωστοϋφαντουργίας και ένδυσης έχουν αφαιρεθεί. Η κατάργηση των ποσοτώσεων θεωρείται βασικός μοχλός για την ανάπτυξη του τομέα των ειδών ένδυσης, ανοίγοντας ευρωπαϊκές, αμερικανικές και καναδικές αγορές για μεγάλους εξαγωγείς όπως η Κίνα και η Ινδία δημιουργώντας έτσι προκλήσεις για τις ευρωπαϊκές χώρες στο να διατηρήσουν το πλεονέκτημα που αποκομίζουν στις διεθνείς αγορές (Lopez and Fan, 2009).

Ωστόσο, η παγκοσμιοποίηση έχει κάνει τις αλυσίδες εφοδιασμού ευρύτερες και πιο διεθνείς. Σήμερα, πολλές επιχειρήσεις αναθέτουν σε τρίτους τις περισσότερες παραγωγικές δραστηριότητές τους (Outsourcing), επιλέγοντας κυρίως προμηθευτές που βρίσκονται σε χώρες χαμηλού κόστους (Martínez et al., 2015).

Γενικά η βιομηχανία της μόδας χαρακτηρίζεται από ευαισθησία τιμής, σύντομους κύκλους ζωής προϊόντος, μεγάλες ποικιλίες, παρορμητική και απρόβλεπτη ζήτηση. Παραδοσιακά, η αλυσίδα εφοδιασμού οργανώνεται για την προετοιμασία των

απαραίτητων αγαθών σε δύο εκστρατείες: Spring-Summer και Fall-Winter. Η παραγωγή βασίζεται σε προβλέψεις ζήτησης και σε όλες τις δραστηριότητες που ενσωματώνονται σε αυτήν σύμφωνα με δύο βασικές διαδικασίες της αλυσίδας αξίας: η νέα ανάπτυξη συλλογής και την εκπλήρωση των παραγγελιών (Martínez et al., 2015)

Η βιομηχανία της μόδας χαρακτηρίζεται από μικρούς κύκλους ζωής των προϊόντων, ευμετάβλητους, με απρόβλεπτη ζήτηση, τεράστια ποικιλία προϊόντων, και από μια σύνθετη εφοδιαστική αλυσίδα. Σε ένα τέτοιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η αποτελεσματική διαχείριση της εκάστοτε εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM) είναι αυτή που μπορεί να κάνει την διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας. Παρόλες τις δυνατότητες και τη μεγάλη διαθεσιμότητα δεδομένων, παρατηρείται ότι οι βιομηχανίες δεν έχουν δώσει την απαραίτητη προσοχή όσο αφορά την έρευνα για μία σωστή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

### **3.3 Γρήγορη Μόδα ( Fast Fashion)**

Με τον όρο fast Fashion περιγράφουμε τις συλλογές ρούχων, κυρίως, που είναι βασισμένες στις πιο φρέσκιες τάσεις. Αυτά τα προϊόντα σχεδιάζονται και κατασκευάζονται γρήγορα και φτηνά ώστε να δώσουν τη δυνατότητα στο μέσο καταναλωτή να κάνει χρήση τα σύγχρονα Trend ( τάσεις ) σε χαμηλή τιμή. Σύμφωνα με την Vogue, Fast Fashion σημαίνει φτηνά ρούχα που τα βρίσκει ο καταναλωτής σε εμπορικούς δρόμους, σημαίνει νέα σχέδια κάθε δύο εβδομάδες, σημαίνει Zara, Benetton, H&M, Mango. Ο βασικός σκοπός των εταιριών γρήγορης μόδας είναι να παράγουν γρήγορα ένα προϊόν με ένα σχετικά χαμηλό κόστος. Αυτή η δυνατότητα επιτυγχάνεται από τους λιανοπωλητές με το να αντιληφθούν ταχύτατα τις ανάγκες της αγοράς.

Δεν είναι λίγες οι φορές που μία επιχείρηση παρουσιάζει ένα εξαιρετικό προϊόν στις προθήκες του καταστήματος πιστεύοντας ότι έχει προηγηθεί των ανταγωνιστών στην εύρεση της τάσης της αγοράς. Αλλά μόλις μερικές ημέρες μετά, ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής, παρουσιάζει τη δική του έκδοση, από το «νέο» καινοτόμο προϊόν.

Υπερβολικό όντως, όμως αυτό είναι fast fashion. Το κόστος φυσικά που εμπεριέχει το παραπάνω παράδειγμα είναι ιδιαίτερα υψηλό ακόμα και για τον πρωτοπόρο της γρήγορης μόδας Zara.

Ωστόσο οι αλυσίδες γρήγορης μόδας αναπτύσσουν γραμμές παραγωγής που μπορούν να ικανοποιήσουν μία απαίτηση μόδας, σχεδόν άμεσα μόλις αυτή προκύψει, αποφεύγοντας περιττά αποθέματα. Σε σχέση με την παραδοσιακή βιομηχανία μόδας που προπαραγγέλλουν δύο φορές το χρόνο και περίπου έξι μήνες πριν τη σεζόν, οι αλυσίδες γρήγορης μόδας, ανανεώνουν περίπου κάθε 30 ημέρες τα εμπορεύματά τους, χρησιμοποιώντας τις τάσεις που τους παρέχουν η τηλεόραση, ο κινηματογράφος ακόμα και τα luxury brands.

Έτσι τα προϊόντα γρήγορης μόδας τοποθετούνται περιμετρικά του καταστήματος, ώστε να ελκύουν τους καταναλωτές. Η ανανέωση των αποθεμάτων γίνεται ταχύτατα και αν ένα προϊόν δεν πουλάει, αποσύρεται και στη θέση του τοποθετείται κάποιο άλλο. Με αυτό τον τρόπο οι λιανοπωλητές «κρατούν» σε εγρήγορση τους πελάτες τους. Αν οι καταναλωτές αντιληφθούν ότι ένα κατάστημα συνεχώς ανανεώνει τα εμπορεύματά του, τότε ο πελάτης αποκτά συνήθεια και το επισκέπτεται συνεχώς (Christopher, 2007).

### **3.4 Logistics Μόδας**

Η ικανότητα στο να ανταποκρίνεται μία επιχείρηση στις απαιτήσεις των καταναλωτών έγκαιρα ήταν πάντα θεμελιώδες στοιχείο της έννοιας του μάρκετινγκ. Παρόλα αυτά ποτέ παλαιότερα δεν υπήρχε τόσο σημαντική πίεση όσο στις μέρες μας για ακόμα μεγαλύτερη επιτάχυνση των διαδικασιών ανταπόκρισης στις τάσεις της αγοράς. Ο ανταγωνισμός βασισμένος στο χρόνο (time based competition ) είναι πλέον ο κανόνας σε πολλές αγορές, από τον τραπεζικό κλάδο έως την αυτοκινητοβιομηχανία. Η πρόκληση για τα logistics είναι σε αυτό το περιβάλλον να βρουν τρόπους ώστε να μειωθεί ο χρόνος για την ανάπτυξη-παραγωγή προϊόντος, οι πληροφορίες από τον τελικό καταναλωτή να καταφθάνουν ταχύτατα και οι χρόνοι αναπλήρωσης να ελαχιστοποιηθούν.

### **3.5 Βασικά χαρακτηριστικά προϊόντων μόδας**

Η παραπάνω πίεση είναι περισσότερο εμφανής από κάθε άλλο κλάδο της αγοράς, στην αγορά μόδας. Ως μόδα συμπεριλαμβάνουμε τα προϊόντα ή τις αγορές όπου το βασικό στοιχείο τους είναι ο μικρός κύκλος ζωής. Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτών των αγορών σύμφωνα με τους Christopher, Peck είναι:

#### A. Μικρός κύκλος ζωής

Τα προϊόντα είναι συνήθως σχεδιασμένα ώστε να αποτυπώνουν την τρέχουσα τάση, συνεπώς η περίοδος πωλήσεων τους είναι αρκετά σύντομη και μετριέται πολύ συχνά ακόμα και σε μερικές εβδομάδες.

#### B. Προϊόντα με υψηλή μεταβατικότητα ζήτησης.

Η ζήτηση για αυτά τα προϊόντα δεν είναι ποτέ σταθερά γραμμική. Και επειδή αναφερόμαστε σε προϊόντα μόδας δεν είναι λίγες οι φορές που η ζήτηση τους επηρεάζεται από διαφημίσεις, τηλεοπτικούς αστέρες, κινηματογραφικές ταινίες.

#### Γ. Χαμηλή προβλεψιμότητα

Λόγω της εξαιρετικά ιδιόμορφης ζήτησης είναι πολύ δύσκολες οι προβλέψεις ζήτησης τόσο συνολικά όσο και ανά περίοδο.

#### Δ. Υψηλή αγοραστική ώθηση.

Πολλές από τις αποφάσεις αγοράς από τους καταναλωτές λαμβάνουν πράξη στο σημείο της αγοράς. Στην πραγματικότητα μόλις ο αγοραστής βρίσκεται στη βιτρίνα ενός καταστήματος ωθείται, να το αγοράσει, ακόμα και αν δεν υπάρχει η ανάγκη να το αποκτήσει.

#### E. Μεγάλο πλήθος διαφορετικών κωδικών

Οι συλλογές εμπορευμάτων Fast Fashion χαρακτηρίζονται από μεγάλο πλάτος (Amit Tambi,2004), δηλαδή πάρα πολύ διαφορετικοί κωδικοί (SKU) και αυτό κάνει ακόμα πιο δύσκολη την παρακολούθησή τους στην εφοδιαστική αλυσίδα.

#### ΣΤ. Παραγωγή σε τρίτες χώρες ( off – shore production )

Τα τελευταία χρόνια μεγάλη ήταν η στροφή και σε υπεράκτιες αγορές για α' ύλες αλλά και για έτοιμα προϊόντα. Τα οφέλη προφανή, μείωση κόστους και αύξηση παραγωγικότητας.

Σε μελέτη 50 Ευρωπαϊκών εταιριών λιανικής (Lowson,2002) βρέθηκε ότι το 70% των συνολικών αγορών τους, ήταν από χώρες εκτός E.E. και σε τιμές 35% φθηνότερες από τις εγχώριες. Επιχειρήσεις όπως η Marks & Spenser που μέχρι το 1990 παρήγαγαν το 100% της παραγωγής τους εντός του Ηνωμένου Βασιλείου



πλέον το ποσοστό έχει μειωθεί στο μισό. Για παράδειγμα ένα μπλουζάκι με χώρα παραγωγής την Ινδονησία είχε κόστος 2,69 λίρες και το ίδιο ακριβώς με χώρα παραγωγής τη Βόρειο Ιρλανδία στοίχιζε 6,01 λίρες.

Παράλληλα η έρευνα ανέδειξε ότι οι λιανοπωλητές με το να παραγγέλλουν σε χώρες της Ασίας πετύχαιναν χρόνους απόκρισης 48-60 εβδομάδες. Αυτό φυσικά, από μόνο του αναδεικνύει την πιθανότητα να εκτεθούν σε σημαντικό κίνδυνο για αυτά τα προϊόντα σε περίπτωση που δεν επαληθευτούν οι προβλέψεις.

Όλα τα παραπάνω μας δείχνουν την έλλειψη ευελιξίας από τους προμηθευτές εκτός Ε.Ε. Ίσως εδώ να βρίσκεται και το μυστικό της επιτυχίας ορισμένων εταιρειών που παράγουν στην Ευρώπη το 65% των προϊόντων τους, πράγμα που αποτελεί και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους.

Ο συνδυασμός των παραπάνω αποτελεί μία πρόκληση για τη διοίκηση των logistics κάθε εταιρίας. Ο παραδοσιακός τρόπος απόκρισης στη ζήτηση των πελατών ήταν οι προβλέψεις βάση της ζήτησης, με αποτελέσματα είτε την υπέρ-αποθεματοποίηση είτε τις ελλείψεις.

## 4 Κεφάλαιο Λειτουργίες των Logistics και της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

### 4.1 Αγορές

Ως αγορά θεωρείται ο τόπος συναλλαγής εμπορευμάτων και αξιών. Είναι το μέρος που δημιουργείται η προσφορά και η ζήτηση των αγαθών. Πρόσφορα από τη μεριά των παραγωγών –προμηθευτών και ζήτηση από τη μεριά των καταναλωτών – πελάτες.

Αγορές σε ένα σύστημα logistics νοείται κάτι πιο πολύπλοκο από μια ανταλλαγή χρημάτων με αγαθά. Ως αγορά θεωρείται η απόκτηση προϊόντων (ά ύλες και βοηθητικές, ημιέτοιμα προϊόντα, έτοιμων, εξοπλισμός), υπηρεσιών ή και ενέργειας (καύσιμα, ηλεκτρισμός) από προμηθευτές ή από τρίτους ή και από πηγές εκτός επιχείρησης έναντι κάποιας αξίας.

Πρέπει να τονιστεί οι αγορές δεν περιορίζονται πλέον μόνο σε διαπραγματεύσεις σε θέμα του ύψους των τιμών. Αντίθετα οι διαπραγματεύσεις σε ότι αφορά την τιμή είναι δευτερεύουσας πλέον σημασίας θέμα. Οι εξελίξεις απαιτούν μια συμπεριφορά στενής συνεργασίας προμηθευτών, βιομηχανίας και αγοραστών και όχι μια συμπεριφορά απρόσωπα ανταγωνιστική. Δεν διαπραγματεύεται για να κερδίσει ο ένας εις βάρος του άλλου, αλλά για να μπορέσουν να έχουν και οι δύο κέρδος και σταθερότητας συνεργασίας. (Bytme and Deed)

#### 4.1.1 Οργάνωση των Αγορών

Η βασική οργάνωση των αγορών μίας επιχείρησης, αναφέρεται στον σχεδιασμό και στην λήψη αποφάσεων στα θέματα απόκτησης προϊόντων και περιλαμβάνει τρεις φάσεις:

##### 4.1.1.1 Αναγνώριση ανάγκης

Κάθε επιχείρηση και συγκεκριμένα το τμήμα προμηθειών το οποίο είναι υπεύθυνο για τις αγορές όλων των ειδών, έχοντας κατά νού τις αγορές της προηγούμενης χρονιάς καθώς και τα επιχειρησιακά σχέδια της επιχείρησης καθορίζει ποιες είναι οι ανάγκες κάθε τμήματος σε ποσότητα και σε είδος και ανάλογα απευθύνεται στην κατάλληλη αγορά. Για παράδειγμα:

- Αγορές προϊόντων που είναι απαραίτητα για την λειτουργία της επιχείρησης: γραφική ύλη, αναλώσιμα, ανταλλακτικά (μελάνι εκτυπωτή)
- Αγορές προϊόντων για μεταποίηση: υλικά συσκευασίας ενδιάμεσα προϊόντα ώστε να τα βελτιώσουν και να τα μεταποιήσουν σε έτοιμα
- Αγορά κεφαλαιουχικού εξοπλισμού: μηχανήματα, έπιπλα, ψυγεία, επιτραπέζιοι υπολογιστές
- Αγορές για μεταπώληση: έτοιμο προϊόν και το μεταπωλούν χωρίς να έχει υποστεί καμία επεξεργασία

#### 4.1.1.2 Επιλογή Προμηθευτή

Η πιο σημαντική ενέργεια στην αγοραστική διαδικασία είναι να επιλέξει η κάθε επιχείρηση τον κατάλληλο προμηθευτή ανάμεσα σε έναν αριθμό πωλητών που μπορούν να προσφέρουν τα αναγκαία υλικά. (Chain Store Age, 1996)

Στη σημερινή οικονομία οι πηγές των προμηθειών πρώτων υλών, υλικών, ημίκατεργασμένων προϊόντων, μπορεί να είναι διασκορπισμένες σε ολόκληρο τον κόσμο, όχι μόνο σε ολόκληρη τη χώρα ή και την Ε.Ε που η Ελλάδα αποτελεί μέρος.

Ένα δίλημμα λοιπόν που πρέπει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση είναι αν θα πρέπει να προμηθευτεί ένα προϊόν από έναν προμηθευτή ή αν για κάθε προϊόν θα πρέπει να έχει και να συναλλάσσεται με περισσότερους προμηθευτές. Θα υπάρξει, όπως και στο προηγούμενο θέμα εξάρτησης της επιχείρησης από έναν προμηθευτή ή είναι καλύτερα να αγοράζει το ίδιο το προϊόν από πολλούς;

Για την επίλυση του παραπάνω διλήματος οι υπεύθυνοι αγορών μελετούν κυρίως τις ακόλουθες μεταβλητές πριν πάρουν μια απόφαση αγοράς:

- χρόνοι καθυστέρησης
- ποσοστό των έγκαιρων παραδόσεων
- ευκολία στην επικοινωνία για την παραγγελία
- παρεκκλίσεις ποιότητας
- ανταγωνιστικότητα της τιμής

- προηγούμενη εμπειρία με τον προμηθευτή
- συνολική εικόνα του προμηθευτή στην αγορά
- χρηματοοικονομικοί όροι
- υπηρεσίες που παρέχονται μετά την αγορά.

#### **4.1.1.3 Εργασίες μετά την παραγγελία**

Αφού η επιχείρηση προχωρήσει στην επιλογή του προμηθευτή και εκδώσει την εντολή παραγγελίας, ακολουθεί ή παραλαβή των υλικών στην συμφωνημένη ημερομηνία και ο έλεγχος τους αρχικά για τυχόν φθορές και έπειτα κατά ποσότητα, ποιότητα και τις προδιαγραφές που διαθέτουν. Τέλος, αφού διαπιστωθεί ότι οι τιμές που αναγράφονται στο τιμολόγιο-δελτίο αποστολής που συνοδεύει τα προϊόντα με την εντολή αγοράς έχουν τιμολογηθεί βάσει των τιμών που είχαν συμφωνηθεί, το τιμολόγιο περνά από το λογιστήριο, είναι έτοιμο για πληρωμή και λογιστική καταχώρηση. (Blasberg, et all 1996)

## **4.2 Απόθεματα**

Η διαχείριση των αποθεμάτων είναι ανάμεσα στο στάδιο της προμήθειας των πρώτων υλών και σε εκείνο της αποθήκευσης των προϊόντων, ώστε στη συνέχεια να διανεμηθούν στους πελάτες. Αναφέρεται αφενός στην ποσότητα που πρέπει να διατηρεί η επιχείρηση σε έκτακτες ανάγκες όπως καιρικά φαινόμενα, απεργίες, αλλαγή στην παραγγελίας, αποθέματα ασφαλείας και αφετέρου στον υπολογισμό και την εξεύρεση του άριστου επίπεδου των προϊόντων, που θα πρέπει να διατηρεί μια επιχείρηση σε φυσιολογικές συνθήκες ώστε να μην παρεμποδίζονται οι υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης. (Baseline, 2003)

Μια επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθος της και την ευελιξία στην ροή της παραγωγικής διαδικασίας διατηρεί και το κατάλληλο απόθεμα ασφαλείας. Ο υπεύθυνος πριν αποφασίσει την ποσότητα των αποθεμάτων που θα διατηρεί η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει μια μελέτη σχετικά με το πως θα κινηθεί η αγορά, τις μεταβολές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, το κόστος των μεταφορικών μέσων στην δεδομένη χρονική στιγμή, στον τρόπο αντικατάστασης των αποθεμάτων κ.α.. Συνήθως η παραγγελία του επιπλέον αποθέματος γίνεται εμπειρικά μιας και οι

παραπάνω προβλέψεις είναι δυνατό να μην πραγματοποιηθούν και το απόθεμα να επιφέρει επιπλέον κόστος στην επιχείρηση.

Το άριστο ύψος αποθεμάτων επιτυγχάνεται είτε με αύξηση είτε με μείωση των υφιστάμενων αποθεμάτων. Η αύξηση ή η μείωση των αποθεμάτων είναι μια καίρια απόφαση που πρέπει να ληφθεί από την επιχείρηση αφού τόσο η αύξηση όσο και η μείωση έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα (Bruce, Daly, 2004).

Αφενός μεν η αύξηση αποθέματος σημαίνει αύξηση διαθεσιμότητας σε προϊόντα, με μικρότερη τιμή αγοράς (λόγω προσφορά ή έκπτωσης από τους προμηθευτές) και μείωση των έκτακτων παραγγελιών άρα και μείωση του κόστους, και αφετέρου δε αυξημένο προϊόν στην αποθήκη σημαίνει αύξηση τους κόστους διατήρησης αποθέματος και μεγαλύτερο δεσμευμένο κεφάλαιο. Για αυτό η εξεύρεση του αρίστου επιπέδου αποθέματος είναι κάτι που προβληματίζει αρκετά τις επιχειρήσεις.

#### **4.2.1 Διαχείριση Αποθεμάτων**

Μια πολύ σύγχρονη τάση αποτελεί η εφαρμογή συστημάτων που έχουν ως στόχο τη μείωση των αποθεμάτων και ταυτόχρονα τη διαθεσιμότητα της ακριβούς ποσότητας που χρειάζεται για να εξυπηρετηθούν όλες οι ανάγκες της επιχείρησης. Τα συστήματα αυτά, τα σημαντικότερα από τα οποία είναι το MRP (Materials Requirements Planning) και το JIT (Just-in-time) απαιτούν την υποστήριξη προηγμένης τεχνολογίας για τη σωστή λειτουργία τους. (ISO 1995).

##### **4.2.1.1 Just in Time**

Η μεθοδολογία (σχεδόν φιλοσοφία) JIT αναπτύχθηκε μέσα από προσπάθειες 10ετιών μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο ως αποτέλεσμα της συλλογικής εκστρατείας της Ιαπωνικής βιομηχανίας να ανταγωνισθεί τη Δυτική και ιδιαίτερα, την Αμερικανική βιομηχανία. Κεντρικός συντελεστής στην ανάπτυξη της του τρόπου παραγωγής JIT ήταν ο Taiichi Ohno στην αυτοκινητοβιομηχανία Toyota. Ο όρος Just-in-Time (JIT) περιγράφει ένα χαρακτηριστικό τρόπο διοίκησης της παραγωγής που περιλαμβάνει ένα σύνολο στόχων, τεχνικών και μεθόδων.

Το Just in time στηρίχθηκε σε δύο αρχές:

1. Την στιγμή που απαιτείται (Just-in-Time). Το όραμα εδώ είναι να επιτευχθεί ένα παραγωγικό περιβάλλον που προσομοιάζει το super market. Στο τελευταίο ο πελάτης

είναι σε θέση να βρει στιγμιαία αυτό επιθυμεί όποτε το επιθυμεί και στην ποσότητα που το επιθυμεί. Η αναλογία σε παραγωγικό περιβάλλον είναι ότι ένας σταθμός εργασίας (κανάλι της εφοδιαστικής αλυσίδας) προμηθεύεται τα απαραίτητα υλικά για την εκτέλεση μιας παραγωγικής δραστηριότητας στον επιθυμητό χρόνο και στην επιθυμητή ποσότητα από έναν άλλο σταθμό εργασίας. (Pittsburgh, 2006)

Όταν τα υλικά που απαιτούνται από έναν σταθμό εργασίας δεν είναι διαθέσιμα, τότε ολόκληρο το σύστημα μπορεί να διαταραχθεί. Μία από τις προϋποθέσεις για την υλοποίηση ενός τέτοιου περιβάλλοντος αποτελεί την δεύτερη αρχή του JIT.

2. Αυτοματοποίηση με «ανθρώπινο πρόσωπο» (Automation). Η βασική ιδέα εδώ είναι η ανάπτυξη μηχανών που α) είναι αυτοματοποιημένες, έτσι ώστε ένας εργαζόμενος να είναι ικανός να λειτουργεί πολλαπλές μηχανές ταυτόχρονα, και β) είναι σε θέση να διαγνώσουν (αυτόματα) τυχόν προβλήματα.

3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management- TQM): Στον τρόπο παραγωγής JIT κάθε σκάρτο υλικό ενδέχεται να διακόψει την ροή της παραγωγικής διαδικασίας δημιουργώντας σημαντικότερα προβλήματα. Το παραπάνω γεγονός προκάλεσε μια επανάσταση στην υλοποίηση μεθόδων και τεχνικών ελέγχων και διασφάλιση ποιότητας όπως, τον έλεγχο κατεργασιών και την αποφυγή παραγωγής σκάρτων (στατιστικός έλεγχος κατεργασιών), τη βελτιστοποίηση του σχεδιασμού παραγωγικής διαδικασίας αλλά και ορισμένων χαρακτηριστικών του προϊόντος (σχεδιασμός πειραμάτων), χρήση απλών εργαλείων βελτίωσης της ποιότητας – ανάλυση προβλημάτων –αναζήτηση ευκαιριών (κύκλοι ποιότητας) και εγκατάσταση συστημάτων ποιότητας (ISO 9000,EFQM).

Παράδειγμα εφαρμογής της θεωρίας του just in time αποτελεί η αλυσίδα ρούχων Zara. Η Zara παράγει και πωλεί ρούχα υψηλής μόδας για άνδρες, γυναίκες και παιδιά. Οι βασικοί πελάτες της είναι γυναίκες ηλικίας 18 έως 35 ετών, η Zara τους προσφέρει ρούχα σύμφωνα με τις τελευταίες τάσεις της μόδας σε προσιτές τιμές που δεν διαφέρουν από εκείνες της αγοράς μαζικής κατανάλωσης. Η ποιότητα των ρούχων της είναι αρκετά καλή για να φοριούνται όσο παραμένουν στην μόδα αλλά όχι κατ' ανάγκη για πολύ περισσότερο μέχρι τότε βέβαια οι ίδιοι πελάτες θα έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους στα ρούχα της νέας μόδας.

Οι πρώτες ύλες εξασφαλίζονται μέσω των γραφείων προμηθειών της εταιρείας που βρίσκονται στην Ευρώπη, Ασία με υλικά που προέρχονται από τον Μαυρίκιο, την Νέα Ζηλανδία την Αυστραλία το Μαρόκο την Κίνα την Κορέα την Ινδία την Τουρκία την Ιταλία και την Γερμανία. Η πολιτική αξιοποίησης των πηγών προμηθευτών από όλο τον κόσμο προσφέρει μεγάλες δυνατότητες επιλογής υφασμάτων μόδας ενώ ταυτόχρονα μειώνει το κίνδυνο εξάρτησης από κάποια πηγή ή κάποιον προμηθευτή. (Saunders, 1997)

Το σύστημα αυτό είναι αρκετά ευέλικτο ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις αιφνίδιες αλλαγές στη ζήτηση, η παραγωγή παραμένει σκόπιμα κάτω από το επίπεδο των αναμενόμενων πωλήσεων ώστε να διακινείται το απόθεμα, και δεν θα έχει ποτέ πρόβλημα στην έλλειψη πρώτων υλών μιας και έχει αρκετές πηγές προμηθευτών.

#### **4.2.1.2 MRP**

Οι επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να ελέγχουν τους τύπους και τις ποσότητες των υλικών που αγοράζουν, να σχεδιάζουν ποια προϊόντα θα παραχθούν και σε τι ποσότητες και να διασφαλίσουν ότι μπορούν να ανταποκριθούν στις τρέχουσες και μελλοντικές απαιτήσεις των πελατών, πάντα με το μικρότερο δυνατό κόστος. Οι κακές επιλογές σε οποιαδήποτε από τις παραπάνω περιοχές μπορούν να προκαλέσουν ζημία.

Για παράδειγμα:

Αν μια εταιρία αγοράσει ανεπαρκείς ποσότητες υλικών ή λάθος υλικά, πιθανότατα δεν θα μπορέσει να ικανοποιήσει εγκαίρως τις παραγγελίες της.

Αν μια εταιρία αγοράσει μεγαλύτερες ποσότητες από αυτές που άμεσα χρειάζεται, ξοδεύονται χρήματα για προϊόντα που μένουν στα αποθέματα (stock) και που, στη χειρότερη περίπτωση, ίσως δεν χρησιμοποιηθούν/πουληθούν. Αυτό είναι ιδιαίτερα μεγάλο πρόβλημα για εταιρίες τροφίμων, των οποίων τα προϊόντα έχουν σύντομη διάρκεια ζωής.

Το MRP (Material Requirements Planning ή Προγραμματισμός Απαιτούμενων Υλικών), γνωστό και ως MRP I, είναι ένα λογισμικό που διαχειρίζεται κατασκευαστικές διεργασίες σε μια επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα παρέχει σχεδιασμό της παραγωγής και έλεγχο των αποθεμάτων. Η μεθοδολογία που

ακολουθείται σε ένα τέτοιο σύστημα μπορεί να εφαρμοστεί και με μη-αυτοματοποιημένο τρόπο για απλές περιπτώσεις. (Τηλικίδου, 2002)

Συνοψίζοντας ένα σύστημα MRP προσπαθεί να επιτύχει ταυτόχρονα 3 στόχους:

1. Να διασφαλίσει ότι όλα τα απαραίτητα υλικά είναι διαθέσιμα για τις κατασκευαστικές διεργασίες και τα προϊόντα είναι έτοιμα για παράδοση στους πελάτες.
2. Να διατηρήσει το ελάχιστο δυνατό επίπεδο αποθεμάτων.
3. Να σχεδιάσει, με βέλτιστο τρόπο, τις κατασκευαστικές διεργασίες, τα χρονοπρογράμματα παραδόσεων και τις αγορές υλικών/προϊόντων.

#### **4.2.1.3 MRP II**

Παρά τη χρησιμότητά του το MRP, έχει και κάποια βασικά μειονεκτήματα που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την αξιοπιστία του. Ένα από αυτά είναι ότι, οι χρόνοι ανταπόκρισης για τα υλικά θεωρούνται σταθεροί όπως και οι χρόνοι παραγωγής των προϊόντων. Επιπλέον, το MRP δεν ελέγχει αν το MPS μπορεί να υποστηριχθεί από τη παραγωγική ικανότητα της εταιρίας (capacity constraints). Για να λυθούν όλα αυτά τα προβλήματα, αναπτύχθηκε το MRP II (Manufacturing Resources Planning ή Προγραμματισμός Παραγωγικών Πόρων). Γενικά το MRP II είναι ένα σύστημα που βασίζεται στο MRP I αλλά ενσωματώνει και πολλά οικονομικά στοιχεία και είναι σε θέση να κάνει προγραμματισμό σε διάφορα επίπεδα: μακροπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο, ασχολείται με μεγαλύτερο μέρος του κύκλου παραγωγής ενός προϊόντος σε σχέση με αυτά ενός MRP I. Έτσι, τελικά, με το MRP II επιτυγχάνεται ουσιαστική μείωση των αποθεμάτων, καθώς και εξάλειψη περιπτώσεων ελλείψεων υλικών στην παραγωγή. (Τηλικίδου, 2002)

### **4.3 Μεταφορά**

Ο όρος μεταφορά αναφέρεται στα μεταφορικά μέσα που χρησιμοποιούνται για να μετακινήσουν τα αγαθά ύλης από τον προμηθευτή, στο εργοστάσιο παραγωγής και από κει προς τις αποθήκες είτε αυτές βρίσκονται στις ίδιες εγκαταστάσεις με το εργοστάσιο παραγωγής είτε σε άλλο τόπο.



Αποτελεί σημαντικό κόστος και χρειάζεται η κατάλληλη επιλογή του μέσου μεταφοράς (συμφώνα πάντα με το είδος του παραγόμενου προϊόντος) η επιλογή της τοποθεσίας του εργοστασίου και η σχεδίαση της γραμμής παραγωγής (φάσεις παραγωγής). (Τριανταφυλλάκης, 2005)

Τα μέσα -μεταφοράς διακρίνονται σε:

- **Οδικά:** Στη Ελλάδα οι οδικές μεταφορές αποτελούν κλάδο ζωτικής σημασίας για την οικονομία και αντιπροσωπεύουν σε εθνικό επίπεδο το 7% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος και το 7% των θέσεων απασχόλησης. Τα οχήματα με τη μεγαλύτερη χρήση είναι τα μικρά φορτηγά ή μεγαλύτερες εξειδικευμένες νταλίκες, άλλοτε ανοιχτά ή κλειστά. Δυστυχώς όμως αποτελούν και την μεγαλύτερη απειλή για το περιβάλλον καθώς αποτελεί το 51% εκπομπής διοξειδίου άνθρακα στην ατμόσφαιρα.
- **Σιδηροδρομικές μεταφορές:** Το σιδηροδρομικό δίκτυο στην Ευρώπη είναι άριστο το οποίο, αποδεικνύεται με τα ιδιωτικά μεταφορικά τρένα τα οποία διοργανώνουν δρομολόγια σε ομαδική βάση. Η μεταφορά με σιδηρόδρομο προτιμάται από την οδική για μεγάλες αποστάσεις.
- **Θαλάσσια:** Σημαντικό κομμάτι της «πίτας» των μεταφορών κατέχουν και οι θαλάσσιοι μεταφορείς καθώς το 75% των εξαγόμενων προϊόντων μεταφέρονται μέσω της θάλασσας. Τα πλοία παρέχουν τη φτηνότερη μορφή μεταφοράς που μεταφέροντας τα βαριά και χύμα φορτία με σχετικά χαμηλότερο κόστος. Αν η θαλάσσια μεταφορά συνδυαστεί με την οδική και τη σιδηροδρομική μεταφορά το συνολικό κόστος αυξάνεται και αυτό μπορεί να αποτελέσει μειονέκτημα για τον πελάτη αν ειδικά ο τελευταίος βρίσκεται μακριά από το λιμάνι.
- **Αερομεταφορά:** Αν και το κόστος είναι σχετικά υψηλό, η αερομεταφορά γίνεται όλο και πιο δημοφιλής, κυρίως λόγω του γεγονότος ότι είναι γρήγορη, τα προϊόντα δεν έχουν τόσες απαιτήσεις σε συσκευασία, και υπάρχουν μικρότερες πιθανότητες για απώλειες ή φθορές. Η αερομεταφορά επίσης βοηθά στη βελτίωση της οικονομικής ρευστότητας της επιχείρησης καθώς λιγότερα αποθέματα δεσμεύονται σε μεταφορά και οι πληρωμές γίνονται ταχύτερα.

#### 4.4 Αποθήκευση

«Η σωστή και καλή λειτουργία της αποθήκης θα εξασφαλίσει και την επιτυχή εφαρμογή των logistics» Η αποθήκη είναι ένα κομβικό σημείο στην όλη ροή της διακίνησης των αγαθών από τους προμηθευτές στους καταναλωτές. Στην αποθήκη διεκπεραιώνονται οι εργασίες που έχουν σχέση με την παραλαβή των προϊόντων, τη φύλαξη τους στους χώρους της επιχείρησης, της περισυλλογής και εκτέλεσης των παραγγελιών και οι εργασίες που έχουν σχέση με την εξαγωγή των προϊόντων από την αποθήκη έως την αποστολή τους στα σημεία προορισμού που μπορεί να είναι (Γιαννάκαινας, 2004) :

##### 4.4.1 Πελάτες της επιχείρησης

Στις μηχανές παραγωγής της επιχείρησης μετά την παραλαβή των προϊόντων, η δεύτερη φάση στη λειτουργία της αποθήκης είναι η τοποθέτηση των προϊόντων σε κάποιο σημείο της αποθήκης για φύλαξη μέχρις ότου αυτά ζητηθούν. Στο σημείο αυτό πρέπει να ληφθούν αποφάσεις που σχετίζονται με το που, πώς και με ποιό τρόπο θα τοποθετούνται τα προϊόντα καθώς και πόσος χώρος αποθήκευσης απαιτείται για κάθε είδος. Με βάση τα παραπάνω δεδομένα έχουν αναπτυχθεί διάφορα συστήματα αποθήκευσης.

Το ένα και πιο διαδεδομένο σύστημα, είναι γνωστό ως FI-FO (First In – First Out : πρώτο μέσα - πρώτο έξω). Σε πάρα πολλά προϊόντα, η τήρηση της σειράς εισόδου κατά την έξοδο, είναι απαραίτητη. Ο κανόνας αυτός πρέπει να εφαρμόζεται πιστά, σε όλα τα προϊόντα, που φέρουν ημερομηνίες λήξεως όπως τα τρόφιμα που συντηρούνται με απλή ψύξη και έχουν λίγες μέρες ζωής (το γάλα, το γιαούρτι και τα άλλα γαλακτοκομικά, τα αλλαντικά, τα κρέατα) και σε όσα προϊόντα επηρεάζονται ή αλλοιώνονται με την πάροδο του χρόνου.

Σήμερα, με την εφαρμογή ISO 9000 ή 9001, είναι απαραίτητο να εφαρμόζεται αυτό το σύστημα σχεδόν σε όλα τα προϊόντα, ακόμη και σε αυτά που έχουν μακρά ημερομηνία λήξεως (φάρμακα) ή που δεν έχουν ημερομηνία λήξεως.

Το δεύτερο σύστημα, αντίθετα με το πρώτο, δε λαμβάνει υπόψη του το χρόνο παραγωγής ή εισαγωγής και είναι γνωστό ως LI-FO (Last In – First Out) τελευταίο μέσα – πρώτο έξω). Το σύστημα αυτό επιλέγεται γιατί αξιοποιεί καλύτερα τους χώρους και μειώνει τις διαδρομές και τις κινήσεις μέσα στην αποθήκη. Το σύστημα

αυτό εφαρμόζεται σε αποθήκες προϊόντων, που δεν ανήκουν στην προηγούμενη κατηγορία (ηλεκτρικά είδη, ρούχα, αυτοκίνητα κλπ.).

Η τρίτη και ίσως πιο σημαντική λειτουργία της αποθήκης είναι η διακίνηση πληροφοριών στο μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας αναφορικά με τα προϊόντα που παραλαμβάνονται και αποστέλλονται καθώς και πληροφορίες σχετικές με το απόθεμα και την κατάσταση στην οποία βρίσκεται στην αποθήκη. Πληροφορίες όπως ο μέσος ρυθμός διακίνησης εμπορευμάτων, το ποσοστό εκμετάλλευσης της αποθήκης ως προς την ικανότητα αποθήκευσής της αλλά και τον τρόπο αποθήκευσης των αποθεμάτων σε αυτή είναι σημαντικές για τη λήψη αποφάσεων. Η διοίκηση έχει πάντα ανάγκη για πλήρη, γρήγορη και ακριβή ενημέρωση σχετικά με τα αποθέματα, ώστε να βοηθηθεί στη λήψη αποφάσεων για τη διακίνηση των εμπορευμάτων. (Γκαγιαλής, 2008)

Για να καλυφθούν οι παραπάνω απαιτήσεις, έχουν αναπτυχθεί και εφαρμοστεί πολλές νέες τεχνολογίες με τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων, ασύρματων δικτύων υπολογιστών, RFID (Αναγνώριση Ασύρματης Τεχνολογίας -Radio Frequency Identification), Barcodes (γραμμωτός κώδικας), κώδικας QR, Μαγνητική Λωρίδα (Magnetic Stripe) και άλλων. Έχει γίνει δηλαδή μια προσπάθεια να μεταφερθεί η εισαγωγή και εξαγωγή δεδομένων στα πληροφοριακά συστήματα από τους υπαλλήλους γραφείου σε αυτούς που διακινούν και έχουν υπό την εποπτεία τους τα αποθέματα.

Με την εκτεταμένη χρήση των Barcodes και των RFID είναι δυνατός ο χαρακτηρισμός των αποθεμάτων και η αποτύπωση της θέσης τους συνεχώς, τόσο μέσα στο κέντρο διανομής όσο και κατά το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η χρήση όλων αυτών των συστημάτων έχει επίσης σαν σκοπό τον περιορισμό χρήσης χαρτιού στην αποθήκη με συνέπεια την ελαχιστοποίηση των διπλό-καταχωρήσεων πληροφορίας στο ίδιο σύστημα. Η λογική αυτή έχει σαν αποτέλεσμα τόσο την ελαχιστοποίηση των λειτουργικών εξόδων, όσο και την απαλοιφή λαθών ανάγνωσης και πληκτρολόγησης. (Γκαγιαλής, 2008).

## 4.5 Διανομή

Με την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας των μεταφορικών μέσων και των μεταφορών γενικότερα, έχει διαμορφωθεί μία διεθνής τάση υποκατάστασης των πολλών αποθηκών με ένα σύστημα μεγάλων περιφερειακών αποθηκών παράλληλα με την ανάπτυξη ενός ευέλικτου δικτύου διανομής. Τα δίκτυα διανομής αποτελούν τις αρτηρίες μιας επιχείρησης για την συνεχή και επιτυχημένη τροφοδοσία της αγοράς με καταναλωτικά προϊόντα και έχουν αποκτήσει μεγάλη βαρύτητα για την επιβίωση της επιχείρησης και την κερδοφορία της.

Τα τελευταία χρόνια, που οι απαιτήσεις της αγοράς είναι μεγαλύτερες τα δίκτυα διανομής είναι εφοδιασμένα και λειτουργούν με συστήματα on-line, ώστε να μπορούν άμεσα να τιμολογούν τον τελικό πελάτη – καταναλωτή μέσω τερματικών, να διαχειρίζονται τα αποθέματα της αποθήκης ανά κατηγορία είδος, κωδικό, παραγγελία κτλ. (Ostic, 1997)

Ο ρόλος του logistician είναι να σχεδιάσει ένα πλάνο που να περιλαμβάνει όλα τα κανάλια διανομής χωρισμένα ανά γεωγραφική περιοχή, ανά κατηγορία, προϊόν και να αποφασίζει για τεχνολογικά συστήματα που είναι κατάλληλα και για τους κόμβους από τους οποίους θα περνούν άνθρωποι και υλικά από και προς την επιχείρηση με στόχο να αποφεύγονται τυχόν καθυστερήσεις και ανακρίβειες.

#### 4.6 Reverse Βασικές έννοιες

Αναφέραμε παραπάνω κάποιους ορισμούς της αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας αλλά επειδή γενικά ο ορός αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα είναι καινούργιος σχετικά θεωρούμε ότι αντίστροφη εφοδιαστική είναι όλες οι δραστηριότητες που γίνονται από τον καταναλωτή στο προϊόν αφού το προϊόν έχει πουληθεί στον πελάτη και έχει σκοπό το κέρδος η την εξοικονόμηση δαπανών η την μείωση της βλαβερής επίδρασης που έχει η παραγωγή προϊόντων στο περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα η αντίστροφη ροή αποτελείται από δυο στάδια: (Κονταράτος, 2017)

Το Α στάδιο που είναι το σύνολο των διαδικασιών που ακολουθούν οι βιομηχανίες ώστε να ξανά επιστρέψει το προϊόν πίσω σε αυτούς, δηλαδή είναι η αντίστροφη αλυσίδα από τον πελάτη στον προμηθευτή και πάλι μέσα στην αποθήκη της βιομηχανίας. Τα πιο συνήθη προϊόντα η υποπροϊόντα που επιστρέφουν πίσω στην βιομηχανία είναι:

1. Αυτά που τελείωσε η χρήση ζωής των αντικειμένων εξαιτίας της θέλησης του καταναλωτή να το αντικαταστήσει με κάτι καινούργιο
2. Αυτά που τελείωσε ο κύκλος ζωής τους, δηλαδή αυτά που έσπασαν η χάλασαν και πια δεν δέχονται επιδιόρθωση
3. Τα προϊόντα που παράχθηκαν ελαττωματικά και κατέληξαν στα χέρια του πελάτη και αυτός τα επέστρεψε πίσω για αντικατάσταση
4. Αυτά που έμειναν για καιρό απούλητα και έτσι δεν οδηγήθηκαν τότε σε πελάτες
5. τα αντικείμενα που κατέληξαν στον πελάτη μόνο για την μεταφορά των προϊόντων και όταν αυτά αδειάζουν ξανά επιστρέφουν στην επιχείρηση ώστε να ξαναγεμιστούν και να ξανά πουληθούν πχ μπουκάλια μύρας η μελανοδοχεία

Και το Β Στάδιο που είναι οι διαδικασίες επεξεργασίας που γίνονται πάνω στο προϊόν από την στιγμή που θα καταλήξει στην αποθήκη, ώστε ολόκληρο η κάποια μέρη του να επαναχρησιμοποιηθούν, η να καταστραφούν.

Αρά το Β στάδιο επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των διαδικασιών ώστε να ανακτηθεί το προϊόν. Δηλαδή αναπτύσσει μεθόδους ανακύκλωσης, διάλυσης, επισκευής, αναβάθμισης, η ακόμα και της άμεσης επαναχρησιμοποίησης των

προϊόντων. Είναι κατανοητό λοιπόν ότι τα reverse logistics είναι διάφορες διαδικασίες για να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος σκοπός. Παγκοσμίως λοιπόν αναπτύσσεται συνεχώς η αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα είτε για τις νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες που προκύπτουν είτε γιατί επιβάλλεται από το θεσμικό πλαίσιο και τους νομούς των χωρών. Αφού όλες οι χώρες προσπαθούν πια να μην είναι επιβλαβής για το περιβάλλον αλλά να το προστατέψουν έτσι λοιπόν οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βρουν τρόπους να μεγιστοποιήσουν το κέρδος σε συνδυασμό με την προστασία του περιβάλλοντος. Για τους λόγους αυτούς η χρήση της αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι πολύ σημαντική αφού βοηθάει την εταιρεία σε πολλούς διαφορετικούς τομείς να μεγιστοποιήσει το κέρδος της, ενώ παράλληλα μειώνει τα έξοδα και το profile της αλλάζει και γίνεται φιλικό προς το περιβάλλον. (Κονταράτος, 2017)

#### **4.7 Παραγοντες που ωθούν τις εταιρίες να εφαρμοσουν τα reverse logistics**

Οι χρησιμοποίηση των reverse logistics από της εταιρίες επηρεάζετε σημαντικά από διαφόρους εξωτερικούς παράγοντες όπως:

1. οι οικονομικοί παράγοντες,
2. η εταιρική εικόνα που έχει η εταιρία,
3. η νομοθεσία των κρατών καθώς επίσης και
4. περιβαλλοντικά θέματα

α) Όπως σε όλα αυτά που δραστηριοποιούνται οι εταιρίες έτσι και στην αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα, κινητήριος δύναμη είναι τα οικονομικά της. Είναι λοιπόν γνωστό ότι όλες οι εταιρίες προσπαθούν με τις διάφορες λειτουργίες τους να μειώσουν το κόστος στις παραγωγικές τους διαδικασίες. Και ενώ γνωρίζουμε ότι τα R.L αν αξιοποιηθούν σωστά η εταιρία θα οδηγηθεί σε κερδοφορία αφού ανακυκλώνοντας, αναπαράγοντας, αποκαθιστώντας, επιδιορθώνοντας η και ανασχηματίζοντας τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα (λειτουργίες των R.L.) το κέρδος για την εταιρία θα είναι μεγάλο. Αυτό το καταλαβαίνουμε γιατί παρατηρείτε ότι αφού εφαρμοστούν τα R.L. η εταιρία οδηγείτε σε απευθείας κέρδη από τα υλικά των εισροών, μείωση του κόστους, αποκατάσταση της προστιθέμενης άξιας και γενικά

μειώνονται τα κόστη διάθεσης και σε κέρδη έμμεσα οπού αυτά είναι η οικολογική εικόνα για την εταιρία, βελτίωση της σχέσης πελάτη – προμηθευτή και προστασία της αγορά από τις εταιρίες. Έτσι λοιπόν παρατηρείτε ότι τα τελευταία χρονιά πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τα reserve logistics σαν αποκατάσταση των επενδύσεων αφού ελαχιστοποιείτε το κόστος διαχείρισης των αποβλήτων, μικραίνει πολύ το κόστος αγοράς πρώτων υλών αφού πολλά από το προϊόντα που χρησιμοποιούνται για πρώτη ύλη τα βρίσκει η εταιρεία από τα παλιά της εμπορεύματα. (Σιφνιώτης, 1997)

b) Ένας άλλος παράγοντας που ωθεί της εταιρίες να εφαρμόσουν τα R.L. είναι η εταιρική εικόνα των εταιριών. Αφού οι εταιρίες έχοντας δεσμευτεί στους πελάτες τους ότι θα εφαρμόσουν τα R.L. φτιάχνει η εταιρική τους εικόνα συνεπώς αυξάνεται η φήμη και η πελατεία του. Π.χ. η NIKE ενθαρρύνει τους καταναλωτές να επιστρέφουν στο κατάστημα από το όποιο αγοραστήκαν τα υποδήματα που λόγω φθοράς δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν άλλο από τους καταναλωτές. Αυτά τα υποδήματα στην συνέχεια θρυμματίζονται και επαναχρησιμοποιούνται ως πρώτη υλη για την κατασκευή δαπέδων γηπέδων μπάσκετ η των αγωνιστικών διαδρόμων στον στίβο. Ένα άλλο παράδειγμα είναι ο Hanna Anderson οπού έχει αλυσίδα καταστημάτων παιδικών ρούχων. Με το πρόγραμμα hannadowns ενθάρρυνε τους πελάτες του όταν δεν θα θέλουν να χρησιμοποιούν πια τα ρούχα που αγόρασαν να τα επιστρέφουν πίσω στα καταστήματα και αν είναι σε καλή κατάσταση να έχουν είκοσι τις εκατό έκπτωση στις επόμενες αγορές. Τα ρούχα αυτά στην συνάχεια τα δώρισε σε φιλανθρωπίες και με αυτόν τον τρόπο έφτιαξε την εταιρική του εικόνα με αποτέλεσμα να υπάρξει αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησή του. Το εταιρικό προφίλ της εταιρείας που αναπτύσσετε άμα χρησιμοποιείτε η αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα είναι πολύ σημαντικό αφού αυξάνει τις πωλήσεις μέσω της εμπιστοσύνης που δείχνει ο πελάτης στην συγκεκριμένη εταιρεία.

c) Η νομοθεσία των περισσότερων κρατών υποχρεώνει της επιχειρήσεις σε κάθε αρμοδιότητα τους να δεχτούν πίσω τα προϊόντα τους μετά το τέλος κύκλου ζωής τους ή την ανάκτηση τους. Οι αρμοδιότητες στις οποίες υποχρεώνει η νομοθεσία τις εταιρίες, είναι η μείωση του όγκου των παραγομένων αποβλήτων, χρήση των αυξανόμενων ανακυκλώσιμων υλικών, επιβάρυνση του κόστους διαχείρισης αποθεμάτων στους παραγωγούς και συλλογή και επαναχρησιμοποίηση των

προϊόντων στο τέλος ζωής τους. Η ανάγκη για εξοικονόμηση πόρων καθώς και για μείωση αποβλήτων έχει αναγκάσει τις περισσότερες χώρες να εκδώσουν νομούς που αφορούν την ανάκτηση προϊόντων και την ανακύκλωση. Έτσι, δίνεται η ώθηση στις εταιρείες για την χρησιμοποίηση της αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας. Για παράδειγμα Νόμος υπ' αριθ. 3854 που υποχρεώνει τις εταιρείες που παράγουν ή μεταπωλούν ηλεκτρικές- ηλεκτρονικές συσκευές να ανακυκλώνουν το προϊόντα που πωλούν (Σιφνιώτης, 1997).

d) Τέλος, ακόμη ένας άλλος λόγος που οδηγεί τις επιχειρήσεις στο να εφαρμόζουν τα R.L. είναι περιβαλλοντικά και οικολογικά θέματα. Αφού τα reverse logistics οδηγούν σε όφελος για το περιβάλλον, πλέον όλες οι εταιρίες έχουν εντάξει τους περιβαλλοντικούς στόχους στις επιχειρησιακές πρακτικές και στα στρατηγικά τους σχέδια ενώ και οι managers δίνουν πια μεγάλη βαρύτητα στα θέματα αυτά. Επίσης, τα προϊόντα φιλικής παράγωγης προς το περιβάλλον έγιναν από τα πιο σημαντικά στοιχεία του marketing. Όλοι οι managers πια δίνουν αυξημένη βαρύτητα στα περιβαλλοντικά θέματα, αφού όλες οι εταιρίες θέλουν να προάγουν (και αυτό θα αυξηθεί τα επόμενα έτη) μια οικολογική εικόνα με προϊόντα που θα είναι περιβαλλοντικά φιλικής παράγωγης. Έτσι, όλες οι εταιρίες αναγκάζονται να βρουν τρόπους και να ανακαλύψουν επιλογές προκειμένου να ανακτήσουν και να αποκαταστήσουν τα προϊόντα τους. Ο ανταγωνισμός των εταιριών στις μέρες μας ως προς Το οικολογικό προφίλ των εταιριών έχει πάρει τεράστιες διαστάσεις.

#### **4.7.1 Στόχοι της Αντίστροφης Εφοδιαστικής Αλυσίδας**

Η Αντίστροφη Εφοδιαστική Αλυσίδα έχει σαν στόχο τη διαχείριση των επιστρεφόμενων προϊόντων από τους καταναλωτές στις επιχειρήσεις έτσι ώστε να συμβαδίζει με τους όρους περιβαλλοντικής προστασίας αλλά και μέσω του ανασχεδιασμού των προϊόντων να ανακτούν την καλή τους φήμη οι επιχειρήσεις.

Εκτός από τη διαχείριση των επιστρεφόμενων προϊόντων, η αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα έχει και τη μείωση του παραγωγικού κόστους αλλά και του μεταφορικού κόστους των επιχειρήσεων καθώς χρησιμοποιούνται υλικά που να μην είναι στο τέλος της ζωής τους, αλλά έχουν ακόμα κάποια αξία για την παραγωγή άλλων προϊόντων.



Για την επίτευξη των στόχων της Αντίστροφης Εφοδιαστικής Αλυσίδας ακολουθούνται δύο στρατηγικές από τις επιχειρήσεις: Η στρατηγική της ανάκλησης των ήδη διατεθειμένων στην αγορά ελαττωματικών προϊόντων και της συλλογής των υποπροϊόντων από άλλους σταθμούς όπως οι αποθήκες. Η διαφορά των δύο στρατηγικών εντοπίζεται στο χρόνο καθώς η ανάκληση (recall) των ελαττωματικών προϊόντων πρέπει να γίνει άμεσα ενώ η συλλογή των υποπροϊόντων μπορεί να πραγματοποιηθεί σταδιακά.

Η στρατηγική της ανάκλησης διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες: Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα προϊόντα που είναι επικίνδυνα για τη δημόσια υγεία και δεν μπορούν να καταναλωθούν, στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν αυτά που μπορούν να καταναλωθούν αλλά βάσει κάποιων ενδείξεων θεωρούνται επικίνδυνα για την υγεία και στην τρίτη κατηγορία ανήκουν τα προϊόντα που δε θεωρούνται επικίνδυνα για την υγεία αλλά πρέπει να ανακληθούν για κακή λειτουργία. Καθοριστικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότερη ανάκληση των προϊόντων είναι το μήκος και το εύρος του δικτύου διανομής καθώς όσο μικρότερο είναι τόσο πιο εύκολα γίνεται η ανάκληση και σε χρόνο και σε συχνότητα. (www.ase.gr, 2017)

Τα αποτελέσματα της εφαρμογής των στρατηγικών και των στόχων στην Αντίστροφη Εφοδιαστική Αλυσίδα είναι η μείωση του κόστους επιστροφής, η αύξηση της αξίας των χρησίμων υλικών, η μείωση μεταφορικού και αποθηκευτικού κόστους, η ικανότητα με αποτελεσματικούς χειρισμούς να μην υπάρχουν επιστροφές προϊόντων, ελεγχόμενη ανακύκλωση των προϊόντων που θα βασίζεται σε τρόπους φιλικούς προς το περιβάλλον και η δυνατότητα να παρέχονται σε άλλες αγορές των χρησίμων υλικών από τα επιστρεφόμενα προϊόντα.

#### **4.7.2 Διαδικασία**

Η αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνει τις διαδικασίες που σχετίζονται με τα επιστρεφόμενα προϊόντα από τους τελικούς καταναλωτές. Με άλλα λόγια, είναι η αντίστροφη πορεία της ροής των προϊόντων που ξεκινούσε από τα σημεία παραγωγής και αποθήκευσης με τελικό προορισμό τους καταναλωτές, που πλέον πραγματοποιείται από τους καταναλωτές στις επιχειρήσεις και στην αποθήκη όπως αναπαρίσταται στο παρακάτω σχήμα.



**Σχήμα 1 Ροή Προϊόντων**

Η αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα έχει προσδώσει ένα νέο τρόπο διανομής των προϊόντων από την παραδοσιακή εφοδιαστική αλυσίδα που πραγματοποιείται όχι από τους παραγωγούς στους καταναλωτές αλλά από τους καταναλωτές στις επιχειρήσεις και στην αποθήκη. Τα προϊόντα που επιστρέφουν οι καταναλωτές στις επιχειρήσεις και στις αποθήκες αφορούν: (Γεράκος κ.α. 2007)

- Προϊόντα που έχουν αποτύχει στο σχεδιασμό τους αλλά μπορούν να επισκευαστούν / ανασχεδιαστούν ή και να επαναχρησιμοποιηθούν.
- Προϊόντα που είναι ξεπερασμένα και δεν ανταποκρίνονται στις καινούργιες απαιτήσεις των τελικών καταναλωτών-πελατών.
- Προϊόντα που βρίσκονται κοντά στο τέλος ζωής τους αλλά έχουν ακόμα κάποια αξία ή προϊόντα που δεν είχαν την προβλεπόμενη ζήτηση και δεν πωλήθηκαν.
- Προϊόντα που έχουν αποσυρθεί.
- Μέρη από προϊόντα που έχουν κάποια αξία και έχουν προκύψει από την επιλεγόμενη χρήση τους και προϊόντα που έχουν μπει στην άκρη αλλά μπορούν να ανακυκλωθούν και να επαναχρησιμοποιηθούν.

Η πορεία που θα ακολουθήσουν τα προϊόντα μετά την επιστροφή τους εξαρτάται από τη φύση της αγοράς που αναφέρονται. Οι αγορές στις οποίες προορίζονται τα επιστρεφόμενα προϊόντα είναι: (Γεράκος κ.α. 2007)

- Η αγορά των καταναλωτών όπου οι καταναλωτές επιστρέφουν τα προϊόντα στους πωλητές, στη συνέχεια από τους διανομείς και τους παραγωγούς ή τα απορρίμματα στους υπεύθυνους της ανακύκλωσης.
- Η οικονομική αγορά στην οποία απευθύνονται τα προϊόντα, οι τελικοί χρήστες επιστρέφουν τα προϊόντα στους πωλητές και τη συνέχεια στους κατασκευαστές που με τη σειρά τους θα αποστείλουν τα προϊόντα σε Τρίτη επιχείρηση για ανακατασκευή.
- Στη βιομηχανική αγορά τα προϊόντα καταλήγουν σε ένα πεδίο συνεργασίας των προμηθευτών και των αγοραστών.

Οι διαδικασίες που προστίθενται και ακολουθούνται από την αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα είναι:

- Η άμεση επαναχρησιμοποίηση των προϊόντων χωρίς να επιδιορθωθούν ή να αναβαθμιστούν και να μπορούν να προωθηθούν σύντομα στις αγορές για να βελτιωθεί και η εικόνα των επιχειρήσεων.
- Η ανακύκλωση υλικών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πρώτες ύλες για παρεμφερή προϊόντα αλλά και για πρώτες ύλες στην παραγωγή άλλου τύπου προϊόντων.
- Η επανόρθωση των προϊόντων αλλά και η ανακατασκευή των προϊόντων που βασίζεται στην μελέτη των συστατικών μεμονωμένα και όχι συνολικά για να διαπιστωθεί άμεσα η ελαττωματικότητα.
- Η μείωση όγκου των επιστρεφόμενων προϊόντων είτε είναι χρησιμοποιημένα, ελαττωματικά, κατεστραμμένα είτε επιβλαβή προσπαθώντας παράλληλα να βρεί τις ιδανικές περιβαλλοντικές συνθήκες ώστε αν υποστούν ανακύκλωση να μην επιδρούν αρνητικά στο περιβάλλον.

## 5 Κεφάλαιο

### 5.1 Μελέτη Περίπτωσης AXEL

Πρόκειται για μία ελληνική εταιρεία μόδας η οποία κατέχει σημαντική θέση στο παγκόσμιο στερέωμα της λιανικής και χονδρικής πώλησης γυναικείων ρούχων, υποδημάτων και αξεσουάρ.

Το ταξίδι της AXEL ξεκίνησε το 1999 με την ίδρυση του πρώτου της καταστήματος στην Θεσσαλονίκη. Τρία χρόνια αργότερα, εγκαινιάζεται το δεύτερο κατάστημά της αποδεικνύοντας έτσι ότι ήδη έχει αρχίσει να εδραιώνεται στον χώρο της μόδας καθώς επίσης και στις καρδιές του ελληνικού κοινού.

Το 2007 ξεκινά η διεθνής παρουσία της, με την συμμετοχή της στην έκθεση Bijutex της Μαδρίτης της Ισπανίας. Σταθερά και κάθε χρόνο πλέον η AXEL συμμετέχει στις σημαντικότερες διεθνείς εκθέσεις μόδας με αρκετά μεγάλη απήχηση. Το 2009 ανοίγει το τρίτο κατάστημά της στην Θεσσαλονίκη, ενώ ένα χρόνο αργότερα ξεκινάει η απόβασή της στην Αθήνα με το πρώτο κατάστημα να εγκαινιάζεται στην περιοχή του Χαλανδρίου. Ταυτόχρονα αναπτύσσεται ταχύτατα και το δίκτυο συνεργαζόμενων καταστημάτων στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό.

Στα επόμενα δύο χρόνια (2012-2013), ανοίγουν τα πρώτα καταστήματα στην Σαουδική Αραβία, ενώ ταυτόχρονα δημιουργείται και το αποκλειστικό on-line shop της εταιρείας, με αποστολές σε όλο τον κόσμο. Η ανάπτυξη στο εξωτερικό συνεχίζεται δυναμικά με τρία νέα mono brand καταστήματα στη Σαουδική Αραβία, ένα στην Ισπανία, στην πόλη της Μαδρίτης (2015), και στην Σερβία που αποκτά το πρώτο Axel κατάστημα της, στο Indjija.

Το 2014 λανσάρεται για πρώτη φορά η AxelConcept, η νεανική σειρά της Axel, ενώ το 2016 αποκτά για πρώτη φορά την δική της παιδική σειρά Axel για κορίτσια 3-10 ετών, την AxelGirl.

Το εξωστρεφές και δυναμικό επιχειρηματικό μοντέλο που ακολούθησε από την ίδρυσή της, της επέτρεψε σε σύντομο χρονικό διάστημα να εδραιώσει τη διεθνή παρουσία της. Παράλληλα, με την ανάπτυξή της στον Ελλαδικό χώρο, η εταιρεία δημιούργησε συνεργασίες αρχικά στην κεντρική Ευρώπη και στη συνέχεια σε όλο τον κόσμο. Σήμερα, δεκάδες καταστήματα με τις συλλογές της Axel βρίσκονται στις μεγαλύτερες πρωτεύουσες του κόσμου σε Ευρώπη, Ασία, Αφρική, Μέση Ανατολή και Λατινική Αμερική.

Με συνέπεια και συνέχεια, η Axel συμμετέχει στις μεγαλύτερες διεθνείς εκθέσεις μόδας, (Maison & Objet – Παρίσι, Γαλλία, HOMI - Μιλάνο, Ιταλία, CPM – Μόσχα, Ρωσία, Femmina- Αθήνα, Ελλάδα ) μέσα από τις οποίες προβάλλει το ολοκληρωμένο concept της, επιτυγχάνοντας σημαντικές εμπορικές συνεργασίες για την περαιτέρω ανάπτυξή της και αποδεικνύοντας ότι έχει έρθει στο χώρο της μόδας για να μείνει.

Με πηγές έμπνευσης τις μεγαλύτερες εμπορικές εκθέσεις, τις τελευταίες διεθνείς τάσεις της μόδας και το λαμπερό φως της Μεσογείου, η Axel απευθύνεται σε γυναίκες κάθε γενιάς καθώς και μικρά κορίτσια 3-12 ετών, σχεδιάζοντας κομψά και προσιτά total looks για κάθε περίπτωση. Οι συλλογές της Axel είναι εξαιρετικά δομημένες, ολοκληρωμένες και ευέλικτες, εξασφαλίζοντας έτσι τη δυνατότητα για αμέτρητους συνδυασμούς, για κάθε γυναίκα που θέλει να νιώθει θηλυκή και γοητευτική κάθε στιγμή της ημέρας. Γιατί, για την Axel κάθε γυναίκα είναι διαφορετική, γι' αυτό και μοναδική.

Ωστόσο, οι δραστηριότητές της δεν περιορίζονται στον χώρο της μόδας. Σαν μία εταιρεία με μεγάλη κοινωνική ευθύνη, γνωρίζει ότι οφείλει να επιστρέφει ένα μεγάλο μέρος της δημιουργικότητας, του ενθουσιασμού της και των πόρων της στους ανθρώπους και στις πόλεις που στήριξαν το όραμά της.

Μαζί με τους συνεργάτες της αναζητά συνεχώς τρόπους να μειώνει το ενεργειακό της αποτύπωμα και να αυξάνει το κοινωνικό, μέσα από δράσεις που με αφορμή τη μόδα συμβάλλουν στην προβολή ενός αειφόρου μοντέλου επιχειρηματικής δραστηριότητας και κοινωνικής πρακτικής.

Στο πλαίσιο της περιβαλλοντικής προστασίας και της προώθησης εναλλακτικών τρόπων μετακίνησης, η εταιρεία προώθησε τη χρήση του ποδηλάτου μέσω του Axel Bike, που αποτελεί δικό της σχέδιο και διοργάνωσε διαγωνισμό τον οποίο πραγματοποίησε μέσα από τα καταστήματα και το e-shop της, για την παραχώρηση 33 ποδηλάτων σε αντίστοιχους τυχερούς. Με αυτό τον τρόπο επέλεξε να προάγει ένα φυσικό, λιγότερο ρυπογόνο τρόπο μετακίνησης για μικρές αποστάσεις, που κάνει τις πόλεις πιο φιλικές, λιγότερο θορυβώδεις και περισσότερο καθαρές.

Η Axel στηρίζει κάθε χρονιά φιλανθρωπικά ιδρύματα μέσω της ειδικής σειράς ημερολογίων και σημειωματάρων που εκδίδει και διαθέτει προς πώληση στα καταστήματα της. Το 2014 στήριξε με ιδιαίτερη χαρά τους σκοπούς του Ορφανοτροφείου Θηλέων Θεσσαλονίκης «Η Μέλισσα», τόσο με τη δημιουργία ημερολογίου και σημειωματάρων, όσο και με την τοποθέτηση κουμπαράδων στα εταιρικά σημεία της.

Το Νοέμβριο του 2014 διοργανώθηκε το Exclusive Charity Dinner. Κατά τη διάρκειά του αποδόθηκε στο Ίδρυμα Ορφανοτροφείου Θηλέων Θεσσαλονίκης «Η Μέλισσα»

μέρος των εσόδων που απέφερε η πώληση της ειδικής σειράς ημερολογίων της Axel, για το έτος 2013-2014. Με αυτόν τον τρόπο γνωστές προσωπικότητες από τους τομείς της πολιτικής, του επιχειρείν και της κοινωνικής δράσης της Θεσσαλονίκης μοιράστηκαν μια όμορφη και ζεστή βραδιά, ενώ παράλληλα ενημερώθηκαν για την Axel και τη στρατηγική της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που ακολουθεί.

Τον Δεκέμβριο του 2014 διοργανώθηκε για πρώτη φορά το φιλανθρωπικό Fashion Celebration Event της Axel, με χορηγό επικοινωνίας το περιοδικό Axelife, όπου μέρος των εσόδων από την πώληση των εισιτηρίων αποδόθηκαν στο Ίδρυμα του Ορφανοτροφείου «Η Μέλισσα» και στο Κοινωνικό Παντοπωλείο «Μ.Α.Ζ.Ι.».

Για το 2015 εκδόθηκε η ειδική σειρά ημερολογίων και σημειωματάρων, το οποίο στήριξε για άλλη μία χρονιά τους σκοπούς του Ορφανοτροφείου Θηλέων Θεσσαλονίκης «Η Μέλισσα» καθώς και της κοινωνικής οργάνωσης «Άρσις» για τη φροντίδα και προστασία παιδιών.

Για το 2016, μέσω της ειδικής σειράς ημερολογίων και σημειωματάρων, η Axel στήριξε τους σκοπούς του Ορφανοτροφείου Θηλέων Θεσσαλονίκης «Μέλισσα».

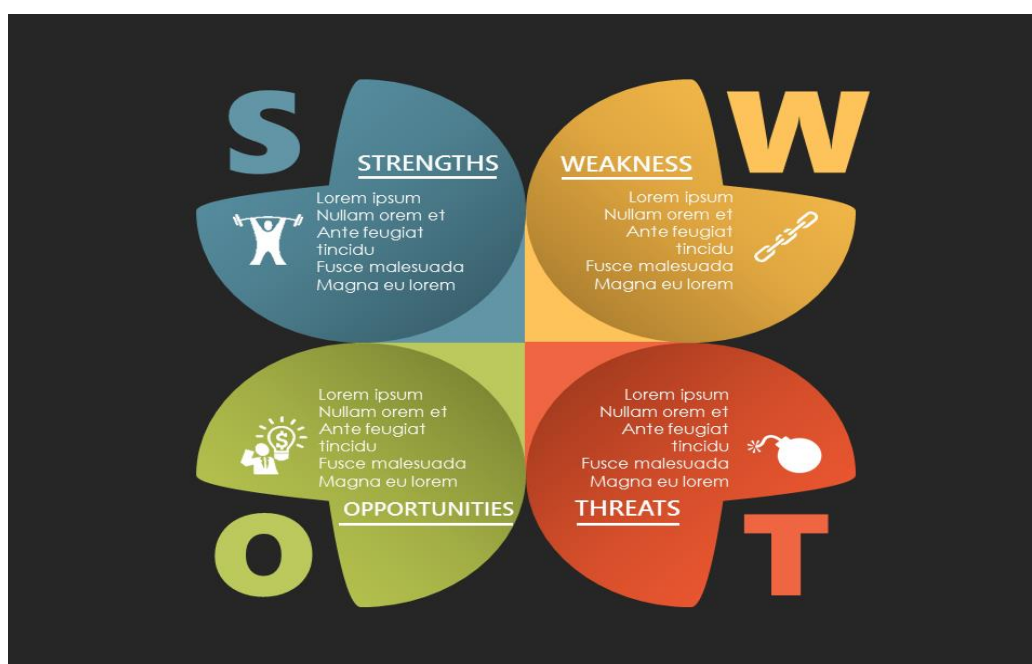
Για το 2017, η νέα έκδοση της ειδικής σειράς ημερολογίων και σημειωματάρων στηρίζει τους σκοπούς του Σωματίου «Οι Φίλοι της Μέριμνας, Αθήνα-Θεσσαλονίκη».

## **5.2 Στρατηγική της Εταιρείας**

Στόχος κάθε επιχείρισης εκτός από την εδραίωσή της, είναι και η επιτυχημένη διάρκεια της στο πέρασμα του χρόνου. Για να συμβεί λοιπόν αυτό, βασική προϋπόθεση αποτελεί ο αποτελεσματικός σχεδιασμός, που έχει ως σκοπό την εξισορρόπηση των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος, με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να απολαμβάνει ένα διαρκές πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων ανταγωνιστών της. Λόγω των τεχνολογικών και οικονομικών εξελίξεων αλλά και του αυξημένου ανταγωνισμού κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει την ικανότητα να μεταβάλλεται και να εναρμονίζεται με το εκάστοτε περιβάλλον, την εκάστοτε χρονική στιγμή. Άρα, η στρατηγική που θα αποφασίσει να ακολουθήσει η εκάστοτε επιχείρηση αποτελεί το πιο σημαντικό κομμάτι της, τόσο για την βιωσιμότητα της, όσο και για την απόκτηση ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στόχος λοιπόν της στρατηγικής, είναι να διευκολύνει κάθε οργανισμό να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, μέσα σε ένα περιβάλλον που είναι απρόβλεπτο.

Η στρατηγική της Axel έχει εξελεχθεί με το πέρασμα των χρόνων. Από την έναρξη της λειτουργίας της μέχρι και σήμερα παρατηρείται μεγάλη διαφορά ως προς την προσέγγισή της στο αγοραστικό κοινό. Αρχικά, στόχος της ήταν η εδραίωση της στο ελληνικό περιβάλλον κυριώς στην πόλη της Θεσσαλονίκης. Από το 1999 όμως μέχρι σήμερα, η εταιρεία έχει κάνει άλματα στον χώρο της μόδας, γεγονός που επιβεβαιώνει την ικανότητά της να ελλίσεται στο ανταγωνιστικό αυτό περιβάλλον. Πλέον, δεν απευθύνεται μόνο σε συγκεκριμένες ηλικίες, αλλά έχει διευρύνει το αγοραστικό της κοινό σε target groups από 6 – 60 ετών. Αυτό αποτελεί και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της σε σχέση με άλλα brands που απευθύνονται σε συγκεκριμένες ηλικίες και περιοχές. Η στρατηγική της εξελίχθηκε ακόμα περισσότερο, όταν αποφάσισε εκτός από τσάντες και αξεσουαρ, να λανσάρει την δική της σειρά ρούχων και υποδυμάτων. Με φιλοδοξίες, να αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα και ισχυρότερα brand στον χώρο της μόδας, ελέγχοντας τα δικά της κανάλια διανομής, η εταιρεία επαναπροσδιορίστηκε και έκανε το πιο σημαντικό της βήμα με την εισαγωγή της στην παγκόσμια αγορά.

### 5.3 SWOT Analysis of AXEL



Εικόνα 1

Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης όταν αυτή θέλει να προβεί στην επίτευξη των στόχων της.

Η Ανάλυση SWOT εξετάζει τα Δυνατά (Strengths) και Αδύνατα σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης καθώς επίσης τις Ευκαιρίες (Opportunities) και τις Απειλές (Threats) από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Οι επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν έτσι ώστε να μπορέσουν να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει.

Αντιθέτως, οι ευκαιρίες και οι απειλές έχουν να κάνουν με παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τους οποίους θα πρέπει η κάθε επιχείρηση να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει στα μέτρα της, όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.). Γενικά, η εφαρμογή της SWOT ανάλυσης έγκειται στο να απαντηθούν ορθολογικά και με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο ερωτήματα για την κάθε ερευνόμενη περιοχή.

### 5.3.1 Δυνατά σημεία

- Δικό της Brand name
- Καλή φήμη και προϊόντα με ζήτηση
- Σωστή οικονομική διαχείριση
- Πολλά υποσχόμενη στρατηγική
- Εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους
- Η υγιής οικονομική της κατάσταση
- Κατέχει σημαντική θέση στον χώρο της μόδας στο Ελλαδικό κοινό
- Τα προϊόντα της απευθύνονται σε μεγάλη γκάμα ηλικιών συμπεριλαμβανομένου και της παιδικής σειράς από 6 -12 ετών
- Παγκόσμια δραστηριότητα
- Outsourcing παραγωγή
- On-line shop



### 5.3.2 Αδύνατα σημεία

- Απευθύνεται μόνο σε γυναικείο κοινό
- Πιο ακριβά προϊόντα σε σχέση με άλλα μεγάλα Brands που στοχεύει σε μεσοσαΐας –υψηλής τάξης κοινό
- Μη αρκετά αναπτυγμένο Marketing
- Υψηλός ανταγωνισμός στο χώρο των αξεσουάρ
- Μέτρια ποιότητα

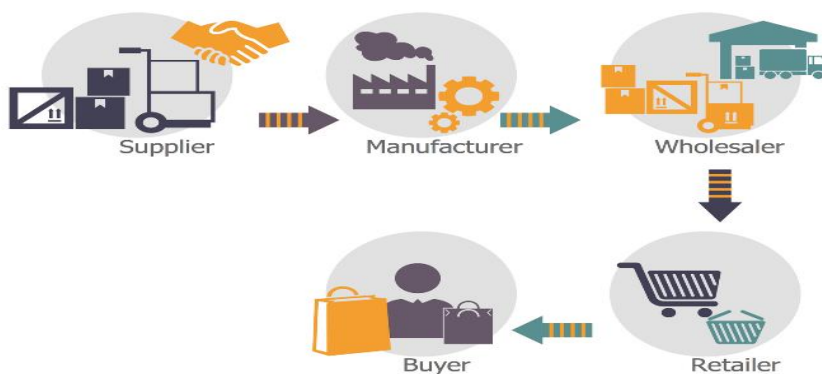
### 5.3.3 Ευκαιρίες

- Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. μέσω του Διαδικτύου)
- Οι νέοι τρόποι δικτύωσης των νέων (πχ. blogs, facebook, twitter, κλπ.)
- Ελληνικό Brand
- Franchise

### 5.3.4 Απειλές

- Απειλείται από την οικονομική κρίση
- Μείωση της κατανάλωσης
- Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στην αγορά
- Η υπερβολική εξάρτηση από έναν Προμηθευτή
- Η αύξηση των τιμών από τους Προμηθευτές
- Νομοθετικές αλλαγές

## 5.4 Εφοδιαστική Αλυσίδα AXEL



Εικόνα 2

#### **5.4.1 Σχεδιασμός**

Κάθε σειρά παραγωγής της AXEL έχει μία δημιουργική ομάδα η οποία αποτελείται από σχεδιαστές ρούχων, ειδικευμένους προμηθευτές και προσωπικό ανάπτυξης προϊόντων. Η κάθε ομάδα δουλεύει ταυτόχρονα σε κομμάτια που αφορούν την τρέχουσα σεζόν δημιουργώντας συνεχή παραλαγές κυρίως στα πολύ επιτυχημένα σχέδια αλλά και στην επόμενη σεζόν συλλέγοντας υφάσματα και δείγματα προϊόντων, τα οποία θα αποτελέσουν την βάση για την επόμενη συλλογή ρούχων και αξεσουάρ της επιχείρησης. Στόχος είναι πάντα οι σχεδιαστές να επικεντρώνονται στην προσεκτική ερμηνεία των νέων τάσεων της μόδας, δημιουργώντας κομμάτια κατάλληλα για μαζική αγορά.

Η AXEL δημιουργεί δύο βασικές κολεξιόν κάθε χρόνο, Φθινόπωρο/Χειμώνας και Άνοιξη/Καλοκαίρι οι οποίες αρχίζουν κάθε Ιούλιο και Ιανουάριο, αντίστοιχα. Οι σχεδιαστές παρευρίσκονται σε αρκετές εκθέσεις μόδας ανά τον κόσμο από τις οποίες και αντλούν πηγές έμπνευσης έτσι ώστε να αρχίσει η δημιουργία των νέων σχεδίων, τουλάχιστον εννέα μήνες πριν την έναρξη της κάθε σεζόν. Στη συνέχεια, γίνεται η επιλογή υφασμάτων και άλλων προϊόντων που θα χρησιμοποιηθούν, ενώ έχει ήδη καθοριστεί η τιμή στην οποία θα πωλείται κάθε κομμάτι. Ετοιμάζονται τα δείγματα και παρουσιάζονται στο προσωπικό ανάπτυξης και κάπως έτσι ξεκινά η επίλογη των κομματιών που θα συμπεριλαμβάνει η νέα κολεξιόν. Καθ' όλη την διάρκεια της παραπάνω διαδικασίας, προσδιορίζονται όλες οι απαιτήσεις της παραγωγής και έχει ήδη οριστεί χρονοδιάγραμμα το οποίο εξασφαλίζει την έγκυρη άφιξη της καινούριας κολεξιόν στα καταστήματα στην αρχή της σεζόν πώλησης (selling season).

Ο σχεδιασμός, ωστόσο αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια της εφοδιαστικής αλυσίδας, καθώς είναι αυτός που καθορίζει κατά ένα μεγάλο βαθμό την συνέχεια της εκάστοτε εταιρείας αλλά και τις πωλήσεις της στο αγοραστικό κοινό.

#### **5.4.2 Επιλογή Προμηθευτών - Παραγωγή**

Δύο από τους βασικούς οδηγούς που διέπουν την διαδικασία επιλογής προμηθευτών είναι η "καινοτομία" και το κόστος. Οι προμηθευτές κατηγοριοποιούνται ως εξής: σε αυτούς που έχουν αναπτύξει και παρουσιάσει βασικές κατασκευαστικές και τεχνολογικές δυνατότητες, για την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων, χωρίς αυστηρές δεσμεύσεις για ελάχιστες ποσότητες και σε αυτούς που παράγουν basics και πιο ογκώδης παραγγελίες. Ωστόσο, ο συνδυασμός της ποιότητας και της καινοτομίας με το κόστος και την συμμόρφωση στην διανομή, αποτελεί βασικό κριτήριο επιλογής προμηθευτή. Επομένως, η επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών αποτελεί

απαραίτητη προϋπόθεση για κάθε επιχείρηση καθώς το 75% της λειτουργικότητας των αλυσίδων εφοδιασμού των επιχειρήσεων δημιουργείται από τους ίδιους τους προμηθευτές.

Στην περίπτωση της AXEL, της οποίας το κομμάτι παραγωγής και προμήθειας των προϊόντων της, έχει γίνει εξ'ολοκλήρου outsourcing, βασικός οδηγός στην επιλογή προμηθευτή ήταν σαφέστατα ο παραπάνω συνδυασμός. Η επιλογή ωστόσο, δεν αποτέλεσε εύκολη διαδικασία. Η συνέπεια στην ποιότητα των προϊόντων, η παράδοση σωστών ποσοτήτων των προϊόντων και το αν τα προϊόντα θα παραδωθούν στην ώρα τους, ήταν βασικοί παράμετροι που έπρεπε να εξετάσει, έτσι ώστε να καταλήξει στην σωστή επιλογή.

Αρχικά, προχώρησε στον διαχωρισμό των προϊόντων της. Αποφάσισε δηλαδή να επιλέξει διαφορετικό προμηθευτή για την παραγωγή των ενδυμάτων της και διαφορετικό για την παραγωγή των υποδυμάτων της. Αυτή της την απόφαση, την στηρίξε στο γεγονός ό,τι είναι προτιμότερο να συνεργάζεται με περισσότερους από έναν προμηθευτές, παρόλα αυτά να είναι εξειδικευμένοι στα ενδύματα και στα υποδήματα αντίστοιχα, παρά να διατηρεί συνεργασία με έναν προμηθευτή και να μειώνεται η ποιότητα των προϊόντων της.

Στην συνέχεια, και στην προσπάθειά της να ελαχιστοποιήσει την ανυσιχία της για το αν ο προμηθευτής θα ήταν συνεπής αλλά και για να διατηρείται η απόδοσή του, αποφάσισε να αυξήσει τον αριθμό των προμηθευτών που συνεργάζεται, τόσο για τα παπούτσια όσο και για τα ρούχα της. Ωστόσο, στόχος της ήταν πάντα να συνεργάζεται με προμηθευτές που να έχουν ικανότητες επίλυσης προβλημάτων όταν η επιχείρηση θα βρίσκεται υπό την πίεση μιας έκτακτης ανάγκης. Στην ουσία να τηρούν τις υποσχέσεις τους, με το να παραδίδουν την σωστή ποσότητα και ποιότητα προϊόντος, στην σωστή στιγμή και στην συμφωνημένη τιμή.

Σήμερα η AXEL ενώ διατηρεί συνεργασίες με παραπάνω από έναν προμηθευτές, ωστόσο τις διατηρεί με τους ίδιους προμηθευτές. Μπορεί ένα μεγάλο ποσοστό της κερδοφορίας της επιχείρησης να έγκειται στην αυξημένη ανταγωνιστικότητα και στην συνέπεια, τίποτα όμως από τα παραπάνω δεν θα ήταν εφικτό αν δεν υπήρχαν ανεπτυγμένες σχέσεις εμπιστοσύνης.

### 5.4.3 Μεταφορά

Μετά το πέρας των παραγγελιών της από τους προμηθευτές της, σειρά έχει κομμάτι της μεταφοράς των προϊόντων της από την Κίνα στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στην Αθήνα, όπου βρίσκεται και η εταιρεία στην οποία έχει κάνει outsourcing όλο το κομμάτι της μεταφοράς, αποθήκευσης και διανομής. Όπως είναι γνωστό, η μεταφορά μπορεί να επιτευχθεί με πολλούς τρόπους (οδική, θαλάσσια, αεροπορική, συνδυασμένη μεταφορά κλπ), η επιλογή ωστόσο, του τύπου της μεταφοράς που θα επιλέξει η εκάστοτε εταιρεία, έγκειται τόσο στις ανάγκες της όσο και στο κόστος. Ο τρόπος μεταφοράς που επιλέγει κυρίως η AXEL, είναι η θαλάσσια μεταφορά και μόνο σε συγκεκριμένες περιπτώσεις όταν πρόκειται κυρίως για μικρό όγκο, η αεροπορική.



Εικόνα 3

Η διαδικασία της μεταφοράς, έχει ως εξής. Αρχικά, στέλνετε προσφορά θαλάσσιου ναύλου από το αρμόδιο τμήμα μεταφοράς της εταιρείας στην AXEL. Όταν γίνει αποδεκτή, η AXEL γνωστοποιεί τα στοιχεία του προμηθευτή της που βρίσκεται στην Κίνα και αντίστοιχα η μεταφορική εταιρεία τα στοιχεία του πράκτορα με τον οποίο συνεργάζεται εκεί. Στην συνέχεια, η AXEL ενημερώνει με την σειρά της, τον προμηθευτή της σχετικά με ποιον πράκτορα θα συνεργαστεί. Ύστερα, η μεταφορική εταιρεία επικοινωνεί με τον πράκτορα με σκοπό να τον ενημερώσει για τις λεπτομέρειες της μεταφοράς, δηλαδή για τα στοιχεία των φορτωτών (shipper's

details), τα στοιχεία παραλήπτη (consignee's details), το λιμάνι φόρτωσης (port of loading) και το λιμάνι άφιξης (port of discharge).

Σε δεύτερο στάδιο, παρέχεται ανάλογο feedback από τον πράκτορα στην Κίνα για την ετοιμότητα του φορτίου, την ποσότητα, τα κιλά, και τα κυβικά. Στη συνέχεια, το αρμόδιο τμήμα μεταφοράς, ανάλογα με την προσφορά που έχει δώσει αλλά και με τις τιμές των ναυτιλιακών, δίνει οδηγίες στον πράκτορα για το ποια ναυτιλιακή εταιρεία θα επιλέξει για την θαλάσσια μεταφορά. Αφού γίνει η επιλογή και πραγματοποιηθεί το booking request στην εκάστοτε ναυτιλιακή, αναμένεται το booking confirmation, ότι δηλαδή έχει «κλειστεί» ο ζητούμενος χώρος στο πλοίο και με αυτό ο πράκτορας ενημερώνει την μεταφορική εταιρεία για το sailing schedule.

Τέλος, αφού ενημερωθεί η AXEL για την αναχώρηση και την άφιξη των containers καθώς και για τις αξίες των φορτίων της για να μπορέσει να προχωρήσει στην ασφάλεια των προϊόντων της, η μεταφορική εταιρεία ενημερώνει τον πράκτορα να προβεί στις απαραίτητες διαδικασίες εξαγωγής και φόρτωσης των containers. Με την άφιξη των containers στο λιμάνι του Πειραιά πραγματοποιούνται όλες οι διαδικασίες εισαγωγής και περνάμε στο τελικό στάδιο της μεταφοράς που είναι η άφιξή τους στην μεταφορική εταιρεία με την οποία συνεργάζεται.

#### **5.4.4 Αποθήκευση - Διαχείριση**

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω ένα επίσης σημαντικό κομμάτι που η AXEL έχει προτιμήσει το outsourcing είναι και το κομμάτι της διαχείρισης των εμπορευμάτων της. Η εταιρεία στην οποία έχει αναθέσει αυτή της την λειτουργία είναι υπεύθυνη τόσο για την σωστή διαχείριση του on-line shop της, όσο για τα καταστήματά της σε όλη την Ελλάδα και τις εξαγωγές της σε Ευρώπη, Ασία, Αμερική κλπ.

Με την άφιξη των containers στην αποθήκη και αφού ολοκληρωθούν οι απαραίτητες διαδικασίες για την εισαγωγή των εμπορευμάτων της, γίνεται η εκφόρτωσή τους στον χώρο αποθήκευσης. Ο αριθμός ατόμων που απαιτείται για την εκφόρτωση των containers, εξαρτάται από τον όγκο του φορτίου και από το διαθέσιμο χρονικό περιθώριο που έχει ζητήσει ο πελάτης, συνήθως όμως 2 εργάτες αποθήκης είναι αρκετοί. Με την ολοκλήρωση της εκφόρτωσης και την τοποθέτηση των προϊόντων σε θέσεις ράφια της αποθήκης, γίνεται η παραλαβή του εμπορεύματος συστημικά. Το WMS που χρησιμοποιείται για την διαχείριση των εμπορευμάτων της AXEL είναι το MANTIS. Ένα σύστημα αρκετά κοστοβόρο που μία απλή εταιρεία Logistics δεν θα μπορούσε να το αντέξει οικονομικά.

Εφόσον ο πελάτης έχει ενημερωθεί ότι ολοκληρώθηκε η παραλαβή του εμπορεύματος του, αρχίζει η εισαγωγή των παραγγελιών στο σύστημα, κάτι το οποίο γίνεται μέσω ενός κοινού φακέλου (ftp) μεταξύ της AXEL και της εταιρείας διαχείρισης. Οι παραγγελίες που «τρέχουν» στο σύστημα χωρίζονται σε αυτές που αφορούν τους πελάτες e-shop, δηλαδή σε αυτούς που έχουν επιλέξει να κάνουν την αγορά τους μέσω του διαδικτύου και σε αυτές που αφορούν τα καταστήματα και τους πελάτες χονδρικής πώλησης. Οι παραγγελίες διεκπεραιώνονται και τυπώνονται οι λίστες (picking lists), οι οποίες δίνονται στους πικαδόρους έτσι ώστε να αρχίσει η διαδικασία της συλλογής των τεμαχίων που αντιστοιχούν σε κάθε παραγγελία. Στην κάθε λίστα αναγράφονται όλα τα απαραίτητα στοιχεία που χρειάζονται για να ολοκληρωθεί η συλλογή. Η θέση ράφης στην οποία βρίσκεται ο κάθε κωδικός, περιγραφή του κωδικού (χρώμα μέγεθος κλπ), στοιχεία παραλήπτη (ονοματεπώνυμο, διεύθυνση) και φυσικά ο κωδικός παραγγελίας. Αξίζει να σημειώσουμε ότι η συλλογή γίνεται τεμαχιακά κάτι το οποίο εκτός από χρονοβόρο έχει και μεγαλύτερο κόστος. Την ίδια στιγμή, συστημικά γίνεται η ενημέρωση των δελτίων και αναμένεται ο αριθμός των κιβωτιών έτσι ώστε να καταχωρηθεί στο σύστημα και να εκτυπωθεί το δελτίο απόστολής το οποίο θα δοθεί και στο αρμόδιο τμήμα δρομολόγησης που θα δρομολογηθεί ανάλογα με την διεύθυνση αποστολής του παραλήπτη για τις παραδόσεις πάντα που αφορούν την Ελλάδα.

Όσον αφορά τις εξαγωγές της εταιρείας, η συλλογή τους πραγματοποιείται με τον ίδιο τρόπο με την μόνη διαφορά ότι είναι απαραίτητο τα κιβώτια που αφορούν παραγγελίες εξωτερικού πρέπει να συνοδεύονται από όλα τα απαραίτητα έγγραφα / φορτωτικές. Η AXEL συνεργάζεται με αρκετές μεταφορικές εταιρείες που αναλαμβάνουν την παράδοση των παραγγελιών της σε χώρες του εξωτερικού επιλέγοντας κάθε φορά ανάλογα με την χώρα προορισμού και φυσικά το κόστος.

#### **5.4.5 Διανομή**

Όπως όλες οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο της μόδας, έτσι και η AXEL έχει το δικό της σύστημα διανομής. Σκοπός του, η συνεχής και επιτυχημένη τροφοδοσία των καταστημάτων της, την κατάλληλη χρονική στιγμή και φυσικά η άψογη εξυπηρέτηση των πελατών της.

Για τον λόγο ότι πρόκειται για μία εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στην Ελλάδα αλλά και στο Εξωτερικό, γίνεται αντιληπτό ότι το δίκτυο διανομής της πρέπει να είναι δομημένο με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετούνται όλα τα παραπάνω. Είναι γνωστό άλλωστε, ότι ένα επιτυχημένο δίκτυο διανομής έχει μεγάλη βαρύτητα για την

επιβίωση και την κερδοφορία της εκάστοτε επιχείρησης. Πως λειτουργεί όμως το δίκτυο της;

Όλο το σύστημα διανομής της AXEL συνίστατο σε μία αποθήκη 16,000 τετραγωνικών μέτρων που βρίσκεται στην περιοχή της Μαγούλας Αττικής, στην οποία όπως προαναφέρθηκε, συγκεντρώνεται όλο της το εμπόρευμα, αποθηκεύεται, συλλέγεται και δρομολογείται. Αφού λοιπόν ολοκληρωθούν τα στάδια της συλλογής και της κιβωτιοποίησης, αρχικά, γίνεται ο διαχωρισμός των παραγγελιών σε Ελλάδα και εξωτερικό. Στη συνέχεια, χωρίζονται οι παραγγελίες που αφορούν την Ελλάδα ανάλογα με τον προορισμό τους.

Οι παραγγελίες που έχουν σημείο παράδοσης την Θεσσαλονίκη φορτώνονται την ίδια ημέρα το απόγευμα από τις εγκαταστάσεις, φτάνουν σε συνεργαζόμενη αποθήκη εκεί και διανέμονται την επόμενη ημέρα το πρωί στα καταστήματα και στους τελικούς παραλήπτες. Ενώ, οι παραγγελίες που έχουν προορισμό την Αθήνα φορτώνονται την επόμενη ημέρα από την συλλογή τους και διανέμονται ανάλογα με την περιοχή που βρίσκεται ο εκάστοτε παραλήπτης, με ιδιόκτητα φορτηγά. Η υπόλοιπη Ελλάδα εξυπηρετείται μέσω πρακτορείων.

Τέλος όσες αφορούν πελάτες του εξωτερικού συγκεντρώνονται σε ξεχωριστό χώρο περισυλλογής της αποθήκης όπου ταξινομούνται ανάλογα με την μεταφορική εταιρεία που θα τις φορτώσει και όχι ανάλογα με τον προορισμό. Μία συνεργαζόμενη μεταφορική εταιρεία μπορεί να έχει διάφορους προορισμούς του εξωτερικού. Η φόρτωσή τους πραγματοποιείται την ίδια ημέρα από τις εγκαταστάσεις.

#### 5.4.6 Επιστροφές

Όπως και κάθε επιχείρηση έτσι και η AXEL έρχεται αντιμέτωπη με αυτό που λέμε διαχείριση επιστροφών (Reverse logistics). Εξαιτίας των τάσεων που επιβάλλουν στις επιχειρήσεις την εξασφάλιση συνεχούς και αξιόπιστου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και την δημιουργία μιας στρατηγικής ανάπτυξης και φιλικής προς τους πελάτες της, είναι σημαντική η αποδοχή και η σωστή διαχείριση των επιστροφών. Οι περισσότεροι πελάτες επιθυμούν την άμεση αντικατάσταση του ελλατωματικού προϊόντος κάτι το οποίο ενώ αφενός προσφέρει δυνατό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία επιχείρηση που μπορεί να το φέρει σε πέρας, αφετέρου, της προσθέτει επιπλέον κόστος. Υπολογίζεται δε ότι το κόστος που προκαλείται από τις επιστροφές μπορεί να φτάσει μέχρι και το 7% των πωλήσεων μιας επιχείρησης.

## 5.5 Πρόβλημα προς διερεύνηση

Με την ραγδαία ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου έχει επέλθει και η ραγδαία ανάπτυξη των επιστροφών. Οι καταναλωτές που προτιμούν το διαδίκτυο για τις αγορές τους, συνήθως προβαίνουν σε αγορές χωρίς να γνωρίζουν αν αυτό που παραγγέλνουν θα τους αρέσει ή θα τους ταιριάζει λόγω μεγέθους χρώματος κλπ. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, ο όγκος των επιστροφών που καλείται να διαχειριστεί η κάθε εταιρεία να αυξάνεται μέρα με τη μέρα.

Η πολιτική που ακολουθεί η AXEL όσο αφορά τις επιστροφές έχει παραμείνει η ίδια και έγκειται πάντα στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της. Σαφώς και παρέχει την δυνατότητα όταν ένα προϊόν φτάσει στον καταναλωτή ελλαττωματικό αυτό να επιστρέφεται και να γίνεται η αντικατάστασή του όσο τον δυνατόν γρηγορότερα. Ωστόσο, όπως και σε πολλές επιχειρήσεις μόδας που παρέχουν υπηρεσίες e-shop, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιστροφών της παρατηρείται στις παραγγελίες που γίνονται on-line.

Το τελευταίο διάστημα παρατηρείται σημαντική αύξηση των επιστροφών της κατά περίπου 10% κάτι το οποίο έχει ως αποτέλεσμα τον πολλαπλασιασμό του όγκου δουλειάς της εταιρεία διαχείρησής της, καθώς επίσης και την αύξηση του κόστους της ίδιας της επιχείρησης. Το πρόβλημα όμως τείνει στο εξής ερώτημα. Θα συνεχίσουν να αυξάνονται οι επιστροφές εφόσον αυξάνεται το ηλεκτρονικό εμπόριο; Είναι όντως αναλογικά ή όχι; Η απάντηση είναι πως είναι.

Με την αύξηση του ηλεκτρονικού εμπορίου θα αυξάνονται ταυτόχρονα και οι επιστροφές. Μία λύση θα ήταν η AXEL να οδηγηθεί στην απόφαση να μην δέχεται επιστροφές. Με αυτόν τον τρόπο θα μειωνόταν σημαντικά το κόστος της. Κάτι τέτοιο όμως θα είχε δραματικά αποτελέσματα στην μετέπειτα πορεία της στο χώρο της μόδας. Ένα στοιχείο που την κάνει ξεχωριστή είναι η άριστη σχέση εμπιστοσύνης που έχει αναπτύξει με τους πελάτες της. Ολόκληρη η αναπτυξή και επέκτασή της οφείλεται στο αγοραστικό της κοινό, κάτι το οποίο κάνει αντιληπτό ότι με το να προχωρούσε στην επιλογή αυτής της στρατηγικής το αποτέλεσμα σίγουρα θα ήταν καταστροφικό για την συνέχεια της εταιρείας. Ωστόσο, η αύξηση του κόστους θα είχε τα ίδια αποτελέσματα, πράγμα που καθιστά αναγκαίο την εύρεση άμεσης λύσης στο πρόβλημα των επιστροφών.



## 5.6 Προτεινόμενη προσέγγιση βάσει βιβλιογραφίας

Μία διαφορετική πολιτική που θα μπορούσε να εφαρμόσει η AXEL, για την αποφυγή της διακοπής των επιστροφών αλλά και την μείωση του όγκου και του κόστους, είναι οι περιορισμένες επιστροφές ανά πελάτη. Ο κάθε πελάτης δηλαδή, θα έχει την δυνατότητα να προβαίνει σε περιορισμένο αριθμό επιστροφών δωρεάν, ανάλογα με τον αριθμό των παραγγελιών που πραγματοποιεί σε συνδυασμό πάντα με το κόστος της αγοράς του. Όσο μεγαλύτερο το κόστος αγοράς τόσο περισσότερες επιστροφές. Όσον αφορά τους σταθερούς πελάτες της, δηλαδή τους πελάτες εκείνους που παρουσιάζουν μεγαλύτερη συχνότητα αγορών, άρα και μεγαλύτερο κέρδος θα εφαρμόζεται διαφορετική πολιτική. Μετά το πέρας συγκεκριμένου αριθμού αγορών σε συνδυασμό πάντα με το κόστος της κάθε αγοράς, οι επιστροφές θα γίνονται δωρεάν.

Για να γίνει αυτό εφικτό θα πρέπει αρχικά, να υπάρχει σωστή παρακολούθηση των κινήσεων του κάθε πελάτη έτσι ώστε να γίνεται γνωστό πότε ο κάθε ένας από αυτούς θα έχει την δυνατότητα δωρεάν επιστροφής και πότε όχι. Είναι αναγκαία λοιπόν, η χρήση ειδικού συστήματος μέσω του οποίου θα πραγματοποιείται η σωστή καταχώρηση των στοιχείων του κάθε καταναλωτή, όπως τα στοιχεία πελάτη, ο αριθμός των παραγγελιών του, το κόστος των αγορών που πραγματοποιεί και ο αριθμός των δωρεάν επιστροφών που έχει χρησιμοποιήσει ή δικαιούται να χρησιμοποιήσει. Βάσει αυτού θα γίνεται και η επιλογή κάθε φορά της δωρεάν επιστροφής.

Υιοθετώντας λοιπόν την παραπάνω στρατηγική, παρατηρούμε ότι τα οφέλη από αυτήν την επιλογή είναι ιδιαίτερα σημαντικά. Παρουσιάζεται:

- Μείωση του κόστους διαχείρισης επιστροφών
- Μείωση του όγκου διαχείρισης επιστροφών
- Διατήρηση σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ εταιρείας και πελατών

## 5.7 Συμπεράσματα

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η διαχείριση των επιστροφών για μια εφοδιαστική αλυσίδα είναι ένα από τα κυριότερα πεδία στο οποίο η διοίκηση καλείται να είναι αποτελεσματική. Η βελτιστοποίηση της όσο αφορά τις επιλογές που πραγματοποιούνται στις επιμέρους διεργασίες της, έχουν άμεση ή έμμεση επίδραση

στις υπόλοιπες δραστηριότητες της και στα επίπεδα βελτιστοποίησης τους όσον αφορά στο κόστος τους. Είναι αναγκαίο λοιπόν να εφαρμοστεί άμεσα μία λύση που θα έχει ως αποτέλεσμα την καλυτέρευση της παρακολούθησης των επιστροφών και σημαντικότερα την μείωσή τους.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι πιο σημαντικοί πόροι και ικανότητες μιας επιχείρησης είναι εκείνες που χαρακτηρίζονται από σταθερότητα και διάρκεια, είναι δύσκολο να γίνουν αντιληπτές και να αναλυθούν από τους ανταγωνιστές, δύσκολο να μεταβιβαστούν και να αντιγραφούν. Μια εξίσου σημαντική προϋπόθεση είναι ότι η επιχείρηση πρέπει να έχει την πλήρη κατοχή και τον απόλυτο έλεγχο των πόρων και των ικανοτήτων αυτών.

Ως εκ τούτου οι εν λόγω πόροι και ικανότητες αποτελούν τις ικανότητες κορμού - core competencies. Είναι επομένως φανερό, ότι ο σχεδιασμός της στρατηγικής είναι αναγκαίο να στηριχθεί σ' αυτές. Στόχος της οφείλει να είναι η όσο το δυνατόν πιο αποδοτική χρήση των ικανοτήτων κορμού, ώστε να προκύψουν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Πολλές διεθνείς επιχειρήσεις στηρίζουν τη στρατηγική τους στις ικανότητες κορμού τους.

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Σε κλάδους που τα πλεονεκτήματα βασίζονται στην καινοτομία και στη διαφοροποίηση, και έχουν περιορισμένη διάρκεια (π.χ. χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ένδυση κ.λπ.), το ζητούμενο δεν είναι να προσπαθεί η επιχείρηση να δημιουργήσει πλεονεκτήματα που έχουν διάρκεια, αλλά να επιτύχει ένα ρυθμό ανάπτυξης νέων πλεονεκτημάτων ταχύτερα από τους ανταγωνιστές. Στην προκειμένη περίπτωση επομένως αυτό που απαιτείται είναι αφενός ευελιξία και αφετέρου αδιάκοπη βελτίωση.

## Βιβλιογραφία

- Akinc, U. (1993), Selecting a set of vendors in a manufacturing environment *Journal of Operations Management*
- Shaw, A. H. (1915). The fundamental principle of a republic. *Man Cannot Speak for Her*, 2, 433-460.
- Compton, H. K., & Jessop, D. (1989). *Dictionary of purchasing and supply management: terminology for buying, selling and trading*. Pitman.
- Tokatli, N. (2008). Global sourcing: insights from the global clothing industry—the case of Zara, a fast fashion retailer. *Journal of Economic Geography*, 8(1), 21-38.
- Zeitlin, J., & Totterdill, P. (1989). Markets, technology and local intervention: the case of clothing. *Reversing industrial decline*, 9.
- Lopez, C., & Fan, Y. (2009). Internationalisation of the Spanish fashion brand Zara. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 13(2), 279-296.
- Reinach, P. S. (2005). TRPC4 knockdown suppresses epidermal growth factor-induced store-operated channel activation and growth in human corneal epithelial cells. *Journal of Biological Chemistry*, 280(37), 32230-32237.
- Martínez, J. L. (2015). *Hernán Cortés*. Fondo de Cultura Económica.
- Αγγελετόπουλος Ε., «Τα third party Logistics παίρνουν το πάνω χέρι», αναρτήθηκε στις 01-10-2017 από την ιστοσελίδα <http://www.selfservice.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=20&arId=186>
- Baseline, 2003. Dillard's: The big fix; Dillard's launched a supply-chain project to better manage 15 million store items. But new software could only handle 20% of the work, July 1.
- Bell, D.E., 1994. Note on retail organization. Harvard Business School Teaching Note #9-595-009.

- Blackburn, J.D., 1991. The quick response movement in the apparel industry: A case study in time-compressing supply chains. In: Blackburn, J.D. (Ed.), Time-based Competition. Business One/Irwin, Homewood, IL.
- Blasberg, J., Wylie, D., Penney, J.C., 1996. Harvard Business School Case #9-596-102.
- Blumberg D.F. Introduction to management of Reverse Logistics and Closed Loop Supply Chain Processes, New York 2005
- Bruce, M., Daly, L., 2004. Lean or agile. A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry? International Journal of Operations and Production Management 24 (2), 151–170
- Bytme P and Deed A., “Logistics must meet the ‘green’ challenge”, Transportation and Distribution February.
- Chain Store Age, 1996. Retail distribution and logistics: managing the supply chain. October, section two. Chain Store Age, 1999. Managing mark-down madness. March, p. 108.
- Chain Store Age, 2001. Integrating multiple channels. August, pp. 24A–25A.
- CRMDaily.com, 2002. How pricing drives the supply chain. September 12. Chain Store Age, 1994. Buying: Different strokes for different folks. January, 10MH.
- Francis M. Quinn, (2007), «Health Care Education: The Challenge of the Market», Chapman & Hall 1994
- Lowson, H.R., 2001 Offshore sourcing: An optimal operational strategy? Business Horizons 44 (6), 61-66.
- Martin Christofer, (2007), «Logistics και διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- ISO, E. S. (1995). EN ISO 8492.1995. European Committee for Standardization, Point 3.16

- Martin Christofer, (2007), «Logistics και διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Ostic, K.O., 1997. An introduction to USITC enterprise analysis. Demand Activated Manufacturing Architecture (DAMA), AMTEX research paper <http://dama.tc2.com/>
- Perry, M., Sohal, A.S., Rumpf, P., 1999. Quick Response supply chain alliances in the Australian clothing and footwear industry. International Journal of Production Economics 62, 119–132.
- Pittsburgh Post-Gazette, 2006. Retailers turn to software to get leg up on savvy holiday shoppers. December 17.
- Rogers,D.S and Tibben-LEmbke, R.S “ Going backwards:Reserve Logistics Trends and Practices”, Reserve Logistics Executive
- Saunders, M. (1997), Strategic Purchasing & Supply Chain Management, 2nd ed., Pitman, London.
- The New York Times, 2002b. Net shopping begins surge for holidays. December 3, p. 1, column 2.
- Τηλικίδου, Ε. «Έρευνα Μάρκετινγκ», Θεσσαλονίκη: Global Bookstore E.Π.Ε, 2002
- Τριανταφυλλάκης, Α. (2005) «Η διοίκηση των λειτουργιών και του κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω συστημάτων Activity Based Management», Ετήσια έκδοση της εφημερίδας Κέρδος με τίτλο Μεταφορές Αποθήκευση – Logistics, σελ 20-21.
- Βάθης Α., «Εισαγωγή στο Marketing», εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα 2000
- Βιδάλης Μ., «Ολοκληρωμένα Συστήματα Logistics και εφοδιαστική αλυσίδα», Ανάπτυξη, Νο 28,Οκτώβριος 2007, σελίδα 28-31
- Γεράκος Η., Κεχράς Ι., Τσέτσος Β. «Ενδυναμώνοντας την κατάρτιση των εργαζομένων και τη διαχείριση της Καινοτομίας στην Νότιο-ανατολική Ευρώπη-Πρόγραμμα» -“Artemis”,

- Γιαννάκαινας Β. «Ανατομία των Business Logistics» : Σύγχρονη Εκδοτική Αθήνα, 2004
- Γκαγιαλής, Σ. (2008), «Η διαχείριση της Ζήτησης στα Σύγχρονα δίκτυα Εφοδιαστικής», ανακτήθηκε στις 10-09-2017, από την ιστοσελίδα <http://www.plant-management.gr>
- Δεριζιώτης Β., Ζώτος Μ., Κτένας Σ., «Σταθερή ανάπτυξη για τον κλάδο logistics», Το Βήμα, Δημοσίευση 27/04/2007
- Διαχείριση Αποθεμάτων. (2008). Ανακτήθηκε στις 15-09-2017 από την ιστοσελίδα: [http://www.ase.gr/content/gr/companies/listedco/profiles/Listed\\_info/000048\\_INFO\\_GR.PDF](http://www.ase.gr/content/gr/companies/listedco/profiles/Listed_info/000048_INFO_GR.PDF)
- Κονταράτος Ι., « 4pl-Fourth Party Logistics Η επόμενη γενιά Outsourcing στην εφοδιαστική αλυσίδα», αναρτήθηκε στις 01-10-2017 από την ιστοσελίδα: <http://www.plant-management.gr>
- Μουστάκης Σ.Β., «Κοστολόγηση Δραστηριοτήτων», αναρτήθηκε στις 15-09-2017 από την ιστοσελίδα <http://www.logistics.tuc.gr/Contents/Publications/45.pdf>
- Μαλινδρέτος Γ. «Σημειώσεις γεωγραφίας των μεταφορών και υποδομών» Αθήνα, 2007
- Μπαλτάς, Γ., & Παπαβασιλείου, Ν. (2003). «Διοίκηση δικτύων διανομής και Logistics», Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Μπινιώρης Σ., «Εισαγωγή στην Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, Logistics» ιατρικές εκδόσεις Π.Χ Πασχαλίδης, Αθήνα, 2004
- Παππής Κ., « Η εφοδιαστική προσαρμόζεται στις Νέες απαιτήσεις του Περιβάλλοντος και της αγοράς», Plant Management.
- Σημειώσεις Μαθήματος, «Κοστολόγηση και Εκμετάλλευση των προϊόντων Βιομηχανικής επιχείρησης», καθηγητής Κεχράς Ι., Ηράκλειο 2009-201
- Σιφνιώτης Κ., «Logistics Management Θεωρία και Πράξη», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1997

- Σιωμικος Γ., « Συμπεριφορά καταναλωτή και Στρατηγική Marketing », εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2002