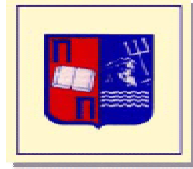


ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ
(Ε-ΜΒΑ)**

Διπλωματική εργασία

**Θέμα: «Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ
ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ»**

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Γεωργόπουλος

Μαρία Ε. Κυλίτση

2006

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Παρουσίαση του ρόλου της εφοδιαστικής αλυσίδας και ανάλυση της σημασίας των δραστηριοτήτων της για τη δημιουργία δεξιοτήτων και ικανοτήτων που θα συμβάλλουν στην επίτευξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

**Μαρία Ε. Κυλίτση
Πτυχίο Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων ΤΕΙ Πειραιώς**

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για στελέχη (E-MBA)**

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2006

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στους γονείς μου Στράτο και Δικαία

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Μαρία Ε. Κυλίτση

Σημαντικοί όροι: εφοδιαστική αλυσίδα, στρατηγικό management, λειτουργικές στρατηγικές, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δημιουργία αξίας, εξυπηρέτηση πελατών, διαχείριση πόρων, μείωση κόστους, ανασχεδιασμός διαδικασιών, διαχείριση αποθεμάτων, αποθήκευση, προμήθειες, μεταφορές, προβλέψεις, σχεδιασμός, προγραμματισμός παραγωγής, διανομή, διαχείριση πληροφοριών, πληροφοριακή τεχνολογία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αναπτύσσει τη στρατηγική σημασία και το ρόλο της εφοδιαστικής αλυσίδας, η οποία σαν μία λειτουργική δραστηριότητα έχει σκοπό την υποστήριξη της επιχειρηματικής και κατά συνέπεια της επιχειρησιακής στρατηγικής. Μέσω της βέλτιστης διαχείρισης των πόρων που διαθέτει, η εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων που θα έχουν σαν αποτέλεσμα την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με πρωταρχικό στόχο τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας, η εφοδιαστική αλυσίδα συμβάλλει σημαντικά στη μείωση του λειτουργικού κόστους, και τη βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών, πράγμα που μπορεί να εξασφαλίσει στην επιχείρηση σημαντικό ανταγωνιστικό προβάδισμα. Μέσα από την ανάλυση των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας και τη παρουσίαση εφαρμογών και περιπτώσεων από επιχειρήσεις που έχουν αναγνωρίσει τον ρόλο της εφοδιαστικής, η εργασία αυτή δίνει έμφαση στη σημασία που έχει η δραστηριότητα της εφοδιαστικής για την επιβίωση των επιχειρήσεων στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
-----------------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT	8
1.1. ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	8
1.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT	10
1.3. ΑΠΟΦΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	11
1.4. ΣΚΟΠΟΙ - ΣΤΟΧΟΙ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ	14
1.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ.....	15
1.5.1. Επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy)	15
1.5.2. Επιχειρηματική στρατηγική (business strategy).....	16
1.5.3. Λειτουργική στρατηγική (functional strategy)	16
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .	19
2.1. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	19
2.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ.....	21
2.3. ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΚΑΙ MARKETING.....	23
2.4. ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ.....	25
2.4.1. Κύριες δραστηριότητες:	25
2.4.2. Βοηθητικές/υποστηρικτικές δραστηριότητες.....	26
2.4.3. Βελτίωση διαδικασιών	26
2.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ.....	29
2.5.1. Επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής.....	30
2.6. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	31
2.6.1. Επίδραση της λειτουργίας της εφοδιαστικής στο κόστος	31
2.6.2. Η επίδραση της λειτουργίας της εφοδιαστικής στα κέρδη.....	33
2.7. ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ	34
2.8. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ.....	37
2.9. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ	39
2.9.1. Απαραίτητα προσόντα των στελεχών εφοδιαστικής.....	40
2.10. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	41
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΙΣΡΟΩΝ - ΕΚΡΟΩΝ	43
3.1. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝ ΑΞΙΑ	43
3.2. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ.....	44
3.2.1. Τύποι Αποθεμάτων	45
3.3. ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ	47
3.3.1. Ο σχεδιασμός της λειτουργίας αποθήκευσης.....	47
3.3.2. Οφέλη του αποτελεσματικού σχεδιασμού αποθηκών	48
3.4. ΔΙΑΝΟΜΗ	50

3.4.1 Η σημασία της φυσικής διανομής.....	50
3.4.2. Ανάθεση της διανομής σε τρίτους	51
3.4.3. Κριτήρια επιλογής «Make or buy».....	52
3.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	53
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	55
4.1. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ..	55
4.2. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	56
4.3. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ.....	59
4.4. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΥΛΙΚΩΝ.....	59
4.4.1. Στρατηγικές δραστηριότητες	60
4.4.2. Μη στρατηγικές δραστηριότητες.....	61
4.5. ΑΝΕΥΡΕΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΗΓΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ.....	63
4.6. Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	65
4.6.1. Η έννοια της διαχείρισης υλικών	65
4.6.2. Κέρδη μέσω της Διαχείρισης Υλικών (παράδειγμα)	66
4.7. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ	67
4.8. ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ JUST IN TIME (JIT).....	68
4.8.1. Ιστορική αναφορά	68
4.8.2. Τι είναι το σύστημα Just In Time (JIT).....	69
4.8.3. Πεδία εφαρμογών του Just In Time (JIT).....	71
4.9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	74
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ	76
5.1. ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ.....	76
5.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	78
5.3. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	79
5.4. ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (ACTIVITY BASED COSTING-ABC).....	82
5.5. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ	83
5.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	85
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	86

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ	87
6.1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ.....	87
6.2. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ & ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ	88
6.3. Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΑΥΤΟΜΑΤΗΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΜΕΣΩ ΡΑΔΙΟΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ (RFID).....	90
6.4. ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ.....	92
6.5. ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΟ INTERNET	93

6.6. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	94
6.7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	95
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	97

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	98

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ	105
-----------------------------------	------------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	
ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ	108
ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ LOGISTICS	108
Η ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ	109
Η περίπτωση της General Motors.....	109
Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΑΠΟΘΗΚΩΝ ΚΑΙ ΚΕΝΤΡΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΣΕ ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ.....	112
Η περίπτωση ΕΔΕΚΑ Γερμανίας,	113
Η περίπτωση ΔΕΛΤΑ Μονάδα Γιαουρτιού, Ελλάδα.....	114
ΤΑ LOGISTICS ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ FAST FOOD	116
Η περίπτωση "Mc Donald's"	116
Η ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΤΗΣ WAL-MART	118
Προμήθειες και διανομή	119
Διοίκηση των logistics.....	119
Διαχείριση αποθεμάτων	120
Η ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΤΗΣ IBM.....	122
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ COCA-COLA H.B.C. (ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΑΘΗΝΩΝ) – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ.....	123
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΟΤΕ – ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ LOGISTICS ΣΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	125
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	126
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ.....	126

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σημερινό πολυτάραχο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι απαιτήσεις για ταχύτερη παροχή προϊόντων και υπηρεσιών, με μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία και στη σωστή τοποθεσία όλο και αυξάνονται. Οι πελάτες αναζητούν καλύτερη ποιότητα, καλύτερο σχεδιασμό, καινοτομία, εύρος επιλογών (ποικιλία), εξυπηρέτηση και επιθυμούν να ξοδέψουν λιγότερα χρήματα, προσπάθεια, χρόνο και φυσικά να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους. Η ανάγκη για στρατηγικό σχεδιασμό στις επιχειρήσεις, έτσι ώστε να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα τις καθιστά βιώσιμες και κερδοφόρες, είναι επιτακτική.

Στην παρούσα εργασία θα εξετάσουμε το ρόλο και τη σημασία που διαδραματίζει η λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας στην επίτευξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχείρηση. Η εφοδιαστική αλυσίδα είναι μια ομπρέλα που καλύπτει όλες εκείνες τις λειτουργίες που συνδέονται με τη διακίνηση αγαθών από το στάδιο των α' υλών μέχρι τον τελικό καταναλωτή, όπως τις εσωτερικές και εξωτερικές μεταφορές, τη διαχείριση αποθεμάτων, την αποθήκευση, τις προμήθειες α' υλών, τις προβλέψεις, το σχεδιασμό και το προγραμματισμό της παραγωγής, τη διανομή, τη διαχείριση πληροφοριών και την εξυπηρέτηση των πελατών.

Ένας από τους καλύτερους ορισμούς που έχουν δοθεί για τη Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι αυτός που έδωσε ο Bernard J. LaLonde (1988), καθηγητής του Ohio State University, ο οποίος ορίζει τη Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας ως: «..την παράδοση βελτιωμένης οικονομικής αξίας

και εξυπηρέτησης του πελάτη μέσα από συγχρονισμένη διαχείριση της ροής των φυσικών αγαθών και της σχετικής πληροφόρησης, από την παραγωγή ως την κατανάλωση». Η έκφραση «από την παραγωγή στην κατανάλωση» του παραπάνω ορισμού προϋποθέτει και καθορίζει πως **η πραγματική διάσταση της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας απαιτεί την ενοποίηση όχι μόνο των εσωτερικών τμημάτων της επιχείρησης αλλά και των εξωτερικών συνεργατών, δηλαδή των προμηθευτών, των διανομέων, των πελατών και των τελικών καταναλωτών**, δεδομένου ότι όλοι είναι βασικοί παράγοντες σε αυτό που ονομάζουμε Εκτεταμένη Εφοδιαστική Αλυσίδα. Ο στόχος της “εκτεταμένης” επιχείρησης είναι να κάνει καλύτερη δουλειά όσον αφορά την εξυπηρέτηση του τελικού καταναλωτή. Το ανώτερο επίπεδο εξυπηρέτησης, οδηγεί σε αύξηση του μεριδίου αγοράς, η οποία στη συνέχεια, επιφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όπως χαμηλότερο κόστος αποθήκευσης, μεταφοράς και διανομής, καλύτερο επίπεδο διαχείρισης εγγράφων, μείωση των ζημιών και χαμηλότερο κόστος συναλλαγών.

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ένας νέος, δυναμικός τρόπος για να εξασφαλιστεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένα πρόγραμμα Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας ενοποιεί σε μια ολότητα θέματα που σχετίζονται με λειτουργίες από την κατασκευή, απόκτηση, μεταφορά και φυσική διανομή. Η επιτυχία ενός τέτοιου προγράμματος εξαρτάται από το πόσο καλά θα συντονιστούν και θα συνδυαστούν αυτές οι λειτουργίες σε μία διαδικασία, συνδέοντας όλους τους συμμετέχοντες στην αλυσίδα. Σύμφωνα με τον Serawan Singh (1997), αντιπρόεδρο του τμήματος Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας της Xerox, “..αν μπορείς να μετρήσεις την ικανοποίηση των πελατών

που σχετίζεται με το τι μπορεί να προσφέρει η εφοδιαστική αλυσίδα στον πελάτη και να συνδέσεις την ικανοποίηση του με την ανάπτυξη των κερδών, τότε μπορείς και να προσθέσεις ακόμα την “αξία του πελάτη” στα κέρδη ή τις ζημίες καθώς και στον Ισολογισμό”.

Ο πρωταρχικός στόχος της διοίκησης της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η δημιουργία προστιθέμενης αξίας. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ένα εργαλείο για την επίτευξη στρατηγικών επιχειρηματικών στόχων και έχει την ικανότητα να επηρεάζει άμεσα την κερδοφορία μιας επιχείρησης και την αξία του μετοχικού της κεφαλαίου, όπως θα δούμε παρακάτω. Και αυτό διότι επηρεάζει ορατά, από κάθε άποψη, μια επιχείρηση μιας που τα πάντα (σχεδιασμός - αγορά - παραγωγή - διακίνηση - και - πώληση) εμπλέκονται. Στόχος είναι οι μεγαλύτερες αποδόσεις, ο καλύτερος έλεγχος του κόστους, η πιο αποδοτική χρήση των περιουσιακών στοιχείων και η καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, ώστε να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Έρευνες έχουν αναγνωρίσει 5 τουλάχιστον περιοχές στις οποίες η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να έχει άμεσα αποτελέσματα στην αξία μιας επιχείρησης. Αυτές περιλαμβάνουν:

1. **Ανάπτυξη κερδοφορίας:** η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας συμβάλλει στην ανάπτυξη της κερδοφορίας με την ενσωμάτωση διαδικασιών όπως οι "τέλειες παραγγελίες", οι οποίες παρέχουν και "μετά την πώληση" εξυπηρέτηση καθώς και: ανάλυση πιθανοτήτων, μελέτη στόχων, λεπτομερή σχεδιασμό, διαχείριση έργου. Το βασικό χαρακτηριστικό είναι η ενσωμάτωση της στρατηγικής, της αναδιοργάνωσης και της πληροφοριακής τεχνολογίας, σε

κάθε βήμα της δημιουργίας της αριστοποιημένης και λειτουργικής εφοδιαστικής αλυσίδας. Σύμφωνα με έρευνες, "κενά" στην Εφοδιαστική Αλυσίδα μπορούν να αυξήσουν το λειτουργικό κόστος μιας επιχείρησης κατά 25%, ενώ ακόμα και με μια μείωση κατά 5% του κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας, η κερδοφορία μπορεί να διπλασιαστεί.

2. Μείωση κύκλου εργασίας: η αύξηση των αποθηκευτικών αποδόσεων, η διαχείριση των "προς είσπραξη" και των "προς πληρωμή", η ελαχιστοποίηση του χρόνου που προμηθεύουμε την αποθήκη μας και η επιτάχυνση του κύκλου ρευστοποίησης, είναι αποτελέσματα της επίδρασης της λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Υπάρχουν περιπτώσεις εταιρειών που χρειάζονται 20 λεπτά για να φτιάξουν ένα προϊόν και μισό μήνα για να εισπράξουν από αυτό. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ποια μπορεί να είναι τα οφέλη από τη μείωση του κύκλου ρευστοποίησης.

3. Απόδοση σταθερού κεφαλαίου: η περιοχή αυτή αναφέρεται στην τελειοποίηση του δικτύου, που επιβεβαιώνει πως η επιχείρηση έχει τον σωστό αριθμό αποθηκών στα σωστά μέρη, ή προμηθεύεται ό,τι την συμφέρει οικονομικά.

4. Ελαχιστοποίηση φορολογίας από παγκόσμιες δραστηριότητες: υπάρχουν μεγάλα περιθώρια κερδοφορίας για όσες επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες από την χωροθέτηση και τις πωλήσεις σε άλλες τοποθεσίες, από τη μεταφορά της τιμολόγησης και τις τελωνιακές λειτουργίες.

5. Ελαχιστοποίηση του κόστους: αυτή η περιοχή εστιάζει κυρίως στις καθημερινές λειτουργίες μιας επιχείρησης, αλλά μπορεί και να περιλαμβάνει τον καθορισμό στρατηγικών αποφάσεων για θέματα όπως προμήθειες και σχεδιασμός διαδικασιών.

Με βάση την επιχειρηματική εμπειρία έχει βρεθεί, ότι τα κύρια οφέλη από τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας έχουν να κάνουν με τη μείωση του κόστους σε τομείς όπως η διαχείριση των αποθεμάτων, των μεταφορών, της αποθήκευσης και της συσκευασίας. Επίσης τα οφέλη αυτά σχετίζονται με τη βελτίωση της εξυπηρέτησης μέσω τεχνικών όπως η κατόπιν παραγγελίας παραγωγή και παράδοση, καθώς και με αυξημένες αποδόσεις που προκύπτουν ως επιτεύγματα της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και είναι η μεγαλύτερη διαθεσιμότητα του προϊόντος και η τυποποίηση των προϊόντων.

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει ρόλο "κλειδί" στην αύξηση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης, όχι απλά με μείωση της τιμής, αλλά βελτιώνοντας και αναπτύσσοντας τις σωστές διαδικασίες εισόδου και λειτουργίας στην αγορά, όπως:

- Τη **βελτιστοποίηση του δικτύου διανομών**. Περιλαμβάνει την επιλογή χωροθέτησης για κάθε εγκατάσταση, την εγκατάσταση του κατάλληλου συστήματος διανομών και την επιλογή των κατάλληλων μεταφορέων. Η βελτιστοποίηση του δικτύου διανομών αποφέρει άμεσα αποτελέσματα στη μείωση του κόστους μεταξύ 20-30%, (ποσοστά που απορρέουν από την εμπειρία εφαρμογών της IBM's Wholesale Distribution Industry Segment, σε μία μεγάλη γκάμα βιομηχανικών επιχειρήσεων). Τυπικά η βελτιστοποίηση του δικτύου διανομών μειώνει έως 15-25% το μεταφορικό κόστος και 10-15% το αποθηκευτικό κόστος, σημειώνει ο Mark Wheeler, national solutions manager του Συμβουλευτικού Τομέα της IBM.

- Το **συνδυασμό και τη συνένωση φορτίων** που είναι ένα ακόμα χαρακτηριστικό της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η Nabisco μας δίνει ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα: για ένα πελάτη της του λιανικού εμπορίου. Η Nabisco ήταν αναγκασμένη να πραγματοποιεί 6 διαφορετικά δρομολόγια συλλέγοντας και παραδίδοντας είδη από 5 διαφορετικές καλλιέργειες. Συνεργαζόμενη όμως με ένα "τρίτο" φορέα για την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας της, μπόρεσε πλέον να συμπίσει τα φορτία των 6 διαδρομών σε 2. Με αυτόν τον τρόπο μείωσε το κόστος των μεταφορών της στο μισό και πάνω από όλα, κατάφερε να μειώσει το ύψος των αποθεμάτων, το χρόνο παραμονής των προϊόντων στην αποθήκη και τις καθυστερήσεις.
- Τα **διαμεταβιβαστικά κέντρα**. Πρόκειται για ακόμα μια τεχνική της εφοδιαστικής αλυσίδας η οποία αφορά στην ουσία τη διαδικασία λήψης και προώθησης των αγαθών για επαναπροσπολή, στο μικρότερο δυνατό χρονικό διάστημα, χωρίς αποθήκευση και με το λιγότερο δυνατό κόπο. Σύμφωνα με τον Maurice Trebuchon της Coopers & Lybrand's, τα διαμεταβιβαστικά κέντρα μπορούν να εξοικονομήσουν έξοδα της τάξης του 25% και άνω σε σχέση με τον παραδοσιακό τρόπο διαχείρισης της αποθήκης.
- **Τη διαχείριση των προμηθευτών**. Μια έρευνα που εκπονήθηκε από την McKinsey & Co., επιδεικνύει τις ουσιαστικές βελτιώσεις που μπορούν να επέλθουν από την εφαρμογή μιας επιθετικής διαχείρισης του εφοδιασμού. Σε ένα άρθρο του SCM Review το 1998 οι σύμβουλοι της McKinsey ανέφεραν το παράδειγμα ενός πελάτη τους που είχε επιτυχώς ενσωματώσει πωλητές στη διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος του, με τα εξής οφέλη: ο αριθμός των σταδίων συναρμολόγησης μειώθηκε στο μισό και ο χρόνος ανάπτυξης των προϊόντων μειώθηκε από μερικά χρόνια σε μερικούς μήνες.

- **Την ενσωμάτωση των προμηθευτών.** Τα πλεονεκτήματα από την ενσωμάτωση των προμηθευτών μπορούμε να τα παρουσιάσουμε μέσα από μία μελέτη 2 χρόνων που πραγματοποιήθηκε από τα Global Procurement and Supply Chain Initiative του Michigan State University. Η μελέτη των αποτελεσμάτων που συλλέχθηκαν από όλο τον κόσμο έδειξε πως οι επιχειρήσεις που "ανέμειξαν" νωρίτερα από τις άλλες τους προμηθευτές τους στην σχεδίαση του προϊόντος και στη διαδικασία ανάπτυξής του, είχαν τεράστια διαφορά απόδοσης και βελτίωση στην εξοικονόμηση κόστους κατά 15%.

Οι βελτιώσεις από τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, εξαρτώνται από 3 παράγοντες: τον συγκερασμό της πληροφόρησης, την ενσωμάτωση, ή τα ίδια τα άτομα. Εάν οι παράγοντες αυτοί δεν ληφθούν σοβαρά υπόψη, τα προϊόντα δεν θα ρέουν ομαλά στους πελάτες και οι επιχειρήσεις δεν θα απολαύσουν κανένα από τα υποσχόμενα οφέλη της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Τα παραπάνω παραδείγματα δείχνουν κάποια από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που μπορούν να επιτευχθούν μέσω της "επιθετικής" διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στην πραγματικότητα, οι ευκαιρίες για εξοικονόμηση κόστους και η βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη απορρέει από κάθε σημείο της αλυσίδας, από τη βασική προμήθεια των υλικών μέχρι τις συναλλαγές πώλησης. Οι επιχειρήσεις που αντιδρούν γρήγορα και αποφασιστικά στην κεφαλαιοποίηση των ευκαιριών που πηγάζουν από την εφοδιαστική αλυσίδα, θα μπορέσουν να απολαύσουν τα μακροχρόνια και βασικά οφέλη από τη διαχείριση αυτή. Αρκεί να κοιτάξουμε τις αναγνωρισμένες ηγέτιδες εταιρείες στο χώρο της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, π.χ. Wal-Mart κλπ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούν όροι όπως: όραμα, αποστολή, σκοποί, στρατηγική, και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θα εξεταστεί το πώς οι οργανισμοί καταστρώνουν τις στρατηγικές τους καθώς και το πώς λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού.

1.1. ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Ο ταχύς ρυθμός των αλλαγών και το πλήθος των εναλλακτικών στρατηγικών, έχουν προβληματίσει έντονα τις επιχειρήσεις ως προς το ποια είναι η κατάλληλη στρατηγική που θα τις οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το κλειδί για την επιτυχία είναι η ευθυγράμμιση μεταξύ της διαμόρφωσης στρατηγικής και της εκτέλεσής της. Το απαιτητικό ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι συνεχείς αλλαγές και η αυξημένη αβεβαιότητα, έχουν μειώσει κατά πολύ το χρόνο που έχουν τα στελέχη στη διάθεσή τους για να διαμορφώσουν και ναβάλουν σε λειτουργία τις στρατηγικές επιλογές τους. Η επίτευξη αλλά και η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιβάλλουν ταχύτατες αντιδράσεις και κινήσεις ώστε να βρισκόμαστε πάντα ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές μας. Η ταχύτητα και η ευελιξία είναι απαραίτητα συστατικά της επιτυχίας (Gattorna, 2002).

Κάθε επιχείρηση που σκέφτεται μακρόπνοα έχει συνείδηση ενός οράματος, ενός μακρινού ονείρου, που τη χαρακτηρίζει και που δίνει μία κατεύθυνση για το πού θέλει η εταιρεία να φτάσει στο μέλλον, και μιας αποστολής που είναι ο λόγος, η αιτία ύπαρξής της (ποιοι είμαστε, ποιες είναι οι δραστηριότητές μας, ποιοι είναι οι πελάτες μας, κλπ), (Wheelen, Hunger, 2004). Η αποστολή κάθε

εταιρείας διαμορφώνεται από την ιστορία της, τις τρέχουσες προτιμήσεις των αγοραστών και των στελεχών, το περιβάλλον της αγοράς, τους διαθέσιμους πόρους και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης. Συνήθως, οι περιγραφές αποστολής εστιάζονται σε ένα περιορισμένο αριθμό στόχων και τονίζουν τις κυριότερες πολιτικές και τις αξίες που θέλει να ακολουθήσει η επιχείρηση (Kotler, 2000).

Για την επίτευξη της αποστολής της και για την επιβίωση μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, το ζητούμενο μιας εταιρείας είναι ο εντοπισμός των κρίσιμων εκείνων σημείων της (δυνάμεων και αδυναμιών) και η εκμετάλλευσή τους με τέτοιο τρόπο, πάντοτε σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, που θα την κάνει να ξεχωρίσει και θα της δώσει σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Οι κύριες αυτές δεξιότητες πρέπει να είναι μοναδικές, να προσδίδουν αξία και να μην είναι εύκολα αντιγράψιμες ώστε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να μπορεί να διατηρηθεί και να μην είναι κάτι πρόσκαιρο που θα εξανεμιστεί από την πρώτη επίθεση ή αντίδραση των ανταγωνιστών (Wheelen, Hunger, 2004). Συνήθως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσα από την εφαρμογή μιας εκ των παρακάτω τριών στρατηγικών: α) διαφοροποίησης, β) ηγεσίας κόστους, γ) ταχύτητας στην ανταπόκριση. Όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης πρέπει να συντονιστούν προκειμένου να αποκτηθεί και να διατηρηθεί κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να προσανατολιστούν για την επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης (Heizer, Render, 2004).

1.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT

Σημαντικός για την εφαρμογή και επιτυχία όλων των παραπάνω είναι ο ρόλος του στρατηγικού management. Λέγοντας στρατηγικό management εννοούμε όλες τις αποφάσεις και ενέργειες που λαμβάνονται από το ανώτατο επίπεδο της ιεραρχίας μιας επιχείρησης και προσδιορίζουν την μακροπρόθεσμη λειτουργία ενός οργανισμού. Συμπεριλαμβάνει την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την υλοποίησή της και τέλος την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Είναι εκείνη η διαδικασία του management που ασχολείται με τη δημιουργία και τη διατήρηση μιας βιώσιμης σχέσης ανάμεσα στους αντικειμενικούς στόχους, τις δεξιότητες και τους πόρους του οργανισμού αφενός και αφετέρου τις μεταβαλλόμενες ευκαιρίες της αγοράς. Στόχος είναι να διαμορφώσει και να αναδιαμορφώσει τις δραστηριότητες και τα προϊόντα της επιχείρησης έτσι ώστε να παράγουν τα στοχευόμενα κέρδη και τη στοχευόμενη ανάπτυξη (Kotler, 2000).

Το στρατηγικό management διαφοροποιείται από το καθημερινό λειτουργικό management λόγω της πολυπλοκότητας των επιρροών στις αποφάσεις, της βασικής χρησιμότητας που οι στρατηγικές αποφάσεις έχουν για τον οργανισμό και της μακροπρόθεσμης προοπτικής. Αφορά την κατανόηση της στρατηγικής τοποθέτησης/θέσης, των στρατηγικών επιλογών για το μέλλον και την υλοποίηση της στρατηγικής στην πράξη. Η στρατηγική θέση ενός οργανισμού επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον, τους εσωτερικούς πόρους και τις δυνάμεις του, καθώς και από τις προσδοκίες και την επιρροή των ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders). Οι στρατηγικές επιλογές περιλαμβάνουν τις βάσεις των επιλογών/εναλλακτικών στο επιχειρησιακό και στο επιχειρηματικό

επίπεδο και τις κατευθύνσεις και μεθόδους ανάπτυξης. Το στρατηγικό management ασχολείται επίσης με την κατανόηση του ποιες επιλογές έχουν πιθανότητα επιτυχίας ή αποτυχίας. Η εφαρμογή της στρατηγικής στην πράξη σχετίζεται με θέματα οργάνωσης, εκμετάλλευσης πόρων και διοίκησης των αλλαγών (Johnson, Scholes, 1988).

1.3. ΑΠΟΨΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί καταστρώνουν στρατηγικές μπορεί να εξηγηθεί με διάφορους τρόπους, όπως θα δούμε στη συνέχεια.

- Μία άποψη (**design view**) βλέπει το όλο εγχείρημα να σχεδιάζεται από την κορυφή και η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού περιγράφεται σε όρους σχεδίασης (design), ως αποτέλεσμα ανάλυσης, αξιολόγησης και προγραμμάτων που προέρχονται από την ανώτατη διοίκηση. Όμως, υπάρχουν αποδείξεις ότι αυτή δεν είναι επαρκής εξήγηση για το τι συμβαίνει στην πράξη.
- Μία άλλη άποψη (**experience view**) την βλέπει ως το προϊόν μεμονωμένων εμπειριών και της επιχειρησιακής κουλτούρας. Η οπτική της εμπειρίας (experience) μπορεί να είναι χρήσιμη γιατί δείχνει το πώς οι μεμονωμένες και οι συσσωρευμένες εμπειρίες των ανθρώπων και οι δεδομένες υποθέσεις και διαδικασίες των οργανισμών (που παίρνουν μορφή στην κουλτούρα του οργανισμού) τείνουν να οδηγούν σε μελλοντικές στρατηγικές, σαν αποτέλεσμα προσαρμογών των στρατηγικών του παρελθόντος.
- Τέλος, η άποψη των ιδεών (**ideas view**) βλέπει τη στρατηγική σαν αποτέλεσμα ιδεών που προέρχονται μέσα και έξω από τον οργανισμό. Η σκοπιά των ιδεών (ideas) είναι χρήσιμη για να κατανοήσουμε πώς πραγματικά καταστρώνονται οι καινοτόμες στρατηγικές, ή πώς κάποιοι οργανισμοί τα

βγάζουν πέρα μέσα στα συνεχώς μεταβαλλόμενα και απρόβλεπτα περιβάλλοντα. Η έμφαση εδώ δίνεται στη διαφορετικότητα και την ποικιλία των ανθρώπων και των ιδεών στους οργανισμούς και στα περιβάλλοντα που δραστηριοποιούνται, και συνεπώς η δυνατότητα για νέες στρατηγικές και κίνητρα προκύπτει και δημιουργεί νέες στρατηγικές (Johnson, Scholes, 1988).

Είναι απίθανο κάποια από τις παραπάνω οπτικές να περιγράψει επαρκώς τη διαδικασία κατάστρωσης στρατηγικών σε έναν οργανισμό. Συνήθως πραγματοποιείται ένας συνδυασμός των παραπάνω. Οι διάφοροι οργανισμοί είναι πιθανόν να δίνουν έμφαση σε διαφορετικές πλευρές τις διαδικασίας του στρατηγικού management. Για άλλους οργανισμούς μεγαλύτερη σημασία έχει η κατάστρωση ανταγωνιστικής στρατηγικής, ενώ για άλλους η δημιουργία οργανωτικών δομών που θα μπορούν ν' ανταπεξέλθουν σε πολύπλοκες, διεθνείς διαδικασίες, και για άλλους η κατανόηση των δυνατών τους σημείων ώστε να δώσουν έμφαση σε αυτό που ξέρουν καλά να κάνουν, ή η δημιουργία μίας καινοτόμου κουλτούρας. Οι στρατηγικές προτεραιότητες έχουν να κάνουν με το περιεχόμενο κάθε ξεχωριστού οργανισμού.

Είναι σημαντικό να ξεχωρίζουμε τη στρατηγική που τα στελέχη λένε ότι πρέπει ν' ακολουθήσουν (*intended strategy*), και τη στρατηγική που ουσιαστικά ακολουθεί ο οργανισμός (*realized strategy*). Αυτό είναι πολύ σημαντικό όταν σκεφτόμαστε το πόσο σχετική είναι η τρέχουσα στρατηγική ενός οργανισμού, σε ένα μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Είναι πιο χρήσιμο να εντοπίσουμε τη σχετικότητα της στρατηγικής που ακολουθείται στην πράξη (*realized strategy*), παρά αυτής που θα θέλαμε να ακολουθείται (*intended*

strategy). Οι πραγματοποιήσιμες (realized) στρατηγικές των οργανισμών, συνήθως προκύπτουν σταδιακά, σαν μία συνεχής διαδικασία μικρών μετατροπών στην υπάρχουσα στρατηγική. Με το πέρασμα του χρόνου, ο οργανισμός μπορεί να βρεθεί εκτός ορίων, λόγω μεταβολών στο περιβάλλον και τελικά να βρεθεί σε ένα σημείο κρίσης. Στο σημείο αυτό, πολύ βασικές αλλαγές μπορεί να συμβούν. Το αποτέλεσμα τείνει να είναι ένα σχέδιο εξισορρόπησης, στο οποίο μεγάλες περίοδοι κατάστρωσης στρατηγικού σχεδιασμού, μπορεί να διακοπούν από περιοδικές μετατροπές και αλλαγές. Ενώ ο στρατηγικός σχεδιασμός που βασίζεται σε ανάλυση ιστορικών δεδομένων μπορεί να είναι χρήσιμος όταν το περιβάλλον είναι σταθερό, αυτό δεν συμβαίνει σε δυναμικά περιβάλλοντα, στα οποία μεγάλη προσοχή πρέπει να δοθεί στους τρόπους με τους οποίους ο οργανισμός θ' ανταποκρίνεται και θα χειρίζεται τις αλλαγές. Επίσης, σε πολύπλοκα περιβάλλοντα υπάρχει η ανάγκη αναγνώρισης της στρατηγικής συνεισφοράς των ανθρώπων μέσα και έξω από τον οργανισμό (Johnson, Scholes, 1988).

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών που κάνει πλέον τις επιχειρήσεις να λειτουργούν σε διεθνές περιβάλλον, η τεχνολογία με το Internet και το ηλεκτρονικό εμπόριο να κερδίζουν όλο και περισσότερο έδαφος, το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και η αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού, δημιουργεί την ανάγκη για εστίαση σε ότι είναι στρατηγικά σημαντικό και επιβάλλει να ξέρουμε κάθε στιγμή που βρισκόμαστε και που θέλουμε να πάμε προκειμένου να παραμείνουμε ανταγωνιστικοί και να πετύχουμε τους στόχους, το όραμα και την αποστολή της επιχείρησής μας (Saunders, 1997).

1.4. ΣΚΟΠΟΙ - ΣΤΟΧΟΙ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

Διαμορφώνοντας την στρατηγική (strategy formulation), αναπτύσσουμε έναν μακροχρόνιο σχεδιασμό για τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του περιβάλλοντος υπό το πρίσμα των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης. Ορίζουμε την αποστολή, τους αντικειμενικούς σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές.

Ως **στόχοι** θεωρούνται τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας και μπορούν να αφορούν: ανάπτυξη (αύξηση συνολικού ενεργητικού, πωλήσεων, κτλ), πλουτισμό των μετοχών (τιμές μετοχών, μερίσματα), αποτελεσματικότητα, κερδοφορία, χρήση των πόρων, φήμη, παροχές προς εργαζόμενους (ασφάλεια, μισθοί), παροχές προς την κοινωνία (φόρος, δωρεές, κτλ), μερίδιο αγοράς, τεχνολογικό προβάδισμα (καινοτομία, δημιουργικότητα), επιβίωση (αποφυγή πτώχευσης), προσωπικές ανάγκες της ανώτατης διοίκησης (εξασφάλιση εργασίας σε συγγενείς). Οι **σκοποί** (objectives) από την άλλη μεριά, πρέπει να δηλώνουν τι πρέπει να πραγματοποιηθεί και ως πότε, προσδιορίζουν δηλαδή τόσο το αποτέλεσμα όσο και το χρονικό διάστημα για την εκπλήρωσή τους, σε αντίθεση με τους στόχους που αναφέρονται στην επίδειξη μη προσδιορισμένου αποτελέσματος (Wheelen, Hunger, 2004).

Η **στρατηγική** μιας επιχείρησης είναι ένα σχέδιο στο οποίο περιγράφεται το πώς θα επιτευχθεί η αποστολή και οι σκοποί που έχουμε θέσει και τέλος οι **πολιτικές** συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της και

παρέχουν γενικές οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων από κάθε στέλεχος της επιχείρησης.

1.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται σε διάφορα επίπεδα του οργανισμού. Η επιχειρησιακή (corporate) στρατηγική αφορά την γενικότερη οπτική και τον σκοπό του οργανισμού. Η επιχειρηματική (business) στρατηγική ή ανταγωνιστική στρατηγική αφορά το πώς ο οργανισμός ανταγωνίζεται επιτυχώς μέσα σε κάποια αγορά. Οι λειτουργικές (functional) στρατηγικές αφορούν το πώς οι πόροι, οι διαδικασίες και οι άνθρωποι μπορούν να επιτύχουν την επιχειρηματική πρωτίστως και κατά συνέπεια την επιχειρησιακή στρατηγική (Wheelen, Hunger, 2004).

1.5.1. Επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy)

Με τον όρο επιχειρησιακή στρατηγική εννοούμε τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν από το ανώτατο επίπεδο της ιεραρχίας της επιχείρησης και που αφορούν: τη γενική στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξής της, τη διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής, το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει, τη ροή των χρηματικών και των άλλων πόρων προς τις διευθύνσεις, τις σχέσεις με άλλες κοινωνικά ομάδες, άλλα συμφέροντα και το περιβάλλον και τέλος τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων. Οι αποφάσεις της επιχειρησιακής στρατηγικής έχουν να κάνουν με τις εξής τρεις κύριες κατηγορίες: της σταθεροποίησης, της ανάπτυξης και της περισυλλογής,

που βασίζονται στην ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και στην ελκυστικότητα του κλάδου.

1.5.2. Επιχειρηματική στρατηγική (business strategy)

Η επιχειρηματική στρατηγική ενεργοποιείται σε επίπεδο Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας (SBU) και κυρίως στοχεύει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά. Η Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (SBU) έχει τη δικαιοδοσία να αναπτύξει τη δική της στρατηγική (η οποία βέβαια δεν μπορεί παρά να αναπτύσσεται στα πλαίσια της Επιχειρησιακής Στρατηγικής). Η Επιχειρηματική Στρατηγική στοχεύει: α) στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αυτή παράγει και β) στο συνδυασμό των επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Οι αποφάσεις της επιχειρηματικής στρατηγικής αφορούν τις στρατηγικές ανταγωνισμού της επιχείρησης ανάλογα με το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (μοναδικότητα προϊόντος ή χαμηλή θέση κόστους) και το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται (στο σύνολο του κλάδου ή μόνο σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς). Η επιλογή μπορεί να είναι διαφοροποίηση ή ηγεσία κόστους στο σύνολο της αγοράς ή εστίαση σε συγκεκριμένο τμήμα.

1.5.3. Λειτουργική στρατηγική (functional strategy)

Ο κύριος στόχος της λειτουργικής στρατηγικής είναι να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητα των πόρων και αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την επιχειρησιακή στρατηγική και την επιχειρηματική στρατηγική. Μέσω της λειτουργικής στρατηγικής, κάθε τμήμα της επιχείρησης προσπαθεί να

συντονίζει τις δράσεις και τις ενέργειες του, προκείμενου να βελτιώσει την αποδοτικότητά του.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι η πλήρης συνεργασία των τριών επιπέδων στρατηγικής. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού αφορά και υλοποιείται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης. Δηλαδή, στρατηγικά δεν διοικεί μόνο η ανώτατη διοίκηση, αλλά και οι διευθύνσεις και τα τμήματα μιας επιχείρησης. Κάθε επίπεδο στρατηγικής λαμβάνεται υπ' όψιν στη διαμόρφωση στρατηγικής του επόμενου επιπέδου. Δηλαδή, στο εξωτερικό περιβάλλον μιας SBU εκτός των άλλων (γενικευμένο & άμεσο περιβάλλον) συμπεριλαμβάνονται και η αποστολή, οι σκοποί και οι πολιτικές της επιχειρησιακής στρατηγικής. Ομοίως οι "περιορισμοί" στρατηγικής, πολιτικών, κλπ, που θέτονται από το επίπεδο της επιχειρησιακής & επιχειρηματικής στρατηγικής αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον του επιπέδου της λειτουργικής στρατηγικής κλπ (Wheelen, Hunger, 2004).

Στην παρούσα εργασία θα επικεντρωθούμε στις λειτουργικές στρατηγικές και κυρίως στις στρατηγικές της εφοδιαστικής αλυσίδας και θα δούμε πώς αυτές μπορούν να συμβάλλουν στην δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

WHEELEN, HUNGER, STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY, PRENTICE HALL, 9TH EDITION, 2004

G. JOHNSON, K. SCHOLLES, EXPLORING CORPORATE STRATEGY, PRENTICE HALL, 6TH EDITION, 1988

J.L. GATTORNA, STRATEGIC SUPPLY CHAIN ALIGNMENT, GOWER, 2002

M. SAUNDERS, STRATEGIC PURCHASING AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, PRENTICE HALL, 2ND EDITION, 1997

HEIZER, RENDER, OPERATIONS MANAGEMENT, PRENTICE HALL, 7TH EDITION, 2004

KOTLER, PHILIP, MARKETING MANAGEMENT, INTERBOOKS, 2000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι λειτουργικές στρατηγικές, προσπαθούν να υποστηρίξουν την επιχειρηματική και κατά συνέπεια την επιχειρησιακή στρατηγική, μέσω της βέλτιστης διαχείρισης των πόρων που διαθέτουν, ώστε να δημιουργήσουν και να αναπτύξουν ικανότητες και δεξιότητες που θα έχουν σαν αποτέλεσμα την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι δεξιότητες αυτές θα πρέπει να έχουν αξία για τους πελάτες της επιχείρησης, να είναι ανώτερες από αυτές των ανταγωνιστών και να μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης (Wheelen, Hunger, 2004).

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με την λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας, θα εξεταστεί ο ρόλος της στην επιχείρηση, οι στρατηγικές και οι πολιτικές που σχετίζονται με αυτήν, καθώς και το πώς η σωστή διαχείριση των πόρων που αυτή διαθέτει μπορούν να αναπτύξουν δεξιότητες που θα οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να υποστηρίξουν την επιχειρηματική και επιχειρησιακή στρατηγική.

2.1. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, στο σημερινά ταχύτατα εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μεγάλες απαιτήσεις για ταχύτερη παροχή προϊόντων και υπηρεσιών, με μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία, στην

σωστή τοποθεσία, και με ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων της επιχείρησης. Οι πελάτες αναζητούν καλύτερη ποιότητα, σχεδιασμό, καινοτομία, ποικιλία, ευκολία και εξυπηρέτηση, και θέλουν να ελαχιστοποιήσουν το κόστος χρήματος, προσπάθειας, χρόνου και τον κίνδυνο (Kotler, 2000). Η εφοδιαστική, όπως θα δούμε παρακάτω, μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των παραπάνω και να συντελέσει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

Η εφοδιαστική αλυσίδα είναι μία λειτουργία, που αν οι επιχειρήσεις κατανοήσουν τη σημασία της και την εκμεταλλευτούν, μπορούν να αυξήσουν την κερδοφορία τους, να αναπτυχθούν και συνεπώς να δημιουργήσουν αξία για τις ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) της επιχείρησης. Τη δεκαετία του '70 η διαχείριση της εφοδιαστικής σχετιζόταν κυρίως με τη διανομή και ήταν προσανατολισμένη στις λειτουργίες της αποθήκευσης και της μεταφοράς μέσα στην επιχείρηση. Τα στελέχη ενδιαφέρονταν κυρίως για τη μείωση του κόστους των αποθεμάτων και της διανομής. Στη δεκαετία του '80, το ενδιαφέρον στράφηκε στην αναδιοργάνωση της δομής του κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας και η προσοχή δόθηκε κυρίως στις διαδικασίες που θα μπορούσαν να μειώσουν το λειτουργικό κόστος της εφοδιαστικής και να μειώσουν τους διαθέσιμους πόρους της. Προς τα τέλη της δεκαετίας του '80, αρχές της δεκαετίας του '90, η φιλοσοφία άλλαξε και το ενδιαφέρον στράφηκε από τη μείωση του κόστους στη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών. Στην δεκαετία του 2000 συναντούμε την ανάπτυξη της λειτουργίας της εφοδιαστικής, και την αναγνώριση τη σημασία της από τις επιχειρήσεις, οι οποίες πλέον δεν την βλέπουν σαν μια απλή λειτουργική διαδικασία, αλλά σαν μια διαδικασία

κρίσιμη για την επιχείρηση που αν συντονιστεί με τις άλλες λειτουργικές στρατηγικές και τα τμήματα της επιχείρησης (marketing, πωλήσεις, χρηματοοικονομικά, παραγωγή, κλπ), μπορεί να οδηγήσει σε επιτυχία και επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Gattorna, 2002).

Η αποτελεσματική οργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain management) μπορεί να αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ανάλογο σε αποτελεσματικότητα με την ποιότητα των προϊόντων, τη διαφήμιση και την τιμολογιακή πολιτική. Η διανομή π.χ. μπορεί να σχεδιαστεί σαν μία μοναδική προσφορά που δεν μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές και μπορεί να αποτελεί την απάντηση του για ποιο λόγο η αγορά στόχος θα αγοράσει. Οι καταναλωτές θεωρούν ότι η γρήγορη παράδοση των προϊόντων, σε καλή κατάσταση και η αποτελεσματική διαχείριση των προβλημάτων, είναι τα σπουδαιότερα στοιχεία στην προσπάθεια μιας εταιρείας να αυξηθούν οι πωλήσεις και η ικανοποίηση των πελατών. Κάθε εφοδιαστική αλυσίδα πρέπει λοιπόν να είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνει μέγιστο επίπεδο εξυπηρέτησης στον πελάτη, να διασφαλίζει υψηλή ποιότητα στα διατεθειμένα προϊόντα, να επιτυγχάνει το μικρότερο δυνατό κόστος διαχείρισης και τέλος να εμφανίζεται ευέλικτη στις αλλαγές που προστάζει κάθε φορά η αγορά.

2.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ

Το Council of Logistics Management, προσδιορίζει την αλυσίδα εφοδιασμού ως τη λειτουργία που συνδέει την παραγωγή με τη διανομή και περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες διαδικασίες, όπως η αγορά, η προμήθεια, η μεταφορά, η

αποθήκευση και η διανομή του φυσικού προϊόντος. Οι ενέργειες αυτές μέσω της ροής της πληροφόρησης, επιτρέπουν τη ρύθμιση της φυσικής ροής των αγαθών από την παραγωγή στη κατανάλωση (Παπαδημητρίου, Σχινάς, 2004). Με τον όρο εφοδιαστική αλυσίδα λοιπόν δεν εννοούμε μόνο τη ροή υλικών από τον προμηθευτή πρώτων υλών ή τον κατασκευαστή μέχρι τον τελικό καταναλωτή, αλλά παράλληλα και τη ροή πληροφοριών μεταξύ των μελών της αλυσίδας. Επομένως, ένα πλήρες εφοδιαστικό σύστημα περιλαμβάνει συνήθως τις εξής δραστηριότητες: προμήθεια πρώτων υλών, μεταφορά, αποθήκευση και διαχείριση αποθεμάτων σε όλα τα στάδια (πρώτων υλών, ημικατεργασμένων και τελικών προϊόντων) καθώς και τη φυσική διανομή των τελικών προϊόντων. Ο σκοπός που καλείται να εκπληρώσει ένα σωστά σχεδιασμένο εφοδιαστικό σύστημα, είναι η αποστολή του σωστού προϊόντος, στο σωστό χρόνο, στο σωστό τόπο, σε σωστές συνθήκες και στον σωστό παραλήπτη, με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.

Η εφοδιαστική βρίσκει εφαρμογή σε δύο κυρίως πεδία. Το πρώτο πεδίο είναι η επιχείρηση, η οποία πρέπει να οργανώσει την εισροή, την εσωτερική διακίνηση και την εκροή υλικών και προϊόντων κατά τέτοιον τρόπο, έτσι ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της. Το δεύτερο πεδίο είναι η εφοδιαστική αλυσίδα, η οποία αποτελείται από όλες εκείνες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς που είναι απαραίτητοι έτσι ώστε ένα προϊόν, από πρώτες ύλες να καταλήξει στον τελικό πελάτη. Η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση της ροής προϊόντων και πληροφοριών σε αυτήν την αλυσίδα αποτελεί επιτακτική ανάγκη σε μία παγκοσμιοποιημένη και ψηφιακή οικονομία, όπου ο ανταγωνισμός από ατομικός, επιχείρηση εναντίον επιχείρησης, γίνεται

συλλογικός, εφοδιαστική αλυσίδα εναντίον εφοδιαστικής αλυσίδας, (logistics.org.gr, 2005).

2.3. ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΚΑΙ MARKETING

Η αποτελεσματική διαχείριση του εφοδιαστικού συστήματος ενισχύει την προσπάθεια marketing της επιχείρησης, (η οποία μπορεί να δημιουργήσει πλεονεκτήματα διαφοροποίησης στην αγορά), και διαδραματίζει έναν βασικότατο ρόλο στην ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης και στην επίτευξη κέρδους της εταιρείας συνολικά, με την παροχή σωστής μεταβίβασης των προϊόντων προς τους καταναλωτές και την παροχή των χρησιμότητων χρόνου και χώρου για τα προϊόντα. Η διοίκηση της εφοδιαστικής θεωρείται σαν προστιθέμενη αξία στα προϊόντα, επειδή οι βελτιώσεις στις χρησιμότητες χώρου και χρόνου εμφανίζονται τελικά στα κέρδη της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, δημιουργείται ή αυξάνεται αξία σε ένα προϊόν: όταν αυτό γίνεται διαθέσιμο για αγορά σε σωστό τόπο, οπότε έχουμε χρησιμότητα τόπου και/ή όταν η υπηρεσία ή το προϊόν είναι διαθέσιμα την κατάλληλη στιγμή οπότε έχουμε χρησιμότητα χρόνου (Κυριαζόπουλος, 1999).

Λέγοντας «χρησιμότητα τόπου» εννοούμε την αξία που δημιουργείται ή προστίθεται σε ένα προϊόν όταν αυτό γίνεται διαθέσιμο για αγορά ή για κατανάλωση στο σωστό τόπο (χώρο). Η εφοδιαστική είναι άμεσα υπεύθυνη για την πρόσθεση της χρησιμότητας χώρου στα προϊόντα αφού μεταβιβάζουν αποτελεσματικά τις πρώτες ύλες, τα ημικατεργασμένα αποθέματα και τα έτοιμα προϊόντα από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης. Η «χρησιμότητα χρόνου» είναι η αξία που δημιουργείται όταν κάτι είναι διαθέσιμο την κατάλληλη

χρονική στιγμή. Αναφέρουμε επίσης τη «χρησιμότητα απόκτησης», που είναι μια αξία που προστίθεται σε ένα προϊόν όταν ο πελάτης αποκτά την κυριότητα αυτού του αντικειμένου. Η χρησιμότητα απόκτησης δεν είναι αποτέλεσμα της εφοδιαστικής, αλλά η παροχή πιστώσεων, εκπνώσεων και τρόπων αποπληρωμής που επιτρέπουν στον πελάτη να αποκτήσει την κυριότητα του προϊόντος. Οι διαδικασίες της εφοδιαστικής και του marketing βρίσκονται στην κορύφωσή τους μέσα στη χρησιμότητα της απόκτησης (Κυριαζόπουλος, 1999). Η δυνατότητα της εφοδιαστικής να παρέχει υπηρεσίες στους πελάτες, σε συνδυασμό με την ικανότητα του marketing να δημιουργεί και να ολοκληρώνει τις πωλήσεις, αποφέρει ένα αποδεκτό επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη που μπορεί να οδηγήσει σε πλεονέκτημα διαφοροποίησης στον χώρο της αγοράς.

Μια αποτελεσματική εφοδιαστική αλυσίδα, μπορεί να θεωρηθεί, σε όρους λογιστικής, σαν στοιχείο του Ενεργητικού της εταιρείας. Ένα αποτελεσματικό και οικονομικό σύστημα εφοδιαστικής είναι σαν ένα απτό, πάγιο στοιχείο του ενεργητικού στα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης, είναι κάτι που δεν μπορούν να αντιγράψουν εύκολα οι ανταγωνιστές (Κυριαζόπουλος, 1999). Αν μια επιχείρηση μπορεί να παραδίδει στους πελάτες της γρήγορα και με χαμηλό κόστος προϊόντα, αποκτά καλύτερα μερίδια αγοράς από τους ανταγωνιστές της. Αν μπορεί επίσης να πουλήσει τα προϊόντα της με χαμηλότερο κόστος σαν αποτέλεσμα επιτυχιών της εφοδιαστικής ή να παρέχει υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών προς τους πελάτες, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που την καθιστά κερδοφόρα και ανταγωνιστική.

2.4. ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες που συνιστούν την εφοδιαστική ποικίλλουν από εταιρεία σε εταιρεία, ανάλογα με τη συγκεκριμένη οργανωτική δομή κάθε εταιρείας και τον τρόπο που αντιλαμβάνεται τη σημασία των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων για τη λειτουργία της. Οι δραστηριότητες αυτές μπορούν να διακριθούν σε κύριες και βοηθητικές. Οι κύριες δραστηριότητες διακρίνονται από τις βοηθητικές, επειδή ορισμένες από αυτές παρουσιάζονται σε κάθε παροχή υπηρεσιών της εφοδιαστικής, ενώ άλλες εξαρτώνται από συγκεκριμένες περιστάσεις στα πλαίσια της λειτουργίας κάθε επιχείρησης (Παπαδημητρίου, Σχινάς, 2004).

2.4.1. Κύριες δραστηριότητες:

1. **Προσδιορισμός στρατηγικής**, στοχοθεσία (benchmarking) επιπέδων εξυπηρέτησης πελατών και συνεργασία με τη διεύθυνση marketing προκειμένου να εξασφαλιστούν: ο προσδιορισμός των αναγκών και επιθυμιών των πελατών και το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, ο προσδιορισμός της ανταπόκρισης των πελατών σε συγκεκριμένο επίπεδο εξυπηρέτησης και ο καθορισμός επιπέδων εξυπηρέτησης των πελατών.
2. **Μεταφορά – διανομή**, η οποία περιλαμβάνει: την επιλογή μέσων μεταφοράς και επιπέδου εξυπηρέτησης, τη συγκέντρωση και συνένωση των φορτίων, την επιλογή των διαδρομών, τη δρομολόγηση οχημάτων-στόλου, την επιλογή εξοπλισμού για τη μεταφορά, τη διεκπεραίωση διεκδικήσεων-αξιώσεων του πελάτη και τον έλεγχο των κομίστρων/ναύλων.
3. **Αποθήκευση**, η οποία περιλαμβάνει: τον προσδιορισμό του απαιτούμενου χώρου (σχεδιασμός χώρου και τοποθέτηση των εγκαταστάσεων, διαμόρφωση

αποθήκης και διαχείριση αποθεμάτων), τη διαχείριση των υλικών (επιλογή εξοπλισμού, αντικατάσταση και συντήρηση αυτού), τις διαδικασίες προετοιμασίας των παραγγελιών, την αποθήκευση και ανάκτηση των αποθεμάτων και τη συσκευασία.

4. **Πληροφόρηση**, η οποία περιλαμβάνει: τη συλλογή, αποθήκευση και διαχείριση των πληροφοριών, την ανάλυση δεδομένων και την υποστήριξη των διαδικασιών ελέγχου.

2.4.2. Βοηθητικές/υποστηρικτικές δραστηριότητες

1. **Διεκπεραίωση παραγγελιών** (διαδικασίες διασύνδεσης παραγγελιών πωλήσεων και αποθεμάτων, μέθοδοι μετάδοσης πληροφοριών σχετικά με τις παραγγελίες, κανόνες παραγγελιών).

2. **Συνεργασία με τον τομέα παραγωγής** (προσδιορισμός των συνολικών ποσοτήτων, της σειράς και του χρόνου παραγωγής των προϊόντων).

3. **Προμήθειες** (επιλογή πηγών προμηθειών, επιλογή κατάλληλου χρόνου προμηθειών, επιλογή ποσότητας προμηθειών).

2.4.3. Βελτίωση διαδικασιών

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, η λειτουργία της εφοδιαστικής, μπορεί να παρέμβει, διαχειριζόμενη κατάλληλα τους διαθέσιμους πόρους μιας επιχείρησης, και να βελτιώσει τις παρακάτω διαδικασίες, οι οποίες μπορεί να συμβάλλουν στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

1) **Την εξυπηρέτηση πελατών**, που είναι ένα ζωτικής σημασίας συστατικό του μίγματος marketing. Σπουδαίο στοιχείο των υπηρεσιών προς τους πελάτες, είναι η επικοινωνία που πραγματοποιείται μεταξύ προμηθευτή και πελάτη. Το

επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών μπορεί να βελτιωθεί από τεχνικές διοίκησης αποθεμάτων που αυξάνουν τη διαθεσιμότητα των προϊόντων, καθώς επίσης και από την μεταβίβαση των παραγγελιών και τα συστήματα μεταφορών που παρέχουν πιο σταθερούς και μικρούς κύκλους παραγγελιών.

2) Την **μεταφορά**, η οποία συνήθως εμφανίζεται ως η μεγαλύτερη δαπάνη της εφοδιαστικής. Η επιχείρηση που θα επιδιώξει ένα πρόγραμμα βελτίωσης των μεταφορών είναι σίγουρο ότι θα αποκομίσει ουσιαστικά οφέλη. Εάν εφαρμοστεί ένα βελτιωμένο σύστημα παραγγελιών, δεν θα χρειάζονται μεγάλες προσπάθειες για σχεδιασμό μιας αποτελεσματικής και λιγότερο δαπανηρής μετακίνησης των προϊόντων.

3) Την **αποθήκευση**, για την οποία υπάρχουν πολλές τεχνικές και συστήματα διοίκησης ώστε να βελτιωθεί η λειτουργία της.

4) Τη **διοίκηση των αποθεμάτων**, των οποίων οι βελτιώσεις στη διοίκησή τους μπορεί να απελευθερώσει κεφάλαια για χρήση σε άλλες επενδύσεις.

5) Τη **διαδικασία παραγγελιών και τα πληροφοριακά συστήματα**. Η παραγγελία είναι ο μηχανισμός ο οποίος θέτει σε κίνηση το σύστημα της εφοδιαστικής. Η διαδικασία παραγγελιών οδηγεί τη ροή των προϊόντων προς τους πελάτες και των χρημάτων προς την επιχείρηση. Η εφαρμογή ενός βελτιωμένου συστήματος παραγγελιών, μπορεί να οδηγήσει σε σπουδαία αποτελέσματα στην παραγωγικότητα, με τη βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών, με τη μείωση του κόστους από την ελαχιστοποίηση των λαθών και από τη βελτίωση της χρηματικής ροής με μία πιο αποτελεσματική ροή των παραγγελιών.

6) Τη **πρόβλεψη** της ζήτησης ενός προϊόντος, η οποία είναι απαραίτητη για τον χρονικό προγραμματισμό της παραγωγής και για τη διασφάλιση ότι τα αναγκαία

αποθέματα θα είναι διαθέσιμα με λογικό κόστος, με το οποίο οι πελάτες θα αγοράσουν. Η εφοδιαστική είναι αυτή που θα παρέχει με επιτυχία τις χρησιμότητες χώρου και χρόνου και θα προσφέρει ευκαιρίες για αύξηση της παραγωγικότητας.

7) Το **σχεδιασμό της παραγωγής και τις αγορές**, που είναι είναι δύο από τα κυριότερα συστατικά του κόστους εισερχομένων. Ο σχεδιασμός παραγωγής, ο οποίος καθορίζει πότε θα παραχθούν τα προϊόντα και σε ποιες ποσότητες, όπως και οι αγορές, είναι σπουδαίες δραστηριότητες της λειτουργίας της εφοδιαστικής. Σκοπός είναι να ισοσταθμιστούν οι μεγάλοι όγκοι εξω-επιχειρησιακές μεταφορές με τις αντίστοιχες εσω-επιχειρησιακές, με σκοπό να αποκτηθούν οφέλη. Ακόμα, οι πολιτικές και οι διαδικασίες αγορών επιδρούν στα αποθέματα πρώτων υλών, καθώς και στον σχεδιασμό της παραγωγής και στη διαθεσιμότητα έτοιμων προϊόντων.

Οι παραπάνω λειτουργίες της εφοδιαστικής αποτελούν σημαντικές περιοχές σχεδιασμού λόγω της επίδρασης που έχουν στην κερδοφορία, τη ροή κεφαλαίων και την απόδοση των επενδύσεων της εταιρείας. Πρέπει να τονιστεί όμως ότι είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής της εφοδιαστικής η αλληλεπίδραση όλων των παραπάνω διαδικασιών, προκειμένου να επιτευχθεί η ζητούμενη μείωση του κόστους και η αύξηση των επιπέδων εξυπηρέτησης και να επιτευχθούν οι στόχοι με το μικρότερο δυνατό κόστος (Κυριαζόπουλος, 1999).

2.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Σύμφωνα με τον Gattorna (2002), η στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει επίκεντρο τον πελάτη και τα στελέχη καλούνται να πάρουν αποφάσεις και να καταστρώσουν την στρατηγική τους για τα παρακάτω ζητήματα:

- Ως προς την εξυπηρέτηση του πελάτη (customer service strategy), καλούνται να αποφασίσουν για το πώς η επιχείρηση θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, με τρόπο που θα μεγιστοποιεί την κερδοφορία της.
- Ως προς τη ζήτηση (demand flow strategy), καλούνται να αποφασίσουν για το πώς η επιχείρηση θα διαχειρίζεται τη ζήτηση σε σχέση με τους διαθέσιμους πόρους της.
- Ως προς τις προμήθειες (sourcing strategy), καλούνται να αποφασίσουν για το που και πως θα παράγονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, απόφαση που εμπεριέχει αρκετούς κινδύνους και έχει μεγάλη επίπτωση στη δομή του κόστους της επιχείρησης.
- Τέλος, ως προς την ολοκλήρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain integration strategy), καλούνται να ορίσουν τον βαθμό ολοκλήρωσης των λειτουργιών της επιχείρησης που σχετίζονται με: τη ροή πληροφοριών, τα οικονομικά και τη λήψη αποφάσεων, με αυτές των συμμετεχόντων στην εφοδιαστική αλυσίδα της επιχείρησης: λιανέμπορους, χονδρέμπορους, αντιπροσώπους, διανομείς, κατασκευαστές, προμηθευτές και παροχείς υπηρεσιών.

2.5.1. Επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής

Η επιλογή σωστής στρατηγικής της εφοδιαστικής απαιτεί τις ίδιες διαδικασίες, όπως ο καθορισμός μιας καλής επιχειρηματικής στρατηγικής. Μια στρατηγική του εφοδιαστικού συστήματος έχει τρεις κύριους στόχους: τη μείωση κόστους, τη μείωση των κεφαλαιουχικών αναγκών και του απασχολούμενου κεφαλαίου και τέλος τη βελτίωση των υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης (Γαπαδημητρίου, Σχινάς, 2004).

1) Η **μείωση του κόστους** είναι η στρατηγική που κατευθύνεται στην ελαχιστοποίηση των μεταβλητών δαπανών που συνδέονται με τη διακίνηση και την αποθήκευση. Στοχεύει στην ελαχιστοποίηση του κόστους που σχετίζεται με τη μεταφορά κλπ, που συνήθως επιτυγχάνεται με την επιλογή εναλλακτικών μέσων των συγκεκριμένων διεργασιών. Η καλύτερη στρατηγική διαμορφώνεται μετά από αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων, όπως η επιλογή μεταξύ διαφορετικών τοποθεσιών αποθήκευσης ή μεταξύ εναλλακτικών μέσων μεταφοράς. Ο κύριος σκοπός είναι η ελαχιστοποίηση των δαπανών.

2) Η **μείωση του απασχολούμενου κεφαλαίου** είναι στρατηγική που στοχεύει στην ελαχιστοποίηση του επιπέδου του επενδυμένου κεφαλαίου στο σύστημα των εφοδιαστικής με κίνητρο την μεγιστοποίηση της απόδοσης, που επιτυγχάνεται με διάφορους τρόπους όπως η κατευθείαν αποστολή αποφεύγοντας την αποθήκευση, η ενοικίαση αντί η αγορά των αποθηκών, η υιοθέτηση προσεγγίσεων Just In Time, ή ακόμη η χρησιμοποίηση τρίτων ως προμηθευτές των υπηρεσιών της εφοδιαστικής (outsourcing).

3) Οι **στρατηγικές βελτίωσης των υπηρεσιών** στηρίζονται στην άποψη ότι τα έσοδα (οφέλη) εξαρτώνται από το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών της εφοδιαστικής. Παρόλο που η βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης

συνεπάγεται αύξηση των δαπανών, αυτές αντισταθμίζονται από τα αυξημένα έσοδα. Είναι δυνατό παρά την αλματώδη αύξηση στα κόστη που επιφέρουν τα αυξημένα επίπεδα εξυπηρέτησης να προκύψουν κέρδη από τις πωλήσεις τα οποία να ξεπεράσουν την αύξηση του συνολικού κόστους. Για να είναι επιτυχημένη μια τέτοια στρατηγική εξυπηρέτησης θα πρέπει να αναπτύσσεται σε σχέση με την παρεχόμενη εξυπηρέτηση από τους ανταγωνιστές.

Η σύγχρονη αντίληψη θεωρεί ότι η σύγχρονη στρατηγική για την εφοδιαστική, δεν είναι τίποτα άλλο παρά τμήμα της γενικότερης στρατηγικής της εταιρείας για διαφοροποίηση των υπηρεσιών της. Η σύγχρονη εταιρεία δραστηριοποιείται σε παγκόσμιο περιβάλλον και συνεπώς έχει και απαιτήσεις για προσφορά υπηρεσιών σε παγκόσμια βάση. Η ζήτηση εκτίθεται σε κινδύνους παγκοσμίου εμπορίου και ανταγωνισμού, ενώ η προσφορά αναγκάζεται σε συμμαχίες και δικτυώσεις, ούτως ώστε να προσφέρει υπηρεσίες παγκοσμίως, να διατηρήσει το κόστος χαμηλό με οικονομίες κλίμακας και να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές σε παγκόσμιο επίπεδο.

2.6. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.6.1. Επίδραση της λειτουργίας της εφοδιαστικής στο κόστος

Ερευνες υποστηρίζουν ότι η εφοδιαστική είναι το τρίτο μεγαλύτερο κόστος που αντιμετωπίζει μία μέση επιχείρηση, μετά το κόστος βιομηχανοποίησης και το κόστος marketing. Συνεπώς ο αποτελεσματικός και αποδοτικός έλεγχος της λειτουργίας της εφοδιαστικής μπορεί να έχει ουσιαστικές επιπτώσεις. Επιχειρήσεις που βελτίωσαν τις διαδικασίες της εφοδιαστικής τους (μεταφορές,

αποθήκευση, επίπεδα διατηρούμενων αποθεμάτων, διαχείριση προμηθειών) κατάφεραν να μειώσουν αυτό το κόστος κατά 10-30%, αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό τα κέρδη τους έως και 5%. Ταυτόχρονα, κατόρθωσαν να περιορίσουν τους χρόνους απόκρισής τους μέχρι και 33%, βελτιώνοντας σημαντικά την εικόνα τους στα μάτια των πελατών τους. Βελτιστοποιώντας την εκτέλεση των παραπάνω δραστηριοτήτων, τόσο μέσα στην επιχείρηση, όσο και κατά μήκος ολόκληρης της αλυσίδας των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην υλοποίηση αυτής της ροής υλικών στα πλαίσια λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας, επιτυγχάνεται σημαντική μείωση του λειτουργικού κόστους αφενός, λόγω της:

- βελτιστοποίησης χρήσης των διαθέσιμων πόρων (χώρων, οχημάτων, ανθρώπινου δυναμικού)
- μείωσης του κόστους μεταφορών και διανομών
- μείωσης του κόστους ανανέωσης αποθεμάτων
- μείωσης της δέσμευσης κεφαλαίου σε αποθέματα
- μείωσης του λειτουργικού και κόστους διαχείρισης αποθηκών
- μείωσης του κόστους λήψης μιας παραγγελίας
- ελαχιστοποίησης επιστροφών και παραπόνων που δεν οφείλονται σε ελαττωματικά προϊόντα
- μείωσης του κόστους διαχείρισης επιστρεφόμενων.

Αφετέρου επιτυγχάνεται εντυπωσιακή βελτίωση στην αποτελεσματικότητα λειτουργίας της επιχείρησης λόγω της:

- μείωσης του χρόνου αντίδρασης σε παραγγελίες
- αύξησης της πληρότητας των αποστελλόμενων παραγγελιών
- απλοποίησης της διαδικασίας λήψης παραγγελιών

- αύξησης της διαθεσιμότητας προϊόντων
- αύξησης της αξιοπιστίας των απογραφών αποθεμάτων
- συντονισμού παραγωγής, διανομής, πωλήσεων και λογιστηρίου
- αύξησης της ιχνηλασιμότητας των προϊόντων στην εφοδιαστική αλυσίδα
- αύξησης της αξιοπιστίας του συστήματος σε έκτακτες καταστάσεις.

Σήμερα, όσο ποτέ άλλοτε, η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού από μία επιχείρηση απαιτεί τη διαφοροποίησή της από τις υπόλοιπες, με σκοπό την προσφορά είτε μεγαλύτερης ποιοτικής και χρηστικής αξίας, είτε χαμηλότερου κόστους. Μεταξύ επιχειρήσεων, που προσφέρουν παρόμοια προϊόντα ή/και υπηρεσίες, η διαφοροποίηση μπορεί να επέλθει μόνο μέσω της βελτίωσης του προϊόντος, της μείωσης των λειτουργικών εξόδων και της βελτίωσης της εξυπηρέτησης του πελάτη. Επομένως, η μείωση του λειτουργικού κόστους, σε συνδυασμό με τη βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης του πελάτη που επιτυγχάνεται μέσα από ένα ολοκληρωμένο και σωστά σχεδιασμένο εφοδιαστικό σύστημα, μπορεί να εξασφαλίσει στην επιχείρηση σημαντικό ανταγωνιστικό προβάδισμα.

2.6.2. Η επίδραση της λειτουργίας της εφοδιαστικής στα κέρδη

Η λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να επηρεάσει άμεσα τη κερδοφορία και το επενδεδυμένο κεφάλαιο μιας εταιρείας. Η βελτιωμένη εξυπηρέτηση των πελατών και η διαθεσιμότητα προϊόντων, οδηγούν στην αύξηση των εσόδων, ενώ οι αποτελεσματικές διαδικασίες της εφοδιαστικής μπορούν να μειώσουν σημαντικά το λειτουργικό κόστος. Οι διαδικασίες αυτές, αν λειτουργούν σωστά, μπορούν να μειώσουν τους χρόνους παράδοσης, να

μειώσουν τα αποθέματα και τις απαιτήσεις για κεφάλαιο κίνησης, ενώ παράλληλα η βελτιστοποίηση του δικτύου και η ανάθεση εργασιών σε τρίτους, μπορούν να μειώσουν την ανάγκη για πάγιο εξοπλισμό και κατά συνέπεια το ποσό του επενδεδυμένου κεφαλαίου. Τέσσερα κυρίως χαρακτηριστικά της εφοδιαστικής αλυσίδας σχετίζονται άμεσα με τη χρηματοοικονομική απόδοση: η ταχύτητα παράδοσης, η αξιοπιστία, η ανταπόκριση στις αλλαγές της αγοράς και το χαμηλό κόστος διανομής. Οι δεξιότητες αυτές χαρακτηρίζουν τους νικητές της αγοράς και είναι τα κλειδιά για τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Gattorna, 2002).

2.7. ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ

Η αύξηση του ενδιαφέροντος γύρω από τον τομέα της εφοδιαστικής μπορεί να εξηγηθεί μέσω του συνδυασμού μιας σειράς παραγόντων, οι οποίοι είναι οι παρακάτω (Παπαδημητρίου, Σχινάς, 2004):

1. Η αύξηση της τιμής του πετρελαίου κατά τη δεκαετία του 1970 οδήγησε σε αύξηση του κόστους μεταφοράς και σε μεγαλύτερο ενδιαφέρον για το σύστημα μεταφορών.
2. Οι εξελίξεις γύρω από την απελευθέρωση στον τομέα των μεταφορών κατά τη δεκαετία του 1980 μέχρι και σήμερα, τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αμερική, έχουν αλλάξει κατά πολύ τους «κανόνες του παιχνιδιού» και οι αποφάσεις σε θέματα μεταφορικής πολιτικής των επιχειρήσεων γίνονται με γνώμονα τα προσδοκώμενα οφέλη από τις αλλαγές αυτές, που δημιουργούν ευκαιρίες και επιλογές οι οποίες δεν υπήρχαν στο παρελθόν.

3. Η αποδοτικότητα της παραγωγής έχει φθάσει στην αιχμή της. Η εξοικονόμηση πόρων από την παραγωγική διαδικασία είχε καταστεί ιδιαίτερα δυσχερής, ενώ η εφοδιαστική παρέμεινε μία περιοχή που δεν είχε σχεδόν εξεταστεί. Εξάλλου, η επικρατούσα αντίληψη της παρακίνησης της ζήτησης (push) είχε μεταβληθεί προς την μεγαλύτερη σημασία που έπρεπε να δοθεί στον έλεγχο της προσφοράς (pull). Ο έλεγχος του κόστους, η παραγωγικότητα και ο ποιοτικός έλεγχος έγιναν περιοχές έντονου επιχειρησιακού ενδιαφέροντος.
4. Υπήρξε θεμελιώδης αλλαγή στη νοοτροπία για τα αποθέματα. Ενώ κάποτε ήταν φυσικό για τους λιανέμπορους να κατέχουν σημαντικό τμήμα των αποθεμάτων, αυτό στην συνέχεια άλλαξε και οι προμηθευτές έπρεπε να έχουν κεντρικά σημεία αποθήκευσης και διανομής και καλύτερους χρόνους και υπηρεσίες διανομής και παράδοσης.
5. Υπήρξε πολλαπλασιασμός των γραμμών παραγωγής, σύμφωνα με τη φιλοσοφία του marketing, κατά την οποία ο κάθε πελάτης θα λάβει αυτό που επιθυμεί. Π.χ. η ποικιλία των προϊόντων σε μία υπεραγορά αυξήθηκε από λίγες χιλιάδες σε πάνω από δώδεκα χιλιάδες προϊόντα για τα μεγάλα καταστήματα. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι, όταν ένα προϊόν αντικαθίσταται από τρία προϊόντα, για να ικανοποιηθεί η ίδια ζήτηση, τότε το επίπεδο αποθεμάτων αυξάνεται έως και 41%.
6. Σημειώθηκε αλματώδης πρόοδος στον τομέα της πληροφορικής και στη χρήση των Η/Υ. Κατά την διάρκεια των ετών τα προβλήματα που σχετίζονται με την εφοδιαστική, έχουν γίνει πιο περίπλοκα, καθώς υπάρχουν πολύ περισσότερες εναλλακτικές λύσεις για να διερευνηθούν κατά πόσον η τεχνολογία έφερε περισσότερες λύσεις στον τομέα των μεταφορών, ο πολλαπλασιασμός των προϊόντων σήμαινε και περισσότερα αποθέματα για

διαχείριση, η προστασία του περιβάλλοντος δημιούργησε την ανάγκη ανακύκλωσης και σωστής διάθεσης των αποβλήτων και οι αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών οδήγησαν σε αύξηση του αριθμού των κέντρων διανομής. Αυτή η αυξανόμενη πολυπλοκότητα αντιμετωπίστηκε με τις δυνατότητες των Η/Υ καθώς και τη χρήση μοντέλων.

7. Ο χρόνος είναι το νέο στρατηγικό όπλο για την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος στη μάχη του ανταγωνισμού. Με τη μείωση του χρόνου σχεδιασμού, κατασκευής, πώλησης και διανομής, οι επιχειρήσεις είναι καλύτερα εξοπλισμένες να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό. Ενώ αρχικά η μεγάλη έμφαση είχε δοθεί στη μείωση του χρόνου παραγωγής, αργότερα αποδείχτηκε ότι οι πωλήσεις και η διανομή προσφέρουν τις μεγαλύτερες ευκαιρίες για μείωση του χρόνου.

8. Η αύξηση της αξίας του χρήματος και η μειωμένη δυνατότητα πρόσβασης σε νέα κεφάλαια κατά την διάρκεια παλαιότερων οικονομικών υφέσεων, δημιούργησε κίνητρα για τη μείωση του κόστους και των αποθεμάτων.

9. Η μεγάλη μείωση του μοναδιαίου κόστους για την καταγραφή, διαβίβαση και επεξεργασία της πληροφόρησης καθώς και η ανάπτυξη της τηλεματικής, είχαν ως αποτέλεσμα μεγαλύτερες επενδύσεις στον τομέα της πληροφόρησης, οι οποίες αντισταθμίζονται από τις μεγαλύτερες μειώσεις που επιτυγχάνονται στις δαπάνες μεταφοράς και αποθήκευσης.

10. Τέλος, υπήρξαν ριζικές γεωγραφικές αλλαγές σε σχέση με τα κέντρα παραγωγής και κατανάλωσης και τη διεθνοποίηση του εμπορίου.

Αναμφίβολα, πολλοί παράγοντες που λειτουργούν ανεξάρτητα, βοηθούν στην αύξηση του ενδιαφέροντος για την εφοδιαστική. Σίγουρα η αναγνώριση των

επιπτώσεων στο κόστος και τις υπηρεσίες της διαδικασίας της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ένα σημαντικό βήμα.

2.8. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Στα πλαίσια της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η «διοίκηση ολικής ποιότητας», η οποία επηρεάζει όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης και άρα και την εφοδιαστική αλυσίδα. Οι άνθρωποι ορίζουν την ποιότητα με πολλούς τρόπους. Όσον αφορά τους «πελάτες», ποιότητα είναι ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών. Όσον αφορά τους «προμηθευτές», ποιότητα είναι ο βαθμός καταλληλότητας χρήσης, που εμπεριέχει τις έννοιες: αποτελεσματικότητα (performance), συμμόρφωση (conformance), αξιοπιστία (reliability), αντοχή (durability), και κάποια ειδικά χαρακτηριστικά (special features). Μια επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη αυτές τις διαστάσεις προκειμένου να είναι σε θέση να απαντήσει στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της.

Συνεπώς, η διοίκηση κάθε επιχείρησης πρέπει να συμπεριλαμβάνει στην κατάστρωση της στρατηγικής της τον βαθμό της ποιότητας που επιθυμεί η επιχείρηση να παρέχει στους πελάτες της. Και αυτό αφορά όχι μόνο το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία και τις συναλλαγές που έχει η επιχείρηση με τους πελάτες, αλλά και την εσωτερική οργάνωση των διαδικασιών της επιχείρησης. Πρέπει επίσης να ορίσει ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας (system quality assurance), το οποίο θα εξασφαλίζει την προστασία των διαδικασιών μέσω ελέγχων και μέτρων πρόληψης. Κάτω λοιπόν από το πρίσμα

του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού, η διοίκηση ολικής ποιότητας συνθέτει και εξισορροπεί το βαθμό ποιότητας του προϊόντος/υπηρεσίας, το αντίστοιχο κόστος παραγωγής και τον χρόνο ανταπόκρισης της επιχείρησης στις απαιτήσεις του πελάτη. Ο βέλτιστος συνδυασμός δημιουργεί προστιθέμενη αξία (added value).

Στα πλαίσια της εφοδιαστικής αλυσίδας, δύο διαστάσεις χαρακτηρίζουν την ποιότητα: ο χρόνος αντίδρασης σε σχέση με τη ζήτηση και η αξιοπιστία. Πρόκειται δηλαδή για ένα σωστό συντονισμό των εσωτερικών αλλά και εξωτερικών συνεργατών της επιχείρησης ώστε η τελευταία να έχει την αναμενόμενη φερεγγυότητα στην αγορά. Αυτό το οποίο δεν πρέπει να αγνοούμε είναι ότι η εφοδιαστική αποτελεί μέρος ενός "δικτύου" στα πλαίσια μίας επιχείρησης. Η ορθή λειτουργία αυτού του "δικτύου" προϋποθέτει και την ποιοτική συνοχή του (Κονταράτος, Plant Ανάπτυξη, 1998-1999). Όλη αυτή η προσπάθεια ποιοτικής εφαρμογής της εφοδιαστικής έχει αναγκάσει πολλές επιχειρήσεις να προχωρήσουν στην αναδιοργάνωση των διαδικασιών τους με:

- Επενδύσεις σε αγορά σύγχρονου και ευέλικτου εξοπλισμού.
- Εγκατάσταση διαδικασιών ποιότητας στο σύνολο του κύκλου παραγωγής.
- Δημιουργία ομάδων IQS (Innovation, Quality, Service), οι οποίες θα ευαισθητοποιούν και θα εκπαιδεύουν το προσωπικό της επιχείρησης στους στόχους του JIT, της ποιότητας και της εξυπηρέτησης του πελάτη.
- Προσδιορισμό των προδιαγραφών που αφορούν τους προμηθευτές, και οι οποίες βασίζονται στα κριτήρια της ποιότητας, της εξυπηρέτησης και της τιμής. Στόχος είναι η αύξηση της συχνότητας τροφοδοσίας με την παράλληλη μείωση των όγκων παράδοσης.

- Εφαρμογή και παρακολούθηση δεικτών εξυπηρέτησης.

Επίσης, η ανάγκη για ποιοτικές υπηρεσίες έχει οδηγήσει τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις, να αναθέτουν σε τρίτους (outsourcing) κάποιες από τις δραστηριότητες της εφοδιαστικής τους αλυσίδας, π.χ. διανομή, μεταφορά, αποθήκευση, λόγω της αδυναμίας τους να τις διαχειριστούν οι ίδιες δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της δυνατότητας που έχουν οι τρίτοι (third party logistics) να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες σε ανταγωνιστικές τιμές, χάριν της τεχνογνωσίας τους και των συνεργιών.

2.9. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει σήμερα μια επιχείρηση αποτελεί η ύπαρξη καταρτισμένου προσωπικού. Αφενός μεν διότι η εύρεσή του δεν είναι καθόλου εύκολη και αφετέρου δε διότι η έλλειψή του μπορεί να οδηγήσει σε υψηλό λειτουργικό κόστος και χαμηλή προστιθέμενη αξία προς τους πελάτες της. Η πρόκληση αυτή γίνεται ακόμη εντονότερη λαμβάνοντας υπόψη τη συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη των επιχειρήσεων για εισαγωγή νέων μεθόδων οργάνωσης, λειτουργίας και πρακτικών, ώστε να είναι σε θέση να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Ο τομέας της εφοδιαστικής, όσον αφορά την κατάρτιση και επιλογή προσωπικού αποτελεί έναν ιδιαίτερα απαιτητικό τομέα, λόγω αφενός μεν της ευρύτητας γνώσεων που απαιτεί από τους άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενους σε αυτήν, όσο και από την ταχύτατη εξέλιξη του τομέα, η οποία καθιστά την συνεχή ενημέρωση, απαραίτητη. Ο ακριβής προσδιορισμός των ικανοτήτων και δυνατοτήτων που πρέπει να έχουν

τα στελέχη, προκειμένου να ανταποκριθούν με επιτυχία στα καθήκοντά τους, γίνεται αναγκαίος. Οι ικανότητες αυτές θα πρέπει να εξεταστούν σε σχέση με τις αξίες, τη φιλοσοφία και το γενικότερο όραμα που έχουν οι εργαζόμενοι για τον εαυτό τους αλλά και για την επιχείρηση (Γιαννάτος, Plant Management 2003).

2.9.1. Απαραίτητα προσόντα των στελεχών εφοδιαστικής

Η αβεβαιότητα, οι επιχειρησιακοί κίνδυνοι, οι ύπουλες μορφές ανταγωνισμού και οι ανατροπές στις πυραμίδες του συστήματος παραγωγής, διαμορφώνουν μια νέα πραγματικότητα. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις λειτουργούν σε παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον εμπορικών συναλλαγών, εργασίας, κεφαλαίων και ροής πληροφοριών. Το Διαδίκτυο αναγκάζει ανώτατα στελέχη να επαναπροσδιορίσουν από μηδενική σχεδόν βάση το σύνολο των επιχειρησιακών λειτουργιών. Η παγκοσμιοποίηση και το Διαδίκτυο καταστρέφουν παραδοσιακούς παραγωγικούς ιστούς και δημιουργούν «εικονικές επιχειρήσεις», δηλαδή επιχειρήσεις με ελάχιστα πάγια και μόνη περιουσία την πολύτιμη τεχνογνωσία μικρού αριθμού στελεχών.

Τα νέα στελέχη της εφοδιαστικής πρέπει να είναι οι «επιχειρηματίες» των τμημάτων τους. Το σύγχρονο περιβάλλον εργασίας απαιτεί:

- Εξαιρετική γνώση του αντικείμενου εργασίας
- Ικανότητα για συνεργασία και επικοινωνία
- Ικανότητα παράδοσης εργασίας υψηλής ποιότητας
- Χειρισμό αβεβαιότητας
- Παρακολούθηση της τεχνολογίας

Ενα στέλεχος της εφοδιαστικής πρέπει να είναι το σημείο αναφοράς στο αντικείμενό του με ικανότητες που ξεπερνούν το στενό περιβάλλον της

επιχείρησής του. Για τους λόγους αυτούς είναι απαραίτητη η συνεχής ενημέρωσή του για τα δρώμενα στην αγορά, η συμμετοχή σε συνέδρια, επαγγελματικά επιμελητήρια κλπ (Λ. Λάιος, 2001).

2.10. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Απόσα αναφέρθηκαν παραπάνω, είδαμε τη σημασία της λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας στη λειτουργία της επιχείρησης και το πώς η διαχείριση των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την εφοδιαστική μπορεί να συμβάλει στη μείωση του κόστους λειτουργίας μιας επιχείρησης καθώς και στην αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών της. Η επίτευξη αυτών των στόχων μπορεί να δημιουργήσει μοναδικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές και να συμβάλει στη μακροπρόθεσμη επιβίωση της επιχείρησης.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

BURT, DOBLER, STARLING, WORLD CLASS SUPPLY MANAGEMENT, MCGRAW HILL, 7TH EDITION, 2003

M. SAUNDERS, STRATEGIC PURCHASING AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, PRENTICE HALL, 2ND EDITION, 1997

J.L. GATTORNA, STRATEGIC SUPPLY CHAIN ALIGNMENT, GOWER, 2002

LYSONS, GILLINGHAN, PURCHASING AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, PRENTICE HALL

HEIZER, RENDER, OPERATIONS MANAGEMENT, PRENTICE HALL, 7TH EDITION, 2004

ΠΑΝ. Γ. ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ LOGISTICS, ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, Β' ΕΚΔΟΣΗ, 1999

Σ. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ, Ο. ΣΧΙΝΑΣ, ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ LOGISTICS, ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Β' ΕΚΔΟΣΗ, 2004

KOTLER, PHILIP, MARKETING MANAGEMENT, INTERBOOKS, 2000

Ευάγγελος Αγγελετόπουλος, «Supply Chain Management - Επιχειρηματική Δράση εκτός των Τειχών», Plant Management, 2001

Κωνσταντίνος Μιχαλόπουλος, «Σύγχρονες τάσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα», Plant Management, 2001

Ιωάννης Γ. Κονταράτος, «Η Ποιότητα στα Logistics: Ο Νέος Αξονας Ανταγωνιστικότητας», Plant Ανάπτυξη, Έκδοση 1998-1999

Γεώργιος Γιαννάτος, «Ο ρόλος των στελεχών στο στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων», Plant Management, 4-11-2003

Λάμπρος Λάϊος, «Τι προσόντα πρέπει να διαθέτει σήμερα το στέλεχος της εφοδιαστικής», Ομιλία στην εκδήλωση «ΚΑΡΙΕΡΕΣ ΣΤΑ LOGISTICS» που διοργάνωσε η Ελληνική Εταιρία Logistics, 5-7-2001

Ιωάννης Τσούκας, «Οι εξελίξεις στα θέματα των προμηθειών και ο ρόλος των στελεχών στο μέλλον», Plant, Τεύχος 159, Ιανουάριος 2000

www.logistics.org.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΙΣΡΟΩΝ - ΕΚΡΟΩΝ (INBOUND – OUTBOUND LOGISTICS)

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με δραστηριότητες της εφοδιαστικής όπως η διαχείριση των αποθεμάτων, την αποθήκευση και τη διανομή και θα δούμε τη σημασία κάθε μιας από αυτές για την αποτελεσματική λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας.

3.1. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝ ΑΞΙΑ

Σύμφωνα με τον Porter, κάθε επιχείρηση είναι ένα σύνολο ενεργειών που εκτελούνται με σκοπό το σχεδιασμό, την εισαγωγή στην αγορά, την παράδοση και την υποστήριξη του προϊόντος της. Οι ενέργειες αυτές δημιουργούν την αλυσίδα αξίας, η οποία συνίσταται από πέντε κύριες και τέσσερις επικουρικές δραστηριότητες (Porter, 1985).

Κύριες δραστηριότητες:

- Inbound Logistics (διαχείριση υλικών και αποθήκευση)
- Operations (παραγωγή, συναρμολόγηση, έλεγχος)
- Outbound Logistics (αποθήκευση και διανομή των τελικών προϊόντων)
- Marketing και Πωλήσεις (διαφήμιση, προώθηση, τιμολόγηση, κανάλια διανομής)
- Service (εγκατάσταση, επισκευές, ανταλλακτικά)

Βοηθητικές δραστηριότητες:

- Procurement (υπηρεσίες υποστήριξης των κυρίων δραστηριοτήτων)

- Technology Development (R&D, βελτίωση προϊόντων και διαδικασιών)
- Human Resource Management (πρόσληψη, εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού)
- Firm Infrastructure (γενική διοίκηση, λογιστήριο, χρηματοοικονομικά, στρατηγικός σχεδιασμός)

Η συστηματική εξέταση και ανάλυση της κάθε δραστηριότητας της αλυσίδας αξίας, οδηγεί στην καλύτερη κατανόηση των δυνάμεων και αδυναμιών της κάθε επιχείρησης, τις οποίες αν εκμεταλλευτούμε κατάλληλα σε σχέση με τους ανταγωνιστές μας, μπορούμε να βάλουμε τις βάσεις για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Wheelen, Hunger, 2004).

Παρατηρούμε ότι οι δραστηριότητες της εφοδιαστικής, οι οποίες διακρίνονται σε Inbound Logistics (διαχείριση υλικών και αποθήκευση) και Outbound Logistics (αποθήκευση και διανομή των τελικών προϊόντων), χαρακτηρίζονται σε κύριες δραστηριότητες και αν διοικηθούν σωστά μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρακάτω θα εξετάσουμε τις δραστηριότητες των αποθεμάτων, της αποθήκευσης και της διανομής.

3.2. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ

Απόθεμα είναι κάθε αδρανές οικονομικό μέσο ή πόρος που διατηρείται για την ικανοποίηση μελλοντικής ζήτησης. Υπάρχουν δύο αντικρουόμενες οπτικές γωνίες για τον προσδιορισμό του ύψους των αποθεμάτων: 1) η διατήρηση αποθεμάτων έχει κόστος, άρα πρέπει να έχουμε χαμηλά αποθέματα 2) η έλλειψη αποθεμάτων δημιουργεί προβλήματα, συνεπώς έχει κόστος και άρα πρέπει να διατηρούμε υψηλά αποθέματα. Στα πλαίσια αυτού του διλήμματος, το

ύψος του αποθέματος πρέπει να καθορίζεται με τρόπο που εξασφαλίζει ότι αφενός δεν αυξάνεται υπέρμετρα το κόστος και αφετέρου δεν παρουσιάζονται μεγάλα λειτουργικά προβλήματα και προβλήματα στην εξυπηρέτηση των πελατών (Λαγοδήμος, 2004).

Το ύψος αποθέματος αποτελεί ένα μέγεθος, η γνώση του οποίου παίζει καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία όλων των συστημάτων διαχείρισης υλικών. Τα συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων στοχεύουν στη διατήρηση του ύψους των αποθεμάτων υλικών/προϊόντων εντός προκαθορισμένων ορίων και καλούνται ν'αποφασίσουν για το πόσο και πότε πρέπει να αναπληρώνονται τα αποθέματα ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης (ελαχιστοποίηση κόστους, εξυπηρέτηση πελατών). Σημειώνουμε επίσης ότι για την σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη, σημαντικό ρόλο παίζει η υποστήριξη μετά τη πώληση. Για το λόγο αυτό, σημαντικό στοιχείο της εφοδιαστικής είναι και η διαθεσιμότητα σε ανταλλακτικά του προϊόντος σε περιπτώσεις βλάβης του προϊόντος ή επιστροφής του στην επιχείρηση για συντήρηση.

3.2.1. Τύποι Αποθεμάτων

Στα πλαίσια της εφοδιαστικής αλυσίδας, αποθέματα δημιουργούνται για διάφορους λόγους, όπως (Λαγοδήμος, 2004):

- Αποθέματα για συνεχή ροή: δημιουργούνται για να εξασφαλίσουν τη συνεχόμενη ροή υλικών/προϊόντων.
- Αποθέματα ποσότητας παραγγελίας: δημιουργούνται σαν αποτέλεσμα του ότι οι παραγγελίες γίνονται συνήθως σε μεγαλύτερες ποσότητες από τις

άμεσες ανάγκες (lot-sizing inventories). Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται μείωση της συχνότητας τοποθέτησης, άρα και του κόστους παραγγελιών.

- Αποθέματα διάζευξης: δημιουργούνται με στόχο την αποσύνδεση της λειτουργίας διαδοχικών σταδίων διεργασιών της αλυσίδας τροφοδοσίας (buffer inventories), ώστε τα προβλήματα που παρουσιάζονται σε κάποιο στάδιο να μην επηρεάζουν τη λειτουργία των επόμενων σταδίων.
- Εποχικά αποθέματα: δημιουργούνται με στόχο την κάλυψη της ζήτησης των μελλοντικών περιόδων, κατά τις οποίες η διαθέσιμη δυναμικότητα προβλέπεται να είναι ανεπαρκής (seasonal inventories).
- Αποθέματα ασφαλείας (safety stock): δημιουργούνται για την κάλυψη των τυχαίων διακυμάνσεων της ζήτησης, και επιτρέπουν την ικανοποίηση της πραγματικής ζήτησης όταν αυτή διαφέρει από την μέση τιμή της.
- Άλλα αποθέματα: δημιουργούνται για λόγους όπως: πρόβλεψη για μελλοντικές αυξήσεις των τιμών των πρώτων υλών, πρόβλεψη για πιθανή αδυναμία μελλοντικής προμήθειας πρώτων υλών (π.χ. απεργία, κλπ), ανακοπή πωλήσεων για κερδοσκοπικούς λόγους.

Επίσης έχουμε αποθέματα:

- Ανταλλακτικών του εξοπλισμού ελαχιστοποιώντας έτσι χρόνο επισκευής και συντήρησης του εξοπλισμού.
- Έτοιμων προϊόντων, ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος έλλειψης προϊόντων σε περιπτώσεις αύξησης της ζήτησης, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η ικανοποίηση του πελάτη διατηρώντας το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης.
- Ανταλλακτικών του προϊόντος που έχει πωληθεί. Αυτά χρησιμοποιούνται σε περιπτώσεις που ο πελάτης είτε ζητάει ανταλλακτικά του προϊόντος, είτε

επιστρέφει το προϊόν για επισκευή ή συντήρηση, ελαχιστοποιώντας έτσι το χρόνο εξυπηρέτησής του.

3.3. ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ

Οι αποθήκες αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία της αλυσίδας τροφοδοσίας, επηρεάζοντας τόσο τη δυνατότητα ικανοποίησης της ζήτησης σε όλα τα τμήματα της αλυσίδας, όσο και το κόστος του προϊόντος (Λαγοδήμος, 2004). Σκοπός της αποθήκευσης είναι να παρέχει ένα καθορισμένο επίπεδο υπηρεσιών στον πελάτη με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Η μείωση του κόστους και οι υπηρεσίες σαν στοιχεία διαφοροποίησης μπορούν να δώσουν μέσω μιας αποτελεσματικής και σύγχρονης διαχείρισης της εφοδιαστικής, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σ' ένα προϊόν. Όταν μιλάμε για αποθήκη δεν εννοούμε μόνο ένα οποιοδήποτε κτίριο μιας επιχείρησης, αλλά μια ολόκληρη λειτουργία της επιχείρησης η οποία είναι κρίσιμη, σημαντική και περιλαμβάνει πολλά κρυμμένα και δύσκολα υπολογιζόμενα κόστη. Κατά συνέπεια η δημιουργία ενός κέντρου αποθήκευσης – διανομής είναι μια σημαντική απόφαση που πρέπει να σχεδιαστεί με πολλή προσοχή, ώστε κάθε στάδιο υλοποίησης αλλά και κάθε στοιχείο της αποθήκης να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες της επιχείρησης.

3.3.1. Ο σχεδιασμός της λειτουργίας αποθήκευσης

Η αποθήκευση συνεπάγεται δέσμευση κεφαλαίου, υπό μορφή προϊόντων και επένδυση σε κτίρια και εξοπλισμό. Ο στόχος του σχεδιασμού λοιπόν είναι να προσεχθούν όλα τα επιμέρους κυκλώματα που απαρτίζουν τη λειτουργία της αποθήκης, έτσι ώστε να επιτευχθεί βέλτιστη λειτουργικότητα με το χαμηλότερο

κόστος κατασκευής και λειτουργίας. Κατά το σχεδιασμό ενός κέντρου αποθήκευσης – διανομής, η επιχείρηση καλείται να λάβει αποφάσεις που θα έχουν άμεση σχέση με τις απαιτήσεις και τη χωροθέτηση των επιμέρους χώρων (παραλαβής, αποθήκευσης, συσκευασίας, φόρτωσης, κλπ), τις προδιαγραφές των μέσων διακίνησης και αποθήκευσης (περονοφόρα, ράφια, ράμπες, ταινιόδρομοι, κλπ). Η αποτελεσματική εκμετάλλευση ενός αποθηκευτικού χώρου εξαρτάται σημαντικά και από τον κατάλληλο χωροταξικό σχεδιασμό που αποβλέπει στη βέλτιστη χρήση των διαθέσιμων χώρων και πόρων.

Αποτελεσματική αποθήκευση προϋποθέτει κατανόηση των επιπτώσεων που έχουν οι αποφάσεις που σχετίζονται με τον σχεδιασμό και την λειτουργία των αποθηκών, οι οποίες κατηγοριοποιούνται σε στρατηγικές και τακτικές αποφάσεις. Οι στρατηγικές αποφάσεις επηρεάζουν μακροπρόθεσμα την συνολική απόδοση των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής και περιλαμβάνουν: τον καθορισμό της μορφής του δικτύου των αποθηκών, την επιλογή ιδιόκτητων ή ενοικιαζόμενων αποθηκών, την επιλογή του εξοπλισμού των αποθηκών. Οι τακτικές αποφάσεις σχετίζονται με την καθημερινή λειτουργία και έλεγχο των αποθηκών, όπως: κατανομή προσωπικού αποθήκης, καθορισμός πολιτικής προετοιμασίας αποστολών, καθορισμός προτεραιοτήτων φόρτωσης (Λαγοδήμος, 2004).

3.3.2. Οφέλη του αποτελεσματικού σχεδιασμού αποθηκών

Η αποτελεσματική υλοποίηση των αποφάσεων, εξαρτάται άμεσα από το συνολικό σχεδιασμό μίας αποθήκης και μπορεί να αποτρέψει προβλήματα όπως: την ανάγκη πολλαπλών μετακινήσεων, την κακή εκμετάλλευση χώρων,

το υψηλό εργατικό κόστος, τις καταστροφές των αποθηκευόμενων αγαθών και τη συλλογή ανακριβών δεδομένων. Η σωστά οργανωμένη αποθήκη βοηθά στη μείωση του χρόνου εκτέλεσης παραγγελιών, στην εύκολη παρακολούθηση και απογραφή των κωδικών, στην ελαχιστοποίηση των λαθών κατά την εκτέλεση των παραγγελιών, στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, στην επίτευξη χαμηλού βαθμού ζημιών – φθορών και απωλειών, στην ταχύτερη και αποδοτικότερη παραλαβή και καταμέτρηση προϊόντων και τέλος στην σωστή τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας. Όλα αυτά οδηγούν σε μία συνολικά αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη αποθηκευτική λειτουργία που με τη σειρά της οδηγεί σε χαμηλό κόστος λειτουργίας χωρίς να μειώνεται το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών και η χρήση του αποθηκευτικού κυκλώματος.

Συνοψίζοντας από τα παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η καλή εξυπηρέτηση των πελατών είναι η πραγματική προστιθέμενη αξία που μπορεί να προσφέρει η αποθήκη. Η αποθήκη αποτελεί ένα σημαντικό όπλο στην καλή εξυπηρέτηση πελατών (Βάγιου, Plant-Management, 2000). Οι εταιρείες πρέπει να καταλάβουν το ρόλο της αποθήκης, η οποία πρέπει να αντιμετωπισθεί με αντικειμενικά κριτήρια καλής και οικονομικής λειτουργίας. Το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών πρέπει να μετριέται και να αξιολογείται μέσα από τις διαδικασίες της ίδιας της αποθήκης. Ο καλός χωροταξικός σχεδιασμός και η σωστή οργάνωση της αποθηκευτικής λειτουργίας είναι απαραίτητοι παράγοντες για να διασφαλιστεί η καλή και συνεπής εξυπηρέτηση πελατών.

3.4. ΔΙΑΝΟΜΗ

Η διανομή σχετίζεται με την παραγγελιοληψία, την επεξεργασία των παραγγελιών, την προετοιμασία της παραγγελίας και τη φυσική διανομή των προϊόντων από την επιχείρηση προς τον πελάτη και περιλαμβάνει σχεδιασμό, εφαρμογή και έλεγχο των φυσικών ροών υλικών και τελικών αγαθών από τα σημεία προέλευσης μέχρι τα σημεία χρησιμοποίησης για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών αποκομίζοντας και κάποιο κέρδος. Το National Council of Physical Distribution Management (NCPDM) έχει ορίσει τη διανομή ως: « Η αποτελεσματική μετακίνηση τελικών αγαθών από το τέλος τη γραμμής παραγωγής στον καταναλωτή, και σε μερικές περιπτώσεις περιλαμβάνει την μετακίνηση υλικών παραγωγής από τις πηγές προμήθειας στην αρχή της γραμμής παραγωγής. Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν την μεταφορά, αποθήκευση, χειρισμός υλικών, συσκευασία προστασίας, διαχείριση αποθέματος, επιλογή εγκαταστάσεων και αποθηκών, διαδικασία παραγγελίας, έρευνα αγοράς, πρόβλεψη, και εξυπηρέτηση πελάτη».

3.4.1 Η σημασία της φυσικής διανομής

Η φυσική διανομή έχει σαν σκοπό την παράδοση στους καταναλωτές, προϊόντων στο σωστό τόπο, στο σωστό χρόνο, στη σωστή ποσότητα και βέβαια με το ελάχιστο δυνατό κόστος (Λάϊος, 2004). Είναι λοιπόν προφανής η μεγάλη σημασία της φυσικής διανομής στο σύνολο των λειτουργιών μιας εφοδιαστικής αλυσίδας. Η επιλογή του βέλτιστου συστήματος φυσικής διανομής γίνεται σύμφωνα με: τη φύση της αγοράς και τους πελάτες στους οποίους απευθύνεται η εν λόγω επιχείρηση, τα είδη των προϊόντων που θα διακινηθούν,

την ειδική μεταχείριση που απαιτούν αυτά τα προϊόντα, τους στόχους της επιχείρησης, τον αριθμό των αποθηκών που θα δημιουργηθούν σε διάφορα σημεία και το κόστος του δεδομένου δικτύου διανομής. Το δίκτυο διανομής παίζει σημαντικό ρόλο στην εξασφάλιση υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών, διότι μέσω αυτού ο καταναλωτής έχει πρόσβαση στα προϊόντα της επιχείρησης και μάλιστα στις ζητούμενες ποσότητες με την απαιτούμενη ποιότητα.

3.4.2. Ανάθεση της διανομής σε τρίτους

Πολλές εταιρείες προσπαθούν να μειώσουν το κόστος της φυσικής διανομής των προϊόντων τους (physical distribution), κάτι που θα επιφέρει και μείωση της τιμής του προϊόντος ή μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους. Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες εταιρείες προσφεύγουν στη λύση της ανάληψης των υπηρεσιών διανομής ή και όλου του κυκλώματος της εφοδιαστικής αλυσίδας από τρίτους (third party logistics companies). Σήμερα που είναι γενικά παραδεκτό ότι η διανομή αποτελεί τον καθρέφτη μιας εταιρείας στους πελάτες της, η επιλογή για το αν θα πραγματοποιείται από την ίδια την επιχείρηση ή θα δοθεί σε εξωτερικούς παροχείς είναι μια πολύ σημαντική και στρατηγικής σημασίας απόφαση και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Η απόφαση του αν θα χρησιμοποιηθούν ενδιάμεσοι ή όχι για να αναλάβουν μέρος ή όλες τις δραστηριότητες που εμπλέκονται στον τομέα της διανομής απαιτεί πολύ προσεκτική εκτίμηση των μειονεκτημάτων και των πλεονεκτημάτων που υπάρχουν και είναι συνάρτηση δύο παραγόντων: α) πόσο σημαντική είναι η λειτουργία της διανομής για την επιτυχία της εταιρείας και β) πόσο ικανή είναι η εταιρεία να φέρει εις πέρας επιτυχώς την λειτουργία αυτή. Η στρατηγική που

τελικά θα ακολουθηθεί εξαρτάται από τη θέση στην οποία βρίσκεται. Μια εταιρεία που έχει υψηλές απαιτήσεις εξυπηρέτησης πελατών και πολύ καλά δομημένη εφοδιαστική αλυσίδα την οποία διαχειρίζεται ικανό προσωπικό, θα βρεί λίγα πλεονεκτήματα στο να αναθέσει κάποιες λειτουργίες σε τρίτους. Από την άλλη πλευρά, για εκείνες τις εταιρείες που δεν έχουν κάποιο πλεονέκτημα στον τομέα της εφοδιαστικής, είναι καλύτερο να εκχωρήσουν τις συγκεκριμένες δραστηριότητες σε έναν τρίτο παροχέα υπηρεσιών, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική μείωση του κόστους και σε βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών.

3.4.3. Κριτήρια επιλογής «Make or buy»

Επιλογή «Make» (Πραγματοποίηση διανομής από την ίδια την εταιρία)	Επιλογή «Buy» (Ανάθεση σε εξωτερικό συνεργάτη – Third Party)
Η διατήρηση μιας κύριας δεξιότητας	Λόγοι στρατηγικής / επικέντρωση στις θεμελιώδεις δραστηριότητες
Είναι φθηνότερο από το να αναθέσει την διανομή σε μια εταιρεία third party	Είναι φθηνότερο από το να κάνει τη διανομή μόνη της
Δεν υπάρχει κατάλληλος προμηθευτής για την παροχή υπηρεσιών 3PL	Ανάγκη για πρόσβαση σε τεχνολογία και/ή εξειδικευμένες υπηρεσίες
Είναι ο μόνος τρόπος για να εξασφαλιστεί ο έλεγχος	Δεν υπάρχει σχετικός ειδικός στην εταιρεία
Μπορούν να χρησιμοποιηθούν υπάρχουσες πηγές	Ανάγκη για μείωση κόστους και αποτελεσματική διαχείριση πόρων.
Η διατήρηση της επιθυμητής ποιότητας	Απελευθέρωση πόρων για άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης
Θέλει ανεξαρτησία κινήσεων	Βελτίωση της εξυπηρέτησης / ποιότητας υπηρεσιών
Βοηθάει στο να διατηρηθεί η μυστικότητα	Αποφυγή ελέγχου ανθρώπινου δυναμικού
	Βελτίωση ταμειακής ροής
	Μείωση κινδύνου

(Heizer, Render, 2004)

3.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Είδαμε σε αυτό το κεφάλαιο τη στρατηγική σημασία του σχεδιασμού δραστηριοτήτων που περιλαμβάνονται στην εφοδιαστική αλυσίδα, όπως η αποθήκευση, τα αποθέματα και η διανομή, για τη δημιουργία αξίας σε μια επιχείρηση. Η αξία που δημιουργείται από την εκμετάλλευση των πόρων αυτών των λειτουργιών, μπορεί να αποτελέσει κύρια δεξιότητα μιας επιχείρησης, την οποία δεν έχουν οι ανταγωνιστές και είναι δύσκολο να την αντιγράψουν, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

M. SAUNDERS, STRATEGIC PURCHASING AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, PRENTICE HALL, 2ND EDITION, 1997

ΠΑΝ. Γ. ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ LOGISTICS, ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, Β' ΕΚΔΟΣΗ, 1999

Σ. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ, Ο. ΣΧΙΝΑΣ, ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ LOGISTICS, ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Β' ΕΚΔΟΣΗ, 2004

GARRISON, NOREEN, MANAGERIAL ACCOUNTING, MCGRAW-HILL, 2003

KOTLER, PHILIP, MARKETING MANAGEMENT, INTERBOOKS, 2000

WHEELEN, HUNGER, STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY, PRENTICE HALL, 9TH EDITION, 2004

HEIZER, RENDER, OPERATIONS MANAGEMENT, PRENTICE HALL, 7TH EDITION, 2004

LOGISTICS (σημειώσεις του καθηγητή Λάμπρου Λαΐου, πανεπιστήμιο Πειραιώς, Μάρτιος 2004)

ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ (σημειώσεις του καθηγητή Α.Γ.Λαγοδήμου, πανεπιστήμιο Πειραιώς, Απρίλιος 2004)

Μαρία Βάγιου, «Αποθήκη: Το Στρατηγικό Όπλο Στην Καλή Εξυπηρέτηση Πελατών», Plant Ανάπτυξη, Έκδοση 2000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό θα μιλήσουμε για τον ρόλο της λειτουργίας των προμηθειών στην εφοδιαστική αλυσίδα, τον σχεδιασμό και τις στρατηγικές των προμηθειών, καθώς και τη σημασία των σχέσεων μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών.

4.1. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Η αλυσίδα εφοδιασμού, όπως είδαμε, αναφέρεται σε ένα σύνολο επιχειρηματικών διαδικασιών, οι οποίες εκτείνονται από τον τελικό χρήστη του προϊόντος - υπηρεσίας μέχρι τους αρχικούς προμηθευτές υλικών, προϊόντων και πληροφοριών, οι οποίες προσθέτουν αξία στους πελάτες. Συγκεκριμένα, αφορά τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, της εξυπηρέτησης των πελατών, της ζήτησης, τη διεκπεραίωση παραγγελιών, τη διαχείριση της ροής παραγωγής, τις αγορές, τις προμήθειες καθώς και την ανάπτυξη και βιομηχανοποίηση προϊόντων. Η σημερινή επιχείρηση αγωνίζεται να επιβιώσει σε περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και συχνές οικονομικοπολιτικές αλλαγές. Οι πολλαπλές τεχνολογικές καινοτομίες, σε σύντομο χρονικό διάστημα απαξιώνουν γραμμές παραγωγής και μηδενίζουν επιτυχημένα προϊόντα. Κάτω από τέτοιες συνθήκες, οι διοικήσεις επιζητούν στρατηγικές επιβίωσης που μειώνουν τον οικονομικό κίνδυνο των επιχειρηματικών τους πρωτοβουλιών μέσω ευέλικτων παραγωγικών σχημάτων και δεσμών με πελάτες και προμηθευτές χαρακτηριζομένων από ισχυρές

σχέσεις αλληλεξάρτησης και αμοιβαιότητας. Κάτω από το πρίσμα αυτό θα εξετάσουμε παρακάτω τη σημασία της λειτουργίας των προμηθειών.

Σαν προμήθεια νοείται η συστηματική διαδικασία απόφασης για τον προσδιορισμό της ποιότητας, της ποσότητας, της τιμής, του χρόνου και της πηγής προμήθειας για ένα αντικείμενο ή υπηρεσία που προτιθέμεθα να αγοράσουμε καθώς επίσης και η διαδικασία διασφάλισης ότι αυτό θα παραδοθεί τελικά σύμφωνα με τις ανωτέρω απαιτήσεις. Ως προμήθειες δεν νοούνται μόνο οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την αγορά άμεσων ή/και έμμεσων υλικών που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και δραστηριότητες πιο στρατηγικής φύσεως όπως η διαχείριση της ποιότητας του προμηθευτή, η συμμετοχή του στην ανάπτυξη των προϊόντων, η διεξαγωγή εκτεταμένων μελετών αγοράς, κ.α. (Burt, Dobler, Starling, 2003). Αρχικά, η αναβάθμιση του ρόλου των προμηθειών αποδόθηκε σε οικονομικούς λόγους λόγω του ότι οι προμήθειες διαχειρίζονται περίπου το 50% εσόδων μιας επιχείρησης (Heizer, Render, 2004). Στις μέρες μας, όμως, έγινε κατανοητό ότι υπάρχουν πολλοί λόγοι για την αναβάθμιση του ρόλου των προμηθειών που σχετίζονται με γενικότερες στρατηγικές επιβίωσης της επιχείρησης κάτω από τις προαναφερθείσες συνθήκες περιβάλλοντος.

4.2. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Όπως προαναφέραμε, ως Λειτουργία "Προμηθειών" ορίζεται η συστηματική διαδικασία απόφασης για τον προσδιορισμό και επιλογή της ποιότητας, της ποσότητας, της τιμής, του χρόνου και της πηγής αγοράς για ένα αντικείμενο (υλικό, προϊόν, εμπόρευμα ή υπηρεσία), και η εφαρμογή κανόνων διασφάλισης

ότι το παραλαμβανόμενο είδος ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτούμενες προδιαγραφές. Η λειτουργία των προμηθειών παρουσιάζει ιδιαίτερη κρισιμότητα αν λάβουμε υπόψη πως η **λήψη υψηλής ποιότητας και αξιοπιστίας υλικών και υπηρεσιών στον σωστό χρόνο και στο χαμηλότερο δυνατό κόστος** επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση του πελάτη. Ένας οργανισμός δεν μπορεί να παρέχει στους πελάτες του καλύτερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες από αυτά που λαμβάνει από τους προμηθευτές του (Burt, Dobler, Starling, 2003).

Η **εύρεση πηγών προμήθειας** είναι ένας ακόμη, στρατηγικής σημασίας, ρόλος της λειτουργίας των προμηθειών, διότι είναι σημαντικό η επιχείρηση να επιλέγει και να συνεργάζεται με προμηθευτές που αντιλαμβάνονται τις ανάγκες της επιχείρησης και κατ' επέκταση των πελατών της. Επιπλέον, οι προμήθειες υποστηρίζουν τη στρατηγική επιτυχία της επιχείρησης αναγνωρίζοντας και αναπτύσσοντας νέους και υπάρχοντες προμηθευτές. Εμπλέκοντας νωρίς τους προμηθευτές στην ανάπτυξη ή τροποποίηση προϊόντων και υπηρεσιών, μειώνεται ο χρόνος ανάπτυξης του προϊόντος και επιτυγχάνεται γρήγορη εισαγωγή της επιχείρησης στην αγορά (Saunders, 1997).

Παράλληλα με τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη, σημαντικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι η **μείωση του κόστους και η αύξηση της κερδοφορίας** και οι προμήθειες συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξη αυτού του στόχου (Burt, Dobler, Starling, 2003). Συγκεκριμένα, έρευνες έχουν δείξει ότι η μείωση του κόστους προμήθειας υλικών κατά 10% οδηγεί σε μείωση των γενικών εξόδων της επιχείρησης και του κόστους εργασίας σε ποσοστό μεγαλύτερο του 10%.

Επίσης, οι προμήθειες μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στη στρατηγική επιτυχία της επιχείρησης μέσω του ρόλου που κατέχουν, ως μια από τις λειτουργίες που τη διαπερνούν από άκρη σε άκρη. **Η πρόσβαση της λειτουργίας των προμηθειών σε εξωτερικές αγορές** διαμέσου της επαφής με τους προμηθευτές, επιτρέπει την απόκτηση πληροφοριών σχετικά με νέες τεχνολογίες, πιθανά νέα υλικά ή υπηρεσίες, νέες πηγές προμηθειών και αλλαγές στις συνθήκες αγοράς. Γνωστοποιώντας αυτές τις ανταγωνιστικές πληροφορίες, οι προμήθειες συνεισφέρουν στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης, ώστε η τελευταία να είναι σε θέση να επωφεληθεί των ευκαιριών που θα παρουσιαστούν (Λαΐος, 2000).

Τέλος, ο ρόλος της λειτουργίας των προμηθειών πέρα από στρατηγικός είναι και λειτουργικός. Κάθε τμήμα εντός της επιχείρησης βασίζεται επάνω στις προμήθειες για κάποιο είδος πληροφορίας ή ενίσχυση. Το τμήμα προμηθειών είναι το κέντρο ενός μεγάλου μέρους της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Από αυτή καθ'αυτή τη φύση του, το τμήμα προμηθειών έχει στενές σχέσεις με όλα τα άλλα τμήματα της επιχείρησης καθώς και με τους προμηθευτές της. Οι λειτουργίες του τμήματος προμηθειών διαπερνούν όλα τα άλλα τμήματα της επιχείρησης, γι' αυτό και ο ρόλος των προμηθειών είναι πολύ ουσιαστικός και σημαντικός για την αποτελεσματική και ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης (Burt, Dobler, Starling, 2003).

4.3. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Οι γενικοί στόχοι της λειτουργίας προμηθειών αφορούν τα λεγόμενα “five rights”. Συγκεκριμένα, οι στόχοι αυτοί είναι απόκτηση υλικών, εξοπλισμού ή υπηρεσιών στη σωστή ποιότητα, από την σωστή πηγή, στην σωστή ποσότητα, στο σωστό χρόνο και στη καλύτερη δυνατή τιμή. Με βασική μέριμνα την εξασφάλιση των συμφερόντων της εταιρίας, η λειτουργία των προμηθειών συμβάλλει στην προσπάθεια για την ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους των παραγομένων τελικών προϊόντων και τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρίας σε ότι αφορά το κόστος υλικών και υπηρεσιών. Εάν υλοποιηθούν οι στόχοι τότε επιτυγχάνεται η αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των διατιθέμενων χρηματικών πόρων και η πλήρης και διαρκής ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη (Λαΐος 2002).

4.4. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΥΛΙΚΩΝ

Η διαδικασία των προμηθειών περιλαμβάνει **στρατηγικές** και **μη στρατηγικές** δραστηριότητες. Ως μη στρατηγικές δραστηριότητες αναφέρονται οι καθημερινές εργασίες του τμήματος προμηθειών που αποσκοπούν στην προμήθεια κάποιου υλικού. Στρατηγικές δραστηριότητες είναι εκείνες που καθοδηγούν και υποστηρίζουν τις καθημερινές δραστηριότητες ώστε να επιτυγχάνονται προμήθειες στη σωστή ποιότητα και ποσότητα, από τον κατάλληλο προμηθευτή, στο σωστό χρόνο και στη χαμηλότερη δυνατή τιμή (Λαΐος, 2002).

4.4.1. Στρατηγικές δραστηριότητες

Αναφορικά με τις **στρατηγικές δραστηριότητες**, θα μπορούσαμε να διακρίνουμε πέντε κύριες φάσεις, οι οποίες είναι οι εξής: ανάλυση, σχεδιασμός, επιλογή πηγών προμήθειας, αγορά, παρακολούθηση. Οι στρατηγικές αυτές δραστηριότητες αποσκοπούν στη δημιουργία ενός πλαισίου–πολιτικής, βάσει του οποίου θα πραγματοποιούνται οι προμήθειες υλικών.

1) Η **ανάλυση** αναφέρεται στην ανάλυση όλων των εξόδων προμήθειας της επιχείρησης και στην αναγνώριση των τάσεων ανά κατηγορία προϊόντος ή υπηρεσίας. Μια τέτοια ανάλυση βοηθά την επιχείρηση να χαρτογραφήσει τη βάση των προμηθειών της και να αναγνωρίσει ευκαιρίες εξοικονόμησης σε συγκεκριμένες κατηγορίες, συμπεριλαμβανομένης της πιθανότητας χρήσης εναλλακτικών πηγών ή προμηθευτών ή και ακόμη την πιθανότητα αγοράς ή ιδιοκατασκευής ορισμένων υλικών ή υπηρεσιών.

2) Ο **σχεδιασμός** αναφέρεται στη χαρτογράφηση της μελλοντικής ζήτησης. Χρησιμοποιώντας, ταυτόχρονα, την ανάλυση εξόδων και τα δεδομένα της ζήτησης, η επιχείρηση μπορεί να σχεδιάσει ένα πλάνο βελτιστοποίησης των προμηθειών και μόχλευσης των αγοραστικών ποσοτήτων όλης της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο, καταρτίζεται ο προϋπολογισμός και το πρόγραμμα προμηθειών για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

3) Η **επιλογή πηγών προμήθειας** αποτελεί τον πιο αποτελεσματικό μοχλό για την επίδραση στο κόστος και στη δομή ενός υλικού ή υπηρεσίας που η επιχείρηση προμηθεύεται. Ο στόχος οποιασδήποτε δέσμευσης για προμήθεια είναι να επιλεγθεί το μίγμα προμηθευτών, προϊόντων και υπηρεσιών που μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα στις απαιτήσεις της επιχείρησης στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Στο στάδιο αυτό προσδιορίζεται και ο τρόπος

επιλογής προμηθευτών για άμεσα και έμμεσα υλικά, κρίσιμα και μη κρίσιμα. Επιπλέον, διαμορφώνεται η πολιτική πιστοποίησης, αξιολόγησης και «σχέσεων» με τους προμηθευτές ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης, το εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον και το είδος των υλικών.

4) Η **αγορά** αναφέρεται στην επιλογή–προσδιορισμό του μηχανισμού επικοινωνίας και εκτέλεσης της προμήθειας. Ο μηχανισμός αυτός θα πρέπει να μεταφέρει οποιαδήποτε πληροφορία με ασφάλεια καθώς και να διασφαλίζει νομικά την επιχείρηση. Η φάση αυτή, μερικές φορές, περιλαμβάνει και την επιλογή του τρόπου μεταφοράς των υλικών που προμηθεύεται η επιχείρηση ανάλογα με το είδος τους και το κόστος μεταφοράς. Τέλος, σε αυτό το στάδιο προσδιορίζονται οι οικονομικοί όροι προμήθειας και τα όρια ανεκτικότητας της επιχείρησης ανάλογα με την αξία και την κρισιμότητα του υλικού.

5) Η **παρακολούθηση** αναφέρεται στον προσδιορισμό του τρόπου ελέγχου διεκπεραίωσης της παραγγελίας, όπως και στην μέτρηση της απόδοσης–αξιολόγηση των προμηθευτών μετά την παράδοση αυτής. Η μέτρηση της απόδοσης επιτρέπει στην επιχείρηση να καθορίσει την αποτελεσματικότητα καθώς και το συνολικό κόστος των προμηθειών συμπεριλαμβανομένων των άμεσων και κρυμμένων εξόδων. Με τις πληροφορίες αυτές, η επιχείρηση μπορεί να εμποδίσει αποκλίσεις και προληπτικά να συζητήσει θέματα απόδοσης με τους προμηθευτές.

4.4.2. Μη στρατηγικές δραστηριότητες

Οι **μη στρατηγικές δραστηριότητες** αποτελούν περισσότερο καθημερινές εργασίες του τμήματος προμηθειών. Κάθε αγορά ακολουθεί γενικά τέσσερις φάσεις, οι οποίες αποτελούν τον αγοραστικό κύκλο. Η σειρά των ενεργειών

ολοκληρώνεται με την παραλαβή από το χρήστη του αγορασθέντος υλικού ή υπηρεσίας. Οι φάσεις που διακρίνονται κατά τη διάρκεια του αγοραστικού κύκλου είναι οι εξής:

1) Ο **καθορισμός απαιτήσεων** που περιλαμβάνει ενέργειες όπως: έκδοση των αιτήσεων αγοράς, σχεδιασμό των προδιαγραφών, εκτιμήσεις τιμών και χρόνων αγοράς και προγραμματισμό οικονομικών πόρων και αγοραστικών ενεργειών. Μια από τις κυριότερες δραστηριότητες αυτού του σταδίου, είναι ο πλήρης και κατάλληλος καθορισμός του ζητούμενου υλικού.

2) Η **έρευνα πηγών** που περιλαμβάνει ενέργειες όπως: συνεντεύξεις με προμηθευτές, ανασκόπηση και εμπλουτισμό καταλόγων προμηθευτών, επισκέψεις σε κλαδικές εκθέσεις, έρευνα σχετικής βιβλιογραφίας (π.χ. χρυσός οδηγός, περιοδικά κ.α), μελέτες αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Η έρευνα πηγών ξεκινάει με τον καθορισμό των κριτηρίων επιλογής και αξιολόγησης των δυνητικών προμηθευτών. Η αξιολόγηση των προμηθευτών βασίζεται, κυρίως, στην τιμή, την ποιότητα, την παράδοση και την αξιοπιστία.

3) Η **επιλογή προμηθευτή** που περιλαμβάνει ενέργειες όπως: επιλογή μεθόδων αξιολόγησης προμηθευτών, διεκπεραίωση μειοδοτικών διαγωνισμών, διαπραγματεύσεις με προμηθευτές, αναθέσεις, κατάρτιση συμβάσεων με προμηθευτές. Μετά την επιλογή μιας πρώτης ομάδας προμηθευτών, ο αγοραστής είναι δυνατόν να προχωρήσει σε διαγωνισμούς ή σε απευθείας διαπραγματεύσεις ανάλογα με τον τρόπο που έχει επιλεγεί να γίνει η προμήθεια. Σε κάθε περίπτωση, ο αγοραστής ξεκινά μια διαδικασία λήψης αίτησης προσφορών από τους προμηθευτές που ενδιαφέρονται να συνεργαστούν. Στη συνέχεια, οι προσφορές των προμηθευτών αξιολογούνται

βάσει των ήδη προσδιορισμένων κριτηρίων αξιολόγησης και επιλέγεται, μετά από διαπραγματεύσεις, ο καταλληλότερος προμηθευτής.

4) Τη **διεκπεραίωση της παραγγελίας** που περιλαμβάνει ενέργειες όπως: παρακολούθηση συμβάσεων, επιτάχυνση παραγγελιών, παραλαβή, επιθεώρηση, αποθήκευση, λογιστική τακτοποίηση. Σε γενικές γραμμές, η διεκπεραίωση της παραγγελίας περιλαμβάνει τις επιθεωρήσεις και τους ελέγχους του προμηθευτή, όπως αυτοί έχουν οριστεί ότι θα υλοποιούνται, τη μεταφορά των υλικών στον αγοραστή, τον έλεγχο των υλικών, την αποθήκευση αυτών στον κατάλληλο χώρο, την έκδοση στο χρήστη, τον οικονομικό διακανονισμό με τον προμηθευτή και τέλος την αξιολόγηση της απόδοσης του προμηθευτή και την ανανέωση των στοιχείων/αρχείων του αγοραστή.

Ο κύκλος της εκάστοτε προμήθειας τερματίζεται όταν εκτιμηθεί η απόδοση του προμηθευτή, βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, και όταν «ενημερωθούν» τα σχετικά αρχεία της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά διευκολύνουν την επιλογή ή απόρριψη του συγκεκριμένου προμηθευτή την επόμενη φορά που θα προκύψει η ίδια ανάγκη.

4.5. ΑΝΕΥΡΕΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΗΓΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ

Η ανεύρεση και η επιλογή ικανών προμηθευτών είναι από τις σπουδαιότερες λειτουργίες του τμήματος προμηθειών. Αξιόπιστες πηγές προμήθειας εξασφαλίζονται με τις εξής ενέργειες: α) ανταμοιβή και υποκίνηση των ικανών προμηθευτών, β) εξάλειψη των μη ικανών προμηθευτών, 3) ανάπτυξη νέων προμηθευτών. Κάθε επιχείρηση έχει δύο πρωταρχικές πηγές προμήθειας: την

ίδια και τους εξωτερικούς προμηθευτές. Γι' αυτό και η πρώτη απόφαση που πρέπει να ληφθεί είναι η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Παρακάτω θα αναφερθούμε κυρίως στα κριτήρια τα οποία επηρεάζουν την ανεύρεση και επιλογή εξωτερικών πηγών προμήθειας (Λάϊος, Plant-Management, 2000).

α. Η **διασφάλιση του εφοδιασμού**: η αξιοπιστία του προμηθευτή είναι σπουδαίος παράγοντας για τη διασφάλιση πηγών προμήθειας.

β. Το **μέγεθος προμηθευτή**: μερικές προμηθευτικές αρχές θεωρούν ότι το μέγεθος μιας παραγγελίας πρέπει να συσχετίζεται με το μέγεθος του προμηθευτή που κερδίζει την παραγγελία, αυτό όμως εξαρτάται από το είδος των υλικών που παραγγέλλονται, τη χρήση του και από τη γενικότερη φιλοσοφία και πολιτική της επιχείρησης.

γ. Ο **αριθμός των προμηθευτών**: έχει να κάνει με την απόφαση για τον αριθμό των προμηθευτών που θα χρησιμοποιηθεί. Το επιχείρημα ολικής ανάθεσης παραγγελιών μόνο σε ένα προμηθευτή είναι ότι σε καιρούς έλλειψης υλικών ο προμηθευτής αυτός θα δώσει προτεραιότητα στην ικανοποίηση αναγκών ενός σημαντικού πελάτη και επίσης ένας μοναδικός προμηθευτής μπορεί να προμηθεύσει σε καλύτερη τιμή επειδή εξασφαλίζεται από επαναλαμβανόμενες πωλήσεις. Επιπρόσθετα, ένας μοναδικός προμηθευτής μπορεί να είναι δικαιολογημένος όταν: οι ποσότητες που αγοράζονται είναι μικρές, ο προμηθευτής κατέχει σημαντικές ευρεσιτεχνίες, προσφέρει χαμηλότερα ναύλα, δίνει εξαιρετικές εκπτώσεις, συμφωνεί να διατηρεί τα εμπορεύματα στις αποθήκες του. Από την άλλη πλευρά, εάν οι αγοραστές χρησιμοποιούν δύο ή τρεις προμηθευτές, η αγοράστρια προστατεύεται διαχρονικά από ελλείψεις έχοντας εναλλακτικές πηγές προμήθειας.

δ. Η **πολιτική αγορών**: έχει να κάνει με την απόφαση του κατά πόσο οι προμήθειες θα γίνονται από την τοπική αγορά ή από την διεθνή αγορά, και σε ποιες περιπτώσεις θα επιλέγεται η κάθε μία.

4.6. Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.6.1. Η έννοια της διαχείρισης υλικών

Η έννοια της "διαχείρισης υλικών" εμφανίστηκε από τη στιγμή που οι σύγχρονες επιχειρήσεις κατανόησαν ότι το συνολικό κόστος των υλικών μπορεί να μειωθεί μόνο όταν οι λειτουργίες που σχετίζονται με υλικά ελέγχονται από έναν κοινό φορέα. Αυτό διότι αν το πρόβλημα της μείωσης του κόστους υλικών δεν εξεταστεί συνολικά και συντονισμένα, η μείωση του κόστους σε μια λειτουργία έχει σαν συνέπεια την αύξηση του κόστους σε μια άλλη, π.χ. είναι δυνατό να μειωθεί το κόστος αγοράς πρώτων υλών μέσω αγορών μεγάλων ποσοτήτων τούτο όμως είναι δυνατόν να αυξήσει το κόστος που σχετίζεται με διατήρηση υψηλών αποθεμάτων, φθορές, απαξίωση κ.α. Ή επίσης είναι δυνατόν να μειωθεί το κόστος συσκευασίας, τούτο όμως είναι δυνατόν να αυξήσει το κόστος χειρισμού του υλικού, της μεταφοράς ή το κόστος λόγω φθορών (Λαΐος, 2002).

Οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν ότι το κόστος των υλικών εντοπίζεται στο κόστος απόκτησης τους και κατά συνέπεια είναι πρόβλημα του τμήματος προμηθειών. Ένα εξίσου σημαντικό όμως θέμα για τις διοικήσεις είναι να συντονίσουν τις υπόλοιπες δραστηριότητες που σχετίζονται με τις αγορές, δηλαδή τον έλεγχο των αποθεμάτων, την παραλαβή, την αποθήκευση, τον έλεγχο της παραγωγής και τις μεταφορές. Η ιδέα της διαχείρισης υλικών και η αντίστοιχη οργάνωση αναπτύχθηκε προκειμένου να ανταποκριθεί σε αυτές τις

ανάγκες. Η διαχείριση των υλικών είναι μία ενοποιημένη συστηματική προσέγγιση για τον συντονισμό των δραστηριοτήτων των υλικών και για τον έλεγχο του συνολικού κόστους των υλικών. Υποστηρίζει τη δημιουργία ενός λειτουργικού τμήματος που θα περιλαμβάνει όλες τις κύριες δραστηριότητες που επηρεάζουν το κόστος των υλικών. Κύριος στόχος της είναι η μεγιστοποίηση της απόδοσης και η αύξηση των κερδών λόγω: αύξησης της ροής των υλικών, μείωσης των εξαντλήσεων, μείωσης του χρόνου που δαπανάται για αγορές, καλύτερης αξιοποίησης του εξοπλισμού και καλύτερου προγραμματισμού παραγγελιών υλικών.

4.6.2. Κέρδη μέσω της Διαχείρισης Υλικών (παράδειγμα)

Εστω ότι η εταιρία X έχει την παρακάτω διάρθρωση κόστους και κερδών:

Πωλήσεις	1.000.000
Κόστος Πωληθέντων:	
- Αγοραζόμενα Υλικά	500.000
- Αμεση εργασία	250.000
- Γενικά έξοδα	200.000
Συνολικό Κόστος	950.000
Λειτουργικό Κέρδος	50.000

Η εταιρεία X επιθυμεί να διπλασιάσει τα κέρδη της σε \$ 100.000. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με έναν από τους ακόλουθους πέντε τρόπους:

1. Αύξηση Πωλήσεων 100%
2. Αύξηση Τιμών 5%
3. Μείωση Εργατικών 20%
4. Μείωση Γενικών Εξόδων 25%
5. Μείωση Κόστους Αγοραζομένων Υλικών 10%

Στους περισσότερους Οργανισμούς, είναι πιο εύκολο να μειωθεί το κόστος των υλικών κατά 10%, παρά να διπλασιασθούν οι πωλήσεις, να μειωθούν τα εργατικά κατά 20%, να μειωθούν τα γενικά έξοδα κατά 25% ή να αυξηθούν οι τιμές κατά 5% σε μία ανταγωνιστική αγορά. Ως εκ τούτου, μια επένδυση που μειώνει το κόστος αγορών έχει μεγάλη επίδραση πάνω στο κέρδος της επιχείρησης. Εάν λάβουμε υπόψη και τα μειωμένα κόστη ελέγχου ποιότητας, επιπρόσθετης εργασίας, εγγυήσεων και διατήρησης αποθεμάτων τα οποία προκύπτουν από την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης υλικών, η εξοικονόμηση θα είναι ακόμη μεγαλύτερη. Επιπλέον, μειώσεις προκύπτουν από την επιλογή της κατάλληλης πηγής προμήθειας –αυτής που παρέχει το σωστό επίπεδο υπηρεσιών και το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας στο αγοραζόμενο υλικό (Λάϊος, 2002).

4.7. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

Οι διαπραγματεύσεις μιας αγοράς είναι το πιο πολύπλοκο αλλά και το πιο ενδιαφέρον κεφάλαιο στις δραστηριότητες των προμηθειών μιας επιχείρησης, διότι είναι ένα σημαντικό εργαλείο που χρησιμοποιούν τα στελέχη προκειμένου να πετύχουν το μέγιστο αποτέλεσμα με το μικρότερο δυνατό κόστος (Burt, Dobler, Starling, 2003). Η διαπραγμάτευση σε ένα σωστά οργανωμένο περιβάλλον μιας προμηθευτικής μονάδας είναι η συνισταμένη πολλών στοιχείων που πρέπει να διακρίνουν αυτούς που έχουν την υπευθυνότητα να ολοκληρώσουν μια αγορά με τα συμφερότερα για την επιχείρησή τους αποτελέσματα. Στην τεχνική των διαπραγματεύσεων δεν υπάρχουν αυστηροί κανόνες, ούτε έτοιμες συνταγές, υπάρχουν όμως στοιχεία και τεχνικές που

οφείλουν να γνωρίζουν τα στελέχη των επιχειρήσεων που εμπλέκονται σε κάθε μορφής αγορές εξοπλισμού. Οι εμπορικές διαπραγματεύσεις έχουν συγκεκριμένους στόχους, τους οποίους η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει εφαρμόζοντας διάφορες μεθόδους, οι οποίες ποικίλλουν ανάλογα με την οργάνωση, την υποδομή και το περιβάλλον της αγοράς όπου η επιχείρηση λειτουργεί. Η τεχνική των διαπραγματεύσεων είναι μια από τις πιο δύσκολες και ευαίσθητες λειτουργίες στον κόσμο των Προμηθειών, γιατί εξαρτάται απόλυτα από τον παράγοντα άνθρωπο. Στόχος όλων των στελεχών, που ασχολούνται με τις διαπραγματεύσεις, είναι να πετύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την επιχείρησή τους και να καταλήξουν σε μια συμφωνία κοινής αποδοχής (Ντατβάνη, Plant-Management, 2000).

4.8. ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ JUST IN TIME (JIT)

Τόσο ο εγχώριος όσο και ο διεθνής ανταγωνισμός, έχουν επιβάλλει τη διεξαγωγή προσπαθειών για τον έλεγχο και τη μείωση του συνολικού κόστους αγορών και υλικών, με έμφαση στη μείωση των αποθεμάτων και όλων των μη παραγωγικών δραστηριοτήτων και των δαπανών που αυτές συνεπάγονται. Για την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της προμηθευτικής διαδικασίας μπορούν να εφαρμοστούν διάφορα εργαλεία, τα σημαντικότερα από τα οποία είναι το Just In Time, που αναπτύσσεται παρακάτω.

4.8.1. Ιστορική αναφορά

Η έννοια Just In Time (JIT) επινοήθηκε τη δεκαετία του 1950 στην Ιαπωνία από την ΤΟΥΟΤΑ, αλλά άρχισε να εφαρμόζεται ευρέως μετά το 1980. Κατά τη

διάρκεια της κρίσης του πετρελαίου που άρχισε το 1973 που χτύπησε ιδιαίτερα σκληρά την Ιαπωνία, ήταν εμφανές ότι η οργάνωση της TOYOTA ήταν πολύ καλύτερη σε σύγκριση με τους κύριους ανταγωνιστές της. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος ακολούθησε μια προσπάθεια αντιγραφής του συστήματος της TOYOTA, το οποίο ήταν ενάντια με την ιδέα των περισσότερων παραδοσιακών συστημάτων που χρησιμοποιούσαν οι άλλοι ανταγωνιστές της. Η επιτυχία των Ιαπώνων που εφάρμοσαν την ιδέα του JIT κέντρισε το ενδιαφέρον και από τα τέλη της δεκαετίας του '70 επέφερε τη διάδοση του σε άλλα μέρη του κόσμου. Η έννοια JIT εξελίχθηκε σε ένα συνηθισμένο όρο σε πολλές εταιρείες των ΗΠΑ (Goodyear, Harley Davidson, General Electric, Hewlett Packard, Xerox), οι οποίες υιοθέτησαν στοιχεία από την οργάνωση Ιαπωνικών εταιριών (Kawasaki, Honda, Nissan, Toyota). Σήμερα τα JIT συστήματα είναι ευρέως γνωστά και γίνονται προσπάθειες εφαρμογής τους από πολυάριθμες εταιρείες.

4.8.2. Τι είναι το σύστημα Just In Time (JIT)

Τα τελευταία χρόνια, ο όρος JIT και πολλά από τα πλησιέστερα συνώνυμα του όπως "μηδενικό απόθεμα (zero Inventory)" και άλλα, έχει εξελιχθεί σε ένα πολυσυζητημένο όρο στους κατασκευαστικούς οργανισμούς σε ολόκληρο τον κόσμο. Το χαμηλό απόθεμα είναι ένα από τα πιο φανερά χαρακτηριστικά των πιο πετυχημένων παραγωγικών εργοστασίων στην Ιαπωνία, και διευρύνεται όλο και περισσότερο και σε άλλες περιοχές. Ως εκ τούτου έχει αποδειχτεί ότι αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους λόγους για τη συνεχή υψηλά ανταγωνιστική θέση που κατέχουν οι Ιαπωνικές εταιρείες. Αποτέλεσμα αυτού του ανταγωνισμού είναι να προσελκύεται η προσοχή των υπολοίπων εταιριών

προς τις μεθόδους και τις τεχνικές διοίκησης που εφαρμόζονται στις Ιαπωνικές, οι οποίες τεχνικές δίνουν έμφαση στη μείωση της στάθμης του αποθέματος.

Ο όρος JIT περιγράφει την προσπάθεια να παράγονται ή να παραγγέλλονται προϊόντα μόνο όταν χρειάζεται, στις μικρότερες δυνατές ποσότητες και με την όσο το δυνατόν ελάχιστη εκμετάλλευση ανθρωπίνου δυναμικού και φυσικών πόρων. Τα ποικίλα στοιχεία ενός προγράμματος JIT περιλαμβάνουν: μέθοδο συντονισμού των βαθμίδων παραγωγής, μείωση του χρόνου της παραγωγικής διαδικασίας και της συνολικής παραγόμενης ποσότητας, ομαλοποίηση παραγωγής, τυποποιημένες εφαρμογές, έμφαση στις δραστηριότητες ελέγχου ποιότητας και προσπάθειες συνεχούς βελτίωσης.

Η φιλοσοφία JIT είναι ένα σύστημα διαχείρισης, το οποίο αποτελείται από ένα σύνολο ολοκληρωμένων διαδικασιών που έχουν ως στόχο την παραγωγή προϊόντων σε μικρές παρτίδες, σύμφωνα με τις ακριβείς απαιτήσεις των πελατών, και παράλληλα την τήρηση ελαχίστων αποθεμάτων. Το σύστημα JIT εστιάζεται στην αύξηση της αποδοτικότητας και τη μείωση της κάθε μορφής σπατάλης (χρονικές καθυστερήσεις, υψηλά αποθέματα, ελαττωματικά προϊόντα). Με τον όρο "σπατάλη" εννοείται οποιοσδήποτε παράγοντας που δεν προσθέτει αξία στο τελικό αποτέλεσμα.

Οι εταιρείες που εφαρμόζουν το σύστημα JIT, απολαμβάνουν εξαιρετικά οφέλη με τον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών, όπως προϊόντα καλύτερης ποιότητας, μεγαλύτερη κίνηση αποθεμάτων, υψηλότερη αποδοτικότητα και χαμηλότερο κόστος παραγωγής (Heizer, Render, 2004).

4.8.3. Πεδία εφαρμογών του Just In Time (JIT)

Τα κυριότερα πεδία εφαρμογών του JIT είναι: η παραγωγική διαδικασία (JIT production) και η αγορά υλικών (JIT purchasing).

1) Το **παραγωγικό σύστημα JIT** (Just In Time Production). Η σωστή λειτουργία του συστήματος JIT προϋποθέτει την εξασφάλιση πέντε βασικών απαιτήσεων, που είναι οι εξής:

- *Περιορισμένος αριθμός προμηθευτών:* για την εξασφάλιση της επιτυχούς λειτουργίας του JIT, η εταιρεία θα πρέπει να βασίζεται σε λίγους και αξιόπιστους προμηθευτές, οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να κάνουν συχνές παραδόσεις μικρών παρτίδων. Οι παραδόσεις των υλικών γίνονται συχνότερα, σε πολλές περιπτώσεις ακόμα και πολλές φορές την ίδια ημέρα, σε μικρές ποσότητες. Η εξάρτηση της εταιρείας από τους προμηθευτές είναι μεγάλη, διότι οποιαδήποτε καθυστέρηση έχει τεράστιες συνέπειες κατά την εφαρμογή του JIT. Η έλλειψη ενός και μόνο εξαρτήματος ή υλικού μπορεί να διακόψει όλη την παραγωγική διαδικασία. Για αυτό το λόγο μεταξύ των προμηθευτών της εταιρείας υπογράφονται ειδικές συμφωνίες οι οποίες επιβεβαιώνουν την ικανότητα του προμηθευτή να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις του συστήματος JIT.

- *Βελτίωση βιομηχανικών εγκαταστάσεων:* για τη σωστή εφαρμογή του JIT, απαιτείται η βελτίωση των βιομηχανικών εγκαταστάσεων και η οργάνωση των γραμμών παραγωγής. Η γραμμή παραγωγής ενός προϊόντος αποτελεί το σύνολο των σταδίων από την παραλαβή των πρώτων υλών μέχρι και την ολοκλήρωση του τελικού προϊόντος. Η εφαρμογή του JIT απαιτεί την οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας σύμφωνα με το προς παραγωγή προϊόν, δηλαδή δημιουργούνται "μικρά εργοστάσια" (βιομηχανικά κελιά), στο καθένα από τα οποία παράγεται και ένα διαφορετικό προϊόν ή ομάδα συγγενών προϊόντων. Η

δομή αυτή προϋποθέτει ότι οι εργαζόμενοι εστιάζουν την προσπάθειά τους σε μια και μόνο γραμμή προϊόντων, από την αρχή μέχρι και την τελική του μορφή. Με αυτόν τον τρόπο μειώνεται δραστικά ο χρόνος παραγωγής και κατά συνέπεια, ο χρόνος διάθεσης του προϊόντος στην αγορά.

- *Μειωμένοι χρόνοι προετοιμασίας του μηχανολογικού εξοπλισμού:* η προετοιμασία λειτουργίας των μηχανημάτων αποτελεί μια διαδικασία που πολλές φορές είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα. Αν όμως κάθε μηχάνημα χρησιμοποιείται για την παραγωγή ενός και μόνο προϊόντος, τότε αυτοί οι χρόνοι μειώνονται δραστικά.

- *Μηδενικά ελαττωματικά προϊόντα:* τα ελαττωματικά υλικά δημιουργούν εξαιρετικά προβλήματα όταν εφαρμόζεται το JIT και γι'αυτό η τήρηση των ελαττωματικών προϊόντων σε εξαιρετικά χαμηλά επίπεδα είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή του. Στο JIT, οι προμηθευτές είναι εξολοκλήρου υπεύθυνοι για την ποιότητα των υλικών. Κατά την παραγωγική διαδικασία υπεύθυνοι για την επίβλεψη είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Μόλις γίνει αντιληπτό κάποιο λάθος, δίνεται ειδικό σήμα, διακόπτεται η παραγωγή και αποκαθίσταται η βλάβη σε πολύ λίγο χρόνο.

- *Ευέλικτο εργατικό δυναμικό:* είναι προφανές από τα παραπάνω ότι οι εργαζόμενοι στην παραγωγή πρέπει να είναι σε ετοιμότητα, να γνωρίζουν τη λειτουργία όλων των μηχανημάτων και να είναι σε θέση να επιδιορθώνουν βλάβες, καθώς και να συντηρούν τα μηχανήματα.

2) Το **αγοραστικό σύστημα JIT** (Just In Time Purchasing). Η υλοποίηση του αγοραστικού συστήματος JIT προϋποθέτει μόνιμη συνεργασία με λίγους προμηθευτές, που εγγυώνται χρόνους, παραδοτέες ποσότητες και ποιότητα υλικών για μεγάλο χρονικό διάστημα. Συγχρόνως, υπάρχει αλληλοϋποστήριξη

μεταξύ αγοράστριας και προμηθεύτριας εταιρείας σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης, σχεδιασμού παραγωγής, διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας κτλ. Στην εφαρμογή του αγοραστικού συστήματος JIT, ισχύουν τα εξής:

- *Τα υλικά παραλαμβάνονται ακριβώς πριν την ζήτηση ή την χρήση:* οι εταιρείες που εφαρμόζουν το JIT, απαιτούν αύξηση του αριθμού παραγγελιών και μείωση του αριθμού των μονάδων κάθε παρτίδας. Μια βιομηχανία μπορεί ακόμα και την ίδια μέρα να παραλαμβάνει πολλές παρτίδες του ίδιου υλικού. Με αυτόν τον τρόπο τα αποθέματα των διαφόρων υλικών μειώνονται στο ελάχιστο.
- *Ο αριθμός των προμηθευτών μειώνεται δραματικά:* όλες οι αγορές υλικών γίνονται από λίγους και αξιόπιστους προμηθευτές οι οποίοι είναι σε θέση να ικανοποιήσουν στο έπακρον τις απαιτήσεις μιας εταιρείας η οποία εφαρμόζει το σύστημα JIT στις αγορές της.
- *Μακροπρόθεσμες συμφωνίες υπογράφονται με τους προμηθευτές:* αυτές οι συμφωνίες ορίζουν το πρόγραμμα παραδόσεων των υλικών, την ποιότητα τους, καθώς επίσης και την τιμή τους. Τα μακροπρόθεσμα αυτά συμβόλαια μειώνουν κατά πολύ τις διαδικασίες διαπραγματεύσεων, καθώς και τις εργασίες ρουτίνας του τμήματος προμηθειών. Το πρόγραμμα είναι κανονισμένο από την αρχή και πρέπει να τηρείται αυστηρά από τους προμηθευτές. Επιπλέον, αφού η χρήση των υλικών είναι άμεση και τα αποθέματα που τηρούνται πρακτικά είναι μηδενικά, δεν υπάρχουν περιθώρια για ελαττωματικά υλικά. Κατά συνέπεια, στην εφαρμογή της φιλοσοφίας JIT, οι προμηθευτές είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι για την ποιότητα των προϊόντων τους, διαφορετικά το σύστημα είναι αναποτελεσματικό.
- *Τα εισερχόμενα υλικά δεν επιθεωρούνται:* όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι προμηθευτές είναι υποχρεωμένοι για την παράδοση προϊόντων με μηδενικά

ελαττώματα. Έτσι η επιθεώρηση των εισροών δεν είναι απαραίτητη, δεδομένου ότι οι προμηθευτές είναι αξιόπιστοι.

- *Η εξόφληση δεν γίνεται για κάθε παραλαβή ξεχωριστά αλλά οργανώνεται κατά προμηθευτή: ένας προμηθευτής μπορεί να κάνει δεκάδες ή και εκατοντάδες παραδόσεις σε μηνιαία βάση. Προς αποφυγήν της γραφειοκρατίας, η εξόφληση γίνεται σε μηνιαία χρονική βάση. Η διευκόλυνση αυτών των διαδικασιών γίνεται με την υποστήριξη σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων.*

4.9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας από τα παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η λειτουργία των προμηθειών κατέχει σημαντικό ρόλο στην αλυσίδα εφοδιασμού μιας επιχείρησης και συμμετέχει στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων που επηρεάζουν τη γενικότερη λειτουργία της και την επίτευξη των στόχων της.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

BURT, DOBLER, STARLING, WORLD CLASS SUPPLY MANAGEMENT, MCGRAW HILL, 7TH EDITION, 2003

LYSONS, GILLINGHAN, PURCHASING AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, PRENTICE HALL

M. SAUNDERS, STRATEGIC PURCHASING AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, PRENTICE HALL, 2ND EDITION, 1997

Λάμπρος Λαΐος, Εισαγωγή στη σύγχρονη διοίκηση προμηθειών, 2002

Λάμπρος Λαΐος, «Ο ρόλος των προμηθειών στη διευρυμένη επιχείρηση», "Προμήθειες 2000: 3ο Πανελλήνιο Συνέδριο Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικών".

Μαρία Ντατβάνη, «Οι Διαπραγματεύσεις και Ο Ρόλος Τους Στη Βελτίωση Της Αγοραστικής Απόδοσης», Plant Management, 2000

Μαρία Ντατβάνη, «Οι Τεχνικές Αποτελεσματικών Διαπραγματεύσεων και η Συμβάσεων», Plant Ανάπτυξη, Έκδοση 1998-1999

Λάμπρος Λαΐος, «Πηγές Προμηθειών - Οι Παράγοντες που Επηρεάζουν την Ανεύρεση και Επιλογή τους», Plant Management, 2000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Οι σύγχρονες οικονομίες χαρακτηρίζονται από ώριμες αγορές, διεθνοποίηση των βιομηχανιών, υψηλό κόστος ενέργειας, πιθανές ελλείψεις ενέργειας και πρώτων υλών, μεγάλο ανταγωνισμό, μικρή αύξηση παραγωγικότητας και την απειλή του πληθωρισμού. Με αυτές τις συνθήκες, η διατήρηση της αύξησης των κερδών και της απόδοσης στην επένδυση μιας επιχείρησης, γίνεται πολύ δύσκολη υπόθεση. Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να βρει εναλλακτικές μεθόδους αύξησης των εσόδων και μείωσης του κόστους. Η εφοδιαστική, όπως ήδη έχουμε δει σε προηγούμενα κεφάλαια, είναι ένας τομέας που προσφέρει τη δυνατότητα για μείωση του κόστους και βελτιώσεις στην κερδοφορία. Ο κεντρικός συντονισμός των διαφόρων δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής, μπορεί να οδηγήσει σε ισορροπίες κόστους μεταξύ της εξυπηρέτησης πελατών, της μεταφοράς, της αποθήκευσης, της διοίκησης αποθέματος, της παραγγελίας, του σχεδιασμού παραγωγής και των αγορών.

5.1. ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ

Στη προσπάθεια της κάθε επιχείρησης να επικρατήσει έναντι του ανταγωνισμού, η εφοδιαστική αλυσίδα είναι ένας μηχανισμός που μπορεί να μεταμορφώσει έναν οργανισμό και να τον κάνει περισσότερο αποτελεσματικό και με περισσότερες ικανότητες να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών.

Η μείωση του κόστους της εφοδιαστικής είναι ένα πρώτο πολύ σημαντικό βήμα. Τα πρώτα και πλέον εύκολα αναγνωρίσιμα πεδία είναι των προμηθειών και της διανομής, για επίτευξη χαμηλότερων τιμών και καλύτερων όρων παράδοσης, που σημαίνει λιγότερα και φθηνότερα αποθέματα, που είναι και τα πρώτα τυπικά σημάδια επιτυχίας. Η προσπάθεια βελτίωσης περιλαμβάνει ίσως και κάποια βήματα ανασχεδιασμού των σημείων αυτών της εφοδιαστικής αλυσίδας με την δημιουργία ομάδων από στελέχη της επιχείρησης, με διαφορετική εμπειρία, που έχουν σαν στόχο την ανίχνευση και επίλυση προβλημάτων, ή τη μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης και την υποβολή προτάσεων για αλλαγή διαδικασιών και σχεδίων δράσης. Συνήθως σε αυτές τις προσπάθειες το κόστος είναι αυτό που οδηγεί και οι ομάδες έργου εστιάζονται σε λύσεις που θα φέρουν τη γρήγορη μείωση του κόστους, που είναι και το ζητούμενο αποτέλεσμα της προσπάθειας. Θετικό δεδομένο είναι επίσης και η ανάπτυξη κάποιων στρατηγικών συμμαχιών με κάποιον ή κάποιους αξιόπιστους προμηθευτές.

Στα επόμενα βήματα για προοδευτική προσέγγιση της φιλοσοφίας της εφοδιαστικής αλυσίδας, ο στόχος ονομάζεται αριστοποίηση των εσωτερικών λειτουργιών. Το χαρακτηριστικό είναι ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργούν διευθυντή εφοδιαστικής αλυσίδας και επενδύουν στην τεχνολογία μέσα από την εγκατάσταση εξελιγμένων συστημάτων. Σε αυτό το επίπεδο, η διοίκηση πρέπει να έχει τη δυνατότητα να αναλύσει την υφιστάμενη κατάσταση και να συγκρίνει με τις καλύτερες πρακτικές (benchmarking), όπου τα αποτελέσματα τεκμηριώνονται και αποτελούν οδηγό στην προσπάθεια. Η διαδικασία είναι απλή. Λεπτομερής χαρτογράφηση των δραστηριοτήτων της υφιστάμενης κατάστασης, παρακολούθηση κάτω από το μικροσκόπιο της

κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων (activity based costing-ABC) και στη συνέχεια ανασχεδιασμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που έχει σαν στόχο το ξερίζωμα όλων των δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξία (Αγγελετόπουλος, Plant-Management, 2001) .

5.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ

Η ανάλυση του συνολικού κόστους είναι βασική για τη διοίκηση της λειτουργίας της εφοδιαστικής. Η διοίκηση πρέπει να στραφεί στην ελαχιστοποίηση του «συνολικού κόστους» της εφοδιαστικής και όχι στο κόστος της κάθε δραστηριότητας, διότι οι προσπάθειες μείωσης του κόστους των επιμέρους δραστηριοτήτων μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση του συνολικού κόστους. Η κατανομή του αποθέματος έτοιμων προϊόντων σε λίγα κέντρα διανομής π.χ., μπορεί να μειώσει το κόστος διαχείρισης αποθέματος και το κόστος αποθήκευσης, αλλά μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλη αύξηση στο κόστος μεταφοράς ή σε λιγότερες πωλήσεις σαν αποτέλεσμα της μικρότερης εξυπηρέτησης πελατών. Παρόμοια, δυνατές περικοπές κόστους από μεγάλες ποσότητες αγορών ίσως δεν ισοσκελίζονται από τις αυξήσεις του κόστους διαχείρισης αποθεμάτων. Η διοίκηση λοιπόν πρέπει να μελετήσει το συνολικό κόστος της εφοδιαστικής (κόστος αποθεμάτων, κόστος ποσοτικών εκπτώσεων, κόστος μεταφοράς, κόστος αποθήκευσης, κόστος παραγγελίας), διότι οι μειώσεις σε μία μεταβλητή του κόστους μόνο, μπορεί να οδηγήσει σε αυξήσεις του κόστους των άλλων συστατικών. Η αποτελεσματική διοίκηση και οι πραγματικές περικοπές κόστους, μπορούν να επιτευχθούν μόνο από την αντιμετώπιση της εφοδιαστικής σαν ένα ολοκληρωμένο σύστημα και από την

ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους με δεδομένους τους στόχους της επιχείρησης για ικανοποίηση των αναγκών (Κυριαζόπουλος, 1999).

5.3. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών: το κόστος που σχετίζεται με τα διάφορα επίπεδα παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες είναι το κόστος των χαμένων πωλήσεων (όχι μόνο απώλειες από την μη ικανοποίηση της παρούσας ζήτησης, αλλά και η παρούσα αξία όλων των μελλοντικών συνεισφορών στο κέρδος, που δεν επιτυγχάνονται όταν ο πελάτης χάνεται εξαιτίας της έλλειψης διαθεσιμότητας, των μεγάλων καθυστερήσεων ή άλλων ανεπιτυχών υπηρεσιών). Το κόστος αυτό είναι δύσκολα μετρήσιμο και για το λόγο αυτό, η διοίκηση πρέπει να στραφεί στην ελαχιστοποίηση του κόστους των υπολοίπων συστατικών με δεδομένο ένα επίπεδο υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Κόστος Μεταφοράς: το κόστος που σχετίζεται με τη λειτουργία της μεταφοράς μπορεί να εντοπιστεί συνολικά και τμηματικά (π.χ. εσω-επιχειρησιακή μεταφορά, εξω-επιχειρησιακή μεταφορά, από προμηθευτή, προς πελάτη, με μεταφορές, ανά προϊόν ή ανά κανάλι). Αυτή η διευκρίνιση είναι αναγκαία για τον προσδιορισμό του αυξημένου κόστους που σχετίζεται με αλλαγές στο σύστημα της εφοδιαστικής. Αν δεν είναι διαθέσιμο με άλλη μορφή το κόστος μεταφοράς, η διοίκηση μπορεί να το προσδιορίσει με σχετικά μικρό κόστος με δειγματοληπτική ροή προϊόντων και παρακολούθηση των κομίστρων (τιμολόγια μεταφορέων) ή των στοιχείων από το λογιστήριο της επιχείρησης (για εσωτερικές μεταφορές).

Κόστος Αποθήκευσης: στο κόστος αποθήκευσης περιλαμβάνονται όλα τα έξοδα που μπορούν να μειωθούν ή να αυξηθούν σαν αποτέλεσμα αλλαγής του αριθμού των αποθηκευτικών μέσων. Το κόστος αποθήκευσης δεν αλλάζει από το μέγεθος του αποθέματος, αλλά από τον αριθμό των αποθηκευτικών χώρων. Ο αριθμός των αποθηκών που χρησιμοποιούνται στο σύστημα της εφοδιαστικής έχει επιπτώσεις και στο μέγεθος του αποθέματος. Στην περίπτωση των ιδιόκτητων εγκαταστάσεων, το κόστος που σχετίζεται με την αποθήκευση, είναι αρχικά σταθερό και έχει τη μορφή διαδοχικών λειτουργιών. Η διοίκηση θα μπορούσε να κλείσει τις αποθήκες και να μηδενίσει αυτό το σταθερό κόστος. Το κόστος εργασίας έχει και σταθερά και μεταβλητά στοιχεία. Π.χ. μία επιχείρηση μπορεί να χρειάζεται έναν υπεύθυνο αποθήκης, έναν υπάλληλο, φύλακες και τέσσερις εργάτες για να συντηρήσει έναν αποθηκευτικό χώρο. Αν αυξηθεί ο όγκος των προϊόντων που εισέρχονται και εξέρχονται από την αποθήκη, το υπάρχον προσωπικό πρέπει να εργάζεται υπερωριακά ή να προσληφθούν και άλλα άτομα. Όμως, αυτό το κόστος εργασίας ποικίλει ανάλογα την ποσότητα των προϊόντων που κινούνται από και προς την αποθήκη και όχι ανάλογα με το μέγεθος των αποθεμάτων. Ο όγκος των πωλήσεων επηρεάζει αυτό το μεταβλητό κόστος, όμως τα επίπεδα αποθεμάτων έχουν ελάχιστη ή καθόλου επίδραση.

Κόστος παραγγελιών και πληροφοριών: περιλαμβάνει το κόστος μεταβίβασης της παραγγελίας, την καταγραφή της και τη διαδικασία της, το σχετικό κόστος διαχείρισής της και το κόστος της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας.

Κόστος εισερχομένων ποσοτήτων: σχετίζεται με την παραγωγή και το κόστος αγοράς/απόκτησης υλικών και είναι τέτοια η φύση του που θα μεταβληθεί με οποιαδήποτε αλλαγή του συστήματος της εφοδιαστικής. Συνήθως το κόστος παραγωγής εισερχομένων πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα περιλαμβάνει μερικά ή όλα από τα ακόλουθα επιμέρους στοιχεία: 1) κόστος προετοιμασίας παραγωγής (χρόνος εγκατάστασης, έλεγχος, ελαττώματα-βλάβες εγκατάστασης, ανεπιτυχή λειτουργία εκκίνησης), 2) απώλειες στην παραγωγική ικανότητα λόγω αλλαγών, 3) διαχείριση υλικών, χρονικό προγραμματισμό και ταχύτητα εκτέλεσης.

Κόστος διαχείρισης αποθέματος: είναι το δυσκολότερο να προσδιοριστεί μετά από το κόστος των χαμένων πωλήσεων. Περιλαμβάνει μονάχα τα στοιχεία του κόστους που ποικίλουν ανάλογα με το επίπεδο του αποθηκευμένου αποθέματος και μπορεί να ταξινομηθεί στις ακόλουθες κατηγορίες:

- 1) «κόστος κεφαλαίου», που είναι οι ευκαιρίες που θα είχε η οικονομική μονάδα να αξιοποιήσει το κόστος της σε άλλες επενδύσεις.
- 2) «κόστος υπηρεσιών αποθέματος», όπως η ασφάλιση και η φορολόγηση των αποθεμάτων.
- 3) «κόστος αποθηκευτικού χώρου», και
- 4) «κόστος κινδύνου του αποθέματος», που περιλαμβάνει φθορές, καταστροφές και κόστος διόρθωσης.

5.4. ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (ACTIVITY BASED COSTING-ABC)

Το κόστος της εφοδιαστικής ανά προϊόν δεν πρέπει να είναι απλά ένα ποσοστό επί των πωλήσεων. Ο αποθηκάριος ή ο διανομέας δεν μεταβάλλουν την ποσότητα της προσπάθειάς τους, άρα και το κόστος τους, ανάλογα με το περιεχόμενο του κάθε κιβωτίου που πρέπει να διακινήσουν μέσα στην αποθήκη. Για να μπορεί μία επιχείρηση να εκτιμήσει με ακρίβεια το κόστος της εφοδιαστικής, θα πρέπει να εφαρμόσει μία σύγχρονη μέθοδο διαχείρισης και ελέγχου του κόστους.

Η κοστολόγηση η οποία βασίζεται σε δραστηριότητες (Activity Based Costing - ABC), θεωρείται ως η πλέον αξιόπιστη και αποτελεσματική για τη διαχείριση και τον έλεγχο του κόστους των δραστηριοτήτων κάθε επιχείρησης, υποστηρίζοντας τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Η μεθοδολογία ABC αφορά τον υπολογισμό και τον έλεγχο του κόστους των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στην επιχείρηση και, μέσω αυτών, τον επιμερισμό του κόστους στους πελάτες της και στα είδη που εμπορεύεται η επιχείρηση (αντικείμενα κόστους). Ασχολείται αποκλειστικά με κάθε υποστηρικτικό και έμμεσο κόστος, πέραν του κόστους παραγωγής, ενώ κάθε άμεσο κόστος υπολογίζεται και καταλογίζεται όπως και με τις παραδοσιακές μεθόδους (Garrison, Noreen, 2003).

Τα βασικά πλεονεκτήματα της μεθοδολογίας ABC είναι τα ακόλουθα:

- Ακριβέστερος και ορθολογικός υπολογισμός του κόστους των ειδών ή/ και των υπηρεσιών σε σχέση με τα παραδοσιακά συστήματα.

- Αναλυτικός υπολογισμός κέρδους / ζημίας σε επίπεδο είδους και πελάτη με δυνατότητα ανάλυσης σε πολλαπλές συνιστώσες.
- Βελτιωμένη αντίληψη και αξιολόγηση των δραστηριοτήτων και του κόστους αυτών.
- Υποστήριξη του προσδιορισμού του βέλτιστου συνδυασμού ειδών – πελατών, με στόχο την αύξηση του κέρδους.
- Υπόδειξη δραστηριοτήτων για εφαρμογή εναλλακτικών μεθόδων και διαδικασιών διεκπεραίωσής τους, με στόχο τη μείωση του κόστους λειτουργίας.
- Τεκμηρίωση της εφαρμογής βελτιωμένης τιμολογιακής πολιτικής, με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κανένα κόστος δεν μπορεί να θεωρηθεί σημαντικό ή ασήμαντο εάν δεν έχει προηγουμένως μετρηθεί, ώστε να εκτιμηθεί σωστά το μέγεθος και η σημαντικότητά του (Saunders, 1997).

5.5. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ

Οι επιχειρήσεις που πρωτοπορούν στον ανταγωνισμό, ασχολούνται με την εξεύρεση τρόπων που θα τους επιτρέψουν να έχουν αφοσιωμένους πελάτες, ανασχεδιάζοντας ίσως την εφοδιαστική τους αλυσίδα, στην οποία η κάθε επιχείρηση είναι απλά ένας κρίκος. Αγωνίζονται να συνδέσουν τις υπάρχουσες δυνατότητες με άλλες επιχειρήσεις ώστε να αναπτύξουν ανταγωνιστικές αλυσίδες αξίας (value – chains), με κυρίαρχη τη λογική ότι το μέλλον δεν ανήκει στη μία επιχείρηση, όσο μεγάλη και καλά εδραιωμένη και αν είναι στην αγορά,

αλλά σε δίκτυα επιχειρήσεων που ενώνουν το δυναμικό τους με στόχο συγκεκριμένη αγορά και καταναλωτές (Αγγελετόπουλος, Plant-Management, 2001).

Το κρίσιμο σημείο είναι να βρεθεί η επιχειρηματική μονάδα (business unit) μέσα στην επιχείρηση που έχει τη μεγαλύτερη αξία, τη μεγαλύτερη εμπειρία, τη μεγαλύτερη τεχνογνωσία. Όταν η επιχείρηση προσδιορίσει την επιχειρηματική μονάδα που συγκεντρώνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία θα εξακοντιστούν μέσα από το δίκτυο, τότε η επιχείρηση είναι έτοιμη να αναζητήσει τις συμμαχίες που θα της προσφέρουν στρατηγικά πλεονεκτήματα κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι πρωτοβουλίες μπορούν να εστιάζονται σε αμοιβαίες επενδύσεις που στοχεύουν σε ενοποιημένη εφοδιαστική αλυσίδα δραστηριοτήτων υψηλής προστιθέμενης αξίας ή στην αποτελεσματική χρησιμοποίηση πόρων με τη λογική "ο κατάλληλος συνεργάτης για την κάθε δραστηριότητα".

Στο σημείο αυτό, η διοίκηση έχει διαθέσιμα και ξέρει να χρησιμοποιεί όλα τα εργαλεία που προαναφέρθηκαν και το επιχειρηματικό σενάριο βασίζεται στην αφαίρεση των αδύνατων κρίκων της αλυσίδας, στο στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο εφοδιαστικής αλυσίδας, στον προσδιορισμό των νέων ευκαιριών στις αγορές στόχους, στο ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) και τους διεπιχειρησιακούς στόχους. Η αλλαγή είναι κρίσιμη διότι οι επιχειρήσεις συνδέουν τα πληροφοριακά τους συστήματα και η πρόβλεψη πρέπει να βασίζεται σε πραγματικά δεδομένα που είναι διαθέσιμα σε πραγματικό χρόνο και όχι σε πληροφορίες που δημιουργήθηκαν με βάση λογιστική λογική. Για παράδειγμα, η Procter & Gamble γνωρίζει τις πραγματικές πωλήσεις των

προϊόντων της, τη στιγμή που οι πελάτες τιμολογούνται στα ταμεία της Wal-Mart, και η αναπλήρωση γίνεται κατ' ευθείαν από την παραγωγή και όχι από προϋπάρχοντα αποθέματα, με τη χρήση του συστήματος Collaborative Planning for Replenishment - CPFR, το οποίο παρακολουθεί και συντονίζει τις δραστηριότητες κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας διατηρώντας το σύστημα αναπλήρωσης στο χαμηλότερο απόθεμα (Αγγελετόπουλος, Plant-Management, 2001).

Προηγμένα κοστολογικά μοντέλα (advanced cost models) χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση πληροφοριών όχι πλέον σε επίπεδο επιχείρησης, αλλά εφοδιαστικών αλυσίδων προκειμένου να διαπιστωθεί πώς και πού το κάθε δίκτυο διαφοροποιείται έναντι των ανταγωνιζόμενων εφοδιαστικών αλυσίδων.

5.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η προσφορά ανταγωνιστικών από πλευράς κόστους προϊόντων ή υπηρεσιών, όπως έχουμε δει, μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση. Για να γίνει όμως αυτό, η κάθε επιχείρηση πρέπει να μπορεί να διαχειριστεί τις δραστηριότητές της που προσθέτουν κόστος και να μειώσει όποιο κόστος δεν προσθέτει αξία ώστε να είναι σε θέση να κάνει ανταγωνιστικές προσφορές. Ο τομέας της εφοδιαστικής, όπως είδαμε παραπάνω, προσφέρει αρκετές ευκαιρίες για μείωση του κόστους και βελτίωση των δραστηριοτήτων που εμπλέκονται σε αυτή. Η κάθε επιχείρηση πρέπει λοιπόν να καταλάβει τη σημασία των δραστηριοτήτων αυτών και να προχωρήσει στην απαραίτητη

αναδιοργάνωση, προκειμένου να απολαύσει τα οφέλη που προκύπτουν από αυτή, έτσι ώστε να αποκτήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

M. SAUNDERS, STRATEGIC PURCHASING AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, PRENTICE HALL, 2ND EDITION, 1997

ΠΑΝ. Γ. ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ LOGISTICS, ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, Β' ΕΚΔΟΣΗ, 1999

GARRISON / NOREEN, MANAGERIAL ACCOUNTING, MCGRAW-HILL, 2003

Ευάγγελος Αγγελετόπουλος, «Supply Chain Management - Επιχειρηματική Δράση εκτός των Τειχών», Plant Management, 2001

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ

Η διαχείριση γενικά της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί ένα από τους πιο δυναμικούς συνδυασμούς τεχνολογίας και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Οι ανοδικά εξελισσόμενες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την τεχνολογία της πληροφορικής σε όλο το μήκος της αλυσίδας, από την είσοδο των πρώτων υλών μέχρι την πώληση στον τελικό καταναλωτή, για να προσφέρουν υψηλότερη ποιότητα εξυπηρέτησης στους πελάτες τους και καλύτερη πληροφόρηση στους εταίρους τους (Χατζημανωλάκης, Plant-Management, 2000). Σε αυτό το κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με την επίδραση της τεχνολογίας και των συστημάτων πληροφοριών, (συστήματα ERP, Internet, e-procurement, e-business, κλπ) στην εφοδιαστική.

6.1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας των ηλεκτρονικών υπολογιστών και η αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους με λογισμικό είναι οι δύο παράγοντες που αύξησαν το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για το management της εφοδιαστικής. Οι παράγοντες αυτοί έδωσαν την ευκολία στα διοικητικά στελέχη να διοικούν και να εφαρμόζουν το εφοδιαστικό σύστημα πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά όπως και τη δυνατότητα χρησιμοποίησης πολυσύνθετων τεχνικών, στις διαδικασίες της εφοδιαστικής, συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη του ανταγωνισμού σε υψηλά επίπεδα καθώς και στην ορθή διαχείριση του κόστους.

Τις προηγούμενες δεκαετίες παρατηρήθηκαν προβλήματα στη διαχείριση των πρώτων υλών και των υλικών συσκευασίας λόγω της αυξανόμενης ζήτησης και του καταναλωτισμού, πράγμα που ώθησε τις επιχειρήσεις στην αναθεώρηση της διαχείρισης των υλικών και των μεθόδων της φυσικής διακίνησης. Η εμφάνιση των πρώτων ηλεκτρονικών υπολογιστών συνοδεύτηκε με την εγκατάσταση εφαρμογών οι οποίες προσπάθησαν να λύσουν τα προβλήματα και καλλιέργησαν το έδαφος, προετοιμάζοντας τα στελέχη στη φιλοσοφία της χρήσης υπολογιστή σαν εργαλείο αντιμετώπισης πολύπλοκων θεμάτων και εξεύρεσης λύσεων σε προβλήματα χρονικής και οικονομικής φύσεως. Επιπλέον έγινε πεποίθηση ότι μία αποτελεσματική τεχνολογία μπορεί να δώσει λύση στα προβλήματα βιωσιμότητας και κερδοφορίας και να συμβάλει αποφασιστικά στη μείωση των δαπανών και του κόστους παραγωγής.

6.2. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ & ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Η ανάπτυξη των μέσων πληροφόρησης και επικοινωνίας προσέφερε στις επιχειρήσεις ένα ευρύ φάσμα δυνατοτήτων εξέλιξης και διεξόδου στη νέα διευρυμένη αγορά και ταυτόχρονα δημιούργησε την ανάγκη εξασφάλισης στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών. Τη δυνατότητα αυτή προσέφερε το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce), ένα σύνολο μεθόδων επιχειρησιακής στρατηγικής που μπορούν να υποστηρίξουν συγκεκριμένους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας μέσω της χρήσης του Internet και των εργαλείων του, παρέχοντας ευέλικτες και ολοκληρωμένες λύσεις τοποθέτησης

στην καινούργια ηλεκτρονική πραγματικότητα, παρεμβαίνοντας ευεργετικά σε όλα τα επιμέρους στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Οι βάσεις για τη διάδοση του ηλεκτρονικού εμπορίου ή ευρύτερα του e-business τέθηκαν με την υιοθέτηση των αρχών της ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (EDI) στις αρχές της δεκαετίας του '80. Η τεχνολογία EDI προσέφερε τον απεγκλωβισμό της πληροφορίας από ενδιάμεσους φορείς και επέτρεπε την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη εκμετάλλευσή της. Πρακτικά, η χρήση της τεχνολογίας EDI βοήθησε στην ελαχιστοποίηση των ανθρώπινων λαθών, στην εξομάλυνση της ροής των χρημάτων μέσα στην επιχείρηση, στην ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και γενικά επιτάχυνε τη διαδικασία των εμπορικών συναλλαγών. Η δεύτερη γενιά ηλεκτρονικού εμπορίου που αναδύθηκε από την ανάπτυξη της τεχνολογίας του Internet έδωσε την ευκαιρία και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να αναπτύξουν παρόμοιες δραστηριότητες. Το αρχικό υψηλό κόστος υποδομής και εφαρμογής του EDI υπερπηδήθηκε από τις οικονομικά εφικτές, περισσότερες, τηλεπικοινωνιακές και διαδικτυακές λύσεις που υποστηρίζουν το ηλεκτρονικό εμπόριο. Η είσοδος και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου διεύρυνε τη βάση της εφοδιαστικής αλυσίδας και συνέβαλε στη δημιουργία νέων μορφών σχέσεων μεταξύ προμηθευτών – πελατών (Χατζημανωλάκης, Plant-Management, 2000).

Το στρατηγικό πλεονέκτημα του e-business φαίνεται ότι πηγάζει από την αποτελεσματικότητα και την ευελιξία της εφοδιαστικής αλυσίδας που συντηρεί η κάθε επιχείρηση. Η αποδοτικότητα όμως της διαχείρισής της δεν επιτυγχάνεται με την εφαρμογή απλά νέων τρόπων επικοινωνίας δεδομένων και την

παρουσίαση της επιχείρησης στο Διαδίκτυο, αλλά με τον επαναπροσδιορισμό των επιμέρους συνιστωσών της, την αναδιοργάνωση (re-engineering) του γενικότερου υπάρχοντος τεχνολογικού, οργανωτικού πλαισίου λειτουργίας της επιχείρησης καθώς και με την τοποθέτηση μακροχρόνιων στρατηγικών επιχειρηματικών στόχων.

Η ολοκλήρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τον έλεγχο και συντονισμό όλων των πόρων και των δραστηριοτήτων που συμμετέχουν στη λειτουργία της αλυσίδας. Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στην ολοκληρωμένη αλυσίδα πρέπει να διαθέτουν ένα εξαιρετικά ευέλικτο σύστημα διαχείρισης των εσωτερικών τους πόρων που επιπλέον να έχει τη δυνατότητα επικοινωνίας με τα αντίστοιχα συστήματα των μελών/εταιρειών που συγκροτούν την αλυσίδα. Εντάσσοντας την ολοκλήρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας κάτω από τη φιλοσοφία του e-business είναι δυνατόν να επιτευχθεί βελτιστοποίηση του όλου κυκλώματος και ταυτόχρονος συγκεντρωτικός έλεγχος όλων των επιμέρους πόρων των εταιριών που απαρτίζουν την αλυσίδα ώστε να βελτιστοποιηθεί η όλη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας.

6.3. Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΑΥΤΟΜΑΤΗΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΜΕΣΩ ΡΑΔΙΟΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ (RFID)

Οι καταναλωτές έχουν γίνει ιδιαίτερα απαιτητικοί με την ποιότητα υπηρεσιών στα καταστήματα λιανικής πώλησης. Θέλουν να εξοικονομούν χρόνο, να κάνουν τις αγορές τους με μεγαλύτερη ευκολία, και να αντιμετωπίζονται με σεβασμό, ειλικρίνεια και εντιμότητα. Η υιοθέτηση μιας πραγματικά πελατοκεντρικής στρατηγικής στον τρόπο λειτουργίας των καταστημάτων είναι

το κλειδί για τη βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης από την αγοραστική εμπειρία. Η εφαρμογή μιας τέτοιας στρατηγικής απαιτεί καινοτόμο τεχνολογία που βοηθά τους πελάτες στο κατάστημα, επιταχύνει τη διαδικασία πληρωμής μέσω νέων επιλογών, και μεγιστοποιεί τα οφέλη των πελατών μέσω συστημάτων επικοινωνίας.

Η βασική τεχνολογία στην οποία στηρίζονται τα παραπάνω είναι η τεχνολογία RFID ή τεχνολογία αυτόματης αναγνώρισης προϊόντων μέσω ραδιοσυχνοτήτων (radio-frequency identification), μια τεχνολογία αυτόματης αναγνώρισης προϊόντων χωρίς να απαιτείται οπτική επαφή όπως απαιτείται στην περίπτωση της τεχνολογίας των ραβδωτών κωδικών (bar code). Παράλληλα, επιτρέπει την ταυτόχρονη αναγνώριση προϊόντων, με αποτέλεσμα την επιτάχυνση όλων των διαδικασιών στην εφοδιαστική αλυσίδα. Με την τεχνολογία RFID, η διακίνηση προϊόντων από την παραγωγή σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας μέχρι την τελική τους αγορά από τους πελάτες βρίσκεται διαρκώς υπό έλεγχο. Τα αποθέματα των προϊόντων στο κατάστημα ελέγχονται αυτόματα. Οι παραγγελίες, η αποθήκευση και η μεταφορά απλοποιούνται και επιταχύνονται, και με τη σειρά του αυτό οδηγεί στην παραγωγή αγαθών σύμφωνα με την αντίστοιχη ζήτηση. Με αυτό τον τρόπο, θα μπορέσει να εξλειφθεί το φαινόμενο της έλλειψης αποθεμάτων ακόμα και στο επίπεδο του ραφίου. Χάρη στις νέες τεχνολογίες, θα είναι δυνατή η ακόμη πιο επιτυχημένη ικανοποίηση των επιθυμιών των πελατών μέσω στοχευμένων προσφορών και η δημιουργία πλήρως εξατομικευμένων πολιτικών μάρκετινγκ (Δουκίδης, Plant-Management, 2004).

6.4. ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Τα τελευταία χρόνια ένας νέος όρος έχει κάνει την εμφάνισή του στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων: η αντίστροφη εφοδιαστική (reverse logistics). Αναφέρεται στο σύνολο των λειτουργιών που συμμετέχουν στην αλυσίδα παραγωγής - διανομής, όπως μεταφορά, αποθήκευση, επεξεργασία, έλεγχος, που όμως συμβαίνουν κατά φορά αντίστροφη προς τη φορά της κανονικής αλυσίδας. Συγκεκριμένα, καλύπτει τις δραστηριότητες και πρακτικές που αφορούν την ανάκτηση και αξιοποίηση χρησιμοποιημένων προϊόντων, εξαρτημάτων και υλικών, που στο τέλος ενός κύκλου χρήσης τους επαναπροωθούνται στην αλυσίδα παραγωγής - διανομής αντί να πεταχτούν ως άχρηστα. Ιδιαίτερα αξιοσημείωτο για κάθε επιχείρηση ηλεκτρονικού εμπορίου που φέρνει σε επαφή αγοραστές και πωλητές για την προώθηση προϊόντων που έχουν ολοκληρώσει ένα κύκλο χρήσης τους, είναι ότι εξυπηρετεί τις διαδικασίες της αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας χωρίς όμως να επιβαρύνεται από αυτές. Η επιχείρηση, δηλαδή, εξυπηρετεί το βασικό σκοπό της αντίστροφης αλυσίδας, επαναπροωθώντας στην αγορά προϊόντα που, υπό διαφορετικές συνθήκες, θα κατέληγαν μάλλον σε κάποια χωματερή, αλλά δεν επιβαρύνεται με τις βασικές δαπάνες της αλυσίδας. Έτσι, δεν έχει ανάγκη αποθηκευτικών χώρων, δεν δέχεται επιστροφές, δεν χρειάζεται να προβεί σε συλλογή, έλεγχο, ταξινόμηση, συσκευασία, μεταφορά των προϊόντων. Και όλα αυτά γιατί λειτουργεί ως διαμεσολαβητής, παρέχοντας μόνο τον ηλεκτρονικό χώρο προκειμένου να συναντηθούν υποψήφιοι αγοραστές και πωλητές. Οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούν μια σημαντική καινοτομία στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου αλλά και, κυρίως, της αντίστροφης εφοδιαστικής,

αποτελώντας τον ενδιάμεσο ανάμεσα σε πολλούς πωλητές και αγοραστές και επιτυγχάνοντας το βασικό στόχο κάθε εφοδιαστικής αλυσίδας, που είναι η αποτελεσματικότητα με το λιγότερο δυνατό κόστος (Παππής, Plant-Management, 2002).

6.5. ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΟ INTERNET

Η χρήση του Internet στην εφοδιαστική αλυσίδα δημιουργεί τεράστιες επιχειρηματικές ευκαιρίες ανάπτυξης, διεύρυνσης ήδη υπάρχουσων αγορών και διεξόδου. Ταυτόχρονα έχει πολύ μικρότερο κόστος σε σχέση με τα συστήματα EDI, μαζί βέβαια με όλα τα άλλα πλεονεκτήματα που έχει το Internet. Από αυτά είναι βέβαιο ότι το Internet θα διαμορφώσει στο μέλλον την εφοδιαστική αλυσίδα (Αργυρόπουλος, mxd.gr, 2003).

Τα βασικά πλεονεκτήματα του Internet είναι:

A. Χαμηλό κόστος λειτουργίας το οποίο επιτρέπει τη χρήση ακόμα και σε εταιρείες μικρού μεγέθους. Επίσης επιτρέπει την ένταξη στην εφοδιαστική αλυσίδα ακόμα και των μεμονωμένων τελικών καταναλωτών.

B. Παγκόσμια κάλυψη επιτρέποντας την κάλυψη δυνητικών αγορών και προμηθευτών. Επιπλέον επιτρέπει την ταυτόχρονη παροχή πληροφοριών σε περισσότερα από ένα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Γ. Φιλικό και ομοιογενές περιβάλλον χρήσης το οποίο αφ' ενός ελαχιστοποιεί το κόστος εκπαίδευσης των χρηστών και αφ' ετέρου επιτρέπει τη χρήση από οποιονδήποτε δυνητικό συνεργάτη ή πελάτη.

Δ. Δυνατότητα δημιουργίας ενδοεπιχειρησιακών εφαρμογών Intranet, μέσω των οποίων επιτυγχάνεται χαμηλό κόστος επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση σε ιδιαίτερα φιλικό για τους χρήστες περιβάλλον.

Τα παραπάνω οδηγούν στη διαπίστωση ότι το Internet μπορεί να καλύψει πλήρως τις ανάγκες επικοινωνίας, συναλλαγών και μεταφοράς πληροφοριών μεταξύ όλων των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας επιτυγχάνοντας: βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης (customer service), μείωση των αποθεμάτων και αύξηση του μεριδίου αγοράς.

6.6. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Η υποστήριξη της λειτουργίας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας από το Internet επιτυγχάνει την συλλογή και διακίνηση πληροφοριών μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο όγκος όμως αυτός των πληροφοριών είναι άχρηστος για την επιχείρηση εφόσον δεν υπάρχει ένα εργαλείο αξιολόγησης, ταξινόμησης, επεξεργασίας και διανομής αυτών και των αποτελεσμάτων της επεξεργασίας. Οι εργασίες αυτές επιτυγχάνονται με την εφαρμογή ενός κατάλληλου πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων και πληροφοριών ERP. Μέσω του συστήματος ERP οι υπεύθυνοι διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας μπορούν να έχουν πλήρη εικόνα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, των στόχων, του κόστους, των προμηθευτών και της θέσης στην αγορά. Ορισμένες αρμοδιότητες ρουτίνας των διευθύνοντων αποκεντρώνονται κερδίζοντας έτσι χρόνο για την ενασχόληση με κρίσιμα ζητήματα και αποφάσεις. Βασικό πλεονέκτημα των συστημάτων ERP

αποτελεί η δυνατότητα διασύνδεσής τους με το Internet για μεταφορά δεδομένων καθώς και με τις λοιπές εφαρμογές που χρησιμοποιούν τα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας (Μαρεντάκης, Βασίλης Δεκλερής, 2000). Οι κύριες προϋποθέσεις επιτυχίας είναι:

1. Ο ανασχεδιασμός των Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Re-engineering – BPR) και η εφαρμογή ορθών πρακτικών λειτουργίας.
2. Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος ERP, κατάλληλης βάσης δεδομένων και ισχυρού hardware και τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού.
3. Η ορθή υλοποίηση και παραμετροποίησή του.
4. Η πλήρης ολοκλήρωσή του (integration) με την εφαρμογή Internet / Intranet της εταιρείας.
5. Η άρτια εκπαίδευση των χρηστών της εφαρμογής.
6. Η υποστήριξη και συντήρηση του συστήματος, δεδομένου ότι στα πλαίσια του e-commerce η εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να λειτουργεί 24 ώρες την ημέρα επί 7 ημέρες την εβδομάδα αδιάλειπτα.
7. Η ύπαρξη εργαλείων ασφαλείας των δεδομένων και διαδικασιών ελέγχου της ορθότητας των διακινούμενων δεδομένων.

6.7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπεραίνουμε λοιπόν πως η χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας στην εφοδιαστική αλυσίδα δημιουργεί τεράστιες επιχειρηματικές ευκαιρίες ανάπτυξης, διεύρυνσης ήδη υπάρχουσών αγορών και διείσδυσης σε νέες. Το Internet συγκεκριμένα, αποτελεί ένα άριστο εργαλείο συλλογής, μεταφοράς και διαχείρισης δεδομένων το οποίο με την κατάλληλη τεχνολογική υποδομή,

ορθολογική οργάνωση και συνεργασία με εργαλεία επεξεργασίας δεδομένων και υποστήριξης αποφάσεων (ERP, DSS), υποστηρίζει το έργο των στελεχών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτό που απαιτείται πλέον είναι ο εντοπισμός των ευκαιριών, η ορθολογική ανάπτυξη των δικτύων και η ολοκληρωμένη εφαρμογή των τεχνολογικών εφαρμογών.

Οι συναλλαγές στο Διαδίκτυο οδηγούν σε έναν καινούργιο συνεργατικό τρόπο σκέψης, με αποτέλεσμα το ηλεκτρονικό εμπόριο να μετεξελίσσεται ταχύτατα σε συνεργατικό εμπόριο (collaborative commerce). Οι επιχειρήσεις πρέπει να μετασχηματίσουν τις παραδοσιακές, δύσκαμπτες δομές της εφοδιαστικής τους σε ευέλικτες, συνεργατικές εφοδιαστικές αλυσίδες, ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να αυξήσουν τη κερδοφορία τους. Το ηλεκτρονικό εμπόριο διευρύνει τις ευεργετικές επιδράσεις των συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (enterprise resource planning-ERP) και άλλων συστημάτων λογισμικού, πέρα από τα στενά όρια μιας συγκεκριμένης εταιρίας, ολοκληρώνοντας τις διεργασίες σχεδιασμού, ηλεκτρονικής παραγγελιοληψίας, διαχείρισης αποθεμάτων και ροής υλικών της αλυσίδας αξίας μεταξύ πολλών εμπορικών εταιριών. Απαραίτητα είναι και η ανάπτυξη συνεργατικών δικτύων εφοδιαστικής μεταξύ μεταφορέων, προμηθευτών, πελατών, τεχνολογικών φορέων ή ακόμη και ανταγωνιστών και η χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων διαχείρισης, τα οποία θα εξασφαλίσουν το συντονισμό διαφορετικών συνεργατών στη λήψη αποφάσεων, με απώτερο στόχο τη μεγιστοποίηση της απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Σ. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ, Ο. ΣΧΙΝΑΣ, ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ LOGISTICS, ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Β' ΕΚΔΟΣΗ, 2004

Μιλτιάδης Χατζημανωλάκης, «e-Business & Εφοδιαστική Αλυσίδα», Plant-Management, 2000

Ιωάννης Ζώης, Ευθύμιος Βασιλάκος, «Supply Chain Execution Software: Η μηχανογραφική οργάνωση της σύγχρονης αλυσίδας εφοδιασμού», Plant-Management, 2002

Σαράντης Βαλάκης, «Change Management: Η πρόκληση της αλλαγής στην Εφοδιαστική Αλυσίδα», Plant-Management, 2002

Αλέξης Γιαννόπουλος, «Τα e-logistics στην πράξη», Plant-Management, 2001

Κώστας Παππής, «Αντίστροφη εφοδιαστική και ηλεκτρονικό εμπόριο», Plant-Management, 2002

Γεώργιος Ψωμακάκης, «Τα Logistics στη Νέα Οικονομία», Plant-Management, 2002

Χρήστος Αργυρόπουλος, «Το μέλλον των logistics βρίσκεται στο Internet ή σε παραδοσιακές τεχνολογίες», mxd.gr, 2003

Γεώργιος Δουκίδης, «Ο Μετασχηματισμός της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και της Αγοραστικής Εμπειρίας», Plant-Management, 2004

Χάρης Μαρεντάκης, Βασίλης Δεκλερής, «Το μέλλον της εφοδιαστικής αλυσίδας στο Internet», business-knowhow.gr, 2000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην εποχή που διανύουμε, ο επιχειρηματικός κόσμος χαρακτηρίζεται από συνεχείς και θεαματικές μεταβολές όπως είναι η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου, η κοινωνία των πληροφοριών και οι απαιτητικοί καταναλωτές με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες. Ο ανταγωνισμός είναι υψηλός και οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε μια συνεχή προσπάθεια εύρεσης τεχνικών και μεθόδων προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιβίωση και ανάπτυξη τους. Οι αλλαγές στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον συνοδεύονται από αλλαγές στην εσωτερική δομή, τις λειτουργίες και διαδικασίες, τους ρόλους και τις στρατηγικές των επιχειρήσεων (Saunders, 1997).

Στα πλαίσια της αναδιάρθρωσης και του εκσυγχρονισμού των επιχειρήσεων, εντάσσεται και η ανάπτυξη του εφοδιαστικού συστήματος, συμπεριλαμβανομένου του τομέα προμηθειών και αποθεματοποίησης και γενικότερα της διαχείρισης υλικών. Στο παρελθόν οι λειτουργίες αυτές ήταν μια απλή διεκπεραιωτική λειτουργία δευτερεύουσας σημασίας. Όμως τα τελευταία είκοσι χρόνια, έχουν μετατραπεί σε λειτουργίες που παίζουν σημαντικό ρόλο στη στρατηγική ανάπτυξη ενός οργανισμού.

Σε μια εποχή λοιπόν που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς (οι προσδοκίες των πελατών είναι άστατες, η τεχνολογία εξελίσσεται ιλιγγιωδώς), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης, όπως οι πόροι (resources) και οι ικανότητές (competencies) της, συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το

σχεδιασμό μιας επιτυχημένης στρατηγικής. Ο συνδυασμός των φυσικών, ανθρώπινων και οργανωσιακών πόρων που κατέχει μια επιχείρηση δημιουργεί ικανότητες, τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν, και ικανότητες οι οποίες είναι μοναδικές (core competencies) και παρέχουν στην επιχείρηση στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι πιο σημαντικοί πόροι και ικανότητες μιας επιχείρησης είναι εκείνες που χαρακτηρίζονται από:

α) Σταθερότητα (Durability) και διάρκεια: Είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης αποσβένονται ή απαξιώνονται. Είναι προφανές ότι όσο μεγαλύτερο κύκλο ζωής παρουσιάζουν οι ικανότητες και οι πόροι, τόσο περισσότερο διατηρούνται και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα.

β) Διαύγεια (Transparency): Είναι η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, δηλαδή να προσδιορίσουν τις ικανότητες, τους πόρους και τη σχέση που τις συνδέει και παρέχει το συγκριτικό πλεονέκτημα.

γ) Μεταβιβασιμότητα (Transferability): είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Όσο πιο εύκολο είναι να συγκεντρώσουν αυτά τα στοιχεία, τόσο μικρότερη θα είναι η διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

δ) Δυνατότητα Αντιγραφής (Duplicability): Πρόκειται για τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης.

Σε αυτές τις ικανότητες θα πρέπει να στηριχθεί η στρατηγική ανταγωνισμού στο μεταβαλλόμενο και δύσκολο προβλέψιμο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται

οι επιχειρήσεις σήμερα. Οι πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική της επιχείρησης και αποτελούν πρωταρχικές πηγές επιτυχίας και κερδοφορίας. Το ζητούμενο είναι λοιπόν να αποκτήσει η επιχείρηση ικανότητες μοναδικές (core competencies), οι οποίες θα της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ώστε να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό (Wheelen, Hunger, 2004).

Στην παρούσα εργασία είδαμε το πώς η διαχείριση των πόρων και των ικανοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας αποκτά στρατηγική σημασία για την υποστήριξη της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής μιας επιχείρησης και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πολλές επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει πλέον ότι για να παραμείνουν ανταγωνιστικές θα πρέπει να αναζητήσουν νέες λύσεις που σχετίζονται με θέματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και να αντιμετωπίσουν προκλήσεις που επιδρούν στην εφοδιαστική αλυσίδα όπως είναι η αναδιοργάνωση, η παγκοσμιοποίηση και ο εξωτερικός εφοδιασμός. Ο πρωταρχικός στόχος της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως είδαμε, είναι η δημιουργία "προστιθέμενης αξίας". Αν η εφοδιαστική αλυσίδα μιας επιχείρησης, από τον βασικό προμηθευτή έως τον τελικό καταναλωτή, μπορεί να βελτιωθεί σε όλα της τα στάδια, αυτό θα απέδιδε οφέλη και δυνατότητες, οι οποίες δημιουργούν προστιθέμενη αξία και έχουν σαν αποτέλεσμα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η Andersen Consulting προχώρησε στον καθορισμό των παρακάτω "Έπτά αρχών" που θα πρέπει να διέπουν την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας

και οι οποίες όταν τηρούνται με επιμονή, υπομονή και κατανόηση, επιφέρουν ένα ασύγκριτο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ζυγιάρης,2000).

1. Κατηγοριοποίηση πελατών ανάλογα με τις ανάγκες εξυπηρέτησης τους.

Παραδοσιακά, οι εταιρίες ομαδοποιούν τους πελάτες τους κατά επαγγελματικό τομέα, κατά προϊόν, ή κατά είδος συναλλαγής και μετά παρέχουν το ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης στα πλαίσια βέβαια κάποιας κατηγοριοποίησης. Η αποδοτική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, σε αντίθεση, ομαδοποιεί τους πελάτες με βάση τις ξεχωριστές ανάγκες εξυπηρέτησης τους-ασχέτως του επαγγελματικού τομέα-και μετά προσαρμόζει τις παρεχόμενες υπηρεσίες στις ανάγκες αυτές.

2. Παραμετροποίηση του δικτύου της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Κατά το σχεδιασμό του δικτύου της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας τους, οι επιχειρήσεις, χρειάζεται να εστιάσουν κυρίως στις απαιτήσεις και την πιθανή κερδοφορία από την εξυπηρέτηση των ξεχωριστών αναγκών των πελατών τους. Η συντηρητική προσέγγιση της δημιουργίας μιας "μονολιθικής" διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας εμποδίζει την εφαρμογή μιας πετυχημένης διαχείρισης της.

3. Εστίαση της προσοχής στα μηνύματα της αγοράς (ζήτηση) και ανάλογος σχεδιασμός.

Οι πωλήσεις και ο σχεδιασμός των ενεργειών θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν ολόκληρη την αλυσίδα ώστε να μπορεί να διαγνωστούν έγκαιρα τυχόν αλλαγές στη ζήτηση των προϊόντων, στους τρόπους προώθησης κλπ. Αυτή η σε βάθος προσέγγιση της ζήτησης οδηγεί σε σταθερότερες προβλέψεις και σε μία βέλτιστη διαχείριση της αποθήκης και των διαθέσιμων πηγών και δυναμικού.

4. Διαφοροποίηση του προϊόντος φέρνοντάς το πιο κοντά στον καταναλωτή.

Οι επιχειρήσεις σήμερα δεν μπορούν πλέον να συσσωρεύουν αποθέματα στις αποθήκες τους ώστε να μπορούν να αντεπεξέρχονται σε πιθανές λάθος προβλέψεις. Αντίθετα, χρειάζεται να συνδέσουν τη διαφοροποίηση του προϊόντος με την παραγωγική διαδικασία για να βρεθούν πιο κοντά στην ζήτηση του αγοραστή.

5. Στρατηγική διαχείριση των προμηθειών.

Προκειμένου να εργάζονται στενά με τους βασικούς προμηθευτές τους και να μειώσουν τα ολικά κόστη κτήσης α' υλών και υπηρεσιών τους, οι πρωτοπόροι της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας έχουν διευρύνει τα σύνορα τους με τους προμηθευτές. "η λήψη προσφορών από τους προμηθευτές για το "χτύπημα" της μικρότερης τιμής, είναι λάθος λογική" συμβουλεύει η εταιρία Andersen. "Το μοίρασμα των κερδών, είναι ο σύγχρονος και αποτελεσματικότερος τρόπος για τη στρατηγική διαχείριση των προμηθειών".

6. Ανάπτυξη μιας ευρείας τεχνολογικής στρατηγικής της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η τεχνολογία των πληροφοριών, ως ακρογωνιαίος λίθος της επιτυχούς διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, θα πρέπει να υποστηρίζει πολλαπλά επίπεδα λήψης των αποφάσεων. Θα πρέπει επίσης να παρέχει καθαρή εικόνα της ροής των προϊόντων, των υπηρεσιών και των πληροφοριών.

7. Υιοθέτηση τρόπων εξάπλωσης μέτρησης της απόδοσης.

Η άριστη εφαρμογή συστημάτων μέτρησης στην εφοδιαστική αλυσίδα σημαίνει κάτι παραπάνω από τον συντονισμό των εσωτερικών λειτουργιών. Τα συστήματα αυτά εφαρμόζουν τρόπους μέτρησης σε κάθε κρίκο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το πιο σημαντικό, αυτά τα συστήματα μέτρησης αποτελούνται από οικονομικές παραμέτρους και από παραμέτρους που

σχετίζονται με το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, όπως π.χ. η καθαρή απόδοση κάθε λογαριασμού.

"Οι αρχές αυτές είναι δύσκολο να εφαρμοστούν", σημειώνουν οι σύμβουλοι της Andersen, γιατί αντιτίθενται στη λογική που οι επιχειρήσεις οργανώνονται, λειτουργούν και εξυπηρετούν τους πελάτες τους σήμερα. Όσοι οργανισμοί όμως τις υπερασπίζονται και χτίζουν μία πετυχημένη εφοδιαστική αλυσίδα, αποδεικνύουν εμπειριστατωμένα πως μπορούν να έχουν τους πελάτες ικανοποιημένους και για το λόγο αυτό να ευημερούν.

Τα προγράμματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας παρουσιάζουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά: Πρώτον, εστιάζουν στην πραγματική ζήτηση του πελάτη. Αντί να εισβάλλουν στην αγορά με ένα προϊόν που μπορεί και να μην πουλήσει γρήγορα (ανεβάζοντας τα αποθέματα στα ύψη), αντιδρούν ανάλογα με την πραγματική ζήτηση του πελάτη. Με τον τρόπο αυτό, οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας ελαχιστοποιούν σε κάθε σημείο της εφοδιαστικής ακολουθίας τη ροή των α' υλών, των ετοιμών προϊόντων και των υλικών συσκευασίας. Για να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις με ακρίβεια στην πραγματική ζήτηση του πελάτη και να κρατήσουν το αποθηκευτικό κόστος στο ελάχιστο, υιοθέτησαν κάποιες τεχνικές "επιτάχυνσης στην αγορά". Οι ορολογίες που χρησιμοποιούνται στο λεξιλόγιο της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι όροι όπως Just In Time (JIT) παραγωγή και διανομές, ταχεία ανταπόκριση (QR), αποδοτική ανταπόκριση του καταναλωτή (ECR) κ.τ.λ. Όλα αυτά είναι τα εργαλεία που θα βοηθήσουν στο χτίσιμο μιας αποδοτικής και εκτεταμένης δομής της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Με βάση την επιχειρηματική εμπειρία, έχει βρεθεί, ότι τα κύρια οφέλη από τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας που έχουν αναφερθεί έχουν να κάνουν με τη μείωση του κόστους σε τομείς όπως η διαχείριση των αποθεμάτων, των μεταφορών, της αποθήκευσης και της συσκευασίας. Επίσης τα οφέλη αυτά σχετίζονται με τη βελτίωση της εξυπηρέτησης μέσω τεχνικών όπως η κατόπιν παραγγελίας παραγωγή και παράδοση, καθώς και με αυξημένες αποδόσεις που προκύπτουν ως επιτεύγματα της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και είναι η μεγαλύτερη διαθεσιμότητα του προϊόντος και η τυποποίηση των προϊόντων.

Το βασικότερο χαρακτηριστικό που πρέπει να διαθέτουν όμως οι επιχειρήσεις για να εφαρμόσουν όλα όσα αναφέραμε στην εργασία αυτή, είναι η διάθεση να αποδεχθούν καινοτομήσεις και νέους τρόπους εργασίας. Έτσι θα μπορέσουν να κατανοήσουν τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, από τη διαχείριση των α' υλών μέχρι τον τελικό καταναλωτή, ώστε να μπορούν να κεφαλαιοποιήσουν τα οφέλη που η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας δημιουργεί στην επιχείρηση, τα οποία είναι απαραίτητα για την επιβίωση της επιχείρησης σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. ΠΑΝ. Γ. ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ LOGISTICS, ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, Β' ΕΚΔΟΣΗ, 1999
2. Σ. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ, Ο. ΣΧΙΝΑΣ, ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ LOGISTICS, ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Β' ΕΚΔΟΣΗ, 2004
3. LOGISTICS (σημειώσεις του καθηγητή Λάμπρου Λαΐου, πανεπιστήμιο Πειραιώς, Μάρτιος 2004)
4. ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ (σημειώσεις του καθηγητή Α.Γ. Λαγοδήμου, πανεπιστήμιο Πειραιώς, Απρίλιος 2004)
5. Λάμπρος Λαΐος, Εισαγωγή στη σύγχρονη διοίκηση προμηθειών, 2002
6. Ευάγγελος Αγγελετόπουλος, «Supply Chain Management - Επιχειρηματική Δράση εκτός των Τειχών», Plant Management, 2001
7. Κωνσταντίνος Μιχαλόπουλος, «Σύγχρονες τάσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα», Plant Management, 2001
8. Ιωάννης Γ. Κονταράτος, «Η Ποιότητα στα Logistics: Ο Νέος Αξονας Ανταγωνιστικότητας», Plant Ανάπτυξη, Εκδοση 1998-1999
9. Γεώργιος Γιαννάτος, «Ο ρόλος των στελεχών στο στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων», Plant Management, 4-11-2003
10. Ιωάννης Τσούκας, «Οι εξελίξεις στα θέματα των προμηθειών και ο ρόλος των στελεχών στο μέλλον», Plant, Τεύχος 159, Ιανουάριος 2000
11. Μαρία Βάγιου, «Αποθήκη: Το Στρατηγικό Όπλο Στην Καλή Εξυπηρέτηση Πελατών», Plant Ανάπτυξη, Έκδοση 2000
12. Μαρία Ντατβάνη, «Οι Διαπραγματεύσεις και Ο Ρόλος Τους Στη Βελτίωση Της Αγοραστικής Απόδοσης», Plant Management, 2000
13. Μαρία Ντατβάνη, «Οι Τεχνικές Αποτελεσματικών Διαπραγματεύσεων και η Συμβάσεων», Plant Ανάπτυξη, Εκδοση 1998-1999
14. Λάμπρος Λαΐος, «Πηγές Προμηθειών - Οι Παράγοντες που Επηρεάζουν την Ανεύρεση και Επιλογή τους», Plant Management, 2000
15. Μιλτιάδης Χατζημανωλάκης, «e-Business & Εφοδιαστική Αλυσίδα», Plant-Management, 2000

16. Ιωάννης Ζώης, Ευθύμιος Βασιλάκος, «Supply Chain Execution Software: Η μηχανογραφική οργάνωση της σύγχρονης αλυσίδας εφοδιασμού», Plant-Management, 2002
17. Σαράντης Βαλάκης, «Change Management: Η πρόκληση της αλλαγής στην Εφοδιαστική Αλυσίδα», Plant-Management, 2002
18. Αλέξης Γιαννόπουλος, «Τα e-logistics στην πράξη», Plant-Management, 2001
19. Κώστας Παππής, «Αντίστροφη εφοδιαστική και ηλεκτρονικό εμπόριο», Plant-Management, 2002
20. Γεώργιος Ψωμακάκης, «Τα Logistics στη Νέα Οικονομία», Plant-Management, 2002
21. Χρήστος Αργυρόπουλος, «Το μέλλον των logistics βρίσκεται στο Internet ή σε παραδοσιακές τεχνολογίες», mxd.gr, 2003
22. Γεώργιος Δουκίδης, «Ο Μετασχηματισμός της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και της Αγοραστικής Εμπειρίας», Plant-Management, 2004
23. Χάρης Μαρεντάκης, Βασίλης Δεκλερής, «Το μέλλον της εφοδιαστικής αλυσίδας στο Internet», business-knowhow.gr, 2000
24. Ιωάννης Γεωργιάδης, «Οργάνωση αποθηκών και κέντρων διανομής μεγάλων αλυσίδων τροφίμων», Plant Management, 2002
25. Τάσος Πατσιλινάκος, «Supply Chain Management στο χώρο του Αυτοκινήτου και των Ανταλλακτικών», Plant Management, 2002
26. «Εφαρμογή συστήματος κινητής αποθήκευσης από το Εργοστάσιο Αθηνών της COCA-COLA H.B.C.», Plant Management, 2001
27. Ανδρέας Γεωργίου, Σωτήρης Κολοφωτιάς, «Πρότυπες διαδικασίες Logistics στο νέο Κέντρο Διανομής του ΟΤΕ», Plant Management
28. «Ραγδαία η ανάπτυξη του κλάδου των ταχυμεταφορών», Plant Management, 2003
29. Λάμπρος Λάϊος, «Τι προσόντα πρέπει να διαθέτει σήμερα το στέλεχος της εφοδιαστικής», Ομιλία στην εκδήλωση «ΚΑΡΙΕΡΕΣ ΣΤΑ LOGISTICS» που διοργάνωσε η Ελληνική Εταιρία Logistics, 5-7-2001
30. Λάμπρος Λάϊος, «Ο ρόλος των προμηθειών στη διευρυμένη επιχείρηση», "Προμήθειες 2000: 3ο Πανελλήνιο Συνέδριο Προμηθειών & Διαχείρισης Υλικών".

ΠΕΝΗ

1. WHEELEN, HUNGER, STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY, PRENTICE HALL, 9TH EDITION, 2004
2. G. JOHNSON, K. SCHOLLES, EXPLORING CORPORATE STRATEGY, PRENTICE HALL, 6TH EDITION, 1988
3. J.L. GATTORNA, STRATEGIC SUPPLY CHAIN ALIGNMENT, GOWER, 2002
4. M. SAUNDERS, STRATEGIC PURCHASING AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, PRENTICE HALL, 2ND EDITION, 1997
5. HEIZER, RENDER, OPERATIONS MANAGEMENT, PRENTICE HALL, 7TH EDITION, 2004
6. KOTLER, PHILIP, MARKETING MANAGEMENT, INTERBOOKS, 2000
7. BURT, DOBLER, STARLING, WORLD CLASS SUPPLY MANAGEMENT, MCGRAW HILL, 7TH EDITION, 2003
8. LYSONS, GILLINGHAN, PURCHASING AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, PRENTICE HALL
9. GARRISON, NOREEN, MANAGERIAL ACCOUNTING, MCGRAW-HILL, 2003
10. P. Mohan Chandran, «Wal-Mart's Supply Chain Management Practices», ICFAI Center for Management Research, 2003

ΠΗΓΕΣ

www.logistics.org.gr

www.logisticstoday.com

www.logistics-management.gr

www.purchasing.com

www.ibm.com

www.dhl.com

www.ups.com

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

Στο παράρτημα αυτό, παραθέτοντας κάποιες περιπτώσεις εταιρειών, θα δούμε τη σημασία της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας στην πράξη, και πώς εταιρείες που συνειδητοποίησαν τη στρατηγική σημασία του ρόλου της εφοδιαστικής, έγιναν περισσότερο ανταγωνιστικές βελτιώνοντας της δραστηριότητες που σχετίζονται με την αλυσίδα εφοδιασμού.

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ LOGISTICS

Η αναγνώριση της σημασίας της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι πλέον προφανής. Πολλές επιχειρήσεις αναθέτουν σε τρίτους τη διαχείριση των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής τους αλυσίδας και επενδύουν σε υπηρεσίες logistics. Μεγάλες εταιρείες ταχυμεταφορών, όπως η DHL, η UPS, η TNT, καθώς επίσης και η Fedex και η ACS, έχουν επεκταθεί στην παροχή υπηρεσιών logistics, δραστηριότητα που συνεχώς αναπτύσσεται και αυξάνει τον κύκλο εργασιών τους, με εκπληκτικούς ρυθμούς από χρόνο σε χρόνο.

Πολλές εταιρείες πληροφορικής επίσης, όπως η Oracle, η SAP, η HP, κ.α. λανσάρουν συνεχώς εφαρμογές για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, π.χ. για τη διαχείριση αποθέματος, τις διαδικασίες διεκπεραίωσης παραγγελιών, τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες και τους συνεργάτες, την οργάνωση αποθηκών και των κέντρων διανομής, κ.α., προσφέροντας έτσι τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να οργανώσουν την εφοδιαστική τους αλυσίδα ώστε να είναι πιο ανταγωνιστικές στη διεθνή αγορά.

Η ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ

Τα στελέχη της εφοδιαστικής υποστηρίζουν πως ο αγώνας που δίνουν καθημερινά προσπαθώντας να μειώσουν το εσωτερικό κόστος και να αυξήσουν την προστιθέμενη αξία των προϊόντων και των υπηρεσιών που διαχειρίζονται, είναι ένας αγώνας δύσκολος και συνεχής. Ανάλογα με τον κλάδο της επιχείρησης, έρχονται κάποιες ιδιαιτερότητες να δυσκολέψουν ακόμα περισσότερο τα πράγματα. Στα ανταλλακτικά και γενικότερα στο χώρο του αυτοκινήτου οι ιδιομορφίες και οι ιδιαιτερότητες είναι τόσες, που κάνουν επιτακτική την ανάγκη για οργάνωση της εφοδιαστικής. Αν αναλογιστούμε τον αριθμό των κατασκευαστών, τον αριθμό των μοντέλων, τα είδη και τον αριθμό των ανταλλακτικών, τις τεράστιες ανομοιομορφίες στο σχήμα και στο μέγεθος τους, θα καταλάβουμε την δυσκολία διαχείρισής τους. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαία η παρακολούθηση των δραστηριοτήτων σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Χρειάζονται Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management - SCM) τα οποία επιτυγχάνουν: αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης (service level), βελτιστοποίηση στη χρήση των διαθέσιμων πόρων και χώρων, αριστοποίηση του επιπέδου αποθέματος (stock level) σε όλους τους κρίκους της εφοδιαστικής αλυσίδας και μείωση του κόστους (Πατσιλινάκος, Plant-Management, 2002).

Η περίπτωση της General Motors

Η General Motors, η μεγαλύτερη κατασκευάστρια εταιρεία οχημάτων στον κόσμο, έχει πετύχει στο χώρο της, με τη δημιουργία καινοτόμων, υψηλών προδιαγραφών οχημάτων. Για να αυξήσει την αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών της λειτουργιών, συνεργάστηκε με την UPS Supply Chain

Solutions, με σκοπό την παροχή λύσεων σχετικά με την επιστροφή και επισκευή των ανταλλακτικών που βρίσκονται μέσα σε εγγύηση, λειτουργία που αποτελεί κλειδί για τη μείωση του κόστους και την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Στον υψηλά ανταγωνιστικό κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, η GM συνεχώς προσπαθεί να βελτιώσει τα προϊόντα της και την εξυπηρέτηση των πελατών της. Με το σκεπτικό αυτό, αναγνώρισε τη σημασία της αντίστροφης εφοδιαστικής (reverse logistics), για τη δημιουργία αξίας στην εταιρεία.

Πριν την αλλαγή της διαδικασίας, οι μηχανικοί της GM έλεγχαν και μετρούσαν τις τάσεις των επισκευών των υλικών που βρίσκονταν μέσα σε εγγύηση, ανέλυαν τα δεδομένα και λάμβαναν έτσι τις σημαντικές αποφάσεις που αφορούσαν στη λειτουργία αυτή. Οι αντιπρόσωποι της GM από την άλλη μεριά, έπρεπε να συσκευάζουν τα υλικά και να τα αποστέλλουν στο εργοστάσιο μέσω ταχυδρομείου, πληρώνοντας το κόστος μεταφοράς και η GM στην συνέχεια, έπρεπε να επικοινωνεί με τους αντιπροσώπους για να ελέγξει εάν έστειλαν τα υλικά και να τους ενημερώνει ξανά ότι τα έλαβε κατά τη παραλαβή. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι η οργάνωση της λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας ήταν μια πρόκληση, δεδομένου ότι η GM λαμβάνει ανταλλακτικά προς επισκευή από περίπου 9000 σημεία πώλησης στις ΗΠΑ, τον Καναδά και άλλες χώρες. Σύμφωνα με τον Gary Smits, GM Manager του Warranty Parts Center, η GM χρειαζόταν μια νέα διαδικασία, με μεγαλύτερη ευελιξία και αξιοπιστία. Με την UPS Supply Chain Solutions, η διαδικασία απλοποιήθηκε και η ταχύτητα αυξήθηκε σημαντικά.

Η UPS Supply Chain Solutions προσέφερε στην GM τη λύση για την αποτελεσματικότερη διαχείριση της λειτουργίας των υλικών προς επισκευή, που περιελάμβανε λειτουργίες όπως τη συσκευασία και μεταφορά, τη διαχείριση αποθεμάτων και την απαραίτητη τεχνολογία για τον έλεγχο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Έτσι δημιουργήθηκε ένα νέο κέντρο, Warranty Parts Center, στο Lake Orion στο Michigan, το οποίο εξυπηρετεί και τροφοδοτεί την όλη διαδικασία. Η GM παρουσίασε σε όλους τους συνεργάτες της και τα σημεία πώλησης την διαδικασία της αντίστροφης εφοδιαστικής (reverse logistics) και έκανε σαφή την σημασία της ταχύτητας ανταπόκρισης. Τα σημεία πώλησης ενημερώνονται πλέον ηλεκτρονικά για τις επιστροφές που πρέπει να αποσταλούν στο Warranty Parts Center. Στη συνέχεια συσκευάζουν τα υλικά και τοποθετούν ένα προτυπωμένο ταμπελάκι της UPS, που αναφέρει ότι τα υλικά πάνε για επισκευή. Ο οδηγός της UPS περνάει σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα και παίρνει τα υλικά, χωρίς καμία επιβάρυνση κόστους για τους αντιπροσώπους. Το τρέχον σύστημα στέλνει ηλεκτρονικά υπενθυμίσεις, στον κάθε αντιπρόσωπο για τα υλικά που πρέπει να αποσταλούν και τους χρεώνει με το κόστος της επισκευής αν αυτά δεν σταλούν τελικά. Με την άφιξη των υλικών στο Warranty Parts Center, αυτά καταχωρούνται στο σύστημα, παίρνουν ένα αριθμό "bar-code", και τοποθετούνται στα αποθέματα μέχρι να έρθει η ώρα να εξεταστούν από τους τεχνικούς. Το διαθέσιμο λογισμικό επιτρέπει στους μηχανικούς να επιλέγουν τα δεδομένα, να τα φιλτράρουν και να τα κατηγοριοποιούν, ώστε οι εργασίες να γίνονται ευκολότερα και γρηγορότερα. Η αναδιοργάνωση και βελτίωση όλης αυτής της διαδικασίας, πρόσθεσε αξία στις λειτουργίες της GM, εφόσον οι μηχανικοί και οι προμηθευτές μπορούν πλέον να έχουν άμεσα πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τα αποθέματα, τα χρονοδιαγράμματα, και σε λοιπές

πληροφορίες. Οι αντιπρόσωποι επίσης, μπορούν να έχουν άμεσα πληροφόρηση για την κατάσταση των επισκευών και επιστροφών, 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα. Ο χρόνος επισκευών έχει μειωθεί σημαντικά, με συνέπεια την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Η οργάνωση της λειτουργίας των logistics και της εφοδιαστικής αλυσίδας είχε σαν αποτέλεσμα την πιο ανταγωνιστική παρουσία της GM (ups.scs.com).

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΑΠΟΘΗΚΩΝ ΚΑΙ ΚΕΝΤΡΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΣΕ ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Οι αλυσίδες τροφίμων αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα στις παραλαβές, αποθηκεύσεις και διανομές των προϊόντων που διακινούν στις αποθήκες τους. Οι ανάγκες είναι πολλές και επιτακτικές. Απαιτούνται περισσότεροι-μεγαλύτεροι χώροι, αυξημένες ταχύτητες στην περισυλλογή των παραγγελιών με λιγότερο προσωπικό, όχι υψηλές επενδύσεις σε κτίρια, σωστή και άνευ λαθών εξυπηρέτηση πελατών και καταστημάτων, τήρηση αρχής FIFO και πολλά άλλα. Λίγα χρόνια πριν οι αποθήκες των μεγάλων αλυσίδων λειτουργούσαν πρωτόγονα και οι υπεύθυνοι αποθηκών και διακίνησης είχαν τεράστια προβλήματα να επιλύσουν (Γεωργιάδης, Plant-Management, 2002).

Παρακάτω παρουσιάζονται περιπτώσεις επιτυχημένης λειτουργίας κέντρων αποθηκεύσεων - διανομών στη Γερμανία και Ελλάδα με χρησιμοποίηση πληροφοριακού συστήματος «warehousing management system», «συστήματος κινητής αποθήκευσης», «αυτοματισμών φόρτωσης-εκφόρτωσης παλετών», με χρήση ασύρματου δικτύου και ασύρματων τερματικών.

Η περίπτωση EDEKA Γερμανίας.

(Γεωργιάδης, Plant-Management, 2002)

Η εταιρεία EDEKA Handelsgesellschaft Hessenring GmbH προμηθεύει 1.700 καταστήματα με προϊόντα τροφίμων από τα Κέντρα Διανομής που έχει, ένα στο Melsungen, ένα στο Grussen-Buseck και ένα στο Strauss Furth. Ένα προηγμένο σύστημα διανομής εξασφαλίζει την έγκαιρη αποστολή των παραγγελιών σε ένα πολύ ευρύ γεωγραφικό χώρο. Μηχανογραφημένο e-ordering εξασφαλίζει ταχύτατη περισυλλογή των προϊόντων προς αποστολή. Μετά από μελέτη, η EDEKA δημιούργησε ένα αποθηκευτικό κέντρο στο Melsungen με 4.500 παλετοθέσεις για περίπου 250 ταχυκινούμενα προϊόντα από την ποικιλία των στεγνών τροφίμων και των αναψυκτικών. Μια νέα ζώνη για περισυλλογή παραγγελιών δημιουργήθηκε και διασυνδέθηκε με το Σύστημα Κινητής Αποθήκευσης (ΣΚΑ), μέσω ενός συστήματος ταινιόδρομων. Η ζώνη αυτή εξασφαλίζει υψηλή διαθεσιμότητα προϊόντων για περισυλλογή από το προσωπικό (pickers) οποιαδήποτε χρονική στιγμή. Συστήματα εντοπισμού (sensors) παρακολουθούν τη χωρητικότητα των καναλιών περισυλλογής και, εάν είναι αναγκαίο, προκαλούν την αποστολή προϊόντων από τα αποθέματα. Η διακίνηση των προϊόντων σε παλέτες συντονίζεται από ένα σύστημα διαχείρισης αποθηκών (warehouse management system). Τα προϊόντα εισέρχονται στο «Σύστημα Κινητής Αποθήκευσης» από τα τρία σημεία εισόδου, τα οποία είναι εφοδιασμένα με συστήματα ελέγχου και ζύγισης της παλέτας. Οι παλέτες στην συνέχεια μεταφέρονται στην περιοχή «αναμονής για αποθήκευση» (buffer zone). Η διαδικασία στη συνέχεια απαιτεί την παραλαβή των παλετών από ένα «αυτόματο γερανό» και την είσοδό τους στο ΣΚΑ (loading side), ενώ ένας άλλος αυτόματος γερανός χειρίζεται τις

παλέτες στην πλευρά εκφόρτωσης και μεταφορά στην περιοχή περισυλλογής παραγγελιών (unloading side). Σε περιόδους αιχμής που αφορούν στη φόρτωση ή εκφόρτωση παλετών οι δύο γερανοί είναι δυνατόν να εργασθούν από την ίδια πλευρά.

Η επένδυση της ΕΔΕΚΑ σε αυτό το πλήρες αυτοματοποιημένο ΣΚΑ είχε τα ακόλουθα θετικά αποτελέσματα:

- Αύξηση του διαθέσιμου χώρου για αποθήκευση κωδικών.
- Βελτιωμένη απόδοση στην περισυλλογή παραγγελιών.
- Σημαντική βελτίωση στην κινητικότητα των αποθεμάτων.
- Μειωμένο κόστος κτιριακής υποδομής.
- Οικονομία σε κόστος υλικών και συντήρησης.
- Αξιοπιστία, just-in-time.
- Απόλυτη εφαρμογή FIFO.
- Ικανοποίηση πελατών σε 1.700 καταστήματα.

Η περίπτωση ΔΕΛΤΑ Μονάδα Γιαουρτιού, Ελλάδα

(Γεωργιάδης, Plant-Management, 2002)

Το Κέντρο Αποθήκευσης-Διανομής της ΔΕΛΤΑ στον Άγιο Στέφανο Αττικής είναι ένα κέντρο που λειτουργούσε με τον κλασικό ελληνικό παραδοσιακό τρόπο σε ό,τι αφορά αποθήκευση και διακίνηση ετοιμών προϊόντων. Η αποθήκευση και η συλλογή παραγγελιών γινόταν στο πάτωμα, σε μία έκταση 2.000 τ.μ. περίπου, για μια ποικιλία ειδών που ξεπερνούσε τα 85 είδη και που απαιτούσαν αποθήκευση σε περιβάλλον ψυγείου στους $-4/5$ °C. Το 1999 η εταιρεία ΔΕΛΤΑ αποφάσισε να αυτοματοποιήσει το Κέντρο Διανομής με την εγκατάσταση συστήματος διαχείρισης αποθηκών (warehouse management system), και

συστήματος κινητής αποθήκευσης (ΣΚΑ), σε περιβάλλον ασύρματου δικτύου με χρήση ασύρματων τερματικών, ώστε να βελτιστοποιήσει την εξυπηρέτηση των 200 σημείων στα οποία διανέμονται τα προϊόντα του συγκεκριμένου κέντρου διανομής. Δίχως καμία αλλαγή στο διαθέσιμο χώρο, η εταιρεία κατόρθωσε να αυξήσει τη διαθεσιμότητα των παλετοθέσεων κατά 950 περίπου, ενώ η αποτελεσματικότητα στην περισυλλογή παραγγελιών αυξήθηκε κατά 100%, μια και ο χώρος περισυλλογής παραγγελιών περιορίστηκε από 2.000 τ.μ. σε 150 τ.μ. Η διοίκηση των παραλαβών από την παραγωγή ή από τρίτους, οι ενδοδιακινήσεις, η συλλογή παραγγελιών, οι απογραφές και οι αποστολές πραγματοποιούνται από το «aberon Warehouse Management System» με απόλυτη τήρηση της αρχής FIFO που είναι μια καθοριστική απαίτηση στη διακίνηση τροφίμων. Το Κέντρο Διανομής διακινεί ετησίως 100.000 παλέτες και 12.000.000 κιβώτια γιαουρτιού και χυμών ενώ οι επιστροφές ελέγχονται και συμψηφίζονται επίσης από το Warehouse Management System.

Η επένδυση της ΔΕΛΤΑ για την οργάνωση και λειτουργία του μηχανογραφημένου αυτού συστήματος κινητής αποθήκευσης είχε τα ακόλουθα θετικά αποτελέσματα:

- Σημαντική αύξηση του διαθέσιμου χώρου αποθήκευσης.
- Ταχύτατη συλλογή παραγγελιών με αποφυγή λαθών.
- Ικανοποίηση πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών).
- Βελτίωση της κινητικότητας των αποθεμάτων.
- Περιορισμό των μετακινήσεων και εξοικονόμηση προσωπικού.
- Σημαντική εξοικονόμηση ενέργειας
- Απόλυτη εφαρμογή FIFO.

- Δυνατότητα ιχνηλασιμότητας των παραγγελιών.
- Ταχύτητα εκτέλεσης απογραφών.
- Ταχύτερη επιστροφή της επένδυσης.

TA LOGISTICS ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ FAST FOOD

Οι επιχειρήσεις ταχείας εστίασης (φαστ-φούντ), μπήκαν στη ζωή μας και άρχισαν να αλλάζουν τις διατροφικές μας συνήθειες. Τα φαστ-φουντ διεκδίκησαν και κερδίζουν συνεχώς σημαντικά μερίδια στον κλάδο του φαγητού. Η ταχύτητα είναι το ζητούμενο χαρακτηριστικό στις επιχειρήσεις αυτές. Ο κύκλος της εφοδιαστικής δεν ανοίγει με την παραγγελία που δίνουμε, την ετοιμασία στην κουζίνα, το φτιάξιμο του δίσκου και την παραμονή στο τραπέζι του καταστήματος ή του σπιτιού, αλλά προηγούνται διαδικασίες που θεωρούνται σύνθετες και αυστηρές. Οι ελληνικές και ξένες αλυσίδες φαστ-φουντ προσφέρουν ποιοτικό φαγητό σε μεγάλη ποικιλία και σε σύγχρονους χώρους εστίασης, ενώ έχουν διαδικασίες εφοδιασμού και προμηθειών που πραγματοποιούνται βάσει συγκεκριμένου σχεδίου. Πριν από κάθε άλλη ενέργεια, ο ποιοτικός έλεγχος έχει πρωταγωνιστικό ρόλο και για το λόγο αυτό οι περισσότερες αλυσίδες έχουν δημιουργήσει ειδικές διευθύνσεις ποιοτικού ελέγχου (logistics-management.gr, 2005).

Η περίπτωση "Mc Donald's"

Από το Νοέμβριο του 2002, η Mc Donald's Ελλάς πιστοποίησε το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με το πρωτόκολλο ISO 9001:2000 και το Φεβρουάριο του 2003, πιστοποιήθηκε για την εφαρμογή του «συστήματος

ανάλυσης κινδύνων κρίσιμων σημείων ελέγχου» (HACCP). Το κρίσιμο σημείο για την έγκριση των πρώτων υλών είναι η ποιότητα. Για το λόγο αυτό λοιπόν, η αξιοπιστία των προμηθευτών ελέγχεται συνεχώς. Ο πρώτος κρίκος της εφοδιαστικής αλυσίδας ξεκινά μόλις ένα φορητό ψυγείο περάσει στον περιβάλλοντα χώρο της αποθήκης και οι παραλαβές στην αποθήκη ολοκληρώνονται καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας. Σε όλη τη διάρκεια της ημέρας προετοιμάζονται επίσης οι παραγγελίες για τα καταστήματα που πρέπει να εφοδιαστούν. Τα δίκτυα διανομής, η αποθήκευση, ο έλεγχος και η ποιότητα είναι τα μυστικά της επιτυχίας. Η Mc Donalds διαθέτει κέντρο διανομής που λαμβάνει και ταξινομεί τις παραγγελίες. Τα φορητά που χρησιμοποιούνται είναι κυρίως μικρά, αλλά και μεσαία, με ψυκτικούς θαλάμους. Ο εφοδιασμός γίνεται με σύστημα πολύ νωρίς το πρωί. Οι ποσότητες προμηθειών ποικίλλουν από εποχή σε εποχή και από μήνα σε μήνα. Οι πρώτες ύλες, ο εξοπλισμός, οι χώροι και οι παραγωγικές διαδικασίες είναι αποκλειστικά σχεδιασμένες για την παρασκευή και προσφορά ενός ποιοτικού και ασφαλούς γεύματος. Για να διασφαλιστεί η ποιότητα προϊόντος, η αλυσίδα τηρεί το σύστημα «10 λεπτά διατήρησης». Εάν τα χάμπουργκερ δεν καταναλωθούν μέσα σε 10 λεπτά από την παρασκευή τους, τότε απορρίπτονται. Στο διάστημα αυτό διατηρούνται σε θερμοθάλαμο αέρα σε θερμοκρασία 60°C, που ουσιαστικά χρησιμοποιείται για τη μεταφορά του προϊόντος από τον χώρο παρασκευής της κουζίνας στον πάγκο σερβιρίσματος του πελάτη. Η διαχείριση των πόρων της εφοδιαστικής αλυσίδας, μέσω των δικτύων διανομής και των συστημάτων ελέγχου, έδωσε στη Mc Donald's το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, ταχύτητα και ποιότητα (logistics-management.gr, 2005).

Η ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΤΗΣ WAL-MART (Chandran, 2003)

Η Wal-Mart είναι μια ακόμα εταιρεία που κατάφερε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της οργάνωσης και διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Σύμφωνα με το Global Fortune List, η Wal-Mart ήταν η μεγαλύτερη εταιρεία στον κόσμο από πλευράς κύκλου εργασιών το 2001-02. Για τον ιδρυτή της εταιρείας, τον Sam Walton, σπουδαίο ρόλο για την ανταγωνιστική παρουσία και την επιτυχή πορεία της εταιρείας έχει η αύξηση των πωλήσεων και η σταδιακή μείωση του κόστους, πράγμα το οποίο επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής αποτελεσματικών συστημάτων διανομής και διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, με τη χρήση εργαλείων πληροφοριακής τεχνολογίας (IT).

Σύμφωνα με αναλυτές του χώρου, η Wal-Mart κατάφερε να ηγηθεί στον χώρο της (retail industry), λόγω των αποτελεσματικών πρακτικών που διαχειρίζονται την εφοδιαστική αλυσίδα και την εστίαση στις ανάγκες των πελατών. Η εταιρεία κατάφερε να προσφέρει μία τεράστια ποικιλία προϊόντων, στο χαμηλότερο δυνατό κόστος, με το συντομότερο χρόνο παράδοσης. Αυτό έγινε δυνατό εξ αιτίας των δύο παρακάτω λόγων:

- τα αυτοματοποιημένα κέντρα διανομής της Wal-Mart, που μειώνουν σημαντικά τα μεταφορικά κόστη και τους χρόνους παράδοσης, και
- το μηχανογραφημένο σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων, που κάνουν δυνατή την άμεση πληροφόρηση και την καταγραφή των συναλλαγών.

Προμήθειες και διανομή

Η Wal-Mart δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάγκη μείωσης του κόστους αγορών της, ώστε να μπορεί να προσφέρει τις καλύτερες δυνατόν τιμές στους πελάτες της. Για τον λόγο αυτό, φροντίζει ν'αγοράζει απ'ευθείας από τους κατασκευαστές, χωρίς την μεσολάβηση ενδιάμεσων κρίκων. Είναι σκληρός διαπραγματευτής σε ό,τι αφορά τις τιμές, ακόμα και με μεγάλους πελάτες όπως η Procter & Gamble, και προχωράει στην σύναψη μίας συμφωνίας μόνο όταν οι αγοραστές της είναι πλέον πεπεισμένοι πως τα αγοραζόμενα προϊόντα δεν υπάρχουν φθηνότερα πουθενά αλλού στην αγορά. Η Wal-Mart πιστεύει στις μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές και συνεργάζεται στενά μαζί τους. Συνήθως, δείχνει προτίμηση σε τοπικούς προμηθευτές και ενδιαφέρεται για την ενίσχυση της τοπικής αγοράς.

Το 1998, η Wal-Mart είχε πάνω από 40 κέντρα διανομής, τοποθετημένα σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές των ΗΠΑ, με πάνω από 80000 είδη αποθεματοποιημένα σε αυτά. Οι ιδιόκτητες αποθήκες της περιείχαν το 85% των αποθεμάτων της, σε σύγκριση με το 50-65% των ανταγωνιστών της και ο κύκλος ανανέωσης των αποθεμάτων ήταν περίπου 2 ημέρες, ενώ για τους ανταγωνιστές της περίπου 5 ημέρες. Τα κέντρα διανομής διασφαλίζουν μία σταθερή ροή υλικών, και με την χρήση της τεχνολογίας, (bar-codes, κλπ), η διαχείριση γίνεται ευκολότερη και αποτελεσματικότερη.

Διοίκηση των logistics

Ένα επίσης σπουδαίο χαρακτηριστικό της Wal-Mart, είναι το ταχύτατο σύστημα μεταφορών της. Τα κέντρα διανομής εξυπηρετούνται από περίπου 3500

ιδιότητα φορτηγά. Η οργάνωση των μεταφορών είναι τέτοια, που τα καταστήματα είναι πάντα εφοδιασμένα με προϊόντα και δεν παρουσιάζουν έλλειψη αποθεμάτων, που θα είχε σαν συνέπεια τις χαμένες πωλήσεις. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι πρώτη προτεραιότητα.

Για να γίνει ακόμα πιο αποτελεσματική η διαδικασία της διανομής, η Wal-Mart εφήρμοσε μία τεχνική logistics, γνωστή ως “cross-docking”. Σύμφωνα με αυτό το σύστημα, σε πολλές περιπτώσεις, τα έτοιμα προϊόντα παραλαμβάνονται από το εργοστάσιο του προμηθευτή και παραδίδονται κατ’ ευθείαν στους πελάτες. Έτσι υπάρχει μείωση του κόστους διαχείρισης και αποθήκευσης και αλλάζει η φιλοσοφία από «supply-chain» σε «demand chain». Αντί ο έμπορος να προωθεί προϊόντα στους πελάτες, οι πελάτες ζητούσαν τα προϊόντα, όταν και όπου αυτοί τα χρειάζονταν.

Διαχείριση αποθεμάτων

Η Wal-Mart επένδυσε επίσης αρκετά για να αποκτήσει συστήματα επικοινωνιών και πληροφοριακά συστήματα, με σκοπό την καλύτερη διαχείριση των αποθεμάτων της, και την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, χωρίς την αύξηση του επιπέδου διατήρησης αποθέματος. Επίσης συνδέθηκε ηλεκτρονικά με αρκετούς προμηθευτές, π.χ. Procter & Gamble, ώστε η ανανέωση του αποθέματος να γίνεται αυτόματα. Με το σύστημα αυτό, υπάρχει πληροφόρηση για την κίνηση των προϊόντων, ώστε να ανανεώνονται οι παραγγελίες μόνο για αυτά που παρουσιάζουν μεγάλη κίνηση και να μην αυξάνονται τα αποθέματα, και άρα και το κόστος, για προϊόντα χωρίς μεγάλη ζήτηση. Η Wal-Mart πιστεύει στην στενή συνεργασία με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους υπαλλήλους της. Οι προσπάθειες έχουν σαν στόχο κυρίως τη μείωση του

κόστους και τη δημιουργία αξίας σε κάθε στάδιο και διαδικασία. Τα οφέλη από το μειωμένο κόστος, πέρνανε στους καταναλωτές με την προσφορά όλο και περισσότερο ανταγωνιστικών τιμών.

Τα οφέλη από ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας γενικά για την Wal-Mart, είναι τα εξής:

- μείωση στους χρόνους παράδοσης,
- ταχύτερη ανανέωση του κύκλου αποθέματος,
- μεγαλύτερη ακρίβεια στις προβλέψεις,
- μείωση των αποθεμάτων ασφαλείας,
- αποδοτικότερη διαχείριση του κεφαλαίου κίνησης,
- ελαχιστοποίηση των λαθών και του κόστους εκπαίδευσης,
- ελαχιστοποίηση των χαμένων πωλήσεων λόγω ελλείψεων.

Οι πρακτικές που ακολουθεί η Wal-Mart σε σχέση με την εφοδιαστική της αλυσίδα, έχουν σαν αποτέλεσμα, πέρα από τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, τη βελτίωση των λειτουργιών και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, διατηρώντας την ποιότητα στα επιθυμητά επίπεδα. Όλα αυτά δίνουν ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και της επιτρέπουν να πετυχαίνει στον ιδιαίτερα ανταγωνιστικό χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται.

Η ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΤΗΣ IBM

Τον Ιανουάριο του 2002, η IBM δημιούργησε το τμήμα της ολοκληρωμένης εφοδιαστικής αλυσίδας (ISC), με σκοπό τη δημιουργία της πιο προχωρημένης και αποτελεσματικής, από πλευράς κόστους, εφοδιαστικής αλυσίδας στον κλάδο της. Η κίνηση αυτή επέτρεψε στην IBM να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της, να αυξήσει τα έσοδα και τα κέρδη της, να βελτιώσει τις ταμιακές της ροές, και φυσικά να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών της. Το 2002 μόνο, το κόστος μειώθηκε κατά 5,6 δις \$, 22 εκατ. \$ κατά μέσο όρο την ημέρα. Το 2002, η IBM χαρακτηρίστηκε από το Supply Chain Technology News, ως μία από τις 10 εταιρείες με την καλύτερη εφοδιαστική αλυσίδα. Σύμφωνα με τον Robert Moffat, πρόεδρο των προσωπικών συστημάτων και της ISC της IBM, στόχος είναι να γίνουν οι επιχειρηματικές διαδικασίες περισσότερο αποτελεσματικές και αυτοπονημένες. Π.χ. το αίτημα ενός πελάτη για την επίλυση κάποιου προβλήματος, να πηγαίνει απ' ευθείας στην σωστή πηγή και να δίνεται απάντηση άμεσα.

Με την ίδρυση της ISC, η IBM κατάφερε να μειώσει τον αγοραστικό της κύκλο, με ένα e-procurement σύστημα, το οποίο συνδέει ηλεκτρονικά τους προμηθευτές. Επιπλέον, η IBM ένωσε τα συστήματα των 16 εργοστασίων προμηθειών της, σε έναν οργανισμό. Κοιτάζοντας το μέλλον, λέει ο Moffat, πρέπει να γίνουμε περισσότερο ευέλικτοι και να βελτιώσουμε την επικοινωνία με τους πελάτες μας, σε όλες τις επιχειρηματικές μας περιοχές. Η αποστολή μας είναι να φτιάξουμε μία εφοδιαστική αλυσίδα που να υποστηρίζει το μοντέλο επιχειρηματικής λειτουργίας και την φιλοσοφία της IBM. Ένα από τα επόμενα

βήματα της ISC ήταν να επανατοποθετήσει την IBM στο μυαλό των καταναλωτών, επεκτείνοντας τις εφαρμογές που σχετίζονται με το Customer Relationship Management (CRM). Η IBM πρέπει να μπορεί να παρέχει τους αντιπροσώπους της, τα κέντρα υποστήριξης, τους καταναλωτές, τους πελάτες και τους συνεργάτες της, με μία μοναδική πολιτική τιμολόγησης των λύσεων που παρέχει. Ο σκοπός είναι να υπάρχει ενιαία τιμολογιακή πολιτική και ακρίβεια στις προσφορές. Ο κάθε πελάτης, συνεργάτης, κλπ, θα πρέπει να μπορεί να έχει πρόσβαση σε τιμοκαταλόγους, προσφορές, κλπ, και να ενημερώνεται για τις λύσεις που ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες του. Μέσω της ολοκληρωμένης εφοδιαστικής αλυσίδας, οι πόροι διαχειρίζονται καλύτερα και οι πελάτες μένουν περισσότερο ικανοποιημένοι. Η επιτυχία της ISC είχε σαν αποτέλεσμα την τοποθέτηση της IBM σαν ηγέτη στο μυαλό των καταναλωτών, πράγμα που προσέφερε στην εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (ibm.com).

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ COCA-COLA H.B.C. (ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΑΘΗΝΩΝ) – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ

Στο εργοστάσιο Αθηνών της COCA - COLA H.B.C., διαπιστώθηκε ότι το υφιστάμενο σύστημα αποθήκευσης για τα προϊόντα της AMITA προκαλούσε σοβαρές καθυστερήσεις στη διακίνηση, ζημιές στα ράφια και τα προϊόντα, χαμηλή αξιοποίηση των υφιστάμενων παλετοθέσεων και μη εξασφαλισμένη εφαρμογή του FIFO. Το συνολικό αποτέλεσμα ήταν απογοητευτικό και έτσι αποφασίσθηκε να εξεταστεί η εγκατάσταση ενός συστήματος κινητής αποθήκευσης (flow storage), το οποίο θα εξασφάλιζε:

- Ταχύτατο γύρισμα των προϊόντων μέσα στο σύστημα,
- Υψηλή διαθεσιμότητα παλετοθέσεων,

- Σημαντική μείωση καταστροφών/ζημιών,
- Γρήγορο picking παλετών,
- Μείωση χειριστών ανυψωτικών μηχανημάτων,
- Διαχωρισμό περιοχής φόρτωσης από περιοχή εκφόρτωσης,
- Μείωση κινήσεων,
- Απόλυτη εφαρμογή FIFO.

Ετσι, το Μάρτιο του 2001 εγκαινιάσθηκε το σύστημα κινητής αποθήκευσης, μέσω του οποίου αποθηκεύονται και διακινούνται όλοι οι κωδικοί των προϊόντων που φέρουν το σήμα AMITA. Το Σύστημα σχεδιάστηκε για να καλύπτει τη βασική απαίτηση της COCA - COLA H.B.C. για ταυτόχρονο χειρισμό δύο παλετών από οποιοδήποτε μηχάνημα «material handling equipment», τόσο στο στάδιο τοποθέτησης παλετών στο σύστημα κινητής αποθήκευσης όσο και κατά το στάδιο της εκφόρτωσης.

Το έργο είχε άμεσα τα ακόλουθα σημαντικά αποτελέσματα:

- Μείωση λειτουργικού κόστους.
- Σαφείς διαδικασίες αποθήκευσης - διακίνησης.
- Απόλυτη τήρηση FIFO.
- Απόλυτος έλεγχος ετοιμού προϊόντος.
- Μηδενισμός ζημιών σε σύστημα αποθήκευσης και προϊόντα.
- Πανευτυχείς χρήστες ανυψωτικών μηχανημάτων.
- Εξοικονόμηση χώρου λόγω μεγαλύτερης εκμετάλλευσης του συστήματος (90% έναντι 55-65%).
- Ικανοποίηση πελατών λόγω της παράδοσης παλετών σε καλή κατάσταση.

Η εκτίμηση είναι ότι η επιτυχία αυτού του προγράμματος θα συντελέσει: στη κάλυψη των αποθηκευτικών αναγκών του εργοστασίου σε προϊόντα AMITA για τα επόμενα χρόνια, στην ευρύτερη αναδιοργάνωση όλων των αποθηκευτικών κέντρων της COCA COLA H.B.C. και στη σημαντική μείωση των ζημιών του εργοστασίου (Plant Management, 2001).

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΟΤΕ – ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ LOGISTICS ΣΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Ο ΟΤΕ ΑΕ προχώρησε στον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός νέου Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Logistics του Νέου Πρότυπου Κέντρου Διανομής εμπορεύσιμου υλικού (κινητά τηλέφωνα και παρελκόμενα, τερματικές συσκευές, τηλεφωνικά κέντρα, τηλεκάρτες, χρονοκάρτες, κ.λ.π.). Πριν από αυτό, ο ΟΤΕ εξυπηρετούσε τα καταστήματά του από ένα δίκτυο 60 μικρών αποθηκών με χειρόγραφες διαδικασίες.

Μετά από αξιολόγηση των υπάρχοντων δεδομένων, ο ΟΤΕ αποφάσισε την κεντροποίηση των αποθηκών και συγκεκριμένα την αντικατάσταση της υπάρχουσας δομής του συστήματος αποθήκευσης και διανομής του τερματικού εξοπλισμού και των κινητών τηλεφώνων, από ένα Πρότυπο Κέντρο Διανομής, προκειμένου να ξεπεραστούν τα παρακάτω προβλήματα:

1. Διατήρηση υψηλής αποθεματοποίησης.
2. Χαμηλή ακρίβεια αποθέματος.
3. Απαξίωση αποθέματος λόγω τεχνολογικής εξέλιξης.
4. Μεγάλος χρόνος ικανοποίησης παραγγελίας.
5. Συχνά stock out στα καταστήματα.

6. Υψηλό ποσοστό λαθών.
 7. Υψηλό κόστος λειτουργίας συστήματος.
- (Γεωργίου, Κολοφωτιάς, Plant-Management)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από τα παραπάνω παραδείγματα, βλέπουμε τη σημασία της εφοδιαστικής αλυσίδας και πως μπορούν κάποιες βελτιώσεις στις διαδικασίες που την απαρτίζουν, σε συνδυασμό με τη χρήση της τεχνολογίας, να βελτιώσουν τη καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων. Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών αυτών, μπορεί να συνεισφέρει στη μείωση του κόστους, στην αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, στην αύξηση της ταχύτητας ανταπόκρισης και το σημαντικότερο, στη βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης. Όλα αυτά είναι στοιχεία που μπορούν να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση και να την καταστήσουν βιώσιμη και κερδοφόρα μέσα στο σημερινά μεταβαλλόμενο και έντονα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ

Ιωάννης Γεωργιάδης, «Οργάνωση αποθηκών και κέντρων διανομής μεγάλων αλυσίδων τροφίμων», Plant Management, 2002

Τάσος Πατσιλινάκος, «Supply Chain Management στο χώρο του Αυτοκινήτου και των Ανταλλακτικών», Plant Management, 2002

«Εφαρμογή συστήματος κινητής αποθήκευσης από το Εργοστάσιο Αθηνών της COCA-COLA H.B.C.», Plant Management, 2001

Ανδρέας Γεωργίου, Σωτήρης Κολοφωτιάς, «Πρότυπες διαδικασίες Logistics στο νέο Κέντρο Διανομής του ΟΤΕ», Plant Management

«Ραγδαία η ανάπτυξη του κλάδου των ταχυμεταφορών», Plant Management, 2003

P. Mohan Chandran, «Wal-Mart's Supply Chain Management Practices», ICFAI Center for Management Research, 2003

www.logisticstoday.com

www.logistics-management.gr

www.purchasing.com

www.ibm.com

www.dhl.com

www.ups.com