



**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**  
**Σχολή Ναυτιλίας και Βιομηχανίας**  
**Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας**  
**Μ.Π.Σ. Διοίκηση Logistics**

---

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ LOGISTICS**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: MISKO- BARILLA**



**ΕΠΙΒΛΕΠΟΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**ΙΩΑΝΝΗΣ ΠΟΛΛΑΛΗΣ**

**ΜΕΛΕΤΗ:**

**ΜΠΑΤΙΑΝΗ ΦΩΤΕΙΝΗ**

**ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2017**



## Περιεχόμενα

Σύνοψη	
Κεφάλαιο Πρώτο: Βασικές Έννοιες των Logistics.....	7
Εισαγωγή.....	7
1.1. Ιστορική Αναδρομή.....	8
1.2. Ενοιολογική Προσέγγιση των Όρων.....	9
1.3. Θεωρητικό Πλαίσιο της Ανάπτυξης των Logistics.....	11
1.4. Σκοπός της Διαχείρισης των Logistics.....	12
1.5. Logistics και εφοδιαστική αλυσίδα.....	14
1.6. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τα logistics και την εφοδιαστική αλυσίδα.....	16
1.7. Δίκτυα Διανομής.....	21
1.8. Σύγχρονα Δίκτυα Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	23
1.9. Η Διαχείριση Ποιότητας στα Logistics.....	24
1.10. Ενσωμάτωση Τεχνολογιών.....	25
1.11. Third Party Logistics.....	28
Κεφάλαιο Δεύτερο: Η Επιχειρησιακή Στρατηγική και τα Logistics.....	30
2.1. Η Έννοια της Στρατηγικής.....	30
2.2. Στρατηγικές Συμμαχίες και Κοινοπραξίες.....	32
2.3. Η θεωρητική προσέγγιση της στρατηγικής.....	33
2.4. Δύο διαφορετικές οπτικές για τη στρατηγική.....	36
2.5. Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον για την στρατηγική της επιχείρησης.....	38
2.6. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και τα logistics.....	41
2.7. Το εξωτερικό πλαίσιο της επιχείρησης και τα logistics.....	42
2.8. Επιχειρήσεις ως δέσμες πόρων.....	45
2.9. Ο προσδιορισμός του συγκριτικού πλεονεκτήματος.....	47
2.10. Κατηγοριοποίηση των Στρατηγικών Logistics.....	48
2.11. Η προσέγγιση των Logistics με το στρατηγικό μάνατζεμντ.....	52
2.12. Ευέλικτα Logistics.....	59
2.13. Η Ευρωπαϊκή Αγορά των Logistics.....	60
2.14. Η Ελληνική Αγορά των Logistics.....	60
2.15. Οι Ελληνικές Επιχειρήσεις και τα Logistics.....	63
Κεφάλαιο Τρίτο: Η περίπτωση της Misko-Barilla στην Ελλάδα.....	66
3.1. Το προφίλ της Εταιρίας στην Ιταλία.....	66
3.2. Η Οργανωτική Δομή της Εταιρίας.....	66
3.3. Τα Κανάλια Διανομής της Εταιρίας.....	68
3.4. Το Πρόβλημα της Διανομής.....	69

3.5. Μικρά Ανεξάρτητα Καταστήματα .....	70
3.5.1. Σούπερ Μάρκετ .....	71
3.5.2. Αντιπρόσωποι Πωλήσεων .....	72
3.6. Διανομή .....	72
3.7. Η Στρατηγική της Εφοδιαστική Αλυσίδα.....	75
3.8. Misko-BarillaHellas .....	79
3.8.1. Η Παραγωγική Διαδικασία .....	80
3.8.2 Επενδύσεις .....	80
3.8.3. Οικονομικά Μεγέθη .....	82
3.8.4. Διοικητική Οργάνωση του Συστήματος Διανομής στη Misko-Barilla .....	83
3.8.5. Το Σύστημα Διανομής .....	87
3.9. Αποτίμηση του συστήματος διανομής της MiskoBarilla .....	89
3.10. Logistics και Αειφορία .....	90
3.11. Συμπεράσματα .....	93
Βιβλιογραφία .....	96

**Περιεχόμενα Πινάκων – Σχημάτων**

Σχήμα 1	Επιχειρησιακές Δράσεις Logistics	14
Σχήμα 2	Απόκτηση Συγκριτικού Πλεονεκτήματος μέσω Logistics	18
Σχήμα 3	Βαθμός Ολοκλήρωσης των Logistics	20
Σχήμα 4	Η οργανωτική διάρθρωση της Barilla	67
Σχήμα 5	Σύστημα Διανομής Barilla	70
Σχήμα 6	Παραγγελιοληψία του συστήματος της Barilla	73
Σχήμα 7	Στοχοθεσία βασικών πρώτων υλών Barilla	75
Σχήμα 8	Εφοδιαστική Αλυσίδα και στοχοθεσία	79
Σχήμα 9	Εργοστάσιο Misko-Barilla Θήβα Βοιωτίας	80
Σχήμα 10	Εργοστασιακή Παραγωγή Ζυμαρικών Misko-Barilla	81
Σχήμα 11	Οργανόγραμμα Δ/νσης Logistics & Customer Service Misko-Barilla	83
Σχήμα 12	Διάγραμμα Μηνιαίας Διακίνησης Εμπορευμάτων	84
Σχήμα 13	Εβδομαδιαία Ανάλυση Παράδοσης Πελατών	85
Σχήμα 14	Δίκτυο Παραδόσεων Εμπορευμάτων και Όγκοι Εμπορευμάτων	87

## Σύνοψη

Στην παρούσα εργασία, πραγματοποιείται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση με σκοπό τον ορισμό και την αποσαφήνιση όρων σχετικών με την λειτουργία των logistics, της εφοδιαστικής αλυσίδας καθώς και με τις στρατηγικές επιλογές των σύγχρονων εταιριών. Η εργασία χωρίζεται σε τρία μέρη.

Στο πρώτο μέρος, τίθεται το θεωρητικό πλαίσιο των logistics, της εφοδιαστικής αλυσίδας καθώς και με τις σχετικές στρατηγικές επιλογές. Τα logistics παρουσιάζονται ως επιχειρησιακή λειτουργία που επιδρά, ενώ και η ίδια επηρεάζεται από τις υπόλοιπες κύριες και δευτερεύουσες λειτουργίες της επιχείρησης αλλά και από τα περιβάλλοντα στα οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, κύρια και δευτερεύοντα. Αναλύονται βασικές έννοιες και μοντέλα που χρησιμοποιούνται για τον προγραμματισμό, την παραγωγή, την αποθήκευση και την διανομή των προϊόντων μιας επιχείρησης καθώς και τα πληροφοριακά συστήματα που μπορούν να υποστηρίξουν τις διαδικασίες αυτές, σε περιορισμένη έκταση. Το πρώτο μέρος της εργασίας ολοκληρώνεται με την παρουσίαση δεδομένων και στοιχείων για τη στρατηγική ανάπτυξη των logistics σε εθνικό κλίμακα.

Στο επόμενο μέρος παρουσιάζεται η σχέση μεταξύ των logistics και της εφοδιαστικής αλυσίδας, στο πλαίσιο μίας σύγχρονης επιχείρησης, οι κλασικές θεωρίες για την επιχειρησιακή στρατηγική καθώς και η σχέση μεταξύ στρατηγικής και logistics.

Στο τρίτο μέρος παρουσιάζεται η μελέτη της εταιρίας Misko-Barilla όπως λειτουργεί στο εθνικό μας περιβάλλον, σε σχέση με την αντίστοιχη εμπορική της δράση στην οικονομία της μητρικής της εταιρίας. Το δεύτερο μέρος της μελέτης, ολοκληρώνεται με την παρουσίαση συμπερασμάτων σχετικά με την σχέση και το βαθμό που τα logistics προσδιορίζουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής μίας σύγχρονης επιχείρησης ή το βαθμό που ή ίδια η στρατηγική επηρεάζει την περαιτέρω λειτουργία τους.

Θα πρέπει να επισημανθεί πως στην εξέλιξη της παρούσας εργασίας ο όρος logistics συχνά αντικαθίσταται από τον όρο της αποθήκευσης και τη διανομής. Ο λόγος της εξίσωσης των δύο εννοιών γίνεται για την ευκολότερη κατανόηση του αναγνώσματος αλλά και γιατί οι δύο όροι αναφέρονται στο ίδιο σύνολο ενεργειών εφόσον πρόκειται για δράσεις εντός της ίδιας επιχείρησης.

## Κεφάλαιο Πρώτο: Βασικές Έννοιες των Logistics

### Εισαγωγή

Η αποτελεσματική οργάνωση των λειτουργιών των logistics αποτελεί πλέον επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στο σύγχρονο, ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Ο όρος logistics αποτελεί πολυσύνθετη έννοια η οποία καλύπτει μεγάλη γκάμα διαδικασιών σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου, στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Τα βασικά στοιχεία που αφορούν τα logistics είναι η βέλτιστη αξιοποίηση των υλικών και άυλων πόρων της και η παραγωγή, η αποθήκευση και η διανομή των προϊόντων.

Μέσω της βελτίωσης της δομής και των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας αλλά και της στελέχωσης της από ικανό ανθρώπινο δυναμικό, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η βελτίωση της παραγωγικότητας, η μείωση του κόστους, η σωστή εξυπηρέτηση των πελατών και η αύξηση των κερδών είναι μερικοί από τους στόχους που μπορούν να επιτευχθούν μέσω της εστίασης στις λειτουργίες logistics.

Στη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών ο ρόλος των logistics έχει αλλάξει. Τώρα πια η λειτουργία των πλαίσιο των σύγχρονων πολυεθνικών επιχειρήσεων αποτελεί ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Stalk (1988) δήλωνε πως «ως ένα στρατηγικό όπλο, ο χρόνος αποτελεί το ισοδύναμο των χρημάτων, της παραγωγικότητας, της ποιότητας, ακόμη και της καινοτομίας»<sup>1</sup>. Ο Persson (1991) ισχυρίστηκε πως «ο χρόνος είναι εξαιρετικός σπουδαίος σε ό,τι έχει να κάνει με τα logistics»<sup>2</sup>. Δυστυχώς, και παρά την αναγνώριση της σπουδαιότητας της λειτουργίας των logistics ως πηγή συγκριτικής διαφοροποίησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, υπάρχουν πολλά που θα πρέπει να γίνουν ακόμα σε σχέση με τη δημιουργία μίας αρραγούς θεωρίας σχετικά με το ρόλο τους στα πλαίσια των σύγχρονων επιχειρήσεων (Mentzer et al., 2004).

<sup>1</sup>Stalk (1988): "As a strategic weapon, time is the equivalent of money, productivity, quality, even innovation."

<sup>2</sup>Persson (1991): "time is essentially an issue concerning logistics".



Η πρόσφατη εξέλιξη της έρευνας στο χώρο των logistics μετέβαλλε την προηγούμενη εικόνα, αποδίδοντας τους έναν πραγματικά πιο ενεργητικό ρόλο για τους οργανισμούς που εφαρμόζουν ολοκληρωμένα προγράμματα και ενέργειες αποθήκευσης και διανομής.

Οι Abrahamsson et al. (2003), για παράδειγμα, εισάγουν την πλατφόρμα των logistics, ως ένα ομογενοποιημένο σύνολο και μέρος ενός αντίστοιχα ευρύτερου συστήματος logistics, όπου μία επιχείρηση έχει τη δυνατότητα της κεντρικής διοίκησης και ελέγχου. Παράλληλα, έχει την ευκαιρία να σχεδιάσει με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτελεί ένα σημαντικό πόρο για να καταλάβει κάποια θέση σε ενδεχόμενη επέκταση της ακόμη και σε νέες αγορές. Η πλατφόρμα περιλαμβάνει ιδέες για τη λειτουργία της αποθήκευσης και διανομής, μία φυσική δομή, διαδικασίες και ενέργειες καθώς και τα σχετικά πληροφοριακά συστήματα που απαιτούνται για το σχεδιασμό των λειτουργιών και των αντίστοιχων αναφορών.

### **1.1. Ιστορική Αναδρομή**

Τα logistics και η διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας έχουν βαθιές ρίζες στην ιστορία της ανθρωπότητας. Από την ολοκλήρωση των μεγάλων επιτευγμάτων της ανθρωπότητας μέχρι και την διεξαγωγή όλων των επιτυχών πολέμων και εκστρατειών. Βασικό χαρακτηριστικό στις προηγούμενες ενέργειες, η σταθερή προσήλωση στην διατήρησης της παροχής υλικών και πληροφοριών ώστε να ικανοποιηθούν οι ξεχωριστές απαιτήσεις του έργου που έπρεπε κάθε φορά να ολοκληρωθεί.

Ενδεικτικά, αναφέρονται στη βιβλιογραφία, η ήττα του Βρετανικού Στρατού στη διάρκεια του πολέμου για την Αμερικάνικη Ανεξαρτησία<sup>3</sup> αλλά και η συνεισφορά τους στη νίκη των συμμαχικών δυνάμεων στο Β' Παγκόσμιο Πόλεμο.

---

<sup>3</sup>Bowler R.A., Logistics and the failure of the British Army in America 1775-1783, Princeton University Press, 1975.

Στις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα ο ArchShaw (1975) ανέφερε την ανάγκη για τη διατήρηση ισορροπίας μεταξύ της ζήτησης και της προσφοράς υλικών καθώς αφού η έμφαση σε κάποιο από τα δύο μέρη θα προκαλέσει την ανατροπή του συστήματος<sup>4</sup>.

Στο ίδιο πλαίσιο ο Christopher (1998)πίστευε πως τα θέματα της προσφοράς δεν θα πρέπει να έπονται αλλά να προηγούνται κάθε σχετικής διαδικασίας διανομής<sup>5</sup>.

## 1.2. Εννοιολογική Προσέγγιση των Όρων

Πληθώρα οι παράλληλοι ορισμοί που στην ουσία τους προσπαθούν να εξηγήσουν, με όσο το δυνατό πιο ακριβή και πληρέστερο τρόπο, την έννοια και τις ενέργειες που αναφέρεται ο όρος των logistics. Ορισμένοι από αυτούς είναι: Διαχείριση καναλιών, διαχείριση υλικών, logistical management, business logistics, διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας και άλλοι<sup>6</sup>.

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

Κάποιοι ορισμοί που αφορούν τόσο την διαχείριση υλικών (material management, MM) όσο και την διαχείριση Logistics (logistics Management LM) κάνουν δυσδιάκριτα τα όρια του ενός από τον άλλο όρο. Ωστόσο, είναι χρήσιμο να γίνεται η διαφοροποίηση μεταξύ του material management και της φυσικής διανομής (physical distribution management, PDM)<sup>7</sup>.

Το Council of Logistics Management (CLM), (Στειακάκης και Δριτσάκης, 2005) χρησιμοποιεί τον όρο logistics management για να περιγράψει, «την διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου της επαρκούς και αποδοτικής ροής και

<sup>4</sup>Shaw A.W., Some Problems in Market Distribution, Harvard University Press, 1975.

<sup>5</sup>Martin Christopher, Logistics και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, Κεφ. 1 Logistics, Εφοδιαστική Αλυσίδα και Ανταγωνιστική Στρατηγική.

<sup>6</sup>Fundamentals of Logistics Management, Douglas M. Lambert. James R. Stock, Lisa M. Ellram, Ch.1.

<sup>7</sup>Purchasing and Supply Chain Management, Keneth Lysons Fifth Edition.

αποθήκευσης αγαθών, υπηρεσιών και σχετικής πληροφόρησης από το σημείο προέλευσης στο σημείο κατανάλωσης με σκοπό την συμμόρφωση στις απαιτήσεις των καταναλωτών». Επίσης, αναγνωρίζεται ως η διαδικασία διαχείρισης τόσο της διακίνησης όσο και της αποθήκευσης αγαθών και υλικών από την πηγή στο σημείο της κατανάλωσης και της ροής της σχετικής πληροφόρησης<sup>8</sup>.

Στην ελληνική πανεπιστημιακή βιβλιογραφία τα logistics ορίζονται πλέον σαν το σύνολο των δραστηριοτήτων που έχουν σχέση με τη ροή των υλικών (Material Flow), τη διανομή (Distribution) των προϊόντων, το χειρισμό των υλικών (Handling), τις μεταφορές, την αποθήκευση και την αποθεματοποίηση των υλικών, τη συντήρηση, τη συσκευασία, την βέλτιστη χρήση του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, τις προμήθειες<sup>9</sup>, κ.λπ.

Τα logistics βρίσκουν εφαρμογή στα εξής δύο πεδία (ICAP 2003, Ελληνική Εταιρία Logistics 2005)<sup>10</sup>:

- ✚ στην επιχείρηση, η οποία καλείται να οργανώσει και να ελέγξει την εισροή, την εσωτερική διακίνηση και την εκροή προϊόντων, εξασφαλίζοντας τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της, και
- ✚ στην εφοδιαστική αλυσίδα, η οποία περιλαμβάνει όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που είναι απαραίτητοι, ώστε ένα προϊόν από πρώτες ύλες να καταλήξει στον τελικό καταναλωτή. Το δεύτερο αυτό πεδίο εφαρμογής των logistics είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι πλέον ο ανταγωνισμός από ατομικός (επιχείρηση εναντίον επιχείρησης) γίνεται συλλογικός (εφοδιαστική αλυσίδα εναντίον εφοδιαστικής αλυσίδας) και η αποτελεσματική διαχείριση των ροών προϊόντων και πληροφοριών κατά μήκος της αλυσίδας αποτελεί επιτακτική ανάγκη σε μία παγκοσμιοποιημένη και ψηφιακή οικονομία.

<sup>8</sup>Compton, H.K. and Jessop, D. Dictionary of Purchasing and Supply Chain Management, Pitman, 1995, p.111, and Supply Chain Management, Keneth Lyons Fifth Edition.

<sup>9</sup>Γ. Τσιότρας, Διοίκηση παραγωγής, 1999.

<sup>10</sup>[http://www.icap.gr/Documents/LeadingSectors/2011\\_06\\_23\\_12\\_35\\_55/document.pdf](http://www.icap.gr/Documents/LeadingSectors/2011_06_23_12_35_55/document.pdf).

Τα αντεστραμμένα logistics (reverse logistics) είναι η διαδικασία της διαχείρισης της επιστροφής των αγαθών. Τα αντεστραμμένα logistics είναι επίσης γνωστά και ως "Εξυπηρέτηση Πελατών μετά την αγορά (After market Customer Services)".

### **1.3. Θεωρητικό Πλαίσιο της Ανάπτυξης των Logistics**

Το θεωρητικό ενδιαφέρον και η αντίστοιχη έρευνα σχετικά με τη λειτουργία των logistics έχει μέχρι τώρα αναδείξει την αναγνώριση του ρόλου τους από τα αντίστοιχα στελέχη (Daugherty et al., 2000).

Ο Aldin (2002b) ερευνά την δυνητική αλληλεξάρτηση μεταξύ των logistics και της ανάπτυξη της αγοράς, με ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως προς την επίδραση που ασκεί παράλληλα η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, στη σχέση. Ο ίδιος επίσης, τονίζει τις νέες απαιτήσεις στις οποίες καλείται να ανταπεξέλθει ο κλάδος των logistics εξαιτίας των αντίστοιχων αλλαγών που έχουν εμφανισθεί στο περιβάλλον των αγορών και ακολούθως στη στρατηγική μάρκετινγκ, που με τη σειρά τους οδηγούν και επηρεάζουν σημαντικά τις ενέργειες των logistics και που τελικά ενεργοποιούν νέες ευκαιρίες αγορών. Η δυναμικότητα του περιβάλλοντος είναι πλέον εμφανής, οδηγώντας στην κατάστροψη νέων στρατηγικών στο χώρο της αποθήκευσης και των μεταφορών. Η ίδια άποψη εκφράστηκε και από τον Abrahamsson et al. (2003), μέσω της παρουσίασης ενός μοντέλου πλατφόρμας που περιλαμβάνει τη χρήση των logistics ως πηγή για την εξέλιξη των στρατηγικών επιλογών της εταιρίας. Η εξέλιξη και η χρήση της πλατφόρμας, μοιάζει να ωριμάζει στο χώρο της ακαδημαϊκής έρευνας και να προχωρά και στην εφαρμογή της στα επιχειρησιακά περιβάλλοντα.

Οι Pfohl και Zöllner (1997) προσπάθησαν να συνθέσουν την επίδραση που ασκείται από τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς πρωταγωνιστές της επιχείρησης, για τον ρόλο που ασκούν πάνω στα θέματα μεταφορών και αποθήκευσης.

Έχει πραγματοποιηθεί εκτενής ποσοτική έρευνα για την ταξινόμηση διαφορετικών στρατηγικών logistics (McGinnis και Kohn, 2002). Έχει επίσης, διατυπωθεί η άποψη

μέσα ενός ερευνητικού ρεύματος πως τα logistics αποτελούν την κινητήρια ώθηση της εταιρίας στο μέλλον. Ο Bourlakis (2001) εξέφρασε την άποψη πως τα logistics αποκτούν ενεργότερο ρόλο στην στρατηγική, όντας μία πλατφόρμα πάνω στην οποία προσδιορίζονται οι στρατηγικές κινήσεις της ίδιας της επιχείρησης.

#### **1.4. Σκοπός της Διαχείρισης των Logistics**

Τα τελευταία χρόνια, η αποδοτική διαχείριση logistics έχει αναγνωριστεί ως η πιο σημαντική ευκαιρία για την βελτίωση της κερδοφορίας και της ανταγωνιστικής απόδοσης των επιχειρήσεων. Η ανάδειξη λοιπόν, του εφοδιασμού και της αποθήκευσης εμπλέκει διάφορες λειτουργίες εντός και εκτός της σύγχρονης επιχείρησης, προσφέροντας κοινό πλαίσιο συνεργασίας και ανάπτυξης σε σημαντικό αριθμό συνεργαζόμενων εταιριών που εντάσσονται στην αλυσίδα εφοδιασμού και παραγωγής.

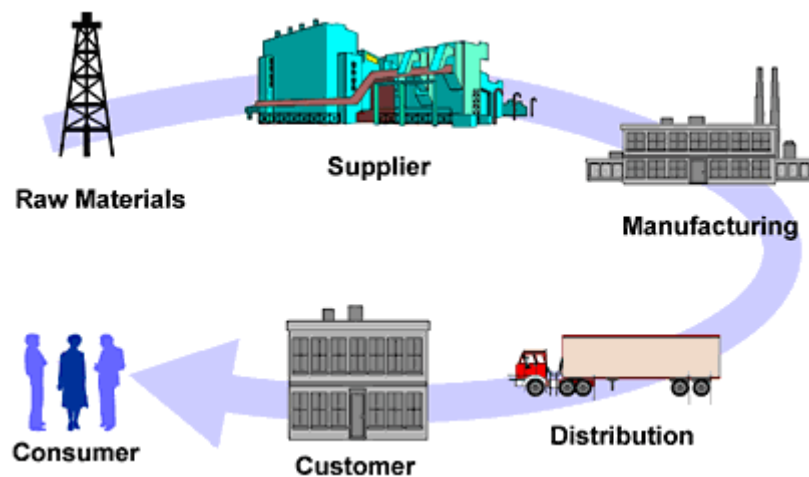
Για να πετύχει υψηλά ποσοστά πιστότητας του πελάτη, η επιχείρηση θα πρέπει να καταλάβει τις ανάγκες των πελατών της καθώς και να βρει τον τρόπο με τον οποίο αυτές θα καλυφθούν. Οι πελάτες της θα πρέπει να αναγνωρίζουν εξαιρετική αξία για αυτά, κάθε φορά που προβαίνουν σε αγορά και χρήση. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να τα διαθέσουν οπουδήποτε αυτό είναι απαραίτητο. Οι ενέργειες των logistics περιλαμβάνουν επίσης:

- α) τη διαχείριση διαφόρων υλικών από τους προμηθευτές μέσω των κέντρων αποθήκευσης στα καταστήματα ή σε άλλους ενδιάμεσους καταναλωτές και
- β) τη διαχείριση πληροφοριών και δεδομένων από τον τελικό καταναλωτή προς τα τμήματα εφοδιασμού και τους προμηθευτές αλλά και αντίστροφα, με στόχο τον ακριβή συντονισμό όλων όσων συμμετέχουν στην αλυσίδα παραγωγής, τη βελτιστοποίηση του κόστους αλλά και την εξυπηρέτηση των πελατών.

Η ανάπτυξη της λειτουργίας των logistics ήρθε να ολοκληρώσει την εξυπηρέτηση του πελάτη σύμφωνα με τις αρχές του μάρκετινγκ, όπως αυτές είχαν ευρέως καθιερωθεί τις προηγούμενες δεκαετίες. Αναλυτικότητα, ο σκοπός των Logistics είναι ο σχεδιασμός όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που είναι αναγκαίες για να

επιτευχθούν τα επιθυμητά επίπεδα εξυπηρέτησης και ποιότητας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Συνεπώς, τα logistics πρέπει να θεωρούνται ως ένας σύνδεσμος μεταξύ αγοράς και προμηθειών. Τα όρια των Logistics διαπερνούν την επιχείρηση στο σύνολό της, από την διαχείριση των πρώτων υλών ως την παράδοση του τελικού προϊόντος. Το ακόλουθο σχήμα απεικονίζει αυτήν την ολιστική άποψη.

Σχήμα 1: Επιχειρησιακές Δράσεις Logistics



Πηγή: Διαδίκτυο

Τα logistics υπό το πρίσμα της ολιστική αυτής θεώρησης της οργάνωσης, είναι το μέσο με το οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών με το συντονισμό ροής υλικών και πληροφοριών, ο οποίος ξεκινά από την αγορά και εκτείνεται, μέσω της επιχείρησης και των λειτουργιών της, ως τους προμηθευτές. Έχοντας ξεπεράσει πια τη συμβατική προσέγγιση που αντιμετωπίζει ως στεγανές τις λειτουργίες μεταξύ τους, ο συνδεδεμένος κρίκος των logistics επαναπροσδιορίζει τις ενέργειες των λειτουργιών σε ένα ενιαίο πλαίσιο, με διαφορετικές δράσεις αλλά με ένα κοινό στόχο, τον τελικό καταναλωτή. Οι διάφορες λειτουργίες εντός της επιχείρησης συνεργάζονται αρμονικά, ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνονται και οι επιμέρους ειδικοί τους στόχοι.

Διάφοροι μηχανισμοί και εργαλεία έχουν ενταχθεί προκειμένου να ενισχύσουν τη λειτουργία των logistics, και της εφοδιαστικής αλυσίδας γενικότερα, μεγιστοποιώντας την οικονομική απαιτητικότητα του συνόλου των επιχειρήσεων

που εμπλέκονται σε αυτή. Συνολικά, οι ενέργειες των logistics, πλαίσιο λειτουργίας μίας σύγχρονης επιχείρησης θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν εξυπηρέτηση πελατών, διαχείριση αποθεμάτων, διαδικασία διαχείρισης παραγγελιών, προμήθειες, αποθήκευση, μεταφορά, διανομή και επιστροφές προϊόντων<sup>11</sup>.

### 1.5. Logistics και εφοδιαστική αλυσίδα

Σύμφωνα με το Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP, η διοίκηση των logistics αναφέρεται ως μέρος της Διοίκησης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας η οποία σχεδιάζει, εφαρμόζει και ελέγχει τη δυνατή και αποτελεσματική ροή, με οποιαδήποτε κατεύθυνση, για την αποθήκευση των αγαθών, υπηρεσιών και σχετικών πληροφοριών μεταξύ του σημείου καταγωγής και του σημείου κατανάλωσης, έτσι ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Σύμφωνα λοιπόν, με τον προηγούμενο οργανισμό οι δραστηριότητες της διοίκησης των logistics περιλαμβάνουν:

- Διαχείριση εξωτερικών και εσωτερικών μεταφορών (inbound and out bound transportation management)
- Διαχείριση στόλου μεταφορών (fleet management)
- Αποθήκευση (warehousing)
- Διαχείριση υλικών (material Shandling)
- Ολοκλήρωση παραγγελιών (order fulfillment)
- Σχεδιασμός δικτύου μεταφορών και αποθήκευσης (logistics network design)
- Διαχείριση αποθεμάτων (inventory management)
- Σχέδιο εφοδιασμού και απαιτήσεων (supply/demand planning)
- Διαχείριση παροχών 3L (management of third party logistics services providers).

Η λειτουργία εμπλέκεται σε όλα τα επίπεδα αναφορικά με το σχεδιασμό και την εκτέλεση της στρατηγικής, σε επίπεδο λειτουργικό αλλά και τακτικό. Η διοίκηση των logistics είναι μία ολοκληρωμένη λειτουργία, η οποία συντονίζει και μεγιστοποιεί τις επιμέρους λειτουργίες των μεταφορών και της αποθήκευσης παράλληλα με τους

---

<sup>11</sup>Fundamentals of Logistics Management, Douglas M. Lambert. James R. Stock, Lisa M. Ellram, Ch.1, Logistics.

στόχους και των υπόλοιπων λειτουργιών που ασκεί η επιχείρηση όπως το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, η πληροφορική και άλλα<sup>12</sup>. Όπως, αναφέρθηκε και προηγούμενα, τα logistics αποτελούν το πλαίσιο για τη λειτουργία της αποθήκευσης και της ροής προϊόντων και πληροφοριών εντός της αποθήκευσης με προφανή στόχο την αύξηση της αξίας του τελικού προϊόντος.

Η έννοια της διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας (Supply Chain Management) είναι πλέον ευρύτερη από εκείνη της στενής οπτικής που έχουν τα logistics, εστιάζοντας το ενδιαφέρον τους εντός του πλαισίου της επιχείρησης. Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, διαχωρίστηκε θεωρητικά από τις παραδοσιακούς τρόπους ανάλυσης, σχετικά με την ενδοεπιχειρησιακή ροή αγαθών και πληροφοριών<sup>13</sup>.

Ο όρος της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει υπερισχύσει, αφού πλέον αναφέρεται, αναγνωρίζοντας τον αυξημένο τους ρόλο και στους υπόλοιπους πρωταγωνιστές εκτός του στενού πλαισίου της επιχείρησης, δηλαδή τους προμηθευτές. Αποτελεί αδιαμφισβήτητο παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, η ικανότητα της να διαθέτει και να χρησιμοποιεί τις ικανότητες αξιόπιστων συνεργατών. Η ένταση και το επίπεδο της συνεργασίας βελτιώνει άλλωστε την ίδια την ανταγωνιστικότητα της. Οι Heizer και Render (2005) ειδικότερα θεωρούν τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ως το σύνολο της διαχείρισης των επιμέρους λειτουργιών, που επεκτείνεται από την προμήθεια υλικών έως και την μετατροπή τους σε τελικά και ενδιάμεσα αγαθά καθώς και η διανομή αυτών<sup>14</sup>.

Οι Kannan και Tan (2005) υποστήριξαν πως έννοια της διοίκησης αλυσίδας εφοδιασμού είναι συνώνυμη με την έννοια της ενοποιημένης διοίκησης logistics, όταν αναφέρεται στην ενοποίηση των λειτουργιών logistics μεταξύ των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην ίδια αλυσίδα. Αρχικά, πλέον του άμεσου οικονομικού αποτελέσματος, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για συνεργασία μεταξύ

---

<sup>12</sup>cscmp.org.

<sup>13</sup>Ellram, Lisa M. And Martha C.Cooper, Supply Chain Management, Partnership, and the Shipper-Third Party Relationship, the International journal of Logistics Management, Vol. 1, No. 2, 1990. pp.1-10.

<sup>14</sup>Jay Heizer και Barry Render, Principles of Operations Management, 6th edition.



διαφορετικών τμημάτων εντός της ίδιας οργάνωσης της διοικητικής πυραμίδας της επιχείρησης. Επίσης, ισχυρές συνεργατικές σχέσεις αναπτύσσονται και με φορείς που βρίσκονται και κινούνται εκτός των στενών πλαισίων της επιχείρησης, δηλαδή με προμηθευτές και συνεργάτες αλλά και με τους ίδιους τους πελάτες της.

Οι πρωτοβουλίες που λαμβάνονται έρχονται να ενισχύσουν, μεσομαρκοπρόθεσμα και τη δράση των υπολοίπων οργανισμών που συνδέονται με κάποιο τρόπο με την εφαρμογή της νέας τεχνολογίας των προμηθειών. Ορισμένα από τα οφέλη είναι η μείωση των κόστους παραγγελιοληψίας και πληρωμών, ο περιορισμός των χρόνων προμήθειας, ο περιορισμός των αποθεμάτων καθώς και η μείωση των λαθών.

Θα πρέπει, επίσης, να τονισθεί πως η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν είναι σε καμία περίπτωση μία διαχείριση όμοια με εκείνη της στρατηγικής της καθετοποίησης. Πρόκειται για μία στρατηγική ανάπτυξη της επιχείρησης που έδινε τη δυνατότητα σε μεγάλες επιχειρήσεις να προχωρήσουν, λόγω μεγέθους, διαθέσιμων κεφαλαίων, τεχνογνωσίας και αγορών στην εξαγορά τόσο προμηθευτών όσο και πελατών.

#### **1.6. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τα logistics και την εφοδιαστική αλυσίδα**

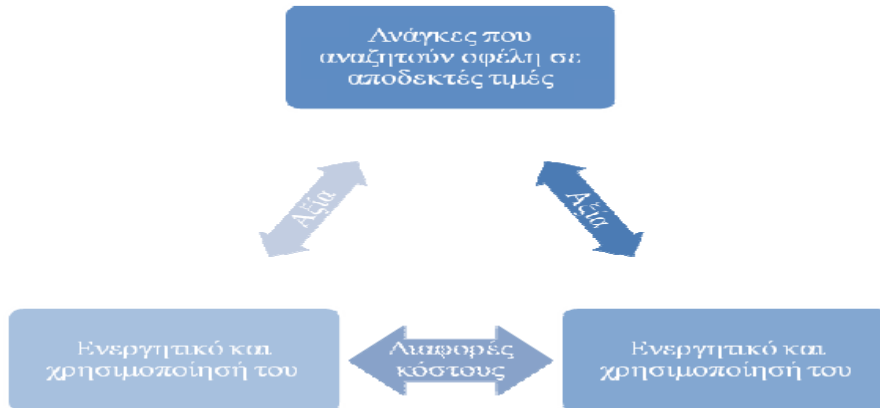
Η ορθή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και των logistics μίας επιχείρησης συνεισφέρουν σημαντικά στην απόκτηση και διατήρηση ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος από την επιχείρηση.

Έχει διατυπωθεί το ακόλουθο θεωρητικό υπόδειγμα<sup>15</sup>, για τη διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, έχοντας προσανατολισμό για την επιχείρηση τη δράση της στα logistics. Σύμφωνα με αυτό, η αλληλεξάρτηση μεταξύ των χαρακτηριστικών που προσφέρονται από την απόκτηση ενός προϊόντος από τους καταναλωτές και η ουσιαστική εκμετάλλευση των πηγών ή δυνατοτήτων μίας

<sup>15</sup>M. Christopher, Logistics και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, Κεφ. 1 Logistics, Εφοδιαστική Αλυσίδα και Ανταγωνιστική Στρατηγική, σ.31.

επιχείρησης, ώστε να μεγιστοποιεί την οικονομική της αποδοτικότητα, βρίσκονται στην ουσία του υποδείγματος των τριών «C», δηλαδή company, competitor, customers.

Σχήμα 2: Απόκτηση Συγκριτικού Πλεονεκτήματος μέσω Logistics



Πηγή: M. Christopher

Σε μεγάλες επιχειρήσεις η αλυσίδα εφοδιασμού μπορεί να αποτελείται περαιτέρω από τρεις λειτουργίες:

- Λειτουργία διανομής: πρόκειται για λειτουργίες διανομής από τα κέντρα διανομής προς τα συνεργαζόμενα καταστήματα, επιχειρήσεις και αντιπροσώπους.
- Λειτουργία δικτύου και συντονισμού δραστηριοτήτων. Πρόκειται για την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου και επαρκούς δικτύου που είναι μέρος της εφοδιαστικής αλυσίδας ώστε να διασφαλισθεί ότι τα σωστά προϊόντα μπορούν να παραχθούν.
- Λειτουργία για την ανάπτυξη της εφοδιαστικής αλυσίδας. Πρόκειται για διαδικασίες για την περαιτέρω ανάπτυξη της αλυσίδας ώστε να είναι σταθερή και σε διαρκή έλεγχο, ώστε ορθά δομμένα να ικανοποιεί τις απαιτήσεις και τις ανάγκες για τη ροή αγαθών και πληροφοριών.

Το τρόπος λειτουργίας των logistics εντός της επιχείρησης επεκτείνεται και καλύπτει και τα υπόλοιπα μέρη, που μετέχουν στην εφοδιαστική αλυσίδα. Δεν αρκεί μόνο η έμφαση και βελτίωση των στοιχείων εντός της αλυσίδας. Αντίθετα να πρέπει η διάχυση των εσωτερικών θετικών αποτελεσμάτων να φθάσουν και στα υπόλοιπα μέρη-επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το βαθμός εμπλοκής τους. Αυτό προϋποθέτει πως η επιχείρηση αναγνωρίζει πως η αυτονομία της, ειδικά σε παρόντες χρόνους, είναι περιορισμένη και πως η αξία της υφίσταται και ενισχύεται μέσα από την ταυτόχρονη βελτίωση της αξίας των υπολοίπων μερών.

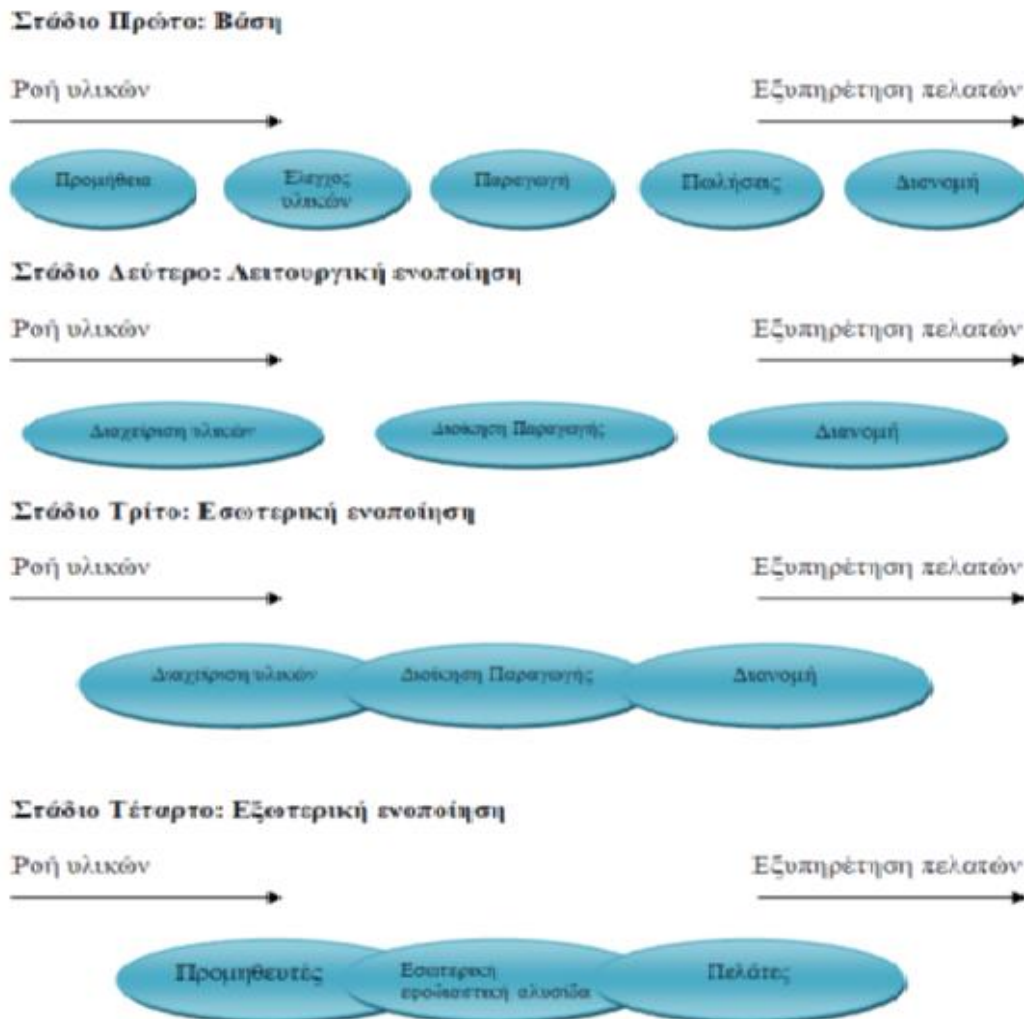
Στο παρακάτω σχήμα του Christopher<sup>16</sup>, αναπαριστάται η εξέλιξη της παρουσίας και της λειτουργίας των επιχειρήσεων από το πρώτο στάδιο με αυστηρά, ευδιάκριτα όρια μεταξύ των λειτουργιών στο πέρασμα του δεύτερου σταδίου όπου οι λειτουργίες ενοποιούνται για την καλύτερη επίτευξη των στόχων της, έστω και σε μικρό βαθμό, για καλύτερη αποτελεσματικότητα των στόχων που έχει θέσει η κάθε μία ξεχωριστά.

Η σύνδεση που πραγματοποιείται στο επόμενο στάδιο είναι σαφώς πιο ουσιαστική και διαπερνά τα στεγανά των λειτουργιών του προηγούμενου σταδίου. Η ολιστική προσέγγιση της εφοδιαστικής αλυσίδας παρουσιάζεται στο τέταρτο στάδιο καταργώντας τα εξωτερικά σύνορα της επιχείρησης και με κίνηση προς τα μπρος και προς τα πίσω, δημιουργεί και έναν επαναπληροφόρησης, πως ως σύστημα το χρειάζεται περαιτέρω. Οι Bowersox και Closs αναφέρουν ότι η έμφαση στη συνεργασία αντιπροσωπεύει την συνέργεια που οδηγεί στο υψηλότερο επίπεδο των κοινών επιτευγμάτων (Bowersox και Closs, 1996).

---

<sup>16</sup>Martin Christopher, Logistics και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, Κεφ. 1 Logistics, εφοδιαστική αλυσίδα και ανταγωνιστική στρατηγική.

Σχήμα 3: Βαθμός Ολοκλήρωσης των Logistics



Πηγή: Stevens G.C.

Στις περισσότερες θεωρητικές έρευνες ως μονάδας αναφοράς και ανάλυσης δεν είναι η εφοδιαστική αλυσίδα ως σύνολο, το σύστημα που αποτελούν η επιχείρηση ή η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή. Οι Dyer και Singh, (1998) μελέτησαν τη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας υπό το πρίσμα δυάδων και τα δίκτυα των επιχειρήσεων. Ωστόσο, η μονάδα ανάλυσης των περισσότερων από αυτών των θεωριών δεν είναι το σύστημα «εφοδιαστικής αλυσίδας», αλλά ένα άλλο σύστημα, όπως η «εταιρεία» ή «η σχέση προμηθευτή/αγοραστή». Από τις λίγες εξαιρέσεις είναι η σχεσιακή άποψη, η οποία περιγράφει μια θεωρία για την

εξέταση δυάδων και τα δίκτυα των επιχειρήσεων, ως μονάδα ανάλυσης για την εξήγηση ανώτερων ατομικών επιδόσεων στην εταιρεία. Οι Lambert και Cooper (1997), προσδιόρισαν τα ακόλουθα στοιχεία τα οποία θα πρέπει να λάβει υπόψη της η επιχείρηση κατά τη διάρκεια σχεδιασμού της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτά είναι:

- Σχεδιασμός και έλεγχος
- Δομή εργασίας
- Οργανωτική δομή
- Εγκατάσταση δομής ροής προϊόντων
- Εγκατάσταση δομής ροής πληροφοριών
- Διαχείριση των μεθόδων
- Εξουσία και δομή ηγεσίας
- Κίνδυνος και δομή ανταμοιβής
- Πολιτισμός και συμπεριφορά.

Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να λειτουργούν ανεξάρτητα, όταν λειτουργούν ως μέρος αλυσίδας και εκεί όπου η δράση τους, μέσα από κάποια λειτουργία μπορεί να επιδρά στις λειτουργίες είτε της προηγούμενης είτε της επόμενης σε σειρά, στην εξέλιξη της αλυσίδας. Δεν μπορούν πλέον, οι επιχειρήσεις που αισθάνονται, θεωρητικά, αυτόνομες να σχεδιάζουν τη μακροπρόθεσμη στρατηγική τους χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους συνεργάτες τους, ανεξαρτήτως δυναμικότητας. Οι προηγούμενες παρατηρήσεις δεν αναφέρονται μόνο στη ροή των φυσικών αγαθών αλλά επεκτείνονται και στην ροή των πληροφοριών. Είναι προφανές, στη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν υπάρχει ισομερής κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ των μερών. Κάποια από τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις μπορεί να αποκτά ηγετικό ή κεντρικό ρόλο στο κύκλωμα. Αυτό μπορεί να συμβαίνει λόγω του μεγέθους της ή ακόμα και των τελικών οικονομικών μεγεθών που καρπώνεται. Συνήθως, σε αυτή την επιχείρηση, ανατίθεται και ο κύριος συντονιστικός ρόλος. Ενέργεια διόλου εύκολη, η οποία απαιτεί τη διάθεση σημαντικού μεγέθους από ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους. Επιβάλλεται η συνεργασία για την επίτευξη των κοινών στόχων και η ισομερής ανάπτυξη του δικτύου. Ετεροβαρής σχέση, θα προκαλέσει ανισορροπία για κάποια μέλη σε μεσομακροπρόθεσμο επίπεδο. Στα τελικά

αποτελέσματα, μπορούν να είναι και η αύξηση της τιμής του τελικού προϊόντος, η οποία θα πλήξει και τον τελικό καταναλωτή, εκτός από κάποιες από τις επιχειρήσεις της αλυσίδας. Αν η ισορροπία διαταραχθεί σημαντικά, η συγκεκριμένη αλυσίδα μπορεί να μην έχει βρει τους μηχανισμούς για την αποκατάσταση της βλάβης και σταδιακά λόγω της προβληματικής της λειτουργίας, τη θέση της στην αγορά να καταλάβει μία άλλη πλέον σύγχρονη εφοδιαστική αλυσίδα. Η βιωσιμότητα της ποικίλει και εξαρτάται από πληθώρα παραγόντων που αναπτύσσονται και εκτός του περιβάλλοντος της όπως οικονομικοί, πολιτικοί, περιβαλλοντικοί ή κοινωνικοί. Δευτερεύουσας ή κύριας βαρύτητας, τα μέλη της αλυσίδας οφείλουν να έχουν αναπτύξει τους κατάλληλους μηχανισμούς ανατροφοδότησης και επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον της, ώστε να αντιδρά εγκαίρως σε δυνητικές μεταβολές.

Το επίπεδο της ολοκλήρωσης μία εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να κυμανθεί από χαλαρή σε υψηλή και εξαρτάται από τον αριθμό των επιχειρήσεων και το επιθυμητό επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων που συμμετέχουν (Ellram και Cooper, 1990). Οι Bowersox και Closs (1996) κατηγοριοποίησαν τους εμπλεκόμενους οργανισμούς σε διάφορα επίπεδα ως προς το εύρος συμμετοχής αλλά και το βαθμό της επικινδυνότητας των αντίστοιχων ενεργειών που τον αφορούν. Από την παραπάνω διάκριση προκύπτει και ο βαθμός αρωγής που προσφέρουν στις υπόλοιπες επιχειρήσεις χαμηλότερους συνήθως επιπέδου.

Φαίνεται, πως σε αυτή τη σύγχρονη μορφή της εφοδιαστικής αλυσίδας, να αναδεικνύεται ως ακόμη περισσότερος ο ρόλος του τελικού καταναλωτή ως αυτονόητου ρυθμιστή της ζήτησης, των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει η αλυσίδα. Στην παραδοσιακή μορφή, φαινόταν πως την πρωτοβουλία των κινήσεων να την έχει ο παραγωγός, μέσω συγκεκριμένων ενεργειών προώθησης που εκτελούσε<sup>17</sup>.

## 1.7. Δίκτυα Διανομής

---

<sup>17</sup>[el.wikiversity.org/wiki](http://el.wikiversity.org/wiki).

Τα κανάλια διανομής, με την ευρεία έννοια, περιλαμβάνουν το φυσικό και το εμπορικό κανάλι. Πιο συγκεκριμένα:

- Φυσικό κανάλι διακίνησης. Περιγράφει τη μέθοδο και τα μέσα με το οποίο το προϊόν φυσικά μεταφέρεται από το σημείο παραγωγής στο σημείο τελικής κατανάλωσής του. Περιλαμβάνει, όσον αφορά τις υποδομές, τα αποθηκευτικά κέντρα από τα οποία θα γίνει η διέλευση του προϊόντος και τα μέσα τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για τη μεταφορά (διανομή). Ουσιαστικά, αφορά στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (Supply Chain Management) και όλο το φάσμα των σχετικών λειτουργιών.
- Εμπορικό κανάλι διακίνησης. Περιλαμβάνει τη «μη φυσική» πλευρά της μεταφοράς των προϊόντων, δηλαδή τις τιμές αγοράς και πώλησης του προϊόντος, τις διαπραγματεύσεις, την ιδιοκτησία των προϊόντων, αλλά και την πολύ σημαντική απόφαση σε σχέση με τα σημεία στα οποία τα προϊόντα εμφανίζονται στην αγορά. Τα θέματα αυτά απασχολούν τις λειτουργίες των πωλήσεων και του μάρκετινγκ.

Οι διαχειριστές των καναλιών ασχολούνται με τα δύο άκρα της αλυσίδας παραγωγής, αλλά και με τα ζητήματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια λειτουργίας της και μεταξύ των υπολοίπων μερών της. Οι Διευθύνσεις, σε μία επιχείρηση, συνεργάζονται από κοινού επιτυχία των καναλιών διανομής που τελικά θα επιλεχθούν. Για το εμπορικό κανάλι η απόφαση λαμβάνεται από την Εμπορική Διεύθυνση ενώ το φυσικό κανάλι παρακολουθείται από τη Διεύθυνση Logistics. Οι επιμέρους στόχοι για κάθε λειτουργία θα πρέπει να συμπίπτουν με τους γενικότερους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Οι τρεις βασικοί τύποι διανομής συναντώνται συνήθως στις στρατηγικές των επιχειρήσεων:

- ευρεία (εκτεταμένη), όπου το προϊόν πωλείται σε όσο το δυνατόν περισσότερους επιλεγμένους ενδιάμεσους καταναλωτές (χονδρέμπορους ή λιανέμπορους). Αφορά προϊόντα καταναλωτικά και ταχείας κυκλοφορίας, έτσι ώστε να βελτιωθεί η προσβασιμότητα του δυνητικού πελάτη.
- εξειδικευμένη, όπου ένα προϊόν ή ένας συγκεκριμένος αριθμός προϊόντων δίνονται σε κάποιον εξειδικευμένο ενδιάμεσο με απώτερο σκοπό διάθεσης σε μία

προεπιλεγμένη γεωγραφική περιοχή. Πρόκειται για προϊόντα όπως τα αυτοκίνητα, τα όργανα γυμναστικής, ιατρικά μηχανήματα και άλλα.

- επιλεκτική. Στο τύπο αυτό διανομής είναι δυνατόν να υπάρχουν περισσότεροι του ενός διανομείς σε μία γεωγραφική περιοχή. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν προϊόντα με ευρεία φήμη στους καταναλωτές επιλέγουν αυτή τη διανομή. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση των φαρμακείων.

### 1.8. Σύγχρονα Δίκτυα Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Η αρχή που εφαρμόστηκε από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια, σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους και προσανατολισμού, είναι εκείνης της κατάλληλης στιγμής (just in time). Εδράζεται, στην αρχή ότι κάθε τι θα πρέπει να ολοκληρώνεται σε μία συγκεκριμένη στιγμή και μάλιστα όταν υπάρχει η σχετική ανάγκη<sup>18</sup>. Αναλυτικότερα, αυτό σημαίνει πως τα προϊόντα αλλά και οι υπηρεσίες παράγονται εφόσον υπάρχει το αντίστοιχο ερέθισμα από την αγορά.

Η αρχή εφαρμόζεται και κατά τη διάρκεια της λειτουργίας και σε όλο το εύρος της εφοδιαστικής αλυσίδας αλλά και στην, αντίστοιχα, παραγωγική λειτουργία μίας μεμονωμένης επιχείρησης. Είναι εμφανής η διαφορά της αρχής της κατάλληλης στιγμής με την παραδοσιακή κουλτούρα που κυριαρχούσε και που είχε ως βάση τη δημιουργία ενός ικανοποιητικού επιπέδου αποθεμάτων, που στηριζόταν σε μελέτης για δυνητική ζήτηση<sup>19</sup>. Παράλληλα, το σύστημα θα πρέπει να λειτουργεί σε υψηλά επίπεδα συγχρονισμού αφού τα μέρη θα πρέπει να ανταποκρίνονται με την ίδια ταχύτητα στις απαιτήσεις των πελατών. Οποιαδήποτε διαταραχή από όπου και αν προέρχεται ενδεχομένων, θα το πλήξει. Οι στόχοι του συστήματος σύμφωνα με τον Edwards συνοψίζονται ως "7 μηδέν":

1. Μηδενικά ελαττωματικά παραγόμενα
2. Μηδενικές περιττές ποσότητες
3. Μηδενικό χρόνο προετοιμασίας

<sup>18</sup>Λόγω της Ιαπωνικής προέλευσης της τρόπος παραγωγής JIT έχει αναπτυχθεί με συνθετική προσέγγιση από την κορυφή προς τα κάτω (top down).

<sup>19</sup><http://academics.epu.ntua.gr/LinkClick.aspx?fileticket=mEY1iLjt6RE%3D&tabid=380&mid=838>



4. Μηδενικές αστοχίες εξοπλισμού
5. Μηδενική διακίνηση υλικών
6. Μηδενικός χρόνος αναμονής
7. Μηδενικές αιχμές.

Η εφαρμογή τέτοιου είδους αρχών, δημιουργούν ένα ισχυρό υπόβαθρο στις επιχειρήσεις προσδιορίζοντας το πλαίσιο στο οποίο θα κινηθεί το σύστημα της παραγωγής της. Αναδεικνύεται η αξία της συνεχούς βελτίωσης ενώ παράλληλα οι σχετικές αρχές καθιερώνονται και ως δείκτες αξιολόγησης του συστήματος παραγωγής<sup>20</sup>.

Η υλοποίηση και στην συνέχεια η υιοθέτηση της αρχής της κατάλληλης στιγμής από μία επιχείρηση, δεν είναι εύκολη υπόθεση και προϋποθέτει την ύπαρξη συγκεκριμένων στάσεων συμπεριφοράς και λειτουργίας. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται η εξομάλυνση των απαιτήσεων, η συνέχιση της λειτουργίας κάτω και από αστοχίες, διάκριση των αναγκαίων χρόνων προετοιμασίας και ο περαιτέρω περιορισμός τους, συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, θετική αποδοχή και προσαρμογή στη σχετική κουλτούρα διοίκησης, βέλτιστη χωροταξική οργάνωση

### **1.9. Η Διαχείριση Ποιότητας στα Logistics**

Η έννοια της ποιότητας αποκτά όλο και πιο βαρύνουσα σημασία με το πέρασμα των χρόνων, στο πλαίσιο λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων. Ο Juran (1989) προσδιορίζει την ποιότητα ως «καταλληλότητα προς χρήση», δίνοντας έμφαση στην τελική χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η τριλογία που εισαγε ο ίδιος, μοιάζει πως ακόμη και σήμερα κατέχει δεσπόζουσα θέση στην επιστήμη της διοίκησης. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση αυτή, παρατηρείται στενή σχέση μεταξύ του προγραμματισμού της ποιότητας, στον έλεγχο και στις διαδικασίες για τη βελτίωση της. Η διαχείριση της ποιότητας μέσω του ελέγχου, σημαίνει την ανάλυση δεδομένων που προέρχονται από την επεξεργασία τους, κατά την παραγωγή διαφόρων προϊόντων ή υπηρεσιών.

<sup>20</sup>[http://www.mech.upatras.gr/~adamides/Lectures\\_2011/Lecture\\_7.pdf](http://www.mech.upatras.gr/~adamides/Lectures_2011/Lecture_7.pdf)

Με την εμφάνιση της Διασφάλισης Ποιότητας (Garvin, 1988) δίνεται περαιτέρω έμφαση από το καθεστώς του ελέγχου της ποιότητας εντός των επιχειρήσεων στη πρόληψη της. Οι διαδικασίες είναι πλέον περισσότερο διευρυμένες με την επιχείρηση πια να μεριμνά και πέρα των τυπικών συνόρων της.

Η εφαρμογή των αρχών ποιότητας στο πλαίσιο λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων θα σημάνει και μια σειρά δομικών αλλαγών στη μέχρι τώρα λειτουργία τους. Η επιχείρηση που εφαρμόζει τις αρχές της Ποιότητας είναι πλέον εξωστρεφής, ευέλικτη στην πρακτική της, εκπαιδεύει και ενδυναμώνει το προσωπικό της, ενώ αναπτύσσει διαρκώς σχέσεις και με τους υπόλοιπους πρωταγωνιστές του εξωτερικού του περιβάλλοντος, όπως πελάτες και προμηθευτές.

Εξελίσσοντας σε μία περισσότερο ολιστική προσέγγιση των θεμάτων ποιότητας ο Atkinson (2004) διατύπωσε την άποψη ότι «η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η δέσμευση που αναλαμβάνεται στο εύρος λειτουργίας ολόκληρου του οργανισμού, να γίνουν όλα με το σωστό τρόπο. Η επίδραση της εφαρμογής της ΔΟΠ αφορά τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, αφού η φιλοσοφία που τη διαπερνά, είναι επιτυχής στο σύνολο της όταν βρίσκει ανταπόκριση στον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Εκτός των προηγούμενων απαραίτητων συστατικών για την επιτυχία, τονίζει και τη σπουδαιότητα των μετρήσεων και της διάγνωσης και το ιδιαίτερο ρόλο του πελάτη, για την διαρκή προαγωγή του επιπέδου της παραγωγής. Η σημασία της ποιότητας διαχέεται σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς της διαχειριστικής αλυσίδας αλλά και στους επιμέρους προμηθευτές μίας μεμονωμένης επιχείρησης (Brensinger και Lambert, 1990) επηρεάζοντας την και ως ενιαίο σύνολο. Αυτός ο λόγος για τον οποίο θα πρέπει και να εφαρμόζονται σε όλα τα επίπεδα και τις ενέργειες τους.

#### **1.10. Ενσωμάτωση Τεχνολογιών**

Η έμφαση ενός σημαντικού αριθμού επιχειρήσεων στη ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στις διαδικασίες τους, έχει πολλαπλά αποτελέσματα για το σύνολο της λειτουργίας και όχι μόνο για μία συγκεκριμένη λειτουργία. Τα οφέλη δεν

περιορίζονται μόνο στον οικονομικό τομέα. Διαπερνούν το σύνολο των λειτουργιών της επιχείρησης και φθάνουν και μέχρι τον τελικό καταναλωτή του προϊόντος. Η χρήση και η ορθή λειτουργία της είναι το ζητούμενο από το σύνολο των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο Zigiariis (2000), υποστηρίζει ότι οι δύο νέες πολλά υποσχόμενες τάσεις εφαρμογής της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η πληροφοριακή τεχνολογία και η εστίαση στην εξυπηρέτηση των πελατών. Τα οφέλη από την εφαρμογή τεχνολογιών στη εφοδιαστική αλυσίδα είναι τα ακόλουθα<sup>21</sup>:

- Λειτουργίες προσανατολισμένες στον πελάτη
- Συμπίεση του χρόνου και μείωση των γραφειοκρατικών βαρών στις συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων
- Μείωση της τάσης μεταβλητότητας του προγραμματισμού
- Πιο μικρές χρονικές περίοδοι σχεδιασμού
- Σταθερές συνεργασίες
- Συγχρονισμός της εφοδιαστικής αλυσίδας και μεγιστοποίηση της οικονομικής αποδοτικότητας της
- Ένα μοναδικό σημείο ελέγχου
- Αποτελεσματική ροή και διάχυση της πληροφορίας μεταξύ των μελών της ομάδας αλλά και μεταξύ των μελών της ίδιας της επιχείρησης όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο.

Οι Auramo et al. (2005) εξέφρασαν την άποψη πως μέσω των τεχνολογιών πληροφόρησης επιτυγχάνονται:

- Η χρήση των τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας στην εφοδιαστική αλυσίδα στοχεύει στην
- επίτευξη έγκυρης και έγκαιρης διαθεσιμότητας πληροφοριών,
- επίτευξη διαφάνειας στην πληροφόρηση,
- λήψη αποφάσεων βάσει συνολικών δεδομένων της εφοδιαστικής αλυσίδας,
- εξασφάλιση διακριτών και αποτελεσματικών καναλιών επικοινωνίας,

---

<sup>21</sup>Global Logistics and Supply Chain Management, John Mangan, Chandra Lalwani, Tim Butcher.

- διευκόλυνση της συνεργασίας με όλους τους εταίρους της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η επιτυχής χρησιμοποίηση των τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας στις λειτουργίες της εφοδιαστικής, αποτελεί προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις και μάλιστα θεωρείται κρίσιμο εργαλείο για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Το εύρος των δραστηριοτήτων είναι αντίστοιχο στο εύρος των δράσεων της αλυσίδας, που μπορεί να έχει αφετηρία από τη στιγμή της δημιουργίας της πρώτης ύλης και να επεκτείνεται μέχρι τη στιγμή της παραλαβής τους τελικού προϊόντος από τον καταναλωτή. Τα μέλη της αλυσίδας ή μεμονωμένα οι επιχειρήσεις αποκτούν έλεγχο και ασφάλεια των διαδικασιών, επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας, επιταχύνουν τις διαδικασίες και συνεισφέρουν στην ικανοποίηση των πελατών.

Στην τελική τους μορφή πρόκειται για πληροφοριακά συστήματα στα οποία διοχετεύονται πληροφορίες από το σύνολο των μερών της εφοδιαστικής αλυσίδας αλλά και από άλλες εξωτερικές πηγές. Οι πληροφορίες αποθηκεύονται, επεξεργάζονται και είναι διαθέσιμες για χρήση από τους εξουσιοδοτημένους χρήστες τους συστήματος. Τα συστήματα που χρησιμοποιούνται δύναται να επικεντρώνουν την προσοχή τους σε επιμέρους δράσεις της αλυσίδας. Σε κάθε περίπτωση όμως, το ζητούμενο είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ως σύνολο. Και φυσικά, δεν είναι μόνο η διάσταση της άμεσης διαθεσιμότητας των προϊόντων που αναζητά ο πελάτης, στο επίκεντρο της προσοχής της αλυσίδας.

Οι σύγχρονες εφαρμογές επιδρούν στις ακόλουθες διαστάσεις (Auramo et al. 2005):

- πρόσβαση (information access), σχετικά με τη δυνατότητα του συστήματος για αμεσότητα σε εσωτερικές ή εξωτερικές πληροφορίες
- ευελιξία (information flexibility), πρόκειται για την ικανότητα της απόκτησης και διαχείρισης διαφόρων τύπος πληροφοριών και
- ποιότητα (information quality), σχετικά με το είδος και το βάθος των πληροφοριών που αντλούνται από το σύστημα.

Τα Συστήματα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management Systems) εμφανίζονται στα σύγχρονα επιχειρηματικά δρώμενα με διάφορες μορφές, από το σχεδιασμό της παραγωγής έως την μεταφορά του προϊόντος μέχρι τον τελικό καταναλωτή.

### **1.11. Third Party Logistics**

Σύμφωνα με τους Lieb et al. (1993) πρόκειται για φορείς που αναλαμβάνουν εξωτερικές εργασίες και που παραδοσιακά εκτελούνταν στα πλαίσια ενός οργανισμού. Αναλυτικότερα, οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics προς τρίτους (3rd party logistics provider) αναλαμβάνουν να εκτελέσουν και να διεκπεραιώσουν διάφορες λειτουργίες logistics, για λογαριασμό άλλων επιχειρήσεων. Οι εταιρίες ασκούν συγκεκριμένες δραστηριότητες, που σημαίνει πως είναι δυνατόν να μελετηθούν και να προσδιορισθούν με σχετική ακρίβεια το εύρος και το βάθος των δραστηριοτήτων τους καθώς και οι επιπτώσεις στο γενικό κλάδο των logistics.

Η δράση τους αυξάνεται συνεχώς και πλέον έχουν καθιερωθεί ουσιαστικά στον ευρύτερο χώρο της αποθήκευσης, των μεταφορών αλλά και της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η ανάπτυξη τους, οφείλεται στην ανάγκη των επιχειρήσεων να περιορίσουν περαιτέρω τα κόστη τους, απ' όπου αυτό ήταν δυνατόν.

Οι Bagchi και Virum (1996) κατέληξαν στον παρακάτω ορισμό: Μία «συμμαχία» logistics δείχνει μία στενή και μακροχρόνια σχέση μεταξύ πελάτη και προμηθευτή ή οποία περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα αναγκών logistics. Σε μία τέτοια συμμαχία, οι συμβαλλόμενοι θεωρούν ο ένας τον άλλον ως συνεργάτη. Συνεργάζονται για την κατανόηση και τον ορισμό των αναγκών logistics του πελάτη. Και οι δύο πλευρές συμμετέχουν στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη λύσεων logistics και την εκτίμηση της απόδοσης. Ο στόχος είναι η σχέση να εξελιχθεί σε μία win-win συμφωνία.

Πρόκειται για υπεργολαβικές εταιρίες που καλούνται να προσφέρουν μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών για τους πελάτες τους και που ξεκινούν από την αποθήκευση προϊόντων ή υλικών παραγωγής σε ιδιόκτητους χώρους, την επανασυσκευασία τους και φθάνουν μέχρι και τη διανομή των παραγόμενων προϊόντων σε τελικούς ή ενδιάμεσους καταναλωτές, με ιδία μέσα μεταφοράς.



## Κεφάλαιο Δεύτερο: Η Επιχειρησιακή Στρατηγική και τα Logistics

### 2.1. Η Έννοια της Στρατηγικής

Πρόκειται για έννοια πολυδιάστατη, στον προσδιορισμό της οποίας αναφέρονται πλήθος διαφορετικοί ορισμοί. Γενικότερα, πρόκειται για τον καθορισμό μακροχρόνιων στόχων μίας επιχείρησης καθώς και ο επιλεγμένος τρόπος, μέσω του οποίου οι στόχοι αυτοί θα πραγματοποιηθούν, λαμβάνοντας υπόψη πλήθος παραγόντων του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. ΟΜ. Porter υποστηρίζει πως η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα, απ' ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.

Ο κλασικός ορισμός της στρατηγικής, προσδιορίζεται στο πλαίσιο ενός πλάνου. Η συγκεκριμένη ιδέα, η οποία είναι δημοφιλής στη σχετική βιβλιογραφία, αγνοεί την πιθανότητα της ανάδειξης της (Mintzberg, 1998). Ο τελευταίος διαφωνεί σχετικά με την προσπάθεια προσέγγισης της στρατηγικής ως δεδομένου μοντέλου-σχεδίου. Υποστηρίζει ότι η στρατηγική είναι ένα πρότυπο που εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου ως αποτέλεσμα μιας ροής ενεργειών, σκόπιμης αλλά και αναδυόμενης. Ένας από τους πλέον γνωστούς συγγραφείς στη συγκεκριμένη επιστημονική περιοχή είναι ο Chandler. Ο ίδιος, δηλώνει πως η στρατηγική αποτελεί τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων μίας επιχείρησης, την υιοθέτηση των αντίστοιχων πράξεων καθώς και την παραχώρηση των αναγκαίων εφοδίων ώστε να πραγματοποιηθούν οι προηγούμενοι στόχοι (Chandler, 1962).

Τρία είναι τα βασικά είδη στην επιχειρησιακή στρατηγική:

- ✚ Η εταιρική στρατηγική που διαπερνά όλο το εύρος των δράσεων και τα οργανωτικά επίπεδα του οργανισμού καθώς και τις υπόλοιπες επιχειρηματικές μονάδες.
- ✚ Η στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών που αφορά διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης όπως η λειτουργία των πωλήσεων, της παραγωγής κ.ά.
- ✚ Η ανταγωνιστική στρατηγική που αποβλέπει στον τρόπο μέσω του οποίου η επιχείρηση επιδιώκει να αποκτήσει συγκριτικά πλεονεκτήματα με γνώμονα

όμως, τη σχετική δράση των ανταγωνιστών της. Οι δυνατότητες της επιχειρήσεις για την απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος αφορούν τους ακόλουθους τομείς:

- Στρατηγική ηγεσία κόστους, σύμφωνα με την οποία ο στόχος είναι η διατήρηση χαμηλού κόστους σε όλο το εύρος των λειτουργιών της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη στρατηγική επιλέγεται από επιχειρήσεις με ταχείας κυκλοφορίας καταναλωτικά προϊόντα που δεν διαφοροποιούνται ιδιαίτερα από τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά προϊόντα.
- Στρατηγική διαφοροποίησης, όπου σκοπός της επιχείρησης είναι η διαφοροποίηση των τελικών προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρονται μαζί με το προϊόν σε σχέση με τα αντίστοιχα ομοειδή προϊόντα του ανταγωνισμού.
- Στρατηγική εστίασης, όπου η προσοχή της επιχείρησης στρέφεται στην κάλυψη των αναγκών μίας συγκεκριμένης ομάδας καταναλωτών η οποία προσδιορίζεται με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα.

Συγκεκριμένες στρατηγικές επιλέγονται και για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων σε συγκεκριμένους τομείς και λειτουργίες της. Μεταξύ αυτών είναι οι κάτωθι:

- ✚ Οριζόντια Ολοκλήρωση, όπου ο οργανισμός επεκτείνει τις δραστηριότητες του στο ίδιο τομέα ή σε παρόμοιους. Η επέκταση μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω συμμαχιών ή εξαγορών.
- ✚ Κάθετη ολοκλήρωση, όπου η επέκταση της επιχείρησης μπορεί να γίνει είτε μέσω της εξαγοράς των διανομέων των προϊόντων της είτε ακόμα και των προμηθευτών της.
- ✚ Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων, και διακρίνεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη.
- ✚ Συγκέντρωση αγοράς, όπου η επιχείρηση επικεντρώνεται σε ένα τμήμα της αγοράς ή σε κάποιο συγκεκριμένο προϊόν ώστε να επιτύχει μεγιστοποίηση των αντίστοιχων πωλήσεων του.



- ✚ Ανάπτυξη αγοράς, όπου επιχειρείται η γεωγραφική επέκταση σε νέες αγορές ή σε άλλα τμήματα της ίδιας της αγοράς. Στην περίπτωση αυτή περιλαμβάνονται και οι επιμέρους στρατηγικές διεθνοποίησης που ακολουθούν πλέον όλο και περισσότεροι οργανισμοί.
- ✚ Ανάπτυξη προϊόντων, όπου η επιχείρηση επικεντρώνεται στην ήδη υπάρχουσα παραγωγή των προϊόντων της μέσω της βελτίωσης των χαρακτηριστικών τους ή μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων.

## 2.2. Στρατηγικές Συμμαχίες και Κοινοπραξίες

Πρόκειται για μία συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, μέσω της υιοθέτησης αμοιβαίου οφέλους και συνεισφοράς πόρων και κεφαλαίων για την επιτυχή λειτουργία της (Παπαδάκης, 2002). Οι επιχειρήσεις που μετέχουν διασυνδέονται μεταξύ τους μέσω εμπλεκόμενων τμημάτων καθώς και με τη συνεχή συνεισφορά σε έναν ή περισσότερους τομείς όπως τεχνολογίας, κατάρτισης κ.ά. (Yoshino και Rangan, 1995). Το εύρος και το βάθος κάθε συμμαχίας ποικίλει. Μέσω αυτών οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας, μεγιστοποίηση αποδοτικότητας, βελτίωση παραγωγικών διαδικασιών αλλά και πρόσβαση στις ικανότητες των άλλων συνεργατών της. Οι στρατηγικές συμμαχίες αν και βασίζονται στην μακροχρόνια αμοιβαία δέσμευση των συνεργατών ενδέχεται να οδηγηθούν στην διάλυση. Ο λόγος που μπορεί να συμβεί αυτό δύναται να είναι η αθέτηση προηγούμενων δεσμεύσεων ή ακόμα και η αδυναμία από μέρος κάποιου εκ των εταίρων να ακολουθήσει τις υποχρεώσεις του. Θα μπορεί επίσης, η διάλυση να προκύπτει μετά την εκπλήρωση των στόχων της.

Η κοινοπραξία αναφέρεται στη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων με αντικείμενο τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης ή την από κοινού εξαγορά μιας υπάρχουσας επιχείρησης με σκοπό την παραγωγή και εμπορία των προϊόντων της τοπικής επιχείρησης στο εξωτερικό. Στην κοινοπραξία μπορούν να συμμετέχουν διαφόρων ειδών και αριθμού επιχειρήσεων. Ορισμένα από τα οφέλη που απορρέουν από τη δημιουργία της περιλαμβάνουν την ικανότητα της διεξόδου σε νέες αγορές μέσω τη γνώσης που κατέχει κάποιος από τους εταίρους οργανισμούς, τη δημιουργία

μίας μεγάλης ενιαίας αγοράς με μείωση του κατά μονάδα κόστους, περιορισμός των ανταγωνισμού των συμβαλλόμενων μερών, διεύρυνση των χρηματοδοτικών ικανοτήτων των συμμετεχόντων καθώς κ.α. (Μελάς Κ., Πολλάλης Γ., 2005). Το καθεστώς ιδιοκτησίας και ο τρόπος διοίκησης διαφέρει κατά περίπτωση και εξαρτάται από τη συμφωνία των μερών. Το σίγουρο είναι ότι οι εταίροι μοιράζονται τα κέρδη, αλλά και το κόστος και τον επιχειρηματικό κίνδυνο των δραστηριοτήτων τους.

Οι στρατηγικές που καλείται να εφαρμόσει μία επιχείρηση μπορούν να καλύπτουν η μία την άλλη χωρίς να είναι μονοδιάστατες ως προς την εφαρμογή τους. Η από κοινού εφαρμογή τους μπορεί να οδηγήσει στην ανάδειξη καινούργιων μορφών. Δύο βασικές κατηγορίες στρατηγικές προσδιορίζονται με βάση τη δομή του κεφαλαίου από το οποίο απαρτίζεται, το μέγεθος της αλλά και τη δυνατότητα της στην ανάπτυξη της έρευνας και της τεχνολογίας. Πρόκειται για:

- Μη δομημένες Συμμαχίες (Non-structural), όπου περιλαμβάνονται οι κάθε είδους συμμαχίες εκτός από τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις. Εύκολες στη δημιουργία τους και εξίσου εύκολες στη διάλυση τους, αποβλέπουν στην από κοινού διαχείριση σημαντικών πόρων καθώς και πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες.
- Δομημένες Συμμαχίες (Structural), όπου συγκαταλέγονται οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις. Μία σημαντική διαφορά σε σχέση με την προηγούμενη μορφή έγκειται στο γεγονός πως οι συμμετέχοντες έχουν τα ίδια δικαιώματα.

### **2.3. Η θεωρητική προσέγγιση της στρατηγικής**

Κάποιοι υποστηρίζουν πως η οικονομική ανάπτυξη που παρουσιάσθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο, τις δεκαετίες του 1980 αλλά και του 1990 στηρίχθηκε στην ανάπτυξη στην ανάπτυξη των λειτουργούντων επιχειρήσεων, ιδιαίτερα εκείνων που πρωταγωνιστούσαν στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον. Για παράδειγμα η Γιαπωνέζικη αυτοκινητοβιομηχανία δεν ακολούθησε όπως παλαιότερα, τη στρατηγική της τοποθέτησης σε ένα μικρό τμήμα της σχετικής αγοράς αλλά

επεκτάθηκε καλύπτοντας τις απαιτήσεις ενός μεγάλου αριθμού δυνητικών καταναλωτών της.

Οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν με αφετηρία την εσωτερικές τους ικανότητες να διαμορφώνουν τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Οι οπαδοί της θεωρίας της τμηματοποίησης σε αυτή τη νέα στροφή, για τη διαμόρφωση της στρατηγικής των επιχειρήσεων, προειδοποίησαν για την πιθανή αύξηση του ανταγωνισμού σε υψηλότερα επίπεδα, καθώς μάλιστα οι δραστηριότητες θα γίνονται ολοένα και περισσότερο όμοιες με τις δραστηριότητες των άλλων επιχειρήσεων του ιδίου κλάδου και με αποτέλεσμα τον περεταίρω περιορισμό στα κέρδη τους. Ο Porter (1996) εξέφρασε την άποψη πως μία επιχείρηση δε θα πρέπει να συγχέει την λειτουργική αποδοτικότητα με την στρατηγική που θα ακολουθήσει. Στηρίχθηκε στις προηγούμενες θεωρίες, με βάση τις οποίες μία εταιρία μπορεί να φθάσει στην απόκτηση ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος μέσω της εκτέλεσης παρόμοιων ενεργειών ενός άλλου ανταγωνιστή, με μικρότερο κόστος και επομένως ακολουθώντας μία στρατηγική ηγεσίας του κόστους.

Ο προσδιορισμός του όρου στρατηγική γίνεται πιο δύσκολος όταν πηγάζει με βάση τη θεωρία των πηγών<sup>22</sup>. Ο όρος στρατηγική στη συγκεκριμένη σχολή σκέψης δεν χρησιμοποιείται με ιδιαίτερη ευκολία. Αντίθετα, η κύρια συζήτηση περιστρέφεται γύρω από την ιδέα ενός διαρκούς συγκριτικού πλεονεκτήματος. Ο Barney (1991) δήλωνε πως «μία επιχείρηση έχει ένα σταθερό συγκριτικό πλεονέκτημα μέσω της εφαρμογής μίας πολύτιμης δημιουργικής στρατηγικής η οποία δεν εφαρμόζεται ταυτόχρονα από κανένα άλλο ανταγωνιστή στον παρόντα χρόνο ή δυνητικά, την ίδια στιγμή μάλιστα που οι άλλες επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να αντιγράψουν τα οφέλη που πηγάζουν από την εφαρμογή της»<sup>23</sup>.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί πως η λέξη στρατηγική χρησιμοποιείται για τον ορισμό ενός σταθερού συγκριτικού πλεονεκτήματος. Επίσης, η ιδέα για τη

<sup>22</sup>Hitt, M. Ireland R. and Hoskisson, R., *Stratetig Management Competitiveness and Globalization*, West Publishing, 2001, Fourth Edition.

<sup>23</sup>“a firm is said to have a sustained competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors and when these other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy.”

στρατηγική παραλείπεται όταν το στρατηγικό πλεονέκτημα διαπιστώνεται πως πηγάζει από τους πόρους της επιχείρησης. Προφανώς, δεν μπορούν όλοι οι πόροι της να προσδιορισθούν ως πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέτοιου είδους πηγές οφείλουν να είναι πολύτιμες, σπάνιες, δύσκολες ως προς την αντικατάσταση τους και την αντιγραφή τους.

Ο Mintzberg (1987) έχει εκφράσει την ανάγκη για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη προσέγγιση του περιεχομένου του όρου της στρατηγικής. Η άποψη του λέει πως «η ανθρώπινη φύση επιμένει στους ορισμούς για κάθε νόηση. Ο χώρος όμως, της στρατηγικής διοίκησης δε μπορεί να βασίζεται πάνω σε ένα και μόνο μοναδικό ορισμό της στρατηγικής, να και ο όρος παραδοσιακά χρησιμοποιείται σιωπηρά με πολλούς τρόπους και όχι μέσω μίας επίσημης διατύπωσης»<sup>24</sup>. Ο ίδιος αργότερα παρουσίασε πέντε διαφορετικούς ορισμούς για τη στρατηγική ως σχέδιο, μανούβρα, πρότυπο, θέση και προοπτική. Έτσι:

- Η στρατηγική ως σχέδιο σημαίνει πως σχηματοποιείται εκ των προτέρων ως προς τις πράξεις στις οποίες αυτή εφαρμόζεται, ενώ η ανάπτυξη της γίνεται συνειδητά και σκόπιμα. Πλέον, η στρατηγική σύμφωνα με την προηγούμενη θεώρηση, λειτουργεί ως οδηγός και καθοδηγεί συνολικά τον οργανισμό.
- Η στρατηγική ως μανούβρα (ploy), αντιμετωπίζεται ως υπομονάδα στρατηγικής ενός σχεδίου και ειδικότερα ως κινήσεις που πραγματοποιούνται για να καταστρατηγήσουν τον ανταγωνισμό.
- Η στρατηγική ως πρότυπο-μοτίβο συμπεριλαμβάνει τη θεώρηση, ώστε εφόσον μία στρατηγική μπορεί να εφαρμοστεί, ως σχέδιο μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί και στην ουσία της. Το μοτίβο από την άποψη αυτή αφορά τη συνοχή στη συμπεριφορά, είτε προορίζεται για εφαρμογή από τα μέλη της επιχείρησης, είτε όχι. Το αποτέλεσμα της στρατηγικής, σύμφωνα με το συγκεκριμένο ορισμό, μπορεί να αναγνωρισθεί μόνο μετά την εφαρμογή του ως πρότυπο σκόπιμων και αναδυόμενων ενεργειών.

---

<sup>24</sup>“Human nature insists on a definition for every concept. The field of strategic management cannot afford to rely on a single definition of strategy, indeed the word has long been used implicitly in different ways even if it has traditionally been defined formally in only one.”

- Η στρατηγική ως θέση σημαίνει την προσπάθεια ανεύρεσης των κοινών σημείων των επιχειρήσεων και των περιβαλλόντων στα οποία αυτές δραστηριοποιούνται.
- Η στρατηγική ως προοπτική είναι το ίδιο που αποτελεί η προσωπικότητα για κάποιο άτομο. Η προοπτική αυτή είναι η κοινή συνισταμένη και διαχέεται και στα υπόλοιπα μέλη του εν' λόγω οργανισμού.

Το σύνολο των προηγούμενων θεωρητικών προσεγγίσεων της έννοιας της στρατηγικής σε μία επιχείρηση αλληλοσυμπληρώνονται και αντιτίθεται πολλές φορές το ένα στο άλλο. Δίνουν όμως έναν ευρύ ορισμό σχετικά με πως μπορεί να οριοθετηθεί η έννοια της στρατηγικής. Το περιεχόμενο της στρατηγικής εμπλέκει σαφώς και το περιβάλλον στο οποίο αυτή αναπτύσσεται και μέσα από το οποίο διαμορφώνεται.

#### **2.4. Δύο διαφορετικές οπτικές για τη στρατηγική**

Κυριαρχούν δύο διαφορετικές αντίθετες προσεγγίσεις σχετικά με τον όρο στρατηγική. Πρόκειται για τη στρατηγική της τοποθέτησης και τη θεωρία των πηγών (πόρων) της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την πρώτη προσέγγιση (Porter, 2001), εκείνη της θεωρίας της τοποθέτησης, το περιβάλλον στο οποίο καλείται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση αποτελεί και το σημείο εκκίνησης της. Αυτός είναι και ο κυριότερος λόγος γιατί η συγκεκριμένη προοπτική αποκαλείται η εξωτερική προοπτική<sup>25</sup>. Έτσι, και ακολουθώντας τη συγκεκριμένη προοπτική, η επιχείρηση θα πρέπει να εκτιμήσει πιθανές στρατηγικές επιλογές πάνω στην αγορά και να αναζητήσει τις περισσότερο αποδοτικές από αυτές. Κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης ενέργειας η εταιρία θα πρέπει, επίσης, να υιοθετήσει τις διαδικασίες της θεωρίας των πηγών, έτσι ώστε οι ενέργειες που ακολουθούνται από την επιχείρηση θα πρέπει να υποστηρίζουν τη συγκεκριμένη επιλογή. Οι θέσεις της θεωρίας των πηγών όπως διατυπώνονται από

---

<sup>25</sup>Ο αγγλικός όρος είναι: outside-in perspective.

τον (Wernerfelt, 1984), αποκτούν τελικά την αντίθετη όψη σε σχέση με τον τρόπο επίτευξης του στρατηγικού πλεονεκτήματος.

Η επιλογή της στρατηγικής τοποθέτησης που επιθυμεί η επιχείρηση θα πρέπει να προέλθει μέσω της εκμετάλλευσης των πηγών που η ίδια διαθέτει στην κατοχή της, ώστε να αποκτήσει ένα σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα. Η θεωρία των πηγών προσδιορίζεται επίσης ως προοπτική από μέσα προς τα έξω, αφού το σημείο εκκίνησης βρίσκεται στο εσωτερικό περιβάλλον της.

Μέχρι σήμερα, οι ερευνητές για τα logistics διατύπωναν συχνά τη θεωρία τοποθέτησης, σε ότι αφορά τη σχέση μεταξύ logistics και στρατηγικής. Αυτό σημαίνει, πως η συνολική στρατηγική της επιχείρησης έχει επιπτώσεις για τα logistics σε σχέση με τις απαιτήσεις πάνω στις οποίες οι ενέργειες logistics οφείλουν να ακολουθηθούν. Με βάση το προηγούμενο σκεπτικό συνάγεται το συμπέρασμα πως στο σύνολο τους τα logistics δεν καθοδηγούν την στρατηγική. Αντίθετα μάλιστα, υποστηρίζουν τις στρατηγικές επιλογές της διοίκησης εκπληρώνοντας τις σχετικές προϋποθέσεις και απαιτήσεις του συγκεκριμένου ρόλου. Ωστόσο δεν έχει εμπειρικά ακόμα προσδιορισθεί με ακρίβεια ποια από τις προαναφερόμενες σχολές σκέψης περιγράφει πιο ουσιαστικά το ρόλο της λειτουργίας των logistics στη διαμόρφωση της συνολικής στρατηγικής, για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Η κατανόηση του ρόλου και της χρησιμότητας της λειτουργίας της αποθήκευσης και των μεταφορών, ανεξάρτητου προοπτικής θεώρησης, θα οδηγήσει και στην προοπτική της κατανόησης της, σε σχέση με το ρόλο της στην στρατηγική του ίδιου του οργανισμού. Ο ρόλος στη συγκεκριμένη περίπτωση περιγράφεται ως τη βάση πάνω στην οποία η ίδια η στρατηγική αναπτύσσεται (De Wit et al., 1998).

Ο Porter υπερασπίζεται τη σχολή της τοποθέτησης διατυπώνοντας τη θέση πως στρατηγική είναι η δημιουργία μίας μοναδικής και πολύτιμης τοποθέτησης, συμπεριλαμβανομένου διαφορετικών ενεργειών<sup>26</sup>. (Porter, 1996,). Ο προηγούμενος

---

<sup>26</sup>“the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities”.

ορισμός ενσωματώνει την ιδέα της κατοχής από έναν οργανισμό μίας συγκεκριμένης θέσης στην αγορά που υποστηρίζεται από έναν αριθμό πράξεων από την πλευρά του.

Το περιεχόμενο μίας στρατηγικής δεν εξελίσσεται μέσα σε ένα περιβαλλοντικό κενό. Το πλαίσιο στο οποίο εξελίσσεται επιδρά αντίστοιχα στο περιεχόμενο της ίδιας της στρατηγικής, σε μία δυναμική διαδικασία.

## **2.5. Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον για την στρατηγική της επιχείρησης**

Κυριαρχεί μία βασική διάκριση μπορεί να γίνει μεταξύ του εσωτερικού και του εξωτερικού πλαισίου. Το εσωτερικό πλαίσιο είναι τα ίδια τα χαρακτηριστικά και οι πρωταγωνιστές που λειτουργούν στην επιχείρηση και το εξωτερικό είναι το γενικότερο περιβάλλον, εκτός των συνόρων της. Θα πρέπει να διερευνηθεί το γεγονός της πιθανούς επίδρασης της ηγεσίας της επιχείρησης στο περιβάλλον και τον αντίστοιχο βαθμό που αυτό επηρεάζει άλλους συντελεστές εντός του εσωτερικού πλαισίου της επιχείρησης, όπως προμηθευτές, πιστωτικά ιδρύματα, εργαζόμενους και άλλους.

Λαμβάνοντας υπόψη την από έξω προς τα μέσα προοπτική της στρατηγικής, υπάρχουν πέντε βασικές δυνάμεις, οι οποίες θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψη από την επιχείρηση και να συσχετισθούν αντίστοιχα (Porter, 1980). Αυτές είναι:

- Απειλή για νέα είσοδο στην αγορά
- Απειλή από τη δύναμη των αγοραστών
- Απειλή από υποκατάστατα αγαθά ή υπηρεσίες
- Απειλή από τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Απειλή από την όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

Αυτές οι πέντε δυνάμεις προσδιορίζουν και το είδος της θέσης που αναμένεται να καταλάβει η επιχείρηση στην αγορά, ως προς την ελκυστικότητα, που η ίδια διαμορφώνει. Μία εσωτερική ανάλυση θα μπορούσε να διεξαχθεί ώστε να

αναγνωρίσει για παράδειγμα άλλες αδυναμίες ή δυνατότητες της. Ο εντοπισμός και η καταγραφή των προαναφερθέντων απειλών καθώς και ο συνδυασμός των δύο στοιχείων οδηγούν στην κατασκευή μίας νέας ανάλυσης που ονομάζεται SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats).

Είναι σημαντικό επίσης, να επισημανθεί πως η από έξω προς τα μέσα προοπτική, αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα και το κρίσιμο ρόλο των εσωτερικών δυνάμεων των επιχειρήσεων. Η κυριότερη, βέβαια, καθοριστική συνισταμένη που επηρεάζει τη στρατηγικής κατεύθυνσης της επιχείρησης είναι η εξωτερική ανάλυση βασισμένη στο μοντέλο των πέντε δυνάμεων ή σε κάποιο άλλο ισοδύναμο. Το αποτέλεσμα της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος για την επιχείρηση, σύμφωνα με τον τρόπο αντίληψης της θέσης της, είναι ένα συμπέρασμα (ή μία θεμελιώδη διαπίστωση) με βάση το οποίο, προκύπτει και η ελκυστικότερη θέση στην αγορά, για την ίδια. Ο Porter (1985) καθορίζει τρία είδη γενικών εφαρμοστέων στρατηγικών: διαφοροποίησης, ηγεσίας κόστος και εστίασης. Μία ύστερη ανάπτυξη της συγκεκριμένης σχολής σκέψης οδήγησε σε μία σειρά γενικών στρατηγικών οι οποίες μερικές φορές είναι επικαλυπτόμενες. Αυτές είναι:

- Η παραγωγή συγκεκριμένου υποσυνόλου προϊόντων (variety-based positioning)
- Η κάλυψη των αναγκών μίας συγκεκριμένης ομάδας καταναλωτών (needs-based positioning)
- Η κάλυψη μίας συγκεκριμένης κατηγορίας καταναλωτών, οι οποίοι προσεγγίζονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο (access-based positioning), (Porter, 1996).

Η από μέσα προς τα έξω προοπτική ή προσέγγιση στρατηγικού περιεχομένου, θεωρεί την εταιρία, όπως έχει ήδη αναφερθεί ως μία δέσμη πηγών, καθώς και ότι η ανταγωνιστικότητα της πηγάζει από τη χρήση αυτών των ιδίων (Penrose, 1959). Οι πηγές είναι διαφορετικού είδους. Οι Olavarri et al και Ellinger (1997) διακρίνουν τις πηγές σε κατηγορίες εισόδου στην αγορά, κεφαλαίου και ικανοτήτων. Στην τελευταία ομάδα μπορούν να διακριθούν αυτές οι ικανότητες που αποτελούν και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας (Day, 1994). Ένας σημαντικός αριθμός συγγραφέων (Prahalad and Hamel, 1990, Stalk Jr. et al., 1992) έχει συμβάλει στην



περιγραφή αυτών των εξαιρετικών ικανοτήτων για μία επιχείρηση, τα κοινά χαρακτηριστικά τους και τον τρόπο που τις διαχειρίζονται οι επιχειρήσεις.

Οι διαφορετικές θεωρίες που παρουσιάζονται στο θεωρητικό πλαίσιο θεωρούνται ως επί το πλείστον μία σύνθεση των χαρακτηριστικών, τα οποία θα πρέπει να εκληρωθούν από μία εξαιρετική επιχειρησιακή ικανότητα, που θα έχει κάποια από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Day, 1994):

- Είναι πολύτιμη ως προς την υποστήριξη της στη θέση της επιχείρησης στην αγορά, στην εξουδετέρωση δυνητικών απειλών ή στην εξερεύνηση νέων δυνατοτήτων.
- Αποτελεί δύσκολη στην αντιγραφή ή στην υποκατάσταση της από άλλες εναλλακτικές.
- Είναι σχεδιασμένη και προσαρμοσμένης εκάστοτε επιχειρησιακές διαδικασίες.
- Συμβάλλει δυσανάλογα στην αντιλαμβανόμενη αξία από τον πελάτη για της επιχείρησης.
- Είναι συμπαγής και δυνητικά χρήσιμη προς εφαρμογή σε μία μεγαλύτερη αγορά, από αυτή που χρησιμοποιείται μέχρι τώρα καθώς και δυνατή ώστε να βοηθήσει την επιχείρηση στην υιοθέτηση της αλλαγής του περιβάλλοντος λειτουργίας ή της κουλτούρας της, εάν αυτό κριθεί αναγκαίο.

Μία ικανότητα που εκπληρώνει τα προηγούμενα χαρακτηριστικά θα πρέπει να παρέχει και ένα σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Barney (1991) μία επιχείρηση έχει ένα σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα, όταν εφαρμόζει παράλληλα και μία σημαντική δημιουργική στρατηγική η οποία δεν εφαρμόζεται ταυτόχρονα από κάποια άλλη ανταγωνιστική επιχείρηση και ιδιαίτερα όταν αυτές οι επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα να αντιγράψουν τα οφέλη αυτής της στρατηγικής.

## 2.6. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και τα logistics

Το εσωτερικό πλαίσιο μίας επιχείρησης αξίζει τον κόπο να μελετηθεί για μία σειρά από διαφορετικούς παράγοντες. Θα πρέπει κάποιος να προσπαθεί, να αντιληφθεί τη θέση που κατέχουν οι λειτουργίες των logistics στο επιχειρησιακό οργανωτικό πλαίσιο καθώς και τις σχέσεις που αναπτύσσονται με τις υπόλοιπες λειτουργίες αλλά και τους υπόλοιπους πρωταγωνιστές στο εσωτερικό της.

Οι Abrahamsson et al. (2003) διατύπωσαν τη θεωρία της ύπαρξη τριών διαφορετικών ειδών logistics, οι οποίες μπορούν στη συνέχεια να διακριθούν μεταξύ τους με βάση τέσσερα χαρακτηριστικά: κύρια προσοχή ενδιαφέροντος, προτεραιότητες στα logistics, δομή και οργάνωση και τέλος στην ευελιξία. Ένα σημαντικό σημείο στην προηγούμενη διάκριση του Abrahamsson είναι η χρήση τους ως μία σημαντική πηγή για στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης στην αγορά, που έχει επιλέξει η ίδια τελικά, να δραστηριοποιηθεί.

Λαμβάνοντας υπόψη ένα διαρκές ενδιαφέρον της οργάνωσης των logistics σε μία επιχείρηση, αναδεικνύεται ότι δεν υπάρχει ένας μοναδικός τρόπος για την οργάνωση του εφοδιασμού και των μεταφορών σε αυτή. Οι Pfohl και Zöllner (1997) μελετώντας τις οργανωτικές πτυχές που επιδρούν στον οργανωτικό τους ρόλο μέσα στην επιχείρηση, τους διάκριναν σε:

- Παράγοντες σε σχέσεις με το περιβάλλον
- Η γραμμή παραγωγής
- Η τεχνολογία της παραγωγής
- Το συνολικό μέγεθος του οργανισμού.

Επίσης, ο Persson (1997) διακρίνει τρεις παράγοντες που επηρεάζουν συνολικά τη λειτουργία τους:

- Τα προβλεπόμενα σχετικά με τη λειτουργία του εφοδιασμού και της αποθήκευσης
- Ο αριθμός των αποφάσεων που λαμβάνονται σχετικά
- Οι αυτόνομες περιοχές για τη λειτουργία των επιχειρήσεων

Οι προαναφερθέντες δυνητικοί παράγοντες εδράζονται στους εσωτερικούς παράγοντες των επιχειρήσεων που είχαν γίνει αντικείμενο μελέτης από τους Pfohl και Zöllner (1997)

Οι Pfohl και Zöllner (1997) με βάση ότι οι αλλαγές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, επηρεάζουν την εσωτερική της λειτουργία, με τρόπο διαφορετικό για κάθε μία. Το εύρος και το βάθος της επίδρασης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Οι αλλαγές εμπλέκουν τόσο τις σχέσεις με τους προμηθευτές καθώς και τις σχέσεις με τους ίδιους του πελάτες της επιχείρησης. Το γεγονός, δε σημαίνει βέβαια, πως υπάρχουν και επιχειρήσεις οι οποίες αντιστέκονται στις αλλαγές καθώς η δομή και ο τρόπος λειτουργίας του συστήματος αποθήκευσης και διανομής που χρησιμοποιούν παραμένει συμπαγής και χωρίς να υφίσταται αλλαγές, τις οποίες μπορεί δημιουργικά να απορροφήσει.

## **2.7. Το εξωτερικό πλαίσιο της επιχείρησης και τα logistics**

Το εξωτερικό πλαίσιο, όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα, αφορά οτιδήποτε βρίσκεται εκτός των ιδεατών συνόρων της επιχείρησης και χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού. Θεωρείται, πως οι επιχειρήσεις οι οποίες επιδιώκουν να εφαρμόσουν στρατηγικές με παρόμοιο περιεχόμενο στα logistics, καταλήγουν να συναγωνίζονται στο ίδιο εξωτερικό περιβάλλον.

Σε ότι αφορά τη διαχείριση των logistics ο αυξανόμενος αριθμός ποιοτικών συλλογών και η εδραίωση της επιχείρησης σε μία αγορά έχουν τα ίδια αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα, αυτών των δύο τάσεων, είναι η διαρκής αύξηση του αριθμού των προμηθευτών αλλά και των διαχειριζόμενων πελατών. Παράλληλα, η διαρκής απαίτηση για μείωση του χρόνου των παραδόσεων σε υλικά και πρώτες ύλες δυναμιτίζει τις απαιτήσεις για τη λειτουργία της αποθήκευσης και του εφοδιασμού.

Έτσι, κάποιες από τις επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να κατασκευάσουν και να λειτουργούν αρκετές κεντρικές αποθήκες έτσι ώστε να είναι σε θέση να

διαχειρίζονται το σύνολο των οποιοδήποτε μεταφορών στον πελάτη και μέσα στους χρονικούς περιορισμούς που προβλέπονται. Οι κυρίαρχες τάσεις σε αυτού του ουδού τις πρακτικές είναι:

- Το πλήθος των εθνικών λογαριασμών-πελατών που θα πρέπει κάθε φορά να εξυπηρετούνται
- Ο αριθμός από τις μάρκες των προϊόντων που καλύπτει η επιχείρηση
- Το εύρος της κάθετης ολοκλήρωσης που επιθυμεί να καλύψει η επιχείρηση
- Οι επιθυμητές μειώσεις και οι περιορισμοί που επιβάλλονται στο χρόνο παράδοσης των προϊόντων
- Ο βαθμός της ενοποίησης των μονάδων που συμμετέχουν.

Οι προηγούμενοι παράγοντες επηρεάζουν σε διαφορετικό βαθμό την κάθε επιχείρηση, σχετικά με το στρατηγικό της σχεδιασμό στην αποθήκευση και τη διανομή. Ο αυξανόμενος αριθμός έχει εντείνει την κάλυψη σε εθνικό επίπεδο οπουδήποτε ο πελάτης είναι παρόν. Παράλληλα, το γεγονός έχει οδηγήσει στην αύξηση της απευθείας παράδοσης στον τελικό καταναλωτή ακόμα και εκεί όπου υπάρχει ο τοπικός χονδρέμπορος. Η ενσωμάτωση μπορεί να πραγματοποιηθεί σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα μέσω της απόκτησης διαφόρων άλλων ετικετών στο επίπεδο της παραγωγής ή μέσω της απόκτησης-εξαγοράς διαφόρων διακινητών ή μεταφορέων σε εθνικό ή τοπικό επίπεδο, εφόσον αυτό κρίνεται αναγκαίο από την πλευρά των επιχειρήσεων.

Στην προσπάθεια της να διαχειριστεί έναν μεγάλο αριθμό διαφορετικών προϊόντων σε μία κοινή βάση αποθήκευσης και εφοδιασμού, η επιχείρηση αναζητά κάθε είδους οικονομία κλίμακας, από οπουδήποτε αυτή είναι δυνατό να προκύψει. Προφανώς, η περαιτέρω απόκτηση και άλλων ετικετών και προϊόντων δεν προκύπτει μέσω εξαγορών. Νέα προϊόντα μπορεί να δημιουργήσει και η ίδια η εταιρία αλλά και εργολάβοι ή άλλοι συνεργάτες της, και για τα οποία μπορεί να απαιτεί δικαιώματα.

Η κάθετη ολοκλήρωση, για πολλές επιχειρήσεις, συνδέεται με την αύξηση των συνεργασιών μεταξύ διανομέων και κατασκευαστών. Η επιτυχία στη διαχείριση τέτοιου είδους ενσωματώσεων είναι το μέγεθος τους. Ο όγκος τους μπορεί να αποτελέσει σημαντικό διαπραγματευτικό παράγοντα προς τη μία ή την άλλη πλευρά.

Η επιτυχία στην ασφυκτική πίεση που προκαλείται από τη μείωση του χρόνου των παραδόσεων σε όλους όσους λειτουργούν στην αλυσίδα παραγωγής μπορεί να προέλθει μέσω εξαιρετικού συντονισμού και φυσικά μέσω της αρωγής σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων και συστημάτων εντοπισμού.

Όταν τα logistics αποτελούν ένα μεγάλο κομμάτι από την προσφορά της επιχείρησης, η αγορά είναι μάλλον ώριμη για εμπορεύματα με χαμηλό περιθώριο κέρδους. Ο Christopher (1998) διατυπώνει την άποψη ότι καθώς οι επιχειρήσεις υιοθετούν ένα όλο και πιο υψηλό βαθμό εμπορευματοποίησης, τα αγαθά και τα τεχνικά χαρακτηριστικά τους δεν γίνονται αντιληπτά ως χαμηλότερης αξίας, από το να τα θεωρούνται ως δεδομένα. Έτσι, μάλλον κερδισμένη φαίνεται να είναι εκείνη η επιχείρηση που είναι προσανατολισμένη στην παροχή υπηρεσιών από την ανταγωνίστρια επιχείρηση που εστιάζει αποκλειστικά στην παροχή του προϊόντος.

Οι ιδιαιτερότητες των logistics στη διαμόρφωση της στρατηγικής μίας επιχείρησης αναλύονται από τον Persson (1991). Ο ερευνητής κατέληξε σε διαφορετικές διαστάσεις. Από τη μία αναγνώρισε τόσο τη σπουδαιότητα της σημασίας τους ως μοναδικός μοχλός εξέλιξης της επιχείρησης και από την άλλη τη σημασία τους ως παράγοντας κόστους. Οι δύο διαστάσεις δεν επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλά το περιεχόμενο της στρατηγικής και το εσωτερικό της περιβάλλον, σύμφωνα με τον ίδιο.

Τελικά, θα πρέπει να γίνει σαφές πως οι αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι σίγουρο πως θα επηρεάσουν το ήδη διαμορφωμένο πλαίσιο λειτουργίας της αποθήκευσης και του εφοδιασμού σε μία επιχείρηση. Δεν ανταποκρίνονται βέβαια, όλες οι επιχειρήσεις στον ίδιο βαθμό και με τις ίδιες ενέργειες. Είναι δυνατό κάποιες να απαντούν μέσω αύξησης των διαδικασιών κάθετης ολοκλήρωσης ενώ κάποιες να εντείνουν τις προσπάθειες τους για περισσότερες οικονομίες κλίμακας.

## 2.8. Επιχειρήσεις ως δέσμες πόρων

Το θεμελιώδες στοιχείο στην θεωρία των πηγών βασίσθηκε στην υπόθεση ότι μία επιχείρηση είναι στην ουσία μία δέσμη από πηγές (Penrose, 1959), καθώς και ότι η ανταγωνιστικότητα που μπορεί να καρπωθεί η επιχείρηση, προέρχεται από αυτή ακριβώς την εκμετάλλευση της.

Ο Wernerfelt (1984) καθορίζει επίσης, τις πηγές ως εκείνα τα υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία που είναι δεσμευμένα και ημιμόνιμα με την ίδια την επιχείρηση. Τέτοιου είδους πηγών αποτελούν οι μάρκες της επιχειρήσεις, τα κεφάλαια της, οι οικονομικά αποδοτικές της διαδικασίες, η εσωτερική και αποκλειστική τεχνογνωσία που έχει αποκτήσει, η εργασία του ειδικευμένου προσωπικού, τα μηχανήματα που χρησιμοποιεί στη διαδικασία παραγωγής και άλλα παρόμοια στοιχεία.

Οι Olavarrieta και Ellinger (1997) διέκριναν τις πηγές στις κατηγορίες των εισερχόμενων παραγόντων, των κεφαλαίων και των ικανοτήτων. Οι εισερχόμενοι παράγοντες αφορούν γενικούς πόρους, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να αποκτηθούν στην αγορά. Αν εξετάσουμε αυτούς τους παράγοντες υπό το πρίσμα της αποθήκευσης και της διανομής οι παράγοντες αυτοί μπορούν να είναι μία σειρά από τα κεφαλαιουχικά αγαθά της επιχείρησης όπως, οι ίδιες αποθήκες, τα υλικά συσκευασίας, τα μηχανήματα που χρησιμοποιούνται κατά την αποθήκευση. Επίσης, στην ίδια κατηγορία μπορούν να περιλαμβάνονται και οι σχετικές δεξιότητες που έχουν αποκτήσει οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε όλες τις φάσεις και τις ενέργειες αποθήκευσης και διανομής. Οι προηγούμενοι εισερχόμενοι παράγοντες συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση των εξερχόμενων παραγόντων μιας και μετασχηματίζονται ή εφαρμόζονται και έτσι μετατρέπονται σε τμήμα των κεφαλαίων της επιχείρησης ή των δυνατοτήτων της.

Τα κεφάλαια είναι αποθέματα παραγόντων, τα οποία κατέχονται ή ελέγχονται από την ίδια την επιχείρηση. Στην κατηγορία με αυτούς ανήκουν, οι κεντρικές αποθήκες

των εταιριών, τα εργοστάσια, οι φυσικοί στόλοι που χρησιμοποιούνται για τη διανομή και το πληροφοριακό σύστημα ή το δίκτυο που χρησιμοποιείται.

Οι Olavarrieta και Ellinger χρησιμοποιούν τον ορισμό των ικανοτήτων ως το σύμπλεγμα δεσμών δεξιοτήτων και συγκεντρωμένων γνώσεων που ασκείται μέσω επιχειρησιακών διαδικασιών και ωθεί τις επιχειρήσεις ώστε να συντονίζονται οι ενέργειες που κάνουν χρήση των κεφαλαίων τους<sup>27</sup>(Day, 1994). Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν η ικανότητα των μελών της επιχείρησης να εργασθούν ομαδικά, η ικανότητα να διαχειρίζεται τις σχέσεις της με τους προμηθευτές καθώς και οι τεχνολογικές της δυνατότητες. Σύμφωνα με τον ίδιο, μία ακόμη διαφορά μεταξύ των κεφαλαίων και των ικανοτήτων της επιχείρησης έγκειται στο γεγονός ότι οι τελευταίες δεν μπορούν πραγματικά να αποτιμηθούν χρηματικά. Επιπλέον, βρίσκονται τόσο βαθιά και ουσιαστικά εδραιωμένες την καθημερινή λειτουργία και τις συνήθειες πρακτικές του ίδιου του οργανισμού οι οποίες τελικά δεν μπορούν να πωληθούν, να αγοραστούν ή να αντιγραφούν.

Ο Grant (1991) εκφράζει την άποψη, πως στην πραγματικότητα μόνο ένας μικρός αριθμός επιχειρησιακών πηγών είναι παραγωγικές. Η παραγωγικότητα επιτυγχάνεται μέσω του συντονισμού και της συνεργασίας διαφόρων επιχειρησιακών πηγών. Σύμφωνα με τον ίδιο, η ικανότητα είναι μία ομαδική ιδιότητα διαφόρων πηγών να εκτελούν διάφορα καθήκοντα ή ενέργειες. Τέλος, υποστηρίζει πως οι πηγές σε μία επιχείρηση θα μπορούν να είναι ως πηγή δυνατοτήτων, ενώ αυτές με τη σειρά τους είναι η πηγή για την απόκτηση ενός άλλου συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Φυσικά δεν υπάρχει μία ευδιάκριτη διαφορά, που να καθορίζει τη διαφορά μεταξύ ικανοτήτων από άλλες πηγές. Ο Barney (1986) εισήγαγε τον όρο σχετικά με τους στρατηγικούς παράγοντες αγοράς, τους οποίους και μπορεί να εμπορευθεί στην αγορά. Τέτοιου είδους είναι για παράδειγμα η τεχνολογική γνώση μέσω εξαγορών

---

<sup>27</sup>Στο αρχικό κείμενο γράφεται: “capabilities are complex bundles of skills and accumulated knowledge, exercised through organizational processes, that enable firms to coordinate activities and make use of their assets.”

άλλων επιχειρήσεων εντάσεως έρευνας. Οι Dierickx και Cool (1989) τους χαρακτηρίζουν ως ατελής, αναφέροντας σχετικά ότι δεν είναι πάντα δυνατό να αποκτήσεις στρατηγικούς παράγοντες της αγοράς. Για παράδειγμα, αναφέρουν την χαρακτηριστική περίπτωση του στρατηγικού παράγοντα της φίρμας της επιχείρησης. Σύμφωνα πάντως με τον Barney (1991), αναγνωρίζεται ότι οι πηγές έχουν κατανεμηθεί ετερογενώς μεταξύ των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται σε έναν ορισμένο κλάδο καθώς και το ότι η κινητικότητα δημιουργεί εμπόδια για την αντιγραφή των πηγών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις.

Συμπερασματικά, η θεωρία των πηγών υποστηρίζει πως οι επιχειρήσεις είναι ουσιαστικά μία δέσμη πηγών. Οι πηγές, αυτές, μπορούν να πάρουν τη μορφή εισερχόμενων παραγόντων, κεφαλαίων και ικανοτήτων. Οι εισερχόμενοι παράγοντες θα μπορούσαν να εξασφαλισθούν διαμέσου της αγοράς, κάτι που μπορεί να συμβεί και με τα κεφάλαια της εταιρίας. Οι ικανότητες όμως, δεν προσδιορίζονται με βάση χρηματικές αξίες και σαφώς δεν προέρχονται από την αγορά. Οι ικανότητες είναι στη ρίζα του συγκριτικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

## **2.9. Ο προσδιορισμός του συγκριτικού πλεονεκτήματος**

Στη θεωρία των πηγών, καθώς και σε οποιαδήποτε άλλη περιοχή ερευνών παρατηρείται μία πληθώρα ορισμών καθώς και διαφορετικές επιστημονικές προσεγγίσεις για τις πηγές. Ο Barney (1991) διατυπώνει την άποψη πως για να διατηρήσει δυνητικά η επιχείρηση το συγκριτικό της πλεονέκτημα θα πρέπει να διαθέτει τέσσερις ιδιότητες:

- I. Θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως πολύτιμο με την έννοια ότι εκμεταλεύεται ευκαιρίες και/ή ότι εκμηδενίζει τις απειλές που δύναται να δημιουργηθούν στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης.
- II. Θα πρέπει να είναι σπάνιο για τον ήδη υπάρχον και δυνητικό ανταγωνισμό της επιχείρησης.
- III. Δε θα μπορεί να αντιγραφεί με ακρίβεια και τέλος



- IV. Δε θα πρέπει να υπάρχουν άλλα στρατηγικά ισοδύναμα υποκατάστατα σε σχέση με τις συγκεκριμένες πηγές.

Μια επιτυχημένη στρατηγική πρέπει να επιτρέπει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Το διαρκές συγκριτικό πλεονέκτημα είναι ένα πλεονέκτημα που ο ανταγωνισμός δεν μπορεί να αντιγράψει ή να αντιμετωπίσει (Aaker, 1989). Αυτός ο ορισμός μπορεί να θεωρείται ως ασαφής. Ο Barney (1991) αναλύοντας τον προηγούμενο ορισμό τον προσδιορίζει ως ένα δίπτυχο πρόβλημα. Αρχικά, σχετικά με το τι είναι ένα συγκριτικό πλεονέκτημα και κατ'επίπλευρο τι ουσιαστικά είναι διαρκές συγκριτικό πλεονέκτημα. Ο ίδιος διατυπώνει τη θέση πως ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για μία επιχείρηση επιτυγχάνεται όταν εφαρμόζεται μία στρατηγική δημιουργία αξίας που όμως δεν εφαρμόζεται ταυτόχρονα από κάθε άλλο παρόντα ή δυνητικό ανταγωνιστή ενώ την ίδια στιγμή δεν μπορούν επίσης ούτε να μιμηθούν τα οφέλη αυτής της στρατηγικής. Επίσης, στον ορισμό του Barney δεν προσδιορίζεται με ακρίβεια του τι σημαίνει διαρκές ή βιώσιμο. Ο ίδιος αργότερα τον πλαισίωσε είτε μέσα από την προσέγγιση μιας ημερολογιακής χρονικής περιόδου, όπως ακριβώς το εκτιμά και ο Porter (1985), ή ως στην επιβίωση μετά από αρκετές προσπάθειες ανταγωνιστικής επικάλυψης. Η τελευταία προσέγγιση δεν εμπεριέχει την έννοια του ημερολογιακού χρόνου, αντίθετα περιγράφει ένα επίπεδο ισορροπίας.

Σε σχέση με τη θεωρία της στρατηγικής, οι υποθέσεις παρουσιάζουν ένα υψηλό επίπεδο συμμόρφωσης με τη θεωρία των ικανοτήτων από την οποία προκύπτει και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης (Stalk Jr. Et al., 1992).

## 2.10. Κατηγοριοποίηση των Στρατηγικών Logistics

Οι κυριότερες στρατηγικές στα logistics όπως έχουν προκύψει από την ενδελεχή μελέτη διαφόρων ερευνών παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Ένας μεγάλος αριθμός ερευνών έχει πραγματοποιηθεί από τους McGinnis και Kohn, (1990, 1993, 2002). Τα σχετικά άρθρα, βασίσθηκαν στη συλλογή και ανάλυση εμπειρικών δεδομένων και οι συγγραφείς αναλύουν τις στρατηγικές των logistics, δίδοντας ιδιαίτερη προσοχή στις οργανωτικές όψεις της στρατηγικής τους.

Με βάση την ποιοτική προσέγγιση και τυπολογία των Bowersox και Daugherty (1987), στην οποία βασίσθηκαν και οι προαναφερθέντες ερευνητές, διακρίνονται τρεις ευδιάκριτες περιοχές στρατηγικής logistics:

- Τη στρατηγική της διαδικασίας. Πρόκειται για μία μεγάλη ομάδα από παραδοσιακές λειτουργίες των logistics οι οποίες και αντιμετωπίζονται από την επιχείρηση ως ένα σύνολο προστιθέμενης αξίας.
- Τη στρατηγική της αγοράς. Στην κλασική της μορφή περιλαμβάνει ένα περιορισμένο αριθμό από τις παραδοσιακές ενέργειες και δράσεις των logistics οι οποίες και γίνονται εφαρμόσιμες και διαχωρίσιμες μέσα από τις επιχειρησιακές μονάδες.
- Η στρατηγική της πληροφόρησης. Η τύπος της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι επίσης, γνωστός και ως στρατηγική του καναλιού, της οποίας το βασικό χαρακτηριστικό είναι η ενδοεταιρική συνεργασία δράσεων και λειτουργιών, μέσα από τη χρήση των logistics.

Οι Bowersox και Daugherty (1995) επίσης, αναφέρονται όχι βέβαια εκτενώς, στη σημασία που αποκτά η αποθήκευση και ο εφοδιασμός ως πηγή πλεονέκτημα στο επιχειρησιακό ανταγωνισμό<sup>28</sup>. Για αυτούς η στρατηγική στα logistics διαμορφώνεται μέσω της θεωρίας της κατάληψης ενός τμήματος στην αγορά<sup>29</sup>(Porter, 1985), καθώς και μέσω της στρατηγικής χρήσης του ως ένα διαμορφωτή στρατηγικής για χαμηλό κόστος, διαφοροποίησης ή εστίασης. Οι τρεις στρατηγικές logistics με τις οποίες ασχολήθηκαν οι συγγραφείς είναι η στρατηγική της ελαχιστοποίησης του κόστους, η στρατηγική της μεγιστοποίησης της προστιθέμενης αξίας και τέλος η στρατηγική βελτίωσης της προσαρμοστικότητας.

Με βάση τη στρατηγική της μείωσης του κόστους, η εστίαση της επιχείρησης εντοπίζεται στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας. Το αποτέλεσμα μπορεί να επιτευχθεί μέσα από ένα κεντρικά σχεδιασμένο επιχειρησιακό σχεδιασμό, από όπου θα προέρχονται και οι σπουδαιότερες πρωτοβουλίες και έτσι θα

<sup>28</sup>Οι συγγραφείς αναφέρουν ότι: Firms that use logistics strategically seek to exploit their unique competencies to gain and maintain competitive advantage.

<sup>29</sup> Πρόκειται για την στρατηγική του positioning perspective.

συντονίζονται οι αποφάσεις σχετικά με τον έλεγχο του κόστους. Με βάση την προηγούμενη προοπτική, η επιχείρηση οφείλει να αντιμετωπίζει τις αλλαγές στο εξωτερικό της περιβάλλον ως μεμονωμένα γεγονότα.

Στη στρατηγική της μεγιστοποίησης της προστιθέμενης αξίας η επιχείρηση κινείται αναζητώντας την αποτελεσματικότητα, ως ένα μέτρο σχετικά με την επιτυχία των προϊόντων ή των άλλων προγραμμάτων της επιχείρησης σε σχέση με τις αντίστοιχες επιδόσεις των ανταγωνιστών της. Μέσα από τη συγκεκριμένη στρατηγική οι συγγραφείς διακρίνουν περιορισμένη επιχειρησιακή συγκέντρωση και τυποποίηση. Ο λόγος για κάτι τέτοιο οφείλεται στο γεγονός, πως η ποιότητα των προϊόντων και η διαφοροποίηση θεωρούνται περισσότερο σημαντικές σε σχέση με τη ελαχιστοποίηση του κόστους. Επίσης, με βάση τη συγκεκριμένη στρατηγική αναμένεται υψηλότερο επίπεδο στην επιχειρησιακή εξειδίκευση σε σχέση με την προηγούμενη στρατηγική της μείωσης του κόστους. Η εξειδικευμένη γνώση χρειάζεται τόσο σε συγκεκριμένα προϊόντα ή ακόμα και σε συγκεκριμένες ομάδες πελατών. Τέλος, στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης οι συνεργασίες συμφωνούνται μεταξύ προμηθευτών και διανομέων ενώ κατά τη διάρκεια τους προτεραιότητα δίδεται στην ποιότητα, σε σχέση με την παρεχόμενη τιμή.

Με βάση τη στρατηγική της βελτίωσης της προσαρμοστικότητας η ευελιξία είναι πρωταγωνιστικός στόχος. Οι συγγραφείς θεωρούν την ευελιξία ως την ικανότητα μίας επιχείρησης να προσαρμοστεί επιτυχώς στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να αναζητήσει και καινούργιες ευκαιρίες<sup>30</sup>. Η στρατηγική προβλέπει μία αποκεντρωμένη δομή, τοποθετώντας μάλιστα τη δυνατότητα της λήψης αποφάσεων ακόμα και στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας της επιχείρησης. Το επίπεδο της ειδίκευσης αναμένεται να είναι το υψηλότερο σε σχέση και με τις δύο προηγούμενες στρατηγικές επιλογές. Συνολικά, το ενδιαφέρον των εργαζομένων θα πρέπει να επικεντρώνεται αλλά και να κεφαλαιοποιείται σε νέες ευκαιρίες. Οι εξωτερικές συνέργειες είναι επιβεβλημένες προκειμένου να εντοπισθούν και να καλυφθούν τόσο οι νέες όσο

---

<sup>30</sup>Πρόκειται για: "a firm's ability to successfully accommodate changing conditions and to exploit new opportunities".

και προηγούμενες άγνωστες ανάγκες των πελατών της επιχείρησης. Επίσης, οι συνεργασίες με στρατηγικούς εταίρους είναι εξαιρετικά σημαντικές σύμφωνα με τους Bowersox και Daugherty.

Οι McGinnis και Kohn (1990) προχώρησαν σε μία διαφορετική κατηγοριοποίηση των στρατηγικών σχετικά με τα logistics, η οποία περιλαμβάνει:

- Εντατική στρατηγική των logistics (intense logistics strategy), με έμφαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη, στο συντονισμό της αποθήκευσης και του εφοδιασμού, μέσω του υπόβαθρου και της χρήσης που προσφέρουν ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα.
- Ολοκληρωμένη στρατηγική των logistics, με το κύριο ενδιαφέρον να επικεντρώνεται στα ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα, τη διαχείριση και το συντονισμό της αποθήκευσης και του εφοδιασμού και τέλος την εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Χαμηλής ενσωμάτωσης στρατηγικής logistics, με περιορισμένο το ενδιαφέρον στα ολοκληρωμένα συστήματα υπολογιστών αλλά και στη διαχείριση της αποθήκευσης και του εφοδιασμού καθώς και στην εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Χαμηλής αποτελεσματικότητας στρατηγικής logistics με προσαρμοσμένο το ενδιαφέρον στα ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα και την εξυπηρέτηση του πελάτη και με περιορισμένη έμφαση στο συντονισμό της αποθήκευσης και του εφοδιασμού.

Από τις προαναφερθείσες στρατηγικές εκείνη της εντατικής στρατηγικής προτείνεται ως η καταλληλότερη για εφαρμογή από του McGinnis και Kohn, εκεί όπου μάλιστα οι απαιτήσεις για ευελιξία είναι υψηλές. Αντίθετα, η χαμηλής αποτελεσματικότητας στρατηγικής μπορεί να ακολουθηθεί από μία επιχείρηση στην αγορά όπου η επιχείρηση συναγωνίζεται σε άλλα επίπεδα ή λειτουργίες εκτός των logistics. Επίσης, από το άρθρο McGinnis και Kohn (1993) προκύπτει μία ακόμη σειρά στρατηγικών για logistics:

- Η Εντατική στρατηγική των logistics ενσωματώνει τόσο τη στρατηγική της αγοράς αλλά και της στρατηγικής των διαδικασιών, με βάση την τυπολογία

των Bowersox και Daugherty, η οποία αποβλέπει στη βελτιστοποίηση και στην ολοκλήρωση δύο ή περισσότερων επιχειρηματικών μονάδων για την εξυπηρέτηση ενός κοινού πελάτη. Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, προκειμένου να αναπτύξει την εν' λόγω στρατηγική θα πρέπει να είναι απρόβλεπτο και ενδεχομένως αρκετά εχθρικό.

- Ισορροπημένη στρατηγική των logistics, η οποία ενσωματώνει, όπως και στην προηγούμενη διάκριση, τόσο τη στρατηγική της αγοράς αλλά και της στρατηγικής των διαδικασιών, με βάση την τυπολογία των Bowersox και Daugherty (1995), όχι όμως στο εύρος και στο σημείο με τη εντατική στρατηγική. Το περιβάλλον της αγοράς για αυτή την ανάπτυξη αυτής της στρατηγικής είναι επίσης εχθρικό και σχεδόν απρόβλεπτο.
- Μη εστιασμένη στρατηγική των logistics, που επικεντρώνει το ενδιαφέρον της και στις δύο προηγούμενες μορφές στρατηγικής. Το περιβάλλον στο οποίο εκδηλώνεται θεωρείται μέτρια εχθρικό και αρκετά προβλέψιμο.

### **2.11. Η προσέγγιση των Logistics με το στρατηγικό μάνατζμεντ**

Η λειτουργία των logistics στο πλαίσιο της γενικότερης στρατηγικής που εφαρμόζει η επιχείρηση ξεφεύγει από τα στενά όρια της προσδοκίας για σταθερή κερδοφορία και μόνο. Η αποθήκευση και ο εφοδιασμός έχουν γίνει τόσο στενά διασυνδεδεμένα με τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης, που ο διαχωρισμός μεταξύ τους δεν είναι πλέον ευδιάκριτα ορατός. Επομένως, δε μπορεί να γίνει αναφορά στη στρατηγική μίας επιχείρησης κατά την οποία τα logistics να αποτελούν ένα μόνο τμήμα της, σύμφωνα με την παραδοσιακή θεώρηση του ρόλου τους.

Μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Cavinato (1999) έχει ως στόχο τον καθορισμό κοινών σημείων μεταξύ της ανάπτυξης των logistics στα πλαίσια μίας επιχείρησης, σε σχέση με την ανάπτυξη του στρατηγικού μάνατζμεντ. Στην έρευνα αναπτύχθηκε μεθοδολογία, που βασίζεται σε μία διαδικασία τεσσάρων σταδίων για την ανάπτυξη του στρατηγικού μάνατζμεντ, που είχε ήδη αναπτυχθεί από τους Gluck et al. (1980). Σύμφωνα με το μοντέλο, τα τέσσερα εξελικτικά στάδια είναι:

- ✓ Βασικός Οικονομικός Σχεδιασμός. Σε αυτό το στάδιο ο επίσημος σχεδιασμός επικεντρώνεται γύρω από την ολοκλήρωση του προϋπολογισμού. Έσοδα και κόστη προβλέπονται για το επόμενο έτος ενώ η οικονομική αποδοτικότητα εκτιμάται με βάση των πραγματικών καταστάσεων σε σχέση με τα προϋπολογισμένα. Το ενδιαφέρον λοιπόν, εστιάζεται στη λειτουργία με τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι προβλεπόμενοι στόχοι του προϋπολογισμού.
- ✓ Σχεδιασμός με βάση την πρόβλεψη. Σε αυτό το στάδιο ο επίσημος σχεδιασμός σχεδιάζεται αρχικά μέσω ανάλυσης gap(που σημαίνει πως προβλέπονται τα επερχόμενα κέρδη, τα επιθυμητά κέρδη σχεδιάζονται ενώ προγράμματα αναπτύσσονται ώστε να γίνουν πραγματικότητα τα προηγούμενα). Η ανάπτυξη των προγραμμάτων προϋποθέτει και την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, μακροχρόνια οικονομική πρόβλεψη για διάφορα μεγέθη και τέλος την κατανομή των περιορισμένων πόρων της επιχείρησης σε όλο το εύρος λειτουργίας της επιχείρησης.
- ✓ Εξωτερικός προσανατολισμένος σχεδιασμός. Η διαδικασία σχεδιασμού σε αυτό το στάδιο είναι ταυτόχρονα δυναμική και προνοητική, ανιχνεύοντας το περιβάλλον και ανταποκρινόμενη στις αγορές. Οι επιχειρήσεις αναδιοργανώνονται σε μικρότερες επιχειρησιακές μονάδες ώστε να διευκολύνουν το στρατηγικό προσανατολισμό.
- ✓ Το στρατηγικό μάνατζμεντ. Σε αυτό το στάδιο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να συνδυάσουν τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού με την επιχειρησιακή λήψη αποφάσεων. Η ικανότητα τους να προχωρήσουν σε κάτι τέτοιο στηρίζεται σε μία σειρά συγκεκριμένων παραγόντων όπως στο σχεδιασμό του πλαισίου, στο σχεδιασμό των σχετικών διαδικασιών και στο επιχειρησιακό σύστημα αξιών.

Ο Cavinato (1999), επίσης, προσθέτει και ένα ακόμη πέμπτο στάδιο που καλείται ως η επιχείρηση βασισμένη στη γνώση (knowledge-based business), και το οποίο αναπτύσσεται μέσω της συνεχούς αξιολόγησης. Ο στόχος του ερευνητή είναι να αναδείξει τη θέση που κατέχουν τα logistics στην επιχείρηση ως μία κρίσιμη δράση στρατηγικής σημασίας για την εξέλιξη της επιχείρησης ή ως ένας περιορισμένης

δράσης τομέας. Η άντληση των σχετικών στοιχείων και η μεθοδολογία της έρευνας στηρίχθηκε στις προσωπικές συνεντεύξεις που πραγματοποίησε ο ερευνητής στα στελέχη των τμημάτων logistics ή και των εφοδιαστικών αλυσίδων σε 199 οργανισμούς. Οι συνεντεύξεις οδήγησαν στην κατάταξη των οργανισμών με βάση 17 διαφορετικές πεποιθήσεις τους όπως για παράδειγμα, η προστιθέμενη αξία των logistics, ο τρόπος διοίκησης και τα σπουδαιότερα βασικά μέτρα που υιοθετούνται. Στη συνέχεια προχώρησε στη χαρτογράφηση του γενικού επιπέδου της στρατηγικής εξέλιξης του οργανισμού, και προσπάθησε να εντοπίσει τις περιοχές όπου παρατηρείται εξέλιξη των logistics σε αντίστοιχη εξέλιξη με την στρατηγική. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι για τις επιχειρήσεις εκείνες, όπου ο εφοδιασμός και η αποθήκευση είναι δεδομένα σε σπουδαιότητα, από τις υπόλοιπες λειτουργίες του οργανισμού από στρατηγική άποψη, αναγνωρίζεται και η σπουδαιότητα τους από το σύνολο της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, στην περίπτωση που οι ενέργειες εφοδιασμού και αποθήκευσης υστερούν σε εξέλιξη σε σχέση με τις υπόλοιπες λειτουργίες του οργανισμού αυτό θα σήμαινε ότι δε θα αξιολογούνταν θετικά ενώ την ίδια στιγμή θα μπορούσαν να είναι ευάλωτες στις περιπτώσεις περικοπών και περιορισμών, με σχετική ανάθεση σε τρίτα μέρη. Συμπερασματικά, η έρευνα αποδεικνύει τη πληθώρα των στρατηγικών αποχρώσεων που έχουν οι ενέργειες των logistics στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Η συγκέντρωση των δραστηριοτήτων του εφοδιασμού και της αποθήκευσης σε αρκετές επιχειρήσεις έγινε με γνώμονα τον έλεγχο και τον περιορισμό στα κόστη, εφόσον αυτό ήταν δυνατόν σε σχέση με τα υπόλοιπα συστήματα που εφαρμόζε η επιχείρηση. Παρ' όλα αυτά, για αρκετές επιχειρήσεις φάνηκε αργότερα πως με αυτό τον τρόπο οι λειτουργίες τους δεν γίνονταν περισσότερο αποδοτικές σε σχέση με εκείνες του ανταγωνισμού. Αυτή η πρακτική ακολουθείται σήμερα, στις περιπτώσεις εξαγορών. Η αποθήκευση και ο εφοδιασμός περνούν από την αποκτηθείσα στη μητρική εταιρία και ελέγχονται κεντρικά, με επιθυμητά αποτελέσματα τις οικονομίες κλίμακος (Chandler, 1990). Διαφορές παρατηρούνται, χωρίς να διαταράσσεται η συγκεκριμένη λογική, όταν οι επιχειρήσεις διαθέτουν στην αγορά διαφορετικών ειδών προϊόντα ενώ την ίδια στιγμή οι χονδρέμποροι και

οι αντιπρόσωποι τους είναι περισσότερο συνεργάτες τους παρά υποκαταστήματα τους.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις ικανότητες τους στην αποθήκευση και τον εφοδιασμό προκειμένου να βελτιώσουν την κερδοφορία τους, όπως η κάθε μία θεωρεί καλύτερο για κείνη. Κάποιες από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ακόμη και στους ίδιους κλάδους στρέφουν την προσοχή τους στις οικονομίες κλίμακας ενώ κάποιες άλλες διαμορφώνουν και ακολουθούν στρατηγικές ολοκλήρωσης. Επιπλέον, στην προσπάθεια ολοκλήρωσης της συνολικής αλυσίδας παραγωγής και διακίνησης, από τους κατασκευαστές των αρχικών ειδών στους τοπικούς αντιπροσώπους και συνεργάτες, έμφαση δίνεται και στην αντίστοιχη οικονομία ολοκλήρωσης που επιτυγχάνεται μέσω της εμπλοκής διαφόρων λειτουργιών της (Håkansson και Persson, 2004). Οι απαιτήσεις σχετικά με την απόδοση και τα κόστη είναι υψηλά και δύναται να επιτευχθούν μέσω της υιοθέτησης ευκίνητης προσέγγισης (agile) αποτελεσματικής διαχείρισης αποθήκευσης και μεταφορών (Christopher, 2000).

Αρκετές επιχειρήσεις παρά τη σπουδαιότητα που αναδεικνύουν στον εφοδιασμό και την αποθήκευση στη συνολική τους στρατηγική δε σημαίνει πως εφαρμόζουν τελικά και τις βέλτιστες λύσεις για αυτές, όπως η μείωση του κόστους και η βελτίωση των επιθυμητών επιπέδων υπηρεσιών. Χρησιμοποιούν τα logistics για να βελτιώσουν την αποδοτικότητα τους μέσω οικονομιών κλίμακας, scope και ολοκλήρωσης ώστε να επιτύχουν την ανάπτυξη μέσω σταθερής επίτευξης κέρδους.

Οι Μπουρλάκης και Μπουρλάκης (2001) μελέτησαν την ανάδειξη της στρατηγικής των logistics όπως προέκυψε μέσα από την ανάλυση της ελληνικής αγοράς στο λιανεμπόριο τροφίμων. Οι συγγραφείς διέκριναν διαφορές μεταξύ των εγχώριων και των πολυεθνικών εταιριών στη φάση του σχηματισμού της ακολουθούμενης στρατηγικής. Μέσα από ένα δείγμα τεσσάρων εθνικών επιχειρήσεων και τριών αντίστοιχα πολυεθνικών, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διεθνή περιβάλλοντα η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι περισσότερο σχεδιασμένη και στοχευόμενη σε σχέση με τις εθνικές εταιρίες οι



οποίες εφαρμόζαν ένα είδος αναδυόμενης στρατηγικής σε σχέση με της στρατηγική διαχείριση της αποθήκευσης και του εφοδιασμού. Επίσης, κατέδειξαν πως οι πολυεθνικές εταιρίες ακολουθούσαν ένα τυποποιημένο μοντέλο για τη λειτουργία των logistics τους το οποίο για παράδειγμα μπορεί να αποτελείται από μία κεντρική αποθήκη και από άλλα χαρακτηριστικά. Το μοντέλο αυτό είναι δυνατό να λειτουργεί περισσότερο αποτελεσματικά από το αντίστοιχο που προτιμούν να εφαρμόζουν οι εγχώριες επιχειρήσεις. Οι Μπουρλάκης και Μπουρλάκης διατύπωσαν, επίσης, την άποψη πως υπάρχουν δύο κύρια τρόποι στο πως να αντιληφθείς ή να χρησιμοποιήσεις τα logistics στο πλαίσιο λειτουργίας μίας επιχείρησης. Τα logistics μπορούν να εφαρμοσθούν ως μία καθαρά απόλυτη υποστηρικτική λειτουργία εντασσόμενη στο ήδη υπάρχον πλαίσιο και υποβοηθώντας τη σε διάφορους τομείς όπως για παράδειγμα τη γεωγραφική της επέκταση. Επίσης, τα logistics θα μπορούσαν να αποκτήσουν έναν περισσότερο ενεργητικό ρόλο αποτελώντας την πλατφόρμα για τις περαιτέρω στρατηγικές κινήσεις της εταιρίας. Από την πρώτη άποψη της υποστήριξης της στρατηγικής της επιχείρησης μπορούν να μεταβληθούν σε πηγή στρατηγικού πλεονεκτήματος.

Αντίθετα, η μελέτη των Bowersox και Daugherty (1995) πραγματοποιείται σε πιο γενικό επίπεδο. Η στρατηγική ελαχιστοποίησης του κόστους, σύμφωνα με τους συγγραφείς θα μπορούσε να συγκριθεί με τη συγκεντρωτική προσέγγιση χαμηλού κόστους και υψηλής αποτελεσματικότητας στον εφοδιασμό και την αποθήκευση που προτείνουν οι Μπουρλάκης και Μπουρλάκης, και που εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διεθνή ανταγωνιστικά περιβάλλοντα.

Επίσης, οι Olavarrieta και Ellinger (1997) τόνισαν τη σπουδαιότητα της σημασίας των logistics για την ίδια τη στρατηγική που επιθυμεί να ακολουθήσει η εταιρία όσο και για το σχεδιασμό της. Ο ρόλος των logistics στη στρατηγική μπορεί να περιγραφεί κατάλληλα μέσα από την θεωρία των πηγών (Wernerfelt, 1984). Έτσι, η επίτευξη ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος επιτυγχάνεται μέσω της απόκτησης ικανοτήτων που δεν είναι εύκολο και δυνατό να τις μιμηθούν άλλες επιχειρήσεις. Μέσω της βελτίωσης στο σύνολο των λειτουργιών των επιχειρήσεων και άρα και στην αποθήκευση και τη διανομή, για όλους τους οργανισμούς, αμέσως

λιγοστεύουν οι πιθανότητες της διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μία και μόνο εταιρία ή από έναν εξαιρετικά περιορισμένο αριθμό αυτών. Οι συγγραφείς, όμως, διατύπωσαν την άποψη ότι εφόσον η επιχείρηση συνεχίζει να είναι πρωτοπόρος και να προσπαθεί να συνεχώς να βελτιώνεται και να καινοτομεί μπορεί να χρησιμοποιήσει τη λειτουργία του εφοδιασμού και της αποθήκευσης ως διαρκές συγκριτικό πλεονέκτημα. Σε αντίθεση με τα όσα υποστήριξαν οι Μπουρλάκης και Μπουρλάκης (2001), οι συγγραφείς δεν περιόρισαν τις έρευνες του σε συγκεκριμένους βιομηχανικούς κλάδους παραγωγής.

Ο Persson (1991) ισχυρίστηκε πως ο ανταγωνισμός, σε κάποιο βαθμό εξαρτάται σημαντικά από την ικανότητα κάποιου να παραδίδει καλύτερα, περισσότερο αξιόπιστα καθώς και περισσότερο ελκυστικά προϊόντα σε αγορές όπως κανένας άλλος δεν είναι σε θέση να το κάνει. Το κεντρικό ρόλο, σε τέτοιου είδους προσέγγιση έχουν πλέον τα logistics ενισχύοντας παράλληλα και τη διασύνδεση που οφείλει να υπάρχει μεταξύ τους και της γενικότερης στρατηγικής που εφαρμόζει ο οργανισμός. Όμως, ο Persson (1991) υποστήριξε πως τελικά με τον έναν ή τον άλλο τρόπο η λειτουργία των logistics έχει σημαντικά περιορισθεί, σε ένα δευτερεύοντα ρόλο και μάλιστα έχει εξελιχθεί ως εμπόδιο για την περεταίρω επέκταση της επιχείρησης για συγκεκριμένες αγορές. Με αυτόν τον τρόπο, οι σχετικές ενέργειες της αποθήκευσης και του εφοδιασμού αντιμετωπίζονται ως συντελεστής κόστους που στην καλύτερη περίπτωση θα πρέπει να περιορισθεί. Ο ίδιος, παρουσίασε μία σειρά από ιδέες σχετικά με τον τρόπο διασύνδεσης των logistics με τη στρατηγική της επιχείρησης, επηρεασμένος από τον τρόπο με τον οποίο ο Porter εκτιμούσε την στρατηγική. Ένα σημαντικό μειονέκτημα, σύμφωνα με τον Persson, είναι ότι σε αρκετές περιπτώσεις σύνδεσης της στρατηγικής των logistics με την επιχειρησιακή στρατηγική, είναι η χρησιμοποιούμενη μονάδα ανάλυσης. Από την πλευρά της στρατηγικής, μία επιχείρηση συνήθως περιγράφεται ως το σύνολο ενός διαφορετικού αριθμού επιχειρηματικών πεδίων. Τα επιχειρηματικά πεδία αν και διαφορετικά μεταξύ τους ενώνονται μέσω της ακολουθούμενης μοναδικής επιλεγμένης στρατηγικής. Στην πραγματικότητα, οι περισσότερες από τις επιχειρησιακές στρατηγικές σχηματίζονται όπως ακριβώς συμβαίνει με τις προιοντικές αγορές. Με άλλα λόγια, προσδιορίζουν τα προϊόντα αλλά και τις αγορές σύμφωνα με τα οποία η επιχείρηση θα επικεντρώσει την προσοχή της. Σύμφωνα με

τον ερευνητή, η διαμόρφωση της στρατηγικής για την αποθήκευση και τον εφοδιασμό θα πρέπει εναλλακτικά να πραγματοποιηθεί στο επίπεδο της ροής των υλικών. Ο ίδιος αναφέρεται σε αυτά ως στρατηγικά πεδία ροής υλικών (strategic materials flow segments). Προϊόντα ή ομάδες προϊόντων στο ίδια τμήμα ροής υλικών έχουν το ίδιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθώς και τις ίδιες απαιτήσεις σε σχέση με τον εφοδιασμό και την αποθήκευση τους.

Διατυπώθηκε από τον Person η άποψη πως η σπουδαιότητα των logistics στα πεδία της ροής των υλικών καθορίζεται από δύο παράγοντες:

- Τη σπουδαιότητα που έχει η αποθήκευση και ο εφοδιασμός ως μοναδικός παράγοντας, για παράδειγμα ποια είναι η απόδοση των logistics σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καθώς και το αν η σχετική δράση επιδρά στη συμπεριφορά των καταναλωτών. Επίσης, σε ποιο βαθμό μία εξαιρετική μοναδική ικανότητα διαχείρισης των logistics μίας επιχείρησης δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Τη σπουδαιότητα των logistics στη διαμόρφωση του κόστους.

Οι προηγούμενοι παράγοντες αναδεικνύουν το λόγο για τον οποίο τα logistics έχουν αυξημένη σημασία στη διαμόρφωση της στρατηγικής μίας επιχείρησης ειδικότερα μάλιστα, μέσα από το ρόλο των πεδίων στις ροές των υλικών και στη συμμετοχή τους στο κόστος.

Η στρατηγικής logistics, πρέπει να σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε «να είναι ολοκληρωμένη, ενοποιημένη και μακροπρόθεσμη για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της βελτίωσης στην εξυπηρέτηση πελάτη, και να στοχεύει στην διαχείριση ολόκληρης της αλυσίδας εφοδιασμού» (Stock, 1988). Επίσης, θα πρέπει κατά τη φάση του σχεδιασμού της, να συνυπολογίζονται οι δυνατότητες της, οι πόροι αλλά και οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο η ίδια λειτουργεί (La Londe and Masters, 1994). Ο Hines (2004) είχε διαπιστώσει της σπουδαιότητα, για τη διαμόρφωση της στρατηγικής των logistics, που έχει το επίπεδο της εξυπηρέτησης των προμηθευτών. Ο Kindström (2003) προτείνει την ολιστική προσέγγιση του στρατηγικού

περιεχομένου της επιχείρησης, για να περιγράψει το δυναμισμό τους συνδυάζοντας μία σειρά από διαφορετικές θεωρίες.

Σε έρευνα που πραγματοποίησε ο Lehmusvaara (1998) σε ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, διαπιστώθηκε πως, σε ποσοστό άνω του 80%, η στρατηγική του εφοδιασμού οφείλει να λαμβάνει σημαντικά υπόψη της και να συντονίζεται με τους στόχους του μάρκετινγκ και της εξυπηρέτησης των πελατών της.

## 2.12. Ευέλικτα Logistics

Ένα ιδιαίτερο εργαλείο που χρησιμοποιείται για τις στρατηγικές κινήσεις στον τρίτο τύπο της στρατηγικής που πρότεινε ο Abrahamsson et al, είναι η ευλυγισία. Ο Christopher (2000) αναφέρει πως αποτελεί μία επιχειρησιακή ικανότητα που αγκαλιάζει τις οργανωτικές δομές, τα συστήματα πληροφοριών, τις διαδικασίες αποθήκευσης και μεταφορών και πιο συγκεκριμένα τις υπάρχουσες νοοτροπίες<sup>31</sup>. Σύμφωνα με τον ίδιο, μία στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει να ενσωματώνει μία ευέλικτη στρατηγική εφοδιαστικής αλυσίδας.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα παγκόσμιων κατασκευαστικών και εμπορικών επιχειρήσεων οι οποίες επιθυμούν να κινηθούν υιοθετώντας ευέλικτη προσέγγιση στα logistics. Ο Christopher πιστεύει πως οι εταιρίες αυτές οφείλουν να συγκεντρώνουν σημαντικά ποσοτικά μεγέθη σχετικά με διάφορα πεδία δράση τους. Θα πρέπει, για παράδειγμα, να είναι ευαίσθητες στις αλλαγές στην αγορά, με την έννοια ότι θα πρέπει να έχουν εγκαταστήσει και να ενεργοποιήσει κατάλληλα συστήματα ανατροφοδότησης ώστε οι αλλαγές εγκαίρως να εντοπίζονται και να αναλύονται για περαιτέρω δράση από την πλευρά των επιχειρήσεων. Οι τεχνολογίες πληροφόρησης στα σημεία πώλησης, παρέχουν αυτή τη δυνατότητα σε όσους το επιθυμούν σε πραγματικό χρόνο.

Επίσης, εφόσον η επιχείρηση διαθέτει και χρησιμοποιεί αποδοτικά τεχνολογία πληροφόρησης έχει ακόμα τη δυνατότητα δημιουργίας μίας εικονικής εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω της μεταφοράς πληροφοριών παρά αποθεμάτων. Για την επίτευξη, βέβαια, ενός τέτοιου αποτελέσματος θεωρείται ως προαπαιτούμενο η ολοκλήρωση

---

<sup>31</sup>“business-wide capability that embraces organisational structures, information systems, logistics processes, and, in particular, mindsets”.

του συνόλου των διαδικασιών που χρησιμοποιούν το σύνολο των εμπλεκόμενων μερών στην εφοδιαστική αλυσίδα, που σημαίνει ανάπτυξη στενής συνεργασίας μεταξύ αγοραστών και πωλητών εταιριών και διάχυση των πληροφοριών, απ' όπουδήποτε αυτές προέρχονται και συγκεντρώνονται.

Τέλος, ο Christopher διατυπώνει την άποψη πως η ολοκλήρωση των σχετικών διαδικασιών δημιουργεί τη βάση για κοινές στρατηγικές μεταξύ των επιχειρήσεων της εφοδιαστικής αλυσίδας. Τα βήματα προόδου προς την κατεύθυνση της ευέλικτης αλυσίδας, την κάνουν να μοιάζει περισσότερο ως δίκτυο πρωταγωνιστών.

### **2.13. Η Ευρωπαϊκή Αγορά των Logistics**

Οι θεσμικοί επενδυτές έστρεψαν την προσοχή τους το 2016 σε διάφορες κατηγορίες ακινήτων με αποτέλεσμα το 2016 ο όγκος των συναλλαγών για τους αποθηκευτικούς χώρους και τις εγκαταστάσεις να φθάσει τα 24,5 δις. Ευρώ. Οι χώρες στις οποίες παρουσιάζεται η υψηλότερη άνοδος είναι η Γερμανία, η Νορβηγία, η Ισπανία και οι χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Παράλληλα, στις εννιά μεγαλύτερες αγορές μισθώθηκαν πάνω από 21 εκατ. τ.μ. αποθηκών, μέγεθος που καταγράφεται για πρώτη φορά, με το προηγούμενο υψηλό να είναι 19 εκατ. τ.μ., το οποίο μάλιστα σημειώθηκε το 2015. Τα εθνικά υψηλά επίπεδα προήλθαν από την αύξηση της ζήτησης στο λιανεμπόριο, τόσο στον παραδοσιακό τρόπο όσο και στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Γνώστες της αγοράς σημειώνουν πως ο χώρος επηρεάζεται πολύ λιγότερο σε σχέση με τους υπόλοιπους τομείς της οικονομίας ακόμη και σε περιόδους πολιτικής αβεβαιότητας<sup>32</sup>.

### **2.14. Η Ελληνική Αγορά των Logistics**

Η Ελλάδα αποτελεί την κυριότερη περιφερειακή πύλη εισόδου των εμπορευμάτων της ασιατικής αγοράς προς την Ευρώπη αναδεικνύοντας το λιμάνι του Πειραιά στην 8η θέση των μεγαλύτερων λιμένων της Ευρώπης. Τα διακινηθέντα

---

<sup>32</sup>Εφ. Καθημερινή 18/03/2017.

εμπορευματοκιβώτια (TEUs) που διαχειρίζονται ο ΟΛΠ και η ΡCT έχουν υπερδιπλασιαστεί και από 1,5 εκατ. TEUs, το 2013, ξεπέρασαν τα 3,6 εκατ. μέσα σε σχεδόν ένα χρόνο<sup>33</sup>. Το αποτέλεσμα είναι το 2014 ο συνολικός αριθμός των TEUs να σημειώσει άνοδο κατά 339,71%. Παρόμοια δυναμική φαίνεται να αναπτύσσεται και σε άλλα λιμάνια της χώρας.

Ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στις μεταφορικές υποδομές (αποθήκευση και διαχείριση φορτίων) φθάνει τις 7.000 με 20.000 μεταφορικών εταιρειών, που δημιουργούν έναν κύκλο εργασιών περισσότερων των 2,5 δις. Ευρώ, σύμφωνα με τη Eurostat.

Στην εγχώρια αγορά των αποθηκευτικών χώρων παρατηρήθηκε αύξηση της τιμής του ενοικίου εντός της Αττικής, κατά 14%. Το γεγονός πιστοποιεί την ανοδική της πορεία σε σχέση με το τέλος των προηγούμενων ετών<sup>34</sup>.

Σε ότι αφορά την προσφορά υπάρχει σημαντικό απόθεμα κενών χώρων με περιορισμένη δυναμικότητα. Πρόκειται για μικρούς χώρους που τις περισσότερες φορές δεν επαρκούν για να καλύψουν τις ανάγκες των μεγάλων εταιρειών, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά.

Το 2016 αποτέλεσε το εφελτήριο για την απόκτηση γης και την ανάπτυξη υπηρεσιών αποθήκευσης και εφοδιασμού, μετά από μία μακρά περίοδο πτωτικής πορείας. Το ενδιαφέρον των αγοραστών εστιάζεται σε μεγάλες εκτάσεις, εύκολα προσβάσιμες αλλά και χωρίς δυσχέρειες για την περαιτέρω οικοδόμηση τους.

Η εγχώρια αύξηση της ζήτησης προέρχεται αρχικά, από την σημαντική αύξηση του ηλεκτρονικού εμπορίου που εφαρμόζεται ολοένα και από μεγαλύτερο αριθμό εταιριών<sup>35</sup>. Επίσης, προς αυτή την κατεύθυνση συνέβαλε και ο επερχόμενος σχεδιασμός στο λιμάνι του Πειραιά αλλά και της ευρύτερης περιοχής του Θριασίου

---

<sup>33</sup>Στοιχεία 2014 - EEL και Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

<sup>34</sup>Εφ. Καθημερινή 11/03/2017.

<sup>35</sup>Σύμφωνα με μελέτη του E-Commerce Europe, ο τζίρος του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα αυξήθηκε κατά 18,8% το 2015, αγγίζοντας τα 3,8 δις. ευρώ. Παράλληλα, για το 2016 προβλέπεται περαιτέρω αύξηση της τάξεως του 10,5% σε 4,2 δις. ευρώ. Σύμφωνα με τα σχετικά στοιχεία, το 2015 σχεδόν 3 εκατ. χρήστες του Διαδικτύου στην Ελλάδα προχώρησαν σε κάποια ηλεκτρονική αγορά, έναντι μόλις 1,9 εκατ. χρηστών το 2012 (Εφ. Καθημερινή 17/07/2016).

Πεδίου από μεγάλα επενδυτικά σχήματα καθώς και η αναμενόμενη εξαγορά της ΤΡΑΙΝΟΣΕ. Η μετατροπή του λιμανιού σε κόμβο για την είσοδο μεγάλου μέρους του κινεζικού εμπορίου προς την Ευρώπη θα λειτουργήσει ως κινητήριο μοχλός και για την αγορά των logistics.

Παράλληλα, η ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων χερσαίων υπηρεσιών διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics) κατά τη διάρκεια της κρίσης καθώς και η ανάπτυξη των δικτύων από εταιρείες logistics (4PL) συνέβαλαν εξίσου στην οικονομική βιωσιμότητα του κλάδου. Η αύξηση των διακινούμενων φορτίων μέσω της Ελλάδας θα ωθήσει με τη σειρά του την ανάγκη για αύξηση για νέες αποθηκευτικές εγκαταστάσεις<sup>36</sup>.

Σε έκθεση της η Τράπεζα της Ελλάδος<sup>37</sup> σημειώνει πως ο κλάδος των logistics αναμένεται να καταγράψει ισχυρή ανάπτυξη κατά την διάρκεια των επόμενων πέντε ετών. Σύμφωνα με την έρευνα, ο κλάδος υπερέρχει των υπολοίπων σε όλους τους κρίσιμους δείκτες (ζήτηση, εξωστρέφεια, απασχόληση), αξιοποιώντας ως βασική κινητήριο δύναμη τις τεχνολογικές εξελίξεις. Παράλληλα, η χρηματοοικονομική του εικόνα είναι παρόμοια του ευρωπαϊκού μέσου όρου σε όρους ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού, κερδοφορίας και μόχλευσης. Έτσι, η συνολική συνεισφορά στο ΑΕΠ, ανέρχεται στο 2,9% το 2016 έναντι 2,5% το 2008. Είναι ένας από τους λίγους κλάδους στο οποίο παρατηρείται σύγκλιση με τα αντίστοιχα ευρωπαϊκά δεδομένα<sup>38</sup>.

Η μελέτη της Εθνικής Τράπεζας εκτιμά ότι η ζήτηση για τις υπηρεσίες του κλάδου αναμένεται να αυξηθεί κατά 30%-40% την προσεχή πενταετία, πρόβλεψη που στηρίζεται στο ότι πάνω από το 10% των βιομηχανικών κι εμπορικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων αναφέρει ότι σκοπεύει να αναθέσει υπηρεσίες logistics σε εξειδικευμένες εταιρείες (με το ποσοστό να αγγίζει το 15% για τις μεσαίες επιχειρήσεις). Μάλιστα, καταγράφεται και σημαντική επιπλέον κρυμμένη δυναμική, ως αποτέλεσμα της έλλειψης ενημέρωσης πολλών επιχειρήσεων για τα οφέλη των logistics στον τρόπο λειτουργίας τους. Εφόσον η ενημέρωση βελτιωνόταν, τα ποσοστά ζήτησης θα ήταν ακόμα υψηλότερα.

---

<sup>36</sup>Εφ. Καθημερινή 23/02/2017.

<sup>37</sup>Διεύθυνσης Οικονομικής Ανάλυσης Εθνικής Τράπεζας, Εφ. Καθημερινή 23/02/2017.

<sup>38</sup>Στο 3,4% του ΑΕΠ ο μέσος όρος Ε.Ε. σε όρους ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού, κερδοφορίας και μόχλευσης.

Ωστόσο, αυτή η συνολικά θετική εικόνα κρύβει έντονες ανομοιογένειες, καθώς οι μεσαίες επιχειρήσεις ξεχωρίζουν έναντι των μικρών σε όρους βασικών λειτουργικών μεγεθών (όπως πωλήσεις και επενδύσεις) και αριθμοδεικτών (απόδοση ενεργητικού και επίπεδο μόχλευσης)<sup>39</sup>.

Πάντως, το θεσμικό πλαίσιο εξακολουθεί να κρίνεται η σημαντικότερη παράμετρος και το ισχυρότερο εμπόδιο για την απελευθέρωση της δυνητικής ανάπτυξης του κλάδου. Συγκεκριμένα, αν και η συνεισφορά των νομοθετικών αλλαγών των τελευταίων ετών κρίνεται συνολικά θετική, ωστόσο δεν θεωρείται επαρκής. Το 40% των εταιρειών δηλώνει ότι το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του κλάδου συνεχίζει να δρα ανασχετικά, ενώ ως σημαντική ευκαιρία για το μέλλον ξεχωρίζει η περαιτέρω απελευθέρωση των οδικών μεταφορών.

### **2.15. Οι Ελληνικές Επιχειρήσεις και τα Logistics**

Η ελληνική προσέγγιση για τα logistics και τη φυσική διανομή επικεντρώνει την προσοχή στον διαχωρισμό της οργάνωσης των logistics σε εσωτερική και εξωτερική με κέντρο την πώληση. Η φυσική διανομή αναφέρεται στη συσκευασία και στη μοναδοποίηση, στη διοίκηση αποθεμάτων και αποθηκευτικών χώρων, στη φροντίδα του προϊόντος, στη διαχείριση των πληροφοριών της λειτουργίας της διανομής, καθώς και στην εξυπηρέτηση του πελάτη.

Οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις σε ποσοστό 15,3%, υποστηρίζουν μια ολοκληρωμένη θεώρηση της φυσικής διανομής, δηλαδή ως μια λειτουργία που αφορά το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις και έχει ως σκοπό τη βελτίωση των παρεχόμενων προς τον πελάτη υπηρεσιών (διαχείριση αποθεμάτων - μεταφορές - διεκπεραίωση παραγγελιών). Ένα μικρότερο ποσοστό (13,6%) τη θεωρεί συστατικό του μείγματος μάρκετινγκ, ενώ το 11,9% τη θεωρεί ως ένα μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης.

Ένα πραγματικά πολύ μικρό ποσοστό γύρω στο 1,5%, πιστεύει στην άποψη ότι η φυσική διανομή είναι απλώς μια λειτουργία γύρω από τη διαχείριση αποθεμάτων

---

<sup>39</sup>Το κλειστό μέχρι πρότινος επάγγελμα των ιδιοκτητών φορτηγών Δ.Χ. οδήγησε στη δημιουργία ενός μεγάλου στόλου παλιών και σχετικά μικρών φορτηγών Ι.Χ. – με την Ελλάδα να ξεχωρίζει ως η ευρωπαϊκή χώρα με τη χαμηλότερη διείσδυση των εξειδικευμένων επιχειρήσεων logistics στον τομέα της χερσαίας μεταφοράς φορτίων (21% των φορτίων έναντι 70% στην Ε.Ε.).



και τις μεταφορές. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων που πιστεύει στην «ολοκληρωμένη» άποψη ανήκει στο TOP 500 των ελληνικών επιχειρήσεων από πλευράς πωλήσεων<sup>40</sup>.

Την ίδια άποψη υποστηρίζουν και οι επιχειρήσεις με το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς ή μεγαλύτερες πωλήσεις, αυτές που θεωρούν ότι έχουν ικανοποιημένους πελάτες ή ότι η φυσική διανομή είναι από τα σημαντικά ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και είναι αυτές που εφαρμόζουν συστηματικά μετρήσεις της απόδοσής της.

Στις προτάσεις συμπεριλαμβάνονται<sup>41</sup>:

- Η απλοποίηση των διαδικασιών εγκατάστασης και λειτουργίας Κέντρων Αποθήκευσης και Διανομής.
- Ένταση του εκσυγχρονισμού του στόλου μεταφορών σε αντίστοιχα ευρωπαϊκά τομεακά προγράμματα.
- Δυνατότητα της απευθείας χρηματοδότησης των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο χώρο των logistics με απευθείας χρηματοδότησης ανεξαρτήτου μεγέθους από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων<sup>42</sup>.
- Ενεργοποίηση του νόμου 4302/2014.
- Η πυροπροστασία ΚΑΔ.
- Η Επίλυση θεμάτων που αφορούν στις άτυπες συγκεντρώσεις των 3PL επιχειρήσεων.
- Η χρήση παράπλευρων δρόμων από τα φορτηγά οχήματα.
- Τροποποίηση χρήσεων γης.
- την προώθηση επιχειρηματικών πάρκων εθνικής εμβέλειας (Logistics Parks).
- Ανάπτυξη των Αστικών Κέντρων Ενοποίησης Εμπορευμάτων αναμένεται ότι θα επιτευχθεί μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, αύξηση της πληρότητας των φορτηγών, καθώς και αμεσότερη και συχνότερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών με χαμηλότερο κόστος.

<sup>40</sup>Έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Εφ. Καθημερινή 03/12/2016.

<sup>41</sup>Πρακτικά του 20<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνέδριου Logistics «Manage The Change», που διοργανώθηκε από την Ελληνική Εταιρεία Logistics, στις 14 & 15 Οκτωβρίου 2016, στο Ίδρυμα Ευγενίδου.

<sup>42</sup>Δηλώσεις του αν. Γενικός Διευθυντής της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων, κ. Nicholas Jennett.

- Αειφορία και πράσινη εφοδιαστική αλυσίδα *Green Logistics*.
- Συνέργεια και συνενώσεις ώστε να αντέξουν στον επερχόμενο ανταγωνισμό.
- Τη δημιουργία πανεπιστημιακών τμημάτων στα logistics.

Οι έννοιες της αειφορίας και της ΕΚΕ αναμένεται να κυριαρχήσουν στην κουλτούρα των επιχειρήσεων τα επόμενα χρόνια συντελώντας στην αξιολόγηση και στην περαιτέρω ανάπτυξή τους ενισχύοντας παράλληλα το κοινωνικό τους αποτύπωμα.

## Κεφάλαιο Τρίτο: Η περίπτωση της Misko-Barilla στην Ελλάδα

### 3.1. Το προφίλ της Εταιρίας στην Ιταλία

Η Barilla ιδρύθηκε το 1875 από τον Pietro Barilla, με τη δημιουργία ενός καταστήματος και ενός εργαστηρίου που παρήγαγε ζυμαρικά και ψωμί. Η έκρηξη της επιχείρησης πραγματοποιήθηκε μετά το Β Παγκόσμιο πόλεμο και μετατράπηκε σε μία παγκόσμια πλήρως καθετοποιημένη επιχείρηση. Η κυριαρχία της στο χώρο βασίσθηκε στις καινοτομίες του μάρκετινγκ όπως για παράδειγμα μέσω της εισαγωγής για πρώτη φορά χάρτινο κιβωτίου με χρωματισμούς και έντονα προγράμματα προώθησης.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1960 εγκαινιάζεται η πλέον σύγχρονη μονάδα παραγωγής ζυμαρικών στον κόσμο, έτσι ώστε να καταστεί δυνατή η παγκόσμια ανάπτυξη. Λόγω του κόστους της προηγούμενης επένδυσης η επιχείρηση πωλήθηκε σε μία αμερικανική εταιρία η οποία με τη σειρά της επένδυσε σε καινοτόμες πρακτικές διοίκησης ώστε να βελτιωθεί η παραγωγικότητα της εταιρίας. Το σχέδιο δεν προχώρησε και οι γενικότερες οικονομικές συνθήκες αλλά και οι κακές επιλογές του μάνατζμεντ οδήγησαν την εταιρία στην εκ νέου πώληση της στον προηγούμενο κάτοχο της. Οι παρεμβάσεις της νέας διοίκησης οδήγησαν στην εκτίναξη της Barilla την επόμενη δεκαετία, με ετήσιους ρυθμούς πωλήσεων 20%. Η επέκταση πραγματοποιήθηκε με την είσοδο στις αγορές της τότε ανατολικής Ευρώπης και την εξαγορά και ενσωμάτωση στο υπάρχον δίκτυο, ανταγωνιστριών εταιριών.

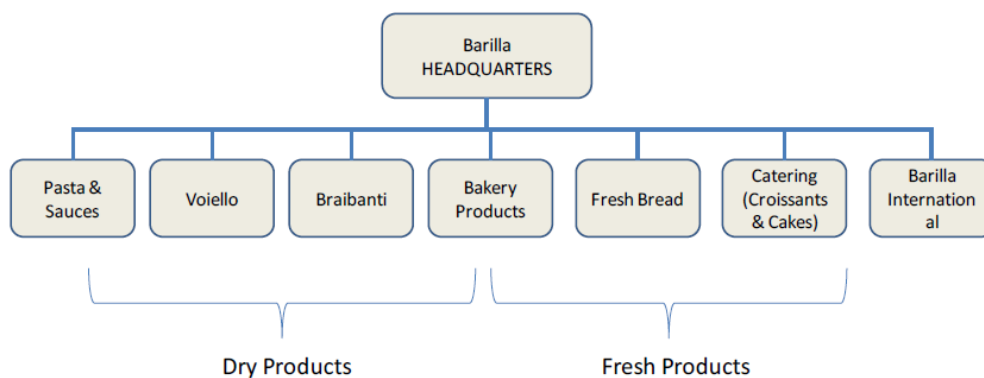
Στη δεκαετία του 1990, η εταιρία βρίσκεται στην κορυφή των παραγωγών ζυμαρικών σε παγκόσμια κλίμακα. Το 35% της αντίστοιχης παραγωγής να πωλείται στην Ιταλία και το 22% σε άλλες εθνικές αγορές.

### 3.2. Η Οργανωτική Δομή της Εταιρίας

Η Barilla το 1990, είχε αποκτήσει ήδη την οργάνωση μιας μεγάλης επιχείρησης και χωριζόταν σε επτά μεγάλες μονάδες (business units/ divisions). Οι τρεις αφορούσαν

στην παραγωγή ζυμαρικών (Barilla, Voiello και Braibanti), η τέταρτη αφορούσε στα προϊόντα ζύμης με μέση ή μεγάλη διάρκεια ζωής (long shelf life), η πέμπτη τα προϊόντα άρτου με πολύ μικρή διάρκεια ζωής, η έκτη ήταν μονάδα Catering που τροφοδοτούσε με προϊόντα ζύμης π.χ. κατεψυγμένα κρουασάν για καταστήματα λιανικής όπως αρτοποιεία, ζαχαροπλαστεία, μπαρ κ.ο.κ. και η έβδομη μονάδα υποστήριζε τη διεθνή δραστηριότητα της επιχείρησης<sup>43</sup>. Οι κεντρικές εγκαταστάσεις διοίκησης της Barilla βρίσκονταν στο Pedrignano δίπλα στο εργοστάσιο.

Σχήμα 4: Η οργανωτική διάρθρωση της Barilla



Πηγή: Πόνης Τ. Σ

Η επιχείρηση στην Ιταλία διαθέτει ένα μεγάλο αριθμό παραγωγικών μονάδων από εργοστάσια ζύμης έως και φρέσκου ψωμιού και κρουασάν. Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη νέων προϊόντων έχει το εργοστάσιο που διαθέτει για τον έλεγχο καινοτόμων προϊόντων αλλά και διαδικασιών διοίκησης.

Οι εγκαταστάσεις της εταιρίας λειτουργούν με πλήρη αυτοποιημένα συστήματα και η πρώτη ύλη μετασχηματίζεται σε συσκευασμένο προϊόν σε λίγες ώρες. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι εγκαταστάσεις της εταιρίας είναι τόσο μεγάλες, ώστε να απαιτείται η χρήση ποδηλάτων για την μετακίνηση των εργαζομένων. Μία σημαντική διάκριση ως προς την κατασκευή των προϊόντων της επιχείρησης γίνεται σε σχέση με τον διαθέσιμο εξοπλισμό του εργοστασίου, ώστε τα μικρά σε μέγεθος ζυμαρικά για παράδειγμα να παράγονται σε εργοστάσια με περιορισμένο σε δυναμικότητα ή μέγεθος εξοπλισμό.

<sup>43</sup>Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies, Simchi – Levi et al. (2005).

### 3.3. Τα Κανάλια Διανομής της Εταιρίας

Η Barilla χωρίζει τα προϊόντα της σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

α) τα «φρέσκα» που περιλαμβάνουν φρέσκα ζυμαρικά με διάρκεια ζωής 21 ημέρες και το φρέσκο ψωμί, με διάρκεια ζωής μόλις μια ημέρα και

β) τα «στεγνά» προϊόντα που περιλαμβάνουν στεγνά ζυμαρικά με μεγάλη διάρκεια ζωής και προϊόντα άρτου όπως μπισκότα, αλεύρι, κριτσάνιζα, παξιμάδια Κ.Ο. Τα στεγνά προϊόντα αντιπροσωπεύουν το 75% των πωλήσεων της Barilla και είτε έχουν μεγάλη διάρκεια ζωής, π.χ. 18-24 μήνες (ζυμαρικά, παξιμάδια) είτε μέση διάρκεια ζωής π.χ. 10-12 εβδομάδες (μπισκότα, Κ.Ο.).

Συνολικά η Barilla διαθέτει περίπου 800 διαφορετικούς συσκευασμένους κωδικούς στεγνών προϊόντων (SKUs). Τα ζυμαρικά της Barilla διατίθενται σε 200 διαφορετικά σχήματα και μεγέθη.

Η πλειοψηφία των προϊόντων που παράγει η Barilla δρομολογούνται από τα εργοστάσια παραγωγής τους στα δύο μεγάλα κέντρα διανομής (Central Distribution Centers – CDC) ιδιοκτησίας της επιχείρησης, στο Βορρά και στο Νότο χώρας. Τα φρέσκα προϊόντα της επιχείρησης είτε δε θα περάσουν καθόλου από το κέντρο διανομής ή θα παραμείνουν σε εξαιρετικά σύντομο χρονικό διάστημα και σύμφωνα με τους ισχύοντες εθνικούς κανονισμούς. Τα υπόλοιπα, στεγνά προϊόντα, διατηρούνται έως ένα μήνα ως απόθεμα.

Τα κανάλια διανομής της εταιρίας που χρησιμοποιεί η επιχείρηση διακρίνονται με βάση το χρόνο ζωής του προϊόντος και τις απαιτήσεις του ενδιαμέσου καταναλωτή δηλαδή του αντιπροσώπου, του μικρού ή του μεγάλου καταστήματος πώλησης.

Τα φρέσκα προϊόντα αγοράζονται στα κέντρα διανομής από ανεξάρτητους πράκτορες (concessionari) που με τη σειρά τους τα διαθέτουν σε 70 τοπικές αποθήκες σε όλη την Ιταλία. Οι αποθήκες αυτές τηρούν το πολύ τρεις μέρες αποθέματος από τα φρέσκα προϊόντα.

Οι κυριότεροι ενδιάμεσοι καταναλωτές των προϊόντων της επιχείρησης είναι τα σούπερ μάρκες, στα οποία άλλωστε κατευθύνεται και περίπου τα δύο τρίτα της

παραγωγής. Μετά την παράδοση τους στα κέντρα διανομής της εταιρίας απ' όπου αγοράζονται από χονδρέμπορους και στη συνέχεια διανέμονται στα μεγάλα σημεία πώλησης.

### 3.4. Το Πρόβλημα της Διανομής

Η εφαρμογή του συστήματος Just-in-Time Distribution (JITD), προήλθε από την ένταση στις αλλαγές στη ζήτηση στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και τα συνακόλουθα προβλήματα που προκάλούσε στη διανομή και αποθήκευση των προϊόντων της εταιρίας, τόσο σε εθνικό αλλά και στο σχεδιασμό σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η βασική ιδέα του προτεινόμενου συστήματος θέλει τη μητρική εταιρία να προχωρά σε κεντρικό σχεδιασμό των αποστολών στα επιμέρους κέντρα διανομής ανεξάρτητα από τις όποιες παραγγελίες τους. Λαμβάνονται βέβαια, υπόψη τις ανάγκες των τελικών καταναλωτών τους ενώ παράλληλα σχεδιάζουν ισομερώς τόσο την παραγωγή όσο και τον προβλεπόμενο σχεδιασμό<sup>44</sup>. Αναλυτικότερα, είχε προταθεί η ιδέα της διακίνησης μόνο των στεγνών προϊόντων στους διανομείς ενώ για τα υπόλοιπα προβλεπόταν η δημιουργία 18 ιδιόκτητων αποθηκών και από θα συνεχιζόταν η περαιτέρω διάθεση τους στους ενδιάμεσους καταναλωτές της εταιρίας. Ο συνολικός αριθμός τους ξεπερνά τις 100.000 και συμπεριλαμβάνει τις αλυσίδες σούπερ μάρκετ, τα ανεξάρτητα σούπερ μάρκετ και τα μικρότερα σε μέγεθος καταστήματα της γειτονιάς.

Οι πελάτες της εταιρίας αντέδρασαν στην εισαγωγή του νέου συστήματος. Η αντιρρήσεις τους βασίσθηκαν στην απώλεια της ικανότητας τους να προσδιορίζουν οι ίδιοι το μέγεθος της παραγγελίας τους αλλά και στο να μοιράζονται κάθε λογής στοιχεία για τους πελάτες τους στη μητρική εταιρία.

Παράλληλα φόβοι για την εφαρμογή και τη βιωσιμότητα που συνολικού εγχειρήματος εκφράστηκαν και από το εσωτερικό περιβάλλον της ίδιας της

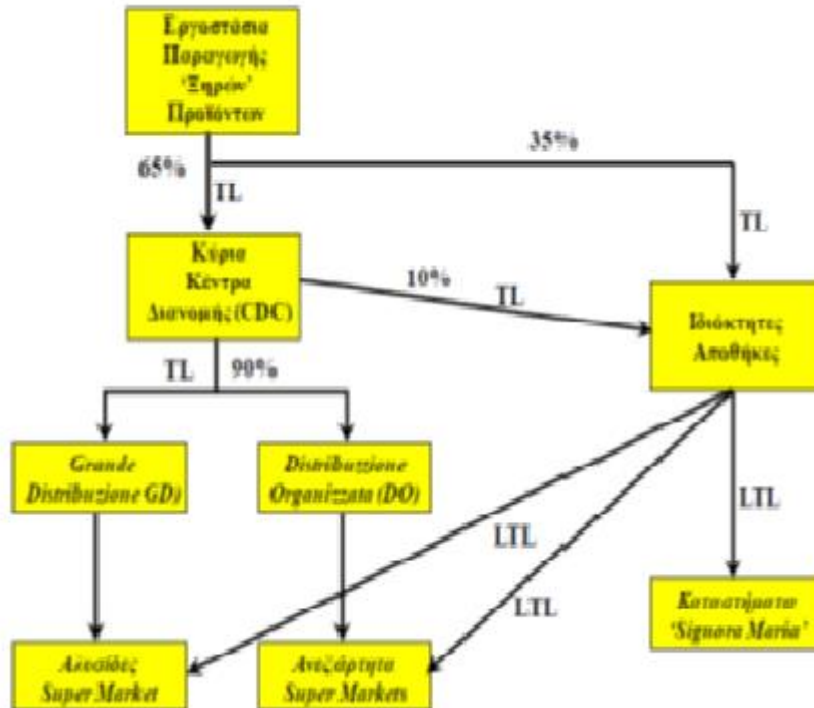
---

<sup>44</sup>Πόνης Τ. Σ., Εφοδιαστική: Επιχείρηση Barilla Μελέτη Περίπτωσης για τη Σημασία της Πληροφορίας στην Αποτελεσματική Διοίκηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, ΕΜΠ, Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών, Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης και Επιχειρησιακής Έρευνας.

επιχείρησης ως κάτι ανέφικτο και επικίνδυνο αφού διατάραξε τις σχέσεις της επιχείρησης με τους ενδιαμέσους καταναλωτές της (καταστήματα).

Στη συνέχεια ακολουθεί σύντομη περιγραφή για κάθε ένα από τα προαναφερθέντα σημεία πώλησης.

Σχήμα 5: Σύστημα Διανομής Barilla



Πηγή: Πόνης Τ. Σ

### 3.5. Μικρά Ανεξάρτητα Καταστήματα

Στην Ιταλία η αντίστοιχη ονομασία ήταν "Signora Maria" και παρουσίασαν μεγάλη άνθηση μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '90 και όσο υπήρχε μεγάλη φειδώ στην αδειοδότηση μεγάλων σούπερ μάρκετ. Στη δεκαετία του 90' τα πράγματα άλλαξαν και ο αριθμός τους μειώθηκε δραματικά. Στις αρχές του '90 το 35% των στεγνών προϊόντων της Barilla (30% για τον Βορά και 40% για το Νότο) διανέμονται από τις ιδιόκτητες τοπικές αποθήκες της επιχείρησης στα μικρά καταστήματα που τηρούν απόθεμα περίπου δύο εβδομάδων στα ράφια τους. Οι ιδιοκτήτες αυτών των καταστημάτων αγοράζουν τα προϊόντα από ενδιαμέσους πράκτορες που συναλλάσσονται με το τμήμα πωλήσεων της Barilla.

### 3.5.1. Σούπερ Μάρκετ

Το υπόλοιπο 65% των στεγνών προϊόντων της Barilla διατίθενται μέσω ενδιάμεσων διανομέων στα σούπερ μάρκετ, το 70% σε μεγάλες αλυσίδες και το υπόλοιπο 30% σε ανεξάρτητα σουπερ μάρκετ. Ένα σούπερ μάρκετ τηρεί συνήθως απόθεμα 10-12 ημερών στα ράφια και στις αποθήκες του.

Παρόλη τη μεγάλη ποικιλία διαθέσιμων συσκευασιών ένα τυπικό σουπερ μάρκετ συνήθως αγοράζει κάθε προϊόν το πολύ σε δύο διαφορετικές συσκευασίες. Τα στεγνά προϊόντα που προορίζονται για μια αλυσίδα σούπερ μάρκετ διανέμονται μέσα από το κανάλι διανομής της επιχείρησης γνωστό ως “Grande Distribuzione” ή GD. Αυτά που προορίζονται για ανεξάρτητα σούπερ μάρκετ διατίθενται μέσα από κανάλι διανομής με την ονομασία “Distribuzione Organizzata” ή DO. Ένας DO στην ουσία λειτουργεί σαν ένας κεντρικός οργανισμός αγοράς και διάθεσης για λογαριασμό μεγάλου αριθμού ανεξάρτητων σούπερ μάρκετ. Οι περισσότεροι DOs χρησιμοποιούν τοπικούς πράκτορες και τα καταστήματα προμηθεύονται προϊόντα τις περισσότερες φορές από έναν και μοναδικό DO.

Λόγω τοπικών ιδιαιτεροτήτων και απαιτήσεων ένας τυπικός διανομέας διαθέτει περίπου 150 από τα 800 SKUs της Barilla. Οι περισσότεροι διανομείς διαχειρίζονται προϊόντα από 200 διαφορετικούς προμηθευτές από τους οποίους η Barilla είναι συνήθως ο μεγαλύτερος σε ότι έχει να κάνει με τον διακινούμενο όγκο προϊόντων αλλά και πωλήσεων. Οι διανομείς τυπικά τηρούν απόθεμα σε έναν μεγάλο αριθμό SKUs που κυμαίνεται από 7.000 ως 10.000. Η στρατηγική για κάθε διανομέα ποικίλλει. Για παράδειγμα ένας από τους μεγαλύτερους διανομείς της Barilla ο Cortese, τηρεί μόλις 100 προϊόντα της Barilla και ένα σύνολο 5000 SKUs.

Και οι δύο κατηγορίες διανομέων (GDs & DOs) διατηρούν απόθεμα σε δικές τους αποθήκες από τις οποίες καλύπτουν και τις ανάγκες των σούπερ μάρκετ. Ένας διανομέας τηρεί συνήθως δύο εβδομάδες απόθεμα. Πολλά σούπερ μάρκετ τοποθετούν παραγγελίες σε ημερήσια βάση. Η διαδικασία έχει ως εξής: Ο υπεύθυνος του καταστήματος επιθεωρεί τους διαδρόμους με τα προϊόντα και σημειώνει εκείνα των οποίων το απόθεμα χρειάζεται αναπλήρωση (κάποια από τα



σουπερ μάρκετ υποστηρίζουν αυτή τη διαδικασία με υπολογιστές χειρός). Στη συνέχεια η παραγγελία αποστέλλεται σε κάποιον διανομέα. Ο διανομέας συνήθως σε 24-48 ώρες παραλαμβάνει τα προϊόντα που έχει ζητήσει.

### 3.5.2. Αντιπρόσωποι Πωλήσεων

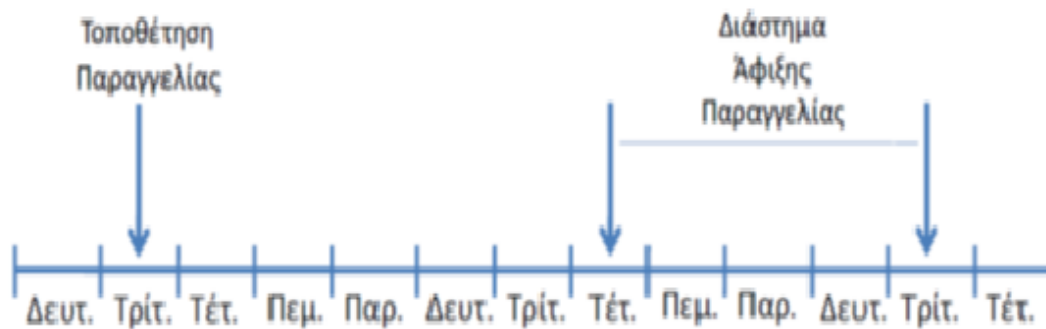
Οι αντιπρόσωποι πωλήσεων της Barilla που εξυπηρετούν τα DOs περνούν ένα 90% του χρόνου τους υποστηρίζοντας τα καταστήματα, βοηθώντας τους ιδιοκτήτες να εκμεταλλευτούν εμπορικά τα προϊόντα και να εκπονήσουν προωθητικές ενέργειες. Σε αυτό το πλαίσιο γίνονται συζητήσεις σχετικά με τη στρατηγική των παραγγελιών προς τη Barilla, σχετικά με τα προϊόντα, τις ελλείψεις που δημιουργούνται (stock outs) και τις αιτίες τους, τον ανταγωνισμό και την τιμολογιακή του πολιτική κ.ο.κ. Επιπρόσθετα κάθε αντιπρόσωπος πωλήσεων περνά μισή μέρα τη βδομάδα σε προγραμματισμένες συναντήσεις με τους αγοραστές των διανομέων, βοηθώντας τους έτσι άμεσα στην τοποθέτηση των εβδομαδιαίων παραγγελιών, στην επεξήγηση των προωθητικών ενεργειών και εκπτώσεων και επιλύοντας όπου αυτό χρειάζεται θέματα που ανακύπτουν όπως επιστροφές ή ακυρώσεις των παραδόσεων της προηγούμενης εβδομάδας. Κάθε αντιπρόσωπος πωλήσεων περνά μερικές ώρες την εβδομάδα στο κεντρικό κέντρο διανομής (CDC) συζητώντας θέματα όπως η εισαγωγή νέων προϊόντων, η τιμολογιακή πολιτική, θέματα που έχουν ανακύψει με τις παραδόσεις της προηγούμενης εβδομάδας και σε αρκετές περιπτώσεις δίνοντας λύσεις σε διαφωνίες που υπάρχουν σε θέματα τιμών, εκπτώσεων και επιμέρους συμφωνιών. Σε αντίθεση ένα πολύ μικρό ποσοστό των αντιπροσώπων εξυπηρετεί τους GDs. Σπανίως επισκέπτονται τις εγκαταστάσεις/ αποθήκες τους και συνήθως οι παραγγελίες τους αποστέλλονται στα κεντρικά της Barilla μέσω fax.

### 3.6. Διανομή

Και οι δυο κατηγορίες διανομέων (GDs & DOs) ελέγχουν τη στάθμη των αποθεμάτων τους και τοποθετούν παραγγελίες μια φορά την εβδομάδα. Τα προϊόντα αποστέλλονται σε αυτούς τη βδομάδα που ξεκινά οκτώ μέρες μετά την τοποθέτηση της παραγγελίας τους και τελειώνει δεκατέσσερις ημέρες μετά. Ο μέσος χρόνος διέλευσης της παραγγελίας από τους διανομείς είναι δέκα ημέρες.

Έτσι για παράδειγμα ένας μεγάλος διανομέας που παραγγέλνει κάθε Τρίτη περιμένει την άφιξη της παραγγελίας του κάποια στιγμή ανάμεσα στην επόμενη Τετάρτη και τη μεθεπόμενη Τρίτη. Ο όγκος πωλήσεων των διανομών ποικίλλουν. Μικροί διανομείς παραγγέλνουν ως και ένα φορτηγό με προϊόντα (FTF – Full Truckload) ενώ ένας μεγάλος μπορεί να παραγγέλλει ως και πέντε FTFs.

Σχήμα 6: Παραγγελιοληψία του συστήματος της Barilla



Πηγή: Πόνης Τ. Σ

Οι περισσότεροι διανομείς χρησιμοποιούν συστήματα περιοδικής αναθεώρησης των αποθεμάτων τους. Σχεδόν όλοι υποστηρίζουν την παραγγελιοδοσία τους με κάποιο πληροφοριακό σύστημα, ελάχιστοι όμως χρησιμοποιούν αναλυτικά εργαλεία και εξελιγμένες τεχνικές πρόγνωσης για τον ακριβή υπολογισμό των ποσοτήτων που παραγγέλνουν.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80, όπως έχει ήδη περιγραφεί και προηγούμενα, η Barilla ένωσε πολύ έντονα τις παρενέργειες της συνεχώς μεταβαλλόμενης ζήτησης. Ειδικά για τα στεγνά προϊόντα η ζήτηση παρουσίαζε έντονες διακυμάνσεις.

Η καταπόνηση της παραγωγής και του δικτύου διανομής της επιχείρησης εξαιτίας αυτού του φαινομένου είναι μεγάλη. Για παράδειγμα η ακρίβεια της αλληλουχίας των παραγωγικών διαδικασιών και η αναγκαιότητα ύπαρξης των κατάλληλων συνθηκών υγρασίας και θερμοκρασίας μέσα στους φούρνους στεγνώματος των

ζυμαρικών καθιστούν πολύ δύσκολη την ταχεία παραγωγή τους κατά τις περιόδους υψηλής ζήτησης. Ανάλογα η τήρηση ικανών αποθεμάτων για την κάλυψη των αναγκών αυτών των περιόδων είναι ιδιαίτερα ασύμφορη με δεδομένο πως η ζήτηση δεν μπορεί να προβλεφθεί και κατά συνέπεια ο κίνδυνος το κόστος τήρησης αποθέματος να ανέβει δραματικά στις επόμενες περιόδους είναι πάντα πιθανός.

Μια αρχική ιδέα για την αντιμετώπιση του προβλήματος είναι η μεταβίβαση του κόστους τήρησης αποθέματος στους διανομείς με βασικό επιχείρημα τον χαμηλό βαθμό εξυπηρέτησης που κάποιοι από αυτούς εμφάνιζαν προς τους τελικούς πελάτες.

Άλλοι πάλι μέσα από την επιχείρηση πιστεύουν πως τόσο τα κέντρα διανομής όσο και οι πελάτες λιανικής ήδη τηρούν πολύ απόθεμα στις εγκαταστάσεις τους. Σε μια συνέντευξη του στα τέλη της δεκαετίας του '80 ένα υψηλό στέλεχος εφοδιαστικής της Barilla περιγράφει με γλαφυρό τρόπο την πίεση που το απόθεμα ασκούσε στο εφοδιαστικό σύστημα της επιχείρησης<sup>45</sup>. Οι διανομείς από τη μεριά τους νιώθουν την ίδια πίεση τόσο για να αυξήσουν το απόθεμα στις αποθήκες τους όσο και για να αυξήσουν την γκάμα των προϊόντων που διαθέτουν μέσα από αυτές.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, ο Brando Vitali, διευθυντής εφοδιαστικής της Barilla, εξέφρασε ανοικτά στη διοίκηση την ανάγκη για μια εντελώς διαφορετική προσέγγιση στη διαδικασία ικανοποίησης των παραγγελιών από τα κέντρα διανομής, δηλώνοντας<sup>46</sup> σε γενικές γραμμές ότι αναγνωρίζει τη συρρίκνωση των περιθωρίων την οποία αντιμετωπίζουν τόσο οι κατασκευαστές όσο και οι λιανέμποροι στο χώρο τους καθώς και ότι θα πρέπει να βρεθεί μία τέτοια λύση που να μειώνει τα κόστη του συστήματος διανομής χωρίς ωστόσο να επηρεάζει τις αντίστοιχες προσφερόμενες υπηρεσίες. Η αναδιοργάνωση του συστήματος ξεκίνησε περίπου στα τέλη της δεκαετίας.

---

<sup>45</sup>“Our customers are changing. And you know why they are changing? As I see it, they are realizing they do not have enough room in their stores and warehouses to carry the very large inventories manufacturers would like them to. Think of shelf space in retail outlets. You cannot easily increase it. Yet manufacturers are continuously introducing new products, and they want retailers to display each product on the fronts of their shelves! That would be impossible even if supermarket walls were made out of rubber”.

<sup>46</sup>Case study: “Barilla SpA (A),” Harvard Business School Case Study 9-694-046.

Οι πωλήσεις αγαθών και υπηρεσιών της σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις του ιταλικού ομίλου, όπως η Barilla G&R Frateli, Barilla Singapore και Barilla Espana, το 2015 ανήλθαν σε 16,3 εκατ. ευρώ, ενώ οι αγορές αγαθών και υπηρεσιών από συνδεδεμένες επιχειρήσεις του ομίλου ήταν ύψους 9,5 εκατ. ευρώ<sup>47</sup>.

### 3.7. Η Στρατηγική της Εφοδιαστική Αλυσίδα

Δεδομένης της σημασίας των περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων, τα στάδια της καλλιέργειας και της αγοράς υλικών η Barilla θέλει να εγγυηθεί μια διαδικασία προμηθειών, σεβόμενη τον άνθρωπο και τον πλανήτη. Η δέσμευση είναι να βελτιώνονται συνεχώς οι κύκλοι ζωής των προϊόντων μέσω αλυσίδων εφοδιασμού που σέβονται τις ανάγκες των ανθρώπων, το περιβάλλον και τις κοινότητες στις οποίες παράγονται πρώτες ύλες. Η επιχείρηση έχει προχωρήσει σε συγκεκριμένα σε πληθώρα διαφορετικών ενεργειών δράσεων συνεργασίας κυριότερα σε εκείνες τις περιοχές του πλανήτη απ' όπου προμηθεύεται την πρώτη ύλη.

Σχήμα 7: Στοχοθεσία βασικών πρώτων υλών Barilla



Πηγή: Barilla 2017

<sup>47</sup> Στοιχεία Τράπεζας Πειραιώς.

Στην Ιταλία για παράδειγμα έχει ξεκινήσει η εφαρμογή ενός μεγάλου προγράμματος αειφόρου σκληρού σίτου, που θα αποτελέσει την πρώτη ύλη για μεγάλο αριθμό προϊόντων της επιχείρησης. Παράλληλα, οι σχέσεις συνεργασίας με πληθώρα διαφορετικών παραγωγών στη Γαλλία, τη Σουηδία και τη Γερμανία άρχισαν να εντοπίζουν τις βέλτιστες γεωργικές πρακτικές και να εγγυώνται έως το 2020 την εφαρμογή των αρχών του κώδικα βιώσιμης γεωργίας.

Για ένα ακόμη σημαντικό προϊόν της επιχείρησης την τομάτα έχει επιτευχθεί πιστοποίηση της εθνικής παραγωγής σε ποσοστό που αγγίζει το 68% της τομάτας που από την Global G.A.P, ώστε να ευθυγραμμίζεται με τα παγκόσμια πρότυπα που διασφαλίζουν βιώσιμες γεωργικές πρακτικές. Επίσης, η συμφωνία μεταξύ της Barilla και του Consorzio Casalasco del Pomodoro συνέχισε να στηρίζει τους αγρότες σε ένα πιο βιώσιμο μακροπρόθεσμο γεωργικό σύστημα, διασφαλίζοντας τις πωλήσεις όλων των προϊόντων που παράγονται από την εναλλαγή της τομάτας και του σκληρού σίτου. Το ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο προϊόν δεν περιορίζεται σε εθνικό επίπεδο. Στις Ηνωμένες Πολιτείες η εταιρία προχώρησε στην αξιολόγηση των επιπτώσεων στην αειφορία των τεχνικών καλλιέργειας της αλυσίδας εφοδιασμού της τομάτας στην Καλιφόρνια, σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο UC Davis και τους προμηθευτές Morning Star και Ingomar.

Αντίστοιχες ενέργειες πραγματοποιούνται σε παγκόσμια κλίμακα, με στόχο την αειφορία της αλυσίδας προμηθειών και το δεσμευτικό χαρακτήρα των κοινωνικών αξιών της επιχείρησης. Ενδεικτικά αναφέρονται:

**Μαλαισία:** το 100% φοινικέλαιο που αγοράζεται στη Μαλαισία και την Ινδονησία, πιστοποιημένο σύμφωνα με το σύστημα RSPO. Η Barilla είναι μέλος της Στρογγυλής Τράπεζας για το Αειφόρο Πέλαγος Πετρέλαιο, όπως όλοι οι προμηθευτές της, μεταξύ των οποίων το κύριο είναι το Unigrà. Δεσμεύεται να μην αγοράζει φοινικέλαιο από τους παραγωγούς που ευθύνονται για πυρκαγιές και αποδάσωση.

**Ιταλία:** η συνεργασία με την κυριότερη εταιρεία επεξεργασίας σιτηρών και ελαιούχων σπόρων της Ιταλίας, οι δεξαμενές σιτηρών συνεχίζουν να παρέχουν υπηρεσίες στήριξης στους αγρότες, ενθαρρύνοντας την εναλλαγή καλλιεργειών

όπως η ελαιοκράμβη, η ηλιάνθος και ο σκληρός σίτος. Επίσης, προμηθεύονται 100% αυγά κατηγορίας "Α" από όρνιθες χωρίς κλουβιά.

**Ρουμανία:** εφαρμόζονται τα κριτήρια του κώδικα βιώσιμης γεωργίας για τη χρήση ηλιέλαιου.

**Γαλλία:** 100% αυγά χωρίς κότες για τον Mulino Bianco. Μια ανάλυση σχετικά με την προμήθεια αυγών από όρνιθες χωρίς κλουβί για τη μάρκα του Harry ολοκληρώθηκε. Ηνωμένες Πολιτείες και Βραζιλία: συνεχής ανάλυση για τον εντοπισμό προμηθευτών αυγών από όρνιθες χωρίς κλουβιά. Οι συνολικοί όγκοι αυγών από όρνιθες χωρίς κλουβί ανέρχονται σε ποσοστό της τάξεως του 80%.

Το 2015 δημοσιεύτηκαν οι νέες Κατευθυντήριες Γραμμές της Barilla για τη βιώσιμη συσκευασία. Με βάση το προηγούμενο επίσημο πλαίσιο της εταιρίας που αναγάγετε σε στρατηγικό επίπεδο το 100% του χαρτονιού θα πρέπει να παράγεται σε παρθένες ίνες πιστοποιείται σύμφωνα με τα πρότυπα της FSC (Forest Stewardship Council), του PEFC (Πρόγραμμα για την υποστήριξη των δασών) και της SFI (Πρωτοβουλία για την αειφόρο δασοκομία). Την ίδια στιγμή το 98% των πακέτων Barilla είναι ανακυκλώσιμα και δείχνουν τα συγκεκριμένα εικονίδια για σωστή διάθεση.

Οι δεσμεύσεις, προκειμένου να επιτευχθούν οι γενικότεροι στόχοι, αναλύονται στις επιμέρους βασικές πρώτες ύλες της επιχείρησης επηρεάζοντας, με αυτόν τον τρόπο σημαντικά και την αντιστοιχεί λειτουργία των προμηθευτών της. Χαρακτηριστικά αναφέρονται:

Η εταιρία δημοσίευσε το 2016 τις δεσμεύσεις και τους στόχους της για τα επόμενα χρόνια, σε ότι αφορά τη λειτουργία της εφοδιαστικής της αλυσίδας. Συνοπτικά, οι άξονες περιλαμβάνουν:

A. Δεσμεύσεις. Η επιχείρηση δεσμεύεται πως:

1. Θα προχωρήσει σε κάθε δυνατή πράξη για την ενθάρρυνση και εμβάθυνση των συνεργασιών καθώς και της στενής συνεργασίας με τους ήδη υπάρχοντες προμηθευτές της αλλά και με κάθε άλλο στρατηγικό δίκτυο.

2. Πρότυπα. Η επιχείρηση καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια βελτίωσης του επιπέδου ασφάλειας και της ποιότητας των αγαθών που στις εγκαταστάσεις της. Παράλληλα, συνεχίζεται η προσπάθεια για την ολοκλήρωση των προτύπων αειφορίας, η οποία και θα αποτελέσει τη βάση των σχέσεων της επιχείρησης με τους προμηθευτές της.

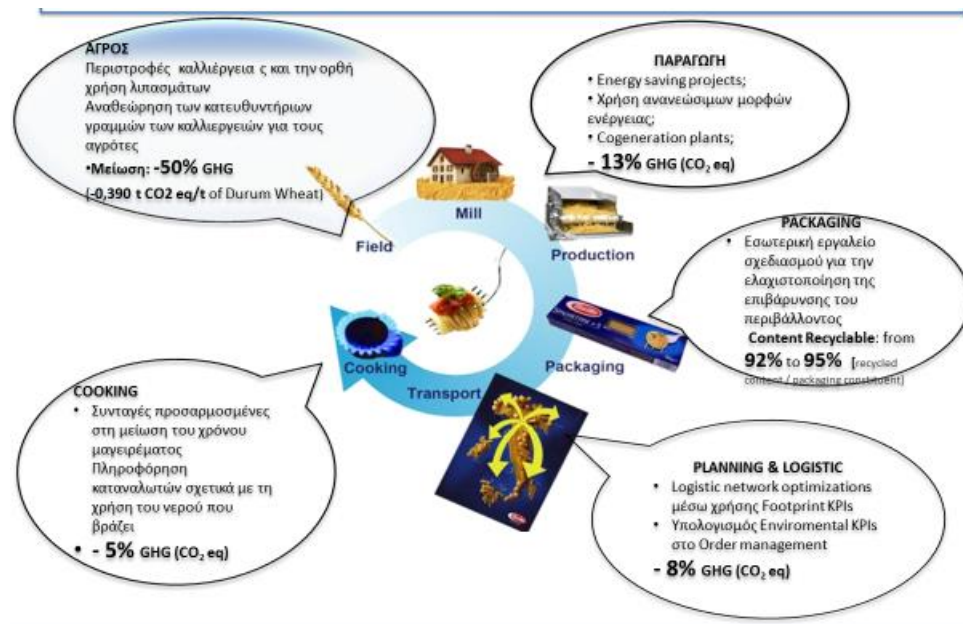
B. Οι στόχοι της επιχείρησης για το 2017 καθορίζονται ως εξής:

- Περαιτέρω ανάπτυξη σχεδίων στο πλαίσιο της εταιρικής σχέσης Εφοδιαστικών Αλυσίδων με ιδιαίτερη προσοχή στο νερό και τα ζητήματα της αλλαγής του κλίματος.
- Οργάνωση των πρωτοβουλιών βελτίωσης για την αειφορία στις αλυσίδες εφοδιασμού, ιδίως για όσα στοιχεία θεωρούνται κρίσιμα από την αξιολόγηση του κινδύνου από την άποψη της αειφορίας, συμπεριλαμβανομένου:
  1. Φοινικέλαιο (κλιματική αλλαγή και βιοποικιλότητα).
  2. Κακάο (καθεστώς εργασίας των απασχολούμενων). Συνεργασία με τον μεγαλύτερο προμηθευτή κακάου, Barry Callebaut, για την ανάπτυξη καλλιεργητών που στηρίζουν έργα στη Δυτική Αφρική. Το 100% των προμηθευτών κακάου είναι μέλη του Παγκόσμιου Ιδρύματος για το Κακάο.
  3. Αυγό (τρόπος αναπαραγωγής και συνθήκες διαβίωσης των πουλερικών).
  4. Ζάχαρη. Η επιχείρηση προμηθεύεται από την Ιταλία και συνεχίζει τη συνεργασία με την CoPro.B -έναν συνεταιρισμό παραγωγών ζαχαρότευτλων - και την Italia Zuccheri για την εναλλαγή του «σκληρού σίτου-ζαχαρότευτλων». Σε συνεργασία με τους κύριους προμηθευτές, ορίζουν τα δεοντολογικά και περιβαλλοντικά πρότυπα που ισχύουν για τις καλλιέργειες ζαχαροκάλαμου και τις μεθόδους παρακολούθησης της ορθής εφαρμογής τους.
  5. Κρέας. Θα πρέπει αποκλειστικά να προέρχεται από πιστοποιημένο ιχνοστοιχείο που ανιχνεύεται στις μεμονωμένες αλυσίδες εφοδιασμού ζώων, από επιλεγμένες εκμεταλλεύσεις με υψηλά πρότυπα καλής

μεταχείρισης των ζώων, ιδίως τη μεταφορά και την απαγόρευση χρήσης ορμονών και κλωνοποιημένων ζώων.

- Εισαγωγή στις διαδικασίες προμηθειών, προδιαγραφών με ελάχιστες προϋποθέσεις για την αειφορία, σύμφωνα με τους μακροπρόθεσμους στόχους.

Σχήμα 8: Εφοδιαστική Αλυσίδα και στοχοθεσία



Πηγή: Barilla 2017

### 3.8. Misko-Barilla Hellas

Το 1991 ο πραγματοποιείται η πώληση της μεγαλύτερης εθνικής επιχείρησης στο χώρο των ζυμαρικών Misko, στην πολυεθνική εταιρία Barilla. Μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα η εταιρία κατέκτησε την πρώτη θέση στην εγχώρια αγορά με ποσοστό μεγαλύτερο του 40% στις πωλήσεις ζυμαρικών.

Η επιχείρηση διαθέτει δύο εργοστάσια παραγωγής στο Βόλο και στη Θήβα, το οποίο αποτελεί και το τρίτο μεγαλύτερο στην Ευρώπη με ετήσια επεξεργασία σε σκληρό σιτάρι στις 80.000 τόνους.



### 3.8.1. Η Παραγωγική Διαδικασία

Στα εργοστάσια της Barilla, νερό και αλεύρι αναμειγνύονται για να σχηματιστεί η πρώτη ύλη παρασκευής ζυμαρικών (dough) η οποία στη συνέχεια απλώνεται σε ένα μακρύ και λεπτό στρώμα (σαν σεντόνι). Στη συνέχεια το σεντόνι αυτό περνά υπό πίεση μέσα από ένα χάλκινο εξάρτημα το οποίο δίνει στο ζυμαρικό το χαρακτηριστικό του σχήμα. Στη συνέχεια το ζυμαρικό κόβεται στο επιθυμητό μέγεθος. Τα κομμάτια αυτά στη συνέχεια απλώνονται πάνω σε μεγάλους δίσκους και περνούν μέσα από έναν μακρύ θολωτό φούρνο για να στεγνώσουν. Η θερμοκρασία και η υγρασία στο φούρνο είναι αυστηρά καθορισμένη για κάθε είδος και μέγεθος ζυμαρικού έτσι ώστε να δώσουν το τελικό προϊόν με βάση τις προκαθορισμένες προδιαγραφές ποιότητας.

Με στόχο τη διατήρηση του κόστους στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα χωρίς όμως να διαταράζεται η επιθυμητή ποιότητα των προϊόντων της η εταιρία έδωσε έμφαση στην εξασφάλιση σε όλες τις φάσεις της παραγωγής των επιθυμητών συνθηκών θερμοκρασίας και υγρασίας. Με την ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας τα προϊόντα ζυγίζονται και συσκευάζονται.

Το βασικό πλαίσιο παραγωγής είναι το ίδιο με εκείνο που ακολουθείται και στα εργοστάσια της μητρικής εταιρίας.

### 3.8.2 Επενδύσεις

Με επενδύσεις 1,230 εκατ. ευρώ ολοκλήρωσε η Barilla Hellas στις εγκαταστάσεις της στο Βόλο το 2015 , στο πλαίσιο επενδυτικού προγράμματος ύψους 70 εκατ. ευρώ που υλοποιεί η εταιρεία στην Ελλάδα τα τελευταία 20 χρόνια. Η Barilla Hellas αύξησε τον τζίρο της την πενταετία 2010-2014 κατά 1,5% και από 71,5 εκατ. το 2010 σε 72,6 το 2014.

Σχήμα 9: Εργοστάσιο Misko-BarillaΘήβα Βοιωτίας



Πηγή: Misko-Barilla

Το έργο στο Βόλο ολοκληρώθηκε σε έξι μήνες και περιελάμβανε, μεταξύ άλλων, την εγκατάσταση μιας νέας γραμμής παραγωγής για σιμιγδάλι ολικής άλεσης και την τοποθέτηση μηχανημάτων νέας, προηγμένης τεχνολογίας, που θα οδηγήσουν σε μείωση της ηλεκτρικής ενέργειας η οποία απαιτείται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας κατά 15% επιπλέον. Σε ό,τι αφορά το περιβαλλοντικό του αποτύπωμα, ο Μύλος στον Βόλο έχει ήδη καταγράψει εντυπωσιακές επιδόσεις καθώς από το 2012, η κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας έχει μειωθεί κατά 20% και η κατανάλωση νερού κατά 62%. Με τη νέα γραμμή παραγωγής ο Μύλος της Barilla Hellas στο Βόλο αυξάνει την παραγωγική του δυναμικότητα κατά 33% και πλέον θα μπορεί να παράγει περίπου 63.000 σιμιγδάλι από 48.000 τόνους που ήταν μέχρι σήμερα, ενώ απορροφώνται επιπλέον 20.000 τόνοι σκληρού σιταριού ντόπιας παραγωγής.

Σχήμα 10:Εργοστασιακή Παραγωγή Ζυμαρικών Misko-Barilla



Πηγή: Misko-Barilla

Η νέα επένδυση, σύμφωνα με την ανακοίνωση, δίνει την δυνατότητα στην Barilla Hellas να παράγει και σιμιγδάλι ολικής άλεσης, υπερκαλύπτοντας τις ανάγκες της εταιρείας και εξοικονομώντας επιπλέον πόρους καθώς η εταιρεία δεν θα χρειάζεται πλέον να καταφεύγει σε προμήθεια σιμιγδαλιού από εξωτερικούς προμηθευτές.

Η επιχείρηση έχει δώσει έμφαση στην προώθηση των προϊόντων Misko ολικής άλεσης, ισχυροποιώντας τη θέση της στην επί μέρους αγορά, όπου κατέχει ηγετική θέση με το σήμα Barilla. Συγχρόνως, συνεχίζει την προώθηση παραδοσιακών σειρών, όπως η φούξια σειρά Misko και η μπλε σειρά Barilla, αλλά και καινοτομικών προϊόντων των δυο μαρκών, όπως τα Barilla Piccolini και τα Misko Γεύσεις Ελλάδος.

### **3.8.3. Οικονομικά Μεγέθη**

Τα ίδια κεφάλαια της Barilla Hellas, ανέρχονταν στις 31.12.2015 σε 43,2 εκατ. ευρώ (42,6 εκατ. ευρώ έναν χρόνο νωρίτερα) και αντιστοιχούσαν στο 66,1% (64,5%) του συνόλου των απασχολούμενων κεφαλαίων της, ύψους 65,4 εκατ. ευρώ (66 εκατ. ευρώ). Τα ταμειακά της διαθέσιμα στις 31.12.2015 ανέρχονταν σε 8,3 εκατ. ευρώ (4,1 εκατ. ευρώ έναν χρόνο πριν).

Για αγορές παγίων το 2015 δαπάνησε 1,7 εκατ. ευρώ (1,6 εκατ. ευρώ το 2014), που αφορούσε κυρίως προσθήκη νέου μηχανολογικού εξοπλισμού. Το έτος αυτό ολοκληρώθηκε επένδυση στη μονάδα του Βόλου, με την οποία η εταιρεία είναι σε θέση να παράγει ολόκληρη την ποσότητα σιμιγδαλιού που χρειάζεται για την παραγωγή ζυμαρικών. Τα ενσώματα αναπόσβεστα πάγιά της ανήλθαν στο τέλος της χρήσης σε 21,1 εκατ. ευρώ (20,1 εκατ. ευρώ στο τέλος της χρήσης 2014).

Η εταιρεία ευελπιστεί ότι κατά το 2016 θα επιτύχει μικρή έστω αύξηση του κύκλου εργασιών της στην ελληνική και τη διεθνή αγορά, χωρίς να αναπροσαρμόσει τις τιμές των προϊόντων της. Επίσης, ότι θα επιτύχει περαιτέρω βελτίωση της αποδοτικότητας των επενδυμένων κεφαλαίων. Για τον σκοπό αυτό προσπαθεί να αξιοποιήσει καλύτερα τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε αγορές της Ανατολικής Ευρώπης.

Απασχόλησε το 2015, υπό καθεστώς πλήρους απασχόλησης, κατά μέσον όρο 197 εργαζόμενους (203 το 2014) και διέθεσε για αμοιβές και παροχές προσωπικού 8,11

εκατ. ευρώ (8,42 εκατ. ευρώ το 2014). Για αμοιβές διευθυντικών στελεχών και μελών της διοίκησής της διέθεσε 0,48 εκατ. ευρώ (0,44 εκατ. ευρώ έναν χρόνο νωρίτερα).

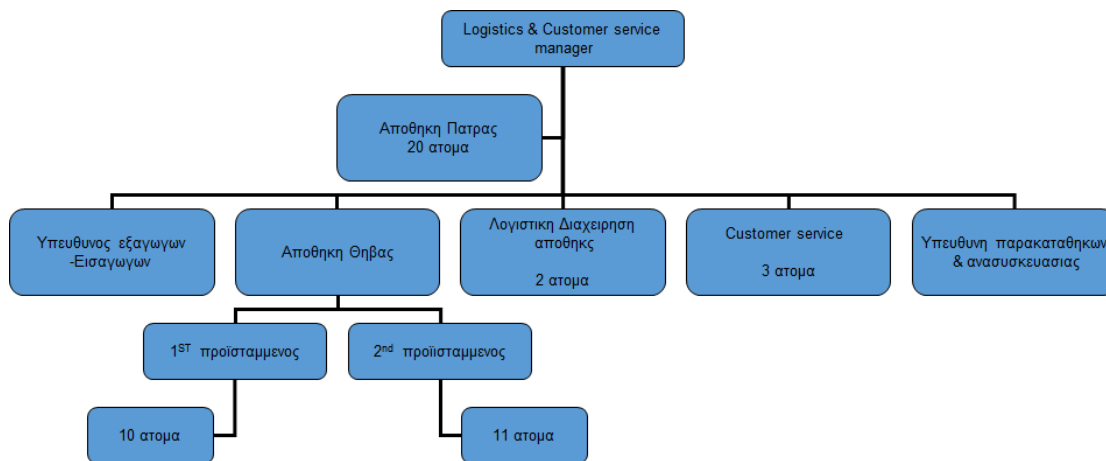
Το μέρισμα της μητρικής εταιρείας Barilla από τα περυσινά κέρδη της Barilla Hellas ανέρχεται σε 3,3 εκατ. ευρώ, ενώ το αντίστοιχο μέρισμα έναν χρόνο πριν ήταν 2,3 εκατ. ευρώ και δυο χρόνια πριν 4,2 εκατ. ευρώ.

Οι συνολικές πωλήσεις της ελληνικής εταιρείας τη χρονική περίοδο 2005-2015, δηλαδή στο διάστημα των έντεκα αυτών ετών, ανήλθαν σε 784,7 εκατ. ευρώ. Απέδωσαν συνολικά κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) 88,6 εκατ. ευρώ, ίσα προς το 11,3% των πωλήσεων και το 13,9% του συνόλου των απασχολούμενων κεφαλαίων. Κατά την ίδια περίοδο, το συνολικό αποτέλεσμα της προ φόρων ήταν κέρδη 47 εκατ. ευρώ και μετά την πρόβλεψη για φόρους κέρδη 30,2 εκατ. ευρώ, ίσα προς το 3,8% των πωλήσεων και το 7,5% του μέσου όρου των ιδίων κεφαλαίων της εξεταζόμενης περιόδου. Σύμφωνα με τα αποτελέσματά της μετά την πρόβλεψη για φόρους, η εταιρεία ήταν κερδοφόρος και τις έντεκα εξεταζόμενες χρήσεις. Οι μεγαλύτερες πωλήσεις της, ύψους 82,8 εκατ. ευρώ, είχαν καταγραφεί το 2008. Τα μεγαλύτερα κέρδη της μετά τους φόρους, ύψους 4 εκατ. ευρώ, είχαν καταγραφεί το 2010. Η απόδοση του μέσου ενεργητικού της στη διάρκεια της χρήσης 2015 σε κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) ανήλθε σε 9,6%, ενώ ήταν 7,6% το 2014.

#### **3.8.4. Διοικητική Οργάνωση του Συστήματος Διανομής στη Misko-Barilla**

Στο ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζεται η ιεραρχική δομή της Διεύθυνσης Logistics και Customer Service της Misko-Barilla.

Σχήμα 11: Οργανόγραμμα της Δ/σης Logistics και Customer Service της Misko-Barilla



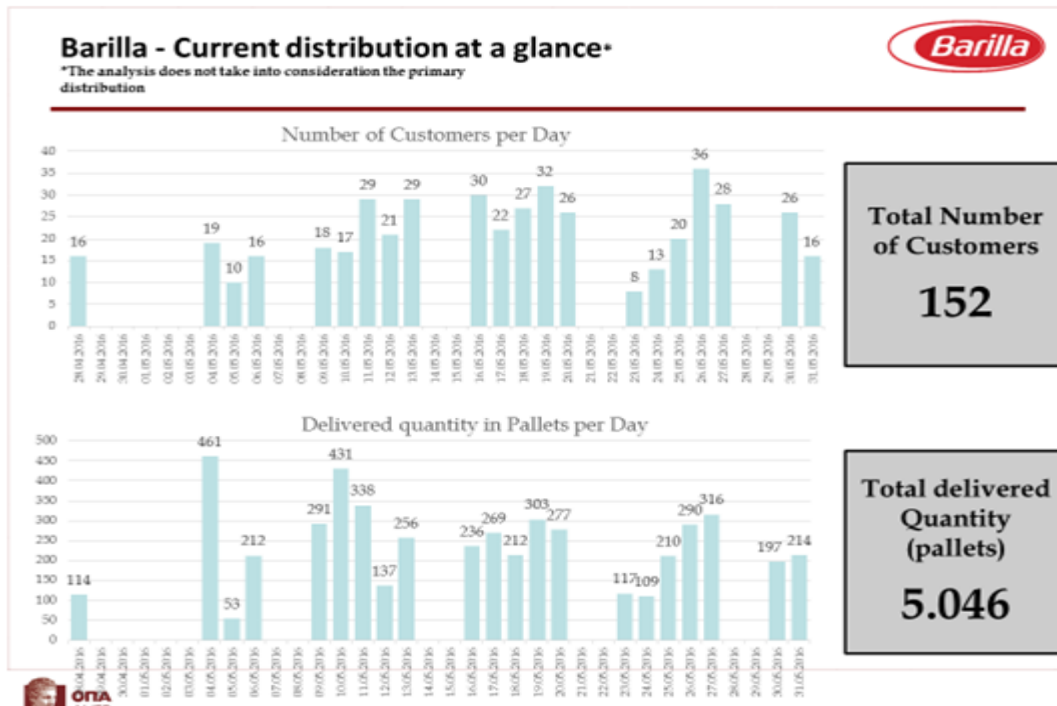
Πηγή: Misko-Barilla

Το μεγαλύτερο κομμάτι από το ανθρώπινο δυναμικό που ασχολείται στη Διεύθυνση των Logistics και του Customer Service της επιχείρησης βρίσκεται στις κεντρικές αποθήκες της επιχείρησης στη Θήβα.

Στα ακόλουθα διαγράμματα παρατηρείται η μηνιαία αποστολή εμπορευμάτων από τις αποθήκες της εταιρίας προς το σύνολο των πελατών της. Γενικότερα παρατηρούμε ότι:

- Συνήθως η αποστολή εμπορευμάτων μεγιστοποιείται στο τέλος της εβδομάδας, προκειμένου να καλυφθούν οι απαιτήσεις των πελατών από τις αγορές του Σαββάτου.
- Υπάρχει σημαντική διακύμανση των πελατών που εξυπηρετεί η επιχείρηση σε εβδομαδιαία βάση.
- Σημαντική διακύμανση εντοπίζεται και ως προς τον όγκο των εμπορευμάτων που διακινούνται καθημερινά από την εταιρία.

Σχήμα 12: Διάγραμμα Μηνιαίας Διακίνησης Εμπορευμάτων



Πηγή: Misko-Barilla

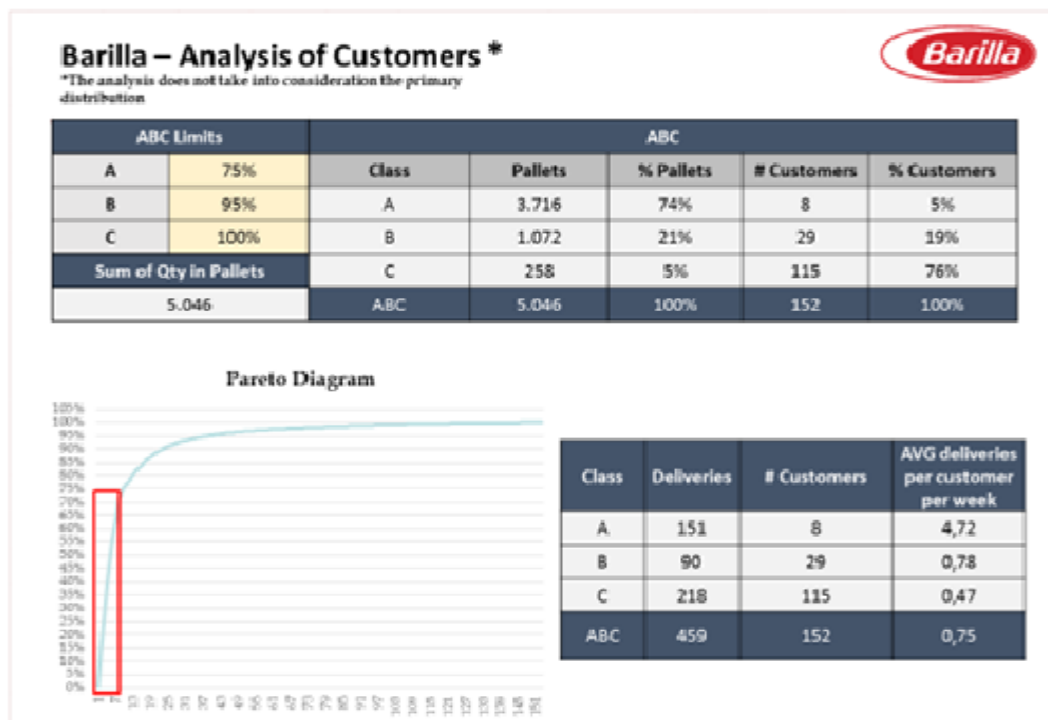
Θα πρέπει να τονισθεί πως η εταιρία, με βάση το στρατηγικό της σχεδιασμό δεν διαθέτει ιδιόκτητα φορτηγά οχήματα για τις αποστολές των εμπορευμάτων της. Μεταξύ των λόγων<sup>48</sup>, περιλαμβάνονται το μεγάλο οικονομικό κόστος της συντήρησης των μέσων μεταφοράς από την ίδια την επιχείρηση, η έλλειψη ασφαλών προβλέψεων σε εβδομαδιαία βάση που θα μπορούσαν αν εξισορροπήσουν το κόστος για πιθανά ιδιόκτητα μέσα μεταφοράς καθώς και οι ιδιαίτερες συνθήκες που παρατηρούνται κατά τη φάση της παράδοσης των εμπορευμάτων, όπως παραδόσεις σε συγκεκριμένο ωράριο και στην πλειοψηφία πρωινές ώρες, δυσκολίες πρόσβασης των οχημάτων στους πελάτες και άλλα.

Είναι χαρακτηριστικό, πως λόγω της διακύμανσης των παραγγελιών αλλά και της δυναμικότητας των πελατών που εξυπηρετούνται από την κεντρική μονάδα της επιχείρησης, η Misko-Barilla επιλέγει και τους συνεργάτες της με βάση τα προσφερόμενα μέσα μεταφοράς. Δηλαδή, για τους μικρούς πελάτες της, που σύμφωνα με τον ακόλουθο πίνακα αποτελούν ένα μικρό ποσοστό σε σχέση με το συνολικό φορτίο εμπορευμάτων που παραλαμβάνουν (258 παλέτες εβδομαδιαίως,

<sup>48</sup>Κατά τη διάρκεια της σύνταξης της παρούσης μελέτης υπήρξε συνάντηση με ανώτατο στέλεχος της MiskoBarilla

ποσοστό επί του συνολικού αριθμού παλετών, 5%) προτιμούνται μικρά φορτηγά εξωτερικών συνεργατών. Οι αποστολές στους ίδιους πελάτες είναι αντίστοιχα και οι υψηλότερες σε συνολικό αριθμό (στην προκειμένη περίπτωση 218). Πρόκειται για τους πελάτες που κατηγοριοποιούνται στη “C” κατηγορία της ταξινόμησης.

Σχήμα 13: Εβδομαδιαία Ανάλυση Παράδοσης Πελατών



Πηγή: Misko-Barilla

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εμπορευμάτων (4,7% των παραδόσεων της Misko κατευθύνεται σε εξαιρετικά μικρό αριθμό πελατών (8 σε σύνολο 151, σε τυχαία εβδομαδιαία επιλογή). Πρόκειται για τους πελάτες της, που ανήκουν στην «Α» κατηγορία της σχετικής κατηγοριοποίησης που χρησιμοποιεί στο ηλεκτρονικό της σύστημα η επιχείρηση. Αντίθετα, ο αριθμός των παραδόσεων είναι αξιοσημείωτος. Για τους συγκεκριμένους πελάτες χρησιμοποιούνται μεγάλα φορτηγά, τα οποία και προμηθεύουν τις κεντρικές αποθήκες των πελατών τους, αφού πρόκειται για τις μεγάλες αλυσίδες supermarkets.

Στην επόμενη, μεσαία κατηγορία των πελατών της Misko στην Ελλάδα, και σε τυχαία εβδομαδιαία επισκόπηση κατατάσσονται 29 πελάτες, όπως προκύπτει από τον προηγούμενο σχεδιάγραμμα. Συνολικά αντιστοιχούν στο 20% του συνόλου των πελατών της εταιρίας. Πρόκειται για τις μικρές αλυσίδες supermarkets, οι οποίες

και εξυπηρετούνται με την απ' ευθείας παραλαβή των εμπορευμάτων τους στα μαγαζιά που τις υποδεικνύονται. Στα σημεία αποστέλλονται μικρά φορτηγά κάθε δεκαπενθήμερο, περίπου.

Συνολικά, τα επεξεργασμένα στοιχεία αποτελούν τη βάση για τον ετήσιο προϋπολογισμό της Διεύθυνσης Logistics και Customer Service της εταιρίας στην Ελλάδα.

### **3.8.5. Το Σύστημα Διανομής**

Στο ακόλουθο διάγραμμα παρουσιάζεται το σύστημα διανομής της εταιρίας σε πραγματική ετήσια βάση<sup>49</sup>. Η εταιρία προχώρησε στην εφαρμογή ενός ειδικού συστήματος ώστε να ανταπεξέλθει στις αυξημένες απαιτήσεις του τεράστιου όγκου στο αποθηκευτικό κύκλωμα, είτε αυτό αφορά τη φυσική του μορφή, είτε αφορά τη συγκέντρωση και επεξεργασία των αντίστοιχων πληροφοριών.

Στις υπόλοιπες μεταβλητές του συστήματος διαχείρισης θα έπρεπε παράλληλα να συνυπολογισθούν οι ιδιαιτερότητες των διατηρήσιμων προϊόντων όπως οι ημερομηνίες λήξης, η διαχείριση των επιστροφών, η τιμολογιακή πολιτική, ο όγκος των φορτώσεων των παραγγελιών, η διατήρηση του επιθυμητού επιπέδου του εσωτερικού κόστους αλλά και η διαρκής ικανοποίηση των τελικών καταναλωτών.

Οι ετικέτες των προϊόντων περιέχουν σημαντικές πληροφορίες και τοποθετούνται σε αυτά στο τέλος της αλυσίδας παραγωγής ή κατά την άφιξη τους στις αποθήκες. Στο τέλος της σχετικής διαδικασίας εκδίδονται οι προβλεπόμενες αναφορές ενώ ταυτόχρονα επιλέγονται τυχαία προϊόντα για ποιοτικό έλεγχο. Στη συνέχεια το σύστημα προτείνει τον κατάλληλο χώρο για την αποθήκευση της κάθε παλέτας ενώ οι εισερχόμενες παραγγελίες καταχωρούνται στο σύστημα για την επερχόμενη δρομολόγηση τους.

Η διαδικασία που ακολουθεί, οδηγεί στην δημιουργία των επιλεγμένων προϊόντων για είτε πρόκειται για φορτηγό είτε για παραγγελία. Οι εντολές φθάνουν στους

---

<sup>49</sup>Η σχετική περίοδος έχει παραληφθεί για λόγους ανταγωνισμού, όπως ζητήθηκε από τα στελέχη της επιχείρησης.

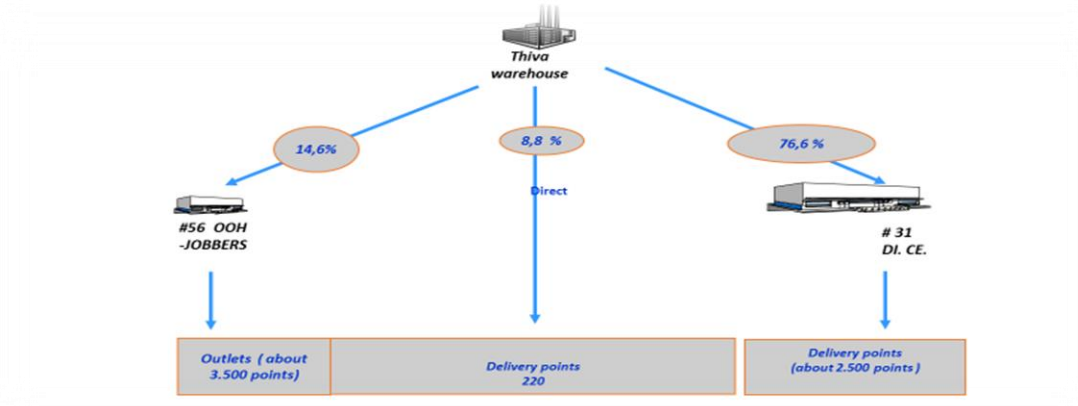


χειριστές των περονοφόρων οχημάτων των αποθηκών τις επιχειρήσεις αλλά και στους πεζούς υπαλλήλους που συμμετέχουν στην ολοκλήρωση της παραγγελίας. Το σύστημα, επίσης, διαχειρίζεται τις επιστροφές των πελατών, παρέχει στατιστικά δείκτες και reports και καθιστά απλή διαδικασία την δέσμευση και αποδέσμευση μιας παρτίδας, την παρακολούθηση της παλαιότητας του αποθέματος και την ιχνηλασία των παρτίδων.

Συνολικά, στα οφέλη του συστήματος περιλαμβάνονται:

- Συνεχής και ακριβή παρακολούθηση του αποθηκευτικού κυκλώματος
- Αύξηση της παραγωγικότητας της αποθήκης ως ενιαίου χώρου
- Διατήρηση των αποθεμάτων στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο και μέσω της παρεχόμενης δυνατότητας για προβλέψεις.
- Σημαντικότερος περιορισμός λαθών κατά την εκτέλεση των παραγγελιών
- Διατήρηση του υψηλού επιπέδου της εξυπηρέτησης των πελατών.

Σχήμα 14: Δίκτυο Παραδόσεων Εμπορευμάτων και Όγκοι Εμπορευμάτων



Πηγή: Misko-Barilla

Στο προηγούμενο σχήμα (Σχήμα 14) απεικονίζεται η διανομή των ετοιμών προϊόντων της εταιρίας από το κεντρικό εργοστάσιο και της αποθήκες της εταιρίας στη Θήβα προς τους πελάτες της. Παρατηρούμε ότι:

- Ένα μικρό σχετικά τμήμα της συνολικής παραγωγής (8,8%) κατευθύνεται απευθείας από τις αποθήκες της επιχείρησης στα σημεία πώλησης.
- Οι μικρές αλυσίδες supermarkets αντιστοιχούν στο 15% περίπου της συνολικής διανομής της επιχείρησης, με δεκαπενθήμερη αποστολή και σημαντικό αριθμό τελικών σημείων πώλησης, και
- Ο μεγαλύτερος όγκος εμπορευμάτων κατευθύνεται στις κεντρικές αποθήκες μεγάλων αλυσίδων supermarkets και στη συνέχεια από κει σε 2.500 τελικά σημεία πώλησης.

### 3.9. Αποτίμηση του συστήματος διανομής της Misko-Barilla

Η μελέτη των πληροφοριών που προέκυψαν από την επαφή με τα ανώτατα και αρμόδια στελέχη της εταιρίας στην Ελλάδα αλλά και μέσω της σχετικής αρθρογραφίας, κατέληξε στη διατύπωση συγκεκριμένων συμπερασμάτων σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος διανομής και αποθήκευσης που χρησιμοποιεί. Αυτά είναι:

- Η μείωση του κόστους δεν είναι το κύριο ζητούμενο γύρω από το οποίο περιστρέφονται όλες οι υπόλοιπες ενέργειες της επιχείρησης.
- Οι τεχνολογίες πληροφορικής αποτελούν έναν εξαιρετικά σημαντικό άξονα για το σύνολο της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας είτε ενδοεπιχειρησιακά είτε σε σχέση με τους εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης.
- Η επιχείρηση είναι πρόθυμη και διαθέσιμη για την ενσωμάτωση καινοτομιών και αλλαγών.
- Υπάρχει σταθερή εμπιστοσύνη και υψηλό αίσθημα αναγνώρισης της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα στην επιτυχή εκπλήρωση των στόχων που θέτει είτε ειδικά είτε σε γενικό επίπεδο.
- Τα συστήματα πληροφορικής κάθε είδους είναι πάντα προσαρμοσμένα στις ιδιαίτερες απαιτήσεις της επιχείρησης.

- Οι διαδικασίες που ακολουθούνται έχουν γίνει αποδεκτές και εφαρμόζονται πλήρως από το σύνολο του προσωπικού.
- Τα κυριότερα σημεία στην εφοδιαστική αλυσίδα της επιχείρησης γίνονται αντικείμενο μετρήσεων και συνδέονται με την επίτευξη των στόχων που θεσπίζει η επιχείρηση. Τέτοιου είδους είναι ο χρόνος, το κόστος, το αναμενόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης των τελικών ή ενδιάμεσων πελατών της και άλλα.
- Η επιχείρηση διαθέτει σπουδαίο στελεχειακό δυναμικό σε όλες τις βαθμίδες της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας ενώ ενισχύει διαρκώς τη προσπάθεια των εργαζομένων για περαιτέρω κατάρτιση.
- Η επιχείρηση αντιμετωπίζει θετικά τις οριζόντιες και κάθετες ομάδες που συστήνονται για διάφορους λόγους στο πλαίσιο της λειτουργίας της.

### **3.10. Logistics και Αειφορία**

Μια σημαντική, ίσως η σημαντικότερη, έκφραση της εταιρικής ευθύνης στο «επιχειρείν», αποτελεί η αειφορία. Η ύπαρξη μελετών σχετικά με τη μόλυνση του περιβάλλοντος, εξάντλησης / καταστροφής των φυσικών πόρων και των συνεπειών τους (φυσικές καταστροφές, πείνα, υγεία και λοιπά), έχουν οδηγήσει την κοινωνία να «απαιτεί» από τις εταιρίες να δεσμεύονται για τις πολιτικές που εφαρμόζουν για τη λειτουργία τους, αποσκοπώντας στην αειφορία. Πια, οι εταιρίες δεν μπορούν να μιλάνε απλώς για «προθέσεις», αλλά πρέπει να δείχνουν δεσμεύσεις, στόχους, ενέργειες και αποτελέσματα. Έτσι, οι εταιρικές στρατηγικές προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα.

Η βιομηχανία των Logistics, καλείται να αντιμετωπίσει τις νέες προκλήσεις, αφού ο ρόλος της στη συνολική εφοδιαστική αλυσίδα είναι σημαντικός. Ειδικότερα, η λειτουργία των Logistics έχει μεγάλη επίδραση στις εκπομπές αερίων αλλά και στη χρήση φυσικών πόρων, επειδή στηρίζει τη λειτουργία της κυρίως σε καύσιμα με βάση τον άνθρακα.

Μία παράμετρος που όχι μόνο επηρεάζει, αλλά μάλλον καθοδηγεί είναι οι νέες κανονιστικές διατάξεις και νομοθεσίες που εφαρμόζονται, και απαιτούν

προσαρμογή σε νέα δεδομένα (π.χ. παραδόσεις σε αστικά κέντρα σε συγκεκριμένες ώρες, διελεύσεις από κράτη, χρηματιστήριο ρύπων). Δεν πρέπει όμως η πρόκληση αυτή να αντιμετωπιστεί ως τροχοπέδη αλλά ως ευκαιρία. Η όλη αντιμετώπιση του θέματος δημιουργεί ευκαιρίες μείωσης του κόστους (μείωση εκπομπών = μείωση ενέργειας = μείωση κόστους), δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αυτούς που θα μπορούν να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις των εταιριών, που θέλουν να πληροφορηθούν, αλλά και να μειώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα. Επομένως, δεν θα κρινόμαστε πια μόνο από το κόστος, την ακρίβεια των παραδόσεων σε ποσότητα αλλά και χρόνο. Συνεπώς, οι πάροχοι Logistics υπηρεσιών ή τα τμήματα Logistics των εταιριών θα πρέπει αρχικά να γνωρίζουν ποιο είναι το «τρέχον» περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα. Πιο συγκεκριμένα, οι μετρήσεις αυτές πρέπει να γίνονται σύμφωνα με πρότυπα, αλλά το πιο σημαντικό θα πρέπει να είναι το δυνατόν λιγότερο χρονοβόρες. Επειδή, όμως, ο όγκος των πληροφοριών και των μετρήσεων που πρέπει να γίνονται είναι τεράστιος, η χρήση της τεχνολογίας και on line συστημάτων είναι επιτακτική. Τα συστήματα αυτά στη συνέχεια θα πρέπει να είναι σε θέση να δώσουν την ανάλυση και τις αναφορές (ακόμα σε επίπεδο κωδικού ή σε επίπεδο διαδρομής). Έτσι, με βάση τα προηγούμενα είναι αναγκαίο να λαμβάνονται αποφάσεις, οι οποίες θα χρησιμοποιούνται στις επίσημες εταιρικές αναφορές / παρουσιάσεις. Βασιζόμενοι σε αυτές τις μετρήσεις θα τεθούν οι στόχοι, αλλά το πιο σημαντικό είναι να καθοριστούν οι ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν. Επομένως, η αναθεώρηση διαδικασιών και πρακτικών είναι αναγκαία. Τίποτα δεν πρέπει να θεωρείται δεδομένο.

Θα πρέπει όχι μόνο να γίνει αναθεώρηση διαδικασιών αλλά και δικτύων, συνεργατών και μέσων. Στον κλάδο των τροφίμων σε μια μελέτη υπολογίστηκε ότι ετησίως στην Ευρώπη χάνονται τρόφιμα- προϊόντα αξίας 60 δις. € κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας και μέρος αυτών οφείλεται στις logistics διαδικασίες.

Γενικά, οι καταστροφές προϊόντων (σπασμένα, ληγμένα κτλ.) αποτελούν ένα παράγοντα που επηρεάζει αρνητικά όχι μόνο οικονομικά αλλά και περιβαλλοντικά, και το φαινόμενο αυτό οξύνεται εάν προστεθεί στα προηγούμενα και η διαδικασία

επιστροφών (που ακμάζει ακόμα στη χώρα μας και πρέπει κάποια στιγμή να αντιμετωπιστεί δραστικά).

Μάλιστα, υπάρχει το παράδοξο ότι περίπου 1,5 δισεκατομμύρια τόνοι τροφίμων «πετιούνται» τον χρόνο!(φυσικά όχι μόνο λόγω των Logistics, καταναλωτών συμπεριλαμβανομένων), ποσότητα τετραπλάσια ικανή να θρέψει 805 εκατομμύρια ανθρώπων που πεινάνε. Πέρα από αναθεωρήσεις και τις επενδύσεις σε πληροφοριακά συστήματα θα πρέπει να γίνουν και επενδύσεις σε πιο «πράσινες» αποθήκες, πιο «πράσινα» φορτηγά αλλά και στην εκπαίδευση των ανθρώπων, ώστε να σκέφτονται «πράσινα». Οι περισσότερες από αυτές τις επενδύσεις έχουν βραχύ χρόνο απόσβεσης λόγω του συσχετισμού τους με εξοικονόμηση ενέργειας.

Όμως, πραγματικά σημαντικό και ουσιαστικό ρόλο στη δημιουργία αειφόρων εφοδιαστικών αλυσίδων διαδραματίζει η ύπαρξη συνεργασιών. Οι συνεργασίες αυτές δεν αφορούν μόνο την κλασική προμηθευτή –πελάτη, αλλά και προμηθευτών με προμηθευτές, πελατών με άλλους πελάτες αλλά και παρόχων μεταξύ τους. Μολονότι τα δύο μέρη μπορεί να είναι ανταγωνιστικά, δεν αποκλείεται η πιθανότητα/δυνατότητα συνεργασίας τους. Οι συνεργασίες αυτές δεν περιορίζονται στη μεταφορά, αλλά και στο στήσιμο δικτύων, κοινών αποθηκών, στην αναθεώρηση διαδικασιών, στην ανταλλαγή πληροφορίας, και στην αλλαγή των μέσων (π.χ. τρένο). Κλασικό παράδειγμα είναι η διανομή στα αστικά κέντρα, τα οποία αντί να εξυπηρετούνται από κάθε προμηθευτή / πάροχο Logistics χωριστά, θα μπορούσαν να εξυπηρετηθούν συνεργατικά. Συμβαίνει καμία φορά μια εταιρία να παίρνει μέτρα με αποτέλεσμα να μειώνεται το δικό της αποτύπωμα, αλλά να αυξάνεται το συνολικό της εφοδιαστικής αλυσίδας της οποίας είναι μέλος.

Εν τέλει, η συνεργατική προσέγγιση θα αποτρέψει όμως ένα τέτοιο ενδεχόμενο. Ολοκληρώνοντας, η ανάγκη για αειφόρα λειτουργία και ανάπτυξη αλλάζει τη βιομηχανία των Logistics, τόσο από την άποψη του επιχειρηματικού της μοντέλου όσο και από την πλευρά προσφερόμενων υπηρεσιών και τεχνολογιών. Επομένως, αποτελεί χρυσή ευκαιρία να μην θεωρείται η βιομηχανία αυτή ως commodity, όπου η πιο φθηνή προσφορά υπερισχύει, αλλά να θεωρείται πάροχος αναβαθμισμένων αειφόρων υπηρεσιών.

### 3.11. Συμπεράσματα

Τα Logistics (Εφοδιαστική) είναι η διαδικασία στρατηγικής διοίκησης του εφοδιασμού, διακίνησης και αποθήκευσης των υλικών, ανταλλακτικών και τελικών προϊόντων καθώς και των σχετικών με αυτών πληροφοριών, μέσα από την επιχείρηση και τα κανάλια διανομής της με τέτοιο τρόπο ώστε η τωρινή και η μελλοντική κερδοφορία να μεγιστοποιηθεί μέσα από την αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των εντολών των πελατών.

Τα logistics ως εξαιρετική ικανότητα επιτρέπει στις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν τις αλλαγές που πραγματοποιούνται σε ένα δυναμικό εξαιρετικό περιβάλλον. Μία παραδοσιακή προσέγγιση των logistics μπορεί να παρουσιάζεται πλέον ως ιδιαίτερα στατική, υπό το πρίσμα ότι η αποθήκευση και η διανομή αναλαμβάνουν δευτερεύοντες ρόλους. Οι υπάρχουσες κατηγοριοποιήσεις για τα logistics φαίνεται να μην μπορούν να προσδιορίσουν με ακρίβεια το εύρος των δραστηριοτήτων τους σε μία σύγχρονη επιχείρηση και πόσο μάλιστα περισσότερο όταν πρόκειται για επιχειρήσεις με παγκόσμια ακτίνα δράσης. Η αποθήκευση και η διανομή δεν αποτελούν ένα πλαίσιο αναφοράς που λαμβάνει υπ' όψη της η επιχείρηση στην προοπτική διαμόρφωσης της στρατηγικής της. Αποτελούν τον κύριο διαμορφωτή της στρατηγικής της σύγχρονης επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις που αναγάγουν τα logistics στη κυριότερη λειτουργία τους παρουσιάζουν ιδιαίτερη ανθεκτικότητα στο εσωτερικό τους περιβάλλον, εφόσον η αποθήκευση και η διανομή μπορούν να ανταπεξέλθουν στις όποιες πιέσεις προκύψουν από εξωτερικές μεταβολές. Το προηγούμενο σκεπτικό έρχεται σε αντίθεση με την παραδοσιακή θέση που θέλει την βελτίωση των επιχειρησιακών δομών να προκύπτει από την εφαρμογή μίας στρατηγικής που βασίζεται στην ανάλυση των παραγόντων του περιβάλλοντος της (Chandler, 1962).

Η εφαρμογή της πλατφόρμας μίας επιχείρησης θα μπορούσε να δράσει υποστηρικτικά βοηθώντας τη θέση της επιχείρησης σε μία αγορά μέσω της ανίχνευσης των καλύτερων τοπικών ή εθνικών προμηθευτών της. Την ίδια στιγμή που υποκινεί την προώθηση της επιχείρησης σε νέες αγορές, ενισχύοντας ένα

αρχικό ενδιαφέρον. Παράλληλα, δίνει τη δυνατότητα καταγραφής και προσαρμοστικότητας σε αλλαγές του περιβάλλοντος της.

Επιπροσθέτως, πρόκειται για ένα ισχυρό εσωτερικό δίκτυο επικοινωνίας μεταξύ των πρωταγωνιστών του εσωτερικού της περιβάλλοντος όπως επιχειρησιακές μονάδες, προμηθευτές, στελέχη, ανεξαρτήτου χώρου και πεδίου δράσης. Η κλίματα των λειτουργιών τις κάνει εξαιρετικά δύσκολες στην αντιγραφή αλλά και στην υποκατάσταση.

Έχει αναγνωρισθεί στη σχετική βιβλιογραφία ότι η διαχείριση των ροών πληροφοριών σε μια εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί την πιο κρίσιμη δραστηριότητα στο πλαίσιο της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας (Asabere et al. 2012).

Ο Peter Drucker είχε δηλώσει πως τα logistics αποτελούσαν για πολλά χρόνια τη σκοτεινή ήπειρο σε ότι αφορά τα οικονομικά στοιχεία, για μία επιχείρηση. Από τις αρχικές τους λειτουργίες σε στρατιωτικά περιβάλλοντα, έχουν σήμερα μετατραπεί σε ένα σημαντικό παράγοντα για την εξέλιξη των σύγχρονων επιχειρήσεων. Η θέση που κατέχουν σήμερα έχει προκύψει από δύο κύρια παράγοντες. Πρώτον, η λειτουργία της αποθήκευσης και του εφοδιασμού αποτελεί στην ουσία μία διαλειτουργική ενέργεια, στην ολοκλήρωση της οποίας εμπλέκονται ενεργά και οι υπόλοιπες κύριες ή δευτερεύουσες λειτουργίες του οργανισμού. Δεύτερον, τα logistics επεκτείνονται πέρα από τα στενά προσδιορισμένα πλαίσια της επιχείρησης, ακολουθώντας ή σχεδιάζοντας την αλυσίδα παραγωγής της.

Έχει προφανώς αναγνωρισθεί πως τα logistics πως μπορούν να αποτελέσουν μια δυνατή πηγή ως προς τη χρήση της για την περαιτέρω στρατηγική της επιχείρησης, καθώς επίσης πως ο ρόλος τους αυτός επηρεάζεται εξίσου από τους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες. Σύμφωνα με τους Wit et al. (1998), το περιεχόμενο της στρατηγικής οφείλει να απαντά τόσο στην εξωτερική όσο και στην εσωτερική προοπτική της. Παραδοσιακά η έρευνα χρησιμοποίησε την εξωτερική προοπτική της στρατηγικής, στην περιγραφεί μεταξύ των δύο πεδίων μεταξύ τους καθώς και στην στρατηγική χρήση των logistics από την επιχείρηση Persson (1991). Αυτή η οπτική της στρατηγικής υποθέτει ένα υποστηρικτικό παρά έναν ενεργητικό ρόλο για τα logistics σε σχέση με τη στρατηγική αφού η προοπτική από έξω προς τα μέσα,

υποστηρίζει πως το εξωτερικό περιβάλλον δραστηριοποίησης της, προσδιορίζει σημαντικά τη θέση που η ίδια θα λάβει. Αυτό με τη σειρά του έχει ως αποτέλεσμα, την ανάγκη της απόκτησης ή της δημιουργίας μίας σειράς δράσεων και ενεργειών ώστε να υποστηριχθεί η συγκεκριμένη επιλογή (Porter, 1985). Μία διαφορετική εικόνα εγείρεται όταν επιλεγεί η προοπτική από τα μέσα προς τα έξω, της λειτουργίας των logistics. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η επιχείρηση αποτελεί μια δέσμη πόρων (Penrose, 1959) και το διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της μπορεί να ανιχνευθεί πάνω σ' αυτές τις πηγές οι οποίες και εκλαμβάνονται ως μοναδικές, σημαντικές και πολύτιμες από τον πελάτη (Barney, 1991).

Η σύγχρονη κουλτούρα των επιχειρήσεων απαιτεί συνέργιες μεταξύ διαφόρων επιχειρήσεων ώστε να επωφελούνται όλοι από την ορθή διαχείριση της αλυσίδας παραγωγής και όχι μόνο οι μεγάλες επιχειρήσεις. Οι χαμένοι από μία ανορθόδοξη διαδικασία διοίκησης της αλυσίδας, θα αναγκαστούν να την εγκαταλείψουν είτε βραχυχρόνια είτε μακροχρόνια. Σε κάθε περίπτωση τα οφέλη θα είναι μόνο προσωρινά για τους νικητές. Ο βαθμός ολοκλήρωσης της και ωριμότητας της είναι σχετικά μικρός και απαιτούνται ενδελεχείς έρευνες και προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση είτε ακαδημαϊκά είτε εμπειρικά.

Οι διαχείριση των ροών αυτών αποτελεί ένα σπουδαίο παράγοντα στη συνολική διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνει τη διοίκηση του συνόλου των διαδικασιών που περιλαμβάνουν την προμήθεια των πρώτων υλών, την επεξεργασία τους, τη συσκευασία τους, την αποθήκευση και τη διανομή τους στους τελικούς καταναλωτές.



## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

Μελάς, Κ. & Πολλάλης, Γ. (2005). Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις. Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ.

Martin Christopher 2007, «Logistics και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας», Εκδόσεις «Κριτική».

Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Αθήνα 2002.

Πρακτικά του 20<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου Logistics «Manage The Change», που διοργανώθηκε από την Ελληνική Εταιρεία Logistics, στις 14 & 15 Οκτωβρίου 2016, στο Ίδρυμα Ευγενίδου.

Πόνης Τ. Σ., Εφοδιαστική: Επιχείρηση Barilla Μελέτη Περίπτωσης για τη Σημασία της Πληροφορίας στην Αποτελεσματική Διοίκηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, ΕΜΠ, Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών, Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης και Επιχειρησιακής Έρευνας.

Στειακάκης, Ε. & Δριτσάκης, Ν., 2005. Ο ρόλος, τα βασικά χαρακτηριστικά και η εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων πληροφορικής και τηλεματικής στο πεδίο των Logistics. Επιθεώρηση Οικονομικών Επιστημών, (8), pp.119–142.

Γεώργιος Δ. Τσιότρας. Διοίκηση Παραγωγής ΤΟΜΟΣ Β. Β' Έκδοση. Εκδότης: Μπένου Ε. Έτος έκδοσης: 1999.

### Αγγλική

Abrahamsson, M., N. Aldin and F. Stahre (2003). Logistics Platforms for Improved Strategic Flexibility. International Journal of Logistics: Research & Applications 6(3): 85-106.

Andries, B. and L. Gelders (1995). Time-Based Manufacturing Logistics. Logistics information management 8(3): 30-36.

Asabere, N.Y., Oppong, D. & Kusi-sarpong, S., 2012. A Review of the Roles and Importance of Information and Communication Technologies (ICTs) in Supply Chain Management (SCM) of Organizations and Companies. International Journal of Computer Science and Network, 1(4), pp.70–78.

Atkinson p., Creating and Implementing Lean Strategies, Management Services; 2004; 48 (2): 18-33

Prabir K. Bagchi, Helge Virum, (1996) "European Logistics Alliances: A Management Model", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 7 Issue: 1, pp.93-108. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1108/09574099610805476>.

Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science* 32(10): 1231-1241.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1).

Bourlakis, M. A. and C. A. Bourlakis (2001). Deliberate and Emergent Logistics Strategies in Food Retailing: A Case Study of the Greek Multiple Food Retail Sector. *Supply Chain Management: An International Journal* 6(4): 189-200.

Bowersox, D. J. and P. J. Daugherty (1995). Logistics Paradigms: The Impact of Information Technology. *Journal of Business Logistics* 16(1):46.

Bowler R.A., *Logistics and the failure of the British Army in America 1775-1783*, Princeton University Press, 1975.

Brensinger and Lambert 1990, Mentzer, Gomes and Krapfel 1989, Logistics Service Quality as a segment customized process.

Cavinato, J. L. (1999). A General Methodology for Determining a Fit between Supply Chain Logistics and Five Stages of Strategic Management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 29(3): 162-180.

Chandler, A. A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts, The MIT Press.

Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain. *Industrial Marketing Management* 29(1): 37.

Compton, H.K. and Jessop, D. *Dictionary of Purchasing and Supply Chain Management*, Pitman, 1995, p.111, and *Supply Chain Management*, Keneth Lyons Fifth Edition.

Daugherty, P. J., A. E. Ellinger and S. B. Keller (2000). The Relationship between Marketing/Logistics Interdepartmental Integration Performance in U.S. Manufacturing Firms: An Empirical Study. *Journal of Business Logistics* 21(1).

Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing* 58(4): 37.

Jeffrey H. Dyer and Harbir Singh, "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage" *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4 (Oct., 1998), pp. 660-679.

Dierickx, I. and K. Cool (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science* 35(12): 1504-1511.

De Wit B., Meyer R.: *Strategy: Process, content, context: An international perspective*, West Publishing Company, St. Paul, 1994.

Donald J. Bowersox, David J. Closs, Theodore P. Stank (2000), Ten mega-trends that will revolutionize the supply chain logistics, *Journal of Logistics*, Vol. 21, No 2.

Douglas M. Lambert. James R. Stock, Lisa M. Ellram (1998), *Fundamentals of Logistics Management*, European edition.

Ellram, Lisa M. And Martha C. Cooper, *Supply Chain Management, Partnership, and the Shipper-Third Party Relationship*, the *International journal of Logistics Management*, Vol. 1, No. 2, 1990. pp.1-10.

Garvin, D.A. 1988. What does 'product quality' really mean? *The Sloan Management Review*, Fall 1984, 25-43.

Gluck, F. W., S. P. Kaufman and A. S. Willeck (1980). Strategic Management for Competitive Advantage. *Harvard Business Review*(80404): 154-161.

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. *California Management Review* 33(3): 114-135. H&M Annual Report 2003

Håkansson, H. and G. Persson (2004). *Supply Chain Management: The Logic of Supply Chains and Networks*. *The International Journal of Logistics Management* 15(1): 11-26. Διαθέσιμο στο: [www.inditex.com](http://www.inditex.com)

Hitt, M. Ireland R. and Hoskisson, R., *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, West Publishing, 2001, Fourth Edition.

Hines T. *Supply Chain Strategies*. (2004) Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Jay Heizer, Barry Render (2005), *Principles of Operations Management*, 6th edition.

Juran J.M. (1989). *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*. The Free Press, New York.

Christopher, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management*. Financial Times Professional Ltd.

Compton, H.K. and Jessop, D. *Dictionary of Purchasing and Supply Chain Management*, Pitman, 1995, p.111, and *Supply Chain Management*, Keneth Lyons Fifth Edition.

Gill, L. E. and R. P. Allerheiligen (1996). Co-Operation in Channels of Distribution: Physical Distribution Leads the Way. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 26(5): 49-63.

Kannan, V.R., & Tan, K.C. (2005) Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance. *Omega*, 33: 153–162.

La Londe and Masters (1994), *Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century*, *The International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol.24, Issue 7, p.35-47.

Antti Lehmusvaara, Transport time policy and service level as components in logistics strategy: A case study. *International Journal of Production Economics*, Volumes 56–57, 20 September 1998, Pages 379-387.

Martha C. Cooper, Douglas M. Lambert and Lanus D. Pagh. (1997), *Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics*, The Ohio State University, Volume 8, no.1.

McGinnis, M. A. and J. W. Kohn (1990). A Factor Analytic Study of Logistics Strategy. *Journal of Business Logistics* 11(2): 41.

McGinnis, M. A. and J. W. Kohn (1993). Logistics Strategy, Organizational Environment, and Time Competitiveness. *Journal of Business Logistics* 14(2): 1.

McGinnis, M. A. and J. W. Kohn (2002). Logistics Strategy-Revisited. *Journal of Business Logistics* 23(2): 1.

Mentzer, J. T., M. Soonhong and L. M. Bobbitt (2004). Toward a Unified Theory of Logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 34(8): 606-627.

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review* 30(1): 11.

Mintzberg, H., B. W. Ahlstrand and J. Lampel (1998). *Strategy Safari: The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management*. Harlow, Financial Times Prentice Hall.

Olavarrieta, S. and A. E. Ellinger (1997). Resource-Based Theory and Strategic Logistics Research.

Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68(3): 79.

Penrose, E. G. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York, Wiley.

Persson, G. (1991). Achieving Competitiveness through Logistics. *The International Journal of Logistics Management* 2(1): 1-11.

Persson, G. (1997). Organization Design Strategies for Business Logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 27(5/6): 282.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, Free Press.

Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review* 74(6): 61.

Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review* 79(3): 62-78.

Pfohl, H.-C. and W. Zöllner (1997). Organization for Logistics: The Contingency Approach. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 27(5/6): 306-320.

Shaw A.W., *Some Problems in Market Distribution*, Harvard University Press, 1975.

Stalk Jr., G. (1988). Time--the Next Source of Competitive Advantage. *Harvard Business Review* 66(4): 41.

Stalk Jr., G., P. Evans-Clark and L. Shulman (1992). *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*. *Harvard Business Review* 70(2): 54.

Stevens G. C., "Integrating the Supply Chain", *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, τόμος19, τεύχος8, 1989.

Wernerfelt, B. (1984). *A Resource-Based View of the Firm*. *Strategic Management Journal* 5(2): 171-180.

Yoshino Y. Michael and Rang an U. Srinivasa, (1995) "Strategic Alliances an Entrepreneurial Approach to Globalization", Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.

Zigiaris S. (2000), "Supply Chain Management", διαθέσιμο στο: [http://www.adi.pt/docs/innoregio\\_supp\\_management.pdf](http://www.adi.pt/docs/innoregio_supp_management.pdf).