

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

«Στρατηγικό management εφοδιαστικής αλυσίδας και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα»

ΚΟΖΑΣ ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ | ΜΔΕ 1113

Υπεύθυνος καθηγητής: Γεωργόπουλος Ν.

Πειραιάς, Οκτώβριος 2017



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής
εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – MBA με τίτλο:

«*Στρατηγικό management εφοδιαστικής αλυσίδας και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*»
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Κόζας Ελευθέριος

Ημερομηνία: 03/10/2017

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<i>Εισαγωγή</i>	8
<i>Κεφάλαιο 1^ο</i>	9
<i>Ο ρόλος του στρατηγικού management</i>	9
'Όραμα και αποστολή.....	9
1.2 Το στρατηγικό management.....	13
1.3 Απόψεις σχετικά με τη κατάσταση στρατηγικής.....	15
1.4 Σκοποί - στόχοι, στρατηγικές.....	16
1.5 Στρατηγικές αποφάσεις.....	20
1.5.1 Επιχειρησιακή στρατηγική.....	21
1.5.2 Επιχειρηματική στρατηγική.....	24
1.5.3 Λειτουργική στρατηγική	27
<i>Βιβλιογραφία Κεφαλαίου</i>	31
<i>Κεφάλαιο 2^ο</i>	33
<i>Η εφοδιαστική αλυσίδα στην επιχείρηση</i>	33
2.1 Η λειτουργία της εφοδιαστικής στην επιχείρηση	33
2.2 Ορισμός της εφοδιαστικής	33
2.3 Εφοδιαστική αλυσίδα και marketing.....	34
2.4 Οι δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας.....	35
2.4.1 Κύριες δραστηριότητες	35
2.4.2 Βοηθητικές/υποστηρικτικές δραστηριότητες.....	35

2.4.3 Βελτίωση διαδικασιών	36
2.5 Στρατηγικές στην εφοδιαστική αλυσίδα	37
2.5.1 Επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής.....	40
2.6 Η επίδραση της εφοδιαστικής αλυσίδας στα αποτελέσματα της επιχείρησης	41
2.7 Λόγοι για την αύξηση της σημασίας της εφοδιαστικής αλυσίδας	42
2.8 Η σημασία της ποιότητας στην εφοδιαστική αλυσίδα	44
2.9 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στην εφοδιαστική αλυσίδα.....	45
2.9.1 Απαραίτητα προσόντα των στελεχών εφοδιαστικής αλυσίδας	46
<i>Βιβλιογραφία Κεφαλαίου</i>	<i>47</i>
<i>Κεφάλαιο 3^ο</i>	<i>48</i>
<i>Διαχείριση εισροών – εκροών</i>	<i>48</i>
3.1 Δραστηριότητες που δημιουργούν αξία	48
3.1.1 Αποθέματα	48
3.1.2 Αποθήκευση.....	48
3.1.2.1 Ο σχεδιασμός αποθήκευσης.....	49
3.1.2.2 Πλεονεκτήματα του αποτελεσματικού σχεδιασμού αποθηκών.....	49
3.1.3 Διανομή	50
3.1.3.1 Η σημασία της φυσικής διανομής	50

3.1.3.2 Ανάθεση της διανομής σε τρίτους	51
3.1.3.3 Κριτήρια επιλογής «Make or buy»	52
<i>Βιβλιογραφία Κεφαλαίου</i>	53
<i>Κεφάλαιο 4^ο</i>	54
<i>Η Λειτουργία των προμηθειών</i>	54
4.1 Η λειτουργία των προμηθειών και η αλυσίδα εφοδιασμού	54
4.2 Στόχοι της λειτουργίας των προμηθειών	55
4.3 Η διαδικασία προμήθειας υλικών	57
4.3.1 Στρατηγικές και μη δραστηριότητες	57
4.4 Ανεύρεση και επιλογή πηγών προμήθειας	58
4.5 Η συνεισφορά των προμηθειών στα αποτελέσματα της επιχείρησης	58
4.5.1 Η Έννοια της διαχείρισης υλικών	58
4.5.2 Κέρδη μέσω της διαχείρισης υλικών	58
4.6 Διαπραγματεύσεις	59
4.7 Το Σύστημα Just In Time (Jit)	59
4.7.1 Πεδία Του Just In Time (Jit)	61
4.8 Το κόστος στην εφοδιαστική αλυσίδα	61
4.8.1 Η έννοια του συνολικού κόστους	61
4.8.2 Κατηγορίες κόστους	62

4.8.3 Κοστολόγηση βασισμένη σε δραστηριότητες (Activity Based Costing - ABC).....	62
4.8.4 Η επίδραση του κόστους της εφοδιαστικής στον ανταγωνισμό.....	63
<i>Βιβλιογραφία Κεφαλαίου</i>	64
<i>Κεφάλαιο 5^ο</i>	65
<i>Η επίπτωση της πληροφοριακής τεχνολογίας στην εφοδιαστική αλυσίδα</i>	65
5.1 Ο ρόλος της πληροφορικής στην εφοδιαστική αλυσίδα	65
5.2 Ηλεκτρονικό εμπόριο & εφοδιαστική αλυσίδα	66
5.3 Η τεχνολογία αυτόματης αναγνώρισης προϊόντων μέσω ραδιοσυχνοτήτων (RFID).....	67
5.4 Το μέλλον της εφοδιαστικής και το Internet.....	73
5.5 Η σημασία των πληροφοριακών συστημάτων	77
<i>Βιβλιογραφία Κεφαλαίου</i>	78
<i>Κεφάλαιο 6^ο</i>	79
<i>Εφαρμογές</i>	79
6.1 Εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics.....	79
6.2 Η εφοδιαστική αλυσίδα στο χώρο του αυτοκινήτου και των ανταλλακτικών	79
6.2.1 Η περίπτωση της General Motors.....	79
6.3 Η οργάνωση σε κέντρα διανομής σε αλυσίδες τροφίμων	80

6.3.1 Μελέτη περίπτωσης ΕΔΕΚΑ Γερμανίας	80
6.3.2 Μελέτη περίπτωσης ΔΕΛΤΑ Μονάδα Γιαουρτιού, Ελλάδα ..	81
6.4 Τα logistics στον τομέα των fast food	82
6.4.1 Η περίπτωση «Mc Donald's»	83
6.5 Η εφοδιαστική αλυσίδα της Walmart.....	84
6.5.1 Προμήθειες και διανομή	85
6.5.2 Διοίκηση logistics	85
6.5.3 Διαχείριση αποθεμάτων	86
6.6 Η Πλήρης εφοδιαστική αλυσίδα της IBM.....	87
6.7 Η Περίπτωση της Coca-Cola H.B.C. (εργοστάσιο Αθηνών) – εφαρμογή συστήματος κινητής αποθήκευσης.....	88
6.8 Μελέτη περίπτωσης του ΟΤΕ – πρότυπες διαδικασίες logistics στο κέντρο διανομής.....	91
<i>Βιβλιογραφία Κεφαλαίου</i>	93
<i>Επίλογος</i>	94

Εισαγωγή

Μια εταιρεία με βάση το όραμα που έχει στην αγορά όπου και δραστηριοποιείται, καθορίζει ανάλογους στόχους, μέσα από τους οποίους ευελπιστεί, ότι θα επιτύχει στην αποστολή της. Η ανάπτυξη της κατάλληλης στρατηγικής και η βέλτιστη αξιοποίηση των κατάλληλων επιχειρηματικών εργαλείων αποτελούν μια καλή βάση, ώστε η εταιρεία να μπορεί να γίνει πολύ πιο ανταγωνιστική. Ένα από τα «εργαλεία» αυτά είναι και η εφοδιαστική αλυσίδα, η σωστή αξιοποίηση της οποίας μπορεί να συνεισφέρει στην απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει σαν κύριο στόχο την καταγραφή και ανάλυση των στρατηγικών που εφαρμόζονται στην εφοδιαστική αλυσίδα των σύγχρονων επιχειρήσεων. Η προσέγγιση του θέματος πραγματοποιείται αρχικά σε θεωρητική βάση, ώστε να παρουσιαστεί όσο το δυνατόν πληρέστερο θεωρητικό υπόβαθρο. Στη συνέχεια γίνεται συγκέντρωση πληροφοριών και παρουσίαση περιπτώσεων εργασίας από επιχειρήσεις - πρωτοπόρους, οι οποίες σημείωσαν σημαντική πορεία αξιοποιώντας πρωτότυπες μεθόδους και καινοτόμα στρατηγικά εργαλεία.

Κεφάλαιο 1°

Ο ρόλος του στρατηγικού management

Όραμα και αποστολή

Η βάση του στρατηγικού μάνατζμεντ αναφέρεται σε μια προσπάθεια της εταιρείας να αυξήσει τις επιχειρησιακές της ευκαιρίες ειδικά σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναφέρεται κυρίως στην ανάπτυξη στρατηγικού πλάνου. Ένα στρατηγικό σχέδιο χαρακτηρίζεται από 6 βήματα (Wheelen, Hunger, 2004).

- Καθορισμός και ορισμός της αποστολής της εταιρείας.
- Καθορισμός των στόχων της.
- Αξιολόγηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντός της.
- Αξιολόγηση των βασικών βημάτων και τακτικών που διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων της.
- Εφαρμογή συγκεκριμένων τακτικών βάσει των στόχων της.
- Αξιολόγηση και έλεγχος.

Από το 1970 έχει ήδη προσδιοριστεί το λεγόμενο κλασικό μοντέλο που προσεγγίζει τη σημασία της στρατηγικής. Αργότερα αυξήθηκε σε περισσότερα βήματα φτάνοντας τα 10. Τα μοντέλα αυτά ορίζονται ως ακολούθως (Wheelen, Hunger, 2004):

1. Κλασικό μοντέλο:

Βήμα 1°: Αναφορά στην αποστολή της εταιρείας.

Βήμα 2°: Δεδομένα κάλυψης της αποστολής.

Βήμα 3°: Ανάλυση και αξιολόγηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Βήμα 4°: Κάλυψη των πηγών της εταιρείας (κεφάλαιο, τεχνολογίες, εργατικό προσωπικό).

Βήμα 5°: Αναγνώριση βημάτων δράσης, τακτικών και διευκόλυνσης των επιχειρησιακών στόχων.

Βήμα 6°: Ανάπτυξη συγκεκριμένης τακτικής προσέγγισης της αγοράς με βάση τους στόχους που έχουν οριστεί.

2. Συστηματικό μοντέλο:

Βήμα 1°: Αναγνώριση στόχων και αποστολής.

Βήμα 2°: Αξιολόγηση οικονομικού περιβάλλοντος.

Βήμα 3°: Αναγνώριση ανταγωνιστικής ανάλυσης.

Βήμα 4°: Καθορισμός εσωτερικής λειτουργίας.

Βήμα 5°: Αναγνώριση στρατηγικών βημάτων.

Βήμα 6°: Πολιτικές, σχεδιασμός, υποστήριξη και στρατηγική.

Βήμα 7°: Εφαρμογή στρατηγικού πλάνου.

Βήμα 8°: Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής.

Βήμα 9°: Μέτρηση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Βήμα 10°: Αναπροσαρμογή στρατηγικής ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς.

Παρακάτω παρουσιάζεται μια συνοπτική μελέτη στο κλασικό μοντέλο. Συγκεκριμένα (Brown, 1995):

1. Αποστολή και στόχοι: Με βάση την αποστολή που έχει μια εταιρεία στην αγορά, αντίστοιχους στόχους οριοθετεί και καθορίζει.

2. Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος: Η στρατηγική είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που προσδιορίζουν τις οικονομικές συνθήκες των επιχειρήσεων (Dent, 1993).

3. Αξιολόγηση εσωτερικών πηγών: Η μελέτη και ανάλυση της αγοράς οδηγεί στο τρίτο βήμα της στρατηγικής, στον παραδοσιακό στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος

αναφέρεται στην αξιολόγηση των πόρων μιας εταιρείας, αλλά και στη δυναμική αυτών στη στρατηγική της. Εδώ αξιολογείται η δυναμική του κάθε προϊόντος της εταιρείας σε σχέση με την ευρύτερη δυναμική της αγοράς. Ο καθορισμός των πηγών σχετίζεται με το κεφάλαιο της εταιρείας, το προσωπικό, την τεχνολογία, την παραγωγική ικανότητα, τον ανταγωνισμό.

4. Στόχοι της εταιρείας και βήματα δράσης: Τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι: 1. Με ποιο τρόπο επιτυγχάνονται οι στόχοι, 2. Ποιες πιέσεις κρίνονται ανταγωνιστικές για την επιχείρηση, 3. Πώς θα βελτιωθούν οι εσωτερικές πηγές, 4. Ποια είναι τα μειονεκτήματα των ανταγωνιστών, 5. Πώς θα καλυφθούν οι ανάγκες των καταναλωτών, 6. Πώς θα καλυφθεί η μελλοντική ζήτηση με βάση την παρουσίαση νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Στον Πίνακα 1.1 που ακολουθεί εμφανίζεται μια υποθετική μέτρηση και απάντηση των παραπάνω ερωτημάτων αναφορικά με τη στρατηγική μιας εταιρείας. Συγκεκριμένα:

Πίνακας 1.1. Εσωτερική λειτουργία της εταιρείας - μέτρηση στρατηγικής.

Λειτουργία – Πόροι	Στόχοι	Ανταγωνιστική Πίεση	Εσωτερικό Πλεονέκτημα Πηγών	Ανάγκες Πελατών	Μελλοντική Ζήτηση
Ανθρώπινοι Πόροι	0	+	+	+	+
Παραγωγή	0	0	0	0	+
Οικονομικοί πόροι	+	+	+	+	0
Πωλήσεις	0	+	0	0	+
Μάρκετινγκ	+	0	+	+	+

*+ = Σχέση με στρατηγική της εταιρείας | 0 = Μη σχετικότητα με στρατηγική της εταιρείας.

Πηγή: Shaw K.J.,(2000), Strategic Management in Telecommunications, Artech House.

5. Αναγνώριση και εφαρμογή: Το τελευταίο βήμα αναφέρεται στην αναγνώριση του στρατηγικού σχεδιασμού και στην τελική εφαρμογή του για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Υπάρχουν πολλά δεδομένα, τα οποία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία της εφαρμογής. Αυτά είναι (Robert & David, 2011):

- Η σύνδεση του προσωπικού με τις ανάγκες της στρατηγικής.
- Ξεκάθαροι στόχοι με βάση τις άνωθεν μετρήσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

- Σύνδεση της διοίκησης με το προσωπικό στην υλοποίηση της στρατηγικής.
- Μέτρηση κόστους εφαρμογής.

1.2 Το στρατηγικό management

Κάθε επιχείρηση οφείλει συνεχώς να παρακολουθεί και να μελετά τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον, προκειμένου να σχεδιάσει και να υλοποιήσει σωστά το στρατηγικό σχεδιασμό. Το στρατηγικό management είναι το σύνολο των ενεργειών, οι οποίες θα εξασφαλίσουν την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής, προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης. Ο καθορισμός του στρατηγικού management οφείλει να παρακολουθεί το εξωτερικό περιβάλλον, να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τις τάσεις και να δημιουργεί τις απαραίτητες αλλαγές που θα συμβάλουν στην απόκτηση του επιθυμητού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η στρατηγική αποτελεί διαδικασία βάσει της οποίας μια εταιρία καθορίζει τη μελλοντική της πορεία, ορίζει τη φιλοσοφία της, αποδέχεται το ρόλο της, αναγνωρίζει τη λειτουργία του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί, καθορίζει τη φιλοσοφία της με βάση τον ανταγωνισμό (Shaw, 2000).

Σήμερα, λόγω της οικονομικής κρίσης και των πολλών πιέσεων που ασκούνται στις επιχειρήσεις, η διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής της στρατηγικής είναι χαοτική. Η αγορά χαρακτηρίζεται από συνεχείς ανακατατάξεις και συνεχείς μεταβολές σχετικά με τον ανταγωνισμό, την παγκόσμια κατάσταση, τις απαιτήσεις, τις τεχνολογικές αλλαγές, την οργανωσιακή σταθερότητα. Υπάρχει συνεχής και υπέρμετρη αβεβαιότητα σε σχέση με τις μελλοντικές τάσεις και δράσεις (Johnson, Scholes, 1988).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να βοηθήσει μια εταιρεία να απεμπλακεί από τα παραπάνω και να επιτύχει την αποτελεσματική οριοθέτηση των στόχων της, των ικανοτήτων της και του οράματός της. Οι βασικές αρχές της στρατηγικής είναι οι ακόλουθες (Johnson, Scholes, 1988):

- Εκπαίδευση και λειτουργικότητα του προσωπικού με βάση τους στόχους της εταιρείας.
- Καθορισμός μεσοπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου σχεδιασμού.
- Εγκαθίδρυση δεδομένων για το σχεδιασμό της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της εταιρείας.
- Αξία στον πελάτη, κάλυψη αναγκών του.
- Κάλυψη απαιτήσεων των πελατών.
- Κάλυψη αναγκών της αγοράς, αναγνώριση ευκαιριών.
- Αποφυγή του ρίσκου μέσα από τη σωστή ανάπτυξη στρατηγικής φιλοσοφίας.
- Ικανοποίηση αναγκών πελάτη, σχεδιασμός επίτευξη στόχων.

Το υπόβαθρο του στρατηγικού μάντζμεντ εστιάζει σε μια προσπάθεια της εταιρείας να αυξήσει τις επιχειρησιακές της ευκαιρίες ειδικά σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ολοκληρώνεται μέσα από τα παρακάτω βήματα (Tetenbaum, 1998):

- Τον καθορισμό και ορισμό της αποστολής μιας εταιρείας.
- Τον καθορισμό των στόχων της.
- Την αξιολόγηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντός της.
- Την αξιολόγηση των βασικών βημάτων και τακτικών που διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων της.
- Την εφαρμογή συγκεκριμένων τακτικών βάσει των στόχων της εταιρείας (Kotler, 2000).

1.3 Απόψεις σχετικά με τη κατάστρωση στρατηγικής

Είναι γεγονός ότι η κατάστρωση και υλοποίηση συνολικής στρατηγικής για την εξοικονόμηση χρόνου κατά την υλοποίηση των έργων του, εξαρτάται ουσιαστικά από το επιχειρηματικό, νομικό και πολιτικό περιβάλλον της χώρας.

Χρειάζεται οργάνωση, ικανό χρόνο επώασης και προσήλωση στους στόχους που έχουν τεθεί (Saunders, 1997).

Χρειάζεται διάθεση για καινοτομία. Ήδη από τη φάση σύλληψης ενός δημόσιου έργου, είναι σκόπιμο, λαμβάνεται υπόψη η διάσταση του χρόνου υλοποίησης (Johnson, Scholes, 1988).

Η επιχείρηση μέσω του χαμηλού κόστους που έχει, μπορεί να προσφέρει χαμηλότερες τιμές αυξάνοντας κατά αυτόν τον τρόπο το πελατολόγιο της και το μερίδιο αγοράς που κατέχει (Johnson, Scholes, 1988).

Ένα βασικό πλεονέκτημα που αποκτούν οι επιχειρήσεις που είναι ηγέτες κόστους είναι ότι προφυλάσσονται από τους ανταγωνιστές τους λόγω του γεγονότος ότι εάν θελήσει μπορεί να προβεί σε έναν «πόλεμο τιμών» για να αντιμετωπίσει πιθανή είσοδο νέων ανταγωνιστών. Επίσης σε ενδεχόμενη αύξηση πρώτων υλών, θα επηρεαστεί λιγότερο καθώς ανεξάρτητα με το τι συμβαίνει στην αγορά, αυτή η επιχείρηση πάντα θα έχει λιγότερα έξοδα. Αντίθετα σε ταχύτατα αναπτυσσόμενες οικονομίες οι ηγέτες κόστους υπολείπονται σε προσφορά καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, οπότε διατρέχουν τον κίνδυνο να θεωρηθούν τα προϊόντα-υπηρεσίες κατώτερου επιπέδου ή ετεροχρονισμένα (Heizer, Render, 2004).

Αντίθετα από τους ηγέτες κόστους, οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν να αναπτυχθούν μέσω μιας στρατηγικής διαφοροποίησης, αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών που οι καταναλωτές και οι εν δυνάμει καταναλωτές τα αντιλαμβάνονται ως μοναδικά και ποιοτικά. Μια επιχείρηση που θέλει να είναι διαφοροποιημένη, εξελίσσει συνεχώς τα προϊόντα της και επιδιώκει να είναι πάντα μπροστά σε καινοτομία και ποιότητα από τους

ανταγωνιστές της. Αποβλέπει στην επίτευξη μεγάλου μεριδίου αγοράς μέσω της προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών που οι καταναλωτές της δεν μπορούν να τα βρουν αλλού ή έστω δεν είναι ευρέως προσφερόμενα (Γεωργιάδης Ι., 2002).

Τα μειονεκτήματα που αντιμετωπίζει μια διαφοροποιημένη επιχείρηση είναι ότι έχει συνήθως υψηλά κόστη, οπότε σε μια ενδεχόμενη οικονομική ύφεση αντιμετωπίζει πρόβλημα, συνήθως απευθύνεται σε συγκεκριμένο πελατολόγιο που δείχνει προτίμηση σε πρωτοποριακά ή ποιοτικά προϊόντα είτε λόγω οικονομικής άνεσης είτε λόγω θέλησης εντυπωσιασμού, αλλά δεν απευθύνεται στην ευρύτερη μάζα, και τέλος είναι σχετικά εύκολο να αντιγραφεί από άλλες εταιρείες εάν αποκτήσουν την εξειδικευμένη γνώση.

1.4 Σκοποί - στόχοι, στρατηγικές

Σύμφωνα με τον Mintzberg (1987), η έννοια του όρου της στρατηγικής σε γενικό πλαίσιο αλλά και ειδικότερα του όρου στρατηγικής των επιχειρήσεων, μπορεί να λάβει τέσσερις προεκτάσεις. Συγκεκριμένα η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί ως «Πλάνο», ως «Διαδικασία», ως «Θέση» και ως «Αντίληψη» (Χατζημανωλάκης, 2000).

- Στρατηγική ως «Πλάνο»: Περιλαμβάνει μια σειρά από ενέργειες και οδηγίες προκειμένου να αντιμετωπιστεί μια κατάσταση. Όσον αφορά τη στρατηγική ως κομμάτι της διοίκησης επιχειρήσεων, είναι ένα ατομικό αλλά και ομαδικό – συνεργατικό ανεπτυγμένο πλάνο, το οποίο αναπτύσσεται για να διασφαλίσει ότι οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης θα πραγματοποιηθούν.
- Στρατηγική ως «Διαδικασία»: Η μεμονωμένη χρήση του όρου στρατηγική ως «Διαδικασία» δεν καθορίζει την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού. Οπότε η εννοιολογική σημασία της στρατηγικής ως «Διαδικασία» δίνει και τον τρόπο επίτευξης του σχεδιασμού που έχει γίνει.

- Στρατηγική ως «Θέση»: Με τη χρήση αυτού του ορισμού για τον όρο στρατηγική, συμπεριλαμβάνεται η θέση που κατέχει μια επιχείρηση σε σύγκριση με τον άμεσο ανταγωνισμό της ή ολόκληρο τον κλάδο που δραστηριοποιείται ή ακόμα και σε σχέση με την ευρύτερη οικονομία και το γενικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον. Χρησιμοποιώντας αυτή τη θεώρηση για ορισμό της στρατηγικής, μελετώνται οι ενέργειες, οι αποφάσεις και οι κινήσεις μια επιχείρησης για να καταλάβει καλύτερη θέση, οικονομική, πελατειακή, μεριδίου αγοράς, ποιότητας, από τον ανταγωνισμό.
- Στρατηγική ως «Αντίληψη»: Αυτός ο ορισμός αναφέρεται κυρίως στο εσωτερικό μια επιχείρησης, σε αντίθεση με τον προηγούμενο που επεξεργάζεται την έννοια της στρατηγικής λαμβάνοντας τους εξωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης. Με αυτήν την έννοια η στρατηγική αναγάζεται στο πως αντιλαμβάνεται μια επιχείρηση το περιβάλλον της, εάν π.χ. θεωρεί ανάπτυξη τη δημιουργία νέων τεχνολογιών ή εάν θεωρούν την οικονομία σταθερή. Κατά αυτή την έννοια, η στρατηγική μια επιχείρησης δεν μεταβάλλεται, καθώς η αντίληψη παραμένει σταθερή, σε αντίθεση με το σχεδιασμό, τις διαδικασίες ή την θέση της επιχείρησης.

Σε γενικές γραμμές, ενδεχομένως οι τέσσερις αυτοί ορισμοί αντικρούονται ως έναν βαθμό, αλλά σε σημαντικότερο βαθμό συμπληρώνουν ο ένας τον άλλον στη διαμόρφωση ενός γενικότερου πλαισίου ορισμού της στρατηγικής.

Όλα τα πλάνα δεν γίνονται διαδικασίες όπως και κάποιες διαδικασίες διαμορφώθηκαν δίχως να έχει υπάρξει κάποιο πλάνο. Επίσης κάποιες ιδέες θυμίζουν λιγότερο ή περισσότερο θέσεις και αντίστροφα αντιλήψεις. Κάθε ένας από αυτούς τους ορισμούς προσδίδει ένα απαραίτητο στοιχείο με σκοπό την κατανόηση της έννοιας της στρατηγικής.

Όσον αφορά τους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, μπορούμε να διακρίνουμε τους χρηματοοικονομικούς πόρους που διαθέτει, το ανθρώπινο δυναμικό που χτίζει τη δυναμική της επιχείρησης, καθώς και

εσωτερικούς τεχνολογικούς πόρους και ευρεσιτεχνίες που διαθέτει. (Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη, 2002).

Μια κοινώς αποδεκτή αντίληψη που συνηγορεί στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης, υποστηρίζει ότι αυτή οφείλει να προβεί σε ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντός της αλλά και στην αξιολόγηση των εσωτερικών της χαρακτηριστικών. Η πιο διαδεδομένη μέθοδος είναι η γνωστή και ως SWOT ανάλυση. Η λέξη SWOT είναι τα αρχικά των αγγλικών λέξεων Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats, αναφέρεται δηλαδή σε μια ανάλυση των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών της επιχείρησης.

Πρόκειται για μια ανάλυση που συσχετίζει τους παράγοντες επιρροής που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης σε συνδυασμό με στοιχεία της επιχείρησης. Μεταφέροντας τα λόγια του Andrew «Η οικονομική στρατηγική μπορεί να αποδοθεί ως ο συνδυασμός ανάμεσα στις ικανότητες και στις ευκαιρίες, οι οποίες τοποθετούν μια επιχείρηση μέσα στο περιβάλλον της».

Η ανάλυση SWOT μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δύο βασικούς σκοπούς. Ο ένας είναι για την επεξεργασία και την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την ανταγωνιστική θέση που κατέχει η επιχείρηση, την ανταγωνιστική θέση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Ουσιαστικά δίνει μια εικόνα της θέσης της επιχείρησης και δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα όπως κατά πόσο η επιχείρηση ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών της όσο και κατά πόσο ανταποκρίνεται απέναντι στον ανταγωνισμό. Ο δεύτερος σκοπός στοχεύει στη διάγνωση και αξιολόγηση των δεδομένων και των «κεκτημένων» μιας επιχείρησης. Αναφέρεται αποκλειστικά στο εσωτερικό της και δεν επεκτείνεται σε δεδομένα του περίγυρου της επιχείρησης. (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002).

Η στρατηγική διαμορφώνεται στη διασταύρωση μιας εξωτερικής θεώρησης των απειλών και των ευκαιριών που συναντά μια επιχείρηση και θεωρούνται σημαντικόί

παράγοντες για επιτυχή πορεία, και μιας εσωτερικής θεώρησης των δυνατών σημείων και των αδυναμιών της ίδιας της επιχείρησης. Η επιχείρηση προσπαθεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον, ενώ ταυτόχρονα εκμεταλλεύεται τα δυνατά σημεία που τη χαρακτηρίζουν. Παράλληλα, επιχειρεί να αποφύγει τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον και να περιορίσει τις εσωτερικές της αδυναμίες (Mintzberg, 1994).

Όσον αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον, δημοφιλής είναι και η ανάλυση γνωστή ως PEST ανάλυση, από τα αρχικά των λέξεων Political – Economical – Social – Technological environment. Σύμφωνα με αυτήν την ανάλυση η επιχείρηση προχωράει στη μελέτη των Πολιτικών συνθηκών που ενδέχεται να έχουν συγκεκριμένες απαγορεύσεις νομικές κυρώσεις σε διάφορους τομείς δραστηριοποίησης και γενικότερα στη νομοθεσία. Επίσης μελετάει το Οικονομικό περιβάλλον που περιλαμβάνει την οικονομική κατάσταση, τη φορολογία, τις επιδοτήσεις, τα επιτόκια, την ανεργία, το ΑΕΠ κ.τ.λ. Όσον αφορά στο Κοινωνικό περιβάλλον, η επιχείρηση οφείλει να μελετήσει τον τρόπο ζωής των κατοίκων, τις καταναλωτικές συνήθειες, το επίπεδο μόρφωσης των κατοίκων κ.τ.λ. Τέλος το Τεχνολογικό περιβάλλον, καθώς η τεχνολογική εξέλιξη ορίζει σε μεγάλο βαθμό τις συνήθειες και τις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού (Παπαδάκης, 2002).

Η ανάλυση PEST αναφέρεται στο μακρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης. Ένα σύστημα μελέτης του μικρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης αποτελεί το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter. Σύμφωνα με αυτό, μια επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει πέντε απειλές από το άμεσα εξωτερικό της περιβάλλον. Αυτές οι πέντε απειλές είναι η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, ο ανταγωνισμός ανάμεσα σε υπάρχουσες επιχειρήσεις, τα υποκατάστατα προϊόντα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. (Hunger and Wheelen, 2003).

Συγκεκριμένα, η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο δημιουργεί περισσότερο ανταγωνισμό καθώς οι νέες επιχειρήσεις αποσκοπούν στο να αποκτήσουν μερίδιο

αγοράς. Η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων μέσω των οικονομιών κλίμακας που έχει αναπτύξει με τα χρόνια, μέσω της διαφοροποίησης των προϊόντων της χάρη στην τεχνογνωσία που έχει αποκτήσει, μέσω συμφωνιών με κανάλια διανομής και λόγω των μεγάλων κεφαλαίων που ενδέχεται να απαιτηθούν για μια καινούρια είσοδο.

Ο ανταγωνισμός ανάμεσα σε υπάρχουσες επιχειρήσεις είναι μια μόνιμη απειλή, καθώς στους περισσότερους κλάδους οι επιχειρήσεις αλληλοεπηρεάζονται και αλληλεξαρτώνται. Μια ανταγωνιστική κίνηση από μία επιχείρηση, πιθανότατα θα επηρεάσει τις υπόλοιπες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Η ένταση του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο επηρεάζεται από τον αριθμό των ανταγωνιστών, την ταχύτητα ανάπτυξης του κλάδου, τα σταθερά κόστη, τα κόστη εξόδου από τον κλάδο και τη διαφοροποίηση των ανταγωνιστών.

Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι προϊόντα που είναι μεν διαφορετικά αλλά ικανοποιούν παρόμοιες ανάγκες. Τα υποκατάστατα προϊόντα που είναι πιο σημαντικά είναι εκείνα που αποτελούν βελτιωμένες λύσεις όσον αφορά τη σχέση τιμής απόδοσης (Μηλιώτη, 2010).

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών όσο και των προμηθευτών, επηρεάζει την επιχείρηση ως προς τις συμφωνίες που κλείνει και το περιθώριο κέρδους που δύναται να απολαμβάνει. Οι αγοραστές πιέζουν τις επιχειρήσεις για χαμηλότερες τιμές και για επίτευξη καλύτερης ποιότητας. Αντίστοιχα οι προμηθευτές αποκτούν επιρροή προς τις επιχειρήσεις (που τώρα έχουν το ρόλο του αγοραστή) εάν προβούν σε αύξηση των τιμών ή εάν απειλούν ότι θα δίνουν προϊόντα στην ίδια μεν τιμή, αλλά χαμηλότερης ποιότητας (Μηλιώτη, 2010).

1.5 Στρατηγικές αποφάσεις

Σε ένα γενικό επίπεδο, για μια επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται σε περισσότερους από έναν κλάδους, ο στρατηγικός σχεδιασμός υλοποιείται σε τρία

διαφορετικά επίπεδα. Την επιχειρησιακή στρατηγική, την επιχειρηματική στρατηγική και τη λειτουργική στρατηγική.

1.5.1 Επιχειρησιακή στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι αυτή που θα καθορίσει τον κλάδο, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα επεκτείνει τις δραστηριότητές της. «Επιχειρησιακή στρατηγική είναι οι ενέργειες της διοίκησης της επιχείρησης για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός συνόλου επιχειρηματικών μονάδων που συνήθως ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους ή αγορές» (Ν. Γεωργόπουλος, 2006).

Τρεις είναι σε γενικές γραμμές οι βασικές εναλλακτικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση σε αυτό το επίπεδο. Αυτές είναι η Στρατηγική Σταθερότητας, η Στρατηγική Ανάπτυξης και η Στρατηγική Διάσωσης.

Όταν η επιχείρηση ακολουθεί στρατηγικές σταθερότητας, δεν συμβαίνουν σημαντικές αλλαγές και δεν προβαίνει σε πρωτότυπες ενέργειες. Η επιχείρηση κυρίως αποσκοπεί στη διατήρηση των κεκτημένων και στη μεγέθυνση των πλεονεκτημάτων που έχει ήδη αποκτήσει.

Η επιχείρηση ενδέχεται να προβεί σε στρατηγική αδράνειας κατά την οποία προσαρμόζονται τα κέρδη στις μεταβολές του πληθωρισμού. Αυτή η τακτική ευνοείται όταν δεν υπάρχουν σημαντικές απειλές ούτε ευκαιρίες. Επίσης η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει μια στρατηγική κέρδους. Αυτή βέβαια μπορεί να εφαρμοστεί μόνο βραχυπρόθεσμα, καθώς εάν η επιχείρηση απολέσει τις ευκαιρίες για ανάπτυξη προκειμένου να αποκτήσει κέρδος, αυτό μακροπρόθεσμα θα προκαλέσει πιθανότατα την κατάρρευση της (Μηλιώτη,2010).

Όταν η επιχείρηση ακολουθεί στρατηγικές ανάπτυξης αποσκοπεί στο να δημιουργήσει συνθήκες διεξόδου σε νέες αγορές ή νέα προϊόντα, στη μεγέθυνση

του όγκου δραστηριοποίησης της κ.τ.λ. Τις ακολουθούν επιχειρήσεις που επιθυμούν την καινοτομία και τη διαρκή ευελιξία στις λειτουργίες τους, όπως και επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε δυναμικά συνεχώς εξελισσόμενα περιβάλλοντα και είναι αναγκασμένες να τις ακολουθήσουν για να επιβιώσουν.

Η ανάπτυξη ενδέχεται να προέλθει από πλήθος εναλλακτικών στρατηγικών ή ακόμα και συνδυασμό αυτών. Τέτοιες στρατηγικές είναι η Κάθετη Ολοκλήρωση, η Οριζόντια Ολοκλήρωση, η Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων, Συγκέντρωση-Διείσδυση Αγοράς, Ανάπτυξη Αγοράς, Ανάπτυξη Προϊόντων καθώς και ενέργειες που αφορούν την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης αλλά και ενέργειες που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και συμβάλλουν στην ανάπτυξη της όπως είναι οι Εξαγορές, οι Συγχωνεύσεις και οι Στρατηγικές Συμμαχίες.

Αυτές οι μορφές συνέργειας ενισχύουν τις επιχειρήσεις με γνώση και εμπειρίες καθώς η μια επιχείρηση προσθέτει μέρος της τεχνογνωσίας της στην άλλη καθώς επίσης βελτιώνει σε σημαντικά σημεία τη στρατηγική στο σύνολο της. Συνεπώς οι συνέργειες βοηθούν στην ανάπτυξη νεωτερισμών αλλά και στην ενασχόληση μιας επιχείρησης με επιπρόσθετους τομείς στους οποίους πριν δεν δραστηριοποιούταν.

Η εμπειρία του κάθε μέλους μιας συνέργειας, οι ειδικές γνώσεις που έχει κάθε μέλος σε συγκεκριμένους τομείς, αλλά και διαφορετικές αντιλήψεις και ιδέες, οι οποίες ναι μεν συνήθως δεν είναι απόμακρες αλλά συμπληρώνουν η μία την άλλη, αποτελούν βοήθημα για κάθε επιχείρηση στη δημιουργία καινοτόμου προϊόντος που ικανοποιεί μια νέα μόδα, αλλά και στη σταθερότητα της θέσης που κατέχει, όχι η κάθε επιχείρηση χωριστά, αλλά όλες μαζί σαν μια οικονομική οντότητα (Jones et al, 1998).

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, η ανάπτυξη μπορεί να προέλθει μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης και μέσω της οριζόντιας ολοκλήρωσης. Στην κάθετη ολοκλήρωση η επιχείρηση αναλαμβάνει μια λειτουργία την οποία μέχρι πρότινος ήταν καθήκον κάποιου προμηθευτή (ολοκλήρωση προς τα πίσω) ή κάποιο διανομέα (ολοκλήρωση προς τα εμπρός).

Αυτή η τεχνική αποτελεί μια λογική στρατηγική μιας επιχείρησης που κατέχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση και δραστηριοποιείται μέσα σε μια ελκυστική αγορά. Διενεργώντας ολοκλήρωση προς τα πίσω η επιχείρηση προσβλέπει στη μείωση του κόστους απόκτησης αγαθών και αποκτάει περισσότερο έλεγχο ως προς την ποιότητα του τελικού της προϊόντος. Παράλληλα με την ολοκλήρωση προς τα εμπρός η επιχείρηση αποκτάει καλύτερο έλεγχο της ποιότητας στη διανομή των αγαθών της.

Στην οριζόντια ολοκλήρωση, η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να λειτουργήσει και να εξυπηρετήσει ταυτόχρονα πολλαπλές γεωγραφικά τοποθεσίες προσφέροντας αγαθά και καλύπτοντας μεγαλύτερη αγορά γεωγραφικά. Επίσης μπορεί να αυξήσει την ποικιλία αγαθών που προσφέρει στους ήδη υπάρχοντες καταναλωτές της (Hunger and Wheelen, 2003).

Τέλος στις στρατηγικές διάσωσης καταφεύγουν κυρίως προβληματικές επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν κάποιες δυσκολίες ή έχουν προβλήματα και προσπαθούν να τα επιλύσουν. Είναι πιθανό βέβαια, στρατηγικές διάσωσης να ακολουθήσουν και εταιρείες που δεν αντιμετωπίζουν πρόβλημα αλλά επιλέγουν να κάνουν συγκεκριμένες ενέργειες για να προλάβουν πιθανά μελλοντικά προβλήματα. (Παπαδάκης, 2002).

Σύμφωνα με το μοντέλο του Ansoff, η στρατηγική δεν μελετάται σαν ένα γενικό πλάνο, αλλά αναφέρεται κυρίως στην ανάπτυξη και διαφοροποίηση μιας επιχείρησης. Επιλέγεται ένας συνδυασμός προϊόντων και αγορών για την επιχείρηση. Αυτός ο συνδυασμός οδηγεί στην προσθήκη νέων προϊόντων, διαφοροποίηση κάποιων υπάρχοντων και ανάπτυξη της σημερινής θέσης της επιχείρησης όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 1.2. Ansoff's Product - Market Matrix

	Υπάρχοντα Προϊόντα	Νέα Προϊόντα
Υπάρχουσες Αγορές	Στρατηγική Διείσδυσης – Συγκέντρωσης Αγοράς	Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων
Νέες Αγορές	Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς	Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων

Πηγή: Παπαδάκης Μ. Β. (2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η επιχείρηση θεωρείται σαν μια λειτουργία που μεταφέρει την επιχείρηση από τη σημερινή της θέση σε μια που συμφωνεί με τους στόχους που έχουν τεθεί λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς που έχει και τις προοπτικές που υπάρχουν. Σε αντίθεση με άλλες μορφές διαμόρφωσης στρατηγικής που ουσιαστικά δημιουργούν λίστες με σημαντικά συστατικά που αφορούν τη στρατηγική, αυτή η μέθοδος δημιουργεί λογικές σχέσεις και συσχετίσεις ανάμεσα σε αυτά τα συστατικά και προσφέρει μια συνολική μεθοδολογία. (Παπαδάκης, 2002).

1.5.2 Επιχειρηματική στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική είναι αυτή που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση σε κάθε συγκεκριμένο κλάδο που έχει επιλεγεί στο προηγούμενο επίπεδο. Αντικείμενο για να καθοριστεί ο τρόπος αυτός, είναι η συνεχής επιδίωξη για δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ως εκ τούτου η αυξανόμενη κερδοφορία.

Οι βασικοί άξονες με βάση τους οποίους γίνεται ο σχεδιασμός της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση:

- Στόχος της στρατηγικής ηγεσίας κόστους είναι η επίτευξη του χαμηλότερου σε κόστους παραγωγής στον κλάδο, χωρίς αυτό να σημαίνει απαραίτητα ότι αντίστοιχα χαμηλή θα είναι και η τιμή του προϊόντος. Χαρακτηρίζεται από μεγάλο όγκο παραγωγής και υψηλά περιθώρια κέρδους. Η στρατηγική αυτή δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να μπορεί να «παίζει» με την τιμή του προϊόντος, ανάλογα με τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και θεωρείται κατάλληλη σε κλάδους όπου ο ανταγωνισμός παράγει το ίδιο προϊόν και οι αγοραστές είναι «ευαίσθητοι» στις μεταβολές των τιμών.
- Η στρατηγική διαφοροποίησης, αντίθετα, εστιάζει στην παραγωγή προϊόντων που ξεχωρίζουν σε σχέση με τα αντίστοιχα που κυκλοφορούν στην αγορά. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε με την διαφοροποίηση ως προς την ποιότητα του προϊόντος, των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών ή και της τεχνολογίας που διαθέτει κ.α.. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση -υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις- μπορεί να πετύχει υψηλές τιμές πώλησης και ως εκ τούτου υψηλά περιθώρια κέρδους.
- Η στρατηγική εστίασης, τέλος, χαρακτηρίζεται από την εστίαση σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Πρακτικά πρόκειται για μια στρατηγική ηγεσίας κόστους ή διαφοροποίησης που εστιάζεται σε ένα συγκεκριμένο target group. Ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης, επιλέγεται ένας παράγοντας όπως η ηλικία, η γεωγραφική περιοχή, το φύλο κ.λπ. και επιδιώκεται η αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του πελάτη σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Προκειμένου να παραμείνουν άκρως ανταγωνιστικές στην παγκόσμια αγορά, πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να χρησιμοποιούν τεχνικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) ως επιχειρηματική στρατηγική για να διαφημίζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους, με έμφαση στην εταιρική κοινωνική συνεισφορά. Αυτό ονομάζεται «υποσυνείδητο επίπεδο διαφήμισης», επειδή οι εταιρείες μπορούν να κερδίσουν την

δημόσια αποδοχή για τις επιχειρήσεις τους μέσα από φιλανθρωπικές δράσεις (Fry, Keim, & Meiners, 1982).

Για παράδειγμα, η American Express συνδύασε με επιτυχία το μάρκετινγκ με την εταιρική φιλανθρωπία με την στρατηγική επιλογή δραστηριοτήτων που θα υποστήριζε. Η εταιρεία αρχικά συνεισέφερε \$100.000 στο φεστιβάλ τεχνών του Σαν Φρανσίσκο με τη χρήση της κάρτας του πελάτη, το 1981, όταν παρατήρησε ότι το δημογραφικό προφίλ του καταναλωτή - στόχου της περιελάμβανε άτομα με ενδιαφέρον για τις τέχνες.

Ο Αντιπρόεδρος της American Express, Fred Williamson, Jr., δήλωσε ότι ο σκοπός του προγράμματος ήταν η λειτουργία της επιχείρησης ενώ παράλληλα «θα βοηθούσε έναν επάξιο σκοπό στις κοινότητες στις οποίες η American Express δραστηριοποιείται» (Maheer, 1984). Δύο χρόνια αργότερα, η American Express επιβεβαίωσε και πάλι ότι η υποστήριξη φιλανθρωπικών δραστηριοτήτων αντανάκλα θετικά στην δημόσια αναγνώριση και την κερδοφορία της, συνεισφέροντας στο ταμείο αποκατάστασης του Αγάλματος της Ελευθερίας (Stendardi Jr., 1992).

Αυτή η υποσυνείδητη στρατηγική μάρκετινγκ έχει αποδείξει με επιτυχία ότι η επένδυση σε έναν καλό σκοπό από μία εταιρεία, μπορεί να βελτιώσει τις οικονομικές της επιδόσεις και να δημιουργήσει αρκετά καλές σχέσεις με φιλανθρωπικές οργανώσεις και τις τοπικές κοινωνίες ταυτόχρονα. Τελικός σκοπός μίας επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της κερδοφορίας της, με το ελάχιστο δυνατό κόστος λειτουργίας. Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών του Jensen επεσήμανε ότι η εταιρεία δεν θα μπορούσε να μεγιστοποιήσει την μακροπρόθεσμη επιτυχία της, αν αγνοούσε τα αιτήματα των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών.

Άλλοι μελετητές έχουν επίσης επιβεβαιώσει μια θετική σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και της οικονομικής απόδοσης της εταιρείας (Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003, σ. 423). Εκτός από την εξοικονόμηση κόστους σε βιώσιμες δραστηριότητες και το κέρδος σε θετική δημόσια εικόνα, τα προγράμματα ΕΚΕ μπορούν επίσης να αποτρέψουν τις εταιρείες από το να χρεώνονται σημαντικά πρόστιμα ή να καθίστανται υπεύθυνες για ανήθικες ή παράνομες πρακτικές.

Οι εργαζόμενοι συχνά αξιολογούν τις θέσεις τους στην εταιρεία και τις αντιδράσεις της εταιρείας στα δημόσια θέματα, ενώ αξιολογούν τις αξιακές συγκρούσεις με τον εργοδότη τους, επειδή συνήθως προτιμούν να πιστεύουν σε παρόμοιες αξίες, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε μια καλύτερη στάση απέναντι στην εργασία και αυξημένη παραγωγικότητα.

Στην πραγματικότητα, η εργασιακή δέσμευση και το ποσοστό ικανοποίησης των εργαζομένων μπορούν να μειωθούν αρκετά σύντομα, μόλις αντιληφθούν ότι η εταιρεία τους επικεντρώνεται μόνο στην επίτευξη μεγαλύτερης κερδοφορίας και πως δεν ακολουθεί τα κατάλληλα ηθικά και νομικά πρότυπα.

Η συμμετοχή μίας εταιρείας σε δράσεις ΕΚΕ, προτείνεται ότι επιφέρει θετικές επιπτώσεις τόσο στα εσωτερικά, όσο και στα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς οι πρακτικές ΕΚΕ βελτιώνουν την εικόνα της επιχείρησης, τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις, βοηθούν στην μείωση του κόστους και στην εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων.

Το πιο σημαντικό είναι ότι τα προγράμματα εξωτερικής ΕΚΕ τείνουν να δημιουργούν μια πολύ ισχυρότερη εργασιακή δέσμευση, η οποία θα παροτρύνει τους υπαλλήλους να έχουν καλύτερη απόδοση στην εργασία τους, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα και την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Με την άσκηση της ΕΚΕ στο εξωτερικό, οι εταιρείες μπορούν να ενισχύσουν τη θετική εικόνα προς το κοινό και τους εργαζομένους τους και να δημιουργήσουν καλύτερες σχέσεις με την κυβέρνηση και τις τοπικές κοινότητες. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν την ιδέα της εξωτερικής ΕΚΕ και να επιλέξουν τα προγράμματα εκείνα που βασίζονται στα επιχειρηματικά μοντέλα τους και τους επιθυμητούς τους στόχους.

1.5.3 Λειτουργική στρατηγική

Σε στρατηγικό επίπεδο σύμφωνα με τον Καζάζη, το 2002 στο βιβλίο του «Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για Κερδοφόρες πωλήσεις», η εφοδιαστική αλυσίδα

και γενικά το δίκτυο διανομής, έχει να κάνει με τη μεταφορική διαδικασία, τις μονάδες παρασκευής, τη παραγωγή, την αποθήκευση των αγαθών και τέλος τη μεταφορά με τα φορτηγά στα σημεία πώλησης. (Καζάζης, 2002)

Σύμφωνα με τον ίδιο η εφοδιαστική αλυσίδα έχει να κάνει με δυο επίπεδα, το τακτικό, το οποίο εστιάζει στο σχεδιασμό του συστήματος εφοδιασμού και το λειτουργικό που αναφέρεται στην εκτέλεση της διαδικασίας. (Καζάζης, 2002)

Προκειμένου μια επιχείρηση να καταφέρει να γίνει ανταγωνιστική μέσα από την απόδοση της εφοδιαστικής της αλυσίδας, θα πρέπει να τη συνδυάσει μ' όλα τα άλλα τμήματα της επιχείρησης.

Η εφοδιαστική αλυσίδα, συνδυάζεται απόλυτα με την αλυσίδα αξίας, η οποία εμπεριέχει όλες τις εσωτερικές διαδικασίες της οπότε και η αποτελεσματική σύνδεση μαζί της, δίνει μια ευρύτερη καλή λειτουργία και στην εφοδιαστική αλυσίδα. Προβλήματα που μπορεί ν' ανακύψουν κατά τη διαδικασία της διανομής αναφέρονται σε παραγωγικά προβλήματα, σε προβλήματα ποιότητας και ποσοτήτων, σε θέματα που σχετίζονται με το προσωπικό και τέλος με ακυρώσεις παραγγελιών.

Η αντιμετώπιση αυτών γίνεται πιο αποτελεσματική όταν η διαδικασία του εφοδιασμού και της διανομής, σχετίζονται με την αλυσίδα αξιών και ευρύτερα με το σύνολο των τμημάτων μιας εταιρίας. Οι υπεύθυνοι σχεδιασμού της αλυσίδας τροφοδοσίας, θα πρέπει να είναι έτοιμοι για τα παραπάνω προβλήματα και να μπορούν να επιφέρουν όποτε και όπου χρειάζονται αλλαγές.

Σύμφωνα με τους Καζαντζίδη Π και Χουσουρίδη Ν το 2002, στη μελέτη τους «Διοίκηση Παραγωγής Logistics», ο σκοπός των Logistics, ο οποίος συμβάλει και στην αποτελεσματικότητα της στρατηγικής μιας επιχείρησης, είναι ο ακόλουθος: «Να στείλεις το σωστό προϊόν, στο σωστό μέρος, την σωστή στιγμή, στην σωστή τιμή» (Καζαντζίδης και Χουσουρίδης, 2002).

Ο σκοπός των Logistics, μπορεί να εκπληρωθεί μόνο στη περίπτωση που με βάση και τις παραπάνω αναφορές, συνδυαστεί αποτελεσματικά με τις ευρύτερες δράσεις

και τα λοιπά τμήματα μιας επιχειρήσεως. Σύμφωνα με τους ίδιους, οι στρατηγικοί στόχοι των Logistics είναι οι ακόλουθοι (Καζαντζίδης και Χουσουρίδης, 2002):

- Η μείωση κόστους: Σε σχέση με το κόστος τα logistics συμβάλουν στην ελαχιστοποίηση των μεταβλητών δαπανών, οι οποίες αναφέρονται στη διαδικασία της διακίνησης και της αποθήκευσης.
- Η μείωση κεφαλαιουχικών αναγκών: Τα logistics, συμβάλουν στη μεγιστοποίηση των εσόδων από επενδυτικές αποφάσεις. Σε πολλές περιπτώσεις έχουν υψηλό κόστος, το οποίο όμως αποφέρει μεγάλα κέρδη.
- Η βελτίωση υπηρεσιών: Μέσω των logistics, βελτιώνεται το επίπεδο εξυπηρέτησης, πράγμα που σημαίνει ικανοποίηση των πελατών και αύξηση των εσόδων.

Σε έρευνα των Maloni & Benton το 2007, διαπιστώθηκε ότι σήμερα κυρίως στην Αμερική η σχέση ωφέλειας μεταξύ της εφοδιαστικής αλυσίδας και της στρατηγικής, είναι συνεχής και επιφέρει μεγάλα κέρδη για της επιχειρήσεις που πετυχαίνουν η σχέση αυτή να είναι αποτελεσματική.

Ο Shaw (2000), υποστηρίζει ότι «η στρατηγική αποτελεί τη διαδικασία βάσει της οποίας μια εταιρία καθορίζει τη μελλοντική της πορεία. Κατ' επέκταση η στρατηγική που θα ακολουθήσει μια εταιρία, της δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες των αγοραστών της.

Σύμφωνα με τον Wright P et al το 1998, οι βασικές αρχές της στρατηγικής είναι οι ακόλουθες (Wright, 1998):

- Εκπαίδευση και λειτουργικότητα του προσωπικού με βάση τους στόχους της εταιρείας.
- Καθορισμός μεσοπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου σχεδιασμού.
- Εγκαθίδρυση δεδομένων για το σχεδιασμό της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της εταιρείας.
- Άξια στον πελάτη, κάλυψη αναγκών του.

- Κάλυψη απαιτήσεων των πελατών.
- Κάλυψη αναγκών της αγοράς, αναγνώριση ευκαιριών.
- Αποφυγή του ρίσκου μέσα από τη σωστή ανάπτυξη στρατηγικής φιλοσοφίας.
- Ικανοποίηση αναγκών πελάτη, σχεδιασμός και επίτευξη στόχων.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- Wheelen, Hunger, (2004) strategic management and business Policy, prentice hall, 9th edition.
- Brown S.L., (1995), "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions", *Academy of Management Review*, April 1.
- Dent H., (1993), "The Great Boom Ahead", New York, *Hyperior Press*.
- Johnson G., Scholes k., (1988) Exploring corporate strategy, Prentice hall, 6th edition.
- Tetenbaum, T. (1998), "Shifting Paradigms: From Newton to Chaos", *Organizational Dynamics*, April 1.
- Kotler, Philip (2000), marketing management, interbooks.
- Saunders M., (1997) Strategic purchasing and supply chain Management, prentice hall, 2nd edition.
- Heizer, Render (2004), Operations management, prentice hall, 7th Edition.
- Mintzberg Henry (1987).The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, California Management Review.
- Hunger, J. D. and Wheelen, T. L. (2003). Essential of Strategic Management Third Edition, New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Fry, L. W., Keim, G. D., & Meiners, R. E. (1982). Corporate contributions: Altruistic or for profit? *Academy of Management Journal*, 25(1), 94–106.
- Stendardi Jr., E. (1992). Corporate philanthropy: The redefinition of enlightened self-interest. *Social Science Journal*, 29(1), 21–30. Retrieved from Business Source Premier database.

- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24.
- Wright P et al., (1998), *Strategic Management: Concepts and Cases*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. Co.
- Γεωργιάδης Ιωάννης, (2002) «Οργάνωση αποθηκών και κέντρων διανομής μεγάλων αλυσίδων τροφίμων», *Plant Management*.
- Χατζημανωλάκης Μιλτιάδης (2000), «e-Business & Εφοδιαστική Αλυσίδα», *Plant-Management*.
- Τζωρτζάκης Κώστας και Τζωρτζάκη Αλεξία (2002), *Μάνατζμεντ νέες ιδέες και τεχνικές στον 21^ο αιώνα*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, σελίδες 35-37 και 147-153.
- Παπαδάκης Μ. Β. (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Μηλιώτη Ε. (2010), *Στρατηγική των επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006) «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδ. Γ. Μπένου.
- Καζάζης. Ν.,(2002), *Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για Κερδοφόρες πωλήσεις*, Εκδόσεις Σταμούλης.

Κεφάλαιο 2°

Η εφοδιαστική αλυσίδα στην επιχείρηση

2.1 Η λειτουργία της εφοδιαστικής στην επιχείρηση

Σύμφωνα με τον Daft το 2003, στο βιβλίο του «Management», η εφοδιαστική αλυσίδα ή όπως αλλιώς αναφέρονται τα logistics, έχει υποστεί αρκετές αλλαγές μέσα στα χρόνια, οι οποίες οφείλονται από τη μια στις αυξανόμενες ανάγκες της αγοράς και από την άλλη στην ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών, οι οποίες επηρέασαν τη φιλοσοφία και τη λειτουργία τους (Daft,2003).

Σύμφωνα με τον ίδιο, η εφοδιαστική αλυσίδα ορίζεται ως ακολούθως: «Η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί τις δραστηριότητες που πρέπει ν' αναπτύξει μια επιχείρηση, προκειμένου να επιτύχει μια αποτελεσματική μετακίνηση των υλικών της αλλά και τη διανομή αυτών στους καταναλωτές» (Daft,2003).

Η διαδικασία της αποθήκευσης, είναι μια ουσιαστική διαδικασία, η οποία πλαισιώνει αποτελεσματικά τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Προκειμένου να γίνει αποτελεσματική η διαδικασία αυτή, θα πρέπει οι οργανισμοί είτε να χρησιμοποιούν δικές τους εγκαταστάσεις ή εγκαταστάσεις τρίτων, με τη μορφή του outsourcing. Σκοπός της συνολικής ανάπτυξης της εφοδιαστικής αλυσίδας, είναι η αποτελεσματική διανομή ποιοτικών προϊόντων στους καταναλωτές (Bowersox and Closs, 1996).

2.2 Ορισμός της εφοδιαστικής

Η εφοδιαστική αλυσίδα είναι «η συνεχής σύνδεση μεταξύ των παροχών των πρώτων υλών μέσω της παραγωγής στο ολοκληρωμένο προϊόν που παραδίδεται στον τελικό καταναλωτή, η συνολική ακολουθία των επιχειρησιακών διαδικασιών, μέσα σε ένα ή πολλαπλά περιβάλλοντα επιχείρησης που επιτρέπουν τη ζήτηση πελατών για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που τους ικανοποιεί» (Lowe, 2002).

Ο όρος «διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας» αναφέρεται στην οργάνωση των γενικών επιχειρησιακών διαδικασιών που επιτρέπουν τον κερδοφόρο μετασχηματισμό των πρώτων υλών ή των προϊόντων σε τελικά αγαθά και στην έγκαιρη διανομή τους για να ικανοποιήσει την απαίτηση των πελατών (Lowe, 2002).

2.3 Εφοδιαστική αλυσίδα και marketing

Στην αποτελεσματική σύνδεση της εφοδιαστικής αλυσίδας, με το marketing των επιχειρήσεων, συμβάλουν και οι νέες τεχνολογίες, οι οποίες βοηθούν στην αποτελεσματική ενοποίηση, των logistics με τα τμήματα μάρκετινγκ και παραγωγής. Η σύνδεση αυτή βοηθά στην ανάπτυξη μιας καινοτόμου αλυσίδας τροφοδοσίας, που βοηθά στην απόκτηση διακριτού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η ανάγκη ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών, αλλά και η αποτελεσματική ανάπτυξη ενός συστήματος εφοδιαστικής αλυσίδας, οδηγεί της επιχειρήσεις, στο να επιδιώκουν τη συνεργασία με τρίτους, σε επίπεδο διανομής και αποθήκευσης, μια και οι σχέσεις αυτές που αναπτύσσονται τις βοηθούν να είναι ακόμα πιο αποτελεσματικές στη διαδικασία παραγωγής, αποθήκευσης και διανομής των αγαθών.

Στοιχεία όπως η σωστή λειτουργία του συστήματος JIT (Just In Time), η χρήση νέων τεχνολογιών και επικοινωνιακών μέσων, οι αποθηκευτικοί χώροι, η ταχύτητα στις παραδόσεις, η χρήση εξειδικευμένων μεταφορικών μέσων κ.λπ., οδηγεί τις επιχειρήσεις, να δώσουν outsourcing την ολική ή τη μερική διαχείριση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας. Τα οφέλη από τη σχέση αυτή αναφέρονται στη καλύτερη χρηματοοικονομική διαχείριση, στον αποτελεσματικότερο έλεγχο, στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων κ.λπ. (Richardson, 1995).

2.4 Οι δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας

2.4.1 Κύριες δραστηριότητες

Τα logistics έχουν διαδραματίσει έναν καθοδηγητικό ρόλο κατά τη διάρκεια των προηγούμενων ετών, ενώ έχουν υπάρξει τεράστιες αλλαγές στην έννοιά τους.

Τα logistics εξετάζουν τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των υλικών ροών και των σχετικών πληροφοριών στους οργανισμούς, στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα. Ευρέως, μιλώντας, η αποστολή είναι να φτάσουν τα σωστά υλικά στη σωστή θέση, στο σωστό χρόνο, βελτιστοποιώντας ένα δεδομένο μέτρο απόδοσης (π.χ. ελαχιστοποίηση των συνολικών λειτουργικών δαπανών) και να ικανοποιήσουν ένα δεδομένο σύνολο περιορισμών (π.χ. ένας περιορισμός προϋπολογισμών).

Στο στρατιωτικό πλαίσιο, τα logistics ενδιαφέρονται για τον ανεφοδιασμό των στρατευμάτων με τα τρόφιμα, τους εξοπλισμούς, τα πυρομαχικά και τα ανταλλακτικά, καθώς επίσης και τη μεταφορά των ίδιων των στρατευμάτων.

Στους αστικούς οργανισμούς, τα ζητήματα των logistics βρίσκονται στις εταιρίες που παράγουν και διανέμουν τα φυσικά αγαθά. Το βασικό ζήτημα είναι να αποφασιστεί πώς και πότε οι πρώτες ύλες, τα ημιτελή και τα τελικά αγαθά πρέπει να αποκτηθούν, να κινηθούν και να αποθηκευτούν.

2.4.2 Βοηθητικές/υποστηρικτικές δραστηριότητες

Παραδοσιακά, τα logistics, λειτουργούσαν ως υποστηρικτικός παράγοντας του μάρκετινγκ, της παραγωγής και ο μοναδικός στόχος τους ήταν η μεταφορά και αποθήκευση των πρώτων υλών για την παραγωγή τελικών προϊόντων, τα οποία αργότερα θα διανεμόταν στους πελάτες. Σήμερα ο ρόλος των logistics, έχει αλλάξει και αποτελεί βασικό παράγοντα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την πλευρά των επιχειρήσεων.

2.4.3 Βελτίωση διαδικασιών

Οι σύγχρονες εξελίξεις στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και το άνοιγμα των αγορών, έχει εξελίξει το ρόλο της εφοδιαστικής αλυσίδας, τοποθετώντας την σε δράσεις σχετικές με τη διανομή, τη διαχείριση των αποθεμάτων, το πακετάρισμα, την παραγωγή αλλά και την εξυπηρέτηση των πελατών.

Όλα τα παραπάνω αποδεικνύουν ότι δεν ισχύει πια ο παραδοσιακός ρόλος της εφοδιαστικής αλυσίδας, ο οποίος όπως προαναφέρθηκε αναφερόταν μόνο στην αποθήκευση και τη μεταφορά. Σήμερα η εφοδιαστική αλυσίδα σχετίζεται καθαρά με τη στρατηγική των επιχειρήσεων, έχοντας τη δυνατότητα να τους προσδώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Χαρακτηριστικά, αναφέρεται εδώ ως παράδειγμα αυτής της εφαρμογής είναι η Coca Cola, η οποία μέσα από την άριστη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει καταφέρει να ξεχωρίσει δημιουργώντας ένα ισχυρότατο δίκτυο, μέσω το οποίου ο καταναλωτής μπορεί να βρει προϊόντα της τη στιγμή που τα χρειάζεται, ακόμα και στο πιο απομακρυσμένο μέρος.

Οι αλλαγές αυτές υφίστανται σήμερα κυρίως σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε Ευρωπαϊκές χώρες, στην Ασία αλλά και την Αμερική. Στις συγκεκριμένες ηπείρους, διαπιστώνεται μια συνεχής τεχνολογική ανάπτυξη η οποία έχει βοηθήσει και στην ανάπτυξη της εφοδιαστικής αλυσίδας σε όλα τα επίπεδα.

Σύμφωνα με τους Bhatnagar et al το 1999, στο άρθρο τους «Third-party logistics services: a Singapore perspective», χώρες όπως η Ιαπωνία, η Αυστραλία και η Κίνα, οι οποίες έχουν καταφέρει τα τελευταία χρόνια να αυξήσουν τις εξαγωγές τους, έχουν μεγαλύτερη ανάγκη γι' αυτό και επενδύουν συνεχώς στην ανάπτυξη της εφοδιαστικής τους αλυσίδας. Ειδικά η Κίνα διαχειριζόμενη αποτελεσματικά το εμπόδιο σε πολλές χώρες του κόσμου, έχει καταφέρει μέσα από την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής εφοδιαστικής αλυσίδας, να τροφοδοτεί συνεχώς την παγκόσμια αγορά με διάφορα είδη, κρατώντας το κόστος της σε χαμηλά επίπεδα.

2.5 Στρατηγικές στην εφοδιαστική αλυσίδα

Οι Maloni και Benton (1997) λένε ότι πολλές Αμερικάνικες εταιρίες έχουν φέρει πολλά στρατηγικά οφέλη με την δημιουργία ευέλικτων στρατηγικών τροφοδοσίας μέσω των στρατηγικών συμμαχιών.

«Πριν επεκταθούμε στην ανάλυση της φύσης της στρατηγικής της εφοδιαστικής αλυσίδας θα πρέπει να ορίσουμε το τι είναι η στρατηγική.» (Rahul, 2005), (Κυριαζόπουλος, 1996).

Με την υλοποίηση ενός συστήματος Logistics επιδιώκεται η επίτευξη γενικών και ειδικών στόχων που έχει θέσει η διοίκηση, ενώ ταυτόχρονα επιδιώκεται η επίτευξη επιμέρους στόχων που συνδέονται με το χώρο και τις λειτουργίες των Logistics. Οι επιμέρους αυτοί στόχοι είναι οι εξής:

Επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου εξυπηρέτησης με το μικρότερο ύψος αποθεμάτων σε όλα τα στάδια της αλυσίδας προμήθειας και διακίνησης. Η διατήρηση αποθεμάτων είναι πολύ δαπανηρή γι' αυτό έχουν αναπτυχθεί διάφορες φιλοσοφίες όπως είναι το Just in Time (JIT), το Just in Case (JIC), το Materials Requirement Planning (MRP), που προαναφέρθηκε, κ.λπ. Με το σύστημα JIT η επιχείρηση δε διατηρεί αποθέματα, αλλά παραλαμβάνει τα προϊόντα που χρειάζεται λίγο πριν χρησιμοποιηθούν (Γιαννάτος, Αγγελόπουλος 1995).

Έλεγχος της ποιότητας. Στόχος δεν είναι μόνο η διατήρηση της ποιότητας των υλικών σε όλη τη διαδρομή τους από τον προμηθευτή μέχρι τον καταναλωτή, αλλά και η ποιότητα όλου του συστήματος Logistics, όπως είναι οι χρόνοι και η ορθότητα εκτέλεσης των παραγγελιών, εξασφάλιση της έγκαιρης προμήθειας, γνωστοποίηση στους χρήστες που βρίσκονται τα υλικά κ.λπ. Η ποιότητα στο Logistics management παίζει σπουδαίο ρόλο στην επίτευξη χαμηλού κόστους και στην έγκαιρη εξυπηρέτηση των πελατών, γιατί, αφενός μεν τα «λάθη» είναι πολύ δαπανηρά, αφετέρου επιφέρουν σημαντικές καθυστερήσεις. Για παράδειγμα, αν έχει γίνει λάθος στην παραγγελία, ο προμηθευτής θα εκδώσει όλα τα σχετικά παραστατικά, θα κάνει κάποιο χρόνο μέχρι να τα παραδώσει και ανάλογα με το στάδιο στο οποίο θα εντοπιστεί το λάθος (στην παραλαβή ή στη μετέπειτα διανομή των υλικών) θα

πρέπει να γίνει η επιστροφή τους, έκδοση εκ νέου πιστωτικών παραστατικών και τιμολογίων, με όλες τις καθυστερήσεις που συνεπάγονται αυτές οι διαδικασίες. Στα νοσοκομεία με δεδομένη την έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού, ακόμη και αν ο προμηθευτής αναλάβει το κόστος όλων των διαδικασιών, υπάρχει το κόστος σε ώρες εργασίας, αφού θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν αποδοτικότερα. Επίσης, κάποια από τα υλικά είναι ιδιαίτερα αναγκαία σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή, οπότε τα «λάθη» οδηγούν σε ελλιπή εξυπηρέτηση του ασθενούς, με δυσάρεστες πολλές φορές συνέπειες για την υγεία του (Γιαννάτος, Αγγελόπουλος, 1995).

Ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων από τους επιλεγμένους στόχους. Λόγω της ύπαρξης αβεβαιοτήτων, όπως η συνέπεια των προμηθευτών και η αξιοπιστία των προβλέψεων της ζήτησης από τα επιμέρους τμήματα, το σύστημα Logistics πρέπει να είναι σε θέση να προβλέψει τέτοιες αβεβαιότητες. Αυτό επιτυγχάνεται με την εκ των προτέρων ενημέρωση σχετικά με το είδος και την έκταση των αβεβαιοτήτων, λαμβάνοντας υπόψη στο σχεδιασμό τις πιθανότητες αποκλίσεων (Πολύζος, 2008).

Οι στρατηγικές των logistics πρέπει να ενσωματωθούν με τον προγραμματισμό παραγωγής, το μάρκετινγκ και τη γενική λειτουργική στρατηγική (LaLonde και Auker, 1995). Η ενσωμάτωση των logistics με τα άλλα τμήματα μιας εταιρίας θα επιτρέψει στην εταιρία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, η στρατηγική ολοκλήρωση των logistics με άλλες δραστηριότητες θα φέρει τη μείωση των σχετικών δαπανών και τις βελτιώσεις στην ποιότητα των υπηρεσιών που η εταιρία θα προσφέρει τους καταναλωτές της. Ένας σημαντικός ρόλος στα logistics πρέπει να δοθεί στην τεχνολογία πληροφοριών και στα συστήματα της τεχνολογίας τους προκειμένου να βελτιωθεί η ευελιξία του συστήματος των logistics.

Τα συστήματα της τεχνολογίας πληροφοριών αποτελούν την καρδιά της αλυσίδας των logistics και θα υποστηρίξουν τη λειτουργία που θα βοηθήσει την επιχείρηση να ενσωματώσει στρατηγικά το τμήμα των logistics της με τα τμήματα παραγωγής και μάρκετινγκ, προκειμένου να επιτυγχάνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Edwards έχει ταξινομήσει την τεχνολογία που χρησιμοποιείται για τα logistics σε δύο βασικές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία ήταν το λογισμικό που χρησιμοποιήθηκε για να

πάρει τις στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με τα logistics και η δεύτερη ήταν η ανάθεση σε εξωτερικό συνεργάτη για αυτήν την υπηρεσία.

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη το 2002 στο βιβλίο του «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», η εφοδιαστική αλυσίδα, αποτελείται από ένα δίκτυο πολλών εμπλεκόμενων φορέων, οι οποίοι όταν συνεργάζονται αποτελεσματικά βοηθούν την επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική. Οι φορείς αυτοί είναι το εργοστάσιο, η αποθήκη, οι προμηθευτές, οι χονδρέμποροι, οι λιανέμποροι και τέλος ο καταναλωτής. Ο τελικός αποδέκτης είναι ο καταναλωτής, ο οποίος αποτελεί το τελικό κριτή της διαδικασίας της διανομής.

Σε στρατηγικό επίπεδο, σύμφωνα με τον Καζάζη, το 2002 στο βιβλίο του «Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για Κερδοφόρες πωλήσεις», η εφοδιαστική αλυσίδα και γενικά το δίκτυο διανομής, έχει να κάνει με τη μεταφορική διαδικασία, τις μονάδες παρασκευής, την παραγωγή, την αποθήκευση των αγαθών και τέλος τη μεταφορά στα σημεία πώλησης. Σύμφωνα με τον ίδιο, η εφοδιαστική αλυσίδα έχει να κάνει με δυο επίπεδα, το τακτικό, το οποίο εστιάζει στο σχεδιασμό του συστήματος εφοδιασμού και το λειτουργικό που αναφέρεται στην εκτέλεση της διαδικασίας.

Προβλήματα που μπορεί να ανακύψουν κατά τη διαδικασία της διανομής αναφέρονται σε παραγωγικά προβλήματα, σε προβλήματα ποιότητας και ποσοτήτων, σε θέματα που σχετίζονται με το προσωπικό και τέλος με ακυρώσεις παραγγελιών.

Η αντιμετώπιση αυτών γίνεται πιο αποτελεσματική όταν η διαδικασία του εφοδιασμού και της διανομής, σχετίζονται με την αλυσίδα αξιών και ευρύτερα με το σύνολο των τμημάτων μιας εταιρίας. Οι υπεύθυνοι σχεδιασμού της αλυσίδας τροφοδοσίας, θα πρέπει να είναι έτοιμοι για τα παραπάνω προβλήματα και να μπορούν να επιφέρουν όποτε και όπου χρειάζονται αλλαγές.

Σύμφωνα με τους Καζαντζίδη Π & Χουσουρίδη Ν το 2002, στη μελέτη τους «Διοίκηση Παραγωγής Logistics», ο σκοπός της εφοδιαστικής αλυσίδας, ο οποίος συμβάλει και στην αποτελεσματικότητα της στρατηγικής μιας επιχείρησης, είναι ο ακόλουθος: «Να στείλεις το σωστό προϊόν, στο σωστό μέρος, την σωστή στιγμή,

στην σωστή τιμή» (Καζαντζίδης και Χουσουρίδης, 2002). Ο σκοπός της εφοδιαστικής αλυσίδας, μπορεί να εκπληρωθεί μόνο στην περίπτωση που με βάση και τις παραπάνω αναφορές, συνδυαστεί αποτελεσματικά με τις ευρύτερες δράσεις και τα λοιπά τμήματα μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τους ίδιους, οι στρατηγικοί στόχοι της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι οι ακόλουθοι:

- Η μείωση κόστους
- Η μείωση κεφαλαιουχικών αναγκών
- Η βελτίωση υπηρεσιών

2.5.1 Επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής

Ορισμένοι οργανισμοί έχουν τις δικές τους εγκαταστάσεις και τις αποθήκες εμπορευμάτων τους ενώ άλλες χρησιμοποιούν τις εγκαταστάσεις άλλων επιχειρήσεων που είναι ειδικευμένες στα logistics και στην αποθήκευση (outsourcing).

Πολλοί λογοτέχνες εξήγησαν το outsourcing ως μια από τις επικρατούσες στρατηγικές που ενισχύει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων με τη διάθεση των πόρων στον πυρήνα των επιχειρήσεων, ικανότητες που οδηγούν σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δίνοντας εκείνων των περιφερειακών δραστηριοτήτων, που είναι είτε όχι στρατηγικά σημαντικοί είτε όχι, μέρος των δυνάμεων της ικανότητας των επιχειρήσεων», στο εξωτερικό προϊόν εξωτερικών ή στους φορείς παροχής υπηρεσιών που είναι ικανότερες και πιο οικονομικές να κάνουν εκείνες τις εργασίες (Bhatnagar et al., 1999).

Οι επιχειρήσεις σήμερα μεταφέρουν ένα φάσμα των δραστηριοτήτων αλυσίδων ανεφοδιασμού στους εξωτερικούς φορείς παροχής υπηρεσιών.

Πρόσφατα, «η σχέση» προστέθηκε στον ορισμό του outsourcing από έρευνες ότι η τελική ανάθεση σε τρίτο δεν πρέπει να θεωρηθεί «ως απλά η συμβολή ενός τρίτου για να εκτελέσει εκείνες τις λειτουργίες ή δραστηριότητες» αλλά μια «πολύ

στενότερη, βαθύτερη σχέση με τους μεσάζοντες και τις επιχειρήσεις υπηρεσιών που μπορούν να υλοποιήσουν σε διαφορετικά επίπεδα»

Αυτή η διαδικασία έχει να κάνει με τις πωλήσεις, τις διαδικασίες, τη διαχείριση των υλικών, τη διαχείριση της συνολικής ποιότητας, τη διανομή των τελικών αγαθών, τις μεταφορές και τον προγραμματισμό που βασίζεται στη ζήτηση, τη διαχείριση των αποθηκών εμπορευμάτων και στις μεγάλες επιχειρήσεις. Είναι ευρέως γνωστό ότι πρέπει να εξετάσουν χιλιάδες προμηθευτές και μεσάζοντες. Αυτό σημαίνει ότι ένα πλήρες σύστημα διαχείρισης μπορεί να υπάρξει και μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία μιας αλυσίδας ανεφοδιασμού που θα φέρει στην επιχείρηση ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα επηρεάσει την εταιρική στρατηγική. Για παράδειγμα, στοιχεία όπως η ευκολία να ολοκληρώσει τα υλικά στα προβλεπόμενα έτη και να βρει ταυτόχρονα τους προμηθευτές με το χαμηλότερο κόστος μπορεί να βοηθήσουν την επιχείρηση να γίνει ανταγωνιστικότερη και για να σιγουρευτεί ότι οι υπόλοιπες διαδικασίες επηρεάζονται με έναν θετικό τρόπο. Φυσικά, προκειμένου να υπάρξει μια εύκαμπτη λογιστική διαχείριση, η εταιρία θα πρέπει να αναπτύξει επίσης τα ανάλογα συστήματα και τις πρακτικές έτσι ώστε να επιτύχει μια εύκαμπτη διαχείριση αλυσίδων και τη δυνατότητα να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασισμένο στο σύστημα των logistics "(Μπουραντάς, 2001).

2.6 Η επίδραση της εφοδιαστικής αλυσίδας στα αποτελέσματα της επιχείρησης

Η στρατηγική συνήθως εστιάζει είτε στο κόστος είτε στην ποιότητα βοηθώντας την εταιρία είτε να καταστεί ηγέτης κόστους είτε να διαφοροποιηθεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η σωστή λειτουργία των δικτύων είναι σημαίνουσας σημασίας για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και ειδικά για την αύξηση των πωλήσεων, των κερδών τους, αλλά και μείωση του κόστους.

Η εφοδιαστική αλυσίδα βοηθά στο συγκεκριμένο τομέα δίνοντας τη δυνατότητα σε μια εταιρία είτε να μειώσει το κόστος παραγωγής, είτε να διαφοροποιηθεί λόγω της

ποιότητας των προϊόντων της, είτε να διαφοροποιηθεί λόγω της ταχύτητας των παραδόσεων.

Η στρατηγική σε σχέση με την εφοδιαστική αλυσίδα σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από το εξωτερικό περιβάλλον και τις συνθήκες που το πλαισιώνουν (Lowson, 2002). Από την άλλη, υπάρχουν και κάποιοι εσωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση αυτή, όπως είναι η φήμη, η κουλτούρα του οργανισμού, η τεχνογνωσία των εργαζομένων και γενικά δεδομένα που αναφέρονται στην αλυσίδα αξιών μιας επιχείρησης.

2.7 Λόγοι για την αύξηση της σημασίας της εφοδιαστικής αλυσίδας

Σύμφωνα με το Καζάζη και προκειμένου να οριστεί η έννοια του δικτύου αναφέρεται ότι δίκτυο είναι «Η ροή των προϊόντων από το παραγωγό προς τους τελικούς καταναλωτές, με τη μεσολάβηση ενός ή και περισσότερων χονδρεμπόρων και λιανεμπόρων. Η αποτελεσματικότητά του βασίζεται στη κοινή προσπάθεια και στη συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων φορέων» (Καζάζης, 2002).

Τα βασικά μέσα προώθησης ενός προϊόντος στην αγορά όπως προαναφέρθηκε είναι το λιανεμπόριο και το χονδρεμπόριο. Στη συγκεκριμένη υποενότητα θα οριστούν οι δυο αυτοί βασικοί κρίκοι του δικτύου (Καζάζης, 2002):

1. **Λιανεμπόριο:** Συμπεριλαμβάνει όλες αυτές τις δράσεις που αναφέρονται στη πώληση των προϊόντων δίχως άλλον ενδιάμεσο απευθείας στους καταναλωτές. Στο σύγχρονο λιανεμπόριο δραστηριοποιούνται τρεις τύποι λιανοπωλητών:
 - **Λιανοπωλητές με κατάστημα:** Αυτοί είναι λιανοπωλητές οι οποίοι έχουν ένα ή περισσότερα σημεία επαφής με τους καταναλωτές από τα οποία αναπτύσσονται πωλήσεις λιανικής διαφόρων προϊόντων. Οι βασικοί τύποι καταστημάτων στη συγκεκριμένη κατηγορία είναι οι ακόλουθοι:

- a. Ειδικά καταστήματα: Αυτά είναι καταστήματα τα οποία έχουν πολύ μικρή επιφάνεια και εστιάζουν στη πώληση συγκεκριμένων αγαθών.
 - b. Καταστήματα Shop in Shop: Τα καταστήματα αυτά είναι εξειδικευμένα και λειτουργούν ως ανεξάρτητοι φορείς πώλησης μέσα σε πολυκαταστήματα και εμπορικά κέντρα.
 - c. Πολυκαταστήματα: Αποτελούν σημαντικά δίκτυα διανομής για τις επιχειρήσεις.
 - d. Supermarket: Αποτελούν φορείς πώλησης μεγάλης ποικιλίας προϊόντων τα οποία είναι κυρίως τρόφιμα αλλά και άλλα προϊόντα οικιακής και όχι μόνο χρήσης.
 - e. Υπεραγορές: Είναι παρόμοια με τα Super market, αλλά είναι πολύ μεγαλύτερα σε μέγεθος. Τα σημεία αυτά πώλησης διακινούν μεγάλες ποσότητες προϊόντων.
 - f. Μικρά καταστήματα: Συνοικιακά καταστήματα.
 - g. Εκπτωτικά καταστήματα: Τα καταστήματα αυτά πουλάνε μόνο είδη χαμηλής τιμής. Η στρατηγική τους βασίζεται στις χαμηλές τιμές πώλησης.
- Λιανοπωλητές δίχως κατάστημα: Αποτελούν καταστήματα δίχως φυσική παρουσία, τα οποία κάνουν τις πωλήσεις τους μέσω telemarketing, άμεσου marketing, πωλήσεων πόρτα-πόρτα, αυτόματων πωλητών και ηλεκτρονικών καταστημάτων.
 - Οργανισμοί λιανικών πωλήσεων: Συνεταιρισμοί αλλά και οργανισμοί franchise.

2. Το χονδρεμπόριο: Συμπεριλαμβάνει όλες αυτές τις δράσεις που αναφέρονται στη πώληση των προϊόντων με ενδιάμεσο. Τα δίκτυα χονδρεμπορίου στηρίζονται από:

- Χονδρέμπορους πλήρους εξυπηρέτησης: Αυτοί αναλαμβάνουν να αποθηκεύουν, να χρησιμοποιούν και να μεταπωλούν τα προϊόντα των επιχειρήσεων που συνεργάζονται. Χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:
 - a. Σε χονδρέμπορους που συνεργάζονται με λιανεμπόρους και τους καλύπτουν πλήρως.
 - b. Στους βιομηχανικούς διανομείς οι οποίοι διακινούν μεγάλες ποσότητες προϊόντων για λογαριασμό μεγάλων επιχειρήσεων.
- Πράκτορες και αντιπρόσωποι: Παίζουν σημαίνον ρόλο στη πώληση των προϊόντων. Οι πράκτορες συνδέουν τους πωλητές με τους πελάτες. Οι αντιπρόσωποι καλύπτουν περιοχές που δεν μπορούν να καλύψουν οι επιχειρήσεις εκτός και εντός συνόρων της χώρας που λειτουργούν.

2.8 Η σημασία της ποιότητας στην εφοδιαστική αλυσίδα

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας τις νέες τεχνολογίες και τα πρότυπα ποιότητας, προβαίνουν σε συνεχείς ελέγχους σε σχέση με τη διαχείριση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας, με αποτέλεσμα να υφίστανται βελτιώσεις αλλά και νέες προσεγγίσεις σε σχέση με τη φάση ανάπτυξη της (Fawcett et al,1993).

Οι σύγχρονες εξελίξεις στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και το άνοιγμα των αγορών, έχει εξελίξει το ρόλο της εφοδιαστικής αλυσίδας, τοποθετώντας την σε δράσεις σχετικές με τη διανομή, τη διαχείριση των αποθεμάτων, το πακετάρισμα, την παραγωγή αλλά και την εξυπηρέτηση των πελατών (Bowersox and Closs,1996).

Όλα τα παραπάνω αποδεικνύουν ότι δεν ισχύει πια ο παραδοσιακός ρόλος της εφοδιαστικής αλυσίδας, ο οποίος όπως προαναφέρθηκε αναφερόταν μόνο στην αποθήκευση και τη μεταφορά. Σήμερα η εφοδιαστική αλυσίδα σχετίζεται καθαρά με τη στρατηγική των επιχειρήσεων, έχοντας τη δυνατότητα να τους προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι αλλαγές αυτές υφίστανται σήμερα κυρίως σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ορισμένες Ευρωπαϊκές χώρες, στην Ασία αλλά και την Αμερική. Στις συγκεκριμένες ηπείρους, διαπιστώνεται μια συνεχής τεχνολογική ανάπτυξη, η οποία έχει βοηθήσει και στην ανάπτυξη της εφοδιαστικής αλυσίδας σε όλα τα επίπεδα.

2.9 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στην εφοδιαστική αλυσίδα

Η εφαρμογή των προμηθειών έχει διαφορετικούς τρόπους δράσης και διαφορετικά αποτελέσματα κατά περίπτωση, που εξαρτώνται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσονται και τους παράγοντες που το επηρεάζουν. Παράγοντες όπως (Franceschini, & Rossetto, 1998):

- Η οικονομική κατάσταση
- Η πολιτική κατάσταση
- Το κοινωνικό καθεστώς
- Το μορφωτικό επίπεδο
- Το ηθικό περιβάλλον
- Το τεχνολογικό περιβάλλον
- Το νομικό καθεστώς
- Το φυσικό περιβάλλον

Εκείνος όμως ο παράγοντας που έχει την μεγαλύτερη βαρύτητα, είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και η ανθρώπινη λογική, που αν είναι αλόγιστη, μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα όχι μόνο την αποτυχία του οποιουδήποτε εγχειρήματος αλλά και την καταστροφή του ίδιου του ανθρώπου και κατ' επέκταση της ίδιας της φύσης (Bowersox and Closs, 1996).

2.9.1 Απαραίτητα προσόντα των στελεχών εφοδιαστικής αλυσίδας

«Ένα δίκτυο διανομής έχει σαν κύριο έργο την μεταφορά και διάθεση των προϊόντων στις αγορές οι οποίες συχνά βρίσκονται σε μεγάλη απόσταση από την επιχείρηση και μεταξύ τους.

Παραγωγός: Καλείται εκείνος ο οποίος μετασχηματίζει το προϊόν, προσθέτοντας του αξία. Η παραγωγή είναι δυνατόν να είναι πρωτογενής, δευτερογενής ή τριτογενής.

Καταναλωτής: Καλείται εκείνος ο οποίος καταναλώνει ή χρησιμοποιεί το παραχθέν από τον παραγωγό προϊόν, είτε σαν τελευταίος κρίκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, είτε σαν ενδιάμεσος κρίκος μετασχηματίζοντας το σε άλλο προϊόν.

Αντιπρόσωπος: Καλείται εκείνος ο οποίος συνεργάζεται αποκλειστικά με τον παραγωγό καλύπτοντας τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης περιοχής και στην ουσία αποτελεί πελάτη του παραγωγού" (Bowersox and Closs, 1996).

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- Daft. R. (2003), Management, 6th Ed. Thomson.
- Richardson, W., (1995). The well-built clinical question: A key to evidence-based decisions. *ACP Journal Club*, 123, A12-13.
- Rahul, V.A. (2005) Supply Chain Management: Concepts and Cases, McGraw Hill.
- LaLonde. B.J and Auker, K., (1995), "A survey of computer applications and practices in transportation and distribution", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.
- Bowersox. D.J and Closs. D.J., (1996), *Logistical Management - The Integrated Supply Chain Process*, New York, McGraw-Hill.
- Lawson, R., (2002) "The implementation and impact of operations strategies in fast-moving supply systems", Supply Chain Management: An International Journal.
- Κυριαζόπουλος, Π. (1996). Διοίκηση *Logistics*. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.
- Γιαννάτος Γ. Αγγελόπουλος Β., (1995) "Business Management," εκδ. Δορυφόρος, Αθήνα.
- Πολύζος Ν., (2008) Χρηματοοικονομική διοίκηση μονάδων υγείας, εκδ. Διώνικος, Αθήνα.
- Παπαδάκης Μ. Β. (2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Καζάζης. Ν.,(2002), Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για Κερδοφόρες πωλήσεις, Εκδόσεις Σταμούλης.
- Μπουραντάς, Δ. (2001), Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα: Μπένου.

Κεφάλαιο 3°

Διαχείριση εισροών – εκροών

3.1 Δραστηριότητες που δημιουργούν αξία

3.1.1 Αποθέματα

Η άμεση ταχύτητα αντίδρασης βασικά υλοποιείται μέσω της συμπίεσης των lead times στην εφοδιαστική αλυσίδα. Οπότε, πέρα από την ταχύτερη εξυπηρέτηση, προσφέρεται μεγαλύτερος βαθμός ευελιξίας και επιπλέον χαμηλότερο κόστος, αφού τα τμήματα της επιχείρησης είναι λιγότερα, επομένως και το κόστος συντήρησης των τμημάτων αυτών είναι μικρότερο.

3.1.2 Αποθήκευση

Η διατήρηση αποθέματος ασφαλείας, εξασφαλίζει κάλυψη έναντι των αποκλίσεων των προβλέψεων. Αυτό όμως αυξάνει το κόστος του αποθέματος. Μία άλλη προσέγγιση είναι και εδώ η μείωση των lead times, που θα μας φέρει «πιο κοντά» στην πραγματική ζήτηση και θα εξασφαλίσει έτσι μικρότερα σφάλματα πρόβλεψης.

Το “cross-docking” σαν τεχνική λειτουργεί με βάση τη φιλοσοφία της μη αποθήκευσης αγαθών και εστιάζει στη λογική της πρόβλεψης και απευθείας διάθεσης των αγαθών στην αγορά, με στόχο να μην υπάρχει απόθεμα στην αποθήκη. Μια εταιρία για να πετύχει το συγκεκριμένο στόχο θα πρέπει να έχει καλή εικόνα των αναγκών της αγοράς, θα πρέπει να γνωρίζει τι θα χρειαστούν οι καταναλωτές στις σε προϊόντα προκειμένου να παραγγείλει ή να παράγει την ακριβή ποσότητα που θα χρειαστεί, ώστε να τη διαθέσει εγκαίρως στην αγορά. Αν έχουμε να κάνουμε με μια εταιρεία που λειτουργεί ως παράρτημα ενός ξένου οίκου, εφόσον θέλει να εφαρμόσει τη τεχνική του cross-docking, θα πρέπει να έχει μέσω

των πωλητών της ακριβή εικόνα της αγοράς προκειμένου να προβεί σε μια παραγγελία που θα απορροφήσει αμέσως. Από την άλλη, αν παράγει η ίδια τα αγαθά της θα πρέπει να μελετά ιστορικά τις ανάγκες των πελατών, να μελετά τις διαφοροποιήσεις στην αγορά και βάση αυτών να αποφασίζει πως θα καλύψει στο απόλυτο τις απαιτήσεις των πελατών δίχως να χρειαστεί να έχει αποθέματα. Ο κίνδυνος και στις δυο περιπτώσεις είναι να πέσει έξω και να βρεθεί είτε με περίσσειμα είτε με έλλειμμα.

3.1.2.1 Ο σχεδιασμός αποθήκευσης

Η διαδικασία της αποθήκευσης είναι μια ουσιαστική διαδικασία, η οποία πλαισιώνει αποτελεσματικά τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Σήμερα, ο λόγος που τα logistics έχουν συνδεθεί με την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, έχοντας γίνει σημαίνον κομμάτι της στρατηγικής τους αναφέρεται στο ότι λόγω της παγκοσμιοποίησης, πολλές επιχειρήσεις, έχουν εισχωρήσει σε νέες αγορές, με αποτέλεσμα να έχουν μεγάλη ανάγκη για περισσότερη ευελιξία στην παραγωγική τους διαδικασία αλλά και στη διαδικασία της διανομής.

Συγχρόνως, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας τις νέες τεχνολογίες και τα πρότυπα ποιότητας, προβαίνουν σε συνεχείς ελέγχους σε σχέση με τη διαχείριση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας, με αποτέλεσμα να υπάρχουν βελτιώσεις αλλά και νέες προσεγγίσεις σε σχέση με τη διαδικασία ανάπτυξη της (Fawcett et al, 1993).

3.1.2.2 Πλεονεκτήματα του αποτελεσματικού σχεδιασμού αποθηκών

Τα κέντρα διανομής αποτελούν ένα επιπλέον στάδιο ανάμεσα στους προμηθευτές και τους λιανεμπόρους, το οποίο μπορεί να παίξει δύο ρόλους. Αφενός, όντας στην ουσία μια αποθήκη, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αποθήκευση αγαθών και αφετέρου είναι ένα σημείο υψηλής ζήτησης για τους παραγωγούς. Και οι δύο

χρήσεις του, στην περίπτωση που οι προμηθευτές βρίσκονται σε μεγάλη απόσταση από τα τελικά σημεία πώλησης, μπορεί να συμβάλλουν στη μείωση του κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στην περίπτωση που κάποια προϊόντα εμφανίζουν πολύ μεγάλα σταθερά κόστη (π.χ. παραγγελίες από εξωτερικό), θα συμφέρει η παραγγελία μιας μεγάλης ποσότητας (π.χ. μιας ποσότητας που θα καλύπτει τη ζήτηση της περιοχής για κάποιους μήνες). Κάτι τέτοιο όμως δεν αποτελεί πρόβλημα γιατί τα προϊόντα αυτά μπορούν να αποθηκευτούν στο κέντρο διανομής. Επίσης μπορεί να διατηρείται κάποιο απόθεμα ασφαλείας για προϊόντα με πολύ μεγάλη αβεβαιότητα ζήτησης. Ακόμα, τα κόστη μεταφοράς από τους προμηθευτές στα κέντρα διανομής θα είναι και αυτά μειωμένα, αφού οι μεταφερόμενες ποσότητες αντιστοιχούν στη ζήτηση ολόκληρης της περιοχής και είναι αρκετά μεγάλες. Τέλος, το μεγαλύτερο, ίσως, πλεονέκτημα (και ο βασικός στόχος) της μεθόδου αυτής είναι το γεγονός ότι για προϊόντα σταθερής ζήτησης χρειάζεται να διατηρούνται πολύ μικρά ή και καθόλου αποθέματα (Fawcett et al,1993).

3.1.3 Διανομή

3.1.3.1 Η σημασία της φυσικής διανομής

Το απόθεμα αντικαθίσταται από την πληροφόρηση. Τα οφέλη του είναι τα ακόλουθα:

- Γρήγορη ανταπόκριση
- Αυξημένη ευαισθησία
- Λιγότερο απόθεμα στα κανάλια διανομής
- Μειωμένο σφάλμα πρόβλεψης
- Λιγότερο απόθεμα ασφαλείας

Οι Τάσεις της αγοράς σε σχέση με το cross-docking αναφέρονται στα ακόλουθα (Fawcett et al,1993):

- Εστίαση στον πελάτη αντί του προμηθευτή. Κόστος Ευελιξία
- Η παραγωγή ακολουθεί τη ζήτηση, όχι την πρόβλεψη
- Διακίνηση πληροφορίας αντί αποθέματος - cross-docking
- Συντονισμός δικτύων διανομής αντί ελαχιστοποίησης κόστους. Συμπύεση χρόνου εφοδιασμού από παραγωγό σε καταναλωτή
- Ανταγωνισμός δικτύων εφοδιαστικής αντί αυτόνομων επιχειρήσεων.
- 3PL - 4PL

Η διαμεταφορά με το cross-docking αποτελεί λύση στις απρόβλεπτες ανάγκες της αγοράς.

Η στρατηγική διανομής cross-docking είναι, κατά κάποιο τρόπο, ο συνδυασμός της χρήσης αποθηκών με τη μέθοδο διανομής γάλακτος. Η στρατηγική αυτή δεν χρησιμοποιεί τις αποθήκες μόνο ως σημεία αποθήκευσης προϊόντων, αλλά κυρίως ως σημεία οργάνωσης και συντονισμού των μεταφορών. Κατά την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής τα καταστήματα λιανικού εμπορίου ομαδοποιούνται σε γεωγραφικές περιοχές και τα καταστήματα της κάθε περιοχής εξυπηρετούνται από μία κέντρο διανομής (distribution center). Στο σύστημα αυτό αρχικά τα προϊόντα μεταφέρονται σε ένα κέντρο διανομής από τους παραγωγούς – προμηθευτές. Εκεί, ανάλογα με τις ανάγκες ή τις παραγγελίες του κάθε καταστήματος της περιοχής, πραγματοποιείται η φόρτωση των κατάλληλων προϊόντων σε φορτηγά, τα οποία με τη σειρά τους τα μεταφέρουν στα σημεία πώλησης όσο το δυνατόν ταχύτερα (Fawcett et al,1993).

3.1.3.2 Ανάθεση της διανομής σε τρίτους

Τα κέντρα διανομής αποτελούν ένα επιπλέον στάδιο ανάμεσα στους προμηθευτές και τους λιανεμπόρους, το οποίο μπορεί να παίξει δύο ρόλους. Αφενός, όντας στην ουσία μια αποθήκη, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αποθήκευση αγαθών και αφετέρου είναι ένα σημείο υψηλής ζήτησης για τους παραγωγούς.

Και οι δύο χρήσεις του, στην περίπτωση που οι προμηθευτές βρίσκονται σε μεγάλη απόσταση από τα τελικά σημεία πώλησης, μπορεί να συμβάλλουν στη μείωση του κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στην περίπτωση που κάποια προϊόντα εμφανίζουν πολύ μεγάλα σταθερά κόστη (π.χ. παραγγελίες από εξωτερικό), θα συμφέρει η παραγγελία μιας μεγάλης ποσότητας (π.χ. μιας ποσότητας που θα καλύπτει τη ζήτηση της περιοχής για κάποιους μήνες). Κάτι τέτοιο όμως δεν αποτελεί πρόβλημα γιατί τα προϊόντα αυτά μπορούν να αποθηκευτούν στο κέντρο διανομής.

Επίσης μπορεί να διατηρείται κάποιο απόθεμα ασφαλείας για προϊόντα με πολύ μεγάλη αβεβαιότητα ζήτησης. Ακόμα, τα κόστη μεταφοράς από τους προμηθευτές στα κέντρα διανομής θα είναι και αυτά μειωμένα, αφού οι μεταφερόμενες ποσότητες αντιστοιχούν στη ζήτηση ολόκληρης της περιοχής και είναι αρκετά μεγάλες. Τέλος, το μεγαλύτερο, ίσως, πλεονέκτημα (και ο βασικός στόχος) της μεθόδου αυτής είναι το γεγονός ότι για προϊόντα σταθερής ζήτησης χρειάζεται να διατηρούνται πολύ μικρά ή και καθόλου αποθέματα (Fawcett et al,1993).

3.1.3.3 Κριτήρια επιλογής «Make or buy»

Η επιλογή make έχει να κάνει με την πραγματοποίηση διανομής από την επιχείρηση όπως για παράδειγμα η διατήρηση δεξιοτήτων, η χρήση υπαρχουσών πηγών, η διατήρηση μυστικότητας, ενώ η επιλογή buy έχει να κάνει με την ανάθεση σε εξωτερικό συνεργάτη. Αυτό σημαίνει την ανάγκη για μείωση κόστους, την αποφυγή από ελέγχους ανθρώπινου δυναμικού, τη μείωση κινδύνων και ρίσκων αλλά και την ανάγκη να υπάρχει πρόσβαση σε τεχνολογικό υλικό (Fawcett et al,1993).

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- Bhatnagar. R, A.S. Sohal and Millen. R., (1999), "*Third-party logistics services: a Singapore perspective*", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, (29).
- Brown, J.S. and Gray E.S. (1995) "The people are the company", Fast company, no 1, December.
- Eden, C., & Ackermann, F. (2013). Making strategy: The journey of strategic management. Sage.
- Fawcett. S.E., Fawcett, S.A., (1995), "*Integrating logistics, operations and purchasing*", **International Journal** of Physical Distribution & Logistics Management, (25).
- Freeman, R.E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Grant, R.M. (2001), "The Resource Based Theory of Competitive Advantage", *California Management Review*.
- Maher, P. (1984, December). What corporations get by giving? *Business Marketing*, 69(12).
- Maloni. M.J., Benton. W.C, (2007), "*Supply chain partnership: opportunities for operations research*", European Journal of Operations Research.
- Mintzberg Henry (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review.
- Robert S. K., (2008), Cost & Effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance, Harvard Business School Press.
- Παπαδάκης, Β., (1998), «Στρατηγική των επιχειρήσεων», Εκδ. Μπένου.
- Παπαδάκης. Β.,(2001), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Αθήνα Εκδόσεις Μπένος.

Κεφάλαιο 4^ο

Η Λειτουργία των προμηθειών

4.1 Η λειτουργία των προμηθειών και η αλυσίδα εφοδιασμού

Σύμφωνα με τους Daugherty et al το 1990 και έρευνα που έκαναν για λογαριασμό του Council of Logistics Management, εξήχθησαν τα ακόλουθα συμπεράσματα (Daugherty et al,1990).

- Τα logistics σήμερα δεν αναφέρονται σε μια γραφειοκρατική λειτουργία που αναπτυσσόταν στο παρελθόν από τις επιχειρήσεις και απλά στόχευε στην ανάπτυξη ενός συστήματος διανομής. Σήμερα τα logistics αποτελούν μια εύρυθμη εσωτερική επιχειρησιακή λειτουργία η οποία στοχεύει στην παραγωγή ποιοτικών αγαθών σε χαμηλό κόστος, για την καλύτερη ικανοποίηση του καταναλωτή.
- Οι πιο μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις, χρησιμοποιούν τα logistics, ως υποστηρικτικό εργαλείο στην ανάπτυξη της στρατηγικής τους, με στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Τα logistics σήμερα δίνουν αξία στο προϊόν και βοηθούν στη μείωση του κόστους παραγωγής του. Συγχρόνως βοηθούν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και στην αποτελεσματική ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Σύμφωνα με τους Lalonde and Aukers το 1995 στο άρθρο τους «A survey of computer applications and practices in transportation and distribution», οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να ενοποιήσουν τα logistics με άλλα τμήματά τους, μπορούν να αποκτήσουν ένα διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού η σύνθεση αυτή συμβάλει από τη μια στην ταχύτητα στις παραδόσεις και από την άλλη στη μείωση του κόστους. Για κάποιες επιχειρήσεις συμβάλει κυρίως στην ποιότητα των προϊόντων (LaLonde and Auker, 1995).

Στην αποτελεσματική σύνδεση της εφοδιαστικής αλυσίδας, με την επιχειρησιακή στρατηγική των επιχειρήσεων, συμβάλουν και οι νέες τεχνολογίες, οι οποίες βοηθούν στην αποτελεσματική ενοποίηση, των logistics με τα τμήματα μάρκετινγκ και παραγωγής. Η σύνδεση αυτή βοηθά στην ανάπτυξη μιας καινοτόμου αλυσίδας τροφοδοσίας, που βοηθά στην απόκτηση διακριτού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η ανάγκη ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών, αλλά και η αποτελεσματική ανάπτυξη ενός συστήματος εφοδιαστικής αλυσίδας, οδηγεί της επιχειρήσεις, στο να επιδιώκουν τη συνεργασία με τρίτους, σε επίπεδο διανομής και αποθήκευσης, μια και οι σχέσεις αυτές που αναπτύσσονται τις βοηθά να είναι ακόμα πιο αποτελεσματικές στη διαδικασία παραγωγής αποθήκευσης και διανομής των αγαθών.

Στοιχεία όπως η σωστή λειτουργία του συστήματος JIT (Just In Time), η χρήση νέων τεχνολογιών και επικοινωνιακών μέσων, οι αποθηκευτικοί χώροι, η ταχύτητα στις παραδόσεις, η χρήση εξειδικευμένων μεταφορικών μέσων κ.λπ., οδηγεί τις επιχειρήσεις, να δώσουν outsourcing την ολική ή τη μερική διαχείριση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας. Τα οφέλη από τη σχέση αυτή αναφέρονται στη καλύτερη χρηματοοικονομική διαχείριση, στον αποτελεσματικότερο έλεγχο, στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων κ.λπ. (Richardson,1995).

4.2 Στόχοι της λειτουργίας των προμηθειών

Με την υλοποίηση ενός συστήματος Logistics επιδιώκεται η επίτευξη γενικών και ειδικών στόχων που έχει θέσει η διοίκηση, ενώ ταυτόχρονα επιδιώκεται η επίτευξη επιμέρους στόχων που συνδέονται με το χώρο και τις λειτουργίες των Logistics. Οι επιμέρους αυτοί στόχοι είναι οι εξής:

Επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου εξυπηρέτησης με το μικρότερο ύψος αποθεμάτων σε όλα τα στάδια της αλυσίδας προμήθειας και διακίνησης. Η διατήρηση αποθεμάτων είναι πολύ δαπανηρή γι' αυτό έχουν αναπτυχθεί διάφορες

φιλοσοφίες όπως είναι το Just in Time (JIT), το Just in Case (JIC), το Materials Requirement Planning (MRP), που προαναφέρθηκε, κ.λπ. Με το σύστημα JIT η επιχείρηση δε διατηρεί αποθέματα, αλλά παραλαμβάνει τα προϊόντα που χρειάζεται λίγο πριν χρησιμοποιηθούν. Μια περίπτωση εφαρμογής του JIT στα Νοσοκομεία είναι για τα ατομικώς χρεούμενα υλικά, που ο γιατρός κρίνει αναγκαίο να χρησιμοποιηθούν για συγκεκριμένο ασθενή σε συγκεκριμένη επέμβαση. Αυτά τα υλικά, λόγω του απρόβλεπτου χαρακτήρα της ζήτησης, δεν υπάρχει λόγος να αποθεματοποιούνται. Η φιλοσοφία του JIC χαρακτηρίζεται από την τάση αποθεματοποίησης ποικίλων ειδών και αντίστοιχων ποσοτήτων προκειμένου να αντιμετωπιστούν απρόβλεπτες καταστάσεις, γεγονός που είναι συχνό φαινόμενο στις Νοσοκομειακές μονάδες (Γιαννάτος, Αγγελόπουλος 1995).

Έλεγχος της ποιότητας. Στόχος δεν είναι μόνο η διατήρηση της ποιότητας των υλικών σε όλη τη διαδρομή τους από τον προμηθευτή μέχρι τον καταναλωτή, αλλά και η ποιότητα όλου του συστήματος Logistics, όπως είναι οι χρόνοι και η ορθότητα εκτέλεσης των παραγγελιών, εξασφάλιση της έγκαιρης προμήθειας, γνωστοποίηση στους χρήστες που βρίσκονται τα υλικά κ.λπ. Η ποιότητα στο Logistics management παίζει σπουδαίο ρόλο στην επίτευξη χαμηλού κόστους και στην έγκαιρη εξυπηρέτηση των «πελατών», γιατί, αφενός μεν τα «λάθη» είναι πολύ δαπανηρά, αφετέρου επιφέρουν σημαντικές καθυστερήσεις. Για παράδειγμα, αν έχει γίνει λάθος στην παραγγελία, ο προμηθευτής θα εκδώσει όλα τα σχετικά παραστατικά, θα κάνει, θα κάνει κάποιο χρόνο μέχρι να τα παραδώσει και ανάλογα με το στάδιο στο οποίο θα εντοπιστεί το λάθος (στην παραλαβή ή στη μετέπειτα διανομή των υλικών) θα πρέπει να γίνει η επιστροφή τους, έκδοση εκ νέου πιστωτικών και τιμολογίων, με όλες τις καθυστερήσεις που συνεπάγονται αυτές οι διαδικασίες. Στα νοσοκομεία με δεδομένη την έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού, ακόμη και αν ο προμηθευτής αναλάβει το κόστος όλων των διαδικασιών, υπάρχει το κόστος σε ώρες εργασίας, αφού θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν αποδοτικότερα. Επίσης, κάποια από τα υλικά είναι ιδιαίτερα αναγκαία σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή, οπότε τα «λάθη» οδηγούν σε ελλιπή εξυπηρέτηση του ασθενούς, με δυσάρεστες πολλές φορές συνέπειες για την υγεία του (Γιαννάτος, Αγγελόπουλος, 1995).

Ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων από τους επιλεγμένους στόχους. Λόγω της ύπαρξης αβεβαιοτήτων, όπως η συνέπεια των προμηθευτών και η αξιοπιστία των προβλέψεων της ζήτησης από τα επιμέρους τμήματα, το σύστημα Logistics πρέπει να είναι σε θέση να προβλέψει τέτοιες αβεβαιότητες. Αυτό επιτυγχάνεται με την εκ των προτέρων ενημέρωση σχετικά με το είδος και την έκταση των αβεβαιοτήτων, λαμβάνοντας υπόψη στο σχεδιασμό τις πιθανότητες αποκλίσεων (Πολύζος,2008).

4.3 Η διαδικασία προμήθειας υλικών

4.3.1 Στρατηγικές και μη δραστηριότητες

«Από την στιγμή που μια επιχείρηση δεν θα επιλέξει να ακολουθήσει την στρατηγική της κατοποίησης, τότε έχει τρεις εναλλακτικές από τις οποίες μπορεί να επιλέξει αυτήν που την αντιπροσωπεύει καλύτερα.

- Στρατηγικές Συμμαχίες: Στρατηγικές συμμαχίες είναι συνήθως οι μακροχρόνιες συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιριών όπου όλες οι πλευρές συνεισφέρουν συγκεκριμένους πόρους με την προοπτική να προσκομίζουν αμοιβαία οφέλη.
- Βραχυχρόνιες συνεργασίες: Βραχυχρόνιες συνεργασίες είναι αυτές που διαρκούν το πολύ για έναν χρόνο. Πολλές εταιρίες τις εφαρμόζουν για την εξασφάλιση των πρώτων υλών τους ή την διάθεση των έτοιμων προϊόντων τους.

Η συγκεκριμένη επιλογή είναι συμφέρουσα αν δεν απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις από την πλευρά του προμηθευτή. Δηλαδή απαιτούνται σχετικά μικρά ποσά για επενδύσεις, της ποιότητας ή του χρόνου παράδοσης. Ωστόσο παραμένει σημαντικός παράγοντας και σε αυτήν την μορφή συνεργασίας η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός των συμφωνηθέντων» (Πολύζος,2008).

4.4 Ανεύρεση και επιλογή πηγών προμήθειας

Η ανεύρεση και η επιλογή ικανών προμηθευτών αποτελεί σημαντική λειτουργία του προμηθευτικού τμήματος. Τα κριτήρια που επηρεάζουν την ανεύρεση και επιλογή εξωτερικών πηγών προμήθειας, είναι τα εξής (Πολύζος, 2008):

- Η διασφάλιση του εφοδιασμού
- Το μέγεθος προμηθευτή
- Ο αριθμός των προμηθευτών
- Η πολιτική αγορών

4.5 Η συνεισφορά των προμηθειών στα αποτελέσματα της επιχείρησης

4.5.1 Η Έννοια της διαχείρισης υλικών

Η διαχείριση των υλικών θεωρείται μία ενοποιημένη συστηματική προσέγγιση για τον συντονισμό των ενεργειών των υλικών και τον έλεγχο του κόστους υλικών. Προωθεί τη δημιουργία λειτουργικού τμήματος που θα εμπεριέχει όλες τις βασικές δραστηριότητες που σχετίζονται με το κόστος υλικών. Βασικός σκοπός θεωρείται η αύξηση της απόδοσης και των κερδών εξαιτίας: ανόδου της ροής των υλικών και καλύτερου προγραμματισμού παραγγελιών (Πολύζος, 2008).

4.5.2 Κέρδη μέσω της διαχείρισης υλικών

Μια επένδυση που ελαχιστοποιεί το κόστος αγορών έχει σημαντική επίπτωση στο κέρδος της επιχείρησης. Εάν ληφθούν υπόψη και τα ελάχιστα κόστη ελέγχου ποιότητας, επιπρόσθετης εργασίας, εγγυήσεων και διατήρησης αποθεμάτων που

εξάγονται από την εφαρμογή ενός πλήρους συστήματος διαχείρισης υλικών, η εξοικονόμηση προβλέπεται να είναι ακόμη πιο μεγάλη (Πολύζος, 2008).

4.6 Διαπραγματεύσεις

Οι εμπορικές διαπραγματεύσεις διαθέτουν καθορισμένους σκοπούς, τους οποίους η εκάστοτε εταιρία επιθυμεί να πετύχει μέσα από ποικίλες μεθόδους, που διαφέρουν ανάλογα με την οργάνωση, την υποδομή και το περιβάλλον του κλάδου όπου η επιχείρηση λειτουργεί. Η τεχνική τους είναι από τις πιο δύσκολες λειτουργίες, γιατί σχετίζεται με τον ανθρώπινο παράγοντα. Σκοπός κάθε στελέχους, είναι να πετύχουν το καλύτερο αποτέλεσμα για την επιχείρησή τους καταλήγοντας σε μια συμφωνία κοινής αποδοχής (Πολύζος, 2008).

4.7 Το Σύστημα Just In Time (Jit)

Πριν την είσοδο του Just In Time, οι μεταποιητικές επιχειρήσεις, προκειμένου να ανταποκρίνονται άμεσα στις απαιτήσεις της ζήτησης, χρησιμοποιούσαν διάφορα «τεχνάσματα», όπως οι προσπάθειες προβλέψεων της ζήτησης, η διατήρηση μεγάλου όγκου αποθεμάτων κ.λπ., τακτικές που συνοδεύονταν από διάφορα μειονεκτήματα, όπως υψηλό κόστος διατήρησης αποθεμάτων -και ως εκ τούτου και κόστος παραγωγής-, υψηλοί χρόνοι παραγωγής, υψηλό αριθμό ελαττωματικών προϊόντων και άλλα. Η ιδέα του Just In Time, επιχειρεί να περιορίσει τα μειονεκτήματα αυτά, προτείνοντας την αγορά πρώτων υλών και την παραγωγή προϊόντων μόνο στις ποσότητες που απαιτούνται για να καλυφθεί η τρέχουσα ζήτηση. «Σε ένα περιβάλλον Just In Time η ροή των προϊόντων ελέγχεται με μια προσέγγιση έλξης (pull). Η προσέγγιση έλξης μπορεί να εξηγηθεί ως εξής: από το σταθμό εργασίας της τελικής συναρμολόγησης στέλνεται σήμα στον προηγούμενο σταθμό εργασίας, αναφέροντας την ακριβή ποσότητα εξαρτημάτων που θα χρειαστούν τις επόμενες λίγες ώρες για τη συναρμολόγηση προϊόντων, έτσι ώστε να ικανοποιηθούν οι παραγγελίες των πελατών. Αποτέλεσμα είναι να διαβιβάζεται μόνο

αυτή η ποσότητα εξαρτημάτων και πρώτων υλών. Το ίδιο σήμα στέλνεται από κάθε σταθμό εργασίας στον προηγούμενό του, έτσι ώστε να διατηρείται η ομαλή ροή εξαρτημάτων και υλικών χωρίς να συσσωρεύονται αποθέματα σε οποιοδήποτε στάδιο.» (Garrison Noreen, 2005). Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση εκμεταλλεύεται κεφάλαια και χώρους, τα οποία μέχρι πρότινος ήταν «δεσμευμένα» σε αποθέματα, αυξάνει την ποιότητα παραγωγής της, και ως εκ τούτου και την ικανοποίηση των πελατών της. Βέβαια, δεν πρέπει να παραληφθεί το γεγονός ότι η μέθοδος Just In Time συνοδεύεται και από σημαντικά μειονεκτήματα (η επιτυχία εφαρμογής της εξαρτάται κατά ένα σημαντικό βαθμό από την δυνατότητα των προμηθευτών να παραδίδουν υλικά τη στιγμή που χρειάζεται, είναι περιοριστική ως προς τον όγκο παραγωγής διαφορετικών προϊόντων (οι χρόνοι για το setup περιορίζουν την ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας), είναι ευάλωτη σε ελαττωματικά εξαρτήματα κ.λπ.), τα οποία ωστόσο δεν έχουν εμποδίσει πολλές από τις μεγαλύτερες μεταποιητικές εταιρείες παγκοσμίως να εφαρμόσουν τη μέθοδο.

Από την παρουσίασή του στην αγγλική φιλολογία και πρόσφατα άρθρα, τα στοιχεία του πυρήνα του όπως η μείωση του χρόνου κατασκευής, ο προγραμματισμός επιπέδου παραγωγής και η προληπτική διατήρηση, πολυάριθμες μελέτες έχουν εξετάσει θέματα που σχετίζονται με την πραγματοποίηση του Just In Time. Αυτές περιλαμβάνουν τη σχέση του Just In Time με άλλες κατασκευαστικές πρακτικές, τις σχέσεις πωλητών και πελατών, και την πραγματοποίηση του Just In Time. Η επίδραση της στρατηγικής του Just In Time στην απόδοση έχει γίνει επίσης θέμα πολλών μελετών. Αυτές έχουν βρει ότι η χρήση των μεθόδων του Just In Time είναι συνισταμένη με κέρδη στην απογραφή, στην ποιότητα και στην απόδοση. Αρκετές μελέτες έχουν βρει επίσης αποδείξεις ότι βελτιωμένες σε απόδοση επιχειρήσεις έχουν σχέση με τις μεθόδους Just In Time. Έχουν παρατηρηθεί κέρδη στην οικονομική απόδοση και στην απόδοση αγοράς (Πολύζος, 2008).

4.7.1 Πεδία Του Just In Time (Jit)

«Οι εταιρίες που εφαρμόζουν το σύστημα JIT, απολαμβάνουν εξαιρετικά οφέλη με τον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών, όπως προϊόντα καλύτερης ποιότητας, μεγαλύτερη κίνηση αποθεμάτων, υψηλότερη αποδοτικότητα και χαμηλότερο κόστος παραγωγής. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η φιλοσοφία JIT είναι ευέλικτη. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να εφαρμοσθεί τμηματικά ή σταδιακά με άριστα αποτελέσματα. Εξάλλου, ο βαθμός και ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται εξαρτάται από την φύση της εταιρίας. Τα κυριότερα πεδία εφαρμογών του JIT είναι δυο: Η παραγωγική διαδικασία (JIT production) και η αγορά υλικών (JIT purchasing).» (Daft, 2003).

4.8 Το κόστος στην εφοδιαστική αλυσίδα

Πριν από όποια αναφορά στις αρχές και τον τρόπο λειτουργίας του Activity Based Costing επισημαίνονται τα κύρια στοιχεία του περιβάλλοντος, όπου το σύστημα κοστολόγησης A.B.C. καλείται να υιοθετηθεί και να εφαρμοσθεί από μια οικονομική μονάδα που επιθυμεί να ενταχθεί στο έντονα ανταγωνιστικό παιχνίδι που έχουν επιβάλλει πλέον οι αγορές.

4.8.1 Η έννοια του συνολικού κόστους

«Αναφορικά με το συνολικό κόστος, στις μεγάλες διεθνείς αγορές υφίσταται η ακόλουθη κατάσταση» (Jones, 2006):

- Επιδιώκεται η πλήρης κάλυψη των αναγκών του πελάτη
- υφίστανται δίκτυα παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών.
- Πραγματοποιούνται συνεχείς οργανωτικές αλλαγές.
- Επιδιώκεται η συνεχής γνώση των συνθηκών λειτουργίας της αγοράς.
- Η αύξηση της κερδοφορίας προέρχεται περισσότερο από τους παράγοντες μείωσης του κόστους (αυξημένη παραγωγικότητα πρώτων υλών, αυξημένη

αποδοτικότητα κόστους εργασίας, κ.λπ.) και λιγότερο από την αύξηση των πωλήσεων.

4.8.2 Κατηγορίες κόστους

«Το επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από (Jones, 2006):

- Τον πλούτο των πληροφοριών
- Την απελευθέρωση των αγορών

Στην καθημερινή εικόνα των αγορών υφίσταται διαρκής ανταγωνισμός, απαίτηση των καταναλωτών για ποικιλίες αλλά και διαρκής διαφοροποίηση των παραμέτρων που επηρεάζουν την δυναμική του εμπορίου και των υπηρεσιών» (Jones, 2006)

4.8.3 Κοστολόγηση βασισμένη σε δραστηριότητες (Activity Based Costing - ABC)

Μια σύγχρονη οικονομική μονάδα αποφεύγει τον στατικό τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας και προτιμά τον αντίστοιχο δυναμικό τρόπο, με σημείο αναφοράς την αναγκαιότητα συνεχούς προσαρμογής της με στοιχεία που πρέπει να αποδεχθεί η κάθε οικονομική μονάδα να είναι τα παρακάτω:

- Παγκοσμιοποίηση ανταγωνισμού.
- Άμεση συνεργασία με καταναλωτές και προμηθευτές.
- Προϊόντα που προσαρμόζονται στα μέτρα των πελατών.

4.8.4 Η επίδραση του κόστους της εφοδιαστικής στον ανταγωνισμό

«Μία έρευνα του Council of Logistics Management (CLM) (Bowersox et al., 1990) έδειξε ότι οι πρακτικές logistics των μεγάλων επιχειρήσεων έχουν αλλάξει και από μία γραφειοκρατική λειτουργία που είχαν ως πριν λίγα χρόνια έχουν τείνει να γίνουν μία εσωτερική επιχειρησιακή λειτουργία που μπορεί να δώσει τη μέγιστη ικανοποίηση στον καταναλωτή. Το πόρισμα αυτής της έρευνας έδειξε ότι οι πιο πετυχημένες επιχειρήσεις τείνουν να χρησιμοποιούν την διαχείριση της αλυσίδας τροφοδοσίας τους ως στρατηγικό όπλο με σκοπό να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να γίνουν ανταγωνιστικές. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δώσουν αξία στα αγαθά τους και να στηρίξουν τους στόχους τους με την βοήθεια των logistics. Επίσης οι επιχειρήσεις έχουν σχεδιάσει στρατηγικά πλάνα για τα logistics τους και έχουν επίσημα πλάνα για την στρατηγική logistics τους που συνδυάζεται με την γενική επιχειρησιακή στρατηγική» (Bowersox, Closs, 1996).

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- Richardson, W., (1995). The well-built clinical question: A key to evidence-based decisions. *ACP Journal Club*, 123, A12-13.
- Daft. R. (2003), *Management*, 6th Ed. Thomson.
- Garrison Noreen 2005 «Διοικητική Λογιστική», εκδ. Κλειδάριθμος.
- Jones G., (2006), Product costing at Caterpillar *Management Accounting*, February, Vol. 22, σελ. 34-42.
- Bowersox. D.J and Closs. D.J., (1996), *Logistical Management - The Integrated Supply Chain Process*, New York, McGraw-Hill.
- Robert, S., & David, P. (2011). Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2011). *Concepts in strategic management and business policy*. Pearson Education India.
- Kenneth C. Laudon – Jane P. Laudon (2006) «Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης», εκδ. Κλειδάριθμος
- Ζαβλανός, Μ. (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλης.
- Καζαντζίδης. Π και Χουσουρίδης. Ν.,(2002), «*Διοίκηση Παραγωγής Logistics*», ΚΕΤΑ-ΚΕΜΑ, σ.4.
- Γιαννάτος Γ. Αγγελόπουλος Β., (1995) “*Business Management*,” εκδ. Δορυφόρος, Αθήνα.
- Πολύζος Ν., (2008) *Χρηματοοικονομική διοίκηση μονάδων υγείας*, εκδ. Διόνικος, Αθήνα.

Κεφάλαιο 5^ο

Η επίπτωση της πληροφοριακής τεχνολογίας στην εφοδιαστική αλυσίδα

5.1 Ο ρόλος της πληροφορικής στην εφοδιαστική αλυσίδα

Η λέξη καινοτομία ορίζεται ως: «Η διαδικασία διάνοιξης νέων δρόμων». Ο αντίστοιχος αγγλικός όρος είναι η λέξη innovation, του οποίου ρίζα είναι το λατινικό ρήμα innovo, δηλαδή «κάνω κάτι νέο». Η έννοια αυτή για πρώτη φορά εισήχθη στα οικονομικά από τον Schumpeter, το 1920 προκειμένου να δείξει όλες αυτές τις διαφορετικές και νέες για την εποχή του δράσεις, οι οποίες βοηθούσαν μια επιχείρηση να τοποθετηθεί με διαφορετικό τρόπο από τον ανταγωνισμό στην αγορά.

Προκειμένου να οριστεί η καινοτομία στο σημείο αυτό θα παρατεθούν διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις. Σύμφωνα με τους Καραλέκα και Κακούρο (2008), η καινοτομία ορίζεται ως: «Η διαδικασία βάση της οποίας ένας κλάδος μπορεί να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστικός και κερδοφόρος». Συγχρόνως οι δυο συγγραφείς αναφέρουν συμπληρώνοντας τον ορισμό της καινοτομίας ότι: «Η μείωση στην παραγωγή καινοτομιών προϊόντος σε ένα κλάδο οδηγεί σε μείωση του μεριδίου του κλάδου στην αγορά δηλαδή στην παρακμή του» (Παπαδάκης, 2002).

Ο όρος καινοτομία σύμφωνα με τον Porter το 2003, σημαίνει: «Τη διαδικασία της ανάπτυξης νέων προϊόντων, με στόχο τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και την επιβίωση μιας επιχείρησης η ενός ολόκληρου κλάδου». Η καινοτομία μπορεί να εστιάσει είτε στην παραγωγή νέων προϊόντων, είτε στην παροχή νέων υπηρεσιών, είτε στην εφαρμογή νέων και διαφοροποιημένων διαδικασιών. Στην παρούσα εργασία η συσχέτιση καινοτομίας και εφοδιαστικής αλυσίδας αναφέρεται στην ανάπτυξη νέων και καινοτόμων διαδικασιών.

Στη σύγχρονη εποχή, αυτό που μετρά ώστε μια εταιρία να μπορέσει να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό είναι όχι μόνο να παράγει ποιοτικά προϊόντα ή να πουλά σε ανταγωνιστικές τιμές, αλλά να αναπτύσσει διαδικασίες διανομής οι οποίες να τη βοηθούν στη άμεση διάθεση του προϊόντος στην αγορά. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο μέσα από το συνδυασμό των νέων τεχνολογιών με την εφοδιαστική αλυσίδα, δηλαδή την ανάπτυξη ενός μοντέλου διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών-καινοτομιών (Porter,2003).

Ο Porter, ο οποίος έκανε την προηγούμενη αναφορά προσπάθησε να δείξει το συνδυασμό της καινοτομίας και των νέων τεχνολογιών με την εφοδιαστική αλυσίδα και ευρύτερα τη στρατηγική των επιχειρήσεων. Για τον ίδιο, πέρα από την προσπάθεια μιας επιχείρησης να επιτύχει να διαχωρίσει τη θέση της από τον ανταγωνισμό, μετράει το επόμενο βήμα, το βήμα του σήμερα και του μέλλοντος, το οποίο αναφέρεται όχι μόνο στη βελτιστοποίηση της θέσης της μέσα στο κλάδο στον οποίο ανήκει, αλλά και στη δυνατότητα και την ικανότητα να διαμορφώνει και να καθορίζει ενεργά τη πορεία του κλάδου αυτού (Porter, 2003).

Σύμφωνα με τον Hamel (2008), η καινοτομία σχετιζόμενη με την εφοδιαστική αλυσίδα βοηθά στην οργάνωση, ανάπτυξη και διοίκηση ενός οργανισμού, δίνοντας του το περιθώριο να λειτουργεί πιο άμεσα και αποτελεσματικά από τον ανταγωνισμό. Η καινοτομία μπορεί να οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα απόδοσης, τα οποία σχετίζονται από τη μια με τη διοικητική και παραγωγική λειτουργία και από την άλλη με την ανάπτυξη του προσωπικού.

5.2 Ηλεκτρονικό εμπόριο & εφοδιαστική αλυσίδα

Η τεχνολογία έχει γίνει αναπόσπαστο μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας καθώς με τη συνεχή της ανάπτυξη διευκολύνει την κάλυψη αυξημένων αναγκών των επιχειρήσεων και προάγει την ταχύτερη και πιο εξειδικευμένη ανταπόκριση των επιχειρήσεων προς τις αγορές τους. Από ότι φαίνεται το e-commerce είναι όντως μια

πολλά υποσχόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα, με σημαντικά οφέλη για όποιον το υιοθετεί. Απαιτεί όμως σημαντικά κεφάλαια αλλά και εξειδικευμένη και σπάνια γνώση για το ξεκίνημα, συνδυασμός που κάνει την αρχική επένδυση υψηλή ενώ πολλοί πιστεύουν ότι είναι για τους λίγους. Η αλήθεια είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις μπορούν να χτίσουν την εφοδιαστική τους αλυσίδα γύρω από το ίντερνετ. Μια μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να κάνει outsource την on-line παρουσία της σε εξειδικευμένους παροχείς υπηρεσιών ηλεκτρονικού εμπορίου (commerce service providers) και μέσα σε αυτές είναι και οι υπηρεσίες logistics της επιχείρησης.

Δεν μπορούν όλοι οι οργανισμοί να αναπτύξουν εκ των έσω λύσεις ηλεκτρονικού εμπορίου. Στην πραγματικότητα ελάχιστοι έχουν αυτή τη δυνατότητα. Το κόστος είναι πολύ μεγάλο. Σε αυτό το σημείο δεν αναφερόμαστε μόνο στο κόστος του software, του hardware, της ανάπτυξης και του bandwidth, αν και αυτό είναι σημαντικό. Το σημαντικότερο κόστος είναι στο ανθρώπινο δυναμικό, ή καλύτερα της γνώσης: για να μπορέσει μια εταιρία να έχει έστω απλή e-commerce παρουσία θα πρέπει να απασχολεί σε μόνιμη βάση τουλάχιστον 1-2 μηχανικούς πληροφορικής και μάλιστα εξειδικευμένους στον χώρο του ίντερνετ. Από την άλλη μεριά, εταιρίες όπως η SAP έχουν βγάλει λογισμικά που εφαρμόζονται από το ίντερνετ όπως e-ERP συστήματα. Όπως και να είναι, μία εταιρεία πρέπει να έχει πάντα στο μυαλό της και την πιθανότητα να γίνει μία “cyber” εταιρεία.

5.3 Η τεχνολογία αυτόματης αναγνώρισης προϊόντων μέσω ραδιοσυχνοτήτων (RFID)

Το πρώτο σύστημα RFID χρονολογείται από τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο (Rieback, Crispo, and Tanenbaum, 2006). Εκείνη την εποχή, η τεχνολογία των ραντάρ χρησιμοποιούνταν για την ανίχνευση των αεροσκαφών που πλησίαζαν στέλνοντας παλμούς ραδιοσυχνότητας και παραλαμβάνοντας τις αντηχήσεις που παράγονταν από τα εν λόγω αεροσκάφη. Ωστόσο, η οπτική επαφή παρέμενε ο μόνος τρόπος για τον εντοπισμό ενός εισερχόμενου αεροπλάνου εχθρικού ή συμμαχικού. Οι Γερμανοί έλυσαν αυτό το πρόβλημα βάζοντας τα αεροσκάφη τους

να αναποδογυρίζουν ως απάντηση σε ένα σήμα από τον επίγειο σταθμό ραντάρ έτσι προκειμένου να αλλάζει η πόλωση της αντανάκλασής τους στο ραντάρ και ως εκ τούτου, να δημιουργείται ένα διακριτικό blip στα ραντάρ. Σε στρατιωτικό επίπεδο, αυτό θεωρήθηκε ως ένα τεράστιο πλεονέκτημα σε σχέση με τα προηγούμενα συστήματα ραντάρ. Στην πραγματικότητα, αρκετοί είναι αυτοί που πιστεύουν ότι αυτή η έξυπνη γερμανική στρατιωτική στρατηγική θα μπορούσε να είχε βοηθήσει τον στρατό των ΗΠΑ να αποτρέψει την επίθεση στο Περλ Χάρμπορ. Αργότερα, ο βρετανικός στρατός εισήγαγε ένα πιο εξελιγμένο σύστημα που ονομάστηκε Identify Friend or Foe (IFF).

Πιο κοντά στα τρέχοντα συστήματα RFID, κάθε αεροπλάνο ήταν εξοπλισμένο με έναν αναμεταδότη που διαμόρφωνε το σήμα ραντάρ που έστειλε πίσω, επιτρέποντας έτσι την αναγνώριση των αεροσκαφών ως φιλικά. Λόγω της απλότητας και της ανθεκτικότητάς της, αυτή η τεχνολογία χρησιμοποιείται ακόμη από τη βιομηχανία των αερομεταφορών για την παρακολούθηση των αεροπλάνων. Ωστόσο, ένα μη φιλικό αεροσκάφος θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με προσοχή, δεδομένου ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη για το αν αυτό είναι εχθρικό.

Καθώς η πρόοδος στα επικοινωνιακά συστήματα ραδιοσυχνοτήτων και στους χαμηλού κόστους ενσωματωμένους υπολογιστές συνεχίστηκε κατά τις δεκαετίες του 1950, του 1960 και του 1970, αναπτύχθηκαν διάφορες τεχνολογίες που σχετίζονται με τα ραδιοκύματα. Παρόλα αυτά, η πρώτη πατέντα ευρεσιτεχνίας για ένα παθητικό, ανάγνωσης-εγγραφής RFID tag, έγινε δεκτή από τον Mario Cardullo το 1973. Αυτό θεωρείται ο πρώτος αληθινός πρόγονος του σύγχρονου RFID καθώς ήταν ένας παθητικός ραδιοφωνικός αναμεταδότης με μνήμη. Τα σύγχρονα RFID tags μπορεί να είναι όμοια σε μέγεθος με έναν κόκκο ρυζιού, μπορεί να έχουν υπολογιστικές δυνατότητες, μνήμη μόνο για ανάγνωση (ROM), ηλεκτρικά διαγραφόμενη προγραμματιζόμενη μνήμη μόνο για ανάγνωση (EEPROM), μπορεί να είναι ενεργά υπό την έννοια της χρήσης μπαταριών και όχι όσον αφορά στην ισχύ των RFID readers, κ.λπ. (Landt, 2005).

Κατά συνέπεια, με την πάροδο των ετών, ο αριθμός των λύσεων που βασίζονται στα συστήματα RFID έχει αυξηθεί. Στην πραγματικότητα, τα συστήματα RFID σήμερα

σχετίζονται περισσότερο με τις επιχειρήσεις από ό,τι με τη στρατιωτική βιομηχανία. Κατά την δεκαετία του 1980 και του 1990, οι εφαρμογές RFID εμφανίστηκαν στον έλεγχο των μεταφορών, την πρόσβαση, την ταυτοποίηση ζώων, την παρακολούθηση των πυρηνικών υλικών, των φορητών και στην ηλεκτρονική είσπραξη των διοδίων (Landt, 2005). Η τάση αυτή αυξήθηκε εκθετικά στον 21ο αιώνα, λόγω της μείωσης των τιμών των ετικετών (RFID News, 2001) και της προτυποποίησης των RFID. Πάνω από 33 δις ετικέτες RFID παρήχθησαν το 2010 και 2.31 και 2.88 δισεκατομμύρια ετικέτες πωλήθηκαν το 2010 και το 2011, αντιστοίχως.

Η διαμόρφωση του δικτύου διανομής αποτελούσε μια προκαθορισμένη διαδικασία η οποία ξεκινούσε από το εργοστάσιο ή κάποια αποθήκη και κατέληγε στα σημεία πώλησης, όπου από εκεί μπορούσε ο καταναλωτής ν' αγοράσει τα αγαθά που παράγονται στο σημείο παραγωγής. Σήμερα η προαναφερόμενη διαδικασία έχει αποκτήσει και μια αντίστροφη φορά. Συγκεκριμένα, είναι βασικό να υπάρχει σχεδιασμός, για το πώς το προϊόν θα μπορέσει να επιστρέψει από τον πελάτη στο σημείο παραγωγής.

Η παρούσα ανάγκη γεννήθηκε με δεδομένη την υποχρέωση που έχει σήμερα μια μονάδα παραγωγής να διαχειρίζεται τις επιστροφές, οι οποίες προέρχονται είτε από τη παλαιότητα ενός αγαθού, είτε από την αχρήστευση ενός αγαθού, είτε από ελαττώματα τα οποία παρουσιάζουν κάποια προϊόντα από τη στιγμή που φτάνουν στον καταναλωτή και διαπιστώνει το ελάττωμα. Ακόμα, προϊόντα που ανακαλούνται είναι αυτά που έχουν ολοκληρώσει τον κύκλο ζωής τους και δεν μπορούν πουληθούν πια από ένα εργοστάσιο ή αποθήκη.

Η αντίστροφη αλυσίδα αποτελείται από δυο στάδια. Το πρώτο περιλαμβάνει ένα σύνολο διαδικασιών που αναφέρεται στη διαχείριση των υποπροϊόντων της βιομηχανίας στα πλαίσια της αντίστροφης πορείας από το πελάτη στο παραγωγό και στο εργοστάσιο. Τα προϊόντα αυτά μπορεί να είναι (Landt, 2005):

- Αυτά που η χρήση τους τελείωσε μια και ο καταναλωτής θέλησε να τα αλλάξει.

- Αυτά που τελείωσε η ζωή τους.
- Ελαττωματικά τα οποία επιστράφηκαν για διόρθωση.
- Αυτά που δεν οδηγήθηκαν ποτέ στα νοικοκυριά ή στις επιχειρήσεις και οργανισμούς.
- Αυτά που μπορούν να ξαναχρησιμοποιηθούν όπως τα μπουκάλια.

Το δεύτερο στάδιο αναφέρεται στο reverse logistic management, το οποίο αναφέρεται στην ανάπτυξη μεθόδων ανακύκλωσης, επαναχρησιμοποίησης, αναβάθμισης και ανακατασκευής, μείωσης όγκου επιστρεφόμενων, χρησιμοποιούμενων, ελαττωματικών, κατεστραμμένων. Αναλυτικά οι δράσεις είναι οι ακόλουθες (Μαλινδρέτος, 2008):

- Άμεση επαναχρησιμοποίηση: Τα επιστρεφόμενα προϊόντα δεν αναφέρονται σε διαδικασίες επιδιόρθωσης ή αναβάθμισης.
- Ανακύκλωση υλικών: Η διαδικασία αυτή αναφέρεται σε επιστρεφόμενα αγαθά των οποίων τα υλικά θα χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή όμοιου αγαθού αλλά και σε άλλες βιομηχανίες ως πρώτες ύλες.
- Επανόρθωση: Τα επιστρεφόμενα προϊόντα μετά από ορισμένες επιδιορθώσεις επανακτούν τη λειτουργικότητα τους σε βαθμό ικανοποιητικό.
- Αναβάθμιση: Η διαδικασία αναφέρεται στην αναβάθμιση της ποιότητας αλλά και των δυνατοτήτων των επιστρεφόμενων αγαθών.
- Ανακατασκευή: Στη διαδικασία αυτή τα προϊόντα επιστρέφονται και αναδομούνται προκειμένου να αναπαραχθούν σε καλύτερη ποιότητα.

Τα reserve logistics αφορούν στη διοίκηση των προϊόντων της βιομηχανικής παραγωγής και κατανάλωσης και των ελαττωματικών, καταστραμμένων ή επικινδύνων για τη δημόσια υγεία προϊόντων που δεν μπορούν να διαθέτουν προς πώληση και προορίζονται είτε για ανακύκλωση είτε για καταστροφή.

Μέρος των reverse logistics αποτελεί η ανάδρομη διανομή, που αποτελεί τη συλλογή όλων των προϊόντων που θεωρούνται μη διαθέσιμα προς πώληση μια και έχουν

μηδενική αξία για τους καταναλωτές και μεταφέρονται σε κατάλληλα σημεία συλλογής για διαλογή, είτε σε ειδικούς χώρους καταστροφής ή ανακύκλωσης. Με βάση μελέτες που έχουν γίνει τα reserve logistics είναι σημαντικά για τις επιχειρήσεις για τους ακόλουθους λόγους (Murphy, 2009):

- Οι επιχειρήσεις λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας, αναγκάζονται να αντικαταστήσουν άμεσα τα προϊόντα τους. Ειδικά τα τεχνολογικά αγαθά έχουν περιορισμένο χρονικό περιθώριο ζωής, με αποτέλεσμα την ανάγκη για ανάκληση ή περισυλλογή.
- Η επιβολή αυστηρών νόμων που αφορούν στην ανάκληση των ελλειψματικών και επικινδύνων για τη δημόσια υγεία προϊόντων. Ακόμα είναι αναγκαία η ανακύκλωση των άχρηστων για τη προστασία του περιβάλλοντος.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν το reserve logistic είναι οι ακόλουθοι (Andel, 2008):

- Οικονομικοί παράγοντες: Τα οικονομικά αποτελούν τη κινητήρια δύναμη των σύγχρονων επιχειρήσεων, με δεδομένη και τη παρούσα οικονομική κρίση, την οποία βιώνει η αγορά. Το reserve logistic (RL), αποτελεί ένα μέσο μείωσης του κόστους οδηγώντας τις επιχειρήσεις στη κερδοφορία. Η διαχείριση των αποβλήτων, η μείωση της αποθήκευσης «άχρηστων» για τις επιχειρήσεις αγαθών, η επανατοποθέτηση αγαθών στην αγορά, αγαθών που έχουν επιστραφεί από τους καταναλωτές, επιφέρουν επιπρόσθετα κέρδη. Οι οικονομικοί οδηγοί του RL, οδηγούν σε απευθείας κέρδη αναφορικά με τα υλικά εισροών, στη μείωση του κόστους, στην αποκατάσταση προστιθέμενης αξίας, σε έμμεσα κέρδη μέσω της ταύτισης με τις νομοθεσίες και τέλος μέσω της βελτίωσης των σχέσεων με τα σημεία πώλησης, μια και η επιχείρηση τις βοηθά στην αποθεματοποίηση.
- Εταιρική ταυτότητα: Το RL καθορίζεται από την εταιρική ταυτότητα μιας επιχείρησης, από το όραμα, τις θέσεις της, τη στρατηγική της και τη τοποθέτηση της στην αγορά. Από την άλλη μέσω της RL οι εταιρίες μπορούν να βελτιώνουν τη ταυτότητα τους και τη θέση τους στην αγορά. Σύμφωνα με

τον Ravi V et al το 2008 η εταιρία Walden Paddlers Inc. βελτίωσε τη θέση της στην αγορά και απέκτησε φήμη, μέσα από μια διαδικασία πλήρους ανακύκλωσης των προϊόντων της. Ακόμα η Nike ενισχύει τη στρατηγική της πλήρους επιστροφής των παπουτσιών που δεν πωλούνται, τα οποία ανακυκλώνονται και ανασκευάζουν νέα παπούτσια και μεταπωλούνται (Ravi, et al.,2008).

- Περιβαλλοντικά και Οικολογικά θέματα: Η έννοια για περιβαλλοντικά και οικολογικά θέματα είναι επίσης ένας από τους οδηγούς για RL. Τα RL οδηγούν σε οφέλη για το περιβάλλον. Τα RL μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις εταιρίες, οι οποίες μπορούν να λειτουργήσουν ως βάση διαφοροποίησης για τις εταιρίες. Συγκεκριμένα τα RL βασίζονται στις νέες τεχνολογίες και στη καινοτομία, μια και εστιάζουν στη διαφοροποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας προσδίδοντας στις εταιρίες μείωση του κόστους και προσφορά καλύτερων τιμών στην αγορά.

Μια εκ των βασικών αποφάσεων σε σχέση με το RL είναι εάν η επιχείρηση εστιάζει στην ανάπτυξή τους μέσω δικών της υποδομών είτε μέσω ανάθεσης σε εξωτερικό συνεργάτη. Σήμερα στις δυτικές χώρες και στην Αμερική υπάρχουν πολλές εταιρίες που ασχολούνται αποκλειστικά με τα RL, παρέχοντας τις υπηρεσίες τους σε επιχειρήσεις που δεν μπορούν ν' ανταποκριθούν σε αυτή την δραστηριότητα ή θεωρούν την ανάθεση πιο φθηνή.

Από την άλλη θεωρείται σημαντική η δράση αυτή προκειμένου να πάψουν να χρησιμοποιούνται προϊόντα που μπορούν να βλάψουν το περιβάλλον και τους καταναλωτές και να αποτελέσουν για τις εταιρίες λόγος για πληρωμή προστίμων, προστίμων που δεν είναι δυνατόν να καλυφθούν μέσα από τη κερδοφορία τους.

Μια άλλη σημαντική απόφαση αποτελεί το αν τα προϊόντα θα συλλέγονται στα κεντρικά της εταιρίας ή θα αποθηκεύονται σ' εξωτερικές αποθήκες. Η απόφαση αυτή κρίνεται και από τη δυναμική επένδυσης μιας επιχείρησης στην κατασκευή αποθηκών αλλά και σε μηχανισμούς διαχωρισμού ελαττωματικών και μη αλλά και ανακύκλωσης. Η ανάκληση θα πρέπει να γίνεται στα κεντρικά μιας εταιρίας μια και

δε γίνεται σε τοπικό επίπεδο, μετά την ανάκληση θα πρέπει να οδηγούνται στους χώρους ανακύκλωσης.

Μια ακόμα απόφαση αναφέρεται στις παραπάνω δράσεις στο σύνολο τους. Συγκεκριμένα σήμερα σ' όλες τις εταιρίες με παραγωγική διαδικασία, το ενδιαφέρον για βελτίωση της αποτελεσματικότητας και για μείωση του λειτουργικού κόστους δεν εστιάζεται μόνο στις γραμμές παραγωγής, αλλά εκτείνεται και στα υπόλοιπα εταιρικά τμήματα - κυρίως σε αυτά που σχετίζονται άμεσα με την διασφάλιση της προστασίας και της υγείας του καταναλωτή (Saccomano, 2007).

Υπό το πρίσμα αυτό η σχεδίαση, ανάπτυξη και εγκατάσταση ενός ολοκληρωμένου συστήματος μέσω του οποίου είναι δυνατός ο πλήρης έλεγχος και η ανιχνευσιμότητα όλων των κινήσεων των παρτίδων πρώτων υλών (από πού προήλθαν, κάτω από ποιες συνθήκες, για πόσες μέρες αποθηκεύτηκαν κ.ο.κ.) αλλά και των επεξεργασμένων / τελικών προϊόντων, οφείλει να είναι το ζητούμενο.

Η παραπάνω διαδικασία δίνει τη δυνατότητα στις εταιρίες να εκμεταλλεύονται το σύνολο των αγαθών τους, να κερδίζουν μέσα από τη διαδικασία ανακύκλωσης, να μεταπωλούν τα αγαθά που επιστρέφονται ν' αναπαράγουν και νέα αγαθά όπως υλικά συσκευασίας, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν ή να τα μεταπωλήσουν.

5.4 Το μέλλον της εφοδιαστικής και το Internet

Το Internet ως όρος προέκυψε από τη σύνθεση των λέξεων Inter και network. Στην ελληνική γλώσσα ο όρος εκφράζεται μέσα από τη λέξη διαδίκτυο. Το internet σήμερα αποτελεί ένα παγκόσμιο δίκτυο που φέρνει σ' επαφή ανθρώπους από διάφορα μέρη του κόσμου, μέσα από τη χρήση του υπολογιστή τους. Το internet λειτουργεί ως πληροφοριακό εργαλείο, ως επικοινωνιακό και ενημερωτικό μέσο και η χρήση του πια είναι αποδεκτή σ' όλες τις αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες της γης.

Το βασικό πλεονέκτημα του ίντερνετ το οποίο το καθιστά σημαντικό για την εξέλιξη της κοινωνίας μας, είναι το δίνει τη δυνατότητα στον οποιοδήποτε πολύ εύκολα να αποκτήσει πρόσβαση δίχως υψηλό κόστος (NUA., 2008). Σήμερα το ίντερνετ είναι

ένα από τα πιο φθηνά μέσα επικοινωνίας, προβολής και γενικότερα προώθησης ιδεών και αντιλήψεων.

Σύμφωνα με τους Feinler E και Postel J το 1978 το internet εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1969 με την ονομασία Apranet, το οποίο για την εποχή του αποτέλεσε ένα ιδιαίτερα πρωτοποριακό εργαλείο. Το πρόγραμμα αυτό αναπτύχθηκε από την Υπηρεσία Προηγμένων Αμυντικών Ερευνών (DAPRA- Defense Advanced Research Projects Agency) του Υπουργείου Άμυνας των ΗΠΑ (Feinler and Postel, 1978).

Τον Ιανουάριο του 1983, το Apranet άλλαξε το βασικό του διαδικτυακό πρωτόκολλο επικοινωνίας από το NCP (Network Control Program) στο πιο εξελιγμένο και ευέλικτο TCP/IP (η ονομασία του προέρχεται από τις συντομογραφίες των δύο κυριότερων πρωτοκόλλων που περιέχει, το TCP-Transmission Control Protocol- και το IP-Internet Protocol) εγκαινιάζοντας με αυτό τον τρόπο τη νέα μορφή του Διαδικτύου, όπως είναι γνωστή σήμερα.

Το αμέσως επόμενο πολύ σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη και διεύρυνση του Internet έγινε το 1986 από το Εθνικό Ίδρυμα Επιστημών (National Science Foundation, NSF) των ΗΠΑ, το οποίο έθεσε τις βάσεις για το πρώτο διαδικτυακό πανεπιστημιακό εργαλείο έρευνας, συλλογής και ανταλλαγής δεδομένων, το NSFNet (NSFNet).

Το 1990, το διαδίκτυο διέθετε πλέον όλες τις προδιαγραφές που θα το οδηγούσαν στην ευρεία αποδοχή των χρηστών παγκοσμίως, καθώς έχοντας ήδη δημιουργήσει ένα φιλικό και εύχρηστο περιβάλλον, πολύ σύντομα απορρόφησε με επιτυχία την πλειοψηφία των παλαιότερων δικτύων υπολογιστών.

Η περιορισμένη χρήση μεταξύ κυβερνητικών προσώπων και πανεπιστημιακής κοινότητας που το χαρακτήριζε ως τότε και η απαγόρευση της εμπορικής του εκμετάλλευσης (εκτός αν ο σκοπός ήταν προς όφελος της επιστημονικής έρευνας) έληξε επίσημα το 1995, όταν το NSF αποσύρθηκε από την οικονομική υποστήριξη του διαδικτύου, αφήνοντας περιθώριο έτσι για την ανάπτυξη της ιδιωτικής πρωτοβουλίας (AOL, Prodigy, CompuServe).

Οπωσδήποτε πάντως, ένας από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες που συντέλεσε στην περεταίρω διάδοσή του, υπήρξε η έλλειψη κεντρικού ελέγχου και το μη ιδιοκτησιακό και διοικητικό καθεστώς από το οποίο διέπεται (Kotler et al, 2002), γεγονός που αφενός ευνοεί την οργανική του ανάπτυξη και εμπλουτισμό και αφετέρου αποτρέπει την εκμετάλλευσή του -τόσο σε επίπεδο περιεχομένου, όσο και σε εμπορικό επίπεδο- από μία και μόνο εταιρεία.

Το επισφράγισμα της νέας εποχής στην οποία επρόκειτο να περιέλθει το Διαδίκτυο, σημειώθηκε τον Ιούνιο του 1998 με την κυκλοφορία των Windows 98 από την Microsoft του Bill Gates, αποδεικνύοντας έμπρακτα ότι στα αμέσως επόμενα χρόνια, το Internet θα αποτελούσε το μείζον πεδίο στο οποίο θα δίνονταν στο εξής οι μάχες για την οικονομική, επιστημονική και τεχνολογική ανάπτυξη.

Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι το διαδίκτυο έχει πλέον μια ιστορία τριάντα πέντε χρόνων. Όπως είδαμε στο διάστημα αυτό μετασηματίστηκε από ένα ερευνητικό πρόγραμμα που αφορούσε σχεδόν αποκλειστικά στην ακαδημαϊκή κοινότητα των ΗΠΑ σ' ένα παγκόσμιο επικοινωνιακό σύστημα που στη πορεία πέτυχε να μεταβάλλει τη καθημερινότητα του μέσου ανθρώπου, τον βοήθησε στην εργασία του, τον βοήθησε να επικοινωνήσει και τέλος λειτούργησε και ως μέσω διασκέδασης και αναψυχής (Λέανδρος, 2005).

Η εξέλιξη μέσα στην ιστορία δεν ήταν κάτι το προσχεδιασμένο αντίθετα οι μεγάλες επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής έχοντας άλλες επιχειρηματικές δράσεις και ερευνητικές κατευθύνσεις οδηγήθηκαν σε τεχνολογικές και καινοτόμες δραστηριότητες, οι οποίες μέσα και από τις κινήσεις των χρηστών όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, οι φυλλομετρητές, οι μηχανές αναζήτησης οδήγησαν στην ανάπτυξη του διαδικτυακού περιβάλλοντος, ως πεδίο υποδοχής όλων των παραπάνω αναγκών και πηγών πληροφόρησης.

Ουσιαστικά οι παραπάνω αναφορές, μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι το διαδίκτυο, ήταν και είναι μια τεχνολογική επανάσταση η οποία ήρθε να καλύψει την ανάγκη της άμεσης και αμφίδρομης επικοινωνίας, δημιουργώντας και την εντύπωση όπως αναφέρει ο Λέανδρος Ν στο βιβλίο του «Το διαδίκτυο» ότι «οι πολίτες λόγω του

Διαδικτύου θα μπορούσαν να ποντάρουν σε ένα νέο μοντέλο δημοκρατικής κοινωνικής λειτουργίας και γενικότερης εύρυθμης κοινωνικής ένταξης»(Λέανδρος, 2005).

Σύμφωνα με την αναφορά του Λέανδρος Ν το 2005 μπορούμε να κατανοήσουμε και την ραγδαία και εξελικτική πορεία του διαδικτύου. Σήμερα, οι εμπλεκόμενες σε αυτό εταιρείες προσφέρουν στους χρήστες δωρεάν υπηρεσίες όπως ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email), ηλεκτρονικές σελίδες (web pages), σελίδες κοινωνικής δικτύωσης (chat rooms), message boards, με στόχο οι ίδιες οι εταιρείες να απολαμβάνουν με αυτό τον τρόπο εμπορικά οφέλη από την διαφήμιση, απαλλάσσοντας ταυτόχρονα τους χρήστες από οποιοδήποτε κόστος.

Την ίδια στιγμή, η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) με πολλά επιτυχημένα παραδείγματα ηλεκτρονικών επιχειρήσεων-όπως το Amazon και το EBay- έδωσαν νέα μορφή στην εμπορική πρακτική, καθιστώντας την καταρχάς ως συναλλαγή που διεξάγεται σε παγκόσμιο επίπεδο, συνεπακόλουθα όμως και σε παγκόσμιο ανταγωνισμό, με αποτέλεσμα και σε αυτή την περίπτωση να ευνοείται ο καταναλωτής-χρήστης.

Ταυτόχρονα με την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού «επιχειρείν» παρατηρείται και η εμφάνιση των μηχανών αναζήτησης (search engines), όπως το Yahoo και αρκετά αργότερα το Google, οι οποίες έδωσαν νέα ώθηση στην χρηστικότητα και την αμεσότητα πρόσβασης στην πληροφορία, σε τέτοιο βαθμό ώστε σήμερα να αποτελούν ένα πολύ σημαντικό μέσο εμπορικής προώθησης (Search Engine Optimization), το οποίο περιλαμβάνει τεχνικές κατασκευής και δικτύωσης ιστοσελίδων που να προσφέρουν καλύτερες θέσεις εμφάνισης στα αποτελέσματα των «λέξεων-κλειδιών» και οι οποίες παραπέμπουν ουσιαστικά σε ηλεκτρονικές σελίδες-επιχειρήσεις (Abbate, 2000).

5.5 Η σημασία των πληροφοριακών συστημάτων

«Η τεχνολογία των πληροφοριών αναφέρεται στις διαδικασίες, τις πρακτικές ή τα συστήματα που διευκολύνουν την επεξεργασία και τη μεταφορά πληροφοριών. Πιθανόν χρησιμοποιούν κυψελοειδή τηλέφωνα, τηλεομοιοτυπία (fax) και τα όλο και πιο διαδεδομένα συστήματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και ταχυδρομείου φωνής. Αυτού του είδους οι τεχνολογίες των πληροφοριών άλλαξαν δραματικά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι κάνουν τις δουλειές τους και τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται οι επιχειρήσεις» (Kennedy, 1997).

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- Porter, M.E. (2003) *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Landt J., 2005, The history of RFID. *Potentials*, IEEE, 24(4):8-11.
- Murphy, P.R., (2009), Braunschweig, C.D. *International Journal of Physical Distribution and Logistic Management*.
- Ravi V et al., (2008), *Computers and Industrial Engineering*, *International Journal of Physical Distribution and Logistic management*.
- Bowersox. D.J and Closs. D.J., (1996), *Logistical Management - The Integrated Supply Chain Process*, New York, McGraw-Hill.
- Kenneth C. Laudon – Jane P. Laudon (2006) «Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης», εκδ. Κλειδάριθμος
- Saccomano A., (2007), *Risky Business*, *Traffic World*, Vol. 250, p. 48.
- Garrison Noreen 2005 «Διοικητική Λογιστική», εκδ. Κλειδάριθμος.
- Λέανδρος Νίκος (2005), «Το διαδίκτυο», Εκδόσεις Καστανιώτη
- Μαλινδρέτος Γ., (2008), *Εφοδιαστική Αλυσίδα*, Σταμούλης.
- Παπαδάκης Μ. Β. (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Κεφάλαιο 6°

Εφαρμογές

6.1 Εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics

Αρκετές επιχειρήσεις αναθέτουν σε τρίτους τη διαχείριση των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής τους αλυσίδας και επενδύουν σε υπηρεσίες logistics. Μεγάλες εταιρείες ταχυμεταφορών, όπως η DHL, η UPS, η TNT, καθώς επίσης και η Fedex και η ACS, έχουν επεκταθεί στην παροχή υπηρεσιών logistics και αυξάνουν τον κύκλο εργασιών τους, με εκπληκτικούς ρυθμούς από χρόνο σε χρόνο.

6.2 Η εφοδιαστική αλυσίδα στο χώρο του αυτοκινήτου και των ανταλλακτικών

Ανάλογα με τον κλάδο της επιχείρησης, έρχονται κάποιες ιδιαιτερότητες να δυσκολέψουν ακόμα περισσότερο τα πράγματα. Στα ανταλλακτικά και γενικότερα στο χώρο του αυτοκινήτου οι ιδιομορφίες και οι ιδιαιτερότητες είναι τόσες, που κάνουν επιτακτική την ανάγκη για οργάνωση της εφοδιαστικής. Αν υπολογιστεί ο αριθμός των κατασκευαστών, τα είδη και ο αριθμός των ανταλλακτικών, είναι κατανοητή η δυσκολία διαχείρισής τους. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαία η παρακολούθηση των δραστηριοτήτων σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. (Πατσιλινάκος, Plant-Management, 2002).

6.2.1 Η περίπτωση της General Motors

Η General Motors, κατασκευάστρια εταιρεία οχημάτων, έχει πετύχει τη δημιουργία καινοτόμων προδιαγραφών οχημάτων. Προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών της λειτουργιών, συνεργάστηκε με την

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

Η οργάνωση της λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας ήταν μια πρόκληση, λόγω του ότι η GM λαμβάνει ανταλλακτικά προς επισκευή από περίπου 9.000 σημεία πώλησης στις ΗΠΑ, τον Καναδά και άλλες χώρες. Η UPS Supply Chain Solutions προσέφερε στην GM τη λύση για την αποτελεσματικότερη διαχείριση της λειτουργίας των υλικών προς επισκευή. Δημιουργήθηκε ένα νέο κέντρο, Warranty Parts Center, στο Lake Orion στο Michigan, το οποίο εξυπηρετεί και τροφοδοτεί την όλη διαδικασία. Ο χρόνος επισκευών έχει μειωθεί σημαντικά, με συνέπεια την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Η οργάνωση της λειτουργίας των logistics και της εφοδιαστικής αλυσίδας είχε ως πόρισμα την πιο ανταγωνιστική παρουσία της GM (ups.scs.com).

6.3 Η οργάνωση σε κέντρα διανομής σε αλυσίδες τροφίμων

6.3.1 Μελέτη περίπτωσης EDEKA Γερμανίας

Οι αλυσίδες τροφίμων αντιμετωπίζουν προβλήματα στις παραλαβές και διανομές. Οι ανάγκες είναι αρκετές και επιτακτικές. (Γεωργιάδης, Plant-Management, 2002).

"Η επιχείρηση EDEKA Handelsgesellschaft Hessenring GmbH εφοδιάζει 1.700 καταστήματα με προϊόντα τροφίμων από τα Κέντρα Διανομής που έχει, ένα στο Melsungen, ένα στο Grussen-Buseck και ένα στο Strauss Furth. Ένα προηγμένο σύστημα διανομής εξασφαλίζει την έγκαιρη αποστολή των παραγγελιών σε ένα πολύ ευρύ γεωγραφικό χώρο. Μηχανογραφημένο reordering εξασφαλίζει ταχύτατη

περισυλλογή των προϊόντων προς αποστολή" (Γεωργιάδης, Plant-Management, 2002).

Η επένδυση της ΕΔΕΚΑ στο απόλυτα αυτοματοποιημένο ΣΚΑ είχε τα παρακάτω θετικά πορίσματα:

- Αύξηση του διαθέσιμου χώρου για αποθήκευση κωδικών.
- Καλύτερη απόδοση στην περισυλλογή παραγγελιών.
- Μεγάλη καλύτερευση κινητικότητας αποθεμάτων.
- Οικονομία κόστους υλικών.
- Αξιοπιστία, just-in-time (Γεωργιάδης, Plant-Management, 2002)

6.3.2 Μελέτη περίπτωσης ΔΕΛΤΑ Μονάδα Γιαουρτιού, Ελλάδα

Το Κέντρο Αποθήκευσης της ΔΕΛΤΑ στην Αττική είναι ένα κέντρο που λειτουργούσε παραδοσιακά στην αποθήκευση και διακίνηση προϊόντων. Η αποθήκευση και η συλλογή παραγγελιών γινόταν στο πάτωμα, σε μία έκταση 2.000 τ.μ. περίπου, για μια ποικιλία ειδών που ξεπερνούσε τα 85 είδη και που απαιτούσαν αποθήκευση σε περιβάλλον ψυγείου στους -4/5C. Το 1999 η εταιρεία ΔΕΛΤΑ αποφάσισε να αυτοματοποιήσει το Κέντρο Διανομής με την εγκατάσταση συστήματος διαχείρισης αποθηκών (warehouse management system), και συστήματος κινητής αποθήκευσης (ΣΚΑ), σε περιβάλλον ασύρματου δικτύου με χρήση ασύρματων τερματικών, προκειμένου να καλύτερεύσει την εξυπηρέτηση των 200 σημείων στα οποία διανέμονται τα προϊόντα του συγκεκριμένου κέντρου διανομής. Η επένδυση της ΔΕΛΤΑ είχε τα ακόλουθα αποτελέσματα:

- Σημαντική αύξηση του διαθέσιμου χώρου αποθήκευσης.
- Ταχύτερη συλλογή παραγγελιών με αποφυγή λαθών.
- Ικανοποίηση πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών).
- Βελτίωση της κινητικότητας των αποθεμάτων.

- Περιορισμό των μετακινήσεων και εξοικονόμηση προσωπικού.
- Σημαντική εξοικονόμηση ενέργειας
- Απόλυτη εφαρμογή FIFO.
- Δυνατότητα ιχνηλασιμότητας των παραγγελιών.
- Ταχύτητα εκτέλεσης απογραφών.
- Ταχύτατη επιστροφή της επένδυσης. (Γεωργιάδης, Plant-Management, 2002)

Η ΔΕΛΤΑ είχε επιλέξει από την αρχή της διεθνούς δραστηριοποίησης της,

- Την ανάπτυξη στις αγορές της Ν.Α. Ευρώπης.
- Το γενικότερο περιβάλλον των χωρών αυτών δεν είναι αρκετά σταθερό και προϋποθέτει τη λήψη μεγάλου ρίσκου.
- Είναι, όμως, αγορά-στόχος αρκετά κοντινή στην ελληνική, τόσο γεωγραφικά, όσο και "ψυχολογικά". Οι ντόπιοι παράγοντες των χωρών υποδοχής δεν είναι ιδιαίτερα φερέγγυοι αλλά γνωρίζουν καλά την αγορά.
- Η ΔΕΛΤΑ, ενδιαφέρεται για τις προοπτικές των αγορών αυτών αλλά και άλλων και έχει δοκιμάσει πολλούς τρόπους διείσδυσης κατά το παρελθόν.

6.4 Τα logistics στον τομέα των fast food

Τα τελευταία χρόνια οι άνθρωποι τείνουν να τρώνε γρήγορα λόγω του ότι ο χρόνος τους είναι περιορισμένος. Οι άνθρωποι δουλεύουν πολλές ώρες και δεν έχουν πια το χρόνο να ετοιμάζουν το γεύμα τους μόνοι τους. Τα fast food τους δίνουν τη δυνατότητα να φάνε ένα γρήγορο και αρκετά γευστικό φαγητό. Από την άλλη ο φόβος του καταναλωτή, ότι τα έτοιμα φαγητά δεν είναι υγιεινά έχει αναγκάσει τις αλυσίδες έτοιμων γευμάτων, να παρέχουν πιο ποιοτικά γεύματα στους καταναλωτές.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις απλοποίησαν τις παραγωγικές, αποθηκευτικές και διαδικασίες μετατροπής των πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα παρέχοντας μάλιστα

υψηλότερα ποιοτικά στάνταρτ, τα οποία δίνουν τη δυνατότητα στις εταιρίες να παρέχουν ποιο ποιοτικά προϊόντα στους τελικούς καταναλωτές. Τέλος οι σύγχρονες τεχνολογίες απλοποίησαν τα δίκτυα επικοινωνίας μεταξύ πελατών και εταιριών.

Στην Αγγλία, τα τελευταία χρόνια υπάρχει οικονομική δυσχέρεια στους καταναλωτές, οι οποίοι προσπαθούν να αποφύγουν το έτοιμο φαγητό θεωρώντας ότι τους οδηγεί σε άσκοπα έξοδα. Με βάση αυτό βλέπουμε μια νέα τάση, πολλοί καταναλωτές τρώνε κατευθείαν το βράδυ στο σπίτι τους, προκειμένου να αποφύγουν τα έξοδα. Αυτή η τάση παρατηρείται κυρίως στις οικογένειες.

Υπάρχουν πολλοί νόμοι και κανονισμοί οι οποίοι έχουν οριστεί είτε από την βρετανική κυβέρνηση είτε από την Ευρωπαϊκή Ένωση και αναφέρονται σε κανόνες υγιεινής σε σχέση με τα τελικά προϊόντα τα οποία πωλούνται από τις αλυσίδες γρήγορων φαγητών.

Οι επιχειρήσεις ταχείας επισίτισης τροποποιούν τις διατροφικές συνήθειες και κερδίζουν σημαντικά μερίδια στον κλάδο του φαγητού.

Οι ελληνικές και ξένες αλυσίδες τέτοιων επιχειρήσεων προσδίδουν ποιοτικό φαγητό σε μεγάλη ποικιλία και σε σύγχρονους χώρους εστίασης, ενώ έχουν διαδικασίες εφοδιασμού και προμηθειών που πραγματοποιούνται βάσει συγκεκριμένου σχεδίου. Πριν από κάθε άλλη ενέργεια, ο ποιοτικός έλεγχος έχει πρωταγωνιστικό ρόλο και για το λόγο αυτό οι περισσότερες αλυσίδες έχουν κατασκευάσει συγκεκριμένες διευθύνσεις ποιοτικού ελέγχου (logistics-management.gr, 2005).

6.4.1 Η περίπτωση «Mc Donald's»

Τα McDonalds είναι οι πρωτοπόροι στην αγορά. Πρέπει να αναφερθεί ότι ο λόγος για τον οποίο οι μικρότερες επιχειρήσεις του τομέα δεν είναι σε θέση να κερδίσουν ένα υψηλότερο μερίδιο αγοράς είναι το γεγονός ότι οι δύο κορυφαίες εξουσιάζουν τον κλάδο αλλάζοντας συνεχώς προκειμένου να στηρίξουν τις μετοχές αγοράς τους και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Από το Νοέμβριο του 2002, η Mc Donald's Ελλάς πιστοποίησε το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας αναφορικά με το πρωτόκολλο ISO 9001:2000 και το Φεβρουάριο του 2003, πιστοποιήθηκε για την εφαρμογή του «συστήματος ανάλυσης κινδύνων κρίσιμων σημείων ελέγχου» (HACCP). Το κρίσιμο σημείο για την έγκριση των πρώτων υλών είναι η ποιότητα. Για το λόγο αυτό λοιπόν, η αξιοπιστία των προμηθευτών ελέγχεται συνεχώς. Ο πρώτος κρίκος της εφοδιαστικής αλυσίδας ξεκινά μόλις ένα φορτηγό ψυγείο περάσει στον περιβάλλοντα χώρο της αποθήκης και οι παραλαβές στην αποθήκη ολοκληρώνονται καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας. Σε όλη τη διάρκεια της ημέρας προετοιμάζονται επίσης οι παραγγελίες για τα καταστήματα που πρέπει να εφοδιαστούν. Τα δίκτυα διανομής, η αποθήκευση, ο έλεγχος και η ποιότητα είναι τα μυστικά της επιτυχίας. Η Mc Donald's διαθέτει κέντρο διανομής που λαμβάνει και ταξινομεί τις παραγγελίες. Τα φορτηγά που χρησιμοποιούνται είναι κυρίως μικρά, αλλά και μεσαία, με ψυκτικούς θαλάμους. Προκειμένου να διασφαλιστεί η ποιότητα προϊόντος, η αλυσίδα τηρεί το σύστημα «10 λεπτά διατήρησης». Εάν τα χάμπουργκερ δεν καταναλωθούν μέσα σε 10 λεπτά από την παρασκευή τους, τότε απορρίπτονται. Στο διάστημα αυτό διατηρούνται σε θερμοθάλαμο αέρα σε θερμοκρασία 60°C, που ουσιαστικά χρησιμοποιείται για τη μεταφορά του προϊόντος από τον χώρο παρασκευής της κουζίνας στον πάγκο σερβιρίσματος του πελάτη. Η διαχείριση των πόρων της εφοδιαστικής αλυσίδας, μέσω των δικτύων διανομής και των συστημάτων ελέγχου, έδωσε στη Mc Donald's το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, ταχύτητα και ποιότητα (logistics-management.gr, 2005).

6.5 Η εφοδιαστική αλυσίδα της Walmart

Αναφορικά με το Global Fortune List, η Walmart ήταν η πιο μεγάλη εταιρεία στον κόσμο από πλευράς κύκλου εργασιών το 2001-02. Για τον ιδρυτή της εταιρείας, τον Sam Walton, σπουδαίο ρόλο για την ανταγωνιστική παρουσία και την επιτυχή πορεία της εταιρείας έχει η αύξηση των πωλήσεων και η σταδιακή ελάττωση του κόστους, πράγμα το οποίο επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής αποτελεσματικών

συστημάτων διανομής και διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, με τη χρήση εργαλείων πληροφοριακής τεχνολογίας (IT).

Αναφορικά με αναλυτές του χώρου, η Walmart κατάφερε να ηγηθεί στον χώρο της (retail industry), λόγω των αποτελεσματικών πρακτικών που διαχειρίζονται την εφοδιαστική αλυσίδα και την εστίαση στις ανάγκες των πελατών. Η εταιρεία κατάφερε να προσδώσει μία τεράστια ποικιλία προϊόντων, στο πιο χαμηλό δυνατό κόστος, με το συντομότερο χρόνο παράδοσης. Το μηχανογραφημένο σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων, που κάνουν δυνατή την άμεση πληροφόρηση και την καταγραφή των συναλλαγών (Chandran, 2003).

6.5.1 Προμήθειες και διανομή

Η Walmart δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάγκη μείωσης του κόστους αγορών της, προκειμένου να μπορεί να προσδώσει τις καλύτερες δυνατόν τιμές στους καταναλωτές της. Για τον λόγο αυτό, φροντίζει ν' αγοράζει απ' ευθείας από τους κατασκευαστές, δίχως την μεσολάβηση ενδιάμεσων κρίκων. Είναι σκληρός διαπραγματευτής σε ό,τι αφορά τις τιμές, ακόμα και με μεγάλους καταναλωτές όπως η Procter & Gamble, και προχωράει στην σύναψη μίας συμφωνίας μόνο όταν οι αγοραστές της είναι πλέον πεπεισμένοι πως τα αγοραζόμενα προϊόντα δεν υπάρχουν φθηνότερα πουθενά αλλού στην αγορά. Η Walmart πιστεύει στις μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές και συνεργάζεται στενά μαζί τους. Συνήθως, προτιμά τοπικούς προμηθευτές και ενδιαφέρεται για την ενίσχυση της τοπικής αγοράς (Chandran, 2003).

6.5.2 Διοίκηση logistics

Ένα χαρακτηριστικό της Walmart, είναι το ταχύτατο σύστημα μεταφορών. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι πρώτη προτεραιότητα.

Προκειμένου να γίνει ακόμα πιο αποτελεσματική η διαδικασία της διανομής, η Walmart εφάρμοσε μία τεχνική logistics, γνωστή ως "cross-docking". Αναφορικά με

αυτό το σύστημα, σε αρκετές περιπτώσεις, τα έτοιμα προϊόντα παραλαμβάνονται από το εργοστάσιο του προμηθευτή και παραδίδονται κατ' ευθείαν στους πελάτες.

Έτσι υπάρχει ελάττωση του κόστους διαχείρισης και αποθήκευσης και αλλάζει η φιλοσοφία από «supply-chain» σε «demand chain». Αντί ο έμπορος να προωθεί προϊόντα στους πελάτες, οι καταναλωτές ζητούσαν τα προϊόντα, όταν και όπου αυτοί τα χρειάζονταν.

6.5.3 Διαχείριση αποθεμάτων

Το εξωτερικό περιβάλλον της Walmart στην Ιαπωνία μπορεί να διαχωριστεί σε γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον και σε άμεσο ή κλαδικό εξωτερικό περιβάλλον, από όπου μπορούν να ανευρεθούν όλες οι ευκαιρίες και απειλές (Ansoff, 1984). Το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο αναλύεται υπό το πρίσμα της Ανάλυσης PEST, αφορά την εξέταση του Πολιτικού-Θεσμικού, Οικονομικού, Πολιτιστικού-Κοινωνικού αλλά και του τεχνολογικού περιβάλλοντος (David, 1986). Το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον επιδρά επάνω σε όλα τα κλαδικά περιβάλλοντα της Ιαπωνίας.

"Το άμεσο ή κλαδικό εξωτερικό περιβάλλον θέτει ευκαιρίες και απειλές αποκλειστικά για τον κλάδο Λιανικής της Ιαπωνίας και επηρεάζει τα περιθώρια κέρδους του κλάδου. Πιο συγκεκριμένα, τα περιθώρια κέρδους είναι το αποτέλεσμα της συνισταμένης έντασης των 5 δυνάμεων ανταγωνισμού κατά το μοντέλο του Michael Porter, οι οποίες απαριθμούνται παρακάτω" (Thompson & Strickland 1998):

- Ανταγωνισμός Μεταξύ των Υφιστάμενων Επιχειρήσεων του κλάδου.
- Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών.
- Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών.
- Κίνδυνος από Υποκατάστατα Προϊόντα / Υπηρεσίες.
- Κίνδυνος Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο

Η επιχείρηση της Walmart έκανε επενδύσεις ούτως ώστε να αποκτήσει συστήματα επικοινωνιών και πληροφοριακά συστήματα, για να καλυτερεύσει τη διαχείριση των αποθεμάτων της, και την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, δίχως την αύξηση του επιπέδου διατήρησης αποθέματος. Επίσης συνδέθηκε ηλεκτρονικά με αρκετούς προμηθευτές, π.χ. Procter & Gamble, προκειμένου η ανανέωση του αποθέματος να γίνεται αυτόματα.

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

- ελάττωση στους χρόνους παράδοσης,
- συντομότερη ανανέωση του κύκλου αποθέματος,
- πιο μεγάλη ακρίβεια στις προβλέψεις,

Οι πρακτικές που ακολουθεί η Walmart σε σχέση με την εφοδιαστική της αλυσίδα, έχουν ως αποτέλεσμα, πέρα από τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, τη βελτίωση των λειτουργιών και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, διατηρώντας την ποιότητα στα επιθυμητά επίπεδα.

6.6 Η Πλήρης εφοδιαστική αλυσίδα της IBM

"Η IBM ορίζει την ηλεκτρονική αγορά ως εξής. Μια ηλεκτρονική αγορά παρέχει μια ομαδοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών δίνοντας τη δυνατότητα στα μέλη της να συναλλάσσονται με τη χρήση διάφορων μηχανισμών οι οποίοι είναι διαθέσιμοι στην ηλεκτρονική αγορά. Η ηλεκτρονική αγορά υλοποιείται και συντηρείται από κάποιον ιδρυτή. Ο ιδρυτής αυτής της αγοράς καθώς επίσης και την ευθύνη της διαχείρισης της αγοράς καθώς επίσης και την ευθύνη της διατήρησης της με σκοπό να είναι ανοιχτή στην επιχειρηματικότητα" (Plant Management, 2001).

Το 2002, η IBM έφτιαξε το τμήμα εφοδιαστικής αλυσίδας (ISC), με σκοπό τη δημιουργία της πιο προχωρημένης και αποτελεσματικής, από πλευράς κόστους, εφοδιαστικής αλυσίδας στον κλάδο της.

Με την ίδρυσή της κατάφερε να μειώσει τον αγοραστικό της κύκλο, με ένα e-procurement σύστημα, το οποίο συνδέει ηλεκτρονικά τους προμηθευτές. Ο σκοπός είναι να υπάρχει ενιαία τιμολογιακή πολιτική και ακρίβεια στις προσφορές. Μέσω της ολοκληρωμένης εφοδιαστικής αλυσίδας, οι πόροι διαχειρίζονται καλύτερα και οι καταναλωτές μένουν περισσότερο ικανοποιημένοι. Η επιτυχία της ISC είχε ως πόρισμα την τοποθέτηση της IBM ως ηγέτη στο μυαλό των καταναλωτών, πράγμα που προσέφερε στην εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (ibm.com).

6.7 Η Περίπτωση της Coca-Cola H.B.C. (εργοστάσιο Αθηνών) – εφαρμογή συστήματος κινητής αποθήκευσης

Το 1886, στην Atlanta της Georgia, ο Dr. John Pemberton ανακάλυψε το διάσημο σιρόπι με άρωμα καραμέλα που έμελλε ν' αλλάξει για πάντα τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε την απόλαυση στην καθημερινή ζωή. Η Coca-Cola (ένα μείγμα της μυστικής συνταγής του Pemberton με νερό και ανθρακικό) πρωτοεμφανίστηκε στο φαρμακείο Jacob's της Atlanta, στην τιμή 5 cents για ένα ποτήρι. Το πασίγνωστο όνομά της οφείλεται στο λογιστή του dr. Pemberton, τον Frank M. Robinson, ο οποίος θεώρησε πως η επανάληψη του «C», θα βοηθούσε το προϊόν να γίνεται εύκολα αναγνωρίσιμο και ευκολομνημόνευτο.

Το 1892 ο Asa G. Candler θα ιδρύσει την εταιρεία «The Coca-Cola Company». Η εκτόξευση στην κορυφή της επιτυχίας ήρθε τρία χρόνια μετά, το 1894 με την εμφιάλωση του πρώτου μπουκαλιού Coca-Cola, κατακτώντας τις προτιμήσεις των Αμερικανών και πολύ γρήγορα και των Καναδών.

Η «καλή ιδέα» γίνεται μεγάλη καιαλλάζει χέρια.! Μέχρι το 1919, που ο Asa G. Candler είχε ήδη δημιουργήσει ένα μύθο, μοιράζοντας χιλιάδες αναμνηστικά με το λογότυπο της Coca-Cola και το σήμα του το πλέον αναγνωρίσιμο στη Β. Αμερική. Ο μύθος «απογειώνεται» το 1923, όταν ο Robert Winship Woodruff αναλαμβάνει τη θέση του προέδρου της εταιρείας. Όραμά τους: Μια παγωμένη Coca-Cola-πάντα κοντά σε κάθε καταναλωτή.

Η μεγάλη ιδέα αλλάζει ηπείρους αλλά δεν αλλάζει τίποτα στη συνταγή της. Το 1926 συστήνεται η «The Coca-Cola Export Corporation», και πολύ σύντομα η Coca-Cola, γίνεται το Νο 1 αναψυκτικό σε όλο τον πλανήτη. Το αυθεντικό συστατικό της επιτυχίας του: Η επιμονή του στην υψηλή ποιότητα του προϊόντος και της εικόνας του, που υλοποιήθηκε με αυστηρούς ποιοτικούς ελέγχους στην διαδικασία της εμφιάλωσης, αλλά και στην παραγωγή κάθε μπουκαλιού Coca-Cola.. Σήμερα η Coca-Cola συνεχίζει την πορεία της, δροσίζοντας με τη μοναδική της γεύση δισεκατομμύρια οπαδούς σε 200 περίπου χώρες. Η Coca-Cola δραστηριοποιείται σε τρία επιχειρηματικά πεδία, που αποτελούνται από χώρες (Ανεπτυγμένες - Αναπτυσσόμενες - Αναδυόμενες) με παρεμφερή οικονομικά χαρακτηριστικά και προοπτικές ανάπτυξης, προσεγγίζοντας εκατομμύρια καταναλωτές. Η κλίμακα δράσης έχει μεγάλη σημασία για την εταιρεία, αφού προσαρμόζει το δίκτυό της σε μία συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά καθώς και στις διαφορετικές ανάγκες των καταναλωτών.

Επενδύει σε εγκατάσταση γραμμών παραγωγής χρησιμοποιώντας νέες τεχνολογίες και αξιοποιεί στο έπακρο την συνεχιζόμενη πορεία οικονομικής ολοκλήρωσης της Ευρώπης με τον εξορθολογισμό και την βελτιστοποίηση της υποδομής της. Στόχος της η επέκταση της διασυνοριακής διανομής, η οποία θα επιτρέψει να προσφέρει ευρύτερο φάσμα προϊόντων σε μικρότερες αγορές, με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα (Plant Management, 2001).

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

- Ταχύτατο γύρισμα των προϊόντων μέσα στο σύστημα,
- Υψηλή διαθεσιμότητα παλετοθέσεων,
- Σημαντική ελάττωση καταστροφών/ζημιών,

- Γρήγορο picking παλετών,
- Ελάττωση χειριστών ανυψωτικών μηχανημάτων,
- Διαχωρισμό περιοχής φόρτωσης από περιοχή εκφόρτωσης,
- Ελάττωση κινήσεων,
- Απόλυτη εφαρμογή FIFO.

Οπότε, το 2001 εγκαινιάσθηκε το σύστημα κινητής αποθήκευσης, που σχεδιάστηκε προκειμένου να καλύπτει τη βασική απαίτηση της COCA - COLA

Το έργο είχε άμεσα τα ακόλουθα σημαντικά αποτελέσματα:

- Ελάττωση λειτουργικού κόστους.
- Σαφείς διαδικασίες αποθήκευσης - διακίνησης.
- Απόλυτη τήρηση FIFO.
- Απόλυτος έλεγχος ετοιμού προϊόντος (Plant Management, 2001).
- Μηδενισμός ζημιών σε σύστημα αποθήκευσης και προϊόντα.
- Πανευτυχείς χρήστες ανυψωτικών μηχανημάτων.
- Εξοικονόμηση χώρου λόγω μεγαλύτερης εκμετάλλευσης του συστήματος

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

6.8 Μελέτη περίπτωσης του ΟΤΕ – πρότυπες διαδικασίες logistics στο κέντρο διανομής

Ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ) ιδρύθηκε το 1949 και είναι σήμερα ένας από τους κορυφαίους ομίλους εταιριών στην Ελλάδα και μεταξύ των πρώτων δέκα τηλεπικοινωνιακών οργανισμών της Ευρώπης. Εκτός από την Ελλάδα, ο ΟΤΕ δραστηριοποιείται και σε διεθνές επίπεδο και κυρίως στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής. Ο ΟΤΕ αποτελεί πόλο έλξης για πολλές άλλες εταιρίες και στο δυναμικό του εντάσσονται διάφορες θυγατρικές εταιρίες με εντυπωσιακά αποτελέσματα, όπως η COSMOTE και η ΟΤΕnet.

Επίσης, ο ΟΤΕ έχει εισαχθεί στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ), όπου παρουσιάζει μία πολύ σημαντική και σταθερή εικόνα, ενώ έχει ουσιαστική παρουσία και στα διεθνή χρηματιστήρια της Νέας Υόρκης και του Λονδίνου. Αυτή τη στιγμή, η χρηματιστηριακή του αξία ανέρχεται στα 12 δισεκατομμύρια δολάρια.

Ο ΟΤΕ έχει αρχίσει τα τελευταία χρόνια μία διαδικασία αναδιοργάνωσης που του έχει εξασφαλίσει τη λειτουργία του ως ομίλου εταιριών. Στα πλαίσια της διεθνούς επενδυτικής στρατηγικής έχει εξαγοράσει σημαντικά μερίδια από άλλες εταιρίες και συνεργάζεται με ξένες τηλεπικοινωνιακές εταιρίες της Νοτιοανατολικής -κυρίως- Ευρώπης, αλλά και της Ασίας. Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του ΟΤΕ ήταν ο μονοπωλιακός του χαρακτήρας, καθώς αποτελούσε τον μοναδικό φορέα παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Από τις αρχές του 2001, όμως, ο ΟΤΕ έπαψε να δρα ως μονοπωλιακός οργανισμός και λειτουργεί σε πλήρες ανταγωνιστικό περιβάλλον με αρκετές εταιρίες πλέον να δραστηριοποιούνται στο χώρο, αν και καμία δεν μπορεί να φτάσει τον ΟΤΕ σε επίπεδο κάλυψης δικτύου.

Η εταιρία παρέχει εργασία σ' ένα μεγάλο πληθυσμιακό εύρος, καθώς το προσωπικό του ΟΤΕ το 2013 τους 18.545 υπαλλήλους. Το προηγούμενο έτος εκπαιδεύτηκαν συνολικά 9.880 υπάλληλοι σε 834 εκπαιδευτικά σεμινάρια, τα οποία διοργανώθηκαν από το Εκπαιδευτικό Κέντρο του ΟΤΕ και αφορούσαν εμπορικά θέματα και νέες τεχνολογίες. Η αναλυτική κατανομή Προσωπικού, κατά στάθμη εκπαίδευσης, μαρτυρά πως η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων προέρχεται από την μέση

εκπαίδευση (55,49%), ενώ ακολουθούν όσοι έχουν τελειώσει ΤΕΙ και ισότιμα ιδρύματα (17,55%). Μόλις ένα 13,95% έχει στοιχειώδη εκπαίδευση, ενώ ανώτατη εκπαίδευση διαθέτει το 13,01% των υπαλλήλων της εταιρίας. Σήμερα, η ευθύνη κάθε εταιρίας δεν περιορίζεται στο να είναι επιτυχημένη στον τομέα δραστηριοποίησής της, αλλά και στο να είναι ενεργά συμμετοχή στην κοινωνία. Ο Όμιλος ΟΤΕ, μέσω των διαφορετικών εταιριών, έχει τη δυνατότητα να επικοινωνεί με διαφορετικά κοινά και επιλέγει να συμμετέχει ενεργά στα καλέσματά τους. Ένας συνδεδετικός κρίκος, λοιπόν, με τον κόσμο είναι η πίστη της εταιρίας στην εταιρική κοινωνική ευθύνη και η κοινή στάση όλων, προκειμένου «να ευαισθητοποιούμαστε στα προβλήματα και να συμβάλλουμε στην επίλυσή τους (Γεωργίου, Κολοφωτιάς, Plant-Management). (Plant Management, 2001).

Ο ΟΤΕ ΑΕ υλοποίησε ένα Σύστημα Logistics του νέου πρότυπου κέντρου διανομής εμπορεύσιμου υλικού. Προηγουμένως ο ΟΤΕ εξυπηρετούσε τα καταστήματά του από δίκτυο 60 μικρών αποθηκών με χειρόγραφες διαδικασίες.

Κατόπιν αξιολόγησης των υπάρχοντων δεδομένων, ο ΟΤΕ αποφάσισε την κεντρικοποίηση των αποθηκών και διανομής του τερματικού εξοπλισμού προκειμένου να ξεπεραστούν τα κάτωθι προβλήματα:

- Διατήρηση υψηλής αποθεματοποίησης.
- Μικρή ακρίβεια αποθέματος.
- Μεγάλο χρονικό διάστημα ικανοποίησης παραγγελίας.
- Συχνά stock out στα καταστήματα.
- Υψηλό ποσοστό λαθών.
- Υψηλό κόστος λειτουργίας συστήματος (Γεωργίου, Κολοφωτιάς, Plant-Management). (Plant Management, 2001).

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- Chandran Mohan P., (2003) «Wal-Mart's Supply Chain Management Practices», ICFAI Center for Management Research.
- Ansoff H. Igor, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall Intern, London, 1984.
- Ansoff, I., 1987, "Corporate Strategy", McGraw Hill.
- David F. R., *Fundamentals of strategic Management*, Merrill Publ. Co, Columbus Ohio, USA 1986, pp. 67-70.
- Thompson A, Strickland A., *Strategic Management: Concepts and Cases*, 10th EDITION, Irwin, 1998, pp. 41-62.
- Γεωργίου Ανδρέας, Κολοφωτιάς Σωτήρης, (2003) «Πρότυπες διαδικασίες Logistics στο νέο Κέντρο Διανομής του ΟΤΕ», Plant Management «Ραγδαία η ανάπτυξη του κλάδου των ταχυμεταφορών», Plant Management.
- Πατσιλινάκος Τάσος (2001), «Supply Chain Management στο χώρο του Αυτοκινήτου και των Ανταλλακτικών», Plant Management, 2002 «Εφαρμογή συστήματος κινητής αποθήκευσης από το Εργοστάσιο Αθηνών της COCA-COLA H.B.C.», Plant Management.
- Γεωργιάδης Ιωάννης, (2002) «Οργάνωση αποθηκών και κέντρων διανομής μεγάλων αλυσίδων τροφίμων», Plant Management.

Επίλογος

Η εφοδιαστική αλυσίδα είναι μια από τις βασικότερες διαδικασίες μιας επιχείρησης. Στο σύγχρονο, απαιτητικό και εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον, θεωρείται αδιανόητο, ο στρατηγικός σχεδιασμός να μην περιλαμβάνει καινοτόμους και εναλλακτικούς τρόπους αξιοποίησης της εφοδιαστικής αλυσίδας για την επίτευξη των σκοπών που έχουν τεθεί.

Μέχρι σήμερα, δεν είναι πολλές οι εταιρείες που αντιλαμβάνονται τη σημασία της εφοδιαστικής αλυσίδας και της προοπτικής που η τελευταία μπορεί να τους προσφέρει. Πλέον, ακολουθώντας τις τάσεις από το εξωτερικό, όλο και περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνουν στον στρατηγικό τους σχεδιασμό τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να «διαχειριστούν» και να αξιοποιήσουν την εφοδιαστική αλυσίδα, προκειμένου να βρεθούν σε πλεονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών τους.

Σήμερα, πλέον υπάρχουν χαρακτηριστικά παραδείγματα ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες αντιλαμβάνονται τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον τους, αξιοποιούν κάθε μέσο και επενδύουν σημαντικά κεφάλαια, προκειμένου να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες και να εκμεταλλευτούν τυχόν ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Αυτός θα πρέπει να είναι ο στόχος κάθε επιχείρησης, ιδιαίτερα στο δύσκολο Ελληνικό περιβάλλον, προκειμένου να επιτευχθεί αρχικά η βιωσιμότητα και στη συνέχεια η ανάπτυξη τόσο νεοφυών, όσο και υφιστάμενων επιχειρήσεων.