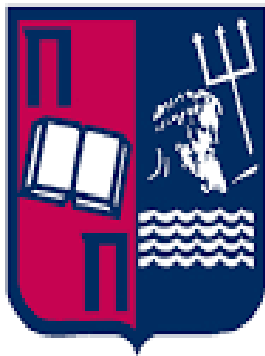


ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

*ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ»*

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ LOGISTICS



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*«ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗ ΡΟΥΧΩΝ – ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ
ΜΕΓΑΛΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ»*

ΜΑΚΡΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ (TML1714)

ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ: ΙΩΑΝΝΗΣ Γ. ΚΟΝΤΑΡΑΤΟΣ

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου Στράτο και Γιώτα για την συνεχή υποστήριξη και ενθάρρυνση που μου παρείχαν καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου, την κοπέλα μου Ρούλα για όλη την υπομονή και εμπιστοσύνη που μου έδειξε κατά την διάρκεια συγγραφής της διπλωματικής και όλους τους καθηγητές της σχολής για τα εφόδια που μου έδωσαν τόσο επαγγελματικά όσο και ηθικά. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους υπεύθυνους καθηγητές της διπλωματικής Κύριο Ιωάννη Γ. Κονταράτο και Κύριο Κωνσταντίνο Κωστόπουλο για την εμπιστοσύνη και καθοδήγηση που μου έδειξαν.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η σύγχρονη εποχή χαρακτηρίζεται από μεγάλη αβεβαιότητα και συνεχείς αλλαγές. Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να προσαρμόζονται σε αυτές τις αλλαγές έχουν μέλλον και θα καταφέρουν να διατηρήσουν το μερίδιό τους στην αγορά. Οι υπόλοιπες απλά θα εξαφανιστούν. Άλλο ένα γεγονός στις μέρες μας είναι η συνεχής αλλαγή και εξέλιξη της τεχνολογίας. Και σε αυτό τον τομέα υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που δυσκολεύονται να ακολουθήσουν αυτές τις εξελίξεις.

Η αγορά σήμερα έχει γίνει παγκόσμια και ενιαία και δεν περιορίζεται στα όρια μιας χώρας. Επομένως οι μεταβολές και οι εξελίξεις επηρεάζουν όλες τις οικονομίες. Είναι φανερό ότι και η βιομηχανία της μόδας είναι μια παγκόσμια αγορά και επομένως οι τάσεις και οι προτιμήσεις των καταναλωτών ξεκινούν από ένα σημείο του πλανήτη και ταχύτατα εξαπλώνονται σε κάθε γωνία του.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας οδήγησε και στην ανάπτυξη των Logistics τα οποία με την σειρά τους βοήθησαν τις επιχειρήσεις να εξελιχθούν και να διατηρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων τους. Η παραδοσιακή βιομηχανία της μόδας με τους χαμηλούς χρόνους απόκρισης τείνει να εξαλειφθεί και την θέση της παίρνει η γρήγορη μόδα με την ταχεία απόκριση και την βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη. Άρα καταλαβαίνουμε ότι η αλυσίδα εφοδιασμού κάθε επιχείρησης είναι ζωτικής σημασίας και ενεργεί ώστε να μειωθούν οι χρόνοι απόκρισης και γενικότερα να μειωθεί ο χρόνος που χρειάζεται ένα προϊόν για να φτάσει από το στάδιο παραγωγής στον τελικό καταναλωτή.

Σε αυτή την εργασία θα αναφερθούμε στις έννοιες των Logistics και της εφοδιαστικής αλυσίδας αλλά και στις διαφορές αυτών. Θα αναλύσουμε πως λειτουργεί η εφοδιαστική αλυσίδα της μόδας και τι προβλήματα παρουσιάζει. Τέλος θα γίνει μια έρευνα για την εταιρεία Zara και θα παρουσιαστούν οι ενέργειες και οι πρωτοποριακές κινήσεις της που την βοήθησαν να εξελιχθεί και να εξαλείψει τα προβλήματα που παρουσιάζουν οι άλλες επιχειρήσεις στον κλάδο.

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
Ευρετήριο σχεδίων – εικόνων	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο LOGISTICS	7
1.1 Εισαγωγή.....	7
1.2 Τα Επιμέρους Στοιχεία Των Logistics.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΑΛΥΣΙΔΑ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ (SUPPLY CHAIN)	13
2.1 Εισαγωγή.....	13
2.2 Ορισμοί.....	13
2.3 Τι Ορίζουμε Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management)..	14
2.4 Τα Μέλη σε μια Εφοδιαστική Αλυσίδα.....	15
2.5 Διαφοροποίηση ανάμεσα σε Logistics και Εφοδιαστική Αλυσίδα	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο Η ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΗΣ ΜΟΔΑΣ	18
3.1 Εισαγωγή.....	18
3.2 Εξέλιξη της βιομηχανίας της μόδας.....	18
3.3 Οι δύο κατηγορίες – τάσεις της βιομηχανίας μόδας.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο FASHION LOGISTICS – LOGISTICS ΤΗΣ ΜΟΔΑΣ	23
4.1 Εισαγωγή.....	23
4.2 Τα Βασικά χαρακτηριστικά των προϊόντων της μόδας.....	24
4.3 Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας της μόδας.....	26
4.3.1 Time to Market – Χρόνος Τοποθέτησης.....	27
4.3.2 Time To Serve – Χρόνος Εξυπηρέτησης.....	28
4.3.3 Time To React – Χρόνος Αντίδρασης.....	29
4.4 Lead Time Gap – Το πρόβλημα στον χρόνο ολοκλήρωσης της παραγγελίας	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΕΙ	31
5.1 Τα προβλήματα της αλυσίδας	31
5.2 Τρόποι μείωσης του Bullwhip effect.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο QUICK RESPONSE (QR) – ΤΑΧΕΙΑ ΑΠΟΚΡΙΣΗ	36
6.1 Εισαγωγή.....	36
6.2 Ορισμός	37
6.3 Αναγκαίο υπόβαθρο για την ανάπτυξη της Στρατηγικής QR	38
6.4 Ταχεία Απόκριση και χρησιμότητα της	40
6.5 Ταχεία Απόκριση και το κόστος της προμήθειας από τρίτες χώρες.....	41
6.6 Ταχεία Απόκριση και πλεονεκτήματα	42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο RADIO FREQUENCY IDENTIFICATION (RFID) ΚΑΙ Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΜΟΔΑΣ.....	43
7.1 Εισαγωγή.....	43
7.2 Τρόπος λειτουργίας	44
7.3 RFID στην Εφοδιαστική Αλυσίδα και πλεονεκτήματα χρήσης του	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο CASE STUDY – ΣΥΓΡΟΝΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΜΕΓΑΛΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	50
8.1 Εισαγωγή.....	50
8.2 Zara: Η Εταιρεία.....	51
8.3 Ιστορική Αναδρομή	52
8.4 Στρατηγική Εταιρείας.....	53
8.5 Fast Fashion Στρατηγική.....	55
8.6 Οργάνωση, Σχεδιασμός, Παραγωγή Προϊόντος και Προμηθευτές.....	56
8.6.1 Διανομή.....	59
8.6.2 Αποθέματα.....	62
8.6.3 Ζήτηση.....	64
8.7 Διαφορές με ανταγωνιστές.....	65
8.7.1 Τιμολόγηση	66
8.7.2 Δυο Διαφορετικοί Τύποι Στρατηγικών Τιμολόγησης	67
8.8 Πληροφόρηση	68
8.9 Συμπεράσματα.....	69
Βιβλιογραφία.....	71

Ευρετήριο σχεδίων – εικόνων

Περιγραφή	Σελίδα
Σχήμα 1: Διαδικασία των Logistics	7
Σχήμα 2: Χρόνος εισόδου ενός προϊόντος στην αγορά	27
Σχήμα 3 : Επίπεδο αναπαραγγελίας	29
Σχήμα 4: Προβλήματα της χρονικής απόκλισης	30
Σχήμα 5: Πωλήσεις προϊόντος με μεγάλη διακύμανση	40
Εικόνα 1:Ετικέτα	45
Εικόνα 2 : Αναγνώστης	45
Εικόνα 3 : Αρχιτεκτονική τεχνολογίας RFID	46
Εικόνα 3: Ο χάρτης της Ισπανίας (The Encyclopedia of World Geography, New York, Barnes and Noble, 1996	51
Σχήμα 6: Το επιχειρηματικό πλάνο της Zara (Casewriter)	59
Εικόνα 4: το κέντρο διανομής στο Artexio μαζί με τα εργοστάσια παραγωγής της Zara	60
Εικόνα 5: το κέντρο διανομής στην Σαραγόσα από όπου ξεκινά η διανομή για όλο τον κόσμο.	62
Σχήμα 7: Προετοιμασία προϊόντος : Παραδοσιακή βιομηχανία και Zara	66
Σχήμα 8: Χάρτης τοποθέτησης προϊόντος στην αγορά	67

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο LOGISTICS

1.1 Εισαγωγή

Τα βασικά συστατικά των Logistics αποτελούν σημαντικό χαρακτηριστικό της βιομηχανικής και οικονομικής ζωής για αμέτρητα χρόνια, παρόλα αυτά μόνο τα τελευταία χρόνια έχουν αναγνωριστεί ως σημαντική λειτουργία από μόνη της. Είναι μια λειτουργία που αποτελείται από πολλές υπο-λειτουργίες και πολλά υπο-συστήματα, κάθε ένα από τα οποία έχει και μπορεί να θεωρηθεί ως ξεχωριστή λειτουργία διαχείρισης. Τόσο ο ακαδημαϊκός όσο και ο επιχειρηματικός κόσμος αποδέχονται τώρα ότι υπάρχει ανάγκη να δοθεί μεγαλύτερη βάση σε όλες αυτές τις διαφορετικές λειτουργίες προκειμένου να ληφθεί υπόψη ο τρόπος αλληλεπίδρασης και συσχετισμού μεταξύ τους. Η εκτίμηση της σημαντικότητας και της αναγκαιότητας των Logistics και της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει οδηγήσει σε υιοθέτηση μιας πιο επιστημονικής προσέγγισης ως προς το θέμα. Η προσέγγιση αυτή έχει ως στόχο τη συνολική έννοια της λειτουργίας των Logistics στο σύνολό της και επίσης στα επιμέρους υπο-συστήματα. Μεγάλο μέρος αυτής της προσέγγισης αντιμετώπισε την ανάγκη και τον τρόπο σχεδιασμού της εφοδιαστικής και της αλυσίδας εφοδιασμού, αλλά εξέτασε επίσης ορισμένα από τα σημαντικά επιχειρησιακά ζητήματα.

Το ζήτημα του ορθότερου ορισμού των Logistics και των σχετικών ονομάτων είναι πάντα ενδιαφέρον. Έχουν διατυπωθεί πολλές έννοιες στην βιβλιογραφία και στο διαδίκτυο. Μία σειρά ορισμών είναι:

Logistics είναι η διαχείριση όλων των δραστηριοτήτων που διευκολύνουν την κίνηση και τον συντονισμό της ζήτησης και της προσφοράς στη δημιουργία χρησιμότητας χρόνου και τόπου. **(Hesket, Glaskowsky and Ivie, 1973)**

Logistics είναι η τέχνη και η επιστήμη της διαχείρισης και του ελέγχου της ροής των αγαθών, της ενέργειας, των πληροφοριών και άλλων πόρων. **(Wikipedia, 2006)**

Logistics management είναι ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και ο έλεγχος της αποτελεσματικής προώθησης και αντίστροφης ροής και αποθήκευσης αγαθών, υπηρεσιών και παρόμοιων πληροφοριών μεταξύ του σημείου παραγωγής και του σημείου κατανάλωσης προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών. **(CSCMP, 2006)**

Logistics είναι η τοποθέτηση του πόρου την κατάλληλη στιγμή, στη σωστή θέση, με το σωστό κόστος, με τη σωστή ποιότητα. (**Chartered Institute of Logistics and Transport (UK), 2005**)

Ένας κατάλληλος σύγχρονος ορισμός που ισχύει για την πλειοψηφία των βιομηχανιών μπορεί να είναι ότι τα Logistics αφορούν την αποτελεσματική μεταφορά αγαθών από την πηγή εφοδιασμού και του τόπου παραγωγής έως το σημείο κατανάλωσης με τρόπο αποτελεσματικό από πλευράς κόστους, παρέχοντας ταυτόχρονα μια αποδεκτή εξυπηρέτηση στον πελάτη. Για τους περισσότερους οργανισμούς είναι δυνατόν να καταρτιστεί ένας γνωστός κατάλογος βασικών τομέων που να αντιπροσωπεύουν τα κύρια στοιχεία της διανομής και της εφοδιαστικής. Αυτά θα περιλαμβάνουν μεταφορές, αποθήκες, αποθέματα, συσκευασίες και πληροφορίες. Η πιο σωστή διατύπωση του ορισμού είναι η παρακάτω:

Logistics είναι η διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης των προμηθειών, της κίνησης και αποθήκευσης πρώτων υλών, εξαρτημάτων και τελικών αποθεμάτων (και σχετικών πληροφοριών για τις ροές τους) μέσα στη επιχείρηση και τα κανάλια του Marketing με τέτοιο τρόπο, ώστε η τρέχουσα και η μελλοντική κερδοφορία να μεγιστοποιούνται με την εκπλήρωση των παραγγελιών σύμφωνα με τις αρχές της αποτελεσματικότητας του κόστους. (**Martin Christopher 2007**)



Σχήμα 1: Διαδικασία των Logistics

1.2 Τα Επιμέρους Στοιχεία Των Logistics

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέραμε τον ορισμό των Logistics. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να εστιάσουμε στο ότι ένα σύστημα Logistics μπορεί να διαμορφωθεί ανάλογα με τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης όμως αποτελείται από κάποια επιμέρους στοιχεία – λειτουργίες τα οποία είναι κοινά για όλες τις επιχειρήσεις. Οι λειτουργίες αυτές είναι οι παρακάτω:

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

1. Αγορές – προμήθειες

Αναφερόμαστε στον εντοπισμό, την αξιολόγηση, τη διαπραγμάτευση, τη διασύνδεση και συναλλαγή με προμηθεύτριες επιχειρήσεις υλικών, προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία θα ενσωματωθούν και θα δημιουργήσουν το τελικό προϊόν. Τα είδη που προμηθεύονται μπορεί να είναι άμεσα, δηλαδή προϊόντα και υλικά που ενσωματώνονται στην παραγωγική διαδικασία, ή έμμεσα, που δεν ενσωματώνονται στην παραγωγή. Οι ποσότητες που αγοράζονται κάθε φορά υπολογίζονται από την εκάστοτε επιχείρηση και από το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών που έχει θέσει. Η τιμή δεν είναι το μόνο και κυρίαρχο κριτήριο για την αγορά των προϊόντων αυτών, αλλά η ποιότητα και η σωστή συνεργασία προμηθευτή, αγοραστή διαδραματίζει σημαντικό ρόλο.

2. Διαχείριση αποθεμάτων

Με τον όρο **αποθέματα** εννοούμε αγαθά, που διατηρούνται για κάποια χρονική περίοδο σε αδράνεια περιμένοντας χρήση. Τα αγαθά αυτά μπορεί να είναι πρώτες ύλες, ενδιάμεσα (ημι-έτοιμα) προϊόντα, έτοιμα προϊόντα ή και διάφορες προμήθειες, όπως ανταλλακτικά, λιπαντικά, κλπ., υλικά δηλαδή και μέσα απαραίτητα για την υποστήριξη της παραγωγής προϊόντων ή της παροχής υπηρεσιών. Για τις επιχειρήσεις τα αποθέματα συνεπάγονται επιβάρυνση και αποτελούν σημαντικό τμήμα του κόστους λειτουργίας τους. Παρ' όλα τα αρνητικά σημεία τα αποθέματα είναι απαραίτητα για την απρόσκοπτη λειτουργία των επιχειρήσεων, για τον συντονισμό παραγωγής-

ζήτησης και για την ικανοποίηση της μεταβλητής ζήτησης. Με άλλα λόγια εάν μια επιχείρηση διατηρεί υψηλή ποσότητα αποθεμάτων τότε αυξάνεται το κόστος διατήρησης τους. (κόστος αποθήκευσης, κόστος παλαίωσης και απαξίωσης του αποθέματος, κόστος απώλειας, κόστος ασφάλισης, κόστος διαχείρισης και κόστος δέσμευσης κεφαλαίου). Από την άλλη πλευρά όμως αν διατηρεί χαμηλή ποσότητα αποθεμάτων ενδεχομένως να μην είναι ικανή να ανταπεξέλθει στην ζήτηση που υπάρχει με αποτέλεσμα να χάνει έσοδα και πελατειακό κοινό. Η εξισορρόπηση αυτών των δύο προβλημάτων επομένως είναι ένα ζήτημα που απασχολεί όλες τις επιχειρήσεις. Με αυτά που προαναφέραμε μπορούμε να ορίσουμε ως διαχείριση αποθεμάτων : την εξισορρόπηση (συνήθως μέσα σε συνθήκες αβεβαιότητας) του κόστους έλλειψης και του κόστους πλεονάσματος αποθεμάτων σε ένα παραγωγικό σύστημα.

3. Μεταφορά

Είναι το τμήμα των Logistics που ασχολείται με την μεταφορά – μετακίνηση όλων των προϊόντων, είτε αναφερόμαστε σε πρώτες ύλες, είτε σε εξαρτήματα, είτε σε τελικά προϊόντα, από το σημείο παραγωγής τους στον τελικό καταναλωτή. Με λίγα λόγια η μεταφορά είναι ένας φυσικός τρόπος σύνδεσης της επιχείρησης με τους προμηθευτές της και τους πελάτες της. Αυτή η διαδικασία καταλαμβάνει το μεγαλύτερο ποσοστό του κόστους και γίνεται αντιληπτό ότι οι επιχειρήσεις θέτουν ως στόχο το χαμηλότερο κόστος αποθεμάτων πράγμα που αυξάνει το μεταφορικό κόστος και απαιτεί την ύπαρξη αποτελεσματικών μεταφορών στο δίκτυο διανομής. Επιγραμματικά τα συστήματα μεταφορών είναι τα παρακάτω:

- Σιδηροδρομικές μεταφορές
- Οδικές μεταφορές
- Θαλάσσιες μεταφορές
- Αεροπορικές μεταφορές
- Αγωγοί (Pipeline)

Στην συνέχεια θα αναφερθούμε εκτενέστερα σε ξεχωριστό κεφάλαιο για τις μεταφορές.

4. Αποθήκευση

Η αποθήκη είναι εξίσου ένα σημαντικό και κομβικό σημείο για την ομαλή διακίνηση των προϊόντων από τους προμηθευτές στον τελικό καταναλωτή. Επομένως η συνεχής και ομαλή ροή των προϊόντων επιτάσσει την δημιουργία αποθηκευτικού

χώρου. Στο τμήμα της αποθήκης λαμβάνουν χώρα οι εργασίες που έχουν σχέση με την παραλαβή και την φύλαξη των προϊόντων, την συλλογή και εκτέλεση των παραγγελιών και γενικότερα με οποιαδήποτε εργασία έχει σχέση με την εξαγωγή του προϊόντος από την αποθήκη έως ότου φτάσει στον τελικό προορισμό του. Αυτά μπορεί να είναι είτε μέχρι τον τελικό πελάτη είτε μέχρι τα σημεία παραγωγής της επιχείρησης. Αναλυτικότερα οι λειτουργίες της αποθήκης είναι:

- Παραλαβή εμπορευμάτων: Εισέρχονται τα εμπορεύματα στην αποθήκη όταν γίνεται εφοδιασμός. Συμπεριλαμβάνονται εργασίες όπως η εκφόρτωση των εμπορευμάτων και η επιθεώρησή τους.
- Διευθέτηση παραλαβών: Τα εμπορεύματα που παραλαμβάνονται αναγνωρίζονται και ταξινομούνται στις κατάλληλες θέσεις.
- Ανάλυση παραγγελιών: Γίνεται η επιλογή των παραγγελιών από τους διάφορους αποθηκευτικούς χώρους.
- Αποστολή παραγγελιών: Σε αυτό το κομμάτι συγκεντρώνονται τα είδη που είναι προς αποστολή, ελέγχονται, συσκευάζονται, φορτώνονται ενώ ταυτόχρονα προετοιμάζονται και τα απαραίτητα έγγραφα.
- Αποθήκευση: Αποτελεί την θεμελιώδη λειτουργία των αποθηκών και αναφέρεται στη φυσική αποθήκευση των εμπορευμάτων. Ο χρόνος και η διάρκεια αποθήκευσης είναι ένας παράγοντας που μεταβάλλεται και εξαρτάται κάθε φορά από το είδος των προϊόντων και την σημασία που απολαμβάνουν για την εκάστοτε επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά η θέση που αποθηκεύονται τα εμπορεύματα εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες. Χαρακτηριστικό είναι ότι τα εμπορεύματα ταχείας κυκλοφορίας αλλά και τα μικρά σε μέγεθος προτιμάται να τοποθετούνται κοντά στους χώρους φόρτωσης και αποστολής. Αντίστοιχα τα προϊόντα που παρουσιάζουν μεγάλη ζήτηση βρίσκονται κοντά στους χώρους αποστολής. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο μεγαλύτερος αριθμός των εμπορευμάτων να βρίσκεται κοντά στους χώρους αποστολής.

5. Διανομή

Οι όροι της μεταφοράς και της διανομής έχουν παρεμφερείς έννοιες και χρειάζεται να εστιάσουμε στην λεπτομέρεια για να τονίσουμε τις διαφορές. Και οι δύο έννοιες αφορούν την μεταφορά από τις αποθήκες και τις εγκαταστάσεις μιας εταιρείας με προορισμό τον τελικό πελάτη. Με μια σύντομη περιγραφή αντιλαμβανόμαστε ότι η μεταφορά αναφέρεται στην διακίνηση μεγάλων ποσοτήτων σε λίγους πελάτες και σε

μικρή αριθμητικά γκάμα προϊόντων, ενώ από την άλλη πλευρά η διανομή αναφέρεται στην διακίνηση μικρών ποσοτήτων σε μεγάλο αριθμό πελατών και σε μεγάλο αριθμό προϊόντων. Να τονίσουμε ότι οι διανομές εξυπηρετούν δυο σκοπούς. Ο πρώτος και ο σημαντικότερος είναι να διαθέσει στον καταναλωτή τα αγαθά και τις υπηρεσίες που επιθυμεί στον χρόνο και στις ποσότητες που επιθυμεί. Ο δεύτερος σκοπός είναι να έρθουν σε επαφή και επικοινωνία με τον καταναλωτή. Αυτή είναι μια στρατηγική του διανομέα και του παραγωγού με αντικειμενικό σκοπό να προσελκύσουν μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών.

6. Πληροφόρηση

Η απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την πληροφόρηση που υπάρχει. Οι πληροφορίες είναι το βασικότερο μέσο για αυτό τον σκοπό διότι επιδρά σε άλλους παράγοντες όπως η μεταφορά, τα αποθέματα κτλ. Οι πληροφορίες αποτελούνται από δεδομένα, τα οποία μπορούν να αναλυθούν, σχετικά με τα αποθέματα, τις εγκαταστάσεις, τους πελάτες και τις μεταφορές σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Έτσι δίνεται η δυνατότητα σε μια επιχείρηση να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και την ανταποκρισιμότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΑΛΥΣΙΔΑ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ (SUPPLY CHAIN)

2.1 Εισαγωγή

Οι εταιρείες είναι ζωντανοί οργανισμοί και επομένως γεννιούνται και ζουν σε ένα περιβάλλον ανταγωνιστικό και ρευστό. Επομένως θα επιβιώσουν αλλά και θα αναπτυχθούν αυτές που είναι προσαρμόσιμες και αντιλαμβάνονται ταχύτατα τις αλλαγές, οι υπόλοιπες θα εξαφανιστούν. Στην προσπάθεια επιβίωσης τους και βελτίωσης τους οι επιχειρήσεις αντιλήφθηκαν ότι η διατήρηση του μεριδίου τους στην αγορά συνεπάγεται με την συνεχή βελτίωση όχι μόνο των ιδίων αλλά και των συνεργαζόμενων με αυτές επιχειρήσεων. Ο συντονισμός και η συνεργασία όλων των κρίκων μιας επιχείρησης είναι κάτι αναγκαίο από την αρχή μέχρι το τέλος της διαδρομής, δηλαδή από την πρώτη ύλη έως το προϊόν ή μέχρι η υπηρεσία να φτάσει μέχρι τον τελικό καταναλωτή. Είναι αναγκαίο για να φτάσει το προϊόν ή η υπηρεσία στον τελικό πελάτη – καταναλωτή στην ποσότητα που επιθυμεί αλλά και στον προκαθορισμένο χρόνο και τόπο με το μικρότερο δυνατό κόστος. Γίνεται αντιληπτό ότι είναι αναγκαία η καλή λειτουργία όλου του συστήματος και όχι ξεχωριστά μόνο κάποιων τμημάτων του. Έτσι οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βελτιώσουν όλη την λειτουργία του συστήματος αυτού, δηλαδή την λειτουργία της αλυσίδας εφοδιασμού.

2.2 Ορισμοί

Το **APICS** δίνει τον παρακάτω ορισμό:

«Οι διαδικασίες που συνδέουν τις επιχειρήσεις με σχέσεις προμηθευτή και καταναλωτή από τα αρχικά ακατέργαστα υλικά ως τα ολοκληρωμένα προϊόντα για τελική κατανάλωση».

Ένας πιο ολοκληρωμένος ορισμός είναι:

«Μια εφοδιαστική αλυσίδα συνίσταται – αποτελείται από όλα τα στάδια που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την ικανοποίηση της απαίτησης ενός πελάτη. Στην εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνονται εκτός από τον παραγωγό (manufacturer) και τον προμηθευτή (supplier), οι μεταφορείς (transporters), οι αποθήκες (warehouses) τα σημεία λιανικής πώλησης (retailers) και οι ίδιοι οι πελάτες (customers)»

Σε μία συνηθισμένη εφοδιαστική αλυσίδα αποκτώνται πρώτες ύλες οι οποίες είναι μη κατεργασμένες και από τις οποίες παράγονται προϊόντα σε ένα ή περισσότερα εργοστάσια, τα οποία φορτώνονται για να μεταφερθούν σε αποθήκες ή και για ενδιάμεση αποθήκευση και στην συνέχεια μεταφέρονται στον τελικό πελάτη ή στους

λιανοπωλητές. Ο βασικός σκοπός της αλυσίδας εφοδιασμού είναι η μείωση του κόστους αλλά και η αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης κάτι το οποίο για να πραγματοποιηθεί απαιτεί την εφαρμογή αποτελεσματικών επιπέδων στρατηγικής της εφοδιαστικής αλυσίδας αλλά και σωστή αξιολόγηση και υπολογισμός της αλληλεπίδρασης των κρίκων αυτής.

Επιπλέον σύμφωνα με τον **Quinn (1997)**:

«Η εφοδιαστική αλυσίδα εμπεριέχει όλες τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες που συνδέονται με το σχεδιασμό και την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, τη διανομή και την εξυπηρέτηση πελατών οι οποίες εκτελούνται από τις επιχειρήσεις με τελικό στόχο τη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη».

2.3 Τι Ορίζουμε Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management)

Αναφέραμε και προηγουμένως ότι ο βασικός στόχος μιας εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους. Επομένως στόχος της είναι η μεγιστοποίηση της καθαρής αξίας που δημιουργείται από όλο το σύστημα. Η καθαρή αξία που δημιουργεί η εφοδιαστική αλυσίδα ορίζεται ως η διαφορά χρηματικής ροής από το πελάτη και του συνολικού κόστους που δαπάνησε η εφοδιαστική αλυσίδα για την παραγωγή και την διάθεση του προϊόντος. Οι ροές προϊόντων, χρήματος αλλά και πληροφοριών δημιουργούν κόστη. Επομένως η ορθολογική διαχείριση όλων αυτών των ροών αποτελούν βασικό άξονα για την επιτυχία ή όχι μιας εφοδιαστικής αλυσίδας. Ένας πρώτος ορισμός που προκύπτει για την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι:

- Έχει ως αντικειμενικό σκοπό τον χειρισμό των ροών όλων των επιπέδων της αλυσίδας με απώτερο σκοπό την μεγιστοποίηση της κερδοφορίας.

Για παράδειγμα, για το case study που θα παρουσιάσουμε στην συνέχεια για την εταιρεία Zara, ένας πελάτης αγοράζει κάποιο ένδυμα στην τιμή των 15 €. Αυτό το ποσό αποτελεί την χρηματική ροή που λαμβάνει η εφοδιαστική αλυσίδα. Η εταιρεία Zara και τα υπόλοιπα επίπεδα της αλυσίδας έχουν κόστη για την παραγωγή του προϊόντος, την μεταφορά του, την αποθήκευσή του και την «διανομή» της πληροφορίας. Η διαφορά του ποσού που πλήρωσε ο πελάτης και του κόστους που αναφέραμε ότι παρουσιάζονται (παραγωγής, μεταφοράς, αποθήκευσης κτλ.) αποτελεί την κερδοφορία της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στόχος είναι αυτή η κερδοφορία να είναι όσο το δυνατόν υψηλότερη. Στην συνέχεια παρουσιάζουμε έναν πιο ολοκληρωμένο ορισμό:

- Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (Supply Chain Management) είναι το άθροισμα των στρατηγικών που χρησιμοποιούνται με στόχο την αποδοτική ολοκλήρωση – σύνδεση μεταξύ των προμηθευτών, παραγωγών, αποθηκευτών, πωλητών έτσι ώστε τα παραγόμενα εμπορεύματα να διανέμονται στις σωστές ποσότητες, στα κατάλληλα σημεία, στον κατάλληλο χρόνο, έτσι ώστε να ελαχιστοποιούνται τα ολικά κόστη εντός του συστήματος (αλυσίδας), ενώ παράλληλα να επιτυγχάνονται τα επίπεδα εξυπηρέτησης. **(Βιδάλης Μ. 2007)**

2.4 Τα Μέλη σε μια Εφοδιαστική Αλυσίδα

- **Αντιπρόσωποι:** Προσφέρουν άμεση βοήθεια για τη δημιουργία εμπορικών συναλλαγών χωρίς όμως να κατέχουν την κυριότητα των αγαθών. Ο κίνδυνος που αναλαμβάνει ένας αντιπρόσωπος είναι μικρότερος από αυτόν που αναλαμβάνει ο έμπορος, αυτό διότι ο αντιπρόσωπος λειτουργεί για λογαριασμό άλλων και δεν υπάρχει φόβος για κινδύνους αστάθειας ή μεταβολής της τιμής και της ζήτησης των προϊόντων της επιχείρησης που αντιπροσωπεύει.
- **Έμποροι:** Αγοράζουν κατευθείαν τα προϊόντα από την επιχείρηση και έτσι αποκτούν την κυριότητα τους. Έχουν δικαίωμα να πουλήσουν τα προϊόντα στον τελικό καταναλωτή. Επίσης αναλαμβάνουν και τον κίνδυνο της αβεβαιότητας για μια κερδοφόρα διάθεση των εμπορευμάτων.
- **Ειδικός συνεργάτης:** Υπάρχει μικρή διαφορά μεταξύ αυτών και των αντιπροσώπων διότι και αυτοί απευθύνονται σε συγκεκριμένους καταναλωτές αλλά συνήθως σε μικρά σημεία πώλησης και διακινώντας συγκεκριμένα προϊόντα.
- **Αντιπρόσωπος Ποσοστών (Commission Agent):** Αυτός με τη χρήση δειγμάτων, καταλόγων κ.λπ. πουλά τα προϊόντα μιας εταιρείας έναντι ορισμένου ποσοστού επί των πωλήσεων. Ο αντιπρόσωπος αυτού του είδους δεν αγοράζει, αλλά ούτε έχει κυριότητα των αγαθών. Απλά βρίσκει τους πελάτες και στέλνει στην εταιρεία την παραγγελία τους, η οποία στη συνέχεια στέλνει τα προϊόντα κατευθείαν στους πελάτες.

Υπάρχουν μεσάζοντες, αντιπρόσωποι και έμποροι που λειτουργούν είτε στην εγχώρια αγορά ή χώρα προέλευσης, είτε στις διεθνείς αγορές που στοχεύει η επιχείρηση. Τους μεσάζοντες τους διαχωρίζουμε και σε :

- **Χονδρέμπορος:** Είναι ένας μεσάζων ο οποίος προμηθεύεται τα προϊόντα κατευθείαν από τον παραγωγό ή τον αντιπρόσωπο και τα μεταπουλά στον λιανέμπορο. Ο ίδιος δεν έχει δικαίωμα να πουλήσει τα προϊόντα του στον τελικό καταναλωτή.
- **Λιανέμπορος:** Προμηθεύεται τα προϊόντα από τους χονδρέμπορους και τα μεταπωλεί στους τελικούς καταναλωτές . Υπάρχουν και άλλες διαφορές όπως σε ζητήματα φορολογίας , όρους πωλήσεων , μεθόδου διεξαγωγής του μάρκετινγκ.

2.5 Διαφοροποίηση ανάμεσα σε Logistics και Εφοδιαστική Αλυσίδα

Είναι ιδιαίτερα σύνηθες το φαινόμενο να επικρατεί μία σύγχυση και μια λανθασμένη αντίληψη για τις έννοιες των Logistics και της Εφοδιαστικής αλυσίδα. Αυτό οφείλεται στην οπτική γωνία που εξετάζει κάποιος αυτές τις έννοιες αλλά στα ενδιαφέροντα των εμπλεκομένων. Γενικότερα υπάρχουν δύο προσεγγίσεις για αυτές τις έννοιες. Η πρώτη προσέγγιση, με την οποία ταυτίζονται και πολλές επιχειρήσεις, είναι ότι τα Logistics και το Supply Chain αντιμετωπίζονται ως μια ταυτόσημη έννοια. Οι **Levi Simchi, D. Kaminsky Ph.** και **Simchi-Levi** τίθενται υπέρ αυτής της προσέγγισης και δεν αναγνωρίζουν καμία διαφορά στις δύο έννοιες. Η δεύτερη προσέγγιση είναι ότι οι δυο έννοιες δεν είναι ταυτόσημες. Με την έννοια ότι τα Logistics αποτελούν τμήμα των διαδικασιών σε μία εφοδιαστική αλυσίδα. Με αυτή την προσέγγιση είναι σύμφωνοι και το **Council of Logistics Management (CLM)** και οι **Alan Rushton, John Oxley and Phil Croucher**.

Στην συνέχεια θα αναφερθούμε πάλι στους ορισμούς έτσι ώστε να εντοπίσουμε τις διαφορές των δυο εννοιών.

- Τα logistics μπορεί γενικά να θεωρηθεί ότι αναφέρονται στην διοίκηση των ροών υλικών από την οπτική γωνία της επιχείρησης. Η διοίκηση της αλυσίδα εφοδιασμού, από την άλλη πλευρά, αναφέρεται στην διοίκηση των διαδικασιών (όχι των λειτουργιών) για τις οποίες ευθύνονται όλα τα μέλη σε μια αλυσίδα εφοδιασμού. Η στρατηγική logistics μιας εταιρείας πρέπει να είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένη με τη γενικότερη στρατηγική της αλυσίδα εφοδιασμού.
- Η διοίκηση των logistics μπορεί να θεωρηθεί ως μια από τις τρεις περιοχές που απαρτίζουν την διοίκηση των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού. Η πρώτη περιοχή είναι η διοίκηση εφοδιασμού, η οποία αναφέρεται στην ανάπτυξη

σχέσεων και ολοκληρωμένης συνεργασίας με τους προμηθευτές. Η δεύτερη περιοχή είναι η διοίκηση ζήτησης, η οποία χρησιμοποιεί τεχνικές για ακριβή πρόβλεψη της ζήτησης και ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες. Η τρίτη περιοχή είναι η διοίκηση logistics, η οποία εστιάζεται στον τρόπο με τον οποίο τα μέλη της αλυσίδας εφοδιασμού διαχειρίζονται την διακίνηση και αποθήκευση των προϊόντων τους (Μοσχούρης Σ. 2017).

Επομένως, αντιλαμβανόμαστε πως η διαφορά των δύο εννοιών είναι πως η διοίκηση Logistics είναι ένα σύστημα σχεδιασμού το οποίο κάνει τις απαραίτητες ενέργειες για να αναπτύξει ένα σχέδιο για την ροή προϊόντων και την ροή πληροφοριών διαμέσω της επιχείρησης. Ενώ η διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού προσπαθεί να στηρίξει αυτή την προσπάθεια και κάνει ενέργειες για την ανάπτυξη της συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη της αλυσίδας εφοδιασμού (τόσο με τους τελικούς πελάτες όσο και με τους προμηθευτές πρώτων υλών).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο Η ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΗΣ ΜΟΔΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Ο τομέας της λιανικής πώλησης αλλά κατά κύριο λόγο ο κλάδος της μόδας έχει επηρεαστεί σε πολύ μεγάλο βαθμό τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης και παρουσίασε το μεγαλύτερο ποσοστό της πτώσης αυτής ιδιαίτερα την περίοδο μετά την εφαρμογή των capital controls στην χώρα μας. Το φαινόμενο με τα μεγάλα πολυκαταστήματα γεμάτα από κόσμο έχει μειωθεί, αφού οι πελάτες έχουν μειώσει τις επισκέψεις τους σε αυτά ή αναμένουν τις περιόδους των εκπτώσεων και των προσφορών να κάνουν την εμφάνισή τους. Οι περίοδοι αυτοί έχουν διαφοροποιηθεί και είναι όλο και πιο συχνές μέσα στο οικονομικό έτος. Από το σημείο που τα προηγούμενα χρόνια οι επιχειρήσεις θεωρούσαν ότι αυτές οι περίοδοι έχουν ένα αρνητικό αντίκτυπο στην εικόνα τους, φτάσαμε σήμερα στο σημείο να τις θεωρούν αναγκαίες για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν. Επομένως περίοδοι προσφορών με μεγαλύτερη συχνότητα κάθε έτος και σε μεγαλύτερη ποικιλία κωδικών είναι ένα σύνηθες φαινόμενο.

3.2 Εξέλιξη της βιομηχανίας της μόδας

Η βιομηχανία της μόδας και ειδικότερα ο όρος μόδα είναι σχετικά νέες έννοιες. Αυτό διότι μέχρι τον 19^ο αιώνα τα ρούχα ήταν custom made αφού ράβονταν για κάθε άτομο ξεχωριστά. Όμως από τον 20^ο αιώνα λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας και της μαζικής παραγωγής ο κλάδος της μόδας άρχισε να αναπτύσσεται ραγδαία. Τα ενδύματα άρχισαν να παράγονται σε τυποποιημένα μεγέθη και όχι για το κάθε άτομο ξεχωριστά και πωλούνταν σε σταθερές τιμές. Η βιομηχανία της μόδας ξεκίνησε να αναπτύσσεται πρώτα σε Αμερική και Ευρώπη και στην συνέχεια στις υπόλοιπες χώρες. Στην σημερινή εποχή αποτελεί μια ολοκληρωμένη βιομηχανία με την τακτική να σχεδιάζονται τα ρούχα σε μία χώρα, η παραγωγή να πραγματοποιείται σε μια δεύτερη χώρα και οι πελάτες να προέρχονται από μια τρίτη χώρα.

Μέχρι την δεκαετία του 80 μόνο χώρες της Ευρώπης και η Αμερική είχαν τα εφόδια για την παραγωγή ρούχων υψηλής ποιότητας. Οι χώρες αυτές εκτός Ευρώπης και Αμερικής πέρα από την ικανότητα να παράγουν μόνο ενδύματα μεσαίας και χαμηλής ποιότητας είχαν άλλο ένα αρνητικό χαρακτηριστικό που τις έβγαζε εκτός ανταγωνισμού και αυτό ήταν ο χρόνος παράδοσης (time to serve), που ήταν ιδιαίτερα υψηλός, αλλά και οι μεγάλες σειρές παραγωγής. Οι μερικώς

εκβιομηχανισμένες χώρες, δεν είχαν το τεχνολογικό υπόβαθρο και δεν υπήρχε καμία ένδειξη ότι αυτό θα άλλαζε στο κοντινό μέλλον καθώς τα εξελιγμένα πληροφοριακά συστήματα ήταν πολύ ακριβά για να μπορούν οι επιχειρήσεις αυτών των χωρών να τα αποκτήσουν (Tokatli, 2008).

Προς το τέλος της δεκαετίας του 80 οι λιανοπωλητές διαφοροποίησαν την στρατηγική τους και ξεκίνησαν να προσφέρουν πιο μεγάλη ποικιλία ρούχων και πιο μοντέρνα ενδύματα, πιο κοντά στις τάσεις της μόδας με απλά λόγια, για να εκμεταλλευτούν τις ευνοϊκές ευκαιρίες και να κατακτήσουν μεγαλύτερα τμήματα αγοράς (Zeitlin και Totterdill, 1989). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να αυξηθεί σε μεγάλο βαθμό η ζήτηση για ενδύματα υψηλότερης ποιότητας, δημιουργώντας έτσι εκ των πραγμάτων ευκαιρίες σε προμηθευτές στις λεγόμενες τρίτες χώρες δηλαδή αυτές εκτός Ευρώπης και Αμερικής. Έτσι από το 1990 χώρες όπως Τουρκία, Μαρόκο και Κίνα ξεκίνησαν να αποκτούν τεχνογνωσία και να παράγουν ενδύματα υψηλής ποιότητας. Με αποτέλεσμα να καταρριφθεί ο μύθος ότι οι χώρες εκτός Ευρώπης και Αμερικής δεν είναι ικανές για την συμμετοχή στην παραγωγή τέτοιας υψηλής ποιότητας ενδυμάτων. Όμως την δεκαετία του 90 παρουσιάστηκε το φαινόμενο όπου εταιρείες με χαμηλές αμοιβές οι οποίες κυρίως που προέρχονται από την Κίνα παράγαν παραποιημένες εκδόσεις των προϊόντων πολυτελείας. Ορισμένοι ωστόσο παραγωγοί κατασκεύαζαν προϊόντα τα οποία έμοιαζαν δραματικά με τις εκδόσεις των πολυτελών προϊόντων (Super fakes), και δεν ήταν δυνατό να ξεχωρίζουν από τα αυθεντικά (Tokatli, 2008).

Η γενικότερη τάση στο κλάδο χαρακτηριζόταν από μια σταθερή αλλά ταυτόχρονα αργή ανάπτυξη. Εξαίρεση αποτέλεσαν εταιρείες όπως η Mango, τα H&M και ο όμιλος Inditex (όπως η Zara και η Bershka) οι οποίες για το χρονικό διάστημα 1998-2002 διπλασίασαν τις πωλήσεις τους. Αιτία αυτού του γεγονότος ήταν ότι εκείνη την εποχή οι καταναλωτές ακολουθούσαν την τάση να δημιουργούν δικά τους στυλ και αυτές οι εταιρείες τους έδιναν αυτή την δυνατότητα με ενδύματα χαμηλής τιμής αλλά παράλληλα ικανοποιητικής ποιότητας. Αυτή η τάση των καταναλωτών οδήγησε στην πορεία και ιδιαίτερα μεταξύ 2002-2005 την αύξηση των πωλήσεων σε μεγάλα ποσοστά σε αυτές τις εταιρείες και έφερε στο προσκήνιο την γρήγορη μόδα (Fast Fashion) η οποία μέχρι σήμερα διαδραματίζει μεγάλο ρόλο και καταλαμβάνει μεγάλο μερίδιο στον κλάδο της λιανικής πώλησης ενδυμάτων.

Χώρες οι οποίες δεν χαρακτηρίζονται πρώτης γραμμής όπως η Κίνα ή η Ινδία αποτελούν σήμερα σημαντικές αγορές. Το ένα χαρακτηριστικό είναι ότι αποτελούν χώρες με μεγάλο πληθυσμό πράγμα που έχει βοηθήσει στην αύξηση των πωλήσεων. Το πιο άξιο αναφοράς όμως είναι το γεγονός ότι λόγω των φθηνών κτηριακών εγκαταστάσεων και των εργατικών χεριών αυτές οι χώρες έχουν γίνει προορισμός των παραγωγικών διαδικασιών. Πρωτοπόρος σε αυτή την λογική ήταν η Ιταλία που δημιούργησε εργοστάσια παραγωγής στην Κίνα. Σήμερα εμπορικά σήματα πολλών χωρών κατασκευάζονται ουσιαστικά στην Κίνα.

Το 1991 με την διάλυση της Σοβιετικής Ένωσης Τουρκικές εταιρείες ξεκίνησαν και έγιναν κυρίαρχοι στο εμπόριο ρούχων υψηλής αντιγραφής γνωστών εμπορικών σημάτων. Κύριος αποδέκτης ήταν η Ρωσική αγορά. Βέβαια παράλληλα με αυτή την δραστηριότητα ξεκίνησαν να αναπτύσσουν και δική τους βιομηχανία σχεδιάζοντας και παράγοντας τα δικά τους ενδύματα.

Με την έναρξη του 2005, όλες οι κρατήσεις εισαγωγής στη βιομηχανία ενδυμάτων έχουν αφαιρεθεί κάτι που συνέβαλλε αποφασιστικά στην γενικότερη ανάπτυξη του κλάδου. Ευρωπαϊκές και αμερικανικές αγορές άνοιξαν για μεγάλους εξαγωγείς όπως η Ινδία και η Κίνα δημιουργώντας έτσι κίνητρο για τις ευρωπαϊκές χώρες στο να διατηρήσουν το πλεονέκτημα που αποκομίζουν στις διεθνείς αγορές (Lopez and Fan, 2009).

Είναι άξιο αναφοράς το γεγονός ότι η βιομηχανία μόδας χαρακτηρίζεται από μικρούς κύκλους ζωής του προϊόντος, μεγάλο κωδικολόγιο προϊόντων ασταθή και απρόβλεπτη ζήτηση και μία σύνθετη και πολύπλοκη αλυσίδα εφοδιασμού. Αυτός είναι και ένας λόγος για τον οποίο πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να αναθέτουν πολλές από τις δραστηριότητες τους σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing), για να μπορέσουν να έχουν μια πιο ομαλή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και να εστιάσουν σε κύριες δραστηριότητες που είναι πιο σημαντικές για την λειτουργία της επιχείρησης. Σε ένα τόσο ευμετάβλητο και ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι φανερό ότι αυτός που διαχειρίζεται πιο αποτελεσματικά την εφοδιαστική αλυσίδα έχει μεγαλύτερες βάσεις ώστε να επιβιώσει έναντι των ανταγωνιστών του. Βέβαια ακόμα και σήμερα παρατηρείται (στον κλάδο της μόδας) ότι λίγες είναι οι επιχειρήσεις που πραγματικά αντιλαμβάνονται την σημαντικότητα αυτού του βήματος.

3.3 Οι δύο κατηγορίες – τάσεις της βιομηχανίας μόδας

- Αναγνωρισμένες πολυτελής μάρκες – luxury brands

Αυτή η κατηγορία προϊόντων αφορά και απευθύνεται σε συγκεκριμένη ομάδα πελατών. Ο όρος πολυτέλεια είναι άμεσα συνδεδεμένος με το κύρος. Οι πολυτελής μάρκες έχουν αυξημένο κύρος και αυτός είναι ο λόγος που έχουν και υψηλές τιμές. Δηλαδή είναι προϊόντα που υπερτιμολογούνται και η επιθυμία που δημιουργείται για την απόκτησή τους είναι αποτέλεσμα της εξεζητημένης μικρής κυκλοφορίας των προϊόντων αυτών. Γενικότερα είναι δύσκολο να αποτυπωθεί ένας συγκεκριμένος ορισμός και αυτό διότι πολλές φορές συγχέεται η πολυτέλεια σαν ορισμός με την πολυτελή μάρκα. Τα χαρακτηριστικά των Luxury Brands είναι η αναγνωσιμότητα της μάρκας, η αποκλειστικότητα, οι μεγάλες πωλήσεις και η μεγάλη ευθύνη προς τον πελάτη.

Είναι άξιο αναφοράς το γεγονός ότι αυτές οι μάρκες έχουν καταφέρει σε ένα μεγάλο ποσοστό να διατηρήσουν το μερίδιό τους στην αγορά σε μια περίοδο που οι οικονομικές συγκυρίες δεν είναι ιδανικές αλλά και σε μια εποχή όπου η γρήγορη μόδα έχει κάνει τεράστια άλματα και προσεγγίζει όλο και μεγαλύτερο ποσοστό πελατών. Σύμφωνα με τον **Forney et all, 2005** μπορεί να δοθεί μια απάντηση σε αυτό το γεγονός:

- ❖ Η καταναλωτική μανία που παρουσιάζει ο άνθρωπος είναι έμφυτη και από την φύση του, πράγμα που τον οδηγεί στο να μην μπορεί να αποφύγει να καταναλώνει για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- ❖ Επικρατεί η άποψη ότι η κοινωνική ομάδα των ανθρώπων που επέλεξαν αυτές τις μάρκες δεν έχει επηρεαστεί από την οικονομική κρίση τόσο ώστε να σταματήσει αυτή την καταναλωτική συνήθεια.
- ❖ Η ψυχολογία των ανθρώπων σε περιόδους κρίσης είναι σε οριακό σημείο. Ένας τρόπος λοιπόν που επιλέγουν οι καταναλωτές για να βελτιώσουν την ψυχολογία τους είναι πραγματοποιούν αγορές και ακριβές σε ορισμένες περιπτώσεις.
- ❖ Τέλος υπάρχει ένα ποσοστό καταναλωτών για τους οποίους η μόδα είναι τρόπος ζωής και επομένως η αγορά ενδυμάτων θα ήταν η τελευταία απόλαυση που θα επέλεξαν να θυσιάσουν.

- Γρήγορη μόδα (Fast Fashion)

Η γρήγορη μόδα προσελκύει τα τελευταία χρόνια όλο και μεγαλύτερο αριθμό πελατών-καταναλωτών. Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε σε συλλογές ρούχων οι οποίες αποτελούν τις πιο πρόσφατες τάσεις της μόδας. Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών των ρούχων είναι σχετικά φθηνές. Η παραγωγή τους είναι πολύ γρήγορη και δεν συγκρίνεται με την αντίστοιχη της παραδοσιακής βιομηχανίας μόδας. Όλος αυτός ο τρόπος παραγωγής και κατασκευής εξυπηρετεί τους καταναλωτές στο να μπορούν να ακολουθούν τις τάσεις και να διαφοροποιούν συνεχώς τις συλλογές ρούχων τους. Γρήγορη μόδα τι σημαίνει? Σημαίνει φθηνά ρούχα, σημαίνει κεντρικός εμπορικός δρόμος, σημαίνει τάσεις, σημαίνει νέα συλλογή δυο φορές την εβδομάδα, σημαίνει Zara, Bershka, H&M, Mango. Το κομμάτι στο οποίο εστιάζουν σε μεγάλο βαθμό είναι στο να καταφέρνουν να αναγνωρίζουν ταχύτατα τις νέες τάσεις αλλά και ανάγκες της αγοράς.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να κατασκευάζουν ένα καινούργιο προϊόν πολύ γρήγορα και σε σχετικά χαμηλό κόστος. Για να το επιτύχουν αυτό οι αλυσίδες που συνδέονται με την γρήγορη μόδα έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν γραμμές παραγωγής που ικανοποιούν με ταχύτατο ρυθμό τις ανάγκες που δημιουργούνται στην αγορά, με το πλεονέκτημα ότι δεν δημιουργούν περιττά αποθέματα. Κάτι το οποίο μειώνει αισθητά το κόστος. Στην συνέχεια θα αναφερθούμε διεξοδικά στην λογική και τον τρόπο που το εφαρμόζουν.

Στην παραδοσιακή βιομηχανία της μόδας κάνουν τις παραγγελίες τους δυο φορές τον χρόνο και περίπου 6 μήνες πριν την έναρξη της σεζόν. Γίνεται αντιληπτό ότι με αυτόν τον τρόπο δεν μπορούν να προσαρμοστούν απόλυτα και με ακρίβεια στις τάσεις της αγοράς αλλά και ενδεχομένως να συγκεντρώνουν και να αποθηκεύουν περιττά αποθέματα. Επομένως αυξάνουν δραματικά το κόστος. Αντίθετα στην βιομηχανία της γρήγορης μόδας δυο φορές την εβδομάδα κάνουν αναπλήρωση του εμπορεύματος τους αλλά εφοδιάζονται και με νέους κωδικούς, που έχουν αξιολογήσει ότι βαδίζουν στις κυρίαρχες τάσεις της δεδομένης στιγμής. Έτσι επιτυγχάνουν μικρές και ευέλικτες γραμμές παραγωγής, όπως και την δημιουργία μηδενικών αποθεμάτων.

Ο τρόπος με τον οποίο αξιολογούν τις πωλήσεις κάθε κωδικού, αλλά και ο τρόπος που εκθέτουν τους κωδικούς στα καταστήματα είναι πραγματικά αξιοσημείωτος στην βιομηχανία της γρήγορης μόδας. Η φράση «τίποτα δεν αφήνεται στην τύχη του» είναι

τρόπος λειτουργίας και καθημερινότητας. Αξιολογούν ποια σημεία του καταστήματος είναι πιο «δυνατά» και εκεί εκθέτουν τους καλύτερους κωδικούς από πλευράς ζήτησης. Τα προϊόντα τοποθετούνται με τέτοιο τρόπο περιμετρικά του καταστήματος έτσι ώστε ο πελάτης να οδηγηθεί σε κάθε γωνία του καταστήματος. Οι αναπληρώσεις γίνονται ταχύτατα για να μην χαθούν πωλήσεις και όταν κάποιος κωδικός δεν έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε ένα χρονικό διάστημα 10 ημερών, αποσύρεται και τοποθετείται άλλος στην θέση του. Αυτές οι ενέργειες σε συνδυασμό με το ότι τα καταστήματα αλλάζουν καθημερινά τα σημεία έκθεσης των προϊόντων έχει οδηγήσει τους πελάτες στο να είναι συχνοί αν όχι καθημερινοί επισκέπτες. Αυτό διότι όταν οι ίδιοι οι πελάτες αντιληφθούν ότι συνεχώς διατίθενται προς πώληση νέα προϊόντα, τότε θα γίνει καθημερινότητα τους η επίσκεψη σε αυτά τα καταστήματα (**Christopher, 2007**).

Στόχος της γρήγορης μόδας είναι:

- ❖ Να μειώσει όσο το δυνατόν περισσότερο τα περιττά αποθέματα
- ❖ Η ορθή διαχείριση αυτών
- ❖ Η εξοικονόμηση πόρων για την χρησιμοποίηση τους σε άλλους τομείς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο FASHION LOGISTICS – LOGISTICS ΤΗΣ ΜΟΔΑΣ

4.1 Εισαγωγή

Οι μελετητές έχουν εστιάσει το ενδιαφέρον τους σε μεγάλο βαθμό τους προς την μόδα και την αγορά της. Κυριότερα το επίκεντρο της μελέτης τους ήταν η ψυχολογία και η κοινωνιολογία της μόδας και η διαδικασία με την οποία υιοθετήθηκαν τα μοντέλα σε όλους τους πληθυσμούς (**Wills and Midgley, 1973**). Ταυτόχρονα με αυτό, αναπτύχθηκε ένα έργο που επιδιώκει να προσδιορίσει ποιοτικούς κύκλους (**Carman, 1966**). Το μεγαλύτερο μέρος αυτού του προηγμένου έργου είχε ως σκοπό την ανάπτυξη ιδεών και ακόμη και εργαλείων για τη βελτίωση της πρόβλεψης της ζήτησης των προϊόντων της μόδας. Παρόλα αυτά η πραγματικότητα είναι διαφορετική και σήμερα γίνεται αποδεκτή τόσο από τους εργαζομένους στον κλάδο όσο και τους μελετητές. Είναι γεγονός ότι η ζήτηση για προϊόντα μόδας δεν μπορεί να προβλεφθεί. Αντιθέτως πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι οι αγορές μόδας είναι πολύπλοκα συστήματα που συχνά εμφανίζουν μεγάλα ποσοστά αβεβαιότητας. Με αυτές τις δεδομένες

συνθήκες, είναι προτιμότερο μια επιχείρηση να εστιάσει τις προσπάθειες της για την δημιουργία και την ανάπτυξη στρατηγικών και πολιτικών που να επιτυγχάνουν τη δημιουργία, παραγωγή και παράδοση των προϊόντων με βάση τη ζήτηση σε πραγματικό χρόνο. Αυτή όλη η προσπάθεια ήταν που δημιούργησε τον αναδυόμενο τομέα της ευέλικτης αλυσίδας εφοδιασμού (**Harrison et al., 1999, Christopher and Towill, 2001**) και τη φιλοσοφία της γρήγορης απόκρισης (**Lowson et al., 1999**).

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως η σημερινή εποχή καθιστά αναγκαία την προσπάθεια για αναγνώριση των τάσεων της μόδας και τα «θέλω» της αγοράς.. Αν μια επιχείρηση σήμερα επιθυμεί να είναι ανταγωνιστική τότε πρέπει να ανταποκρίνεται ταχύτατα στις ανάγκες και επιθυμίες του καταναλωτή. Στις αγορές η ανταγωνιστικότητα είναι μία έννοια που συμβαδίζει με τον χρόνο. Επομένως τα Logistics έρχονται να αναζητήσουν τρόπους για να ελαχιστοποιηθεί ο χρόνος που χρειάζεται για τον σχεδιασμό και την παραγωγή του προϊόντος. Αλλά επιπλέον αναζητούν τρόπους έτσι ώστε τα «θέλω» του καταναλωτή να φτάνουν ταχύτατα στην ομάδα σχεδιασμού και στην παραγωγή για να μειωθούν οι χρόνοι απόκρισης.

4.2 Τα Βασικά χαρακτηριστικά των προϊόντων της μόδας

Η μόδα είναι ένας όρος ευρύς που συνήθως περιλαμβάνει οποιοδήποτε προϊόν ή γενικότερα αγορά τα οποία περιλαμβάνουν το στοιχείο του στυλ και τα οποία αναμένεται να έχουν μικρό κύκλο ζωής. Έτσι λοιπόν εξαιτίας του μικρού κύκλου ζωής αυτών των προϊόντων είναι αναγκαία η ταχύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών. Μεγαλύτερη όπως γίνεται αντιληπτό από κάθε άλλο κλάδο της αγοράς. Στην συνέχεια παραθέτουμε όλα τα βασικά χαρακτηριστικά που διακατέχουν τα προϊόντα της μόδας:

- ❖ **Μικρός κύκλος ζωής:** Το προϊόν είναι συνήθως εφήμερο, κατασκευασμένο για να ικανοποιεί την διάθεση της στιγμής. Επομένως σχεδιάζεται για να ικανοποιήσει τις τάσεις της μόδας για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Τέλος η περίοδος για την οποία το προϊόν αυτό θα διατίθεται προς πώληση είναι υπολογισμένη και μικρή, με περιπτώσεις που να φτάνουν τον χρονικό ορίζοντα μόλις λίγων εβδομάδων.

- ❖ **Μεγάλη μεταβλητότητα στην ζήτηση:** Η ζήτηση για τα προϊόντα της μόδας είναι σπανίως σταθερή. Μπορεί να επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες. Οι πιο συνηθισμένοι είναι από τις μεταβολές του καιρού αλλά ακόμη και από ηθοποιούς, τραγουδιστές και γενικότερα διάσημες προσωπικότητες. Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί ότι η ζήτηση επηρεάζεται και από τις τάσεις στα social media.
- ❖ **Μικρή προβλεψιμότητα:** Λόγω της μεταβλητότητας της ζήτησης που αναφέραμε προηγουμένως είναι εξαιρετικά δύσκολο να προβλέψουμε την συνολική ζήτηση για μία συγκεκριμένη περίοδο.
- ❖ **Μεγάλη ώθηση αγοράς:** Ο καταναλωτής τις περισσότερες φορές δεν έχει την ανάγκη απόκτησης κάποιου προϊόντος. Όταν έρχεται όμως αντιμέτωπος με ένα προϊόν υποκινείται να το αγοράσει. Απλά κοιτώντας μια βιτρίνα καταστήματος ή λόγω της πολύ καλής προώθησης των προϊόντων μέσα σε ένα κατάστημα.
- ❖ **Μεγάλος αριθμός κωδικολόγιου:** Στις fast fashion αλυσίδες κυρίως επικρατεί η τάση να σχεδιάζουν και να διαχειρίζονται μεγάλο πλήθος διαφορετικών κωδικών. Αυτό βέβαια έχει σαν αποτέλεσμα να καθίσταται πιο δύσκολος ο χειρισμός της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- ❖ **Παραγωγή και προμήθεια υλικών από τρίτες χώρες:** Έχει επικρατήσει η τάση σήμερα, η παραγωγή των προϊόντων να γίνεται σε αναπτυσσόμενες χώρες αλλά πολλές φορές να γίνεται και η προμήθεια υλικών από αυτές τις χώρες. Σκοπός αυτού του εγχειρήματος είναι τόσο η μείωση του κόστους όσο και η αύξηση της παραγωγικότητας.

Οι δύσκολες καταστάσεις που δημιουργούν τα παραπάνω χαρακτηριστικά αποτελούν μια μεγάλη πρόκληση για την εφοδιαστική αλυσίδα κάθε επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις της παραδοσιακής βιομηχανίας της μόδας για να ανταποκριθούν στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των καταναλωτών έχουν εστιάσει μόνο στην πρόβλεψη της ζήτησης με αποτέλεσμα να προκύπτει ο κίνδυνος της έλλειψης αποθεμάτων ή της αποθήκευσης μεγαλύτερου αποθέματος από όσο χρειάζεται (understocked – overstocked). Τα τελευταία χρόνια υιοθετήθηκε μια νέα τάση από τις επιχειρήσεις που έχει δημιουργήσει περισσότερες δυσκολίες στην διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η τάση αυτή όπως αναφέραμε και προηγουμένως είναι να προμηθεύονται υλικά από τρίτες χώρες ή να γίνεται η παραγωγή των προϊόντων τους σε αυτές τις χώρες. Υπάρχει σίγουρα το θετικό στοιχείο της μείωσης του κόστους αλλά ταυτόχρονα παρατηρήθηκε η αύξηση στους χρόνους παράδοσης (lead time). Αυτή η αύξηση στους

χρόνους δεν δημιουργήθηκε μόνο από την απόσταση αλλά από τις διαδικασίες εισαγωγής – εξαγωγής και από τις καθυστερήσεις και την έλλειψη πληροφορίας που παρατηρείται και στα δύο άκρα της αλυσίδας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί η ανάγκη για διατήρηση μεγάλων ποσοτήτων αποθέματος με συνέπεια τα εμπορεύματα να μένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα στις αποθήκες, να χάνουν την αξία τους και να μην είναι δυνατό να προωθηθούν ξανά στην αγορά. (Οι τάσεις συνεχώς διαφοροποιούνται και ο καταναλωτής χάνει το ενδιαφέρον του για τα προϊόντα πολύ γρήγορα).

Όσο παράλογο και αν ακούγεται, η ανάγκη για να μειωθεί το κόστος παραγωγής δημιουργήθηκε από τους ίδιους τους λιανοπωλητές και όχι από τους παραγωγούς. Οι λιανοπωλητές επίσης για να καταφέρουν να ανατροφοδοτούν ταχύτατα και αποτελεσματικά την αγορά, επέλεξαν να ακολουθήσουν την πολιτική μείωσης των προμηθευτών τους. Μια στρατηγική που είναι δύσκολα εφαρμόσιμη και παρουσιάζει προβλήματα στις περιπτώσεις όπου οι πηγές ανατροφοδότησης είναι μοιρασμένες – διασκορπισμένες στην παγκόσμια αγορά.

4.3 Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας της μόδας

Η επικρατούσα θεωρία υποστηρίζει ότι ο μόνος τρόπος για να αντιμετωπιστεί η αβεβαιότητα είναι να βελτιωθεί η πρόβλεψη τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Παρόλα αυτά, εξ ορισμού, η μεταβλητότητα της ζήτησης και οι σύντομοι κύκλοι ζωής που ισχύουν στις αγορές μόδας, δυσκολεύουν σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη μεθόδων πρόβλεψης οι οποίες να υπολογίζουν με ακρίβεια τις πωλήσεις σε επίπεδο ενός στοιχείου – τεμαχίου. Αντίθετα είναι αναγκαίο να βρεθούν τρόποι μείωσης της εξάρτησης των επιχειρήσεων από την πρόβλεψη και να εστιάσουν στην μείωση του χρόνου παραγωγής – χρόνου απόκρισης. Η μείωση του χρόνου αυτού σημαίνει ταυτόχρονα μικρότερα ρίσκα, αλλά παράλληλα δίνει την δυνατότητα για μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα και ευελιξία στις αλλαγές για τις επιχειρήσεις.

Ουσιαστικά η περίοδος πρόβλεψης σε μια επιχείρηση καθορίζεται από την χρονική διάρκεια που χρειάζεται για τον σχεδιασμό, την κατασκευή και την αποστολή του προϊόντος στον τελικό προορισμό. Αυτός είναι και ο ορισμός του χρόνου απόκρισης ή

αλλιώς Lead Time. Για να είναι μια επιχείρηση ανταγωνιστική, βιώσιμη και επιτυχημένη πρέπει σύμφωνα με τους **Cristopher, Peck 2004** να αναπτύξει και να διαχειρίζεται τρεις χρόνους απόκρισης.

- Time to market – χρόνος τοποθέτησης στην αγορά. Αναφέρεται στον χρόνο που χρειάζεται για να διαπιστωθεί μια ανάγκη του καταναλωτικού κοινού μέχρις ότου μετατραπεί σε προϊόν ή υπηρεσία και τοποθετηθεί στην αγορά.
- Time to serve – χρόνος εξυπηρέτησης. Αποτελεί τον χρόνο που απαιτείται για να ληφθεί η παραγγελία από τον πελάτη μέχρι να κατασκευαστεί το προϊόν και να παραδοθεί σε αυτόν.
- Time to react – χρόνος αντίδρασης. Αποτελεί τον χρόνο που χρειάζεται μια επιχείρηση να αντιδράσει και να προσαρμοστεί στις αλλαγές.

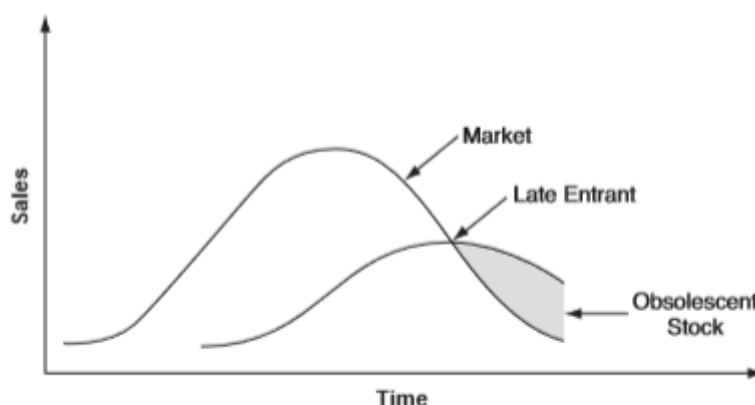
4.3.1 Time to Market – Χρόνος Τοποθέτησης

Στις αγορές που χαρακτηρίζονται από μικρούς κύκλους ζωής είναι αναγκαίο, για να είναι βιώσιμες και να έχουν επιτυχία, να αναγνωρίζουν ταχύτατα τις τάσεις της αγοράς και τις ανάγκες των καταναλωτών και να τις μετατρέπουν σε προϊόντα προς πώληση. Οι ανάγκες των καταναλωτών αλλάζουν πολύ γρήγορα και αυτό διότι ακολουθούν τις τάσεις της μόδας. Έτσι αν μια επιχείρηση καθυστερήσει να αναγνωρίσει τις νέες ανάγκες, άρα καθυστερήσει να εισάγει και το προϊόν στην αγορά, αντιμετωπίζει δύο προβλήματα. Αρχικά χάνουν μεγάλο μέρος των πωλήσεων που ενδεχομένως δεν θα επαναληφθούν και δεύτερον παρουσιάζουν αύξηση στα αποθέματα τους, αφού οι τάσεις έχουν διαφοροποιηθεί και τα προϊόντα τους δεν έχουν ζήτηση.

Για να έχει βιωσιμότητα μια επιχείρηση σήμερα και να διατηρεί μεγάλο μερίδιο αγοράς πρέπει να αντιληφθεί ότι ο πελάτης είναι ο βασικός της πόρος και επομένως πρέπει να είναι συνεχώς δίπλα του για να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τις ανάγκες του. Δυστυχώς όμως είναι πολύ λίγες οι επιχειρήσεις που αντιλαμβάνονται ότι για να παρουσιάζουν επιτυχία πρέπει να αντιλαμβάνονται γρήγορα τις μεταβολές της αγοράς.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας στις μέρες μας είναι ένα βασικό εφόδιο για τις επιχειρήσεις σήμερα έτσι ώστε να προσαρμόζονται στις αλλαγές και να ταυτίζονται με τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Η χρήση αυτοματοποιημένων διαδικασιών όπως η CAD και η κατασκευή με υπολογιστή (CAM) έχουν φέρει την επανάσταση

στην ικανότητα να γίνονται αλλαγές στο προϊόν καθώς εξελίσσεται η εποχή ή ο κύκλος ζωής του.



Σχήμα 2: Χρόνος εισόδου ενός προϊόντος στην αγορά

Στο παραπάνω σχήμα παρατηρούμε τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που καθυστερούν να αντιληφθούν τις ανάγκες των καταναλωτών στην αγορά όπως αναφέραμε και προηγουμένως. Οι δύο κίνδυνοι είναι οι χαμένες πωλήσεις και η αύξηση του αποθέματος λόγω μείωσης της ζήτησης στην αγορά.

4.3.2 Time To Serve – Χρόνος Εξυπηρέτησης

Στον χώρο της μόδας το σύνηθες ήταν οι παραγγελίες προς τους προμηθευτές να γίνονται πολλούς μήνες πριν ξεκινήσει η σεζόν (ακόμη και δέκα μήνες νωρίτερα). Είναι φανερό ότι σε τέτοιες περιπτώσεις υπάρχει μεγάλος κίνδυνος απαξίωσης του αποθέματος, όπως επίσης αυξάνεται σημαντικά το κόστος διατήρησης του αποθέματος. Οι παραγγελίες χρειάζονται μεγάλο χρονικό διάστημα για να παραδοθούν, και όσο αν φαντάζει οξύμωρο, όχι διότι χρειάζονται μεγάλο χρόνο για να κατασκευαστούν. Το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι από την τοποθέτηση της παραγγελίας μέχρι την παραγωγή παρεμβάλλονται ποικίλα ενδιάμεσα στάδια, όπως και πολλά συνοδευτικά έγγραφα και πολλές γραφειοκρατικές διαδικασίες.

Υπάρχει τρόπος να αντιμετωπιστεί αυτή η κατάσταση?

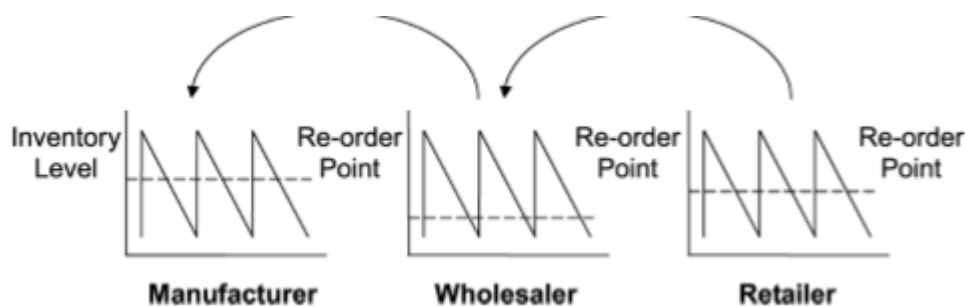
Όλες οι σύγχρονες επιχειρήσεις διαθέτουν ευέλικτες εφοδιαστικές αλυσίδες, οι οποίες αποτελούνται από ομάδες που έχουν ως κύριο σκοπό τους να απλοποιήσουν

όλες τις παραπάνω διαδικασίες που αναφέραμε ότι καθυστερούν την παράδοση των προϊόντων. Στοχεύουν στην επιτάχυνση των διαδικασιών, την εξάλειψη ορισμένων και γενικότερα στην απλοποίηση της όλης διαδικασίας.

4.3.3 Time To React – Χρόνος Αντίδρασης

Σε μια ιδανική κατάσταση, σε οποιαδήποτε αγορά, ένας οργανισμός – επιχείρηση θα ήθελε να είναι σε θέση να ικανοποιεί την ανάγκη του πελάτη την στιγμή που δημιουργείται και στον τόπο που ο πελάτης το επιθυμεί. Είναι αντιληπτό ότι μερικά από τα μεγαλύτερα εμπόδια για να πραγματοποιηθεί αυτό είναι όπως αναφέραμε και προηγουμένως, ο χρόνος τοποθέτησης και ο χρόνος εξυπηρέτησης. Παρόλα αυτά, άλλο ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να ανταποκριθούν στην ζήτηση είναι, ότι καθυστερούν να αναγνωρίσουν τις μεταβολές στην ζήτηση και ειδικότερα τις αλλαγές στις τάσεις της μόδας. Σε μια επιχείρηση στον κλάδο της μόδας είναι θέμα ζωτικής σημασίας να αναγνωρίσουν την πραγματική ζήτηση. Είναι αντικείμενο καθημερινής προσπάθειας. (Ως πραγματική ζήτηση ορίζουμε αυτό που οι καταναλωτές αγοράζουν ή επιθυμούν στο τελικό σημείο πώλησης δηλαδή το κατάστημα.)

Οι περισσότερες αλυσίδες εφοδιασμού «κινούνται» με παραγγελίες έτσι οι αναπληρώσεις των αποθεμάτων γίνονται με προβλέψεις και τα ενδιάμεσα μέρη της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν έχουν γνώση της πραγματικής ζήτησης.



Σχήμα 3 : Επίπεδο αναπαραγγελίας

Όπως παρατηρούμε και από το παραπάνω σχήμα τα αποθέματα υποσκιάζουν την ζήτηση. Παρατηρούμε ότι το σημείο αναπαραγγελίας για κάθε κρίκο της αλυσίδας εφοδιασμού γίνεται σε διαφορετικό σημείο. Ο κάθε κρίκος λαμβάνει την απόφαση για αναπαραγγελία με δικά του κριτήρια και αυτό έχει ως αποτέλεσμα η πραγματική ζήτηση του πελάτη να αναγνωρίζεται λανθασμένα. Με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται

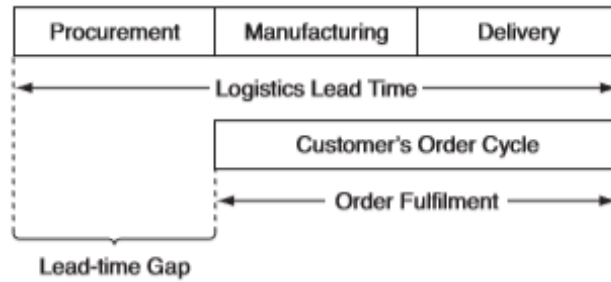
είτε ελλείψεις στα αποθέματα πράγμα που οδηγεί στην μείωση των πωλήσεων, διότι ο πελάτης δεν βρίσκει το προϊόν που θέλει την στιγμή που θέλει, είτε δημιουργείται overstocking με αποτέλεσμα να μένει απόθεμα ανεκμετάλλευτο στις αποθήκες κάτι το οποίο δημιουργεί μεγάλα κόστη για οποιαδήποτε εταιρεία. Επομένως κάθε εταιρεία πρέπει να αξιοποιήσει στο έπακρο το τμήμα Logistics της και να «αντιδράσει» σε συνδυασμό με τα εξελιγμένα πληροφοριακά συστήματα που διαθέτει να βρει λύσεις σε αυτό το μεγάλο ζήτημα. Κάποια κατάλληλα μέτρα αποτελούν οι οργανωσιακές αλλαγές σε πολλά επίπεδα αλλά και η διατήρηση σχέσεων μακράς διάρκειας με τους προμηθευτές.

4.4 Lead Time Gap – Το πρόβλημα στον χρόνο ολοκλήρωσης της παραγγελίας

Άλλο ένα βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν πολλές εταιρείες και όχι μόνο αυτές που βρίσκονται στον χώρο της μόδας είναι ότι το χρονικό διάστημα που χρειάζεται για να μετατρέψουν τις πρώτες ύλες σε προϊόντα έτοιμα αλλά και η τοποθέτηση τους στην αγορά είναι μεγαλύτερος από τον χρόνο που ο πελάτης είναι διατεθειμένος να περιμένει. Έτσι παρατηρείται ένα κενό - καθυστέρηση στον χρόνο ολοκλήρωσης της παραγγελίας. Αυτό το κενό δημιουργείται από την λανθασμένη πρόβλεψη που ήταν βασισμένη στα αποθέματα. Αυτός ήταν ο μόνος τρόπος για να υπολογίζουν ότι τα προϊόντα θα ήταν διαθέσιμα την στιγμή που ο πελάτης – καταναλωτής επιθυμούσε.

Το πρόβλημα όπως αναφέραμε συχνά ήταν ο λάθος υπολογισμός των αποθεμάτων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στον κλάδο της μόδας είναι τα μεγέθη ή τα χρώματα τα οποία ήταν διαφορετικά από αυτά που απαιτούνταν κάθε δεδομένη χρονική στιγμή.

Στο σχήμα 3 εμφανίζονται τα προβλήματα της χρονικής απόκλισης lead time, όπου στη βιομηχανία της μόδας μετρήθηκε παραδοσιακά σε μήνες και όχι σε εβδομάδες.



Σχήμα 4: Προβλήματα της χρονικής απόκλισης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΕΙ

5.1 Τα προβλήματα της αλυσίδας

➤ *Καθυστερημένη ανταπόκριση στη ζήτηση του πελάτη*

Αναφέραμε και προηγουμένως επιγραμματικά κάποια από τα προβλήματα της παραδοσιακής αλυσίδας. Αρχικά είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η παραδοσιακή αλυσίδα για να εξακριβώσει τις ανάγκες και τα θέλω του καταναλωτή έχει ως μόνο εργαλείο τις προβλέψεις. Επομένως επικρατεί μια αβεβαιότητα και στην προσπάθεια τους να αντιμετωπίσουν αυτή την κατάσταση διατηρούν υψηλά

αποθέματα τα οποία τις περισσότερες φορές είναι μεγαλύτερα από τις ανάγκες που υπάρχουν στην αγορά. Έτσι αυτά παραμένουν ανεκμετάλλευτα σε αποθήκες κάτι το οποίο αυξάνει δραματικά το κόστος για τις επιχειρήσεις. Γίνεται αντιληπτό ότι οι εφοδιαστικές αλυσίδες των επιχειρήσεων αυτών δυσκολεύονται ή καθυστερούν να προσαρμοστούν στην ζήτηση του καταναλωτή η οποία αλλάζει διαρκώς, λόγω και των τάσεων της μόδας.

➤ ***The Bullwhip effect – Έλλειψη πληροφορίας***

Άλλο ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι παραδοσιακές αλυσίδες είναι η έλλειψη πληροφορίας. Αναλυτικότερα η έλλειψη σύνδεσης και επικοινωνίας μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων σε μια εφοδιαστική αλυσίδα οδηγεί σε λανθασμένη διακίνηση πληροφορίας και αυτό έχει ως αποτέλεσμα ότι οποιαδήποτε μεταβολή στην ζήτηση, ακόμα και μικρή, έχει ως αποτέλεσμα σημαντικά προβλήματα στην λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Το φαινόμενο αυτό αναφέρεται στην σύγχυση που δημιουργείται σε μια εφοδιαστική αλυσίδα από την αύξηση της μεταβλητότητας της ζήτησης που παρατηρείται στα μεγαλύτερα επίπεδα αυτής.

Σε αυτό το σημείο θα αναφέρουμε τα αίτια εμφάνισης του φαινομένου και κατ' επέκταση τους παράγοντες που οδηγούν στην αύξηση της μεταβλητότητας στην εφοδιαστική αλυσίδα.

- **Πρόβλεψη της ζήτησης**

Σε αυτό το κομμάτι γίνονται πολλές λάθος εκτιμήσεις που κατά κύριο λόγο ξεκινούν από την αρχή της αλυσίδας. Στην περίπτωση μας από τους πρώτους κρίκους της αλυσίδας είναι το κατάστημα. Εκεί γίνονται οι περισσότερες λάθος εκτιμήσεις κάτι το οποίο δημιουργεί προβλήματα σε όλα τα υπόλοιπα επίπεδα.

- **Χρόνος εκτέλεσης παραγγελίας – Lead time**

Ορίζεται ως ο χρόνος που διαρκεί από την στιγμή τοποθέτησης της παραγγελίας μέχρι να παραδοθεί αυτή στον τελικό καταναλωτή. Αυτός ο χρόνος αποτελείται από

τρία κομμάτια. Αρχικά από τον χρόνο που χρειάζεται για να μεταδοθεί η πληροφορία από τον τελικό καταναλωτή έως τον προμηθευτή. Στην συνέχεια από τον χρόνο που χρειάζεται για να προετοιμαστεί η παραγγελία. Και τέλος από τον χρόνο που διαρκεί η αποστολή του.

Όταν έχουμε μεγαλύτερους χρόνους εκτέλεσης μιας παραγγελίας παρατηρείται και μια αύξηση της μεταβλητότητας. Αυτό συμβαίνει γιατί σε μεγαλύτερους χρόνους εκτέλεσης μια παραγγελίας οποιαδήποτε αλλαγή στην εκτίμηση της μεταβλητότητας έχει ως αποτέλεσμα διαφοροποιήσεις στο απόθεμα ασφάλειας, το σημείο αναπαραγγελίας άρα και στις ποσότητες που παραγγέλλονται.

Για την μείωση των αποθεμάτων που διατηρούνται είναι αναγκαία η μείωση του χρόνου εκτέλεσης παραγγελίας. Σε αυτό είναι σημαντικό όπως αναφέραμε και προηγουμένως, η πληροφορία να μεταβιβάζεται ταχύτατα.

- **Παραγγελία σε παρτίδες – Order batching**

Αναφερόμαστε στις μαζικές παραγγελίες. Σε αυτό τον τρόπο παραγγελίας παρατηρείται μεγάλη διασπορά στην ζήτηση του προμηθευτή από αυτή που παρουσιάζει η επιχείρηση. Όταν ο λιανοπωλητής πραγματοποιεί μαζικές παραγγελίες τότε ο χονδρέμπορος σημειώνει μια μεγάλη παραγγελία, μετά για κάποιο διάστημα δεν υπάρχουν παραγγελίες, στην συνέχεια τοποθετείται ξανά μια μεγάλη παραγγελία κλπ. Επομένως ο χονδρέμπορος παρατηρεί μια μεταβλητότητα στις παραγγελίες. Αυτή η μεταβλητότητα δεν συμβαίνει λόγω κάποιας αύξησης της ζήτησης του καταναλωτικού κοινού αλλά λόγω της πολιτικής που χρησιμοποιεί ο λιανοπωλητής για να επιτύχει μείωση στα έξοδα του.

- **Διακύμανση τιμών**

Η αυξομείωση των τιμών οδηγούν σε μια αύξηση της μεταβλητότητας άρα και στην ενίσχυση του φαινομένου Bullwhip effect.

- **Αυξημένες παραγγελίες**

Μεγάλες παραγγελίες γίνονται από τους λιανοπωλητές, κάτι που αυξάνει το φαινόμενο του Bullwhip effect, όταν αντιλαμβάνονται ότι θα υπάρξει έλλειψη στην προμήθεια κάποιου προϊόντος. Γι' αυτό προσπαθούν να προλάβουν τους προμηθευτές. Όταν αυτή η περίοδος έλλειψης σταματήσει να υφίσταται συνεχίζουν να

πραγματοποιούν τις συνηθισμένες παραγγελίες. Οδηγώντας με αυτόν τον τρόπο στην μεταβλητότητα εκτιμήσεων της ζήτησης.

Από τα παραπάνω προβλήματα που αναφέραμε ότι δημιουργούν το φαινόμενο Bullwhip είναι σημαντικό σε αυτό το σημείο να παραθέσουμε τα αρνητικά αποτελέσματα που δημιουργεί στην εφοδιαστική αλυσίδα.

- Συνεχής αλλαγή της προγραμματισμένης λειτουργίας του τμήματος παραγωγής.

Λόγω της αύξησης της μεταβλητότητας της ζήτησης το πρόγραμμα του τμήματος παραγωγής αλλάζει συνεχώς. Επομένως για να καταφέρει να ανταπεξέλθει σε αυτές τις συνεχείς αλλαγές λαμβάνει κάποια μέτρα όπως είναι η υπερωριακή εργασία του προσωπικού, η αγορά μεγαλύτερων ποσοτήτων Α υλών και συνεχή επαναπρογραμματισμό της λειτουργίας των μηχανημάτων. Όλα τα παραπάνω μέτρα όμως αυξάνουν το ολικό κόστος.

- Το απόθεμα ασφαλείας αυξάνεται

Με την μεταβλητότητα της ζήτησης υπάρχει μεγάλη πιθανότητα μια επιχείρηση να μην καταφέρει να καλύψει τις ανάγκες των πελατών της. Επομένως οι πελάτες θα προτιμήσουν άλλες εταιρείες για να ικανοποιήσουν τα θέλω τους. Για να αποφύγουν αυτό το πρόβλημα και να μην έχουν οικονομικές απώλειες οι επιχειρήσεις προτιμούν να διατηρούν απόθεμα ασφαλείας σε υψηλά επίπεδα.

- Αυξομειώσεις στα αποθέματα

Η διακύμανση της ζήτησης έχει ως αποτέλεσμα να παρατηρείται διακύμανση στα αποθέματα σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας. Τα χαμηλά αποθέματα δημιουργούν προβλήματα ως προς το επίπεδο εξυπηρέτησης προς τους πελάτες, ενώ τα υψηλά αποθέματα αυξάνουν ιδιαίτερα το κόστος και συγκεκριμένα το κόστος διακράτησης.

- Λανθασμένη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για τις μεταφορές προϊόντων μεταξύ των σταδίων της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Όταν μια επιχείρηση δέχεται παραγγελίες με μεγάλες διακυμάνσεις, είναι σχεδόν βέβαιο ότι και οι παραδόσεις προς τον πελάτη θα πραγματοποιούνται με τις ίδιες διακυμάνσεις.

5.2 Τρόποι μείωσης του Bullwhip effect

Ήταν αναγκαία η μελέτη και ο προσδιορισμός των αιτιών που προκαλούν αυτό το φαινόμενο και αυτό γιατί με την εύρεση τους και την αξιολόγηση τους προκύπτουν μια σειρά από προτάσεις που μπορούν να μειώσουν τις αρνητικές συνέπειες του.

- Ελαχιστοποίηση της αβεβαιότητας

Η μείωση της αβεβαιότητας στα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω της παροχής ακριβής πληροφορίας αναφορικά με την εξωτερική ζήτηση είναι από πιο συνηθισμένες τεχνικές για την μείωση των συνεπειών του φαινομένου Bullwhip. Είναι σημαντικό όμως να τονιστεί ότι ακόμα και αν τα διάφορα στάδια της εφοδιαστικής χρησιμοποιούν την ίδια πληροφορία για την ζήτηση, μπορεί καθένα από αυτά να χρησιμοποιεί διαφορετικούς τρόπους πρόβλεψης και διαφορετικές πολιτικές αγορών πράγμα που σημαίνει ότι το Bullwhip effect αυξάνεται.

- Ελαχιστοποίηση της μεταβλητότητας

Το φαινόμενο μπορεί να μειωθεί αν μειωθεί και η μεταβλητότητα στην εξωτερική ζήτηση. Αν μειωθεί αυτή η μεταβλητότητα που αντιμετωπίζει καθημερινά ο λιανοπωλητής τότε αλυσιδωτά θα μειωθεί και η μεταβλητότητα που αντιμετωπίζει ο χονδρέμπορος και αντίστοιχα ο κάθε κρίκος της αλυσίδας. Ο βασικός τρόπος για να μειωθεί η μεταβλητότητα της ζήτησης των πελατών είναι η χρήση από τον λιανοπωλητή καθημερινά σταθερά χαμηλές τιμές αντί να θέτει σε προσφορά ορισμένα προϊόντα σε συγκεκριμένες μέρες. Με αυτό τον τρόπο θα σταθεροποιηθεί η ζήτηση και δεν θα έχει αυξομειώσεις όπως γίνεται με την παρουσία των προσφορών

- Ελαχιστοποίηση χρόνου παράδοσης – Lead Time

Αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο ότι οι χρόνοι παράδοσης επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την μεταβλητότητα της ζήτησης. Όταν ο χρόνος πραγματοποίησης μιας παραγγελίας αυξάνεται, αυξάνεται αντίστοιχα και η μεταβλητότητα. Επομένως είναι σημαντικό να μειωθούν οι χρόνοι αυτοί. Οι χρόνοι εκτέλεσης μιας παραγγελίας χωρίζονται σε δύο υποχρόνους. Ο πρώτος είναι ο χρόνος που απαιτείται για να

παραχθεί και να αποσταλεί ένα προϊόν και ο δεύτερος είναι ο χρόνος που απαιτείται για να διεκπεραιωθεί μια παραγγελία. Κάνουμε αυτό τον διαχωρισμό σε δυο κατηγορίες γιατί ο κάθε χρόνος προϋποθέτει διαφορετικές τεχνικές για την μείωση του. Ο πρώτος χρόνος είναι εφικτό να μειωθεί με την χρήση μεθόδων δια - μεταφοράς και ο δεύτερος με την χρησιμοποίηση ηλεκτρονικής συλλογής και ανταλλαγής δεδομένων.

- Πολιτική συνεργασιών

Μέσω της στρατηγικής των συνεργασιών μπορεί να μειωθεί το φαινόμενο του Bullwhip. Αυτό διότι μέσω των συνεργασιών διαμοιράζονται καλύτερα οι πληροφορίες εντός της αλυσίδας εφοδιασμού και διαφοροποιείται ο τρόπος που γίνεται η διαχείριση των αποθεμάτων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η πολική διαχείρισης αποθεμάτων από τον προμηθευτή. Με αυτή την στρατηγική είναι σε θέση να ελέγχει αλλά και να διαχειρίζεται το απόθεμα των προϊόντων στο τελικό σημείο πώλησης. Έτσι μπορεί να αποφασίζει για το πόσο απόθεμα θα διατηρεί ο ίδιος και πόσο θα αποστέλλει στον λιανοπωλητή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο QUICK RESPONSE (QR) – ΤΑΧΕΙΑ ΑΠΟΚΡΙΣΗ

6.1 Εισαγωγή

Η βιομηχανία της μόδας χαρακτηρίζεται από τάσεις οι οποίες συνεχώς μεταβάλλονται και λόγω αυτού τα προϊόντα τους παρουσιάζουν μικρό κύκλο ζωής. Επομένως οι απαιτήσεις και η ζήτηση των καταναλωτών – πελατών είναι ιδιαίτερα αβέβαιη. Όπως αναφέραμε για να αντιμετωπιστεί αυτή η αβέβαιη ζήτηση οι επιχειρήσεις εστιάζουν στην προσπάθεια για ορθολογικότερη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η ταχεία απόκριση (QR) είναι μια στρατηγική που βοηθά στην κατεύθυνση αυτή.

Αρχικά έλαβε εφαρμογή την δεκαετία του 80 στην Αμερική για την βιομηχανία της ένδυσης. Είχε ως στόχο την μείωση του χρόνου που απαιτούταν για την ολοκλήρωση μιας παραγγελίας αλλά και στο να βοηθήσει τους λιανοπωλητές να προσαρμόζονται ταχύτατα στις αλλαγές της αγοράς και τις τάσεις της μόδας. Σύμφωνα με τους Cachon και Swinney (2011) η QR είναι μια στρατηγική που επιτρέπει στον κλάδο της μόδας να μειώνει τους χρόνους στην παραγωγή και την διανομή έτσι ώστε να παρουσιαστεί βελτίωση της προσφοράς και της ζήτησης.

Η ταχεία απόκριση εμπεριέχει στοιχεία του συστήματος Just in Time και πληροφοριακών συστημάτων. Τα πιο διαδεδομένα από αυτά είναι ο γραμμωτός κώδικας (Bar Code) και η ηλεκτρονική συλλογή και ανταλλαγή δεδομένων. Με την αξιοποίηση όλων αυτών επιτυγχάνεται η μείωση του αποθέματος και επομένως του κόστους που δημιουργείται από την διατήρηση των αποθεμάτων.

Προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής αυτής είναι να υπάρχει άρτια συνεργασία μεταξύ λιανοπωλητή και προμηθευτή και να έχουν κοινή πρόσβαση σε στοιχεία για πωλήσεις, παραγγελίες και διαθεσιμότητα υλικών. Καταγράφεται άμεσα η επιθυμία – παραγγελία του πελάτη και λόγω των τεχνολογικών συστημάτων ο προμηθευτής γνωρίζει άμεσα αν υπάρχει διαθεσιμότητα ή όχι στα αποθέματα.

6.2 Ορισμός

Για την στρατηγική QR υπάρχει μια σειρά από διαφορετικές προσεγγίσεις για τον ορισμό της. Μια εκδοχή σύμφωνα με τον **Mc Michael et al. (2000)** είναι ότι αφορά μια φιλοσοφία η οποία καθοδηγείται από τον καταναλωτή σε συνεργασία με τους κρίκους της αλυσίδας εφοδιασμού χρησιμοποιώντας διαφορετικά μέσα. Σε μια προσπάθεια να μειωθεί ο χρόνος ολοκλήρωσης μιας παραγγελίας και να μειωθεί η αναποτελεσματικότητα από την αλυσίδα εφοδιασμού.

Πιο πρόσφατα οι **Lin and Parlakturk (2012)** ορίζουν την QR ως λειτουργικό μοχλό που επιτυγχάνει καλύτερη προσαρμοστικότητα στις διακυμάνσεις της ζήτησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η στρατηγική να γίνεται αναπλήρωση εμπορευμάτων μέσα στην σεζόν για να επιτευχθεί η μείωση του Lead Time.

Τον πιο σωστό και ολοκληρωμένο ορισμό έχει διατυπώσει ο **Lowson (1999)**. Ορίζει ως μια στρατηγική ευελιξίας και ανταπόκρισης με την οποία μια επιχείρηση έχει ως στόχο να προσφέρει προς τους πελάτες της τα προϊόντα τα οποία επιθυμούν στην σωστή ποσότητα, στον ακριβή χρόνο, τόπο και στην σωστή τιμή. (Δηλαδή

ανταποκρίνεται στην ζήτηση που υπάρχει). Με την QR καθίσταται δυνατή η λήψη αποφάσεων βασιζόμενη στην ζήτηση που υπάρχει έτσι ώστε η ανταπόκριση στις επιθυμίες των πελατών να είναι μεγαλύτερη με ταυτόχρονη μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης της παραγγελίας, του συνολικού κόστους και των αποθεμάτων. Η QR δίνει βάση στην ευελιξία του προϊόντος έτσι ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα στις μεταβολές των αγορών και τα θέλω των καταναλωτών. Επίσης περιλαμβάνει μια επιχειρησιακή στρατηγική και δομή με σκοπό την ένταξη των επιχειρήσεων σε ένα κοινό δίκτυο γρήγορης ανταλλαγής πληροφοριών.

6.3 Αναγκαίο υπόβαθρο για την ανάπτυξη της Στρατηγικής QR

Η QR έχει μια σειρά στρατηγικών επιπτώσεων για την επιχείρηση. Μια επιχείρηση όμως για να επωφεληθεί από την QR πρέπει να αναπτύξει το κατάλληλο υπόβαθρο το οποίο επιτυγχάνεται με τις παρακάτω διαδικασίες/ενέργειες:

1. Ευθυγράμμιση της οργανωτικής δραστηριότητας με την ζήτηση.

Είναι μια θεμελιώδης αρχή, όλες οι δραστηριότητες της επιχείρησης θα πρέπει να ακολουθούν την συμπεριφορά και την ζήτηση του καταναλωτή. Τα προϊόντα παράγονται και παραδίδονται στις προδιαγραφές της ζήτησης, δηλαδή σύμφωνα με τις επιθυμίες του πελάτη. Όλες οι ενέργειες της επιχείρησης πρέπει να συμβαδίζουν με τον ρυθμό της ζήτησης.

2. Σύνδεση μεταξύ εφοδιασμού και ζήτησης.

Είναι επιτακτική ανάγκη όλες οι ενέργειες της επιχείρησης να γίνονται σύμφωνα με την ζήτηση όπως προαναφέραμε. Γι' αυτό το λόγο η QR απαιτεί να γίνουν κατανοητές οι κινητήριες δυνάμεις της ζήτησης και να υπάρχει συγχρονισμός με τον εφοδιασμό. Έχουμε αναφέρει ότι κάθε επιχείρηση πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εφοδιαστική αλυσίδα, παρόλα αυτά η ζήτηση είναι ο

στόχος. Εάν ο στόχος δεν είναι κατανοητός η εφοδιαστική αλυσίδα θα είναι αναποτελεσματική όσο εξελιγμένη και αν είναι.

3. Συσχετισμός ζήτησης.

Η QR αναγνωρίζει ότι οι πελάτες και τα προϊόντα χαρακτηρίζονται από μεγάλη δυναμική κάτι το οποίο θέτει σε ιδιαίτερη δυσκολία τις επιχειρήσεις. Όμοια προϊόντα θα έχουν διαφορετικές ροές – κινήσεις ανάλογα με την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών. Ομοίως τα χαρακτηριστικά των προϊόντων διαφέρουν ανάλογα με το προϊόν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η ζήτηση, η εποχικότητα κτλ.

4. Διαμόρφωση πόρων.

Σύμφωνα με την QR αυτή η αρχιτεκτονική στρατηγική είναι δια-οργανωτική. Η στρατηγική και η στρατηγική σκέψη είναι σε ένα επίπεδο δικτύου που συμπεριλαμβάνει διάφορες εσωτερικές διασυνδέσεις.

5. Χρόνος.

Ο χρόνος αποτελεί ένα μοχλό που είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την λειτουργία της QR, αλλά όπως κάθε μοχλός – «όπλο» η αποδοτικότητα του εξαρτάται από τον τρόπο χρήσης του. Οι στρατηγικές συμπίεσης χρόνου έχουν κερδίσει δημοτικότητα πολύ αργά. Όμοια με την ζήτηση, ο ανταγωνισμός βάσει χρόνου απαιτεί προσεκτική αξιολόγηση με σκοπό να επωφεληθούν οι πελάτες.

6. Η σημαντικότητα της πληροφορίας.

Θεμελιώδης σημασίας για την QR είναι οι πληροφορίες και τα δεδομένα. Για κάθε επιχείρηση τον 21^ο αιώνα η κύρια στρατηγική είναι η χρήση της πληροφορίας. Η ανταπόκριση είναι ταχεία, χωρίς καθυστέρηση και περιττά κόστη όταν η πληροφορία είναι σωστή και στον σωστό χρόνο.

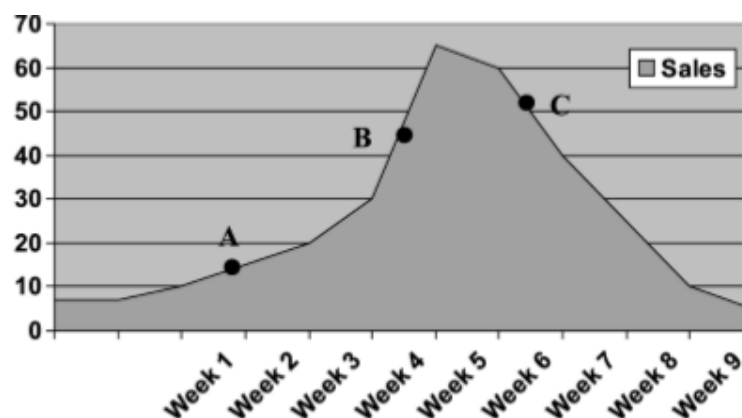
7. Συμμαχίες και συνεργασίες.

Η έννοια της εξωτερικής ανάθεσης αναμφίβολα είναι μια σημαντική στρατηγική για τις επιχειρήσεις. Για να καταφέρει μια επιχείρηση σήμερα να είναι αποδοτική, ανταγωνιστική αλλά και να καταφέρει να προσαρμόζεται στο πολυσύνθετο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον της αγοράς είναι αναγκαίο να αναπτύσσει συμμαχίες και συνεργασίες με παρόμοιες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον χώρο.

6.4 Ταχεία Απόκριση και χρησιμότητα της

Η βιομηχανία της μόδας είναι ίσως από τις πιο απαιτητικές προκλήσεις για την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας και διαχειρίζεται προϊόντα με εκατοντάδες χρώματα και χιλιάδες στυλ. Επίσης η μέση διάρκεια ζωής αυτών των προϊόντων είναι πολύ μικρή. Βασική χρησιμότητα της QR είναι η ικανότητα να αντιμετωπίζει την αβεβαιότητα και την διακύμανση της ζήτησης. Στην εφοδιαστική αλυσίδα της μόδας υπάρχουν πολλές πηγές αβεβαιότητας όπως η ζήτηση, η αξιοπιστία προμηθευτών κτλ. Η QR προσπαθεί να μειώσει αυτές τις αρνητικές επιπτώσεις. Το κλειδί για αυτή την προσπάθεια είναι η ευελιξία και η ταχύτητα.

Πολλά είδη μόδας παρουσιάζουν πωλήσεις σε συγκεκριμένες εποχές (εποχικότητα) και έτσι τοποθετούνται στο ράφι μόνο για αυτή την εποχή. Την επόμενη σεζόν αντικαθίστανται. Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει τις πωλήσεις ενός τυπικού προϊόντος το οποίο υπόκειται σε έντονη εποχική διακύμανση, σε ένα διάστημα 9 εβδομάδων.



Σχήμα 5: Πωλήσεις προϊόντος με μεγάλη διακύμανση

Η λογική που ακολουθείται είναι να κατασκευάζονται τα περισσότερα τελικά προϊόντα πριν την έναρξη της σεζόν. Τα μισά ή και λίγο περισσότερα από τα τελικά προϊόντα παραδίδονται πριν ξεκινήσει η σεζόν (σημείο A) και τα υπόλοιπα παραδίδονται στα καταστήματα στις ημερομηνίες που έχουν συμφωνήσει (σημείο B) ή αν υπάρξουν καινούργιες παραγγελίες (ανάμεσα B και C). Η QR έρχεται να διαφοροποιήσει όλη αυτή την λογική. Αντίθετα με τα τυπικά προϊόντα, εδώ πριν ξεκινήσει η σεζόν παράγονται και παραδίδονται όσο το δυνατόν λιγότερα προϊόντα. Στην συνέχεια με την έναρξη της σεζόν συγκεντρώνονται και αξιοποιούνται όλα τα δεδομένα από τα καταστήματα για να γίνουν κατανοητές οι τάσεις της μόδας και τα θέλω των καταναλωτών. Αυτά τα δεδομένα οδηγούν στον προγραμματισμό της παραγωγής και των συχνών παραγγελιών (μεταξύ A και B).

6.5 Ταχεία Απόκριση και το κόστος της προμήθειας από τρίτες χώρες

Εδώ και πολλά χρόνια έχει ξεκινήσει από τις επιχειρήσεις η στροφή προς τις τρίτες χώρες για την προμήθεια υλικών ή και για την παραγωγή εξ' ολοκλήρου. Ο κύριος σκοπός αυτής της αναζήτησης είναι τα πολύ μικρά κόστη. Σε αυτές τις περιπτώσεις σαν κόστος εξετάστηκε μόνο το κόστος κατασκευής ενός προϊόντος ή το κόστος προμήθειας ενός υλικού. Η έννοια του κόστους όμως είναι ευρύτερη και υπάρχουν μια σειρά από κόστη που επηρεάζουν την εφοδιαστική αλυσίδα. Τα κόστη αυτά είναι:

- Κόστος φορολογίας
- Κόστος μεταφοράς
- Ανθρώπινο κόστος
- Κόστος από τις χαμένες πωλήσεις
- Διαδικαστικό κόστος

Άλλο ένα σημαντικό κόστος είναι αυτό της μη ευελιξίας, αυτό το κόστος το δημιουργούν οι προμηθευτές που είναι μη ευέλικτοι και δεν προσαρμόζονται γρήγορα στις αλλαγές της ζήτησης.

Έτσι γίνεται αντιληπτό ότι πρέπει κάθε επιχείρηση να χωρίζει σε κατηγορίες αυτά τα κόστη και να τα μεταφράζει αριθμητικά. Αυτός είναι ο μόνος σωστός τρόπος για να εξακριβώσει εάν συμφέρει ή όχι να κάνει συνεργασίες και να στραφεί σε τρίτες φθηνές χώρες.

6.6 Ταχεία Απόκριση και πλεονεκτήματα

Η στρατηγική QR συμβάλει και βοηθά θετικά τις επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν σε διάφορους τομείς. Σε αυτό το σημείο θα εστιάσουμε στους δύο πιο σημαντικούς που είναι:

- **Μείωση του κόστους**

Είναι σύνηθες φαινόμενο οι περισσότερες επιχειρήσεις να μην αντιλαμβάνονται το πραγματικό κόστος των logistics συστημάτων που χρησιμοποιούν. Δίνουν βάση μόνο στα κόστη που είναι φανερά και επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση. Συνεπώς παραβλέπουν ηθελημένα ή όχι μεγάλα και σημαντικά κόστη που δημιουργούνται από την κατανομή των προϊόντων στα σημεία πώλησης. Εστιάζουν την προσοχή τους στην προσπάθεια να μειώσουν κόστη μεταφορικά και αποθήκευσης. Στην σημερινή εποχή όμως οι επιχειρήσεις έχουν ποικίλους τρόπους να μειώσουν τέτοιου είδους κόστη (για παράδειγμα με την ανάθεση σε εξωτερικό συνεργάτη), επομένως πρέπει να δώσουν έμφαση στην μείωση σε κόστη που δεν είναι τόσο εμφανή. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η μείωση του αποθέματος και η προσπάθεια για πιο αποτελεσματική λειτουργία της αλυσίδας εφοδιασμού. Η QR συμβάλει σε όλη αυτή την προσπάθεια για την μείωση του κόστους και εστιάζει ιδιαίτερα στην μείωση των αποθεμάτων ενώ παράλληλα ενθαρρύνει την ανάπτυξη συνεργασιών.

- **Μείωση χρόνου**

Η σημερινή αγορά είναι ευμετάβλητη και απαιτητική όπως αναφέραμε και μια προϋπόθεση για να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να προσαρμοστούν είναι να ανταποκρίνονται ταχύτατα στις τάσεις και τα θέλω των καταναλωτών. Όσο μικρότερος είναι αυτός ο χρόνος τόσο πιο ανταγωνιστική είναι η επιχείρηση. Οι πελάτες απαιτούν να τους παραδίδονται τα προϊόντα που επιθυμούν στον σωστό τόπο και χρόνο. Δεν επιθυμούν καθυστερήσεις και είναι πρόθυμοι στην αποδοχή ενός πανομοιότυπου προϊόντος στις περιπτώσεις που η αρχική επιλογή τους δεν είναι διαθέσιμη άμεσα.

Αυτό είναι ένα βασικό πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις. Το οποίο γίνεται πιο έντονο όσο αυτές διευρύνουν τις δραστηριότητες τους. Όσο τα τμήματα της αλυσίδας εφοδιασμού δεν έχουν άρτια συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ τους και όσο υπάρχει έλλειψη στην διαθεσιμότητα των προϊόντων τόσο θα μεγεθύνεται το πρόβλημα.

Για τις επιχειρήσεις που θέλουν να είναι ανταγωνιστικές η στρατηγική QR έρχεται να δώσει λύση στο πρόβλημα του χρόνου. Στοχεύει στην έγκαιρη ανταπόκριση στην ζήτηση των καταναλωτών. Για να το πετύχει αυτό στοχεύει στην δημιουργία μιας αλυσίδας εφοδιασμού που λειτουργεί με βάση την ζήτηση και οδηγείται από αυτή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μειώνονται τα αποθέματα και έτσι να μειώνεται ο συνολικός χρόνος ανταπόκρισης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο RADIO FREQUENCY IDENTIFICATION (RFID) ΚΑΙ Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΜΟΔΑΣ

7.1 Εισαγωγή

Η σημερινή εποχή επιτάσσει οι επιχειρήσεις να συμβαδίζουν με τις εξελίξεις της τεχνολογίας αν θέλουν να είναι ανταγωνιστικές και να ακολουθούν τις αλλαγές της αγοράς. Η επιβίωση των επιχειρήσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που αξιοποιούν την τεχνολογία. Ειδικότερα στον κλάδο της μόδας οι απαιτήσεις είναι όλο και μεγαλύτερες. Η ζήτηση από τους πελάτες αυξάνεται συνεχώς και οι επιθυμίες τους

έχουν γίνει πιο απαιτητικές. Αναζητούν προϊόντα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και δεν συμβιβάζονται με κάτι διαφορετικό. Επίσης η παράδοση στον σωστό τόπο και χρόνο είναι κάτι αδιαπραγμάτευτο.

Επομένως η αξιοποίηση της τεχνολογίας είναι απαραίτητη αφού με την αξιοποίηση της δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να παράγουν τα προϊόντα τους γρηγορότερα, φθηνότερα αλλά και σε μεγαλύτερη ποικιλία.

Η πρώτη επίσημη εφαρμογή της τεχνολογίας RFID χρονολογείται αρκετά χρόνια πίσω. Χρησιμοποιήθηκε στον ΄Β παγκόσμιο πόλεμο από την Αγγλία. Ήταν ένας τρόπος με τον οποίο μπορούσαν να ξεχωρίσουν τα αεροπλάνα του εχθρού και τα δικά τους.

Η τεχνολογία **Radio Frequency Identification (RFID)** έχει ξεκινήσει και υιοθετείται σήμερα από όλο και περισσότερες επιχειρήσεις. Είναι μια αυτόματη μέθοδος μέσω της οποίας είναι δυνατή η παρακολούθηση των προϊόντων αλλά και των μέσων που τα μεταφέρουν ηλεκτρονικά. Κύριος σκοπός αυτής της τεχνολογίας είναι να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας και να μειωθούν τα κόστη της. Αυτό όμως επιτυγχάνεται με ταυτόχρονη απλοποίηση όλων των διαδικασιών που ακολουθεί. Ουσιαστικά είναι μια τεχνολογική εξέλιξη των barcode που έχει ως στόχο να τα αντικαταστήσει εντελώς. Τα οφέλη της είναι πολύ περισσότερα και ειδικά στο επίπεδο της τελικής πώλησης των προϊόντων τα οποία θα αναφερθούν σε επόμενο κεφάλαιο.

Ο όμιλος της Inditex για παράδειγμα ξεκίνησε να εφαρμόζει το 2014 την συγκεκριμένη τεχνολογία από την Zara. Παρατηρώντας τα τεράστια πλεονεκτήματα που είχαν σε σχέση με τις άλλες αλυσίδες του ομίλου αποφάσισαν ότι το RFID πρέπει να εφαρμοστεί σε όλο τον όμιλο. Έτσι μέχρι τα μέσα του 2020 έχει προγραμματιστεί ότι η συγκεκριμένη τεχνολογία θα είναι εγκαταστημένη σε όλα της τα καταστήματα όλων των αλυσίδων.

7.2 Τρόπος λειτουργίας

Οι επιχειρήσεις σήμερα χρησιμοποιούν την τεχνολογία RFID για να μπορούν να ελέγχουν την ροή των προϊόντων τους, να ταυτοποιούν τις παλέτες και να μπορούν να πραγματοποιούν απογραφή των προϊόντων τους με όσο το δυνατόν μεγαλύτερα ποσοστά επιτυχίας.

Ένα σύστημα RFID αποτελείται από τέσσερα μέρη. Από τις ετικέτες, τους αναγνώστες, τις κεραίες και το λογισμικό.

- Ετικέτες (Tags)

Οι ετικέτες αποτελούνται από δύο τμήματα. Ένα μικρό chip και μία μικρή κεραία τα οποία συνδέονται μεταξύ τους και τοποθετούνται πάνω στο προϊόν για να δημιουργηθεί η ολοκληρωμένη ετικέτα. Οι ετικέτες είναι ποικίλες και διαφέρουν ανάλογα το υλικό από το οποίο είναι κατασκευασμένο το προϊόν στο οποίο θα προσκολληθεί. Επίσης διαφέρουν στο μέγεθος και την γενικότερη μορφολογία τους.



Εικόνα 1:Ετικέτα

- Αναγνώστες (Readers)

Οι αναγνώστες περιέχουν μια κεραία η οποία καθιστά δυνατή την σύνδεση – επικοινωνία με τις ετικέτες μέσω ραδιοσυχνότητας. Επίσης περιέχουν και μια μονάδα ελέγχου η οποία εκτελεί δύο λειτουργίες. Αρχικά καθορίζει τις διάφορες ενέργειες όπως λήψη και αποστολή σημάτων και στην συνέχεια επιτρέπει την επικοινωνία με το πληροφοριακό σύστημα.



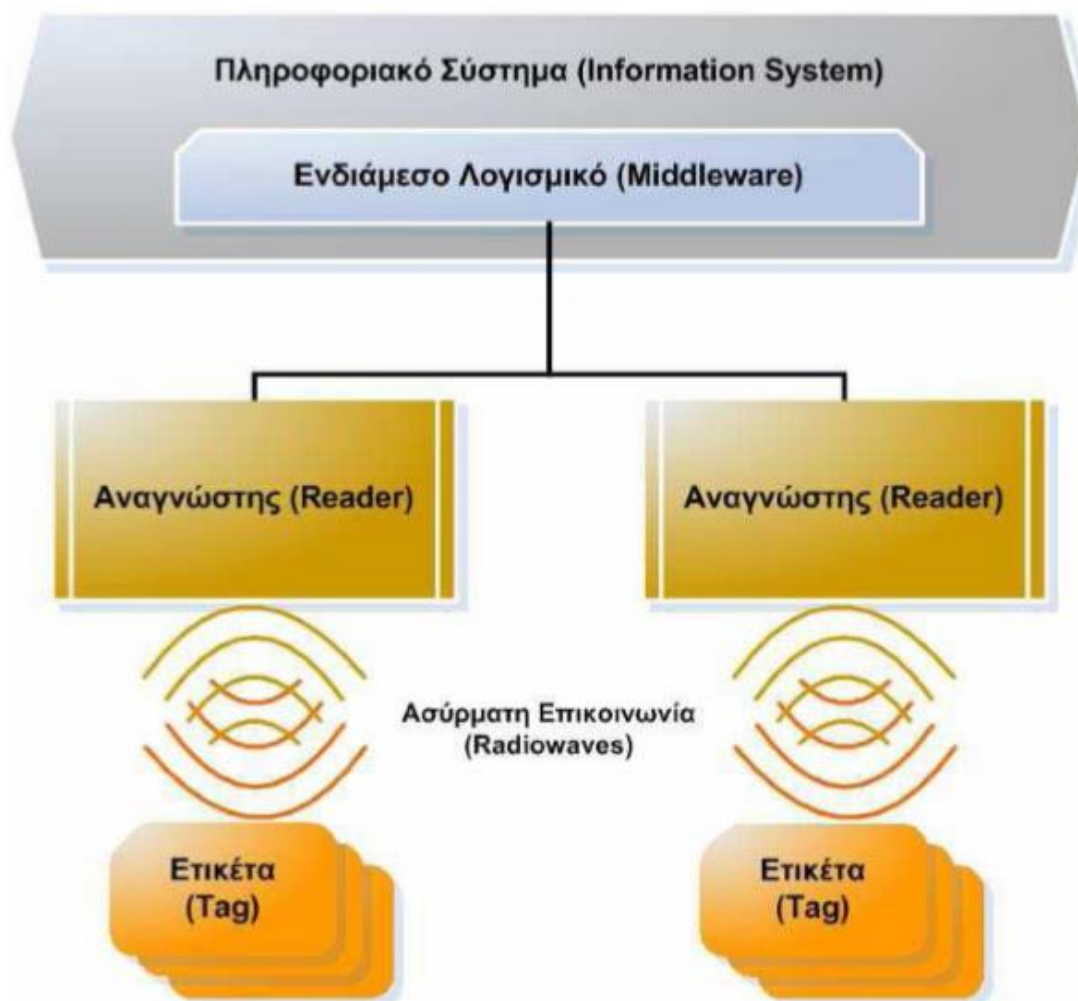
Εικόνα 2 : Αναγνώστης

- Κεραίες (Antennas)

Οι ετικέτες αλλά και οι αναγνώστες χρησιμοποιούν κεραίες. Διαφέρουν ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους. Υπάρχουν κεραίες που λαμβάνουν και εκπέμπουν ραδιοκύματα προς όλες τις κατευθύνσεις, αλλά υπάρχουν και κεραίες που μπορούν να λάβουν και να εκπέμψουν ραδιοκύματα μόνο προς μία κατεύθυνση.

- Ενδιάμεσο λογισμικό (Middleware)

Αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στους αναγνώστες και το πληροφοριακό σύστημα.



Εικόνα 3 : Αρχιτεκτονική τεχνολογίας RFID

Η λειτουργία ενός συστήματος RFID δεν είναι καθόλου πολύπλοκη. Αντιθέτως είναι ιδιαίτερα απλοποιημένη. Οι αναγνώστες και οι ετικέτες αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και επικοινωνούν. Μόλις οι ετικέτες είναι στο πεδίο εμβέλειας της κεραίας του αναγνώστη τότε η μονάδα ελέγχου με την βοήθεια των ραδιοκυμάτων καταφέρνει να επικοινωνήσει με την κεραία των ετικετών. Στην συνέχεια οι ετικέτες ξεκινούν την λειτουργία τους και στέλνουν τα δεδομένα που ζητούνται στους αναγνώστες. Σε αυτό το σημείο ξεκινά την λειτουργία του το ενδιάμεσο λογισμικό, με το οποίο γίνονται κατανοητές οι πληροφορίες, τις οποίες εκπέμπει ο αναγνώστης.

7.3 RFID στην Εφοδιαστική Αλυσίδα και πλεονεκτήματα χρήσης του

Λόγω του ότι ο παγκόσμιος ανταγωνισμός αυξάνεται εξαιτίας των αυστηρότερων εμπορικών συνθηκών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν μέσω των διαδικασιών τους μείωση του κόστους αλλά και να είναι ανταγωνιστικές σε μια πολύ απαιτητική αγορά.

Έχουμε αναφέρει και σε προηγούμενα κεφάλαια ότι κάθε επιχείρηση και κατ' επέκταση η εφοδιαστική αλυσίδα της έχει ως σκοπό να ικανοποιήσει τα θέλω και τις ανάγκες των καταναλωτών. Θέλει να παράγει προϊόντα υψηλής ποιότητας σε χαμηλό κόστος και σε μεγάλη αφθονία. Για να το επιτύχει αυτό πρέπει να υπάρχει αρμονική συνεργασία μεταξύ των κρίκων της αλυσίδας η οποία επιτυγχάνεται με την σωστή αξιοποίηση της πληροφορίας. Η αλυσίδα εφοδιασμού μπορεί να αξιολογηθεί ως αποτελεσματική και αποδοτική όταν η πληροφορία συλλέγεται ταχύτατα και διαμοιράζεται σε όλα τα τμήματα της αλυσίδας.

Για να επιτύχουν την αύξηση της αποτελεσματικότητας της αλυσίδας εφοδιασμού, πολλές επιχειρήσεις στρέφονται προς την τεχνολογία RFID. Η χρήση αυτής της τεχνολογίας βοηθά τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν σε μεγάλο βαθμό τις διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας αλλά και την εξυπηρέτηση των πελατών, όπως επίσης συμβάλλει στην αποτελεσματική αξιοποίηση της πληροφορίας και στην αναβάθμιση των διαδικασιών.

Η τεχνολογία RFID δεν συμβάλει θετικά μόνο στην λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας αλλά προσδίδει και πολλά πλεονεκτήματα στην καθημερινή λειτουργία ενός καταστήματος. Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα είναι:

- Βελτιωμένη διαχείριση των αποθεμάτων.

Η διαχείριση των αποθεμάτων είναι εξαιρετικά δύσκολη και κοστοβόρα για κάθε επιχείρηση. Όμως οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την συγκεκριμένη τεχνολογία έχουν την δυνατότητα να παρακολουθούν τα αποθέματα τους σε πραγματικό real time χρόνο και επομένως μπορούν κάθε στιγμή να έχουν γνώση και επαφή με το απόθεμα τους. Τους δίνεται η δυνατότητα να το ελέγχουν και να το διαχειρίζονται ορθολογικά.

- Βελτίωση πρόβλεψης της ζήτησης.

Τα αποθέματα μειώνονται σημαντικά επομένως και το κόστος διατήρησης αυτών. Αυτό διότι η τεχνολογία RFID δίνει την δυνατότητα για την διεξαγωγή σωστής πρόβλεψης της ζήτησης. Έτσι οι παραγγελίες για ανεφοδιασμό είναι στοχευμένες σε σημείο που να μην υπάρχει έλλειψη προϊόντων (out of stock) αλλά ούτε και πλεόνασμα αποθεμάτων (overstocking) που να μένουν αναξιοποίητα στις αποθήκες.

- Μείωση του εργατικού κόστους.

Είναι δεδομένο ότι κατά την διάρκεια αποστολής προϊόντων, προετοιμασίας μεταφορών και στις παραλαβές η εργασία του εργατικού δυναμικού δηλαδή η χειρωνακτική εργασία είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Με την τεχνολογία RFID δίνεται η δυνατότητα να μειωθεί σημαντικό ποσοστό αυτής με αποτέλεσμα να μειώνεται και το κόστος εργασίας. Αυτό διότι η διαδικασία σάρωσης των προϊόντων και οι μετρήσεις για εξακρίβωση ελλείψεων μειώνονται και γίνονται πιο αυτοματοποιημένες.

- Ακριβής μέτρηση των ελλείψεων/λαθών.

Είναι δεδομένο ότι πολλά καταστήματα που δεν εφαρμόζουν την τεχνολογία RFID παρουσιάζουν ελλείψεις κατά την διάρκεια των παραλαβών τους. Για την εξακρίβωση τους ενεργεί ο ανθρώπινος παράγοντας κάτι που σημαίνει ότι υπάρχουν πιθανότητες λάθους. Είναι χαρακτηριστικό ότι τα καταστήματα της Zara πριν την εφαρμογή του

RFID παρουσίαζαν διαφορές σε κάθε παραλαβή και κατά μεγάλο ποσοστό δεν τις αντιλαμβάνονταν. Με την τεχνολογία RFID και τις αυτοματοποιημένες διαδικασίες του η περίπτωση λάθους είναι μηδαμινή.

- Ευκολία απογραφών.

Η διαδικασία απογραφής των προϊόντων για κάθε κατάστημα λιανικής είναι μια πολύ χρονοβόρα διαδικασία, η οποία λόγω του ανθρώπινου παράγοντα πολλές φορές δεν είναι ακριβής. Παρατηρούνται λάθη ή παραλείψεις κάτι που οδηγεί σε νέες καταγραφές για διορθώσεις. Με την τεχνολογία RFID η όλη διαδικασία της απογραφής αλλάζει και γίνεται πιο απλοϊκή. Με μία «σάρωση» όλου του καταστήματος καταγράφονται όλα τα προϊόντα που υπάρχουν σε κατάστημα και αποθήκη. Όλα είναι αυτοματοποιημένα και η μόνη συμβολή του ανθρώπου είναι να επαληθεύσει ότι όλα τα μέρη του καταστήματος έχουν σαρωθεί σωστά.

- Βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών.

Οι υπάλληλοι των καταστημάτων θα είναι σε θέση να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους προς τους πελάτες. Θα μπορούν να τους εξυπηρετήσουν με μεγαλύτερη ταχύτητα και ακρίβεια. Αυτό διότι το RFID τους δίνει την δυνατότητα να ξέρουν την ακριβή τοποθεσία ενός προϊόντος στο κατάστημα όπως επίσης και αν ένα προϊόν βρίσκεται στο χώρο πώλησης ή στην αποθήκη.

- Αναγνώριση κλεμμένων προϊόντων.

Στις μέρες μας η κλοπή προϊόντων σε καταστήματα είναι καθημερινό φαινόμενο. Με το RFID μπορεί ταχύτατα να αναγνωριστεί το προϊόν που έχει κλαπεί. Ο κωδικός του κάθε προϊόντος είναι καταγεγραμμένος στο αντικλεπτικό αλάρμ που είναι ενσωματωμένο πάνω του. Με λίγα λόγια το αντικλεπτικό είναι η μοναδική ταυτότητα του κάθε προϊόντος. Έτσι κάθε στιγμή μπορεί να επιβεβαιωθεί τι κλοπές γίνονται και τι προϊόντα αφορούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο CASE STUDY – ΣΥΓΡΟΝΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΜΕΓΑΛΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

8.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην εταιρεία Zara η οποία είναι μία από τις οκτώ αλυσίδες καταστημάτων του ισπανικού ομίλου της Inditex. Θεωρείται κολοσσός στον κλάδο της γρήγορης μόδας και ο τρόπος λειτουργίας της σε όλα τα επίπεδα είναι πρωτοποριακός.

Θα δώσουμε έμφαση στην λειτουργία της εφοδιαστικής της αλυσίδας, στην ευελιξία της, την αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας, όπως και στις στρατηγικές που εφαρμόζει. Ο συνδυασμός όλων αυτών βοήθησαν στην εξέλιξη της εταιρείας, στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της.

Επίσης η εξυπηρέτηση των πελατών της είναι σε κορυφαίο επίπεδο. Η Zara ήταν η πρώτη εταιρεία που αντιλήφθηκε (στον κλάδο της μόδας) ότι η αγορά αλλάζει ταχύτατα και ότι σε αυτό συμβάλλουν οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Έτσι αντιλήφθηκε ότι η διάρκεια ζωής του κάθε προϊόντος είναι μικρή. Έπρεπε λοιπόν να αναπτύξει τις διαδικασίες και τις στρατηγικές της έτσι ώστε να μειωθούν οι χρόνοι για τον σχεδιασμό, την παραγωγή και την μεταφορά – τοποθέτηση του προϊόντος στο τελικό σημείο πώλησης. Έπρεπε με λίγα λόγια να εξελίξει την εφοδιαστική της αλυσίδα για να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της και από την παραδοσιακή αλυσίδα της μόδας.

Όλος ο όμιλος της Inditex εφαρμόζει την ίδια πολιτική και στρατηγικές και για τις οκτώ αλυσίδες του. Εμείς θα αναφερθούμε περισσότερο στην Zara διότι είναι η αρχική αλυσίδα του ομίλου, προσφέρει το μεγαλύτερο ποσοστό των εσόδων του ομίλου και τέλος είναι η αλυσίδα που εφαρμόζονται όλες οι νέες στρατηγικές. Εφόσον τελειώσει η πιλοτική περίοδος εντείνεται η εφαρμογή και στις υπόλοιπες αλυσίδες του ομίλου.

8.2 Zara: Η Εταιρεία

Η Zara, η οποία έχει ως έδρα το Arteixo της Γαλικίας στην Ισπανία, αποτελεί την πιο μεγάλη και πιο γνωστή διεθνώς αλυσίδα λιανικής πώλησης ενδυμάτων μόδας του ομίλου Inditex. Μάλιστα αντιπροσωπεύει πάνω από το 75% των συνολικών πωλήσεων του ομίλου. Στο τέλος του 2018 το δίκτυο της απαρτιζόταν από 2214 καταστήματα, 96 markets και 42 on-line καταστήματα με συνολικά έσοδα 15,395 δις ευρώ (Inditex annual report, 2018). Το μεγαλύτερο κομμάτι του δικτύου της βρίσκεται στην Ισπανία με 438 καταστήματα και ακολουθεί η Κίνα με 196, η Γαλλία με 135, η Ιταλία και η Ιαπωνία με 100 η κάθε μία και οι Η.Π.Α. με 85, τα περισσότερα από τα οποία άνοιξαν μέσα στο 2017. Συνολικά η Zara έχει παρουσία σε 94 χώρες. Η αξία του brand Zara κοστολογείται στα 11.4 δις δολάρια (Forbes, 2018).



Εικόνα 3: Ο χάρτης της Ισπανίας (The Encyclopedia of World Geography, New York, Barnes and Noble, 1996

8.3 Ιστορική Αναδρομή

Ο Amancio Ortega Gaona το 1963 μαζί με την πρώτη του σύζυγο Rosalia Mera, ανέπτυξαν μια δική τους μικρή επιχείρηση, η οποία έραβε μπουρνούζια και γυναικεία εσώρουχα, με μία αρχική επένδυση μόλις 83 δολαρίων. Δούλεψαν πού όμως και ανέπτυξαν σύντομα την πρώτη μικρή δική τους μονάδα παραγωγής ρούχων για τρίτους, μια πρακτική που ακολουθούσαν και πολλοί άλλοι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες τόσο στην Ισπανία όσο και σε άλλες χώρες του Νότου, όπως η Ιταλία και η Ελλάδα. Έως το 1974, είχαν καταφέρει να ελέγχουν μερικές ακόμη μονάδες παραγωγής ρούχων, ώστε να θεωρούνται, μικροί έστω, εργοστασιάρχες. Ο Ortega ωστόσο γρήγορα κατάλαβε ότι με την παραγωγή φασόν, δεν θα μπορεί να του προσφέρει κάτι περισσότερο. Έτσι, έλαβε την απόφαση να δημιουργήσει δικά του επώνυμα ρούχα και να αποκτήσει άλλες προοπτικές.

Το πρώτο κατάστημα που δημιουργήθηκε στο κέντρο της Κορούνια το 1975 και μάλιστα παραμένει μέχρι σήμερα σε λειτουργία. Άνοιξε στην οδό Juan Florez, μία

από τις καλύτερες της περιοχής. Το όνομα που δόθηκε στο μαγαζί ήταν «Zorba», από τη ταινία του 1964 «Zorba the Greek». Αναγκάστηκε όμως να το αλλάξει διότι λειτουργούσε ήδη ένα μπαρ στην περιοχή με αυτό το όνομα. Καθώς είχαν δημιουργηθεί ήδη τα καλούπια για τα γράμματα επέλεξε με κάποια από αυτά την επωνυμία Zara στην μετέπειτα μεγαλύτερη αλυσίδα του ομίλου του, όνομα που δεν σημαίνει κάτι, απλώς του φάνηκε εύηχο. Αυτή την τακτική ακολούθησε και για όλες τις υπόλοιπες αλυσίδες που δημιούργησε στον όμιλο (Uterque, ZaraHome, Massimo Dutti, Stradivariou, Bershka, Oysho, Pull&Bear).

Στις αρχές της δεκαετίας του 80 άρχισε να οραματίζεται ένα νέο τύπο σχεδιασμού, υλοποίησης και διακίνησης των προϊόντων Zara. Σε αυτό βοήθησε η συνεργασία το 1984 με τον Jose Maria Castellano (ειδικός στα πληροφοριακά συστήματα), ο οποίος δημιούργησε ένα αυτοματοποιημένο σύστημα το οποίο θα μείωνε την διαδικασία παραγωγής στις 10 μέρες. Το 1985 ίδρυσε τον όμιλο Inditex. Το 1988 άνοιξε το πρώτο κατάστημα στο εξωτερικό και συγκεκριμένα στο Πόρτο της Πορτογαλίας. Το ίδιο έτος ίδρυσε την Zara B.V. στην Ολλανδία. Το 1989 επεκτάθηκε στην Νέα Υόρκη και το Παρίσι. Το 1990 ήταν ένα έτος σταθμός διότι, δημιούργησε μια νέα αποθήκη 130.000 τ.μ. και πέτυχε την κοινοπραξία με την Toyota για ένα σύστημα κατασκευής. Το 1990 επεκτάθηκε στην νοτιοανατολική Ασία. Το 2006 η Zara ξεπερνάει την Σουηδική H&M με πωλήσεις 8,5 δις. \$. Έτσι γίνεται η πρώτη αλυσίδα λιανικής στην Ευρώπη στα καταστήματα ένδυσης.

8.4 Στρατηγική Εταιρείας

Η αδιαμφισβήτητη επιτυχία της Zara αλλά και γενικότερα ολόκληρου του ομίλου βασίζεται στην στρατηγική που ακολουθείται. Κύρια σημεία της είναι η τεχνολογία που χρησιμοποιείται, η οποία βασίζεται σε ανεπτυγμένα πληροφοριακά συστήματα, αλλά και η πολιτική για μηδενικά αποθέματα, τα οποία επιτυγχάνονται μέσω του μοντέλου παραγωγής και διακίνησης που χρησιμοποιεί. Σήμερα η αποτελεσματική αξιοποίηση της πληροφορίας κατέχει σημαντικό ρόλο στο κομμάτι της στρατηγικής. Για αυτό τον λόγο η εταιρεία χρησιμοποιεί ένα απλό στην χρήση λογισμικό το IBM S-400, το οποίο είναι σε λειτουργία on-line, πράγμα που επιτρέπει σε όλα τα καταστήματα να είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους αλλά και με τα κεντρικά στην Ισπανία. Η πληροφορία είναι διαθέσιμη σε όλους ταυτόχρονα και με αυτό τον τρόπο ο υπεύθυνος κάθε καταστήματος δεν χρειάζεται να οργανώσει τις παραγγελίες.

Όλα είναι αυτοματοποιημένα. Οι ελλείψεις φαίνονται στα κεντρικά της Ισπανίας και έτσι καθορίζονται οι επόμενες παραλαβές των καταστημάτων.

Τα τελευταία χρόνια οι αυξήθηκαν οι πωλήσεις της Zara κατά 25%-30% παράλληλα όμως δημιουργήθηκαν και νέα καταστήματα. Γίνεται αντιληπτό ότι ο αυξημένος όγκος που είχαν να διαχειριστούν επέβαλλε να διαθέτουν μία αποτελεσματική και αποδοτική αλυσίδα εφοδιασμού. Για να το επιτύχουν αυτό σπουδαίο ρόλο διατέλεσε, η συνεργασία της εταιρείας Zara με το MIT Sloan School of Management και UCLA Anderson School of Management. Τα δύο κορυφαία πανεπιστήμια έκαναν μελέτες και κατέληξαν στο να εφαρμόσουν ένα μοντέλο μαθηματικό το οποίο θα παίρνει πληροφορίες από τα αρχεία των πωλήσεων και από τα αποθέματα στην αποθήκη. Αυτό μαζί με την ανθρώπινη βοήθεια και παρέμβαση βοηθά στην ορθότερη διανομή των εμπορευμάτων και στον καλύτερο εφοδιασμό των καταστημάτων. Στα θετικά αυτού του μοντέλου είναι:

- Ελαχιστοποίηση των λανθασμένων αποστολών - μεταφορών ή των καθυστερήσεων (εξαιρέσεις αποτελούν περίοδοι με άσχημα καιρικά φαινόμενα ή με απρόβλεπτες καταστάσεις).
- Η ελαχιστοποίηση των λανθασμένων αποστολών - μεταφορών έχει ως αποτέλεσμα την μείωση των επιστροφών στην Ισπανία.
- Μείωση των εσωτερικών διακινήσεων των καταστημάτων.
- Εφόσον ο ανεφοδιασμός γίνεται στην κατάλληλη ποσότητα και στα κατάλληλα νούμερα, το προϊόν μένει για μεγαλύτερο διάστημα στο κατάστημα για πώληση παρά στην αποθήκη αδρανοποιημένο.

Στα πλαίσια της στρατηγική της, η εταιρεία για να επιτύχει μεγαλύτερες πωλήσεις και καλύτερο έλεγχο των αποθεμάτων υιοθέτησε την τεχνολογία RFID. Το σύστημα αυτό είναι σχετικά πρόσφατο στην εταιρεία, εγκαινιάστηκε το 2014, και χρησιμοποιείται μέχρι σήμερα εκτός από την Zara και στις υπόλοιπες αλυσίδες του ομίλου. Μέχρι το τέλος του 2020 αναμένεται να εφαρμοστεί σε όλα τα καταστήματα του ομίλου.

Με αυτή την τεχνολογία ο κωδικός του κάθε προϊόντος αποθηκεύεται σε ένα τσιπάκι το οποίο τοποθετείται στο αντικλεπτικό αλάρμ που έχει το κάθε προϊόν. Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο αυτό βοηθά την δουλειά μέσα στο

κατάστημα και την κάνει πιο αποδοτική. Η διανομή των προϊόντων μέσα στο κατάστημα γίνεται πιο αποτελεσματική και είναι γρήγορα εμφανής η διαθεσιμότητα στις αποθήκες. Γίνεται αντιληπτό ότι η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι ορθότερη και πιο γρήγορη. Τέλος εξοικονομείται χρόνος από την διαδικασία απογραφής και ανά πάσα στιγμή μπορούν να διαπιστωθούν οι κλοπές προϊόντων στο κατάστημα.

Το σύστημα αυτό είναι on-line συνδεδεμένο με όλα τα καταστήματα και τις αποθήκες στην Ισπανία. Επομένως από τις κεντρικές αποθήκες ξέρουν αν πάσα στιγμή την διαθεσιμότητα και τις ελλείψεις και προγραμματίζουν κατάλληλα ποια προϊόντα (ποσότητα και νούμερα) θα σταλούν στα καταστήματα. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με την οργάνωση παραλαβών, δηλαδή να σταλούν προϊόντα κατευθείαν από τις αποθήκες της Ισπανίας, είτε με την διαδικασία των εσωτερικών διακινήσεων μεταξύ των καταστημάτων. Επειδή η φιλοσοφία της εταιρείας εστιάζει στα μηδενικά αποθέματα αν ένα κατάστημα έχει έλλειψη σε κάποιο προϊόν προτιμάται να ανανεωθεί το στοκ του από ένα άλλο κατάστημα στο οποίο το συγκεκριμένο προϊόν δεν παρουσιάζει τις αναμενόμενες πωλήσεις.

8.5 Fast Fashion Στρατηγική

Πρέπει να επισημάνουμε σε αυτό το σημείο ότι η Zara ήταν πρωτοπόρος στην ανάπτυξη και εφαρμογή της fast fashion στρατηγικής. Αυτό βοήθησε στην μεγάλη επιτυχία που απολαμβάνει αλλά και στο να αναπτύξει μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της. Εδώ γίνεται προσπάθεια για γρήγορη προσαρμογή στις απαιτήσεις και στην ζήτηση της αγοράς. Με τον όρο fast fashion αναφερόμαστε κυρίως συλλογές ρούχων που βασίζονται στις τελευταίες τάσεις της μόδας. Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται για τα προϊόντα είναι κατά κύριο λόγο φθηνές, τα προϊόντα αυτά σχεδιάζονται και παράγονται ταχύτατα και παραδίδονται στο καταναλωτικό κοινό σε προσιτές τιμές. Αυτό γίνεται για να δίνεται η δυνατότητα στον πελάτη να ακολουθεί τις εναλλασσόμενες τάσεις της αγοράς. Έτσι και στην περίπτωση της Zara, βασικό της μέλημα είναι η παραγωγή των προϊόντων της σε σύντομο χρονικό διάστημα και σε χαμηλές τιμές. Αυτό το επιτυγχάνει διότι καταφέρνει να αξιολογήσει και να αναγνωρίσει γρήγορα τις ανάγκες της αγοράς. Οι παραγγελίες γίνονται έως και δυο φορές την βδομάδα, σε αντίθεση με την παραδοσιακή βιομηχανία μόδας που γίνονται μια φορά το εξάμηνο.

Τέλος για να προσελκύουν πελάτες και να τους κρατούν σε εγρήγορση, με λίγα λόγια να τους ωθήσουν να επισκέπτονται συχνά το μαγαζί, κάνουν συνεχώς αλλαγές. Αποσύρουν τα προϊόντα που δεν παρουσιάζουν σημαντικές πωλήσεις και τοποθετούν άλλα στην θέση τους. Όπως επίσης χωρίζουν το μαγαζί σε εμπορικές ζώνες και ζώνες που δεν παρουσιάζουν μεγάλη εμπορικότητα και δύο ή και περισσότερες φορές την βδομάδα κάνουν αλλαγές στην διάταξη των προϊόντων. Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι τα προϊόντα που αποσύρονται παραμένουν για μικρό διάστημα στις αποθήκες του καταστήματος και στην συνέχεια αποστέλλονται σε καταστήματα που έχουν αυξημένες πωλήσεις στους συγκεκριμένους κωδικούς. Να αναφέρουμε σε αυτό το σημείο τα θετικά στοιχεία που έχει αποκομίσει η Zara από την fast fashion στρατηγική:

- Μείωση των αποθεμάτων
- Ευκολότερη και ορθολογικότερη διαχείριση των αποθεμάτων
- Εξοικονόμηση πόρων και διάθεση τους σε άλλες ανάγκες.

8.6 Οργάνωση, Σχεδιασμός, Παραγωγή Προϊόντος και Προμηθευτές

Το μεγαλύτερο ποσοστό των προϊόντων της Zara είναι απομίμηση μάρκας υψηλών προδιαγραφών. Το κύριο μέλημα των σχεδιαστών της εταιρείας δεν είναι η παραγωγή καινοτόμων προϊόντων, αλλά η αναδιοργάνωση των στοιχείων μόδας των υπαρχόντων προϊόντων ώστε να δημιουργήσουν νέα προϊόντα. Το καθήκον των σχεδιαστών είναι να ερμηνεύουν την μόδα αντί να δημιουργούν μόδα.

Η Zara προμηθεύεται τις πρώτες ύλες της όπως τα υφάσματα καθώς και έτοιμα προϊόντα από εξωτερικούς προμηθευτές με την βοήθεια γραφείων προμηθειών στη Βαρκελώνη και το Χονγκ Κονγκ αλλά και με το δικό της τμήμα προμηθειών. Αν και η Ευρώπη κυριαρχεί στο προγραμματισμό για προμήθειες, η πρόσφατη εγκατάσταση τριών εταιρειών προμηθειών στο Χονγκ Κονγκ με σκοπό τη προμήθεια αλλά και τη παρακολούθηση των καταναλωτικών τάσεων καταδεικνύει ότι η προμήθεια από την Άπω Ανατολή, ιδίως την Κίνα, είναι σε ανοδική πορεία.

Παρόλα αυτά η Zara παράγει περίπου τα μισά από τα προϊόντα της στις δικές της ιδιόκτητες βιοτεχνίες. Σύμφωνα με την στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία, τα υφάσματα που καταφτάνουν από την Ισπανία, την Τουρκία, την Ιταλία, την Ινδία, την Κίνα και την Ανατολή κόβονται και βάζονται σε ένα εργοστάσιο που διαθέτει

ανεπτυγμένη τεχνολογία σε σχέση με των ανταγωνιστών. Ο όμιλος της Inditex αγοράζει το 50% των υφασμάτων τα οποία δεν είναι βαμμένα ώστε να αυξήσει την παραγωγική ευελιξία κατά τη διάρκεια της σεζόν (**Ghemawat et al. , 2004**). Στην συνέχεια, στο κέντρο διανομής, κόβονται τα κομμάτια που απαιτούνται για την δημιουργία του κάθε προϊόντος και αποστέλλονται μέσω της θυγατρικής Comditel, που ανήκει κατά 100% στον όμιλο της Inditex, σε ένα δίκτυο πεντακοσίων εξειδικευμένων μικρών βιοτεχνιών στη Γαλικία και στα βόρεια της Πορτογαλίας για ραφή και ένωση (**Fraiman et al. , 2005**). Τα τεμάχια επιστρέφουν στο Arteixo για να σιδερωθούν, να μπουν οι ετικέτες και για τον απαιτούμενο έλεγχο ποιότητας πριν διανεμηθούν σε όλα τα καταστήματα του κόσμου, μέσα σε μόλις δέκα με δεκαπέντε μέρες από τον σχεδιασμό τους. Οι βιοτεχνίες χρεώνουν ανά τεμάχιο αλλά παρόλα αυτά λαμβάνουν τεχνολογική και οικονομική υποστήριξη για να βελτιώνουν την ποιότητά της παραγωγής τους και τους χρόνους παράδοσης. Οι παραδόσεις μεταξύ της Zara και των μικρών βιοτεχνιών είναι σχεδόν καθημερινές . Έτσι σε περίπτωση που η εταιρία έχει ήδη τα υφάσματα σε απόθεμα στις αποθήκες της, με τον εσωτερικό σχεδιασμό, την παραγωγή, το ράψιμο σε άμεσο χρόνο, είναι ικανή να παραδώσει έτοιμο προϊόν σε πολλές περιπτώσεις σε λιγότερο από 15 ημέρες (**Fraiman et al. , 2005**).

Περίπου το 45% των έτοιμων ενδυμάτων παράγονται εσωτερικά και από το υπόλοιπο 55% της παραγωγής τα 2/3 κατασκευάζονται από προμηθευτές της εταιρείας στην Ευρώπη σε χώρες όπως η Τουρκία και η Βουλγαρία και σε κοντινές χώρες της βόρειας Αφρικής όπως το Μαρόκο και το 1/3 στην Ασία και κυρίως στο Πακιστάν. Αυτή η στρατηγική βοηθά την εταιρεία να μειώσει το χρόνο από την παραγωγή μέχρι την παράδοση του εμπορεύματος στα καταστήματα. Η πλειοψηφία του αποθέματος κρατείται ως «εργασία εν εξελίξει» αναμένοντας οδηγίες για περαιτέρω επεξεργασία. Τα έτοιμα προϊόντα που αγοράζει η Zara από προμηθευτές στην Ασία είναι σε πολύ μικρές ποσότητες σε σχέση με τον μέσο όρο της εταιρίας και είναι κυρίως τα προϊόντα τα οποία είναι βασικά σε κάθε συλλογή και η τιμή τους έχει πρωταρχικό ρόλο (price sensitive). Τα πιο βασικά προϊόντα παράγονται στην Ασία αφού το κόστος παραγωγής στην Ευρώπη είναι περίπου 15-20% πιο ακριβό σε σχέση με την Ασία. Σε αντίθεση τα προϊόντα που είναι ευαίσθητα στη μόδα και στο χρόνο (time and fashion sensitive) παράγονται στην Ευρώπη σε μικρές παρτίδες, εσωτερικά ή σε προμηθευτές που βρίσκονται κοντά, λόγω της ανάγκης για ταχύτητα και του μικρού χρόνου ζωής τους. Σε περίπτωση που πουληθούν ξαναποθετείται παραγγελία(**Ghemawat et al. , 2004**).

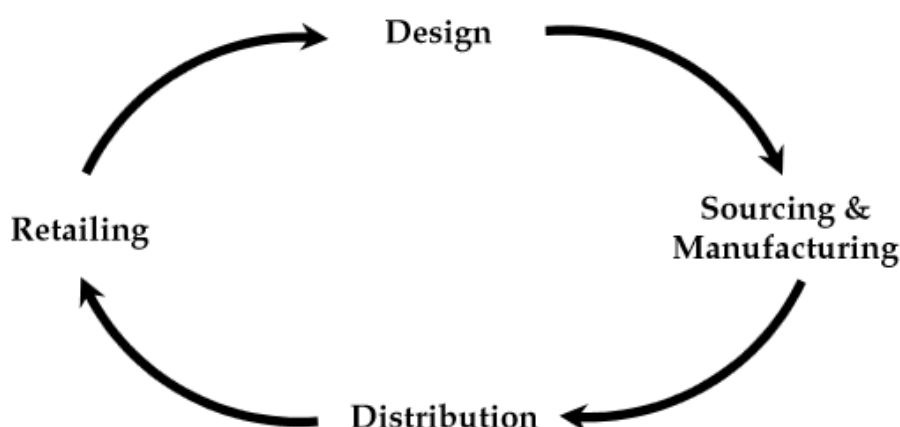
Περίπου 30 προμηθευτές αποτελούν το 70% όλων των εξωτερικών προμηθειών. Αν και η Zara έχει μακροχρόνιους δεσμούς με τους περισσότερους από αυτούς, ελαχιστοποιεί τις επίσημες συμβατικές υποχρεώσεις προς αυτούς (μέσω συμβολαίων).

Η παραγωγή που γίνεται εσωτερικά από την Zara πραγματοποιείται κυρίως από τα 30 ιδιόκτητα εργοστάσια της, τα 28 από τα οποία βρίσκονται κοντά στα κεντρικά της Zara στο Arteixo. Επιπλέον υπάρχει δυνατότητα για μεγαλύτερη αύξηση της παραγωγής και αυτό διότι η Zara κατέχει ακίνητα τα οποία βρίσκονται κοντά στο κύριο παραγωγικό συγκρότημα αλλά και στην περιοχή της Λα Κορούνια και στην Βαρκελώνη τα οποία παραμένουν αχρησιμοποίητα και ανεκμετάλλευτα. Τα εργοστάσια είναι ιδιαίτερα εξελιγμένα και όλες οι διαδικασίες είναι αυτοματοποιημένες σε πολύ μεγάλο βαθμό. Είναι εξειδικευμένα στην κατασκευή οποιουδήποτε στυλ ενδύματος και δίνουν μεγάλη βάση σε κομμάτια της παραγωγικής διαδικασίας, εντάσεως κεφαλαίου, όπως το σχεδιασμό πρωτοτύπων και το κόψιμο αλλά και το τελικό στάδιο και τον έλεγχο ποιότητας. Η καθετοποιημένη παραγωγή ξεκίνησε το 1980 και από το 1990 μεγάλες επενδύσεις ξεκίνησαν για να εγκατασταθεί και εφαρμοστεί ένα σύστημα just-in-time σε αυτά τα εργοστάσια σε συνεργασία με την εταιρεία της Toyota (κάτι το οποίο ήταν πρωτόγνωρο γεγονός για την Ευρώπη). Έτσι το προσωπικό ήταν αναγκασμένο να μάθει να χειρίζεται νέα μηχανήματα και να δουλέψει σε πολυμελής ομάδες με αυξημένα καθήκοντα.

Ακόμα και για τα ενδύματα που κατασκευάζονται στα δικά της κέντρα παραγωγής, τα κομμένα υφάσματα αποστέλλονται σε περίπου 400 βιοτεχνίες, κυρίως στην Γαλικία αλλά και στη βόρεια Πορτογαλία, όπου εκτελούνταν η διαδικασία του ραψίματος, διαδικασία εντάσεως εργασίας στην οποία δεν μπορεί να εφαρμοστεί οικονομία κλίμακας. Οι βιοτεχνίες είναι κυρίως μικρού μεγέθους με μέσο όρο 20-30 εργατών και είναι ειδικευμένες για κάθε κατηγορία προϊόντος ξεχωριστά. Η συνεργασία τους με την Zara έχει αναπτυχθεί εδώ και πολλά χρόνια αφού λειτουργούν ως υπεργολάβοι. Το μεγαλύτερο ποσοστό αν όχι ολόκληρη η παραγωγή τους γίνεται για τη Zara και τις άλλες αλυσίδες του ομίλου. Η Inditex και η Zara τους παρέχει εκτός από το οικονομικό αντάλλαγμα τεχνογνωσία αλλά και υπηρεσίες logistics. Τους καταβάλλει προσυμφωνημένες τιμές ανά ολοκληρωμένο τεμάχιο προϊόντος, και πραγματοποιεί επιτόπιους ελέγχους ποιότητας. Επίσης παροτρύνει τις βιοτεχνίες να ακολουθούν την τοπική εργατική και φορολογική νομοθεσία αλλά και να τηρούν από

τη πλευρά τους τον κώδικα δεοντολογίας της εταιρείας (ανθρώπινα και εργατικά δικαιώματα και άλλα περιβαλλοντικά και θέματα ασφαλείας).

Τα ραμμένα πλέον ρούχα επιστρέφουν από τις βιοτεχνίες στον ιδιόκτητο παραγωγικό χώρο της Zara όπου ελέγχονται ποιοτικά για άλλη μία φορά, σιδερώνονται, διπλώνονται, συσκευάζονται και επισημαίνονται με ετικέτες πριν αποσταλούν στο κέντρο διανομής από όπου θα διαμοιραστούν σε όλα τα καταστήματα της σε όλα τα μήκη και πλάτη του κόσμου.



Σχήμα 6: Το επιχειρηματικό πλάνο της Zara (Casewriter)

8.6.1 Διανομή

Όπως κάθε αλυσίδα του ομίλου Inditex έτσι και η Zara χρησιμοποιεί ένα δικό της κεντροκοποιημένο κέντρο διανομής. Η διανομή των προϊόντων τόσο αυτών που παράγονται στην εταιρεία αλλά τόσο και αυτών που παράγονται από τρίτους γίνεται κυρίως από το 400.000 τετραγωνικών μέτρων κέντρο διανομής στο Arteixo αλλά και άλλα μικρότερα της Ισπανίας και κάποια περιφερειακά κέντρα «δορυφόρους» στην Αργεντινή, τη Βραζιλία και το Μεξικό όπου αποστέλλονται ενοποιημένες οι αποστολές από το Arteixo. Το κέντρο διανομής (το οποίο λειτουργεί σε διπλές βάρδιες) είναι κατασκευασμένο σε κεντρικό σημείο ανάμεσα σε 14 εργοστάσια (Fraiman et al. 2005). Όλο το εμπόρευμα κατανέμεται πρώτα ανά χώρα μετά ανά περιοχή και τέλος

ανά κατάσταση χρησιμοποιώντας κινητό carousel με βαγόνια κρεμάμενα το οποίο είναι ικανό να διαχειρίζεται πάνω από 50.000 ενδύματα ανά ώρα. Παρόλο που περισσότερα από 50.000 κομμάτια μετακινούνται μέσα και έξω από το κέντρο διανομής ανά ώρα, είναι αναγκαίοι λίγοι μόνο εργάτες για να ελέγχουν όλη την διαδικασία και να παρατηρήσουν αν υπάρχουν ελλείψεις στις προετοιμαζόμενες αποστολές.



Εικόνα 4: το κέντρο διανομής στο Artexio μαζί με τα εργοστάσια παραγωγής της Zara

Η Lorena Alba η οποία είναι υπεύθυνη της αλυσίδας εφοδιασμού της Inditex , αναφέρει ότι το κέντρο διανομής είναι ένας χώρος για να μετακινείς τα εμπορεύματα και όχι να τα αποθηκεύεις. Σύμφωνα με την ίδια «Η μεγαλύτερη πλειοψηφία των εμπορευμάτων παραμένει στο κέντρο διανομής για λίγες μόνο ώρες και κανένα πάνω από τρεις ημέρες». Βέβαια εξαιτίας της ταχύτατης ανάπτυξης του δικτύου καταστημάτων απαιτείται συνεχής προσαρμογή της συχνότητας και του μεγέθους των αποστολών καθώς και των προορισμών τους. Μία από τις καινοτομίες στο σύστημα διανομής της Zara υπήρξε, τον Ιανουάριο του 2002, ο σχεδιασμός των αποστολών με βάση τις ζώνες ώρας. Τις πρωινές ώρες ενώ οι υπεύθυνοι των ευρωπαϊκών καταστημάτων κατέγραφαν τα αποθέματα τους, το κέντρο διανομής ετοίμαζε για αποστολή τις παραγγελίες για Αμερική, Μέση Ανατολή και Ασία. Το απόγευμα της

ίδιας μέρας επικεντρωνόταν στα ευρωπαϊκά καταστήματα. Το κέντρο διανομής συνήθως λειτουργεί στο 50% της δυναμικότητας του αλλά επιταχύνει ανάλογα την ζήτηση, ιδίως στην αρχή των 2 σεζόν, τον Ιανουάριο και τον Ιούλιο αυξάνοντας το ποσοστό δυναμικότητας στο οποίο λειτουργεί, προσλαμβάνοντας αρκετές εκατοντάδες εποχιακούς εργάτες για να συμπληρώσουν τους περίπου 1000 μόνιμους υπαλλήλους.

Οι αποστολές από το κέντρο διανομής αποστέλλονται δύο φορές την εβδομάδα για κάθε κατάστημα μέσω third-party υπηρεσιών διανομής. Οι παραγγελίες αποστέλλονται 2 φορές την εβδομάδα για το πρώτο μισό του δικτύου καταστημάτων και 2 φορές για το δεύτερο μισό. Περίπου το 75% των εμπορευμάτων (μέτρηση σε τόνους) αποστέλλεται μέσω φορτηγών στις ευρωπαϊκές χώρες και το υπόλοιπο 25% κυρίως αεροπορικώς μέσω της KLM και DHL από αεροδρόμια στη Γαλικία και στο Πόρτο της Πορτογαλίας για τις Η.Π.Α, την Ασία και για τα πιο απομακρυσμένα καταστήματα στις ευρωπαϊκές χώρες. Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια η διανομή αεροπορικώς έχει διακοπεί. Αυτό διότι η χώρα μας αποτελεί μια μικρή αγορά για την εταιρεία και οι πωλήσεις έχουν επηρεαστεί από την οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων. Ο κύριος τρόπος διανομής είναι μέσω θαλάσσης. Τα πλοία φτάνουν στο λιμάνι της Ηγουμενίτσας και ξεφορτώνουν τα εμπορεύματα σε ένα κέντρο διαλογής το οποίο είναι ιδιοκτησίας της εταιρείας. Εκεί αφού γίνεται διαλογή των εμπορευμάτων ανά περιοχή (Βόρεια Ελλάδα, Στερεά Ελλάδα, Νότια Ελλάδα και νησιά) φορτώνονται στα φορτηγά της συνεργαζόμενης μεταφορικής εταιρείας και διαμοιράζονται στα καταστήματα. Μέσα σε μόνο δυο μέρες και αφού τα εμπορεύματα φύγουν από το κέντρο διανομής, φθάνουν στις Η.Π.Α., ενώ στους ανταγωνιστές έπαιρνε έξι εβδομάδες στην καλύτερη περίπτωση (**Ghemawat et al. , 2004**). Στην Ευρώπη ο χρόνος που απαιτείται για τις παραδόσεις είναι πολύ πιο μικρός. Να σημειώσουμε ότι η Zara ήταν η πρώτη εταιρεία που έδωσε την δυνατότητα στους μεταφορείς να έχουν κλειδιά και κωδικούς από τα καταστήματα έτσι ώστε να μπορούν να παραδίδουν τα εμπορεύματα χωρίς την παρουσία των υπευθύνων των καταστημάτων. Έτσι κατάφερε να μειώσει το εργασιακό ωράριο και να απασχολεί το προσωπικό σε ώρες που ήταν μεγαλύτερης σημασίας για την λειτουργία των καταστημάτων.

Παράλληλα από το καλοκαίρι του 2003 η εταιρία κατασκεύασε ένα δεύτερο κέντρο διανομής 120.000 τ.μ. στη Σαραγόσα, με κόστος 88 εκ. ευρώ για την καλύτερη

και ταχύτερη εξυπηρέτηση αλλά και για την αύξηση της χωρητικότητας. Το κέντρο αυτό είναι τοποθετημένο κοντά στο τοπικό αεροδρόμιο, έχει απευθείας πρόσβαση στο σιδηροδρομικό και οδικό δίκτυο. Τρία χρόνια αργότερα, το 2006 κατασκευάζονται και θέτονται σε λειτουργία δύο κέντρα διανομής στο Mecó της Μαδρίτης και στην Onzonill της Λεόν. Τέλος το 2009 κατασκευάζεται ένα ακόμη κέντρο διανομής στο Palafoxs της Βαρκελώνης. Για να διασφαλίσει η εταιρεία ότι τα προϊόντα της θα φτάσουν στον προορισμό τους και στον καθορισμένο χρόνο χρησιμοποιούνται λείζερ σαρωτές οι οποίοι είναι σε θέση να διαλέξουν και να ταξινομήσουν πάνω από 80.000 κομμάτια ρούχων με ποσοστό σφάλματος μικρότερο του 0,5%.



Εικόνα 5: το κέντρο διανομής στην Σαραγόσα από όπου ξεκινά η διανομή για όλο τον κόσμο.

8.6.2 Αποθέματα

Στόχος της Zara ήταν και είναι η ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων. Ο μεγάλος όγκος αποθεμάτων αποτελεί επιπλέον κόστος κάτι το οποίο όπως και η Zara δεν θέλει καμία επιχείρηση. Απαιτούνται κτίρια, οχήματα για μετακινήσεις, προσωπικό επιπλέον, τα οποία φυσικά προσθέτουν επιπλέον κόστος στην τελική αξία των προϊόντων. Η Zara πρωτοπόρησε και σε αυτό το κομμάτι. Πέρα από την πολιτική των μικρών και συχνών παραδόσεων που εφάρμοσε, συνεργάστηκε με την Toyota, η οποία ήταν η πρώτη που εφάρμοσε το σύστημα Just in Time. Το JIT σύστημα στο ότι οι προμηθευτές και οι αποθηκευτικοί χώροι που διατηρούν θα πρέπει να βρίσκονται σε κοντινό σημείο με τους χώρους παραγωγής (Ghemawat et all, 2004).

Προαναφέραμε ότι ο όμιλος Inditex και κατ' επέκταση η Zara πρωτοπόρησε διότι ανέπτυξε το σύστημα JIT απευθείας από τον τελικό πελάτη στην παραγωγή. Βασίστηκε στην αρχή ότι οι απαιτήσεις των πελατών της καθορίζουν το σύστημα της παραγωγής και όχι το αντίστροφο (pull σύστημα). Η παραγωγή πραγματοποιείται σε μικρές παρτίδες. Τόσο η παραγωγή που γίνεται εσωτερικά όσο και η παραγωγή που γίνεται από εξωτερικούς συνεργάτες οδηγούνται στο κεντρικό κέντρο διανομής. Τα προϊόντα αποστέλλονται απευθείας από το κεντρικό κέντρο διανομής σε καταστήματα δύο φορές την εβδομάδα. Με αυτό τον τρόπο πάει να υπάρχει η ανάγκη για την δημιουργία αποθηκών και επιπλέον να αποθέματα που διατηρούνται είναι σε χαμηλά επίπεδα. Αυτό βοηθά στην εξάλειψη του φαινομένου «bullwhip effect» που αναλύσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Ταυτόχρονα, με τη συγκέντρωση πολλών παραγωγικών μονάδων κοντά στα κεντρικά της γραφεία δίνεται η δυνατότητα για καλύτερο έλεγχο της παραγωγής και ταυτόχρονα μπορεί να προσαρμοστεί ταχύτατα (quick response) στις αλλαγές της αγοράς και τις απαιτήσεις της μόδας. Ακόμη πιο σημαντικό είναι ότι, η Zara κατάφερε να εφαρμόσει μια στρατηγική ώστε να τοποθετεί τα εμπορεύματα σε καταστήματα εντός τεσσάρων με πέντε εβδομάδων στην περίπτωση εντελώς νέων σχεδίων και δύο εβδομάδες για ανεφοδιασμό των υπαρχόντων προϊόντων. Από την άλλη πλευρά, η παραδοσιακή βιομηχανία της μόδας χρειάζεται έως και έξι μήνες για το σχεδιασμό και τρεις μήνες για την παραγωγή των προϊόντων. Αυτός ο μικρός χρόνος έως την τοποθέτηση του προϊόντος στα καταστήματα έκανε πιο εύκολη τη συνεχή δημιουργία νέων εμπορευμάτων, ακόμη και κατά τη διάρκεια των εξαμηνιαίων περιόδων πώλησης, δίνοντας το πλεονέκτημα στη Zara να χρησιμοποιεί το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγικής διαδικασίας για μια περίοδο πολύ μεταγενέστερα από τους ανταγωνιστές της.

Έτσι, η Zara ανέλαβε το 35% του σχεδιασμού των προϊόντων και των πρώτων υλών, το 40% - 50% των αγορών τελικών προϊόντων από εξωτερικούς προμηθευτές και το 85% της εσωτερικής παραγωγής μετά την έναρξη της σεζόν, έναντι μόνο 0% - 20% στην περίπτωση των παραδοσιακών λιανοπωλητών. Γενικότερα ο όμιλος πορεύεται με τις τρεις παρακάτω αρχές:

- Η ελαχιστοποίηση των χρόνων απόκρισης βοηθούν στην δημιουργία περισσότερων ενδυμάτων που βαδίζουν στις κυρίαρχες τάσεις της μόδας
- Μικρές ποσότητες οδηγούν στην συνεχή ανατροφοδότηση των καταστημάτων (δύο φορές την εβδομάδα)

- Μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων οδηγούν στην κάλυψη μεγαλύτερου ποσοστού της αγοράς άρα αυξάνουν τις πιθανότητες για περισσότερες επιτυχίες.

8.6.3 Ζήτηση

Όταν η εταιρεία πάρει την απόφαση για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος πρέπει πριν ξεκινήσει την διαδικασία, να πραγματοποιήσει μια πρόβλεψη της ζήτησης αναφορικά με όλο τον κύκλο ζωής του προϊόντος. Μετά ακολουθεί ο εφοδιασμός που απαιτεί καθημερινές προβλέψεις ζήτησης. Αυτό είναι το σημείο όπου ξεκινά η χρήση του MIT μοντέλου το οποίο υιοθετήθηκε από τα Zara το 2005. Το μοντέλο αυτό λαμβάνει υπ' όψιν του τα αποθέματα στην κεντρική αποθήκη, τα αποθέματα σε όλα τα νούμερα σε όλα τα καταστήματα και τα πρόσφατα ιστορικά αρχεία πωλήσεων. Όλα αυτά μπορεί να τα διαχειριστεί και ο άνθρωπος, όμως η διαφορά είναι ότι το μοντέλο διαχειρίζεται έναν τεράστιο όγκο δεδομένων μέσα σε ελάχιστο χρόνο με μηδενικές πιθανότητες λάθους. Αυτό έχει σπουδαία σημασία αν υπολογίσουμε τα μερικά εκατομμύρια ξεχωριστών παραγγελιών κάθε εβδομάδα. Σύμφωνα με τον κ. Diaz, chief financial officer, με τη χρήση του μοντέλου η Zara αύξησε τις πωλήσεις της κατά 4% με 5%. Μέχρι στιγμής όμως το μοντέλο χρησιμοποιείται μόνο στη μεταφορά αποθεμάτων. Στόχος είναι να επεκταθεί η λειτουργία του και στην αρχική μεταφορά του προϊόντος, όταν αυτό πρωτοεισάγεται στην αγορά. Το πρόβλημα σε αυτή την περίπτωση είναι ότι δεν υπάρχουν καταγεγραμμένα δεδομένα. Έτσι πάρθηκε η απόφαση να δοκιμάζεται ένα νέο προϊόν σε επιλεγμένα καταστήματα που θα μπορούν να δώσουν μια όσο το δυνατόν ακριβέστερη εικόνα για όλο το δίκτυο – αγορά.

Ένα ακόμη βασικό ζήτημα ήταν να καταφέρει η εταιρεία να συγχρονίζεται στις αλλαγές των τάσεων της αγοράς. Για να το επιτύχει αυτό βοήθησε σε μεγάλο βαθμό η κατασκευή ενδυμάτων σε χαμηλές τιμές (τα οποία παράγονταν και διανέμονταν με μεγάλη ταχύτητα) αλλά και η αξιοποίηση της τεχνολογίας. Η Zara κατάφερε να διακρίνει γρήγορα τις τάσεις της αγοράς και μέσα σε 15 ημέρες να κατασκευάζει τα αντίστοιχα ενδύματα τα οποία μεταφέρει στα καταστήματα δύο φορές την εβδομάδα. Οι σχεδιαστές της Zara πραγματοποιούν ταξίδια σε όλα τα μήκη και πλάτη του κόσμου για να αναζητήσουν νέα σχέδια, παρακολουθούν επιδείξεις της μόδας, και έχουν γνώση όλων των σχεδίων που λανσάρουν οι πολυτελής μάρκες για να είναι σε θέση να

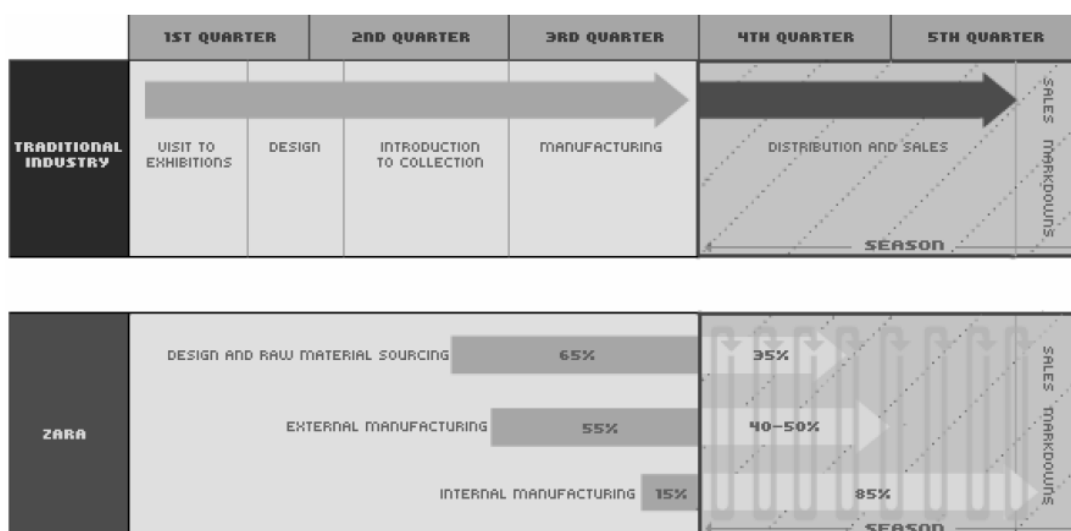
τα «αντιγράψουν» εφόσον το κρίνουν απαραίτητο. Τέλος είναι σε επαφή με όλους τους commercial managers όλων των χωρών για να αποφασίσουν από κοινού τι σχέδια θα λανσαριστούν σε κάθε χώρα αλλά και τι υφάσματα θα χρησιμοποιηθούν. Αυτό γίνεται γιατί κάθε χώρα έχει διαφορετικές τάσεις και προτιμήσεις. Άρα γίνεται αντιληπτό ότι κάθε κράτος έχει διαφορετική γκάμα προϊόντων.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της γρήγορης προσαρμογής στα θέλω της αγοράς από την εταιρεία ήταν το 2008. Την συγκεκριμένη χρονιά η διάσημη τραγουδίστρια Madonna πραγματοποίησε ένα κύκλο συναυλιών σε διάφορες πόλεις της Ισπανίας. Τα ρούχα που φορούσε είχαν εντυπωσιάσει ένα μεγάλο μέρος του κοινού. Έτσι η Zara κινήθηκε ταχύτατα και κατάφερε σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα να αντιγράψει και να δημιουργήσει μια σειρά με αυτά τα ενδύματα διαθέσιμα προς αγορά σε όλα τα Ισπανικά της καταστήματα. Την στιγμή που οι υπόλοιποι ανταγωνιστές της είχαν παραμείνει στο σχεδιαστικό κομμάτι διότι άργησαν να αντιληφθούν τις τάσεις της αγοράς.

8.7 Διαφορές με ανταγωνιστές

Αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο ότι ο χρόνος αντίδρασης και ο χρόνος τοποθέτησης στην αγορά είναι δύο μεγάλα προβλήματα για την εφοδιαστική αλυσίδα κάθε επιχείρησης στον κλάδο της μόδας. Όσα αναφέραμε προηγουμένως για την Zara αποδεικνύουν πως έχει βρει λύση για αυτά τα προβλήματα και έχει καταφέρει να μειώσει τους χρόνους αυτούς. Το σχήμα στην συνέχεια δείχνει συγκεντρωτικά τον τρόπο με τον οποίο έχει καταφέρει αυτή την μείωση. Οι παραδοσιακές αλυσίδες εφοδιασμού με τον τρόπο που λειτουργούν καταφέρνουν να εκτελούν τις διαδικασίες την μία πίσω από την άλλη, αντίθετα η Zara καταφέρνει να τις εκτελεί ταυτόχρονα. Έτσι υπάρχει σημαντική μείωση των καθυστερήσεων και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην διατηρούνται υψηλά αποθέματα. Η Zara αρχικά παράγει μικρές παρτίδες αλλά μεγάλο πλήθος κωδικών (Ghemawat et all, 2004). Εστιάζει στο να τελειοποιήσει την εφοδιαστική της αλυσίδα και όχι να αυξήσει την παραγωγή των προϊόντων της, 4 έως 8 μήνες πριν την έναρξη της σεζόν. Έχει την ευχέρεια να παράγει πολύ μικρές ποσότητες αρχικά λόγω του ότι έχει μειώσει τον χρόνο τοποθέτησης στην αγορά, παράλληλα όμως μέσω συστημάτων τελευταίας τεχνολογίας και με την βοήθεια του άρτια καταρτισμένου εργατικού δυναμικού της συγκεντρώνει πληροφορίες για τις αλλαγές των τάσεων. Οι πληροφορίες αυτές οδηγούνται σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού πολύ γρήγορα, ενώ ταυτόχρονα το παραγωγικό της πρόγραμμα μπορεί να

διαφοροποιηθεί πολύ εύκολα. Αυτό δίνει την δυνατότητα στη Zara να παραλαμβάνει το 35% των πρώτων υλών και των νέων σχεδίων, το 40% έως 45% της παραγωγής από εξωτερικούς συνεργάτες και το 85% της εσωτερικής της παραγωγής μέσα στην περίοδο πωλήσεων, όταν οι λιανέμποροι της παραδοσιακής μόδας μπορούν να πραγματοποιήσουν ελάχιστες αλλαγές σε αυτή την περίοδο.



Σχήμα 7: Προετοιμασία προϊόντος : Παραδοσιακή βιομηχανία και Zara

8.7.1 Τιμολόγηση

Η στρατηγική της εταιρείας Zara είναι να προωθεί ένα προϊόν της στην αγορά το οποίο να βρίσκεται την συγκεκριμένη χρονική περίοδο εντός μόδας και να παρέχει προϊόντα σε χαμηλές τιμές (D'Andrea & Arnold, 2003). Έτσι η Zara είναι γνώριμη για το υψηλού επιπέδου επιχειρηματικό της μοντέλο, το οποίο όμως έχει μικρό κόστος. Αυτό παρατηρείται γιατί η εταιρεία έχει φθινό εργατικό δυναμικό, υλικά χαμηλού κόστους και ταχύτατα οργανογράμματα παραγωγής. Αυτές οι συνθήκες επιτρέπουν στη Zara να εφαρμόσει μια στρατηγική χαμηλών τιμών. Επιπρόσθετα ο σχεδιασμός της δεν είναι υψηλού κόστους όπως επίσης η διαφήμιση και κόστος πρώτης ύλης με αποτέλεσμα οι τιμές της να είναι σχεδόν 25% χαμηλότερες σε σχέση με τους ανταγωνιστές.



Σχήμα 8: Χάρτης τοποθέτησης προϊόντος στην αγορά (Morgan Stanley Dean Witter, “Inditex”, 1998)

8.7.2 Διο Διαφορετικοί Τύποι Στρατηγικών Τιμολόγησης

Η Zara προσφέρει προϊόντα σε φυσιολογικές τιμές για να αποκομίσει μεγαλύτερο πλήθος πελατών. Οι τιμές της είναι λιγότερο ακριβές από τις μάρκες πολυτελείας. Οι Gucci, Louis Vuitton και Chanel αυξάνουν την τιμή των προϊόντων τους τα τελευταία χρόνια αδιαφορώντας για την οικονομική κατάσταση των πελατών. Σε σύγκριση με αυτές τις πολυτελής μάρκες, ένα από τα πραγματικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για τη Zara είναι η τιμή (Ghemawar & Nueno, 2006). Η στρατηγική τιμολόγησης της Zara είναι προσιτή στους περισσότερους πελάτες της.

Λαμβάνοντας υπόψη τη βελτιστοποίηση του κόστους ανάπτυξης και εκπαίδευσης, η τρέχουσα στρατηγική τιμολόγησης είναι κατάλληλη για τη Zara. Χρησιμοποιεί κυρίως προσεγγίσεις τιμολόγησης με βάση την αξία όπως την

αντιλαμβάνεται ο πελάτης και όχι με βάση το κόστος αγοράς ή παραγωγής. Οι εν δυνάμει πελάτες της θέλουν μοντέρνα ρούχα, αλλά δεν μπορούν να αντέξουν την υψηλή τιμή των πολυτελών μαρκών. Η Zara υπολογίζει καθημερινά τους προβληματικούς κωδικούς και τα ενδύματα που έχουν μειωμένες πωλήσεις. Όλα αυτά τα προϊόντα πωλούνται σε χαμηλή τιμή. Επιπλέον, συχνά παρέχει εκπτώσεις στο τέλος της σεζόν σε προϊόντα κυρίως που δεν παρουσιάζουν τις αναμενόμενες πωλήσεις. Επίσης τα τελευταία χρόνια έχει εφαρμόσει την στρατηγική των προσφορών για να αυξηθούν οι πωλήσεις της. Όλη την διάρκεια της σεζόν υπάρχει μια πλευρά σε κάθε κατάσταση που προωθούνται προϊόντα με έκπτωση έως και 40%. Οι πελάτες της δείχνουν ιδιαίτερη προτίμηση σε αυτά τα προϊόντα.

8.8 Πληροφόρηση

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως η μη αξιοποίηση της πληροφορίας από μια επιχείρηση μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία αυτής αλλά και της αλυσίδας εφοδιασμού της. Μια επιχείρηση πρέπει να έχει διαρκή και σταθερή επικοινωνία με τους πελάτες της. Με αυτό τον τρόπο θα αντιληφθεί τις ανάγκες τους και θα καταφέρει να επιτύχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην εφοδιαστική αλυσίδα τους.

Προαναφέραμε ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί το λογισμικό IBM S-400 το οποίο είναι συνδεδεμένο online με όλα τα καταστήματα και τα κεντρικά της Ισπανίας. Οι σχεδιαστές που συνεργάζονται με την εταιρεία συγκεντρώνουν τα στοιχεία για τις πωλήσεις και τα αποθέματα από όλα τα καταστήματά της σε καθημερινή βάση και τα χρησιμοποιούν ώστε να έχουν μια ενημέρωση και μια ακριβή εικόνα της κατάστασης η οποία θα τους βοηθήσει να πραγματοποιήσουν τις απαιτούμενες ενέργειες ώστε να βελτιωθεί, όπου είναι αναγκαία, η κατάσταση. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται «Κοινή επίγνωση κατάστασης». Αυτή η διαδικασία περιέχει τρία βήματα:

1. Αξιολόγηση των δεδομένων.
2. Πλήρης κατανόηση των δεδομένων.
3. Υποθετικές δοκιμές.

Τα δεδομένα αυτά καταγράφονται από ποσοτικές και ποιοτικές προσεγγίσεις. Ταυτόχρονα με την όλη διαδικασία οι διαχειριστές του λογισμικού καταγράφουν τις

πωλήσεις και τα αποθέματα των καταστημάτων και πραγματοποιούν άμεσα τις απαραίτητες παραγγελίες. Οι ποιοτικές προσεγγίσεις προέρχονται από τους υπαλλήλους των καταστημάτων και την καθημερινή επαφή με τους πελάτες. Το προσωπικό μαζί με τους υπευθύνους των καταστημάτων πραγματοποιούν καθημερινά meetings με το τέλος της βάρδιας. Εκεί προσπαθούν να κάνουν μια ανασκόπηση της ημέρας και παραθέτουν τις απόψεις τους σχετικά με τα προϊόντα και πώς αυτά «κινήθηκαν» κατά την διάρκεια της ημέρας. Με αυτό τον τρόπο θέλουν να προσδιορίσουν τις ανάγκες των πελατών και γενικότερα τις τάσεις που επικρατούν. Οι υπεύθυνοι καταγράφουν αυτές τις πληροφορίες και τις στέλνουν ως feedback στους σχεδιαστές της εταιρείας. Αυτοί με την σειρά τους τις αξιολογούν και κινούνται ταχύτατα για σχεδιάσουν την νέα γκάμα προϊόντων που θα ξεκινήσουν να παράγονται και να διατίθενται στα καταστήματα. Η παραγωγή αυτών των προϊόντων είναι μικρή και πιλοτική, αφού στέλνονται στα καταστήματα για να εξακριβωθεί η προτίμηση των πελατών. Αν παρουσιάζουν απήχηση ξεκινά μια πιο μαζική παραγωγή αλλιώς σε αντίθετη περίπτωση απορρίπτονται.

8.9 Συμπεράσματα

Τις τελευταίες δεκαετίες η Zara ήταν αυτή που εισήγαγε την ευέλικτη αλυσίδα εφοδιασμού στην βιομηχανία της γρήγορης μόδας. Αυτό την οδήγησε στο να καταλάβει τις κορυφαίες θέσεις στην παγκόσμια λίστα λιανικής πώλησης. Αυτό προέκυψε από την από το γεγονός ότι η εταιρεία μελετά και παρακολουθεί τις τάσεις της αγοράς και τις επιθυμίες των καταναλωτών, όπως επίσης και από την ικανότητα της να λανσάρει τα νέα προϊόντα ταχύτατα στην αγορά. Όλα αυτά αποδεικνύουν ότι η ευέλικτη εφοδιαστική αλυσίδα είναι μια πτυχή που ενισχύει τον ανταγωνισμό μεταξύ των οργανισμών. Μία άλλη διαπίστωση είναι ότι η αποτελεσματική οργάνωση παραγωγής με μια καλή ισορροπία μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού έργου οδηγεί σε ελάχιστους χρόνους παράδοσης και αύξηση του μεριδίου αγοράς για τη Zara. Η αλυσίδα εφοδιασμού δεν είναι μια αποξενωμένη ευέλικτη διαδικασία της Zara, αλλά όντως ολόκληρη η εταιρεία είναι ευκίνητη και εργάζεται πολύ αποτελεσματικά. Χρησιμοποιώντας τη γρήγορη απόκριση, η Zara στοχεύει στη μείωση τόσο της πλεονάζουσας κατοχής των αποθεμάτων στην αλυσίδα εφοδιασμού όσο και των κινδύνων που συνδέονται με την πρόβλεψη, καθώς οι προδιαγραφές των προϊόντων δεν έχουν οριστικοποιηθεί μέχρι να είναι πιο κοντά στην παράδοση (Bruce and Daly, 2006). Αυτό που θα μπορούσε να αποτυπωθεί ως επιτυχία για την Zara από την άποψη

της ταχύτητας είναι ότι μπορούν να επιτευχθούν ταυτόχρονα γρήγορα (Li, 2009) πολλά οφέλη όπως η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, η αύξηση των ευκαιριών στην αγορά, η μείωση των κινδύνων και η μείωση του συνολικού κόστους.

Πολλοί ανταγωνιστές προσπάθησαν να αντιγράψουν τις διαδικασίες της Zara για να αποκομίσουν την ίδια επιτυχία. Προσπάθησαν μέσω πληροφοριακών συστημάτων να παρακολουθήσουν τα δεδομένα των πωλήσεων και να πραγματοποιήσουν πρόβλεψη της ζήτησης. Παρόλα αυτά απέτυχαν. Αυτό διότι όσο υπερσύγχρονα πληροφοριακά συστήματα και αν χρησιμοποίησαν δεν μπορούσαν να αποδώσουν από μόνα τους. Οι εργαζόμενοι δεν ήταν προετοιμασμένοι για μεγάλες αλλαγές ή δεν ήθελαν να προσαρμοστούν σε αυτές. Αυτή είναι άλλη μια διαφορά της Zara με τους ανταγωνιστές της. Διαθέτει ένα εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό το οποίο περνά συνεχώς εκπαιδεύσεις και σεμινάρια με σκοπό να είναι και το ίδιο ικανό να αντιλαμβάνεται τις μεταβολές της αγοράς. Τέλος είναι πολιτική της εταιρείας να κάνει τους εργαζομένους της να νιώθουν ότι είναι κομμάτι αυτής και ότι με τις προσπάθειες τους συμβάλλουν και αυτοί στην ανάπτυξη της. Αυτή η πολιτική είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αντιγραφεί από οποιοδήποτε ανταγωνιστή της.

Βιβλιογραφία

Ξένη βιβλιογραφία

Zeitlin, J., & Totterdill, P. (1989). Markets, technology and local intervention: the case of clothing. Reversing industrial decline

Nebahat Tokatli (2008), Global sourcing: insights from the global clothing industry, the case of Zara, a fast fashion retailer

Judith M. Myerson (2008), RFID in the Supply Chain a Guide to Selection and Implementation

Christopher M., Lowson R. Peck H. (2008) Creating agile supply chains in the fashion

James L. Heskett, Nicholas A. Glaskowsky, Jr. Robert M. Ivie (2003) Business logistics, physical distribution and materials management

Industry, International Journal of Retail & Distribution Management Vol. 32 Number 8 -2004 pp.367-376

Cecilie Rohwedder, Keith Johnson, Pace-Setting Zara Seeks More Speed To Fight Its Rising Cheap-Chic Rivals, The Wall Street Journal, February 2008.

Ghemawat Pankaj, Jose Luis Nueno, Zara Fast Fashion, Harvard Business School, December 2006.

Jacobs D., The promise of demand chain management in fashion, Journal of Fashion Marketing and Management, vol.10, pp.84-86, 2006.

Lopez C. , Fan Y. , Internatiolization of the Spanish Fashion brand Zara , Journal of Fashion Marketing and Management Vol. 13 , Number 2 -2009 pp. 279-296.

Turconi S., Sull D., Fast Fashion lessons, London Business School, Business Strategy Review 2008.

James Stock, Douglas Lambert (2005), Strategic Logistics Management

- Devangshu Dutta (2002). "Learning from Zara: Case Study", Third eyesight.
- LI Cai-feng, (2009). Agile Supply Chain, Management Science and Engineering ISSN 1913-0341 Vol.3 No.2.
- Tiplady, R. (2006). "Zara: Taking the Lead in Fast Fashion", BusinessWeek, April 4, 2006.
- Qinghua Zhang (2008). Analysis on the Successful Case of Efficient Supply Chain in ZARA, pp. 1-4.
- Margaret Bruce, Lucy Daly (2006). Buyer behaviour for fast fashion, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 10 No. 3, pp. 329-344.
- Damien J. Power, Amrik S. Sohal, Shams-Ur Rahman (2001). Critical success factors in agile Critical success factors supply chain management: An empirical study, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 31 No. 4, pp. 247-265.
- Liz Barnes, Gaynor Lea-Greenwood (2006). Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 10 No. 3, pp. 259-271.
- Donald Sull, Stefano Turconi (2008). Fast fashion lessons, Journal compilation, London Business School.
- Edmund Prater, Markus Biehl, Michael Alan Smith (2001). International supply chain: Tradeoffs between flexibility and uncertainty, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21 No. 5/6, pp. 823-839.
- Remko I. van Hoek, Alan Harrison and Martin Christopher (2001). Measuring agile capabilities in the supply chain, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21 No. 1/2, pp. 126-147.
- Umit Bititci (2010). Supply Chain Operations course hand out papers, DMEM, Strathclyde University of Glasgow.
- Galin Zhelyazkov, Agile Supply Chain: Zara's case study analysis. Design, Manufacture & Engineering Management; Strathclyde University Glasgow.

Ελληνική βιβλιογραφία

Γιαννάκαινας Β. (2004), Ανατομία των Business Logistics

Βιδάλης Μ. (2007), Εφοδιαστική (Logistics) / Μια ποσοτική προσέγγιση

Μόδα σε Χαμηλές Τιμές, Ο Αμάθιο Ορτέγα και η Ιστορία των Zara. Η αυτοκρατορία του ενδύματος. Ελληνική έκδοση : Ημερησία Α.Ε.Ε. 2013, Ξένη έκδοση : Editorial Sol 90 2013

Martin Christopher (2007), Logistics και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Παπαβασιλείου Νικόλαος, Μπαλτάς Γ. (2003), Διοίκηση Δικτύων Διανομής & Logistics

Παράσχος Μανιάτης (2018), Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας από τη Θεωρία στην Πράξη

Κακούρης Ανδρέας (2007), Η επανάσταση της Γρήγορης Απόκρισης

Harrison Alan , Van Hoek Remko (2013), Logistics μανάτζμεντ και στρατηγική - Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της αλυσίδας εφοδιασμού

Διαδικτυακές πηγές

www.inditex.com, Annual report, 2018.

Speed and responsiveness to customer demand drives Zara's business model By Susan Berfield and Manuel Baigorri – Bloomberg Business, 14 Nov 2013

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-11-14/2014-outlook-zaras-fashion-supply-chain-edge>

History and business model of Zara – By Suzy Hansen, The New York Times Magazine, 9 Nov 2012 <https://www.nytimes.com/2012/11/11/magazine/how-zara-grew-into-the-worlds-largest-fashion-retailer.html>

Yossi Sheffi, Dir MIT Center for Transportation & Logistics, CSCMPs Supply Chain Quarterly, Quarter 3 2012

<https://www.supplychainquarterly.com/topics/Logistics/20121001-clustering-for-competitive-advantage/>

Seth Stevenson, How Zara gets fresh styles to stores insanely fast within weeks. –
Slate.com, 21 Jun 2012 <https://slate.com/culture/2012/06/zaras-fast-fashion-how-the-company-gets-new-styles-to-stores-so-quickly.html>

<https://www.scmglobe.com/zara-clothing-company-supply-chain>

<https://en.wikipedia.org/wiki/Logistics>