

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

---

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

ΘΕΜΑ: «ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ»

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΙΩΑΝΝΗΣ ΠΟΛΛΑΛΗΣ

ΦΟΙΤΗΤΗΣ : ΓΙΑΝΝΑΚΟΥΛΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ ΑΡΙΘΜΟΣ

ΜΗΤΡΩΟΥ: ΜΟΕΣ1807

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΈΤΟΣ : 2020

## Πίνακας Περιεχομένων

✓ <b>Περίληψη</b>	Σελ: 5
✓ <b>Abstract</b>	Σελ: 7
✓ <b>Πρόλογος</b>	Σελ: 9
✓ <b>Κατάλογος Διαγραμμάτων</b>	Σελ: 10
✓ <b>Μέρος Α: Θεωρητικό Μέρος</b>	Σελ: 11
✓ <b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Επιχειρησιακή Στρατηγική</b>	Σελ: 11
1.1 Έννοια Επιχειρησιακής Στρατηγικής	Σελ: 11
1.2 Παράμετροι Ανάλυσης Επιχειρησιακής Στρατηγικής	Σελ: 12
1.2.1 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος	Σελ: 12
1.2.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	Σελ: 17
1.3 Είδη Επιχειρησιακών Στρατηγικών	Σελ: 20
1.3.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική Ανάπτυξης	Σελ: 20
1.3.2 Επιχειρησιακή Στρατηγική Εξυγίανσης	Σελ: 23
1.3.3 Επιχειρησιακή Στρατηγική Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	Σελ: 25
1.3.4 Επιχειρησιακή Στρατηγική Διεθνοποίησης	Σελ: 31
1.3.5 Επιχειρησιακή Στρατηγική Εξαγορών – Συγχωνεύσεων	Σελ: 34
✓ <b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας – Logistics</b>	Σελ: 36
2.1 Έννοια Εφοδιαστικής Αλυσίδας	Σελ: 36
2.2 Βασικές Αρχές Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας	Σελ: 37
2.3 Επιχειρησιακά Συστήματα Εφοδιαστικής Αλυσίδας	Σελ: 39
2.3.1 Διεργασίες	Σελ: 39

2.3.2	Στρατηγική	Σελ: 40
2.3.3	Παραδοσιακή – Διαδικτυακή Εφοδιαστική Αλυσίδα	Σελ: 40
2.3.4	Εφοδιαστική Αλυσίδα και Ηλεκτρονικές Αγορές	Σελ: 42
2.3.5	Μέτρηση Απόδοσης Εφοδιαστικής Αλυσίδας	Σελ: 43
2.4	Στρατηγικές Εφοδιαστικής Αλυσίδας	Σελ: 44
2.5	Ποιότητα Εφοδιαστικής Αλυσίδας	Σελ: 45
2.6	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην Εφοδιαστική Αλυσίδα	Σελ: 47
✓	<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα</b>	Σελ: 49
3.1	Αποστολή Εφοδιαστικής Αλυσίδας	Σελ: 49
3.2	Εφοδιαστική Αλυσίδα και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	Σελ: 51
3.3	Εφοδιαστική Αλυσίδα και Αλυσίδα Αξίας	Σελ: 53
3.4	Εφοδιαστική Αλυσίδα και Ανταγωνιστικές Επιδόσεις	Σελ: 54
3.5	Εφοδιαστική Αλυσίδα και Μεταβαλλόμενο Περιβάλλον	Σελ: 55
3.6	Μέτρηση Αποδοτικότητας Εφοδιαστικής Αλυσίδας	Σελ: 59
✓	<b>Μέρος Β: Ερευνητικό Μέρος</b>	Σελ: 60
✓	<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Μεθοδολογία Έρευνας</b>	Σελ: 60
✓	<b>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Μελέτες Περίπτωσης Επιχειρήσεων Εφοδιαστικής Αλυσίδας</b>	Σελ: 64
5.1	Όμιλος Super Markets	Σελ: 64
5.2	Εταιρεία Ζυμαρικών	Σελ: 70
5.3	Ιδιωτικό Νοσοκομείο	Σελ: 73

✓ <b>Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα – Προτάσεις</b>	Σελ: 76
6.1 Συμπεράσματα	Σελ: 76
6.2 Προτάσεις	Σελ: 78
✓ <b>Βιβλιογραφία</b>	Σελ: 81

## Περίληψη

Συνολικά η παρούσα εργασία διακρίνεται σε δυο κύρια μέρη, με το πρώτο να αποτελεί το θεωρητικό της μέρος και το δεύτερο να αποτελεί το ερευνητικό μέρος. Το πρώτο μέρος, αποτελείται συνολικά από τρία κεφάλαια, τα οποία στο σύνολό τους αναλύουν και παρουσιάζουν την έννοια το περιεχόμενο και τη δυναμική της εφοδιαστικής αλυσίδας. Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στην επιχειρησιακή στρατηγική στο σύνολό της, ως αναπόσπαστο στοιχείο της επιτυχίας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αναλύεται η έννοια της επιχειρησιακής στρατηγικής, ενώ παρουσιάζονται και οι παράμετροι που θα πρέπει να μελετώνται, προκειμένου οι επιχειρήσεις να διαμορφώνουν το πιο κατάλληλο και αποτελεσματικό σχέδιο δράσης. Στο κεφάλαιο αυτό επίσης, γίνεται ευρεία και ενδελεχής αναφορά και στα διαθέσιμα είδη επιχειρησιακών στρατηγικών που μπορούν να υιοθετηθούν από τον εκάστοτε οργανισμό, ανάλογα με τις ικανότητες και τους πόρους που διαθέτουν και ανάλογα με τις ανάγκες που έχουν, αλλά και τα αποτελέσματα που επιθυμούν να επιτύχουν.

Συνεχίζοντας τη βιβλιογραφική επισκόπηση αναφορικά με την εφοδιαστική αλυσίδα, το δεύτερο κεφάλαιο προβαίνει στην ανάλυση του τρόπου διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας των επιχειρήσεων. Προσδιορίζεται η έννοια της εφοδιαστικής αλυσίδας, καθώς και οι βασικές αρχές που τη διέπουν. Επίσης, αναλύονται τα επιχειρησιακά συστήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας με αναφορά στις διεργασίες, στη στρατηγική, αλλά και στην επέκτασή της στις ηλεκτρονικές αγορές, ενώ προσδιορίζεται και ο τρόπος μέτρησης της απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στο δεύτερο αυτό κεφάλαιο επίσης, αναλύονται οι στρατηγικές που υιοθετούνται σε επίπεδο εφοδιαστικής αλυσίδας, ενώ αναφορά γίνεται τόσο στη σχέση της με την ποιότητα, όσο και στο ανθρώπινο δυναμικό με το οποίο θα πρέπει να στελεχώνονται οι υπηρεσίες της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Το τρίτο κεφάλαιο της εργασίας αναλύει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην εφοδιαστική αλυσίδα και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με την αλληλεπίδραση αυτή να οδηγεί τόσο στην ανάπτυξη της αλυσίδας αξίας, όσο και στην επίτευξη ανταγωνιστικών επιδόσεων. Η επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κρίνεται απαραίτητη προκειμένου οι οργανισμοί να μπορούν να ανταπεξέρχονται στις συνεχείς μεταβολές που λαμβάνουν χώρα στο γενικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον. Παράλληλα, εξαιρετικά σημαντικό είναι το γεγονός ότι απαιτείται να πραγματοποιείται συνεχής και συνεπής μέτρηση της αποδοτικότητας που επιτυγχάνει η εφοδιαστική αλυσίδα

ενός οργανισμού, ώστε να αξιολογείται το σύνολο της διαδικασίας και η υλοποίηση ή μη των επιδιωκόμενων ή μη στόχων.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας αποτελεί το ερευνητικό κομμάτι, το οποίο διακρίνεται με τη σειρά του σε τρία κεφάλαια. Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στη μεθοδολογία της έρευνας που χρησιμοποιείται για την υλοποίηση της εργασίας, της οποίας η ερευνητική διαδικασία έχει έναν διαφορετικό, περισσότερο βιβλιογραφικό χαρακτήρα, χωρίς όμως να παραβλέπονται οι βασικές αρχές και κυρίως χωρίς να μην τηρούνται τα στάδια και οι διαδικασίες εκείνες που ισχύουν σε κάθε ερευνητική προσπάθεια. Στη συνέχεια, στο πέμπτο κεφάλαιο μελετώνται οι περιπτώσεις τριών διαφορετικών επιχειρηματικών οντοτήτων, μιας αλυσίδας super market, μιας εταιρείας ζυμαρικών και ενός ιδιωτικού νοσοκομείου. Επιλέχθηκαν να μελετηθούν αυτοί οι οργανισμοί με στόχο να καταστεί κατανοητό πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της εφοδιαστικής αλυσίδας, σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων, αλλά και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η εργασία ολοκληρώνεται με το έκτο κεφάλαιο, στο οποίο διατυπώνονται αρχικά τα βασικότερα συμπεράσματα που εξάγονται τόσο από το θεωρητικό όσο και από το ερευνητικό μέρος της εργασίας, ενώ κατόπιν, παρατίθενται μια σειρά από προτάσεις που αφορούν στο στρατηγικό σχεδιασμό μιας αποτελεσματικής και με στόχευση στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εφοδιαστικής αλυσίδας.

## **Abstract**

Overall, the present thesis is divided into two main parts, with the first being its theoretical part and the second being the research part. The first part consists of a total of three chapters, which in their entirety analyze and present the meaning, content and dynamics of the supply chain. More specifically, the first chapter refers to the business strategy as a whole, as an integral part of the success of the supply chain. The concept of business strategy is analyzed, while the parameters that should be studied in order for companies to formulate the most appropriate and effective action plan are presented. This chapter also makes extensive and thorough reference to the types of business strategies that can be adopted by the organization, depending on the capabilities and resources they have and depending on the needs they have, but also the results they want to achieve .

Continuing the literature overview of the supply chain, the second chapter analyzes how to manage the supply chain of companies. The concept of supply chain is defined, as well as the basic principles that govern it. Also, the business systems of the supply chain are analyzed with reference to the processes, the strategy, but also to its expansion in the electronic markets, while the way of measuring the performance of the supply chain is determined. This second chapter also analyzes the strategies adopted at the supply chain level, while referring to both its relationship with quality and the human resources with which the supply chain services should be staffed.

The third chapter of the thesis analyzes the relationship between the supply chain and the creation of a competitive advantage, with this interaction leading both to the development of the value chain and to the achievement of competitive performance. Achieving a competitive advantage is essential for organizations to be able to cope with the constant changes that take place in the overall business environment. At the same time, it is extremely important that a continuous and consistent measurement of the efficiency achieved by the supply chain of an organization is required, in order to evaluate the whole process and the implementation or not of the desired or not objectives.

The second part of the thesis is the research part, which in turn is divided into three chapters. The fourth chapter refers to the research methodology used for the implementation of the thesis, the research process of which has a different, more bibliographic character, but without ignoring the basic principles and especially without observing those stages and

procedures that apply in any research endeavor. Then, in the fifth chapter, the cases of three different business entities, a supermarket chain, a pasta company and a private hospital are studied. These organizations were selected to be studied in order to understand how important the role of the supply chain is, in all types of companies, but also to create a competitive advantage.

The thesis concludes with the sixth chapter, which first formulates the main conclusions drawn from both the theoretical and the research part of the work, and then, a series of proposals concerning the strategic planning of an effective and aimed at obtaining competitive advantage of the supply chain.



## Πρόλογος

Η προσπάθεια των επιχειρήσεων να επιζήσουν και παράλληλα να αναπτυχθούν στη συνεχώς μεταβαλλόμενη εθνική και παγκόσμια οικονομική κοινωνία τις οδηγεί στην ανάγκη δημιουργίας οργανωτικών και επιχειρησιακών αλλαγών και καινοτομιών (Harrison A., Van Heek R., 2013). Αυτή η ανάγκη γίνεται καθημερινά ολοένα και περισσότερο σημαντική για την υγιή τους ανάπτυξη αλλά και βιωσιμότητα. Οι αλλαγές και οι καινοτόμες διορθωτικές αλλαγές για τις επιχειρήσεις είναι βασισμένες στις νέες τεχνολογικές εξελίξεις (πληροφοριακά συστήματα, επιχειρησιακά συστήματα, δημιουργία ειδικών λογισμικών προγραμμάτων, κλπ.). Από τα ανωτέρω γίνεται αντιληπτό ότι, η οργάνωση και η διοίκηση των επιχειρήσεων σε σχέση με την εναρμόνιση τους με τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών αποτελούν ευαίσθητο και σημαντικό οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό θέμα και οδηγούν στην ανάγκη διενέργειας μιας εμπεριστατωμένης έρευνας, ώστε να υπάρξει ανάλυση επιμέρους παραμέτρων (Christopfer M., 2017).

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να καλύψει το κενό που υπάρχει μεταξύ της εγχώριας και διεθνούς βιβλιογραφίας και αφορά, τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και κυρίως την ανταγωνιστικότητα και του τρόπου με τον οποίο η τελευταία συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Επίσης, διερευνώνται οι σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στην εφοδιαστική αλυσίδα και στην ανταγωνιστικότητα, σε επιχειρηματικό επίπεδο. Η σημαντικότητα του θέματος φαίνεται στο ότι η οριοθέτηση των σχέσεων αυτών θα συμβάλει στην ανάδειξη της δραστηριότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας και θα προσφέρει εργαλεία για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας τους, προσφέροντας μεθόδους επίλυσης προβλημάτων που πιθανόν να αντιμετωπίζουν στο επιχειρησιακό τους περιβάλλον. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας από τις επιχειρήσεις όλων των κλάδων δραστηριότητας, αποτελεί ένα σημαντικό και κομβικό τμήμα των οικονομιών όλων των κρατών και ειδικότερα της ελληνικής οικονομίας, μεγάλο μέρος της οποίας στηρίζει την ύπαρξη και τη λειτουργία της ακριβώς στην εξέλιξη των επιχειρηματικών οντοτήτων.

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Εφοδιαστική Αλυσίδα Προϊόντων Ιδιωτικής Ετικέτας (Private Label)	Σελ: 68
Διάγραμμα 2: Εφοδιαστική Αλυσίδα Προϊόντων Μαναβικής	Σελ: 69
Διάγραμμα 3: Εφοδιαστική Αλυσίδα Προϊόντων «Leader»	Σελ: 69
Διάγραμμα 4: Εφοδιαστική Αλυσίδα «Φρέσκων» Προϊόντων	Σελ: 70
Διάγραμμα 5: Εφοδιαστική Αλυσίδα Ζυμαρικών	Σελ: 73

# Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Επιχειρησιακή Στρατηγική

## 1.1 Έννοια Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, υπάρχει ένα πλήθος ορισμών, αναφορικά με την έννοια της στρατηγικής, με κάθε έναν εξ αυτών να παρουσιάζει και να επεξηγεί διαφορετικές πτυχές και συνιστώσες της στρατηγικής (Παπαδάκης Β., 2016). Κάτωθι παρατίθενται οι πιο ευρέως χρησιμοποιούμενοι ορισμοί που αναφέρονται στην έννοια της στρατηγικής.

*«είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, υιοθετώντας μια σειρά από πράξεις, προσδιορίζοντας τα αναγκαία μέσα για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων» (Σαρσέντης Β., 2020).*

*«η στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης» (Thompson Α., Strickland Α., Gamble J., 2010).*

*«η στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων ή των αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, στο παρελθόν, στο παρόν, αλλά και στο μέλλον» (Παπαδάκης Β., 2009).*

*«η στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που μπορεί ένας οργανισμός να πραγματοποιήσει, ανάμεσα στους εσωτερικούς του πόρους και στις ικανότητες, τις ευκαιρίες και τους κινδύνους, που μπορεί να δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον» (Rothaermel F., 2017).*

Κατά συνέπεια, βάσει των ανωτέρω ορισμών που αποδίδονται στην έννοια της στρατηγικής, παράλληλα με το πλήθος και άλλων ορισμών που υπάρχουν διαθέσιμοι, η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί πως διακρίνεται στα ακόλουθα τρία στάδια (Παπαδάκης Β., 2016):

- ✓ Διαμόρφωση στρατηγικής
- ✓ Υλοποίηση Στρατηγικής
- ✓ Αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής

Επίσης και παρά το γεγονός πως, μια κατάλληλη στρατηγική δεν προϋποθέτει και τη δεδομένη επιτυχία και επίτευξη των στόχων που μια επιχειρηματική οντότητα που μπορεί να θέτει, εντούτοις υπάρχει μια πλειάδα από λόγους που συνεπάγονται την αναγκαιότητά της. Οι λόγοι αυτοί αφορούν (Thompson A., Strickland A., Gamble J., 2010):

- ✓ στο γεγονός πως η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις
- ✓ στο ότι μέσα από τη στρατηγική μπορεί να υποστηριχθεί η λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- ✓ στη δυνατότητα της συγκέντρωσης του συνόλου των προσπαθειών μιας επιχείρησης και του συντονισμού των ενεργειών που υλοποιεί, μέσα από την υιοθέτηση μιας κατάλληλης στρατηγικής (Σαρσέντης Β., 2020)
- ✓ στην οριοθέτηση της ίδιας της επιχείρησης και της θέσης που καταλαμβάνει εντός του ανταγωνισμού
- ✓ στη μείωση της αβεβαιότητας που εξασφαλίζει
- ✓ στη διαμόρφωση και παροχή ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Rothaermel F., 2017).

## **1.2 Παράμετροι Ανάλυσης Επιχειρησιακής Στρατηγικής**

### **1.2.1 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος**

Μια εκ των επικρατέστερων θεωριών που έχουν αναπτυχθεί αναφορικά με την επιχειρησιακή στρατηγική είναι και αυτή που αναφέρεται στην αναγκαιότητα προσαρμογής των οργανισμών, μέσω της στρατηγικής τους, στις συνεχείς μεταβολές που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον (Παπαδάκης Β., 2016). Αναμφίβολα, η επιρροή του εξωτερικού περιβάλλοντος, στην εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων και στην αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων τους, είναι υψηλή. Εντούτοις όμως, προκειμένου να υπάρξει η κατάλληλη προσαρμογή των επιχειρήσεων απαιτείται να διαθέτουν τα κατάλληλα εφόδια και τις δυνατότητες εκείνες που θα τις βοηθήσουν όσο το δυνατόν πιο άμεσα και αποτελεσματικά. Αρχικά αυτό που θα πρέπει να επισημανθεί είναι πως, το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων περιλαμβάνει μια σειρά από παράγοντες, οι οποίοι και χρησιμοποιούνται προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι μέσω της αποτελεσματικής λειτουργίας (Rothaermel F., 2017).

Οι επιχειρήσεις, μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον καλούνται να προσαρμόσει το στρατηγικό τους σχεδιασμό, ανάλογα με τις συνεχείς μεταβολές που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον (Θερίου Ν., 2014). Η προσαρμοστικότητα τους κατά συνέπεια, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο, εντούτοις αυτό πολλές φορές δεν είναι αρκετό προκειμένου να εξηγηθεί η μακροχρόνια επιτυχία τους. Μέσω της μελέτης και της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος και κυρίως των πόρων που μπορεί μια επιχείρηση να διαθέτει, μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα αναφορικά με τη «βάση» επί της οποίας και στηρίζεται ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της στρατηγικής (Παπαδάκης Β., 2016).

Οι πόροι μιας επιχείρησης, που διαθέτει στο εσωτερικό της περιβάλλον, διακρίνονται σε φυσικούς πόρους, σε ανθρώπινους πόρους, αλλά και σε οργανωσιακούς πόρους. Επιπρόσθετα όμως, υπάρχει και μια ακόμη κατηγοριοποίηση των πόρων, η οποία στηρίζεται στη μη υλική υπόσταση ορισμένων εξ αυτών (Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., 2007). Τέτοιοι άυλοι πόροι είναι:

- ✓ οι Τεχνολογικοί Πόροι, που περιλαμβάνουν την τεχνολογική ικανότητα που διαθέτει μια επιχείρηση, όπως είναι τα εμπορικά της σήματα και τα δικαιώματα ευρεσιτεχνίας της, ή ακόμη και η απαραίτητη γνώση προκειμένου να υλοποιηθούν τα ανωτέρω.
- ✓ οι Καινοτομικοί Πόροι, που αφορούν τις σημαντικές και διακεκριμένες ικανότητες που διαθέτουν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, καθώς επίσης και τις ερευνητικές εγκαταστάσεις της, με σκοπό την προώθηση του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης (Σαρσέντης Β., 2020).
- ✓ η Φήμη, η οποία αναφέρεται, τόσο στη σχέση που δημιουργείται με τους πελάτες της επιχείρησης, όπως είναι το brand name ενός προϊόντος και το πώς αυτοί το αντιλαμβάνονται και το ακολουθούν, όσο και στη σχέση με τους προμηθευτές, μέσω της αποτελεσματικής και αμοιβαίας ωφέλιμης συνεργασίας που δύναται να αναπτύξουν.

Παράλληλα όμως με τους πόρους που μια επιχείρηση μπορεί να διαθέτει, υπάρχουν και οι ικανότητες, οι οποίες επέρχονται ως αποτέλεσμα της αποδοτικής χρήσης των πόρων (Παπαδάκης Β., 2016). Ατομικά οι πόροι, δεν έχουν την ικανότητα να προσδώσουν στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό εκείνο πλεονέκτημα που αυτή επιζητεί έναντι των ανταγωνιστών της. Εντούτοις όμως με τον συνδυασμό των πόρων, καθώς και με τη δημιουργία των ικανοτήτων μπορεί να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα. Οι ικανότητες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- ✓ στις οριακές ικανότητες, τις οποίες διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή εάν δεν τις διαθέτουν, μπορούν εύκολα να τις αποκτήσουν και να τις μιμηθούν οπότε και δεν αποδίδουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση (Thompson A., Strickland A., Gamble J., 2010)
- ✓ στις θεμελιώδεις – μοναδικές ικανότητες, τις οποίες οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να αποκτήσουν και να μιμηθούν, οπότε και είναι αυτές που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της.

Οι προϋποθέσεις, υπό τις οποίες και μπορούν να δημιουργηθούν οι θεμελιώδεις – μοναδικές ικανότητες σχετίζονται με το γεγονός πως, θα πρέπει να συμμετέχουν σημαντικά στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης, να προσδίδουν το χαρακτηριστικό της διαφοροποίησης της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές, με την έννοια ότι οι ικανότητες αυτές είναι μοναδικές και να μην μπορούν να αντιγραφούν, ενώ τέλος να έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν στην επιχείρηση προοπτικές εξέλιξης, καθώς επίσης και ευκαιρίες εισόδου σε νέες αγορές (Παπαδάκης Β., 2009). Από την άλλη πλευρά, τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα που διαθέτουν οι θεμελιώδεις – μοναδικές ικανότητες αφορούν τη διάρκειά τους, η οποία και είναι μεγαλύτερη των προϊόντων, καθώς και τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία. Επίσης, οι θεμελιώδεις – μοναδικές ικανότητες δεν αφορούν μονάχα ένα προϊόν, αλλά έχουν και το στοιχείο της υπερβατικότητας, ενώ τέλος είναι ιδιαίτερα περιορισμένες ως προς τον αριθμό τους (Θερίου Ν., 2014).

Η πλήρης γνώση των δυνατών και των αδύνατων στοιχείων μιας επιχείρησης, αποτελεί μια παράμετρο με υψηλή σημαντικότητα, για το λόγο πως καθίσταται εφικτή η κατανόηση της θέσης που ο οργανισμός μπορεί να λάβει (Rothaermel F., 2017). Παράλληλα σε αυτή τη γνώση, υπάρχει και η έννοια της Αλυσίδας Αξίας, μέσω της οποίας μπορεί να διαχωρισθεί και να εξετασθεί ξεχωριστά η κάθε λειτουργία μιας επιχείρησης, επιμετρώντας το πόσο η κάθε μια εξ αυτών αποδίδει, καθώς επίσης και το κόστος που μπορεί να ενέχει. Για να κατορθώσει μια επιχείρηση να αποκτήσει ή να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, καλείται να μεγιστοποιήσει την απόδοση που μπορεί να λάβει από την κάθε λειτουργία της, ελαχιστοποιώντας παράλληλα το κόστος. Επίσης, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν και ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η ικανότητα που μπορεί να έχει μια επιχείρηση στο να συνδέει όλες αυτές τις λειτουργίες μεταξύ τους (Σαρσέντης Β., 2020).

Βάσει της Αλυσίδας Αξίας, οι λειτουργίες μιας επιχείρησης διακρίνονται σε δυο κύριες κατηγορίες (Παπαδάκης Β., 2016):

- ✓ Κύριες Λειτουργίες
- ✓ Υποστηρικτικές Λειτουργίες

Αναφορικά με τις Κύριες Λειτουργίες που περιλαμβάνονται στην Αλυσίδα Αξίας, αυτές είναι:

1. Η Διαχείριση των Εισερχόμενων (Inbound Logistics), διαδικασία που ασχολείται με την υποδοχή, την αποθήκευση, την εσωτερική διακίνηση των πρώτων υλών, την απογραφή, τον έλεγχο των αποθεμάτων και τις τυχόν επιστροφές προς τους προμηθευτές.
2. Η Διαχείριση της Παραγωγής (Operations), που περιλαμβάνει όλες εκείνες τις λειτουργίες σχετικά με τη μεταποίηση των πρώτων υλών σε τελικό προϊόν, όπως είναι η συναρμολόγηση, η συσκευασία, οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός της παραγωγής και η συντήρηση αυτών (Θερίου Ν., 2014).
3. Η Διαχείριση των Εξερχόμενων (Outbound Logistics), που περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες παράδοσης των προϊόντων τους καταναλωτές. Αναφορικά με τα προϊόντα, η Διαχείριση των Εξερχόμενων σχετίζεται με τη συλλογή αυτών, την αποθήκευσή τους, τη διανομή και τον έλεγχο των αποθεμάτων, ενώ σχετικά με τις υπηρεσίες αφορά, όλες εκείνες τις διαδικασίες με τις οποίες μπορεί ο καταναλωτής να «φτάσει» στις υπηρεσίες αυτές.
4. Το Marketing και οι Πωλήσεις (Marketing & Sales), τα οποία αναφέρονται σε εκείνες τις λειτουργίες που ως στόχο τους έχουν την προβολή του προϊόντος στον καταναλωτή αλλά και την πληροφόρησή του, ώστε ο τελευταίος να προβεί στην αγορά του. Τέτοιες λειτουργίες είναι, η διαφήμιση, η προώθηση του προϊόντος, η τιμολόγηση και η επιλογή των καναλιών διανομής (Σαρσέντης Β., 2020).
5. Οι Υπηρεσίες μετά την Πώληση (After Sales Service), οι οποίες αναφέρονται στο σύνολο εκείνων των υπηρεσιών που μια επιχείρηση προσφέρει στους καταναλωτές, έπειτα από την πώληση των προϊόντων σε αυτούς. Αυτές οι υπηρεσίες έχουν ως απώτερό τους στόχο τη διατήρηση της αξίας των προϊόντων ή ακόμη και την αύξηση αυτής. Τέτοιες υπηρεσίες είναι, η εγκατάσταση του προϊόντος, η εκπαίδευση του καταναλωτή στη χρήση του, η συντήρηση και η επισκευή (Παπαδάκης Β., 2016).

Αναφορικά με τις Υποστηρικτικές Λειτουργίες που περιλαμβάνονται στην Αλυσίδα Αξίας, αυτές εμφανίζουν έντονη παρουσία καθ' όλο το μήκος της, δεδομένου πως υποστηρίζουν όλες και κάθε μια ξεχωριστά από τις Κύριες Λειτουργίες. Αυτές είναι (Θερίου Ν., 2014):

1. Οι Προμήθειες – Αγορές, οι οποίες αναφέρονται στην αγορά υλικών απαραίτητων στην παραγωγική διαδικασία όπως είναι, οι πρώτες ύλες, ο εξοπλισμός, και τα μηχανήματα.
2. Η Έρευνα και Ανάπτυξη, εμπεριέχοντας τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης που συνδέονται με το σχεδιασμό των προϊόντων, την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και τεχνογνωσίας (Know – How) και τα οποία είναι εφαρμόσιμα στις περισσότερες από τις Κύριες Λειτουργίες, με στόχο τη βελτίωσή τους (Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., 2007).
3. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων που αφορά στη σωστή στελέχωση της επιχείρησης, αλλά και στην κατανομή των εργασιών στο ανθρώπινο δυναμικό.
4. Η Εσωτερική Υποδομή με αναφορά στις δραστηριότητες της επιχείρησης σχετικά με τον προγραμματισμό και τον έλεγχό της, όπως είναι η διοίκηση, ο στρατηγικός σχεδιασμός και η νομική υποστήριξη (Θερίου Ν., 2014).

Οι Υποστηρικτικές Λειτουργίες μπορούν να επηρεάσουν την αξία που απολαμβάνει ο τελικός καταναλωτής, στο βαθμό που μπορούν να επηρεάσουν και την ποιότητα των Κύριων Λειτουργιών (Παπαδάκης Β., 2016). Παρά το γεγονός πως η κάθε επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει μια Αλυσίδα Αξίας, έχοντας ως σταθερή βάση και αφετηρία τις ανάγκες, εντούτοις, υπάρχουν δυο σταθερά σημεία αναφοράς στο σχεδιασμό της, τα οποία και προσδίδουν το συγκριτικό πλεονέκτημα. Το ένα σημείο αναφοράς είναι η τελική αξία που αποδίδεται στον εκάστοτε πελάτη και το άλλο σημείο αναφοράς είναι η εφαρμογή του μοντέλου διαχείρισης ίδιας της Αλυσίδας Αξίας (Value Chain Management), μέσω της διαχείρισης των πληροφοριών (Information Management), αλλά και των σχέσεων εντός της Αλυσίδας Αξίας (Relationship Management).

Οι δραστηριότητες ως προς την αξία μιας επιχείρησης αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Thompson A., Strickland A., Gamble J., 2010). Η κοστολογική θέση μιας επιχείρησης σχ σχέση με τους ανταγωνιστές της, καθώς και η συνεισφορά της εκάστοτε δραστηριότητας ως προς την εξυπηρέτηση των αναγκών των



πελατών, καθορίζεται από τον τρόπο διεξαγωγής της δραστηριότητας αξίας, σε συνδυασμό με τη σημασία που μπορεί να έχει σε οικονομικό επίπεδο, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να αποτελέσει και μία πηγή διαφοροποίησης. Εντούτοις θα πρέπει να σημειωθεί πως, η ανταγωνιστικότητά μιας επιχείρησης δεν διαμορφώνεται αποκλειστικά από τη δική της Αλυσίδα Αξίας, αλλά και από τις Αλυσίδες Αξίας των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής όπως και των πελατών της (Rothaermel F., 2017). Για να επιτύχει μια επιχείρηση την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να συντονίσει τις δικές της λειτουργίες αξίας με εκείνες τις οποίες σχετίζεται και συνδέεται, ουσιαστικά με τις Αλυσίδες Αξίας των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής, και των πελατών της.

Γενικά, μέσω της Αλυσίδας Αξίας, τα στελέχη μιας επιχείρησης επιτυγχάνουν να αποκτήσουν μια καλύτερη εικόνα επί των δυνατών αλλά και των αδύνατων σημείων της και κατόπιν της αξιολόγησης αυτών, να εντοπίσουν τα στοιχεία εκείνα που μπορούν να συντελέσουν στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., 2007). Σε αυτή τη φάση σχεδιασμού των λειτουργιών της επιχείρησης απαιτείται από τα στελέχη η αναδιοργάνωση και ο επανασχεδιασμός της Αλυσίδας Αξίας, ώστε να είναι μοναδικός, και τα όποια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα προκύψουν να μην μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές.

## **1.2.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος**

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, περιλαμβάνει μια σειρά από στοιχεία και παραμέτρους, με επίκεντρο τις ευκαιρίες και τις απειλές που δημιουργούνται και προέρχονται είτε από το ευρύτερο μικρο, είτε από το ευρύτερο μάκρο περιβάλλον. Το μικρο – εξωτερικό περιβάλλον αναφέρεται στο άμεσο κλαδικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, ενώ από την άλλη πλευρά, το ευρύτερο μάκρο – περιβάλλον είναι και αυτό που μπορεί να επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων, που λειτουργούν εντός της ίδιας αγοράς ή ακόμη και της ίδιας χώρας (Παπαδάκης Β., 2016).

Η ανάλυση του μικρο – περιβάλλοντος μιας επιχείρησης πραγματοποιείται μέσα από τη χρήση του υποδείγματος των Πέντε Δυνάμεων του Porter, το οποίο και εξετάζει (Σαρσέντης Β., 2020):

- ✓ Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο
- ✓ Το μέγεθος της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών μιας επιχείρησης

- ✓ Το μέγεθος της διαπραγματευτικής δύναμης των πελατών μιας επιχείρησης
- ✓ Το μέγεθος της απειλής που υπάρχει για την επιχείρηση, από άλλα υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες
- ✓ Το μέγεθος και την ένταση του ανταγωνισμού που διαμορφώνεται μεταξύ των υφιστάμενων σε έναν κλάδο επιχειρήσεων.

Ως προς την απειλή της εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, αυτή αυξάνεται όταν ο κλάδος αυτός παρουσιάζει υψηλά περιθώρια κέρδους, λόγω της ανάπτυξής του, με αποτέλεσμα, συνεχώς και με υψηλή ένταση να εμφανίζονται νέοι παραγωγοί – προμηθευτές (Παπαδάκης Β., 2016). Στις περιπτώσεις αυτές, οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο, προβαίνουν στη δημιουργία και εφαρμογή εμποδίων εισόδου αυτών των νέων παραγωγών, τα οποία έχουν ως εξής:

- ✓ Εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας που υπάρχουν, συνέπεια του όγκου της παραγωγής που οι παλαιές επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν, μειώνοντας το κόστος της παραγωγής και παρουσιάζοντας περισσότερο ανταγωνιστική τιμή πώλησης
- ✓ Δυνατότητα διαφοροποίησης των προϊόντων, μέσα από τη δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης που υπάρχει με τους πελάτες, μια μεταβλητή την οποία η νέες επιχειρήσεις δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν (Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., 2007).
- ✓ Καλύτερη πρόσβαση στα κανάλια διανομής, λόγω της μακροχρόνιας παρουσίας τους στο χώρο
- ✓ Δυνατότητα δημιουργίας «καρτέλ», μέσω των οποίων ελέγχουν τις τιμές, καθιστώντας σε ορισμένες περιπτώσεις μη εφικτή την είσοδο άλλων ανταγωνιστών.

Επίσης, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μιας επιχείρησης, αποτελεί μια σημαντική παράμετρο που απαιτείται να μελετάται, ως προς το εξωτερικό περιβάλλον, για το λόγο πως, η όποια μεταβολή σε κόστος ή και ποσότητα πρώτων υλών, μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στην εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης (Θερίου Ν., 2014). Το μέγεθος της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών εξαρτάται από το πλήθος τους, από τη σημασία και τη δυναμική του, από το βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων τους, από τη δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων τους από τις επιχειρήσεις, καθώς και από τη δυνατότητα της κάθετης ολοκλήρωσης που μπορεί να επιτύχουν προς τα εμπρός,

αποκτώντας έναν ρόλο πλέον πωλητή του τελικού προϊόντος. Παράλληλα με τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, μελετάται και η διαπραγματευτική δύναμη και των πελατών των επιχειρήσεων, με στόχο τη δυνατότητα που μπορεί να έχουν ως προς την επίτευξη μείωσης τιμών ή βελτίωσης της ποιότητας (Παπαδάκης Β., 2016). Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων όπως είναι, το μέγεθος και το πλήθος τους, η γνώση τυχόν πληροφοριών σχετικά με το πραγματικό κόστος παραγωγής και πώλησης των προϊόντων, με την ευαισθησία που μπορεί να παρουσιάζουν ως προς τις μεταβολές της τιμής των προϊόντων, αλλά και με τα ίδια τα χαρακτηριστικά των προϊόντων (διαφοροποίηση ή μη).

Η ύπαρξη και η δυναμική των υποκατάστατων σε έναν κλάδο προϊόντων, μπορεί να αποτελέσει επίσης παράμετρο μελέτης για το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μια την άλλη (Σαρσέντης Β., 2020). Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες όπως είναι, τα κοντινά υποκατάστατα, καθώς και η επίδραση της τιμής (μεταβολές), μεταξύ αυτών των αγαθών. Τέλος, ανάλογα και με την ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει μεταξύ των υφιστάμενων σε έναν κλάδο επιχειρήσεων, μπορεί να εξετασθεί ο βαθμός επιρροής του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο αφορούν, τόσο τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, όσο και την ύπαρξη σταθερού κόστους, τις προσπάθειες για την αύξηση του μεριδίου της αγοράς, καθώς και το τυχόν έλλειμμα ως προς τη διαφοροποίηση μεταξύ των προϊόντων των επιχειρήσεων (Thompson A., Strickland A., Gamble J., 2010).

Πέραν όμως το μικρο – περιβάλλοντος, ως προς τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής μιας επιχείρησης, μελετάται και το ευρύτερο μάκρο – περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει ποικίλες επιρροές και επιδράσεις, οι οποίες στην πλειοψηφία τους δεν είναι εύκολο είτε να προβλεφθούν, είτε και να αναλυθούν (Παπαδάκης Β., 2016). Αυτές οι επιδράσεις, μπορεί να έχουν χαρακτήρα πολιτικό (political), νομικό (legal), οικονομικό (economic), κοινωνικό (social), καθώς και τεχνολογικό (technological). Η μελέτη αυτή των εξωτερικών παραγόντων είναι περισσότερο γνωστή με τα ακρωνύμια PESTEL ανάλυση. Πιο συγκεκριμένα:

- ✓ Το Πολιτικό (Political) Περιβάλλον αναφέρεται στη συνεχή ενημέρωση των επιχειρήσεων σχετικά με τις διεθνείς και εγχώριες πολιτικές εξελίξεις, με τις επιχειρήσεις να πρέπει να χαράσσουν μια στρατηγική όσο το δυνατόν πιο συνετή, που θα επιτρέπει παράλληλα και την όποια διαφοροποίηση (Σαρσέντης Β., 2020).
- ✓ Το Οικονομικό (Economic) Περιβάλλον, αναφέρεται στις επιδράσεις που μπορεί να ασκεί στη λειτουργία μιας επιχείρησης η ύπαρξη μεταβολών στα βασικά οικονομικά μεγέθη (Α.Ε.Π., πληθωρισμός, ανεργία, κλπ.) ενός κράτους ή ακόμη και μιας ευρύτερης περιοχής (Παπαδάκης Β., 2016).
- ✓ Το Κοινωνικό (Social) Περιβάλλον, αναφέρεται σε μια σειρά από σημαντικούς κοινωνικούς αλλά και πολιτιστικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας μιας κοινωνίας, όπως είναι οι καταναλωτικές συνήθειες των ατόμων, η θέση της γυναίκας στην κοινωνία, αλλά και το επίπεδο μόρφωσης. Οι παράγοντες αυτοί στο σύνολό τους μπορούν να διαμορφώσουν διαφορετικές καταναλωτικές συνήθειες ή να δημιουργήσουν νέες ανάγκες και επιθυμίες.
- ✓ Το Τεχνολογικό (Technological) Περιβάλλον, με αναφορά στις τεχνολογικές τάσεις ή και ανακαλύψεις που υπάρχουν. Αυτές οι τάσεις αποτελούν στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων περιπτώσεις ευκαιριών, τις οποίες οι επιχειρήσεις απαιτείται να εκμεταλλευτούν ώστε να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, βελτιώνοντας τον τρόπο λειτουργίας τους και αναβαθμίζοντας το προϊόν ή την υπηρεσία τους (Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., 2007).
- ✓ Το Νομικό (Legal) Περιβάλλον, το οποίο και σχετίζεται με την ύπαρξη και εφαρμογή εκείνης της νομοθεσίας που μπορεί είτε να επιτρέπει είτε να απαγορεύει στην άσκηση μιας δραστηριότητας τις επιχειρήσεις. Αυτό το νομικό πλαίσιο θα πρέπει να τηρείται απαρέγκλιτα, με τις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται εντός αυτού και να προσπαθούν να εκμεταλλευτούν τυχόν βελτιώσεις ή προσθήκες που γίνονται προς όφελός τους.

## **1.3 Είδη Επιχειρησιακών Στρατηγικών**

### **1.3.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική Ανάπτυξης**

Η επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης θεωρείται πως αποτελεί την πλέον αποδοτική ως προς την επιβίωση των επιχειρήσεων στο σύγχρονο ανταγωνιστικό δυναμικό περιβάλλον. Μια επιχείρηση για να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της και τα γενικότερα τα

οικονομικά της μεγέθη θα πρέπει να επενδύει συνεχώς στον εκσυγχρονισμό των λειτουργιών της, στην ανάπτυξη του ενδοεπιχειρησιακού της συστήματος και στην επέκταση των δραστηριοτήτων της. Οι στρατηγικές ανάπτυξης διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες (Hill C., Jones G., 2007):

✓ **Ολοκλήρωση – Ενοποίηση Δραστηριοτήτων (Integration)**

Ονομάζεται ο βαθμός αλληλεξάρτησης και συνεργασίας των επιχειρησιακών μονάδων μιας επιχείρησης και αφορά κυρίως τις λειτουργίες της παραγωγής και των πωλήσεων. Η απόφαση για ολοκλήρωση είναι αντικείμενο εξέτασης εσωτερικών (στρατηγικοί στόχοι) και εξωτερικών (κρατικές πολιτικές ή οι ιδιαιτερότητες της ζήτησης) παραγόντων (Θερίου Ν., 2014). Η οικονομική ενοποίηση των δραστηριοτήτων συμβάλει στην αποτελεσματική εκμετάλλευση του μεγέθους μιας αγοράς ώστε, να επιτευχθεί αριστοποίηση του μεγέθους της επιχείρησης και να μειωθεί το λειτουργικό κόστος (Παπαδάκης Β., 2016).

Υπάρχουν 2 τύποι οικονομικής ενοποίησης:

1. *Η οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)*

Αποτελεί την προσπάθεια μιας επιχείρησης να καθιερώσει παρόμοιες δραστηριότητες σε διαφορετικές περιοχές και λαμβάνει τη μορφή εξαγορών, συγχωνεύσεων ή στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο (Παπαδάκης Β., 2016). Εφαρμόζεται κυρίως στις λειτουργίες της παραγωγής και του marketing όπου κάθε επιχείρηση παράγει και προωθεί ένα ή περισσότερα προϊόντα. Η στρατηγική αυτή αξιοποιεί ειδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όπως είναι το εμπορικό σήμα και επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν μονοπωλιακή θέση στην αγορά τους, μέσω της εκμετάλλευσης συνεργασιών και οικονομιών κλίμακας και μάθησης. Η στρατηγική αυτή είναι ιδιαίτερα κοινή μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε κλάδους που διακρίνονται από συχνές και ραγδαίες τεχνολογικές, αλλαγές ή από υψηλές απαιτήσεις παγίου κεφαλαίου, ώστε να διασφαλιστεί η επιβιώσής τους (Θερίου Ν., 2014).

2. *Η κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)*

Αποτελεί την επέκταση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης είτε προς τα εμπρός (forward integration) (διανομή), είτε προς τα πίσω (backward integration) (προμήθειες) (Σαρσέντης Β., 2020). Σε μια κάθετα ολοκληρωμένη επιχείρηση, η κάθε επιχειρησιακή

μονάδα επιτελεί μια προκαθορισμένη λειτουργία ή ένα σύνολο λειτουργιών, παράγοντας μόνο ένα τμήμα της συνολικής αξίας που αποδίδεται στον πελάτη. Επομένως, οι εκροές κάποιων μονάδων αποτελούν εισροές κάποιων άλλων, γεγονός που καθετοποιεί και ολοκληρώνει την παραγωγική διαδικασία (Thompson A., Strickland A., Gamble J., 2010). Ένα τέτοιο σύστημα αποσκοπεί, στη συνεχή εξασφάλιση φθηνών άμεσων υλικών με ίδια μέσα, μέσω της δημιουργίας προμηθευτικών μονάδων. Τέλος, είναι μια αποτελεσματική στρατηγική για τη μείωση της εξάρτησης από τους προμηθευτές ή τους διανομείς, κυρίως όταν αυτοί εάν κατέχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη.

#### ✓ *Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων (Differentiation)*

Αναφέρεται στην ανάληψη από την επιχείρηση διαφορετικών δραστηριοτήτων, με σκοπό τη διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου και τη μείωση της εξάρτησης από έναν κλάδο. Η διαφοροποίηση μπορεί να είναι είτε συσχετισμένη (related differentiation) είτε ασυσχέτιστη (unrelated differentiation) (Σαρσέντης Β., 2020). Στη συσχετισμένη διαφοροποίηση η επιχείρηση επεκτείνεται σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις, οι οποίες παρουσιάζουν ομοιότητες σε τουλάχιστον από τις λειτουργίες τους (Έρευνα και Ανάπτυξη) ή σε αγορές και προϊόντα, όπου εφαρμόζει τις κεκτημένες γνώσεις και ικανότητές της για την ισχυροποίηση της θέσης της στην αγορά και την επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Στην ασυσχέτιστη διαφοροποίηση, η επιχείρηση εισέρχεται σε νέες αγορές ή αναλαμβάνει νέες δραστηριότητες που δεν συσχετίζονται με τις προηγούμενες και εφαρμόζει αυτή τη στρατηγική όταν δραστηριοποιείται σε ώριμους κλάδους ή όταν διαθέτει πλεονασματικά κεφάλαια (Hill C., Jones G., 2007).

#### ✓ *Διείσδυση Αγοράς (Market Penetration)*

Η επιχείρηση στοχεύει στην αύξηση των πωλήσεων μέσω της αύξησης του μεριδίου της αγοράς της ή της αύξησης της χρήσης του προϊόντος (Παπαδάκης Β., 2016). Δραστηριοποιείται, δηλαδή, στις υπάρχουσες αγορές με τα ίδια προϊόντα και προσπαθεί είτε να προσελκύσει νέους πελάτες (ανταγωνιστών ή μη χρήστες της κατηγορίας του προϊόντος), είτε να επηρεάσει τους δικούς της πελάτες να χρησιμοποιούν το προϊόν πιο συχνά. Η στρατηγική διείσδυσης αγοράς, ενώ βραχυχρόνια μπορεί να είναι επικερδής, μακροχρόνια μπορεί να επιφέρει μη αναστρέψιμες ζημιές, όπως για παράδειγμα έντονες αντιδράσεις από τους ανταγωνιστές ή απαξίωση του προϊόντος, καθώς συνεπάγεται μεγάλη εξάρτηση από τον κλάδο και το προϊόν (Hill C., Jones G., 2007).

✓ **Ανάπτυξη Αγοράς (Market Development)**

Αναφέρεται στην αύξηση του μεριδίου στην τοπική αγορά ή στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες αγορές, μέσω της διάθεσης των υπαρχόντων προϊόντων της. Συχνά οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη στρατηγική ως διέξοδο για την υπερβάλλουσα παραγωγική τους δυναμικότητα (Σαρσέντης Β., 2020).

✓ **Ανάπτυξη Προϊόντος (Product Development)**

Αναφέρεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή έστω στην τροποποίηση μέσω της βελτίωσης της ποιότητας, ή της προσθήκης νέων χαρακτηριστικών, των ήδη υπαρχόντων για τις υπάρχουσες αγορές. Συχνά η ανάπτυξη προϊόντος ισοδυναμεί με την επέκταση ή με την ολοκλήρωση της γραμμής προϊόντων της επιχείρησης.

### **1.3.2 Επιχειρησιακή Στρατηγική Εξυγίανσης**

Η επιχειρησιακή στρατηγική εξυγίανσης μπορεί να επιλεγθεί όχι διότι πραγματικά οι επιχειρήσεις μπορεί να αντιμετωπίζουν πρόβλημα, αλλά για προληφθούν πιθανά μελλοντικά προβλήματα ή διότι οι επιχειρήσεις ενδεχομένως να αποφάσισαν την αλλαγή στις μακροχρόνιες στρατηγικές τους επιλογές. Το σημαντικότερο στάδιο για την υιοθέτηση μιας στρατηγικής εξυγίανσης είναι αυτό όπου υλοποιείται η διάγνωση της αιτίας επιλογής της (Σαρσέντης Β., 2020).

Οι ενδείξεις που οδηγούν στην επιλογή μιας τέτοιας στρατηγικής είναι οι ακόλουθες (Παπαδάκης Β., 2016):

- ✓ Η κακή προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον – κλάδο, το οποίο συνεπάγεται και την αδυναμία προσαρμογής των προϊόντων ή των υπηρεσιών της, στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών ή στην αδυναμία προσαρμογής στον ανταγωνισμό.\
- ✓ Η απουσία εσωτερικού ελέγχου, το οποίο εμφανίζεται σε επιχειρήσεις που αναπτύσσονται με μεγάλο ρυθμό, ή σε επιχειρήσεις που προέκυψαν από συγχώνευση και εξαγορά (Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., 2007).
- ✓ Η υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου, ιδιαίτερα σε εκείνες τις περιπτώσεις όπου, κάποιες επιχειρήσεις προβαίνουν σε επεκτατικές κινήσεις (εξαγορές, δημιουργία νέων προϊόντων), χωρίς όμως να λαμβάνουν υπόψιν τους τη διαθεσιμότητα των πόρων.

- ✓ Η ύπαρξη αστάθμητων παραγόντων όπως είναι, η κυβερνητική πολιτική, οι τεχνολογικές εξελίξεις ή οι φυσικές καταστροφές.

Υπάρχουν τέσσερα διαφορετικά είδη στρατηγικών εξυγίανσης που αναπτύσσονται και τα οποία είναι (Thompson A., Strickland A., Gamble J., 2010):

### **1. Στρατηγική Ανόρθωσης**

Πολλές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της ζωής τους αντιμετωπίζουν προβλήματα, όπως μπορεί να είναι η μείωση στον όγκο των πωλήσεών τους, ή η μείωση των κερδών τους και του μεριδίου της αγοράς τους, τα οποία και προσπαθούν να ξεπεράσουν, μέσω της υιοθέτησης στρατηγικής ανόρθωσης.

### **2. Στρατηγική Αποεπένδυσης**

Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει την πώληση ενός ή περισσότερων τμημάτων μιας επιχείρησης και εφαρμόζεται στις ακόλουθες περιπτώσεις (Παπαδάκης Β., 2016):

- ✓ Όταν εφαρμόστηκε η στρατηγική ανόρθωσης αλλά τα αποτελέσματα δεν ήταν ικανοποιητικά, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να πρέπει να προχωρήσει σε πιο άμεσες και δραστικές λύσεις.
- ✓ Μια επιχείρηση προβαίνει στην πώληση ενός ή περισσότερων τμημάτων της, όταν αυτό απαιτεί περισσότερους πόρους για να λειτουργήσει, από ότι η ίδια η επιχείρηση είναι αποφασισμένη να διαθέσει.
- ✓ Η στρατηγική αποεπένδυσης μπορεί να επιλεγθεί διότι ενδεχομένως μια δραστηριότητά της να μην είναι συναφής με το μακροχρόνιο όραμά της (Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., 2007)

### **3. Στρατηγική «Αιχμαλωσίας»**

Μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως «αιχμάλωτη» όταν επιλέγει να μειώσει το εύρος ορισμένων εκ των δραστηριοτήτων της και να είναι σε κάποιο βαθμό εξαρτημένη από κάποια άλλη (Θερίου Ν., 2014). Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό όπου μια ασθενής οικονομικά επιχείρηση, η οποία δεν μπορεί να επιβιώσει μόνο με τις δικές της δυνάμεις, επιλέγει να βρει μια μεγαλύτερη επιχείρηση, η οποία θα μπορεί να εγγυηθεί τη συνέχιση της ύπαρξής της, μέσω ενός μακροχρόνιου συμβολαίου συνεργασίας.



#### **4. Στρατηγική Ρευστοποίησης**

Η στρατηγική ρευστοποίησης είναι αυτή που τερματίζει την ύπαρξη της επιχείρησης και αποτελεί το τελευταίο στάδιο της λειτουργίας της. Όλες οι προσπάθειες για την ανόρθωση, την αποεπένδυση ή την «αιχμαλωσία» της δεν έχουν ευδοκιμήσει και το μόνο που απομένει είναι να πουληθούν εκείνα τα τμήματα της επιχείρησης που έχουν ακόμη αξία, όπως είναι ο πάγιος εξοπλισμός της ή ακόμη και κάποια αποθέματα προϊόντων της (Thompson A., Strickland A., Gamble J., 2010).

### **1.3.3 Επιχειρησιακή Στρατηγική Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

Η υιοθέτηση μιας επιχειρησιακής στρατηγικής, για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μπορεί να εστιάσει σε τρεις διαφορετικές επιλογές (Παπαδάκης Β., 2016):

- ✓ Στην υιοθέτηση μιας στρατηγικής ηγεσίας κόστους
- ✓ Στην υιοθέτηση μιας στρατηγικής διαφοροποίησης
- ✓ Στην υιοθέτηση μιας στρατηγικής εστίασης

Μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους όταν έχει ως στόχο της να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της, επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει (Θερίου Ν., 2014). Η στρατηγική ηγεσίας κόστους αναφέρεται στην προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων, σε τυπικούς πελάτες, στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς – στόχου (target group). Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους συνήθως απευθύνεται σε μια μεγάλη αγορά και επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής, που θα μειώσουν το κόστος των προϊόντων της (οικονομίες κλίμακας). Χρησιμοποιεί τεχνικές μαζικής παραγωγής και επενδύει σημαντικά ποσά στην προσπάθειά της να ανακαλύψει νέους τρόπους μείωσης του κόστους. Μια εταιρεία που αποτελεί έναν ηγέτη – κόστους, διαφημίζει ελάχιστα τα προϊόντα της και τονίζει ιδιαίτερα τη χαμηλή τους τιμή, σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών (Παπαδάκης Β., 2016).

Οι βασικοί οδηγοί – παράγοντες, οι οποίοι καθορίζουν το κόστος του κατά μονάδα προϊόντος σε μια επιχείρηση, ώστε να εντοπισθεί η κοστολογική της θέση, να καθορισθούν οι ανταγωνιστές της και να ανακαλυφθούν τρόποι βελτίωσης και ανάπτυξης του

πλεονεκτήματος αυτού (κόστους), είναι οι ακόλουθοι (Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., 2007):

✓ ***Οικονομίες Κλίμακας***

Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των προϊόντων, συχνά διατίθενται σε μεγάλες ποσότητες, γεγονός που βοηθάει μια επιχείρηση να αποκτήσει οικονομίες κλίμακας. Αυτό οφείλεται στο ότι, είναι δυνατόν να εξοφληθούν οι πρώτες ύλες τμηματικά, μέσω της παραγωγής μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων.

✓ ***Μάθηση***

Οι οικονομίες μάθησης στηρίζονται στο γεγονός πως, η επανάληψη μέσα σε έναν εργασιακό χώρο, μπορεί να μειώσει το κόστος του προϊόντος, μιας και μειώνεται ο απαραίτητος χρόνος για την υλοποίηση μιας εργασίας. Με τον τρόπο αυτό εξαφανίζονται οι όποιες φθορές και τα ελαττωματικά προϊόντα, ενώ παράλληλα, βελτιώνεται και ο συνδυασμός ανάμεσα στις διάφορες εργασίες (Σαρσέντης Β., 2020).

✓ ***Εκμετάλλευση Δυναμικότητας***

Αυτός ο παράγοντας εξαρτάται από τη ζήτηση που έχουν τα προϊόντα μιας επιχείρησης. Σε περιόδους χαμηλής ζήτησης, η δυναμικότητα δεν χρησιμοποιείται στο μέγιστο βαθμό. Αντίθετα, όταν υπάρχει μεγάλη ζήτηση, η προσπάθεια να αυξηθεί η δυναμικότητα της επιχείρησης ώστε να καλυφθούν οι νέες ανάγκες, θα οδηγήσει στην αύξηση του κόστους (Παπαδάκης Β., 2016).

✓ ***Σχεδιασμός Προϊόντος***

Ο επανασχεδιασμός ενός προϊόντος είναι σε θέση να επιτρέψει στις επιχειρήσεις να συνδυάσουν, τόσο την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, όσο και τη διαφοροποίηση (εξέλιξη) (Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., 2007).

✓ ***Κόστος Εισροών***

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο και προμηθεύονται τις απαραίτητες πρώτες ύλες από τις ίδιες σχεδόν αγορές, υπό φυσιολογικές συνθήκες θα έχουν το ίδιο κόστος σχετικά με τις εισροές τους. Σε πολλές όμως περιπτώσεις είναι πιθανό, τυχόν διαφορές στο κόστος των εισροών να οδηγήσουν στη δημιουργία κοστολογικού

πλεονεκτήματος. Ακόμη και οι σχέσεις με τους προμηθευτές τους, μπορεί να οδηγήσουν σε χαμηλό κόστος πρώτων υλών.

#### ✓ *Τεχνολογία στη Διαδικασία Παραγωγής*

Η ανάπτυξη ή η υιοθέτηση νέων τεχνικών παραγωγής, μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική πηγή κοστολογικού πλεονεκτήματος, μιας και συνεπάγεται, σταθερές εκροές προϊόντων, με μειωμένες παράλληλα εισροές πρώτων υλών (Σαρσέντης Β., 2020). Η υιοθέτηση νέων τεχνολογικών μεθόδων θα πρέπει να συνοδεύεται από μεταβολές στο σχεδιασμό της εργασίας και του προϊόντος και από μεταβολή στις οργανωτικές και διοικητικές δομές, όπου αυτό είναι απαραίτητο.

#### ✓ *Αποδοτικότητα Διοίκησης*

Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στην ικανότητα των διοικητικών στελεχών να διατηρούν τη λειτουργία της επιχείρησης, σε όσο το δυνατόν υψηλότερο επίπεδο αποδοτικότητας.

Από την άλλη πλευρά, η στρατηγική της διαφοροποίησης αποτελεί μια σημαντική στρατηγική κίνηση που απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή μιας και για να εφαρμοστεί θα πρέπει να καθοριστεί ακριβώς το τμήμα της αγοράς που θα αναπτύξει δραστηριότητα η επιχείρηση, μέσα από τον ακριβή προσδιορισμό κάποιων κύριων αναγκών και αξιών των πελατών, που ουσιαστικά προσδιορίζουν το συγκεκριμένο αυτό τμήμα της αγοράς (Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., 2007). Αφορά την προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών με αποκλειστικά χαρακτηριστικά, τα οποία οι πελάτες θα μπορούν αμέσως να τα αναγνωρίζουν ως εξαιρετικά και διαφοροποιημένα από τα άλλα διαθέσιμα της αγοράς. Τα πλεονεκτήματα αυτής της στρατηγικής θα πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά, μιας και η κατάσταση στη συγκεκριμένη αγορά μπορεί να μεταβληθεί, με τις διαφορές μεταξύ των τμημάτων αγοράς να μικραίνουν και τον ανταγωνισμό να αυξάνεται. Σήμερα, κυρίως λόγω της παγκοσμιοποίησης, οι πιο πετυχημένες στρατηγικές διαφοροποίησης είναι αυτές που εστιάζονται σε μικρά και επιλεγμένα τμήματα αγορών (niches), που καλύπτουν όμως μεγάλες γεωγραφικές περιοχές ή πολλές χώρες ταυτόχρονα (Παπαδάκης Β., 2016).

Η στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί να τεθεί σε εφαρμογή με τους κάτωθι τρόπους:

- ✓ Η λειτουργική υπερτέρηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που διασφαλίζεται με την άριστη αποδοτικότητα και χρηστικότητα.
- ✓ Η καινοτομία, με την παραγωγή καινοφανών προϊόντων ή υπηρεσιών σε μια προσπάθεια τροποποίησης και ριζικής αλλαγής των ήδη υπαρχόντων (Σαρσέντης Β., 2020).
- ✓ Η διανομή, μέσω του τρόπου διάθεσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσία στους ενδιαφερομένους αγοραστές.
- ✓ Η δύναμη της μάρκας, η οποία αποτελεί ένα σύμβολο που προσθέτει άλλες διαστάσεις που διαφοροποιούν το προϊόν κατά κάποιο τρόπο από άλλα προϊόντα, με τη συνδρομή της διαφήμισης, τα οποία και σχεδιάστηκαν για να καλύψουν την ίδια ακριβώς ανάγκη.
- ✓ Η εξυπηρέτηση και η ικανοποίηση προς τους πελάτες είναι αποτελούν δεδομένα, λόγους μιας επιχείρησης εν συγκρίσει με τους λοιπούς ανταγωνιστές της (Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., 2007).
- ✓ Οι πατέντες – ευρεσιτεχνίες, που κατοχυρώνουν το δικαίωμα της αποκλειστικής χρήσης στον εφευρέτη μιας νέας μεθόδου, απαγορεύοντας ταυτόχρονα σε οποιονδήποτε άλλον ανταγωνιστή να χρησιμοποιήσει την ίδια κατοχυρωμένη μέθοδο χωρίς την άδειά του.

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της διαφοροποίησης αποσκοπούν σε συγκεκριμένες αγορές – στόχους, με τους αγοραστές να αναζητούν και να πληρώνουν υψηλό αντίτιμο για προϊόντα ή υπηρεσίες, μοναδικές και καινοτόμες. Εφόσον υπάρχει ζήτηση σε πρωτότυπα προϊόντα ή υπηρεσίες, η επιχείρηση αυξάνει τις τιμές πώλησής τους αυξάνοντας έτσι και τα περιθώρια του κέρδους της (Σαρσέντης Β., 2020). Με τον τρόπο αυτό, αυξάνεται η αξία μιας επιχείρησης, που αποτελεί άλλωστε και τον αντικειμενικό σκοπό της στρατηγικής της διαφοροποίησης. Η στρατηγική όμως διακρίνεται σε δυο μεγάλες κατηγορίες:

- ✓ η μια αναφέρεται στη διαφοροποίηση σε συναφείς κλάδους δραστηριότητας
- ✓ η άλλη σε μη συναφείς κλάδους δραστηριότητας.

Η διαφορά τους είναι πως η πρώτη, είναι στρατηγικής φύσεως ενώ η δεύτερη οικονομικής φύσεως (Παπαδάκης Β., 2016). Η διαφοροποίηση σε συναφείς κλάδους αποβλέπει στη δημιουργία αξίας με συνεργασία, εκμετάλλευση και δημιουργία δεξιοτήτων ενός συνόλου επιχειρήσεων που να κάνει την απόδοση του καλύτερη από το σύνολο των ατομικών επιδόσεων των επιμέρους επιχειρήσεων. Από την άλλη πλευρά, η διαφοροποίηση

σε μη συναφείς κλάδους αυξάνει με εξαιρετικά ευφυή εκμετάλλευση των οικονομικών πόρων και με εξαιρετικά επιδέξια ανεύρεση νέων ευκαιριών. Απαιτεί (Θερίου Ν., 2014):

- ✓ τεράστιες δεξιότητες δημιουργίας και διαχείρισης ενός χαρτοφυλακίου (portfolio) επιχειρήσεων
- ✓ δεξιότητες ανεύρεσης επιχειρήσεων με συστηματικά καλή απόδοση επενδύσεων
- ✓ δεξιότητες διαπραγμάτευσης εξαγοράς επιχειρήσεων σε ευνοϊκές τιμές
- ✓ δεξιότητες προσδιορισμού του κατάλληλου χρόνου για πώληση των επιχειρήσεων του χαρτοφυλακίου σε μέγιστες τιμές
- ✓ συνεχή και επιτυχημένη ανακατανομή πόρων από επιχειρήσεις με κακή απόδοση σε επιχειρήσεις με άριστες προοπτικές
- ✓ δεξιότητες κεντρικού μάνατζμεντ για όλες τις επιχειρήσεις ενός συγκροτήματος

Τέλος, η στρατηγική εστίασης έχει στοιχεία, τόσο από τη στρατηγική διαφοροποίησης όσο και από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η βασική τους διαφορά έγκειται στο γεγονός πως, η εστίαση στηρίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνονται στο σύνολο σχεδόν της αγοράς (Παπαδάκης Β., 2016). Κατά συνέπεια, μια επιχείρηση για να καταφέρει να εφαρμόσει μια στρατηγική εστίασης θα πρέπει αρχικά να ανακαλύψει και κατόπιν να εκμεταλλευθεί ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς το οποίο έχει συγκεκριμένα και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και παράλληλα να έχει την ικανότητα να ανταποκριθεί σε αυτό το κοινό περισσότερο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της. Η βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης είναι η εύρεση του κατάλληλου τμήματος της αγοράς, μέσα από την τμηματοποίηση του συνόλου. Για να γίνει αυτή η τμηματοποίηση όμως, θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν τρεις βασικοί παράγοντες οι οποίοι είναι (Μιχαλόπουλος, Μ., Γρηγορούδης, Ε., Ζοπουνίδης, Κ., 2007):

- ✓ **Ο γεωγραφικός χώρος**

Βασίζεται σύμφωνα με την περιοχή, τη χώρα ή το στάδιο ανάπτυξης της οικονομίας

✓ ***Ο τύπος των πελατών***

Προϋποθέτει την ύπαρξη πελατών με ιδιαίτερες ανάγκες, οι οποίες δεν ικανοποιούνται πλήρως από τις υπόλοιπες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο και στο ευρύτερο κοινό

✓ ***Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος***

Η τμηματοποίηση είναι εφικτή όταν, υπάρχει μια ευρεία γκάμα προϊόντων και η εταιρεία θεωρεί πως μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, για το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (Θερίου Ν., 2014).

Πέραν των ανωτέρω μεταβλητών, θα πρέπει το τμήμα της αγοράς που επιλέγεται να διακρίνεται και από την κατάλληλη ελκυστικότητα. Κάθε τμήμα αγοράς που επιλέγεται διαφέρει από τα άλλα αναφορικά με την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών ή των προμηθευτών του κλάδου, κλπ. και επομένως, η επιχείρηση επιλέγει εκείνο το τμήμα όπου, ο συσχετισμός των δυνάμεων είναι ο πλέον ευνοϊκός για εκείνη. Η στρατηγική εστίασης, διακρίνεται σε δυο διαφορετικές κατηγορίες, ανάλογα με τη μορφή όπου εμφανίζεται:

✓ ***Στρατηγική Εστίασης με Ηγεσία Κόστους***

Προϋποθέτει πως, το κόστος ορισμένων δραστηριοτήτων είναι σε θέση να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση, για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (Παπαδάκης Β., 2016). Σε αυτή την περίπτωση η αναφορά γίνεται στην εστίαση σε εκείνα τα τμήματα που παρουσιάζουν μεγάλη ελαστικότητα ζήτησης και τα οποία χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερη ευαισθησία στις μεταβολές των τιμών των αγαθών. Πέραν της διαφοροποίησης βάσει των αναγκών που παρουσιάζει η αγορά – στόχος, μια επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει να αποκτήσει πλεονεκτήματα κόστους, εστιάζοντας και σε μια ορισμένη γεωγραφική περιοχή, αντί σε ένα συγκεκριμένο προϊόν (Σαρσέντης Β., 2020). Για παράδειγμα μια βιομηχανική επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει την εγκατάστασή της κοντά στις πηγές εξόρυξης ή αγοράς των πρώτων υλών της, με στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους μεταφοράς αυτών. Επίσης, μια επιχείρηση θα μπορούσα να εστιάσει τις προσπάθειές της στην παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων, τα οποία είναι προσαρμοσμένα στις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών της. Σε αυτή την περίπτωση, το κοστολογικό πλεονέκτημα που υπάρχει έναντι των ανταγωνιστών είναι πως, αυτοί επειδή παράγουν μαζικά, δεν έχουν τη δυνατότητα της προσαρμογής της παραγωγής τους σε περισσότερο εξειδικευμένα προϊόντα.

### ✓ *Στρατηγική Εστίασης με Διαφοροποίηση*

Αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών ενός τμήματος της αγοράς και στην καλύτερη ικανοποίησή του, αντίθετα με ότι συμβαίνει στη γενική στρατηγική διαφοροποίησης, η οποία στηρίζεται περισσότερο σε εκείνα τα χαρακτηριστικά που επιθυμεί το ευρύτερο κοινό (Σαρσέντης Β., 2020). Από την πλευρά των επιχειρήσεων που παράγουν για το σύνολο της αγοράς η αδυναμία τους έγκειται στο ότι δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις ιδιαίτερες ανάγκες ενός ορισμένου τμήματος καταναλωτών, το οποίο συνεπάγεται και την ύπαρξη περιθωρίων για την περαιτέρω διαφοροποίηση του προϊόντος. Αυτό το περιθώριο καλύπτεται από εκείνες τις εταιρείες που ακολουθούν στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση.

### **1.3.4 Επιχειρησιακή Στρατηγική Διεθνοποίησης**

Η στρατηγική της διεθνοποίησης είναι άμεσα συνυφασμένη με τη στρατηγική σε τοπικό επίπεδο, μιας και αποτελεί ουσιαστικά υποκατηγορία της ανάπτυξης της αγοράς (Παπαδάκης Β., 2016). Πρόκειται για μια στρατηγική επέκτασης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε νέες αγορές εκτός των εθνικών της συνόρων. Η εταιρική στρατηγική θέτει το γενικότερο προσανατολισμό (διεθνοποίηση ή μη) και η στρατηγική διεθνοποίησης καθορίζει τους στόχους στα πλαίσια των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Επομένως, η εταιρική στρατηγική απαντάει στο ερώτημα «τι θα γίνει», ενώ η στρατηγική διεθνοποίησης απαντάει στο ερώτημα «πώς θα γίνει».

Υπάρχουν τέσσερα είδη στρατηγικών διεθνοποίησης, τα οποία ξεχωρίζονται με κριτήριο το βαθμό διεθνοποίησης μιας επιχείρησης και την ανταπόκρισή της στις τοπικές αγορές, βάσει των οποίων κρίνεται και η καταλληλότητά τους για εφαρμογή.

### ✓ *Πολυτοπική Στρατηγική*

Η επιχείρηση (μητρική ή θυγατρική) ιδρύει θυγατρικές μονάδες σε κάθε αγορά – στόχο, με σκοπό τη βέλτιστη κάλυψη των τοπικών αναγκών (Σαρσέντης Β., 2020). Οι νέες επιχειρησιακές μονάδες, προσαρμόζονται πλήρως στα διακριτικά χαρακτηριστικά (κουλτούρα) της χώρας υποδοχής, προσαρμόζοντας και τις λειτουργίες τους στις εγχώριες απαιτήσεις. Αυτές οι θυγατρικές επικεντρώνονται αποκλειστικά στην αύξηση του τοπικού μεριδίου της αγοράς, αδιαφορώντας για το διεθνή ανταγωνισμό. Η στρατηγική αυτή υιοθετείται από επιχειρήσεις που αποσκοπούν στην οριζόντια ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων τους και αντιμετωπίζουν κάθε τοπική αγορά ως ξεχωριστή και ιδιαίτερη. Τα

κίνητρα που τις ωθούν είναι κυρίως τα αυξημένα κρατικά μέτρα κατά των εισαγωγών, ο έντονος εθνικισμός, η μεγάλη τοπική αγορά, οι ιδιαίτερες προτιμήσεις των καταναλωτών για έναν τύπο προϊόντων, ή άλλες συναφείς ιδιαιτερότητες της εθνικής αγοράς.

#### ✓ *Παγκόσμια Στρατηγική*

Η επιχείρηση παράγει και προωθεί ένα μοναδικό «παγκόσμιο προϊόν» διεθνώς, ενώ επικεντρώνει την παραγωγική της δραστηριότητα σε λίγες άριστες ή ευνοούμενες τοποθεσίες (Θερίου Ν., 2014). Η παγκόσμια στρατηγική αποσκοπεί στη βελτίωση της παγκόσμιας επίδοσης μέσω της κατανομής των πόρων και της ολοκλήρωσης των λειτουργιών της πολυεθνικής επιχείρησης. Το ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο και η αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιχειρησιακών μονάδων είναι ιδιαίτερα αυξημένα, γεγονός που επιβάλλει την ύπαρξη αυστηρών δομών συντονισμού και κεντρικού ελέγχου. Η παγκόσμια στρατηγική αποσκοπεί στην αύξηση του παγκόσμιου μεριδίου αγοράς και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κόστους, τα οποία θα αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης (Thompson A., Strickland A., Gamble J., 2010). Το πλεονέκτημα αυτό επιτρέπει στην επιχείρηση να προβεί σε «πόλεμο τιμών», στον οποίο οι ανταγωνιστές της ενδέχεται να μην έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν. Η παγκόσμια στρατηγική ενδείκνυται σε κλάδους με ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις για λειτουργία σε χαμηλό κόστος, όπου η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών είναι ισχυρή λόγω της ύπαρξης χαμηλού κόστους αλλαγής.

#### ✓ *Διεθνής Στρατηγική*

Η διεθνής στρατηγική επικεντρώνεται στην ανάπτυξη καινοτομιών, νέων παραγωγικών μεθόδων και γενικότερα στην επέκταση της τεχνογνωσίας και του «Know – how» (Παπαδάκης Β., 2016). Η Έρευνα και Ανάπτυξη διενεργείται από τη μητρική επιχείρηση, η οποία στη συνέχεια μεταφέρει τις αποκτηθείσες γνώσεις και την τεχνολογία στις θυγατρικές της. Οι θυγατρικές εκτελούν όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες, εκτός από την Έρευνα και Ανάπτυξη, αξιοποιώντας την παγκόσμια αγορά. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τη στρατηγική αυτή στοχεύουν στη δημιουργία θεμελιωδών ικανοτήτων και διαφοροποιημένων προϊόντων που επιφέρουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μεταφέροντας ένα σημαντικό πακέτο ικανοτήτων και τεχνογνωσίας στις κατά τόπους επιχειρησιακές τους μονάδες και προσφέροντας ένα νέο, καινοτόμο προϊόν στις τοπικές αγορές, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στοχεύουν στον προσηλυτισμό των καταναλωτών των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και στην προσήλωσή τους στις ίδιες (Hill C., Jones G., 2007).



## ✓ *Διεθνική Στρατηγική*

Η διεθνική στρατηγική αποσκοπεί στην ικανοποιητική ανταπόκριση στις τοπικές αγορές και στη λειτουργία υπό συνθήκες άριστου κόστους (Σαρσέντης Β., 2020). Η επιχείρηση καλείται να προσαρμόζεται, τόσο στις παγκόσμιες δυνάμεις που οδηγούν σε ομοιογενή παραγωγή, όσο και στις τοπικές που οδηγούν σε διαφοροποίηση του προϊόντος. Η διεθνική στρατηγική δεν περιορίζει την κατεύθυνση της ροής των θεμελιωδών ικανοτήτων και υποστηρίζει πως μπορεί να είναι αμφίδρομη, δηλαδή από τις θυγατρικές στη μητρική ή και σε άλλες θυγατρικές μονάδες. Υπάρχουν πέντε τύποι διεθνικών στρατηγικών, οι οποίοι είναι:

### **1. Στρατηγική βάσει χώρας προέλευσης**

Οι επιχειρήσεις εγκαθιδρύουν μονάδες προώθησης και διάθεσης των προϊόντων τους, τα οποία προμηθεύονται από τη μητρική εταιρεία, που αποτελεί τη βασική μονάδα παραγωγής, ενώ οι θυγατρικές διαδραματίζουν δευτερεύοντα ρόλο κατέχοντας μόνο αρμοδιότητες marketing. Η στρατηγική αυτή δίνει ισχυρά πλεονεκτήματα κόστους στην πολυεθνική επιχείρηση, αλλά την εμποδίζει να επεκταθεί πολύ γεωγραφικά.

### **2. Στρατηγική κεντρικού σημείου**

Η μητρική επιχείρηση δημιουργεί θυγατρικές σε διάφορες περιοχές, οι οποίες προμηθεύουν τις τοπικές αγορές από κεντρικά σημεία. Κατά συνέπεια, τα σταθερά κόστη επιμερίζονται σε περισσότερες αγορές, γεγονός που εξασφαλίζει πλεονεκτήματα κόστους στην επιχείρηση (Παπαδάκης Β., 2016).

### **3. Στρατηγική πλατφόρμας**

Στοχεύει στην παραγωγή και διάθεση ελαφρώς διαφοροποιημένων προϊόντων για την κάλυψη ενός ευρέως φάσματος της διεθνούς αγοράς. Η παραγωγή διεξάγεται βάσει μιας πλατφόρμας που προσαρμόζεται εύκολα σε μικρές αλλαγές (αυτοκινητοβιομηχανίες). Έτσι, η επιχείρηση προσφέρει μία ευρεία γκάμα προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές, λόγω της τυποποίησης του προϊόντος και της μαζικής παραγωγής (Σαρσέντης Β., 2020).

### **4. Στρατηγική εξουσιοδότησης**

Η επιχείρηση επεκτείνεται στη διεθνή αγορά μέσω εγκαθίδρυσης γεωγραφικά διεσπαρμένων θυγατρικών, οι οποίες εκτελούν εντολές της μητρικής επιχείρησης,

συμμετέχοντας στην παραγωγή, στη διάθεση ή σε άλλες λειτουργίες, ανάλογα με τις τοπικές και επιχειρησιακές ανάγκες. Η στρατηγική εξουσιοδότησης στοχεύει στην εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας και εξειδίκευσης (Hill C., Jones G., 2007).

### **5. Στρατηγική χαρτοφυλακίου**

Η μητρική επιχείρηση εγκαθιδρύει εξειδικευμένες θυγατρικές σε διάφορες τοποθεσίες, επωφελούμενη των τοπικών ευκαιριών. Όμως, λόγω της μη αυτονομίας των θυγατρικών, απαιτείται έντονος συντονισμός της δράσης τους.

### **1.3.5 Επιχειρησιακή Στρατηγική Εξαγορών – Συγχωνεύσεων**

Ως εξαγορά ορίζεται, η μεταβίβαση του συνόλου ή πλειοψηφικού μέρους της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης από μια άλλη, η οποία καταβάλλει το αντίστοιχο αντίτιμο (Θερίου Ν., 2014). Η μεταβίβαση γίνεται συνήθως με καταβολή μετρητών ή με αγορά / ανταλλαγή μετοχών, μέσω της χρηματιστηριακής αγοράς. Σε πολλές περιπτώσεις, ακόμα και η απόκτηση μειοψηφικού πακέτου μετοχών ή ανάλογου ποσοστού επί της ιδιοκτησίας, μπορεί να εξασφαλίζει στην επιχείρηση που εξαγοράζει, ουσιαστικό έλεγχο, εάν με τη μεταβίβαση μπορεί να επηρεάσει κρίσιμες επιλογές της διοίκησης και της στρατηγικής της εξαγοραζόμενης. Από την άλλη πλευρά, ως συγχώνευση ορίζεται η συνένωση δυο ή περισσότερων εταιρειών σε μια. Οι επιχειρήσεις μπορούν να ενωθούν με δυο τρόπους (Σαρσέντης Β., 2020):

- ✓ μια επιχείρηση μπορεί να κάνει μια προσφορά εξαγοράς της άλλης επιδιώκοντας να εξαγοράσει τις μετοχές της. Οι διευθυντές της εξαγοράζουσας συνήθως αντιστέκονται μιας και σε περίπτωση εξαγοράς κινδυνεύουν να χάσουν τις θέσεις τους, αλλά οι μέτοχοι μπορεί να δεχθούν αν η προσφορά είναι επαρκώς ελκυστική.
- ✓ μια επιχείρηση μπορεί να συγχωνευθεί με μια άλλη, με τη σκέψη πως, θα πάνε καλύτερα αν συνενωθούν και πως αυτή η ένωση θα εξυπηρετήσει τα συμφέροντά τους

Σχετικά με τις συγχωνεύσεις επίσης, αυτές μπορούν να διακριθούν, σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες, οι οποίες αναφέρονται (Hill C., Jones G., 2007):

- ✓ Στις οριζόντιες συγχωνεύσεις, που αφορούν συγχωνεύσεις επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου, που καλύπτουν την ίδια ή συναφή φάση της παραγωγικής αλυσίδας και βοηθούν στη δημιουργία και στην εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας.

- ✓ Στις κάθετες συγχωνεύσεις, που αφορούν συγχωνεύσεις επιχειρήσεων που καλύπτουν διαφορετικά αλλά συμπληρωματικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, με την ελπίδα της επίτευξης σημαντικών κερδών που απορρέουν από τις καλύτερες δυνατότητες συντονισμού και σχεδιασμού.
- ✓ Στα συμπλέγματα συγχωνεύσεων, που καλύπτουν, σε μια ενιαία οργανωτική δομή, επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους, των οποίων οι δραστηριότητες δεν συνδέονται μεταξύ τους και οι παραγωγικές δραστηριότητες των 2 επιχειρήσεων ουσιαστικά δεν σχετίζονται.

Σε σχέση με το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις ανταποκρίνονται σε μια έντονη τάση της αγοράς για τη δημιουργία ισχυρών και ικανών επιχειρήσεων, που μπορούν (Παπαδάκης Β., 2016):

- ✓ να ανταποκριθούν στις σύγχρονες συνθήκες της νέας παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, στο διεθνή ανταγωνισμό και στις διαρκώς εντεινόμενες διεθνείς νομισματικές αναταράξεις και πιέσεις
- ✓ να βελτιώσουν την αξιοποίηση του συνολικού επιχειρησιακού και ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο τη διατήρηση και την επέκταση των μεριδίων αγοράς, την αποτελεσματική προώθηση νέων προϊόντων, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, τη βελτίωση των επιτελικών λειτουργιών, την κεφαλαιακή τους εξυγίανση και ενίσχυση
- ✓ να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες συγκέντρωσης, διαχείρισης και διάχυσης της πληροφορίας, που ευνοούν και επιβάλλουν την επιχειρησιακή αναδιοργάνωση, την ολοκλήρωση και τη δικτύωση στο διεθνές περιβάλλον (Σαρσέντης Β., 2020)
- ✓ να αξιοποιήσουν τις συνεργασίες που οφείλουν να αναπτύσσονται στα πλαίσια των σύγχρονων επιχειρηματικών οργανισμών, εξαλείφοντας τα μειονεκτήματα και τις γραφειοκρατικές αγκυλώσεις των επιχειρησιακών σχημάτων μεγάλου μεγέθους
- ✓ να διαμορφώσουν κίνητρα ορθολογικής οργάνωσης και επέκτασης των εταιρειών.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας – Logistics

### 2.1 Έννοια Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Με τον όρο Εφοδιαστική Αλυσίδα εννοείται η ροή υλικών, πληροφοριών και υπηρεσιών από τους προμηθευτές πρώτων υλών μέσα από τα εργοστάσια και τις αποθήκες, στους τελικούς πελάτες. Ως διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας ορίζεται ο σχεδιασμός, η οργάνωση, και ο συντονισμός του συνόλου των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας (Christopfer M., 2017). Η διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management) αποτελεί έναν επιστημονικό τομέα, με μεγάλη επίδραση στην αποτελεσματικότητα των σημερινών επιχειρήσεων και στην ευρύτερη διασφάλιση ποιοτικών διαδικασιών, στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον της σύγχρονης επιχειρηματικότητας. Η διάδοσή της οφείλεται κατά κύριο λόγο στα ιδιαίτερα σημαντικά αποτελέσματα που επιφέρει, τόσο προς την κατεύθυνση της μείωσης του κόστους των επιχειρήσεων, όσο και προς την κατεύθυνση του βέλτιστου συντονισμού των διεργασιών της επιχείρησης που συνδέονται με τους προμηθευτές και τους διανομείς (Βιδάλης Μ., 2017).

Ένας άλλος ορισμός που χρησιμοποιείται για να περιγράψει την έννοια της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι και αυτός που αναφέρεται στο ότι,

*«η εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες που σχετίζονται με το σχεδιασμό και την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, τη διανομή και την εξυπηρέτηση πελατών που εκτελούνται από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις με σκοπό τη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη»* (Μανιάτης Π., 2018).

Στην πραγματικότητα, οι εφοδιαστικές αλυσίδες είναι δίκτυα τα οποία και αποτελούνται από συνδεδεμένες και αλληλοεξαρτούμενες οργανώσεις που λειτουργούν από κοινού σε ένα κλίμα συνεργασίας, για να ελέγξουν, να διευθύνουν και να βελτιώσουν την ροή των υλικών και των πληροφοριών από τους προμηθευτές στους τελικούς χρήστες (Christopfer M., 2017). Τα δίκτυα αυτά έχουν συνήθως έναν αυθαίρετο αριθμό επίπεδων και συμμετέχουν σε αυτά μια ή περισσότερες επιχειρήσεις – κόμβοι. Ένα δίκτυο μπορεί να περιλαμβάνει προμηθευτές, μεσάζοντες αποθήκες, εταιρείες παροχής υπηρεσιών Third Party Logistics (3PL), κέντρα διανομής και πελάτες.

## 2.2 Βασικές Αρχές Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Με γνώμονα το γεγονός πως, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί μια εκ των σημαντικότερων αρχών της λειτουργίας και της διοίκησης των επιχειρήσεων, τότε θα πρέπει η λειτουργία της να διέπεται από ένα σύστημα αρχών. Ως προς τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι βασικές της αρχές είναι στο σύνολό τους επτά και η τήρησή τους μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ενός πολύ σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι αρχές που διέπουν τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι οι ακόλουθες (Βιδάλης Μ., 2017):

✓ *Ταξινόμηση των πελατών βάσει των αναγκών εξυπηρέτησής τους*

Οι εταιρείες επιδιώκουν να ταξινομήσουν και να ομαδοποιούν το πελατολόγιό τους ανάλογα με τον επαγγελματικό τομέα, το προϊόν, ή το είδος συναλλαγής παρέχοντας κατόπιν το ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης, στα πλαίσια ασφαλώς της συστημικής ή όχι ταξινόμησης που έχουν πραγματοποιήσει. Αντίθετα, η αποδοτική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ομαδοποιεί των πελατολόγιο βάσει των ξεχωριστών αναγκών εξυπηρέτησής τους, ανεξάρτητα από τον επαγγελματικό τους τομέα και κατόπιν προσαρμόζει τις παρεχόμενες υπηρεσίες στις ανάγκες τους (Heizer J., Render B., Munson C., 2020).

✓ *Παραμετροποίηση του δικτύου της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας*

Βάσει του σχεδιασμού του δικτύου διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι επιχειρήσεις εστιάζουν κυρίως στις απαιτήσεις και στην πιθανή κερδοφορία από την εξυπηρέτηση των ξεχωριστών αναγκών των πελατών τους. Η συντηρητική προσέγγιση της δημιουργίας μιας «μονολιθικής» διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, εμποδίζει την εφαρμογή μιας επιτυχημένης διαχείρισής της (Βιδάλης Μ., 2017).

✓ *Εστίαση της προσοχής στα μηνύματα της αγοράς και προτροπή για ανάλογο σχεδιασμό*

Οι πωλήσεις και ο σχεδιασμός των ενεργειών θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα, ώστε να είναι εφικτή η έγκαιρη διάγνωση των μεταβολών που θα υλοποιηθούν στη ζήτηση των προϊόντων, στους τρόπους προώθησης και προβολής, κλπ. Αυτή η σε βάθος προσέγγιση της ζήτησης οδηγεί σε σταθερότερες προβλέψεις και σε μια βέλτιστη διαχείριση της αποθήκης και των διαθέσιμων πηγών και δυναμικού (Taylor D., 2009).

✓ *Διαφοροποίηση του προϊόντος «πλησιάζοντάς» το πιο κοντά στον καταναλωτή*

Στη σύγχρονη εποχή, οι επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα να συσσωρεύουν αποθέματα στις αποθήκες τους, έτσι ώστε να μπορούν να ανταπεξέρχονται σε πιθανές εσφαλμένες προβλέψεις. Αντίθετα, απαιτείται να μπορούν να ανταπεξέλθουν και να μπορούν να συνδέσουν τη διαφοροποίηση του προϊόντος με την παραγωγική διαδικασία, ώστε να βρεθούν περισσότερο κοντά στη ζήτηση του καταναλωτή (Heizer J., Render B., Munson C., 2020).

✓ *Στρατηγική διαχείριση των προμηθειών*

Προκειμένου να συνεργάζονται στενά με τους βασικούς τους προμηθευτές και να μειώνουν τα ολικά κόστη κτήσης των πρώτων υλών και των υπηρεσιών τους, οι πρωτοπόροι της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, έχουν διευρύνει τα σύνορά τους με τους προμηθευτές τους. Η λήψη προσφορών από τους προμηθευτές τους, ώστε να επιτύχουν την μικρότερη τιμή, είναι μια λανθασμένη λογική. Το μοίρασμα των κερδών, είναι ο πλέον σύγχρονος και αποτελεσματικός τρόπος, για τη στρατηγική διαχείριση των προμηθειών (Βιδάλης Μ., 2017).

✓ *Ανάπτυξη μιας ευρείας τεχνολογικής στρατηγικής της εφοδιαστικής αλυσίδας*

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

✓ *Υιοθέτηση τρόπων εξάπλωσης μέτρησης της απόδοσης*

Η άριστη εφαρμογή των συστημάτων μέτρησης στην εφοδιαστική αλυσίδα, σημαίνει κάτι περισσότερο από τον συντονισμό των εσωτερικών λειτουργιών. Τα συστήματα αυτά εφαρμόζουν τρόπους μέτρησης σε κάθε κρίκο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το πλέον σημαντικό σε αυτά τα συστήματα είναι ότι, αποτελούνται από οικονομικές παραμέτρους και από παραμέτρους που σχετίζονται με το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, όπως είναι για παράδειγμα, η καθαρή απόδοση του κάθε λογαριασμού (Taylor D., 2009).

## 2.3 Επιχειρησιακά Συστήματα Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Η συνεχής αύξηση του ανταγωνισμού, οι συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών, οι συντομότεροι κύκλοι ζωής και η μεγαλύτερη ποικιλία των προϊόντων, είναι ορισμένοι μόνο από τους λόγους που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται προσεχτικά τις εφοδιαστικές αλυσίδες τους (Christopfer M., 2017). Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν περιορίζεται στην εκτέλεση των παραγγελιών, αλλά συνδέεται με στρατηγικά ζητήματα, όπως είναι η δυνατότητα δημιουργίας και παράδοσης νέων προϊόντων ή η δημιουργία και η υλοποίηση νέων επιχειρηματικών μοντέλων

### 2.3.1 Διεργασίες

Οι πέντε βασικές διεργασίες που αφορούν στον τρόπο λειτουργίας και διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι οι εξής (Θεοδωράς Δ., 2008):

#### ✓ *Προγραμματισμός*

Στο σύνολό του αποτελείται από διεργασίες που εξισορροπούν αθροιστικά την προσφορά και τη ζήτηση για την ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης, που θα οδηγήσει στην ικανοποίηση των απαιτήσεων προμήθειας, παραγωγής και παράδοσης.

#### ✓ *Προμήθεια*

Αποτελείται από διεργασίες για την προμήθεια των απαραίτητων αγαθών και υπηρεσιών, για τη δημιουργία ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας.

#### ✓ *Κατασκευή*

Αποτελείται από διεργασίες που μετασχηματίζουν ένα προϊόν σε τελικό, ώστε να ανταποκρίνεται στην προγραμματισμένη ή την πραγματική ζήτηση.

#### ✓ *Παράδοση*

Αποτελείται από διεργασίες παροχής έτοιμων αγαθών και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στην πραγματική ή την προγραμματισμένη ζήτηση, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης των παραγγελιών, των μεταφορών και της διανομής.

### ✓ *Επιστροφή*

Αποτελείται από διεργασίες που συνδέονται με την επιστροφή προϊόντων ή την παραλαβή προϊόντων που επιστρέφονται και περιλαμβάνει την υποστήριξη πελατών μετά την παράδοση.

### **2.3.2 Στρατηγική**

Για τη δημιουργία της στρατηγικής της εφοδιαστικής αλυσίδας, η επιχείρηση απαιτείται να κατανοήσει τις τρέχουσες εφοδιαστικές αλυσίδες και τις διεργασίες τους, ώστε να καταλήξει τι είναι αυτό που πραγματικά χρειάζεται, δηλαδή τι είναι αυτό που χρειάζεται βελτίωση, ώστε να προστεθεί μεγαλύτερη αξία (Harrison A., Van Heek R., 2013). Μια αποτελεσματική στρατηγική εφοδιαστικής αλυσίδας αντιστοιχεί με τη φύση της ζήτησης για τα προϊόντα της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, τα προϊόντα μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες ανάλογα με την ζήτηση που παρουσιάζουν (Christopfer M., 2017):

- ✓ Λειτουργικά Προϊόντα
- ✓ Καινοτόμα Προϊόντα

Τα λειτουργικά προϊόντα παρουσιάζουν μια προβλέψιμη ζήτηση, μακροχρόνιους κύκλους ζωής προϊόντος και συχνά μικρά περιθώρια κέρδους (Harrison A., Van Heek R., 2013). Τα καινοτόμα προϊόντα από την άλλη πλευρά, παρουσιάζουν ζήτηση με απρόβλεπτες διακυμάνσεις και συντομότερους κύκλους ζωής προϊόντος προσφέροντας υψηλότερα περιθώρια κέρδους, αφού αρχικά είναι πιο ελκυστικά για τους καταναλωτές από τα λειτουργικά προϊόντα. Τα λειτουργικά προϊόντα απαιτούν αποδοτικές εφοδιαστικές αλυσίδες που συντονίζουν τις δραστηριότητες για να ανταποκριθούν στην προβλέψιμη ζήτηση με ελάχιστα αποθέματα και με το χαμηλότερο κόστος. Τα καινοτόμα προϊόντα από την άλλη πλευρά, απαιτούν γρήγορα αποκρινόμενες εφοδιαστικές αλυσίδες με μεγαλύτερο εφεδρικό απόθεμα στρατηγικά κατανομημένο, ώστε να ελαχιστοποιείται ο χρόνος ανάμεσα στην παραγγελία και την εκτέλεσή της και να μεγιστοποιούνται τα ποσοστά εκτέλεσης παραγγελιών.

### **2.3.3 Παραδοσιακή – Διαδικτυακή Εφοδιαστική Αλυσίδα**

Από την μετάβαση των επιχειρήσεων στο e – επιχειρείν ξεκίνησε η «μεταμόρφωση» της εφοδιαστικής αλυσίδας. Πιο συγκεκριμένα, από την παραδοσιακή σειριακή εφοδιαστική



αλυσίδα, όπου οι πληροφορίες και τα υλικά ρέουν διαδοχικά από επιχείρηση σε επιχείρηση, πραγματοποιήθηκε η μετάβαση στις παράλληλες εφοδιαστικές αλυσίδες, με τις πληροφορίες να ρέουν την ίδια στιγμή προς πολλές κατευθύνσεις μεταξύ των μελών του δικτύου (Christopfer M., 2017). Οι κατασκευαστές και οι προμηθευτές μπορούν πλέον με τη χρήση της τεχνολογίας να παρακάμψουν αρκετούς ενδιάμεσους πουλώντας απευθείας τα προϊόντα τους στο αγοραστικό κοινό. Στην πραγματικότητα, οι νέες τεχνολογίες ξεπερνούν την παραδοσιακή αλυσίδα διανομής προϊόντων, καταργώντας τους παραδοσιακούς ενδιάμεσους φορείς, και στη συνέχεια την αναδομούν, δημιουργώντας τους πληροφοριο – μεσίτες (info – mediaries).

Οι πληροφοριο – μεσίτες, αποτελούν ένα νέο είδος μεσαζόντων στο διαδίκτυο οι οποίοι αναλαμβάνουν, μέσω των ιστοσελίδων τους, να συγκρίνουν προϊόντα, προσφορές και τιμές, να ψάξουν το κατάστημα, παραδοσιακό ή διαδικτυακό που τα προσφέρει, με τους όρους (πληρωμής, εγγύησης, παράδοσης κλπ.), που επιθυμεί ο αγοραστής. Μερικές φορές αναλαμβάνουν να συγκεντρώνουν παραγγελίες μεμονωμένων πελατών για να διαπραγματευτούν καλύτερες τιμές ή τέλος συγκεντρώνουν και διαχέουν στο διαδίκτυο τη γνώμη, την εμπειρία και τα σχόλια των καταναλωτών για εταιρείες και προϊόντα, δημιουργώντας έτσι τη διαφήμιση από την πλευρά των ίδιων των καταναλωτών (Christopfer M., 2017).

Η δυνατότητα άμεσης επαφής με τον τελικό αγοραστή έχει γίνει από πολλές επιχειρήσεις μια ευκαιρία κατάργησης των δικτύων διανομής (Βιδάλης Μ., 2017). Η λογική αυτή στηρίζεται στη μείωση του κόστους συναλλαγής (transaction cost) που επιτρέπει το διαδίκτυο, εάν και εφόσον ο παραγωγός μπορεί πλέον να παρέχει στον πελάτη και σε ευρεία κλίμακα, απευθείας όποια πληροφορία χρειάζεται για να πραγματοποιήσει την αγορά του, τη δυνατότητα να παραγγείλει on – line όπου και αν βρίσκεται και όποτε το θελήσει. Στο σημείο αυτό δημιουργείται ένα ερώτημα, το οποίο σχετίζεται με τον πραγματικό λόγο ανταμοιβής, από την πλευρά της επιχείρησης των μεσαζόντων, οι οποίοι και λιγότερο ελεγχόμενοι είναι, και επιβαρύνουν τις τιμές και τα περιθώρια κέρδους, και περισσότερο χρονοβόρες διαδικασίες προσφέρουν. Στην πραγματικότητα το ερώτημα αυτό δεν είναι και τόσο απλό.

Αναφορικά με τις αγορές καταναλωτικών προϊόντων, μπορεί τα κόστη διακίνησης της πληροφορίας και της διαχείρισης της παραγγελίας να μειώνονται δραματικά, παραμένει όμως ακέραιο το πρόβλημα της εφοδιαστικής διαδικασίας (Heizer J., Render B., Munson C., 2020). Η διαχείριση αποθεμάτων σε συνδυασμό με τις εκατοντάδες ή χιλιάδες μικρές

παραγγελίες, η μεταφορά, η αποστολή και η διανομή υλικών προϊόντων σε γεωγραφικά διασκορπισμένους πελάτες, αποτελεί μια εξαιρετικά ειδικευμένη διαδικασία την οποία μια μικρομεσαία επιχείρηση δεν μπορεί να αναπτύξει από τη μια ημέρα στην άλλη. Άλλωστε ένα μεγάλο μέρος της προστιθέμενης αξίας ενός διανομέα έγκειται ακριβώς σε αυτή τη τεχνογνωσία. Κατά συνέπεια το ερώτημα δεν τίθεται απλά ως παράκαμψη των μεσαζόντων – διανομέων, αλλά ως ένα πιο σύνθετο πρόβλημα ανάλυσης, της προστιθέμενης αξίας των διαφόρων συντελεστών της αγοράς και της πιθανής ανακατανομής των ρόλων τους.

Εξίσου σημαντικές είναι οι επιπτώσεις της ηλεκτρονικής επανάστασης στη βιομηχανική αλυσίδα εφοδιασμού (Harrison A., Van Heek R., 2013). Η ηλεκτρονική πρόσβαση από επιχείρηση σε επιχείρηση βοηθάει μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις να γίνουν γρήγορες και ευέλικτες, ώστε να μπορέσουν να επιτύχουν σε μία ενιαία παγκόσμια αγορά. Η έμφαση που δίνεται στην αποδοτικότητα της αλυσίδας εφοδιασμού έχει ως αποτέλεσμα μια καλύτερα προγραμματισμένη παραγωγική διαδικασία και χαμηλότερα κόστη διαχείρισης αποθεμάτων. Με την εφαρμογή ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να εξαλείψουν τις παραγωγικές διαδικασίες, που δεν προσθέτουν αξία και να μεταφέρουν αυτό το όφελος στους πελάτες, τους εργαζομένους και τους μετόχους τους.

### **2.3.4 Εφοδιαστική Αλυσίδα και Ηλεκτρονικές Αγορές**

Οι νέες τεχνολογίες δεν έχουν επηρεάσει απλά την παραδοσιακή αλυσίδα εφοδιασμού, αλλά στην πραγματικότητα δημιούργησαν μια νέα αλυσίδα ικανή να επιτελέσει τις αυξανόμενες ανάγκες που παρουσιάζονται στις επιχειρήσεις, από την ένταξή τους στην παγκόσμια αγορά (Christopfer M., 2017). Η οργάνωση και διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού αποτελεί μείζον θέμα σε όλους τους κλάδους των επιχειρήσεων ανεξάρτητα από το μέγεθός τους. Η έμφαση που δίνεται για μια αποδοτικότερη αλυσίδα εφοδιασμού του προϊόντος στον τελικό καταναλωτή, είτε πρόκειται για φυσικό πρόσωπο είτε για μια βιομηχανική επιχείρηση, έχει ως αποτέλεσμα οι μεγάλοι χαμένοι στο πεδίο της από – διαμεσολάβησης να είναι εκείνες οι επιχειρήσεις που είναι ανταγωνιστικές στο σύνολο των δραστηριοτήτων τους και όχι σε κάθε μία από τις δραστηριότητές τους. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό έγκειται στην ευκολία ενός τρίτου να ασχοληθεί με ένα ή μερικά από τα κερδοφόρα κομμάτια της επιχείρησης, όπου με την βοήθεια του ηλεκτρονικού εμπορίου θα καταστεί ικανός να προσφέρει στους καταναλωτές τα ίδια προϊόντα και υπηρεσίες που

προσφέρει η επιχείρηση αλλά με χαμηλότερο κόστος (Colin M., Galindo Hernandez O., 2015).

Αυτή η απειλή που μια επιχείρηση μπορεί να δέχεται στις πλέον κερδοφόρες της δραστηριότητες, έχει ως αποτέλεσμα την αναγκαστική αποδιάρθρωσή της και τη ραγδαία εξασθένησή της. Μπορεί να είναι οξύμωρο, αλλά οι πιο ευπρόσβλητες στη σφοδρή αποδιάρθρωση είναι οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις, μιας και οι διοικήσεις τους είτε αδυνατούν να δουν τον κίνδυνο, είτε δεν θέλουν να χαλάσουν την επιτυχημένη «συνταγή», με αποτέλεσμα ένα δυνατό τους σημείο να μετατρέπεται σε αδύνατο (Harrison A., Van Heek R., 2013). Τα τμήματα εκείνα που κινδυνεύουν από τις εξωτερικές επιθέσεις των ανταγωνιστών και έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να γίνουν αντικείμενα αποδιοργάνωσης είναι αυτά που εμπεριέχουν υψηλά επίπεδα γνώσης και τεχνογνωσίας.

Παρά το οδυνηρό περιβάλλον δράσης, οι επιχειρήσεις καλούνται να δράσουν σύμφωνα με τις απαιτήσεις του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τους νέους κανόνες της αγοράς (Colin M., Galindo Hernandez O., 2015). Μια στρατηγική υψίστης σημασίας αποτελεί η έγκαιρη αποδιάρθρωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης από την ίδια την επιχείρηση και επαναπροσδιορισμός της νέας διάρθρωσης. Από τα ανωτέρω προκύπτει το συμπέρασμα ότι, η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί συνάρτηση του τρόπου με τον οποίο μια επιχείρηση διαχειρίζεται το σύστημα αξίας και συντονίζει τις δικές της δραστηριότητες με εκείνες των προμηθευτών, των καναλιών διανομής και των αγοραστών και απαιτεί από τους επιχειρηματίες να προβλέψουν το μέλλον και να πάρουν αποφάσεις πολύ πριν αυτό γίνει από τους ανταγωνιστές τους. Αν λοιπόν, δεν προβούν οι ίδιες οι επιχειρήσεις στην αποδιάρθρωση πρώτα και στην αναδιάρθρωση έπειτα της εφοδιαστικής τους αλυσίδας, αλλά και γενικά του επιχειρηματικού τους μοντέλου, τότε οι ανταγωνιστές τους θα είναι εκείνοι που θα αποκτήσουν πρώτοι πλεονέκτημα.

### **2.3.5 Μέτρηση Απόδοσης Εφοδιαστικής Αλυσίδας**

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα του υπολογισμού της απόδοσης της εφοδιαστικής τους αλυσίδας, μέσα από τη χρήση αντικειμενικών πληροφοριών απόδοσης. Τα συστήματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας παρέχουν όλα τα αναγκαία δεδομένα για τη μέτρηση της απόδοσης και τη τελικής αξιολόγησης των διεργασιών της. Σημαντικά μέτρα για τη μέτρηση της απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι τα εξής (Christopfer M., 2017):

- ✓ Ποσοστό εκτέλεσης παραγγελιών (δυνατότητα εκτέλεσης παραγγελιών μέχρι την συμφωνηθείσα ημερομηνία)
- ✓ Έγκαιρες παραδόσεις (δυνατότητα παράδοσης των προϊόντων στους καταναλωτές εντός της συμφωνηθείσας προθεσμίας)
- ✓ Μέσος χρόνος από την παραγγελία μέχρι την παράδοση
- ✓ Συνολικό κόστος της εφοδιαστικής αλυσίδας
- ✓ Αριθμός ημερών στην αποθήκη
- ✓ Λόγος πωλήσεων προς στοιχεία ενεργητικού
- ✓ Χρόνος απόκρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας
- ✓ Ακρίβεια προβλέψεων
- ✓ Χρόνος κύκλου προμήθειας/κατασκευής
- ✓ Χρόνος κύκλου διαθέσιμων προς διαθέσιμα.

## 2.4 Στρατηγικές Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Για την επιτυχή υλοποίηση και λειτουργία, ενός συστήματος εφοδιαστικής αλυσίδας, απαιτείται αρχικά η επίτευξη μιας σειράς από γενικούς και ειδικούς στόχους, που τίθενται από την εκάστοτε διοίκηση, υιοθετώντας παράλληλα και την κατάλληλη στρατηγική (Ambe M., Badenhorst – Weiss A., 2011). Οι διαθέσιμες στρατηγικές επιλογές που υπάρχουν στις περιπτώσεις των επιχειρήσεων εκείνων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της εφοδιαστικής αλυσίδας έχουν ως επίκεντρο:

- ✓ Τη γνώση της αγοράς – στόχου
- ✓ Την ικανότητα ισορροπίας ανάμεσα στην ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς – στόχου και στην αποτελεσματικότητα
- ✓ Τη μελέτη και υιοθέτηση της κατάλληλης εκείνης στρατηγικής, η οποία θα εξυπηρετεί τόσο την ίδια την επιχείρηση, όσο ασφαλώς και τις απαιτήσεις των πελατών της.

Ως προς τη γνώση της αγοράς – στόχου στην οποία η επιχείρηση απευθύνεται, αυτό που θα πρέπει να επισημανθεί είναι πως το στάδιο αυτό συνδράμει σε μεγάλο βαθμό στην

αντιμετώπιση της αβεβαιότητας που υπάρχει πλέον στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο (Ambe M., Badenhorst – Weiss A., 2011). Η αβεβαιότητα αυτή προέρχεται κυρίως από τις απαιτήσεις που παρουσιάζουν πλέον οι πελάτες και τις οποίες οι επιχειρήσεις επιθυμούν στο μέγιστο και απόλυτο βαθμό να ικανοποιήσουν. Μια στρατηγική που υιοθετείται σε αυτές τις περιπτώσεις για την καλύτερη μελέτη και εξέταση των αναγκών της αγοράς είναι η τμηματοποίησή της, διαιρώντας το ενδεχομένως ετερόκλητο σύνολο σε μικρότερα – υπο – σύνολα. Μέσα από μια τέτοια στρατηγική αυτό που επιδιώκεται είναι να εντοπισθούν τα μικρότερα σύνολα των πελατών που παρουσιάζουν παρόμοια χαρακτηριστικά και ανάγκες, είτε ως προς ένα προϊόν είτε ως προς μια υπηρεσία (Heizer J., Render B., Munson C., 2020).

Η ικανότητα που παρουσιάζει μια επιχείρηση σχετικά με την ισορροπία που επιτυγχάνεται ανάμεσα στην αποτελεσματικότητά της και στις ανάγκες της αγοράς, αποτελεί το δεύτερο στάδιο της επιχειρησιακής στρατηγικής (Βιδάλης Μ., 2017). Ο διαχωρισμός ανάμεσα στο επίπεδο ανταπόκρισης στις ανάγκες και στην αποτελεσματικότητα, αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα με σημαντική συνάφεια για το λόγο πως, οι επιχειρήσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας παρουσιάζουν ένα εξαιρετικά ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, όπως ο χειρισμός των αποθεμάτων ή ο χρόνος ικανοποίησης των αναγκών των πελατών. Κατά συνέπεια, η απόφαση μιας επιχείρησης του κλάδου ως προς το σημείο στο οποίο θα υπάρχει αποσύνδεση ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα και στην ανταπόκριση είναι εξόχως σημαντική και απαιτεί βαθιά γνώση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της επιχείρησης, των ικανοτήτων δηλαδή που διαθέτει (Ambe M., Badenhorst – Weiss A., 2011).

Τέλος, το τρίτο βήμα είναι και εκείνο στο οποίο η διοίκηση της επιχείρησης θα κληθεί να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική, που θα την εξυπηρετήσει στο βέλτιστο βαθμό σχετικά με την επιχειρησιακή πολιτική που επιθυμεί να εφαρμόσει. Παράλληλα όμως η στρατηγική αυτή θα πρέπει και να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών, γεγονός που συνεπάγεται πως, η επιλεγθείσα στρατηγική θα έχει περισσότερο χαρακτήρα προσαρμογής, κυρίως επί των επιθυμιών των πελατών, βάσει των ικανοτήτων που αυτή διαθέτει (Ambe M., Badenhorst – Weiss A., 2011).

## **2.5 Ποιότητα Εφοδιαστικής Αλυσίδας**

Η ύπαρξη μιας αποτελεσματικής διοίκησης και λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας συνεπάγεται πως ικανοποιούνται τόσο οι απαιτήσεις όσο και οι ανάγκες των πελατών, με δεδομένες τις ικανότητες που μια επιχείρηση διαθέτει (Ambe M., Badenhorst – Weiss A., 2011). Κάτι τέτοιο συνεπάγεται πως καθίσταται επιτακτική η ανάγκη για τη

βελτίωση – εισαγωγή του συνόλου σχεδόν των διαδικασιών, σε ποιοτικό επίπεδο, που τηρούνται στην εφοδιαστική αλυσίδα. Μέσα από τη βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να επέλθει μια σημαντική μείωση του κόστους, να γίνεται περισσότερο εποικοδομητική χρήση των διαθέσιμων πόρων και κυρίως να βελτιώνεται το σύνολο της απόδοσης των διαδικασιών. Μέσα από αυτή την ποιοτική αναβάθμιση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι βέβαιο πως οι επιχειρήσεις που την επιτυγχάνουν μπορούν και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Gunasekaran A., McGaughey E., 2003).

Με γνώμονα επομένως τις έξι κύριες διαστάσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας, που αναφέρονται στη συνεργασία, στις τεχνολογίες, στην ευελιξία λειτουργίας, στη μέτρηση της απόδοσης, στην αφοσίωση της διοίκησης, αλλά και στον προσδιορισμό της ζήτησης, η βελτίωση της ποιότητας θα προσφέρει πολλαπλά οφέλη. Το ερώτημα που τίθεται είναι με ποιο ή με ποιους τρόπους κάτι τέτοιο μπορεί να υλοποιηθεί. Η απάντηση μπορεί να προέλθει είτε μέσα από την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των εργαζόμενων, είτε μέσα από τη βελτίωση της επικοινωνίας, είτε από την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζόμενων, είτε ακόμη και από την τεχνολογική υποστήριξη στο σύνολο των λειτουργιών της επιχείρησης.

Σημαντικό επίσης στοιχείο ως προς τη βελτίωση της ποιότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι και η μέτρησή της και κυρίως της απόδοσής της (Gunasekaran A., McGaughey E., 2003). Ειδικότερα, μέσα από τη μέτρηση της απόδοσης της ποιότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας δύναται να αναγνωρισθούν εκείνες οι διαδικασίες οι οποίες ενδεχομένως να μην προσφέρουν κάποια πρόσθετη αξία στο προϊόν – υπηρεσία. Κατά συνέπεια, οι διαδικασίες αυτές μπορεί να εξαλειφθούν, ενώ παράλληλα, μπορούν να υποστηριχθούν και να βελτιωθούν άλλες διαδικασίες οι οποίες να συνδράμουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της συνολικής απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Μέσα από την εφαρμογή ποιοτικών διαδικασιών στην εφοδιαστική αλυσίδα, οι επιχειρήσεις μπορούν να ανταποκριθούν με υψηλότερη επίδοση στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών, εστιάζοντας στις ακόλουθες διαστάσεις (Gunasekaran A., McGaughey E., 2003):

- ✓ ευκολία στην πληροφόρηση
- ✓ τοποθέτηση παραγγελιών και καλύτερη επικοινωνία
- ✓ έγκαιρη και αξιόπιστη παράδοση των παραγγελιών

- ✓ ακρίβεια στην παράδοση των παραγγελιών, σε επίπεδο χρόνου και ποιότητας
- ✓ άμεση και με προθυμία υποστήριξη των πελατών κατόπιν της παροχής των υπηρεσιών σε αυτούς.

## **2.6 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην Εφοδιαστική Αλυσίδα**

Ανεξάρτητα από τις ικανότητες, σε επίπεδο τεχνολογίας ή υποδομών, ή ακόμη και κεφαλαίων, που μια επιχείρηση στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να διαθέτει, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι εκείνος που έχει τη μεγαλύτερη βαρύτητα σχετικά με την επίτευξη αποτελεσματικότητας ή μη (Chopra S., Meindl P., 2015). Οι εργαζόμενοι σε αυτόν τον κλάδο θα πρέπει να διαθέτουν ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων, παρέχοντας υπηρεσίες και πληροφόρηση προς τη διοίκηση σε ζητήματα που άπτονται των δραστηριοτήτων τους. Οι ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη της εφοδιαστικής αλυσίδας συνοψίζονται στα εξής:

### **✓ Ψηφιακές Δεξιότητες**

Μέσα από τη συνεχή βελτίωση της τεχνολογίας, καθώς και από την εξέλιξη των διαδικασιών, οι εργαζόμενοι καλούνται να διαχειρισθούν το πλήθος των μεταβολών που συντελούνται. Σε εργασιακό επίπεδο, αυτές οι μεταβολές έχουν τόσο θετικό όσο και αρνητικό αντίκτυπο (Chopra S., Meindl P., 2015). Πιο συγκεκριμένα, οι θετικές επιπτώσεις αφορούν στην επιτάχυνση, παράλληλα με τη βελτίωση των διαδικασιών και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Όμως, με τα υφιστάμενα λειτουργικά συστήματα και κυρίως, με τα μη επαρκή εκπαιδευτικά προγράμματα, ο εργασιακός βίος των ατόμων γίνεται ολοένα και πιο δύσκολος. Επίσης, δεν θα πρέπει να αμελείται και το γεγονός πως, ειδικά για τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους, η εκπαίδευσή τους σε νέα λογισμικά και νέα συστήματα καθίσταται ολοένα και πιο δύσκολη (Μανιάτης Π., 2018). Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι πλέον στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας θα πρέπει να διαθέτουν υψηλές ψηφιακές δεξιότητες, ενώ παράλληλα, θα πρέπει να επιτελούν τις εργασίες τους σωστά, με ακρίβεια και αποτελεσματικότητα.

### **✓ Ταλέντο**

Πέραν των ψηφιακών δεξιοτήτων που ένας εργαζόμενος θα πρέπει να διαθέτει, υπάρχουν και ορισμένα ακόμη στοιχεία που απαιτείται να τον διακρίνουν, ώστε να επιτυγχάνει τον εργασιακό του ρόλο με αποτελεσματικότητα στην εφοδιαστική αλυσίδα. Τα

στοιχεία αυτά αναφέρονται στην ευστροφία του, στο ταλέντο, στη δημιουργικότητα, στη θετική του διάθεση, στην ακεραιότητα, αλλά και στην ικανότητα να μαθαίνει και να ελίσσεται (Chopra S., Meindl P., 2015). Σε αυτά θα πρέπει να προστεθεί παράλληλα και η ικανότητα της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων για τοποθέτηση στην κατάλληλη θέση του κατάλληλου ατόμου. Ειδικά ως προς την τελευταία αυτή διαπίστωση θα πρέπει η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων να μπορεί να αναγνωρίσει το ταλέντο και κατόπιν να το ενσωματώσει στο χώρο, ώστε να αναδειχθεί προς όφελος τόσο του ίδιου του εργαζόμενου, όσο κυρίως της επιχείρησης (Μανιάτης Π., 2018).



## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

### **3.1 Αποστολή Εφοδιαστικής Αλυσίδας**

Η αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί το μέσο για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Μπινιώρης Σ., 2004). Καθώς οι επιχειρήσεις συνεχίζουν συνεχώς να αναζητούν τρόπους για να διανέμουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στους πελάτες τους όσο το δυνατόν γρηγορότερα και φθηνότερα από τους ανταγωνιστές τους, οι υπεύθυνοι έχουν πλήρως κατανοήσει ότι δεν μπορούν αυτό να το κάνουν μόνοι τους. Είναι απαραίτητη η συλλογική εργασία, μέσα στα πλαίσια της εταιρείας, σε συνδυασμό με τη σωστή χρήση των αλυσίδων προμηθειών. Λαμβάνοντας υπόψιν πως, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας βρίσκεται στην κορυφή της νέας ιδεολογίας για το management, τότε θα πρέπει να διέπεται από ένα σύστημα αρχών. Αναφορικά με τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι αρχές αυτές είναι επτά και η τήρησή τους με υπομονή, επιμονή και κατανόηση έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός πολύ δυνατού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι αρχές λοιπόν που διέπουν τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι οι ακόλουθες (Christopher M., 2017):

#### **✓ Ταξινόμηση των πελατών βάσει των αναγκών εξυπηρέτησής τους**

Οι εταιρείες παραδοσιακά ταξινομούν και ομαδοποιούν τους πελάτες τους ανάλογα με τον επαγγελματικό τομέα, το προϊόν, ή κατά είδος συναλλαγής και μετά παρέχουν το ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης, στα πλαίσια ασφαλώς της συστημικής ή όχι ταξινόμησης που έχουν κάνει (Βιδάλης Μ., 2017). Η αποδοτική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, σε αντίθεση, ομαδοποιεί τους πελάτες βάσει των ξεχωριστών αναγκών εξυπηρέτησής τους, ανεξάρτητα από τον επαγγελματικό τους τομέα και στη συνέχεια, προσαρμόζει τις παρεχόμενες υπηρεσίες στις ανάγκες αυτών.

#### **✓ Παραμετροποίηση του δικτύου διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας**

Κατά το σχεδιασμό του δικτύου της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να εστιάσουν κυρίως στις απαιτήσεις και την πιθανή κερδοφορία από την εξυπηρέτηση των ξεχωριστών αναγκών των πελατών τους (Μανιάτης Π., 2018). Η συντηρητική προσέγγιση της δημιουργίας μιας «μονολιθικής» διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, εμποδίζει την εφαρμογή μιας επιτυχημένης διαχείρισής της.

✓ ***Εστίαση της προσοχής στα μηνύματα της αγοράς και προτροπή για ανάλογο σχεδιασμό***

Οι πωλήσεις και ο σχεδιασμός των ενεργειών θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν ολόκληρη την αλυσίδα, ώστε να είναι εφικτή η διάγνωση, έγκαιρα, των αλλαγών που θα συμβαίνουν στη ζήτηση των προϊόντων, στους τρόπους προώθησης και προβολής, κλπ. (Chopra S., Meindl P., 2015). Αυτή η σε βάθος προσέγγιση της ζήτησης οδηγεί σε σταθερότερες προβλέψεις και σε μια βέλτιστη διαχείριση της αποθήκης και των διαθέσιμων πηγών και δυναμικού.

✓ ***Διαφοροποίηση του προϊόντος «πλησιάζοντάς» το πιο κοντά στον καταναλωτή***

Στη σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα να συσσωρεύουν αποθέματα στις αποθήκες τους, έτσι ώστε να μπορούν να ανταπεξέρχονται σε πιθανές εσφαλμένες προβλέψεις. Αντίθετα, απαιτείται να μπορούν να συνδέσουν τη διαφοροποίηση του προϊόντος με την παραγωγική διαδικασία, ώστε να βρεθούν περισσότερο κοντά στη ζήτηση του καταναλωτή (Βιδάλης Μ., 2017).

✓ ***Στρατηγική διαχείριση των προμηθειών***

Προκειμένου να εργάζονται στενά με τους βασικούς τους προμηθευτές και να μειώσουν τα ολικά κόστη κτήσης των πρώτων υλών και των υπηρεσιών τους, οι πρωτοπόροι της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, έχουν διευρύνει τα σύνορά τους με τους προμηθευτές τους (Μανιάτης Π., 2018). Η λήψη προσφορών από τους προμηθευτές τους, ώστε να επιτύχουν την μικρότερη τιμή, είναι μια λανθασμένη λογική. Το μοίρασμα των κερδών, είναι ο πλέον σύγχρονος και αποτελεσματικός τρόπος, για τη στρατηγική διαχείριση των προμηθειών.

✓ ***Ανάπτυξη μιας ευρείας τεχνολογικής στρατηγικής της εφοδιαστικής αλυσίδας***

Η τεχνολογία των πληροφοριών, ως ο ακρογωνιαίος λίθος της επιτυχούς διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, θα πρέπει να υποστηρίζει πολλαπλά επίπεδα λήψης των αποφάσεων. Θα πρέπει επίσης να παρέχει μια καθαρή εικόνα της ροής των προϊόντων, των υπηρεσιών και των πληροφοριών (Chopra S., Meindl P., 2015).

### ✓ *Υιοθέτηση τρόπων εξάπλωσης μέτρησης της απόδοσης*

Η άριστη εφαρμογή των συστημάτων μέτρησης στην εφοδιαστική αλυσίδα, σημαίνει κάτι περισσότερο από τον συντονισμό των εσωτερικών λειτουργιών (Μανιάτης Π., 2018). Τα συστήματα αυτά εφαρμόζουν τρόπους μέτρησης σε κάθε κρίκο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το πλέον σημαντικό σε αυτά τα συστήματα είναι ότι, αποτελούνται από οικονομικές παραμέτρους και από παραμέτρους που σχετίζονται με το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, όπως είναι για παράδειγμα, η καθαρή απόδοση του κάθε λογαριασμού (Βιδάλης Μ., 2017).

### **3.2 Εφοδιαστική Αλυσίδα και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

Η αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί το μέσο για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Καθώς οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να αναζητούν τρόπους για να διανέμουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στους πελάτες τους όσο το δυνατόν αμεσότερα και με χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές τους, οι υπεύθυνοι έχουν πλήρως κατανοήσει ότι δεν μπορούν αυτό να το κάνουν μόνοι τους (Μπινιώρης Σ., 2004). Είναι απαραίτητη η συλλογική εργασία, μέσα στα πλαίσια της εταιρείας, σε συνδυασμό με τη σωστή χρήση των αλυσίδων προμηθειών.

Οι καλύτερες και μεγαλύτερες εταιρείες ανά τον κόσμο ανακαλύπτουν ένα νέο δυναμικό τρόπο για να εξασφαλίσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα (Blumberg F., 2005). Αυτό είναι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας τους, που περιέχει ενοποιημένες δράσεις για την εμφάνιση του προϊόντος στην αγορά και τη δημιουργία ικανοποιημένων πελατών. Ένα πρόγραμμα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας ενοποιεί σε μια ενότητα θέματα που σχετίζονται με λειτουργίες, όπως είναι η κατασκευή, η απόκτηση, η μεταφορά και η διανομή. Η επιτυχία ενός τέτοιου προγράμματος εξαρτάται από το πόσο καλά θα συντονίσει και θα συνδυάσει αυτές τις λειτουργίες σε μια διαδικασία, συνδέοντας όλους τους συμμετέχοντες στην αλυσίδα (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, 2013).

Σήμερα, αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο ότι βιώσιμη εφοδιαστική αλυσίδα σημαίνει και κερδοφόρος εφοδιαστική αλυσίδα (Harrison R., Van Hoek R., 2002). Μέσω της βιώσιμης εφοδιαστικής αλυσίδας, ο οργανισμός μπορεί να πραγματοποιεί καλύτερη διαχείριση του κινδύνου που συνεπάγονται οι περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιδόσεις των προμηθευτών του. Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί οι καταναλωτές, οι μέτοχοι και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, είναι πλέον πολύ ευαίσθητα σε θέματα βιωσιμότητας (π.χ. ρύπανση)

και ηθικής και είναι προδιατεθειμένα να «τιμωρήσουν», όχι μόνο τον οργανισμό που έχει μη – αποδεκτή επίδοση, αλλά και τους οργανισμούς – πελάτες του ή τους οργανισμούς – συνεργάτες του. Τα οφέλη που προκύπτουν από μια βιώσιμη εφοδιαστική αλυσίδα είναι (Robinson C., Malhorta K, 2005):

- ✓ Διασφάλιση περιβαλλοντικά ευαίσθητων και απαιτητικών αγορών και προμηθευτών του εξωτερικού.
- ✓ Ουσιαστική βελτίωση της βιώσιμης επίδοσης του κύκλου ζωής των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- ✓ Ανακάλυψη περισσότερο αξιόπιστων, ασφαλέστερων και πιο οικονομικών προμηθευτών.
- ✓ Ενίσχυση συνεργασιών με προμηθευτές και άλλους οργανισμούς, με στόχο τη μείωση και τον επιμερισμό των δαπανών και των ρίσκων και την ανακάλυψη κοινών οφελών.
- ✓ Αποτελεσματική διαχείριση του ρίσκου.

Η επιτυχία της εφοδιαστικής αλυσίδας σε μια επιχείρηση απαιτεί την ολοκλήρωση των επιχειρηματικών διεργασιών και μεταβολή στις οργανωτικές διεργασίες και στη διαχείριση των δεδομένων, ώστε να επιτευχθεί μια διαλειτουργική ολοκλήρωση στο σύνολο της επιχείρησης (Blumberg F., 2005). Επίσης, για την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων προς τις επιχειρήσεις απαιτείται από τη μια πλευρά, η αύξηση του ποσοστού παροχής υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας και από την άλλη πλευρά, η διεύρυνση του βαθμού καθετοποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, 2013).

Ως προς τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στις επιχειρήσεις και κυρίως σε εκείνες των οποίων το μέγεθός τους είναι μικρό ή μεσαίο θα πρέπει να σημειωθεί πως, οι μεγαλύτερες αποδόσεις, ο καλύτερος έλεγχος του κόστους, η πιο αποδοτική χρήση των περιουσιακών στοιχείων και η καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη είναι μόνο η αρχή (Harrison R., Van Hoek R., 2002). Συνολικά, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιδεικνύουν ταχύτητα, ευελιξία και αποδοτικότητα, προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές στις σύγχρονες παγκόσμιες ευμετάβλητες αγορές, με συνέπεια η φιλοσοφία της εφοδιαστικής αλυσίδας να υιοθετείται από εταιρείες που αναλαμβάνουν στρατηγικές πρωτοβουλίες για να ολοκληρώσουν τις διεργασίες που επεκτείνονται πέρα από τα όρια του οργανισμού και να επιτύχουν επιχειρηματική αριστεία (Robinson C., Malhorta K, 2005).

### 3.3 Εφοδιαστική Αλυσίδα και Αλυσίδα Αξίας

Μια εκ των σημαντικότερων μεταβολών που έχουν επέλθει τα τελευταία έτη ως προς τον τρόπο διαχείρισης και διοίκησης της εφοδιαστικής αλυσίδας, είναι και η οπτική υπό την οποία αντιμετωπίζονται οι πελάτες, επιδιώκοντας την προσφορά όσο το δυνατόν υψηλότερης αξίας υπηρεσίες προς αυτούς (Robinson C., Malhorta K, 2005). Προς την κατεύθυνση αυτή κινείται και η δράση της αλυσίδας αξίας στην εφοδιαστική αλυσίδα, με τις διαδικασίες της να κατηγοριοποιούνται σε δυο είδη: στις κύριες δράσεις και στις υποστηρικτικές δράσεις. Αρχικά, θα πρέπει να γίνει αναφορά στην έννοια της αλυσίδας αξίας, ως προς το περιεχόμενό της και κατόπιν, μελετηθεί η συσχέτισή της με την εφοδιαστική αλυσίδα. Η αλυσίδα αξίας αποτελεί (Christopfer M., 2017),

*«κατάτμηση της επιχείρησης στις στρατηγικές δραστηριότητές της, προκειμένου να γίνει κατανοητή η συμπεριφορά του κόστους, καθώς και οι υφιστάμενες αλλά και οι δυνητικές πηγές διαφοροποίησης. Μια επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις στρατηγικά σημαντικές δραστηριότητες οικονομικότερα ή καλύτερα από ότι οι ανταγωνιστές της».*

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας στην εφοδιαστική αλυσίδα διακρίνονται σε δυο κατηγορίες, με τις κύριες δραστηριότητες να περιλαμβάνουν τα εισερχόμενα logistics, τις λειτουργίες, τα εξερχόμενα logistics, το marketing, τις πωλήσεις και την after sales εξυπηρέτηση, ενώ οι υποστηρικτικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, τις υποδομές, τις προμήθειες και την τεχνολογική υποστήριξη (Harrison A., Van Heek R., 2013). Οι επιχειρήσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να οργανώσουν και να εκτελέσουν τις ανωτέρω δραστηριότητες, στα πλαίσια της αλυσίδας αξίας. Μια επιχείρηση στην εφοδιαστική αλυσίδα για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να προσδώσει στους πελάτες της αξία, είτε μέσα από την εκτέλεση των ανωτέρω δραστηριοτήτων με περισσότερο αποδοτικό τρόπο, εν συγκρίσει με τους ανταγωνιστές της, είτε μέσα από την εκτέλεση αυτών με τρόπο μοναδικό, ο οποίος και προσδίδει αυτή ακριβώς τη διαφοροποίηση (Μανιάτης Π., 2018).

Οι επιχειρήσεις του κλάδου απαιτείται να μελετήσουν και να εξετάσουν την κάθε δραστηριότητας της αλυσίδας αξίας, αξιολογώντας κατά πόσο διαθέτουν αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Christopfer M., 2017). Στην περίπτωση κατά την οποία δεν το διαθέτουν τότε θα πρέπει να προβούν σε μια συμφωνία με κάποιον εξωτερικό τους

συνεργάτη, ο οποίος μπορεί και να εκτελέσει αυτή τη δραστηριότητα, ώστε να τους προσφέρει ένα τέτοιο πλεονέκτημα αξίας ή κόστους. Πλέον στη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης και της ταχείας εξέλιξης, μιας τέτοια στρατηγική είναι ευρέως διαδεδομένη αι αποδεκτή, οδηγώντας στην ανάθεση δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing).

Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, η επιλογή της ανάθεσης μιας σειράς από δραστηριότητες σε εξωτερικούς συνεργάτες, γίνεται για οικονομικούς λόγους και συνεπάγεται την ύπαρξης ενός περισσότερο περίπλοκου χαρακτήρα στη διαδικασία της εφοδιαστικής αλυσίδας (Robinson C., Malhorta K, 2005). Για το λόγο πως, ως αποτέλεσμα η ανάθεση των δραστηριοτήτων αυξάνει και τον αριθμό των διεπαφών προς επεξεργασία, χρειάζεται να υπάρξει και μια στρατηγική διαχείρισης σχέσεων υψηλού επιπέδου. Μέσα από την εξωτερική ανάθεση, η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης επεκτείνεται πέρα από τα όριά της και χρίζει ιδιαίτερης προσοχής ώστε το όποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να διατηρηθεί και να μην απολεσθεί.

### **3.4 Εφοδιαστική Αλυσίδα και Ανταγωνιστικές Επιδόσεις**

Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, η επιχειρηματική νοοτροπία που ίσχυε παλαιότερα ανέφερε ότι, η κάθε οντότητα θα πρέπει να είναι σε θέση να λειτουργήσει αυτόνομα, ανταγωνιζόμενη τις υπόλοιπες επιχειρήσεις κλάδου και χωρίς να παρουσιάζει καμία προθυμία ως προς το ενδεχόμενο της σύναψης συνεργασίας (Ambe M., Badenhorst – Weiss A., 2011). Η σημερινή περιρρέουσα νοοτροπία είναι διαφορετική και ειδικά στην περίπτωση της εφοδιαστικής αλυσίδας, τέτοιες στρατηγικές είναι σε θέση να υλοποιήσουν την ιδέα της ολοκλήρωσης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ενώ παλαιότερα οι προμηθευτές αντιμετώπιζονταν από τις επιχειρήσεις του κλάδου των logistics ως ανταγωνιστές, πλέον σήμερα η τάση που υπάρχει είναι πως αποτελούν έμμεσους συνεργάτες, οι οποίοι συνδράμουν και στη διαχείριση του τελικού προϊόντος (Μανιάτης Π., 2018),

Η ανταγωνιστική επίδοση μιας επιχείρησης στην εφοδιαστική αλυσίδα θα προέλθει είτε μέσα από το χαμηλότερο κόστος, είτε μέσα από την περισσότερο ποιοτική παροχή της υπηρεσίας (Christopfer M., 2017). Ειδικά στο ζήτημα του κόστους, επιδιώκοντας το πρόσθετο κόστος μια επιχείρηση να το μετακυλήσει στον ή στους συνεργάτες της, κινδυνεύει να μετατρέψει το προϊόν της σε μη ανταγωνιστικό, μιας και θα αυξηθεί η τελική τιμή που ο πελάτης θα κληθεί να πληρώσει. Οι επιχειρήσεις αυτές που κατανοούν κάτι τέτοιο, με στόχο να επιτύχουν ανταγωνιστική επίδοση, αυτό που επιδιώκουν είναι να καταστήσουν την

εφοδιαστική αλυσίδα στο σύνολό της περισσότερο ανταγωνιστική, αναβαθμίζοντας την αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών και μειώνοντας το κόστος στο σύνολό του.

Η ανταγωνιστική επίδοση μιας επιχείρησης στην εφοδιαστική αλυσίδα, επιτυγχάνεται ή βελτιώνεται, μέσα από την υλοποίηση τεσσάρων σταδίων:

- ✓ Σε πρώτο στάδιο, η επιχείρηση παρουσιάζει πλήρη ανεξαρτησία σε κάθε της επιχειρηματική λειτουργία, με τις τελευταίες να εξελίσσονται αυτόνομα
- ✓ Σε δεύτερο στάδιο, υπάρχει η πρώτη αναγνώριση της αναγκαιότητας περί ύπαρξης ενός περιορισμένου βαθμού ολοκλήρωση των λειτουργιών (Chopra S., Meindl P., 2015)
- ✓ Σε τρίτο στάδιο προωθείται η ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός πλαισίου λειτουργίας όπου η εφοδιαστική αλυσίδα ολοκληρώνεται από τη μια άκρη της έως και την άλλη
- ✓ Σε τέταρτο στάδιο η εφοδιαστική αλυσίδα χαρακτηρίζεται ως πλήρως ολοκληρωμένη, με την επέκτασή της να υπάρχει τόσο προς τα πίσω στους προμηθευτές της, όσο και προς τα μπροστά στους πελάτες της (Ambe M., Badenhorst – Weiss A., 2011).

### **3.5 Εφοδιαστική Αλυσίδα και Μεταβαλλόμενο Περιβάλλον**

Με το επιχειρηματικό και γενικότερα οικονομικό περιβάλλον τα τελευταία έτη να μεταβάλλεται συνεχώς, είναι σαφές πως η εφοδιαστική αλυσίδα δεν θα μπορούσε να παραμείνει ανεπηρέαστη, καθώς και ο τρόπος λειτουργίας και διοίκησής της (Μανιάτης Π., 2018). Τα τέσσερα σημαντικότερα ζητήματα που καλούνται οι επιχειρήσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας να διαχειρισθούν μέσα σε ένα τόσο έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, είναι τα ακόλουθα:

- ✓ ***Οι νέοι τρόποι λειτουργίας και κανόνες του ανταγωνισμού***

Με τα νέα δεδομένα που δημιουργούνται ως προς τον τρόπο λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας, είναι σαφές ότι η ανεξαρτησία των επιχειρήσεων αποτελεί παρελθόν και στη θέση της εισέρχονται συστήματα «πρόσδοσης αξίας» (value delivery systems), τα οποία διακρίνονται για την ευαισθησία τους στις ταχέως μεταβαλλόμενες αγορές, καθώς και για τη συνέπεια αλλά και την αξιοπιστία τους (Christopfer M., 2017). Κάτι τέτοιο προϋποθέτει πως, η εφοδιαστική αλυσίδα ως ένα ενιαίο σύνολο θα πρέπει να επικεντρωθεί στην επίτευξη του συνόλου των λειτουργικών και γενικότερων επιχειρησιακών στόχων. Επίσης, σήμερα το marketing των επιχειρήσεων δεν στηρίζεται σε ισχυρά εμπορικά σήματα

και σε υψηλού κόστους διαφημίσεις αλλά αντίθετα στηρίζεται περισσότερο στις ικανότητες και στις δεξιότητες των ίδιων των επιχειρήσεων και της εφοδιαστικής αλυσίδας που διαθέτουν (Βιδάλης Μ., 2017).

Το τελευταίο συνεπάγεται πως, οι επιχειρήσεις δημιουργούν για τους πελάτες τους υπηρεσίες υψηλότερου επιπέδου, ρυθμίζοντας παράλληλα καλύτερα και τις σχέσεις τους με τους ανταγωνιστές τους (Heizer J., Render B., Munson C., 2020). Ειδικά σε επίπεδο εφοδιαστικής αλυσίδας, αυτές οι βελτιωμένες υπηρεσίες αφορούν τόσο στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, όσο και στην εκτέλεση των παραγγελιών, αλλά και στη διαχείριση των πελατών. Όποιες επιχειρήσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας κατορθώσουν αυτές τις υπηρεσίες να τις εκτελέσουν περισσότερο αποδοτικά και ποιοτικά, τότε θα είναι σε θέση να αποκτήσουν αυτό το σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιδιώκουν.

Σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στη μεταβολή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος είναι η τάση μετατροπής πολλών αγορών σε «αγορές εμπορευμάτων» (Μανιάτης Π., 2018). Μια τέτοια αγορά χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη προϊόντων που είναι όμοια στους καταναλωτές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι τελευταίοι να μην έχουν ενδοιασμούς, προκειμένου να αντικαταστήσουν ένα προϊόν με ένα άλλο. Οι καταναλωτές είναι λιγότερο «πιστοί» στα εμπορικά σήματα και πλέον έχουν υπόψιν τους ένα σύνολο εμπορικών σημάτων για κάθε κατηγορία εμπορευμάτων, μέσα από το οποίο θα κάνουν τελικά τις επιλογές τους. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η πραγματική διαθεσιμότητα του προϊόντος αναδεικνύεται σε σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της ζήτησης. Υπάρχουν σαφείς ενδείξεις ότι ολοένα και περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται στο σημείο της πώλησης (Harrison A., Van Heek R., 2013).

Ωστόσο, η υπεροχή των της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν είναι αισθητή μόνο στις αγορές καταναλωτών (Business to Customer), αλλά και στις συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων (Business to Business), καθώς και στις βιομηχανικές αγορές, όπου το προϊόν ή τα τεχνικά χαρακτηριστικά δεν αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα εν συγκρίσει με τους χρόνους εκτέλεσης παραγγελιών και την ευελιξία (Βιδάλης Μ., 2017). Κάτι τέτοιο δεν συνεπάγεται πως το προϊόν ή τα τεχνικά χαρακτηριστικά δεν είναι σημαντικά, αλλά θεωρούνται ως δεδομένα από τον πελάτη. Στη σύγχρονη αγορά, τα κριτήρια εκείνα που θα καθορίσουν εάν μια επιχείρηση θα «κερδίσει» ή όχι μια παραγγελία είναι πιο πιθανό να στηρίζονται στην εξυπηρέτηση κυρίως παρά στο προϊόν.



### ✓ *Αναταραχή και αστάθεια*

Εδώ και ορισμένες δεκαετίες, παρουσιάζονται καταστάσεις σε παγκόσμιο επίπεδο που δημιουργούν συνθήκες αστάθειας, όχι μόνο σε οικονομικό, αλλά και σε πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο (Christopfer M., 2017). Τα αίτια που οδηγούν και διαμορφώνουν τις συνθήκες μιας τέτοιας κατάστασης αφορούν, είτε οικονομικούς παράγοντες, είτε αναταραχές σε γεωπολιτικό επίπεδο, είτε εκτεταμένες διεθνείς εφοδιαστικές αλυσίδες, είτε ακόμη και αυξημένη έκθεση σε κινδύνους διάσπασης. Η αβεβαιότητα αυτή δημιουργεί σημαντικά προβλήματα στην εφαρμογή του κλασικού επιχειρηματικού μοντέλου, το οποίο στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στις προβλέψεις.

Παραδοσιακά, η ο τρόπος λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας διαμορφώνεται βάσει των προβλέψεων (Heizer J., Render B., Munson C., 2020). Ουσιαστικά επιδιώκεται η πρόβλεψη του μέλλοντος, μέσα από τη μελέτη και ανάλυση γεγονότων του παρελθόντος. Αποτέλεσμα των συγκεκριμένων προβλέψεων είναι να λαμβάνονται αποφάσεις αναφορικά με τον όγκο παραγωγής και με το μέγεθος των τηρούμενων αποθεμάτων. Το εν λόγω μοντέλο λειτουργεί αποδοτικά σε συνθήκες σταθερότητας, αλλά δεν αποτελεί αξιόπιστη λύση σε συνθήκες αβεβαιότητας. Η αβεβαιότητα ως προς τη ζήτηση δεν αποτελεί το μοναδικό πρόβλημα. Εξίσου σημαντική είναι και η αβεβαιότητα ως προς την προσφορά, η οποία θα μπορούσε να προέλθει από ελλείψεις προϊόντων, διακυμάνσεις στις τιμές των εμπορευμάτων, διατάραξη της εφοδιαστικής αλυσίδας, πτωχεύσεις προμηθευτών, κλπ. (Harrison A., Van Heek R., 2013)

### ✓ *Παγκοσμιοποίηση*

Η ενίσχυση της παγκοσμιοποίησης αποτελεί ένα σημαντικό πρόβλημα στη διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας και κυρίως στον τρόπο διαχείρισής της. Για τις παγκόσμιες επιχειρήσεις, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί ένα πολύ σημαντικό ζήτημα. Η κερδοφόρα ή ζημιογόνα εισαγωγή ενός προϊόντος εξαρτάται από τη δυνατότητα βελτιστοποίησης των διεθνών καναλιών διανομής για το λόγο πως, το κόστος που τα αφορά είναι εξαιρετικά υψηλό (Βιδάλης M., 2017). Η παγκόσμια επιχείρηση προσπαθεί να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εντοπίζοντας διεθνείς αγορές για τα προϊόντα της και κατόπιν σχεδιάζοντας τη στρατηγική της αναφορικά με την παραγωγή και την εφοδιαστική αλυσίδα, ώστε να υποστηρίξει τη στρατηγική marketing που ακολουθεί.

Η παγκοσμιοποίηση επίσης, τείνει να επιμηκύνει συνεχώς τις εφοδιαστικές αλυσίδες. Αυτό συμβαίνει διότι, μέρος ή σύνολο της παραγωγής μετατοπίζεται στο εξωτερικό ή εξασφαλίζονται προμήθειες από μακρινές περιοχές. Κινητήρια δύναμη αυτής της τάσης, η οποία επιταχύνθηκε εντυπωσιακά κατά τα τελευταία χρόνια, είναι η αναζήτηση χαμηλότερου κόστους εργασίας (Heizer J., Render B., Munson C., 2020). Ωστόσο, μια επικείμενη συνέπεια αυτών των αποφάσεων είναι η σημαντική επιμήκυνση του χρόνου διέλευσης από μια εφοδιαστική αλυσίδα «από άκρο σε άκρο». Σε αγορές περισσότερο ευαίσθητες ως προς τον χρόνο, οι μεγαλύτεροι χρόνοι εκτέλεσης ενδέχεται να αποδειχθούν μοιραίοι.

#### ✓ Συμπίεση τιμών

Το σύνολο των αγορών στη σημερινή εποχή πιέζεται ολοένα και περισσότερο ώστε να υπάρξει μια αποκλιμάκωση των τιμών προς τα κάτω, συνέπεια τόσο της μείωσης του κόστους, όσο και της καλύτερης αξιοποίησης των γνώσεων και της εμπειρίας (Heizer J., Render B., Munson C., 2020). Εντούτοις, πέραν των ανωτέρω, υπάρχουν και ορισμένοι άλλοι παράγοντες, οι οποίες οδηγούν στη συμπίεση των τιμών, με ορισμένους εκ των οποίων να αφορούν είτε στην ανάπτυξη νέων ανταγωνιστριών επιχειρήσεων, είτε στην ύπαρξη γραμμών παραγωγής με πολύ πιο χαμηλό κόστος. Επίσης, τα τελευταία έτη υπάρχει σημαντική κατάργηση των εμπορικών φραγμών αλλά και απελευθέρωση πολλών αγορών, με αποτέλεσμα την επιτάχυνση αυτής της τάσης επιτρέποντας σε πολλές νέες επιχειρήσεις να αποκτήσουν μερίδιο. Ένα αποτέλεσμα αυτής της εξέλιξης ήταν και η υπερβολική παραγωγική ικανότητα σε πολλούς κλάδους. Υπερβολική παραγωγή συνεπάγεται πως η προσφορά είναι μεγαλύτερη από τη ζήτηση, γεγονός που ενισχύει περαιτέρω την πτωτική τάση των τιμών (Christopfer M., 2017).

Το διαδίκτυο αποτελεί μία ακόμα αιτία αποκλιμάκωσης των τιμών, καθώς διευκολύνει τις συγκρίσεις των τιμών (Βιδάλης Μ., 2017). Το διαδίκτυο έχει καταστήσει εφικτή και τη διενέργεια συναλλαγών σε επίπεδα που καλύπτουν το σύνολο των βιομηχανικών κλάδων, εντείνοντας το φαινόμενο συμπίεσης των τιμών. Επιπλέον, υπάρχουν ενδείξεις ότι οι καταναλωτές έχουν μεγαλύτερη επίγνωση της αξίας σε σχέση με το παρελθόν. Εμπορικά σήματα και προμηθευτές που μπορούσαν κάποτε να αξιώνουν υψηλότερες τιμές, βασιζόμενοι στην υποτιθέμενη ανωτερότητά τους, δεν έχουν πλέον αυτή τη δυνατότητα.

Αυτό συμβαίνει διότι η αγορά αναγνωρίζει ότι υπάρχουν εξίσου ελκυστικές προσφορές σε πολύ χαμηλότερες τιμές. Η επιτυχία πολλών προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ή η διείδυση των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους στην αγορά των μεταφορών

αποτελούν αδιαμφισβήτητες αποδείξεις της αλλαγής αυτής. Σε αυτό το περιβάλλον των συνεχιζόμενων πτωτικών τάσεων ως προς τις τιμές, είναι αυταπόδεικτο ότι για να παραμείνουν οι επιχειρήσεις κερδοφόρες θα πρέπει να βρουν τρόπους να μειώσουν το κόστος τους, ώστε να μπορούν να διαθέτουν το προϊόν τους σε χαμηλότερες τιμές (Heizer J., Render B., Munson C., 2020). Η πρόκληση για τις επιχειρήσεις είναι η ανεύρεση νέων ευκαιριών μείωσης του κόστους, παρά το γεγονός ότι πιθανότατα έχουν ήδη εφαρμόσει προγράμματα μείωσης του κόστους. Θεωρείται ότι η τελευταία ευκαιρία που έχει σήμερα μια επιχείρηση να επιτύχει ουσιαστική μείωση του κόστους της βρίσκεται στην ευρύτερη εφοδιαστική αλυσίδα και όχι στις εσωτερικές λειτουργίες της.

### **3.6 Μέτρηση Αποδοτικότητας Εφοδιαστικής Αλυσίδας**

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να μπορούν να υπολογίζουν την απόδοση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας, χρησιμοποιώντας αντικειμενικές πληροφορίες απόδοσης. Τα συστήματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας παρέχουν όλα τα αναγκαία δεδομένα για τη μέτρηση της απόδοσης και για την τελική αξιολόγηση των διεργασιών της. Σημαντικά μέτρα για τη μέτρηση της απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι τα παρακάτω (Laudon C., Laudon L., 2006):

- ✓ Ποσοστό εκτέλεσης παραγγελιών (δυνατότητα εκτέλεσης παραγγελιών μέχρι την συμφωνηθείσα ημερομηνία)
- ✓ Έγκαιρες παραδόσεις (δυνατότητα παράδοσης των προϊόντων στους καταναλωτές εντός της συμφωνηθείσας προθεσμίας)
- ✓ Μέσος χρόνος από την παραγγελία μέχρι την παράδοση
- ✓ Συνολικό κόστος της εφοδιαστικής αλυσίδας
- ✓ Αριθμός ημερών στην αποθήκη
- ✓ Λόγος πωλήσεων προς στοιχεία ενεργητικού
- ✓ Χρόνος απόκρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας
- ✓ Ακρίβεια προβλέψεων
- ✓ Χρόνος κύκλου προμήθειας/κατασκευής
- ✓ Χρόνος κύκλου διαθέσιμων προς διαθέσιμα.

## Μέρος Β: Ερευνητικό Μέρος

### Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Μεθοδολογία Έρευνας

Στην παρούσα εργασία που εκπονείται, η μεθοδολογία της έρευνας που χρησιμοποιείται παρουσιάζει μια διαφορετική τυπολογία, σε σχέση με τις ευρέως διαδεδομένες και συχνά χρησιμοποιούμενες μεθόδους που τηρούνται στην πλειοψηφία των περιπτώσεων και μπορούν να χαρακτηρισθούν ως ποσοτικές ή ποιοτικές (Παπαναστασίου Ε., Παπαναστασίου Κ., 2016). Αντικειμενικός σκοπός της έρευνας που θα διεξαχθεί είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με την εφοδιαστική αλυσίδα, τον τρόπο λειτουργίας της, αλλά κυρίως τον τρόπο οργάνωσης των διαδικασιών της.

Κάτι τέτοιο για να πραγματοποιηθεί δεν μπορεί να υλοποιηθεί μια έρευνα που θα στηρίζεται είτε σε συλλογή στοιχείων με τη χρήση ερωτηματολογίων είτε ακόμη και στη λήψη απαντήσεων από ένα πλήθος ερωτηθέντων, πραγματοποιώντας συνεντεύξεις (Day R., Gastel B., 2006). Σε κάθε περίπτωση, ο βασικός σκοπός της έρευνας και κατ' επέκταση και της εργασίας είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων, μέσα από τα οποία θα καθίσταται αρχικά κατανοητή η σημαντικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, ενώ παράλληλα θα παρουσιάζονται και παραδείγματα επιχειρήσεων στις οποίες η εφοδιαστική αλυσίδα έχει σημαίνονται ρόλο και συμβάλει στην ικανοποίηση των επιχειρησιακών στόχων.

Επομένως, από τα ανωτέρω μπορεί να προκύψει το συμπέρασμα πως η ερευνητική διαδικασία έχει έναν διαφορετικό, περισσότερο βιβλιογραφικό χαρακτήρα, χωρίς όμως να παραβλέπονται οι βασικές αρχές και κυρίως χωρίς να μην τηρούνται τα στάδια και οι διαδικασίες εκείνες που ισχύουν σε κάθε ερευνητική προσπάθεια (Creswell W., 2013). Ειδικότερα, τα στάδια που τηρούνται ως προς τον προσδιορισμό του περιεχομένου της ερευνητικής προσπάθειας είναι τα ακόλουθα (Παπαναστασίου Ε., Παπαναστασίου Κ., 2016):

#### ✓ *Εισαγωγή*

Στη βιβλιογραφική επισκόπηση που πραγματοποιήθηκε στα κεφάλαια που προηγήθηκαν, περιγράφησαν τόσο η σημαντικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, όσο και η αναγκαιότητα που υπάρχει για τη μεταβολή της και κυρίως την προσαρμογή της στα νέα δεδομένα της αγοράς. Πλήθος ερευνητικών προσπαθειών έχουν συντελεστεί με σκοπό την αναζήτηση πληροφοριών σε πρωτογενή μορφή (ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, κλπ.), σχετικά με τη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας και την αποτελεσματικότητά της στις

διαδικασίες και στους επιδιωκόμενους στόχους των επιχειρήσεων. Πλέον σήμερα είναι διάχυτη η ανάγκη να μελετηθεί και να τονισθεί η σημαντικότητα της καινοτόμου δραστηριότητας στη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας, λαμβάνοντας υπόψιν την αυξανόμενη ανάγκη για ανταγωνισμό στο κόστος, στην ποιότητα, στην ταχύτητα και στην ευελιξία.

#### ✓ *Προσδιορισμός του Προβλήματος*

Ανεξάρτητα από το αντικείμενο δραστηριότητας και το περιεχόμενο της έρευνας, ο προσδιορισμός του προβλήματος με το οποίο αυτή θα καταπιασθεί, αποτελεί κεντρικό στοιχείο του συνόλου της διαδικασίας (Day R., Gastel B., 2006). Είναι σαφές πως, το πρόβλημα που παρατηρείται αφορά στο πως, μια επιχείρηση θα κατορθώσει να επιφέρει και να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τη χρήση της εφοδιαστικής αλυσίδας, καλύπτοντας τις ανάγκες των πελατών και παρέχοντάς τους τη δυνατότητα να διαφοροποιούν το προϊόν όπως εκείνοι θεωρούν πως θα καταφέρουν να ικανοποιήσουν καλύτερα τις ανάγκες τους.

#### ✓ *Σημαντικότητα – Σκοπός της Έρευνας*

Στην παρούσα έρευνα που διεξάγεται, η σημαντικότητα του προβλήματος έγκειται στο γεγονός στη συνοπτική αλλά εμπειριστατωμένη και κυρίως όσο το δυνατόν πιο πλήρη παρουσίαση μελετών και ερευνών που έχουν υλοποιηθεί και αφορούν στον τρόπο λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας σε συγκεκριμένες περιπτώσεις επιχειρήσεων (Flick U., 2015). Παράλληλα, μέσα από αυτή την παρουσίαση μελετώνται και οι επιπτώσεις που έχουν επέλθει με την ουσιαστική προσαρμογή της στρατηγικής των επιχειρήσεων στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με επίκεντρο την εφοδιαστική αλυσίδα και την αποτελεσματική της διαχείριση. Σκοπός της έρευνας σε αυτό το επίπεδο που θα πραγματοποιηθεί είναι να κατανοήσει ο αναγνώστης την πραγματική ανάγκη που υπάρχει για συνεχή βελτίωση και ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, μέσα από την επίδειξη ταχύτητας, ευελιξίας και αποδοτικότητας από την πλευρά των επιχειρήσεων.

Επιπρόσθετα, η έρευνα αυτό που επιδιώκει να πραγματοποιήσει είναι να καταδείξει την ανάγκη για προσαρμοστικότητα στις ευμετάβλητες αγορές που διαμορφώνονται πλέον στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, η οποία θα προέλθει και από την υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας που θα εμπεριέχει την αποδοτική λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας (Creswell W., 2013). Σε πολλές περιπτώσεις, η αποδοτική αυτή λειτουργία μπορεί να είναι

και ένα αποτέλεσμα συγκερασμού ανάμεσα, στην αύξηση του ποσοστού παροχής υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας και στην επίτευξη υψηλότερου βαθμού καθετοποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε κάθε περίπτωση, η σημαντικότητα του ζητήματος που μελετάται στην παρούσα έρευνα γίνεται με σκοπό την παρουσίαση των γεγονότων με τρόπο αρχικά αντικειμενικό και κατόπιν να αναλυθεί και να κριθεί ο βαθμός αποτελεσματικότητας και θετικής ή αρνητικής επίδρασης της εφοδιαστικής αλυσίδας στον τρόπο λειτουργίας και στο βαθμό επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων.

#### ✓ *Υπόθεση της Έρευνας*

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, έχει προσδιορισθεί το πρόβλημα αναφορικά με το πως μια επιχείρηση θα κατορθώσει να επιφέρει και να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τη χρήση της εφοδιαστικής αλυσίδας, καλύπτοντας τις ανάγκες των πελατών και παρέχοντάς τους τη δυνατότητα να διαφοροποιούν το προϊόν όπως εκείνοι θεωρούν πως θα καταφέρουν να ικανοποιήσουν καλύτερα τις ανάγκες τους. Η υπόθεση που πραγματοποιείται στην παρούσα έρευνα είναι με ποιο τρόπο και σε ποιο βαθμό οι επιχειρήσεις που μελετώνται έχουν επιτύχει κάτι τέτοιο, ικανοποιώντας όσο το δυνατόν περισσότερο τους πελάτες τους. Αυτή η υπόθεση μπορεί να επαληθευθεί ή να απορριφθεί κάνοντας χρήση της διαθέσιμης βιβλιογραφίας που υπάρχει, όχι σε επίπεδο θεωρίας, αλλά σε επίπεδο μελέτης του πλήθους άλλων ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί (Flick U., 2015).

#### ✓ *Διερεύνηση Βιβλιογραφίας*

Αυτό το στάδιο της ερευνητικής προσπάθειας στην παρούσα εργασία αποτελεί ίσως και το πλέον σημαντικό στάδιο του συνόλου της έρευνας (Day R., Gastel B., 2006). Μέσα από τη μελέτη και την ανασκόπηση μιας σειράς σχετικών ερευνών και κειμένων που έχουν δημοσιευθεί, δύναται να καλυφθεί το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα. Καταγράφονται και αξιολογούνται οι μέθοδοι και οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται ως πηγές άντλησης πληροφοριών, καθώς και οι διαδικασίες που χρησιμοποιήθηκαν, ώστε να προκύψουν αυτά τα αποτελέσματα. Παράλληλα, σταθμίζονται οι πιθανές ομοιότητες που υπάρχουν με αυτές τις έρευνες (Creswell W., 2013).

#### ✓ *Αποτελέσματα – Συζήτηση*

Πρόκειται για δυο διαφορετικά στάδια, τα οποία όμως στην παρούσα έρευνα ενοποιούνται (Flick U., 2015). Ο λόγος είναι επειδή, τα αποτελέσματα που θα εξαχθούν από τη μελέτη της εφοδιαστικής αλυσίδας και του τρόπου λειτουργίας της στις διαφορετικές

περιπτώσεις των επιχειρήσεων θα τεθούν προς συζήτηση και διερεύνηση αναλύοντας παράλληλα τις συνθήκες που διαμορφώνονται, αλλά και την κατάσταση που προκύπτει. Τα σχόλια που γίνονται σε αυτό το στάδιο της έρευνας επικεντρώνονται στην καλύτερη τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων, καθώς και στην ερμηνεία τους. Επίσης, στο τμήμα της συζήτησης αυτό που πραγματοποιείται είναι η διατύπωση της σημαντικότητας αλλά και των επιπτώσεων των αποτελεσμάτων που επέρχονται, ένεκα της ευρείας και αποδοτικής λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας.

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Μελέτες Περίπτωσης Επιχειρήσεων Εφοδιαστικής Αλυσίδας

### 5.1 Όμιλος Super Markets

Ο κλάδος των super markets αποτελεί έναν εξαιρετικά πολύπλοκο επαγγελματικό κλάδο, ο οποίος παρουσιάζει υψηλές απαιτήσεις, λόγω της συνεχούς επιδίωξης ικανοποίησης των αναγκών πελατών, οι οποίες διαρκώς μεταβάλλονται και ανανεώνονται. Για το λόγο αυτό και παράλληλα με την απαίτηση για καθημερινή και συνεχή διεκπεραίωση σε προμήθειες των καταστημάτων ανά την Ελλάδα και όχι μόνο, χρειάζεται η διοίκηση και η διαχείριση των διαδικασιών που τηρούνται σε επίπεδο αποθηκευτικού κυκλώματος. Τα καταστήματα super markets πρέπει να διαχειρίζονται σε καθημερινή βάση προϊόντα που παρουσιάζουν διαφορετικά χαρακτηριστικά και ιδιομορφίες, όπως είναι η ημερομηνία λήξεως, ο τρόπος και ο χρόνος παραγγελίας, οι επιστροφές των ελαττωματικών ή κατεστραμμένων προϊόντων, κλπ. Τα ανωτέρω, σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις των πελατών οδηγούν στην πλειοψηφία των περιπτώσεων σε εσφαλμένες παραγγελίες, σε μη αποδοτικές τιμολογήσεις, ακόμη και σε μη αποδοτική λειτουργία ενός μεγάλου τμήματος των διαδικασιών των αλυσίδων super markets, που μπορεί να αφορά και τον τρόπο λειτουργίας των οχημάτων μεταφοράς (φορητών) των προϊόντων, ώστε να ικανοποιήσουν το σύνολο των σημείων πώλησης.

Το σύνολο των όσων αναφέρθηκαν έχουν οδηγήσει πλέον τις αλυσίδες των super markets στη δημιουργία εγκαταστάσεων κεντρικών αποθηκών, οι οποίες σε έναν ενιαίο χώρο μπορούν να παράσχουν κατάλληλες υπηρεσίες βελτιστοποίησης της εφοδιαστικής αλυσίδας, μέσα από (Kumar S., 2008):

- ✓ τη στέγαση του συνόλου των εμπορευμάτων σε έναν μεγάλο χώρο, όπου θα υπάρχει η δυνατότητα της άμεσης πρόσβασης σε όσους κάνουν αποθήκευση, παραλαβή, τοποθέτηση, κλπ.
- ✓ τη δυνατότητα αποθήκευσης των εμπορευμάτων βάσει των χαρακτηριστικών τους (ημερομηνία λήξης, τοποθέτηση σε ειδικές συσκευές ή ψυγεία, κλπ.)
- ✓ τη μεταφορά των εμπορευμάτων με ταχύτητα, ασφάλεια και αμεσότητα, με τη χρήση κατάλληλων μηχανημάτων (περονοφόρα, παλετοφόρα, κλπ.)



- ✓ τη χρήση κατάλληλων ραμπών για τη φόρτωση και εκφόρτωση των εμπορευμάτων, χωρίς να τίθεται κίνδυνος είτε για τους εργαζόμενους (ατύχημα), είτε για τα ίδια τα προϊόντα (καταστροφή) (Yan L., Lijie X., Hu Z., 2015)
- ✓ την υιοθέτηση και πλήρη χρήση ενός λογισμικού προγράμματος, άμεσα συνδεδεμένος με το σύνολο της αποθήκης, το οποίο παρέχει ηλεκτρονικά δεδομένα στους εργαζόμενους – προϊσταμένους των επιμέρους τμημάτων, αλλά κυρίως στη διοίκηση του super market σχετικά με τα διαθέσιμα αποθέματα, τους κωδικούς των εμπορευμάτων που κινούνται περισσότερο και πιο άμεσα, εκείνους που κινούνται με μικρότερη ταχύτητα, κλπ.

Μια λειτουργική και αποτελεσματική εφοδιαστική αλυσίδα στον κλάδο των super markets θα πρέπει να διαθέτει ένα λογισμικό πρόγραμμα πλήρως ενημερωμένο με το σύνολο των προς διάθεση προϊόντων, άμεσα συνδεδεμένο με τις εκάστοτε κατηγορίες προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, οι βασικές λειτουργίες που επιτελούνται εντός μιας εφοδιαστικής αλυσίδας στον κλάδο των super markets, για κάθε έναν από τους υποτομείς στους οποίους διακρίνονται τα προϊόντα είναι (Kumar S., 2008):

- ✓ Η αποθήκευση των αποθεμάτων
- ✓ Η διαχείριση των εισαχθέντων προϊόντων και η διαδικασία της παραλαβής
- ✓ Η εκτέλεση των παραγγελιών προς τα καταστήματα
- ✓ Η μεταφορά και η διανομή των προϊόντων
- ✓ Η τιμολόγηση των εμπορευμάτων

Αναφορικά με τη διαδικασία της αποθήκευσης των εμπορευμάτων – αποθεμάτων, αυτό που θα πρέπει αρχικά να επισημανθεί είναι πως, λόγω του πλήθους και της διαφορετικότητας αυτών, οι αποθήκες των super markets συνήθως διακρίνονται σε τομείς, ανάλογα με τις κατηγορίες των προϊόντων (Yan L., Lijie X., Hu Z., 2015). Αυτό που είναι κοινό πάντως σε όλες τις περιπτώσεις αποθήκευσης εμπορευμάτων είναι πως, οι χειριστές τόσο των μηχανημάτων μεταφοράς όσο και οι υπεύθυνοι των χώρων αποθήκευσης διαθέτουν ειδικά τερματικά (scanners), μέσα από τα οποία «σαρώνοντας» το προϊόν στο γραμμικό κώδικα (barcode) που φέρει έχουν πλήρη εικόνα του, ως προς τη θέση αποθήκευσης που θα πρέπει να έχει, τη σειρά, βάσει ημερομηνία λήξης που θα πρέπει να λάβει, ή ακόμη και τα χαρακτηριστικά για τα οποία διακρίνεται και τα οποία ίσως επιβάλλουν τη φύλαξή του σε ειδικό χώρο. Με τον τρόπο αυτό αρχικά περιορίζεται η πιθανότητα του ανθρώπινου

σφάλματος και έπειτα, ελαχιστοποιείται η χρόνος αποθήκευσης, συμβάλλοντας σημαντικά στη βελτιστοποίηση της χρήσης των θέσεων αποθήκευσης, εντός των εγκαταστάσεων.

Σε πολλές περιπτώσεις, το λογισμικό αυτό που χρησιμοποιείται στις αποθήκες των super markets, μπορεί να μεταφέρει και μηνύματα στους χρήστες των ειδικών τερματικών, ως προς την ημερομηνία λήξεως ενός προϊόντος ή ως προς τον αριθμό των αποθεμάτων που απομένουν, όταν ο αριθμός τους ξεπεράσει ένα ελάχιστο επίπεδο που έχει τεθεί (Kumar S., 2008). Επίσης, το λογισμικό των αποθηκών των super markets, λόγω του πλήθους των εμπορευμάτων και της φύσης τους, που βρίσκονται σε μια αποθήκη, πραγματοποιεί και αυτόματη απογραφή, μέσα από την παρουσίαση του τελικού αποθέματος των προϊόντων, σε real time.

Αναφορικά με τη διαδικασία της διαχείρισης των παραλαβών και των εισαγωγών, θα πρέπει να επισημανθεί πως αποτελεί μια εκ των σημαντικότερων εργασιών σε μια αποθήκη super market, μιας και φέρει την ευθύνη για την ταυτοποίηση, τη σήμανση, αλλά και την παραλαβή των εμπορευμάτων, είτε αυτά είναι σε μορφή τελικού προϊόντος, ημιέτοιμου ή και πρώτης ύλης. Σε κάθε περίπτωση και με τη χρήση της τεχνολογίας, μπορεί να πραγματοποιηθεί σε αυτό το στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας (Yan L., Lijie X., Hu Z., 2015):

- ✓ προετοιμασία για την παραλαβή των εμπορευμάτων, ώστε ο υπεύθυνος του εκάστοτε τμήματος της αποθήκης να γνωρίζει εκ των προτέρων τι θα παραλάβει, σε ποιες ποσότητες, που θα τα αποθηκεύσει και με ποιο τρόπο
- ✓ διαχείριση των γραμμικών κωδικών (barcodes), ώστε άμεσα με την παραλαβή τα εμπορεύματα να ταυτοποιηθούν (Kumar S., 2008)
- ✓ παραλαβή των εμπορευμάτων και κυρίως καταμέτρησή τους, ελαχιστοποιώντας τα σφάλματα και επιτυγχάνοντας τη διαδικασία πιο άμεσα.

Στις αποθήκες των super markets η διαδικασία της παραλαβής των εμπορευμάτων πραγματοποιείται αρχικά με τη διασταύρωση των παραστατικών που φέρει ο προμηθευτής, με τα αντίστοιχα έντυπα που έχει στο φάκελό του για κάθε παραλαβή ο αρμόδιος εργαζόμενος. Στη συνέχεια, με τη βοήθεια του ειδικού τερματικού, ο εργαζόμενος στην αποθήκη, σκανάρει τα barcodes των εμπορευμάτων, προκειμένου να διαπιστώσει για την ορθότητά τους. Κατόπιν εξακρίβωσης της ορθότητας της παραγγελίας, τα προϊόντα τοποθετούνται σε παλέτα, με ειδική σήμανση εξωτερικά, ανάλογα με το barcode που έχουν,

το οποίο έχει το σύνολο των πληροφοριών για αυτά και αποθηκεύονται σε θέσεις που έχουν ήδη καθορισθεί, προτού το φορτηγό προσέλθει στην αποθήκη για να παραδώσει (Yan L., Lijie X., Hu Z., 2015).

Ως προς την εκτέλεση των παραγγελιών προς τα καταστήματα των super markets, σε αυτή την περίπτωση απαιτείται ένας συνδυασμός σχετικά με την ορθολογική χρήση του συνόλου των διαθέσιμων πόρων που υπάρχουν, όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό και ο εξοπλισμός. Αρχικά, το λογισμικό που χρησιμοποιούν τα super markets έχει την ικανότητα να ομαδοποιεί τις παραγγελίες που λαμβάνει, το οποίο εξυπηρετεί στην πιο άμεση εκτέλεσή τους εντός της αποθήκης και κυρίως, στην πιο άμεση αποστολή τους, εκτός της αποθήκης στα σημεία πώλησης (Kumar S., 2008). Σε επόμενο βήμα, το λογισμικό μιας αποθήκης super market μπορεί, ανάλογα με το προϊόν που παραγγέλλεται να προβεί στην κατανομή του με γνώμονα το βάρος του, το κιβώτιο συσκευασίας, το μέγεθος του, κλπ. στοιχεία πολύ σημαντικά που συνδράμουν κατόπιν στη διαδικασία της διανομής των παραγγελιών με τα φορτηγά οχήματα.

Στην περίπτωση της εφοδιαστικής αλυσίδας στα super markets, ένας παράγοντας που συμβάλει αποφασιστικά στην αποτελεσματικότητά της είναι τα ίδια τα σημεία πώλησης. Μέσα από τη διασύνδεση των ταμειακών μηχανών των σημείων πώλησης με τις κεντρικές αποθήκες, παρέχεται η δυνατότητα της άμεσης καταγραφής των προϊόντων που πωλούνται, με συνέπεια να υπάρχει και άμεση ενημέρωση του συστήματος σχετικά με τις παραγγελίες που θα πρέπει να γίνουν, με το διαθέσιμο απόθεμα, καθώς και με τη διενέργεια μιας πρόβλεψης ως προς τη ζήτηση που θα δημιουργηθεί για ένα προϊόν ή μια κατηγορία προϊόντων (Yan L., Lijie X., Hu Z., 2015).

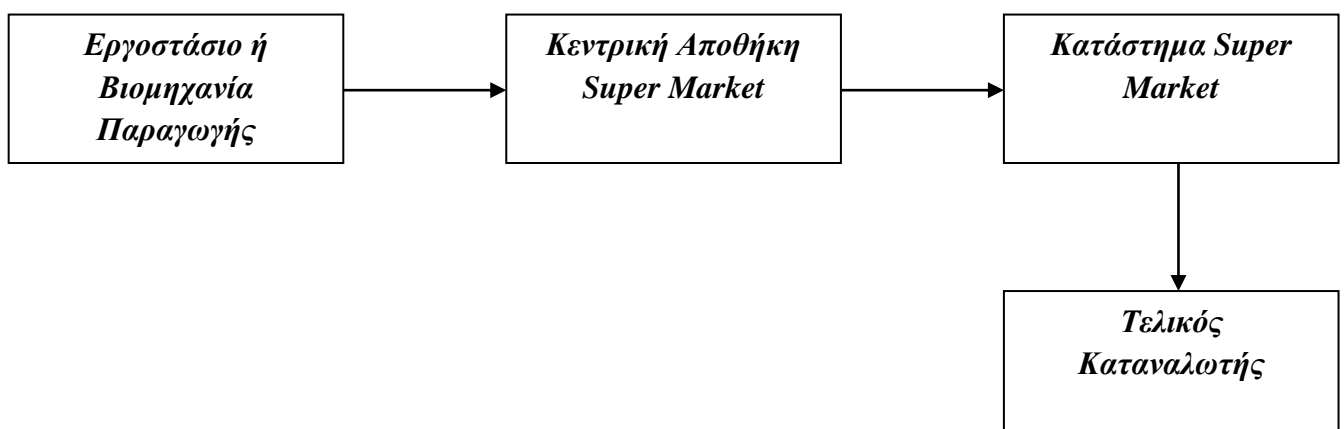
Μελετώντας τη μεταφορά και τη διακίνηση των προϊόντων των super markets από τις κεντρικές αποθήκες προς τα σημεία πώλησης, αυτό που θα πρέπει να εξασφαλίζεται είναι, η ταχύτητα μεταφοράς και παράδοσης των παραγγελιών, παράλληλα με την ορθότητα των παραδόσεων, καθώς και με την ασφάλη, χωρίς ζημιές, μεταφορά τους. Αυτό το τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ιδιαίτερα σημαντικό επίσης διότι, η αποδοτική βάση παραγγελιών μεταφορά των εμπορευμάτων στα κατάλληλα σημεία πώλησης και κυρίως, η διαμόρφωση ενός επιτυχούς προγράμματος διανομής των προϊόντων, εντός μιας περιοχής και ενός ορισμένου χρόνου εξασφαλίζει στην επιχείρηση μικρότερο κόστος (καυσίμων, ανθρώπινο δυναμικό), καλύπτοντας περισσότερο αποτελεσματικά τις ανάγκες των καταστημάτων (Kumar S., 2008).

Κατά συνέπεια, ο σχεδιασμός της διαδικασίας της μεταφοράς και της διακίνησης των εμπορευμάτων, από τις κεντρικές αποθήκες ενός super market, προς τα σημεία πώλησης, περιλαμβάνει τη μελέτη μιας σειράς μεταβλητών που αφορούν (Yan L., Lijie X., Hu Z., 2015):

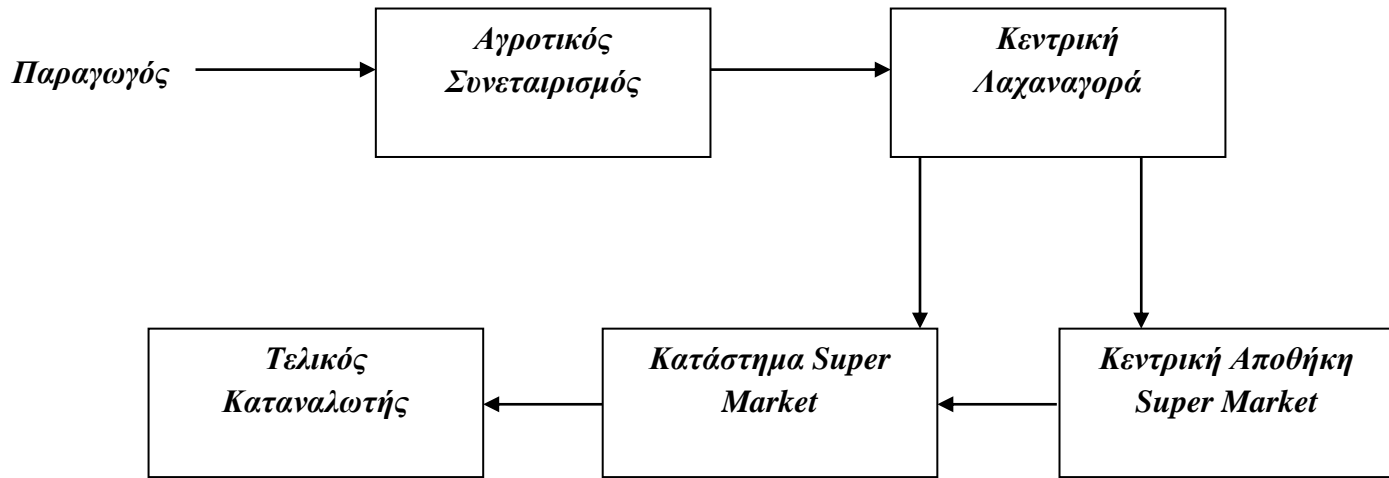
- ✓ στον προγραμματισμό των δρομολογίων των οχημάτων, λαμβάνοντας υπόψιν αφενός τις παραγγελίες, σε πλήθος και όγκο που απαιτούνται αφετέρου το διαθέσιμο αριθμό οχημάτων, παράλληλα με τα ιδιαίτερα τους χαρακτηριστικά (χωρητικότητα, ωφέλιμο φορτίο)
- ✓ τις ημερομηνίες προς παράδοση που έχουν ορίσει τα σημεία πώλησης για τις παραγγελίες τους
- ✓ τη γεωγραφική διασπορά των σημείων πώλησης και τον τρόπο εξυπηρέτησής τους, με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος, αλλά και μεγαλύτερη ταχύτητα
- ✓ το μέγιστο αριθμό προς παράδοση παραγγελιών εντός ενός ορισμένου χρονικού ορίου.

Στα διαγράμματα που ακολουθούν, παρουσιάζονται τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων, τα οποία διακινούνται μέσω της εφοδιαστικής αλυσίδας των super markets και τα οποία αποτελούν τα πλέον εμπορεύσιμα και ταχέως διακινούμενα προϊόντα σε όλες τις επιχειρήσεις των super markets.

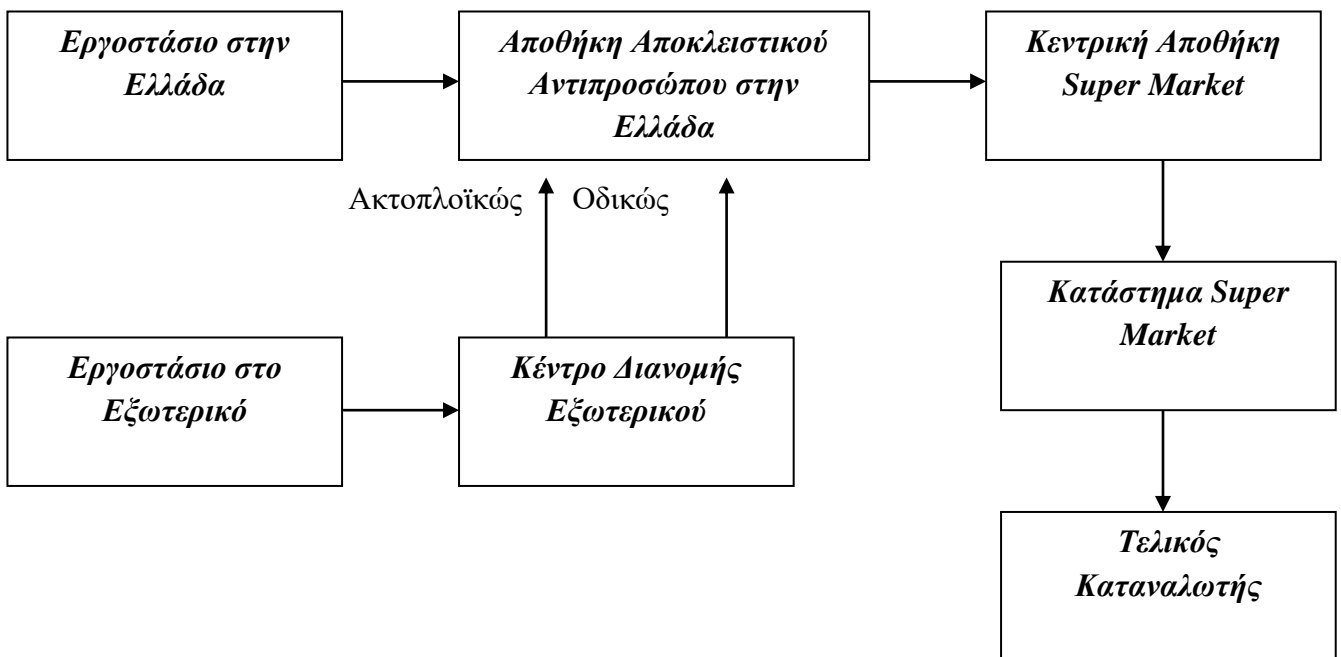
#### **Διάγραμμα 1: Εφοδιαστική Αλυσίδα Προϊόντων Ιδιωτικής Ετικέτας (Private Label)**



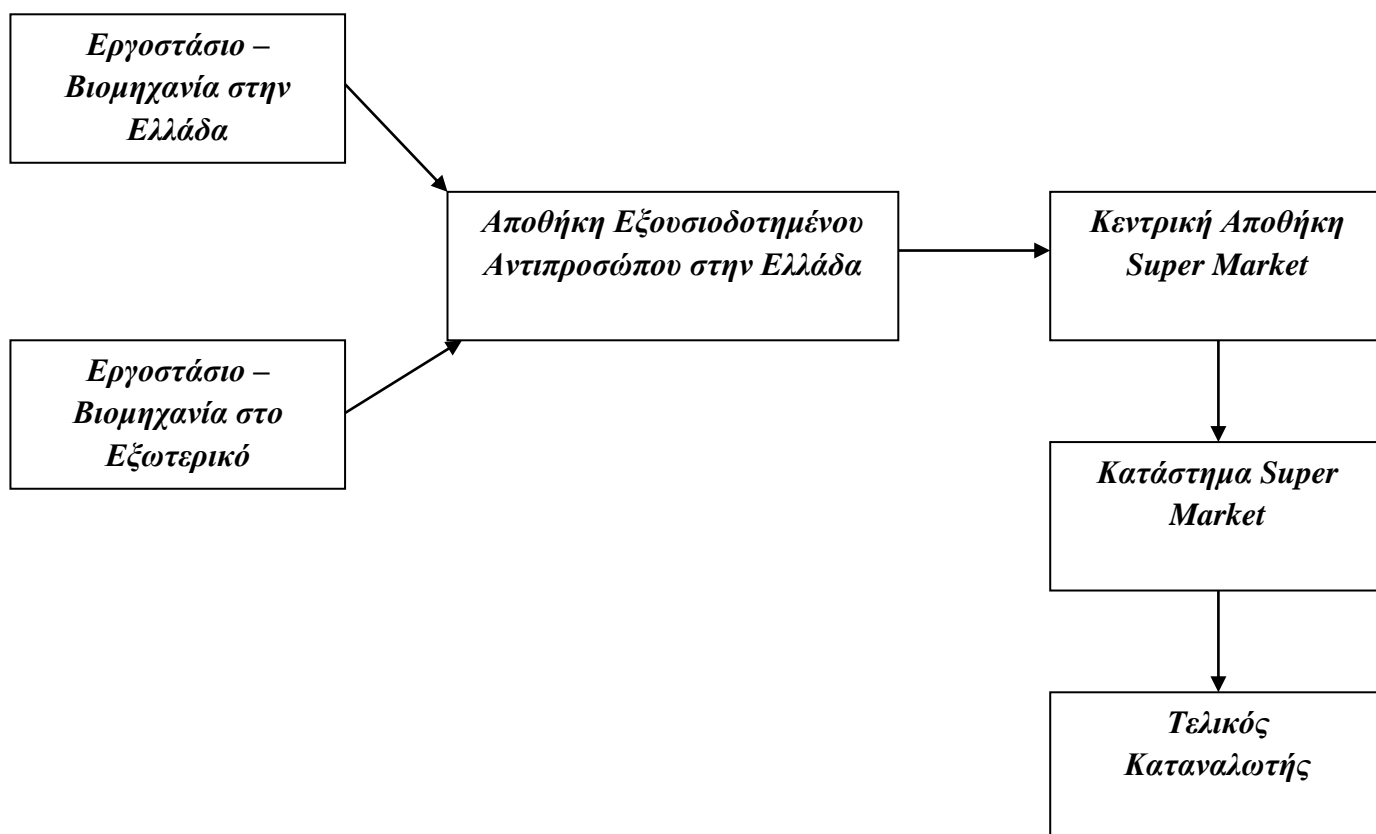
**Διάγραμμα 2: Εφοδιαστική Αλυσίδα Προϊόντων Μαναβικής**



**Διάγραμμα 3: Εφοδιαστική Αλυσίδα Προϊόντων «Leader»**



**Διάγραμμα 4: Εφοδιαστική Αλυσίδα «Φρέσκων» Προϊόντων**



## 5.2 Εταιρεία Ζυμαρικών

Οι εταιρείες παραγωγής καταναλωτικών προϊόντων, όπως είναι όσες παράγουν, πωλούν και διανέμουν προϊόντα ζυμαρικών, καλούνται να υιοθετούν και να τηρούν ένα ιδιότυπο σχέδιο εφοδιαστικής αλυσίδας, μιας και τα προϊόντα τους, μπορούν να διακριθούν σε δυο κατηγορίες. Από τη μια πλευρά είναι εκείνα τα προϊόντα ζυμαρικών που χαρακτηρίζονται ως «φρέσκα» και θα πρέπει να άμεσα να φθάνουν στο σημείο πώλησης και από την άλλη πλευρά είναι εκείνα τα προϊόντα που χαρακτηρίζονται ως «στεγνά». Στην πρώτη περίπτωση, τα «φρέσκα» ζυμαρικά έχουν διάρκεια ζωής από μια (1) ημέρα (φρέσκο ψωμί) έως και είκοσι μια (21) ημέρες (ζυμαρικά). Στον αντίποδα, τα «στεγνά» προϊόντα περιλαμβάνουν προϊόντα που έχουν διάρκεια ζωής έως και είκοσι τέσσερις (24) μήνες (ζυμαρικά, παξιμάδια) , καθώς και έως και δώδεκα (12) εβδομάδες (μπισκότα) (Bradley S., 2016).

Ο τρόπος με τον οποίο οι εταιρείες ζυμαρικών, όσες τηρούν μια παραγωγική διαδικασία στα προϊόντα που αναφέρθηκαν, λειτουργούν μια διαδικασία εφοδιαστικής αλυσίδας, έχει ως ακολούθως:

- ✓ τα προϊόντα, δρομολογούνται από το εργοστάσιο παραγωγής, στο ή στα κέντρα διανομής που διαθέτουν, ανά γεωγραφικές περιοχές.
- ✓ όσα ζυμαρικά ανήκουν στην κατηγορία των «φρέσκων», τότε είτε θα περάσουν πρώτα από τα κέντρα διανομής και θα παραμείνουν για ελάχιστο χρονικό διάστημα, είτε δεν θα περάσουν καθόλου και θα μεταφερθούν απευθείας στα σημεία πώλησης. Τα προϊόντα που ανήκουν στην κατηγορία των «στεγνών», τα μεταφερθούν στα κέντρα διανομής, όπου και θα παραμείνουν ως απόθεμα, έως και για ένα μήνα (Cisco E., 2013).

Κατόπιν της παραμονής ή μη των προϊόντων, ανάλογα με την κατηγορία τους, σε ένα κέντρο διανομής, οι εταιρείες ξεκινούν να χρησιμοποιούν τα κανάλια διανομής που διαθέτουν, ώστε να παραληφθούν από τους τελικούς καταναλωτές (Bradley S., 2016). Οι εταιρείες ζυμαρικών, είτε συνεργάζονται με τρίτους συνεργάτες (χονδρεμπόρους), για τη διανομή και πώληση των προϊόντων, είτε συνεργάζονται απευθείας με τα τελικά σημεία πώλησης, χωρίς την εμπλοκή ενδιάμεσων. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων και συνήθως σε ένα ποσοστό που εν υπερβαίνει το 70%, οι εταιρείες ζυμαρικών φροντίζουν να συνάπτουν συμφωνίες απευθείας με τα κεντρικά σημεία πώλησης (super markets), όπου τα προϊόντα παραδίδονται στις αποθήκες τους και όχι στα κατά τόπους καταστήματα. Η αιτιολόγηση μιας τέτοιας συνεργασίας στηρίζεται στο γεγονός πως, δεν είναι εφικτό να προσδιορισθεί από την πλευρά των καταστημάτων, ο όγκος των παραγγελιών που επιθυμούν να κάνουν, μιας και πρόκειται για άμεσα εμπορεύσιμα προϊόντα και επομένως, είναι ανέφικτη η παράδοση πολύ μικρών παραγγελιών από τα σημεία πώλησης (1 – 2 κούτες) προϊόντων (Cisco E., 2013).

Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο τα super markets τηρούν αποθέματα ζυμαρικών στα καταστήματά τους, που δεν υπερβαίνουν τις δώδεκα (12) ημέρες, μιας και μπορούν πιο εύκολα αυτά τα σημεία πώλησης να προμηθευτούν τις ποσότητες που επιθυμούν από τις κεντρικές τους αποθήκες και όχι από την εταιρεία που παράγει τα ζυμαρικά. Επίσης, στο ζήτημα των χονδρεμπόρων, η συμμετοχή τους στις συμφωνίες με τα super markets, αποτελεί μια μη συμφέρουσα για την εταιρεία παραγωγής ζυμαρικών συμφωνία και κατά συνέπεια περιορίζονται, σε ένα ποσοστό 30%, στη διανομή των προϊόντων σε μικρότερα, κυρίως περιφερειακά σημεία πώλησης. Ομοίως όμως όπως και τα super markets και οι χονδρέμποροι είναι εκείνοι που τηρούν αποθήκες για τα προϊόντων ζυμαρικών, κυρίως για τα «στεγνά», μιας και θα πρέπει να μπορούν να εξυπηρετήσουν τα πιο μικρά σημεία πώλησης άμεσα, μη περιμένοντας την αντίδραση της παραγωγού εταιρείας (Boone T., Ganeshan R., 2008).

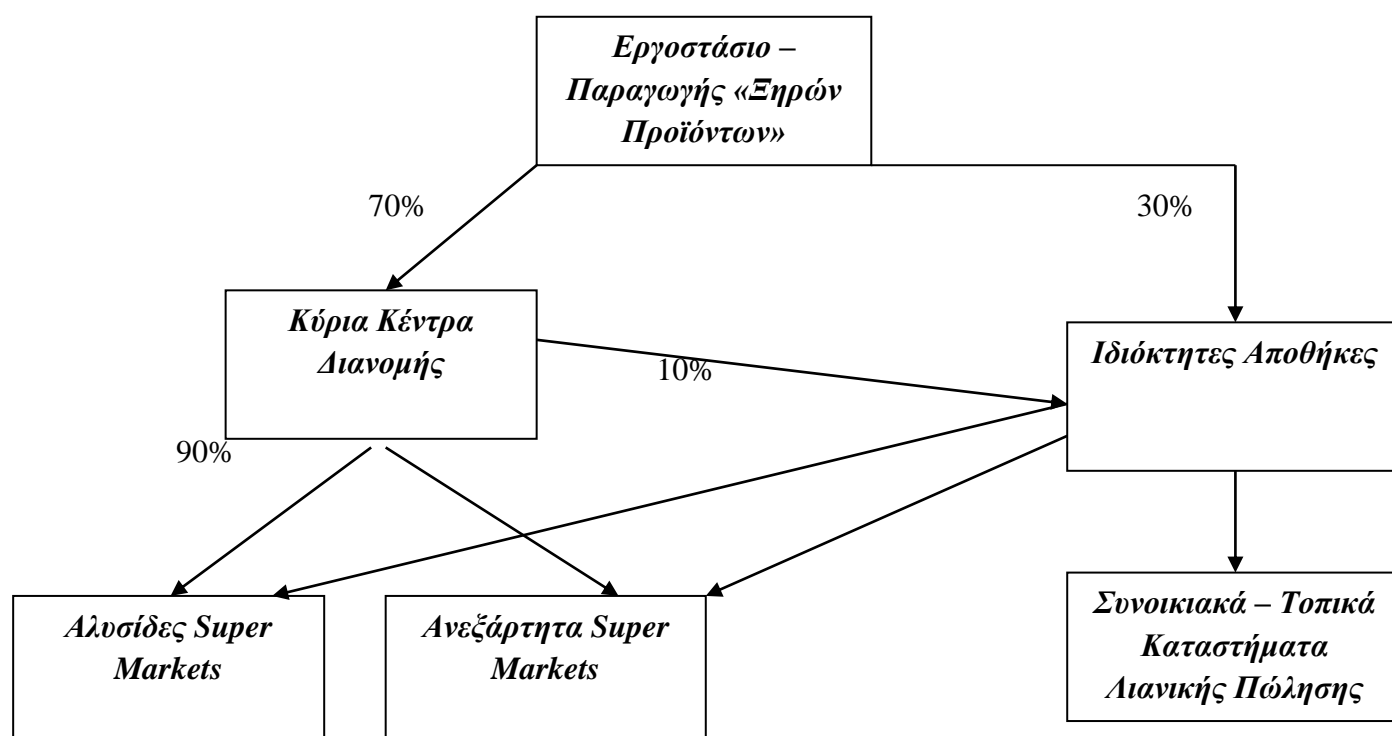
Οι εταιρείες ζυμαρικών, προκειμένου να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους, είτε αυτοί είναι τα τελικά σημεία πώλησης, είτε είναι οι χονδρέμποροι, κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν και το κατάφεραν, ένα πολύ σημαντικό ζήτημα που αφορούν στη διακύμανση της ζήτησης των ζυμαρικών και ειδικά εκείνων που ανήκουν στην κατηγορία των «στεγνών» (Bradley S., 2016). Παράλληλα, δεν ήταν μόνο το ζήτημα της εξυπηρέτησης της ζήτησης, αλλά και της επίτευξης οικονομιών κλίμακας στην παραγωγική διαδικασία, χωρίς να απαιτείται σε συχνή βάση να μεταβάλλεται το πρόγραμμα της παραγωγής. Επίσης, ένα ακόμη σημαντικό πρόβλημα ήταν και αυτό που αφορούσε την αποθήκευση, μιας και θα έπρεπε να υπάρχουν τα κατάλληλα αποθέματα ώστε να εξυπηρετηθεί η ζήτηση, η οποία ήταν αδύνατον να προβλεφθεί, με αποτέλεσμα σημαντικός όγκος παραγωγής να παραμένει αδιάθετος και να καταστρέφεται.

Τα προβλήματα που αναφέρθηκαν, δεν επιλύθηκαν με μόνη τη συνδρομή των εταιρειών παραγωγής ζυμαρικών, αλλά και με τη συνεισφορά και τη συνεργασία των χονδρεμπόρων, καθώς και των αποθηκών των super markets (Boone T., Ganeshan R., 2008). Δημιουργήθηκαν πληροφορικά συστήματα μέσα από τα οποία οι συνεργάτες διαβίβαζαν σε real time τις παραγγελίες τους στις εταιρείες παραγωγής, οι οποίες στη συνέχεια παρείχαν το κατάλληλο feedback, ως προς τους χρόνους παράδοσης των παραγγελιών, λαμβάνοντας υπόψιν, τόσο το διαθέσιμο ανά προϊόν – κωδικό, απόθεμα, όσο και το επίπεδο στο οποίο βρισκόταν η παραγωγή τους εκείνη τη στιγμή. Κατά συνέπεια, με τον τρόπο αυτό οι αγοραστές μπορούσαν να γνωρίζουν πότε οι παραγγελίες τους θα είναι έτοιμες προς παράδοση και από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες παραγωγής ζυμαρικών μπορούσαν να έχουν άμεση εικόνα της ζήτησης που υπήρχε, προγραμματίζοντας τόσο την παραγωγή τους για πώληση όσο και την παραγωγή τους για τη δημιουργία του κατάλληλου αποθέματος.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί, παρουσιάζεται ένα τυπικό οργανωτικό σχήμα εφοδιαστικής αλυσίδας στην περίπτωση μιας εταιρείας παραγωγής ζυμαρικών, μέχρι την παραλαβή του τελικού προϊόντος στο σημείο πώλησης.



**Διάγραμμα 5: Εφοδιαστική Αλυσίδα Ζυμαρικών**



### 5.3 Ιδιωτικό Νοσοκομείο

Ο κλάδος των ιδιωτικών νοσοκομείων διακρίνεται από μια πολυπλοκότητα, ως προς την εφοδιαστική αλυσίδα που διαθέτει και τηρεί, μιας και στην πλειοψηφία των περιπτώσεων πρόκειται για παροχή υπηρεσιών. Εξαιρεση ασφαλώς αφορούν τα φαρμακεία που τηρούν τόσο τα ιδιωτικά, όσο ασφαλώς και τα δημόσια νοσοκομεία εντός των εγκαταστάσεών τους, προκειμένου να καλύπτουν τις ανάγκες σε φάρμακα για όλες τις κλίνες και τα τμήματα. Μελετώντας τον τρόπο εφοδιασμού, αποθήκευσης και διανομής των φαρμακευτικών σκευασμάτων των φαρμακείων των ιδιωτικών νοσοκομείων, θα παρατηρηθεί πως υιοθετείται μια εξαιρετικά προσεκτική και ακριβής διαδικασία, μιας και πρόκειται για ευπαθή, ως προς τη συσκευασία, αλλά και ως προς την ημερομηνία λήξεως, προϊόντα (Luisetto M., 2017).

Η διαδικασία της εφοδιαστικής αλυσίδας ενός φαρμακείου ιδιωτικού νοσοκομείου έχει την αφετηρία της στην πραγματοποίηση των παραγγελιών προς τις φαρμακευτικές εταιρείες ή τις φαρμακαποθήκες, με στόχο την κάλυψη της ζήτησης, αλλά και τη δημιουργία σχετικού αποθέματος. Πλέον στη σημερινή εποχή, οι παραγγελίες πραγματοποιούνται με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων, στα οποία καταχωρείται η παραγγελία των σκευασμάτων, με τους αντίστοιχους προμηθευτές να ενημερώνονται άμεσα για αυτή.

Παράλληλα όμως με την ενημέρωση των προμηθευτών υπάρχει και η ενημέρωση των αντίστοιχων τμημάτων, ώστε να τους κοινοποιηθεί η παραγγελία, τόσο για την εξέλιξή της, όσο και για την πιθανή ημερομηνία παραλαβής της (Mettler T., Rohner P., 2009).

Επειδή σε αρκετές περιπτώσεις τα φαρμακευτικά σκευάσματα που παραγγέλλονται έχουν υψηλό κόστος αγοράς, απαιτείται και η έγκριση της διοίκησης. Αυτή λαμβάνεται ή το αίτημα απορρίπτεται, άμεσα, μέσω του πληροφοριακού συστήματος και προτού ο προμηθευτής λάβει την παραγγελία, ώστε να μην υπάρχουν τυχόν μη αποδεκτές αποστολές φαρμάκων. Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία της παραγγελίας, τότε το φαρμακείο του ιδιωτικού νοσοκομείου φέρει την ευθύνη τόσο για την ποσοτική όσο και για την ποιοτική παραλαβή των σκευασμάτων. Ειδικότερα, ο υπεύθυνος του φαρμακείου θα πρέπει όταν η παραγγελία αφιχθεί να πραγματοποιήσει, έλεγχο ως προς το εάν όντως έχει πραγματοποιηθεί μια τέτοια παραγγελία ή όχι, μέσω μοναδικού κωδικού αριθμού που έχει λάβει από το πληροφοριακό σύστημα. Στη συνέχεια, αφού πιστοποιήσει τη διενέργεια της παραγγελίας, θα πρέπει να υλοποιήσει όχι δειγματοληπτικό, εκτός και εάν πρόκειται για μεγάλο πλήθος προϊόντων (σύριγγες, γάζες, κλπ.) έλεγχο, μέσω της καταμέτρησης των ειδών που παρελήφθησαν (Luisetto M., 2017). Πέραν όμως του ποσοτικού ελέγχου, ο υπεύθυνος του φαρμακείου μπορεί να διενεργήσει και ποιοτικό έλεγχο, όχι απαραίτητα με την παρουσία του αντιπροσώπου της εταιρείας, ώστε να διαπιστώσει την καταλληλότητα ή μη των σκευασμάτων και των φαρμάκων.

Κατόπιν ολοκλήρωσης του ελέγχου παραλαβής της παραγγελίας, ακολουθεί το στάδιο της αποθήκευσης. Σε αυτή την περίπτωση, η τοποθέτηση, κυρίως των φαρμακευτικών σκευασμάτων ακολουθεί τη μέθοδο First Expire First Out (FEFO), με στόχο τη διανομή όσων η ημερομηνία λήξης τους είναι πιο άμεση. Θα πρέπει να επισημανθεί πως, σε τακτά χρονικά διαστήματα, συνήθως ανά δέκα πέντε ημέρες, πραγματοποιείται έλεγχος ως προς την ημερομηνία λήξης των φαρμάκων με στόχο αρχικά τη μη διανομή τους στους ασθενείς και έπειτα την επιστροφή τους στον προμηθευτή. Το ζήτημα της αποθήκευσης των φαρμάκων είναι επίσης ιδιαίτερα σημαντικό, μιας και απαιτείται η φύλαξη για αρκετά εξ αυτών σε συγκεκριμένη θερμοκρασία (5°C). Επίσης, για την πιο άμεση εύρεσή τους, η τοποθέτηση σε ράφια και συρτάρια γίνεται με αλφαβητική σειρά (Mettler T., Rohner P., 2009).

Το επόμενο βήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας ενός φαρμακείου ιδιωτικής κλινικής είναι αυτό που αναφέρεται στον εφοδιασμός των τμημάτων και των κλινών, με τα αντίστοιχα και κατάλληλα φάρμακα (Luisetto M., 2017). Ειδικότερα, για την αποφυγή σφαλμάτων και

κυρίως για την άμεση διεκπεραίωση των παραγγελιών από τα αντίστοιχα τμήματα, χρησιμοποιούνται εσωτερικοί κωδικοί, οι οποίοι είναι καταχωρημένοι στο πληροφοριακό σύστημα που τηρεί το νοσοκομείο. Κάθε τμήμα έχει το δικό του κωδικό, ώστε η εκάστοτε παραγγελία που παραλαμβάνει από το αντίστοιχο τμήμα το φαρμακείο, να ξεκινάει με τον κωδικό αυτό. Όταν το περιστατικό για τη λήψη ενός φαρμάκου δεν είναι έκτακτο ή όταν απαιτούνται ειδικές συνθήκες φύλαξης του σκευάσματος, οι παραγγελίες πραγματοποιούνται δυο φορές την εβδομάδα.

Η διανομή των φαρμάκων και των σκευασμάτων σε κάποιες περιπτώσεις δεν πραγματοποιείται ανά τεμάχιο (σύριγγες), αλλά ανά κουτί. Μετά την ολοκλήρωση της διανομής των φαρμάκων στα επιμέρους τμήματα και της ολοκλήρωσης των παραγγελιών, πραγματοποιείται και ένας επανέλεγχος στο σύστημα για την αποφυγή επανάληψης της παραγγελίας ή και για την επιβεβαίωση πως όλα τα προϊόντα παρελήφθησαν με ακρίβεια (Mettler T., Rohner P., 2009). Τα φάρμακα και γενικότερα τα σκευάσματα παραδίδονται από έναν εργαζόμενο του φαρμακείου στα αντίστοιχα τμήματα, μέσα σε χάρτινες συσκευασίες (κούτες), για ευκολία στη μεταφορά, αλλά και για ασφάλεια.

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα – Προτάσεις

### 6.1 Συμπεράσματα

Μέσα από την ανασκόπηση στη διεθνή βιβλιογραφία, είναι διάχυτη η ανάγκη να τονισθεί η σημαντικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας στην αυξανόμενη ανάγκη για ανταγωνισμό στο κόστος, στην ποιότητα, στην ταχύτητα και στην ευελιξία των επιχειρήσεων (Μανιάτης Π., 2018). Αποτελεί μια κοινή διαπίστωση πως, ο ανταγωνισμός γίνεται πλέον μέσω των εφοδιαστικών αλυσίδων και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί ζήτημα εναρμόνισης της ανταγωνιστικής στρατηγικής των επιχειρήσεων και της «εφοδιαστικής στρατηγικής» τους, εντός της αλυσίδας αξίας. Συνάμα, από έρευνες που έχουν διεξαχθεί τόσο σε διεθνές όσο και σε εγχώριο επίπεδο, είναι διάχυτη η άποψη πως μια επιχείρηση αντιδρά καλύτερα όταν υπάρχει ευελιξία στην εφοδιαστική της αλυσίδα σε σχέση με εκείνη των ανταγωνιστών της και πως η καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη είναι καταλυτικής σημασίας σε αυτό (Christopfer M., 2017).

Πέραν της ανάγκης για συνεχή βελτίωση και ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιδεικνύουν ταχύτητα, ευελιξία και αποδοτικότητα, προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές στις σύγχρονες παγκόσμιες ευμετάβλητες αγορές (Heizer J., Render B., Munson C., 2020). Οι προτάσεις που διατυπώνονται συγκλίνουν στην αναγκαιότητα περί της υιοθέτησης καινοτομίας, της ενίσχυσης της διαφήμισης στο διαδίκτυο, αλλά και της επένδυσης σε πληροφοριακά συστήματα, όπου πλέον οι επιχειρήσεις μπορούν να δράσουν περαιτέρω. Συνεπώς, οι προτάσεις που διατυπώνονται συγκλίνουν στην αναγκαιότητα της καινοτομίας στην εφοδιαστική αλυσίδα, η οποία πρέπει να παρέχει τη δυνατότητα στον πελάτη να διαφοροποιεί το προϊόν όπως εκείνος νομίζει ότι θα ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του (Christopfer M., 2017). Επίσης έμφαση μπορεί να δοθεί στην αξιοποίηση των τεχνολογιών διαδικτύου και στην ενίσχυση των πληροφοριακών συστημάτων, ως προς τα οφέλη που μπορούν να προσφέρουν στην εφοδιαστική αλυσίδα και εν γένει στην ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Το πιο σημαντικό στοιχείο στην εφοδιαστική αλυσίδα και στη δημιουργία ενός σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι η απόκτηση της ικανότητας να διαφοροποιείται και κυρίως να προσαρμόζεται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των καταναλωτών (Christopfer M., 2017). Παράλληλα, η εφοδιαστική αλυσίδα θα πρέπει να λειτουργεί με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα για τους

πελάτες όσο το δυνατόν υψηλότερο κέρδος. Στην πλειοψηφία τους, οι επιχειρήσεις κρίνουν πως, η αποτελεσματική τους λειτουργία δεν εξαρτάται από τη στρατηγική που ακολουθούν οι υπόλοιπες του κλάδου επιχειρήσεις. Πρόκειται όμως, όπως αποτυπώθηκε κυρίως στο θεωρητικό τμήμα της εργασίας, για μια άκρως εσφαλμένη θεώρηση, μιας και σε μεγάλο βαθμό πλέον οι επιχειρήσεις σήμερα χρειάζεται να συνεργάζονται μεταξύ τους, όχι μόνο ώστε να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό, αλλά και για να ικανοποιήσουν καλύτερα τους πελάτες τους, καθώς και για να υλοποιούν στην περίπτωση της εφοδιαστικής αλυσίδας, όσο το δυνατόν περισσότερες και πιο πολύπλοκες εργασίες (Heizer J., Render B., Munson C., (2020).

Από το ερευνητικό τμήμα της εργασίας, το πιο ισχυρό συμπέρασμα που προέκυψε αναφέρεται στην εισαγωγή της τεχνολογίας στον τρόπο λειτουργίας και διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο η εκάστοτε επιχείρηση ανήκει (Colin M., Galindo Hernandez O., 2015). Είτε στον τομέα των super markets, είτε στον τομέα της παραγωγής, αλλά και της παροχής υπηρεσιών, η ύπαρξη ενός ηλεκτρονικού συστήματος, μέσα από το οποίο θα διενεργούνται, θα διακινούνται και θα ελέγχονται όλες οι διαδικασίες και οι ενέργειες της εφοδιαστικής αλυσίδας, κρίνεται επιβεβλημένη. Ο λόγος μπορεί να σχετίζεται τόσο με την παραλαβή και την αποθήκευση των εμπορευμάτων, όσο και με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, σε όποιο στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας αυτές παρουσιάζονται.

Επίσης, παρά το γεγονός πως, η ηλεκτρονική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, έχει εξελιχθεί σε τόσο μεγάλο βαθμό, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται και η ανθρώπινη παρουσία – παρέμβαση (Chopra S., Meindl P., 2015). Πιο συγκεκριμένα, τόσο η υλοποίηση των παραγγελιών, όσο και η παραλαβή τους, η τοποθέτησή τους, η αποθήκευσή τους, αλλά και η διανομή τους, έχουν ως συνισταμένη την παρέμβαση ανθρώπων, των εργαζόμενων. Οι εργαζόμενοι αυτοί, σε άμεση συσχέτιση με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες, θα πρέπει να συνδράμουν στην αρτιότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αρχικά απαιτείται γνώση του αντικειμένου και κατόπιν, διαρκής εκπαίδευση και έλεγχος επί των ικανοτήτων και των γνώσεων που ένας εργαζόμενος σε αυτό το τμήμα του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης, έχει αποκτήσει (Christopfer M., 2017). Η εκπαίδευση θα πρέπει να αναπροσαρμόζεται βάσει των αναγκών των πελατών, αλλά και βάσει των τεχνολογικών εξελίξεων που λαμβάνουν χώρα. Για αυτό θα πρέπει να φροντίζουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων, μιας και είναι πλέον κατανοητό πως, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν

μπορεί να προκύψει μόνο από τα ηλεκτρονικά συστήματα, αλλά και από όσους τα χρησιμοποιούν, οι οποίοι αποτελούν και τους ακρογωνιαίους λίθους

## 6.2 Προτάσεις

Στη σημερινή εποχή των συνεχών και έντονων μεταβολών που λαμβάνουν χώρα σε επιχειρηματικό αλλά και επιχειρησιακό επίπεδο, η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί έναν τομέα με υψηλή σημαντικότητα, ο οποίος και μπορεί να προσδώσει το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που αρχικά θα συμβάλει στη βιωσιμότητα ενός οργανισμού και έπειτα στην ανάπτυξη του (Harrison A., Van Heek R., 2013). Αρχικά, η έννοια της βιωσιμότητας θα πρέπει να επισημανθεί πως σχετίζεται άμεσα και με τον τρόπο σκέψης των επιχειρήσεων, αναφορικά με τη λήψη των κατάλληλων στρατηγικών αποφάσεων, τις προτεραιότητες που τίθενται, την εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται, καθώς και τις προσεγγίσεις που γίνονται σε θέματα χειρισμού της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ασφαλώς και μια επιχείρηση δεν δύναται να μεταβάλλει τις κύριες λειτουργίες της αλλά και τον τρόπο προσέγγισης της διαμορφωθείσας στρατηγικής, χωρίς προηγουμένως να έχει προβεί στη μελέτη εκείνων των διαδικασιών που συνδράμουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς της, όσον αφορά την εφοδιαστική της αλυσίδα. Η μελέτη αυτή θα πρέπει να εστιάζει αρχικά στις προτεραιότητες που τίθενται και έπειτα, στη θέση που θα έχει η λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας, στο σύνολο των διαδικασιών της επιχείρησης (Βιδάλης Μ., 2017).

Κατά συνέπεια, οι αλλαγές στις οποίες ένας οργανισμός μπορεί να προβεί, με στόχο την ενίσχυση και ανάπτυξη της εφοδιαστικής της αλυσίδας και κατά συνέπεια την επίτευξη υψηλής ανταγωνιστικότητας, είναι οι ακόλουθες:

- ✓ το σύνολο των μεταβολών σε επίπεδο διαδικασιών που θα πρέπει να συντελεστούν απαιτείται να έχουν χαρακτήρα μακροπρόθεσμο, με το σχεδιασμό τους να διακρίνεται από ευελιξία στις μεταβολές που θα επέλθουν, αλλά παράλληλα να στηρίζουν και το σύνολο των διαδικασιών, με στόχο την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης (Heizer J., Render B., Munson C., 2020).
- ✓ η ηγετική – διοικητική ομάδα της εκάστοτε επιχείρησης, αναφορικά με την εφοδιαστική της αλυσίδα και όχι μόνο, θα πρέπει να έχει κατά νου πως, οι μεταβολές που συντελούνται είναι πολλές και έντονες και επομένως, ο όποιος σχεδιασμός ενδεχομένως μελλοντικά να απαιτεί αναθεώρηση και επαναξιολόγηση, ως προς τις διαδικασίες (Christopfer M., 2017).

- ✓ οι μεταβολές που θα συντελεστούν σε επίπεδο εφοδιαστικής αλυσίδας θα επηρεάσουν και τον τρόπο λειτουργίας άλλων τμημάτων της επιχείρησης, όπως του τμήματος πωλήσεων ή του τμήματος marketing. Σε αυτή την περίπτωση χρειάζεται η συνεργασία όλων των άμεσα ή και έμμεσα εμπλεκόμενων, προκειμένου να επιτευχθούν και τα επιθυμητά αποτελέσματα (Ambe M., Badenhorst – Weiss A., 2011).
- ✓ η προτεραιότητα σε ότι αφορά τη μεταβολή του τρόπου λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας, είναι η εξυπηρέτηση των πελατών και των αναγκών τους. Οι λειτουργίες και οι διαδικασίες μιας εφοδιαστικής αλυσίδας ενός οργανισμού μπορεί να χρίζουν βελτίωσης, όμως, σε όλες τις περιπτώσεις το επίκεντρο είναι οι καταναλωτές, οι πελάτες, η ικανοποίηση των οποίων είναι σε θέση να εξασφαλίσει αρχικά τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και μετέπειτα την ανάπτυξή της.
- ✓ θα πρέπει να καταστεί κατανοητό πως ένα από τα πλέον σημαντικά στοιχεία μιας επιτυχημένης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η αποτελεσματικότητα στη μεταφορά των πληροφοριών, είτε εντός αυτής είτε μεταξύ των εμπλεκόμενων τμημάτων. Η πληροφορία πλέον μεταφέρεται άμεσα με τη συνδρομή της τεχνολογίας, ενώ παράλληλα το περιεχόμενό της μπορεί να είναι ταυτόχρονα και συνοπτικό αλλά και με κατάλληλο περιεχόμενο, μειώνοντας το χρόνο αντίδρασης των εργαζόμενων, καθώς και τα διαχειριστικά κόστη (Heizer J., Render B., Munson C., 2020).
- ✓ τέλος, ανεξάρτητα με τα πληροφοριακά συστήματα που θα χρησιμοποιηθούν, αλλά και ανεξάρτητα από τις μεταβολές που θα συντελεστούν σε επιχειρησιακό επίπεδο, βασικός παράγοντας επιτυχίας παραμένει το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και η αποτελεσματική του προσαρμογή στα νέα δεδομένα. Επομένως, η υιοθέτηση και η τήρηση ενός κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος, με στόχο την εξοικείωση με τις μεταβολές και τις διαδικασίες, θα πρέπει να αποτελεί βασική προτεραιότητα, ώστε αυτός ο σημαντικός πόρος, του ανθρώπινου δυναμικού να αποτελέσει το αρχικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού (Christopfer M., 2017).

Πέραν όμως των εσωτερικών μεταβολών που θα πρέπει να λάβουν χώρα σε επίπεδο εφοδιαστικής αλυσίδας, η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να προσαρμόσει τη στρατηγική της και ως προς τη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης (Harrison A., Van Heek R., 2013). Ειδικότερα, ο βασικός της σκοπός θα πρέπει να είναι να εντοπισθούν εκείνες οι ομάδες των πελατών που χρίζουν προσοχής και έπειτα να εξυπηρετηθούν με το βέλτιστο τρόπο, υιοθετώντας πρακτικές με χαρακτήρα εστιασμένο και στοχευμένο. Για να πεισθεί

αλλά και να διατηρηθεί ένας πελάτης θα πρέπει η εφοδιαστική αλυσίδα να προσφέρει τη μέγιστη δυνατή διαφορά μεταξύ του κόστους χρήσης της και του κέρδους που αποκομίζει από αυτή. Με άλλα λόγια, η αγοραστική του συμπεριφορά προσδιορίζεται με επίκεντρο αρχικά τη ζήτηση που εκφράζει, το ανταγωνιστικό προφίλ που εκφράζει η εφοδιαστική αλυσίδα, καθώς και το προφίλ του ζητούμενου προϊόντος (Ambe M., Badenhorst – Weiss A., 2011).

Ως προς τη ζήτηση, η επιχείρηση καλείται να μελετήσει και σε ορισμένες περιπτώσεις να προβλέψει τη ζήτηση όπως αυτή εκφράζεται, ώστε με τη συνδρομή της εφοδιαστικής αλυσίδας να καλυφθούν τυχόν απότομες αυξήσεις αναγκών, συνδυάζοντας παράλληλα και το χαμηλότερο κόστος (Βιδάλης Μ., 2017). Από την άλλη πλευρά, το ανταγωνιστικό προφίλ μιας εφοδιαστικής αλυσίδας αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση θα επιλέξει να διαφοροποιηθεί και να ξεχωρίσει στην αγορά. Είναι σαφές πως σε αρκετές περιπτώσεις το ανταγωνιστικό προφίλ δεν επηρεάζεται μόνο από το κόστος αλλά και από το επίπεδο της ποιότητας. Ασφαλώς και μια εφοδιαστική αλυσίδα που κατορθώνει να συνδυάσει τόσο το κόστος όσο και την ποιότητα αποκτάει αυτόματα σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επιτυγχάνοντας τη μέγιστη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Τέλος, ως προς το προφίλ του ζητούμενου προϊόντος, αυτό δεν είναι τίποτε περισσότερο από το προϊόν της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως αυτό ικανοποιεί και ανταποκρίνεται πλήρως στις ανάγκες των πελατών (Ambe M., Badenhorst – Weiss A., 2011).



## Βιβλιογραφία

1. Βιδάλης Μ., (2017), «Εφοδιαστική (Logistics) – Μια Ποσοτική Προσέγγιση», 2<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
2. Θεοδωράς Δ., (2008), «Διοίκηση Αλυσίδας Εφοδιασμού & Εξυπηρέτηση Πελάτη», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
3. Θερίου Ν., (2014), «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων», 3<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
4. Μανιάτης Π., (2018), «Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας: Από τη Θεωρία στην Πράξη», Εκδόσεις Da Vinci, Αθήνα
5. Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ., (2007), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
6. Μπινιώρης Σ., (2004), «Εισαγωγή στη Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας – Logistics», Εκδόσεις Πασχαλίδης, Αθήνα
7. Παπαδάκης Β., (2009), «Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
8. Παπαδάκης Β., (2016), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων – Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Τόμος Α', Θεωρία, 7<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
9. Παπαναστασίου Ε., Παπαναστασίου Κ., (2016), «Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας», Ιδιωτική Έκδοση, Αθήνα
10. Robinson C., Malhorta K, (2005), «Defining the concept of supply chain quality management and its relevance to academic and industrial practice», International Journal of Production Economics, Vol. 96, No 3
11. Rothaermel F., (2017), «Strategic Management», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
12. Σαρσέντης Β., (2020), «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική», 3<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

13. Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, (2013), «*Ο Τομέας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας: Μηχανισμός Διάγνωσης των Αναγκών των Επιχειρήσεων σε Επαγγέλματα και Δεξιότητες*», Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, Αθήνα
14. Ambe M., Badenhorst – Weiss A., (2011), «*Framework for Choosing Supply Chain Strategies*», African Journal of Business Management, 5(35)
15. Blumberg F., (2005), «*Introduction to Management Reverse Logistics and Closed Loop Supply Chain Processes*», New York
16. Boone T., Ganeshan R., (2008), «*The Value of Information Sharing in the Retail Supply Chain: Two Case Studies*», Forecast Process Improvement, Foresight, Issue 9
17. Bradley S., (2016), «*Analyzing Spaghetti Processes*», University of Eindhoven
18. Christopfer M., (2017), «*Logistics και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας*», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
19. Chopra S., Meindl P., (2015), «*Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας – Στρατηγική, Προγραμματισμός και Λειτουργία*», 5<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Τζόλα, Αθήνα
20. Colin M., Galindo Hernandez O., (2015), «*Information and Communication Technology as Strategy for Efficient Supply Chain Management Manufacturing SME's*», Procedia Computer Science, Vol. 55
21. Creswell W., (2013), «*Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*», Sage Publications
22. Day R., Gastel B., (2006), «*How to Write and Publish a Scientific Paper*», Westport CT, Greenwood Press
23. Flick U., (2015), «*Introducing Research Methodology: A beginner's Guide to Doing a Research Project*», Sage Publications
24. Gunasekaran A., McGaughey E., (2003), «*Viewpoint: TQM in Supply Chain Management*», The TQM Management, Vol. 15, No 16
25. Harrison R., Van Hoek R., (2002), «*Logistics Management and Strategy*», Prentice Hall

26. Harrison A., Van Heek R., (2013), «*Logistics, Μάνατζμεντ & Στρατηγική – Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Μέσω της Αλυσίδας Εφοδιασμού*», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
27. Heizer J., Render B., Munson C., (2020), «*Διοίκηση Λειτουργιών – Βιωσιμότητα και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας*», Εκδόσεις Broken Hill Publishers Ltd
28. Hill C., Jones G., (2007), «*Strategic Management: An Integrated Approach*», 7<sup>th</sup> Edition, Houghton Mifflin Company
29. Kumar S., (2008), «*A Study of the Supermarket Industry and its Growing Logistics Capabilities*», International Journal of Retail & Distribution Management,
30. Laudon C., Laudon L., (2006), «*Essentials of Management Information Systems: Managing the Digital Firm*», 6<sup>th</sup> Edition, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
31. Luisetto M., (2017), «*Rethinking the Hospital Pharmacist Service: Centralized Logistics*», Juniper Online Journal of Public Health, Vol. 2, Issue 3
32. Mettler T., Rohner P., (2009), «*E – Procurement in Hospital Pharmacies: An Exploratory Multi – Case From Switzerland*», Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, Vol. 4, Issue 1
33. Sisco E., (2013), «*The problem with Barilla’s Broken Supply Chain and a Possible Solution*», Davenport University W.A.
34. Taylor D., (2009), «*Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας*», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
35. Thompson A., Strickland A., Gamble J., (2010), «*Σχεδιασμός και Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής – Η Αναζήτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος*», Εκδόσεις Utopia, Αθήνα
36. Yan L., Lijie X., Hu Z., (2015), «*Research on the Logistics Distribution Model of RT Mart Supermarket Chain*», International Symposium on Computers & Informatics, Beijing