



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«Διοίκηση Logistics»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΛΛΑΝΔΙΑΣ

ΦΑΣΟΥΛΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ



ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΓΓΕΛΟΣ ΚΟΤΙΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2024

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ABSTRACT.....	4
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	8
1.1 Επισκόπηση των εννοιών της εφοδιαστικής αλυσίδας και της διανομής	8
1.2 Ανάλυση υφιστάμενων ερευνών για πρακτικές που χρησιμοποιούνται στην εφοδιαστική αλυσίδα και στη διανομή στην Ελλάδα και στην Ολλανδία.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΛΛΑΝΔΙΑΣ	13
2.1 Σύγκριση Υποδομών και Συστημάτων Εφοδιαστικής Αλυσίδας στην Ελλάδα και στην Ολλανδία.....	13
2.2 Εντοπισμός περιοχών για βελτίωση στην εφοδιαστική αλυσίδα και στη διανομή .	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ.....	22
3.1 Βασικά συστατικά της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας	22
3.2 Logistics Performance Index (LPI).....	24
3.3 Στρατηγικές για Αποτελεσματική Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας	26
3.4 Σύγχρονες Βέλτιστες Πρακτικές στη Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας	27
3.5 Διεθνείς Επιχειρηματικές Θεωρίες	29
3.6 Θεωρίες Τεχνολογίας και Καινοτομίας	31
3.7 Αειφορία στις Εφοδιαστικές Αλυσίδες.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	35
4.1 Αρχές της ποιοτικής έρευνας.....	35
4.2 Επαγωγική Ανάλυση	36
4.3 Ηθικές Πτυχές.....	36
4.4 Διαδικασία διεξαγωγής συνεντεύξεων	37
4.5 Καταγραφή και Ανάλυση Δεδομένων	37
4.6 Ανάλυση Σύννεφου Λέξεων.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	39
5.1 Ελλάδα	39
5.2 Ολλανδία	40
5.3 Συγκριτική Ανάλυση	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	45
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	48

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διατριβή εμβαθύνει στο δυναμικά μεταβαλλόμενο πεδίο της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, διερευνώντας βασικά θέματα της εξέλιξης, της βιωσιμότητας, των τεχνολογικών μεταρρυθμίσεων, της συνεργασίας, της ανθεκτικότητας, της ανάπτυξης δεξιοτήτων και των μελλοντικών στρατηγικών. Η εξέλιξη των αλυσίδων εφοδιασμού σε ευέλικτα, διασυνδεδεμένα δίκτυα εξετάζεται παράλληλα με την επιτακτική ενσωμάτωση των πρακτικών βιωσιμότητας. Εξετάζεται κριτικά η δυναμική της εφοδιαστικής αλυσίδας και του δικτύου διανομής στην ελληνική και την ολλανδική αγορά. Η συγκριτική ανάλυση προσφέρει πληροφορίες για τις ξεχωριστές προκλήσεις, τις ευκαιρίες και τις στρατηγικές που υιοθετούν οι επιχειρήσεις σε αυτές τις δύο αγορές. Δίνεται έμφαση στην εξέλιξη των αλυσίδων εφοδιασμού προς την ευελιξία, την ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών και τον αντίκτυπο των νέων τεχνολογικών. Καθώς και οι δύο αγορές προσανατολίζονται στην ψηφιακή ολοκλήρωση και την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας, παρέχονται στρατηγικές λήψης αποφάσεων στο σύνθετο πλαίσιο της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας και του δικτύου διανομής.

Λέξεις Κλειδιά: Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, Δίκτυο Διανομής, Συγκριτική Ανάλυση, Βιωσιμότητα, Νέες Τεχνολογίες, Συνεργασία, Ανθεκτικότητα

ABSTRACT

This dissertation delves into the dynamically changing field of supply chain management, exploring key issues of evolution, sustainability, technological reforms, collaboration, resilience, skill development and future strategies. The evolution of supply chains into flexible, interconnected networks is examined alongside the imperative of incorporating sustainability practices. The dynamics of the supply chain and the distribution network in the Greek and Dutch markets are critically examined. The comparative analysis offers insight into the distinct challenges, opportunities and strategies adopted by businesses in these two markets. Emphasis is placed on the evolution of supply chains towards flexibility, the integration of sustainable practices and the impact of new technologies. As both markets are geared toward digital integration and sustainability integration, decision-making strategies are provided in the complex context of supply chain and distribution network management.

Keywords: Supply Chain Management, Distribution Network, Benchmarking, Sustainability, New Technologies, Collaboration, Resilience

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Εικόνα 1: Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα της Ολλανδίας	(σελ. 11)
Εικόνα 2: Τα κύρια λιμάνια της Ελλάδας	(σελ. 13)
Διάγραμμα 1: Ολλανδικα τελωνεία – Νο 1 στην Ευρώπη	(σελ. 14)
Εικόνα 3: Γιατί να διαλέξεις την Ελλάδα ;	(σελ. 16)
Εικόνα 4: Χρόνος παράδοσης εμπορευμάτων από την Ολλανδία στις μεγαλύτερες πόλεις της Δυτικής Ευρώπης	(σελ. 18)
Εικόνα 5: Ολλανδία, κυρίαρχος στον τομέα των logistics	(σελ. 19)
Εικόνα 6: LPI score Ελλάδας	(σελ. 24)
Εικόνα 7: LPI score Ολλανδίας	(σελ. 25)
Εικόνα 8: Ταξινόμηση δεδομένων εφοδιαστικής αλυσίδας	(σελ. 27)
Εικόνα 9: Σύννεφο λέξεων Ελλάδας	(σελ. 39)
Εικόνα 10: Σύννεφο λέξεων Ολλανδίας	(σελ. 40)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και των δικτύων διανομής είναι κρίσιμος και καθοριστικός παράγοντας για την οικονομική ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα μιας χώρας στην παγκόσμια αγορά (Anaya-Arenas et al., 2014). Στο σύγχρονο πλαίσιο του διεθνούς εμπορίου και του εγχώριου εμπορίου, ο τομέας της εφοδιαστικής και της διανομής διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διευκόλυνση της διασυνοριακής διακίνησης αγαθών και υπηρεσιών. Η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει να προσφέρει μια ολοκληρωμένη ανάλυση της εφοδιαστικής αλυσίδας και των πρακτικών διανομής στις δυναμικές αγορές της Ελλάδας και της Ολλανδίας, εστιάζοντας στους βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν στη λειτουργική αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα και των δύο χωρών.

Τόσο η Ελλάδα όσο και η Ολλανδία, παρά τις διαφορετικές γεωγραφικές τους τοποθεσίες, έχουν στρατηγική σημασία στην ευρωπαϊκή αγορά, με ισχυρές εμπορικές σχέσεις τόσο εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) όσο και παγκοσμίως. Η στρατηγική θέση της Ολλανδίας ως μεγάλου ευρωπαϊκού κόμβου μεταφορών και η ιστορική σημασία της Ελλάδας ως βασικού εμπορικού κέντρου στη Μεσόγειο, αποτελούν μια μοναδική ευκαιρία να εξεταστούν και να συγκριθούν οι περιπλοκές της αλυσίδας εφοδιασμού και των δικτύων διανομής. Η κατανόηση των προκλήσεων, των επιτυχιών και των πιθανών τομέων για βελτίωση σε αυτούς τους κλάδους δεν είναι σημαντική μόνο για τη διατήρηση των επιμέρους οικονομιών των χωρών, αλλά έχει επίσης σημασία για τον ευρύτερο διάλογο για την παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα και τη δυναμική του εμπορίου.

Η Ελλάδα είναι γνωστή για τη ναυτική της ιστορία και την εδραιωμένη λιμενική της υποδομή, υπήρξε σημαντικό μέλος του παγκόσμιου εμπορικού δικτύου, συνδέοντας την Ευρώπη με τη Μέση Ανατολή και με ακόμα πιο μακρινά μέρη (Harlaftis, 2020). Ωστόσο, η χώρα έχει αντιμετωπίσει προκλήσεις στον εκσυγχρονισμό των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας για να ανταποκριθεί στις εξελισσόμενες απαιτήσεις της παγκόσμιας αγοράς του 21ου αιώνα. Από την άλλη, η Ολλανδία, αναγνωρισμένη για την προηγμένη υποδομή logistics, τις προοδευτικές πολιτικές και τις στρατηγικές επενδύσεις στις μεταφορές και την αποθήκευση, αποτελεί πρότυπο αριστείας στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στην Ευρώπη (Bui & Nguyen, 2021). Η κατανόηση των διαφορών και των ομοιοτήτων στην αλυσίδα εφοδιασμού και τις πρακτικές διανομής αυτών των δύο

χωρών είναι καίριας σημασίας για τον εντοπισμό πιθανών στρατηγικών για βελτίωση και ανταλλαγή γνώσεων και βέλτιστων πρακτικών.

Ερευνητικοί Στόχοι

Πρωταρχικός στόχος της παρούσας μελέτης είναι η διεξαγωγή μιας ολοκληρωμένης βιβλιογραφικής συγκριτικής ανάλυσης της εφοδιαστικής αλυσίδας και των δικτύων διανομής στην Ελλάδα και την Ολλανδία. Συγκεκριμένα, η παρούσα έρευνα στοχεύει να:

- ❖ Προσδιορίσει τα βασικά στοιχεία της αλυσίδας εφοδιασμού και των συστημάτων διανομής και στις δύο χώρες.
- ❖ Αναλύσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της υλικοτεχνικής υποδομής στην Ελλάδα και την Ολλανδία.
- ❖ Εξετάσει τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες για βελτίωση στην αλυσίδα εφοδιασμού και τις πρακτικές διανομής και στις δύο χώρες.
- ❖ Παράσχει πληροφορίες και συστάσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της βιωσιμότητας και της ανταγωνιστικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας και των δικτύων διανομής στην Ελλάδα και την Ολλανδία.

Με την επίτευξη αυτών των στόχων, η μελέτη φιλοδοξεί να συνεισφέρει στο υπάρχον σύνολο γνώσεων σχετικά με τη διεθνή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, ενώ προσφέρει πρακτικές συστάσεις για τους εργαζομένους του κλάδου, τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς και στις δύο χώρες. Επιπλέον, τα ευρήματα μπορούν να χρησιμεύσουν ως βάση για μελλοντικές μελέτες και πρωτοβουλίες που στοχεύουν στην προώθηση βιώσιμων και αιεφόρων πρακτικών της εφοδιαστικής αλυσίδας σε μια ταχέως εξελισσόμενη παγκόσμια αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 Επισκόπηση των εννοιών της εφοδιαστικής αλυσίδας και της διανομής

Η σύγχρονη παγκόσμια αγορά λειτουργεί σε ένα σύνθετο δίκτυο διασυνδεδεμένων αλυσίδων εφοδιασμού και συστημάτων διανομής, καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματική ροή αγαθών και υπηρεσιών από την παραγωγή στην κατανάλωση (Alvim & Oliveira, 2020). Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM) περιλαμβάνει το συντονισμό και την ολοκλήρωση διαφόρων δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των προμηθειών, της παραγωγής, της μεταφοράς και της διανομής, με πρωταρχικό στόχο την παράδοση προϊόντων στους τελικούς καταναλωτές έγκαιρα και οικονομικά αποδοτικά, διατηρώντας παράλληλα πρότυπα ποιότητας (Heckmann et al., 2015). Η διανομή, βασικό συστατικό του SCM, εστιάζει στη διαδικασία παράδοσης προϊόντων στους τελικούς καταναλωτές, που περιλαμβάνει την αποθήκευση, τη διαχείριση αποθεμάτων και τη μεταφορά (Al-Hafiz & Fauzi, 2019).

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνει την ενσωμάτωση πολλών διασυνδεδεμένων εξαρτημάτων, όπως η προμήθεια, η κατασκευή, η εφοδιαστική και η εξυπηρέτηση πελατών (Sunny et al., 2020). Η φάση της προμήθειας περιλαμβάνει τον εντοπισμό και τη δημιουργία σχέσεων με προμηθευτές που παρέχουν τις απαραίτητες πρώτες ύλες και συστατικά για την παραγωγή (Anaya-Arenas et al., 2014). Η φάση κατασκευής περιλαμβάνει τη μετατροπή αυτών των πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα, δίνοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα, τον ποιοτικό έλεγχο και τη βελτιστοποίηση του κόστους (Moosavi et al., 2020). Η διαχείριση της εφοδιαστικής επιβλέπει τη διακίνηση και αποθήκευση υλικών και τελικών προϊόντων, που περιλαμβάνει τη μεταφορά, τη διαχείριση αποθεμάτων και την αποθήκευση (Heckmann et al., 2015). Τέλος, η εξυπηρέτηση πελατών διασφαλίζει την ικανοποίηση των απαιτήσεων των καταναλωτών μέσω της αποτελεσματικής επεξεργασίας παραγγελιών, παράδοσης και υποστήριξης μετά την πώληση (Sunny et al., 2020).

Στη σύγχρονη παγκόσμια αγορά, η δυναμική της εφοδιαστικής αλυσίδας και της διανομής έχει επηρεαστεί σημαντικά από τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις πρωτοβουλίες βιωσιμότητας και την αυξανόμενη σημασία της λήψης αποφάσεων βάσει δεδομένων (Moosavi et al., 2020). Η εξέλιξη των ψηφιακών τεχνολογιών, όπως το Internet of Things (IoT), η ανάλυση

μεγάλων δεδομένων και η τεχνητή νοημοσύνη, έχει φέρει επανάσταση στις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας, επιτρέποντας την παρακολούθηση σε πραγματικό χρόνο, την προγνωστική ανάλυση και την αυτοματοποίηση διαφόρων διαδικασιών (Al-Hafiz & Fauzi, 2019). Επιπλέον, η αυξανόμενη έμφαση στη βιωσιμότητα έχει οδηγήσει στην υιοθέτηση φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών, συμπεριλαμβανομένων των πράσινων logistics, της μείωσης του αποτυπώματος άνθρακα και της ηθικής προμήθειας, με στόχο την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και την προώθηση της κοινωνικής ευθύνης (Anaya-Arenas et al., 2014).

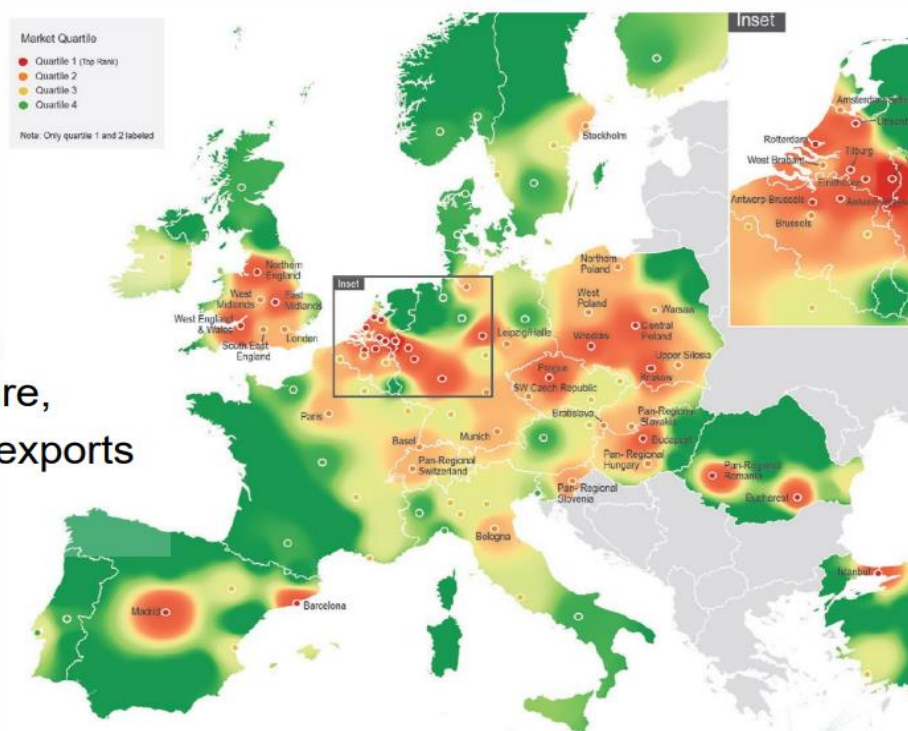
Η διανομή, ως μια από τις κυρίαρχες πτυχές της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, εστιάζει στην αποτελεσματική μετακίνηση και αποθήκευση προϊόντων από τους κατασκευαστές στους τελικούς καταναλωτές (Moosavi et al., 2020). Οι αποτελεσματικές στρατηγικές διανομής περιλαμβάνουν τη βελτιστοποίηση των διαδρομών μεταφοράς, τη διαχείριση κέντρων διανομής και αποθηκών και την εφαρμογή ισχυρών συστημάτων διαχείρισης αποθεμάτων. Επιπλέον, η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στις διαδικασίες διανομής έχει διευκολύνει την ανάπτυξη συστημάτων απογραφής Just-in-Time (JIT), cross-docking και λύσεων παράδοσης τελευταίου μιλίου, εξασφαλίζοντας έγκαιρη και ακριβή παράδοση προϊόντων μειώνοντας παράλληλα το λειτουργικό κόστος και ελαχιστοποιώντας τη διατήρηση αποθεμάτων (Alvim & Oliveira, 2020).

1.2 Ανάλυση υφιστάμενων ερευνών για πρακτικές που χρησιμοποιούνται στην εφοδιαστική αλυσίδα και στη διανομή στην Ελλάδα και στην Ολλανδία

Υπάρχουσες έρευνες σχετικά με τις πρακτικές εφοδιαστικής αλυσίδας και διανομής στην Ελλάδα υπογραμμίζουν την ιστορική σημασία της χώρας ως μεγάλου θαλάσσιου κόμβου, που λειτουργεί ως πύλη μεταξύ της Ευρώπης και της περιοχής της Μεσογείου (Carayannis, 2012). Ωστόσο, η βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι η Ελλάδα έχει αντιμετωπίσει προκλήσεις στον εκσυγχρονισμό της υποδομής της εφοδιαστικής αλυσίδας για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης παγκόσμιας αγοράς (Papastergiou et al., 2021). Μελέτες έχουν τονίσει την ανάγκη για βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα των μεταφορών, στις εγκαταστάσεις αποθήκευσης και στις πρακτικές διαχείρισης αποθεμάτων (Folinas et al., 2018). Επιπλέον, έχει εντοπιστεί πως τα γραφειοκρατικά εμπόδια, τα κατακερματισμένα δίκτυα εφοδιαστικής αλυσίδας και η περιορισμένη τεχνολογική ολοκλήρωση αποτελούν βασικά εμπόδια για τη βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας στην Ελλάδα (Βάχλας, 2020).

Αντίθετα, τα ευρήματα στον τομέα της ολλανδικής αλυσίδας εφοδιασμού και διανομής παρουσιάζουν την Ολλανδία ως παγκόσμιο ηγέτη στην αριστεία της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι μελέτες έχουν επισημάνει τις στρατηγικές επενδύσεις της χώρας σε υπερσύγχρονες υποδομές μεταφορών, συμπεριλαμβανομένων εκτεταμένων οδικών και σιδηροδρομικών δικτύων, προηγμένων θαλάσσιων λιμένων και αποτελεσματικών εγκαταστάσεων διαχείρισης αεροπορικού φορτίου (Ravi et al., 2017). Επιπλέον, η βιβλιογραφία τονίζει τη δέσμευση των Κάτω Χωρών στη βιωσιμότητα και την καινοτομία, με μεγάλη έμφαση στην ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών και φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών στις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας (Küçüksayraç et al., 2015). Έχει επίσης επισημανθεί ο ρόλος της ολλανδικής κυβέρνησης στην προώθηση ενός ευνοϊκού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, στη διευκόλυνση του διασυνοριακού εμπορίου και στην προώθηση συνεργασιών μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών φορέων στον τομέα της εφοδιαστικής (Lee et al., 2012).

- based on
- proximity to markets,
 - quality of infrastructure,
 - ease of imports and exports



Source: Prologis / EFT, LOGISTICS REAL ESTATE NETWORK EXPANSION, Feb 2016

Εικόνα 1- Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα της Ολλανδίας

Μια συγκριτική ανάλυση της υπάρχουσας έρευνας για τις πρακτικές εφοδιαστικής αλυσίδας και διανομής στην Ελλάδα και την Ολλανδία φανερώνει έντονες διαφοροποιήσεις μεταξύ των δύο χωρών. Ενώ η Ελλάδα αντιμετωπίζει ζητήματα οργάνωσης των υποδομών, γραφειοκρατικές προκλήσεις και περιορισμένη τεχνολογική ανάπτυξη, η Ολλανδία έχει αναδειχθεί ως παράδειγμα αποτελεσματικότητας, βιωσιμότητας και καινοτομίας στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει την ανάγκη για την Ελλάδα να δώσει προτεραιότητα στις επενδύσεις για τον εκσυγχρονισμό της υλικοτεχνικής της υποδομής, την απλοποίηση των τελωνειακών διαδικασιών και την ενίσχυση των συνεργειών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας της εφοδιαστικής

αλυσίδας (Trivellas et al., 2019). Επιπλέον, το ολλανδικό μοντέλο χρησιμεύει ως σημείο αναφοράς για τις βέλτιστες πρακτικές στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, προσφέροντας πολύτιμες γνώσεις για την ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών, βιώσιμων λύσεων εφοδιαστικής και πλαισίων διακυβέρνησης συνεργασίας (Vytopil, 2012).

Πρόσφατες έρευνες έχουν δείξει μια αυξανόμενη τάση προς τη σύγκλιση της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και της ψηφιοποίησης τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ολλανδία. Οι μελέτες έχουν δώσει έμφαση στην αυξανόμενη υιοθέτηση της τεχνολογίας blockchain, της τεχνητής νοημοσύνης και της ανάλυσης δεδομένων για τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας, τη βελτίωση της διαφάνειας και τη βελτίωση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων (Akram et al., 2020). Επιπλέον, υπογραμμίζεται η αυξανόμενη σημασία των πρακτικών βιώσιμης αλυσίδας εφοδιασμού, με έμφαση στη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα, στις πρωτοβουλίες κυκλικής οικονομίας και στις στρατηγικές ηθικής προμήθειας (Khan et al., 2021). Οι μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις προτείνουν συνεχή εστίαση στην τεχνολογική ολοκλήρωση, στις βιώσιμες πρακτικές στην εφοδιαστική αλυσίδα και στην εφαρμογή προσαρμοστικών στρατηγικών για την ανταπόκριση στην πολυπλοκότητα της συνεχώς εξελισσόμενης παγκόσμιας αγοράς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΛΛΑΝΔΙΑΣ

2.1 Σύγκριση Υποδομών και Συστημάτων Εφοδιαστικής Αλυσίδας στην Ελλάδα και στην Ολλανδία

Παρά τη στρατηγική της θέση, η Ελλάδα έχει αντιμετωπίσει προκλήσεις στην ανάπτυξη ενός πλήρως ολοκληρωμένου και αποτελεσματικού δικτύου μεταφορών. Η οδική υποδομή της χώρας έχει βελτιωθεί, αν και με σημαντικά ακόμη περιθώρια βελτίωσης, ιδίως όσον αφορά τη συνδεσιμότητα (Βάχλας, 2020). Το σύστημα θαλάσσιων μεταφορών παραμένει βασικό πλεονέκτημα, με πολλά μεγάλα λιμάνια να διευκολύνουν το εμπόριο της χώρας αλλά και το εμπόριο στην περιοχή της Μεσογείου γενικά. Ωστόσο, υπήρξαν ανησυχίες σχετικά με την ανάγκη εκσυγχρονισμού και επέκτασης της παραγωγικής ικανότητας για την αντιμετώπιση των αυξανόμενων απαιτήσεων του διεθνούς εμπορίου (Βάχλας, 2020).



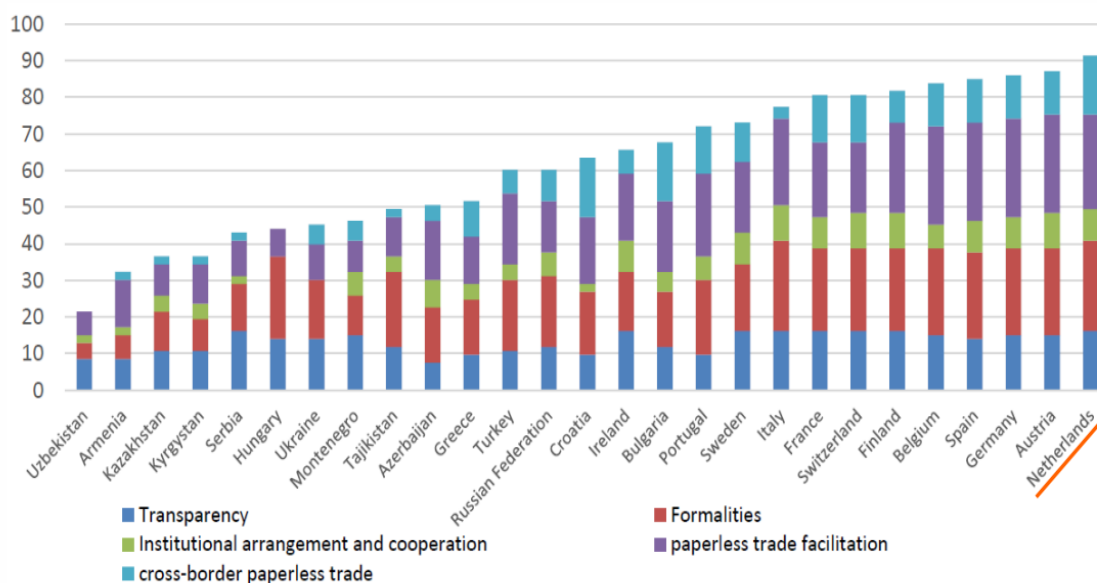
Source: www.supply-chain.gr

Εικόνα 2- Τα κύρια λιμάνια της Ελλάδας

Η Ολλανδία από την άλλη διαθέτει ένα εξαιρετικά προηγμένο και καλά συνδεδεμένο δίκτυο μεταφορών, που περιλαμβάνει ένα εκτεταμένο οδικό και σιδηροδρομικό δίκτυο, αποτελεσματικές πλωτές οδούς και εγκαταστάσεις αεροπορικών φορτίων παγκόσμιας κλάσης (Duffhues & Bertolini, 2016). Οι στρατηγικές επενδύσεις της χώρας στις πολυτροπικές μεταφορές επέτρεψαν την απρόσκοπτη συνδεσιμότητα σε όλη την Ευρώπη, καθιστώντας την ως κεντρικό κόμβο εφοδιαστικής και διανομής. Η ολλανδική υποδομή μεταφορών είναι γνωστή για την αξιοπιστία, την προσβασιμότητα και την αποτελεσματική διατροπική συνδεσιμότητα, συμβάλλοντας σημαντικά στην κυριαρχία της χώρας στο παγκόσμιο πλαίσιο της εφοδιαστικής.

Dutch customs scores the highest rate (91 per cent) of implemented trade facilitation measures, according to research by UNECE, the United Nations Economic Commission for Europe.

Overall implementation of Trade Facilitation Measures in the UNECE region

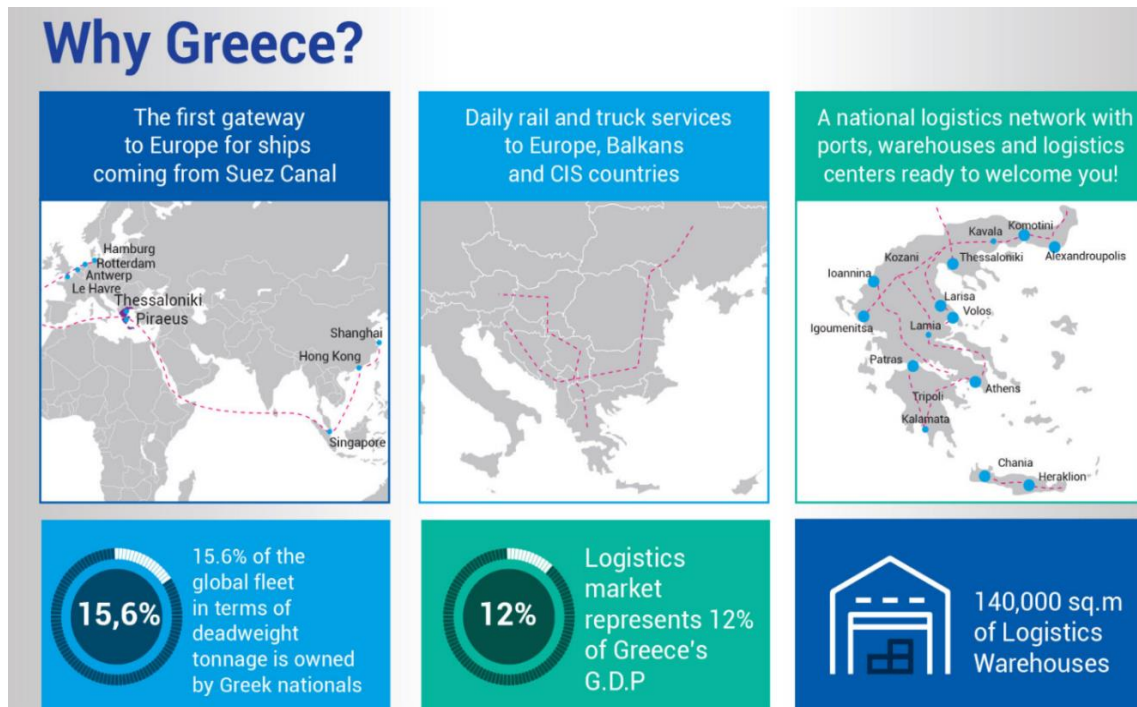


Source: Johor Bahru, 8 January 2018 ‘‘Netherlands : Logistics Hub in Europe’’ Netherlands Embassy and MDBC

Διάγραμμα 1- Ολλανδικά τελωνεία – Νο 1 στην Ευρώπη

Φαίνεται να υπάρχει μια σταδιακή αλλά σταθερή ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας της Ελλάδας (Γκοντέβα, 2022). Ενώ έχει σημειωθεί πρόοδος στην υιοθέτηση ορισμένων ψηφιακών εργαλείων για την παρακολούθηση και τη διαχείριση αποθεμάτων, η συνολική τεχνολογική ενοποίηση παραμένει σχετικά χαμηλή σε σύγκριση με άλλα ευρωπαϊκά αντίστοιχα. Η χρήση προηγμένου λογισμικού διαχείρισης αλυσίδας εφοδιασμού και ανάλυσης δεδομένων δεν έχει ακόμη αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές της, περιορίζοντας την ικανότητα της χώρας να βελτιστοποιήσει τις λειτουργίες και να ενισχύσει τη διαφάνεια σε ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού (Βάχλας, 2020). Αντίθετα, η Ολλανδία έχει οριστεί ως πρωτοπόρος στην ενσωμάτωση τεχνολογιών αιχμής στις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η χώρα έχει υιοθετήσει την ψηφιοποίηση, αξιοποιώντας προηγμένο λογισμικό διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας, συστήματα παρακολούθησης με δυνατότητα IoT και ανάλυση δεδομένων για παρακολούθηση και λήψη αποφάσεων σε πραγματικό χρόνο (Papadonikolaki, 2020). Ο ολλανδικός τομέας της εφοδιαστικής αλυσίδας βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της εφαρμογής καινοτόμων λύσεων, όπως η προγνωστική ανάλυση, τα αυτόνομα οχήματα και η ρομποτική, η απόδοση οδήγησης και η προληπτική διαχείριση της πολυπλοκότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η υποδομή αποθήκευσης στην Ελλάδα εξελίσσεται, με τις προσπάθειες να επικεντρώνονται στη βελτίωση των αποθηκευτικών δυνατοτήτων και στην ενίσχυση των πρακτικών διαχείρισης αποθεμάτων.



Source: (Hellenic Logistics Association) / logisticsingreece.gr

Εικόνα 3- Γιατί να διαλέξεις την Ελλάδα ;

Ενώ έχει σημειωθεί αξιοσημείωτη πρόοδος στην ανάπτυξη σύγχρονων εγκαταστάσεων αποθήκης, οι συνολικές δυνατότητες αποθήκευσης εξακολουθούν να χρειάζονται επέκταση και τεχνολογικό εκσυγχρονισμό (Λούζη, 2022). Η εφαρμογή προηγμένων συστημάτων διαχείρισης αποθήκης και αυτοματοποιημένων λύσεων αποθήκευσης είναι περιορισμένη, οδηγώντας σε λειτουργικές ανεπάρκειες και αυξημένο κόστος εφοδιαστικής (Γκοντέβα, 2022).

Η Ολλανδία από την άλλη έχει υπερσύγχρονες δυνατότητες αποθήκευσης, που χαρακτηρίζονται από προηγμένα αυτοματοποιημένα συστήματα αποθήκευσης και ανάκτησης, εγκαταστάσεις ελεγχόμενης θερμοκρασίας και αποτελεσματικές λύσεις διαχείρισης αποθεμάτων (Neele et al., 2019). Η υποδομή αποθήκευσης της χώρας έχει σχεδιαστεί για να καλύψει διαφορετικές ανάγκες της βιομηχανίας, που κυμαίνονται από αγαθά ευαίσθητα στην αλλοίωση έως προϊόντα υψηλής αξίας, με ιδιαίτερη έμφαση στη διατήρηση υψηλών προτύπων ασφάλειας, και λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Η ενσωμάτωση προηγμένων τεχνολογιών στον ολλανδικό τομέα αποθήκευσης διασφαλίζει

την εκπλήρωση παραγγελιών και τη διαχείριση του αποθέματος έγκαιρα, συμβάλλοντας σημαντικά στη συνολική ανταγωνιστικότητα της βιομηχανίας της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Το ρυθμιστικό πλαίσιο που διέπει τον τομέα των logistics στην Ελλάδα έχει υποστεί μεταρρυθμίσεις για τον εξορθολογισμό των διαδικασιών και την προώθηση των ξένων επενδύσεων (Γκοντέβα, 2022). Ωστόσο, οι προκλήσεις εξακολουθούν να υφίστανται, συμπεριλαμβανομένων των γραφειοκρατικών εμποδίων, των περίπλοκων τελωνειακών κανονισμών και των ασυνεπών πρακτικών επιβολής, που οδηγούν σε καθυστερήσεις και λειτουργικές αβεβαιότητες (Βάχλας, 2020). Καταβάλλονται προσπάθειες για την απλούστευση των ρυθμιστικών διαδικασιών και την προσαρμογή σύμφωνα με τα πρότυπα της ΕΕ, με στόχο τη δημιουργία ενός πιο ευνοϊκού επιχειρηματικού περιβάλλοντος για τις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας και της διανομής. Γνωστή για το φιλικό προς τις επιχειρήσεις ρυθμιστικό περιβάλλον της, η Ολλανδία έχει εφαρμόσει προοδευτικές πολιτικές για την υποστήριξη της ανάπτυξης της βιομηχανίας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Τα ρυθμιστικά πλαίσια της χώρας δίνουν έμφαση στη διαφάνεια, την αποτελεσματικότητα και την τήρηση των διεθνών προτύπων, ενισχύοντας ένα ευνοϊκό οικοσύστημα για διασυνοριακό εμπόριο και επενδύσεις (Enneking, 2020). Η προληπτική προσέγγιση της ολλανδικής κυβέρνησης για την ανάπτυξη πολιτικής, σε συνδυασμό με την έντονη έμφαση στις συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, συνέβαλε στη δημιουργία ενός σταθερού και φιλικού προς τους επενδυτές περιβάλλοντος εφοδιαστικής, επιτρέποντας τη διασυνοριακή ροή αγαθών και υπηρεσιών (Salminen & Rajanvori, 2019).

Οι εξοικονομήσεις στο κόστος μεταφοράς θεωρούνται ο βασικός λόγος για τον καθορισμό της Ολλανδίας ως τον κεντρικό κόμβο εφοδιαστικής αλυσίδας στην Ευρώπη. Η χώρα διαθέτει εντυπωσιακή υποδομή λιμανιού, συμπεριλαμβανομένου του κορυφαίου λιμένα εμπορευματοκιβωτίων στην Ευρώπη στο Ρότερνταμ και του τρίτου μεγαλύτερου αερολιμένα φορτίων στην Ευρώπη στο Άμστερνταμ (Σπιχόλ). Ένα Κέντρο Διανομής στην Ολλανδία παρέχει πρόσβαση σε 244 εκατομμύρια καταναλωτές εντός 1.000 χιλιομέτρων για την παράδοση τελευταίου μίλιου.

Lead Time to Major Cities in Western Europe	
City	Road Transit Time in Days
All cities in Netherlands	1 day
All cities in Germany	2-3 days
London	2 days
Paris	2 days
Luxemburg	1-2 days
Rome	2-3 days
Madrid	3-4 days
Barcelona	3-4 days
Copenhagen	3-4 days
Stockholm	4-5 days
Oslo	4-5 days

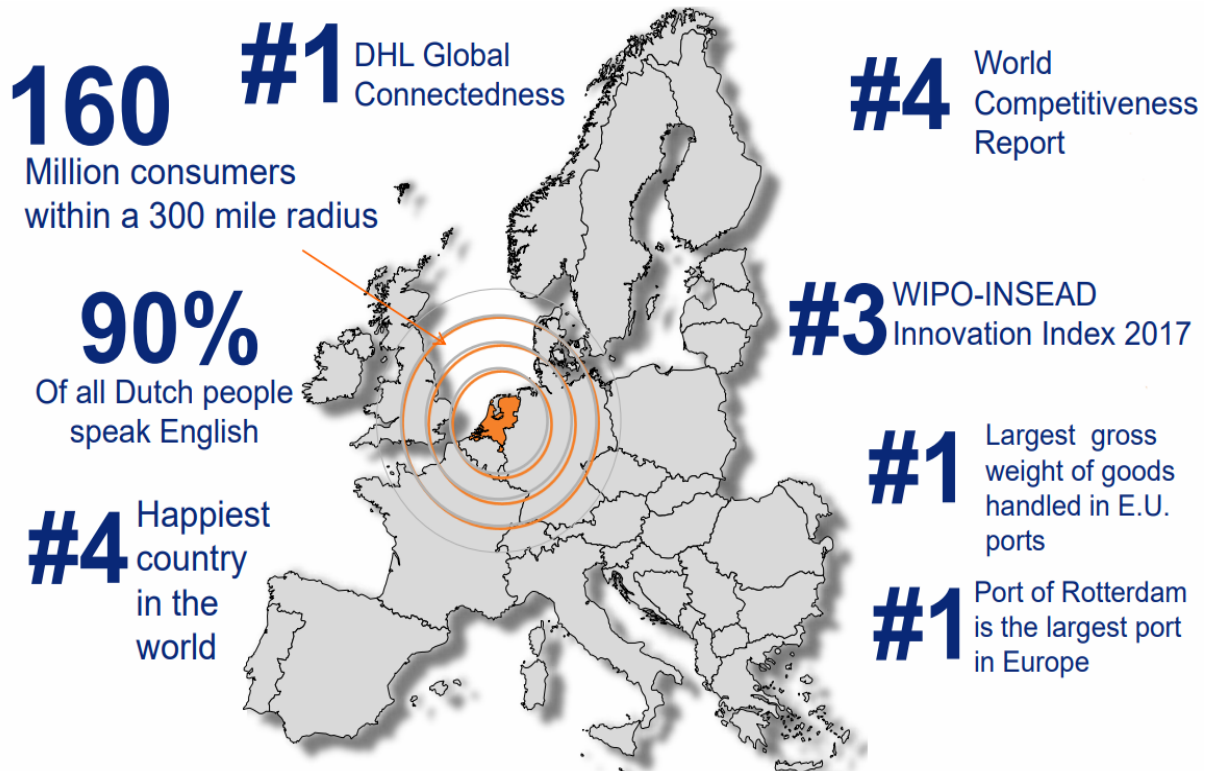
Source: dimerco.com/pan-european-logistics-netherlands

Εικόνα 4- Χρόνος παράδοσης εμπορευμάτων από την Ολλανδία στις μεγαλύτερες πόλεις της Δυτικής Ευρώπης

Βασικά στοιχεία υπογραμμίζουν τη σημασία της Ολλανδίας σύμφωνα με το Dimerco, (n.d.):

- ❖ Η Ολλανδία εισάγει τέσσερις φορές περισσότερα ανά κεφαλή αξίας σε σύγκριση με Γερμανία και Ηνωμένο Βασίλειο, τις άλλες δύο κορυφαίες χώρες της Δυτικής Ευρώπης.
- ❖ Γερμανία, Γαλλία και Ηνωμένο Βασίλειο είναι προσβάσιμα μέσα σε μία ημέρα με τακτικές οδικές μεταφορές.
- ❖ Η Ολλανδία αποτελεί τον κορυφαίο ευρωπαϊκό προορισμό για κέντρα διανομής, διαθέτοντας τη δεύτερη μεγαλύτερη χωρητικότητα αποθήκευσης ψύξης και καταψύξης στην ΕΕ.

- ❖ Η πολυγλωσσία των Ολλανδών, με πάνω από 90% να μιλά αγγλικά, ενισχύει την επικοινωνία στο διεθνές εμπόριο.



Source: Johor Bahru, 8 January 2018 “Netherlands : Logistics Hub in Europe”
Netherlands Embassy and MDBC

Εικόνα 5- Ολλανδία, κυρίαρχος στον τομέα των logistics

2.2 Εντοπισμός περιοχών για βελτίωση στην εφοδιαστική αλυσίδα και στη διανομή

Παρά την ιστορική της σημασία στο θαλάσσιο εμπόριο, η Ελλάδα αντιμετωπίζει αξιοσημείωτα κενά στην υποδομή της αλυσίδας εφοδιασμού, συμπεριλαμβανομένης της περιορισμένης διατροφικής συνδεσιμότητας, των ανεπαρκών δικτύων μεταφορών και των ανεπαρκών εγκαταστάσεων αποθήκευσης (Χρυσάφογεώργου, 2017). Η έλλειψη συγχρονισμένου συντονισμού μεταξύ των διαφορετικών τρόπων μεταφοράς εμποδίζει την κυκλοφορία των εμπορευμάτων, με αποτέλεσμα την αναποτελεσματικότητα και το αυξημένο λειτουργικό κόστος (Γκοντέβα, 2022). Επιπλέον, η απουσία προηγμένων τεχνολογιών αποθήκευσης και αυτοματοποιημένων συστημάτων διαχείρισης αποθεμάτων συμβάλλει σε αποκλίσεις αποθεμάτων και καθυστερήσεις στην εκπλήρωση των παραγγελιών, οδηγώντας σε μια μη ικανοποιητική εμπειρία πελάτη. Ενώ η Ολλανδία διαθέτει εξαιρετικά προηγμένη υποδομή εφοδιαστικής αλυσίδας, εξακολουθούν να υπάρχουν ορισμένα κενά, ιδιαίτερα στη βελτιστοποίηση των υπηρεσιών παράδοσης τελευταίου μιλίου και στην ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών (van Oorschot et al., 2014). Οι προκλήσεις σε αστικές περιοχές με συμφόρηση έχουν υπογραμμίσει την ανάγκη για καινοτόμες λύσεις παράδοσης του τελευταίου μιλίου, όπως ηλεκτρικά οχήματα και εναλλακτικές μεθόδους παράδοσης, για τη μείωση των εκπομπών άνθρακα και τη βελτίωση της απόδοσης παράδοσης (Hyard et al., 2014). Επιπλέον, παρά την ισχυρή δέσμευση στη βιωσιμότητα, ο ολλανδικός τομέας εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να ενισχύσει περαιτέρω τις φιλικές προς το περιβάλλον πρωτοβουλίες ελαχιστοποιώντας τα απορρίμματα συσκευασίας, βελτιστοποιώντας τις διαδρομές της αλυσίδας εφοδιασμού και προωθώντας τις αρχές της κυκλικής οικονομίας για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων.

Τόσο η Ελλάδα όσο και η Ολλανδία μπορούν να επωφεληθούν από την εφαρμογή ολοκληρωμένων ψηφιακών λύσεων για τον συντονισμό των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η υιοθέτηση προηγμένου λογισμικού διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας, συστημάτων παρακολούθησης σε πραγματικό χρόνο και προγνωστικών αναλύσεων μπορεί να βελτιώσει την ορατότητα, να βελτιστοποιήσει τη διαχείριση αποθεμάτων και να διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων, βελτιώνοντας έτσι τη συνολική λειτουργική απόδοση και μειώνοντας το κόστος (Χρυσάφογεώργου, 2017).

Η δημιουργία συνεργατικών οικοσυστημάτων εφοδιαστικής αλυσίδας που ενθαρρύνουν τις συνεργασίες μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών φορέων μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων δικτύων εφοδιαστικής αλυσίδας. Η ενθάρρυνση της συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών παραγόντων στην εφοδιαστική αλυσίδα, όπως κατασκευαστών, διανομέων και λιανοπωλητών, μπορεί να ενισχύσει τη συνέργεια, να ελαχιστοποιήσει τις απολύσεις και να δημιουργήσει μια ολοκληρωμένη ροή αγαθών, με αποτέλεσμα βελτιωμένη απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας και ικανοποίηση πελατών.

Η προτεραιότητα στην ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών, συμπεριλαμβανομένων πρωτοβουλιών πράσινων εφοδιαστικών αλυσίδων, στρατηγικών μείωσης του αποτυπώματος άνθρακα και υιοθέτησης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την περιβαλλοντική βιωσιμότητα της αλυσίδας εφοδιασμού και των δικτύων διανομής τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ολλανδία. Η έμφαση στη χρήση φιλικών προς το περιβάλλον υλικών συσκευασίας, η βελτιστοποίηση των διαδρομών μεταφοράς για την ελαχιστοποίηση της κατανάλωσης καυσίμου και η προώθηση υπεύθυνων πρακτικών προμήθειας μπορεί να συμβάλει σε έναν πιο βιώσιμο και κοινωνικά υπεύθυνο τομέα εφοδιαστικής αλυσίδας (Jayarathna et al., 2023).

Η εφαρμογή ρυθμιστικών μεταρρυθμίσεων και η τυποποίηση των τελωνειακών διαδικασιών σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού μπορεί να διευκολύνει τις ομαλότερες διασυνοριακές εμπορικές πράξεις. Με την απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών, τη μείωση της γραφειοκρατικής πολυπλοκότητας και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους διεθνείς εμπορικούς κανονισμούς, και οι δύο χώρες μπορούν να δημιουργήσουν ένα πιο ευνοϊκό επιχειρηματικό περιβάλλον για δραστηριότητες εφοδιαστικής και διανομής, ενισχύοντας αυξημένους όγκους εμπορίου και διεθνείς συνεργασίες (Jiao et al., 2019).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

3.1 Βασικά συστατικά της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ξεκινά με στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος περιλαμβάνει τη διαμόρφωση μακροπρόθεσμων στόχων, τον προσδιορισμό βασικών δεικτών απόδοσης και την ανάπτυξη στρατηγικών για την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός συνεπάγεται επίσης την προσαρμογή των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας με τους γενικούς οργανωτικούς στόχους, τονίζοντας τη σημασία της συνεργασίας και της ολοκλήρωσης σε διάφορους λειτουργικούς τομείς εντός της εταιρείας (Helmuth et al., 2015).

Η φάση προμήθειας και προμήθειας επικεντρώνεται στον εντοπισμό αξιόπιστων προμηθευτών, στη διαπραγμάτευση συμβάσεων και στη διαχείριση της απόκτησης πρώτων υλών, εξαρτημάτων και υπηρεσιών που είναι απαραίτητες για την παραγωγική διαδικασία (Hugos, 2018). Οι αποτελεσματικές στρατηγικές προμήθειας και προμηθειών στοχεύουν στη διασφάλιση της έγκαιρης διαθεσιμότητας εισροών υψηλής ποιότητας με βέλτιστο κόστος, συμβάλλοντας στη συνολική ανταγωνιστικότητα και κερδοφορία της αλυσίδας εφοδιασμού (Wisner et al., 2021).

Το στάδιο παραγωγής και κατασκευής περιλαμβάνει τη μετατροπή των πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα μέσω αποτελεσματικών και απλουστευμένων διαδικασιών παραγωγής. Αυτή η φάση δίνει έμφαση στη βελτιστοποίηση των χρονοδιαγραμμάτων παραγωγής, των μέτρων ποιοτικού ελέγχου και της κατανομής πόρων για την κάλυψη της ζήτησης των πελατών, ελαχιστοποιώντας παράλληλα το κόστος παραγωγής και διατηρώντας τα πρότυπα ποιότητας των προϊόντων (Helmuth et al., 2015).

Η εφοδιαστική διαδικασία και η διανομή περιλαμβάνουν τη διαχείριση των δραστηριοτήτων μεταφοράς, αποθήκευσης και ελέγχου αποθεμάτων που στοχεύουν στη διευκόλυνση της ομαλής μετακίνησης των αγαθών από τις εγκαταστάσεις παραγωγής στα κέντρα διανομής και τελικά στους τελικούς καταναλωτές (Hugos, 2018). Αυτή η φάση δίνει έμφαση στη βελτιστοποίηση των διαδρομών μεταφοράς, στην αποτελεσματική διαχείριση αποθεμάτων και στην έγκαιρη εκπλήρωση των παραγγελιών για να

διασφαλιστεί η ικανοποίηση των πελατών και να ενισχυθεί η συνολική αποτελεσματικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων στο πλαίσιο της εφοδιαστικής αλυσίδας εστιάζει στην κατανόηση των αναγκών, των προτιμήσεων και των σχολίων των πελατών για τη βελτίωση των προσφορών προϊόντων, τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και τη δημιουργία μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες (Helmuth et al., 2015). Αυτή η φάση τονίζει τη σημασία των πελατοκεντρικών στρατηγικών, των εξατομικευμένων υπηρεσιών και της αποτελεσματικής επικοινωνίας για την ενίσχυση της πίστης των πελατών και την προώθηση της επιχειρηματικής ανάπτυξης (Wisner et al., 2021).

3.2 Logistics Performance Index (LPI)

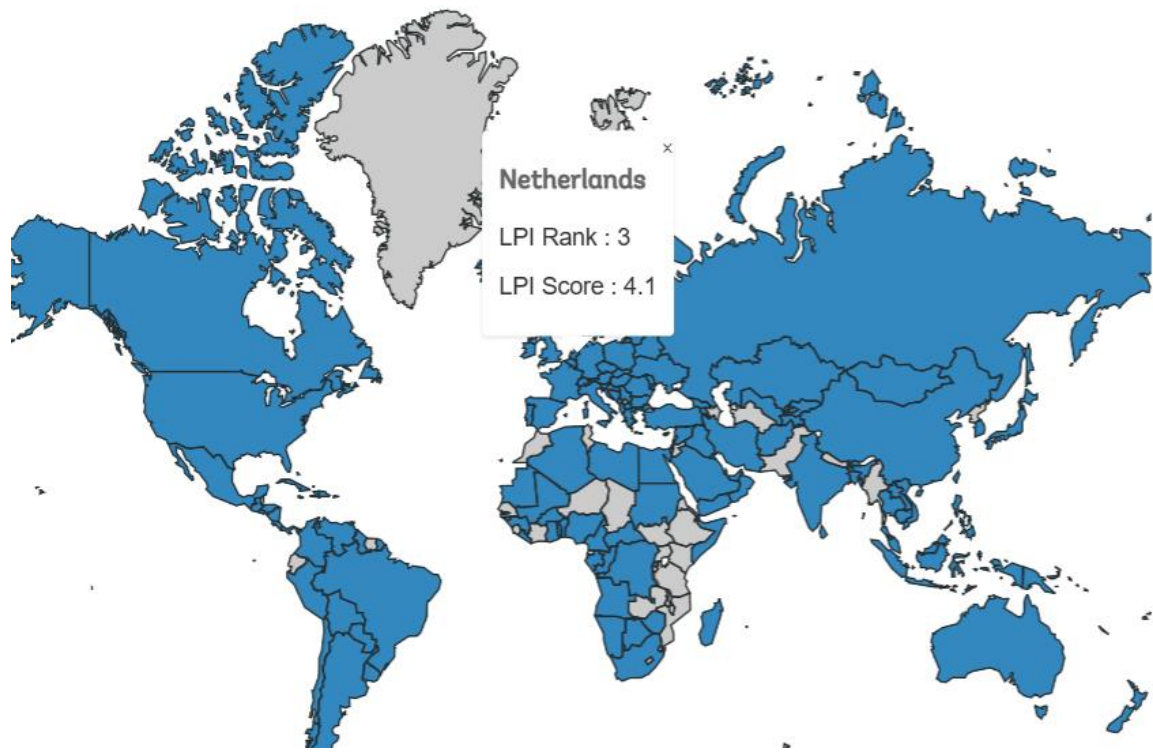
Το Logistics Performance Index (LPI) αντιπροσωπεύει μια σημαντική μετρική για την αξιολόγηση της απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδας ενός κράτους. Η βαθμολόγηση λαμβάνει υπόψη πολλούς παράγοντες, όπως η τελωνειακή διαδικασία, η υποδομή, οι διεθνείς αποστολές, η επαγγελματική ικανότητα στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας, η εγκυρότητα, και η δυνατότητα παρακολούθησης και εντοπισμού (World Population Review, n.d.). Η Ολλανδία κατέχει συχνά υψηλές θέσεις λόγω της αποτελεσματικής υποδομής και της εμπειρογνομosύνης της, ενώ η Ελλάδα προοδεύει σταδιακά, αναπτύσσοντας την εφοδιαστική αλυσίδα της με επίκεντρο τη βελτίωση των παραγόντων που συνεισφέρουν στο LPI.



Country	Year	LPI Score	Customs Score	Infrastructure Score	International shipments Score	Logistics competence Score	Tracking & tracing Score	Timeliness Score
Greece	2023	3.7	3.2	3.7	3.8	3.8	3.9	3.9

Source: <https://lpi.worldbank.org/international/global>

Εικόνα 6 : LPI score Ελλάδα



Country	Year	LPI Score	Customs Score	Infrastructure Score	International shipments Score	Logistics competence Score	Tracking & tracing Score	Timeliness Score
Netherlands	2023	4.1	3.9	4.2	3.7	4.2	4.2	4

Source: <https://lpi.worldbank.org/international/global>

Εικόνα 7 : LPI score Ολλανδίας

3.3 Στρατηγικές για Αποτελεσματική Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Οι αρχές λιτής διαχείρισης στοχεύουν στην εξάλειψη της σπατάλης, στη μείωση της αναποτελεσματικότητας και στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών εντός της αλυσίδας εφοδιασμού, οδηγώντας σε βελτιωμένη παραγωγικότητα, μειωμένο λειτουργικό κόστος και βελτιωμένη αξία για τον πελάτη (Colin et al., 2015). Με την εφαρμογή λιτών πρακτικών, οι οργανισμοί μπορούν να οργανώσουν την παραγωγή, να ελαχιστοποιήσουν τα επίπεδα αποθεμάτων και να εξαλείψουν δραστηριότητες χωρίς προστιθέμενη αξία, επιτυγχάνοντας έτσι μεγαλύτερη λειτουργική αποτελεσματικότητα και ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς.

Οι ευέλικτες στρατηγικές εφοδιαστικής αλυσίδας δίνουν έμφαση στην ευελιξία, την προσαρμοστικότητα και την ανταπόκριση στις δυναμικές συνθήκες της αγοράς και στις απαιτήσεις των πελατών. Ενισχύοντας σχέσεις συνεργασίας με προμηθευτές, εφαρμόζοντας αναλύσεις δεδομένων σε πραγματικό χρόνο και υιοθετώντας τις τεχνολογικές εξελίξεις, οι οργανισμοί μπορούν να προβλέψουν αποτελεσματικά και να ανταποκριθούν στις διακυμάνσεις της ζήτησης, να μετριάσουν τις διακοπές της εφοδιαστικής αλυσίδας και να βελτιώσουν τη συνολική ευελιξία της εφοδιαστικής αλυσίδας (Sukati et al., 2012).

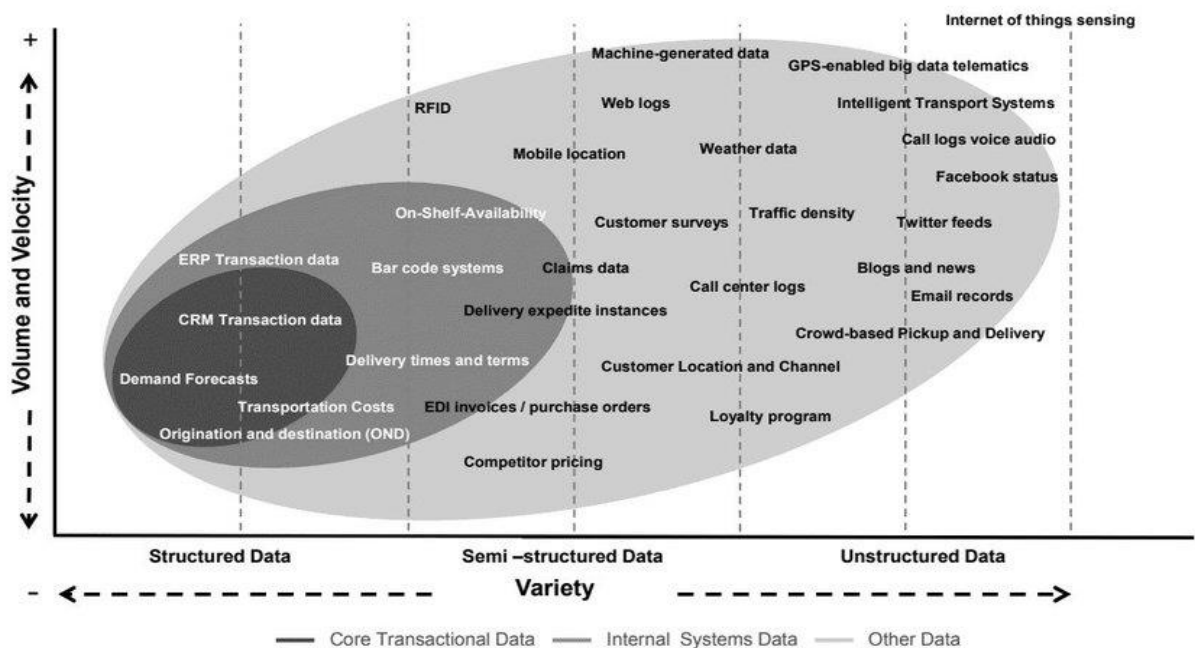
Η ολοκλήρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνει τον συντονισμό και τη συνεργασία διάφορων ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων προμηθευτών, κατασκευαστών, διανομέων και πελατών, για τη δημιουργία ενός ενοποιημένου και διασυνδεδεμένου δικτύου εφοδιαστικής αλυσίδας (Daneshvar et al., 2020). Η ενοποίηση των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών, προωθεί την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και ενισχύει τη συνολική λειτουργικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, επιτρέποντας στους οργανισμούς να επιτύχουν λειτουργική συνέργεια, να μειώσουν τους χρόνους παράδοσης και να βελτιώσουν τη συνολική απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας συνεπάγεται προληπτικές πρακτικές διαχείρισης κινδύνου που στοχεύουν στον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τον μετριασμό πιθανών κινδύνων και διαταραχών που μπορεί να επηρεάσουν τις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας (Sukati et al., 2012). Εφαρμόζοντας ισχυρές στρατηγικές

διαχείρισης κινδύνου, οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν σχέδια έκτακτης ανάγκης, να διαφοροποιήσουν τις επιλογές προμήθειας και να δημιουργήσουν ανθεκτικά δίκτυα εφοδιαστικής αλυσίδας, ελαχιστοποιώντας έτσι τις δυσμενείς επιπτώσεις απρόβλεπτων γεγονότων και διατηρώντας την επιχειρηματική συνέχεια (Colin et al., 2015).

3.4 Σύγχρονες Βέλτιστες Πρακτικές στη Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνει την ενσωμάτωση προηγμένων τεχνολογιών, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, το Διαδίκτυο των πραγμάτων (IoT) και το blockchain, για την αυτοματοποίηση των διαδικασιών, τη βελτίωση της προβολής των δεδομένων και τη βελτιστοποίηση της λήψης αποφάσεων (Blanchard, 2021). Αξιοποιώντας ψηφιακές λύσεις, οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν παρακολούθηση της εφοδιαστικής αλυσίδας σε πραγματικό χρόνο, προγνωστικές αναλύσεις και βελτιωμένη διαφάνεια της εφοδιαστικής αλυσίδας, οδηγώντας σε βελτιωμένη λειτουργική αποτελεσματικότητα, μειωμένο κόστος και αυξημένη ικανοποίηση πελατών.



Source: (Rozados et al, 2014)

Εικόνα 8: Ταξινόμηση δεδομένων εφοδιαστικής αλυσίδας

Η σύγχρονη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας δίνει έμφαση στην ενσωμάτωση της βιωσιμότητας σε πρωτοβουλίες, συμπεριλαμβανομένων πρακτικών πράσινων logistics, ηθικής προμήθειας και περιβαλλοντικής διαχείρισης, για την ελαχιστοποίηση του οικολογικού αποτυπώματος των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Υιοθετώντας βιώσιμες πρακτικές, οι οργανισμοί μπορούν να μειώσουν τις εκπομπές άνθρακα, να προωθήσουν την υπεύθυνη προμήθεια και να συμβάλουν στην ανάπτυξη ενός πιο περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένου και κοινωνικά υπεύθυνου οικοσυστήματος εφοδιαστικής αλυσίδας, ευθυγραμμισμένο με τους παγκόσμιους στόχους βιωσιμότητας και τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Οι συνεργασίες εντός του πλαισίου της εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνουν την προώθηση στρατηγικών συμμαχιών και σχέσεων συνεργασίας με προμηθευτές, διανομείς και άλλους βασικούς ενδιαφερόμενους για την προώθηση της ανταλλαγής γνώσης, της συγκέντρωσης πόρων και της αμοιβαίας ανάπτυξης (Blanchard, 2021). Με την καλλιέργεια συνεργασιών, οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, να ενισχύσουν την ανθεκτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας και να προωθήσουν την καινοτομία, δημιουργώντας τελικά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ενισχύοντας τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα εντός του δικτύου της εφοδιαστικής αλυσίδας.

3.5 Διεθνείς Επιχειρηματικές Θεωρίες

Η Θεωρία Συγκριτικού Πλεονεκτήματος, που εισήχθη για πρώτη φορά από τον David Ricardo, δίνει έμφαση στα οφέλη του διεθνούς εμπορίου τονίζοντας τη σημασία της εξειδίκευσης και της αποτελεσματικότητας (Κατσανούδη, 2023). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι χώρες πρέπει να επικεντρωθούν στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών στα οποία έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα, που σημαίνει ότι μπορούν να παράγουν με χαμηλότερο κόστος ευκαιρίας από άλλες χώρες. Με την εξειδίκευση στην παραγωγή συγκεκριμένων αγαθών και την εμπορία τους με άλλα έθνη, οι χώρες μπορούν να μεγιστοποιήσουν τη συνολική παραγωγή και κατανάλωση, οδηγώντας σε αμοιβαία οικονομική ανάπτυξη και ευημερία μέσω του παγκόσμιου εμπορίου (Ruffin, 2002).

Το Μοντέλο Διεθνοποίησης της Ουψάλα, που προτείνεται από τους Johanson και Vahlne, εστιάζει στη σταδιακή και βιωματική φύση της διεθνούς επέκτασης μιας εταιρείας (Johanson & Vahlne, 2015). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι επιχειρήσεις αυξάνουν σταδιακά τη διεθνή συμμετοχή τους, ξεκινώντας από χώρες γεωγραφικά και πολιτιστικά κοντά στην εγχώρια αγορά τους. Καθώς οι εταιρείες συσσωρεύουν βιωματική γνώση και μειώνουν την αβεβαιότητα, επεκτείνονται σε πιο απομακρυσμένες και πολιτιστικά διαφορετικές αγορές. Το μοντέλο της Ουψάλα τονίζει τη σημασία της μάθησης, της γνώσης της αγοράς και των σχέσεων δικτύου στη διαδικασία διεθνοποίησης, καθοδηγώντας τις εταιρείες στη λήψη τεκμηριωμένων στρατηγικών αποφάσεων για βιώσιμη παγκόσμια επέκταση.

Το Eclectic Paradigm, που αναπτύχθηκε από τον John Dunning, είναι ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που ενσωματώνει τρεις βασικές διαστάσεις για να εξηγήσει το σκεπτικό πίσω από τις δραστηριότητες πολυεθνικών επιχειρήσεων (Dunning, 2015). Αυτές οι διαστάσεις περιλαμβάνουν πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας, πλεονεκτήματα τοποθεσίας και πλεονεκτήματα εσωτερίκευσης. Το πλεονέκτημα ιδιοκτησίας αναφέρεται στα συγκεκριμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης που επιτρέπουν σε μια εταιρεία να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά στις ξένες αγορές. Το πλεονέκτημα τοποθεσίας υπογραμμίζει τη σημασία της επιλογής των σωστών τοποθεσιών για τη διεξαγωγή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως το μέγεθος της αγοράς, οι πόροι και η υποδομή (Cantwell & Narula, 2001). Το πλεονέκτημα εσωτερίκευσης υπογραμμίζει τη στρατηγική απόφαση μιας επιχείρησης να εσωτερικεύσει ορισμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες αντί να βασίζεται σε συναλλαγές εξωτερικής

αγοράς, διασφαλίζοντας καλύτερο έλεγχο των πόρων και ελαχιστοποιώντας το κόστος συναλλαγής.

Το Diamond Model of National Advantage, που προτάθηκε από τον Michael Porter, προσφέρει πληροφορίες για τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εθνών σε συγκεκριμένους κλάδους. Αυτό το μοντέλο δίνει έμφαση σε τέσσερις βασικούς καθοριστικούς παράγοντες: συνθήκες παραγόντων, συνθήκες ζήτησης, σχετικοί και υποστηρικτικοί κλάδοι και στρατηγική, δομή και ανταγωνισμός της επιχείρησης (Porter, 2011). Οι συνθήκες παραγόντων περιλαμβάνουν τους πόρους, τις δεξιότητες και την υποδομή ενός έθνους, που μπορούν να επηρεάσουν το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα σε ορισμένους κλάδους. Οι συνθήκες ζήτησης αναφέρονται στα ειδικά χαρακτηριστικά της εγχώριας αγοράς που μπορούν να τονώσουν την καινοτομία και να οδηγήσουν στην ανταγωνιστική επιτυχία σε παγκόσμια κλίμακα. Οι συνδεδεμένες και οι υποστηρικτικές βιομηχανίες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της καινοτομίας, της ανταλλαγής γνώσεων και των τεχνολογικών προόδων, συμβάλλοντας στην ανταγωνιστικότητα συγκεκριμένων βιομηχανιών (Bakan & Doğan, 2012). Η εταιρική στρατηγική, η δομή και ο ανταγωνισμός τονίζουν τη σημασία του τοπικού ανταγωνισμού και των επιχειρηματικών πρακτικών που μπορούν να οδηγήσουν τις εταιρείες να καινοτομήσουν και να βελτιώσουν τη λειτουργική τους αποτελεσματικότητα, οδηγώντας σε διαρκή παγκόσμια ανταγωνιστικότητα.

Η Διεθνής Θεωρία Κύκλου Ζωής Προϊόντων, που αναπτύχθηκε από τον Raymond Vernon, εξηγεί την εξέλιξη ενός προϊόντος από την εισαγωγή του έως την ωρίμανση και την ενδεχόμενη πτώση στην παγκόσμια αγορά (Vernon, 1992). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, τα προϊόντα περνούν από τρία στάδια: εισαγωγή, ωρίμανση και τυποποίηση. Αρχικά, τα προϊόντα αναπτύσσονται και εισάγονται στην εγχώρια αγορά, στη συνέχεια ωριμάζουν και εξάγονται σε αγορές του εξωτερικού. Τελικά, καθώς το προϊόν γίνεται τυποποιημένο και αντιμετωπίζει αυξανόμενο ανταγωνισμό, η παραγωγή μετατοπίζεται σε τοποθεσίες παραγωγής με χαμηλότερο κόστος (Vernon, 2015). Αυτή η θεωρία υπογραμμίζει τη σημασία της κατανόησης της δυναμικής φύσης των κύκλων ζωής των προϊόντων στο πλαίσιο του διεθνούς εμπορίου και των επενδύσεων, καθοδηγώντας τις εταιρείες στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με την ανάπτυξη προϊόντων, την είσοδο στην αγορά και την παγκόσμια επέκταση.

3.6 Θεωρίες Τεχνολογίας και Καινοτομίας

Η Θεωρία Διάδοσης της Καινοτομίας, που διαδόθηκε από τον Everett Rogers, εστιάζει στη διαδικασία μέσω της οποίας οι νέες τεχνολογίες, ιδέες ή καινοτομίες εξαπλώνονται σε μια κοινωνία ή μια αγορά με την πάροδο του χρόνου. Αυτή η θεωρία προσδιορίζει πέντε βασικές κατηγορίες υιοθέτησης με βάση την προθυμία τους να υιοθετήσουν την καινοτομία: καινοτόμοι, πρώιμοι αποδέκτες, πρώιμη πλειοψηφία, όψιμη πλειοψηφία και οι βραδυκίνητοι (Rogers et al, 2014). Η θεωρία τονίζει τη σημασία της κατανόησης των παραγόντων που επηρεάζουν την υιοθέτηση και τη διάδοση των καινοτομιών, συμπεριλαμβανομένων των χαρακτηριστικών της ίδιας της καινοτομίας, των χαρακτηριστικών των υιοθετούντων, των διαύλων επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται και του κοινωνικού συστήματος στο οποίο εισάγεται η καινοτομία. Κατανοώντας τη διαδικασία διάχυσης, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές για την προώθηση της αποδοχής και της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών, οδηγώντας σε επιτυχή διείσδυση στην αγορά και διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η Θεωρία της Τεχνολογικής Εξέλιξης υπογραμμίζει την επαναληπτική και σωρευτική φύση των τεχνολογικών εξελίξεων και τον αντίκτυπό τους στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών (Saviotti, 1996). Αυτή η θεωρία δίνει έμφαση στην έννοια των τεχνολογικών παραδειγμάτων, τα οποία αντιπροσωπεύουν τις κυρίαρχες αρχές σχεδιασμού και τα υποκείμενα τεχνολογικά θεμέλια που καθοδηγούν την εξέλιξη μιας συγκεκριμένης τεχνολογίας με την πάροδο του χρόνου. Υπογραμμίζει επίσης τη σημασία των τεχνολογικών τροχιών, οι οποίες υποδηλώνουν τα μονοπάτια των σταδιακών βελτιώσεων και καινοτομιών μέσα σε ένα συγκεκριμένο τεχνολογικό παράδειγμα (Cocchia, 2019). Η κατανόηση των προτύπων της τεχνολογικής εξέλιξης επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προβλέπουν μελλοντικές τάσεις, να αναπτύξουν καινοτόμα προϊόντα και να παραμένουν μπροστά από τον ανταγωνισμό της αγοράς, ενισχύοντας τη διαρκή ανάπτυξη και την τεχνολογική ηγεσία στους αντίστοιχους κλάδους τους.

Η Θεωρία Διαταραχής Καινοτομίας, που εισήχθη από τον Clayton Christensen, εστιάζει στον μετασχηματιστικό αντίκτυπο των διασπαστικών τεχνολογιών σε καθιερωμένες αγορές και βιομηχανίες (Christensen et al., 2013). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι ανατρεπτικές καινοτομίες αρχικά απευθύνονται σε εξειδικευμένες αγορές ή υποεξυπηρετούμενα τμήματα πελατών με απλούστερες, πιο προσιτές και προσβάσιμες λύσεις, προκαλώντας και εκτοπίζοντας τους υπάρχοντες ηγέτες της αγοράς. Οι

ανατρεπτικές καινοτομίες συχνά επαναπροσδιορίζουν τους κανόνες του κλάδου, δημιουργούν νέες ευκαιρίες στην αγορά και αναδιαμορφώνουν τις συμπεριφορές και τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Αναγνωρίζοντας τις δυνατότητες των διασπαστικών καινοτομιών, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσαρμόσουν προληπτικά τις στρατηγικές τους, να προωθήσουν την αλλαγή και να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα καινοτομίας, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να παραμείνουν ανθεκτικές και ανταγωνιστικές απέναντι σε τεχνολογικές αβεβαιότητες της αγοράς (Christensen et al., 2018).

Η Θεωρία Ανοιχτής Καινοτομίας, που διατυπώθηκε από τον Henry Chesbrough, τονίζει τη σημασία της συνεργασίας και της ανταλλαγής γνώσεων μεταξύ οργανισμών, ερευνητικών ιδρυμάτων και εξωτερικών ενδιαφερομένων στη διαδικασία της καινοτομίας (De Jong et al., 2008). Αυτή η θεωρία υποστηρίζει την ενσωμάτωση εξωτερικών ιδεών, τεχνολογιών και τεχνογνωσίας μέσω στρατηγικών συνεργασιών, συμφωνιών αδειοδότησης και συνεργατικών πρωτοβουλιών έρευνας και ανάπτυξης. Υιοθετώντας τις αρχές της ανοιχτής καινοτομίας, οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιήσουν μια ευρύτερη δεξαμενή πόρων, να προωθήσουν διακλαδικές συνεργασίες και να επιταχύνουν τον ρυθμό της καινοτομίας, οδηγώντας στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, υπηρεσιών και επιχειρηματικών μοντέλων (West & Bogers, 2017). Η ανοιχτή καινοτομία ενθαρρύνει επίσης μια πιο περιεκτική και συμμετοχική προσέγγιση για την επίλυση προβλημάτων, επιτρέποντας στους οργανισμούς να αξιοποιήσουν διαφορετικές προοπτικές και ιδέες από ένα παγκόσμιο δίκτυο καινοτόμων και ειδικών.

Η Θεωρία των Κοινωνικο-Τεχνικών Συστημάτων τονίζει τη διασυνδεδεμένη φύση των τεχνολογικών προόδων και των κοινωνικών δομών εντός των οργανισμών. Αυτή η θεωρία υπογραμμίζει τη σημασία της προσαρμογής των τεχνολογικών συστημάτων με στα κοινωνικά συστήματα για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού, της ευημερίας των εργαζομένων και της συνολικής λειτουργικής αποτελεσματικότητας (Sony & Naik, 2020). Τονίζει την ανάγκη για μια ολιστική προσέγγιση για την ολοκλήρωση της τεχνολογίας, λαμβάνοντας υπόψη τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ της τεχνολογικής υποδομής, των διαδικασιών εργασίας, της οργανωτικής κουλτούρας και των ανθρώπινων ικανοτήτων. Προάγοντας μια προοπτική κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν ένα ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας, να προωθήσουν τη δέσμευση των εργαζομένων και να διευκολύνουν την απρόσκοπτη υιοθέτηση τεχνολογίας, οδηγώντας σε ενισχυμένη παραγωγικότητα, καινοτομία και οργανωτική ανθεκτικότητα σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο τεχνολογικό τοπίο.

3.7 Αειφορία στις Εφοδιαστικές Αλυσίδες

Η προσέγγιση Triple Bottom Line υπογραμμίζει τη σημασία της ενσωμάτωσης περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών διαστάσεων στις πρακτικές διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτή η προσέγγιση υπογραμμίζει την ανάγκη για τις επιχειρήσεις όχι μόνο να εστιάζουν στην οικονομική κερδοφορία αλλά και να λαμβάνουν υπόψη τις περιβαλλοντικές τους επιπτώσεις και την κοινωνική ευθύνη (Slaper & Hall, 2011). Υιοθετώντας την προσέγγιση Triple Bottom Line, οι οργανισμοί μπορούν να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις που εξισορροπούν την οικονομική ανάπτυξη με τη διατήρηση του περιβάλλοντος και την κοινωνική ευημερία, οδηγώντας στη δημιουργία βιώσιμων και ανθεκτικών δικτύων εφοδιαστικής αλυσίδας που ωφελούν τόσο την επιχείρηση όσο και την κοινωνία.

Οι πρακτικές περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στις αλυσίδες εφοδιασμού επικεντρώνονται στην ελαχιστοποίηση του αποτυπώματος άνθρακα, στη μείωση των αποβλήτων και στη διατήρηση των φυσικών πόρων σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας. Αυτό περιλαμβάνει την εφαρμογή στρατηγικών πράσινων logistics, όπως η χρήση φιλικών προς το περιβάλλον υλικών συσκευασίας, η βελτιστοποίηση των διαδρομών μεταφοράς για τη μείωση της κατανάλωσης καυσίμου και η υιοθέτηση ενεργειακά αποδοτικών τεχνολογιών στις διαδικασίες παραγωγής και διανομής (Cowan et al., 2010). Δίνοντας προτεραιότητα στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα, οι επιχειρήσεις μπορούν να μετριάσουν τις αρνητικές επιπτώσεις των λειτουργιών τους στο περιβάλλον, να προωθήσουν τις οικολογικές προτιμήσεις των καταναλωτών και να συμβάλουν στις παγκόσμιες προσπάθειες που στοχεύουν στην καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής και στη διατήρηση των φυσικών οικοσυστημάτων.

Οι πρωτοβουλίες κοινωνικής ευθύνης στις αλυσίδες εφοδιασμού στοχεύουν στην προώθηση ηθικών πρακτικών εργασίας, στη διασφάλιση δίκαιων συνθηκών εργασίας και στην προώθηση εργασιακών χώρων χωρίς αποκλεισμούς και διαφορετικότητας. Αυτό περιλαμβάνει την τήρηση των προτύπων εργασίας, όπως δίκαιους μισθούς, ασφαλή εργασιακά περιβάλλοντα και ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, καθώς και υποστήριξη των τοπικών κοινοτήτων και συμμετοχή σε φιλανθρωπικές δραστηριότητες (Ciliberti et al., 2008). Αναλαμβάνοντας την κοινωνική ευθύνη, οι επιχειρήσεις μπορούν να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη με τους μετόχους τους, να ενισχύσουν το ηθικό και την παραγωγικότητα των εργαζομένων και να καλλιεργήσουν μια θετική εταιρική εικόνα που αντηχεί στους

καταναλωτές και τους επενδυτές, συμβάλλοντας έτσι στη συνολική κοινωνική ευημερία και τη βιώσιμη ανάπτυξη της κοινωνίας γενικότερα.

Οι στρατηγικές οικονομικής βιωσιμότητας στις αλυσίδες εφοδιασμού επικεντρώνονται στη βελτιστοποίηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, στη μείωση του κόστους και στη διασφάλιση μακροπρόθεσμης κερδοφορίας, διατηρώντας παράλληλα μια ισορροπία μεταξύ της οικονομικής ανάπτυξης και των βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών. Αυτό περιλαμβάνει την εφαρμογή αρχών λιτής διαχείρισης για την εξάλειψη των αποβλήτων, τη βελτίωση της διαφάνειας της εφοδιαστικής αλυσίδας για τον εντοπισμό ευκαιριών εξοικονόμησης κόστους και την προώθηση συνεργασιών με προμηθευτές και διανομείς για τον εξορθολογισμό των επιχειρηματικών λειτουργιών (Roy et al., 2020). Δίνοντας προτεραιότητα στην οικονομική βιωσιμότητα, οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, να επιτύχουν χρηματοπιστωτική σταθερότητα και να δημιουργήσουν αξία για όλους τους ενδιαφερόμενους, διασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανθεκτικότητα των δικτύων εφοδιαστικής αλυσίδας τους.

Οι πρακτικές κυκλικής οικονομίας στις αλυσίδες εφοδιασμού τονίζουν τη σημασία της ελαχιστοποίησης της κατανάλωσης πόρων, της προώθησης της επαναχρησιμοποίησης και της ανακύκλωσης προϊόντων και του σχεδιασμού βιώσιμων κύκλων ζωής προϊόντων. Αυτό περιλαμβάνει την εφαρμογή συστημάτων εφοδιαστικής αλυσίδας κλειστού βρόχου, την ανάπτυξη προγραμμάτων ανάκτησης προϊόντων και τη χρήση ανακυκλωμένων υλικών στις διαδικασίες παραγωγής (Khan et al., 2022) . Υιοθετώντας τις αρχές της κυκλικής οικονομίας, οι επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν τις περιβαλλοντικές τους επιπτώσεις, να ενισχύσουν την αποδοτικότητα των πόρων και να συμβάλουν στην ανάπτυξη μιας πιο βιώσιμης και αναγεννητικής οικονομίας που ελαχιστοποιεί τη δημιουργία αποβλήτων και προωθεί την υπεύθυνη χρήση των φυσικών πόρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Αρχές της ποιοτικής έρευνας

Η ποιοτική έρευνα δίνει έμφαση στη διερεύνηση των εμπειριών, των αντιλήψεων των ατόμων. Αυτή η προσέγγιση επιδιώκει να αποκαλύψει τις υποκειμενικές έννοιες και τα υποκείμενα κίνητρα που διαμορφώνουν τις συμπεριφορές και τις προοπτικές των ατόμων. Οι ερευνητές μπορούν να αναπτύξουν γνώσεις σχετικά με την πολυπλοκότητα των ανθρώπινων εμπειριών, τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και τα πολιτισμικά φαινόμενα, επιτρέποντας μια ολιστική ερμηνεία ποιοτικών δεδομένων που υπερβαίνει τη στατιστική ανάλυση και τις αριθμητικές μετρήσεις (Fakis et al., 2014).

Η διερεύνηση συμφραζομένων στην ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει τη μελέτη φαινομένων εντός του κοινωνικοπολιτισμικού, ιστορικού και περιβαλλοντικού πλαισίου για την απόκτηση συνολικής κατανόησης των παραγόντων που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και την κοινωνική δυναμική (Boeije, 2002). Αυτή η προσέγγιση υπογραμμίζει τη σημασία της εξέτασης της διασύνδεσης μεταξύ των ατόμων και των κοινωνικών τους περιβαλλόντων, λαμβάνοντας υπόψη την επιρροή των πολιτισμικών κανόνων, των κοινωνικών δομών και του ιστορικού υπόβαθρου στην ανάπτυξη στάσεων, πεποιθήσεων και αξιών. Διεξάγοντας έρευνες με βάση τα συμφραζόμενα, οι ερευνητές μπορούν να προσδιορίσουν τις κοινωνικές επιρροές και τις πολιτισμικές δυναμικές που διαμορφώνουν τις αντιλήψεις των ατόμων και συμβάλλουν στην εμφάνιση διαφορετικών προοπτικών και ερμηνειών σε ένα δεδομένο πλαίσιο.

Η αναστοχαστικότητα και η υποκειμενικότητα είναι βασικές αρχές στην ποιοτική έρευνα, υπογραμμίζοντας τη σημασία του ρόλου, των προοπτικών και των προκαταλήψεων του ερευνητή στη διαμόρφωση της ερευνητικής διαδικασίας και της ερμηνείας των δεδομένων (Fakis et al., 2014). Οι ερευνητές αναγνωρίζουν την υποκειμενικότητα και συμμετέχουν ενεργά στον αυτοστοχασμό για να αναγνωρίσουν τις δικές τους προκαταλήψεις, αξίες και υποθέσεις που μπορεί να επηρεάσουν τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων (Boeije, 2002). Έτσι, προάγεται μια κριτική και συνειδητοποιημένη προσέγγιση στην ερμηνεία δεδομένων, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια, την αυστηρότητα και την ακεραιότητα στην ερευνητική διαδικασία ενισχύοντας την αξιοπιστία των ποιοτικών ευρημάτων.

4.2 Επαγωγική Ανάλυση

Η επαγωγική ανάλυση είναι μια βασική αρχή της ποιοτικής έρευνας που περιλαμβάνει την εξαγωγή θεμάτων, προτύπων και θεωρητικών πλαισίων από τα ίδια τα δεδομένα, αντί να επιβάλλει προκατασκευασμένες θεωρίες ή υποθέσεις στα ευρήματα της έρευνας. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει την ανάπτυξη νέων ιδεών και θεωρητικών εξηγήσεων με βάση τα αναδυόμενα θέματα και μοτίβα που προκύπτουν από τη διαδικασία ποιοτικής ανάλυσης δεδομένων (Fakis et al., 2014). Με την υιοθέτηση μιας επαγωγικής αναλυτικής προσέγγισης, δημιουργούνται περιεκτικές και διαφοροποιημένες ερμηνείες και γίνεται ανάπτυξη θεμελιωμένων θεωριών και εννοιολογικών πλαισίων που προέρχονται απευθείας από τα εμπειρικά δεδομένα και αντικατοπτρίζουν τις προοπτικές και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων.

4.3 Ηθικές Πτυχές

Οι ηθικές πτυχές αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της ποιοτικής έρευνας, δίνοντας έμφαση στη σημασία της διασφάλισης του απορρήτου των συμμετεχόντων, της ενημερωμένης συναίνεσης και του σεβασμού των δικαιωμάτων και της ιδιωτικής ζωής των υποκειμένων της έρευνας. Οι ερευνητές τηρούν τις δεοντολογικές οδηγίες και τους κανονισμούς για να προστατεύσουν τους συμμετέχοντες, να εξασφαλίσουν την εθελοντική συμμετοχή και να διατηρήσουν την εμπιστευτικότητα των ευαίσθητων πληροφοριών που μοιράζονται κατά τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας. Τηρώντας τα ηθικά πρότυπα, οι ερευνητές μπορούν να δημιουργήσουν εμπιστοσύνη και σχέσεις με τους συμμετέχοντες, να καλλιεργήσουν ένα υποστηρικτικό ερευνητικό περιβάλλον και να τηρήσουν τις αρχές του σεβασμού και της δικαιοσύνης, διατηρώντας έτσι την ακεραιότητα και την αξιοπιστία της ποιοτικής ερευνητικής διαδικασίας και των ευρημάτων (Smith, 1995).

4.4 Διαδικασία διεξαγωγής συνεντεύξεων

Η διαδικασία της συνέντευξης ξεκινά με σχεδιασμό και προετοιμασία, που περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων της έρευνας, τον προσδιορισμό των συμμετεχόντων-στόχων και τη διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου οδηγού συνέντευξης που περιγράφει τα βασικά θέματα, τις ερωτήσεις και τις προτροπές που πρέπει να καλυφθούν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Αυτή η φάση συνεπάγεται επίσης την επιλογή κατάλληλων μεθόδων συνέντευξης, όπως συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο, τηλεφωνικές ή εικονικές συνεντεύξεις, με βάση το εύρος της έρευνας, τη διαθεσιμότητα των συμμετεχόντων και τις υλικοτεχνικές εκτιμήσεις. Κατά τον σχεδιασμό δημιουργείται ένα δομημένο πλαίσιο για τη συλλογή δεδομένων, να εξασφαλίσουν την συσχέτιση των ερωτήσεων της συνέντευξης με τους ερευνητικούς στόχους και να δημιουργήσουν ένα ευνοϊκό περιβάλλον για ουσιαστική αλληλεπίδραση με τους συμμετέχοντες (Smith, 1995).

4.5 Καταγραφή και Ανάλυση Δεδομένων

Η φάση καταγραφής και ανάλυσης δεδομένων περιλαμβάνει τη συστηματική τεκμηρίωση των απαντήσεων των συμμετεχόντων, την καταγραφή των σχετικών παρατηρήσεων και την οργάνωση των ποιοτικών δεδομένων για επακόλουθη ανάλυση και ερμηνεία (Bellamy et al., 2006). Αυτή η φάση μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση ηχογραφήσεων ή βίντεο, τη λεπτομερή λήψη σημειώσεων και τη μεταγραφή των δεδομένων της συνέντευξης για τη διευκόλυνση της συνολικής ανάλυσης δεδομένων. Οι ερευνητές μπορούν να χρησιμοποιήσουν τεχνικές θεματικής κωδικοποίησης, ανάλυσης περιεχομένου ή αφηγηματικής ανάλυσης για να εντοπίσουν επαναλαμβανόμενα μοτίβα, αναδυόμενα θέματα και βασικές γνώσεις από τα ποιοτικά δεδομένα που συλλέγονται κατά τη διαδικασία της συνέντευξης. Καταγράφοντας και αναλύοντας τα δεδομένα της συνέντευξης, αντλούνται ουσιαστικές ερμηνείες, να αναπτύξουν συμπεράσματα βασισμένα σε στοιχεία και να δημιουργήσουν πολύτιμες γνώσεις που συμβάλλουν στην προώθηση της γνώσης και στη διατύπωση τεκμηριωμένων ερευνητικών αποτελεσμάτων (Bellamy et al., 2006).

4.6 Ανάλυση Σύννεφου Λέξεων

Η διαδικασία ανάλυσης σύννεφων λέξεων ξεκινά με τη συστηματική συλλογή δεδομένων κειμένου από διάφορες πηγές, όπως απομαγνητοφωνήσεις συνεντεύξεων, απαντήσεις σε έρευνες, περιεχόμενο μέσων κοινωνικής δικτύωσης ή γραπτά έγγραφα. Οι ερευνητές επιμελούνται ένα ολοκληρωμένο σύνολο δεδομένων που αντιπροσωπεύει τον ερευνητικό πληθυσμό-στόχο ή το συγκεκριμένο υπό διερεύνηση πλαίσιο. Τα δεδομένα που συλλέγονται υποβάλλονται σε προεπεξεργασία, συμπεριλαμβανομένου του καθαρισμού δεδομένων, της κανονικοποίησης και της αφαίρεσης περιττών πληροφοριών για να διασφαλιστεί η ακρίβεια και η αξιοπιστία της επακόλουθης ανάλυσης cloud λέξεων.

Οι τεχνικές εξόρυξης κειμένου και ανάλυσης συχνότητας χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των δεδομένων κειμένου και τον προσδιορισμό της συχνότητας συγκεκριμένων λέξεων, όρων ή φράσεων μέσα στο σύνολο δεδομένων. Χρησιμοποιούνται προηγμένα εργαλεία ανάλυσης κειμένου, αλγόριθμους επεξεργασίας φυσικής γλώσσας (NLP) ή εφαρμογές λογισμικού για να εξάγουν πληροφορίες κειμένου, να μετρούν τις εμφανίσεις μεμονωμένων λέξεων και να δημιουργούν κατανομές συχνότητας που υπογραμμίζουν την εξέχουσα θέση συγκεκριμένων όρων στο σύνολο δεδομένων (Atenstaedt, 2012). Αυτή η διαδικασία δίνει τη δυνατότητα εντοπισμού των πιο διαδεδομένων και σχετικών λέξεων που χαρακτηρίζουν τα κεντρικά θέματα που εκφράζονται στα δεδομένα κειμένου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 Ελλάδα



Source: Ιδία Επεξεργασία

Εικόνα 6- Σύννεφο λέξεων Ελλάδας

Οι απαντήσεις υπογραμμίζουν τη σημασία της διεθνούς συνεργασίας για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας των δικτύων εφοδιαστικής αλυσίδας. Η συνεργασία περιλαμβάνει την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών, γνώσεων και, πιθανώς, τη συμμετοχή σε κοινές επιχειρηματικές προσπάθειες για την ενίσχυση των δυνατοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η βιωσιμότητα αναδύεται ως ένα κρίσιμο θέμα, αντανακλώντας την αυξανόμενη ευαισθησία στα περιβαλλοντικά ζητήματα στους τομείς της εφοδιαστικής αλυσίδας και της διανομής. Η έμφαση στη βιωσιμότητα υποδηλώνει την αναγνώριση της σημασίας υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών στο πλαίσιο της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Υπάρχει αναγνώριση της επίδρασης της κλιματικής αλλαγής στις επιχειρηματικές δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας, σηματοδοτώντας μια ενεργό στάση στην προσαρμογή σε περιβαλλοντικές προκλήσεις. Οι όροι "κλιματική αλλαγή," "προσαρμογή," και "αξιολόγηση κινδύνων" υπογραμμίζουν την εξέταση των σχετικών κλιματικών κινδύνων και την ανάγκη για στρατηγικές για τη μείωση των πιθανών διακυμάνσεων.

Η ψηφιακή μετάβαση και η ευελιξία αναγνωρίζονται ως κύριοι παράγοντες για την αντιμετώπιση προκλήσεων και την αξιοποίηση ευκαιριών, ιδίως για τις Μικρομεσαίες

Επιχειρήσεις (ΜμΕ). Οι όροι "ψηφιακή μετάβαση," "ευελιξία," και "τεχνολογικές εξελίξεις" υποδηλώνουν την αναγνώριση της μετασχηματικής δύναμης της τεχνολογίας στον χειρισμό του εξελισσόμενου τοπίου. Η συνεργασία και η βιωσιμότητα θεωρούνται κρίσιμοι παράγοντες στις στρατηγικές των ΜμΕ για την επιτυχία στις διεθνείς αγορές.

Οι απαντήσεις τονίζουν συνεχώς τον ρόλο της τεχνολογίας, της βιωσιμότητας και της συνεργασίας στον προσδιορισμό του μέλλοντος των δικτύων εφοδιαστικής αλυσίδας. Η έμφαση στην προσαρμογή και την ευελιξία αντανακλά μια αντίληψη της δυναμικής φύσης του κλάδου και της ανάγκης για ευέλικτες απαντήσεις σε αλλαγές

5.2 Ολλανδία



Source: Ιδία Επεξεργασία

Εικόνα 7- Σύννεφο λέξεων Ολλανδίας

Η ανάλυση της συνέντευξης από την Ολλανδία αναδεικνύει ένα σαφές δίκτυο δεσμευτικών πρακτικών στον τομέα της βιωσιμότητας και της ενσωμάτωσης πράσινων λογιστικών πρακτικών. Η εικονική απεικόνιση, που περιλαμβάνει ανεμογεννήτριες, ηλιακούς πίνακες και χαρακτηριστικά CO₂-ανεκτικά στη βιομηχανική ζώνη, ενισχύει τη σημασία της περιβαλλοντικής ευαισθησίας.

Στις μελλοντικές τάσεις, η προοπτική είναι η μετάβαση προς υπηρεσίες, με αναγνώριση της επιρροής της ψηφιακοποίησης στις αλυσίδες εφοδιαστικής. Οι στρατηγικές προβλέψεις

αναδεικνύουν μια ευέλικτη αγορά που πρέπει να προσαρμοστεί στις εξελίξεις των καταναλωτών.

Στον τομέα της καινοτομίας, αναγνωρίζεται η ανάγκη για συνεχή βελτίωση, με επενδύσεις που καθορίζονται από τη ζήτηση. Στρατηγική διαφοροποίησης αποτελεί κλειδί για τη διαχείριση των κινδύνων με γεωγραφική διάθεση υπηρεσιών και διαφοροποίηση πελατών.

Σε ό,τι αφορά τις διεθνείς συνεργασίες, υπογραμμίζεται ο σημαντικός ρόλος τους στη διασπορά των κινδύνων και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας. Επιτυχημένα παραδείγματα συνεργασίας σε διάφορες δραστηριότητες και περιοχές καταδεικνύουν αποτελεσματική συνεργασία. Η αντίληψη της αγοράς και οι τάσεις των καταναλωτών αναδεικνύουν μια μετατόπιση προτιμήσεων προς τις υπηρεσίες και τη σημασία του να παραμείνει μια εταιρεία συντονισμένη με τις τάσεις για διαρκή αξιοποίηση.

Στον τομέα της τεχνολογικής ενσωμάτωσης, η συμμετοχή σε έργα για τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών αναδεικνύεται με συγκεκριμένα παραδείγματα. Η ισότητα και η ευρωπαϊκή ταυτότητα προβάλλονται ως βασικές αξίες, ενώ οι προκλήσεις στην πρόσληψη προσωπικού αντιμετωπίζονται με ισορροπημένο τρόπο. Τέλος, η αναγνώριση των ευκαιριών στον μετασχηματισμό της αγοράς επισημαίνει τη σημασία της επιχείρησης να παραμένει ευέλικτη και προσαρμοστική στις δυναμικές αλλαγές.

5.3 Συγκριτική Ανάλυση

Διεθνείς Συνεργασίες και Συνέργειες:

Ελλάδα:

- Έμφαση στις διεθνείς συνεργασίες για ανταλλαγή γνώσεων.
- Δυνατότητα για διασυνοριακές εταιρικές σχέσεις με έμφαση στις περιφερειακές δυνάμεις.

Ολλανδία:

- Στρατηγικές διεθνείς συνεργασίες για την κατανομή των κινδύνων σε δραστηριότητες και περιοχές.
- Η γεωγραφική διαφοροποίηση και η διαφοροποίηση υπηρεσιών ως επιτυχημένη στρατηγική συνέργειας.

Και οι δύο χώρες αναγνωρίζουν τη σημασία των διεθνών συνεργασιών, με την Ελλάδα να τονίζει την ανταλλαγή γνώσεων και την Ολλανδία να επιδεικνύει μια σκόπιμη στρατηγική διάδοσης κινδύνων και υπηρεσιών.

Αειφορία και Περιβαλλοντικές Πρακτικές:

Ελλάδα:

- Πράσινες πρακτικές εφοδιαστικής αλυσίδας με έμφαση στην αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα.
- Πρωτοβουλίες για βιώσιμες αλυσίδες εφοδιασμού αλλά δεν αναφέρονται λεπτομερείς περιβαλλοντικές πρακτικές.

Ολλανδία:

- Ισχυρή δέσμευση στη βιωσιμότητα με σαφείς πρακτικές όπως ανεμόμυλοι, ηλιακά πάνελ και χαρακτηριστικά ουδέτερης εκπομπής CO₂.
- Η απτή τεκμηρίωση υποστηρίζει τις περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες.

Και οι δύο χώρες αναγνωρίζουν τη σημασία της βιωσιμότητας. Η Ολλανδία, ωστόσο, παρέχει συγκεκριμένα παραδείγματα πρακτικών φιλικών προς το περιβάλλον.

Τομείς για βελτίωση και καινοτομία:

Ελλάδα:

- Έμφαση σε επαγγελματικές οργανώσεις και κυβερνητική ενίσχυση για διασυνοριακές συνεργασίες.
- Γενική αναφορά στη σημασία της καινοτομίας και της βελτίωσης.

Ολλανδία:

- Σαφής προσδιορισμός βελτιωμένων περιοχών με συγκεκριμένα παραδείγματα όπως τμήματα αποθήκευσης και κρατήσεων FTL.
- Ενεργή επένδυση σε νέες εταιρείες και πρωτοβουλίες για καινοτομία.

Ενώ και οι δύο χώρες αναγνωρίζουν την ανάγκη για βελτίωση και καινοτομία, η Ολλανδία προσφέρει συγκεκριμένα παραδείγματα, επιδεικνύοντας μια πιο προορατική προσέγγιση.

Αντίληψη αγοράς και καταναλωτικές τάσεις:

Ελλάδα:

Δεν αναφέρεται ρητά στα δεδομένα που συλλέχθηκαν.

Ολλανδία:

- Πρόβλεψη αλλαγής των προτιμήσεων των καταναλωτών προς τις υπηρεσίες έναντι των προϊόντων.
- Προοπτική για τις τάσεις της αγοράς και την προσαρμοστικότητα.

Η Ολλανδία παρέχει πληροφορίες για τις εξελισσόμενες τάσεις των καταναλωτών, ενώ η προοπτική της Ελλάδας σε αυτήν την πτυχή δεν αναφέρεται ρητά.

Τεχνολογική ολοκλήρωση και βελτιστοποίηση διαδικασιών:

Ελλάδα:

- Συνεργασία με διεθνείς οργανισμούς και εκπαιδευτικά ιδρύματα για τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών.
- Δεν αναφέρθηκαν συγκεκριμένα παραδείγματα ή αποτελέσματα.

Ολλανδία:

- Συνεργασία με το Business University για βελτιστοποίηση διαδικασιών, σε συνδυασμό με τη μετεγκατάσταση ως αποτέλεσμα.
- Ενεργή συμμετοχή σε μελέτες και εκθέσεις, επιδεικνύοντας τη δέσμευση για τεχνολογική ολοκλήρωση.

Και οι δύο χώρες έχουν προβεί σε συνεργασίας για βελτιστοποίηση διαδικασιών, αλλά η Ολλανδία παρουσιάζει συγκεκριμένα αποτελέσματα και συμμετοχή σε βιομηχανικές μελέτες.

Ρυθμιστικές και πολιτισμικές διαφορές:

Ελλάδα:

- Καμία αποκλειστική πληροφορία για ρυθμιστικές και πολιτισμικές διαφορές.

Ολλανδία:

- Επιβεβαιώνει την ισότητα και την ευρωπαϊκή ταυτότητα παρά τα διαφορετικά πολιτιστικά και ρυθμιστικά τοπία.
- Δεν παρατηρήθηκαν προκλήσεις στην προσαρμογή των προσεγγίσεων στις διαφορές.

Η Ολλανδία τονίζει την ισότητα και την ευρωπαϊκή ταυτότητα παρά τις διαφορές, ενώ η στάση της Ελλάδας σε αυτή την πτυχή δεν συζητείται.

Τόσο η Ελλάδα όσο και η Ολλανδία αναγνωρίζουν τη σημασία της διεθνούς συνεργασίας, της βιωσιμότητας, της καινοτομίας και της τεχνολογικής ολοκλήρωσης στην εφοδιαστική αλυσίδα και τη διανομή. Οι Κάτω Χώρες, ωστόσο, παρέχουν πιο λεπτομερή παραδείγματα και απτά αποτελέσματα σε αυτούς τους τομείς, επιδεικνύοντας μια προορατική και στρατηγική προσέγγιση. Η Ελλάδα, από την άλλη, δίνει έμφαση στο ρόλο των επαγγελματικών οργανώσεων και της κρατικής υποστήριξης για διασυνοριακές συνεργασίες. Και οι δύο χώρες δείχνουν προσαρμοστικότητα στην μεταβαλλόμενη δυναμική της αγοράς, αλλά η Ολλανδία παρέχει ένα πιο λεπτομερές και προσανατολισμένο προς το μέλλον πλαίσιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα μελέτη έγινε ανάλυση του πολύπλευρου πλαισίου της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας . Υπογραμμίζεται η δυναμική εξέλιξη της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας από ένα γραμμικό, συναλλακτικό μοντέλο σε ένα περίπλοκο, διασυνδεδεμένο δίκτυο. Τα παραδοσιακά μοντέλα έχουν δώσει τη θέση τους σε ευέλικτα, ανταποκρινόμενα συστήματα ικανά να προσαρμοστούν στις ασταθείς απαιτήσεις των παγκόσμιων αγορών (Parkhi et al., 2015). Οι τεχνολογικές εξελίξεις, ιδιαίτερα στον τομέα της ανάλυσης δεδομένων, του Διαδικτύου των Πραγμάτων (IoT) και της τεχνητής νοημοσύνης, έχουν αναδειχθεί ως βασικοί οδηγοί αυτού του μετασχηματισμού.

Κυρίαρχη θέση στη μελέτη έχει η ενσωμάτωση των πρακτικών βιωσιμότητας στις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας. Καθώς οι περιβαλλοντικές ανησυχίες αναδεικνύονται στο προσκήνιο, οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο την επιτακτική ανάγκη να υιοθετήσουν μέτρα φιλικά προς το περιβάλλον (Silva et al., 2022). Έννοιες όπως η κυκλική οικονομία, η καθαρή ενέργεια και η μείωση των απορριμμάτων δεν θεωρούνται μόνο ως ηθικοί παράγοντες, αλλά και ως στρατηγικές για μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα.

Οι τεχνολογικές αλλαγές έχουν γίνει καθοριστική δύναμη στην αναδιαμόρφωση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η εφοδιαστική αλυσίδα, η μηχανική μάθηση και ο αυτοματισμός αναφέρονται ως μετασχηματιστικές τεχνολογίες που προσφέρουν βελτιωμένη αποτελεσματικότητα και μετριασμό του κινδύνου (Kocabasoglu-Hillmer et al., 2023). Η συνεργασία και οι στρατηγικές συνεργασίες αναδεικνύονται ως κρίσιμα στοιχεία επιτυχίας στο σύγχρονο πλαίσιο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Είτε μέσω σχέσεων με προμηθευτές, διακλαδικών συνεργασιών ή διεθνών συμμαχιών, γίνεται εστίαση στη σημασία της προώθησης συνεργειών για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και την εκμετάλλευση των ευκαιριών συλλογικά (Ramanathan & Gunasekaran, 2014). Τέτοιες συνεργασίες θεωρούνται ως μέσο για την ενίσχυση της ευελιξίας, τη μείωση του κόστους και την επίτευξη αμοιβαίων στόχων.

Η πανδημία COVID-19 τόνισε την ανάγκη για ισχυρές στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου. Η ανθεκτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνει όχι μόνο τον μετριασμό των κινδύνων, αλλά και την οικοδόμηση προσαρμοστικών ικανοτήτων για να ευδοκιμήσει σε περιβάλλοντα με διαταραχές (El Baz & Ruel, 2021).

Η εξελισσόμενη φύση των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας απαιτεί ένα εξειδικευμένο και προσαρμόσιμο εργατικό δυναμικό. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων για την προσαρμογή του ανθρώπινου κεφαλαίου στις τεχνολογικές εξελίξεις (Ellinger & Ellinger, 2013). Η ζήτηση για επαγγελματίες ικανούς στην ανάλυση δεδομένων, τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη διαλειτουργική συνεργασία αυξάνεται.

Μελλοντικά προβλέπεται η περαιτέρω ενοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών, αυξημένη εστίαση στην ολιστική προσέγγιση και συνεχής έμφαση στη βιωσιμότητα. Ωστόσο, εξακολουθούν να υπάρχουν προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένων των απειλών για την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο, των γεωπολιτικών αβεβαιοτήτων και της ανάγκης για ρυθμιστικά πλαίσια προσαρμοσμένα στην παγκοσμιοποιημένη φύση των αλυσίδων εφοδιασμού.

Η ποιοτική έρευνα εμβαθύνει στις πολυπλοκότητες της αλυσίδας εφοδιασμού και των δικτύων διανομής στην Ελλάδα και την Ολλανδία, παρέχοντας γνώσεις για τη λειτουργική δυναμική και τις στρατηγικές προσεγγίσεις των επιχειρήσεων σε αυτές τις χώρες. Τόσο στην Ελλάδα όσο και την Ολλανδία, υπογραμμίστηκε ο κεντρικός ρόλος των διεθνών συνεργασιών στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας των δικτύων εφοδιαστικής αλυσίδας. Ενώ στην Ελλάδα δόθηκε έμφαση στην ανταλλαγή γνώσεων και τις δυνατότητες για διασυνοριακές συνεργασίες, στην Ολλανδία παρουσιάστηκε μια σκόπιμη στρατηγική αντιμετώπισης κινδύνων και υπηρεσιών μέσω γεωγραφικής διαφοροποίησης και διαφοροποίησης δραστηριοτήτων. Η προληπτική προσέγγιση της Ολλανδίας, επενδύει σε νέες εταιρείες και πρωτοβουλίες.

Η αιεφορία αναδείχθηκε ως κοινή προτεραιότητα, αλλά στην περίπτωση της Ολλανδίας αναδείχθηκε μια πιο σαφή δέσμευση με απτά παραδείγματα όπως ανεμόμυλους, ηλιακούς συλλέκτες και χαρακτηριστικά ουδέτερα σε εκπομπές CO₂. Στην Ελλάδα, ενώ εκφράστηκε η δέσμευσή της για πράσινες πρακτικές εφοδιαστικής αλυσίδας, δεν δόθηκαν συγκεκριμένες λεπτομέρειες για περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες. Οι Κάτω Χώρες παρουσίασαν υψηλότερο επίπεδο διαφάνειας και τεκμηρίωσης σχετικά με τις προσπάθειές τους για βιωσιμότητα.

Και στις δύο χώρες αναγνωρίστηκε η ανάγκη για συνεχή βελτίωση και καινοτομία. Ωστόσο, στην Ολλανδία παρουσιάστηκαν συγκεκριμένοι τομείς προς βελτίωση, όπως η δημιουργία νέων τμημάτων ως απάντηση στις απαιτήσεις της αγοράς. Στην περίπτωση της

Ελλάδας, ενώ αναγνωρίστηκε η σημασία της καινοτομίας, φάνηκε να υπάρχει ένα πιο γενικευμένο πλαίσιο. Στην Ολλανδία προέκυψε πως γίνονται επενδύσεις ενεργά σε νέες εταιρείες και πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση των ευκαιριών που εντοπίστηκαν.

Επιπρόσθετα στην Ολλανδία δίνεται βαρύτητα στο μέλλον, προβλέποντας αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών προς τις υπηρεσίες έναντι των προϊόντων. Αντίθετα, στην Ελλάδα δεν συζητήθηκε η αντίληψη της αγοράς ή οι εξελισσόμενες τάσεις των καταναλωτών. Γενικά η Ολλανδία φάνηκε να εντοπίζει και να προσαρμόζεται στη μεταβαλλόμενη δυναμική της αγοράς. Και οι δύο χώρες συμμετείχαν σε έργα συνεργασίας για την τεχνολογική ολοκλήρωση και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών. Ωστόσο, η Ολλανδία ξεχώρισε παρέχοντας συγκεκριμένα αποτελέσματα. Ταυτόχρονα, επισημάνθηκαν οι συνεργατικές προσπάθειες της Ελλάδας με διεθνείς οργανισμούς.

Γενικά, η ανάλυση αποτελεσμάτων ανέδειξε πλεονεκτήματα και σημεία κεντρικού ενδιαφέροντος της κάθε χώρας παρόλα αυτά για να μπορεί η βιβλιογραφική ανασκόπηση να πλαισιωθεί πιο ολιστικά από το ερευνητικό υπόβαθρο συστήνεται να διεξαχθεί ευρύτερη ποιοτική έρευνα αλλά και έρευνα που να περιλαμβάνει ποσοτικά στοιχεία. Με τον τρόπο αυτό θα μπορεί να γίνει πιο ολοκληρωμένη συγκριτική ανάλυση για να χρησιμοποιηθούν τα στοιχεία αυτής στο σχεδιασμό διαφόρων κοινών στρατηγικών και συνεργασιών μεταξύ των δύο χωρών

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Βάχλας, Ν. (2020). Ο τομέας της εφοδιαστικής αλυσίδας στην Ελλάδα: αποτελέσματα εμπειρικής έρευνας. (Master dissertation, University of Piraeus, Greece)

Βιδάλης Μ., (2017), Εφοδιαστική (Logistics) – Μια Ποσοτική Προσέγγιση, 2η Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

Γκοντέβα, Α. (2022). Η ψηφιακή τεχνολογία στην αλυσίδα εφοδιασμού: τα ελληνικά βήματα (Doctoral dissertation, University of Piraeus, Greece).

Κατσανούδη, Α. (2023). Διαχρονική μελέτη του διεθνούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της οικονομίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (Master dissertation, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης)

Λούζη, Σ. (2022). Βελτιστοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών μέσω του Information Technology-Σύγκριση κορυφαίων Cloud Computing υποδομών (Doctoral dissertation, University of Piraeus (Greece)).

Μανιάτης Π., (2018), Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας: Από τη Θεωρία στην Πράξη, Εκδόσεις Da Vinci, Αθήνα

Χρυσάφογεώργου, Μ. (2017). Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας και επιχειρηματικότητα. (Master dissertation, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου)

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Akram, S. V., Malik, P. K., Singh, R., Anita, G., & Tanwar, S. (2020). Adoption of blockchain technology in various realms: Opportunities and challenges. *Security and Privacy*, 3(5), e109.

Al-Hafiz, K., & Fauzi, M. F. M. (2019). Concepts of Supply Chain Management: Literature Review. *Journal of Industry, Engineering and Innovation*, 1(1).

- Alvim, S. L., & Oliveira, O. G. (2020). Lean Supply Chain Management: a lean approach applied to distribution—a literature review of the concepts, challenges and trends. *Journal of Lean Systems*, 5(1), 85-103.
- Anaya-Arenas, A. M., Renaud, J., & Ruiz, A. (2014). Relief distribution networks: a systematic review. *Annals of Operations Research*, 223, 53-79.
- Atenstaedt, R. (2012). Word cloud analysis of the BJGP. *British Journal of General Practice*, 62(596), 148-148.
- Bakan, I., & Doğan, İ. F. (2012). Competitiveness of the industries based on the Porter's diamond model: An empirical study. *International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences*, 11(3), 441-455.
- Bellamy, J. L., Bledsoe, S. E., & Traube, D. E. (2006). The current state of evidence-based practice in social work: A review of the literature and qualitative analysis of expert interviews. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 3(1), 23-48.
- Blanchard, D. (2021). *Supply chain management best practices*. John Wiley & Sons.
- Boeije, H. (2002). A purposeful approach to the constant comparative method in the analysis of qualitative interviews. *Quality and quantity*, 36, 391-409.
- Bui, V. D., & Nguyen, H. P. (2021). *A Systematized Review on Rationale and Experience to Develop Advanced Logistics Center System in Vietnam*. Management.
- Cantwell, J., & Narula, R. (2001). The eclectic paradigm in the global economy. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 155-172.
- Carayannis, E. G. (2012). *EU-US S&T Collaborations, Challenges and Opportunities for Development. Innovation Diplomacy, Special case in point: the Hellenic-American innovation bridge and its underlying dimensions*. ACES Working Papers, October 2012.
- Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of management studies*, 55(7), 1043-1078.

Christensen, C., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2013). *Disruptive innovation*. Brighton, MA, USA: Harvard Business Review.

Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2008). Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of cleaner production*, 16(15), 1579-1588.

Coccia, M. (2019). The theory of technological parasitism for the measurement of the evolution of technology and technological forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 289-304.

Colin, M., Galindo, R., & Hernández, O. (2015). Information and communication technology as a key strategy for efficient supply chain management in manufacturing SMEs. *Procedia Computer Science*, 55, 833-842.

Cowan, D. M., Dopart, P., Ferracini, T., Sahmel, J., Merryman, K., Gaffney, S., & Paustenbach, D. J. (2010). A cross-sectional analysis of reported corporate environmental sustainability practices. *Regulatory Toxicology and Pharmacology*, 58(3), 524-538.

Daneshvar, M., Razavi Hajiagha, S. H., Tupénaitè, L., & Khoshkheslat, F. (2020). Effective factors of implementing efficient supply chain strategy on supply chain performance.

De Jong, J. P., Vanhaverbeke, W., Kalvet, T., & Chesbrough, H. (2008). *Policies for open innovation: Theory, framework and cases*. Tarmo Kalvet.

Duffhues, J., & Bertolini, L. (2016). From integrated aims to fragmented outcomes: Urban intensification and transportation planning in the Netherlands. *Journal of Transport and Land Use*, 9(3), 15-34.

Dunning, J. H. (2015). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. In *International business strategy* (pp. 60-84). Routledge.

E. Ellinger, A., & D. Ellinger, A. (2013). Leveraging human resource development expertise to improve supply chain managers' skills and competencies. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 118-135.

El Baz, J., & Ruel, S. (2021). Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era. *International Journal of Production Economics*, 233, 107972.

Enneking, L. (2020). Netherlands country report for European Commission study on Human Rights Due Diligence in the Supply Chain. Enneking, L. (2020). Netherlands country report for European Commission study on Human Rights Due Diligence in the Supply Chain.4

Fakis, A., Hilliam, R., Stoneley, H., & Townend, M. (2014). Quantitative analysis of qualitative information from interviews: A systematic literature review. *Journal of Mixed Methods Research*, 8(2), 139-161.

Folinas, D., Tsolakis, N., & Aidonis, D. (2018). Logistics services sector and economic recession in Greece: Challenges and opportunities. *Logistics*, 2(3), 16.

Harlaftis, G. (2020). Ottoman history, Neohellenic history, and maritime history on the 'dispersed city' of the islands of the Ottoman Empire. *Turkish Historical Review*, 11(1), 101-117.

Harlaftis, G. (2020). Ottoman history, Neohellenic history, and maritime history on the 'dispersed city' of the islands of the Ottoman Empire. *Turkish Historical Review*, 11(1), 101-117.

Heckmann, I., Comes, T., & Nickel, S. (2015). A critical review on supply chain risk—Definition, measure and modeling. *Omega*, 52, 119-132.

Helmuth, C. A., Craighead, C. W., Connelly, B. L., Collier, D. Y., & Hanna, J. B. (2015). Supply chain management research: Key elements of study design and statistical testing. *Journal of Operations Management*, 36, 178-186.

Hugos, M. H. (2018). *Essentials of supply chain management*. John Wiley & Sons.

- Hyard, A., Morganti, E., & Dablanc, L. (2014). Recent innovation in last mile deliveries. *Non-technological Innovations for Sustainable Transport: Four Transport Case Studies*, 27-45.
- Jayarathna, C. P., Agdas, D., & Dawes, L. (2023). Exploring sustainable logistics practices toward a circular economy: A value creation perspective. *Business Strategy and the environment*, 32(1), 704-720.
- Jiao, R., Zhao, G., & Wang, F. (2019). LOGISTICS SERVICE STANDARDIZATION, ENTERPRISE OPERATION EFFICIENCY, AND ECONOMIC EFFECTS. *Transformations in Business & Economics*, 18(3).
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2015). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. In *International business strategy* (pp. 33-59). Routledge.
- Khan, S. A. R., Godil, D. I., Jabbour, C. J. C., Shujaat, S., Razzaq, A., & Yu, Z. (2021). Green data analytics, blockchain technology for sustainable development, and sustainable supply chain practices: evidence from small and medium enterprises. *Annals of Operations Research*, 1-25.
- Khan, S. A. R., Piprani, A. Z., & Yu, Z. (2022). Digital technology and circular economy practices: future of supply chains. *Operations Management Research*, 15(3-4), 676-688.
- Kocabasoglu-Hillmer, C., Roden, S., Vanpoucke, E., Son, B. G., & Lewis, M. W. (2023). Radical innovations as supply chain disruptions? A paradox between change and stability. *Journal of Supply Chain Management*, 59(3), 3-19.
- Küçüksayraç, E., Keskin, D., & Brezet, H. (2015). Intermediaries and innovation support in the design for sustainability field: cases from the Netherlands, Turkey and the United Kingdom. *Journal of Cleaner Production*, 101, 38-48.
- Lee, S. M., Hwang, T., & Choi, D. (2012). Open innovation in the public sector of leading countries. *Management decision*, 50(1), 147-162.
- Moosavi, J., Naeni, L. M., Fathollahi-Fard, A. M., & Fiore, U. (2021). Blockchain in supply chain management: A review, bibliometric, and network analysis. *Environmental Science and Pollution Research*, 1-15.

Neele, F., Gittins, C., Wildenborg, T., & Mikunda, T. (2018, October). Initiating large-scale storage in the Netherlands offshore. In *14th Greenhouse Gas Control Technologies Conference Melbourne* (pp. 21-26).

Papadonikolaki, E. (2020). The digital supply chain: Mobilising supply chain management philosophy to reconceptualise digital technologies and building information modelling (BIM). *Successful construction supply chain management: Concepts and case studies*, 13-41.

Papastergiou, S., Kalogeraki, E. M., Polemi, N., & Douligeris, C. (2021). Challenges and issues in risk assessment in modern maritime systems. *Advances in Core Computer Science-Based Technologies: Papers in Honor of Professor Nikolaos Alexandris*, 129-156.

Parkhi, S., Joshi, S., Gupta, S., & Sharma, M. (2015). A Study of Evolution and Future of Supply Chain Management. *AIMS International Journal of Management*, 9(2).

Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.

Ramanathan, U., & Gunasekaran, A. (2014). Supply chain collaboration: Impact of success in long-term partnerships. *International Journal of Production Economics*, 147, 252-259.

Ravi, N. K., Annaland, M. V. S., Fransoo, J. C., Grievink, J., & Zondervan, E. (2017). Development and implementation of supply chain optimization framework for CO₂ capture and storage in the Netherlands. *Computers & Chemical Engineering*, 102, 40-51.

Rogers, E. M., Singhal, A., & Quinlan, M. M. (2014). Diffusion of innovations. In *An integrated approach to communication theory and research* (pp. 432-448). Routledge.

Roy, S., Das, M., Ali, S. M., Raihan, A. S., Paul, S. K., & Kabir, G. (2020). Evaluating strategies for environmental sustainability in a supply chain of an emerging economy. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121389.

Ruffin, R. (2002). David Ricardo's discovery of comparative advantage. *History of political economy*, 34(4), 727-748.

Salminen, J., & Rajavuori, M. (2019). Transnational sustainability laws and the regulation of global value chains: Comparison and a framework for analysis. *Maastricht Journal of European and Comparative Law*, 26(5), 602-627.

- Saviotti, P. P. (1996). Technological evolution, variety and the economy. Books.
- Silva, M., Rodrigues, A. P., & Ferreira Alves, A. (2022, April). Incorporating supply chain sustainability practices through end customer engagement. In *Supply Chain Forum: An International Journal* (Vol. 23, No. 2, pp. 135-145). Taylor & Francis.
- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana business review*, 86(1), 4-8.
- Smith, J. A. (1995). Semi structured interviewing and qualitative analysis.
- Sony, M., & Naik, S. (2020). Industry 4.0 integration with socio-technical systems theory: A systematic review and proposed theoretical model. *Technology in society*, 61, 101248.
- Sukati, I., Hamid, A. B., Baharun, R., & Yusoff, R. M. (2012). The study of supply chain management strategy and practices on supply chain performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 225-233.
- Sunny, J., Undralla, N., & Pillai, V. M. (2020). Supply chain transparency through blockchain-based traceability: An overview with demonstration. *Computers & Industrial Engineering*, 150, 106895.
- Trivellas, P., Reklitis, P., Marinagi, C., & Tsoufias, G. T. (2019). Examining Gaps in Business and Logistics Skills and Their Performance Implications in the Agrifood Supply Chain in Greece. In *Strategic Innovative Marketing and Tourism: 7th ICSIMAT, Athenian Riviera, Greece, 2018* (pp. 199-205). Springer International Publishing.
- van Oorschot, M., Kok, M., van der Esch, S., Janse, J., Rood, T., Vixseboxse, E., ... & Vermeulen, W. (2014). Sustainability of international Dutch supply chains-Progress, effects and perspectives. *PBL*, (1289).
- Vernon, R. (1992). International investment and international trade in the product cycle. In *International economic policies and their theoretical foundations* (pp. 415-435). Academic Press.
- Vernon, R. (2015). International investment and international trade in the product cycle. In *International Business Strategy* (pp. 21-32). Routledge.
- Vytopil, L. (2012). Contractual control and labour-related CSR norms in the supply chain: Dutch best practices. *Utrecht L. Rev.*, 8, 155.

West, J., & Bogers, M. (2017). Open innovation: current status and research opportunities. *Innovation*, 19(1), 43-50.

Wisner, J. D., Tan, K. C., & Leong, K. (2021). Principles of supply chain management: A balanced approach. South-Western, Cengage Learning.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτήσεις συνεντεύξεων

1. Πώς θα περιγράφατε την τρέχουσα κατάσταση του δικτύου εφοδιαστικής αλυσίδας και διανομής στην αγορά σας και ποιες είναι οι κύριες προκλήσεις ή ευκαιρίες που έχετε παρατηρήσει σε αυτόν τον τομέα;
2. Ποιες συγκεκριμένες στρατηγικές ή τεχνολογίες έχουν εφαρμοστεί για τον συντονισμό και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας και πώς αυτές οι πρωτοβουλίες έχουν επηρεάσει τη συνολική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του δικτύου διανομής;
3. Με ποιους τρόπους αντιλαμβάνεστε τις πολιτιστικές και ρυθμιστικές διαφορές μεταξύ Ελλάδας και Ολλανδίας που επηρεάζουν τις πρακτικές εφοδιαστικής και διανομής σε κάθε αγορά και πώς έχουν προσαρμόσει οι εταιρείες τις προσεγγίσεις τους για να αντιμετωπίσουν αυτές τις διαφοροποιήσεις;
4. Θα μπορούσατε να παρέχετε πληροφορίες για τυχόν πρόσφατες πρωτοβουλίες βιωσιμότητας ή πρακτικές πράσινων logistics που έχουν ενσωματωθεί στις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας είτε στην Ελλάδα είτε στην Ολλανδία, και τι αντίκτυπο είχαν αυτές οι πρωτοβουλίες στο συνολικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα του τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας;
5. Πώς προβλέπετε το μέλλον των δικτύων εφοδιαστικής αλυσίδας και διανομής που εξελίσσονται στην αγορά σας, λαμβάνοντας υπόψη τις ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία, τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών και την αυξανόμενη έμφαση στις βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές;
6. Ποιοι είναι οι βασικοί τομείς στους οποίους πιστεύετε ότι υπάρχει ανάγκη για βελτίωση ή καινοτομία στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας και της διανομής και ποιες στρατηγικές ή επενδύσεις πιστεύετε ότι είναι κρίσιμες για την αντιμετώπιση αυτών των ευκαιριών που έχουν εντοπιστεί;

7. Πώς αντιλαμβάνεστε τον ρόλο των διεθνών συνεργασιών και των συνεργειών στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας των δικτύων εφοδιαστικής αλυσίδας και διανομής και ποια μέτρα λαμβάνονται για την ενίσχυση των ισχυρότερων διασυνοριακών συνεργασιών μεταξύ Ελλάδας και Ολλανδίας σε αυτόν τον κλάδο;

Συνέντευξη 1

1. Πώς θα περιγράφατε την τρέχουσα κατάσταση του δικτύου εφοδιαστικής αλυσίδας και διανομής στην αγορά σας και ποιες είναι οι κύριες προκλήσεις ή ευκαιρίες που έχετε παρατηρήσει σε αυτόν τον τομέα;

Η τρέχουσα κατάσταση του δικτύου εφοδιαστικής αλυσίδας και διανομής στην αγορά της μεταφοράς είναι πολύπλοκη και δυναμική. Υπάρχει μια αυξανόμενη ζήτηση για πιο αποδοτικές και βιώσιμες λύσεις μεταφοράς. Ταυτόχρονα, οι πελάτες απαιτούν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, ακρίβεια στην παράδοση και ευελιξία.

Οι κύριες προκλήσεις που παρατηρούνται σε αυτόν τον τομέα είναι οι εξής: 1. Αυξημένη πίεση για μείωση του κόστους μεταφοράς και της αστοχίας. 2. Περιβαλλοντικές προκλήσεις, όπως η ανάγκη για μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου και της κατανάλωσης καυσίμων. 3. Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα των παραγγελιών και των διαδικασιών παραγωγής, που απαιτούν ακρίβεια και ταχύτητα στην παράδοση. 4. Οι διαρκώς μεταβαλλόμενες νομοθεσίες και κανονιστικά πλαίσια που αφορούν την ασφάλεια, το περιβάλλον και την εργασιακή νομοθεσία.

Ωστόσο, υπάρχουν και ευκαιρίες σε αυτόν τον τομέα: 1. Εξέλιξη τεχνολογιών και καινοτομίας, όπως τα αυτόνομα οχήματα και το Internet of Things (IoT), που μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και τη διαφάνεια της εφοδιαστικής αλυσίδας και της διανομής. 2. Ανάπτυξη της συνεργασίας μεταξύ των φορέων της αγοράς, όπως οι μεταφορείς, οι παραγωγοί και οι πελάτες, για τη δημιουργία αποδοτικών και βιώσιμων λύσεων. 3. Εστίαση στην ενεργειακή απόδοση και τη μείωση των εκπομπών αερίων, που μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένα κόστη και περιβαλλοντικά οφέλη.

Γενικά, ο τομέας της μεταφοράς αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις, αλλά παράλληλα προσφέρει ευκαιρίες για καινοτομία και βελτίωση των υπηρεσιών και της αποδοτικότητας.

2. Ποιες συγκεκριμένες στρατηγικές ή τεχνολογίες έχουν εφαρμοστεί για τον συντονισμό και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας/διανομής και πώς αυτές οι πρωτοβουλίες έχουν επηρεάσει τη συνολική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του δικτύου διανομής;

Υπάρχουν πολλές στρατηγικές και τεχνολογίες που έχουν εφαρμοστεί για τον συντονισμό και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας/διανομής. Ορισμένες από αυτές περιλαμβάνουν: 1. Λογισμικό διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας (Supply Chain Management Software): Αυτό το είδος λογισμικού επιτρέπει τον συγχρονισμό της παραγωγής, του αποθέματος και της διανομής κατά τη διάρκεια ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Παρέχει ενημερώσεις σε πραγματικό χρόνο και δίνει την δυνατότητα για αυτόματη επαναπρογραμματισμό και ρύθμιση των διαδικασιών. 2. Συνεργατικός σχεδιασμός (Collaborative Planning): Ο συνεργατικός σχεδιασμός βελτιστοποιεί την επικοινωνία μεταξύ παραγωγής, προμηθευτών και πελατών. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ενεργητικής ανταλλαγής πληροφοριών και της συμμετοχής όλων των εμπλεκόμενων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. 3. Ολοκληρωμένος σχεδιασμός αλυσίδας εφοδιασμού (Integrated Supply Chain Design): Ο ολοκληρωμένος σχεδιασμός αλυσίδας εφοδιασμού συνιστά την τακτική συμπερίληψη όλων των σημαντικών παραγόντων, όπως οι στρατηγικές προμηθευτών, οι μεταφορές, η αποθήκευση και οι επεξεργασίες, στον σχεδιασμό της εφοδιαστικής αλυσίδας. 4. Αυτοματοποίηση και ρομποτική τεχνολογία: Η αυτοματοποίηση και η ρομποτική τεχνολογία εφαρμόζονται σε πολλούς τομείς της διανομής, όπως η αποθήκευση και η επιλογή παραγγελιών. Αυτή η τεχνολογία βελτιώνει την απόδοση και την ταχύτητα των διαδικασιών, μειώνοντας τα σφάλματα και τον χρόνο παράδοσης. Αυτές οι πρωτοβουλίες έχουν επηρεάσει τη συνολική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του δικτύου διανομής διότι επιτρέπουν την ακριβή προβλεπτική ανάλυση των αναγκών και της ζήτησης, τη μείωση των αποθεμάτων και των αχρησιμοποίητων αποθεμάτων, τη βελτίωση της συνεργασίας και τη συνεργατική λήψη αποφάσεων, και την αύξηση της αλυσιδωτής αποκεντρωμένης ευελιξίας, αποφεύγοντας καθυστερήσεις και σφάλματα.

3. Με ποιους τρόπους αντιλαμβάνεστε τις πολιτιστικές και ρυθμιστικές διαφορές μεταξύ Ελλάδας και Ολλανδίας που επηρεάζουν τις πρακτικές εφοδιαστικής και διανομής σε κάθε αγορά και πώς έχουν προσαρμόσει οι εταιρείες τις προσεγγίσεις τους για να αντιμετωπίσουν αυτές τις διαφοροποιήσεις;

Οι πολιτιστικές και ρυθμιστικές διαφορές μεταξύ Ελλάδας και Ολλανδίας επηρεάζουν τις πρακτικές εφοδιαστικής και διανομής σε κάθε αγορά με διάφορους τρόπους. Πρώτον, η πολιτιστική διαφορά μπορεί να επηρεάζει τις πρακτικές επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων και των εταίρων τους. Για παράδειγμα, η Ελλάδα είναι μια χώρα με περισσότερο φερεμαλιστική κουλτούρα, ενώ η Ολλανδία είναι πιο απελευθερωμένη και ανοικτή. Αυτές οι διαφορές μπορεί να επηρεάσουν τον τρόπο που οι επιχειρήσεις ανταλλάσσουν πληροφορίες, διαπραγματεύονται συμβάσεις και διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τους προμηθευτές και τους πελάτες. Δεύτερον, οι ρυθμιστικές διαφορές μπορεί να επηρεάσουν τα ζητήματα σχετικά με τη νομοθεσία, τους κανονισμούς και τις διαδικασίες στην εφοδιαστική αλυσίδα. Για παράδειγμα, η Ελλάδα μπορεί να έχει πιο περίπλοκες γραφειοκρατικές διαδικασίες από την Ολλανδία, που μπορεί να επηρεάσουν την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα της διανομής. Οι εταιρείες προσαρμόζουν τις προσεγγίσεις τους για να αντιμετωπίσουν αυτές τις διαφοροποιήσεις με διάφορους τρόπους. Κάποιοι τρόποι περιλαμβάνουν: - Προσαρμογή της επικοινωνίας και της συνεργασίας με τους τοπικούς εταίρους, λαμβάνοντας υπόψη τις πολιτιστικές διαφορές και τις επιθυμίες τους. Για παράδειγμα, μπορεί να απαιτείται περισσότερη έμφαση στην ατομική επικοινωνία και τις προσωπικές σχέσεις στην Ελλάδα, ενώ η Ολλανδία μπορεί να εκτιμά περισσότερο τις σαφείς και αποτελεσματικές διαδικασίες. - Προσαρμογή στους νομικούς κανονισμούς και τις νομοθεσίες κάθε χώρας. Οι εταιρείες θα πρέπει να γνωρίζουν τις διαφορές στους κανονισμούς για τη διανομή, την εξαγωγή και την εισαγωγή προϊόντων και να τις ενσωματώνουν στις διαδικασίες τους. - Αποκτώντας τοπική εμπειρία και γνώση. Οι εταιρείες μπορούν να αναπτύξουν τις ικανότητές τους και την κατανόηση των τοπικών αγορών μέσω εκπαίδευσης και συνεργασίας με τοπικούς εμπειρογνώμονες και εταίρους. Συνολικά, η αντίληψη των πολιτιστικών και ρυθμιστικών διαφορών και η προσαρμογή των προσεγγίσεων από τις εταιρείες είναι κρίσιμες για την επιτυχία των πρακτικών εφοδιαστικής και δυναμής της αγοράς

4. Θα μπορούσατε να παρέχετε πληροφορίες για τυχόν πρόσφατες πρωτοβουλίες βιωσιμότητας ή πρακτικές πράσινων logistics που έχουν ενσωματωθεί στις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας είτε στην Ελλάδα είτε στην Ολλανδία, και τι αντίκτυπο είχαν αυτές οι πρωτοβουλίες στο συνολικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα του τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας;

Στην Ελλάδα, μια πρωτοβουλία βιωσιμότητας και πράσινων logistics που έχει ενσωματωθεί στις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η χρήση ηλεκτρικών οχημάτων για την μεταφορά εμπορευμάτων στις πόλεις. Πολλές εταιρείες logistics και μεταφοράς φορτίων χρησιμοποιούν ηλεκτρικά φορτηγά ή μοτοποδήλατα για να μειώσουν τις εκπομπές αερίων τους και τον θόρυβο στις αστικές περιοχές. Αυτή η πρωτοβουλία έχει ένα θετικό αντίκτυπο στο περιβάλλον, καθώς μειώνει τις εκπομπές CO₂ και την ατμοσφαιρική ρύπανση. Επίσης, στην Ολλανδία, η βιωσιμότητα και οι πράσινες πρακτικές στην εφοδιαστική αλυσίδα έχουν μεγάλη σημασία. Πολλές εταιρείες logistics και μεταφοράς χρησιμοποιούν ηλιακή ενέργεια για την παραγωγή ενέργειας που απαιτείται στα κέντρα διανομής τους. Επιπλέον, χρησιμοποιούνται και ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, όπως αιολική και υδροηλεκτρική ενέργεια. Τέλος, μια ακόμη πρωτοβουλία που έχει ενσωματωθεί και στις δύο χώρες είναι η ανακύκλωση συσκευασιών και υλικών στην εφοδιαστική αλυσίδα. Πολλές εταιρείες έχουν επενδύσει σε εγκαταστάσεις ανακύκλωσης και κοινές πρωτοβουλίες για τη μείωση των αποβλήτων και την ανακύκλωση υλικών. Οι πρωτοβουλίες αυτές έχουν συμβάλει στη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, την προστασία των φυσικών πόρων και τη βελτίωση της ποιότητας του αέρα στις αστικές περιοχές. Αυτό έχει θετικό αντίκτυπο στο συνολικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα του τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας.

5. Πώς προβλέπετε το μέλλον των δικτύων εφοδιαστικής αλυσίδας και διανομής που εξελίσσονται στην αγορά σας, λαμβάνοντας υπόψη τις ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία, τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών και την αυξανόμενη έμφαση στις βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές;

Το μέλλον των δικτύων εφοδιαστικής αλυσίδας και διανομής θα εξελιχθεί περαιτέρω λαμβάνοντας υπόψη τις ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία, τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών και την αυξανόμενη έμφαση στις βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές. Ορισμένες από τις τάσεις που προβλέπονται είναι οι εξής: 1. Αυξημένη χρήση

των ψηφιακών τεχνολογιών: Η ψηφιακή τεχνολογία, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, το Διαδίκτυο των πραγμάτων (IoT) και η αυτοματοποίηση, θα διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στα δίκτυα εφοδιαστικής αλυσίδας και διανομής. Θα υπάρξει αύξηση της ψηφιακής συνδεσιμότητας και της αυτοματοποίησης σε όλο το φάσμα της αλυσίδας εφοδιαστικής. 2. Αυξημένη προσαρμοστικότητα και ευελιξία: Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι πιο προσαρμοστικές και ευέλικτες για να αντιμετωπίσουν την αυξανόμενη ποικιλία των απαιτήσεων των καταναλωτών και τις μεταβαλλόμενες αγορές. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της ψηφιακής τεχνολογίας και της καλύτερης διαχείρισης της προσφοράς και της ζήτησης. 3. Βιώσιμη εφοδιαστική αλυσίδα και διανομή: Η προσοχή στην βιωσιμότητα θα ενισχυθεί περαιτέρω στην αγορά. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναζητήσουν πιο βιώσιμες λύσεις για την εφοδιαστική αλυσίδα και τη διανομή, όπως μείωση των εκπομπών, ανακύκλωση και χρήση πιο βιώσιμων υλικών και τεχνολογιών. 4. Αυξημένη συνεργασία και διαφάνεια: Οι διάφοροι φορείς της αλυσίδας εφοδιαστικής, όπως κατασκευαστές, προμηθευτές, μεταφορείς και καταναλωτές, θα πρέπει να συνεργάζονται περισσότερο και να επιτυγχάνουν αυξημένη διαφάνεια. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της χρήσης κοινών πλατφορμών και τεχνολογιών που επιτρέπουν την καλύτερη κοινοποίηση και την ακριβέστερη παρακολούθηση της πληροφορίας. Η πρόβλεψη του μέλλοντος είναι δύσκολη, αλλά αυτές οι τάσεις δείχνουν την κατεύθυνση προς την οποία κινούνται οι αγορές των δικτύων εφοδιαστικής αλυσίδας και διανομής. Η τεχνολογία, οι απαιτήσεις των καταναλωτών και η βιωσιμότητα θα παίξουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του μέλλοντος τους.

6. Ποιοι είναι οι βασικοί τομείς στους οποίους πιστεύετε ότι υπάρχει ανάγκη για βελτίωση ή καινοτομία στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας και της διανομής και ποιες στρατηγικές ή επενδύσεις πιστεύετε ότι είναι κρίσιμες για την αντιμετώπιση αυτών των ευκαιριών που έχουν εντοπιστεί;

Οι βασικοί τομείς στους οποίους υπάρχει ανάγκη για βελτίωση και καινοτομία στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας και της διανομής περιλαμβάνουν: 1. Αυτοματισμός και ψηφιοποίηση: Ο αυτοματισμός και η ψηφιοποίηση των διαδικασιών μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την ακρίβεια των εργασιών, μειώνοντας τα λάθη και τον χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωσή τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση τεχνολογίας όπως το Internet of Things (IoT), την τεχνητή νοημοσύνη και τα

ρομπότ. 2. Βελτίωση της προβλεπτικής ανάλυσης: Η προβλεπτική ανάλυση μπορεί να βοηθήσει στην αποτελεσματική πρόβλεψη των αναγκών των καταναλωτών και της ζήτησης των προϊόντων, επιτρέποντας έτσι τη βελτιστοποίηση των αποθεμάτων και τη μείωση των λαθών της παραγωγής. 3. Βελτίωση της ορατότητας και της παρακολούθησης: Η ακρίβεια και η συνεχής παρακολούθηση των αγαθών κατά τη διάρκεια της μεταφοράς και της αποθήκευσης μπορεί να βελτιώσει τη δυνατότητα αντίδρασης σε προβλήματα και να μειώσει τον κίνδυνο απώλειας ή καταστροφής των προϊόντων. Οι στρατηγικές και οι επενδύσεις που μπορούν να είναι κρίσιμες για την αντιμετώπιση αυτών των ευκαιριών περιλαμβάνουν: 1. Ανάπτυξη και ενίσχυση της τεχνολογικής υποδομής: Η επένδυση σε τεχνολογικά εργαλεία και υποδομές, όπως αισθητήρες, λογισμικό διαχείρισης αλυσίδας εφοδιασμού και αυτοματισμένα συστήματα αποθήκευσης, μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των εργασιών. 2. Εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη: Η εκπαίδευση του προσωπικού στις νέες τεχνολογίες και τις καλές πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να βελτιώσει τις δεξιότητες και την απόδοσή τους, προάγοντας την καινοτομία και τη βελτίωση. 3. Συνεργασία και εταιρικές σχέσεις: Η δημιουργία στενών συνεργασιών με προμηθευτές, εμπόρους και άλλους φορείς της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την αποκρισιμότητα της αλυσίδας, ενώ επιτρέπει κοινά οφέλη και καινοτόμες ανταλλαγές πληροφοριών.

7. Πώς αντιλαμβάνεστε τον ρόλο των διεθνών συνεργασιών και των συνεργειών στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας των δικτύων εφοδιαστικής αλυσίδας και διανομής και ποια μέτρα λαμβάνονται για την ενίσχυση των ισχυρότερων διασυνοριακών συνεργασιών μεταξύ Ελλάδας και Ολλανδίας σε αυτόν τον κλάδο;

Ο ρόλος των διεθνών συνεργασιών και συνεργειών είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας των δικτύων εφοδιαστικής αλυσίδας και διανομής. Μέσω των διεθνών συνεργασιών, οι εταιρείες μπορούν να επωφεληθούν από τις καλύτερες πρακτικές, την καινοτομία και την πρόσβαση σε νέες αγορές, αυξάνοντας έτσι την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητά τους. Στον κλάδο της εφοδιαστικής αλυσίδας και διανομής, η διεθνής συνεργασία μπορεί να περιλαμβάνει τη δημιουργία συμμαχιών ή συμπράξεων μεταξύ επιχειρήσεων, την

ανταλλαγή γνώσεων και εμπειρογνωμοσύνης μεταξύ διαφορετικών αγορών, την ανάπτυξη κοινών αλυσίδων εφοδιασμού και τη συμμετοχή σε διεθνείς συνέδρια και εκθέσεις για να δικτυωθούν με άλλους επαγγελματίες. Σε ό,τι αφορά τις ισχυρότερες διασυνοριακές συνεργασίες μεταξύ Ελλάδας και Ολλανδίας στον κλάδο της εφοδιαστικής αλυσίδας και διανομής, λαμβάνονται διάφορα μέτρα για την ενίσχυσή τους. Οι επιχειρήσεις μπορούν να συμμετέχουν σε επαγγελματικούς οργανισμούς, όπως θεωρίες εφοδιαστικής αλυσίδας και εμπορικές επιμέρους, όπου έχουν την ευκαιρία να συναντήσουν άλλες εταιρείες και επαγγελματίες και να μοιραστούν ιδέες και γνώσεις. Επιπλέον, οι κυβερνήσεις μπορούν να ενθαρρύνουν τις διασυνοριακές συνεργασίες μέσω της διευκόλυνσης της διασυνοριακής εμπορίας, της παροχής επιδοτήσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τις επιχειρήσεις και των επενδύσεων σε κοινά ερευνητικά έργα. Επίσης, οι δύο χώρες μπορούν να συνεργαστούν σε έρευνα και καινοτομία που αφορούν την εφοδιαστική αλυσίδα και να αναπτύξουν κοινά προγράμματα και πρωτοβουλίες. Συνολικά, η συνεργασία μεταξύ διεθνών επιχειρήσεων, κυβερνήσεων και επαγγελματικών οργανισμών είναι κρίσιμη για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας των δικτύων εφοδιαστικής αλυσίδας και διανομής.

Συνέντευξη 2

1) How would you describe the current condition of the supply chain network and distribution in your area of expertise (field of market) and which are:

*The main challenges: keep the quality and keep the identity of our company mission, vision and strategy. Find the right people for the jobs and also enough staff.

*Opportunities: transformation from a Freight Forwarder to a Logistics Service provider

2)What specific strategies or technologies have been implemented to coordinate and optimize supply chain processes and how have these initiatives affected the overall efficiency and effectiveness of the distribution network?

-Currently we have an internship student who calculates together with the Business University of Applied Sciences (direction Logistics & Economics) our SCM processes.

We moved to a new building in 2023. If you are interested, I can send you the outcome. Next to that we have employers' organization Transport & Logistiek Nederland and Evofenedex in the Netherlands. They have each year studies and reports on the sector.

-Yes please send me what you can - it will be interesting to describe how much can a relocation to new / bigger facilities affect your business..

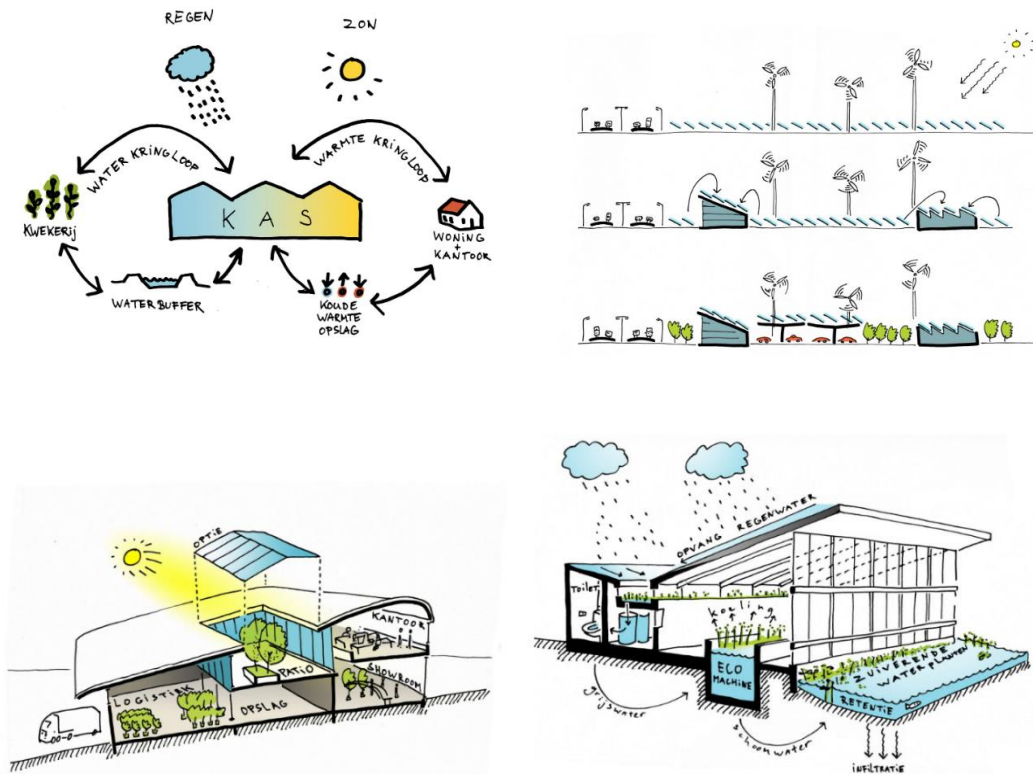
3) In what ways do you perceive the cultural and regulatory differences between Greece and the Netherlands that affect logistics and distribution practices in each market and how have companies (-DNA -)adapted their approaches to address these differences?

No comments, we at DNA UF feel all equal and European.

4) Could you provide information on any recent sustainability initiatives or green logistics practices that have been integrated into supply chain operations/distribution in the Netherlands, and what impact these initiatives have had on the overall environmental footprint of the supply chain sector?

Please see below pictures about how our new industrial zone is organized on this topic.

Windmills, solar panels, regenerate water, CO2 – neutral.



5) How do you foresee the future of supply chain and distribution networks evolving in your market, taking into account rapid advances in technology, changing consumer demands and a growing emphasis on sustainable business practices?

We feel the needs of young people go more towards services than upwards to products, so we expect on long future less cargo. As example: rent a car instead of buy a car.

6) What are the key areas where you believe there is a need for improvement or innovation in the supply chain and distribution sector and what strategies or investments do you think are critical to address these identified opportunities?

i) What are the key areas where you believe there is a need for improvement or innovation (in your field of market..)

Answer can vary:

-distribution sector – Own national department to limit our dependency

-client's sector – We invest in food because it is the most stable market to be in with

-something else

or a good example can be :

-higher demand for warehousing lead to the acquisition of new/bigger facilities

-demand for FTL collections - lead to the creation of FTL booking department..

ii) what strategies or investments do you think will provide solution on the above matters

We try to invest now in :

New companies with different activities (we just purchased a company who is in FTL trucking and warehousing of polypropylene in bulk and bags and big bags)

Initiatives like new founded companies like (FTL Trucking or only Traction companies) and take a number of shares in it

7) How do you perceive the role of international partnerships and synergies in enhancing the efficiency and competitiveness of supply chain and distribution networks and what measures are being taken to strengthen the cross-border partnerships between Greece and the Netherlands in this sector?

As a company we focus on different activities (for spreading / spread risks) : Road freight / Warehousing / Sea & Air / Customs In these activities we are geographically spreading the services: for example Road : Greece / Germany / Turkey / Czech, all 36 countries in Europe (model Partnerships)

Customers: we look for spreading in different branches, like food/ feed/ consumer goods/ health etc.

The spreading of activities and services and branches turned out to be a good strategy for DNA UF.