



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ



ΣΤΕΦΑΝΗ ΤΑΣΙΑΚΟΥ
ΤΙΤΛΟΣ : ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ
ΑΛΥΣΙΔΑ ,ΜΕΛΕΤΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΥΛΟΙ
ΜΑΡΡΑ.

Πινάκας περιεχομένων

Περίληψη.....	3
Πρόλογος.....	4
Κεφάλαιο 1 : Εφοδιαστική αλυσίδα.....	5
1.1: Ιστορία εφοδιαστικής αλυσίδας.....	5
1.2: Σκοπός και στόχοι εφοδιαστικής αλυσίδας.....	7
1.3: Παραδοσιακά και Σύγχρονα δίκτυα Εφοδιαστικής.....	8
1.4: Κύριες διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας.....	10
1.4.1: Αγορές-Προμηθευτές.....	10
1.4.2: Αποθήκευση.....	11
1.4.3: Αποθέματα και διαχείριση.....	13
1.4.4: Μεταφορά –Διανομή.....	15
1.4.4.1: Μέσα μεταφοράς προϊόντων.....	16
1.4.4.2: Διανομή προϊόντων.....	20
1.5: Εξυπηρέτηση πελατών.....	24
1.6: Ανάθεση διαδικασιών.....	30
1.7 Logistics και εφοδιαστική αλυσίδα.....	34
1.8 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τα logistics.....	36
1.9 Η Εφοδιαστική Αλυσίδα και η ανταγωνιστική επίδοση.....	36
Κεφάλαιο 2: Πράσινη εφοδιαστική αλυσίδα (Green logistics).....	38
2.1: Ορισμός της πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας.....	40
2.2: Λόγοι ανάπτυξης της πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας.....	41
2.3: Πράσινη και αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα.....	44
Κεφάλαιο 3: Αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα (Reverse Logistics).....	45
3.1: Ορισμός αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας.....	45
3.2: Παράγοντες δημιουργίας αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας.....	49
3.3: Στόχοι αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας.....	50

3.4: Επιστροφές προϊόντων.....	50
3.4.1: Λόγοι επιστροφών προϊόντων.....	51
3.4.2: Τύποι επιστρεφόμενων προϊόντων	52
Κεφάλαιο 4.....	53
4.1: Logistics και εταιρικό κέρδος.....	53
4.2: Μέτρηση απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδας.....	59
4.2.1: Ποσοτικά μετρήσιμα μεγέθη	61
4.3.2: Ποιοτικά μετρήσιμα μεγέθη.....	62
4.3: Αξιολόγηση απόδοσης.....	65
4.3.1: Εισαγωγή.....	65
4.3.2: Γενικές αρχές σχεδιασμού των συστημάτων αξιολόγησης του εφοδιασμού.....	66
Κεφάλαιο 5: Μελέτη επιχείρησης	67
5.1: Ιστορία των Μύλων Μαρρα.....	67
5.2: Κύριες διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας στους Μύλους Μάρρα	71
5.2.1: Αποθήκευση	71
5.2.2: Αγορές-Προμηθευτές.....	72
5.3.4: Μεταφορά –Διανομή.....	73
5.3: Εγκατάσταση συστήματος Logistics.....	74
5.3.2: Πληροφοριακό σύστημα INNOVATIVE ERP.....	
5.4: Κόστος εγκατάστασης και η σημασία του.....	74
5.5: Αντιμετώπιση των εργαζομένων.....	75
5.6: Πληροφοριακό σύστημα.....	75
5.7: Ανάγκες και πληροφοριακό σύστημα.....	76
5.8: Σχέσεις της εταιρείας με τους πελάτες	76
Συμπεράσματα	81

Επίλογος	82
Βιβλιογραφία	83

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει σκοπό να μελετήσει την ροή της εφοδιαστικής αλυσίδας στην αλευροβιομηχανία Μύλοι Μάρρα. Χωρίζετε σε δύο μέρη το θεωρητικό που αναφέρεται σε βασικές αρχές της εφοδιαστικής αλυσίδας και το πρακτικό το οποίο μελετά την εφαρμογή της στην συγκεκριμένη επιχείρηση.

Ειδικότερα, το πρώτο κεφάλαιο αφορά την εφοδιαστική αλυσίδα και την αποσαφήνιση εννοιών. Περιλαμβάνει τους στόχους της εφοδιαστικής αλυσίδας, τις κύριες διαδικασίες που αναλαμβάνει οι οποίες είναι οι αγορές και οι προμήθειες, η αποθήκευση , τα αποθέματα και η διαχείριση τους και οι διαδικασίες μεταφοράς από το σημείο παραγωγής στο σημείο αποθήκευση και στον τελικό αποδέκτη. Στο πλαίσιο της μεταφοράς αναφέρονται και οι κατηγορίες των μεταφορικών μέσων που διαχωρίζονται σε εναέριες, θαλάσσιες και χερσαίες. Γίνεται λόγος για την εξυπηρέτηση πελατών και για την ανάθεση διαδικασιών σε τρίτους, το λεγόμενο outsourcing ή third part logistics.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται λόγος για την πράσινη εφοδιαστική αλυσίδα και την αποσαφήνιση της έννοιας, τις διαδικασίες που περιλαμβάνει και τους λόγους ανάπτυξης ο κυριότερος των οποίων είναι η ευαισθητοποίηση των καταναλωτών για τη ρύπανση τους περιβάλλοντος.



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο έντονος ανταγωνισμός, οι ποικίλες ευκαιρίες, οι αναρίθμητες απαιτήσεις των πελατών καθώς και οι υποχρεώσεις των επιχειρήσεων οδήγησαν στην ανάπτυξη ενός σπουδαίου κλάδου στον τομέα των επιχειρηματικών και παραγωγικών μονάδων, τον κλάδο των Logistics στην εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο ρόλος, λοιπόν, των Logistics στις επιχειρήσεις είναι άμεσα συνδεδεμένος με την επίτευξη των εταιρικών στόχων και πιο συγκεκριμένα με τα άμεσα ορατά οικονομικά οφέλη μέσα σε κάποια προκαθορισμένα χρονικά περιθώρια. Αυτήν ακριβώς τη σύνδεση μελετάει και η παρούσα εργασία. Ο πρωταρχικός στόχος της κάθε επιχείρησης αποτελείται από τον αποτελεσματικό έλεγχο, τη μείωση του λειτουργικού κόστους ενώ παράλληλα προβλέπει και προσπαθεί την επέκτασή της.

Για την ολοκλήρωση της εργασίας, ήταν απαραίτητη η αποσαφήνιση του όρου εφοδιαστική αλυσίδα. Χρησιμοποιήθηκαν ελληνικές βιβλιογραφικές αναφορές, οι οποίες αναφέρονται στο τέλος της εργασίας, καθώς και πραγματοποιήθηκε αναζήτηση σε ηλεκτρονικές πηγές για την συλλογή δεδομένων (οι ηλεκτρονικές διευθύνσεις δίδονται στην βιβλιογραφία)

Επιπροσθέτως, παρουσιάζεται η έρευνα που έγινε στην εταιρία «ΜΥΛΟΙ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.». Πραγματοποιήθηκε συνέντευξη με τον διευθύνον σύμβουλο της εταιρείας, ο οποίος ανέφερε και πιστοποίησε την αξία της εφοδιαστικής αλυσίδας για την ραγδαία ανάπτυξη και εξέλιξη της εταιρίας.

Κεφάλαιο 1

Εφοδιαστική αλυσίδα

1.1: Ιστορία της εφοδιαστικής αλυσίδας

Η εφοδιαστική αλυσίδα και τα logistics είναι όροι που εμφανίζονται από τα αρχαία χρόνια, από την εποχή του Ηρόδοτου ο οποίος χρησιμοποίησε τον όρο της εφοδιαστικής αλυσίδας θέλοντας να περιγράψει τις ικανότητες των Περσών στο τομέα του εφοδιασμού και του σχεδιασμού εκστρατειών. Ο Μέγας Αλέξανδρος ήταν από τους πρώτους που εφάρμοσαν τις μεθόδους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η σύνδεση της εφοδιαστικής αλυσίδας με στρατιωτικά θέματα συνέχισε να υφίσταται και στα χρόνια του Λέοντα του Σοφού, ο οποίος σύνδεσε την εφοδιαστική αλυσίδα με τις έννοιες, ροή, αποθήκευση και μεταφορά αγαθών.

Κατά τον Β παγκόσμιο πόλεμο η εισβολή των συμμαχικών δυνάμεων στην Ευρώπη ήταν μια εξαιρετικά δεξιοτεχνική εφαρμογή των logistics, όπως επίσης και η συντριβή του Ρόμελ στη έρημο. Ο ίδιος άλλωστε σημείωσε ότι «...πριν από αυτή τη μάχη, ο πόλεμος είχε κερδηθεί ή χαθεί από τους υπεύθυνους της επιμελητείας».

Η ανάγκη των στρατιωτών να έχουν εφόδια για την νίκη στον χώρο και τον χρόνο που τα χρειάζονταν, οδήγησε στον σχεδιασμό και την λήψη μέτρων με στόχο τον εφοδιασμό την ώρα που έπρεπε να το μικρότερο δυνατό κόστος.

Προς τα τέλη της δεκαετίας του 50, η λέξη logistics εισήχθη στην στρατιωτική ορολογία της άμυνας των Ηνωμένων Πολιτειών και στην συνέχεια χρησιμοποιήθηκε και σε άλλες χώρες του NATO και σε όλο τον κόσμο. Από τα μέσα της δεκαετίας του 70 οι ανάγκες των επιχειρήσεων, καθώς και τα logistics είχαν ενσωματωθεί σε αυτές για την εξισορρόπηση του νέου περιβάλλοντος και των νέων τεχνολογιών, αποτέλεσαν σημείο σταθμό για την δημιουργία μιας ξεχωριστής και ολοκληρωμένης επιστήμης των logistics. Στόχος της η ένωση της γεωγραφικής και χρονικής αποστάτης των σημείων παραγωγής και κατανάλωσης με τον καλύτερο δυνατό και εφικτό τρόπο.

Από εκείνη την στιγμή μέχρι και σήμερα η εφοδιαστική αλυσίδα έχει ένα ακόμα χαρακτηριστικό, την άμεση εφαρμογή της, όταν αυτή χρειάζεται και την δημιουργία του όρου Just in time.

Ως ορισμός των logistics μπορεί να θεωρηθεί η διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και έλεγχου μια αποτελεσματικής και οικονομικής ροής και αποθήκευσης πρώτων υλών, ανακατεργασμένων και έτοιμων προϊόντων και σχετικές πληροφορίες, για την διακίνηση από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη.

Κατά καιρούς έχουν αποδοθεί πολλές ονομασίες για αυτό που σήμερα ουσιαστικά logistics: Business logistics (διαχείριση καναλιών , διανομή) Logistics management (διαχείριση υλικών, φυσική διανομή, συστήματα γρήγορης ανταπόκρισης, διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, διαχείριση προμηθειών).

Η ετυμολογία του όρου Logistics προέρχεται από το γαλλικό ρήμα *lager* που σημαίνει τοποθετώ. Ο όρος logistics αρχικά χρησιμοποιήθηκε ως στρατιωτικός όρος που αφορούσε στην μεταφορά και την τοποθέτηση στρατευμάτων.

Αργότερα, απέκτησε ευρύτερη έννοια για να συμπεριλάβει και την οργάνωση των προμηθειών. Κάποιοι ορισμοί που αφορούν τόσο την διαχείριση υλικών όσο και την διαχείριση Logistics (logistics Management LM) κάνουν δυσδιάκριτα τα όρια του ενός από τον άλλο όρο. Ωστόσο είναι χρήσιμο να γίνεται η διαφοροποίηση μεταξύ του material management και της φυσικής διανομής (physical distribution management PDM) (Purchasing and Supply Chain Management, Keneth Lysons Fifth Edition).

Προσπαθώντας να ορίσουμε τα logistics παραθέτουμε τους ακόλουθους ορισμούς:

Το Council of Logistics Management (CLM), ένας από τους ηγετικούς οργανισμούς για θέματα Logistics, χρησιμοποιεί τον όρο logistics management για να περιγράψει:

1. Την διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου της επαρκούς και αποδοτικής ροής και αποθήκευσης αγαθών, υπηρεσιών και σχετικής πληροφόρησης από το σημείο προέλευσης στο σημείο κατανάλωσης με σκοπό την συμμόρφωση στις απαιτήσεις των καταναλωτών

(Definition provided in, What's It All About, IL: Council of Logistics Management, 1993, Fundamentals of Logistics Management, Douglas M.Lambert. James R.Stock, Lisa M.Ellram).

2. Η διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης για την απόκτηση, διακίνηση και αποθήκευση υλικών, μερών και τελικών προϊόντων (και της σχετικής ροής πληροφοριών) μέσω του οργανισμού και των καναλιών marketing με τέτοιο τρόπο ώστε η παρούσα και η μελλοντική κερδοφορία να μεγιστοποιηθεί μέσω τις αποδοτικής εκπλήρωσης των παραγγελιών.

(Gattorna, J.Effective Logistics Management. MBC University Press 1994, (Purchasing and Supply Chain Management, Keneth Lysons Fifth Edition).

3. Η διαδικασία διαχείρισης τόσο της διακίνησης όσο και της αποθήκευσης αγαθών και υλικών από την πηγή στο σημείο της κατανάλωσης και της ροής της σχετικής πληροφόρησης.(Compton, H.K. and Jessop, D.Dictionary of Purchasing and Supply ChainManagement, Pitman, 1995, p.111, and Supply Chain Management, Keneth LysonsFifth Edition).

Στον σύγχρονο βιομηχανικό κόσμο τα logistics ορίζονται πλέον σαν το σύνολο των δραστηριοτήτων που έχουν σχέση με τη ροή τω υλικών, τη διανομή των προϊόντων, το χειρισμό των υλικών, τις μεταφορές, την αποθήκευση και την αποθεματοποίηση των υλικών, τη συντήρηση, τη συσκευασία, την χρήση του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, τις προμήθειες, κ.λ.π.

1.2 Σκοπός και στόχοι εφοδιαστικής αλυσίδας.

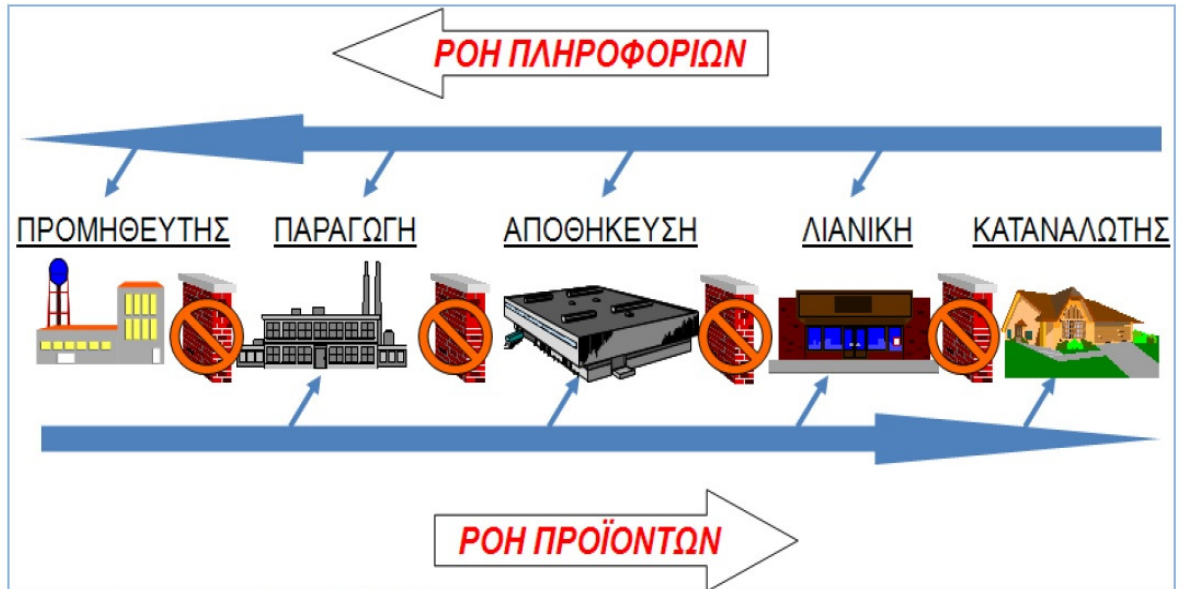
Τα τελευταία χρόνια η αποδοτική διαχείριση logistics προσφέρει δυνατότητες βελτίωσης της κερδοφορίας μια επιχείρησης καθώς και ανταγωνιστική απόδοση των επιχειρήσεων. Από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 και αρχές του 1990, η εξυπηρέτηση των πελατών αποτέλεσε το επίκεντρο για πολλές επιχειρήσεις.

Ως απώτερος σκοπός της εφοδιαστικής αλυσίδας και πιο συγκεκριμένα του logistics management είναι η εφαρμογή της θεωρίας που αφορά την παραγωγή και διανομή προϊόντων και υπηρεσιών με το ελάχιστο δυνατό κόστος και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών (customer service). Με τον σωστό σχεδιασμό και την σωστή διαχείριση μια επιχείρηση μπορεί να καταφέρει το σωστό προϊόν ,στην κατάλληλη ποσότητα και ποιότητα που έχει ζητηθεί, στο σωστό μέρος ,τη σωστή ώρα που απαιτείται, με το κατάλληλο κόστος με στόχο και αποτέλεσμα την ικανοποίηση των πελατών. Για να υπάρξει επίτευξη του παραπάνω στόχου η επιχείρηση θα πρέπει στο σύστημα του logistics management να καλύπτει δυο βασικά κριτήρια 1) η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών θα πρέπει να διασφαλίζεται με επαναλαμβανόμενους ελέγχους και 2) την μείωση του κόστους παραγωγής, αποθήκευσης και διανομής των αγαθών. Τα χαρακτηριστικά του logistics management είναι :

A) Η ικανότητα να μπορεί να ολοκληρώσει τις απαιτούμενες λειτουργίες που χρειάζονται.

B) Η διαθεσιμότητα η οποία αναφέρεται στη δυνατότητα του συστήματος να έχει απόθεμα με στόχο την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών .

Γ) Η συνέπεια που αναφέρεται στην δυνατότητα και ικανότητα του συστήματος να παρέχει τα ζητούμενα προϊόντα, στο σωστό μέρος και στην ζητούμενη ποιότητα και ποσότητα. στην σωστή ώρα.



1.3 Παραδοσιακά και Σύγχρονα δίκτυα Εφοδιαστικής.

Τα τελευταία περίπου τριάντα χρόνια, έχουν δημιουργηθεί πολλές νέες ιδέες και αντιλήψεις στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Μερικές από αυτές τις νέες ιδέες και αντιλήψεις άντεξαν στον χρόνο, ενώ άλλες εγκαταλείφθηκαν γρήγορα. Ωστόσο, μία από τις σημαντικότερες ίσως αρχές, η οποία είναι ευρύτατα αποδεκτή και εφαρμόστηκε στην πράξη, ήταν αυτή της «κατάλληλης στιγμής». Η έννοια της «κατάλληλης στιγμής» (JIT) αποτελεί και φιλοσοφία και τεχνική. Βασίζεται στην απλή ιδέα ότι καμία δραστηριότητα δεν πραγματοποιείται σε ένα σύστημα μέχρι τη στιγμή που θα προκύψει ανάγκη να γίνει αυτό. Έτσι, ούτε προϊόντα παράγονται, ούτε εξαρτήματα παραγγέλλονται, μέχρι τη στιγμή που θα προκύψει κάποια απαίτηση από την αγορά. Ουσιαστικά, η ιδέα της «κατάλληλης στιγμής» περιέχει μία έννοια «έλξης», σύμφωνα με την οποία η ζήτηση στα κανάλια διανομής έλκει τα προϊόντα προς την αγορά και πίσω από αυτά τα προϊόντα, η ροή των εξαρτημάτων τους καθορίζεται επίσης από την ίδια ζήτηση. Η αντίληψη αυτή έρχεται σε αντίθεση με το παραδοσιακό σύστημα «ώθησης», όπου τα προϊόντα παράγονται ή συναρμολογούνται σε παρτίδες, σύμφωνα με κάποια πρόβλεψη που υπάρχει για τη ζήτηση, και τοποθετούνται στην εφοδιαστική αλυσίδα σαν «στρώματα αποθεμάτων ασφαλείας» μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών και παραγόντων της επιχείρησης ή του δικτύου.

Η προσέγγιση αυτή χαρακτηρίζεται ως διαδικασία push των προϊόντων, μέσω ενός γραμμικού μοντέλου συνεργασιών. Η παραδοσιακή εφοδιαστική αλυσίδα, που υιοθετεί αυτήν την προσέγγιση, καθοδηγείται από την πίσω πλευρά της, δηλαδή την πλευρά του παραγωγού, «σπρώχνοντας» προϊόντα προς τους πελάτες και διαμορφώνοντας παράλληλα τη ζήτηση. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις – μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι απλά αποδέκτες της ζήτησης που βασίζεται σε

παραγγελίες που βρίσκονται μπροστά τους στο πλαίσιο της εφοδιαστικής αλυσίδας, ενώ δύσκολα επιτυγχάνουν μια βαθύτερη ματιά στις πραγματικές απαιτήσεις της αγοράς για τα προϊόντα. Προκειμένου να συμπιεστούν τα αποθέματα και τα κόστη των επιχειρήσεων που βρίσκονται από την πλευρά του εφοδιασμού, ασκείται έντονη πίεση στα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας που βρίσκονται προς τη μεριά του τελικού πελάτη προκειμένου να δώσουν τις παραγγελίες τους. Το αποτέλεσμα είναι η ζήτηση να χαρακτηρίζεται ως ακανόνιστη και για το λόγο αυτό δύσκολο να προγνωστεί. Η συμβατική προσέγγιση όσον αφορά την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη βασίζεται σε κάποιο τύπο στατικού ελέγχου των αποθεμάτων, ο οποίος μπορεί συνήθως να στηρίζεται στην αναπλήρωση του αποθέματος όταν το επίπεδό τους πέφτει σε ένα προκαθορισμένο σημείο – το λεγόμενο σημείο αναπλήρωσης. Με τη μέθοδο αυτή, το σημείο ή επίπεδο αναπλήρωσης αποθέματος είναι προκαθορισμένο, σύμφωνα με τον προσδοκώμενο χρόνο της αναπλήρωσης του. Η ποσότητα που θα παραγγελθεί μπορεί να βασίζεται στη διατύπωση της οικονομικής ποσότητας παραγγελίας, η οποία εξισορροπεί το κόστος διατήρησης αποθέματος με το κόστος των παραγγελιών αναπλήρωσης του.

Ορισμένες πρωτοπόρες και ηγετικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τα τελευταία χρόνια με διαφορετικό τρόπο τη ζήτηση, επιτρέποντας στους πελάτες να καθορίζουν ζητήματα προγραμματισμού και εκτέλεσης στην εφοδιαστική αλυσίδα με βάση τις απαιτήσεις τους. Η προσέγγιση αυτή, που ονομάστηκε από την AMR χρησιμοποιεί ένα σύστημα αποτελούμενο από νέες τεχνολογίες και διαδικασίες που «αισθάνεται» τη ζήτηση και αντιδρά κατάλληλα σε πραγματικό χρόνο σε ολόκληρο το δίκτυο της εφοδιαστικής. Η συγκεκριμένη προσέγγιση στην εφοδιαστική αλυσίδα χαρακτηρίζεται ως διαδικασία «pull» των προϊόντων από τους τελικούς πελάτες, δηλαδή η ζήτηση κατά κανόνα καθοδηγείται από την πλευρά των καταναλωτών των προϊόντων, χωρίς παράλληλα να αφαιρείται από τον παραγωγό η δυνατότητα προώθησης προϊόντων (push). Στο δίκτυο αυτό της εφοδιαστικής, οι επιχειρήσεις-μέλη συνεργάζονται, λειτουργούν από κοινού και μοιράζονται πληροφορίες για το σχηματισμό της ζήτησης από την αγορά, αποκτώντας παράλληλα αυτή τη βαθύτερη ματιά στη ζήτηση που έλειπε από τις παραδοσιακές αλυσίδες της εφοδιαστικής.

Ο στόχος της συνεργασίας των μελών του δικτύου της εφοδιαστικής είναι η απόκτηση της ικανότητας να προσεγγίσουν τη ζήτηση της αγοράς και να παράγουν από κοινού, αυτό που ακριβώς ζητά η αγορά. Η στρατηγική ενός δικτύου εφοδιασμού καθοδηγούμενου από τη ζήτηση, δεν στοχεύει στο να υποκαταστήσει πλήρως την προώθηση (push) προϊόντων στην κατανάλωση αλλά να ταιριάζει τη έλξη (pull) της ζήτησης από τους καταναλωτές με μια αντίστοιχα ίση ώθηση προϊόντων από τα μέλη της εφοδιαστικής, μέσω της από κοινού αντίδρασης στη ζήτηση.

1.4 Κύριες λειτουργίες των logistics

Η εφοδιαστική αλυσίδα είναι ένα σύστημα διαδικασιών.

Οι κυριότερες διαδικασίες είναι οι ακόλουθες:

- 1) Αγορές- Προμήθειες
- 2) Αποθήκευση (Warehousing)
- 3) Διαχείριση των αποθεμάτων
- 4) Μεταφορές και διανομές των προϊόντων

Οι Αγορές- Προμήθειες αναφέρονται στην απόκτηση προϊόντων ή υπηρεσιών από πηγές εκτός της επιχείρησης, όπως οι προμηθευτές. Η αποθήκευση αναφέρεται στην οργάνωση και στην λειτουργία της αποθήκης και αφορά την παραλαβή, φύλαξη και παράδοση των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση. Είναι μια σημαντική λειτουργία καθώς συμβάλει στην οργάνωση του χώρου και στην σωστή επιλογή των μέσων μεταφοράς των προϊόντων. Τα αποθέματα και η διαχείριση τους αφορά την ποσότητα που πρέπει να έχει μια επιχείρηση για να καλύψει τις ανάγκες των καταναλωτών- πελατών οποιαδήποτε στιγμή της ζητηθεί. Η μεταφορά αναφέρεται στην μετακίνηση από τον προμηθευτή προς την επιχείρηση και η διανομή στην μετακίνηση των προϊόντων από τους αποθηκευτικούς χώρους τις επιχείρησης στους τελικούς καταναλωτές.

1.4.1 Αγορές- Προμήθειες

Ο όρος αγορές ή προμήθειες αφορά την απόκτηση πρώτων υλών , υλικών συσκευασιών, αναλώσιμων και ανταλλακτικών προς μεταπώληση ή κατανάλωση και παραγωγή υπηρεσιών. Διακρίνονται ανάλογα με τις δραστηριότητες της επιχείρησης ή το είδος των προϊόντων που αγοράζουν. Οι αγορές διευκολύνουν την προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών στο χαμηλότερο δυνατό κόστος προς όφελος των καταναλωτών.

Οι αγορές ή προμήθειες διακρίνονται, όσον αφορά την δραστηριότητα τις επιχείρησης, σε αγορές προϊόντων για μεταποίηση με σκοπό την δημιουργία ενός νέου προϊόντος, σε αγορά ή προμήθεια προϊόντων για μεταπώληση και σε προϊόντα που είναι απαραίτητα για την λειτουργία της επιχείρησης.

όσον αφορά το είδος των προϊόντων εκεί διαχωρίζονται σε αγορές ή προμήθειες κεφαλαιουχικών αγαθών δηλαδή για αγαθά που θα χρησιμοποιηθούν για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα όπως εξοπλισμός, αγορές και προμήθειες διαρκώς καταναλωτικών αγαθών, σε αγορές αναλώσιμων και ανταλλακτικών για την ομαλή λειτουργία μηχανημάτων και σε αγορές πρώτων υλών, ενδιάμεσων προϊόντων και τελικών προϊόντων.

Στόχος των επιχειρήσεων είναι να πληρώνουν όσο το δυνατόν χαμηλότερες τιμές στα αγαθά που αγοράζουν, να αξιοποιούν τα κεφάλαια τους και να εξασφαλίζονται σε πιθανές ασυνέπειες προμηθευτών.

Κριτήριο για την επιλογή των προμηθευτών είναι η ταχύτητα με την οποία μπορεί ο προμηθευτής να ανταποκριθεί σε μια πιθανή αύξηση της ζήτησης του προϊόντος, η συντόμευση του χρόνου παράδοσης των προϊόντων, η έγκαιρη προειδοποίηση σε αλλαγές τιμών και άλλα. Επίσης στην επιλογή προμηθευτών βοηθά και η ύπαρξη πιστοποιητικού ISO (International Standards Organization) για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι προμηθευτές στην επιχείρηση.

Πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το δίλημμα αν θα πρέπει προβούν σε αγορά ή σε κατασκευή προϊόντων. Τις περισσότερες φορές οι επιχειρήσεις επιλέγουν να αγοράζουν τα αγαθά που χρειάζονται καθώς σε περιπτώσεις που θα υπάρξει διακοπή στην ροή των υλικών, η επιχείρηση δεν θα μπορεί να λειτουργήσει με απώτερο σκοπό να υποστεί ζημίες, έτσι προχωρά στην αγορά αγαθών.

Ένας ακόμη λόγος που ωθεί τις επιχειρήσεις στην αγορά είναι η μείωση του κόστους παραγωγής των προϊόντων της επιχείρησης. Τέλος η εξειδίκευση της επιχείρησης έχει σημαντικό ρόλο στην επιλογή της αγοράς ή τις κατασκευές των προϊόντων.

1.4.2 Αποθήκευση

Στην εφοδιαστική αλυσίδα μια σημαντική λειτουργία είναι η αποθήκευση, η οποία εξασφαλίζει την συνεχή ροή και τη διακίνηση των προϊόντων από την παραγωγή ως την τελική κατανάλωση μέσω των αποθηκευτικών χώρων.

Ως αποθήκη(warehousing) ορίζεται ο χώρος στον οποίο φυλάσσονται και διατηρούνται τα προϊόντα που αγοράζει ή πουλάει η επιχείρηση με σκοπό να διατεθούν στον τελικό καταναλωτή σε άρτια κατάσταση αποτελώντας τον σημαντικότερο κρίκο στην ροή των προϊόντων. Καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας των στόχων μια επιχείρησης είναι η αλληλεξάρτηση του μεταφορικού συστήματος με την αποθήκη καθώς και ο συντονισμός της διαχείρισης τους.

Οι εργασίες που πραγματοποιούνται στις αποθήκες αφορούν την παραλαβή-εισαγωγή προϊόντων, την φύλαξη και την εξαγωγή- αποστολή προϊόντων, την τροφοδοσία των θέσεων συλλογής, την διαμόρφωση και τον έλεγχο των παραγγελιών, την διαχείριση των επιστροφών αλλά και όλες τις επιμέρους εργασίες ώστε να φτάσουν τα προϊόντα με τον σωστό τρόπο, στο σωστό μέρος, με το σωστό κόστος, την σωστή στιγμή.

Για να θεωρηθεί μια αποθήκη σύγχρονη θα πρέπει να ανταποκρίνεται στα εξής:

- Παραλαβή προμηθευόμενων εμπορευμάτων
- Τοποθέτηση εμπορευμάτων εντός αποθήκης
- Σωστή φύλαξη και διατήρηση τους
- Γρήγορη ανεύρεση εμπορευμάτων για την εκτέλεση παραγγελιών
- Παρακολούθηση προϊόντων ανά κωδικό, είδος ,παραγγελία κ.τ.λ.

- Εξαγωγή εμπορευμάτων και προετοιμασία της διανομής τους.

Ο σωστός σχεδιασμός της αποθήκης προσφέρει την τήρηση των παραπάνω, καθώς και την μέγιστη αξιοποίηση του αποθηκευτικού χώρου, ο σχεδιασμός επίσης διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος των εμπορευμάτων, των ποσοτήτων και των αποθηκευτικών συστημάτων που έχουν επιλεγεί από την επιχείρηση.

Η αποθήκευση των εμπορευμάτων πρέπει να λάβει υπόψη της όλους αυτούς τους παράγοντες και συγχρόνως να είναι σε θέση να εφοδιάζει άμεσα την αλυσίδα μεταφοράς, με εμπορεύματα, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του δικτύου διανομής.

Επομένως, με βάση τον σωστό σχεδιασμό των αποθηκευτικών χώρων της επιχείρησης επιτυγχάνεται η εργονομία, η εκμετάλλευση χώρων και κατ'επέκταση ο έλεγχος των διακινούμενων προϊόντων.

Μια αποθήκη είναι οργανωμένη όταν μπορεί να καλύψει ανάγκες όπως η παραλαβή προμηθειών, τη σωστή τοποθέτηση και φύλαξη των προϊόντων, τον άμεσο εντοπισμό τους για την εκτέλεση παραγγελιών αλλά και την εξαγωγή τους προς διανομή την στιγμή που ζητούνται, τη μείωση του κόστους μεταφοράς αλλά και φύλαξης όπως επίσης και την καλύτερη φύλαξη ογκωδών προϊόντων.



1.4.3 Αποθέματα και διαχείριση

Τα αποθέματα (Inventories) αντιπροσωπεύουν μια πολύ σημαντική χρήση του κεφαλαίου κατά την ροή των προϊόντων από την παραγωγή στην κατανάλωση.

Η σωστή διαχείριση των αποθεμάτων έχει ως στόχο την διατήρηση τους σε εκείνο το ύψος, ώστε να εξασφαλίζεται το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, ώστε να ελαχιστοποιηθούν άμεσα και έμμεσα κόστη που σχετίζονται με αυτά. Ως διαχείριση αποθεμάτων (inventory management or stock control) νοείται η διαδικασία

που εξασφαλίζει την ποιότητα για κάθε προϊόν που χρησιμοποιεί η επιχείρηση στις αποθήκες. Κατηγοριοποιούνται σε προϊόντα που θα μεταπωληθούν στο μέλλον, σε προϊόντα που θα χρησιμοποιηθούν μόνο για παραγωγή άλλων προϊόντων εντός της επιχείρησης αλλά και σε προϊόντα για μεταποίηση.

Τα κύρια στοιχεία που καθορίζουν το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών είναι:

- Η διαθεσιμότητα των αποθεμάτων
- Η ταχύτητα εκτέλεσης των παραγγελιών και
- Η ικανότητα παροχής πληροφοριών σε κάθε στάδιο της παραγγελίας.

Κάθε επιχείρηση επιδιώκει να έχει αποθέματα στις αποθήκες της λόγω της μεταβαλλόμενης ζήτησης και προσφοράς των προϊόντων. Αυτός ο λόγος οδηγεί τις επιχειρήσεις στην δημιουργία κέντρων πρόβλεψης της ζήτησης που έχουν ως στόχο τον έλεγχο της ζήτησης που προέρχεται από τους καταναλωτές με σκοπό τον έλεγχο των αποθεμάτων για μελλοντική χρήση.

Ο λόγος διατήρησης των αποθεμάτων αφορά την ισορροπία μεταξύ της παραγωγής και της ζήτησης και η ομαλή ροή των προϊόντων μεταξύ του σημείου παραγωγής και του σημείου τελικής κατανάλωσης.

Άλλοι εξίσου σημαντικοί λόγοι είναι η ανάγκη μαζικής παραγωγής, η μείωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης, η ζήτηση παρουσιάζει εποχιακές διακυμάνσεις με αποτέλεσμα μέσω των αποθεμάτων της επιχείρησης να διατηρούν την παραγωγή σταθερή, η κάλυψη καθυστερήσεων από προμηθευτές, η εξασφάλιση χαμηλότερου κόστους μεταφοράς από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης, η κάλυψη μη αναμενόμενης ζήτησης.

Ωστόσο η διατήρηση αποθεμάτων δεν παρουσιάζει μόνο πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα, τα οποία αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν το δίλλημα ανάμεσα στο να διατηρούν αποθέματα στις αποθήκες τους ή όχι.

Μερικά σημαντικά μειονεκτήματα είναι τα ακόλουθα:

Τα αποθέματα θεωρούνται αρκετά δαπανηρά αφού το κεφάλαιο που χρησιμοποιείται για την παραγωγή τους θα μπορούσε να αποτελέσει μια άλλη επένδυση για την επιχείρηση και να επιφέρει αύξηση παραγωγικότητας και ανταγωνισμού. Τα αποθέματα δεν προσδίδουν άμεση αξία στα προϊόντα αλλά στην αποθήκευση.

Επίσης σε μια πιθανή περίπτωση βλάβης τότε γίνονται προσπάθειες από την επιχείρηση για μείωση του όγκου αποθεμάτων που αναπόφευκτα οδηγεί στην αργή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και κατ' επέκταση σε προσωρινή ζημία.

Τέλος, τα αποθέματα δεν συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία όλων των σταδίων παραγωγικής διαδικασίας σε μια επιχείρηση με αποτέλεσμα να υπάρχει απομόνωση κάποιων σταδίων παραγωγής της επιχείρησης.

Το σύστημα logistics θεωρείται επιτυχές, όταν εξασφαλίζει το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης με το ελάχιστο δυνατό ύψος αποθεμάτων σε όλα τα επίπεδα στάδια.

Με σκοπό την ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων σε κάθε φάση της παραγωγής και κατά συνέπεια τη μείωση του κόστους, έχουν αναπτυχθεί διάφορες τεχνικές διαχείρισης των αποθεμάτων, οι οποίες διαχωρίζονται ως εξής :

- Ανάλυση ABC των αποθεμάτων, η οποία αφορά την ταξινόμηση των προϊόντων σε κατηγορίες, ανάλογα με την ταχύτητα κίνησης τους, δηλαδή ζήτησης τους σε καθορισμένο χρονικό διάστημα. (Ταχυκίνητα Α κατηγορία, Μέσης ταχύτητας Β κατηγορία, Βραδυκίνητα C κατηγορία).
- Material Requirement Planning (MRP), το οποίο εντάσσεται στο γενικότερο προγραμματισμό της παραγωγής, γνωστό ως Master Production Schedule (MPS). Ο υπολογισμός του MPS πραγματοποιείται, θεωρώντας γνωστή τη ζήτηση και τις απαιτήσεις των υλικών.

Τα οφέλη που αποδίδουν οι παραπάνω πρακτικές διαχείρισης των αποθεμάτων είναι τα εξής :

- Βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης και ικανοποίησης του πελάτη, μειώνοντας τον χρόνο παραγωγής και παράδοσης.
- Βελτίωση της αποδοτικότητας του συστήματος μέσω καλύτερου συντονισμού των διαφόρων σταθμών εργασίας, οδηγώντας έτσι σε αύξηση την χρησιμότητας των παγίων και της εργασίας.
- Μείωση των αποθεμάτων, με τέτοιο τρόπο ώστε όλες οι παραγγελίες να βρίσκονται στον ακριβή χρόνο, χωρίς καθυστερήσεις, με αποτέλεσμα να μειώνονται τα αποθέματα ασφαλείας.
- Γρήγορη απόκριση σε μεταβλητές της ζήτησης. Νέες παραγγελίες μπορούν να παραδοθούν άμεσα και να βρεθούν τρόποι αντιμετώπισης του επιπλέον φορτίου με την υπάρχουσα δυναμικότητα.

Η διαχείριση των αποθεμάτων γίνεται πολύπλοκη αλλά και ακόμα πιο σημαντική, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των σημείων πώλησης, λόγω της απαίτησης διαθεσιμότητας των προϊόντων μέσω εύρυθμης ανατροφοδосίας των σημείων πώλησης. Αυτό επιτυγχάνεται με σύγχρονα δικτυακά συστήματα πληροφορικής, σε συνδυασμό με οργανωμένα δίκτυα διανομής.

1.4.4 Μεταφορές και διανομές προϊόντων

Ένα από τα συνηθισμένα αλλά αρκετά σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις εκτός από τη διαχείριση του αποθέματος, είναι η διανομή του στους πελάτες. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι επιχειρήσεις δε ζητούν ούτε την αυτόματη διοχέτευση, στην αγορά, προϊόντων αλλά ούτε και πληθώρα αποθεμάτων στις αποθήκες. Παραγωγικές μονάδες που στην κατοχή τους έχουν πολλά προϊόντα αντιμετωπίζουν πολύ πιο έντονα αυτό το πρόβλημα, στο οποίο η λύση του δεν είναι καθορισμένη. Η εμπειρία είναι μοναδική λύση τέτοιων προβλημάτων.

Το πρόγραμμα διανομών κάθε εταιρία το κανονίζει εβδομάδες πριν από την αποστολή των προϊόντων. Υπάρχει μια μεγάλη περίοδος αναμονής για τον πελάτη.

Στο διάστημα αυτό, η εταιρία υπολογίζει νεκρούς χρόνους (όπως Σαββατοκύριακα, αργίες, κ.τ.λ.), καθώς και πιθανά προβλήματα που μπορούν να δημιουργηθούν. Είναι πολύ σημαντικό προνόμιο για τους πελάτες η γρήγορη παράδοση, γι' αυτό και όλες οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ελαττώσουν τον χρόνο παράδοσης όσο περισσότερο είναι εφικτό για εκείνες. Ολοκληρωμένα συστήματα με σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό, με γρηγορότερα και ασφαλέστερα μεταφορικά μέσα, αυξάνουν την εμπιστοσύνη των πελατών και συνεπώς το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης. Η μείωση του χρόνου παραγγελίας, συμπερασματικά, οδηγεί σε αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης. Δαπάνες μειώνονται καθώς τα κέρδη αυξάνονται.

Οι μεγάλες εταιρίες λόγω του όγκου των προϊόντων είναι πιο οργανωμένες στο θέμα της αποθήκευσης και της διανομής. Έχουν προνόμια, όπως η χρήση βελτιωμένων τεχνολογιών και τεχνικών logistics. Οι λεγόμενες εταιρίες 3PL – third party logistics, έχουν εμφανιστεί πολύ έντονα στο σύστημα διανομής, αναλαμβάνοντας κυρίως το μεταφορικό και το αποθηκευτικό έργο. Είναι εταιρίες που προέρχονται από τις ΗΠΑ και αφορούν τη χρήση εξειδικευμένων εταιριών για τη μεταφορά, διανομή και αποθήκευση. Επομένως, οι εταιρίες που ζητούν μια άψογη διανομή με σκοπό φυσικά τα μέγιστα κέρδη, αναθέτουν το ρόλο της αποθήκευσης καθώς και της διανομής σε ειδικούς των τομέων αυτών.

Η τεχνολογία μεταφορών έχει δώσει σήμερα, όσο ποτέ άλλοτε στην επιχειρησιακή δραστηριότητα, ευρύτερη πρόσβαση στις αγορές σε παγκόσμιο επίπεδο.

Τα εμπορεύματα διαθέτονται πλέον, ανεξάρτητα από τον τόπο παραγωγής τους, σε όλες τις χώρες του πλανήτη. Πιο συγκεκριμένα, στα συστήματα των μεταφορών διακρίνουμε τα μέσα που μεταφέρουν τα εμπορεύματα, τα δίκτυα

διανομής, οδούς ή διαδρόμους που κινούνται με μεταφορικά μέσα, τις τερματικές εγκαταστάσεις (χώροι αποθήκευσης, ανεφοδιασμού, φορτοεκφορτώσεως αγαθών) και διάφορα συνεργεία επισκευής και συντήρησης, δηλαδή εγκαταστάσεις που εξυπηρετούν τα μέσα μεταφορών.

Παρακάτω θα δούμε αναλυτικά τα μέσα μεταφοράς των εμπορευμάτων, καθώς και τις διανομές – κανάλια διανομών.

1.4.4.1 Μέσα μεταφοράς εμπορευμάτων

- **Εναέριες μεταφορές**

Οι εναέριες μεταφορές είναι ένα μέσο μεταφοράς των προϊόντων που διακινεί το 1% του φορτίου των μεταφορών σε παγκόσμιο επίπεδο, το οποίο αντιστοιχεί στο 20%-30% της συνολικής μεταφερόμενης αξίας.

Πλεονεκτήματα των εναέριων μεταφορών είναι η συνεπή και έγκαιρη παράδοση των προϊόντων, η μεγάλη ταχύτητα μεταφοράς, το μικρότερο κόστος συσκευασίας καθώς και η μικρή πιθανότητα ζημιών.

Μειονεκτήματα των εναέριων μεταφορών είναι το υψηλό κόστος μεταφοράς, η αδυναμία μεταφοράς ευθραύστων προϊόντων και η δυσμενείς καιρικές συνθήκες.



- **Θαλάσσιες μεταφορές**

Οι θαλάσσιες μεταφορές καλύπτουν το 98% των μεταφερόμενων προϊόντων του παγκοσμίου εμπορίου.

Υπάρχει μεγάλη ποικιλία πλοίων που χρησιμοποιούνται για την μεταφορά διαφορετικών φορτίων, όπως για παράδειγμα tankers, barge, carries, container ships, fruit carries, LNGS (Liquefied Natural Gas), train ferries, καθ'ως και μεγάλος αριθμός εξειδικευμένων πλοίων.

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι θαλάσσιες μεταφορές είναι το μειωμένο κόστος μεταφοράς, η ευελιξία των προϊόντων που μπορούν να μεταφερθούν μέσω της θάλασσας, η μείωση των φθορών, η αξιοπιστία στον χρόνο παράδοσης και η βελτίωση στον χρόνο μεταφοράς.

Μερικά μειονεκτήματα των θαλάσσιων μεταφορών είναι η χαμηλή ταχύτητα μεταφοράς των προϊόντων, το γεγονός ότι υπάρχουν συγκεκριμένοι προορισμοί και η δυνατότητα μεταφοράς μόνο μεγάλων ποσοτήτων.



- **Χερσαίες μεταφορές**

Οι χερσαίες μεταφορές αποτελούνται από τις σιδηροδρομικές μεταφορές και τις οδικές.

Οι σιδηροδρομικές μεταφορές αποτελούν την πλέον κλασσική μορφή μεταφοράς. Με την πάροδο του χρόνου έχει μειωθεί το μειονέκτημα της ταχύτητας, αλλά όχι της ανελαστικότητας στις αλλαγές

δρομολογίων και προορισμών, αφού διατηρεί σταθερή πορεία.

Παρόλα αυτά , αποτελεί το πιο φθινό μεταφορικό μέσο και αυτό ενδιαφέρει ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις, οι οποίες επιθυμούν να μεταφέρουν τα φορτία τους.



- **Οδικές μεταφορές**

Οι οδικές μεταφορές αποτελούν αναμφισβήτητο το πιο ελαστικό μέσο στον τομέα των δρομολογίων, στον προγραμματισμό και στη διαθεσιμότητα.

Τα πλεονεκτήματα των οδικών μεταφορών αναφέρονται στο ότι είναι ταχύτερες από τις θαλάσσιες, δεν κοστίζουν όσο οι αεροπορικές μεταφορές, είναι πιο ελαστικές από τις θαλάσσιες και τις αεροπορικές και έχουν ικανοποιητική ασφαλιστική κάλυψη και δυνατότητα παράδοσης από πόρτα σε πόρτα.

Τα μειονεκτήματα αφορούν τη χαμηλή ταχύτητα, το υψηλό κόστος καθώς και τον περιορισμό στο βάρος των φορτίων.



Εκτός από τις προαναφερθείσες μεταφορές, υπάρχουν και οι μεταφορές μέσω αγωγών που ειδικεύονται στις μεταφορές αγαθών σε υγρή μορφή, και οι συνδυασμένες μεταφορές, στις οποίες η μεταφορά προϊόντων γίνεται με παραπάνω από ένα μέσο μεταφοράς.

Η επιλογή των μεταφορικών μέσων γίνεται με γνώμονα τη φύση του προϊόντος, τις διαστάσεις του, το σχήμα καθώς και το μεταφορικό κόστος.

Οι μελλοντικές μεταφορές των προϊόντων μέχρι το έτος 2050, εκτιμάται να πραγματοποιούνται με φορητά διαστημικής τεχνολογίας, τα οποία θα καταναλώνουν ελάχιστα καύσιμα και θα εκπέμπουν μηδενικά καυσαέρια.

Τέλος προβλέπεται περαιτέρω πρόοδος στην χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, όπως αυτή του ήλιου και του ανέμου.

Σύγκριση μέσων μεταφοράς

ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	<u>ΟΔΙΚΕΣ</u>	<u>ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΙΚΕΣ</u>	<u>ΘΑΛΑΣΣΙΕΣ</u>	<u>ΕΝΑΕΡΙΕΣ</u>
<u>ΤΑΧΥΤΗΤΑ</u>	ΥΨΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ
<u>ΣΥΝΕΠΕΙΑ</u>	ΥΨΗΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΧΑΜΗΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ
<u>ΑΠΩΛΕΙΕΣ</u>	ΥΨΗΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΤΡΙΑ ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΕΣ
<u>ΕΥΕΛΙΞΙΑ</u>	ΧΑΜΗΛΕΣ	ΜΕΤΡΙΑ	ΧΑΜΗΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ ΧΑΜΗΛΗ
<u>ΚΑΛΥΨΗ ΑΓΟΡΑΣ</u>	ΥΨΗΛΗ	ΣΤΑΘΜΟ ΠΡΟΣ ΣΤΑΘΜΟ	ΣΤΑΘΜΟ ΠΡΟΣ ΣΤΑΘΜΟ	ΣΤΑΘΜΟ ΣΠΡΟΣ ΣΤΑΘΜΟ
<u>ΚΟΣΤΟΣ</u>	ΣΗΜΕΙΟ ΠΡΟΣ ΣΗΜΕΙΟ	ΧΑΜΗΛΟ	ΧΑΜΗΛΟ	ΥΨΗΛΟ
<u>ΑΞΙΑ ΑΓΑΘΩΝ</u>	ΚΑΘΕ ΤΥΠΟΥ	ΜΙΚΡΗ ΜΕΤΡΙΑ	ΜΙΚΡΗ	ΥΨΗΛΗ

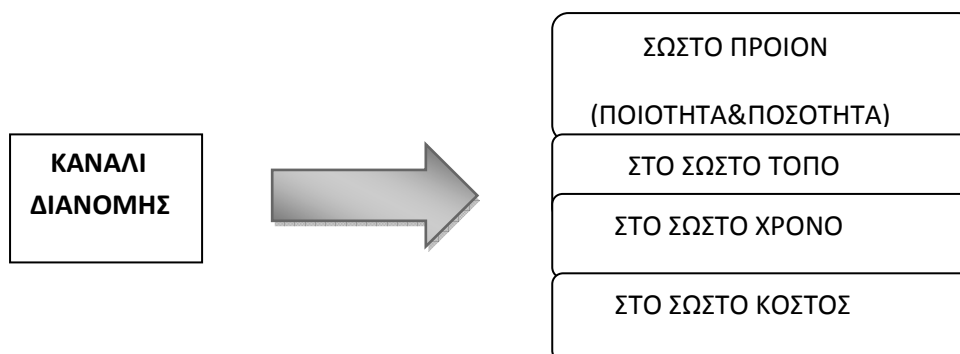
1.4.4.2 Διανομή προϊόντων- κανάλια διανομής

Το σύστημα διανομών αποσκοπεί στην βελτίωση της εξυπηρέτησης των παραγγελιών στο σωστό χρόνο και μέρος με μείωση του κόστους και των τιμών των προϊόντων. Ένα επιτυχημένα σχεδιασμένο σύστημα διανομής έχει ως στόχο τη μέγιστη ευελιξία του, το υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, την υψηλή ποιότητα των προϊόντων και το μικρότερο κόστος διαχείρισης του.

Υπάρχουν τρεις τύποι διανομής προϊόντων: 1) η ευρεία ή εκτεταμένη στην οποία τα προϊόντα πωλούνται σε περισσότερους εμπόρους, 2) η εξειδικευμένη όπου τα προϊόντα μέσω της μεθόδου franchising διατίθενται για μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και 3) η επιλεκτική στην οποία γίνεται επιλογή των τελικών παραληπτών.

Το σύστημα διανομών για να καταφέρει τους στόχους του, έχει δημιουργήσει τα λεγόμενα κανάλια διανομής τα οποία αποτελούν τη φυσική διαδρομή των προϊόντων από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης.

Υπάρχουν δυο είδη καναλιών διανομής: 1) το φυσικό το οποίο αναφέρεται στην μετακίνηση των προϊόντων στις αποθήκες των επιχειρήσεων και στην επιλογή των μέσων μεταφοράς τους προς τους τελικούς παραλήπτες και 2) το εμπορικό κανάλι διανομής που αναφέρεται στις διαπραγματεύσεις ανάμεσα στους προμηθευτές και τις επιχειρήσεις, στην τιμή αγοράς και πώλησης των προϊόντων.



Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή των καναλιών διανομής. Η γεωγραφική θέση των κέντρων παραγωγής και αγοράς, τα χαρακτηριστικά των προϊόντων όπως για παράδειγμα την δυσκολία στην διαχείριση, η διάρκεια ζωής, ο ανταγωνισμός και η οικονομική δυνατότητα των επιχειρήσεων.

1.5 Εξυπηρέτηση πελατών(customer service)

Η εξυπηρέτηση των πελατών σε ένα υψηλό επίπεδο αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους στόχους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η εξυπηρέτηση πελατών αναφέρεται στην δυνατότητα της επιχείρησης να παραδώσει στους τελικούς καταναλωτές- πελάτες τα προϊόντα που έχουν παραγγείλει, στο σωστό μέρος, τον σωστό χρόνο και με το ελάχιστο δυνατό κόστος και αποτελεί ένα πλέγμα συναλλακτικών σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων, των προμηθευτών και των καταναλωτών.

Η συχνότητα των παραδόσεων, η συνέπεια, η διαθεσιμότητα αποθεμάτων, ο χρόνος παράδοσης ή εκτέλεσης της παραγγελίας (lead time), η ενημέρωση των πελατών- καταναλωτών για το που βρίσκονται τα προϊόντα τους είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά της εξυπηρέτησης των πελατών.

Η εξυπηρέτηση των πελατών σε ένα υψηλό επίπεδο αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους στόχους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η εξυπηρέτηση πελατών αναφέρεται στην δυνατότητα της επιχείρησης να παραδώσει στους τελικούς καταναλωτές- πελάτες τα προϊόντα που έχουν παραγγείλει, στο σωστό μέρος, τον σωστό χρόνο και με το ελάχιστο δυνατό κόστος και αποτελεί ένα πλέγμα συναλλακτικών σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων, των προμηθευτών και των καταναλωτών.

Ορισμοί και Σημασία

Σύμφωνα με τον Ballou (1999) : «Η εξυπηρέτηση πελάτη είναι γενικός όρος και περιλαμβάνει στοιχεία όπως η διαθεσιμότητα προϊόντος, η διαχείριση παραπόνων, η πληρότητα παραγγελίας και η τελική υποστήριξη. Από την πλευρά του εφοδιασμού, είναι το αποτέλεσμα των διαδικασιών της αλυσίδας εφοδιασμού και ο πιο σημαντικός δείκτης που προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα του συστήματος εφοδιασμού.»

Σύμφωνα με τον Heskett (1994) : «Ο σκοπός της εξυπηρέτησης του πελάτη μπορεί να διαφοροποιείται από επιχείρηση σε επιχείρηση. Σε μια επιχείρηση η εξυπηρέτηση πελάτη μπορεί να είναι ταυτόσημη με την παράδοση προϊόντων χωρίς ελαττώματα, ενώ σε άλλη επιχείρηση να σημαίνει την παράδοση προϊόντων στη σωστή χρονική στιγμή. Βασικοί ορισμοί της εξυπηρέτησης πελάτη είναι το ποσοστό των παραγγελιών που έχουν φορτωθεί χωρίς ελλείψεις, η ευκολία και η ευελιξία στην τοποθέτηση της παραγγελίας, ο χρόνος που μεσολαβεί από την τοποθέτηση της παραγγελίας μέχρι την παράδοση στον πελάτη, το ποσοστό κωδικών προϊόντων που βρίσκονται σε κατάσταση με διαθεσιμότητας σε δεδομένη χρονική στιγμή και το ποσοστό προϊόντων που παραδίδονται στο σημείο που επιθυμεί ο πελάτης σε

ασφαλή κατάσταση. Οι παραπάνω ορισμοί έχουν διαφορετική σημασία και σπουδαιότητα για τους πελάτες και τη διοίκηση.»

Κάθε επιχείρηση οφείλει να εστιάζει στην εξυπηρέτηση του πελάτη εφόσον η επιβίωσή της επιτυγχάνεται μόνο από ικανοποιημένους πελάτες. Αυτό συμβαίνει, γιατί το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης δημιουργεί πιστούς πελάτες και αυτό συνεπάγεται με επαναλαμβανόμενες αγορές.

Αυτοί οι πιστοί πελάτες θα μοιραστούν την ευχαρίστησή τους με άλλους ενδιαφερόμενους και η επιχείρηση θα αποκτήσει μια καλή φήμη. Εν αντιθέσει, με δυσαρεστημένους πελάτες που θα επιφέρουν ένα αρνητικό αντίκτυπο στη φήμη της επιχείρησης στην αγορά.

Εμπειρική έρευνα έχει αποδείξει ακόμη, πως είναι πέντε φορές πιο δαπανηρό να προσελκύσει μια επιχείρηση νέους πελάτες από το να διατηρήσει τους υπάρχοντες. Μιλώντας για το ίδιο επίπεδο πωλήσεων είναι πιο κερδοφόρο να προσφέρει μια επιχείρηση περισσότερα στους τωρινούς πελάτες της παρά να αναζητήσει νέους.

Επιπροσθέτως, η σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη μπορεί να αποτυπωθεί:

A) με την επίδραση της εξυπηρέτησης στις πωλήσεις

Η εξυπηρέτηση πελάτη έχει θετική επίδραση στο μερίδιο αγοράς και την κερδοφορία κάθε επιχείρησης (Lambert and Lewis, 1983). Η συστηματική και υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση, όπως προαναφέρθηκε, δημιουργεί πιστούς πελάτες, οι οποίοι τοποθετούν μεγαλύτερο ποσοστό των παραγγελιών τους σε αυτούς τους προμηθευτές.

B) με την επίδραση της εξυπηρέτησης στην επένδυση της επιχείρησης για τους Πελάτες

Οι πόροι που επενδύονται στις δραστηριότητες που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση του πελάτη παρέχουν υψηλότερη απόδοση από ότι οι πόροι που επενδύονται στην προώθηση και σε άλλες δραστηριότητες για την απόκτηση νέων πελατών.

Διαδικασία Ελέγχου στην Εξυπηρέτηση Πελατών

Κάθε επιχείρηση για να μπορεί να εξυπηρετήσει στο μέγιστο τους πελάτες της, θα πρέπει να ελέγχει την στρατηγική της. Αυτό είναι εφικτό να γίνει με τον εξωτερικό και τον εσωτερικό έλεγχο. Με τον πρώτο, η επιχείρηση αναλύει την αγορά και εξετάζει τους τρόπους που οι ανταγωνιστές της εξυπηρετούν ενώ με τον δεύτερο έλεγχο εξετάζει η επιχείρηση τις δικές της δυνατότητες για εξυπηρέτηση. Οι προτιμήσεις των πελατών καθορίζουν ουσιαστικά το επίπεδο εξυπηρέτησης τους, γι' αυτό και η επιχείρηση υιοθετεί μια πολιτική στην οποία βασίζονται αφενός οι προτιμήσεις των πελατών και αφετέρου η συνολική στρατηγική μάρκετινγκ με σκοπό να ικανοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης αλλά και να αυξάνεται η κερδοφορία της.

Με την βοήθεια του ελέγχου η επιχείρηση παρατηρεί τα δυνατά και τα αδύναμα στοιχεία της, τα εξετάζει και προσπαθεί να μειώσει στο ελάχιστο τις αδυναμίες της ενώ ταυτόχρονα να ενισχύει και τα θετικά της στοιχεία.

Οι διαδικασίες ελέγχου πρέπει να έχουν τέσσερα ευδιάκριτα επίπεδα. Το πρώτο είναι ο εξωτερικός έλεγχος, το δεύτερο είναι ο εσωτερικός έλεγχος, το τρίτο αναφέρεται στην αναγνώριση πιθανών λύσεων και το τελευταίο περιγράφει τη δημιουργία των επιπέδων εξυπηρέτησης του πελάτη.

1. Εξωτερικός έλεγχος εξυπηρέτησης του πελάτη

Το πρωτεύον ζήτημα σε κάθε μελέτη της εξυπηρέτησης του πελάτη είναι ο εξωτερικός έλεγχος. Οι κύριοι στόχοι του είναι η αναγνώριση εκείνων των στοιχείων της εξυπηρέτησης που οι πελάτες θεωρούν σημαντικά και ο προσδιορισμός της αντίληψης των πελατών για το παρεχόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης.

Στο πρώτο αυτό στάδιο η επιχείρηση θα υιοθετήσει τη λογική πως το ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης έχει διαφορετική αξία σε διαφορετικούς πελάτες. Συνεπώς, γίνεται τμηματοποίηση που χωρίζει τους πελάτες σε ομάδες με κοινά χαρακτηριστικά και ιδιότητες (account segmentation). Μετά την κατηγοριοποίηση, σειρά έχει η δημιουργία ερωτηματολογίου που θα βασίζεται στη βαθμολόγηση των στοιχείων εξυπηρέτησης.

2. Εσωτερικός έλεγχος της εξυπηρέτησης του πελάτη

Ερωτήματα, όπως για παράδειγμα: πώς γίνεται η μέτρηση της εξυπηρέτησης του πελάτη, ποιοι δείκτες χρησιμοποιούνται, ποιοι είναι οι στόχοι – πρότυπα αναφορικά με την εξυπηρέτηση του πελάτη, ποιο είναι το επίπεδο της πραγματικής κατάστασης, μπορούν να απαντηθούν σε αυτό το επίπεδο. Συνεντεύξεις με στελέχη της επιχείρησης μπορούν να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την αντίληψη της επιχείρησης για την εξυπηρέτηση του πελάτη, τον τρόπο επικοινωνίας με τους πελάτες, τους δείκτες μέτρησης, τα σχέδια βελτίωσης του επιπέδου εξυπηρέτησης.

Ο γενικότερος σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι να εντοπίζει τις συνέπειες μεταξύ των πρακτικών της επιχείρησης και των προσδοκιών του πελάτη.

3. Αναγνώριση πιθανών λύσεων

Ο συνδυασμός του εσωτερικού με του εξωτερικού ελέγχου βοηθάει τη διοίκηση να προσαρμόζει τις στρατηγικές σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών και να εντοπίζει λύσεις για την αντιμετώπιση προβλημάτων με απώτερο σκοπό και στόχο την αύξηση της κερδοφορίας. Επιπλέον, για βέλτιστα αποτελέσματα η επιχείρηση μπορεί να συγκρίνει τη δική της αποτελεσματικότητα με εκείνη των βασικών ανταγωνιστών της.

4. Δημιουργία των επιπέδων εξυπηρέτησης του πελάτη

Το τελευταίο αυτό επίπεδο καταγράφει την αποτελεσματικότητα και τη συλλογή των πληροφοριών από τους πελάτες αναφορικά με το επίπεδο εξυπηρέτησης που επιθυμούν. Αυτό το βήμα της διαδικασίας ελέγχου καθιερώνει τα πρότυπα αλλά και τη διαρκή μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης του πελάτη.

Βασικά διλήμματα Σχεδιασμού

Τα στελέχη και οι αρμόδιοι που έχουν αναλάβει το στρατηγικό σχεδιασμό του “επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών”, οφείλουν να απαντήσουν σε μια σειρά από δύσκολα ερωτήματα. Αυτές οι απαντήσεις θα οδηγήσουν σε σωστές κατευθύνσεις εξαρχής. Τα διλήμματα αργά ή γρήγορα θα απασχολούσαν τα στελέχη, γι’ αυτό είναι προτιμότερο να συζητιούνται στη φάση του σχεδιασμού και να λαμβάνονται οι σχετικές αποφάσεις.

Τέτοια διλήμματα μπορεί να είναι τα εξής:

- Όλοι οι πελάτες θα τύχουν της ίδιας εξυπηρέτησης;

Σε ότι αφορά την προέλευση των παραγγελιών στις περισσότερες επιχειρήσεις ισχύει ο κανόνας Pareto, ο κανόνας δηλαδή του 80-20.

Συγκεκριμένα, το 80% των πωλήσεων προέρχεται από το 20% της πελατείας. Μία τέτοια επιχείρηση στην οποία ισχύει ο παραπάνω κανόνας θα πρέπει να σχεδιάζει διαφορετικά συστήματα για διαφορετικές κατηγορίες πελατών. Όλοι οι πελάτες σε μια επιχείρηση είναι σημαντικοί. Αφενός, οι μικροί είναι εκείνοι που κρύβουν έναν αυριανό μεγάλο πελάτη και αφετέρου οι μεγάλοι, διότι οι παραγγελίες τους έχουν ιδιαίτερο όγκο. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο έχουν και περισσότερες απαιτήσεις, όπως, καλύτερες τιμές, καλύτερους όρους πληρωμής και άλλες παραχωρήσεις.

Συνεπώς, ο μεγάλος πελάτης ζητά και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης. Οι επιχειρήσεις δεν θέλουν να χάσουν τέτοιους πελάτες, γι αυτό και προσαρμόζονται στις απαιτήσεις τους. Η ζημιά από την απώλεια ενός μεγάλου πελάτη θα είναι έντονη. Αντίθετα ο μικρός πελάτης, από τη μία πλευρά θα εξυπηρετηθεί ως ένα βαθμό μόνο και από την άλλη πλευρά η απώλειά του για την επιχείρηση δεν θα είναι τόσο σοβαρή.

- Πιο κανάλι διανομής ταιριάζει στην επιχείρηση;

Ο όρος “κανάλι διανομής” αναφέρεται στη φυσική διαδρομή που ακολουθούν τα προϊόντα της επιχείρησης από το σημείο παραγωγής ως το σημείο κατανάλωσης. Ήδη στα πρώτα βήματα του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να γίνει η επιλογή του καναλιού διανομής.

Στο logistics management το πρόβλημα σχετίζεται με την φυσική μεταφορά των προϊόντων, την αποθήκευση, τη φορτοεκφόρτωση, την καταμέτρηση, τη φύλαξη των προϊόντων. Τα κανάλια διανομής logistics μεταφέρουν (στη φυσική τους μορφή) τα προϊόντα από την επιχείρηση στους καταναλωτές.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί πως η επιλογή καναλιού διανομής όπως και

άλλες στρατηγικές αποφάσεις είναι δεσμευτική και πως κοστίζει πολύ για την επιχείρηση η αλλαγή της σε σύντομο χρονικό διάστημα. Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή για να μην επιδράσουν αρνητικά στους στόχους της επιχείρησης

- Τι κάνει το τμήμα marketing και τι το τμήμα logistics;

Παρ' όλο που ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων των δύο τμημάτων μπερδεύει τις επιχειρήσεις, η διάκριση μεταξύ τους είναι απλή. Το τμήμα Marketing επιδιώκει τη δημιουργία ζήτησης και την προβολή των προϊόντων της εκάστοτε επιχείρησης έτσι ώστε να υπάρχει ζήτηση από τους καταναλωτές. Το τμήμα των Logistics επιδιώκει να καλύψει αυτήν ακριβώς τη ζήτηση.

Στρατηγικός Σχεδιασμός και Εξυπηρέτηση Πελατών

Στο παγκοσμιοποιημένο και σύγχρονο περιβάλλον τίποτα δεν παραμένει σταθερό, συνεπώς και οι αποφάσεις αναθεωρούνται και διορθώνονται ανάλογα με τις εξελίξεις. Στη δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν ποικίλοι παράγοντες. Όλες οι πιθανές κινήσεις της επιχείρησης και των ανταγωνιστών πρέπει να συνυπολογίζονται χωρίς προκαταλήψεις και αβάσιμες υποθέσεις. Την ίδια συμπεριφορά πρέπει τα στελέχη να επιδεικνύουν και όταν ερευνούν τις ανάγκες των πελατών. Οι προτιμήσεις τους οφείλουν να έχουν την ίδια ακριβώς προσοχή.

Ο **Martin Christopher** προτείνει ένα κατάλογο με είκοσι τρία (23) διαφορετικά σημεία που βοηθούν τις επιχειρήσεις για την εξυπηρέτηση των πελατών τους. Απαραίτητη κίνηση για κάθε εταιρία είναι η δημιουργία ερωτηματολογίων (που θα περιέχουν τα 23 σημεία του Martin Christopher). Αφού συμπληρωθούν από τους πελάτες της, θα διαμορφωθεί η τελική πολιτική της εταιρίας.

Τα σημεία που προτείνει ο **M.Christopher** είναι:

- συχνότητα παραδόσεων,
- χρόνος εκτέλεσης παραγγελίας,
- συνέπεια στην παράδοση,
- έκτακτες παραδόσεις, όταν ζητείται,
- διαθέσιμα αποθέματα και συνεχής τροφοδοσία,
- παραγγελίες εκτελούνται συνολικά και όχι τμηματικά,
- πληροφόρηση για ελλείψεις,
- ευκολία τοποθέτησης παραγγελίας,
- αποδοχή παραγγελίας,
- ακρίβεια τιμολογίων,
- ποιότητα πωλητών και αντιπροσώπων,
- υποστήριξη τοποθέτησης εμπορευμάτων στο κατάστημα (**merchandising**),
- τακτικές επισκέψεις πωλητών και αντιπροσώπων,
- παρακολούθηση των αποθεμάτων των λιανοπωλητών από βιομηχανία,
- όροι πληρωμής, ανταπόκριση στις ερωτήσεις, στις απορίες και στα παράπονα των πελατών,

- ποιότητα εξωτερικής συσκευασίας,
- καλοφτιαγμένες παλέτες,
- ευανάγνωστες ημερομηνίες λήξης στην εξωτερική συσκευασία,
- ποιότητα συσκευασίας τεμαχίου για διακίνηση στο κατάστημα,
- συνεργασία στην εισαγωγή νέου προϊόντος ή συσκευασίας,
- τακτικές αναφορές για την γκάμα των προϊόντων,
- συντονισμός μεταξύ παραγωγής, διανομής και **marketing**

Είναι βέβαιο πως κάθε πελάτης θα απαντήσει διαφορετικά, θα ζητάει και θα προτιμάει άλλα στοιχεία από τους υπολοίπους εφόσον έχει τις δικές του προτιμήσεις, ανάγκες και ικανότητες να αντιμετωπίζει διάφορα προβλήματα. Η επιχείρηση με τον μέσο όρο των αποτελεσμάτων και των απαντήσεων του δείγματος θα αντιληφθεί προς ποια κατεύθυνση πρέπει να κινηθεί, δηλαδή ποια κατεύθυνση θεωρούν οι πελάτες της πιο σημαντική.

Επιλογή Προμηθευτή

Σημασία

Χωρίς αντίθετη γνώμη, η ικανοποίηση και εξυπηρέτηση των πελατών καθίσταται απαραίτητη προϋπόθεση για την διάρκεια, αλλά και πολλές φορές, για την επιβίωση μιας επιχείρησης. Παράλληλα τα τελευταία χρόνια απαραίτητες κρίνονται και οι καλές σχέσεις με τους προμηθευτές. Η εφοδιαστική αλυσίδα κάθε επιχείρησης έχει πολλά να κερδίσει από μια καλή επικοινωνία ή συναλλαγή με τον εκάστοτε προμηθευτή. Η βοήθειά του ή μη σε περιπτώσεις κινδύνου για την εταιρία, μπορεί να αποβεί κρίσιμη αλλά και μοιραία. Για παράδειγμα, μπορεί να προκύψουν λάθη στις προβλέψεις των πωλήσεων. Σε περίπτωση που υπάρξει αύξηση των πωλήσεων ή μείωσή τους, ακόμα και σε επίσπευση των παραγγελιών των πελατών, η επιχείρηση θα βρεθεί σε μεγάλη ανάγκη. Έτσι, οι προμηθευτές της θα έχουν τη διάθεση να αντιμετωπίσουν μαζί τους τον κίνδυνο, εξυπηρετώντας την Επιχείρηση με κάθε δυνατό και άμεσο τρόπο. Έχοντας σαν ασφάλεια την καλή θέληση από την πλευρά του προμηθευτή, μπορούν να αποφευχθούν κίνδυνοι, όπως αυτοί που αναφέραμε παραπάνω, καθώς σε διαφορετική περίπτωση θα επέφεραν πρόσθετο κόστος και πολλές άλλες αρνητικές επιπτώσεις για την επιχείρηση και τη μετέπειτα λειτουργία της.

Τύποι Σχέσεων Μεταξύ Επιχειρήσεων και Προμηθευτών

Σε όλες τις επιχειρήσεις, κυρίως όμως στις πιο μεγάλες, ο αριθμός των προμηθευτών ποικίλει ανάλογα με το μέγεθος και το είδος στο οποίο δραστηριοποιείται η κάθε μία. Υπάρχουν διάφοροι τύποι σχέσεων πελάτη (επιχείρηση) και προμηθευτή, μερικοί από τους οποίους θα αναλυθούν εκτενέστερα στη συνέχεια αυτής της ενότητας. Για παράδειγμα, η πιο συχνή και απλή σχέση μεταξύ τους, υπάρχει όταν ο προμηθευτής πωλεί συγκεκριμένα είδη προϊόντων που παραδίδει στον πελάτη με κάθε παραγγελία του, εξοφλώντας τον ταμειακά, χωρίς να δημιουργείται καμία δέσμευση ανάμεσά τους. Επίσης, μια άλλη παραδοσιακή, καθαρά επαγγελματική σχέση, είναι εκείνη όταν καθένας από τη μεριά του ενεργεί χωριστά προσδοκώντας πρωταρχικά την επίτευξη των επιχειρησιακών του στόχων στην ποιότητα, στο κόστος αλλά και στην ανάπτυξή τους. Αυτός ο διαχωρισμός στη σχέση τους μπορεί να οδηγήσει σε μία ανταγωνιστική συμπεριφορά με μειώσεις τιμών, ωφελώντας τη μία πάντα μεριά εις βάρος της άλλης (**win – lose**).

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και πολυπλοκότερες περιπτώσεις και σχέσεις με μεγαλύτερη διάρκεια, καθιστώντας τις, έτσι, απαραίτητες και για τον πελάτη (επιχείρηση) αλλά και για τον προμηθευτή. Η εμφάνιση των περιπτώσεων αυτών γίνεται σε επιχειρήσεις που η προμήθειά τους απαιτεί ιδιαίτερα διαφοροποιημένα υλικά και κατασκευές που απαιτούν την εξειδίκευση και γνώση από τους προμηθευτές, για την επεξεργασία, την εγκατάσταση και υποστήριξη αυτών των ειδών. Με τον τρόπο αυτό ο εκάστοτε προμηθευτής μπορεί να αποτελέσει την μοναδική ίσως επιλογή για την τροφοδότηση της επιχείρησης και κατ' επέκταση την βιωσιμότητά της. Παράλληλα όμως και για τον προμηθευτή κρίνεται απαραίτητη η λειτουργία της συγκεκριμένης επιχείρησης καθώς αποτελεί την κύρια πηγή εσόδων του. Βλέπουμε λοιπόν, να δημιουργείται σε αυτή τη σχέση μια αλληλεξάρτηση μεταξύ πελάτη (επιχείρηση) και προμηθευτή.

Γενικά, οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και των προμηθευτών τους μπορεί να μεταβάλλονται ανάλογα κυρίως με τη διάρκεια των συναλλαγών τους.

Στο παρακάτω σχήμα παρατίθενται οι διαφορετικοί τύποι σχέσεων όπως μπορούν να παρουσιαστούν ομαδοποιημένα σύμφωνα με τον αριθμό και το ρυθμό των συναλλαγών. Προς την αριστερή πλευρά εμφανίζονται οι βραχυπρόθεσμες (μικρής διάρκειας) συναλλαγές, που αφορούν την ταχεία – γρήγορη αγοροπωλησία, θυμίζοντας τις αγορές “**cash and carry**”, ενώ προς την δεξιά πλευρά του σχήματος εμφανίζονται οι μακροπρόθεσμες συναλλαγές, καθώς στοχεύουν στη συνεργασία μεταξύ των και είναι περισσότερο πολύπλοκες.



Ευκαιριακές συναλλαγές

Είναι ο περισσότερο συχνός και απλούστερος τύπος σχέσης μεταξύ μιας επιχείρησης και ενός προμηθευτή – πωλητή. Στην περίπτωση αυτή ο αγοραστής (επιχείρηση) επιλέγει από πληθώρα προσφορών την πιο συμφέρουσα για εκείνον, τη στιγμή που επιθυμεί να πραγματοποιήσει μια συγκεκριμένη απαίτηση για την εταιρία του (**spot trading**). Μετά από την εντολή της παραγγελίας, ο προμηθευτής υποχρεούται από τη θέση του μέχρι την παράδοση του προϊόντος, χωρίς να έχει κάποιο κίνητρο για να πραγματοποιήσει περαιτέρω προτάσεις για επιπλέον υπηρεσίες με σκοπό τη συνεργασία.

Οι συναλλαγές αυτές έχουν τελείως επαγγελματικό χαρακτήρα δίχως κανένα συμφέρον από καμία πλευρά, γι' αυτό και ο καθένας λειτουργεί χωριστά από τον άλλο. Επί προσθέτως, σε μια περίπτωση όπου ο προμηθευτής θα είχε να ανατρέξει σε πρόβλημα μιας παραγγελίας ενός άλλου πελάτη, δεν θα αποτελούσε καμία προτεραιότητα γι' αυτόν ο αγοραστής που εξυπηρετούσε πρότινος. Παρομοίως, αν μια επιχείρηση (αγοραστής) επιθυμούσε να πραγματοποιήσει μια αλλαγή στην παραγγελία, όπου θα χρεωνόταν επιπλέον από τον προμηθευτή γι' αυτήν την τροποποίηση, παρά την ενδεχομένως μικρή αλλαγή που μπορεί να χρειαζόταν. Με τις ευκαιριακές συναλλαγές αυξάνεται ο αριθμός των προμηθευτών γεγονός που αντικρούει τις απαιτήσεις της στρατηγική εφοδιασμού, καθώς εκείνη επιδιώκει πάντα τη μείωσή τους. Για το λόγο, λοιπόν, ότι σε κάθε επιχείρηση προκύπτουν νέες, επείγουσες ανάγκες και απαιτήσεις που πρέπει να ολοκληρωθούν σε όσο το δυνατό μικρότερο χρόνο, ώστε να μην κοστίζει αυτό στην επιχείρηση, χρίζουν απαραίτητες οι ευκαιριακές συναλλαγές και δεν θα είναι ποτέ δυνατό να πάνσουν να υφίστανται.

Συμπεραίνοντας, καταλήγουμε πως όσο οι προμηθευτές καταφέρνουν να ανταποκρίνονται στα βασικά κριτήρια, όπως, χρόνοι παράδοσης, ποιότητα, όρο πληρωμής, η επιλογή από τον αγοραστή θα βασίζεται στην καλύτερη τιμή, στοχεύοντας πάντα στο μειωμένο κόστος.

Τακτικές – συχνές συναλλαγές με τον ίδιο προμηθευτή

Μια επιχείρηση είναι πολύ συχνό φαινόμενο να κάνει κατ' εξακολούθηση παραγγελίες από τον ίδιο προμηθευτή χωρίς να υπάρχει κάποια συμφωνία μεταξύ τους. Στην περίπτωση αυτή ο προμηθευτής χαρακτηρίζεται ως «προτιμώμενος προμηθευτής». Η τακτική επικοινωνία μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτή μπορεί να δημιουργήσει εξοικείωση και εμπιστοσύνη μεταξύ τους. Αυτό όμως μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες στην απόδοση του προμηθευτή, καθώς η επαφή αυτή θα χρησιμοποιηθεί από τη μεριά του ως καθησυχαστικό μέσο. Από την άλλη πλευρά επίσης, ο προμηθευτής θα μπορούσε λόγω της συχνής συναλλαγής τους να φερθεί περισσότερο ανταγωνιστικά και να παρέχει στον πελάτη κάθε απαίτησή του, με στόχο τη διαρκή ικανοποίηση και συνεργασία τους.

Αυτός ο τύπος συναλλαγών προτείνεται και χρησιμοποιείται όταν οι προβλέψεις για τις απαιτήσεις είναι δύσκολες για την επιχείρηση, αλλά και όταν οι αγοραστικές απαιτήσεις ποικίλουν ως προς τις προδιαγραφές.

Συναλλαγές με βάση μια συμφωνία – πλαίσιο

Σε μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις, είναι συχνό το φαινόμενο συναλλαγών βάσει συμβάσεων που έχουν δημιουργηθεί μεταξύ αγοραστή (επιχείρηση) και προμηθευτή, λεγόμενο και ως συμφωνία - πλαίσιο (**frame work agreement**).

Με αυτό τον τρόπο συναλλαγής εξοικονομείται πολύτιμος, για κάθε αγοραστή και προμηθευτή, χρόνος, αλλά ιδιαίτερα ωφελεί την επιχείρηση στο κόστος των συναλλαγών, στο χρονικό διάστημα που έχουν ορίσει μεταξύ τους, έναντι μεμονωμένων συναλλαγών. Με τη συμφωνία αυτή, ο προμηθευτής παρέχει ποικιλία προϊόντων σε καλύτερες τιμές (προσυμφωνημένες) σε είδη και ποσότητες που με εκτίμηση έχουν οριστεί.

Στελέχη της εφοδιαστικής αλυσίδας κάθε επιχείρησης, αναζητούν στην αγορά προμηθευτές που θα τους εξασφαλίσουν την καλύτερη ποιότητα προϊόντων, στις καλύτερες τιμές, με τους καλύτερα δυνατούς όρους, εξασφαλίζοντας παράλληλα το χαμηλότερο κόστος προμηθειών. Επίσης, βρίσκονται σε τακτά χρονικά διαστήματα σε επικοινωνία, διενεργώντας ελέγχους για τη διασφάλιση των συμφωνηθέντων όρων και την επίλυση προβλημάτων.

Μπορούμε να διακρίνουμε και ομοιότητες που υπάρχουν με τις τακτικές συναλλαγές, όπως το ενδιαφέρον για βελτίωση της απόδοσης για την ικανοποίηση του πελάτη, από την πλευρά του προμηθευτή, με σκοπό την ανανέωση της συνεργασίας τους. Γεγονός, βέβαια, που μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των δραστηριοτήτων και των κινήτρων του προμηθευτή. Συνεπώς κρίνεται απαραίτητη η μέτρηση της απόδοσης του προμηθευτή με κατάλληλους δείκτες μέτρησης.

Παράλληλα, ο αγοραστής μπορεί ακόμα να προστατευτεί από τη μείωση των επιπέδων εξυπηρέτησης του προμηθευτή μέσω ποινών αλλά και επιβραβεύσεων με κριτήριο πάντα την απόδοσή του.

Εταιρικές συνεργασίες

Κάθε επιχείρηση επιθυμεί και αναζητά εταιρικές συνεργασίες. Είναι ένα είδος στόχου που προσπαθεί να επιτύχει συσχετιζόμενο με τους προμηθευτές της. Με τον όρο «εταιρικές συνεργασίες» εννοούμε τις μακροπρόθεσμες εταιρικές σχέσεις που βασική προϋπόθεση τους είναι η συνεργασία (**partnership**), καθώς και το υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης. Τέτοιες συνεργασίες μπορούν να γίνουν τα θεμέλια για τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι προμηθευτές γνωρίζουν τις ανάγκες, τις ιδιότητες, τις απαιτήσεις, αλλά και τις δυνατότητες της επιχείρησης και έτσι με τις προτάσεις τους, μπορούν να μειωθούν οι λανθασμένες ενέργειες καθώς και οι αστοχίες στη φάση του σχεδιασμού των νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Μια επιτυχημένη εταιρική συνεργασία μπορεί να χαρακτηριστεί από:

- Αλληλεξάρτηση, δηλαδή κάθε πλευρά να αισθάνεται πραγματικό ενδιαφέρον για την επιτυχία της άλλης και να νιώθει την υποχρέωση να συνεισφέρει σε αυτήν.
- Εμπιστοσύνη, δηλαδή κάθε πλευρά να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της, να τηρεί τις συμφωνίες αλλά και να επιδιώκουν κοινά αποδεκτές λύσεις.

- Ανταλλαγή πληροφοριών, η οποία πρέπει να γίνεται χωρίς παραποίηση έτσι ώστε να παρθούν σωστά αποφάσεις.
- Σύσταση διεπιχειρησιακών ομάδων, δηλαδή δημιουργούνται ομάδες εργασίας αποτελούμενες από μέλη και από των δυο εταιριών με σκοπό τη λύση επίκαιρων προβλημάτων, ανάπτυξη νέων προϊόντων, εφαρμογή νέων λειτουργιών κ.τ.λ.
- Κοινές επενδύσεις, δηλαδή η αναζήτηση πόρων και επενδύσεων και από τα δύο μέλη που θα τους επιφέρουν μελλοντικά οφέλη.
- Παρ' όλα αυτά δεν είναι καθόλου εύκολη η επιλογή σωστού εταίρου. Και αυτό γιατί σε πολλές περιπτώσεις ο αγοραστής αδυνατεί να προσαρμοστεί στην λογική της εταιρικής συνεργασίας και έτσι αποστασιοποιείται από την λειτουργία.
- Επίσης, βασικό ρόλο κατέχουν και οι εργαζόμενοι στις διεπιχειρησιακές ομάδες. Αν αποτελούνται από εργαζόμενους που δεν έχουν την ικανότητα να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις αυτές, τότε γεννούνται δυσλειτουργίες. Μείωση της απόδοσης μπορεί να προέρχεται επίσης και από εφησυχασμό από τη σταθερότητα της συνεργασίας.

Συμπερασματικά, ο ακρογωνιαίος λίθος των εταιρικών συναλλαγών είναι η μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης τους. Αυτή η διαδικασία χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα εφόσον καθίσταται αναγκαία η αξιολόγηση όχι μόνο μετρήσιμων μεγεθών, όπως είναι η τιμή των προϊόντων ή των πρώτων υλών που αγοράζει η επιχείρηση, αλλά και μη μετρήσιμων μεγεθών, όπως είναι η ποιότητα, η ακρίβεια στις παραδόσεις κ.ά. Τέτοια χαρακτηριστικά μπορούν να μετρηθούν μόνο υποκειμενικά, δηλαδή από την σκοπιά της επιχείρησης.

Εν κατακλείδι, τέτοιες συνεργασίες για να χτιστούν απαιτείται χρόνος, υπομονή και προσπάθεια και από τις δύο εταιρίες. Αν τελικά δημιουργηθεί αμοιβαία αλληλεξάρτηση τα αποτελέσματα θα δικαιώσουν την οποιαδήποτε σκληρή προσπάθεια τους.

1.6 Ανάθεση διαδικασιών σε τρίτους (outsourcing ή third party logistics)

Οι επιχειρήσεις λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού στο χώρο, αποφασίζουν να επικεντρωθούν σε κάποιες λειτουργίες και τις υπόλοιπες να τις αναλάβουν τρίτες επιχειρήσεις που αποτελούσαν τους «ενδιάμεσους». Η μέθοδος outsourcing δημιούργησε και έναν ακόμη κλάδο των logistics, τα third party logistics (3PL).

Οι περισσότερες επιχειρήσεις καταφεύγουν στη λύση της ανάθεσης μέρους της παραγωγικής διαδικασίας σε τρίτες επιχειρήσεις λόγω του ότι επιδιώκουν μείωση του λειτουργικού κόστους, μείωση των δεσμευμένων κεφαλαίων, βελτίωση ποιότητας και ταχύτητας υπηρεσιών, βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, μεγαλύτερη ευελιξία και απόκτηση εξειδίκευσης στις λειτουργίες που συντελούνται εντός των επιχειρήσεων.

Η μείωση του λειτουργικού κόστους επιτυγχάνεται από τη μείωση του προσωπικού, την αποδέσμευση των κεφαλαίων και τη μείωση του κόστους συντήρησης των υποδομών. Με την αποδέσμευση των κεφαλαίων αυξάνονται τα οφέλη από την αξιοποίησή τους με αποτέλεσμα να επενδύονται για τις λειτουργίες που αναλαμβάνει η κάθε επιχείρηση στο εσωτερικό της. Επομένως, η ανάθεση κάποιων λειτουργιών σε τρίτους είναι κερδοφόρα για τις επιχειρήσεις.

Παρόλα αυτά, έχουν σημειωθεί αρκετά μειονεκτήματα στην ανάθεση εργασιών σε τρίτους. Συχνά η ασυνέπεια των τρίτων επιχειρήσεων όσον αφορά την καθυστέρηση των παραδόσεων, το χαμηλό επίπεδο ποιότητας των προϊόντων και τη μη τήρηση της συμφωνίας μεταξύ της επιχείρησης και των καταναλωτών –πελατών, οδηγεί στη δυσφήμιση της επιχείρησης που ανέθεσε κάποιες εργασίες σε τρίτους και μείωση των πελατών. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα ζημιές στις επιχειρήσεις και πιθανή διακοπή της παραγωγικής διαδικασίας. Επίσης, στον τομέα των μεταφορών και διανομών μπορεί να μην έχει γίνει σωστή διαχείριση των αποθεμάτων στα μέσα μεταφοράς και να κυκλοφορούν άδεια οχήματα επιβαρύνοντας έτσι και την επιχείρηση καθώς θα πληρώνει μια ανούσια μεταφορά αλλά και το περιβάλλον. Για αυτό το λόγο κρίνεται απαραίτητος ο έλεγχος των υπηρεσιών των τρίτων επιχειρήσεων που αναλαμβάνουν εργασίες.

Οι third-party logistics επιχειρήσεις έχουν γίνει ένα αναπόσπαστο κομμάτι της σημερινής εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι επιχειρήσεις αυτές προσφέρουν υπηρεσίες οι οποίες επιτρέπουν τις επιχειρήσεις να αναθέσουν σε κάποιον εξωτερικό φορέα μέρος ή και ολόκληρη την λειτουργία της εφοδιαστικής τους αλυσίδας. Η ανάπτυξη των 3PL οδηγήθηκε από την ανάγκη των επιχειρήσεων να μειώσουν τα κόστη τους και να εστιάσουν στον πυρήνα της επιχείρησης (Martin Murray, About.com).

Το 1980 σημειώθηκε μία αυξανόμενη τάση προς την παγκοσμιοποίηση και χρήση της πληροφορικής τεχνολογίας. Αυτή η τάση οδήγησε τις επιχειρήσεις στο να δραστηριοποιηθούν και να κινηθούν περισσότερο ανταγωνιστικά. Για τον τομέα των logistics αυτό μεταφράστηκε ως ενίσχυση των σχέσεων όσων περιλαμβάνονται στην εφοδιαστική αλυσίδα. Η ιδέα της υπεργολαβίας μεμονωμένων υπηρεσιών logistics όπως οι μεταφορές και η αποθήκευση από εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών δεν είναι λοιπόν κάτι καινούργιο.

Οι φορείς που παρέχουν υπηρεσίες Logistics 3PL είναι εταιρίες που αναλαμβάνουν μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών Logistics για λογαριασμό των πελατών τους. Οι εταιρίες αυτές θέτουν σε λειτουργία κέντρα διανομής, για να διαχειρίζονται την παράδοση του προϊόντος στον πελάτη, χρησιμοποιώντας δικά τους μεταφορικά μέσα, ή αναλαμβάνουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως η επανασυσκευασία. Οι πάροχοι 3PL με την χρήση προηγμένης τεχνολογίας μπορούν να επιτύχουν χαμηλότερα κόστη logistics και την ολοκλήρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας αυξάνοντας παράλληλα την παραγωγικότητα (A Framework for Evaluating Third-Party Logistics, Ganesh Vaidyanathan).

Τι είναι τα third-Party Logistics;

Οι ευρωπαϊκές βιομηχανίες παραγωγής Lieb et al. (1993) χρησιμοποίησαν τον ακόλουθο ορισμό:

Τα Third-Party Logistics αφορούν την χρήση εξωτερικών εταιριών για την εκτέλεση λειτουργιών οι οποίες παραδοσιακά εκτελούνταν μέσα σε έναν οργανισμό. Οι λειτουργίες που εκτελούνται από τον τρίτο φορέα μπορεί να αφορούν ολόκληρη την λειτουργία logistics ή επιλεγμένες λειτουργίες μέσα από αυτήν. Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, τα third-party logistics περιλαμβάνουν κάθε μορφή εξωτερικής ανάθεσης λειτουργιών logistics που παλαιότερα εκτελούνταν μέσα στον οργανισμό. Αν για παράδειγμα, μία εταιρία η οποία μέχρι πρότινος πραγματοποιούσε μόνη της τις μεταφορές της, προσλάβει εξωτερικούς μεταφορείς αυτό αποτελεί παράδειγμα third-party logistics. Κάτι αντίστοιχο εφαρμόζει και μία εταιρία η οποία καταργεί την δική της αποθήκη και αντί για αυτή χρησιμοποιεί αποθήκη εκτός εταιρίας. Μέσα από συνεντεύξεις πολλών φορέων third-party logistics στη Βόρεια Ευρώπη, οι Bagchi και Virum (1996) κατέληξαν στον παρακάτω ορισμό:

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

Αυτός ο ορισμός δίνει έμφαση στην στρατηγική διάσταση της έννοιας και προϋποθέτει ότι η εκπλήρωση των πιο ουσιαστικών σημείων προηγείται της συμφωνίας μεταξύ των μερών. Αυτά τα σημεία περιλαμβάνουν στη χρονική διάρκεια, την από κοινού προσπάθεια για μελλοντική συνεργασία, την αναζήτηση συγκεκριμένης λύσης για κάθε πελάτη και τον από κοινού διαμοιρασμό των ρίσκων και των οφελών. (Third-party logistics-from an interorganizational point of view, Tage Skjoett-Larsen, Logistics Management Group, Copenhagen Business School, Denmark, 1999)

Πλαίσιο για τις 3PL λειτουργίες:

Δύο έρευνες (Rabinovich E., et al. Outsourcing of intergrated logistics functions, International Journal of physical Distribution and Logistics Management 29, 6 (1999), 353-373, Sink H.L. and Langley C.J., A managerial framework for acquisition of third-party logistics services, Journal of Business Logistics 19, 1 (1997), 121-136), όρισαν τις παρακάτω λειτουργίες ως βασικές λειτουργίες των 3PL:

- Μεταφορά
- Αποθήκευση
- Ναύλωση μεταφορών και διανομή
- Επικόλληση ετικετών και συσκευασία
- Διαχείριση αποθεμάτων
- Διαχείριση κίνησης και ταχείς χειρισμοί
- Ναυλώσεις και έλεγχοι
- Cross Docking
- Επιστροφές προϊόντων
- Διαχείριση παραγγελιών
- Επιλογή μεταφορέων
- Διαπραγμάτευση τιμών
- Πληροφοριακά συστήματα logistics

Πως επιλέγουν οι επιχειρήσεις ποιες λειτουργίες να αναθέσουν σε third-party logistics;

Οι πιο σημαντικοί παράγοντες που αφορούν την χρήση φορέων 3PL έχουν αναγνωριστεί μέσα από προγενέστερες έρευνες (Lieb 1992, Ballou 1993, Lieb et al 1993a 1993b), είναι οι ακόλουθοι:

1) η έκταση της χρήσης υπηρεσιών 3PL.

- Το επίπεδο αφοσίωσης στα third party logistics (εκτεταμένο έως πολύ περιορισμένο).
- Το ποσοστό από το συνολικό προϋπολογισμό logistics που αφορά σε 3PL.
- Γεωγραφική κάλυψη που παρέχεται από τους φορείς 3PL (τοπικά ή διεθνώς).
- Είδος Third party υπηρεσιών (διαχείριση αποθήκης, εκπλήρωση παραγγελιών, επιστροφές κτλ).
- Φύση και έκταση συμφωνιών.

2) Η διαδικασία λήψης απόφασης για την επιλογή συμφωνίας παροχής υπηρεσιών logistics.

- Η ανάγκη για εστίαση σε κεντρικές επιχειρήσεις.
- Καλύτερες λύσεις για τις μεταφορές.
- Βελτιωμένες υπηρεσίες με μικρότερο κόστος.
- Ανάπτυξη της απαραίτητης τεχνολογικής εξειδίκευσης και πληροφοριακών συστημάτων πέρα από την επιχείρηση.
- Ανάγκη για πιο εξειδικευμένες και καλύτερα εξοπλισμένες υπηρεσίες logistics.

3) Η επιρροή των συμφωνιών logistics στον οργανισμό. (Third party logistics services: a Singapore perspective, Rohit Bhatnagar, Amrik S.Sohal, Robert Millen 1999)

1.7 Logistics και εφοδιαστική αλυσίδα

Τα Logistics δεν έχουν καμία σχέση με τη λογιστική. Ο Λέοντας Σοφός χρησιμοποίησε πρώτη φορά τον όρο Λογιστική για να αναφερθεί στην μέριμνα για την εξασφάλιση ρούχων, τροφίμων, πολεμοφοδίων κ.α. για τον στρατό. Τα Logistics (Εφοδιαστική) είναι η διαδικασία στρατηγικής διοίκησης του εφοδιασμού, διακίνησης και αποθήκευσης των υλικών, ανταλλακτικών και τελικών προϊόντων καθώς και των σχετικών με αυτών πληροφοριών, μέσα από την επιχείρηση και τα κανάλια διανομής της με τέτοιο τρόπο ώστε η τωρινή και η μελλοντική κερδοφορία να μεγιστοποιηθεί μέσα από την αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των εντολών των πελατών.

Τα Logistics αποτελούν κατεύθυνση και οργανωτικό πλαίσιο από το οποίο προκύπτει το σχέδιο ροής των προϊόντων και των πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση. Η εφαρμογή των Logistics επιδιώκει να συντονίσει όλες τις προσπάθειες που γίνονται σε κάθε κρίκο της αλυσίδας εφοδιασμού, έτσι ώστε η επιδιωκόμενη αύξηση της αξίας σε μία φάση να μην προκαλεί μείωση της πρότυπης αξίας σε προηγούμενη ή επόμενη φάση. Το 1986, το Council of Logistics Management (CLM), όρισε τα Logistics ως:

Τη διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου της επαρκούς και αποδοτικής ροής και αποθήκευσης υλικών, τη διαδικασία απογραφής τελικών αγαθών και τη ροή της σχετικής πληροφόρησης από το σημείο προέλευσης ως το σημείο κατανάλωσης με σκοπό τη συνέπεια στις απαιτήσεις του πελάτη. (Council of Logistics Management, What is it All about?, Oak Brook, IL 1986). Από την άλλη, η +ιαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (SCM: Supply Chain Management) είναι έννοια ευρύτερη από τα Logistics. Ο όρος διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας είναι σχετικά καινούργιος και πρωτοεμφανίστηκε το 1982 (Oliver, R.Keith and Michael D.Weber,

Supply-Chain Management: Logistics Catches up with Strategy, Outlook, 1982, cit. Martin Christopher, Logistics, The strategic Issues, London: Chapman and Hall, 1992).

Γύρω στο 1990, οι ακαδημαϊκοί όρισαν την SCM ως ένα θεωρητικό σημείο αναφοράς για να την διαχωρίσουν από περισσότερο παραδοσιακές προσεγγίσεις σχετικά με την ροή των υλικών και την σχετική ροή πληροφοριών (Ellram, Lisa M. And Martha C.Cooper, Supply Chain Management, Partnership, and the Shipper-Third Party Relationship, the International journal of Logistics Management, Vol. 1, No. 2, 1990. pp.1-10). Υπάρχουν πολλοί λόγοι που δικαιολογούν την δημοτικότητα του όρου και αυτό γιατί σήμερα δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αναζήτηση πόρων παγκοσμίως, στον ανταγωνισμό βάσει χρόνου και ποιότητας και στην συνεισφορά αυτών μέσα σε ένα περιβάλλον με αυξημένη αβεβαιότητα. Οι οργανισμοί στρέφονται ολοένα και περισσότερο στην αναζήτηση προμηθειών παγκοσμίως. Αυτή η παγκοσμιοποίηση των προμηθειών έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις να αναζητούν αποδοτικότερους τρόπους συντονισμού της ροής των υλικών τους. Κλειδί για κάτι τέτοιο είναι ο προσανατολισμός προς τη δημιουργία στενών σχέσεων με τους προμηθευτές (Journal of Business Logistics, Vol.22, No. 2, 2001, Defining Supply Chain Management by John T.Mentzer, William De Witt, James S. Keebler, Soonhong Min, Nancy W.Nix, Carlo D.Smith, Zach G.Zacharia).

Σύμφωνα με τον ορισμό των La Londe and Masters 1994, η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνει:...δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις σε μία εφοδιαστική αλυσίδα με μακροπρόθεσμη συμφωνία ,την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και αφοσίωσης σε αυτή τη σχέση, την επίδραση των λειτουργιών των Logistics στην ανταλλαγή δεδομένων σχετικά με τη ζήτηση και τις πωλήσεις και το ενδεχόμενο της μεταφοράς του πεδίου ελέγχου της λειτουργίας των Logistics.

Ένας ακόμη ορισμός σύμφωνα με τους J.Heizer και B.Render είναι ο ακόλουθος: διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η διαχείριση των λειτουργιών που αφορούν στη προμήθεια υλικών και υπηρεσιών, η μετατροπή τους σε ενδιάμεσα αγαθά και τελικά προϊόντα και η διανομή αυτών μέσα από ένα σύστημα διανομής (Principles of Operations Management, 6th edition, Jay Heizer, Barry Render). Πώς διακρίνουμε τα Logistics από τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας; Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στηρίζεται στο πλαίσιο λειτουργίας των Logistics και παράλληλα θέλει να επιτύχει τον συντονισμό ανάμεσα στις λειτουργίες των άλλων ατόμων των καναλιών διανομής, δηλαδή των προμηθευτών και των πελατών, και στην ίδια την επιχείρηση. Έτσι για παράδειγμα ένας από τους σκοπούς της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η μείωση ή η εξάλειψη των ενδιάμεσων επιπέδων αποθεμάτων που υπάρχουν στις επιχειρήσεις μέσω της διανομής πληροφόρησης σχετικής με τη ζήτηση και τα τρέχοντα επίπεδα αποθέματος. Αυτή είναι η έννοια της «Συν-διαχείρισης Αποθεμάτων» (Co-Managed Inventory - CMI).

Το σημείο, λοιπόν, στο οποίο εστιάζεται η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η διαχείριση των σχέσεων με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται ένα πιο κερδοφόρο αποτέλεσμα για όλους τους κρίκους της αλυσίδας (Logistics και διαχείριση εφοδιαστικής Αλυσίδας, Κεφ.1 Martin Christopher, 2007). Η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, λοιπόν, περνάει πέρα από τα σύνορα του οργανισμού. Η έκταση της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να οριστεί σε σχέση με τον αριθμό των επιχειρήσεων που εμπλέκονται σε αυτή και ανάλογα με τις λειτουργίες και τις διαδικασίες που περιλαμβάνονται (Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics, Martha C.Cooper, Douglas M.Lambert and Lanus D. Pagh. The Ohio State University, Volume 8, no.1, 1997)

1.8 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τα logistics

Η αποτελεσματική διαχείριση των Logistics και της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να προσφέρει μια σημαντική αιτία δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος – με άλλα λόγια, με την καλύτερη διαχείριση των Logistics και της εφοδιαστικής αλυσίδας, μπορεί να επιτευχθεί σταθερή υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών όσον αφορά την προτίμηση των καταναλωτών. Οι βάσεις για την επιτυχία στην αγορά είναι πολυάριθμες, αλλά ένα απλό υπόδειγμα βασίζεται στην τριμερή σύνδεση μεταξύ εταιρείας, πελάτη και ανταγωνιστών – τα «Τρία C» (company, competitor, customers). Η αιτία δημιουργίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βρίσκεται πρωτίστως στην ικανότητα της επιχείρησης να διαφοροποιείται, στα μάτια του καταναλωτή, έναντι των ανταγωνιστών της, και δευτερευόντως στην ικανότητά να λειτουργεί με χαμηλότερο κόστος και, επομένως, με υψηλότερο κέρδος .

1.9 Η Εφοδιαστική Αλυσίδα και η ανταγωνιστική επίδοση

Παραδοσιακά, οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν ότι η ύπαρξή τους δεν επηρεάζεται από τις υπόλοιπες, ενώ στην πραγματικότητα πρέπει να ανταγωνιστούν μ'αυτές για να επιβιώσουν. Επικρατεί μια σχεδόν δαρβινική ηθική «επιβίωσης του ικανότερου», η οποία καθοδηγεί σε μεγάλο βαθμό τη στρατηγική των εταιρειών. Ωστόσο, μια τέτοια φιλοσοφία μπορεί να αποδειχθεί αυτό-αναιρούμενη εάν καθιστά τελικά τις εταιρίες απρόθυμες να συνεργαστούν, ώστε να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Πίσω από αυτή τη φαινομενικά παράδοξη αντίληψη βρίσκεται η ιδέα της ενοποίησης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η εφοδιαστική αλυσίδα είναι το δίκτυο των επιχειρήσεων που εμπλέκονται, μέσω αμφίδρομων συνδέσεων, σε διαφορετικές διαδικασίες και δραστηριότητες, οι οποίες δημιουργούν αξία, με τη μορφή των προϊόντων και των υπηρεσιών, για τον τελικό καταναλωτή. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ωστόσο διαφέρει από την «καθετοποιημένη δομή». Η καθετοποιημένη δομή συνεπάγεται κανονικά την αμφίδρομη απόκτηση κυριότητας των προμηθευτών και πελατών. Η στρατηγική αυτή ήταν κάποτε επιθυμητή, αλλά ολοένα και περισσότερο οι επιχειρήσεις εστιάζονται πλέον στη δική τους «βασική επιχειρηματική δραστηριότητα» - με άλλα λόγια, στα αντικείμενα που γνωρίζουν καλά και στα οποία έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα. Καθετί άλλο «ανατίθεται σε τρίτους» - δηλαδή εξασφαλίζεται από πηγές εκτός επιχείρησης. Οι «πηγές» αυτές ονομάζονται «εικονικές» επιχειρήσεις ή επιχειρήσεις «δικτύου». Είναι σαφές ότι η τάση αυτή έχει πολλές επιπτώσεις στη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, εκ των οποίων η σημαντικότερη είναι η πρόκληση της ενοποίησης και του συντονισμού της ροής των υλικών που προέρχονται από πλήθος προμηθευτών, συχνά από άλλες χώρες, και αντίστοιχα η διαχείριση της διανομής του τελικού προϊόντος μέσω ενός μεγάλου αριθμού μεσαζόντων.

Στο παρελθόν, αυτό που συνέβαινε συχνά ήταν ότι οι σχέσεις με τους προμηθευτές, και σε επόμενο στάδιο, με τους πελάτες (όπως διανομείς ή λιανοπωλητές) ήταν μάλλον ανταγωνιστικές και όχι σχέσεις συνεργασίας. Ακόμη και σήμερα υπάρχουν εταιρείες που προσπαθούν να επιτύχουν μειώσεις του κόστους τους ή αύξηση των κερδών τους σε βάρος των συνεργατών τους στην εφοδιαστική αλυσίδα. Οι εταιρείες αυτές, προφανώς, δεν έχουν αντιληφθεί ότι μετατοπίζοντας κόστος σε προηγούμενο ή επόμενο στάδιο παραγωγής δεν γίνονται καθόλου ανταγωνιστικότερες. Ο λόγος είναι ότι το κόστος θα μεταβιβαστεί τελικά στην τιμή που πληρώνει ο τελικός χρήστης. Οι εταιρίες αιχμής αναγνωρίζουν την πλάνη αυτής της συμβατικής προσέγγισης και, σε αντίθεση μ' αυτήν, επιδιώκουν να καταστήσουν την εφοδιαστική αλυσίδα στο σύνολό της πιο ανταγωνιστική, μέσω της αναβάθμισης της αξίας και της μείωσης του κόστους που μπορεί να επιτευχθεί. Η έννοια της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, ενώ είναι σχετικά νέα, στην πραγματικότητα δεν είναι τίποτα άλλο παρά μία επέκταση της λογικής των Logistics.

Η διαχείριση των Logistics ενδιαφέρεται για την βελτιστοποίηση των ροών μέσα στην επιχείρηση, ενώ η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας αναγνωρίζει ότι η εσωτερική ενοποίηση καθαυτή δεν είναι αρκετή. Υπάρχει, πράγματι, μια ανέλιξη στη διαδικασία ενοποίησης από τη θέση του σταδίου της πλήρους λειτουργικής ανεξαρτησίας, όπου κάθε επιχειρηματική λειτουργία, όπως η παραγωγή ή οι προμήθειες δρα ανεξάρτητα από τις άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες. Ένα παράδειγμα είναι η περίπτωση όπου η επιχείρηση επιδιώκει τη βελτιστοποίηση κόστους παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος της σε μεγάλες παραγωγικές περιόδους, αδιαφορώντας για τη συσσώρευση αποθέματος τελικών αγαθών και τις συνέπειες που αυτό το γεγονός έχει στο χώρο και το κόστος αποθήκευσης, καθώς επίσης και την επίπτωση στο κεφάλαιο κίνησης (working capital). Οι εταιρείες του σταδίου 2 έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη να υπάρξει ένας περιορισμένος έστω βαθμός ενοποίησης

μεταξύ συνεχόμενων λειτουργιών, όπως της διανομής και διαχείρισης του αποθέματος ή του ελέγχου των προμηθειών και των υλικών. Το φυσιολογικό, επομένως βήμα στο στάδιο 3 απαιτεί την εγκαθίδρυση και εφαρμογή ενός πλαισίου σχεδιασμού από «το ένα ως στο άλλο». Το στάδιο 4 αντιπροσωπεύει την πραγματική ενοποίηση εφοδιαστικής αλυσίδας, όπου η ιδέα της σύνδεσης και του συντονισμού που επιτεύχθηκε στο στάδιο 3 επεκτείνεται τώρα προς τα πίσω, στους προμηθευτές, και προς τα εμπρός, στους πελάτες. Υφίσταται, λοιπόν, μια σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στα Logistics και στη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας .

Κεφάλαιο 2ο **Πράσινη εφοδιαστική αλυσίδα (Green Logistics)**

Με το πέρασμα των ετών, δίδεται μεγαλύτερη έμφαση στο περιβάλλον και τις μεθόδους που είναι απαραίτητο να εφαρμοσθούν από τις επιχειρήσεις ώστε να μειωθούν οι αρνητικές συνέπειες των δραστηριοτήτων των Logistics. Απώτερος στόχος του επανασχεδιασμού του συστήματος Logistics είναι η εφοδιαστική αλυσίδα να συμβάλλει θετικά στην ανάπτυξη και όχι στην υποβάθμιση του περιβάλλοντος επιδιώκοντας να επιτύχει καλύτερο επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών και χαμηλότερο μεταφορικό κόστος.

Ήδη³⁴ από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990, οι επιχειρήσεις άρχισαν να εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τη μείωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος από τις δραστηριότητες των Logistics, εξαιτίας της εμφάνισης περιβαλλοντικών προβλημάτων όπως η όξινη βροχή, η χρήση των χλωροφθορανθράκων (CFC's) που προκαλούσαν το φαινόμενο της τρύπας του όζοντος και τέλος η κλιματική αλλαγή. Στον ανασχεδιασμό του τρόπου εφαρμογής μεθόδων στην εφοδιαστική αλυσίδα, συνέβαλε μια έρευνα που πραγματοποίησε η παγκόσμια επιτροπή για το περιβάλλον κατά τη διάρκεια του έτους 1987 και ενέτεινε τις προσπάθειες για μείωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος από τις επιχειρήσεις.

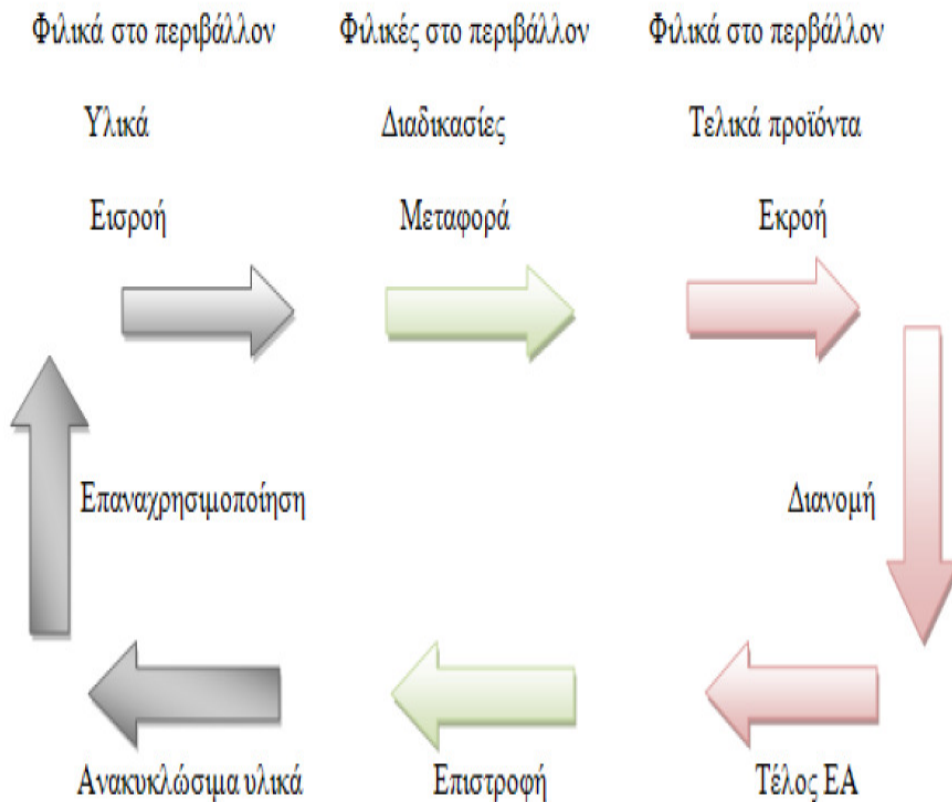
Από τη συγκεκριμένη έρευνα, διεξήχθησαν αρνητικά συμπεράσματα σχετικά με τη ρύπανση του περιβάλλοντος από τις επιχειρήσεις και κρίθηκε αναγκαίος ο ανασχεδιασμός της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η εισαγωγή της έννοιας της «πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας» προήλθε από την ανάγκη επέκτασης των επιχειρήσεων σε νέες αγορές και κατ' επέκταση στη διεύρυνση των απαιτήσεων των καταναλωτών που έχουν αποκτήσει περισσότερη οικολογική συνείδηση και ευαισθησία (greenness)³⁵. Εκτός από τις κύριες διαδικασίες που περιλάμβανε ένα σύστημα Logistics όπως η μεταφορά των προϊόντων, η αποθήκευση, η διαχείριση των αποθεμάτων και οι παραγγελίες, προστέθηκαν και άλλες σημαντικές διαδικασίες στην πράσινη πλέον εφοδιαστική αλυσίδα.

Οι διαδικασίες που προστέθηκαν στο νέο τύπο της εφοδιαστικής αλυσίδας, αφορούν την ανακύκλωση, την ανακατασκευή, την επαναχρησιμοποίηση και την επιστροφή των προϊόντων. Στη συνέχεια με την εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων τόσο στο στάδιο της παραγωγής όσο και στο στάδιο της μεταφοράς στον τελικό

καταναλωτή των προϊόντων και των υπηρεσιών, θα επιτευχθεί και η μείωση της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης .

Ουσιαστικά, η πράσινη εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί την ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής σκέψης³⁶ των καταναλωτών που προκλήθηκε από τη συνεχή περιβαλλοντική υποβάθμιση και συνδέεται με το σχεδιασμό των προϊόντων, την επιλογή μη επιβλαβών υλικών για το περιβάλλον ως πρώτες ύλες για την παραγωγή τελικών προϊόντων, τη συμβολή της βιομηχανικής επεξεργασίας που θα αποσκοπεί στη μείωση των αρνητικών συνεπειών στο περιβάλλον, τον καλύτερο σχεδιασμό του συστήματος μεταφοράς και τη διαχείριση των προϊόντων έως το τέλος ζωής τους. Με τη διαχείριση των προϊόντων τους, οι εκάστοτε επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επανεκτιμήσουν τη σχέση της εφοδιαστικής αλυσίδας με τον τελικό καταναλωτή με αποτέλεσμα να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, να μειώσουν τα έξοδα τόσο παραγωγής όσο και μεταφοράς και να ενισχύσουν την πολιτική περιβαλλοντικής προστασίας ώστε οι τελικοί καταναλωτές να αποκτούν προϊόντα που θα είναι φιλικά προς το περιβάλλον.

ΠΡΑΣΙΝΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ



2.1 Ορισμός «πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας»

Με βάση τα παραπάνω, γίνεται σαφές ότι η «πράσινη εφοδιαστική αλυσίδα» αποτελεί μια σημαντική μορφή της εφοδιαστικής αλυσίδας και αφορά ένα σύστημα διαδικασιών φιλικών προς το περιβάλλον που περιλαμβάνουν τα στάδια από την παραγωγή μέχρι και την κατανάλωση των προϊόντων με μεθόδους που να μην επιδρούν αρνητικά στο περιβάλλον. Με την ικανότητα, στα πλαίσια της πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας, τα προϊόντα να μπορούν να ανακυκλωθούν ή να επαναχρησιμοποιηθούν στο τέλος του κύκλου ζωής τους, η εφοδιαστική αλυσίδα αποκτά βιωσιμότητα.

Η στρατηγική των επιχειρήσεων σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας επικεντρώνεται στα εξής σημεία: στην εκμετάλλευση των οφελών των οικονομιών κλίμακας των επιχειρήσεων από τη μείωση δρομολογίων των φορτηγών που μεταφέρουν τα προϊόντα αλλά και των φορτηγών που πιθανώς να κυκλοφορούν άσκοπα, στο σχεδιασμό και τη χρήση μέσω μεταφοράς φιλικών προς το περιβάλλον που θα έχουν μειωμένους εκπεμπόμενους ρύπους, στην ανάθεση σε τρίτους (3PL) για την αποθήκευση εμπορευμάτων ώστε να μη χρησιμοποιείται περαιτέρω αποθηκευτικός χώρος και να σπαταλείται ενέργεια, στην εισαγωγή συσκευασιών που να ανακυκλώνονται εύκολα έτσι ώστε να μειωθούν οι ποσότητες απορριμμάτων καθώς η επεξεργασία των προϊόντων από τις επιχειρήσεις οδηγεί στην παραγωγή των τελικών προϊόντων, των παραπροϊόντων που είναι εν δυνάμει επιστρεφόμενα και των απορριμμάτων.

Επίσης μια αποτελεσματική πράσινη αλυσίδα αποσκοπεί στην ελαχιστοποίηση των φθορών και των αλλοιώσεων -που μπορεί να υποστούν τα προϊόντα εξαιτίας μικρού αποθηκευτικού χώρου ή μη σωστής τοποθέτησης στα μέσα μεταφοράς- με καλύτερες συνθήκες αποθηκευτικού χώρου και μέσω μεταφοράς, διαχείριση του αρνητικού κλίματος σε περιπτώσεις αλλοιωμένων προϊόντων και άμεση απομάκρυνση από την αγορά και εφαρμογή πρακτικών για την ανακύκλωση προϊόντων που δεν γίνονται αποδεκτά από τους τελικούς καταναλωτές.

Για να εφαρμόσει μια επιχείρηση τη νέα μορφή της πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας, είναι απαραίτητο να προηγηθεί η αναγνώριση των λαθεμένων μεθόδων που σαν αποτέλεσμα είχαν τις αρνητικές συνέπειες στο περιβάλλον. Εφόσον αναγνωριστούν οι λαθεμένες μέθοδοι να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα και οι κατάλληλες πρακτικές ώστε να μη συμβάλλουν αρνητικά οι διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας στο περιβάλλον, να εξετασθούν ώστε να γίνει άμεση εφαρμογή των μέτρων και των αποφάσεων και τέλος, να ελέγχονται συστηματικά ώστε να διαπιστωθεί αν όντως επηρεάζουν σε μικρότερο βαθμό το περιβάλλον.

Ο ανασχεδιασμός της εφοδιαστικής αλυσίδας για να είναι πιο αποτελεσματικός και να μην επιδρά αρνητικά στο περιβάλλον, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί από το αρχικό στάδιο που είναι η επιλογή των εισροών ή των πρώτων υλών που είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιλογή από τους προμηθευτές. Γίνεται λόγος για τις «πράσινες προμήθειες» τα προϊόντα, με άλλα λόγια, που ο

τρόπος δημιουργίας τους δεν επιδρά αρνητικά στο περιβάλλον.

Η επιλογή των «πράσινων προμηθειών» από τις συμβατικές προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα⁴¹ στις επιχειρήσεις, τα σημαντικότερα των οποίων είναι τα επόμενα: μείωση δαπανών όσον αφορά την πρόληψη της ρύπανσης του περιβάλλοντος, εξοικονόμηση πόρων λόγω μη χρήσης για την παραγωγή των προϊόντων, η επιχείρηση δε θέτει σε κίνδυνο το εργατικό της δυναμικό με τη χρήση επικίνδυνων προϊόντων που πιθανώς να ήταν οι συμβατικές προμήθειες και διεύρυνση στην αγορά με αποτέλεσμα την απόκτηση περισσότερων πελατών που θα γνωρίζουν ότι τα τελικά προϊόντα τους έχουν παραχθεί από πρώτες ύλες φιλικές προς το περιβάλλον και τη μεγαλύτερη εξοικονόμηση κέρδους.

Στη συνέχεια, όσον αφορά τον ανασχεδιασμό του σταδίου της παραγωγής των προϊόντων, οι επιχειρήσεις καλό θα ήταν να έβρισκαν τρόπους ώστε να μειώνονται τα απορρίμματα από την παραγωγή των διάφορων προϊόντων. Με αυτό τον τρόπο, η διαχείριση της μικρής ποσότητας απορριμμάτων από τις επιχειρήσεις θα μείωνε την αρνητική επίδραση στο περιβάλλον.

Το τελικό στάδιο, που αφορά τα μέσα μεταφοράς των προϊόντων, είναι το πιο επιβλαβές για το περιβάλλον γι αυτό το λόγο είναι πιο σημαντικός ο ανασχεδιασμός των μέσων μεταφοράς. Τα μέσα μεταφοράς χρησιμοποιούν επί των πλείστων, ορυκτά καύσιμα. Η καύση που πραγματοποιείται στους κινητήρες των μέσων παράγει σημαντική ποσότητα διοξειδίου του άνθρακα (CO₂) το οποίο συμβάλλει στο φαινόμενο του θερμοκηπίου. Κύριος εκπρόσωπος των μέσων μεταφοράς που χρησιμοποιούν ορυκτά καύσιμα και απελευθερώνουν διοξείδιο του άνθρακα είναι οι οδικές μεταφορές.

Παρόλα αυτά τα οχήματα και πιο συγκεκριμένα τα φορτηγά δεν αποτελούν τη μοναδική πηγή ρύπανσης του περιβάλλοντος. Οι θαλάσσιες μεταφορές κα ό,τι αφορά τα πετρελαιοφόρα συμβάλλουν με τη σειρά τους στη ρύπανση του περιβάλλοντος. Σε πιθανά ναυάγια, υπάρχει η πιθανότητα έκχυσης πετρελαίου με αποτέλεσμα να δημιουργούνται οι πετρελαιοκηλίδες που είναι υπεύθυνες για την καταστροφή του υδάτινου οικοσυστήματος.

Το ίδιο μερίδιο ευθύνης αναλαμβάνουν και οι εναέριες μεταφορές. Τα αεροπλάνα που μεταφέρουν διάφορα προϊόντα προκαλούν ρύπανση του περιβάλλοντος με τον ήχο που παράγουν. Επομένως παρατηρούμε ότι ο τομέας των μεταφορών σε μια εφοδιαστική αλυσίδα, έχει αρνητικές συνέπειες στο περιβάλλον. Για αυτό το λόγο στο πλαίσιο της πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας, λαμβάνονται μέτρα για το πώς θα χρησιμοποιούνται τα μέσα ώστε οι εκπομπές αερίων από τα οχήματα και οι επιπτώσεις των άλλων μέσων να μειωθούν. Εφαρμόζοντας τα απαραίτητα μέτρα ώστε οι διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας να μην έχουν αρνητικές συνέπειες στο περιβάλλον, το λεγόμενο «αποτύπωμα του άνθρακα»⁴³ των επιχειρήσεων που εκτιμά την εκπομπή ρύπων των επιχειρήσεων από την προμήθεια, την παραγωγή, τις κτιριακές εγκαταστάσεις και τις μεταφορές, θα μειωθεί σημαντικά.

2.2 Λόγοι ανάπτυξης της πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας

Οι κυριότεροι λόγοι ανάπτυξης και προώθησης της πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι οι απαιτήσεις των καταναλωτών βασισμένες στην περιβαλλοντική ευαισθησία, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων και οι νομοθετικές ρυθμίσεις που έχουν εφαρμοσθεί για τη μείωση των αρνητικών επιρροών στο περιβάλλον από τις διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας των επιχειρήσεων.

Η ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σε ό,τι αφορά το περιβάλλον και τα προβλήματα που υπάρχουν, ώθησε τις επιχειρήσεις στο να αλλάξουν τον τρόπο διεξαγωγής των εφοδιαστικών αλυσίδων με απώτερο σκοπό να μην επιβαρύνουν το περιβάλλον. Οι καταναλωτές πλέον αποζητούν προϊόντα που θα είναι φιλικά προς το περιβάλλον από το στάδιο σχεδιασμού και παραγωγής με τη χρήση των λεγόμενων «πράσινων προμηθειών» μέχρι και στο τέλος ζωής τους ως απόβλητα.

Το γεγονός του ότι οι επιχειρήσεις έχουν στραφεί στην παραγωγή προϊόντων που να είναι φιλικά προς το περιβάλλον, αποτελεί μια άκρως επιτυχημένη κίνηση. Στα πλαίσια του ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δημιουργήσουν προϊόντα με καινούργια χαρακτηριστικά και ιδιότητες σε σχέση με κάποιες άλλες επιχειρήσεις που παράγουν παρόμοια προϊόντα ώστε να αυξήσουν τον αριθμό των καταναλωτών- πελατών τους.

Επομένως η παραγωγή και δημιουργία προϊόντων που δε θα συμβάλλουν θετικά στη ρύπανση του περιβάλλοντος αλλά αντιθέτως θα έχουν σχεδόν μηδαμινές επιπτώσεις, αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Επειδή η ρύπανση του περιβάλλοντος από τις επιχειρήσεις για την παραγωγή προϊόντων είναι σημαντικό ζήτημα, η Ευρωπαϊκή Ένωση στην προσπάθειά της να προωθήσει την «πράσινη ιδέα» στις επιχειρήσεις έχει θεσπίσει κάποιους νόμους, κανονισμούς και πολιτικές για τα προϊόντα.

Σημαντικότερη πολιτική για τα προϊόντα που έχει εφαρμοσθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση είναι η Ολοκληρωμένη Πολιτική Προϊόντος (Integrated Policy Product, IPP) το 2001. Δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να κάνουν χρήση οργάνων που να μπορούν να λειτουργήσουν στα πλαίσια των εφοδιαστικών αλυσίδων και στους καταναλωτές. Τα συγκεκριμένα όργανα που δύνανται να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις έχουν προαιρετικό και υποχρεωτικό χαρακτήρα ανάλογα με το επίπεδο που θα εφαρμοσθούν είτε αυτό είναι τοπικό είτε εθνικό.

Η Ολοκληρωμένη Πολιτική Προϊόντος (ΟΠΠ) είχε τεθεί υπό εξέταση ήδη από το 1998 αλλά τρία χρόνια αργότερα οριστικοποιήθηκε που σκοπό είχε να μελετήσει πρακτικές που θα μπορούσαν να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις ώστε τα προϊόντα τους να έχουν ελάχιστες επιπτώσεις στο περιβάλλον.

Η καθιέρωση της πολιτικής βασίστηκε σε πέντε κύριες αρχές:

- α) στην αρχή του κύκλου ζωής του προϊόντος,
- β) στην αρχή της συνεργασίας της αγοράς,
- γ) στην αρχή της συμμετοχής των εμπλεκόμενων,
- δ) στη συνεχή βελτίωση και
- ε) στη διαφορετική χρήση των απαραίτητων εργαλείων για την εφαρμογή της πολιτικής.

Όσον αφορά την αρχή του κύκλου ζωής των προϊόντων, η πολιτική ωθεί τις επιχειρήσεις να μελετήσουν τα προϊόντα τους από την παραγωγή μέχρι και το τέλος ζωής σαν απορρίμματα και να λάβουν μέτρα ώστε να μειωθούν οι αρνητικές συνέπειες στο περιβάλλον. Η αγορά με τη σειρά της, θα συμβάλλει ενεργά στην προώθηση των «πράσινων» προϊόντων τόσο στην προσφορά (προμήθεια) όσο και στην κατανάλωση- ζήτηση. Η τρίτη αρχή που αφορά τη συμμετοχή των εμπλεκομένων στην προώθηση της πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας, δίνει έμφαση στη συνεργασία μεταξύ των κυβερνήσεων, των καταναλωτών και των επιχειρήσεων ώστε να μειωθεί η ρύπανση του περιβάλλοντος.

Οι επιχειρήσεις πραγματοποιώντας συνεχείς βελτιώσεις των προϊόντων τους, μπορούν να μειώσουν στο ελάχιστο τις αρνητικές συνέπειες στο περιβάλλον επειδή θα έχουν διαπιστώσει σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής των προϊόντων υπάρχουν κίνδυνοι και θα προσπαθήσουν να τους μειώσουν. Τέλος, λόγω του ότι οι επιχειρήσεις παράγουν διαφορετικά προϊόντα, η πολιτική προσδίδει τη δυνατότητα της ευελιξίας στις επιχειρήσεις ώστε να χρησιμοποιήσουν το κατάλληλο εργαλείο για τον ανασχεδιασμό των προϊόντων.

Τα όργανα της Ολοκληρωμένης Πολιτικής Προϊόντος είναι :

- α) οι πράσινες προμήθειες,
- β) ο οικολογικός σχεδιασμός ,
- γ) η ανάλυση του κύκλου ζωής του προϊόντος,
- δ) η περιβαλλοντική σήμανση και
- ε) τα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Οι πράσινες προμήθειες- όπως έχει ήδη προαναφερθεί- αφορούν τις πρώτες ύλες και τα υλικά που θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή του τελικού προϊόντος και δεν επιδρούν αρνητικά στο περιβάλλον. Επίσης ο τρόπος ανάπτυξης των πράσινων προμηθειών δε θα έχει χρησιμοποιήσει μεγάλες ποσότητες πόρων που θα επηρέαζαν αρνητικά το περιβάλλον.

Ο οικολογικός σχεδιασμός αποτελεί ένα τρόπο εφαρμογής περιβαλλοντικών κριτηρίων στο σχεδιασμό των προϊόντων. Λειτουργεί σε τρία στάδια: στην αρχή μελετάται ο κύκλος ζωής του προϊόντος από την αρχή (παραγωγή με πράσινες προμήθειες) έως και το τέλος ζωής του (μορφή απορριμμάτων), στη συνέχεια μελετάται η συσκευασία ώστε να μειωθούν τα απορρίμματα από τις μη χρησιμοποιημένες συσκευασίες και τέλος μελετάται η επίπτωση των άλλων χαρακτηριστικών των προϊόντων όπως το βάρος στο περιβάλλον.

Η ανάλυση του κύκλου ζωής των προϊόντων έχει στόχο να μελετηθούν τα προϊόντα από την αρχή που είναι οι πρώτες ύλες μέχρι και το τέλος ζωής που είναι σε μορφή αποβλήτων έτσι ώστε να διαπιστωθεί σε ποιο στάδιο σημειώνονται διαδικασίες που επιδρούν αρνητικά στο περιβάλλον λαμβάνοντας υπόψη και τις επιπτώσεις που δε παρατηρούσαν οι απλές μέθοδοι μέτρησης επιπτώσεων. Είναι εφαρμογή περιβαλλοντικής διαχείρισης και προσδίδει πλεονεκτήματα όπως εντοπισμό του σταδίου του κύκλου ζωής των προϊόντων με τις μεγαλύτερες επιπτώσεις στο περιβάλλον και στον ανασχεδιασμό του.

Ουσιαστικά αποτελεί τη μελέτη των φάσεων που περνάει το προϊόν και είναι η φάση της ανάπτυξης από το σχεδιασμό του προϊόντος μέχρι την προώθηση στην αγορά απολαμβάνοντας τα οφέλη του μονοπωλίου, η φάση της ωριμότητας όπου το προϊόν σημειώνει υψηλές πωλήσεις αλλά παράγονται και άλλα παρεμφερή και η φάση της τυποποίησης όπου το προϊόν σημειώνει χαμηλές πωλήσεις εξαιτίας κι άλλων ομοειδών που προτιμώνται περισσότερο.

Η περιβαλλοντική σήμανση αποτελεί ένα είδος τυποποίησης από τις επιχειρήσεις ότι τα προϊόντα τους πράγματι είναι φιλικά προς το περιβάλλον και με αυτό τον τρόπο οι πελάτες- καταναλωτές είναι σίγουροι ότι τα προϊόντα που αποκτούν πληρούν τους όρους των περιβαλλοντικών νομοθεσιών. Υπάρχουν διάφορα είδη περιβαλλοντικής σήμανσης που πιστοποιούν διάφορες κατηγορίες προϊόντων τα πιο διαδεδομένα είναι τα οικολογικά σήματα των αγροτικών προϊόντων.

Υπάρχουν τρεις τύποι περιβαλλοντικής σήμανσης: τα πιστοποιημένα οικολογικά σήματα ή αλλιώς τύπου I και πιστοποιούν ότι τα προϊόντα δε βλάπτουν το περιβάλλον σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους, οι δηλώσεις προϊόντων ή τύπου II που έχουν στόχο να διαδώσουν τις περιβαλλοντικές πληροφορίες των προϊόντων και οι περιβαλλοντικές δηλώσεις προϊόντων ή τύπου III που παρουσιάζουν στατιστικά στοιχεία για τα προϊόντα και τα συγκρίνουν με παρεμφερή και αποτελούν ένα τύπο εφαρμογής των συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Τα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης έχουν στόχο τη συμμόρφωση των επιχειρήσεων με τις νομοθεσίες για το περιβάλλον και την ευαισθητοποίηση τόσο των καταναλωτών και των επιχειρήσεων αλλά και των κυβερνήσεων.

Από την άλλη μεριά τα εργαλεία που χρησιμοποιεί η Ολοκληρωμένη Πολιτική Προϊόντος διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- α) στη δημιουργία του σωστού οικονομικού και νομικού πλαισίου,
- β) στην προώθηση της εφαρμογής της ανάλυσης του κύκλου ζωής των προϊόντων και
- γ) στην παροχή πληροφοριών στους τελικούς καταναλωτές –πελάτες για τη λήψη αποφάσεων.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση εκτός από την Ολοκληρωμένη Πολιτική Προϊόντος, έχει πάρει μέτρα και για τον τομέα των μεταφορών στην εφοδιαστική αλυσίδα. Έχει κάνει πρόταση για τις λεγόμενες «πράσινες» μεταφορές σύμφωνα με την οποία προβλέπεται ο σχεδιασμός μέσω μεταφοράς εμπορευμάτων με χαμηλότερη εκπομπή ρύπων τόσο οδικών όσο και σιδηροδρομικών μεταφορών, καλύτερους αποθηκευτικούς χώρους για να αποφεύγεται ο κίνδυνος αλλοιώσεων και αυστηρότερη εφαρμογή του νόμου «ο ρυπαίνων πληρώνει» όπου εκείνος που θα εκπέμπει περισσότερους ρύπους από το μέσο μεταφοράς που θα χρησιμοποιήσει θα πληρώσει πρόστιμο.

2.3 Πράσινη και Αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα (Green & Reverse Logistics)

Η πράσινη εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί το εναρκτήριο βήμα για μια άλλη προοπτική στις επιχειρήσεις σύμφωνα με την οποία δε θα ρυπαίνεται το περιβάλλον από τις διαδικασίες των logistics. Όπως αναφέρθηκε στην παραπάνω εκτενή αναφορά για την πράσινη εφοδιαστική αλυσίδα, η λειτουργία της περιλαμβάνει διαδικασίες όπως η επιστροφή, η ανακύκλωση και η επαναχρησιμοποίηση των προϊόντων από τους τελικούς καταναλωτές και πάλι στις επιχειρήσεις. Η πράσινη εφοδιαστική ασχολείται με την επιλογή πρώτων υλών φιλικών προς το περιβάλλον που θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή των τελικών προϊόντων, ανασχεδιασμό της αλυσίδας για να αποφευχθούν μέθοδοι παραγωγής προϊόντων επιβλαβείς για το περιβάλλον και τέλος μέσω της διαδικασίας της επιστροφής τα προϊόντα ανακυκλώνονται και επαναχρησιμοποιούνται.

Η πράσινη εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί ανταγωνιστική κίνηση για τις επιχειρήσεις και προκύπτει από τρεις κυρίως παράγοντες: την εκ νέου διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας έτσι ώστε να μην έχει αρνητικές συνέπειες για το περιβάλλον, την ισορροπία μεταξύ της αύξησης της βελτίωσης του επιπέδου καταναλωτών και της επίτευξης του χαμηλότερου κόστους και στη χρήση νέων τεχνολογιών για την εξέλιξη της εφοδιαστικής αλυσίδας. Επομένως ο κύριος στόχος της πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η μείωση των επιπτώσεων στο περιβάλλον και η βιώσιμη ανάπτυξη.

Από την πράσινη εφοδιαστική αλυσίδα, δημιουργείται ένα νέο είδος, η αντίστροφη (reverse) εφοδιαστική αλυσίδα. Σκοπός της αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η επαναχρησιμοποίηση των επιστρεφόμενων προϊόντων από τους καταναλωτές και πάλι πίσω στις επιχειρήσεις χωρίς αυτή η περαιτέρω διαδικασία να αφορά το περιβάλλον. Αυτή είναι η ουσιαστική διαφορά μεταξύ της «πράσινης» και της «αντίστροφης» εφοδιαστικής αλυσίδας.

Κεφάλαιο 3 **Αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα (Reverse Logistics)**

Η αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα, αν και έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης με το πέρασμα των χρόνων λόγω και της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από τους ίδιους τους καταναλωτές, έχει ρίζες από την εποχή της εκβιομηχάνισης όπου η μηχανικοί αναζητούν τρόπο να επαναχρησιμοποιούν κάποια υλικά που περίσσευαν από κάποιες διεργασίες.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσίασε κατά την διάρκεια του 1980 λόγω περιβαλλοντικών θεμάτων όπως η διαχείριση των απορριμμάτων από την διαδικασία παραγωγής των προϊόντων αλλά και την ανακύκλωση προϊόντων .

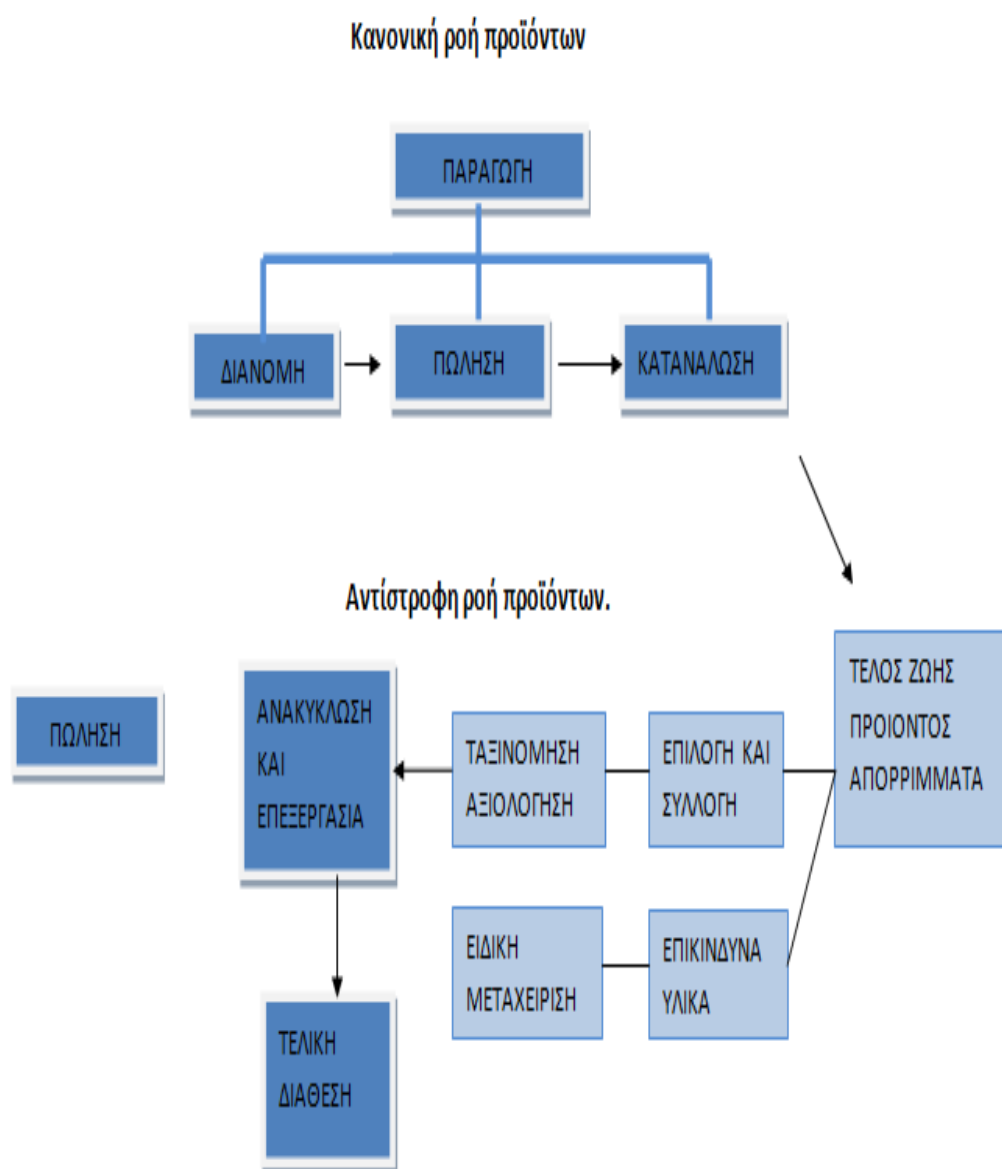
Η κυριότερη διαδικασία που περιλαμβάνει η αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα είναι η επιστροφή των προϊόντων για λόγους που συνδέονται με την δημιουργία της πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας και αφορούν την μείωση των αρνητικών συνεπειών στο περιβάλλον.

Επίσης η αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα διαχειρίζεται τα υποπροϊόντα που παράγονται από την παραγωγή και κατανάλωση των προϊόντων είτε σε μορφή αποβλήτων είτε απλά χρησιμοποιημένες συσκευασίες αλλά και προϊόντα που κρίνονται επικίνδυνα για χρήση. Δύο λόγοι που ωθούν τις επιχειρήσεις να συμπεριλάβουν διαδικασίες αντίστροφης αλυσίδας :

Η ολοένα και μεγαλύτερη ανάπτυξη της τεχνολογίας που συμβάλει στον ανασχεδιασμό των προϊόντων και η μικρότερη διάρκεια ζωής τους με αποτέλεσμα να συλλέγονται όσα δεν μπορούν να διατεθούν στην αγορά από την νομοθεσία που έχει θεσπίσει αυστηρά μέτρα για την καταπάτηση και την προστασία του περιβάλλοντος.

3.1: Ορισμός αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας

Η αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνει τις διαδικασίες που σχετίζονται με τα επιστρεφόμενα προϊόντα από τους τελικούς καταναλωτές. Δηλαδή είναι η αντίστροφη πορεία της ροής των προϊόντων που ξεκινούσε από τα σημεία παραγωγής και αποθήκευσης με τελικό προορισμό τους καταναλωτές, που πλέον πραγματοποιείται από τους καταναλωτές στις επιχειρήσεις και στην αποθήκη όπως στο παρακάτω σχήμα:



Η αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα έχει προσδώσει ένα νέο τρόπο διανομής των προϊόντων από την παραδοσιακή εφοδιαστική αλυσίδα που πραγματοποιείται όχι από τους παραγωγούς στο καταναλωτές αλλά από τους καταναλωτές στις επιχειρήσεις και στην αποθήκη.

Τα προϊόντα που επιστρέφουν οι καταναλωτές στις επιχειρήσεις και στις αποθήκες αφορούν:

- Προϊόντα που έχουν αποτύχει στο σχεδιασμό τους αλλά μπορούν να επισκευαστούν ή να επαναχρησιμοποιηθούν.
- Προϊόντα που είναι ξεπερασμένα και δεν ανταποκρίνονται στις καινούργιες απαιτήσεις των τελικών καταναλωτών-πελατών.
- Προϊόντα που βρίσκονται κοντά στο τέλος ζωής τους αλλά έχουν ακόμα κάποια αξία, προϊόντα που δεν είχαν την προβλεπόμενη ζήτηση και δεν πωλήθηκαν.
- Προϊόντα που έχουν αποσυρθεί
- Μέρη από προϊόντα που έχουν αξία και έχουν προκύψει από την επιλεγόμενη χρήση τους και προϊόντα που έχουν μπει στην άκρη αλλά μπορούν να ανακυκλωθούν και να επαναχρησιμοποιηθούν.

Η πορεία που θα ακολουθήσουν τα προϊόντα μετά την επιστροφή τους εξαρτάται από την φύση της αγοράς που αναφέρονται. Οι αγορές στις οποίες προορίζονται τα επιστρεφόμενα προϊόντα είναι:

- Η οικονομική αγορά στην οποία απευθύνονται τα προϊόντα , οι τελικοί χρήστες επιστέφουν τα προϊόντα στους πωλητές και στην συνέχεια στους κατασκευαστές που με την σειρά τους θα αποστείλουν τα προϊόντα σε τρίτη επιχείρηση για ανακατασκευή.
- Στην βιομηχανική αγορά όπου τα προϊόντα καταλήγουν σε ένα πεδίο συνεργασίας των προμηθευτών και των αγοραστών.
- Η αγορά των καταναλωτών όπου οι καταναλωτές επιστέφουν τα προϊόντα στους πωλητές που με την σειρά τους τα επιστέφουν στους διανομείς και τους παραγωγούς ή στους υπεύθυνους της ανακύκλωσης.

Οι διαδικασίες που προστίθενται και ακολουθούνται από την αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα είναι

- Η άμεση επαναχρησιμοποίηση των προϊόντων χωρίς να επιδιορθωθούν ή να αναβαθμιστούν και να μπορούν να προωθηθούν σύντομα στις αγορές με στόχο την βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης.

- Η ανακύκλωση υλικών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πρώτες ύλες για παρεμφερή προϊόντα αλλά και για πρώτες ύλες στην παραγωγή άλλου τύπου προϊόντων.
- Η επανόρθωση προϊόντων που μπορούν να λειτουργήσουν ξανά μετά από επιδιορθώσεις που θα υποστούν αλλά όχι σε σημαντικό βαθμό εκτός και αν είναι σε άσχημη κατάσταση.
- Η αναβάθμιση προϊόντων αλλά και η ανακατασκευή των προϊόντων που βασίζονται στην μελέτη συστατικών μεμονωμένα και όχι συνολικά για να διαπιστωθεί άμεσα η ελαττωματικότητα.
- Η μείωση του όγκου των επιστρεφόμενων προϊόντων είτε είναι χρησιμοποιημένα, ελαττωματικά, κατεστραμμένα είτε επιβλαβή προσπαθώντας παράλληλα να βρεθούν στις ιδανικές περιβαλλοντικές συνθήκες ώστε αν υποστούν ανακύκλωση να μην επιδρούν αρνητικά στο περιβάλλον.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά που εντοπίζονται στα πλαίσια της αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι :

- Η αβέβαιη ροή των προϊόντων καθώς κανείς εμπλεκόμενος στην αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα (παραγωγός, διανομέας, πωλητής) δεν είναι ικανός να προβλέψει την χρονική στιγμή επιστροφής των προϊόντων από τους καταναλωτές καθώς και την κατάσταση τους.
- Οι επιστροφές εξαρτώνται από το επίπεδο γνώσεις των καταναλωτών για τα προϊόντα, κατάλληλη χρονική διάθεση των προϊόντων που επιστέφονται ώστε να προωθηθούν στην αγορά όσον το δυνατόν πιο σύντομα, βασικό στοιχείο της αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Βελτίωση της αξίας των προϊόντων που επαναχρησιμοποιούνται
- Ευελιξία στην μεταφορά σε άλλες υπηρεσίες ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της νέας μορφή των επιστρεφόμενων προϊόντων
- Συντονισμός των τμημάτων της αλυσίδας για να μην υπάρχουν καθυστερήσεις.

3.2 Παράγοντες δημιουργίας της Αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας.

Οι παράγοντες που οδήγησαν στην δημιουργία και εξέλιξη της αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι οι ακόλουθοι:

- Η ευαισθητοποίηση των τελικών καταναλωτών για το περιβάλλον και τις νομοθετικές ρυθμίσεις που κατά καιρούς έχουν θεσπιστεί σχετικά με τα προϊόντα που πρέπει να είναι φιλικά προς το περιβάλλον.
- Η ανάγκη για αύξηση του επιπέδου της εξυπηρέτησης των πελατών με ανώτερο σκοπό την αύξηση ζήτησης των προϊόντων.
- Η μείωση του κόστους από τους πωλητές λόγω της επιστροφής των προϊόντων από τους τελικούς καταναλωτές και πάλι στα ράφια των καταστημάτων και κατ' επέκταση στις αποθήκες.
- Η διαχείριση των διαφορετικών τύπων των επιστρεφόμενων προϊόντων και η μείωση του όγκου τους.
- Ο ανταγωνισμός για την παραγωγή προϊόντων που δεν θα επιστέφονται καθώς θα έχουν αντοχή στο χρόνο και θα ανταποκρίνονται ικανοποιητικά στις απαιτήσεις των πελατών.
- Η αντιμετώπιση της ευμετάβλητης ζήτησης των τελικών πελατών ώστε να αποφευχθεί η παραγωγή προϊόντων που είναι πια ξεπερασμένα.
- Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα είναι κυρίως οικονομικού επιπέδου, νομοθετικού επιπέδου, περιβαλλοντολογικά θέματα και τέλος η εταιρική υπηκοότητα.
- Οι οικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα αναφέρονται στα οφέλη που έχουν οι επιχειρήσεις από την επαναχρησιμοποίηση κάποιων υλικών ως πρώτων υλών από τα προϊόντα που έχουν επιστραφεί από τους τελικούς καταναλωτές. Με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις οδηγούνται στη μείωση του παραγωγικού κόστους και επιτυγχάνουν έναν σημαντικό στόχο.
- Η νομοθεσία επίσης είναι ένα αρκετά σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα. Οι επιχειρήσεις προς αποφυγή επιβολής ποινών, είναι υποχρεωμένες να δέχονται τα προϊόντα από τους καταναλωτές και να συμβάλλουν στην βελτίωση και την χρησιμότητα τους.
- Τα περιβαλλοντικά θέματα είναι κατασταλτικός παράγοντας επηρεασμού της αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας καθώς ωθεί τις επιχειρήσεις να σεβαστούν το περιβάλλον και να μειώσουν τις αρνητικές συνέπειες τους αναλαμβάνοντας να διαχειριστούν με κατάλληλα μέσα τις ποσότητες επιστρεφόμενων προϊόντων ώστε να είναι σύμφωνοι με τους όρους περιβαλλοντικής προστασίας.
- Η εταιρική υπηκοότητα επηρεάζει την αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα σε μεγάλο βαθμό. Η εταιρική υπηκοότητα είναι ένα σύνολο αρχών που δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να συμμορφωθούν με τους όρους της αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας με στόχο την αναβάθμιση της εικόνας

της επιχείρησης καθώς μέσω των επιστρεφόμενων προϊόντων θα ανακαλύψουν τρόπους ανακατασκευής προϊόντων για να καλύψουν την χαμένη αίγλη τους.

3.3 Στόχοι Αντίστροφης Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Η αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα έχει ως στόχο της την διαχείριση των επιστρεφόμενων προϊόντων από τους καταναλωτές στις επιχειρήσεις έτσι ώστε να συμβαδίζει με τους όρους περιβαλλοντικής προστασίας αλλά και μέσω του ανασχεδιασμού να ανακτούν την καλή τους φήμη οι επιχειρήσεις.

Εκτός από την διαχείριση των επιστρεφόμενων προϊόντων, η αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνει και την μείωση του κόστους παραγωγής αλλά και του μεταφορικού κόστους των επιχειρήσεων καθώς χρησιμοποιούνται υλικά που είναι στο τέλος τα ζωής τους αλλά έχουν ακόμα κάποια αξία για την παραγωγή άλλων προϊόντων.

Για την επίτευξη των στόχων της αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας ακολουθούνται δυο στρατηγικές από τις επιχειρήσεις. Η στρατηγική της ανάκλησης των ήδη διαθέσιμων ελαττωματικών προϊόντων στην αγορά και της συλλογής των υποπροϊόντων από άλλους σταθμούς όπως οι αποθήκες. Η διαφορά των δυο στρατηγικών εντοπίζεται στο χρόνο καθώς η ανάκληση των ελαττωματικών προϊόντων πρέπει να γίνει πιο άμεσα από ότι η συλλογή των υποπροϊόντων, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί σταδιακά. Η στρατηγική της ανάκλησης διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες, στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα προϊόντα που είναι επικίνδυνα για την δημόσια υγεία και δεν μπορούν να καταναλωθούν, στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα προϊόντα που μπορούν να καταναλωθούν αλλά βάση κάποιων ενδείξεων θεωρούνται επικίνδυνα για την υγεία και στην Τρίτη κατηγορία ανήκουν τα προϊόντα που δεν θεωρούνται επικίνδυνα για την υγεία αλλά πρέπει να ανακληθούν για κακή λειτουργία. Καθοριστικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότερη ανάκληση των προϊόντων είναι το μήκος και το εύρος του δικτύου διανομής καθώς όσο μικρότερο είναι το δίκτυο διανομής τόσο πιο άμεσα γίνεται η ανάλυση των προϊόντων.

Τα αποτελέσματα της εφαρμογής των στρατηγικών και των στόχων στην αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα είναι η μείωση του κόστους επιστροφής των προϊόντων, η αύξηση της αξίας των χρήσιμων υλικών η μείωση μεταφορικού και αποθηκευτικού κόστους, η ικανότητα με αποτελεσματικούς χειρισμούς να μην υπάρχουν επιστροφές προϊόντων, η ελεγχόμενη ανακύκλωση προϊόντων με φιλικούς προς το περιβάλλον τρόπους και η δυνατότητα να παρέχεται σε άλλες αγορές των χρήσιμων υλικών από τα επιστρεφόμενα προϊόντα.

3.4 Επιστροφές προϊόντων.

Σημαντικό στοιχείο της αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας και ο ουσιαστικός λόγος δημιουργίας της είναι ο τομέας των επιστρεφόμενων προϊόντων από τους τελικούς καταναλωτές στις επιχειρήσεις.

Ως επιστροφή προϊόντος ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία ο πελάτης-καταναλωτής είτε επειδή δει έμεινε ευχαριστημένος από την χρήση του προϊόντων είτε γιατί δεν έφτασα στα χέρια του και θέλει να το επιστέψει χωρίς αυτό να ακυρώνει την παραγγελία επιστέψει στις επιχειρήσεις ή στις αποθήκες ή στα ράφια των πωλητών. Η επιστροφή των προϊόντων πραγματοποιείται μετά το πέρας της παραγγελίας τους και της παραλαβής τους από τους τελικούς καταναλωτές –πελάτες.

Ο τελικός καταναλωτής καταφεύγει στην λύση των επιστροφών των προϊόντων που έχει αποκτήσει επειδή δεν έμεινε ευχαριστημένος από την ποιότητα τους, δεν ήταν η ποσότητα του προϊόντων η επιθυμητή ή την στιγμή της χρήσης το προϊόντων είχε υποστεί αλλοίωση και δεν λειτουργούσε κανονικά. Το πρόβλημα που εμφανίζεται είναι ότι οι τελικοί καταναλωτές- πελάτες αργούν συνήθως να διαπιστώσουν αν το προϊόν είναι ελαττωματικό ή όχι. Σε αυτό το σημείο αν έχει περάσει αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα από την στιγμή παραλαβής του προϊόντος μέχρι και την διαπίστωση ότι είναι ελαττωματικό, η επιχείρηση αντιμετωπίζει πρόβλημα σχετικά με το αν πρέπει να δεχτεί την επιστροφή του προϊόντος, για αυτό τον λόγο καταφεύγει σε δυο ακραίες λύσεις ή την αποδοχή του όλων των επιστρεφόμενων προϊόντων ή τη μη αποδοχή των επιστρεφόμενων ελαττωματικών προϊόντων.

Οι επιστροφές αποτελούν βαρύ πλήγμα για τις επιχειρήσεις λόγω του ότι αυξάνουν το μεταφορικό κόστος των προϊόντων, το κόστος αποθήκευσης μέσω των διαδικασιών έλεγχου και ταχτοποίησης σε καθορισμένες θέσεις, το κόστος λογιστικής υποστήριξης μέσω του εντοπισμού της αξίας των προϊόντων σε συνδυασμό με την πίστωση των πελατών και το κόστος μηχανογραφικής υποστήριξης μέσω της εισαγωγής των επιστρεφόμενων κωδικών στο μηχανογραφικό σύστημα της επιχείρησης με βάση την κατάσταση τους.

3.4.1 Λόγοι επιστροφών των προϊόντων.

Οι κυριότεροι λόγοι στους οποίους οφείλεται η επιστροφή των προϊόντων είναι οι ακόλουθοι και διαχωρίζονται στους λόγους επιστροφής από τον καταναλωτή και από την επιχείρηση.

1. Λόγοι επιστροφής προϊόντων από τον καταναλωτή.
 - Αδυναμία παράδοσης του προϊόντος στον τελικό καταναλωτή από τη επιχείρηση λόγω αυξημένου μεταφορικού κόστους από την απόσταση που θα έπρεπε να διανυθεί μεταξύ του χώρου διανομής και του χώρου παραλαβής.
 - Άρνηση παραλαβής του προϊόντος από τον πελάτη γιατί δεν ανταποκρινόταν στις ανάγκες του, δεν μπορούσε να κατανοήσει τον τρόπο λειτουργίας του αλλά και γιατί δεν έγινε η παραλαβή του την σωστή ώρα στο σωστό τόπο.
 - Μη καλή ποιότητα προϊόντος με αποτέλεσμα να είναι ελαττωματικά ή φθαρμένα από κακές μεταφορικές συνθήκες ή επειδή ήταν στριμωγμένα ανάμεσα σε άλλα ώστε να έχουν υποστεί αλλοιώσεις τόσο στο χρώμα όσο και στο μέγεθος ή μεγαλύτερες φθορές, όπως να έχουν σπάσει.
 - Μη τήρηση της τιμής του προϊόντος και διαπίστωση αύξησης.

2. Λόγοι επιστροφής των προϊόντων από την επιχείρηση.

- Η παραγγελία των προϊόντων ήταν εκπρόθεσμη με αποτέλεσμα να μην μπορεί να αποσταλεί στο τελικό πελάτη- καταναλωτή καθώς θα διακινδυνευόταν η φήμη της επιχείρησης.
- Τα προϊόντα που διακινούσαν ήταν εποχιακά και με το πέρασ της εποχής επιστράφηκαν στις αποθήκες.
- Τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα αντικαταστήθηκαν από περισσότερο βελτιωμένα προϊόντα νέας έκδοσης.
- Τα αποθέματα ήταν σε μεγάλες ποσότητες με αποτέλεσμα να μη επαρκούσε ο χώρος για την αποθήκευση νέων προϊόντων.

3.4.2 Τύποι επιστρεφόμενων προϊόντων.

Τα επιστρεφόμενα προϊόντα στα πλαίσια της αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας ανήκουν σε οκτώ κατηγορίες.

- Τα προϊόντα που ο πωλητής αποφασίζει να διακόψει την πώληση τους παρόλο που βρίσκονται σε καλή ποιότητα ονομάζονται close outs. Ο πωλητής καταφεύγει στην διακοπή της πώλησης των προϊόντων και έρχεται σε συνεννόηση με άλλες εταιρείες ώστε να απομακρύνει τα προϊόντα που δεν χρειάζεται πλέον.
- Τα προϊόντα που ένας πωλητής αποφασίζει να εξαγοράσει από κάποιον ανταγωνιστή ώστε να εξασφαλίσει μικρότερο κόστος μεταφοράς των νέων προϊόντων από τα παλιά προϊόντα που δεν πωλούσαν εύκολα ονομάζεται buy outs ή lifts.
- Τα προϊόντα που έχουν εποχιακό χαρακτήρα και όταν περάσει η περίοδος πώλησης τους ο πωλητής πρέπει να τα διαθέσει σε χαμηλότερη τιμή με την μορφή έκπτωσης ή να επωφεληθεί από την επιστροφή τους ,ονομάζεται job outs.
- Τα αποθέματα μιας επιχείρησης που ήταν αποτέλεσμα μη σωστής πρόβλεψης της ζήτησης στην αγορά από τους πελάτες, αποτελούν πλεόνασμα καθώς υπάρχουν σε μεγάλες ποσότητες αλλά σε καλή κατάσταση ονομάζονται surplus.

- Τα προϊόντα που είναι ελαττωματικά και έχουν διαπιστωθεί είτε από τους ίδιους τους καταναλωτές είτε από την ίδια την επιχείρηση ονομάζονται defective products.
- Τα προϊόντα που λανθασμένα θεωρούνται ελαττωματικά καθώς δεν μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν οι καταναλωτές λόγω μη κατανόησης της χρήσης τους ονομάζονται not defective products.
- Τα προϊόντα που δεν είναι σε καλή κατάσταση, έχουν πλέον χάσει την αξία τους και δεν μπορούν να μεταπωληθούν λόγω σημαντικών βλαβών ονομάζονται προϊόντα διάσωσης salvage.
- Οι επιστροφές αναφέρονται σε προϊόντα που έχουν χρησιμοποιήσει οι καταναλωτές αλλά δεν μπορούν να πωληθούν όπως στην αρχή και διαχειρίζονται όπως τα περισσευόμενα και τα μη ελαττωματικά προϊόντα returns.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1 Logistics και Εταιρικό Κέρδος

Ο ρόλος που έχουν τα logistics στις στρατηγικές των επιτυχημένων επιχειρήσεων έχουν αλλάξει ριζικά. Ο κυρίαρχος στόχος τους είναι να μειώσουν το κόστος παραγωγής, διανομής, αποθήκευσης και γενικότερα όλης της εφοδιαστικής αλυσίδας σε συνδιασμό με την αύξηση της ποιότητας και της εξυπηρέτησης των πελατών.

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον υπάρχει έντονα η μάχη του ανταγωνισμού. Οι παραγωγικές μονάδες για να επιβιώσουν θα πρέπει να αλλάξουν τους τομείς του κόστους, της ποιότητας και της εξυπηρέτησης. Κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθός της, μπορεί να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό και αυτό γιατί σημασία έχει η ισχύ της επιχείρησης, το μερίδιο αγοράς που έχει, το δυνητικό μερίδιο (αυτό που θα μπορούσε να έχει) και τα οικονομικά στοιχεία της.

Για παράδειγμα, η εταιρία IBM, παρ' όλο που ήταν πολύ ισχυρή στον τομέα των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών, δεν κατάφερε να ξεπεραστεί εύκολα από την Microsoft και αυτό εξαιτίας του τεχνολογικού προτερήματος και των ορθολογικότερων οικονομικών βάσεων που είχε αναπτύξει. Όμοια περίπτωση και αυτή της British Airways, που αν και μεγαλύτερη εταιρία από την Lufthansa, δέχεται ισχυρή πίεση λόγω αυτού του ανταγωνισμού.

Συμπερασματικά, οι εταιρίες οργανώνονται, προσαρμόζονται και βελτιώνονται για να αποκτήσουν μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένας βασικός τρόπος για να αναπτυχθούν είναι η βελτίωση των logistics. Στο παρελθόν δεν

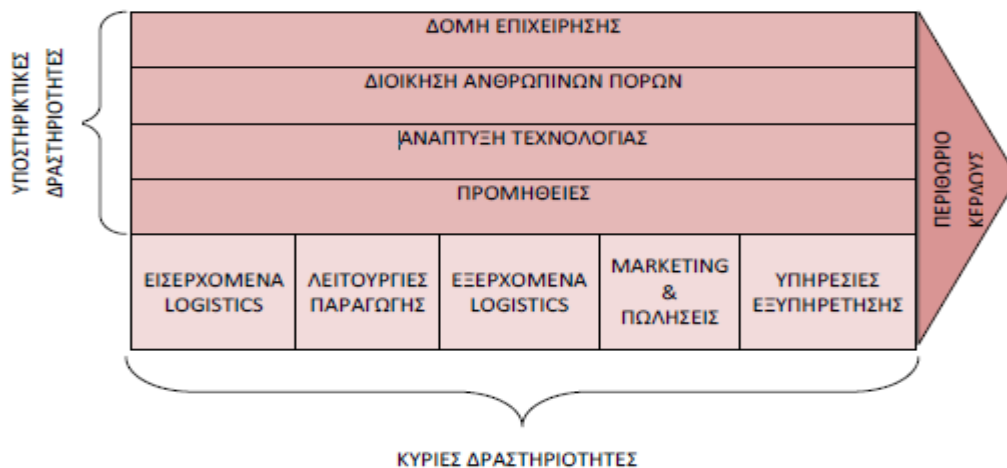
είχε δοθεί ανάλογη σημασία στην έννοια αυτή. Τα τελευταία όμως χρόνια όλο και περισσότεροι διευθυντές τμημάτων αντιλαμβάνονται τη δυναμικότητα και σπουδαιότητα του κλάδου. Αποτελεί τελικά την στρατηγική παράμετρο για την ανάπτυξη των εταιριών.

Η σύγχρονη αντίληψη της αλυσίδας της αξίας (value chain concept) μεταφράζεται ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλαδή ως η δημιουργία και η διατήρηση υψηλής απόδοσης σε κάθε τμήμα της παραγωγικής, μεταφορικής και εμπορευματικής αλυσίδας. Επιχειρηματίες, στελέχη και οικονομικοί επιστήμονες έχουν την πεποίθηση πως μια εταιρία μπορεί να εφαρμόσει βασικές στρατηγικές, όπως για παράδειγμα τη μείωση κόστους, τη διαφοροποίηση και επικέντρωση στο στόχο τους, απαντώντας σε απλά ερωτήματα, όπως:

- Με ποιο τρόπο μια εταιρία κερδίζει και διατηρεί ένα πλεονέκτημα στο κόστος;
- Με ποιο τρόπο μπορεί να διαφοροποιηθεί από άλλες εταιρίες;
- Με ποιο τρόπο η εταιρία θα αποφασίσει σε ποιο τομέα της αγοράς θα απευθυνθεί με στόχο να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- Με ποιο τρόπο μπορεί η εταιρία να υπερασπισθεί την ανταγωνιστική τη θέση;

Η αντίληψη αυτής της αγοράς υποστηρίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια εταιρία προέρχεται από την αξία που η ίδια η εταιρία δημιουργεί για τους αγοραστές της. Πιο απλά, η αξία είναι το ποσό που οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν προκειμένου να αποκτήσουν το προϊόν που επιθυμούν. Μια επιχείρηση, λοιπόν, θα χαρακτηριστεί κερδοφόρα, όταν η αξία που θα επιθυμούσαν να καταβάλουν οι καταναλωτές για ένα συγκεκριμένο προϊόν ξεπερνά το συνολικό κόστος της παραγωγής του, θέτοντας αυτόν ως πρωταρχικό στόχο της επιχείρησης.

Ένας από τους εκφραστές της θεωρίας για την αλυσίδα της αξίας, ο Porter, χρησιμοποιεί μια μέθοδο με την οποία εκτιμώνται διάφορες δυνάμεις και αδυναμίες που παρουσιάζονται μέσω λειτουργιών που συνδέονται μεταξύ τους, κάθε μία από τις οποίες δημιουργεί περιθώριο (margin) για τον πελάτη. Η μέθοδος αυτή μας βοηθάει να αντιληφθούμε, να ερμηνεύσουμε και να εντοπίσουμε τις ποικίλες πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τον Porter, ορίζονται οι λειτουργίες μιας επιχείρησης οι οποίες μπορούν να χωριστούν σε δύο (2) γενικές ομάδες, τις κύριες (που αφορούν τη δημιουργία, τη διανομή, την προώθηση και υποστήριξη του προϊόντος) και τις υποστηρικτικές (διασφαλίζουν τη σωστή υποδομή περιβάλλοντας τις κύριες).



Οι κύριες λειτουργίες παρουσιάζονται ως εξής:

- Λειτουργίες χειρισμού εισερχόμενων (Inbound Logistics). Λειτουργίες που έχουν σχέση με την υποδοχή, την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών, την απογραφή, τον έλεγχο των αποθεμάτων και τις επιστροφές στους πελάτες.
- Λειτουργίες παραγωγής (Operations). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την μεταποίηση των εισροών στο τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.
- Διαχείριση εξερχόμενων (Outbound Logistics). Λειτουργίες που έχουν να κάνουν με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος.
- Marketing και πωλήσεις (Marketing and sales). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων κ.ά.
- Υπηρεσίες μετά την πώληση (Services). Δραστηριότητες που αφορούν τη παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση.

Όλες οι κύριες λειτουργίες υπάρχουν σε κάθε επιχείρηση, αλλά εξαρτάται από το είδος της για το ποιες από αυτές τις δραστηριότητες θα κριθούν πιο σημαντικές.

Από τις υποστηρικτικές μπορούμε να αναφέρουμε τις εξής:

- Προμήθειες – Αγορές. Δραστηριότητες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες και εξοπλισμός.
- Έρευνα & Ανάπτυξη. Δραστηριότητες που έχουν να κάνουν τόσο με τον

συνδυασμό προϊόντων, όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπόλοιπων λειτουργιών της αλυσίδας αξίας.

- Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού.
- Εσωτερική Υποδομή. Δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, ανάπτυξη στρατηγικού προγραμματισμού αποτελούν σημαντικές λειτουργίες σε μια επιχείρηση.

Όπως βλέπουμε από τα παραπάνω υπάρχουν υποστηρικτικές δραστηριότητες όπως η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού, οι οποίες θα μπορούσαν να στηρίζουν ολόκληρη την αλυσίδα της αξίας. Βέβαια, σε αυτό το σημείο μπορούμε να σημειώσουμε πως κάθε επιχείρηση δημιουργεί μια αλυσίδα αξίας σύμφωνα με τις κύριες ανάγκες της.

Μπορούμε, λοιπόν, να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Καθώς με την αλυσίδα αξίας μπορούμε να κατανοήσουμε τη δομή του κόστους της κάθε επιχείρησης και την διαφοροποίηση που θέλει να επιτύχει έναντι των ανταγωνιστών της. Ωστόσο, η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δε στηρίζεται αποκλειστικά στο κόστος ή την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας, αλλά και σε εκείνες των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής, ακόμη και των αγοραστών.

Αν οι επιχειρήσεις αναγνωρίσουν τον ρόλο των Logistics και προσαρμόσουν τις δικές τους λειτουργίες με αυτό, θα επιτύχουν ένα μεγάλο βήμα για την ανάπτυξή τους.

Συγκεκριμένα, κάθε τμήμα μιας επιχείρησης λειτουργεί διαφορετικά, εφόσον έχει άλλες απαιτήσεις και υποχρεώσεις. Παρ' όλα αυτά, όλα τα τμήματα της ίδιας εταιρίας λειτουργούν με μια βασική στρατηγική, η οποία εξαρτάται από τα στελέχη, από το είδος της επιχείρησης κ.α. Η επιτυχία αυτής της στρατηγικής μπορεί να κριθεί με βάση τα "κριτήρια για την ανάπτυξη της εταιρίας", που είναι τα εξής:

1. Δημιουργία πλούτου για τους μετόχους (απόδοση κεφαλαίου)
2. Αποδόσεις των πωλήσεων
3. Αύξηση της προστιθέμενης αξίας
4. Ενίσχυση του μεριδίου αγοράς

Ο σκοπός των υπηρεσιών Logistics είναι ακριβώς η βελτίωση των παραπάνω τεσσάρων (4) κριτηρίων. Η σύνδεση ωστόσο του εταιρικού κέρδους με τα Logistics δεν είναι εύκολη και προφανής. Υπάρχουν δέκα (10) βασικές αρχές που στηρίζονται στα πρώτα στάδια των Logistics αλλά τα μετέπειτα εξαρτώνται από την ίδια την επιχείρηση.

Οι δέκα (10) βασικές αρχές των Logistics που ευνοούν την αύξηση του εταιρικού κέρδους είναι οι εξής:

1. Αναγνώριση των σχέσεων λειτουργιών στην αλυσίδα πρόσδοσης αξίας (value chain).

Η πρώτη αρχή αποτελεί το θεμέλιο για μια σωστή εφοδιαστική αλυσίδα. Πρέπει να γίνει πλήρως κατανοητή από τα στελέχη αλλά και από τους εργαζομένους της επιχείρησης. Σε αυτό το στάδιο συνδυάζονται απαιτήσεις από διαφορετικά τμήματα με άλλες ανάγκες. Για παράδειγμα, εμπλέκονται διαφορετικές, παράμετροι, όπως τεχνολογικοί με marketing κ.τ.λ.

Για την βέλτιστη κατανόηση αυτής της αρχής υπάρχουν δύο (2) στάδια.

Στο 1^ο πρέπει να γίνουν κατανοητοί οι στόχοι της εταιρίας αλλά και κάθε τμήματος ξεχωριστά, η στρατηγική που θα ακολουθηθεί, οι αποφάσεις και τα σχέδια των αρμοδίων. Ενώ στο 2ο στάδιο αναλύονται και προσδιορίζονται οι ποσοτικοί στόχοι στους οποίους γίνεται τακτική καταμέτρηση για να διαπιστωθεί αν η επιχείρηση εκπλήρωσε τους στόχους που είχε θέσει.

2. Σωστή οργάνωση

Όλες οι λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας, διαχείριση υλικών, αποθήκευση, μεταφορά εμπορευμάτων κ.τ.λ. πρέπει να βρίσκονται κάτω από μια κεντρική διαχείριση, μια κεντρική δομή. Η σωστή οργάνωση των λειτουργιών αυτών θα συντονίσει καλύτερα τη συνολική προσπάθεια και το τελικό αποτέλεσμα θα είναι εκείνο που θα επιβεβαιώσει την σπουδαιότητα της αρχής αυτής.

3. Χρήση της πληροφορικής

Τα συστήματα Logistics εκμεταλλεύονται όλο και πιο πολύ τις δυνατότητες της πληροφορικής. Η χρήση Ηλεκτρονικών Υπολογιστών μπορεί να βοηθήσει σε σημαντική μείωση κόστους και να ενισχύσει την εταιρία στο πλαίσιο του ανταγωνισμού. Οι σημερινές εταιρίες επενδύουν σε συστήματα πληροφορικής εφόσον μπορούν να ελέγξουν με εύκολο και γρήγορο τρόπο την πορεία της επιχείρησης, τα ποσοτικά δεδομένα που την ενδιαφέρουν κ.α. Προσφέρουν, επιπροσθέτως, τη δυνατότητα δημιουργίας νέων μεθόδων, νέων προϊόντων και νέων υπηρεσιών που της δίνουν ένα πολύ σπουδαίο πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων της αγοράς που δεν χρησιμοποιούν την ίδια τεχνολογία.

4. Έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό

Η επιτυχία μιας επιχείρησης πηγάζει από το ανθρώπινο δυναμικό της. Η συνεχής εκπαίδευση αποτελεί βασικό στοιχείο της επιτυχίας. Η διοίκηση θα πρέπει να αποτελείται από ανθρώπους εξαιρετικά εκπαιδευμένους και ικανούς ώστε να ανταπεξέρχονται στους προσδοκώμενους στόχους που κάθε φορά θέτει η εταιρία.

Το επίπεδο ποιότητας των προϊόντων είναι άμεσα συνδεδεμένο με το ανθρώπινο δυναμικό. Οι πιο επιτυχημένες εταιρίες τονίζουν στους εργαζόμενους πως προτεραιότητα τους είναι τα προϊόντα με υψηλή ποιότητα.

Τα σεμινάρια και η συνεχής πληροφόρηση είναι η συνταγή της επιτυχίας καθ' ότι η επιτυχία πηγάζει όχι μόνο από τα προϊόντα που έχει προς πώληση αλλά και από τους εργαζομένους που τα παραδίδουν.

5. Σχηματισμός στρατηγικών συμμαχιών

Η συγκεκριμένη αρχή έχει σχέση με τη στενή συνεργασία εταιριών με άλλα μέλη της αλυσίδας εφοδιασμού, στην οποία δεν υπάρχει ουσιαστική δέσμευση, εκτός εάν δεσμευτούν σε μια επαγγελματική συνεργασία κάποιας μορφής.

Τέτοιες συνεργασίες δημιουργούν μια σωστή στρατηγική για κέρδη μακράς χρονικής διάρκειας και για τα δύο μέλη. Το κοινό όφελος θα βελτιώσει την ποιότητα και θα χαμηλώσει το κόστος.

Η ειλικρίνεια και η εμπιστοσύνη είναι έννοιες αναγκαίες και απαραίτητες στις σχέσεις μεταξύ τους, καθ' ότι σε τέτοιες συνεργασίες οι επιχειρήσεις μοιράζονται απόρρητα οικονομικά και λειτουργικά στοιχεία.

6. Εστίαση ενδιαφέροντος στο οικονομικό αποτέλεσμα

Έχουν γίνει έρευνες που αποδεικνύουν πως γίνεται καλύτερη διαχείριση λειτουργιών (όπως η μεταφορά, η αποθήκευση και η εξυπηρέτηση των πελατών) όταν υπάρχουν διακριτά κέντρα κόστους ή κέρδους. Ειδικά τα τελευταία χρόνια, μεγάλες επιχειρήσεις υπολογίζουν το κέρδος ανά μονάδα ή κατηγορία αγαθών ως το πιο σημαντικό οικονομικό συγκριτικό μέτρο κέρδους.

7. Στόχευση δόκιμων επιπέδων εξυπηρέτησης

Σημερινές σύγχρονες επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν ως στόχο την καλύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών, καθώς έχει αποδειχθεί πως όσο πιο στενή παρακολούθηση δέχεται το τμήμα εξυπηρέτησής τους, τόσο πιο πολύ αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης.

8. Διαχείριση των λεπτομερειών

Η κερδοφορία της επιχείρησης επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από την διαχείριση των λεπτομερειών της. Η προσοχή αυτή στις λεπτομέρειες σημαίνει οικονομία και εξοικονόμηση πόρων. Εάν η επιχείρηση προσπαθεί να έχει υπό έλεγχο μικρά αλλά ουσιαστικά προβλήματα, τότε η παρουσία της στην αγορά θα είναι και επιτυχημένη.

Πάρα πολλές επιχειρήσεις είναι εκείνες που οφείλουν εν μέρει την επιτυχία τους στο γεγονός ότι δίνουν πολύ μεγάλη προσοχή στις λεπτομέρειες. Η διαχείριση τους δεν εξασφαλίζει το κέρδος αλλά βοηθάει σε έντονο βαθμό γι αυτό το σκοπό. ‘Μικρά’ και καθημερινά προβλήματα εκμηδενίζονται με σωστή διαχείριση και συστηματικό έλεγχο πλησιάζοντας πιο πολύ την επιχείρηση στους τελικούς της στόχους.

9. Μόχλευση (leverage) των όγκων μεταφοράς

Σύγχρονες επιχειρήσεις συγκεντρώνουν φορτία εμπορευμάτων έτσι ώστε να κερδίζουν από την μόχλευση στο λειτουργικό και χρηματοοικονομικό τομέα. Η βελτιωμένη εξυπηρέτηση και η μείωση κόστους ήρθαν σαν απόρροια της συγκέντρωσης αυτής. Τα μεταφορικά έξοδα συγκεντρώνονται και με την βοήθεια των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών ελέγχονται.

Μειώνονται οι μεταφορές, καθώς δεν είναι λίγες οι εταιρίες που συνδυάζουν εσωτερικές με τις εξωτερικές μεταφορές. Το αποτέλεσμα μιας τέτοιας ενέργειας είναι η μείωση κόστους μέσω αποτελεσματικών συγκεντρώσεων όγκων.

10. Συνεχής μέτρηση και ανταπόκριση στα μηνύματα

Τέλος, η υιοθέτηση συστημάτων μέτρησης της απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ένα απαραίτητο εργαλείο για να παρακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης πως πορεύεται η στρατηγική της εταιρίας. Βασικοί οικονομικοί δείκτες και μεγέθη κάνουν το έργο ευκολότερο. Χωρίς αυτή την παρακολούθηση η εταιρία δεν εξελίσσεται και παραμένει θεατής στον ανταγωνισμό.

Ίσως το μεγαλύτερο πρόβλημα που καλείται να επιλύσει η επιχείρηση είναι ο συνδυασμός όλων των ανωτέρω. Σύγχρονες και τεχνολογικά καταρτισμένες επιχειρήσεις γνωρίζουν τις αρχές που παρουσιάστηκαν. Παρ' όλα αυτά η εφαρμογή και η τήρησή τους καθίσταται δύσκολη.

Σε κάθε περίπτωση, η σημασία ενός αξιόλογου και σωστού συστήματος Logistics σημαίνει και ταυτόχρονη χρήση των περισσότερων ανωτέρω αρχών, αν όχι και των δέκα (10).

4.2 Μέτρηση της Απόδοσης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Δεδομένου ότι το επιχειρηματικό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς, μεταβάλλεται και η εφοδιαστική αλυσίδα έτσι ώστε η επιχείρηση να επιτύχει τα αναμενόμενα επίπεδα κέρδους σε κάθε χρονική περίοδο ξεχωριστά. Συνεπώς, καθίσταται αναγκαία η μέτρηση της απόδοσής της. Η χρησιμοποίηση δεικτών βοηθά στην εκτέλεση αυτού του βήματος, εφόσον προσδιορίζουν αποτελεσματικές στρατηγικές για όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και διατηρούν ένα συνεχόμενο παλμό στις δραστηριότητες της με οργάνωση, προγραμματισμό και τάξη. Επιπροσθέτως, βοηθούν την Διοίκηση αφενός στη λήψη αποφάσεων μιας και καθοδηγούνται από ένα πλάνο και μπορούν να προσδιορίσουν κατά προσέγγιση μελλοντικές κινήσεις και αφετέρου στη συνεχή και περιεκτική αξιολόγηση για το εργατικό δυναμικό, για το επιχειρηματικό έργο της παραγωγικής μονάδας.

Για να είναι εφικτό οι δείκτες μέτρησης να εσωκλείουν όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης με οργάνωση, πρέπει να ομαδοποιούνται σε κατηγορίες. Έτσι, η εφοδιαστική αλυσίδα μετράει ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες. Μια μικρή επεξήγηση των δεικτών είναι ότι οι ποσοτικοί δείκτες - ποσοτικά στοιχεία αφορούν μετρήσεις αντικειμένων ή φυσικών μεγεθών (π.χ. ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων, εξοικονομήσεις κόστους, μειώσεις του χρόνου παράδοσης των παραγγελιών κ.α.), ενώ οι ποιοτικοί δείκτες, που δεν έχουν όλοι το πλεονέκτημα αυτό, αφορούν μετρήσεις που λαμβάνονται από υποκειμενικές κλίμακες όπως, συμπεριφορές πελατών και επίπεδα ικανοποίησης, σχέσεις των στελεχών εφοδιασμού με την ανώτατη διοίκηση και ποιότητα συνεργασίας με άλλες λειτουργίες. Όταν η απόδοση του εφοδιασμού βασίζεται σε ποιοτικές μετρήσεις μπορεί να υπάρχουν διαφωνίες, καθώς έρευνες έχουν δείξει ότι οι υποκειμενικές εκτιμήσεις μεταξύ προμηθευτών διαφέρουν ως προς τη σχετική σημασία των κριτηρίων απόδοσης (π.χ. παράδοση, υπηρεσία, ποιότητα και κόστος ή τιμή).

Επίσης μπορεί να διαφέρουν οι εκτιμήσεις των πελατών σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης από τις υπηρεσίες του τμήματος εφοδιασμού. Γίνεται εύκολα

αντιληπτό πως οι πρώτοι είναι ευκολότεροι στην μέτρηση και συνεπώς στην κατανόηση των πληροφοριών τους ενώ οι δεύτεροι παρέχουν πιο εξιδανικευμένες πληροφορίες για την κατάσταση της εκάστοτε επιχείρησης.

4.2.1 Ποσοτικά Μετρήσιμα Μεγέθη

1. Κόστος

Ο σημαντικότερος μετρήσιμος δείκτης που τον λαμβάνουν υπόψη τους όλες οι επιχειρήσεις ανεξαιρέτως, είναι το κόστος. Αυτό συμβαίνει διότι το κέρδος μιας οποιασδήποτε επιχείρησης επηρεάζεται άμεσα από αυτό. Για να βρεθεί όμως το συνολικό κόστος, θα πρέπει να γίνει άθροιση διαφορετικών συνιστωσών.

Μπορούμε να ομαδοποιήσουμε το κόστος σε δύο βασικές κατηγορίες:

- Το σταθερό κόστος : όπου ονομάζεται εκείνο που δεν μεταβάλλεται με τις αυξομειώσεις της ποσότητας των παραγόμενων προϊόντων και αφορά τις δαπάνες της επιχείρησης (π.χ. ενοίκια, ασφάλιστρα κ.τ.λ.)
- Το μεταβλητό κόστος : όπου ονομάζεται εκείνο που μεταβάλλεται ανάλογα με την ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων (π.χ. πρώτες ύλες, ημερομίσθια, καύσιμα κ.τ.λ.)

Εν κατακλείδι, ισχύει ο παρακάτω τύπος:

$$\underline{\text{ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ = ΣΤΑΘΕΡΟ + ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΟ}}$$
$$\underline{\text{TC = FC + VC}}$$

Η μέτρηση του συνολικού κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας εστιάζει σε πολλά συστατικά κόστους, μερικά από τα οποία είναι τα παρακάτω:

- Το κόστος διανομής, (δηλαδή το κόστος μεταφοράς, φορτοεκφόρτωσης, τήρησης αποθέματος ασφαλείας και των δασμών)
- Το κόστος παραγωγής, (δηλαδή το εργατικό κόστος, το κόστος των μηχανών, των υλικών κ.ά.)
- Το κόστος των αποθεμάτων, (δηλαδή το κόστος αποθεμάτων τελικών προϊόντων, ά υλών αλλά και ημιοτήτων)

- Το κόστος των αποθηκών, (δηλαδή το κόστος που αναφέρεται στα τελικά προϊόντα)
- Το κόστος δασμών και χορηγήσεων
- Τις λειτουργικές επιβαρύνσεις

3. Η αξιοποίηση του εξοπλισμού

Κάθε παραγωγική μονάδα οφείλει να εξετάζει την απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας, χωρίς ωστόσο να εστιάζει μόνο στο αποτέλεσμα. Αναλυτικότερα, κάθε παραγωγική διαδικασία αποτελείται από την είσοδο πρώτων υλών και πόρων, την επεξεργασία και τέλος την έξοδο των τελικών προϊόντων. Συνεπώς, και η είσοδος της εφοδιαστικής αλυσίδας απαιτεί έλεγχο και προσοχή από την επιχείρηση. Με τον όρο «είσοδος στην εφοδιαστική αλυσίδα» εννοούμε τις πρώτες ύλες, τον παραγωγικό εξοπλισμό, τους ανθρώπινους πόρους, την ενέργεια κ.τ.λ.

Για να υπάρχει καλύτερη απόδοση, λοιπόν, πρέπει να υπάρχει προγραμματισμός και σωστή διαχείριση πόρων. Σε περίπτωση που υπάρχει έλλειψη πρώτων υλών δεν γίνεται να προχωρήσει η παραγωγή και συνεπώς κινδυνεύει και η ικανοποίηση των πελατών. Στην περίπτωση όμως που η επιχείρηση έχει πληθώρα πρώτων υλών αυτό δημιουργεί επιπλέον κόστος στην επιχείρηση για την διατήρησή τους. Συνεπώς καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως τόσο η έλλειψη, όσο και ο πλεονασμός των πόρων οδηγούν σε αύξηση ανώφελου κόστους και σπατάλη χρόνου. Για την μέτρηση, λοιπόν, της αξιοποίησης των πόρων (εργατικό δυναμικό, εξοπλισμός, ενέργεια) πρέπει να εξεταστούν με την βοήθεια ποσοστού τα πλεονάσματα ή οι ελλείψεις του κάθε πόρου ξεχωριστά σε κάθε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Εν κατακλείδι, η αξιοποίηση των πόρων είναι δείκτης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, καθώς και η καλύτερη εκμετάλλευση των πόρων ευνοεί την επιχείρηση από θέμα χρήματος και χρόνου, βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή της σε μέγιστο βαθμό.

4.2.2 Ποιοτικά Μετρήσιμα Μεγέθη

1. Ποιότητα

Η ποιότητα είναι ένας βασικός παράγοντας για την αποδοχή της εφοδιαστικής αλυσίδας έχοντας άμεση σχέση με την ικανοποίηση του πελάτη, η οποία εξαρτάται όχι μόνο από την ποιότητα αλλά και από άλλες παρεχόμενες υπηρεσίες, όπως ο χρόνος παράδοσης. Συνεπώς, η επιχείρηση έχει ως στόχο τη μείωση του χρόνου παράδοσης και του κόστους του προϊόντος.

Η μέτρηση της ποιότητας επιτυγχάνεται μέσω των παρακάτω μετρήσιμων μεγεθών: **Δυσανεμία του πελάτη:** Μπορεί να μετρηθεί με τον αριθμό των παραπόνων πελατών που δέχεται η επιχείρηση. Το συγκεκριμένο μέγεθος εντοπίζει τα προβλήματα ωστόσο δεν είναι σε όλα δυνατή η επίλυση τους και αυτό γιατί οι πελάτες δεν αναφέρουν πάντα τη δυσανεμία τους αλλά επιλέγουν την επόμενη φορά κάποιον άλλο προμηθευτή.

Απόκριση στο αίτημα του πελάτη: Είναι ο χρόνος μεταξύ της παραγγελίας του πελάτη και της παράδοσης των προϊόντων του. Αυτή η χρονική περίοδος είναι πολύ σημαντική γιατί αποτελεί κριτήριο του πελάτη για την επιλογή του προμηθευτή. Η απόκριση στο αίτημα του πελάτη μπορεί να είναι σύντομη αν υπάρχει απόθεμα στη αποθήκη της επιχείρησης αν και στην πραγματικότητα εξαρτάται από το δίκτυο διανομής της εκάστοτε επιχείρησης

Χρόνος διέλευσης παραγγελίας: Είναι ο χρόνος μεταξύ της έναρξης της παραγωγής ενός προϊόντος μέχρι την ολοκλήρωσή του. Κάθε επιχείρηση οφείλει να προγραμματίζει και να οργανώνει όσο πιο σωστά γίνεται αυτόν τον χρόνο, έτσι ώστε να μην δημιουργούνται αναμονές ημιτεϊμών ή αναμονές διαμόρφωσης μηχανών.

Παράδοση στην ώρα της: Το μέγεθος αυτό μπορεί να μετρηθεί ως το ποσοστό των παραγγελιών που παραδόθηκαν στη ώρα τους ή νωρίτερα από το χρόνο που είχε προγραμματίσει ο πελάτης.

Ποσοστό ικανοποίησης παραγγελιών: Είναι ένα πολύ βασικό μετρήσιμο μέγεθος, εφόσον από αυτό συνεπάγεται κατά μία έννοια και η ικανοποίηση των πελατών. Ο χρόνος απόκρισης στο αίτημα του πελάτη εξαρτάται από τα αποθέματα που έχει κάθε επιχείρηση στις αποθήκες της. Έτσι, μετριούνται με ποσοστό όλες οι παραγγελίες που παραδίδονται από διαθέσιμα αποθέματα, γεγονός που κάνει τον χρόνο απόκρισης της παραγγελίας και την ικανοποίηση του πελάτη ποσά αντιστρόφως ανάλογα εφόσον η μείωση του ενός επιφέρει την αύξηση του άλλου.

Πιθανότητα έλλειψης αποθέματος: Σε πολλές περιπτώσεις η επιχείρηση δεν έχει διαθέσιμα αποθέματα στις αποθήκες της και αυτό έχει ως συνέπεια επίπτωση στην ικανοποίηση του πελάτη. Στην περίπτωση όμως που η επιχείρηση έχει και έλλειψη στις πρώτες ύλες ή καθυστερούν οι συνηθισμένοι χρόνοι παράδοσης των παραγγελιών, τότε το ποσοστό ικανοποίησης των πελατών ελαττώνεται.

Ακρίβεια των παραδόσεων: Συνθέτει επίσης ένα βασικό μετρήσιμο μέγεθος της ποιότητας που εξετάζεται και αυτό με ποσοστό. Το οποίο αναφέρεται στις παραγγελίες που έχουν παραδοθεί σωστά σε σχέση με το σύνολο των παραδόσεων. Αναγνωρίζοντας μια σωστή παράδοση ως εκείνη που η ποσότητα των προϊόντων ταυτίζεται με εκείνη που παραγγέλθηκε.

2. Ευελιξία

Ευελιξία είναι η δυνατότητα που έχει μια επιχείρηση για να ανταπεξέλθει στις αλλαγές της αγοράς, των προϊόντων, της ανταγωνιστικότητας κ.ο.κ. Συνεπώς, κάθε παραγωγική μονάδα θα πρέπει να έχει ένα λειτουργικό και ευέλικτο σύστημα το οποίο θα ανταπεξέρχεται στις ποικίλες λειτουργικές αλλαγές. Για την μέτρηση αυτού του δείκτη είναι απαραίτητη η κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών:

εισόδου, όπως είναι η ευελιξία εργατικού δυναμικού και εξοπλισμού, επεξεργασίας, όπως η ευελιξία διαχείρισης των υλικών, των παραγωγικών φάσεων και η ευελιξία παραγωγικής διαδικασίας,
γ) εξόδου, όπως η ευελιξία παραγόμενων μεγεθών και του μίγματος προϊόντος καθώς και η ευελιξία παράδοσης και βελτίωσης της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως είναι η ευελιξία τροποποιήσεων προϊόντων, οι δυνατότητες επέκτασης δραστηριοτήτων καθώς και οι δυνατότητες

παραγωγής νέων προϊόντων. Με αυτόν τον τρόπο λοιπόν γίνεται ευκολότερη η διαδικασία της μέτρησης της απόδοσης.

3. Διαφάνεια

Ο πελάτης όντας σημαντικός παράγοντας για τη δημιουργία ενός προϊόντος, αποτελεί και εκείνος αφετηρία για την παραγωγή ενός νέου. Η επιλογή και η γνώμη του είναι το κύριο κριτήριο αλλά και μήνυμά (για κάθε μεγάλη επιχείρηση που σέβεται τον πελάτη της), το οποίο πρέπει να περάσει από όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας, η οποία περιλαμβάνει τους προμηθευτές, τους παραγωγούς, τους διανομείς και τελικώς τους πελάτες. Αυτός ο κύκλος ωστόσο δημιουργεί κίνδυνο παραπληροφόρησης και παραποίησης του μηνύματος αυτού, που έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη χαμένου χρόνου μέχρι να φτάσει το προϊόν στο τελικό στάδιο. Ο λόγος αυτός καθιστά απαραίτητη την ύπαρξη ενός ανοικτού συστήματος στο οποίο θα υπάρχει έγκυρη διακίνηση πληροφοριών. Για να το πετύχουμε αυτό χρησιμοποιούμε τη σύγχρονη τεχνολογία, αποδεικνύοντας έτσι τη σπουδαιότητα της στην ανάπτυξη της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η μέτρηση της διαφάνειας λοιπόν πραγματοποιείται με τον εντοπισμό του χρόνου και της ακρίβειας της διακινούμενης πληροφορίας. Συνεπώς η μέτρηση της διαφάνειας πραγματοποιείται λαμβάνοντας υπόψη τους χρόνους δεδομένου ότι η μεταφορά της πληροφορίας μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή είναι σύντομη. Αύξηση του χρόνου συνήθως δημιουργείται με την λανθασμένη διακίνηση πληροφοριών από εργαζομένους σε χαμηλότερα επίπεδα της παραγωγής. Από την άλλη, για την μέτρηση της ακρίβειας είναι απαραίτητο να γίνει μελέτη για τα τεχνικά χαρακτηριστικά αλλά και για τον σχεδιασμό του τελικού νέου προϊόντος. Σ αυτό φυσικά θα βοηθήσει των λαθών που θα εντοπιστούν μετά τις σχεδιαστικές και τεχνικές αλλαγές.

4. Εμπιστοσύνη

Η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελείται από πολλά μέρη, από πολλούς ανθρώπους, με διαφορετικούς χαρακτήρες και διαφορετικές προσωπικότητες που οφείλουν να συνεργάζονται, να λειτουργούν ομαδικά και να εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον για να έχουν μια ομαλή και σωστή συνεργασία έτσι ώστε να επιτύχουν τους σκοπούς τους. Τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά θα χτίσουν μακροχρόνιες και σταθερές σχέσεις των μερών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Είναι πολύ σπουδαίο και βασικό να υπάρχει άριστη σχέση και στενή εξάρτηση μεταξύ αυτών των μερών.

Για παράδειγμα, οι προμηθευτές, οφείλουν να εφοδιάζουν τις επιχειρήσεις με άριστες ποιότητες πρώτων υλών έτσι ώστε οι παραγωγικές μονάδες να δημιουργούν προϊόντα σταθερής ποιότητας που θα ικανοποιούν τους πελάτες και τις ανάγκες τους. Για να συμβεί αυτό, λοιπόν, όλα τα μέρη υποχρεούνται να ενημερώνονται και να λαμβάνουν θέση για οτιδήποτε συμβαίνει ανεξάρτητα αν είναι δική τους αρμοδιότητα. Η συμμετοχή όλων των μερών ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο για την επέκταση προβλημάτων, για τη δημιουργία σφαλμάτων κ.ά.

Ένα ακόμη βασικό χαρακτηριστικό που οφείλουν να έχουν τα μέρη της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η συνέπεια, η οποία είναι μετρήσιμο μέγεθος με την μορφή ποσοστού. Ο δείκτης ,λοιπόν, αυτός μετράει αφενός τις καθυστερημένες και

αφετέρου τις λάθος παραδώσεις όπου στις πρώτες μετριέται ο καθυστερημένος χρόνος ενώ στις δεύτερες το σύνολο των λανθασμένων παραδόσεων συνεπώς και των αναμενόμενων επιστροφών τους.

5. Καινοτομικότητα

Η καινοτομικότητα αποτελεί βασικό στόχο όλων των μεγάλων επιχειρήσεων. Στην εποχή μας, ο ανταγωνισμός έχει γίνει πολύ έντονος με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να δημιουργούν ολοένα και περισσότερα προϊόντα με καλύτερη ποιότητα και σε χαμηλότερη τιμή με σκοπό να προσελκύσουν καταναλωτές. Αυτό, λοιπόν, το συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον ωθεί όλες τις επιχειρήσεις στην καινοτομικότητα, δηλαδή στην δημιουργία νέων υπηρεσιών και στην παραγωγή νέων προϊόντων. Ωστόσο, δεν είναι σε όλες εφικτό μιας και επιβαρύνει της εφοδιαστική αλυσίδα και υπάρχουν επιχειρήσεις που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις και δεν έχουν τα απαραίτητα εφόδια για την επίτευξη της καινοτομικότητας.

Είναι όμως γεγονός πως η εξειδίκευση και η καινοτομία μπορεί να βελτιώσει ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα καθώς και τη δυνατότητα να εξερευνήσουν οι εργαζόμενοι νέες επιχειρηματικές περιοχές.

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, δεν είναι εύκολο ούτε να μετρήσουμε ούτε να υπολογίσουμε τον εξεταζόμενο όρο. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν δύο πτυχές που έχουν την δυνατότητα μέτρησης και οι επιχειρήσεις μπορούν να εμπιστευτούν για να αυξήσουν την καινοτομικότητα τους.

- Το πρώτο μέγεθος είναι η παραγωγή και η προώθηση νέων προϊόντων στην αγορά. Μια επιχείρηση που συνεχώς δημιουργεί και λανσάρει νέα προϊόντα στην αγορά έχει πολλές πιθανότητες να έχει ποικίλα οφέλη. Υπάρχει όμως και η πιθανότητα η επιχείρηση να μην έχει τα αναμενόμενα κέρδη, θα έχει όμως σε μεγάλο βαθμό προβολή και διαφήμιση. Η αναγνωσιμότητα θα φέρει μελλοντικά κέρδη. Συνεπώς, μετρήσιμα μεγέθη που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για τη μέτρηση της καινοτομικότητας είναι ο αριθμός των νέων προϊόντων που προωθήθηκαν στην αγορά σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα συγκριτικά με άλλες εταιρίες (παρεμφερή στο είδος) ή εφοδιαστικές αλυσίδες. Μπορούμε, επιπλέον, να μετρήσουμε με τη μορφή ποσοστού τις πωλήσεις που έκανε ένα καινοτόμο προϊόν σε σύγκριση με το σύνολο των πωλήσεων στο ίδιο χρονικό διάστημα.

- Το δεύτερο μέγεθος αναφέρεται στην χρήση εξελιγμένων και νέων τεχνολογικών μέσων καθώς και νέων τρόπων διοίκησης. Όπως, ειπώθηκε και παραπάνω η καινοτομικότητα δεν αποτελείται μόνο από νέα προϊόντα αλλά και από νέες μεθόδους διοίκησης, που είναι βασικοί παράγοντες για τη βελτίωση της αποδοτικότητας, της σωστότερης οργάνωσης και του καλύτερου προγραμματισμού της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η μέτρηση, λοιπόν, της εισαγωγής νέων τεχνολογιών μπορεί να γίνει με την βοήθεια ποσοστών που θα δηλώνουν την αύξηση της αποδοτικότητας. Αυτό έχει σαν

απόρροια το ποσοστό μείωσης του χρόνου που χρειάζεται για την παραγωγή του ίδιου προϊόντος.

4.3 Αξιολόγηση της Απόδοσης της Λειτουργίας του Εφοδιασμού

4.3.1 Εισαγωγή

Στις επιχειρήσεις αλλά και όχι μόνο, απαραίτητη διαδικασία για την παρακολούθηση των επιμέρους λειτουργιών, αποτελεί η αξιολόγηση, η οποία ακολουθεί μετά το στάδιο μέτρησης της απόδοσης τους. Στόχος της αξιολόγησης και των τρόπων με τους οποίους εφαρμόζεται είναι η μεγιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας αλλά και η ελαχιστοποίηση των δυνητικών κινδύνων.

Η αξιολόγηση, όπως και η μέτρηση της λειτουργίας των logistics περιλαμβάνει την παρακολούθηση ορισμένων δεικτών οι οποίοι έχουν προκαθοριστεί με βάση τους εταιρικούς στόχους της επιχείρησης. Πρέπει να γίνει κατανοητό όμως πως δεν είναι πάντα εφικτό, με εύκολο τρόπο, να εφαρμοστούν οι κατάλληλοι δείκτες μέτρησης ώστε να εξεταστούν οι μακροπρόθεσμες απαιτήσεις για την επιδιωκόμενη αποτελεσματικότητά τους.

Ο εφοδιασμός λειτουργεί κάτω από συνθήκες οι οποίες σχετίζονται με οικονομικά και θεσμικά πλαίσια της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, από την επιχείρηση παρέχονται οι ανθρώπινοι και οικονομικοί πόροι (εισροές), που με την βοήθειά τους ο εφοδιασμός παράγει εκροές (παραγγελίες αγορών, δαπάνες). Οι εκροές, παράγουν αποτελέσματα τα οποία ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών για ποιότητα, χρόνο παράδοσης, αξιοπιστία και χαμηλό κόστος.

Η αξιολόγηση της απόδοσης όμως, από την άλλη πλευρά, πρέπει να ακολουθεί αντίστροφη πορεία. Πρέπει να ξεχωρίζει τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί και κατά πόσον αυτά συμβαδίζουν με τις απαιτήσεις των πελατών, αλλά και τους γενικότερους εταιρικούς στόχους.

Ως επόμενο βήμα έχει σκοπό να ερμηνεύσει τους λόγους που οδήγησαν στην εκδοχή των αποτελεσμάτων, τόσο στο επίπεδο εσωτερικής λειτουργίας του εφοδιασμού, όσο και στο επίπεδο των εξωτερικών παραγόντων που έπαιξαν καθοριστικό ρόλο. Συμπεραίνοντας, η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά στην ανάλυση των αποτελεσμάτων και εν συνεχεία στην ανάπτυξη των παραγόντων στους οποίους οφείλονται τα συγκεκριμένα πορίσματα.

4.3.2 Γενικές Αρχές Σχεδιασμού των Συστημάτων Αξιολόγησης του Εφοδιασμού

Η αποτυχία των συστημάτων αξιολόγησης είναι πολύ συχνό φαινόμενο. Οι λάθος μετρήσεις που τελικά λαμβάνουμε, απορρέουν από το γεγονός ότι οι ίδιοι δείκτες αξιολόγησης για όλες τις κατηγορίες των απαιτήσεων ή ακόμα και για όλους τους τύπους σχέσεων με τους προμηθευτές, έχοντας, λοιπόν, σαν επακόλουθο να μην εμφανίζονται τα επιδιωκόμενα για την επιχείρηση αποτελέσματα. Δεν υπάρχει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που πρέπει να ακολουθείτε από όλους τους τύπους επιχειρήσεων, τεχνολογιών και διοίκησης. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να σχεδιάζει το δικό της σύστημα αξιολόγησης που σύμφωνα με τις δικές της απαιτήσεις θα εφαρμόζει. Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα, πως ο σχεδιασμός όλων των συστημάτων αξιολόγησης της λειτουργίας του εφοδιασμού θα πρέπει να διέπεται από κάποιες γενικές αρχές, όπως είναι:

- Συσχέτιση των δεικτών μέτρησης με τους στόχους της επιχείρησης και τις προσδοκίες εξυπηρέτησης των πελατών, ώστε να διευκολύνεται η επιλογή των κατάλληλων δράσεων βελτίωσης.
- Εξειδίκευση όλων των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων του τμήματος εφοδιασμού και όχι μέρους αυτών.
- Συμβολή στη λήψη αποφάσεων, όχι μόνο σε στρατηγικό επίπεδο, αλλά και σε καθημερινή βάση, διότι αν δεν παρέχεται πρακτική πληροφόρηση σε λειτουργικό επίπεδο, η χρήση των συστημάτων είναι περιορισμένη.
- Προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, πρότυπα, κριτήρια ή προβλέψεις.
- Σύγκριση των τιμών των δεικτών με τους προκαθορισμένους στόχους, τα πρότυπα, τα κριτήρια και τις προβλέψεις.
- Χρήση ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών, ώστε να μετράται με αντικειμενικό τρόπο η καλή εκτέλεση των διαδικασιών, αλλά και να γίνονται υποκειμενικές εκτιμήσεις της απόδοσης και της συμπεριφοράς των στελεχών και των εργαζομένων.
- Συνεχής μέτρηση της απόδοσης που αφορά στην καθημερινή εργασία μέσα στην επιχείρηση.
- Προγραμματισμένος και προαποφασισμένος τρόπος αντίδρασης στα ευρήματα της αξιολόγησης.

Με την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης που θα λειτουργεί βασισμένο στις παραπάνω γενικές αρχές, θα γίνει δυνατό να παρακολουθείται η πορεία, αλλά και να αναζητούνται παράλληλα, προγράμματα βελτίωσης της απόδοσης των συστημάτων εφοδιασμού. Είναι φυσικά επόμενο, πως με την πάροδο του χρόνου θα χρήζουν αναβάθμισης τα ίδια τα συστήματα αξιολόγησης, λόγω αλλαγών στο εξωτερικό αλλά και στο εσωτερικό περιβάλλον (π.χ. νομοθεσία, αναδιοργάνωση).

Για την αξιολόγηση της απόδοσης του τμήματος εφοδιασμού μπορεί να χρησιμοποιηθούν εκατοντάδες δείκτες μέτρησης. Για την επιλογή, όμως, ενός σχετικά μικρού αριθμού δεικτών, πρέπει να χρησιμοποιηθεί μια συστηματική

διαδικασία, η οποία θα επιτυγχάνει τη μέγιστη δυνατή ευθυγράμμιση των δεικτών με τους στόχους της επιχείρησης, με το ελάχιστο κόστος διαχείρισης του συστήματος αξιολόγησης.

Κεφάλαιο 5

Μελέτη Επιχείρησης

Στο παρακάτω κεφάλαιο θα παρουσιαστεί μια μελέτη για την εφοδιαστική αλυσίδα στην εταιρεία αλευριού μύλοι Μάρρα. Η παρακάτω μελέτη έγινε με στόχο την ανάλυση της εφοδιαστικής αλυσίδας και των logistics και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τις βασικές λειτουργίες και χρήσης της σε μια επιχείρηση.



5.1: Ιστορία των Μύλων Μάρρα

Από το 1928 όταν ο Κων/νος Μάρρας ιδρύει τον πρώτο μύλο (πετρόμυλο) στο Αγγελόκαστρο Κορινθίας, ξεκινά μια μεγάλη οικογενειακή παράδοση. Το 1944 η επιχείρηση του Κων/νου Μάρρα καταστρέφεται ολοσχερώς αλλά 3 χρόνια μόλις μετά το 1947, ο μεγάλος του γιός Νίκος Μάρρας, επανιδρύει τον πετρόμυλο και τον λειτούργησε το 1958 όποτε τον μετατρέπει σε κυλινδρόμυλο. Το 1968 ο Νίκος Μάρρας μαζί με τον αδερφό του Παντελή ιδρύουν την Ο.Ε. ΑΦΟΙ Κ. ΜΑΡΡΑ. Τότε θεμελιώνεται το νέο εργοστάσιο στην Κόρινθο, σε ιδιόκτητο οικόπεδο έκτασης 7000τ.μ. στο 90ο χλμ. της Παλαιάς Εθνικής οδού Αθηνών-Πατρών.

Η αρχική αλεστική ικανότητα του εργοστασίου ήταν 90 τόνοι το 24ωρο. Η εταιρεία εισέρχεται πλέον δυναμικά στην εποχή και το 1982 μετατρέπεται από Ο.Ε. σε Α.Ε. και έδρα την Κόρινθο. Η εταιρεία πλέον διοικείται από 5μελές συμβούλιο με Πρόεδρο του Δ.Σ. τον Νικόλαο Κ.

Μάρρα. Το 1985-1986 ο κυλινδρόμυλος μεγαλώνει και η δυναμικότητα του φτάνει τους 140 τόνους ανά 24ωρο. Ταυτόχρονα με την αγορά παρακείμενου οικοπέδου η έκταση των εγκαταστάσεων φτάνει τα 15.600τ.μ. Το 1993 ολοκληρώνεται η αυτοχρηματοδοτούμενη επένδυση αντικατάστασης και επέκτασης μηχανολογικού εξοπλισμού με την κατασκευή δύο μεγάλων συγκροτημάτων Μύλων (μαλακός-σκληρός) προηγμένης τεχνολογίας.

Η αλεστική ικανότητα των νέων εγκαταστάσεων ανέρχεται πλέον σε 280 τόνους μαλακού και 125 τόνους σκληρού σίτου, τριπλασιάζοντας έτσι τη συνολική αλεστική ικανότητα σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο και φτάνοντας τους 405 τόνους το 24ωρο. Καθώς η μεγάλη δυναμικότητα άλεσης απαιτεί και ανάλογους χώρους αποθήκευσης η εταιρεία διαθέτει σιλό αποθηκευτικής ικανότητας 25.000 τόνων για τα σιτηρά και 1.400 τόνων για άλευρα παντός τύπου. Η διακίνηση των προϊόντων και η εξυπηρέτηση των πελατών στην εγχώρια αγορά γίνεται με ιδιόκτητα μέσα μεταφοράς. Ένας στόλος ειδικών φορτηγών αυτοκινήτων με το ανάλογο προσωπικό φόρτο/εκφόρτωσης είναι πάντοτε έτοιμα να εξυπηρετήσουν κάθε επαγγελματία.

Από το 1993 έως και σήμερα η προοπτική και ο στόχος της εταιρείας είναι η σημαντική αύξηση των εσόδων, αλλά και η δυναμικότερη ανάπτυξη της, με σημεία αιχμής, τις αυστηρές προδιαγραφές στην επιλογή και τον έλεγχο των πρώτων υλών τον πλήρη αυτοματισμό όλων των γραμμών παραγωγής και του ποιοτικού ελέγχου από νέας γενιάς μηχανολογικό και ηλεκτρολογικό εξοπλισμό.

Παραγόμενα είδη

Η βιομηχανία αλευριού Μύλοι Μάρρα παράγει:

Καμπαγιού: Ιδανικό αλεύρι για την παρασκευή παραδοσιακού γαλλικού ψωμιού με έντονα αρωματικά χαρακτηριστικά και ξεχωριστές γευστικές ιδιότητες.

Τζιαπάτα: Αλεύρι ιδανικό για την παρασκευή ιταλικού παραδοσιακού ψωμιού με μεγάλη απορροφητικότητα.

Μπαγκέτα: Αλεύρι ιδανικό για την παρασκευή γαλλικής παραδοσιακής μπαγκέτας.

Υγιεινής διατροφής: Αλεύρι άριστης ποιότητας για την παρασκευή πιτυρούχων ψωμιών και αρτοσκευασμάτων.

Έξτρα Δυνατό 70%:Αλεύρι υψηλής ποιότητας για αρτοσκευάσματα με μεγάλη αντοχή στη μηχανική αρτοποιία.

Κίτρινο: Αλεύρι άριστης ποιότητας από εκλεκτά σκληρά σάγια με υψηλή απόδοση και υπέροχη γεύση.

Απαλό τ.70% Αλεύρι μαλακό για αρτοποιία σε απλά ζυμωτήρια.

No 3 τ. 70%:Αλεύρι μαλακό για εύκολο άνοιγμα

No 2 τ. 70%:Αλεύρι μαλακό, ιδανικό για παρασκευή παραδοσιακού ψωμιού.

No 1 τ.70%:Αλεύρι δυνατό για λευκό ψωμί και αρτοσκευάσματα μεγάλης διόγκωσης.

Χωριάτικο: Αλεύρι από παραδοσιακό σάγι μαυραγάκι, πλούσιο σε πρωτεΐνες για χωριάτικο, προζυμένιο ψωμί με έντονο άρωμα σταριού, τραγανή κόρα και υπέροχη γεύση.

Σπιτικό:Αλεύρι υψηλής ποιότητας για παραδοσιακό ψωμί με χρυσοκίτρινο χρώμα, θαυμάσιο άρωμα και εξίσια γεύση.

Κίτρινο ψιλό δυνατό:Αλεύρι δυνατό από επιλεγμένα σκληρά σάγια για την παραγωγή χωριάτικου ψωμιού μεγάλης διόγκωσης.

Κίτρινο ψιλό:Αλεύρι λεπτόκοκκο από εκλεκτά σκληρά σάγια για ψωμί με έντονο κίτρινο χρώμα και μεγάλη απορρόφηση.

Παραδοσιακό:Αλεύρι πιτυρούχο εξαιρετικής ποιότητας από σκληρό σάγι με φύτρο.

Ιδανικό για προζυμένιο - παραδοσιακό ψωμί με ξεχωριστές γευστικές και αρωματικές ιδιότητες.

Ολικής από σκληρά:Πιτυρούχο αλεύρι από επιλεγμένα σκληρά σάγια.

Γερμανική Σίκαλη:Εξαιρετικής ποιότητας αλεύρι με λεπτή υφή, πλούσιο σε βιταμίνες και βύνη.

Σικάλεως:Αλεύρι ενισχυμένο για την παρασκευή ψωμιού σίκαλης και αρτοσκευασμάτων υψηλής διατητικής αξίας.

Ολικής άλεσης: Πιτυρούχο αλεύρι από επιλεγμένα μαλακά σάγια μεγάλης διατροφικής αξίας.

Όραμα Εταιρίας

Το όραμα των Μύλοι ΜΑΡΑ είναι η δραστηριοποίηση στην Ευρωπαϊκή αγορά αλευριών, εξασφαλίζοντας κερδοφόρα ανάπτυξη με στόχο την απόλυτη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, των εργαζομένων και των μετόχων της επιχείρησης.

Οι στρατηγικοί στόχοι της εταιρίας Μύλοι Μάρρα είναι οι ακόλουθοι:

- Πανελλαδική κάλυψη
- Επέκταση της παρουσίας μας στα Βαλκάνια
- Ενδυνάμωση της εταιρικής ταυτότητας
- Αναζήτηση συνεργιών – συνεργασιών
- Προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας
- Συνεχής ανάπτυξη νέων προϊόντων , υψηλής προστιθέμενης αξίας
- Συνεχής προσπάθεια μείωσης κόστους
- Αναβάθμιση και βελτίωση αξιοποίηση του ανθρώπινου

Ποιοτικός Έλεγχος

ΟΙ Μύλοι ΜΑΡΑ έχουν πιστοποιηθεί από τις αρμόδιες αρχές και εφαρμόζει σύστημα διασφάλισης ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001: 2000.Επιπλέον έχει αναπτύξει και εφαρμόσει σύστημα HACCP (ανάλυση επικινδυνότητας στα κρίσιμα σημεία ελέγχου) σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ 1416: 2000 για όλες τις γραμμές παραγωγής των προϊόντων της έτσι ώστε να διασφαλίζεται πλήρως η ασφάλεια τους για τον καταναλωτή.

Διαθέτη επίσης αναγνωρισμένο εργαστήριο ποιοτικού ελέγχου για όλα τα προϊόντα με άρτιο εξοπλισμό και το κατάλληλα εκπαιδευμένο επιστημονικό προσωπικό για την διεξαγωγή των αυστηρών διαδικασιών ελέγχου που εφαρμόζει καθημερινά.

Τέλος, για θέματα προστασίας του περιβάλλοντος οι Μύλοι ΜΑΡΑ εφαρμόζουν και έχουν λάβει την σχετική πιστοποίηση 2 συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης :

A) ISO 14001:1996

B) EMAS EK: 761/2001

Ανθρώπινο Δυναμικό

Στην εταιρία απασχολούνται σήμερα περίπου 200 άτομα και καλύπτουν πλήθος ειδικοτήτων στις εγκαταστάσεις οι οποίες βρίσκονται στην Κόρινθο Κορινθίας .

Το τακτικό προσωπικό ανέρχεται στα 150 άτομα και συμπληρώνεται με τους εποχικούς εργαζόμενους οι οποίοι κατά τη διάρκεια του χειμώνα (Νοέμβριο-Μάρτιο) αυξάνουν το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας κατά 26% .Ο μέσος όρος ηλικίας των εργαζομένων είναι 50 ετών. Τέλος , σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο του μόνιμου προσωπικού , το 30% είναι απόφοιτοι ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (Α.Ε.Ι. & Τ.Ε.Ι), ενώ αρκετοί εργαζόμενοι κατέχουν μεταπτυχιακούς τίτλους.

Οι βασικές αρχές πάνω στις οποίες βασίζονται οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής:

- Σεβασμός στην αξία του κάθε ανθρώπου
- Δημιουργία μιας οικογενειακής ατμόσφαιρας όπου όλα τα επίπεδα της διοίκησης και των εργαζομένων προσπαθούν με δημιουργικότητα και αφοσίωση για την ανάπτυξη και κερδοφορία της εταιρίας
- Φιλικό περιβάλλον εργασίας
- Δεν γίνονται συμβιβασμοί σε ότι αφορά την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων
- Η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους
- Ανάπτυξη στελεχών για τα υψηλότερα επίπεδα της διαχείρισης και της ευθύνης
- Συστήματα συμμετοχής στα κέρδη

Επίσης πολύ σημαντική είναι η αναφορά στην δέσμευση την οποία έχει η εταιρία απέναντι στους εργαζόμενους για παροχή ασφάλειας. Ο επαγγελματικός κίνδυνος εμφανίζεται σε μεγάλο βαθμό γι' αυτό γίνονται ενημερώσεις, με τη μορφή σεμιναρίων, για την ασφαλή χρήση των μηχανημάτων, για τους κινδύνους που διατρέχουν οι εργαζόμενοι στην αποθήκη αλλά και στα υπόλοιπα μέρη του εργοστασίου. Είναι αναγκαίος ο σωστός ρουχισμός, τα σωστά υποδήματα αλλά και προστατευτικά γάντια σε κάποιες περιπτώσεις για την ασφαλή εργασία όλου του ανθρώπινου δυναμικού.

5.2: Κύριες διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας(Μύλοι Μάρρα)

5.2.1 Αποθήκευση

Η αποθήκευση του σταριού με στόχο την παραγωγή αλευριού γίνεται απαιτεί και ανάλογους χώρους αποθήκευσης η εταιρεία διαθέτει σιλό αποθηκευτικής ικανότητας 25.000 τόνων για τα σιτηρά και 1.400 τόνων για άλευρα παντός τύπου.

Μετά την διαδικασία παραγωγής η αποθήκευση των προϊόντων προς πώληση γίνεται εντός του εργοστασίου σε διαμορφωμένο χώρο με στόχο την άμεση, γρήγορη, έγκαιρη διανομή στους πελάτες.

Ο χώρος αποθήκευσης χωρίζεται σε τμήματα και τα διαφορετικά είδη αποθηκεύονται σε σειρές βάση μεγέθους και ποιότητας.

Οι εργασίες που πραγματοποιούνται στις αποθήκες αφορούν την παραλαβή- εισαγωγή προϊόντων, την φύλαξη και την εξαγωγή- αποστολή προϊόντων, την τροφοδοσία των θέσεων συλλογής, την διαμόρφωση και τον έλεγχο των παραγγελιών, την διαχείριση των επιστροφών αλλά και όλες τις επιμέρους εργασίες.

Στόχος της αποθήκης είναι η παραλαβή προμηθευόμενων εμπορευμάτων, η τοποθέτηση εμπορευμάτων εντός αποθήκης, η σωστή φύλαξη και διατήρηση τους, η γρήγορη ανεύρεση εμπορευμάτων για την εκτέλεση παραγγελιών και η εξαγωγή εμπορευμάτων και προετοιμασία της διανομής τους.





5.2.2 Αγορές- Προμήθειες

Η εταιρεία προβαίνει σε αγορές προϊόντων για μεταποίηση με σκοπό την δημιουργία ενός νέου προϊόντος. Τα προϊόντα που αγοράζονται από προμηθευτές είναι σιτάρια τα οποία αποτελούν την πρώτη ύλη ,γλουτένη, ενισχυτικά αλευριού και χάρτινες συσκευασίες.

Η επιλογή του προμηθευτή αποτελεί σημαντικό κομμάτι για την επιχείρηση. Η σωστή επιλογή της πρώτης ύλης οδηγεί σε ένα κάλο προϊόν και η επιλογή γίνεται από έμπειρους συνεργάτες οι οποίοι παρακολουθούν την καλλιέργεια της πρώτης ύλης (σιτάρι) με στόχο την επιλογή της καλύτερης καλλιεργημένης περιοχής και του καλύτερου σταριού.

Τέλος η εξειδίκευση της επιχείρησης έχει σημαντικό ρόλο στην επιλογή της αγοράς ή τις κατασκευής των προϊόντων.

5.2.3: Μεταφορά –Διανομή

Η διακίνηση των προϊόντων και η εξυπηρέτηση των πελατών στην εγχώρια αγορά γίνεται με ιδιόκτητα μέσα μεταφοράς. Ένας στόλος ειδικών φορτηγών αυτοκινήτων με το ανάλογο προσωπικό φόρτο/εκφόρτωσης είναι πάντοτε έτοιμα να εξυπηρετήσουν κάθε επαγγελματία.

Οι οδικές μεταφορές αποτελούν αναμφισβήτητα το πιο ελαστικό μέσο στον τομέα των δρομολογίων, στον προγραμματισμό και στη διαθεσιμότητα.

Τα πλεονεκτήματα των οδικών μεταφορών αναφέρονται στο ότι είναι ταχύτερες από τις θαλάσσιες, δεν κοστίζουν όσο οι αεροπορικές μεταφορές, είναι πιο ελαστικές από τις θαλάσσιες και τις αεροπορικές και έχουν ικανοποιητική ασφαλιστική κάλυψη και δυνατότητα παράδοσης από πόρτα σε πόρτα.

Τα μειονεκτήματα αφορούν τη χαμηλή ταχύτητα, το υψηλό κόστος καθώς και τον περιορισμό στο βάρος των φορτίων.



5.3: Εγκατάσταση Συστήματος Logistics

Η εταιρία «ΜΥΛΟΙ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.» εγκατέστησε το σύστημα logistics πριν από 10 χρόνια. Έχει εγκατασταθεί με επιτυχία και στόχο, οι λειτουργίες της επιχείρησης πραγματοποιούνται με οργάνωση, ασφάλεια και αποτελεσματικότητα.

Πληροφοριακό σύστημα INNOVATIVE ERP

Ορισμός του ERP

Ένα σύστημα ERP (Enterprise Resource Planning) αποτελεί μία ακολουθία από άμεσα υλοποιήσιμα πακέτα εφαρμογών, που καλύπτουν όλες τις λειτουργίες μίας επιχείρησης και διαθέτουν την απαραίτητη ευλυγισία για τη δυναμική προσαρμογή τους στις απαιτήσεις και τις μεταβολές που συμβαίνουν σε αυτή, επίσης παρέχει ολοκληρωμένες πληροφοριακές λύσεις για την καλύτερη και αποδοτικότερη διαχείριση και προγραμματισμό των πόρων δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να λειτουργήσει συντονισμένα σαν ενιαίο σύνολο καθοδηγούμενη από τις πληροφορίες που δέχεται από το περιβάλλον.

Στόχοι του INNOVATIVE ERP

- Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Μείωση του συνολικού κόστους σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα.
- Μείωση του χρόνου παραγωγής.
- Καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.
- Αποτελεσματικότερος συντονισμός του κυκλώματος ζήτηση- παραγωγή- προσφορά.
- Βέλτιστη διαχείριση των αποθεμάτων.

Πλεονεκτήματα

- Υψηλή ποιότητα εφαρμογών
- Υψηλού βαθμού τυποποίηση
- Συνεκτική και ολοκληρωμένη αρχιτεκτονική
- Εξασφάλιση εγκυρότερης καταγραφής των απαιτήσεων
- Συνόδευση από πλήρη τεκμηρίωση
- Υψηλή παραγωγικότητα στη διάρκεια υλοποίησης και συντήρησης τους

Λόγοι επιλογής του :

- δυναμικό και προσαρμόσιμο
- συγκεντρωτικό και ομοιογενές
- ασφαλές

5.4 : Κόστος Εγκατάστασης και η Σημασία του

Στην σημερινή εποχή, για να επιβιώσει μια μεγάλη επιχείρηση πρέπει να λειτουργεί υπό το πρίσμα ενός συστήματος Logistics. Η εγκατάσταση του είναι μια σημαντική επένδυση εφόσον το κόστος είναι σημαντικό και υπολογίσιμο κριτήριο.

Σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις που διαθέτουν ήδη μια οργανωμένη ροή και τα Logistics τους οργανώνουν όχι σε όλες τις λειτουργίες (προμήθειες, αποθήκευση, διανομές, μεταφορές, διαχείριση αποθεμάτων), αλλά σε μια ή και δύο από αυτές, το κόστος είναι υποφερτό και άμεσα αποσβέσιμο. Το σύστημα Logistics οργάνωσε και κατέταξε σε πολύ σημαντικό τους αποθηκευτικούς χώρους της επιχείρησης.

Το κόστος είναι μηδαμινό σε σχέση με τα τεράστια οφέλη που προκύπτουν στις αποθήκες και γενικότερα στις ροές της εταιρίας (πωλήσεις και αγορές).

Όσο και να κοστίζουν τα μηχανάκια και τα τερματικά, βοήθησαν τόσο πολύ στη λειτουργία της επιχείρησης που το κόστος τους έχει αποσβεστεί εξαιρετικά γρήγορα.

Στην συζήτησή μας ειπώθηκε πως μια σύγχρονη αποθήκη λειτουργεί σαν ρομπότ. «Ασχολούμαστε και με την ρομποτική και σκοπεύουμε να κάνουμε κάτι τέτοιο σαν επένδυση», ανέφερε. Σε μια τέτοια αποθήκη ο εργαζόμενος δεν θα κάνει επίπονες χειρονακτικές εργασίες εφόσον θα γίνονται με ρομπότ. «Ακόμη και για μια τέτοια επένδυση δεν υπολογίζεται το κόστος γιατί τα οφέλη που θα προκύψουν από μια τέτοια ενέργεια είναι πάρα πολλά.» Ο ρόλος του εργαζομένου θα είναι πλέον ο έλεγχος των ρομπότ αλλά και των υπολοίπων αυτοματοποιημένων και μη μηχανημάτων.

Στη συνέχεια της συζήτησής μας, ο υπεύθυνος της εταιρείας μας τόνισε ιδιαίτερα τη σημασία του συσκευαστικού μηχανήματος που χρησιμοποιούν τα τελευταία 12 χρόνια. «Τα masterbatches συσκευάζονται σε σακιά των 25 κιλών και η ημερήσια παραγωγή είναι 90 τόνοι. Στους 90 τόνους θα έπρεπε κάθε εικοσιτετράωρο 9άτομα(3 σε κάθε βάρδια) να συσκευάζουν το προϊόν σε σακιά. Με την αγορά του αυτόματου συσκευαστή η ίδια διαδικασία γίνεται ευκολότερα και γρηγορότερα και όχι μόνο δεν αλλοιώνει τα ποιοτικά της χαρακτηριστικά αλλά τα ενισχύει σε μεγαλύτερο βαθμό. Με αυτόν τον μηχανισμό το προϊόν κατεβαίνει από ένα σιλό, μπαίνει μόνο του στο σακί, το σακί κλείνει, τοποθετείται στην παλέτα και η παλέτα κλείνει και συσκευάζεται με barcodes στα κιλά που θέλουμε. Στη συνέχεια τα σακιά μπαίνουν πάνω στο ξύλο της παλέτας, τυλίγονται με μια ειδική μεμβράνη και είναι έτοιμα για την αποθήκη».

Είναι, λοιπόν, εμφανής η βοήθεια που προσέφερε το μηχάνημα αυτό στην παραγωγή εφόσον γίνεται και τεράστια εξοικονόμηση χρόνου. Η απόσβεση του έχει γίνει ήδη από τα πρώτα κιόλας χρόνια της λειτουργίας του. Επιπροσθέτως, αυτή η ενέργεια δημιούργησε επιπλέον θέσεις εργασίας. Οι εργαζόμενοι που έκαναν την δουλειά του αυτόματου συσκευαστή, τώρα χρησιμοποιούνται σε άλλον τομέα της παραγωγής ενώ 3 επιπλέον εργαζόμενοι με γνώσεις ΤΕΙ προσλήφθηκαν (ένας σε κάθε βάρδια) για να ελέγχουν το λειτουργικό σύστημα.

5.5: Αντιμετώπιση των Εργαζομένων

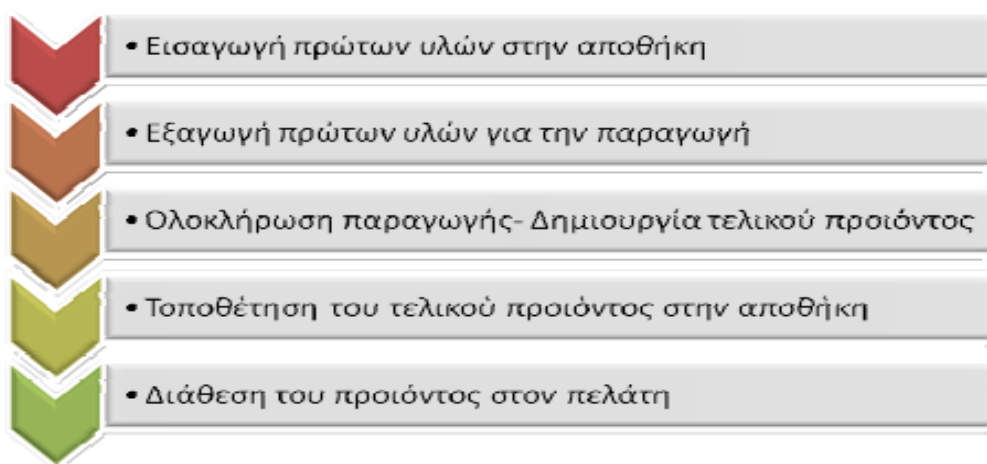
Είναι αλήθεια πως οτιδήποτε καινούργιο παρουσιαστεί ή προκύψει στους εργαζόμενους στην αρχή δυσανασχετούν. Αυτό συμβαίνει σε όλες τις παραγωγικές μονάδες και αυτό γιατί έχουν συνηθίσει κάποιες λειτουργίες, τις γνωρίζουν καλά και από την μια στιγμή στην άλλη αυτό αλλάζει. «Αλλάζει όλη η νοοτροπία τους» «Δυσανασχετούν και τρομοκρατούνται εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας κυρίως, καθώς δεν είναι εξειδικευμένοι σε νέες τεχνολογίες και σε νέα εξελιγμένα μηχανήματα». Με το πέρασμα του καιρού οι δυσκολίες ξεπερνιούνται και εμφανίζονται τα οφέλη και τα προνόμια που προσφέρουν αυτές οι επενδύσεις. «Σιγά-σιγά δεν υπάρχουν προβλήματα. Οι εργαζόμενοι βλέπουν τα θετικά αποτελέσματα και ξεπερνούν τις δυσκολίες. Ζητούν την συγκεκριμένη τεχνική διότι αποδίδουν και εκείνοι καλύτερα». Είναι φυσικό και αναμενόμενο η επιχείρηση να έχει μια συνεχή και ασταμάτητη παραγωγή.

5.6: Συστήματα Πληροφορικής

Την τελευταία δεκαετία που η επιχείρηση εγκατέστησε το σύστημα logistics λειτουργεί με δύο συστήματα, τα οποία συνδέονται άμεσα μεταξύ τους καθώς το ένα παίρνει πληροφορίες από το άλλο. Το πρώτο σύστημα αφορά μόνο το λογιστήριο (πληροφοριακό σύστημα) και το δεύτερο, το οποίο εγκαταστάθηκε από την Optimum, αφορά την διαχείριση των αποθεμάτων και των παραγγελιών. Είναι εξολογιστικό πρόγραμμα και με την βοήθεια της γλώσσας προγραμματισμού Oral στην εταιρεία ελέγχουν και χειρίζονται τα φύλλα, τα masterbatches, τους σωλήνες, τις πρώτες ύλες τους κ.ά.

Η Optimum εγκατέστησε και ενεργοποίησε αυτό το σύστημα μηχανογράφησης. Για την εφαρμογή και τον χειρισμό του προγράμματος πραγματοποιήθηκαν σεμινάρια στους χρήστες όχι μόνο για την άριστη λειτουργία του αλλά και τυχόν βλάβες που μπορεί να προκύψουν να είναι εφικτό να ελέγχονται και να διορθώνονται από τους ίδιους σε κάποιο βαθμό.

Σχήμα 6: Διάγραμμα ροής – Παραγωγική Διαδικασία



Αρχικά, η πρώτη ύλη φτάνει συσκευασμένη σε παλέτες στην αποθήκη πρώτων υλών και με την βοήθεια των barcodes ενημερώνεται το σύστημα πληροφορικής για την ποσότητα και το είδος των πρώτων υλών που έφτασαν στην αποθήκη.

Με την εξαγωγή της πρώτης ύλης με προορισμό την παραγωγή, ενημερώνεται ξανά το σύστημα (πάλι με το πέρασμα του scanner από το barcode). Έτσι η αποθήκη πρώτων υλών γνωρίζει ανά πάσα στιγμή την ποσότητα που είναι αποθηκευμένη και την ποσότητα που παραδόθηκε στην παραγωγή.

Αφού ολοκληρωθεί η επεξεργασία, πριν βγει από την παραγωγή τοποθετείται, σε αυτό το νέο προϊόν, barcode. Έπειτα από αυτήν την διαδικασία το καινούργιο προϊόν είναι έτοιμο να οδηγηθεί στην αποθήκη αλλά πριν την τοποθέτηση του στα

ράφια ενημερώνεται το σύστημα της αποθήκης για την εισαγωγή του με την χρήση του barcode.

Τέλος, πριν παραδοθεί το προϊόν στον πελάτη πάλι ο εργαζόμενος οφείλει να περάσει το scanner πάνω από τον γραμμωτό κώδικα.

Αυτή η συνεχόμενη και διαρκή ροή δίνει το πλεονέκτημα στο τμήμα πωλήσεων αλλά και στα ανώτατα στελέχη να γνωρίζουν το περιεχόμενο της αποθήκης των έτοιμων προϊόντων αλλά και των πρώτων υλών.

5.7: Ανάγκες και Σύστημα Logistics

Λόγω της σημαντικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά αλλά και των απαιτητικών υποχρεώσεων το συγκεκριμένο πρόγραμμα Logistics εξυπηρετεί όλες τις ανάγκες της επιχείρησης.

Ωστόσο αυτό δεν αναιρεί την πιθανότητα στην πορεία να να προκύψουν και άλλες, βάση των προϊόντων που μπορεί να παράγονται ίσως να ζητούνται επιπλέον λειτουργίες και διευκολύνσεις.

5.8: Σχέση της Εταιρίας με τους Πελάτες

Ιδιαίτερη σχέση φροντίζει να έχει η εταιρία και με τους πελάτες της. Κύριο μέλημα της είναι η ευαρέσκεια τους και η εκπλήρωση των αναγκών τους. Για αυτό το σκοπό το τμήμα Marketing τυπώνει ερωτηματολόγια τα οποία συμπληρωμένα από τους πελάτες, βελτιώνουν λειτουργίες της επιχείρησης, διορθώνουν τυχόν λάθη ή ακόμη δημιουργούν και νέα προϊόντα. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρία κάθε χρόνο διοργανώνει γιορτές και συγκεντρώσεις με τους συνεργάτες της.

Οι επιχειρήσεις που το έχουν κατανοήσει την σημαντικότητα της εξυπηρέτησης πελατών, αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση για τις υπόλοιπες. Τα βήματα που χρειάζονται για να αριστεύσει μια επιχείρηση στην εξυπηρέτηση πελατών είναι απλά αλλά η δουλειά και η προσπάθεια από την επιχείρηση αποτελούν το πιο δύσκολο κομμάτι. Ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας «ΜΥΛΟΙ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.» μας μίλησε για αυτό το δύσκολο κομμάτι και μας έδωσε τα 10 βήματα για άριστη εξυπηρέτηση πελατών.

- Επικεντρωθείτε στον πελάτη – ο πελάτης θα πρέπει πάντα να είναι το επίκεντρο της προσοχής κάθε επιχείρησης. Όλες οι αποφάσεις, οι υπηρεσίες και τα προϊόντα, πρέπει να βασίζονται στην ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του πελάτη.
- Αναλάβετε δράση – τα καλύτερα σχεδιασμένα πλάνα, δεν πρόκειται ποτέ να υλοποιηθούν χωρίς δράση. Οι επιχειρήσεις που καυχώνται για τη σπουδαιότητα της εξυπηρέτησης πελατών αλλά αποτυγχάνουν να προσφέρουν υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση στους πελάτες τους, χάνουν την εμπιστοσύνη

και την πίστη τόσο των εργαζομένων όσο και των πελατών τους σε αυτές.

- Δημιουργήστε κλίμα ικανοποίησης στους εργαζόμενους – οι στάσεις, οι συμπεριφορές και τα πιστεύω των εργαζομένων, καθορίζουν την ποιότητα του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών. Η ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη, ποτέ δεν ξεπερνά την ποιότητα των ανθρώπων που την παρέχουν. Οι ευτυχισμένοι εργαζόμενοι δημιουργούν ευτυχισμένους πελάτες.
- Αναπτύξτε τους εργαζόμενους – η λέξη κλειδί στην ανάπτυξη των εργαζομένων είναι η εκπαίδευση. Μάθετε στους εργαζόμενους τον τρόπο να εξυπηρετούν τον πελάτη, εφοδιάστε τους με ότι χρειάζονται για την εξυπηρέτηση και ενδυναμώστε τους έτσι ώστε να αριστεύσουν σε αυτή.
- Δημιουργήστε σχέσεις – η πίστη του πελάτη στην εταιρεία επιτυγχάνεται μέσω της σχέσεων που κτίζετε μαζί του. Όσο ισχυρότερη είναι η σχέση, τόσο πιο πιστός είναι ο πελάτης. Οι σχέσεις στηρίζονται στην εμπιστοσύνη, στην επικοινωνία και στην αλληλεπίδραση. Κάθε αλληλεπίδραση με τους πελάτες, είναι μια ευκαιρία για να ενισχύσετε περαιτέρω την επικοινωνία σας μαζί τους και την εμπιστοσύνη τους απέναντί σας.
- Μετρήστε την απόδοσή σας – αν δεν μπορείτε να μετρήσετε το βαθμό ικανοποίησης των πελατών σας δεν μπορείτε να τον διαχειριστείτε. Μετρήστε την ικανοποίηση των πελατών, τις πληροφορίες που λαμβάνετε από την αλληλεπίδραση μαζί τους και τη συνεπή τήρηση των προτύπων εξυπηρέτησης από τους εργαζόμενους, Ελέγχετε πάντα αυτά που προσδοκάτε από αυτούς.
- Οικοδομήστε την ενότητα της ομάδας σας – για να επιτευχθεί η αριστεία πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να είναι συντονισμένοι, να αγωνίζονται για τον ίδιο σκοπό, να εμπνέονται από το ίδιο όραμα και να λειτουργούν σαν ομάδα. Η ομαδική εργασία παράγει πάντα καλύτερα αποτελέσματα από την ατομική.
- Διατυπώστε ένα σχέδιο – η φροντίδα για τους πελάτες σας είναι σχεδιασμένη ή προκύπτει τυχαία; Χωρίς ένα ξεκάθαρο, σαφέστατα καθορισμένο σύνολο προτύπων εξυπηρέτησης του πελάτη, αφήνετε την ικανοποίησή του στην τύχη. Αν αποτύχετε να τη σχεδιάσετε, είναι σαν να σχεδιάζετε την αποτυχία σας.
- Δεσμευτείτε στην αριστεία – η εξυπηρέτηση πελατών αποτελεί το σημαντικότερο διαφοροποιό στοιχείο στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά. Το καλό προϊόν ή η χαμηλή τιμή, δεν εξασφαλίζει πλέον ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα την ικανοποίηση του πελάτη. Αυτό που την εγγυάται, είναι η εδραίωση της κουλτούρας που θέτει τον πελάτη στο επίκεντρο και η δέσμευση εφαρμογής της από όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση. Η αριστεία στην εξυπηρέτηση του πελάτη είναι απλώς θέμα επιλογής.
- Και πρωτίστως κάθε επιχείρηση χρειάζεται να εφαρμόσει για να επιτύχει την αριστεία στην εξυπηρέτηση των πελατών είναι η πίστη. Πίστη στη δύναμη της εξυπηρέτησης των πελατών. Πίστη στην αναγκαιότητα της διατήρησης των

πελατών. Πίστη στη σχέση μεταξύ της πιστότητας των πελατών και της ανάπτυξης της επιχείρησης. Πίστη στο γεγονός ότι η επικέντρωση στον πελάτη δεν είναι μόνο σωστή επιχειρηματική λογική, αλλά, κυρίως, πρακτική που εγγυάται την αύξηση των εσόδων και των κερδών σας.

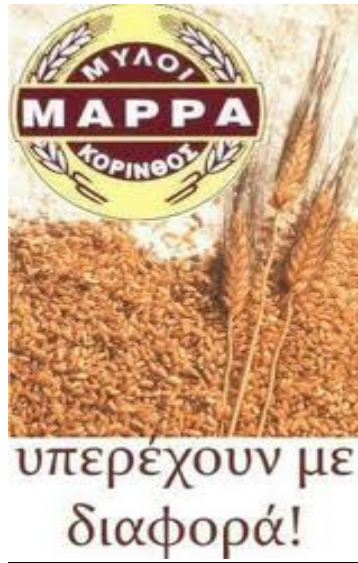
Η πρόκληση για κάθε επιχείρηση δεν είναι μόνο η εφαρμογή αυτών των αρχών, αλλά η πίστη, το θάρρος και το όραμα να προχωρήσει πέρα από την άριστη εξυπηρέτηση πελατών, στην οικοδόμηση μιας φήμης που θα την κατατάσσει στους πρωτοπόρους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Εξετάζοντας την όλη ανωτέρω θεωρία και αναλύοντας την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην αλευροβιομηχανία «ΜΥΛΟΙ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.» διαπιστώνεται η σπουδαιότητα και η αναγκαιότητα του κλάδου. Συντονίζει, οργανώνει και εξυπηρετεί ολόκληρη την επιχείρηση. Όλοι οι εργαζόμενοι επωφελούνται από το σύστημα, είτε είναι χρήστες του συστήματος είτε όχι. Τα ανώτερα στελέχη έχουν την δυνατότητα να ελέγχουν την παραγωγική διαδικασία, να προλαμβάνουν λάθη και ατασθαλίες καθώς και να είναι ασφαλείς και βέβαιοι πως η επιχείρησή τους πορεύει σωστά. Ενώ οι εργαζόμενοι μπορούν να εργάζονται με ταχύτητα, σίγουροι πως η εργασία τους είναι σωστή και ποιοτικά άριστη.

Από τις αγορές των πρώτων υλών μέχρι και την διανομή των έτοιμων προϊόντων στους πελάτες το σύστημα Logistics έχει φροντίσει να καλύπτει όλες τις ανάγκες που μπορεί να έχει μια επιχείρηση. Ένα σωστό σύστημα, όμως, μπορεί να μεταπλάθεται, να εκσυγχρονίζεται και να προσαρμόζεται σε περίπτωση που προκύψει ένα καινούργιο προϊόν, μια καινούργια λειτουργία αλλά και μια καινούργια απαίτηση από τους πελάτες.

Είναι λοιπόν ένα απαραίτητο εφόδιο για κάθε επιχείρηση που ζητά να παραμείνει και να έχει σημαντικά οφέλη σε αυτό το παγκοσμιοποιημένο και ανταγωνιστικό περιβάλλον που συνεχώς γίνεται πιο απαιτητικό για τις επιχειρήσεις, τα προϊόντα αλλά και τις υπηρεσίες που προσφέρουν.



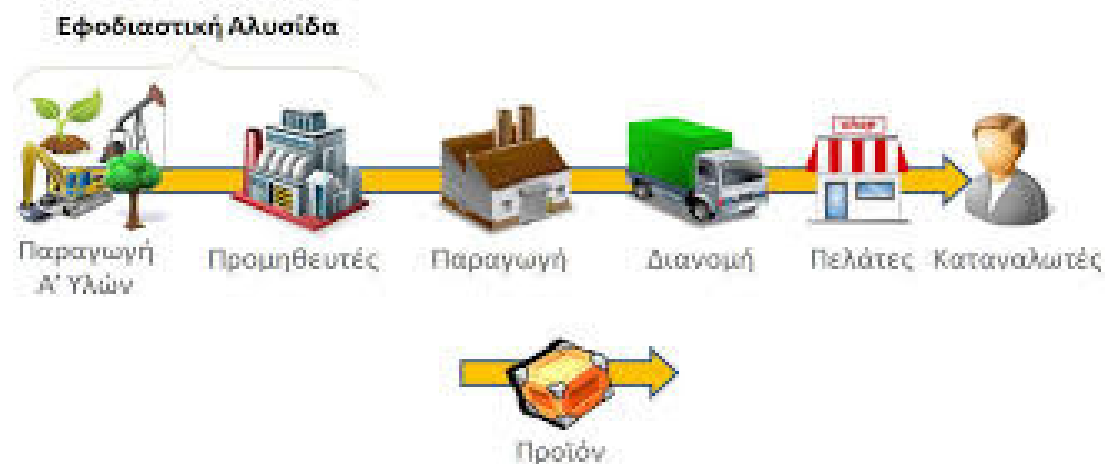
ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Απαραίτητο και σημαντικό, για την επιτυχία και την βιωσιμότητα μιας σύγχρονης επιχείρησης είναι ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό σύστημα Logistics. Ισχυρές και παγκοσμιοποιημένα αναγνωρίσιμες εταιρίες χρησιμοποιούν εδώ και πολλά χρόνια το σύστημα ενώ την πορεία αυτή ακολουθούν και μικρότερες επιχειρήσεις με πολλές προσδοκίες και απαιτητικούς στόχους.

Έχουν ήδη δημιουργηθεί εταιρίες ειδικά για να παρέχουν συστήματα Logistics, ενώ σεμινάρια και εκθέσεις δίνουν την ευκαιρία σε ενδιαφερόμενους να ενημερωθούν για ποικίλες λειτουργίες, να μάθουν για νέες μεθόδους καθώς και να αξιολογήσουν την δική τους οργάνωση στον κλάδο αυτό. Ταυτόχρονα, μεταπτυχιακά προγράμματα ενισχύουν τον κλάδο καθώς εξειδικευμένοι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη του επιχειρηματικού κόσμου.

Παρ' όλα αυτά, η εγκατάσταση ενός τέτοιου συστήματος συνεπάγεται και ένα σοβαρό και υπολογίσιμο κόστος. Είναι αποδεδειγμένο πως η απόσβεσή του θα γίνει σχετικά γρήγορα, όμως η επιχείρηση πρέπει πριν την εγκατάσταση του συστήματος να ελέγχει ιδιαίτερα τα οικονομικά της αποτελέσματα, έτσι ώστε να μην απευθυνθεί σε μεγάλο βαθμό σε ξένα κεφάλαια.

Εν κατακλείδι, για την απόδοση ενός συστήματος Logistics σίγουρα απαιτείται χρόνος πριν την εγκατάσταση του συστήματος, για την άριστη προετοιμασία της επιχείρησης αλλά και μετά, για τη συνεχή προσπάθεια της σωστής λειτουργίας.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση:

1. Κωνσταντίνος Χ. Σιφνιώτης, 1997, Logistics Management Θεωρία και Πράξη, Εκδόσεις Παπαζήση
2. Στράτος Παπαδημητρίου – Ορέστης Σχινάς, 2004, Εισαγωγή στα Logistics, Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης
3. Δρ. Δημήτριος Θ. Θεοδωράς, Διοίκηση Αλυσίδας Εφοδιασμού & Εξυπηρέτηση Πελάτη (2008), Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης
4. Λάμπρος Λάιος, 2010, Διοίκηση Εφοδιασμού, Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Ξενόγλωσση:

1. Christopher M. 2007. Logistics και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
2. Ronald H. Ballou, 2004, Business Logistics/Supply Chain Management, Pearson Prentice Hall

Ιστοσελίδες:

1. <http://www.plant-management.gr/index.php?id=14252>
2. www.marketzone.gr
3. www.plastikakritis.com
4. <http://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/en/course/origin>

5. <http://www.bestlogisticsguide.com/logistics-history.html>
6. <http://www.logistics.org.gr/4/27/136/>
7. <http://www.scw.gr/>