

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ LOGISTICS ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΠΟΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ



ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΠΑΤΣΑΛΗ ΙΟΥΛΙΑ
ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2015

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα καταρχήν να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους συνέλαβαν με οποιονδήποτε τρόπο στην εκπόνηση αυτής της πτυχιακής εργασίας. Αρχικά, πρέπει να ευχαριστήσω τον κ. Βασιλείου Κωνσταντίνο για την επίβλεψη της πτυχιακής μου εργασίας, για τη βοήθεια που μου πρόσφερε, για την υπομονή και την κατανόηση που έδειξε καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας μας.

Στη συνέχεια, ευχαριστώ τον κ. Αντωνόπουλο Παναγιώτη, τον κ. Σωτηρόπουλο Γεώργιο και την κα. Καραγιάννη Αναστασία που μου αφιέρωσαν από το πολύτιμο χρόνο τους προκειμένου να με βοηθήσουν στη συμπλήρωση ερωτηματολογίου.

Βέβαια, το μεγαλύτερο ευχαριστώ το οφείλω στη μητέρα μου η οποία ήταν και είναι πάντα δίπλα μου και μου έδωσε τη δυνατότητα να σπουδάσω.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία είναι αφιερωμένη στη μνήμη του πατέρα μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
1.1 Γενικά στοιχεία πτυχιακής –έρευνας.....	4
1.2 Σκοποί και στόχοι πτυχιακής.....	5
1.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου.....	5
1.4 Επιλογή εταιρειών δείγματος.....	5
1.5 Ανάλυση στοιχείων.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	6
ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ....	6
2.1 Εισαγωγή.....	6
2.2 Ορισμός εφοδιαστικής αλυσίδας.....	6
2.3 Ιστορική αναδρομή.....	7
2.4 Η σημασία και ο ρόλος της εφοδιαστικής αλυσίδας.....	10
2.5 Προβλήματα που επιλύονται με τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	13
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ.....	13
3.1 Εισαγωγή.....	13
3.2 Βασικές διαδικασίες εφοδιαστικής αλυσίδας.....	13
3.3 Παγκόσμια διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας.....	17
3.4 Εξυπηρέτηση του πελάτη - τα τέσσερα R.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	20
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ LOGISTICS ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.....	20
4.1 Εισαγωγή.....	20
4.2 Ιστορική αναδρομή διοίκησης προμηθειών.....	20
4.3 Ορισμός των logistics.....	21
4.4 Logistics management.....	21
4.5 Ο Ρόλος των Logistics στην επιχείρηση.....	23
4.6 Πεδία εφαρμογής.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	26
ΕΠΙΤΑΧΥΝΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΣΥΝΕΙΣΦΕΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ.....	26
5.1 Εισαγωγή.....	26
5.2 Επιτάχυνση ροής αγαθών.....	27
5.3 Συγκέντρωση κινδύνων (risk pooling).....	29
5.4 Σχεδίαση για εφοδιασμό.....	31

5.5	MPS	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....		34
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΕΠ.....		34
6.1	Ορισμός ERP	34
6.2	Ο Χρονοπρογραμματισμός του Εφοδιασμού με ERP.....	35
6.3	Προσέγγιση στον Χρονοπρογραμματισμό	36
6.4	Λειτουργίες ενός Τυπικού Συστήματος ΔΕΠ.....	39
6.5	Οφέλη από την Υιοθέτηση Συστήματος ΔΕΠ.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....		41
Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....		41
7.1	Γενικά στοιχεία	41
7.2	Πρωτογενή έρευνα.....	42
7.3	Επιλογή εταιρειών δείγματος	42
7.4	Χαρακτηριστικά δείγματος.....	43
7.5	Σχεδιασμός ερωτηματολογίου	43
7.6	Ανάλυση δεδομένων.....	43
7.7	Επίλογος.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.....		44
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΑΣ		44
8.1	Εισαγωγή	44
8.2	Αποτελέσματα έρευνας.....	44
8.3	Γενικά συμπεράσματα έρευνας – συμπεράσματα συνεντεύξεων.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9.....		53
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ		53
9.1	Συμπεράσματα	53
9.2	Προτάσεις	54
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		56
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....		57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Γενικά στοιχεία πτυχιακής –έρευνας

Τα logistics πλέον παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιχειρηματική επιτυχία. Ήδη αρκετές επιχειρήσεις στην Ελλάδα έχουν δημιουργήσει διεύθυνση logistics με απώτερο σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη με αποδοτική διαχείριση των πρώτων υλών, των αποθηκών, των καναλιών διανομής, της εξυπηρέτησης των πελατών, κ.λ.π. Άρα η αποδοτική διαχείριση των logistics σχετίζεται με μικρούς όγκους στοκ, με ποσοστά ολοκληρωμένων παραγγελιών, με κόστος εξυπηρέτησης παραγγελιών, με ποσοστά εξυπηρέτησης πελατών, κ.λ.π

Στις μέρες μας, όπου ο ανταγωνισμός έχει ενταθεί, οι απαιτήσεις και οι ανάγκες των πελατών είναι περισσότερο διαφοροποιημένες από ποτέ, οι επιχειρήσεις προσπαθούν για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους και για την απόκτηση ή διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τα Logistics, η αλυσίδα αξίας και τα δίκτυα αξίας ίσως είναι οι λύσεις για την απάντηση των επιχειρήσεων σε όλες αυτές τις προκλήσεις.

Με την πτυχιακή αυτή θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε την σημασία και τον ρόλο που παίζουν οι διαδικασίες και τα συστήματα Logistics, και πως αυτά επηρεάζουν την βιωσιμότητα και ανάπτυξη της. Μέσα από την εργασία αυτή εκτός των άλλων, θέλουμε να παρουσιάσουμε και την άποψη που έχουν και οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συστήματα και διαδικασίες και έτσι έχουμε σκεφτεί την δημιουργία ενός ερωτηματολογίου με ερωτήσεις που είναι σχεδιασμένες να δώσουν απαντήσεις σχετικά με :

- Ø Τα οφέλη που έχουν οι επιχειρήσεις σε σχέση με την εσωτερική λειτουργία της
- Ø Τα οφέλη που έχουν οι επιχειρήσεις σε σχέση με τα οικονομικά τους στοιχεία
- Ø Τα οφέλη που έχουν οι επιχειρήσεις σε σχέση με την ανάπτυξη τους
- Ø Τα οφέλη που έχουν οι επιχειρήσεις σε σχέση με τις συναλλαγές που πραγματοποιούν με πελάτες και προμηθευτές

1.2 Σκοποί και στόχοι πτυχιακής

Με την εργασία αυτή θέλουμε να αναδείξουμε το ποσό σημαντική είναι η λειτουργία του τμήματος logistics για της επιχειρήσεις. Επίσης θέλουμε να δείξουμε το πόσο αναγκαίο και σπουδαίο είναι τα logistics και η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στις ανάγκες της επιχείρησης και πόσο επηρεάζουν την κερδοφορία της και την ποιότητά – αποτελεσματικότητά της . Να κατανοηθούν οι στόχοι και οι σκοποί των logistics με την προοπτική να επηρεάσουν την οργάνωση μιας επιχείρησης.

1.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Ο συνολικός σχεδιασμός του ερωτηματολογίου μας έγινε με κύριο γνώμονα , να μπορεί να δοθεί απάντηση στα βασικά ερωτήματα που θέλαμε να απαντηθούν και έχουν να κάνουν σχετικά με την

- Ø Κερδοφορία
- Ø Ανάπτυξη
- Ø Επικοινωνία με πελάτες και προμηθευτές
- Ø Βιωσιμότητα και προοπτική
- Ø Μείωση των εξόδων

1.4 Επιλογή εταιρειών δείγματος

Η επιλογή των επιχειρήσεων έγινε από πληροφορίες που αντλήσαμε από το internet , σχετικά με τις μεγαλύτερες εταιρίες του κλάδου. Παράλληλα επειδή θέλαμε να έχουμε ποιο αμεσότητα με την εταιρεία που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο , επιλέξαμε και κάποιες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιοχή του Νομού Αχαΐας και Αιτωλοακαρνανίας.

1.5 Ανάλυση στοιχείων

Η ανάλυση των δεδομένων από τα ερωτηματολόγια μας θα γίνει με την καταγραφή των αποτελεσμάτων στο excel , όπου αφού κατηγοριοποιηθούν οι απαντήσεις ,θα

δημιουργήσουμε πίνακες με τα αποτελέσματα, οι οποίοι θα περάσουν με την σειρά τους στην πτυχιακή μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε γενικά στοιχεία σχετικά με την εφοδιαστική αλυσίδα , κάνοντας μια μικρή ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη της.

Επιπλέον αναφερόμαστε για την σημασία που έχει για μια επιχείρηση, επιλύοντας πολλά και σοβαρά προβλήματα καθημερινότητας. Τέλος, γίνεται αναφορά στις βασικές δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στην εφοδιαστική αλυσίδα .

2.2 Ορισμός εφοδιαστικής αλυσίδας

Ξεκινώντας το θεωρητικό μέρος θα αναφερθούμε στον ορισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας η οποία αλυσίδας σχετίζεται με τον συστηματικό και στρατηγικό συντονισμό των παραδοσιακών επιχειρηματικών λειτουργιών τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και μεταξύ των σχέσεων που αυτή δημιουργεί με άλλες επιχειρήσεις μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα, έχοντας ως σκοπό τη βελτίωση και προόδου της απόδοσης των μεμονωμένων επιχειρήσεων και της εφοδιαστικής αλυσίδας, μακροπρόθεσμα και ως ολόκληρα.

Ένας άλλος ορισμός ο οποίος δίνεται από το λεξικό APICS, αναφέρει την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ως το σχεδιασμό, την εκτέλεση, τον έλεγχο και την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων της, κάτι το οποίο έχει ως στόχο τη δημιουργία καθαρού κέρδους, τη σύσταση μιας ανταγωνιστικής υποδομής, τη μόχλευση διεθνούς επιμελητείας (logistics), τον συγχρονισμό της παροχής με τη ζήτηση και τη καταμέτρηση της απόδοσης παγκοσμίως.

Σύμφωνα με το Συμβούλιο των Επαγγελματιών Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (CSCMP), η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας έγκειται στο σχεδιασμό και τη διαχείριση όλων των δραστηριοτήτων και πραγματεύσεων της εκάστοτε εταιρίας που εμπλέκονται στην προμήθεια, τη μετατροπή και τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Περιλαμβάνει επίσης τα βασικά 'κεφάλαια' του συντονισμού και της συνεργασίας με εταιρικά κανάλια, τα οποία

μπορεί να είναι οι προμηθευτές, μεσάζοντες, τρίτοι πάροχοι υπηρεσιών και οι πελάτες. Στην ουσία, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας πραγματεύεται την προσφορά και τη ζήτηση εντός και μεταξύ των εταιρειών. Πιο πρόσφατα, η αυτό-οργάνωση του δικτύου των επιχειρήσεων που συνεργάζονται για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών έχει χαρακτηριστεί ως διευρυμένη επιχείρηση.

Μια εφοδιαστική αλυσίδα, είναι ένα σύνολο από οργανώσεις που συνδέονται άμεσα με μία ή περισσότερες ανοδικές (upstream) και καθοδικές (downstream) ροές προϊόντων, υπηρεσιών, χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και πληροφοριών από μια πηγή σε έναν πελάτη. Σε αυτή την περίπτωση οφείλουμε να διαχωρίζουμε τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (από εδώ και πέρα ΔΕΑ) από την καθ' εαυτή έννοια της εφοδιαστικής αλυσίδας, καθώς πρόκειται για δυο πράγματα διαφορετικά.

Τα απαραίτητα εργαλεία (ή ενότητες) που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση των συναλλαγών της εφοδιαστικής αλυσίδας, τη διαχείριση των σχέσεων με τους προμηθευτές και τον έλεγχο που συνδέεται με τις επιχειρηματικές διαδικασίες περιλαμβάνονται στο λογισμικό διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η περίπτωση ΔΕΑ (SCEM-Supply chain event management) είναι μια λεπτομερής έκθεση και εξέταση όλων των πιθανών γεγονότων και παραγόντων που μπορούν να αναστατώσουν και να θέσουν σε κίνδυνο μια αλυσίδα εφοδιασμού. Με το SCEM, δημιουργούνται πιθανά σενάρια προκειμένου να επινοηθούν οι αντίστοιχες λύσεις και να αποφευχθούν οποιεσδήποτε ενδεχομένως μελλοντικές επιπλοκές.

2.3 Ιστορική αναδρομή

Η ιστορική εξέλιξη της εφοδιαστικής αλυσίδας πέρασε μέσα από έξι περιόδους που αναφέρονται παρακάτω :

Ø Περίοδος Δημιουργίας

Αν και ο όρος διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας για πρώτη φορά επινοήθηκε από έναν σύμβουλο της βιομηχανίας των ΗΠΑ στις αρχές του 1980, η έννοια της εφοδιαστικής αλυσίδας στον τομέα της διαχείρισης είχε πολύ μεγάλη σημασία αρκετό καιρό πριν, στις αρχές του 20ου αιώνα, με τη δημιουργία της γραμμής συναρμολόγησης. Τα χαρακτηριστικά της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως η ανάγκη για μεγάλης κλίμακας αλλαγές,

ανασχεδιασμό και συρρίκνωση, εκείνη την εποχή σηματοδοτήθηκαν από προγράμματα ελαχιστοποίησης του κόστους, και την ευρεία προσοχή στην ιαπωνική πρακτική της διαχείρισης.

Ø Περίοδος ενσωμάτωσης

Αυτή η εποχή των μελετών διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας χαρακτηρίζεται για την ανάπτυξη συστημάτων ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (EDI) στη δεκαετία του 1960. Ενώ η ανάπτυξη της επιτελέστηκε μέσα στη δεκαετία του 1990 με την εισαγωγή των συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP). Η εποχή αυτή συνέχισε να αναπτύσσεται τον 21ο αιώνα με την επέκταση του διαδικτύου στο οποίο και βασίζονται τα συνεργατικά συστήματα. Αυτή η εποχή εξέλιξης της αλυσίδας εφοδιασμού χαρακτηρίζεται τόσο από την αύξηση της προστιθέμενης αξίας όσο και από την μείωση του κόστους μέσω της ενσωμάτωσης.

Στην πραγματικότητα, μια αλυσίδα εφοδιασμού μπορεί να χαρακτηριστεί ως στάδιο 1, 2 ή 3 του δικτύου. Στο στάδιο τύπου 1 της εφοδιαστικής αλυσίδας, βρίσκονται διάφορα συστήματα όπως μάρκα, αποθήκευση, διανομή, έλεγχος υλικών, κλπ. τα οποία δεν συνδέονται και είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους. Στο στάδιο 2 της εφοδιαστικής αλυσίδας, αυτά ενσωματώνονται στο πλαίσιο ενός σχεδίου ERP, το οποίο είναι ενεργοποιημένο. Τέλος, το στάδιο 3 της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι εκείνο κατά το οποίο επιτυγχάνεται η ολοκλήρωση των προμηθευτών με τους πελάτες. Ένα παράδειγμα αυτού του είδους της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι το Tesco.

Ø Περίοδος παγκοσμιοποίησης

Στην τρίτη κίνηση της ανάπτυξης της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, την εποχή της παγκοσμιοποίησης, δίνεται έμφαση στα παγκόσμια συστήματα των σχέσεων με τους προμηθευτές και την επέκταση των αλυσίδων εφοδιασμού διεθνώς και ανεξαρτήτως εθνικών συνόρων. Αν και η χρήση των παγκόσμιων πηγών στην αλυσίδα εφοδιασμού των οργανισμών μπορεί να επισημανθεί πίσω αρκετές δεκαετίες (π.χ., στον κλάδο των πετρελαιοειδών), δεν ήταν μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1980 όταν ένας σημαντικός αριθμός οργανώσεων ξεκίνησε να εντάσσει παγκόσμιες πηγές στις βασικές τους επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η παγκοσμιοποίηση της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας λοιπόν σε οργανισμούς με στόχο την αύξηση του ανταγωνιστικού τους

πλεονεκτήματος, της υψηλής προστιθέμενης αξίας, και της μείωσης του κόστους μέσω των παγκόσμιων προμηθειών είναι βασικό χαρακτηριστικό αυτής της εποχής.

Ø Φάση ειδίκευσης ένα

Στη δεκαετία του 1990, οι βιομηχανίες άρχισαν να επικεντρώνονται σε «βασικές ικανότητες» και υιοθέτησαν ένα μοντέλο εξειδίκευσης. Στόχο τους δεν αποτελούσε πλέον η κάθετη ολοκλήρωση και η πώληση από μη κύριες δραστηριότητες, καθώς αυτές τις λειτουργίες αναλάμβαναν πλέον άλλες εταιρείες. Αυτό άλλαξε τις διαχειριστικές απαιτήσεις, επεκτείνοντας την εφοδιαστική αλυσίδα πολύ πιο πέρα από τα στενά όρια της εταιρείας και του ελέγχου διανομής μεταξύ των εταιρικών σχέσεων της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Το μοντέλο εξειδίκευσης δημιουργεί δίκτυα παραγωγής και διανομής και αποτελείται από πολλές, μεμονωμένες εφοδιαστικές αλυσίδες ξεχωριστά για τα προϊόντα, τους προμηθευτές και τους πελάτες, οι οποίες συνεργάζονται για το σχεδιασμό, την κατασκευή, τη διανομή, αγορά, πώληση ενός προϊόντος και την εξυπηρέτηση των πελατών. Το σύνολο των εταιρών μπορεί να αλλάξει και να διαφοροποιηθεί ανάλογα με μια συγκεκριμένη αγορά, περιοχή, ή κανάλι, με αποτέλεσμα τον πολλαπλασιασμό των χώρων εμπορικού εταίρου, καθένας απ' τους οποίους προσαρμόζεται με τα δικά του μοναδικά χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις του.

Ø Φάση ειδίκευσης δύο

Τη δεκαετία του 1980 με την έναρξη των χρηματιστηριακών μεταφορών και της διαχείρισης αποθηκών, παρατηρήθηκε η εκκίνηση της εξειδίκευσης στο πλαίσιο της εφοδιαστικής αλυσίδας η οποία παρουσίασε βελτιώσεις πέρα από τις έννοιες της μεταφοράς και των logistics, σε πτυχές προσφοράς, σχεδιασμού, συνεργασίας, εκτέλεσης και διαχείρισης της απόδοσης.

Έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες αποτελεί η μεταβλητότητα. Σε κάθε δεδομένη στιγμή, οι δυνάμεις της αγοράς μπορούν να απαιτήσουν και να πραγματοποιήσουν αλλαγές σχετικά με τους παρόχους, τους προμηθευτές, την υλικοτεχνική στήριξη, τις τοποθεσίες και τους πελάτες. Επομένως διακρίνονται σημαντικές επιπτώσεις στην υποδομή της εφοδιαστικής αλυσίδας, από τα θεμέλιά της (ίδρυση και διαχείριση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας μεταξύ των εμπορικών εταιρών) μέχρι πιο πολύπλοκες απαιτήσεις. Στις τελευταίες συμπεριλαμβάνεται και η διαμόρφωση των διαδικασιών και των ροών εργασίας που απαιτούνται για τη διαχείριση του ίδιου του δικτύου.

Η εξειδίκευση της εφοδιαστικής αλυσίδας και η εξωτερική ανάθεση κατασκευής και διανομής δίνουν από κοινού τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προοδεύσουν και να βελτιώσουν τη συνολική τους ικανότητά ομοιότροπα. Καθίσταται δυνατό λοιπόν οι επιχειρήσεις να επικεντρώνονται στις κεντρικές τους δραστηριότητες συλλέγοντας ειδικά δίκτυα, με τους καλύτερους, στην κατηγορία τους, εταίρους να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη συνολική αλυσίδα αξίας, αυξάνοντας έτσι τη συνολική απόδοση και αποτελεσματικότητα. Η δυνατότητα για γρήγορη ανάπτυξη του εν λόγω τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας, χωρίς την ανάπτυξη και διατήρηση μίας μοναδικής και σύνθετης ικανότητας μέσα στην επιχείρηση είναι ο κυριότερος λόγος για τον οποίο αυτή η λύση είναι πιο διαδεδομένη και προτιμητέα.

Η τεχνολογία προμηθειών για λύσεις εφοδιαστικής αλυσίδας παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στα τέλη της δεκαετίας του 1990 και έχει ευρεία απήχηση και εφαρμογή κυρίως στις μεταφορές και τις περιπτώσεις συνεργασίας. Αυτό έχει προχωρήσει από το μοντέλο παροχής υπηρεσιών εφαρμογών (ASP) από το 1998 μέχρι περίπου το 2003, και το μοντέλο On-Demand (2003-2006), έως το μοντέλο Software as a Service (SaaS) που βρίσκεται σήμερα στο επίκεντρο.

2.4 Η σημασία και ο ρόλος της εφοδιαστικής αλυσίδας

Οι επιχειρήσεις διαπιστώνουν σήμερα όλο και πιο πολύ ότι πρέπει να στηριχθούν στην αποτελεσματική εφοδιαστική αλυσίδα, ή δίκτυο, προκειμένου να ανταγωνιστούν στην παγκόσμια αγορά και οικονομία. Στα υποδείγματα του Peter Drucker για τη διαχείριση (1998) ,η έννοια αυτή των επιχειρηματικών σχέσεων επιδιώκει να οργανώσει ολόκληρες επιχειρηματικές διαδικασίες σε μια αλυσίδα αξίας πολλών εταιρειών.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, τα χαρακτηριστικά της παγκοσμιοποίησης, της εξωτερικής ανάθεσης σε τρίτους και της τεχνολογίας της πληροφόρησης έδωσαν τη δυνατότητα σε πολλές επιχειρήσεις, όπως την Dell και την Hewlett Packard να λανσάρουν με επιτυχία μια σειρά συνεργατικών εφοδιαστικών δικτύων στα οποία κάθε εξειδικευμένος συνεργάτης επικεντρώνονταν μόνο σε μερικές βασικές στρατηγικές δραστηριότητες του ενδιαφέροντός του. Αυτό το εσωτερικό δίκτυο εφοδιασμού μπορεί να αναγνωριστεί ως μια νέα μορφή οργάνωσης. Ωστόσο, η δομή του δικτύου σε περιπτώσεις υποφοράς πολύπλοκων αλληλεπιδράσεων μεταξύ των παικτών δεν ταιριάζει ούτε στην «αγορά», ούτε στην

«ιεραρχία». Είναι ασαφές τι είδους επιπτώσεις θα έχουν στην απόδοση των επιχειρήσεων οι διαφορετικές δομές των δικτύων διανομών. Ελάχιστα γνωστοποιούνται σχετικά με τους όρους συντονισμού και συμβιβασμού που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ των επιχειρήσεων. Όσον αφορά τα συστήματα μία σύνθετη δομή ενός δικτύου μπορεί να αναλυθεί σε επιμέρους συνιστώσες .

Παραδοσιακά, οι εταιρείες σε ένα δίκτυο εφοδιασμού, δίνουν προσοχή στις εισόδους και εξόδους των διαδικασιών. Ανησυχία παρουσιάζεται ως προς τις πρώτες καθώς η επιλογή της διάρθρωσης εσωτερικού ελέγχου της διαχείρισης είναι γνωστό ότι επιφέρει τοπικά αλλαγές στην απόδοση της επιχείρησης .

Στον 21ο αιώνα, επιτεύχθηκαν επιτυχημένες αλλαγές που συμπλήρωσαν τις προηγούμενες, σχετικά με την ανάπτυξη των εφοδιαστικών αλυσίδων εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, της εξάπλωσης των πολυεθνικών εταιρειών, των κοινοπραξιών, και των στρατηγικών και επιχειρηματικών συνεργασιών. "Just-In-Time", "Lean Manufacturing» Έτσι συντελέστηκαν οι πρακτικές «ευέλικτης παραγωγής». Σε επιπλέον αλλαγές οδήγησαν, οι τεχνολογικές ανακατατάξεις, κυρίως η δραματική πτώση του κόστους των πληροφοριών και των επικοινωνιών, οι οποίες αποτελούν σημαντική συνιστώσα του κόστους των συναλλαγών και έχουν οδηγήσει σε διαφοροποιήσεις στο συντονισμό μεταξύ των μελών του δικτύου της εφοδιαστικής αλυσίδας .

Πολλοί ερευνητές έχουν αναγνωρίσει αυτά τα είδη των δικτυακών δομών της προσφοράς ως μια νέα μορφή οργάνωσης, χρησιμοποιώντας όρους όπως "keiretsu", "Extended Enterprise", "Εικονική Επιχείρηση", "παγκόσμιο δίκτυο παραγωγής", και "Next Generation σύστημα παραγωγής». Σε γενικές γραμμές, μια τέτοια δομή μπορεί να οριστεί ως «μια ομάδα ημι-ανεξάρτητων επιχειρήσεων, καθεμία από τις οποίες έχει τις δυνατότητές της, ενώ όλες συνεργάζονται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον έχοντας ως στόχο την εξυπηρέτηση την εκάστοτε αγορών και την επίτευξη των εταιρικών και επιχειρηματικών επιδιώξεων τους».

Το σύστημα διαχείρισης της ασφαλείας για τις εφοδιαστικές αλυσίδες περιγράφεται στα πρότυπο ISO / IEC 28000 και ISO / IEC 28001. Τα σχετικά πρότυπα δημοσιεύονται από κοινού από το ISO και από το IEC.

2.5 Προβλήματα που επιλύονται με τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας

Η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να επιλύει τα ακόλουθα προβλήματα:

- ∅ Διαμόρφωση Δικτύου Διανομής: αριθμό, θέση και δίκτυο αποστολών των προμηθευτών, των εγκαταστάσεων παραγωγής, των κέντρων διανομής, των αποθηκών, των αποβάθρων και των πελατών.
- ∅ Στρατηγική Διανομής: δίνει απάντηση σε ερωτήματα που αφορούν
 - i. τον έλεγχο λειτουργιών (κεντρικός, επιμερισμένος ή αποκεντρωμένος)
 - ii. τον τρόπο διανομής, π.χ., άμεση αποστολή, cross docking, άμεση παράδοση στο κατάστημα (DSD)
 - iii. τα μέσα μεταφοράς, π.χ. φορτηγό, LTL, σιδηρόδρομο, TOFC ή COFC, θαλάσσιες μεταφορές, αερομεταφορές
 - iv. την στρατηγική αναπλήρωσης (π.χ. στρατηγική pull, push ή συνδυασμός) και
 - v. τον έλεγχο των μεταφορών (π.χ. ιδιωτικός μεταφορέας ή 3PL)
- ∅ Συμφωνίες σε δραστηριότητες εφοδιαστικής: Οι παραπάνω δραστηριότητες, προκειμένου να επιτευχθεί το χαμηλότερο συνολικό κόστος πρέπει να είναι καλά συντονισμένες. Οι συμφωνίες μπορεί να διαφοροποιηθούν αυξάνοντας το συνολικό κόστος, αν μόνο μία από τις δραστηριότητες, βελτιστοποιηθεί. Συνεπώς, είναι αναγκαίο να ληφθεί μια συστημική προσέγγιση, κατά το σχεδιασμό των δραστηριοτήτων επιμελητείας. Το κλειδί για την ανάπτυξη της πιο αποδοτικής και αποτελεσματικής στρατηγικής ΔΕΑ, αποτελούν οι συμβιβασμοί.
- ∅ Οι συμβιβασμοί είναι το κλειδί για την ανάπτυξη της πιο αποδοτικής και αποτελεσματικής στρατηγικής ΔΕΑ.
- ∅ Πληροφορίες: Η ολοκλήρωση των διαδικασιών μέσω της αλυσίδας εφοδιασμού ώστε να μοιραστούν πολύτιμες πληροφορίες, συμπεριλαμβανομένων των δεικτών της ζήτησης, τις προβλέψεις, την απογραφή, τις μεταφορές, τις πιθανές συνεργασίες, κλπ.
- ∅ Διαχείριση Αποθεμάτων: Ποσότητα και τόπος των αποθεμάτων, συμπεριλαμβανομένων των πρώτων υλών, το έργο κατά την διαδικασία (WIP) και τα τελικά προϊόντα.

- Ø Ροή μετρητών (Cash-Flow): τακτοποίηση των όρων πληρωμής και των μεθοδολογιών για την ανταλλαγή κεφαλαίων μεταξύ οντοτήτων στο πλαίσιο της αλυσίδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί σημαντικό στοιχείο για τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν διαδικασίες Logistics, και θα πρέπει να γίνονται με τις αναγκαίες διαδικασίες.

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται όλες οι βασικές διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα.

3.2 Βασικές διαδικασίες εφοδιαστικής αλυσίδας

Οι βασικές διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι οι εξής:

- Ø Διαχείριση των πελατειακών σχέσεων
- Ø Διαχείριση εξυπηρέτησης πελατών
- Ø Τρόποι διαχείρισης της ζήτησης
- Ø Εκτέλεση παραγγελιών
- Ø Διαχείριση βιομηχανικής ροής
- Ø Διαχείριση των σχέσεων με προμηθευτές
- Ø Ανάπτυξη προϊόντος και εμπορευματοποίηση
- Ø Διαχείριση Επιστροφών

Πολλά έχουν γραφτεί για τη διαχείριση της ζήτησης. Οι καλύτερες εταιρείες έχουν παρεμφερή χαρακτηριστικά, τα οποία περιλαμβάνουν τα ακόλουθα: α) εσωτερική και εξωτερική συνεργασία β) πρωτοβουλίες για τη μείωση του χρόνου γ) ενίσχυση της ανατροφοδότησης (feedback) από τον πελάτη και τη ζήτηση της αγοράς δ) πρόβλεψη επιπέδου πελατών.

Σύμφωνα με τον Lambert υπάρχουν οι παρακάτω βασικές και κρίσιμες επιχειρηματικές διαδικασίες εφοδιασμού :

- i. Διαχείριση πελατειακών σχέσεων
- ii. Προμήθεια
- iii. Ανάπτυξη προϊόντων και εμπορευματοποίηση
- iv. Διαχείριση βιομηχανικής ροής /υποστήριξη
- v. Φυσική διανομή
- vi. Outsourcing/συνεργασίες
- vii. Αξιολόγηση της απόδοσης
- viii. Διαχείριση Αποθήκευσης

Παρακάτω γίνεται μια συνοπτική αναφορά σε κάθε μια από αυτές τις βασικές διαδικασίες :

Διαχείριση πελατειακών σχέσεων

Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων αφορά τη σχέση μεταξύ του οργανισμού και των πελατών της. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα παρακάτω βήματα για την σύσταση των σχέσεών τους με τους πελάτες:

- Ø προσδιορισμός αμοιβαίας ικανοποίησης των στόχων για την οργάνωση και τους πελάτες
- Ø Καθιέρωση και διατήρηση επικοινωνίας με τους πελάτες
- Ø Παραγωγή θετικών συναισθημάτων στην οργάνωση και στους πελάτες

Διαδικασία προμηθειών

Αφορά τα στρατηγικά σχέδια που καταρτίζονται με τους προμηθευτές για την υποστήριξη και την διαχείριση της ροής της παραγωγικής διαδικασίας και την ανάπτυξη καινούργιων προϊόντων. Σε επιχειρήσεις στις οποίες οι ενέργειες επεκτείνονται σε παγκόσμιο επίπεδο, η προμήθεια πρώτων υλών πρέπει να γίνεται σε διεθνή βάση.

Το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι μια επιτυχημένη σχέση όπου και τα δύο μέρη επωφελούνται (win-win), από τη μείωση του χρόνου που απαιτείται για τον κύκλο του σχεδιασμού και ανάπτυξης προϊόντων. Επίσης, χάρη στη λειτουργία της αγοράς αναπτύσσονται ραγδαία

συστήματα επικοινωνίας, όπως η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (EDI) και η σύνδεση στο διαδίκτυο για να μεταφέρονται ενδεχόμενες απαιτήσεις σε μικρότερο χρονικό διάστημα.

Ανάπτυξη προϊόντων και εμπορευματοποίηση

Σε αυτή την διαδικασία, οι πελάτες και οι προμηθευτές πρέπει να συμπεριληφθούν στη διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί ο χρόνος στην αγορά. Σύμφωνα με τους Lambert και Cooper (2000), οι διαχειριστές της ανάπτυξης προϊόντων και διαδικασιών εμπορευματοποίησης πρέπει:

- i. Να προσδιορίζονται τις πελατειακές ανάγκες, σε συντονισμό με τις σχέσεις που υφίστανται
- ii. Να επιλέγονται τα υλικά και οι προμηθευτές, σε συνδυασμό με τις προμήθειες
- iii. Να αναπτύσσεται η απαραίτητη τεχνολογία στη ροή παραγωγής ώστε να ενταχθούν σε μια καλύτερη ροή της εφοδιαστικής αλυσίδας

Διαχείριση βιομηχανικής ροής/υποστήριξη

Η διαδικασία παραγωγής δημιουργεί και διαθέτει προϊόντα για τα βήματα διανομής που βασίζονται σε προβλέψεις. Οι μέθοδοι παραγωγής πρέπει να είναι ευέλικτες και μεταβλητές ώστε να ανταποκρίνονται στις τροποποιήσεις της αγοράς και να είναι σε θέση να φιλοξενήσουν μαζικές, εξατομικευμένες πωλήσεις. Οι παραγγελίες των διαδικασιών λειτουργούν σε βάση just-in-time (JIT). Επίσης, οι αλλαγές στη διαδικασία ροής παραγωγής οδηγούν σε μείωση του χρόνου του κύκλου ζωής, που σημαίνει βελτίωση της αντίδρασης και της αποτελεσματικότητας στην αντιμετώπιση της ζήτησης των πελατών.

Φυσική διανομή

Αυτή η διαδικασία αφορά την μεταφορά ενός τελικού προϊόντος/υπηρεσίας από την εταιρία προς τους πελάτες. Στην περίπτωση της φυσικής διανομής, ο πελάτης είναι ο τελικός προορισμός ενός καναλιού μάρκετινγκ, και η διαθεσιμότητα του προϊόντος/υπηρεσίας είναι ένα ζωτικό μέρος της προσπάθειας μάρκετινγκ κάθε καναλιού που συμμετέχει. Επίσης, μέσω της φυσικής διαδικασίας διανομής, ο χώρος και ο χρόνος εξυπηρέτησης των πελατών γίνονται αναπόσπαστο κομμάτι του μάρκετινγκ, με αποτέλεσμα να συνδέουν ένα κανάλι

μάρκετινγκ με τους πελάτες της επιχείρησης (π.χ., συνδέσεις με κατασκευαστές, χονδρέμπορους, λιανοπωλητές).

Outsourcing/συνεργασίες

Αυτή η διαδικασία αφορά τόσο την εξωτερική ανάθεση της προμήθειας υλικών και κατασκευαστικών στοιχείων, όσο και την εξωτερική ανάθεση των υπηρεσιών που παραδοσιακά διενεργούνταν από την ίδια την επιχείρηση. Η λογική αυτής της τάσης είναι ότι η εταιρεία θα εστιάζει όλο και περισσότερο σε εκείνες τις δραστηριότητες στην αλυσίδα αξίας, όπου παρουσιάζουν ένα ξεχωριστό πλεονέκτημα, και αναθέτουν οποιαδήποτε άλλη. Αυτή η κίνηση ήταν ιδιαίτερα εμφανής στον τομέα της εφοδιαστικής, όπου η παροχή υπηρεσιών μεταφορών, αποθήκευσης και ελέγχου της απογραφής δίνονταν όλο και περισσότερο ως υπεργολαβία σε ειδικούς ή εταίρους της εφοδιαστικής. Επίσης, η διαχείριση και ο έλεγχος αυτού του δικτύου των συνεργατών και προμηθευτών απαιτεί ένα μίγμα τόσο σε κεντρική όσο και σε τοπική συμμετοχή. Ως εκ τούτου πρέπει να ληφθούν σε κεντρικό επίπεδο, στρατηγικές αποφάσεις για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της απόδοσης του προμηθευτή με τους εταίρους της εφοδιαστικής. Αυτό, βελτιώνει τη διαχείριση σε τοπικό επίπεδο.

Αξιολόγηση της απόδοσης

Οι ειδικοί βρήκαν μια ισχυρή σχέση που συνδέει τις δομές ολοκλήρωσης των προμηθευτών και των πελατών με το μερίδιο αγοράς και κερδοφορίας. Αξιοποιώντας τις δυνατότητες προμηθευτή και δίνοντας έμφαση στη μακροπρόθεσμη προοπτική της εφοδιαστικής αλυσίδας σε σχέσεις με τους πελάτες, οι δομές μπορούν να συσχετιστούν με την απόδοση της επιχείρησης. Όσο η εφοδιαστική ικανότητα γίνεται κρίσιμος παράγοντας για τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η υλικοτεχνική υποστήριξη των μετρήσεων γίνεται όλο και πιο σημαντική, διότι η διαφορά μεταξύ αποδοτικών και μη αποδοτικών επιχειρήσεων γίνεται πιο στενή. Η εταιρεία A.T. Kearney Consultants (1985) σημείωσε ότι σε επιχειρήσεις που πραγματοποιούν ολοκληρωμένη μέτρηση επιδόσεων, παρατηρείται βελτίωση της συνολικής παραγωγικότητας. Σύμφωνα με τους ειδικούς, τα εσωτερικά μέτρα που συγκεντρώνουν και αναλύουν οι επιχειρήσεις, συμπεριλαμβάνουν:

- i. Κόστος
- ii. Εξυπηρέτηση πελατών

- iii. Μέτρηση Παραγωγικότητας
- iv. Μέτρηση περιουσιακών στοιχείων
- v. Ποιότητα

Εξωτερικές μετρήσεις της απόδοσης περιλαμβάνουν

- i. μέτρηση αντίληψης του πελάτη, και
- ii. συγκριτική αξιολόγηση βέλτιστης πρακτικής

Διαχείριση Αποθήκευσης

Ως περίπτωση της μείωσης του κόστους της εταιρείας και των εξόδων, η διαχείριση αποθήκευσης παίζει σημαντικό ρόλο κατά των χειρισμών. Σε περίπτωση τέλειας αποθήκευσης και διοικητικών εγκαταστάσεων στο επίπεδο της επιχείρησης, μειώνεται το κόστος εργατικού δυναμικού, επιτυγχάνεται έγκαιρη παράδοση, βελτιώνεται το σύστημα φόρτωσης και εκφόρτωσης στις εγκαταστάσεις στην κατάλληλη περιοχή, βελτιώνεται το σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων κ.λπ. Στοιχεία της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι τα εξής:

- i. Τυποποίηση
- ii. Αναβολή
- iii. Προσαρμογή

3.3 Παγκόσμια διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας

Οι παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού θέτουν προκλήσεις, τόσο όσον αφορά την ποσότητα όσο και την αξία:

- Ø Προμήθεια και αξία των τάσεων της αλυσίδας
- Ø Παγκοσμιοποίηση
- Ø Αυξημένη διασυνοριακή προμήθεια
- Ø Συνεργασία για τμήματα της αλυσίδας αξίας με χαμηλό κόστος παροχής
- Ø Κοινά κέντρα εξυπηρέτησης για υλικοτεχνικές και διοικητικές λειτουργίες
- Ø Ολοένα και περισσότερες παγκόσμιες δραστηριότητες, οι οποίες απαιτούν όλο και περισσότερο παγκόσμιο συντονισμό και σχεδιασμό για την επίτευξη παγκόσμιας προοπτικής

- Ø Σύνθετα προβλήματα περιλαμβάνουν επίσης μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις σε αυξανόμενο βαθμό

Οι τάσεις αυτές έχουν πολλά οφέλη για τους κατασκευαστές διότι επιτρέπουν μεγαλύτερα μεγέθη, χαμηλότερους φόρους, και καλύτερο περιβάλλον (τον πολιτισμό, τις υποδομές, ειδικές φορολογικές ζώνες) για τα προϊόντα τους. Εν τω μεταξύ, στην κορυφή των προβλημάτων που αναγνωρίζονται στη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού, θα υπάρχουν πολύ περισσότερες προκλήσεις, όταν το πεδίο εφαρμογής των αλυσίδων εφοδιασμού είναι διεθνές. Αυτό συμβαίνει γιατί σε μια αλυσίδα εφοδιασμού με ευρύτερο πεδίο εφαρμογής, ο βασικός χρόνος είναι πολύ μεγαλύτερος. Επιπλέον, υπάρχουν περισσότερα θέματα που εμπλέκονται, όπως η πολυ-συναλλαγματικότητα, διαφορετικές πολιτικές και διαφορετικές νομοθεσίες. Τα προβλήματα που προκύπτουν, περιλαμβάνουν:

- i. διάφορα νομίσματα και αποτιμήσεις σε διάφορες χώρες
- ii. διαφορετικούς φορολογικούς νόμους (Φόρος Αποτελεσματικής Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας)
- iii. διαφορετικά πρωτόκολλα συναλλαγών
- iv. έλλειψη διαφάνειας του κόστους και του κέρδους.

3.4 Εξυπηρέτηση του πελάτη - τα τέσσερα R

Οι εταιρίες που έχουν αναδειχθεί ηγέτες στην εξυπηρέτηση είναι εκείνες που παρέχουν στον πελάτη τους το προϊόν έγκαιρα και έγκυρα στο χώρο που πρέπει, συνοδευόμενο με τις κατάλληλες υπηρεσίες υποστήριξης μετά την πώληση.

Η επίτευξη των παραπάνω στόχων γίνεται μόνο μέσα από την σωστή διαχείριση της αλυσίδας αξίας. Οι αρχές που πρέπει να ακολουθούνται θα αναλυθούν με την βοήθεια των «τεσσάρων R» (Christopher, 2007) :

- Ø ανταπόκριση (Responsiveness)
- Ø αξιοπιστία (Reliability)
- Ø προσαρμοστικότητα (Resilience)
- Ø σχέσεις (Relationships)

Παρακάτω αναλύουμε τις βασικές αρχές των τεσσάρων R, σύμφωνα με τον Christopher :

Ανταπόκριση

Οι απαιτήσεις των πελατών για ακόμα μικρότερους χρόνους παράδοσης των προϊόντων που επιθυμούν είναι συνεχώς πιο πιεστικές. Οι επιχειρήσεις πιέζονται για γρηγορότερους χρόνους ανταπόκρισης μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα και διαφοροποιήσεις ανάλογα με την εκαστοτε εποχή. Εξαιτίας της ταχύτατης μεταβολής της ζήτησης είναι δύσκολο να γίνουν προβλέψεις, καθώς οι επιχειρήσεις που θα αποκτήσουν και θα διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αυτές που θα έχουν πετύχει έγκαιρη ανταπόκριση στις επιθυμίες των πελατών τους.

Αξιοπιστία

Ένας από τους κύριους λόγους όπου οι επιχειρήσεις διατηρούν απόθεμα ασφαλείας (safety stock) είναι η αβεβαιότητα τόσο για την ζήτηση όσο και για τη προσφορά των προμηθευτών να ανταποκριθούν σε μια νέα, μη προγραμματισμένη και μεγάλη παραγγελία. Η βελτίωση της αξιοπιστίας επιτυγχάνεται κυρίως από την πλήρη αποσαφήνιση της αβεβαιότητας των καναλιών διανομής. Θεωρητικά, αν κάποια επιχείρηση επιτύγχανε την αποσαφήνιση της ζήτησης και των προβλέψεων σχετικά με την αλυσίδα αξίας, η επιχείρηση θα μπορούσε να ανταποκριθεί καλύτερα στις απαιτήσεις των πελατών.

Προσαρμοστικότητα

Όπως προείπαμε, η αστάθεια και οι έντονες μεταβολές είναι τα κύρια χαρακτηριστικά των σημερινών αγορών. Οι επιχειρήσεις και οι αλυσίδες αξίες μπορούν να αναστατωθούν από αυτές τις ταχείς και έντονες μεταβολές. Ενώ, οι επιχειρήσεις είχαν αρχικά ως στόχο τους την επίτευξη και διατήρηση αποτελεσματικών και σίγουρων σχέσεων με τα υπόλοιπα μέρη της αλυσίδας αξίας καθώς επίσης και την ελαχιστοποίηση του κόστους τους, τώρα έμφαση δίνεται στην προσαρμοστικότητα, δηλαδή στην ικανότητα της επιχείρησης προσαρμόζεται στις μεταβολές της αγοράς και να ανταπεξέρχεται σ' αυτές με επιτυχία. Οι ευπροσάρμοστες εφοδιαστικές αλυσίδες μπορεί να είναι πιο ακριβές αλλά είναι και ικανότερες να αντιμετωπίσουν διακυμάνσεις και πιθανές αλλαγές της ζήτησης και γενικότερα της αγοράς.

Σχέσεις

Τα τελευταία χρόνια ακολουθείται ως πρακτική από τις επιχειρήσεις η μείωση των προμηθευτών τους με στόχο την βελτιωμένη ποιότητα των πρώτων υλών που προμηθεύονται από αυτούς, το μειωμένο κόστος και τον χρονικό προγραμματισμό της παραγωγής και παράδοσης των προϊόντων. Απαραίτητη προϋπόθεση για όλα αυτά είναι οι καλές σχέσεις, αμοιβαία επωφελών, μεταξύ των επιχειρήσεων και των προμηθευτών τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ LOGISTICS ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

4.1 Εισαγωγή

Η σημασία των Logistics για μια επιχείρηση είναι πολύ σημαντική μιας και είναι πολύ σημαντικό μία επιχείρηση να έχει οργανωμένα τα logistics της και να είναι πάντα σε on-line συνεργασία με το τμήμα πωλήσεων, μιας και δίχως συνεργασία αυτά δεν μπορεί να χρησιμοποιηθούν ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στην σημασία των Logistics για την οικονομία μιας επιχείρησης μέσα από μια ιστορική αναδρομή στην διοίκηση των προμηθειών. Επίσης αναφερόμαστε στο Logistics management και στα πεδία εφαρμογής των logistics

4.2 Ιστορική αναδρομή διοίκησης προμηθειών

Η διοίκηση Προμηθειών αποτελεί σήμερα την πιο σημαντική ίσως βάση, που σε συνδυασμό με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα και τις άλλες βασικές λειτουργίες συμβάλλει ενός ισχυρού και διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη σύγχρονη επιχείρηση

Πρώτου αποκρυσταλλωθεί σε γνωστικό αντικείμενο με συγκεκριμένο περιεχόμενο -από την εποχή που ο Frederick Taylor το 1896 ανέπτυξε την επιστημονική μέθοδο διοίκησης (scientific management), (Δερβιτσιώτη Κ.Ν ., (1993))- η διοίκηση Προμηθειών έχει διέλθει από διαδοχικές φάσεις εξέλιξης. Η προσέγγιση του Taylor ξεκίνησε μια επανάσταση στον τρόπο σκέψης και δράσης για μια πιο αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου

δυναμικού και άλλων μέσων που διαθέτει μια επιχείρηση. Σε δεύτερη φάση η έμφαση μετακινήθηκε στην αναβάθμιση και καλύτερη απασχόληση του ανθρώπινου παράγοντα για την εξισορρόπηση της μηχανιστικής ερμηνείας που συνδέθηκε με την φιλοσοφία του Taylor.

Από τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο η διοίκηση Προμηθειών επηρεάστηκε από την προσέγγιση της επιχειρησιακής έρευνας και της ανάλυσης συστημάτων που συνέβαλλαν στη μεθοδική ποσοτική ανάλυση μεγάλης ποικιλίας προβλημάτων, σχετικά με τον προγραμματισμό και τον έλεγχο της παραγωγικής δραστηριότητας. Η σημαντική μεταβολή της ποσοτικής ανάλυσης επηρέασε με κάποια καθυστέρηση εξίσου σημαντικά και τις άλλες λειτουργίες του μάρκετινγκ και της χρηματοοικονομικής. (Δερβιτσιώτη Κ.Ν., 1993)

4.3 Ορισμός των logistics

Η παραδοσιακή προσέγγιση στα logistics τα παρουσιάζει ως μία λειτουργία που έχει παίξει σημαντικό ρόλο ως υποστηρικτική λειτουργία στο μάρκετινγκ και την παραγωγή και ο σκοπός της περιορίζεται στην μεταφορά και αποθήκευση των πρώτων υλών και των τελικών αγαθών. Τα τελευταία χρόνια όμως ο ρόλος των logistics έχει αλλάξει και έχει γίνει πιο αποφασιστικός στις λειτουργίες των επιχειρήσεων και σε πολλές επιχειρήσεις έχει γίνει παράγοντας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το ότι έχει γίνει πολύ σημαντική η έννοια των logistics οφείλεται στο γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν γίνει παγκόσμιες και εξαιτίας αυτού έχουν εισχωρήσει σε νέες αγορές, έχοντας μεγαλύτερη ευελιξία στην παραγωγή, ενώ οι αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον βοηθάνε τις επιχειρήσεις να έχουν πιο ευέλικτο έλεγχο στις δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με την διαχείριση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας.

Η πτώση των εμποδίων στο παγκόσμιο εμπόριο και η μεγάλη ανάπτυξη στην διαχείριση των πληροφοριών με την είσοδο νέων πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων έχουν βοηθήσει στο να ανανεωθεί το ενδιαφέρον των εταιριών, αλλά και των ακαδημαϊκών, για την εφοδιαστική υποστήριξη των μεγάλων εταιριών.

4.4 Logistics management

Τα κυριότερα ποιοτικά στοιχεία του «logistics management» είναι:

Διαθεσιμότητα (Availability): Η διαθεσιμότητα αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να έχει πάντοτε, αρκετά διαθέσιμα αποθέματα για να εξυπηρετεί τις ανάγκες της παραγωγής και των πελατών. Το σύστημα οφείλει να εξασφαλίζει συνεχώς τις ζητούμενες ποσότητες των προϊόντων, την ώρα και την στιγμή που τις χρειάζεται η παραγωγή και ο καταναλωτής.

Δυναμικότητα (Capacity): Η δυναμικότητα αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να διακινεί μέσα στο χρονικό διάστημα που του έχουν ορίσει, τις ζητούμενες και παραγόμενες ποσότητες. Η δυναμικότητα αναφέρεται στην ταχύτητα εκτέλεσης μιας παραγγελίας και στην συνέπεια.

Συνέπεια (Consistency): Αναφέρεται στη δυνατότητα του συστήματος να παραδίδει, συνεχώς και επί καθημερινής βάσης, στους χρήστες του συστήματος, τα προϊόντα που ζητούν σε καλή κατάσταση, χωρίς ελαττώματα, έτσι ώστε τα προϊόντα που παραλαμβάνει ο χρήστης να είναι αυτά που παρήγγειλε και να είναι στη σωστή κατάσταση- ποιότητα.

Το ζητούμενο στα «logistics» δεν είναι όμως μόνο η άριστη ποιότητα, είναι η επίτευξη της άριστης ποιότητας με το δυνατό χαμηλότερο κόστος. Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός να αναγνωρίζει το γεγονός ότι κάθε μείωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών του συστήματος «logistics» μπορεί να έχει ως συνέπεια τη μείωση του κόστους ή και αντίστροφα. Είναι αξιοσημείωτο λοιπόν το πώς αυτά τα δύο (ποιότητα- κόστος) συνδέονται και βρίσκονται σε άμεση εξάρτηση. (Σιφνιώτης, 1997).

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, γίνεται φανερό ότι σκοπός των «Logistics» είναι ο σχεδιασμός και συντονισμός όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που είναι αναγκαίες για να επιτευχθούν τα επιθυμητά επίπεδα εξυπηρέτησης και ποιότητας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Συνεπώς τα «Logistics» θεωρούνται ως ένας σύνδεσμος μεταξύ της αγοράς και των προμηθευτών

Τα στοιχεία του συστήματος «logistics» και οι εργασίες που θα πρέπει να διεκπεραιώνει καθημερινά το τμήμα «logistics» είναι πέντε και παρακάτω αναλύονται οι ορισμοί των εννοιών αυτών με βάση τη σειρά που ακολουθούν στην εφοδιαστική αλυσίδα, δηλαδή την διαδρομή των αγαθών από τους προμηθευτές προς τους καταναλωτές.

Αγορές: οι «αγορές» αναφέρονται στην εργασία απόκτησης προϊόντων ή υπηρεσιών από τρίτους, από προμηθευτές, από πηγές εκτός της επιχείρησης. Μπορεί δηλαδή να αφορούν πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας, ενέργεια (καύσιμα, ηλεκτρισμός), ακόμη και υπηρεσίες.

Αποθέματα: τα «αποθέματα» αναφέρονται στην εργασία του υπολογισμού του άριστου επίπεδου των προϊόντων που πρέπει να διατηρεί μια επιχείρηση για να διεκπεραιώνει με επιτυχία τις εργασίες της. Ο υπολογισμός του άριστου επίπεδου αποθεμάτων χωρίς να έχουμε υπέρ- αποθήκευση, είναι δύσκολη εργασία διότι δεν γνωρίζουμε το πόσο θα παραγγείλουμε, ποια ποσότητα και πότε θα γίνουν οι παραγγελίες προς τον προμηθευτή.

Μεταφορές: οι «μεταφορές» συνδέονται με την εργασία εξεύρεσης του άριστου τρόπου διακίνησης των προϊόντων που παραγγέλνει η επιχείρηση από τις εγκαταστάσεις του προμηθευτή στις δικές της εγκαταστάσεις. Επίσης, περιλαμβάνεται η εξεύρεση των κατάλληλων μέσων μεταφοράς, έτσι ώστε τα προϊόντα να φτάνουν στον πελάτη την στιγμή που τα επιθυμεί χωρίς καθυστερήσεις.

Αποθήκευση: η «αποθήκευση» αναφέρεται στο σχεδιασμό, την οργάνωση και την λειτουργία της αποθήκης, δηλαδή σχετίζεται με την εκτέλεση εργασίας παραλαβής, φύλαξης, εξαγωγής και παράδοσης των προϊόντων που αποκτά η επιχείρηση από τρίτους (3PL) ή των προϊόντων που παράγει η ίδια η επιχείρηση δηλαδή αναφέρεται σε έναν χώρο όπου εκτελούνται πολλές εργασίες μαζί, και θα πρέπει να πραγματοποιούνται με μεγάλη ακρίβεια, γρήγορα και οικονομικά, γιατί παίζουν έναν κρίσιμο ρόλο στην τελική διαμόρφωση του κόστους.

Διανομή: η «διανομή» αναφέρεται στην διακίνηση, τη μεταφορά δηλαδή των προϊόντων από την αποθήκη, τις εγκαταστάσεις και το εργοστάσιο προς τους τελικούς πελάτες. Παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις σχετικά με την παραγωγή και την διακίνηση των καταναλωτικών προϊόντων σε χιλιάδες πελάτες, εξυπηρετώντας έτσι πολλά σημεία πώλησης, γι' αυτό και αντιμετωπίζονται ξεχωριστά από τις μεταφορές (Σιφνιώτης, 1997).

4.5 Ο Ρόλος των Logistics στην επιχείρηση

Ο Ρόλος των Logistics στην επιχείρηση σήμερα συνιστάται στα ακόλουθα:

1. Η μείωση κόστους

Ελαχιστοποίηση μεταβλητών δαπανών που σχετίζονται με την διακίνηση & αποθήκευση. (Αξιολόγηση εναλλακτικών). Με τα Logistics γίνεται προσπάθεια για την περικοπή όλων των ανελαστικών δαπανών όπως μισθοί , παροχές τρίτων ασφάλιστρα, ενοίκια κ.τ.λ. Σε όλες τις επιχειρήσεις το πιο σημαντικό πράγμα για την βελτιστοποίηση του ποσοστού κέρδους είναι να μπορείς να συγκρατήσεις τα ποσά που σχετίζονται με το ανελαστικό κόστος σε χαμηλά επίπεδα κάτι που επιταχύνεται με την χρήση των logistics.

2. Η μείωση κεφαλαιουχικών αναγκών

Η μεγιστοποίηση εσόδων από τις επενδυτικές αποφάσεις, πιθανώς να απαιτούν μεγαλύτερα μεταβλητά έξοδα αλλά να μεγιστοποιούν την απόδοση κεφαλαίου . Με την χρήση των logistics και με την λογική ότι γίνεται μια επένδυση καταφέρνεις να μεγιστοποιείς την απόδοση του κεφαλαίου μιας και σε βάθος χρόνου κάνεις την εταιρεία πιο ανταγωνιστική σε σχέση με άλλες εταιρίες του κλάδου που δεν έχουν κάνει ανάλογες επενδύσεις.

3. Η βελτίωση υπηρεσιών

Η βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης προσφέρει μεγαλύτερα έσοδα μέσω της αύξησης των πωλήσεων, που πιθανώς να αντισταθμίζει την πιθανή αύξηση μεταβλητών δαπανών.

Ο σκοπός συνοψίζεται στην φράση: “Να στείλεις το σωστό προϊόν, στο σωστό μέρος, την σωστή στιγμή, στην σωστή τιμή. ” (Αρβανιτογιάννης, 2000)

4.6 Πεδία εφαρμογής

Τα Logistics βρίσκουν εφαρμογή σε δύο κυρίως πεδία:

Το πρώτο πεδίο είναι η επιχείρηση, η οποία πρέπει να οργανώσει την εισροή, την εσωτερική διακίνηση και την εκροή υλικών και προϊόντων κατά τέτοιον τρόπο, έτσι ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της.

Το δεύτερο πεδίο είναι η εφοδιαστική αλυσίδα, η οποία αποτελείται από όλες εκείνες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς που είναι απαραίτητοι έτσι ώστε ένα προϊόν, από πρώτες ύλες να καταλήξει στον τελικό πελάτη. Η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση της ροής

προϊόντων και πληροφοριών σε αυτήν την αλυσίδα αποτελεί επιτακτική ανάγκη σε μία παγκοσμιοποιημένη και ψηφιακή οικονομία, όπου ο ανταγωνισμός από ατομικός (επιχείρηση εναντίον επιχείρησης) γίνεται συλλογικός (εφοδιαστική αλυσίδα εναντίον εφοδιαστικής αλυσίδας) (www.logistics.org.gr/).

Τα logistics αφορούν σε:

Απαιτήσεις: Οι δραστηριότητες των Logistics εμπλέκονται με την ανάλυση, σύνθεση και καθορισμό των πόρων που απαιτούνται να επιτύχουμε ένα σκοπό ή να φέρουμε σε πέρας μία επιχείρηση κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Ο συνολικός στόχος, του να καθορίσουμε απαιτήσεις είναι μία λειτουργία σχεδιασμού που εμπλέκει ταυτόχρονα και την στρατηγική και τα Logistics. Ο καταμερισμός των κυρίων διαθέσιμων πόρων, αν είναι λιγότεροι από τους απαιτούμενους και η αξιολόγηση του αποτελέσματος των ελλείψεων για την επίτευξη των κυρίων στόχων, είναι κύριες ευθύνες της στρατηγικής και όχι λειτουργία των Logistics.

Σχεδιασμός: Αυτή η λειτουργία περιλαμβάνει όλο το πλάνο του σχεδιασμού μέσα από λεπτομερή σχεδιασμό των προϊόντων, συστημάτων και υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων της ανάπτυξης, δοκιμής και αξιολόγησης του σχεδιασμού. Το Logistics Engineering έχει να κάνει με τον σχεδιασμό του εφοδιασμού και της συντήρησης κάτω από το πρίσμα της αποτελεσματικότητας του κόστους, σε αντίθεση του σχεδιασμού της εύκολης παραγωγής ή χρήσης.

Εφοδιασμός: Αυτή η περιοχή εμπλέκει τον φυσικό εφοδιασμό και διανομή όλων των διαθέσιμων πόρων π.χ. προμήθειες, πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού, υποστήριξη παραγωγής, συσκευασία, διοίκηση αποθεμάτων, διακίνηση και μεταφορές, ιχνηλασιμότητα προϊόντων, διαδικασία παραγγελιών, αποθήκευση, αποσύρσεις, κλπ. Υπάρχουν λειτουργίες που δημιουργούν 'χρονική και χωροταξική χρησιμότητα' σε αντίθεση με τις λειτουργίες παραγωγής που χρησιμοποιούν τυποποιημένα και τις λειτουργίες του marketing που δημιουργούν χρησιμότητα ιδιοκτησίας.

Συντήρηση: Η συντήρηση εκλαμβάνεται ευρέως σαν την διατήρηση των εγκαταστάσεων, προϊόντων, ανθρώπινου δυναμικού, συστημάτων και υπηρεσιών των παραγωγών και χρηστών, συμπεριλαμβανομένης της προστασίας, διατήρησης και ανάκτησης όλων.

Πόρους: Πρώτες ύλες (υλικά), εξοπλισμός εγκαταστάσεις, προσωπικό, συμπεριλαμβανομένων των κεφαλαίων και πληροφοριών. Τα Logistics συχνά συνδέονται με τη διοίκηση των υλικών, όμως οι τεχνικές της διοίκησης των υλικών μπορούν επίσης να εφαρμοσθούν στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, χρημάτων και πληροφοριών. Οι δραστηριότητες των Logistics συμπληρώνουν και υποστηρίζουν την στρατηγική και την τακτική. Υποστηρίζουν τους στόχους, τα σχέδια και τις επιχειρησιακές δραστηριότητες των συστημάτων. Τα υποστηριζόμενα συστήματα μπορεί να είναι οργανισμοί ή μεμονωμένα άτομα.

Η εφαρμογή των Logistics έχει διαφορετικούς τρόπους δράσης και διαφορετικά αποτελέσματα κατά περίπτωση, που εξαρτώνται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσονται και τους παράγοντες που το επηρεάζουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΠΙΤΑΧΥΝΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΣΥΝΕΙΣΦΕΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ

5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθεί μια πληθώρα τεχνικών και μεθόδων που συμβάλουν τόσο στην διαδικασία του σχεδιασμού, τόσο και στην παραγωγή και στον τρόπο μεταφοράς των προϊόντων με κριτήριο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των εν λόγω επιχειρήσεων. Οι τεχνικές αυτές χαίρουν παγκόσμιας αποδοχής και έχουν τη δυνατότητα να εφαρμοστούν τόσο ξεχωριστά όσο και συνδυαστικά ανάλογα με την φύση της επιχείρησης, των προϊόντων παραγωγής, του επιπέδου των αποθεμάτων που η επιχείρηση κρατά, των λειτουργιών, που ενδεχομένως η κακή λειτουργία τους να προκαλεί ποικίλα προβλήματα στις επιχειρήσεις κλπ.

5.2 Επιτάχυνση ροής αγαθών

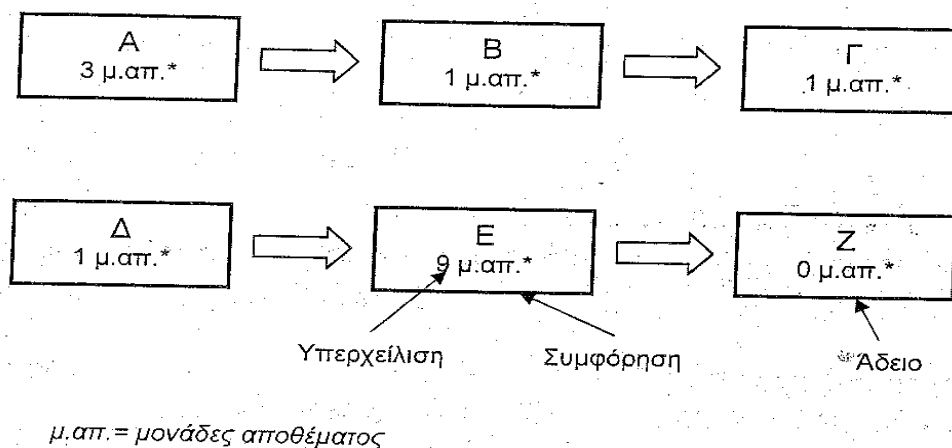
Η επιτάχυνση της ροής αγαθών στην αλυσίδα βελτιώνει την αποδοτικότητα της αφού ελαχιστοποιείται ο χρόνος παραμονής των αποθεμάτων στην εφοδιαστική αλυσίδα, γεγονός που μειώνει το κόστος που σχετίζεται με τη διατήρησή τους. Ταυτόχρονα, αυξάνοντας την ταχύτητα κυκλοφορίας των αποθεμάτων ενισχύεται η δυνατότητα ανταπόκρισής της καθώς μειώνεται σε σημαντικό βαθμό ο χρόνος που χρειάζεται για να αλλαχθούν τα προϊόντα που κυκλοφορούν έτσι ώστε να ανταποκρίνονται και να εξειδικεύονται στις μεταβολές και τις διαφοροποιήσεις της ζήτησης.

Η αύξηση της κυκλοφορίας των αγαθών επιτυγχάνεται με διάφορους τρόπους (Taylor, 2007).

Πρώτος και εύκολα εύληπτος τρόπος είναι η χρήση ενός ταχύτερου μέσου μεταφοράς. Βέβαια, κάτι τέτοιο ενδεχομένως αυξήσει το κόστος με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν εμφανή οφέλη. Η ιδανική περίπτωση παρατηρείται όταν το αυξημένο κόστος που σχετίζεται με τη μεταφορά μπορεί να καλυφθεί από τα οικονομικά οφέλη που δημιουργούνται από την μείωση του κόστους διατήρησης, τις μεγαλύτερες πωλήσεις κλπ.

Η καλύτερη προσέγγιση της αύξησης της κυκλοφορίας των αγαθών είναι η βελτίωση του τρόπου με τον οποίο διαχειρίζονται τα αγαθά που δεν βρίσκονται σε κίνηση. Παρόλες τις προσπάθειες των τελευταίων χρόνων, το απόθεμα εξακολουθεί να παραμένει ανενεργό τον περισσότερο χρόνο, μέχρι να εμφανιστεί ανάγκη χρησιμοποίησής του.

Συμπερασματικά, ο καλύτερος τρόπος αύξησης της κυκλοφορίας του αποθέματος είναι η αύξηση του συνολικού χρόνου που πραγματικά κινείται και όχι η ταχύτερη κίνηση του. Για να συμβεί αυτό, πρέπει να εντοπιστούν τα προβληματικά σημεία στην εφοδιαστική αλυσίδα και να εφαρμοστούν οι αποτελεσματικότεροι τρόποι διακίνησης του αποθέματος στην αλυσίδα. Στο παρακάτω σχήμα θα γίνουν αντιληπτά όσα προαναφέρθηκαν. (David A., Taylor Ph.D., 2004)



Σχήμα : Κυκλοφορία αποθέματος και έλεγχος των ουρών (Πηγή: Taylor David)

Στο σχήμα αυτό γίνεται έλεγχος των ουρών. Στην αλυσίδα ΑΒΓ έχουμε μια υγιή ροή αποθεμάτων. Στην αλυσίδα όμως ΔΕΖ, δημιουργείται μια τεράστια ουρά στην μονάδα Ε, γεγονός που την καθιστά σημείο συμφόρησης ενώ η άδεια ουρά στην μονάδα Ζ σημαίνει ότι λόγος της αδράνειας είναι η προηγούμενη μονάδα Ε. Όταν συναντάται σε οποιοδήποτε σημείο συμφόρηση πρέπει να βελτιώνεται άμεσα η λειτουργία αυτής της δραστηριότητας. Αν δεν είναι δυνατή η ενίσχυση αυτής της λειτουργίας τότε πρέπει να μειωθεί το μέγεθος του αποθέματος στις προηγούμενες λειτουργίες (μονάδα Δ) που τροφοδοτούν το σημείο συμφόρησης. Έτσι θα πραγματοποιηθεί αυτό που αναφέρθηκε παραπάνω η αύξηση του συνολικού χρόνου που πραγματικά κινείται το απόθεμα. (David A., Taylor Ph.D., 2004)

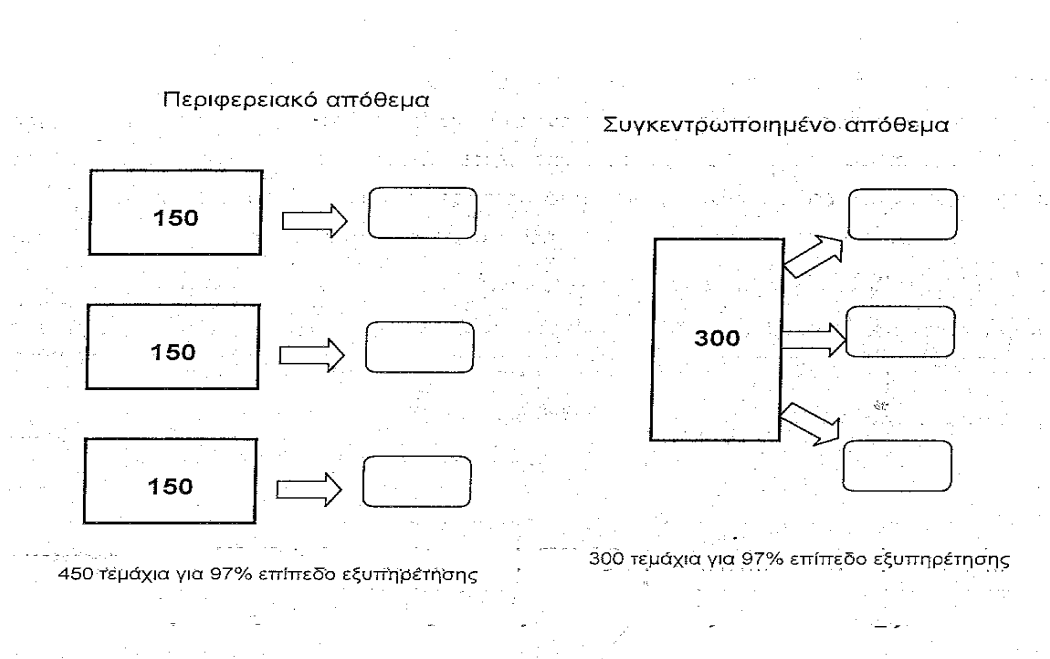
Στην παραπάνω άποψη συμφωνεί και ο Goldratt στο άρθρο του “Theory of constraints” (1990). Η θεωρία που αναπτύσσει είναι γνωστή ως Βέλτιστη Τεχνολογία Παραγωγής (Optimization Production Technology - OPT). Σύμφωνα με αυτήν, όλες οι δραστηριότητες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν είτε σε συμφορήσεις είτε ως μη συμφορήσεις. Η έννοια της συμφόρησης ταυτίζεται με αυτή που αποτυπώνεται στο παραπάνω διάγραμμα. Για να επιταχυνθεί όλο το σύστημα, άρα και η πραγματική κίνηση των αποθεμάτων μέσα στην αλυσίδα, είναι σημαντικό να εστιάσουμε στις συμφορήσεις τις λειτουργίες και στα σημεία που δημιουργούνται ουρές, να προσθέσουμε δυναμικότητα όπου είναι δυνατόν και να μειωθούν εφόσον είναι εφικτό οι χρόνοι προετοιμασίας. Συμπερασματικά, οι μη συμφορήσεις λειτουργίες δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο, αφού αυτό θα οδηγήσει σε συσσώρευση μη ανεπιθύμητου αποθέματος. Επομένως οι εκροές των μη συμφορήσεων που

τροφοδοτούν τις συμφορήσεις πρέπει να καθορίζονται από τις ανάγκες των συμφορήσεων τις οποίες τροφοδοτούν οι μη συμφορήσεις.

Σε συνάρτηση με τα παραπάνω, πρέπει να ελέγχεται πόσο χρόνο παραμένει το απόθεμα σε κάθε τοποθεσία της αλυσίδα. Σε συνδυασμό με αυτό, πρέπει να γίνεται έλεγχος και διάκριση των δραστηριοτήτων σε αυτές που προσθέτουν αξία στο προϊόν και σε αυτές που δεν προσθέτουν. Αναλογιζόμενοι πως οι δραστηριότητες που συμβάλλουν στη προστιθέμενη αξία του προϊόντος είναι εκείνες που το μετατρέπουν σε μορφή χρήσιμη στον πελάτη, και αποτελούν μικρό ποσοστό του συνόλου των δραστηριοτήτων, καταλαβαίνουμε πόσο χρόνος καταναλώνεται στην άσκοπη κίνηση του αποθέματος μέσα στην αλυσίδα. (David A., Taylor Ph.D., 2004)

5.3 Συγκέντρωση κινδύνων (risk pooling)

Η συγκέντρωση κινδύνου είναι μια τεχνική για την ώθηση του αποδοτικού συνόρου. Η κεντρική ιδέα που βρίσκεται πίσω από αυτήν την τεχνική είναι να μειώνεται το απόθεμα, που σε διαφορετική περίπτωση θα ελέγχονταν ξεχωριστά, για να χρειάζεται μικρότερο απόθεμα ασφαλείας για την αντιμετώπιση πιθανής μεταβολής της ζήτησης. Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε την απλουστευμένη μορφή αυτής της τεχνικής.



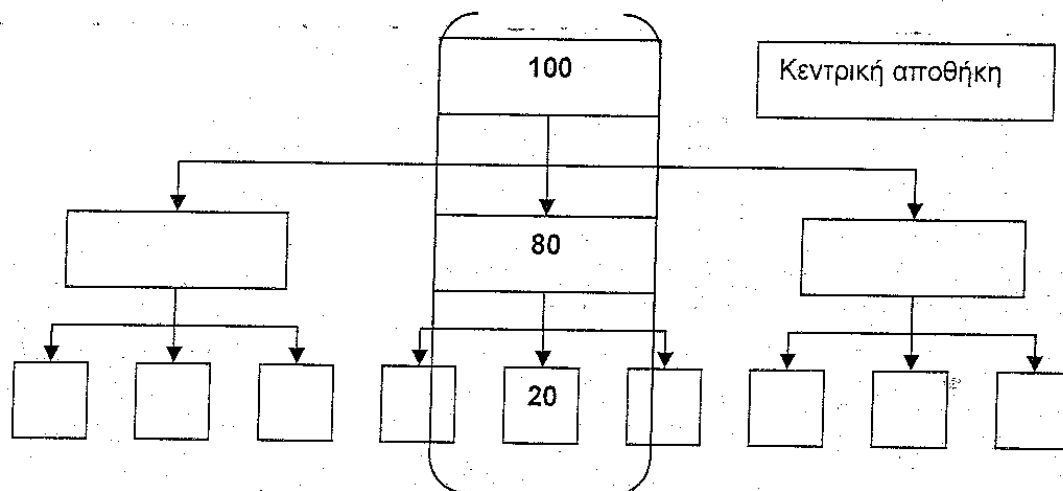
Σχήμα : Διαγραμματική απεικόνιση της συγκέντρωσης κινδύνου (Πηγή: Taylor David)

Για επίπεδο εξυπηρέτησης 97% λοιπόν θα χρησιμοποιηθούν είτε τρεις περιφερειακές αποθήκες, όπως φαίνεται στην αριστερή στήλη, είτε μια κεντρική αποθήκη, όπως φαίνεται στην δεξιά στήλη. Με τις περιφερειακές αποθήκες, κάθε αποθήκη πρέπει να διαθέτει 150 μονάδες ετοιμοπαράδοτων προϊόντων, οπότε 450 συνολικά, ενώ με το συγκεντρωποιημένο απόθεμα 300 μονάδες. Το πλεονέκτημα της μιας κεντρικής αποθήκης προκύπτει από την αντιστάθμιση των διακυμάνσεων της ζήτησης η οποία συνήθως συμβαίνει. Η τυχαία μεταβλητότητα θα μπορούσε να προκαλέσει αυξημένη ζήτηση στην πρώτη περιοχή, μέτρια στην δεύτερη και μικρή στην τρίτη ή οποιοδήποτε άλλο συνδυασμό. Είναι σπάνιο έως απίθανο όμως η ζήτηση να είναι υψηλή και στις τρεις περιοχές ταυτόχρονα. Αν συγκεντρωθούν τα αποθέματα των τριών περιοχών δημιουργώντας ένα συγκεντρωτικό απόθεμα, τότε το ίδιο απόθεμα ασφαλείας θα μπορεί να καλύψει τον κίνδυνο υψηλής ζήτησης σε οποιαδήποτε από τις τρεις περιοχές, μειώνοντας τις συνολικές απαιτήσεις αποθέματος. Σαν αποτέλεσμα έχουμε την μείωση του αποθέματος άρα και του κόστους διατήρησης χάρη στην συγκέντρωση των κινδύνων. *(David A., Taylor Ph.D., 2004)*

Στην πράξη, δεν είναι απαραίτητη βέβαια η φυσική συγκέντρωση των αποθεμάτων στο ίδιο μέρος. Απαιτείται όμως η από κοινού διαχείριση τους, η οποία μπορεί να επιτευχθεί με διάφορες τεχνικές, οι οποίες θα παρουσιαστούν παρακάτω.

Πρώτη τεχνική είναι το απόθεμα κλιμακίων. Στις περισσότερες περιπτώσεις τα προϊόντα διακινούνται από μια κεντρική αποθήκη σε διάφορα περιφερειακά κέντρα διανομής και μετά σε ένα πλήθος καταστημάτων. Όλα τα μέρη αυτά διαχειρίζονται από κοινού τα αποθέματα τους ως αποθέματα κλιμακίων παρόλο που θα μπορούσε να καταστεί δυνατή η μεμονωμένη τους διαχείριση. Με τον τρόπο αυτό οι εγκαταστάσεις από το εργοστάσια μέχρι τα καταστήματα λιανικής αντιμετωπίζονται ως μονάδα η οποία έχει να κάνει με κοινούς κινδύνους, όπου η κεντρική αποθήκη παρέχει κάλυψη αποθέματος στην περιφερειακή και αυτή με την σειρά της στα καταστήματα λιανικής. Δεδομένου ότι η καθυστέρηση των προϊόντων είναι αποδεκτή μέχρι κάποιο συγκεκριμένο χώρο- χρονικό διάστημα, το συνολικό απόθεμα σε ένα σύστημα κλιμακίων μειώνεται σημαντικά μέσω της συγκέντρωσης κινδύνων. *(David A., Taylor Ph.D., 2004)*

Η πιο απλή μορφή του συστήματος κλιμακίων εμφανίζεται παρακάτω.



Σχήμα : Διαγραμματική απεικόνιση του συστήματος κλιμακίων (Πηγή: Taylor David)

5.4 Σχεδίαση για εφοδιασμό

Μέχρι πρότινος, κατά τον σχεδιασμό ενός προϊόντος δεν υπήρχε καμία έννοια για τις δυσκολίες κατασκευής του. Οι μηχανικοί σχεδίαζαν τα προϊόντα χωρίς να ενδιαφέρονται για την πολυπλοκότητα της κατασκευής του. Στις μέρες μας η νοοτροπία αυτή έχει αλλάξει. Πλέον ο σχεδιασμός και η παραγωγή ενός προϊόντος είναι δύο λειτουργίες στενά συνδεδεμένες. Η τεχνική που χρησιμοποιείται τώρα ονομάζεται σχεδιασμός για εφοδιασμό και συμπεριλαμβάνει όλες τις λειτουργίες και τις ενέργειες μετατροπής των πρώτων υλών σε χρηστικά για τον καταναλωτή προϊόντα.

Δύο από τις βασικότερες πρακτικές αυτής της τεχνικής είναι η απλοποίηση (simplification) και η ομοιομορφία (commonality). Με την απλοποίηση μειώνεται ο αριθμός των διαφορετικών παραλλαγών ενός προϊόντος, δημιουργώντας νέα προϊόντα με την που καλύπτουν ανάγκες και χρησιμεύουν σε πολλούς τομείς, παρόλο που μπορεί να αυξάνεται το κόστος του τελικού προϊόντος. Η ομοιομορφία στοχεύει στους σχεδιαστές μιας επιχείρησης εφόσον σκοπός της είναι η μείωση του αριθμού παρόμοιων εξαρτημάτων που θα χρησιμοποιηθούν στην παραγωγική διαδικασία έτσι ώστε οι σχεδιαστές επιλέγουν από μια γκάμα συγκεκριμένων και προκαθορισμένων πραγμάτων που σχετίζεται με τον

εξοπλισμό που θα χρησιμοποιηθεί και να αρκεστούν σε αυτόν. Έτσι η παραγωγική διαδικασία θα απλοποιηθεί. (David A., Taylor Ph.D., 2004)

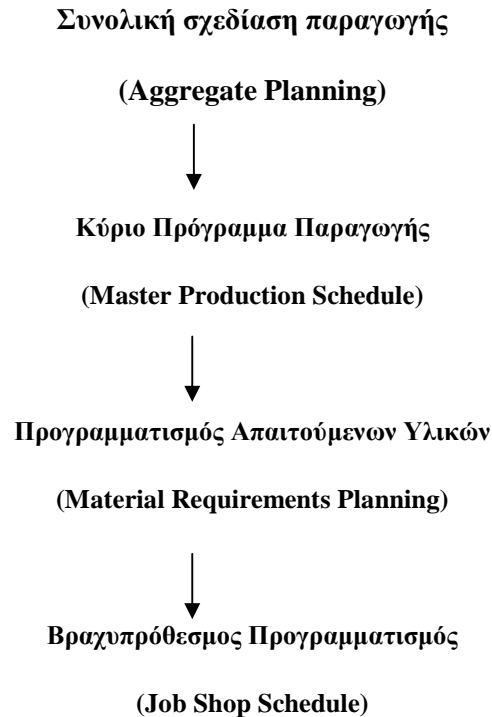
Μία άλλη τεχνική είναι αυτή της αρθρωτής σχεδίασης προϊόντων. Η λογική αυτής της τεχνικής είναι απλή: τα προϊόντα επιμερίζονται σε συναρμολογούμενα εξαρτήματα χρησιμοποιώντας ήδη υπάρχοντα εξαρτήματα, όπου μπορεί να γίνει αυτό. Μπορεί το κόστος να αυξάνεται λόγω πολλαπλών διασυνδέσεων αλλά αντισταθμίζεται από την επαναχρησιμοποίηση ίδιων εξαρτημάτων σε πολλά προϊόντα. Άλλο εμφανές πλεονέκτημα αυτής της τεχνικής είναι ότι επιτρέπει την ταυτόχρονη παραγωγή τμημάτων ενός προϊόντος, γεγονός που καταλήγει στην συντομότερη κατασκευή τελικών προϊόντων, μείωση των δαπανών διατήρησης των αποθεμάτων και καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της επιχείρησης.

Προέκταση της παραπάνω φιλοσοφίας είναι η σχεδίαση προϊόντων για βολική συσκευασία. Επειδή κάποια προϊόντα λόγω του μεγάλου όγκου τους είναι ασύμφορα για μεταφορά, σχεδιάζονται με αρθρωτό τρόπο που επιτρέπει την αναβολή της συναρμολόγησης ακόμα και μέχρι το σπίτι του καταναλωτή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της περίπτωσης είναι τα συναρμολογούμενα έπιπλα που προσφέρουν παγκόσμιοι οίκοι, γεγονός που αποδεικνύει την παγκόσμια αποδοχή αυτής της τεχνικής.

Κατανοούμε λοιπόν ότι εκτός της παραγωγικής διαδικασίας αυτής καθαυτής, η βαρύτητα έχει μοιραστεί και στην διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Πλέον λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι μεταφορικές και εφοδιαστικές λειτουργίες και πως μπορούν να επηρεάσουν το κόστος παραγωγής άρα και την τελική τιμή που πληρώνει ο καταναλωτής. (David A., Taylor Ph.D., 2004)

5.5 MPS

Για την εισαγωγή της έννοια του MPS θα αναφέρουμε αρχικά μια ευρύτερη έννοια, αυτή του προγράμματος παραγωγής (production plan), το οποίο πραγματεύεται έναν πλήρη καθορισμό των ποσοτήτων κάθε τελικού εξαρτήματος ή τελικού προϊόντος που θα παραχθεί, τον ακριβή χρόνο αυτής της παραγωγής και το τελικό πρόγραμμα ολοκλήρωσης της. (Βιδάλης,2007). Το πρόγραμμα παραγωγής έχει την εξής μορφή:



Σχήμα: Το πρόγραμμα παραγωγής (Πηγή: Βιδάλης, 2007)

Το κύριο πρόγραμμα παραγωγής (MPS) καθορίζει την ακριβή ποσότητα και τον χρόνο παραγωγής για κάθε τελικό προϊόν σε ένα παραγωγικό σύστημα. Το κύριο πρόγραμμα παραγωγής αφορά εξειδικευμένα (unaggregated) και όχι ομαδοποιημένα προϊόντα (aggregated). Επομένως εισροή για το MPS αποτελούν προβλέψεις μελλοντικής ζήτησης ανά προϊόν παρά για ομάδες προϊόντων. Στη συνέχεια το MPS διασπάται σε λεπτομερές πρόγραμμα παραγωγής για καθένα από τα συστατικά που συνθέτουν το τελικό προϊόν. Το πρόγραμμα απαιτήσεων υλικών (MRP) αποτελεί το εργαλείο μέσω του οποίου επιτυγχάνεται αυτή η διάσπαση και ο λεπτομερής προγραμματισμός παραγωγής. Τέλος η εκροή του MRP μεταφράζεται σε λεπτομερέστερο συγκεκριμένο πρόγραμμα εργασιών και απαιτήσεων σε πρώτες ύλες (job shop schedule). (David A., Taylor Ph.D., 2004)

Με άλλα λόγια, το κύριο πρόγραμμα παραγωγής είναι ένα σχέδιο κατασκευής που ποσοτικοποιεί σημαντικές διαδικασίες, τα μέρη, και άλλους πόρους, προκειμένου να βελτιστοποιηθεί και να αυξηθεί η παραγωγή, για τον εντοπισμό των σημείων συμφόρησης, καθώς και να προβλεφθούν οι ανάγκες για την ολοκλήρωση των αγαθών. Το κύριο πρόγραμμα παραγωγής είναι ο καθορισμός της αναμενόμενης παραγωγής της επιχείρησης σε όρους συγκεκριμένων ποσοτήτων, ημερομηνιών κλπ.

Το κύριο πρόγραμμα παραγωγής «μεταφράζει» το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan), συμπεριλαμβανομένης της προβλεπόμενης ζήτησης, σε ένα σχέδιο παραγωγής χρησιμοποιώντας τις προγραμματισμένες παραγγελίες. Η χρήση του βοηθά στην αποφυγή ελλείψεων και λαθών και στην αναποτελεσματική κατανομή των πόρων, καθώς και στον προγραμματισμό της τελευταίας στιγμής (last minute scheduling). (David A., Taylor Ph.D., 2004)

Εισάγοντας διάφορες μεταβλητές όπως οι εισροές, το κύριο πρόγραμμα παραγωγής θα κατασκευάσει μια σειρά εκροών που θα χρησιμοποιηθούν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι εισροές αυτές μπορούν να είναι η πρόβλεψη της ζήτησης, τα κόστη που συνδέονται με τα αποθέματα, το κόστος παραγωγής, οι παραγγελίες των πελατών, τα επίπεδα αποθεμάτων, το μέγεθος κάθε παρτίδας παραγωγής κλπ. Οι εισροές μπορούν να δημιουργούνται αυτόματα από ένα ERP σύστημα το οποίο μπορεί να συνδέει ένα τμήμα πωλήσεων με ένα τμήμα παραγωγής. Για παράδειγμα, όταν το τμήμα πωλήσεων καταγράφει μια πώληση, η πρόβλεψη της ζήτησης θα μετατοπίζεται προκειμένου να καλυφθεί η νέα ζήτηση. Οι εκροές μπορούν να περιλαμβάνουν τον όγκο παραγωγής, το επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται, το προβλεπόμενο διαθέσιμο υπόλοιπο των πρώτων υλών κλπ. (David A., Taylor Ph.D., 2004)

Το κύριο πρόγραμμα παραγωγής έχει γίνει ένα απαραίτητο εργαλείο για πολλές επιχειρήσεις με στόχο τον συγχρονισμό των εργασιών τους και την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητά τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΕΠ

6.1 Ορισμός ERP

Σύμφωνα με το Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (Κ.Ε.Τ.Α.), από τον Οδηγό Συστημάτων Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού, υπό την αιγίδα του Ε.Π.ΑΝ., του Υπουργείου Ανάπτυξης και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, ορίζουν ως ERP:

Μία ακολουθία από άμεσα υλοποιήσιμα πακέτα εφαρμογών που καλύπτουν όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες και διαθέτουν την απαραίτητη ευελιξία για τη δυναμική

προσαρμογή τους στις απαιτήσεις και τις μεταβολές που συμβαίνουν μέσα στην κάθε επιχείρηση. Παρέχει ολοκληρωμένες πληροφοριακές λύσεις για την καλύτερη και αποδοτικότερη διαχείριση και προγραμματισμό των πόρων και δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να λειτουργήσει συντονισμένα σαν ενιαίο σύνολο, καθοδηγούμενη από τις πληροφορίες που δέχεται από το περιβάλλον.

ERP είναι ουσιαστικά ένα Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα, σχεδιασμού και υποστήριξης των επιχειρησιακών και διοικητικών διαδικασιών που αφορούν κυρίως:

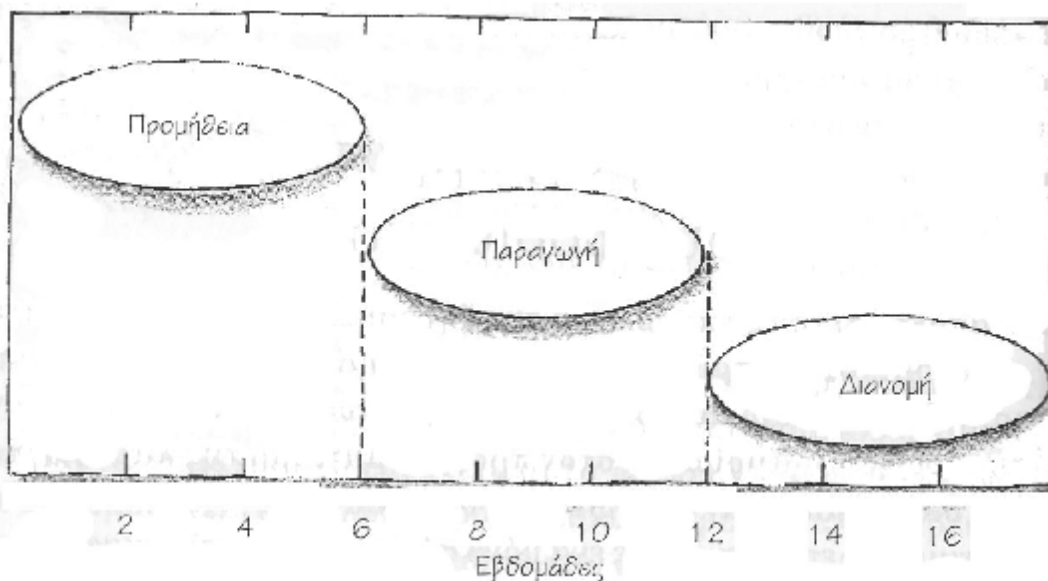
- Ø Πωλήσεις (Sales).
- Ø Παραγωγή (Production)
- Ø Εφοδιασμό, διαχείριση και διανομή Προϊόντων (Inbound Logistics / Procurement / Materials Management / Outbound Logistics).
- Ø Χρηματοοικονομικά και διαχείριση (Financial - Controlling).
- Ø Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – (Human Resources Management). (*David A., Taylor Ph.D., 2004*)

6.2 Ο Χρονοπρογραμματισμός του Εφοδιασμού με ERP

Με δεδομένο ότι τα συστήματα ΔΕΠ αποσκοπούν στην βελτίωση του μάνατζμεντ μιας επιχείρησης, θα εξετάσουμε πως μπορούν να φανούν χρήσιμα και λειτουργικά στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Ο χρονοπρογραμματισμός στην εφοδιαστική αλυσίδα, αφορά ένα μοντέλο που πρέπει να γίνει. Καθορίζει τον χρόνο για κάθε διεργασία και στην συνέχεια ακολουθεί ο προγραμματισμός της διεργασίας έτσι ώστε αυτή η ακολουθία να ολοκληρωθεί έγκαιρα. Σε ένα ευρύτερο επίπεδο, η ικανοποίηση της ζήτησης προαπαιτεί τρεις κύριες διεργασίες: (*David A., Taylor Ph.D., 2004*)

- i. Την προμήθεια των αναγκαίων υλικών
- ii. Την παραγωγή των προϊόντων
- iii. Την διανομή τους στους πελάτες.



Χρονοπρογραμματισμός βασικών διεργασιών (David A., Taylor Ph.D., 2004)

Για να γίνει κατανοητός ο χρονοπρογραμματισμός θα πρέπει να θεωρήσουμε τις διεργασίες ως αυστηρά διαδοχικές έτσι ώστε κάθε επόμενη να πραγματοποιείται με την ολοκλήρωση της προηγούμενης. Αυτή είναι ακριβώς η διαδικασία του χρονοπρογραμματισμού. Στην πράξη όμως ενδέχεται να υπάρξει κάποια επικάλυψη των διεργασιών του πρώτου επιπέδου. Παραδείγματος χάριν, μια παραγωγή θα μπορούσε να ξεκινήσει την στιγμή που καταφτάνουν τα πρώτα υλικά, ενώ διαρκεί ακόμα η διεργασία της προμήθειας. Κατ' επέκταση, τα προϊόντα διοχετεύονται κανονικά στην διανομή αμέσως μόλις βγουν από την γραμμή παραγωγής αντί να περιμένουν την ολοκλήρωση της παραγωγής. (David A., Taylor Ph.D., 2004)

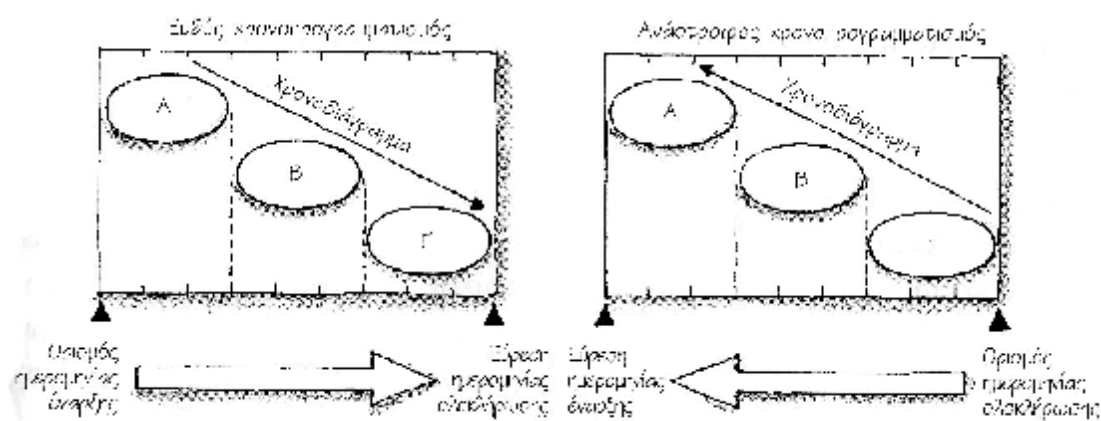
Οι στόχοι και οι τεχνικές που επιδιώκουν οι επιχειρήσεις, διαφέρουν ανάλογα με το λογισμικό του χρονοπρογραμματισμού που χρησιμοποιούν. Πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι, τα συστήματα ΔΕΠ πρόκειται για συμπληρωματικά συστήματα και όχι για εναλλακτικές λύσεις. Τα συστήματα ΔΕΠ έχουν πλεονεκτήματα και περιορισμούς. Για να τελειοποιηθούν οι δραστηριότητες ενός προγραμματισμού, απαιτείται ο συνδυασμός δύο ή και περισσότερων συστημάτων. (David A., Taylor Ph.D., 2004)

6.3 Προσέγγιση στον Χρονοπρογραμματισμό

Στον χρονοπρογραμματισμό υπάρχουν δύο προσεγγίσεις, ο ευθύς και ο ανάστροφος προγραμματισμός. Ο ευθύς προγραμματισμός (forward scheduling) ξεκινά με μία

ημερομηνία έναρξης και προσθέτει διεργασίες μόλις ολοκληρωθεί η προηγούμενη (εικόνα αριστερό πλαίσιο). Αυτός ο τύπος ενδείκνυται όταν γνωρίζουμε την ημερομηνία έναρξης, ενώ η ημερομηνία λήξης καθορίζεται από τα αποτελέσματα. Όταν μια εταιρία γνωρίζει την ημερομηνία λήξης, θα πρέπει να υπολογίσει την ημερομηνία έναρξης. Αυτός είναι ο αντίστροφος προγραμματισμός.

Ο ανάστροφος προγραμματισμός (back scheduling) ανάλογα με την ημερομηνία λήξης που έχει τεθεί ως στόχος, ευθυγραμμίζει τις τελευταίες διεργασίες και στην συνέχεια προσθέτει άλλες με την αντίστροφη σειρά εκτέλεσής τους (εικόνα, δεξιό πλαίσιο).



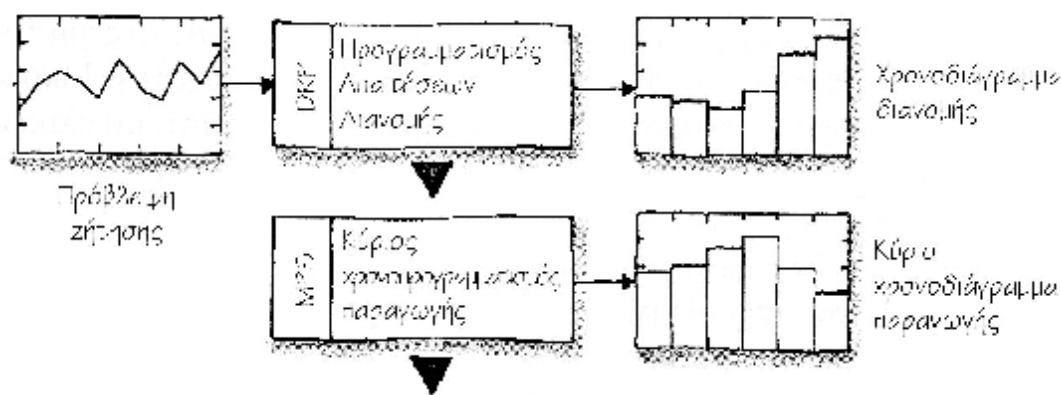
Ευθύς και Ανάστροφος Χρονοπρογραμματισμός (David A., Taylor Ph.D., 2004)

Τα συστήματα προγραμματισμού πόρων επιχείρησης, που χαρακτηρίζονται και ως θεμέλια της σύγχρονης βιομηχανίας, στηρίζονται στον ανάστροφο προγραμματισμό. Σύμφωνα με την παρακάτω εικόνα, το πρώτο βήμα ενός συστήματος ΔΕΠ είναι να προσδώσει με πρόβλεψη ζήτησης την μονάδα DRP (Distribution Requirements Planning, Προγραμματισμός Απαιτήσεων Διανομής) η οποία προχωρά ανάστροφα ξεκινώντας από τις ημερομηνίες παράδοσης, ώστε να πρέπει να υπολογίσει πότε θα αποσταλούν τα έτοιμα προϊόντα. Η DRP με την σειρά της μεταβιβάζει την ημερομηνία αποστολής στην μονάδα MPS (Master Production Scheduling, Κύριος Χρονοπρογραμματισμός Παραγωγής), η οποία ορίζει τον χρόνο έναρξης της παραγωγής για κάθε παρτίδα προϊόντων για να προλάβουν την ημερομηνία παραγωγής. (David A., Taylor Ph.D., 2004)

Έπειτα, το MPS μεταφέρει τις ημερομηνίες αυτές στην μονάδα MRP (Material Requirements Planning, Προγραμματισμός Απαιτήσεων Υλικών), η οποία ορίζει τον χρόνο παραγγελίας των απαιτούμενων πρώτων υλών. Τέλος, η τελευταία λειτουργική μονάδα της αλυσίδας CRP

(Capacity Requirements Planning, Προγραμματισμός Απαιτήσεων δυναμικότητας), ορίζει το πότε πρέπει να είναι διαθέσιμο το προσωπικό και ο εξοπλισμός για την εκτέλεση της εργασίας.

Όσο κάθε προϊόν, ανάλογα με την πρόβλεψη ζήτησης, αποτελείται από πολλές πρώτες ύλες, τόσο ο προγραμματισμός με τις λειτουργικές μονάδες περιπλέκεται. Επιπλέον, η επεξεργασία των πρώτων υλών δεν είναι απλή ενέργεια. Είναι αλληλουχία λειτουργιών όπου η δομή του τελικού προϊόντος συντίθεται από συναρμολογούμενα υποσύνολα ή ενδιάμεσα μείγματα. Για τον χειρισμό αυτής της πολυπλοκότητας, τα προϊόντα καταγράφονται ηλεκτρονικά στο σύστημα ΔΕΠ και στα οποία έχουν πρόσβαση οι λειτουργικές μονάδες προγραμματισμού ανάλογα με τις ανάγκες τους. Η κατάσταση υλικών (Bill Of Materials – BOM) είναι ένας κατάλογος όλων των πρώτων υλών που διοχετεύονται στο προϊόν, διαμορφωμένος με την σειρά των υποσυνόλων του προϊόντος. Σε παρόμοια φάση, η κατάσταση λειτουργιών (Bill Of Operations – BOO) χρησιμοποιεί την δική της ένθετη δομή η οποία περιγράφει την διαδοχή των λειτουργιών η οποία είναι απαραίτητη για την κατασκευή κάθε προϊόντος. (David A., Taylor Ph.D., 2004)



Διεργασία Χρονοπρογραμματισμού στο ΕΠ (David A., Taylor Ph.D., 2004)

Σύμφωνα με την παραπάνω εικόνα, η μονάδα MRP χρησιμοποιεί την κατάσταση λειτουργιών για την παραγωγή, ενώ η μονάδα CRP χρησιμοποιεί την κατάσταση λειτουργιών για να καθορίσει το προσωπικό και τον εξοπλισμό που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση του έργου. Οι δύο πρώτες μονάδες (DRP και MPS), οδηγούνται από τις απαιτήσεις. Ξεκινούν δηλαδή από τις ημερομηνίες ολοκλήρωσης και προχωρώντας προς τα πίσω, δοκιμάζουν, πότε πρέπει να ξεκινήσουν οι αγορές και η παραγωγή, χωρίς να εξετάσουν αν οι ημερομηνίες είναι εφικτές. Όταν όμως ο προγραμματισμός περάσει αυτές τις δύο μονάδες, μπαίνουν οι

περιορισμοί αγορών και παραγωγής και επομένως, οι μονάδες αυτές μπορεί να ανακαλύψουν ότι οι αναγκαίοι πόροι δεν είναι έγκαιρα διαθέσιμοι. Σε αυτήν την περίπτωση, οι άνθρωποι αναλαμβάνουν και εξετάζουν το πρόβλημα προσπαθώντας να βρουν τρόπους να το λύσουν.

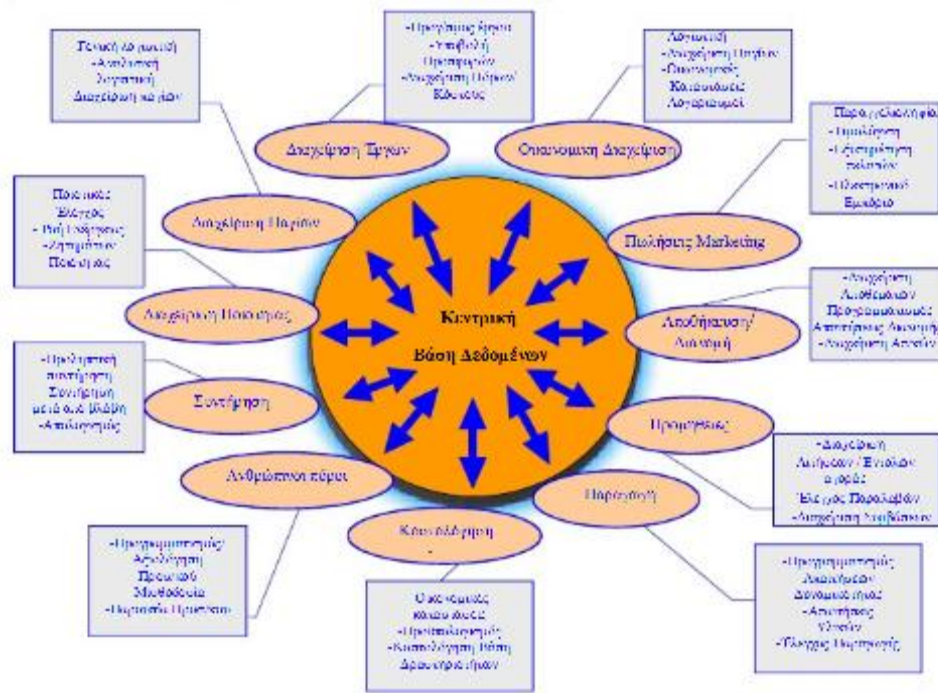
Τέτοιες λύσεις μπορεί να είναι η επίσπευση κάποιων αγορών, η πρόσθεση μιας επιπλέον βάρδιας σε μια εγκατάσταση, ή και ακόμα η ανάθεση μιας εξωτερικής παραγωγής. Σε περίπτωση που οι προγραμματιστές δεν καταφέρουν να λύσουν το πρόβλημα, μεταθέτουν μερικές ημερομηνίες και επαναλειτουργούν το πρόγραμμα. (David A., Taylor Ph.D., 2004)

Η παραπάνω περιγραφή είναι το ελάχιστο παράδειγμα στα σύγχρονα συστήματα ΔΕΠ. Ο όγκος εργασίας στην οποία ανταποκρίνονται αυτά τα συστήματα είναι τεράστια. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι χωρίς τα προγράμματα ΔΕΠ οι σύγχρονες βιομηχανίες θα ήταν αδύνατο να λειτουργήσουν. Υπάρχουν ορισμένα όρια που επηρεάζουν την ποιότητα των συστημάτων ΔΕΠ. Το γεγονός ότι βασίζονται κυρίως στον ανάστροφο προγραμματισμό, σημαίνει ότι κάθε δραστηριότητα προγραμματίζεται την τελευταία στιγμή. Αυτή μπορεί να είναι πολλές φορές και η καλύτερη μέθοδος προγραμματισμού αν σκεφτεί κανείς το μεγάλο κόστος διατήρησης των έτοιμων προϊόντων. Υπάρχουν και οι περιπτώσεις που μια πρόωμη παραγωγή είναι λιγότερο δαπανηρή.

Τα συστήματα ΔΕΠ δεν είναι τόσο παραγωγικά όταν το ζητούμενο είναι η λήψη αποφάσεων ιεράρχησης της παραγωγής, την στιγμή που η ζήτηση υπερβαίνει την προσφορά, με την εύρεση του οικονομικότερου μείγματος κάθε εγκατάστασης ανάλογα με την τοπική ζήτηση ή τις τιμές. Τα σύγχρονα συστήματα ΔΕΠ, μπορούν να βελτιώσουν ακόμα περισσότερο τις δυνατότητες του χρονοπρογραμματισμού, πραγματοποιώντας ένα άριστο συμπλήρωμα στην παραγωγική διαδικασία. (David A., Taylor Ph.D., 2004)

6.4 Λειτουργίες ενός Τυπικού Συστήματος ΔΕΠ

Οι λειτουργίες ενός τυπικού συστήματος ΔΕΠ είναι πάρα πολλές. Οι κυριότερες παρουσιάζονται συνοπτικά στην παρακάτω εικόνα: (διαθέσιμο στο <http://www.scribd.com>)



Εικόνα : Οι λειτουργίες ενός συστήματος ΔΕΠ

6.5 Οφέλη από την Υιοθέτηση Συστήματος ΔΕΠ

Η αύξηση της παραγωγικότητας, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η ικανοποίηση των πελατών είναι οι σημαντικότεροι λόγοι που οδηγούν μια επιχείρηση να εντάξει στο εσωτερικό της ένα σύστημα ΔΕΠ. Είναι λογικό ότι μετά την τοποθέτηση ενός συστήματος ΔΕΠ, αυξάνονται οι προσδοκίες στην παραγωγικότητα μιας επιχείρησης η οποία κυμαίνεται ανάλογα με το πεδίο δράσης της επιχείρησης. Το φυσικό επόμενο από την εγκατάσταση είναι η δέσμευση αρκετών πόρων της επιχείρησης όπως η παραμετροποίηση, η εκπαίδευση η συντήρηση και η βελτίωση του συστήματος. Πόροι οι οποίοι εκτός ότι απαιτούν χρηματικά ποσά, δεσμεύουν και ανθρώπινο δυναμικό σε όλες τις βαθμίδες. (<http://www.go-online.gr>)

Έπειτα από την επένδυση, την εγκατάσταση και με τη συνισταμένη όλων των παραπάνω, θα πρέπει να αναλυθούν και να μετρηθούν τα οφέλη και το προσδοκώμενο κέρδος της επιχείρησης από την επένδυση. Κάτι τέτοιο μας δείχνει ο αριθμός Απόδοση της Επένδυσης (Return on Investment, ROI). Η εύρεση αυτού του αριθμού αποτελεί μια επίπονη διαδικασία, αλλά στην ουσία προσδιορίζεται από την εικόνα και τα οφέλη της επιχείρησης από την επένδυση όπως είναι: (<http://www.go-online.gr>)

- Ø Πληροφορία σε πραγματικό χρόνο: κάτι το οποίο θέτει δέμα επιβίωσης σε μια επιχείρηση την στιγμή που στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον που ζούμε, η πληροφορία είναι ίσως το σημαντικότερο μέσο βιωσιμότητας
- Ø Μείωση χρόνου καταχωρήσεων των δεδομένων: που δίνει την δυνατότητα καταχώρησης δεδομένων (μια φορά) και επεξεργασία από όλους τους αρμόδιους της επιχείρησης
- Ø Βελτίωση στις διαδικασίες ενοποίησης (consolidation): στις μεγάλες, διεθνές επιχειρήσεις και οργανισμούς, οι διασταύρωση της πληροφορίας θα πρέπει να γίνεται αυτόματα (π.χ. μετατροπή του νομίσματος)
- Ø Ευκολότερη συμμόρφωση σε υποχρεωτικά ή προαιρετικά πρότυπα: τα οποία στο κοντινό μέλλον θα είναι υποχρεωτικά (π.χ. ISO κτλ). Ένα καλό σύστημα ΔΕΠ κάνει αυτόματα την μοντελοποίηση και η επιχείρηση συμμορφώνεται εύκολα και σίγουρα
- Ø Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη: κάτι που συνεπάγεται από την ταχύτερη εκτέλεση των παραγγελιών με την βοήθεια του λογισμικού ΔΕΠ
- Ø Μείωση λαθών: είναι σχετικά ένας εύκολα μετρίσιμος παράγοντας και δημιουργεί αντίκτυπο στην ικανοποίηση του πελάτη καθώς και των εργαζομένων, στην αποφυγή εξόδων και την μείωση των διαφυγόντων κερδών

Όλα τα παραπάνω αποτελούν ίσως τα σημαντικότερα οφέλη από την εγκατάσταση ενός συστήματος ΔΕΠ σε μια επιχείρηση. Θα πρέπει όμως το πρόγραμμα ΔΕΠ να επιλεγθεί προσεκτικά ειδάλλως θα αποβεί καταστροφικό. (<http://www.go-online.gr>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1 Γενικά στοιχεία

Το βασικότερο μέρος της εργασίας είναι η διεξαγωγή μίας έρευνας σε πρωτογενή και δευτερογενή επίπεδο , πάνω στο θέμα της πτυχιακής «διαχείριση λειτουργιών logistics στον κλάδο των ποτών τροφίμων»

Ο αρχικός σχεδιασμός, ήταν να έχουμε αποτελέσματα από εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο κλάδο της τσιμεντοβιομηχανίας, αλλά αντιμετωπίσαμε αρνητικές συμπεριφορές και

άρνηση συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου μας, και για τον λόγο αυτό κινηθήκαμε σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται γενικά με τον χώρο των Logistics. Μετά από την επικοινωνία που είχα με το καθηγητή, καταλήξαμε να απευθυνθούμε στον κλάδο των ποτών-τροφίμων όπου η πρόσβαση και οι εταιρείες είναι παρά πολλές.

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναφερθήκαμε στο θεωρητικό κομμάτι της πτυχιακής εργασίας, προσπαθώντας να αναδείξουμε τον ρόλο της λογιστικής και των Logistics στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζουμε την μεθοδολογία της έρευνας, ενώ στο επόμενο θα παρουσιάσουμε αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας που έχει βασιστεί στο ερωτηματολόγιο που έχουμε δημιουργήσει και υπάρχει στο παράρτημα της εργασίας μας.

7.2 Πρωτογενή έρευνα

Η πρωτογενή έρευνα έχει βασισθεί σε ερωτηματολόγιο το οποίο έχουμε δημιουργήσει με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων για τον τρόπο που βλέπουν όλη την διαδικασία των Logistics, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

Για την καλύτερη εξαγωγή αποτελεσμάτων εκτός από την χρήση του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήσαμε και συνέντευξη σε εταιρία που δραστηριοποιείται στον χώρο, και από στελέχη που έχουν μεγάλη εμπειρία σχετικά με την όλη διαδικασία των Logistics. Πιο συγκεκριμένα πραγματοποιήσαμε δυο συνεντεύξεις στην εταιρεία Κ.Δ. ΜΠΑΚΑΛΑΡΟΣ Α.Ε. με τον κ. Αντωνόπουλο Παναγιώτη, Επικεφαλή Λογιστηρίου – διακίνησης και προμηθειών και με την Κα Καραγιάννη Αναστασία, προϊστάμενη διακίνησης του εργοστασίου Coca-Cola 3ε Ελλάδος. Επίσης είχαμε και επικοινωνία με τον κ. Σωτηρόπουλο Γεώργιο που είναι υπεύθυνος προμηθειών στην εταιρεία Θανασούλας Α.Ε.

7.3 Επιλογή εταιρειών δείγματος

Η επιλογή των επιχειρήσεων έγινε από πληροφορίες που αντλήσαμε από το internet, σχετικά με τις μεγαλύτερες εταιρίες του κλάδου. Παράλληλα επειδή θέλαμε να έχουμε ποιο αμεσότητα με την εταιρεία που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο, επιλέξαμε και κάποιες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιοχή του Νομού Αχαΐας και Αιτωλοακαρνανίας.

7.4 Χαρακτηριστικά δείγματος

Ο συνολικός αριθμός των ερωτηματολογίων που αποστείλαμε η μοιράσαμε , ήταν συνολικά 65 ερωτηματολόγια , εκ των οποίων τελικά συγκεντρώσαμε 30 που ήταν και ο αντικειμενικός στόχος . Η συγκέντρωση των ερωτηματολογίων έγινε είτε με αποστολή των αποτελεσμάτων, είτε με τηλεφωνική επικοινωνία με τους υπευθύνους των επιχειρήσεων

7.5 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Ο συνολικός σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έγινε με κύριο γνώμονα , να μπορεί να δοθεί απάντηση στα βασικά ερωτήματα που θέλαμε να απαντηθούν.

Τα **προσδοκώμενα αποτελέσματα** από την εργασία , είναι να γίνει αντιληπτό πόσο αναγκαίο και σπουδαίο είναι τα logistics και η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στις ανάγκες της επιχείρησης και πόσο επηρεάζουν την κερδοφορία της και την ποιότητά – αποτελεσματικότητά της . Να κατανοηθούν οι στόχοι και οι σκοποί των logistics με την προοπτική να επηρεάσουν την οργάνωση μιας επιχείρησης.

7.6 Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων από τα ερωτηματολόγια έγινε με την χρήση του excel , όπου αφού κατηγοριοποιήθηκαν οι απαντήσεις , δημιουργήσαμε πίνακες με τα αποτελέσματα .

7.7 Επίλογος

Σαν γενικό επίλογο θα μπορούσαμε να πούμε ότι η συλλογή των ερωτηματολογίων ήταν κάτι που μας δυσκόλεψε αρκετά , μιας και γενικότερα θεωρούμε ότι υπάρχει μια σχετική αναβλητικότητα από τις εταιρίες να απαντούν σε ερωτηματολόγια. Για να αποφύγουμε αυτήν την «άρνηση» , είχαμε και τηλεφωνική επικοινωνία με τις επιχειρήσεις που είχαμε αποστείλει τα ερωτηματολόγια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΑΣ

8.1 Εισαγωγή

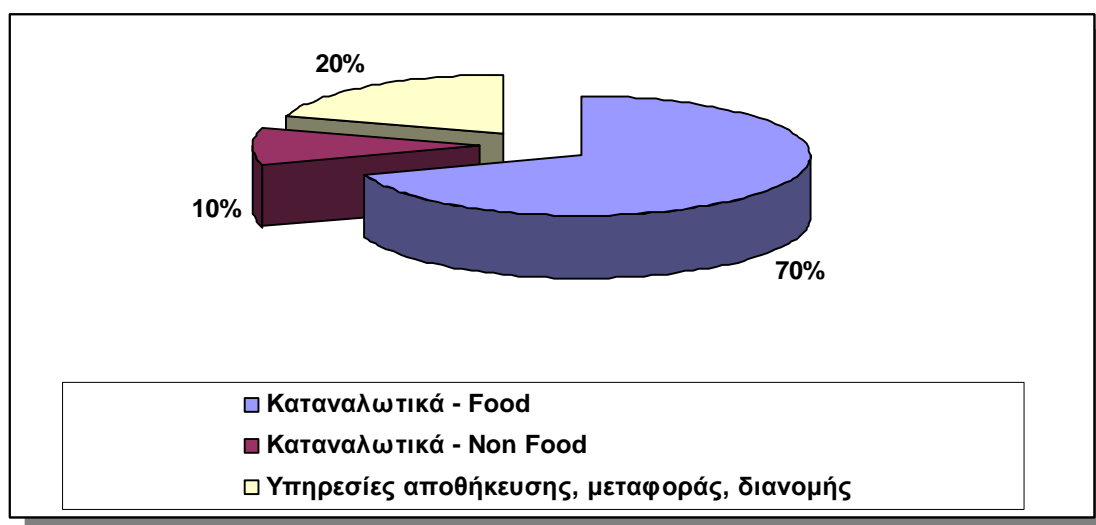
Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας , που προέκυψαν από τις απαντήσεις των στελεχών των επιχειρήσεων που δώσαμε το ερωτηματολόγιο.

8.2 Αποτελέσματα έρευνας

Παρακάτω παραθέτουμε τα αποτελέσματα ανά ερώτηση

Ερώτηση 1

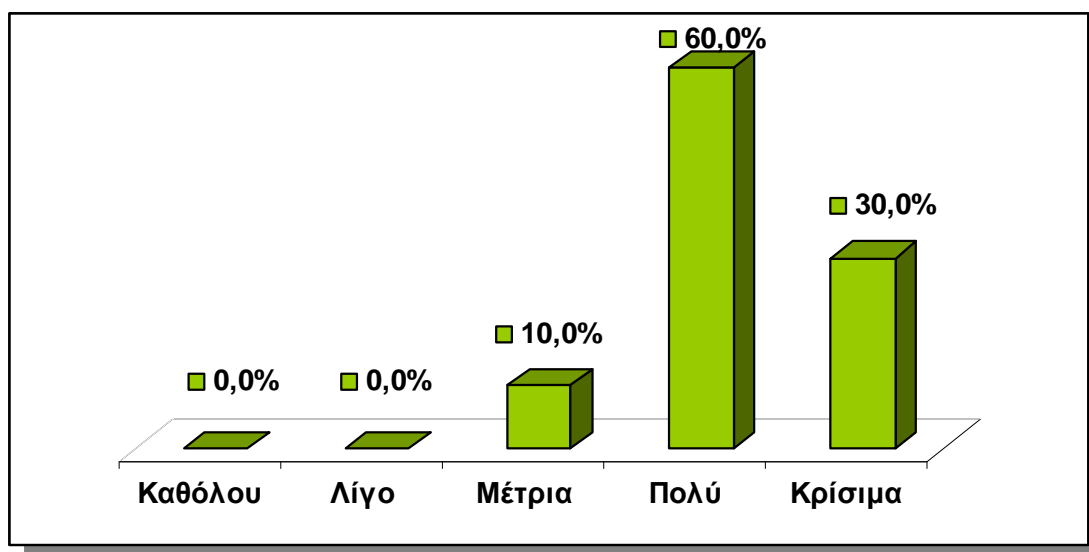
Δραστηριότητα της εταιρείας σας. Παρακαλώ, σημειώστε τον κλάδο που αντιπροσωπεύει καλύτερα την δραστηριότητα της επιχείρησής σας.



Τα ερωτηματολόγια που τελικά συγκεντρώσαμε αφορούν κατά 70% επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στον χώρο των Καταναλωτικών – Food Προϊόντων , το 10% σε επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στον χώρο των Καταναλωτικών – No Food Προϊόντων και τέλος το 20% σε επιχειρήσεις που ασχολούνται με υπηρεσίες αποθήκευσης ,μεταφοράς και διανομής .

Ερώτηση 2

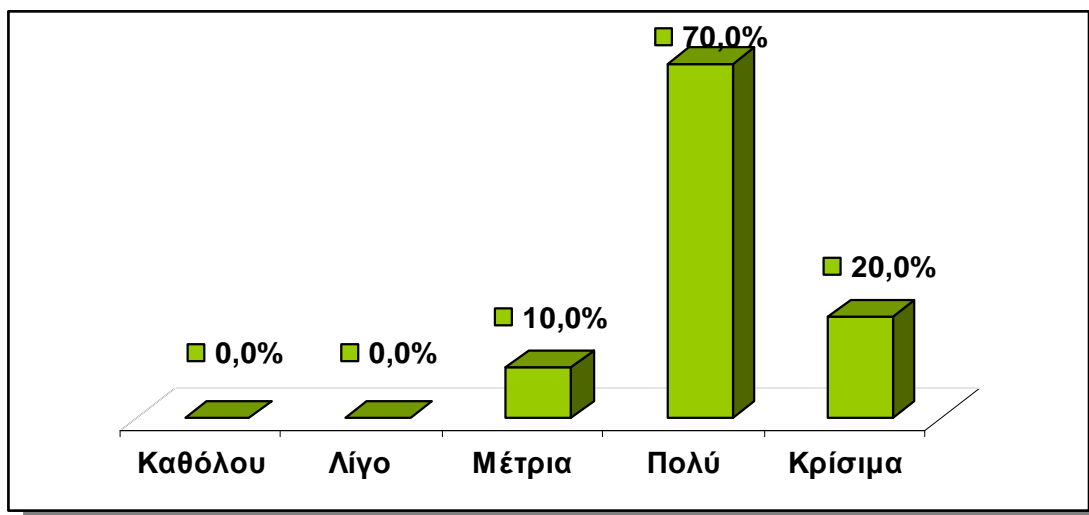
Πόσο σημαντικές θεωρείται τις υπηρεσίες Logistics για την ανάπτυξη της επιχείρησας



Στην ερώτηση αυτή οι απαντήσεις φανερώνουν το ποσό σημαντικό κομμάτι αποτελούν οι υπηρεσίες Logistics για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης . Ποιο συγκεκριμένα το 60% τις θεωρεί πολύ σημαντικές , το 30% κρίσιμα σημαντικές και υπάρχει και ένα 10% που τις θεωρεί μέτρια σημαντικές .

Ερώτηση 3

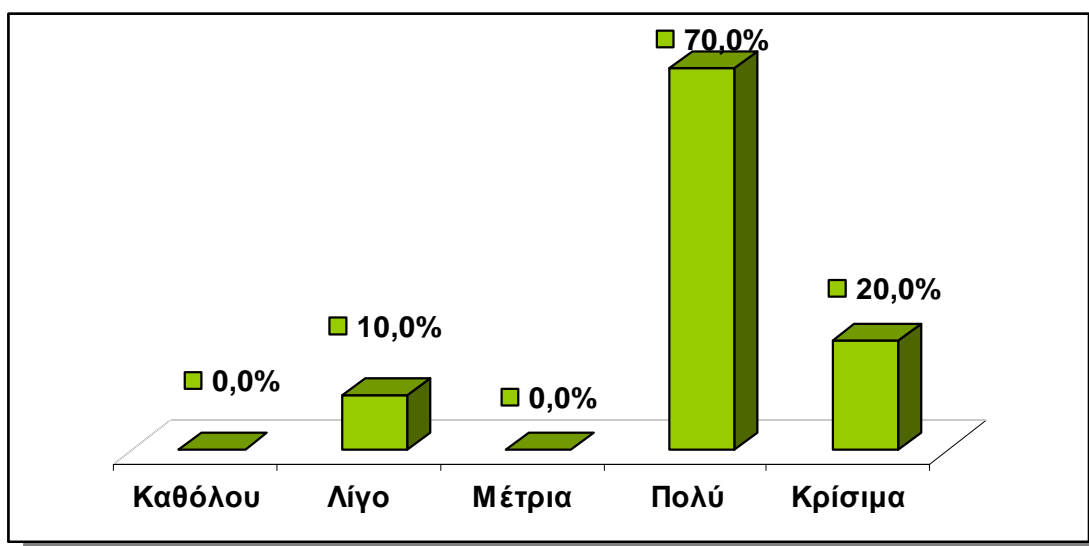
Πιστεύεται ότι υπάρχει συνεισφορά των logistics στην γενικότερη εικόνα μιας επιχείρησης



Μια εικόνα ίσον χίλιες λέξεις , και αυτό φανερώνουν και οι απαντήσεις της έρευνας μας . Το 70% θεωρεί ότι υπάρχει πολύ μεγάλη συνεισφορά των Logistics στην γενικότερη εικόνα μιας επιχείρησης , το 20% το θεωρεί πολύ κρίσιμο και ένα 10% την θεωρεί μέτρια.

Ερώτηση 4

Ποσό έχει επηρεάσει την λειτουργία των λοιπών τμημάτων της επιχείρησης η λειτουργία του τμήματος Logistics



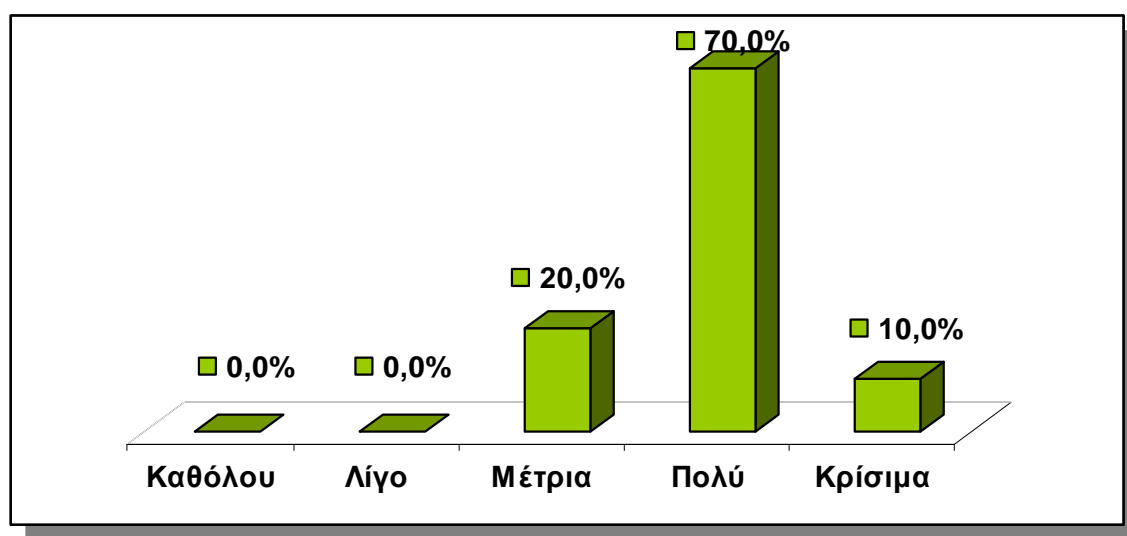
Σε μια επιχείρηση η οποία θέλει να λειτουργικά ομαλά και υποδειγματικά , θα πρέπει να υπάρχει άριστη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων. Μέσα από την ερώτηση μας αυτή θέλαμε

να αναδείξουμε το βαθμό που επηρεάζει το τμήμα Logistics την συνολική λειτουργία των υπόλοιπων τμημάτων , και τελικά ποια είναι τα αποτελέσματα .

Το 70% θεωρεί ότι το τμήμα Logistics μπορεί να επηρεάσει πολύ την λειτουργία των λοιπών , το 20% το θεωρεί πολύ κρίσιμα και ένα 10% την θεωρεί λίγο.

Ερώτηση 5

Ποσό έχει επηρεάσει τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησής σας η χρήση συστημάτων Logistics

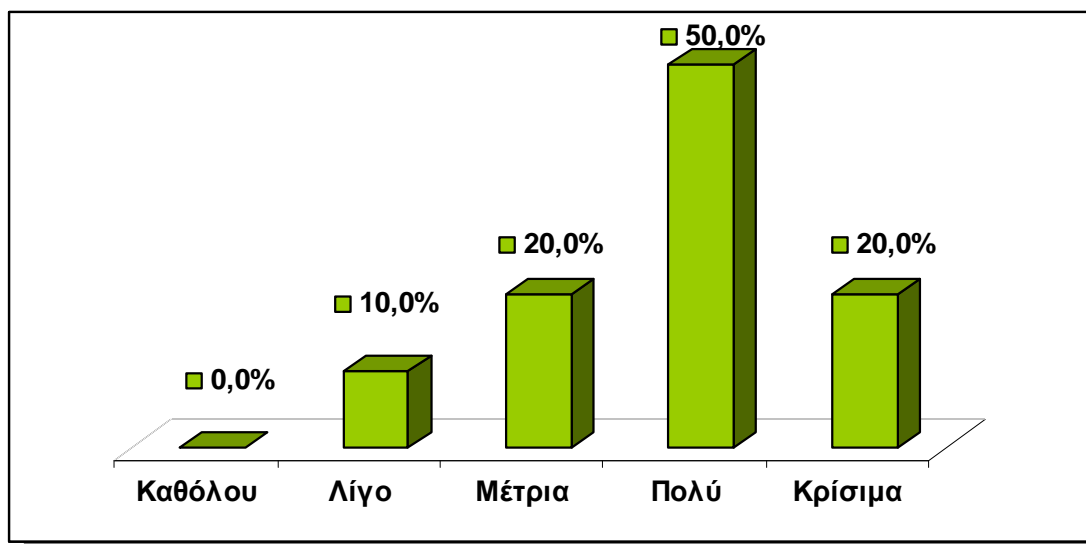


Για κάθε επιχείρηση ο βασικός σκοπός της είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους , που έχει σαν βασικό αποτέλεσμα να την κάνει βιώσιμη και αναπτυσσόμενη .

Με την ερώτηση αυτή θέλαμε να δούμε κατά ποσό η χρήση συστημάτων logistics επηρεάζει την οικονομική πορεία μια επιχείρησης . Έτσι το 70% θεωρεί ότι επηρεάζει κατά πολύ τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης , το 10% κρίσιμα , ενώ ένα 20% μέτρια.

Ερώτηση 6

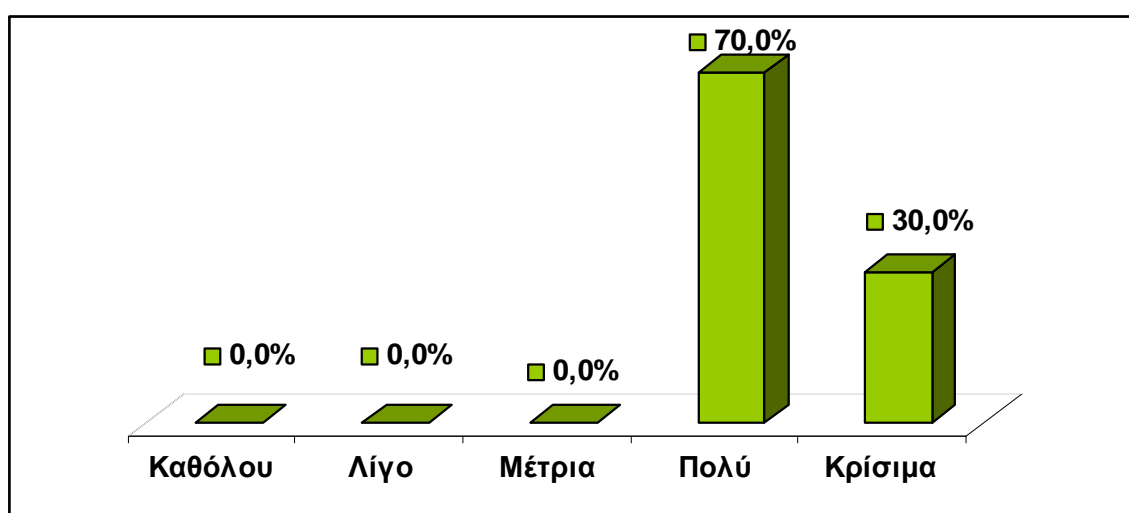
Πόσο σημαντικές θα είναι στο μέλλον οι τηλεματικές υπηρεσίες για την επιχείρησή σας για τα επόμενα 3 έτη από σήμερα;



Η χρήση νέων τεχνολογιών είναι πλέον απαραίτητες στην σύγχρονη κοινωνία που ζούμε , και αποτελούν βασικό συστατικό για μια επιχείρηση που θέλει να αναπτυχθεί και να βρίσκεται πάντα μέσα στις εξελίξεις. Την ίδια άποψη έχουν και τα στελέχη των εταιριών που συμπληρώσαν το ερωτηματολόγιο μας μιας και το 50% το θεωρεί πολύ σημαντικό στοιχείο , το 20% κρίσιμα , το 20% μέτρια και τέλος υπάρχει και ένα 10% που το θεωρεί λιγότερο σημαντικό .

Ερώτηση 7

Πόσο σημαντικά κρίνεται τα οφέλη που έχει δώσει στην επιχείρηση σας η χρήση διαδικασιών Logistics στην βελτίωση και εξυπηρέτηση των υπηρεσιών προς τους πελάτες σας

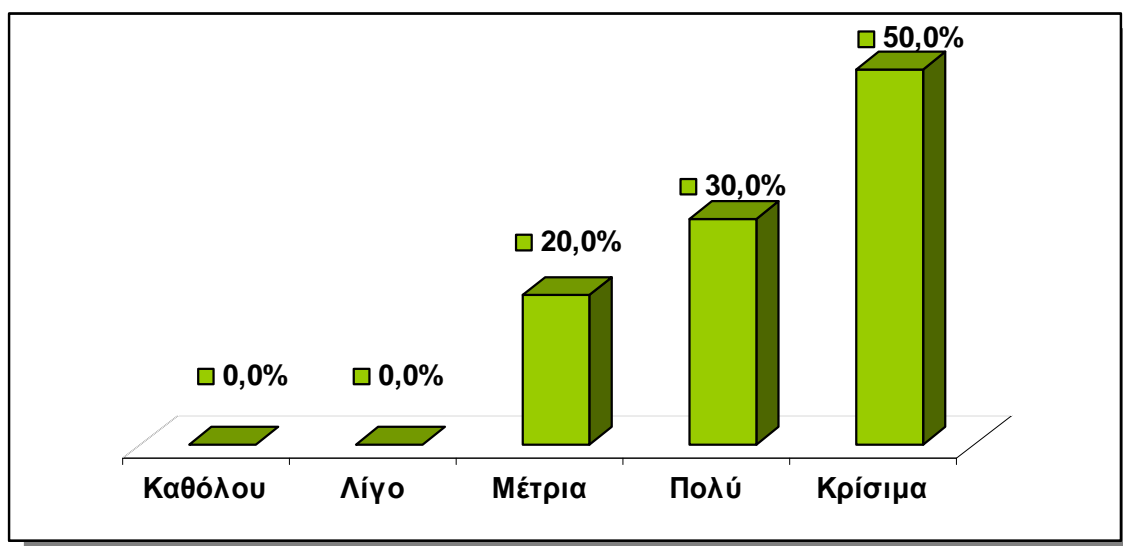


Ένας από τους βασικούς λόγους που μια επιχείρηση θεωρείται επιτυχημένη είναι η σχέση που έχει χτίσει με τους πελάτες της . Έτσι και μέσα από την αυτήν την ερώτηση θέλουμε να αναδείξουμε κατά ποσό η χρήση διαδικασιών Logistics βοηθάει στην βελτίωση και εξυπηρέτηση των υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι πραγματικά η χρήση διαδικασιών Logistics έχει βοηθήσει μιας και το 70% το θεωρεί κατά πολύ και το 30% πολύ κρίσιμο παράγοντα.

Ερώτηση 8

Πόσο σημαντικά κρίνεται τα οφέλη που έχει δώσει στην επιχείρηση σας η χρήση διαδικασιών Logistics στην μείωση του κόστους μεταφοράς

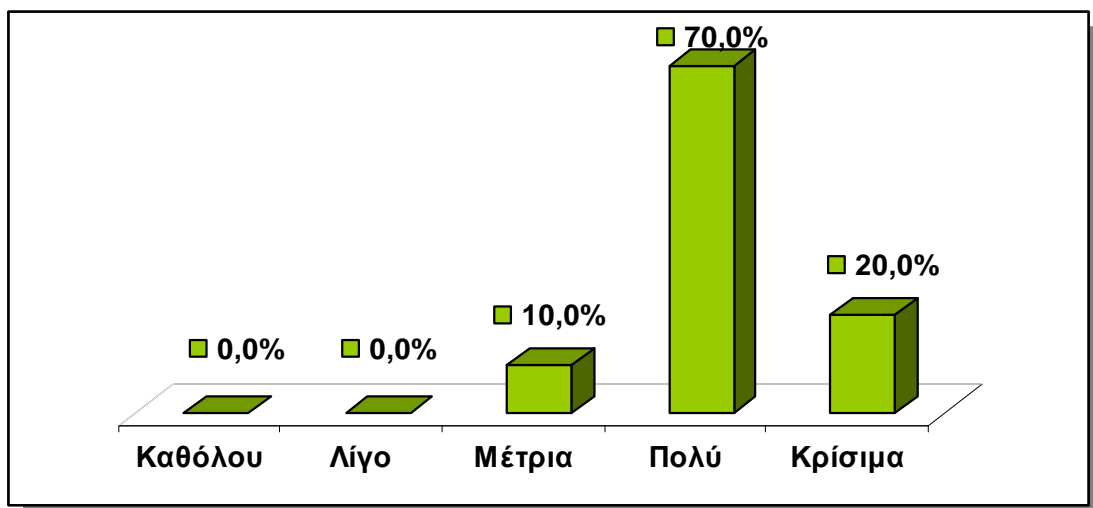


Η ερώτηση αυτή είναι πολύ σημαντική μιας και μέσα από αυτή θέλουμε να δούμε το πόσο έχουν βοηθήσει οι λειτουργίες logistics στην μείωση των λειτουργικών εξόδων μια επιχείρηση.

Οι απαντήσεις δείχνουν αυτό που θεωρείται και φυσικό αποτέλεσμα μιας και το 50% θεωρεί κρίσιμα σημαντικά τα οφέλη , το 30% πολύ σημαντικά και το 20% μέτρια σημαντικά.

Ερώτηση 9

Πόσο σημαντικά κρίνεται τα οφέλη που έχει δώσει στην επιχείρηση σας η χρήση διαδικασιών Logistics στην βελτίωση του περιθωρίου του κέρδους

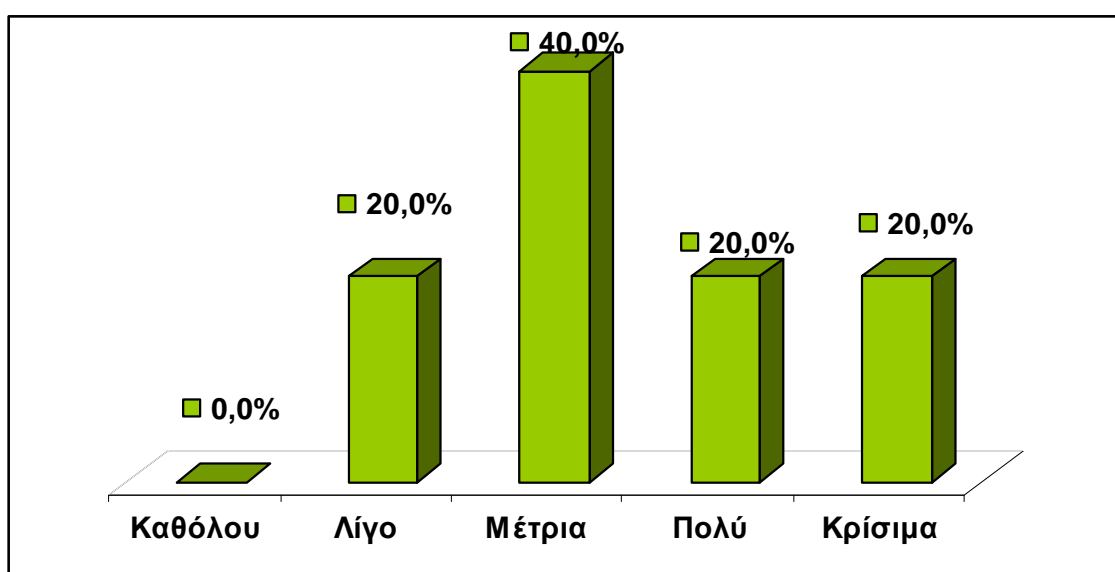


Η ερώτηση αυτή όπως και η προηγούμενη είναι πολύ σημαντική μιας και μέσα από αυτή θέλουμε να δούμε το πόσο έχουν βοηθήσει οι λειτουργίες logistics στην μείωση των λειτουργικών εξόδων μια επιχείρηση και κατά συνέπεια στην βελτίωση του περιθωρίου κέρδους.

Οι απαντήσεις δείχνουν αυτό που θεωρείται και φυσικό αποτέλεσμα μιας και το 70% θεωρεί κρίσιμα σημαντικά τα οφέλη, το 20% πολύ σημαντικά και το 10% μέτρια σημαντικά.

Ερώτηση 10

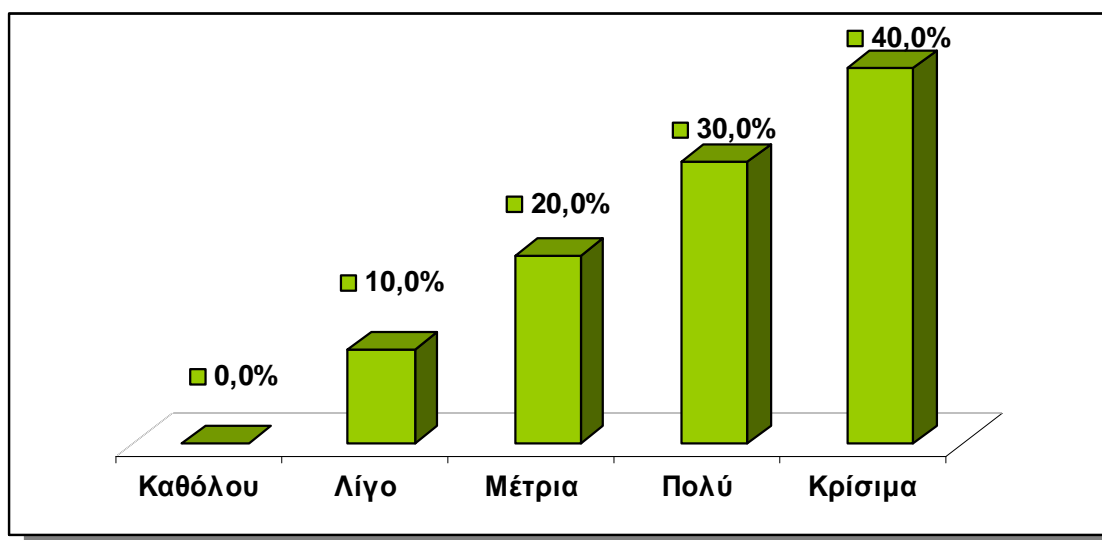
Πόσο σημαντικά κρίνεται τα οφέλη που έχει δώσει στην επιχείρηση σας η χρήση διαδικασιών Logistics στην προσέλκυση νέων πελατών



Η χρήση λειτουργιών Logistics αποτελεί καταρχάς ένα εσωτερικό εργαλείο για κάθε επιχείρηση και σίγουρα δεν αποτελεί το βασικό εργαλείο για την προσέλκυση νέων πελατών. Με την ερώτηση αυτή θέλαμε να αναδείξουμε αν στην θεωρία αυτή συμφωνούν και τα στελέχη που αυτό το βιώνουν σε καθημερινή βάση . Το 40% θεωρεί ότι τα οφέλη που έχει δώσει στην επιχείρηση η χρήση διαδικασιών Logistics στην προσέλκυση νέων πελατών είναι μέτρια , το 20% λίγο και υπάρχει και ένα 40% που τα θεωρεί πολύ και κρίσιμα σημαντικά με το ίδιο ποσοστό.

Ερώτηση 11

Πόσο σημαντικά κρίνεται τα οφέλη που έχει δώσει στην επιχείρηση σας η χρήση διαδικασιών Logistics στην αξιοπιστία και στην συνέπεια της επιχείρησης σας απέναντι στους πελάτες , προμηθευτές

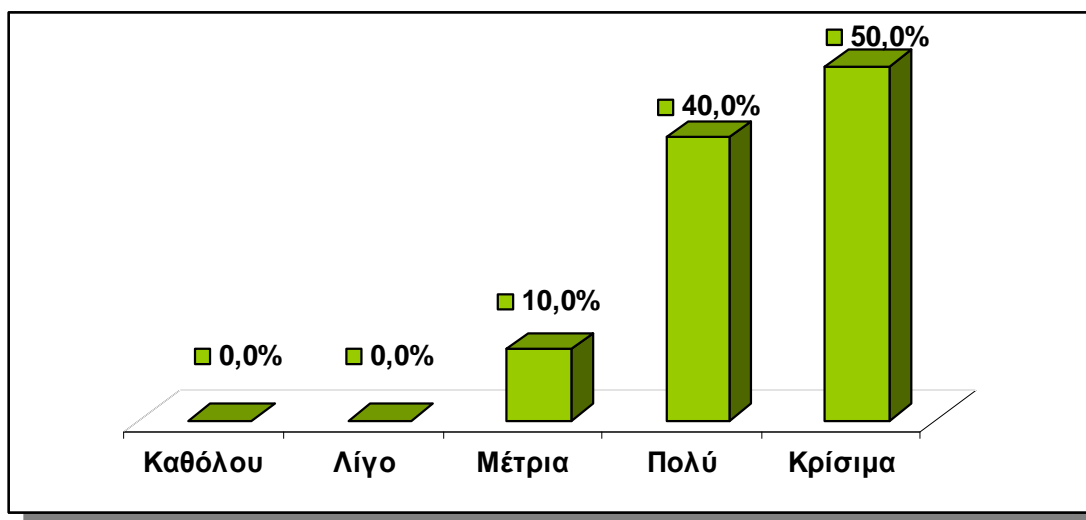


Η συνέπεια και η αξιοπιστία είναι από τα βασικά συστατικά που κάνουν μια επιχείρηση να ξεχωρίζει και να είναι πολύ ανταγωνιστική και βιώσιμη. Σίγουρα οι διαδικασίες Logistics , αποτελούν σημαντικό εργαλείο αλλά δεν είναι και σίγουρο ότι μπορούν να βοηθήσουν σε μεγάλο βαθμό.

Στην συγκεκριμένη ερώτηση το 40 % κρίνει τα οφέλη που έχει δώσει στην επιχείρηση η χρήση διαδικασιών Logistics στην αξιοπιστία και στην συνέπεια της επιχείρησης απέναντι στους πελάτες , προμηθευτές κρίσιμα σημαντικά , το 30% πολύ σημαντικά, το 20% μέτρια σημαντικά και το 10% λιγότερο σημαντικά.

Ερώτηση 12

Πιστεύεται ότι η χρήση διαδικασιών logistics βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης



Στην συγκεκριμένη ερώτηση το 50% πιστεύει ότι η χρήση διαδικασιών logistics βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης σε κρίσιμο βαθμό, το 40% σε πολύ μεγάλο βαθμό και ένα 10% σε μέτριο βαθμό.

8.3 Γενικά συμπεράσματα έρευνας – συμπεράσματα συνεντεύξεων

Η έρευνα όπως έχουμε προαναφέρει και το προηγούμενο κεφάλαιο έχει βασισθεί στις απαντήσεις των ερωτηματολογίων καθώς και στις προσωπικές συνεντεύξεις. Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε ότι τα σχόλια των στελεχών που ρωτήσαμε στο ίδιο πλαίσιο με αυτές που έδωσαν μέσα από το ερωτηματολόγιο. Θεωρήσαμε ότι για να είμαστε πιο σίγουροι για τα αποτελέσματα της έρευνας μας έπρεπε να έχουμε και μια προσωπική επαφή με κάποιους, όπου μέσα από την συνομιλία αυτή θα μπορούσαμε να καταλάβουμε καλύτερα την σημασία που δίνουν στην χρήση διαδικασιών logistics και σε ποιο βαθμό κάνουν χρήση αυτών.

Γενικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι τα αποτελέσματα της έρευνας μας είναι πολύ κοντά στο γενικότερο κλίμα που επικρατεί για τις τεχνικές logistics σήμερα σε όποιες επιχειρήσεις τις χρησιμοποιούν.

Ποιο συγκεκριμένα το 70% θεωρεί ότι υπάρχει πολύ μεγάλη συνεισφορά των Logistics στην γενικότερη εικόνα μιας επιχείρησης , το 20% το θεωρεί πολύ κρίσιμο και ένα 10% την θεωρεί μέτρια.

Το 70% θεωρεί ότι το τμήμα Logistics μπορεί να επηρεάσει πολύ την λειτουργία των λοιπών , το 20% το θεωρεί πολύ κρίσιμα και ένα 10% την θεωρεί λίγο.

Το 70% θεωρεί ότι επηρεάζει κατά πολύ τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης , το 10% κρίσιμα , ενώ ένα 20% μέτρια.

Η χρήση νέων τεχνολογιών είναι πλέον απαραίτητες στην σύγχρονη κοινωνία που ζούμε , και αποτελούν βασικό συστατικό για μια επιχείρηση που θέλει να αναπτυχθεί και να βρίσκεται πάντα μέσα στις εξελίξεις. Την ίδια άποψη έχουν και τα στελέχη των εταιριών που συμπληρώσαν το ερωτηματολόγιο μας μιας και το 50% το θεωρεί πολύ σημαντικό στοιχείο , το 20% κρίσιμα , το 20% μέτρια και τέλος υπάρχει και ένα 10% που το θεωρεί λιγότερο σημαντικό .

Το 40 % κρίνει τα οφέλη που έχει δώσει στην επιχείρηση η χρήση διαδικασιών Logistics στην αξιοπιστία και στην συνέπεια της επιχείρησης απέναντι στους πελάτες , προμηθευτές κρίσιμα σημαντικά , το 30% πολύ σημαντικά, το 20% μέτρια σημαντικά και το 10% λιγότερο σημαντικά.

Το 50% πιστεύει ότι η χρήση διαδικασιών logistics βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης σε κρίσιμο βαθμό , το 40% σε πολύ μεγάλο βαθμό και ένα 10% σε μέτριο βαθμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

9.1 Συμπεράσματα

Τα logistics πλέον παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιχειρηματική επιτυχία. Ήδη αρκετές επιχειρήσεις στην Ελλάδα έχουν δημιουργήσει διεύθυνση logistics με απώτερο σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη με αποδοτική διαχείριση των πρώτων υλών, των αποθηκών, των καναλιών διανομής, της εξυπηρέτησης των πελατών, κ.λ.π. Άρα η αποδοτική

διαχείριση των logistics σχετίζεται με μικρούς όγκους στοκ, με ποσοστά ολοκληρωμένων παραγγελιών, με κόστος εξυπηρέτησης παραγγελιών, με ποσοστά εξυπηρέτησης πελατών, κ. λ.π

Στις μέρες μας, όπου ο ανταγωνισμός έχει ενταθεί, οι απαιτήσεις και οι ανάγκες των πελατών είναι περισσότερο διαφοροποιημένες από ποτέ, οι επιχειρήσεις προσπαθούν για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους και για την απόκτηση ή διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τα Logistics, η αλυσίδα αξίας και τα δίκτυα αξίας ίσως είναι οι λύσεις για την απάντηση των επιχειρήσεων σε όλες αυτές τις προκλήσεις.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να κάνουν πράξη τις τεχνικές που εξετάσαμε παραπάνω, σε όλες τις κύριες και υποστηρικτικές τους διαδικασίες, πάντα με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη μεγιστοποίηση των κερδών τους.

9.2 Προτάσεις

Προτάσεις σε θέματα στρατηγικής

Διαμόρφωση μιας τεκμηριωμένης στρατηγικής της Ελλάδας για την ανάπτυξη των logistics μέσα σε ένα πλαίσιο βελτίωσης της διεθνούς μας ανταγωνιστικότητας (EEL)

Ολοκλήρωση ενός στρατηγικού σχεδιασμού για την ανάπτυξη / αναβάθμιση των περιφερειακών λιμανιών για την εξυπηρέτηση μοναδοποιημένων φορτίων.

Αντιμετώπιση του θέματος των εξαγωγών (σε σχέση και με τα logistics) σε στρατηγικό επίπεδο

Ανάπτυξη της ναυσιπλοΐας μικρών αποστάσεων (short sea – shipping) και των νέων «θαλάσσιων αυτοκινητοδρόμων»

Στενή συνεργασία Κυβέρνησης, Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Επιχειρήσεων με τη μορφή ενός Κέντρου Επενδύσεων / Οργανισμού προώθησης της Ελλάδας και ειδικότερα της Θεσσαλονίκης ως κόμβου logistics στην ευρύτερη περιοχή.

Δημιουργία Γραμματείας/Διεύθυνσης Logistics σε Κυβερνητικό Επίπεδο, ως συντονιστικού

οργάνου σε θέματα Logistics, μεταξύ των Υπουργείων Μεταφορών & Επικοινωνιών, Ανάπτυξης και Εμπορικής Ναυτιλίας

Προτάσεις σε θέματα κινήτρων

Χρηματοδότηση, στα πλαίσια του ΕΣΟΑΒ, επενδύσεων για τη δημιουργία ελληνικών εμπορευματικών κέντρων, κέντρων αποθήκευσης & διανομής στις χώρες αυτές

Παροχή πρόσθετων κινήτρων για συμπράξεις, συγχωνεύσεις και άλλες κοινές δράσεις ελληνικών επιχειρήσεων στον τομέα των logistics

Υπαγωγή των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο χώρο των logistics (διαμεταφορείς, μεταφορείς, 3PL) στον αναπτυξιακό νόμο

Επιχορήγηση της αντικατάστασης παλαιάς τεχνολογίας φορτηγών Δ.Χ. με νέας τεχνολογίας

Προτάσεις σε θέματα νομοθετικού – θεσμικού πλαισίου

Βελτίωση του συστήματος Τελωνιακών Διατυπώσεων και Διεργασιών με τις υπόλοιπες χώρες της ΝΑ Ευρώπης

Συγχρονισμός υποστηρικτικών διαδικασιών (π.χ. ωράριο λειτουργίας τελωνείων) με τις ανάγκες logistics

Παρέμβαση της Ελληνικής Πολιτείας για την τήρηση της Ευρωπαϊκής οδηγίας από τις Βαλκανικές χώρες, σε ότι αφορά την απλοποίηση και τον δειγματοληπτικό έλεγχο 3 έως 5% στις συνοριακές διαβάσεις

Αποσαφήνιση του νομικού πλαισίου των εταιριών logistics

Διαβούλευση σχετικά με το νομοσχέδιο των Εμπορευματικών Κέντρων και προώθηση της τελικής του μορφής, ώστε να διαμορφωθεί σχετικό θεσμικό πλαίσιο, με κίνητρα προσέλκυσης επενδύσεων, στη χώρα μας

Ρήτρα περιορισμού ευθύνης μεταφορέα / διαμεταφορέα για εθνικές μεταφορές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αρβανιτογιάννης, Ι. Σ. (2000). ISO 9000 & ISO 14000, «Παρουσίαση – ανάλυση προτύπων διασφάλισης ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης», Προσαρμογή στη βιομηχανία τροφίμων και ποτών.

David A., Taylor Ph.D. (2004). “ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ”. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος, (2006)

Αποστόλου, Μ., (2006), “Logistics, Συνεχώς Ψιλότερα”. Χρήμα (Μηνιαίο Επενδυτικό & Οικονομικό Περιοδικό), τεύχος 31

Δερβιτσιώτης Κ. (1993). Διοίκηση Παραγωγής για μεγαλύτερη Ανταγωνιστικότητα. Σταμούλης.

Σιφνιώτης, Κ. (2004). Logistics Management - Θεωρία και Πράξη. Εκδόσεις Παπαζήσης. Αθήνα

Christopher, M. (2007). Logistics και διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα

INTERNET

(www.logistics.org.gr/,2008).

(<http://www.go-online.gr>)

(<http://www.logistics-management.gr/article.php?ID=390>

<http://el.wikipedia.org/wiki>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ημερομηνία:

Αριθμός Ερωτηματολογίου:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο αυτό συντάχθηκε για καθαρά επιστημονικούς σκοπούς στο πλαίσιο της εκπόνησης της πτυχιακής μας εργασίας με τίτλο διαχείριση λειτουργιών logistics στον κλάδο των αναψυκτικών αποκλειστικά για το ανωτέρω επιστημονικό έργο.

Ευχαριστούμε προκαταβολικά για την πολύτιμη συμβολή σας στην εκπόνηση της πτυχιακής μας εργασίας.

Μετά τιμής

ΠΑΤΣΑΛΗ ΙΟΥΛΙΑ

Ø Ερώτηση 1

Σε ποιο τμήμα στην επιχείρησή σας εργάζεσθε;

- Logistics
- Διακίνηση
- Παραγγελιοληψία
- Picking
- Αποθήκευση

Ø Ερώτηση 2

Πόσο σημαντικές θεωρείται τις υπηρεσίες Logistics για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Κρίσιμα

Ø Ερώτηση 3

Πιστεύεται ότι υπάρχει συνεισφορά των logistics στην γενικότερη εικόνα μιας επιχείρησής;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Κρίσιμα

Ø Ερώτηση 4

Ποσό έχει επηρεάσει την λειτουργία των λοιπών τμημάτων της επιχείρησής η λειτουργία του τμήματος Logistics;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Κρίσιμα

Ø Ερώτηση 5

Πόσο έχει επηρεάσει τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησής σας η χρήση συστημάτων Logistics;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Κρίσιμα

Ø Ερώτηση 6

Πόσο σημαντικές θα είναι στο μέλλον οι τηλεματικές υπηρεσίες για την επιχείρησή σας για τα επόμενα 3 έτη από σήμερα;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Κρίσιμα

Ø Ερώτηση 7

Πόσο σημαντικά κρίνεται τα οφέλη που έχει δώσει στην επιχείρησή σας η χρήση διαδικασιών Logistics στην βελτίωση και εξυπηρέτηση των υπηρεσιών προς τους πελάτες σας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Κρίσιμα

Ø Ερώτηση 8

Πόσο σημαντικά κρίνεται τα οφέλη που έχει δώσει στην επιχείρησή σας η χρήση διαδικασιών Logistics στην μείωση του κόστους μεταφοράς;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Κρίσιμα

Ø Ερώτηση 9

Πόσο σημαντικά κρίνεται τα οφέλη που έχει δώσει στην επιχείρησή σας η χρήση διαδικασιών Logistics στην βελτίωση του περιθωρίου του κέρδους;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Κρίσιμα

Ø Ερώτηση 10

Πόσο σημαντικά κρίνεται τα οφέλη που έχει δώσει στην επιχείρησή σας η χρήση διαδικασιών Logistics στην προσέλκυση νέων πελατών;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Κρίσιμα

Ø Ερώτηση 11

Πόσο σημαντικά κρίνεται τα οφέλη που έχει δώσει στην επιχείρησή σας η χρήση διαδικασιών Logistics στην αξιοπιστία και στην συνέπεια της επιχείρησής σας απέναντι στους πελάτες , προμηθευτές;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Κρίσιμα

Ø Ερώτηση 12

Πιστεύεται ότι η χρήση διαδικασιών logistics βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Κρίσιμα

Ευχαριστούμε για την συμμετοχή σας

Εταιρεία:

Όνοματεπώνυμο:

Θέση εργασίας:

E-mail: