

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ - LOGISTICS



ΚΙΣΣΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΜΥΣΣΙΡΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΤΖΙΡΑΧΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
1.1 Γενικά στοιχεία πτυχιακής –έρευνας	5
1.2 Σκοποί και στόχοι πτυχιακής	6
1.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου	6
1.4 Επιλογή εταιρειών δείγματος.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	8
Η ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΣΕ ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	8
2.1 Εισαγωγή.....	8
2.2 Ορισμός εφοδιαστικής αλυσίδας.....	8
2.3 Ιστορική αναδρομή	10
2.4 Η εξέλιξη των Logistics στην Ελλάδα.....	14
2.5 Η σημασία και ο ρόλος της εφοδιαστικής αλυσίδας	17
2.6 Προβλήματα που επιλύονται με τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας.....	19
2.7 Δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	25
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ.....	25
3.1 Εισαγωγή.....	25
3.2 Βασικές διαδικασίες εφοδιαστικής αλυσίδας	25
3.3 Παγκόσμια διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας	31
3.4 Εξυπηρέτηση του πελάτη - τα τέσσερα R.....	32
3.5 Η αξία του πελάτη.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	36
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ LOGISTICS ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	36
4.1 Εισαγωγή.....	36
4.2 Ιστορική αναδρομή διοίκησης προμηθειών	36
4.3 Ορισμός των logistics.....	37
4.4 Logistics management.....	38
4.5 Ο Ρόλος των Logistics στην επιχείρηση	41
4.6 Πεδία εφαρμογής.....	42
4.7 Σημασία του κόστους logistics	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	48
LOGISTICS & ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	48
5.1 Εισαγωγή.....	48
5.2 Φυσική ροή αγαθών	48
5.3 Απαραίτητα συστατικά πληροφοριακών συστημάτων	49
5.4 Στρατηγικές αποφάσεις – το παράδειγμα του outsourcing.....	50

5.5	Αποφάσεις τακτικής – το παράδειγμα της επιλογής χωροταξίας των αποθηκών	55
5.6	Η εφοδιαστική αλυσίδα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	57
5.7	Η διοίκηση των logistics στις σημερινές επιχειρήσεις	60
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	61
	ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ - LOGISTICS	61
6.1	Γενικά στοιχεία πτυχιακής –έρευνας	61
6.2	Σκοποί και στόχοι ερωτηματολογίου.....	62
6.3	Σχεδιασμός ερωτηματολογίου	62
6.4	Επιλογή εταιρειών δείγματος.....	63
6.5	Ανάλυση στοιχείων	63
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	64
	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	64
7.1	Αποτελέσματα έρευνας	64
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.....	87
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	87
8.1	Συμπεράσματα έρευνας.....	87
8.2	Logistics και περιβάλλον	87
8.3	Logistics και αναβάθμιση υπηρεσιών.....	87
8.4	Logistics και λειτουργία τμημάτων	88
8.5	Ικανοποίηση πελατών και logistics.....	89
8.6	Οφέλη από την χρήση συστημάτων logistics	89
8.7	Ικανοποίηση προμηθευτών και logistics.....	89
8.8	Logistics και μείωση κόστους.....	90
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	91
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	93
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	95

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σημασία των Logistics για μια επιχείρηση είναι πολύ μεγάλης σημασίας, μιας και η σωστή εφαρμογή της δίνει παρά πολλά θετικά συστατικά και δημιουργεί όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις να την κάνουν πιο ανταγωνιστική και βιώσιμη. Τα logistics είναι ένα εργαλείο ελέγχου της λειτουργίας της επιχείρησης με στόχο την μεγαλύτερη κερδοφορία της αλλά και την σωστή οργάνωση της.

Οι καλύτερες εταιρίες του κόσμου τώρα ανακαλύπτουν ένα νέο δυναμικό τρόπο για να εξασφαλίσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Είναι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας τους που περιέχει ενοποιημένες δράσεις για την εμφάνιση του προϊόντος στην αγορά και τη δημιουργία ικανοποιημένων πελατών.

Τα Logistics είναι μια ευρεία έννοια η οποία αφορά όλη την παραγωγική διαδικασία ενός προϊόντος από την δημιουργία μέχρι και την κατανάλωση του. Οι σχέσεις που αναπτύσσονται κατά αυτήν την διαδικασία είναι αυτές οι οποίες χαρακτηρίζουν και διαχωρίζουν ουσιαστικά τις διαδικασίες Logistics που ακολουθεί μια επιχείρηση.

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. (Αποστόλου, Μ., 2006)

Με την πτυχιακή μας 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 μας 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 :

- Τα οφέλη που έχουν οι επιχειρήσεις σε σχέση με την εσωτερική λειτουργία της
- Τα οφέλη που έχουν οι επιχειρήσεις σε σχέση με τα οικονομικά τους στοιχεία
- Τα οφέλη που έχουν οι επιχειρήσεις σε σχέση με την ανάπτυξη τους .
- 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 μας αυτή θέλαμε να αναδείξουμε το ποσό σημαντική είναι η λειτουργία του τμήματος logistics για της επιχειρήσεις. Επίσης θέλαμε 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

1. Κερδοφορία
2. Ανάπτυξη
3. Επικοινωνία με πελάτες και προμηθευτές
4. Βιωσιμότητα και προοπτική
5. Μείωση των εξόδων

1.4 Επιλογή εταιρειών δείγματος

Η επιλογή των επιχειρήσεων που στείλαμε τα ερωτηματολόγια μας είναι από πληροφορίες που αντλήσαμε από το internet , σχετικά με τις μεγαλύτερες εταιρίες του κλάδου. Παράλληλα επειδή θέλαμε να έχουμε και ποιο ακριβή στοιχεία επιλέξαμε και κάποιες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιοχή του Νομού Αχαΐας και Μεσσηνίας και κάναμε επίσκεψη σε αυτές με σκοπό την πραγματοποίηση συνέντευξης με κάποιο από τα στελέχη των επιχειρήσεων αυτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΣΕ ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

2.1 Εισαγωγή

Η εφοδιαστική αλυσίδα είναι το θέμα με το οποίο θα ασχοληθούμε στο κεφάλαιο με γενικά στοιχεία σχετικά με αυτή, αναφέροντας πως άρχισε και πως εξελίχθηκε ιστορικά.

Αναφερόμαστε στο πόση σημασία έχει για τις επιχειρήσεις, λύνοντας τους σοβαρά προβλήματα κάθε μέρα. Επίσης θα κάνουμε αναφορά στις βασικές δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στην εφοδιαστική αλυσίδα.

2.2 Ορισμός εφοδιαστικής αλυσίδας

Το θεωρητικό μέρος θα ξεκινήσει με τον ορισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας η οποία σχετίζεται με τον στρατηγικό και συστηματικό συντονισμό των επιχειρηματικών λειτουργιών που παραδοσιακά υπάρχουν, τόσο μέσα στις επιχειρήσεις όσο και στις σχέσεις που κάθε επιχείρηση αναπτύσσει με άλλες επιχειρήσεις μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα, και έχουν ως σκοπό τη βελτίωση και πρόοδο της απόδοσης των μεμονωμένων επιχειρήσεων και της εφοδιαστικής αλυσίδας, μακροπρόθεσμα και σαν σύνολο. *(Αποστόλου, Μ., 2006)*

Στο λεξικό APICS δίνεται ένας άλλος ορισμός, ο οποίος 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. (Αποστόλου, Μ., 2006)

2.3 Ιστορική αναδρομή

Η εφοδιαστική αλυσίδα έχει μια ιστορική εξέλιξη ο οποία πέρασε μέσα από έξι περιόδους στις οποίες αναφερόμαστε πιο κάτω :

Περίοδος Δημιουργίας

Στις αρχές του 1980 ένας σύμβουλος της βιομηχανίας των ΗΠΑ επινόησε τον όρο διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας για πρώτη φορά, αλλά η έννοια της εφοδιαστικής αλυσίδας στον τομέα της διαχείρισης, με τη δημιουργία της γραμμής συναρμολόγησης, ήταν πολύ σημαντική από τις αρχές του 20ου αιώνα. Εκείνη την εποχή τα γενικά χαρακτηριστικά στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως η ανάγκη για αλλαγές μεγάλης κλίμακας, συρρίκνωση και ανασχεδιασμό, σηματοδοτήθηκαν από προγράμματα ελαχιστοποίησης του κόστους, και την ευρεία προσοχή στην ιαπωνική πρακτική της διαχείρισης.

Περίοδος ενσωμάτωσης

Η ανάπτυξη συστημάτων ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (EDI) στη δεκαετία του 1960 είναι αυτό που χαρακτηρίζει αυτή την εποχή των μελετών διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Όμως η ανάπτυξη της έγινε μέσα στη δεκαετία του 1990 με την εισαγωγή των συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP). Η επέκταση του διαδικτύου στο οποίο και βασίζονται τα συνεργατικά συστήματα συνέχισε την ανάπτυξη της εποχής αυτής τον 21ο αιώνα. Η αύξηση της προστιθέμενης αξίας όσο και η μείωση του κόστους μέσω της ενσωμάτωσης, χαρακτηρίζει αυτή την εποχή εξέλιξης της αλυσίδας εφοδιασμού.

Στην πραγματικότητα, μπορεί να χαρακτηριστεί ως στάδιο 1, 2 ή 3 του δικτύου, μια αλυσίδα εφοδιασμού. Διάφορα συστήματα τα οποία δεν συνδέονται και είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους, όπως μάρκα, αποθήκευση, διανομή, έλεγχος υλικών, κλπ. βρίσκονται στο στάδιο 1 της εφοδιαστικής αλυσίδας, Η ενσωμάτωση τους στο πλαίσιο ενός σχεδίου ERP το οποίο είναι ενεργοποιημένο, είναι το στάδιο 2 της εφοδιαστικής αλυσίδας, και το στάδιο 3 της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι αυτό στο οποίο επιτυγχάνεται η ολοκλήρωση των προμηθευτών με τους πελάτες. Το Tesco είναι ένα παράδειγμα αυτού του είδους της εφοδιαστικής αλυσίδας. (*Αποστόλου, Μ., 2006*)

Περίοδος παγκοσμιοποίησης

Την εποχή της παγκοσμιοποίησης, που είναι την εποχή της τρίτης κίνησης της ανάπτυξης της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, τα παγκόσμια συστήματα των σχέσεων με τους προμηθευτές και η επέκταση των αλυσίδων εφοδιασμού διεθνώς και ανεξαρτήτως εθνικών συνόρων, είναι αυτά στα οποία δίνεται μεγαλύτερη έμφαση. Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 ένας σημαντικός αριθμός οργανώσεων ξεκίνησε να εντάσσει

παγκόσμιες πηγές στις βασικές τους επιχειρηματικές δραστηριότητες, παρότι η χρήση των παγκόσμιων πηγών στην αλυσίδα εφοδιασμού των οργανισμών μπορεί να συναντηθεί πριν αρκετές δεκαετίες (π.χ., στον κλάδο των πετρελαιοειδών). Το βασικό λοιπόν χαρακτηριστικό αυτής της εποχής, είναι η παγκοσμιοποίηση της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας σε οργανισμούς, που είχε σαν στόχο την αύξηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος, της υψηλής προστιθέμενης αξίας, και της μείωσης του κόστους μέσω των παγκόσμιων προμηθειών.

Φάση ειδίκευσης ένα

Η δεκαετία του 1990, βρίσκει τις βιομηχανίες να αρχίζουν να να επικεντρώνονται σε «βασικές ικανότητες» και να υιοθετούν ένα μοντέλο εξειδίκευσης. Η κάθετη ολοκλήρωση και η πώληση από μη κύριες δραστηριότητες, παύει να είναι στόχος τους, καθώς άλλες εταιρείες αναλάμβαναν πλέον αυτές τις λειτουργίες. Η εφοδιαστική αλυσίδα επεκτείνεται πολύ πιο πέρα από τα στενά όρια της εταιρείας και του ελέγχου διανομής μεταξύ των εταιρικών σχέσεων της εφοδιαστικής αλυσίδας αλλάζοντας τις διαχειριστικές απαιτήσεις,

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

Φάση ειδίκευσης δύο

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

Η μεταβλητότητα είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στην όλη διαδικασία. Κάθε στιγμή αλλαγές σχετικά με τους παρόχους, τους προμηθευτές, την υλικοτεχνική στήριξη, τις τοποθεσίες και τους πελάτες μπορεί να απαιτηθούν και να πραγματοποιηθούν από τις δυνάμεις της αγοράς. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα 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 πρόοδος και η βελτίωση της συνολικής ικανότητας των επιχειρήσεων επιτυγχάνεται με την από κοινού με την εξειδίκευση της εφοδιαστικής αλυσίδας και την εξωτερική ανάθεση κατασκευής και διανομής. Καθίσταται εφικτό 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. Ο κυριότερος λόγος για τον οποίο αυτή η λύση είναι πιο διαδεδομένη και προτιμητέα είναι 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.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990 παρουσιάστηκε για πρώτη φορά η τεχνολογία προμηθειών για λύσεις εφοδιαστικής αλυσίδας 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. (Αποστόλου, Μ., 2006)

2.4 Η εξέλιξη των Logistics στην Ελλάδα

Τα τελευταία χρόνια, από το 2005 κυρίως και μετά, οι εγχώριες εταιρίες ανακαλύπτουν όλο και περισσότερο τον κλάδο των Logistics, και έχει παρουσιαστεί μια ευνοϊκή πορεία στον χώρο. Αυτό όμως σε καμία περίπτωση δεν αναιρείται η ύπαρξη προβλημάτων και δυσκολιών τα οποία πρέπει να ξεπεραστούν. Οι μεταφορές και η βελτίωση των υποδομών θεωρούνται απαραίτητα εργαλεία για την ανάπτυξη των Logistics στην Ελλάδα, ωστόσο χρειάζεται ακόμα αρκετή προσπάθεια για να φτάσουν τα επίπεδα της Ευρώπης. (Αποστόλου, Μ., 2006)

Αυτό είναι ένα συμπέρασμα στο οποίο έχει καταλήξει και η Hellastat (2011), σύμφωνα με την οποία, δημιουργήθηκε ένας αυξανόμενος ρυθμός ανάπτυξης στο επιχειρηματικό περιβάλλον στον τομέα της διακίνησης φορτίων τα τελευταία χρόνια, μέσω της ανάπτυξης των μεταφορών και των υποδομών σε συνεργασία με τις επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό, αλλά και της άνθησης του εξωτερικού εμπορίου που

συνδυάζεται άμεσα με τις επενδύσεις σε δημόσιους και ιδιωτικούς τομείς.

Το Outsourcing Logistics συνδυάστηκε άμεσα με την ανάπτυξη της αγοράς στις βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα στα inbound (πρώτες ύλες) και outbound (έτοιμα προϊόντα) Logistics όσον αφορά τη διακίνηση φορτίων, από τις αρχές της δεκαετίας του '90. Έτσι, εξοικονομώντας κεφάλαια και ανθρώπινους πόρους επιτυγχάνεται η βελτιστοποίηση του δικτύου διανομής στις οικονομικές κλίμακες και αυτό είναι ένα από τα δυνατότερα σημεία στον τομέα της ανάθεσης της διακίνησης φορτίων σε τρίτους συνεργάτες. Αξιοσημείωτο είναι πως παρατηρείται μια ευνοϊκή άθηση στον αριθμό των δραστηριοποιούμενων επιχειρήσεων στην Ελλάδα καθώς και στη δημιουργία νέων, λόγω της αυξημένης ζήτησης περισσότερο εξειδικευμένων υπηρεσιών στον τομέα των Logistics. (Αποστόλου, Μ., 2006)

Αυτό όμως αν και από τη μία είναι θετικό από την άλλη ίσως αποτελεί πρόβλημα γιατί όσο αυξάνεται η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον τομέα αυτό, τόσο οι Ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να καλύψουν ακόμη μεγαλύτερες αποστάσεις για να καταφέρουν να φτάσουν κοντά στο επίπεδο της Ευρώπης. Οι πιο συνηθισμένες δυσκολίες με τις οποίες έρχονται αντιμέτωπες οι Ελληνικές επιχειρήσεις επικεντρώνονται:

- Στην επάρκεια των δικτύων μεταφοράς (οδικών σιδηροδρομικών και λιμενικών υποδομών). (Αποστόλου, Μ., 2006)
- Στις τιμές και την ανεπάρκεια των ακινήτων για την κατασκευή αποθηκευτικών χώρων (ενώ στους νομούς της Αττικής και της Θεσσαλονίκης οι διαθέσιμοι χώροι αυξάνονται συνεχώς) .

Παρόλα αυτά στην πρώτη περίπτωση, βελτιώθηκαν αισθητά οι παρατηρούμενες ελλείψεις και σ' αυτό βοήθησε η ολοκλήρωση της Εγνατία Οδού, η κατασκευή της Ιόνιας Οδού καθώς και του εμπορευματικού κέντρου του ΟΣΕ στο Θριάσιο Πεδίο αλλά και η εξασφάλιση της χρηματοδότησης από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (Ε.Τ.Επ.) για τους λιμένες. (Αποστόλου, Μ., 2006)

Η τωρινή αγορά έχει αναγκάσει τις επιχειρήσεις σε επανεξέταση και επαναπροσδιορισμό των στρατηγικών που ακολουθούν στην εφοδιαστική αλυσίδα. Τα νέα πρότυπα στην εφοδιαστική αλυσίδα και οι βασικές δυνάμεις, οδηγούν τις επιχειρήσεις σε διαφορετικές προκλήσεις καθώς θα πρέπει να αναθεωρήσουν τις μέχρι τώρα προσεγγίσεις στα θέματα των Logistics. Το νόημα αυτής της παραγράφου είναι ότι οι επιχειρήσεις για να είναι αποτελεσματικές πρέπει να κινούνται ευέλικτα και να κατανοούν πως:

- Στο μέλλον ο ανταγωνισμός θα κινείται γύρω από τις αλυσίδες εφοδιασμού και όχι από τις επιχειρήσεις.
- Οι αλυσίδες εφοδιασμού θα διεθνοποιούνται όλο και περισσότερο.
- Η ζήτηση θα γίνεται όλο και πιο απρόβλεπτη με αποτέλεσμα να δυσχεραίνονται οι προβλέψεις.
- Ο καταναλωτής απαιτεί μεγαλύτερη ποικιλία, χαμηλότερο κόστος και υψηλότερη ταχύτητα.
- Ο κύκλος ζωής των προϊόντων αλλά και τις τεχνολογίας θα συρρικνώνονται συνεχώς.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, για να παραμείνει το αποτέλεσμα αναλλοίωτο, η επιτυχία ενός τμήματος θα πρέπει να διατηρηθεί σε συγκεκριμένες ενέργειες,. Οι εταιρίες θα πρέπει να μετρούν την απόδοση του τμήματος και να μελετούν τα αποτελέσματα με βάση την συνεχή

διαδικασία. Σύμφωνα με αυτή τη διαδικασία επιτυχημένα θεωρούνται τα τμήματα που συνδυάζουν τις εταιρικές με τις τμηματικές λειτουργίες. Αυτό συμβαίνει διότι οι δραστηριότητες του τμήματος συνδέονται άμεσα με τις δραστηριότητες από άλλα τμήματα (π.χ. το τμήμα της διαφήμισης με αυτό της κατασκευής των προϊόντων). Αυτός είναι και ο λόγος που το τμήμα Logistics θεωρείται από μεγάλες εταιρίες ως βασικός παράγοντας για την κερδοφορία της εταιρίας. Από την άλλη μεριά, οι διευθυντές θα πρέπει να μετρούν και να συγκρίνουν τις δραστηριότητες του τμήματος όπως ακριβώς κάνουν και με τις υπόλοιπες. Αυτό σημαίνει ότι στις ενδοεπιχειρησιακές καταστάσεις, θα πρέπει οι προκλήσεις να γίνονται αποδεκτές σε τμηματικό επίπεδο αλλά και να τίθεται ο πήχης όσο το δυνατόν σε υψηλότερα επίπεδα. (Αποστόλου, Μ., 2006)

2.5 Η σημασία και ο ρόλος της εφοδιαστικής αλυσίδας

Για να είναι όσο το δυνατόν πιο ανταγωνιστικές στην παγκόσμια αγορά και οικονομία, οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν διαπιστώσει όλο και πιο πολύ στις μέρες μας ότι πρέπει να στηριχθούν στην αποτελεσματική εφοδιαστική αλυσίδα, ή δίκτυο. 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.

Στη 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 .

Επιτυχημένες αλλαγές επιτεύχθηκαν τον 21ο αιώνα, 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 περισσότερες 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 . (Αποστόλου, Μ., 2006)

Αρκετοί ερευνητές έχουν αναγνωρίσει αυτά τα είδη των δικτυακών δομών της προσφοράς ως μια νέα μορφή οργάνωσης, χρησιμοποιώντας

όρους όπως "keiretsu", "Εικονική Επιχείρηση", "παγκόσμιο δίκτυο παραγωγής", "Extended Enterprise", 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» .

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

2.6 Προβλήματα που επιλύονται με τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας

Τα προβλήματα που καλείτε να επιλύσει η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας είναι τα ακόλουθα :

- 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.

- 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
 - 1) τον έλεγχο λειτουργιών (κεντρικός, επιμερισμένος ή αποκεντρωμένος) ,
 - 2) τον τρόπο διανομής, π.χ., άμεση αποστολή, cross docking, άμεση παράδοση στο κατάστημα (DSD),
 - 3) τα μέσα μεταφοράς, π.χ. φορτηγό, LTL, σιδηρόδρομο, TOFC ή COFC, θαλάσσιες μεταφορές, αερομεταφορές,
 - 4) την στρατηγική αναπλήρωσης (π.χ. στρατηγική pull, push ή συνδυασμός) και
 - 5) τον έλεγχο των μεταφορών (π.χ. ιδιωτικός μεταφορέας ή 3PL).
- Διαχείριση Αποθεμάτων: Ποσότητα και τόπος των αποθεμάτων, συμπεριλαμβανομένων των πρώτων υλών, το έργο κατά την διαδικασία (WIP) και τα τελικά προϊόντα.
- 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.

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

Η εκτέλεση της εφοδιαστικής αλυσίδας υποδηλώνει την διαχείριση και τον συντονισμό της μεταφοράς των υλικών, των πληροφοριών και των κεφαλαίων σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού. Η ροή είναι διπλής κατεύθυνσης. (Αποστόλου, Μ., 2006)

2.7 Δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας

Μια προσέγγιση πολλαπλών λειτουργιών που έγκειται στην διαχείριση της κυκλοφορίας των πρώτων υλών σε μια επιχείρηση, σε ορισμένες πτυχές της εσωτερικής μετατροπής των υλών σε τελικά προϊόντα και την κυκλοφορία των τελικών προϊόντων από την επιχείρηση προς τον τελικό καταναλωτή, είναι ουσιαστικά η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να εστιάσουν στις βασικές ικανότητες και να γίνουν πιο ευέλικτες, μειώνουν την ιδιοκτησία τους από πηγές πρώτων υλών και καναλιών διανομής. Οι λειτουργίες αυτές είναι εξωτερικής ανάθεσης (outsourcing) σε άλλα πρόσωπα που μπορούν να εκτελέσουν τις δραστηριότητες καλύτερα ή πιο αποδοτικά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αυξηθεί ο αριθμός των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην ικανοποίηση της ζήτησης των πελατών, με ταυτόχρονη μείωση του διαχειριστικού ελέγχου των καθημερινών λειτουργιών logistics. Η δημιουργία των εννοιών διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας δημιουργήθηκαν από λιγότερο έλεγχο και περισσότερους εταίρους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο σκοπός της δραστηριότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η βελτίωση της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων της εφοδιαστικής

αλυσίδας, βελτιώνοντας έτσι την ταχύτητα της κίνησης τους και την απογραφή των αποθεμάτων.

Πολλά είναι τα μοντέλα που έχουν προταθεί για την κατανόηση των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για τη διαχείριση της διακίνησης των υλικών σε όλα τα οργανωτικά και λειτουργικά όρια. Ένα μοντέλο διαχείρισης αλυσίδας εφοδιασμού που προωθείται από το Συμβούλιο της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι το SCOR. Ένα άλλο μοντέλο είναι το μοντέλο SCM που προτείνεται από το Παγκόσμιο Φόρουμ Εφοδιαστικής Αλυσίδας (GSCF). Δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορούν να ομαδοποιηθούν σε θέματα τακτικής, στρατηγικής, καθώς και σε επιχειρησιακό επίπεδο. (Αποστόλου, Μ., 2006)

Στρατηγικό επίπεδο

- Διαχείριση κύκλου ζωής προϊόντος, έτσι ώστε τα καινούργια και τα υπάρχοντα προϊόντα να ενσωματωθούν με τον βέλτιστο τρόπο στην αλυσίδα αξίας και στις μεταφορικές ικανότητες.
- Αποφάσεις για το πού και πώς να γίνονται οι λειτουργίες.
- Λειτουργίες τεχνολογίας πληροφόρησης (IT) της αλυσίδας.
- Βελτιστοποίηση στρατηγικού δικτύου, συμπεριλαμβανομένων του αριθμού, της τοποθεσίας και του μεγέθους της αποθήκης, των κέντρων διανομής και των υποδομών.
- Είναι χρονοβόρο και χρειάζεται δέσμευση πηγών.
- Ευθυγράμμιση της συνολικής οργανωτικής στρατηγικής με τη στρατηγική της προσφοράς.
- Στρατηγικές συμφωνίες με προμηθευτές, διανομείς και πελάτες, δημιουργώντας γέφυρες επικοινωνίας για κριτική πληροφόρηση και λειτουργικές βελτιώσεις όπως το cross-docking και τα 3PL.

Επίπεδο τακτικής

- Συγκριτική αξιολόγηση όλων των λειτουργιών έναντι των ανταγωνιστών και την εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών σε ολόκληρη την επιχείρηση.
- Συμφωνίες προμηθειών πρώτων υλών και άλλες αποφάσεις συνδιαλλαγών.
- Στρατηγική μεταφορών, συμπεριλαμβανομένων της συχνότητας δρομολογίων και της σύναψης συμβάσεων.
- Έμφαση στις απαιτήσεις των πελατών και στις συνήθειές τους.
- Αποφάσεις για την παραγωγή (συμπεριλαμβανομένων των συμβάσεων) τον προγραμματισμό και τον σχεδιασμό της διαδικασίας.
- Αποφάσεις απογραφής, συμπεριλαμβανομένων της ποσότητας, της τοποθεσίας και της ποιότητας της απογραφής.
- Προκαθορισμένες πληρωμές.

Λειτουργικό επίπεδο

- Δραστηριότητες παραγωγής, συμπεριλαμβανομένης της κατανάλωσης υλικών και της ροής των τελικών προϊόντων.
- Ημερήσια παραγωγή και προγραμματισμός της διανομής, συμπεριλαμβανομένων όλων των κόμβων της αλυσίδας εφοδιασμού.
- Σχεδιασμός προμηθειών, συμπεριλαμβανομένων των υφιστάμενων αποθεμάτων και προβλέψεις για τη ζήτηση, σε συνεργασία με όλους τους προμηθευτές.
- Προγραμματισμός παραγωγής για την εκάστοτε μονάδα παραγωγής στην αλυσίδα εφοδιασμού (λεπτό προς λεπτό).
- Συμφωνημένες παραγγελίες, ανταποκρινόμενες σε όλους τους περιορισμούς στην αλυσίδα εφοδιασμού, συμπεριλαμβανομένων

όλων των προμηθευτών, των εγκαταστάσεων παραγωγής, των κέντρων διανομής, και τους άλλους πελάτες.

- Σχεδιασμός ζήτησης , που συντονίζει τις προβλέψεις για τη ζήτηση όλων των πελατών και την κοινή χρήση των αποτελεσμάτων με όλους τους προμηθευτές.
- Εσωτερικές λειτουργίες, συμπεριλαμβανομένης της μεταφοράς από τους προμηθευτές και της λήψης αποφάσεων σχετικά με την απογραφή.
- Εξερχόμενες εργασίες, συμπεριλαμβανομένων όλων των δραστηριοτήτων που πρέπει να πραγματοποιηθούν, της αποθήκευσης και της μεταφοράς στους πελάτες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Ένα σημαντικό στοιχείο για τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν διαδικασίες Logistics, είναι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και θα πρέπει να γίνεται με τις αναγκαίες διαδικασίες.

Ο ανθρώπινος παράγοντας παρουσιάζεται με μεγαλύτερη έμφαση στο κεφάλαιο αυτό που περιγράφονται όλες οι βασικές διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας.

3.2 Βασικές διαδικασίες εφοδιαστικής αλυσίδας

Οι βασικές διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι οι εξής:

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

Η διαχείριση της ζήτησης είναι κάτι για το οποίο έχουν γραφτεί και ειπωθεί πολλά. Τα χαρακτηριστικά των καλύτερων εταιρειών είναι παρεμφερή και περιλαμβάνουν τα ακόλουθα: α) πρωτοβουλίες για τη μείωση του χρόνου β) πρόβλεψη επιπέδου πελατών γ) ενίσχυση της

ανατροφοδότησης (feedback) από τον πελάτη και τη ζήτηση της αγοράς
δ) εσωτερική και εξωτερική συνεργασία.

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

1. Διαχείριση βιομηχανικής ροής /υποστήριξη.
2. Διαχείριση πελατειακών σχέσεων.
3. Φυσική διανομή.
4. Προμήθεια.
5. Αξιολόγηση της απόδοσης.
6. Διαχείριση Αποθήκευσης.
7. Ανάπτυξη προϊόντων και εμπορευματοποίηση.
8. Outsourcing/συνεργασίες.

Μια συνοπτική αναφορά σε κάθε μια από αυτές τις βασικές διαδικασίες περιγράφεται παρακάτω :

Διαχείριση βιομηχανικής ροής/υποστήριξη

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. Η διαδικασία παραγωγής δημιουργεί και διαθέτει προϊόντα για τα βήματα διανομής που βασίζονται σε προβλέψεις. Οι παραγγελίες των διαδικασιών λειτουργούν σε βάση just-in-time (JIT). Η μείωση του χρόνου του κύκλου ζωής επιτυγχάνεται με τις αλλαγές στη διαδικασία ροής παραγωγής, κάτι που σημαίνει βελτίωση της αντίδρασης και της αποτελεσματικότητας στην αντιμετώπιση της ζήτησης των πελατών.

Διαχείριση πελατειακών σχέσεων

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

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

Φυσική διανομή

Είναι η διαδικασία που αφορά την μεταφορά ενός τελικού προϊόντος/υπηρεσίας από την εταιρία προς τους πελάτες. Ο πελάτης είναι ο τελικός προορισμός ενός καναλιού μάρκετινγκ, στην περίπτωση της φυσικής διανομής, και η διαθεσιμότητα του προϊόντος/υπηρεσίας είναι ένα ζωτικό μέρος της προσπάθειας μάρκετινγκ κάθε καναλιού που συμμετέχει. Επίσης, ο χώρος και ο χρόνος εξυπηρέτησης των πελατών μέσω της φυσικής διαδικασίας διανομής, γίνονται αναπόσπαστο κομμάτι του μάρκετινγκ, με αποτέλεσμα να συνδέουν ένα κανάλι μάρκετινγκ με τους πελάτες της επιχείρησης (π.χ., συνδέσεις με κατασκευαστές, χονδρέμπορους, κ.λ.π).

Διαδικασία προμηθειών

Η 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 Η λειτουργία της αγοράς έχει βοηθήσει στο να αναπτυχθούν ραγδαία συστήματα επικοινωνίας, όπως η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (EDI) και η σύνδεση στο διαδίκτυο για να μεταφέρονται ενδεχόμενες απαιτήσεις σε μικρότερο χρονικό διάστημα.

Αξιολόγηση της απόδοσης

Η εταιρεία A.T. Kearney Consultants (1985) σημείωσε ότι σε επιχειρήσεις που πραγματοποιούν ολοκληρωμένη μέτρηση επιδόσεων, παρατηρείται βελτίωση της συνολικής παραγωγικότητας. 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. Σύμφωνα με τους ειδικούς, τα εσωτερικά μέτρα που συγκεντρώνουν και αναλύουν οι επιχειρήσεις, συμπεριλαμβάνουν:

1. Μέτρηση Παραγωγικότητας.
2. Ποιότητα..
3. Κόστος
4. Μέτρηση περιουσιακών στοιχείων, και
5. Εξυπηρέτηση πελατών

Εξωτερικές μετρήσεις της απόδοσης περιλαμβάνουν 1) μέτρηση αντίληψης του πελάτη, και 2) συγκριτική αξιολόγηση βέλτιστης πρακτικής.

Διαχείριση Αποθήκευσης

Η διαχείριση αποθήκευσης παίζει σημαντικό ρόλο κατά των χειρισμών σαν περίπτωση της μείωσης του κόστους της εταιρείας και των εξόδων. Η βελτίωση του συστήματος φόρτωσης και εκφόρτωσης στις εγκαταστάσεις στην κατάλληλη περιοχή, η έγκαιρη παράδοση, η βελτίωση του συστήματος διαχείρισης αποθεμάτων, η μείωση του κόστους του εργατικού δυναμικού κ.λπ. επιτυγχάνονται στην περίπτωση της τέλει αποθήκευσης και διοικητικών εγκαταστάσεων στο επίπεδο της επιχείρησης. Στοιχεία της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι τα εξής:

1. Αναβολή
2. Τυποποίηση
3. Προσαρμογή.

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:

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

Outsourcing/συνεργασίες

Η διαδικασία αυτή αφορά τόσο την εξωτερική ανάθεση των υπηρεσιών που παραδοσιακά διενεργούνταν από την ίδια την επιχείρηση, όσο και την εξωτερική ανάθεση της προμήθειας υλικών και κατασκευαστικών στοιχείων, Η λογική που έχει αυτή η τάση 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, απαιτείται ένα μείγμα τόσο σε κεντρική όσο και σε τοπική συμμετοχή για την διαχείριση και τον έλεγχο αυτού του δικτύου των συνεργατών και προμηθευτών. Γι αυτό το λόγο, πρέπει να ληφθούν σε κεντρικό επίπεδο,

στρατηγικές αποφάσεις για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της απόδοσης του προμηθευτή με τους εταίρους της εφοδιαστικής. Αυτό, είναι κάτι που βελτιώνει τη διαχείριση σε τοπικό επίπεδο.

3.3 Παγκόσμια διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας

Οι προκλήσεις που τίθενται από τις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού, τόσο όσον αφορά την ποσότητα όσο και την αξία είναι :

- Κοινά κέντρα εξυπηρέτησης για υλικοτεχνικές και διοικητικές λειτουργίες.
- Ολοένα και περισσότερες παγκόσμιες δραστηριότητες, οι οποίες απαιτούν όλο και περισσότερο παγκόσμιο συντονισμό και σχεδιασμό για την επίτευξη παγκόσμιας προοπτικής.
- Προμήθεια και αξία των τάσεων της αλυσίδας.
- Παγκοσμιοποίηση.
- Σύνθετα προβλήματα περιλαμβάνουν επίσης μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις σε αυξανόμενο βαθμό.
- Αυξημένη διασυνοριακή προμήθεια.
- Συνεργασία για τμήματα της αλυσίδας αξίας με χαμηλό κόστος παροχής.

Οι κατασκευαστές έχουν πολλά οφέλη από αυτές τις τάσεις διότι επιτρέπουν χαμηλότερους φόρους, μεγαλύτερα μεγέθη και καλύτερο περιβάλλον (τις υποδομές, τον πολιτισμό, ειδικές φορολογικές ζώνες) για τα προϊόντα τους. Όταν όμως το πεδίο εφαρμογής των αλυσίδων εφοδιασμού είναι διεθνές, υπάρχουν πολύ περισσότερες προκλήσεις, που αποτελούν την κορυφή των προβλημάτων στην διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού 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 πολυσυναλλαγματικότητα, διαφορετικές πολιτικές και διαφορετικές νομοθεσίες. Τα σημαντικότερα προβλήματα που προκύπτουν, περιλαμβάνουν:

1. Διαφορετικούς φορολογικούς νόμους (Φόρος Αποτελεσματικής Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας).
2. Διάφορα νομίσματα και αποτιμήσεις σε διάφορες χώρες.
3. Έλλειψη διαφάνειας του κόστους και του κέρδους.
4. Διαφορετικά πρωτόκολλα συναλλαγών.

3.4 Εξυπηρέτηση του πελάτη - τα τέσσερα R

Όταν το προϊόν παρέχεται στον πελάτη έγκαιρα και έγκυρα στο χώρο που πρέπει, ακολουθούμενο από τις κατάλληλες υπηρεσίες υποστήριξης μετά την πώληση, οδηγεί την εταιρεία που το πραγματοποιεί σε ηγέτη στην εξυπηρέτηση.

Οι στόχοι αυτοί γίνονται εφικτοί 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) :

- Σχέσεις (Relationships).
- Ανταπόκριση (Responsiveness),
- Αξιοπιστία (Reliability),
- Προσαρμοστικότητα (Resilience),

Η ανάλυση των βασικών αρχών των τεσσάρων R, σύμφωνα με τον Christopher, αναλύεται παρακάτω :

Σχέσεις

Απαραίτητη προϋπόθεση για να βελτιώσουν οι επιχειρήσεις την ποιότητα των πρώτων υλών που προμηθεύονται και να μειώσουν το κόστος και τον χρονικό προγραμματισμό της παραγωγής και παράδοσης των προϊόντων τους, είναι οι καλές σχέσεις, αμοιβαία επωφελών, μεταξύ των επιχειρήσεων και των προμηθευτών τους. Για το στόχο αυτό τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις ακολουθούν ως πρακτική την μείωση των προμηθευτών τους, ώστε να βελτιωθούν ακόμη περισσότερο οι καλές σχέσεις.

Ανταπόκριση

Οι ακόμα μικρότεροι χρόνοι παράδοσης των προϊόντων που επιθυμούν οι πελάτες είναι από τις πιο πιεστικές απαιτήσεις τους . Οι επιχειρήσεις πιέζονται για γρηγορότερους χρόνους ανταπόκρισης μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα και διαφοροποιήσεις ανάλογα με την εκάστοτε εποχή. Λόγω της ταχύτατης μεταβολής της ζήτησης είναι δύσκολο να γίνουν προβλέψεις, αλλά οι επιχειρήσεις που θα έχουν πετύχει έγκαιρη ανταπόκριση στις επιθυμίες των πελατών τους, είναι αυτές που θα αποκτήσουν και θα διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αξιοπιστία

Η αβεβαιότητα τόσο της ζήτησης όσο και της προσφοράς των προμηθευτών είναι ένας από τους κύριους λόγους όπου οι επιχειρήσεις διατηρούν απόθεμα ασφαλείας (safety stock) για να μπορέσουν 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. Οι απαιτήσεις των πελατών θα μπορούσαν να ικανοποιηθούν καλύτερα αν

μπορούσε κάθε επιχείρηση να επιτύχει να αποσαφηνίσει την ζήτηση και τις προβλέψεις σχετικά με την αλυσίδα αξίας, αλλά αυτό είναι πολύ θεωρητικό.

Προσαρμοστικότητα

Αυτό που έχει επισημανθεί και πιο πάνω είναι ότι 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 αρχικό στόχο τους την επίτευξη και διατήρηση αποτελεσματικών και σίγουρων σχέσεων με τα υπόλοιπα μέρη της αλυσίδας αξίας αλλά και την ελαχιστοποίηση του κόστους τους, τώρα έμφαση δίνεται στην προσαρμοστικότητα, δηλαδή στην ικανότητα της επιχείρησης προσαρμόζεται στις μεταβολές της αγοράς και να ανταπεξέρχεται επιτυχώς σ' αυτές. Οι εφοδιαστικές αλυσίδες που προσαρμόζονται ευκολότερα μπορεί να είναι πιο ακριβές αλλά είναι και ικανότερες να αντιμετωπίσουν διακυμάνσεις και πιθανές αλλαγές της ζήτησης και γενικότερα της αγοράς.

3.5 Η αξία του πελάτη

Η επιτυχία μιας επιχείρησης πρέπει να αρχίζει και να τελειώνει στον πελάτη. Όσο μεγαλύτερη αξία δίνεται στον πελάτη τόσο μεγαλύτερο θα είναι και το αποτέλεσμα για την επιχείρηση. Και δεν πρέπει κανείς να ξεχνάει ότι ο ευχαριστημένος πελάτης αποτελεί την καλύτερη διαφήμιση για την επιχείρηση. Η αξία του πελάτη ισούται με:

Αξία Πελάτη: (Ποιότητα * Εξυπηρέτηση) / (Κόστος * Χρόνος)

Στην συνάρτηση αυτή η ποιότητα αποτελείται από την λειτουργικότητα και τις τεχνικές προδιαγραφές της προσφοράς, η εξυπηρέτηση από την διαθεσιμότητα, την υποστήριξη και την αφοσίωση που προσφέρεται στον πελάτη, το κόστος αναφέρεται στο συνολικό κόστος της συναλλαγής του πελάτη και τον χρόνο, ο οποίος αναφέρεται στον χρόνο που απαιτείται για να ανταποκριθεί η επιχείρηση στις απαιτήσεις του πελάτη (π.χ. χρόνος ανταπόκρισης)

Όλα αυτά τα στοιχεία απαιτούν συνεχή προσπάθεια για βελτίωση, καινοτομία και επένδυση ώστε να διατηρηθεί τυχόν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Με τον όρο δαπάνες Logistics εννοούμε:

- Κόστος διαχειρίσεις
- Κόστος επιστροφών
- Κόστος μεταφοράς προϊόντων
- Κόστος αποθήκευσης
- Κόστος διανομής

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 τα logistics δεν μπορεί να χρησιμοποιηθούν ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στην ενότητα αυτή θα προσπαθήσουμε να κάνουμε μια αναφορά στην σημασία των Logistics για την οικονομία μιας επιχείρησης μέσα από μια ιστορική αναδρομή στην διοίκηση των προμηθειών. Επίσης θα αναφερθούμε στο Logistics management και στα πεδία εφαρμογής των logistics

4.2 Ιστορική αναδρομή διοίκησης προμηθειών

Στη σύγχρονη επιχείρηση αυτό που αποτελεί σήμερα την πιο σημαντική ίσως βάση είναι η διοίκηση Προμηθειών που σε συνδυασμό με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα και τις άλλες βασικές λειτουργίες συμβάλλει ενός ισχυρού και διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η διοίκηση Προμηθειών έχει διέλθει από διαδοχικές φάσεις εξέλιξης, πριν 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). Ο Taylor ξεκίνησε την προσέγγιση του με μια επανάσταση στον τρόπο σκέψης και δράσης για μια πιο αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρωπίνου 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.

Μετά 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

Αν θέλαμε να περιγράψουμε με μια παραδοσιακή προσέγγιση τα logistics θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι 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. Όμως τα τελευταία χρόνια, ο ρόλος των logistics έχει αλλάξει και έχει γίνει πιο αποφασιστικός στις λειτουργίες των επιχειρήσεων και έχει γίνει παράγοντας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε πολλές επιχειρήσεις.

Η έννοια των logistics έχει γίνει πολύ σημαντική για τις επιχειρήσεις και αυτό 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 είναι η ικανότητα του συστήματος να έχει πάντοτε, αρκετά διαθέσιμα αποθέματα για να εξυπηρετεί τις ανάγκες της παραγωγής και των πελατών. Θα πρέπει να εξασφαλίζονται συνεχώς από το σύστημα, την ώρα και την στιγμή που τις χρειάζεται η παραγωγή και ο καταναλωτής, οι ζητούμενες ποσότητες των προϊόντων.

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

Συνέπεια (Consistency): για να μπορεί να υπάρχει συνέπεια θα πρέπει να υπάρχει η 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.

Η άριστη ποιότητα δεν είναι όμως το μόνο ζητούμενο στα «logistics», αλλά και η 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).

Με όλα 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.

Άρα τα «Logistics» μπορούν να θεωρηθούν ως ένας σύνδεσμος μεταξύ της αγοράς και των προμηθευτών

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

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

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

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

Αποθήκευση: Ο σχεδιασμός, η οργάνωση και η λειτουργία της αποθήκης, δηλαδή η 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 ονομάζεται «αποθήκευση», Αναφέρεται δηλαδή σε έναν χώρο όπου εκτελούνται πολλές εργασίες μαζί, και επειδή παίζουν έναν κρίσιμο ρόλο στην τελική διαμόρφωση του κόστους, θα πρέπει να πραγματοποιούνται με μεγάλη ακρίβεια, γρήγορα και οικονομικά.

Διανομή: Η διακίνηση, η μεταφορά δηλαδή των προϊόντων από την αποθήκη, τις εγκαταστάσεις και το εργοστάσιο προς τους τελικούς πελάτες, καλείτε «διανομή». Παίζει δε πολύ σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις σχετικά με την παραγωγή και την διακίνηση των καταναλωτικών προϊόντων τους 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 βελτίωση υπηρεσιών

Μεγαλύτερα έσοδα αποφέρει η βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης 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)

2. Η μείωση κόστους

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. Με τα Logistics γίνεται προσπάθεια για την περικοπή όλων των ανελαστικών δαπανών όπως μισθοί, παροχές τρίτων, ασφάλιστρα, ενοίκια κ.τ.λ. Ελαχιστοποίηση δηλαδή μεταβλητών δαπανών που σχετίζονται με την διακίνηση και αποθήκευση.

3. Η μείωση κεφαλαιουχικών αναγκών

Οι επενδυτικές αποφάσεις με σκοπό την μεγιστοποίηση εσόδων, πιθανώς να απαιτούν μεγαλύτερα μεταβλητά έξοδα αλλά να μεγιστοποιούν την απόδοση κεφαλαίου. Στη λογική ότι γίνεται μια επένδυση με την χρήση των Logistics, καταφέρνει η επιχείρηση να μεγιστοποιεί την απόδοση του κεφαλαίου μιας και σε βάθος χρόνου κάνει την εταιρεία πιο ανταγωνιστική σε σχέση με άλλες εταιρίες του κλάδου που δεν έχουν κάνει ανάλογες επενδύσεις.

4.6 Πεδία εφαρμογής

Δύο είναι τα επίπεδα που κυρίως βρίσκουν εφαρμογή τα Logistics:

1. Πρώτο πεδίο

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, βρίσκεται στο πρώτο πεδίο.

2. Δεύτερο πεδίο

Όλες εκείνες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμούς που είναι απαραίτητοι έτσι ώστε ένα προϊόν, από πρώτες ύλες να καταλήξει στον τελικό πελάτη και αποτελούν την εφοδιαστική αλυσίδα, είναι το δεύτερο πεδίο. 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/,2008).

Τα logistics αφορούν σε:

α) Απαιτήσεις

Το να καθοριστούν απαιτήσεις, που είναι ένας βασικός στόχος, είναι μία λειτουργία σχεδιασμού που εμπλέκει ταυτόχρονα και την στρατηγική και τα Logistics. Η ανάλυση, η σύνθεση και ο καθορισμός των πόρων που απαιτούνται για να επιτευχτεί ένας σκοπός ή να έρθει σε πέρας μία επιχείρηση κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, είναι δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκονται τα Logistics. Όμως ο καταμερισμός των κυρίων διαθέσιμων πόρων, είναι κύριες ευθύνες της στρατηγικής και όχι λειτουργία των Logistics. αν είναι λιγότεροι από τους απαιτούμενους και η αξιολόγηση του αποτελέσματος των ελλείψεων για την επίτευξη των κυρίων στόχων.

β) Σχεδιασμό

Το Logistics Engineering αναφέρεται στον σχεδιασμό του εφοδιασμού και της συντήρησης κάτω από το πρίσμα της αποτελεσματικότητας του κόστους, σε αντίθεση του σχεδιασμού της εύκολης παραγωγής ή χρήσης. Είναι μία λειτουργία που περιέχει όλο το πλάνο του σχεδιασμού μέσα από λεπτομερή σχεδιασμό των προϊόντων, συστημάτων και υπηρεσιών, περιλαμβάνοντας την ανάπτυξης, την δοκιμή και την αξιολόγησης του σχεδιασμού.

γ) Εφοδιασμό

Ο φυσικός εφοδιασμός και η διανομή όλων των διαθέσιμων πόρων π.χ. αποθήκευση, προμήθειες, διακίνηση και μεταφορές, διαδικασία παραγγελιών, υποστήριξη παραγωγής, πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού, συσκευασία, διοίκηση αποθεμάτων, ιχνηλασιμότητα

προϊόντων, αποσύρσεις, κλπ. εμπλέκεται σε αυτή την ενότητα. 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.

δ) Συντήρηση

Στον όρο συντήρηση περιλαμβάνονται πολλές έννοιες όπως η διατήρηση της καλής κατάστασης των εγκαταστάσεων, της διατήρησης των προϊόντων, των συστημάτων και υπηρεσιών των παραγωγών και χρηστών και της της προστασίας, διατήρησης και ανάκτησης όλων.

ε) Πόρους

Ως πόροι νοούνται οι πρώτες ύλες (υλικά), ο εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις, το προσωπικό, περιλαμβάνοντας και τα κεφάλαια και τις πληροφορίες. Οι δραστηριότητες των Logistics συμπληρώνουν και υποστηρίζουν την στρατηγική και την τακτική. Τα υποστηριζόμενα συστήματα μπορεί να είναι οργανισμοί ή μεμονωμένα άτομα. 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. Υποστηρίζουν τους στόχους, τα σχέδια και τις επιχειρησιακές δραστηριότητες των συστημάτων.

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσονται τα Logistics και οι παράγοντες που το επηρεάζουν, έχει ως επακόλουθο η εφαρμογή τους να χρειάζεται διαφορετικούς τρόπους δράσης κατά περίπτωση και να φέρνει διαφορετικά αποτελέσματα.

4.7 Σημασία του κόστους logistics

Επειδή το κόστος logistics είναι μια μεγάλη αναλογία του συνολικού κόστους στην επιχείρηση, η διαχείριση του είναι κρίσιμο σημείο. Ωστόσο, το πραγματικό κόστος logistics δεν είναι πάντα κατανοητό. Οι παραδοσιακές μέθοδοι κοστολόγησης μέσω του λογιστικού σχεδίου (επιμερισμός) μπορεί να οδηγήσουν σε λανθασμένα συμπεράσματα. Οι μέθοδοι ABC (Activity Based Costing) δίνουν μερικές πολύ καλές προσεγγίσεις σε ότι αφορά τα πραγματικά κόστη ανά πελάτη, προϊόν ή κανάλι διανομής. Μια ανάλυση ABC βάζει τα στοιχεία στις κατηγορίες που παρουσιάζουν το ποσό προσπάθειας και αξίας στον έλεγχο των καταλόγων. Αυτό είναι μια τυποποιημένη ανάλυση πατερο ή ένας "κανόνας του 80/20" που προτείνει ότι 29% των στοιχείων των καταλόγων χρειάζονται 80% της προσοχής, ενώ η υπόλοιπη ανάγκη μόνο το 20% των στοιχείων. Το 80% από τις αναλύσεις προσοχής ABC καθορίζει:

- 1)Α στοιχεία ως ακριβή και χρίζουν ειδικής προσοχής.
- 2)Β στοιχεία ως συνηθισμένα που χρειάζονται την τυποποιημένη προσοχή.
- 3)C στοιχεία ως φτηνά και 'έχουν ανάγκη λίγης προσοχής

Μια ανάλυση ABC αρχίζει με τον υπολογισμό της συνολικής ετήσιας χρήσης κάθε στοιχείου από την αξία. Βρίσκουμε αυτό με τον πολλαπλασιασμό του αριθμού των μονάδων που χρησιμοποιήθηκαν σε ένα έτος από τη μονάδα που κόστισε. Συνήθως μερικά ακριβά στοιχεία αποτελούν πολλή χρήση ενώ πολλά φτηνά στοιχεία αποτελούν λίγη χρήση.

Άμεση Κερδοφορία Προϊόντος (DPP) (Direct Profit Product)

Πωλήσεις

- Κόστος πωληθέντων

= Μικτό κέρδος

+ Προμήθειες και εκπτώσεις

= Διορθωμένο μικτό κέρδος

- Κόστος αποθήκευσης

Εργατικά

Ενοίκια

Αποθέματα

- Κόστος μεταφοράς

- Κόστος δικτύου

Καταστήματα,

Αποθέματα

= Άμεσο Κέρδος Προϊόντος

Άρα LOGISTICS είναι:

Όλες οι λειτουργίες διαχείρισης αγαθών και υπηρεσιών από τους προμηθευτές προς την επιχείρηση και από αυτήν προς τους πελάτες της.

Καθοριστικός είναι ο ρόλος Logistics στην αποδοτικότητα και το οικονομικό αποτέλεσμα μιας επιχείρησης.

Παρόλο που εξακολουθούμε μέχρι και σήμερα να χρησιμοποιούμε το τζίρο σαν βασικό κριτήριο αξιολόγησης των επιχειρήσεων, όλοι αναγνωρίζουμε ότι πρωταρχικός στόχος είναι το **ΚΕΡΔΟΣ**.

Πως όμως μεγιστοποιούμε το κέρδος μας: Η κλασική οικονομική θεωρία υποστηρίζει πως κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει είτε μέσω αύξησης των εσόδων με διατήρηση των εξόδων στα ίδια επίπεδα μείωσης τους, είτε με διατήρηση των εσόδων στα ίδια επίπεδα. Αν θα έπρεπε να δώσουμε ένα βαθμό προτεραιότητας μεταξύ των δυο αυτών επιλογών, αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα την μεγάλη σημασία και των δύο θα επιλέγαμε την πολιτική της μείωσης των εξόδων. (Romald H.Ballou, 2004,).

Τι εννοούμε με τον όρο έξοδα; Μπορούμε να τα ομαδοποιήσουμε σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες :

Έξοδα κτήσης προϊόντος (στη ράμπα του παραγωγού)

Έξοδα προβολής και προώθησης του προϊόντος

Έξοδα Logistics (εφοδιαστική αλυσίδα)

Γενικά έξοδα διοικητικής υποστήριξης λειτουργιών επιχείρησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

LOGISTICS & ΟΡΓΑΝΩΣΗ

5.1 Εισαγωγή

Μέσα από το κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε κάποια βασικά στοιχεία που έχουν να κάνουν με τα Logistics και την οργάνωση που θα πρέπει να υπάρχει από την πλευρά των επιχειρήσεων. Επίσης να παρουσιάσουμε κάποιες βασικές στρατηγικές που θα πρέπει να ακολουθηθούν για να υπάρχει το μέγιστο αποτέλεσμα.

5.2 Φυσική ροή αγαθών

Τα τελευταία χρόνια, νέες και καινοτόμες ψηφιακές τεχνολογίες έχουν εισέλθει στο χώρο των **logistics** και έχουν επιφέρει θεαματικές αλλαγές: εκεί που η απογραφή της αποθήκης απαιτούσε μολύβι, χαρτί και αρκετό χρόνο, τώρα πραγματοποιείται αυτόματα μέσω φορητών τερματικών (σκάνερ) και ηλεκτρονικών υπολογιστών. Παραδοσιακά το αντικείμενο δραστηριότητας των Logistics Managers ήταν οι αποθηκευτικοί χώροι, οι μεταφορές, η διανομή, η διοίκηση των αποθεμάτων, οι προμήθειες και η εξυπηρέτηση των πελατών. Σε κάθε σχηματοποίηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας παρουσιάζονται δύο βασικές ροές: Η φυσική ροή των αγαθών και η ροή των πληροφοριών.

Φυσική ροή αγαθών σημαίνει αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπων, παραγωγικών πόρων και μέσων. Αποτελεσματική διοίκηση, όμως, είναι εφικτή μόνον εφόσον υπάρχει διαθεσιμότητα και αποτελεσματική χρήση των πληροφοριών που ρέουν κατά μήκος της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

Δεν θα ήταν υπερβολή να παραδεχθούμε ότι ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αποτελεσματικότητα κόστους και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών έχουν οι επιχειρήσεις που διαθέτουν ανταγωνιστικά πληροφοριακά συστήματα.

5.3 Απαραίτητα συστατικά πληροφοριακών συστημάτων

Ένα σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα πρέπει να μπορεί να καλύπτει βασικά στοιχεία για να μπορεί να έχει το μέγιστο αποτέλεσμα. Τα πιο σημαντικά είναι:

Λειτουργική διαχείριση αποθηκών.

Ένα πληροφοριακό σύστημα λειτουργικής διαχείρισης αποθηκών θα πρέπει να αυτοματοποιεί όλες τις διαδικασίες που αφορούν την παραλαβή και αποθήκευση των προϊόντων μιας εταιρείας καθώς και την ανατροφοδοσία των θέσεων και εκτέλεση των παραγγελιών. Επίσης να υποστηρίζει αποθήκες ετοιμών προϊόντων, καθώς και ημιοτίμων, πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας.

Αυτοματοποίηση διαδικασίας picking-packing (αυτόματη προ-δεματοποίηση).

Τα συστήματα προ-δεματοποίησης (το πρόθεμα <<προ>> έχει την έννοια ότι η μηχανογραφική δεματοποίηση προηγείται της φυσικής διαδικασίας), εφαρμόζονται στη συσκευασία του <<χύμα>> μέρους των παραγγελιών σε χαρτοκιβώτια συσκευασίας. Μετά από την διάσπαση των γραμμών των παραγγελιών σε αριθμό αέριων παλετών, αριθμό κιβωτίων και αριθμό μοναδιαίων τεμαχίων και υποσκευασιών (χύμα μέρος παραγγελίας), το σύστημα υπολογίζει αυτόματα με βάση τα διαθέσιμα χαρτοκιβώτια συσκευασίας

Δρομολόγηση παραγγελιών.

Το σύστημα δρομολόγησης των παραγγελιών καλύπτει όλες τις διαχειριστικές και λειτουργικές ανάγκες στον χώρο του προγραμματισμού δρομολογίων και διανομών. Το σύστημα Δρομολόγησης παραγγελιών πρέπει να λειτουργεί σε δύο φάσεις:

Αυτόματη δρομολόγηση.

Χειροκίνητη δρομολόγηση.

Διαχείριση στόλου οχημάτων.

Το υποσύστημα παρακολούθησης και διαχείρισης του στόλου οχημάτων της εταιρείας επιτρέπει την ομαδοποίηση και την καταγραφή όλων των λειτουργικών εξόδων, που αφορούν την διαχείριση του στόλου οχημάτων. Η παρακολούθηση και η υπενθύμιση όλων των υποχρεώσεων των μεταφορικών μέσων, η κατάρτιση του προϋπολογισμού των λειτουργικών εξόδων στην αρχή κάθε διαχειριστικής περιόδου και η σύγκριση των προϋπολογισμένων λειτουργικών δαπανών με τις πραγματικές δαπάνες και η δυνατότητα εξαγωγής σημαντικών συμπερασμάτων γύρω από την οικονομική και λειτουργική χρήση των υπάρχοντων μεταφορικών μέσων αποτελούν μερικές από τις λειτουργίες που πρέπει να καλύπτει ένα σύστημα διαχείρισης στόλου οχημάτων.

5.4 Στρατηγικές αποφάσεις – το παράδειγμα του outsourcing

Πριν την υλοποίηση οποιουδήποτε θέματος σχετικά με την διαδικασία των Logistics, θα πρέπει να υπάρχει ένας πολύ καλός σχεδιασμός μιας και αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία του.

Οι στρατηγικές αποφάσεις κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού των Logistics, είναι εξαιρετικής σημασίας για την όλη λειτουργία του συστήματος, αφού αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία παίρνονται και οι υπόλοιπες σχετικές αποφάσεις. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα στρατηγικής απόφασης σχετίζεται με την διαχείριση και πιο αναλυτικά στην επιλογή μεταξύ της διαχείρισης των διεργασιών Logistics από την ίδια την επιχείρηση ή την ανάθεση αυτής σε κάποιον τρίτο. Με λίγα λόγια εάν η επιχείρηση θα επιλέξει την μέθοδο της εξωτερίκευσης διαδικασιών (outsourcing) ή όχι, για το σύνολο ή ένα μέρος των λειτουργιών των Logistics.

Η επιλογή του outsourcing παρατηρείται πλέον με πολλές μορφές και σε διάφορα είδη επιχειρήσεων. Ένα κλασσικό παράδειγμα αποτελεί η Nike, που δεν έχει δική της εργοστάσια παραγωγής, αλλά αναθέτει την παραγωγή των προϊόντων της σε εργοστάσια κυρίως της Ανατολής (λόγω των χαμηλών ημερομισθίων που επικρατούν εκεί). Στο συγκεκριμένο παράδειγμα μάλιστα η εταιρία από πολλούς χαρακτηρίζεται ως «εικονική» (virtual), λόγω του ότι αναθέτει υπεργολαβίες για όλα σχεδόν τα τμήματά της και αυτή ουσιαστικά διαχειρίζεται μόνο το εταιρικό όνομα (brand name) και απλώς συντονίζει τις δραστηριότητες που αναθέτει .

Το ίδιο (αν και όχι συχνά σε τόσο μεγάλο βαθμό) συμβαίνει με πολλές επιχειρήσεις και την ανάθεση των εργασιών Logistics σε τρίτες επιχειρήσεις, τις καλούμενες ως "3rd Party Logistic Providers" (3PL). Η συνεργασία, λοιπόν ενός φορέα παροχής υπηρεσιών Logistics (3rd Party

Logistics Provider) και μιας εμπορικής ή βιομηχανικής επιχείρησης (3rd Party Logistics User), γίνεται μέσα στα γενικότερα πλαίσια της πρακτικής του outsourcing (εκχώρηση δραστηριότητας σε τρίτη / ανεξάρτητη εταιρία).

Καθώς η λειτουργία του κυκλώματος αποθήκευσης και διανομής μιας επιχείρησης απαιτεί την πραγματοποίηση επενδύσεων για την αγορά και κατασκευή υποδομών, όπως οι αποθήκες, ο στόλος οχημάτων και ο εξοπλισμός μηχανοργάνωσης η εκχώρηση της δραστηριότητας Logistics σε μία τρίτη επιχείρηση μπορεί να εξοικονομήσει σημαντικούς πόρους, που μπορεί να διαθέσει εναλλακτικά σε κάποιο άλλο τμήμα της.

Επιπλέον, η εξοικονόμηση πόρων επιτυγχάνεται και από την απαλλαγή τυχόν έμμεσων επιβαρύνσεων όπως η αύξηση του μεταφορικού κόστους από ενδεχόμενες καθυστερήσεις ή καταστροφές, ο χρόνος απασχόλησης του προσωπικού που είναι επιφορτισμένο με τη λογιστική παρακολούθηση της αποθήκης κλπ.

Λόγω των οικονομιών κλίμακας οι ποσότητες που διακινούνται και αποθηκεύονται από τις εταιρίες 3PL είναι πολλαπλάσιες από αυτές που θα μπορούσε να διακινήσει μεμονωμένα η εκάστοτε επιχείρηση, αφού η 3PL εταιρία είναι πιθανόν να έχει και άλλους πελάτες, οπότε και καλύτερη οργάνωση, μεγαλύτερες αποθήκες και εξελιγμένη τεχνολογία/εξειδίκευση. Αυτό σημαίνει για μία ακόμη φορά εξοικονόμηση πόρων για την εταιρία που επιλέγει το outsourcing, αλλά και αποδοτικότερη οργάνωση των διαδικασιών Logistics.

Η μη τήρηση αποθεμάτων σε συγκεκριμένους αποθηκευτικούς χώρους, μέσω της συνεργασίας με έναν 3PL, δίνει τη δυνατότητα σε μία επιχείρηση να αυξήσει την ευελιξία της, τη γεωγραφική διεύρυνση του

δικτύου, αλλά καθιστά επίσης δυνατή τη μετακίνηση / μεταφορά των κεντρικών της εγκαταστάσεων. Καθώς επιπλέον η αποτελεσματικότητα του δικτύου διανομής μιας επιχείρησης εξαρτάται και από τη γεωγραφική θέση των εγκαταστάσεων της σε σχέση με τις υπάρχουσες υποδομές μεταφοράς, οι πιθανές αρνητικές συνέπειες εξαλείφονται μέσω της συνεργασίας με κάποια επιχείρηση 3PL.

Συμπερασματικά, μία επιχείρηση που επιλέγει την παραχώρηση μέρους της διαχείρισης των αποθεμάτων της σε εξωτερικό συνεργάτη παροχής υπηρεσιών 3PL, επιδιώκει κατά κύριο λόγο τη μείωση του κόστους, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εφοδιαστικής της αλυσίδας και την απελευθέρωση σημαντικών πόρων οι οποίοι πλέον μπορούν να κατευθυνθούν προς τους κύριους τομείς δραστηριότητάς της.

Φυσικά το outsourcing δεν είναι μονόδρομος για όλες τις επιχειρήσεις, αφού η μέθοδος αυτή παρουσιάζει και μειονεκτήματα.

Αυτά παρουσιάζονται συνοπτικά ως εξής:

Όταν μία εταιρία επιλέγει τη λύση του 3PL για μεγάλο χρονικό διάστημα, υπάρχει ο κίνδυνος της απώλειας σημαντικής τεχνογνωσίας που ενδέχεται να καταστήσει την εμπορική ή βιομηχανική επιχείρηση άμεσα εξαρτώμενη από την εταιρία παροχής υπηρεσιών 3PL. Η εξάρτηση αυτή αυξάνεται, ανάλογα με το χρονικό διάστημα της συνεργασίας και με το ποσοστό της δραστηριότητας που εκχωρείται.

Επιπλέον, αν μία εταιρία έχει ένα καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής ενδέχεται η συνεργασία με επιχείρηση υπηρεσιών 3PL να μην αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, εάν ο εξωτερικός συνεργάτης δεν δύναται να προσφέρει ανάλογα επίπεδα ποιότητας και αποτελεσματικότητας.

Τέλος, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι όταν μία εταιρία προχωρεί σε μία συμφωνία εξωτερίκευσης κάποιων διαδικασιών της, αυτόματα μοιράζεται με τον 3PL και κάποια στοιχεία της τεχνογνωσίας της, δίνει δηλαδή πρόσβαση σε μία τρίτη επιχείρηση σε αυτό που ονομάζεται «θεμελιώδης ικανότητες» (core competencies). Οι ικανότητες αυτές είναι όμως ζωτικής σημασίας για μία επιχείρηση, αφού είναι η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και επιτρέποντας σε μία άλλη εταιρία να τις γνωρίσει, υπάρχει ο κίνδυνος αυτές να γίνουν ευρύτερα γνωστές και κάποιοι ανταγωνιστές να τις αντιγράψουν

Έτσι, όταν επιλέγεται η λύση του outsourcing γενικά μία επιχείρηση πρέπει να είναι πολύ προσεκτική όσο αφορά στην επιλογή των συνεργατών της και την πρόσβαση που θα δίνει σε αυτούς σχετικά με σημαντικές «εσωτερικές» πληροφορίες.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Wal-Mart, η οποία το 1979 είχε μόλις 229 υποκαταστήματα στην Αμερική, ενώ ο ηγέτης στον κλάδο αυτό ήταν η Kmart με 1.891 καταστήματα. Η Kmart αποφάσισε κάποια στιγμή να προχωρήσει σε εξωτερίκευση των μεταφορικών δραστηριοτήτων της, δίνοντας έτσι στην Wal-mart τη δυνατότητα να γνωρίσει την τεχνογνωσία της και να αναπτύξει ένα νέο σύστημα διαχείρισης των αποθεμάτων της, το οποίο της επέτρεπε στα μέσα της δεκαετίας του 1990 να διακινεί το 85% των προϊόντων της μέσω των αποθηκών της, σε σύγκριση με το 50% για την πρώην ηγέτιδα επιχείρηση. Αυτό ταυτόχρονα μείωνε το κόστος της Wal-mart κατά 2-3% χαμηλότερα από τον μέσο όρο του κλάδου, δίνοντας της την ευκαιρία να αυξάνει τις πωλήσεις της .

Σε κάθε περίπτωση η αξιολόγηση των θετικών και αρνητικών σημείων της πρακτικής του outsourcing και η απόφαση για συνεργασία με εταιρία

παροχής υπηρεσιών 3PL, μπορεί να γίνει μόνο εφόσον υπάρχει επίγνωση της αποτελεσματικότητας και του κόστους λειτουργίας του υπάρχοντος δικτύου. Αυτό δείχνει και το βαθμό δυσκολίας της συγκεκριμένης στρατηγικής απόφασης στα πλαίσια του πρώτου σταδίου, αυτό του προγραμματισμού, των Logistics.

5.5 Αποφάσεις τακτικής – το παράδειγμα της επιλογής χωροταξίας των αποθηκών

Το δεύτερο επίπεδο αποφάσεων στο στάδιο του σχεδιασμού των Logistics, σχετίζεται με τις αποφάσεις τακτικής. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω οι αποφάσεις που παίρνονται εδώ «δεσμεύουν» την επιχείρηση για ένα συντομότερο χρονικό διάστημα της τάξης των 2 ετών, διότι με το πέρας των 2 ετών μπορεί να έχουν αλλάξει αρκετά τα δεδομένα με αποτέλεσμα οι οποίες ενέργειες να μην έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα των τακτικών αυτών αποφάσεων έχουν να κάνουν με την γεωγραφική θέση των αποθηκών μίας επιχείρησης, τη χωρητικότητα και την διάταξη αυτών, την αγορά ή ενοικίαση μεταφορικών μέσων και τη χρήση τεχνολογίας για την παρακολούθηση αποθεμάτων. Οι αποφάσεις αυτές δεν έχουν μικρότερη σημασία από ότι οι στρατηγικές, απλώς είναι ευκολότερο σε κάποιες περιπτώσεις να γίνουν διορθωτικές κινήσεις, αφού ο χρονικός τους ορίζοντας είναι περισσότερο βραχυπρόθεσμος.

Η σημαντικότητά τους μπορεί και πάλι να παρουσιαστεί μέσα από την εξέταση μίας τέτοιας απόφασης, όπως είναι για παράδειγμα ο χωροταξικός σχεδιασμός μίας αποθήκης επιχειρήσεως. Η απόφαση αυτή

θα μπορούσε να ενταχθεί και στο στρατηγικό επίπεδο, δεδομένου ότι το κτίσιμο μίας αποθήκης ή μίας παραγωγικής εγκατάστασης μπορεί να έχει πολύ πιο μακροχρόνιο χαρακτήρα και να απαιτεί μεγαλύτερες επενδύσεις από μία εταιρία. Εδώ θα επικεντρωθούμε μόνο στην απόφαση που σχετίζεται με την διαμόρφωση του χώρου, έχοντας ως δεδομένο ότι για παράδειγμα οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης έχουν ήδη επιλέξει τον τόπο εγκατάστασης και έχουν δημιουργήσει τους αποθηκευτικούς χώρους. Η σχετική «τακτική» απόφαση στα πλαίσια του σχεδιασμού των Logistics απαιτεί την επιλογή της διάταξης αυτού του χώρου. Η διάταξη (layout) ενός τέτοιου χώρου πρέπει να τηρεί κάποιες συγκεκριμένες προϋποθέσεις, όπως η ελαχιστοποίηση της απόστασης που θα διανύουν οι εργαζόμενοι, οι πληροφορίες και τα υλικά .

Φυσικά το ζητούμενο στην διαδικασία είναι αυτή είναι να ελαχιστοποιηθεί τελικά ο χρόνος που απαιτείται για της διάφορες διεργασίες στην αποθήκη και φυσικά το κόστος που αυτές συνεπάγονται. Για παράδειγμα μεγάλη καθυστέρηση θα μπορούσε να δημιουργηθεί στο τμήμα φόρτωσης/εκφόρτωσης εάν υπήρχε μία μόνο θέση εξυπηρέτησης για τα μεταφορικά μέσα που θα κατέφθαναν εκεί. Αν ήταν πάνω από ένα, τότε θα έπρεπε να περιμένουν να τελειώσει την εκφόρτωση αυτό που θα κατέφθανε πρώτο, δημιουργώντας ουρά και καθυστερήσεις. Επομένως αυτό είναι κάτι που πρέπει να λυθεί στα πλαίσια του τακτικού σχεδιασμού του συστήματος Logistics μίας επιχείρησης.

Η διαδικασία αυτή θα απαιτούσε μετρήσεις στους αποθηκευτικούς χώρους, όπου υποθέτουμε ότι έρχονται π.χ. φορτηγά για να ξεφορτώσουν. Η πρώτη μέτρηση σχετίζεται με τον αριθμό των φορτηγών που έρχονται ημερησίως δια τον αριθμό των ωρών που λειτουργεί η αποθήκη, ώστε να βρούμε τον μέσο αριθμό αφίξεων των ώρα. Έπειτα οι υπεύθυνοι θα έπρεπε να μετρήσουν το χρόνο φόρτωσης ή εκφόρτωσης

ενός φορτηγού από τους ανθρώπους (ή τα μηχανήματα) που εργάζονται σε εκείνο το πόστο και το σχετικό χρόνο μεταφοράς μέχρι το τελικό σημείο αποθήκευσης. Το όλο αυτό σύστημα καταλήγει σε ένα μοντέλο ουράς¹

το οποίο πρέπει να μελετηθεί, να αξιολογηθούν οι εναλλακτικές λύσεις και τα σχετικά κόστη και να αποφασιστεί τελικά πόσες θέσεις εξυπηρέτησης θα υπάρχουν και ποια διαδρομή θα ακολουθούν τα υλικά μέχρι το ακριβές σημείο αποθήκευσης.

Αυτό είναι ένα κλασσικό παράδειγμα «τακτικής» απόφασης στα πλαίσια του σχεδιασμού των Logistics, καθώς επιβάλλει την συνολική ανάλυση του χώρου της αποθήκης και την επιλογή της διάταξης αυτής που θα επιτρέπει την ομαλότερη, ταχύτερη και οικονομικότερη μεταφορά και αποθήκευση των υλικών προς αποθήκευση. Η απόφαση αυτή είναι «τακτική», δηλαδή έχει έναν σχετικά μικρό χρονικό ορίζοντα με την έννοια ότι εάν αλλάξουν κάποια δεδομένα, όπως η τεχνολογία ή το μείγμα προϊόντος (το οποίο είναι πιθανό μέσα στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα) θα πρέπει η επιχείρηση να επανεξετάσει το ζήτημα αυτό και πιθανόν να αλλάξει την διάταξη που αρχικά επέλεξε.

5.6 Η εφοδιαστική αλυσίδα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Μία έρευνα του *Council of Logistics Management (CLM)* (*Bowersox et al., 1990*) έδειξε ότι οι πρακτικές logistics των μεγάλων επιχειρήσεων έχουν αλλάξει και από μία γραφειοκρατική λειτουργία που είχαν ως πριν λίγα χρόνια έχουν τείνει να γίνουν μία εσωτερική επιχειρησιακή λειτουργία που μπορεί να δώσει τη μέγιστη ικανοποίηση στον καταναλωτή. Το πόρισμα αυτής της έρευνας έδειξε ότι οι πιο

¹ (*Οικονόμου και Τσιότρας, 1996, σελ. 26*)

πετυχημένες επιχειρήσεις τείνουν να χρησιμοποιούν την διαχείριση της αλυσίδας τροφοδοσίας τους ως στρατηγικό όπλο με σκοπό να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να γίνουν ανταγωνιστικές. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δώσουν αξία στα αγαθά τους και να στηρίξουν τους στόχους τους με την βοήθεια των Logistics. Επίσης οι επιχειρήσεις έχουν σχεδιάσει στρατηγικά πλάνα για τα Logistics τους και επίσημα πλάνα για την στρατηγική Logistics τους, που συνδυάζεται με την γενική επιχειρησιακή στρατηγική.

Μία έρευνα της KPMG έδειξε ότι η μεγαλύτερη στρατηγική αξία σε επιχειρήσεις του λιανεμπορίου είναι ο σχεδιασμός και η εκτέλεση των επίσημων στρατηγικών Logistics. Ο ίδιος συγγραφέας αναφέρει ότι η σωστή διαχείριση των Logistics είναι σημαντική για όλες τις επιχειρήσεις ώστε να γίνουν ανταγωνιστικές.

Οι στρατηγικές Logistics θα πρέπει να είναι ενοποιημένες με την παραγωγή, το μάρκετινγκ και την γενική επιχειρησιακή στρατηγική. Η ενοποίηση των Logistics με άλλα τμήματα της επιχείρησης θα τους επιτρέψει να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Επίσης η στρατηγική ενοποίηση των Logistics με τις άλλες δραστηριότητες θα φέρει και την μείωση στα σχετικά κόστη και τη βελτίωση στην ποιότητα των υπηρεσιών που θα προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της.

Μεγάλο ρόλο παίζουν η τεχνολογία της πληροφορικής και τα συστήματα πληροφορικής για να βελτιωθεί η ευελιξία της αλυσίδας τροφοδοσίας μίας επιχείρησης. Τα συστήματα πληροφορικής θα πρέπει να αποτελούν την καρδιά της εφοδιαστικής αλυσίδας και θα πρέπει να είναι η λειτουργία που θα βοηθήσει την επιχείρηση να ενοποιήσει στρατηγικά το

τμήμα logistics που έχει με τα τμήματα παραγωγής και μάρκετινγκ ώστε να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.²

Ένας άλλος τρόπος για σωστή στρατηγική ανάπτυξη είναι το outsourcing. Οι λόγοι που σπρώχνουν τις επιχειρήσεις στο να εξάγουν σε τρίτες επιχειρήσεις (3PL) την εφοδιαστική διαχείριση ,έχουν να κάνουν με το ότι υπάρχουν επιχειρήσεις με μεγάλη εξειδίκευση στον στρατηγικό σχεδιασμό των πλάνων για την διαχείριση της αλυσίδας τροφοδοσίας, εμπειρία σε συστήματα JIT, μεγάλη εξειδίκευση σε νέες τεχνολογίες διαχείρισης αλυσίδας τροφοδοσίας και άλλους παράγοντες που μπορεί να πείσουν μία επιχείρηση να δώσει την διαχείριση της αλυσίδας τροφοδοσίας της σε μία άλλη επιχείρηση .

Ο Richardson (1995) βρήκε ότι η εφοδιαστική υποστήριξη από μία άλλη εταιρία (outsourcing) μπορεί να έχει οφέλη όπως καλύτερη χρηματοοικονομική διαχείριση της αλυσίδας τροφοδοσίας, καλύτερος έλεγχος, καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών και το ότι θα αναλάβει την στρατηγική διαχείριση της αλυσίδας τροφοδοσίας κάποιος που έχει εμπειρία σε αυτά τα θέματα. *Έτσι προκύπτουν κάποια πρώτα συμπεράσματα. Αυτά είναι ότι οι νέες ανάγκες της αγοράς έχουν αναβαθμίσει την σημασία των logistics στην παγκόσμια αγορά και είναι αναγκαίο οι μάνατζερ των επιχειρήσεων να τις θεωρούν ως βασικό στρατηγικό εργαλείο.*

Η διαχείριση της αλυσίδας τροφοδοσίας είναι ακόμα πιο σημαντική όταν ενοποιείται με άλλες στρατηγικές λειτουργίες όπως το μάρκετινγκ, η παραγωγή και ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης. Μία εναλλακτική λύση για να γίνει πιο ανταγωνιστικό το τμήμα logistics είναι το να δοθεί η διαχείριση του σε μία τρίτη επιχείρηση (outsourcing) και

² (Daugherty et al. 1995)

είναι χρήσιμο να γίνεται αυτό σε περιπτώσεις που η επιχείρηση δεν έχει τις ικανότητες να αναπτύξει το τμήμα logistics με στόχο να γίνει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και χρειάζεται την βοήθεια μίας επιχείρησης που έχει μεγάλη εξειδίκευση σε αυτό το τομέα.

5.7 Η διοίκηση των logistics στις σημερινές επιχειρήσεις

Στη σημερινή εποχή οι επιχειρήσεις λαμβάνουν σοβαρά υπόψη της τα logistics, γιατί τα θεωρούν ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του προϊόντος τους που διαθέτουν στην αγορά – στόχο.

Το 15,3% του συνόλου των ελληνικών επιχειρήσεων θεωρούν την φυσική διανομή ως τη διαχείριση των αποθεμάτων και τις μεταφορές ή τη διεκπεραίωση των παραγγελιών. Το 13,6% των ελληνικών επιχειρήσεων στο σύνολο θεωρούν την φυσική διανομή ως συστατικό στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ. Ένα 11,9% του συνόλου των επιχειρήσεων τη θεωρούν ως ένα μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησής τους, ενώ ένα 1,7% την θεωρούν ως μέσο της παροχής αυξημένων υπηρεσιών προς τον πελάτη. Τέλος το υπόλοιπο 57,6% του συνόλου των ελληνικών επιχειρήσεων θεωρούν την φυσική διανομή κράμα των παραπάνω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ - LOGISTICS

6.1 Γενικά στοιχεία πτυχιακής –έρευνας

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 η απόκτηση και η εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας ίσως είναι οι λύσεις για την απάντηση των επιχειρήσεων σε όλες αυτές τις προκλήσεις.

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

- Τα οφέλη που έχουν οι επιχειρήσεις σε σχέση με την χρήση συστημάτων διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας
- Τα οφέλη που έχουν οι επιχειρήσεις σε σχέση με τα οικονομικά τους στοιχεία

- Τα οφέλη που έχουν οι επιχειρήσεις σε σχέση με την ανάπτυξη τους.
- Τα οφέλη που έχει το περιβάλλον από την χρήση αυτών των συστημάτων

6.2 Σκοποί και στόχοι ερωτηματολογίου

Με την εργασία μας αυτή θέλουμε να αναδείξουμε το ποσό σημαντική είναι η λειτουργία συστημάτων διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας για τις επιχειρήσεις. Επίσης θέλουμε να δείξουμε το πόσο αναγκαίο και σπουδαίο είναι οι επιχειρήσεις να είναι προσανατολισμένες στην δημιουργία συνθηκών για την ανάπτυξη τέτοιων συστημάτων προσθέτοντας στις διαδικασίες τους ενέργειες για τον σκοπό αυτό.

6.3 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

Κερδοφορία

Ανάπτυξη

Χτίσιμο σχέσεων με τους πελάτες και προμηθευτές

Βιωσιμότητα και προοπτική

6.4 Επιλογή εταιρειών δείγματος

Η επιλογή των επιχειρήσεων που στείλαμε τα ερωτηματολόγια μας είναι από πληροφορίες που αντλήσαμε από το internet , σχετικά με τις μεγαλύτερες εταιρίες αρκετών κλάδων .

Η επικοινωνία και η συμπλήρωση των απαντήσεων έγινε με τηλεφωνική κυρίως επικοινωνία από εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον Νομό Αχαΐας και Μεσσηνίας.

Για την καλύτερη εξαγωγή συμπερασμάτων προβήκαμε και σε προσωπικές συνεντεύξεις με τα στελέχη μερικών επιχειρήσεων που μας απάντησαν στο ερωτηματολόγιο μας. Ποιο συγκεκριμένα με τον κ. Αντωνόπουλο Παναγιώτη, Διευθυντή προμηθειών και Λογιστηρίου της εταιρείας Μπακάλαρος Α.Ε. και με τον κ. Καράμπετ Σααντ, αντιπρόεδρο της εταιρείας Μπακαρ Α.Ε.

Συνολικά συγκεντρώσαμε 37 ερωτηματολόγια τα αποτελέσματα των οποίων παρουσιάζουμε στο επόμενο κεφάλαιο.

6.5 Ανάλυση στοιχείων

Η ανάλυση των δεδομένων από τα ερωτηματολόγια μας θα γίνει με την καταγραφή των αποτελεσμάτων στο excel , όπου αφού κατηγοριοποιηθούν οι απαντήσεις , δημιουργήσαμε πίνακες με τα αποτελέσματα, οι οποίοι πέρασαν με την σειρά τους στην πτυχιακή μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

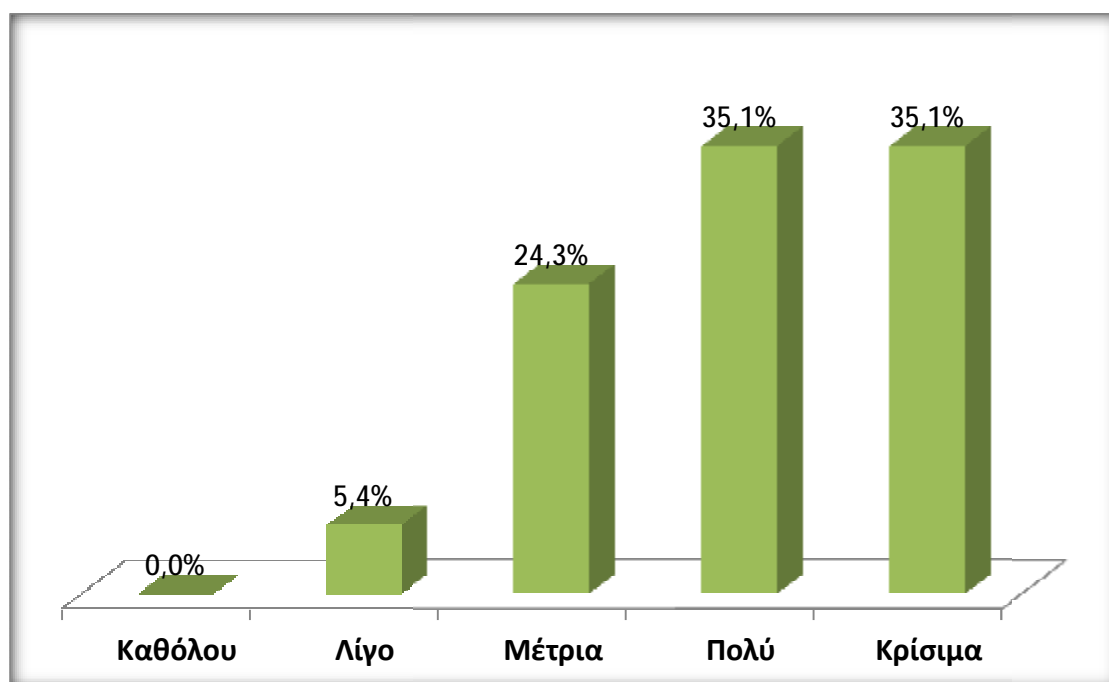
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1 Αποτελέσματα έρευνας

Στην συνέχεια παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα της έρευνας μας. Οι ερωτήσεις που ακολουθούν έχουν σκοπό να αναδείξουν θέματα σχετικά με την καθημερινή λειτουργία των διαδικασιών logistics σε μια επιχείρηση.

Επίσης είναι δημιουργημένες με κύριο σκοπό η κάθε μια να μπορεί να αναδείξει τον σκοπό της έρευνας μας και να αποτελέσει και μια βάση για μελλοντική έρευνα.

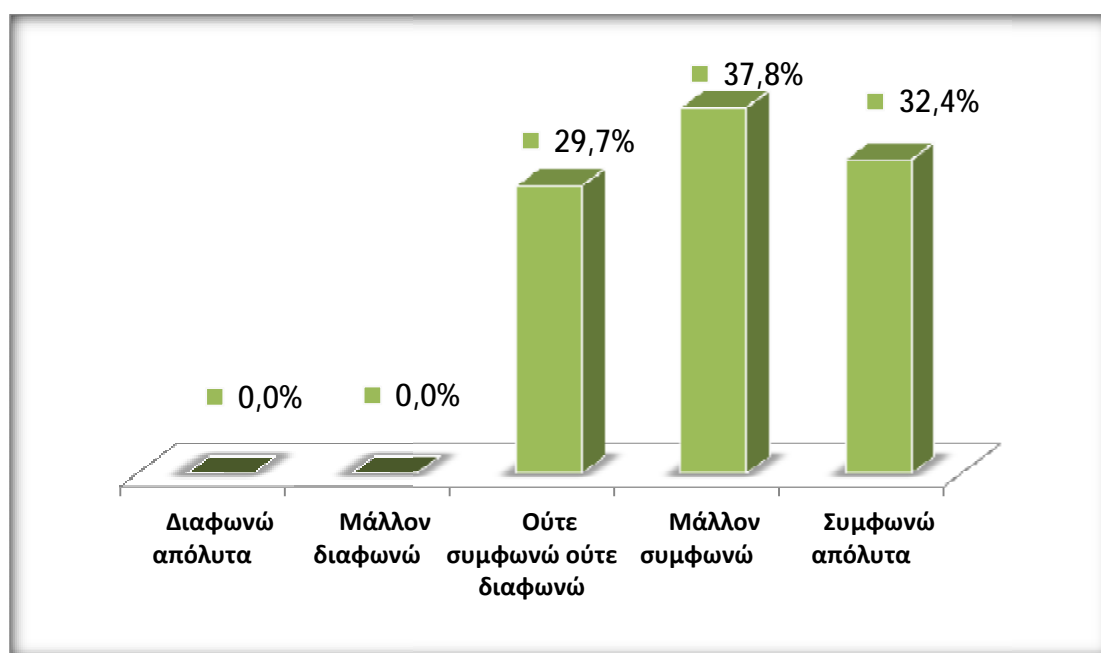
1.1 Πόσο σημαντικές θεωρείται τις υπηρεσίες Logistics για την εξέλιξη και ανάπτυξη της επιχείρησής σας



Από τα αποτελέσματα της ερώτησης μας αυτής προκύπτει ότι οι περισσότεροι θεωρούν πολύ σημαντικές τις υπηρεσίες Logistics για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Ποιο αναλυτικά το 70,2% τις θεωρεί από πολύ σημαντικές ως κρίσιμα σημαντικές ενώ σημαντικό είναι και το γεγονός ότι δεν υπάρχει καμία αρνητική απάντηση.

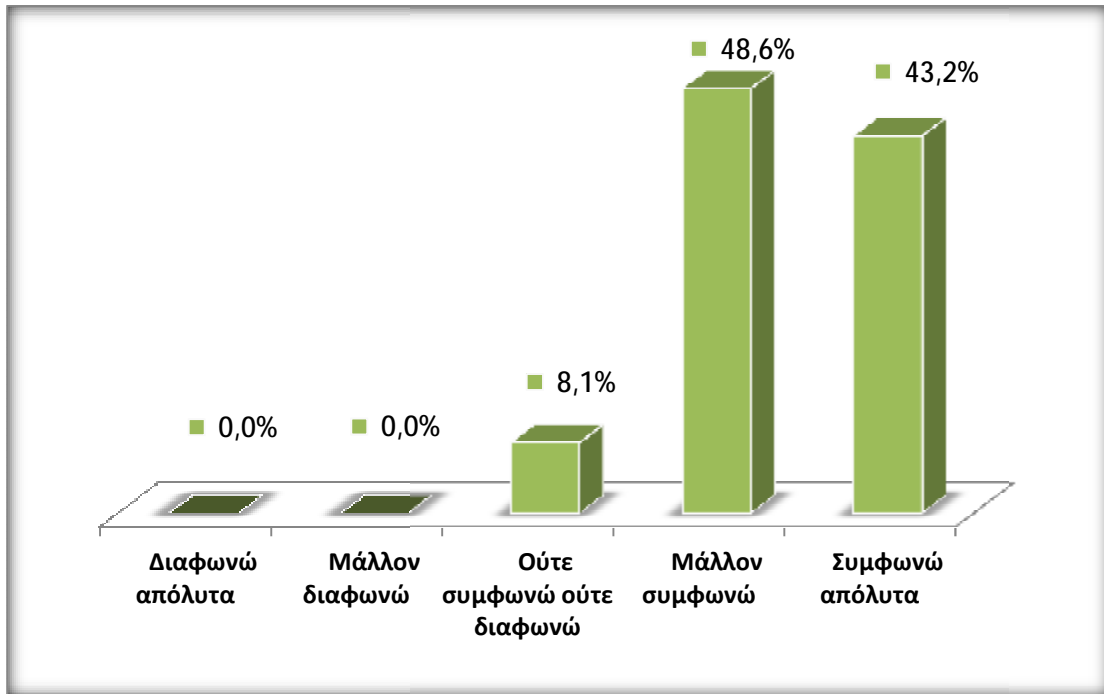
1.2 Αναφέρετε ποιες είναι οι μελλοντικές βελτιώσεις που θα πρέπει να γίνουν για την ποιο σωστή λειτουργία των συστημάτων Logistics

1.2.1 Νέες εκδόσεις με δυνατότητες εξαγωγής έτοιμων οικονομικών και στατιστικών στοιχείων



Κάθε σύστημα που υπάρχει και χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις, θα πρέπει να ανανεώνετε με όλα τα νέα δεδομένα που προκύπτουν σε κάθε περίοδο. Έτσι και τα συστήματα logistics θα πρέπει να έχουν και αυτά συχνές αλλαγές προσαρμοσμένες στην εξαγωγή οικονομικών στοιχείων. Στην θέση αυτή συμφωνούν επτά στους 10 (ποσοστό 70,2%), και ένας στους 3 (ποσοστό 29,7%) έχει ουδέτερη στάση πιθανώς γιατί μπορεί να μην γνωρίζει και να μην κάνει χρήση τους.

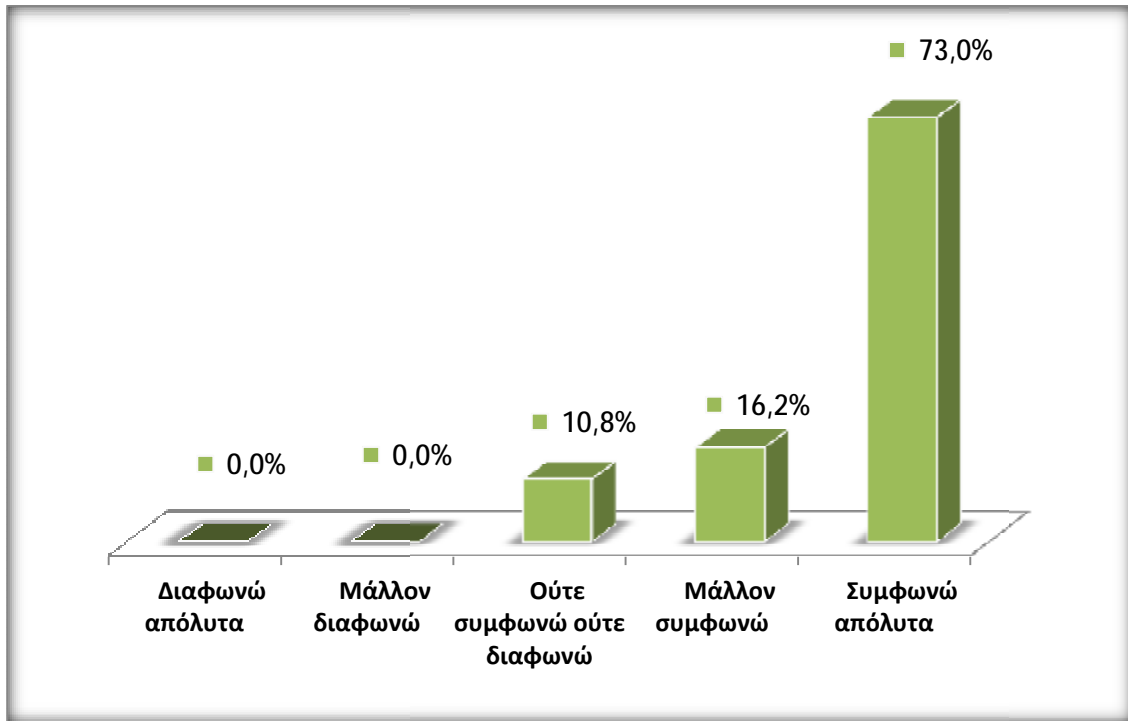
1.2.2 Πιο φιλικό περιβάλλον για τον χρήστη του συστήματος



Οι εταιρίες τα τελευταία χρόνια είναι αρκετά προσανατολισμένες σε ενέργειες που είναι φιλικές με το περιβάλλον οι οποίες έκτος ότι βοηθούν στην προστασία του , αλλά δίνουν και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι σε άλλες που δεν κάνουν χρήση τέτοιων ενεργειών.

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι οι διαδικασίες και τα συστήματα Logistics θα πρέπει να είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό προσανατολισμένες στην προστασία του περιβάλλοντος. Ποιο αναλυτικά το 91,9% τις θεωρεί πολύ σημαντικές ενώ υπάρχει και ένα 8,1% που έχει ουδέτερη στάση.

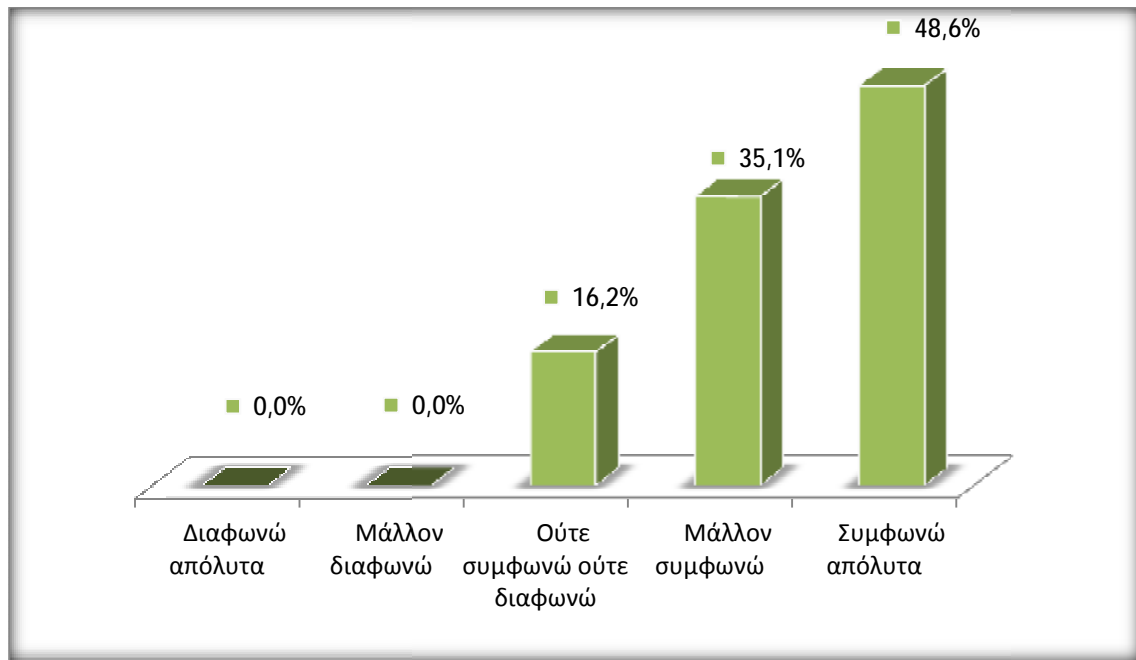
1.2.3 Αναβάθμιση των υπηρεσιών από την πλευρά των εταιρειών παροχής



Στην ερώτηση αυτή σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες (ποσοστό 89,2%) έχουν την άποψη ότι οι εταιρίες που δημιουργούν τις διαδικασίες logistics θα πρέπει να αναβαθμίζουν τις υπηρεσίες τους και να δίνουν στις επιχειρήσεις πάντα υπηρεσίες που είναι σύμφωνα με τις ανάγκες των ημερών.

Είναι προφανές ότι όταν θέλεις να έχεις μια σωστή επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθεί διαδικασίες που δημιουργούν το μέγιστο αποτέλεσμα για την επίτευξη των στόχων που τίθενται από την διοίκηση της εταιρείας κάθε φορά.

1.2.4 Καθορισμός ποιο σαφών διαδικασιών σχετικά με την συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης

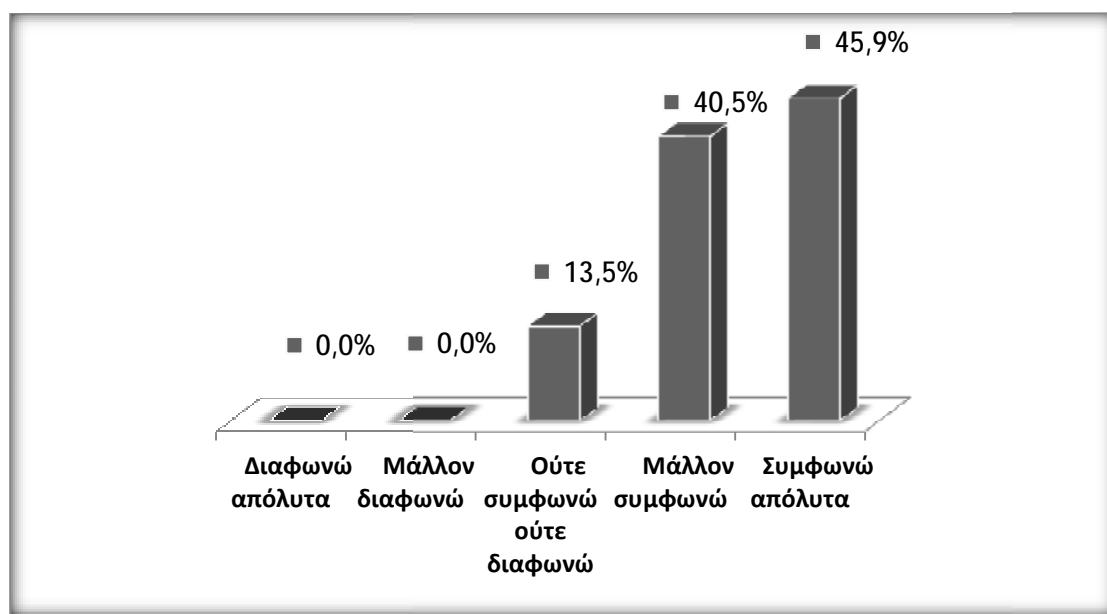


Όπως και στις προηγούμενες ερωτήσεις τα στελέχη των επιχειρήσεων που μας απάντησαν μας δείχνουν ότι θεωρούν πολύ σημαντικό την ύπαρξη διαδικασιών logistics και την συνεχή αναβάθμιση τους, παρέχοντας έτσι στις επιχειρήσεις που τις χρησιμοποιούν το μέγιστο αποτέλεσμα.

Στην ερώτηση αυτή το 83,7% θεωρεί ότι θα πρέπει να υπάρχουν σαφείς διαδικασίες σχετικά με την συνεργασία όλων των τμημάτων δίνοντας έτσι ένα μεγάλο πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις να μπορούν πολύ πιο εύκολα να επιτύχουν τους στόχους τους μιας και με την πιο καλή συνεργασία οι στόχοι γίνονται πιο εύκολα πραγματοποιήσιμοι.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι υπάρχει και ένα 16,1% που δεν μας έδωσε ούτε θετική ούτε αρνητική απάντηση.

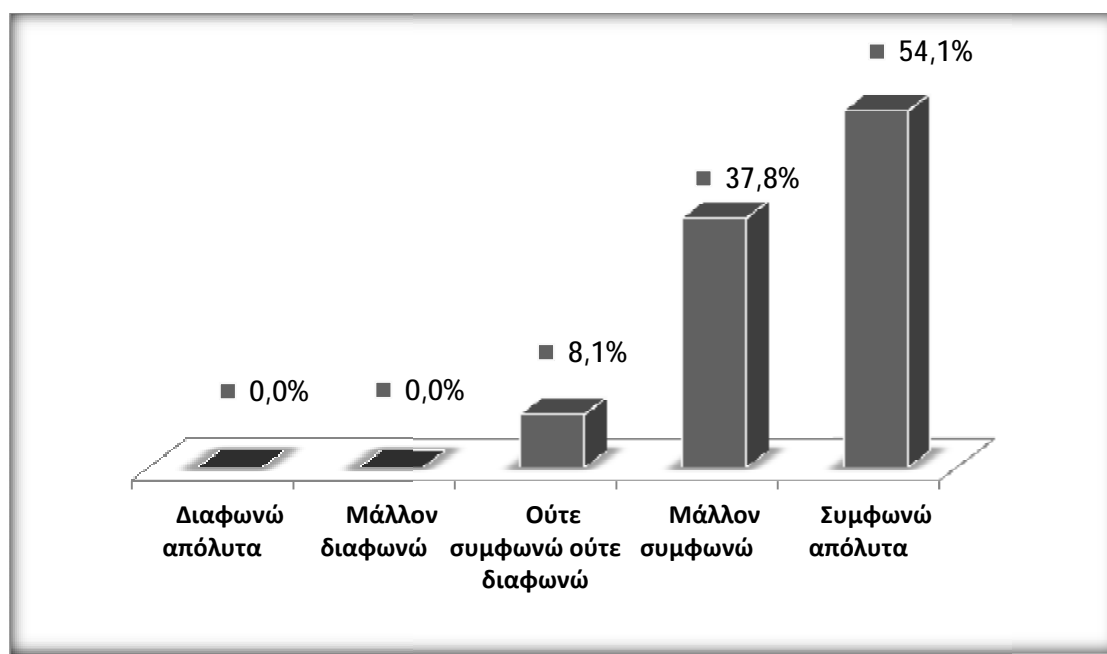
2.1 Πόσο σημαντικά κρίνεται τα οφέλη που έχει δώσει στην επιχείρησή σας η χρήση διαδικασιών Logistics στην βελτίωση του κέρδους



Κάθε επιχείρηση θέλει να μπορεί να μεγιστοποιεί τα οφέλη από την χρήση κάθε διαδικασίας που κάνει χρήση τους. Έτσι και τα συστήματα logistics πρέπει να δίνουν το μέγιστο όφελος. Στην άποψη αυτή συμφωνεί απόλυτα το 45,9% ενώ ένα 40,5% συμφωνεί σε μεγάλο βαθμό. Επίσης υπάρχει και ένα 13,5% το οποίο έχει ουδέτερη στάση σχετικά με τα οφέλη που πρέπει να προκύπτουν από την χρήση των συστημάτων logistics.

Σαν γενικό συμπέρασμα μπορούμε να πούμε ότι η χρήση διαδικασιών logistics σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας μας δίνει στις επιχειρήσεις που τις χρησιμοποιούν την δυνατότητα να μεγιστοποιούν τα κέρδη τους, και κατά συνέπεια να είναι πιο ανταγωνιστικές και βιώσιμες.

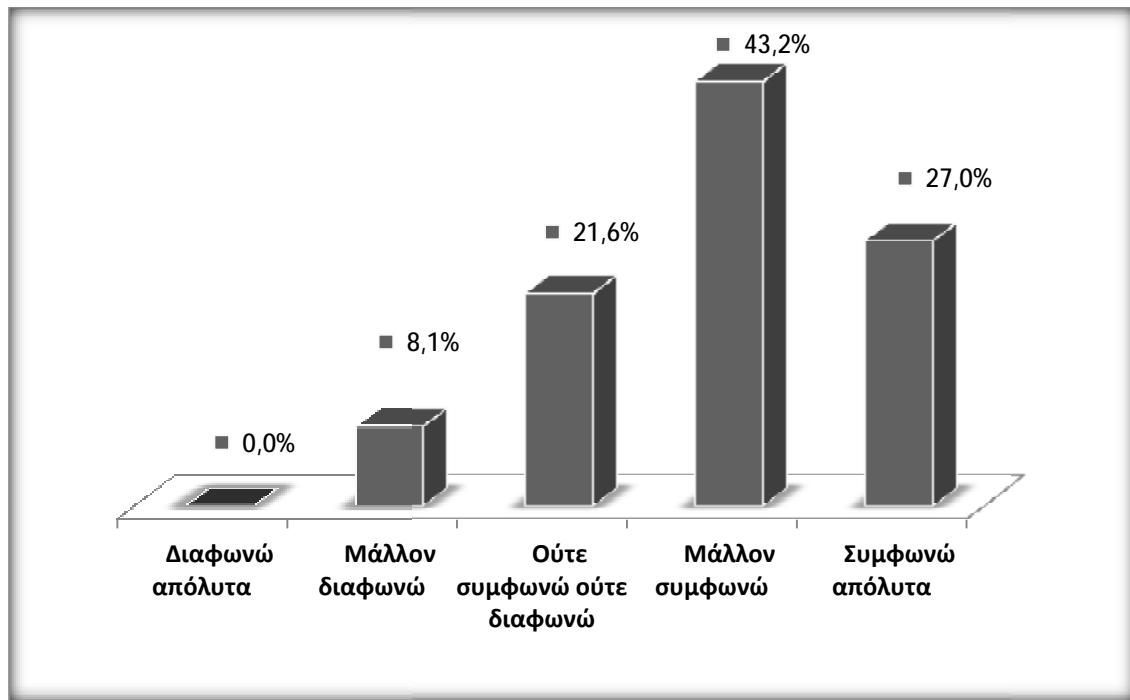
2.2 Θεωρείται ότι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.



Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για το οπλοστάσιο κάθε επιχείρησης. Μέσα από αυτήν την θεωρία μπορεί να δώσει πολύ σημαντικά οφέλη και να οδηγήσει σε κερδοφόρα πορεία την επιχείρηση. Με την ερώτηση αυτή θέλαμε να αναδείξουμε το ποσό σημαντικό είναι να υπάρχει σε κάθε επιχείρηση η σωστή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Το 54,1% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα, το 37,8% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ μόνο ένα 8,1% δηλώνει ουδέτερη θέση.

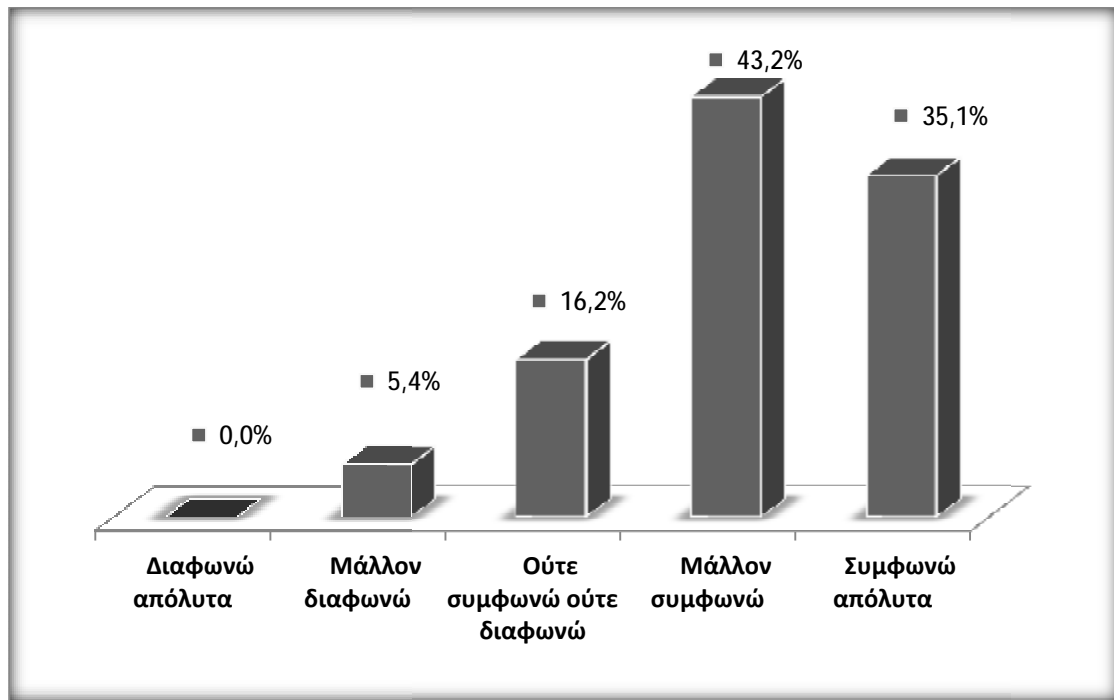
2.3 Ποσό έχει επηρεάσει την λειτουργία των λοιπών τμημάτων της επιχείρησης η λειτουργία του τμήματος Logistics



Η σωστή και ομαλή συνεργασία των τμημάτων μιας επιχείρησης αποτελεί κρίσιμο σημείο για την ανάπτυξη της και την ομαλή λειτουργία της. Έτσι και το τμήμα Logistics αποτελεί έναν από τους κρίκους της επιχειρηματικής αλυσίδας και αν δεν είναι σωστή η λειτουργία του θα δημιουργηθεί πρόβλημα στην λειτουργία της.

Οι απαντήσεις στην ερώτηση αυτή είναι κατά κάποιο τρόπο μοιρασμένες και υπάρχουν απαντήσεις θετικές και αρνητικές. Το 27% θεωρεί ότι η λειτουργία του τμήματος Logistics επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την ομαλή λειτουργία των λοιπών τμημάτων, το 43,2% σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 21,6% δηλώνει ουδέτερη στάση και υπάρχει και ένα 8,1% που έχει αρνητική θέση σχετικά με την συνεργασία των τμημάτων.

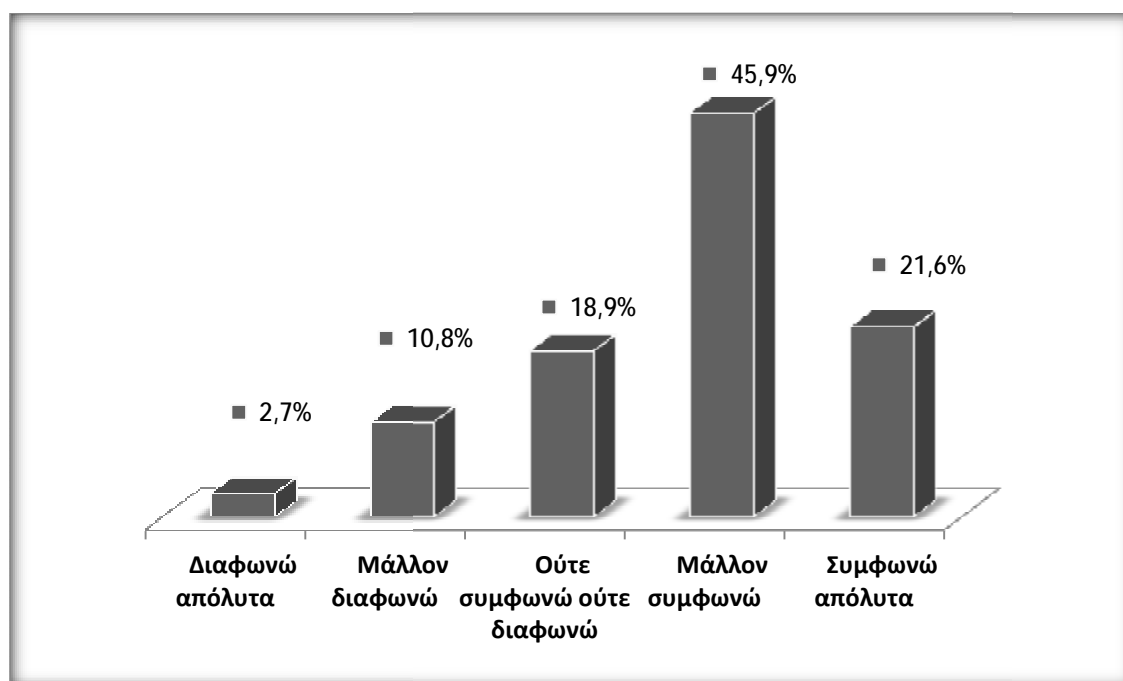
2.4 Θεωρείται ότι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσα από την χρήση συστημάτων Logistics έχει επηρεάσει τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησής σας



Κάθε σύστημα που εφαρμόζεται σε κάθε επιχείρηση έχει σκοπό την βελτίωση των οικονομικών στοιχείων της και την δημιουργία συνθηκών για την ανάπτυξη της.

Στην ερώτηση αυτή το 35,1% θεωρεί ότι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσα από την χρήση συστημάτων Logistics έχει επηρεάσει τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησής σας θετικά σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 43,2% σε μεγάλο βαθμό, ένα 16,2% έχει ουδέτερη θέση και υπάρχει και ένα 5,4% που θεωρεί ότι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσα από την χρήση συστημάτων Logistics δεν επηρεάζει θετικά τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

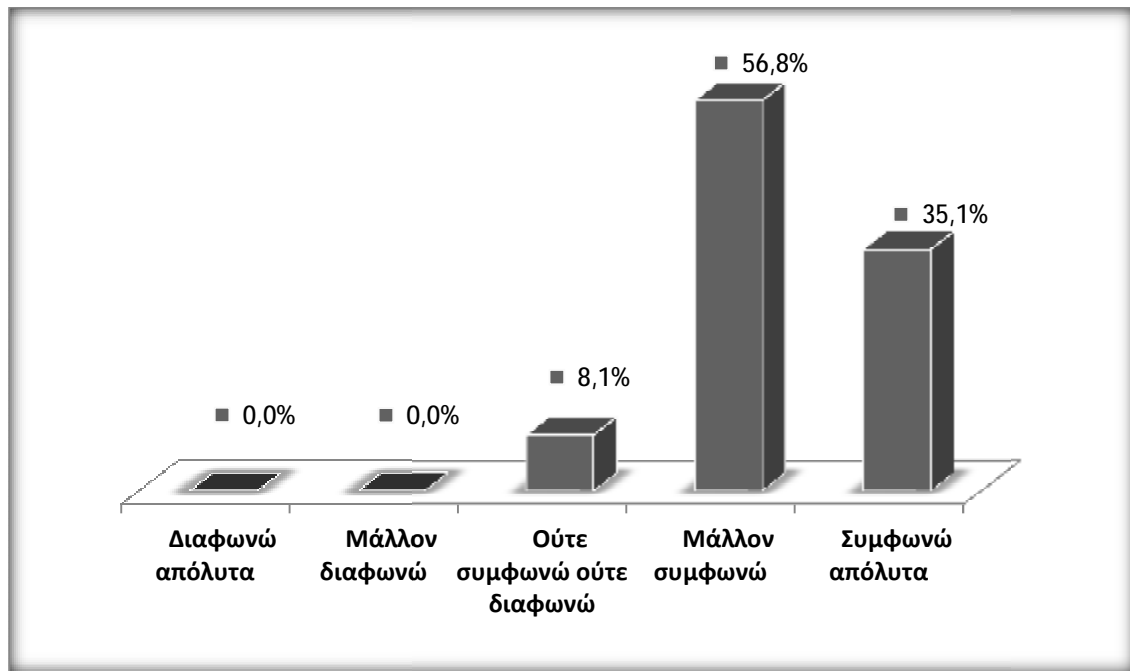
2.5 Θεωρείται ότι είναι σημαντικές οι τηλεματικές υπηρεσίες για την επιχείρησή σας



Οι τηλεματικές υπηρεσίες αποτελούν εργαλεία για την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης και αποτελούν ότι πιο καινούργιο έχουν να παρουσιάσουν τα συστήματα εφοδιαστικής αλυσίδας και logistics.

Στην ερώτηση αυτή οι θετικές απαντήσεις είναι ποιο πολλές από τις αρνητικές. Το 21,6% θεωρεί ότι οι τηλεματικές υπηρεσίες για την επιχείρηση είναι παρά πολύ σημαντικές, το 45,9% αρκετά σημαντικές, ένα 18,9% έχει ουδέτερη θέση, ένα 10% διαφωνεί με την άποψη αυτή, ενώ τέλος υπάρχει και ένα 2,7% που διαφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι οι τηλεματικές υπηρεσίες είναι σημαντικές για την επιχείρηση.

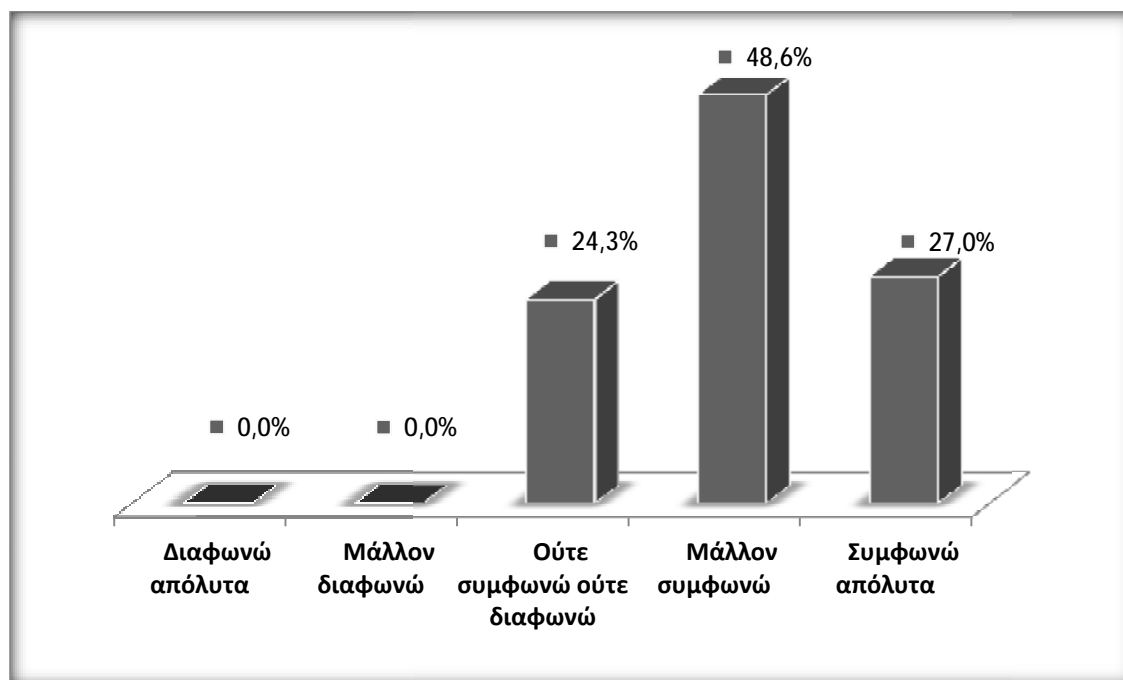
2.6 Θεωρείται ότι η χρήση διαδικασιών Logistics μπορεί να δώσει σημαντικά οφέλη στην βελτίωση και εξυπηρέτηση των υπηρεσιών προς τους πελάτες σας



Στην ερώτηση αν η χρήση διαδικασιών Logistics μπορεί να δώσει σημαντικά οφέλη στην βελτίωση και εξυπηρέτηση των υπηρεσιών προς τους πελάτες μιας επιχείρησης οι απαντήσεις είναι όλες θετικές και αποτυπώνουν κάτι που είναι πολύ γνωστό σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως αν εφαρμόζουν ή όχι συστήματα Logistics.

Οι ικανοποίηση των πελατών είναι ίσως το πιο σημαντικό στοιχείο που οδηγεί τις επιχειρήσεις στην ύπαρξη τους και την ανάπτυξη τους. Στην ερώτηση αυτή το 35,1% θεωρεί ότι η χρήση διαδικασιών Logistics μπορεί να δώσει σημαντικά οφέλη στην βελτίωση και εξυπηρέτηση των υπηρεσιών προς τους πελάτες, το 56,1% συμφωνεί αρκετά με την άποψη αυτή ενώ υπάρχει και ένα 8,1% που δηλώνει ουδέτερη στάση. Αξίζει να σημειώσουμε ότι στην ερώτηση αυτή δεν υπάρχει καμία αρνητική απάντηση.

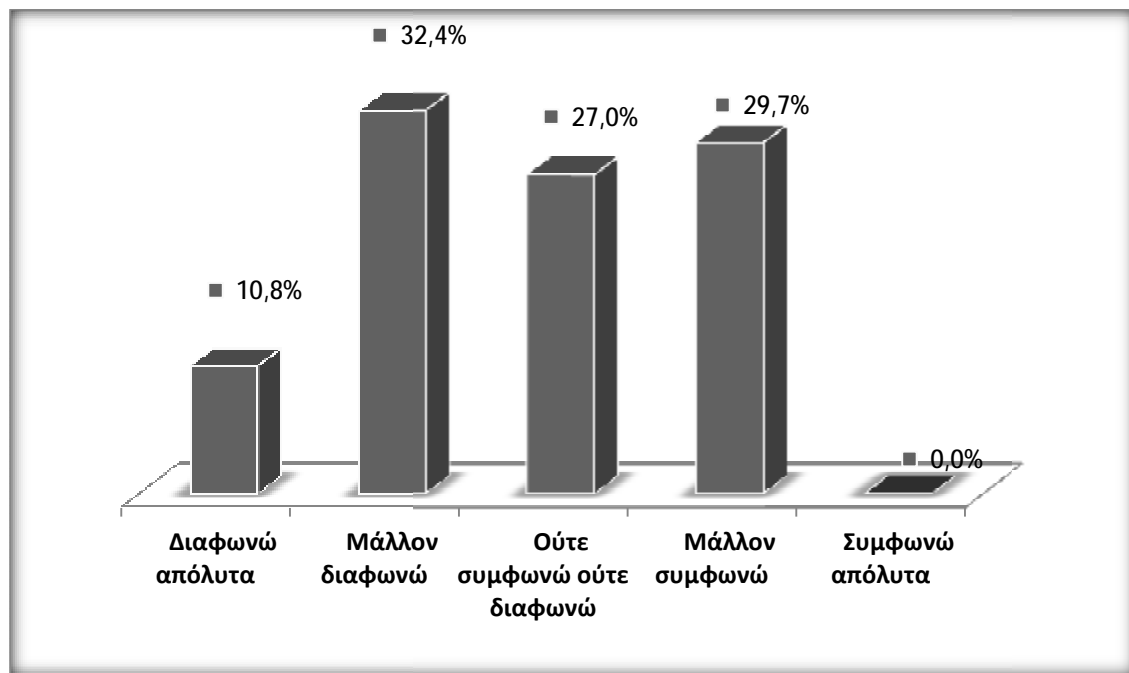
2.7 Πόσο σημαντικά κρίνεται τα οφέλη που έχει δώσει στην επιχείρησή σας η χρήση διαδικασιών Logistics στην μείωση του κόστους διακίνησης των προϊόντων – εμπορευμάτων



Το να μπορέσεις να μειώσεις τα λειτουργικά σου έξοδα αποτελεί ίσως το πιο σημαντικό οικονομικό στοιχείο για κάθε επιχείρηση που θέλει να μπορεί να βελτιώνει την οικονομική της θέση και παράλληλα να είναι ανταγωνιστική.

Στην ερώτηση για το πόσο σημαντικά κρίνεται τα οφέλη που έχει δώσει στην επιχείρησή σας η χρήση διαδικασιών Logistics στην μείωση του κόστους διακίνησης των προϊόντων – εμπορευμάτων όλες οι απαντήσεις είναι θετικές. Το 27% συμφωνεί πολύ με την άποψη αυτή, το 48,6% μάλλον συμφωνεί και υπάρχει και ένα 24,3% που έχει αρνητικής θέση.

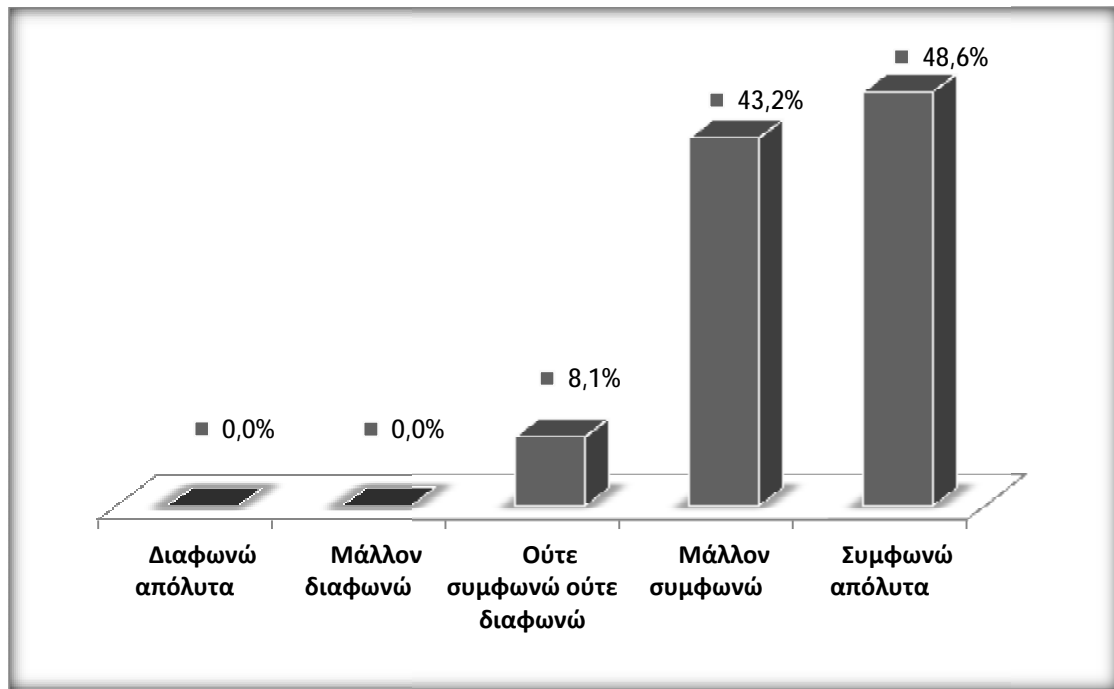
2.8 Πόσο σημαντικά κρίνεται τα οφέλη που έχει δώσει στην επιχείρησή σας η χρήση διαδικασιών Logistics στην προσπάθεια για ανεύρεση νέου πελατολογίου



Από τις απαντήσεις της ερώτησης αυτής προκύπτει ότι η χρήση διαδικασιών Logistics αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία για μια επιχείρηση και δεν είναι σημαντικό στοιχείο στην προσέλκυση νέων πελατών.

Έτσι ποιο αναλυτικά στην ερώτηση για το πόσο σημαντικά κρίνεται τα οφέλη που έχει δώσει στην επιχείρησή σας η χρήση διαδικασιών Logistics στην προσπάθεια για ανεύρεση νέου πελατολογίου το 29,7% μάλλον συμφωνεί, ένα 27% δηλώνει ότι ούτε συμφωνεί και ούτε διαφωνεί, ένα 32,4% μάλλον διαφωνεί και υπάρχει και ένα 10,8% που διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

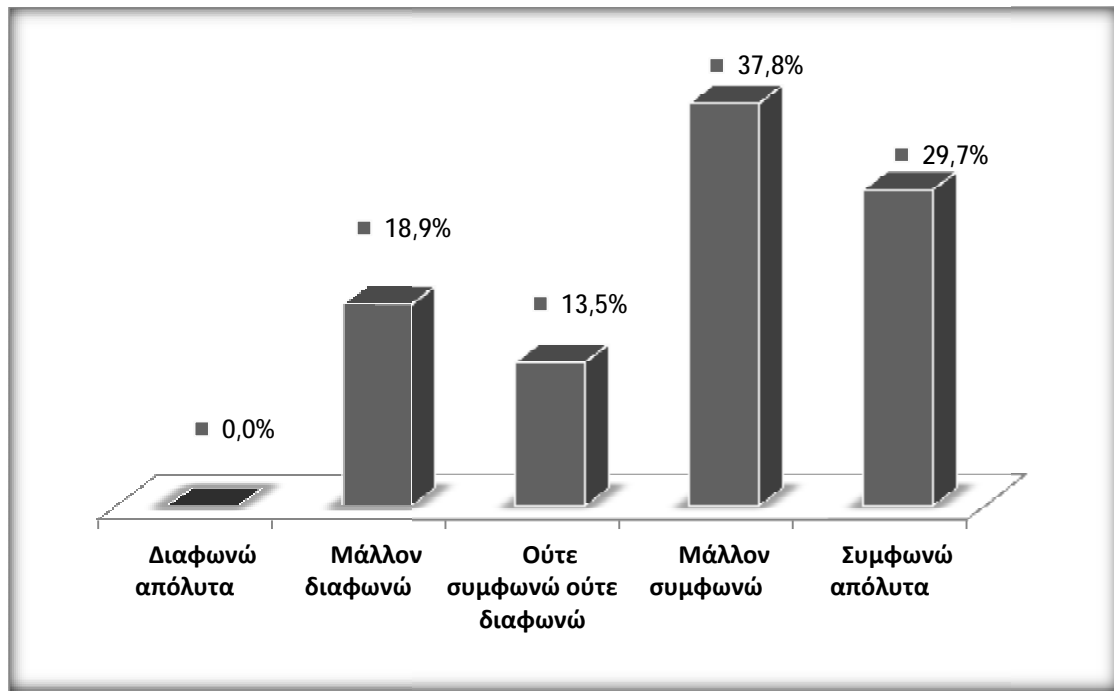
2.9 Γενικά θεωρείται ότι η επιχείρησή σας έχει βελτιώσει τις υπηρεσίες που προσφέρει προς πελάτες, με την χρήση συστημάτων Logistics



Η ερώτηση αυτή αποτελεί ίσως την πιο σημαντική στην έρευνα μας, μιας και μέσα από αυτή θέλαμε να αναδείξουμε ποια είναι η άποψη που έχουν τα στελέχη των επιχειρήσεων σχετικά με την σημασία των συστημάτων logistics για μια επιχείρηση γενικότερα.

Στις απαντήσεις που μας δόθηκαν είναι σημαντικό ότι δεν υπήρχε καμία αρνητική απάντηση και με πολύ μεγάλο ποσοστό (περισσότερο από 90%) υπάρχει η άποψη ότι η επιχείρηση έχει βελτιώσει της υπηρεσίες που προσφέρει προς πελάτες, με την χρήση συστημάτων Logistics. Πιο αναλυτικά το 48,6% συμφωνεί απόλυτα, το 43,2% μάλλον συμφωνεί και τέλος υπάρχει και ένα 8,1% που έχει ουδέτερη θέση.

2.10 Γενικά θεωρείται ότι η επιχείρησή σας έχει βελτιώσει της συνεργασία με τους προμηθευτές της, με την χρήση συστημάτων Logistics



Σε μια επιχείρηση η καλή συνεργασία με τους προμηθευτές της μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να έχει μιας, μιας και κατά την γνώμη μας μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες τιμές αγοράς και πιθανή μείωση των λειτουργικών εξόδων της.

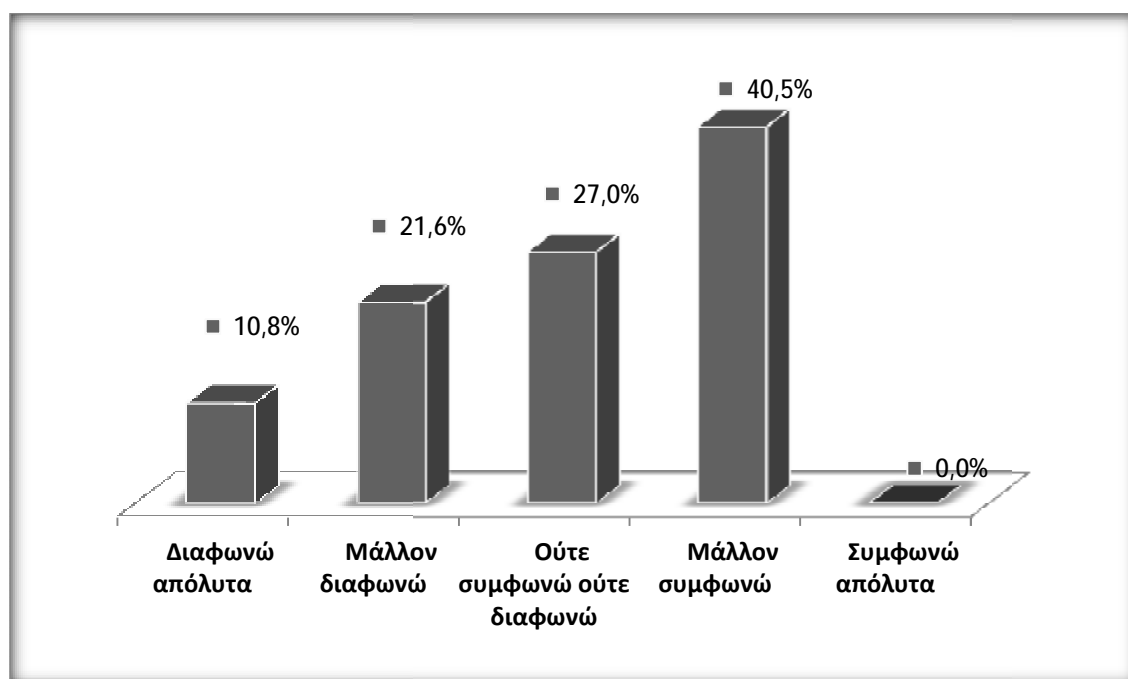
Όπως και η προηγούμενη αποτελεί σημαντική ερώτηση για την έρευνα μας και δίνει γενικότερα το στίγμα που υπάρχει στις επιχειρήσεις σχετικά με τα συστήματα logistics.

Ποιο αναλυτικά στην ερώτηση μας αυτή υπάρχουν και θετικές και αρνητικές απόψεις από τους ερωτηθέντες. Το 29,7% συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι η επιχείρηση έχει βελτιώσει της συνεργασία με τους προμηθευτές της, με την χρήση συστημάτων Logistics, το 37,8% συμφωνεί σε μεγάλο βαθμό, το 13,5% έχει ουδέτερη άποψη και υπάρχει και ένα 18,9% που μάλλον δεν συμφωνεί με την άποψη αυτή.

Στην συνέχεια της έρευνας μας παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα σχετικά με εμπόδια και τα αρνητικά στοιχεία που προκύπτουν από την χρήση των συστημάτων logistics

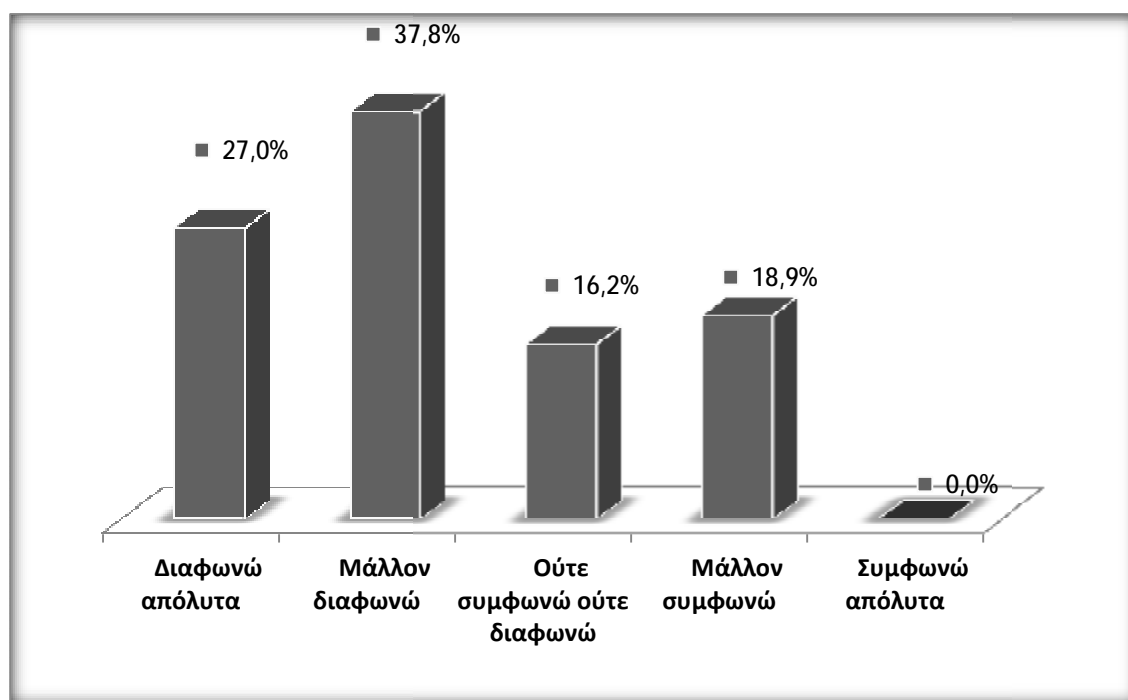
Αναφέρετε ποια είναι τα εμπόδια και τα αρνητικά που υπάρχουν στα συστήματα Logistics

3.1.1 Δυσκολίες στην χρήση του για τους χρήστες



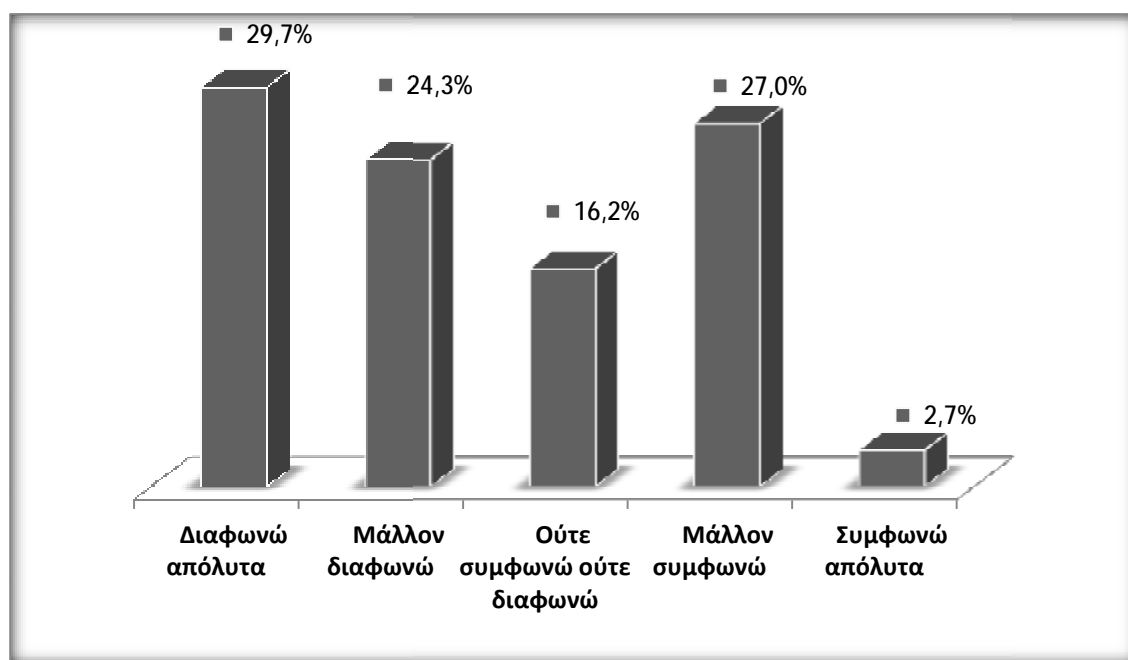
Από τις απαντήσεις που μας δόθηκαν από τους ερωτηθέντες μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η χρήση των συστημάτων Logistics έχει αρκετά προβλήματα σε σχέση με την καθημερινή χρήση τους από τους χρήστες. Ποιο αναλυτικά το 10,8% δεν συμφωνεί με την άποψη ότι υπάρχουν δυσκολίες στην καθημερινή χρήση από τους χρήστες, το 21,6% μάλλον διαφωνεί, το 27% δεν έχει άποψη και τέλος υπάρχει και ένα 40,5% που θεωρεί ότι δεν υπάρχουν προβλήματα

3.1.2 Δεν υπάρχει ακόμα η άποψη σε όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα για τα οφέλη που προκύπτουν από την χρήση τους



Η χρήση των συστημάτων Logistics σε μια επιχείρηση είναι κάτι που είναι γνωστό σε όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα και τους υπάλληλους τους. Κατά συνέπεια η χρήση τους μπορεί να δώσει σε όλους απαντήσεις σχετικά με το αν υπάρχουν ή όχι οφέλη από την χρησιμοποίησή τους. Στην ερώτηση αυτή το 27% δηλώνει ότι διαφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι δεν υπάρχει ακόμα η άποψη σε όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα για τα οφέλη που προκύπτουν από την χρήση τους, το 37,8% μάλλον διαφωνεί, το 16,2% έχει ουδέτερη στάση και υπάρχει και ένα σημαντικό 18,9% που θεωρεί ότι δεν είναι γνωστά τα οφέλη που προκύπτουν από την χρήση τους

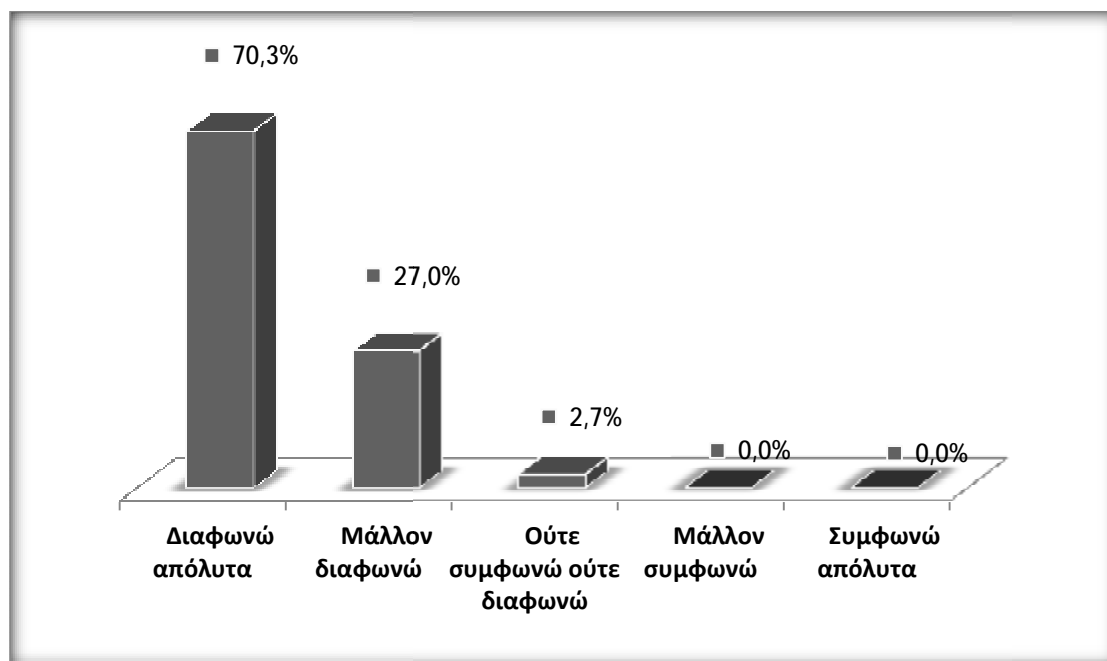
3.1.3 Δεν δίνει άμεσα πληροφορίες, με αποτέλεσμα να χρειάζονται επιπλέον ενέργειες που δημιουργούν κόστος για την εταιρεία.



Η εσωτερική πληροφόρηση σε μια επιχείρηση αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο σχετικά με την σωστή λειτουργία της και χωρίς αυτήν δημιουργούνται παρά πολλά και μερικές φορές σοβαρά προβλήματα. Έτσι και τα συστήματα logistics θα πρέπει να μπορούν να παρέχουν άμεσα πληροφορίες σε όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα έτσι ώστε να μην απαιτούνται επιπλέον κόστη για την αναγνώριση τους.

Ποιο αναλυτικά στην ερώτηση αυτή το 29,7% διαφωνεί απόλυτα με το γεγονός ότι τα συστήματα logistics δεν δίνουν άμεσα πληροφορίες, με αποτέλεσμα να χρειάζονται επιπλέον ενέργειες που δημιουργούν κόστος για την εταιρεία, το 24,3% μάλλον διαφωνεί, ένα 16,2% δηλώνει ουδέτερη θέση, το 27% θεωρεί ότι δεν υπάρχουν οι σωστές πληροφορίες από τα συστήματα logistics και τέλος ένα 2,7% είναι σίγουρο ότι δεν παρέχουν άμεσα πληροφορίες.

3.1.4 Αποτελεί μια διαδικασία η οποία δημιουργεί μονό κόστος χωρίς να δίνει οφέλη



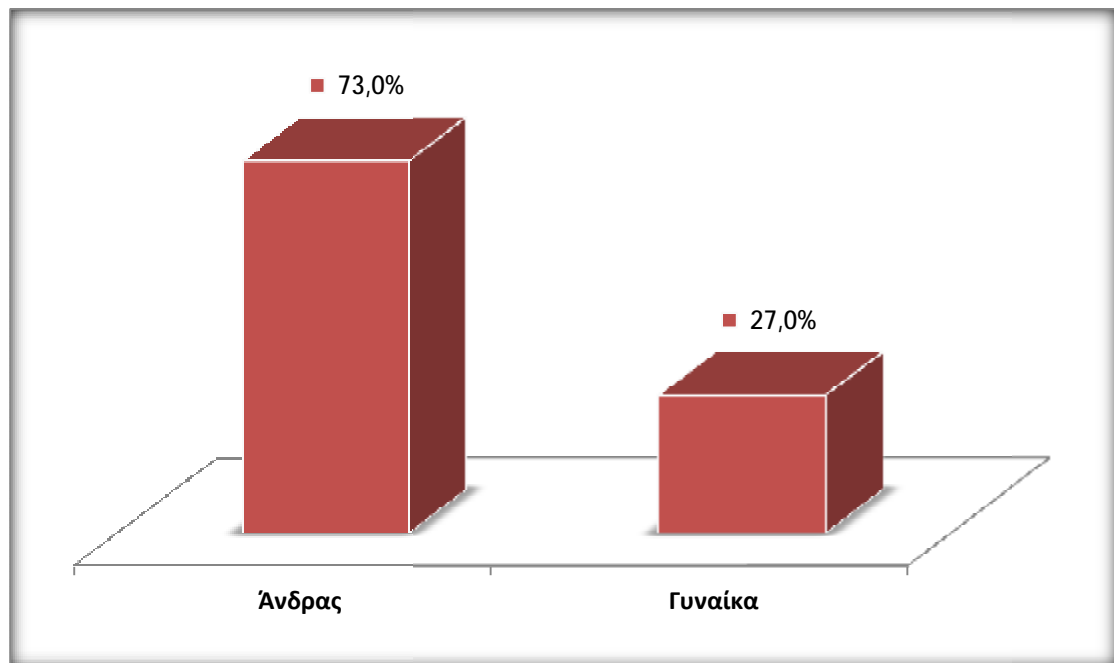
Από τις απαντήσεις στην συγκεκριμένη ερώτηση, είναι πολύ σαφές ότι τα συστήματα logistics δεν αποτελούν μια διαδικασία η οποία δημιουργεί μόνο κόστος χωρίς να δίνει παράλληλα και οφέλη. Προφανώς αν υπάρχει σε μια επιχείρηση κάτι τέτοιο τότε θα πρέπει άμεσα να αναζητηθούν τα αίτια και είτε να γίνει προσπάθεια να επιλυθούν ή αν δεν γίνετε αυτό να γίνει άμεσα η κατάργησή τους.

Ποιο αναλυτικά στην ερώτηση αυτή υπάρχουν μόνο θετικές απόψεις, δηλαδή ότι τα συστήματα logistics δεν δημιουργούν μόνο κόστος, και έτσι το 70,3% διαφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι το σύστημα logistics αποτελεί μια διαδικασία η οποία δημιουργεί μονό κόστος χωρίς να δίνει οφέλη, το 27% μάλλον διαφωνεί και τέλος υπάρχει και ένα 2,7% που έχει ουδέτερη θέση.

Στην συνέχεια της έρευνας μας παρουσιάζουμε τα πιο βασικά δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων για να μπορεί έτσι να γνωρίζει ο καθένας που θέλει να κάνει χρήση της έρευνας μας κάποια γενικά στοιχεία.

Δημογραφικά στοιχεία έρευνας

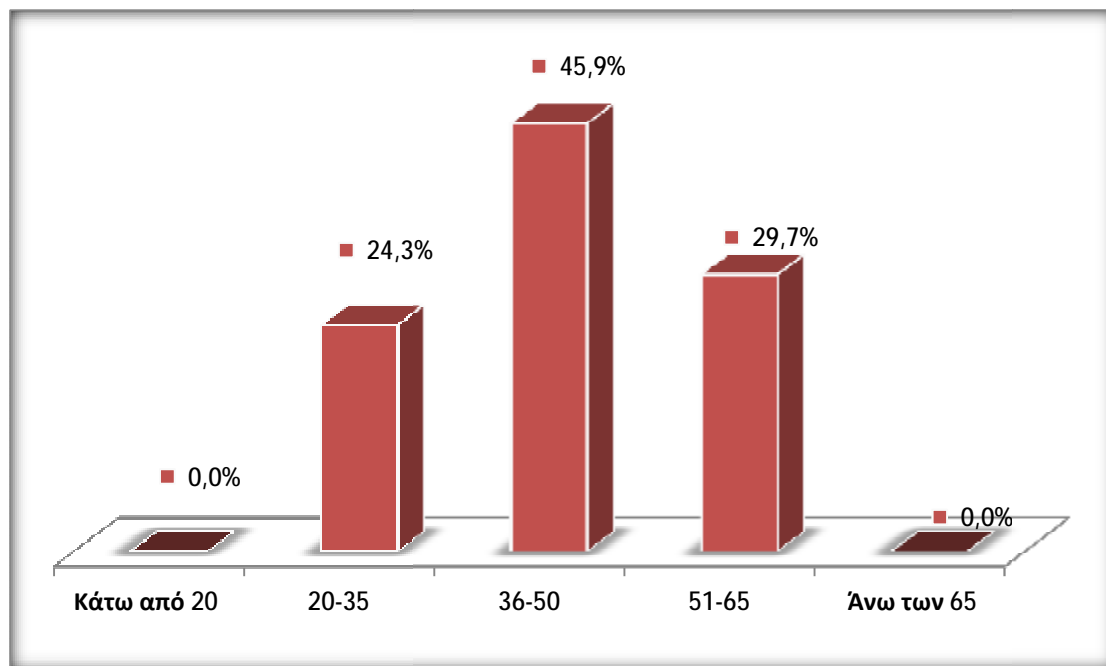
1.1 Φύλο



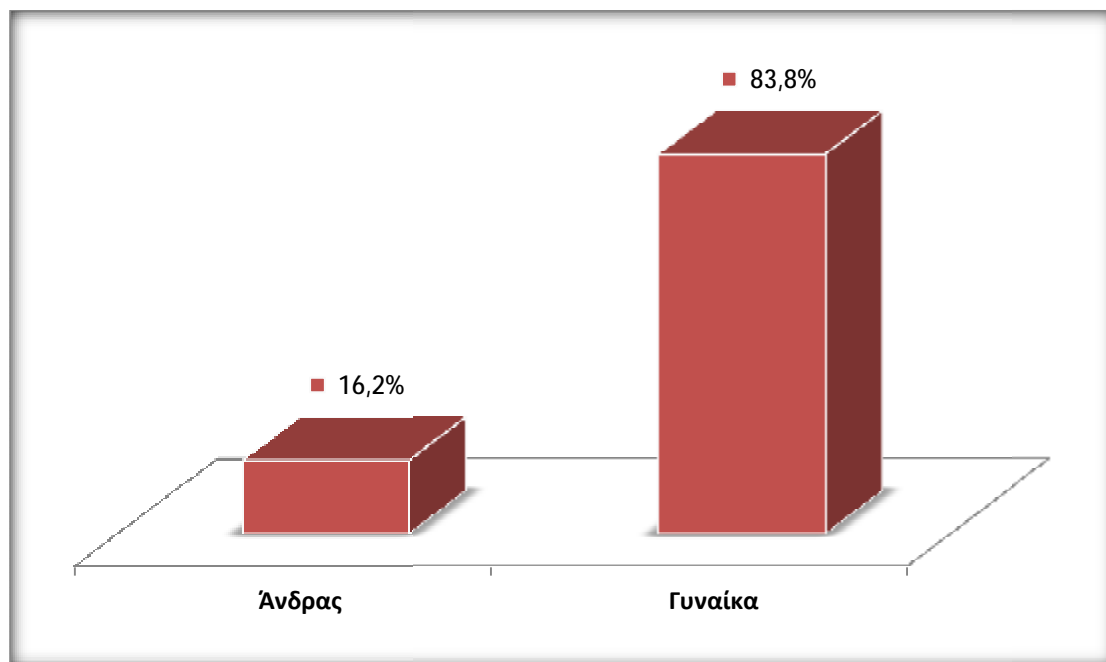
Από τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων μας προκύπτει ότι τα περισσότερα στελέχη των επιχειρήσεων που ασχολούνται με θέματα logistics είναι άνδρες με ποσοστό 73% ενώ υπάρχει και ένα 27% που είναι γυναίκες.

Αυτό δεν σημαίνει ότι η θέσεις αυτές θα πρέπει να υπάρχουν μόνο άνδρες , αλλά μπορεί να έχει να κάνει και με το δείγμα μας και μόνο.

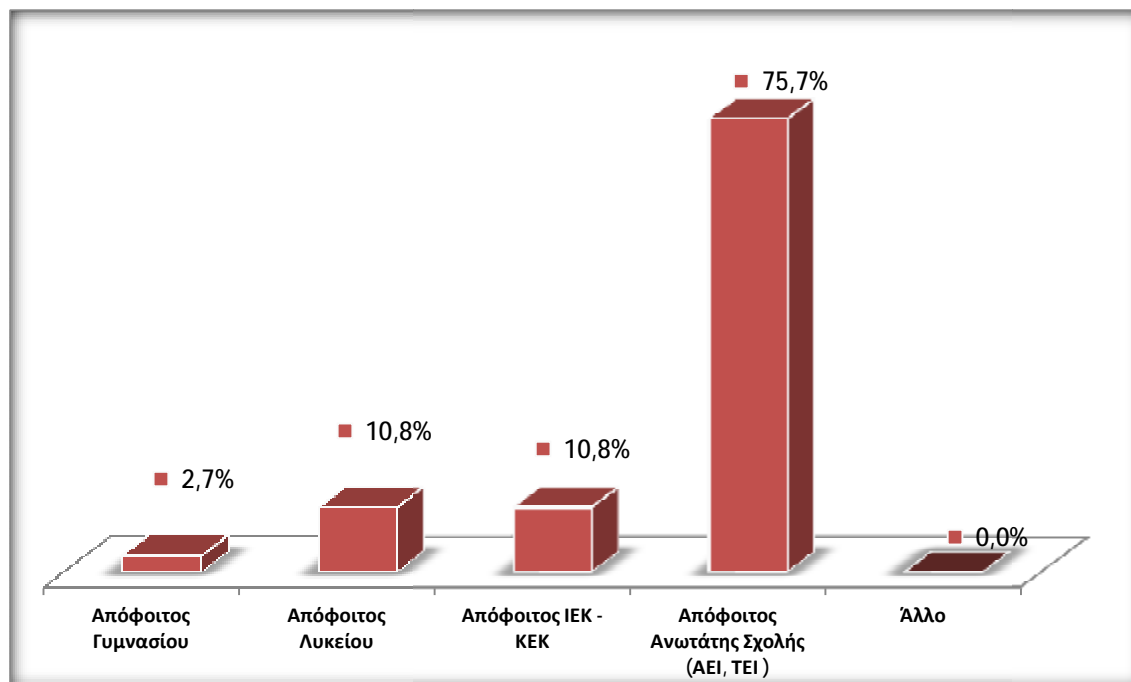
1.2 Ηλικία



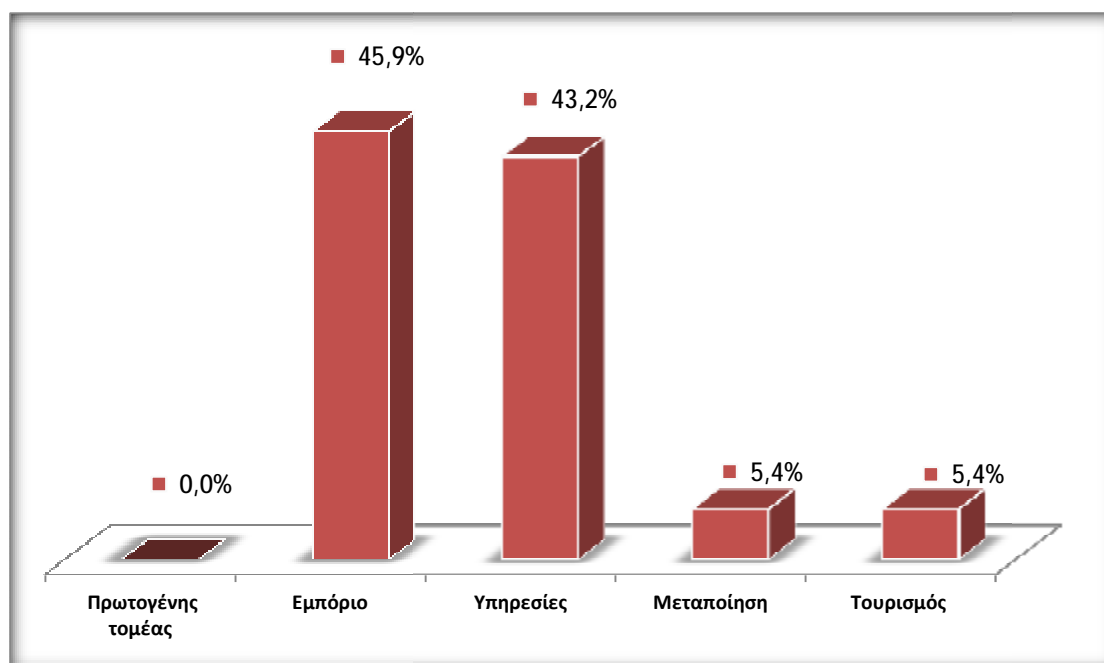
1.3 Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση:



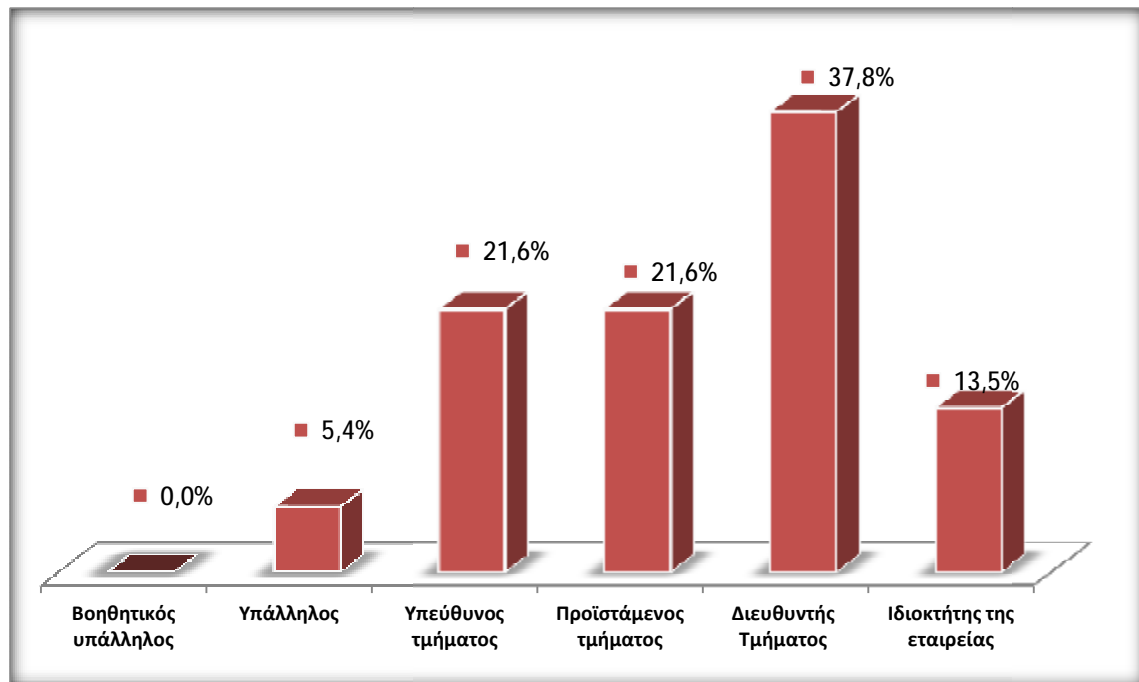
1.5 Ποια είναι η μόρφωσή σας:



1.6 Αναφέρετε τον κλάδο της επιχείρησής σας



1.11 Ποια είναι η θέση σας στην εταιρεία που εργάζεσθε



Σαν ένα γενικό συμπέρασμα μπορούμε να πούμε ότι τα άτομα που είναι σε θέσεις σχετικά με τα θέματα εφοδιαστικής αλυσίδας και logistics είναι από ηλικίες 25 ετών κα πάνω και φτάνουν μέχρι και την ηλικία των 60 ετών.

Επίσης ένα ακόμα βασικό συμπέρασμα είναι ότι οι περισσότεροι εξ αυτών είναι άτομα τα οποία έχουν μορφωθεί σε διάφορες βαθμίδες εκπαίδευσης και παράλληλα είναι άτομα με πολύ μεγάλη εμπειρία .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

8.1 Συμπεράσματα έρευνας

Μέσα από την έρευνα μας αυτή προσπαθήσαμε να αναδείξουμε την σημασία που έχει η εφοδιαστική αλυσίδα για να επιχείρηση και πώς τα συστήματα logistics επηρεάζουν την λειτουργία της. Παρακάτω αναφέρουμε τα πιο βασικά συμπεράσματα ανά θεματική ενότητα και σύμφωνα με τους σκοπούς της έρευνας μας, που κατά την γνώμη μας θα μπορούν να αποτελέσουν και μια βάση για μελλοντική έρευνα.

8.2 Logistics και περιβάλλον

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι οι διαδικασίες και τα συστήματα Logistics θα πρέπει να είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό προσανατολισμένες στην προστασία του περιβάλλοντος. Ποιο αναλυτικά το 91,9% τις θεωρεί πολύ σημαντικές ενώ υπάρχει και ένα 8,1% που έχει ουδέτερη στάση.

8.3 Logistics και αναβάθμιση υπηρεσιών

Όταν θέλεις να έχεις μια σωστή επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθείς διαδικασίες που δημιουργούν το μέγιστο αποτέλεσμα για την επίτευξη των στόχων που τίθενται από την διοίκηση της εταιρείας κάθε φορά. Όλοι οι ερωτηθέντες (ποσοστό 89,2%) έχουν την άποψη ότι οι εταιρίες που δημιουργούν τις διαδικασίες logistics θα πρέπει να αναβαθμίζουν τις υπηρεσίες τους και να δίνουν στις επιχειρήσεις πάντα υπηρεσίες που είναι σύμφωνα με τις ανάγκες των ημερών.

Το 83,7% θεωρεί ότι θα πρέπει να υπάρχουν σαφείς διαδικασίες σχετικά με την συνεργασία όλων των τμημάτων δίνοντας έτσι ένα μεγάλο

πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις να μπορούν πολύ πιο εύκολα να επιτύχουν τους στόχους τους μιας και με την πιο καλή συνεργασία οι στόχοι γίνονται πιο εύκολα πραγματοποιήσιμοι.

Το 54,1% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα, το 37,8% σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ μονό ένα 8,1% δηλώνει ουδέτερη θέση.

8.4 Logistics και λειτουργία τμημάτων

Το 27% θεωρεί ότι η λειτουργία του τμήματος Logistics επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την ομαλή λειτουργία των λοιπών τμημάτων, το 43,2% σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 21,6% δηλώνει ουδέτερη στάση και υπάρχει και ένα 8,1% που έχει αρνητική θέση σχετικά με την συνεργασία των τμημάτων.

Το 35,1% θεωρεί ότι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσα από την χρήση συστημάτων Logistics έχει επηρεάσει τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησής σας θετικά σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 43,2% σε μεγάλο βαθμό, ένα 16,2% έχει ουδέτερη θέση και υπάρχει και ένα 5,4% που θεωρεί ότι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσα από την χρήση συστημάτων Logistics δεν επηρεάζει θετικά τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

Το 10,8% δεν συμφωνεί με την άποψη ότι υπάρχουν δυσκολίες στην καθημερινή χρήση από τους χρήστες, το 21,6% μάλλον διαφωνεί, το 27% δεν έχει άποψη και τέλος υπάρχει και ένα 40,5% που θεωρεί ότι δεν υπάρχουν προβλήματα

Το 27% δηλώνει ότι διαφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι δεν υπάρχει ακόμα η άποψη σε όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα για τα οφέλη που προκύπτουν από την χρήση τους, το 37,8% μάλλον διαφωνεί, το 16,2%

έχει ουδέτερη στάση και υπάρχει και ένα σημαντικό 18,9% που θεωρεί ότι δεν είναι γνωστά τα οφέλη που προκύπτουν από την χρήση τους

8.5 Ικανοποίηση πελατών και logistics

Οι ικανοποίηση των πελατών είναι ίσως το πιο σημαντικό στοιχείο που οδηγεί τις επιχειρήσεις στην ύπαρξη τους και την ανάπτυξη τους. Στην ερώτηση αυτή το 35,1% θεωρεί ότι η χρήση διαδικασιών Logistics μπορεί να δώσει σημαντικά οφέλη στην βελτίωση και εξυπηρέτηση των υπηρεσιών προς τους πελάτες, το 56,1% συμφωνεί αρκετά με την άποψη αυτή ενώ υπάρχει και ένα 8,1% που δηλώνει ουδέτερη στάση. Αξίζει να σημειώσουμε ότι στην ερώτηση αυτή δεν υπάρχει καμία αρνητική απάντηση.

8.6 Οφέλη από την χρήση συστημάτων logistics

Την ερώτηση για το πόσο σημαντικά κρίνεται τα οφέλη που έχει δώσει στην επιχείρησή σας η χρήση διαδικασιών Logistics στην προσπάθεια για ανεύρεση νέου πελατολογίου το 29,7% μάλλον συμφωνεί, ένα 27% δηλώνει ότι ούτε συμφωνεί και ούτε διαφωνεί, ένα 32,4% μάλλον διαφωνεί και υπάρχει και ένα 10,8% που διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

8.7 Ικανοποίηση προμηθευτών και logistics

Το 29,7% συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι η επιχείρησή έχει βελτιώσει της συνεργασία με τους προμηθευτές της, με την χρήση συστημάτων Logistics, το 37,8% συμφωνεί σε μεγάλο βαθμό, το 13,5% έχει ουδέτερη άποψη και υπάρχει και ένα 18,9% που μάλλον δεν συμφωνεί με την άποψη αυτή.

8.8 Logistics και μείωση κόστους

Το 70,3% διαφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι το σύστημα logistics αποτελεί μια διαδικασία η οποία δημιουργεί μονό κόστος χωρίς να δίνει οφέλη, το 27% μάλλον διαφωνεί και τέλος υπάρχει και ένα 2,7% που έχει ουδέτερη θέση.

Στις απαντήσεις που μας δόθηκαν είναι σημαντικό ότι δεν υπήρχε καμία αρνητική απάντηση και με πολύ μεγάλο ποσοστό (περισσότερο από 90%) υπάρχει η άποψη ότι η επιχείρηση έχει βελτιώσει της υπηρεσίες που προσφέρει προς πελάτες, με την χρήση συστημάτων Logistics. Ποιο αναλυτικά το 48,6% συμφωνεί απόλυτα, το 43,2% μάλλον συμφωνεί και τέλος υπάρχει και ένα 8,1% που έχει ουδέτερη θέση.

Σαν γενικό συμπέρασμα μπορούμε να πούμε ότι η χρήση διαδικασιών logistics σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας μας δίνει στις επιχειρήσεις που τις χρησιμοποιούν την δυνατότητα να μεγιστοποιούν τα κέρδη τους, και κατά συνέπεια να είναι πιο ανταγωνιστικές και βιώσιμες.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα **Logistics** στην Ελλάδα έχουν αναπτυχθεί ουσιαστικά τα τελευταία 5 χρόνια διότι έχουν αντιληφθεί πλέον οι ελληνικές οργανωμένες επιχειρήσεις ότι πλέον τα Logistics παίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο, αν όχι σημαντικότερο, στην επιχειρηματική επιτυχία. Βρισκόμαστε βέβαια στα αρχικά στάδια και χρειάζεται ακόμη αρκετή ενημέρωση για τον ουσιαστικό ρόλο τους. Σημαντικό ρόλο έπαιξε επίσης και η δημιουργία εταιριών που προσφέρουν υπηρεσίες Logistics, οι εξειδικευμένοι σύμβουλοι πωλήσεων, τα εξειδικευμένα συνέδρια και εκθέσεις, κ.λ.π. Όσον αφορά την Πολιτεία, παρά την καθυστέρηση, είναι πολύ θετική η παρέμβαση για την ανάπτυξη υποδομών Logistics στον αναπτυξιακό νόμο του Υπουργείου Ανάπτυξης και τον πρόσφατο ειδικό νόμο του Υπουργείου Μεταφορών.

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. ττ.

Η σύγχρονη επιχειρηματική στρατηγική επιτάσσει την άμεση και εύελικτη εξυπηρέτηση του πελάτη με αποδοτικό τρόπο, αξιοποιώντας κατά περίπτωση διαφορετικά κανάλια διανομών, (λόγω τοπικών συνθηκών, ανταγωνιστικών μεταβλητών, κ.λ.π.) . Καταλαβαίνετε ότι τα logistics ασχέτως αν η επιχείρηση είναι μικρή ή μεγάλη, έχουν άμεση

επίδραση στη μείωση του κόστους, άλλα ταυτόχρονα και στην ανταγωνιστική στρατηγική και διαφοροποίηση, αξιοποιώντας διαφορετικά κανάλια διανομών και εξυπηρέτησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

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

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

Παπαδημητρίου, Στρ. , Σχοινάς, Ορ. (2004). Εισαγωγή στα Logistics. Εκδόσεις Σταμούλης. Αθήνα

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

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

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

Daugherty, P.J., Germain, R., Droge, C.,(2005),Predicting EDI technology adoption in logistics management: the influence of context and structure", Logistics & Transportation Review, 31, 4, 309-24.

Richardson, H.L., (1995), Logistics help for the challenged, Transportation & Distribution, 36, 1, 60-4

Ronald H.Ballou, Business logistics/ supply chain management, New Jersey 2004,Pearson.

INTERNET

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

www.isaca.org

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

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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Ημερομηνία:
Αριθμός Ερωτηματολογίου:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο αυτό συντάχθηκε για καθαρά επιστημονικούς σκοπούς στο πλαίσιο της εκπόνησης της πτυχιακής μας εργασίας για την "Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας - Logistics". Όλες οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για το ανωτέρω επιστημονικό έργο.

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

Μετά τιμής
ΚΙΣΣΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΜΥΣΣΙΡΗΣ ΓΙΩΡΓΟΣ
ΤΖΙΡΑΧΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ερώτηση 1

Αναφέρετε της άποψη σας σχετικά με τα παρακάτω που αφορούν την καθημερινή λειτουργία και προβλήματα της επιχείρησής σας.

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

Καθόλου
Λίγο
Μέτρια
Πολύ
Κρίσιμα

1.2 Αναφέρετε ποιες είναι οι μελλοντικές βελτιώσεις που θα πρέπει να γίνουν για την ποιο σωστή λειτουργία των συστημάτων Logistics

1.2.1 Νέες εκδόσεις με δυνατότητες εξαγωγής έτοιμων οικονομικών και στατιστικών στοιχείων

Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

1.2.2 Ποιο φιλικό περιβάλλον για τον χρήστη του συστήματος

Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

1.2.3 Αναβάθμιση των υπηρεσιών από την πλευρά των εταιρειών παροχής

Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

1.2.4 Καθορισμός ποιο σαφών διαδικασιών σχετικά με την συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης

Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

Ερώτηση 2

Παρακαλώ σημειώστε με το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω Προτάσεις

(1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Μάλλον διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Μάλλον συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα)

Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

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

Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

2.2 Θεωρείται ότι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα για την επιχείρησή.

Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

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

Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

2.4 Θεωρείται ότι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσα από την χρήση συστημάτων Logistics έχει επηρεάσει τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησής σας

Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

2.5 Θεωρείται ότι είναι σημαντικές οι τηλεματικές υπηρεσίες για την επιχείρησή σας

Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

2.6 Θεωρείται ότι η χρήση διαδικασιών Logistics μπορεί να δώσει σημαντικά οφέλη στην βελτίωση και εξυπηρέτηση των υπηρεσιών προς τους πελάτες σας

Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

2.7 Πόσο σημαντικά κρίνεται τα οφέλη που έχει δώσει στην επιχείρησή σας η χρήση διαδικασιών Logistics στην μείωση του κόστους διακίνησης των προϊόντων – εμπορευμάτων

Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

2.8 Πόσο σημαντικά κρίνεται τα οφέλη που έχει δώσει στην επιχείρησή σας η χρήση διαδικασιών Logistics στην προσπάθεια για ανεύρεση νέου πελατολογίου

Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

2.9 Γενικά θεωρείται ότι η επιχείρησή σας έχει βελτιώσει τις υπηρεσίες που προσφέρει προς πελάτες, με την χρήση συστημάτων Logistics

Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

2.10 Γενικά θεωρείται ότι η επιχείρησή σας έχει βελτιώσει της συνεργασία με τους προμηθευτές της, με την χρήση συστημάτων Logistics

Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

Αναφέρετε ποια είναι τα εμπόδια και τα αρνητικά που υπάρχουν στα συστήματα Logistics

3.1.1 Δυσκολίες στην χρήση του για τους χρήστες

Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

3.1.2 Δεν υπάρχει ακόμα η άποψη σε όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα για τα οφέλη που προκύπτουν από την χρήση τους

Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

3.1.3 Δεν δίνει άμεσα πληροφορίες, με αποτέλεσμα να χρειάζονται επιπλέον ενέργειες που δημιουργούν κόστος για την εταιρεία.

Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

3.1.4 Αποτελεί μια διαδικασία η οποία δημιουργεί μονό κόστος χωρίς να δίνει οφέλη

Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

Δημογραφικά στοιχεία

Παρακαλώ συμπληρώστε με τις παρακάτω ερωτήσεις.

1.1 Είστε:

- 1) Άνδρας
- 2) Γυναίκα

1.2 Πόσων ετών είστε:

- 1) Κάτω από 20
- 2) 20-35
- 3) 36-50
- 4) 51-65
- 5) Άνω των 65

1.3 Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση:

- 1) Άγαμος
- 2) Έγγαμος

1.4 Έχετε παιδιά:

- 1) Ναι
- 2) Όχι

1.5 Ποια είναι η μόρφωσή σας:

- 1) Απόφοιτος Γυμνασίου
- 2) Απόφοιτος Λυκείου
- 3) Απόφοιτος ΙΕΚ - ΚΕΚ
- 4) Απόφοιτος Ανωτάτης Σχολής (ΑΕΙ, ΤΕΙ)
- 5) Άλλο (διευκρινίστε).....

1.6 Αναφέρετε τον κλάδο της επιχείρησής σας

Πρωτογενής τομέας
Εμπόριο
Υπηρεσίες
Μεταποίηση
Τουρισμός

1.7 Έτη λειτουργίας :

1.8 Νομική μορφή εταιρείας :.....

Ατομική
Ο.Ε.
Ε.Ε
Ε.Π.Ε.
Α.Ε.

Στην επιχείρησή σας πραγματοποιούνται εξαγωγές :

ΝΑΙ
ΟΧΙ

1.10 Σε ποιο τμήμα της επιχείρησής σας εργάζεστε

Λογιστήριο
Αποθήκη
Διακίνηση
Πωλήσεις
Άλλο τμήμα

1.11 Ποια είναι η θέση σας στην εταιρεία που εργάζεσθε

Βοηθητικός υπάλληλος
Υπάλληλος
Υπεύθυνος τμήματος
Προϊστάμενος τμήματος
Διευθυντής Τμήματος
Ιδιοκτήτης της εταιρείας
Άλλο

Ευχαριστούμε για την συμμετοχή σας

Εταιρεία:

Όνοματεπώνυμο:

Θέση εργασίας:

E-mail: