

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ  
UNIVERSITY OF PATRAS

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ  
ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ  
ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ  
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

ΣΤΑΜΑΤΙΝΑ ΚΑΛΠΟΓΙΑΝΝΗ  
ΑΣΗΜΙΝΑ-ΜΑΡΙΑ ΚΑΛΠΟΓΙΑΝΝΗ  
ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΔΡΙΒΗΛΑΣ

ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
Αριστομένης Κωτσάκης

ΠΑΤΡΑ - ΙΟΥΝΙΟΣ 2021

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Για τη συγγραφή της πτυχιακής εργασίας θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον υπεύθυνο καθηγητή κύριο Κωτσάκη Αριστομένη για την υποστήριξη και τη καθοδήγησή του.

**KEY WORDS:** Εφοδιαστική Αλυσίδα, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Δυνάμεις του Porter, Εσωτερικό – Εξωτερικό Περιβάλλον, Στρατηγική Εστίασης, Ανταγωνιστική Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking), Ανάλυση Pest, Αλυσίδα Αξίας, Logistics, Ζήτηση, Προσφορά, Ψηφιοποίηση, Εφοδιαστική Αλυσίδα 4.0.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## Περιεχόμενα

|   |    |
|---|----|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....  | 6  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ .....                           | 8  |
| 1.1 Ορισμοί της Εφοδιαστικής Αλυσίδας .....                                   | 8  |
| 1.2 Ιστορική Αναδρομή .....   | 9  |
| 1.3 Logistics & Εφοδιαστική Αλυσίδα .....                                     | 9  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ .....             | 12 |
| 2.1 Δραστηριότητες σε μια Εφοδιαστική Αλυσίδα .....                           | 12 |
| 2.1.1 Εξυπηρέτηση και Συγκράτηση Πελατών .....                                | 12 |
| 2.1.2 Οι Επιχειρήσεις στην Σημερινή Εποχή .....                               | 13 |
| 2.1.3 Η έννοια των Πελατών-Πελατειακή Αλυσίδα .....                           | 14 |
| 2.1.4 Διαδικασία Παραγγελιών .....  | 16 |
| 2.1.5 Διοίκηση Αποθεμάτων .....   | 18 |
| 2.1.6 Η Πρόβλεψη της Ζήτησης .....  | 19 |
| 2.1.7 Μεταφορές .....   | 23 |
| 2.1.8 Αποθήκευση – Φύλαξη Προϊόντων και Αποθεμάτων .....                      | 24 |
| 2.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος .....                                    | 26 |
| 2.2.1 Το Μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter (Μικρό Εξωτερικό Περιβάλλον) ..... | 27 |
| 2.2.2 Αλυσίδα Αξίας του Porter .....  | 29 |
| 2.2.3 Μάκρο-Εξωτερικό Περιβάλλον-Ανάλυση Pest .....                           | 30 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ .....                                   | 34 |
| 3.1 Ηγεσία Κόστους .....  | 35 |
| 3.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης .....   | 38 |
| 3.3 Στρατηγική Εστίασης .....   | 40 |
| 3.4 Ιστορική Αναδρομή JIT .....   | 42 |
| 3.4.1 Μέθοδος “Just-In-Time” .....  | 42 |
| 3.4.2 Πλεονεκτήματα “Just In Time” .....                                      | 43 |
| 3.4.3 Μειονεκτήματα “Just In Time” .....                                      | 43 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ .....                          | 44 |

|  |    |
|--|----|
| 4.1 Εφοδιαστική Αλυσίδα 4.0 - Ψηφιακή Αλυσίδα Εφοδιασμού.....  | 44 |
| 4.1.2 Τάσεις στη Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....   | 45 |
| 4.1.3 Όραμα Ψηφιοποίησης.....  | 45 |
| 4.1.4 Τα Ψηφιακά Απόβλητα και ο Ρόλος τους στην Εφοδιαστική Αλυσίδα.....                             | 46 |
| 4.1.5 Αύξηση της Λειτουργικής Απόδοσης Αξιοποιώντας την Εφοδιαστική Αλυσίδα 4.0.....                 | 47 |
| 4.1.6 Επιπτώσεις στην Εφοδιαστική Αλυσίδα 4.0.....   | 48 |
| 4.2 Ανταγωνιστική Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking).....  | 50 |
| 4.2.1 Μοντέλο SCOR (Supply Chain Operations Reference).....  | 53 |
| 4.2.2 SCOR και Δείκτες Επίδοσης των Logistics και της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....                     | 54 |
| 4.3 Δείκτες Αποδοτικότητας & Αποτελεσματικότητας.....  | 55 |
| 4.3.1 Δείκτες Κόστους.....   | 56 |
| 4.3.2 Δείκτες Χρόνου.....  | 57 |
| 4.3.3 Δείκτες Ποιότητας.....   | 57 |
| 4.3.4 Δείκτες Ευελιξίας.....   | 58 |
| 4.4 Μελέτη Περίπτωσης Φαρμακοβιομηχανίας Johnson & Johnson.....                                      | 60 |
| 4.4.1 Ιστορική Αναδρομή.....   | 60 |
| 4.4.2 Δομή και Προϊόντα της J&J.....   | 61 |
| 4.4.3 Πολιτική Ποιότητας και Κουλτούρα-Στρατηγική της J&J.....                                       | 62 |
| 4.4.4 Πολυεθνικές Επιχειρήσεις στον Κλάδο της Φαρμακοβιομηχανίας.....                                | 64 |
| 4.4.5 Χρηματοοικονομική Μελέτη Ανταγωνιστικών Εταιριών και του Κλάδου.....                           | 66 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ<br>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ..... | 69 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....  | 73 |

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Εμπνευσμένοι από τη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης, του αυξανόμενου ανταγωνισμού και της πανδημίας του κορονοϊού COVID-19 που έχει δημιουργήσει ριζικές τροποποιήσεις στον μετασχηματισμό των εταιριών καθώς και στο τρόπο λειτουργίας τους θα μελετήσουμε την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ως πολυεταιρικό σχήμα. Επηρεασμένοι από τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες των καταναλωτών και το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί βασικό παράγοντα στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μεταξύ του κλάδου των επιχειρήσεων. Η παρούσα εργασία συγγράφηκε με σκοπό να βοηθήσει τον κλάδο των επιχειρήσεων να δει που βρίσκεται επιχειρηματικά στο «σήμερα» και πως μπορεί σε άμεσο χρόνο με γερές βάσει να αποκτήσει προβάδισμά και να κυριαρχήσει στον κλάδο.

Στο πρώτο κεφάλαιο της μελέτης μας, κάνουμε μια σύντομη ιστορική αναδρομή της εφοδιαστικής αλυσίδας δίνοντας μερικούς ορισμούς από κορυφαίου αναλυτές, στη συνέχεια αναφερόμαστε στο τι είναι τα logistics, ποιος ο σκοπός τους και επισημαίνουμε τις κύριες διαφορές τους με την εφοδιαστική αλυσίδα και με τη σωστή διαχείρισής τους αναλύουμε τα πλεονεκτήματα που μπορούν να προκύψουν.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύουμε όλες τις δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας από την εξυπηρέτηση πελατών, παραγγελίες διοίκηση αποθεμάτων, ζήτηση και προβλέψεις, μεταφορές, αποθήκευση και φύλαξη αποθεμάτων. Στη συνέχεια αναλύουμε το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα αναλύουμε το Μικρό εξωτερικό περιβάλλον με το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter και για το μάκρο εξωτερικό περιβάλλον χρησιμοποιήσαμε την ανάλυση Pest.

Στο τρίτο κεφάλαιο της μελέτης μας αναλύουμε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση με τρεις βασικές στρατηγικές όπως την ηγεσία κόστους, τη στρατηγική της διαφοροποίησης και τη στρατηγική της εστίασης καθώς και με την μέθοδο άμεσης παράδοσης - just in time.

Στο κεφάλαιο τέταρτο αναλύεται η εφοδιαστική αλυσίδα 4.0 η οποία επικεντρώνεται στον πελάτη καθώς και η ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) όπου με αυτή η επιχείρηση γνωρίζει σε ποια θέση βρίσκεται σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της αφού γίνεται καταμέτρηση προϊόντων κλπ θέτει στόχους βελτίωσης για να αποκτήσει μειωμένο κόστος και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στη συνέχεια,

αναφερόμαστε στο μοντέλο του Scor με τους δείκτες επίδοσης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Έπειτα, προχωράμε στη μελέτη περίπτωσης όπου σκοπός μας είναι να παρουσιάσουμε την J&J ως μια επιτυχημένη φαρμακοβιομηχανία και να την συγκρίνουμε με άλλες κορυφαίες βιομηχανίες ως προς τις λειτουργίες τους, την στρατηγική τους καθώς και με δείκτες αποτελεσματικότητας για να δούμε σε τι επίπεδο βρίσκονται ανταγωνιστικά.

Στο κεφάλαιο πέμπτο της μελέτης μας αφού είδαμε σε πραγματικά δεδομένα την επιχειρηματική κατάσταση των εταιριών προτείνουμε λύσεις βελτιστοποίησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και λύσεις για να μην αντιγραφεί το σχέδιο της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

## 1.1 Ορισμοί της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Στην ενότητα αυτή καταγράφονται οι ορισμοί της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας που δόθηκαν από τους παρακάτω μελετητές.

«Η διαχείριση των σχέσεων τόσο προς τα πίσω όσο και προς τα εμπρός, δηλαδή τόσο με τους προμηθευτές όσο και με τους πελάτες, ώστε να παρέχεται αυξημένη αξία προς τον πελάτη, με μικρότερο κόστος στην εφοδιαστική αλυσίδα στο σύνολό της.»

«Ένα δίκτυο συνδεδεμένων και αλληλεξαρτώμενων οντοτήτων, οι οποίες λειτουργούν από κοινού και με πνεύμα συνεργασίας για να ελέγξουν, να διαχειριστούν και να βελτιώσουν την ροή υλικών και πληροφοριών από τους προμηθευτές, μέχρι τους τελικούς χρήστες.» (Christopher, 2017)

«Η εφοδιαστική αλυσίδα (supply chain) είναι το δίκτυο δραστηριοτήτων, το οποίο παρέχει ένα ολοκληρωμένο προϊόν ή υπηρεσία στον πελάτη. Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν την εύρεση πρώτων υλών και εξαρτημάτων, την κατασκευή και συναρμολόγηση των προϊόντων, την αποθήκευσή τους, την καταχώρηση και παρακολούθηση των παραγγελιών, την διοχέτευσή τους μέσω καναλιών διανομής και την παράδοση στην πελάτη. Η εφοδιαστική αλυσίδα μιας επιχείρησης υποβοηθείται από ένα πληροφοριακό σύστημα, το οποίο επιτρέπει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας (δεδομένα πωλήσεων, προβλέψεις πωλήσεων και προωθητικές ενέργειες).» (Reid & Sanders, 2016)

«Η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ο συστηματικός, στρατηγικός συντονισμός των παραδοσιακών επιχειρηματικών λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση και μεταξύ των επιχειρήσεων μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα, για τους σκοπούς βελτίωσης της μακροπρόθεσμης απόδοσης των μεμονωμένων επιχειρήσεων και της εφοδιαστικής αλυσίδας ως σύνολο.» **“Mentzer et al. 2001”** (Wikipedia, 2021)

«Η στρατηγικές εφοδιαστικής αλυσίδας απαιτούν μία συνολική εικόνα των συστημάτων διασύνδεσης στην αλυσίδα, τα οποία συνεργάζονται αποτελεσματικά για να δημιουργήσουν ικανοποίηση στον πελάτη κατά το τελικό στάδιο παράδοσης των προϊόντων σε αυτόν. Ως συνέπεια, το κόστος πρέπει να μειώνεται δια μέσου της αλυσίδας με το να αποκλείονται μη απαραίτητα κόστη και να εστιάζεται η προσοχή στη



πρόσθετη αξία. Μέσα από όλα αυτά, πρέπει να αυξάνεται η αποτελεσματικότητα, να παρακάμπνεται τα κωλύματα και η μέτρηση της απόδοσης πρέπει να εστιάζεται στην αποτελεσματικότητα των ολικών συστημάτων και στην δίκαιη κατανομή ανταμοιβής σε αυτά. Το σύστημα εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη.» **“Heins (2004:p76)”** (Wikipedia, 2021)

«Η εφοδιαστική αλυσίδα περικλείει κάθε προσπάθεια σχετική με την παραγωγή και την παράδοση ενός τελικού προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, από τον προμηθευτή στον πελάτη. Η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνει τη διαχείριση της προσφοράς και της ζήτησης, της προμήθειας πρώτων υλών και ανταλλακτικών, της κατασκευής και συναρμολόγησης, της αποθήκευσης και ελέγχου αποθεμάτων, της τοποθέτησης παραγγελιών, της διανομής κατά μήκος όλων των διαύλων και της παράδοσης στον πελάτη.» (Wikipedia, 2021)

## 1.2 Ιστορική Αναδρομή

Η έννοια της εφοδιαστικής αλυσίδας επινοήθηκε για πρώτη φορά από έναν σύμβουλο της βιομηχανίας των ΗΠΑ το 1980. Ωστόσο, στον τομέα της διαχείρισης εμφανίστηκε η ανάγκη για τη δημιουργία της γραμμής συναρμολόγησης, στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Τη περίοδο αυτή γεννήθηκε η ανάγκη για μεγάλης κλίμακας αλλαγές και ανασχεδιασμού από προγράμματα μείωσης του κόστους.

Το 1960 η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αναδύεται με την ανάπτυξη συστημάτων ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (EDI) και εξελίχθηκε μέσα από την δεκαετία του 1990 με την εισαγωγή των συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP). Με την συνεχή αυτή ανάπτυξη και την μελέτη όλων αυτών των εποχών, τον 21<sup>ο</sup> αιώνα όπου το διαδίκτυο επεκτείνεται με αποτέλεσμα τόσο την αύξηση της προστιθέμενης αξίας, όσο την μείωση του κόστους μέσω της ενσωμάτωσης. (Wikipedia, 2021)

## 1.3 Logistics & Εφοδιαστική Αλυσίδα

Η **εφοδιαστική αλυσίδα** είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που ακολουθεί μια επιχείρηση, με σκοπό να παρέχει ένα ολοκληρωμένο προϊόν ή υπηρεσία στον πελάτη. Οι δραστηριότητες αυτές αποτελούνται από την εύρεση των πρώτων υλών και εξαρτημάτων, την κατασκευή καθώς και την συναρμολόγηση των προϊόντων, την αποθήκευσή τους, την καταχώριση και παρακολούθηση των παραγγελιών μέσω των καναλιών διανομής και την άμεση παράδοσή τους στον τελικό καταναλωτή.

**Σκοπός** της είναι η μεγιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας ώστε η εφοδιαστική αλυσίδα ως προς το σύνολό της να αποκτήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο θα εξασφαλίσει για το σύνολο των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων την μεγιστοποίηση των δυνατών κερδών της.

Η εφοδιαστική αλυσίδα κάθε επιχείρησης παρέχει πληροφοριακό σύστημα που την βοηθά στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι πληροφορίες αυτές είναι κυρίως δεδομένα πωλήσεων, προβλέψεις σχετικά με τις πωλήσεις καθώς και διάφορες προωθητικές ενέργειες. Στη βάση της εφοδιαστικής αλυσίδας βρίσκονται οι εξωτερικοί προμηθευτές οι οποίοι προσφέρουν τις πρώτες ύλες και τα εξαρτήματα και τα μεταφέρουν στις επιχειρήσεις παραγωγής.

Οι επιχειρήσεις παραγωγής μετατρέπουν τα υλικά αυτά σε έτοιμα προϊόντα και είτε τα αποστέλλουν στα κέντρα διανομής είτε σε κάποιον χονδρέμπορο. Έπειτα, αυτά αποστέλλονται σε καταστήματα λιανικής πώλησης όπου πωλούνται στους τελικούς καταναλωτές – πελάτες. Μέχρι να γίνει η παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον τελικό καταναλωτή τα μέλη της αλυσίδας ανταλλάσσουν πληροφορίες και δεδομένα καθ' όλη τη χρονική περίοδο της διεργασίας αυτής.

Η διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας αναλαμβάνει το δύσκολο στρατηγικό έργο να συντονίζει και να διαχειρίζεται το σύνολο των δραστηριοτήτων της αλυσίδας. Η αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας παρέχει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς το χαμηλότερο κόστος, μειωμένος χρόνος ανταπόκρισης, υψηλό επίπεδο σχεδιασμού ποιότητας και ευελιξίας στα θέματα παραγωγής.

**Τα logistics** αποτελούν την επιχείρηση στο σύνολό της από την διαχείριση των πρώτων υλών μέχρι την παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον τελικό καταναλωτή. Με λίγα λόγια τα logistics είναι το **βασικό μέσο ικανοποίησης των αναγκών των πελατών** αφού βοηθά στην απόκτηση, την μεταφορά, την αποθήκευση των πρώτων υλών, των πληροφοριών, ημιτελή ή τελικά προϊόντα στην ίδια επιχείρηση ή και στις άλλες επιχειρήσεις στις οποίες συνεργάζονται με βασικό σκοπό την αποτελεσματική και αποδοτική διεκπεραίωση των παραγγελιών τους.

### **Οι κύριες διαφορές των Logistics με την Εφοδιαστική Αλυσίδα(ΔΕΑ) είναι:**

- I. Τα logistics εστιάζουν στην ικανοποίηση των παραγγελιών κάθε επιχείρησης ξεχωριστά ενώ η Δ.Ε.Α δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στην ικανοποίηση του πελάτη.
- II. Τα logistics εστιάζουν την κερδοφορία της κάθε επιχείρησης ενώ η Δ.Ε.Α. εστιάζει στην κερδοφορία ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

- III. Η Δ.Ε.Α. ενδιαφέρεται για όλο το σύνολο των λειτουργιών των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων (προβλέψεις, ικανοποίηση της ζήτησης, προγραμματισμός και σωστή διαχείριση της παραγωγής ,των αποθεμάτων ,μεταφορές ,πληρωμές κλπ.) ενώ αντίθετα τα logistics εστιάζουν κυρίως στις μεταφορές και την διαχείριση των αποθεμάτων (πρώτες ύλες , ημιτελής προϊόντα ή τελικά προϊόντα).
- IV. Η Δ.Ε.Α στηρίζεται και αναπτύσσει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους συνεργάτες της (μεταξύ των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων) πράγμα που δεν είναι αναγκαίο στην μεριά των logistics.

**Πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την σωστή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας:**

- I. Επίτευξη οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και στην διακίνηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών στην αγορά.
- II. Βελτιώνει την επικοινωνία και τις συνεργατικές σχέσεις, τόσο μεταξύ των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας, όσο και μεταξύ της εφοδιαστικής αλυσίδας και των καταναλωτών –πελατών.
- III. Βελτιώνει την ικανότητα των επιχειρήσεων να αντιλαμβάνονται πιο γρήγορα τις αλλαγές στο περιβάλλον και να ανταποκρίνονται έγκαιρα με μεγαλύτερη ακρίβεια και ευελιξία.
- IV. Μειώνεται το κόστος των συναλλαγών άρα έχουμε μεγαλύτερα περιθώρια για αύξηση κερδών.
- V. Με την σωστή διαχείριση των πληροφοριών βελτιώνεται ο προγραμματισμός της παραγωγής όπου έτσι επιτυγχάνεται η μείωση των αποθεμάτων και το κόστος αποθήκευσής τους.
- VI. Επίτευξη μακροχρόνιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για όλες τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Πηγή εμπνευσμένη από (Reid & Sanders, 2016) καθώς και από τις διαλέξεις του Καθηγητή Κωνσταντίνου Βασιλείου ,διδάκτορα του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας πρώην ΑΤΕΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ**

### **2.1 Δραστηριότητες σε μια Εφοδιαστική Αλυσίδα**

Η εφοδιαστική αλυσίδα έχει τη δυνατότητα να σχεδιαστεί με διάφορους τρόπους, ανάλογα με τις ανάγκες αλλά και τη μορφή των επιχειρήσεων. Με τη χρήση του συστήματος αυτού απαιτείται η λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων που αφορούν τις πληροφορίες, τα αγαθά και το κεφάλαιο που οφείλει να διαθέτει η εταιρία. Οι αποφάσεις που καλούνται να πάρουν οι εταιρίες, ουσιαστικά, είναι μία σειρά δραστηριοτήτων που εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου. Οι δραστηριότητες αυτές αναφέρονται περιγραφικά στις παρακάτω υπό ενότητες και είναι οι ακόλουθες.

#### **2.1.1 Εξυπηρέτηση και Συγκράτηση Πελατών**

Στόχος όλων των επιχειρήσεων είναι να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών τους παρέχοντας τη βέλτιστη εξυπηρέτηση που τους αρμόζει. «Οι άνθρωποι δεν αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσία, αγοράζουν οφέλη» σύμφωνα με τον *Theodore Levitt*, που πίσω από την φράση αυτή θέλει να τονίσει ότι η «συνολική προσφορά» είναι που δίνει αξία για τον πελάτη. Σύμφωνα με την πολιτική που ακολουθεί κάθε επιχείρηση θέτει στόχους ανάλογα πάντα με τις δυνατότητες που έχει για να ικανοποιήσει τον πελάτη στο βέλτιστο βαθμό. Μόνο τότε θεωρείτε επιτυχημένη η επιχείρηση ενώ υπάρχει δυνατότητα μεγέθυνσης συχνότητας αγορών και αξίας. Βασικός σκοπός κάθε στρατηγικής είναι η συγκράτηση σταθερών-δυνητικών πελατών. Πρέπει οι επιχειρήσεις να εστιάσουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών έτσι ώστε ο πελάτης να μην θέλει να στραφεί σε εναλλακτικά προϊόντα ή υπηρεσίες ή άλλους προμηθευτές.

Η συχνότητα των αγορών ολοένα και αυξάνεται με αποτέλεσμα η δύναμη του εμπορικού σήματος να φθίνει και οι πελάτες στρέφονται με μεγαλύτερη ευκολία σε υποκατάστατα προϊόντα. Ακόμα και στο κομμάτι της τεχνολογίας τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες πλέον δεν διαφοροποιούνται τόσο, με αποτέλεσμα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να χάνεται από προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι ίδια.

Δύο είναι οι παράγοντες που συμβάλουν στην ολοένα αυξανόμενη εξυπηρέτηση των πελατών:

➤ Οι προσδοκίες των πελατών συνεχώς αυξάνονται.

Ο πελάτης σήμερα είναι πιο απαιτητικός απ' ό,τι παλαιότερα. Πλέον έχει τη δυνατότητα να επιλέξει ότι θέλει μέσα από μια τεράστια γκάμα προϊόντων (ή υπηρεσιών) και ανταγωνιστικών τιμών ωστόσο, αυτό που θα τον «κερδίσει» είναι οι υψηλές υπηρεσίες που θα του παρέχουν και έστω για λίγο θα νιώσει ξεχωριστός.

➤ Η αργή αλλά αναπόφευκτη μετάβαση προς τις αγορές εμπορευμάτων.

Αυτό σημαίνει πως πλέον το εμπορικό σήμα χάνει συνεχώς την αξία του και οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών τείνουν προς την ίδια κατεύθυνση. Επομένως, τα προϊόντα στα μάτια των καταναλωτών δεν διαφοροποιούνται και παρουσιάζουν μεγάλη πιθανότητα υποκαταστασιμότητας. Σε μία τέτοια κατάσταση ο πελάτης θα επηρεαστεί από τη τιμή πώλησης, τη παρουσία και τη διαθεσιμότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Η διαθεσιμότητα πλέον αποτελεί βασικό παράγοντα στην εξυπηρέτηση των πελατών και είναι μια τάση που παρατηρείτε τόσο στις καταναλωτικές όσο και στις βιομηχανικές αγορές. Η επιχείρηση καλείται να είναι σε θέση να αποκτήσει ο πελάτης το προϊόν ή την υπηρεσία την στιγμή ακριβώς που το θέλει αφού αναζητούν συνεχώς μειωμένο χρόνο ικανοποίησης της παραγγελίας τους. Σήμερα η «μάρκα» δεν παίζει τόσο σημαντικό ρόλο στις προτιμήσεις του καταναλωτή αφού αν δεν βρει το προϊόν που θέλει διαθέσιμο από την μάρκα που αναζητά θα στραφεί πολύ εύκολα σε κάποιο άλλο υποκατάστατο προϊόν και θα καλύψει την ανάγκη του.

## 2.1.2 Οι Επιχειρήσεις στην Σημερινή Εποχή

**Οι επιχειρήσεις στην σημερινή εποχή** για να επιβιώσουν από τον σκληρό ανταγωνισμό δεν αρκούνται μόνο στην χαμηλή τιμή ή στην καινοτομία αλλά, ασκούνται στην βαθύτερη έννοια της εξυπηρέτησης των πελατών με το να εντυπωσιάζουν και να «κερδίζουν» το ενδιαφέρον του πελάτη μέσω της εξυπηρέτησής του. Ο κύριος στόχος κάθε επιχείρησης είναι να δημιουργήσει σχέση εμπιστοσύνης και διάρκειας με τον πελάτη που θα του προσφέρει με συνέπεια οφέλη και ποιότητα. Η αποτελεσματική εξυπηρέτηση έχει μεγάλη αξία και βοηθά στην δημιουργία ισχυρής «πελατειακής αλυσίδας». Ο πελάτης σήμερα αναζητά ποιότητα στις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση η οποία χωρίζεται από **4 βασικά Επίπεδα υπηρεσιών προς τον πελάτη:**

1. Βασικές υπηρεσίες: Πρόκειται για τις ελάχιστες-βασικές πληροφορίες που προσφέρει η επιχείρηση. Για να είναι πιο κατανοητό θα αναφερθούμε

στο παράδειγμα ενός φαρμακείου, στην προκειμένη περίπτωση είναι η εκτέλεση της συνταγής του πελάτη.

2. Προσδοκούμενες υπηρεσίες: Είναι οι υπηρεσίες που ο πελάτης αναμένει να πάρει ,για παράδειγμα ο τρόπος λήψης των φαρμάκων της συνταγής, αναφορά σε διάφορες παρενέργειες που μπορούν να προκύψουν με την λήψη των φαρμάκων κλπ.
3. Ενίσχυση της υπηρεσίας: Σε αυτή την κατηγορία η επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει τις προσδοκίες του πελάτη, για παράδειγμα το φαρμακείο θα μπορούσε να προσφέρει δείγματα δοκιμής, κάποιο έντυπο με συμβουλές διατροφής και άσκησης ή και συμβουλές περειαίρω για την πάθηση του πελάτη κλπ.
4. Η δυναμική υπηρεσία: Προσφέρει μια προσφερόμενη αξία που είναι πραγματική και δεν την παρέχει κάποιος άλλος έτσι δημιουργείται μεγάλη ευχαρίστηση και έκπληξη στον πελάτη, για παράδειγμα το φαρμακείο συγκεντρώνει πελάτες με κοινό γνώμονα (π.χ. σακχαρώδη διαβήτη), φροντίζει για έξυπνες λύσεις στην διατροφή τους με διάφορα έντυπα κλπ (Καλλιβωκάς)

### **2.1.3 Η έννοια των Πελατών-Πελατειακή Αλυσίδα**

Οι πελάτες χωρίζονται σε 2 βασικές κατηγορίες:

- Εξωτερικοί πελάτες: Είναι τα άτομα εκείνα που συναλλασσόμαστε τηλεφωνικά, διαδικτυακά είτε με την παρουσία τους σε κάποιο κατάστημα όπου αγοράζουν κάποιον προϊόν ή υπηρεσία μας και κρατούν ζωντανή την επιχείρηση με την στήριξή τους.
- Εσωτερικοί πελάτες: Είναι το προσωπικό της εταιρίας που εργάζεται για να βγει εις πέρας όλη αυτή η προσπάθεια, δεν είναι οι «παραδοσιακοί» πελάτες αλλά οι συνεργάτες μας που χρειάζονται και εκείνοι την σωστή καθοδήγηση και πληροφόρηση για να εξυπηρετήσουν σωστά και αποτελεσματικά τους πελάτες της επιχείρησης.

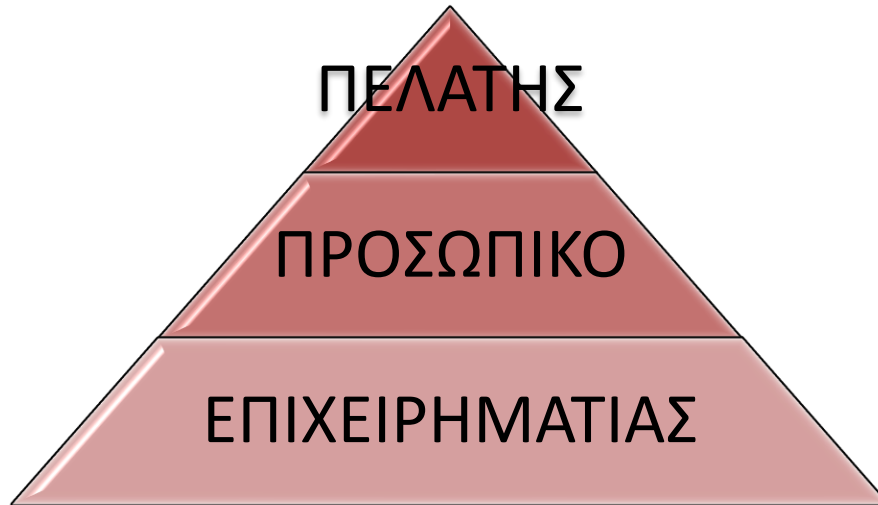


**Σχήμα 1: Πελατειακή αλυσίδα πηγή εμπνευσμένη από (Καλλιβωκάς).**

Οι επιχειρήσεις παλαιότερα ακολουθούσαν ένα στρατηγικό μοντέλο όπου στην αρχή της πυραμίδας ήταν ο Μάνατζερ-Επιχειρηματίας που έδινε τις εντολές και την κατεύθυνση για να επιτευχθεί το όραμα και η στρατηγική του σωστά από το προσωπικό. Σήμερα όμως στην κορυφή αυτής της πυραμίδας βρίσκεται ο πελάτης και στην άκρη ο Μάνατζερ που λαμβάνει τις απαραίτητες πληροφορίες μέσω των εσωτερικών πελατών του (συνεργάτες- προσωπικό), με σκοπό να ισορροπηθεί η πυραμίδα αυτή. Όλες αυτές οι αλλαγές έγιναν για ένα και μόνο σκοπό, να ικανοποιείται απόλυτα ο πελάτης.

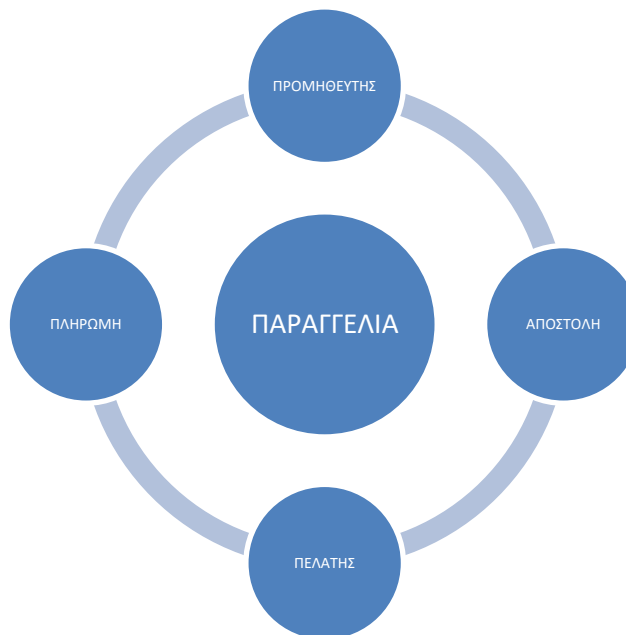


**Σχήμα 2 :Η πυραμίδα ιεραρχίας παλαιότερα. (Καλλιβωκάς)**



Σχήμα 3: Ηγεσία ιεράρχησης εν έτη 2021. (Καλλιβοκάς)

#### 2.1.4 Διαδικασία Παραγγελιών



Η διαδικασία των παραγγελιών αποτελεί μία από τις σημαντικότερες ενέργειες στην εφοδιαστική αλυσίδα των επιχειρήσεων διότι αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην βέλτιστη εξυπηρέτηση, ικανοποίηση και διατήρηση των πελατών. Για αρχή πρέπει να



ληφθεί υπόψιν ο τρόπος που λαμβάνονται οι παραγγελίες. Ο παραδοσιακός τρόπος που χρησιμοποιούσαν οι επιχειρήσεις ήταν το ταχυδρομείο και η υπαγόρευση της παραγγελίας ήταν τηλεφωνική. Στην συνέχεια εφευρέθηκε το φαξ και αυτό είχε ως αποτέλεσμα την επιτάχυνση των παραγγελιών μέσω της τηλεφωνικής γραμμής. Ομοίως η ανάπτυξη του πρωτοκόλλου ηλεκτρονικής ανταλλαγής εγγράφων (EDI) επέτρεψε στις εταιρίες να διαβιβάζουν παραγγελίες σε κλάσματα δευτερολέπτων μέσω ιδιωτικών δικτύων. Η EDI τεχνολογία ήταν ακριβή και γι' αυτό τον λόγο μόνο οι μεγάλες εταιρίες μπορούσαν να την έχουν στην κατοχή τους. Πλέον το διαδίκτυο κυριαρχεί και κάνει τις παραγγελίες πιο εύκολες, με προσιτό κόστος για όλα τα μεγέθη των επιχειρήσεων. Είναι απαραίτητο να καταγράφονται τα στοιχεία των πελατών όπως και ο τρόπος πληρωμής είτε γίνεται μέσω πιστωτικής ή χρεωστικής κάρτας, είτε με μετρητά κλπ. Από τη στιγμή που ο πελάτης πραγματοποιεί την παραγγελία, ο προμηθευτής ξεκινά μία σειρά ενεργειών έτσι ώστε το προϊόν να φτάσει σωστά και σε σύντομο χρονικό διάστημα στα χέρια του πελάτη. Όταν ο προμηθευτής φτάσει στο στάδιο της αποστολής των προϊόντων καλείται να αποφασίσει αν θα χρησιμοποιήσει μεταφορική εταιρία εκτός και αν διαθέτει δικά του μεταφορικά οχήματα. Αν χρησιμοποιήσει μεταφορική εταιρία τότε οφείλει να περιμένει την επιβεβαίωση ότι το προϊόν του παραδόθηκε με ασφάλεια στην ώρα του. Αν όμως διαθέτει ιδιωτικά μεταφορικά οχήματα, κυρίως φορτηγά, τότε η προετοιμασία ξεκινάει πριν την παράδοση του προϊόντος. Ίσως υπάρξει μία μικρή καθυστέρηση ωρών λόγω κυκλοφοριακής αιχμής σε πιθανόν μεγαλύτερες αποστάσεις. Το κύριο όμως πρόβλημα με τις αποστολές πλήρους φορτίου είναι το τι θα γίνει με το φορτηγό μόλις τελειώσει την παράδοση ο μεταφορέας. Το να επιστρέψει ένα όχημα κενό, χωρίς φορτίο, σημαίνει σπατάλη καυσίμων αλλά και εργατοωρών. Γι' αυτό τον λόγο λοιπόν οι εταιρίες οδηγούνται στην αναζήτηση ευκαιριών για τις λεγόμενες αποστολές με κλεισμένη επιστροφή (backhauls), δηλαδή στην ανάληψη αποστολής κατά την επιστροφή έτσι ώστε να αξιοποιείται η δυνατότητα του φορτίου και να μην υπάρχουν σπατάλες. Αν όμως υπάρξει κάποιο πρόβλημα και δεν είναι εφικτή η παραπάνω ενέργεια, τα οχήματα συνεχίζουν να κατευθύνονται στο πλησιέστερο κέντρο διανομής, αντί να επιστρέψουν στη βάση τους. Ο πελάτης θα είναι καλό να γνωρίζει σε τι στάδιο βρίσκεται η παραγγελία του από την παραλαβή της παραγγελίας μέχρι τη χρονική στιγμή που το προϊόν θα φτάσει σε αυτόν. Επίσης καλό θα ήταν να είναι καθησυχασμένος και να νιώθει το αίσθημα της ασφάλειας πριν και μετά την αγορά διότι η επιχείρηση με το κέντρο εξυπηρέτησης θα προσφέρει τις κατάλληλες υπηρεσίες σε περιπτώσεις βλαβών, ελαττωματικών προϊόντων, φθορές κατά την μεταφορά του προϊόντος προς το σημείο διανομής κλπ.

Η ενότητα αυτή είναι εμπνευσμένη από το βιβλίο Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας του (Taylor, 2004) και την πτυχιακή εργασία (ΚΟΝΣΟΛΑΣ, 2014).

## 2.1.5 Διοίκηση Αποθεμάτων



<https://gr.dreamstime.com>

Τα αποθέματα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον τομέα παραγωγής μιας επιχείρησης. Τα προϊόντα αυτά μπορεί να είναι υλικά αγαθά, κατεργασμένα και μη, ή ολοκληρωμένα προϊόντα τα οποία αν φυλάσσονται, οδηγούν τη λειτουργία της επιχείρησης προς τη σωστή κατεύθυνση. Δύο είναι οι οπτικές γωνίες που προσδιορίζουν το ύψος των αποθεμάτων όπου αλλοιώνουν η μία την άλλη: 1) εάν η ποσότητα των αποθεμάτων μιας επιχείρησης είναι αρκετά μεγάλη, αφενός θα ευνοηθεί σε τυχόν αύξηση της ζήτησης, αφετέρου το κόστος διατήρησης και αποθήκευσης θα είναι υψηλό 2) ωστόσο αν η ποσότητα των αποθεμάτων είναι μικρή να μεν θα υπάρξει μείωση του κόστους, αλλά αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία νέου κόστους από την έλλειψη αποθεμάτων, τη μείωση πωλήσεων και την μείωση της καλής φήμης και πελατείας της επιχείρησης.

Γίνεται αντιληπτό σύμφωνα με τα παραπάνω πως είναι αναγκαία η διατήρηση υψηλών αποθεμάτων με έναν τρόπο που να εξασφαλίζει τόσο το χαμηλό κόστος, όσο και την καλύτερη εξυπηρέτηση του καταναλωτή. Για να πραγματοποιηθεί αυτός ο στόχος της επιχείρησης, τα συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων αποβλέπουν στη διαφύλαξη του

ύψους των αποθεμάτων υλικών/προϊόντων εντός συγκεκριμένων ορίων, όπου θα αποφασίζουν για το πόσο και πότε πρέπει να γίνεται αναπλήρωση των αποθεμάτων.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως η σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη επιτυγχάνεται με την υποστήριξη του μετά την πώληση. Για το λόγο αυτό η διαθεσιμότητα σε ανταλλακτικά του προϊόντος σε περίπτωση πιθανής βλάβης ή επιστροφής για συντήρηση είναι πολύ σημαντική.

(Κυλίτση, 2006)

## 2.1.6 Η Πρόβλεψη της Ζήτησης

Η επιχείρηση για να μπορεί να ικανοποιήσει και να κρατήσει τους πελάτες της θα πρέπει να βρει έναν τρόπο να ενημερώνεται έγκαιρα για τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του. Το επίπεδο μεταβλητότητας που χαρακτηρίζει το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον επιβάλλει τη καλύτερη δυνατή κατανόηση της ζήτησης η οποία δυσχεραίνεται σημαντικά εξαιτίας της αβεβαιότητας, όπου **όσο αυξάνεται ο βαθμός αβεβαιότητας τόσο μικρότερη θα είναι η ακρίβεια των προβλέψεων**. Όταν ολοκληρωθεί η διαδικασία της έρευνας και η επιχείρηση συλλέξει τις πληροφορίες ξεκινά νέο σχέδιο παραγωγής που μπορεί να απαιτήσει επιπρόσθετες επενδύσεις, μίσθωση ή και υπεργολαβία της παραγωγής. Οι πληροφορίες που συλλέγονται προέρχονται είτε από εσωτερικές πηγές της επιχείρησης είτε από εξωτερικές πηγές. Οι νέο-εισερχόμενες στον επιχειρηματικό κλάδο καλούνται να συμβουλευτούν και να συλλέξουν πληροφορίες από εξωτερικές πηγές της επιχείρησης καθώς δεν έχουν πληροφορίες από προηγούμενες παραγγελίες τους. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να είναι από στατιστική υπηρεσία, το εμπορικό επιμελητήριο του κλάδου ή και ξένα επιμελητήρια αν τα νέα προϊόντα προορίζονται για εξαγωγή.

Αντίθετα, επιχειρήσεις που λειτουργούν είδη στην αγορά και έχουν ήδη πελατολόγιο, οι πηγές τους μπορεί να είναι στατιστικά από παλαιότερες παραγγελίες που μπορεί η διοίκηση να τις εξετάσει και να δει την πορεία των πωλήσεων μέσα σε χρονικό διάστημα 1<sup>ου</sup> έτους και να αξιολογήσει τυχόν διακυμάνσεις των εποχών.

Η διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού θα πρέπει να γνωρίζει μερικά από τα **χαρακτηριστικά των προβλέψεων**:

1. Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι προβλέψεις να είναι ανακριβείς γι' αυτό και θα πρέπει να περιλαμβάνουν και το σφάλμα πρόβλεψης.

2. Κατά μέσο όρο οι μακροπρόθεσμες προβλέψεις είναι λιγότερο ακριβείς από τις βραχυπρόθεσμες αφού οι βραχυπρόθεσμες προβλέψεις μελετώνται για να βελτιώσουν την απόδοση.

Η επιχείρηση πριν ξεκινήσει να κάνει τις απαραίτητες προβλέψεις θα πρέπει γνωρίζει τους **παράγοντες που ίσως και να επηρεάσουν την πρόβλεψη της ζήτησης** οι οποίοι είναι:

- Ζήτηση προηγούμενων χρονικών περιόδων.
- Προγραμματισμένες διαφημιστικές εκστρατείες marketing.
- Θέσεις επίδειξης σε έναν κατάλογο.
- Οικονομική κατάσταση.
- Πτώση των τιμών.
- Επερχόμενες κινήσεις των ανταγωνιστών.

Κατ' ουσίαν, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κάνουν προβλέψεις αναφορικά με τις μελλοντικές ανάγκες της αγοράς, προκειμένου να συσσωρευτεί απόθεμα προτού εκδηλωθεί η ζήτηση.

### **-Η ορατότητας της ζήτησης.**

Είναι φανερό πως πολλές επιχειρήσεις έχουν περιορισμένη ορατότητα ως προς τη «πραγματική» ζήτηση, η οποία είναι η ζήτηση στο τελικό σημείο αγορά όπου ενισχύεται από ενδιάμεσες επιχειρήσεις που πιθανόν να περιλαμβάνονται μεταξύ της εταιρίας και του τελικού χρήστη. Σε τέτοιου είδους καταστάσεις, η εταιρία οφείλει να βρει τρόπο ώστε να ενημερώνεται έγκαιρα για τις απαιτήσεις της αγοράς. Αυτό που βλέπουμε συχνά είναι :

1. ότι το σημείο διείσδυσης της ζήτησης βρίσκεται πολύ χαμηλά στην αλυσίδα των καναλιών διανομής,
2. δεν υπάρχει η ορατότητα της πραγματικής ζήτησης αφού το μόνο που παρατηρεί η επιχείρηση είναι οι παραγγελίες.

«Το σημείο διείσδυσης της ζήτησης είναι το σημείο της αλυσίδας logistics όπου η πραγματική ζήτηση ταυτίζεται με το προγραμματισμό.» (Christopher, 2017), ονομάζεται αλλιώς σημείο αποσύζευξης και είναι το κατάλληλο σημείο της αλυσίδας όπου διατηρούνται στρατηγικά αποθέματα. Το ιδανικό σενάριο για μία επιχείρηση είναι να καθορίζεται η στρατηγική βάση της ζήτησης έτσι ώστε να μην κατασκευάζουν ή να αποστέλλουν ή να πωλούν εάν δεν απαιτείται.

## **-Πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης.**

Όλη η στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας καθορίζεται από τις μελλοντικές προβλέψεις της ζήτησης ώστε να γίνει αντιληπτός ο όγκος των μελλοντικών πωλήσεων για να μπορέσει να ενισχυθεί το πρόγραμμα παραγωγής, να συλλεχθεί απαιτούμενη ποσότητα πρώτων υλών και να οριστούν οι πολιτικές διαχείρισης των αποθεμάτων βάση των ορίων των πωλήσεων.

Το πρώτο βήμα για τον προγραμματισμό μιας εφοδιαστικής αλυσίδας είναι να χρησιμοποιήσει τεχνικές πρόγνωσης της ζήτησης ώστε οι υποθέσεις που κάνει να είναι όσο το δυνατόν πιο αξιόπιστες και έγκυρες. Οι τεχνικές αυτές ονομάζονται Μέθοδοι Προβλέψεις και χωρίζονται σε :

- 1) **Ποιοτική πρόβλεψη** : Είναι οι προβλέψεις που πραγματοποιεί ο μελετητής βάση της εμπειρίας του, την γνώση, τρέχοντα δεδομένα και το ένστικτο του (για παράδειγμα στις πωλήσεις ή στην τεχνολογία). Υπάρχουν διάφορων τύπων ποιοτικές προβλέψεις οι δομημένες και οι άτυπες ωστόσο, οι προβλέψεις αυτές είναι καθαρά υποκειμενικές.

Αναφορικά, υπάρχουν 3 τύποι ποιοτικών μεθόδων :

- **Γνώμη των ειδικών.**: Είναι η μέθοδος πρόβλεψης στην οποία μία ερευνητική ομάδα αναπτύσσει μία πρόβλεψη. Αυτή η μεθοδολογία είναι ενδεδειγμένη για την ανάπτυξη στρατηγικών προβλέψεων ή για να προβλέψει την είσοδο ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά. Σε αυτή την μέθοδο ίσως ένα μειονέκτημα που θα μπορούσε να προκύψει είναι ότι μπορεί να υπερισχύσει η γνώμη του πιο ισχυρού με βάση την προσωπικότητα.
- **Έρευνα αγοράς.**: Με την μέθοδο αυτή συλλέγονται πληροφορίες , μελέτες και συνεντεύξεις από τους καταναλωτές για να μάθουν τις προτιμήσεις τους ,τι τους αρέσει και τι όχι ή πιθανότατα την ιδέα νέου προϊόντος ή υπηρεσίας. Συχνά οι έρευνες αυτές υλοποιούνται από εξωτερικούς ερευνητές που προσλαμβάνει η επιχείρηση. Αν μπορούσαμε να βρούμε ένα μειονέκτημα σε αυτή τη μέθοδο ίσως να ήταν ότι το αποτέλεσμα της έρευνας βασίζεται κατά κύριο λόγο στο σχεδιασμό των ερωτήσεων.
- **Η μέθοδος των Δελφών.**: Είναι μια δομημένη προσέγγιση η οποία στοχεύει στην απόκτηση της γνώμης ενός αριθμού εμπειρογνομόνων αναφορικά με ένα

συγκεκριμένο θέμα. Η μέθοδος αυτή λειτουργεί με **3 βασικά βήματα**:

- A. Υποβάλλουμε τον κάθε ένα ξεχωριστά σε μία σειρά ερωτήσεων.
- B. Ομαδοποιώ τις απαντήσεις τους, φτιάχνω τη λίστα και μελετώ τις προβλέψεις των εμπειρογνώμων.
- C. Λεπτομερής αναγνώριση. Ρωτάω μαζικά τι πιστεύουν ότι θα συμβεί σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν περιμένοντας τεκμηριωμένες απαντήσεις.

2) **Ποσοτική πρόβλεψη**: Είναι το είδος της πρόβλεψης το οποίο στηρίζεται σε αριθμητικά δεδομένα και σε μαθηματικά υποδείγματα προκειμένου να προβλέψει μελλοντικές συνθήκες. Η ποσοτική πρόβλεψη συνιστάτε σε βραχυπρόθεσμες προβλέψεις.

Χωρίζονται σε 2 μεγάλες κατηγορίες :

A. **Χρονολογικές σειρές**: Είναι μέθοδοι που χρησιμοποιούν ιστορικά δεδομένα προκειμένου να αναπτύξουν προβλέψεις για το μέλλον. Για κάτι που είναι εντελώς καινούργιο δεν χρησιμοποιώ χρονοσειρές.

Οι χρονολογικές σειρές παρουσιάζουν 3 πρότυπα συμπεριφοράς :

- **Τάση**: Μεταβολή της μεταβλητής είτε παρουσιάζει καθοδική είτε ανοδική πορεία μακροπρόθεσμα.
- **Εποχικότητα**: Μεταβολές που παρουσιάζει η μεταβλητή που μας ενδιαφέρει ,παρουσιάζει συγκεκριμένες διακυμάνσεις μέσα σε ένα έτος π.χ. Μαγαζί με χριστουγεννιάτικα είδη αυξάνει την ζήτησή του τον Νοέμβρη.
- **Κυκλικότητα**: Μεταβολή της μεταβλητής που μας ενδιαφέρει από μέγιστο σε μέγιστο ή από ελάχιστο σε ελάχιστο και έχουν μεγαλύτερη διάρκεια του ενός έτους π.χ. γεωργία.

B. **Αιτιοκρατικά Μοντέλα**: Σε καταστάσεις όπου η μέθοδος χρονοσειρών δεν επαρκεί τότε εφαρμόζεται η μέθοδος ανάλυσης Αιτίου- Αιτιατού ή μέθοδος παλινδρόμησης όπου είναι μια μέθοδος η οποία διερευνά τη σχέση αιτίας – αιτιατού μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών. Παραδείγματος χάριν,

διερευνάται το πώς επηρεάζεται η μεταβολή της τιμής ή η ζήτηση κάποιου αγαθού και πραγματοποιείτε μέσω της συλλογής πληροφοριών για τις μεταβλητές που μελετούν οι εμπειρογνώμονες. Στη συνέχεια, με τα απαραίτητα μοντέλα παλινδρόμησης προσδιορίζεται ο βαθμός επίδρασης των ανεξάρτητων μεταβλητών στη κύρια. Γι' αυτό υποθέτουμε πως η μεταβλητή που οφείλει να υποβληθεί είναι συνάρτηση ανεξάρτητων παραγόντων και γίνονται προσπάθειες προσδιορισμού της σχέσης ανάμεσά τους.

Το παραπάνω υποκεφάλαιο είναι εμπνευσμένο από (Christopher, 2017) , (Λεγάτος, 2007) (Χαζάπης & Ζάραγκας, 2012) (Αγαθάκη, 2020).

### **2.1.7 Μεταφορές**

Με τις μεταφορές κατορθώνεται, διαμέσου των καναλιών της εφοδιαστικής αλυσίδας, η διακίνηση και η παράδοση των προϊόντων από τον προμηθευτή ως προς το καταναλωτή. Η υλοποίηση των μεταφορών είναι απαραίτητη σε κάθε εφοδιαστική αλυσίδα, γιατί δεν συμβαίνει πολύ συχνά τα προϊόντα που παράγονται, να καταναλώνονται στο ίδιο σημείο.

Το μεταφορικό κόστος είναι στενά συνδεδεμένο με το επίπεδο εξυπηρέτησης που παρέχει η εταιρεία προς τους πελάτες της. Αν μια εταιρεία επιθυμεί να αποστέλλει τις παραγγελίες εντός μικρού χρονικού διαστήματος από τη στιγμή τοποθέτησης τους, τότε είναι υποχρεωμένη να εκτελεί συχνά μικρές παραδόσεις, με συνέπεια το αυξημένο κόστος μεταφορών.

Ιδίως τα τελευταία χρόνια οι εταιρίες προσπαθούν να βρουν λύσεις ώστε να μειωθεί το κόστος της μεταφοράς, βέβαια με τη χρήση των κατάλληλων παραμέτρων, όπως πιθανή εξάρτηση από «τρίτους» διανομείς κλπ. Κάθε επιχείρηση έχει καθήκον να επιλέξει το σύστημα μεταφοράς που την εξυπηρετεί και πού θα την οδηγήσει στη μείωση του συνολικού κόστους. Για τη σωστή επιλογή του συστήματος μεταφορών πρέπει να εξετάζονται πολύ προσεκτικά οι ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης πριν την τελική επιλογή. Είναι αναγκαίο να τονίσουμε πως είναι απαραίτητη η συχνή αντικατάσταση του συστήματος έτσι ώστε να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα.

(Πόνης, 2015)

| <b>Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα των διαφόρων μορφών μεταφορών</b> |   |   |
|--|---|---|
| <b><u>Στρατηγικές μεταφορών</u></b>                                | <b><u>Πλεονεκτήματα</u></b>   | <b><u>Μειονεκτήματα</u></b>   |
| Απευθείας αποστολή   | Αποφυγή ενδιάμεσων αποθηκών<br>Απλός συντονισμός                    | Υψηλά αποθέματα (εξαιτίας των μεγάλων αποστολών)<br>Υψηλό κόστος παραλαβής των παρτίδων |
| Αποστολές μέσω αποθηκών  | Μικρό κόστος μεταφορών προς το κέντρο διανομών                      | Αυξημένο κόστος αποθεμάτων<br>Αυξημένο κόστος διαχείρισης αποθεμάτων                    |
| Απευθείας αποστολή με πολλούς αποστολείς ή παραλήπτες              | Μικρό μεταφορικό κόστος για τις μικρές παρτίδες<br>Χαμηλά αποθέματα | Πολυπλοκότητα Συντονισμού   |
| Αποστολές μέσω κέντρου διανομής με πολλαπλούς παραλήπτες           | Μικρό κόστος μεταφορών προς τα καταστήματα για τις μικρές παρτίδες  | Μεγάλη πολυπλοκότητα συντονισμού  |

Πηγή: ΕΜΠ – Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών

### **2.1.8 Αποθήκευση – Φύλαξη Προϊόντων και Αποθεμάτων**

Ως αποθήκη ή αποθηκευτικό χώρο ορίζουμε ένα κατάλληλα οργανωμένο χώρο για την επαρκή αποθήκευση και φύλαξη των εργαλείων, των προϊόντων και των αποθεμάτων μίας επιχείρησης. Η αποθήκευση και η φύλαξη των προϊόντων αλλά και των αποθεμάτων, κυρίως από εξωγενείς παράγοντες, είναι ένα επίσης σημαντικό κομμάτι που οι επιχειρήσεις οφείλουν να εξασφαλίσουν. Ως απόθεμα ορίζεται η ποσότητα οποιοδήποτε οικονομικού αγαθού, υλικού ή όχι, εισάγεται στο σύστημα και υπερβαίνει



την ποσότητα του αγαθού αυτό που εξάγεται από το σύστημα (Woensel and Donselaar, 2007)

(Πηγή εμπνευσμένη από (Αγαθάκη, 2020)) .

Τα αποθέματα διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- Φυσικά προμήθειες: Πρώτες ύλες, συστατικά, εξαρτήματα και ημιτελή προϊόντα.
- Φυσική Διανομή: Ολοκληρωμένα προϊόντα.

**Οι βασικές της λειτουργίες της αποθήκης** είναι κυρίως η φύλαξη, η μετακίνηση των προϊόντων, η μεταφορά πληροφοριών αλλά και η συσκευασία που θα έχει το τελικό προϊόν. Ωστόσο η επιχείρηση οφείλει να μπει στην διαδικασία να αποφασίσει αν οι αποθηκευτικοί χώροι θα είναι ιδιόκτητοι ή θα ενοικιάζονται. Οι ιδιωτικές αποθήκες κοστίζουν πολύ περισσότερο από τις ενοικιαζόμενες, αλλά προσφέρουν την δυνατότητα βελτίωσης των υπηρεσιών, αξιοποιείται καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό, υπάρχει δυνατότητα άμεσου ελέγχου των προϊόντων κατά την μεταφορά και την παράδοση στον πελάτη και η επιχείρηση σχηματίζει μία εικόνα υπευθυνότητας και σταθερότητας προς τους πελάτες της.

Ωστόσο **τα μειονεκτήματα των χώρων** αυτών είναι:

- 1) Η δέσμευση μεγάλου κεφαλαίου της επιχείρησης διότι το κόστος της αποθήκης είναι αρκετά μεγάλο.
- 2) Η δυσκολία πώλησης της αποθήκης λόγω των μεταβαλλόμενων συνθηκών, του συγκεκριμένου σχεδιασμού της και της αλλαγής μεγέθους και περιοχής της αγοράς.

Οι ενοικιαζόμενοι αποθηκευτικοί χώροι έχουν ως πλεονέκτημα να συγκεντρώνουν τις παραγγελίες των πελατών τους είτε οι κατασκευαστές είναι οι ίδιοι ,είτε όχι σε μία μόνο αποστολή με αποτέλεσμα το κόστος αποστολής να μειώνεται. Τα μειονεκτήματα των ενοικιαζόμενων αποθηκευτικών χώρων είναι:

- 1) Οι χώροι μπορεί να μην είναι πάντα διαθέσιμοι στις περιοχές που επιθυμεί ο κατασκευαστής, είτε το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που είναι αναγκαίοι ως προς τον κατασκευαστή, είτε λόγω μη διαθέσιμης εξειδίκευσης.

2) Η επικοινωνία μπορεί να μην είναι εφικτή διότι τα ηλεκτρονικά συστήματα δεν είναι συμβατά.

Ωστόσο αρκετές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν έναν συνδυασμό και των δύο αποθηκευτικών χώρων.

[Εμπνευσμένο από την Πτυχιακή Εργασία της (Ειρήνη, 2013)]

Σίγουρα είναι μία αρκετά δαπανηρή διαδικασία ωστόσο είναι και απαραίτητη. **Οι λόγοι που κοστίζουν αρκετά ακριβά είναι:**

- 1) Ο χώρος πρέπει να είναι κατάλληλα διαμορφωμένος. Να υπάρχουν οι απαραίτητες εγκαταστάσεις εξοπλισμού, συντήρησης και μη, και να γίνει μία ταξινόμηση των προϊόντων και των αποθεμάτων.
- 2) Τα μεταφορικά έξοδα είναι μία ακόμα διαδικασία που δεν μπορεί να αποφευχθεί. Τα προϊόντα μεταφέρονται από το εργοστάσιο παρασκευής προϊόντων, στην συνέχεια οδηγούνται στις αποθήκες και τέλος από τις αποθήκες μεταφέρονται στους χώρους πώλησης είτε είναι επιχείρηση, είτε κάποιο κατάστημα.

[ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΑΠΟ (ΚΟΝΣΟΛΑΣ, 2014)]

## 2.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Στην ενότητα αυτή θα αναλύσουμε την έννοια του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μία εταιρία. Το επιχειρηματικό περιβάλλον αποτελείται από δυνάμεις οι οποίες επενεργούν στο σκελετό της επιχείρησης και επιδρούν στη λειτουργία, στη ζωτικότητα και στην επιβίωσή της. Το εξωτερικό περιβάλλον **είναι** οι **παράγοντες** οι οποίοι αναπτύσσονται **δραστικά έξω από μία εταιρία**, την συντελούν και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Είναι πολύ σημαντικό να διακρίνουμε το εξωτερικό περιβάλλον σε **γενικό και ειδικό** αφού μας βοηθά στην απλοποίηση και την καλύτερη κατανόηση του τρόπου μελέτης και πρόβλεψης των συνθηκών λειτουργίας μιας επιχείρησης. Για να καταφέρει μια σύγχρονη επιχειρηματική μονάδα να εναρμονιστεί στις μεταβολές και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος οφείλει να μελετήσει ,να εξετάσει και να αντιμετωπίσει τους πολιτικούς, κοινωνικούς, οικονομικούς και τεχνολογικούς παράγοντες (μάκρο περιβάλλον) καθώς και τις διάφορες απειλές από τον

υφιστάμενο ανταγωνισμό, υποκατάστατα προϊόντα, είσοδος νεοεισερχόμενων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των πελατών στον κλάδο της επιχειρηματικότητας (Μικρο περιβάλλον). Η ανάλυση του Μικρο-περιβάλλοντος βασίζεται στο υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Μ. Porter και η μελέτη ανάλυσης του Μάκρο- περιβάλλοντος είναι εφικτή με την Pest-Ανάλυση που θα δούμε στις παρακάτω ενότητες.

### 2.2.1 Το Μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter (Μικρό Εξωτερικό Περιβάλλον)

Ο Michael E. Porter, οικονομολόγος του Χάρβαρντ, δημοσίευσε για πρώτη φορά το βιβλίο του «Ανταγωνιστική Στρατηγική: Τεχνικές Ανάλυσης Βιομηχανιών και Ανταγωνιστές» το 1980 όπου το μοντέλο των πέντε δυνάμεων είναι ένα απλό αλλά πολύτιμο εγχειρίδιο για κάθε επιχείρηση η οποία λειτουργεί οργανωτικά και θέλει να αποδυναμώσει τις απειλές από το συνεχές αυξανόμενο ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Το μοντέλο δημοσιεύθηκε και καθιερώθηκε για κορυφαίες επιχειρήσεις παγκοσμίως ωστόσο, μπορεί να εφαρμοστεί και σε μικρές επιχειρήσεις αφού υιοθετήθηκε σαν μια αμετάβλητη μέθοδος ανάλυσης ανταγωνισμού και περιλαμβάνει κάθε είδους εμπορική δραστηριότητα. Στην ανάλυση αυτή, το μοναδικό κομμάτι στο οποίο διαφοροποιείται είναι η ανάλυση των πέντε δυνάμεων που όπως είναι λογικό άλλες απαιτήσεις έχει μια μικρομεσαία επιχείρηση που απευθύνεται στην ελληνική αγορά και άλλες μια πολυεθνική εταιρία που επεκτείνεται στην παγκόσμια αγορά.

Πιο αναλυτικά οι 5 Δυνάμεις του Porter είναι οι εξής :

#### 1. Ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές.

Καθημερινά, οι επιχειρήσεις σε οποιαδήποτε τομέα βιομηχανίας, πολυεθνικής, Μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις είτε και οργανισμούς προσπαθούν να υπερτερήσουν έναντι του ανταγωνισμού.

Με την ανάλυση της δύναμης αυτής καλύπτεται η επιθυμία του κλάδου να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους και να αναδειχθεί το επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ την ήδη προ-υπαρχόντων επιχειρήσεων. Όταν στον κλάδο υπάρχει μια πληθώρα ανταγωνιστών που παράγει εξίσου δελεαστικά προϊόντα ή υπηρεσίες τότε η επιχείρηση πιθανότατα βρίσκεται σε μια μη ελεγχόμενη κατάσταση. Σε τέτοιου είδους περιπτώσεις, υπάρχει

μεγάλος κίνδυνος οι πελάτες να προτιμήσουν έναν ανταγωνιστή που τους παρέχει χαμηλότερη τιμή ή κάποια άλλη προσφορά. Κατά συνέπεια, μία επιχείρηση συνίσταται να καινοτομεί και να έχει τη δική της μοναδικότητα για να διαφέρει, ώστε ο ανταγωνισμός να είναι περιορισμένος για να έχει μεγάλα περιθώρια κέρδους.

## **2. Απειλή των νεοεισερχόμενων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.**

Η ανάλυση της δύναμης των νεοεισερχόμενων στο κλάδο **μπορεί να παρουσιάσει στη διοίκηση μιας εταιρίας το πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι κανείς να εισέλθει σε μια αγορά, πιθανές δυσκολίες** που θα παρουσιαστούν και ποια από αυτά θα μπορέσουν να αντιμετωπιστούν. Οι εδραιωμένες στον κλάδο επιχειρήσεις, έχουν να αντιμετωπίσουν αρκετούς κινδύνους από μία νεοεισερχόμενη είτε εγχώρια είτε διεθνής επιχείρηση αφού **μέχρι τώρα η «πίτα» της αγοράς μοιραζόταν σε λιγότερους «παίκτες»**. Στη προκειμένη φάση **ο αναλυτής οφείλει να μελετήσει δεδομένα** όπως για παράδειγμα τη **ποιότητα**, τον **τρόπο προώθησης** και την **τιμή** του προϊόντος, αν πρόκειται για προϊόν και όχι για υπηρεσία, και ανάλογα να προσαρμόσει την δική του στρατηγική εάν βέβαια το μέγεθος, οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις και τα ίδια κεφάλαια της νέας επιχείρησης αποτελούν φόβητρο. Αντιθέτως, συνεχίζει μελετώντας πάντοτε τρόπους βελτίωσης της ποιότητας και τρόπους για την αποτελεσματικότερη προώθησή τους. Οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να πέσουν στη παγίδα να διακρίνουν τις μικρές ή μεγάλες επιχειρήσεις γιατί συνήθως δε δίνουν σημασία στις μικρό-μεσαίες επιχειρήσεις και τις απαξιώνουν χωρίς να βλέπουν σε αυτές κάποιον εν δυνάμει ή εν αναμονή ανταγωνιστή, γιατί δεν υπάρχουν μικροί ή μεγάλοι ανταγωνιστές όπως δεν υπάρχουν μικρά ή μεγάλα προβλήματα. Αν παραβλέψεις ένα φαινομενικά μικρό πρόβλημα θα γίνει μεγάλο και πιθανότατα θα δημιουργηθούν καταστάσεις μη αναστρέψιμες.

## **3. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.**

Ο προμηθευτής παίζει καθοριστικό ρόλο στην πορεία μιας επιχειρηματικής μονάδας. Υπάρχει σχέση αλληλεξάρτησης αφού έχει μεγάλη δύναμη στην επιχείρηση καθώς καθορίζει την τιμή και την ποιότητα των πρώτων υλών. Με βάση τον Porter οι προμηθευτές έχουν κυρίαρχο ρόλο όταν :

- Οι προμηθευτές είναι λίγοι στον χώρο.
- Το προϊόν ή υπηρεσίας είναι εξειδικευμένο ή καινοτόμο.
- Απευθύνεται σε συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό (σχετικά μικρό).

- Το κόστος αντικατάστασης του προμηθευτή είναι αρκετά μεγάλο.
- Ο προμηθευτής μπορεί να πραγματοποιήσει μόνος τους τις πωλήσεις.

Η σχέση επιχείρηση-προμηθευτή πρέπει να είναι «φιλική» και να υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ τους για να μην έρθουν σε αντιπαλότητα.

#### **4. Η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών.**

Όσο οι προμηθευτές τόσο και οι πελάτες έχουν ισχυρό ρόλο στην επιχειρηματική αλυσίδα, οι οποίοι αποτελούν τον κινητήριο μοχλό της οικονομικής μονάδας διότι καθορίζουν την τιμή, απαιτούν καλύτερη ποιότητα και μεγεθύνουν τον ανταγωνισμό. Η μελέτη των ποιοτικών χαρακτηριστικών των πελατών είναι μια στρατηγική αναγκαιότητας διότι δεν θέλουμε να στραφούν στην αγορά ανταγωνιστικών προϊόντων ή υποκατάστατων. Επιπλέον, είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι επιχειρήσεις που στηρίζονται σε μικρό ποσοστό αγοραστικού κοινού κινδυνεύουν περισσότερο από εκείνες που έχουν ευρύτερο πελατολόγιο.

#### **5. Απειλή των επιχειρήσεων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες.**

Πολλές φορές, οι επιχειρήσεις υποτιμούν τον ήδη υπάρχοντα ανταγωνισμό και δεν αντιλαμβάνονται ότι ένα παραπλήσιο προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να αντικαταστήσει το δικό τους. Αυτό συμβαίνει λόγω της οικονομικής ύφεσης, τις διεθνείς οικονομικές κρίσεις και άλλων παραγόντων που έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εισοδηματική πολιτική και αφενός στο διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών. Κατά συνέπεια, οι καταναλωτές στρέφονται σε προϊόντα ή υπηρεσίες χαμηλότερου κόστους και χαμηλότερης ποιότητας. Τα υποκατάστατα προϊόντα πέρα από το γεγονός ότι λειτουργούν ανταγωνιστικά, είναι επιβλαβή τόσο στο περιβάλλον όσο και στον άνθρωπο λόγω της χαμηλής τους ποιότητας. Τα στελέχη της επιχείρησης οφείλουν να προβούν στην αντιμετώπιση μιας τέτοιας απειλής ή να προβλέψουν μια τυχόν επέλαση υποκατάστατων αγαθών ή υπηρεσιών έτσι ώστε να είναι ασφαλιστικά καλυμμένη έναντι της επερχόμενης απειλής.

### **2.2.2 Αλυσίδα Αξίας του Porter**

Ο καθηγητής Β. Παπαδάκης γράφει ότι σύμφωνα με την αλυσίδα αξίας «Κάθε επιχείρηση μπορεί να μελετηθεί σαν μία σειρά από δραστηριότητες αξίας που

εκτελούνται για τον σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος της». Η αλυσίδα αξίας εξετάζει μία επιχείρηση βάση των δραστηριοτήτων που εκτελεί με στόχο την παροχή υπηρεσιών ή προϊόντων στους πελάτες. Σύμφωνα με τον Porter η αλυσίδα αξίας είναι ένα σύστημα που αποτελείται από ανεξάρτητες επιχειρησιακές λειτουργίες που συνδέονται μέσω κάποιων συσχετίσεων. Οι συσχετίσεις αυτές υπάρχουν όταν το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας επηρεάζει το κόστος ή την αποδοτικότητα μιας άλλης δραστηριότητας (1998), έτσι ώστε να παράγεται μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προστιθέμενης αξίας (1985). Ο Porter υποστηρίζει ότι η αλυσίδα αξίας περιλαμβάνει κύριες και δευτερεύουσες (υποστηρικτικές των πρώτων) δραστηριότητες. Στις κύριες δραστηριότητες ανήκουν οι :

- Διαχείριση των εισερχομένων : Λειτουργίες που αφορούν την υποδοχή, την αποθήκευση, τη διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.
- Διαχείριση των εξερχομένων : Λειτουργίες που σχετίζονται με την συλλογή, την αποθήκευση, τη φυσική διανομή του προϊόντος. Αν όμως επικεντρωθούμε σε υλικά αγαθά τότε αναφερόμαστε στα αποθέματα, στις μεταφορές και στον χειρισμό υλικών κλπ.
- Διοίκηση παραγωγής : Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συσκευασία του προϊόντος, τη συναρμολόγησή του, τον έλεγχο, τη συντήρηση εξοπλισμού και τις εγκαταστάσεις.
- Marketing & Πωλήσεις: Λειτουργίες που σχετίζονται με την διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων ή υπηρεσιών, την διοίκηση των πωλήσεων, την τιμολόγηση αλλά και την επιλογή μέσων διανομής.
- Υπηρεσίες μετά την πώληση : Λειτουργίες και δραστηριότητες που σχετίζονται με τη συναρμολόγηση, επισκευή, εγκατάσταση και διατήρησης της αρχικής αξίας του προϊόντος. Στις υποστηρικτικές δραστηριότητες, δηλαδή στις δευτερεύουσες, περιλαμβάνονται οι προμήθειες, οι αγορές, η έρευνα και η ανάπτυξη, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και στοιχεία που αφορούν την εσωτερική υποδομή όπως η νομική υποστήριξη, ο στρατηγικός προγραμματισμός κ.α.

Πηγή εμπνευσμένη από (Κέρης & Παπαζαχαρίου, 2009) και (ΝΑΤΑΛΙΑ-ΚΥΡΙΑΚΗ, 2017)

### **2.2.3 Μάκρο-Εξωτερικό Περιβάλλον-Ανάλυση Pest**

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου αναζητούνται οι ευκαιρίες και οι πιθανές απειλές. Το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον επηρεάζει τις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό αποτελείται από α) το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, β) το οικονομικό περιβάλλον, γ) το κοινωνικό-πολιτικό περιβάλλον και δ) το τεχνολογικό περιβάλλον. Για τη μελέτη αυτού πραγματοποιείται η ανάλυση PEST (λέξη που προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Social, Technological). Η ανάλυση PEST, επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επί μέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος.

Με την ανάλυση αυτή, ο ερευνητής αναγνωρίζει α) ποιοι από τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος έχουν επηρεάσει κατά το παρελθόν την επιχείρηση που μελετήθηκε και τους ανταγωνιστές της, καθώς και β) τις αλλαγές που έχουν επέλθει ή θα επέλθουν μελλοντικά στο περιβάλλον, που μπορούν να μεταβάλλουν τη σημαντικότητα των παραγόντων αυτών που θα συνεχίσουν να επιδρούν σε αυτήν και τους ανταγωνιστές τις.

Κατά την ανάλυση του μάκρο-περιβάλλοντος, τα στελέχη των επιχειρήσεων συναντούν σημαντικά προβλήματα, αφού το περιβάλλον αυτό είναι ιδιαίτερα περίπλοκο και απρόβλεπτο. Τα στελέχη, προκειμένου να λάβουν ορθές στρατηγικές αποφάσεις, θα πρέπει να καταλάβουν αυτή την ιδιότητα του περιβάλλοντος και να περιορίσουν την αβεβαιότητα που αντιμετωπίζουν. Έχοντας μπροστά μας την ανάλυση PEST έχουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης. Με βάση αυτή την εικόνα προγραμματίζουμε και οργανώνουμε τις μελλοντικές κινήσεις. Σύμφωνα, με το παρακάτω σχεδιάγραμμα αναλύονται οι παράγοντες που περιλαμβάνει μια ανάλυση PEST:



- ΠΟ

Στο Πολιτικό περιβάλλον εμπίπτει η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή κυβέρνησης. Αυτοί και άλλοι παράγοντες του περιβάλλοντος αυτού μπορούν ακόμα και να επιτρέψουν ή να απαγορεύσουν την λειτουργία μίας επιχείρησης. Ωστόσο κάποιοι επιχειρηματίες έγιναν πολύ επιτυχημένοι μελετώντας το πολιτικό περιβάλλον και αναπτύσσοντας στρατηγικές οι οποίες εκμεταλλεύονταν ευκαιρίες που προέκυπταν από τις μεταβαλλόμενες πολιτικές συνθήκες. Αλλαγές στο πολιτικό περιβάλλον έχουν ως αποτέλεσμα αλλαγές και στο νομικό πλαίσιο και στον τρόπο εφαρμογής των νόμων . Το νομικό περιβάλλον θέτει τους κανόνες και βάση με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσει στα πλαίσια μιας κοινωνίας.

- **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το οικονομικό περιβάλλον αφορά τη γενικότερη οικονομία μιας χώρας. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες που το επηρεάζουν είναι ρυθμοί ανάπτυξης, τα επίπεδα απασχόλησης, τα επιτόκια, σταθερότητα τιμών και συναλλαγματικές ισοτιμίες

**Ρυθμοί ανάπτυξης:** Οι επικεφαλές της στρατηγικής βλέπουν το πραγματικό ρυθμό ανάπτυξης, ο οποίος λαμβάνει υπόψιν του τον πληθωρισμό. Και έτσι υποδεικνύουν αν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες επεκτείνονται ή συρρικνώνονται .

**Επίπεδα απασχόλησης:** έχει να κάνει με την ανεργία όπου είναι ελάχιστη σε περιόδους οικονομικής άνθησης, αλλά σε περιόδους οικονομικής ύφεσης αυξάνεται και έχει ως αποτέλεσμα την μείωση μισθών

**Επιτόκια:** καθορίζουν το κόστος του δανεισμού που αποτελεί σημαντική πηγή κεφαλαίου και μπορεί να καθορίσει το βαθμό επέκτασης μιας επιχείρησης.

**Σταθερότητα τιμών:** οι επιχειρήσεις πρέπει να κάνουν αλλαγές στα επίπεδα των τιμών σύμφωνα με την ποσότητα χρήματος σε μία οικονομία.

**Συναλλαγματικές ισοτιμίες:** Αφορά επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο και πωλούν ή αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες και αυτό γίνεται λόγω διαφορετικής αξίας νομίσματος από χώρα σε χώρα.

Το οικονομικό περιβάλλον έχει τη δυνατότητα να αλλάζει και να μεταβάλλεται αρκετά γρήγορα. Οι συνέπειες αυτής της μεταβολής μπορεί να είναι εκτεταμένες και να απαιτούν αλλαγές στην στρατηγική της επιχείρησης.



- **ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το κοινωνικό περιβάλλον παίζει και αυτό σημαντικό ρόλο διότι αποτυπώνει την κουλτούρα, τους κανόνες και τις αξίες μιας κοινωνίας που επηρεάζουν την επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτή την κοινωνία, παράγοντες αυτοί αποτελούν και τις μελλοντικές ευκαιρίες και απειλές για την επιχείρηση. Επιπλέον οι δημογραφικές τάσεις αποτυπώνουν τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού που σχετίζονται με την ηλικία, το φύλο, θρησκευτικές πεποιθήσεις, την εθνικότητα κ.α.. Η μελέτη αυτών αποκαλύπτει με τη σειρά της νέες ευκαιρίες και απειλές, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να διαμορφώνουν στρατηγικές που θα προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- **ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το τεχνολογικό περιβάλλον είναι και αυτό πολύ σημαντικό στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα οι καινοτομίες, η μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας κλπ., επιδρούν σε πολλές λειτουργίες μιας επιχείρησης, που μπορεί να επιφέρουν ευκαιρίες (αν τις εκμεταλλευτούν και τις χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά) αλλά και απειλές (αν δεν αφομοιωθούν σωστά).

(Rothaermel, 2006)

| <b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>  | <b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν</li> <li>• Επιτόκιο</li> <li>• Προσφορά Χρήματος</li> <li>• Πληθωριστικές Τάσεις</li> <li>• Επίπεδο Ανεργίας</li> <li>• Έλεγχοι Μισθών/Τιμών</li> <li>• Υποτίμηση/Ανατίμηση</li> <li>• Διαθεσιμότητα και Κόστος Ενέργειας</li> <li>• Διάθεση Εισοδήματος</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη</li> <li>• Δαπάνη ης βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη</li> <li>• Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών</li> <li>• Προστασία ευρεσιτεχνιών</li> <li>• Νέα προϊόντα</li> <li>• Πρόοδος στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά</li> <li>• Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό</li> </ul> |

| <b>ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>  | <b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων</li> <li>• Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος</li> <li>• Φορολογία</li> <li>• Ειδικά κίνητρα</li> <li>• Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου</li> <li>• Κυβερνητική σταθερότητα</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αλλαγές στον τρόπο ζωής</li> <li>• Καριέρα</li> <li>• Δραστηριοποίηση των καταναλωτών</li> <li>• Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού</li> <li>• Κατανομή του πληθυσμού κατά ηλικία</li> <li>• Μετακίνηση του πληθυσμού</li> <li>• Ρυθμός γεννήσεων</li> </ul> |

ΠΗΓΗ: Β.Μ. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ & ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ, 1999

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**

Στο κεφάλαιο αυτό θα εστιάσουμε κυρίως στις στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις έτσι ώστε να πετύχουν τον σκοπό τους και να αποκτήσουν προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών τους στον κλάδο. Η κάθε στρατηγική που θα επιλέξει η επιχείρηση πρέπει να είναι το «όπλο», το απόκτημά της που θα την κάνει να ξεχωρίσει, να ανέβει στην κορυφή και ο ανταγωνιστής αν επιχειρήσει να αντιγράψει το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης δεν θα καταφέρει να έχει ένα πιστό αντίγραφο αφού, η ίδια θα έχει καταφέρει να βγάλει στην αγορά ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία αναντικατάστατο και πολύτιμο. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να πληροί τις εξής προϋποθέσεις :

- Να είναι πολύτιμο.
- Να είναι μη απομιμήσιμο.
- Να είναι αναντικατάστατο.
- Να είναι σπάνιο.

Ανάλογα με το όραμα και την πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση, καθώς και με τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, καλείται να επιλέξει με ποια στρατηγική θα πορευθεί, ή και κάποιον συνδυασμό στρατηγικών, για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι στρατηγικές που καλείται να εφαρμόσει για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σύμφωνα με τον Porter (1980) είναι :

- Στρατηγική ηγεσίας κόστους.
- Στρατηγική διαφοροποίησης.
- Στρατηγική εστίασης.
- Μέθοδος Just in Time.

### 3.1 Ηγεσία Κόστους

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους απευθύνεται κυρίως σε επιχειρήσεις που θέλουν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος. Οι επιχειρήσεις που παράγουν τέτοια προϊόντα εστιάζουν κυρίως σε έναν μεγάλο αριθμό καταναλωτών που δεν έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν ακριβότερα προϊόντα. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι η ποιότητα των προϊόντων θα είναι χαμηλή, διότι αν στην πορεία ο καταναλωτής διαπιστώσει ότι το προϊόν που καταναλώνει είναι χαμηλής ποιότητας θα στραφεί εύκολα στην αγορά κάποιου άλλου με καλύτερη ποιότητα σε χαμηλή τιμή αφού πλέον εν έτη 2021 έχει τη δυνατότητα μέσα από μεγάλη γκάμα προϊόντος να επιλέξει

το προϊόν που χρειάζεται, στη τιμή που το θέλει, στην ποιότητα που αναζητά και στον χρόνο παράδοσης που επιζητεί. Έχοντας στοχεύσει σε ένα ευρύ καταναλωτικό πλαίσιο παράγοντας τυποποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες, μπορούν να στραφούν οι επιχειρήσεις στην μαζική παραγωγή για να καταφέρουν να πετύχουν πολλά πλεονεκτήματα και οφέλη από οικονομίες κλίμακας και καμπύλες εκμάθησης. Είναι μια στρατηγική η οποία προσφέρει χαμηλότερο κόστος για έρευνα και ανάπτυξη με το πλεονέκτημα ότι μπορεί να παραχθεί μεγαλύτερη ποσότητα σε χαμηλότερο κόστος και δαπάνες σε σχέση με τους ανταγωνιστές που εκτελούν την στρατηγική διαφοροποίησης. Θα πρέπει να τονίσουμε πως οι πελάτες συνήθως ενδιαφέρονται περισσότερο για τα χαρακτηριστικά και την ποιότητα των προϊόντων παρά για το κόστος, διαφορετικά οι περισσότεροι θα επέλεγαν πακέτα προϊόντων και υπηρεσιών με χαμηλές τιμές χωρίς να έδιναν βάση στην ποιότητα και στη διάρκεια ζωής του προϊόντος. Οι επιχειρήσεις που παράγουν απλά και όχι σύνθετα προϊόντα ή υπηρεσίες, με χαμηλό κόστος υλικών, πρώτων υλών ή προμηθειών δεν χρειάζεται να απασχολούν μεγάλο αριθμό προσωπικού, εξυπηρέτησης και χρειάζονται λιγότερη επίβλεψη με αποτέλεσμα να έχουν μειωμένο κόστος παραγωγής, εξυπηρέτησης αλλά και διοίκησης.

### **Πλεονεκτήματα της στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους.**

- Εξαιτίας του χαμηλού κόστους παραγωγής παρουσιάζονται δυσκολίες και εμπόδια κατά την είσοδο νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο.
- Αν το αγοραστικό κοινό απαιτήσει μείωση των τιμών τότε η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να το φέρει εις πέρας.
- Μπορεί να πετύχει οικονομίες κλίμακας αφού τα προϊόντα τους είναι τυποποιημένα και η παραγωγή είναι μαζική.
- Σε «ηγέτη κόστους» δύσκολα ζητείται μείωση τιμών.
- Καλή συνεργατική «σχέση» με τους προμηθευτές διότι πραγματοποιούν μεγάλες παραγγελίες και λαμβάνουν εκπτώσεις.
- Με μείωση τιμών μπορεί να εκτοπίσει τον πιθανό κίνδυνο από υποκατάστατα ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Λόγω του χαμηλού κόστους παραγωγής έχει τη δυνατότητα να ανταπεξέλθει σε πιθανή αύξηση τιμών των πρώτων υλών.
- Μπορεί να προσεγγίσει μεγαλύτερο εύρος αγοραστικού κοινού και να αποκτήσει προβάδισμα στο κλάδο λόγω των χαμηλών τιμών της.

**Οι εσωτερικές δυνάμεις των επιχειρήσεων που επιτυγχάνονται μέσω της επιτυχημένης εφαρμογής της ηγεσίας κόστους είναι οι εξής:**

- Οικονομίες κλίμακας ( υπερισχύει η επιχείρηση που έχει τον υψηλότερο όγκο παραγωγής με αποτέλεσμα να αποκτά πλεονέκτημα κόστους)
- Οικονομίες μάθησης.
- Επενδυτική Ικανότητα στην παραγωγή.
- Αξιοποίηση της παραγωγής ( εστιάζουμε στην πραγματική ζήτηση του κλάδου των προϊόντων που έχουν αξία).
- Πρόσβαση σημαντικών εισροών της επιχείρησης (πρώτες ύλες ,τεχνολογία και μηχανήματα παραγωγής κλπ.).
- Σχεδιασμένα προϊόντα για μείωση κόστους (π.χ. Η ΙΚΕΑ παράγει έπιπλα και τα πουλά σε κομμάτια για να τα συναρμολογήσει ο πελάτης, έτσι γλυτώνει κόστη συναρμολόγησης) .
- Η απόδοση της διοίκησης (οφείλει να είναι ευέλικτη, γρήγορη για να αντιμετωπίζει τυχόν προβλήματα, να λειτουργεί αποδοτικά και αποτελεσματικά).

Ένα παράδειγμα Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους είναι τα ΙΚΕΑ. Τα ΙΚΕΑ είναι μία δημοφιλής επιχείρηση επίπλων, Σουηδικής προέλευσης με έδρα της την Ολλανδία. Σε παγκόσμιο επίπεδο απασχολεί 151.000 εργαζομένους και ο κατάλογός της, ο οποίος προσφέρεται δωρεάν είτε μέσω ταχυδρομείου είτε μέσω των καταστημάτων, περιέχει περίπου 12.000 προϊόντα. Το μεγαλύτερο ποσοστό του αγοραστικού της κοινού είναι οι νέοι σε ηλικία διότι τα καταστήματα αυτά περιέχουν αρκετά οικονομικά έπιπλα και αξεσουάρ για το σπίτι, με μοντέρνα αισθητική για όλα τα γούστα. Μπορεί η τιμή τους να είναι χαμηλή αλλά είναι αρκετά λειτουργικά.

### **Μειονεκτήματα Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους.**

- Κίνδυνοι από ανταγωνιστές για υιοθέτηση των μεθόδων παραγωγής και της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να κρατάει το κόστος χαμηλό.
- Παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών που εν τέλει δεν καλύπτουν τις ανάγκες της αγοράς.
- Ο στόχος για μειωμένο κόστος παραγωγής μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της ποιότητας.

- Σε πολλές περιπτώσεις οι ηγέτες δραστηριοποιούνται σε μικρό περιθώριο κέρδους, και σε μία περίοδο κρίσης ενδέχεται να είναι σε ευάλωτη θέση.
- Με την εξέλιξη της τεχνολογίας είναι πιθανόν, επενδύσεις που προορίζονταν για ανάγκες κάλυψης του τεχνολογικού τμήματος, να αφανιστούν .
- Κίνδυνος πρόσληψης νέου προσωπικού με χαμηλή ανταμοιβή από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις με σκοπό να μειώσουν το κόστος παραγωγής τους.

Κείμενο εμπνευσμένο από (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009), (ΑΝΔΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ, 2005), (Δρ Λιβιεράτος) (Παλαμά, 2006), (Strategy Train, 2009), (ΒΙΚΗΠΑΙΔΕΙΑ, 2020), (Μπουραντά)

### 3.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης

Η στρατηγική της διαφοροποίησης απευθύνεται κυρίως σε καταναλωτές οι οποίοι έχουν την οικονομική δυνατότητα να διαθέσουν περισσότερα χρήματα για την αγορά μοναδικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Τα προϊόντα αυτά είναι μοναδικά ,σαφώς προσεγμένα τόσο στην ποιότητα όσο και στα εξωτερικά χαρακτηριστικά του όπως τη συσκευασία, το «όνομα» και τη καλή φήμη της επιχείρησης για παράδειγμα τα ρολόγια Rolex προσφέρουν πέρα από εγγυημένη ποιότητα, οι καταναλωτές τα προτιμούν λόγω του κύρους που προσδίδουν και της καλής φήμης της εταιρίας. Η διαδικασία της παραγωγής των προϊόντων γίνεται μέσω εξειδικευμένης τεχνολογίας που παρέχει η επιχείρηση . Σκοπός αυτής της στρατηγικής είναι να αυξήσει τα κέρδη μέσω της αύξησης των εσόδων της, να μην αυξάνονται οι τιμές των προϊόντων αλλά προσφέρουν καλύτερη ποιότητα, αξία για τον πελάτη, ταχύτερη και καλύτερη εξυπηρέτηση. Ο πελάτης όταν βρίσκεται σε δίλημμα ανάμεσα σε ίδια προϊόντα με διαφορετική τιμή συνήθως, επιλέγει το προϊόν με την μεγαλύτερη τιμή διότι θεωρεί πως το προϊόν αυτό θα έχει μεγαλύτερη διάρκεια ζωής και καλύτερη ποιότητα.

Ένα παράδειγμα στρατηγικής διαφοροποίησης είναι η Incosal η οποία δημιουργήθηκε από μία ομάδα ερευνητών το 2012. Η εταιρία αυτή δημιουργεί πιστοποιημένα καλλυντικά με την ονομασία Benelica, τα οποία περιέχουν εκχυλίσματα σαλιγκαριών και προσφέρουν στους πελάτες της μία εξαιρετική σειρά προϊόντων αντιγήρανσης με θεραπευτικές ιδιότητες και ενυδάτωση προσώπου. Προφανώς τα κόστη της εταιρίας είναι υψηλά αλλά ο στόχος της είναι να διαφοροποιηθεί από τις

υπόλοιπες εταιρίες καλλυντικών, προσφέροντας μοναδικά προϊόντα από τη φύση απευθείας στο καταναλωτή δίνοντας έτσι την ποιότητα που αναζητά.

### **Πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης:**

- Λόγω της εξαιρετικά μοναδικής εικόνας των προϊόντων γίνεται αντιληπτή από τους καταναλωτές η ποιότητα και η αξία που διαθέτει το προϊόν ή η υπηρεσία.
- Μπορεί το προϊόν ή υπηρεσία να προσαρμοστεί ανάλογα με τις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Στα μάτια των πελατών μπορεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία να φαίνεται διαφοροποιημένο λόγω της προσεγμένης και ξεχωριστής εικόνας τους χωρίς πάντα η ποιότητα να είναι η καλύτερη.
- Με την εξέλιξη και την βελτίωση των προϊόντων ή την υπηρεσιών η επιχείρηση βρίσκεται πάντα ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές της.
- Προσφέροντας υψηλότερη ποιότητα, οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να δώσουν περισσότερα χρήματα ώστε να αποκτήσουν ένα προϊόν καλύτερης ποιότητας που θα τους προσφέρει μεγαλύτερη αξία.
- Της δίνεται η δυνατότητα να επηρεάσει και να δημιουργήσει μεγάλη ζήτηση με τα προϊόντα της να είναι αναγκαία ως προς το αγοραστικό της κοινό.

### **Μειονεκτήματα-Κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν από την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης:**

- Κίνδυνος μίμησης στρατηγικής από το ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου.
- Η στρατηγική αυτή εστιάζει κυρίως σε εξειδικευμένο μερίδιο αγοράς με μεγάλες απαιτήσεις και όχι ως προς το σύνολο της αγοράς. Γι' αυτό το λόγο όταν θελήσει να προσεγγίσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς τα κόστη ικανοποίησης και εξυπηρέτησής τους θα αυξηθούν.
- Πελάτες που δίνουν έμφαση στην τιμή μπορεί να στραφούν εύκολα σε ηγέτες κόστους αφού δεν αντιλαμβάνονται εύκολα τις διαφοροποιήσεις .
- Η τάση των τελευταίων ετών είναι ότι οι καταναλωτές στρέφονται σε προϊόντα με χαμηλότερη τιμή διότι θεωρούν πως όλα τα προϊόντα είναι ίδια

και μπορεί να καλύψουν την ανάγκη τους με τον ίδιο τρόπο χωρίς να αντιλαμβάνονται τον λόγο που οι τιμές διαφέρουν (προϊόν ίδιο με κάποιο άλλο ,αλλά με υψηλότερη τιμή προσφέρει μεγαλύτερη ποιότητα και αξία).

Πηγή εμπνευσμένη από (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009), (Strategy Train, 2009), (Δρ Λιβιεράτος), (Παλαμά, 2006), (WEBKOSMOS, 2013).

### 3.3 Στρατηγική Εστίασης

Η στρατηγική της εστίασης επικεντρώνεται στο να ικανοποιήσει τις ανάγκες συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική διαχωρίζουν την αγορά σε τμήματα ανάλογα με τα κριτήρια που την ενδιαφέρουν (π.χ. γεωγραφικά κριτήρια, χαρακτηριστικά προϊόντος , ειδική χρήση του προϊόντος, ηλικιακή τμηματοποίηση κλπ). Ανάλογα με το τμήμα που επιλέγουν να εξυπηρετήσουν οι επιχειρήσεις καλούνται να αποφασίσουν με ποια στρατηγική θα πορευτούν :

- Στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους.

Με την στρατηγική αυτή η επιχείρηση απευθύνεται σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς το οποίο **ενδιαφέρεται να αγοράζει χαμηλού κόστους προϊόντα ή υπηρεσίες**. Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να γίνει ηγέτης κόστους εάν προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας σύμφωνα με την ικανοποίηση των αναγκών του κλάδου στο οποίο απευθύνεται, πραγματοποιώντας την παραγωγή και τις διαδικασίες με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος. Ένα **παράδειγμα εστίασης με ηγεσία κόστους** είναι τα σύγχρονα βενζινάδικα που εξυπηρετούν τους πελάτες με αυτόματα μηχανήματα με μικρό αριθμό εργαζομένων τα οποία προσφέρουν χαμηλές τιμές με εξαιρετικά χαμηλά κόστη για την επιχείρηση αφού διαθέτει αυτόματες αντλίες, αυτόματη πληρωμή, πολλές δεξαμενές κλπ. και απευθύνεται σε μεγάλο τμήμα της αγοράς. Ωστόσο μία επιχείρηση που έχει τη δυνατότητα να μπορεί να εστιάσει στην παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων σύμφωνα με τις απαιτήσεις συγκεκριμένου τμήματος των πελατών. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση αποκτά κοστολογικό προβάδισμα διότι οι ανταγωνιστές της ασχολούνται κυρίως με την μαζική παραγωγή και δεν μπορούν εύκολα να στραφούν στην παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων. Ο επιχειρηματίας καλείται να επιλέξει δύο δρόμους είτε θα αρκεστεί στην μαζική παραγωγή για να καλύψει τις ανάγκες της αγοράς είτε θα ικανοποιήσει τις ανάγκες συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς με πιο εξειδικευμένα προϊόντα διατηρώντας τα κόστη σε όσο το δυνατόν χαμηλότερο επίπεδο.



- Στρατηγική εστίασης με διαφοροποίησης.

Η στρατηγική αυτή απευθύνεται σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που αναζητά προϊόντα και υπηρεσίες σε υψηλές τιμές με ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Η στρατηγική αυτή σε σύγκριση με την στρατηγική διαφοροποίησης διαφέρει διότι αποσκοπεί στην καλύτερη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των αναγκών του συγκεκριμένου τμήματος που απευθύνεται. Σκοπός της είναι να διαθέσει στην αγορά τα κατάλληλα προϊόντα σε αυτούς που πραγματικά τα χρειάζονται.

Ένα παράδειγμα εστίασης με διαφοροποίησης είναι η Louis Vuitton. Ιδρύθηκε το 1854 από τον Louis Vuitton, στο Παρίσι της Γαλλίας, παράγοντας ταξιδιωτικά είδη. Η εταιρία αυτή πλέον είναι παγκοσμίως γνωστή, παράγει μοναδικά κομμάτια, εστιάζει σε πελάτες που επιζητούν την ποιότητα και έχουν υψηλή αισθητική.

#### Πλεονεκτήματα της στρατηγικής εστίασης.

- Προσφέρει εξειδικευμένα , καινοτόμα για τον κλάδο προϊόντα.
- Απευθύνονται σε συγκεκριμένο μερίδιο αγοράς, οι οποίοι είναι απαιτητικοί και συνάμα απαραίτητοι πελάτες ως προς τις επιχειρήσεις.
- Προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών τους ακόμα και μικρές ομάδες καταναλωτών.

#### Μειονεκτήματα-Κίνδυνοι της στρατηγικής εστίασης.

- Λόγω της συνεχούς τεχνολογικής εξέλιξης οι ανταγωνιστές εύκολα μπορούν να μιμηθούν τα προϊόντα της επιχείρησης με αποτέλεσμα οι πελάτες να μην μπορούν να αντιληφθούν τις διαφορές των προϊόντων και να στραφούν σε προϊόντα χαμηλότερου κόστους.
- Η επιχείρηση που εστιάζει σε αυτή την στρατηγική απευθύνεται σε μικρό μερίδιο αγοράς με αποτέλεσμα αν για κάποιο λόγο το μερίδιο αγοράς μειωθεί τότε η επιχείρηση βρίσκεται σε μεγάλο κίνδυνο.

Πηγή εμπνευσμένη από (Παλαμά, 2006), (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009), (Strategy Train, 2009), (ΒΙΚΙΠΑΙΔΕΙΑ, 2020), (Μπουραντά).

### 3.4 Ιστορική Αναδρομή JIT

Τη δεκαετία του 1970 η εταιρεία TOYOTA πρωτοπόρησε με τη μέθοδο JIT, είχε πλήρη εικόνα αυτής της ψυχής του προγράμματος της και συνεργάστηκε στενά με τους προμηθευτές ώστε και αυτοί με τη σειρά τους να μετατρέψουν τις επιχειρήσεις τους σε τύπο JIT. Έτσι εφάρμοσε έναν ιαπωνικό τύπο εταιρικής σχέσης με τους βασικούς προμηθευτές της ο οποίος ονομάζεται *Keiretsou*. Στόχος αυτού του τύπου ήταν η απόκτηση ποσοστού 20% έως 50% του Μετοχικού κεφαλαίου κάθε προμηθευτή καθώς και την αντικατάσταση του 20% των διευθυντικών στελεχών τους με προσωπικό της TOYOTA. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούσε να συντονίζει ακριβώς τη ροή των αγαθών από τους προμηθευτές προς στις εγκαταστάσεις παραγωγής της.

#### 3.4.1 Μέθοδος “Just-In-Time”

Τα τελευταία χρόνια, τόσο εγχώριος όσο και ο διεθνής ανταγωνισμός έχουν δημιουργήσει πολλές νέες ιδέες και γνώσεις με αποτέλεσμα να ανοίγονται νέοι δρόμοι και ορίζοντες προς την καλύτερη-δυνατή ανάπτυξη μιας εφοδιαστικής αλυσίδας. Σε αυτό βοήθησε και η μέθοδος "just-in-time" ή αλλιώς η τεχνική "της κατάλληλης στιγμής" που είχε ως κεντρική ιδέα να διακόπτει κάθε ενέργεια που θα πραγματοποιούνταν σε ένα σύστημα αν δεν υπήρχε πρώτα πραγματική ανάγκη.

Η κεντρική ιδέα της JIT είναι να δημιουργήσει ένα σύστημα ικανό να καλύπτει τις απαιτήσεις των πελατών με προϊόντα και υπηρεσίες που θα έχουν υψηλή ποιότητα, θα είναι άμεσα διαθέσιμα και θα έχουν ανταγωνιστική τιμή.

Η μέθοδος JIT αποσκοπεί στην ικανοποίηση των εξής στόχων:

- Άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών.
- Άριστη ποιότητα προϊόντων.
- Δημιουργία εμπιστοσύνης με πελάτες και προμηθευτές.
- Δημιουργία ιδανικού κλίματος για τους εργαζόμενους και τα στελέχη που θα επιφέρει αφοσίωση στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

### 3.4.2 Πλεονεκτήματα “Just In Time”

Η εφαρμογή της JIT έχει σκοπό να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Αυτό θα επιτευχθεί με τη σημαντική μείωση του κόστους, με την βελτίωση εξυπηρέτησης των πελατών και την ταχύτερη προσαρμογή στις μεταβολές της ζήτησης. Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα για την επιτυχία αυτού του σκοπού είναι τα εξής:

- 1) Διατήρηση της ανταγωνιστικής θέσης της εργασίας: άμεση ανταπόκριση στην κάλυψη αναγκών του πελάτη και ταυτόχρονα μείωση του κόστους αποθήκευσης τελικού προϊόντος.
- 2) Μειωμένα αποθέματα που χρειάζονται για εργασίες που είναι σε εξέλιξη: αυτό σημαίνει μικρότερος χώρος που καλύπτεται και αυτό με τη σειρά του επιφέρει κέρδος με μειωμένο κόστος αποθεμάτων.
- 3) Μείωση αριθμού προμηθευτών: οι αγορές να γίνονται συγκεκριμένα από λίγους αξιόπιστους προμηθευτές οι οποίοι μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις ενός συστήματος JIT.
- 4) Ευελιξία στην μεταβαλλόμενη ζήτηση: το στήσιμο της παραγωγής να είναι προσαρμοσμένο για γρήγορη μετάβαση. π.χ. Η κονσόλα παιχνιδιών Amstrod GX4000 που κυκλοφόρησε τη δεκαετία του 1990 ήταν αρκετά ξεπερασμένη αν και η κατασκευή της ήταν υψηλής ποιότητας. Στο πρώτο εξάμηνο η ζήτηση δεν ήταν αυτή που περίμεναν και ήταν ξεκάθαρο πως κανείς δεν θα την αγόραζε και η παραγωγή δεν ήταν έτοιμη για μία τέτοια αλλαγή, με αποτέλεσμα η εταιρεία προγραμματιστών να μειώνει συνεχώς την τιμή μέχρι που χρεοκόπησε.
- 5) Αναβάθμιση των εργαζομένων: ο καταμερισμός σημαντικών δραστηριοτήτων και ευθυνών στους εργαζόμενους της παραγωγής και άλλων λειτουργιών της επιχείρησης δημιουργεί ανάγκη εκπαίδευσης που θα συμβάλλει ουσιαστικά στην αναβάθμιση τους, με αποτέλεσμα την υλοποίηση στρατηγικών στόχων της διοίκησης και την άμεση ανταπόκριση τους σε ένα μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον.

### 3.4.3 Μειονεκτήματα “Just In Time”

Ωστόσο η μέθοδος JIT έχει μειονεκτήματα που δεν μπορούμε να παραβλέψουμε. Κάποια από αυτά είναι τα ακόλουθα:

1. Εύθραυστες αλυσίδες όταν απροσδόκητα σταματάει η ροή του εφοδιασμού. π.χ. Το 1997 όταν μία πυρκαγιά ξέσπασε σε ένα από τους προμηθευτές της TOYOTA είχα μέσα παραγωγής έκλεισαν για μία εβδομάδα, με αποτέλεσμα να χάσει πωλήσεις δισεκατομμυρίων.
2. Ευάλωτα συστήματα σε απότομες αλλαγές συζήτηση: όταν υπάρχουν έντονες αυξομειώσεις στο σύστημα το καθιστά αυτόματα επικίνδυνο.
3. Οι επιχειρήσεις που τάσσονται υπέρ αυτής της μεθόδου παίρνουν τεράστιο ρίσκο ιδιαίτερα, σε περιόδους κρίσεως και φυσικών καταστροφών.

Μέσα σε ένα κατάλληλο περιβάλλον παραγωγής παρά τα μειονεκτήματα που υπάρχουν η μέθοδος just in time μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικές βελτιώσεις. Το σημαντικότερο, πάντως είναι, ότι το εγχείρημα JIT μας δείχνει πόσα πολλά μπορούν να γίνουν για να μειωθεί η πολυπλοκότητα και η μεταβλητότητα.

Πηγή εμπνευσμένη από (Taylor, 2004), (Κυλίτση, 2006), (Παπαγιάννη, 2009).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ**

### **4.1 Εφοδιαστική Αλυσίδα 4.0 - Ψηφιακή Αλυσίδα Εφοδιασμού**

Τα τελευταία 30 χρόνια η εφοδιαστική αλυσίδα έχει εξελιχθεί, εκεί δηλαδή πού επιχειρήσεις αναφέρονταν σε πωλήσεις ή κατασκευές τώρα επικεντρώνονται στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

## 4.1.2 Τάσεις στη Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Η Εφοδιαστική Αλυσίδα 4.0 δημιουργεί μία αναστάτωση και καθιστά αναγκαία την επανεξέταση του τρόπου με τον οποίο κάθε επιχείρηση σχεδιάζει την αλυσίδα εφοδιασμού της. Οι παραδοσιακοί τρόποι εργασίας αλλοιώνονται με την ένταξη νέων τεχνολογιών, όπως επίσης και οι μεγάλες προσδοκίες των πελατών (πρόσβαση στο δίκτυο) αλλάζουν το παιχνίδι. Εκτός από την ανάγκη προσαρμογής, οι αλυσίδες εφοδιασμού έχουν την ευκαιρία να φτάσουν στο επόμενο επίπεδο αποτελεσματικότητας αξιοποιώντας τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα της ψηφιακής εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η εύκολη πρόσβαση των πελατών στο διαδίκτυο σε πολλές επιλογές σχετικά με το που θα ψωνίσουν και τι να αγοράσουν οδηγεί τις αλυσίδες εφοδιασμού στον ανταγωνισμό. Για να αξιοποιηθούν αυτές οι τάσεις και να αντιμετωπιστούν μεταβαλλόμενες απαιτήσεις, οι αλυσίδες εφοδιασμού πρέπει να γίνουν πολύ πιο γρήγορες και ακριβείς.

## 4.1.3 Όραμα Ψηφιοποίησης

Η ψηφιοποίηση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τις νέες απαιτήσεις των πελατών καθώς και τις υπόλοιπες προσδοκίες για βελτίωση της απόδοσης. Η ψηφιοποίηση θα φέρει μία εφοδιαστική αλυσίδα 4.0 η οποία θα είναι:

- **Γρηγορότερη**: μείωση του χρόνου παράδοσης προϊόντων π.χ. στο μέλλον θα δούμε την "προβλέψιμη" αποστολή, όπου τα προϊόντα θα αποστέλλονται πριν ο πελάτης υποβάλλει μία παραγγελία.
- **Πιο Ευέλικτη**: άμεση αντίδραση σε μεταβαλλόμενες απαιτήσεις π.χ. μόλις αποσταλούν τα προϊόντα η αυξημένη ευελιξία στις διαδικασίες παράδοσης θα δίνει τη δυνατότητα στον πελάτη να αλλάζει τον προορισμό της παραγγελίας.
- **Πιο Ακριβής**: τα νέα συστήματα διαχείρισης απόδοσης θα παρέχουν διαφάνεια σε πραγματικό χρόνο από άκρο σε άκρο σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού. Το εύρος των πληροφοριών θα φτάνει από το ανώτερο επίπεδο, όπως το συνολικό επίπεδο εξυπηρέτησης σε πιο λεπτομερή δεδομένα διεργασιών, όπως ακριβής θέση των φορτηγών στο δίκτυο.

Στα ψηφιακά συστήματα διαχείρισης απόδοσης για τη διατήρηση των στόχων, αλλά και σε περίπτωση διακοπής της εφοδιαστικής αλυσίδας, θα δούμε συστήματα που "μαθαίνουν" να εντοπίζουν αυτόματα κινδύνους και να προσαρμόζουν τις παραμέτρους της εφοδιαστικής αλυσίδας.

- **Πιο αποτελεσματικό:** η αποδοτικότητα στην αλυσίδα εφοδιασμού ενισχύεται από τον αυτοματισμό τόσο των φυσικών εργασιών όσο και του προγραμματισμού. π.χ. τα ρομπότ χειρίζονται τα προϊόντα εντελώς αυτόματα από τη διαδικασία συσκευασίας έως την απομάκρυνση για αποστολή και παραλαβή από τους πελάτες.

#### **4.1.4 Τα Ψηφιακά Απόβλητα και ο Ρόλος τους στην Εφοδιαστική Αλυσίδα**

Τα ψηφιακά απόβλητα είναι ένας σημαντικός παράγοντας που εμποδίζει την ανάπτυξη της εφοδιαστικής αλυσίδας 4.0. Είναι αναγκαίο να κατανοήσουμε αυτές τις πηγές αποβλήτων ώστε να αναπτύξουμε λύσεις για τη μείωση ή αποφυγή του στο μέλλον. Οι πηγές αυτές καταγράφονται σε τρεις τύπους:

##### **➤ Καταγραφή και Διαχείριση Δεδομένων**

Τα διαθέσιμα δεδομένα συχνά επεξεργάζονται χειροκίνητα και δεν ενημερώνονται τακτικά (συλλογή δεδομένων σε ένα σύστημα) π.χ. στις προηγούμενες στις προηγμένες ειδοποιήσεις αποστολών που λαμβάνονται αλλά δεν χρησιμοποιούνται για την βελτιστοποίηση του συστήματος. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην γίνεται αντιληπτό ποια δεδομένα θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν για τη βελτίωση των διαδικασιών. Ένα πολύ σημαντικό παράδειγμα είναι και η ανίχνευση διακοπής ανεφοδιασμού, αν δηλαδή ο προμηθευτής αυξάνει το χρόνο παράδοσης συνεχώς τότε θα πρέπει να ειδοποιηθεί εγκαίρως ώστε να παρθούν τα απαραίτητα μέτρα.

##### **➤ Ολοκληρωμένη Διαδικασία Βελτιστοποίησης**

Σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε πως πολλές εταιρείες έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν συστήματα προγραμματισμού όμως αυτό δεν είναι αρκετό για να επιτευχθεί ο καλύτερος σχεδιασμός. Επιπλέον παρατηρείται συχνά ότι τα δεδομένα προγραμματισμού ή στατιστικών προβλέψεων αποθηκεύονται αυτόματα και αντικαθίσταται χειροκίνητα. Οι χειρισμοί αυτοί έχουν συνήθως αρνητικές επιπτώσεις στην ακρίβεια των προβλέψεων. Για να φτάσουμε στην ολοκληρωμένη βελτιστοποίηση εργασίας πρέπει να ευθυγραμμιστούν οι διαδικασίες, τα κίνητρα, η κυβέρνηση και οργάνωση με τους εταίρους στην αλυσίδα εφοδιασμού.

##### **➤ Εκτέλεση Φυσικής Διαδικασίας Ανθρώπων και Μηχανών**

Στη σημερινή εποχή στον ανεφοδιασμό της συναρμολόγησης, στην αποθήκευση, στη διαχείριση των μεταφορών κλπ δεν αξιοποιούνται τα διαθέσιμα δεδομένα, όπως επίσης

και Οι ευκαιρίες που προκύπτουν από νέες συσκευές, (π.χ. Google Glass) συνεπώς δημιουργούνται εμπόδια στην εφοδιαστική αλυσίδα 4.0 .

#### **4.1.5 Αύξηση της Λειτουργικής Απόδοσης Αξιοποιώντας την Εφοδιαστική Αλυσίδα 4.0**

Η εφοδιαστική αλυσίδα 4.0 θα επηρεάσει όλους τους τομείς. Έτσι αναπτύξαμε 5 κύριους μοχλούς βελτιώσεις που θα επιτρέπουν μία βαθμιαία αλλαγή στην εξυπηρέτηση, στο κόστος, στο κεφάλαιο, και την ευελιξία.

##### **❖ Σχεδιασμός**

Ο μελλοντικός σχεδιασμός της αλυσίδας θα επωφεληθεί σε μεγάλο βαθμό που μεγάλα δεδομένα και από την αυτοματοποίηση της γνώσης. Δύο παραδείγματα είναι 1) τα προγνωστικά αναλυτικά στοιχεία στον σχεδιασμό της ζήτησης και 2) ο προγραμματισμός κλειστού βρόχου.

1) Αναλύσεις στο σχεδιασμό ζήτησης εκατοντάδων-χιλιάδων εξωτερικών καθώς και εσωτερικών απαιτήσεων που επηρεάζουν μεταβλητές (π.χ. καιρός) ώστε να αντλήσουν ένα ακριβές σχέδιο ζήτησης. Αυτές οι νέες τεχνολογίες έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν την ακρίβεια των προβλέψεων ζήτησης μιλώντας συχνά το σφάλμα προβλέψεις από 30% έως και 50%.

2) Προγραμματισμός κλειστού βρόχου σπάει τα προθεσμιακά όρια μεταξύ των διαφόρων σταδίων σχεδιασμού, μετατρέποντας τον σχεδιασμό σε μία ευέλικτη και συνεχή διαδικασία. Αντί να χρησιμοποιούνται σταθερά αποθέματα ασφαλείας λαμβάνεται υπόψιν η πιθανότητα ζήτησης για την ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου επιπέδου εξυπηρέτησης. Ενσωμάτωση των αποφάσεων τιμολόγησης με τον σχεδιασμό ζήτησης και προσφοράς είναι ένα ακόμα χαρακτηριστικό του σχεδιασμού κλειστού βρόχου. Ανάλογα με τα αποθέματα που υπάρχουν, την αναμενόμενη ζήτηση και την ικανότητα αναπλήρωσης οι τιμές μπορούν να προσαρμοστούν δυναμικά για την βελτιστοποίηση του κέρδους και ταυτόχρονα της ελαχιστοποίησης των αποθεμάτων.

##### **❖ Φυσική Ροή**

Η ολοκληρωτική αλλαγή της εφοδιαστικής αλυσίδας επιτευχθεί μέσω της καλύτερης συνδεσιμότητας και της κατασκευής πρόσθετου και προηγμένου αυτοματισμού. π.χ. καθώς οι αποθήκες αυτοματοποιούνται, θα υπάρξει σημαντική αύξηση των αυτόνομων και έξυπνων οχημάτων που θα αλλάξουν ριζικά τις στρατηγικές αποθήκευσης και διαχείρισης αποθεμάτων. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως η γενιά των διεπαφών

αφής, φωνής και γραφικών θα διευκολύνει σχεδόν οποιαδήποτε λειτουργία αποθήκευσης (π.χ. η ανακάλυψη των οπτικών οθονών GOOGLE GLASS παρέχει οδηγίες για τα διαδικασία συλλογής).

Οι προηγμένες λύσεις ρομποτικής που έχουν προκύψει θα έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα της αποθήκης. Τα "έξυπνα" οχήματα θα οδηγήσουν σε σημαντική μείωση του λειτουργικού κόστους, στη μεταφορά και στον χειρισμό προϊόντων και ταυτόχρονα θα προσφέρουν οφέλη σχετικά με τους χρόνους παράδοσης και του χαμηλότερου περιβαλλοντικού κόστους.

#### ❖ *Διαχείριση Παραγγελιών*

Ένας τρόπος βελτίωσης της διαχείρισης παραγγελιών είναι η επεξεργασία παραγγελίας χωρίς άγγιγμα η οποία οδηγεί σε χαμηλότερο κόστος μέσω αυτοματοποίησης προσπαθειών και υψηλότερης αξιοπιστίας απαντήσεων. Στόχος είναι η ύπαρξη μίας διαδικασίας όπου δεν απαιτεί χειροκίνητη παρέμβαση μεταξύ εισαγωγής και επιβεβαίωσης παραγγελίας. Συνεπώς, η ρύθμιση της αλυσίδας εφοδιασμού θα είναι πάντα ενημερωμένη και θα μπορεί να προσφέρει πρόσθετες υπηρεσίες στους πελάτες (π.χ. ταχύτεροι χρόνοι, χρέωση για ένα συγκεκριμένο τρόπο παράδοσης).

#### ❖ *Συνεργασία*

Το νέφος της αλυσίδας εφοδιασμού αποτελεί το επόμενο επίπεδο συνεργασίας. Τα σύννεφα εφοδιαστικής αλυσίδας είναι πλατφόρμες μεταξύ προμηθευτών, πελατών και επιχειρήσεις παρέχοντας είτε κοινές λύσεις σχεδιασμού, είτε κοινή εφοδιαστική υποδομή. Ειδικά σε μη ανταγωνιστικές σχέσεις οι επιχειρήσεις μπορούν να αποφασίσουν να αντιμετωπίσουν τις εργασίες της αλυσίδας μαζί για να εξοικονομήσουν κόστος καθώς και να μάθουν ο ένας από τον άλλον.

#### ❖ *Στρατηγική εφοδιαστικής αλυσίδας*

Μετά την ανάγκη για περαιτέρω εξατομίκευση και προσαρμογή της αλυσίδας εφοδιασμού, οι ρυθμίσεις της εφοδιαστικής υιοθετούν περισσότερα τμήματα. Για την πραγματοποίηση αυτής της ρύθμισης πρέπει να επιτευχθεί μικρό τμηματοποίηση (micro segmentation). Αυτό σημαίνει τμηματοποίηση σε εκατοντάδες μεμονωμένα τμήματα της αλυσίδας εφοδιασμού με βάση τις απαιτήσεις των πελατών. Τα προσαρμοσμένα προϊόντα παρέχουν στον πελάτη βέλτιστη αξία και βοηθούν στην ελαχιστοποίηση του κόστους και του αποθέματος.

### **4.1.6 Επιπτώσεις στην Εφοδιαστική Αλυσίδα 4.0**



Η εξάλειψη των ψηφιακών αποβλήτων και η προσθήκη νέων τεχνολογιών αποτελεί σημαντικό μοχλό στην αύξηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας των αλυσίδων εφοδιασμού. Είναι πολύ πιθανό με την εφοδιαστική αλυσίδα 4.0 στα επόμενα χρόνια να υπάρξει χαμηλότερο λειτουργικό κόστος, μείωση στις απώλειες πωλήσεων και μείωση των αποθεμάτων, αυξάνοντας ταυτόχρονα την ευελιξία της

- Υπηρεσία Αλυσίδας Εφοδιασμού/Χαμένες Πωλήσεις

Η χαμηλή εξυπηρέτηση του πελάτη επιτυγχάνεται με τη μη πραγματοποίηση των αναγκών του. Αυτό συμβαίνει είτε επειδή τα προϊόντα που παραγγέλθηκαν δεν είναι διαθέσιμα, είτε οι χρόνοι παράδοσης δεν είναι εφικτή. Αυτό έχει ως αντίκτυπο οι πελάτες να στρέφονται σε άλλη επιχείρηση.

Για την μείωση απώλειας πωλήσεων πρέπει να βελτιωθεί ο τρόπος αλληλεπίδρασης με τον πελάτη. Αυτό θα επιτευχθεί αξιοποιώντας διαθέσιμα δεδομένα, πληροφορίες αγοράς καθώς και εφαρμόζοντας μεθόδους διαμόρφωσης ζήτησης.

- Κόστος Αλυσίδας Εφοδιασμού

Το κόστος μπορεί να μειωθεί ως και 30% με τη ρύθμιση στους τομείς της μεταφοράς, της αποθήκευσης και του συνολικού δικτύου. Το 15% περίπου αυτής της βελτίωσης θα επιτευχθεί εφαρμόζοντας προηγμένες μεθόδους για τον υπολογισμό του "πραγματικού" κόστους. Σε συνδυασμό με τον έξυπνο αυτοματισμό και τη βελτίωση της παραγωγικότητας στην αποθήκευση, τις ενσωματωμένες μονάδες μεταφοράς κλπ μπορεί να επιτευχθεί ο στόχος της εξοικονόμησης. Το υπόλοιπο 15% της μείωσης του κόστους θα μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη μόχλευση αυτόνομων οχημάτων.

- Σχεδιασμός Αλυσίδας Εφοδιασμού

Τα καθήκοντα σχεδιασμού όπως ο σχεδιασμός ζήτησης, η προετοιμασία της διαδικασίας S&OP, ο συνολικός προγραμματισμός παραγωγής και προσφοράς συχνά απαιτούν χρόνο και διεξάγονται κυρίως χειροκίνητα. Με προηγμένη υποστήριξη του συστήματος το 80% έως 90% όλων των εργασιών μπορεί να αυτοματοποιηθεί και να διασφαλίσει καλύτερη ποιότητα. Η διαδικασία S&OP θα μετακινηθεί σε εβδομαδιαίο ρυθμό και η διαδικασία λήψης αποφάσεων θα βασίζεται σε σενάρια που μπορούν να πραγματοποιηθούν σε πραγματικό χρόνο.

- Απογραφή

Το απόθεμα χρησιμοποιείται για την μεταβλητότητα της ζήτησης και της προσφοράς. Με την εφαρμογή νέων αλγορίθμων σχεδιασμού η αβεβαιότητα θα μειωθεί σημαντικά καθιστώντας το απόθεμα ασφαλείας περιττό. Επιπλέον η τρισδιάστατοι εκτυπωτές που χρησιμοποιούνται κυρίως για την κατασκευή φυσικών μοντέλων θα μειώσει το απαιτούμενο απόθεμα.

Η ψηφιακή περιήγηση βοηθά τις εταιρείες να εκτιμήσουν την τρέχουσα ψηφιακή ωριμότητα του οργανισμού, καθώς και να κατανοήσουν τα απαιτούμενα μέτρα για να φτάσουν στο επόμενο επίπεδο απόδοσης, αξιοποιώντας όλα τα εργαλεία της εφοδιαστικής αλυσίδας 4.0 για τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων.

(Knut, Jurgen, & Seyfert, 2016)

## 4.2 Ανταγωνιστική Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking)

Σε μία τόσο ανταγωνιστική εποχή που όλα κυλούν με αρκετά γρήγορους ρυθμούς σε παγκόσμιο επίπεδο, οι επιχειρήσεις ψάχνουν τρόπους να εξελίσσονται συνεχώς, να ενημερώνονται, να καινοτομούν είτε στις διαδικασίες παραγωγής είτε σε προϊόντα ή υπηρεσίες και να εφαρμόζουν νέες τεχνικές ώστε να αποκτούν προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού. Στο παρελθόν, η συγκριτική αξιολόγηση στο εσωτερικό τμήμα της επιχείρησης φαινόταν εύκολη υπόθεση αφού η μέτρηση της επίδοσης βασιζόταν στα παρακάτω μεγέθη τη παραγωγικότητα, στη δυναμική και στα κόστη της επιχείρησης. Οι μετρήσεις αυτές των παραπάνω μεγεθών αποκτούν νόημα μόνο όταν συγκρίνονται με βασικές παραμέτρους (benchmark). Οι τρεις βασικοί παράμετροι- αρχές για την αξιολόγηση της επίδοσης της αλυσίδας και των Logistics είναι :

- Πρωταρχικό ρόλο έχει ο πελάτης, αυτό που μας ενδιαφέρει κατά κύριο λόγο είναι τι αντίληψη έχει εκείνος για την επίδοση της επιχείρησης.
- Η επιχείρηση πρέπει να συγκρίνει την επίδοσή της όχι μόνο με τον άμεσα ανταγωνιστή της αλλά και με τον καλύτερο που ξεχωρίζει και έχει τα ηνία στον κλάδο και διατηρεί ηγετική θέση.
- Οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να συγκρίνουν μόνο διακριτές λειτουργίες, προϊόντα ή υπηρεσίες αλλά και τις διαδικασίες παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών.

Στόχος της συγκριτικής αξιολόγησης είναι, μέσω της ερευνητικής διαδικασίας και συλλογής στοιχείων , να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να βελτιωθούν και να παραδειγματιστούν από τους ανταγωνιστές τους και να αποκτήσουν υψηλότερες επιδόσεις για την βελτίωση της ποιότητας και την αύξηση της παραγωγικής διαδικασίας.

Η συγκριτική αξιολόγηση έχει ως στόχο να βελτιώσει και να τροποποιήσει τις λειτουργίες και τη φιλοσοφία της επιχείρησης προσφέροντας τη δυνατότητα:

- Να Καταγράψει και να αριθμήσει τις ήδη υπάρχουσες διαφορές απόδοσης,
- Να αντιληφθεί τον λόγο που υπάρχουν οι διαφορές αυτές,
- Να βρει τρόπους αντιμετώπισης με σκοπό να ξεχωρίσει και να διακριθεί από τους ηγέτες – ανταγωνιστές της.

Η μέθοδος αυτή μπορεί να εφαρμοστεί απ' όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους για τον λόγο ότι το κόστος είναι χαμηλό και η μελέτη μπορεί να γίνει σε επιλεγμένα τμήματα της επιχείρησης. Με το benchmarking η επιχείρηση βλέπει σε ποια θέση βρίσκεται σε σχέση με τον ανταγωνισμό αφού γίνεται καταμέτρηση των προϊόντων, υπηρεσιών και των διαδικασιών της, θέτει στόχους βελτίωσης για να αποκτήσει μειωμένο κόστος και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα οφέλη που προκύπτουν από το Benchmarking είναι :

- Καλή εκτίμηση της πραγματικής υπάρχουσας θέσης της επιχείρησης.
- Γρήγορη ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών.
- Δυνατότητα αναγνώρισης μιας καινοτομίας που ίσως δεν θα είχε υιοθετηθεί πριν την μελέτη στον κλάδο της επιχείρησης.
- Δημιουργεί την ανάγκη για ρεαλιστικούς επιτεύξιμους στόχους.
- Απόκτηση γνώσεων που επιφέρει μία συνεχή μακροπρόθεσμη βελτίωση και ανταγωνιστικότητα.

Η επιχείρηση πριν ξεκινήσει την εφαρμογή θα πρέπει να επιλέξει ποιά από τις κατηγορίες της συγκριτικής αξιολόγησης είναι η κατάλληλη, που θα την ωφελήσει και γιατί. Υπάρχουν **επτά βασικές κατηγορίες αξιολόγησης**.

1) **Στρατηγική συγκριτική αξιολόγηση (Strategic Benchmarking)**: Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως από επιχειρήσεις που έχουν ως στόχο

τη συνεχή βελτίωση της συνολικής τους απόδοσης, ερευνώντας τις μακροχρόνιες και επιτυχημένες στρατηγικές των επιχειρήσεων. Η στρατηγική αυτή εξετάζει τον τρόπο που δημιουργούνται και αναπτύσσονται τα νέα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, τις πιθανές αλλαγές που μπορεί να προκύψουν καθώς και την ανταγωνιστική συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Οι αλλαγές που επιφέρει η συγκεκριμένη στρατηγική εμφανίζονται μακροπρόθεσμα.

- 2) **Ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση (Competitive Benchmarking):** Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ως εργαλείο σύγκρισης των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Συγκεντρώνονται στοιχεία επίδοσης των ανταγωνιστών όπως η τιμή των προϊόντων ή των υπηρεσιών, η ταχύτητα παράδοσης, η ποιότητα κλπ.
- 3) **Συγκριτική αξιολόγηση διαδικασιών (Process Benchmarking):** Η μέθοδος αυτή εστιάζει στην βελτίωση συγκεκριμένων διαδικασιών ή τμημάτων με σκοπό να προσδιορίσει αποτελεσματικότερα συστήματα λειτουργίας έναντι των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που παράγουν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες.
- 4) **Λειτουργική συγκριτική αξιολόγηση (Functional Benchmarking):** Η μέθοδος αυτή αφορά δύο διαφορετικές επιχειρήσεις ή οργανισμούς, διαφορετικού κλάδου που συγκρίνονται μεταξύ τους για την εσωτερική τους βελτίωση όπως είναι για παράδειγμα η διαφήμιση (marketing) ή η σχεδίαση των προϊόντων. Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται για να μειωθεί το κόστος και να γίνει αισθητή η διαφοροποίηση της επιχείρησης σε σύγκριση με το ανταγωνιστικό της κοινό.

**5)Εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση (Internal Benchmarking):** Η μέθοδος αυτή αφορά τις πρακτικές λειτουργίες του εσωτερικού συστήματος της επιχείρησης στην προσπάθειά της να κάνει συγκριτική αξιολόγηση. Αφορά κυρίως πολυεθνικές και εταιρίες που έχουν εργοστασιακές εγκαταστάσεις σε όλη τη χώρα. Το πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι εφόσον αφορά το εσωτερικό της επιχείρησης, οι πληροφορίες που χρειάζονται μπορούν να συλλεχθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα χωρίς να υπάρξει έντονη καθυστέρηση.

**6)Εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση (External Benchmarking):** Η μέθοδος αυτή συγκρίνει την επιχείρησή μας με μία άλλη με μία άλλη η οποία έχει πολύ καλή απόδοση ως προς το σύνολο των λειτουργιών της ή σε κάποιο συγκεκριμένο τμήμα. Να σημειωθεί ότι για να υιοθετήσει η επιχείρησή μας τη στρατηγική της εταιρίας, θα πρέπει πρώτα αφού την εφαρμόσει, να ερευνήσει και να μελετήσει τα αποτελέσματα από τη χρήση της στρατηγικής της σε ένα χρονικό διάστημα για να διαπιστώσει αν η εφαρμογή των μέτρων αυτών είναι προς όφελός της.

**7)Παγκόσμια συγκριτική αξιολόγηση (International Benchmarking):** Η μέθοδος αυτή εστιάζει σε επιχειρήσεις που κατέχουν ηγετική θέση και επεκτείνονται σε διεθνές και παγκόσμιο επίπεδο.

#### **4.2.1 Μοντέλο SCOR (Supply Chain Operations Reference)**

Το 1996 δημιουργήθηκε ένα χρήσιμο εργαλείο για τη συγκριτική αξιολόγηση από το Συμβούλιο Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Council) το οποίο εξελίσσεται μέχρι και σήμερα. Το εργαλείο αυτό ονομάζεται μοντέλο SCOR και σκοπός του είναι να επανασχεδιαστεί και να μελετηθεί η επίδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας και των επιχειρηματικών διαδικασιών. Το μοντέλο αυτό αποτελείται από διάφορες διεργασίες εφοδιαστικών αλυσίδων, βοηθάει στη μέτρηση της επίδοσης ,παρέχει βελτιωμένες πρακτικές και χαρακτηριστικά που αφορούν το εσωτερικό της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το εργαλείο αυτό συμπληρώνουν ένα ερωτηματολόγιο , το οποίο υποβάλλεται ανώνυμα και στέλνεται για ανάλυση στους ειδικούς και τα αποτελέσματα αυτά συγκρίνονται με επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο που συμμετέχουν στην έρευνα αυτή. Το μοντέλο αυτό δίνει βάση στις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης και στην εφοδιαστική αλυσίδα, δηλαδή από το πρώτο στάδιο της παραγγελίας έως το τελικό στάδιο που είναι η εξόφληση του προϊόντος.

Το μοντέλο SCOR περιλαμβάνεται από έξι βασικές διαδικασίες.

- Τον Σχεδιασμό: Όλες οι δραστηριότητες της αλυσίδας που αφορούν μελέτη και την ικανοποίηση της ζήτησης π.χ. ανάγκες πελατών , διαθέσιμοι πόροι, ανάλυση προβλέψεων κλπ.
- Τις Προμήθειες : Περιλαμβάνει όλες τις διεργασίες των παραγγελιών δηλαδή την έκδοση της παραγγελίας , την παραλαβή, την αποθήκευση, διαχείριση προμηθευτών, τιμολόγηση κλπ.

- Την Παραγωγή: Όλα τα μέσα και τα υλικά που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Την Παράδοση: Η διαδικασία η οποία περιλαμβάνει όλα τα στάδια από τη στιγμή που λαμβάνεται η παραγγελία του πελάτη έως τη στιγμή που φτάνει στα «χέρια του» δηλαδή, η συναρμολόγηση των εξαρτημάτων, η συσκευασία, αποστολή της παραγγελίας, η τιμολόγηση της παραγγελίας.
- Τις Επιστροφές: Η διαδικασία επιστροφής των προϊόντων είτε λόγω τέλους του κύκλου ζωής τους, είτε για ανακύκλωση είτε για επισκευή.
- Την Εξασφάλιση Ικανότητας: Όλες οι διαδικασίες μέτρησης και ελέγχου της αλυσίδας και των συστημάτων μέτρησης της επίδοσης.

#### 4.2.2 SCOR και Δείκτες Επίδοσης των Logistics και της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Ένα πλεονέκτημα της συγκριτικής ανταγωνιστικής αξιολόγησης των Logistics και της αλυσίδας είναι ότι υπάρχει ένα εργαλείο μέτρησης της επίδοσης γνωστό ως δείκτες που μελετώνται συνεχώς. Οι δείκτες υπολογίζουν τις ικανότητες της επιχείρησης και την βοηθούν να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα και να λειτουργεί σαν μέτρο για να μην ξεφεύγει από τους στόχους της. Τα αποτελέσματα της απόδοσης υπολογίζονται ποιοτικά με χαρακτηριστικά βασισμένα στο μοντέλο και ποσοτικά με την χρήση των δεικτών. Τα τελευταία χρόνια δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα σε ποιοτικούς δείκτες μη χρηματοοικονομικούς οι οποίοι βασίζονται στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις σήμερα προσπαθούν να ικανοποιήσουν τον πελάτη με καλύτερη ποιότητα εξυπηρέτησης, γρηγορότερους χρόνους παράδοσης, φθηνότερο κόστος εξυπηρέτησης και καλύτερη σχέση με τους πελάτες για την συγκράτησή τους. Επομένως, το μοντέλο του **SCOR αποτελείται από πολλούς δείκτες που μετρούν ποσοτικά ή ποιοτικά την απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας και ταξινομεί τα χαρακτηριστικά της απόδοσης σε πέντε κατηγορίες:**

- ❖ **Αξιοπιστία:** Η ικανότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας της επιχείρησης να πραγματοποιεί τις αποδόσεις των διεργασιών που είχε προβλέψει. **Περιλαμβάνει κατηγορίες δεικτών που εστιάζουν κυρίως στην ικανοποίηση του πελάτη όπως για παράδειγμα καλύτερη ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών, γρήγορος χρόνος παράδοσης, κάλυψη απαιτούμενης ποσότητας που επιθυμεί ο πελάτης.**

- ❖ **Δυνατότητα Απόκρισης:** Το πόσο γρήγορα πραγματοποιούνται οι εργασίες ώστε να φτάσει γρηγορότερα στα χέρια του πελάτη. Περιλαμβάνει κατηγορίες δεικτών που εστιάζουν στην ικανοποίηση του πελάτη όπως για παράδειγμα ο χρόνος κύκλου.
- ❖ **Ευελιξία:** Η δυνατότητα της αλυσίδας να προσαρμόζεται και να αμύνεται στις διάφορες απειλές που μπορεί να προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον.
- ❖ **Κόστη:** Περιλαμβάνει όλα τα κόστη που προκύπτουν από την παραγωγική διαδικασία. Για παράδειγμα εργατικά κόστη, πρώτων υλών και εξαρτημάτων κλπ.
- ❖ **Διαχείριση Κεφαλαίων:** Περιλαμβάνει δείκτες που εστιάζουν στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και αποσκοπούν στην σωστή διαχείρισή τους. Για παράδειγμα δείκτης μείωσης αποθεμάτων, εσωτερικών ή εξωτερικών αναθέσεων.

Πηγή εμπνευσμένη από (Christopher, 2017), (Ηλιάδης, 2007), (Μπαφέρος, 2013), (Σιδηρόπουλος, 2017).

### 4.3 Δείκτες Αποδοτικότητας & Αποτελεσματικότητας

Σύμφωνα με τους ερευνητές ο καλύτερος τρόπος για να επιτύχει μακροχρόνιους στόχους η επιχείρηση ,να αποφύγει κινδύνους και να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της ,οφείλει να μελετά τους δείκτες απόδοσής. **Οι δείκτες απόδοσης είναι αποτελούν ένα βοηθητικό εργαλείο το οποίο δείχνει τη θέση που βρίσκεται η εταιρία αυτή τη στιγμή και την βοηθά να εκπληρώσει τους μακροπρόθεσμους στόχους ή λειτουργούν ως διορθωτικά μέτρα για την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων.** Η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει τα κατάλληλα «εργαλεία» δείκτες, τα οποία θα είναι ακριβή για να έχει έγκυρα αποτελέσματα, απλοί δείκτες για είναι εύκολα κατανοητά τα αποτελέσματα , μοναδικοί για να διακρίνεται το κατά πόσο επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι , συγκρίσιμοι για να μετελάτε το αποτέλεσμά τους με την πάροδο του χρόνου, εφικτοί για να είναι πιο ευδιάκριτα τα στοιχεία που συγκεντρώνουν ώστε να μετρούν την απόδοση όλων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις αποδόσεων έτσι οι τύποι των δεικτών είναι οι εξής :

- **Κόστος.**
- **Χρόνος.**
- **Ευελιξία.**

## ➤ Ποιότητα.

Η πρώτη διάσταση είναι το κόστος που εκφράζει τις χρηματοοικονομικές αποδόσεις και οι άλλες τρεις διαστάσεις είναι ποιοτικές αποδόσεις μη χρηματοοικονομικές κυρίως πελατοκεντρικές. Οι διαστάσεις αυτές εκφράζουν τους στρατηγικούς στόχους μιας επιχείρησης.

### 4.3.1 Δείκτες Κόστους

Το κόστος είναι μια παράμετρος η οποία επηρεάζει σημαντικά το τελικό προϊόν που παράγεται από την εταιρία. Όταν τα κόστη της επιχείρησης αυξάνονται τότε αυξάνεται και η τελική τιμή του προϊόντος αντίστοιχα όταν τα κόστη είναι μειωμένα τότε η τιμή πώλησης του προϊόντος μειώνεται. Οι επιχειρήσεις θέλουν και αναζητούν μειωμένα κόστη έτσι ώστε να παρέχουν οικονομικά προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι απαραίτητα για να κρατήσουν «ζωντανή» την επιχείρηση και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα μειωμένα κόστη είναι απαραίτητη ανάγκη για την επιχείρηση ώστε να βελτιστοποιεί την αποδοτικότητά της. Η μέτρηση του συνολικού κόστους της επιχείρησης επικεντρώνεται στα ακόλουθα επιμέρους κόστη :

- Κόστος διανομής: Περιλαμβάνει όλα τα κόστη της μεταφοράς και διανομής , κόστη τήρησης αποθεμάτων και κόστη ασφάλειας.
- Κόστος παραγωγής: Αποτελείται από εργατικά κόστη ,κόστος συντήρησης του εξοπλισμού, κόστη υλικών και μηχανημάτων.
- Κόστος αποθέματος: Αποτελείται από κόστη αποθεμάτων τελικών προϊόντων , κόστη πρώτων υλών και προϊόντων που η παρασκευή τους δεν έχει ολοκληρωθεί πλήρως.
- Κόστος αποθήκευσης: Κόστη για χώρους αποθήκευσης τελικών προϊόντων.
- Ακαθόριστο κόστος: Περιλαμβάνει κόστη ποιότητας, προσαρμογής ή συντονισμού προϊόντων.
- Λειτουργικό κόστος: Περιλαμβάνει τα έξοδα που έχει μια επιχείρηση βάση των δραστηριοτήτων της όπως κόστος πωληθέντων, ενοικίαση, χρεωστικοί τόκοι, μισθοί, έξοδα μεταφοράς εμπορευμάτων κλπ.
- Μακροπρόθεσμα κόστη: κόστη για το σχεδιασμό νέων προϊόντων ,τις μεταβολές των μισθών ,παραγωγικότητα.
- Κόστος επιστροφής της επένδυσης (ROI): Κόστος ROI που μετρά το πόσο κερδοφόρα είναι μία επιχείρηση.



### 4.3.2 Δείκτες Χρόνου

Ο χρόνος είναι μία παράμετρος που επικεντρώνεται στις εσωτερικές αποδόσεις, δηλαδή τις αποδόσεις που καλείται να ανταπεξέλθει η επιχείρηση χωρίς να τις διακρίνει ο πελάτης, και στις εξωτερικές αποδόσεις που αφορούν τον πελάτη όπως είναι ο γρήγορος χρόνος παράδοσης παραγγελίας. Οι εσωτερικοί χρόνοι είναι ο χρόνος μέτρησης των διαδικασιών ο οποίος αποτελείται από τον χρόνο εγκατάστασης ,εκτέλεσης, χρόνο αναμονής και κίνησης. Οι εξωτερικοί χρόνοι του συστήματος αποτελούνται από χρόνους παραγωγής ,διανομής και προμήθειας. Οι δείκτες μέτρησης του χρόνου είναι:

- Παράδοση παραγγελίας στην ώρα της: Ο δείκτης αυτός μας δείχνει το ποσοστό των παραγγελιών που έφτασαν στον πελάτη γρηγορότερα ή την προγραμματισμένη μέρα αποστολής του.
- Χρόνος κύκλου παραγγελίας: ο χρόνος που απαιτείται από τη δημιουργία παραγωγής του προϊόντος έως την ολοκλήρωσή του.
- Απόκριση στο αίτημα του πελάτη: Είναι ο χρόνος από τη στιγμή που λαμβάνεται η παραγγελία έως τη στιγμή που παραδίδεται στον πελάτη. Παίζει σημαντικό ρόλο αν το προϊόν βρίσκεται σε απόθεμα ,θα φτάσει πιο γρήγορα στον πελάτη, σε πιο γρήγορο χρόνο.

### 4.3.3 Δείκτες Ποιότητας

Ένα βασικό κομμάτι που βοηθά στην ικανοποίηση του πελάτη και του δίνει «αξία» είναι η ποιότητα που γίνεται αντιληπτή από τον ίδιο. Η ποιότητα είναι κάθε στοιχείο που αντιλαμβάνεται ο πελάτης και συμβάλει στην ικανοποίηση του. Η μέτρηση της προκύπτει από την παραγόμενη ποιότητα, την αντιληπτή ποιότητα που προκύπτει από την ικανοποίηση του πελάτη , την εισερχόμενη ποιότητα του προμηθευτή και την ποιότητα του κόστους που περιλαμβάνει όλες τις δαπάνες και τις εργασίες για να δημιουργηθεί μεγαλύτερη αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία. Η μέτρηση της ποιότητας πραγματοποιείται με τους εξής δείκτες:

- Δυσaréσκεια του πελάτη: Ο δείκτης αυτός στηρίζεται στην ικανοποίηση του πελάτη και μετρά τον αριθμό των παραπόνων που καταμετρούνται.
- Ποσοστό ικανοποίησης παραγγελιών: Ο χρόνος άμεσης απόκρισης στα αιτήματα των πελατών εξαρτάται από τα διαθέσιμα αποθέματα που έχει η επιχείρηση. Με τον δείκτη αυτό μπορεί να υπολογιστεί το ποσοστό των

πελατών που ικανοποιήθηκαν άμεσα από τα διαθέσιμα αποθέματα της επιχείρησης.

- Ακρίβεια των παραδόσεων: Ο δείκτης αυτός παρουσιάζει το ποσοστό των παραδόσεων που πραγματοποιήθηκαν σωστά και στην ώρα τους σε σχέση με το σύνολο των συνολικών παραγγελιών.
- Ποσοστό τέλειων παραγγελιών: Ο δείκτης αυτός περιλαμβάνει το συνολικό «πακέτο» ικανοποίησης του πελάτη π.χ. έγκαιρη παράδοση , παραστατικά κλπ.
- Ποσοστό ανεκπλήρωτων παραγγελιών: Ο δείκτης αυτός παρουσιάζει τις παραγγελίες που δεν μπορούν να εκπληρωθούν την στιγμή που ζητήθηκαν.
- Ορθότητας παραστατικών: Ο δείκτης αυτός παρουσιάζει το ποσοστό των παραγγελιών που πραγματοποιήθηκαν με τα ορθά παραστατικά τους.
- Επιστροφή προϊόντων: Ο δείκτης που μας δείχνει το ποσοστό των προϊόντων που επιστρέφεται από τον πελάτη πίσω στην επιχείρηση για οποιαδήποτε λόγω π.χ. ελαττωματικά προϊόντα.
- Διαθεσιμότητα προϊόντων: Ο δείκτης που παρουσιάζει το ποσοστό διαθέσιμων προϊόντων σε σχέση με το συνολικό αριθμό των προϊόντων που διακινούνται μέσα σε ένα χρόνο.

#### 4.3.4 Δείκτες Ευελιξίας

Ευελιξία είναι η δυνατότητα που έχει η επιχείρηση στο να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται στις προβλεπόμενες και μη αλλαγές της ζήτησης για να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της. Η έννοια της ευελιξίας δεν αφορά την επιχείρηση σαν ένα κομμάτι αλλά επικεντρώνεται από άκρο σε άκρο της εφοδιαστικής αλυσίδας που σκοπός της είναι να συνεργαστούν όλα τα τμήματα για να διαμοιράσουν τις πληροφορίες που συλλέγουν. (Christopher, 2017). Σύμφωνα με τον Martin Christopher οι βασικές αρχές που θα πρέπει να προσδιορισθούν για τη δημιουργία της αλυσίδας είναι οι παρακάτω ποιοτικοί δείκτες :

- Διαμοίραση πληροφοριών με σκοπό των συγχρονισμό δραστηριοτήτων: Ο συγχρονισμός προϋποθέτει πως όλα τα μέλη δραστηριοποιούνται στον ίδιο χρόνο και με την ίδια ταχύτητα. Πιο συγκεκριμένα, με τις πληροφορίες που ισομερίζονται δημιουργείται ένα αριθμητικό σύνολο και ενιαίο χρονοδιάγραμμα για ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα. Ωστόσο με την αξιοποίηση της

τεχνολογίας διαμοιράζονται οι πληροφορίες των διάφορων παραγόντων σε πραγματικό χρόνο.

- Έξυπνη εργασία: Σκοπός της επιχείρησης είναι να μην καταπιάνεται σε δουλειές που προσδίδουν κόστη και όχι αξία για τον πελάτη. Ένα παράδειγμα είναι ο χρόνος που δαπανάτε για τα αποθέματα που δεν προσφέρουν καμία αξία. Για να δούμε τα σημεία που μένουν σε αδράνεια η επιχείρηση χρησιμοποιεί τη μέθοδο χαρτογράφησης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Για να λυθεί το πρόβλημα αυτό θα πρέπει να εξεταστούν όλες οι διαδικασίες που έγιναν πριν και μετά την αδράνεια.
- Συνεργασία με τους προμηθευτές για μείωση χρόνου ικανοποίησης: Η σχέση προμηθευτή- επιχείρηση είναι συνήθως απόμακρη και τυπική καθώς οι προμηθευτές επιλέγονται με γνώμονα την τιμή. Και οι 2 πλευρές έχουν ένα κοινό στόχο ,αποσκοπούν στην μείωση του συνολικού χρόνου απόκρισης. Αν οι επιχειρήσεις συνεργαστούν με τους προμηθευτές τους τότε και οι δύο μπορούν να αποκομίσουν σημαντικές πληροφορίες και γνώσεις που θα τους ωφελήσει μελλοντικά στην κάλυψη της ζήτησης της αγοράς και στην ελαχιστοποίηση του κόστους.
- Ελαχιστοποίηση πολυπλοκότητας: Η έννοια της πολυπλοκότητας είναι πολυμορφική , δηλαδή ένα προϊόν μπορεί να αποτελείται από πολλά επιμέρους κομμάτια ή να έχει πολύπλοκές διαδικασίες ως προς τη δημιουργία τους. Ένας τρόπος αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας είναι να απλοποιηθούν τα κομμάτια των εξαρτημάτων ή των λειτουργιών παρασκευής τους.
- Μετάθεση λειτουργιών των προϊόντων (διαμόρφωση ,συναρμολόγηση, διανομή): Οι επιχειρήσεις πρέπει να βαδίζουν σύμφωνα με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών τους. Για παράδειγμα αν μία επιχείρηση η οποία δημιουργεί αυτοκίνητα, βγάλει στην αγορά ένα νέο κόκκινο αυτοκίνητο και ο πελάτης θέλει άλλο χρώμα, τότε αν δεν γίνει η χρωματική αλλαγή ο πελάτης θα χαθεί. Γι' αυτό το λόγο, οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργούν προϊόντα σε μια συγκεκριμένη μορφή έτσι ώστε να προσαρμόζονται με την αγοραστική ζήτηση.
- Διαχείριση διαδικασιών:
- Κατάλληλα μέτρα επίδοσης: Οι μετρήσεις αυτές βασίζονται στην μείωση του χρόνου κύκλου, προετοιμασίας όπως και άλλα μέτρα που αποσκοπούν σε ευέλικτες πρακτικές. Πλέον οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην αποτελεσματικότητα και αποσκοπούν στην ανταπόκριση των απαιτήσεων των πελατών.

***-Βήματα βελτίωσης της απόδοσης των Logistics στην εφοδιαστική αλυσίδα.***

Αποδεδειγμένα η βελτίωση της απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην αύξηση της κερδοφορίας και στην ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη. Ωστόσο παρατηρούμε ότι πάρα τις βελτιώσεις οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν διάφορα θέματα όπως υψηλά κόστη λειτουργιών ,κακή ποιότητα εξυπηρέτησης, υψηλά κόστη αποθεμάτων κλπ. Οι επιχειρήσεις όμως μπορούν να βελτιώσουν την κατάσταση ακολουθώντας τα επόμενα βήματα. :

Βήμα 1<sup>ο</sup>: Καταγραφή των δραστηριοτήτων και παρουσίαση σε διαγράμματα ροής.

Βήμα 2<sup>ο</sup>: Μελέτη των δεικτών που επηρεάζουν την απόδοση των δραστηριοτήτων αυτών.

Βήμα 3<sup>ο</sup>: Μέθοδος καθορισμού μέτρησης των δεικτών.

Βήμα 4<sup>ο</sup>: Καθορισμός στόχων των δεικτών.

Βήμα 5<sup>ο</sup>: Μέτρηση απόδοσης τη θέση που βρίσκεται η επιχείρηση στην προκειμένη χρονική φάση.

Βήμα 6<sup>ο</sup>: Σχεδιασμός εναλλακτικών λύσεων σε περιπτώσεις όπου οι μετρήσεις δεν απεικονίζουν τα αποτελέσματα που θέλαμε.

Βήμα 7<sup>ο</sup>: Ανασκόπηση και συνεχή μελέτη για βελτίωση.

Πηγή εμπνευσμένη από (Christopher, 2017), (Γκότσης, 2013).

## **4.4 Μελέτη Περίπτωσης Φαρμακοβιομηχανίας Johnson & Johnson**

### **4.4.1 Ιστορική Αναδρομή**

Ο ιδρυτής της Johnson & Johnson Robert Wood Johnson ξεκίνησε ως μαθητευόμενος φαρμακευτικής. Κατά τη διάρκεια του αμερικανικού εμφυλίου πολέμου ανέπτυξε το ενδιαφέρον του για την υγειονομική περίθαλψη και μαθήτευσε στο οικογενειακό φαρμακείο Wood & Titamer στο Rougnkeepsie της Νέας Υόρκης. Αφού εργάστηκε στη βιομηχανία ως πωλητής φαρμάκων για αρκετά χρόνια πήρε την πρωτοβουλία και συν ίδρυσε την εταιρεία Seadury & Johnson μαζί με τον George Seadury το 1873. Η Seadury & Johnson με έδρα τη Νέα Υόρκη έγινε πολύ γνωστή για τους φαρμακευτικούς σοβάδες της, και σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα είχε γίνει μία από τις πιο ευρέως αναγνωρίσιμες μάρκες φαρμακευτικών γύψων στον κόσμο. Μία επίσκεψη του στην παγκόσμια έκθεση το 1876 άλλαξε την πορεία της καριέρας του. Εμπνευσμένος από τις αντισηπτικές μεθόδους του Lister χωρίς και με τον

επιχειρηματικό συνεργάτη του και δημιούργησε την εταιρεία που είναι γνωστή μέχρι και σήμερα την Johnson & Johnson, με τα δύο μικρότερα αδέρφια του το 1886. Δημιουργώντας τα πρώτα αποστειρωμένα χειρουργικά προϊόντα στον κόσμο (ράμματα, απορροφητικό βαμβάκι και γάζα) όπου μειώθηκαν τα ποσοστά μολύνσεων, η εταιρεία είχε φέρει την επανάσταση στον τομέα της ιατρικής και δεν θα αργούσε πολύ να γίνει και παγκόσμιος ηγέτης στην υγειονομική περίθαλψη.

Πηγή εμπνευσμένη από (COMPANY).

#### 4.4.2 Δομή και Προϊόντα της J&J

Σύμφωνα με έρευνες, η Johnson & Johnson έχει έδρα της το New Jersey αλλά δραστηριοποιείται σε πάνω από 60 χώρες. Επιπλέον, έχει στη κατοχή της περίπου 250 θυγατρικές οι οποίες δραστηριοποιούνται σε 175 χώρες στο κομμάτι των αγοροπωλησιών και απασχολεί 81.500 εργαζομένους σε παγκόσμιο επίπεδο.

[https://el.wikipedia.org/wiki/Johnson\\_%26\\_Johnson](https://el.wikipedia.org/wiki/Johnson_%26_Johnson)

Ο στόχος της πολυεθνικής εταιρίας ήταν και συνεχίζει να είναι η ανθρώπινη υγεία, προσφέροντας προϊόντα υγιεινής σε παιδιά, γυναίκες αλλά και άντρες. Το ανώτατο διοικητικό όργανο της εταιρίας είναι το Executive Committee, το οποίο έχει έδρα του το New Brunswick και είναι υπεύθυνο για την λειτουργία της παγκοσμίως. Τρία είναι τα διοικητικά μέλη που προεδρεύουν στα Group Operating Committees. Η επιλογή τους γίνεται κυρίως από τα διοικητικά και διευθυντικά στελέχη, τα οποία είναι εξειδικευμένα σε όλους τους τομείς και τα τμήματα της εταιρίας. Το έργο τους είναι να ελέγχουν, να ρυθμίζουν και να καθοδηγούν τους τρεις κλάδους που είναι:

- Ο φαρμακευτικός
- Ο καταναλωτικός
- Ο ιατρικός/διαγνωστικός

Η Johnson & Johnson εισήλθε στο χρηματιστήριο το 1944 της Νέας Υόρκης, έχοντας πάνω από 90.000 μετόχους. Ωστόσο, η πολυεθνική αυτή εταιρία έχει εισβάλλει στην καθημερινότητα των ανθρώπων όπως και στην Ελλάδα, λόγω της καλής ποιότητας των προϊόντων της, την ευελιξία και τον τρόπο που προσαρμόζεται σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών κλπ.

[http://eureka.teithe.gr/jspui/bitstream/123456789/2763/5/Xanthaki\\_Eleni.pdf?fbclid=IwAR31p - pBdDkdimK4hZDmAcqqrhbv7CcSqtntvZGHJs7VsJL8bYYPRKqP8LI](http://eureka.teithe.gr/jspui/bitstream/123456789/2763/5/Xanthaki_Eleni.pdf?fbclid=IwAR31p - pBdDkdimK4hZDmAcqqrhbv7CcSqtntvZGHJs7VsJL8bYYPRKqP8LI)

#### ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΤΗΣ J&J

Η Johnson and Johnson παράγει μία τεράστια γκάμα προϊόντων για να καλύψει τις ανάγκες όλων των ηλικιών, από τη βρεφική έως την παιδική ηλικία και ενήλικες άντρες ή γυναίκες. Ενδεικτικά κάποια από τα προϊόντα της είναι:

- Βρεφικά σαμπουάν (Johnson Baby Shampoo με χαμομήλι ή αλόη), αφρόλουτρα, πούδρες, baby oils, κρέμες και λοσιόν για την ενυδάτωση και τη φροντίδα των μωρών.
- Le Petit Marseillais σαμπουάν και αφρόλουτρα για άντρες και γυναίκες.
- Σειρά Roc για αντιγήρανση και αντηλιακή προστασία.
- Regaine αφρός κατά της τριχόπτωσης, ειδικό για άντρες.
- Στοματικό διάλλειμα Listerine, ιδανικό για όλες τις ηλικίες.
- Aveeno καλλυντικά περιποίησης δέρματος.
- Livostin για ανακούφιση από αλλεργίες.
- Hexalen, Hexarhinal για την καταπολέμηση του κρυολογήματος.
- Daktarin για την αντιμετώπιση των μυκήτων.
- Imodium, Microlax για την αντιμετώπιση και ανακούφιση γαστρεντερικών προβλημάτων
- Carefree, OB για την προσωπική φροντίδα της γυναίκας.
- Nicorette για τη διακοπή του καπνίσματος.
- Εμβόλιο κατά του Covid-19.

Η εύρεση των παραπάνω προϊόντων έγινε με την βοήθεια του site της Johnson & Johnson.

<https://www.jnjconsumer.gr/>

#### **4.4.3 Πολιτική Ποιότητας και Κουλτούρα-Στρατηγική της J&J**

##### **Κουλτούρα της J&J.**

*“ΟΧΙ ΜΟΝΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΥΜΕ ΤΙΣ ΑΞΙΕΣ ΜΑΣ ,ΑΛΛΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΖΟΥΜΕ ΤΙΣ ΑΞΙΕΣ ΜΑΣ”*. Η J&J υποστηρίζει πως τα «πιστεύω» της επιχείρησης είναι που καθορίζουν τις αξίες της.


Η κουλτούρα της μπορεί να μεταδοθεί μέσα από δύο τρόπους:

❖ Με στρατηγική κοινωνικοποίησης.

Επιτυγχάνεται κυρίως με τους νέους εργαζομένους όπου μαθαίνουν την αξία της εταιρίας, εκπαιδεύονται στο να ανταποκρίνονται στις συνθήκες εργασίας με τις ίδιες μεθόδους που ανταποκρίνονται και τα παλιά μέλη της εταιρίας.


❖ Ενδυνάμωση και ανάπτυξη της επικοινωνίας.

Πραγματοποιείται μέσα από δραστηριότητες, εκδηλώσεις καθώς και από τον τρόπο επικοινωνίας στην εταιρία, για παράδειγμα πολιτική ένδυσης, ευχάριστος χώρος και κλίμα εργασίας κλπ. Η πολιτική και τα πιστεύω της εταιρίας αποτελεί πηγή έμπνευσης για τους εργαζομένους και τους δίνει κίνητρο για να δουλεύουν αποτελεσματικά και αποδοτικά.

 **Στρατηγικοί Στόχοι της J&J.**

Στόχοι της J&J είναι :

- ✓ Οι πελάτες να ικανοποιούν τις ανάγκες τους με προϊόντα υψηλής ποιότητας,
- ✓ Να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να υπερβεί τις προσδοκίες των ανταγωνιστών και των μετόχων της,
- ✓ Να αναγνωρίσουν οι πελάτες της, την αξιοπιστία, την υπευθυνότητα και την καλή φήμη της εταιρίας.
- ✓ Επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης π.χ. παραγωγή νέων προϊόντων, εξέλιξη είδη υπάρχοντων προϊόντων κλπ.

 **Συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.**

- ✓ Επωνυμία.
- ✓ Επιτυχία.
- ✓ Ποιοτικά προϊόντα.
- ✓ Διαφοροποιημένα προϊόντα.
- ✓ Καλή φήμη εταιρίας.

- ✓ Μειωμένα κόστη.
- ✓ Λιγότερη εξάρτηση από τους προμηθευτές της.
- ✓ Εξελιγμένα προγράμματα- μηχανήματα τεχνολογίας.
- ✓ Ανεπτυγμένα δίκτυα διανομής.

#### ✚ Στρατηγική που εφαρμόζει η J&J είναι:

Η Στρατηγική Διαφοροποίησης όπου παράγει προϊόντα με:

- ✓ Συσχετισμένη διαφοροποίηση :υψηλή ποιότητα όπως Johnson Baby shampoo με χαμομήλι, με Aloe Vera ,για μωρά , για εύκολο χτένισμα , για ταλαιπωρημένα μαλλιά κλπ.
- ✓ Μη συσχετισμένη διαφοροποίηση: Σειρά ROC αντιγήρανσης ή αντηλιακής προστασίας, REGAINE αφρός κατά της τριχόπτωσης, Listerine στοματικό διάλλειμα, Aveeno καλλυντικά περιποίησης δέρματος, Band-AID επίδεσμοι για την καταπολέμηση των φλεγμονών στα πόδια, φακοί επαφής κλπ.
- ✓ Ανάπτυξη νέων προϊόντων στην ίδια αγορά: Νέα σειρά καλλυντικών ενηλίκων, βρεφικά και παιδικά καλλυντικά.

Πηγή εμπνευσμένη από (Κλικοπούλου, Φάτσης, & Νάκου, 2016)

#### 4.4.4 Πολυεθνικές Επιχειρήσεις στον Κλάδο της Φαρμακοβιομηχανίας

Οι 10 κορυφαίες πολυεθνικές επιχειρήσεις στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας στην Ελλάδα βάση εσόδων 2019 σύμφωνα με την έρευνα της Market Research Report είναι :

10<sup>η</sup> : **Bristol-Myers Squibb (BMS)** η αμερικάνικη εταιρία που εδρεύει στη Νέα Υόρκη , ειδικεύεται στην ογκολογία , στα καρδιαγγειακά και στην ανοσοθεραπεία κατάφερε να μπει στην πρώτη δεκάδα με τις πολυεθνικές που ξεχώρισαν φτάνοντας τα 22,6 δις δολάρια ετήσιο τζίρο.

9<sup>η</sup> : **GlaxoSmithKline (GSK)** βρετανική εταιρία όπου τα τελευταία 10 χρόνια βρίσκεται σταθερά στις 10 καλύτερες πολυεθνικές εταιρίες. Εμφάνισε αύξηση 2% το 2018 σε σύγκριση με το 2017 με αυξανόμενα έσοδα 23 δις δολάρια ,ειδικεύεται σε ένα ευρύ φάσμα φαρμάκων με ιδιαίτερη επιτυχία στον τομέα HIV και AIDS.



8<sup>η</sup> : **Amgen** αμερικάνικη εταιρία που εδρεύει στην Καλιφόρνια κατάφερε να φτάσει τα 23,7 δις δολάρια και να κατακτήσει στην 5<sup>η</sup> θέση μεταξύ των καινοτόμων εταιριών της λίστας Fast Company 2019. Ειδικεύεται σε νέες θεραπευτικές μεθόδους για καρδιαγγειακές παθήσεις, ογκολογία, οστά και νεφρολογία.

7<sup>η</sup> : **AbbVie** αμερικάνικη εταιρία που κατάφερε να κατακτήσει συνολικό ετήσιο τζίρο 32,8 δις δολάρια και να αυξήσει κατά 16,2% σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά. Ειδικεύεται σε δερματικές παθήσεις, ογκολογία, νευρολογικές και γαστρεντερολογικές παθήσεις.

6<sup>η</sup> : **Novartis** μία από τις καλύτερες φαρμακοβιομηχανίες που εδρεύει στην Ελβετία ,ειδικεύεται σε μεγάλο φάσμα ασθενειών όπως δερματολογικά προβλήματα, ογκολογία, νεύρο-επιστήμες και αναπνευστικά προβλήματα. Κατάφερε να κερδίσει την 6<sup>η</sup> θέση με ετήσια συνολικά έσοδα 34,6 δις δολάρια με αύξηση κατά 5,8%.

5<sup>η</sup> : **Merck & Co** αμερικάνικη εταιρία που παράγει εμβόλια και φάρμακα για μολυσματικές ασθένειες, ογκολογία , καρδιακά προβλήματα και ενδοκρινολογικά. Κατάφερε να αυξήσει τα έσοδα της κατά 12,2% φτάνοντας το εισόδημα της 39,7 δις δολάρια.

4<sup>η</sup>: **Sanofi** γαλλική εταιρία που κατάφερε να αυξήσει τις πωλήσεις της κατά 25% φτάνοντας τα έσοδά της στα 39,3 δις δολάρια. Ειδικεύεται σε φάρμακα για τον διαβήτη με κύριο συστατικό την ινσουλίνη.

3<sup>η</sup> : **Johnson & Johnson** η δημοφιλής εταιρία που ιδρύθηκε πριν από 130 χρόνια κατέκτησε την 3<sup>η</sup> θέση με αύξηση εσόδων 12,3% και ετήσια συνολικά έσοδα 40,7 δις δολάρια.

2<sup>η</sup> : **Roche** ελβετική εταιρία όπου είναι μία από τις κορυφαίες πολυεθνικές σε όλο τον κόσμο η ετήσια αύξησή της ήταν 2,7% φτάνοντας τον συνολικό της τζίρο στα 45,6 δις δολάρια. Τα φάρμακα κατά τον Καρκίνο της Roche αποτελούν τις καλύτερες αποδόσεις έως τώρα.

1<sup>η</sup> : **Pfizer** με έδρα το Κονέκτικατ της Η.Π.Α η εταιρία αυτή βρίσκεται στην νούμερο ένα θέση των καλύτερων πολυεθνικών αφού πήρε τις καλύτερες εγκρίσεις στην ογκολογία από την FDA παρά την μέτρια αύξηση των εσόδων της. Τα ετήσια έσοδα της Pfizer φτάνουν τα 53,7 δις δολάρια.

#### 4.4.5 Χρηματοοικονομική Μελέτη Ανταγωνιστικών Εταιριών και του Κλάδου.

Στην ενότητα αυτή θα επικεντρωθούμε στην ανάλυση και στην παρουσίαση μερικών ανταγωνιστικών εταιριών του κλάδου και θα αναλύσουμε τα στοιχεία του ενεργητικού, του παθητικού και της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης των παρακάτω εταιριών Pfizer, Roche, J&J, Sanofi και Novartis. Οι αριθμοδείκτες που θα αναλυθούν θα είναι οι ακόλουθοι :

- ❖ Δείκτης γενικής ρευστότητας.
- ❖ Δείκτες καθαρού περιθωρίου κέρδους.
- ❖ Δείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων.
- ❖ Δείκτης ταχύτητας εξόφλησης απαιτήσεων.
- ❖ Δείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων.
- ❖ Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων.
- ❖ Δείκτης κεφαλαίου κίνησης.
- ❖ Δείκτης διάρθρωσης κεφαλαίων –βιωσιμότητας.

Θα αναλύσουμε τους δείκτες και τους ισολογισμούς των εταιριών που εδρεύουν στην Ελλάδα και όχι σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι τιμές των δεικτών που αναφέρονται παρακάτω είναι πλασματικοί.

##### ➤ Οικονομική αξιολόγηση

| ΕΤΑΙΡΙΑ  | ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ | ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ | ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ    | ΔΙΑΡΘΩΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ-ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ |
|----------|------------|---------------|------------------|--------------------------------|
| PFIZER   | πολύ καλή  | καλή          | θετική εξέλιξη   | πολύ υψηλή ικανότητα           |
| NOVARTIS | πολύ καλή  | κακή          | αρνητική εξέλιξη | πολύ υψηλή ικανότητα           |
| J&J      | πολύ καλή  | καλή          | θετική εξέλιξη   | πολύ υψηλή ικανότητα           |
| ROCHE    | πολύ καλή  | καλή          | θετική εξέλιξη   | ικανοποιητική                  |
| SANOFI   | καλή       | μέτρια        | θετική εξέλιξη   | ικανοποιητική                  |
|          |            |               |                  |                                |
|          |            |               |                  |                                |
|          |            |               |                  |                                |
|          |            |               |                  |                                |

Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζουμε την οικονομική αξιολόγηση των εταιριών από τα έτη 2016 έως 2018 που θα ασχοληθούμε. Ο δείκτης της ρευστότητας δείχνει το κατά πόσο η εταιρία μπορεί να ανταπεξέλθει στις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

| ΕΤΑΙΡΙΕΣ | ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ 2016 | ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ 2016 | ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ 2017 | ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ 2017 | ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ 2018 | ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ 2018 |
|----------|-----------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|
| PFIZER   | 172.018.586           | 2,79                   | 180.741.770           | 3,64                   | 209.949.344           | 3,39                   |
| NOVARTIS | 137.225.645           | 4,21                   | 140.626.873           | 4,06                   | 143.331.032           | 4,87                   |
| J&J      | 143.526.332           | 2,92                   | 146.960.776           | 3,56                   | 150.485.698           | 4,12                   |
| ROCHE    | -6.629.116            | 1.2                    | 8.953.368             | 1.24                   | 8.329.566             | 1.18                   |
| SANOFI   | -5.965.616            | 5,31                   | 17.836.212            | 3,58                   | 1.917.941             | 3,4                    |

#### 4.2 Πίνακας

Όπως παρατηρούμε στους πίνακες 4.1 και 4.2 οι εταιρίες Pfizer, Novartis και J&J έχουν ανοδική πορεία καθώς το κεφάλαιο κίνησης έχει αυξητική τάση και η γενική ρευστότητα διατηρείτε σε υψηλό επίπεδο με μικρές διακυμάνσεις. Ο δείκτης ρευστότητας όσο παραμένει σταθερά υψηλός βοηθά την επιχείρηση να καλύψει τις τρέχουσες ανάγκες και υποχρεώσεις π.χ. Η Novartis που έκανε τις μεγαλύτερες πωλήσεις το 2018 τα καθαρά της κέρδη μειώθηκαν λόγω απλήρωτων φορολογικών οφειλών. Επίσης, οι εταιρίες Roche και Sanofi το 2016 παρουσίασαν αρνητικές τιμές κεφαλαίου κίνησης και ρευστότητας αλλά τα έτη 2017 και 2018 παρουσιάζουν αύξηση στο κεφάλαιο κίνησης και η γενική ρευστότητα είναι οριακή.

| ΕΤΑΙΡΙΕ Σ | ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΑΠΟΘΕΜΑ ΤΩΝ-2016 | ΤΑΧΥΤΗΤ Α ΕΙΣΠΡΑΞΗ Σ | ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΑΠΟΘΕΜΑ ΤΩΝ-2017 | ΤΑΧΥΤΗΤ Α ΕΙΣΠΡΑΞΗ Σ | ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΑΠΟΘΕΜΑ ΤΩΝ-2018 | ΤΑΧΥΤΗΤ Α ΕΙΣΠΡΑΞΗ Σ |
|-----------|---------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|----------------------|
|-----------|---------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|----------------------|

|  |         | ΑΠΑΙΤΗΣΕ<br>ΩΝ-2016 |        | ΑΠΑΙΤΗΣΕ<br>ΩΝ-2017 |         | ΑΠΑΙΤΗΣΕ<br>ΩΝ-2018 |
|--|---------|---------------------|--------|---------------------|---------|---------------------|
| PFIZER   | 124,24  | 111,11              | 122,29 | 89,18               | 130,90  | 73,46               |
| NOVARTIS                                       | 82,57   | 50,37               | 111,69 | 36,06               | 95,65   | 48,57               |
| J&J  | 134,99  | 147,1               | 166,2  | 136,89              | 159,78  | 130,97              |
| ROCHE  | 276,80  | 82,85               | 256,29 | 55,93               | 259,89  | 75,47               |
| SANOFI   | 207,19  | 162,72              | 223,46 | 112,32              | 241,69  | 101,96              |
| Μέσος<br>όρος<br>κλάδου<br>των<br>φαρμάκ<br>ων | 119,053 | 90,085              | 130,08 | 88,56               | 140,625 | 93,698              |

#### 4.3 Πίνακας

Σύμφωνα με τον πίνακα 4.3 παρατηρούμε ότι ο δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων των εταιριών Pfizer και J&J στη χρονική περίοδο 2016 έως 2018 είναι κοντά στον μέσο όρο του κλάδου και αυξάνονται μέσα στην 3ετία σταδιακά ενώ οι δείκτες ταχύτητας είσπραξης των απαιτήσεων αυξάνονται σταδιακά, αυτό σημαίνει ότι οι εταιρίες θα αυξήσουν την ρευστότητά τους σταδιακά αφού καλύπτονται οι απαιτήσεις τους με γρήγορους ρυθμούς. Από την άλλη η Novartis ενώ έχει καλή ρευστότητα δεν ενεργεί σύμφωνα με τις απαιτήσεις της κάτι που στη συνέχεια θα έχει επιπτώσεις στην ρευστότητα και αλλά και στην αποδοτικότητά της. Επίσης, οι εταιρίες Roche και Sanofi παρουσιάζουν αριθμοδείκτες που ξεπερνούν κατά πολύ το μέσο όρο με αποτέλεσμα να εξαντλούνται αποθέματα ,πράγμα πολύ δαπανηρό που μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε απώλεια πωλήσεων.

| ΕΤΑΙΡΙΕΣ | ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤ<br>Α ΙΔΙΩΝ<br>ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ-<br>2016 | ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ<br>ΚΑΘΑΡΟΥ<br>ΚΕΡΔΟΥΣ-<br>2016 | ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤ<br>Α ΙΔΙΩΝ<br>ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ-<br>2017 | ΠΕΡΙΘΩΡΙ<br>Ο<br>ΚΑΘΑΡΟΥ<br>ΚΕΡΔΟΥΣ-<br>2017 | ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤ<br>Α ΙΔΙΩΝ<br>ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ-<br>2018 | ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ<br>ΚΑΘΑΡΟΥ<br>ΚΕΡΔΟΥΣ-<br>2018 |
|----------|---|--|---|--|---|--|
|----------|---|--|---|--|---|--|

|          |        |            |        |       |        |            |
|----------|--------|------------|--------|-------|--------|------------|
| PFIZER   | 6,88   | 5,66       | 7,07   | 6,36  | 8,42   | 8,49       |
| NOVARTIS | 9,90   | 4,31       | 6,40   | 3,0   | 7,9    | 3,69       |
| J&J      | 15,70  | 9,20       | 1,3    | 2,51  | 10,59  | 9,26       |
| ROCHE    | 1,74   | 11,91      | 2,45   | 13,13 | 5,95   | 16,71      |
| SANOFI   | 10,71  | 7          | 19,57  | 8,73  | 16,57  | 7,94       |
| M.O      | 14,17% | 10,56<br>% | 12,61% | 9,54% | 13,59% | 10,82<br>% |

#### 4.4 Πίνακας

Όπως βλέπουμε στον πίνακα 4.4 σε σχέση με τον μέσο όρο του κλάδου οι εταιρίες έχουν ανοδική πορεία παρόλο που το έτος 2016 παρατηρείται μια κάμψη. Χαμηλότερη αποδοτικότητα έχει η Roche αν και παρουσιάζει ανοδική πορεία για τα δεδομένα της εταιρίας ενώ καθοδική πορεία παρουσιάζει η Novartis που αποκαλύπτει την μείωση της απόδοσης των ίδιων κεφαλαίων σε καθαρά κέρδη.

Πηγή εμπνευσμένη από (Καλφόπουλος, 2016), (Καπούλα, 2020).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Στο παραπάνω κεφάλαιο σύμφωνα με την μελέτη περίπτωσης των κορυφαίων φαρμακοβιομηχανιών στην Ελλάδα είδαμε ότι η J&J έχει κατακτήσει ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς και αναζητά συνεχώς την βελτίωσή της. Όσον αφορά την παραγωγικότητα της η απόδοση της είναι σε υψηλά επίπεδα καθώς καλύπτει άμεσα τις ανάγκες της αγοράς.

Οι επιχειρήσεις προσδοκούν να αναπτύσσονται συνεχώς, έτσι ώστε να μην κινδυνεύσουν και φτάσουν στο σημείο παρακμής τους. Ο ανταγωνισμός σήμερα ολοένα και αυξάνεται, στην επιχειρηματική αγορά εισέρχονται νέες επιχειρήσεις με

αποτέλεσμα το μερίδιο αγοράς να χωρίζεται σε περισσότερα κομμάτια γι' αυτό για να μπορέσει η μία επιχείρηση να επιβιώσει οφείλει να :

- ❖ Να γεννά νέες ανάγκες δημιουργώντας καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- ❖ Να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της.
- ❖ Να εξελίξει τις τεχνολογικές της δεξιότητες έτσι ώστε οι διαδικασίες να πραγματοποιούνται με περισσότερη άνεση και ευκολία.
- ❖ Να προσπαθεί να βελτιώνεται συνεχώς σε κάθε τομέα.

Η Johnson & Johnson είναι μια επιχείρηση που έχει ξεχωρίσει και έχει εδραιωθεί στο χώρο των φαρμάκων και των καλλυντικών. Οι ετήσιες πωλήσεις της είναι πάντα υψηλές καθώς και τα καθαρά της κέρδη, αφού έχει καταφέρει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών. Εν συνεχεία, για να παραμείνει στη κορυφή και να **διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** η J&J, αναφέρουμε μερικές **προτάσεις** σύμφωνα με τη δική μας κρίση που αφορούν κατά κύριο λόγο τις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης.

- **Οργάνωση ροής πληροφοριών με ERP συστήματα.**

Λόγω της μεγάλης έκτασης της εταιρίας είναι σημαντικό οι πληροφορίες να λαμβάνονται σύντομα και έγκυρα ώστε να προλαμβάνονται τυχόν λάθη που μπορεί να κοστίσουν. Στο εργοστάσιο παραγωγής της J&J οι πληροφορίες δεν λαμβάνονται και δεν καταγράφονται σε σύντομους χρόνους αφού δεν χρησιμοποιεί προγράμματα που αυτοματοποιούν τα δεδομένα για να στέλνονται την ώρα που πρέπει και στο σωστό τμήμα που πρέπει να πάει η πληροφορία ή τα δεδομένα. Άρα δεν ενημερώνονται έγκαιρά και κατά τη διάρκεια που ο χειριστής θα καταγράψει κ θα στέλνει τις πληροφορίες λόγω του αυξανόμενου όγκου πληροφοριών υπάρχει πιθανότητα λάθους. Επομένως, με τη χρήση των ERP συστημάτων οι εσωτερικές και οι εξωτερικές πληροφορίες διαχείρισης θα ενσωματωθούν σε μία εφαρμογή λογισμικού που θα ελέγχει έναν ολόκληρο οργανισμό με τη χρηματοδότηση , το λογιστικό κομμάτι , πωλήσεις, υπηρεσίες ,σχέσεις με τους πελάτες κλπ.

- **Καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων- στελεχών.**

Η επικοινωνία μεταξύ των μελών-εργαζομένων της J&J είναι πολύ σημαντική καθώς απασχολεί μεγάλο αριθμό προσωπικού και καθίσταται αναγκαία η σωστή πληροφόρηση. Παρόλα αυτά δεν έχει καθοριστεί ο τρόπος που μπορούν να επικοινωνούν οι εργαζόμενοι με τα ανώτερα στελέχη, να μεταφέρουν μια πληροφορία ,ούτε σε ποιόν θα απευθυνθούν κλπ. Για να επιλυθεί αυτό το πρόβλημα προτείνουμε η

επικοινωνία να γίνεται από τα ανώτερα τμήματα προς τα κάτω στις υπόλοιπες βαθμίδες, και να περιλαμβάνει κυρίως οδηγίες ,εγκυκλίους κλπ. Σκοπός αυτής της πρότασης είναι να μην έρχονται σε εκνευρισμό ,σύγχυση οι εργαζόμενοι και να έρχονται σε επαφή με τους ανωτέρους για να επιτυγχάνεται η σωστή ροή πληροφόρησης ,να αναπτύσσεται πνεύμα συνεργασίας και να υπάρχει κατανόηση με βελτιωμένους μηχανισμούς επικοινωνίας.

▪ **Νέες τεχνολογίες.**

Κάθε επιχείρηση οφείλει να προσαρμόζεται με τα δεδομένα και τις εξελίξεις της τεχνολογίας που μέρα με την μέρα αλλάζει και μας διευκολύνει σε όλα τα επίπεδα. Θα πρέπει ο τεχνολογικός εξοπλισμός που διαθέτει να ανανεώνεται σύμφωνα με τις καινοτόμες ιδέες και τις ανάγκες της αγοράς. Πιο συγκεκριμένα:

- Αναβάθμιση συστημάτων με Egr συστήματα αυτοματισμού.
- Χρήση μηχανημάτων –υπολογιστών τελευταίας τεχνολογίας.
- Υψηλή ταχύτητα intranet.

▪ **Συνεχής εκπαίδευση προσωπικού για καλύτερη απόδοση και ανάπτυξη δεξιοτήτων.**

Η J&J παρέχει εκπαιδευτικά προγράμματα για να εκπαιδεύει και να βελτιώνει το προσωπικό της στο αντικείμενο που δραστηριοποιείται στην εταιρία για συνεχή εκπαίδευση και βελτίωσης της απόδοσης. Δεν πρέπει όμως να εστιάζει μονό εκεί καθώς οφείλει να παρέχει προγράμματα-σεμινάρια εκπαίδευσης του προσωπικού για να βελτιώνει την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και σε άλλα πόστα. Η εκπαίδευση του προσωπικού μπορεί να πραγματοποιηθεί με προγράμματα κατά τη διάρκεια της εργασίας π.χ. εκπαίδευση στον χώρο εργασίας με την σωστή επιτήρηση κάποιου επόπτη εργασίας, αλλαγή θέσεων εργασίας για να αντιλαμβάνονται τα στελέχη τις δεξιότητες των εργαζομένων και να αποκτούν νέες γνώσεις και εμπειρία .Επιπλέον η εκπαίδευση μπορεί να γίνει εκτός του χώρου εργασίας με τη μορφή των διαλέξεων, συνέδρια κλπ. Τα προγράμματα-σεμινάρια εκπαίδευσης μπορεί να περιλαμβάνουν :

- ✓ Εξειδικευμένη εκπαίδευση στον τομέα της τεχνολογίας π.χ. εκμάθηση χειρισμού μηχανημάτων.
- ✓ Προγράμματα εκπαίδευσης για ομαλή συνεργία με σκοπό την αποφυγή συγκρούσεων , ανάπτυξη συνεργατικού πνεύματος και καλής επικοινωνίας των εργαζομένων.

- ✓ Ειδικά προγράμματα εκπαίδευση για την αποφυγή της δυσκολίας επίλυσης των προβλημάτων. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με την παροχή σεμιναρίων και ασκήσεων για βελτίωση του τρόπου σκέψης, την σωστή κατανόηση του προβλημάτων αλλά και την εκτίμηση του κλπ.

Για να είναι αποδοτικοί και αποτελεσματικοί οι εργαζόμενοι πρέπει να δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον ευχάριστο γεμάτο κίνητρά και όρεξη για εργασία. Τα στελέχη για να ενθαρρύνουν την προσπάθεια του εργαζομένου μπορούν να προσφέρουν τα κατάλληλα κίνητρα για να καλύψουν τις ανάγκες των εργαζομένων οι οποίες μπορεί να είναι :

- ✓ Βιοποριστικές ανάγκες.
- ✓ Κοινωνικοποίηση.
- ✓ Ανάγκη για αναγνώριση π.χ. καλή φήμη ,σεβασμός κλπ.
- ✓ Ανάγκη για αναγνώριση της απόδοσης της εργασίας του σε καθημερινή βάση.

Τα κίνητρα που μπορεί να δώσει η J&J στους εργαζομένους της είναι:

- ✓ Επιβράβευση με οικονομικά κίνητρα π.χ. bonus
- ✓ Επιβράβευση με μη χρηματικά έπαθλα π.χ. έπαινοι
- ✓ Η Ανάθεση εργασιών να πραγματοποιείται με τρόπο έτσι ώστε ο εργαζόμενος να μην πλήττει σε μία συγκεκριμένη ρουτίνα.
- ✓ Δημιουργία εκδηλώσεων , εκδρομών και ταξιδίων.

Πως μπορεί να προστατέψει η J&J το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα;

Για να μπορέσει να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα η J&J χωρίς να την μιμηθεί οι ανταγωνιστές της μπορεί:

- Να μην δημοσιοποιεί δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς της.
- Να διατηρεί σχέση εμπιστοσύνης με το προσωπικό που εργάζεται στην εταιρία.
- Να υπογράφεται συμβόλαιο ρήτρας με τον μηχανογράφο για να μην διαρρεύσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Καθώς, και να τρέχει πάντα ένα βήμα πιο μπροστά από τον ανταγωνιστή της.

(Ελένη, 2008)



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Christopher, M. (2017). *Logistics και διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας*. ΚΡΙΤΙΚΗ.

COMPANY, J. &. (n.d.). <https://ourstory.jnj.com>. Ανάκτηση από <https://ourstory.jnj.com/our-beginning#experience-our-beginning-ch-1-4>: <https://ourstory.jnj.com/our-beginning#experience-our-beginning-ch-1-4>

Knut, A., Jurgen, R., & Seyfert, A. (2016). Supply Chain 4.0-η ψηφιακή αλυσίδα της επόμενης γενιάς.

Reid, R., & Sanders, N. R. (2016). *Διοίκηση επιχειρησιακών λειτουργιών*. Κριτική.

Rothaermel, F. T. (2006). *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ*. Rosili.

Strategy Train. (2009). *Strategy Train*. Ανάκτηση Μάρτιος 3, 2021, από [st.merig.eu](http://st.merig.eu): <http://st.merig.eu/index.php?id=50&L=4>

Taylor, D. A. (2004). *Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας*. Κλειδάριθμος.

WEBKOSMOS. (2013). *BENELICA*. Ανάκτηση Μάρτιος 25, 2021, από <https://www.benelica.gr/>:  
<https://www.benelica.gr/about/>

Wikipedia. (2021, Μάρτιος 10). *ΒΙΚΙΠΑΙΔΕΙΑ*. Ανάκτηση Μάρτιος 11, 2021, από [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7\\_%CE%B5%CF%86%CE%BF%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82\\_%CE%B1%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%AF%CE%B4%CE%B1%CF%82](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7_%CE%B5%CF%86%CE%BF%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82_%CE%B1%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%AF%CE%B4%CE%B1%CF%82)

Αγαθάκη, Α. (2020, Απρίλιος). *ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΜΕΣΩ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ*.  
Ανάκτηση από [https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/12734/Agathaki\\_1727.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/12734/Agathaki_1727.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

ΑΝΔΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ, Μ. Ν. (2005, ΙΟΥΝΙΟΣ). *dioni library*. Ανάκτηση ΜΑΡΤΙΟΣ 1, 2021, από [https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/511/DT2005-0281.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR0dAARxxZSKk0rOQyYRkBvsljPdWnAIPagJcSe\\_s66GJ6QBHrP0Ik4-tc](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/511/DT2005-0281.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR0dAARxxZSKk0rOQyYRkBvsljPdWnAIPagJcSe_s66GJ6QBHrP0Ik4-tc)

ΒΙΚΙΠΑΙΔΕΙΑ. (2020, Φεβρουαρίου 6). *wikipedia*. Ανάκτηση Μάρτιος 26, 2021, από <https://el.wikipedia.org/>: [https://el.wikipedia.org/wiki/Louis\\_Vuitton](https://el.wikipedia.org/wiki/Louis_Vuitton)

ΒΙΚΙΠΑΙΔΕΙΑ. (2020, Νοέμβριος 15). *ΒΙΚΙΠΑΙΔΕΙΑ*. (IKEA, Παραγωγός, & IKEA) Ανάκτηση Μάρτιος 25, 2021, από <https://el.wikipedia.org/wiki/IKEA>.

Γκότσης, Χ. (2013, Ιανουάριος). *dspace.lib.uom*. Ανάκτηση Απρίλιος 8, 2021, από <https://dspace.lib.uom.gr/>:  
[https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/15420/3/GkotsisChristosMsc2013.pdf?fbclid=IwAR1e27ozHxw\\_Wh6OQhDw5EgQQdoUsBStMdgkI0BdQUsgIHChlu6hRz6f8m0](https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/15420/3/GkotsisChristosMsc2013.pdf?fbclid=IwAR1e27ozHxw_Wh6OQhDw5EgQQdoUsBStMdgkI0BdQUsgIHChlu6hRz6f8m0)

Δρ Λιβιεράτος, Α. (n.d.). *eclass.uoa.gr*. Ανάκτηση Μάρτιος 3, 2021, από [https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PPP744/5.%20%CE%91%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE.pdf?fbclid=IwAR1rvScTm737B\\_6yUHbTxnL6am274I7vfhrTn3Pp](https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PPP744/5.%20%CE%91%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE.pdf?fbclid=IwAR1rvScTm737B_6yUHbTxnL6am274I7vfhrTn3Pp)

Ειρήνη, Σ. (2013, Οκτώβριος). *LOGISTICS - ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΣΤΗΝ* .

Ελένη, Ξ. (2008). Καταγραφή και Ανάλυση Εσωτερικών Διαδικασιών στην Πολυεθνική Εταιρία J&J και Δείκτες Μέτρησης Απόδοσης Παραγωγής. Κατερίνη.

Ζακυνθινός, Κ. (2019). *healthpharma*. Ανάκτηση Απρίλιος 13, 2021, από <https://www.healthpharma.gr/>: <https://www.healthpharma.gr/business/oi-koryfaies-farmakeytiques-epicheiriseis-toy-2019-to-top-10-pagkosmios/>

Ηλιάδης, Π. (2007, Φεβρουάριος). *dspace.lib.uom*. Ανάκτηση Απρίλιος 5, 2021, από <https://dspace.lib.uom.gr/>:  
[https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/2370/1/HliadisMSc2007.pdf?fbclid=IwAR2oKUiYBbv\\_zg3U8DAEs7hIjWr7nIhU8tbOA\\_y\\_1xBQ7iNsmqrsLPLyaQo](https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/2370/1/HliadisMSc2007.pdf?fbclid=IwAR2oKUiYBbv_zg3U8DAEs7hIjWr7nIhU8tbOA_y_1xBQ7iNsmqrsLPLyaQo)

Καλλιβωκάς, Α. (n.d.). *ParmaManage*. Ανάκτηση Μάρτιος 3, 2021, από ParmaManage:  
<https://www.pharmamanage.gr/index.php/%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%AF%CE%B1-%CF%80%CE%B5%CE%BB%CE%AC%CF%84%CE%B7/4165-prosdokies-pelates-farmakeio#inline-auto255>

Καλφόπουλος, Α. (2016, Ιούλιος). *dione.lib.unip*. Ανάκτηση Απρίλιος 22, 2021, από [http://dione.lib.unip.gr: file:///C:/Users/Stamatina/Downloads/Kalforouλος\\_Antonios%20\(1\).pdf](http://dione.lib.unip.gr: file:///C:/Users/Stamatina/Downloads/Kalforouλος_Antonios%20(1).pdf)

Καπούλα, Φ.-Μ. (2020). *nemertes.lis.upatras*. Ανάκτηση Απρίλιος 22, 2021, από <https://nemertes.lis.upatras.gr/>:  
<https://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/13198/1/%ce%94%ce%b9%cf%80%ce%bb%cf%89%ce%bc%ce%b1%cf%84%ce%b9%ce%ba%ce%ae%20%ce%94%ce%b9%ce%b1%cf%84%cf%81%ce%b9%ce%b2%ce%ae%20%ce%9c%ce%92%ce%91.pdf?fbclid=IwAR0HEwJTJfmsLw87nI8dWluiOE4VF DvQDrYF0QOBt>

Κέφης, Β., & Παπαζαχαρίου, Π. (2009). *Το Επιχειρηματικό Όραμα σε BUSINESS PLAN*. ΚΡΙΤΙΚΗ.

Κλικοπούλου, Σ., Φάτσης, Π., & Νάκου, Μ. (2016, Μάιος 20). *slideshare.net*. Ανάκτηση από <https://www.slideshare.net/>: <https://www.slideshare.net/MariannaNakou/johnson-johnson-hellas-business-plan?fbclid=IwAR2A8bmvthZYe5ptO6wWWsk1jwbXG4hEyNyknAhpe4x1Rx-dKvv3iPGrwS8>

ΚΟΝΣΟΛΑΣ, Ν. Κ. (2014, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ). *Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΣΤΗΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΦΑΡΜΑΚΩΝ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ*. Ανάκτηση από DIONI.LIB:  
<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/7165>

Κυλίτση, Μ. (2006). *Η στρατηγική σημασία της εφοδιαστικής αλυσίδας για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: παρουσίαση του ρόλου της εφοδιαστικής αλυσίδας και ανάλυση της σημασίας των δραστηριοτήτων της για τη δημιουργία δεξιοτήτων και ικανοτήτων*.

Λεγάτος, Σ. (2007). *Σχεδιασμός ζήτησης και προσφοράς σε εφοδιαστική αλυσίδα*. Ανάκτηση Μάρτιος 2021, από Hellanicus.lib:  
<https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/6962/file2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Μπαφέρος, Π. (2013, Ιούνιος). *dspace.lib.ntua*. Ανάκτηση Απρίλιος 6, 2021, από <https://dspace.lib.ntua.gr/>:  
[https://dspace.lib.ntua.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/8486/baferosp\\_humanitarian.pdf?sequence=1&fbclid=IwAR1H2NyDyyFKT5nHdMwb\\_W4PSExK1Bmi49g55Ar69YaSHTDDQuqzvPOKfBE](https://dspace.lib.ntua.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/8486/baferosp_humanitarian.pdf?sequence=1&fbclid=IwAR1H2NyDyyFKT5nHdMwb_W4PSExK1Bmi49g55Ar69YaSHTDDQuqzvPOKfBE)

Μπουραντά, Ν. (n.d.). *Πανεπιστήμιο Πατρών*. Ανάκτηση Μάρτιος 25, 2021, από [eclass.upatras.gr](https://eclass.upatras.gr/):  
<https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT129/7%CE%B7%20%CE%A0%CE%B1%CE>

F%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%83%CE%B7.pdf?fbclid=IwAR2al8aCq2hmweck1-0skrXABMFRnXF99e\_-0mz-UyrglxddvXszhsEldyU

ΝΑΤΑΛΙΑ-ΚΥΡΙΑΚΗ, Π. (2017, ΙΟΥΛΙΟΣ). *Nemertis*. Ανάκτηση ΜΑΡΤΙΟΣ 3, 2021, από Nemertis Library: <https://nemertes.library.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/10634/1/%ce%9c.%ce%94.%ce%95%20%ce%a0%ce%95%ce%a4%ce%a1%ce%9f%ce%a0%ce%9f%ce%a5%ce%9b%ce%9f%ce%a5%20%ce%9d%ce%91%ce%a4%ce%91%ce%9b%ce%99%ce%91-%ce%9a%ce%a5%ce%a1%ce%99%ce%91%ce%9a%ce%97%20-%20%ce%9>

Παλαμά, Ε. (2006). *Στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων στο ανταγωνιστικό περιβάλλον*. Ανάκτηση Μάρτιος 3, 2021, από <http://digilib.teiemt.gr/>: <http://digilib.teiemt.gr/jspui/bitstream/123456789/2847/1/022006x03x150.pdf?fbclid=IwAR2dioJXGT3LrG2Js9Cs5kUFpIIK7Dr4WzeXTd5-VFuSdqokGKX-76nngHw>

Παπαγιάννη, Α. (2009). *IKEE-ARISTOTLE UNIVERSITY OF THESSALONIKI LIBRARY*. Ανάκτηση Μάρτιος 28, 2021, από <http://ikee.lib.auth.gr/>: <http://ikee.lib.auth.gr/record/113511/files/%CE%A0%CE%91%CE%A0%CE%91%CE%93%CE%99%CE%91%CE%9D%CE%9D%CE%97%CE%A3.pdf>

Πόνης, Δ. Σ. (2015). *Οι Μεταφορές στην Εφοδιαστική Αλυσίδα*.

Σιδηρόπουλος, Γ. (2017). *oceanis.lib.puas*. Ανάκτηση Απρίλιος 6, 2021, από <http://oceanis.lib.puas.gr/>: <http://oceanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3428/%ce%94%ce%b9%cf%80%ce%b%cf%89%ce%bc%ce%b1%cf%84%ce%b9%ce%ba%ce%ae%20%ce%95%cf%81%ce%b3%ce%b1%cf%83%ce%af%ce%b1.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR2Ssl6O6ye7CoMGEVQcyIB4vRsnsLUAleAJfDu17q>

Χαζάπης, Λ., & Ζάραγκας, Γ. (2012). *Διοίκηση Λειτουργιών Τα τετράδια της Οδύσσειας*. Αθήνα.