

Logistics, εφοδιαστική αλυσίδα και ανταγωνιστική στρατηγική

- Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας – Μια έννοια ευρύτερη από τα logistics
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Η εφοδιαστική αλυσίδα μετατρέπεται σε αλυσίδα αξίας
- Η αποστολή της διοίκησης logistics
- Η εφοδιαστική αλυσίδα και η ανταγωνιστική επίδοση
- Το μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον

Τα logistics και η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας δεν αποτελούν νέες ιδέες. Από το χτίσιμο των πυραμίδων έως την παροχή βοήθειας στους λιμοκτονούντες στην Αφρική, ελάχιστα έχουν αλλάξει όσον αφορά τις αρχές στις οποίες στηρίζεται η αποτελεσματική ροή υλικών και πληροφορίας για την ικανοποίηση πελάτη.

Σε όλη την ιστορία της ανθρωπότητας, πόλεμοι κερδήθηκαν χάρη στην ισχύ και τις δυνατότητες των logistics – ή χάθηκαν εξαιτίας της έλλειψής τους. Έχει υποστηριχθεί η άποψη ότι η ήττα των Βρετανών στον Αμερικανικό Πόλεμο της Ανεξαρτησίας μπορεί να αποδοθεί, σε μεγάλο βαθμό, στην αποτυχία τους στον τομέα των logistics. Ο εφοδιασμός του Βρετανικού Στρατού που επιχειρούσε στην Αμερική εξαρτώνταν σχεδόν αποκλειστικά από τη Βρετανία. Κατά την κορύφωση του πολέμου, 12.000 Βρετανοί στρατιώτες επιχειρούσαν στην Αμερική και, κατά το πλείστον, έπρεπε να εφοδιάζονται όχι μόνο με όπλα και πολεμοφόδια, αλλά και με τρόφιμα από τη Βρετανία. Κατά τα έξι πρώτα χρόνια του πολέμου, η διαχείριση αυτών των εφοδίων ζωτικής σημασίας ήταν απολύτως ανεπαρκής, γεγονός το οποίο επηρέασε δυσμενώς την πορεία των στρατιωτικών επιχειρήσεων και το ηθικό του στρατού. Οι Βρετανοί κατόρθωσαν μόλις το έτος 1871 να αναπτύξουν ένα οργανωμένο σύστημα ανεφοδιασμού ικανό να ανταπεξέλθει στις ανάγκες του στρατεύματος – αλλά τότε ήταν ήδη πολύ αργά.¹

Τα logistics έπαιξαν πολύ σημαντικό ρόλο και κατά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Η εισβολή των Συμμαχικών Δυνάμεων στην Ευρώπη αποτέλεσε μια εξαιρετικά δεξιοτεχνική εφαρμογή logistics, όπως και η συντριβή του Ρόμελ στο αφρικανικό μέτωπο. Ο ίδιος ο Ρόμελ, άλλωστε, είπε κάποτε ότι «...πριν από την καθαυτό μάχη, ο πόλεμος έχει κερδηθεί ή χαθεί από τους φροντιστές».

Οι επιχειρήσεις αναγνώρισαν μόλις κατά το πρόσφατο παρελθόν τις ευεργετικές επιδράσεις των logistics ως προς την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Είναι ωστόσο αξιοπερίεργο, γιατί ενώ οι στρατηγοί και οι στρατάρχες έχουν από την αρχαιότητα ακόμα κατανοήσει τον κρίσιμο ρόλο των logistics, οι επιχειρήσεις αναγνώρισαν μόλις κατά το πρόσφατο παρελθόν τις ευεργετικές επιδράσεις του εν λόγω τομέα, ως προς την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εν μέρει, η καθυστέρηση αυτή οφειλόταν στο σχετικά χαμηλό επίπεδο κατανόησης των ωφελειών τις οποίες παρέχουν τα ολοκληρωμένα logistics. Ήδη από το 1915, ο Arch Shaw² υπογράμμιζε ότι:

Οι σχέσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη δημιουργία ζήτησης και την προσφορά προϊόντων... αντικατοπτρίζουν την ύπαρξη των δύο αρχών της αλληλεξάρτησης και της ισορροπίας. Η αδυναμία συντονισμού οποιασδήποτε δραστηριότητας, με τις υπόλοιπες ομοειδείς δραστηριότητες ή με τις δραστηριότητες της άλλης ομάδας, ή ακόμα και η υπερβολική προσήλωση σε κάποια από αυτές, είναι βέβαιο ότι θα έχει ως αποτέλεσμα την ανατροπή της ισορροπίας δυνάμεων, που οδηγεί στην αποτελεσματική διανομή.

...Η φυσική διανομή των προϊόντων θα πρέπει να διαχωριστεί σαφώς από τη δημιουργία ζήτησης... Μεγάλος αριθμός αποτυχημένων σχεδίων διανομής οφείλονται στον προβληματικό συντονισμό μεταξύ δημιουργίας ζήτησης και στην προσφορά προϊόντων...

Αντί να αποτελεί ένα παρεπόμενο πρόβλημα, το ζήτημα της προσφοράς πρέπει να αντιμετωπιστεί και να επιλυθεί προτού ξεκινήσει η διαδικασία της διανομής.

Είναι παράδοξο ότι χρειάστηκε να περάσει σχεδόν ένας αιώνας για να γίνουν ευρύτερα αποδεκτές αυτές οι βασικές αρχές της διοίκησης logistics.

Πώς αντιλαμβανόμαστε σήμερα την έννοια «διοίκηση logistics»; Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να ορίσουμε τα logistics, αλλά θα μπορούσαμε να διατυπώσουμε έναν βασικό ορισμό ως εξής:

Logistics είναι η διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης των προμηθειών, της διακίνησης και αποθήκευσης πρώτων υλών, εξαρτημάτων και έτοιμων προϊόντων (σε συνδυασμό με τις σχετικές ροές πληροφορίας) στο σύνολο μιας επιχείρησης και των κα-

ναλιών μάρκετινγκ αυτής, με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η μεγιστοποίηση της τρέχουσας και της μελλοντικής κερδοφορίας, μέσω της κοστολογικά αποτελεσματικής εκπλήρωσης των παραγγελιών.

Η βασική αποστολή της διοίκησης logistics είναι η εξυπηρέτηση πελατών μέσω της κοστολογικά αποτελεσματικότερης μεθόδου. Στο παρόν σύγγραμμα επισημαίνεται συχνά το ζήτημα της προσέγγισης και της εξυπηρέτησης πελατών, ως κρίσιμου παράγοντα εξασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για τον λόγο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να εξετάσουμε τα logistics σε ένα ευρύτερο επιχειρηματικό πλαίσιο και να αποφύγουμε να τα αντιμετωπίσουμε ως ένα απλό σύνολο εργαλείων και τεχνικών.

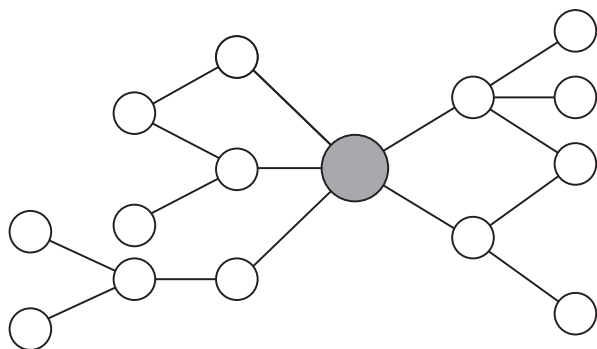
Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας - Μια έννοια ευρύτερη από τα logistics

Τα logistics αποτελούν ουσιαστικά ένα πλαίσιο σχεδιασμού, μέσω του οποίου επιδιώκεται να δημιουργηθεί ένα ενιαίο σχέδιο για τη ροή προϊόντων και πληροφοριών εντός μιας επιχείρησης. Η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας χρησιμοποιεί ως βάση το εν λόγω πλαίσιο και φιλοδοξεί να επιτύχει τη σύνδεση και τον συντονισμό των διαδικασιών που διέπουν τα τμήματα μίας αλυσίδας (προμηθευτές, πελάτες, καθώς και την ίδια την επιχείρηση). Έτσι για παράδειγμα, ένας από τους στόχους της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας θα μπορούσε να είναι η μείωση ή η εξάλειψη των «ρυθμιστικών αποθεμάτων» (buffer inventory) που παρατηρούνται μεταξύ των επιχειρήσεων μιας αλυσίδας, μέσα από την κοινή χρήση πληροφοριών αναφορικά με τη ζήτηση και τα τρέχοντα επίπεδα αποθεμάτων.

Η έννοια της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι σχετικά σύγχρονη. Διατυπώθηκε για πρώτη φορά το έτος 1982 σε υπόμνημα,³ της Booz, Allen and Hamilton, επιχείρησης παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους συντάκτες της, Keith Oliver και Michael Webber:

Μέσω της μελέτης που πραγματοποιήσαμε σε επιχειρήσεις από ένα πλήθος βιομηχανικών κλάδων, διαπιστώσαμε ότι η παραδοσιακή προσέγγιση προσδιορισμού αντισταθμίσεων (trade-offs) μεταξύ των διαφόρων αλληλοσυγκρουόμενων στόχων των βασικών τμημάτων μιας εφοδιαστικής αλυσίδας (προμηθειών, παραγωγής, διανομής και πωλήσεων) δεν ήταν πλέον ιδιαίτερα αποδοτική. Απαιτούνταν η υιοθέτηση μιας διαφορετικής οπτικής, μέσω της οποίας θα προκύψει μια νέα προσέγγιση: η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας.

Θα καταστεί σαφές ότι η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας συνεπάγεται μια σημαντική στροφή από τις παραδοσιακές, απόμακρες και ενίοτε ανταγωνιστικές σχέσεις, που αναπτύσσονταν μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών και οι οποίες παρατηρούνται ακόμα και σήμερα. Η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας εστιάζει στη συνεργασία, την



Σχήμα 1.1 Δίκτυο εφοδιαστικής αλυσίδας

εμπιστοσύνη και την παραδοχή ότι, μέσω της σωστής διαχείρισης, ένα σύνολο ενδέχεται να υπερβαίνει σε αξία το άθροισμα των τμημάτων που το απαρτίζουν.

Ο ορισμός της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας που υιοθετείται στο παρόν σύγγραμμα είναι ο ακόλουθος:

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 για την εφοδιαστική αλυσίδα στο σύνολό της.

Συνεπώς, η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας εστιάζει στη διαχείριση των σχέσεων με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται ένα περισσότερο κερδοφόρο αποτέλεσμα για το σύνολο των μερών της αλυσίδας. Ωστόσο, η προσέγγιση ενδέχεται να δημιουργήσει προβληματικές καταστάσεις, επειδή μπορεί να υπάρξουν περιπτώσεις όπου ένα μέρος της αλυσίδας θα πρέπει να θυσιάσει το στενό ατομικό του συμφέρον, προς όφελος του συνόλου.

Παρά το γεγονός ότι ο όρος *διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας* (supply chain management) χρησιμοποιείται πλέον ευρύτατα, μπορεί να υποστηριχθεί ότι θα ήταν προτιμότερο να αναφέρεται ως *διαχείριση αλυσίδας ζήτησης* (demand chain management), ώστε να εκφράζεται το γεγονός ότι η συμπεριφορά της αλυσίδας καθοδηγείται από την αγορά και όχι από τους προμηθευτές. Αντιστοίχως, η λέξη «αλυσίδα» θα μπορούσε να αντικατασταθεί από τη λέξη «δίκτυο». Το συνολικό σύστημα ενδεχομένως να περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό προμηθευτών, και προμηθευτές των προμηθευτών, καθώς και πελατών, και πελάτες των πελατών.

Στο Σχήμα 1.1 απεικονίζεται η ανωτέρω προσέγγιση, όπου η επιχείρηση τοποθετείται στο επίκεντρο ενός δικτύου προμηθευτών και πελατών.

Εμβαθύνοντας στην εν λόγω προσέγγιση, η εφοδιαστική αλυσίδα θα μπορούσε να οριστεί ακριβέστερα ως εξής:

Ένα δίκτυο συνδεδεμένων και αλληλεξαρτώμενων οντοτήτων, οι οποίες λειτουργούν από κοινού και με πνεύμα συνεργασίας για να ελέγξουν, να διαχειριστούν και να βελτιώσουν τη ροή υλικών και πληροφοριών από τους προμηθευτές, μέχρι τους τελικούς χρήστες.⁴

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η αποτελεσματικότητα των logistics και της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας, ως μέσου εξασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αποτελεί την κεντρική ιδέα του παρόντος συγγράμματος. Με άλλα λόγια, με καλύτερα logistics και διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να επιτευχθεί μια πλεονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών από την άποψη της προτίμησης των καταναλωτών.

Υπάρχει πλήθος παραγόντων επί των οποίων θα μπορούσε να θεμελιωθεί η επιτυχημένη δραστηριοποίηση στην αγορά, αλλά ένα απλό μοντέλο βασίζεται στην τριμερή σχέση μεταξύ Επιχείρησης (Company), Καταναλωτών (Consumers) και Ανταγωνιστών (Competitors)– τα «Τρία C». Στο Σχήμα 1.2 απεικονίζεται η τριμερής αυτή σχέση.

Η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εντοπίζεται πρωτίστως στην ικανότητα της επιχείρησης να διαφοροποιείται με θετικό τρόπο στα μάτια του πελάτη, έναντι του ανταγωνισμού, και δευτερευόντως στην ικανότητά της να λειτουργεί με χαμηλότερο κόστος και συνεπώς με υψηλότερο κέρδος.

Η αναζήτηση ενός βιώσιμου και διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί βασική μέριμνα κάθε διευθυντικού στελέχους που κατανοεί τα πραγματικά δεδομένα της αγοράς. Η πεποίθηση ότι, όταν πρόκειται για ποιοτικά προϊόντα, οι πωλήσεις είναι εξασφαλισμένες φαντάζει πλέον ξεπερασμένη. Επιπλέον, δεν θα πρέπει να



Σχήμα 1.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τα «Τρία C»

Πηγή: Ohmae, K., *The Mind of the Strategist*, Penguin Books, 1983.

θεωρείται δεδομένο ότι η τυχόν επιτυχημένη δραστηριότητα μιας εταιρείας κατά την παρούσα φάση θα συνεχιστεί απαραίτητως και στο μέλλον.

Ας εξετάσουμε τα θεμέλια της επιτυχίας σε ένα ανταγωνιστικό πλαίσιο. Στα πλέον στοιχειώδη της, η εμπορική επιτυχία πηγάζει είτε από κάποιο πλεονέκτημα κόστους είτε από κάποιο πλεονέκτημα αξίας ή, στην ιδανική περίπτωση, και από τα δύο. Είναι όντως τόσο απλό – ο ανταγωνιστής που παρουσιάζει τη μεγαλύτερη κερδοφορία σε έναν οποιοδήποτε κλάδο τείνει να είναι είτε η επιχείρηση που καταφέρνει να ελαχιστοποιήσει το κόστος παραγωγής είτε η εταιρεία που προσφέρει ένα προϊόν με τη μεγαλύτερη, αντιληπτή, διαφοροποιημένη αξία.

Για να το πούμε πιο απλά, οι επιτυχημένες επιχειρήσεις διαθέτουν είτε πλεονέκτημα κόστους, είτε πλεονέκτημα αξίας, ή, ακόμα καλύτερα, έναν συνδυασμό των δύο. Το πλεονέκτημα κόστους εξασφαλίζει ένα χαμηλότερο προφίλ κόστους, και το πλεονέκτημα αξίας μια θετική διαφοροποίηση έναντι των ανταγωνιστών.

Ας εξετάσουμε συνοπτικά αυτές τις δύο στρατηγικές προσεγγίσεις.

1 Πλεονέκτημα κόστους

Στους περισσότερους επιχειρηματικούς κλάδους υπάρχει ένας ανταγωνιστής ο οποίος παράγει στο χαμηλότερο κόστος και συνήθως παρουσιάζει και τον μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων για τον εξεταζόμενο κλάδο. Υπάρχουν επαρκείς ενδείξεις που δείχνουν ότι το «μέγεθος έχει σημασία», ως προς το πλεονέκτημα κόστους. Αυτό οφείλεται, εν μέρει, στις οικονομίες κλίμακας, που επιτρέπουν τη διασπορά του σταθερού κόστους σε έναν μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων και συγκεκριμένα στην επίδραση της «καμπύλης εμπειρίας» (experience curve).

Η καμπύλη εμπειρίας αποτελεί ένα φαινόμενο που έχει τις ρίζες του στην έννοια της «καμπύλης μάθησης» (learning curve). Ερευνητές κατά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο διαπίστωσαν ότι ήταν σε θέση να εντοπίσουν και να προβλέψουν τις βελτιώσεις στον ρυθμό παραγωγής των εργατών, καθώς αποκτούσαν μεγαλύτερη εμπειρία αναφορικά με τις διαδικασίες και τις εργασίες που εκτελούσαν. Η συγκεκριμένη προσέγγιση διευρύνθηκε μέσω της μελέτης που πραγματοποίησε ο όμιλος Boston Consulting Group, η οποία κατέδειξε ότι κάθε στοιχείο κόστους (όχι μόνο το κόστος παραγωγής) θα παρουσιάζει μείωση με δεδομένο ρυθμό καθώς θα αυξάνεται ο όγκος πωλήσεων του προϊόντος (Σχήμα 1.3). Για να είμαστε ακριβείς, η σχέση την οποία περιγράφει η καμπύλη εμπειρίας είναι σχέση μεταξύ πραγματικού ανά μονάδα κόστους προϊόντος και σωρευτικού όγκου πωλήσεων.

Παραδοσιακά, έχει επικρατήσει η άποψη ότι ο δρόμος για τη μείωση του κόστους είναι η επίτευξη μεγαλύτερου όγκου πωλήσεων και συγκεκριμένα η εξασφάλιση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Ωστόσο, η αδιάκριτη επιδίωξη εξασφάλισης οικονομικών κλίμακας, μέσω μεγέθυνσης του όγκου πωλήσεων, δεν είναι δεδομένο ότι θα οδηγήσει σε μεγέθυνση της κερδοφορίας. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, σημαντικό κομμάτι του κόστους ενός προϊόντος δεν εξαρτάται από το στενό πλαίσιο της επιχείρησης, αλλά από το ευρύτερο περιβάλλον της εφοδιαστικής αλυσίδας. Συνεπώς,



Σχήμα 1.3
Καμπύλη εμπειρίας

θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι μέσω της βελτίωσης στη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας και τα logistics, είναι δυνατή η αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας και κατά συνέπεια η μείωση του ανά μονάδα κόστους. Ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί αυτό είναι ένα από τα βασικά θέματα που πραγματεύεται το παρόν σύγγραμμα.

Μέσω της βελτίωσης στη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας και τα logistics, είναι δυνατή η αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας και, κατά συνέπεια, η μείωση του ανά μονάδα κόστους.

2 Πλεονέκτημα αξίας

Ένα από τα βασικά αξιώματα του μάρκετινγκ είναι ότι «οι πελάτες δεν αγοράζουν προϊόντα, αγοράζουν οφέλη». Για να το θέσουμε διαφορετικά, το προϊόν δεν αγοράζεται για τη φυσική του υπόσταση, αλλά για τα οφέλη που υπόσχεται να «προσδώσει». Τα οφέλη αυτά μπορεί να είναι άυλα, δηλαδή να μη συνδέονται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος, αλλά με ζητήματα όπως η εικόνα ή η εξυπηρέτηση. Θα μπορούσαν όμως να αφορούν και μία λειτουργική πτυχή του προσφερόμενου προϊόντος, σύμφωνα με την οποία φαίνεται να υπερτερεί έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων.

Στην περίπτωση που το προϊόν το οποίο προσφέρουμε δεν μπορεί να διακριθεί με κάποιο τρόπο από εκείνο των ανταγωνιστών μας, τότε είναι πιθανό να αντιμετωπιστεί από την αγορά ως «εμπόρευμα» (commodity) και οι πωλήσεις να καταλήγουν στον προμηθευτή με τη χαμηλότερη τιμή. Από αυτό ακριβώς το σημείο πηγάζει η σπουδαιότητα της προσπάθειας να προσθέσουμε επιπλέον αξία στην προσφορά μας, προκειμένου να καταφέρουμε να τη διαφοροποιήσουμε από αυτή των ανταγωνιστών μας.

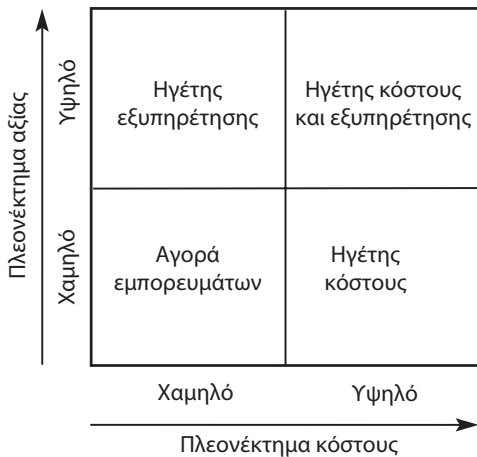
Ποια είναι τα μέσα με τα οποία θα μπορούσε να επιτευχθεί μια τέτοια διαφοροποι-

ηση της αξίας; Ουσιαστικά, η ανάπτυξη μιας στρατηγικής βασισμένης στις προστιθέμενες αξίες θα απαιτούσε, κανονικά, μια περισσότερο τμηματοποιημένη προσέγγιση της αγοράς. Όταν μια επιχείρηση εξετάζει προσεκτικά τις αγορές, διαπιστώνει συχνά την ύπαρξη διακεκριμένων *τμημάτων αξίας* (value segments). Με άλλα λόγια, διαφορετικές ομάδες πελατών μέσα στη συνολική αγορά αποδίδουν διαφορετική σημασία σε διαφορετικά οφέλη. Η σπουδαιότητα αυτής της τμηματοποίησης του οφέλους βρίσκεται στο γεγονός ότι, συχνά, υπάρχουν σημαντικές ευκαιρίες για τη δημιουργία διαφοροποιημένων ελκυστικών προτάσεων για συγκεκριμένα τμήματα. Ας εξετάσουμε για παράδειγμα την αυτοκινητοβιομηχανία. Ένα μοντέλο όπως το Ford Mondeo δεν κατατάσσεται απλώς δίπλα στα άλλα ευρωπαϊκά αυτοκίνητα αναλόγως της τιμής του, αλλά διατίθεται και σε μια σειρά ειδικών εκδόσεων που απευθύνονται σε καθορισμένα τμήματα της αγοράς. Έτσι, βρίσκουμε τη βασική έκδοση, με δύο πόρτες και μικρό κινητήρα, στο ένα άκρο του φάσματος, και την υψηλών επιδόσεων έκδοση, με τέσσερις πόρτες, στο άλλο άκρο. Και ανάμεσα στα δύο αυτά άκρα, προσφέρεται μια μεγάλη σειρά εκδόσεων, καθεμία από τις οποίες επιδιώκει να ικανοποιήσει τις ανάγκες εντελώς διαφορετικών τμημάτων της αγοράς. Η προσθήκη αξίας μέσω της διαφοροποίησης είναι ένα πανίσχυρο μέσο επίτευξης ενός διατηρήσιμου πλεονεκτήματος στην αγορά.

Εξίσου ισχυρή, ως μέσο πρόσδοσης αξίας, είναι η εξυπηρέτηση. Οι αγορές γίνονται συνεχώς περισσότερο ευαίσθητες ως προς το κομμάτι της εξυπηρέτησης και αυτό, φυσικά, θέτει προκλήσεις για τη διοίκηση logistics. Σε πολλές αγορές είναι έκδηλη μια τάση μείωσης της δύναμης του *εμπορικού σήματος* (brand), με αποτέλεσμα να οδηγούμαστε σε μια αγορά *εμπορευμάτων* (commodity market). Πολύ απλά, αυτό σημαίνει ότι γίνεται όλο και πιο δύσκολο για μια επιχείρηση να ανταγωνίζεται αποκλειστικά στη βάση του εμπορικού σήματός της ή της εικόνας της. Επιπρόσθετα, παρατηρείται μια αυξανόμενη τάση τεχνολογικής σύγκλισης μέσα σε κατηγορίες προϊόντων, πράγμα που σημαίνει ότι, συχνά, δεν είναι πλέον δυνατόν να αναπτυχθεί αποτελεσματικός ανταγωνισμός στη βάση των διαφορών μεταξύ προϊόντων. Από εδώ ακριβώς πηγάζει η ανάγκη διαφοροποίησης όχι διαμέσου της τεχνολογίας, αλλά μέσω της αξιοποίησης εναλλακτικών μέσων. Πολλές επιχειρήσεις έχουν αποκριθεί στο αίτημα αυτό εστιάζοντας στην εξυπηρέτηση ως μέσο για την απόκτηση ανταγωνιστικού προβαδίσματος. Η εξυπηρέτηση, στο πλαίσιο αυτό, αναφέρεται στη διαδικασία ανάπτυξης σχέσεων με τους πελάτες, μέσα από τη διάθεση μιας βελτιωμένης προσφοράς. Η βελτίωση αυτή μπορεί να αφορά τις υπηρεσίες παράδοσης, τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης μετά την πώληση, τη χρηματοοικονομική συνολική προσφορά, την τεχνική υποστήριξη κ.ο.κ.

Αναζητώντας μια στρατηγική θέση

Στην πράξη, διαπιστώνουμε ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις επιδιώκουν συχνά να εξασφαλίσουν μια θέση, η οποία να βασίζεται τόσο στο πλεονέκτημα κόστους όσο και στο πλεονέκτημα αξίας. Ένας χρήσιμος τρόπος για να εξετάσουμε τις διαθέσιμες επιλογές

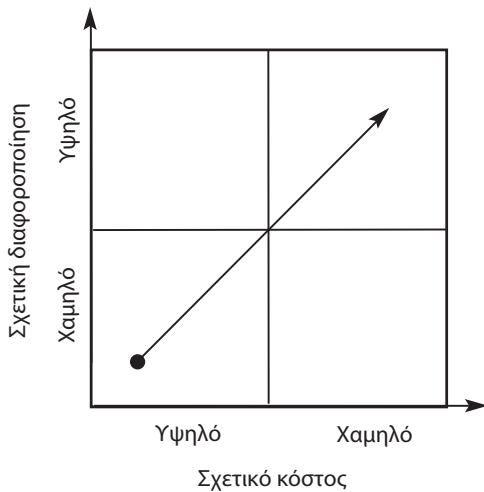


Σχήμα 1.4
Logistics και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

είναι να τις παρουσιάσουμε υπό τη μορφή ενός απλού πίνακα (Σχήμα 1.4). Ας εξετάσουμε μεμονωμένα καθεμία από τις επιλογές αυτές.

Για τις επιχειρήσεις που βρίσκονται στην κάτω αριστερή γωνία του πίνακα, τα πράγματα δεν είναι καθόλου βολικά. Τα προϊόντα τους δεν διακρίνονται από εκείνα που προσφέρουν οι ανταγωνιστές τους και δεν έχουν πλεονέκτημα κόστους. Πρόκειται για τυπικές καταστάσεις αγοράς εμπορευμάτων και η επιλογή τους είναι είτε να κινηθούν προς τα δεξιά στον πίνακα, δηλαδή προς την ηγεσία κόστους, είτε προς τα πάνω, δηλαδή προς την ηγεσία εξυπηρέτησης. Συχνά ο δρόμος προς την ηγεσία κόστους απλώς δεν είναι ανοικτός. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε μια ώριμη αγορά, όπου είναι δύσκολο να επιτύχει κανείς σημαντικά οφέλη σε μερίδιο αγοράς. Η νέα τεχνολογία παρέχει δυνατότητες για τη μείωση του κόστους, αλλά σε τέτοιες καταστάσεις η ίδια τεχνολογία είναι συχνά διαθέσιμη και στους ανταγωνιστές.

Οι στρατηγικές ηγεσίας κόστους βασίζονταν παραδοσιακά στις οικονομίες κλίμακας, που επιτυγχάνονται μέσα από τον όγκο των πωλήσεων. Αυτός είναι ο λόγος που το μερίδιο αγοράς θεωρείται τόσο σημαντικό σε πολλούς κλάδους. Ωστόσο, εάν πρόκειται η ηγεσία κόστους να βασιστεί στον όγκο πωλήσεων, αυτός είναι σκόπιμο να εξασφαλιστεί κατά τα αρχικά στάδια του κύκλου ζωής της αγοράς. Η έννοια της καμπύλης εμπειρίας, την οποία περιγράψαμε εν συντομία παραπάνω, απεικονίζει την αξία της έγκαιρης εξασφάλισης του μεριδίου αγοράς – όσο μεγαλύτερο είναι το μερίδιο σε σύγκριση με εκείνο των ανταγωνιστών, τόσο χαμηλότερο θα είναι το κόστος. Το πλεονέκτημα κόστους μπορεί να αξιοποιηθεί στρατηγικά από μια επιχείρηση, προκειμένου να αναδειχθεί σε ηγέτη τιμής, γεγονός το οποίο ενδέχεται, υπό τις κατάλληλες συνθήκες, να καταστήσει αδύνατη την επιβίωση των ανταγωνιστών υψηλότερου κόστους. Εναλλακτικά, μπορεί η τιμή να διατηρηθεί στο ίδιο επίπεδο, με αποτέλεσμα να εξασφαλιστούν κέρδη υψηλότερα από τον μέσο όρο, τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την περαιτέρω βελτίωση της θέσης του προϊόντος στην αγορά.

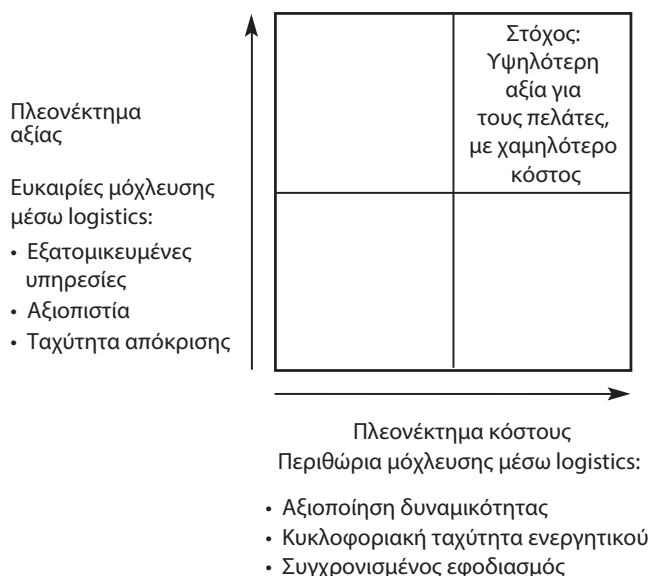


Σχήμα 1.5
 Η πρόκληση των logistics και της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας

Ωστόσο, μια ολοένα και ισχυρότερη τάση για την εξασφάλιση πλεονεκτήματος κόστους προκύπτει όχι κατ' ανάγκη μέσω του όγκου των πωλήσεων και των οικονομιών κλίμακας, αλλά μέσω των logistics και της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας. Σε πολλές βιομηχανίες το κόστος logistics αντιπροσωπεύει ένα τόσο σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους, ώστε είναι δυνατή η αισθητή μείωσή του μέσα από τον ριζικό ανασχεδιασμό των logistics. Σε επόμενη ενότητα θα αναφερθούμε στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί αυτό.

Ο άλλος τρόπος διαφογής από το τεταρτημόριο της «αγοράς εμπορευμάτων» είναι να επιδιωχθεί μια στρατηγική διαφοροποίησης μέσα από την υπεροχή στην εξυπηρέτηση. Αναφέραμε ήδη ότι οι αγορές έχουν γίνει περισσότερο «ευαίσθητες» ως προς την εξυπηρέτηση. Οι πελάτες όλων των βιομηχανικών κλάδων επιζητούν υψηλότερο βαθμό απόκρισης και αξιοπιστίας από τους προμηθευτές: μειωμένους χρόνους ικανοποίησης παραγγελιών, παράδοση την κατάλληλη στιγμή (just in time, JIT) και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, που τους επιτρέπουν να εξυπηρετήσουν αποτελεσματικότερα τους πελάτες τους. Στο Κεφάλαιο 2 θα εξετάσουμε τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να αναπτυχθούν καλύτερες στρατηγικές, βασισμένες στη βελτιωμένη διοίκηση logistics.

Ένα πράγμα είναι βέβαιο: δεν υπάρχει συμβιβασμός μεταξύ ηγεσίας κόστους και υπεροχής στην εξυπηρέτηση. Πράγματι, η πρόκληση την οποία αντιμετωπίζει ο τομέας της διοίκησης είναι να προσδιορίσει τις κατάλληλες στρατηγικές logistics και διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας, προκειμένου να οδηγήσει την επιχείρηση στην επάνω δεξιά γωνία του πίνακα. Η προσφορά των επιχειρήσεων που καταλαμβάνουν αυτή τη θέση διαφοροποιείται ως προς την αξία που προσδίδουν, ενώ παράλληλα είναι ανταγωνιστικές ως προς το κόστος. Βρίσκονται ξεκάθαρα σε θέση ισχύος, καθώς έχουν καταλάβει μια στρατηγική θέση όπου είναι εξαιρετικά δύσκολο να δεχθούν πίεση από τους ανταγωνιστές τους. Στο Σχήμα 1.5 απεικονίζεται η πρόκληση αυτή: η αναζήτηση



Σχήμα 1.6 Εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

στρατηγικών που θα οδηγήσουν την επιχείρηση μακριά από τη γωνία της αγοράς εμπορευμάτων προς μια θέση ισχύος, με βάση τη διαφοροποίηση και το πλεονέκτημα κόστους.

Τα logistics μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να αποκτήσει τόσο πλεονέκτημα κόστους, όσο και πλεονέκτημα αξίας. Όπως παρατηρούμε στο Σχήμα 1.6, για την περίπτωση του πλεονεκτήματος κόστους υπάρχουν τρόποι που καθιστούν δυνατή την ενίσχυση της παραγωγικότητας, διαμέσου των logistics και της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας. Μολονότι αυτές οι δυνατότητες μόχλευσης θα εξεταστούν εκτενέστερα σε προσεχείς ενότητες, προς το παρόν αρκεί να αναφέρουμε ότι οι ευκαιρίες για καλύτερη αξιοποίηση της παραγωγικής δυναμικότητας, για μείωση των αποθεμάτων και για συντονισμένη λειτουργία με τους προμηθευτές σε επίπεδο σχεδιασμού, είναι σημαντικές. Αλλά δεν πρέπει να υποτιμηθούν και οι προοπτικές εξασφάλισης πλεονεκτήματος αξίας στην αγορά, μέσω του υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών. Όπως θα διαπιστώσουμε και στη συνέχεια, ο τρόπος με τον οποίο εξυπηρετούμε τους πελάτες έχει εξελιχθεί σε ζωτικό μέσο διαφοροποίησης.

Συνοψίζοντας λοιπόν, ηγετική θέση στις αγορές του μέλλοντος θα εξασφαλίσουν οι επιχειρήσεις εκείνες που θα έχουν αναζητήσει και κατακτήσει τις δίδυμες κορυφές της υπεροχής: την ηγεσία κόστους και την ηγεσία εξυπηρέτησης.

Η θεμελιώδης φιλοσοφία, στην οποία στηρίζεται η έννοια των logistics και της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας, είναι εκείνη του σχεδιασμού και συντονισμού της ροής υλικών από την πηγή προς τον χρήστη ως ολοκληρωμένου συστήματος και

όχι, όπως συχνά συνέβαινε κατά το παρελθόν, ως σειράς ανεξάρτητων δραστηριοτήτων. Έτσι, στο πλαίσιο της προσέγγισης αυτής, σκοπός είναι η σύνδεση της αγοράς, του δικτύου διανομής, της μεταποιητικής διαδικασίας και των προμηθειών με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται ένα υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, με χαμηλότερο κόστος. Με άλλα λόγια, σκοπός είναι να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο μέσω της μείωσης στο κόστος, όσο και μέσω της αναβάθμισης στην εξυπηρέτηση.

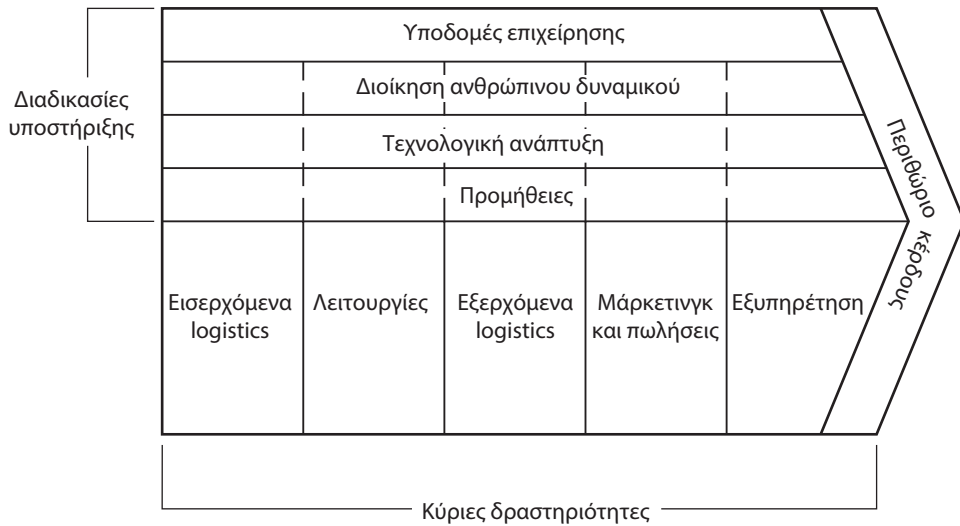
Η εφοδιαστική αλυσίδα μετατρέπεται σε αλυσίδα αξίας

Από το πλήθος αλλαγών που έχουν συντελεστεί στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τον τομέα του μανάτζμεντ την τελευταία τριακονταετία, η σημαντικότερη ίσως ήταν η έμφαση που δόθηκε στην αναζήτηση στρατηγικών που θα προσφέρουν ανώτερη αξία στα μάτια του πελάτη. Σε μεγάλο βαθμό, οι εν λόγω αλλαγές θα πρέπει να πιστωθούν στον Michael Porter, καθηγητή της Σχολής Επιχειρηματικών Σπουδών του Harvard, ο οποίος, μέσα από τις έρευνες και τα κείμενά του, κατόρθωσε να επισημάνει στα διευθυντικά στελέχη και τους υπεύθυνους στρατηγικής την κεντρική σημασία που έχουν οι ανταγωνιστικοί συσχετισμοί για την επιτυχημένη δραστηριοποίηση στην αγορά.

Μια έννοια, την οποία διέδωσε ο Michael Porter σε ευρύ κοινό, είναι η *αλυσίδα αξίας* (value chain):⁵

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν μπορεί να κατανοηθεί βλέποντας την επιχείρηση στο σύνολό της. Το πλεονέκτημα αυτό πηγάζει από πολλές διακριτές δραστηριότητες, τις οποίες επιτελεί μια επιχείρηση κατά τον σχεδιασμό, την παραγωγή, το μάρκετινγκ και την υποστήριξη του προϊόντος της. Καθεμία από τις δραστηριότητες αυτές μπορεί να συνεισφέρει στη σχετική θέση κόστους της επιχείρησης και να δημιουργήσει μια βάση για διαφοροποίηση... Η αλυσίδα αξίας αποτελεί κατάτμηση της επιχείρησης στις στρατηγικές δραστηριότητές της, προκειμένου να γίνει κατανοητή η συμπεριφορά του κόστους, καθώς και οι υφιστάμενες αλλά και οι δυνητικές πηγές διαφοροποίησης. Μια επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις στρατηγικά σημαντικές δραστηριότητες οικονομικότερα ή καλύτερα από ό,τι οι ανταγωνιστές της.

Οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας (Σχήμα 1.7) μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο είδη – τις κύριες δραστηριότητες (εισερχόμενα logistics, λειτουργίες, εξερχόμενα logistics, μάρκετινγκ και πωλήσεις, και εξυπηρέτηση) και τις διαδικασίες υποστήριξης (υποδομές, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, τεχνολογική ανάπτυξη και προμήθειες). Οι δραστηριότητες αυτές αποτελούν λειτουργίες ολοκλήρωσης, οι οποίες περιβάλλουν τις παραδοσιακές λειτουργίες της επιχείρησης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις οργανώνουν και εκτελούν τις συγκεκριμένες δραστηριότητες στο πλαίσιο της αλυσίδας αξίας. Για να απο-



Σχήμα 1.7 Αλυσίδα αξίας

Πηγή: Porter, M.E. 1985.

κτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, μια επιχείρηση πρέπει να προσδίδει αξία στους πελάτες της, είτε εκτελώντας αποδοτικότερα τις δραστηριότητες αυτές από ό,τι οι ανταγωνιστές της, είτε εκτελώντας τις δραστηριότητες αυτές με έναν μοναδικό τρόπο που δημιουργεί μεγαλύτερη διαφοροποίηση.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από την άποψη αυτή του Michael Porter είναι ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάσουν κάθε δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας και να αξιολογήσουν εάν διαθέτουν πραγματικό συγκριτικό πλεονέκτημα στη δραστηριότητα αυτή. Εάν δεν διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τότε, σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, θα πρέπει ίσως να εξετάσουν την περίπτωση να αναθέσουν τη συγκεκριμένη δραστηριότητα σε έναν συνεργάτη τους, ο οποίος μπορεί να τους προσφέρει αυτό το πλεονέκτημα κόστους ή αξίας. Η συγκεκριμένη λογική είναι πλέον ευρύτατα αποδεκτή και έχει οδηγήσει σε μια εντυπωσιακή άνοδο της εξωτερικής ανάθεσης δραστηριοτήτων (outsourcing), κάτι που παρατηρείται σχεδόν στο σύνολο των βιομηχανικών κλάδων.

Παρά το γεγονός ότι συχνά οι οικονομικοί λόγοι που επιβάλλουν την επιλογή της εξωτερικής ανάθεσης, οι οποίες κατά το παρελθόν εκτελούνταν από την εξεταζόμενη επιχειρηματική μονάδα, είναι αδιαμφισβήτητοι, τέτοιες αποφάσεις ενδέχεται να ενισχύσουν την περιπλοκότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Επειδή, ως αποτέλεσμα της εξωτερικής ανάθεσης δραστηριοτήτων, αυξάνεται εξ ορισμού ο αριθμός των διεπαφών που θα πρέπει να επεξεργαστούμε, αυξάνονται και οι απαιτήσεις για μια υψηλού επιπέδου διαχείριση σχέσεων.

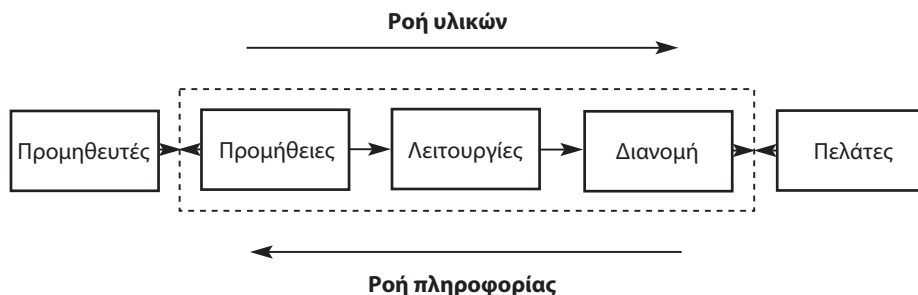
Αποτέλεσμα της εξωτερικής ανάθεσης δραστηριοτήτων είναι η επέκταση της αλυσίδας αξίας πέρα από τα στενά όρια της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, η εφοδιαστική αλυσίδα μετατρέπεται σε αλυσίδα αξίας. Η αξία (και το κόστος) δημιουργούνται όχι μόνο από την κεντρική επιχείρηση ενός δικτύου, αλλά από το σύνολο των αλληλοσυνδεόμενων μερών που το αποτελούν. Αυτή η «διευρυμένη επιχείρηση», όπως συχνά αναφέρεται, γίνεται το όχημα, μέσω του οποίου θα επιτευχθεί ή θα χαθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η αποστολή της διοίκησης logistics

Σύμφωνα με τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι αποστολή της διοίκησης logistics είναι ο σχεδιασμός και συντονισμός όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που είναι αναγκαίες για να επιτευχθούν τα επιθυμητά επίπεδα εξυπηρέτησης και ποιότητας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Συνεπώς, θα πρέπει να αντιλαμβανόμαστε τα logistics ως τον δεσμό ανάμεσα στην αγορά και τη βάση προμηθευτών. Τα logistics αφορούν την επιχείρηση στο σύνολό της, από τη διαχείριση των πρώτων υλών έως την παράδοση του τελικού προϊόντος. Το Σχήμα 1.8 απεικονίζει αυτή την ολιστική άποψη.

Τα logistics αφορούν την επιχείρηση στο σύνολό της, από τη διαχείριση των πρώτων υλών έως την παράδοση του τελικού προϊόντος.

Σύμφωνα με την ολιστική αυτή άποψη, η διοίκηση logistics αποτελεί το μέσο με το οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών, μέσα από τον συντονισμό ροής υλικών και πληροφορίας, που ξεκινά από την αγορά και εκτείνεται, στο σύνολο της επιχείρησης και τις λειτουργίες της, μέχρι και τους προμηθευτές της. Για την επίτευξη της εν λό-



Σχήμα 1.8 Διαδικασία διοίκησης logistics

γω ολοκλήρωσης, απαιτείται ένας εντελώς διαφορετικός προσανατολισμός από εκείνον που συναντούμε σε μια συμβατική επιχείρηση.

Για παράδειγμα, για μεγάλο διάστημα, το μάρκετινγκ και η παραγωγή αντιμετώπιζονταν ως ξεχωριστές δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση. Στην καλύτερη περίπτωση απλώς συνυπήρχαν και στη χειρότερη βρίσκονταν σε ανοικτή διαμάχη. Οι προτεραιότητες και οι στόχοι της παραγωγής εστιάζονταν συνήθως στη λειτουργική αποδοτικότητα μέσω αυξημένων περιόδων παραγωγής, στην ελαχιστοποίηση του κόστους προετοιμασίας και στην τυποποίηση του προϊόντος. Σε αντίθεση, το μάρκετινγκ εστίαζε στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την ποικιλία, τα υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης και τις συχνές τροποποιήσεις του προϊόντος.

Στο σημερινό ευμετάβλητο περιβάλλον, δεν υπάρχει πλέον δυνατότητα για την παραγωγή και το μάρκετινγκ να δρουν ανεξάρτητα. Οι διαμάχες αυτές αποτελούν εμπόδιο για την επίτευξη των στόχων κάθε επιχείρησης.

Δεν αποτελεί σύμπτωση ότι τα τελευταία χρόνια τόσο το μάρκετινγκ όσο και η παραγωγή βρίσκονται στο επίκεντρο. Το μάρκετινγκ, ως έννοια και φιλοσοφία προσανατολισμένη στον πελάτη, είναι σήμερα περισσότερο διαδεδομένο από ποτέ. Είναι γενικά αποδεκτό πλέον ότι η ανάγκη να κατανοηθούν και να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις του πελάτη αποτελεί προϋπόθεση για την επιβίωση μιας επιχείρησης. Παράλληλα, στην προσπάθεια βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας κόστους, έχουν συντελεστεί ριζικές μεταβολές στον τομέα της διαχείρισης παραγωγής. Την τελευταία δεκαετία εισάγονται συστήματα ευέλικτης παραγωγής (flexible manufacturing systems ή FMS), υιοθετούνται νέες προσεγγίσεις διαχείρισης αποθεμάτων, οι οποίες βασίζονται στον προγραμματισμό απαιτήσεων σε υλικά (material requirement planning ή MRP), εφαρμόζονται μέθοδοι just in time (JIT) και, το σημαντικότερο ίσως όλων, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη διοίκηση ολικής ποιότητας (total quality management ή TQM).

Αντίστοιχα, αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο ο κρίσιμος ρόλος τον οποίο διαδραματίζουν οι προμήθειες στη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ως μέρους μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας logistics. Στις μέρες μας οι επιχειρήσεις αιχμής εντάσσουν στην ανάπτυξη των στρατηγικών τους σχεδίων ζητήματα που αφορούν την προσφορά. Το κόστος αγοράς πρώτων υλών αποτελεί φυσικά σημαντικό μέρος του συνολικού κόστους για μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων. Υπάρχει επίσης μεγάλο περιθώριο μόχλευσης των δυνατοτήτων των προμηθευτών, μέσω του συντονισμού των διαδικασιών που αφορούν τα logistics αγοραστών και προμηθευτών.

Υπό αυτή την έννοια, τα logistics αποτελούν στην ουσία μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, η οποία αντιμετωπίζει την επιχείρηση ως σύστημα οντοτήτων. Αποτελούν ουσιαστικά μια αντίληψη σχεδιασμού, που επιδιώκει να δημιουργήσει ένα πλαίσιο μέσα από το οποίο οι ανάγκες της αγοράς μετατρέπονται σε στρατηγική και σχέδιο παραγωγής, τα οποία με τη σειρά τους συνδέονται με τη στρατηγική και το σχέδιο προμηθειών. Ιδανικά, θα πρέπει να προωθείται η ιδέα ενός συγκεντρωτικού σχεδίου, που θα αποσκοπεί στην αντικατάσταση των μεμονωμένων σχεδίων του μάρκετινγκ, της διανομής, της παραγωγής και των προμηθειών. Αυτή είναι, με απλά λόγια, η αποστολή των logistics.

Η εφοδιαστική αλυσίδα και η ανταγωνιστική επίδοση

Παραδοσιακά, οι περισσότεροι επιχειρηματίες θεωρούσαν όχι μόνο ότι είναι σε θέση να λειτουργήσουν τις επιχειρήσεις τους ως ανεξάρτητες οντότητες, αλλά και ότι είναι απαραίτητο να ανταγωνιστούν με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν. Ωστόσο, μια τέτοια φιλοσοφία μπορεί να αποδειχθεί αυτοκαταστροφική εάν οδηγήσει σε απροθυμία για κάθε μορφής συνεργασία, χάριν του ανταγωνισμού. Πίσω από αυτήν τη φαινομενικά παράδοξη αντίληψη βρίσκεται η ιδέα της ολοκλήρωσης εφοδιαστικής αλυσίδας.

Εφοδιαστική αλυσίδα είναι το δίκτυο των επιχειρήσεων οι οποίες συνδέονται προς τα πίσω και προς τα εμπρός, και εμπλέκονται στις διαδικασίες και τις δραστηριότητες που δημιουργούν αξία, με τη μορφή προϊόντων και υπηρεσιών για τον τελικό καταναλωτή. Έτσι, για παράδειγμα, μια βιομηχανία υποδημάτων είναι μέρος μιας εφοδιαστικής αλυσίδας που εκτείνεται προς τα πίσω, από τα υφαντουργεία και τα κλωστήρια, και προς τα εμπρός, από τους διανομείς και τους λιανοπωλητές έως και τον τελικό καταναλωτή. Παρά το γεγονός ότι τα μέρη αυτά της αλυσίδας παρουσιάζουν εξ ορισμού στοιχεία αλληλεξάρτησης, σύμφωνα με την κατάσταση που είχε διαμορφωθεί μέχρι πρόσφατα, δεν παρουσίαζαν στενή συνεργασία μεταξύ τους.

Η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας δεν αποτελεί ταυτόσημη έννοια με την κάθετη ολοκλήρωση. Η κάθετη ολοκλήρωση συνεπάγεται κανονικά κυριότητα τόσο των προμηθευτών προς τα πίσω όσο και των πελατών προς τα εμπρός. Η στρατηγική αυτή

► GANT: Δημιουργώντας αξία στο πλαίσιο ενός εικονικού δικτύου

Η σουηδική επιχείρηση GANT, η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα των ειδών ένδυσης, αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα εικονικής επιχείρησης. Στο επίκεντρο του συγκεκριμένου δικτύου βρίσκεται η επιχείρηση «Pyramid Sportswear AB», η οποία απασχολεί άμεσα λιγότερους από 10 υπαλλήλους. Η Pyramid συνάπτει συμβάσεις εργασίας με σχεδιαστές, αναγνωρίζει τάσεις, πραγματοποιεί εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων σε μεταποιητικές επιχειρήσεις, αναπτύσσει το δίκτυο καταστημάτων λιανικής πώλησης και διαμορφώνει το εμπορικό σήμα της επιχείρησης μέσω του μάρκετινγκ. Χάρη στις βάσεις δε-

δομένων που διαθέτει, παρακολουθεί στενά τις πωλήσεις, τα αποθέματα και τις επικρατούσες τάσεις. Το δίκτυο στενών συνεργατών που διαθέτει της επιτρέπει να αντιδρά άμεσα στις μεταβολές της αγοράς. Το δίκτυο μεταβάλλεται σύμφωνα με τις μεταβολές των απαιτήσεων. Δηλαδή χρησιμοποιούνται διαφορετικοί σχεδιαστές, φωτογράφοι, επιχειρήσεις δημιουργίας καταλόγων, μεταποιητικές επιχειρήσεις κτλ., σύμφωνα με τις εκάστοτε περιστάσεις.

Πηγή: Christopher, M., Payne, A. και Ballantyne, D., *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*, Butterworth Heinemann, Oxford, 2002.

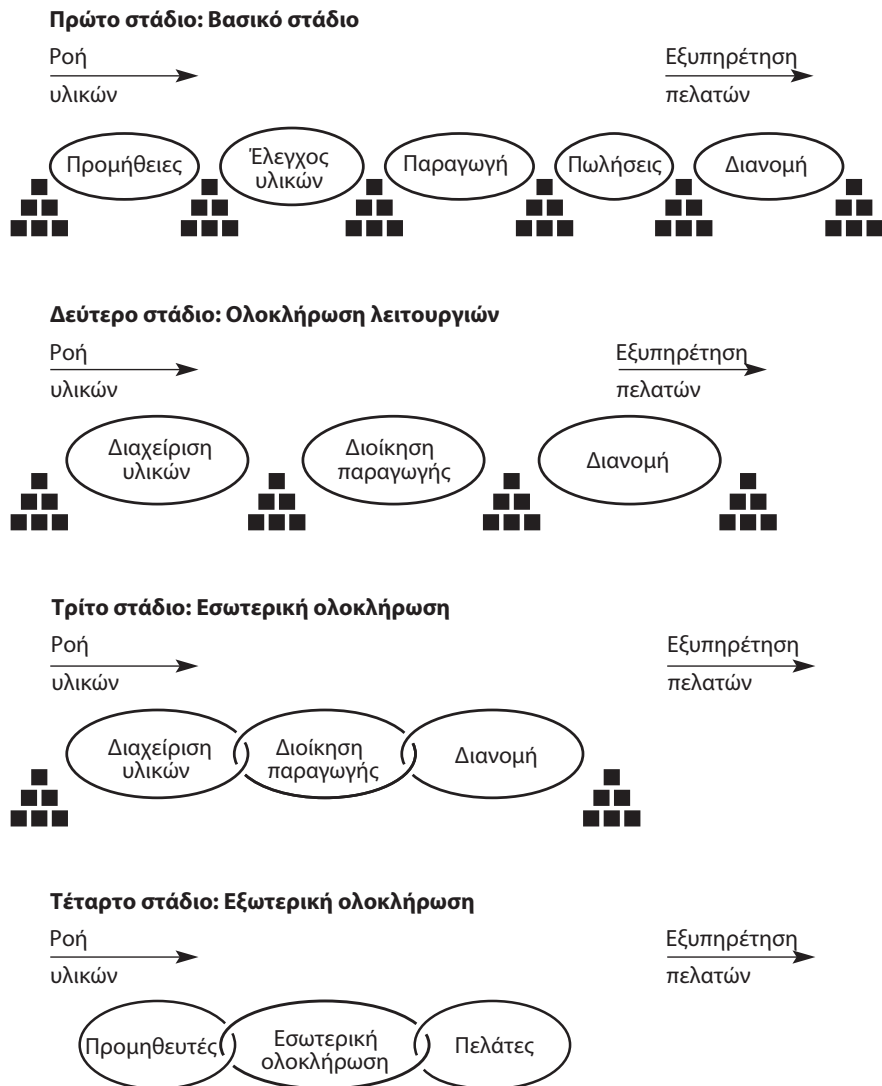
ήταν κάποτε επιθυμητή, αλλά ολοένα και περισσότερο οι επιχειρήσεις εστιάζουν πλέον στις δικές τους «βασικές δραστηριότητες» – με άλλα λόγια στις εργασίες που γνωρίζουν καλά και στις οποίες διαθέτουν συγκριτικό πλεονέκτημα. Κάθε τι άλλο ανατίθεται σε τρίτους – δηλαδή εξασφαλίζεται από πηγές εκτός της επιχείρησης. Έτσι για παράδειγμα, επιχειρήσεις όπως οι αυτοκινητοβιομηχανίες, οι οποίες άλλοτε κατασκεύαζαν τα δικά τους εξαρτήματα, τώρα απλώς συναρμολογούν το τελικό προϊόν. Άλλες αναθέτουν την ίδια την κατασκευή σε τρίτους, όπως η Nike στον τομέα των αθλητικών ενδυμάτων και υποδημάτων. Οι επιχειρήσεις αυτές αποκαλούνται συχνά «εικονικές» (virtual) ή επιχειρήσεις «δικτύου» (network).

Είναι σαφές ότι η τάση αυτή έχει πολλές επιπτώσεις στον τομέα της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας, εκ των οποίων σημαντικότερη είναι η συντελούμενη ολοκλήρωση και ο συντονισμός της ροής υλικών από το σύνολο των διαφορετικών προμηθευτών (προερχόμενων σε πολλές περιπτώσεις και από ξένες χώρες) και αντίστοιχα η διαχείριση της διανομής τελικού προϊόντος διαμέσου ενός πλήθους μεσαζόντων.

Κατά το παρελθόν, συχνά οι σχέσεις με τους προμηθευτές και με τους προς τα εμπρός συνεργάτες, δηλαδή με τους πελάτες, όπως οι διανομείς και οι λιανοπωλητές, υπήρξαν περισσότερο ανταγωνιστικές παρά σχέσεις συνεργασίας. Ακόμη και σήμερα υπάρχουν επιχειρήσεις, οι οποίες προσπαθούν να επιτύχουν μείωση του κόστους ή αύξηση των κερδών σε βάρος των υπόλοιπων εταίρων της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι επιχειρήσεις αυτές, προφανώς, δεν έχουν αντιληφθεί ότι μετακυλίνοντας το κόστος προς τα πίσω ή προς τα εμπρός δεν καταφέρνουν να κερδίσουν σε επίπεδο ανταγωνιστικότητας. Ο λόγος είναι ότι το κόστος θα μεταβιβαστεί τελικά στην τιμή που πληρώνει ο τελικός χρήστης. Οι επιχειρήσεις αιχμής αναγνωρίζουν την πλάνη αυτή της συμβατικής προσέγγισης και, αντί αυτής, επιδιώκουν να καταστήσουν την εφοδιαστική αλυσίδα στο σύνολό της πιο ανταγωνιστική, μέσα από την αναβάθμιση της αξίας και τη μείωση του κόστους συνολικά. Στην πραγματικότητα ο ανταγωνισμός δεν πραγματοποιείται μεταξύ επιχειρήσεων, αλλά μεταξύ εφοδιαστικών αλυσίδων.

Η έννοια της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας, ενώ είναι σχετικά νέα, στην πραγματικότητα δεν είναι τίποτε άλλο παρά μια επέκταση της λογικής των logistics. Τα logistics εστιάζουν στη βελτιστοποίηση των ροών στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, ενώ η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας αναγνωρίζει ότι η εσωτερική ολοκλήρωση από μόνη της δεν είναι αρκετή. Σύμφωνα με το Σχήμα 1.9 παρατηρούμε ότι υπάρχει, πράγματι, μια εξέλιξη από το πρώτο στάδιο ολοκλήρωσης – της απόλυτης λειτουργικής ανεξαρτησίας –, όπου κάθε επιχειρηματική λειτουργία, όπως η παραγωγή ή οι προμήθειες, εξελίσσεται ανεξάρτητα από τις άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες. Ένα παράδειγμα είναι η περίπτωση όπου η επιχείρηση επιδιώκει τη βελτιστοποίηση του κόστους παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος της μέσα από εκτεταμένες περιόδους παραγωγής, αδιαφορώντας για τη συσσώρευση αποθεμάτων τελικών αγαθών και τις συνέπειες που η εν λόγω στρατηγική συνεπάγεται (αυξημένο κόστος αποθήκευσης και δέσμευση αποθηκευτικού χώρου και κεφαλαίου κίνησης).

Κατά το δεύτερο στάδιο, οι επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη να υπάρξει ένας περιορισμένος έστω βαθμός ολοκλήρωσης μεταξύ των παρακείμενων λειτουρ-



Σχήμα 1.9 Επίτευξη ολοκληρωμένης εφοδιαστικής αλυσίδας

Πηγή: Stevens G.C. «Integrating the supply chain», *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, τόμος 19, αρ. 8, 1989.

γίων (π.χ. μεταξύ διανομής και αποθεμάτων ή μεταξύ προμηθειών και ελέγχου υλικών). Το τρίτο στάδιο έρχεται ως φυσική εξέλιξη και προωθεί την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός πλαισίου «από άκρο σε άκρο» (end to end), το οποίο θα περιγράψουμε πλήρως στο Κεφάλαιο 5.

Το τέταρτο στάδιο αντιπροσωπεύει την πραγματική ολοκλήρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπου η ιδέα της σύνδεσης και του συντονισμού που επιτεύχθηκε κατά το τρίτο στάδιο επεκτείνεται προς τα πίσω, στους προμηθευτές, και προς τα εμπρός, στους πελάτες.

Το μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον

Οι συνεχείς μεταβολές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, σε επίπεδο ανταγωνισμού, συνεπάγονται νέες προκλήσεις για τον ευρύτερο τομέα του μάνατζμεντ και επηρεάζουν σημαντικά τα logistics και τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας. Πραγματικά, από το πλήθος των ζητημάτων στρατηγικής που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, ίσως τα πιο κρίσιμα είναι εκείνα που αφορούν τα logistics και τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας.

Μεγάλο μέρος του παρόντος συγγράμματος είναι αφιερωμένο στη λεπτομερή αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων. Ωστόσο, είναι χρήσιμο επί του παρόντος να υπογραμμίσουμε τα πιο πιεστικά ζητήματα, τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- Οι νέοι κανόνες ανταγωνισμού
- Η αναταραχή και η αστάθεια
- Η παγκοσμιοποίηση της βιομηχανίας
- Η συμπίεση των τιμών

Οι νέοι κανόνες ανταγωνισμού

Ο επιχειρηματικός κόσμος ετοιμάζεται να εισέλθει στην εποχή του «ανταγωνισμού εφοδιαστικής αλυσίδας». Η θεμελιώδης διαφορά ως προς το προηγούμενο υπόδειγμα ανταγωνισμού είναι ότι μια επιχείρηση δεν είναι πλέον σε θέση να λειτουργεί ως ανεξάρτητη οντότητα, η οποία ανταγωνίζεται άλλες παρεμφερείς ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Αντιθέτως, υπάρχει ανάγκη για δημιουργία «συστημάτων πρόσδοσης αξίας» (value delivery systems), περισσότερο ευαίσθητων στις ταχέως μεταβαλλόμενες αγορές, συνεπέστερων και πιο αξιόπιστων. Αυτό προϋποθέτει ότι η εφοδιαστική αλυσίδα, ως ενιαίο σύνολο, θα επικεντρωθεί στην επίτευξη των στόχων αυτών.

Κατά το παρελθόν, οι βασικοί κανόνες ενός επιτυχημένου προγράμματος μάρκετινγκ ήταν προφανείς: ισχυρά εμπορικά σήματα, βασισμένα σε πολυδάπανες διαφημιστικές εκστρατείες και σε επιθετικές πολιτικές πωλήσεων. Η εν λόγω προσέγγιση δείχνει να έχει χάσει σήμερα τη δύναμή της. Αντί αυτής, οι εταιρείες θα πρέπει να αναγνωρίσουν ότι ολοένα και περισσότερο ο ανταγωνισμός διεξάγεται σε επίπεδο *ικανοτήτων και δυνατοτήτων*.

Ουσιαστικά, αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις δημιουργούν υψηλή αξία για τους καταναλωτές και τους πελάτες τους, ρυθμίζοντας τις *βασικές λειτουργίες* καλύτερα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Οι βασικές αυτές λειτουργίες αφορούν τομείς όπως την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την εκτέλεση παραγγελιών και τη διαχείριση πελατών.

Οι επιχειρήσεις που κατορθώνουν να εκτελέσουν τις εν λόγω λειτουργίες κοστολογικώς αποδοτικότερα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, είναι σε θέση να εξασφαλίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά που δραστηριοποιούνται.

Για παράδειγμα, μια ικανότητα που θεωρείται σήμερα από πολλές εταιρείες ως θεμελιώδης για την επιτυχία στην αγορά είναι η ευελιξία της εφοδιαστικής αλυσίδας. Καθώς συρρικνώνεται ο κύκλος ζωής των προϊόντων, καθώς οι πελάτες υιοθετούν πρακτικές JIT (Just in time) και καθώς οι αγορές πωλητών μετατρέπονται σε αγορές αγοραστών, η ικανότητα μιας επιχείρησης να αποκρίνεται άμεσα και ευέλικτα στις μεταβολές της ζήτησης μπορεί να της εξασφαλίσει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό προβάδισμα. Το συγκεκριμένο ζήτημα θα μας απασχολήσει στο Κεφάλαιο 6.

Σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στη μεταβολή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος είναι η τάση μετατροπής πολλών αγορών σε αγορές εμπορευμάτων. Μια «αγορά εμπορευμάτων» χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη προϊόντων που είναι όμοια στα μάτια των πελατών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην έχουν ενδοιασμούς, προκειμένου να αντικαταστήσουν ένα προϊόν με ένα άλλο. Οι έρευνες δείχνουν, ολοένα και περισσότερο, ότι οι καταναλωτές είναι λιγότερο «πιστοί» στα εμπορικά σήματα. Αντίθετα, έχουν υπόψη τους ένα σύνολο εμπορικών σημάτων για κάθε κατηγορία εμπορευμάτων, μέσα από το οποίο θα κάνουν τελικά τις επιλογές τους. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η πραγματική διαθεσιμότητα προϊόντος αναδεικνύεται σε σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της ζήτησης. Υπάρχουν σαφείς ενδείξεις ότι ολοένα και περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται στο σημείο της πώλησης. Όταν υπάρχει κενό στα ράφια στα οποία θα έπρεπε να υπάρχουν προϊόντα του εμπορικού σήματος Χ, αλλά υπάρχουν αντιθέτως προϊόντα του εμπορικού σήματος Ψ, τότε είναι πολύ πιθανόν να κερδίσει τον πελάτη το εμπορικό σήμα Ψ.

Ωστόσο, η υπεροχή των logistics δεν γίνεται αισθητή μόνο στις αγορές καταναλωτών (business to customer). Στις συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων (business to business) και στις βιομηχανικές αγορές, το προϊόν ή τα τεχνικά χαρακτηριστικά δεν αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα σε σχέση με τον χρόνο ικανοποίησης παραγγελιών και την ευελιξία. Αυτό, βέβαια, δεν σημαίνει ότι το προϊόν ή τα τεχνικά χαρακτηριστικά είναι ασήμαντα. Απλώς θεωρούνται ως δεδομένα από τον πελάτη. Στη σύγχρονη αγορά, τα κριτήρια εκείνα που θα καθορίσουν εάν θα κερδηθεί μια παραγγελία είναι πιθανότερο να βασίζονται στην εξυπηρέτηση παρά στο προϊόν.

Στη σύγχρονη αγορά, τα κριτήρια εκείνα που θα καθορίσουν εάν θα κερδηθεί μια παραγγελία είναι πιθανότερο να βασίζονται στην εξυπηρέτηση παρά στο προϊόν.

Παράλληλα, σε πολλές αγορές αναπτύσσεται η τάση συγκέντρωσης της ζήτησης. Με άλλα λόγια, οι πελάτες –σε αντίθεση με τους καταναλωτές– τείνουν να μεγεθύνονται, καθώς μειώνεται ο αριθμός τους. Ο κλάδος λιανικής των ειδών διατροφής αποτελεί ένα

καλό παράδειγμα, υπό την έννοια ότι στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης ένας μικρός αριθμός μεγάλων λιανοπωλητών αντιπροσωπεύει περισσότερο από το 50% επί του συνόλου των πωλήσεων κάθε χώρας. Αυτή η τάση συγκέντρωσης της αγοραστικής δύναμης επιταχύνεται ως αποτέλεσμα των παγκόσμιων συγχωνεύσεων και εξαγορών επιχειρήσεων. Αποτέλεσμα των εν λόγω τάσεων είναι ότι οι ισχυροί πελάτες γίνονται ακόμη πιο απαιτητικοί όσον αφορά την εξυπηρέτησή τους από τους προμηθευτές.

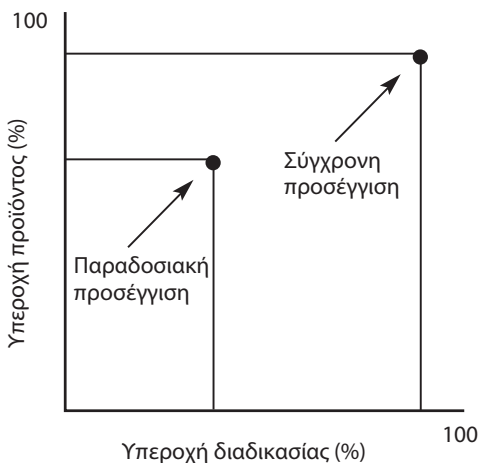
Ταυτόχρονα, η δύναμη των καναλιών διανομής εξακολουθεί να μετατοπίζεται από τον προμηθευτή στον αγοραστή. Επιπλέον, παρατηρείται η τάση οι πελάτες να μειώνουν τον αριθμό των συνεργαζόμενων προμηθευτών και να αναπτύσσουν μαζί τους μακροχρόνιες σχέσεις. Τα επόμενα χρόνια, επιτυχημένες θα είναι οι επιχειρήσεις που αναγνωρίζουν αυτές τις τάσεις και επιδιώκουν να καταρτίσουν στρατηγικές βασισμένες στην εδραίωση στενότερων σχέσεων με τους βασικούς πελάτες τους.

Η ανάπτυξη πεδίων ανταγωνισμού, κατά την έννοια της ανάπτυξης με βάση την αξία, απαιτεί την εστίαση στη διαχείριση των βασικών διαδικασιών, όπως αυτές αναλύθηκαν ανωτέρω. Ενώ τα μοντέλα ανταγωνισμού κατά το παρελθόν στηρίζονταν κατά κύριο λόγο στην καινοτομία *προϊόντος*, σταδιακά αυτά υποκαθίστανται από μοντέλα βασισμένα στην καινοτομία *διαδικασίας*. Η βάση ανταγωνισμού στη νέα επιχειρηματική εποχή θα προκύπτει από την ακόλουθη σχέση:

$$\text{ανταγωνιστικό πλεονέκτημα} = \text{υπεροχή προϊόντος} \times \text{υπεροχή διαδικασίας}$$

Στο Σχήμα 1.10 παρατηρούμε ότι παραδοσιακά, οι περισσότερες επιχειρήσεις επένδυσαν κατά κύριο λόγο στην υπεροχή προϊόντος και λιγότερο στην υπεροχή διαδικασίας.

Αυτό φυσικά δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να δίνεται λιγότερη έμφαση στην καινοτομία προϊόντος. Σημαίνει απλώς ότι πρέπει να εστιάζουμε περισσότερο στην ανάπτυξη



Σχήμα 1.10
 Η επένδυση στην υπεροχή διαδικασίας αποδίδει μεγαλύτερα οφέλη

και τη διαχείριση διαδικασιών, μέσω των οποίων εξασφαλίζεται μεγαλύτερη αξία για τους βασικούς πελάτες.

Έχουμε ήδη σχολιάσει ότι οι κύκλοι ζωής των προϊόντων τείνουν να συρρικνώνονται. Αυτό που έχουμε διαπιστώσει ότι συμβαίνει σε πολλές αγορές είναι ότι η επίδραση των αλλαγών στην τεχνολογία και στη ζήτηση των καταναλωτών δημιούργησαν ευμετάβλητες αγορές, μέσα στις οποίες τα προϊόντα ενδέχεται να καταστούν απαξιωμένα, ακόμα και κατά τον χρόνο εισόδου τους στην αγορά. Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε πλήθος παραδειγμάτων, αναφορικά με την τάση εμφάνισης μειωμένων κύκλων ζωής προϊόντων, αλλά η αγορά των ηλεκτρονικών υπολογιστών αποτελεί το πιο αντιπροσωπευτικό παράδειγμα. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, βλέπουμε ότι μέσω των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων δημιουργούνται αγορές οι οποίες αρχικά δεν υπήρχαν και στη συνέχεια οι αγορές αυτές καθίστανται απαξιωμένες μόλις ανακοινώνονται οι νέες σειρές προϊόντων.

Μια τέτοια συρρίκνωση των κύκλων ζωής δημιουργεί σημαντικά προβλήματα στους τομείς των logistics και της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι βραχύτεροι κύκλοι ζωής απαιτούν βραχύτερους χρόνους ικανοποίησης παραγγελίας – στην πραγματικότητα, ακόμη και ο ίδιος ο ορισμός του χρόνου εκτέλεσης θα πρέπει να επαναδιατυπωθεί. Παραδοσιακά, ως «χρόνος ικανοποίησης παραγγελίας» (lead time) ορίζεται ο χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ της χρονικής στιγμής που μια επιχείρηση δέχεται μια παραγγελία από έναν πελάτη της και της χρονικής στιγμής που πραγματοποιείται η παράδοση της παραγγελίας. Ωστόσο, στο σημερινό περιβάλλον είναι ανάγκη να δούμε τα πράγματα μέσα από ένα ευρύτερο πρίσμα. Ως πραγματικός χρόνος ικανοποίησης νοείται ο χρόνος που αφορά τον σχεδιασμό, τις προμήθειες, την παραγωγή και τη συναρμολόγηση, έως την τελική αγορά. Αυτή είναι η έννοια του στρατηγικού χρόνου ικανοποίησης παραγγελίας, ενώ η διαχείριση του εν λόγω διαστήματος αποτελεί κλειδί για την επιτυχημένη διαχείριση λειτουργιών που αφορούν τα logistics.

Υπάρχουν ήδη καταστάσεις όπου ο κύκλος ζωής είναι βραχύτερος από τον στρατηγικό χρόνο ικανοποίησης. Με άλλα λόγια, η ζωή ενός προϊόντος στην αγορά είναι μικρότερη από ό,τι ο χρόνος που απαιτείται για τη σχεδίαση, τη συγκέντρωση υλικών, την κατασκευή και τη διανομή του! Το συγκεκριμένο φαινόμενο έχει προεκτάσεις τόσο στον τομέα του σχεδιασμού, όσο και στον τομέα των διαδικασιών. Σε παγκόσμια κλίμακα, το πρόβλημα διογκώνεται εξαιτίας των μεγαλύτερων χρόνων που απαιτούνται για τη μεταφορά των προϊόντων.

Τελικά, το μέσο για την επιτυχία σε τέτοιες αγορές είναι να μειωθεί ο χρόνος διέλευσης μέσα από την εφοδιαστική αλυσίδα, και το σύστημα logistics να καταστεί στο σύνολό του ευέλικτο και επομένως ικανό να αποκρίνεται άμεσα σε αυτές τις γρήγορα μεταβαλλόμενες αγορές.

Αναταραχή και αστάθεια

Είναι ξεκάθαρο, σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία,⁶ ότι από τις αρχές του 21ου αιώνα έχουμε εισέλθει σε μια περίοδο έντονων αναταραχών και μεταβολών σε παγκόσμιο

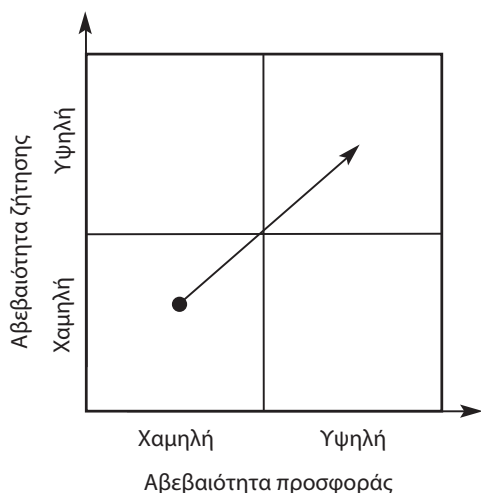
επίπεδο. Τα αίτια διαμόρφωσης αυτού του διαφορετικού σκηνικού για το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι πολλά και ποικίλα. Αποτελούν έναν συνδυασμό στοιχείων, όπως είναι οι οικονομικοί παράγοντες, οι γεωπολιτικές αναταραχές, οι εκτεταμένες διεθνείς εφοδιαστικές αλυσίδες και η αυξημένη έκθεση σε κινδύνους διαταραχών (disruptions). Ανεξάρτητα όμως από τους λόγους που συνθέτουν το κλίμα αναταραχής και αστάθειας, η επίπτωσή του είναι ξεκάθαρη, και είναι η αυξημένη αβεβαιότητα.

Η αβεβαιότητα αυτή δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στην εφαρμογή του κλασικού επιχειρηματικού μοντέλου, το οποίο βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις προβλέψεις. Παραδοσιακά, η διοίκηση logistics διαμορφώνεται σύμφωνα με τις προβλέψεις. Στην ουσία προσπαθούμε να προβλέψουμε το μέλλον, στηριζόμενοι σε γεγονότα του παρελθόντος. Αποτέλεσμα των συγκεκριμένων προβλέψεων είναι οι αποφάσεις σχετικά με τον όγκο παραγωγής και των τηρούμενων αποθεμάτων. Το εν λόγω μοντέλο λειτουργεί αποδοτικά σε συνθήκες σταθερότητας, αλλά δεν αποτελεί αξιόπιστη λύση σε συνθήκες αβεβαιότητας.

Η αβεβαιότητα ζήτησης δεν αποτελεί το μοναδικό πρόβλημα. Εξίσου σημαντική είναι και η αβεβαιότητα προσφοράς. Η αβεβαιότητα προσφοράς θα μπορούσε να προέλθει από εξάντληση αποθεμάτων, διακυμάνσεις στις τιμές των εμπορευμάτων, διατάραξη της εφοδιαστικής αλυσίδας, πτωχεύσεις προμηθευτών κτλ. Στο Κεφάλαιο 12 θα προχωρήσουμε σε λεπτομερέστερη ανάλυση των κινδύνων που αντιμετωπίζει μια εφοδιαστική αλυσίδα. Ωστόσο, είναι σαφές ότι η αυξανόμενη αστάθεια και οι αναταραχές οδηγούν σε μεγαλύτερη αβεβαιότητα προσφοράς.

Το Σχήμα 1.11 καταδεικνύει ότι σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις στη σύγχρονη αγορά αντιμετωπίζουν υψηλότερα επίπεδα αβεβαιότητας ως προς τη λειτουργία των εφοδιαστικών αλυσίδων τους, τόσο προς τα πίσω όσο και προς τα εμπρός.

Οι επιπτώσεις των εν λόγω μεταβολών είναι σημαντικές για τα στελέχη που εργάζονται στους τομείς των logistics και της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας, καθώς



Σχήμα 1.11
Αβεβαιότητα ως προς τη
ζήτηση και την προσφορά

δημιουργείται μια έντονη ανάγκη να συντελεστεί η μετάβαση από ένα μοντέλο το οποίο στηρίζεται στις προβλέψεις, σε ένα μοντέλο το οποίο στηρίζεται στη ζήτηση. Σε επόμενα κεφάλαια θα αναπτύξουμε ορισμένες μεθόδους, μέσω των οποίων μπορεί να επιτευχθεί η συγκεκριμένη μετάβαση.

Παγκοσμιοποίηση της βιομηχανίας

Ένα άλλο στρατηγικό ζήτημα που αποτελεί πρόκληση για τη διοίκηση logistics είναι η συνεχής ενίσχυση της παγκοσμιοποίησης.

Μια παγκόσμια επιχείρηση είναι κάτι περισσότερο από μια πολυεθνική επιχείρηση. Στην παγκόσμια επιχείρηση, υλικά και εξαρτήματα μπορεί να αγοράζονται από προμηθευτές από όλο τον κόσμο, ενώ τα προϊόντα μπορεί να κατασκευάζονται στο εξωτερικό και να πωλούνται σε διάφορες χώρες, προσαρμοσμένα ίσως στις συνθήκες των τοπικών αγορών.

Η τάση προς την παγκοσμιοποίηση είναι τόσο έντονη, ώστε μπορούμε να προβλέψουμε με μεγάλη βεβαιότητα ότι σε σύντομο χρονικό διάστημα στις περισσότερες αγορές θα κυριαρχούν οι παγκόσμιες επιχειρήσεις. Ο μόνος ρόλος που θα απομένει στις επιχειρήσεις σε εθνικό επίπεδο θα είναι να ικανοποιούν εξειδικευμένες τοπικές ανάγκες, όπως για παράδειγμα η βιομηχανία τροφίμων.

Για παγκόσμιες εταιρείες, όπως οι Hewlett Packard, Philips και Caterpillar, η διοίκηση logistics αποτελεί ζήτημα καίριας σημασίας. Η κερδοφόρα ή ζημιογόνα εισαγωγή ενός προϊόντος είναι πιθανό να εξαρτηθεί από τη δυνατότητα βελτιστοποίησης των διεθνών καναλιών διανομής, και αυτό γιατί το κόστος που τα αφορά είναι εξαιρετικά υψηλό. Η παγκόσμια επιχείρηση προσπαθεί να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εντοπίζοντας διεθνείς αγορές για τα προϊόντα της και κατόπιν σχεδιάζοντας τη στρατηγική της αναφορικά με την παραγωγή και τα logistics, για να υποστηρίξει τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθεί. Έτσι, μια εταιρεία όπως η Caterpillar, παραδείγματος χάρη, έχει διασπείρει τις εργασίες συναρμολόγησης σε βασικές υπερπόντιες αγορές και χρησιμοποιεί διεθνή κανάλια logistics για να εφοδιάζει με εξαρτήματα τα εργοστάσιά της, καθώς και τις δευτερεύουσες αγορές. Όπου κρίνεται απαραίτητο, η Caterpillar χρησιμοποιεί τη μέθοδο της εξωτερικής ανάθεσης δραστηριοτήτων όσον αφορά τη διανομή, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις και για το φινίρισμα των προϊόντων της. Για παράδειγμα, μια τέτοια επιχείρηση στις ΗΠΑ, εκτός από την εκτέλεση εργασιών επιθεώρησης εξαρτημάτων και τις υπηρεσίες αποθήκευσης, αναλαμβάνει την προσαρμογή πρόσθετων εξαρτημάτων σε περονοφόρα ανυψωτικά οχήματα. Η προσαρμογή των τροχών, των αντιβάρων, της περόνης και της ατράκτου πραγματοποιείται σύμφωνα με τις προδιαγραφές που θέτει η Caterpillar. Με αυτό τον τρόπο, οι ανάγκες των τοπικών αγορών ικανοποιούνται μέσω μιας τυποποιημένης διαδικασίας παραγωγής.

Η παγκοσμιοποίηση τείνει επίσης να επιμηκύνει συνεχώς τις εφοδιαστικές αλυσίδες. Κι αυτό γιατί μέρος ή το σύνολο των διαδικασιών παραγωγής μετατοπίζεται στο εξωτερικό (offshoring), ή επειδή εξασφαλίζονται προμήθειες από μακρινές περιοχές.

Κινητήρια δύναμη αυτής της τάσης, η οποία επιταχύνθηκε εντυπωσιακά κατά τα τελευταία χρόνια, είναι η αναζήτηση χαμηλότερου κόστους εργασίας. Ωστόσο, μια επικείμενη συνέπεια αυτών των αποφάσεων είναι η σημαντική επιμήκυνση του χρόνου διέλευσης από μια εφοδιαστική αλυσίδα «από άκρο σε άκρο». Σε αγορές περισσότερο ευαίσθητες ως προς τον χρόνο, οι μεγαλύτεροι χρόνοι ικανοποίησης παραγγελίας ενδέχεται να αποδειχθούν μοιραίοι.

Ο ανταγωνισμός με βάση τον χρόνο αποτελεί μια ιδέα στην οποία θα αναφερθούμε εκτενέστερα στα επόμενα κεφάλαια. Η συμπίεση του χρόνου έχει εξελιχθεί σε κρίσιμο διοικητικό ζήτημα. Οι κύκλοι ζωής των προϊόντων είναι βραχύτεροι από ποτέ, οι πελάτες και οι διανομείς απαιτούν JIT παραδόσεις και οι τελικοί χρήστες είναι περισσότερο πρόθυμοι από ποτέ να δεχτούν ένα άλλο προϊόν, αν η πρώτη τους επιλογή δεν είναι άμεσα διαθέσιμη.

Η βιομηχανική παγκοσμιοποίηση και κατά συνέπεια οι εφοδιαστικές αλυσίδες είναι αναπόφευκτες. Ωστόσο, για να μπορέσουμε να αξιοποιήσουμε στο έπακρο τα δυνητικά οφέλη των παγκόσμιων δικτύων, οφείλουμε να αντιμετωπίσουμε το ζήτημα υπό το πρίσμα της ευρύτερης εφοδιαστικής αλυσίδας. Θεωρείται ότι το συγκριτικό πλεονέκτημα των παγκόσμιων επιχειρήσεων θα εξαρτάται ολοένα και περισσότερο από την υπεροχή τους στη διαχείριση του σύνθετου πλέγματος σχέσεων και ροών που χαρακτηρίζουν τις εφοδιαστικές αλυσίδες τους.

Η συμπίεση των τιμών

Παρόλο που η συγκεκριμένη τάση δεν αποτελεί παγκόσμιο φαινόμενο, δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι οι περισσότερες αγορές σήμερα είναι περισσότερο ανταγωνιστικές ως προς την τιμή από ό,τι ήταν πριν από μία δεκαετία. Οι τιμές στα βασικά εμπορικά κέντρα εξακολουθούν να παρουσιάζουν πτωτικές τάσεις, σε πολλές χώρες.

Μολονότι το φαινόμενο αποκλιμάκωσης των τιμών μπορεί να ερμηνευθεί ως αποτέλεσμα μείωσης του κόστους, μέσω αξιοποίησης της γνώσης και της εμπειρίας, η αλματώδης μείωση της τιμής πολλών καταναλωτικών αγαθών φαίνεται να έχει άλλα αίτια.

Αρχικά θα πρέπει να αναφέρουμε την ύπαρξη νέων ανταγωνιστών σε διεθνές επίπεδο, οι οποίοι εισήλθαν στην αγορά υποστηριζόμενοι από διαδικασίες παραγωγής χαμηλού κόστους. Η εντυπωσιακή άνοδος της Κίνας ως παραγωγού καταναλωτικών προϊόντων είναι μία μόνο από τις αποδείξεις του ισχυρισμού αυτού. Δεύτερον, η κατάργηση των εμπορικών φραγμών και η απελευθέρωση πολλών αγορών έχουν επιταχύνει αυτή την τάση επιτρέποντας σε πολλούς νέους παίκτες να κερδίσουν γρήγορα έδαφος. Ένα αποτέλεσμα αυτής της εξέλιξης ήταν και η υπερβολική δυναμικότητα που παρατηρήθηκε σε πολλούς κλάδους. «Υπερβολική δυναμικότητα» σημαίνει ότι η προσφορά είναι μεγαλύτερη από τη ζήτηση, γεγονός που ενισχύει περαιτέρω την πτωτική τάση των τιμών.

Το διαδίκτυο αποτελεί μία ακόμα αιτία αποκλιμάκωσης των τιμών, καθώς διευκολύνει τις συγκρίσεις των τιμών. Το διαδίκτυο έχει καταστήσει εφικτή και τη διενέργεια

δημοπρασιών και συναλλαγών σε επίπεδα που καλύπτουν το σύνολο των βιομηχανικών κλάδων, εντείνοντας το φαινόμενο συμπίεσης των τιμών.

Επιπλέον, υπάρχουν ενδείξεις ότι οι πελάτες και οι καταναλωτές έχουν μεγαλύτερη επίγνωση της αξίας από ό,τι κατά το παρελθόν. Εμπορικά σήματα και προμηθευτές που μπορούσαν κάποτε να αξιώνουν υψηλότερες τιμές, χάρη στην υποτιθέμενη ανωτερότητά τους, δεν έχουν πλέον αυτή τη δυνατότητα. Κι αυτό γιατί η αγορά αναγνωρίζει ότι υπάρχουν εξίσου ελκυστικές προσφορές σε πολύ χαμηλότερες τιμές. Η επιτυχία πολλών προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ή η διείσδυση των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους στην αγορά των μεταφορών αποτελούν αδιαμφισβήτητες αποδείξεις της αλλαγής αυτής.

Σε αυτό το περιβάλλον των συνεχιζόμενων πτωτικών τάσεων ως προς τις τιμές, είναι αυταπόδεικτο ότι για να παραμείνουν οι επιχειρήσεις κερδοφόρες θα πρέπει να βρουν τρόπους να μειώσουν το κόστος τους, ώστε να μπορούν να διαθέτουν το προϊόν τους σε χαμηλότερες τιμές.

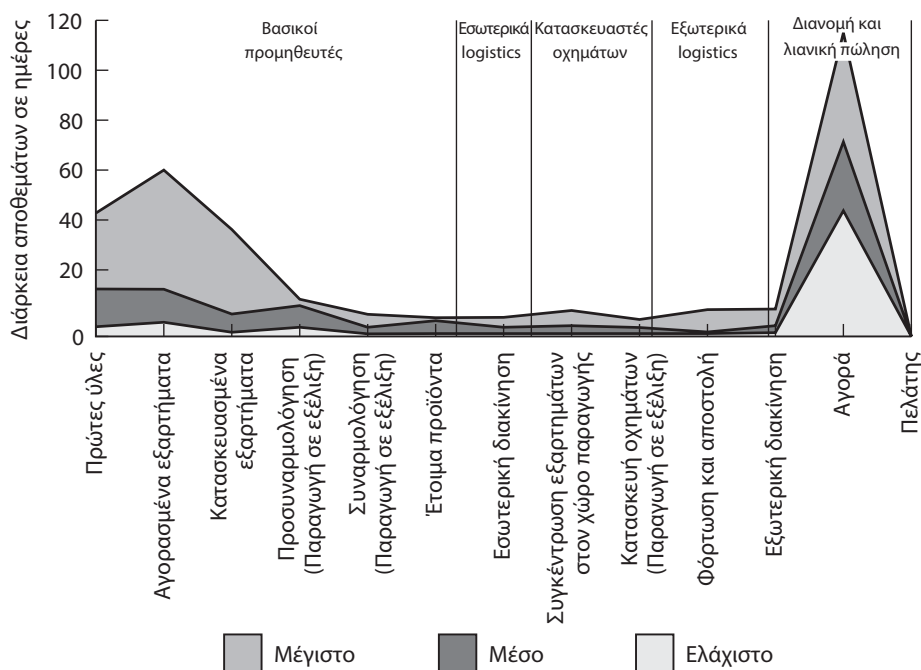
Η πρόκληση για τις επιχειρήσεις είναι η ανεύρεση νέων ευκαιριών μείωσης του κόστους, παρά το γεγονός ότι πιθανότατα έχουν ήδη εφαρμόσει προγράμματα μείωσης του κόστους. Θεωρείται ότι η τελευταία ευκαιρία που έχει σήμερα μια επιχείρηση να επιτύχει ουσιαστική μείωση του κόστους της βρίσκεται στην ευρύτερη εφοδιαστική αλυσίδα και όχι στις εσωτερικές λειτουργίες της.

Η άποψη αυτή δεν είναι σύγχρονη. Είχε διατυπωθεί ήδη από το 1929, από τον Ralph Borsodi⁷ ως εξής:

Κατά την περίοδο μεταξύ 1870 και 1920, το κόστος διανομής των αγαθών πρώτης ανάγκης και των αγαθών πολυτελείας σχεδόν τριπλασιάστηκε, ενώ το κόστος παραγωγής μειώθηκε κατά ένα πέμπτο... Ό,τι εξοικονομούμε από την παραγωγή, το χάνουμε στη διανομή.

Η κατάσταση την οποία περιγράφει ο Borsodi ισχύει σε πολλούς κλάδους ακόμη και σήμερα. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις οι οποίες θεώρησαν ότι είναι σε θέση να επιτύχουν μια πιο «λιτή» (lean) λειτουργία υιοθετώντας πρακτικές JIT, συχνά απλώς μετέθεταν το κόστος σε άλλο σημείο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το φαινόμενο αυτό παρουσιάστηκε και στην αυτοκινητοβιομηχανία, η οποία αποτελεί για πολλούς την εστία της «λιτής» παραγωγής και των πρακτικών JIT. Μια πρόσφατη ανάλυση όσον αφορά τις αυτοκινητοβιομηχανίες της δυτικής Ευρώπης⁸ καταδεικνύει ότι ενώ η διαδικασία συναρμολόγησης αυτοκινήτων ήταν πράγματι λιτή, με ελαχιστοποίηση των τηρούμενων αποθεμάτων, δεν ισχύει το ίδιο και για τις λειτουργίες προς τα πίσω και προς τα εμπρός. Στο Σχήμα 1.12 παρουσιάζεται το προφίλ των αποθεμάτων μέσα από την εφοδιαστική αλυσίδα, από τους βασικούς (βαθμίδα 1) προμηθευτές, μέχρι τις αντιπροσωπείες αυτοκινήτων.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, το παράδοξο είναι ότι ο μεγαλύτερος όγκος αποθεμάτων αφορά το προϊόν στην πιο δαπανηρή μορφή του (τελικό προϊόν στην αγορά). Το πραγματικό κόστος των αποθεμάτων αυτών είναι εξαιρετικά σημαντικό για τη βιο-



Σχήμα 1.12 Προφίλ αποθεμάτων στην εφοδιαστική αλυσίδα αυτοκινητοβιομηχανίας

Πηγή: Holweg, M. και Pil, F.K., 2004.

μηχανία. Παρά το γεγονός ότι μεταξύ κλάδων και επιχειρήσεων παρουσιάζει διαφοροποιήσεις, όπως θα δούμε στο Κεφάλαιο 4, το ετήσιο πραγματικό κόστος διατήρησης αποθεμάτων σπανίως είναι μικρότερο από το 25% της αξίας τους. Βάσει των δυσχερειών που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις σε εμπορικό επίπεδο, γίνεται κατανοητό ότι το γεγονός αυτό από μόνο του είναι αρκετό για να κρίνει αν μια επιχείρηση θα λειτουργεί με κέρδος ή με ζημία.

Το εν λόγω παράδειγμα περιγράφει μια συχνά παρατηρούμενη αδυναμία να υιοθετηθεί μια ευρύτερη οπτική ως προς το κόστος. Πολλές επιχειρήσεις ορίζουν το κόστος σύμφωνα με τα στενά πλαίσια του εσωτερικού τους περιβάλλοντος. Ωστόσο, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, ο ανταγωνισμός στη σύγχρονη αγορά δεν διεξάγεται μεταξύ επιχειρήσεων, αλλά μεταξύ εφοδιαστικών αλυσίδων. Συνεπώς, η ενδεδειγμένη προσέγγιση αναφορικά με το κόστος επιβάλλει την αντιμετώπισή του σύμφωνα με το πλαίσιο «από άκρο σε άκρο», καθώς το σύνολο των στοιχείων κόστους αντικατοπτρίζεται στην τιμή του τελικού προϊόντος, όταν αυτό διατεθεί στην αγορά.

Η ανάγκη να αντιμετωπίσουμε το κόστος σύμφωνα με την οπτική της εφοδιαστικής αλυσίδας ενισχύεται περαιτέρω από την κυρίαρχη τάση εξωτερικής ανάθεσης δραστηριοτήτων που επικρατεί μεταξύ βιομηχανιών σε διεθνές επίπεδο. Για πολλές επιχειρήσεις σήμερα, το μεγαλύτερο μέρος του κόστους τους βρίσκεται εκτός του άμε-

σου πεδίου δράσης τους. Δραστηριότητες οι οποίες διεξάγονταν κατά το παρελθόν στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ανατίθενται τώρα σε εξειδικευμένες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Η ραγδαία ανάπτυξη, την οποία παρουσιάζει το φαινόμενο της εξωτερικής ανάθεσης δραστηριοτήτων, στον κλάδο των προϊόντων πληροφορικής, μαρτυρεί την τάση αυτή. Όταν η πλειονότητα των στοιχείων κόστους μιας επιχείρησης βρίσκεται πέρα από την ίδια την επιχείρηση, συνεπάγεται ότι και οι μεγαλύτερες δυνατότητες εξοικονόμησης βρίσκονται στο ευρύτερο πλαίσιο της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Οι πελάτες αναλαμβάνουν τον έλεγχο

Τόσο πολλά έχουν γραφεί και λεχθεί σχετικά με την εξυπηρέτηση, την ποιότητα και την υπεροχή, που είναι αδύνατον να αποφύγει κανείς το γεγονός ότι ο πελάτης στη σύγχρονη αγορά είναι πολύ πιο απαιτητικός, τόσο όσον αφορά την ποιότητα του προϊόντος, όσο και την εξυπηρέτησή του.

Καθώς λοιπόν ολοένα και περισσότερες αγορές μετατρέπονται ουσιαστικά σε «αγορές εμπορευμάτων», όπου ο πελάτης παρατηρεί ελάχιστες διαφορές ως προς τα τεχνικά χαρακτηριστικά των ανταγωνιστικών προϊόντων, είναι απαραίτητο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να εξασφαλιστεί μέσω της προστιθέμενης αξίας. Η εξυπηρέτηση πελατών αποτελεί μία κυρίαρχη και συνεχώς αναπτυσσόμενη πηγή προστιθέμενης αξίας.

Ο πελάτης στη σημερινή αγορά είναι πολύ πιο απαιτητικός, τόσο όσον αφορά την ποιότητα του προϊόντος, όσο και την εξυπηρέτησή του.

Θα μπορούσαμε να ορίσουμε την εξυπηρέτηση πελατών ως την ωφέλεια που απολαμβάνει ο πελάτης σε χρονικό και χωρικό επίπεδο. Με άλλα λόγια, τα προϊόντα δεν έχουν αξία παρά μόνο όταν βρίσκονται στη διάθεση του πελάτη κατά τη στιγμή και στον τόπο που τα χρειάζεται. Είναι προφανές ότι η εξυπηρέτηση πελατών συντίθεται από πλήθος στοιχείων, από την έγκαιρη παράδοση έως και την υποστήριξη μετά την πώληση. Ουσιαστικά ο ρόλος της εξυπηρέτησης του πελάτη αφορά την ενίσχυση της αξίας χρήσης (value in use), υπό την έννοια ότι το προϊόν αποκτά στα μάτια του πελάτη μεγαλύτερη αξία, επειδή η εξυπηρέτηση έχει προσθέσει αξία στο βασικό προϊόν. Με τον τρόπο αυτό, μπορεί να επιτευχθεί μια σημαντική διαφοροποίηση της συνολικής προσφοράς (που περιλαμβάνει, εκτός από το βασικό προϊόν, και το συνολικό πακέτο εξυπηρέτησης).

Οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν καταφέρει να καταξιωθούν στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών –και ως συνέπεια αυτού, να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα– είναι αυτές που έχουν δώσει απόλυτη προτεραιότητα στον τομέα της διοίκησης logistics. Εταιρείες όπως η Xerox, η Toyota, η Benetton και η Dell αποτελούν χαρα-

κτηριστικά παραδείγματα. Η εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της εξυπηρέτησης πελατών δεν είναι αποτέλεσμα ευρηματικών συνθημάτων ή δαπανηρών και κατ' όνομα μόνο προγραμμάτων φροντίδας των πελατών. Προκύπτει από τον συνδυασμό ορισμένων παραγόντων όπως: η προσεκτικά σχεδιασμένη στρατηγική εξυπηρέτησης πελατών, η ανάπτυξη αποτελεσματικών συστημάτων παράδοσης και η αφοσίωση των εργαζομένων όταν αυτοί βιώθουν αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης μέσα από τη συμπεριφορά της διοίκησης.

Η επίτευξη της υπεροχής ως προς την εξυπηρέτηση, υπό την ευρεία αυτή έννοια, είναι δυνατή μόνο μέσα από μια ολοκληρωμένη στρατηγική αναφορικά με τα logistics. Στην πραγματικότητα, η ικανότητα μιας επιχείρησης να αναδειχθεί σε ηγέτη της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται, εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα των λειτουργικών συστημάτων της, την παρουσίαση του προϊόντος και την ικανότητα επηρεασμού των πελατών. Με άλλα λόγια, η επιτυχία εταιρειών όπως η McDonald's και η Wal Mart δεν οφείλεται μόνο στη διαφημιστική πολιτική τους, αλλά κυρίως στην αγνώριση από την πλευρά τους ότι τα logistics και η συνέπεια ως προς την εξυπηρέτηση πελατών αποτελούν την κρίσιμη πηγή πλεονεκτήματος διαφοροποίησης.

Διευθύνοντας τα «Τέσσερα R»

Η ταχέως εξελισσόμενη πορεία προς τη νέα εποχή του ανταγωνισμού σε επίπεδο εφοδιαστικής αλυσίδας επιβάλλει στα διευθυντικά στελέχη, που είναι επιφορτισμένα με τη διοίκηση του συγκεκριμένου τομέα, μια σειρά από αρχές που οφείλουν να ακολουθήσουν. Θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε τις αρχές αυτές, αναφέροντάς τες ως τα «Τέσσερα R»: την Απόκριση (**R**esponsiveness), την Αξιοπιστία (**R**eliability), την Ανθεκτικότητα (**R**esilience) και τις Σχέσεις (**R**elationships).

1 Απόκριση

Καθώς στις σύγχρονες αγορές έχουν επικρατήσει οι JIT προσεγγίσεις, η δυνατότητα συνεχούς μείωσης του χρόνου απόκρισης προς τους πελάτες εξελίσσεται σε εξαιρετικά κρίσιμο παράγοντα. Οι πελάτες απαιτούν όχι μόνο βραχύτερους χρόνους παράδοσης, αλλά και ευελιξία και περισσότερο εξατομικευμένες λύσεις. Με άλλα λόγια, ο προμηθευτής πρέπει να είναι σε θέση να ικανοποιεί με ακρίβεια τις ανάγκες των πελατών σε στενότερα χρονικά πλαίσια από ό,τι στο παρελθόν. Η λέξη κλειδί για το νέο αυτό περιβάλλον είναι η *ευελιξία* (agility). Σε μια ταχέως μεταβαλλόμενη αγορά, η ευελιξία είναι στην πραγματικότητα πιο σημαντική από τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, με την παραδοσιακή έννοια του όρου. Επειδή οι μελλοντικές τάσεις της ζήτησης παρουσιάζουν σημαντική αβεβαιότητα, ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός καθίσταται δύσκολος και, υπό μία έννοια, ριψοκίνδυνος.

Στο μέλλον οι επιχειρήσεις θα καθοδηγούνται περισσότερο από τη ζήτηση παρά από τις προβλέψεις. Το μέσο για την επίτευξη αυτής της μετάβασης είναι η ευελιξία, όχι μόνο ως προς το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά ως προς το σύνολο της

εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο υψηλός βαθμός απόκρισης συνεπάγεται ότι η επιχείρηση βρίσκεται κοντά στους πελάτες της, αφουγκράζεται τις ανάγκες της αγοράς και ερμηνεύει τα στοιχεία που συλλέγει αναφορικά με τη ζήτηση.

2 Αξιοπιστία

Ένας από τους βασικούς λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση διατηρεί αποθέματα ασφαλείας είναι η αβεβαιότητα. Η αβεβαιότητα ενδεχομένως να αφορά τη ζήτηση, ή την ικανότητα των προμηθευτών να εκπληρώσουν τις υποσχέσεις τους ως προς τον χρόνο παράδοσης και την ποιότητα των υλικών. Σημαντικές βελτιώσεις στον τομέα της αξιοπιστίας μπορούν να επιτευχθούν μόνο μέσα από τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών που επηρεάζουν τις επιδόσεις μιας επιχείρησης. Τα στελέχη που απασχολούνταν στον τομέα της παραγωγής έφτασαν εδώ και πολλά χρόνια στο συμπέρασμα ότι ο καλύτερος τρόπος για να βελτιώσουν την ποιότητα του προϊόντος δεν συνίσταται στον έλεγχο ποιότητας μέσω επιθεωρήσεων, αλλά στην επικέντρωση στον έλεγχο των διαδικασιών. Το ίδιο ισχύει και για την αξιοπιστία ως προς τα logistics.

Ένα βασικό στοιχείο για τη βελτίωση της αξιοπιστίας όσον αφορά την εφοδιαστική αλυσίδα είναι η μειωμένη μεταβλητότητα διαδικασιών. Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί εντατικοποίηση του προγράμματος ποιοτικής αναβάθμισης Six Sigma, στο οποίο θα αναφερθούμε εκτενέστερα στο Κεφάλαιο 12. Για την ώρα, θα αρκεστούμε να αναφέρουμε ότι πρόκειται για μια ομάδα εργαλείων, σχεδιασμένων ώστε να επιτρέπουν τον περιορισμό και τον έλεγχο της μεταβλητότητας διαδικασιών. Για παράδειγμα, εάν παρατηρηθεί μεταβλητότητα ως προς τον χρόνο ικανοποίησης των παραγγελιών, τότε μέσω του προγράμματος Six Sigma μπορούν να προσδιοριστούν τα αίτια της μεταβλητότητας αυτής και, εφόσον κριθεί απαραίτητο, να πραγματοποιηθούν αλλαγές επί των σχετικών διαδικασιών.

3 Ανθεκτικότητα

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η σημερινή αγορά χαρακτηρίζεται από υψηλότερα επίπεδα αναταραχών και μεταβλητότητας. Το ευρύτερο επιχειρηματικό, οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον υπόκειται ολοένα και περισσότερο σε απροσδόκητες μεταβολές και διακυμάνσεις. Ως συνέπεια, οι εφοδιαστικές αλυσίδες είναι εκτεθειμένες έναντι των διακυμάνσεων της αγοράς και κατ'επέκταση διακυβεύεται η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Μολονότι στο παρελθόν, βασικός στόχος κατά τον σχεδιασμό μιας εφοδιαστικής αλυσίδας ήταν η ελαχιστοποίηση του κόστους, ή ακόμη και η βελτιστοποίηση της εξυπηρέτησης, η έμφαση σήμερα δίδεται στην ανθεκτικότητα. Η ανθεκτικότητα αναφέρεται στην ικανότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας να αντιμετωπίσει απρόβλεπτες μεταβολές. Υπάρχουν ενδείξεις ότι η τάση πολλών επιχειρήσεων να αναζητούν λύσεις χαμηλού κόστους, εξαιτίας της πίεσης που δέχονται ως προς το περιθώριο κέρδους τους, μπορεί να οδηγήσει σε λιτές, αλλά και πιο ευπαθείς εφοδιαστικές αλυσίδες.

Οι ανθεκτικές εφοδιαστικές αλυσίδες μπορεί να μην είναι εφοδιαστικές αλυσίδες χαμηλού κόστους. Είναι όμως περισσότερο ικανές να αντιμετωπίσουν το αβέβαιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό μιας ανθεκτικής εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ότι υπάρχει σαφής εικόνα ως προς το τμήμα της που παρουσιάζεται περισσότερο ευάλωτο. Η διαχείριση των κρίσιμων κόμβων και συνδέσεων μιας εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί βασική προτεραιότητα και θα εξεταστεί αναλυτικά στο Κεφάλαιο 12. Μερικές φορές αυτές οι «κρίσιμες διαδρομές» εντοπίζονται σε περιπτώσεις εξάρτησης από έναν μοναδικό προμηθευτή (ο οποίος ίσως παρουσιάζει αυξημένους χρόνους ικανοποίησης παραγγελιών για αναπλήρωση αποθεμάτων) ή σε περιπτώσεις συμφόρησης (bottleneck) σε μια διαδικασία.

Αλλα χαρακτηριστικά των ανθεκτικών εφοδιαστικών αλυσίδων είναι η σημασία που δίνουν στην τήρηση στρατηγικών αποθεμάτων και η επιλεκτική χρήση της πλεονάζουσας δυναμικότητας για την αντιμετώπιση αιφνίδιων μεταβολών.

4 Σχέσεις

Η τάση των επιχειρήσεων να επιδιώκουν περιορισμένο αριθμό προμηθευτών για αυτές έχει ήδη σχολιαστεί σε προηγούμενη ενότητα. Σε πολλούς κλάδους, η πρακτική του «συνεργατικού εφοδιασμού» (partnership sourcing) είναι ευρύτατα διαδεδομένη. Ανάμεσα στα οφέλη που προκύπτουν από τη χρησιμοποίηση αντίστοιχων πρακτικών αναφέρονται η ποιοτική αναβάθμιση, η διαμοίραση καινοτομιών, το μειωμένο κόστος και το ολοκληρωμένο χρονοπρόγραμμα παραγωγής και παράδοσης προϊόντων. Η εφαρμογή τους προϋποθέτει ότι οι σχέσεις προμηθευτή και αγοραστή στηρίζονται στο στοιχείο της συνεργασίας. Σταδιακά οι επιχειρήσεις ανακαλύπτουν τα πλεονεκτήματα που μπορούν να προκύψουν από την αναζήτηση αμοιβαία επωφελών, μακροχρόνιων σχέσεων με τους προμηθευτές τους. Από την πλευρά των προμηθευτών, οι πρακτικές αυτές ενδέχεται να αποτελέσουν εμπόδιο ως προς την είσοδο ανταγωνιστών στον κλάδο. Όσο περισσότεροι δεσμοί αναπτύσσονται μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή, τόσο αυξάνονται οι μεταξύ τους αλληλεξαρτήσεις και κατά συνέπεια δυσχεραίνεται η είσοδος ανταγωνιστών.

Η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, εξ ορισμού, αναφέρεται στη διαχείριση των σχέσεων που υφίστανται στο πλαίσιο περίπλοκων δικτύων μεταξύ επιχειρήσεων, οι οποίες, παρά το γεγονός ότι νομικά αποτελούν αυτόνομες οντότητες, στην πραγματικότητα είναι αλληλεξαρτώμενες. Επιτυχημένες εφοδιαστικές αλυσίδες είναι εκείνες που διέπονται από σταθερή αναζήτηση των αμοιβαία επωφελών συνεργασιών, βασισμένων στην αμοιβαιότητα και την εμπιστοσύνη. Η τάση αυτή δεν ήταν ιδιαίτερα δημοφιλής κατά το παρελθόν, αναμένεται όμως να επικρατήσει στο μέλλον, καθώς καθιερώνεται ο ανταγωνισμός εφοδιαστικής αλυσίδας.

Οι τέσσερις παραπάνω έννοιες της απόκρισης, της αξιοπιστίας, της ανθεκτικότητας και των σχέσεων παρέχουν τη βάση για την επιτυχημένη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας και logistics. Πρόκειται για θέματα που θα εξεταστούν λεπτομερέστερα σε επόμενα κεφάλαια του βιβλίου.

Παραπομπές

1. Bowler, R.A., *Logistics and the Failure of the British Army in America 1775–1783*, Princeton University Press, 1975.
2. Shaw, A.W., *Some Problems in Market Distribution*, Harvard University Press, 1915.
3. Oliver R.K. και Webber, M.D., *Supply-Chain management: logistics catches up with strategy*, Outlook, 1982. Ανατύπωση: Christopher, M., *Logistics: The Strategic Issues*, Chapman and Hall, 1992.
4. Aitken, J., *Supply Chain Integration within the Context of a Supplier Association*, Cranfield University, Ph.D. Thesis, 1998.
5. Porter, M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985.
6. Christopher, M. και Holweg, M., «Supply Chain 2.0: Managing Supply Chains in the Era of Turbulence», *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, τόμος 41, αρ. 1, 2011.
7. Borsodi, R., *The Distribution Age*, D. Appleton & Co, 1929.
8. Holweg, M. και Pil, F.K., *The Second Century*, MIT Press, 2004.