



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΠΗΓΩΝ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΠΕΡΙΟΧΗ ΘΑΛΑΣΣΙΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ

Διπλωματική Εργασία :

Συγκριτική αξιολόγηση αλυσίδων μεταφοράς προϊόντων

Επιβλέπον Καθηγητής : Δημήτριος Λυρίδης (Ε.Μ.Π.)

Επιμέλεια Εργασίας : Κωνσταντίνος Κουλούρης

Ημερομηνία: 15/12/2011

ΑΘΗΝΑ

Πρόλογος

Όταν βάζουμε ένα στόχο πρέπει να τον υλοποιούμε. Έτσι και εγώ είμαι υπερήφανος που θα παρουσιάσω την διπλωματική μου εργασία. Αυτό είναι ένα σημαντικό βήμα στη ζωή μου, επειδή αυτή η εργασία είναι η ολοκλήρωση των σπουδών μου στο Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο του τμήματος Ναυπηγών Μηχανολόγων Μηχανικών .

Θέλω να ευχαριστήσω την Ζύμη Ψαχνών που μου έδωσε τις πληροφορίες που χρειαζόμουν για τη διατριβή μου και για την ευκαιρία που μου έδωσαν στο έδαφός τους.

Οφείλω να ευχαριστήσω αρχικά των Καθηγητή της διπλωματικής μου κύριο Δημήτρη Λυρίδη, που ήταν πάντα πρόθυμος να απαντήσει στις ερωτήσεις, για να συζητήσουμε και να επανεξετάσουμε τη δουλειά μου. Θέλω να ευχαριστήσω την αδελφή μου Ζωή Κουλούρη ένα εμπνευσμένο πρόσωπο από το οποίο έμαθε πολλά. Τέλος, ευχαριστώ το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας κύριο Χαράλαμπο Κωσταντάκη καθώς και του κυρίου Κώστα Καραχάλιου που πρόσφατα απεβίωσε και θα ήθελα να αφιερώσω την διπλωματική μου εργασία . Τελευταίο, αν μη τι άλλο ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους φίλους μου για την υποστήριξη κατά τη διάρκεια της τελευταίων μηνών. Ευχαριστώ τους γονείς μου για ατελείωτη υποστήριξη και την εμπιστοσύνη τους, όχι μόνο τους τελευταίους μήνες, αλλά καθ 'όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Απολαύστε την ανάγνωση τις διατριβής μου.

Κουλούρης Κωνσταντίνος

Δεκέμβριος του 2011

Πίνακας περιεχομένων

Πρόλογος.....	1
Εισαγωγή.....	6
Ακρωνύμια.....	7

Θεωρητικό μέρος

Γενικά στοιχεία για τα logistics - Κεφάλαιο 1 ^ο	9
1.1 Logistics στις αγορές	9
1.2 Ο ρόλος των logistics στις στρατηγικές των εταιριών.....	12
1.3 Η διαδικασία προετοιμασίας και μεταφοράς μιας παραγγελιάς	23
1.3.1 Αποφάσεις μεταφοράς - Επιλογή υπηρεσιών μεταφορών.....	25
1.3.2 Εκτίμηση των μεθόδων επιλογής.....	27
1.4 Η επίδραση των συνδυασμένων μεταφορών στο marketing και τη διανομή.....	28
1.4.1 Marketing και διανομή.....	32
1.4.2 Συνολική διανομή.....	32
 Περιγραφή εταιρίας - Κεφάλαιο 2 ^ο	39
2.1 Εισαγωγή.....	39
2.2 Ιστορία.....	40
2.3 Προϊόντα.....	41
2.4 Αλυσίδα μεταφοράς προϊόντων.....	44
2.5 Παραγωγική Διαδικασία.....	48
2.6 Βραχυπρόθεσμο περιβάλλον marketing	49
2.7 Μακροπρόθεσμο περιβάλλον.....	53
2.8 Παρατήματα.....	57

Θεωρία για τη συγκριτική αξιολόγηση - Κεφάλαιο 3°.....	63
3.1 Εισαγωγή.....	63
3.2 Ιστορία της συγκριτικής αξιολόγησης.....	63
3.3 Ορισμός της συγκριτικής αξιολόγησης.....	64
3.4 Λόγοι για συγκριτική αξιολόγηση.....	66
3.5 Σχέση μεταξύ συγκριτική αξιολόγηση και βελτίωση των επιδόσεων.....	68
3.6 Διαφορετικοί τύποι δεικτών αναφοράς.....	69
3.7 Η διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης.....	73
3.8 Logistics συγκριτικής αξιολόγησης.....	75
3.9 Συγκριτική αξιολόγηση: ο απόλυτος τρόπος;.....	77
3.10 Σύνοψη και συμπεράσματα.....	78
 Εσωτερική αναφορά - Κεφάλαιο 4°.....	81
4.1 Εισαγωγή εσωτερικής αναφοράς.....	81
4.2 Στόχος του δείκτη αναφοράς.....	82
4.3 Αντικείμενο της αναφοράς.....	82
4.4 Μεθοδολογία έρευνας συλλογής στοιχείων εσωτερικής αναφοράς.....	84
4.5 Σύνοψη και συμπεράσματα.....	84
 Εξωτερική αναφορά - Κεφάλαιο 5°.....	86
5.1 Εισαγωγή και στόχος της αναφοράς.....	86
5.2 Αντικείμενο της αναφοράς.....	87
5.3 Μεθοδολογία έρευνας συλλογή δεδομένων εξωτερικής αναφοράς.....	88
5.4 Σύνοψη και συμπεράσματα.....	88

Πειραματικό Μέρος

Το Δυναμικό του Εργοστάσιου - Κεφάλαιο 1 ^ο	90
1.1 Παρουσίαση κάποιων ενδεικτικών στοιχείων εργοστασίου.....	90
1.2 Η Αποθήκευση των Προϊόντων και η Μεταφορά τους.....	92
1.3 Παραγωγική Διαδικασία.....	94
1.4 Διάγραμμα Ροής Παραγωγής.....	96
1.5 Εξαγωγές και προβλέψεις εξαγωγικών στόχων.....	101
1.6 Το μηχανογραφικό σύστημα της εταιρίας.....	108
1.7 Μέθοδοι Παραγγελιοληψίας.....	110
1.8 Τρόποι προώθησης των προϊόντων.....	113
 Σύγκριση προϊόντων της εταιρίας - Κεφάλαιο 2 ^ο	115
2.1 Αξιόλογα Προϊόντα.....	115
2.2 Φύλλο κρούστας (Pastry Crust).....	115
2.3 Φύλλο κανταΐφι (Pastry Kataifi).....	120
2.4 Σύγκριση φύλλου κρούστας – κανταΐφι.....	124
2.5 Ροή μεταφοράς φύλλου κανταΐφι	124
 Σύνοψη και συμπεράσματα. - Κεφάλαιο 3 ^ο	128

Κατάλογος πινάκων – γραφημάτων

Εργοστάσια της εταιρείας.....	41
Εργοστάσια της εταιρείας.....	42
Αλυσίδα μεταφοράς προϊόντων.....	46
Η παραγωγική δυναμικότητα.....	48
Η επιχείρηση τα τελευταία τρία χρόνια.....	50
Διαγράμματα Ροής Παραγωγής.....	57

Σφολιάτας και των προϊόντων της.....	57
Φύλλου χωριάτικου και κρούστας και των προϊόντων του.....	58
Ζυμαρικών.....	59
Αναλυτικές Προβλέψεις Εξαγωγών.....	60
Βελτίωση των επιδόσεων.....	68
Συγκριτική αξιολόγηση μετά το μοντέλο των Watson.....	74
Εσωτερική αναφορά.....	81
Εξωτερική αναφορά.....	87
Παραγωγική Διαδικασία.....	95
Παραγωγική Διαδικασία.....	96
Η προβλέψεις για την περίοδο 2008 – 2011.....	101
Η προβλέψεις για την περίοδο 2008 – 2011.....	102
Η προβλέψεις για την περίοδο 2008 – 2011.....	103
Η προβλέψεις και στόχος για την περίοδο 20011 – 2015.....	104
Η προβλέψεις και στόχος για την περίοδο 20011 – 2015.....	106
Η προβλέψεις και στόχος για την περίοδο 20011 – 2015.....	106
Η προβλέψεις και στόχος για την περίοδο 20011 – 2015.....	107
Μέθοδοι Παραγγελιοληψίας.....	112
Φύλλο κρούστας (Pastry Crust).....	118
Φύλλο κρούστας (Pastry Crust).....	119
Φύλλο κανταΐφι (Pastry Kataifi).....	122
Φύλλο κανταΐφι (Pastry Kataifi).....	123
Διάγραμμα ροής για την αλυσίδα μεταφοράς φύλλου κανταΐφι.....	126
Αναφορές.....	132

Κατάλογος εικόνων

Εικόνες με προϊόντα της εταιρίας και εγκαταστάσεων.....	134
Εικόνες με προϊόντα της εταιρίας και εγκαταστάσεων.....	135

Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία είναι η έκθεση με θέμα την συγκριτική αξιολόγηση αλυσίδων μεταφοράς προϊόντων. Η εργασία βασίζεται κυρίως σε ότι αφορά τα logistics και τον παραμέτρων αυτού. Στην παρούσα εργασία έγιναν αναφορές για το γενικό σχέδιο σε ότι αφορά την συγκριτική αξιολόγηση. Έγιναν αναφορές για δυο μοντέλα μια εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση συγκρίναμε το κόστος της εφοδιαστική και σε μια εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση.

Σε αρκετά κεφάλαια περιγράφουμε τα βήματα προς την κατεύθυνση των logistics και κόστος. Η παρούσα εργασία διαχωρίζετε σε δυο παραμέτρους σε ένα θεωρητικό μέρος και ένα πειραματικό μέρος. Για το θεωρητικό μέρος έχουμε:

Κεφάλαιο 1 ξεκινά με γενικά στοιχεία για τα logistics. Στο Κεφάλαιο 2 γίνεται περιγραφή της εταιρίας και αλυσίδα μεταφοράς ενός προϊόντος από Ελλάδα – Ταιβάν. Στο Κεφάλαιο 3 αναφέρετε η θεωρία για τη συγκριτική αξιολόγηση. Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζετε η εσωτερική αναφορά και η εξωτερική αναφορά αναφέρετε στο Κεφάλαιο 5 αντίστοιχα. Για το πειραματικό μέρος έχουμε:

Στο Κεφάλαιο 1 παρουσιάζετε το δυναμικό του εργοστάσιου που συλλέγονται είναι οι βέλτιστες πρακτικές που έχουν εκπονηθεί για περισσότερες πληροφορίες. Στο Κεφάλαιο 2 γίνεται μια σύγκριση προϊόντων της εταιρίας και η μεταφοράς τους προς της διεθνείς αγορές.

Ακρωνύμια

Στη λίστα κάτω από όλα τα αρκτικόλεξα που χρησιμοποιούνται στην παρούσα έκθεση είναι δεδομένη, μαζί με ένα σύντομη εξήγηση. Ο αριθμός πίσω από την εξήγηση που δείχνει το κεφάλαιο και παράγραφο όπου το ακρωνύμιο αυτό χρησιμοποιείται πρώτα.

3PL: Third-Party Logistics: τα συμβαλλόμενα μέρη που , εκτελούν υπηρεσίες εφοδιαστικής διαχείρισης .

FPLC: Τελικό προϊόν το κόστος της εφοδιαστικής, όλα τα έξοδα για τη μεταφορά προϊόντα από ένα φυτό για τον πελάτη (μεταφορά, αποθήκευση, γενικές επιβαρύνσεις logistics)

FY: φορολογικό έτος

GBU: Global Business Unit, είναι οι τρεις Mega-GBUs , υποδιαιρούνται σε διάφορες Επιχειρηματικές Μονάδες

GLC: Γενικά Έξοδα Logistics, μέρος των δικαστικών, εξόδων τελικό προϊόν Logistics

gwa: Γενικές Δραστηριότητες αποθήκη.

Mega-GBU: Mega-Global Business Unit

MDO: Αγορά Οργανισμός Ανάπτυξης

PS: Προϊόν Προμήθεια, Μέρος GBU η οποία είναι υπεύθυνη για την παραγωγή και παράδοση εμπορευμάτων στους πελάτες

SU: στατιστική μονάδα, η μονάδα αυτή χρησιμοποιείται για να συγκρίνουν εύκολα διάφορα προϊόντα με διαφορετικά χαρακτηριστικά μεταξύ τους.

FOB: free on board ‘ελεύθερο επί του πλοίου ‘

Θεωρητικό μέρος

Γενικά στοιχεία για τα logistics - Κεφάλαιο 1^ο



1.1 Logistics στις αγορές

Ο στόχος μίας εταιρίας με παγκόσμια εμβέλεια, σήμερα, είναι να αναπτύξει και να εξελίξει τον τρόπο μεταφοράς των εμπορευμάτων της στις μεγάλες αγορές στην Ευρώπη, στις Ηνωμένες Πολιτείες και φυσικά σε όλο τον υπόλοιπο κόσμο. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι συνήθως τέτοια, που οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να ελέγξουν πλήρως και με ασφάλεια την αλυσίδα εφοδιασμού μετά την αποχώρηση των εμπορευμάτων από το εργοστάσιο. Όπως τονίζουν οι αρμόδιοι διαφόρων επιχειρήσεων, στο σύντομο χρονικό διάστημα δράσεων που επιβάλει ο ανταγωνισμός δεν υπάρχει ουσιαστική δυνατότητα διαχείρισης των logistics.

Το πρώτο βήμα για κάθε αρμόδιο τμήμα της κάθε εταιρίας είναι να εξετάσει τον αριθμό των εταιρειών που συνεργάζονται με σκοπό την προώθηση των προϊόντων στην αγορά. Αυτή η διαδικασία είναι γενικά αρκετά δύσκολη και επίμονη αφού το πλήθος των προμηθευτών, των μεσαζόντων και συνεργαζόμενων εταιρειών είναι συνήθως μεγάλο. Το κυριότερο πρόβλημα είναι η φυσική διανομή μεταξύ προμηθευτών και πελατών, καθώς και η σχέση με τους μεσάζοντες στην αλυσίδα.

Παρατηρήθηκε γενικά ότι δεν υπάρχει αρκετή εποπτεία στη φυσική ροή και στο προϊόν. Σε κάθε περίπτωση όμως η βασική μέριμνα της εταιρίας είναι η ανάπτυξη συγκεκριμένων πρακτικών και διαδικασιών, με τις οποίες η εταιρία μπορεί να εποπτεύει όλη την αλυσίδα φυσικής διανομής από την πηγή μέχρι τον τελικό καταναλωτή.

Η συνηθισμένη πρακτική των εταιριών με πελατοκεντρική αντίληψη αναπτύσσεται κυρίως με τις δύο τακτικές που αναφέρθηκαν. Η επιλογή των συνεργασιών, outsourcing, βρίσκει μεγάλη εφαρμογή σε μικρότερες εταιρίες, ενώ παραδοσιακά μεγάλοι όμιλοι με διεθνή παρουσία επιλέγουν την εσωτερική βελτίωση και ανάπτυξη. Συνήθως όλα κρίνονται από το δυναμικό ανάπτυξης τόσο της επιχείρησης όσο και του προϊόντος ή της αγοράς. Σε καταστάσεις διεθνούς εμπορίου και logistics η τακτική των συνεργασιών εφαρμόζεται με τη διαχείριση της παραγωγής από τρίτη εταιρία και τη διαχείριση της διανομής στην ξένη αγορά από άλλη εταιρία, συνήθως τοπική και θυγατρική. Η κεντρική εταιρία όμως διατηρεί την εποπτεία και τον έλεγχο μέσω έξυπνων και αποδοτικών συστημάτων πληροφορικής, που της επιτρέπουν τόσο τον έλεγχο των δύο συνεργατών όσο και για την εξυπηρέτηση του πελάτη. Ένα τέτοιο σύστημα καθιστά δυνατή και τη γνώση των σχετικών μεριδίων αγοράς.

Με την εφαρμογή του παραπάνω συστήματος το αρμόδιο τμήμα της κεντρικής εταιρίας έχει τη δυνατότητα να στρέψει την προσοχή σε άλλες αγορές. Η ανάπτυξη σε κάθε νέα αγορά μπορεί να γίνει με γνώμονα τις επιτυχίες και τα διδάγματα από προηγούμενα σχετικά εγχειρήματα. Η πλειοψηφία των προϊόντων, τελειωμένων και πρώτων υλών, μεταφέρεται δια θαλάσσης. Συνεπώς, γίνεται φανερό η σημασία της απρόσκοπτης μεταφοράς προϊόντων από τα σημεία παραγωγής στα λιμάνια και από εκεί στους τόπους κατανάλωσης. Η μεταφορά φορτίων από εργοστάσια προς τα λιμάνια πραγματοποιείται με φορτηγά και τρένα. Οι αρμόδιοι τονίζουν ότι θέλουν να γίνεται η μεταφορά με τρένα, διότι θεωρείται

φθηνότερο μέσο μεταφοράς, οπότε ως στόχος τους τίθεται η ανάπτυξη μεταφορικών συστημάτων. Η σημασία των συνδυασμένων μεταφορών αυξάνεται και μεταβάλλεται εντυπωσιακά η αγορά μεταφορικών υπηρεσιών.

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι τα logistics μεταβάλλουν τα όρια της επιχείρησης και κυρίως τη δομή της. Δεν επιφέρουν απλά μία οργανωτική αλλαγή αλλά μια διαρθρωτική μετεξέλιξη. Οι ροές ευθύνης παύουν να περιορίζονται σε συγκεκριμένα καθήκοντα και λειτουργίες και διαχέονται μέσα στο σύστημα. Κατά συνέπεια, τα logistics επηρεάζουν τόσο έντονα τη δομή της επιχείρησης και κυρίως την επαφή με τον πελάτη και το επίπεδο εξυπηρέτησης τους, όσο περισσότερο αυξάνουν οι ανάγκες για άμεση ανταπόκριση σε διαφορετικούς τρόπους και σε υψηλότερη στάθμη ποιότητας. Για τα logistics έχουμε της σχέσεις που αναλύονται ως έξις:

- 1) Το σχεδιασμό του προϊόντος: επηρεάζει τη συσκευασία, μεταφορά, την αποθήκευση.
- 2) Την τιμολόγηση του προϊόντος.
- 3) Την πρόβλεψη πωλήσεων και της πορείας των αγορών: επηρεάζουν άμεσα τη σχετική ανάπτυξη συστημάτων φυσικής διανομής.
- 4) Το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη.
- 5) Το πλήθος και την τοποθεσία αποθηκών: επηρεάζουν τη δυνατότητα ανταπόκρισης σε διαφορά επίπεδα ζήτησης και εξυπηρέτησης.
- 6) Τη διαχείριση του αποθέματος: σχετίζεται άμεσα με το κόστος και την εξυπηρέτηση.
- 7) Τη διαχείριση της παραγγελίας.

1.2 Ο ρόλος των logistics στις στρατηγικές των εταιριών

Η φύση καθώς και ο ρόλος που παίζουν τα logistics στις στρατηγικές των επιτυχημένων επιχειρήσεων έχουν αλλάξει σημαντικά. Ο πρωταρχικός στόχος των εταιριών είναι να μειώσουν το κόστος παραγωγής και διανομής των προϊόντων ενώ παράλληλα να αυξήσουν την ποιότητα και την εξυπηρέτηση των πελατών. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι επιτυχημένες αλλαγές στους τομείς του κόστους, της ποιότητας και της εξυπηρέτησης θεωρούνται αναγκαίες στις σημερινές αγορές όπου το κυρίαρχο στοιχείο είναι ο ανταγωνισμός. Η φράση "ο πιο δυνατός επιβιώνει" συνοψίζει απλά το πλεονέκτημα των ισχυρών εταιριών να επιβιώσουν μέσα στο σκληρό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Δεν είναι όμως απαραίτητο να συνδυάσει κανείς την ισχύ μιας εταιρείας με το μέγεθος της, αφού δεν είναι απόλυτο ότι το μεγάλο μέγεθος διαφυλάσσει καλύτερα τα συμφέροντα της εταιρείας. Ίσως θα ήταν πιο σωστό να συνδυαστεί η έννοια της ισχύος με το μερίδιο αγοράς, με το δυνητικό μερίδιο (αυτό που θα μπορούσε να έχει) και τα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας. Στο παρελθόν δεν είχε δοθεί η ανάλογη σημασία στα logistics. Όλο και περισσότεροι διευθυντές τμημάτων αντιλαμβάνονται το ρόλο που παίζει η μεταφορά των εμπορευμάτων στην επιτυχία των εταιριών. Παρατηρείται ότι αυτή η δραστηριότητα, η οποία παραδοσιακά θεωρούνταν μια λειτουργία εξυπηρέτησης, αποτελεί πλέον την στρατηγική παράμετρο για την ανάπτυξη της εταιρείας.

Η σύγχρονη αντίληψη της αλυσίδας της αξίας μεταφράζεται σε κλασικούς οικονομικούς όρους ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που αναλύεται ως η δημιουργία και η διατήρηση υψηλής απόδοσης σε κάθε τμήμα της παραγωγικής, μεταφορικής και εμπορευματικής αλυσίδας. Στελέχη και ερευνητές διατείνονται πως μια εταιρεία μπορεί να θέσει βασικές

στρατηγικές στην πράξη (π.χ. μείωση κόστους, διαφοροποίηση και επικέντρωση στο στόχο τους) απαντώντας σε απλά ερωτήματα: πώς, πότε, ποιος και γιατί. Πιο συγκεκριμένα θέτουν ερωτήματα προς απάντηση όπως

- 1) Με ποιο τρόπο μια εταιρεία κερδίζει και διατηρεί ένα πλεονέκτημα στο κόστος;
- 2) Με ποιο τρόπο μπορεί να διαφοροποιηθεί από άλλες εταιρείες;
- 3) Με ποιο τρόπο η εταιρεία θα αποφασίσει σε ποιο τομέα της αγοράς θα απευθυνθεί με στόχο να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- 4) Με ποιο τρόπο μπορεί η εταιρεία να υπερασπισθεί τη ανταγωνιστική της θέση;

Η αντίληψη αυτή της αγοράς υποστηρίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια εταιρεία πηγάζει από την αξία που η εταιρεία δημιουργεί για τους αγοραστές της. Ο Porter (ένας εκ των εκφραστών της θεωρίας για την αλυσίδα της αξίας) χρησιμοποιεί μια μέθοδο για να διαχωρίσει αγοραστές από προμηθευτές και για να μετατρέψει την εταιρεία σε μια διακριτή συνολική οντότητα με εσωτερικές αλληλένδετες δραστηριότητες από τις οποίες πηγάζει η αξία. Η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να γίνει ο διαχωρισμός και να γίνουν αντιληπτές οι διάφορες πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και σε διαφορετικές οντότητες κατά μήκος της αλυσίδας μεταφοράς, εμπορίου και παραγωγής, αλλά και για να συνδεθούν οι πηγές αυτές με την αγοραστική αξία. Παρέχεται δηλαδή μια μέθοδος, στην οποία εξετάζονται κυρίως οι εσωτερικές διαδικασίες μιας εταιρείας και με ποιο τρόπο είναι αλληλένδετες.

Η θεωρία αποδεικνύει πως η λειτουργία της μεταφοράς αποτελεί ένα μέρος της όλης λειτουργίας της εταιρείας. Ο Porter ορίζει πέντε

κατηγορίες στις βασικές δραστηριότητες μιας εταιρείας που ανταγωνίζεται σε μία συγκεκριμένη βιομηχανία:

- ❖ Εσωτερική μεταφορά εμπορευμάτων: κάθε δραστηριότητα σχετική με την παραλαβή, αποθήκευση και παραγωγή του προϊόντος καθώς και με το σχεδιασμό των εσωτερικών μεταφορών.
- ❖ Παραγωγικές λειτουργίες: κάθε διαδικασία μετατροπής του προϊόντος από την αρχική σε τελική μορφή.
- ❖ Εξωτερική μεταφορά εμπορευμάτων: κάθε διαδικασία σχετιζόμενη με τη διανομή και φυσική υποστήριξή τους σε διανομείς, αποθήκες και λοιπά εμπλεκόμενα μέρη, πριν από την τελική διάθεση τους.
- ❖ Marketing, διαφήμιση και πωλήσεις: κάθε διαδικασία προώθησης του προϊόντος προς τον τελικό χρήστη-πελάτη.
- ❖ Εξυπηρέτηση: κάθε σχετική δραστηριότητα επαφής με τον τελικό χρήστη ή παροχής εξυπηρέτησης (π.χ. εγκατάστασης του τελικού προϊόντος).

Ο ρόλος, που έχει η μεταφορά των εμπορευμάτων στις κερδοφόρες εταιρείες σήμερα, θα αλλάξει καθώς μεταβάλλεται η αξία των προϊόντων. Επίσης, θα αλλάξει η αξία που οι αγοραστές ή οι πελάτες αποδίδουν στα διάφορα προϊόντα. Το παραπάνω αποτελεί μια διαπίστωση πολλών διευθυντών τμημάτων logistics, οι οποίοι είναι εκπαιδευμένοι πάνω σε παραδοσιακές πρακτικές μεταφοράς και αποθήκευσης και σε άλλες λειτουργίες. Οι σημερινοί διευθυντές πρέπει να ανακαλύψουν νέες μεθόδους, που στοχεύουν στην αύξηση των κερδών της εταιρείας, του μεριδίου αγοράς, τη συνεχή εισροή και εκροή χρήματος και τη δημιουργία νέων προϊόντων. Τα παραπάνω είναι μια πρόκληση για τις εταιρείες, αφού ο στόχος της ενίσχυσης της θέσης της εταιρείας εισάγεται σε κάθε λειτουργία της επιχείρησης.

Η αναγνώριση του σημαντικού ρόλου που παίζουν τα logistics βοηθάει στην κατανόηση της κάθε επιμέρους λειτουργίας τους σε σχέση με τη λειτουργία όλης της εταιρείας. Για να ερευνηθεί η επίδραση των logistics στο κέρδος των εταιρειών, πραγματοποιούνται έρευνες με επίκεντρο τους διευθυντές σχετικών τμημάτων. Οι έρευνες εστιάζονται στην εξέταση ορισμένων βασικών αρχών. Λογικά κάθε τμήμα λειτουργεί διαφορετικά. Παρά ταύτα όλα τα επιτυχημένα τμήματα ακολουθούν κάποιες κοινές αρχές, οι οποίες έχουν σχέση με τη βιομηχανία, το είδος της εταιρείας και τη γεωγραφική θέση. Η επιτυχία της όποιας στρατηγικής θα κριθεί με βάση τα γνωστά κριτήρια για την ανάπτυξη της εταιρείας, που είναι τα εξής:

- A) Δημιουργία πλούτου για τους μετόχους (απόδοση των κεφαλαίων)
- B) Αποδόσεις των πωλήσεων
- Γ) Αύξηση της προστιθέμενης αξίας
- Δ) Ενίσχυση του μεριδίου αγοράς

Ο σκοπός των υπηρεσιών logistics είναι ακριβώς η βελτίωση των παραπάνω μεγεθών, διότι αυτό ουσιαστικά ενδιαφέρει και τους μετόχους της εταιρείας. Σε καμιά πάντως περίπτωση δεν εξαντλείται το θέμα εδώ, αφού κάθε εταιρεία χρήζει διαφορετικής προσέγγισης.

Η σύνδεση του εταιρικού κέρδους με τα logistics δεν είναι πάντα εύκολη και προφανής. Υπάρχουν κάποιες βασικές αρχές στις οποίες στηρίζονται οι επιτυχημένες προσπάθειες, αλλά η ακολουθούμενη πρακτική είναι διαφορετική από εταιρεία σε εταιρεία, και μπορούν να αναλυθούν ως εξής:

- 1) Αναγνώριση των σχέσεων λειτουργιών στην αλυσίδα πρόσδοσης αξίας.
- 2) Σωστή οργάνωση
- 3) Χρήση της πληροφορικής
- 4) Έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό
- 5) Σχηματισμός στρατηγικών συμμαχιών
- 6) Εστίαση ενδιαφέροντος στο οικονομικό αποτέλεσμα
- 7) Στόχευση δόκιμων επιπέδων εξυπηρέτησης
- 8) Διαχείριση των λεπτομερειών
- 9) Μόχλευση των όγκων μεταφοράς
- 10) Συνεχής μέτρηση και ανταπόκριση στα μηνύματα.

Οι παραπάνω αρχές αναλύονται ως εξής:

- 1) Η πρώτη αρχή αποτελεί το θεμέλιο λίθο της ανάλυσης για την επιτυχία. Η αλυσίδα της αξίας πρέπει να γίνει πλήρως κατανοητή και οι σχέσεις που τη δημιουργούν ή υποκρύπτονται, πρέπει να εξεταστούν υπό πρίσμα βελτιστοποίησης και απλούστευσης. Δεν είναι τόσο εύκολο να συνδυαστούν απαιτήσεις από διαφορετικά τμήματα με άλλες ανάγκες. Στην αλυσίδα αξίας εμπλέκονται διαφορετικές παράμετροι όπως τεχνολογικοί marketing κ.τ.λ..
- 2) Η δεύτερη βασική αρχή επιτυχίας έχει σχέση με τη σωστή οργάνωση των λειτουργιών του τμήματος logistics. Πρέπει όλες οι λειτουργίες -όπως διαχείριση υλικών, αποθήκευση, εσωτερική μεταφορά εμπορευμάτων- να βρίσκονται κάτω από μια κεντρική διαχείριση. Λίγες είναι όμως οι εταιρείες που λειτουργούν κάτω από αυτό το σχήμα. Τα τελευταία πέντε χρόνια έχει σημειωθεί κάποια πρόοδος, αλλά χαρακτηρίζεται σχετικά αργή. Πολλές εταιρείες έχουν αρχίσει σιγά σιγά να συγχωνεύουν τα τμήματα

διαχειρίσεως υλικών και διανομής. Η υιοθέτηση αυτής της τακτικής δικαιολογείται από τη χρήση του value chain. Οι σύγχρονες εταιρείες για να αποφύγουν κάποιες τριβές που υπάρχει φόβος να προκύψουν, αναγνωρίζουν την ανάγκη σύνδεσης των δραστηριοτήτων, ώστε να συντονιστεί καλύτερα η συνολική προσπάθεια. Προσπαθούν να βρουν ένα κοινό στόχο για όλα τα παραπάνω τμήματα, ώστε να συντονιστεί καλύτερα η τελική προσπάθεια.

- 3) Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αναγκαία παράμετρος για την επιτυχία της μεταφοράς των εμπορευμάτων. Η επιτυχία αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο σε ένα περιβάλλον το οποίο αναγνωρίζει ότι οι άνθρωποι είναι από τις πιο σημαντικές πηγές. Η πρόσληψη και η συνεχής εκπαίδευση αποτελούν ορισμένα από τα βασικά στοιχεία μιας επιτυχημένης εταιρίας. Η διοίκηση αναγνωρίζει ότι διευθυντές έμπειροι και με καλή εκπαίδευση θεωρούνται αναγκαίοι για την επιτυχία των προγραμμάτων της εταιρείας. Σε ένα ανάλογο περιβάλλον παρατηρείται και η ίδια ανησυχία για τους διευθυντές του τμήματος προμηθειών. Καθώς σημειώνονται περισσότερες συνεργασίες εταιρειών με εξωτερικούς παράγοντες, δίνεται όλο και μεγαλύτερη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό. Το επίπεδο της ποιότητας των προϊόντων είναι άμεσα συνδεδεμένος με το ανθρώπινο δυναμικό. Εάν οι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται ότι τα προϊόντα πρέπει να είναι σχετικά υψηλής ποιότητας, τότε η εταιρία διατρέχει τον κίνδυνο να μην έχει ικανοποιητικά κέρδη. Οι πιο επιτυχημένες εταιρείες διαθέτουν εργαζομένους στα τμήματα μεταφοράς εμπορευμάτων, οι οποίοι έχουν ως προτεραιότητα να παρέχουν προϊόντα με ποιότητα. Όλοι οι νέο προσληφθέντες υπάλληλοι συμμετέχουν σε σεμινάρια, τα οποία

έχουν ως στόχο να τους πληροφορήσουν και να τους εκπαιδεύσουν στα επίπεδα ποιότητας της εταιρείας. Το αποτέλεσμα από τα παραπάνω είναι ότι η επιτυχία της εταιρείας πηγάζει όχι μόνο από τα προϊόντα που έχει προς πώληση αλλά και από τους εργαζομένους που τα παραδίδουν.

- 4) Η τετάρτη βασική αρχή για την επιτυχία του τμήματος έχει σχέση με τη στενή συνεργασία των εταιρειών με άλλα μέλη της αλυσίδας εφοδιασμού. Ο σκληρός ανταγωνισμός στα εργοστάσια της Ιαπωνίας ανάγκασε τις εταιρείες στις Η.Π.Α. να ερευνήσουν τον τρόπο με το οποίο οι εταιρείες στις δύο χώρες λειτουργούν. Οι εταιρείες στην Ιαπωνία δεσμεύονται σε συνεργασίες με άλλους συνεργάτες μακράς χρονικής διάρκειας ή και μόνιμες. Δεν έχει σημασία η ποιότητα των προϊόντων του προμηθευτή ή αν η τιμή είναι χαμηλή. Τα συγκεκριμένα μέλη δεν έχουν καμία άμεση σχέση, εκτός αν δεσμευτούν σε μια επαγγελματική συνεργασία κάποιας μορφής. Οι παραπάνω συνεργασίες δημιουργούνται μόνο για λόγους κουλτούρας. Δημιουργούν τη σωστή στρατηγική και λειτουργική αξία που παράγει κέρδη μακράς χρονικής διάρκειας και για τα δύο μέλη. Η δέσμευση και το κοινό όφελος θα βελτιώσουν την ποιότητα και θα χαμηλώσουν το κόστος. Η πιο ουσιαστική αξία-κριτήριο είναι η ειλικρίνεια και η εμπιστοσύνη. Αυτές οι συνεργασίες δεν είναι δυνατό να πετύχουν χωρίς ανοιχτή και συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών. Οι εταιρείες αναγκάζονται να μοιράζονται μεταξύ τους οικονομικά και λειτουργικά στοιχεία, όπως πληροφορίες για σχεδιασμό και προγραμματισμό. Ο σχεδιασμός και η πραγματοποίηση αποτελεσματικών συνεργασιών δεν είναι απλή, ειδικά όταν εμπλέκονται πολυεθνικές εταιρείες. Χρειάζονται σωστή σκέψη,

συνεργασία μεταξύ πελατών και προμηθευτών, καθώς και στήριξη και εκπαίδευση όλου του προσωπικού.

- 5) Το τμήμα logistics πρέπει να χρησιμοποιεί την απόδοση κεφαλαίου ως μέτρο για την απόδοση της εταιρείας. Η έρευνα μας δείχνει πως γίνεται καλύτερη διαχείριση λειτουργιών όπως η μεταφορά, η αποθήκευση και η εξυπηρέτηση των πελατών, όταν υπάρχουν διακριτά κέντρα κόστους ή κέρδους. Η οικονομική διαχείριση του τμήματος εμπορευμάτων έχει αναπτυχθεί σε σημείο που μεγάλες εταιρείες θέτουν ως υπεύθυνους στα παραπάνω τμήματα ανθρώπους με προϋπηρεσία σε οικονομικές υπηρεσίες. Τα τελευταία χρόνια μεγάλες επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει ως το πιο σημαντικό οικονομικό συγκριτικό μέτρο κέρδους το κέρδος ανά ομάδα ή κατηγορία αγαθών. Άλλο συνηθισμένο κριτήριο μέτρησης της απόδοσης είναι η απόδοση του ενεργητικού, που πολλές φορές ανάγεται σε μέτρηση απόδοσης του τμήματος. Ως αποτέλεσμα του παραπάνω, όλο και περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν εξωτερικούς προμηθευτές για την εξυπηρέτηση της μεταφοράς των εμπορευμάτων με στόχο τη μείωση των υψηλών επενδύσεων. Στο παρελθόν κάθε λειτουργία στο τμήμα μεταφοράς εμπορευμάτων συγκρινόταν με διαφορετικά μέτρα και γι' αυτό το λόγο η οικονομική διαχείριση δεν ήταν πάντα προτεραιότητα των διευθυντών. Ειδικότερα, κόστη τα οποία είχαν σχέση με τα μεταφορικά και εργατικά έξοδα ώθησαν τους διευθυντές των παραπάνω τμημάτων να αρχίσουν να χρησιμοποιούν οικονομικά συγκριτικά μέτρα. Τον τελευταίο καιρό παρατηρείται ότι όλο και περισσότεροι διευθυντές των τμημάτων μεταφοράς εμπορευμάτων υιοθετούν την αντίληψη ότι το κόστος στα ανάλογα τμήματα επηρεάζει το

γενικότερο κόστος και κατά συνέπεια το κέρδος όλης της εταιρίας.

- 6) Εταιρείες οι οποίες έχουν θέσει ως στόχο την καλύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών αυξάνουν το κέρδος τους. Πρέπει να σημειωθεί ότι ο επιθυμητός στόχος εξυπηρέτησης των πελατών είναι ένα από τα βασικά στοιχεία στη στρατηγική του τμήματος μεταφοράς εμπορευμάτων. Οι μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών. Γι' αυτό το λόγο έχουν θέσει σ' εφαρμογή διάφορες παραμέτρους, καθώς και στενή παρακολούθηση στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατείας. Λίγες είναι οι επιχειρήσεις που αναλύουν τις προϋποθέσεις που έχουν σχέση με την εξυπηρέτηση των πελατών στις μεγάλες αγορές σε τέτοιο βάθος, ώστε να είναι ικανές να θέτουν δικά τους πρότυπα.
- 7) Η διαχείριση των λειτουργιών και διαδικασιών είναι πολύ σημαντική για τη κερδοφορία της εταιρείας αλλά πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις λεπτομέρειες. Η προσοχή αυτή σημαίνει πολλές φορές οικονομία και εξοικονόμηση πόρων. Τα επιτυχημένα τμήματα μεταφορών εμπορευμάτων χρησιμοποιούν τις βασικές αρχές και προσπαθούν να έχουν πάντα υπό έλεγχο μικρά προβλήματα. Η στρατηγική αυτή οδηγεί σε μια ομαλή και επιτυχημένη παρουσία της εταιρείας στην αγορά. Πρέπει να σημειωθεί ότι μια λανθασμένη στρατηγική του τμήματος μεταφοράς εμπορευμάτων μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των πωλήσεων. Πολλές εταιρείες μπορούν να θεωρηθούν επιτυχημένες στους τομείς της ποιότητας, παραγωγικότητας και κέρδους. Οι περισσότερες όμως οφείλουν την επιτυχία εν μέρει στο γεγονός ότι δίνεται πολύ μεγάλη προσοχή στις λεπτομέρειες. Μόλις οι εταιρείες δεσμευτούν να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων,

τότε πολλά από τα υπόλοιπα προβλήματα εξαφανίζονται. Το κόστος μειώνεται, βελτιώνεται η παραγωγικότητα και το τελικό προϊόν και παρατηρείται μια αύξηση στα καθαρά κέρδη της εταιρείας. Η διαχείριση ίων λεπτομερειών δεν είναι η μοναδική λύση για τη βελτίωση της ποιότητας και την αύξηση του κέρδους. Πρέπει να υπάρχει συστηματικός και αποτελεσματικός έλεγχος στα "μικρά" ωριαία - ημερήσια - εβδομαδιαία προβλήματα. Ο παραπάνω έλεγχος συντελεί και στην ύπαρξη σχέσης συνέπειας με τον πελάτη. Στις σημερινές εταιρείες όπου πολλοί εργαζόμενοι και πελάτες από διάφορες γεωγραφικές περιοχές έρχονται σε καθημερινή επαφή η ύπαρξη της συνέπειας είναι αναγκαία. Ο διευθυντής του τμήματος μεταφοράς εμπορευμάτων είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση της διανομής των προϊόντων με στόχο τη διασφάλιση της συνέπειας.

- 8) Η ογδόη βασική αρχή δηλώνει ότι τα επιτυχημένα τμήματα μεταφοράς εμπορευμάτων συγκεντρώνουν φορτία εμπορευμάτων και κερδίζουν από τη μόχλευση στο λειτουργικό και χρηματοοικονομικό τομέα. Αυτές οι συγκεντρώσεις όγκου αποδίδουν στην εταιρεία μέσα από τη βελτιωμένη εξυπηρέτηση και τη μείωση του κόστους. Για να είναι όμως σε θέση να εκμεταλλευτεί την παραπάνω μόχλευση η Διοίκηση, πρέπει να ερευνά όλες τις πιθανότητες εξέλιξης για τις λειτουργίες του τμήματος. Επίσης πρέπει να ερευνά νέες μεθόδους για τη διαχείριση προϊόντων, αγορών, πελατών κ.ά. Η συγκέντρωση των μεταφορικών εξόδων είναι μία από τις πιο διάσημες μεθόδους μόχλευσης. Η παραπάνω συγκέντρωση πραγματοποιείται με τη βοήθεια ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η μείωση των μεταφορέων αποτελεί επίσης έναν αποτελεσματικό τρόπο για τη συγκέντρωση όγκων. Πολλά τμήματα μεταφοράς εμπορευμάτων συνδυάζουν τις

εσωτερικές με τις εξωτερικές μεταφορές με αποτέλεσμα να κερδίζουν μέσα από σημαντικές οικονομίες στις μεταφορές. Παρατηρούνται λοιπόν στις εταιρείες βελτιώσεις στην εξυπηρέτηση των πελατών και στη γενικότερη απόδοση. Τα τελευταία χρόνια όλες οι εταιρείες εμπλέκονται σε διεθνή projects. Κατά συνέπεια τα προβλήματα για τις εταιρείες αυξάνονται.. Αντιμετωπίζουν διεθνή προβλήματα τα οποία έχουν σχέση με την εξυπηρέτηση των πελατών, δασμούς, κίνηση των νομισμάτων, ελέγχους των τιμών κ.ά. Μπορεί να περάσουν χρόνια μέχρι να ξεπεραστούν αυτά τα προβλήματα εντελώς. Ένας τρόπος για να αποκτήσουν οι εταιρείες διεθνές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι να ξεκινήσουν συνεργασίες με άλλες εταιρείες. Αυτή η στρατηγική είναι ήδη διάσημη στην Ευρώπη. Ευρωπαϊκές εταιρείες ξεκινούν συνεργασίες με εταιρείες από άλλες ηπείρους. Τα επιτυχημένα τμήματα μεταφοράς εμπορευμάτων καταγράφουν και ελέγχουν όλους τους όγκους των εμπορευμάτων που παραγγέλλονται, μεταφέρονται και αποθηκεύονται. Συλλέγουν πληροφορίες για κάθε προϊόν από την αλυσίδα πρόσδεση αξίας. Μόλις οι διευθυντές αποκτήσουν τις κατάλληλες πληροφορίες τότε προκύπτουν οι ανάλογες ευκαιρίες για μόχλευση.

- 9) Τέλος, πρέπει να υιοθετηθούν συστήματα μέτρησης της απόδοσης και να προσδιοριστούν ενέργειες αντίδρασης σε διάφορες καταστάσεις. Το περιβάλλον των logistics είναι εξαιρετικά δυναμικό και είναι απαραίτητο να αντιδρά γρήγορα η εταιρεία στις σχετικές ανάγκες. Πρέπει εξάλλου τα συστήματα αυτά να συνδυάζονται με τη γενικότερη στρατηγική της εταιρείας, καθώς και με την παρακολούθηση βασικών οικονομικών μεγεθών και δεικτών. Πολλές αποφάσεις έχουν άμεσο οικονομικό αντίκτυπο και ακόμα περισσότερο επηρεάζουν τις σχέσεις με τους πελάτες

και το προφίλ της εταιρείας. Ίσως το πιο μεγάλο πρόβλημα που καλείται να επιλύσει η επιχείρηση είναι να συνδυάσει όλα τα παραπάνω. Σχεδόν πάντα οι καλά οργανωμένες επιχειρήσεις έχουν γνώση των αρχών που παρουσιάστηκαν, αλλά αδυνατούν να τις εφαρμόσουν σωστά και συγχρονισμένα. Ακριβώς, επειδή δεν υπάρχουν κανόνες ή μια μονάχα προσέγγιση για τον ορθό συγχρονισμό των παραπάνω ενεργειών και τη βελτίωση της απόδοσης, καταβάλλεται συνεχής προσπάθεια για βελτίωση του προϊόντος, της προσέγγισης του πελάτη και της αύξησης του περιθωρίου κέρδους. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η βελτιωμένη παραγωγικότητα σε σχέση με την καλύτερη ποιότητα, η έμφαση στους ανθρώπους που συμμετέχουν και η χρήση προηγμένης τεχνολογίας, η ανάπτυξη αξιόπιστων τεχνικών logistics είναι μόνο λίγες από τις ενέργειες στις οποίες προβαίνουν οι εταιρείες για τη συνεχή βελτίωση τους. Σε κάθε περίπτωση, όμως, η ουσία παραμένει ανάμεσα στη διανομή όπως εκφράζεται στις σύγχρονες τακτικές logistics, και στην εξυπηρέτηση του πελάτη, όπως εκφράζεται με το σύγχρονο marketing

1.3 Η διαδικασία προετοιμασίας και μεταφοράς μιας παραγγελιάς

Η διεκπεραίωση της παραγγελιάς αποτελείται από μια σειρά δραστηριοτήτων οι οποίες περιλαμβάνονται στον κύκλο παραγγελιάς. Συγκεκριμένα αυτές είναι:

- 1) Η προετοιμασία της παραγγελιάς
- 2) Η διαβίβαση της παραγγελιάς

3) Η συμπλήρωση της παραγγελίας

4) Πληροφόρηση για την εξέλιξη της παραγγελίας.

Ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση κάθε δραστηριότητας εξαρτάται από το είδος της παραγγελίας και διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης .

Η προετοιμασία της παραγγελίας αναφέρεται στον τρόπο και στη μέθοδο επικοινωνίας του πελάτη προς τον προμηθευτή προκειμένου να δοθεί η παραγγελία και μπορεί να περιλαμβάνει τη συμπλήρωση κάποιου εντύπου παραγγελίας, την επικοινωνία δια μέσου τηλεφώνου η fax η μέσω κάποιου ηλεκτρονικού υπολογιστή. Η δραστηριότητα αυτή έχει διευκολυνθεί πολύ από την ηλεκτρονική τεχνολογία , π.χ. τους γραμμικούς κώδικες , την αυτόματη σύνδεση πωλήσεων με τα αποθέματα και την αυτόματη εντολή δήλωσης της παραγγελίας. Η τεχνολογία του μέλλοντος θα επιτρέψει στους αγοραστές να επικοινωνούν απευθείας με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές που θα ενεργοποιούνται με τη φωνή και θα αποφεύγεται οποιαδήποτε άλλη ενέργεια για τη διενέργεια της παραγγελίας.

Οι μεταφορές αποτελούν τομέα "κλειδί" μέσα στο μείγμα των logistics. Εκτός του κόστους αγοράς αγαθών, η μεταφορά απορροφά, κατά μέσο όρο, ένα υψηλότερο ποσοστό κόστους των logistics από οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα. Αν και οι αποφάσεις μεταφοράς εκφράζονται μέσα από μία ποικιλία μορφών, κορυφαίες ανάμεσά τους είναι η επιλογή του τρόπου, η διαδρομή, ο προγραμματισμός των δρομολογίων και η σταθεροποίηση της φόρτωσης. Αν και το κόστος της προώθησης παραγγελιών, τόσο των πελατών όσο και των προμηθευτών, τυπικά δεν συγκρίνεται με το κόστος μεταφοράς, απογραφής και αποθήκευσης, οι αποφάσεις προώθησης παραγγελιών έχουν μία σημαντική έμμεση

επίδραση στις υπόλοιπες δαπάνες logistics. Εξαιτίας αυτού, οι αποφάσεις που σχετίζονται με τη συλλογή των παραγγελιών, τη διαδοχή τους και τον προγραμματισμό τους είναι σημαντικές.

1.3.1 Αποφάσεις μεταφοράς - Επιλογή υπηρεσιών μεταφορών

Η επιλογή ενός είδους υπηρεσιών μεταφοράς εξαρτάται από την ποικιλία των χαρακτηριστικών αυτών των υπηρεσιών, τα οποία δεν είναι το ίδιο όλα σημαντικά, αν και μερικά έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα. Σύμφωνα με διάφορες έρευνες, οι οποίες ταξινομούν τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών μεταφοράς, το κόστος, η ταχύτητα και η αξιοπιστία είναι οι πλέον σημαντικοί παράγοντες. Άλλα χαρακτηριστικά εξαρτώνται από την εκάστοτε περίπτωση.

Όταν οι υπηρεσίες δεν χρησιμοποιούνται για να παρέχουν συγκριτικό πλεονέκτημα, η επιλογή της καλύτερης υπηρεσίας σχετίζεται κυρίως με το κόστος χρησιμοποίησης των υπηρεσιών μεταφοράς και με το έμμεσο κόστος των αποθεμάτων. Αυτό, γιατί η ταχύτητα και η αξιοπιστία επηρεάζουν τόσο τα επίπεδα των αποθεμάτων, της φόρτωσης και της αγοράς, όσο και την ποσότητα των αποθεμάτων, τα οποία είναι σε μεταφορά μεταξύ της θέσης φόρτωσης και αγοράς. Όσο πιο χρονοβόρες, λιγότερο αξιόπιστες υπηρεσίες επιλεγούν, τόσο περισσότερα αποθέματα θα απαιτούνται από το συγκεκριμένο κανάλι διανομής. Αυτό μπορεί να βρίσκεται σε ανακολουθία με το πραγματικό συνολικό κόστος υπηρεσιών.

Εάν υπάρχουν εναλλακτικές δυνατότητες, η προτιμητέα υπηρεσία θα είναι αυτή που θα προσφέρει το χαμηλότερο κόστος συνολικά.

Η επιλογή ενός τρόπου μεταφοράς μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να δημιουργήσει συγκριτικό πλεονέκτημα υπηρεσιών μεταξύ προμηθευτών. Όταν ένας αγοραστής σε ένα κανάλι τροφοδοσίας αγοράζει αγαθά από περισσότερους του ενός προμηθευτές, η ποιότητα και η τιμή της υπηρεσίας logistics, που του προσφέρεται, μπορεί να επηρεάσει την επιλογή του.

Αντιστρόφως, αν οι προμηθευτές επιλέξουν τον τρόπο μεταφοράς που θα χρησιμοποιηθεί, μπορούν να ελέγχουν αυτό το συγκεκριμένο στοιχείο των παρεχόμενων υπηρεσιών logistics και έτσι να επηρεάζουν την προτίμηση του αγοραστή. Για τον αγοραστή, καλύτερη υπηρεσία μεταφοράς (χαμηλότερος χρόνος μεταφοράς και αξιοπιστία) σημαίνει ότι μπορούν να διατηρηθούν χαμηλότερα αποθεματικά επίπεδα και/ή λειτουργικοί σχεδιασμοί μπορούν να επιτευχθούν με μεγαλύτερη ακρίβεια. Προκειμένου να ενθαρρυνθεί η επιλογή της πλέον επιθυμητής υπηρεσίας μεταφοράς και συνεπώς να ελαττωθεί το κόστος, ο προμηθευτής προσφέρει στον αγοραστή αυτή την προστασία.

Η αντίστοιχη ενέργεια του αγοραστή μπορεί να είναι η μετατόπιση του μεριδίου των αγορών του προς τον προμηθευτή που προσφέρει τις επιθυμητές υπηρεσίες μεταφοράς. Το κέρδος απ' αυτήν την αυξανόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα μπορεί να καλύπτει το κόστος που συνδέεται με μια υπηρεσία μεταφοράς και να ενθαρρύνει τον προμηθευτή να αναζητήσει τις υπηρεσίες μεταφοράς που ταιριάζουν στον αγοραστή, αντί γι' αυτές που απλά προσφέρουν το χαμηλότερο κόστος.

Όταν υπάρχει επιλογή μεταξύ διάφορων πηγών προμήθειας στο κανάλι της διανομής, η επιλογή της υπηρεσίας μεταφοράς γίνεται μία απόφαση-σύνδεσμος μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή. Ο προμηθευτής συναγωνίζεται για την υποστήριξη του αγοραστή μέσα από την επιλογή του τρόπου μεταφοράς. Ένας λογικός αγοραστής ανταποκρίνεται στην επιλογή προσφέροντας στον προμηθευτή περισσότερη δουλειά. Το πόσο

περισσότερη δουλεία θα προσέφερε ο αγοραστής, εξαρτάται από τις διάφορες υπηρεσίες μεταφοράς που δημιουργούνται μεταξύ των ανταγωνιζομένων προμηθευτών.

1.3.2 Εκτίμηση των μεθόδων επιλογής

Οι μέθοδοι που συζητήθηκαν για το πρόβλημα της επιλογής υπηρεσιών μεταφοράς αναγνωρίζουν την ανάγκη να υπολογίσουν την έμμεση επίδραση της επιλογής μεταφοράς στο αποθεματικό κόστος και στην υποστήριξη του καναλιού logistics. Αυτό είναι επιπρόσθετο στο άμεσο κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οπωσδήποτε, συχνά εξετάζονται άλλοι παράγοντες, μερικοί από τους οποίους δεν βρίσκονται κάτω από τον έλεγχο αυτού που θα αποφασίσει.

Πρώτον, η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή ενθαρρύνεται, αν είναι γνωστό το κόστος της κάθε πλευράς. Αν ο προμηθευτής και ο αγοραστής είναι διαφορετικές νομικές οντότητες είναι αμφίβολο κατά πόσο είναι δυνατή η πληροφόρηση σχετικά με το βέλτιστο κόστος εκτός αν έχει γίνει ανταλλαγή κάποιου είδους πληροφόρησης κάθε περίπτωση, η ευαισθησία απέναντι στις αντιδράσεις της άλλης πλευράς σε μια επιλογή υπηρεσιών μεταφοράς ή στο βαθμό υποστήριξης, θα μπορούσε να δείχνει τη κατεύθυνση της συνεργασίας.

Δεύτερον, όπου υπάρχει ανταγωνιστής προμηθευτής στο κανάλι διανομής, ο αγοραστής και ο προμηθευτής λογικά θα αντιδρούσαν για να εξασφαλίσουν το βέλτιστο κόστος υπηρεσιών μεταφοράς. Βέβαια, ο ορθολογισμός ανάμεσα στις δύο πλευρές δεν είναι σίγουρο ότι θα επιτευχθεί.

Τρίτον, οι επιδράσεις της τιμής δεν έχουν ληφθεί υπόψη. Αν ένας προμηθευτής παρείχε υπηρεσίες μεταφοράς καλύτερης ποιότητας από

τους ανταγωνιστές θα μπορούσε να αυξήσει την τιμή του προϊόντος, ώστε να αποσβεστεί, έστω εν μέρει, το προστιθέμενο κόστος. Ο αγοραστής θα πρέπει να λάβει υπόψη τόσο την τιμή όσο και την εκτέλεση της μεταφοράς, πριν αποφασίσει.

Τέταρτον, ο καθορισμός της αξίας μεταφοράς αλλάζει το μείγμα των χαρακτηριστικών του προϊόντος.

Πέμπτον, οι έμμεσες επιδράσεις της επιλογής μεταφοράς στα αποθεματικά του προμηθευτή δεν έχουν εκτιμηθεί. Οι προμηθευτές μπορεί να εκτιμήσουν τα αυξανόμενα ή ελαττωμένα αποθεματικά επίπεδα σαν αποτέλεσμα του μεγέθους φόρτωσης σε συνδυασμό με την επιλογή μεταφοράς, όπως ακριβώς κάνει και ο αγοραστής. Οι προμηθευτές καθορίζουν την τιμή ώστε να αντιμετωπίσουν το παραπάνω πρόβλημα, γεγονός που θα επηρεάσει την επιλογή μεταφοράς.

1.4 Η επίδραση των συνδυασμένων μεταφορών στο marketing και τη διανομή

Στη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών οι βιομηχανικές και εμπορικές δομές των εκβιομηχανισμένων χωρών μεταβλήθηκαν βαθμιαία από μια μαζική οικονομία που απαιτούσε μαζικές ροές προϊόντων με ελάχιστες διαφορές (λόγω της τυποποιημένης και μη διαφοροποιημένης παραγωγής) σε μια οικονομία που χαρακτηρίζετε από μοναδικότητα και ποικιλία προϊόντων" και απαιτεί διάσπαρτες και ιδιαίτερα διαφοροποιημένες ροές αγαθών (λόγω συγκεκριμένης και διαφοροποιημένης παραγωγής). Στις περισσότερες περιπτώσεις, ο πωλητής δεν είναι ο παραγωγός των προϊόντων και ο αγοραστής δεν

είναι ο τελικός καταναλωτής. Ενδιάμεσα παρεμβάλλονται διάφοροι μεσάζοντες που παίζουν εναλλακτικά το ρόλο του αγοραστή και του πωλητή και απαιτούν αυστηρή διαχείριση των αυξητικά εξειδικευμένων και ακριβών ροών εμπορευμάτων, οδηγώντας σε μια ριζική μεταβολή της ζήτησης τους για μεταφορικές υπηρεσίες. Αυτοί οι μεσάζοντες αποτελούν μέρος των καναλιών διανομής που μετακινούν τα προϊόντα από τους παραγωγούς στους τελικούς καταναλωτές.

Η συγκέντρωση της παραγωγής και της διανομής έχει οδηγήσει σε μικρότερο αριθμό σημείων φόρτωσης και, ειδικότερα, λιγότερων σταθμών προορισμού. Εξαιτίας των οικονομιών κλίμακας, που μειώνουν το μεταφορικό κόστος, η απόσταση δεν αποτελεί πια αξεπέραστο εμπόδιο. Εκμεταλλευόμενη το πλεονέκτημα του καταμερισμού της εργασίας η παραγωγή, μπορεί να διασπαστεί σε πολύ εξειδικευμένα αλλά συμπληρωματικά τμήματα, που πολλές φορές απέχουν κατά πολύ το ένα από το άλλο Ταυτόχρονα, όταν η αξία του χρήματος αυξάνεται, τα αποθέματα πρέπει να μειώνονται. Με την εκτεταμένη χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, γίνεται δυνατή η βελτιστοποίηση των ροών. Σαν συνέπεια, το μέσο μέγεθος μιας αποστολής μειώνεται λόγω της εφαρμογής πρακτικών, όπως "just-in-time" (JIT).

Επειδή οι καταναλωτές θέλουν τα προϊόντα χωρίς καθυστέρηση και ανταποκρινόμενα πλήρως στις επιλογές τους, μέσα στα πλαίσια μιας ιδιαίτερα ανταγωνιστικής αγοράς, η μεταφορική ζήτηση για μικρά, τακτικά και συχνά φορτία προωθεί την ανάπτυξη του αυτόματου χειρισμού, της χρήσης εμπορευματοκιβωτίων και πληροφοριακών συστημάτων φορτίου. Η νέα τεχνολογία πληροφόρησης και επικοινωνίας μεταβάλλει τα επιμέρους στάδια της διαδικασίας (παραγωγή, αποθήκευση, μεταφορά και διεκπεραίωση της συναλλαγής). Σημαντικό είναι το γεγονός ότι αυτού του είδους η τεχνολογία μεταβάλλει την ολοκλήρωση της διαδικασίας στο σύνολο της μεταφορικής αλυσίδας σε

πιο αποτελεσματικά, αλλά και πιο πολύπλοκα συστήματα, στα πλαίσια των οποίων η αυξημένη συνολική δαπάνη για την ικανοποίηση των αναγκών πληροφόρησης εξισορροπείται από τη μείωση του κόστους μεταφοράς και αποθήκευσης.

Μια τυπική διαδικασία παραγωγής έχει ανάγκη από ροές πρώτων υλών από βιομηχανίες και εργοστάσια. Τα έτοιμα προϊόντα στη συνέχεια μετακινούνται διαμέσου ενός συστήματος διανομής προς τους καταναλωτές. Η διανομή αποτελεί ουσιώδες μέρος της διαδικασίας παραγωγής-κατανάλωσης. Αποτελεί ένα σύνολο ενεργειών που θέσουν τα αγαθά σε πλεονεκτική θέση για τους καταναλωτές τους. Τα αγαθά μπορεί να είναι βιομηχανικά προϊόντα (όπως πρώτες ύλες), παραγωγικά προϊόντα, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή άλλων αγαθών ή μπορεί να είναι καταναλωτικά αγαθά, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν, για να ικανοποιήσουν τις ,ανάγκες των καταναλωτών τους. Αυτά με τη σειρά τους μπορούν να χωριστούν σε διαρκή και μη διαρκή προϊόντα, ανάλογα με το εξαντλούνται με μια μόνο χρήση αν η χρήση αυτή μπορεί να είναι επαναλαμβανόμενη. Η διανομή πρέπει να είναι μια δυναμική διαδικασία για να φέρει τα προϊόντα σε πλεονεκτική θέση. Η παράδοση των εμπορευμάτων δεν αρκεί' η διανομή πρέπει να έχει σαν στόχο να φθάσουν τα εμπορεύματα στους καταναλωτές.

Η αξιοπιστία αναφέρεται ότι δυνατότητα ακριβούς εκτέλεσης της λειτουργίας στη βάση συμφωνημένων δρομολογίων για παραλαβή και παράδοση των προϊόντων. Η ασφάλεια αναφέρεται στη δυνατότητα επίτευξης πολύ χαμηλού επιπέδου απώλειας και ζημιών και επομένως διατήρησης των εμπορευμάτων σε πολύ καλή κατάσταση. Η πληροφόρηση δηλώνει τη δυνατότητα μεταφοράς πλήρους και ακριβούς ενημέρωσης για την κίνηση των αγαθών στα διάφορα στάδια της μεταφοράς, περιλαμβανομένου της ταχείας ενημέρωσης για τυχόν προβλήματα που θα παρουσιαστούν. Η ευελιξία αναφέρεται στη

δυνατότητα χειρισμού αποκλίσεων στον όγκο του φορτίου και στα δρομολόγια χωρίς απώλειες στη συνολική αποδοτικότητα. Η ταχύτητα και η συχνότητα αναφέρονται στο χρόνο της μεταφοράς και στη συχνότητα παροχής υπηρεσιών που επηρεάζουν το κόστος διανομής. Η τιμή αναφέρεται στην τιμή της λειτουργία της διανομής.

Η σημασία του κάθε παράγοντα δεν είναι ίδια για όλα τα είδη αγαθών. Η διανομή οργανώνεται διαφορετικά, ανάλογα με το αν ο παραλήπτης είναι ο τελικός καταναλωτής (καταναλωτικά αγαθά) ή κάποιος ενδιάμεσος καταναλωτής (βιομηχανικά προϊόντα). Οι διάφορες μορφές οργάνωσης πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την αγοραστική αξία, την ανταγωνιστικότητα και την προσοχή που πρέπει να δίνεται στο προϊόν. Για παράδειγμα, προϊόντα με υψηλή αγοραστική αξία, ισχυρή ανταγωνιστικότητα και με ανάγκη αυστηρού ελέγχου (π.χ. καταναλωτικά αγαθά, όπως συσκευές hi-fi και video, computers, φορέματα, καλλυντικά) απαιτούν οργάνωση της διανομής που να παρέχει βέλτιστες υπηρεσίες, ασφάλεια για τα προϊόντα, τιμή, συχνότητα και ταχύτητα. Αγαθά με χαμηλή αγοραστική αξία, μέτρια ανταγωνιστικότητα, που χρειάζονται λιγότερη προσοχή (π.χ. μη επικίνδυνα χημικά, κατασκευαστικά υλικά κλπ.) απαιτούν μια οργάνωση της διανομής που να επικεντρώνεται στην τιμή και την αξιοπιστία/συχνότητα. Με άλλα λόγια, φορτωτές προϊόντων ευαίσθητων στο χρόνο, υψηλής αξίας και μικρής πυκνότητας απαιτούν καλές και συνεπείς υπηρεσίες και είναι αναμενόμενο να πληρώνουν υψηλότερο ναύλο, ενώ φορτία χαμηλής αξίας και υψηλής πυκνότητας επιτρέπουν μεγαλύτερους χρόνους ταξιδιού και χαμηλότερο ναύλο.

1.4.1 Marketing και διανομή

Το marketing αποβλέπει στο να εισάγει και να προκαλεί/δημιουργεί ανάγκες του καταναλωτή, έτσι ώστε να παράγεται ότι μπορεί να πουληθεί, αντί να γίνεται προσπάθεια να ---; πουληθεί ότι έχει παραχθεί. Αποτελεί ουσιώδη λειτουργία της διαδικασίας της παραγωγής και αφορά ενέργειες που σχετίζονται με τη μεταφορά αγαθών από τον παραγωγό στον καταναλωτή, συμπεριλαμβανόμενων όλων των σταδίων που δημιουργούν χρησιμότητα/αξία χρόνου (διάθεση προϊόντων, όταν χρειάζεται) χρησιμότητα/αξία χώρου (εκεί όπου χρειάζονται), χρησιμότητα παραλήπτη (για όποιον τα χρειάζεται) για τα αγαθά που έχουν παραχθεί.

Για να εξασφαλίσει μια προσοδοφόρα αγορά για τα προϊόντα του ο παραγωγός, πρέπει να προσφέρει προϊόντα καλής ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές.

1.4.2 Συνολική διανομή

Η συνολική διανομή αναφέρεται στην κίνηση των ροών των φορτίων που κάποια εταιρία φορτώνει (τελικά προϊόντα, εξαρτήματα), μεταφέρει (αγαθά που βρίσκονται ακόμη στη διαδικασία της παραγωγής) ή παραλαμβάνει (πρώτες ύλες, προμήθειες). Αφορά τη μετακίνηση εμπορευμάτων μεταξύ πολλών μέσων μεταφοράς, πιθανότατα μεταξύ των συνόρων, με μια συστηματική προσέγγιση όλων των διαδικασιών και λειτουργιών της αλυσίδας της διανομής, με σκοπό να μειωθούν και όπου είναι δυνατό να ελαχιστοποιηθούν οι διακοπές στη συνεχή κίνηση των φορτίων από τον τόπο προέλευσης στον τόπο προορισμού.

Η ολική διανομή απαιτεί αυστηρό έλεγχο, ακριβή προγραμματισμό και μεταφορά των πρώτων υλών και τελικών προϊόντων, από το εργοστάσιο

παραγωγής στο εργοστάσιο του αγοραστή ή απευθείας στο κατάστημα του, βάσει προσεκτικά σχεδιασμένων δρομολογίων. Ο φορτωτής στις περισσότερες περιπτώσεις θεωρεί αυτό το σύστημα μεταφοράς "πόρτα-σε- πόρτα " σαν μια λειτουργία αγωγών ή μεταφορικής σύνδεσης, απαιτεί στενή συνεργασία και σχολαστικό σχεδιασμό μεταξύ μεταφορέα, φορτωτή και παραλήπτη, ώστε να επιτευχθεί το χαμηλότερο δυνατό κόστος διανομής. Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα πως το μεταφορικό κόστος είναι, μέσω αυτής της διαδικασίας, μικρότερο από αυτό που επιτυγχάνεται με τις παραδοσιακές μεθόδους, αλλά το συνολικό κόστος του προϊόντος που φθάνει στον καταναλωτή είναι τελικά μειωμένο.

Για να ολοκληρωθεί η διαδικασία της διανομής πρέπει να ληφθούν υπόψη βασικές λειτουργίες: η μεταφορά των εμπορευμάτων από τις εγκατασταθείς ενός τερματικού στο άλλο, η διαχείριση των φορτίων για να μετακινηθούν από το κέντρο διανομής σε κάποιο όχημα, τα αντίγραφα και η αποθήκευση για τη φύλαξή τους μέχρι την ώρα της επόμενης μετακίνησής τους. Κάθε λειτουργία απαιτεί κατάλληλη οργάνωση, που να φροντίζει για το σχεδιασμό και τη ροή των πληροφοριών, στοιχεία που είναι αναγκαία για την εκτέλεση της λειτουργίας.

Κάθε λειτουργία φέρει το δικό της κόστος το οποίο μπορεί να διαχωριστεί από το κόστος των στοιχείων που προαναφέρθηκαν. Έτσι, το κόστος της διανομής αποτελεί άθροισμα του επιμέρους κόστους μεταφοράς, διαχείρισης (υλικών, προσωπικού) και αποθήκευσης (συσκευασίας, προσωπικού).

Οι παραγωγοί κατά τη διαδικασία σχεδιασμού του εμπορικού συστήματος στα πλαίσια του οποίου δραστηριοποιούνται, πρέπει να παίρνουν ιδιαίτερα σημαντικές οικονομικές αποφάσεις.

Οι αποφάσεις αυτές καθορίζουν τη βασική μορφή των εμπορευματικών ροών και επηρεάζουν το κόστος logistics. Μερικές αποφάσεις ασκούν μακροχρόνια επιρροή: εγκατάσταση, εύρεση πρώτων υλών και ανάπτυξη

της αγοράς (συμπεριλαμβανομένης της επιλογής των μεσαζόντων). Άλλες, πάλι, έχουν βραχυπρόθεσμες επιδράσεις και αφορούν την εγκατάσταση των αποθηκευτικών χώρων, τα κέντρα διανομής και το επίπεδο και τη θέση των αποθεμάτων, τα μέσα μεταφοράς και το συνδυασμό αυτών (συμπεριλαμβανομένης της χρήσης ιδιωτικού στόλου), τη μορφή και συχνότητα των φορτώσεων και το μέγεθος των φορτίων.

Κάθε επιχείρηση προσεγγίζει αυτού του είδους τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες αποφάσεις από τη δική της σκοπιά. Αυτό αναφέρεται κυρίως σε εταιρείες που εμπλέκονται στην κάλυψη της διεθνούς αγοράς. Δεν υπάρχουν εταιρείες που να οργανώνουν τη διανομή με τον ίδιο ακριβώς τρόπο, ακόμη και αν μιλάμε για επιχειρήσεις ίδιου μεγέθους που λειτουργούν στον ίδιο κλάδο. Έχουν τη δυνατότητα επιλογής ανάμεσα σε διάφορες μορφές οργάνωσης της διανομής, όπως:

1. Άμεση διανομή
2. Διανομή μέσω επιχειρήσεων εξαγωγικού εμπορίου.
3. Χρησιμοποίηση τοπικών εταιριών για την αναγνώριση αντιπροσώπων σε ξένη χώρα.
4. Υπόδειξη κάποιου πράκτορα που θα εκπροσωπεί την επιχείρηση στο εξωτερικό.
5. Διανομή μέσω ενός διανομέα/χονδρέμπορου εγκατεστημένου στο εξωτερικό.
6. Ίδρυση τμήματος πωλήσεων σε κάποια ξένη χώρα.
7. Ίδρυση μιας μονάδας παραγωγής που θα λειτουργεί σαν κέντρο διανομής στο εξωτερικό. Η λειτουργία του καναλιού διανομής που επιλέγεται στηρίζεται στον όγκο του διεθνούς εμπορίου που διενεργείται από την επιχείρηση και το επίπεδο επιτήδευσης της στις διεθνείς εμπορικές σχέσεις. Εταιρείες που δεν εμπλέκονται ιδιαίτερα στο διεθνές εμπόριο τείνουν να διανέμουν άμεσα τα προϊόντα φορτίο-φορτίο. Καθώς

οι εταιρείες αυξάνουν τη διεθνή τους δραστηριότητα είναι προτιμότερο να ορίζουν έναν πράκτορα ως εκπρόσωπο τους ή ακόμη μπορούν να διανέμουν τα προϊόντα μέσω ενός διανομέα χονδρέμπορου εγκατεστημένου στο εξωτερικό, που γνωρίζει καλά την αγορά. Εκπρόσωπος της επιχείρησης μπορεί να είναι μια εταιρεία εγκατεστημένη σε ξένη χώρα, η οποία συνεργάζεται με τοπικές εταιρείες. Επιχειρήσεις που εμπλέκονται στο εθνικό εμπόριο τείνουν να χρησιμοποιούν ένα γραφείο πωλήσεων ή υποκαταστήματα στο εξωτερικό, ή εκμεταλλεύονται την εξειδίκευση ενός κέντρου διανομής στο εξωτερικό.

Οι παραγωγοί έχουν δώσει ιδιαίτερη προσοχή στις μεταφορές με ιδιωτικά μέσα (ιδιαίτερα στις οδικές μεταφορές) μια τάση που φανερώνει την ανεπάρκεια των υπηρεσιών που παρέχουν οι μεταφορείς για να ικανοποιήσουν τις νέες απαιτήσεις, ο των πελατών. Αυτό αποτελεί πρόκληση για τους μεταφορείς στον τομέα αυτό.

Η αυξανόμενη εμπλοκή αγοραστών και πωλητών στη συνολική διανομή μπορεί, ακόμη και σήμερα να είναι το αποτέλεσμα τού συναγωνισμού μεταξύ τους, στην διαδικασία logistics του αγοραστή και αυτής του πωλητή, όταν αυτές συναντώνται στην αλυσίδα μεταφοράς. Οι δυο αυτές συναγωνιζόμενες διαδικασίες καταλήγουν τελικά να αντιπαραβάλλονται λόγω αντίθεσης της εμπορικής σκέψης αγοραστή και προμηθευτή που τείνει να αναπτυχθεί. Οι μεταφορείς περνούν από την απλή μορφή μεταφοράς στην παροχή . ειδικευμένων υπηρεσιών logistics, συμπεριλαμβανόμενης και της ενημέρωσης των π.χ, ατόν επάνω στον τομέα αυτό (στα πλαίσια των παρεχόμενων υπηρεσιών). Μπορούν, όχι μόνο να στρέψουν προς όφελος τους τη μορφή αυτή ανταγωνισμού που αναφέρθηκε, άλλα . επίσης με σκοπό τη διατήρηση ή και την απόκτηση έλεγχου του τομέα από, να .ακολουθούσουν στρατηγική που να είναι ανεξάρτητη από αι μέσα μεταφορά, η οποία απορεί να τους καταστήσει

συνεργάτες σαι βιομηχανία και το εμπόριο. Και στις δύο περιπτώσεις, οι μεταφορείς που παρέχουν καλής ποιότητας υπηρεσίες, βοηθούν τούς παραγωγούς να κατανοήσουν τη σπουδαιότητα της λειτουργίας μεταφοράς, ώστε να διαπιστώσουν το κέρδος σε παραγωγικότητα που μπορεί να επιτευχθεί με πιο της διαδικασίας της διανομής. Τα κίνητρο τους δεν είναι τελείως ανιδιοτελή, ορού ο μεταφορέας έχει μεγαλύτερο κέρδος από την παροχή υπηρεσιών διανομής σε σχέση με αυτό της μεταφοράς λόγω της προσδοκίας για αύξηση του μεταφορικού κέρδους, όχι μόνο γιατί ο μεταφορέας θα εξασφαλίσει πρόσθετο κέρδη από τις επιπλέον υπηρεσίες που θα προσφέρει. αλλά γιατί θα αυξηθεί ο αριθμός των εμπορευμάτων που θα απαιτούν πιο εξελιγμένες υπηρεσίες για τη μεταφορά τους. Ο χρήστης θα έρθει αναπόφευκτα κοντά στο μεταφορέα που θα προσφέρει αυτές τις υπηρεσίες. Μακροπρόθεσμα, η αύξηση της συνεργασίας αυτής της μορφής μεταξύ παραγωγών και μεταφορέων θα μπορούσε να οδηγήσει σε λιγότερη πίεση, όσον αφορά στις τιμές και τα αυξημένα περιθώρια κέρδους για τις μεταφορικές επιχειρήσεις.

Πολλοί μεγάλοι πελάτες στις ΗΠΑ, στην Ευρώπη και στην Άπω Ανατολή συνειδητοποιούν τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης ενός συστήματος διανομής σε συμφωνία με κάποιο μεταφορέα ή μεταφορείς της επιλογής τους. Ένας ισχυρός κατασκευαστής αυτοκινήτων για παράδειγμα, υπέδειξε το ιδιαίτερα υψηλό κέρδος που επιτυγχάνεται, όταν δίνεται προσοχή στην συνολική ροή των υλικών τόσο μέσω της εταιρίας όσο και μέσω τρίτων και προέβλεψε πως ο πελάτης του μέλλοντος θα είναι περισσότερο επαγγελματίας και συγκεκριμένος στις απαιτήσεις του για υπηρεσίες, ενώ θα προτιμά να πληρώσει υψηλότερο ναύλο, εξασφαλίζοντας ακρίβεια στο χρόνο παράδοσης και μεγάλη συχνότητα.

Αντίθετα, θα υπάρχει πάντα ένας μεγάλος τομέας, όσον αφορά στη χρήση μεταφορικών υπηρεσιών που δεν θα χρειαστούν ποτέ πολύπλοκες υπηρεσίες διανομής. Ωστόσο, καθώς και η φύση των προϊόντων που

μεταφέρονται μεταξύ Ασίας και ΗΠΑ, Ευρώπης και ΗΠΑ και Άπω Ανατολής και Ευρώπης γίνεται πιο εξειδικευμένη, η ζήτηση γι' αυτές τις υπηρεσίες θα αυξηθεί

Περιγραφή εταιρίας - Κεφάλαιο 2^ο

2.1 Εισαγωγή

Η Ζύμη Ψαχνών βρίσκεται σε μια αναπτυξιακή πορεία που τεκμηριώνεται με αύξηση πωλήσεων και εξαγωγών, παρά τη κρίση στην Ευρώπη και στη χώρα μας.

Το επιχειρηματικό σχέδιο αύξησης των εξαγωγών που αναλύεται παρακάτω περιλαμβάνει μια συνολική αναβάθμιση προϊόντων, προωθητικών ενεργειών, διαχείρισης πελατών και παραγγελιών και υποστηρικτικών εξαγωγικών δυνατοτήτων που εξειδικεύονται αναλυτικά.

Το σχέδιο περιλαμβάνει καινοτομικές προωθητικές προσεγγίσεις νέων αγορών (Κίνα) οι οποίες αποτελούν (κατά ένα μέρος τους) τις κοινές δράσεις με τη συνεργαζόμενη και γείτονα εξαγωγική κυρίως εταιρεία.

Μέχρι τώρα διασφαλιστεί ικανή διασπορά και αρχική τοποθέτηση των προϊόντων της εταιρείας σε 28 χώρες όπου έχει γίνει γνωστή η ποιότητα και τα καινοτομικής συσκευασίας προϊόντα ζύμης.

Τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την εκτέλεση του παρόντος σχεδίου είναι σημαντική αύξηση των εξαγωγών με αύξηση πωλήσεων στις υφιστάμενες όσο και στα νέες αγορές.

2.2 Ιστορία

Η εταιρεία ξεκίνησε τις παραγωγικές δραστηριότητες της το 1984

Η εταιρεία, άρχισε την υλοποίηση του οικογενειακού οράματος της παραγωγής προϊόντων ζύμης με τον παραδοσιακό τρόπο χρησιμοποιώντας αγνά υλικά και πατροπαράδοτες συνταγές.

Το 1990 η επιχείρηση μετετράπη σε ΕΠΕ και εμπλούτισε τα παραγόμενα προϊόντα με προϊόντα φύλλου (χωριάτικο, κρούστας, σφολιάτας, πίτες, πιττάκια, πίτσες, κρουασάν και άλλα) πάντα αξιοποιώντας παραδοσιακές συνταγές και χρησιμοποιώντας αγνά υλικά.

Το 1996, η εταιρεία μεταφέρεται σε νέες εγκαταστάσεις στην Καστέλλα Ευβοίας και γίνεται Ανώνυμη Βιομηχανική Εταιρεία. Επεκτείνει δυναμικά το δίκτυο διανομών των προϊόντων της, με εμπορική ονομασία Ζυμαρικά Ψαχνών,, και κερδίζει νέους πελάτες, εντός και εκτός Ελλάδας.

Το 2004 η εταιρεία μεταφέρει ένα μέρος της παραγωγικής διαδικασίας σε ένα βιομηχανικό κτίριο στο Πει Δοκού Χαλκίδας στο οποίο, μετά από τις αναγκαίες προσαρμογές, διαμόρφωση και εξοπλισμό παράγεται το χωριάτικο φύλλο κρούστας.

Το 2010 η εταιρεία απορρόφησε τη θυγατρική της στη ΒΙΠΕ Σούδας στα Χανιά, η οποία παράγει το παραδοσιακό φύλλο καλιτσουνιών και λειτουργεί επίσης ως σημείο εμπορίας και διανομής όλων των προϊόντων της εταιρείας στη περιοχή.

Η εταιρεία επενδύει διαρκώς στον πιο σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό και στόλο φορτηγών αυτοκινήτων, στην άρτια εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της και στην απόλυτη διατήρηση της σταθερής υψηλής ποιότητας και μοναδικής σπιτικής γεύσης των προϊόντων της,

έχοντας εντάξει το σύστημα διασφάλισης ποιότητας HACCP & EN ISO 9001:2000.

2.3 Προϊόντα

Τα προϊόντα της εταιρείας παρουσιάζονται παρακάτω σε σχηματική μορφή έτσι ώστε να φαίνεται τόσο ποια προϊόντα παράγονται από κάθε βασικό προϊόν (είδος φύλλου) και παράλληλα σε ποιο από τα εργοστάσια της εταιρείας.

ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΕΙ ΔΟΚΟΥ ΧΑΛΚΙΔΑΣ (1,433 m²).

I. ΦΥΛΛΟ ΚΡΟΥΣΤΑΣ ΦΡΕΣΚΟ ΚΑΙ ΚΑΤΑΨΥΞΗΣ ⇨

ΦΛΟΓΕΡΕΣ

II. ΦΥΛΛΟ ΧΩΡΙΑΤΙΚΟ ΦΡΕΣΚΟ ΚΑΙ ΚΑΤΑΨΥΞΗΣ ⇨

ΟΛΑ ΕΙΝΑΙ ΧΕΙΡΟΠΟΙΗΤΑ

1. Πίττες
2. Στριφτή Πίττα
(με Τυρί, Σπανάκι)
3. Τυροπιττάκια
Τρίγωνα
4. Σπανακοπιττάκια
Τρίγωνα
5. Μπουρεκάκια
ΜλέικονΚασέρι
6. Μπουρεκάκια
λουκανικό-φέτα

III. ΦΥΛΛΟ ΚΑΤΑΪΦΙ ΦΡΕΣΚΟ ΚΑΙ ΚΑΤΑΨΥΞΗΣ

IV. ΠΙΤΣΕΣ

ΣΤΙΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΣΤΕΛΛΑ 3700 m²

I. ΦΥΛΛΟ ΣΦΟΛΙΑΤΑΣ ΦΡΕΣΚΟ ΚΑΙ ΚΑΤΑΨΥΞΗΣ ⇨

1. Σφολιατάκια

(κρεμοπιττάκια, μηλοπιττάκια,
σπανακοπιττάκια, τυροπιττάκια,
λουκανικοπιττάκια,
κασεροπιττάκια, ζαμπονοπιττάκια)

2. Ατομικές πίτες

(κρεμόπιτα, μηλόπιτα,
σπανακόπιτα, τυρόπιτα,
λουκανικόπιτα, κασερόπιτα,
ζαμπονόπιτα)

II. ΦΥΛΛΟ ΚΡΟΥΑΣΑΝ ΚΑΤΑΨΥΞΗΣ



1. **Κροασανάκια**
σοκολάτας mini
2. **Κροασάν** σοκολάτας
ατομικό)
3. **Κροασάν**
ζαμπόν-τυρί

III. ΦΥΛΛΟ ΚΟΥΡΟΥ ΚΑΤΑΨΥΞΗΣ

IV. ΦΥΛΛΟ ΜΙΑΦΕΙΓ

V. ΖΥΜΑΡΙΚΑ



1. Τραχανάς ξινό
2. Τραχανάς γλυκός
3. Μανεστράκι
4. Κους-κους
5. Χυλοπίτα μακριά
6. Χυλοπίτα κοφτή
7. Χυλοπίτα φαοδιά

ΣΤΙΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΒΠΠΕ ΣΟΥΔΑΣ 500 m²

ΦΥΛΛΟ ΚΑΛΙΤΣΟΥΝΙΟΥ



Καλιτσούνια (μυζήθρας,
σπανάκι, μεϊκτά)

2.4 Αλυσίδα μεταφοράς προϊόντων



Σε αυτό το σημείο κάνω ανάλυση όλης της διαδικασίας μεταφοράς με βάση τα logistics, για ένα από τα πιο αξιόλογα προϊόντα της εταιρίας, που στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι το φύλλο κανταΐφι. Η ανάλυση γίνεται για την διαδρομή από Ελλάδα προς Ταιβάν.

Τα βήματα της ροής είναι η εξής :

- 1) Αρχικά γίνεται η παραγγελία από τον πελάτη
- 2) Ζητείτε η συνεργασία με συγκεκριμένη ναυτιλιακή εταιρία που στην περίπτωση μας είναι η Emma Maersk.

Φυσικά πριν γίνει booking με κάποια ναυτιλιακή ζητείτε αν έχει καλό transit time ,συνήθως η διαδρομή Ελλάδας – Ταιβάν είναι 30 ημέρες .

- 3) Από την ναυτιλιακή εταιρία ζητείτε και ναυτιλιακό κόστος, το οποίο αποστέλλετε στον πελάτη, ο οποίος αναλαμβάνει να πληρώσει τον ναύλο όταν φτάσει το προϊόν στο λιμάνι προορισμού στο Keelung (Ταιβάν).
- 4) Γίνεται ενημέρωση στην παραγωγή, για το ποτέ θα είναι σε θέση να έχουν έτυμο το προϊόν, στην συνέχεια γίνεται το booking.
- 5) Η ναυτιλιακή μας ενημερώνει για το ποτέ θα έχει πλοίο για Ταιβάν.

Η συμφωνίες που κλίνονται είναι σε FOB στην περίπτωση μας πωλητής εκπληρώνει την υποχρέωση του, όταν τα εμπορεύματα έχουν περάσει πάνω από το κιγκλίδωμα του πλοίου, στο λιμάνι φόρτωσης που στην περίπτωση μας είναι ο σταθμός εμπορευματοκιβώτιων περάματος . Αυτό σημαίνει ότι ο αγοραστής αναλαμβάνει όλα τα έξοδα και τους κινδύνους απώλειας ή ζημίας του container από το σημείο αυτό και μετά.

- 6) Η εσωτερική μεταφορά του προϊόντος από τον τόπο παράγωγης, τα Ψαχνά Ευβοίας μέχρι το Πέραμα γίνεται από φορτηγό ψυγείο τύπου container της εταιρίας WTC (η οποία ήταν και η πιο συμφέρουσα για την συγκεκριμένη μεταφορά).

Στην οποία εταιρία ζητείτε για φόρτωση και μεταφορά ένα 40'



container.

- 7) Εφόσον γίνουν όσα προαναφέρθηκαν, ενημερώνετε η παραγωγή και η αποθήκη του εργοστασίου για την ημερομηνία φόρτωσης από την WTC.
- 8) Από την στιγμή που φορτωθεί το container αποστέλλετε στην ναυτιλιακή το Packing Declaration (δήλωση της συσκευασίας).
- 9) Βασιζόμενη στο booking η ναυτιλιακή στέλνει το Bill of Landing, που ουσιαστικά δείχνει ότι το container φορτώθηκε στο πλοίο (στην περίπτωση μας είναι το vessel Magnos της Emma Maersk) σε αυτό το πιστοποιητικό μπορούμε να δούμε τους ενδιαμέσους σταθμούς που θα κάνει το πλοίο καθώς και από ποια διώρυγα θα περάσει κ.α. Κυνός βλέπουμε όλη την διαδρομή. Σε όλη την

διάρκεια του ταξιδιού ελέγχετε από το προσωπικό του πλοίου η θερμοκρασία του εμπορεύματος.

Χωρίς το Bill of Landing και τα τιμολόγια δεν μπορεί να το εκτελωνίσει ο πελάτης, επίσης τυπώνετε το Bill of Landing μόνο όταν η εταιρία εξοφλήσει τα της Ελλάδας έξοδα, τα χαρτιά της ναυτιλιακής καθώς και τα λιμενικά τέλη.

- 10)Τελικός , όταν το προϊόν φτάσει στο λιμάνι του προορισμού ο πελάτης αναλαμβάνει με δικά του μέσα να παραλάβει και να αποθηκεύσει το προϊόν.

Η όλη διαδικασία με βάση τα logistics στην δική μας περίπτωση χωρίζετε σε τέσσερα στάδια, τα οποία βλέπουμε στο διάγραμμα ροής που ακολουθεί είναι:

Διάγραμμα ροής για την αλυσίδα μεταφοράς:



2.5 Παραγωγική Διαδικασία

Η διαδικασία παραγωγής περιγράφεται λεπτομερώς στην απεικόνιση των διαδικασιών παραγωγής στο Παράρτημα 2 όπου παραθέτουμε τα Διαγράμματα Ροής Παραγωγής των:

- 1) Φύλλου Σφολιάτας και των προϊόντων της.
- 2) Φύλλου χωριάτικου και κρούστας και των προϊόντων του.
- 3) Ζυμαρικών.

Οι πρώτες ύλες είναι αλεύρι κυρίως, ζάχαρη και αλάτι δευτερευόντως για τα βασικά προϊόντα (ζύμες). Η εταιρεία προμηθεύεται από την Ελλάδα ειδικά αλεύρα, διαφορετικά για κάθε είδος προϊόντος όπως π.χ. για τη χωριάτικη ζύμη (φύλλο) αλεύρο κατηγορίας M, για φύλλο κρούστας το T55 για φύλλο σφολιάτας το T70 και για τα ζυμαρικά το ειδικό αλεύρο μακαρονοποιίας .

Για τα τρία πρώτα είδη που έχουν και τη μεγαλύτερη κατανάλωση, η εταιρεία προμηθεύεται το αλεύρι χύμα και το αποθηκεύει σε ειδικό σιλό.

Η εταιρεία έχει εξασφαλίσει ειδικές συνθήκες στη συσκευασία της φρέσκιας ζύμης έτσι ώστε το παραγόμενο συσκευασμένο προϊόν να αποτελεί καινοτομία για την μέχρι τώρα αγορά. Συγκεκριμένα, με την βοήθεια νέας τεχνολογίας στο συσκευαστικό μηχάνημα φρέσκου φύλλου και με τη συνδρομή αναλυτών οξυγόνου και διοξειδίου του άνθρακα, επιτυγχάνεται η συσκευασία του φύλλου σε τροποποιημένη ατμόσφαιρα με αποτέλεσμα να έχει διάρκεια ζωής στο ράφι πλέον των 100 ημερών έναντι του ανταγωνισμού που έχει 30 ημέρες.

Η παραγωγική δυναμικότητα της εταιρείας έχει ως εξής:

Κατηγορία προϊόντων	Δυναμικότητα (τον.) (μιας βάρδιας 8 ωρών)	Τρέχουσα Παραγωγή (τον.)
Φύλλο Χωριάτικο	3,5	1,5
Φύλλο κρούστας	4	2,5
Φύλλο σφολιάτας	2	1,5
Φύλλο κανταΐφι	0,9	0,6
Έτοιμα εδέσματα	2,5	1,5

Συνάγεται από τον ανωτέρω πίνακα ότι η εταιρεία έχει ικανή παραγωγική επάρκεια ώστε να εξυπηρετήσει αυξημένες πωλήσεις και εξαγωγές με σχετική ευκολία. Σε κάθε περίπτωση διαθέτει τη δυνατότητα να αυξήσει περαιτέρω τη παραγωγή της με υπερωριακή εργασία ή και άλλη βάρδια αν χρειαστεί.

2.6 Βραχυπρόθεσμο περιβάλλον marketing

Εταιρία :

Η εταιρεία παράγει ελληνικά παραδοσιακά προϊόντα ζύμης που περιλαμβάνει ζύμη (90% των πωλήσεων) και έτοιμα εδέσματα με βάση τη ζύμη (10%).

Το τμήμα της αγοράς στο οποίο η εταιρεία απευθύνεται αρχικά, σε κάθε διαφορετική αγορά του εξωτερικού που δραστηριοποιείται, είναι εκείνο που έχει σχέση με ελληνική ομογένεια. Αφού εδραιωθεί σε

σχέση με τον ανταγωνισμό με τα άλλα αντίστοιχα ελληνικά προϊόντα, η εταιρεία επιδιώκει μετά την

επέκτασή της σε άλλες εθνικές μειονότητες αλλά και σε κανονικά (mainstream) δίκτυα διανομής.

Η αγορά των τροφίμων γενικά διακρίνεται σε δύο διαφορετικά τμήματα της αγοράς: της μαζικής εστίασης και της λιανικής .

Η εταιρεία απευθύνεται στη μεν πρώτη αγορά με το φύλλο σε συσκευασίες foodservice ώστε οι τελικοί πελάτες να παρασκευάζουν τα εδέσματα ενώ στη δεύτερη προσφέρει όλα τα προϊόντα της σε μικρές συσκευασίες (λιανικής). Συνολικά οι πωλήσεις της εταιρείας κατανέμονται κατά 30% περίπου σε συσκευασίες χονδρικής και κατά 70% περίπου σε συσκευασίες λιανικής.

Γεωγραφικά οι αγορές της εταιρείας επεκτείνονται σε όλο σχεδόν τον κόσμο. Η εταιρεία έχει εξαγωγική παρουσία σε 28 χώρες αν και οι ποσότητες είναι σχετικά μικρές. Σε ορισμένες από αυτές οι πελάτες είναι διανομείς προϊόντων μαζικής εστίασης σε άλλες είναι χονδρέμποροι και διανομείς ειδών λιανικής.

Ο ανταγωνισμός της εταιρείας στα φύλλα-σφολιατοειδή (λιανικής) .

Η εταιρεία κατατάσσεται 4^η στην κατηγοριοποίηση μεγέθους σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Αξιόλογη αύξηση των πωλήσεων παρουσιάζεται κάθε φορά που η εταιρεία εισάγει τα προϊόντα της σε μεγάλα δίκτυα διανομής και εμπορίας, κυρίως με συσκευασίες λιανικής.

Πελατεία :

Η επιχείρηση τα τελευταία τρία χρόνια έχει επιδείξει έντονο δυναμισμό στην αύξηση των πωλήσεων της αλλά και στις εξαγωγές:

Έτος	2010	2009	2008
Πωλήσεις €	5.821.758	5.501.199	4.582.346
Μεταβολή [(v-ι)- v]	320.557	918.853	508.057
Ποσοστό %	5,8%	20,05%	12,46%
Εξαγωγές €	497.261	427.236	399.830
Μεταβολή [v -(v- ι)]	70.025	27.406	14.574
Ποσοστό %	16,39%	6,85%	3,7%

Το τμήμα εξαγωγών έχει πλέον συγκεντρώσει ικανές πληροφορίες από το εξωτερικό (εκθέσεις, πελάτες, επαφές κ.λπ.) και έχει χαρτογραφήσει τις δυνητικές αγορές στις οποίες εκτιμά ότι μπορεί να έχει επιτυχία.

Στη νέα φάση αναδιοργανώνεται με συγκεκριμένα μέτρα και δράσεις έτσι ώστε να επιτύχει σημαντική αύξηση εξαγωγών:

- 1) Η εταιρεία αυξάνει το προσωπικό στο τμήμα εξαγωγών και είναι προετοιμασμένη να εξασφαλίσει την εκπαίδευσή του εντός των επόμενων ολίγων μηνών

2) Εντός του 2011 σχεδιάζει την εκτέλεση των προωθητικών ενεργειών της παρουσίας της στην ANUGA 2011 και αμέσως μετά τις παρουσιάσεις των προϊόντων της στις κλαδικές εκθέσεις στο Hong Kong και Σαγκάη.

3) Στο ίδιο χρονικό διάστημα θα προχωρήσει στην εγκατάσταση των νέων προγραμμάτων αυτόματης παραγγελιοληψίας και διαχείρισης πελατών, έτσι ώστε να μπορεί να λειτουργεί με νέες, σύγχρονες διαχειριστικές υποδομές μέχρι το τέλος του έτους.

4) Μέχρι το τέλος του 2011, το νέο ανανεωμένο φυλλάδιο θα είναι έτοιμο με όλα τα προϊόντα της εταιρείας και θα αξιοποιηθεί στις εκθέσεις εφεξής.

5) Το 2012 αναμένονται τα αποτελέσματα των προωθητικών ενεργειών στη Κίνα και δρομολογούνται νέες δράσεις ανάλογα με τις ανάγκες. Το ίδιο έτος, λαμβάνουν χώρα οι δύο εκθέσεις Fancy Food Show στις ΗΠΑ και SIAL στο Παρίσι όπως και η μελέτη αγοράς για τη Β. Αμερική που θα περιλαμβάνει και επιτόπου επισκέψεις στις ΗΠΑ και Καναδά.

Οι συντονισμένες, έντονες και στοχευόμενες αυτές ενέργειες στο χρονικό διάστημα των 18 μηνών αναμένεται να αποφέρουν σημαντική αύξηση των εξαγωγών οι οποίες αναλύονται λεπτομερώς ανά κατηγορία προϊόντος και ανά χώρα στο Παράρτημα 3 (σελ 58).

2.7 Μακροπρόθεσμο περιβάλλον

Εστίαση στις παρακάτω παραμέτρους:

- 1) Τεχνολογικές
- 2) Πολιτικές
- 3) Εμπορικές
- 4) Κοινωνικές
- 5) Δημογραφικές

Η Ευβοϊκή Ζύμη σχεδιάζει μια ουσιαστική, έντονη και στοχευόμενη αναβάθμιση της εξαγωγικής παρουσίας της στις χώρες που δραστηριοποιείται αλλά και σε νέες αγορές.

Το επενδυτικό σχέδιο περιλαμβάνει τα εξής:

- Μηχανολογικό Εξοπλισμό. Το ένα εκ των δύο, ο ανιχνευτής διαρροής αερίου αφορά τη συμπλήρωση και αύξηση της παραγωγικής δυνατότητας συγκεκριμένης συσκευασίας (φρέσκου φύλλου) και του ποιοτικού ελέγχου των παραγόμενων προϊόντων με τροποποιημένη ατμόσφαιρα. Το προσδοκώμενο αποτέλεσμα είναι η καλύτερη και ασφαλέστερη διασφάλιση της τροποποιημένης ατμόσφαιρας των συσκευασιών του φρέσκου φύλλου, όπως και η μείωση του ποσοστού των μη αποδεκτών προϊόντων από τη γραμμή παραγωγής. Η αύξηση της διάρκειας ζωής του συγκεκριμένου προϊόντος αποτελεί σημαντικό στοιχείο καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας για τις αγορές αλλά και για την αύξηση των πωλήσεων/εξαγωγών. Λαμβανομένου υπόψη ότι πρόσφατα, οι μεγαλύτερες αυξήσεις στις πωλήσεις/εξαγωγές έχουν σχέση με το φρέσκο φύλλο, το προϊόν αυτό είναι κρίσιμο για την

αύξηση μεριδίων αγοράς, κερδοφορίας και βιωσιμότητας. Το άλλο στοιχείο εξοπλισμού είναι εκτυπωτικό μηχάνημα inkjet με το οποίο αναγράφεται σε κάθε συσκευασία ο αριθμός της παρτίδας, η ημερομηνία παραγωγής και η ημερομηνία λήξης, στοιχεία απαραίτητα για προς εξαγωγή προϊόντα, τόσο σε αγορές μαζικής εστίασης όσο και σε λιανικής.

- Δαπάνες Πληροφορικής & Τηλεπικοινωνιών οι οποίες αφορούν τη συμπλήρωση του υφιστάμενου συστήματος ERP με το υποσύστημα (module) Διαχείρισης Σχέσεων Πελατείας (CRM) με το οποίο οργανώνεται κεντρικά και αναβαθμίζεται ο σχεδιασμός των πωλήσεων/εξαγωγών και ενισχύεται η προσωποποιημένη προσέγγιση των πελατών. Επιπλέον, ενισχύονται υποστηρικτικοί μηχανισμοί του τμήματος εξαγωγών με λογισμικά EDI/e-invoicing και αυτοματοποίησης παραγγελιοληψίας με τα οποία καλύπτονται και οι δύο τύποι πελατών εξωτερικού, για μεν πρώτο που απευθύνεται σε αλυσίδες σουπερμάρκετ και το δεύτερο που εξυπηρετεί τους πωλητές εξωτερικού και τους σταθερούς πελάτες στην Ευρώπη κυρίως με επαναλαμβανόμενες παραγγελίες. Πέραν της αυτοματοποιημένης εξυπηρέτησης πελατών μειώνεται δραστικά η γραφειοκρατία εντός της εταιρείας και εξαφανίζεται εντελώς η χειρονακτική διαχείριση και καταχώρηση των παραγγελιών εξωτερικού. Τα συστήματα αυτά μπορούν να λειτουργήσουν παράλληλα σε δύο γλώσσες, μια για το εσωτερικό της εταιρείας και μια (ή παραπάνω) για τους πελάτες στο εξωτερικό. Τέλος προβλέπεται η προμήθεια ipad για την ευκολότερη παρουσίαση στοιχείων από την υπεύθυνη του τμήματος εξαγωγών.

- Πιστοποιήσεις αφορούν τις βασικές πιστοποιήσεις BRC (British Retail Consortium - Food Technical Standard) & IFS (International

Featured Standard-Food) με τις οποίες η εταιρεία αναβαθμίζεται και αποκτά παγκοσμίως ανεγνωρισμένα συστήματα διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων. Με αυτά εξοπλίζεται το τμήμα εξαγωγών να προσεγγίσει μεγαλύτερους πελάτες στο εξωτερικό και προσφέρει τη ποιοτική διασφάλιση που τέτοιοι (και άλλοι) πελάτες επιθυμούν πριν ενδιαφερθούν για τα εμπορική αξία των προσφερόμενων προϊόντων. Επίσης αφορά την πιστοποίηση Kosher η οποία είναι αναγκαία για τις αγορές του Ισραήλ αλλά και κυρίως των ΗΠΑ/Καναδά όπου διαμένουν μεγάλοι, διακριτοί και συγκεντρωμένοι πληθυσμοί Εβραίων. Δεδομένης των ομοιοτήτων των διατροφικών συνηθειών μεταξύ Ελλήνων και Εβραίων και της φυσικής εγγύτητας και εμπορικής και καταναλωτικής διαπλοκής των πληθυσμών αυτών στις πόλεις της Β. Αμερικής, η εν λόγω πιστοποίηση αποτελεί ισχυρό ενισχυτικό προωθητικό στοιχείο για νέες αγορές.

- Δαπάνες Προβολής, οι οποίες αφορούν συμμετοχή στις διεθνείς εκθέσεις ANUGA και SIAL στην Ευρώπη που η εταιρεία συμμετέχει μέσω του ΟΠΕ, την μεγάλη έκθεση Fancy Food Show στην Ουάσινγκτον (ΗΠΑ) με σκοπό την προώθηση της παρουσίασης της Β. Αμερική και την έκθεση PLMA στο Άμστερνταμ με σκοπό την προώθηση σχέσεων για ιδιωτική ετικέτα (private label). Επιπλέον περιλαμβάνονται δύο κλαδικές και ειδικά στοχευόμενες εκθέσεις στη Κίνα (Hong-Kong και Σαγκάη, όπου μεθοδεύεται η προώθηση σε επιλεγμένο και ειδικά προσκεκλημένο κοινό αγοραστών μαζικής εστίασης κυρίως και λιανικής δευτερευόντως. Αξιοποιείται παράλληλα και ένας συνδυασμός εμπορικής και πολιτιστικής προσέγγισης της τεράστιας κινεζικής αγοράς μέσω σχολών μαγειρικής όπου υποστηρίζεται η από κοινού διερεύνηση αξιοποίησης προϊόντων

ζύμης της εταιρείας σε κινεζικές και διεθνείς συνταγές. Προς το σκοπό αυτό δημιουργείται φυλλάδιο συνταγών μαγειρικής και ζαχαροπλαστικής στη κινεζική για την προώθηση αυτών των συνταγών ως μέρος της προώθησης των προϊόντων της εταιρείας στη Κίνα. Επίσης περιλαμβάνονται αφ' ενός η διαφήμιση της εταιρείας στο οπισθόφυλλο του περιοδικού του Συνδέσμου Κινέζων Αρτοποιών και αφ' ετέρου η διανομή του παραπάνω φυλλαδίου στο περιοδικό αυτό. Τέλος περιλαμβάνεται στο σχέδιο και η παραγωγή νέας εταιρικής μπροσούρας στα αγγλικά με όλα τα προϊόντα της, χρήσιμο εργαλείο στις Εκθέσεις και στο οπλοστάσιο των πωλητών της στο εξωτερικό.

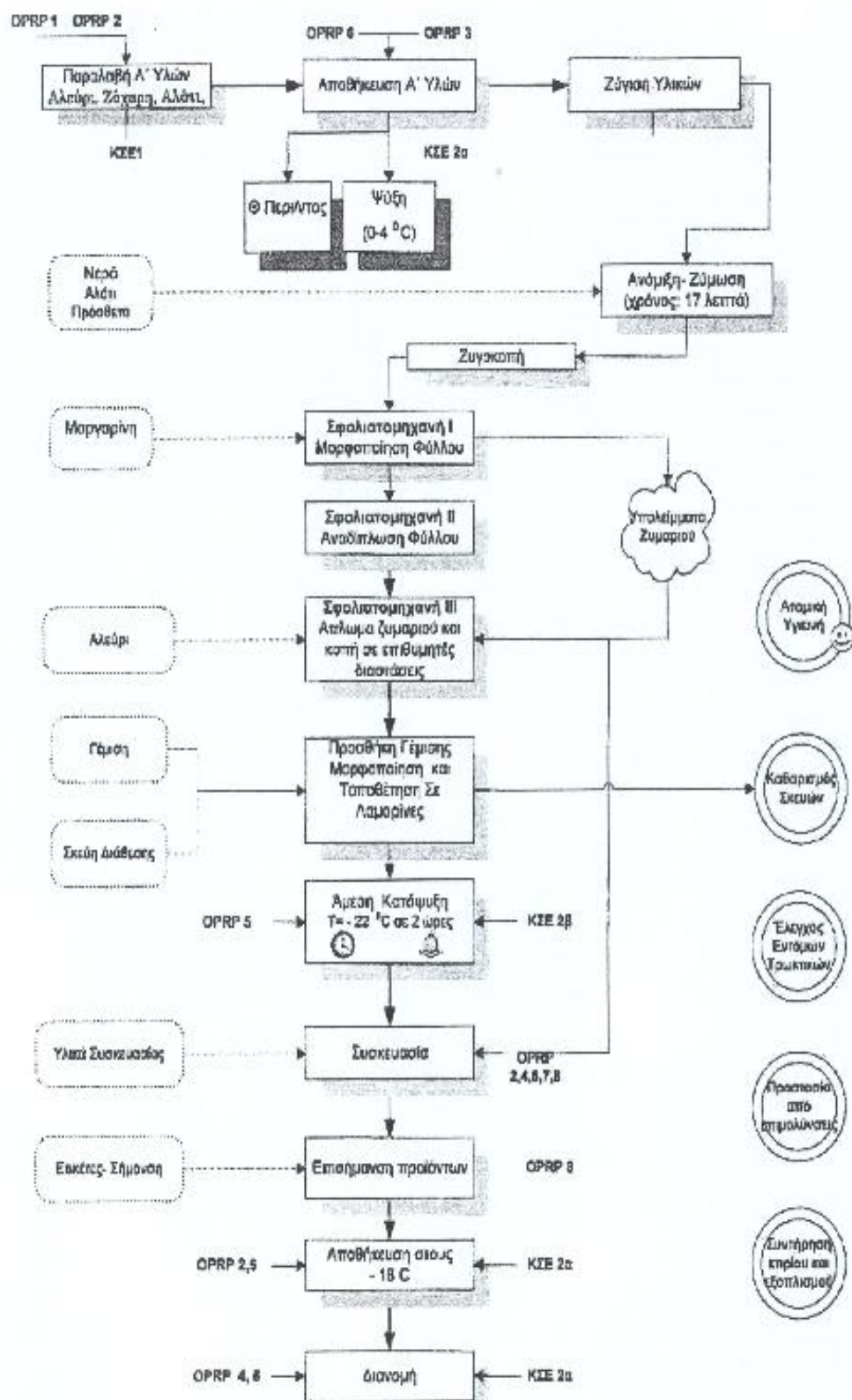
- Δαπάνες Τεχνικής & Συμβουλευτικής υποστήριξης οι οποίες περιλαμβάνουν την υποστήριξη και παρακολούθηση του επιχειρηματικού σχεδίου και έρευνες δύο στοχευόμενες έρευνες αγοράς: η μία από έμπειρο συμβουλευτικό γραφείο με έδρα τη Θεσσαλονίκη, για την αγορά της Κίνας όπου έχει εξαιρετική επιτυχία σε άλλα ελληνικά προϊόντα τροφίμων. Τέλος περιλαμβάνεται και μια έρευνα αγοράς στοχευόμενη στη Β. Αμερική από μια καναδική εταιρεία με εμπειρία σε διεθνές εμπόριο τροφίμων.

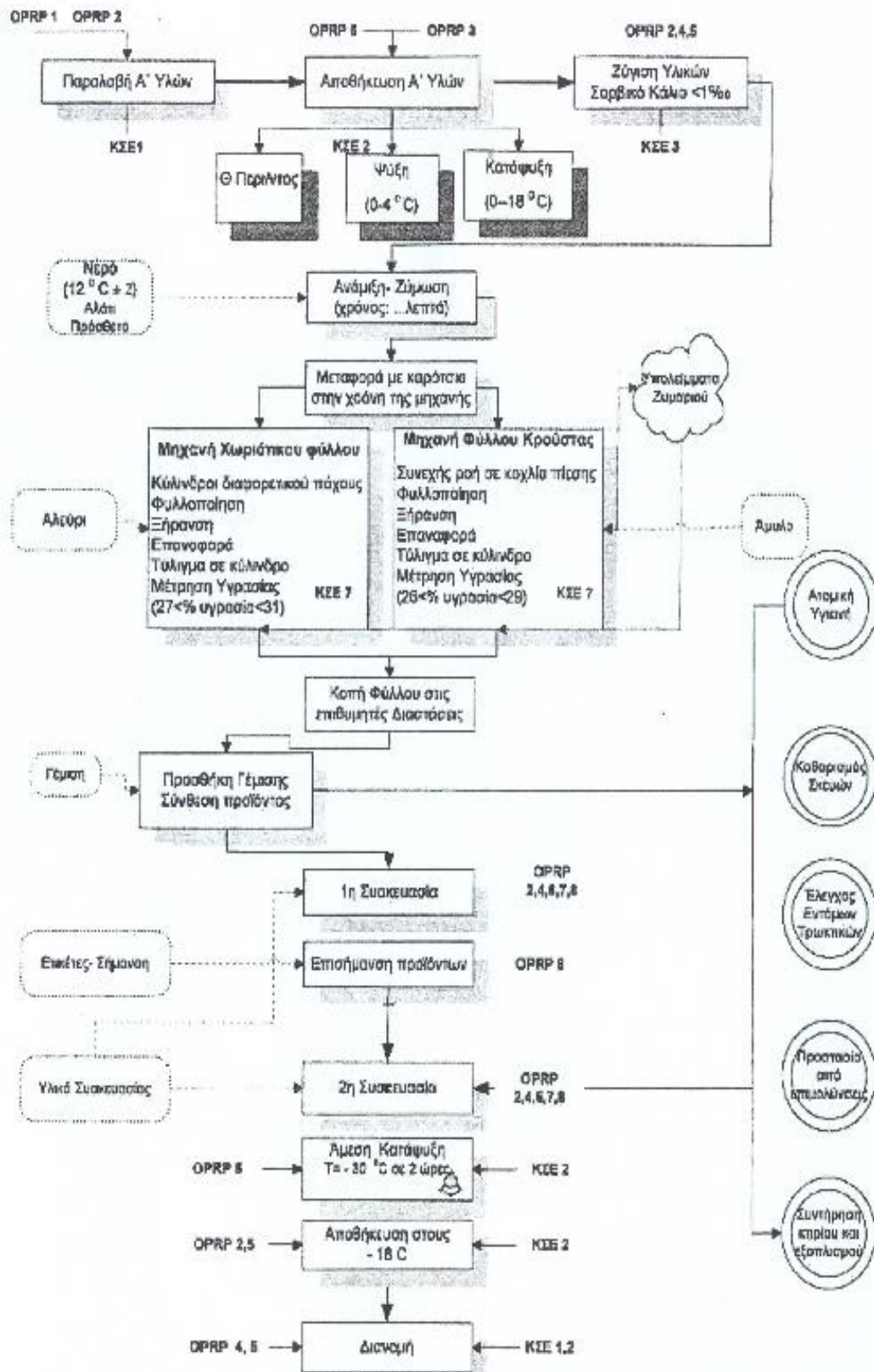
2.8 Παρατήματα

1) Διαδικασίες Παραγωγής - Διαγράμματα Ροής Παραγωγής

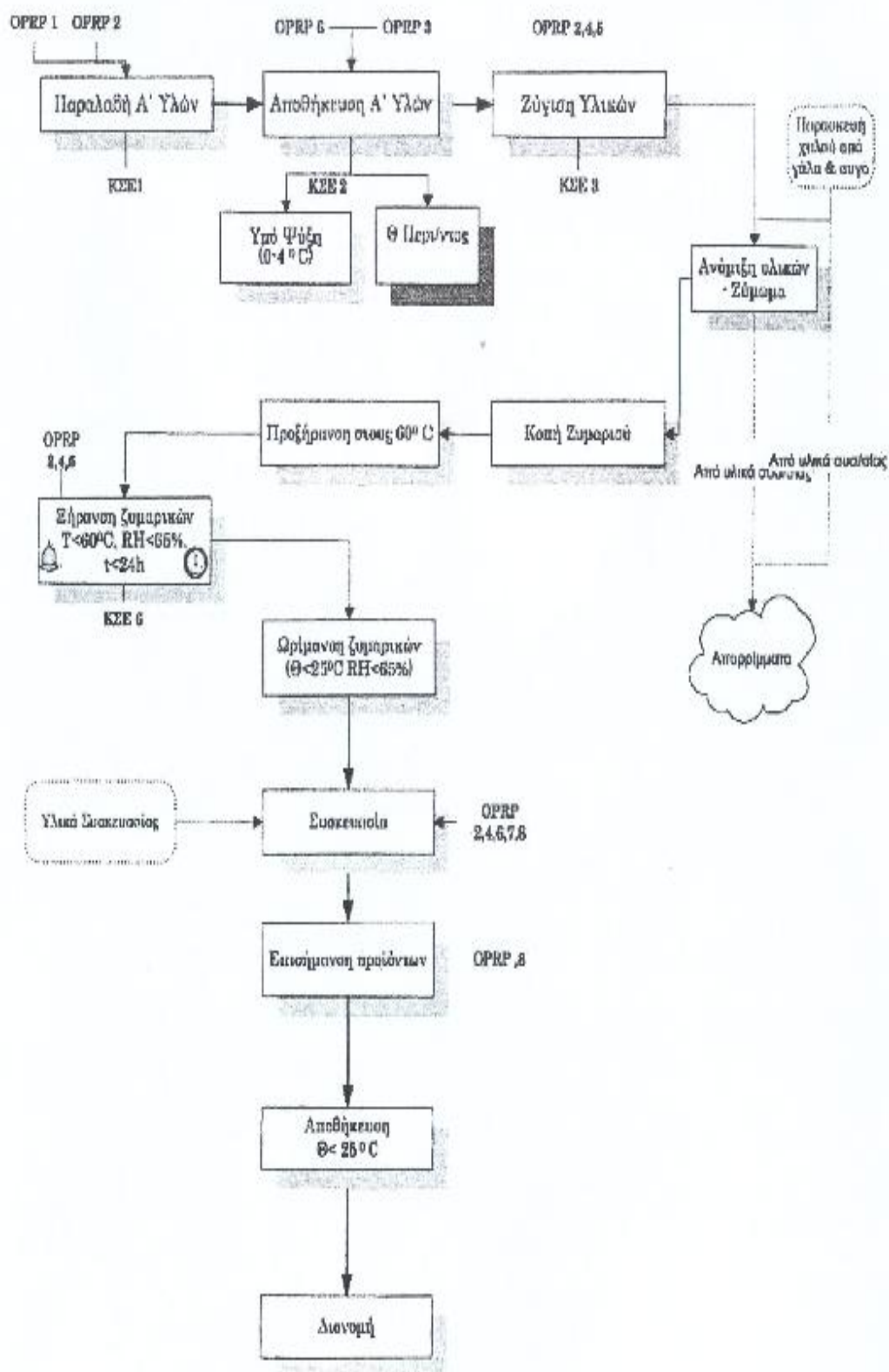
- Σφολιάτας και των προϊόντων της
- Φύλλου χωριάτικου και κρούστας και των προϊόντων του
- Ζυμαρικών

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 – ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ





ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΡΟΗΣ ΣΥΜΑΡΙΚΩΝ



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3 - ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΕΞΑΓΩΓΩΝ

[illegible]

Θεωρία για τη συγκριτική αξιολόγηση -

Κεφάλαιο 3^ο

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα συζητήσουμε με περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με τη θεωρία συγκριτικής αξιολόγησης.

Αυτή η θεωρία έχει ως εκ τούτου η καθοδήγηση για τα κριτήρια που κάναμε και που θα περιγράψουμε στην επόμενη κεφάλαια. Ξεκινάμε με την ιστορία και τους ορισμούς της συγκριτικής αξιολόγησης. Συνεχίζουμε με τους λόγους για τη συγκριτική αξιολόγηση και τα διάφορα είδη της συγκριτικής αξιολόγησης. Έχουμε αντλήσει μοντέλο από τη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήσαμε για σημεία αναφοράς μας και μιλάμε λίγο για εφοδιαστικής συγκριτικής αξιολόγησης.

3.2 Ιστορία της συγκριτικής αξιολόγησης

Η συγκριτική αξιολόγηση ιδέα βρίσκει την καταγωγή του στην έρευνα της γης, όπου σημείο αναφοράς είναι χρησιμοποιείται ως πρότυπο το επίπεδο που χρησιμεύει ως σημείο αναφοράς για όλους τους άλλους μετρήσεις [van Vliet, 1998].

Στον τομέα των επιχειρήσεων και η αρχική ιδέα της συγκριτικής αξιολόγησης είναι η ίδια.

Ένα από τους βασικούς στόχους είναι ίδιοι σε σύγκριση με τους άλλους. Αυτό δείχνει την αυξανόμενη σημασία της και το ενδιαφέρον για συγκριτικής αξιολόγησης. Επίσης, άλλες χώρες δίνουν μεγαλύτερη

έμφαση στη συγκριτική αξιολόγηση. Στην Ευρώπη για συγκριτική αξιολόγηση παράδειγμα αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την πιστοποίηση ποιότητας για την ISO 9000 Standard.

3.3 Ορισμός της συγκριτικής αξιολόγησης

Η συγκριτική αξιολόγηση είναι μια ευρέως διαδεδομένη αντίληψη στις επιχειρήσεις και βρήκαμε πολλούς ορισμούς στη λογοτεχνία.

Παρακάτω δίνουμε μερικά παραδείγματα:

Η αξιολόγηση είναι η αναζήτηση για βέλτιστες βιομηχανικές πρακτικές που οδηγούν σε ανώτερη επιδόσεων [Voss 1997]. Η συγκριτική αξιολόγηση σε τη γνώμη τους τόσο ένας τρόπος για την ανακάλυψη και την κατανόηση νέων πρακτικών, καθώς και ως στόχο τον καθορισμό της διαδικασίας. Η αξιολόγηση αποτελεί μια τεχνική βελτίωση που θεωρεί πως οι άλλοι εκτελούν παρεμφερή καθήκοντα, τις δραστηριότητες, τη διαδικασία ή τη λειτουργία [Hanman, 1997]. Η συγκριτική αξιολόγηση είναι η αναζήτηση των βέλτιστων πρακτικών εντός και μεταξύ των βιομηχανιών βελτίωση της απόδοσης [Elnathan et al., 1996].

Δηλώνει ότι «ο απώτερος στόχος κάθε διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης είναι να θέσει ρεαλιστικούς στόχους που μπορούν να επιτευχθούν μέσω της βελτίωσης της απόδοσης της διεργασίας ».

Η συγκριτική αξιολόγηση είναι μια συστηματική διαδικασία που βοηθά τους διαχειριστές να αναζητούν και να παρακολουθούν τις βέλτιστες πρακτικές και ή διαδικασίες [Bagchi, 1996]. Benchmarking προσφέρει έναν τρόπο να θέσει τους κανόνες λειτουργίας, κάνουν συγκρίσεις ενάντια αντιληπτή καλύτερους τρόπους για να κάνει το πράγμα και να θέσουν τη βάση για τη σύγκριση των μελλοντικών επιδόσεων [Rogers, 1995]. Η συγκριτική αξιολόγηση είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιείται από τις εταιρείες να στοχεύσουν βασικούς τομείς βελτίωση κατά τις εργασίες τους, ώστε να μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους ανταγωνιστικότητας και της ποιότητας [Murray 1997]. Η συγκριτική αξιολόγηση είναι μια διαδικασία για τη μέτρηση της απόδοσής σας ενάντια στους καλύτερους στην κατηγορία εταιρείες, στη συνέχεια, χρησιμοποιώντας την ανάλυση για να συναντηθούν και να ξεπεράσει το καλύτερο στην κατηγορία. Δύο τα πράγματα είναι σημαντικά: συγκριτική αξιολόγηση είναι μια καλά δομημένη διαδικασία και τις στρατηγικές χρήση της ανάλυσης. Με αυτόν τον τρόπο τη γνώση από το σημείο αναφοράς μπορεί πραγματικά να χρησιμοποιείται για τον καθορισμό αλλαγές στην οργάνωση [Pryor, 1993]. Η αξιολόγηση ανταγωνισμού είναι η συνεχής μέτρηση της εταιρείας προϊόντα, υπηρεσίες, διαδικασίες και πρακτικές με βάση τα πρότυπα των καλύτερων ανταγωνιστές και άλλων εταιρειών που αναγνωρίζονται ως ηγέτες [Van Vliet, to 1998]. Επίσης, για την εφοδιαστική συγκριτική αξιολόγηση διάφοροι ορισμοί μπορεί να βρεθεί. Δύο σημαντικά στοιχεία της συγκριτική αξιολόγηση είναι μέτρηση και η σύγκριση και τη βελτίωση των επιδόσεων. Σχεδόν σε όλους αυτούς τους ορισμούς δύο πράγματα μπορεί να βρεθεί σε: σύγκριση και τη βελτίωση. Αυτά είναι τα βασικά στοιχεία της συγκριτικής αξιολόγησης. Με τη σύγκριση της εταιρίας απόδοση με εκείνη των άλλων φορέων, τρόπους για τη βελτίωση της εταιρείας

Πρέπει επιδόσεις που πρέπει να βρεθεί. Εκτός από την απόκτηση ε βάθος γνώση του διαφορές στις επιδόσεις. Είναι άλλωστε σημαντικό να μάθουν πώς η καλύτερη εταιρεία ήρθε σε αυτό το ανώτερο επιδόσεων και πώς η ίδια εταιρεία μπορεί να επιτύχει και αυτή την απόδοση. Σε μας γνωμοδότηση ο ορισμός του Voss περιγράφει τη συγκριτική αξιολόγηση με τον καλύτερο τρόπο. Πρώτον, επειδή η αναζήτηση των βέλτιστων πρακτικών είναι σαφώς παρούσα στον ορισμό και δεύτερον, διότι ο στόχος είναι που με μεγάλη σαφήνεια στον ορισμό: ανώτερη επιδόσεων. Συγκριτικής αξιολόγησης Φυσικά δεν θα είναι πάντα αποτέλεσμα την όλο και καλύτερη από ανταγωνιστή σας, αλλά είναι καλό να έχετε κατά νου ότι το να είσαι καλύτερα είναι τελικό στόχο σας.

Γι 'αυτό επιλέξαμε τον ακόλουθο ορισμό για τη συγκριτική αξιολόγηση:

- ❖ Η συγκριτική αξιολόγηση είναι η αναζήτηση βέλτιστες βιομηχανικές πρακτικές που οδηγούν σε υψηλή απόδοση

3.4 Λόγοι για συγκριτική αξιολόγηση

Van Vliet [1998] δίνει τέσσερις λόγους για τους οποίους η συγκριτική αξιολόγηση είναι ένα χρήσιμο μέσο .

- Η συγκριτική αξιολόγηση βοηθά στη αποτελεσματικά τον προσδιορισμό των στόχων της επιχείρησης με βάση εξωτερικής αγοράς απαιτήσεις.

- Η συγκριτική αξιολόγηση βοηθά στην καλύτερη απάντηση στις απαιτήσεις του πελάτη.
- Η συγκριτική αξιολόγηση βοηθά στη διαμόρφωση μιας ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά.
- Η συγκριτική αξιολόγηση βοηθά στη υποπέσει στην αντίληψή του και την εξεύρεση πιο επιτυχημένους τρόπους εργασίας (βέλτιστες πρακτικές).

Elnathan. [1996] να δώσει την ακόλουθη λόγους για τους οποίους οι εταιρείες κάνουν κριτήρια:

- Για τη συνεχή βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών.
- Για να γίνει πιο ανταγωνιστική στο εξωτερικό.
- Για οργανωτικούς επιβίωσης.

Δηλώνει ότι ειδικά τα εξωτερικά προσανατολισμό της συγκριτικής αξιολόγησης είναι διαφορετική από την άλλη πρότυπο εργαλεία ρύθμισης. Εκτός από δεδηλωμένους λόγους και τα πλεονεκτήματα, η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί επίσης να παρέχει κίνητρα και ερεθίσματα στους επαγγελματίες των οποίων η δημιουργικότητα είναι απαιτούνται για την εκτέλεση και εφαρμογή αναφοράς ευρήματα.

Fernandez [2001] περιγράφουν, μεταξύ άλλων, τα ακόλουθα οφέλη της συγκριτικής αξιολόγησης:

- Βοηθά να αλλάξει εσωτερικά υποδείγματα και να δει έξω από το κουτί.
- Θεσπίζει ρεαλιστική στόχους με βάση μια εναρμονισμένη άποψη των εξωτερικών συνθηκών.

3.5 Σχέση μεταξύ συγκριτική αξιολόγηση και βελτίωση των επιδόσεων

Voss [1997] περιγράφουν μια έρευνα για τη σχέση μεταξύ της χρήσης συγκριτική αξιολόγηση και τις επιδόσεις των εταιρειών. Από αυτήν την έρευνα που συνάπτουν ότι αν οι εταιρείες έχουν μια μαθησιακή προσανατολισμό, η συγκριτική αξιολόγηση είναι ουσιώδης και δήλωσε τα εξής συμπεράσματα:

- Η συγκριτική αξιολόγηση αποτελεί ζωτικό μέρος, εάν μια εταιρεία έχει μια μαθησιακή προσανατολισμό για βελτιώσεις των επιδόσεων. Οργανισμοί μάθησης θα είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιήσουν συγκριτική αξιολόγηση.
- Η συγκριτική αξιολόγηση επηρεάζει τις επιδόσεις άμεσα δεδομένου ότι συμβάλλει σε μια εταιρία να προσδιορίσουν τις πρακτικές και να θέσουν προκλητικούς στόχους επιδόσεων.
- Η συγκριτική αξιολόγηση ενισχύει επίσης την κατανόηση μιας εταιρείας από τις δυνάμεις της και μειονεκτήματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές.
- Αυτός ο συνδυασμός βελτιώνει την απόδοση από ό, τι οι βελτιώσεις από ό, τι θα επικεντρωθούν στις πραγματικές ανάγκες.

Voss συμπέρασμα ότι η εμπειρική έρευνα έχει δείξει ότι η συγκριτική αξιολόγηση της σωστά πράγματα μπορεί πραγματικά να οδηγήσει σε βελτίωση των επιδόσεων (βλέπε σχήμα 4.1). Αυτό μπορεί να είναι ένα επιπλέον λόγο για να ξεκινήσει ένα σημείο αναφοράς.

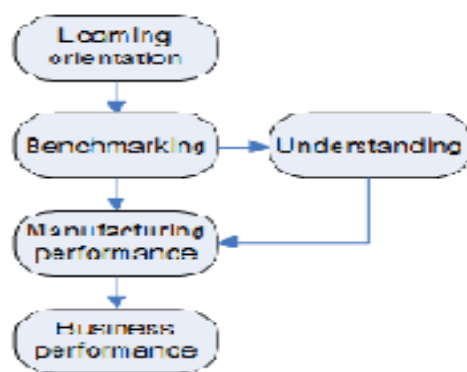


Figure 11 Relationship benchmarking and performance Voss et al

3.6 Διαφορετικοί τύποι δεικτών αναφοράς

Οι διαφορετικοί τύποι των σημείων αναφοράς που αναφέρονται στην βιβλιογραφία, καθώς επίσης και διάφορα είδη ταξινομήσεις των διαφορετικών σημείων αναφοράς.

Μια πρώτη ταξινόμηση αναφέρεται από τον Van der Bij [2004], καθώς και από Murray [1997]. Η ταξινόμηση αυτή βασίζεται στις σχέσεις με τους φορείς με τους οποίους υφίσταται συγκριτική αξιολόγηση. Ένα σημείο αναφοράς μπορεί να είναι ένα:

- Εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση
- Εξωτερικές αναφοράς
- Ανταγωνιστική σημείο αναφοράς

Η εσωτερική αξιολόγηση είναι σκοπό τη σύγκριση των ίσων μονάδες μέσα σε μια επιχείρηση, για επιχειρηματικές μονάδες παράδειγμα [Van der Bij 2004]. Αυτός ο τύπος αναφοράς είναι σχετικά εύκολο να κάνουμε από το καρέ των παραπομπών, που χρησιμοποιούνται έννοιες και αρχές συχνά είναι παρόμοιες.

Τα δεδομένα είναι εύκολα προσβάσιμο και οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να μοιραστούν τις πληροφορίες [Van der Bij, 2004]. Αλλά, φυσικά, αυτά τα αποτελέσματα μπορεί να είναι παραπλανητικά. Μπορεί κάλλιστα να συμβεί ότι ένα συγκριτική αξιολόγηση μονάδας ξεπερνά όλες τις άλλες εσωτερικές επιχειρηματικές μονάδες, αλλά εξακολουθεί να είναι πολύ χειρότερο από τον ανταγωνισμό [Murray 1997]. Ένα εξωτερικό σημείο αναφοράς λαμβάνει χώρα όταν μία εταιρεία η ίδια σημεία αναφοράς βάσει των οντοτήτων εκτός του οργανισμού.

Ανταγωνιστική σημείο αναφοράς έχει ως στόχο να πάρει διορατικότητα σε σχετικά δυνατά και αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών. Δεδομένου ότι οι ανταγωνιστές είναι τις περισσότερες φορές δεν συμμετέχουν στην αναφοράς, η συλλογή πληροφοριών είναι αρκετά δύσκολη [Murray 1997]. Μεγάλο πλεονέκτημα είναι, φυσικά, ότι η εξεύρεση τρόπων για βελτιώσεις, ως συνέπεια της αναφοράς μπορεί να επηρεάσει άμεσα την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Σε ικανότητας αναφοράς ο στόχος είναι η άντληση διδαγμάτων από έναν εταίρο από έξω από τη βιομηχανία. Πρώτον, το καλύτερα στην κατηγορία τους πρέπει να καθοριστεί, εφεξής σύγκριση μπορεί να πραγματοποιηθεί. Αυτό είναι ένα δύσκολη διαδικασία δεδομένου ότι το καλύτερο στην κατηγορία του παίρνει πολλά αιτήματα για την ανταλλαγή πληροφοριών.

Πλεονέκτημα είναι ότι μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τις πρακτικές ή διαδικασίες που είναι νέα και καινοτόμα στο δικό σας τομέα της εταιρίας. Ανάλογη διάκριση της διαφοροποίησης της αναφοράς χρησιμοποιείται από Hanman [1997]

(Βλέπε σχήμα 4.4). Αν μια επιχείρηση είναι καθετοποιημένη, εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση της για πελάτες παράδειγμα είναι επίσης δυνατό, δεδομένου ότι τα μέρη συνεργάζονται στενότερα.

Ο Hanman αναφέρει επίσης ότι είναι σπάνιο να είναι σε θέση να πάνε κατευθείαν στους ανταγωνιστές να ζητήσει πληροφορίες. Προτείνει συνεπώς, να αναζητηθούν, για παράδειγμα εσωτερικά σε άλλες οντότητες της μια οργάνωση ή να ζητήσει από τους πελάτες για ενημέρωση.

Μια άλλη διάκριση που μπορεί να γίνει σε διάφορα είδη της συγκριτικής αξιολόγησης είναι το επίπεδο της οργάνωσης επί των οποίων το σημείο αναφοράς μπορεί να λάβει χώρα [Van der Bij, 2004]:

- Προϊόν και διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης: συγκριτική αξιολόγηση των προϊόντων έχει ως στόχο την εξέταση των προϊόντος. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται αντίστροφη μηχανική, τα προϊόντα είναι κατανεμημένα σε

Για να μάθετε πώς λειτουργούν. Αυτό συμβαίνει για παράδειγμα στην αυτοκινητοβιομηχανία. Διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης στοχεύει στην ανεύρεση του τρόπου προϊόν ή η υπηρεσία έχει δημιουργηθεί.

- Business συγκριτική αξιολόγηση έχει ως στόχο να συγκρίνει τις διαδικασίες διαχείρισης, όπως προγραμματισμό και τον προϋπολογισμό. Δεδομένου ότι αυτά τα είδη των διεργασιών μπορεί να είναι παρόμοια σε όλη την διάφορες βιομηχανίες, συγκριτική αξιολόγηση με τις επιχειρήσεις εκτός του κλάδου είναι επίσης δυνατή.

- Η αξιολόγηση στρατηγικής χρησιμοποιείται όταν μια εταιρεία θέλει να θέσει το ίδιο σε ένα διαφορετικό επίπεδο.

Fernandez. [2001] διακριτή τέσσερα διαφορετικά είδη αξιολόγησης: εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση, αξιολόγηση ανταγωνισμού, Λειτουργική. Γενική συγκριτική αξιολόγηση και η αξιολόγηση στρατηγικής. Αναφέρει ότι οι επιδόσεις, οι διαδικασίες και στρατηγική μπορούν να αξιολογηθούν εσωτερικά, κατά των ανταγωνιστών, λειτουργική και κοινή. Ισχυρίζονται εξάλλου ότι η ευθυγράμμιση ανάμεσα στον στρατηγικό σχεδιασμό και τη συγκριτική αξιολόγηση των σχεδίων αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα. Van Vliet [1998] περιγράφει μια διάκριση στον τρόπο ότι η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να συμβεί ποσοτικά (όπου είναι η βελτίωση αναγκαίο και εφικτό) και ποιοτικά. Διακρίνει αυτό ως σημείο αναφοράς και βέλτιστες πρακτικές.

Τέλος Rushton [1989] αναφέρει ότι η εφοδιαστική συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να πραγματοποιηθεί σε τέσσερις διαφορετικά επίπεδα του πεδίου εφαρμογής της διαχείρισης:

- Λειτουργία σε ολόκληρη τη συγκριτική αξιολόγηση, όπου όλες οι εργασίες σε συνάρτηση κατανομής επανεξετάζεται, ο στόχος είναι εκεί για να βελτιώσει τη συνολική απόδοση .
- Διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης Διαχείρισης καλύπτει ευρύτερες διατμηματικές μελέτες, όπως πληροφοριακά συστήματα, τα συστήματα ποιότητας και τα συστήματα πληρωμών.
- Σύνολο λειτουργιών (logistics) συγκριτική αξιολόγηση, όπου το πλήρες εφοδιαστικής αλυσίδας είναι

θεωρούνται, από την προμήθεια την προμήθεια σε τελικούς παράδοση χρήστη.

3.7 Η διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης

Στη λογοτεχνία η διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης που περιγράφονται με διαφορετικούς τρόπους. Βλέπουμε ότι διαφορετικοί συγγραφείς ορίζουν διαφορετικά βήματα στην διαδικασία της αξιολόγησης.

Εκτός από αυτό, Bagchi [1996] έρχεται επίσης με το δικό της μοντέλο για τη συγκριτική αξιολόγηση μετά το μοντέλο των Watson, βλέπε σχήμα.

Όπως μπορούμε να δούμε πάνω από πολλά διαφορετικά μοντέλα παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία με διαφορετικά βήματα για να ακολουθήσει κατά την εκτέλεση της αναφοράς. Αν εξετάσουμε πιο λεπτομερώς βλέπουμε ότι υπάρχει πολλή επικάλυψη στα διάφορα μοντέλα και τα βήματα. Μερικοί συγγραφείς κάνουν περισσότερα εκτεταμένα και άλλοι συγγραφείς λιγότερο εκτενείς περιγραφές των βημάτων και βημάτων, όπου τα συνδυάζει. Elnathan [1996] είναι αρκετά μεγάλο και χρονοβόρο σε σύγκριση με τα υπόλοιπα βήματα, το ίδιο ισχύει για το τέταρτο κλιμάκιο της .Επίσης ο Hanman [1997] χρησιμοποιεί πολύ λίγα βήματα περιγράφει ένα σημείο αναφοράς. Murray [1997] ξεκινά με τον καθορισμό των στόχων και των στόχων για το θέμα που θα αξιολογηθεί κατά την πρώτη φάση. Θα λέγαμε ότι αυτό είναι κάτι που πρέπει να ακολουθήσει από το σημείο αναφοράς

Επιλέξαμε ένα μοντέλο το οποίο συνδυάζει το καλύτερο από όλα τα μοντέλα παραπάνω ειδικά προσαρμοσμένα για την περίπτωσή μας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τα ακόλουθα βήματα :

1. Προσδιορίζεται ο στόχος της αναφοράς.
2. Καθορίστε το αντικείμενο της αναφοράς και πώς αυτό θα αξιολογηθούν συγκριτικά.
3. Καθορίσει ποια θα είναι τα πρόσωπα που θα αξιολογηθεί από τώρα και στο εξής ονομάζεται benchmarkers.
4. Συλλογή στοιχείων σχετικά με τις επιδόσεις των επιλεγμένων θεμάτων για benchmarker.
5. Αναλύστε τα δεδομένα και, είναι δυνατόν, το χάσμα μεταξύ των επιδόσεων των benchmarker και benchmarkers.
6. Καθορίστε τις βέλτιστες πρακτικές καθώς και το βαθμό στον οποίο μπορούν να εφαρμοστούν στην benchmarker.
7. Ορισμός νέους στόχους για το θέμα της αναφοράς του benchmarker και καθορίζει τρόπους για την επίτευξη αυτού στόχους.
8. Εφαρμογή του σχεδίου.

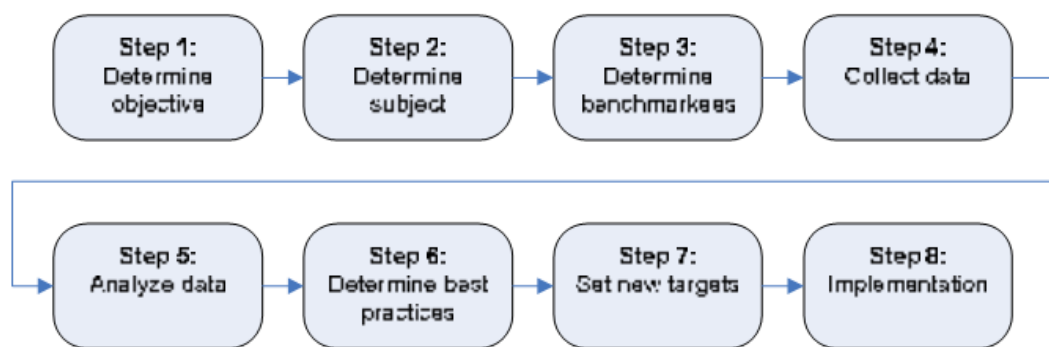


Figure 4.4 Benchmarking steps

3.8 Logistics συγκριτικής αξιολόγησης

Έχουμε κάνει κάποιες σύντομες παρατηρήσεις σχετικά με το τι έχουμε βρεθεί στη βιβλιογραφία σχετικά με εφοδιαστικής συγκριτικής αξιολόγησης:

- Van Vliet [1998] αναφέρει ότι η εφοδιαστική διαδικασίες είναι αρκετά ευρύ: προμήθεια, την παραλαβή εμπορευμάτων, αποθήκευση, logistics χειρισμό για την παραγωγή, τη σωματική διανομής και logistics της διαχείρισης των διαδικασιών όπως η διαχείριση αποθεμάτων, προγραμματισμού της παραγωγής, την προμήθεια κ.ά. σχεδιασμό. Για το σημείο αναφοράς μας ειδικά το φυσικό μέρος της διανομής είναι ενδιαφέρουσα.

Δείκτες απόδοσης εφοδιαστική θα πρέπει να περιλαμβάνουν το χρόνο διαστάσεις, το κόστος, ποιότητας και της ευελιξίας [van Vliet, 1998]. Van Landeghem [2001] τη χρήση αυτών των τέσσερις μορφές επίσης ως στόχους της μέτρησης. Δηλώνουν ότι για τη συγκριτική αξιολόγηση της εφοδιαστικής τους τέσσερις έννοιες μπορεί να μετρηθεί με βάση

ορισμένες μετρικές ή τους δείκτες επιδόσεων. Για τις μετρήσεις του κόστους που προτείνουν, μεταξύ άλλων, συνολική εφοδιαστικής αλυσίδας τα έξοδα διαχείρισης.

Η Zeng [2003] αναφέρει ότι περιέχουν δαπάνες που συνδέονται με τις δραστηριότητες εφοδιαστικής μεταφορά, αποθήκευση, επεξεργασία παραγγελιών εξυπηρέτησης πελατών διοίκηση και την κατοχή αποθεμάτων.

Ο Christopher [1992] τονίζει ότι μόνο μέτρησης της παραγωγής δεν αρκεί, επίσης, εμπεριστατωμένη ανάλυση και κατανόηση των διαδικασιών εφοδιαστικής είναι απαραίτητη. Σύμφωνα με αυτόν οι τρεις βασικές παραμέτρους των επιδόσεων της εφοδιαστικής είναι πελάτης υπηρεσία, το κόστος για την εξυπηρέτηση και την αξιοποίηση του ενεργητικού των επενδύσεων. Προτείνει επιπλέον ότι τα αποτελέσματα της εφοδιαστικής τμήματα εξυπηρέτησης πελατών (για την έγκαιρη παράδοση, προκειμένου χρόνος κύκλου κ.ά.), καθώς και ότι αυτές οι διαδικασίες της εφοδιαστικής περιλαμβάνουν σειρά εκπλήρωση, την πρόβλεψη και διαδικασίες σχεδιασμού, ελέγχου και λογιστικών διαδικασιών και οργανωτικών δομές. Εκτός από τη συγκριτική αξιολόγηση της εφοδιαστικής της παραγωγής και των διαδικασιών και τη μέτρηση εισόδους της εφοδιαστικής είναι δυνατό, η οποία μπορεί να παρουσιαστεί σε πόρους, όπως τα αποθέματα, χρόνο, τα περιουσιακά στοιχεία και τους ανθρώπους.

Οι περισσότεροι από τους θεωρία για την εφοδιαστική συγκριτική αξιολόγηση και μέτρηση των επιδόσεων των υλικοτεχνική ασχολούνται με δραστηριότητες εφοδιαστικής με την ευρεία έννοια του όρου, όπως το Van Vliet [1998], ο οποίος δηλώνει ότι και υλικοτεχνική έλεγχο και τις δημόσιες συμβάσεις περιλαμβάνονται στο διαδικασίες logistics. Θεωρία για συγκριτική αξιολόγηση σχετικά με το κόστος της εφοδιαστικής καθαρά είναι σπάνιο να βρείτε. Αυτό είναι δυνατόν να εξηγηθεί, αν

θέλετε να τη μέτρηση της απόδοσης, το κόστος δεν είναι φυσικά ο μόνος δείκτης που μπορεί να μετρηθεί, αλλά και τα πράγματα όπως ο καιρός και η εξυπηρέτηση είναι σημαντικό. Αν κοιτάξουμε μόνο για τη συγκριτική αξιολόγηση του κόστους θα δούμε ότι η Zeng [2003], για παράδειγμα βλέπει το κόστος της εφοδιαστικής, όπως πολύ ευρύ, το κόστος εκμετάλλευσης αποθεμάτων είναι επίσης εκεί, το οποίο είναι για FPLC δεν συμβαίνει.

Ωστόσο, μπορούμε να δηλώσουμε ότι θα κάνουμε ένα σημείο αναφοράς logistics γιατί σημείο αναφοράς μας θα επικεντρωθεί επίσης στις επιδόσεις των διαφόρων διαδικασιών logistics [Christopher (1992) και Van Vliet (1998)].

3.9 Συγκριτική αξιολόγηση: ο απόλυτος τρόπος;

Μια παρτίδα της λογοτεχνίας είναι γραμμένο για τη συγκριτική αξιολόγηση. Από Voss [1997], καθώς και ορισμένα άλλα προαναφερόμενη επιστήμονας μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η συγκριτική αξιολόγηση έχει θετικά αποτελέσματα.

Ωστόσο, η συγκριτική αξιολόγηση δεν είναι η μόνη και τελική κλειδί της επιτυχίας. Bagchi [1996] αναφέρει ότι η συγκριτική αξιολόγηση είναι τις περισσότερες φορές χρησιμοποιείται ως μέθοδος για να καλύψει τη διαφορά με σχέση να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές. Αnéφερε εδώ το αντιδραστικό χαρακτήρα της συγκριτικής αξιολόγησης.

Για να γίνει και να μείνει ένας ηγέτης μιας εταιρείας πρέπει συνεχώς αναζητούν τρόπους για να βελτίωση. Η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει να παρακολουθείτε τις αλλαγές στη περιβάλλον, αλλά δεν είναι ο τελικός απάντηση για όλες τις ερωτήσεις. Ωστόσο, ο

συνεταιρισμός συγκριτικής αξιολόγησης είναι ήδη πολύ λιγότερο αντίδρασης από την συγκριτικές μελέτες από την αρχή.

Αυτή είναι και η γενική τάση, η συγκριτική αξιολόγηση έχει ξεκινήσει, όπως ένα πιο αντιδραστικό όργανο, αλλά μπορεί να χρησιμοποιείται ως μια πιο δραστήρια εργαλείο επίσης. Kyro [2003] διεκδικεί ακόμη και την γενιά της συγκριτικής αξιολόγησης έχει έρθει .

3.10 Σύνοψη και συμπεράσματα

Δόθηκε μια επισκόπηση της συγκριτικής αξιολόγησης εν γένει και την εφοδιαστική συγκριτικής αξιολόγησης ειδικά. Πολλοί διαφορετικοί ορισμοί για συγκριτικής αξιολόγησης έχουν βρεθεί στη βιβλιογραφία, από την οποία επιλέξαμε τον ορισμό συγκριτικής αξιολόγησης και η αναζήτηση βέλτιστες βιομηχανικές πρακτικές που οδηγούν σε ανώτερη επιδόσεων.

Σύμφωνα Voss [1997] συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση επιδόσεων. Διαφορετικοί τύποι αναφοράς μπορούν να εκτελεστούν, των οποίων η διάκριση μεταξύ της εσωτερικής και εξωτερικής αναφοράς είναι ένα παράδειγμα.

Στη λογοτεχνία βρήκαμε διαφορετικά μοντέλα για την εκτέλεση μιας αναφοράς.

Μάθαμε από τη θεωρία ότι το να κάνουμε μια εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση είναι πιθανώς εύκολη.

Οι άνθρωποι είναι πιθανόν πρόθυμοι να ανταλλάσσουν πληροφορίες και να χρησιμοποιούνται έννοιες αρχές είναι εσωτερικώς συχνά παρόμοια. Ωστόσο, όταν κάνουμε μια εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση και να συγκρίνει, για παράδειγμα διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες, πρέπει να έχουμε επίγνωση του γεγονότος ότι οι επιδόσεις των διαφόρων

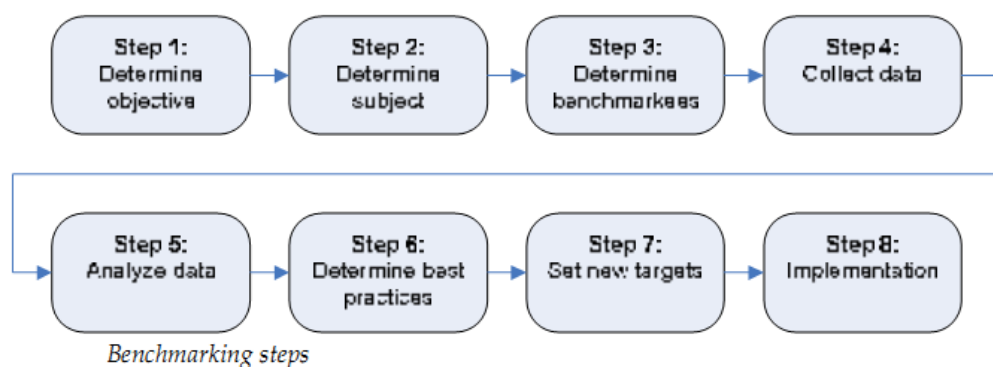
επιχειρηματικών μονάδων δεν είναι πάντα ακριβώς συγκρίσιμα. Διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες μπορούν να έχουν διαφορετικά προϊόντα και αγορές, λειτουργήσει η οποία μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικές επιδόσεις. Έπρεπε να το λάβουν αυτό υπόψη, όταν επιλέξαμε benchmarks και όταν ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Hanman [1997] αναφέρει ότι το συγκριτική αξιολόγηση με τον ανταγωνισμό μπορεί να είναι δύσκολο να πάει απευθείας στους πελάτες και να ζητήσει πληροφορίες.

Συνεπώς, κοινοί πελάτες είναι μια επιλογή. Έχουμε περιλάβει την εν λόγω τρόπο συλλογής στοιχείων στις εξωτερικές σημείο αναφοράς μας. Να πάρει διορατικότητα του κόστους εφοδιαστικής της ανταγωνιστές θα μπορούσε πιθανότατα να είναι δύσκολη. Αυτό υπογραμμίζει ακόμη περισσότερο ότι θα έπρεπε να επικεντρώνονται στη συλλογή των βέλτιστων πρακτικών των ανταγωνιστών. Τέλος, από τη βιβλιογραφία που προέρχεται ένα μοντέλο το οποίο περιγράφει ποια βήματα να ακολουθούμε όταν εκτελούμε ένα σημείο αναφοράς.

Εσωτερική αναφορά - Κεφάλαιο 4^ο (internal benchmark)

4.1 Εισαγωγή εσωτερικής αναφοράς

Για να μπορέσετε να δημιουργήσετε ένα σχέδιο για την FPLC των προϊόντων ζύμης , ήταν αναγκαίο να εξαντλείται στη μελέτη τρέχουσες FPLC και να βρουν τις δυνατότητες βελτίωσης για τον περιορισμό FPLC. Σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφουμε την προσέγγιση και την αποτελέσματα της εσωτερικής αναφοράς. Τα βήματα περιγράφονται στο αυτό το κεφάλαιο.



4.2 Στόχος του δείκτη αναφοράς

Ο στόχος της αναφοράς μας ήταν σχετικά με τον ορισμό της συγκριτικής αξιολόγησης: η αναζήτηση για βέλτιστες βιομηχανικές πρακτικές που οδηγούν σε υψηλή απόδοση. Υποθέσαμε ότι οι ανώτερες επιδόσεις μπορεί να αντικατοπτρίζεται στην παράδοση που απαιτούνται υλικοτεχνική απαιτήσεις στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Επομένως, θέλαμε να βρούμε καλύτερους τρόπους εργασίας από το benchmarks, ναι, τι έχουν κάνει και κάνουν, προκειμένου να έρθουν σε χαμηλά κόστους εφοδιαστικής. Στόχοι της αναφοράς, ως εκ τούτου:

Για να μάθετε ποια άλλα GBUs δαπανούν για FPLC και τα συστατικά του. Για τη διερεύνηση βέλτιστων πρακτικών από άλλα GBUs που το προϊόν ζύμης μπορεί να εφαρμοστεί για τη μείωση των FPLC.

4.3 Αντικείμενο της αναφοράς

Στο κόστος της εφοδιαστικής τέλος ήταν το αντικείμενο της αναφοράς, αφού θέλαμε να βρούμε πώς προϊόν ζύμης κάνει σχετικά με το κόστος της εφοδιαστικής και αυτό που άλλοι (επιχειρηματικές μονάδες, ανταγωνισμού) κάνουν για να μειώσουν το κόστος της εφοδιαστικής τους. Από τη βιβλιογραφία είδαμε ότι συγκριτική αξιολόγηση εσωτερικά είναι ένας σχετικά εύκολος τρόπος για τη συλλογή δεδομένων από το καρέ της αναφορές, που χρησιμοποιούνται έννοιες και αρχές είναι συχνά παρόμοια και τα δεδομένα είναι σχετικά εύκολο να αποκτήσουν. Αυτός ακριβώς είναι ο λόγος για τον οποίο ξεκίνησε με ένα εσωτερικό σημείο

αναφοράς το οποίο συνέκρινε τις FPLC των προϊόν ζύμης με εκείνες των άλλων GBUs. Κάθε GBU έχει την ίδια δομή FPLC (αποθήκευση, μεταφορά, GLC), καθώς και έννοιες που είναι που χρησιμοποιούνται είναι τα ίδια (χωράει παλέτα, στατιστικά κτλ. μονάδες). Κάνοντας μια εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση θα δώσει για κάθε στοιχείο της FPLC την εντύπωση πως προϊόν ζύμης κάνει σε αυτές τις FPLC σε σύγκριση με άλλες GBUs.

Θα είμαστε σε θέση να μάθετε εύκολα ποια άλλα GBUs έκανε, προκειμένου να μειωθούν FPLC τους. Ένα μειονέκτημα της εσωτερικής αξιολόγησης είναι ότι το benchmarkees λειτουργούν διαφορετικές αγορές και διαφορετικά προϊόντα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε διαφορές όσον αφορά τα FPLC. Ως εκ τούτου κάναμε μετά τον εσωτερικό σημείο αναφοράς ένα εξωτερικό σημείο αναφοράς για να πάρετε μια εντύπωση για το πώς προϊόν ζύμης αποδίδει σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές και εμείς ό, τι θα μπορούσαν να διδαχθούν από αυτούς. Επειδή τα στοιχεία ήταν διαθέσιμα στα συστήματα τους σε αυτό το επίπεδο λεπτομέρειας, ξεκινήσαμε με μια σύγκριση σε αυτό το επίπεδο. Η ιδέα ήταν από το να συνεργαστεί από μεγάλες διαφορές στις περισσότερες λεπτομέρειες.

Στο σημείο αυτό ότι η διαίρεση της GBUs διαφέρει από αυτό που φαίνεται. Με το φορά κάναμε την εσωτερική σημείο αναφοράς αυτή η κατανομή GBUs ήταν ακόμα κάπως διαφορετική. Εκτός αυτού, τα στοιχεία αυτής της GBU δεν ήταν ακόμη διαθέσιμη. Για να πάρετε μια καλή γενική ιδέα για την FPLC των προϊόν ζύμης σε σύγκριση με άλλα GBUs. Τα προϊόντα αυτών των GBUs είναι πολύ μικρό της μέγεθος και την αξία ανά προϊόν και είναι πολύ υψηλότερες από εκείνες των προϊόν ζύμης. Ακόμα κι αν σε ορισμένες λεπτομερέστερες ανάλυση που θα εμφανιστεί επίσης, αν πιστεύαμε ότι δείχνοντάς τους θα είναι της συμφέρον.

Τα άλλα GBUs είναι ενδιαφέρον να συγκριθούν με επειδή έχουν παρόμοια αλυσίδες εφοδιασμού ή είναι πιο ώριμη σε logistics.

4.4 Μεθοδολογία έρευνας συλλογής στοιχείων εσωτερικής αναφοράς

Πιστεύουμε ότι η διάταξη της συλλογής δεδομένων που ομιλούνται περίπου το σωστό. Πρώτα είχαμε ανάγκη από κάποιο ποσοτικά δεδομένα για να μπει το θέμα FPLC και να δούμε τις διαφορές μεταξύ των προϊόν ζύμης και άλλων GBUs.. Από τα αποτελέσματα αυτά βρέθηκαν σε ποιο εντυπωσιακά σημεία που θέλαμε να επικεντρωθεί σε πιο αναλυτικά.

Με αυτόν τον τρόπο έχουμε πολύ περισσότερο εις βάθος γνώση του βέλτιστες πρακτικές για τη μείωση FPLC. Αυτή η προσέγγιση, όπου θα επικεντρωθεί όλο και περισσότερο, ως εκ τούτου πολύτιμες.

4.5 Σύνοψη και συμπεράσματα

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται η εσωτερική αναφοράς που πραγματοποιούνται σε FPLC.

Η αναφοράς που ξεκίνησε με κάποιες γενικές συγκρίσεις δεδομένων FPLC. Σε πιο λεπτομερείς συνεντεύξεις συλλέξαμε καλύτερο πρακτικές άλλων GBUs σχετικά με τους τομείς αυτούς.

Με τον τρόπο αυτό πήραμε μια απάντηση σχετικά με την ερώτηση:

Πώς FPLC προϊόν ζύμης και επιρροής του κόστους του σκορ σε σύγκριση με άλλα GBUs;

Αν κοιτάξουμε το σημείο αναφοράς βήματα που ορίζονται, βλέπουμε ότι το επόμενο βήμα είναι τον καθορισμό ενός νέου στόχου.

Εξωτερική αναφορά - Κεφάλαιο 5^ο

(external benchmark)

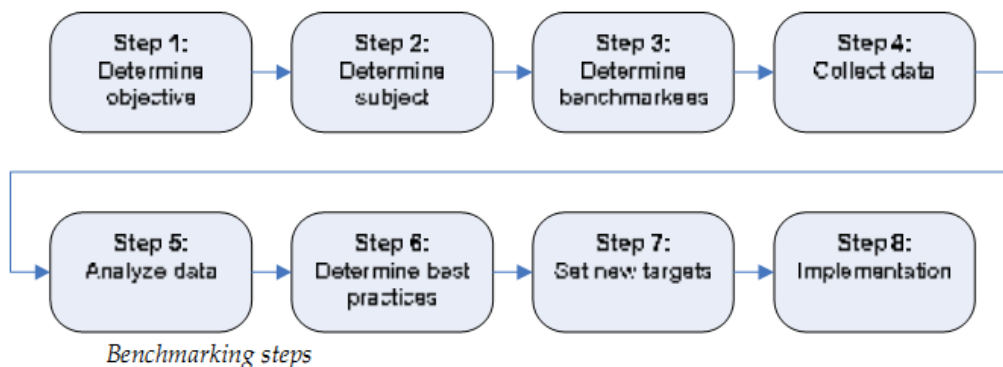
5.1 Εισαγωγή και στόχος της αναφοράς

Στα προηγούμενα κεφάλαια έχουμε δηλώσει ότι το πλεονέκτημα μιας εσωτερικής αναφοράς, σε σύγκριση με ένα εξωτερικό σημείο αναφοράς, είναι ότι ο κίνδυνος για την εύκολη συλλογή των απαιτούμενων δεδομένων είναι αρκετά υψηλή. Μειονέκτημα είναι, δυστυχώς, ότι οι φορείς, με τους οποίους υφίσταται συγκριτική αξιολόγηση, δεν είναι πάντοτε συγκρίσιμες επειδή λειτουργούν σε διαφορετικά αγορές και έχουν διαφορετικά προϊόντα.

Για το λόγο αυτό πραγματοποιείται και μια ανταγωνιστική εξωτερικής αναφοράς. Από το εξωτερικό σημείο αναφοράς που θέλαμε : Εκτίμηση πόσο οι ανταγωνιστές δαπανούν για FPLC και ποιες είναι οι εξηγήσεις για τις διαφορές.

Μάθετε ποιες βέλτιστες πρακτικές των ανταγωνιστών της ευβοϊκής ζύμης μπορεί να χρησιμοποιήσει, προκειμένου να μειωθεί FPLC.

Με τον τρόπο ένα σημείο αναφοράς που θέλαμε να πάρετε μια εικόνα για τη FPLC του ανταγωνισμού και ιδέες για τις βέλτιστες πρακτικές που χρησιμοποιούν οι οποίες μπορούν να μειώσουν FPLC. Σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφει τα βήματα.



5.2 Αντικείμενο της αναφοράς

Έτοιμο προϊόν κόστος ήταν ακόμη τα θέματα του δείκτη αναφοράς. Μια πρόκληση ήταν το γεγονός ότι δεν μπορούσαμε να πάμε κατευθείαν για τους ανταγωνιστές και να τους ρωτήσετε πόσα ξοδεύουν για τα δικαστικά έξοδα εφοδιαστικής, επειδή υποθέτουμε ότι δεν θα απαντήσει. Ως εκ τούτου προσπαθήσαμε να πάρουμε μια ιδέα για ορισμένα επιρροή κόστος FPLC προσεγγίζοντας τους πελάτες και την αναζήτηση στο διαδίκτυο. Έχουμε ήδη εκφράσει την επιρροή του κόστους ορίζεται από την ευβοϊκής ζύμης. Όπως είδαμε στα προηγούμενα κεφάλαια, η αποδοτικότητα παλετών και φορτηγών να συμπληρώσετε είναι για προϊόντα ζύμης θέματα βελτίωσης. Έχουν μεγάλη επίδραση στην FPLC. Οι εν λόγω επιρροή, επιδρούν FPLC πολλά και νομίζαμε ότι θα μπορούσε να συλλέξει τα δεδομένα σχετικά εύκολα.

5.3 Μεθοδολογία έρευνας συλλογή δεδομένων εξωτερικής αναφοράς

Για την εκτέλεση της εξωτερικής αναφοράς που συλλέγονται δεδομένα μέσω διαφορετικούς τρόπου. Συλλογή δεδομένων μέσω διαδικτύου και της εταιρίας πηγές για ένα παγκόσμιο έντυπο σχετικά με τον ανταγωνισμό.

5.4 Σύνοψη και συμπεράσματα

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται το εξωτερικό σημείο αναφοράς.

Κύριος στόχος είναι να βρεθούν βέλτιστες πρακτικές για τη μείωση του κόστους της εφοδιαστικής και να γνωρίσουμε τα FPLC .

Πώς FPLC και επιρροής του κόστους του σκορ σε σύγκριση με ανταγωνιστές; Είδαμε ότι οι ανταγωνιστές διαφέρουν ως προς τον αριθμό των εγκαταστάσεων που έχουν και βρίσκονται, όσον αφορά τον τρόπο να προχωρήσουμε στην αγορά (απευθείας ή μέσω ενός χονδρεμπόρου), το κατά πόσον χρησιμοποιούν μονά ή διπλά στοιβάζονται παλέτες, τα αποθέματα που διατηρούν κ.ά.. Συνολικά αυτό έχει ως αποτέλεσμα διαφορές στα FPLC. Ωστόσο, ήταν αδύνατον να εκτιμηθεί και να υπολογίσει FPLC για όλους τους ανταγωνιστές.

Ειδικά το των επιχειρήσεων ήταν πολύ εντυπωσιακή. Για το λόγο αυτό προέβη σε σύγκριση του κόστους της εφοδιαστικής μεταξύ τους .

Πειραματικό Μέρος

Το Δυναμικό του Εργοστασίου - Κεφάλαιο

1^ο

1.1 Παρουσίαση κάποιων ενδεικτικών στοιχείων εργοστασίου

Η παρουσίαση κάποιων ενδεικτικών στοιχείων όσον αφορά τις διαστάσεις των χώρων της εταιρίας θα μας βοηθήσει να αποκτήσουμε μια καλύτερη εικόνα του τρόπου με τον οποίο έχει κατανεμηθεί η εργασία και την συμβολή του κάθε τμήματος της.

Πιο συγκεκριμένα αναφέρουμε ότι οι διαστάσεις των εργοστασίων είναι της τάξεως των :

A) 1,433τ.μ για της εγκαταστάσεις του δοκού Χαλκίδας

B) 3,700τ.μ εγκαταστάσεις στην Καστέλλα Ευβοίας

Γ) 500τ.μ εγκαταστάσεις της Σούδας

Οι δυνατότητα αποθήκευσης των παραπάνω χώρων αγγίζει αυτή τη στιγμή τις 10.00 θέσεις ενώ υπάρχουν σχέδια για περαιτέρω αύξησή τους. Τα προϊόντα που αποθηκεύονται στο εργοστάσιο υπολογίζονται σε 100 διαφορετικοί κωδικοί.

Τα είδη φορτιών είναι :

A) Υγρό

B) Κατεψυγμένα , όπου η μεταφορά τους γίνεται με φορτηγά ψυγεία και container ψυγεία

Γ) Silo (άλευρα)

Δ) Ξυρό φορτίο

Μετά την παρασκευή τους ακολουθεί η αποθήκευσή τους η οποία γίνεται σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους.

Η ασφαλής μεταφορά τους στους χώρους αυτούς επιτυγχάνεται κυρίως μέσω του οδικού ή ακτοπλοϊκού δικτύου χωρίς να αποκλείεται όμως σε ειδικές περιπτώσεις η χρήση και αερομεταφορικών εταιριών για την έγκαιρη παράδοσή τους.

Στη συνέχεια τα κανάλια διανομής μέσω των οποίων θα φτάσει κάθε προϊόν στον τελικό καταναλωτή είναι είτε μέσω των χονδρεμπόρων, είτε μέσω των ειδικών συνεργατών αλλά και των αξιόλογων μεμονωμένων συνεργατών ενώ τα περισσότερα θα καταλήξουν στις κεντρικές αποθήκες των μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ.

Ο τελικός προορισμός στην εγχώρια αγορά καθώς και την αγορά του εξωτερικού, των προϊόντων είναι τα μεγάλα και μικρά σούπερ μάρκετ, τα παντοπωλεία, τα τουριστικά καταστήματα, όπως και άλλα μαγαζιά του επαρχιακού δικτύου.

Στης εγκαταστάσεις της εταιρίας απασχολούνται συνολικά 70 άτομα. Για να είναι αποδοτική και αποτελεσματική η εργασία τους, αυτή χωρίζεται σε 6 στάδια: στην παρασκευή των προϊόντων ,στην συσκευασία , στην αποθήκευσή τους, στον έλεγχο και στην προετοιμασία νέων παλετών, στην αποστολή αυτών.

1.2 Η Αποθήκευση των Προϊόντων και η Μεταφορά τους

Η εταιρεία χρησιμοποιεί τους εξής 2 τρόπους για την αποθήκευση των τροφίμων προϊόντων

- drive in, και
- back to back

Τα αποθέματα μπορεί να μείνουν στις αποθήκες από 1 μέρες έως και 30 ημέρες. Αυτό βέβαια εξαρτάται από το είδος του προϊόντος, τη ζήτηση αυτού, την εποχικότητα, τις τάσεις της αγοράς κ.α. Η διανομή των προϊόντων γίνεται με παλέτες οι οποίες τοποθετούνται κάθε φορά στα φορτηγά.

Διακρίνουμε 3 τύπους φορτηγών, τα *κοινά* φορτηγά που χωράνε περίπου 15 παλέτες, τα *ρυμουλκούμενα* τα οποία παίρνουν 17-18 παλέτες και τα *επικαθήμενα* (νταλίκες) τα οποία παίρνουν και το μεγαλύτερο αριθμό σε παλέτες, 33.

Τα μεταφορικά έξοδα δεν έχουν κάποια ενιαία (fix) τιμή για όλη την Ελλάδα αλλά είναι ανάλογα της χιλιομετρικής απόστασης των κέντρων διανομής από την Αθήνα. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι το κόστος μεταφοράς ανά τόνο κυμαίνεται από 17€ για την Αθήνα, σε 30€ για την Θεσσαλονίκη έως 50€ για το Ηράκλειο.

Κατά μέσο όρο, το φύλλο που παράγετε είναι 10 τόνοι περίπου ημερησίως.

Πως φτάνουν τα προϊόντα στους πελάτες:

1. ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ
2. LAP-TOP
3. ΚΕΝΤΡΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ
4. ΑΠΟΘΗΚΕΣ
5. ΦΟΡΤΗΓΑ
6. ΑΠΟ ΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΣ ΑΛΥΣΙΔΩΝ S/M

Μέθοδος E.R.P. :

- ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΗΜΕΡΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ
- ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ
- ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΦΟΡΤΙΟΥ (ΜΑΖΙ ΜΕ ΑΛΛΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ) ΜΕ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟ ΣΚΟΠΟ ΤΑ ΦΟΡΤΗΓΑ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΠΛΗΡΕΣ ΜΕ ΑΜΙΓΕΙΣ Η ΜΕΙΚΤΕΣ ΠΑΛΕΤΕΣ

Σημείωση: Στους λιανοπωλητές χορηγούνται εκπτώσεις (κίνητρα) ώστε να παραλαμβάνουν αμιγείς παλέτες

1.3 Παραγωγική Διαδικασία

Η διαδικασία παραγωγής περιγράφεται λεπτομερώς στην απεικόνιση των διαδικασιών παραγωγής στο Παράρτημα 2 όπου παραθέτουμε τα Διαγράμματα Ροής Παραγωγής των:

- 1) Φύλλου Σφολιάτας και των προϊόντων της.
- 2) Φύλλου χωριάτικου και κρούστας και των προϊόντων του.
- 3) Ζυμαρικών.

Οι πρώτες ύλες είναι αλεύρι κυρίως, ζάχαρη και αλάτι δευτερευόντως για τα βασικά προϊόντα (ζύμες). Η εταιρεία προμηθεύεται από την Ελλάδα ειδικά αλεύρα, διαφορετικά για κάθε είδος προϊόντος όπως π.χ. για τη χωριάτικη ζύμη (φύλλο) αλεύρο κατηγορίας M, για φύλλο κρούστας το T55 για φύλλο σφολιάτας το T70 και για τα ζυμαρικά το ειδικό αλεύρο μακαρονοποιίας.

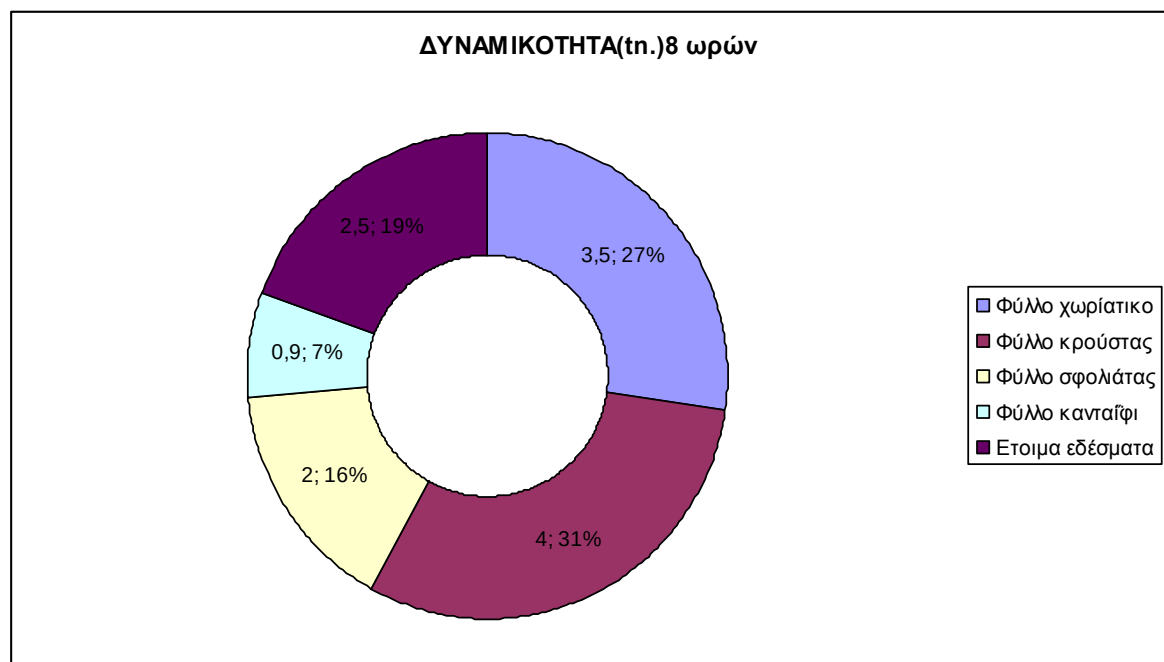
Για τα τρία πρώτα είδη που έχουν και τη μεγαλύτερη κατανάλωση, η εταιρεία προμηθεύεται το αλεύρι χύμα και το αποθηκεύει σε ειδικό σιλό.

Η εταιρεία έχει εξασφαλίσει ειδικές συνθήκες στη συσκευασία της φρέσκιας ζύμης έτσι ώστε το παραγόμενο συσκευασμένο προϊόν να αποτελεί καινοτομία για την μέχρι τώρα αγορά. Συγκεκριμένα, με την βοήθεια νέας τεχνολογίας στο συσκευαστικό μηχάνημα φρέσκου φύλλου και με τη συνδρομή αναλυτών οξυγόνου και διοξειδίου του άνθρακα, επιτυγχάνεται η συσκευασία του φύλλου σε τροποποιημένη ατμόσφαιρα με αποτέλεσμα να έχει διάρκεια ζωής στο ράφι πλέον των 100 ημερών έναντι του ανταγωνισμού που έχει 30 ημέρες.

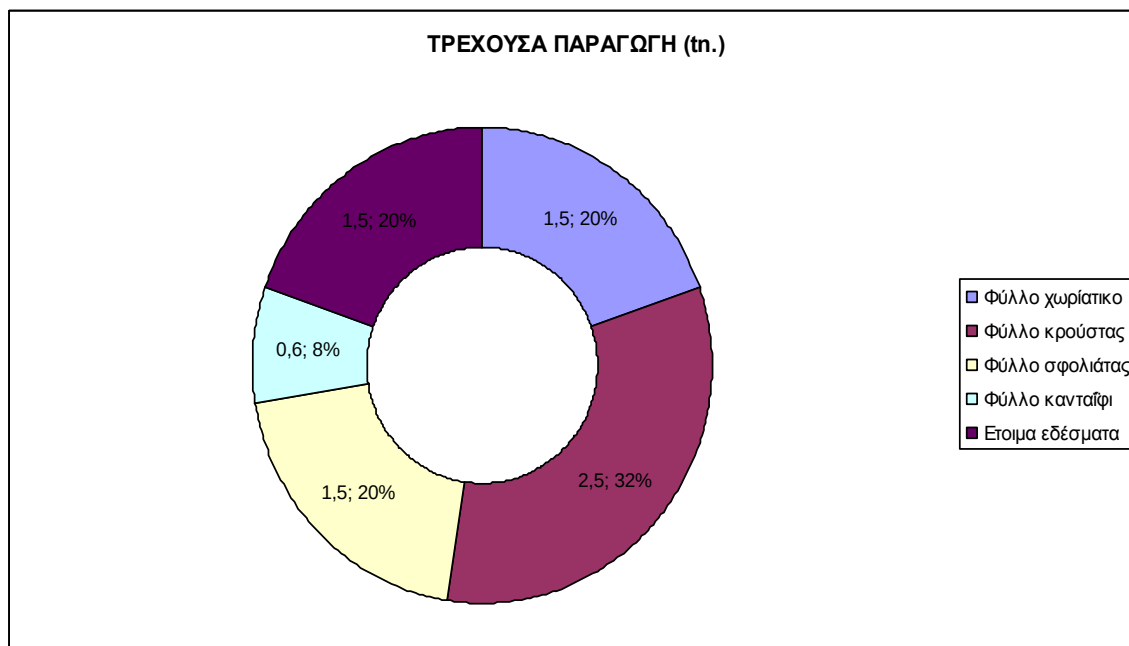
Στον Πίνακα 1. παρουσιάζετε παραγωγική δυναμικότητα της εταιρείας έχει ως εξής:

Κατηγορία προϊόντων	Δυναμικότητα (τον.) (μιας βάρδιας 8 ωρών)	Τρέχουσα Παραγωγή (τον.)
Φύλλο Χωριάτικο	3,5	1,5
Φύλλο κρούστας	4	2,5
Φύλλο σφολιάτας	2	1,5
Φύλλο κανταΐφι	0,9	0,6
Ετοιμα εδέσματα	2,5	1,5

Η γραφική απεικόνιση του Πίνακα 1. παρουσιάζεται παρακάτω.



Γράφημα 1. Ποσοστιαία % αλλά και σε τόρνους κάθε προϊόντος, σχετικά με την δυναμικότητα σε 8 ώρες εργασίας .



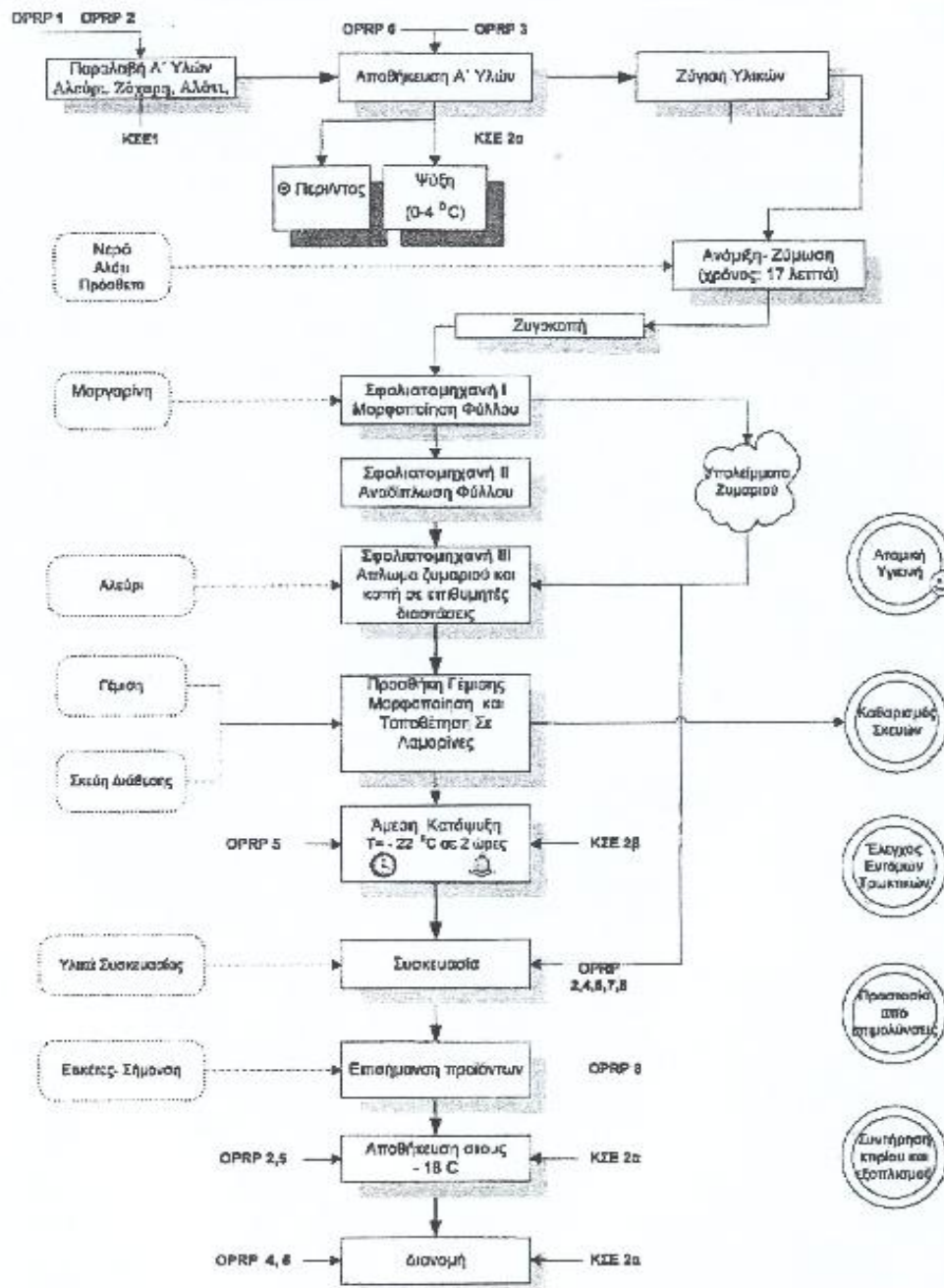
Γράφημα 2. Ποσοστιαία % αλλά και σε τόρνους κάθε προϊόντος, σχετικά με την τρέχουσα παραγωγή.

1.4 Διάγραμμα Ροής Παραγωγής

Διαδικασίες Παραγωγής - Διάγραμμα Ροής Παραγωγής

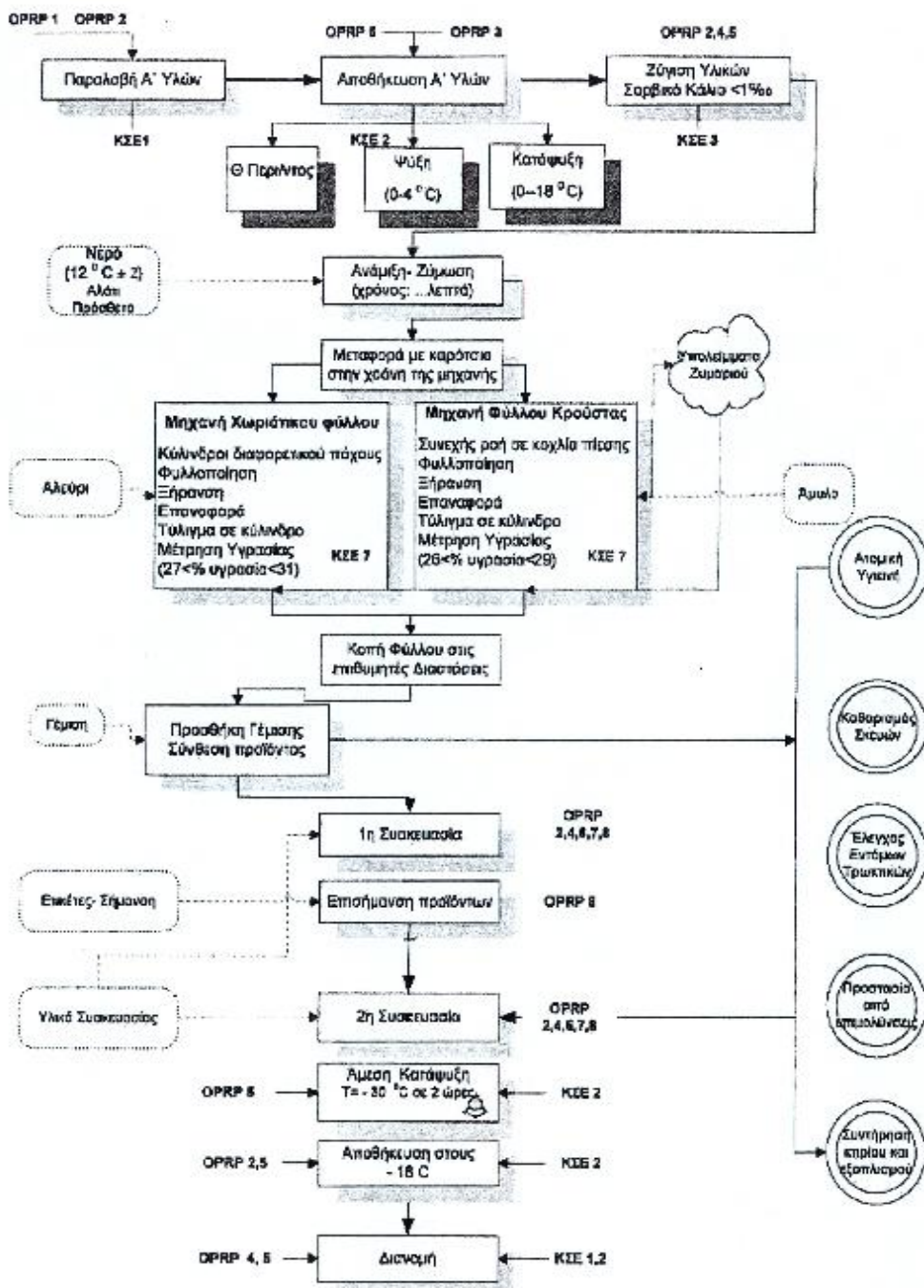
- Σφολιάτας και των προϊόντων της
- Φύλλου χωριάτικου και κρούστας και των προϊόντων του
- Ζυμαρικών

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

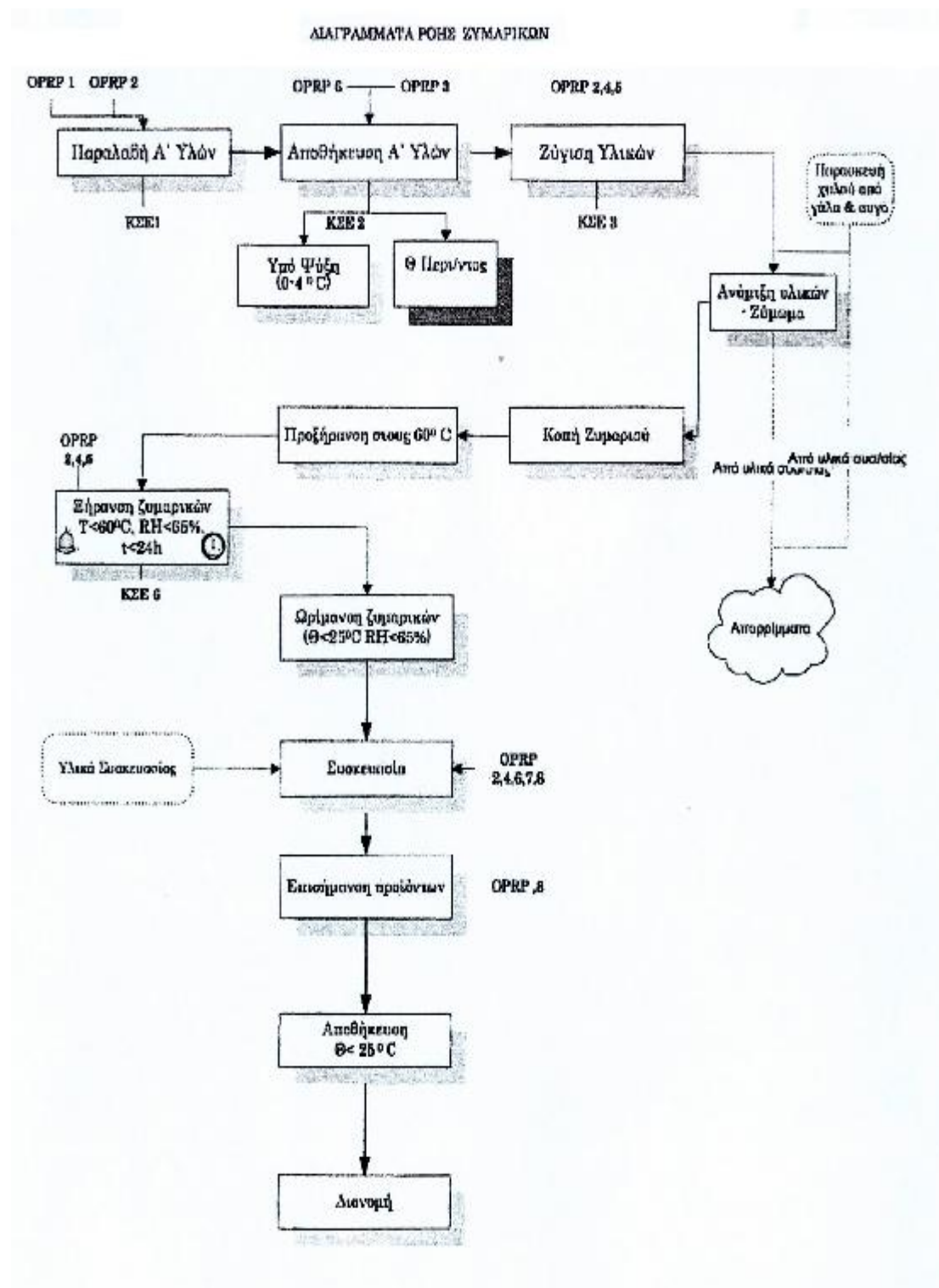


Σε αυτό το διάγραμμα βλέπουμε όλη την διαδικασία της ροής παραγωγής, από την έναρξη της παραγωγής μέχρι και την διανομή για το φύλλο σφολιάτας και των προϊόντων του.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΩΣΕ: ΦΥΛΛΟΥ ΧΟΡΙΑΤΙΚΟ & ΚΡΟΥΣΤΑΣ & ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΟΥ



Η διαδικασία της ροής παραγωγής, από την έναρξη της παραγωγής μέχρι και την διανομή τους σε ψυγεία στους (-18 C) για το φύλλο χωριάτικο και φύλλο σφολιάτας.



Στο παραπάνω διάγραμμα αναλύετε όλη η μέθοδος της παρασκευής αποθήκευσης και τελικά την διανομή όσο αφορά την ροή παραγωγής των ζυμαρικών.

Τα είδη του φύλλου χωριάτικου και κρούστας και των προϊόντων του:

A) Φύλλο χωριάτικο και κρούστας:

- 1) Σκαφάκι
- 2) Στρογγυλό
- 3) Flow pack
- 4) Φρέσκο

B) Φύλλο κανταΐφι και σφολιάτας :

- 1) Φρέσκο

Τα είδη των έτοιμων εδεσμάτων και των προϊόντων του:

A) Ατομικές πίτες και μικρά πιτάκια:

- 1) Τυρόπιτα
- 2) Σπανακόπιτα
- 3) Κασερόπιτα
- 4) Ζαμπονόπιτα
- 5) Κρεμόπιτα
- 6) Μηλόπιτα
- 7) Λουκανικόπιτ

Β) Μπουρεκάκια και τρυγονάκια

Γ) Πίτες στριφτές

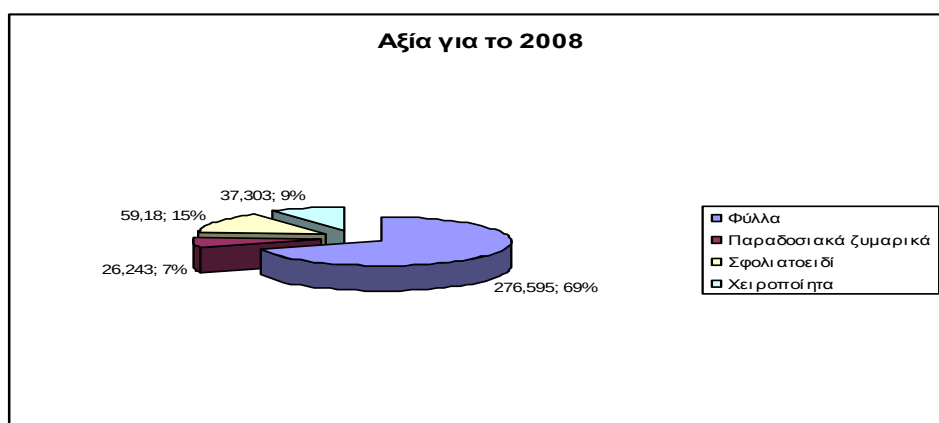
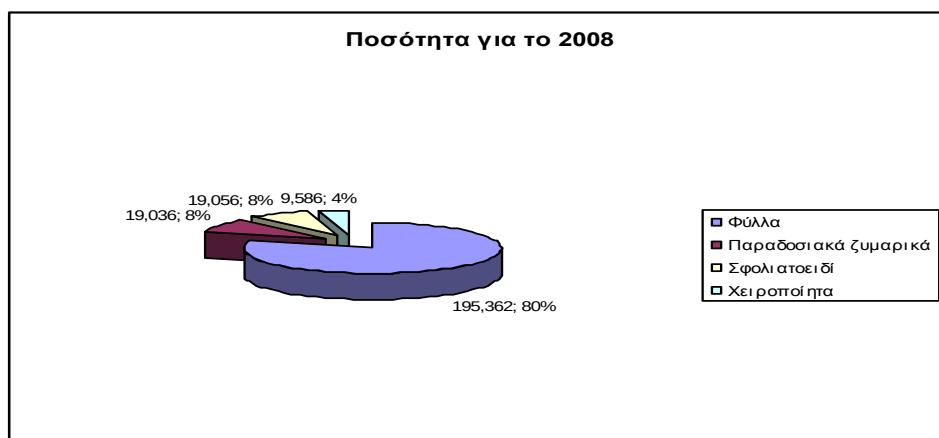
Δ) πείνιρλι και πίτσες

1.5 Εξαγωγές και προβλέψεις εξαγωγικών στόχων

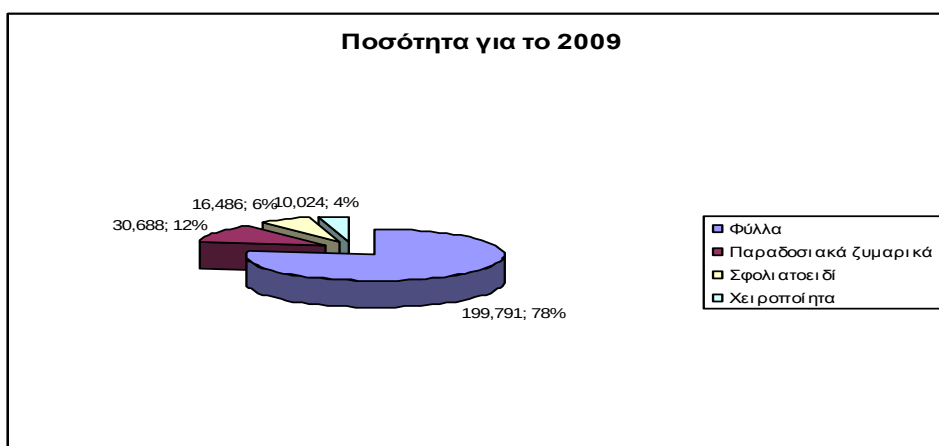
Η προβλέψεις για την περίοδο 2008 – 2011 :

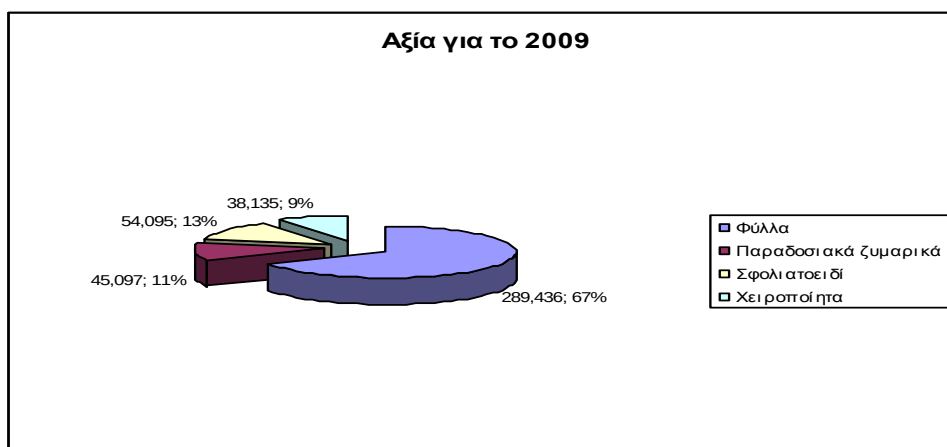
Κατηγορία προϊόντων	2008		2009		2010		2011	
	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία
Φύλλα	195,362	276,595	199,791	289,436	240,843	334,9	344,405	478,907
Παραδοσιακά ζυμαρικά	19,036	26,243	30,688	45,097	55,556	77,476	31,35	38,738
Σφολιατοειδί	19,056	59,18	16,486	54,095	16,177	51,674	19,412	62,009
Χειροποίητα	9,586	37,303	10,024	38,135	6,758	32,719	7,637	36,972
Σύνολο	243,357	399,831	257,16	427,236	319,488	497,261	402,953	517,132

πίνακας 1

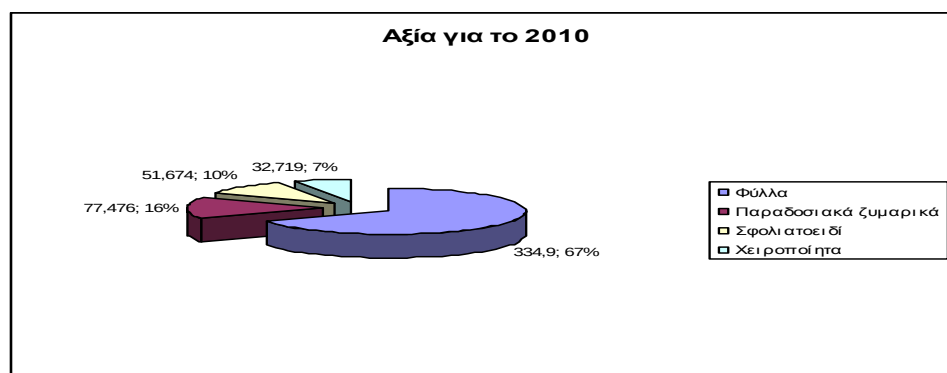
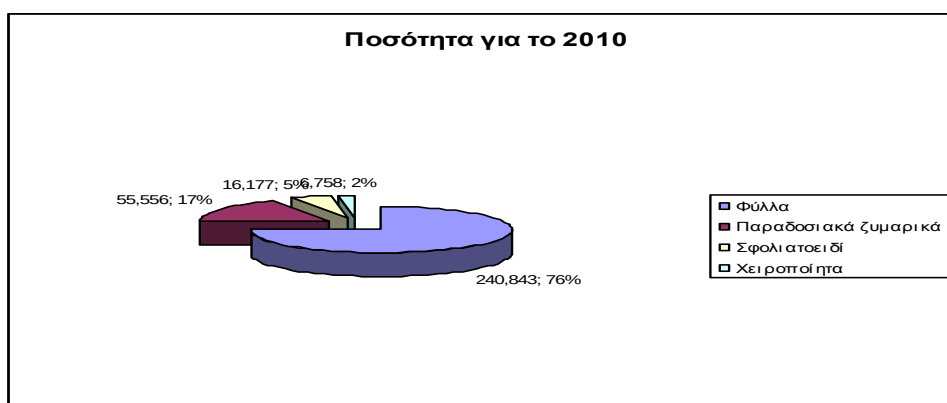


Γράφημα 1: για ποσότητα και αξία για το 2008

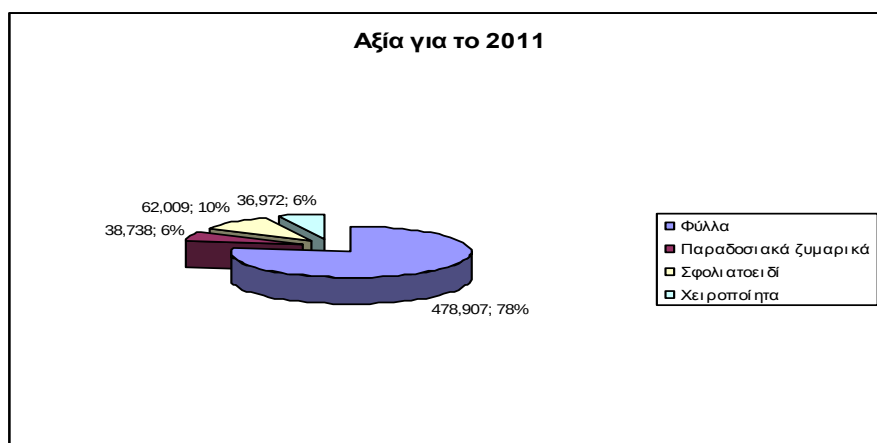
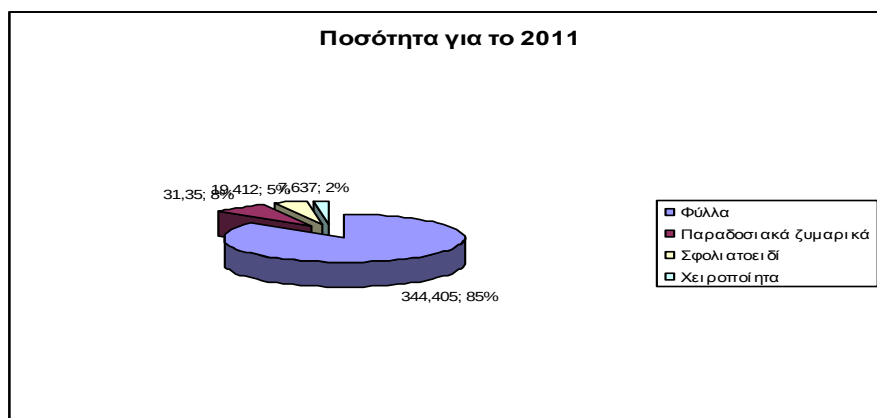




Γράφημα 2: για ποσότητα και αξία για το 2009



Γράφημα 3: για ποσότητα και αξία για το 2010

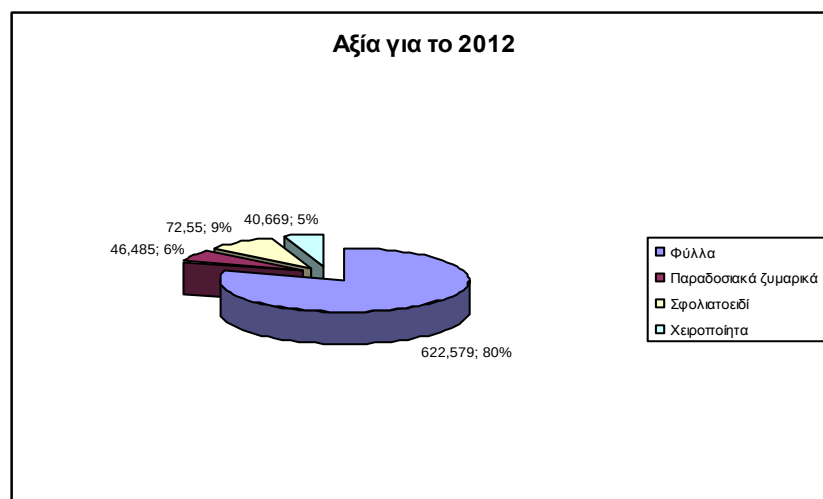
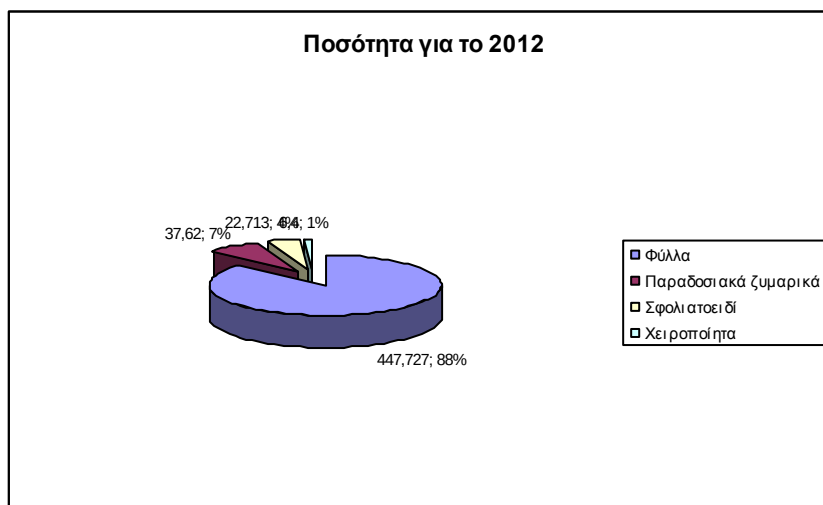


Γράφημα 4: για ποσότητα και αξία για το 2011

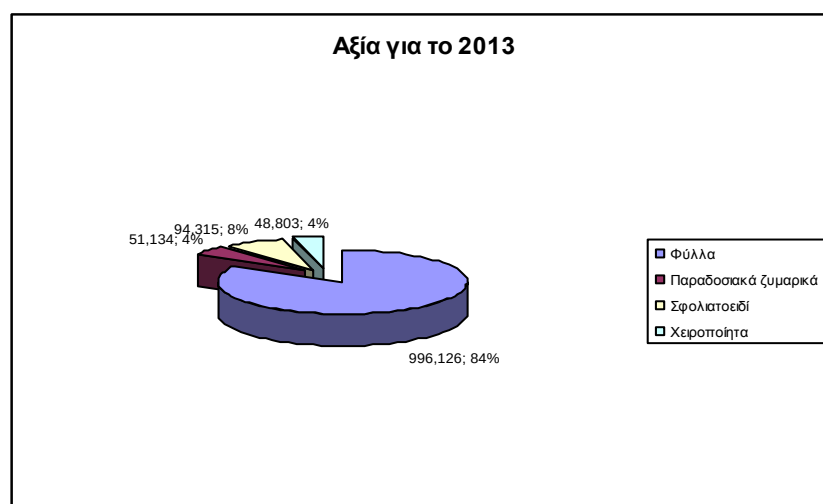
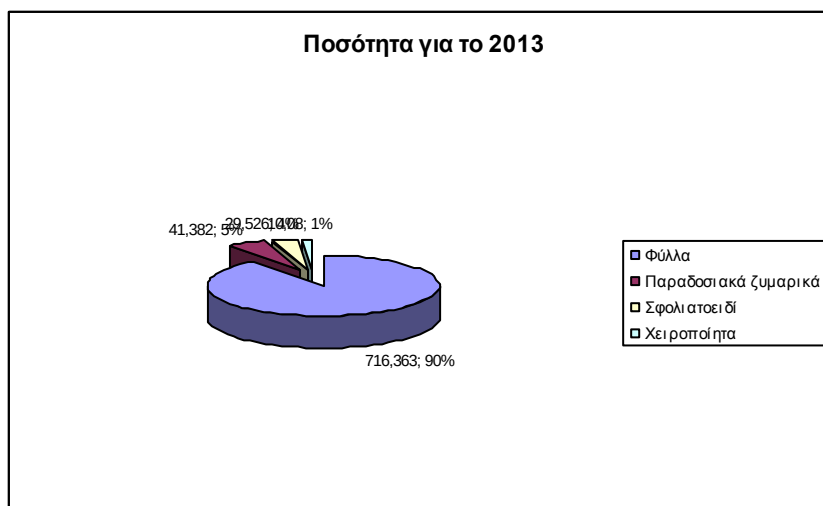
Η προβλέψεις και στόχος για την περίοδο 2011 – 2015 :

Κατηγορία προϊόντων	2012		2013		2014		2015	
	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία
Φύλλα	447,727	622,579	716,363	996,126	931,272	1,294,964	1,117,527	1,553,957
Παραδοσιακά ζυμαρικά	37,62	46,485	41,382	51,134	47,589	58,508	52,347	64,684
Σφολιατοειδί	22,713	72,55	29,526	94,315	36,908	117,894	40,599	129,683
Χειροποίητα	6,4	40,669	10,08	48,803	12,096	58,564	13,911	67,348
Σύνολο	516,625	782,811	797,524	1,190,927	1,028,050	1,530,813	1,224,572	1,815,285

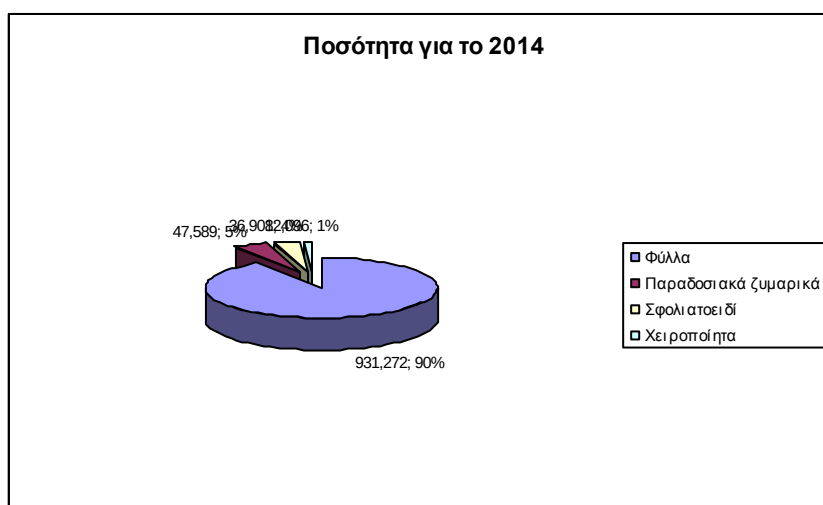
πίνακας 2

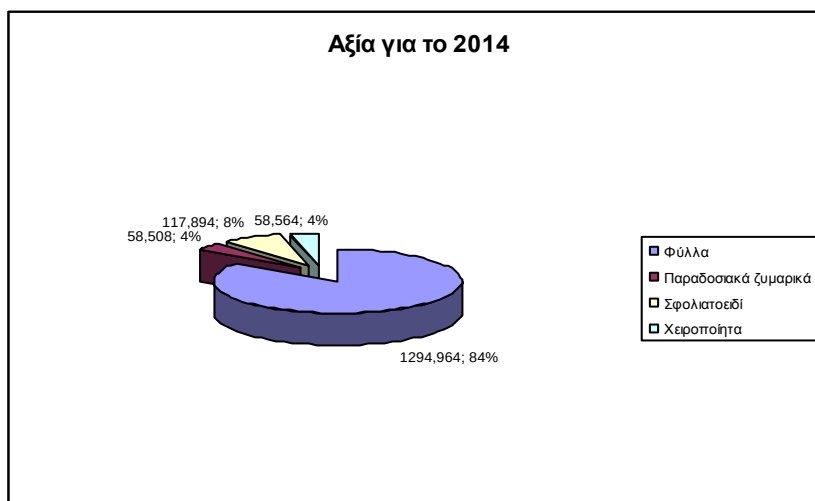


Γράφημα 1: για ποσότητα και αξία για το 2012

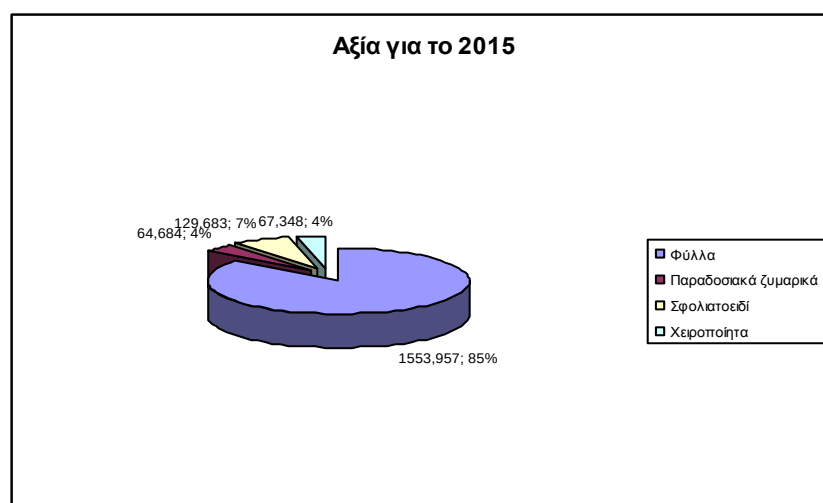
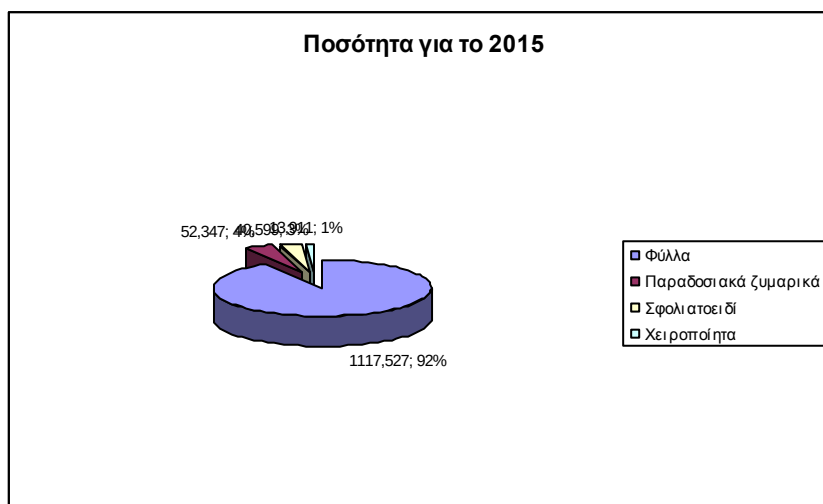


Γράφημα 2: για ποσότητα και αξία για το 2013





Γράφημα 3: για ποσότητα και αξία για το 2014



Γράφημα 4: για ποσότητα και αξία για το 2015

1.6 Το μηχανογραφικό σύστημα της εταιρίας

Όπως κάθε εταιρεία έτσι και η ζύμη ψαχνών στοχεύει στη μείωση του κόστους παραγωγής και στην ελαχιστοποίηση των εξόδων κάθε τμήματος της.

Αξίζει να σημειώσουμε σε αυτό το σημείο ότι η εταιρία δεν ακολουθεί κάποιο μαθηματικό μοντέλο για την ελαχιστοποίηση του κόστους των διαφόρων τμημάτων της. Αντίθετα έχει καθιερώσει ένα εμπειρικό μοντέλο διαφορικής προσέγγισης των στόχων της το οποίο συγκρίνει 2, χρονικά συνεχόμενες, καταστάσεις και εξάγει διορθωτικό πόρισμα για αυτά. Βασικοί στόχοι της πάντως σε κάθε περίπτωση αποτελούν η ελαχιστοποίηση των εξόδων της, η μείωση των λαθών και η αυτοματοποίηση της εργασίας σε βαθμό ο οποίος σέβεται τους διεθνείς κανόνες αγοράς.

Με γνώμονα το στόχο αυτό έχει περάσει σε μια σειρά από μέτρα, όπως η εφαρμογή κλιμάκων LOGISTICS, η αξιολόγηση των πελατών και η ανάθεση της παρακολούθησης όλων των μικρών πελατών από τοπικούς εμπορικούς συνεργάτες, η χρησιμοποίηση ιδιόκτητων χώρων, η μεταφορά των εμπορευμάτων από ιδιώτες αλλά και στην εγχώρια αγορά με φορτοεκφορτωτικά μέσα της εταιρίας, η αναβάθμιση του μηχανογραφικού της.

Ο Πίνακας 2. δείχνει ακριβώς τους βασικούς τομείς παρέμβασης για την επίτευξη των στόχων αυτών.

•Ιδιόκτητοι χώροι(γραφεία-αποθήκες-μονάδες παραγωγής- μεταφορές)	
•Αξιολόγηση πελατολογίου-μείωση μικρών πελατών	
•Εφαρμογή κλιμάκων LOGISTICS	
•Αναβάθμιση του μηχανογραφικού συστήματος	
•Συσκευασίας ειδικών πακέτων προσφορών από την ίδια την εταιρία	
•Μεταφορά των εμπορευμάτων από ιδιώτες και από μέσα της εταιρίας	
•Διαδικασία FIRST IN – FIRST OUT	

Πίνακας 2

1.7 Μέθοδοι Παραγγελιοληψίας

Για να φτάσει μια παραγγελία στον σημείο παράδοσης της, ακολουθείται τόσο η κλασική μέθοδος παραγγελιοληψίας, με τον πολίτη της εταιρίας από την μια πλευρά να παρακολουθεί από κοντά την διακίνηση των προϊόντων της και να βρίσκεται σε άμεση και συνεχή συνεργασία με τον πελάτη, όσο και το σύστημα E.R.P. (Entersoft Replacement Product) κατά το οποίο προτείνεται μια παραγγελία από το μηχανογραφικό σύστημα της εταιρίας πάνω στο οποίο γίνονται οι τελικές διορθώσεις σύμφωνα με τις προτάσεις του πελάτη αλλά και της εταιρίας που έχει υιοθετήσει και τις μεθόδους της και προσαρμόζεται στον ενίοτε πελάτη της.

Στην μεν πρώτη περίπτωση ακολουθούνται τα εξής 6 βασικά στάδια: Πρώτα γίνεται χειρόγραφη παραγγελιοληψία απ τον πωλητή της εταιρίας στη συνέχεια μέσω του λογισμικού συστήματος η παραγγελία αποκτά την ηλεκτρονική της μορφή η οποία αποστέλλεται πλέον μέσω του Διαδικτύου στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας όπου και επεξεργάζεται. Ακολουθεί η ενημέρωση των κεντρικών αποθηκών της εταιρίας μέσω του συστήματος , όπου αφού ελεγχθεί ο πελάτης για τις οφειλές του απέναντι στην εταιρία (stock & credit control) αρχίζει η αναζήτηση των προϊόντων στους αποθηκευτικούς χώρους σύμφωνα πάντα με τις οδηγίες του υπεύθυνου ελέγχου παραγγελιοληψίας (pickers – checkers) , ο οποίος καθορίζει σε ποιο δρομολόγιο και ποια ημερομηνία θα αποσταλούν στον πελάτη.

Οι checkers είναι αυτοί οι οποίοι έχουν αναλάβει τον έλεγχο της παραγγελίας τόσο κατά είδος-κωδικό όσο και κατά βάρος. Από την στιγμή που θα διαπιστώσουν ότι όλα είναι εντάξει, φορτώνονται τα φορτηγά και μεταφέρουν τα προϊόντα. Υπάρχουν ωστόσο σημαντικά σημεία στη διαδικασία αυτή που πρέπει να προσεχθούν. Για παράδειγμα,

τα φορτηγά πρέπει να κάνουν οικονομικά και συμφέροντα δρομολόγια, αυτό σημαίνει ότι με το ίδιο μεταφορικό μέσο πρέπει να καλυφθούν καταστήματα στην ίδια γεωγραφική περιοχή.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι η αμφίδρομη αυτή ανταλλαγή πληροφοριών γίνεται σε χρονικά διαστήματα τέτοια ώστε να εξυπηρετούνται τα χρονοδιαγράμματα για την αναπλήρωση των αποθεμάτων. Στόχος βέβαια αυτής της τακτικής δεν είναι άλλος από την αποφυγή αποθήκευσης εμπορευμάτων για μεγάλα χρονικά διαστήματα.

Για το λόγω αυτό έχει καθοριστεί ένα κατώτατο όριο αποθεμάτων, το οποίο μόνο όταν αυτό συμπληρωθεί ενεργοποιεί την εντολή για νέα παραγγελία.

Τα όρια αυτά δεν είναι αμετάβλητα αλλά αυξομειώνονται και εξαρτώνται από παράγοντες όπως η εποχικότητα, η ζήτηση ενός προϊόντος, οι προσφορές σε κάποια προϊόντα αλλά και από διάφορους άλλους παράγοντες.

Στο επόμενο διάγραμμα βλέπουμε αναλυτικά πως γίνεται η διαδικασία της μεταφοράς των προϊόντων.

Αναλυτικά έχουμε τα έξι βήματα:

- ❖ Πρώτα από την μονάδα παραγωγής τα προϊόντα μεταφέρονται με ασφάλεια στους χώρους αποθηκείσεις
- ❖ Στην συνέχεια από της αποθήκες της εταιρίας μεταφέρονται μέσω των έμπορων αλλά και μέσα από αποθήκες των S/M, στον καταναλωτή.

1.8 Τρόποι προώθησης των προϊόντων

Οι προωθητικές ενέργειες για μια εταιρεία αποτελούν μορφές επικοινωνίας αυτής με τους καταναλωτές. Ανάμεσα στα στοιχεία του προωθητικού μείγματος, η Ζύμη Ψαχνών χρησιμοποιεί τη διαφήμιση, τις προωθητικές ενέργειες πωλήσεων (π.χ εκπτωτικά κουπόνια, δώρα) καθώς και τις δημόσιες σχέσεις. Όσον αφορά τη διαφήμιση το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στην τηλεόραση και ακολουθούν το ραδιόφωνο και ο έντυπος τύπος.

Διαφημιστικές ενέργειες:

- Διαφήμιση στην TV
- Διαφήμιση στο RADIO
- Διαφήμιση σε περιοδικά

Εντός των εγκαταστάσεων

- Προβολές στην άκρη των ραφιών
- Δώρα επί του Προϊόντος-εντός αυτού (1+ 1 δώρο)
- Πακέτα προσφορών μέσω φυλλαδίων στα S/M

Σύγκριση προϊόντων της εταιρίας

- Κεφάλαιο 2^ο

2.1 Αξιόλογα Προϊόντα

Από τα πιο διαδεδομένα προϊόντα της εταιρίας είναι το φύλλο κρούστας και το φύλλο κανταΐφι. Καθένα απ' αυτά έχει κερδίσει την πρώτη θέση στις προτιμήσεις των καταναλωτών και για δεκαετίες υπάρχει σταθερό και πιστό αγοραστικό κοινό.

Η μεταφορά τους γίνεται μέσα σε χάρτινο κουτάκι που περιέχει 23 φύλλα αλλά και σε flow pack που περιέχει 23 φύλλα, τοποθετημένα σε σχήμα ρολό. Η χρήση τους προορίζετε για την νοικοκυρά αλλά και σε χώρους εστιάσεις κ.α χρησιμοποιείτε γεια αλμυρά αλλά και σε γλυκά edésματα.

2.2 Φύλλο κρούστας (Pastry Crust)

Το φύλλο κρούστας είναι φτιαγμένο από εκλεκτό αλεύρι και από την ιδιαίτερη συνταγή της Ζύμης Ψαχνών. Το φύλλο κρούστας είναι ανθεκτικό και μαλακό ,είναι εύκολο στην χρήση, ιδανικό για μαγειρική και ζαχαροπλαστική.

Περιγραφή Προϊόντος:	Παραδοσιακό χοντρό φύλλο με αγνό φυτικό λάδι. Ιδανικό για αλμυρές γεμίσεις.
Ποικιλίες:	τετράγωνο - στρογγυλό
Συντήρηση:	στους ***-18°C: 24 μήνες
Προετοιμασία:	στον φούρνο, στο τηγάνι, στην ~~φριτέζα~~
Συσκευασία:	λιανική 500g, catering 1kg, 12kg

Στον Πίνακα 1. παρουσιάζετε το φύλλο κρούστας και η συσκευασίες τους έχει ως εξής:

ΦΥΛΛΟ ΚΡΟΥΣΤΑΣ, Flow Pack / CRUST FILLO PASTRY, BAKLAVA, flow pack						
	κωδικός παραγγελίας	EAN Barcode 520 15920	Καθ. βάρος/Συσκ. (περ. g)	Συσκ./Κιβ.	Καθ. βάρος/Κιβ. (περ. g)	Κιβ./Ευροπαλ. (0,80mx1,20m)
	Int. Order Code	EAN Barcode 52015920	Net weight/Package (average g)	Packages/ Carton	Net weight/Carton (average g)	Carton/ Europallet 0,80m*1,20m
	01 000	12227	500	20	10	80
ΦΥΛΛΟ ΚΡΟΥΣΤΑΣ, Κουτί / CRUST FILLO PASTRY, BAKLAVA, box						
	κωδικός παραγγελίας	EAN Barcode 520 15920	Καθ. βάρος/Συσκ. (περ. g)	Συσκ./Κιβ.	Καθ. βάρος/Κιβ. (περ. g)	Κιβ./Ευροπαλ. (0,80mx1,20m)
	Int. Order Code	EAN Barcode 52015920	Net weight/Package (average g)	Packages/ Carton	Net weight/Carton (average g)	Carton/ Europallet 0,80m*1,20m
	01 027	10278	450	12	5,4	80

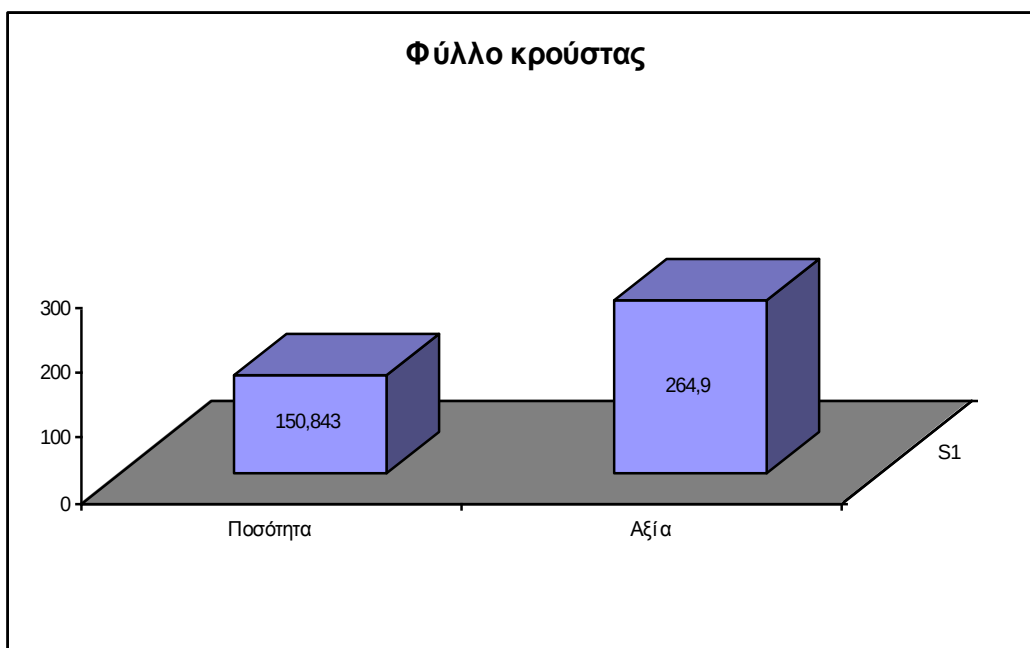
Στον Πίνακα 2. παρουσιάζετε παραγωγική δυναμικότητα του προϊόντος
έχει ως εξής:

Κατηγορία προϊόντων	Δυναμικότητα (τον.) (μιας βάρδιας 8 ωρών)	Τρέχουσα Παραγωγή (τον.)
Φύλλο κρούστας	4	2,5

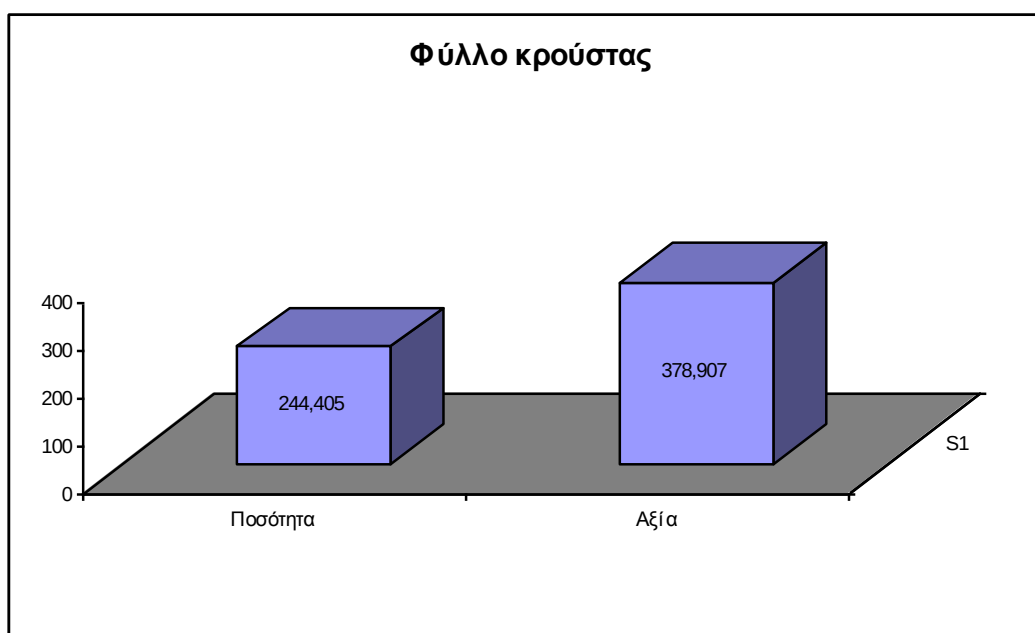
Στον Πίνακα 3. Παρουσιάζετε η κατηγορία του προϊόντος για το φύλλο
κρούστας σε ποσότητα και αξία την χρονική περίοδο του 2010 - 2011 :

Κατηγορία προϊόντων		2010		2011
	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία
Φύλλα κρούστας	150,843	264,9	244,405	378,907

Με βάση τον πίνακα 3 παρουσιάζονται σε γραφήματα για το φύλλο
κρούστας η ποσότητα και η αξία του προϊόντος αυτού για της χρονικές
περιόδους 2010 - 2011.

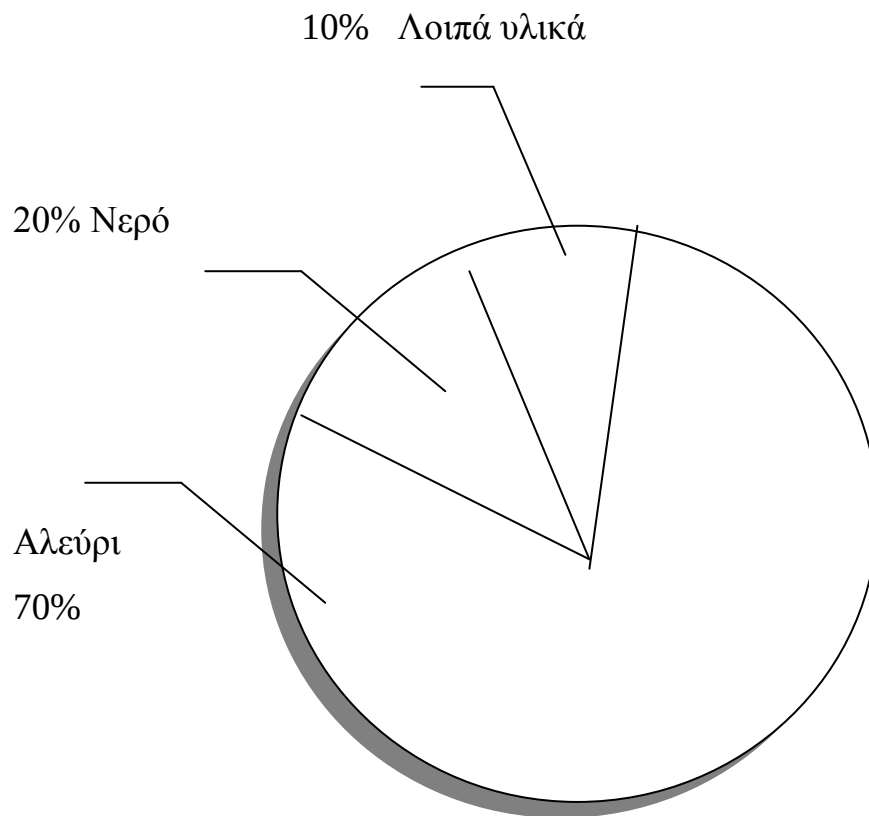


Γράφημα 1: Εδώ παρουσιάζετε η ποσότητα και η αξία του φύλλου κρούστας για την χρονική περίοδο του 2010



Γράφημα 2: Εδώ παρουσιάζετε η ποσότητα και η αξία του φύλλου κρούστας για την χρονική περίοδο του 2011

Κατανομή ως όγκος:



2.3 Φύλλο κανταΐφι (Pastry Kataifi)

Το φύλλο κανταΐφι από την Ζύμης Ψαχνών είναι πολύ εύκολο στην χρήση και δίνει ένα πολύ ιδιαίτερο αποτέλεσμα. Το φύλλο κανταΐφι είναι εύκολο στην χρήση, ιδανικό για μαγειρική και ζαχαροπλαστική.

Στον Πίνακα 1. παρουσιάζετε το φύλλο κανταΐφι και η συσκευασία του έχει ως εξής:

ΦΡΕΣΚΟ ΦΥΛΛΟ ΚΑΤΑΪΦΙ 500 γρ / ΚΑΤΑΪΦΙ, 500g, fresh						
	κωδικός παραγγελίας	EAN Barcode 520 15920	Καθ. βάρος/Συσκ. (περ. g)	Συσκ./Κιβ.	Καθ. βάρος/Κιβ. (περ. g)	Κιβ/Ευροπαλ. (0,80mx1,20m)
	Int. Order Code	EAN Barcode 52015920	Net weight/Package (average g)	Packages/ Carton	Net weight/Carton (average g)	Carton/ Europallet 0,80m*1,20m
	01 510	15105	500	10	6	64

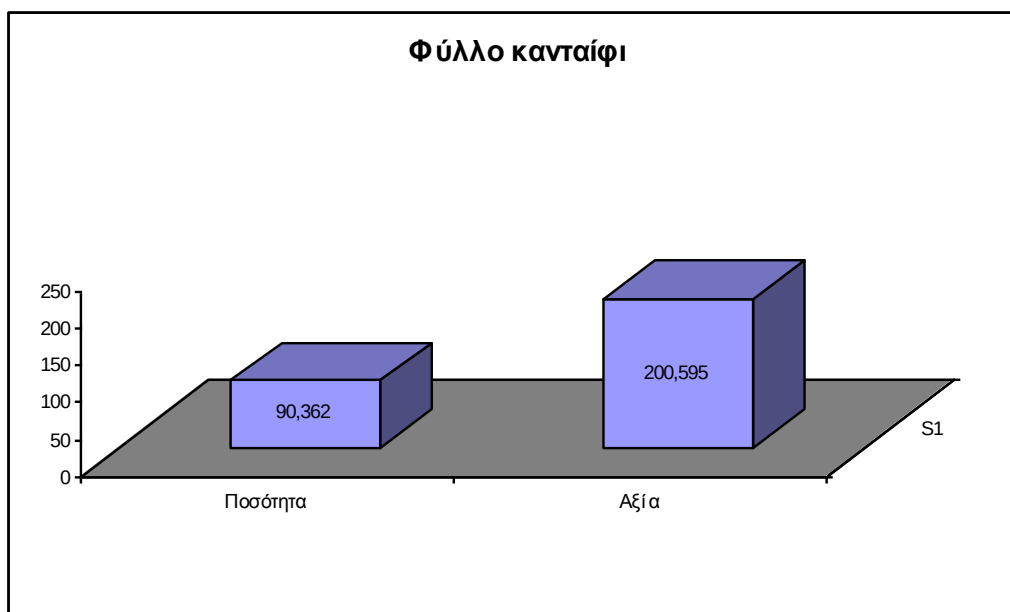
Στον Πίνακα 2. παρουσιάζετε παραγωγική δυναμικότητα του προϊόντος
έχει ως εξής:

Κατηγορία προϊόντων	Δυναμικότητα (τον.) (μιας βάρδιας 8 ωρών)	Τρέχουσα Παραγωγή (τον.)
Φύλλο κανταΐφι	0,9	0,6

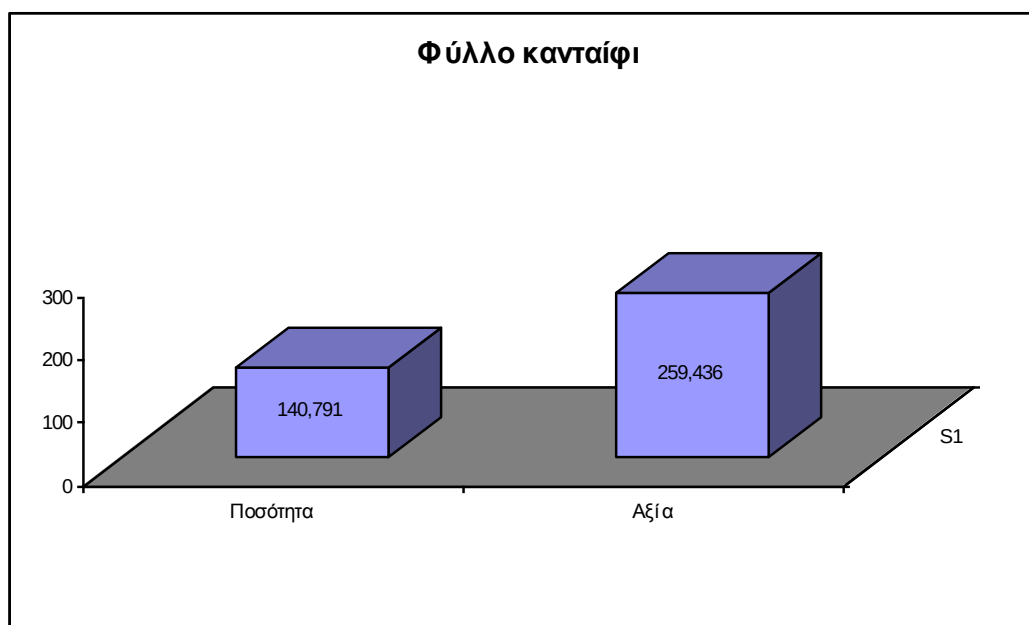
Στον Πίνακα 3. Παρουσιάζετε η κατηγορία του προϊόντος για το φύλλο
κανταΐφι σε ποσότητα και αξία την χρονική περίοδο του 2010 - 2011 :

Κατηγορία προϊόντων		2010		2011
	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία
Φύλλα κανταΐφι	90,362	200,596	140,791	2

Με βάση τον πίνακα 3 παρουσιάζονται σε γραφήματα για το φύλλο
κανταΐφι η ποσότητα και η αξία του προϊόντος αυτού για της χρονικές
περιόδους 2010 - 2011

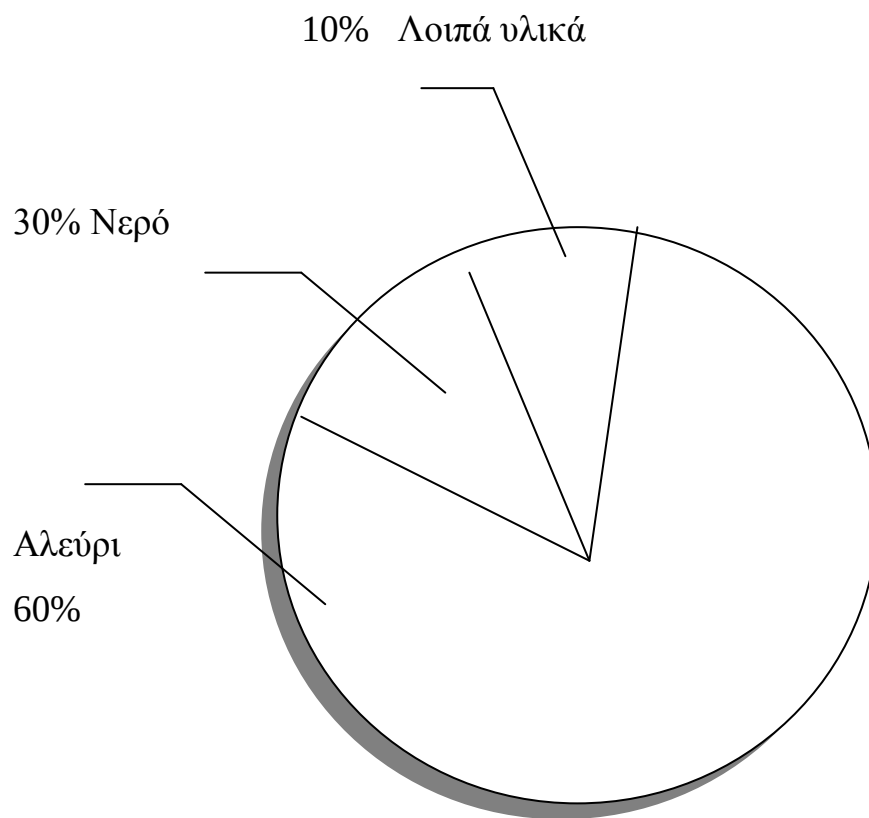


Γράφημα 1: Εδώ παρουσιάζετε η ποσότητα και η αξία του φύλλου κανταΐφι για την χρονική περίοδο του 2010



Γράφημα 2: Εδώ παρουσιάζετε η ποσότητα και η αξία του φύλλου κανταΐφι για την χρονική περίοδο του 2011

Κατανομή ως όγκος:



2.4 Σύγκριση φύλλου κρούστας – κανταΐφι

Σύμφωνα με τα ανώτερα στοιχεία, διαπιστώνουμε ότι το φύλλο κρούστας κάνει μεγαλύτερο τζίρο σε σύγκριση με το φύλλο κανταΐφι .

Η λόγος που προκαλούν αυτή την διαφορά στον τζίρο είναι ότι η εταιρία αρχικά ξεκίνησε να παράγει φύλλο κρούστας το 1990 σε σχέση με το φύλλο κανταΐφι που ξεκίνησε το 2001, οπότε με βάση αυτό έχει αναπτυχθεί και προωθηθεί περισσότεροι.

Επιπλέον το φύλλο κρούστας είναι ευρέως γνωστό στον καταναλωτή σε σχέση με το φύλλο κανταΐφι το οποίο χρησιμοποιείτε κυρίως στο χονδρεμπόριο (ζαχαροπλαστεία, φούρνους κ.α.)

2.5 Ροή μεταφοράς φύλλου κανταΐφι

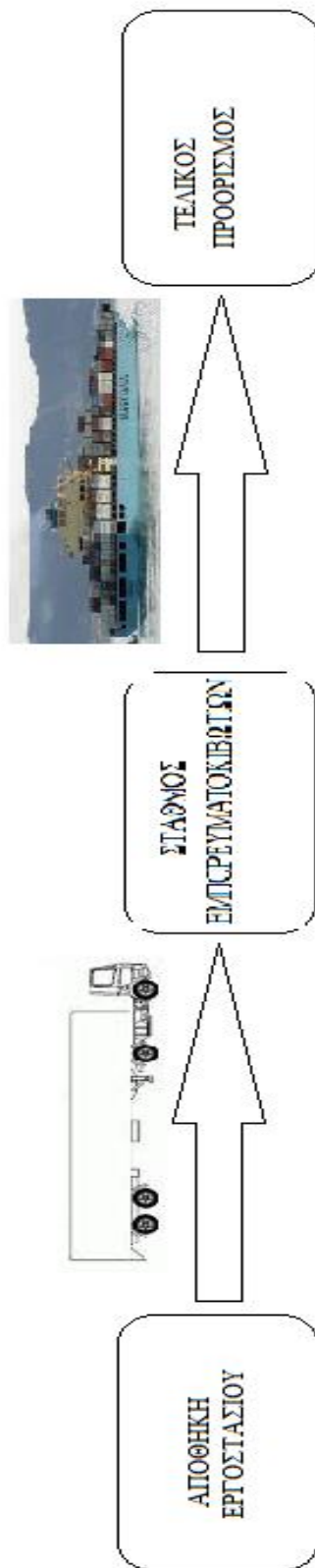
Η ροή της μεταφοράς(για της εξαγωγές) με βάση τα logistics, για το φύλλο κανταΐφι αναγράφονται πιο κάτω:

Τα βήματα της ροής είναι η εξής :

- 1 Αρχικά γίνεται η παραγγελία από τον πελάτη
- 2 Ζητείτε η συνεργασία με συγκεκριμένη ναυτιλιακή εταιρία
Φυσικά πριν γίνει booking με κάποια ναυτιλιακή ζητείτε αν έχει καλό transit time.
- 3 Από την ναυτιλιακή εταιρία ζητείτε και ναυτιλιακό κόστος, το οποίο αποστέλλετε στον πελάτη, ο οποίος αναλαμβάνει να πληρώσει τον ναύλο όταν φτάσει το προϊόν στον προορισμό του.
- 4 Γίνεται ενημέρωση στην παραγωγή, για το ποτέ θα είναι σε θέση να έχουν έτυμο το προϊόν, στην συνέχεια γίνεται το booking.
- 5 Η ναυτιλιακή μας ενημερώνει για το ποτέ θα έχει πλοίο.

- 6 Η εσωτερική μεταφορά του προϊόντος από τον τόπο παράγωγης μέχρι της αποβάθρες του λιμανιού γίνεται από φορτηγό ψυγείο τύπου container από μεταφορικές εταιρίες, και πάντα γίνεται επιλογή με βάση κριτήρια όπως είναι α) ασφάλεια μεταφοράς β)χρημάτων
- 7 Εφόσον γίνουν όσα προαναφέρθηκαν, ενημερώνετε η παραγωγή και η αποθήκη του εργοστασίου για την ημερομηνία φόρτωσης.
- 8 Από την στιγμή που φορτωθεί το container αποστέλλετε στην ναυτιλιακή το Packing Declaration (δήλωση της συσκευασίας).
- 9 Τέλος βασιζόμενη στο booking η ναυτιλιακή στέλνει το Bill of Landing, που ουσιαστικά δείχνει ότι το container φορτώθηκε στο πλοίο σε αυτό το πιστοποιητικό μπορούμε να δούμε τους ενδιάμεσους σταθμούς που θα κάνει το πλοίο καθώς και από ποια διώρυγα θα περάσει κ.α. Κυνός βλέπουμε όλη την διαδρομή. Σε όλη την διάρκεια του ταξιδιού ελέγχετε από το προσωπικό του πλοίου η θερμοκρασία του εμπορεύματος. Χωρίς το Bill of Landing και τα τιμολόγια δεν μπορεί να το εκτελωνίσει ο πελάτης, επίσης τυπώνετε το Bill of Landing μόνο όταν η εταιρία εξοφλήσει τα της Ελλάδας έξοδα, τα χαρτιά της ναυτιλιακής καθώς και τα λιμενικά τέλη.

Διάγραμμα ροής για την αλυσίδα μεταφοράς φύλλου κανταΐφι :



Σύνοψη και συμπεράσματα. - Κεφάλαιο 3^ο

Οι άνθρωποι είναι πιθανόν πρόθυμοι να ανταλλάσσουν πληροφορίες και να χρησιμοποιούνται έννοιες αρχές είναι εσωτερικώς συχνά παρόμοια. Ωστόσο, όταν κάνουμε μια εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση και να συγκρίνει, για παράδειγμα διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες, πρέπει να έχουμε επίγνωση του γεγονότος ότι οι επιδόσεις των διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων δεν είναι πάντα ακριβώς συγκρίσιμα. Διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες μπορούν να έχουν διαφορετικά προϊόντα και αγορές, λειτουργήσει η οποία μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικές επιδόσεις. Έπρεπε να το λάβουν αυτό υπόψη, όταν επιλέξαμε benchmarks για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Η συγκριτική αξιολόγηση με τον ανταγωνισμό μπορεί να είναι δύσκολο να πάει απευθείας στους πελάτες και να ζητήσει πληροφορίες.

Η αναφοράς που ξεκίνησε με κάποιες γενικές συγκρίσεις δεδομένων FPLC. Σε πιο λεπτομερείς συνεντεύξεις συλλέξαμε καλύτερο πρακτικές άλλων GBUs σχετικά με τους τομείς αυτούς.

Με τον τρόπο αυτό πήραμε μια απάντηση σχετικά με την ερώτηση:

Πώς FPLC προϊόν ζύμης και επιρροής του κόστους του σκορ σε σύγκριση με άλλα GBUs;

Αν κοιτάξουμε το σημείο αναφοράς βήματα που ορίζονται, βλέπουμε ότι το επόμενο βήμα είναι τον καθορισμό ενός νέου στόχου.

Κύριος στόχος είναι να βρεθούν βέλτιστες πρακτικές για τη μείωση του κόστους της εφοδιαστικής και να γνωρίσουμε τα FPLC .

Πώς FPLC και επιρροής του κόστους του σκορ σε σύγκριση με ανταγωνιστές; Είδαμε ότι οι ανταγωνιστές διαφέρουν ως προς τον αριθμό των εγκαταστάσεων που έχουν και βρίσκονται, όσον αφορά τον τρόπο να

προχωρήσουμε στην αγορά (απευθείας ή μέσω ενός χονδρεμπόρου), το κατά πόσον χρησιμοποιούν μονά ή διπλά στοιβάζονται παλέτες, τα αποθέματα που διατηρούν κ.ά.. Συνολικά αυτό έχει ως αποτέλεσμα διαφορές στα FPLC. Ωστόσο, ήταν αδύνατον να εκτιμηθεί και να υπολογίσει FPLC για όλους τους ανταγωνιστές.

Ειδικά το των επιχειρήσεων ήταν πολύ εντυπωσιακή. Για το λόγο αυτό προέβη σε σύγκριση του κόστους της εφοδιαστικής μεταξύ τους .

Όπως κάθε εταιρεία έτσι και η ζύμη ψαχνών στοχεύει στη μείωση του κόστους παραγωγής και στην ελαχιστοποίηση των εξόδων κάθε τμήματος της.

Αξίζει να σημειώσουμε σε αυτό το σημείο ότι η εταιρία δεν ακολουθεί κάποιο μαθηματικό μοντέλο για την ελαχιστοποίηση του κόστους των διαφόρων τμημάτων της. Αντίθετα έχει καθιερώσει ένα εμπειρικό μοντέλο διαφορικής προσέγγισης των στόχων της το οποίο συγκρίνει 2, χρονικά συνεχόμενες, καταστάσεις και εξάγει διορθωτικό πόρισμα για αυτά. Βασικοί στόχοι της πάντως σε κάθε περίπτωση αποτελούν η ελαχιστοποίηση των εξόδων της, η μείωση των λαθών και η αυτοματοποίηση της εργασίας σε βαθμό ο οποίος σέβεται τους διεθνείς κανόνες αγοράς.

Με γνώμονα το στόχο αυτό έχει περάσει σε μια σειρά από μέτρα, όπως η εφαρμογή κλιμάκων Logistics, η αξιολόγηση των πελατών και η ανάθεση της παρακολούθησης όλων των μικρών πελατών από τοπικούς εμπορικούς συνεργάτες , η χρησιμοποίηση ιδιόκτητων χώρων, η μεταφορά των εμπορευμάτων από ιδιώτες αλλά και στην εγχώρια αγορά με φορτοεκφορτωτικά μέσα της εταιρίας , η αναβάθμιση του μηχανογραφικού της.

Η εταιρεία επενδύει διαρκώς στον πιο σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό και στόλο φορτηγών αυτοκινήτων, στην άρτια εκπαίδευση του

ανθρώπινου δυναμικού της και στην απόλυτη διατήρηση της σταθερής υψηλής ποιότητας και μοναδικής σπιτικής γεύσης των προϊόντων της.

Αποδεικνύοντας το σεβασμό στον πελάτη της, που εμπιστεύεται και απολαμβάνει τα ξεχωριστά προϊόντα της -τότε, τώρα και αύριο-, η εταιρεία ,κατέχοντας την πολύχρονη πείρα και τεχνογνωσία, συνεχίζει σταθερά την επιτυχημένη πορεία ανάπτυξης.

Αναφορές

- Εισαγωγή στα logistics από εκδόσεις Σταμούλη του Παπαδημητρίου Ευστράτιο και Ορέστη Σχηνά .
- Bagchi (1996). Ο ρόλος της συγκριτικής αξιολόγησης ως ανταγωνιστική στρατηγική: η εφοδιαστική εμπειρία. *International Journal of Φυσικής Διανομής & Διαχείρισης Logistics*, Vol. 26, αρ. 2, σελ. 4-22.
- Christopher, (1992). *Logistics και Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας - Στρατηγικές για τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση των υπηρεσιών*. 1η έκδοση: Εκδόσεις Pitman.
- Fernandez (2001). Μια εξελικτική προσέγγιση για τη συγκριτική αξιολόγηση Benchmarking: Vol. 8, Αρ. 4, σελ. 281-305.
- Hanman, S. (1997). Συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων της επιχείρησής σας με τις καλύτερες πρακτικές. Vol. 8, Τεύχος 2, σελ. 1-18.
- Van Vliet, (1998). Συγκριτικής αξιολόγησης και βέλτιστων πρακτικών *Op weg naar Superieure logistieke prestaties*. 1η έκδοση. Deventer: Kluwer.
- Zeng, . (2003). Η ανάπτυξη ενός πλαισίου για την αξιολόγηση του κόστους της εφοδιαστικής στην παγκόσμιες διαδικασίες προμήθεια. *Φυσικής Διανομής & Διαχείρισης Logistics*, Vol. 33, αρ. 9, σελ. 785-803.
- Murray, (1997). Μπορεί να δώσει τη συγκριτική αξιολόγηση σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. *Διοικητική λογιστική*, σελ. 46-48, 50.
- Van der Bij, (2004). *Kwaliteitsmanagement σε beweging*. 2η editition. Deventer: Kluwer.
- Van Landeghem (2001). Συγκριτική αξιολόγηση των πράξεων υλικοτεχνικής υποδομής με βάση την ύπαρξη αιτιώδους μοντέλο. *Παραγωγή Διοίκηση*, Vol. 21, αρ. 1 / 2, σελ. 254-266.

Voss (1997). Συγκριτική αξιολόγηση και επιχειρησιακών απόδοση: μερικά εμπειρικά αποτελέσματα και διαχείριση παραγωγής, Vol. 17, αρ. 10, σελ. 1046-1058.

Ιστοσελίδες:

www.evoikizimi.gr

www.google.gr

Παράρτημα

Εικόνες με προϊόντα της εταιρίας και εγκαταστάσεων:



