

Α.Τ.Ε.Ι ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ & ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Παρακολούθηση και ανάλυση της εφοδιαστικής αλυσίδας
μιας αντιπροσωπευτικής μικρομεσαίας εταιρείας
του κλάδου των συστημάτων ασφάλειας.

Φοιτήτρια : Ψαλίδα Πολύμνια

Καθ.κ Αθ. Κελέμης
Πτυχιακή εργασία
Κατερίνη 2008

Ευχαριστίες

Προτού ακόμη προχωρήσουμε στην ανάλυση του θέματος της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας, θεωρώ σκόπιμο να ευχαριστήσω θερμά όλους εκείνους που με βοήθησαν στην εκπόνηση της.

Καταρχήν, θέλω να ευχαριστήσω τον κ. Αθ. Κελέμη, διδάσκοντα στο τμήμα Τυποποίησης & Διακίνησης προϊόντων του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης, που ως επιβλέπων της εργασίας, μου πρόσφερε απλόχερα αμέριστη επιστημονική και ψυχολογική υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια διεκπεραίωσης της.

Επίσης, ευχαριστώ ιδιαίτερα τον κ. Β. Καραβαγγέλη για τη συμβολή του στη μορφοποίηση και στην επεξεργασία της παρούσας εργασίας. Σ' αυτό το σημείο αισθάνομαι ιδιαίτερη υποχρέωση να επισημάνω πόσο ουσιαστική για την ολοκλήρωση της εργασίας μου υπήρξε η παρακολούθηση των μαθημάτων που αφορούν την ανάλυση της εφοδιαστικής αλυσίδας καθώς και οι συμβολές των καθηγητών μου από την σχολή.

Ακόμη, θέλω να ευχαριστήσω θερμά την κ. Ζωή Μπέγου η οποία με δέχτηκε αρκετά φορές στο εργασιακό της περιβάλλον, μου έδωσε όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την εταιρεία που αποτελεί το αντικείμενο της έρευνας της εργασίας μου και απάντησε πρόθυμα τόσο στο ερωτηματολόγιο όσο και στις συνεντεύξεις. Τέλος, η κ. Ζωή Μπέγου φρόντισε για την ορθή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου (και) από άλλους συναδέλφους της και θα ήθελα να τονίσω ότι χωρίς τη συμμετοχή και τη συνεργασία της θα ήταν αδύνατη η έρευνα.

Κλείνοντας, θερμές ευχαριστίες θέλω να απευθύνω στους γονείς μου και στο κοντινό μου περιβάλλον που με βοήθησαν και μου συμπαραστάθηκαν σε όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας πτυχιακής εργασίας αλλά και των σπουδών μου. Ευχαριστώ λοιπόν, όλους τους αφανείς ήρωες της ζωής μου που δίνουν καθημερινά κουράγιο και λόγους για να συνεχίσω να περπατάω στο δύσκολο και απαιτητικό μα ταυτόχρονα τόσο παράξενα απολαυστικό δρόμο που έχω διαλέξει.

Περίληψη

Η συγκεκριμένη εργασία πραγματοποιείται στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας, του τμήματος **τυποποίησης και διακίνησης προϊόντων (logistics)** του ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, παράρτημα Κατερίνης.

Στη συγκεκριμένη εργασία θα καταγραφούν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες μιας αντιπροσωπευτικής επιχείρησης παραγωγής υψηλής ποιότητας συστημάτων ασφαλείας, και ιδιαίτερα οι δραστηριότητες που αφορούν τα logistics. Στόχος της εργασίας είναι να εντοπιστούν τα πιθανόν αδυναμίες που έχει η επιχείρηση και να δοθούν εναλλακτικές λύσεις για την καλύτερη και ομαλότερη λειτουργία της επιχείρησης.

Οι εταιρείες του κλάδου συστημάτων ασφαλείας αποτελούν μια παραγωγική, οικονομική μονάδα με την έννοια ότι συνδυάζουν και αξιοποιούν τους συντελεστές παραγωγής δηλαδή την εργασία, το κεφάλαιο, τη γνώση και την τεχνολογία με διάφορα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας, όπως ISO 9001 και Certificate από τον οργανισμό πιστοποίησης TÜV, προκειμένου να παράγουν προϊόντα με σκοπό τη διάθεση τους στους καταναλωτές.

Οι εταιρείες αυτού του κλάδου λόγω της μεγάλης ανταγωνιστικότητας που καλείται να αντιμετωπίσουν καθημερινά έχουν ως στόχο τη βελτίωση, την τελειοποίηση προϊόντων αλλά και την προσπάθεια καινοτομίας ώστε να προσελκύσουν και να ικανοποιήσουν τους υποψήφιους πελάτες. Κάτι τέτοιο πραγματοποιείται από ανθρώπους με εξαιρετικά μεγάλη επιχειρηματική εμπειρία στο χώρο της υψηλής τεχνολογίας και των εφαρμογών της, στους τομείς του εξοπλισμού περιβαλλοντολογικής έρευνας, βιομηχανικών εφαρμογών και εργαστηριακού εξοπλισμού.

Λέξεις-κλειδιά: Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, logistics, Olympia Electronics, Παραγωγή, Αποθήκευση, Διανομή, Παραγγελίες, Προμήθειες, ERP, WMS, MME, SCM, S.W.O.T.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|-----------|
| Ευχαριστίες | ii |
| Περίληξη | iii |
| Πίνακας Περιεχομένων | iv |
| Πίνακας Σχεδιαγραμμάτων | vii |
| Πίνακας Γραφημάτων | viii |
| Πίνακας Εικόνων | ix |
| | |
| Εισαγωγή | 1 |
| | |
| <u>Κεφάλαιο 1</u> | |
| Σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον και ο ρόλος του SCM στην ανταγωνιστικότητα των ΜΜΕ | 3 |
| 1.1 Διαδικασίες του SCM | 5 |
| 1.1.1 Επίτευξη μιας ενσωματωμένης εφοδιαστικής αλυσίδας | 6 |
| 1.2 Τεχνολογίες του SCM | 7 |
| 1.3 Χαρακτηριστικά των ΜΜΕ | 11 |
| 1.4 Περιβάλλον των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα ... | 12 |
| 1.5 Περιγραφή μιας αντιπροσωπευτικής ΜΜΕ και τα χαρακτηριστικά του κλάδου | 15 |
| | |
| <u>Κεφάλαιο 2</u> | |
| Μεθοδολογία έρευνας | 17 |
| 2.1 Γενικά | 17 |
| 2.2 Η Διαδικασία εξαγωγής μιας έρευνας | 17 |
| 2.3 Ερευνητική υπόθεση | 19 |
| 2.4 Βιβλιογραφική ανασκόπηση | 19 |
| 2.5 Ερευνητικό πεδίο | 20 |
| 2.6 Πηγές έρευνας | 21 |
| 2.6.1 Πρωτογενείς πηγές | 21 |
| 2.6.2 Δευτερογενείς πηγές | 22 |
| 2.7 Στρατηγική έρευνας | 22 |
| 2.7.1 Ποσοτικές έρευνες | 23 |
| 2.7.2 Ποιοτικές έρευνες | 23 |
| 2.8 Τεχνικές συλλογής στοιχείων | 23 |
| 2.9 Ερωτηματολόγιο | 25 |
| 2.10 Συνέντευξη | 26 |

Κεφάλαιο 3

Περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης και ανάλυση των τμημάτων της εταιρείας

| | | |
|-------|---|----|
| 3.1 | Γενικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης | 27 |
| 3.1.1 | Ανάλυση προμηθειών | 29 |
| 3.1.2 | Ανάλυση παραγωγικής διαδικασίας | 31 |
| 3.1.3 | Διαχείριση αποθήκης | 34 |
| 3.1.4 | Δίκτυο διανομής | 37 |
| 3.1.5 | Ανάλυση πωλήσεων και διαχείριση παραγγελιών | 39 |
| 3.1.6 | Οργανόγραμμα | 42 |

Κεφάλαιο 4

Αξιολόγηση αποτελεσμάτων

| | | |
|-------|---|----|
| 4.1 | Αξιολόγηση προμηθειών | 46 |
| 4.2 | Αξιολόγηση παραγωγικής διαδικασίας | 47 |
| 4.2.1 | Συστήματα ERP | 47 |
| 4.2.2 | Συστήματα WMS | 49 |
| 4.2.3 | Αποτελέσματα διασφάλισης ποιότητας | 51 |
| 4.2.4 | Ποιότητα και πιστοποιήσεις | 51 |
| 4.3 | Αξιολόγηση αποθηκευτικού χώρου | 53 |
| 4.4 | Αξιολόγηση δικτύου διανομής | 54 |
| 4.5 | Αξιολόγηση πωλήσεων και παραγγελιών | 55 |
| 4.5.1 | Στρατηγική | 55 |
| 4.5.2 | Διάθεση και προώθηση προϊόντων και πωλήσεων | 56 |
| 4.5.3 | Επιστροφές ελαττωματικών προϊόντων | 58 |
| 4.6 | Αξιολόγηση οργανογράμματος | 59 |
| 4.7 | Έρευνα και καινοτομία | 60 |
| 4.8 | Ανάλυση S.W.O.T | 62 |
| 4.9 | Προβλήματα που έχει αναγνωρίσει η εταιρεία και προσπάθειες που καταβάλλει | 63 |
| 4.10 | Αξιολόγηση τμημάτων | 64 |

Κεφάλαιο 5

Προτάσεις και εναλλακτικές λύσεις

| | | |
|---------|--|----|
| 5.1 | Προτεινόμενη λύση στο τμήμα προμηθειών | 66 |
| 5.1.1 | Ηλεκτρονικό εμπόριο | 66 |
| 5.2 | Προτεινόμενη λύση στο τμήμα πωλήσεων | 71 |
| 5.2.1 | Εφαρμογή προγράμματος δράσης | 71 |
| 5.2.2 | Προτάσεις για τη νέα στρατηγική | 72 |
| 5.2.2.1 | Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης | 73 |

| | | |
|---------|---|----|
| 5.2.2.2 | Στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος | 74 |
| 5.2.2.3 | Στρατηγική Διείσδυσης – συγκέντρωσης αγοράς | 75 |
| 5.3 | Προτεινόμενη λύση για το οργανόγραμμα της επιχείρησης ... | 76 |
| 5.3.1 | Αλλαγές σε Δομή και Κουλτούρα | 76 |
| | Συμπεράσματα | 79 |
| | Γλωσσάριο | 84 |
| | Βιβλιογραφία | 85 |
| | Παραρτήματα | 87 |

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

| | |
|---|--------|
| Σχεδιάγραμμα 1 : Λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας | Σελ.4 |
| Σχεδιάγραμμα 2 : Οργανόγραμμα επιχείρησης | Σελ.16 |
| Σχεδιάγραμμα 3 : Διαδικασία της έρευνας | Σελ.18 |
| Σχεδιάγραμμα 4 : Αρμοδιότητες προμηθευτών και εταιρείας | Σελ.29 |
| Σχεδιάγραμμα 5 : Κριτήρια αξιολόγησης και επιλογή προμηθευτών | Σελ.30 |
| Σχεδιάγραμμα 6 : Βασικά σημεία παραγωγικής διαδικασίας | Σελ.33 |
| Σχεδιάγραμμα 7 : Οι διαδικασίες της αποθήκης | Σελ.35 |
| Σχεδιάγραμμα 8 : Οργανόγραμμα εταιρείας | Σελ.42 |
| Σχεδιάγραμμα 9 : Στρατηγική για την ικανοποίηση του πελάτη της Olympia Electronics | Σελ.56 |
| Σχεδιάγραμμα 10: Οι πέντε δυνάμεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος κατά M. Porter | Σελ.75 |

ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

| | |
|---|--------|
| Γράφημα 1 : Ποσοστό που κατέχουν οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο σε παγκόσμιο επίπεδο | Σελ.11 |
| Γράφημα 2 : Ποσοστό που κατέχουν οι ΜΜΕ στην Ελλάδα | Σελ.13 |
| Γράφημα 3 : Εξωτερικές πηγές | Σελ.22 |
| Γράφημα 4 : Ποσοστά ολοκληρωμένων απαντήσεων | Σελ.26 |
| Γράφημα 5 : Τρόπος πραγματοποίησης των παραγγελιών | Σελ.40 |
| Γράφημα 6 : Τρόπος παράδοσης παραγγελιών | Σελ.41 |
| Γράφημα 7 : Αποτελέσματα διασφάλισης ποιότητας..... | Σελ.51 |
| Γράφημα 8 : Παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα | Σελ.52 |
| Γράφημα 9 : Άποψη συνεργατών για την πρόταση χρήσης B2B | Σελ.66 |

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

| | |
|--|--------|
| Εικόνα 1 : Προϊόντα της Olympia electronics | Σελ.27 |
| Εικόνα 2 : Κοπή καλωδίων | Σελ.32 |
| Εικόνα 3 : Διάδρομοι μέσα στον αποθηκευτικό χώρο | Σελ.34 |
| Εικόνα 4 : Μέθοδος τοποθέτησης προϊόντων | Σελ.34 |
| Εικόνα 5 : Εξοπλισμός διακίνησης μέσα στην αποθήκη | Σελ.36 |
| Εικόνα 6 : Φορητό της εταιρείας | Σελ.38 |
| Εικόνα 7 : Σήμα πιστοποίησης | Σελ.53 |
| Εικόνα 8 : Οι αποθήκες | Σελ.53 |

Εισαγωγή

Η παρούσα πτυχιακή εργασία πραγματεύεται το ρόλο της εφοδιαστικής αλυσίδας και τη λειτουργία της σε μια αντιπροσωπευτική επιχείρηση συστημάτων ασφάλειας. Ειδικότερα, θα μελετήσουμε ξεχωριστά το κάθε τμήμα της επιχείρησης ώστε αν βρούμε κάποιες, κατά τη γνώμη μας, αδυναμίες στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, να μπορούμε να προτείνουμε εναλλακτικές λύσεις ή κάποιους τρόπους βελτιστοποίησης της.

Η εταιρεία η οποία επιλέχθηκε να είναι το αντικείμενο της έρευνας αυτής της εργασίας είναι η «Olympia Electronics». Η συγκεκριμένη επιχείρηση ασχολείται με την παραγωγή και την εμπορία συστημάτων ασφάλειας υψηλής ποιότητας και εδρεύει στο νομό Πιερίας. Σκοπός της εργασίας, αλλά και όλης της έρευνας, είναι ο εντοπισμός ορισμένων αδύνατων σημείων της επιχείρησης και η μετατροπή τους σε δυνατά σημεία μέσω συγκεκριμένων εναλλακτικών προτάσεων και λύσεων.

Από άποψη δομής η εργασία αποτελείται από πέντε κύρια μέρη. Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος του θεωρητικού τμήματος της πτυχιακής εργασίας. Στο κεφάλαιο αυτό δίνεται ο ορισμός της εφοδιαστικής αλυσίδας, περιγράφεται, ο ρόλος της και οι τεχνολογίες της. Αναλύονται οι Μικρομεσαίες εταιρείες, ο ορισμός τους, οι συνθήκες που κυριαρχούν στην Ελλάδα γι' αυτές τις επιχειρήσεις και γίνεται μια μικρή εισαγωγή σχετικά με την εταιρεία που ερευνάμε.

Το δεύτερο κεφάλαιο αποτελεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας. Σ' αυτό το κεφάλαιο γίνεται αναφορά και ανάλυση του τρόπου που εργάστηκα για την ολοκλήρωση αυτής της έρευνας, των μεθόδων που χρησιμοποίησα, των ατόμων που συμμετείχαν, των πηγών και των βοηθητικών στοιχείων από τα οποία άντλησα πληροφορίες.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η δομή της εταιρείας, η περιγραφή του κάθε τμήματος της επιχείρησης και η ταυτόχρονη παρουσία της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι η ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης και των τμημάτων της εταιρείας, ώστε με αυτήν την ανάλυση να μπορούν να διαπιστωθούν τα θετικά και τα αρνητικά σημεία.

Στο επόμενο κεφάλαιο αξιολογούνται τα αποτελέσματα και αναφέρονται τα σημαντικότερα σημεία για την καλύτερη κατανόηση διαφόρων λειτουργιών. Σ' αυτό βοηθάει και η ανάλυση S.W.O.T όπου μας παρουσιάζει τις αδυναμίες, τα δυνατά σημεία, τις ευκαιρίες και τις απειλές.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, αφού έχουν διαπιστωθεί οι αδυναμίες της εταιρείας προτείνονται συγκεκριμένες εναλλακτικές προτάσεις και κάποιες προτάσεις βελτιστοποίησης για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Στο τελευταίο μέρος της πτυχιακής εργασίας παρατίθενται η ξένη και η ελληνική βιβλιογραφία, τα συμπεράσματα καθώς και το παράρτημα με το ερωτηματολόγιο, δηλαδή το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας.

Κεφάλαιο 1

Σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον και ο ρόλος του SCM¹ στην ανταγωνιστικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Ο ρόλος της κατασκευαστικής βιομηχανίας είναι να δημιουργεί πλούτο με την προσθήκη αξίας και προϊόντα προς πώληση. Κοινός για όλες τις κατασκευαστικές επιχειρήσεις είναι ο στόχος να ελεγχθεί η ροή του υλικού από τους προμηθευτές. Η εφοδιαστική αλυσίδα ενδιαφέρεται για δύο ευδιάκριτες ροές μέσω της οργάνωσης: υλικό και πληροφορίες, αφού είναι ένα δίκτυο από δεξιότητες το οποίο εκτελεί τις λειτουργίες της προμήθειας των υλικών, της μετατροπής τους σε ενδιάμεσα και τελικά προϊόντα και της διανομής των προϊόντων αυτών στους πελάτες. (Χιώνης, 2000)

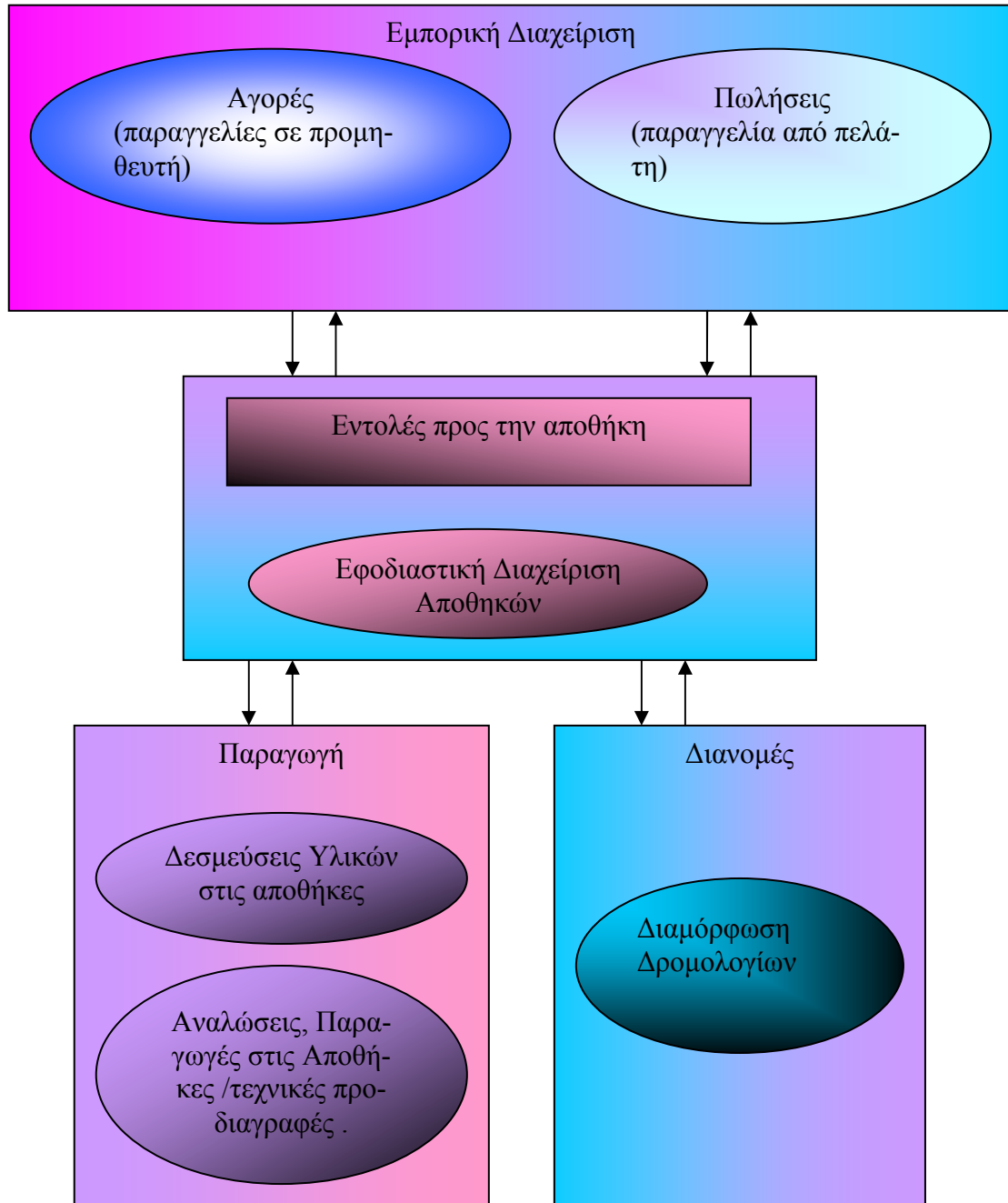
Ο σκοπός της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι να ξεκινάει με την πηγή της προμήθειας και να καταλήγει έως και το σημείο κατανάλωσης. Ακόμη, επεκτείνεται πολύ πιο μακριά από απλά μια ανησυχία με τη φυσική μετακίνηση του υλικού και ενδιαφέρεται εξίσου για τη διαχείριση προμηθειών, διαχείριση παραγωγής, σχεδιασμό των εγκαταστάσεων, εξυπηρέτηση πελατών, ροή όπως με τη μεταφορά και τη φυσική διανομή. Επίσης, να συγχρονίζει τις απαιτήσεις των πελατών με τη ροή των υλικών, με σκοπό την ισορροπία ανάμεσα σ' αυτά που συχνά φαίνονται αντικρουόμενοι στόχοι υψηλής εξυπηρέτησης των πελατών. Το σχέδιο και η λειτουργία μιας αποτελεσματικής εφοδιαστικής αλυσίδας (βλ. Σχεδιάγραμμα 1) είναι θεμελιώδους σπουδαιότητας σε κάθε επιχείρηση όποιο κι αν είναι το μέγεθος αυτής. (Μπέγου, 2008)

Οι λειτουργικές τοποθετήσεις και οι στόχοι στις περισσότερες επιχειρήσεις είναι στη σύγκρουση και την υψηλότερη ολοκλήρωση κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Για να επιλύσει αυτές τις συγκρούσεις αποτελεσματικά και να μετατρέψει την εφοδιαστική αλυσίδα σε όπλο για την αποκόμιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτεί την ανάπτυξη μιας ενσωματωμένης εφοδιαστικής αλυσίδας που οδηγείται από τις ανάγκες της επιχείρησης.

Η ανάπτυξη μιας ενσωματωμένης αλυσίδας ανεφοδιασμού απαιτεί τη διαχείριση της ροής των υλικών για να αντιμετωπισθεί από τρεις προοπτικές: στρατηγική,

¹ Supply Chain Management : Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας

τακτική, και λειτουργικότητα. Σε κάθε επίπεδο η χρήση των εγκαταστάσεων, των ανθρώπων, της χρηματοδότησης και των συστημάτων πρέπει να συντονιστεί και να εναρμονιστεί συνολικά.



Σχεδιάγραμμα 1: Λειτουργία Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Η εστίαση στο **στρατηγικό επίπεδο** θα έπρεπε να αναπτυχθεί στα εξής: στόχοι και πολιτικές για την εφοδιαστική αλυσίδα. Το σχήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας από την άποψη των εγκαταστάσεων και των τοποθεσιών τους. Ακόμη, το ανταγωνι-

στικό πακέτο προγραμματίζεται από το προϊόν και το τμήμα αγοράς, που απεριθμεί την ισορροπία μεταξύ της διαθεσιμότητας προϊόντων, το επίπεδο υπηρεσιών, τη χρονική ανοχή, τη τεχνική υποστήριξη και τέλος το σχεδιάγραμμα της οργανωτικής δομής. Δεν μπορεί να υπάρξει μια ολοκληρωμένη εφοδιαστική αλυσίδα αν δεν υπάρχει στρατηγική θεώρηση.

Η **τακτική προοπτική** πρέπει να εστιάσει στα μέσα με τα οποία οι στρατηγικοί στόχοι μπορούν να πραγματοποιηθούν. Η τακτική διάσταση περιλαμβάνει τον καθορισμό των εργαλείων, τις προσεγγίσεις τα πληροφοριακά συστήματα και τους πόρους που είναι απαραίτητα για το πιο κατάλληλο μίγμα των συστημάτων, απαραίτητα για να διαχειριστούν την εφοδιαστική αλυσίδα και να παρέχουν την υποδομή πληροφοριών.

Η **λειτουργική προοπτική** πρέπει να ενδιαφερθεί για την αποδοτική λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας. Χαρακτηριστικά, πρέπει να μετρήσει την απόδοση της επένδυσης καταλόγων εφοδιαστικών αλυσίδων από άποψη, του επιπέδου υπηρεσιών, της αποδοτικότητας, της απόδοσης προμηθευτών και του κόστους. (Ματόπουλος, 2005)

1.1 Διαδικασίες του SCM

Στα πλαίσια της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν και να αποκριθούν σε διάφορα ζητήματα, που περιλαμβάνουν: το υψηλό κόστος των δραστηριοτήτων εφοδιαστικών αλυσίδων, το επίπεδο καταλόγου, τη φτωχή εξυπηρέτηση πελατών, τις συγκρούσεις αναμεταξύ των τμημάτων. Αναπτυσσόμενη η στρατηγική εφοδιαστικών αλυσίδων μπορεί να θεωρηθεί ως τριφασική διαδικασία. (Ματόπουλος, 2005)

Κατά την πρώτη φάση ισχύουν τα εξής: Το πρώτο βήμα είναι να αναθεωρήσει και να συνοψίσει συνοπτικά τις υπάρχουσες στρατηγικές της επιχείρησης. Το δεύτερο βήμα είναι να καθοριστούν τα κριτήρια, το αντικείμενο, και τελικά να δοθεί προτεραιότητα στους κρίσιμους παράγοντες αγοράς πελατών.

Κατά τη δεύτερη φάση ισχύουν: Το πρώτο βήμα είναι συνήθως να αναπτύξει ένα πρότυπο δαπανών, το δεύτερο είναι να αναπτύξουν μια ρεαλιστική μέθοδο, τα γενικά έξοδα στα προϊόντα, την αγορά και τις δραστηριότητες και το τρίτο βήμα είναι να αναπτύξει έναν κατάλογο πιθανών τεχνικών βελτίωσης για κάθε μια από τις ευκαιρίες που έχουν προσδιοριστεί.

Κατά την τρίτη φάση: είναι η ανάπτυξη της στρατηγικής εφοδιαστικών αλυσίδων και του τακτικού σχεδίου για την εφαρμογή εκείνης της στρατηγικής. Αυτή η στρατηγική πρέπει να χρησιμοποιήσει πλήρως τις διαδικασίες επιχείρησης και τα ανταγωνιστικά εργαλεία, και να επιτρέψει μια προσέγγιση στις βελτιώσεις εφοδιαστικών αλυσίδων που είναι ενσωματωμένη με το υπόλοιπο της επιχείρησης.

1.1.1 Επίτευξη μιας ενσωματωμένης εφοδιαστικής αλυσίδας

Για τη επίτευξη μιας ενσωματωμένης εφοδιαστικής αλυσίδας υπάρχουν τρία στάδια:

- **Το πρώτο στάδιο** περιλαμβάνει οργανωμένους καταλόγους που προκαλούνται από την αποτυχία να ενσωματωθούν και να συγχρονιστούν οι δραστηριότητες ανεξάρτητες και συχνά ασυμβίβαστες. Συστήματα ελέγχου και διαδικασίες που καλύπτουν τις πωλήσεις, υλικός έλεγχος και αγορά οργανωτικών ορίων.
- **Το δεύτερο στάδιο** δίνει έμφαση στη βελτίωση απόδοσης μείωσης δαπανών παρά τις ιδιαίτερες επιχειρησιακές λειτουργίες, κάθε μια από τις οποίες αποθηκεύει από τον κατάλογο τα στοιχεία εσωτερικού εμπορίου, μεταξύ έκπτωσης αγορών και το επίπεδο επένδυσης καταλόγων, της υψηλής χρησιμοποίησης εγκαταστάσεων και της ταξινόμησης και η εξυπηρέτηση πελατών τείνει ακόμα να είναι αντιδραστική.
- Τέλος, **το τρίτο στάδιο** χαρακτηρίζεται από πλήρη διαφάνεια συστημάτων, από τη διανομή, από τον μεσοπρόθεσμο προγραμματισμό, τη εστίαση στα τακτικά παρά στρατηγικά ζητήματα, εξασφαλίζοντας το σωστό πράγμα που γί-

νεται με την εκτενής χρήση της ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων για να υποστηρίζεται η σύνδεση πελατών και να διευκολύνετε μια γρηγορότερη απάντηση στην απαίτηση πελατών.

Κοινή για όλες τις παραγωγικές επιχειρήσεις είναι η ανάγκη να ελεγχθεί το υλικό ροής από τους προμηθευτές, μέσω της παραγωγής και της διανομής στον πελάτη. Οι επιχειρήσεις που εξετάζουν την εφοδιαστική αλυσίδα κατά τη διάρκεια της στρατηγικής συζήτησης, την διαχειρίζονται ως ενιαία οντότητα και εξασφαλίζουν την κατάλληλη χρήση των εργαλείων και των τεχνικών προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της αγοράς. (Λαζαρόπουλος, 2000)

1.2 Τεχνολογίες του SCM

Η Ελλάδα έχει ακόμη πολύ δρόμο να διανύσει προκειμένου να καταφέρει να φθάσει στα επίπεδα άλλων κρατών, όπου αυξάνεται η διείσδυση των SCM και μειώνεται το κόστος τους.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να κατανοούν τα οφέλη που υπάρχουν από τη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Ενδεικτικό του ενδιαφέροντος που έχει αρχίσει να υπάρχει είναι και το γεγονός πως παρουσιάζεται ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού με εξειδικευμένες δεξιότητες σε τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών. (Λαζαρόπουλος, 2000)

Τρία συστήματα που θα απασχολήσουν τον κόσμο των logistics και των μεταφορών παρουσιάζονται και αναλύονται παρακάτω τα οποία στον κόσμο της εφοδιαστικής αλυσίδας θεωρούνται τα πλέον κατάλληλα: (Χιώνης, 2000)

- Supply Chain Execution (SCE)², το οποίο αναφέρεται στην υποστήριξη διαδικασιών για τη διαχείριση των μεταφορών και των έργων εντός της αποθήκης.
- Demand Driven Supply Networks (DDSN)³, το οποίο εξ ορισμού θα αποτελέσει τη

² Supply Chain Execution : Εφοδιαστική Αλυσίδα Εκτέλεσης

³ Demand Driven Supply Networks : Δικτυωτή πορεία προσφοράς της ζήτησης

μετεξέλιξη του ERP⁴ αφού υποστηρίζει τα εφοδιαστικά δίκτυα που διαμορφώνονται από τη δύναμη της ζήτησης και των πελατειακών σχέσεων.

- Radio Frequency Identification (RFID)⁵, για την ανάγκη εφαρμογής του, οποίου αναπτύσσονται νέες τάσεις στον τομέα της βιομηχανίας και συμπαρασύρουν τους εμπλεκόμενους μαζί με την εφοδιαστική αλυσίδα.

Πρόκειται για μια απλή αλήθεια, την οποία πρέπει να παραδεχτούμε από τη στιγμή που παγκόσμιες εταιρίες οι οποίες δραστηριοποιούνται στο λιανικό εμπόριο ή στα αγαθά ταχείας κατανάλωσης επενδύουν στα logistics, σχεδιάζουν στρατηγική υποστήριξης της εφοδιαστικής αλυσίδας, και στηρίζουν τη συνάρτηση ταχύτητας, συνέπειας, ποιότητας και ασφάλειας στην εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογικών συστημάτων. Με την υιοθέτηση νέων συστημάτων, ο επιχειρηματίας μπορεί να βρει λύσεις σε πολλά επίπεδα επιχειρηματικής διαδικασίας, αναλόγως με το σκοπό της επένδυσής του και την ποιότητα εκείνων που ενασχολούνται με τα logistics. Από την υιοθέτηση ενός βασικού συστήματος WMS⁶ ή ενός TMS⁷ ως την εφαρμογή εξειδικευμένων προγραμμάτων, προσαρμοσμένων ειδικώς στις ανάγκες της επιχείρησης με δυνατότητες χρήσης μέχρι και τεχνολογίας ραδιοσυχνικής αναγνώρισης (RFID).

Σε ένα άλλο επίπεδο υπάρχει και η εναλλακτική λύση ενός CMI⁸ το οποίο ικανοποιεί εκείνους που δεν χρειάζονται επιστάμενο έλεγχο ενός δικτύου προμηθειών. Σχετικώς με την υποστήριξη – διαδικασία της εφοδιαστικής αλυσίδας, μπορώ να παρατηρήσω πως υπήρξε μείωση του ανταγωνισμού παγκοσμίως, που οφείλεται αφενός στη μείωση του κύκλου ζωής των προϊόντων και αφετέρου στους ρυθμούς ανάπτυξης.

Σε μια τέτοια περίπτωση, οι περισσότεροι θεωρητικοί επισημαίνουν πως η παραδοσιακή αγορά των WMS θα εξελιχθεί σε αγορά πολλών αποτελεσματικών λύσεων για την υποστήριξη της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτή η μετάβαση θα προκύψει διότι νέες ενότητες προστίθενται συνεχώς στις νεότερες εκδόσεις των WMS που πα-

⁴ Enterprise Resource Planning : Συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων

⁵ Radio Frequency Identification : Αποδεικτική ραδιοσυχνότητα

⁶ Warehouse Management System : Πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης αποθηκών

⁷ Transport Management System : Πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης μεταφορών

⁸ Co managed inventory : Διαχειριστής Καταγραφής

ρέχουν και TMS, διαχείριση γραμμών παραγωγής, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, καταλόγους αλυσίδων εφοδιασμού και ακόμα λύσεις «supply chain event management».

Υπάρχουν πολλά επιχειρήματα και ακόμα περισσότερες μελέτες περίπτωσης για την ανάγκη προσαρμογής στα δεδομένα της νέας τεχνολογίας. Θα αναλύσω επιγραμματικώς ποιοι πρέπει να είναι οι βασικοί οικονομικοί στόχοι μιας επιχείρησης.

Στο **πρώτο επίπεδο** υπολογίζουμε την αύξηση του εισοδήματος και του μεριδίου στην αγορά.

Στο **δεύτερο**, υπολογίζουμε τη μείωση του χρόνου ζωής των προϊόντων που πωλήθηκαν. Οι επιχειρησιακοί στόχοι στο πρώτο επίπεδο σχετίζονται με την ευελιξία στρατηγικού σχεδιασμού για την πώληση ολοένα και περισσότερων προϊόντων, τη δημιουργία νέων αγορών και τη μείωση του χρόνου από την παραγωγή ως την αγορά. Ένα σύστημα SCM προσδίδει στην ακρίβεια πρόβλεψης, στην πλήρη βάση δεδομένων, στα σενάρια πρόβλεψης, στην απαιτητική διοίκηση της επιχείρησης, στις συνεργασίες με εμπορικούς συνεργάτες και στην διαχείριση κάθε «κρίκου» στην εφοδιαστική αλυσίδα. (www.icap.gr , 2007)

Οι οικονομικοί στόχοι του δευτέρου επιπέδου συνδυάζονται με συγκεκριμένες επιχειρηματικές κινήσεις, όπως είναι η μείωση του κοστολογίου και των logistics με παράλληλη αύξηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Το SCM επιτρέπει περισσότερες λύσεις, βελτιστοποιημένο προγραμματισμό ροών και μεταφορών, καλύτερες ροές υλικών και διαχείριση αποκλίσεων κατά τη μεταφορά και την αποθήκευση.

Για να δραστηριοποιηθεί κανείς στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας θα πρέπει να μεριμνήσει ώστε να διοικεί την επιχείρησή του συνυπολογίζοντας παραμέτρους όπως είναι η πρόβλεψη, η ανάλυση (διαδικασιών, ροών, μεγεθών) και η συνεργασία με τους προμηθευτές και τους πελάτες.

Η οικονομική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας προϋποθέτει σχεδιασμό από τη στιγμή που το προϊόν βρίσκεται ακόμα στη γραμμή παραγωγής. Θα μπορούσαμε να πούμε πως ένας διευθυντής logistics ή ένας επιχειρηματίας θεωρείται επιτυ-

χημένος εάν καταφέρει να αντιμετωπίσει το επόμενο πρόβλημα που θα προκύψει σε κάποια φάση της διαδικασίας και θα προκαλέσει κρίση.

Εκείνος που θα προβλέψει τη δυσλειτουργία πριν εξελιχθεί σε κρίση και την αντιμετωπίσει με ευελιξία, θα έχει κάνει ένα πολύ σημαντικό βήμα προς την επιτυχία. Και όταν υπάρχει σταθερή οργάνωση σε μια επιχείρηση, προσαρμογή στα δεδομένα της οικονομίας και ορθή χρήση τεχνολογίας, οι πιθανότητες κακοδιαχείρισης των οικονομικών μεγεθών στα logistics θεωρούνται μηδαμινές.

Σε περίπτωση που συμβεί κάτι, ο επιχειρηματίας και οι logisticians πρέπει να αναλύσουν τον αντίκτυπο που θα προκαλέσει τόσο στη λειτουργία της επιχειρήσεως, όσο και στα οικονομικά της. Οι αναλύσεις αυτές θα πρέπει να επικεντρωθούν περισσότερο στις συνέπειες της πιθανής δυσλειτουργίας τόσο στις δαπάνες, όσο και στα εισοδήματα. Γι' αυτό χρειάζεται η συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων μιας επιχείρησης ως τρίτη παράμετρος για την οικονομική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. (Σαχίνης, 2000)

Χωρίς τη συνεργασία μεταξύ διευθύνσεων και τμημάτων, οι πιθανότητες έγκαιρης πρόβλεψης μιας δυσλειτουργίας μειώνονται λόγω του κατακερματισμού των παραγωγικών δραστηριοτήτων στα εσωτερικά logistics μιας παραγωγικής μονάδας, λόγω χάρη. Κάθε επιχειρηματίας πρέπει να τηρεί τέσσερις βασικές αρχές. Σοβαρότητα, ευθύνη, συνεργασία και προβλεψιμότητα είναι το τετράπτυχο που πρέπει να έχει κανείς στο μυαλό του αν θέλει να υποστηρίξει επαξίως την εφοδιαστική αλυσίδα ή το εφοδιαστικό δίκτυο.

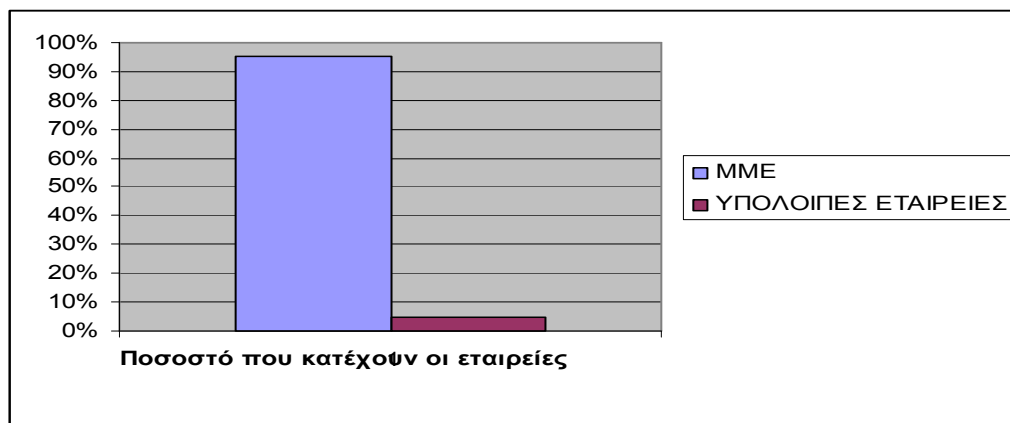
Στη συνέχεια, οι επιχειρηματίες πρέπει να οικοδομήσουν μηχανισμούς υποστήριξης και διαχείρισης των logistics με σκοπό να κατακτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Γι' αυτό είναι αναγκαία η προσαρμογή στα δεδομένα της νέας οικονομίας και της σύγχρονης τεχνολογίας.

1.3 Χαρακτηριστικά των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Η οικονομική θεωρία μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του 1970 τόνιζε τα πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων θεωρώντας ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης συμβαδίζει με την τάξη μεγέθους της.

Το μέγεθος της παραγωγής και οι οικονομίες κλίμακας θεωρούνταν καθοριστικά στοιχεία για την ανταγωνιστικότητα και την επιβίωση μιας επιχείρησης, προβλέποντας έτσι την επικράτηση των μεγάλων επιχειρήσεων και την εξαφάνιση των μικρομεσαίων. Τα εμπειρικά όμως στοιχεία διεθνώς δείχνουν ότι τα οικονομικά αποτελέσματα δεν συμβαδίζουν με το μέγεθος των επιχειρήσεων.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) εμφανίζονται να κατέχουν πάνω από 95% του συνόλου των επιχειρήσεων, αλλά και να απασχολούν το περισσότερο εργατικό δυναμικό. Επιπλέον, διεθνείς έρευνες έχουν καταδείξει τη συμβολή των ΜΜΕ ως βασικό παράγοντα αύξησης της απασχόλησης, βελτίωσης της παραγωγικότητας και προώθησης της επιχειρηματικής καινοτομίας. (www.ebeh.com, 2008)



Γράφημα 1 : Ποσοστό που κατέχουν οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο

Δεν υπάρχει ένας ενιαίος γενικά αποδεκτός ορισμός της μικρομεσαίας επιχείρησης, αλλά ορίζεται κάθε φορά σε σχέση με τις συγκεκριμένες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες κάθε χώρας και τις εφαρμοζόμενες πολιτικές. Διαφορές στον ορισμό του μεγέθους μιας ΜΜΕ προκαλούνται επίσης από γεωγραφικές παραμέτρους και κυρίως από τις διαστάσεις των αγορών. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, τα

περισσότερο χρησιμοποιούμενα ποσοτικά κριτήρια για τον ορισμό μιας επιχείρησης ως ΜΜΕ είναι πρωτίστως ο αριθμός των απασχολούμενων και κατά δεύτερον ο κύκλος εργασιών.

Οι ΜΜΕ εφαρμόζουν στρατηγικό προγραμματισμό σε μικρότερο βαθμό καθώς και άλλες τεχνικές σύγχρονης διοίκησης, όπως στρατηγικές συμμαχίες, ολική ποιότητα παραγωγής, ανταγωνιστική σύγκριση, μέτρηση ικανοποίησης πελατών κ.λπ. Υστερούν επίσης των μεγάλων επιχειρήσεων στο μάρκετινγκ, στην ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας, σε έρευνα και ανάπτυξη, στην αποτελεσματική χρήση εξωτερικών πηγών πληροφόρησης, στην πρόσβαση στις πηγές παραγωγής πρώτων υλών και στις συνεργασίες. Έχουν υψηλά ποσοστά δημιουργίας νέων επιχειρήσεων, αλλά και υψηλά ποσοστά θνησιμότητας (50%) ιδιαίτερα κατά τα πρώτα 3-5 έτη της ζωής τους.

Οι λόγοι ύπαρξης των ΜΜΕ αποτελούν και τα βασικά τους πλεονεκτήματα. Η ευελιξία στην παραγωγή, η γρήγορη και εύκολη αφομοίωση της νέας τεχνολογίας και καινοτομίας, η προσαρμοστικότητα στις συνθήκες της αγοράς, η ευκολότερη κάλυψη των αναγκών εξειδικευμένων αγορών, η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, οι προσωπικές πελατειακές σχέσεις και η συμβολή τους στην ανάπτυξη και απασχόληση απομονωμένων περιοχών είναι μερικά από τα πλεονεκτήματα των ΜΜΕ έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων.

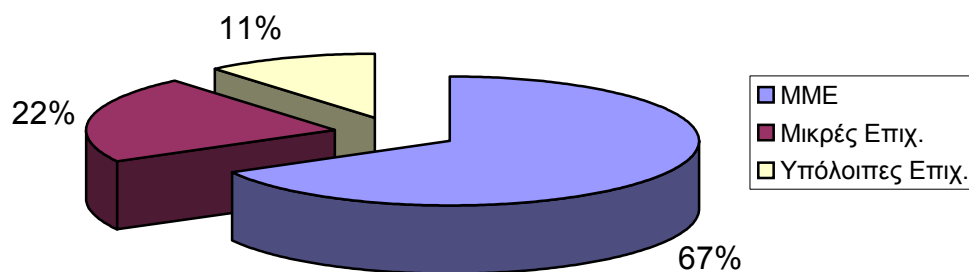
1.4 Περιβάλλον των μικρομεσαίων επιχειρήσεων την Ελλάδα

Στην Ελλάδα, θεωρούνται ως ΜΜΕ όσες επιχειρήσεις απασχολούν μέχρι 100 άτομα προσωπικό. Εάν λαμβάνονταν υπόψη ο ορισμός ΜΜΕ της Ε.Ε., θα περιλαμβάνονταν σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις, καθώς το 99% των επιχειρήσεων απασχολεί το πολύ 50 άτομα. Η ΜΜΕ στην Ελλάδα είναι συνήθως μια οικογενειακή επιχείρηση της οποίας η διοίκηση ταυτίζεται με την κυριότητα και η καθημερινή διαχείριση εξασφαλίζεται συνήθως από τον επιχειρηματία. (www.disabled.com)

Η Ελλάδα είναι κυριολεκτικά η χώρα των ΜΜΕ, αφού οι επιχειρήσεις με λιγότερα από 100 άτομα προσωπικό αποτελούν το 67 % του συνόλου των επιχειρήσεων και απασχολούν περίπου 60% του εργατικού δυναμικού του δευτερογενή και τριτογενή τομέα. Σημαντικότερη είναι η θέση των «μικρών» επιχειρήσεων, οι οποίες απα-

σχολούν μέχρι και 10 άτομα προσωπικό, καθόσον αποτελούν το 22 % του συνόλου των επιχειρήσεων.

Η συμβολή των ΜΜΕ στην απασχόληση είναι σημαντική. Από στοιχεία του ICAP προκύπτει ότι και κατά το χρονικό διάστημα 1988-96 υπάρχει αύξηση των ΜΜΕ σε βάρος των μεγάλων επιχειρήσεων και ως προς τον αριθμό των επιχειρήσεων και ως προς τον αριθμό των απασχολουμένων σε αυτές. Είναι αξιοσημείωτο ότι η μεγαλύτερη αύξηση της απασχόλησης προήλθε από την κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων. (www.icap.gr, 2008)



Γράφημα 2 : Ποσοστό που κατέχουν οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Οι ΜΜΕ παρουσιάζουν πολλές αδυναμίες αλλά και πλεονεκτήματα. Υπάρχει σοβαρό πρόβλημα χαμηλής παραγωγικότητας που θα πρέπει να αποδοθεί μεταξύ των άλλων στο χαμηλό βαθμό χρησιμοποίησης σύγχρονης τεχνολογίας, στην ανεπαρκή οργάνωση παραγωγής και στη μη εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, διαχείρισης και μάρκετινγκ.

Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς έχουν δυσκολίες πρόσβασης στο τραπεζικό σύστημα λόγω του υψηλότερου κινδύνου που τις χαρακτηρίζει, έλλειψης επαρκών εγγυήσεων αλλά και λόγω του οικογενειακού τους χαρακτήρα. Περιορισμένη πρόσβαση έχουν επίσης και στις κεφαλαιαγορές. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι ΜΜΕ καταλήγουν στο βραχυπρόθεσμο δανεισμό και στις πιστώσεις των προμηθευτών για να καλύψουν τις αυξημένες ανάγκες τους για κεφάλαιο κίνησης. Λίγες είναι οι ΜΜΕ που εφαρμόζουν τη χρηματοδοτική μίσθωση, τη σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων και το επιχειρηματικό κεφάλαιο υψηλού κινδύνου ως εναλλακτικές

λύσεις εξεύρεσης κεφαλαίων. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις αυτές έχουν μεγάλη δυσκολία στην ανάπτυξη επενδυτικών προγραμμάτων μεγάλης εμβέλειας.

Ευέλικτη τεχνολογία όπως οι υπολογιστές, το ηλεκτρονικό επιχειρείν, η εισαγωγή νέων υλικών και μηχανημάτων όπως ρομποτική, τείνουν να μειώσουν το ελάχιστο κατώτερο όριο στις κλίμακες παραγωγής. Έτσι, σύμφωνα με ερευνητές διεθνώς, το μέγεθος των επιχειρήσεων τείνει να γίνεται μικρότερο στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη. (www.disabled.com, 2008)

Ανάμεσα σε ένα δείγμα ελληνικών μεταποιητικών ΜΜΕ και μεγάλων επιχειρήσεων διαπιστώθηκαν τα βασικά χαρακτηριστικά του χρηματοοικονομικού προφίλ των ελληνικών ΜΜΕ και οι διαφορές τους προς τις μεγάλες επιχειρήσεις. Αυτό έγινε μέσω ενός μεθοδολογικού πλαισίου το οποίο περιλαμβάνει τεχνικές από το χώρο της στατιστικής, της οικονομετρίας και της πολυκριτήριας ανάλυσης για την ανάπτυξη υποδειγμάτων εκτίμησης της χρηματοοικονομικής συμπεριφοράς των ΜΜΕ και την υποβοήθηση διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ΜΜΕ είναι δυναμικές επιχειρήσεις. Οι περισσότερες χαρακτηρίζονται από ικανοποιητική ρευστότητα η οποία στην πλειονότητα των επιχειρήσεων οφείλεται στον υψηλό χρόνο ανακύκλωσης των αποθεμάτων τους. (Σαχίνης, 2000)

Σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις του μεταποιητικού τομέα στην Ελλάδα, οι ΜΜΕ εμφανίζουν χαμηλότερη ρευστότητα, χαμηλότερη αποδοτικότητα, χαμηλότερη δανειακή επιβάρυνση και χαμηλότερο μακροπρόθεσμο δανεισμό. Διαθέτουν όμως υψηλότερο βραχυπρόθεσμο δανεισμό έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων, λόγω αδυναμίας πρόσβασης σε άλλες πηγές χρηματοδότησης αλλά και ελλιπούς εκπαίδευσης και ενημέρωσης σχετικά με εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, η ίδια χρηματοοικονομική συμπεριφορά χαρακτηρίζει τις ΜΜΕ και άλλων χωρών. (Σαχίνης, 2000)

Το ειδικό βάρος των ΜΜΕ για την ελληνική οικονομία είναι ιδιαίτερα υψηλό και στην επιτυχία τους συμπεριφορά στηρίζεται η ανάπτυξη. Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα παρουσιάζουν προβλήματα αλλά και προοπτικές. Προκειμένου να γίνουν ανταγωνιστικές θα πρέπει να ακολουθήσουν κάποιες συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές με ή χωρίς τη βοήθεια του ελληνικού δημοσίου. (Λαζαρόπουλος, 2000)

Η εμπειρία και τα αποτελέσματα από την ένταξη της χώρας στην ΕΟΚ το 1980 έδειξαν ότι οι ελληνικές ΜΜΕ διαθέτουν υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας, δυναμισμού και ευελιξίας, στοιχεία που δικαιολογούν αισιόδοξες προβλέψεις για την αντιμετώπιση δυσχερειών και την εκμετάλλευση των ευκαιριών που προσφέρει η ενιαία ευρωπαϊκή και διεθνής αγορά.

1.5 Περιγραφή μιας αντιπροσωπευτικής ΜΜΕ επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά του κλάδου

Μία επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύστημα που:

- Λαμβάνει εισροές από το περιβάλλον ανθρώπινους – οικονομικούς - υλικούς και άυλους πόρους
- Επεξεργάζεται μετασχηματίζει μεταποιεί τους πόρους αυτούς.

Η συγκεκριμένη επιχείρηση αποτελεί μια παραγωγική – οικονομική μονάδα, με τη έννοια ότι συνδυάζει και αξιοποιεί τους συντελεστές παραγωγής (εργασία, κεφάλαιο, γνώση, τεχνολογία, κτλ.) προκειμένου να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες, με σκοπό τη διάθεση τους μέσω του μηχανισμού της αγοράς στους καταναλωτές. Αποτελεί πλούτο αγαθών με τα οποία ικανοποιούνται ανθρώπινες ανάγκες. Συμμετέχει σε όλα τα στάδια της οικονομικής δραστηριότητας. Παίζει τους ρόλους του επενδυτή, του καταναλωτή, του αποταμιευτή, του δανειζόμενου.

Αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης είναι η βιοτεχνική παραγωγή και εμπορία συστημάτων ασφάλειας και όλων των συναφών εξαρτημάτων τους για την αυτόματη λειτουργία τους, όπως πινακίδες σήμανσης μοριακού φωτισμού, συστήματα πυρανίχνευσης – συναγερμών, ηλεκτρικά εντομοκτόνα κ.α καθώς και η μεταφορά και υποστήριξη αυτών.

Τα συστήματα ασφάλειας έχουν εξελιχθεί λαμβάνοντας υπόψη ότι εμφανίσθηκαν πριν από 20 έτη. Η εξέλιξη των συστημάτων ασφάλειας, με την ταυτόχρονη αύξηση της ζήτησης και τον ανταγωνισμό οδήγησαν στην ανάπτυξη των συστημάτων ασφάλειας υψηλής ποιότητας και καινοτομίας. Σήμερα εταιρείες έχουν αναπτύξει προϊόντα και υπηρεσίες που είναι συμβατές και ακολουθούν τα διεθνή πρότυπα.

Η εταιρεία απαρτίζεται από τα παρακάτω επί μέρους τμήματα, όπως φαίνονται από το οργανόγραμμα τα οποία θα αναλυθούν στο τρίτο κεφάλαιο (βλ. σελίδα 42).



Σχεδιάγραμμα 2 : Οργανόγραμμα επιχείρησης

Βασικό χαρακτηριστικό του κλάδου είναι η διαφοροποίηση ως προς το εύρος των υπηρεσιών και προϊόντων τα οποία προσφέρει η κάθε επιχείρηση, ανάλογα με το μέγεθος και τη δυναμικότητά της, το βαθμό εξειδίκευσης σε κάποια συγκεκριμένη κατηγορία υπηρεσιών, καθώς και το βαθμό συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. (Μπέγου, 2008)

Σύμφωνα με έρευνες που διεξάγονται σε παγκόσμιο επίπεδο, η παραδοσιακή αγορά συστημάτων ασφάλειας αρχίζει να αλλάζει, καθώς συνεχώς νέες εφαρμογές αναπτύσσονται για τις έξυπνες συσκευές, και οι καινοτομίες στις τεχνολογίες όπου επιτρέπουν τη δημιουργία φιλικών προς το χρήστη, φθηνών συστημάτων.

Τα τελευταία χρόνια οι αυτοματισμοί είχαν διαρκή εξέλιξη και σήμερα βρισκόμαστε κοντά στο όραμα της μαζικής εξάπλωσης. Η σύγκλιση των τεχνολογιών σε ότι αφορά την ασφάλεια, τις πινακίδες σήμανσης μοριακού φωτισμού, τα συστήματα πυρανίχνευσης – συναγερμών, τα ηλεκτρικά εντομοκτόνα, προσφέρουν στα συστήματα την ώθηση που χρειάζονται για να αποτελέσουν προϊόντα ευρείας κατανάλωσης. Τα ολοκληρωμένα συστήματα επιτρέπουν στους χρήστες να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα των συνεχώς αναπτυσσόμενων τεχνολογιών σήμερα και στο μέλλον.

Κεφάλαιο 2

Μεθοδολογία έρευνας

2.1 Γενικά

Έρευνα είναι η διαδικασία που οδηγεί τον ερευνητή μέσα από προγραμματισμένη και συστηματική συλλογή, ανάλυση και ερμηνεία δεδομένων στην αξιόπιστη λύση προβλημάτων.

Επιστημονική έρευνα είναι η συστηματική, ελεγχόμενη, εμπειρική και κριτική μελέτη υποθετικών προτάσεων, που αναφέρονται σε υποτιθέμενες σχέσεις μεταξύ φυσικών φαινομένων. (Δημητρόπουλος, 2001)

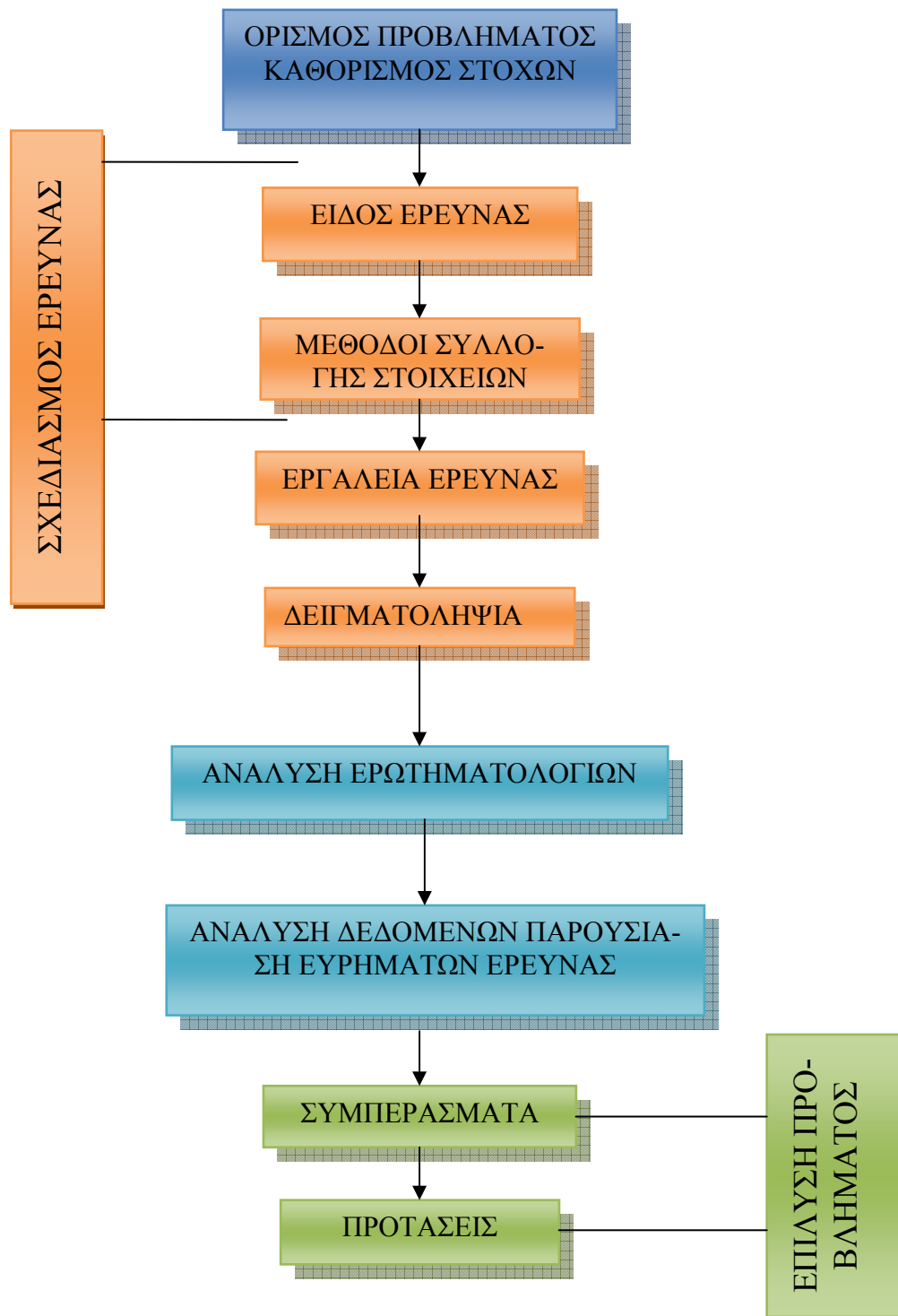
Η επιστημονική έρευνα χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια για:

- Αντικειμενικότητα
- Τεκμηρίωση προτάσεων
- Έλεγχο φαινομένων
- Δυνατότητα πρόβλεψης

2.2 Η Διαδικασία Διεξαγωγής μιας Έρευνας

Η διαδικασία διεξαγωγής μιας έρευνας περιλαμβάνει τα εξής στάδια, κοινά για όλα τα είδη ερευνών.

- Καθορισμός του σκοπού της έρευνας
- Προσδιορισμός του είδους της έρευνας
- Σχεδιασμός της μεθόδου συλλογής στοιχείων
- Προσδιορισμός του δείγματος
- Έλεγχος, ανάλυση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων
- Παρουσίαση των αποτελεσμάτων



Σχεδιάγραμμα 3 : Διαδικασία της έρευνας

2.3 Ερευνητική Υπόθεση

Η εταιρεία την οποία χρησιμοποιούμε ως αντικείμενο της έρευνας μας, ανήκει στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στις διαδικασίες διαχείρισης εφοδιασμού (logistics). Επομένως η έρευνα μας θα αρχίσει με τις πρωτογενείς πηγές όπου χρησιμοποιούμε ως μέθοδο συλλογής δεδομένων τα ερωτηματολόγια και τις συνεντεύξεις από συνεργάτες της επιχείρησης καθώς και από την κυρία Μπέγου Ζωή.

Ακολουθεί η έρευνα με τη βοήθεια των δευτερογενών πηγών ώστε να βρούμε πληροφορίες για την εφοδιαστική αλυσίδα και να προσδιορίσουμε τι είναι μια Μικρομεσαία Επιχείρηση αφού η εταιρεία ανήκει σε αυτό τον χαρακτηρισμό και μ' αυτό τον τρόπο να συμπληρωθεί η έρευνα μας με πολύτιμες πηγές οι οποίες θα βοηθήσουν στην τελειοποίηση της εργασίας.

Σκοπός της ερευνητικής υπόθεσης και της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση της εφοδιαστικής αλυσίδας και ο εντοπισμός κάποιων αδύνατων σημείων με τη βοήθεια των οποίων θα οδηγηθούμε στη διατύπωση εναλλακτικών λύσεων και προτάσεων ώστε να βελτιωθεί η λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας.

2.4 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Οι βιβλιογραφικές εργασίες είναι σημαντικά εργαλεία για την εξέλιξη της επιστήμης, καθώς συνθέτουν την υπάρχουσα γνώση έτσι ώστε να απορρέουν καινούργια νοήματα και συμπεράσματα τα οποία δεν θα ήταν δυνατό να προκύψουν από απλή ανάγνωση ή παράθεση των επιμέρους πηγών ή πληροφοριών.

Στην παρούσα εργασία συλλέχθηκαν αρκετές πληροφορίες από συγγραφικά έργα και άρθρα διάφορων αξιόλογων επιστημόνων και αρθρογράφων που έχουν ασχοληθεί με τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Επίσης Σημαντικό κομμάτι της έρευνας αποτέλεσε ο προσεκτικός σχεδιασμός και η προσέγγιση ειδικών ερωτημάτων που θα έπρεπε να απαντηθούν. Αυτό προϋποθέτει μια ανάλυση θεμάτων και ιεράρχηση προτεραιοτήτων. Επανεξετάστηκαν αρχικές θεματικές ενότητες και ερευνητικά ερωτήματα μετά από επισκόπηση πολλών περιοχών στο πεδίο.

Το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκε για τη δημιουργία αυτής της εργασίας είναι από τη βιβλιοθήκη του τμήματος τυποποίησης και διακίνησης προϊόντων του Αλεξάνδρειου Τ.Ε.Ι., στο οποίο είμαι σπουδάστρια. Μερικά από αυτά τα βιβλία είναι το «Ηλεκτρονικό Εμπόριο» των Γ. Δουκίδη, Β. Δράκος, Μ. Θεμιστοκλέους και Ν. Παπαζαφειροπούλου, το «Στρατηγικό Μάρκετινγκ» του Γ. Σιώμκα και το «Διοίκηση ανθρώπινων πόρων» του Λ. Χυτήρη.

Επίσης, απαραίτητες για την ολοκλήρωση της παρούσας πτυχιακής εργασίας ήταν και οι προσωπικές μου σημειώσεις από τα μαθήματα του κυρίου Άρη Ματόπουλου και του κυρίου Εμμανουήλ Στειακάκη, καθώς επίσης και οι σημειώσεις από το μάθημα των ανθρώπινων πόρων.

Εξίσου αναγκαία, βέβαια, ήταν και τα στοιχεία που αφορούσαν στη στρατηγική και στο marketing, τα οποία αντλήθηκαν από βιβλία όπως το «Management» του Χ. Σαρμανιώτη, το «Managing People and Organizations» του Edwards Tony και το «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ» του Philip Kotler.

Τέλος, σημαντική ήταν και η συμβολή της κυρίας Ζωής Μπέγου από την Olympia Electronics, οι σημειώσεις της οποίας αφορούσαν την περιγραφή των λειτουργιών των τμημάτων της εταιρίας στην οποία εργάζεται και συνέβαλλαν ουσιαστικά στη διαμόρφωση αυτής της πτυχιακής εργασίας.

2.5 Ερευνητικό πεδίο

Η επιχείρηση, η οποία επιλέχθηκε ως αντικείμενο της έρευνας μου για τη συγγραφή της συγκεκριμένης εργασίας, ήταν μία αντιπροσωπευτική μικρομεσαία εταιρεία του κλάδου των συστημάτων ασφάλειας του Ν. Πιερίας. Η ιδανική εταιρεία ήταν η Olympia Electronics που βρίσκεται στον Κορινό Πιερίας. Είναι μία εταιρεία, οι εργαζόμενοι της οποίας έχουν άριστη γνώση των λειτουργιών της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και που έχει κερδίσει ένα μεγάλο ποσοστό του αγοραστικού κοινού τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Η επιλογή της επιχείρησης, η οποία μελετήθηκε, έγινε μετά από πολύ σκέψη και αρκετές συζητήσεις με τον κύριο Αθ. Κελέμη με την καθοδήγηση και την παρακίνηση του οποίου κατάφερα να ολοκληρώσω την παρούσα πτυχιακή εργασία. Η γνώμη του καθηγητή μου καθώς και το γεγονός ότι η Olympia Electronics είναι η καταλληλότερη προς μελέτη εταιρία συστημάτων ασφαλείας με οδήγησαν στην επιλογή αυτή.

2.6 Πηγές Έρευνας

Οι πηγές στοιχείων και πληροφοριών διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τις **πρωτογενείς** και τις **δευτερογενείς** (Καζάζης, 2006).

Η ερευνητική δραστηριότητα αρχίζει συνήθως από την αναζήτηση στοιχείων από δευτερογενείς πηγές γιατί είναι πιο εύκολη και έχει χαμηλό ή και μηδενικό κόστος. Όταν τα στοιχεία δεν είναι διαθέσιμα σε δευτερογενείς πηγές τότε δημιουργείται η ανάγκη για τη διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας. Στην παρούσα πτυχιακή εργασία αρχίζουμε από πρωτογενείς πηγές αφού με αυτό τον τρόπο θα κερδίσουμε το μέγιστο των αποτελεσμάτων που επιθυμούμε.

2.6.1 Πρωτογενείς πηγές

Πρωτογενείς πηγές αποτελούν οι έρευνες που πραγματοποιούνται κάποια συγκεκριμένη χρονική στιγμή με στόχο τη συλλογή στοιχείων και πληροφοριών σχετικά με ένα θέμα.

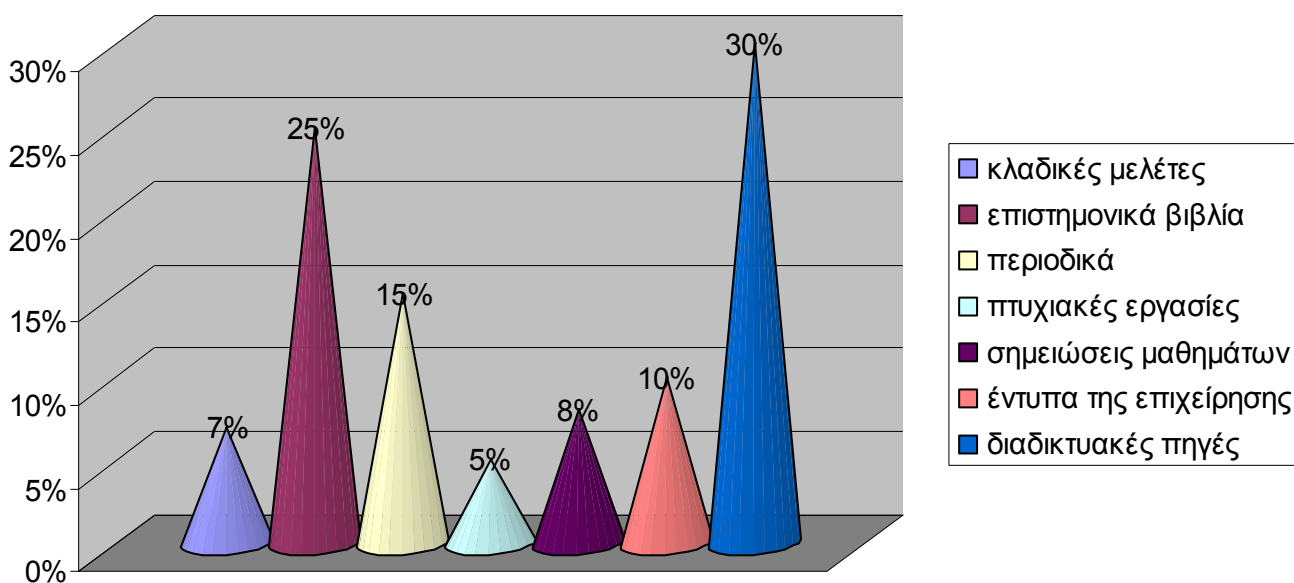
Όσον αφορά στα πρωτογενή στοιχεία αυτά θα προσκομισθούν μέσω συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων με στελέχη και άτομα τμημάτων της εταιρίας η οποία θα καλύψει τα κενά για τη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας και σε ότι αφορά την εταιρεία με τη βοήθεια των ερωτήσεων που καθοδηγούν την πορεία της συνέντευξης.

Τα άτομα της εταιρείας τα οποία απάντησαν το ερωτηματολόγιο και μας βοήθησαν για την έρευνας μας είναι επιλεγμένα από τη διοίκηση της επιχείρησης από το κάθε τμήμα χωριστά αφού θεωρήθηκαν τα πιο κατάλληλα για την ορθή απάντηση των ερωτηματολογίων όπως και πιο ενήμερα για τις καταστάσεις που γίνονται στα πλαίσια της επιχείρησης.

2.6.2 Δευτερογενείς πηγές

Δευτερογενείς πηγές είναι αυτές που περιέχουν στοιχεία και πληροφορίες που προέρχονται από μελέτες ή έρευνες που έχουν γίνει στο παρελθόν. Τέτοιες πηγές αποτελούν οι βιβλιοθήκες, οι δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμοί, οι εταιρείες ερευνών ακόμη και τα τμήματα μιας επιχείρησης, όπως το λογιστήριο ή οι πωλήσεις που διαθέτουν στοιχεία για τη δραστηριότητα της επιχείρησης.

Στην παρούσα πτυχιακή θα χρησιμοποιήσουμε στοιχεία από τις δευτερογενείς πηγές, θα γίνει έρευνα σε **εξωτερικές πηγές**, όπως οι κλαδικές μελέτες (I.C.A.P.), επιστημονικά βιβλία, περιοδικά, πτυχιακές εργασίες, σημειώσεις μαθημάτων, έντυπα της επιχείρησης όπως και διαδικτυακές πηγές αλλά και σε **εσωτερικές πηγές**, όπως στατιστικά στοιχεία των πωλήσεων και οικονομικά στοιχεία της εταιρίας.



Γράφημα 3: Εξωτερικές πηγές

2.7 Στρατηγική Έρευνας

Οι έρευνες ανάλογα με το μέγεθος του δείγματος και τη μεθοδολογία που διεξάγονται διακρίνονται σε ποσοτικές και ποιοτικές.

2.7.1 Ποσοτικές Έρευνες

Οι ποσοτικές έρευνες διενεργούνται σε σχετικά μεγάλο και αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού και στοχεύουν στον ποσοτικό προσδιορισμό των σχέσεων και των μεταβλητών του υπό διερεύνηση προβλήματος.

Κάτι το οποίο αντιπροσωπεύει την δική μας έρευνας, αφού μας ενδιαφέρει μία μικρή κοινωνία μιας επιχείρησης. Και αυτή η έρευνα θα πραγματοποιηθεί με την βοήθεια των ολοκληρωμένων ερωτηματολογίων που θα απαντηθούν από άτομα την επιχείρησης.

2.7.2 Ποιοτικές Έρευνες

Οι ποιοτικές έρευνες είναι αυτές που διενεργούνται σε πολύ μικρές αντιπροσωπευτικές ομάδες του πληθυσμού και αποσκοπούν στον προσδιορισμό των ποιοτικών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών του προβλήματος. Πρόκειται δηλαδή, για έρευνες που αποσκοπούν κυρίως στην αποκάλυψη των βαθύτερων αιτιών.

Βαθύτερα αίτια θα προσπαθήσουμε να ερευνήσουμε στην παρούσα μελέτη και θα κάνουμε μέσω της ποιοτικής έρευνας. Πιστεύω ότι τα στοιχεία που θέλουμε να ερευνήσουμε θα προκύψουν πολύ καλύτερα από ποιοτική έρευνα.

2.8 Τεχνικές Συλλογής Στοιχείων

Τεχνική είναι ένας ειδικός και συγκεκριμένος τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται η κάθε μέθοδος έρευνας στην ερευνητική πράξη. Στην ουσία, όλος ο σχεδιασμός της έρευνας μετατρέπεται σε πράξη μέσω της τεχνικής. Η τεχνική συνεπώς, είναι ορ-

γανικά το πιο απαραίτητο λειτουργικό στοιχείο σε μια ερευνητική προσπάθεια, η πιο λειτουργικά αναγκαία διάσταση στην έννοια της μεθοδολογίας (Δημητρόπουλος, 2001).

Αξίζει να σταθούμε στις:

1. **Προσωπική συνέντευξη.** Με πλεονεκτήματα την ευελιξία στη διεξαγωγή της, άριστη δειγματοληπτική κάλυψη και μεγαλύτερο ποσοστό συμπλήρωσης ερωτηματολογίων.
2. **Ταχυδρομική συνέντευξη.** Με προϋποθέσεις το μικρό μέγεθος ερωτηματολογίου και κάποιας μορφής κίνητρα για τη συμπλήρωσή του.
3. **Τηλεφωνική συνέντευξη.** Κυρίως όταν το ζητούμενο είναι η ταχύτητα.
4. **Συνέντευξη μέσω Internet.**
5. **Συλλογική συζήτηση.** Ενδείκνυται για τη σύλληψη της ιδέας ενός διαφημιστικού μηνύματος, το σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου κτλ.
6. **Συνέντευξη βάθους.** Χρησιμοποιείται για τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων ποιοτικών ερευνών. Για την επιτυχία της έρευνας απαιτείται η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης του ερωτώμενου προς τον ερευνητή.
7. **Παρατήρηση.** Απαραίτητη προϋπόθεση, το είδος των στοιχείων να επιτρέπει την παρατήρησή τους.
8. **Panel.** Πρόκειται για μια ομάδα νοικοκυριών που έχουν συμφωνήσει να παρέχουν πληροφορίες σε εταιρία ερευνών για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Στην έρευνα δεν υπάρχουν καλές ή κακές τεχνικές. Υπάρχουν κατάλληλες ή μη κατάλληλες για τη συγκεκριμένη έρευνα. Στην παρούσα μελέτη οι πιο βασικές τεχνικές που χρησιμοποιήσα είναι η συνέντευξη βάθους, και η ταυτόχρονη χρήση ερωτηματολογίου, γιατί η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί κατά τη γνώμη μου να συγκεντρώσει πιο αληθή στοιχεία τα οποία θα είναι και πιο λεπτομερή και κατατοπιστικά όπως και η συλλογή στοιχείων από δευτερογενή πηγές και συγκεκριμένα από την συλλογή στοιχείων του περιοδικού *logistics & management* που είναι ένα περιοδικό καταξιωμένο και πλήρως ενημερωμένο για όλα τα θέματα της εφοδιαστικής αλυσίδας.

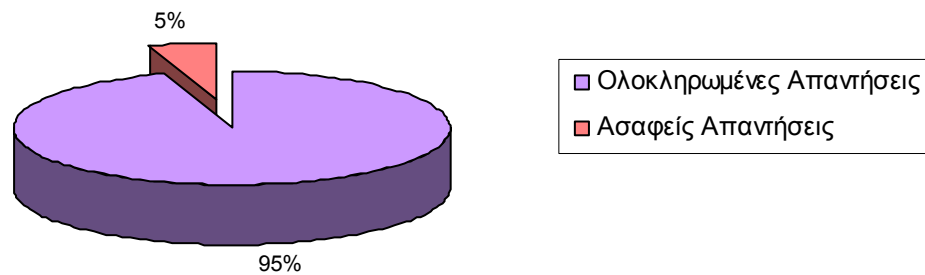
2.9 Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο (Παράρτημα 1) αναφέρεται στα τμήματα της επιχείρησης Olympia Electronics στην οποία έχει εισβάλλει η εφοδιαστική εταιρεία. Οι τέσσερις συνεργάτες που το απάντησαν ήταν ανώτερου μορφωτικού επιπέδου και άνθρωποι που είχαν ή όχι εκπαιδευτεί κυρίως πάνω στα logistics της εταιρείας Olympia Electronics αφού μας ενδιαφέρει να εκφράσουν την ικανοποίηση ή την δυσαρέσκεια τους. Τα τμήματα αυτά ήταν το τμήμα πωλήσεων, το τμήμα ποιοτικού ελέγχου, το τμήμα παραγωγής και την διοίκηση. Στα άτομα αυτά μας καθοδήγησε η διοίκηση της εταιρείας. Το πλήθος των ερωτηθέντων ήταν μικρό (4 άτομα) καθώς δεν χρειάζονται περισσότερα ερωτηματολόγια με βάση την άποψη της διοίκησης, αφού οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων αρκούσαν για την ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας.

Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε επτά μέρη. Οι αρχικές ερωτήσεις αποσκοπούν στην διάκριση της επιχείρησης δηλαδή τι μεγέθους είναι και το προσωπικό που απασχολεί. Οι αμέσως επόμενες μας εισάγουν στις προετοιμασίες που έκανε η κάθε επιχείρηση και τις αλλαγές που έχει εμφανίσει στην επιχείρηση, ακολουθούν ερωτήσεις που φανερώνουν ότι οι λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορούν να δημιουργήσουν συνθήκες ταχείας υλοποίησης των επιχειρηματικών στόχων, τα πλεονεκτήματα και τις βελτιώσεις του στο επίπεδο της εξυπηρέτησης του πελατολογίου, της παραγωγής, της διακίνησης, της αποθήκης και της δευτερογενής συσκευασίας.

Γενικά, από μια σειρά ερωτήσεων σχηματίζεται η εικόνα της εφοδιαστικής αλυσίδας της εταιρείας και ανακαλύπτουμε τη χρησιμότητα των logistics και το πόσο απαραίτητη είναι για κάθε επιχείρηση και φυσικά ότι μόνο θετικά κρύβονται πίσω από αυτό και τέλος το πώς εξασφαλίζουν μια ολοκληρωμένη παροχή και αξιοποίηση πληροφοριών για τη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Οι απαντήσεις όλων των εργαζομένων που κλήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο συμπίπτουν. Όλοι οι ερωτηθέντες έδωσαν ομόφωνα τις ίδιες απαντήσεις και το ποσοστό των ολοκληρωμένων απαντήσεων ανέρχεται στο 95% και τα παρακάτω αποτελέσματα προκύπτουν από τις πληροφορίες που έχουμε.



Γράφημα 4 : Ποσοστά ολοκληρωμένων απαντήσεων

2.10 Συνέντευξη

Η συνέντευξη για την ανάγκη της πτυχιακής εργασίας έγινε ανάμεσα σε εμένα και την κ. Ζωή Μπέγου η οποία είναι logistics Manager της επιχείρησης. Χρησιμοποιήθηκε και το ερωτηματολόγιο το οποίο ήταν κλειστού και ανοικτού τύπου το οποίο καθοδηγούσε την συνέντευξη και το οποίο ήταν η αιτία για περισσότερες συμπληρωματικές ερωτήσεις που ξεδίπλωναν και ολοκλήρωναν τα κενά τα δικά μου αλλά και τα κενά για την ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας.

Τα υπόλοιπα ερωτηματολόγια τα παρέδωσε η κ. Ζ. Μπέγου στους υπόλοιπους αποδέκτες τα οποία παραδόθηκαν συμπληρωμένα σε εμένα. Έπειτα ακολούθησαν άλλες τρεις συναντήσεις με τους συνεργάτες στις οποίες μου εξήγησαν κάποιες παρατηρήσεις μου επί τόπου στα επιμέρους τμήματα για να διαπιστωθούν κατά πόσα ορθά και ποιοτικά είναι τα αποτελέσματα από τα ερωτηματολόγια.

Κεφάλαιο 3

Περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης και ανάλυση των τμημάτων της εταιρείας

3.1 Γενικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης

Η εταιρεία έχει έδρα στο Νομό Πιερίας και το προσωπικό της δεν ξεπερνάει τα 100 άτομα. Τα χρόνια ύπαρξης της εταιρείας ανέρχονται στα 30 χρόνια πετυχημένης πορείας και ιδιαίτερη δυναμική είναι η παρουσία της σε περισσότερες από 72 χώρες του εξωτερικού αλλά και σε ολόκληρο το εσωτερικό .

Η Olympia Electronics παράγει τις ακόλουθες κατηγορίες προϊόντων:

- Φωτισμός Ασφαλείας
- Συστήματα Πυρανίχνευσης (συμβατικά & διευθυνσιοδοτούμενα)
- Συστήματα Ανίχνευσης Αερίων
- Συστήματα Συναγερμών
- Συστήματα κλήσης Νοσηλευτικού προσωπικού
- Συστήματα Access Control (Card Switches)
- Ανιχνευτές κίνησης
- Ηλεκτρονικούς θερμοστάτες χώρου
- Ηλεκτρονικές σειρήνες
- Ηλεκτρικές εντομοπαγίδες (προδιαγραφών HACCP)
- Ηλεκτρονικά συστήματα Ανελκυστήρων (customised)



Εικόνα 1 : Προϊόντα της Olympia electronics

Επίσης ο κύριος σκοπός της διοίκησης είναι η δημιουργία ενός δυναμικού και ταχείας εξέλιξης οργανισμού. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός, τέθηκαν από την πρώτη ημέρα οι κύριοι άξονες δράσης, που συνοπτικά ήταν και είναι :

1. Συνεργασία με διεθνώς καταξιωμένους κατασκευαστές και προμηθευτές.
2. Ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα του τελικού προϊόντος.
3. Υψηλής ποιότητας after – sales support.
4. Συνεχή επαφή και υποστήριξη των πελατών.
5. Υψηλά standards στην επιλογή των στελεχών και των συνεργατών της εταιρείας.
6. Συνεχή εκπαίδευση των συνεργατών με απώτερο σκοπό την πλήρη και σωστή υποστήριξη των πελατών μας.
7. Εφαρμογή κάθε σύγχρονης μορφής επικοινωνίας, με σκοπό την ταχεία και άμεση επικοινωνία με τους χρήστες των προϊόντων μας.

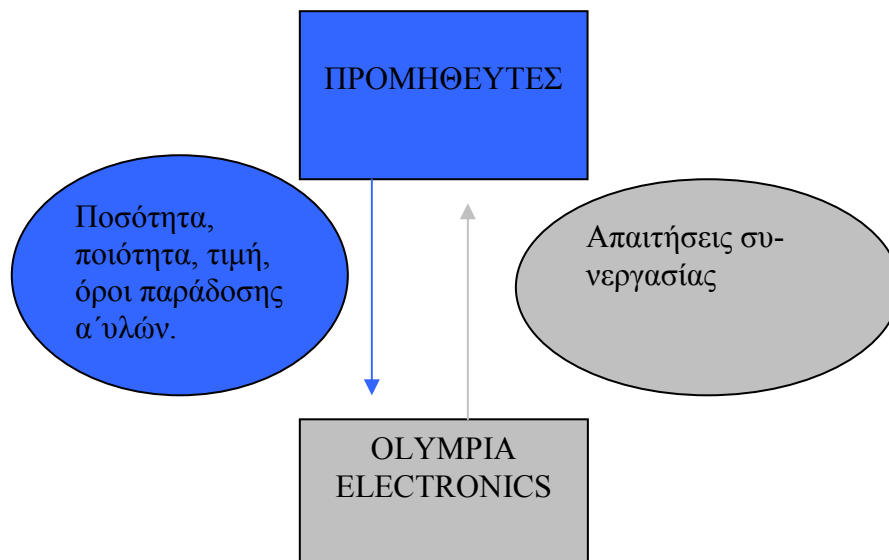
Η εταιρεία ιδρύθηκε έχοντας δύο βασικούς στόχους. Ο πρώτος παραγωγικός και ο δεύτερος της προώθησης των προϊόντων της, δηλαδή εμπορικός. Η επιχείρηση μπορεί να δώσει λύση στην παραγωγή συστημάτων ασφαλείας και μάλιστα υψηλής ποιότητας. Λόγω της υψηλής αισθητικής και της αυξημένης αντοχής των κατασκευών αυτών, καθώς και του σύντομου χρόνου παραγωγής των υλικών τους, η κατασκευή και η τοποθέτησή τους χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα συμφέρουσα.

Στον κλάδο των ιδιωτικών υπηρεσιών ασφαλείας δραστηριοποιούνται λίγες μεγάλες εταιρείες, ενώ η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι σχετικά μικρού μεγέθους. Όπως προκύπτει από έρευνες, στη χώρα μας δραστηριοποιούνται 3 επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παροχή συστημάτων ασφαλείας. Η αγορά των ηλεκτρονικών συστημάτων ασφαλείας είχαν ανοδική πορεία το χρονικό διάστημα 2001-2006 (μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης 32,4%). (www.google.com)

Η ζήτηση στην εξεταζόμενη αγορά προέρχεται κυρίως από τον ιδιωτικό τομέα, γεγονός που καθιστά τον ιδιωτικό τομέα τη σημαντικότερη κατηγορία πελατών για τις ιδιωτικές υπηρεσίες ασφαλείας. Μικρότερη συμμετοχή στην αγορά των υπηρεσιών ασφαλείας έχει ο δημόσιος τομέας, ενώ οι ιδιώτες χρησιμοποιούν τις συγκεκριμένες υπηρεσίες σπανιότερα αλλά όλο και περισσότερα.

3.1.1 Ανάλυση προμηθειών

Με τον όρο προμήθειες εννοούνται όλες οι αγορές που αφορούν σε αγαθά, έργα και υπηρεσίες, που θεωρούνται απαραίτητα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Οι προμηθευτές της συγκεκριμένης επιχείρησης, οι οποίοι φτάνουν τους 800 σε αριθμό και η συνεργασία τους μετράει χρόνια, είναι σε κοντινές ακτίνες ώστε να μπορούν να πετύχουν τη μείωση κόστους, στην καλύτερη διαχείριση που αυτό σημαίνει καλύτερη ποιότητα και ευπάθεια. Κύριος στόχος του τμήματος είναι η εύρεση της καταλληλότερης και πιο συμφέρουσας προσφοράς.



Σχεδιάγραμμα 4 : Αρμοδιότητες προμηθευτών και εταιρείας

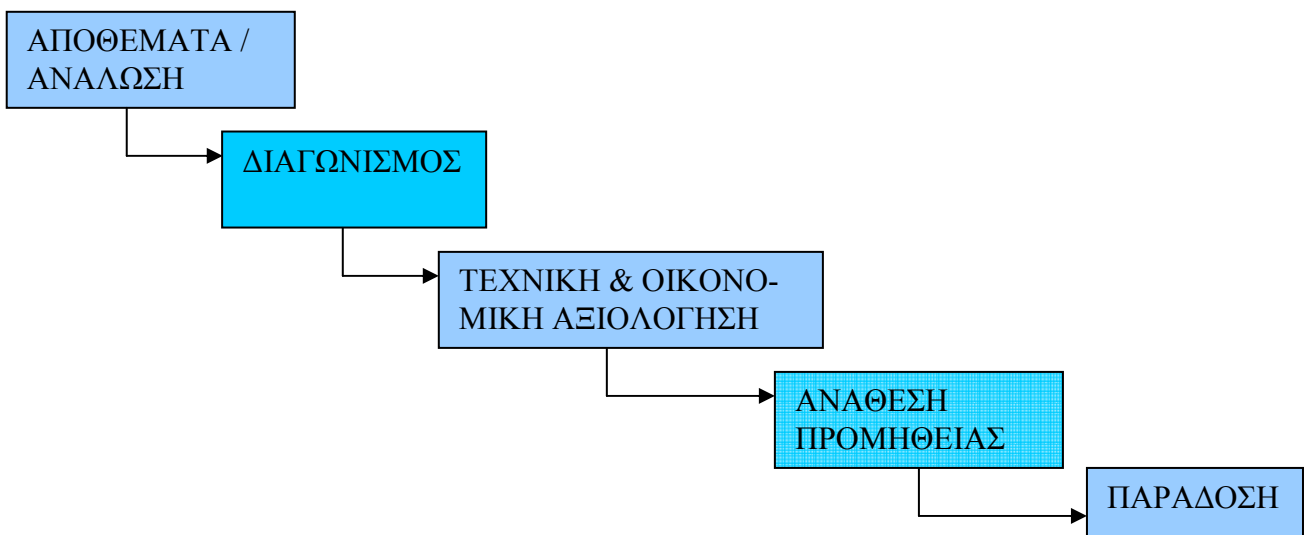
Παρακάτω παρουσιάζονται σφαιρικά και συνοπτικά οι διαδικασίες που ακολουθούνται για την προμήθεια υλικών / υπηρεσιών με στόχο την αποτύπωση των διαδικασιών, τη διευκόλυνση των χρηστών καθώς και άμεση πρόσβαση των ενδιαφερόμενων στην πληροφορία.

Οι αρμοδιότητες του τμήματος προμηθειών καθορίζονται ως εξής:

- Η μέριμνα για την διενέργεια κάθε είδους προμήθειας.
- Η κατάρτιση προγραμμάτων και σύνταξη του ενιαίου προγράμματος προμηθειών. Η μέριμνα για την έγκριση και την εκτέλεσή του.

- Η μέριμνα για συγκρότηση επιτροπών διενέργειας διαγωνισμών, συγκρότηση επιτροπών παραλαβής οργάνων, υλικών και εξοπλισμών.
- Η μέριμνα για την προώθηση των διαδικασιών που απαιτούνται για την προμήθεια εξοπλισμού και αναλωσίμων υλικών.
- Η τήρηση αρχείου προμηθευμένου εξοπλισμού και κάθε είδους υλικού.
- Η τήρηση και παρακολούθηση συμβάσεων, εγγυητικών επιστολών και κάθε απαιτούμενου παραστατικού εγγράφου.
- Η εισήγηση για την εκποίηση ή την καταστροφή ακατάλληλου ή άχρηστου υλικού και διαγραφή του από διαχειριστικά βιβλία και η τήρηση όλων των αναγκαίων βιβλίων και στοιχείων.

Γενικότερα, μια απλή μορφή των διαδικασιών που ακολουθεί το τμήμα προμηθειών παρουσιάζεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα:



Σχεδιάγραμμα 5 : Κριτήρια αξιολόγησης και επιλογή προμηθευτών

Η εταιρεία, επιλέγει το σύστημα ERP⁹ Momento της εταιρείας Λογισμικό χαρακτηρίζοντας το ως ένα ζωτικό λογισμικό για τη βελτίωση των ενδοεπιχειρησιακών διαδικασιών. Επίσης πραγματοποιείται συνεχής έλεγχος επάρκειας πρώτων υλών για διεκπεραίωση παραγγελιών και κάλυψη προγράμματος παραγωγής και μόλις το στοκ φθάσει σε κρίσιμο σημείο, ο υπολογιστής μπορεί να ενημερώνει τον κάθε ενδιαφερόμενο ότι πρέπει να παραγγείλει άμεσα τα προϊόντα που πρόκειται σύντομα να εξαντληθούν.

3.1.2 Ανάλυση παραγωγικής διαδικασίας

Η εταιρεία στον τομέα της παραγωγικής διαδικασίας έχει ως κύριο στόχο :

- Τον πλήρη έλεγχο της ποιότητας των προϊόντων
- Την άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη καθώς και την ανάλογη κοστολόγηση των αγαθών.

Παρακάτω αναλύεται η παραγωγική διαδικασία λεπτομερώς και στην συνέχεια παρουσιάζεται ένα σύντομο διάγραμμα που ανακεφαλαιώνει τα βασικά σημεία της παραγωγικής διαδικασίας. (βλέπε σελ. 33)

Πριν ξεκινήσει η διαδικασία παραγωγής ενός έτοιμου προϊόντος, ο προϊστάμενος παραγωγής εξετάζει τις ανάγκες τόσο σε α΄ ύλες όσο και σε ημι – έτοιμα προϊόντα. Υπάρχουν διάφορες φάσεις παραγωγής που ακολουθούνται. Αρχικά γίνεται έλεγχος για διαθέσιμα ημι – έτοιμα προϊόντα. Όλες οι φάσεις ελέγχουν τι α΄ ύλες θα χρειαστούν και ποιες από αυτές έχουν διαθέσιμες στον πάγκο εργασία τους. Αν δεν έχουν διαθέσιμες, δίνουν τις χειρόγραφες αιτήσεις υλικών τους σε ένα άτομο που είναι υπεύθυνο να τις καταχωρεί στο ERP Momento.

Με το που καταχωρούνται οι αιτήσεις υλικών, συνδέονται με εντολές αποθήκης, οι οποίες εμφανίζονται στις αποθήκες των α΄ υλών, και τους λέει ακριβώς ποιον κωδικό να βγάλουνε, από ποια θέση και σε τι ποσότητα. Το σύστημα κάνει έλεγχο αποθεμάτων και επομένως στην οθόνη εμφανίζεται, όχι η ποσότητα που ζητείται, αλλά η διαθέσιμη, σε περίπτωση φυσικά που αυτή που ζητείται ξεπερνάει το διαθέσιμο απόθεμα.

Κάθε παραγγελία προς την παραγωγή, δημιουργεί αυτόματα και ένα παραστατικό, το οποίο ενημερώνει συγχρόνως και την αποθήκη των α΄ υλών και την αποθήκη της παραγωγής. Στη συνέχεια τα υλικά παραδίδονται στην παραγωγή και ξεκινάει η διαδικασία παραγωγής προϊόντων. Μόλις ολοκληρωθεί η παραγωγή κάποιου προϊόντος, μεταφέρεται στον αποθηκευτικό χώρο των έτοιμων προϊόντων, συνοδευόμενο από ένα παραστατικό εσωτερικής διακίνησης. Μόλις καταχωρείται το παραστατικό αυτό, με το οποίο χρεώνονται τα προϊόντα από την παραγωγή στην αποθήκη, υποχρεούται να τα μετράει ο υπεύθυνος πριν φορτωθούν στον ιμάντα. Μόλις τελειώνει η

καταμέτρηση, υπογράφει το παραστατικό και τα στέλνει στην αποθήκη. Στην αποθήκη είναι υποχρεωμένοι να τα ξαναμετρήσουν οι υπεύθυνοι παραλαβής προϊόντων. Αφού επιβεβαιωθούν οι ποσότητες συνδέεται το παραστατικό με εντολή αποθήκης ώστε να χρεωθούν και εφοδιαστικά τα προϊόντα στην αποθήκη. Στη συνέχεια τρέχει την εντολή το άτομο που έχει οριστεί.

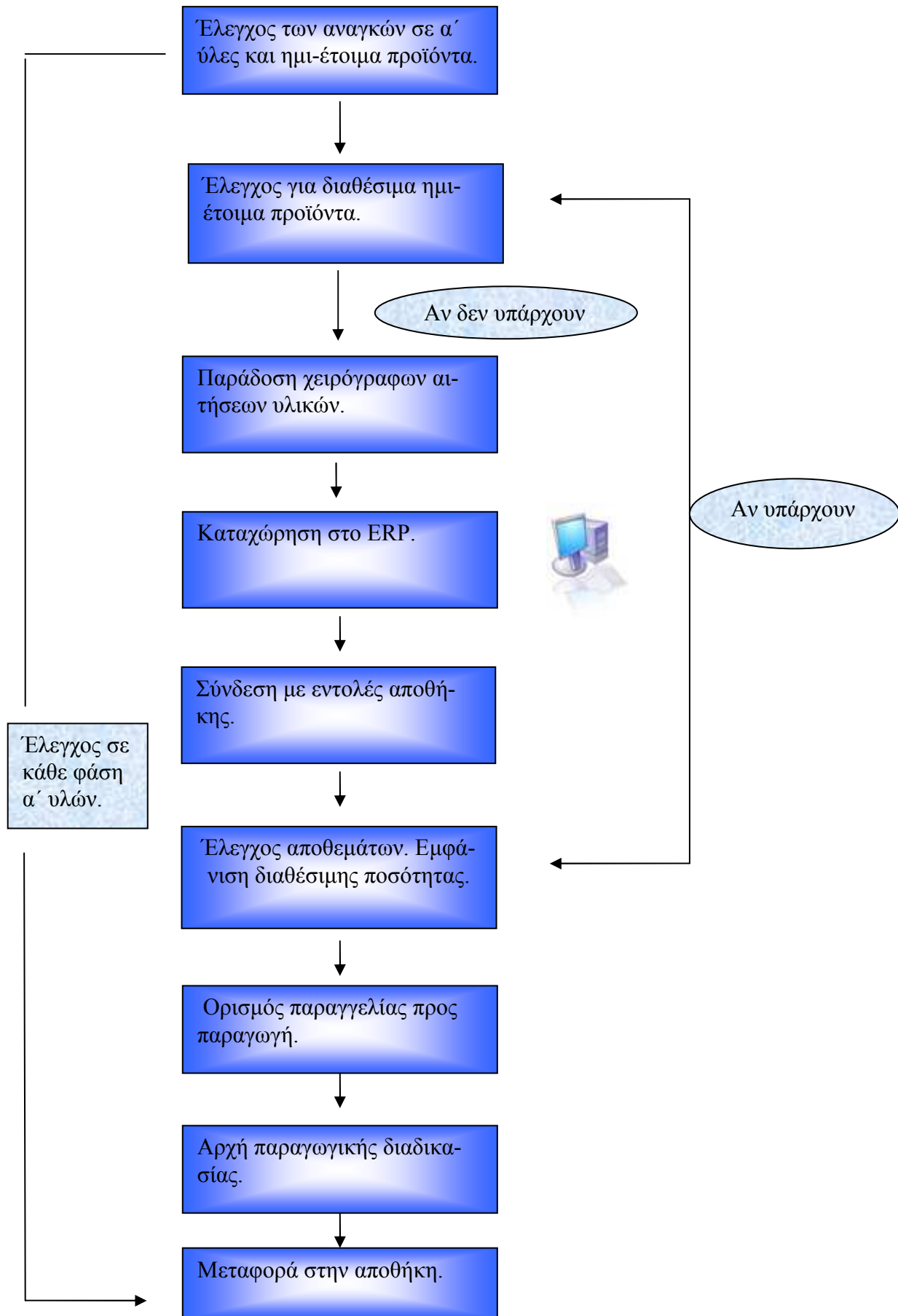
Είναι πολύ σημαντικό να γίνεται έλεγχος της τεχνικής προδιαγραφής, πριν ξεκινήσει η παραγωγή του κάθε προϊόντος, από έναν αρμόδιο που να γνωρίζει και από τεχνικής άποψης αν υφίσταται η τεχνική προδιαγραφή που ελέγχει. Ο έλεγχος πρέπει να γίνεται κάθε φορά που ξεκινάει η παραγωγή άσχετα με το πόσες φορές έχει γίνει παραγωγή από το συγκεκριμένο προϊόν. Μόλις ολοκληρώνεται μια τεχνική προδιαγραφή από τον υπεύθυνο, πρέπει να ελέγχεται ξανά από κάποιον υπεύθυνο του τμήματος έρευνας, πριν οριστικοποιηθεί και ξεκινήσει να ισχύει επίσημα.

Σε περίπτωση αλλαγής μιας τεχνικής προδιαγραφής ελέγχεται η αλλαγή αυτή από το τμήμα έρευνας και αφού την εγκρίνουν να ξεκινάει η παραγωγή με την συγκεκριμένη αλλαγή. Ο κάθε εργαζόμενος υποχρεούται να συμπληρώνει το σχετικό έγγραφο που αναφέρεται στις αλλαγές είτε προσωρινές είτε μόνιμες.

Ο υπεύθυνος παραγωγής ενημερώνει γραπτά τους εργαζόμενους τουλάχιστον ο πρόγραμμα της εβδομάδας. Ο κάθε εργαζόμενος μαζί με το πρόγραμμα πρέπει να παραλαμβάνει και την σχετική τεχνική προδιαγραφή που τον αφορά, έτσι ώστε να την ελέγχει και να ενημερώνει για τυχόν αλλαγές που παρατηρεί. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει πρόγραμμα παραγωγής, τουλάχιστον μηνιαίο ώστε να επιτυγχάνεται εξοικονόμηση χρόνου, ελαχιστοποίηση των λαθών.



Εικόνα 2 : Κοπή καλωδίων



Σχεδιάγραμμα 6 : Βασικά σημεία παραγωγικής διαδικασίας

3.1.3 Διαχείριση αποθήκης

Η αποθήκευση είναι μια λειτουργία και ρόλος της είναι η ορθολογική διατήρηση των προϊόντων από τη στιγμή της εισαγωγής τους μέχρι τη στιγμή της προώθησής τους στον τελικό καταναλωτή. Η συγκεκριμένη επιχείρηση διαθέτει τρεις αποθήκες. Η μία είναι των πρώτων υλών που περιέχει 5.000 κωδικούς, η δεύτερη έτοιμων προϊόντων με 1.500 κωδικούς και η τρίτη που περιέχει χαρτοκιβώτια και πλαστικά που φτάνουν τους 1.000 κωδικούς.



Εικόνα 3 : Διάδρομοι μέσα στον αποθηκευτικό χώρο

Η συγκεκριμένες αποθήκες είναι πάντα εφοδιασμένες με προϊόντα, τρεις αποθήκες μεγάλων διαστάσεων, έτσι ώστε και σε περιπτώσεις έκτακτης παραγγελίας είναι έτοιμη να την εκτελέσει. Με αποτέλεσμα το φαινόμενο “Bullwhip effect¹⁰” να μην είναι ποτέ πρόβλημα. Το ποσοστό των ετοιμοπαράδοτων προϊόντων που διατηρούνται στην αποθήκη επί του συνόλου της ετήσιας παραγωγής φτάνει το 90%. Πρόκειται για αποθήκες που αποτελούνται από ράφια που είναι κατασκευασμένα σύμφωνα με το ύψος της αποθήκης και μεγάλους διαδρόμους και η μέθοδος που χρησιμοποιούν για την εισαγωγή και εξαγωγή των προϊόντων είναι η μέθοδος Fifo¹¹.



Εικόνα 4 : Μέθοδος τοποθέτησης προϊόντων

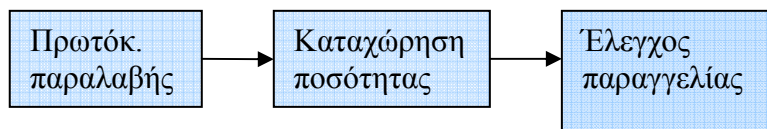
¹⁰ Bullwhip effect : Διακύμανση της ζήτησης

¹¹ First in – First out : Μέθοδος εισαγωγής και εξαγωγής των προϊόντων

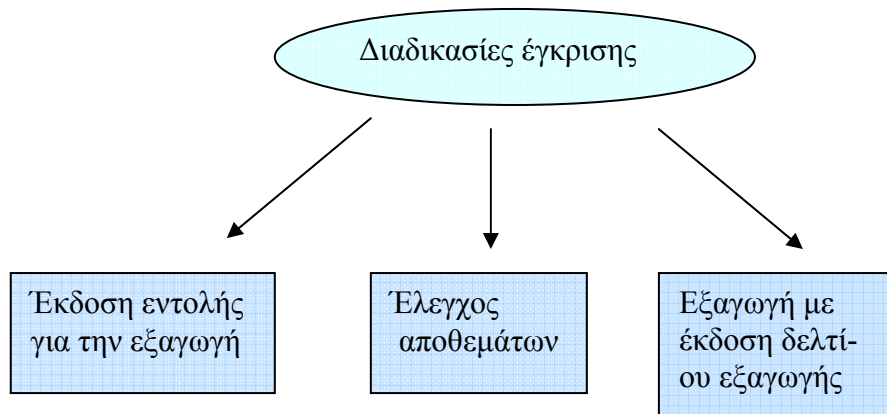
Ο σχεδιασμός της εταιρίας πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τους παρακάτω στόχους, που έθεσε η επιχείρηση και η ροή των διαδικασιών όπου πραγματοποιούνται στην διαχείριση αποθήκης φαίνεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα :

- Λειτουργία με χαμηλό κόστος, που επιτυγχάνεται με υψηλή εκμετάλλευση του χώρου,
- μείωση του κόστους διακίνησης υλικών,
- μείωση του ύψους των αποθεμάτων,
- χαμηλό ρυθμό ζημιών και απωλειών.

Εισαγωγή προϊόντων προς την αποθήκη



Εξαγωγή προϊόντων από την αποθήκη



Σχεδιάγραμμα 7 : Οι διαδικασίες της αποθήκης

Ο εξοπλισμός της αποθήκης αποτελεί αναμφισβήτητα τον καθαριστικό παράγοντα της επιτυχούς λειτουργίας, της ασφαλούς αποθήκευσης των προϊόντων και της ταχείας εκτέλεσης των παραγγελιών. Η επιλογή του εξοπλισμού που έχει εγκατασταθεί στην αποθήκη έχει γίνει με ιδιαίτερη προσοχή και μελέτη ώστε αφενός να εναρ-

μονίζεται με τη φύση των προϊόντων και τη λειτουργία της επιχείρησης και αφετέρου να καλύπτει για μεγάλο χρονικό διάστημα τις μελλοντικές ανάγκες της εταιρίας. Ο εξοπλισμός της αποθήκης χωρίζεται σε δυο βασικές κατηγορίες:

1. αφορά τον εξοπλισμό αποθήκευσης, όπου περιλαμβάνονται τα ράφια είτε πρόκειται για παλέτες είτε για κιβώτια είτε για μικροαντικείμενα.
2. αφορά τον εξοπλισμό διακίνησης, όπου περιλαμβάνονται τα παλετοφόρα μηχανήματα και τα ανυψωτικά, καθώς επίσης και ο εξοπλισμός των χώρων φορτοεκφόρτωσης.



Εικόνα 5 : Εξοπλισμός διακίνησης μέσα στην αποθήκη

Η διαχείριση των αποθεμάτων είναι μια πολύ σημαντική λειτουργία των logistics και η κερδοφορία της μπορεί να επηρεαστεί ιδιαίτερα σε μια ανταγωνιστική αγορά. Η μεγαλύτερη κυκλοφορία αποθέματος σημαίνει καλύτερη διαχείριση αποθέματος και αποθήκης, αλλά αυξάνει και τον κίνδυνο ελλείψεων και μπορεί να βλάψει την εικόνα προς τον πελάτη.

Η εταιρεία παρακολουθεί τους παραμέτρους που επηρεάζουν το κόστος τήρησης και της έλλειψης των αποθεμάτων της. Το κόστος αποθήκευσης περιλαμβάνει και τα σταθερά και τα μεταβλητά κόστη. Σε πολλές περιπτώσεις αξίζει να επιτραπεί μια μικρή έλλειψη αποθέματος. Μια τυπική περίπτωση είναι, όταν η χωρητικότητα εγκατάστασης είναι αρκετά χαμηλή και η επένδυση για την ανάπτυξή της είναι υπερβολικά υψηλή. Τότε κάποιες δαπάνες ή κόστη δικαιολογούνται σε οικονομικούς όρους.

Οι παραγγελίες στους κυριότερους προμηθευτές γίνονται μέσω του συστήματος ERP και του WMS (βλ. στην παραγωγική διαδικασία). Γίνεται σύσταση στους προμηθευτές να τιμολογήσουν βάσει της παραγγελίας και να αναγραφούν πάνω σε κάθε τιμολόγιο.

Οι α' ύλες όταν έρχονται στο χώρο της αποθήκης παραμένουν σε ένα χώρο για να μετρηθούν. Αφού συγκριθούν οι παρεληφθείσες ποσότητες με τις ποσότητες όπως αυτές αναγράφονται στο δελτίο του προμηθευτή και η καλή κατάσταση των υλικών, ακολουθούνται οι ακόλουθες διαδικασίες ανάλογα με την περίπτωση:

- Τοποθετούνται τα υλικά στα ράφια. Το κάθε είδος έχει τη δική του θέση η οποία είναι δηλωμένη φυσικά και μέσα στο σύστημα. Επομένως, με τη βοήθεια των Logistics δημιουργείται μια εντολή Εφοδιαστικής, η οποία καθοδηγεί τον αποθηκάριο που ακριβώς να τοποθετήσει τα υλικά. Πετυχαίνετε έτσι λιγότερος χρόνος τοποθέτησης των υλικών καθώς και τάξη στην αποθήκη.
- Ανασυσκευάζονται όσα χρειάζονται, και στη συνέχεια τοποθετούνται στα ράφια.
- Φεύγουν άμεσα προς ανάλωση προς τους καταναλωτές.

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, η σωστή διαχείριση των πρώτων υλών μέσω συστήματος WMS έχει ιδιαίτερη σημασία στην επιχείρηση. Τα οφέλη είναι ευδιάκριτα, ειδικά στην επιχείρηση που ερευνούμε όπου η σωστή διαχείριση συνδυάζεται με την απαίτηση για ιχνηλασιμότητα σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.

Επίσης, σχεδόν από όλες τις παραλαβές που γίνονται στο χώρο της αποθήκης, στέλνονται δείγματα στο χώρο της Έρευνας προκειμένου να ελεγχθούν οι α' ύλες ως προς την ποιότητα. Τυχόν ελλείψεις και πλεονάσματα που παρατηρούνται, κατά την παραλαβή των υλικών, τακτοποιούνται συνήθως με δελτία μεταξύ της εταιρείας και του προμηθευτή.

3.1.4 Δίκτυο διανομής

Η επιχείρηση έχει το δικό της δίκτυο διανομής και στο εσωτερικό και στο εξωτερικό ώστε με κάποιον τρόπο να μειώνεται το κόστος διανομής. Στην επιχείρηση υπάρχουν 6 πωλητές οι οποίοι έχουν την δική τους περιοχή όπου όλοι μαζί καλύπτουν όλο το φάσμα των αναγκών που έχουν οι πελάτες. Διαφορετικά για το εξωτερικό και για μεγάλες αποστάσεις του εσωτερικού οι παραγγελίες μεταφέρονται με το ένα φορ-

τηγό της επιχείρησης σε κάποια μεταφορική εταιρεία. Πρόκειται για ένα μεγάλο ασφαλές φορτηγό το οποίο είναι ταχύ μεταφέρει μεσαίο φορτίο σε ότι αφορά το μέγεθος και για την φόρτωση του χρησιμοποιούν μηχανήματα φορτωτών.



Εικόνα 6 : Φορτηγό της εταιρείας

Η παράδοση των προϊόντων γίνεται και με μεταφορικό μέσο που επιθυμεί ο πελάτης μόνο εάν αυτό προϋποθέτει την άμεση και σίγουρη παράδοση των προϊόντων στον προορισμό τους. Σε αντίθετη περίπτωση η εταιρεία έχει το δικαίωμα να επιλέξει τον τρόπο αποστολής των προϊόντων.

Το κόστος μεταφοράς σε αυτή τη περίπτωση βαρύνει τον πελάτη. Στις περιπτώσεις παράδοσης των προϊόντων με αντικαταβολή αυτή γίνεται μόνο με εταιρεία Courier. Το κόστος μεταφοράς το οποίο θα καταλογίζετε στον πελάτη σε αυτή την περίπτωση, θα είναι ανάλογο με το ύψος της παραγγελίας. Το κόστος αυτό θα επιβαρύνει το τιμολόγιο αγοράς και ο πελάτης δεν πληρώνει τίποτα στην εταιρεία Courier για την μεταφορά πέρα από την αξία του τιμολογίου.

Σε περιπτώσεις που ο πελάτης θεωρεί ότι η παραγγελία του δεν έχει εκτελεστεί σωστά πρέπει να ενημερώσει άμεσα τον υπεύθυνο της εταιρείας μας. Εάν η ενημέρωση δεν γίνει έγκαιρα η παραγγελία θεωρείται ότι παραδόθηκε σωστά. Στο κάθε προϊόν από την αρχή εφαρμόζονται συστήματα bar code όπως και συστήματα ρομποτικής στην παραγωγή καθημερινά.

Η διανομή έχει σαν σκοπό την παράδοση των προϊόντων στους καταναλωτές της, στο σωστό τόπο, στο σωστό χρόνο και με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Η συγκεκριμένη εταιρεία έχει αναπτύξει ένα δικό της δίκτυο διανομής στο εσωτερικό και στο εξωτερικό αναπτύσσοντας και παράγοντας προϊόντα τα οποία καλύπτουν τις ανάγκες

της εκάστοτε αγοράς και προσπαθούν να ικανοποιήσουν στο μέγιστο τους πελάτες. Η εταιρεία καταβάλλει χωρίς την μεσολάβηση άλλων, ακολουθώντας συγκεκριμένη στρατηγική και κάνοντας σωστές επιλογές συνεργατών.

3.1.5 Ανάλυση πωλήσεων και διαχείριση παραγγελιών

Η ανάπτυξη πωλήσεων απαιτεί μεγάλη εμπειρία εξειδικευμένων στελεχών και μεγάλο ποσοστό από τον χρόνο τους για την επιτυχή διεκπεραίωση των αναπτυξιακών στόχων της εταιρείας.

Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει την ανάλυση σε τρία βασικά επίπεδα - στρατηγικό, τακτικό, και λειτουργικό καθώς και τον επανακαθορισμό των στόχων, προκειμένου να επιτευχθεί συνολικά η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της οικονομικής μονάδας. Συμπεριλαμβάνεται η ανάλυση και η εξειδίκευση των μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων σε μεσοβραχυπρόθεσμα σχέδια δράσης, τα οποία είναι σαφώς οροθετημένα και πλήρως συμβατά με τις επιδιώξεις και το όραμα της επιχείρησης.

➤ Διαχείριση παραγγελίας σε πελάτη

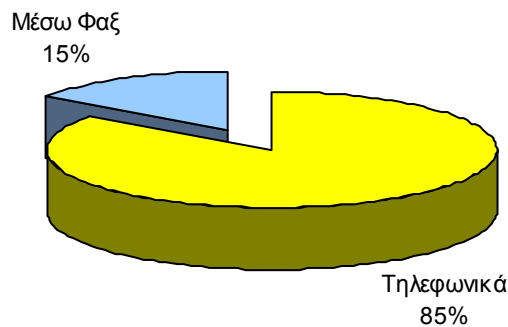
Η διαχείριση παραγγελίας σε πελάτη είναι μία από τις σημαντικότερες διαδικασίες σε μια επιχείρηση και μάλιστα είναι διαδικασία στην οποία είναι φυσικό να αφιερώνεται αρκετός χρόνος για την όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Κατά τη διαδικασία της παραγγελιοληψίας συμπληρώνονται από τον πωλητή έντυπα με τα στοιχεία του πελάτη και της παραγγελίας του, και κατόπιν τα έντυπα αυτά (επιστρέφονται στην επιχείρηση – σε περίπτωση που η παραγγελία δίνεται εκτός επιχείρησης) εισάγονται στο μηχανογραφικό σύστημα και να γίνουν οι απαραίτητα οι έλεγχοι για την αντιστοιχία της παραγγελίας, τα πιστωτικά όρια των πελατών, επάρκεια σε stock κ.λπ. Αφού γίνουν τα παραπάνω τότε προωθείται η παραγγελία για εκτέλεση.

➤ Διαχείριση παραγγελίας σε προμηθευτή

Η διαχείριση παραγγελίας σε προμηθευτή και η καλή συνεργασία μεταξύ της εταιρείας και του προμηθευτή είναι κάτι πολύ σημαντικό για την εταιρεία, διότι από τον προμηθευτή της εξαρτάται άμεσα και η πορεία της εταιρείας.

Κάθε χρόνο όλοι οι προμηθευτές διοργανώνουν μια έκθεση με σκοπό να δείξουν τα προϊόντα τους. Στην έκθεση αυτή παρευρίσκονται επιχειρηματίες αυτού του κλάδου οι οποίοι ανάλογα με τις προτιμήσεις τους και τους προμηθευτές τους, δίνουν τις ανάλογες παραγγελίες. Οι προμηθευτές, τους ενημερώνουν για την τιμολόγηση και σε περίπτωση που συμφωνήσουν ορίζεται ημερομηνία παράδοσης των εμπορευμάτων. Σε περίπτωση που γίνει επαναληπτική παραγγελία οι διαδικασίες είναι πιο απλή.

Ο επιχειρηματίας παραγγέλνει τα προϊόντα του είτε μέσω τηλεφώνου είτε μέσω του πωλητή. Οι παραγγελίες των πελατών μας γίνονται κατά 85% τηλεφωνικά. Οι υπόλοιπες γίνονται με φαξ.



Γράφημα 5 : Τρόπος πραγματοποίησης των παραγγελιών

Τις παραγγελίες των πελατών εσωτερικού τις καταχωρεί στο σύστημα ο υπεύθυνος αποθήκης – έτοιμων. Αφού τις εκτυπώσει, τις πηγαίνει στο τμήμα χρηματοπιστωτικού ελέγχου για έγκριση (μια φορά την ημέρα). Όσες εγκριθούν ετοιμάζονται και αποστέλλονται στον πελάτη. Παραγγελίες ορισμένων πελατών δεν χρειάζονται έγκριση από το τμήμα χρηματοπιστωτικού ελέγχου. Μόλις καταχωρηθούν στο σύστημα είναι έτοιμες προς εκτέλεση. Η διαδικασία προετοιμασίας έτοιμων προϊόντων για αποχώρηση έχει μηχανογραφηθεί πλήρως με τη βοήθεια των Logistics.

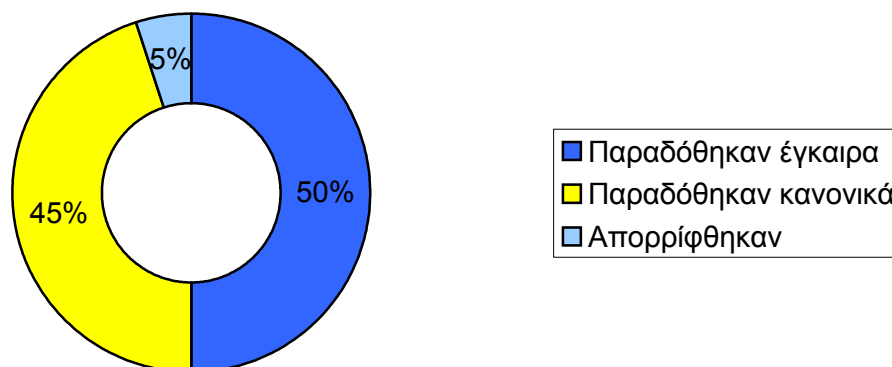
Οι παραγγελίες πελατών εξωτερικού λαμβάνονται από το τμήμα εξαγωγών με φαξ και έχουν συνήθως ορισμένο χρόνο εκτέλεσης. Η παραγγελία ετοιμάζεται τμημα-

τικά στην περίπτωση που είναι αρκετά μεγάλη και αποθηκεύεται σε ορισμένο χώρο της παραγωγής, μέχρι να συμπληρωθεί ολοκληρωτικά και να αποσταλεί στον πελάτη.

Από τη στιγμή που θα δοθεί η παραγγελία από τον πελάτη, γίνεται έλεγχος στις αποθήκες για τον αν υπάρχουν αποθέματα. Σε περίπτωση που υπάρχουν αποθέματα η παράδοση γίνεται άμεσα ή σε συνεννόηση με τον πελάτη.

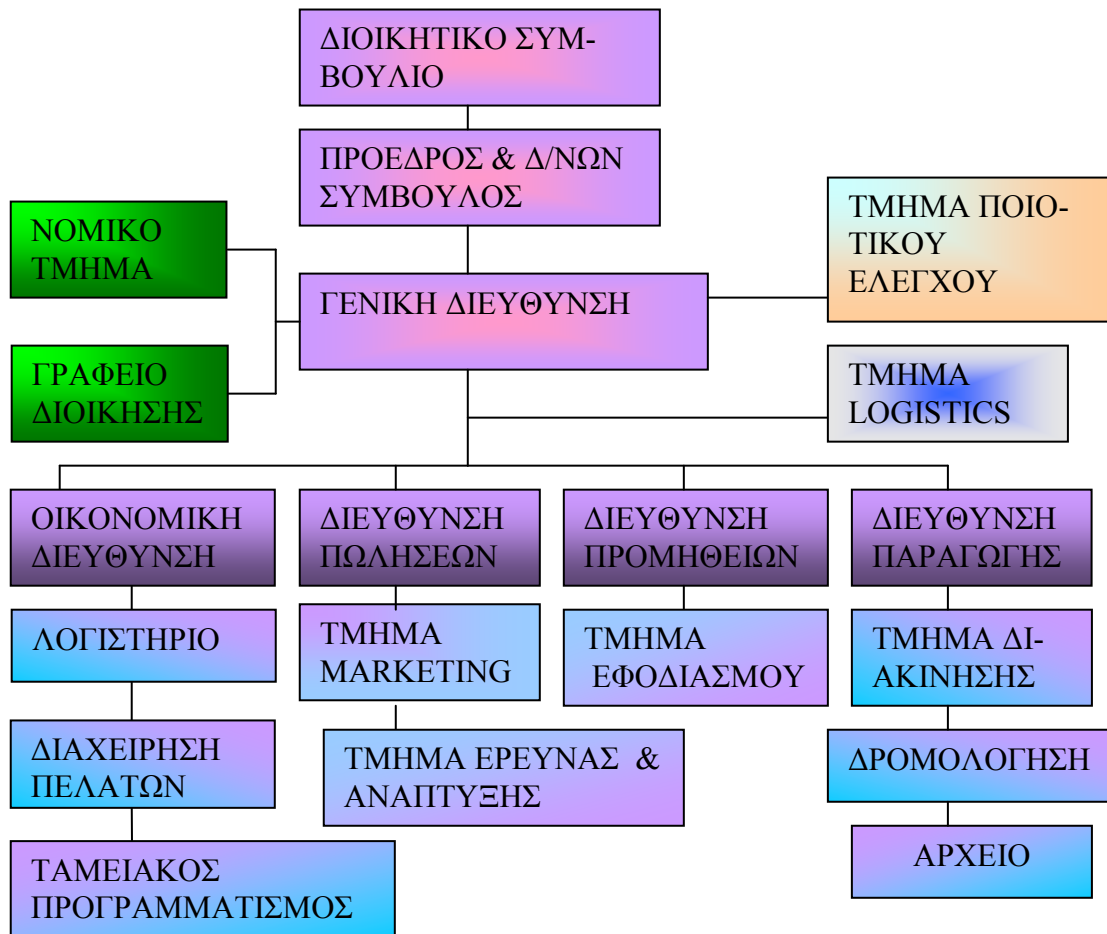
Σε περίπτωση όμως που δεν υπάρχουν αποθέματα στις αποθήκες, γίνεται άμεσα η παραγγελία στο εργοστάσιο παραγωγής (αν αυτό είναι εφικτό) και ο χρόνος που μεσολαβεί μέχρι την παράδοση της είναι 20 μέρες. Ο χρόνος αυτός είναι μεταβλητός και εξαρτάται από το είδος του προϊόντος, από το τόπο προέλευσης και από τη ποσότητα της παραγγελίας. Κατά τη γνώμη μας ο χρόνος που μεσολαβεί είναι ελάχιστος, οπότε συνεπάγεται πολύ καλή και γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών.

Η εταιρεία (σύμφωνα με τα στοιχεία που μας δόθηκαν), έχει την δυνατότητα να καλύπτει το 100% των παραγγελιών της, και από αυτές το 50% των παραγγελιών της να παραλαμβάνονται έγκαιρα. Από την τελευταία διαχειριστική χρήση που έκανε η εταιρεία προκύπτει ότι, μόνο το 5% (ελάχιστα) των προμηθειών απορρίφθηκαν ως ακατάλληλα προς χρήση.



Γράφημα 6 : Τρόπος παράδοσης παραγγελιών

3.1.6 Οργανόγραμμα



Σχεδιάγραμμα 8 : Οργανόγραμμα εταιρείας

Παρακάτω αναλύονται τα πιο σημαντικά τμήματα του οργανογράμματος.

1. Το πρώτο μέρος του οργανογράμματος έρχεται το Διοικητικό Συμβούλιο. Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία του επιχειρηματικού μοντέλου που θα ακολουθηθεί από τα επί μέρους τμήματα της επιχείρησης. Σκοπός της δημιουργίας του είναι η σωστά προγραμματισμένη και επιτυχημένη οργάνωση της επιχείρησης. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιλαμβάνει τις συνιστώσες της αλυσίδας αξιών που υλοποιούνται και δίνουν μορφή σε μια επιχείρηση. Επίσης περιλαμβάνονται οι πηγές εσόδων για την επιχείρηση που υλοποιεί το συγκεκριμένο μοντέλο. Εν τέλει το Διοικητικό Συμβούλιο ορίζει μια μέθοδο για την πραγματοποίηση συναλλαγών, με τρόπο ώστε η επιχείρηση να μπορεί να αυτοσυντηρείται.
2. το τμήμα marketing έχει την ευθύνη να φέρει εις πέρας τα παρακάτω:

- περιγραφή προϊόντος: τιμολογιακή πολιτική –προϋπολογισμός για παραγωγή, συσκευασία, διανομή
- επικοινωνιακή πολιτική: διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, και δημόσιες σχέσεις
- sales plan: περιγραφή της ομάδας πωλήσεων, τους στόχους, την εκπαίδευση αλλά και την μόρφωση των μελών της ομάδας
- customer service plan: όλες οι ενέργειες των υπαλλήλων που έχουν σχέση άμεσα ή έμμεσα με τους πελάτες και πρέπει να αναφερθούν από τεχνική υποστήριξη μέχρι και υπηρεσίες πρόσωπο με πρόσωπο
- research plan: τι εργαλεία ερευνάς αγοράς θα χρησιμοποιηθούν και πως θα επικοινωνήσουν με τα ευρήματα.
- internet plan: οι ειδικές συνθήκες που δημιουργούνται από την φύση της πώλησης

3. Κύριες δραστηριότητες του τμήματος logistics είναι:

A. Προσδιορισμός στρατηγικής, και επιπέδων εξυπηρέτησης πελατών και συνεργασία με τη διεύθυνση του marketing προκειμένου να εξασφαλιστούν:

- Ο προσδιορισμός των αναγκών και επιθυμιών των πελατών για το επίπεδο εξυπηρέτησης στον τομέα των logistics
- προσδιορισμός της ανταπόκρισης των πελατών σε συγκεκριμένο επίπεδο εξυπηρέτησης
- Ο καθορισμός επιπέδων εξυπηρέτησης των πελατών

B. Μεταφορά

- Επιλογή μέσου μεταφοράς και επιπέδου εξυπηρέτησης
- Συγκέντρωση και συνένωση φορτίων
- Επιλογή διαδρομών
- Επιλογή εξοπλισμού για την μεταφορά
- Διεκπεραίωση διεκδικήσεων-αξιώσεων πελατών

Γ. Αποθήκευση

- Προσδιορισμός απαιτούμενου χώρου:

- Σχεδιασμός χώρου και τερματικών εγκαταστάσεων
- Διαμόρφωση αποθήκης και τοποθέτηση αποθεμάτων
- Διαχείριση υλικών :
 - Επιλογή εξοπλισμού
 - Πολιτικές αντικατάστασης και συντήρησης εξοπλισμού
 - Διαδικασίες προετοιμασίας παραγγελιών
 - Αποθήκευση και ανάκτηση αποθεμάτων
 - Προστατευτική συσκευασία και σχεδιασμός
 - Διαχείριση αποθεμάτων
 - πολιτικές αποθήκευσης
 - προβλέψεις βραχυπρόθεσμης ζήτησης
 - Στρατηγικές Just in Time

Δ. Πληροφόρηση

- Συλλογή, αποθήκευση και διαχείριση των πληροφοριών
- Ανάλυση δεδομένων
- Υποστήριξη διαδικασιών ελέγχου

Ε. Υποστηρικτικές δραστηριότητες

- Διεκπεραίωση παραγγελιών
- Συνεργασία με τον τομέα παραγωγής
- Προμήθειες

4. Τμήμα Οικονομικών

Το οικονομικό τμήμα έχει αναλάβει τις εξής αρμοδιότητες:

- Έρευνα για ανεύρεση της πιο συμφέρουσας προσφοράς δανείου
- χαμηλό επιτόκιο δανείου
- ευέλικτες πληρωμές

- πληρωμές – αποπληρωμές δανείων
- Χρηματοδοτήσεις
- Διαχείριση εσόδων – εξόδων
- Ηλεκτρονικούς τρόπους πληρωμής

- Πιστωτικές κάρτες
- Ηλεκτρονικές επιταγές
- Χρεωστικές κάρτες
- Ψηφιακό χρήμα

- Κοστολόγηση προϊόντων
- Τιμολόγηση
- Έλεγχος γενικών οικονομικών υποχρεώσεων κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής της επιχείρησης

5. Το Νομικό τμήμα είναι υπεύθυνο για τα εξής :

- νομική υπόσταση της επιχείρησης
- νομική κάλυψη του πελάτη
- προστασία – ασφάλεια – ιδιωτικότητα των συναλλαγών και δεδομένων
- πνευματικά δικαιώματα

Η εταιρεία απαρτίζεται από τα παραπάνω επί μέρους τμήματα, όπως φαίνονται από το οργανόγραμμα.

Κεφάλαιο 4

Αξιολόγηση αποτελεσμάτων

Από την ίδρυση της, η εταιρεία παρουσίασε συνεχόμενα ανοδική πορεία, τόσο στα οικονομικά αποτελέσματα της, αλλά κυρίως στην αποδοχή και καταξίωση της στον δύσκολο χώρο της υψηλής τεχνολογίας. Σήμερα η εταιρεία κατέχει μια από τις υψηλότερες θέσεις στην αγορά, έχοντας κερδίσει την αναγνώριση και την εμπιστοσύνη των πελατών της. Αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης είναι η βιοτεχνική παραγωγή και εμπορία συστημάτων ασφάλειας και όλων των συναφών εξαρτημάτων τους για την αυτόματη λειτουργία τους, όπως πινακίδες σήμανσης μοριακού φωτισμού, συστήματα πυρανίχνευσης – συναγερμών, ηλεκτρικά εντομοκτόνα κ.α καθώς και η μεταφορά και υποστήριξη αυτών.

4.1 Αξιολόγηση προμηθειών

Η ωρίμανση της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει αλλάξει σημαντικά τις συνθήκες διεξαγωγής των προμηθειών στις επιχειρήσεις, οδηγώντας στη διαμόρφωση νέων επιχειρηματικών μοντέλων που διέπονται από έντονο συνεργατικό πνεύμα. Αρκετές «τολμηρές» επιχειρήσεις, που προχώρησαν σε ουσιαστικές συνεργασίες με πελάτες και προμηθευτές τους, διαπίστωσαν ότι η βελτίωση των επιχειρηματικών σχέσεων μέσω νέων μοντέλων εξασφαλίζει σημαντικές περικοπές κόστους. Η εξοικονόμηση που προκύπτει από τη θέσπιση των δικτύων συνεργασίας στηρίζεται σε ένα σύνολο συνθηκών επικερδών και για τις δύο πλευρές.

Η μεταμόρφωση των διαδικασιών προμηθειών επιτυγχάνεται μέσω μίας αναθεώρησης της στρατηγικής της επιχείρησης που λαμβάνει χώρα με τη συνεργασία της πληροφορικής και τεχνολογιών όπως αυτές του ηλεκτρονικού εμπορίου. Η βελτίωση της διαδικασίας προμηθειών μέσω τεχνολογιών ηλεκτρονικού εμπορίου δεν αποτελεί μία ακόμα επιχειρηματική μόδα αλλά συνδέεται με το σημαντικό στόχο της μείωσης του λειτουργικού κόστους που αποτελεί σημαντικό στόχο κάθε σύγχρονης επιχείρησης. Από τη στιγμή που το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης είναι συνυφασμένο με το κόστος προμήθειας υλικών και υπηρεσιών, το ενδιαφέρον της εκάστοτε Διοίκησης για οποιαδήποτε ευκαιρία βελτίωσης είναι δεδομένο, αφού κάθε ευρώ περικοπής

του κόστους επηρεάζει άμεσα τα αποτελέσματα χρήσεως. Η χρήση τεχνολογιών ηλεκτρονικού εμπορίου στις προμήθειες, σύμφωνα με έρευνες, αποφέρει σημαντικά οφέλη, όπως:

- Μείωση του διαδικαστικού κόστους παραγγελιοληψίας και πληρωμών της τάξεως του 90%.
- Περιορισμός του χρόνου προμήθειας κατά 75%.
- Μείωση των τιμών των αγοραζόμενων προϊόντων κατά 10%.
- Βελτίωση του ποσοστού συμμόρφωσης της προμήθειας στην αρχική συμφωνία κατά 30%.

Τα παραπάνω σημαντικά οφέλη απαιτούν τη θεώρηση των προμηθειών ως στρατηγική διαδικασία και όχι απλά ως μία λειτουργική και εκτελεστική διαδικασία. Σε προχωρημένες περιπτώσεις, συζητάμε για μετάβαση από μία απλά εσωτερικά ηλεκτρονικοποιημένη διαδικασία προμηθειών σε μία συνεργατική διαδικασία που πραγματοποιείται με εξωτερικές εταιρείες/συνεταίρους.

4.2 Αξιολόγηση παραγωγικής διαδικασίας

4.2.1 Συστήματα ERP

Μετά από την εγκατάσταση του συστήματος ERP Momento στην εταιρεία συνειδητοποίησαν ότι έχουν υιοθετήσει συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας, επιχειρησιακής ευφυΐας και φυσικά ηλεκτρονικού εμπορίου. Βασικό κίνητρο αυτών των κινήσεων είναι αφενός η περαιτέρω μείωση των δαπανών και αφετέρου η μεγιστοποίηση των ωφελειών από την επένδυση στο ERP.

Με την εγκατάσταση του συστήματος πλέον στο τμήμα προμηθειών υπάρχουν κάποιες στοιχειώδεις αλλαγές όπως:

- στις παραγγελίες με βάση την πρόβλεψη πωλήσεων,
- στον χρόνο παράδοσης του προμηθευτή,
- στην ενημέρωση για τυχόν αλλαγές ή νέας κατασκευής ,
- στην ενημέρωση από πωλητές για τις τάσεις της αγοράς σε περίπτωση που παρατηρήσουν κάτι διαφορετικό,
- Μείωση χρόνου καταχωρήσεων των δεδομένων,
- Μείωση λαθών.

Συγκεκριμένα έφερε πολλά οφέλη στην εταιρεία στους παρακάτω τομείς όπως :

- Πωλήσεις
 - Αύξηση αποδοτικότητας
 - Χαμηλότερες ή περισσότερο ακριβείς τιμές, μείωση χρόνου αναπλήρωσης , βελτίωση απόκρισης στις πωλήσεις

- Παραγωγή
 - Σύνδρομη μηχανική
 - Η σύνδρομη μηχανική επιτρέπει τη παράλληλη εκτέλεση διαδικασιών
 - Π.χ. starting tool design before the detailed design of the product is finished ; or the engineer started on detail design solid models before the concept design surfaces models are complete
 - Ταχύτερος σχεδιασμός και παραγωγή

- Διαχείριση δεδομένων
 - Ακριβές ιστορικό εξυπηρέτησης πελατών και εγγυήσεων

- Διαχείριση πληρωμών
 - Σωστή και έγκαιρη πληρωμή προμηθευτών

4.2.3 Συστήματα WMS

Με τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης αποθηκών (Warehouse Management Systems – WMS) η εταιρεία έχει καταφέρει:

- την αύξηση της παραγωγικότητας,
- βελτίωση του customer service,
- μείωση του λειτουργικού κόστους,
- ποιότητα στις εκτελούμενες εργασίες

Αυτά είναι, πρωτίστως, τα οφέλη που προκύπτουν για μια επιχείρηση από την εγκατάσταση και λειτουργία ενός πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης αποθηκών. Συνήθως όμως η προσοχή όλων σε ό,τι αφορά την εφαρμογή και λειτουργία συστημάτων WMS, εστιάζεται στα έτοιμα προϊόντα της επιχείρησης, ή τουλάχιστον ξεκινάει από αυτά. Παραγνωρίζεται ή υποτιμάται έτσι ένα αδιαμφισβήτητο γεγονός, που έχει να κάνει με το ρόλο που παίζει η διαχείριση πρώτων υλών στο κύκλωμα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Όπως και στην περίπτωση των έτοιμων προϊόντων, ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα στη διαχείριση πρώτων υλών στους κλάδους της μεταποίησης, είναι η μη γνώση του πραγματικού αποθέματός τους σε πραγματικό χρόνο. (Σαχίνης, 2006)

Με την εγκατάσταση Συστήματος WMS, άλλαξε ριζικά ο τρόπος λειτουργίας της αποθήκης, με αποτέλεσμα την ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων και την εξάλειψη των διπλοκαταχωρήσεων. Οι διαδικασίες μιας τυπικής αποθήκης πρώτων υλών διαμορφώνονται ως εξής:

1) Παραλαβή πρώτων υλών από προμηθευτές: Το τμήμα προμηθειών της εταιρείας καταχωρεί στο κεντρικό σύστημα (ERP) την αρχική παραγγελία αγοράς και την στέλνει στον προμηθευτή. Μετά την επιβεβαίωση του προμηθευτή για τα είδη, τις ποσότητες και την ημερομηνία παράδοσης, επιβεβαιώνεται η παραγγελία αγοράς στο

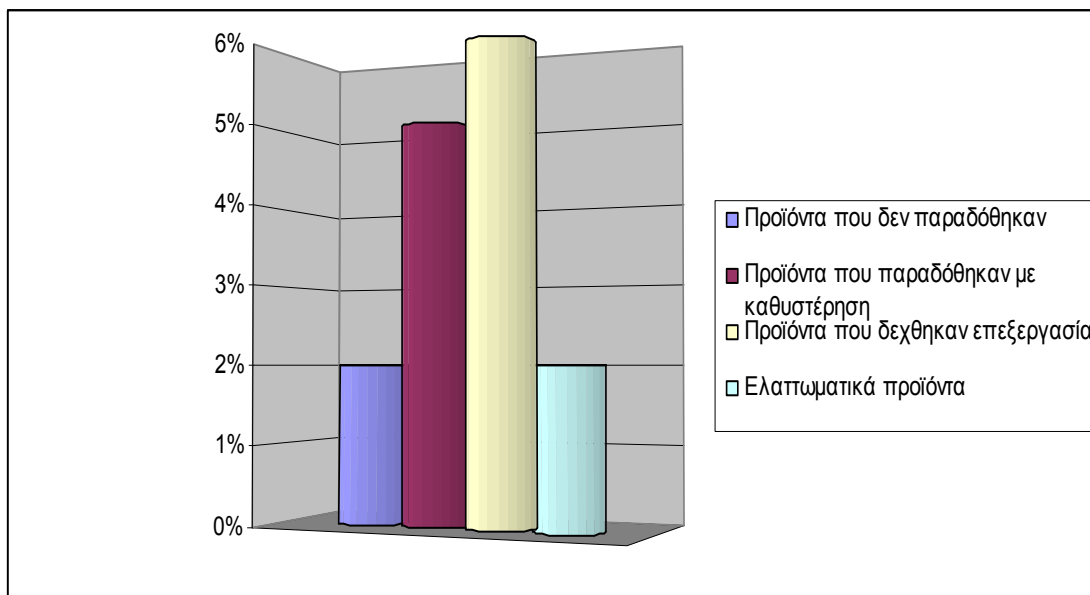
ERP. Στη συνέχεια ενημερώνεται ηλεκτρονικά το WMS με τις απαραίτητες πληροφορίες της αναμενόμενης παραλαβής, που περιλαμβάνει τον κωδικό παραγγελίας, τον προμηθευτή, την ημερομηνία καταχώρησης, την ημερομηνία παραλαβής, καθώς και τα αναμενόμενα είδη και ποσότητες. Με τον τρόπο αυτό, οι υπεύθυνοι της αποθήκης γνωρίζουν σε καθημερινή βάση τι ακριβώς περιμένουν να παραλάβουν και προετοιμάζουν την παραλαβή. Με χρήση του ηλεκτρονικού φακέλου της αναμενόμενης παραγγελίας, γίνεται η παραλαβή με χρήση ασύρματων φορητών τερματικών και σημαίνονται οι μονάδες αποθήκευσης με ετικέτα barcode. Η καταχώρηση των μονάδων αποθήκευσης γίνεται με ασύρματα τερματικά, με ανάγνωση μέσω RF και του barcode της μονάδας αποθήκευσης και του barcode της θέσης. Με την εγκυροποίηση της παραλαβής από το WMS, ενημερώνεται το ERP σε πραγματικό χρόνο και κλείνει η παραλαβή. Έτσι, όλες οι πληροφορίες είναι άμεσα διαθέσιμες και απαλλαγμένες από τα λάθη των ενδιάμεσων πληκτρολογήσεων.

2) Χορήγηση πρώτων υλών στην παραγωγή: Οι χορηγήσεις πρώτων υλών γίνονται με χρήση ασύρματων τερματικών βάσει των εντολών παραγωγής. Ο χειριστής ενημερώνεται για την ακριβή θέση του αποθέματος και σαρώνοντας το barcode του φορέα του είδους (παλέτα, κιβώτιο κ.λπ.), ενημερώνει το σύστημα για τη χορηγηθείσα ποσότητα, την παρτίδα και την ημερομηνία λήξης του είδους σε πραγματικό χρόνο. Το σύστημα φροντίζει για την τήρηση της φρεσκάδας (FIFO) κατά τη διαδικασία της συλλογής και χορήγησης. Το WMS ενημερώνει στη συνέχεια ηλεκτρονικά το ERP για τις χορηγήσεις. Οι τυχόν επιστροφές πρώτων υλών από την αποθήκη παραγωγής στην αποθήκη πρώτων υλών γίνονται με εισαγωγή των ειδών στην αποθήκη και επανένταξη των επιστρεφόμενων στο διαθέσιμο απόθεμα της αποθήκης με χρήση ασύρματου τερματικού.

Με την εγκατάσταση του WMS, υπάρχει πλέον άμεση, γρήγορη και σωστή πληροφορία τόσο για το απόθεμα πρώτων υλών όσο και για τα παραγόμενα είδη και στα δύο συστήματα (WMS-ERP). Επιπλέον, με τη χρήση των ασύρματων τερματικών, γνωρίζουμε τις ακριβείς θέσεις των ειδών στην αποθήκη, καθώς και τις παρτίδες πρώτων υλών που χορηγήθηκαν στην παραγωγή. Δεν απαιτείται πλέον η γνώση του έμπειρου χειριστή για να βρεθεί το είδος, αφού υπάρχει η πληροφορία στο WMS. (Λαζαρόπουλος, 2000)

4.2.3 Αποτελέσματα διασφάλισης ποιότητας

- Ποσοστό προϊόντων που δεν παραδόθηκαν τους πελάτες: 2 %
- Ποσοστό των παρτίδων παραγωγής που παραδόθηκαν με καθυστέρηση: 5%
- Προϊόντα που πέρασαν από συμπληρωματική επεξεργασία, διορθώσεις, επισκευές πριν παραδοθούν, εξαιτίας σφαλμάτων κατά την παραγωγή: 6 %
- Ποσοστό των προϊόντων που επιστράφηκαν από τους πελάτες ως ελαττωματικά κατά το τελευταίο έτος: 2 %



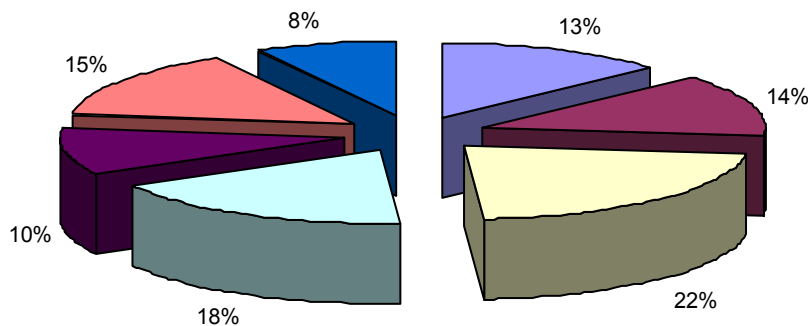
Γράφημα 7: Αποτελέσματα διασφάλισης ποιότητας

4.2.4 Ποιότητα και πιστοποιήσεις

Η Ποιότητα αποτελεί μονόδρομο για την επιτυχία της επιχείρησης και βασική προϋπόθεση για την επιβίωσή της. Δεν είναι δαπάνη, αλλά επένδυση, που ξεκινά από τους ίδιους τους εργαζόμενους και η εφαρμογή της δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο ενθαρρύνεται η συμμετοχή και η συνεισφορά όλων. Η ποιότητα δεν εξαρτάται από την ατομική θέληση, αλλά είναι αποτέλεσμα μιας καλής διαχείρισης και αποτελεί ευθύνη όλων. (Δερβιτσιώτης, 2001)

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα στην Olympia Electronics :

- Οι προδιαγραφές ενός προϊόντος που δεν είναι σαφείς και τις οποίες ο κατένας ερμηνεύει με τον τρόπο του. (13 %)
- Τα ελαττωματικά υλικά. (22 %)
- Ο μηχανολογικός εξοπλισμός. (18 %)
- Η προσπάθεια αύξησης της παραγωγής, προκειμένου να αυξηθεί το κέρδος, χωρίς το ανάλογο ενδιαφέρον για την ποιότητα του προϊόντος. (14 %)
- Η ανεπαρκής επικοινωνία και ο ανταγωνισμός μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ή διευθύνσεων. (15 %)
- Η κακή εκπαίδευση και εμπειρία των εργαζομένων. (10 %)
- Άλλοι παράγοντες. (8 %)



Γράφημα 8 : Παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα

Η ποιότητα, αποτελεί το πιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Ο αρμόδιος της επιχείρησης αναλύει διάφορες παραμέτρους, όπως π.χ. εργατικά, μηχανολογικός εξοπλισμός, πρώτες ύλες, περιβάλλον, που ενδεχομένως να επηρεάζουν αρνητικά την ποιότητα.

Η πιστοποίηση που έχει η εταιρεία είναι το ISO 9001 και Certificate για το πεδίο εφαρμογής σχεδιασμός, ανάπτυξη και παραγωγή των συστημάτων ασφάλειας.

Η εταιρεία εφαρμόζει δειγματοληπτικό έλεγχο ανά παρτίδα κατά την παραγωγή όπως και στις πρώτες ύλες που προέρχονται από τους διάφορους προμηθευτές. Επίσης κάθε φορά που προμηθεύονται τη συσκευασία γίνεται έλεγχος ώστε να βλέπουν πόσο συμβατή είναι.



Εικόνα 7 : Σήμα πιστοποίησης

Από τη στιγμή που έλαβε το πιστοποιητικό, διασφάλισης ποιότητας ISO 9001 και έκτοτε λειτουργεί βάση των κανονισμών της πιστοποίησης, παρέχοντας υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους συνεργάτες της. (Μπέγου, 2008)

4.3 Αξιολόγηση αποθηκευτικού χώρου

Αποθήκες από χρυσάφι αποδεικνύονται στην Olympia Electronics οι αποθηκευτικοί χώροι. Παρά το γεγονός ότι η ελληνική αγορά αποθηκευτικών - βιομηχανικών κτιρίων αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα, στην συγκεκριμένη επιχείρηση δεν συμβαίνει αυτό. Οι τρεις αποθηκευτικοί χώροι που διαθέτουν, μεγάλων διαστάσεων μπορούν και τους διευκολύνουν στην ορθολογική διατήρηση των προϊόντων.



Εικόνα 8 : Οι αποθήκες

Πρόκειται για μία αποθήκη που αποτελείται από ράφια που είναι κατασκευασμένα σύμφωνα με το ύψος της αποθήκης και διαδρόμους και η μέθοδος που χρησιμοποιούν για την εισαγωγή και εξαγωγή των προϊόντων είναι η μέθοδος Fifo.

Έχει δυνατότητα κάλυψης μεγάλου αριθμού περιοχών και χωρών αφού έχει αναπτύξει ένα δικό της δίκτυο διανομής στο εσωτερικό και στο εξωτερικό αναπτύσσοντας και παράγοντας προϊόντα τα οποία καλύπτουν τις ανάγκες της εκάστοτε αγοράς,

4.4 Αξιολόγηση δικτύου διανομής

Το δίκτυο διανομής της εταιρίας, όπως προαναφέρθηκε στην παρούσα πτυχιακή εργασία, αποτελείται από ένα φορτηγό και έξι αυτοκίνητα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μειώνεται το κόστος μεταφοράς των προϊόντων με συνέπεια να μειώνονται και οι τιμές των προϊόντων και έτσι οι πελάτες να μένουν ικανοποιημένοι από την επιχείρηση.

Ακόμα, η εταιρία δίνει στους πελάτες της την ευκαιρία να επιλέξουν οι ίδιοι το μέσο και τον τρόπο με τον οποίο θέλουν να τους παραδοθούν οι παραγγελίες τους. Η ανάπτυξη αυτής της στρατηγικής στη διανομή και στη μεταφορά των προϊόντων είναι πρωτοποριακή για τα ελληνικά δρώμενα. Το γεγονός ότι η Olympia Electronics είναι μία από τις ελάχιστες επιχειρήσεις που εφαρμόζει αυτή τη στρατηγική, αποτελεί άλλον ένα λόγο που οι πελάτες της παραμένουν σταθεροί σε αυτήν.

Εν κατακλείδι, η επιχείρηση που μελετάμε έχει καταφέρει αυτό που ονειρεύεται ο κάθε πελάτης. Δηλαδή, ένα οργανωμένο δίκτυο διανομής που προσφέρει την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη συνδυασμένη με την καλύτερη ποιότητα προϊόντων, στη χαμηλότερη δυνατή τιμή και την εγκυρότερη παράδοση. Όλοι οι παραπάνω λόγοι, κάνουν το δίκτυο διανομής της Olympia Electronics να αποπνέει σιγουριά και εμπιστοσύνη στους πελάτες της, γεγονός που το αναγνωρίζουν οι ίδιοι.

4.5 Αξιολόγηση πωλήσεων και παραγγελιών

4.5.1 Στρατηγική

Στόχος της στρατηγικής της εταιρείας είναι να εξασφαλίσει στους πελάτες της, τις χαμηλότερες τιμές της αγοράς, αξιοποιώντας την υψηλή τεχνολογία που διαθέτει, τα χαμηλά λειτουργικά έξοδα καθώς και την υψηλή ποιότητα. Η πολιτική και η στρατηγική της επιχείρησης αναπτύσσεται οργανώνοντας συσκέψεις ανάμεσα στην ανώτερη διοίκηση και τους μετόχους ανά τακτά χρονικά διαστήματα στα οποία καταβάλλονται απόψεις, προτάσεις και θέματα που προκύπτουν από την ημερήσια διάταξη. Εάν η στρατηγική δε διορθωθεί, όταν κάτι τέτοιο απαιτείται, ακόμη και μια άριστη εκτέλεση της δε θα οδηγήσει σε βελτίωση του αρνητικού αποτελέσματος της ήδη κακής στρατηγικής. (Μπέγου, 2008)

Η επιχείρηση πρέπει να αρχίσει να χρησιμοποιεί όλα εκείνα τα μέσα διαφήμισης και προβολής. Όπως την παρουσίαση τους στο χώρο το site τους που συνέχεια ανανεώνεται, η προβολή που παίρνει το προφίλ της εταιρείας, η σωστή εξυπηρέτηση και η ικανοποίηση των πελατών που είναι η καλύτερη διαφήμιση. Αυτό θα βοηθήσει στην περαιτέρω μεγάλη γνωστοποίηση και παρουσία της εταιρείας στο χώρο. Συνεπώς στο πρόσωπο της εταιρείας κατοπτρίζεται η φήμη, η εγγύηση και η σίγουρη επιβεβαίωση στην αγορά και εδραιώνεται ακόμα περισσότερο στο χώρο. (Παπαδάκης, 2002)

Η επιχειρησιακή πολιτική και στρατηγική ουσιαστικά αποτελεί τη γενική πορεία δράσης μιας επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της. Για να επιτύχει τα παραπάνω πρέπει να λειτουργήσει με συγκεκριμένα στρατηγικά βήματα τα οποία είναι:

- Ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων της οργάνωσης της επιχείρησης
- Η κατανομή των πόρων για την επίτευξη των στόχων
- Ο προσδιορισμός της βασικής πορείας, δράσης και μέσων για την επίτευξη τους



Σχεδιάγραμμα 9 : Στρατηγική για την ικανοποίηση του πελάτη της Olympia Electronics

Η στρατηγική φιλοσοφία της εταιρείας έχει χτιστεί πάνω στην συνεχή παραγωγή καινοτομίας και προστιθέμενης αξίας, την αποτελεσματικότητα των τεχνολογικών λειτουργιών και τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των απανταχού πελατών, με ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των παγκόσμια αναπτυσσόμενων αγορών.

Με την εξαγορά του φημισμένου τμήματος προσωπικών ηλεκτρονικών συστημάτων ασφάλειας της εταιρείας, σήμερα σχεδιάζει, κατασκευάζει, αναπτύσσει, και εμπορεύεται συστήματα υψηλής αξιοπιστίας & ποιότητας, ενώ παράλληλα διαθέτει ασφαλή κι εύχρηστα εργαλεία διαχείρισης και ολοκληρωμένες υπηρεσίες αφού ακολουθούν πετυχημένα βήματα στρατηγικής. (Παπαδάκης, 2002)

4.5.2 Διάθεση και προώθηση προϊόντων και πωλήσεων

Η εταιρεία χρησιμοποιεί σχεδόν όλες τις σύγχρονες μεθόδους επικοινωνίας με τους πελάτες και προώθησης των προϊόντων της. Οι μέθοδοι αυτοί μπορούν να συνοψισθούν ως εξής :

- Άμεση ταχυδρομική αποστολή πληροφοριακών φυλλαδίων για κάθε νέα συσκευασία.
- Συμμετοχή σε εθνικούς και διεθνείς διαγωνισμούς.
- Συμμετοχή σε εκθέσεις με δικό της stand.
- Συμμετοχή σε συνέδρια ως χορηγοί.

Οι επενδύσεις για το σχεδιασμό, την παραγωγή και την προώθησή των προϊόντων είναι συνήθως τεράστιες και μπορούν να αποβούν το «μοιραίο χτύπημα» για το μέλλον όλης της επιχείρησης. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν τα στελέχη της εταιρίας, αλλά και επενδυτές και συνεργάτες, «δεν αρκεί το προϊόν να είναι πολύ καλό, χρειάζεται οπωσδήποτε να υπάρχει ο τρόπος για να φθάσει στα χέρια των καταναλωτών και ο τρόπος να πειστούν να το δοκιμάσουν μια πρώτη φορά». Στο σημείο αυτό άλλοι τομείς δραστηριότητας της επιχείρησης, όπως ο τομέας της διανομής του προϊόντος, εμπλέκονται στην όλη διαδικασία της προώθησής του. (Edwards, 2006)

Η προώθηση γίνεται είτε μέσω προσωπικού τρόπου πώλησης είτε μέσω της διαφήμισής του. Διαφήμιση για ένα προϊόν γίνεται σε όλα τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Το σχεδιασμό της «διαφημιστικής εκστρατείας» αναλαμβάνει το τμήμα μάρκετινγκ της επιχείρησης. Υπάρχουν δύο είδη διαφημίσεων: η διαφήμιση ενός προϊόντος (ή μιας σειράς προϊόντων) και η διαφήμιση της επιχείρησης. Συνήθως η εταιρεία χρησιμοποιεί ένα «μείγμα» των δύο, στο οποίο η έμφαση δίνεται ανάλογα με το τι θέλει η επιχείρηση τη συγκεκριμένη περίοδο να προβάλλει στο κοινό (αυτό κρίνεται από το είδος του ανταγωνισμού που επικρατεί στην αγορά).

Τα διαφημιστικά μηνύματα (στη γλώσσα της διαφήμισης «σποτάκια») σκοπεύουν στην προσέλκυση των πελατών. Πρέπει να απευθύνονται στο μέσο καταναλωτή, να είναι σύντομα και εύστοχα. Ένα επιτυχημένο διαφημιστικό μήνυμα πρέπει να έχει ως στόχο τον άμεσο συσχετισμό του με το προϊόν, καθώς και να μπορεί να «ανασύρεται» εύκολα από τη μνήμη του καταναλωτή. Ένα πραγματικά επιτυχημένο διαφημιστικό μήνυμα μπορεί να «εκτοξεύσει» τις πωλήσεις ενός προϊόντος. (Σαρμανιώτης, 2005)

Το σημαντικότερο τμήμα της όλης διαφημιστικής προσπάθειας είναι η αποτελεσματικότητα του μηνύματος. Για τις μεγάλες επιχειρήσεις η διαδικασία είναι ένα οργανωμένο σύστημα διαφορετικών διαφημιστικών «παρεμβάσεων» το οποίο δεν είναι τυχαίο ότι συνήθως αποκαλείται διαφημιστική εκστρατεία.

Η προώθηση των πωλήσεων αποτελεί ένα άλλο καίριο τμήμα της όλης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Τα βασικά εργαλεία προώθησης των πωλήσεων είναι τα ακόλουθα:

- διαφήμιση και διαφημιστικά είδη,
- δημοσιότητα,
- εμπορικές εκθέσεις,
- δείγματα,
- διαγωνισμοί,
- ελεύθερο εμπόριο.

4.5.3 Επιστροφές ελαττωματικών προϊόντων

➤ Προμηθευτές

Πολλές φορές κατά την παραλαβή των εμπορευμάτων διαπιστώνονται κάποια κακοποιημένα- ελαττωματικά προϊόντα στα οποία προκλήθηκαν αυτές οι ζημιές είτε λόγω απροσεξίας είτε κατά τη διάρκεια της μεταφοράς κτλ. Το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων της επιχείρησης είναι ελάχιστο έως μηδενικό. Όταν φτάσει η ώρα της παραλαβής των εμπορευμάτων, ο υπεύθυνος παραλαβής ελέγχει αν το εμπόρευμα βρίσκεται σε καλή κατάσταση. Αν θεωρήσει ότι είναι σε καλή κατάσταση τότε το εμπόρευμα παραλαμβάνεται από την εταιρία. (Μπέγου, 2008)

Σε περίπτωση που κρίνει πως το εμπόρευμα δεν είναι κατάλληλο τότε το εμπόρευμα επιστρέφεται. Αν όμως γίνει η παραλαβή και στη συνέχεια διαπιστωθεί πως το εμπόρευμα είναι ακατάλληλο δεν γίνεται καμία επιστροφή. Το ίδιο όμως δεν ισχύει και για τους πελάτες. Σε περίπτωση που ο πελάτης πιστεύει ότι το προϊόν δεν

ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις, οι οποίες έχουν προσυμφωνηθεί, η εταιρία του αντικαθιστά το προϊόν με ένα καινούργιο χωρίς καμία επιπλέον επιβάρυνση.

➤ Πελάτες

Οι επιστροφές των πελατών παραλαμβάνονται στην αποθήκη όπου γίνεται η καταμέτρηση τους καθώς και ο έλεγχος εξακρίβωσης των ειδών. Στη συνέχεια αυτός ενημερώνει τον υπεύθυνο ώστε να καταχωρεί στο σύστημα το δελτίο αποστολής του πελάτη αν βέβαια συνοδεύει τα προϊόντα προς έκδοση στη συνέχεια πιστωτικού τιμολογίου. Στην περίπτωση που δεν συνοδεύεται από δελτίο αποστολής του πελάτη κόβει ένα δελτίο ποσοτικής παραλαβής. Τα δελτία αυτά χρεώνουν τα προϊόντα στην παραγωγή. Στη συνέχεια από την παραγωγή καταχωρείται ένα παραστατικό εσωτερικής διακίνησης σημειώνοντας τα προβλήματα του κάθε προϊόντος χρεώνοντας το πλέον στη αποθήκη. (Μπέγου, 2008)

Οι επιστροφές προϊόντων γίνονται δεκτές μόνο:

- Μετά από γραπτή αποδοχή από μέρος μας
- Όταν αφορούν προϊόντα τα οποία είναι αχρησιμοποίητα
- Όταν επιστραφούν σε διάστημα όχι μεγαλύτερο των δέκα ημερών από την ημερομηνία αποστολής τους.

4.6 Αξιολόγηση οργανογράμματος.

Η εταιρεία πλέον έχει μεγάλη εμπειρία στην εκπόνηση στρατηγικού σχεδιασμού, και επιχειρησιακών σχεδίων δράσης, τα οποία ολοκληρώνουν ένα σύνολο ενεργειών από διαφορετικούς επιχειρησιακούς τομείς σε ένα ενιαίο ολοκληρωμένο σύνολο δράσεων που αποσκοπούν στη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των επιχειρησιακών λειτουργιών μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών.

Η οργανωτική δομή χαρακτηρίζεται και υποστηρίζει την δυναμική ανάπτυξη καθώς προσδίδει έμφαση στα ακόλουθα:

- Αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων, ώστε να προάγεται η πρωτοβουλία, η καινοτομία, η δημιουργικότητα και ο εμπλουτισμός του αντικειμένου κάθε εργαζομένου.
- Ακαμψία, έλλειψη ευελιξίας, ώστε να μην μπορεί να διασφαλίζεται η άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών, καθώς και η ελαχιστοποίηση του χρόνου εξέλιξης των υπηρεσιών που προσφέρονται προς αυτούς.
- Εξειδικευμένες και αυστηρά ορισμένες εργασίες από τους προϊστάμενους προς τους υφιστάμενους με στόχο τον αποτελεσματικό συντονισμό ενεργειών.
- Διαχείριση των πληροφοριών που βελτιώνει τον τρόπο Διοίκησης.
- Κάθετη επικοινωνία και υπακοή στους προϊσταμένους.
- Καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων που έχει η Εταιρία σε σχέση με τον ανταγωνισμό στο συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς που δραστηριοποιείται.

Αυτό το οργανόγραμμα βοηθάει τους εργαζόμενους να εργαστούν αλλά όχι να συνεργαστούν αποτελεσματικά στον εργασιακό χώρο. Θα τους βοηθήσει στο συγκεκριμένο του ελέγχου και των αρμοδιοτήτων ξεκαθαρίζοντας τι πρέπει να κάνουν, πώς να ενεργήσουν, πώς να επικοινωνήσουν. Εξειδικευμένες και αυστηρά ορισμένες εργασίες από τους προϊσταμένους στους υφιστάμενους. Επίσης είναι προφανές ότι υπάρχει κάθετη επικοινωνία.

4.7 Έρευνα και καινοτομία

Η έρευνα δραστηριοτήτων έχει ως αντικείμενο την ανεύρεση νέων τρόπων παραγωγής και βελτίωσης των υπαρχόντων, με αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας και κάθε καινοτομίας που βοηθάει στην δημιουργία νέων αγαθών και υπηρεσιών, ικανών να καλύψουν τις ανάγκες της αγοράς και να αναδείξουν νέες.

Η λειτουργία αυτή γίνεται όλο και περισσότερο, σημαντική, αφού η ανταγωνιστικότητα και η ανάπτυξη των επιχειρήσεων εξαρτάται όλο και περισσότερο από τις καινοτομίες που αφορούν νέα προϊόντα και μεθόδους παραγωγής ή βελτιώσεις όσων υπάρχουν. Ένα από τα σημαντικότερα τμήματα της εταιρείας είναι το τμήμα ερευνητικών δραστηριοτήτων σύμφωνα με τα πιστεύω του ιδιοκτήτη της επιχείρησης.

Ο στόχος του τμήματος αυτού είναι να ερευνά τους αγοραστικούς κύκλους και να επικοινωνεί με τους προμηθευτές με σκοπό την ικανοποίηση των υποψηφίων πελατών (τι θέλει ο πελάτης;). Ακόμη να εισχωρεί στις ανταγωνιστικές εταιρίες και να προλαμβάνει τυχόν καινοτομίες που μπορούν να θέσουν την εταιρία σε πιο μειονεκτική θέση στην αγορά.

Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του συγκεκριμένου τμήματος φαίνεται μέσω της κατάκτησης του διπλώματος ευρεσιτεχνίας, το οποίο απονέμεται στην εταιρία σύμφωνα με τους κανόνες της TUV ΕΛΛΑΣ το έτος 2000.

Διαπιστώνουμε ότι η επιχείρηση έχει φέρει εις πέρας τον στόχο της και χάρη στις προσπάθειες που έχει καταβάλει, έχει ανταμειφθεί και μπορεί να σταθεί ισάξια σε σχέση με τις άλλες εταιρείες του κλάδου της.

Οι έρευνες μάρκετινγκ περιλαμβάνουν σε γενικές γραμμές όλες τις συστηματικές μεθόδους και τεχνικές διερεύνησης των ζητημάτων που αναφέρονται γενικά σε αυτό που αποκαλούμε «αγοραστικό κοινό», το οποίο δεν είναι τίποτε άλλο από το τμήμα του πληθυσμού που θεωρείται ότι έχει «καταναλωτική δύναμη». Το τμήμα αυτό θεωρείται ότι διαρκώς διευρύνεται, καθώς τα ηλικιακά όριά του τα τελευταία χρόνια διευρύνονται συνεχώς. Οι μέθοδοι και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται προέρχονται από τις κοινωνικές επιστήμες, οι οποίες διαρκώς τελειοποιούνται. (Kotler, 2000)

Οι έρευνες αυτές διεξάγονται κατά βάση από εξειδικευμένες στον τομέα ερευνών και σφυγμομετρήσεων επιχειρήσεις. Η σημασία τους καταδεικνύεται από τη ραγδαία αύξηση των πραγματοποιούμενων σχετικών ερευνών, τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο όσο και στη χώρα μας, κυρίως μετά τη δεκαετία του 1990.

Τα είδη των ερευνών που περιλαμβάνει ο όρος «έρευνα μάρκετινγκ» είναι: (Σιώμας, 2003)

- η έρευνα αγοράς (μέγεθος, χαρακτηριστικά και σύνθεση καθορισμένης αγοράς),
- η έρευνα προϊόντος (χαρακτηριστικά και ιδιότητες του),
- η έρευνα πωλήσεων (χαρακτηριστικά πωλήσεων της εταιρίας),

- η έρευνα συμπεριφοράς του καταναλωτή (χαρακτηριστικά συμπεριφοράς, κινήτρων και στάσεων των καταναλωτών),
- η έρευνα διαφήμισης (επιδράσεις και αποτελέσματα συγκεκριμένης διαφημιστικής εκστρατείας της εταιρίας), και
- η έρευνα δημοσίων σχέσεων (επιδράσεις και αποτελέσματα προγράμματος δημοσίων σχέσεων και υλοποίησής του, μελέτη της εικόνας της επιχείρησης).

4.8 Ανάλυση S.W.O.T

Τα δυνατά σημεία της εταιρείας που ασχολούνται με ηλεκτρολογικά συστήματα είναι τα εξής :

- Το ισχυρό τους όνομα, αφού σήμερα η εταιρεία κατέχει μια από τις υψηλότερες θέσεις στην αγορά, έχοντας κερδίσει την αναγνώριση και την εμπιστοσύνη των πελατών της,
- Η δυνατότητα κάλυψης μεγάλου αριθμού περιοχών και χωρών αφού έχει αναπτύξει ένα δικό της δίκτυο διανομής στο εσωτερικό και στο εξωτερικό αναπτύσσοντας και παράγοντας προϊόντα τα οποία καλύπτουν τις ανάγκες της εκάστοτε αγοράς,
- Την δυνατή διαφοροποίηση του περιβάλλοντος για καλύτερη ανταπόκριση στις ειδικές κατηγορίες πελατών, δηλ. την ιδιαίτερη μεταχείριση σε αυτούς και στις επιθυμίες του,
- Η μεγάλη προσφορά υπηρεσιών,
- Η μακρόχρονη εμπειρία στο χώρο,
- Η ανάπτυξη καινοτόμων ηλεκτρονικών συστημάτων ασφάλειας,
- Εικόνα ποιότητας, η οποία αποτελεί μονόδρομο για την επιτυχία της επιχείρησης και βασική προϋπόθεση για την επιβίωσή της,
- Το ERP σύστημα που έχει επιφέρει πολλές αλλαγές στην εταιρεία,
- Μεγάλο όγκο αποθεμάτων αν και έχει μία μόνο αποθήκη,
- Κυρίαρχο μερίδιο ελληνική αγορά,
- Το τμήμα logistics,
- Η ευελιξία.

Τα αδύνατα τους σημεία συνοψίζονται ως εξής :

- Χαμηλή τιμή σύμφωνα με την ποιότητα που προσφέρουν,
- Πολλοί κωδικοί,
- Απαιτούν προκαταβολή προκαθορισμένων ποσών,
- Έλλειψη εξειδικευμένης στρατηγικής,
- Έλλειψη κάποιου προγράμματος δράσης της συνολικής χρονιάς,
- Έλλειψη ηλεκτρονικού επιχειρείν,
- Αδυναμία στη δομή της εταιρείας.

Οι ευκαιρίες που έχουν δοθεί στην εταιρεία είναι οι εξής:

- Η δυνατότητα χαμηλής τιμής,
- Πρόοδο τεχνολογίας,
- Αύξηση αναγκών για ασφάλεια,
- Υψηλή παραγωγικότητα εργασίας,
- Αποχώρηση ανταγωνιστικών επιχειρήσεων από την αγορά. Υπάρχουν μόνο 3 εταιρείες του ίδιου κλάδου,
- Δυνατότητα διατήρησης υψηλών αποθεμάτων πρώτων υλών και προϊόντων,
- Προμήθεια πρώτων υλών σε συγκεκριμένο διάστημα κάθε χρόνο,

Και τις εξής απειλές :

- Πιθανή είσοδο ανταγωνιστών στην αγορά,
- Δυνητικός ανταγωνισμός από χώρες χαμηλού παραγωγικού κόστους,
- Εκστρατεία προώθησης και διαφήμισης(διαφημιστική καμπάνια),
- Οικονομική κρίση.

4.9 Προβλήματα που έχει αναγνωρίσει η εταιρεία και προσπάθειες που καταβάλλει.

Τα προβλήματα της εταιρείας είναι τα εξής:

- Έντονος ανταγωνισμός,
- Οικονομική ύφεση (υψηλός πληθωρισμός, δημοσιονομικά ελλείμματα κ.λ.π),

- Ελλιπής συνεννόηση μέσα στα τμήματα.

Τέλος η εταιρεία αποτελεί ένα ακόμα συγκριτικό πλεονέκτημα αφού καταβάλλει προσπάθειες για:

- Την άμεση παράδοση των παραγγελιών,
 - Την άμεση επιστροφή αντικατάσταση των προϊόντων,
 - Την άμεση τηλεφωνική τεχνική υποστήριξη,
 - Την τακτική επικοινωνία με τον πελάτη συνεργάτη,
 - Τον εντοπισμό αναγκών της αγοράς και την άμεση εφαρμογή για ανάπτυξη και διάθεση :
- νέων προϊόντων
 - τη δημιουργία διαδικασιών με σκοπό τη λήψη γρήγορων αποφάσεων χωρίς γραφειοκρατικές ενέργειες και εμπόδια, καθιστούν την εταιρεία πολύ αποτελεσματική η οποία όχι μόνο “ακούει” την αγορά αλλά βρίσκεται και μπροστά από τις εξελίξεις με νέα βελτιωμένα και καινοτόμα προϊόντα.

4.10 Αξιολόγηση τμημάτων

Η εταιρεία βρίσκεται σε μία άριστη κατάσταση και ότι πρόκειται για μία εταιρεία που έχει μία δυναμική είσοδο στην παγκόσμια αγορά και έκτοτε καταβάλλει αξιόλογη προσπάθεια προσέλκυσης του αγοραστικού κοινού του εσωτερικού και του εξωτερικού. Πρόκειται για μια δύσκολη μετάβαση, αλλά η εταιρεία έχει ήδη αρχίσει να βλέπει θετικά αποτελέσματα, η εταιρεία ανακοίνωσε σημαντική αύξηση στα περιθώρια κέρδους της. Θετικά σχόλια σημείωσαν και οι διεθνείς αναλυτές αμέσως μετά τη δημοσίευση των πρόσφατων επιχειρηματικών της αποτελεσμάτων.

Παρ’ όλα αυτά υπήρχαν και κάποιες αδυναμίες που αν θα διορθωθούν θα οδηγήσουν την εταιρεία στην τελειοποίηση της. Για την αντιμετώπιση αυτών των αδυναμιών είναι απαραίτητο το πρόγραμμα δράσης το οποίο θα βοηθήσει την επιχείρηση να ορίζει τους στόχους και τις κινήσεις όλου του χρόνου και που θα αποτελεί βάση

για την καλή έκβαση της πορείας της επιχείρησης. Επίσης η έλλειψη του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι από τις μεγαλύτερες αδυναμίες της επιχείρησης γιατί οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ευάλωτες στην αύξηση του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Η δυνατότητα τους για αποτελεσματική συγκράτηση του εσωτερικού τεχνικο-οργανωτικού κόστους έναντι των μεγαλύτερων επιχειρήσεων είναι σημαντικά χαμηλότερη. Το γεγονός αυτό μειώνει τις δυνατότητες τους για περιορισμό των εσωτερικών δαπανών, κατάσταση που οδηγεί σε υψηλότερες τιμές προϊόντων. Οι ΜΜΕ χρειάζεται να εξετάσουν τις δυνατότητες σύστασης συμμαχιών και ειδίκευσης, προκειμένου να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα τους έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων.

Η σωστή στρατηγική για μία εταιρεία είναι ένα από τα βασικότερα βήματα που πρέπει να δημιουργήσει ένας οργανισμός ώστε να τεθούν οι ανάλογες βάσεις για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της. Επομένως είναι ένα σημείο στο οποίο πρέπει να σταθούμε πολύ προσεκτικά, όπως και στην αλλαγή στην δομή και στην κουλτούρα που πρέπει να υπάρχουν συνθήκες σταθερότητας και προβλεψιμότητας της αγοράς, όπου θα εξασφαλίζει υψηλό βαθμό ομοιομορφίας και τυποποίησης και να εφαρμόσει το ρηχό και λειτουργικό ή οργανικό μοντέλο, που είναι προτιμότερο σε ασταθείς αγορές.

Ανακεφαλαιώνοντας λοιπόν, διαπιστώνουμε ότι τα τμήματα που πρέπει να υποστούν κάποιες αλλαγές είναι το τμήμα πωλήσεων και να προσθέσουν ένα πρόγραμμα δράσης που θα τους κατευθύνει, το τμήμα προμηθειών το οποίο χρειάζεται το ηλεκτρονικό εμπόριο που μπορεί και αποφέρει σημαντικά οφέλη και τέλος σημαντικές αλλαγές θα επισημάνουμε στην στρατηγική όπου ολοκληρώνοντας και αυτό το κομμάτι θα έχουμε μία αλάνθαστη και ολοκληρωμένη εταιρία η οποία θα στηρίζεται στην αντίληψη υψηλής ποιότητας ανταγωνιστικά προϊόντα, τεχνολογία αιχμής στην πιο ανταγωνιστική τιμή με πελατοκεντρικό προσανατολισμό.

Κεφάλαιο 5

Προτάσεις και εναλλακτικές λύσεις

5.1 Προτεινόμενη λύση στο τμήμα προμηθειών

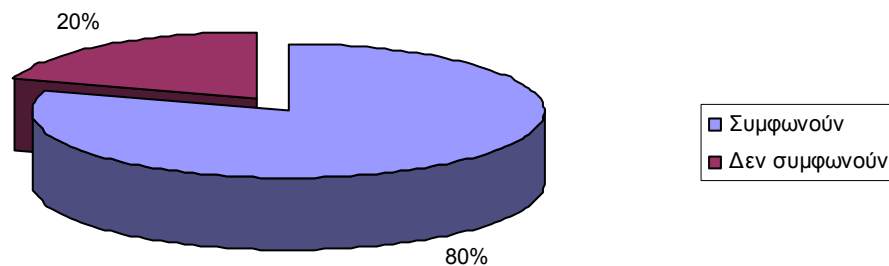
5.1.1 Ηλεκτρονικό εμπόριο

Με τον όρο ηλεκτρονικό επιχειρείν, ονομάζουμε το σύνολο των τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση για να μεταφέρουν ή να μετατρέψουν δραστηριότητες της επιχείρησης σε ηλεκτρονική μορφή, ώστε να είναι προσβάσιμες από τους εκατομμύρια χρήστες του διαδικτύου. (Δουκίδης, Θεμιστοκλέους, Δράκος, Παπαζαφειροπούλου, 2002)

➤ Πρόταση B2B

Το μοντέλο B2B (business to business) στέκεται για την ανταλλαγή προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφοριών ανάμεσα σε επιχειρήσεις.

Οι επιχειρήσεις - πελάτες που συνεργάζονται με την εταιρεία που μελετάμε έχουν πρόσβαση μέσω ειδικού κωδικού, γεγονός που επιτρέπει τη δημοσίευση των καταλόγων, τιμοκαταλόγων, ειδικών προσφορών σε ηλεκτρονική μορφή αλλά και τη διαμόρφωση παροχής υπηρεσιών, προϊόντων ανά συνεργάτη. Οι συνεργάτες της επιχείρησης έχουν την δυνατότητα εύρεσης προϊόντων, πληροφοριών, τιμών αλλά και παραγγελιών εύκολα και γρήγορα. Έτσι, η συντριπτική πλειοψηφία των συνεργατών πιστεύουν ότι η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος, θα βοηθήσει στην καλύτερη εξυπηρέτησή τους.



Γράφημα 9 : Άποψη συνεργατών για την πρόταση χρήσης B2B

➤ Πρόταση B2C

Το μοντέλο B2C (business to consumer) μπορεί να γλιτώσει χρόνο και χρήμα στην επιχείρηση, προσφέροντας τα προϊόντα της μέσω του διαδικτύου.

Μία εφαρμογή αυτού του είδους μειώνει τα εσωτερικά έξοδα έχοντας ως αποτέλεσμα να δίνονται καλύτερες τιμές στα προϊόντα. Ειδικά αν ο κλάδος της επιχείρησης έχει μεγάλο ανταγωνισμό, το πλεονέκτημα της είναι οι καλύτερες τιμές. Οι πελάτες παραμένουν και η εταιρεία έχει τις βάσεις για να φέρει καινούργιους.

Ακόμα, θα πρέπει να προσθέσει ένα υποκατάστημα στην επιχείρηση σας, το οποίο είναι προσβάσιμο από εκατομμύρια υποψήφιους πελάτες, 24 ώρες το 24 ώρο ,όλες τις ημέρες του χρόνου (δεν υπάρχουν αργίες για αυτό το κατάστημα).

Όσον αφορά στις στρατηγικές προϊόντων, η αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου χαρακτηρίζεται από καταστήματα που ειδικεύονται στην παροχή πακέτων ‘‘προϊόντων – εξυπηρέτησης’’ και βασίζονται σε προϊόντα με χαρακτηριστικά και ποιότητα που είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τον παγκόσμιο ανταγωνισμό.

Ο συνδυασμός με τεχνολογικές καινοτομίες επιτρέπουν την πλήρη ολοκλήρωση ενός κύκλου ηλεκτρονικών πωλήσεων και συμβάλλει στην υιοθέτηση μεθόδων τηλε-εργασίας. Μεταξύ των εργασιών που μπορούν να εκτελεστούν από απόσταση συγκαταλέγονται οι δραστηριότητες προώθησης προϊόντων, η παρακολούθηση του ανταγωνισμού στο δίκτυο, η ανάπτυξη και η συντήρηση των τεχνολογικών υποδομών του ηλεκτρονικού εμπορίου και κυρίως οι δραστηριότητες διανομής.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα από τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου για την επιχείρηση είναι τα παρακάτω:

- Ευρεία κάλυψη. Είναι από την φύση του ένα διεθνές δίκτυο που προσφέρει τη δυνατότητα παγκόσμιας παρουσίας.
- Εύκολη χρήση. Παρά το γεγονός ότι αποτελεί νέα τεχνολογία, δεν κρίνεται ιδιαίτερα δύσκολη. Συνδυάζει την άριστη απεικόνιση της πληροφορίας με τις προηγμένες δυνατότητες φιλικής προς τον χρήστη αλληλεπίδρασης. Αποτέλεσμα η γρήγορη εξοικείωση των νέων χρηστών με το περιβάλλον του.

- Χαμηλό κόστος. Το κόστος του internet είναι εξαιρετικά χαμηλό όπως και το κόστος ανάπτυξης, λειτουργίας και συντήρησης ενός κόμβου.

Τα παραπάνω πλεονεκτήματα σε συνδυασμό με τον αυξανόμενο αριθμό των χρηστών αποτελούν κίνητρο για την επιχείρηση να επενδύσουν στο internet, το οποίο προσφέρει νέες επιχειρηματικές δυνατότητες, εύκολη πρόσβαση σε νέες αγορές και μπορεί να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για όποιον το χρησιμοποιήσει.

Ένα ηλεκτρονικό κατάστημα πρέπει να παρέχει την κατάλληλη διεπαφή με τον χρήστη, επιτρέποντας έναν ευέλικτο σχεδιασμό και παρουσίαση του καταστήματος, να παρέχει ένα σύνολο από εργαλεία για την ευκολότερη και πιο ευέλικτη ανάπτυξη και διαχείριση ενός ηλεκτρονικού καταστήματος και τέλος να διαθέτει μια σειρά από επιλογές που να εξασφαλίζουν την απαραίτητη λειτουργικότητα του καταστήματος.

Επίσης με την λειτουργία μιας ολοκληρωμένης αγοράς ενός κύκλου αγορών στο internet παρέχονται και στην εταιρεία και στον χρήστη κάποιες λειτουργίες οι οποίες επιβεβαιώνουν τους λόγους που η κάθε επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιεί το ηλεκτρονικό εμπόριο. Το περιβάλλον ανάπτυξης μιας εφαρμογής ηλεκτρονικού καταστήματος θα πρέπει να ικανοποιεί τόσο τις απαιτήσεις των εμπόρων όσο και τις ανάγκες των πελατών.

Όσον αφορά τη διαχείριση και διοίκηση του καταστήματος, πρέπει να παρέχονται τα ακόλουθα:

- **Δημιουργία καταλόγου προϊόντων και διαχείριση αυτού.** Είναι η δυνατότητα εμφάνισης καταλόγου των προϊόντων στη σελίδα του καταστήματος και η εύκολη διαχείριση αυτού από τον έμπορο.
- **Υπολογισμός εξόδων αποστολής και παράδοσης προϊόντων.** Με την παραγγελία εμφανίζεται εικονικό τιμολόγιο υπολογισμού του συνολικού ποσού πληρωμής, τα έξοδα αποστολής και ο τρόπος μεταφοράς.
- **Ανάλυση του προφίλ και της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών.** Οι εφαρμογές Ηλεκτρονικού Εμπορίου παρέχουν την δυνατότητα παρακολούθησης και καταγραφής της αγοραστικής συμπεριφοράς του κα-

ταναλωτή με διαβάθμιση της πολιτικής προώθησης και προσδιορισμό στο αγοραστικό προφίλ με καθορισμό ποσότητας και ποιότητας της παραγωγικής διαδικασίας.

- **Δυνατότητα διαφήμισης.** Ο έμπορος μπορεί να διαφημίζει προϊόντα που προσφέρονται σε ειδικές ,μειωμένες, τιμές ή άλλες εταιρίες με προϊόντα που συμπληρώνουν αυτά του καταστήματος.
- **Παραγωγή αναφορών και παρακολούθηση καταναλωτών.** Παρέχεται η δυνατότητα ενός αριθμού προκαθορισμένων αναφορών, για την συλλογή πληροφοριών που αφορούν τον αριθμό των επισκέψεων, τις πωλήσεις, τον αριθμό των καταναλωτών του καταστήματος αλλά και τις κινήσεις αυτών μέσα στο κατάστημα.
- **Πολιτική τιμών και προώθηση προϊόντων.** Δυνατότητα ορισμού ηλεκτρονικών κουπονιών, προσφορές σε προϊόντα και εκπτώσεις σε συγκεκριμένα καταστήματα ή μεμονωμένα προϊόντα. Μπορεί να εφαρμοστεί για συγκεκριμένες ημερομηνίες για συγκεκριμένες ημερομηνίες και χρονικές περιόδους και με ποικίλους τρόπους.
- **Πελάτες-Επισκέπτες και Πελάτες-Λογαριασμού (Walk-in & Account customers).** Επιβάλλεται η κατηγοριοποίηση πελατών που εντάσσεται στην προσπάθεια προώθησης προϊόντων και εξατομίκευσης της πολιτικής πώλησης. Γίνεται έτσι διαχωρισμός των πελατών σε πελάτες-επισκέπτες που απλώς εισέρχονται στο κατάστημα και σε τακτικούς πελάτες που διατηρούν λογαριασμό (εγγραφή-registration).
- **Υπολογισμός φόρων.** Σημαντικό αλλά αμφιλεγόμενο χαρακτηριστικό των ηλεκτρονικών καταστημάτων αποτελεί η επιβολή φόρων. Συνήθως οι λειτουργίες του καταστήματος ολοκληρώνονται με την προσθήκη λογισμικού για επιβολή φόρων, το οποίο και υπολογίζει το φόρο ανάλογα με την γεωγραφική τοποθεσία του εμπόρου και του καταναλωτή.
- **Διαδικασία πληρωμής.** Οι εφαρμογές Ηλεκτρονικού Εμπορίου υποστηρίζουν έναν αριθμό σημαντικών παροχών πληρωμών, όπως η CyberCash και η Verifone, για την παροχή μιας από άκρη-σε-άκρη λύσης για πραγματοποίηση ασφαλών πληρωμών και ελέγχου των στοιχείων της πιστωτικής κάρτας.
- **Εργαλείο εγκατάστασης και διαχείρισης του καταστήματος.** Κοινό χαρακτηριστικό των περισσότερων ηλεκτρονικών καταστημάτων αποτελεί

ένα γραφικό εργαλείο, το οποίο προσφέρει πρωταρχικές λειτουργίες στον έμπορο. Πρόκειται για ιεραρχικό γραφικό εργαλείο μέσω του οποίου είναι δυνατή η διαχείριση της λύσης ηλεκτρονικού εμπορίου που προτείνεται από την κάθε εταιρία.

Τα χαρακτηριστικά και οι λειτουργίες ενός ηλεκτρονικού καταστήματος που αφορούν τους καταναλωτές δίνονται παρακάτω:

- **Εγγραφή στο κατάστημα.** Με αυτόν τον τρόπο καταγράφονται τα προσωπικά στοιχεία του καταναλωτή που έχει τη δυνατότητα να καταχωρηθεί ως μέλος, καθώς επίσης και οι προτιμήσεις του, έτσι ώστε να εισέλθει την επόμενη φορά στο κατάστημα χρησιμοποιώντας το δικό του όνομα λογαριασμού και τον κωδικό πρόσβασης.
- **Πλοήγηση στο κατάστημα και αναζήτηση.** Επιτρέπεται έτσι στους αγοραστές να περιηγηθούν στους εικονικούς χώρους και να κάνουν τις αγορές τους μέσω μιας φιλικής διεπαφής. Επίσης με την χρήση του μηχανισμού αναζήτησης μπορούν να εντοπίσουν γρήγορα και εύκολα τα προϊόντα που τους ενδιαφέρουν.
- **Καλάθι αγορών.** Αυτή η εφαρμογή επιτρέπει την επιλογή προϊόντων και την προσθήκη τους στο καλάθι αγορών. Με το πέρας των αγορών προχωρούν στο «ταμείο» (checkout stand) για την πληρωμή. Σε περίπτωση που κάποιος αγοραστής βγει από το ηλεκτρονικό κατάστημα χωρίς να κάνει checkout τα επιλεγμένα προϊόντα στο καλάθι αγορών είναι διαθέσιμα όταν ο χρήστης επιστρέψει.
- **Χρήση εκπτώτικών κουπονιών.** Ο καταναλωτής μπορεί να κάνει χρήση των ειδικών εκπτώσεων που προσφέρονται για συγκεκριμένα προϊόντα και καθορισμένα χρονικά περιθώρια, προκειμένου να πληρώσει μειωμένο χρηματικό ποσό για τις αγορές του.
- **Παραγγελιοληψία.** Κατά την έξοδο από το κατάστημα, ο πελάτης μπορεί πλέον να ολοκληρώσει την συναλλαγή με την παραγγελία των προϊόντων που έχει επιλέξει για αγορά, συμπληρώνοντας τα προσωπικά του στοιχεία και τον τόπο προορισμό αποστολής, καθώς επίσης και τον τρόπο παράδοσης των παραγγελθέντων προϊόντων.

- **Ηλεκτρονική πληρωμή και Ηλεκτρονικό πορτοφόλι.** ο καταναλωτής κατά την έξοδό του από το κατάστημα, πληρώνει για τα προϊόντα που έχει επιλέξει να αγοράσει, με έναν από τους τρόπους ηλεκτρονικής πληρωμής που προσφέρει το ηλεκτρονικό κατάστημα (πιστωτική κάρτα, ψηφιακό χρήμα, αντικαταβολή κ.α.).

5.2 Προτεινόμενη λύση στο τμήμα πωλήσεων

5.2.1 Εφαρμογή του προγράμματος δράσης

Κάθε στοιχείο της στρατηγικής μάρκετινγκ πρέπει να αξιολογηθεί για να μπορούν να δοθούν απαντήσεις στα εξής ερωτήματα: τι θα γίνει; Πότε θα γίνει; Ποιος θα το κάνει; Επομένως είναι πολύ καλό να υπάρχει ένα πρόγραμμα δράσης το οποίο θα ορίζει τους στόχους και τις κινήσεις όλου του χρόνου (Παράρτημα 3) και που θα αποτελεί βάση για την καλή έκβαση της πορείας της επιχείρησης, ώστε κάθε τέλος του χρόνου να παρατηρείται κατά πόσο έχουν εκπληρωθεί. (Kotler, 2000)

Έτσι έχουμε:

- Αρχές Ιανουαρίου: ανατίμηση τιμοκαταλόγου, από τον Διευθυντή πωλήσεων σε συνεργασία με το τμήμα κοστολόγησης.
- 14-25 Ιανουαρίου: ανάθεση μεταφορών σε μεταφορική εταιρεία και ανάθεση στον κάθε πωλητή την περιοχή όπου θα είναι υπεύθυνος, θα είναι την εποπτεία θα έχει ο υπεύθυνος παραγγελιών, κόστος σύμφωνα με το διαγωνισμό.
- 4-8 Φεβρουαρίου: λεπτομερή αναφορά των στόχων, για την προώθηση των καινούργιων προϊόντων και αύξηση των πωλήσεων, εποπτεία από τον υπεύθυνο μάρκετινγκ.
- 8-29 Φεβρουαρίου: ενημέρωση των πελατών για τα νέα προϊόντα και την ποιότητά τους, αρμόδιοι οι πωλητές κάθε περιοχής.
- 3-14 Μαρτίου: κατασκευή ιστοσελίδας και αποστολή email σε πελάτες εσωτερικού και εξωτερικού για ενημέρωση και προώθηση των προϊόντων μας, υπεύθυνος του πρώτου θα είναι ο προϊστάμενος μηχανογράφησης σε συνεργασία με διαφημιστικό γραφείο, για το δεύτερο το τμήμα πωλήσεων.
- 1-30 Απριλίου: παράλληλα με την μεταφορά των προϊόντων για όλο τον Απρίλιο θα γίνεται αποστολή φυλλαδίων με τα καινούργια προϊόντα ώστε να

ενημερωθούν οι πελάτες, αρμόδιο το τμήμα πωλήσεων και το τμήμα έρευνας και καινοτομίας.

- 2-20 Μαΐου: προκήρυξη σε διαγωνισμούς για την αύξηση των προμηθευτών με την καλύτερη δυνατή τιμή ώστε να πραγματοποιηθεί η αύξηση του κέρδους και μείωση του κόστους , εποπτεία από τον διευθυντή εργοστασίου και από τον προϊστάμενο πωλήσεων.
- 2-30 Ιουνίου: Αναφορές από όλα τα τμήματα για την διαπίστωση της θέσης που βρίσκεται η επιχείρηση και κατά πόσο εκπληρώθηκαν οι στόχοι.
- Μάιος-Ιούνιος: ολοσέλιδη διαφήμιση σε δύο τεύχη του μηνιαίου περιοδικού , Logistics & Management την εποπτεία θα έχει ο υπεύθυνος μάρκετινγκ σε συνεργασία με διαφημιστικό γραφείο.
- 1 Ιουλίου-5 Αυγούστου: θα πραγματοποιηθούν ημερίδες ενημέρωσης για τα προϊόντα, υπεύθυνοι οι πωλητές στις περιοχές ευθύνης τους.
- Σεπτέμβριος-Νοέμβριος: Διαφήμιση στο μηνιαίο περιοδικό Supply Chain Management, εποπτεία υπεύθυνος μάρκετινγκ με διαφημιστικό γραφείο.
- 19-22 Μαρτίου, 2-4 Ιουνίου, 2-4 Ιουλίου, 13-16 Οκτωβρίου: συμμετοχή σε εκθέσεις, στο εσωτερικό με υπεύθυνο το διευθυντή πωλήσεων και στο εξωτερικό τον προϊστάμενο πωλήσεων.
- Δεκέμβριος: αποστολή διαφημιστικών δώρων της εταιρίας, από το τμήμα πωλήσεων, σε συνεργάτες και πελάτες.

5.2.2 Προτάσεις για τη νέα στρατηγική

Η στρατηγική επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των πελατών αλλά και των εργαζομένων. Η σωστή στρατηγική για την εταιρεία είναι ένα από τα βασικότερα βήματα που πρέπει να δημιουργήσει, ώστε να τεθούν οι ανάλογες βάσεις για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της. Παρακάτω προτείνω 3 λύσεις στρατηγικής οι οποίες θα βοηθούσαν την επιχείρηση στην αύξηση κερδών και στην θέση την οποία μπορεί να έχει στην αγορά.

5.2.2.1 Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης

Ονομάζουμε στρατηγική **κάθετης ολοκλήρωσης** την προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει «παρουσία» είτε προς τα μπροστά (διανομείς ή/και λιανοπωλητές), είτε προς τα πίσω (προμηθευτές). Επειδή είναι δύσκολη η καθετοποίηση για την εταιρεία θα μπορούσε να επιλεγεί **συνεργασία προστιθέμενης αξίας**. Εδώ ένας αριθμός εταιριών συνεργάζεται για τη διακίνηση προϊόντων σε μια αλυσίδα αξίας. Το κάθε μέλος κατανοεί ότι παίζει σπουδαίο ρόλο στην επιτυχία του άλλου και φυσικά όλης της αλυσίδας. Μια τέτοια συνεργασία θα μπορούσαμε να έχουμε μεταξύ της εταιρείας μας που κατασκευάζει συστήματα ασφάλειας και μιας εταιρείας που παρέχει ασφάλεια. (Παπαδάκης, 2002)

Οι μεγαλύτερες εταιρείες υπηρεσιών ασφαλείας θα έπρεπε να διαθέτουν δίκτυα αποκλειστικών αντιπροσώπων. Σε γενικές γραμμές έτσι παρατηρούνται συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου με σκοπό την όσο το δυνατόν πληρέστερη γεωγραφική κάλυψη της αγοράς, αλλά και την παροχή ευρύτερης γκάμας υπηρεσιών. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων παίρνουν τη μορφή συγχωνεύσεων ή απορροφήσεων.

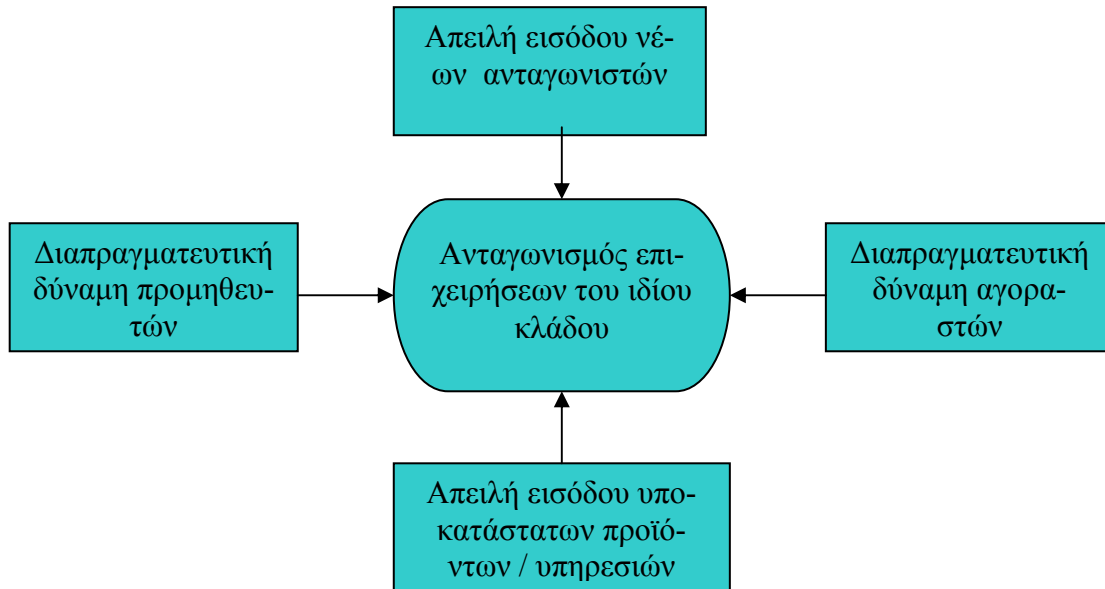
Αρκετές από τις εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον τομέα παροχής υπηρεσιών ασφαλείας, ασχολούνται παράλληλα με την εισαγωγή και πώληση ηλεκτρονικών συστημάτων ασφαλείας (συναγερμούς, κλειστά κυκλώματα τηλεόρασης κλπ.). Ταυτόχρονα, οι ίδιες εταιρείες αναλαμβάνουν τη μελέτη των φυλασσόμενων χώρων, την εγκατάσταση, τη συντήρηση (after sales service), καθώς και την παρακολούθηση των εν λόγω συστημάτων μέσω του κέντρου λήψεως σημάτων τα οποία διαθέτουν. Επομένως θα ήταν μια πολύ έξυπνη συνεργασία η οποία θα οδηγούσε στην αύξηση των πωλήσεων και στην παροχή υπηρεσιών σε μεγαλύτερα επίπεδα ικανοποίησης.

5.2.2.2 Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με τον Michael Porter υπάρχουν πέντε δυνάμεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (βλ. σχεδιάγραμμα 10) και δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η **ηγεσία κόστους** και η **διαφοροποίηση**. Έχοντας υπόψη αυτά η επιχείρηση έχει τρεις επιλογές όσον αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει. (Παπαδάκης, 2002)

- Στην *στρατηγική ηγεσίας κόστους* η εταιρεία πρέπει να κάνει οικονομίες κλίμακας π.χ. στο διαφημιστικό τομέα ή θα μπορούσε να γίνει επανασχεδιασμός κάποιων προϊόντων με χαμηλότερο κόστος. Τέλος θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει την εμπειρία της τεχνολογίας που απέκτησε ώστε να επιδιώξει την αύξηση του μεριδίου αγοράς.
- Η *στρατηγική διαφοροποίησης* στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας, σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους εξής τρόπους: α) προσφορά προϊόντων με ανώτερη ποιότητα, β) ανώτερη καινοτομία, γ) ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.
- *Στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση ή στο κόστος*, που γίνεται εστίαση σε ένα ιδιαίτερο τμήμα αγοράς με κατεύθυνση τη διαφοροποίηση ή κόστος.

Στην εταιρεία πρέπει να στηρίζουν πάνω στις βασικές τους δυνατότητες, που είναι η καινοτομία, η τεχνογνωσία, η τεχνολογία και να βελτιώσουν τις σχέσεις με τους πελάτες, να αναπτύξουν τα προϊόντα τους ως προς την ποιότητα αλλά και ως προς την καινοτομία όσο κανείς από τους ανταγωνιστές τους. Θα πρέπει ίσως να αναπτύξουν και μια πιο αμφίδρομη σχέση με τους καταναλωτές για να μπορούν να διαβάζουν ευκολότερα τις ανάγκες τους ή καλύτερα να τις προβλέπουν πριν από αυτούς.



Σχεδιάγραμμα 10 : Οι πέντε δυνάμεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος κατά M.Porter

Σε τόσο ευρείας κλίμακας καταναλωτικά αγαθά είναι δύσκολο να εστιάσει μια επιχείρηση σε συγκεκριμένη αγορά. Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter έχουν κατά καιρούς κατηγορηθεί ότι είναι επιφανειακές, ότι εστιάζουν ιδιαίτερα στους παραγωγούς των αγαθών-υπηρεσιών και δεν είναι πελατοκεντρικές. Μια πιο σύγχρονη άποψη σχετικά με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές, είναι αυτή που στηρίζεται στην άποψη ότι οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέροντας στους πελάτες τους αυτό που θέλουν ή χρειάζονται, καλύτερα από τους ανταγωνιστές τους με τρόπο που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν εύκολα να μιμηθούν. Οι στρατηγικές αυτές κάνουν λόγο για χαμηλή τιμή του προϊόντος καθώς και για την προστιθέμενη αξία που προκύπτει για τον καταναλωτή. (Kotler, 2000)

5.2.2.3 Στρατηγική Διείσδυσης-συγκέντρωσης αγοράς

Η στρατηγική αυτή σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας. Αυτό μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους:

- 1) Με αύξηση της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες πελάτες ή αύξηση του ρυθμού απαξίωσης του προϊόντος.
- 2) Με προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών.
- 3) Με στόχευση στην προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος. Θα μπορούσε μέσω κουπονιών να υποκινήσει τη δοκιμαστική χρήση ή δίνοντας κάποιο δείγμα δωρεάν.

5.3 Προτεινόμενη λύση για το οργανόγραμμα της επιχείρησης

5.3.1 Αλλαγές σε Δομή και Κουλτούρα

Μέσα στην επιχείρηση υπήρχαν αρκετές συγκρούσεις μεταξύ των τμημάτων, έτσι γεννήθηκε η ανάγκη για μια διαφορετική οργανωτική δομή, η οποία θα απέτρεπε τις συγκρούσεις, θα ήταν πιο ευέλικτη και θα προσαρμόζονταν ευκολότερα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Έπρεπε η εταιρεία να απομακρυνθεί από το γραφειοκρατικό μοντέλο που είναι κατάλληλο για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε συνθήκες σταθερότητας και προβλεψιμότητας της αγοράς, όπου εξασφαλίζει υψηλό βαθμό ομοιομορφίας και τυποποίησης και να εφαρμόσει το ρηχό και λειτουργικό ή οργανικό μοντέλο, που είναι προτιμότερο σε ασταθείς αγορές (Edwards, 2006)

Αυτό επιτρέπει σε μια επιχείρηση να είναι ευέλικτη και να προσαρμόζεται στις αλλαγές. (Σαρμανιώτης, 2005)

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της οργανικής δομής είναι η οριζόντια οργάνωση και η επικοινωνία η οποία έχει τα εξής χαρακτηριστικά: (Χυτήρης, 2001)

- Η δομή αναπτύσσεται σύμφωνα με τη ροή της εργασίας και όχι κατά τμήματα με ξεχωριστές αρμοδιότητες.
- Η κάθετη ιεραρχία έχει λίγα επίπεδα.

- Η εξουσιοδότηση είναι ευρύτατη. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι εργάζονται σε πολυειδικευμένες, αυτοδιοικούμενες ομάδες που αναλαμβάνουν την εκτέλεση συγκεκριμένων διαδικασιών ή προγραμμάτων.
- Έχει σαν στόχο την πλήρη εξυπηρέτηση του πελάτη. Οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε τακτική άμεση επαφή με τους πελάτες αλλά και με τους προμηθευτές.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής και οργανικής δομής είναι:

| Γραφειοκρατική δομή | Οργανική δομή |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Συγκεντρωτισμός του ελέγχου και των αρμοδιοτήτων | <ul style="list-style-type: none">▪ Αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Εξειδικευμένες και αυστηρά ορισμένες εργασίες | <ul style="list-style-type: none">▪ Εργασίες χωρίς αυστηρό ορισμό |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Κάθετη επικοινωνία | <ul style="list-style-type: none">▪ Οριζόντια επικοινωνία |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Υπακοή στους προϊσταμένους | <ul style="list-style-type: none">▪ Μεγαλύτερες προσωπικές αρμοδιότητες |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Ακαμψία, έλλειψη ευελιξίας | <ul style="list-style-type: none">▪ Ευελιξία, προσαρμοστικότητα |

Με τη νέα διάρθρωση, που βασίζεται στην εμπειρία και στις ειδικές γνώσεις από άλλες περιοχές επειδή η δική τους βασική τεχνολογία δεν κάλυπτε τις πολλαπλές απαιτήσεις των εργοστασίων-πελατών που ανέπτυσαν δραστηριότητα στις χώρες τους. Όλες οι νέες περιοχές αντιμετώπιζαν το ίδιο ζήτημα-το ζήτημα παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών σε τοπικό επίπεδο, ανεξάρτητα από τη χώρα προέλευσης των γνώσεων και της εμπειρίας.

Η αλλαγή στη δομή θα έχει θετική επίδραση στην εταιρία. Ο Charles Handy υποστηρίζει ότι η οργανωτική δομή κάθε επιχείρησης θα πρέπει να ταιριάζει με την οργανωσιακή κουλτούρα της. Με τον όρο οργανωσιακή κουλτούρα εννοείται το σύ-

νολο των αξιών, ο τρόπος σκέψης και οι στάσεις που διέπουν τα μέλη μιας οργάνωσης και διδάσκονται στα νέα μέλη. Εκφράζεται σε δύο επίπεδα: . (Edwards, 2006)

- a) Η εμφανής κουλτούρα ή όπως συχνά λέγεται στην πράξη «ο τρόπος που γίνονται τα πράγματα εδώ» δηλ. στην επιχείρηση. Είναι οι μέθοδοι εκτέλεσης έργων και οι τρόποι συμπεριφοράς. Εκφράζεται με εμφανή στοιχεία όπως τελετές επιβράβευσης εργαζομένων, «σλόγκαν», τρόπο ντυσίματος, διευθέτηση χώρων.
- b) Η αφανής που αφορά σ' αυτά που δε φαίνονται εύκολα δηλ. προσωπικές αξίες, «πιστεύω», στάσεις, συναισθήματα, τρόπους σκέψης.

Έτσι και στην περίπτωση της εταιρείας μετά την αλλαγή στην οργανωτική της δομή θα εμφανιστεί η ανάγκη αλλαγής στην κουλτούρα της. Η διαδικασία αυτή, ωστόσο, απαιτεί δραστική αλλαγή της νοοτροπίας για το λόγο ότι οι υπόλοιπες μονάδες (οι γνωστές ως Κέντρα Υλοποίησης Υπηρεσιών) έπρεπε να υποχωρήσουν. Είχαμε λοιπόν μια μετάβαση (Παράρτημα 2) από μια κουλτούρα ρόλων και δομή πυραμίδας, σε κουλτούρα έργου και δομή matrix.

Η κουλτούρα ρόλων βασίζεται στη λογική τους κανόνες και τις διαδικασίες. Η ευκολία πρόβλεψης, η ρουτίνα και η ασφάλεια είναι τα χαρακτηριστικά. Αργές στην αντίδραση. Δεν ευνοούν άτομα φιλόδοξα που ενδιαφέρονται για τα αποτελέσματα (Σημειώσεις του μαθήματος διαχείριση ανθρώπινων πόρων). Επίσης εφαρμόστηκαν προγράμματα εκπαίδευσης. Τρεις είναι οι βασικές κατευθύνσεις στις οποίες μπορεί να αποσκοπεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα: (Χυτήρης, 2001)

- Να είναι ενημερωτικό, εφοδιάζοντας με γνώσεις (cognitive knowledge).
- Να αποσκοπεί στην ανάπτυξη ικανοτήτων (skill-based outcomes).
- Να αποσκοπεί στην αλλαγή στάσεων αξιών, νοοτροπίας (affective outcomes).

Συμπεράσματα

Η εταιρεία, είναι σήμερα η μεγαλύτερη εταιρεία παραγωγής ηλεκτρονικών συστημάτων ασφάλειας στον κόσμο, γνωρίζοντας σε ικανοποιητικό βαθμό τις αγορές εντός και εκτός Ελλάδος. Η στρατηγική φιλοσοφία της εταιρείας έχει χτιστεί πάνω στην συνεχή παραγωγή καινοτομίας και προστιθέμενης αξίας, την αποτελεσματικότητα των τεχνολογικών λειτουργιών και τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των απανταχού πελατών, με ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των παγκόσμια αναπτυσσόμενων αγορών.

Με την εξαγορά του φημισμένου τμήματος προσωπικών ηλεκτρονικών συστημάτων ασφάλειας της εταιρείας, σήμερα σχεδιάζει, κατασκευάζει, αναπτύσσει, και παράγει συστήματα υψηλής αξιοπιστίας & υψηλής ποιότητας, ενώ παράλληλα διαθέτει ασφαλή κι εύχρηστα εργαλεία διαχείρισης και ολοκληρωμένες υπηρεσίες αφού ακολουθούν πετυχημένα τα βήματα της στρατηγικής.

Επομένως ολοκληρώνοντας την εργασία έχουμε διαπιστώσει ότι η επιχείρηση :

➤ *Υφιστάμενη κατάσταση*

✓ Γενικά

- κατανέμει κατάλληλα τους πόρους της στα επιχειρηματικά της κέντρα,
- αναπτύσσει μια ιδιαίτερη οργανωτική δομή προσαρμοσμένη απόλυτα στις ανάγκες της,
- παραχωρεί εξουσία απόφασης σε χαμηλότερα στρώματα ιεραρχίας,
- ενθαρρύνει την πρωτοβουλία των εργαζομένων. Ενθαρρύνετε την ομαδική εργασία ενδυναμώνει και να εκπαιδεύει τους ανθρώπους της,
- διαχειρίζεται τη σύγκρουση και την αλλαγή δημιουργικά,
- διασφαλίζει την αποδοχή και την αφοσίωση στους στόχους της εταιρίας όλων των επιπέδων της ιεραρχίας,

✓ Παραγωγή

- έχει υιοθετήσει τα τελευταία χρόνια διαδικασίες παραγωγής και ελέγχου οι οποίες έχουν σαν αποτέλεσμα τη διάθεση στην αγορά προϊόντων απόλυτα συμβατών με τα Ευρωπαϊκά πρότυπα ποιότητας και κατασκευής,

- Τα συστήματα ERP και WMS έφεραν πολλές σπουδαίες αλλαγές στην εταιρεία,
- Ο έλεγχος κατά τη διάρκεια της παραγωγής είναι συνεχόμενος και γίνεται σε όλα τα στάδια της παραγωγής,
- ✓ Στρατηγική
- Έχει στρατηγική ως γνώμονα την κατεύθυνση « ποιότητα – καινοτομία - εξωστρέφεια, - τεχνολογία αιχμής »,
- Η στρατηγική της επιχείρησης επικεντρώνεται κυρίως στην ικανοποίηση των πελατών,
- ✓ Ποιότητα
- Έχει πιστοποιηθεί με το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9001:2000 από το έγκριτο Γερμανικό Ινστιτούτο Πιστοποίησης TUV CERT,
- Κατατάσσεται στο πάνθεον των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων που διακρίνονται για την δέσμευση τους στην επιχειρηματική αριστεία, στην ποιότητα και στην καινοτομία,
- Μεριμνά για την ποιότητα εφαρμόζοντας σύστημα ποιότητας αλλά με περιορισμένη τεκμηρίωση και απαιτήσεις,
- Εφαρμόζει δειγματοληπτικό έλεγχο ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και των πρώτων υλών και των προμηθειών
- ✓ Παραγγελίες
- Οι παραγγελίες στους κυριότερους προμηθευτές γίνονται μέσω του συστήματος ERP και του WMS,
- Η εταιρία έχει την δυνατότητα να καλύπτει το 100% των παραγγελιών της,
- Οι παραγγελίες των πελατών μας γίνονται κατά 85% τηλεφωνικά. Οι υπόλοιπες γίνονται με φαξ,
- ✓ Προμηθευτές
- Οι προμηθευτές της συγκεκριμένης επιχείρησης είναι σε κοντινές ακτίνες ώστε να μπορούν να πετύχουν τη μείωση κόστους, στην καλύτερη διαχείριση που αυτό σημαίνει καλύτερη ποιότητα και ευπάθεια,
- ✓ Αποθήκες
- Οι συγκεκριμένες αποθήκες είναι πάντα εφοδιασμένες με προϊόντα, τρεις αποθήκες τεράστιων διαστάσεων, έτσι ώστε και σε περιπτώσεις έκτακτης παραγγελίας είναι έτοιμη να την εκτελέσει,

- Οι αποθήκες περιέχουν το λιγότερο 1.000 κωδικούς και το περισσότερο 5.000
- ✓ Δίκτυο Διανομής
- Η παράδοση των προϊόντων μπορεί και γίνεται με μεταφορικό μέσο που επιθυμεί ο πελάτης,
- Έχει το δικό της δίκτυο διανομής και στο εσωτερικό και στο εξωτερικό ώστε με κάποιον τρόπο να μειώνεται το κόστος διανομής,
- Στην επιχείρηση υπάρχουν 6 πωλητές οι οποίοι έχουν την δική τους περιοχή όπου όλοι μαζί καλύπτουν όλο το φάσμα των αναγκών που έχουν οι πελάτες,
- Για το εξωτερικό και για μεγάλες αποστάσεις του εσωτερικού οι παραγγελίες μεταφέρονται με το ένα φορτηγό της επιχείρησης σε κάποια μεταφορική εταιρεία.

Με βάση τα ανωτέρω συμπεράσματα καταλήγουμε στο γεγονός ότι οι λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας, της επιχείρησης που αποτελεί το αντικείμενο της έρευνας μας, χαρακτηρίζοντας επίσης και από κάποιες αδυναμίες.

➤ *Αδυναμίες*

Όπως προαναφέρθηκε στην παρούσα πτυχιακή εργασία, σκοπός μας είναι ο εντοπισμός και η βελτιστοποίηση των παραπάνω αδυναμιών ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να λειτουργήσει όσο το δυνατόν καλύτερα και η εφοδιαστική της αλυσίδα να είναι όσο πιο αποτελεσματική γίνεται.

- Χαμηλή τιμή σύμφωνα με την ποιότητα που προσφέρουν,
- Πολλοί κωδικοί,
- Απαιτούν προκαταβολή προκαθορισμένων ποσών,
- Έλλειψη εξειδικευμένης στρατηγικής,
- Έλλειψη κάποιου προγράμματος δράσης της συνολικής χρονιάς,
- Έλλειψη ηλεκτρονικού επιχειρείν,
- Αδυναμία στη δομή της εταιρείας.

➤ *Εναλλακτικές λύσεις*

Η έλλειψη του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι από τις μεγαλύτερες αδυναμίες της επιχείρησης γιατί οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ευάλωτες στην αύξηση του ηλε-

κτρονικού εμπορίου. Μία εφαρμογή αυτού του είδους μειώνει τα εσωτερικά έξοδα έχοντας ως αποτέλεσμα να δίνονται καλύτερες τιμές στα προϊόντα. Ειδικά αν ο κλάδος της επιχείρησης έχει μεγάλο ανταγωνισμό, το πλεονέκτημα της είναι οι καλύτερες τιμές. Οι πελάτες παραμένουν και η εταιρεία έχει τις βάσεις για να φέρει καινούργιους.

Επίσης, κρίνοντας από τα αδύνατα στοιχεία της εταιρείας και τις ελλείψεις τις προτείνουμε σαν μια άλλη εναλλακτική λύση το πρόγραμμα δράσης το οποίο θα βοηθήσει την επιχείρηση να ορίζει τους στόχους και τις κινήσεις όλου του χρόνου και που θα αποτελεί βάση για την καλή έκβαση της πορείας της επιχείρησης

Η σωστή στρατηγική για μία εταιρεία είναι ένα από τα βασικότερα βήματα που πρέπει να δημιουργήσει ένας οργανισμός ώστε να τεθούν οι ανάλογες βάσεις για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της. Επομένως είναι ένα σημείο στο οποίο πρέπει να σταθούμε πολύ προσεκτικά, όπως και στην αλλαγή στην δομή και στην κουλτούρα που πρέπει να υπάρχουν συνθήκες σταθερότητας και προβλεψιμότητας της αγοράς, όπου θα εξασφαλίζει υψηλό βαθμό ομοιομορφίας και τυποποίησης και να εφαρμόσει το ρηχό και λειτουργικό ή οργανικό μοντέλο, που είναι προτιμότερο σε ασταθείς αγορές.

Ανακεφαλαιώνοντας λοιπόν, διαπιστώνουμε ότι τα τμήματα που πρέπει να υποστούν κάποιες αλλαγές είναι το τμήμα πωλήσεων και να προσθέσουν ένα πρόγραμμα δράσης που θα τους κατευθύνει, το τμήμα προμηθειών το οποίο χρειάζεται το ηλεκτρονικό εμπόριο που μπορεί και αποφέρει σημαντικά οφέλη και τέλος σημαντικές αλλαγές θα επισημάνουμε στην στρατηγική όπου ολοκληρώνοντας και αυτό το κομμάτι θα έχουμε μία αλάνθαστη και ολοκληρωμένη εταιρία η οποία θα στηρίζεται στην αντίληψη υψηλής ποιότητας ανταγωνιστικά προϊόντα, τεχνολογία αιχμής στην πιο ανταγωνιστική τιμή με πελατοκεντρικό προσανατολισμό.

Οι μεγαλύτερες εταιρείες υπηρεσιών ασφαλείας θα έπρεπε να διαθέτουν δίκτυα αποκλειστικών αντιπροσώπων. Σε γενικές γραμμές έτσι παρατηρούνται συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου με σκοπό την όσο το δυνατόν πληρέστερη γεωγραφική κάλυψη της αγοράς, αλλά και την παροχή ευρύτερης γκάμας υπηρεσιών. Μια

τέτοια συνεργασία θα μπορούσαμε να έχουμε μεταξύ της εταιρείας μας που κατασκευάζει συστήματα ασφάλειας και μιας εταιρείας που παρέχει ασφάλεια.

Η δεύτερη λύση σχετικά με την στρατηγική είναι η στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η ηγεσία κόστους, όπου η εταιρεία πρέπει να κάνει οικονομίες κλίμακας π.χ. στο διαφημιστικό τομέα ή θα μπορούσε να γίνει επανασχεδιασμός κάποιων προϊόντων με χαμηλότερο κόστος και η διαφοροποίηση όπου στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας με τους εξής τρόπους: α) προσφορά προϊόντων με ανώτερη ποιότητα, β) ανώτερη καινοτομία, γ) ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.

Η αμέσως επόμενη στρατηγική λύση που προτείνω είναι η στρατηγική διείσδυσης-συγκέντρωσης αγοράς που αυτό μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους:

- Με αύξηση της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες πελάτες ή αύξηση του ρυθμού απαξίωσης του προϊόντος.
- Με προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών.
- Με στόχευση στην προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος.

Τέλος, μέσα στην επιχείρηση έχουν διαπιστωθεί αρκετές συγκρούσεις μεταξύ των τμημάτων, έτσι γεννήθηκε η ανάγκη για μια διαφορετική οργανωτική δομή, η οποία θα απέτρεπε τις συγκρούσεις, θα ήταν πιο ευέλικτη και θα προσαρμόζονταν ευκολότερα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Έπρεπε η εταιρεία να απομακρυνθεί από το γραφειοκρατικό μοντέλο που είναι κατάλληλο για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε συνθήκες σταθερότητας και προβλεψιμότητας της αγοράς, όπου εξασφαλίζει υψηλό βαθμό ομοιομορφίας και τυποποίησης και να εφαρμόσει το ρηχό και λειτουργικό ή οργανικό μοντέλο, που είναι προτιμότερο σε ασταθείς αγορές. Αυτό επιτρέπει σε μια επιχείρηση να είναι ευέλικτη και να προσαρμόζεται στις αλλαγές.

ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ

| | |
|--|---|
| CMI, Co managed inventory : Διαχειριστής Καταγραφής | Είναι νέα στρατηγική στο οποίο ο προμηθευτής έχει την ευθύνη από κοινού με τον πελάτη για τη διαχείριση του αποθέματος στην αποθήκη του πελάτη. |
| Bullwhip effect : Διακύμανση της ζήτησης | Όταν η εταιρεία δεν μπορεί να προβλέψει την ζήτηση. |
| FIFO, First in – First out : | Μέθοδος εισαγωγής και εξαγωγής των προϊόντων στα ράφια. |
| DDSN, Demand Driven Supply Networks : Δικτυωτή πορεία προσφοράς της ζήτησης | Αποτελεί τη μετεξέλιξη του ERP αφού υποστηρίζει τα εφοδιαστικά δίκτυα που διαμορφώνονται από τη δύναμη της ζήτησης και των πελατειακών σχέσεων. |
| ERP, Enterprise Resource Planning : Συστήματα διαχείρισης επιχειρ. πόρων | Συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων για τη βελτίωση των ενδοεπιχειρησιακών διαδικασιών. |
| RFI, Radio Frequency Identification : Αποδεικτική Ραδιοσυχνότητα | Αναπτύσσει νέες τάσεις στον τομέα της βιομηχανίας και συμπαρασύρουν τους εμπλεκόμενους μαζί με την εφοδιαστική αλυσίδα. |
| SCE, Supply Chain Execution : Εφοδιαστική Αλυσίδα Εκτέλεσης | Αναφέρεται στην υποστήριξη διαδικασιών για τη διαχείριση των μεταφορών και των έργων εντός της αποθήκης. |
| SCM, Supply Chain Management : Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας | Η ροή που ξεκινάει από τις προμήθειες και καταλήγει έως και το σημείο κατανάλωσης. |
| TMS, Transport Management System : Πληροφορ. συστήματα Διαχ. Μεταφορών | Πληροφοριακά συστήματα Διαχείρισης Μεταφορών που βοηθάν στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών των μεταφορών. |
| WMS, Warehouse Management System : Πληροφορ. Συστήματα Διαχειρ. Αποθηκών | Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης αποθηκών με αποτέλεσμα την ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων και την εξάλειψη των διπλοκαταχωρήσεων. |

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Δερβιτσιώτης, Κ. (2001) Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας Εκδόσεις INTERBOOKS.
2. Δημητρόπουλος, Ε. (2001) Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ.
3. Δουκίδης, Γ. Δράκος, Β. Θεμιστοκλέους, Μ. Παπαζαφειροπούλου, Ν. (2002) Ηλεκτρονικό Εμπόριο Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.
4. Καζάζης, Ν. (2006) Αποτελεσματικό Marketing για κερδοφόρες πωλήσεις Εκδόσεις Σταμούλη.
5. Λαζαρόπουλος, Χ. (2000) Περιοδικό Logistics & Management Εκδόσεις Τεχνοεκδοτική.
6. Παπαδάκης, Β. (2002) Στρατηγική των επιχειρήσεων Ελληνική και διεθνής εμπειρία Εκδόσεις Μπένου.
7. Σαρμανιώτης, Χ. (2005) Management Εκδόσεις Γκιούρδας.
8. Σαχίνης, Ν. (2006) Περιοδικό SUPPLY MANAGEMENT Εκδόσεις Σταμούλη.
9. Σιώμας, Γ. (2003) Στρατηγικό Μάρκετινγκ Εκδόσεις Σταμούλη.
10. Χυτήρης, Λ. (2001) Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων Εκδόσεις INTERBOOKS.
11. Χιώνης, Γ. (2000) Περιοδικό Logistics & Management Εκδόσεις Τεχνοεκδοτική.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Edwards, T. (2006) Managing People and Organizations Εκδόσεις Σταμούλη.
2. Kotler, P. (2000) Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Εκδόσεις INTERBOOKS.

Internet

1. www.logistics&Management.gr
2. www.ebeh.com, 2008
3. www.disabled.com, 2008
4. www.icap.gr, 2008

Άλλες πηγές

1. Δελτίο Τύπου ICAP, (2007).
2. Σημειώσεις του μαθήματος διαχείριση ανθρώπινων πόρων, Α.Τ.Ε.Ι Τυποποιήσεις και Διακίνησης Προϊόντων, παράρτημα Κατερίνης (2004).
3. Σημειώσεις του καθηγητή Στειακάκη Μάνου, Εφοδιαστική Αλυσίδα, Α.Τ.Ε.Ι Τυποποιήσεις και Διακίνησης Προϊόντων, παράρτημα Κατερίνης (2004).
4. Σημειώσεις του καθηγητή Ματόπουλου Άρη, Εφοδιαστική Αλυσίδα, Α.Τ.Ε.Ι Τυποποιήσεις και Διακίνησης Προϊόντων, παράρτημα Κατερίνης (2005).
5. Συνέντευξη με την κ. Ζωή Μπέγου, logistics Manager της Olympia Electronics στον Κορινό Πιερείας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

| | |
|---|--------|
| 1.Ερωτηματολόγιο | Σελ.1 |
| 2.Charles Handy's four cultural types | Σελ.11 |
| 3.Διάγραμμα Gantt | Σελ.12 |

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

1. Γενικά Στοιχεία της Επιχείρησης

1.1 Ονομασία

1.2 Νομική μορφή

1.3 Έτος Ίδρυσης

1.4 Απασχολούμενο προσωπικό

1.5 Έδρα Επιχείρησης

Νομός :

Πόλη :

Οδός :

T.K. :

Τηλέφωνο :

Φαξ :

Ιστοσελίδα :

Ηλεκτρονική διεύθυνση :

2. Διοίκηση

2.1. Στρατηγική

2.1.1. Στρατηγική της επιχείρησης:

1. Δεν υπάρχει επίσημα διατυπωμένη στρατηγική
2. Υπάρχει, αλλά είναι στοιχειώδης και δεν έχει τυπική / γραπτή μορφή
3. Υπάρχει επίσημη διαδικασία χάραξης στρατηγικής στην οποία συμμετέχουν και τα στελέχη
4. Όπως το 3 και επιπλέον οι στρατηγικοί στόχοι είναι γνωστοί στους εργαζόμενους
5. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

2.1.2. Η στρατηγική της επιχείρησης επικεντρώνεται κυρίως:

1. Στην ικανοποίηση των μετόχων
2. Στην ικανοποίηση των πελατών
3. Στην ικανοποίηση των πελατών και εργαζομένων

4. Διατηρείται μια ισορροπία ανάμεσα στην ικανοποίηση των μετόχων των πελατών και των εργαζόμενων

5. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

2.1.3.Οι στόχοι της επιχείρησης:

1. Είναι γενικόλογoi και όχι μετρήσιμοι

2. Υπάρχουν γενικοί μετρήσιμοι στόχοι οι οποίοι δεν κοινοποιούνται ευρέως στους εργαζόμενους

3. Οι στόχοι ορίζονται ξεχωριστά για κάθε τμήμα ή ομάδα εργασίας αλλά δεν γίνεται προσπάθεια ενημέρωσης των εργαζομένων

4. Κάθε εργαζόμενος είναι ενημερωμένος για τους γενικούς στόχους της επιχείρησης αλλά και τους ειδικότερους στόχους του τμήματός του

5. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

2.1.4.Ποιοι ορίζουν κυρίως τη στρατηγική και τους στόχους;

1. Οι μέτοχοι

2. Η ανώτερη διοίκηση και οι μέτοχοι

3. Όπως το 2 και επιπλέον τα επιμέρους τμήματα συμβάλλουν στη διαδικασία του σχεδιασμού

4. Όπως το 3 με τη συμβολή των εργαζομένων

5. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

2.1.5.Υπάρχει κοινή αντίληψη μεταξύ των μελών της διοίκησης για τη στρατηγική της εταιρείας;

1. Ναι

2. Όχι

3. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

2.2. Διοίκηση

2.2.1 Διοικητικός Συγκεντρωτισμός:

1. Η διοίκηση ασκείται αποκλειστικά από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο.

2. Οι Διευθυντές διατυπώνουν τις απόψεις τους κατά τη λήψη αποφάσεων

3. Όπως το 2 και επιπλέον έχουν περιθώριο για ανάληψη πρωτοβουλιών
4. Όπως το 3 και επιπλέον ζητείται συχνά η άποψη των εργαζομένων κατά τη λήψη αποφάσεων
5. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

2.2.2. Η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης συνεργάζεται με τα λειτουργικά τμήματα;

1. Ποτέ
2. Περιστασιακά
3. Συχνά
4. Πολύ συχνά – Συνεχώς
5. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

2.2.3. Η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης συνεργάζεται με πελάτες και προμηθευτές για τη βελτίωση της επίδοσής της;

1. Ποτέ
2. Περιστασιακά
3. Συχνά
4. Πολύ συχνά – Συνεχώς
5. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

2.3. Εργονομία, υγιεινή και ασφάλεια

2.3.1. Λειτουργούν συστήματα εργονομίας, υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας;

2.4. Τεχνολογίες πληροφορικής

2.4.1. Υπάρχει αναπτυγμένη υποδομή πληροφορικής στην εταιρεία;

1. Όχι
2. Ναι
3. Βρίσκεται σε φάση εφαρμογής
4. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

2.4.2. Υπάρχει σύστημα MIS (Management Information System);

1. Όχι

2. Ναι
3. Βρίσκεται σε φάση δημιουργίας
4. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

2.5.Ολοκλήρωση της επιχείρησης

2.5.1. Πόσες μονάδες διοίκησης παραγωγής διανομής έρευνας και ανάπτυξης έχει η επιχείρηση;

Απάντηση

2.5.2.Υπάρχει λειτουργική σύνδεση μεταξύ των μονάδων;

1. Ναι
2. Όχι
3. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

2.5.3. Υπάρχει χωρική σύνδεση μεταξύ των μονάδων;

Επιλέξτε ΝΑΙ αν όλες οι μονάδες βρίσκονται στον ίδιο χώρο.

1. Ναι
2. Όχι
3. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

2.5.4.Υπάρχει ηλεκτρονική σύνδεση μεταξύ των μονάδων;

Επιλέξτε ΝΑΙ αν όλες οι μονάδες συνδέονται μέσω δικτύων οποιασδήποτε μορφής με την κεντρική τοποθεσία.

1. Ναι
2. Όχι
3. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

3. Έρευνα και Καινοτομία

3.1.Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης

3.1.1. Υπάρχει Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης στην επιχείρηση;

1. Όχι.
2. Δεν υπάρχει αλλά σχετικές διαδικασίες πραγματοποιούνται από

άλλα τμήματα της επιχείρησης.

3. Το τμήμα E & A μοιράζεται πόρους με άλλα τμήματα (π.χ. παραγωγή, μάρκετινγκ)
4. Υπάρχει διακριτό τμήμα με δικό του προσωπικό και πόρους
5. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

3.2. Πηγές τεχνολογίας και καινοτομίας

3.2.1. Για την ανάπτυξη/ βελτίωση προϊόντων /υπηρεσιών αντλούμε πληροφορίες από τους πελάτες και την αγορά.

1. Ποτέ
2. Περιστασιακά
3. Συχνά
4. Πολύ συχνά – Συνεχώς
5. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

3.2.2. Για την ανάπτυξη καινοτομιών μέσα στην επιχείρηση χρησιμοποιείται μεθόδους ανάπτυξης δημιουργικότητας;

1. Ποτέ
2. Περιστασιακά
3. Συχνά
4. Πολύ συχνά - Συνεχώς
5. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

4. Ποιότητα

4.1. Διαχείριση ποιότητας

4.1.1. Η επιχείρηση μεριμνά για την ποιότητα:

1. χωρίς να εφαρμόζει ένα συγκεκριμένο σύστημα
2. εφαρμόζοντας σύστημα ποιότητας αλλά με περιορισμένη τεκμηρίωση και απαιτήσεις
3. εφαρμόζοντας (ή είναι στη διαδικασία εφαρμογής) ένα σύστημα ISO 9000, EN 1400, ή άλλο σύστημα πιστοποίησης που απαιτείται από πελάτες
4. όπως το 3 σε συνδυασμό με σύστημα Διαχείρισης Ολικής

Ποιότητας (TQM)

5. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

4.2. Πιστοποιητικά ποιότητας

4.2.1. Η επιχείρηση έχει πιστοποιηθεί κατά ISO 9000 ;

1. Ναι.
2. Όχι.
3. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

4.2.2. Η επιχείρηση έχει πιστοποιηθεί κατά HACCP ή άλλο που να αντιστοιχεί στον κλάδο της ;

1. Ναι.
2. Όχι.
3. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

4.2.3. Η επιχείρηση έχει αποκτήσει άλλο πιστοποιητικό ποιότητας/βραβείο ποιότητας πλὴν των παραπάνω;

1. Ναι.
2. Όχι.
3. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

5. Ποιότητα

5.1. Εφαρμογή ποιότητας

5.1.1. Εφαρμόζει η επιχείρηση δειγματοληπτικό έλεγχο ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων;

1. Ναι.
2. Όχι.
3. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

5.1.2. Εφαρμόζει η επιχείρηση δειγματοληπτικό έλεγχο ποιότητας των πρώτων υλών και προμηθειών που χρησιμοποιεί;

1. Ναι.
2. Όχι.
3. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

5.2. Αποτελέσματα διασφάλισης ποιότητας

5.2.1. Ποσοστό προϊόντων που δεν παραδόθηκαν στους πελάτες (απορρίφθηκαν) λόγω μη συμμόρφωσης προς τις προδιαγραφές κατά το τελευταίο έτος:

Ποσοστό (%) επί του συνολικού αριθμού των παραγόμενων προϊόντων.

Αφορά τη τελευταία διαχειριστική περίοδο.

Απάντηση: %

5.2.2. Ποσοστό των παρτίδων παραγωγής που παραδόθηκαν με καθυστέρηση:

Ποσοστό (%) επί του συνολικού αριθμού των παρτίδων που παραδόθηκαν.

Απάντηση: %

5.2.3. Αριθμός ωρών παραγωγής που απωλέσθηκαν για όλες τις αιτίες επί του συνόλου των παραγωγικών ωρών.

Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

Απάντηση: %

5.2.4. Προϊόντα που πέρασαν από συμπληρωματική επεξεργασία, διορθώσεις, επισκευές (rework) πριν παραδοθούν, εξαιτίας σφαλμάτων κατά την παραγωγή:

Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

Απάντηση: %

5.2.5. Ποσοστό των προϊόντων που επιστράφηκαν από τους πελάτες ως ελαττωματικά κατά το τελευταίο έτος:

Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

Απάντηση: %

6. Marketing

6.1. Στρατηγική μάρκετινγκ

6.1.1. Η στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης.

1. δεν είναι διατυπωμένη.
2. καθορίζεται από τον ιδιοκτήτη / διευθύνοντα σύμβουλο.
3. προκύπτει με ενεργό συμμετοχή του τμήματος Μάρκετινγκ σε συνεργασία με άλλα στελέχη της επιχείρησης.
4. τους το 3 σε συνδυασμό με την διεξαγωγή έρευνας για το σχεδιασμό τους.
5. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

6.1.2. Το τμήμα μάρκετινγκ

1. δεν υπάρχει ως ξεχωριστή οντότητα στην επιχείρηση.
2. λειτουργεί μέσα στο Τμήμα Πωλήσεων της επιχείρησης.
3. είναι αυτόνομο τμήμα
4. τους το 3 και επιπλέον συνεργάζεται αρμονικά με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης για την ανάπτυξη των νέων προϊόντων
5. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

6.1.3. Έρευνες αγοράς.

1. δεν γίνονται καθόλου ή γίνονται σπάνια
2. γίνονται αλλά όχι συστηματικά.
3. όταν γίνονται ανατίθενται σε εξωτερικούς συμβούλους.
4. γίνονται από ξεχωριστό τμήμα της επιχείρησης αξιοποιώντας ή όχι εξωτερικούς συμβούλους.
5. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

6.2. Δίκτυο διανομής

6.2.1. Η επιχείρηση έχει αναπτύξει δικό τους δίκτυο διανομής

1. Ναι.
2. Όχι.
3. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

6.2.2. Η επιχείρηση συνεργάζεται με μεγάλες αλυσίδες διανομής.

1. Ναι.
2. Όχι.
3. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

6.3. Νέες τεχνολογίες στο μάρκετινγκ

6.3.1. Χρήση του Internet για λόγους μάρκετινγκ.

1. Δεν υπάρχει εταιρική ιστοσελίδα.
2. Ενδιαφέρει την επιχείρηση και πρόκειται ν' αναπτυχθεί προσεχώς.
3. Γίνεται προβολή των προϊόντων της επιχείρησης στο Internet.
4. Υπάρχει πλήρες σύστημα ηλεκτρονικού εμπορίου με δυνατότητα πραγματοποίησης συναλλαγών on-line.
5. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

6.3.2. Ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ τους επιχείρησης και προμηθευτών / πελατών χονδρικής (business to business-B2B):

1. Δεν μας ενδιαφέρει.
2. Ενδιαφέρει την επιχείρηση και πρόκειται ν' αναπτυχθεί προσεχώς.
3. Βρίσκεται σε πιλοτική εφαρμογή.
4. Υπάρχει και λειτουργεί.
5. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

6.3.3. Ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ τους επιχείρησης και πελατών λιανικής (business to consumer-B2C):

1. Δεν μας ενδιαφέρει.
2. Ενδιαφέρει την επιχείρηση και πρόκειται ν' αναπτυχθεί προσεχώς.
3. Βρίσκεται σε πιλοτική εφαρμογή.
4. Υπάρχει και λειτουργεί.
5. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

7. Διαχείριση αποθήκης

7.1. Τεχνολογία αποθήκευσης

7.1.1. Εφαρμόζετε συστήματα μηχανογραφικής παρακολούθησης και σύνδεσης σας αποθήκης;

1. Ναι
2. Όχι
3. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

7.1.2. Εφαρμόζετε συστήματα bar code;

1. Ναι
2. Όχι
3. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

7.1.3. Εφαρμόζετε συστήματα αυτοματισμών και ρομποτικής σας αποθήκες σας;

1. Ναι
2. Όχι
3. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

8. Διαδικασία παραγωγής

8.1. Οργάνωση της παραγωγής

8.1.1. Ποιο το σύστημα παραγωγής που χρησιμοποιεί η επιχείρηση;

1. Ανεξάρτητες μηχανές παραγωγής.
2. Γραμμή συναρμολόγησης.
3. Παραγωγή συνεχούς ροής.
4. Παραγωγή κατά έργο / παραγγελία.
5. Παραγωγή σε δίκτυο υπεργολάβων.
6. Μικτό σύστημα.
7. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

8.1.2. Γίνεται μελέτη χρόνων και μεθόδων στην παραγωγή;

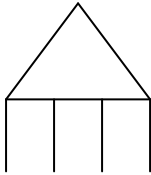
1. Ναι.
2. Όχι.
3. Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Charles Handy's four cultural types

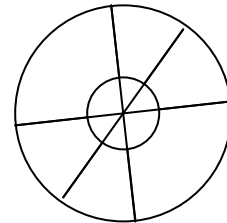
Role

e.g. bank, government care industry



Power

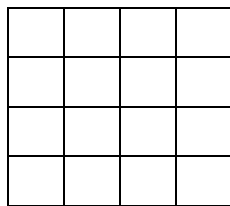
e.g. family business(Laura Ashley, Body Shop)



Task

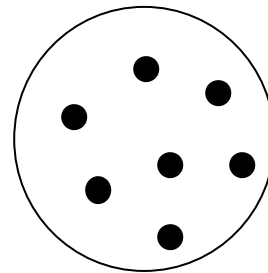
e.g. computer companies, construction

functions
A M HRM



Person

e.g. lawyers, architects, advertising agencies



Πηγή: Edwards Tony, Managing People and Organizations (Based on Handy ,1986)