



Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγικό Σημείωμα Ελληνικής Έκδοσης.....	17
Εισαγωγικό σημείωμα	19
Ευχαριστίες των συγγραφέων.....	23
Πώς να χρησιμοποιήσετε αυτό το βιβλίο	25
Η διάρθρωση του βιβλίου	27

Μέρος 1ο

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΜΕΣΩ ΤΩΝ LOGISTICS

1 LOGISTICS ΚΑΙ ΑΛΥΣΙΔΑ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Εισαγωγή	32
1.1 Logistics και αλυσίδα εφοδιασμού	33
1.1.1 Ορισμοί και έννοιες	37
1.1.2 Η δομή της αλυσίδας εφοδιασμού	40
1.2 Ροή υλικών και ροή πληροφοριών	46
1.2.1 Ροή υλικών.....	46
1.2.2 Ροή πληροφοριών	49
1.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των logistics	51
1.3.1 Συγκεκριμένοι – εύκολα μετρήσιμοι στόχοι.....	52
1.3.2 Δυνατότητες υποστήριξης.....	56
1.3.3 Ευμετάβλητοι – δύσκολα μετρήσιμοι στόχοι.....	67
1.3.4 Παράγοντες που συντελούν στην εξασφάλιση παραγγελιών και παράγοντες που δίνουν την έγκριση για την είσοδο προϊόντων στην αγορά	68
1.4 Στρατηγική των logistics.....	71
1.4.1. Οριζοντας την ‘στρατηγική’	71
1.4.2 Στρατηγικές εναρμόνισης	73
1.4.3 Στρατηγικές διαφοροποίηση	75
1.4.4 Αντισταθμίσεις στα logistics	76
Περίληψη	78
Ερωτήσεις για συζήτηση.....	79

Βιβλιογραφικές αναφορές	80
Προτεινόμενη βιβλιογραφία για περαιτέρω μελέτη	82

2 ΤΟΝ ΠΡΩΤΟ ΛΟΓΟ ΕΧΕΙ Ο ΤΕΛΙΚΟΣ ΠΕΛΑΤΗΣ

Εισαγωγή	84
2.1 Οπτική γωνία του μάρκετινγκ	85
2.1.1 Αυξημένες προσδοκίες των πελατών	86
2.1.2 Επανάσταση στο χώρο της πληροφορικής	87
2.2 Τμηματοποίηση αγοράς	88
2.3 Το προφίλ της ζήτησης	100
2.4 Ποιότητα εξυπηρέτησης	105
2.4.1 Αφοσίωση του πελάτη	107
2.4.2 Αρχές της αξίας	109
2.4.3 Μάρκετινγκ σχέσεων και διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες	110
2.4.4 Μέτρηση της ποιότητας εξυπηρέτησης	114
2.5 Καθορισμός προτεραιοτήτων για τη στρατηγική των logistics	114
2.5.1 Στάδιο 1: Διάγνωση της τρέχουσας προσέγγισης για την τμηματοποίηση της αγοράς	117
2.5.2 Στάδιο 2α: Κατανόηση αγοραστικής συμπεριφοράς	118
2.5.3 Στάδιο 2β: Ανάλυση αξίας για τον πελάτη	119
2.5.4 Στάδιο 3: Μέτρηση των κινητήριων μοχλών της στρατηγικής των logistics	120
2.5.5 Στάδιο 4: Προσδιορισμός της μελλοντικής προσέγγισης για την τμηματοποίηση της αγοράς	125
Περίληψη	132
Ερωτήσεις για συζήτηση	133
Βιβλιογραφικές αναφορές	134
Προτεινόμενη βιβλιογραφία για περαιτέρω μελέτη	136

3 Η ΑΞΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΩΝ LOGISTICS

Εισαγωγή	138
3.1 Από πού προέρχεται η αξία;	139
3.1.1 Απόδοση της επένδυσης (ROI)	140
3.1.2 Χρηματοοικονομικοί δείκτες και άξονες της ROI	144
3.2 Πώς μπορεί να απεικονιστεί το κόστος των logistics;	146
3.2.1 Σταθερό / μεταβλητό κόστος	148
3.2.2 Άμεσο / έμμεσο κόστος	153
3.2.3 Μετρήσιμο / διακριτό κόστος	157
3.3. Κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (ABC)	161
3.3.1 Παράδειγμα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων	163
3.3.2 Προφίλ κόστους-χρόνου (CTP)	164
3.3.3 Κόστος εξυπηρέτησης	167

3.4	Ένα χαρτοφυλάκιο ισορροπημένης μέτρησης	169
3.4.1	Ισορροπημένα μέτρα	171
3.4.2	Διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού και ισορροπημένη στοχοθεσία	172
3.4.3	Χρηματοοικονομικό μοντέλο της αλυσίδας εφοδιασμού	175
3.5	Μοντέλο αναφοράς λειτουργιών της αλυσίδας εφοδιασμού (SCOR)	177
	Περίληψη	183
	Ερωτήσεις για συζήτηση	184
	Βιβλιογραφικές αναφορές	184
	Προτεινόμενη βιβλιογραφία για περαιτέρω μελέτη	186

Μέρος 2ο

ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ LOGISTICS

4 ΤΟ MANATZMENT ΤΩΝ LOGISTICS ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ

	Εισαγωγή	190
4.1	Οι άξονες και οι επιπτώσεις της διεθνοποίησης στα logistics	193
4.1.1	Οι επιπτώσεις της διεθνοποίησης στα logistics	198
4.1.2	Χρόνος που απαιτείται για την είσοδο στην αγορά	199
4.1.3	Παγκόσμια ενοποίηση	200
4.1.4	Ο κίνδυνος στα διεθνή logistics	204
4.2	Η τάση προς διεθνοποίηση	206
4.2.1	Εστιασμένα εργοστάσια: από τη γεωγραφική τμηματοποίηση προς την τμηματοποίηση κατά προϊόντα	206
4.2.2	Κεντρικά ελεγχόμενα αποθέματα	207
4.3	Οι προκλήσεις για τα διεθνή logistics και την τοποθεσία εγκατάστασης	212
4.3.1	Μεγάλος χρόνος ανοχής για εφοδιασμό	213
4.3.2	Μεγάλοι και αναξιόπιστοι χρόνοι μετακίνησης	213
4.3.3	Πολλές ενοποιήσεις φορτίων και πολλά σημεία μεταφόρτωσης	213
4.3.4	Πολλά μέσα μεταφοράς και πολλές επιλογές κόστους	215
4.3.5	Διακυμάνσεις τιμής και συναλλαγματικών ισοτιμιών	215
4.3.6	Ανάλυση τοποθεσίας εγκατάστασης	217
4.4	Οργάνωση των διεθνών logistics	219
4.4.1	Κλιμάκωση και ιεράρχηση	219
4.4.2	Ο εξελικτικός ρόλος των επιμέρους εργοστασίων	220
4.4.3	Διαδικασίες επαναπροσδιορισμού τεχνικών χαρακτηριστικών	222
4.5	Ανάστροφα logistics	234
4.6	Μάνατζμεντ για ετοιμότητα απέναντι στον κίνδυνο	237
4.6.1	Άμεση ετοιμότητα απέναντι στον κίνδυνο	238
4.6.2	Διαρθρωτική ετοιμότητα απέναντι στον κίνδυνο	239
4.7	Εταιρική κοινωνική ευθύνη στην αλυσίδα εφοδιασμού	240
	Περίληψη	248

Ερωτήσεις για συζήτηση	249
Βιβλιογραφικές αναφορές	249
Προτεινόμενη βιβλιογραφία για περαιτέρω μελέτη	250

5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΑΝΟΧΗΣ

Εισαγωγή	252
5.1 Ο ρόλος του χρόνου στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	253
5.1.1 Ανταγωνισμός ο οποίος βασίζεται στο χρόνο: ορισμός και έννοιες	253
5.1.2 Ποικιλία και πολυπλοκότητα	255
5.1.3 Πρωτοβουλίες οι οποίες βασίζονται στο χρόνο	256
5.1.4 Ευκαιρίες για προσθήκη αξίας οι οποίες βασίζονται στο χρόνο	257
5.1.5 Ευκαιρίες για την μείωση του κόστους οι οποίες βασίζονται στο χρόνο	260
5.1.6 Οι περιορισμοί των προσεγγίσεων οι οποίοι βασίζονται στο χρόνο	262
5.2 Δείκτες P:D και διαφορές	264
5.2.1 Χρησιμοποιώντας το χρόνο ως μέτρο της απόδοσης	264
5.2.2 Χρησιμοποιώντας το χρόνο για να μετρήσουμε την απόδοση του αγωγού του εφοδιασμού	266
5.2.3 Ποιες είναι οι συνέπειες όταν ο χρόνος P είναι μεγαλύτερος από το χρόνο D	269
5.3 Χαρτογράφηση της διαδικασίας η οποία βασίζεται στο χρόνο	273
5.3.1 Στάδιο 1: Συγκρότηση ομάδας δράσης	275
5.3.2 Στάδιο 2: Επιλογή της διαδικασίας η οποία θα χαρτογραφηθεί	275
5.3.3 Στάδιο 3: Συλλογή δεδομένων	275
5.3.4 Στάδιο 4: Διάγραμμα ροής της διαδικασίας	276
5.3.5 Στάδιο 5: Διαχωρισμός μεταξύ του χρόνου ο οποίος προσθέτει αξία και του χρόνου ο οποίος δεν προσθέτει αξία	276
5.3.6 Στάδιο 6: Κατασκευή του χάρτη διαδικασίας με βάση το χρόνο	277
5.3.7 Στάδιο 7: Δημιουργία λύσης	278
5.4 Διαχείριση της έγκαιρης ανταπόκρισης στον αγωγό των logistics	283
5.4.1 Στρατηγικές για το χειρισμό των περιπτώσεων κατά τις οποίες ο χρόνος P είναι μεγαλύτερος από το χρόνο D	285
5.4.2 Πρακτικές για το χειρισμό των περιπτώσεων κατά τις οποίες ο χρόνος P είναι μεγαλύτερος από το χρόνο D	286
5.5 Μία μέθοδος για εφαρμογή πρακτικών οι οποίες βασίζονται στο χρόνο	288
5.5.1 Βήμα 1: Κατανοήστε ότι είναι ανάγκη να αλλάξετε	289
5.5.2 Βήμα 2: Κατανοήστε τις διαδικασίες σας	290
5.5.3 Βήμα 3: Εντοπίστε περιττά βήματα της διαδικασίας και μεγάλες σπατάλες χρόνου	291
5.5.4 Βήμα 4: Κατανοήστε τις αιτίες της σπατάλης	291
5.5.5 Βήμα 5: Αλλάξτε την διαδικασία	291
5.5.6 Βήμα 6: Προχωρήστε σε επανεξέταση των αλλαγών	291

5.5.7	Αποτελέσματα	291
5.6	Πότε, πού και πώς;	293
	Περίληψη	294
	Ερωτήσεις για συζήτηση	295
	Βιβλιογραφικές αναφορές	295
	Προτεινόμενη βιβλιογραφία για περαιτέρω μελέτη	296

6 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

	Εισαγωγή	298
6.1	Το 'σχέδιο παιγνίου' της αλυσίδας εφοδιασμού	300
6.1.1	Σχεδιασμός και έλεγχος μέσα στην μεταποίηση	301
6.1.2	Διαχείριση αποθέματος στην αλυσίδα εφοδιασμού	310
6.1.3	Σχεδιασμός και έλεγχος στο χώρο της λιανικής	317
6.1.4	Ενδοεπιχειρησιακός σχεδιασμός και έλεγχος	320
6.2	Αντιμετώπιση του κακού συντονισμού στις αλυσίδες εφοδιασμού της λιανικής	325
6.2.1	Αποτελεσματική ανταπόκριση στον καταναλωτή (ECR)	325
6.2.2	Σχεδιασμός, πρόβλεψη και αναπλήρωση μέσα πό συνεργασία (CPFR)	334
6.2.3	Διαχείριση αποθεμάτων εκ μέρους του προμηθευτή (VMI)	341
6.2.4	Γρήγορη ανταπόκριση (QR)	344
	Περίληψη	347
	Ερωτήσεις για συζήτηση	348
	Βιβλιογραφικές αναφορές	349
	Προτεινόμενη βιβλιογραφία για περαιτέρω μελέτη	350

7 ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΤΗΝ ΣΤΙΓΜΗ ΠΟΥ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ (JUST-IN-TIME) ΚΑΙ ΕΥΕΛΙΚΤΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

	Εισαγωγή	352
7.1	Η μέθοδος JIT και η λιτή σκέψη	354
7.1.1	Το σύστημα JIT	355
7.1.2	Οι επτά μορφές περιττού κόστους	362
7.1.3	Η μέθοδος JIT και ο προγραμματισμός των απαιτήσεων σε υλικά	363
7.1.4	Η λιτή σκέψη	368
7.1.5	Εφαρμογή της λιτής σκέψης στις επιχειρησιακές διαδικασίες	370
7.1.6	Ο ρόλος των λιτών πρακτικών	371
7.2	Η έννοια της ευελιξίας	372
7.2.1	Ταξινόμηση των περιβαλλόντων λειτουργίας	380
7.2.2	Προϋποθέσεις για επιτυχημένη ευέλικτη πρακτική	381
7.2.3	Ανάπτυξη μέτρων τα οποία θέτουν σε πρώτη προτεραιότητα τον τελικό πελάτη προκειμένου να βελτιωθεί η ευαισθησία της αγοράς	387
7.2.4	Κοινοί στόχοι για τη βελτίωση της εικονικής ολοκλήρωσης	388

7.2.5	Διεύρυνση των ορίων της διαδικασίας σχεδιασμού των πωλήσεων και της παραγωγής προκειμένου να βελτιωθεί η ολοκλήρωση της διαδικασίας	390
	Περίληψη	393
	Ερωτήσεις για συζήτηση	395
	Βιβλιογραφικές αναφορές	397
	Προτεινόμενη βιβλιογραφία για περαιτέρω μελέτη	398

Μέρος 3ο ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

8 ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

	Εισαγωγή	402
8.1	Ολοκλήρωση στην αλυσίδα εφοδιασμού	404
8.1.1	Εσωτερική ολοκλήρωση: από τμήμα σε τμήμα	405
8.1.2	Ολοκλήρωση μεταξύ εταιρειών: μία χειρωνακτική μέθοδος	407
8.1.3	Ηλεκτρονική ολοκλήρωση	408
8.2	Επιλογή των σωστών σχέσεων εφοδιασμού	414
8.3	Συνεργασίες στην αλυσίδα εφοδιασμού	423
8.3.1	Οικονομική αιτιολόγηση των συνεργασιών	424
8.3.2	Πλεονεκτήματα των συνεργασιών	424
8.3.3	Τα μειονεκτήματα των συνεργασιών	425
8.4	Εξορθολογισμός προμηθευτικής βάσης	425
8.4.1	Διαχείριση προμηθευτών	426
8.4.2	Κορυφαίοι προμηθευτές	427
8.5	Δίκτυα προμηθευτών	427
8.5.1	Ενώσεις προμηθευτών	428
8.5.2	Το ιαπωνικό keiretsu	432
8.5.3	Ιταλικές περιοχές	434
8.5.4	Κινεζικές βιομηχανικές περιοχές	438
8.6	Ανάπτυξη προμηθευτών	443
8.6.1	Ολοκληρωμένες διαδικασίες	444
8.6.2	Συγχρονισμένη παραγωγή	444
8.7	Υλοποίηση στρατηγικών συνεργασιών	445
8.8	Διαχείριση σχέσεων στην αλυσίδα εφοδιασμού	451
8.8.1	Δημιουργία στενότερων σχέσεων	451
8.8.2	Παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στον σχηματισμό σχέσεων στην αλυσίδα εφοδιασμού	453
	Περίληψη	455
	Ερωτήσεις για συζήτηση	457
	Βιβλιογραφικές αναφορές	459

Προτεινόμενη βιβλιογραφία για περαιτέρω μελέτη	461
9 ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ	
Εισαγωγή	464
9.1 Με τι ασχολούνται οι προμήθειες;.....	466
9.1.1 Οι κινητήριοι άξονες των προμηθειών	469
9.2 Εξορθολογισμός της προμηθευτικής βάσης	484
9.3 Τμηματοποίηση της προμηθευτικής βάσης.....	487
9.3.1 Προτιμώμενοι προμηθευτές	492
9.3.2 Στρατηγικές σχέσεις.....	492
9.3.3 Καθορισμός πολιτικών ανά τμήμα προμηθευτή	493
9.3.4 Βαθμολόγηση προμηθευτών	493
9.3.5 Ανάθεση της ανάπτυξης σχέσεων με τους προμηθευτές σε υψηλόβαθμο στέλεχος	496
9.3.6 Μετακίνηση προς το καθεστώς του εκλεκτού πελάτη	499
9.4 Τεχνολογία προμηθειών	501
9.5 Δείκτες αξίας στην αίθουσα του διοικητικού συμβουλίου	502
9.6 Ποια μορφή έχει το ταλέντο των στελεχών των προμηθειών;.....	503
Περίληψη	505
Ερωτήσεις για συζήτηση.....	506
Βιβλιογραφικές αναφορές	507
Προτεινόμενη βιβλιογραφία για περαιτέρω μελέτη	508

Μέρος 4ο

ΑΛΛΑΖΟΝΤΑΣ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

10 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΤΑ LOGISTICS

Εισαγωγή	512
10.1 Αλλάζουν τα Οικονομικά;	513
10.2 Εσωτερική εναρμόνιση	515
10.3 Επιλογή ευκαιριών για συνεργασία προς το πάνω και προς το κάτω άκρο της αλυσίδας.....	522
10.4 Υποστήριξη της ανάπτυξης και της κερδοφορίας μέσω διαχείρισης του κόστους εξυπηρέτησης.....	526
10.5 Ο διευθυντής της αλυσίδας εφοδιασμού του μέλλοντος	529
10.6 Μεταβαλλόμενες αλυσίδες	533
Περίληψη	536
Ερωτήσεις για συζήτηση.....	537
Βιβλιογραφικές αναφορές	537
Προτεινόμενη βιβλιογραφία για περαιτέρω μελέτη	538