

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΤΗΛΕΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: Η ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΙΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

ΑΠΟ ΤΟΝ : ΚΑΦΕΤΖΟΠΟΥΛΟ ΔΗΜΗΤΡΙΟ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΜΑΡΕΤΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΑΡΤΑ, ΜΑΙΟΣ 2005

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

1.1 Περιγραφή των μεγεθών στην βιομηχανία τροφίμων.....	1
1.2 Η Ελληνική βιομηχανία τροφίμων και η νέα δυναμική φάση ανάπτυξης της.....	2
1.3 Ο Υφιστάμενος Χαρακτήρας της Αγοράς των τροφίμων.....	5
1.4 Ανταγωνιστικότητα και Ανάπτυξη.....	7
1.5 Προτεραιότητες και ανάγκες στην βιομηχανία τροφίμων.....	13

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΤΗΣ ΥΠΕΡΟΧΗΣ

2.1 Αναζήτηση της υπεροχής.....	18
2.2 Επιχειρηματικές Αποφάσεις.....	23
2.3 Δυνατότητες Βελτίωσης.....	25
2.4 Αξιολόγηση Επενδύσεων.....	29
2.5 Ηγεσία - Αξίες και Στόχοι	32
2.6 Τι είναι στρατηγική.....	37
2.7 Μελέτη εξωτερικού περιβάλλοντος.....	37
2.7.1 Αποτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης.....	39
2.8 Μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος.....	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

3.1	Ανάλυση Ανταγωνιστικότητας.....	45
3.2	Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	47
3.3	Στρατηγική ηγεσίας κόστους.....	50
3.4	Στρατηγική διαφοροποίησης.....	54
3.5	Στρατηγική εστίασης.....	56
3.5.1	Εστίαση με ηγεσία κόστους	58
3.5.2	Εστίαση με διαφοροποίηση	59
3.5.3	Κίνδυνοι από την εφαρμογή της στρατηγικής εστίασης.....	59
3.6	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσο ικανοτήτων.....	60
3.7	Μέθοδοι για την ταυτόχρονη επίτευξη ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης.....	62
3.8	Στρατηγική Ανταγωνισμού σ' ένα Μεταβαλλόμενο και Δύσκολο Προβλέψιμο Περιβάλλον. Η σημασία των Πόρων και των ικανοτήτων	63
3.8.1	Η Θεωρία των Πόρων και ικανοτήτων.....	65
3.8.2	Εντοπισμός των ικανοτήτων (capabilities) της επιχείρησης.....	66
3.8.3	Αποτίμηση της Δυνητικής απόδοσης των Πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης.....	67
3.8.4	Εντοπισμός ελλείψεων σε Πόρους και ικανότητες.....	70
3.9	Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων.....	71
3.10	Ανάπτυξη εταιριών μέσο εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΥΡΕΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕ ΝΕΕΣ

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

4.1 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ (CREATIVITY).....	79
4.1.1 Τι είναι η τεχνική ανάπτυξης της δημιουργικότητας.....	79
4.1.2 Στόχοι της τεχνικής ανάπτυξης δημιουργικότητας.....	82
4.1.3 Περιγραφή / διάρθρωση μεθοδολογίας / εναλλακτικές λύσεις.....	83
4.1.4 Αναμενόμενα αποτελέσματα / οφέλη.....	85
4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΑΣ (ANALYZE VALUE).....	86
4.2.1 Τι είναι ανάλυση αξίας.....	86
4.2.2. Ορισμός της Ανάλυσης Αξίας.....	88
4.2.3 Ορισμός του Κόστους και της Αξίας.....	89
4.2.4 Στόχος της Ανάλυσης Αξίας.....	91
4.2.5 Γιατί να χρησιμοποιήσουμε την Ανάλυση Αξίας ;.....	93
4.2.6 Η μέθοδος Ανάλυση Αξίας για τα Υπάρχοντα Προϊόντα.....	100
4.2.7 Ανάλυση Αξίας για Νέα Προϊόντα – Τεχνικός Σχεδιασμός Αξίας.....	101
4.2.8 Μέθοδος Ανάλυση Αξίας για Οικογένειες Προϊόντων - Οριζόντια Ανάπτυξη.....	101
4.2.9 Η ανταγωνιστική τεχνική Ανάλυση Αξίας.....	102
4.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑ.....	104
4.3.1 Τι είναι η “ διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας ”.....	104
4.3.2 Ποια είναι η σπουδαιότητα της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	105
4.3.3 Η διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας Σήμερα.....	106

4.3.4 Στόχοι της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	113
4.3.5 Αρχές της Εφοδιαστικής Αλυσίδας / Μεθοδολογία, Λύσεις.....	113
4.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	123

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Συμπεράσματα- προτάσεις-συζήτηση.....	127
Λίστα περιεχομένων διαγραμμάτων	138
Λίστα περιεχομένων πινάκων	138
Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία.....	139

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Με την παρούσα εργασία γίνεται μια προσπάθεια να εξευρεθούν οι τρόποι και οι δυνατότητες που έχει η σημερινή ελληνική βιομηχανία και συγκεκριμένα η βιομηχανία τροφίμων, ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να κατορθώσει να αναπτυχθεί στο συνεχώς μεταβαλλόμενο και γεμάτο προκλήσεις εθνικό αλλά και παγκόσμιο περιβάλλον. Η εργασία δομείται σε **πέντε κεφάλαια**.

Περιγράφεται η ελληνική πραγματικότητα στην βιομηχανία τροφίμων σήμερα.

Οι απαιτήσεις των καιρών είναι μεγάλες και η ελληνική βιομηχανία τροφίμων έχει ξεκινήσει την αναδιοργάνωσή της, η αλλαγή στην οργάνωση και διοίκηση, στο μάρκετινγκ, στην τεχνολογία της παραγωγής αλλά και γενικότερα στην φιλοσοφία της είναι γεγονός.

Οι διατροφικές κρίσεις, η απαίτηση των καταναλωτών για καλύτερη ποιότητα και η περιορισμένη οικονομική δυνατότητα στο μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού, κάνουν τις 1000 περίπου επιχειρήσεις τροφίμων στην Ελλάδα να αναζητήσουν το δρόμο για την υπεροχή ως μονόδρομο. Επισημαίνονται επίσης οι προτεραιότητες και οι ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν. Το όραμα που πρέπει να έχουν οι βιομηχανίες για το παρόν αλλά και για το μέλλον τους. Αυτό το όραμα πρέπει να υιοθετηθεί από όλους που εμπλέκονται στην επιχείρηση και να υιοθετηθεί όσο το δυνατό καλύτερα. Η ανακάλυψη των αναγκών της αγοράς ως πρώτο βήμα είναι απαραίτητη, για να ακολουθήσει ο εκσυγχρονισμός που πρέπει να είναι συνεχής και αδιάκοπος, η συνεχή βελτίωση, η επένδυση σε παραγωγικές εγκαταστάσεις και η τεχνολογική ολοκλήρωση, με βάση πάντα την επιδίωξη για ένα άρτια εκπαιδευμένο με ικανότητες προσωπικό.

Ένας παράγοντας που πρέπει να αναλυθεί σε βάθος από τις βιομηχανίες τροφίμων είναι το εξωτερικό περιβάλλον, γιατί εκεί βρίσκονται οι ευκαιρίες αλλά και οι απειλές. Θα μελετηθούν όμως πολύ καλά και τα υλικά οι πόροι και το παραγωγικό σύστημα της βιομηχανίας, δηλαδή το εσωτερικό της περιβάλλον.

Στο επόμενο βήμα γίνεται μια ανάλυση της ανταγωνιστικότητας για την εταιρία.

Η σημασία που έχει το κόστος παραγωγής και η αύξηση των συντελεστών παραγωγικότητας θεωρείται ως το κύριο μέλημα μιας βιομηχανίας που θα την κάνει ανταγωνιστική.

Η εταιρία πρέπει να αποφασίσει για την στρατηγική επίτευξης του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος και οι επιλογές που έχει είναι κυρίως 3, η κυριαρχία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση.

Ο ηγέτης κάθε επιχείρησης συγκεντρώνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία που θα τον κάνουν να έχει άποψη και αυτή η άποψη θα γίνει εφαρμογή.

Σαν μια εναλλακτική ή/και αναγκαία στρατηγική είναι και αυτή της διεθνοποίησης μια εταιρίας τροφίμων ως πηγή εκμετάλλευσης νέων ευκαιριών.

Η συγχώνευση ή εξαγορές μεταξύ των επιχειρήσεων είναι επίσης ένας τρόπος για να κερδιθεί σε ορισμένες αγορές και κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Νέες αγορές πολλά υποσχόμενες ευτυχώς υπάρχουν γύρω μας και η Ελληνική βιομηχανία είναι έτοιμη να τις κατακτήσει.

Την εύρεση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πρέπει να την αναζητήσουμε και στις νέες τεχνολογίες και τάσεις που έχουν αναπτυχθεί. Όπως η δημιουργικότητα, που είναι ένας νέος τρόπος παραγωγής πρωτότυπων ιδεών που ενσωματώνει με διαφορετικό τρόπο την υπάρχουσα γνώση.

Η Ανάλυση Αξίας (Value Analysis) που θεωρείται μια διαδικασία και όχι μία απλή τεχνική γιατί αποτελεί μια συγκροτημένη προσέγγιση για τη βελτίωση της αποδοτικότητας.

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας που σαν μία ομπρέλα καλύπτει όλες εκείνες τις λειτουργίες που συνδέονται με την διακίνηση αγαθών από το στάδιο των α' υλών μέχρι τον τελικό καταναλωτή.

Η διαχείριση της καινοτομίας επίσης είναι πολύ σημαντική και θεωρείται η ικανότητα της επιχείρησης τροφίμων να προσφέρει όλο και περισσότερο εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες ποιότητας σε στερεή βάση για τη δημιουργία διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με βάση όλα τα παραπάνω, στο τέλος της εργασίας αυτής θέτονται τα συμπεράσματα που έχω αποκομίσει για την διαδικασία που ακολουθείται προς την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις βιομηχανίες τροφίμων, και γίνονται συγκεκριμένες προτάσεις για την εφαρμογή αυτής της διαδικασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

1.1 Περιγραφή των μεγεθών στην βιομηχανία τροφίμων

Η βιομηχανία τροφίμων είναι ένας δυναμικός κλάδος ανάπτυξης της ελληνικής βιομηχανίας. Είναι ο μεγαλύτερος παραγωγικός κλάδος στην Ελλάδα που με τα σημερινά δεδομένα καλύπτει το 26 % του κύκλου εργασιών της ελληνικής βιομηχανίας και παρουσιάζει ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης της τάξης του 5 %.

Υπάρχουν περίπου 1.000 βιομηχανικές μονάδες παραγωγής τροφίμων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, έχουν πωλήσεις της τάξης των 8 δισ. ευρώ (2,6 τρισ. δρχ.) και απασχολούν 66.000 άτομα ή το 25,5% της συνολικής απασχόλησης του δευτερογενούς τομέα. Μπορούμε να πούμε λοιπόν, ότι ο κλάδος είναι από τους πλέον σημαντικούς της χώρας.

Η οργανωμένη βιομηχανία τροφίμων παράγει καθημερινά και σε μεγάλες ποσότητες επώνυμα προϊόντα που τα διαθέτει σε μεγάλο αριθμό καταναλωτών. Η μέριμνα για την ποιότητα είναι καθημερινή πρακτική της. Κάθε ημέρα υπογράφει με το σήμα της η κάθε βιομηχανία για την ασφάλεια και ποιότητα των προϊόντων της και κάθε ημέρα περνά τις εξετάσεις της αγοράς. Η υπογραφή της, δηλαδή το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο της, βρίσκεται πάνω σε κάθε προϊόν που φθάνει στον καταναλωτή. Υπάρχει μια σχέση εμπιστοσύνης με τους καταναλωτές και απ' αυτήν εξαρτάται η ίδια η ύπαρξή της. Στη βάση αυτή και μόνο, ο καταναλωτής πρέπει να αισθάνεται ασφαλής με τα προϊόντα της. Και πανευρωπαϊκά ο κλάδος παραμένει ο πλέον δυναμικός με 46 δις. Ευρώ εξαγωγές και απορροφά το 70 % του αγροτικού προϊόντος που παράγει η Ευρώπη.

Η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και η προστασία των καταναλωτών αποτελούν δυο κεφαλαιώδους σημασίας θέματα για την βιομηχανία τροφίμων, τόσο την ελληνική όσο και την ευρωπαϊκή. Είναι γεγονός ότι είναι πλέον ο μεγαλύτερος κλάδος της ελληνικής βιομηχανίας. Είναι, όμως, επίσης και από τους πιο δυναμικούς με την έννοια της ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας. Στη βάση αυτή, ο έλληνας καταναλωτής των προϊόντων της οργανωμένης βιομηχανίας τροφίμων δεν έχει απολύτως τίποτα να ζηλέψει από τον Ευρωπαίο συνάδελφό του. Η πετυχημένη επέκταση του κλάδου, εξάλλου, στη Δυτική Ευρώπη, στη Ν.Α. Ευρώπη, στη Μέση Ανατολή και στη Ρωσία υπογραμμίζει το δυναμισμό του και την ανάπτυξή του.

Το κυριότερη σειρά των προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο κλάδος πανευρωπαϊκά, πηγάζει από τις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις που μπαίνουν πάνω στις επιχειρήσεις και ακόμα περισσότερο πάνω στις βιομηχανίες τροφίμων, ειδικά σε ότι αφορά στην ασφάλεια των τροφίμων και τις περιβαλλοντικές τους επιδράσεις.¹

1.2 Η Ελληνική βιομηχανία τροφίμων και η νέα δυναμική φάση ανάπτυξης της

Η ελληνική βιομηχανία τροφίμων βρίσκεται μπροστά σε μία νέα φάση της αναπτυξιακής της πορείας με πολύ καλές προοπτικές, μετά τον εκσυγχρονισμό της παραγωγής, του μάρκετινγκ και των πωλήσεων, της οργάνωσης και διοίκησης, θα πρέπει να εξεταστεί η μελλοντική πορεία της κάτω από το πρίσμα τριών κρίσιμων παραγόντων:

- Της ευρωπαϊκής πρόκλησης
- της διαχείρισης των διατροφικών κρίσεων και

1. ¹ Περιοδικό plant management. Δ. ΔΑΣΚΑΛΟΠΟΥΛΟΣ - ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΣΕΒΤ
Σύγχρονες προκλήσεις για την ελληνική βιομηχανία τροφίμων

- της παγίωσης της θέσης της, ως ο κύριος θεσμικός συνομιλητής με τους καταναλωτές και το κράτος πάνω σ' όλα τα θέματα που αφορούν στην ποιότητα των προϊόντων της και στη διασφάλιση της υγείας των καταναλωτών.

Στα πλαίσια, όμως, του παγκόσμιου οικονομικού συστήματος, οι προκλήσεις δεν σταματούν. Η ανταγωνιστικότητα - όπως και η ηγετική θέση - είναι κάτι για το οποίο οφείλεις να μάχεσαι κάθε ημέρα, 365 ημέρες το χρόνο. Είναι ένας συνεχής αγώνας δρόμου και δεν επιτρέπεται καμία ολιγορία. Στον αγώνα αυτόν υπάρχουν μόνο νικητές. Οι ηττημένοι απλά εξαφανίζονται. Και έχοντας με επιτυχία αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό στα «εγχώρια ύδατά της», η ελληνική βιομηχανία τροφίμων έχει τώρα να αντιμετωπίσει δύο νέες προκλήσεις: τις διατροφικές κρίσεις και την επιβίωση και ανάπτυξη μέσα στη νέα διευρυμένη Ευρώπη των 25 μελών.

Με αναφορά στις διατροφικές κρίσεις θα πρέπει να σημειωθεί ότι, παρ' όλο που βρισκόμαστε στην εποχή όπου η ασφάλεια των τροφίμων βρίσκεται στο υψηλότερο επίπεδο από ποτέ κι όπου η δουλειά που γίνεται στον τομέα αυτόν από την ίδια τη βιομηχανία και τους κρατικούς ή και τους διεθνείς θεσμούς και οργανώσεις είναι και εκτεταμένη και ποιοτικά και επιστημονικά άρτια, παρ' όλα αυτά, και οι κρίσεις έχουν αυξηθεί και ο καταναλωτής είναι πιο ανήσυχος. Στη βάση αυτή, το συμπέρασμα που προκύπτει σχεδόν αβίαστα είναι πως θα πρέπει να υπάρχει ένα έλλειμμα ενημέρωσης με δύο μάλιστα διαστάσεις. Η μία εστιάζεται στο γεγονός πως όσο αυξάνονται οι προδιαγραφές για την ασφάλεια και ποιότητα των τροφίμων τόσο επηρεάζεται το κόστος παραγωγής και τόσο υποφέρουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η πρόκληση που αντιμετωπίζουν λοιπόν, σε όλο τον ευρωπαϊκό χώρο, είναι πως πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η ικανοποίηση των απαιτήσεων του καταναλωτή

στο θέμα αυτό, υποχρεωτικά, συνεπάγεται υψηλότερο κόστος παραγωγής, γεγονός που ελάχιστα συζητείται και μόνιμα, βέβαια, αποσιωπάται.

Η δεύτερη διάσταση αφορά στην υποχρέωση των θεσμών - κυρίως κρατικών και κοινοτικών υπηρεσιών - να ενημερώνουν τον πολίτη με πληρότητα, αντικειμενικότητα και σε συχνά χρονικά διαστήματα. Και είναι σίγουρο πως η ενημέρωση αυτή είτε είναι ελλιπής είτε υποφέρει από κάποια έλλειψη αντικειμενικότητας.

Η δεύτερη μεγάλη πρόκληση αφορά στην επιβίωση και ανάπτυξη της ελληνικής βιομηχανίας τροφίμων μέσα στη διευρυμένη Ευρώπη. Μελέτες που έχουν γίνει δείχνουν με απόλυτη επιστημονική σαφήνεια πως οι 7 από τις 10 οικονομίες που εντάσσονται στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι ήδη πιο ανταγωνιστικές από τη δική μας. Η πρόκληση, λοιπόν, είναι ακόμη πιο μεγάλη:

Οι νέοι εταίροι μας και είναι σε καλύτερη θέση από εμάς και θα τύχουν πιο ευνοϊκής μεταχείρισης όσον αφορά στους κοινοτικούς πόρους που θα εισρεύσουν στις οικονομίες τους. Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία πως ο κλάδος θα αντεπεξέλθει στην πρόκληση αυτή με επιτυχία. Αυτό, όμως, δεν θα γίνει αναίμακτα.

Από τη μία μεριά το αυξημένο κόστος των επενδύσεων για την ποιότητα και τη διαχείριση των διατροφικών κρίσεων και από την άλλη η ένταση του ανταγωνισμού, αναπόφευκτα θα οδηγήσουν σε εξελίξεις, όπως εξαγορές και συγχωνεύσεις και γενικότερα σε μία νέα αναδιάρθρωση του κλάδου.

Στόχος θα είναι να γίνει η βιομηχανία τροφίμων ακόμη πιο ανταγωνιστική, μία δυνατή μηχανή, ικανή να κατακτήσει αγορές στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Μία τέτοια εξέλιξη, εξάλλου, θα είχε πολλά να συνεισφέρει στην ευρύτερη προσπάθεια για την πραγματική σύγκλιση. Η διεύρυνση της Ευρώπης, αναπόφευκτα, θα προσθέσει νέα προβλήματα στην ήδη βεβαρημένη δομή και λειτουργία του

Συμφώνου Ανάπτυξης και Σταθερότητας. Όσο γρηγορότερα, λοιπόν, επιτευχθεί η πραγματική σύγκλιση τόσο το καλύτερο θα είναι αυτό και για τη χώρα που θα συγκλίνει και για την Ε.Ε. ως σύνολο. Η βιομηχανία μπορεί να ανταποκριθεί.

Ελπίζω να μπορέσουν, και τα κράτη και οι άλλοι εμπλεκόμενοι φορείς, θεσμοί και όργανα και μαζί, βέβαια, ο πολιτικός κόσμος, πρώτα απ' όλα να αφήσουν ελεύθερο το πεδίο δράσης για να αναδειχθεί ακόμα περισσότερο η επιχειρηματικότητα στον κλάδο και δεύτερον, να συνδράμουν μέσα από συνεργασία με τις δυνάμεις και τις γνώσεις της βιομηχανίας τροφίμων στην περαιτέρω ανάπτυξη αυτού του τόσο σημαντικού για την ευρωπαϊκή οικονομία κλάδου. Νομίζω ότι είναι προφανές ότι το μέγεθος και ο δυναμισμός της Ευρωπαϊκής Βιομηχανίας Τροφίμων αποτελούν σημαντικό παράγοντα συνεισφοράς στην προσπάθεια για μια παγκόσμια ανταγωνιστική Ευρώπη. Ας της δώσουμε, λοιπόν, την ελευθερία και την αρωγή που απαιτείται για να συνεχίσει το έργο της καινοτομίας, της επένδυσης και της ανάπτυξης.²

1.3 Ο Υφιστάμενος Χαρακτήρας της Αγοράς των τροφίμων

Τα τελευταία χρόνια η αγορά προϊόντων τροφίμων τείνει να γίνει παγκόσμια.

Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν κύρια την ανάπτυξη αυτής της αγοράς είναι:

Η ανάπτυξη των μεταφορών με αποτέλεσμα στο κόστος, στη διάρκεια και την ευκολία μεταφοράς των προϊόντων.

Η ανάπτυξη των υποδομών στον τομέα των μεταφορών και η χρήση νέων τεχνολογιών έχουν σαν αποτέλεσμα την ολοένα επιταχυνόμενη ανάπτυξη ενός

2. ² Περιοδικό plant management. Δ. ΔΑΣΚΑΛΟΠΟΥΛΟΣ - ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΣΕΒΤ
Σύγχρονες προκλήσεις για την ελληνική βιομηχανία τροφίμων

παγκόσμιου δικτύου μεταφορών των τροφίμων, το οποίο συμβάλει καθοριστικά στην βελτίωση των όρων λειτουργίας μιας ενιαίας αγοράς.

Η ανάπτυξη των επικοινωνιών και η εμφάνιση των νέων δυνατοτήτων, όπως το διαδίκτυο, οι κινητές και δορυφορικές επικοινωνίες, έχουν σαν αποτέλεσμα τόσο τη διευκόλυνση της ροής των πληροφοριών για άλλες παραγωγικές λειτουργίες, όσο και την αλματώδη ανάπτυξη της αγοράς των επικοινωνιών.

Η διαφοροποίηση των καταναλωτικών συνηθειών και προτιμήσεων έχει διαμορφώσει ένα νέο κλίμα στις επιμέρους αγορές, το οποίο συντελεί στην ανάπτυξη ομοιομορφίας στους όρους λειτουργίας των αγορών και τη δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων σε ολοένα ευρύτερα γεωγραφικά πλαίσια μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων κ.τ.λ. Οι επιχειρήσεις συνηθίζουν πλέον να σχεδιάζουν προϊόντα τα οποία θα εισαχθούν με ομοιόμορφο τρόπο σε περισσότερες από μια γεωγραφικά εντοπισμένες αγορές, με έμφαση στον παγκόσμιο χαρακτήρα των συστατικών των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Η τάση ενοποίησης των αγορών ενισχύεται και καθοδηγείται από τη διατύπωση και αποδοχή διεθνών συνθηκών για το εμπόριο. Η κύρια συμφωνία δασμών και εμπορίου που καθορίζει το διεθνές πλαίσιο για τους δασμούς και το εμπόριο είναι η συμφωνία της GATT του 1993, η οποία ολοκληρώθηκε στην Ουρουγουάη μετά από διαβουλεύσεις επτά ετών. Άλλες περιοδικές συμφωνίες ρυθμίζουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά δομημένων ή υπό ανάπτυξη αγορών. Τέτοιες είναι οι συμφωνίες του Maastricht για την Ευρωπαϊκή Ένωση, η NAFTA για την Βόρεια Αμερική και η APEC για τον Ειρηνικό.

Η προώθηση πολιτικών φιλελευθεροποίησης των αγορών μπορούν να διακριθούν σε εθνικές πολιτικές και πολιτικές διεθνούς επιπέδου. Σε εθνικό επίπεδο κυρίαρχο είναι το φαινόμενο κατάργησης παλαιών ρυθμίσεων και φραγμών και οι

ιδιωτικοποιήσεις. Σε διεθνές επίπεδο παρατηρούμε την είσοδο ολόκληρων περιοχών στην ανοικτή οικονομία, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης μετά το 1990. Η αποτελεσματικότητα των νέων ρυθμίσεων εξαρτάται από το είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας και τους περιορισμούς στους οποίους υπόκειται από φυσικούς, τεχνολογικούς ή κοινωνικοοικονομικούς όρους.³

1.4 Ανταγωνιστικότητα και Ανάπτυξη

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η απελευθέρωση του εμπορίου έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην αγορά η οποία χαρακτηρίζεται από αστάθεια και έντονο ανταγωνισμό στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ο ανταγωνισμός αυξάνεται συνεχώς στους τομείς που αφορούν στην τιμή, την ποιότητα και διαθεσιμότητα των προϊόντων, την εξυπηρέτηση και την ταχύτητα παράδοσης.

Η ελεύθερη διακίνηση των προϊόντων, η δημιουργία διεθνών οργανισμών και οι ταχύτερες τεχνολογικές εξελίξεις εντείνουν τον ανταγωνισμό. Όλες αυτές οι αλλαγές καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων τροφίμων, όπου εξ 'ολοκλήρου οι διαδικασίες, το επιχειρησιακό κλίμα και η διοικητική δομή αλλάζουν.

Είναι αναγκαία η επανασχεδίαση των επιχειρησιακών διαδικασιών ώστε να επιτευχθούν δραματικές αλλαγές στα κρίσιμα σημεία που καθορίζουν την απόδοση της επιχείρησης, όπως το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα. Το σύνολο των δραστηριοτήτων πρέπει να είναι σχεδιασμένο για να παράγει ένα συγκεκριμένο επιθυμητό αποτέλεσμα για έναν συγκεκριμένο πελάτη ή αγορά.

3. ³ Τσελές Δ. Μασούνη Μ. Hughes J. (2000). Βιομηχανική παραγωγή παγκοσμίου κλάσεως, ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΑΕΚ

Οι στόχοι της βιομηχανίας τροφίμων θα πρέπει να είναι:

- Οι Πελατοκεντρικές μορφές διαδικασιών που αποσκοπούν στον περιορισμό των παραπόνων του πελάτη.
- Η Σημαντική συμπίεση του χρόνου που απαιτείται για τη διεκπεραίωση των βασικών διαδικασιών της επιχείρησης.
- Η Συμπίεση κύριων εργασιών που έχουν μεγάλο κόστος μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης . Οργανώνοντας κατάλληλα τις διαδικασίες της η επιχείρηση δημιουργεί και διαφάνεια στη μείωση του λειτουργικού κόστους .
- Ευκολία προσαρμογής. Διαδικασίες και δομές ευέλικτες στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και στον έντονο ανταγωνισμό. Πλησιάζοντας τον πελάτη, η επιχείρηση πρέπει να μπορεί να δημιουργήσει μηχανισμούς τέτοιους που να εντοπίζουν γρήγορα τα αδύνατα σημεία και να προσαρμόζονται άμεσα στις νέες απαιτήσεις της αγοράς .
- Εμμονή στην άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη . Το επίπεδο της ποιότητας των προϊόντων ελέγχεται πάντα από ανάλογες διαδικασίες και δεν εξαρτάται άμεσα από το πρόσωπο το οποίο εξυπηρετεί τον πελάτη.
- Ηγετική θέση στην αγορά μέσω πρωτότυπων αλλαγών που θα δώσουν στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .
- Δραστικές βελτιώσεις στην αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης .

Η ανταγωνιστικότητα είναι μια έννοια ευρύτερη, σύνθετη και πολύπλοκη και εξαρτάται και από πολλούς άλλους παράγοντες, όπως:

- Η ποιότητα και επάρκεια των υλικών υποδομών.
- Η ύπαρξη ενός ευνοϊκού μακροοικονομικού περιβάλλοντος και ρυθμιστικού πλαισίου.

- Η επιχειρηματική αποτελεσματικότητα.
- Η οργάνωση και το κόστος παραγωγής.
- Η τεχνολογία και η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων.

Ο ρόλος της γνώσης είναι αναβαθμισμένος στην παραγωγή ανταγωνιστικών αγαθών και υπηρεσιών. Ο ρόλος του κράτους είναι ιδιαίτερα κρίσιμος, καθώς με τις αποφάσεις και τις επιλογές του, πρέπει να δημιουργήσει το κατάλληλο περιβάλλον και ρυθμιστικό πλαίσιο στα πλαίσια του οποίου οι επιχειρήσεις θα συνεχίσουν να λειτουργούν και να δραστηριοποιούνται με τρόπο αποτελεσματικό.⁴

Όσον αφορά την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών βιομηχανιών τροφίμων, ένα από τα κρίσιμα στοιχεία του επιχειρηματικού και παραγωγικού δυναμικού, την περίοδο που διανύουμε, είναι η αύξηση της κρίσιμης μάζας των επιχειρήσεων που αξιοποιούν τις νέες τεχνολογίες, υιοθετούν σύγχρονες πρακτικές διοίκησης, έχουν διεθνή προσανατολισμό και διαθέτουν τα κατάλληλα στελέχη. Η προώθηση του μετασχηματισμού των μικρομεσαίων οικογενειακών επιχειρήσεων σε «μεσαίες μεγάλες» επιχειρήσεις, με τον παράλληλο διαχωρισμό της ιδιοκτησίας από τη διοίκηση, αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες σύγχρονες προκλήσεις για τον κόσμο των επιχειρήσεων στην Ελλάδα τα επόμενα χρόνια.

Γενικότερα, η ελληνική οικονομία έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο στον τομέα της ανταγωνιστικότητας τη δεκαετία του 1990. Εξακολουθεί, όμως, να υστερεί τόσο σε σχέση με τους εταίρους της στην Ε.Ε. όσο και με άλλες χώρες. Με βάση τη περσινή έκθεση του IMD για την ανταγωνιστικότητα, ένας οργανισμός ο οποίος έχει ως σύνδεσμό του και πηγή πληροφόρησης στην Ελλάδα το ΣΒΒΕ, προκύπτει πως το σταθερό μακροοικονομικό περιβάλλον εξακολουθεί να στηρίζει

4. ⁴ Περιοδικό plant management. Του κ. Γκίκα Χαρδούβελη Γνώση, Ανταγωνιστικότητα και Οικονομία.

την ανταγωνιστική θέση της Ελλάδας. Ωστόσο, η αποδοτικότητα του ευρύτερου δημόσιου αλλά και του επιχειρηματικού τομέα, καθώς και οι ρυθμοί υιοθέτησης νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία συνεχίζουν να υστερούν. Οι διαρθρωτικές αλλαγές, σε συνδυασμό με τη φορολογική μεταρρύθμιση και πολλές από τις δράσεις του Γ' ΚΠΣ στοχεύουν ακριβώς στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που η έκθεση εντοπίζει. Πριν 2 χρόνια στο Υπ. Ανάπτυξης δημιουργήθηκε το Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας. Στο Συμβούλιο αυτό συμμετέχουν οι κοινωνικοί φορείς. Χρειάζεται να ξεκινήσει ένας ευρύς διάλογος μεταξύ εργοδοτών, εργαζομένων και πολιτείας για τον τρόπο με τον οποίο θα αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα της οικονομίας. Πέρα από τα γραφειοκρατικά εμπόδια της ελληνικής Διοίκησης στην επιχειρηματικότητα, υπάρχει ανάγκη για συστράτευση των επιχειρήσεων και κοινή προσέγγιση σε πολλά θέματα. Για παράδειγμα, πολλά από τα προγράμματα του ΚΠΣ καταλήγουν σε κατακερματισμένες επιχειρηματικές δράσεις, οι οποίες εξαντλούνται στον τομέα της παραγωγής και δεν επεκτείνονται στα κανάλια διανομής και επαφής με τον τελικό καταναλωτή του εσωτερικού ή του εξωτερικού. Η ανταγωνιστικότητα είναι σήμερα στο επίκεντρο της οικονομικής πολιτικής. Μετά την ένταξή μας στην ΟΝΕ, η ανταγωνιστικότητα αποτελεί μονόδρομο. Αυτή είναι που θα σηκώσει το βάρος της αναπτυξιακής μας πορείας. Αυτή είναι το ζητούμενο της νέας οικονομικής πολιτικής. Οι διεθνείς οργανισμοί εκτιμούν ότι το 2004 η Ελλάδα θα είναι η πρώτη ή δεύτερη σε ανάπτυξη χώρα ανάμεσα σε όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Αυτή η διαφορά δεν είναι περιστασιακή. Η ελληνική οικονομία, από το 1996 μέχρι σήμερα, για 8η συνεχή χρονιά, αναπτύσσεται με ρυθμούς πολύ υψηλότερους από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Και οι προβλέψεις όλων των διεθνών οργανισμών συμπίπτουν στην ίδια διαπίστωση: Η Ελλάδα τα επόμενα χρόνια θα

αναπτύσσεται με εξίσου γοργούς ρυθμούς, κλείνοντας την ψαλίδα που τη χωρίζει από την ΕΕ τόσο στο βιοτικό επίπεδο όσο και σε όλους τους υπόλοιπους δείκτες ευημερίας και κοινωνικής συνοχής. Και ο λόγος είναι η ανταγωνιστικότητα:

- Η δημιουργία νέων σύγχρονων μεταφορικών υποδομών,
- οι επενδύσεις στην εκπαίδευση και την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού,
- η αύξηση της απασχόλησης,
- η ενίσχυση της εισαγωγής νέων τεχνολογιών,
- η εξάπλωση της επιχειρηματικότητας,
- ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης,
- η απελευθέρωση των αγορών,
- οι διαρθρωτικές αλλαγές με κοινωνική αποδοχή και συμμετοχή των εργαζομένων στο όφελος των μεταρρυθμίσεων,
- η ενίσχυση του εποπτικού ρόλου του κράτους και των θεσμών διαφάνειας και ανταγωνισμού,
- καθώς και το συνολικό πλέγμα των πολιτικών για την καταπολέμηση της φτώχειας και την επίτευξη κοινωνικής συνοχής, σε συνδυασμό με το σταθερό μακροοικονομικό περιβάλλον ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα και εγγυώνται τους μελλοντικούς ρυθμούς ανάπτυξης και τη σύγκλιση. Ορισμένοι αμφισβητούν αυτή την προοπτική, επικαλούμενοι το τέλος των Ολυμπιακών Αγώνων το 2004 ή το τέλος του Γ' ΚΠΣ το 2008. Είναι γεγονός ότι και οι δύο αυτοί παράγοντες επιταχύνουν τις επενδύσεις, κυρίως επειδή αποτελούν πολιτική προτεραιότητα και έτσι, παρά την πίεση του δημοσιονομικού ισοζυγίου, συμβάλλουν ώστε να διατηρηθούν οι δημόσιες επενδύσεις αλώβητες. Όμως, το τέλος των Ολυμπιακών Αγώνων δεν σημαίνει ότι σταματούν και οι επενδύσεις σε έργα.

Η πολιτική και οικονομική προτεραιότητα παραμένει. Απλώς, οι πόροι θα ανακατανεμηθούν σε μη-Ολυμπιακά και πιθανόν πιο παραγωγικά έργα. Παρομοίως, το τέλος του Γ' ΚΠΣ δεν συνεπάγεται και το τέλος της αναπτυξιακής μας προοπτικής. Οι δράσεις του ΚΠΣ, σε συνδυασμό με τις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, απελευθερώνουν ένα παραγωγικό δυναμικό, το οποίο ωθεί τις αναπτυξιακές δυνατότητες της ελληνικής οικονομίας σε υψηλότερα επίπεδα, που επιταχύνουν την πραγματική σύγκλιση. Σήμερα το ΚΠΣ συμβάλλει στην ανάπτυξη, αλλά είναι υπεύθυνο μόνο για το 1/3 περίπου του ρυθμού της. Άλλωστε, τα χρήματα του ΚΠΣ, κατά το ήμισυ και πλέον προέρχονται από ελληνικούς πόρους. Έτσι, ακόμα και αν δεν υπάρξει ένα Δ' ΚΠΣ μετά το 2008, η ελληνική οικονομία θα έχει την ικανότητα να επιταχύνει τους σημερινούς ρυθμούς μεγέθυνσης. Υπάρχει πολιτική συναίνεση για τους στόχους της οικονομικής πολιτικής. Πρέπει να επιμένουμε στην αντιπληθωριστική πολιτική, αλλά και στην αυστηρή δημοσιονομική πολιτική, όπως περιγράφεται στους στόχους του Προγράμματος για την Ανάπτυξη και τη Σταθερότητα. Αυτή η συνταγή, που μας έβαλε στην ΟΝΕ, εξακολουθεί να αποτελεί και σήμερα αναγκαία συνθήκη για την ανάπτυξη. Χρειάζονται, όμως, και άλλες πολιτικές. Η απώλεια του εργαλείου της νομισματικής και συναλλαγματικής πολιτικής συνεπάγεται αναγκαστική στροφή προς τη μικροοικονομική πολιτική και έμφαση στην αποτελεσματικότητα του κράτους και την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας. Αυτό είναι το νέο δεδομένο στην οικονομική πολιτική.

Η ανταγωνιστικότητα είναι η ειδοποιός διαφορά, που κρίνει την ταχύτητα με την οποία συγκλίνουμε. Η αύξησή της είναι ένας συνεχής αγώνας δρόμου. Δεν επιτρέπει εφησυχασμό, αφού και οι υπόλοιπες χώρες έχουν τον ίδιο στόχο. Και καμιά πολιτική ανταγωνιστικότητας δεν μπορεί να μεγιστοποιήσει τα αποτελέσματά της αν συγχρόνως δεν υπάρξει, όπως ανέφερα προηγουμένως, και ένας ευρύς διάλογος με

όλους τους κοινωνικούς φορείς για τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί αυτή η αύξηση.⁵

1.5 Προτεραιότητες και ανάγκες στην βιομηχανία τροφίμων

Ο πρωταρχικός και μη διαπραγματεύσιμος στόχος των βιομηχανιών τροφίμων πρέπει να είναι η διασφάλιση της ποιότητας των τροφίμων που διαθέτουν στην αγορά.

Η θέση τους στο σημείο αυτό πρέπει να είναι απλή και σαφής: προς την κοινωνία, προς το κράτος, προς το καταναλωτικό κοινό, αυτοί οι ίδιοι είναι εκ των πραγμάτων, ο κυριότερος εγγυητής της ποιότητας και της ασφάλειας στα τρόφιμα. Αυτή είναι η υποχρέωσή τους, αλλά και το συμφέρον τους. Υπάρχει συνεχή ανάγκη να αφουγκράζονται οι επιχειρήσεις τις απαιτήσεις των καταναλωτών και στην συνέχεια να τις ικανοποιούν. Η φροντίδα για την ποιότητα και την συνολική ικανοποίηση του καταναλωτή πρέπει να είναι προτεραιότητα για την βιομηχανία τροφίμων. Είναι απαραίτητο να εστιαστεί η προσοχή στον καταναλωτή και να αξιολογηθούν τα προϊόντα με βάση τα κριτήρια ικανοποίησής του. Τα κυριότερα είναι :

- Η ασφάλεια
- Η σταθερή ποιότητα
- Η καλή σχέση ποιότητας – τιμής
- Η ευκολία στην αγορά του προϊόντος

Θα πρέπει οι βιομηχανίες τροφίμων να μετρήσουν το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, σε ποιους τομείς ικανοποιούνται οι προσδοκίες των πελατών, ποια είναι τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους, τα

5. ⁵ Περιοδικό plant management. Άρθρο του κ. Χαρίδημου Κ. Τσούκα
Η Ελληνική Βιομηχανία στον 21ο Αιώνα Γνώση, Ποιότητα και Καινοτομία.

εμπόδια για την είσοδο σε ξένες αγορές, η διαχρονική πορεία των προϊόντων τους και η αποτελεσματικότητα των όποιων διορθωτικών παρεμβάσεων.

Πρέπει να υιοθετήσουν μια πολιτική χαμηλού κόστους και μια εταιρική φιλοσοφία βασισμένη στην βελτίωση της ποιότητας. Να ολοκληρώσουν όλοι, στο σύνολο της δουλειάς τους και σε όλη της την έκταση, τη συμμόρφωση με όλους τους κανόνες και τις νομοθεσίες που αφορούν τα προϊόντα τους. Να θέσουν ακόμα υψηλότερες προδιαγραφές, όπως ήδη, πάρα πολλοί κάνουν σε πολλές περιπτώσεις. Να συνειδητοποιήσουν ότι η κοινή δράση σε πολλούς τομείς είναι ο μόνος τρόπος να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις και τη χρηματοδότηση.

Είναι γνωστό ότι η καινοτομία παίζει σημαντικό ρόλο στην πρωτοπορία μιας οικονομίας και στην ανάπτυξη μιας περιοχής. Στον τομέα των τροφίμων, η Ευρώπη διαθέτει το επιστημονικό δυναμικό και το πλούτο των μοντέλων διατροφής που θα της επέτρεπε να έχει την αδιαμφισβήτητη πρωτοπορία. Δυστυχώς, οι μηχανισμοί και οι διαδικασίες έγκρισης καινοτομιών τόσο σε κοινοτικό όσο και σε εθνικό επίπεδο συνιστούν σοβαρό επιβραδυντικό παράγοντα.

Χρειάζονται ευέλικτες και αποτελεσματικές διαδικασίες για την κοινή ανάπτυξη και για να μπορέσουμε να συνεισφέρουμε ακόμα περισσότερο στην επίτευξη των στόχων της Λισσαβόνας. Τα βασικά στοιχεία που προσδιορίζουν το περιβάλλον στα πλαίσια του οποίου καλούνται, σήμερα, να δραστηριοποιηθούν οι ελληνικές μεταποιητικές επιχειρήσεις είναι το γκρέμισμα εθνικών και τελωνειακών τειχών και τη διεθνοποίηση των οικονομικών σχέσεων, η καθιέρωση κοινής ευρωπαϊκής νομισματικής μονάδας, η ένταξη της χώρας μας στην ευρωζώνη, και οι εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στα Βαλκάνια και, γενικότερα, την πρώην σοσιαλιστική Ανατολική Ευρώπη. Οι παράγοντες αυτοί διαμορφώνουν νέες συνθήκες, ανατρέπουν δεδομένα δεκαετιών και δημιουργούν πρωτόγνωρες προκλήσεις, που η επιχειρηματική μας

τάξη καλείται να αξιοποιήσει, προκειμένου ο δευτερογενής μας τομέας να συμμετάσχει δυναμικότερα στην αναπτυξιακή προσπάθεια της χώρας. Η υπέρβαση των παραδοσιακών συνόρων και το άνοιγμα των αγορών σε πλανητικό επίπεδο είναι πραγματικότητα. Σήμερα, παντού, η ιδιωτική επιχείρηση αναγνωρίζεται, χωρίς καμία επιφύλαξη, ως ο αποτελεσματικότερος αναπτυξιακός φορέας, ως το δυναμικότερο όργανο οικονομικο-κοινωνικής βελτίωσης των λαών. Και αυτό αποτελεί μια πρώτη πρόκληση για τον Έλληνα επιχειρηματία και μια ευρύτερη πρόσκληση που απευθύνεται, κατά πρώτο λόγο, στους νέους της χώρας μας, για πύκνωμα των τάξεων εκείνων που συνδέουν την προσωπική τους ολοκλήρωση με την ανάληψη επιχειρηματικών κινδύνων, με την παραγωγική δράση, με τη δημιουργία νέου πλούτου. Παγκοσμιοποίηση, όμως, κατ' αρχήν σημαίνει ένταση του ανταγωνισμού. Οι δασμοί και οι εθνικές ενισχύσεις που επέτρεψαν για ένα μακρύ χρονικό διάστημα την επιβίωση και ανάπτυξη μιας σειράς αντιπαραγωγικών μονάδων μας, σε βάρος του προϋπολογισμού, καταργήθηκαν οριστικά. Και το «άνοιγμα» των αγορών διευρύνει μεν τις επενδυτικές ευκαιρίες των ελληνικών επιχειρήσεων, καθιστά όμως παράλληλα πιο εύκολη την πρόσβαση ξένων επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά. Όλα αυτά, σε συνδυασμό με την εκπληκτική ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών, τη μείωση του κόστους διακίνησης των διαφόρων προϊόντων και την αύξηση της ταχύτητας μεταφοράς τους, έχουν σχεδόν ταυτίσει την αγορά της κάθε επιχείρησης με το «παγκόσμιο χωριό», με όλα όσα αυτό συνεπάγεται από απόψεως ποιότητας και τιμής των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Η παγκοσμιοποίηση των οικονομιών συμπίπτει, εάν δεν οφείλεται, με εντυπωσιακές τεχνολογικές εξελίξεις, τόσο στα μέσα παραγωγής, όσο και στα ίδια τα καταναλωτικά, χρηματοπιστωτικά και επενδυτικά προϊόντα, οι οποίες αύξησαν

κατακόρυφα την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων που έκαναν, έγκαιρα, τις σωστές επιλογές στον τομέα της έρευνας, των διεπιχειρηματικών και διακρατικών συνεργασιών, της στελέχωσης των υπηρεσιών τους με το κατάλληλο προσωπικό και της ποιότητας της παραγωγής τους.

Η καθιέρωση του κοινού ευρωπαϊκού νομίσματος είναι ένα τόλμημα που, άμεσα ή έμμεσα, αναβαθμίζει τη σημασία και διευρύνει τις δυνατότητες της επιχειρηματικής δράσης. Ευρωπαϊκή Ένωση έχει τώρα ένα πρόσθετο ισχυρό πλεονέκτημα για να αποδείξει έμπρακτα ότι είναι ένας από τους ισχυρότερους «παίκτες» στην οικονομική σκακιέρα, αλλά και ένας από τους πρωταγωνιστές στον τομέα της τεχνολογίας, της παραγωγικότητας και των εξαγωγών, ότι μπορεί να αποτελέσει το «αντίπαλο δέος» που θα εγγυηθεί τα αγαθά του πλουραλισμού των οικονομικό-κοινωνικών επιλογών, τα οφέλη του υγιούς ανταγωνισμού και τα πλεονεκτήματα μιας ισόρροπης ανάπτυξης του πλανήτη μας. Οι ελληνικές επιχειρήσεις συμμετέχουν, πλέον, ισότιμα στη διαδικασία αυτή και έχουν την ευκαιρία να αξιοποιήσουν κάθε επενδυτική ευκαιρία που δημιουργεί η οικονομικό-πολιτική ισχυροποίηση της Ευρώπης. Ο ορίζοντας δράσης του επιχειρηματικού μας κόσμου διευρύνθηκε σημαντικά, οι συναλλαγματικοί κίνδυνοι εξαλείφθηκαν, το κόστος των διαφόρων εμπορικών πράξεων μειώθηκε, η χρηματοδότηση των παραγωγικών επενδύσεων έγινε πιο εύκολη και πιο φθηνή και η πρόσβαση των ελληνικών προϊόντων στις ξένες αγορές είναι τώρα ευκολότερη. Παράλληλα, όμως, και τα καταναλωτικά κινήματα στο χώρο της Ε.Ε. ισχυροποιούνται, η προστασία του καταναλωτή από την ενδεχόμενη μονοπωλιακή ή δεσπόζουσα θέση επιχειρήσεων θωρακίζεται πληρέστερα, οι δυνατότητες για μη τεκμηριωμένες αυξήσεις τιμών λιγοστεύουν, οι ευκαιρίες για κερδοσκοπία περιορίζονται και τα περιθώρια του παραεμπορίου εξανεμίζονται.

Τελικά, στο χώρο αυτό μόνο η ορθολογική επιχειρηματική δράση και ο υγιής ανταγωνισμός καρποφορεί και μόνο ο καλύτερος επικρατεί.

Τα Βαλκάνια και η Ανατολική Ευρώπη αποτελούν ένα προνομιακό χώρο για την επέκταση της δραστηριότητας των ελληνικών βιομηχανιών τροφίμων, αλλά και άλλων κλάδων, λόγω των παραδοσιακών φιλικών μας σχέσεων με τους τοπικούς πληθυσμούς. Πρόκειται για ένα χώρο ο οποίος - με εξαίρεση κάποιες νησίδες αναβρασμού και αστάθειας - βρίσκεται σε αναπτυξιακό οργανισμό και έχει τεράστιες επενδυτικές ανάγκες σε τομείς όπου οι ελληνικές επιχειρήσεις διακρίνονται για το δυναμισμό και την αποτελεσματικότητά τους. Το χαμηλό, εξάλλου, προς το παρόν, εργατικό κόστος της περιοχής παρέχει τη δυνατότητα δημιουργίας ανταγωνιστικών σε διεθνές επίπεδο, ελληνικών ή μικτών, μονάδων. Η προσεχής, τέλος, ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση ορισμένων από τα κράτη της περιοχής αυτής, καθιστά την ελληνική επιχειρηματική παρουσία στο χώρο αυτό και σκόπιμη, αλλά και ευπρόσδεκτη. Θα πρέπει, πάντως, να υπογραμμισθεί ότι, λόγω του έντονου ανταγωνισμού των επενδυτών, τόσο τα Βαλκάνια, όσο και η Ανατολική Ευρώπη δεν προσφέρονται ούτε για απλά κερδοσκοπικούς, επενδυτικούς σχεδιασμούς, ούτε για ληστρική εκμετάλλευση των πλουτοπαραγωγικών τους πόρων και αυτό το έχουν ήδη συνειδητοποιήσει οι επιχειρήσεις μας, οι οποίες καλούνται να σχεδιάσουν αμοιβαία επωφελείς επενδυτικές προτάσεις, μεσοπρόθεσμης εμβέλειας. Τεχνολογική πρόοδος, διεθνής προσανατολισμός, σωστή οργάνωση, καινοτομία και συνεχής βελτίωση της ανταγωνιστικότητας είναι οι βασικές απαιτήσεις των καιρών μας, εάν θέλουμε να διαδραματίσουμε έναν ενεργότερο ρόλο, στα πλαίσια του νέου οικονομικού περιβάλλοντος που διαμορφώνεται.⁶

6. ⁶ Περιοδικό plant management. Δ. ΔΑΣΚΑΛΟΠΟΥΛΟΣ - ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΣΕΒΤ
Σύγχρονες προκλήσεις για την ελληνική βιομηχανία τροφίμων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΤΗΣ ΥΠΕΡΟΧΗΣ

2.1 Αναζήτηση της υπεροχής

Για να αναζητήσει κανείς την υπεροχή σε μια βιομηχανία τροφίμων, απαιτείται η ακριβή εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης, η οποία θα αποτελέσει και την αφετηρία για να ξεκινήσει μια διαδικασία βελτίωσης. Η πορεία προς την επιβίωση και την ανάπτυξη μιας βιομηχανίας συνδέεται στενά με τα άτομα που εργάζονται ή συνεργάζονται με την επιχείρηση αυτή.

Άλλος σημαντικός παράγοντας είναι το όραμα για το παρόν και το μέλλον που διατυπώνεται από κάθε επιχείρηση με την στρατηγική της. Καθοριστικό για τις βιομηχανίες αυτές, για τις επιδόσεις και τις προοπτικές είναι επίσης ο τρόπος που ενσωματώνουν τη γνώση. Για να επιδιωχθεί η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης σε μια βιομηχανία τροφίμων και η απόκτηση υπεροχής θα πρέπει αρχικά να καθοριστούν οι ανάγκες της αγοράς που απευθύνεται.

Στη συνέχεια έρχεται η τεχνολογική ολοκλήρωση, η ανάπτυξη της συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού ή συνεργασία με τους προμηθευτές, η μείωση του κόστους και η ανάπτυξη μόνιμων συνεργασιών. Τους στόχους αυτούς μπορεί να τους πετύχει το κατάλληλα εκπαιδευμένο, ικανό και καταρτισμένο προσωπικό το οποίο θα έχει σαφή αντίληψη των στόχων και των επιδιώξεων του οργανισμού.

Η νοοτροπία που υπάρχει στην επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμοστεί, ώστε οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον να προλαμβάνονται και όχι να αντιδρούν απλά σ' αυτές. Για να επιτευχθεί αυτό είναι απαραίτητη η ροή των πληροφοριών στην επιχείρηση, η παρότρυνση στο προσωπικό για ενεργοποίηση και αυτονομία, η

θεωρητική κατάρτιση και μάθηση με την καθημερινή δραστηριότητα, η εφαρμογή ενός δίκαιου συστήματος προαγωγών και αμοιβών, καθώς και η ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας μεταξύ τμημάτων και ανθρώπων.

Για να είναι μια επιχείρηση ανταγωνιστική θα πρέπει ο εκσυγχρονισμός (re-engineering) να είναι συνεχής και αδιάκοπος. Οι αποφάσεις θα πρέπει να στηρίζονται στην διατυπωμένη εταιρική στρατηγική, υπολογίζοντας τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του οργανισμού, τις μεταβολές του περιβάλλοντος και την προσαρμογή προς τις αλλαγές της αγοράς. Όλες οι προσπάθειες πρέπει να συγκλίνουν προς την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας, ενώ όλες οι δραστηριότητες του οργανισμού πρέπει να ελέγχονται από την σκοπιά του καταναλωτή, με στόχο να του προσφέρουν ποιότητα, πραγματική αξία και ικανοποίηση. Το προσωπικό είναι αυτό που αναμένεται να οδηγεί την εταιρία στο δρόμο της επιτυχίας. Γι' αυτό πρέπει να έχει την απαραίτητη εκπαίδευση και κατάρτιση, την δυνατότητα να δρα, πρόσβαση στις πληροφορίες, δίκαιο σύστημα αμοιβών και να το χαρακτηρίζει η ευαισθησία και ροπή προς την πρόοδο και ανάπτυξη. Σύμφωνα με τον T. J. Peters, ο οποίος εξέτασε αρκετές επιχειρήσεις και οργανισμούς για να ανακαλύψει τα συστατικά της επιτυχίας, υπάρχουν οκτώ βασικές αρχές για την επιτυχία υπεροχής.

- Η πρώτη αρχή αναφέρεται σε ροπή για δράση, η οποία χαρακτηρίζει τις επιτυχημένες επιχειρήσεις.
- Η δεύτερη αρχή πρεσβεύει την προσέγγιση προς τον καταναλωτή, με την έννοια της ανακάλυψης των προτιμήσεών του και της επίδειξης φροντίδας γι' αυτόν.
- Η τρίτη αρχή καθοδηγεί προς αυτονομία, συνέπεια της οποίας είναι η διάσπαση του οργανισμού σε μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες ενθαρρύνονται σε ανεξάρτητη σκέψη και την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας.

- Η τέταρτη αρχή αναφέρεται στην αύξηση της παραγωγικότητας με τη συνέργια του προσωπικού, στο οποίο εμφυτεύεται η αντίληψη ότι η καταβολή της άριστης προσπάθειας συμβάλλει στην επιτυχία του οργανισμού και ότι αυτό αναγνωρίζεται και ανταμείβεται.
 - Η πέμπτη αρχή καθορίζει ότι τα κορυφαία στελέχη έχουν ως κύριο μέλημα τις θεμελιώδεις δραστηριότητες του οργανισμού και δεν αναλίσκονται σε γραφειοκρατικά παίγνια.
 - Η έκτη αρχή διδάσκει ότι οι επιτυχημένοι οργανισμοί επιμένουν στις δραστηριότητες που γνωρίζουν καλύτερα και έχουν δημιουργήσει μια βάση και μια ιστορία γύρω απ' αυτές.
 - Η έβδομη αρχή τονίζει την απλότητα της δομής των οργανισμών με λίγα διοικητικά επίπεδα και λίγα κορυφαία στελέχη.
 - Η όγδοη αρχή αναφέρεται στην αποκατάσταση ενός κλίματος το οποίο θα προσανατολίζεται στις κεντρικές αξίες του οργανισμού και παροχής ελευθερίας κίνησης προς το προσωπικό, που αποδέχεται αυτές τις αξίες, για αυτόνομη δράση και ιδιαίτερα προς τις ομάδες ανάπτυξης προϊόντων. Το κλίμα αυτό δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να ασκείται στην καινοτομία και να συνδέεται με το προϊόν, ώστε να αυξάνεται το ενδιαφέρον του για την πορεία, τη χρησιμότητα και την αποδοχή των δημιουργημάτων του. Το αν θα πετύχει ή όχι μια επιχείρηση στους στόχους της εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Μερικοί, οι οποίοι επηρεάζουν εντονότερα, θα αναφερθούν στη συνέχεια:
1. **Κεφάλαια** : Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαθέτουν επαρκή κεφάλαια έτσι ώστε να εμφανίζουν πλεονέκτημα σε σχέση μ' αυτές που δεν διαθέτουν τα αναγκαία κεφάλαια.

2. **Οικονομικός έλεγχος:** Οι Οργανισμοί που διαθέτουν σύστημα ελέγχου της οικονομικής διαχείρισης και μπορούν να διατηρούν πλήρως ενημερωμένα αρχεία έχουν δυνατότητα να επιτύχουν ευρωστία και να καλύψουν αποτελεσματικότερα τους στόχους τους. Αντίθετα οι Οργανισμοί που δεν έχουν δυνατότητα ακριβούς καταγραφής της οικονομικής κατάστασης έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες αποτυχίας.
3. **Εμπειρία:** Η πείρα που συσσωρεύετε είναι καθοριστικός παράγοντας για τη λειτουργία ενός Οργανισμού και την επίτευξη των στόχων του. Αν δεν υπάρχει εμπειρία, ιδιαίτερα σε επίπεδο στελεχών (μεσαίων και ανωτέρων) αυξάνονται οι πιθανότητες αποτυχίας.
4. **Σχεδιασμός:** Ο προσεκτικός σχεδιασμός είναι βασική προϋπόθεση πριν την εκκίνηση κάθε δραστηριότητας, έτσι ώστε να υπάρχει αυξημένη πιθανότητα επιτυχίας. Ενέργειες που γίνονται χωρίς ή με ελλιπή σχεδιασμό είναι απίθανο να οδηγήσουν σε αποτυχία.
5. **Επιστημονική Υποστήριξη:** Η χρήση επιστημονικού προσωπικού θα διευκολύνει το σχεδιασμό την οργάνωση αλλά και την παραγωγή των προϊόντων. Αντίθετα, η έλλειψη τους οδηγεί συνήθως σε μειωμένη ποιότητα και παραγωγικότητα.
6. **Εκπαίδευση:** Η βιομηχανία που διαθέτει κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη εμφανίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον οργανισμό που δεν διαθέτει επαρκώς εκπαιδευμένο προσωπικό.
7. **Στελέχωση:** Η εταιρία που μπορεί να προσελκύσει και να απασχολήσει ικανά στελέχη έχει σαφές πλεονέκτημα σε σχέση με Οργανισμούς που δεν διαθέτουν και δεν μπορούν να προσελκύσουν στελέχη με ανώτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά.

8. **Προϊόντα και υπηρεσίες:** Οι οργανισμοί που επιλέγουν να παράγουν και να διαθέτουν πολύ νέα ή πολύ παλαιά προϊόντα έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα αποτυχίας. Αντίθετα, Οργανισμοί που επιλέγουν προϊόντα, τα οποία ευρίσκονται στην φάση της ανάπτυξης και εξάπλωσης (growth) και τα υποστηρίζουν επαρκώς, έχουν καλύτερες προσδοκίες.
9. **Συγκυρίες :** Οι εταιρίες που ιδρύονται και εκκινούν σε περιόδους ύφεσης έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες αποτυχίας σε σχέση με Οργανισμούς που ιδρύονται και αναπτύσσονται σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης.
10. **Οι εταιρίες που δεν έχουν αρκετή ιστορία και πείρα,** με νέους ηγέτες, οι οποίοι αναλαμβάνουν μεγάλα ρίσκα, έχουν αυξημένη πιθανότητα αποτυχίας. Αντίθετα, Οργανισμοί με ιστορία και "όνομα" στην αγορά, με έμπειρους ηγέτες, οι οποίοι μπορούν να προσδιορίσουν με μεγάλη ασφάλεια το μέγεθος του ρίσκου, έχουν αρκετά μειωμένη πιθανότητα αποτυχίας.
11. **Συνεργασίες:** Επιχειρήσεις που ιδρύονται και διευθύνονται από ένα πρόσωπο έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα αποτυχίας από επιχειρήσεις οι οποίες ιδρύονται και υπηρετούνται από καλά δομημένες ομάδες συνεργατών. Η ανάπτυξη επιτυχών συνεργασιών με εύρωστους Οργανισμούς είναι γεγονός που αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας. Αντίθετα, περιστασιακές συνεργασίες με ασταθείς Οργανισμούς αυξάνουν την πιθανότητα αποτυχίας.
12. **Προέλευση:** Οργανισμοί που ιδρύονται από άτομα, των οποίων η προέλευση δεν ταυτίζεται με μια παράδοση στο χώρο, έχουν μικρότερη πιθανότητα επιτυχίας από Οργανισμούς που ιδρύονται και διευθύνονται από άτομα με (οικογενειακή) παράδοση.
13. **Εθνικότητα – Κοινωνική Προέλευση:** Οργανισμοί που ιδρύονται από άτομα που ανήκουν σε μειονότητα έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα αποτυχίας από

Οργανισμούς που ιδρύονται από γηγενείς ή άτομα που δεν ανήκουν δε μειονότητες.

14. **Marketing:** Οργανισμοί που ιδρύονται και διευθύνονται από άτομα που δεν έχουν ικανοποιητικές γνώσεις και ικανότητες Marketing έχουν μικρότερη πιθανότητα επιτυχίας από Οργανισμούς που ιδρύονται και διευθύνονται από άτομα με επαρκείς γνώσεις, ικανότητες και ταλέντο Marketing.⁷

2.2 Επιχειρηματικές Αποφάσεις

Η ανάπτυξη μιας βιομηχανίας τροφίμων είναι αλληλένδετη με τις επιχειρηματικές αποφάσεις που θα ληφθούν και θα καθορίσουν το μέλλον της επιχείρησης. Οι βασικές αποφάσεις ολοκληρώνονται συνήθως με μια διαδικασία, η οποία περιγράφεται σε πέντε στάδια:

1. **Ορισμός των στόχων.** Οι στόχοι για κάθε βιομηχανία είναι διαφορετικοί τόσο ως προς το πλήθος όσο και ως προς την ιεραρχία. Πιο συχνά θέτονται στόχοι, όπως η ανάπτυξη, η επιβίωση, το κέρδος, η απόσβεση των επενδύσεων και άλλοι οικονομικού, κυρίως περιεχομένου, όπως τυπικές μετρήσεις αναφερόμενες στο κέρδος ως προς τις πωλήσεις και τις επενδύσεις, το μερίδιο της αγοράς κ.α.
2. **Καθορισμός μιας στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων που τέθηκαν.**
Η διαμόρφωση μιας στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων είναι πολύ σημαντικό. Σε πρώτη φάση θα ομαδοποιηθούν όλα τα προϊόντα που απευθύνονται στην ίδια ομάδα καταναλωτών έτσι ώστε να προωθούνται από

7. ⁷ Τσελές Δ. Μασούνη Μ. Hughes J. (2000) Βιομηχανική παραγωγή παγκοσμίου κλάσεως, ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΑΕΚ

κοινού. Στη συνέχεια θα γίνει ανάλυση της αγοράς, ώστε να προσδιοριστούν ο παρόν και ο μελλοντικός όγκος της παραγωγής, τα χαρακτηριστικά που απαιτεί ο τελικός καταναλωτής να έχει το τρόφιμο, οι πρακτικές που θα ακολουθηθούν, οι βασικοί ανταγωνιστές και η παρούσα θέση της επιχείρησης στον χώρο. Στην τρίτη φάση καθορίζονται οι αγορές – στόχοι σε σχέση με τα προϊόντα κάθε ομάδας, ο βαθμός τυποποίησης των αναγκών και των προϊόντων, ο βαθμός νεωτερισμού και προσαρμογής στις απαιτήσεις της αγοράς, κατά την ανάπτυξη του προϊόντος, και η επιλογή της προώθησης του προϊόντος ως κύριου ή δευτερεύοντος ή συμπληρωματικού.

3. Ανάλυση των όρων, με βάση τους οποίους κερδίζονται οι παραγγελίες.

Το επόμενο βήμα της διαδικασίας αποτελεί μια επαναληπτική διαδικασία ανάλυσης των όρων, με βάση τους οποίους μπορούν να κερδηθούν οι παραγγελίες και οι αγορές. Ανάμεσα σ' αυτούς συνηθέστεροι είναι η τιμή, η ποιότητα ως προς τη χρήση (conformance quality), η ταχύτητα και αξιοπιστία διάθεσης (delivery), το χρώμα, η γκάμα, το σχέδιο (design), η εικόνα (image).

4. Μελέτη και πρόκριση του προσφορότερου τρόπου παραγωγής. – Επιλογή παραγωγικής διαδικασίας

Από το βήμα αυτό προκύπτουν συμπεράσματα για την επιλογή της παραγωγικής στρατηγικής. Αυτή καλύπτει την παραγωγική διαδικασία και την ανάπτυξη της παραγωγικής δομής. Η επιλογή της παραγωγικής διαδικασίας ανάμεσα σε διάφορες εναλλακτικές μορφές στηρίζεται σε εξωτερικούς περιορισμούς, στο ρόλο των αποθεμάτων στη διάθρωση της παραγωγής και στην παραγωγική ικανότητα σε σχέση με το μέγεθος, τον χρόνο και τη θέση.

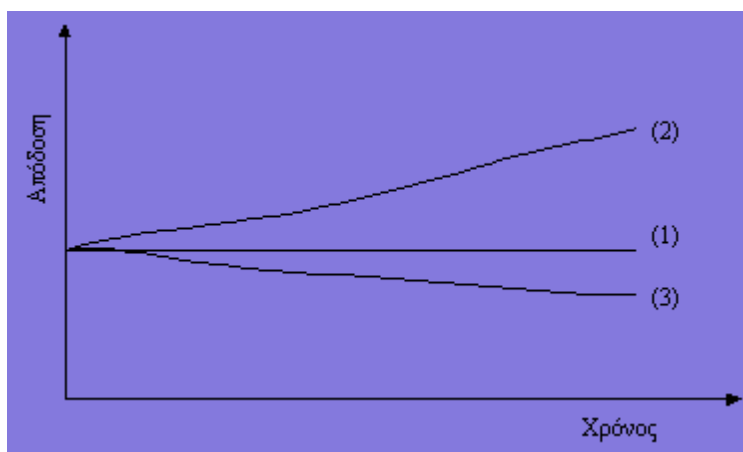
5. **Ανάπτυξη της δομής**, η οποία απαιτείται για την υποστήριξη της συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας. Η ανάπτυξη της παραγωγικής δομής αναφέρεται στη σχεδίαση και τον έλεγχο της παραγωγής, στη μελέτη των συστημάτων και των διαδικασιών, στον έλεγχο και την πιστοποίηση της ποιότητας, στη δομή της εργασίας και τον τρόπο διοίκησης και ελέγχου, στον τρόπο πληρωμών, στην ευελιξία της δομής και την πληρότητα των διαδικασιών.

2.3 Δυνατότητες Βελτίωσης

Οι επενδύσεις σε παραγωγικές εγκαταστάσεις σε μια βιομηχανία τροφίμων θα οδηγήσει σε διακριτές διαδικασίες κατά την ανάπτυξη της: προμήθεια εξοπλισμού ή ιδιοπαραγωγή.

Η προμήθεια εξοπλισμού είναι ο πιο απλός δρόμος για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, καθόσον απευθύνεται σε ειδικούς για την υλοποίηση των επενδύσεων. Η προμήθεια εξοπλισμού (turn-key) συνοδεύεται κατά κανόνα από επαρκή εκπαίδευση, ώστε η χρήση του εξοπλισμού να είναι αποδοτική για την επιχείρηση.

Η διάρθρωση της επιχείρησης και ο τρόπος λειτουργίας της μπορούν να οδηγήσουν σε διαφορετικές επιδόσεις απόδοσης. Η τήρηση των προδιαγραφών χρήσης του εξοπλισμού και λειτουργίας της επιχείρησης πρέπει να εγγυώνται μια σταθερή απόδοση της εγκατάστασης σε συνάρτηση με το χρόνο, όπως χαρακτηριστικά δείχνεται με την καμπύλη (1) στο Σχήμα 2.1.



Σχήμα 2.1 Περιπτώσεις απόδοσης επιχειρήσεων.

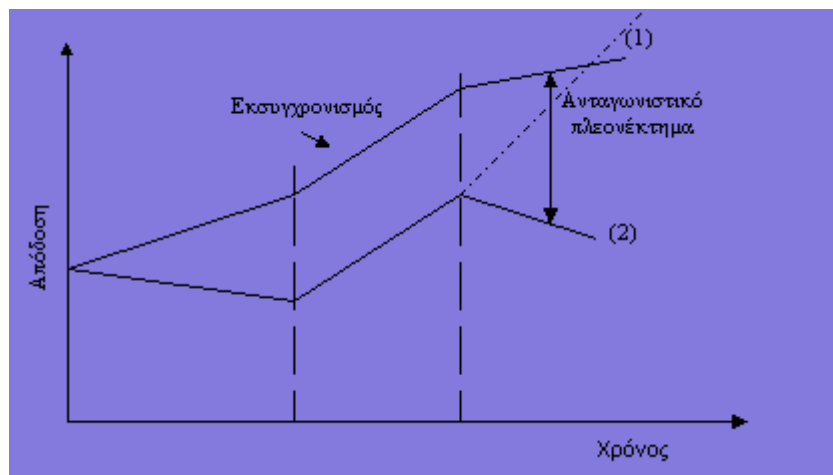
Τσελές Δ. Μαούνη Μ. Hughes J. (2000) Βιομηχανική παραγωγή παγκοσμίου κλάσεως, ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΑΕΚ

Στην πραγματικότητα, επειδή κατά κανόνα παρουσιάζονται διάφορα προβλήματα, μια βιομηχανία που δεν μεριμνά για τον εξοπλισμό της σε συνεχή βάση, θα παρουσιάζει απόδοση, η οποία περιγράφεται με την καμπύλη (3).

Αυτό σημαίνει ότι σταδιακά θα μειώνεται η απόδοση και η επιχείρηση θα λειτουργεί με δυσμενέστερους όρους. Αντίθετα, αν η επιχείρηση έχει τη δομή και τον τρόπο λειτουργίας να παρεμβαίνει στη διαδικασία και να τη βελτιώνει συνεχώς (continuous improvement), η απόδοσή της θα περιγράφεται από την καμπύλη (2) του Σχήματος 2.1. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση συνεχώς καλυτερεύει τους όρους λειτουργίας της και ανταγωνιστικότητάς της στην αγορά. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση διαθέτει προσωπικό, το οποίο μπορεί να χειρισθεί αποδοτικά την υφισταμένη τεχνολογία, αλλά διαθέτει επιπλέον και το κατάλληλο γνωστικό υπόβαθρο, ώστε να επεμβαίνει αποτελεσματικά στο παραγωγικό σύστημα, είτε βελτιώνοντας τη χρήση του, είτε συμπληρώνοντάς το κατάλληλα, ώστε να επιτυγχάνεται συνεχής απόδοση της βελτίωσης της εγκατάστασης. Η κλίση της καμπύλης απόδοσης θα βελτιώνεται υπέρ της επιχείρησης στην περίπτωση της ικανότητας ιδιοπαραγωγής τεχνολογίας, πράγμα που εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το πλεονέκτημα αυτό αναφέρεται στο ότι η επιχείρηση αυτή μπορεί να παρακολουθεί συνεχώς τη νέα τεχνολογία, να την αφομοιώνει με μικρά βήματα και να βρίσκεται διαρκώς στην αιχμή της τεχνολογίας, και οι όποιες επενδύσεις να κατανέμονται χρονικά, έτσι ώστε να μην συνεπάγονται για την επιχείρηση δαπάνη μεγάλων κεφαλαίων σε περιορισμένο χρονικό διάστημα.

Σε περιόδους δραστηκής μεταβολής της τεχνολογίας, η επιχείρηση καλείται να επενδύσει μεγάλα σχετικά κεφάλαια σε λίγο χρόνο, ώστε να εκσυγχρονίσει (innovation) τον τρόπο λειτουργίας της. Μια επιχείρηση με ικανότητα συνεχούς βελτίωσης δαπανά στην περίπτωση αυτή μικρά σχετικά κεφάλαια, τα οποία προέρχονται κατά κανόνα από πηγές με μικρό κόστος (διαθέσιμα, χρηματοοικονομικό σύστημα), καθόσον διαθέτει την απαραίτητη πιστωτική ικανότητα ή διαθέσιμα κεφάλαια, εφόσον οι όροι λειτουργίας της εξασφαλίζουν ικανοποιητικά κέρδη (Καμπύλη (1) –Σχήμα 2.2).



Σχήμα 2.2 Βελτίωση και εκσυγχρονισμός

Τσελές Δ. Μαούνη Μ. Hughes J. (2000) Βιομηχανική παραγωγή παγκοσμίου κλάσεως, ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΑΕΚ

Αντίθετα, μια επιχείρηση, η οποία δεν μέριμνα για τη βελτίωση του παραγωγικού της συστήματος (καμπύλη (2) –Σχήμα 2.2), χρειάζεται περισσότερα κεφάλαια για τον αναγκαίο εκσυγχρονισμό της, τα οποία κατά κανόνα προέρχονται από δανεισμό με μη

ευνοϊκούς όρους (λόγω των επιδόσεών της), με αποτέλεσμα να επιβαρύνονται καθοριστικά οι όροι λειτουργίας της επιχείρησης. Και όταν τελειώσει η φάση του εκσυγχρονισμού, ανεξάρτητα από το ύψος των κεφαλαίων που θα επενδύσει, αν δεν αλλάξει ο τρόπος λειτουργίας, η πορεία της απόδοσης παραμένει αρνητική, με αποτέλεσμα γρήγορα η επιχείρηση να ξαναγίνει προβληματική ή και να χρεοκοπήσει. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αργά ή γρήγορα το κερδίζουν εκείνες οι επιχειρήσεις που έχουν ενσωματώσει διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης.

Μια άλλη συνιστώσα ορθολογισμού της λειτουργίας των επιχειρήσεων είναι η ολοκλήρωση (integration) των διαδικασιών στα όρια της επιχείρησης.

Η παραδοσιακή διάρθρωση της λειτουργικής εξειδίκευσης διάφορων τμημάτων είχε σαν αποτέλεσμα το μεγάλο βαθμό αυτονόμησης διάφορων τμημάτων, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις έφτανε και στα όρια ανταγωνισμού μεταξύ των τμημάτων.

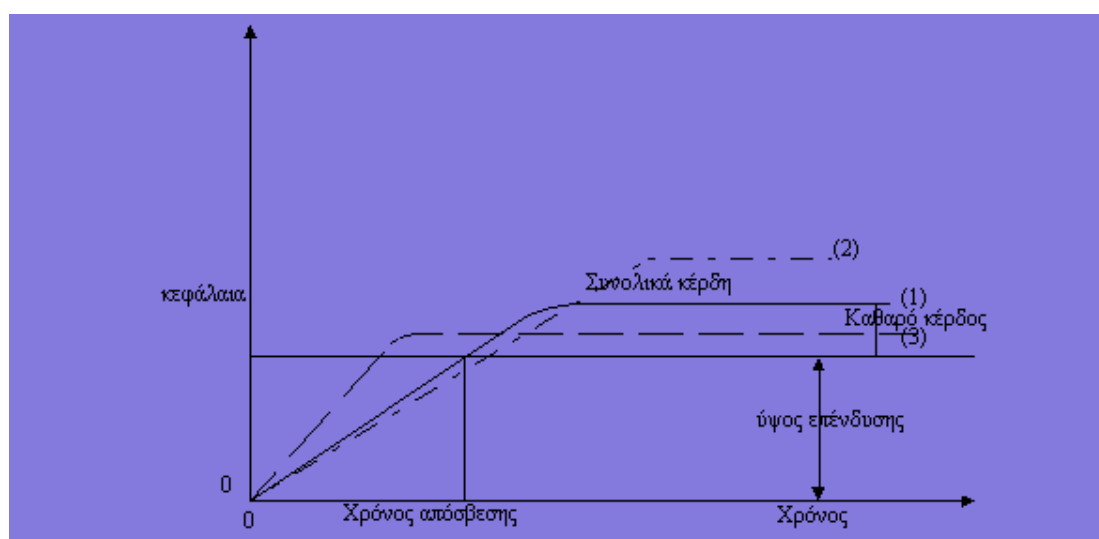
Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την πτώση της απόδοσης, ιδιαίτερα των μεγάλων επιχειρήσεων. Ο επανασχεδιασμός (re-engineering) των λειτουργιών σε συνεργιστική βάση έχει σαν αποτέλεσμα την εναρμόνιση των λειτουργιών στα όρια της επιχείρησης. Ένα βήμα παραπέρα είναι η προσαρμογή των λειτουργιών προς τις συνθήκες της αγοράς, ώστε να εξασφαλιστεί η αριστοποίηση του αποτελέσματος. Αυτό απαιτεί την ενσωμάτωση στο σχεδιασμό των λειτουργιών της επιχείρησης όρων που αφορούν την αγορά (πελάτες, προμηθευτές κτλ.). Η ανάπτυξη των μεθόδων ηλεκτρονικού εμπορίου αποτελεί μια υλική βάση που διευκολύνει την ολοκλήρωση των λειτουργιών σε επαρκή βαθμό, ώστε να είναι εφικτή η ολοκληρωμένη αυτοματοποίηση των διαδικασιών παραγωγής με την έννοια των τεχνολογιών CIM.⁸

8. ⁸ Τσελές Δ. Μασούνη Μ. Hughes J. (2000) Βιομηχανική παραγωγή παγκοσμίου κλάσεως, ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΑΕΚ

2.4 Αξιολόγηση Επενδύσεων

Η ανάπτυξη μιας βιομηχανίας τροφίμων εξαρτάται και από το ρυθμό και το είδος των επενδύσεων σε παραγωγικές εγκαταστάσεις που θα πραγματοποιηθούν. Άρα λοιπόν είναι απαραίτητη η αξιολόγηση μιας επένδυσης πριν πραγματοποιηθεί, ώστε να υπολογισθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα προσδώσει στην συγκεκριμένη βιομηχανία. Παρακάτω περιγράφεται η μεθοδολογία που πρέπει να ακολουθηθεί.

Η αξιολόγηση των προτάσεων για επενδύσεις στηρίζεται πρωταρχικά σε λογιστικές μεθόδους. Το κυρίαρχο κριτήριο συνήθως είναι ο χρόνος που θα χρειαστεί για την απόσβεση της επένδυσης. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται στηρίζεται στις προβλέψεις για τις πωλήσεις και προσδιορίζει το χρόνο που θα χρειασθεί η επιχείρηση για να ισοσκελίσει τη δαπάνη της επένδυσης με τα προκύπτοντα κέρδη.



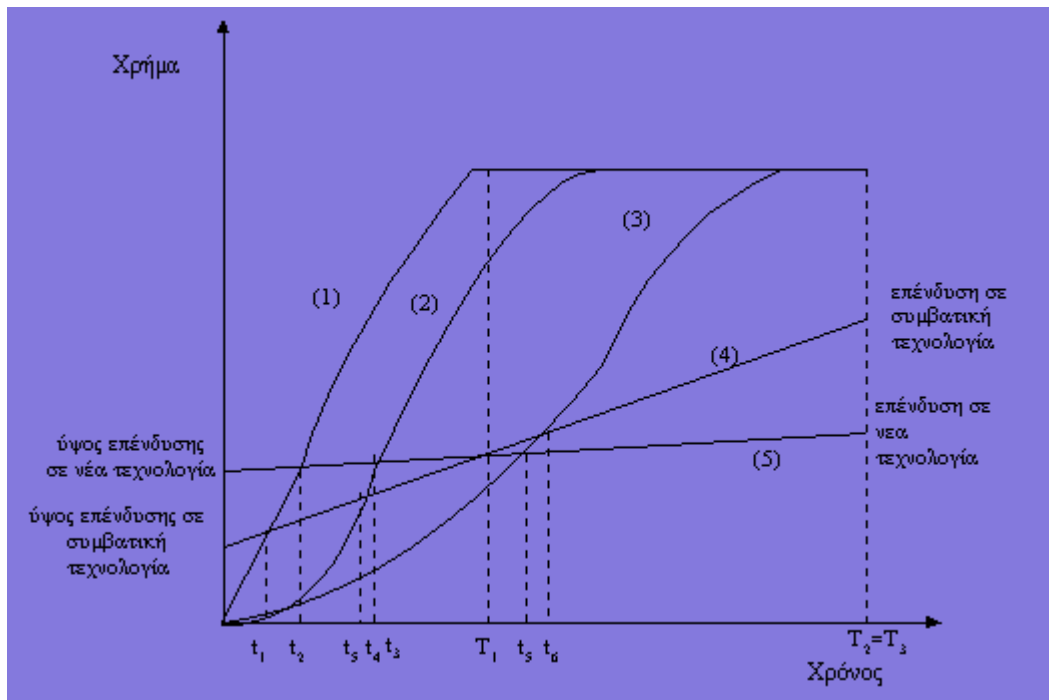
Σχήμα 2.3 Προσδιορισμός του χρόνου απόσβεσης.

Τσελές Δ. Μαούνη Μ. Hughes J. (2000) Βιομηχανική παραγωγή παγκοσμίου κλάσεως, ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΑΕΚ

Ασφαλώς, η μέθοδος αυτή είναι η απλούστερη και σχετικά ακριβής ως προς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, ιδιαίτερα αν ληφθεί υπόψη ο πληθωρισμός (Discounted Payback). Αλλά δεν δίνει απαντήσεις σε άλλα θέματα, τα οποία έχουν άμεσο

ενδιαφέρον, όπως το συνολικό καθαρό κέρδος της επένδυσης. Έτσι, η απλή εφαρμογή της μεθόδου των αποσβέσεων θα έδινε ως καλύτερη επιλογή την επένδυση (3) του Σχήματος 2.3, η οποία εξασφαλίζει και το μικρότερο δυνατό όφελος, τόσο από την άποψη του καθαρού κέρδους, όσο και ως προς των κύκλο ζωής του προϊόντος. Άλλες μέθοδοι προσεγγίζουν καλύτερα την πραγματικότητα. Μερικές αναφέρονται στο ρυθμό απόσβεσης, ενώ άλλες ανάγουν όλες τις τιμές σε σταθερό χρόνο σύγκρισης, προσπαθώντας με στατικό τρόπο να αξιολογήσουν μελλοντικές συμπεριφορές. Η αξιολόγηση μιας επένδυσης είναι από τη φύση της μια σύνθετη διαδικασία, η οποία απαιτεί τη συνεξέταση εκπεφρασμένων (και μη εκπεφρασμένων πολλές φορές) παραγόντων, οι οποίοι εμφανίζουν μια ιδιαίτερη δυναμική πορεία ο καθένας. Για την κατανόηση της δράσης μερικών παραγόντων θα αναφερθούμε σε δυο εναλλακτικές δυνατότητες επενδύσεων σε συμβατική και νέα τεχνολογία. Δεχόμενοι ότι το λειτουργικό κόστος είναι γραμμική συνάρτηση του χρόνου και ότι το λειτουργικό κόστος επενδύσεων νέας τεχνολογίας είναι κατά κανόνα μικρότερο των επενδύσεων συμβατικής τεχνολογίας, το συνολικό κόστος παραγωγής σε συνάρτηση με το χρόνο θα περιγράφεται από μια καμπύλη σαν την καμπύλη (4) του Σχήματος 2.4 για επενδύσεις συμβατικής τεχνολογίας και σαν την καμπύλη (5) για επενδύσεις νέας τεχνολογίας. Στο Σχήμα 2.4 εικονίζονται και οι τρεις καμπύλες, που περιγράφουν τη μεταβολή των κερδών για τρία προϊόντα. Το πρώτο προϊόν χαρακτηρίζεται από τον μικρό χρόνο ζωής T_1 (καμπύλη (1) του Σχήματος 2.4).

Στην περίπτωση αυτή το καθαρό κέρδος της επένδυσης είναι περίπου το ίδιο και στις δυο περιπτώσεις επένδυσης σε συμβατική και νέα τεχνολογία. Λαμβανομένου υπόψη του αρχικού ύψους της επένδυσης, είναι προφανές ότι συμφέρει η επένδυση σε συμβατική τεχνολογία, καθόσον απαιτεί μικρότερη αρχική επένδυση για το ίδιο αποτέλεσμα, ενώ και ο χρόνος απόσβεσης είναι μικρότερος ($t_1 < t_2$).



Σχήμα 2.4 Σύγκριση επενδύσεων σε συμβατική και νέα τεχνολογία
 Τσελές Δ. Μαούνη Μ. Hughes J. (2000) Βιομηχανική παραγωγή παγκοσμίου κλάσεως, ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΑΕΚ

Παρατηρούμε ότι το προϊόν που περιγράφεται από την καμπύλη (2) και το προϊόν που περιγράφεται από την καμπύλη (3) έχουν περίπου τον ίδιο κύκλο ζωής και διαφέρουν ως προς την ταχύτητα προώθησης στην αγορά. Για το προϊόν που προωθείται ταχύτερα (καμπύλη (2)) παρατηρούμε ότι ο χρόνος απόσβεσης της επένδυσης συμβατικής τεχνολογίας (t_3) είναι μικρότερος από το χρόνο απόσβεσης της επένδυσης νέας τεχνολογίας (t_4).

Το καθαρό κέρδος της επένδυσης σε νέα τεχνολογία είναι ωστόσο αρκετά μεγαλύτερο από το καθαρό κέρδος της επένδυσης συμβατικής τεχνολογίας. Στην περίπτωση αυτή είναι φανερό ότι είναι προτιμότερη η επένδυση σε νέα τεχνολογία, παρά το αρχικό μεγαλύτερο κόστος. Για το προϊόν της καμπύλης (3) τόσο ο χρόνος απόσβεσης της επένδυσης νέας τεχνολογίας ($t_5 < t_6$), όσο και το καθαρό κέρδος της επένδυσης είναι υπέρ της επένδυσης νέας τεχνολογίας.

Αν το μόνο κριτήριο ήταν ο χρόνος απόσβεσης, μόνο στην περίπτωση του προϊόντος της καμπύλης (3) θα είχαμε προώθηση επένδυσης νέας τεχνολογίας. Αν το μόνο κριτήριο ήταν το καθαρό κέρδος θα ήταν πολύ δύσκολο να διαλέξουμε ανάμεσα στα τρία προϊόντα, ενώ αν μόνο κριτήριο είναι ο χρόνος απόσβεσης, θα επιλέγαμε το προϊόν της καμπύλης (1) και συμβατική τεχνολογία. Από τα παραπάνω φαίνεται καθαρά ότι η συνεξέταση διάφορων παραγόντων διαφοροποιεί το αποτέλεσμα της αξιολόγησης των επενδύσεων. Η βαρύτητα που αποδίδεται σε κάθε παράγοντα είναι στην ευχέρεια του επαγγελματία – επενδυτή.

Υπάρχουν παράγοντες που αφορούν ποιοτικά χαρακτηριστικά της επιχειρήσεις, όπως οι παράγοντες που αναφέρονται στην ικανότητα διαχείρισης έργων εκσυγχρονισμού και αφομοίωσης της νέας τεχνολογίας. Όλες οι επενδύσεις μελετώνται σε ένα χρονικό ορίζοντα, ο οποίος καθορίζεται από το περιβάλλον. Αν το περιβάλλον, δεν είναι ευσταθές, προκρίνονται λύσεις που αναφέρονται σε μικρό χρονικό ορίζοντα, ενώ όταν υπάρχει βεβαιότητα για το μέλλον, εξετάζονται λύσεις με μακρόπνοη προοπτική.⁹

2.5 Ηγεσία - Αξίες και Στόχοι

Προϋπόθεση για την ανάπτυξη μιας βιομηχανίας τροφίμων και για την επιτυχία της στον ανταγωνισμό είναι η ηγεσία της. Την διατύπωση των αξιών και των στόχων ενός οργανισμού θέτει ο ηγέτης του οργανισμού. Ανάλογα με το ενδιαφέρον για εφαρμογή των ιδεών (implementation) και την ανάπτυξη άποψης για τον οργανισμό και το περιβάλλον του (vision), διακρίνουμε διάφορους τύπους ηγετών.

9. ⁹ Τσελές Δ. Μασούνη Μ. Hughes J. (2000) Βιομηχανική παραγωγή παγκοσμίου κλάσεως, ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΑΕΚ

‘Ο ηγέτης που δεν ενδιαφέρεται επαρκώς για την ανάπτυξη άποψης και δεν δραστηριοποιείται επαρκώς χαρακτηρίζεται ως θύμα (victim). Ο ηγέτης που αναλύσκεται περισσότερο στη διαμόρφωση άποψης και δεν δίνει την απαραίτητη έμφαση στην εφαρμογή χαρακτηρίζεται ως ονειροπόλος (dreamer). Αντίθετα, ο ηγέτης που δίνει περισσότερο έμφαση στην εφαρμογή χαρακτηρίζεται ως εκτελεστής (doer). Ο πραγματικός ηγέτης δίνει μεγάλη σημασία στη διαμόρφωση άποψης και ταυτόχρονα ενεργοποιείται επαρκώς στον τομέα της εφαρμογής.

Ο ηγέτης ενός οργανισμού είναι το ζωντανό παράδειγμα για όλους τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι θέλουν ν’ ανταποκριθούν στις προσδοκίες του ηγέτη και κάνουν συνήθως περισσότερα απ’ όσα αναμένονται να κάνουν’. ¹⁰

Οι εργαζόμενοι βασικά εμπιστεύονται και πιστεύουν στον οργανισμό και επιθυμούν ν’ αναπτυχθούν, να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Συνήθως, επιδεικνύουν μεγάλες δυνατότητες προσαρμογής και τείνουν να προσομοιάσουν τη συμπεριφορά του ηγέτη. Για τούτο ο ηγέτης έχει μεγάλη ευθύνη να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των εργαζομένων, επιτελώντας οκτώ βασικές λειτουργίες.

‘Η πρώτη λειτουργία συνίσταται στη δημιουργία άποψης για τον οργανισμό, να διατυπώσει σαφώς πώς θα έπρεπε να λειτουργεί το προσωπικό ως σύνολο και να μεταδώσει αυτή την άποψη σ’ όλο το προσωπικό.

Η δεύτερη λειτουργία αναφέρεται στο μετασχηματισμό του προσωπικού σε μια ομάδα ανθρώπων υψηλών προδιαγραφών, οι οποίοι θα είναι συνυπεύθυνοι για την επίτευξη των στόχων.

Η τρίτη λειτουργία είναι η αναζήτηση και διατύπωση των αξιών του οργανισμού και η γνωστοποίησή τους με λόγια και έργα σε όλους.

10. ¹⁰ Τσελέξ Δ. Μασούνη Μ. Hughes J. (2000) Βιομηχανική παραγωγή παγκοσμίου κλάσεως, ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΑΕΚ

Η τέταρτη λειτουργία αναφέρεται στην ανάπτυξη της κατάλληλης στρατηγικής, η οποία θα άγει την ομάδα από την παρούσα στην επιθυμητή κατάσταση.

Η πέμπτη λειτουργία αναφέρεται στην ανάπτυξη ενός συστήματος επικοινωνίας που θα συμβάλει στην αλληλοκατανόηση των μελών της ομάδας.

Η έκτη λειτουργία συνίσταται στην ενθάρρυνση και ενεργοποίηση των μελών της ομάδας, ενώ η έβδομη συνίσταται στην υποβοήθηση των μελών στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και η όγδοη στη μέτρηση της απόδοσης, με βάση παράγοντες που σχετίζονται με τη λειτουργία του οργανισμού.¹¹

Κάθε βιομηχανία τροφίμων, προκειμένου να επιβιώσει και να επιτύχει, πρέπει να έχει ένα σύνολο πίστεων, το οποίο θα διατρέχει όλες τις πολιτικές και πρακτικές του οργανισμού. Οι πίστεις αυτές διακρίνονται σε καθοδηγητικές, οι οποίες είναι αρχές στις οποίες εδράζεται η όλη φιλοσοφία του οργανισμού, και σε τρέχουσες, οι οποίες είναι κανόνες καθημερινής συμπεριφοράς.

Τα καθοδηγητικά πιστεύω τίθενται σε καθημερινή δοκιμασία και διαμορφώνουν τη στρατηγική του οργανισμού. Οι θεμελιώδεις και καθοδηγητικές πίστεις πρέπει να είναι σε αρμονία με τις τρέχουσες, ώστε να υπάρχει θετική επίδρασή τους στην απόδοση του οργανισμού. Οι πίστεις με επαρκή δοκιμασία μετασχηματίζονται σε αξίες για τον οργανισμό, οι οποίες καθοδηγούν τη λειτουργία του. Στόχος κάθε βιομηχανίας τροφίμων είναι η επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής απόδοσης στα γνωστικά πλαίσια της εποχής.

Η επιστημονική έρευνα και η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών είναι αυτόνομη αξία για τους σύγχρονους οργανισμούς, καθόσον συμβαδίζει με την προηγούμενη αξία και αποσκοπεί στην αριστοποίηση της χρήσης των πόρων του οργανισμού.

11. ¹¹ Τσελές Δ. Μασούνη Μ. Hughes J. (2000) Βιομηχανική παραγωγή παγκοσμίου κλάσεως, ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΑΕΚ

Η ακεραιότητα, η επίδειξη δηλαδή ηθικής συμπεριφοράς απ' όλα τα μέλη είναι μια άλλη αξία. Η ποιότητα στις διαδικασίες και τα παραγόμενα προϊόντα είναι για την εποχή μας αξία με μεγάλες επιπτώσεις στην επιβίωση των βιομηχανιών τροφίμων.

Η ομαδική εργασία είναι αξία που αναφέρεται τόσο στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, όσο και στη διαμόρφωση ενός συνεργατικού κλίματος που θα οδηγήσει σε αμοιβαιότητα τις σχέσεις των ατόμων μέσα στην ομάδα.

Η κοινωνικότητα βοηθάει στην ανάπτυξη κοινωνικών δράσεων και συντείνει στο να διατηρείται ο οργανισμός σε αρμονία με το κοινωνικό περιβάλλον.

Η ανάπτυξη οδηγεί στην καλύτερη επίλυση των προβλημάτων και την πληρέστερη κάλυψη των αναγκών των ανθρώπων. Καλύπτει τους τομείς της εργασίας, μέσο της αναβάθμισης του προσωπικού, των πόρων του συστήματος και της στρατηγικής – τακτικής, μέσω της εμβριθούς σχεδίασης. Η κερδοφορία είναι προϋπόθεση για την επιβίωση και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, σχετίζεται με την αύξηση των πόρων του οργανισμού και τον συναφή πολλαπλασιασμό των δυνατοτήτων του.

Η ποιότητα συσχετίζεται με τους ανθρώπινους πόρους, τον εξοπλισμό, τις μετρήσεις και τη διασφάλιση της ποιότητας, καθώς και την εφαρμογή συστήματος βελτίωσης της ποιότητας. Η καινοτομία απαιτεί άποψη για το μέλλον και κατάλληλη προετοιμασία με την ανάπτυξη του προσωπικού, συγκέντρωση κεφαλαίων κ.ά.

Η επιθυμία ανάληψης ρίσκου διευκολύνει την βιομηχανία να έχει σημαντικές επιτυχίες, ενώ αποδίδεται έμφαση στην παραγωγικότητα και στη συνεργασία. Βασική είναι η αναγνώριση των δικαιωμάτων κάθε προσώπου μέσα στον οργανισμό, η επιθυμία για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών και η επιδίωξη της υπεροχής. Κάθε βιομηχανία διακρίνεται από το βασικό λόγο ύπαρξής της (mission), με τον οποίον κάθε εργαζόμενος μπορεί να συσχετισθεί και να τοποθετηθεί ως προς

το περιεχόμενό της. Ο βασικός λόγος ύπαρξης μιας βιομηχανίας θα μπορούσε να είναι η παραγωγή ποιοτικών προϊόντων σε εύλογη τιμή.

Η επίτευξη κερδών δεν μπορεί να είναι βασικός λόγος ύπαρξης, καθόσον η ύπαρξη κερδών είναι αναγκαία προϋπόθεση για μια επιχείρηση να φέρει σε πέρας το βασικό λόγο ύπαρξής της με αποτελεσματικό τρόπο.

Οι κύριοι στόχοι (goals) ενός οργανισμού πρέπει να υποστηρίζουν τον βασικό λόγο ύπαρξής του. Ένας κύριος στόχος, είναι το κέρδος, το οποίο θα στηρίζει την ανάπτυξη του οργανισμού και θα συντελέσει στην επίτευξη των επιμέρους στόχων του (objectives), η πελατεία, η οποία προσφέρει εκτίμηση και νομιμοποίηση στην ύπαρξη του οργανισμού, τα νέα ενδιαφέροντα, μέσω των οποίων συνεισφέρει ο οργανισμός στην επιστημονική και τεχνολογική πρόοδο, η ανάπτυξη, μέσω της οποίας γίνεται αριστοποίηση της χρήσης των πόρων, η αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων, η δημιουργικότητα των εργαζομένων και η κοινωνικότητα των ανθρώπων του οργανισμού.

Κάθε στέλεχος επιδεικνύει κατά τη λειτουργία του διάφορα χαρακτηριστικά. Η ταυτότητα κάθε στελέχους αναφέρεται στην προσωπικότητά του, στις πίστεις και τις αξίες του. Η αυθεντικότητα της συμπεριφοράς καθορίζεται από τις αντιλήψεις και τα αισθήματα κάθε στελέχους. Η ευρύνοια σχετίζεται με τις απόψεις και την ελευθερία γνώμης των στελεχών. Η ανεξαρτησία συσχετίζεται με τη δυνατότητα αυτοπροσδιορισμού και αυτό-κατεύθυνσης κάθε προσώπου. Η υπευθυνότητα αναφέρεται στη συνέπεια με την οποία καλύπτονται οι εμφανιζόμενες απαιτήσεις.

Η δυνατότητα επικοινωνίας καθορίζεται από τη δυνατότητα αντίληψης του περιβάλλοντος, την ικανότητα έκφρασης και την ανάπτυξη συνθηκών διαλόγου.

Η αιτιολόγηση των γεγονότων γίνεται με την κριτική των ενεργειών και την αντίληψη της αντικειμενικής πραγματικότητας. Η αποτελεσματικότητα επιτυγχάνεται με τη

σωστή αναγνώριση των προβλημάτων, την ορθή διατύπωση των προβλημάτων, την επιτυχή επίλυση των προβλημάτων και την εύστοχη αξιολόγηση των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων.

2.6 Τι είναι στρατηγική

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων ομοειδών επιχειρήσεων το οποίο θα είναι βιώσιμο και θα έχει μεγάλη διάρκεια. Για να γίνει όμως αυτό θα πρέπει να κατανοηθεί καλά το εξωτερικό αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα θα το κερδίσει με την ύπαρξη μιας στρατηγικής, η οποία θα επιτρέψει την επιχείρηση να συνδέσει αρμονικά το εξωτερικό περιβάλλον της με τις εσωτερικές της δυνατότητες. Χρειάζεται δηλαδή ένα καλοσχεδιασμένο πρόγραμμα που θα δώσει μια μακροχρόνια κατεύθυνση με βιωσιμότητα, που θα ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών, θα χρησιμοποιεί όσο δυνατό καλύτερα τους πόρους της και θα έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται στο μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον.

Κατά τους Hofer και Schendel στρατηγική είναι “η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον”.

2.7 Μελέτη εξωτερικού περιβάλλοντος

Ένας παράγοντας που πρέπει να αναλυθεί σε βάθος από τις βιομηχανίες τροφίμων για να διαμορφώσουν την στρατηγική τους είναι το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται. Σε αυτό τον χώρο θα βρουν μεγάλες ευκαιρίες αλλά και απειλές.

Οι διαστάσεις που μπορούμε να αναφέρουμε και πρέπει να προσεχθούν είναι οι εξής :

Πολιτικοοικονομική διάσταση

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τους νόμους και τις πολιτικές αποφάσεις που λαμβάνονται στη χώρα που δραστηριοποιούνται γιατί πολλές αποφάσεις είναι σημαντικές και επηρεάζουν την λειτουργία τους, ιδίως όταν αυτές δραστηριοποιούνται σε περισσότερα κράτη.

Οι νόμοι των μονοπωλίων, οι εργασιακές σχέσεις, φορολογία, ειδικά κίνητρα, περιβαλλοντολογικοί νομοθεσία κ.τ.λ. Παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε την απαγόρευση χρήσης ορισμένων συστατικών των τροφίμων που έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην λειτουργία των βιομηχανιών. Οι επιχειρήσεις πρέπει να χαράζουν μια ευέλικτη στρατηγική έτσι ώστε να προσαρμόζονται εύκολα σε όλες τις ενδεχόμενες αλλαγές.

Κοινωνικο - πολιτιστική διάσταση

Η θέση της γυναίκας στην κοινωνία, ο καταναλωτισμός, το μορφωτικό επίπεδο του πληθυσμού, το διαθέσιμο εισόδημα, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, είναι μερικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την χάραξη της στρατηγικής.

Οικονομική διάσταση

Το μακροοικονομικό περιβάλλον της χώρας και τα οικονομικά μεγέθη (Ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, η προσφορά χρήματος, η ανεργία το διαθέσιμο εισόδημα, το εργασιακό κόστος κ.τ.λ.) επιδρούν στην λειτουργία της επιχείρησης.

Οι επενδύσεις πρέπει να γίνονται όταν η οικονομία είναι δυνατή έτσι υπάρχουν λιγότερες πιθανότητες απωλειών.

Τεχνολογική διάσταση

Η επιχείρηση πρέπει να αναλύει τις τεχνολογικές τάσεις και επιτεύγματα που συμβαίνουν γιατί είναι δυνατό να έχουν τεράστια επίδραση στην χάραξη της στρατηγικής της. Είναι δυνατό να ανακαλύπτουμε νέες τεχνολογίες παραγωγής των

τροφίμων ή νέα μηχανήματα και αυτό να καθιστά μια επιχείρηση κρίσιμο για την επιβίωσή της. Η βιομηχανία θα πρέπει να εξετάσει προσεκτικά την περίπτωση μετάβασής της και στην υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας, τις μακροχρόνιες συνέπειες που θα έχει και τον κατάλληλο χρόνο που πρέπει να γίνει αυτό.

Παγκόσμια διάσταση

Εδώ περιλαμβάνονται όλοι εκείνοι οι παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές, τις αγορές που ήδη υπάρχουν, τα πολιτικά δεδομένα και τις ιδιαιτερότητες που υπάρχουν σε κάθε αγορά. Είναι πολύ σημαντικό επίσης πριν η βιομηχανία προχωρήσει σε περαιτέρω ενέργειες να κάνει και μια αποτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης.¹²

2.7.1 Αποτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης.

- **Ανάλυση της αγοράς** και των αποδεκτών των τροφίμων που παράγει η βιομηχανία Η ανάλυση της αγοράς έχει στόχο την αναγνώριση της αγοράς και των διαφόρων τομέων της, τον προσδιορισμό της συνολικής εικόνας της αγοράς στο παρελθόν και στο παρόν, τον καθορισμό του ποσοστού πωλήσεων της βιομηχανίας αλλά και των ανταγωνιστών της στο παρελθόν και στο παρόν, την πρόβλεψη της μελλοντικής εικόνας της αγοράς και των προσδοκιών που παράγονται απ' αυτή την πρόβλεψη, το μέλλον των διαφόρων προϊόντων, να προβλέψει τον όγκο πωλήσεων για κάθε προϊόν και συνολικά, να προσδιορίσει τα κόστη, τα όρια της αγοράς και να παράγει ένα μοντέλο της μελλοντικής δομής της αγοράς.

12.¹² Στρατηγική των επιχειρήσεων. Ελληνική και διεθνή εμπειρία. Βασίλης Παπαδάκης, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002

- **Την ανάλυση των συνθηκών ανταγωνισμού.**

Η ανάλυση του ανταγωνισμού στοχεύει στο να προκύψει ξεκάθαρη αντίληψη για το πώς λειτουργούν οι ανταγωνιστές της επιχείρησης. Το πρώτο βήμα είναι η ανάλυση της στρατηγικής των ανταγωνιστών και το αμέσως επόμενο η πρόβλεψη της μελλοντικής τους στρατηγικής. Το τρίτο βήμα είναι να προσδιορισθεί σε ποιο τομέα οι ανταγωνιστές είναι ισχυροί και σε ποιο τομέα ευάλωτοι.

Σημασία εκτός από το μάκρο-περιβάλλον της επιχείρησης έχει να αναλυθεί και το μικρο-περιβάλλον. Αυτή η ανάλυση μπορεί να γίνει με υφιστάμενες τεχνικές όπως είναι των 5 δυνάμεων που αναπτύχθηκε από τον Michael Porter. Αυτές είναι :

- Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- Την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και
- Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο.

2.8 Μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος

Για να γίνει μια βιομηχανία τροφίμων ανταγωνιστική και πετυχημένη, πρέπει να προσαρμόζεται αποτελεσματικά σε ένα μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Θα αποτύχει αν δεν ανταποκριθεί στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά αυτή η άποψη δεν είναι ικανή για να εξασφαλίσει μια διαχρονική επιτυχία. Αυτό το κάτι περισσότερο βρίσκεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και είναι η γνώση και η εκμετάλλευση **των πόρων και των ικανοτήτων** που έχει.

Οι πόροι αυτοί κατατάσσονται στους

- **Υλικούς πόρους**, μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις κ.τ.λ
- **Άυλους πόρους** όπως η φήμη
- **Ανθρώπινοι πόροι**, το εργατικό και υπαλληλικό της επιχείρησης
- **Συστήματα**, οι οργάνωση όλων των πόρων ώστε να διασφαλιστούν τα επιθυμητά αποτελέσματα, π.χ ποιότητα προϊόντων.

Η βιομηχανία όμως δεν είναι αρκετό να διαθέτει μόνο πόρους. Θα πρέπει τους πόρους αυτούς να τους συνθέτει έτσι ώστε να δημιουργεί ικανότητες.

Άρα η απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα προκύψει από τον σωστό συνδυασμό ολόκληρης της ομάδας των πόρων.

Μια περαιτέρω ανάλυση στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης θα περιλαμβάνει:

- **Την περιγραφή του συστήματος παραγωγής.**

Για την περιγραφή του συστήματος παραγωγής γίνεται ανάλυση της παραγωγικής ροής, απογραφή του εξοπλισμού, καταγραφή των συστημάτων παραγωγής και ελέγχου, καταγραφή του συστήματος ποιότητας και του προσωπικού.

Η ανάλυση της παραγωγικής ροής μπορεί να γίνει με τη χρήση γραφημάτων των διαδικασιών (operation process charts), διαγραμμάτων ροής (flowcharts-diagrams) και του συνδυασμού τους με τη μορφή του γραφήματος ροής της διαδικασίας (flow process chart). Από αυτά μπορούν να εκτιμηθούν οι διαδικασίες, οι καθυστερήσεις, οι χρόνοι αποθήκευσης και αναμονής, οι αποστάσεις και τα κόστη.

Η απογραφή του εξοπλισμού περιλαμβάνει τύπο, λειτουργία και ηλικία των μηχανημάτων, απόδοση των διαφόρων μηχανημάτων (παραγωγική ικανότητα, διάρκειες επεξεργασιών κ.λ.π.) κόστος επεξεργασίας (παρόν κόστος, κόστος με άλλο μηχάνημα, κόστος συντήρησης, κόστος λειτουργίας κ.λ.π.) και προστιθέμενη κατά μηχάνημα αξία στο προϊόν. Η ανάλυση των συστημάτων ελέγχου καλύπτει το

σχεδιασμό της παραγωγής, τον έλεγχο της παραγωγής και των αποθεμάτων, την ιεραρχία στο σύστημα ελέγχου και την απόδοση του συστήματος ελέγχου.

Η ανάλυση του συστήματος ποιότητας περιλαμβάνει τα συστήματα ελέγχου ποιότητας και τις διαδικασίες ελέγχου. Συνήθης μορφή ποιοτικού ελέγχου σε παλαιότερα συστήματα ήταν αυτή του στατικού ελέγχου, ενώ σήμερα είναι δυνατή η αυτόματη μέτρηση πολλών χαρακτηριστικών, ώστε το στατιστικό δείγμα να μπορεί να εξισωθεί με τον όγκο της παραγωγής. Η ανάλυση του προσωπικού περιλαμβάνει υπευθυνότητες, περιγραφές καθηκόντων, σχέσεις, ικανότητες, συνθήκες εργασίας, ρυθμούς απασχόλησης κ.α. Η ανάλυση προσωπικού συνδυάζεται με τη δομή του παραγωγικού συστήματος και διευκολύνεται με τη θεώρηση των ομάδων εργασίας.

Η ανάλυση του παραγωγικού συστήματος μπορεί να δώσει απαντήσεις για το πόσα επίπεδα περιλαμβάνει ο παραγωγικός οργανισμός, πόσοι διευθύνουν και που, τη σχέση άμεσα και έμμεσα εργαζομένων στην παραγωγή και ποια είναι τα δυνατά προβλήματα που μπορούν να εμφανιστούν, τη σημασία καθενός και τον τρόπο που μπορούν να ξεπεραστούν.

- **Την ανάλυση του προϊόντος.**

Η ανάλυση του προϊόντος περιλαμβάνει το σχεδιασμό του προϊόντος και της παραγωγής του, ποιοτικά στοιχεία, παρατηρήσεις για τη μέθοδο και τον τρόπο παραγωγής και πιθανές αλλαγές ή διαφοροποιήσεις στο προϊόν ή τον τρόπο παραγωγής.

- **Η αντίληψη που έχουν οι ανταγωνιστές για τη θέση τους και την αγορά.**

Ιδιαίτερα πρέπει να προσδιορισθούν οι ιδιαίτεροι παράγοντες (κουλτούρα, εθνικότητα κ.λ.π.) που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών και τους συσχετίζουν με την παραγωγή ορισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Χρήσιμο είναι να γνωρίζουμε τις προβλέψεις τους για το μέλλον και το μελλοντικό τους σχεδιασμό. Η όλη ανάλυση καταλήγει στο σχηματισμό του προφίλ (profile) του ανταγωνιστή, στο οποίο περιέχεται ο βαθμός ικανοποίησής του με την παρούσα κατάσταση, οι πιθανές μελλοντικές του κινήσεις, οι τομείς ισχύος και αδυναμίας του και οι εν γένει δυνατότητές του.

Τα αποτελέσματα αυτά συνδυάζονται με την ανάλυση των προϊόντων, η οποία αποσκοπεί στο να προσδιορίσει την ποικιλία, τον όγκο παραγωγής, τον τρόπο παραγωγής και διάθεσης και την ευελιξία του παραγωγικού συστήματος. Σημαντικό ρόλο στο σχεδιασμό έχουν τα κόστη που δημιουργούνται από την παραγωγική δραστηριότητα. Η ανάλυση του κόστους αποσκοπεί στο να προσδιορίσει τη δομή του κόστους (εργατικά, πρώτες ύλες κ.λ.π.) και τη χρονική εμφάνισή του σε σχέση με τον κύκλο παραγωγής. Οι πωλήσεις μπορούν αναλυθούν ως προς τον όγκο, την αξία, το προϊόν και τον πελάτη, την περιοχή, ως προς την αγορά και τις επενδύσεις.

Τα προκύπτοντα κέρδη αναλύονται σε σχέση με τις επενδύσεις και τις πωλήσεις. Ασφαλώς, η ανάλυση των αποδεκτών του προϊόντος (customers) παίζει καθοριστικό ρόλο στην όλη διαδικασία της παραγωγής. Με την ανάλυση αυτή προσδιορίζεται τι επιθυμούν οι καταναλωτές, πως – που – πότε αγοράζουν το προϊόν ή την υπηρεσία, γιατί αγοράζουν και ποιος είναι ο πραγματικός πελάτης.

- **Την ανάλυση της θέσης της βιομηχανίας στον χώρο.**

Η ανάλυση της θέσης της επιχείρησης αποσκοπεί στον καθορισμό του προφίλ της επιχείρησης (profile analysis) και τον προσδιορισμό των αδυναμιών (SWOT analysis). Ο καθορισμός του προφίλ περιλαμβάνει όγκο πωλήσεων, προβλεψιμότητα της ζήτησης, διαφοροποίηση της στάθμης ζήτησης, πωλήσεις ανά τύπο προϊόντος, ποικιλία προϊόντων (product range), ρυθμό εισόδου νέων προϊόντων, μεταβολές στο σχεδιασμό ανά παραγγελία, μέγεθος παραγγελίας ανά αποδέκτη, μεταβολές στον

τρόπο και τον ρυθμό παραγγελίας, χρόνο προπορείας (lead time) για κάθε παραγγελία, αξιοπιστία διάθεσης, απαιτήσεις ποιότητας και τιμής. Ο προσδιορισμός των αδυναμιών περιλαμβάνει καταγραφή των θετικών και αρνητικών σημείων, των ευκαιριών και των κινδύνων (Strength – Weaknesses – Opportunities – Threats : SWOT).

- **Την θέσπιση στόχων απόδοσης μέσα στην βιομηχανία.**

Η θέσπιση στόχων απόδοσης αναφέρεται στην επιλογή των στόχων, την επιλογή του τρόπου βελτίωσης, το χρονικό προγραμματισμό και την καταγραφή των στόχων.

- **Την αναγνώριση των έργων που πρέπει να αναληφθούν**

Η αναγνώριση των έργων περιλαμβάνει καθορισμό των στόχων, χρονικό προσδιορισμό, προσδιορισμό του κόστους, σύστημα διαχείρισης, προσδοκίες και πιθανές δυσκολίες.

- **Την ανάπτυξη προγράμματος διαδικασιών.**

Η ανάπτυξη του προγράμματος καταγράφεται υπό μορφή συνήθους εργασίας, όπου υπάρχει κατάλογος περιεχομένων, περίληψη (summary) όπου αναφέρονται οι στόχοι, οι χρόνοι, τα οικονομικά οφέλη, τα κόστη και περίληψη της πραγματικής εργασίας που αναμένεται να γίνει, αναλυτική περιγραφή του προγράμματος βελτίωσης, αναλυτική περιγραφή των επί μέρους έργων και πρόσθετοι πίνακες (appendices), αν απαιτούνται. Όταν το πρόγραμμα παρουσιασθεί και γίνει αποδεκτό δρομολογείται η υλοποίησή του.

- **Την παρουσίαση του προγράμματος και την συμφωνία για την υλοποίησή του και τον σχηματισμός της ομάδας εργασίας (project team) υλοποίησής του.** ¹³

13. ¹³ Στρατηγική των επιχειρήσεων. Ελληνική και διεθνή εμπειρία. Βασίλης Παπαδάκης, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

3.1 Ανάλυση Ανταγωνιστικότητας

Το κυρίαρχο χαρακτηριστικό των σύγχρονων αγορών είναι η συνεχής διαφοροποίηση των αναγκών των καταναλωτών, η οποία έχει σαν αποτέλεσμα τη συνεχή μείωση της διάρκειας ζωής των προϊόντων και την συνεχή αύξηση του ανταγωνισμού. Στην βιομηχανία τροφίμων αυτό δημιουργεί ένα περιβάλλον, που δίνει δυνατότητες επιχειρηματικών ευκαιριών, τείνει σε πληρέστερη ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών, αλλά προκαλεί την ανάγκη για αύξηση της ευελιξίας των παραγωγικών μονάδων. Η ανάγκη αυτή ωθεί σε διαφοροποίηση των τύπων και των διαδικασιών της παραγωγής και τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών για την καλύτερη προσέγγιση των διαμορφούμενων συνθηκών. Η έμφαση δίνεται στη συμπίεση του κόστους και την αύξηση της απόδοσης των συντελεστών της παραγωγής.

Το **κόστος της παραγωγής** είναι συνάρτηση της παραγωγικής δομής και μπορεί να μειωθεί με παρεμβάσεις στη διάρθρωση και τη λειτουργία της επιχείρησης (re-engineering). Το **πρόσθετο κόστος** (overheads) εξαρτάται κυρίως από τη δομή της αγοράς.

Η **αύξηση της απόδοσης των συντελεστών της παραγωγής** συνδυάζεται με την μείωση της σπάταλης (waste) σε όλες της τις μορφές. Για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτείται συνεχής εγρήγορση εκ μέρους των επιχειρήσεων και η επίτευξη υψηλών αποδόσεων παραγωγικότητας, οι οποίες αποτελούν προϋπόθεση επιβίωσης στην παγκόσμια αγορά. Το πρώτο πράγμα που πρέπει να γίνει είναι να αναγνωριστούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες του πελάτη.

Στο Πίνακα 3.1 αναφέρονται τα στοιχεία που πρέπει να μελετηθούν.

Κόστος	Κόστος μονάδας προϊόντος, Ικανότητα / χρησιμοποίηση των μηχανών, Ανακύκλωση των αποθεμάτων, Απόδοση της διαδικασίας, Παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού
Ποιότητα	Ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων, Κόστος αποβλήτων και επανεπεξεργασία, Κόστος εγγύησης, Ποιότητα των εισερχόμενων πρώτων υλών
Απόδοση	Αριθμός τυποποιημένων χαρακτηριστικών Αριθμός ειδικών χαρακτηριστικών Μέσος χρόνος μεταξύ αστοχιών
Παράδοση	Αναφερόμενος χρόνος παράδοσης, Ποσοστό έγκυρων παραδόσεων, Κύκλος παραγγελιών, Μέση καθυστέρηση
Ευελιξία	Αριθμός προϊόντων ανά γραμμή προϊόντος, Αριθμός εναλλακτικών λύσεων, Ελάχιστος αριθμός παρτίδας, Μέσος αριθμός παρτίδας, Μήκος παγωμένων σχεδίων
Καινοτομίες	Χρόνος για τον σχεδιασμό νέων προϊόντων Χρόνος για τον σχεδιασμό ειδικών παραγγελιών Αριθμός αλλαγών παραγγελιών ανά χρόνο Αριθμός νέων παραγγελιών που εισάγονται ανά χρόνο.

Πίνακας 3.1 Ανάγκες και προσδοκίες των πελατών.

Πηγή: Τσελές Δ. Μασούνη Μ. Hughes J. (2000) Βιομηχανική παραγωγή παγκοσμίου κλάσεως, ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΑΕΚ

3.2 Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Προκειμένου μια βιομηχανία τροφίμων να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στο συγκεκριμένο χώρο που δραστηριοποιείται πρέπει να αναπτύξει μια στρατηγική που ονομάζεται στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τι είναι όμως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και για ποιο λόγο είναι σημαντική η απόκτησή του; Σύμφωνα με τον Grant όταν δυο επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί διακριτικό γνώρισμα για επιτυχημένες και λιγότερο επιτυχημένες επιχειρήσεις. Όπως κάθε βιομηχανική εταιρεία έτσι και μια βιομηχανία τροφίμων έχει μια επιλογή – ή να γίνει ανταγωνιστική σε όρους όγκου και κόστους, ή να προσπαθήσει να διαφοροποιηθεί σε κάποια άλλη βάση. Ο Michael Porter προτείνει τρεις στρατηγικές γενικής χρήσης. Αυτές μπορούν να καθοριστούν ως εξής:

1. **Κυριαρχία κόστους:** η βιομηχανία αποφασίζει να είναι χαμηλού κόστους παραγωγός σε αυτό τον τομέα.
2. **Διαφοροποίηση:** η βιομηχανία επιζητά να είναι μοναδική στον τομέα της σε κάποια έκταση, η οποία εκτιμάται πολύ από τους πελάτες.
3. **Εστίαση:** η βιομηχανία επιλέγει έναν τομέα ή μια ομάδα τομέων στην αγορά. Στην εστίαση του κόστους ο παραγωγός επιζητά να είναι ο χαμηλότερου κόστους παραγωγός στον συγκεκριμένο τομέα στην εστίαση στην διαφοροποίηση ψάχνει κάποιου βαθμού διαφοροποίηση στον τομέα που στοχεύει. Προκειμένου μια βιομηχανία να διαμορφώσει την κατάλληλη στρατηγική πρέπει να απαντήσει σε 3 ερωτήματα:

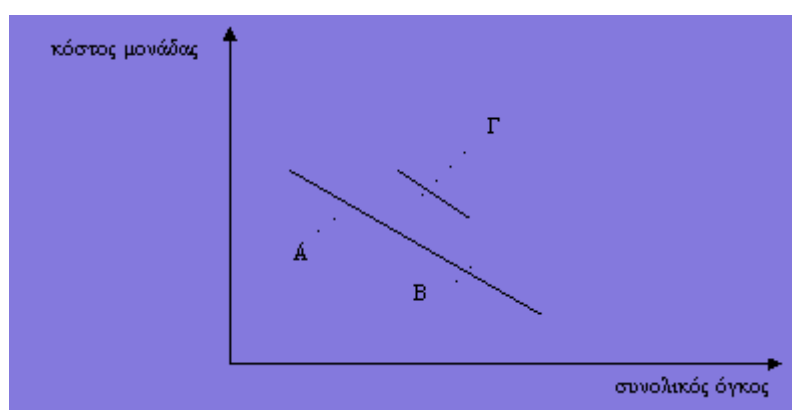
1. Ποιοι είναι οι καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται το προϊόν ;

2. Ποιες ανάγκες θα ικανοποιήσει ;
3. Ποιες μοναδικές ικανότητες πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση για να ικανοποιήσει, τις ανάγκες των καταναλωτών ;

Οι τρεις στρατηγικές μπορούν να αναπαρασταθούν σε σχέση με την βασική καμπύλη εμπειρίας , που φαίνεται στο σχήμα 3.1. Η εταιρεία Β στην καμπύλη έχει αθροιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με την εταιρεία Α, σε όγκο και κόστος.

Η εταιρεία Β μπορεί να χρησιμοποιεί το πλεονέκτημα κόστους για να:

- Διανέμει καλύτερα κέρδη (better than average) στους μερισματούχους της
- Μειώσει την τιμή πώλησης και να κερδίσει μερίδιο στην αγορά
- Προσθέσει επιπλέον χαρακτηριστικά ή να ενισχύσει την απόδοση του προϊόντος με κάποιο άλλο τρόπο έτσι, ώστε να κερδίσει μερίδιο στην αγορά
- Επενδύσει σε επιπλέον παραγωγική δυναμικότητα έτσι, ώστε να βρεθεί ακόμη πιο χαμηλά στην καμπύλη
- Αυτές οι στρατηγικές μπορούν να ακολουθηθούν ανεξάρτητα ή σε συνδυασμό.



Σχήμα 3.1 Η σχέση των τριών στρατηγικών γενικής χρήσης στην καμπύλη εμπειρίας.
 Πηγή :Τσελές Δ. Μαούνη Μ. Hughes J. (2000) Βιομηχανική παραγωγή παγκοσμίου κλάσεως, ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΑΕΚ

Η εταιρεία Α πρέπει ή να κάνει την επένδυση, η οποία θα αυξήσει την δύναμή της και θα την επαναφέρει σε ανταγωνιστή θέση, ή να επιχειρήσει να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της κατά κάποιο τρόπο. Δεν μπορεί να γίνει ανταγωνιστική στην τιμή των προϊόντων. Η τρίτη από τις στρατηγικές του Porter αντιπροσωπεύεται από την εταιρεία Γ. Σε αυτή την περίπτωση η εταιρεία έχει αποφασίσει να συγκεντρωθεί σε ένα συγκεκριμένο τομέα της αγοράς. Αν η εταιρεία ακολουθεί μια εστιασμένη στρατηγική, μπορεί να καθιερώσει μια ξεχωριστή ταυτότητα στον τομέα της. Αυτό έχει πετύχει η εταιρεία Γ.

Για να ανακεφαλαιώσουμε το επιχείρημα μέχρι εδώ: τα οικονομικά του βιομηχανικού ανταγωνισμού καθορίζουν ότι η αθροιστική εμπειρία ή ο όγκος θα μειώσει το κόστος παραγωγής. Αυτό σχηματίζει την βάση για τις τρεις γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές, – επικυριαρχία κόστους, διαφοροποίηση και εστίαση.

Οι επιτυχημένοι βιομήχανοι πρέπει να έχουν μια ξεκάθαρη ιδέα για το ποια στρατηγική θα ακολουθήσουν και τι επίπτωση θα έχει αυτή στην παραγωγή.

Οι κίνδυνοι για τις τρεις στρατηγικές αναγράφονται στον πίνακα 3.2.

Κίνδυνοι από την επικυριαρχία του κόστους	Κίνδυνοι από την διαφοροποίηση	Κίνδυνοι από την εστίαση
Η επικυριαρχία του κόστους δεν εξασφαλίζει από: μιμήσεις ανταγωνιστών αλλαγές στην τεχνολογία Διάβρωση άλλων στηριγμάτων από την επικυριαρχία του κόστους	Η διαφοροποίηση δεν εξασφαλίζει από: μιμήσεις ανταγωνιστών ο βαθμός της διαφοροποίησης γίνεται λιγότερο σημαντικός για τους αγοραστές	Η εστιασμένη στρατηγική μπορεί να γίνει αντικείμενο μίμησης Ο τομέας στόχευσης γίνεται δομικά λιγότερο ελκυστικός η δομή διαβρώνεται η ζήτηση εξαφανίζεται

Η εγγύτητα στην διαφοροποίηση χάνεται	Η εγγύτητα στο κόστος χάνεται	Ανταγωνιστές που στοχεύουν ευρύτερα υπερκαλύπτουν τον τομέα ελαττώνονται οι διαφοροποιήσεις του τομέα σε σχέση με τους άλλους τομείς τα πλεονεκτήματα μιας ευρείας γραμμής αυξάνουν
Όσοι εστιάζουν στο κόστος επιτυγχάνουν ακόμη χαμηλότερο κόστος στους τομείς	Όσοι εστιάζουν στην διαφοροποίηση επιτυγχάνουν ακόμη μεγαλύτερη διαφοροποίηση στους τομείς	Καινούργιο εστιάζοντας σε υπο-τομείς της βιομηχανίας

Πίνακας 3.2 Οι κίνδυνοι από τις τρεις γενικές στρατηγικές.

Πηγή: Porter, M E (1985) *Competitive Advantage*, σελ.21. Free Press, New York.

Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Μια βιομηχανία τροφίμων που θα ακολουθήσει την στρατηγική ηγεσίας κόστους, έχει στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της, επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων που προσφέρει. Το πλεονέκτημα κόστους που έχει θα συμβάλει στην απόδοση της απόδοσής της. η βιομηχανία αυτή απευθύνεται σε μεγάλη αγορά και επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής ώστε να μειώσουν το κόστος των προϊόντων της. Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε τις γαλακτοβιομηχανίες στην πώληση φρέσκου παστεριωμένου γάλατος.

Οι τεχνικές που χρησιμοποιεί είναι μαζικής παραγωγής ενώ επενδύει μεγάλα ποσά στο να ανακαλύψει νέους τρόπους για να μειώσει το κόστος. Η διαφήμιση των

προϊόντων επικεντρώνεται ιδιαίτερα στην χαμηλά τους τιμή σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών. Μια βιομηχανία μπορεί να υιοθετήσει στρατηγική ηγεσίας κόστους αν έχει πρόσβαση σε φτηνές πρώτες ύλες ενώ επιδιώκει παράλληλα την μείωση κάθε είδους κόστους που την επηρεάζει προκειμένου να αποκτήσει το πλεονέκτημα.

Η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης είναι ένας σωστός οδηγός για το πώς κατανέμονται τα κόστη στις διάφορες λειτουργίες. Σημαντικό είναι να μην αγνοηθεί και η διαφοροποίηση του προϊόντος. Το προϊόν πρέπει να μπορεί να συγκριθεί με αυτά των ανταγωνιστών και να γίνεται αποδεκτό από τους καταναλωτές ως ίσο με τα υπόλοιπα, διαφορετικά πρέπει να μειωθεί κι άλλο η τιμή του με αποτέλεσμα την εξαφάνιση του κοστολογικού πλεονεκτήματος. Οι βασικές πηγές κοστολογικού πλεονεκτήματος σε μια βιομηχανία τροφίμων είναι :

- Η αλυσίδα αξίας της βιομηχανίας και
- Οι οδηγοί κόστους

Η αλυσίδα αξίας αναλύει μια βιομηχανία στις στρατηγικές κύριες δραστηριότητές της ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους της επιχείρησης και τις δυνητικές πηγές διαφοροποίησής της. Μελετάται ο βαθμός της συνέργιας που αναπτύσσεται μέσα στην βιομηχανία. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα επιτευχθεί όταν εκτελούνται οι δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ των επιχειρήσεων, μπορεί να διαμορφώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κάθε επιχείρηση πρέπει να μελετήσει μια σειρά από δραστηριότητες που εκτελούνται για τον σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος της.

Οι λειτουργίες σε μια επιχείρηση διακρίνονται σε κύριες και υποστηρικτικές. Κύριες είναι οι :

- Λειτουργίες χειρισμού εισερχόμενων

- Λειτουργίες παραγωγής
- Διαχείριση εξερχόμενων
- Marketing και πωλήσεις
- Υπηρεσίες μετά την πώληση

Υποστηρικτικές λειτουργίες είναι :

- Προμήθειες- Αγορές
- Έρευνα & ανάπτυξη
- Διοίκηση ανθρώπινων πόρων
- Εσωτερική υποδομή

Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι δραστηριότητες αξίας είναι ακρογωνιαίος λίθος για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η άλλη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι οδηγοί κόστους.

Οδηγοί κόστους είναι οι παράγοντες που καθορίζουν το κόστος ανά μονάδα προϊόντος μέσα σε μια επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Grant οι βασικοί οδηγοί κόστους είναι οι εξής :

- Οι οικονομίες κλίμακας
- Η μάθηση
- Η εκμετάλλευση της δυναμικότητας
- Ο σχεδιασμός του προϊόντος
- Το κόστος των εισροών
- Η τεχνολογία στην διαδικασία παραγωγής
- Η αποδοτικότητα της διοίκησης

Μια βιομηχανία τροφίμων που θα επιλέξει την στρατηγική ηγεσίας κόστους, έχει κλειδί της επιτυχίας την διατήρηση του χαμηλού κόστους και τα **πλεονεκτήματα** που μπορεί να έχει είναι τα εξής :

- Έχει χαμηλό κόστος παραγωγής και έτσι της δύνεται η δυνατότητα να αντιμετωπίσει αυξήσεις που μπορεί να γίνουν στις πρώτες ύλες ή σε αύξηση του κόστους παραγωγής.

Έτσι θα επηρεαστεί λιγότερο από τους ανταγωνιστές της.

- Επειδή προμηθεύει προϊόντα στο δίκτυο διανομής σε χαμηλή τιμή αποκτά περισσότερη ισχύς.
- Σε απαίτηση των καταναλωτών, σε πόλεμο τιμών ή σε μια κρίση της αγοράς έχει την δυνατότητα να μειώσει παρεταίρω την τιμή των προϊόντων της.
- Επειδή ήδη τα προϊόντα της είναι σε χαμηλή τιμή, δεν αντιμετωπίζει πίεση από τους καταναλωτές για ακόμη χαμηλότερη τιμή.
- Η βιομηχανία εστιάζεται σε μαζική παραγωγή και άρα κάνει εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας.
- Έχει την δυνατότητα να κάνει μεγάλες εκπτώσεις σε παραγγελίες μεγάλων ποσοτήτων από τους προμηθευτές.
- Μπορεί να αντιμετωπίσει με επιτυχία υποκατάστατα προϊόντα μειώνοντας επιπλέον τις τιμές που επιτρέπετε λόγω του χαμηλού κόστους παραγωγής.
- Εμποδίζει την είσοδο σε νέους ανταγωνιστές της λόγω των χαμηλών τιμών προϊόντων που προσφέρει στην αγορά. Για να τα καταφέρουν θα πρέπει και αυτοί να επιτύχουν χαμηλά κόστη.

Η επιχείρηση που προσανατολίζεται σε αυτή την κατεύθυνση ενδεχομένως να αντιμετωπίσει σοβαρούς κινδύνους και να αντιμετωπίσει προβλήματα επιβίωσης, αν δεν εφαρμοστεί προσεκτικά η στρατηγική της. Τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν και άρα τα μειονεκτήματα για την επιχείρηση είναι:

- Οι αρχικές τεχνολογικές επενδύσεις για το κοστολογικό πλεονέκτημα μπορεί να εκμηδενιστούν από ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές.

- Κάποιοι νεοεισερχόμενοι ανταγωνιστές στον κλάδο μπορεί να πωλούν προϊόντα σε ακόμη χαμηλότερη τιμή είτε μέσω επενδύσεων σε καλύτερη τεχνολογία, είτε μέσω της εκμετάλλευσης του αργότερα εισερχόμενου (αποφυγή λαθών) ή μέσω χρήσης φθηνότερου εργατικού δυναμικού.
- Ο αυστηρός προσανατολισμός της βιομηχανίας τροφίμων να παράγει προϊόντα με χαμηλό κόστος, ίσως την οδηγήσει σε παραγωγή τροφίμων που δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών.
- Υπάρχει ο κίνδυνος να επιδεινωθεί η ποιότητα των προϊόντων ή να μειωθεί η αξιοπιστία του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή.¹⁴

Στρατηγική διαφοροποίησης

Η στρατηγική διαφοροποίησης έχει στόχο την μοναδικότητα, στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με άλλες βιομηχανίες τροφίμων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Το πλεονέκτημα αυτό θα δημιουργηθεί από την παραγωγή και διάθεση ενός τροφίμου που θα κρίνεται από τους καταναλωτές ως μοναδικό και ποιοτικό. Η διαφοροποίηση αυτή του προϊόντος με τα άλλα ανταγωνιστικά, δίνει την δυνατότητα στην βιομηχανία να το τιμολογεί σε υψηλότερη τιμή από την τιμή του προϊόντος της επιχείρησης που είναι ηγέτης κόστους. Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε ένα κρασί ανώτερης ποιότητας ή διαφορετικής ποικιλίας. Παρ' όλο που η τιμή αυτού του προϊόντος είναι σχετικά υψηλή, οι καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται είναι διατεθειμένοι να το αγοράσουν γιατί το θεωρούν διαφορετικό και ανώτερης ποιότητας. Η βιομηχανία λοιπόν που θα υιοθετήσει την στρατηγική διαφοροποίησης, θα αποκτήσει ανταγωνιστικό

14.¹⁴ Στρατηγική των επιχειρήσεων. Ελληνική και διεθνή εμπειρία. Βασίλης Παπαδάκης, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002

πλεονέκτημα προσφέροντας στους καταναλωτές υψηλής ποιότητας διαφοροποιημένα προϊόντα. Αυτό όπως εξήγησα παραπάνω μπορεί να γίνει με τους εξής τρόπους :

- Προσφορά ενός προϊόντος ανώτερης ποιότητας
- Ένα καινοτόμο προϊόν
- Ένα προϊόν που θα ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες των καταναλωτών.

Μερικές βιομηχανίες τροφίμων πρέπει να συνειδητοποιήσουν την ανάγκη διαφοροποίησης των προϊόντων τους και αυτή η διαφοροποίηση πρέπει να γίνει σε όσο το δυνατό περισσότερα χαρακτηριστικά έτσι ώστε να μην είναι εύκολη η αντιγραφή τους. Οι επιχειρήσεις αυτές που υιοθετούν την ηγεσία της διαφοροποίησης, πρέπει να λαμβάνουν σημαντικά υπόψη και το κόστος τους, να μην αυξάνεται υπερβολικά και άσκοπα και να βρίσκεται όσο το δυνατό πιο κοντά στο κόστος της επιχείρησης που είναι ηγέτης κόστους. Η αύξηση της τιμής του προϊόντος δεν πρέπει να είναι ανεξέλεγκτη αλλά να λαμβάνεται υπόψιν και η τιμές των ανταγωνιστών. Πρέπει να γίνεται ένας αυστηρός και προσεχτικός έλεγχος του κόστους, με την προϋπόθεση όμως ότι δεν θα γίνει κανένας συμβιβασμός σε βάρος της ποιότητας. Ιδιαίτερη σημασία πρέπει επίσης να δοθεί στις διαδικασίες που επηρεάζουν την διαφοροποίηση ενός προϊόντος, όπως οι πρώτες ύλες, η μέθοδος παραγωγής, η συσκευασία κ.α. Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η βιομηχανία τροφίμων που θέλει να ακολουθήσει την στρατηγική διαφοροποίησης πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα :

- **Τμηματοποίηση.** Πρέπει να αναγνωρίσει τα τμήματα της αγοράς της κατηγορίας που ανήκει το προϊόν της. Για παράδειγμα μια γαλακτοβιομηχανία πρέπει να αναγνωρίσει την αγορά των καταναλωτών γιαουρτιών σε αυτούς που καταναλώνουν παραδοσιακό γιαούρτι, σε αυτούς που καταναλώνουν γιαούρτι με λίγα λιπαρά και σε αυτούς που προτιμούν το άπαχο.

- **Στόχευση.** Εδώ θα γίνει η επιλογή των τμημάτων των αγοραστών που την ενδιαφέρουν και θα γίνει η προσέγγιση σε κάθε τμήμα με διαφορετικό τρόπο.
- **Τα κριτήρια** που χρησιμοποιούνται για την επιλογή αυτών των προϊόντων και τις **καταναλωτικές αξίες** των αγοραστών.
- Εντοπισμός των **στοιχείων** που δίνουν την **μοναδικότητα** στην επιχείρηση και έτσι ώστε να στηριχθεί σε αυτά η στρατηγική της διαφοροποίησης.
- **Προσδιορισμός του συνολικού κόστους** από την στρατηγική της διαφοροποίησης και εξεύρεση τρόπων για μείωση αυτού του κόστους.

Η βιομηχανία που θα υιοθετήσει αυτή την στρατηγική θα αναλάβει πολλά ρίσκα λόγω των απαιτήσεων που προκύπτουν σε έρευνα, μάρκετινγκ, αλλά και των αυξανόμενων καταναλωτικών απαιτήσεων. Έτσι λοιπόν υπάρχει ο κίνδυνος για :

- Τάση μίμησης από άλλους ανταγωνιστές και μείωση της διαφοροποίησης.
- Τα κόστη ικανοποίησης των πελατών είναι υψηλά διότι απευθύνεται σε άτομα με εξειδικευμένες απαιτήσεις και όχι στο σύνολο της αγοράς.
- Επειδή η διαφορά του κόστους μεταξύ των προϊόντων που παράγονται από τους ηγέτες κόστους και τους ηγέτες διαφοροποίησης είναι σημαντική, οι αγοραστές συχνά δεν λαμβάνουν υπόψιν τους τα χαρακτηριστικά της διαφοροποίησης και προτιμούν το φθηνότερο προϊόν.¹⁵

Στρατηγική εστίασης

Η τρίτη και βασική στρατηγική ανταγωνισμού είναι αυτή της εστίασης (focus strategy), η οποία μπορεί να αντλεί τα στοιχεία που την αποτελούν είτε από τη στρατηγική της διαφοροποίησης, είτε από τη στρατηγική της ηγεσίας του κόστους.

15.¹⁵ Στρατηγική των επιχειρήσεων. Ελληνική και διεθνή εμπειρία. Βασίλης Παπαδάκης, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002

Η διαφορά της από τις δυο προηγούμενες στρατηγικές είναι ότι η στρατηγική της εστίασης βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς ενώ οι άλλες δύο, η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους, απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς. Είναι λοιπόν δεδομένο ότι για να μπορέσει μια επιχείρηση να χρησιμοποιήσει τη στρατηγική της εστίασης θα πρέπει πρώτα να ανακαλύψει και φυσικά να εκμεταλλευτεί ένα τμήμα της αγοράς το οποίο θα έχει βέβαια κάποιες ιδιαιτερότητες, ιδιαιτερότητες τις οποίες θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικότερα από ότι θα έκαναν οι ανταγωνιστικές προς αυτήν επιχειρήσεις.

Για να πετύχει η στρατηγική της εστίασης απαιτείται η διάκριση της αγοράς σε τμήματα και η επιλογή αυτού που ταιριάζει στις ικανότητες της επιχείρησης, η διάκριση μπορεί να γίνει με βάση το γεωγραφικό χώρο, τον τύπο του καταναλωτή και τη γραμμή προϊόντος. Η τμηματοποίηση αυτή προϋποθέτει την ύπαρξη αγοραστών με ιδιαίτερες ανάγκες που δεν ικανοποιούνται πλήρως από τις επιχειρήσεις που απευθύνονται στο ευρύ κοινό. Μια άλλη προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής αυτής είναι το επιλεγμένο τμήμα να έχει την κατάλληλη ελκυστικότητα.

Η επιλογή του τμήματος θα γίνει με βάση τους ευνοϊκότερους όρους για αυτήν.

Ορισμένα βέβαια τμήματα παρόλο που έχουν ιδιαιτερότητες δεν προσφέρονται για την επιδίωξη μιας τέτοιας στρατηγικής είτε γιατί η βιομηχανία δεν έχει τις δυνατότητες να ανταποκριθεί σε αυτές τις ιδιαιτερότητες είτε γιατί τα εν λόγω τμήματα ικανοποιούνται από άλλες διαφοροποιημένες επιχειρήσεις, ή γιατί η δυναμική των τμημάτων δεν υπόσχονται ικανοποιητικές πωλήσεις. Επομένως η επιλογή του τμήματος πρέπει να γίνει ιδιαίτερα προσεκτικά γιατί η επιλογή αυτή θα παίξει αποφασιστικό ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία της. κατά την επιδίωξη της στρατηγικής εστίασης υπάρχουν δυο δυνατότητες, αυτές είναι:

3.5.1 Εστίαση με ηγεσία κόστους

Η εστίαση αυτή προϋποθέτει ότι το κόστος των δραστηριοτήτων και η αποτελεσματικότερη αλυσίδα αξίας της βιομηχανίας διαφέρουν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Η βιομηχανία που θα εστιάσει στο συγκεκριμένο τμήμα θα γίνει ηγέτης του κόστους σε αυτό αν προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας της με γνώμονα την ικανοποίηση των περιορισμένων αναλογικά αναγκών του, διεξάγοντας δραστηριότητες με μικρότερο κόστος αναφερόμαστε κυρίως για εστίαση σε τμήματα με ευαισθησίες στις μεταβολές της τιμής. Πλεονέκτημα κόστους μπορεί να αποκτηθεί και αν εστιάσει η βιομηχανία σε μια συγκεκριμένη βιομηχανική περιοχή. Για παράδειγμα μια μικρή γαλακτοβιομηχανία που εστιάζεται στην περιοχή κοντά στις εγκαταστάσεις της έχει πλεονέκτημα κόστους με μεγαλύτερους ανταγωνιστές εθνικού επιπέδου γιατί μειώνονται δραστικά τα μεταφορικά της έξοδα, τα οποία αποτελούν σημαντικό τμήμα του κόστους του τελικού προϊόντος.

Μια βιομηχανία τροφίμων μπορεί να εστιάσει τις προσπάθειες της στην παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων που προσαρμόζονται στις απαιτήσεις μεμονωμένων πελατών. Η βιομηχανία αυτή έχει κοστολογικό πλεονέκτημα με άλλες που ασχολούνται με μαζική παραγωγή διότι οι τελευταίες δεν μπορούν εύκολα να προσαρμόσουν την παραγωγή τους σε εξειδικευμένα προϊόντα, άρα η εστίαση κόστους προϋποθέτει την ανάπτυξη μιας αλυσίδας αξίας προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις της αγοράς στόχου, ή στην ύπαρξη ενός οδηγού κόστους που συνδέεται άμεσα με τις ιδιαιτερότητες ενός τμήματος, αυτές οι προϋποθέσεις πρέπει να υπάρξουν για την ανάπτυξη μιας επιτυχημένης στρατηγικής εστίασης με ηγεσία κόστους.

3.5.2 Εστίαση με διαφοροποίηση

Και σε αυτή την περίπτωση η στρατηγική της βιομηχανίας βασίζεται στην επιλογή και εκμετάλλευση ενός τμήματος της αγοράς. Αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών ενός τμήματος και την καλύτερη ικανοποίηση τους σε αντίθεση με τη στρατηγική διαφοροποίησης που βασίζεται σε χαρακτηριστικά που επιθυμεί το ευρύ κοινό. Μια βιομηχανία που ανταγωνίζεται στο σύνολο της αγοράς δεν μπορεί να καλύψει τις ιδιαίτερες ανάγκες ενός συγκεκριμένου τμήματος, με αποτέλεσμα να υπάρχουν περιθώρια για περαιτέρω διαφοροποίηση του προϊόντος. Το κενό αυτό θα το καλύψουν οι βιομηχανίες που εφαρμόζουν στρατηγική εστίασης και αναπτύσσουν κατάλληλα προϊόντα για το κατάλληλο κοινό. Τέλος η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση μπορεί να στηρίζεται στην καλύτερη γνώση των ιδιαιτεροτήτων μιας περιοχής που επιτρέπει την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση της.

3.5.3 Κίνδυνοι από την εφαρμογή της στρατηγικής εστίασης

Και αυτή η στρατηγική εγκυμονεί κινδύνους

- Γίνεται εύκολα αντικείμενο μίμησης στα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος όπως παραδείγματος χάριν με την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας η οποία επιτρέπει πιστή αντιγραφή των προϊόντων.
- Επειδή η στρατηγική εστίασης απευθύνεται σε μικρό τμήμα της αγοράς αυτό μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα αν για κάποιο λόγο σμικρυνθεί. Η διαφοροποίηση του προϊόντος είναι μεγάλη και η βιομηχανίες αυτές στηρίζονται σε λίγους απαιτητικούς ανταγωνιστές, πράγμα που τις κάνει

ευάλωτες σε οικονομικούς κινδύνους οι οποίοι προκύπτουν από μείωση της ζήτησης σε αυτά τα τμήματα.¹⁶

3.6 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω ικανοτήτων

Είναι πολύ σημαντικό για μια βιομηχανία τροφίμων να αποφασίσει ποιες ικανότητες θα αποκτήσει για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της. υπάρχουν τέσσερις ομάδες ικανοτήτων μέσω των οποίων η βιομηχανία θα επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτές είναι:

- Αποτελεσματικότητα στη χρήση των πόρων
- Υψηλότερη ποιότητα
- Ανώτερη καινοτομικότητα
- Καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών

Η βιομηχανία που θα ακολουθήσει **την ηγεσία του κόστους** θα αναπτύξει εκείνες τις ικανότητες που θα την κάνουν πιο αποτελεσματική στην μείωση του κόστους.

Ο ηγέτης του κόστους πρέπει να διαθέτει κεφάλαια και να κάνει συνεχής επενδύσεις τα προϊόντα πρέπει να σχεδιάζονται με στόχο την ευκολότερη παραγωγή. Η παραγωγική διαδικασία πρέπει να επιβλέπεται επισταμένα ενώ το σύστημα διανομής και το τμήμα μάρκετινγκ να δημιουργούν χαμηλά κόστη. Η βιομηχανία ηγέτης κόστους πρέπει να προσανατολίζεται συνεχώς στην μείωση του κόστους των δραστηριοτήτων της έτσι ώστε να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της. για παράδειγμα μια βιομηχανία που πουλάει λαχανικά συσκευασμένα δεν έχει μεγάλο περιθώριο κέρδους, το κέρδος θα δημιουργηθεί από τις μεγάλες ποσότητες που θα πωληθούν. Αν είναι ηγέτης κόστους έστω και μια μείωση του κόστους 2% σε κάθε

16.¹⁶ Στρατηγική των επιχειρήσεων. Ελληνική και διεθνή εμπειρία. Βασίλης Παπαδάκης, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002

συσκευασία θα επιφέρει μεγαλύτερα κέρδη. Η βιομηχανία αυτή θα πρέπει να προσανατολισθεί σε μείωση του γραφειοκρατικού κόστους, έτσι πρέπει να έχει λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα και μια επίπεδη δομή. Θα δώσει έμφαση στο σύστημα παραγωγής διότι αυτό απορροφά το μεγαλύτερο κόστος, θα βελτιώσει τις διαδικασίες και το τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων θα απορροφήσει μικρότερο κόστος. Οι μηχανισμοί ελέγχου που χρησιμοποιούνται ακολουθούν τάση συρρικνωμένου κόστους, είναι απλούστεροι και φθηνότεροι στην εφαρμογή τους και γενικά η νοοτροπία της εταιρίας στρέφεται στην λιτότητα, στην πειθαρχία και δίνεται προσοχή στην λεπτομέρεια.

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε ότι για να αποκτήσει και να διατηρήσει μια βιομηχανία τροφίμων που βασίζεται στο χαμηλό κόστος, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να προσαρμόσει την παραγωγική της διαδικασία, την δομή, τον έλεγχο και το γραφειοκρατικό κόστος στο ελάχιστο δυνατό.

Η βιομηχανία που ακολουθεί **στρατηγική διαφοροποίησης** θα στραφεί σε ικανότητες που παρέχουν και διατηρούν την μοναδικότητα και τη διαφοροποίηση στα προϊόντα της. Θα πρέπει να αναπτύξει την καινοτομία και τις τεχνολογικές της ικανότητες. Θα πρέπει να βελτιώσει τις υπηρεσίες της απέναντι στους καταναλωτές και να δώσει βάρος στα τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων. Η φήμη της για ποιότητα η ευέλικτη παραγωγική διαδικασία και τα αποτελεσματικά κανάλια διανομής είναι πολύ σημαντικά. Τέλος πρέπει το κόστος των προϊόντων να διατηρείται σε ένα ορισμένο επίπεδο για να μη χάσει μερίδιο αγοράς.

Η βιομηχανία πρέπει να δημιουργήσει τέτοιο κλίμα ώστε να μπορούν να ευδοκιμήσουν η καινοτομία και η δημιουργικότητα.

Η δομή και το σύστημα ελέγχου πρέπει να αναπτυχθεί γύρω από αυτό που είναι η βάση της διαφοροποίησης και δίνει το πλεονέκτημα. Το σύστημα ελέγχου

χρησιμοποιείται σε μικρή έκταση και βασίζεται σε ποιοτικά κυρίως κριτήρια. Δίνεται μεγάλη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα ενώ ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα, και η ελεύθερη σκέψη. Απαραίτητη είναι η ανάπτυξη κοινών προτύπων συμπεριφοράς και κανόνων, η ανάπτυξη της συνεργασίας και η ανάληψη κινδύνων.

Η βιομηχανία που ακολουθεί **στρατηγική εστίασης** θα αναπτύξει ικανότητες για παρασκευή τροφίμων χαμηλού κόστους σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Οι ικανότητες αυτές στηρίζονται στο ότι η βιομηχανία που εστιάζεται σε ένα συγκεκριμένο κοινό μπορεί να το εξυπηρετήσει καλύτερα και αποτελεσματικότερα από μια άλλη που διαφοροποιείται σε εθνικό επίπεδο. Ανάλογα με την κατηγορία της εστίασης που θα ακολουθηθεί πρέπει να πετύχει ικανότητες που αναφέρθηκαν για την ηγεσία κόστους και τη διαφοροποίηση. Η βιομηχανία που εφαρμόζει στρατηγική εστίασης έχει αυξημένο κόστος παραγωγής γιατί δεν μπορεί να αποκτήσει οικονομίες κλίμακας, άρα θα δημιουργήσει ένα προϊόν που θα ανταποκρίνεται στις διαφοροποιημένες ανάγκες του τμήματος που απευθύνεται. Έτσι δημιουργείται επιτακτική ανάγκη τόσο για έλεγχο του κόστους όσο και την ανάπτυξη κάποιας μοναδικότητας. Ο έλεγχος εφαρμόζεται για την αξιολόγηση της παραγωγής και των πωλήσεων ενώ ο γραφειοκρατικός έλεγχος χρησιμοποιείται σε μικρότερο βαθμό. Η τάση προς διαφοροποίηση των προϊόντων της εταιρίας ενισχύεται από την λειτουργική δομή και το χαμηλό κόστος ελέγχου.¹⁷

3.7 Μέθοδοι για την ταυτόχρονη επίτευξη ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης

Αν και κατά τον Porter είναι σχεδόν ανέφικτη η επίτευξη ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης, για μερικούς αυτό δεν είναι απόλυτο και υποστηρίζουν ότι μπορούν

17.¹⁷ Στρατηγική των επιχειρήσεων. Ελληνική και διεθνή εμπειρία. Βασίλης Παπαδάκης, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002

να εφαρμοστούν τρόποι οι οποίοι θα προσφέρουν την βάση για μείωση του κόστους ενώ παράλληλα θα βελτιώσουν την διαφοροποίηση του προϊόντος.

Τα συστήματα αυτά που μπορούν να εφαρμοστούν σε μια βιομηχανία τροφίμων είναι:

- Τα ευέλικτα συστήματα παραγωγής
- Τα συστήματα προγραμματισμού επιχειρησιακών πόρων(ERP)
- Ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών
- Η διοίκηση ολικής ποιότητας
- Η διασύνδεση με τους προμηθευτές
- Ο περιορισμός της γκάμας των προσφερόμενων προϊόντων

3.8.1 Στρατηγική ανταγωνισμού σ' ένα μεταβαλλόμενο και δύσκολα προβλέψιμο περιβάλλον. Η σημασία των πόρων και των ικανοτήτων

Σε μια εποχή που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης, όπως και οι Πόροι (Resources) και οι ικανότητες (Competencies) της, συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό μιας επιτυχημένης στρατηγικής. Ο συνδυασμός των φυσικών, ανθρώπινων και οργανωσιακών πόρων που κατέχει μια βιομηχανία δημιουργεί ικανότητες, οι οποίες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: τις οριακές ικανότητες-threshold competencies, τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν, και τις ικανότητες κορμού-core competencies, οι οποίες είναι μοναδικές και παρέχουν στην επιχείρηση στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Από την ανάλυση που ακολουθεί, εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι πιο σημαντικοί πόροι και ικανότητες μιας επιχείρησης είναι εκείνες που χαρακτηρίζονται από σταθερότητα και διάρκεια, είναι δύσκολο να γίνουν αντιληπτές και να αναλυθούν από τους ανταγωνιστές, δύσκολο να μεταβιβαστούν και να αντιγραφούν. Μια εξίσου σημαντική προϋπόθεση είναι ότι η επιχείρηση μπορεί να έχει την πλήρη κατοχή και τον απόλυτο έλεγχο των πόρων και των ικανοτήτων αυτών. Ως εκ τούτου οι εν λόγω πόροι και ικανότητες αποτελούν τις ικανότητες κορμού, στις οποίες θα πρέπει να στηριχθεί η στρατηγική ανταγωνισμού στο μεταβαλλόμενο και δύσκολα προβλέψιμο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις σήμερα.

Από τι εξαρτάται η επιτυχία ή η αποτυχία των επιχειρήσεων;

Γιατί κάποιες επιχειρήσεις πετυχαίνουν και κάποιες άλλες αποτυγχάνουν;

Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που έχουν καταφέρει όχι μόνο να είναι επιτυχημένες, αλλά και να βρίσκονται στην κορυφή της επιτυχίας για μεγάλα χρονικά διαστήματα; Αυτά είναι μερικά από τα ερωτήματα που απασχολούν τόσο την ακαδημαϊκή κοινότητα, όσο και τα στελέχη των επιχειρήσεων. Πολλές θεωρίες έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί. Μια από τις πιο δημοφιλείς υποστηρίζει ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις καταφέρνουν να προσαρμοστούν αποτελεσματικά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους υποστηρικτές αυτής της άποψης οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζουν αποτελεσματικά τη στρατηγική τους στο εξωτερικό περιβάλλον. Η άποψη αυτή είναι αναμφισβήτητα σωστή. Επιχειρήσεις που δεν προσαρμόζονται αποτελεσματικά στο περιβάλλον τους αναπόφευκτα αποτυγχάνουν

3.8.1 Η Θεωρία των Πόρων και ικανοτήτων

Ααπάντηση στο ερώτημα αυτό προσπαθεί να μας δώσει η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (resource based view) η οποία έχει αναπτυχθεί τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Αυτή πρεσβεύει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τις εκμεταλλεύεται.

Οι υποστηρικτές της θεώρησης αυτής διατείνονται ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς (οι προσδοκίες των πελατών είναι άστατες, η τεχνολογία εξελίσσεται ιλιγγιωδώς), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες) συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας στρατηγικής. Από τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων προκύπτουν δύο παραδοχές, ώστε να γίνει αντιληπτή η μεγάλη σημασία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Πρώτον, οι πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική της επιχείρησης και, δεύτερον, αποτελούν πρωταρχικές πηγές επιτυχίας και κερδοφορίας. Καθώς λοιπόν η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται και από τους πόρους και ικανότητές της, αυτά αποτελούν αντικείμενο στρατηγικού ενδιαφέροντος.

Αναφορικά με την ταξινόμησή τους, προτείνονται οι ακόλουθες τρεις κατηγορίες:

α) οι φυσικοί πόροι, β) οι ανθρώπινοι πόροι και γ) οι οργανωσιακοί πόροι.

Ενδεικτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι φυσικοί πόροι περιλαμβάνουν τις πρώτες ύλες, την τεχνολογία, το μηχανολογικό εξοπλισμό, τις καινοτομίες. Οι ανθρώπινοι πόροι αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, τις ικανότητές του, τις γνώσεις που διαθέτει, την εμπειρία του. Οι οργανωσιακοί πόροι αναφέρονται στη χρηματοδότηση, τη διοίκηση, την ηγεσία και την κουλτούρα της επιχείρησης.

3.8.2 Εντοπισμός των ικανοτήτων (capabilities) της επιχείρησης

Κάθε βιομηχανία διαθέτει σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό μια πλειάδα φυσικών ανθρώπινων και οργανωσιακών πόρων. Ωστόσο αυτοί από μόνοι τους δεν είναι αρκετοί για να χαρίσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κατά συνέπεια δεν αρκεί μια επιχείρηση να διαθέτει πόρους. Πρέπει τους αναμφισβήτητα πολύτιμους αυτούς πόρους να τους συνδυάζει για να δημιουργεί ικανότητες (capabilities). Κατά συνέπεια, οι ικανότητες (capabilities) μιας βιομηχανίας προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις οριακές ικανότητες και τις ικανότητες κορμού - core competencies.

Οι οριακές ικανότητες είναι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αντιθέτως, οι ικανότητες κορμού (ή μοναδικές ικανότητες) είναι ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να μας δώσουν διατηρητέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage) και να μας οδηγήσουν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Για παράδειγμα, μια τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες μπορεί να αποτελούν οριακές ικανότητες γιατί μπορούν να αποκτηθούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία από τους ανταγωνιστές.

Αντίθετα, ικανότητες κορμού μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας που ως "κοινωνικά προϊόντα" δεν μπορούν να αποτελέσουν εύκολα αντικείμενο μίμησης.

Συνοψίζοντας, η κεντρική ιδέα του εντοπισμού των ικανοτήτων της επιχείρησης είναι να προσδιοριστεί τι μπορεί η επιχείρηση να κάνει καλύτερα από τον ανταγωνισμό. Αυτές οι ικανότητες θα χρησιμοποιηθούν ως βάση και εφαλτήριο για την ανάπτυξη στρατηγικής.

3.8.3 Αποτίμηση της Δυνητικής απόδοσης των Πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης

Οι ικανότητες μιας βιομηχανίας είναι το αποτέλεσμα της αποδοτικής χρήσης των πόρων που διαθέτει. Από αυτό, γίνεται φανερό ότι στη διαδικασία αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων επιβάλλεται να συνυπολογιστούν τόσο οι σχέσεις μεταξύ πόρων και ικανοτήτων, όσο και η πολυπλοκότητα των σχέσεων αυτών. Βασικό κριτήριο αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων είναι το κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η δυνατότητα αυτή συνδέεται άμεσα με το ρυθμό απαξίωσης των πόρων και των ικανοτήτων, καθώς και με την τυχόν αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές. Το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης θα αποσβεσθούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης εξαρτάται από ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους.

Αυτά είναι τα εξής:

α) Σταθερότητα (Durability):

Είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης αποσβένονται ή απαξιώνονται. Είναι προφανές ότι όσο μεγαλύτερο κύκλο ζωής παρουσιάζουν οι ικανότητες και οι πόροι, τόσο περισσότερο διατηρούνται και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα. Ο αυξανόμενος ρυθμός ανάπτυξης της τεχνολογίας, κατά τα τελευταία χρόνια, έχει μειώσει σε μεγάλο βαθμό τη διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που στηρίζονται σε καινοτομίες ή σε τεχνολογικό εξοπλισμό. Το ίδιο φαινόμενο παρατηρείται και στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που βασίζονται σε συγκεκριμένες πλουτοπαραγωγικές πηγές εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αντίθετα, ικανότητες όπως η κουλτούρα ή η φήμη της επιχείρησης χαρακτηρίζονται από

μεγαλύτερο βαθμό σταθερότητας. Γενικά, οι ικανότητες απαξιώνονται συνήθως με πιο αργούς ρυθμούς από τους πόρους στους οποίους βασίζονται.

β) Διαύγεια (Transparency):

Είναι η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, δηλαδή να προσδιορίσουν τις ικανότητες, τους πόρους και τη σχέση που τις συνδέει και παρέχει το συγκριτικό πλεονέκτημα. Επομένως, αναφερόμαστε στο χρονικό διάστημα που χρειάζεται να παρέλθει προκειμένου να είναι σε θέση οι ανταγωνιστές να μιμηθούν τις ικανότητες κορμού στις οποίες βασίζεται η στρατηγική της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερο είναι αυτό το χρονικό διάστημα, τόσο θα είναι η επιχείρηση σε θέση να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό. Όταν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα είναι περίπλοκο και περιλαμβάνει το συνδυασμό και το συντονισμό πολλών ικανοτήτων και πόρων είναι δύσκολο να εντοπιστεί και να αναλυθεί από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, πλεονεκτήματα που στηρίζονται σε έναν κυρίαρχο πόρο ή μια δεσπόζουσα ικανότητα γίνονται πιο εύκολα αντικείμενο μίμησης από τους ανταγωνιστές.

γ) Μεταβιβασιμότητα (Transferability):

Η μεταβιβασιμότητα είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Όσο πιο εύκολο είναι να συγκεντρώσουν αυτά τα στοιχεία, τόσο μικρότερη θα είναι η διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης.

Η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τα απαιτούμενα στοιχεία επηρεάζεται από ορισμένους παράγοντες.

Συγκεκριμένα, από την ποιότητα των πληροφοριών που διαθέτουν σχετικά με τους πόρους και τις ικανότητες που θέλουν να αποκτήσουν, τη γεωγραφική διασπορά τους

(η οποία ενδέχεται να καταστήσει τη συγκέντρωσή τους κοστολογικά ασύμφορη), και την ιδιαίτερη φύση τους (η οποία μπορεί να κάνει αδύνατη τη μεταβίβασή τους).

δ) Δυνατότητα αντιγραφής (Duplicability):

Πρόκειται για τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, ακόμη και αν μια επιχείρηση προσλάβει διοικητικά στελέχη από έναν ανταγωνιστή της, αυτό δεν σημαίνει υποχρεωτικά ότι αυτομάτως θα αποκτήσει την αποτελεσματική διοίκηση ή την κουλτούρα του ανταγωνιστή της. Βέβαια, ο μηχανολογικός εξοπλισμός ή οι πρώτες ύλες μπορούν να αποκτηθούν και να χρησιμοποιηθούν χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες.

Εκτός όμως από τα δύο αυτά άκρα, υπάρχουν και ορισμένες ικανότητες που ενώ εκ πρώτης όψεως φαίνονται εύκολα αντιγράψιμες, τελικά αποδεικνύεται ότι αντιγράφονται πολύ δύσκολα, όπως για παράδειγμα τα συστήματα αποθεμάτων just in time και οι κύκλοι ποιότητας, οι οποίοι πρωτοεφαρμόστηκαν από ιαπωνικές επιχειρήσεις. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, παρά τις απλές διεργασίες που απαιτούν ο βαθμός συντονισμού, το υψηλό επίπεδο συνεργασίας και η νοοτροπία που χρειάζεται, τις καθιστούν πολύ δύσκολες για μίμηση. Από την ανάλυση που προηγήθηκε, εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι πιο σημαντικοί πόροι και ικανότητες μιας επιχείρησης είναι εκείνες που χαρακτηρίζονται από σταθερότητα και διάρκεια, είναι δύσκολο να γίνουν αντιληπτές και να αναλυθούν από τους ανταγωνιστές, δύσκολο να μεταβιβαστούν και να αντιγραφούν.

Μια εξίσου σημαντική προϋπόθεση είναι ότι η βιομηχανία πρέπει να έχει την πλήρη κατοχή και τον απόλυτο έλεγχο των πόρων και των ικανοτήτων αυτών.

Ως εκ τούτου οι εν λόγω πόροι και ικανότητες αποτελούν τις ικανότητες κορμού - core competencies. Είναι επομένως φανερό, ότι ο σχεδιασμός της στρατηγικής είναι

αναγκαίο να στηριχθεί σ' αυτές. Στόχος της οφείλει να είναι η όσο το δυνατόν πιο αποδοτική χρήση των ικανοτήτων κορμού, ώστε να προκύψουν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Πολλές διεθνείς επιχειρήσεις στηρίζουν τη στρατηγική τους στις ικανότητες κορμού τους. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Σε κλάδους που τα πλεονεκτήματα βασίζονται στην καινοτομία και στη διαφοροποίηση, και έχουν περιορισμένη διάρκεια το ζητούμενο δεν είναι να προσπαθεί η επιχείρηση να δημιουργήσει πλεονεκτήματα που έχουν διάρκεια αλλά να επιτύχει ένα ρυθμό ανάπτυξης νέων πλεονεκτημάτων ταχύτερα από τους ανταγωνιστές. Στην προκειμένη περίπτωση επομένως αυτό που απαιτείται είναι αφενός ευελιξία και αφετέρου αδιάκοπη βελτίωση.

3.8.4 Εντοπισμός ελλείψεων σε Πόρους και ικανότητες

Εκτός από τη διατήρηση και ανάπτυξη των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτει η βιομηχανία, η στρατηγική πρέπει να προβλέπει και τη διεύρυνσή τους. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει έναν προγραμματισμό επενδυτικών ενεργειών προς αυτή την κατεύθυνση. Η διάρκεια μιας επιχείρησης στην κορυφή εξαρτάται άμεσα από τη δυνατότητά της να καινοτομεί και να επενδύει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα υψηλής ποιότητας. Ο εντοπισμός των ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες και η πρόθεση κάλυψής τους στο μέλλον πρέπει να αποτελεί δέσμευση της διοίκησης και η στρατηγική πρέπει να εναρμονίζεται με αυτή τη δέσμευση.

Χωρίς αυτή τη μακροχρόνια επιδίωξη οι ικανότητες κορμού που διαθέτει η επιχείρηση σήμερα, στο μέλλον δεν θα είναι πλέον ικανότητες κορμού, αλλά οριακές.

Η αποτελεσματική στρατηγική ανταγωνισμού στο μεταβαλλόμενο και δύσκολα προβλέψιμο περιβάλλον, που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις μας σήμερα, θα πρέπει να στηρίζεται σε ικανότητες κορμού. Με απλά λόγια το παιχνίδι της στρατηγικής φαίνεται ότι δεν είναι τίποτα άλλο από μια διαρκής προσπάθεια δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων πριν από τον ανταγωνισμό, αλλά και ταυτόχρονη διατήρηση και απόκρυψη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στα οποία βασίζεται η επιχείρηση σήμερα. Κάθε ανώτατο διοικητικό στέλεχος, στην προσπάθειά του να διαμορφώσει την αυριανή στρατηγική της επιχείρησής του, θα πρέπει να στοχαστεί βαθιά και να απαντήσει προσεκτικά σε κάθε μια από τις επόμενες ερωτήσεις:

1. Ποιες είναι οι πιο σημαντικές ικανότητες κορμού της εταιρίας μου σήμερα;
2. Ποιες από αυτές τις ικανότητες κορμού δίνουν στην επιχείρησή μου ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά της σήμερα;
3. Ποιες από αυτές τις ικανότητες κορμού μπορούν να δώσουν στην επιχείρησή μου διατηρητέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τα επόμενα 3 χρόνια;
4. Ποιες είναι οι σημαντικότερες νέες ικανότητες κορμού που πρέπει να αναπτύξει η επιχείρησή μου τα επόμενα τρία χρόνια για να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μέλλον;
5. Πώς εγώ και οι άνθρωποί μου θα σχεδιάσουμε και θα υλοποιήσουμε αποτελεσματικά ένα πρόγραμμα ανάπτυξης ικανοτήτων κορμού, πάνω στο οποίο θα στηρίξουμε τα ανταγωνιστικά μας πλεονεκτήματα στο μέλλον;

3.9 Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων

Αυτό που πριν 30 χρόνια φάνταζε αδιανόητο σήμερα είναι πραγματικότητα. Οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται συνεχώς με τεράστιους ρυθμούς. Οι βιομηχανίες

τροφίμων πρέπει πλέον να σκέφτονται σε διεθνές επίπεδο. Οι ανταγωνιστές δεν κρύβονται πλέον μόνο στον εσωτερικό αλλά και στον εξωτερικό χώρο. Θα πρέπει να αναπτυχθούν στρατηγικές που θα αντιμετωπίσουν τις εξελίξεις στο παγκόσμιο περιβάλλον. Τα κίνητρα για διεθνοποίηση είναι πολλά και καμιά βιομηχανία δεν θέλει να αποκοπεί από τον διεθνή ανταγωνισμό, έτσι θα πρέπει να ανακαλύψει και να εκμεταλλευτεί σημαντικές ευκαιρίες. Αν μια βιομηχανία ανακαλύψει και μπει πρώτη σε μια αγορά θα κερδίσει μεγάλα μερίδια ενώ συγχρόνως θα δημιουργήσει και τέτοιες οικονομικές συνθήκες ώστε θα κάνει ιδιαίτερα δύσκολη την είσοδο νέων ανταγωνιστών π.χ η είσοδος επιχειρήσεων αναψυκτικών σε αναδυόμενες αγορές, Κίνα Ινδία κ.τ.λ. Η τάση για διεθνοποίηση κάνει όλο και πιο δύσκολη την πρόβλεψη της προέλευσης νέων ανταγωνιστών.

Η αγορά της Ελλάδας είναι πλέον σε μεγάλο βαθμό κορεσμένη, έτσι μια στρατηγική προσανατολισμένη στην εγχώρια αγορά έχει λίγες πιθανότητες να φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αντίθετα στα αναπτυσσόμενα κράτη βρίσκονται οι μεγαλύτερες ευκαιρίες για ανάπτυξη. Οι γειτονιά μας έχει πολλά τέτοια κράτη και η βιομηχανία μας οφείλει να το εκμεταλλευτεί.

Τα οφέλη από την διεθνοποίηση μια επιχείρησης είναι πολλά και συνδεδεμένα μεταξύ τους. Το σημαντικότερο είναι η αύξηση της κερδοφορίας της αν έχει διεθνή προσανατολισμό σε αντίθεση με το αν είχε προσανατολισμό στην εγχώρια αγορά. Παρόλα αυτά μια βιομηχανία που θέλει να διεθνοποιηθεί πρέπει να διερευνήσει 3 ερωτήματα.

- Ποιοι είναι οι εθνικοί παραγωγικοί συντελεστές
- Πιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης
- Η εμπορευσιμότητα του προϊόντος

Πολλές εταιρίες μπορούν να μεταφέρουν την παραγωγή τους από μια περιοχή σε μια άλλη, για να ωφεληθούν από το χαμηλότερο εργατικό κόστος της δεύτερης ή προκειμένου να βρίσκονται κοντά στην αγορά στην οποία στοχεύουν αν το κόστος μεταφοράς είναι σημαντικό. Η τοποθέτηση μιας παραγωγικής μονάδας στην άριστη περιοχή μπορεί να μειώσει το κόστος δημιουργίας αξίας μειώνοντας το κόστος της επιχείρησης ή μπορεί να δώσει την δυνατότητα στην επιχείρηση να διαφοροποιήσει το προϊόν της και να χρεώσει σε πιο ανταγωνιστική τιμή.

Μια επιχείρηση που έχει μικρό ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά μπορεί να χρησιμοποιήσει το εγχώριο αυξημένο περιθώριο κέρδους της ώστε να ενισχύσει τις λειτουργίες της διεθνώς. Έτσι θα μειώσει τα περιθώρια κέρδους των διεθνών ανταγωνιστών της και θα αποτρέψει την αντεπίθεσή τους στο δικό της μερίδιο της εθνικής αγοράς. Μια βιομηχανία τροφίμων που έχει κατορθώσει να αναπτύξει ικανότητες στην εθνική αγορά (ποιότητα, νεωτερισμό, αποτελεσματικότητα κ.τ.λ.) μπορεί να τις εκμεταλλευτεί, ώστε να εδραιώσει μια διεθνή ανταγωνιστική θέση.

Τέτοιες ικανότητες μπορούν να μεταφραστούν σε ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτρέποντας την εταιρία να ρίξει το κόστος ή/και να διαφοροποιήσει το προϊόν. Η βιομηχανία που θα ακολουθήσει διεθνή ανταγωνιστική στρατηγική προσπαθεί να δημιουργήσει αξία μεταφέροντας ικανότητες και προϊόντα στις ξένες αγορές, τέτοια που οι ξένοι ανταγωνιστές δεν διαθέτουν. Ο Michael Porter αναφέρει τέσσερις βασικούς παράγοντες που συμβάλουν στη δημιουργία πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην διεθνή αγορά.

- Οι συντελεστές παραγωγής, δηλαδή τις απαραίτητες για την παραγωγή εισροές και διακρίνονται στους βασικούς, προχωρημένους και γενικευμένους.
- Η εγχώρια ζήτηση, διότι μεγάλη εγχώρια ζήτηση μπορεί να οδηγήσει από μόνη της σε οικονομίες κλίμακας και μείωση του κόστους.

- Οι σχετιζόμενες και υποστηρικτικές βιομηχανίες, εκείνες δηλαδή που μοιράζονται ή συντονίζουν ορισμένες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας τους ή που παράγουν συμπληρωματικά προϊόντα.
- Στρατηγική των επιχειρήσεων και στον εγχώριο ανταγωνισμό. Ο εγχώριος ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε βελτίωση των χαρακτηριστικών και της ποιότητας των προϊόντων έτσι ώστε να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα μπορούν να εκμεταλλευτούν και σε διεθνές επίπεδο. Αυτό όμως που σηματοδοτεί την επιτυχία ή αποτυχία της κάθε επιχείρησης είναι η στρατηγική που θα ακολουθήσει. Οι κύριες διεθνείς ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι οι εξής :
- Διεθνή στρατηγική ηγεσίας κόστους ή χαμηλού κόστους.
- Διεθνή στρατηγική διαφοροποίησης
- Διεθνή στρατηγική εστίασης
- Διεθνή στρατηγική ταυτόχρονης επίτευξης ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης.

Την ανάγκη για διεθνοποίηση έχουν αντιληφθεί και οι ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων. Είναι αρκετές οι ελληνικές βιομηχανίες που έχουν επεκτείνει την παραγωγική τους δραστηριότητα εκτός Ελλάδας γνωρίζοντας μεγάλη επιτυχία ενώ είναι ακόμη περισσότερες που εξετάζουν την δυνατότητα να κάνουν το ίδιο. Οι παράγοντες που στάθηκαν αρωγοί στη διεθνοποίηση των Ελληνικών βιομηχανιών είναι η δημιουργία ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς, η απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων από την Τράπεζα της Ελλάδας, ο αναπτυξιακός νόμος 1892/90 και η είσοδος της ανατολικής και κεντρικής Ευρώπης στην σφαίρα της ελεύθερης αγοράς που έδωσε την δυνατότητα εκμετάλλευσης ευκαιριών από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Οι Ελληνικές εξαγωγές σήμερα στις χώρες της ανατολικής Ευρώπης και βορείου Αφρικής είναι σημαντική και σημειώνουν άνοδο τα τελευταία χρόνια. Το 1988 οι

εξαγωγές αυτές κάλυπταν το 20% των Ελληνικών εξαγωγών ενώ συνολικά 4273 επιχειρήσεις μικρές ή μεγάλες δραστηριοποιούνται στα Βαλκάνια στην ανατολική Ευρώπη και στις Παρευξείνιες χώρες. Οι βιομηχανίες τροφίμων μπορούν να ανοιχτούν επενδυτικά κυρίως στην αγορά των Βαλκανίων η οποία έχει ιδωθεί ως χρυσωρυχείο. Το αν είναι αποδοτικές οι στρατηγικές αυτές ή πρέπει να διαθέτουν ένα δυτικοευρωπαϊκό προσανατολισμό δεν επιδέχεται εξαγωγή πρόχειρων συμπερασμάτων και είναι δύσκολο να απαντηθεί. Από τη μια ο χώρος της δυτικής Ευρώπης κατακλύζεται από εταιρίες κολοσσούς που δεσπόζουν στην παγκόσμια αγορά και δυσκολεύουν κάθε επιχείρηση που δεν είναι ανταγωνιστική. Από την άλλη το χαμηλό κόστος εργασίας στις Βαλκανικές χώρες είναι ένα βασικό στοιχείο που προσελκύει βιομηχανίες στις οποίες το προϊόν βασίζει την ανταγωνιστικότητά του στη χαμηλή τιμή. Με κάποια επιφύλαξη μπορούμε να πούμε ότι ο βαλκανικός προσανατολισμός για την πλειοψηφία των βιομηχανιών τροφίμων είναι σε πρώτη φάση αποδοτικός και χρήσιμος. Μπορεί να αποτελέσει την βάση όπου οι εταιρίες θα πειραματισθούν και έχοντας αποκομίσει διεθνή εμπειρία θα μπορέσουν να εισέλθουν δυναμικά και με αυτοπεποίθηση στις αγορές δυτικών χωρών. Για να μπορέσει όμως μια εταιρία να διαδραματίσει αποτελεσματικά ένα ρόλο στην διεθνή σκηνή θα πρέπει να βελτιώσει το σύστημα διοίκησης της, να προχωρήσει σε επενδύσεις εκσυγχρονισμού, να καινοτομήσουν στο κόστος στα προϊόντα ή στην παραγωγική διαδικασία, ενώ θα πρέπει να παρουσιάζουν την ευελιξία που απαιτείτε για την διείσδυσή τους. Δύο Ελληνικές επιχειρήσεις που ακολούθησαν επιτυχημένη στρατηγική διεθνοποίησης είναι η 3E και η CHIPITA.¹⁸

18.¹⁸ Στρατηγική των επιχειρήσεων. Ελληνική και διεθνή εμπειρία. Βασίλης Παπαδάκης, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002

3.10 Ανάπτυξη εταιριών μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων

Η ανάπτυξη και επέκταση μιας βιομηχανίας τροφίμων μπορεί να επιτευχθεί επίσης και με την στρατηγική της συγχώνευσης, δημιουργίας συμμαχιών ή εξαγοράς. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να κερδίσει η επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εξαγορά ορίζεται η συναλλαγή κατά την οποία μια επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής σε μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος. Ανάλογα τον τύπο εξαγοράς η εξαγοραζόμενη επιχείρηση μπορεί να υπάρχει ως υποκείμενο του δικαίου είτε όχι. Οι λόγοι που αναγκάζουν εταιρίες σε εξαγορά και συγχωνεύσεις είναι οι παρακάτω:

- Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας
- Εκμετάλλευση οικονομιών φάσματος
- Συνδυασμός και αλληλοσυμπλήρωση πόρων
- Αύξηση μεριδίου αγοράς
- Υπέρβαση εμποδίων εισόδου
- Αύξηση της δυναμικής στην αγορά
- Μείωση κόστους και χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων
- Αύξηση διαφοροποίησης
- Αποφυγή υπερβάλλοντος ανταγωνισμού
- Εξάλειψη μειωμένης αποδοτικότητας επιχείρησης στόχου
- Μείωση υπερβάλλουσας ρευστότητας επιχείρησης αγοραστή
- Διοικητική αλαζονεία

Παρατηρούμε ότι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις έχουν νόημα αν ο κλάδος που θα εισέλθει η επιχείρηση είναι ώριμος και όχι άμεσα συνδεδεμένος με αυτήν. Όταν ο ανταγωνισμός στον κλάδο που ήδη δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι υψηλός, χωρίς μεγάλα περιθώρια κέρδους, μια συγχώνευση ή εξαγορά μπορεί να

εξασφαλίσει στην επιχείρηση νέες οικονομίες κλίμακας που θα μείωναν το υπάρχων κόστος παραγωγής αλλά και θα προσδώσουν μια νέα δυναμική αυξάνοντας το μερίδιό της στην αγορά.

Κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια αξιολόγηση του κατά πόσο τελικά οι εξαγορές και συγχωνεύσεις ενδείκνυται σαν πολιτική αντιμετώπισης του ανταγωνισμού και της οικονομικής ανάπτυξης ή αν τελικά το όφελος είναι μηδαμινό. Έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων όσον αφορά το πότε μια εξαγορά ή συγχώνευση έχει περισσότερες πιθανότητες να επιτύχει. Η πλειοψηφία των δημοσιευμένων άρθρων θεωρεί ότι:

- Οι φιλικές εξαγορές είναι πιο επιτυχημένες από τις επιθετικές
- Οι εξαγορές μεταξύ εταιριών που παρουσίαζαν μεγάλη επικάλυψη δραστηριοτήτων απέδωσαν καλύτερα σε σχέση με αυτές που παρουσίαζαν μικρή ή ελάχιστη
- Οι εξαγορές που πραγματοποιούνται βιαστικά σημειώνουν μεγαλύτερα ποσοστά αποτυχίας
- Οι εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν με πληρωμή μετοχών ήταν πιο επιτυχημένες σε σχέση με αυτές που χρηματοδοτήθηκαν με μετρητά.

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι οι φιλικές συσχετισμένες και προσεχτικά υλοποιημένες εξαγορές ή συγχωνεύσεις εμφανίζουν μεγαλύτερα ποσοστά επιτυχίας, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι όλες οι επιχειρηματικές συμφωνίες αυτού του είδους είναι πάντα επιτυχημένες.

Μερικά παραδείγματα εξαγορών και συγχωνεύσεων στον κλάδο τροφίμων είναι τα εξής:

ΟΙ ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΟΙ ΤΟΥΣ ΜΥΛΟΥΣ ΑΓ. ΓΕΩΡΓΙΟΥ

Η EVEREST ΜΕ ΤΗΝ ΡΑΠΑΓΑΛΙΝΟ

Ο ΝΙΚΑΣ με την BOSS

Η ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΗ ΣΦΟΛΙΑΤΑ

Η ΚΙΚΙΖΑΣ ΜΕ ΤΗΝ STELLA

ΠΑΠΟΥΤΣΑΝΗΣ ΚΑΙ ΤΣΑΚΙΡΗΣ ΑΒΕΕ ¹⁹

19. ¹⁹ Στρατηγική των επιχειρήσεων. Ελληνική και διεθνή εμπειρία. Βασίλης Παπαδάκης, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΥΡΕΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφέρω νέες τεχνολογίες οι οποίες έχουν παρουσιαστεί και αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια και μπορούν να βοηθήσουν τις βιομηχανίες τροφίμων να αναπτύξουν την καινοτομία τους και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι μέθοδοι αυτές είναι η **ανάπτυξη της δημιουργικότητας, η ανάλυση αξίας, η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας και η διαχείριση καινοτομίας.**

4.1 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ (CREATIVITY)

4.1.1 Τι είναι η τεχνική ανάπτυξης της δημιουργικότητας

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της δημιουργικότητας. Μερικοί από αυτούς ορίζουν ως δημιουργικότητα την παραγωγή νέων πρωτότυπων ιδεών (Newell & Shaw 1972) που συνιστούν μια ριζοσπαστική πρωτότυπη καινοτομία ή λύση σε ένα πρόβλημα και μια ριζοσπαστική αναδιατύπωση των προβλημάτων. Σύμφωνα με άλλους ορισμούς, μια δημιουργική λύση μπορεί απλά να ενσωματώνει με ένα διαφορετικό τρόπο την υπάρχουσα γνώση. Μία τρίτη ομάδα ερμηνείας της έννοιας θεωρεί ότι μια δημιουργική λύση, είτε πρωτότυπη είτε ανασύνθεση άλλων, πρέπει να έχει αξία (Higgins 1999). Μια καινούρια ιδέα δεν συνιστά δημιουργική ιδέα παρά μόνο εάν είναι αξιοποιήσιμη ή προϊδεάζει για θετική αξιολόγηση. Προκειμένου να συνδυάσουμε όλη αυτήν την πολυφωνία απόψεων, μπορούμε να πούμε ότι η δημιουργικότητα συνίσταται στη δημιουργία νέων ιδεών ή την ανασύνθεση γνωστών

δεδομένων σε κάτι καινούριο, προτείνοντας αξιοποιήσιμες λύσεις σε ένα πρόβλημα. Επίσης προϋποθέτει κίνητρο και συναίσθημα .

Η δημιουργικότητα είναι ένα θεμελιώδες χαρακτηριστικό της ανθρώπινης νοημοσύνης εν γένει. Βασίζεται σε καθημερινές ικανότητες όπως η συσχέτιση ιδεών, η μνήμη, η αντίληψη, η αναλογική σκέψη, η αναζήτηση ενός διαρθρωμένου χωρικού προβλήματος και η σε βάθος αυτοκριτική. Δεν εμπεριέχει μόνο μια γνωστική διάσταση (δημιουργία νέων ιδεών) αλλά επίσης και το κίνητρο και το συναίσθημα, και συνδέεται άμεσα με το πολιτισμικό περιβάλλον και στοιχεία της προσωπικότητας. Υπάρχουν τρεις τύποι δημιουργικότητας, που συνιστούν και διαφορετικούς τρόπους δημιουργίας καινοτόμων ιδεών :

α) Η “συνδυαστική” δημιουργικότητα που περιλαμβάνει τη δημιουργία νέων συνδυασμών γνωστών ιδεών .

β) Η “διερευνητική ” δημιουργικότητα που περιλαμβάνει τη δημιουργία νέων ιδεών με τη διερεύνηση δομημένων εννοιών .

γ) Η “μετασχημαστική” δημιουργικότητα που περιλαμβάνει το μετασχηματισμό κάποιας διάστασης της δομής , προκειμένου να δημιουργηθούν νέες δομές .

Η δημιουργική σκέψη που αναπτύσσεται με συστηματικό τρόπο μπορεί να διαδραματίσει έναν ουσιαστικό ρόλο στην καινοτομία. Η βιομηχανία τροφίμων έχει υποχρέωση να υιοθετήσει την δημιουργικότητα ως δραστηριότητά της.

Δημιουργικότητα και η καινοτομία αποτελούν συμπληρωματικές δραστηριότητες, εφόσον η δημιουργικότητα αποτελεί τη βάση της καινοτομίας, η οποία στην εξέλιξή της παρουσιάζει δυσκολίες που για να επιλυθούν απαιτούν και πάλι δημιουργικότητα

Η σύλληψη μίας καινοτομίας δεν είναι δυνατή χωρίς δημιουργικές ιδέες, που αποτελούν το σημείο αφετηρίας . (European Commission 1998).

Η καινοτομία προκύπτει όταν η δημιουργικότητα λαμβάνει χώρα μέσα στην κατάλληλη κουλτούρα ενός οργανισμού. Ως κατάλληλη κουλτούρα ενός οργανισμού θεωρείται αυτή που παρέχει μέσο διαδικασιών δημιουργικότητας - τεχνικές δημιουργικότητας - τις δυνατότητες για την ανάπτυξη ατομικών και ομαδικών δημιουργικών ικανοτήτων. Μπορούμε λοιπόν να ορίσουμε την τεχνική διαχείρισης καινοτομίας για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας ως την απόκτηση δημιουργικών ικανοτήτων με την εφαρμογή τεχνικών που παράγουν δημιουργικότητα .

Η δημιουργικότητα λοιπόν μπορεί να εφαρμοστεί στην βιομηχανία τροφίμων ως βάση για την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων που θα γίνουν αποδεκτά από τον καταναλωτή και θα αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της.

Θεμελιώδεις έννοιες για όλες τις τεχνικές δημιουργικότητας είναι :

- Η αναβολή πρόωρης κρίσης και η αποφυγή φιλτραρίσματος των ιδεών.
- Η χρήση της ενδιάμεσης αδύνατης κατάστασης .
- Η δημιουργία αναλογιών και μεταφορών, με τη χρήση συμβόλων, κ.τ.λ, εντοπίζοντας ομοιότητες μεταξύ της κατάστασης που θέλουμε να κατανοήσουμε και μιας άλλης κατάστασης που έχουμε ήδη κατανοήσει.
- Η συγκρότηση φανταστικών και ιδανικών καταστάσεων (του ιδανικού οράματος).
- Η αναζήτηση και εύρεση τρόπων για την πραγματοποίηση του ιδανικού οράματος.
- Η συσχέτιση πραγμάτων ή ιδεών που μέχρι πρότινος δεν είχαν συσχετιστεί .
- Η δημιουργία πολλαπλών λύσεων σε ένα πρόβλημα .

Βασικά στοιχεία για την αύξηση ή την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας σε μια επιχείρηση που θεωρούνται απαραίτητα είναι :

- το αίσθημα της ευτυχίας, της διασκέδασης
- το να διατηρούνται ανοιχτά τα κανάλια της επικοινωνίας

- η εμπιστοσύνη, η αποδοχή της αποτυχίας
- οι επαφές με εξωτερικές πηγές πληροφόρησης
- η ανεξαρτησία, η λήψη πρωτοβουλιών
- η στήριξη της λήψης αποφάσεων μέσα από συμμετοχικές διαδικασίες και τη συμβολή των εργαζομένων
- ο πειραματισμός με νέες ιδέες

4.1.2 Στόχοι της τεχνικής ανάπτυξης δημιουργικότητας

Κύριοι στόχοι της διαδικασίας δημιουργικής σκέψης είναι να υπερβαίνει τα υπάρχοντα σύνορα, να διεγείρει την περιέργεια, να μην προσκολλάται σε ορθολογιστικές, συμβατικές ιδέες και στερεότυπες διαδικασίες, να βασίζεται στη φαντασία, στην οδό που αποκλίνει της πεπατημένης, στο τυχαίο και να λαμβάνει υπόψη πολλαπλές λύσεις και εναλλακτικές προτάσεις (Candy 1997, Schlange & Juttner 1997).

Τα αποτελέσματα της διαδικασίας δημιουργικής σκέψης είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τις βιομηχανίες των τροφίμων. Οι διοικητικοί, και κατά συνέπεια οι αποφάσεις και οι ενέργειές τους, λειτουργούν σε αβέβαια και γρήγορα μεταβαλλόμενα επιχειρηματικά περιβάλλοντα .

Για το λόγο αυτό πρέπει να αναπτύξουν δημιουργικές λύσεις και δημιουργικές στρατηγικές δράσης για την επίλυση προβλημάτων. Κάτι τέτοιο θα επιτρέψει: την αύξηση της κατανόησης προβληματικών καταστάσεων, τον εντοπισμό πολλαπλών προβλημάτων, την παραγωγή νέων συνδυασμών, τη δημιουργία πολλαπλών λύσεων που είναι διαφορετικές απ' ό,τι στο παρελθόν, την εξέταση πιθανών εναλλακτικών λύσεων σε διάφορες καταστάσεις που θα μπορούσαν να προκύψουν στο μέλλον και

την βλέψη του ορίζοντα των ευκαιριών και της βάσης στην οποία στηρίζεται η ικανότητα των επιχειρήσεων.

4.1.3 Περιγραφή / διάρθρωση μεθοδολογίας / εναλλακτικές λύσεις

Η δημιουργικότητα δεν αποτελεί εγγενές χαρακτηριστικό λίγων και εκλεκτών. Η δημιουργικότητα υπάρχει στον καθένα μας. Με τη χρήση δοκιμασμένων τεχνικών, μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο εκμάθησης, εξάσκησης και εξέλιξης. Οι τεχνικές αυτές, εμπλουτίζοντας και διεγείροντας τις δημιουργικές ικανότητες, τις ιδέες και τα δημιουργικά αποτελέσματα, βοηθά τα άτομα να ξεφύγουν από το συνηθισμένο τρόπο επίλυσης προβλημάτων, τους επιτρέπει να εξετάσουν ένα ευρύ φάσμα εναλλακτικών λύσεων και να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την ποιότητα της εργασίας τους . Συνεπώς, η δημιουργικότητα έχει μια τέτοια διάρθρωση ως επίκτητη μαθησιακή ικανότητα ώστε να μας επιτρέπει να ορίσουμε νέες σχέσεις μεταξύ εννοιών ή συμβάντων, που μέχρι τώρα θεωρούνταν ασύνδετα, και έχει ως αποτέλεσμα ένα καινούριο πεδίο γνώσης (European Commission 1998).

Η γνώση και η πληροφόρηση αποτελούν τη βάση της δημιουργικότητας. Η επιστημονική έρευνα, τα τελευταία χρόνια, προσανατολίζεται προς την ανάπτυξη της δημιουργικότητας ως μια εκπαιδευτική διαδικασία. Η βιομηχανία τροφίμων έχει υποχρέωση να ενημερώνει και να εκπαιδεύει τα στελέχη της με τον καλύτερο τρόπο. Σύμφωνα με πολλές μελέτες, οι δημιουργικές ικανότητες μπορούν να αναπτυχθούν με την εφαρμογή των τεχνικών δημιουργικότητας.

Οι συγκεκριμένες τεχνικές υποστήριξης της δημιουργικότητας, που περιλαμβάνουν επίσης και εργαλεία υποστήριξης με χρήση υπολογιστή (τεχνητής νοημοσύνης, λογισμικά προγράμματα επεξεργασίας ιδεών, πληροφορικά συστήματα, κ.τ.λ), αναπτύχθηκαν προκειμένου να προωθηθεί η δημιουργικότητα, να απέλθει ρήξη με

παγιωμένες ιδέες, να διεγερθεί η φαντασία, όπως επίσης και να καθοριστούν οι συνθήκες μέσα στις οποίες αναπτύσσεται η δημιουργικότητα (δημιουργικό περιβάλλον ή κλίμα). Υπάρχουν πολυάριθμες τεχνικές δημιουργικότητας, οι οποίες με τη σειρά τους ταξινομούνται με διάφορους τρόπους (Higgins 1994).

Σε γενικές γραμμές, ένα συγκεκριμένο είδος ερώτησης ή μία συγκεκριμένη περιοχή εφαρμογής (το μάρκετινγκ, η ανάπτυξη προϊόντος ή υπηρεσίας ο στρατηγικός προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων, ο σχεδιασμός, η διαχείριση της ποιότητας) συχνά απαιτούν ένα συγκεκριμένο τύπο ή μία συγκεκριμένη ομάδα τεχνικών δημιουργικότητας. Ένας τρόπος ταξινόμησης αυτών των τεχνικών μπορεί να γίνει ανάμεσα σε αναλυτικές τεχνικές και ενστικτώδεις τεχνικές . Οι αναλυτικές τεχνικές ακολουθούν ένα γραμμικό μοντέλο σκέψης ή μία ακολουθία βημάτων , όπως η τεχνική “5 Ws and H” (τα αρχικά των ερωτημάτων : ποιος , τι , πότε , πού , γιατί και πώς , στα αγγλικά : who, what, when, where, why και how) και έχουν καλύτερη εφαρμογή σε πολύ ειδικά, αναλυτικά ερωτήματα (Higgins 1999). Μία άλλη ταξινόμηση που μπορεί να γίνει είναι ανάμεσα σε τεχνικές που είναι καταλληλότερες για την ανάπτυξη δημιουργικότητας σε ατομικό επίπεδο και σε τεχνικές που βοηθούν τη δημιουργικότητα σε επίπεδο ομάδων εργασίας. Σε επίπεδο ομάδας απαιτείται η συγκρότηση αισθήματος ομαδικότητας και να καταβληθούν προσπάθειες που θα αυξήσουν τη χρησιμοποίηση της δυναμικής της ομάδας στο να επιτευχθεί δημιουργικότητα και καινοτομία (Higgins 1996). Ωστόσο, η ταξινόμηση αυτή δεν είναι ιδιαίτερα αυστηρή, διότι πολλές τεχνικές ομαδικής δημιουργίας ιδεών μπορούν να χρησιμοποιηθούν εξίσου καλά και σε ατομικό επίπεδο. Εξάλλου, το άτομο και η ομάδα είναι δύο βασικοί παράγοντες που πάντοτε αλληλεπιδρούν κατά τη διαδικασία της δημιουργικότητας στην επιχειρηματική και τη βιομηχανική καινοτομία.

Για το λόγο αυτό, οι περισσότερες τεχνικές δημιουργικότητας προτείνονται και εφαρμόζονται στο πλαίσιο ειδικών ομάδων εργασίας, εντός των επιχειρήσεων και άλλων οργανισμών (European Commission 1998).

Μία τρίτη ταξινόμηση μπορεί να γίνει ανάμεσα σε τεχνικές δημιουργικότητας που βασίζονται στην αποκλίνουσα σκέψη (divergent thinking) και σε τεχνικές δημιουργικότητας που βασίζονται στην συγκλίνουσα σκέψη (convergent thinking).

Η αποκλίνουσα σκέψη αφορά τη δημιουργία και την ελεύθερη ροή ιδεών και απαιτεί αξιοσημείωτη πειθαρχία, η οποία υποστηρίζεται με την εφαρμογή αυστηρών τεχνικών που ενισχύουν την απόκλιση προς πολλές εναλλακτικές λύσεις .

Η συγκλίνουσα σκέψη, αντιθέτως, απαιτεί τεχνικές φιλτραρίσματος και αποβλέπει στον εντοπισμό ιδεών που έχουν πραγματική καινοτόμο αξία, προκειμένου να συγκλίνουν σε μια αποδεκτή λύση (Hall 1996). Η αποκλίνουσα και η συγκλίνουσα σκέψη αποτελούν συμπληρωματικά στάδια μιας διαδικασίας, καθώς η απόκλιση προσανατολίζει προς πολλές εναλλακτικές και πιθανές επιλογές πριν την σύγκλιση προς μία κατάλληλη λύση.²⁰

4.1.4 Αναμενόμενα αποτελέσματα / οφέλη

Η δημιουργικότητα, μέσο της δημιουργίας ιδεών με αξία, είναι απαραίτητη για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων στην βιομηχανία των τροφίμων. Μπορούμε να αναφέρουμε τη διευκόλυνση της προσαρμογής σε αλλαγές, τη βελτιστοποίηση της απόδοσης της βιομηχανίας, τη βέλτιστη πρακτική στην παραγωγή, και την αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού του οργανισμού . Οι διαδικασίες δημιουργικής σκέψης είναι επίσης σημαντικές σε όλα τα στάδια της διαδικασίας έρευνας και ανάπτυξης. Ορισμένα αναμενόμενα αποτελέσματα της διαδικασίας δημιουργικότητας είναι :

²⁰ Δρ. Ελένη Σεφερτζή, (2000), Ενίσχυση Δημιουργικότητας, INNOREGIO.

- η καινοτομία μέσω ιδεών για νέα προϊόντα ή διαδικασίες
- η συνεχής βελτίωση προϊόντων ή υπηρεσιών
- η αύξηση της παραγωγικότητας
- η αποτελεσματικότητα
- η ταχύτητα
- η ευελιξία
- η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών
- η υψηλή απόδοση

4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΑΣ (ANALYZE VALUE)

4.2.1 Τι είναι ανάλυση αξίας

Η Ανάλυση Αξίας (Value Analysis) θεωρείται μια διαδικασία και όχι μία απλή τεχνική γιατί αφενός αποτελεί μια συγκροτημένη προσέγγιση για τη βελτίωση της αποδοτικότητας της χρήσης ενός προϊόντος και αφετέρου γιατί χρησιμοποιεί πολλές διαφορετικές τεχνικές προκειμένου να επιτύχει τον εν λόγω σκοπό.

Οι τεχνικές που συμβάλλουν στην επίτευξη των δραστηριοτήτων VA περιλαμβάνουν τεχνικές που χρησιμοποιούνται για όλες τις ασκήσεις της ανάλυσης αξίας και κάποιες που εφαρμόζονται υπό ορισμένες συνθήκες κατάλληλες για το υπό μελέτη προϊόν.

Η προσέγγιση VA μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους σχεδόν τους τομείς και να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση υπαρχόντων προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχονται από εταιρίες παραγωγής και εταιρίες παροχής υπηρεσιών. Για τα νέα προϊόντα, χρησιμοποιείται η προσέγγιση Τεχνικού Σχεδιασμού Αξίας (VE), η οποία εφαρμόζει τις ίδιες αρχές και πολλές τεχνικές VA σε προπαρασκευαστικά στάδια όπως την ανάπτυξη ιδεών, το σχεδιασμό και την προτυποποίηση .

Ουσιαστικά, κατά τη διαδικασία της Ανάλυσης Αξίας, κύριο μέλημα αποτελεί ο εντοπισμός και η εξάλειψη των χαρακτηριστικών των προϊόντων που δεν παρέχουν πραγματική αξία για τον πελάτη ή το προϊόν, αλλά δημιουργούν δαπάνες κατά τη διαδικασία παραγωγής ή την παροχή υπηρεσιών. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η διαδικασία VA χρησιμοποιείται για να παρέχει προϊόντα υψηλότερων προδιαγραφών στον πελάτη στο ελάχιστο κόστος, σε αντίθεση με τη διαδικασία

αντικατάστασης ενός υπάρχοντος προϊόντος με κάποιο άλλο κατώτερης ποιότητας .

Η βασική αυτή αρχή, που υπαγορεύει την παροχή αξίας στο χαμηλότερο βέλτιστο κόστος παραγωγής, τηρείται πάντοτε. Αποτελεί την αρχή που κατευθύνει όλες τις ενέργειες στη διαδικασία VA και καθιστά δυνατή οποιαδήποτε διαδικασία βελτίωσης ιδεών, οι οποίες μεταφράζονται σε εμπορικό κέρδος για την εταιρία και τους πελάτες της. Για το λόγο αυτό, η διαδικασία VA αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης, η οποία αντιλαμβάνεται και αποσκοπεί στην επίτευξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management- TQM), πραγματοποιώντας όλες τις ενέργειές της με σκοπό την ικανοποίηση των πελατών της. Βασικός παράγοντας για την υλοποίηση των κερδών είναι η γνώση των απαιτήσεων των πελατών, του κόστους του προϊόντος, καθώς και η εις βάθος γνώση της διαδικασίας παραγωγής και του κόστους που σχετίζεται με περιπτώσεις αστοχίας, λόγω ανεπαρκούς ή ακατάλληλου σχεδιασμού του προϊόντος. Όλες οι παραπάνω νέες πληροφορίες είναι πολύ σημαντικές για τη διαδικασία VA, εφόσον οι αποφάσεις που αφορούν τον ανασχεδιασμό του προϊόντος και της διαδικασίας θα έχουν ως αποτέλεσμα χαμηλότερο κόστος και ενισχυμένη αξία στον πελάτη.

Σήμερα, η τεχνική VA έχει επανέλθει στο προσκήνιο, καθώς ο ανταγωνισμός αναγκάζει τις εταιρίες να επανεξετάσουν τα προϊόντα τους, σε μια προσπάθεια να παρέχουν υψηλότερα επίπεδα προσαρμογής στις απαιτήσεις των πελατών με το

χαμηλότερο δυνατό κόστος. Παράλληλα, πολλές μεγάλες εταιρίες χρησιμοποιούν τη διαδικασία VA σε συνεργασία με τους προμηθευτές τους, προκειμένου να αυξήσουν τα οφέλη που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη προσέγγιση μέσα από την αλυσίδα προμήθειας. Οι επιχειρήσεις, μεγάλες και μικρές, θα έχουν οφέλη κατανοώντας και εφαρμόζοντας τη διαδικασία VA. Οι εταιρίες, οι οποίες δεν αφιερώνουν το χρόνο για να ασχοληθούν με την ανάπτυξη της συγκεκριμένης τεχνικής, είναι πιθανό ότι θα αντιμετωπίσουν ένα αβέβαιο μέλλον, καθώς οι εμπειρίες και οι δυσκολίες του παρελθόντος επανεμφανίζονται στα προϊόντα του μέλλοντος.

4.2.2. Ορισμός της Ανάλυσης Αξίας

Η Ανάλυση Αξίας μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία συστηματικής αναθεώρησης, η οποία εφαρμόζεται σε σχέδια υπαρχόντων προϊόντων, προκειμένου να γίνει σύγκριση της λειτουργίας του προϊόντος που απαιτείται από τον πελάτη, με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεών του με το χαμηλότερο κόστος, σύμφωνα με την προδιαγραφόμενη απόδοση και αξιοπιστία. Ο παραπάνω ορισμός είναι μάλλον περίπλοκος και θα ήταν καλύτερο να περιοριστούμε στα βασικά σημεία και στοιχεία :

1. Η Ανάλυση Αξίας (Τεχνικός Σχεδιασμός Αξίας) είναι μια **συστηματική, μεθοδική και συγκροτημένη διαδικασία ανάλυσης και αξιολόγησης**. Δεν πρόκειται για μια ευκαιριακή ή άτυπη διαδικασία αλλά για μια δραστηριότητα διαχείρισης η οποία απαιτεί σχεδιασμό, έλεγχο και συντονισμό.
2. Η ανάλυση αφορά τη **χρήση ενός προϊόντος**, ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις ή τις εφαρμογές που απαιτούνται από τον πελάτη.

Η διαδικασία αναθεώρησης πρέπει να περιλαμβάνει ένα στάδιο κατανόησης του σκοπού για τον οποίο χρησιμοποιείται το προϊόν, προκειμένου να ικανοποιούνται οι παραπάνω απαιτήσεις.

3. Η κατανόηση της **χρήσης ενός προϊόντος** συνεπάγεται την καθιέρωση προδιαγραφών για τον προσδιορισμό του επιπέδου εναρμόνισης μεταξύ του προϊόντος και της αξίας από την πλευρά του πελάτη ή του καταναλωτή .
4. Για την επίτευξη του στόχου, **η τυπική διαδικασία διαχείρισης πρέπει να συμμορφώνεται με τις λειτουργικές προδιαγραφές** σε συνδυασμό με τα κριτήρια απόδοσης, για να παρέχει αξία για τον πελάτη.
5. Προκειμένου η εταιρία να αποκομίσει όφελος, η μεθοδική διαδικασία αναθεώρησης πρέπει να έχει ως αποτέλεσμα μια **διαδικασία βελτίωσης του σχεδιασμού**, η οποία συμβάλλει στη μείωση του κόστους παραγωγής του συγκεκριμένου προϊόντος, διατηρώντας ταυτόχρονα το επίπεδο αξίας με την τήρηση των προδιαγραφών λειτουργίας.

4.2.3 Ορισμός του Κόστους και της Αξίας

Οποιαδήποτε προσπάθεια για τη βελτίωση της αξίας ενός προϊόντος πρέπει να εξετάζει δύο παράγοντες, ο πρώτος αφορά τη χρήση του προϊόντος (ως **Αξία Χρήσης**), ενώ ο δεύτερος προκύπτει από την κυριότητα (**Κύρους**).

Όλα τα ανώτατα στελέχη πρέπει να κατανοήσουν τη φύση του εργοστασιακού κόστους και το κόστος για κάθε δεδομένο προϊόν .

Ένα εντυπωσιακό νούμερο, που χρησιμοποιείται συχνά ως γενικό μέτρο σύγκρισης, είναι ότι τυπικά το 80% του κόστους παραγωγής ενός προϊόντος θα έχει καθοριστεί από τη στιγμή που το σχέδιο του προϊόντος οδεύει προς την παραγωγή. Για το λόγο αυτό, το κόστος παραγωγής καθορίζεται στο σημείο αυτό. Το παραπάνω κόστος περιλαμβάνει τις Α΄ ύλες που χρησιμοποιούνται, την τεχνολογία που εφαρμόζεται, τον χρόνο που απαιτείται για την παραγωγή του προϊόντος και άλλα παρόμοια.

Συνεπώς, η διαδικασία σχεδιασμού θέτει πολλούς περιορισμούς στην επιχείρηση και καθορίζει το συνολικό κόστος του προϊόντος σε υψηλά επίπεδα. Επομένως, η συγκεκριμένη διαδικασία πρέπει να υπόκειται σε περιοδικές αναθεωρήσεις, προκειμένου να εντοπίζεται οποιοδήποτε κόστος δεν είναι απαραίτητο και άρα μπορεί να αποφευχθεί κατά τη διάρκεια ζωής του προϊόντος (τη διόρθωση αδυναμιών ή την αξιοποίηση νέων διαδικασιών, υλικών ή μεθόδων), μειώνοντας το κόστος παραγωγής και διατηρώντας ταυτόχρονα την Αξία χρήσης για τον πελάτη.

Υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι κόστους ενός προϊόντος :

- Κόστος των ειδών που αγοράζονται: Πρόκειται για κόστος που σχετίζεται με την αγορά διαφόρων ειδών και υλικών .
- Κόστος επεξεργασίας που χρησιμοποιείται για τη μετατροπή προϊόντων .
- Κόστος γενικών εξόδων εργοστασίου που αντισταθμίζει τις δαπάνες παραγωγής .

Αν και υπάρχουν τρεις παράγοντες συσσώρευσης συνολικού κόστους, συνήθως οι δραστηριότητες μείωσης του κόστους επικεντρώνονται στον παράγοντα του εργατικού δυναμικού για το προϊόν. Δράσεις όπως μελέτες για την εργασία, παροχή οικονομικών κινήτρων και αυτοματισμός έχουν μειώσει το κόστος εργασίας και συνεπώς, δεν υπάρχουν μεγάλα περιθώρια για επιπλέον κέρδος, για τις περισσότερες εταιρίες, στην προσπάθεια να μειώσουν περισσότερο το κόστος εργασίας. Από την άλλη, συγκριτικά μεγαλύτερα κέρδη και ευκαιρίες προκύπτουν από τον ανασχεδιασμό και την αναθεώρηση των ίδιων των προϊόντων, προκειμένου να καταργηθούν μη αναγκαία υλικά και γενικά έξοδα .

Η προσέγγιση του κόστους ενός προϊόντος συνεπάγεται μια πιο ευρεία προσέγγιση, όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο συσσωρεύετε το κόστος στο εργοστάσιο και τη σχέση μεταξύ κόστους και δημιουργίας αξίας. Συνεπώς, οι νέες αυτές πηγές κόστους και οι εκτιμήσεις περιλαμβάνουν :

- Κόστος παραγωγής
- Κόστος επεξεργασίας
- Κόστος χαμηλής ποιότητας
- Κόστος εγγύησης

Μια λεπτομερής κατανόηση, που αφορά τον τρόπο ταχείας συσσώρευσης του κόστους κατά τη διαδικασία σχεδιασμού έως τη διανομή του προϊόντος, αποτελεί το βασικό παράγοντα για την κατάλληλη αξιοποίηση της διαδικασίας VA.

Όλες οι δραστηριότητες VA αποσκοπούν στη μείωση του μη αναγκαίου κόστους του προϊόντος και αυτού που μπορεί να αποφευχθεί, χωρίς να διακυβεύεται η αξία για τον πελάτη. Για το λόγο αυτό, η διαδικασία VA θα πρέπει να στοχεύει στις πηγές που προσφέρουν τις περισσότερες πιθανότητες μείωσης του κόστους παρά να είναι μια κοινή ή εμπειρική διαδικασία (αποκλειστικά στην εργασία). Επομένως, είναι προτιμότερο να υιοθετήσει κανείς την ολιστική προσέγγιση για την κατανόηση του κόστους και των απωλειών σε σύστημα σχεδιασμού και μετατροπής της αξίας, προκειμένου να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται η εξυπηρέτησης πελατών στο ελάχιστο κόστος ανά μονάδα .

4.2.4 Στόχος της Ανάλυσης Αξίας

Επομένως, το βασικό σημείο στο οποίο επικεντρώνεται η προσέγγιση VA είναι η διαχείριση της για την παροχή αξίας για τον πελάτη. Ας επιμείνουμε στο σημείο αυτό. Πριν από λίγο καιρό, οι καταναλωτές μπορούσαν να αγοράσουν ηλεκτρικούς βραστήρες ανάμεσα σε μια μεγάλη ποικιλία διάφορων τύπων μεταλλικών βραστήρων. Η αξία ενός βραστήρα έγκειται στη θέρμανση του νερού και συνεπώς, η λειτουργικότητά του μπορεί να καθοριστεί (χωρητικότητα, αξιοπιστία, ασφάλεια κτλ). Λαμβάνοντας υπόψη την ίδια λειτουργικότητα (βράσιμο του νερού), οι

σχεδιαστές θα προσανατολιστούν ενδεχομένως στην κατασκευή ενός βραστήρα από πλαστικό . Το πλαστικό διαθέτει την ίδια λειτουργικότητα με το μέταλλο, δηλαδή τη χωρητικότητα και το βράσιμο του νερού. Το βράσιμο του νερού πραγματοποιείται με το ίδιο εξάρτημα – γνωστό με το όνομα στοιχείο. Ωστόσο, η αντικατάσταση του μετάλλου από πλαστικό, δεν υποβαθμίζει την αξία και τη λειτουργικότητα ως προς τον πελάτη – τον οποίο τον ενδιαφέρει το βράσιμο του νερού – αλλά συνεπάγεται χαμηλότερο κόστος για την εταιρία παραγωγής. Εάν μια εταιρία, η οποία ασχολούταν παραδοσιακά με την κατασκευή μεταλλικών βραστήρων δεν επανεξετάσει τη διαδικασία σχεδιασμού που ακολουθεί θα βρεθεί σε εξαιρετικά μειονεκτική θέση, στην προσπάθειά της να ανταγωνιστεί το πλαστικό που έχει χαμηλότερο κόστος. Το παραπάνω παράδειγμα αποτελεί μια απλή περιγραφή της αντίληψης VA, ωστόσο, αποδεικνύει ότι είναι δυνατή η διατήρηση της αξίας του προϊόντος με ταυτόχρονη μείωση του κόστους .

Εάν μια εταιρία αποσκοπεί στη μείωση του κόστους παραγωγής ενός προϊόντος, θα πρέπει να αναζητά μη αναγκαίες δαπάνες ή συστατικά του προϊόντος που δεν παρέχουν λειτουργική αξία για τον πελάτη. Υιοθετώντας την προσέγγιση αυτή, η διαδικασία VA ασχολείται με την απομάκρυνση ενός συγκεκριμένου τύπου κόστους . Πρόκειται για ένα κόστος το οποίο μπορεί να αποφευχθεί, χωρίς αυτό να επηρεάζει αρνητικά τη λειτουργία, την ποιότητα, την αξιοπιστία, τη συντηρησιμότητα ή το όφελος που απαιτεί ο πελάτης. Επομένως, όλες οι δραστηριότητες VA αποσκοπούν στην ανεύρεση του κόστους αυτού του είδους, σε αντιπαράθεση με μια απλή αναδιοργάνωση του σχεδιασμού του προϊόντων χωρίς να υπάρχει πραγματικός στόχος στην πρακτική εφαρμογή της αναδιοργάνωσης. Η προσέγγιση VA είναι επομένως τυπική και συστηματική, για το λόγο ότι αποσκοπεί στην επισήμανση και αντιμετώπιση του κόστους παραγωγής που μπορεί να αποφευχθεί. Στόχος είναι η

δημιουργία προϊόντων που ανταποκρίνονται στην αγοραστική τους αξία και όχι η δημιουργία νέων προϊόντων, σχετικά φθηνών τα οποία όμως δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του πελάτη.

Οι βασικοί κανόνες για την εφαρμογή της προσέγγισης VA είναι συνεπώς απλοί :

- **Κανένα κόστος δεν μπορεί να καταργηθεί, εάν θέτει σε κίνδυνο την ποιότητα του προϊόντος ή την αξιοπιστία του**, καθώς αυτό θα μείωνε την αξία για τον πελάτη, θα δημιουργούσε δυσαρέσκεια και , αναπόφευκτα, θα οδηγούσε στην απόσυρση του προϊόντος ή σε μειωμένες πωλήσεις .
- **Η εμπορευσιμότητα του προϊόντος αποτελεί ένα άλλο θέμα το οποίο δεν μπορεί να αμφισβητηθεί**, καθώς πρόκειται για έναν πολύ σημαντικό παράγοντα που καθιστά το προϊόν ελκυστικό στην αγορά.
- Οποιαδήποτε δραστηριότητα που μειώνει τη συντηρησιμότητα του προϊόντος αυξάνει το κόστος της κυριότητας σε σχέση με τον πελάτη , ενώ μπορεί να μειώσει την αξία για το προϊόν .

4.2.5 Γιατί να χρησιμοποιήσουμε την Ανάλυση Αξίας ;

Στην πραγματικότητα, μια σειρά περίπλοκων επιχειρημάτων χρειάζονται μια δομημένη προσέγγιση ανάλυσης αξίας για μια λογική μείωση του κόστους. Τα επιχειρήματα αυτά χωρίζονται σε δύο βασικές πηγές: σε αυτές που βρίσκονται στο εσωτερικό της επιχείρησης και σε αυτές που προκύπτουν από την αγορά και αφορούν το προϊόν ή την υπηρεσία .

Στο εσωτερικό της επιχείρησης. Θέματα σχετικά με το σχεδιασμό

Οι σημαντικότεροι λόγοι για τους οποίους πραγματοποιούνται πρακτικές εφαρμογές της VA προκύπτουν από την ίδια τη διαδικασία σχεδιασμού και την έλλειψη συστημάτων ελέγχου που αφορούν την αναθεώρηση της απόδοσης του προϊόντος, με

την εισαγωγή του στο στάδιο παραγωγής. Ορισμένα από τα προβλήματα που σχετίζονται με την έλλειψη κατάλληλων συστημάτων ανασκευής σχεδιασμού παρατίθενται παρακάτω :

- Ο σχεδιαστής ενδέχεται να μην γνωρίζει τη πρακτική, με βάση την οποία θα αναπτύξει το βέλτιστο σχεδιασμό .

Επίσης, ενδέχεται να αγνοεί το κόστος που συνεπάγεται για ένα σχέδιο σε σχέση με ένα άλλο, λόγω ανεπαρκούς πληροφόρησης ή ελλιπούς κατανόησης των νέων υλικών και τεχνολογιών, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την κατασκευή του προϊόντος. Συνεπώς, η διαδικασία αναθεώρησης παρέχει τη δυνατότητα ενσωμάτωσης νέων πηγών στη διαδικασία μείωσης του κόστους. Μέσα από τη διαδικασία, ο σχεδιαστής έχει στη διάθεση του σημαντικό πληροφοριακό υλικό σε σχέση με την απόδοση του σχεδιασμού στην παραγωγή .

- Τα σχέδια ενδεχομένως να είχαν γίνει με βάση μια τεχνολογία που έχει αντικατασταθεί από την εταιρία, μέχρι την εισαγωγή του προϊόντος στην πλήρη διαδικασία παραγωγής. Με τη διαδικασία VA, οι αλλαγές αυτές μπορούν να ενσωματωθούν μεθοδικά .
- Ακολουθώντας έναν παραδοσιακό τρόπο σκέψης και μια πάγια πρακτική, ο σχεδιαστής ενδέχεται να πιστεύει ότι μια λύση είναι η καλύτερη, χωρίς να αμφισβητεί τη συγκεκριμένη λογική. Αντίθετα, η άποψη ότι μια παραδοσιακή και δοκιμασμένη λύση θα ήταν κατάλληλη για το σύγχρονο καταναλωτή μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία προϊόντων, τα οποία δεν αντιπροσωπεύουν πλήρως την αξία που αναζητά ο πελάτης. Με τη διαδικασία αναθεώρησης, ο σχεδιαστής και άλλα ανώτατα στελέχη αναγκάζονται ‘εναρμονίσουν’ την ‘αξία’ του πελάτη με τη λύση που προτείνεται από την εταιρία .

- Υπό την πίεση του χρόνου για τη δημιουργία σχεδίων για άμεση παραγωγή και πώληση, ο σχεδιαστής ενδέχεται να αναγκαστεί να επισπεύσει τη διαδικασία και να μην δώσει την απαιτούμενη προσοχή στον ίδιο το σχεδιασμό λόγω των στενών χρονικών περιθωρίων, για την παρουσίαση ενός σχεδίου που προορίζεται για παραγωγή. Επομένως, ενδέχεται να πραγματοποιήθηκε μια ανεπαρκής ή ακατάλληλη ανάλυση κατά το σχεδιασμό των χαρακτηριστικών του προϊόντος και του σχετικού κόστους των διαφορετικών σχεδίων. Συνεπώς, η ανάγκη πώλησης ενός φυσικού προϊόντος και η κατάργηση του χρονικού διαστήματος που μεσολαβεί από τον σχεδιασμό στην πώληση, ενδεχομένως αναγκάζει τους σχεδιαστές να θέσουν σε κίνδυνο την ποιότητα του σχεδιασμού, προκειμένου να ανταποκριθούν απλά και μόνο στις εμπορικές ανάγκες παρουσίασης νέων προϊόντων στην αγορά. Η διαδικασία VA καθιστά απαραίτητη την επανεξέταση των σχεδίων αυτών και επιτρέπει τον εντοπισμό των αδυναμιών των υπάρχοντων προϊόντων μέσα από περιοδικές αναθεωρήσεις .

Επομένως, πρόκειται για μια διαδικασία ρουτίνας που παρέχει τη δυνατότητα ανάπτυξης διορθωτικών δράσεων. Οι χειριστές παραγωγής αντιμετωπίζουν, επίσης, το πρόβλημα της συνεχούς προσαρμογής του προϊόντος, προκειμένου να ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές ποιότητας, επιβραδύνοντας τους ρυθμούς παραγωγής και απόδοσης. Επομένως, το παραμικρό σφάλμα το οποίο παρεκκλίνει από τον βέλτιστο σχεδιασμό θα δημιουργήσει δαπάνες στο εργοστάσιο. Οι δαπάνες αυτές μπορούν να αντισταθμιστούν, να μειωθούν και να αντιμετωπιστούν μέσα από την τυπική διαδικασία της VA. Η διαδικασία VA αποτελεί και έναν τρόπο να διδαχθούμε από τα λάθη του παρελθόντος και συνεχώς να βελτιώνουμε την ικανότητα δημιουργίας σχεδίων ‘ πρώτου σχεδιασμού ’ (right first time) σε μικρότερο χρονικό διάστημα για την επιχείρηση, γεγονός που αποτελεί πλεονέκτημα σε ένα

ανταγωνιστικό περιβάλλον. Εάν ένα προϊόν έχει σχεδιαστεί σύμφωνα με άριστες προδιαγραφές και πρώτο σχεδιασμό, γεγονός που έρχεται ουσιαστικά σε αντίθεση με το νόμο των πιθανοτήτων, στην περίπτωση αυτή το προϊόν θα παρέχει τη μέγιστη αξία, όσον αφορά τη λειτουργία που αναζητά ο πελάτης με τον πιο αξιόπιστο τρόπο και στο χαμηλότερο κόστος .

Η προσέγγιση Ανάλυσης Αξίας αποτελεί επομένως έναν τρόπο για τη διατήρηση της αξίας για τον πελάτη μέσα από περιοδικές αναθεωρήσεις , οι οποίες συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας ‘στην αγορά’. Αποτελεί, λοιπόν, μια βασική στρατηγική δυνατότητα για κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της από τον ανταγωνισμό. Το ελάχιστο όφελος από τη διαδικασία VA, είναι ότι δίνει τη δυνατότητα σε μια εταιρία να διορθώσει τις αδυναμίες στο σχεδιασμό, εφόσον το προϊόν έχει μεταβεί στο στάδιο της παραγωγής και συνεπώς, να καταργήσει τις δαπάνες για δραστηριότητες που δεν παρέχουν καμία αξία για τον πελάτη, αλλά δαπάνες οι οποίες ενδέχεται να βαρύνουν τον πελάτη. Στην ουσία, η μέθοδος VA χρησιμοποιείται για τη διατήρηση της εναρμόνισης μεταξύ του προϊόντος, του χαμηλού κόστους και της αξίας που αντιλαμβάνεται ο πελάτης .

Πρόσθετοι λόγοι για την εφαρμογή της μεθόδου VA είναι οι εξής :

- **Προϊόντα με γνωστά προβλήματα** τα οποία εξακολουθούν να παράγονται από το πιλοτικό στάδιο παραγωγής, ωστόσο, απαιτούνται επεμβατικές, διορθωτικές δράσεις καθώς και τροποποίηση του τεχνικού σχεδιασμού .
- **Απαιτήσεις πελατών.** Οι περισσότερες αγορές ζητούν προμηθευτές, οι οποίοι προσφέρουν μια ποικιλία προϊόντων και συνεχώς αυξάνουν την προσφορά αυτή. Για την αποφυγή μιας απότομης αύξησης του αριθμού των μοναδικών εξαρτημάτων που συνδυάζονται για ένα νέο προϊόν, πολλές εταιρίες έχουν υιοθετήσει πρότυπα εξαρτήματα, στρατηγικές πλατφόρμας και προγράμματα ορθολογικής χρήσης όσον

αφορά τους προμηθευτές. Η ικανότητα σχεδιασμού προϊόντων θεωρείται θεμελιώδης παράγοντας για τη διατήρηση της ποιότητας, του κόστους και της αποστολής του προϊόντος. Για ορισμένους πελάτες, ιδιαίτερα στις ώριμες αγορές, κρίνεται αναγκαία η συνεχής μείωση του κόστους των προϊόντων προκειμένου να ανταγωνιστούν τις συγκριτικά φθηνότερες εισαγωγές. Η αυξανόμενη τάση στις επιχειρήσεις σε όλη την Ευρώπη είναι να εκπαιδευτούν με τη διαδικασία VA, ώστε να γίνεται χρήση των εξειδικευμένων δεξιοτήτων τους για τη συνεχή μείωση του κόστους των παρεχόμενων υλικών .

- **Οι Απαιτήσεις Ασφάλειας και Συμμόρφωσης** για προϊόντα που υπάρχουν στην αγορά ή για προϊόντα που έχουν πωληθεί σε αγορές με διαφορετικό νομοθετικό καθεστώς ασφαλείας υποδηλώνουν ότι οι ενέργειες VA πρέπει να εφαρμόζονται, για να εξετάζουμε εάν το προϊόν συμμορφώνεται με την ισχύουσα νομοθεσία και τις αντίστοιχες τροποποιήσεις της .

- **Η Βελτίωση των Περιθωρίων Κέρδους του Προϊόντος .**

Η μέθοδος VA συχνά χρησιμοποιείται για να αντιμετωπίσει τη συνεχή και αναμενόμενη μείωση των τιμών από τον προμηθευτή στον πελάτη. Συνεπώς, πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη μέθοδο VA, ως προστατευτικό μέτρο, ώστε να μειώσουν το κόστος και να προστατεύσουν τα δικά τους περιθώρια κέρδους .

- **Διορθωτική Δράση.** Για την αποκατάσταση γνωστών προβλημάτων που αφορούν το σχεδιασμό υπαρχόντων προϊόντων ή τη μείωση του κόστους ως προς τις περιπτώσεις αστοχίας (αγωγές και κακή ποιότητα στο εργοστάσιο σε σχέση με τον πελάτη). Στις περιπτώσεις όπου η αγορά καθορίζει την τιμή, οποιαδήποτε προσπάθεια μείωσης του κόστους ή ανάκτησης των απωλειών με τον ανασχεδιασμό και τη βελτίωση των δράσεων θα επιφέρει σημαντικό κέρδος στην επιχείρηση καθόλη τη

διάρκεια ζωής του προϊόντος. Η εξοικονόμηση χρημάτων κατά τον κύκλο ζωής ισοδυναμεί με πολύ μεγάλη εξοικονόμηση χρηματικών πόρων .

- **Ανάγκες που προκύπτουν από την ίδια την αγορά**

Υπάρχουν πολλές σύγχρονες ανταγωνιστικές τάσεις και ανάγκες, οι οποίες καθιστούν την προσέγγιση VA μια πολύτιμη διαδικασία στο εσωτερικό κάθε επιχείρησης. Οι ανάγκες αυτές είναι οι εξής :

- **Πρακτική Τιμολόγησης.** Η παραδοσιακή προσέγγιση καθορισμού της τιμής ενός προϊόντος περιλάμβανε τον καθορισμό του κόστους του προϊόντος και, στη συνέχεια, την προσθήκη ενός ‘ποσού’ για την εξασφάλιση του κέρδους (ως τιμολόγηση με βάση του κόστος - ‘cost plus’ pricing).

Ωστόσο, στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η αγορά τείνει στον καθορισμό της αποδεκτής τιμής, που απαιτείται για ένα προϊόν. Επομένως, εταιρίες με υψηλό κόστος και σχετικά προκαθορισμένη τιμή αγοράς θα έχουν μικρότερο κέρδος, εάν δεν υπάρχει σωστή διαχείριση του κόστους και σταδιακή μείωσή του .

Η διαδικασία VA εξυπηρετεί αυτή την ανάγκη για τη διαχείριση και τη συνεχή αναζήτηση τρόπων για τη μείωση του κόστους του προϊόντος .

- **Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο.** Η νέα τεχνολογία πληροφορικής, η οποία χρησιμοποιείται από τους πελάτες μετατρέπει την αγορά προϊόντων σε μια παγκόσμια δραστηριότητα. Συνεπώς, πολύ σημαντικός παράγοντας σε σχέση με τον ανταγωνισμό είναι η ενίσχυση της αξίας και η μείωση του κόστους των υπαρχόντων προϊόντων, για τη διατήρηση και την προστασία της σχέσης που ήδη υπάρχει με τον πελάτη .

- **Απλοποίηση.** Η γενική τάση που επικρατεί στην ευρωπαϊκή βιομηχανία τροφίμων είναι να αξιοποιεί ορθολογικά τον αριθμό των προμηθευτών σε μια επιχείρηση, καθώς και να μειώνει τον μεγάλο αριθμό των τεμαχίων που συνήθως

αγοράζονται ή αποθηκεύονται. Συνεπώς, η δυνατότητα ανασχεδιασμού των προϊόντων προκειμένου να περιέχουν κοινά εξαρτήματα θα οδηγήσει σε εξοικονόμηση χρημάτων που προκύπτει από την εξοικονόμηση του χώρου και του κόστους απογραφής .

- **Συμμόρφωση με τους Κανονισμούς Ποιότητας.** Τα περισσότερα από τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας, όπως η σειρά ISO9000, HACCP, απαιτούν μια τυπική διαδικασία ανασκευής σχεδιασμού από τις εταιρίες προκειμένου να διασφαλίσουν την ποιότητα του προϊόντος. Το παραπάνω αποτελεί ένα τμήμα του συστήματος διαπίστευσης ποιότητας, το οποίο ελέγχεται και εξετάζεται από εξωτερικούς φορείς. Συνεπώς, εταιρίες που δεν συμμορφώνονται με τις διαδικασίες αυτές, δεν θα πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για να αποκτήσουν τη διάκριση ποιότητας, με αποτέλεσμα να προκύπτουν απώλειες για την επιχείρηση .

- **Νέα Τεχνολογία και Υλικά.** Η ανακάλυψη και επινόηση νέων διαδικασιών και υλικών σημαίνει ότι αυτή η μορφή καινοτομίας μπορεί να ενσωματωθεί στα σχέδια των υπαρχόντων προϊόντων, για τη βέλτιστη αξιοπιστία και ποιότητα του προϊόντος με ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Τα συστήματα ενημέρωσης της αγοράς και η δυνατότητα βέλτιστης χρήσης της καινοτομίας για το σχεδιασμό προϊόντος αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για τη βελτίωση της απόδοσης του προϊόντος και του εργοστασίου .

- **Περιβάλλον.** Η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση σε περιβαλλοντολογικά θέματα αναδιαμορφώνει την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών και των καταναλωτών στην Ευρώπη. Επανακαθορίζει αποτελεσματικά την αξία κύρους ενός προϊόντος και μπορεί, με βάση τη νομοθεσία , να παίζει σημαντικό ρόλο, όσον αφορά τα υλικά που θα χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή των προϊόντων.

Συνεπώς, οι περιβαλλοντολογικές πιέσεις συμβάλουν στον επανακαθορισμό της αξίας μέσα από τις αλλαγές των προδιαγραφών του προϊόντος (παράδειγμα, τα αέρια CFC στα ψυγεία και τα αεροζόλ).²¹

4.2.6 Η μέθοδος Ανάλυση Αξίας για τα Υπάρχοντα Προϊόντα

Μια από τις καλύτερες προσεγγίσεις της μεθόδου VA είναι απλά η επιλογή ενός υπάρχοντος προϊόντος που έχει σημειώσει σημαντικές πωλήσεις. Το συγκεκριμένο προϊόν, ή οικογένεια προϊόντων, θα μπορεί ενδεχομένως να παρέχει έναν σημαντικό αριθμό βασικών πληροφοριών και τεκμηριωμένα ιστορικά στοιχεία, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν άμεσα, σε αντίθεση με ένα νέο προϊόν στην αγορά, το οποίο δεν είναι δυνατό να παρέχει παρόμοιες πληροφορίες. Ένα υπάρχον προϊόν συνδυάζει τις διαφορετικές απόψεις όλων των ανώτατων στελεχών σε μια επιχείρηση, ήτοι την προσωπική γνώμη και τον κατάλογο παραπόνων που διαθέτει ο καθένας αναφορικά με τη δυνατότητα μετατροπής του προϊόντος από το σχέδιο σε ένα πραγματικό προϊόν. Οι απόψεις που αφορούν την κακή απόδοση (τα τεκμηριωμένα στοιχεία περιπτώσεων αστοχίας) παίζουν σημαντικό ρόλο στις συζητήσεις και την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο δημιουργείται το κόστος, καθώς το προϊόν περνάει από το στάδιο του σχεδιασμού στο τελικό στάδιο. Μέσα από τις συζητήσεις αυτές γίνεται κατανοητή η έννοια της συμμετοχής, ενώ δίνεται η δυνατότητα σε όλα τα ανώτατα στελέχη να αντιληφθούν τα όρια στο πεδίο ανασχεδιασμού του προϊόντος και των δραστηριοτήτων αναδιοργάνωσης. Στα παραπάνω θέματα περιλαμβάνονται :

- Η αδυναμία αλλαγής των σχεδίων για τα υπάρχοντα προϊόντα, λόγω της αναγκαιότητας που προκύπτει για ανασχεδιασμό εξοπλισμού και των δαπανών που συνεπάγεται μια τέτοια πρωτοβουλία .

²¹ BScMBA, NickRich, Matthias Holweg (2000), Ανάλυση Αξίας, INNOREGIO.

- Η θητεία της ομάδας του προγράμματος ενδέχεται να λήξει πριν από το τέλος του προγράμματος και, για το λόγο αυτό, η επίτευξη των στόχων εξαρτάται από τα καθορισμένα χρονικά περιθώρια .
- Τα υψηλά επίπεδα του κόστους αγορών ενδέχεται να απαιτούν τη συμμετοχή των προμηθευτών στη διαδικασία VA. Με βάση την πρωτοβουλία αυτή θα εξετάζεται ένας ορισμένος αριθμός θεμάτων όπως ο συντονισμός των δράσεων του προγράμματος, η διαθεσιμότητα των πόρων από τους προμηθευτές, η θέση των προμηθευτών καθώς και άλλα θέματα.

4.2.7 Ανάλυση Αξίας για Νέα Προϊόντα– Τεχνικός Σχεδιασμός Αξίας

Όσον αφορά τα νέα προϊόντα, η ομάδα θα πρέπει να κάνει ορισμένες τροποποιήσεις στην προσέγγιση VA και να λειτουργήσει σε ένα πιο αβέβαιο περιβάλλον με μικρότερο αριθμό διαθέσιμων πληροφοριών, με βάση τις οποίες θα λάβει τις αποφάσεις. Στην περίπτωση αυτή, η ανάλυση και συστηματική διαδικασία αναθεώρησης για τα νέα προϊόντα είναι γνωστή ως Τεχνικός Σχεδιασμός Αξίας (Value Engineering, VE). Η προσέγγιση VE είναι παρόμοια με την Ανάλυση Αξίας αλλά απαιτεί ένα ανώτερο επίπεδο οργάνωσης ως προς το ανθρώπινο δυναμικό που θα αποτελείται από καταρτισμένα και έμπειρα άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις, για την ενίσχυση της ομάδας.

4.2.8 Μέθοδος Ανάλυση Αξίας για Οικογένειες Προϊόντων – Οριζόντια Ανάπτυξη

Η τελική μορφή της διαδικασίας VA έγκειται στην εξαγωγή αποτελεσμάτων σε περίπτωση που προβλέπεται ανάπτυξη των αποτελεσμάτων μιας πρακτικής εφαρμογής VA για ένα μεμονωμένο προϊόν ή μια οικογένεια προϊόντων .

Σε περιπτώσεις όπου η ομάδα του προγράμματος ανάλυσης αξίας διαπιστώσει κοινά σημεία με πολλά προϊόντα που έχουν κατασκευαστεί από την εταιρία, τότε τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν μπορούν να εφαρμοστούν παράλληλα και για τα άλλα προϊόντα . Με τον τρόπο αυτό, όλα τα προϊόντα που επανασχεδιάζονται με τη μέθοδο αυτή μπορούν να τροποποιηθούν άμεσα, για να επιφέρουν εμπορικό όφελος και να εισάγουν τεχνικές για βελτιώσεις σε επίπεδο εργοστασίου. Αυτή είναι συγκεκριμένα η περίπτωση όπου οι προμηθευτές προτείνουν τεχνικές βελτίωσης σε εταιρίες , οι οποίες εφαρμόζονται για όλα τα προϊόντα στα οποία χρησιμοποιούνται τα υλικά ή τα εξαρτήματα των προμηθευτών .

Η δράση οριζόντιας ανάπτυξης προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα τόσο όσον αφορά την εξοικονόμηση χρημάτων όσο και το σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα που απαιτείται για την ένταξη των απαιτούμενων αλλαγών στο σχεδιασμό του προϊόντος .

4.2.9 Η ανταγωνιστική τεχνική Ανάλυση Αξίας

Οι τεχνικές VA δεν αποτελούν μόνο προνόμιο της επιχείρησης που έχει σχεδιάσει το προϊόν. Η τεχνική VA χρησιμοποιείται συχνά ως ανταγωνιστικό μέσο και εφαρμόζεται στην ανάλυση των ανταγωνιστικών προϊόντων, προκειμένου να υπολογιστεί το κόστος των προϊόντων των άλλων εταιριών. Η τεχνική αυτή ονομάζεται συχνά ‘ συστατικών ’, αλλά αποτελεί την αντίθετη ακριβώς διαδικασία με την ανάλυση αξίας .

Στο σημείο αυτό, η ομάδα VA επιδίδεται στην κατανόηση του σχεδιασμού και της μετατροπής του κόστους ενός ανταγωνιστικού προϊόντος. Στόχος της ανάλυσης, είναι η ομάδα να μπορεί να αντιλαμβάνεται τον τρόπο με τον οποίο κατασκευάζονται τα ανταγωνιστικά προϊόντα, τις υπάρχουσες αδυναμίες, το κόστος παραγωγής καθώς και τις καινοτομίες που έχουν υιοθετηθεί από την εταιρία του ανταγωνιστή .

Για τις εταιρίες που δεν διαθέτουν πραγματική εμπειρία στη μέθοδο αυτή, η καλύτερη αρχική προσέγγιση που συνιστάται είναι η επιλογή ενός μεμονωμένου προϊόντος, το οποίο βρίσκεται στο στάδιο παραγωγής και διαθέτει μεγάλη διάρκεια ζωής. Μέσα από την προσέγγιση αυτή, παρέχονται δυνατότητες για την απόκτηση εμπειριών, την ομαδική εργασία και τη δοκιμή των εργαλείων και των τεχνικών σε ένα προϊόν, το οποίο διαθέτει γνωστά χαρακτηριστικά και ελαττώματα. Βραχυπρόθεσμα, ο σημαντικότερος παράγοντας είναι η ανάπτυξη των δεξιοτήτων της μεθόδου VA, όπως είναι η διατύπωση εύστοχων ερωτήσεων και τέλος, η δημιουργία ενός βασικού πλαισίου που θα αντιστοιχεί, ωστόσο, σε μια τυπική διαδικασία την οποία θα ακολουθούν και θα επεξεργάζονται όλες οι ομάδες VA.

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, δεν υπάρχει μεγάλο κέρδος για μια εταιρία η οποία εξακολουθεί να αντιμετωπίζει τους προμηθευτές της ως αντίπαλους αποκρύπτοντάς τους πληροφορίες. Η ένταξη και η εστίαση των προμηθευτών στην ανάγκη βελτίωσης της αξίας του τελικού προϊόντος καθώς και της αποδοτικότητας σε σχέση με το κόστος αποτελεί, επομένως, ένα ζήτημα το οποίο υπαγορεύει την ανάγκη ένταξης των προμηθευτών ως επέκταση της εργοστασιακής ομάδας. Κανένας προμηθευτής δεν είναι σε θέση να γνωρίζει αρκετά για την εταιρία την οποία προμηθεύει ούτε για τα προϊόντα στην παραγωγή των οποίων συμμετέχει. Οι προμηθευτές θα πρέπει να θεωρούνται επέκταση του βασικού τμήματος του εργοστασίου ως ένα άλλο τμήμα παραγωγής. Έτσι λοιπόν, εάν αυτή η προσέγγιση εφαρμόζεται σε πολλούς προμηθευτές υλικών και εξαρτημάτων, στην περίπτωση αυτή η συνεργασία με τον προμηθευτή αποτελεί το πιο αποτελεσματικό μέσο βελτίωσης της αξίας με ταυτόχρονη μείωση απωλειών και κόστους.²²

²² B ScMBA, Nick Rich, Matthias Holweg, (2000), Ανάλυση Αξίας, INNOREGIO

4.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑ

4.3.1 Τι είναι η “ διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας ”

Μέσα στην επιχείρηση ο όρος αλυσίδα αφορά λειτουργίες όπως οι εσωτερικές και εξωτερικές μεταφορές, η αποθήκευση, οι προμήθειες α' υλών, ο εφοδιασμός, οι αγορές, οι προβλέψεις, ο σχεδιασμός και προγραμματισμός της παραγωγής, η παραγγελιοληψία, η εξυπηρέτηση των πελατών, διαμεταβίβαση προϊόντων .

Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε την σπουδαιότητα των πληροφοριακών συστημάτων που είναι απαραίτητα για τον συντονισμό όλων αυτών των λειτουργιών .

Όπως απλά έχει οριστεί, **“ η εφοδιαστική αλυσίδα είναι μία ομπρέλα που καλύπτει όλες εκείνες τις λειτουργίες που συνδέονται με την διακίνηση αγαθών από το στάδιο των α ' υλών μέχρι τον τελικό καταναλωτή ”**.

Οι ειδικοί στο θέμα αυτό έχουν ανακαλύψει ότι η σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να προκύψει μόνο από τη διαχείριση των ανθρωπίνων σχέσεων, της πληροφορίας και της ροής των υλικών στα πλαίσια των επιχειρησιακών συνόρων.

Ένας από τους καλύτερους ορισμούς που έχουν δοθεί για τη Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι αυτός που έδωσε ο Bernard J. (Bud) LaLonde, καθηγητής του Ohio State University. Ο LaLonde ορίζει τη Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας ως : **«..την παράδοση βελτιωμένης οικονομικής αξίας και εξυπηρέτησης του πελάτη μέσα από συγχρονισμένη διαχείριση της ροής των φυσικών αγαθών και της σχετικής πληροφόρησης, από την παραγωγή ως την κατανάλωση »**.

Η έκφραση « την παραγωγή στην κατανάλωση » του παραπάνω ορισμού προϋποθέτει και καθορίζει πως η πραγματική διάσταση της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας απαιτεί την ενοποίηση όχι μόνο των εσωτερικών τμημάτων της

επιχείρησης αλλά και των εξωτερικών συνεργατών, δηλαδή των προμηθευτών, των διανομέων, των πελατών και των τελικών καταναλωτών. Η αύξηση του μεριδίου αγοράς στη συνέχεια, επιφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όπως χαμηλότερο κόστος αποθήκευσης, μεταφοράς και διαμεταβίβασης, καλύτερο επίπεδο διαχείρισης εγγράφων, μείωση των ζημιών και χαμηλότερο κόστος συναλλαγών.

Οι καλύτερες εταιρίες του κόσμου τώρα ανακαλύπτουν ένα νέο δυναμικό τρόπο για να εξασφαλίσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Είναι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας τους που περιέχει ενοποιημένες δράσεις για την εμφάνιση του προϊόντος στην αγορά και τη δημιουργία ικανοποιημένων πελατών.

Ένα πρόγραμμα Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας ενοποιεί σε μία ολότητα θέματα που σχετίζονται με λειτουργίες από την κατασκευή, απόκτηση, μεταφορά και φυσική διανομή. Η επιτυχία ενός τέτοιου προγράμματος εξαρτάται από το πόσο καλά θα συντονίσει και θα συνδυάσει αυτές τις λειτουργίες σε μία διαδικασία, συνδέοντας όλους τους συμμετέχοντες στην αλυσίδα. Οι εκτός των ενδοεπιχειρησιακών τμημάτων είναι και οι εργαζόμενοι, οι μεταφορείς, καθώς και προμηθευτές πληροφοριακών συστημάτων. Αν μπορείς να μετρήσεις την ικανοποίηση των πελατών που σχετίζεται με το τι μπορεί να προσφέρει η Εφοδιαστική Αλυσίδα στον πελάτη και να συνδέσεις την ικανοποίηση του με την ανάπτυξη των κερδών, τότε μπορείς και να προσθέσεις ακόμα την “ του πελάτη ” στα κέρδη ή τις ζημίες καθώς και στον Ισολογισμό”.

4.3.2 Ποια είναι η σπουδαιότητα της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Οι σημερινοί managers αναγνωρίζουν πλέον ότι με το να παραδώσουν γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές τους το προϊόν στον καταναλωτή, θα βελτιώσουν την

ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης τους. Οι επιχειρήσεις, για να παραμείνουν ανταγωνιστικές θα πρέπει να αναζητήσουν νέες λύσεις που σχετίζονται με θέματα Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας όπως ανάλυση μοντέλων, διαχείριση, σχεδίαση φορτώσεων εκφορτώσεων, σχεδίαση δρομολογίων, διανομών και δικτύου. Επίσης θα πρέπει να αντιμετωπίσουν προκλήσεις που επιδρούν στην Εφοδιαστική Αλυσίδα όπως είναι η Αναδιοργάνωση, η παγκοσμιοποίηση και ο εξωτερικός εφοδιασμός. Γιατί όμως είναι τόσο σημαντική η ταχύτητα παράδοσης του προϊόντος στον πελάτη ; « Η γρηγορότερη διαθεσιμότητα του προϊόντος είναι το κλειδί για την αύξηση των πωλήσεων » επισημαίνει ο R. Michael Donovan της Natick, Mass., ένας σύμβουλος διαχείρισης που ειδικεύεται στις κατασκευαστικές εταιρίες και στα πληροφοριακά συστήματα. “ ένα σημαντικό πλεονέκτημα κέρδους από τον επιπλέον χρόνο που βρίσκεσαι στην αγορά και ο ανταγωνιστής σου όχι ” προσθέτει . “ μπορείς να είσαι εκεί πρώτος , θα πάρεις προφανώς περισσότερες παραγγελίες και σαφώς μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς ”. Η ικανότητα γρήγορης παράδοσης του προϊόντος μπορεί να δημιουργήσει ή να καταργήσει μία πώληση. Αν εμφανιστούν δύο ίδια ανταγωνιστικά προϊόντα και το ένα είναι άμεσα διαθέσιμο ενώ το άλλο θα είναι σε μία εβδομάδα , ποιο θα προτιμούσατε ως καταναλωτής; Ξεκάθαρα λοιπόν μπορούμε να πούμε πως η Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας συμβάλλει σημαντικά στην πιο γρήγορη αποστολή των προϊόντων στον προορισμό τους .

4.3.3 Η διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας Σήμερα

Αν θεωρήσουμε ότι Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι ότι κάνουν οι άνθρωποι που σχετίζονται με αυτή, τότε η Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας σχετίζεται με όλες τις μορφές των φυσικών διανομών και της Διαχείρισης των υλών .

Το 75% και παραπάνω όσων ερωτήθηκαν περιέλαβαν τις παρακάτω δραστηριότητες σαν μέρος της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας των επιχειρήσεων τους :

- Διαχείριση αποθεμάτων
- Μεταφορική εξυπηρέτηση
- Διαχείριση α' υλών
- Εσωτερικές μεταφορές
- Διαχείριση μεταφορικών δραστηριοτήτων
- Διαχείριση αποθήκης

Επιπλέον, το τμήμα Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας αναμένεται να αυξήσει το πεδίο δραστηριοτήτων του, κυρίως στο θέμα που αφορά την ολοκλήρωση της διαδικασίας παραγγελιοληψίας με τη μορφή ενός συντονισμένου πακέτου δραστηριοτήτων. Επιπρόσθετα, παραθέτουμε τις λειτουργίες που τυπικά πρόκειται να συμπεριληφθούν στην ομπρέλα της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας :

- Επίβλεψη του επιπέδου εξυπηρέτησης του πελάτη
- Παραγγελιοληψία
- Προβλέψεις προϋπολογισμών της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Έρευνες αποκαλύπτουν πόσο σημαντικός μπορεί να είναι ο ρόλος που διαδραματίζουν κάποια ανεπτυγμένα τμήματα Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Τα τμήματα αυτά εφαρμόζουν μεθόδους που σχετίζονται με την αναδιοργάνωση του τρόπου ελέγχου και σχεδιασμού του πακεταρίσματος, την περιγραφή των Εθνικών προτύπων Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και την εφαρμογή του ανάλογου λογισμικού.

Η Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας σήμερα, περιλαμβάνει τα εξής :

- Λειτουργική ανάλυση και σχεδιασμός χρήσης των υλών
- Στρατηγική διανομών

- Λειτουργικές βελτιώσεις και διαχείριση του δικτύου διανομών
- Computer Systems
- Διαχείριση και σχεδιασμός αποθήκης
- Λειτουργική ενδυνάμωση
- Εξομοίωση των δεδομένων με αυτά των Η /Υ
- Τεχνικά σεμινάρια

Οι επιτυχημένοι οργανισμοί θα πρέπει να εφαρμόζουν τέλεια τις δύο αυτές λειτουργίες, έτσι ώστε η σημασία της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και τα ανάλογα διαθέσιμα εργαλεία για τη σωστή εφαρμογή της να συνεχίσουν να επεκτείνονται .

Η βιομηχανία των μεταφορών περιήλθε από μία διαδρομή επαναστατικών αλλαγών την τελευταία δεκαετία. Καθώς η αλλαγή της νομοθεσίας επεκτάθηκε σε όλους τους τρόπους μεταφορών, μειώθηκε ο αριθμός των επιχειρήσεων που κατάφεραν να επιζήσουν . Οι μεταφορείς, πλέον απροστάτευτοι από το νόμο, δεν μπόρεσαν να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους βασιζόμενοι μόνο στην τιμή. Οι μεταφορικές εταιρίες για να επιτύχουν θα πρέπει να παρέχουν ακρίβεια στον χρόνο παραλαβής, άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη και γρήγορη, ολοκληρωμένη και χωρίς καταστροφή παράδοση .

Η ανάγκη του πελάτη έχει επίσης αλλάξει. Με την ανάπτυξη της Just-in-Time φιλοσοφίας, της γρήγορης ανταπόκρισης και της συνεργασίας με τρίτους για τη Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, απαιτείται από όλους όσους συμμετέχουν στη Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας να αναλογιστούν πως η μείωση του κύκλου εργασιών είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι κατασκευαστές, οι διανομείς και ορισμένοι μεταφορείς χρησιμοποιούν αποδοτικά την πληροφοριακή τεχνολογία

για να μειώσουν τον κύκλο εργασιών και να βελτιώσουν την ποιότητα διαχείρισης του φορτίου .

Οι μεταφορείς μικρού φορτωτικού βάρους έχουν αρχίσει να υιοθετούν πληροφοριακά συστήματα που παρέχουν on-line τρέχουσες πληροφορίες και δεδομένα για την κίνηση του φορτίου, μέσα στο σύστημα τους .

Για την επιτυχή χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας ώστε να επιταχυνθεί η κίνηση του φορτίου, θα πρέπει οι μεταφορείς αυτοί να χρησιμοποιούν μεθόδους χαμηλού κόστους για τη συλλογή και διάχυση των δεδομένων. Οι τεχνολογίες των ραδιοφωνικών συχνοτήτων και των bar codes είναι εργαλεία που να τους βοηθήσουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν .Τα κλασσικά **bar codes** ανιχνεύουν μεμονωμένα κάθε πακέτο. Η ανίχνευση αυτή επιβλέπει και επιβεβαιώνει τη μεταφορά από τον αποστολέα στον μεταφορέα και από εκεί στον παραλήπτη .

Ειδικά bar codes διπλής διαδρομής για την μεταφορά δεδομένων καταγράφουν ολόκληρο το λογαριασμό των φορτίων. Scanners τα οποία βρίσκονται στα χέρια των οδηγών, τους παρέχουν ελεύθερη πρόσβαση σε 1 δευτερόλεπτο στον λογαριασμό των φορτίων. Η ραδιοφωνική επικοινωνία μεταξύ της καμπίνας του οδηγού και “ επιχειρήσεων ” της εταιρίας κατά τη διάρκεια μιας διαδρομής, πληροφορεί άμεσα τους μεταφορείς για νέα φορτία και παραδόσεις. Παρόμοιος τρόπος λειτουργίας εφαρμόζεται και στις παραδόσεις ώστε να επιτυγχάνεται η επιβεβαίωση της παράδοσης και η μείωση του κόστους και της τιμής. Επίσης σχετικά με την παραπάνω κατηγορία , **η πληροφοριακή τεχνολογία** επιταχύνει τη μεταφορά σε κάθε φάση της διαδικασίας της .

Τα συστήματα διαχείρισης των διαδρομών του μεταφορικού στόλου επιταχύνουν τις διαμεταβιβαστικές διαδικασίες. Ένας συνδυασμός ραδιοφωνικής επικοινωνίας και ανίχνευση με bar codes παρέχει άμεσα έλεγχο των πληροφοριών στους ανθρώπους

που τις χρειάζονται. Τα μέλη της ομάδας διαχείρισης των διαδρομών λαμβάνουν άμεσα πληροφορίες για την εργασία όλων, από τους μεταφορείς ως τους χειριστές των clarks. Το σύστημα ανιχνεύει αποδοτικά όλες τις διαδρομές, αρχίζοντας από τα εσωτερικώς διακινούμενα και φτάνοντας σταδιακά σε αυτά που διακινούνται εξωτερικά .

Τα συστήματα διαχείρισης αποθήκης εξασφαλίζουν την παράδοση του σωστού φορτίου, στο σωστό μέρος, την σωστή στιγμή. Η ραδιοφωνική επικοινωνία με τους αποθηκάρχους επιτρέπει στους οδηγούς που κάνουν τις μεταφορές να έχουν τις αποστολές τους σε ιεραρχία. Η άμεση επικοινωνία μεταξύ των οδηγών , των υπεύθυνων συντονισμού και πληροφοριακών συστημάτων υποστήριξης ενισχύει τον έλεγχο διακίνησης στην αποθήκη. Η συνεχής εφαρμογή της κατάλληλης **πληροφοριακής τεχνολογίας** σε όλη την ακολουθία της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας έχει ως αποτέλεσμα μείωση του κύκλου εργασιών και της προσπάθειας. Η άμεση και αξιόπιστη πληροφόρηση επιτρέπει στους μάνατζερ να αριστοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό και τις φυσικές πηγές τους .

Καθώς τα μέγιστα οφέλη τα απολαμβάνουν όσοι μεταφορείς εφαρμόζουν μία συνεχή στρατηγική πληροφόρησης στις επιχειρήσεις τους, υπάρχουν και άλλοι που αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά τη διάρκεια της μεταλλακτικής φάσης στην οποία βρίσκονται και που μπορούν να τα αντιμετωπίσουν καλύτερα μόνο αν τα τμηματοποιήσουν. Έτσι θα μπορούν να απολαμβάνουν οικονομικά οφέλη από κάποια τμήματα, καθώς θα βελτιώνουν κάποια άλλα, ενισχύοντας με αυτό τον τρόπο την στρατηγική θέση του μεταφορέα.

Συντονίζοντας πολλαπλές λειτουργίες μέσω της Πληροφορικής Τεχνολογίας

Το παράδειγμα των μεταφορέων μικρού φορτωτικού βάρους επιδεικνύει όχι μόνο τα μεγάλα πλεονεκτήματα από τη σωστή Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας αλλά και την μεγάλη *ευαισθησία* που έχει αυτός ο τρόπος διαχείρισης .

Η χρήση τερματικών, η τμηματοποίηση και άλλες τεχνικές μεταφοράς φορτίου επέτρεψαν στους μεταφορείς μικρού φορτωτικού βάρους να πωλούν οικονομίες κλίμακας σε διάφορους αποστολείς, παραδίδοντας μικρά φορτία. Όμως η ίδια διαδικασία απαιτεί ταυτόχρονα τη διαχείριση πολλών πραγμάτων και γίνεται αφορμή πολλές φορές για καθυστερήσεις, απώλειες και καταστροφές .

Η αποδοτική χρήση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας μεγιστοποιεί τα πλεονεκτήματα και ελαχιστοποιεί το ρίσκο που συνδέεται άμεσα με το μοντέλο των μεταφορέων μικρού φορτωτικού βάρους. Το κάθε πακέτο πρέπει να αναγνωρίζεται σε κάθε φάση της διαδικασίας. Οι πληροφορίες για κάθε προορισμό θα πρέπει να ελέγχονται και να επανελέγχονται για να μεγιστοποιηθεί η ταχύτητα της αποστολής και να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα λανθασμένων διαδρομών .

Η εφαρμογή ενός ανταγωνιστικού Πληροφοριακού συστήματος ξεκινά από την ανάγκη για βοήθεια που αισθάνονται οι μεταφορείς καθώς προσπαθούν να επιβιώσουν. Η δυνατότητα αναγνώρισης του κάθε πακέτου σε κάθε σημείο της διακίνησης του μειώνει δραστικά την πιθανότητα καθυστέρησης ή καταστροφής του . Οι τεχνικές αυτοματισμού μειώνουν άμεσα τα έξοδα διαχείρισης και επιτρέπουν στους μεταφορείς να υπερπηδήσουν πολύπλοκες διαδικασίες .

Όταν οι μεταφορείς **ενδυναμώνουν το σύστημα Διαχείρισης των διαδρομών των φορτίων με την υποστήριξη του συστήματος Διαχείρισης της αποθήκης**, προκύπτουν ακόμα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα. Οι βασικές λειτουργίες του συστήματος Διαχείρισης της αποθήκης ελέγχουν στενά την κίνηση των μεταφορών

και των οδηγών βασιζόμενες στις πληροφορίες του συστήματος Διαχείρισης των διανομών των φορτίων. Από την άλλη, το **σύστημα Διαχείρισης των διανομών των φορτίων**, εμπλουτίζεται αυτόματα από τα δεδομένα των αποστολών και των παραδόσεων. Οι πληροφορίες αποστολής ρέουν άμεσα από τους οδηγούς στο κέντρο της επιχείρησης και στα συστήματα υποστήριξης βοηθώντας τους επιβλέποντες να εκτιμούν καλύτερα τα δεδομένα. Έτσι, παραδείγματος χάριν, το εισερχόμενο φορτίο μπορεί να συνεχίσει να είναι σε κίνηση χωρίς να σταματήσει στην εταιρία και αυτό γιατί οι διαχειριστές των διανομών των φορτίων ήδη γνωρίζουν για το περιεχόμενό του. Ακόμη και στην περίπτωση που τα συστήματα αποστολής και παράδοσης δεν είναι πλήρως αυτοματοποιημένα, οι μεταφορείς μπορούν να εφαρμόσουν ενδοεπικοινωνιακά συστήματα ώστε να τροφοδοτούν τα κεντρικά συστήματα υποστήριξης.

Η συλλογή δεδομένων από τη Διαχείριση των διανομών των φορτίων επιτρέπει στους χειριστές να εισάγουν όλες τις σχετικές πληροφορίες για τα εισερχόμενα φορτία και ταυτόχρονα να τα κατηγοριοποιούν σε πακέτα αποστολών .

Η συλλογή δεδομένων από τη Διαχείριση των διανομών των φορτίων γίνεται αποδοτικότερη όταν οι μεταφορείς πείθουν τους αποστολείς να διατηρούν ανιχνεύσιμους (scannable) λογαριασμούς φορτίων οι οποίοι στη συνέχεια μεταφέρονται και διαχειρίζονται από ένα ειδικό λογισμικό που συνδέεται άμεσα με τους εκτυπωτές της εταιρίας. Ειδικά bar codes διπλής διαδρομής αποκωδικοποιούν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για το φορτίο. Σε λιγότερο από ένα δευτερόλεπτο, μέσω ενός scanner εμφανίζεται ολόκληρος ο λογαριασμός του φορτίου .

Με τον τρόπο αυτό μπορούν να επαληθευτούν οι παραλαβές και αποστολές αργότερα όταν θα γίνει η αναφορά του οδηγού. Η εφαρμογή αυτού του τρόπου αποδοτικής Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας ίσως είναι ο μόνος τρόπος μείωσης του

κύκλου εργασιών παραγγελίας. Αντί να μεταχειριστούμε την κάθε λειτουργία ως σύνολο μεμονωμένων δραστηριοτήτων, με τη Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας θεωρούμε όλες τις λειτουργίες αλληλοεξαρτώμενες και συνδεδεμένες μεταξύ τους. Σαν αποτέλεσμα, η Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας αποκαλύπτει την αλυσιδωτή επίδραση των προβλημάτων σε κάθε σημείο της αλυσίδας και όχι μόνο στα πλαίσια της Εφοδιαστικής Διαχείρισης.²³

4.3.4 Στόχοι της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Ο πρωταρχικός στόχος είναι η δημιουργία “αξίας”.

Η Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι ένα εργαλείο για την επίτευξη στρατηγικών επιχειρηματικών στόχων, όπως :

- Μείωση του κεφαλαίου εργασίας
- Αφαίρεση στοιχείων από τον Ισολογισμό,
- Επιτάχυνση των κύκλων ρευστοποίησης,
- Αύξηση της απόδοσης του εφοδιασμού, κ.τ.λ

4.3.5 Αρχές της Εφοδιαστικής Αλυσίδας / Μεθοδολογία & Λύσεις

Αρχές της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Αν θεωρήσουμε ότι η Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας βρίσκεται στην κορυφή της νέας ιδεολογίας για το management, τότε θα πρέπει να έχει κάποιο σύστημα αρχών . Η Andersen Consulting προχώρησε στον καθορισμό " αρχών " που θα πρέπει να διέπουν την Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Όταν οι αρχές αυτές

²³ MSc, Σωτήρης Ζυγιάρης, (2000), Διαχείριση και λογιστική αλυσίδα παραγωγής, INNOREGIO.

τηρούνται με επιμονή, υπομονή και κατανόηση, τότε επιφέρουν ένα ασύγκριτο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .

Οι 7 αρχές σύμφωνα με την Andersen Consulting είναι οι εξής :

1 . Κατηγοριοποίηση πελατών ανάλογα με τις ανάγκες εξυπηρέτησης τους .

Παραδοσιακά, οι εταιρίες ομαδοποιούν τους πελάτες τους κατά επαγγελματικό τομέα, κατά προϊόν, ή κατά είδος συναλλαγής και μετά παρέχουν το ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης στα πλαίσια βέβαια κάποιας κατηγοριοποίησης. Η αποδοτική Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, σε αντίθεση , ομαδοποιεί τους πελάτες με βάση τις ξεχωριστές ανάγκες εξυπηρέτησης τους - του επαγγελματικού τομέα - μετά προσαρμόζει τις παρεχόμενες υπηρεσίες στις ανάγκες αυτές .

2. Παραμετροποίηση του δικτύου της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας .

Κατά τον σχεδιασμό του δικτύου της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας τους , οι επιχειρήσεις , χρειάζεται να εστιάσουν κυρίως στις απαιτήσεις και την πιθανή κερδοφορία από την εξυπηρέτηση των ξεχωριστών αναγκών των πελατών τους. Η συντηρητική προσέγγιση της δημιουργίας μίας Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας εμποδίζει την εφαρμογή μιας πετυχημένης Διαχείρισης της .

3. Εστίαση της προσοχής στα μηνύματα της αγοράς (ζήτηση) και ανάλογος σχεδιασμός.

Οι πωλήσεις και ο σχεδιασμός των ενεργειών θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν ολόκληρη την αλυσίδα ώστε να μπορούμε να διαγνώσουμε έγκαιρα τυχόν αλλαγές στη ζήτηση των προϊόντων, στους τρόπους προώθησης κ.τ.λ

Αυτή η σε βάθος προσέγγιση της ζήτησης οδηγεί σε σταθερότερες προβλέψεις και σε μία βέλτιστη διαχείριση της αποθήκης και των διαθεσίμων πηγών και δυναμικού.

4. Διαφοροποίηση του προϊόντος φέρνοντάς το πιο κοντά στον καταναλωτή. Οι επιχειρήσεις σήμερα δεν μπορούν πλέον να συσσωρεύουν stock στις αποθήκες τους ώστε να μπορούν να αντεπεξέρχονται σε πιθανές λάθος προβλέψεις.

Αντίθετα, χρειάζεται να συνδέσουν τη διαφοροποίηση του προϊόντος με την παραγωγική διαδικασία για να βρεθούν πιο κοντά στην ζήτηση του καταναλωτή .

5. Στρατηγική διαχείριση των προμηθειών. Προκειμένου να εργάζονται στενά με τους βασικούς προμηθευτές τους και να μειώσουν τα ολικά κόστη κτήσης α ' υλών και υπηρεσιών τους, οι πρωτοπόροι της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας έχουν διευρύνει τα σύνορα τους με τους προμηθευτές

6. Ανάπτυξη μιας ευρείας τεχνολογικής στρατηγικής της Εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η τεχνολογία των πληροφοριών, ως ακρογωνιαίος λίθος της επιτυχούς Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, θα πρέπει να υποστηρίζει πολλαπλά επίπεδα λήψης των αποφάσεων . Θα πρέπει επίσης να παρέχει καθαρή εικόνα της ροής των προϊόντων, των υπηρεσιών και των πληροφοριών.

7. Υιοθέτηση τρόπων εξάπλωσης μέτρησης της απόδοσης .

Η άριστη εφαρμογή συστημάτων μέτρησης στην Εφοδιαστική Αλυσίδα σημαίνει κάτι παραπάνω από τον συντονισμό των εσωτερικών λειτουργιών. Τα συστήματα αυτά εφαρμόζουν τρόπους μέτρησης σε κάθε κρίκο της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Το πιο σημαντικό, αυτά τα συστήματα μέτρησης αποτελούνται από οικονομικές παραμέτρους και από παραμέτρους που σχετίζονται με το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, όπως πχ η καθαρή απόδοση κάθε λογαριασμού.

Όσοι Οργανισμοί όμως τις υπερασπίζονται και χτίζουν μία πετυχημένη Εφοδιαστική αλυσίδα, αποδεικνύουν εμπειριστατωμένα πως μπορούμε να έχουμε τους πελάτες μας ικανοποιημένους και να ευημερούμε ταυτόχρονα για το λόγο αυτό.

Η μεθοδολογία ενός έργου Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας - Λύσεις

Τα προγράμματα Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας παρουσιάζουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά :

Πρώτον, εστιάζουν στην πραγματική ζήτηση του πελάτη. Αντί να εισβάλλουν στην αγορά με ένα προϊόν που μπορεί και να μην πουλήσει γρήγορα (τα αποθέματα στα ύψη), αντιδρούν ανάλογα με την πραγματική ζήτηση του πελάτη. Με τον τρόπο αυτό, οι Διαχειριστές της Εφοδιαστικής Αλυσίδας ελαχιστοποιούν σε κάθε σημείο της Εφοδιαστικής ακολουθίας τη ροή των α' υλών, των ετοιμών προϊόντων και των υλικών συσκευασίας .

Για να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις με ακρίβεια στην πραγματική ζήτηση του πελάτη και κρατήσουν το αποθηκευτικό κόστος στο ελάχιστο, υιοθέτησαν κάποιες τεχνικές "στην αγορά". Οι ορολογίες που χρησιμοποιούνται στο λεξιλόγιο της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι όροι όπως JIT παραγωγή και διανομές , ταχεία ανταπόκριση (QR), αποδοτική ανταπόκριση του καταναλωτή (ECR) κ.α. Όλα αυτά είναι τα εργαλεία που θα βοηθήσουν στο χτίσιμο μιας αποδοτικής και εκτεταμένης δομής της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

Μία ενοποιημένη προσέγγιση 4 φάσεων

Η σωστή απόφαση για το ποιο σύστημα θα ακολουθηθεί κατά την εφαρμογή της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι ζωτικής σημασίας , τουλάχιστο για την εμπορική επιτυχία της. Θα πρέπει να ληφθούν πολλοί παράγοντες υπόψιν πριν αποφασιστεί ο τρόπος με τον οποίο θα αναπτυχθούν οι Εφοδιαστικές Αλυσίδες και τα κέντρα διανομών, όπως π χ το απαιτούμενο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, η ιδανική χωροθέτηση , οι πολιτικές αποθεμάτων και τα EDP συστήματα.

Η MiebachSupply Chain Management Group προσπαθώντας να βοηθήσει τις επιχειρήσεις στο να πάρουν τις καλύτερες των αποφάσεων, δημιούργησε μία

ενοποιημένη προσέγγιση που αποτελείται από 4 βήματα - τον σχεδιασμό μέχρι την υλοποίηση. Η προσέγγιση μας βοηθά να βρούμε τις λύσεις που ταιριάζουν καλύτερα στις απαιτήσεις των πελατών μας καθώς και στις τεχνικές απαιτήσεις του προβλήματος εφαρμογής της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας επισημαίνει ο Dr Joachim Miebach, Πρόεδρος του Miebach Supply Chain Management Group. μόνος τρόπος για να διαχειριστούμε την πολυπλοκότητα της ανάπτυξης μιας Διεθνούς Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, είναι μέσω της ενσωμάτωσης στην στρατηγική της επιχείρησης των μεθόδων και συστημάτων της αναδιοργάνωσης και των Πληροφοριακών συστημάτων, έτσι ώστε να βρίσκονται σε κάθε φάση της διαδικασίας".

Αναμενόμενα αποτελέσματα / Οφέλη Πού δημιουργεί αξία η Εφοδιαστική Αλυσίδα

Δεν θα πρέπει να μας εκπλήσσει η ικανότητα της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας να επηρεάζει άμεσα την κερδοφορία μιας επιχείρησης και την αξία του μετοχικού της κεφαλαίου. Η Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας επηρεάζει ορατά από κάθε άποψη μία επιχείρηση.

Μεγαλύτερες αποδόσεις, καλύτερος έλεγχος του κόστους, πιο αποδοτική χρήση των περιουσιακών στοιχείων και καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, είναι μόνο η αρχή .

Ο Thompson και οι συνεργάτες του αναγνώρισαν 5 τουλάχιστο περιοχές στις οποίες η Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας μπορεί να έχει άμεσα αποτελέσματα στην αξία μιας επιχείρησης. Αυτές περιλαμβάνουν :

- **Ανάπτυξη κερδοφορίας .** Η Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας συμβάλλει στην ανάπτυξη της κερδοφορίας με την ενσωμάτωση διαδικασιών όπως οι "παραγγελίες", οι οποίες παρέχουν και " την πώληση " εξυπηρέτηση καθώς και

Ανάλυση πιθανοτήτων

Μελέτη στόχων

Λεπτομερής σχεδιασμός

Διαχείριση έργου

Το βασικό χαρακτηριστικό της προσέγγισης αυτής, είναι η ενσωμάτωση της στρατηγικής, της αναδιοργάνωσης και της Πληροφοριακής Τεχνολογίας, σε κάθε βήμα της δημιουργίας της αριστοποιημένης και λειτουργικής Εφοδιαστικής Αλυσίδας, ανάπτυξη νέων προϊόντων . Οι αριθμοί δίνουν το παράδειγμα . Σύμφωνα με την έρευνα της A.T. Kearney, στην Εφοδιαστική Αλυσίδα μπορούν να αυξήσουν τα λειτουργικά κόστη μιας επιχείρησης κατά 25%. Με ένα ελάχιστο ποσοστό κερδοφορίας της τάξης του 3-4%, ακόμα και μια μείωση κατά 5% του κόστους της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, μπορεί να διπλασιάσει την κερδοφορία αυτή

- **Μείωση κύκλου εργασίας.** Η αύξηση των αποθηκευτικών αποδόσεων, η διαχείριση των " είσπραξη " και των "πληρωμή", η ελαχιστοποίηση του χρόνου που προμηθεύουμε την αποθήκη μας και η επιτάχυνση του κύκλου ρευστοποίησης , είναι αποτελέσματα της επίδρασης που έχει η λειτουργία της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Ο Thompson αναφέρει την περίπτωση μιας εταιρίας καταναλωτικών προϊόντων που χρειάζεται 20 λεπτά για να φτιάξει ένα προϊόν και μισό μήνα (!) για να εισπράξει από αυτό.

- **Απόδοση σταθερού κεφαλαίου.** Η περιοχή αυτή αναφέρεται στην τελειοποίηση του δικτύου - παράδειγμα, που επιβεβαιώνει πως η επιχείρηση έχει τον σωστό αριθμό αποθηκών στα σωστά μέρη, ή προμηθεύεται ότι την συμφέρει οικονομικά

- **Ελαχιστοποίηση φορολογίας από παγκόσμιες δραστηριότητες .**

Υπάρχουν τόνοι χρημάτων, για όσες επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες από χωροθέτηση και πωλήσεις σε άλλες τοποθεσίες από την μεταφορά της τιμολόγησης και τις τελωνιακές λειτουργίες .

- **Ελαχιστοποίηση του κόστους .**

Αυτή η περιοχή εστιάζει κυρίως στις καθημερινές λειτουργίες μιας επιχείρησης , αλλά μπορεί και να περιλαμβάνει τον καθορισμό στρατηγικών αποφάσεων για θέματα όπως προμήθειες και σχεδιασμός διαδικασιών. Έχει βρεθεί, με βάση την επιχειρηματική εμπειρία, ότι τα κύρια οφέλη από τη Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας που έχουν αναφερθεί έχουν να κάνουν με τη μείωση στα κόστη σε τομείς όπως η διαχείριση των αποθεμάτων, των μεταφορών, της αποθήκευσης και της συσκευασίας. Επίσης τα οφέλη αυτά σχετίζονται με την βελτίωση της εξυπηρέτησης μέσω τεχνικών όπως η κατόπιν παραγγελίας παραγωγή και παράδοση , καθώς και με αυξημένες αποδόσεις που προκύπτουν ως επιτεύγματα της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και είναι η μεγαλύτερη διαθεσιμότητα του προϊόντος και η τυποποίηση των προϊόντων. Οι εταιρίες που μελετήθηκαν από την εταιρία Συμβούλων Metz για τα οφέλη που είχαν από την Διαχείριση της Εφοδιαστικής τους Αλυσίδας, είχαν να επιδείξουν μερικά σημαντικά επιτεύγματα, όπως :

- 50% μείωση αποθεμάτων
- 40% αύξηση στις εμπρόθεσμες παραδόσεις
- 27% μείωση του χρόνου εργασιών
- 17% αύξηση των εσόδων

Σε μεγαλύτερη κλίμακα, έρευνες που διεξήχθησαν από Mercer Management Consulting, αποκαλύπτουν ότι όσοι Οργανισμοί είχαν τις καλύτερες Εφοδιαστικές Αλυσίδες υπερείχαν από τις άλλες σε σημαντικά σημεία με μεγάλες διαφορές

απόδοσης. Συγκεκριμένα , υπερέχουν σε θέματα μείωσης του λειτουργικού κόστους, βελτίωσης της παραγωγικότητας του κεφαλαίου τους και συμπίεση του κύκλου παραγγελιών τους .

Μία έρευνα της PRTM συμβουλευτικής εταιρίας, εξέτασε τα οφέλη από τη Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας μέσα από μία πλευρά κρίσιμων παραγόντων .

Οι πετυχημένες εταιρίες, για παράδειγμα, αποπεράτωναν την εξόφληση μιας παραγγελίας στο μισό χρόνο από αυτόν που χρειαζόταν μια άλλη επιχείρηση . Παρόμοια και ο χρόνος διατήρησης των αποθεμάτων τους ήταν ο μισός από αυτόν των μέτριων επιχειρήσεων .

Οι Ευκαιρίες (παραδείγματα)

Εδώ θα παραθέσουμε τα πιο εμφανή αποτελέσματα. Βέβαια οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν πιο σημαντικό να δώσουν σημασία στα πιθανά οφέλη από την εφαρμογή συγκεκριμένων λειτουργιών της συνολικής Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Μεμονωμένα, τα οφέλη αυτά και οι βελτιώσεις μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στην εξοικονόμηση κόστους και την βελτίωση της εξυπηρέτησης. Γενικά, τα οφέλη αυτά μπορούν να οδηγήσουν σε κερδοφορία και αύξηση του μεριδίου αγοράς .

Με άλλα λόγια η επιχείρηση δεν χρειάζεται μόνο να διαθέτει το σωστό προϊόν , αλλά και τις σωστές διαδικασίες εισόδου και λειτουργίας στην αγορά .

Βελτιστοποίηση του δικτύου διανομών. Αυτό περιλαμβάνει: την επιλογή χωροθέτησης για κάθε εγκατάσταση, την εγκατάσταση του κατάλληλου συστήματος διανομών και την επιλογή των κατάλληλων μεταφορέων. Η βελτιστοποίηση του δικτύου διανομών αποφέρει άμεσα αποτελέσματα στην μείωση του κόστους μεταξύ 20-30%. Αυτά είναι τα ποσοστά που απορρέουν από την εμπειρία εφαρμογών της *IBM's Wholesale Distribution Industry Segment*, σε μία μεγάλη γκάμα βιομηχανικών επιχειρήσεων. " η βελτιστοποίηση του δικτύου διανομών μειώνει έως 15-25% το

μεταφορικό κόστος και 10-15% το αποθηκευτικό κόστος " σημειώνει ο Mark Wheeler, national solutions manager του Συμβουλευτικού Τομέα της IBM.

Συνδυασμός και συνένωση φορτίων. Ένα χαρακτηριστικό της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, το οποίο συχνά παραβλέπεται, είναι ο συνδυασμός και η συνένωση των φορτίων. Με αυτό τον τρόπο σημειώνεται μείωση στο ύψος των αποθηκευμένων προϊόντων, του χρόνου παραμονής των προϊόντων στην αποθήκη και των καθυστερήσεων .

Διαμεταβιβαστικά κέντρα. Πρόκειται για μία άλλη τεχνική της Εφοδιαστικής Αλυσίδας με εγγυημένες αποδόσεις. Είναι στην ουσία η διαδικασία λήψης και προώθησης των αγαθών για επαναποστολή, στο μικρότερο δυνατό χρονικό διάστημα , χωρίς αποθήκευση και με το λιγότερο δυνατό κόπο. Σύμφωνα με τον Maurice Trebuchon της Coopers & Lybrand's, τα διαμεταβιβαστικά κέντρα μπορούν να εξοικονομήσουν έξοδα της τάξης του 25% και άνω σε σχέση με τον παραδοσιακό τρόπο Διαχείρισης της αποθήκης. Για παράδειγμα, στην ετήσια συγκέντρωση της CLM, η εταιρία Trebuchon ανέφερε την περίπτωση ενός επιχειρηματία ο οποίος μέσω του διαμεταβιβαστικού κέντρου του είχε καθαρή εξοικονόμηση δαπανών \$0.84 ανά τόνο φορτίου. Η εξοικονόμηση αυτή προήλθε από την εξάλειψη του κόστους που συνδέεται με την παραλαβή για μεταφορά στην αποθήκη και αποθήκευση .

Ενσωμάτωση προμηθευτών. Τα αδιάσειστα πλεονεκτήματα από την ενσωμάτωση των προμηθευτών μπορούμε να τα παρουσιάσουμε μέσα από μία μελέτη 2 χρόνων που πραγματοποιήθηκε από τα Global Procurement and Supply Chain Initiative του Michigan State University. Η μελέτη των αποτελεσμάτων που συλλέχθηκαν από όλο τον κόσμο έδειξε πως οι επιχειρήσεις που ενσωμάτωναν νωρίτερα από τις άλλες τους προμηθευτές τους στην σχεδίαση του προϊόντος και στην διαδικασία ανάπτυξης του,

είχαν τεράστια διαφορά απόδοσης. Και τελικά αυτό ισχύει για μια μεγάλη γκάμα επιχειρήσεων στην Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας .

Η εξεταζόμενη βελτίωση στην εξοικονόμηση κόστους ήταν 15%. Οι ειδικοί θεωρούν πως όλες οι ευκαιρίες ή βελτιώσεις από την διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας , εξαρτώνται από 3 παράγοντες :

- Τον συγκερασμό της πληροφόρησης ,
- Την ενσωμάτωση ,
- Η τα ίδια τα άτομα .

Εάν οι παράγοντες αυτοί δεν ληφθούν σοβαρά υπόψη , τα προϊόντα δεν θα ρέουν ομαλά στους πελάτες και οι επιχειρήσεις δεν θα απολαύσουν κανένα από τα υποσχόμενα οφέλη της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας .

Τα αποτελέσματα είναι εδώ !

Τα παραπάνω παραδείγματα δείχνουν μεμονωμένα τα είδη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που μπορούν να επιτευχθούν μέσω της επιθετικής Διαχείρισης της Εφοδιαστικής αλυσίδας. Στην πραγματικότητα, οι ευκαιρίες για εξοικονόμηση κόστους και βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη απορρέει από κάθε σημείο της Αλυσίδας, από τη βασική προμήθεια των υλικών μέχρι τις συναλλαγές πώλησης . Οι επιχειρήσεις που αντιδρούν γρήγορα και αποφασιστικά στην κεφαλαιοποίηση των ευκαιριών που πηγάζουν από την Εφοδιαστική Αλυσίδα, τα μακροχρόνια και βασικά οφέλη από τη διαχείριση αυτή τους ανήκουν ήδη .

Χαρακτηριστικά επιχειρήσεων / οργανισμών και παροχών υπηρεσιών

Το βασικότερο χαρακτηριστικό που θα έπρεπε να διαθέτουν οι επιχειρήσεις για να εφαρμόσουν τη Διαχείριση της Εφοδιαστικής τους Αλυσίδας είναι η διάθεση να αποδεχθούν καινοτομήσεις και νέους τρόπους εργασίας. Είναι βέβαια απαραίτητη και βασική προϋπόθεση η ύπαρξη φυσικής κίνησης των αγαθών .

Οι επιχειρήσεις επίσης θα πρέπει να διαθέτουν ικανοποιητικό βάθος διαχείρισης και οργάνωσης από τη διαχείριση των α ' υλών και μέχρι τον τελικό καταναλωτή , ώστε να μπορούν να κεφαλαιοποιήσουν τα οφέλη που η Διαχείριση της Εφοδιαστικής αλυσίδας δημιουργεί στην επιχείρηση.

Οι Παροχείς υπηρεσιών θα πρέπει να διαθέτουν εμφανή εμπειρία στην οργάνωση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, χρησιμοποιώντας μία κοινώς αποδεκτή μεθοδολογία εφαρμογής των αλλαγών στην οργάνωση. Θα πρέπει επίσης να ενσωματώνουν στις προτεινόμενες λύσεις για τη Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και τα ανάλογα λογισμικά συστήματα, ώστε να μπορούν να εφαρμοστούν και μέσα στην οργανωτική δομή μιας εταιρίας.²⁴

4.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Δοθέντων των σημερινών τεχνολογιών επικοινωνιών και του έντονου ανταγωνισμού, η ικανότητα της επιχείρησης τροφίμων να προσφέρει όλο και περισσότερο εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες ποιότητας της προσδίδει μια στέρεη βάση για τη δημιουργία διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η πρόκληση για τις ελληνικές βιομηχανίες τροφίμων είναι, διπλή: αφενός μεν να πληροφοριοποιήσουν στο έπακρο τις λειτουργίες τους, αφετέρου δε να εμπιστευθούν την κρίση και την πρωτοβουλία άρτια εκπαιδευμένων υπαλλήλων τους. Μόνον έτσι θα είναι σε θέση να παρέχουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, ιδιαίτερα σήμερα που η αποϋλοποίηση των οικονομικών συναλλαγών και η (εντεινόμενη) εξ αποστάσεως διεκπεραίωσή τους καθιστά την εμπειρία που αποκομίζει ο πελάτης από την επαφή του με μια επιχείρηση καθοριστικό παράγοντα στην κλίμακα των προτιμήσεών του.

²⁴ MSc, Σωτήρης Ζυγιάρης, (2000), Διαχείριση και λογιστική αλυσίδα παραγωγής, INNOREGIO.

Η κεντρική θέση που κατέχουν η πληροφορία και η γνώση στις σημερινές οικονομικές δραστηριότητες αναδεικνύει τη σημασία της μάθησης και της καινοτομίας, ως το πλέον αποτελεσματικό μέσο για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μόνο μια εταιρία που μπορεί και μαθαίνει είναι σε θέση να βρίσκεται μπροστά από τον ανταγωνισμό. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό διότι, σήμερα περισσότερο έντονα από ποτέ άλλοτε, οι τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών καθιστούν εύκολη την αντιγραφή από ανταγωνιστές. Μόνον η ικανότητα μιας επιχείρησης να διαφοροποιείται αενάως, δηλαδή να καινοτομεί, αποτελεί εγγύηση για την ευημερία της.

Καινοτομία δεν σημαίνει απαραίτητα ρηξικέλευθες ιδέες (αυτό οφείλουμε να το έχουμε ήδη μάθει από τους Ιάπωνες), αλλά και πολλές μικρές βελτιώσεις.

Η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση, η καταπολέμηση του εφησυχασμού και της αυταρέσκειας, και η αξιοποίηση των σχολίων των πελατών ωθούν τα μέλη μιας επιχείρησης να προβληματίζονται διαρκώς για τη διαφοροποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν στους πελάτες τους. Η καινοτομία, όμως, έχει μερικές προϋποθέσεις και αυτό είναι που πρέπει να προβληματίσει τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Οι κυριότερες από αυτές είναι η πυκνή επικοινωνία, η ανοχή του διαφορετικού, η ανοιχτότητα στις νέες ιδέες (και όχι η αναγωγή στο παρελθόν), η ενθάρρυνση του πειραματισμού, η εξωστρέφεια.

Αυτά όλα προϋποθέτουν αξιοκρατία, αλληλοσεβασμό, θεσμική σταθερότητα, και διάθεση για σύνθεση. Δεν είναι εύκολα πράγματα, πλην όμως είναι άκρως αναγκαία.

Υπάρχουν πέντε παράγοντες οι οποίοι μπορούν να προσδιορίσουν την καινοτομία του βιομηχανικού κλάδου τροφίμων.

Πρώτον, η σχέση των εταιριών μεταξύ τους, ο ανταγωνισμός. Όταν σε ένα βιομηχανικό κλάδο αυξάνεται ο ανταγωνισμός, είναι πολύ πιο πιθανόν να αυξηθεί ο

αριθμός παραγωγής καινοτομιών. Το βλέπουμε στην Ελλάδα, για παράδειγμα, στον τομέα των γαλακτοκομικών.

Δεύτερον, ο βαθμός στον οποίο οι εταιρίες προσπορίζονται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την πρόσβασή τους σε καινούργια γνώση. Στο μέτρο που η γνώση είναι σήμερα ο καθοριστικότερος παράγοντας για τη διαρκή καινοτομία και διαφοροποίηση των εταιριών, τίθεται το ερώτημα αν οι εταιρίες, η βιομηχανία δηλαδή, έχει πρόσβαση στη γνώση. Αυτό το βλέπουμε, πιστεύω, σαφέστερα από πουθενά αλλού, στην Αμερική και είναι η στενή διασύνδεση των Πανεπιστημίων με τις βιομηχανίες. Ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται τα Πανεπιστήμια (η έρευνα γενικότερα) και η βιομηχανία είναι από τα πιο σημαντικά σημεία, προκειμένου να παραχθεί η καινοτομία σε μια βιομηχανία.

Τρίτον, το ξέρουμε από πάμπολλες έρευνες, και ο ΟΟΣΑ δεν παραλείπει να μας το υπενθυμίζει, η ύπαρξη καλά εκπαιδευμένου προσωπικού είναι εκ των ων ουκ άνευ συνθήκη για την ανάπτυξη της βιομηχανίας. Το παιχνίδι της ανταγωνιστικότητας μιας βιομηχανίας κρίνεται σήμερα όχι μόνο στα εργοστάσια, αλλά, πρωτίστως, στα σχολεία. Στην κοινωνία της γνώσης, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δεν ασχολείται με τη γνώση, παρά μόνο με τις εξετάσεις. Τη ζημιά θα τη δούμε και στην ελληνική βιομηχανία.

Τέταρτον, ο βαθμός ευκολίας προσβάσεως σε κεφάλαια για την υλοποίηση επιχειρηματικών ιδεών. Και εδώ η Αμερική υπερτερεί, με την έμφαση που έχει δώσει στο venture capital. Δεν αρκεί να έχει κανείς νέες ιδέες, πρέπει να έχει συγχρόνως τη δυνατότητα να τις υλοποιήσει, άρα να έχει εύκολη πρόσβαση σε κεφάλαια.

Η Ευρώπη υστερεί σε αυτόν τον τομέα.

Πέμπτον, η δημόσια πολιτική, δηλαδή ο ρόλος του κράτους στην υποβοήθηση της οικονομικής δραστηριότητας. Χωρίς το κατάλληλο νομικό πλαίσιο, χωρίς ένα

σχετικά μικρό, αποτελεσματικό και ευέλικτο κράτος και χωρίς καλές υποδομές, δεν μπορεί να υπάρξει μια ευημερούσα βιομηχανία. Τέλος, η ελληνική βιομηχανία έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες. Η εκ παραδόσεως στενή σχέση κράτους και βιομηχανίας είναι - ευτυχώς - άκρως απίθανο να συνεχισθεί. Η στρέβλωση του ανταγωνισμού και η χορήγηση προνομίων σε εκλεκτούς του κράτους, αν και δυστυχώς συναντάται ακόμη και σήμερα, φθίνει όλο και περισσότερο.

Ήδη κομμάτια της ελληνικής βιομηχανίας εκτίθενται στο διεθνή ανταγωνισμό, και το κράτος αναλαμβάνει το ρόλο που του ανήκει - να είναι ο εγγυητής του ανταγωνισμού. Επιπλέον, από θεσμικής απόψεως, η σχετικά προσωποπαγής δομή που διέκρινε την οργάνωση της ελληνικής βιομηχανίας αποτελεί αναχρονισμό.

Στο μέλλον, θα καθίσταται επιτακτική ανάγκη η θεσμική λειτουργία της βιομηχανίας, καθώς μόνοι έτσι παράγεται προβλεψιμότητα, διάρκεια και εμπιστοσύνη. Άλλωστε, θα πρέπει να μας είναι πλέον γνωστό ότι στο σύγχρονο οικονομικό παιχνίδι, όπως και στο ποδόσφαιρο, δεν ανταγωνίζονται τόσο άτομα, όσο συστήματα.

Οι επιχειρήσεις που θα καταφέρουν να δημιουργήσουν συστήματα θεσμούς και εμπιστοσύνη σε μη προσωποπαγείς δομές είναι αυτές που μακροχρόνια θα ευημερήσουν.²⁵

²⁵ Komninos, N., Kyrgiafini, L., Sefertzi, E., (eds) (2003) *Innovation Development Technologies in Regions and Production Complexes*, Athens: Guttenberg.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Τα δύο σημαντικότερα χαρακτηριστικά του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι ο πλούτος των πληροφοριών με τις οποίες είναι αντιμέτωπος ο κάθε παίκτης του επιχειρηματικού παιχνιδιού (επιχείρηση, πελάτης, προμηθευτής, ανταγωνιστής, κλπ, ανάλογα με τον εκάστοτε ρόλο του), καθώς και η απελευθέρωση αγορών και κλάδων που λειτουργούσαν σε καθεστώς προστατευτισμού, ολιγοπωλιακά ή μονοπωλιακά.

Σήμερα, ο πελάτης-καταναλωτής έχει το πάνω χέρι στη σχέση πωλητή-αγοραστή μιας και μπορεί να επιλέξει προϊόντα που παράγονται και διατίθενται χιλιάδες χιλιόμετρα μακριά από τον τόπο του. Οι αγορές προϊόντων τροφίμων γίνονται όλο πιο εξειδικευμένες και μικρότερες. Παράλληλα, ο χρόνος ζωής τους μικραίνει διαρκώς μιας και τα προϊόντα αντικαθίστανται πολύ γρήγορα από νεότερα. Προϊόντα παράγονται σε μικρές παρτίδες για να εξυπηρετήσουν συγκεκριμένους πελάτες. Πολλές φορές, το προϊόν παράγεται με τα ακριβή χαρακτηριστικά που επιθυμεί ένας μεμονωμένος πελάτης.

Υπάρχει δυνατότητα πλήρους και ακριβούς γνώσης του πελάτη και της αγοραστικής συμπεριφοράς του και γι' αυτό τον λόγο η βιομηχανία τροφίμων πρέπει να τον σέβεται.

Τα όρια μεταξύ ανταγωνισμού και συνεργασίας γίνονται όλο και περισσότερο ασαφή. Σήμερα, βλέπουμε παραδοσιακούς ανταγωνιστές να συνεργάζονται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Οι διαδικασίες παραγωγής ενός προϊόντος μπορεί να απλώνονται ακόμα και σε διαφορετικές ηπείρους. Τα δίκτυα διανομής το ίδιο. Επιτρέποντας με αυτόν τον τρόπο, την προσαρμογή ενός «παγκόσμιου» προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη.

Η δομή και η συμπεριφορά των επιχειρήσεων αλλάζει συνεχώς για να μπορέσει να ανταποκριθεί στη ρευστότητα του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Έτσι παρατηρούμε πολλές αλλαγές στην οργάνωση (π.χ. εργοστάσια “μετακομίζουν”, συνάπτονται συμφωνίες, γίνονται εξαγορές, συγχωνεύσεις, εσωτερικές αναδιοργανώσεις κλπ. Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η διαμόρφωση στρατηγικής από μια βιομηχανία τροφίμων είναι η αρχή για την απόκτηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο σίγουρα βοηθάει στην επίτευξή της.

Οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό, είναι ότι η στρατηγική:

- θέτει κατευθύνσεις
- υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- μειώνει την αβεβαιότητα
- μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ο τελικός στόχος κάθε βιομηχανίας τροφίμων είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο/διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι όμως, συνήθως, αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητές τους. Εσωτερικά η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις μοναδικές της ικανότητες, τις λοιπές δυνάμεις της και τις αδυναμίες της.

Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες.

Όπως έχει ήδη τονιστεί, η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή.

Το σχέδιο αυτό καταρτίζεται με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων στόχων που η επιχείρηση έχει θέσει. Η επιχείρηση επιδίδεται στο σχεδιασμό ενεργειών που θα της δώσουν το προβάδισμα και θα την βοηθήσουν να ξεπεράσει τον αντίπαλο- ανταγωνιστή.

Η διάσταση της στρατηγικής ως υποδείγματος δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων. Αυτή η διάσταση επιχειρεί να φωτίσει το ερώτημα: ποια θέματα πρέπει να καλύψει η στρατηγική μιας επιχείρησης; Πόσο λεπτομερής μπορεί να γίνει μια στρατηγική;

Οι διάφορες τακτικές της επιχειρησιακής δράσης, καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων που σε γενικές μόνο γραμμές θίγει η στρατηγική, αν και κάποιες φορές θέματα που θεωρούνται λεπτομέρειες μπορούν να αποδειχθούν άκρως στρατηγικής σημασίας. Σύμφωνα με αυτή την διάσταση, η στρατηγική είναι για την επιχείρηση ότι η προσωπικότητα για το άτομο. Έμφαση δίνεται στην ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης και στην ιδεολογία των ατόμων που την απαρτίζουν. Η ιδεολογία μιας επιχείρησης μπορεί να πάρει διάφορες μορφές συμπεριφοράς. Έτσι υπάρχουν επιχειρήσεις που ακολουθούν επιθετική συμπεριφορά απέναντι στην αγορά και τους ανταγωνιστές τους, και αυτού του είδους η συμπεριφορά είναι απόρροια της ιδεολογίας των μελών τους.

Το όραμα για το μέλλον είναι ο πυρήνας κάθε επιχειρησιακού σχεδίου.

Με αφετηρία το όραμα αυτό, μπορούν να τεθούν στόχοι για τα διάφορα τμήματα της επιχείρησής. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να κοινοποιηθούν με σαφήνεια σε όλους όσοι εμπλέκονται προκειμένου να διασφαλιστεί μία εναρμονισμένη προσέγγιση.

Η δημιουργία δήλωσης εταιρικής αποστολής συχνά θεωρείται ως σημείο εκκίνησης της διαδικασίας δημιουργίας στρατηγικής και ακολουθούν το όραμα και η φιλοσοφία.

Η αποστολή

- Εκθέτει το βασικό σκοπό της επιχείρησης
- Καθορίζει τη σχέση της εταιρείας με άλλους Οργανισμούς
- Θέτει συγκεκριμένους στόχους

Το όραμα

- Σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά
- Θέτει γενικούς στόχους
- Οδηγεί την στρατηγική και την αποστολή της επιχείρησης

Η φιλοσοφία

- Ενσωματώνει οργανωτικές αξίες, ορίζει γενικές αρχές και δεοντολογική συμπεριφορά
- Καθορίζει το χαρακτήρα των σχέσεων με τα μέρη που η επιχείρηση συναλλάσσεται
- Καθορίζει το στυλ διοίκησης

Μια εταιρική αποστολή για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να:

- παρέχει πληροφόρηση αλλά και να είναι πηγή έμπνευσης για τους εργαζόμενους
- είναι αρκετά συγκεκριμένη αλλά όχι πολύ περιοριστική
- είναι ευέλικτη και ευπροσάρμοστη αλλά και ρεαλιστική
- εμπνέει τους ανθρώπους αλλά και να είναι ρεαλιστική
- βασίζεται σε πραγματικές ανάγκες των πελατών
- θέτει ένα στόχο στο χρόνο
- είναι μετρήσιμη αλλά όχι πολύ περιοριστική γίνεται εύκολα αντιληπτή αλλά να μην είναι υπεραπλουστευμένη.

Η στρατηγική που μια βιομηχανία τροφίμων ακολουθεί έχει ως σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και είναι μια συνεχής διαδικασία εναρμονισμού των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό της περιβάλλον.

Έτσι η στρατηγική της μπορεί πχ να είναι επιθετική για τη δημιουργία κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αμυντική για τη διαφύλαξη του, ή μπορεί να εναλλάσσεται μεταξύ των δύο. Από την άποψη αυτή υπάρχουν τόσες στρατηγικές όσες και επιχειρήσεις, μια και όλοι έχουν σοφιστεί και θα σοφίζονται τα πάντα για να επιβληθούν των αντιπάλων τους. Οι στρατηγικές αυτές όμως παρ' όλες τις πολυάριθμες παραλλαγές τους αντιστοιχούν σε τρεις γενικές κατηγορίες:

Στρατηγική χαμηλού κόστους: Όπου μια βιομηχανία τροφίμων προσπαθεί να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της.

Σκοπός της είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.

Στρατηγική διαφοροποίησης: Όταν μια βιομηχανία τροφίμων προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν.

Στρατηγική εστίασης: Όπου στην περίπτωση αυτή η βιομηχανία τροφίμων συγκεντρώνει τις προσπάθειες της σε ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το τμήμα μπορεί να είναι γεωγραφικό, ή μπορεί να ορίζεται από

ειδική χρήση του προϊόντος ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στο τμήμα αυτό μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης. Η στρατηγική χαμηλού κόστους και η στρατηγικής διαφοροποίησης αφορούν μεγάλα εύρη της αγοράς. Οι τρεις αυτές στρατηγικές παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και κινδύνους που μπορεί να τις κάνουν ελκυστικές ή επικίνδυνες ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες ενός κλάδου. Κάθε βιομηχανία τροφίμων πρέπει να μελετήσει αυτές τις στρατηγικές και να ενταχθεί εκεί που νομίζει ότι θα γίνει πιο ανταγωνιστική. Ένα σημαντικό σημείο που πρέπει να σταθούμε επίσης ιδιαίτερα είναι η βελτίωση της απόδοσης ή της παραγωγικότητας μιας βιομηχανίας τροφίμων και είναι συνώνυμη με την καλή διοίκηση. Ένας από τους κυριότερους στόχους του διευθυντή εργοστασίου, αλλά και της γενικής διεύθυνσης της επιχείρησης, είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, η αύξηση της απόδοσης. Η διοίκηση/διαχείριση της παραγωγικότητας είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ της στρατηγικής διοίκησης και της διοίκησης λειτουργιών και επηρεάζει και τις δύο. Αν και τα τελευταία χρόνια ο στόχος, που είναι η αύξηση της απόδοσης, έχει επισκιασθεί από την διαδικασία, το πως κάνουμε τη βελτίωση ή την αλλαγή, εν τούτοις η σημασία του παραμένει αμείωτη. Βέβαια, για να βελτιώσουμε την απόδοση χρειαζόμαστε να διαχειριστούμε την αλλαγή. Πράγμα που σημαίνει ότι πρέπει να υποκινήσουμε να παρακινήσουμε και να δημιουργήσουμε την αλλαγή στη λειτουργία του συστήματος. Είναι πολύ σημαντικό να το κάνουμε αυτό με ένα συστηματικό και καλά οργανωμένο τρόπο που ελέγχει την ταχύτητα και το εύρος της αλλαγής και που παίρνει υπόψη όλους τους παράγοντες του συστήματος: τους εργαζόμενους, τον τρόπο οργάνωσής τους, την τεχνολογία, τα προϊόντα και τους πελάτες που τελικά εξυπηρετεί αυτό το σύστημα.

Μόνο με αυτόν τον τρόπο μπορούν να δημιουργηθούν οι συνθήκες και η επιχειρησιακή κουλτούρα που αντιμετωπίζει θετικά τις ενέργειες αύξησης της παραγωγικότητας και της τεχνολογικής αλλαγής.

Η συστημική προσέγγιση στη διοίκηση της παραγωγικότητας βασίζεται σε δύο βασικές αρχές: εστίαση στις εκροές (στα εξαγόμενα του συστήματος) και στην ολοκλήρωση όλων των υποσυστημάτων του συστήματος παραγωγής σε μια ολότητα. Μ' αυτόν τον τρόπο ή έμφαση δίδεται στα αποτελέσματα και όχι σε κανόνες, φόρμες, έντυπα και δεδομένα που αποτελούν χαρακτηριστικά μιας αντίθετης προσέγγισης που έχει ως αφετηρία τις εισροές (πόρους) του συστήματος.

Για να πετύχει οποιοδήποτε πρόγραμμα βελτίωσης της απόδοσης ή της παραγωγικότητας, είναι απαραίτητη, πάνω απ' όλα, η εθελοντική και ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων. Μόνο έτσι μπορεί να επιτευχθεί η αναγκαία αλλαγή. Έτσι, όλα τα προγράμματα βελτίωσης χρησιμοποιούν δύο αλληλοσχετιζόμενες ομάδες δραστηριοτήτων: δραστηριότητες που στοχεύουν στην υποκίνηση των εργαζομένων και δραστηριότητες και δραστηριότητες τεχνολογικής αλλαγής.

Η υποκίνηση, πρώτα απ' όλα, δημιουργεί και συντηρεί τη θέληση των εργαζομένων να βελτιώνουν και να βελτιώνονται. Επιπλέον, μέσω της εκπαίδευσης, τους παρέχεται η δυνατότητα να αποτελούν την κινητήρια δύναμη της διαδικασίας της αλλαγής, βρίσκοντας οι ίδιοι τους καλύτερους τρόπους εκτέλεσης των διαδικασιών της παραγωγής. Από την άλλη μεριά, οι τεχνικές ενέργειες έχουν ως στόχο την παροχή των απαραίτητων αναλυτικών, οργανωτικών και τεχνολογικών εργαλείων που χρειάζονται οι εργαζόμενοι όταν αναζητούν και όταν υλοποιούν τις νέες βελτιωμένες διαδικασίες.

Οι δύο ομάδες ενεργειών θα πρέπει να αλληλοσχετίζονται και να βρίσκονται πάντα σε ισορροπία. Δυστυχώς, όμως, τις περισσότερες φορές, δίδεται μια δυσανάλογα μεγάλη έμφαση στην τεχνική πλευρά – τεχνικές δραστηριότητες – παραμελώντας, ηθελημένα ή

άθελα, τον ανθρώπινο παράγοντα. Βέβαια, η βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ πιο πολύπλοκη υπόθεση και απαιτεί συνεχή δέσμευση από την πλευρά της διοίκησης. Είναι πολύ πιο εύκολη υπόθεση η αγορά μιας μηχανής με δεκαπλάσια υπόθεση από την έστω και ελάχιστη αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Μόνο, η αγορά της μηχανής, όμως, στις περισσότερες περιπτώσεις, όχι μόνο δεν είναι αρκετή για να βελτιώσει τα πράγματα, αντίθετα πολλές φορές μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της παραγωγικότητας. Η σημαντικότερη στρατηγική για τη βελτίωση της παραγωγικότητας βασίζεται στο γεγονός ότι η ανθρώπινη παραγωγικότητα, είτε είναι θετική είτε είναι αρνητική, εξαρτάται από τη στάση όλων των εργαζομένων της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, για να βελτιωθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων υπάρχει μόνον ένας τρόπος: η αλλαγή της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση, το management, αλλά και απέναντι στην εργασία γενικότερα. Στην πράξη βέβαια, τα πράγματα είναι πολύ δύσκολα και η αλλαγή της στάσης, τις περισσότερες φορές, είναι συνώνυμη με την αλλαγή σε πολιτισμικές αξίες, προκαταλήψεις και γενικά στο πώς αντιλαμβάνεται κάποιος τον ρόλο του στην επιχείρηση. Μόνο η μακροπρόθεσμες και καλά μελετημένες στρατηγικές μπορούν να ξεπεράσουν τα προβλήματα αυτά και να αποδώσουν πραγματικά αποτελέσματα. Η συστημική προσέγγιση που αναγνωρίζει τις σχέσεις μεταξύ των μερών ενός συστήματος και του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι κατάλληλη ως βάση για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής βελτίωσης της παραγωγικότητας.

Επιπλέον, η συστημική προσέγγιση δίνει τη δυνατότητα εύκολων μετρήσεων και μπορεί να κρατήσει τα πράγματα σε ισορροπία κατά τη διάρκεια της αλλαγής.

Μερικές γενικές οδηγίες που έχουν δοθεί είναι οι ακόλουθες:

- Μεταφράστε τις απαιτήσεις του ανταγωνισμού σε συγκεκριμένους στόχους για τις λειτουργίες κάτω από το πρίσμα σημερινών και πιθανών μελλοντικών

λειτουργικών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της επιχείρησης και των ανταγωνιστών της.

- Αναθεωρείστε και ξανασκεφτείτε όλο το λειτουργικό σύστημα, όλες τις διαδικασίες στην αλυσίδα παραγωγής αξίας, από τον σχεδιασμό του προϊόντος μέχρι την μετά την πώληση εξυπηρέτηση (service). Λάβετε υπόψη όλες τις εισροές. Μην περιορίζετε από την επικρατούσα λογική. Έχετε πάντα στο νου τις σχέσεις αλληλοεξάρτησης μέσα στο σύστημα.
- Να έχετε πάντα υπόψη ότι η αλλαγή είναι διαρκής, είτε είναι επιθυμητή είτε ανεπιθύμητη. Εμφανίζονται νέες τεχνολογίες, οι απαιτήσεις τις αγοράς αλλάζουν, οι πόροι αλλάζουν, οι ανταγωνιστές δρουν και αντιδρούν. Συνεπώς, το σύστημα πρέπει να είναι καινοτόμο και ευέλικτο ώστε να μπορεί να βελτιώνεται και να προσαρμόζεται συνεχώς.

Μια καλή στρατηγική βελτίωσης της απόδοσης/παραγωγικότητας θα πρέπει να έχει τουλάχιστον ως αφετηρία τα παρακάτω σημεία:

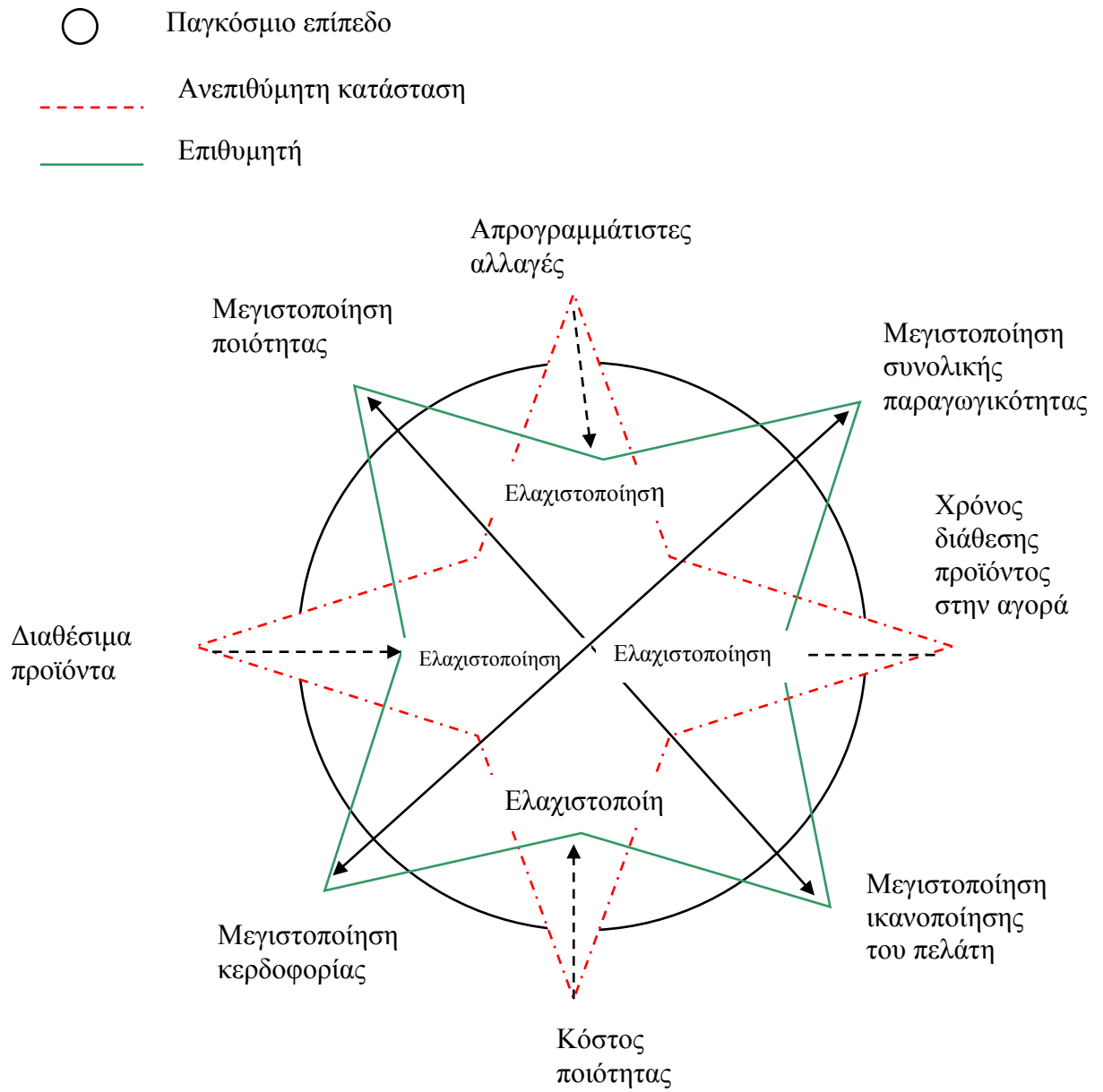
- Ένα ξεκάθαρο και κατανοητό από όλους ορισμό του τι σημαίνει για την επιχείρηση η βελτίωση της απόδοσης
- Να εξηγεί γιατί η βελτίωση της οργανωτικής δομής είναι σημαντική
- Να αξιολογεί την τρέχουσα κατάσταση του συστήματος παραγωγής και τους λόγους εξ αιτίας των οποίων βρίσκεται σ' αυτήν την κατάσταση
- Να υπάρχουν διαδικασίες ανάπτυξης μοντέλων υπεροχής και τελειότητας
- Να υπάρχουν διαδικασίες ανάπτυξης πολιτικής και σχεδίων βελτίωσης και να περιλαμβάνει:
 - Τους στόχους, το πρόγραμμα και τις ενέργειες συντονισμού
 - Τους τρόπους συμμετοχής του προσωπικού στην προσπάθεια βελτίωσης

- Τα μέσα και τους τρόπους για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων από μέρους του προσωπικού, τους τρόπους και πως μπορούν να τις χρησιμοποιήσουν
- Ένα πλαίσιο ρόλων ηγεσίας και των ανάλογων ανταμοιβών
- Τους τρόπους και τα μέσα για την έναρξη μακροχρόνιων προγραμμάτων βελτίωσης της παραγωγικότητας

Φυσικά, θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο ότι τα μακροπρόθεσμα οικονομικά οφέλη από τη βελτίωση της παραγωγικότητας ξεπερνούν το κόστος εφαρμογής της στρατηγικής βελτίωσης της παραγωγικότητας

Καταλήγοντας και τελειώνοντας αυτή την εργασία, μπορούμε να πούμε ότι η ανταγωνιστικότητα μιας βιομηχανίας τροφίμων μπορεί να μετρηθεί από τους 8 παράγοντες που φαίνονται στο διάγραμμα 5.1. Κάθε παράγοντας έχει και ένα διάνυσμα κατεύθυνσης που δείχνει και την κατεύθυνση βελτίωσης. Ο κύκλος αντιπροσωπεύει το επίπεδο world class. Το κέντρο είναι η αφετηρία. Η απόσταση από το κέντρο δείχνει το ποσοστό επιτυχίας από το ιδανικό. Οι τέσσερις παράγοντες έχουν κατεύθυνση προς το κέντρο του κύκλου και οι υπόλοιποι τέσσερις μακριά από το κέντρο. Οι παράγοντες αυτοί είναι :

- Ολική παραγωγικότητα
- Ικανοποίηση του πελάτη
- Μη προγραμματισμένες αλλαγές
- Αποθέματα
- Κόστος ποιότητας
- Κερδοφορία
- Χρόνος διάθεσης προϊόντος στην αγορά
- Μεγιστοποίηση της ποιότητας



Σχήμα 5.1 Παράγοντες ανταγωνιστικότητας

Πηγή : Πολυτεχνείο Κρήτης (2001), Διαχείριση του κύκλου ζωής του προϊόντος, Σημειώσεις μαθήματος.

ΛΙΣΤΑ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

1. **Σχήμα 2.1** Περιπτώσεις απόδοσης επιχειρήσεων.
Τσελές Δ. Μαούνη Μ. Hughes J. (2000) Βιομηχανική παραγωγή παγκοσμίου κλάσεως, ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΑΕΚ
2. **Σχήμα 2.2** Βελτίωση και εκσυγχρονισμός
Τσελές Δ. Μαούνη Μ. Hughes J. (2000) Βιομηχανική παραγωγή παγκοσμίου κλάσεως, ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΑΕΚ
3. **Σχήμα 2.3** Προσδιορισμός του χρόνου απόσβεσης.
Τσελές Δ. Μαούνη Μ. Hughes J. (2000) Βιομηχανική παραγωγή παγκοσμίου κλάσεως, ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΑΕΚ
4. **Σχήμα 2.4** Σύγκριση επενδύσεων σε συμβατική και νέα τεχνολογία
Τσελές Δ. Μαούνη Μ. Hughes J. (2000) Βιομηχανική παραγωγή παγκοσμίου κλάσεως, ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΑΕΚ
5. **Σχήμα 3.1** Η σχέση των τριών στρατηγικών γενικής χρήσης στην καμπύλη εμπειρίας. Πηγή :Τσελές Δ. Μαούνη Μ. Hughes J. (2000) Βιομηχανική παραγωγή παγκοσμίου κλάσεως, ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΑΕΚ
6. **Σχήμα 5.1** Παράγοντες ανταγωνιστικότητας
Πολυτεχνείο Κρήτης (2001), Διαχείριση του κύκλου ζωής του προϊόντος, Σημειώσεις μαθήματος.

ΛΙΣΤΑ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ

1. **Πίνακας 3.1** Ανάγκες και προσδοκίες των πελατών.
Πηγή: Τσελές Δ. Μαούνη Μ. Hughes J. (2000) Βιομηχανική παραγωγή παγκοσμίου κλάσεως, ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΑΕΚ
2. **Πίνακας 3.2** Οι κίνδυνοι από τις τρεις γενικές στρατηγικές.
Πηγή: Porter, M E (1985) *Competitive Advantage*, σελ.21. Free Press, New York.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Περιοδικό plant management. Άρθρο του κ. **Χαρίδημου Κ. Τσούκα**
«Η Ελληνική Βιομηχανία στον 21ο Αιώνα Γνώση, Ποιότητα και Καινοτομία».
2. Περιοδικό plant management. Άρθρο του κ. **Βασίλη Παπαδάκη**
«Στρατηγική Ανταγωνισμού σ' ένα Μεταβαλλόμενο Και Δύσκολο Προβλέψιμο Περιβάλλον. Η σημασία των Πόρων και των Ικανοτήτων».
3. Περιοδικό plant management. **Δ. ΔΑΣΚΑΛΟΠΟΥΛΟΣ - ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΣΕΒΤ «Σύγχρονες προκλήσεις για την ελληνική βιομηχανία τροφίμων»**
4. Περιοδικό plant management. Του κ. **Γκίκα Χαρδούβελη «Γνώση, Ανταγωνιστικότητα και Οικονομία».**
5. Περιοδικό plant management **«Η βιομηχανία τροφίμων σε νέα δυναμική φάση ανάπτυξης!»** Άρθρο του **Δημήτρη Δασκαλόπουλου.**
6. **«Στρατηγική των επιχειρήσεων. Ελληνική και διεθνή εμπειρία».**
Βασίλης Παπαδάκης, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002

7. **Τσελές Δ. Μαούνη Μ. Hughes J. (2000) «Βιομηχανική παραγωγή παγκοσμίου κλάσεως», ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΑΕΚ**

8. **Αδαμίδης Ε. Εμίρης Δ. (2000) «Διοίκηση βιομηχανικής παραγωγής και έργων», ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΑΕΚ**

9. **Δρ. Ελένη Σεφερτζή, (2000), «Ενίσχυση Δημιουργικότητας, INNOREGIO. Διάδοση τεχνολογιών ανάπτυξης καινοτομίας».**

10. **MSc, Σωτήρης Ζυγιάρης, (2000), «Διαχείριση και λογιστική αλυσίδα παραγωγής, INNOREGIO. Διάδοση τεχνολογιών ανάπτυξης καινοτομίας».**

11. **BSc MBA, Ν i c k R i c h, M a t t h i a s H o l w e g, (2000), «Ανάλυση Αξίας, INNOREGIO. Διάδοση τεχνολογιών ανάπτυξης καινοτομίας».**

12. **Komninos, N., Kyrgiafini, L., Sefertzi, E., (eds) (2003) «Innovation Development Technologies in Regions and Production Complexes», Athens: Guttenberg.**

13. **Porter, M E (1985) «Competitive Advantage». Free Press, New York**

14. **Πολυτεχνείο Κρήτης (2001), «Διαχείριση του κύκλου ζωής του προϊόντος, Σημειώσεις μαθήματος».**