

# Ο ρόλος και η Σημασία της Διοίκησης Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Πανεπιστήμιο Μακεδονίας  
MBA



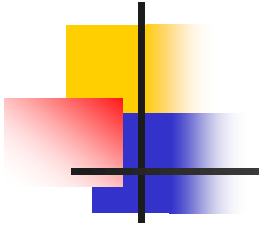
# Εφοδιαστική Αλυσίδα – Ορισμός

---

- Σειρά δραστηριοτήτων και επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην παραγωγή και διανομή του προϊόντος / υπηρεσίας



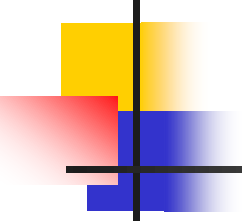
# Διαχείριση αλυσίδας εφοδιασμού (ορισμός)



ΔΕΑ είναι η ολοκλήρωση των βασικών επιχειρηματικών διεργασιών - από τον τελικό πελάτη-χρήστη ως τους αρχικούς προμηθευτές - οι οποίες προσφέρουν προϊόντα, υπηρεσίες και πληροφορίες που προσθέτουν αξία στους πελάτες και στους λοιπούς ενδιαφερόμενους

*(Global Supply Chain Forum)*

# Διαχείριση αλυσίδας εφοδιασμού (ορισμός)



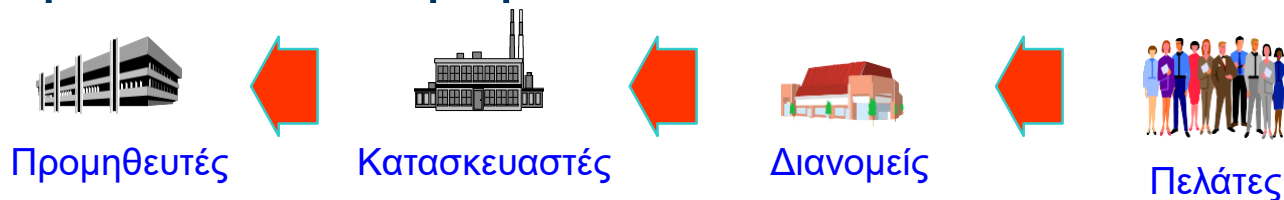
---

Η ΔΕΑ αφορά τη διαχείριση των σχέσεων μίας επιχείρησης, τόσο προς τα πίσω όσο και προς τα εμπρός, δηλαδή τόσο με τους προμηθευτές όσο και με τους πελάτες (**δημιουργία διευρυμένης επιχείρησης**)

- ώστε να παρέχεται **αυξημένη αξία προς τον πελάτη**,
- με το **μικρότερο δυνατό κόστος** για την εφοδιαστική αλυσίδα στο σύνολό της. (Martin Christopher)

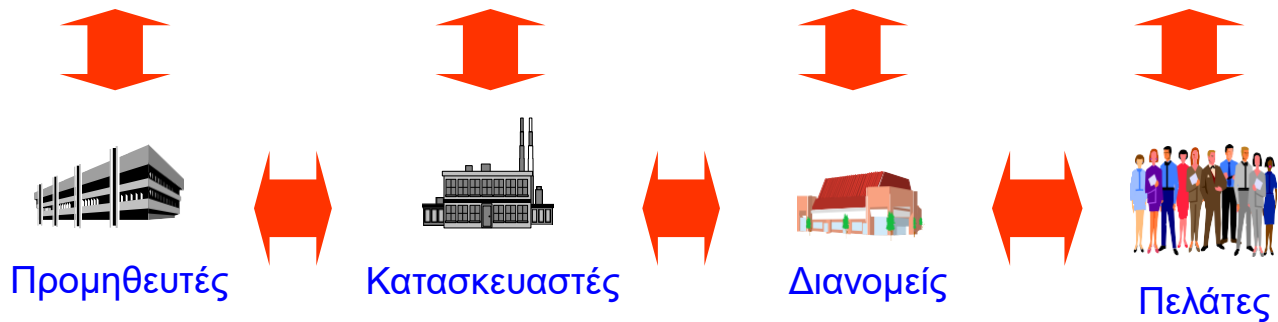
# Σύγκριση Σειριακής Βελτιστοποίησης και Συνολικής Βελτιστοποίησης

## Σειριακή Βελτιστοποίηση

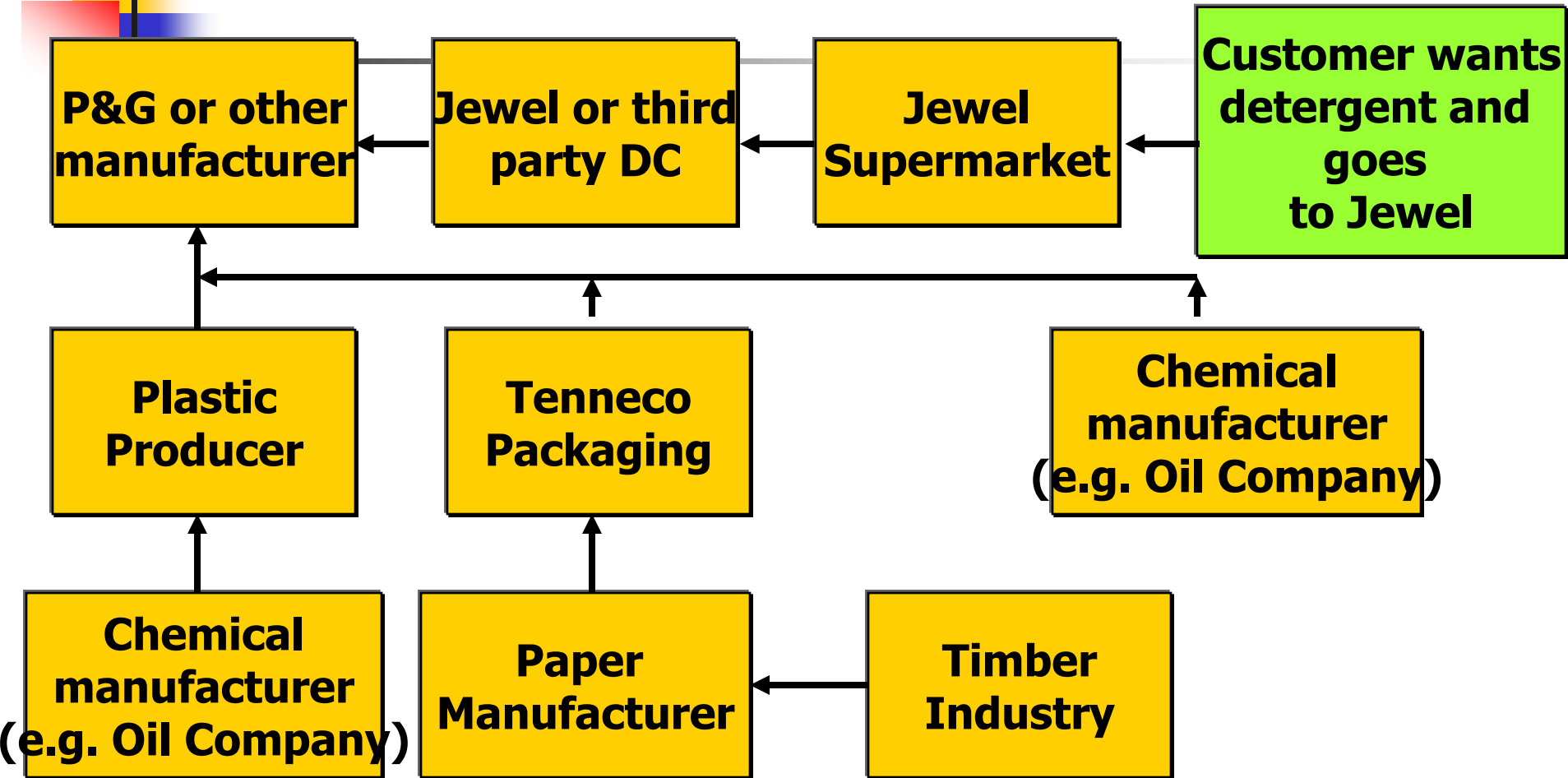


## Συνολική Βελτιστοποίηση

Συμβόλαια Προμήθειας / Συνεργασία / Πληροφοριακά Συστήματα και Συστήματα Λήψης Αποφάσεων



# Supply Chain





# Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

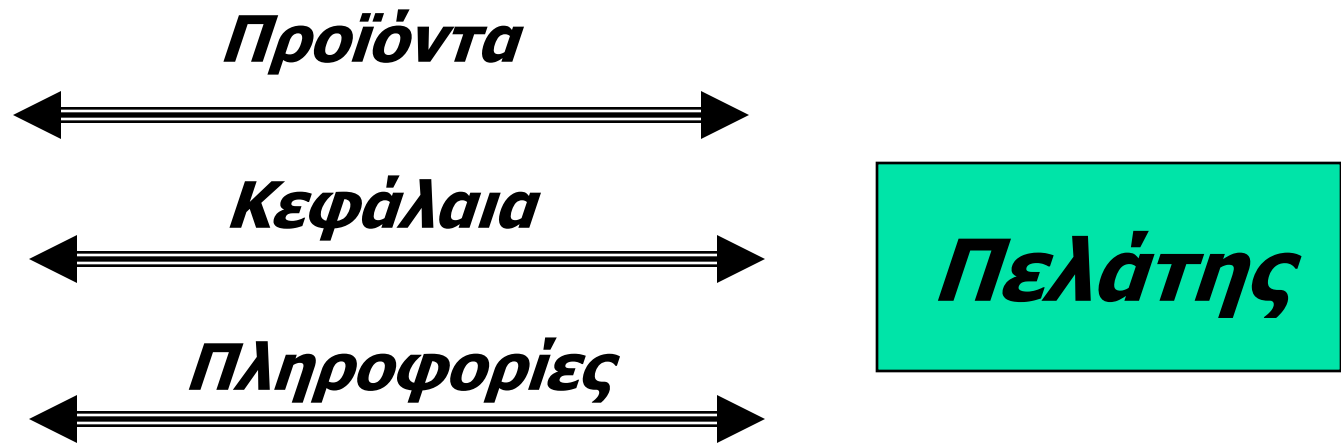
---

- Οι ακριβείς προβλέψεις της P&G εξοικονόμησαν \$65 εκατομμύρια στους πελάτες-εμπόρους της, καθώς η στενή συνεργασία τους απέφερε τον καλύτερο δυνατό συγχρονισμό προσφοράς και ζήτησης.



# Ροές στην Εφοδιαστική Αλυσίδα

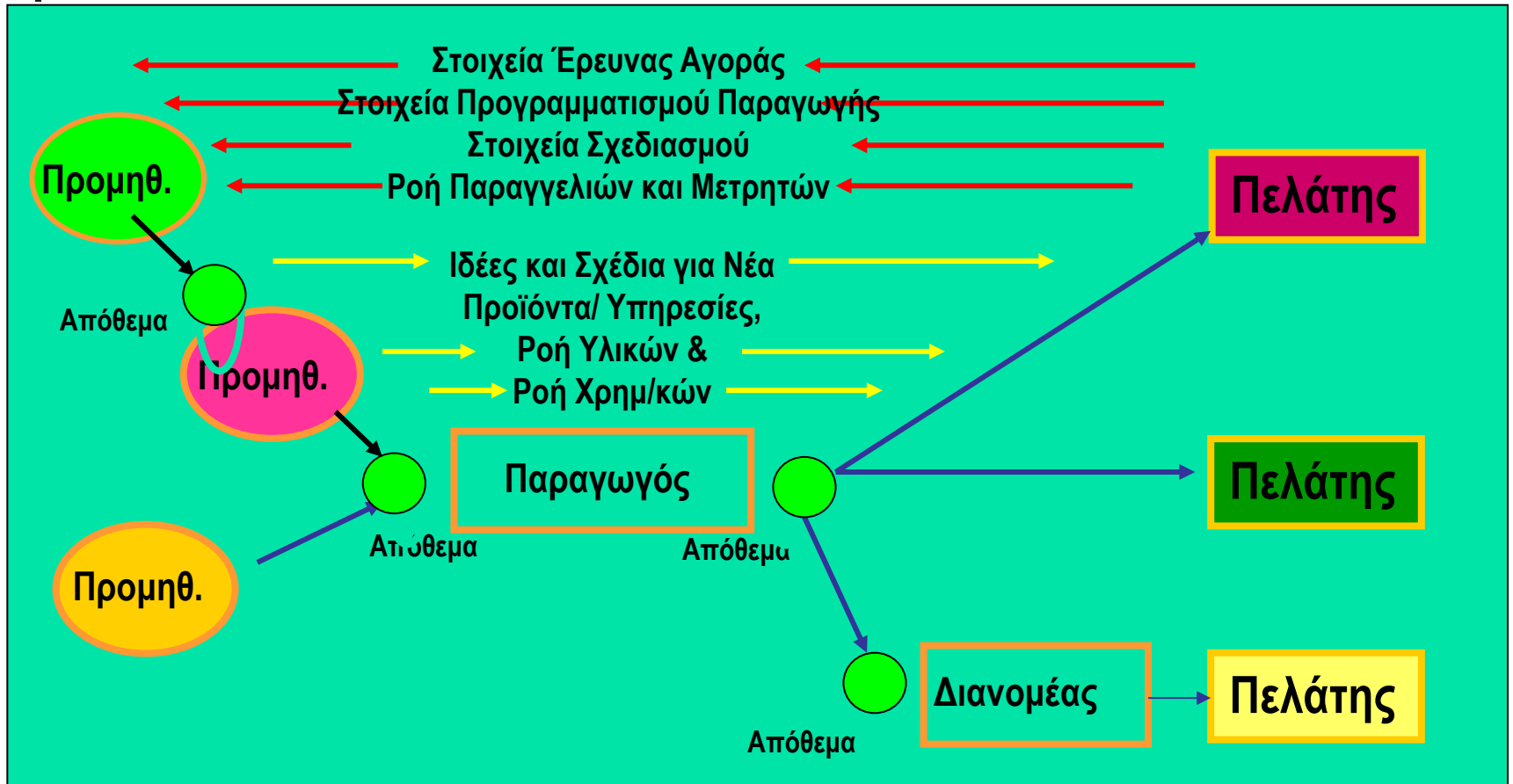
---



Εφοδιαστική Αλυσίδα



# Ροές Πληροφοριών



# Η «Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας - ΔΕΑ» Περιλαμβάνει

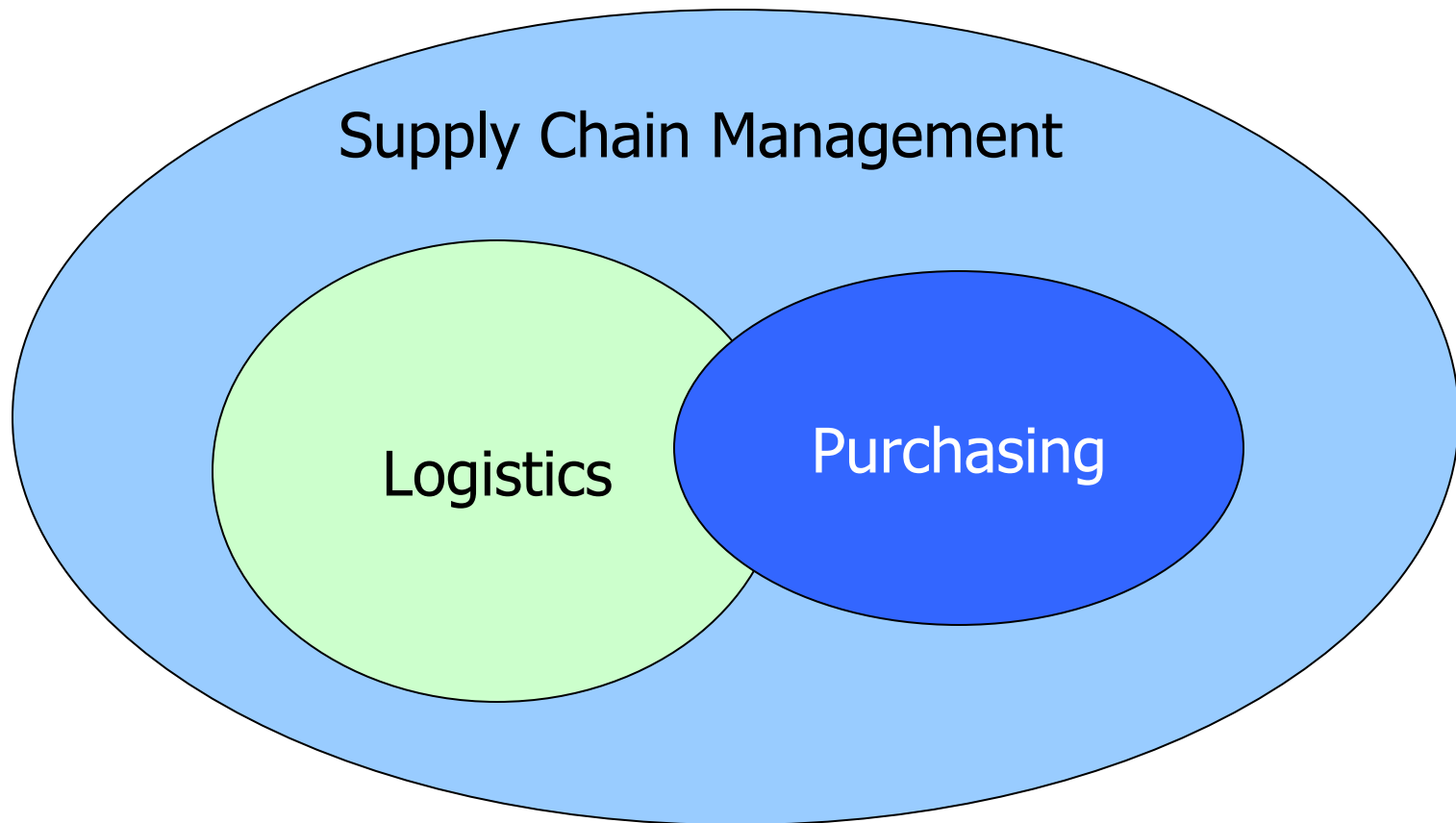
- Επεξεργασία Παραγγελιών
- Μεταφορές
- Αποθηκεύσεις
- Διαχείριση Σχέσεων με Προμηθευτές
- Διαχείριση Σχέσεων με Διανομείς
- Διαχείριση Σχέσεων με Λιανοπωλητές





# Σύγκριση όρων

---





# Στόχος στην Εφοδιαστική Αλυσίδα

---

- **Μεγιστοποίηση** της συνολικής **προστιθέμενης αξίας**
- **Αξία εφοδιαστικής αλυσίδας**: Η διαφορά μεταξύ της αξίας του τελικού προϊόντος για τον πελάτη και του συνολικού κόστους που δαπανάται στην εφοδιαστική αλυσίδα για την ικανοποίησή του.
- Η **αξία** συσχετίζεται άμεσα με την **κερδοφορία**



# Στόχος της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

---

- Παράδειγμα: Η **Dell** εισπράττει **\$2000** από έναν **πελάτη** για έναν Η/Υ (έσοδο) - Το **κέρδος** στην εφοδιαστική είναι η **διαφορά** μεταξύ του **\$2000** και του **αθροίσματος** όλου του **κόστους** στην εφοδιαστική.
- Η **επιτυχία** της εφοδιαστικής αλυσίδας μετριέται με βάση τη **συνολική κερδοφορία** της αλυσίδας και όχι με τα κέρδη σε ένα μεμονωμένο στάδιο.



# Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας: Πραγματικά Μεγέθη

---

- Τα **super markets** μπορούν να μειώσουν μέχρι και **10%** του λειτουργικού τους κόστους χρησιμοποιώντας πιο αποτελεσματικές μεθόδους **logistics** και **SCM**.
- Ένα τυπικό **κουτί δημητριακών** περνάει **104 μέρες** από το **εργοστάσιο** μέχρι την **πώληση**
- Ένα **τυπικό αυτοκίνητο** περνάει **15 μέρες** από το **εργοστάσιο** μέχρι τον **dealer**.

# Κόστη Προμηθειών/ Εφοδιαστικής Αλυσίδας



Κλάδος	(% των πωλήσεων)
Αυτοκίνητα	67
Ποτά	52
Χημικά	62
Τρόφιμα	60
Ξυλεία	61
Μέταλλα	65
Χαρτί	55
Πετρέλαιο	79
Εστιατόρια	35
Μεταφορικά Μέσα	62

# Συμβολή στο Κέρδος:

## Στρατηγική ΕΑ / Στρατηγική Πωλήσεων

Υπόθεση: Το κόστος ΕΑ είναι το 60% των πωλήσεων

Σημερινό μεικτό κέρδος = \$10,000

Στόχος: Αύξηση κερδών σε \$15,000 (50%)

	CURRENT SITUATION	SUPPLY CHAIN STRATEGY	SALES STRATEGY
Sales	\$100,000	\$100,000	
Cost of materials	\$60,000 (60%)	\$55,000 (55%)	
Production costs	\$20,000 (20%)	\$20,000 (20%)	
Fixed costs	\$10,000 (10%)	\$10,000 (10%)	
<b>Profit</b>	<b>\$10,000 (10%)</b>	<b>\$15,000 (15%)</b>	



# Συμβολή στο Κέρδος:

## Στρατηγική ΕΑ / Στρατηγική Πωλήσεων

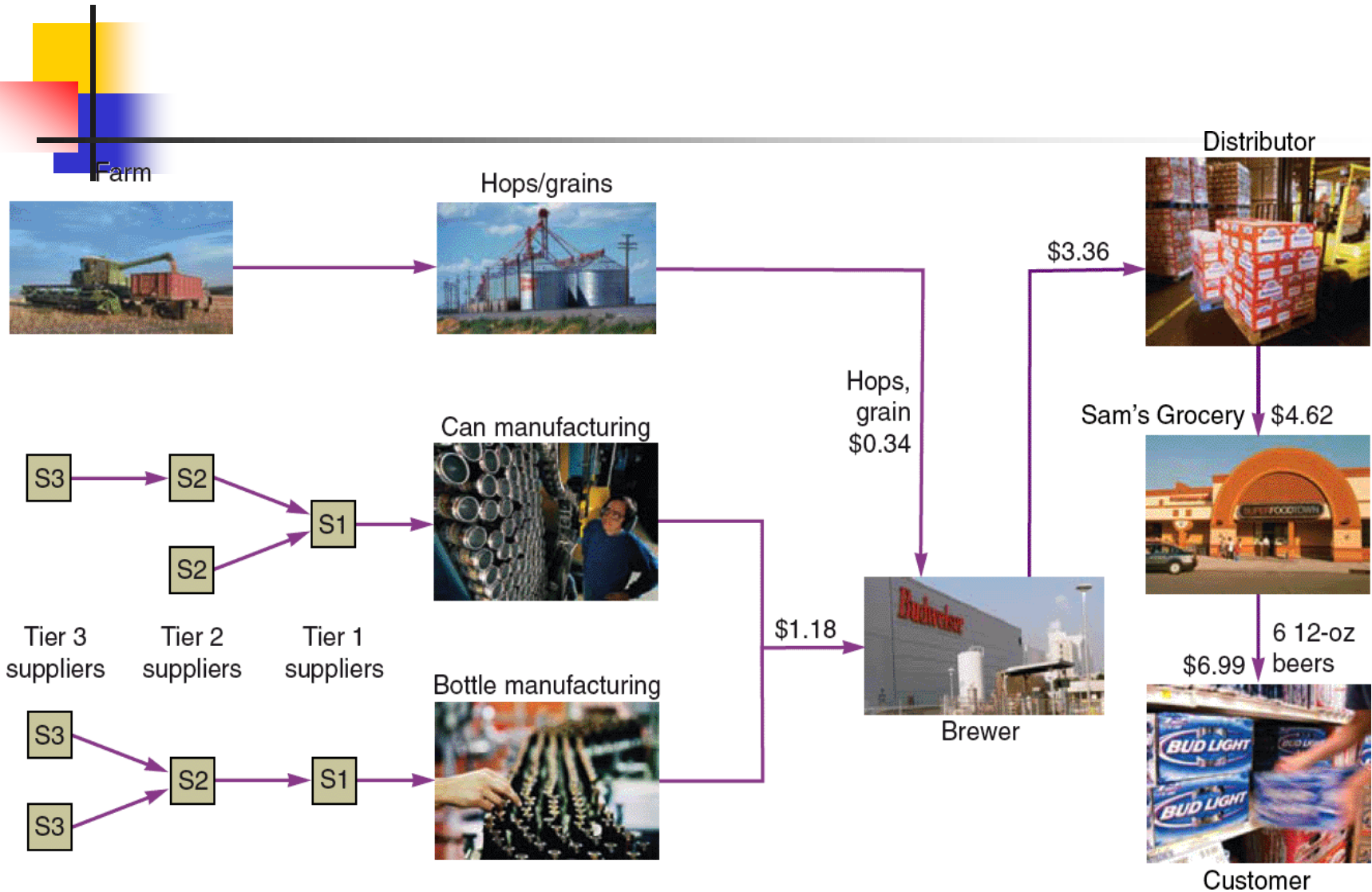
Υπόθεση: Το κόστος ΕΑ είναι το 60% των πωλήσεων

Σημερινό μεικτό κέρδος = \$10,000

Στόχος: Αύξηση κερδών σε \$15,000 (50%)

	CURRENT SITUATION	SUPPLY CHAIN STRATEGY	SALES STRATEGY
Sales	<b>\$100,000</b>	\$100,000	<b>\$125,000</b>
Cost of materials	\$60,000 (60%)	\$55,000 (55%)	\$75,000 (60%)
Production costs	\$20,000 (20%)	\$20,000 (20%)	\$25,000 (20%)
Fixed costs	\$10,000 (10%)	\$10,000 (10%)	\$10,000 (8%)
<b>Profit</b>	<b>\$10,000 (10%)</b>	<b>\$15,000 (15%)</b>	<b>\$15,000 (12%)</b>

# Μια εφοδιαστική αλυσίδα μπίρας





# ***ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΗΣ ΔΕΑ***

---

# Βασικά σημεία της ΔΕΑ (1/5)

## 1. Μονάδα ανταγωνισμού

- Η βασική και κεντρική μονάδα ανταγωνισμού είναι πλέον η εφοδιαστική αλυσίδα και όχι η επιχείρηση ως μεμονωμένη οντότητα.

Πριν

ανεξάρτητες δράσεις  
από τις επιχειρήσεις - μέλη  
της προμηθευτικής αλυσίδας



αρνητικό αντίκτυπο στη συνολική  
επίδοση της αλυσίδας

Τώρα

συνεργασία μεταξύ  
των επιχειρήσεων - μελών



ομαλότερη λειτουργία  
και συνέργεια αλυσίδας



# Βασικά σημεία της ΔΕΑ (2/5)

## 2. Εσωτερική & Εξωτερική Ολοκλήρωση

---

- Ολοκλήρωση δραστηριοτήτων, ικανοτήτων και πόρων των μελών της προμηθευτικής αλυσίδας, με τη σύναψη σχέσεων μεταξύ των μελών της.
  - *Εσωτερική ολοκλήρωση* (ενδο-επιχειρησιακή) των δραστηριοτήτων και διαδικασιών της επιχείρησης στο εσωτερικό της περιβάλλον
  - *Εξωτερική ολοκλήρωση* (διεπιχειρησιακή) βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων (προμηθευτών και αγοραστών) στην ΕΑ.



# Βασικά σημεία της ΔΕΑ (3/5)

## *3. Πληροφοριακή Τεχνολογία*

---

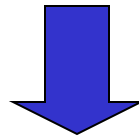
- *Κινητήριοι παράγοντες* για την ολοκλήρωση των επιχειρήσεων
- *Ηλεκτρονικό εμπόριο, EDI, Internet, RFID, Cloud* κλπ
- Επιτρέπει στις επιχειρήσεις να *συντονίζουν* τις *δραστηριότητές* τους για τη συνολική διαχείριση μέσα στην προμηθευτική αλυσίδα.

# Βασικά σημεία της ΔΕΑ (4/5)

## 4. *Επικέντρωση στις κύριες λειτουργίες*

---

- Αδυναμία των επιχειρήσεων να αντεπεξέλθουν από μόνες τους στις σύγχρονες απαιτήσεις.



- Ανάθεση σε *υπεργολάβους* των μη κύριων δραστηριοτήτων (outsourcing).
- *Επικέντρωση* στις κύριες δραστηριότητες.



# Βασικά σημεία της ΔΕΑ (5/5)

## *5. Πελατοκεντρική τοποθέτηση*

---

- Στόχος της ΔΕΑ είναι η *πλήρης ικανοποίηση του πελάτη*
- Η Εφοδιαστική Αλυσίδα ενεργοποιείται από τον πελάτη - Πρέπει να είναι *ευέλικτη* ώστε να *ικανοποιεί* άμεσα τους πελάτες με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση του *κόστους*





# Παράδειγμα – Volkswagen (1/2)

---

- Η **VW** εστιάζει στην **καινοτόμο εφοδιαστική αλυσίδα** για βελτίωση ποιότητας και μείωση κόστους.
- Το εργοστάσιό της στη Βραζιλία απασχολεί **1000 εργαζόμενους**
  - **200** εργάζονται για τη **VW**
  - **800** εργάζονται για άλλους **υπεργολάβους**:
    - Rockwell International, Cummins Engines, Deluge Automotiva, MWM, Remon and VDO, etc.

# Παράδειγμα – Volkswagen (2/2)

---

- Η *VW αγοράζει* όχι μόνο *υλικά*, αλλά επίσης *εργατικά* και άλλες *σχετικές υπηρεσίες*
- Οι *προμηθευτές* είναι *σφικτά δεμένοι* με το συνολικό δίκτυο της VW, μέχρι και τη *συναρμολόγηση* στο *εργοστάσιό* της.
- Η *VW* είναι *υπεύθυνη* για τη συνολική *ποιότητα*, το *μάρκετινγκ*, την *έρευνα* και *ανάπτυξη*

***ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ***



---

# **ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

## **ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ (1/4)**

### **1. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ – ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ**

- Συχνή και ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των μελών.
- Έγκαιρη ανταλλαγή πληροφοριών σε τεχνικά θέματα
- Μοίρασμα πληροφοριών διάρθρωσης κόστους.
- Συμφωνίες εμπιστευτικότητας και μη αποκαλύψεων.
- Κοινά και συνδεδεμένα πληροφοριακά συστήματα.



# **ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ (2/4)**

---

## **2. ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ**

- Υψηλό επίπεδο **επαφής** μεταξύ των μελών.
- Συνεχής προσπάθεια για **διατήρηση** και **βελτίωση** της σχέσης.
- Οι **προμηθευτές** των **προμηθευτών** θεωρούνται αναπόσπαστα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- **Περιοδική αξιολόγηση** της σπουδαιότητας των **σχέσεων** που διατηρεί η επιχείρηση με τους προμηθευτές της.



# **ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ (3α/4)**

---

## **3. ΚΟΙΝΗ ΔΡΑΣΗ (1/2)**

- Συμμετοχή όλης της Αλυσίδας Στο Σχεδιασμό Προϊόντων.
- Κοινή Θέσπιση Στόχων/ Κοινή Μέτρηση Της Επίδοσης.
- Κοινή Εκπαίδευση Και Επιμόρφωση.
- Κοινό Σύστημα Διαχείρισης Αποθεμάτων & Logistics.
- Μοίρασμα Της Τεχνολογίας.
- Μοίρασμα Φυσικών Πόρων (Εξοπλισμού & Εγκαταστάσεων).



# **ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ (3β/4)**

---

## **3. ΚΟΙΝΗ ΔΡΑΣΗ (2/2)**

- Επίσημες Πρακτικές & Διαδικασίες **Ανάπτυξης Εμπιστοσύνης**.
- Επίσημες Συμφωνίες **Μοιράσματος Ρίσκου**.
- Επίσημες Συμφωνίες **Μοιράσματος Ανταμοιβών**.
- Οι **Προμηθευτές** Και Οι **Αγοραστές** Εργάζονται **Μαζί** Για Να Εκμεταλλευτούν Ευκαιρίες.



# **ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ (4/4)**

---

## **4. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

- Επίσημες διαδικασίες **επιλογής** των **προμηθευτών**.
- Επίσημες διαδικασίες **αξιολόγησης της ικανότητας** των προμηθευτών με **πολλαπλά κριτήρια**.
- **Επίσημες συμφωνίες** μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών.
- **Εκπαίδευση** των μελών της προμηθευτικής αλυσίδας.



# Πώς η Στρατηγική Επηρεάζει τις Αποφάσεις στην Εφοδιαστική Αλυσίδα

**Στρατηγική  
Χαμηλού Κόστους**

**Στρατηγική  
Ανταπόκρισης**

**Στρατηγική  
Διαφοροποίησης**

**Προμηθευτής**

**Κριτήρια  
Επιλογής**

# Πώς η Στρατηγική Επηρεάζει τις Αποφάσεις στην Εφοδιαστική Αλυσίδα

## Στρατηγική Χαμηλού Κόστους

**Προμηθευτής** Προμηθευτές στο χαμηλότερο δυνατό κόστος (e.g., Emerson Electric, Taco Bell)

## Στρατηγική Ανταπόκρισης

Προμηθευτές που αντιδρούν γρήγορα σε μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και ζήτηση, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι ελλείψεις (e.g., Dell Computers)

## Στρατηγική Διαφοροποίησης

Από κοινού ανάπτυξη νέων προϊόντων και εναλλακτικών; Μοίρασμα πληροφοριών από έρευνες αγοράς (e.g., Benetton)

**Κριτήρια  
Επιλογής**

# Πώς η Στρατηγική Επηρεάζει τις Αποφάσεις στην Εφοδιαστική Αλυσίδα

## Στρατηγική Χαμηλού Κόστους

**Προμηθευτής** Προμηθευτές στο χαμηλότερο δυνατό κόστος (e.g., Emerson Electric, Taco Bell)

## Κριτήρια Επιλογής

Επιλογή κυρίως για το κόστος

## Στρατηγική Ανταπόκρισης

Προμηθευτές που αντιδρούν γρήγορα σε μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και ζήτηση, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι ελλείψεις (e.g., Dell Computers)

Επιλογή κυρίως για δυναμικότητα, ταχύτητα και ευελιξία

## Στρατηγική Διαφοροποίησης

Από κοινού ανάπτυξη νέων προϊόντων και εναλλακτικών; Μοίρασμα πληροφοριών από έρευνες αγοράς

Επιλογή κυρίως για ικανότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων

# Στρατηγικές Εφοδιαστικής Αλυσίδας

## Στρατηγικές επιλογές

- Πολλοί προμηθευτές
- Λίγοι προμηθευτές
- Κάθετη ολοκλήρωση
- Virtual Enterprises/ Κοινοπραξίες
- Keiretsu network



# Στρατηγική Πολλών Προμηθευτών

- Πολλές πηγές **ανά προϊόν**
- **Χειρισμός** των προμηθευτών **ενάντια** στους άλλους
- **Βραχυπρόθεσμες** σχέσεις
- Περιορισμένη **ειλικρίνεια**
- Υψηλή **Διαπραγμάτευση**
- **Υψηλές Τιμές**
- **Αραιές, μεγάλες παρτίδες**
- Αποστολή σε συγκεκριμένο σημείο παραλαβής
- Στρατηγική **Χαμηλού κόστους**
- Συνήθως κατάλληλη για **κοινά** καταναλωτικά **αγαθά**



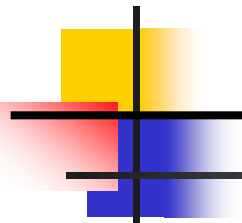
© 2000 Corel Corp.

# Στρατηγική Λίγων Προμηθευτών

- Μία ή λίγες πηγές ανά προϊόν
- Συνεργασία (JIT)
- Μακροχρόνιες, σταθερές σχέσεις / Αποκλειστικά συμβόλαια
- Επί τόπου επιθεωρήσεις και επισκέψεις
- Χαμηλές τιμές (μεγάλες παραγγελίες)
- Συχνές, μικρές παρτίδες
- Αποστολή στο σημείο χρήσης
- Στενή συνεργασία με προμηθευτή, ανάπτυξη εμπιστοσύνης
- Βοήθεια/ Στήριξη προμηθευτή για ανάπτυξη των ικανοτήτων του / Μοίρασμα της πληροφορίας

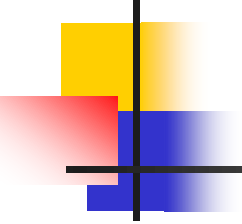


# Επίσημη Αξιολόγηση Προμηθευτών



<b>ΚΡΙΤΗΡΙΑ</b>	<b>ΒΑΡΟΣ</b>	<b>ΣΚΟΡ (1-5)</b>	<b>ΣΤΑΘΜΙΣ ΜΕΝΟ ΣΚΟΡ</b>
<i>Engineering/research/innovation skills</i>	.20	5	1.0
<i>Production process capability (flexibility/technical assistance)</i>	.15	4	.6
<i>Distribution/delivery capability</i>	.05	4	.2
<i>Quality systems and performance</i>	.10	2	.2
<i>Facilities/location</i>	.05	2	.1
<i>Financial and managerial strength (stability and cost structure)</i>	.15	4	.6
<i>Information systems capability (e- procurement, ERP)</i>	.10	2	.2
<i>Integrity (environmental compliance/ ethics)</i>	.20	5	1.0
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.9</b>

# Η Συμβολή των Προμηθευτών στη Μείωση Κόστους της Daimler Chrysler's



<b>Προμηθευτής</b>	<b>Συμβουλή</b>	<b>Μοντέλο</b>	<b>Κέρδη</b>
Rockwell	Use passenger car door locks on trucks	Dodge trucks	\$280,000
Rockwell	Simplify design/substitute materials on manual window system	Various	\$300,000
3M	Change tooling for wood-grain panels to allow three from one die instead of two	Caravan, Voyager	\$1,500,000
Trico	Change wiper-blade formulation	Various	\$140,000
Leslie Metal Arts	Exterior lighting suggestions	Various	\$1,500,000

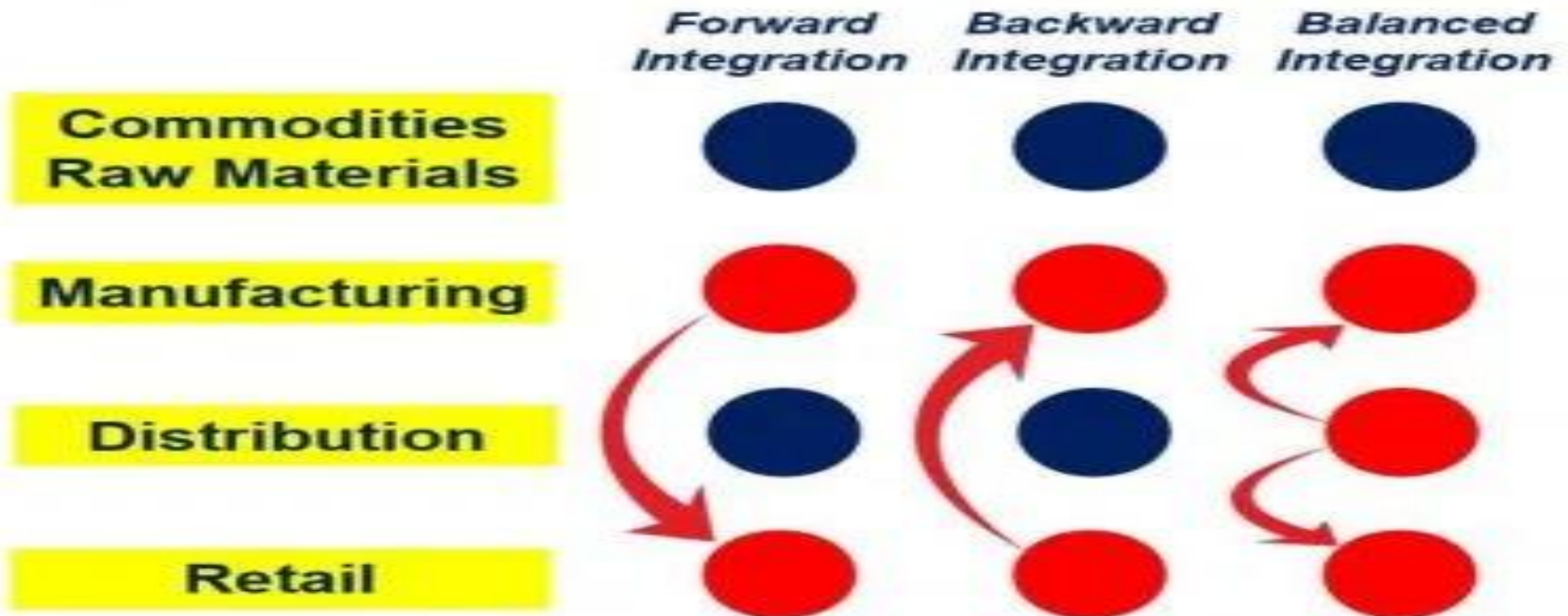


# Κάθετη Ολοκλήρωση

- ☑ Ανάπτυξη της ικανότητας **παραγωγής** αγαθών ή υπηρεσιών που προηγουμένως **προμηθευόταν**
- ☑ Η **ολοκλήρωση** μπορεί να γίνει είτε προς τα **εμπρός**, προς τους πελάτες, είτε προς τα **πίσω**, προς τους προμηθευτές.
- ☑ Μπορεί να βελτιώσει το **κόστος**, την **ποιότητα** και τα **αποθέματα**, αλλά απαιτεί **κεφάλαια**, **διοικητικές ικανότητες** και κατάλληλη **ζήτηση**.
- ☑ **Επικίνδυνο** σε κλάδους γρήγορων τεχνολογικών αλλαγών.

# Κάθετη Ολοκλήρωση

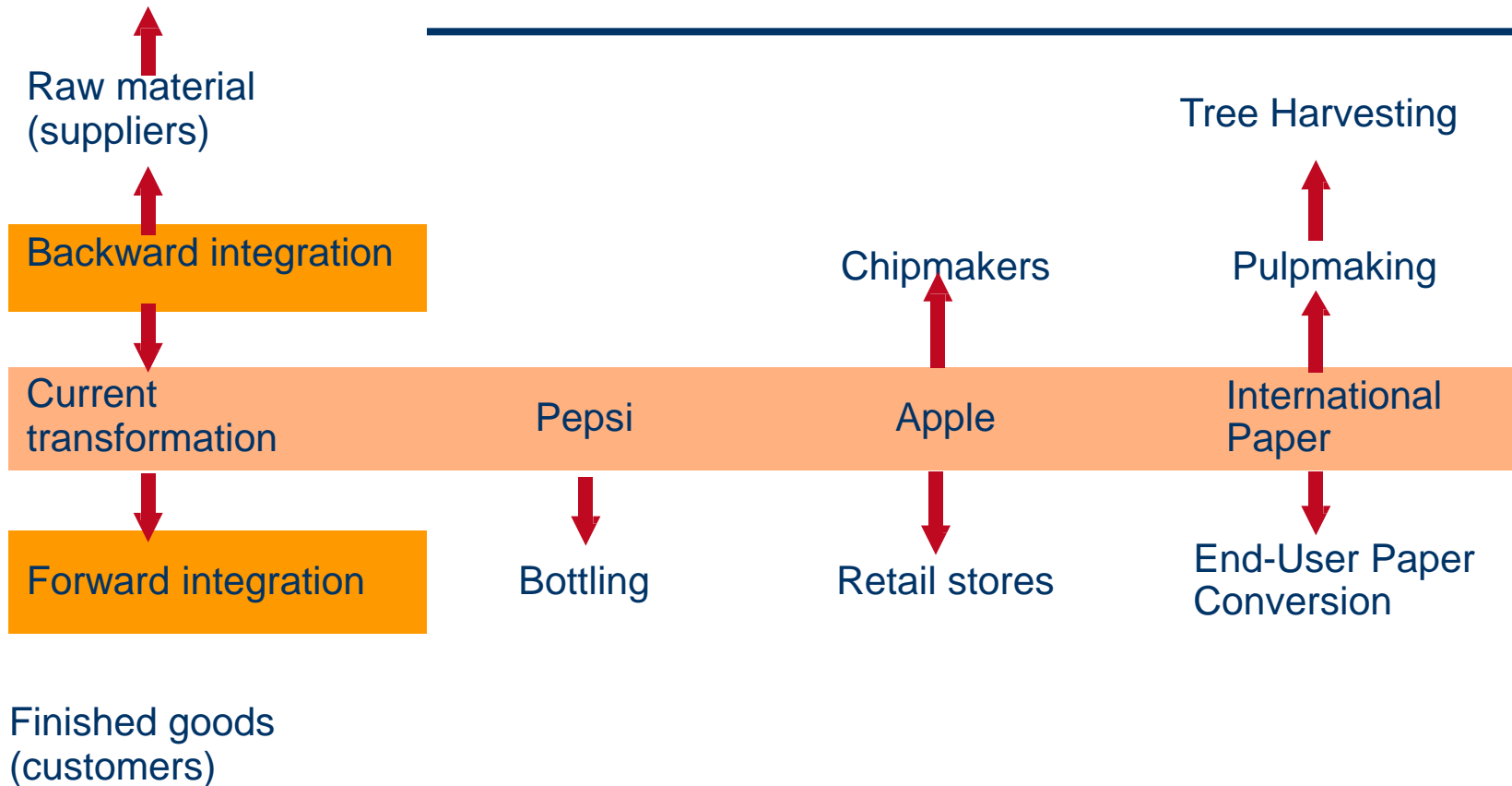
## Vertical Integration



# Κάθετη ολοκλήρωση

Vertical ntegration

Examples of Vertical Integration



# Διλλήματα Προμηθειών

- Make-or-buy ?

- Να προμηθευόμαστε προϊόντα ή υπηρεσίες ή να τα παράγουμε εσωτερικά;

- Outsourcing

- Μεταφορά παραδοσιακών δραστηριοτήτων και πόρων της επιχείρησης σε εξωτερικούς προμηθευτές
- Αποδοτικότητα λόγω εξειδίκευσης
- Εστίαση σε βασικές ικανότητες (core competencies)

# Προβληματισμός Αγοράς/ Παραγωγής (1)

## Λόγοι Παραγωγής

1. Αύξηση ή διατήρηση μεγέθους επιχείρησης
2. Χρήση νεκρού χρόνου προσωπικού και αύξηση περιθωρίων προσφοράς
3. Διασφάλιση επαρκούς ποσότητας
4. Απόκτηση ενός μοναδικού προϊόντος που θα απαιτούσε απαγορευτική δέσμευση από τον προμηθευτή
6. Προστασία σχεδιασμού ή/ και ποιότητας ευρεσιτεχνίας
7. Μείωση κινδύνου «συμπαιγνίας» προμηθευτών
8. Ακατάλληλοι προμηθευτές

# Προβληματισμός Αγοράς/ Παραγωγής (2)

## Λόγοι Αγοράς

1. Το προϊόν προστατεύεται από πατέντες (δίπλωμα ευρεσιτεχνίας)
2. Ανεπαρκείς διοικητικοί ή τεχνικοί πόροι
3. Ανεπαρκής δυναμικότητα
4. Διατήρηση δέσμευσης προμηθευτών
5. Αποδεσμεύει τη διοίκηση να ασχοληθεί με σημαντικότερες αρμοδιότητες και στοιχεία
6. Μείωση κόστους απόκτησης
7. Αμοιβαίες ανταλλαγές
8. Μείωση κόστους αποθεμάτων
9. Αύξηση ευελιξίας

# Κοινοπραξίες (Joint Ventures)

- ☑ Τυπική (νομικά κατοχυρωμένη) συνεργασία
- ☑ Ανάπτυξη δεξιοτήτων
- ☑ Εξασφάλιση εφοδιασμού
- ☑ Μείωση κόστους
- ☑ Συνεργασία χωρίς να αδυνατίζει το εμπορικό σήμα ή να παραχωρείται το συγκριτικό πλεονέκτημα

# Keiretsu Δίκτυα

- ☑ Μια μέση λύση μεταξύ των λίγων προμηθευτών και της καθετοποίησης.
- ☑ Ο προμηθευτής γίνεται μέρος ενός **εταιρικού «συνασπισμού»**.
- ☑ Συχνά παρέχουν **οικονομική στήριξη** στους προμηθευτές μέσω ιδιοκτησίας ή δανείων.
- ☑ Τα μέλη του συνασπισμού αναμένουν **μακροχρόνιες σχέσεις** και παρέχουν **τεχνική υποστήριξη** και σταθερές παραδόσεις.
- ☑ Μπορεί να επεκταθεί σε **διάφορα επίπεδα** της εφοδιαστικής αλυσίδας.



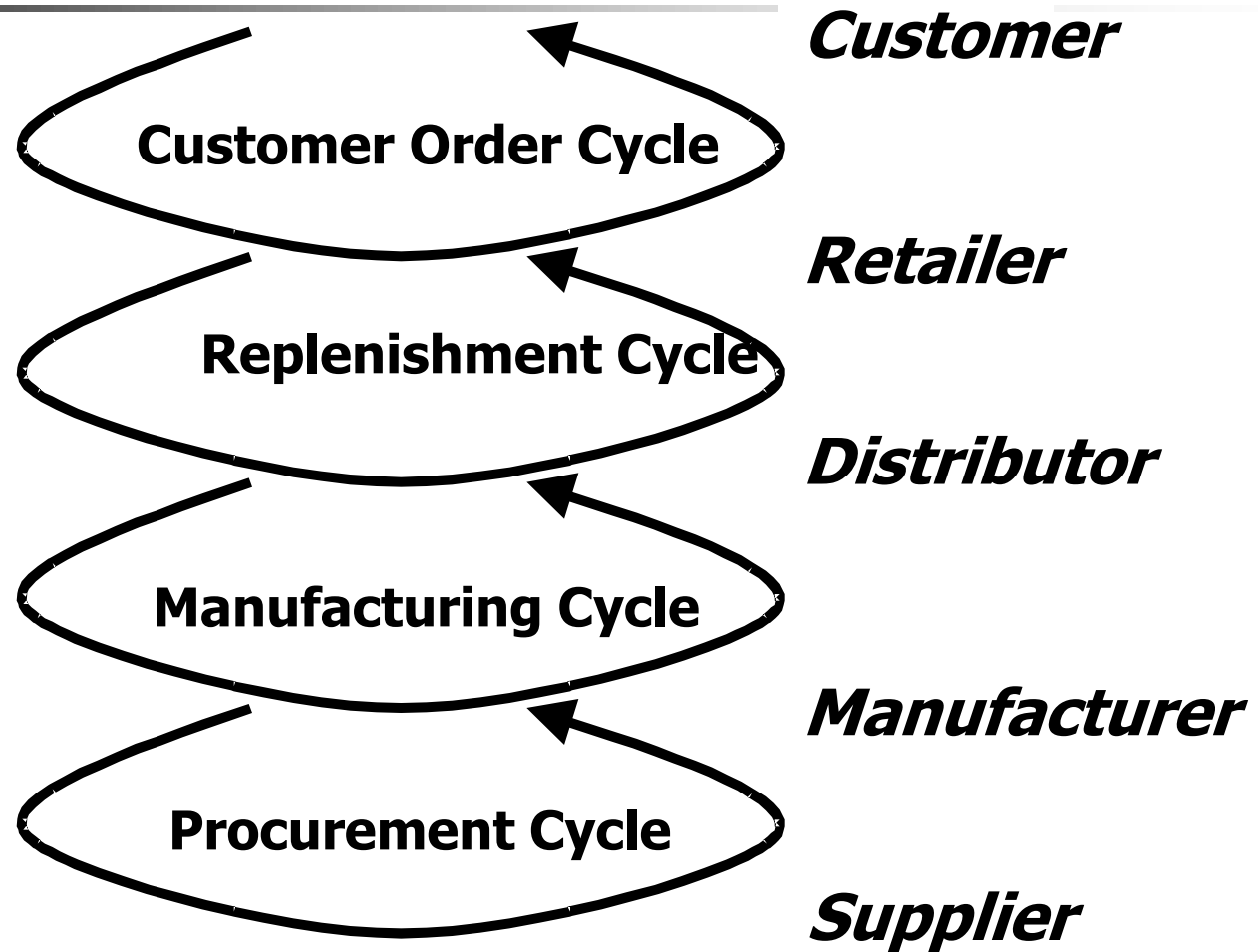
# Bullwhip Effect

**Bullwhip effect** : Η αυξανόμενη διακύμανση στις παραγγελίες, που συμβαίνει συχνά, καθώς οι παραγγελίες κινούνται μέσα στην αλυσίδα εφοδιασμού.

**Μπορεί να οφείλεται σε στοιχεία όπως:**

- ✓ Τοπική Βελτιστοποίηση/ Αύξηση Πωλήσεων
- ✓ Προσφορά Κινήτρων Αγοράς - εκπτώσεις ποσότητας, προώθηση εμπορευμάτων, ώθηση προϊόντων στην αγορά
- ✓ Προτίμηση Μεγάλων Παρτίδων – χαμηλό μοναδιαίο κόστος, το οποίο όμως δεν ανταποκρίνεται στη ζήτηση.

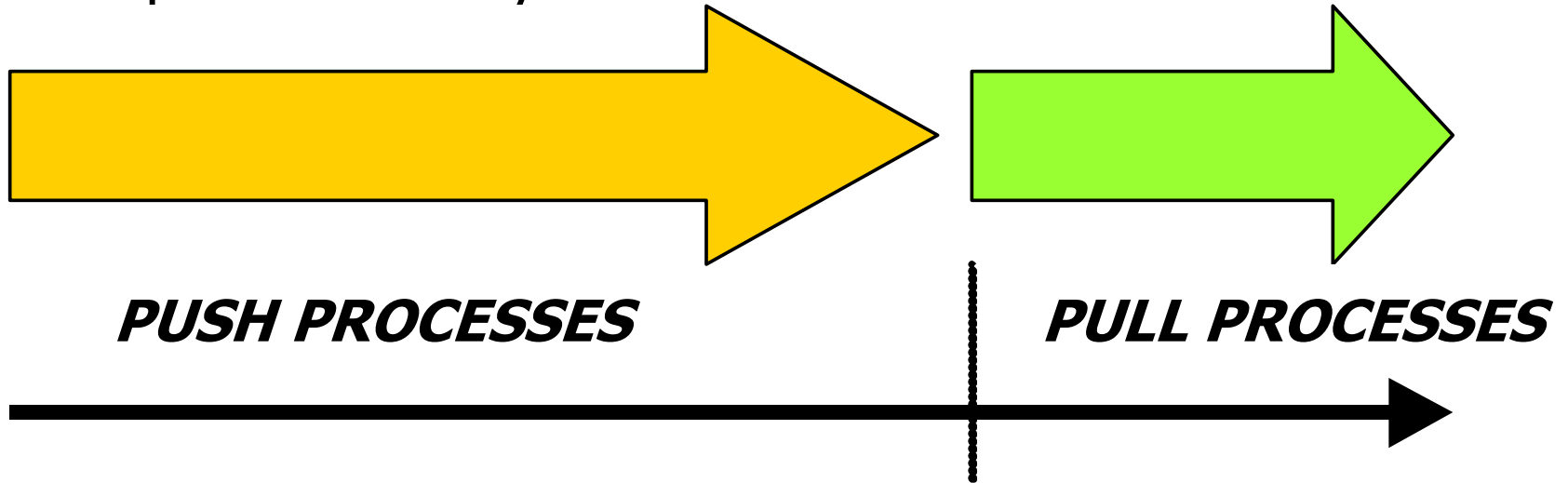
# Cycles of Supply Chains



# Push/Pull View of Supply Chains

Procurement,  
Manufacturing and  
Replenishment cycles

Customer Order  
Cycle



# Ευκαιρίες σε μια Ολοκληρωμένη Εφοδιαστική Αλυσίδα (1/2)

- ✓ Ακριβή στοιχεία “έλξης” της ζήτησης
- ✓ Μείωση ελάχιστου μεγέθους παρτίδας
- ✓ Έλεγχος ανεφοδιασμού από ένα σημείο (παραγωγή – διανομέα – έμπορο)
- ✓ Διαχείριση αποθέματος από τον προμηθευτή/διανομέα
- ✓ Ανοικτές παραγγελίες (blanket/standing orders)

# Ευκαιρίες σε μια Ολοκληρωμένη Εφοδιαστική Αλυσίδα (2/2)

- ☑ Τυποποίηση
- ☑ Κατασκευαστική Αναβολή
- ☑ Τριγωνικές Συναλλαγές
- ☑ Ηλεκτρονικές Συναλλαγές
- ☑ Συναρμολόγηση από το Διανομέα



# Οφέλη ΔΕΑ (1)

---

- Μείωση αποθεμάτων κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας
- Μείωση του συνολικού κόστους
- Μείωση συνολικών πόρων που απαιτούνται για το ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη
- Ελαχιστοποίηση νέων επενδύσεων κεφαλαίου
- Αύξηση συνέργειας στην εφοδιαστική αλυσίδα
- Καλύτερη χρήση ικανοτήτων, δυνάμεων και πόρων προμηθευτών – πελατών



# Οφέλη ΔΕΑ (2)

---

- Συγχρονισμός απαιτήσεων πελατών με ομαλή ροή των υλικών στην αλυσίδα
- Βελτίωση συνολικής ποιότητας, εξυπηρέτησης και ικανοποίησης πελάτη,
- Μείωση χρόνου εισαγωγής προϊόντος στην αγορά
- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για όλη την εφοδιαστική αλυσίδα.



# Μειονεκτήματα ΔΕΑ (1)

---

- Πιθανή σύνδεση με αδύναμη επιχείρηση – κίνδυνος χαμηλής επίδοσης
- Κίνδυνος απώλειας επαφής με αγορά (λόγω συνεργασίας με δεδομένες επιχειρήσεις)
- Υπερ-εξάρτηση από συνεταιίρους
- Πιθανός καιροσκοπισμός
- Εμπόδια εξόδου





## Μειονεκτήματα ΔΕΑ (2)

---

- Δυσκολία στη διαχείριση της ΔΕΑ
- Μεγάλο δυνητικό κόστος αλλαγής συνεταιίρου
- Πιθανότητα αποκάλυψης εμπιστευτικών πληροφοριών
- Πιθανή απώλεια καλύτερου συνεταιίρου



# CASE STUDY

---

- *Dell's Value Chain*: Use of direct sales and a build-to-order model.
- <https://www.youtube.com/watch?v=yS5rHgGheHk>