

**Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας εν μέσω πανδημίας Covid-19:
Η περίπτωση της Zara στην Βόρεια Ελλάδα**



**Της Μάνου Γεωργίας
Επιβλέπων Καθηγητής: Κ^{ος} Τσιρώνης Λουκάς**

Θεσσαλονίκη, 2021

Πρόλογος

Η εταιρεία Zara θεωρείται κολοσσός στις λιανικές πωλήσεις. Εξυπηρετεί μία τεράστια ποικιλία ρούχων μέσω μιας ελεγχόμενης και ολοκληρωμένης διαδικασίας με παραγωγή Just in Time.

Η επιτυχία της Zara βασίζεται στο γεγονός ότι διατηρεί ένα σημαντικό μέρος της παραγωγής της στο εσωτερικό της, διασφαλίζοντας ότι τα δικά της εργοστάσια διατηρούν το 85 τοις εκατό της ικανότητάς τους για προσαρμογές εντός της σεζόν. Η εσωτερική παραγωγή επιτρέπει στον οργανισμό να είναι ευέλικτος ως προς την ποσότητα, τη συχνότητα και την ποικιλία των νέων προϊόντων που θα λανσαριστούν. Οι εξελιγμένες εγκαταστάσεις προμήθειας, κοπής και ραπτικής υφασμάτων και το «Cube», η τεράστια αλυσίδα εφοδιασμού της, βρίσκονται κοντά στα κεντρικά γραφεία της στην Ισπανία.

Στην Ελλάδα ξεκίνησε δυναμικά τις δραστηριότητές της το 1993, με ιδιόκτητα σημεία πώλησης 56 καταστημάτων και έξι διαφορετικές εταιρείες που απασχολούν 1.550 υπαλλήλους. Η εταιρεία βασίζεται στο τρίπτυχο: μόδα - ποιότητα - τιμή και διαμορφώνει τα σχέδιά της ανάλογα με τις προτιμήσεις του καταναλωτή.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι μέσω της ανάλυσης της διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας, να δείξει πως σε ένα εξαιρετικά δύσκολο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο επιδείνωσαν οι περιορισμοί λόγω της πανδημίας Covid-19, η εταιρεία Zara αντιμετωπίζει αυτές τις αντιξοότητες με μία ευέλικτη εφοδιαστική αλυσίδα και ψηφιακό μάρκετινγκ, χωρίς να μεταφέρει όλες τις λειτουργίες της σε χώρες με πολύ φθηνό εργατικό δυναμικό και χωρίς να αλλάζει η φιλοσοφία του «ηγέτη της αγοράς».

Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	2
Περίληψη.....	7
Abstract.....	8
Εισαγωγή.....	9
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	13
1. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΜΙΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ.....	13
1.1. Εισαγωγή.....	13
1.2. Η διαφορά μεταξύ της διαχείρισης λειτουργιών και της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας	13
<i>1.2.1. Τι είναι η διοίκηση λειτουργιών;</i>	<i>14</i>
<i>1.2.2. Τι είναι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας;</i>	<i>15</i>
1.3. Οι σημαντικότεροι παράγοντες της διαχείρισης λειτουργιών.....	16
<i>1.3.1. Η εξέλιξη της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.....</i>	<i>18</i>
<i>1.3.2. Δραστηριότητες υποστήριξης της διοικητικής λειτουργίας</i>	<i>19</i>
1.4. Τα τέσσερα εγγενή ρεύματα που πρέπει να λαμβάνει υπόψη της η Διοίκηση μίας εφοδιαστικής αλυσίδας	20
<i>1.4.1. Ροή υλικών.....</i>	<i>20</i>
<i>1.4.2. Ροή πληροφοριών</i>	<i>20</i>
<i>1.4.3. Οικονομική ροή</i>	<i>21</i>
<i>1.4.4. Εμπορική ροή</i>	<i>21</i>
1.5. Προκλήσεις διαχείρισης και λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας.....	21
1.6. Η σημαντικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας	22
1.7. Διαμόρφωση της εφοδιαστικής αλυσίδας	24
<i>1.7.1. Τύποι μοντέλων της εφοδιαστικής αλυσίδας</i>	<i>25</i>
1.8. Τα στάδια μίας εφοδιαστικής αλυσίδας	25
1.9. Οι πέντε τάσεις που οδηγούν την εφοδιαστική αλυσίδα στην επόμενη γενιά	26

<i>1.9.1. Βασικές τάσεις που διαμορφώνουν την εξέλιξη των εφοδιαστικών αλυσίδων</i>	27
1.10. Καινοτομίες που οδηγούν σε αλλαγές στην εφοδιαστική αλυσίδα	28
1.11. Παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον για τις εφοδιαστικές αλυσίδες	29
<i>1.11.1. Σύγκλιση της παγκόσμιας αγοράς</i>	29
<i>1.11.2. Ανάπτυξη παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας</i>	30
<i>1.11.3. Βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι παγκόσμιες εφοδιαστικές αλυσίδες</i>	30
1.12. Στρατηγικές προκλήσεις	32
<i>1.12.1. Διάσταση της αγοράς</i>	32
<i>1.12.2. Τεχνολογική διάσταση</i>	34
<i>1.12.3. Διάσταση πόρων</i>	35
1.13. Διαταραχές μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα	36
1.14. Η θέση του καταναλωτή στην εφοδιαστική αλυσίδα	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	39
2. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ ΤΟΥ COVID 19 ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥΣ	39
2.1. Εισαγωγή	39
2.2. Διαφορές διαταραχών λόγω πανδημίας με τις τυπικές διαταραχές της εφοδιαστικής αλυσίδας	39
2.3. Η ευκαιρία μέσα στην κρίση	41
2.4. Θεωρίες για αντιμετώπιση των προκλήσεων σε μία εφοδιαστική αλυσίδα	41
<i>2.4.1. Θεωρία Εξάρτησης Πόρων</i>	41
<i>2.4.2. Θεσμική Θεωρία</i>	43
<i>2.4.3. Θεωρία Ενορχήστρωσης Πόρων</i>	44
<i>2.4.4. Θεωρία Παγνίων</i>	46
<i>2.4.5. Θεωρία Συστήματος Συμβάντων</i>	47
<i>2.4.6. Θεωρία Προοπτικής</i>	49
<i>2.4.7. Θεωρία Τουρνουά</i>	50

2.4.8. Θεωρία «Ακονίζοντας τα Εργαλεία»	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	54
3. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΤΗΣ ΕΦΟΛΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΤΗΣ ZARA	54
3.1. Προφίλ του Ομίλου Zara	54
3.2. Το Cube (αλυσίδα εφοδιασμού) και η σύνδεσή του με τα εργοστάσια της Zara..	55
3.3. Πολιτική της εταιρείας	57
3.4. Ο τομέας σχεδίασης της εταιρείας	59
3.4.1. Σύστημα «γρήγορης μόδας»	60
3.4.2. Περιγραφή χώρου σχεδίασης.....	61
3.5. Ο τομέας παραγωγής.....	62
3.5.1. Ο γρήγορος χρόνος παραγωγής κάνει την Zara μοναδική στη βιομηχανία ρούχων	63
3.5.2. Χρονοδιάγραμμα παραγγελιών	65
3.6.Ο τομέας διανομής παραγγελιών.....	65
3.6.1. Χρόνος παράδοσης από τις αλυσίδες εφοδιασμού.....	67
3.6.2. Καθιέρωση μοντέλου έρευνας λειτουργιών	68
3.7. Ο τομέας πωλήσεων στην λιανική	69
3.7.1. Η αίσθηση του επείγοντος.....	69
3.7.2. Χρήση των stock-outs.....	69
3.7.3. Μοντέλο λειτουργίας γρήγορης μόδας.....	69
3.7.4. Αίσθηση αποκλειστικότητας.....	70
3.8. Χρήση υψηλής τεχνολογίας	70
3.9. Κέρδη μέσω ελέγχου.....	71
3.10. Αποθέματα.....	72
3.11. Τιμολόγηση	72
3.12. Το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Zara	73
3.13. Περιουσιακά στοιχεία	73

3.14. Κεφάλαια κίνησης	74
3.15. Πως επηρέασε η πανδημία covid 19 την εταιρεία Zara	75
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ: ΜΕΘΟΛΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΕ ΘΕΜΑ: «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ZARA ΣΤΗΝ ΒΟΡΕΙΑ ΕΛΛΑΔΑ ΕΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ COVID-19».....	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο	77
4.1. Ερευνητική πρόταση	77
4.2. Ερευνητικά ερωτήματα	77
4.3. Στόχος της έρευνας	78
4.3.1. <i>Επιμέρους στόχοι</i>	78
4.4. Δείγμα – πληθυσμός της έρευνας	78
4.5. Τρόπος διεξαγωγής έρευνας	79
4.6. Περιορισμοί στην έρευνα	79
4.8. Αποτελέσματα	80
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	83
1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ.....	83
2. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ	84
3. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	85
Βιβλιογραφία.....	87
Ερωτηματολόγιο.....	93

Περίληψη

Το ιδιαίτερο επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας Zara καθοδηγείται από τις δυνατότητες μίας εφοδιαστικής αλυσίδας. Είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον ότι το μοντέλο που έκανε την εταιρεία να είναι πρώτη στον κλάδο της διέπεται από κανόνες διαχείρισης που δεν ακολουθούν την παραδοσιακούς κανόνες διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η βασική στρατηγική της Zara είναι η επίτευξη ανάπτυξης μέσω διαφοροποίησης με κάθετες ενσωματώσεις. Πιο συγκεκριμένα, προσαρμόζει σχέδια ραπτικής με αποτέλεσμα να κατασκευάζει και να διανέμει τα τελικό προϊόν στην λιανική πώληση εντός δύο εβδομάδων από το αρχικό σχέδιο που εμφανίστηκε για πρώτη φορά στις πασαρέλες. Αυτό έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τον μέσο όρο των έξι μηνών που χρειάζονται για την παραγωγή ειδών στη βιομηχανία της μόδας.

Οι βασικές λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας λειτουργούν ταχύτατα, προσφέροντας στους πελάτες της τεράστια ποικιλία ρούχων. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ένα αίσθημα αποκλειστικότητας πάνω στο οποίο βασίζεται η φιλοσοφία της εταιρείας, η οποία εκτός των άλλων δεν ξοδεύει πολλά χρήματα για διαφημίσεις, αλλά βασίζεται στην διαφήμιση από στόμα σε στόμα.

Abstract

The special business model of the Zara company is guided by supply chain capabilities. It is extremely interesting that the model that made the company first in its industry is governed by management rules that do not follow the traditional rules of supply chain management.

Zara's main strategy is to achieve growth through diversification with vertical integration. More specifically, it adapts sewing designs so that it manufactures and distributes the final product to retailers within two weeks of the original design first appearing on the catwalks. This is in stark contrast to average of six-month it takes to produce items in the fashion industry.

The basic functions of the supply chain work quickly, offering its customers a huge variety of clothes. This creates a sense of exclusivity on which the company's philosophy is based, which among other things does not spend a lot of money on advertising but is based on advertising from mouth to mouth.

Εισαγωγή

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία διερευνά το θέμα: «*Διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας σε γνωστή πολυεθνική εταιρεία – Η περίπτωση της Zara στην Βόρεια Ελλάδα εν μέσω της πανδημίας Covid-19*». Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη: στο «θεωρητικό» το οποίο είναι μία ανασκοπική έρευνα που βασίζεται στην αποδελτίωση βιβλιογραφικών αναφορών, έγκυρων άρθρων του διαδικτύου, επιστημονικών περιοδικών και εφημερίδων και στο ερευνητικό στο οποίο καταγράφεται η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα έρευνας μέσω ημι-δομημένης συνέντευξης με υπαλλήλους καταστημάτων λιανικής πώλησης Zara που εργάζονται στο τμήμα παραλαβής εμπορευμάτων στις πόλεις Θεσσαλονίκη, Σέρρες και Καβάλα.

Κίνητρο για την επιλογή διερεύνησης της εφοδιαστικής αλυσίδας του ομίλου Zara και την αντιμετώπιση των προβλημάτων που επέφερε η πανδημία Covid-19 είναι ότι ο όμιλος Zara εδώ και περισσότερο από 30 χρόνια έχει δημιουργήσει μία μοναδική αλυσίδα εφοδιασμού κατέχοντας ηγετική θέση στον χώρο του εμπορίου ρούχων και αξεσουάρ. Μέσω των αποφάσεων και των στρατηγικών του, αποτελεί ένα εξαιρετικό παράδειγμα για τους ανταγωνιστές, οι οποίοι έχουν πολλά να μάθουν για να δημιουργήσουν τα διοικητικά μοντέλα και να αναπτύξουν τις διαδικασίες λειτουργίας που απαιτούνται για να πετύχουν τους στόχους τους, όπως ο όμιλος Zara. Κίνητρο για την επιλογή έρευνας σε πόλεις της Βόρειας Ελλάδας, είναι η αποδυνάμωση της παρουσίας επώνυμων ρούχων στην Βόρεια Ελλάδα, η οποία έχει εντατικοποιηθεί με τους περιορισμούς που έφερε η πανδημία Covid-19 και μέσω της διερεύνησης των ενεργειών της εφοδιαστικής αλυσίδας Zara να εντοπισθούν ευέλικτες κινήσεις ή παραλείψεις για την αντιμετώπιση των δυσκολιών που επιφέρει η πανδημία.

Η διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας του ομίλου Zara ασχολείται με τον χειρισμό ολόκληρης της ροής παραγωγής, ξεκινώντας από τις αγορές των πρώτων υλών μέχρι την παράδοση του τελικού προϊόντος στον καταναλωτή. Ο όμιλος έχει δημιουργήσει ένα δίκτυο προμηθευτών («σύνδεσμοι» στην εφοδιαστική αλυσίδα) που μεταφέρουν το προϊόν από τους προμηθευτές πρώτων υλών, σε εκείνους τους οργανισμούς που ασχολούνται άμεσα με τους χρήστες (Shen & Chen, 2019).

Τα αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας ελαχιστοποιούν το κόστος, τη σπατάλη και τον χρόνο στον κύκλο παραγωγής. Το βιομηχανικό πρότυπο των Zara έχει γίνει μια αλυσίδα εφοδιασμού, όπου οι λιανικές πωλήσεις σηματοδοτούν αυτόματα παραγγελίες αναπλήρωσης.

Η πανδημία Covid-19 έφερε στο προσκήνιο, περισσότερο από κάθε άλλο γεγονός των τελευταίων δεκαετιών, την σημασία της διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι μελετητές (π.χ. Roberts-Islam, 2020; Souza, 2020) έχουν εδώ και πολύ καιρό υπογραμμίσει τη σημασία της διάγνωσης και της υπέρβασης σημαντικών προκλήσεων στην εφοδιαστική αλυσίδα. Για παράδειγμα, γεγονότα όπως απεργίες λιμένων, φυσικές καταστροφές, προβλήματα ασφάλειας προϊόντων, χρεοκοπία προμηθευτών και τρομοκρατικές επιθέσεις έχουν εξεταστεί προσεκτικά για το πώς οι εταιρείες πρέπει να προετοιμαστούν, να διαχειριστούν και να ανταποκριθούν σε διαταραχές τόσο από ακαδημαϊκή όσο και από διαχειριστική άποψη (Reimann, Kosmol & Kaufmann, 2017).

Για να αντιληφθούμε το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η εφοδιαστική αλυσίδα των Zara, θα πρέπει να διευκρινιστούν γενικά οι όροι και οι παράγοντες οι οποίοι συντελούν στην διαμόρφωση ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μίας εφοδιαστικής αλυσίδας.

Σύμφωνα με τους Reusen et al. (2020) αλυσίδα εφοδιασμού ονομάζονται οι δραστηριότητες που απαιτούνται από μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό για την παράδοση αγαθών ή υπηρεσιών στον καταναλωτή. Δηλαδή, η εφοδιαστική αλυσίδα εστιάζεται στις βασικές δραστηριότητες που διενεργούνται για τη μετατροπή πρώτων υλών ή εξαρτημάτων σε τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες.

Σε ένα παραδοσιακό κατασκευαστικό περιβάλλον, η δραστηριότητα της διασύνδεσης με τους προμηθευτές υποστηρίζεται γενικά από το τμήμα προμηθειών. Στην συνέχεια, τα υλικά περνούν μέσω εμπορευμάτων σε αποθήκες (εάν είναι προϊόντα) μέσω του εργοστασίου παραγωγής και στην αποθήκη τελικών προϊόντων. Η Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας διαδραματίζει αναπόσπαστο ρόλο με την κίνηση των εισερχόμενων υλικών και των εξερχόμενων εμπορευμάτων, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το τελικό προϊόν ρέει προς τον καταναλωτή (Koufteros, Verghese & Lucianetti, 2014).

Στο ευρέως μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό τεχνολογικό περιβάλλον που επικρατεί η αλυσίδα εφοδιασμού αποτελεί το βασικό στοιχείο για τη διαμόρφωση του μέλλοντος των επιχειρήσεων. Έτσι, πολλές εταιρείες έχουν αποδείξει εδώ και πολύ καιρό ότι η διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ένα εργαλείο για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εξελίσσεται ως η κορυφαία προτεραιότητα για τους διευθύνοντες συμβούλους μεταξύ των οργανισμών τα επόμενα χρόνια (McKinsey & Company, 2020).

Όπως υποστηρίζουν οι Reimann, Kosmol & Kaufmann (2017) υπάρχουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά που έχουν χρησιμοποιηθεί για την καταγραφή μιας αλυσίδας εφοδιασμού. Πρώτον, η εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να σχηματιστεί μόνο εάν υπάρχουν περισσότερες από μία συμμετέχουσες εταιρείες. Δεύτερον, οι συμμετέχουσες εταιρείες σε μια αλυσίδα εφοδιασμού συνήθως δεν ανήκουν στην ίδια ιδιοκτησία της επιχείρησης και ως εκ τούτου υπάρχει νομική εξάρτηση μεταξύ τους. Αυτές οι εταιρείες αλληλοσυνδέονται με την κοινή δέσμευση να προσθέσουν αξία στο σύνολο των υλικών ροών που διατρέχουν την αλυσίδα εφοδιασμού. Αυτή η ροή υλικών για κάθε εταιρεία, εισρέει ως μετασχηματισμένες εισόδους και εκρέει ως έξοδος προστιθέμενης αξίας. Ο Roberts-Islam (2020) επισημαίνει ότι μπορεί κάποιος να φανταστεί μια αλυσίδα εφοδιασμού ως κάτι που μοιάζει με «αλυσίδα», στην οποία οι «σύνδεσμοι» είναι οι συμμετέχουσες εταιρείες που είναι διασυνδεδεμένες στην διαδικασία προστιθέμενης αξίας. Ο σύνδεσμος στην απέναντι πλευρά του υλικού είναι ο προμηθευτής και στην κάτω πλευρά του υλικού η ροή είναι ο πελάτης.

Για τις ανάγκες ανάλυσης της εργασίας, το «Θεωρητικό Μέρος» χωρίστηκε σε τρία κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο με τίτλο: «Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΜΙΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ» παρατίθενται στοιχεία για την σημαντικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, τα στάδια αυτής, τις δραστηριότητες υποστήριξης, τα τέσσερα εγγενή ρεύματα μιας αλυσίδας εφοδιασμού, τις πέντε τάσεις που οδηγούν την εφοδιαστική αλυσίδα στην επόμενη γενιά, την εξέλιξη της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, τον καθορισμό διαχείρισης αλυσίδας εφοδιασμού, το παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Στο δεύτερο κεφάλαιο με τίτλο: «ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ ΤΟΥ COVID-19 ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥΣ» αναφέρονται θεωρίες για την κατανόηση της συμπεριφοράς της αλυσίδας εφοδιασμού πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μια πανδημία όπως η θεωρία εξάρτησης των πόρων, η θεσμική θεωρία, η θεωρία ενορχήστρωσης πόρων όπου μπορεί μία επιχείρηση να δημιουργήσει βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα η θεωρία παιχνιδιών, η θεωρία συμβάντων κ.ά., οι επιπτώσεις και η ανάληψη καινούργιων στρατηγικών. Στο τρίτο κεφάλαιο με τίτλο: «ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΤΗΣ ZARA», περιγράφεται το μοναδικό επιχειρηματικό μοντέλο της Zara που καθοδηγείται από τις δυνατότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας η οποία είναι από τις πιο αποτελεσματικές παγκοσμίως. Για παράδειγμα ο όμιλος Zara αλλάζει τα

εμπορεύματα κατά μέσο όρο κάθε δύο εβδομάδες, ενώ οι ανταγωνιστές αλλάζουν τα σχέδιά τους κάθε δύο ή τρεις μήνες. Επίσης, αναλύεται το επιχειρηματικό μοντέλο της επιχείρησης, καθώς και αποφάσεις της διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας που κάνουν τον όμιλο Zara μοναδικό στην βιομηχανία των ρούχων. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στην επίδραση της πανδημίας Covid-19 στο επιχειρηματικό μοντέλο της Zara και τον τρόπο με τον οποίο αλλάζουν οι αποφάσεις των διοικητικών λειτουργιών της αλυσίδας εφοδιασμού για να ανταποκριθούν στα καινούργια δεδομένα που έχουν διαμορφωθεί στον χώρο του εμπορίου.

Στην συνέχεια, το «Ερευνητικό Μέρος» αποτελείται από την ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΕ ΘΕΜΑ: «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ZARA ΣΤΗΝ ΒΟΡΕΙΑ ΕΛΛΑΔΑ ΕΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ COVID-19» όπου γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την έρευνα, την ερευνητική πρόταση, τα ερευνητικά ερωτήματα, τον στόχο και τους επιμέρους στόχους, το είδος της έρευνας, τα αποτελέσματα και ο σχολιασμός τους.

Τέλος, η εργασία κλείνει με το τέταρτο κεφάλαιο με τίτλο: «ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ» όπου παρατίθενται τα συμπεράσματα του Θεωρητικού και του Ερευνητικού μέρους της εργασίας, τα οποία κατευθύνονται πάνω στα ερευνητικά ερωτήματα και τους στόχους και επιμέρους στόχους της εργασίας.

Στόχος της εργασίας είναι μέσω της διερεύνησης της διοίκησης της αλυσίδας εφοδιασμού να τονιστεί ότι, καθώς οι επιχειρήσεις αναζητούν τρόπους ανταγωνισμού σε ασταθή περιβάλλοντα, όπως η περίοδος της πανδημίας Covid-19, οι λειτουργίες της πρέπει να κυριαρχήσουν στην εξέλιξη της αλυσίδας εφοδιασμού και να την κάνουν ένα διακριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΜΙΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

1.1. Εισαγωγή

Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, η έννοια και η θεωρία της διοίκησης επιχειρήσεων έχουν υποστεί σημαντικές αλλαγές. Πιο συγκεκριμένα, έχουν αμφισβητηθεί πολλοί παλιοί τρόποι επιχειρηματικής δραστηριότητας και έχουν δημιουργηθεί πολλές νέες ιδέες και προσεγγίσεις, μεταξύ των οποίων είναι ο επανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών, η στρατηγική διαχείριση, η ευελιξία και τα ισορροπημένα αποτελέσματα. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι αναμφίβολα μία από τις πιο προσεγμένες και καλά αναπτυγμένες προσεγγίσεις διαχείρισης που εμφανίστηκαν και αναπτύχθηκαν αρκετά γρήγορα σε όλες τις βιομηχανίες ανά όλο τον κόσμο (Ketchen, Crook, & Craighead, 2014).

Η πρώτη εμφάνιση του όρου «διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας» όπως είναι γνωστός σήμερα ανάγεται στις αρχές της δεκαετίας του 1980. Ειδικότερα, εμφανίστηκε για πρώτη φορά ως άρθρο στους Financial Times που υπέγραφαν οι Oliver και Webber το 1982. Το συγκεκριμένο άρθρο περιέγραφε το φάσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί ένας οργανισμός κατά την προμήθεια και τη διαχείριση των υλικών και των προϊόντων. Οι πρώτες δημοσιεύσεις για την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στη δεκαετία του 1980 επικεντρώθηκαν κυρίως σε δραστηριότητες αγορών και δραστηριότητες σχετικές με τη μείωση του κόστους.

Η μεγαλύτερη εξέλιξη και η αύξηση των δημοσιεύσεων στους τομείς της ολοκλήρωσης της αλυσίδας εφοδιασμού και της σχέσης προμηθευτή-αγοραστή ήρθε τη δεκαετία του 1990, όπου η ιδέα όπως τη γνωρίζουμε σήμερα καθιερώθηκε σταδιακά (Hult, Craighead & Ketchen, 2010).

1.2. Η διαφορά μεταξύ της διαχείρισης λειτουργιών και της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας

Πρωταρχικός στόχος της διαχείρισης λειτουργιών και της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης.

1.2.1. Τι είναι η διοίκηση λειτουργιών;

Η διοίκηση λειτουργιών είναι η επιχειρησιακή λειτουργία που είναι υπεύθυνη για το σχεδιασμό και τη διαχείριση προϊόντων, διαδικασιών, υπηρεσιών και αλυσίδων εφοδιασμού. Επίσης, επιβλέπει την χρήση υλικών, από τα αρχικά στάδια της πρόβλεψης παραγωγής και του σχεδιασμού της ζήτησης έως την άφιξη του αποθέματος στην αποθήκη. Επιπλέον, συχνά επιβλέπει την εγκατάσταση της αποθήκευσης για τη διαχείριση του αποθέματος και την αποτελεσματική χρήση χώρου τόσο για εισερχόμενα υλικά όσο και για εξερχόμενα τελικά προϊόντα (Simchi-Levi, Schmidt & Wei, 2014).

Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων πρέπει να είναι εξειδικευμένοι στην δημιουργία σχέσεων με τους βασικούς σχετιζόμενους, να συντονίζουν εσωτερικές επιχειρηματικές δραστηριότητες και να είναι ενημερωμένοι σχετικά με τις ευέλικτες τεχνικές διαχείρισης για τη μείωση των αποβλήτων και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Επιπροσθέτως, φέρουν την ευθύνη για τον προγραμματισμό, τον συντονισμό και την παρακολούθηση των επιχειρησιακών λειτουργιών. Για να κάνουν αυτή τη δουλειά σωστά, πρέπει να είναι σε θέση να προβαίνουν σε λεπτομερή ανάλυση, να διατηρούν υψηλά πρότυπα, να παρέχουν ακριβείς προβλέψεις και να διασφαλίζουν ότι ικανοποιούνται οι ανάγκες των καταναλωτών.

Η αποτελεσματική επιχειρησιακή λειτουργία διασφαλίζει ότι τα τελικά προϊόντα ή οι υπηρεσίες παραδίδονται εγκαίρως και πλήρως για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών πιο αποτελεσματικά.

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι σημαντική γιατί η δυσλειτουργία αυτής μπορεί να επιφέρει καταστροφικές συνέπειες για πολλές επιχειρήσεις (Marley, Ward & Hill, 2014).

Σπάνια οποιαδήποτε πτυχή της διαχείρισης της οργάνωσης μίας επιχείρησης δεν σχετίζεται ή δεν επηρεάζεται από την αλυσίδα εφοδιασμού. Ο καλύτερος τρόπος για να διαχειριστούν οι υπεύθυνοι την επιχείρηση είναι να λάβουν υπόψη και να συνεργαστούν με τους εξωτερικούς οργανισμούς στη λήψη αποφάσεων προκειμένου να επιτύχουν τους τελικούς επιχειρηματικούς στόχους (Bode et al., 2011). Στον σημερινό ανταγωνισμό δεν θεωρείται πλέον ότι η μία εταιρεία είναι ενάντια στην άλλη εταιρεία, αλλά ότι η μία αλυσίδα εφοδιασμού είναι ενάντια στην αλυσίδα εφοδιασμού της άλλης εταιρείας. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι επομένως μια νέα προοπτική προς τις παλιές δραστηριότητες (Connolly, Ketchen & Slater, 2011).

Η κατάσταση αυτή εξηγεί αποτελεσματικά γιατί η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να γίνει με τόσους πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Γιατί, προφανώς, εντελώς διαφορετικές δραστηριότητες διαχείρισης μπορούν να αποκαλούνται διαχείριση αλυσίδας εφοδιασμού αλλά και η ίδια παραδοσιακή λειτουργία διαχείρισης έχει πλέον το δικαίωμα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και ούτω καθεξής. Η απάντηση είναι απλώς ότι αρχίζουν τα θέματα διαχείρισης να οδηγούν στη λήψη μέτρων που πηγάζουν από τις δυνατότητες της αλυσίδας εφοδιασμού, καθιστώντας την έννοια της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας ότι είναι υπεύθυνη για το τελικό αποτέλεσμα (Bode et al., 2011).

1.2.2. Τι είναι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας;

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας - όπως υποδηλώνει το όνομα - ασχολείται με τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και των διαφόρων πτυχών της:

- προμήθεια πρώτων υλών
- κατασκευή, αποθήκευση και πώληση τελικών προϊόντων
- εξασφάλιση ότι φτάνουν στους καταναλωτές

Η διαχείριση εφοδιασμού πρέπει να παρακολουθεί τον προγραμματισμό της παραγωγής, να έρχεται σε επαφή με προμηθευτές και παρόχους υπηρεσιών και να επιβλέπει την ομαλή λειτουργία του εφοδιασμού. Ο σχεδιασμός και η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ασχολείται επίσης με τη συνέπεια, διασφαλίζοντας ότι οι διάφορες πτυχές της αλυσίδας εφοδιασμού λειτουργούν με αξιόπιστο τρόπο και ασφάλεια (συμπεριλαμβανομένης της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο).

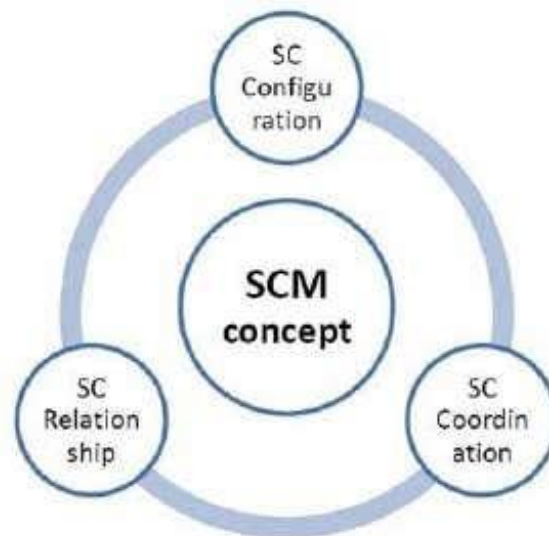
Οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να διασφαλίζουν:

- επαρκή κατανομή των προμηθειών
- πρόβλεψη ζήτησης
- διαχείριση αποθεμάτων
- αποθήκευση και παράδοση

Οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει επιπλέον να συντονίσουν τις προσπάθειές τους με εκείνες των προμηθευτών και των εταιρειών logistics. Ταυτόχρονα, πρέπει να υποβάλουν τους συνεργάτες τους σε αυστηρούς ελέγχους για να εξακριβώσουν εάν πληρούν ή όχι τα απαιτούμενα πρότυπα ποιότητας, ασφάλειας και αξιοπιστίας (Tokar, Aloysius & Waller, 2012).

Μερικά πρακτικά και πολύ χρήσιμα στοιχεία της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, αποτυπώνονται από τρία εννοιολογικά στοιχεία:

1. την διαμόρφωση αλυσίδας εφοδιασμού
2. την σχέση εφοδιαστικής αλυσίδας
3. τον συντονισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας



Διάγρ.1.1._Εννοιολογικός τρόπος διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας (Πηγή: https://www.academia.edu/6216930/Fundamentals_of_Supply_Chain_Management).

1.3. Οι σημαντικότεροι παράγοντες της διαχείρισης λειτουργιών

Οι σημαντικότεροι παράγοντες διαχείρισης λειτουργιών μίας εφοδιαστικής αλυσίδας είναι οι εξής:

- Προγραμματισμός σωστών επιχειρηματικών μετρήσεων έχοντας υπόψη τον πελάτη.
- Χρησιμοποίηση δεδομένων για εντοπισμό βασικών προβλημάτων και μετρήσεων της αποτελεσματικότητας στην αλυσίδα εφοδιασμού.
- Πλήρη ενημέρωση με την τελευταία λέξη της τεχνολογίας για απόκτηση εργαλείων αυτοματισμού.
- Συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών.
- Ενημέρωση των βασικών ομάδων ενδιαφερόμενων της επιχείρησης (Simchi-Levi, W. Schmidt & Y. Wei, 2014).

Όπως υποστηρίζουν οι Marley, Ward & Hill (2014) οι πελάτες που είναι ικανοποιημένοι με την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι 71% πιο πιθανό να αγοράσουν ξανά από την ίδια επιχείρηση στο μέλλον. Είναι λογικό ότι αυτό το είδος ικανοποίησης των πελατών ωθεί επίσης περισσότερη ανάπτυξη μέσω του από στόμα σε στόμα.

Επίσης, η διαχείριση παραγγελιών είναι μια περίπλοκη διαδικασία και το καθήκον των διαχειριστών της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι να περιορίσουν στο ελάχιστο τις δυσλειτουργίες που παρουσιάζονται.

Οι Wagner και Kemmerling (2010) επισημαίνουν ότι οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας, έχουν μεγάλη ευθύνη όσον αφορά τη διατήρηση καλών σχέσεων με τους πελάτες. Εκτός από τη διασφάλιση ότι τα προϊόντα φτάνουν γρήγορα στους καταναλωτές, πρέπει επιπλέον να υπάρχει αξιόπιστη ορατότητα. Με άλλα λόγια, οι πελάτες πρέπει να είναι σε θέση να εξακριβώσουν πού βρίσκονται τα προϊόντα τους, ενώ εξακολουθούν να τα περιμένουν, βοηθώντας τους να τους παρέχετε επιπλέον διαβεβαίωση.

Επομένως η καλή διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού και η καλή εξυπηρέτηση των πελατών είναι έννοιες αλληλένδετες, και η διαχείριση εφοδιασμού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο όσον αφορά την ελαχιστοποίηση των ζητημάτων για τους πελάτες και, συνεπώς, τη μείωση της πίεσης στις ομάδες εξυπηρέτησης πελατών.

Όπως υποστηρίζει ο Μπινιώρας (2014) οι ευθύνες των διαχειριστών της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν είναι μόνο από πλευράς πελατών. Πρέπει επίσης να αναλάβουν την ευθύνη για τη διατήρηση καλών σχέσεων με τους προμηθευτές. Είναι αυτονόητο ότι η διαχείριση προμηθευτών πρέπει να αντιμετωπιστεί με μεγάλη προσοχή, καθώς η επιδείνωση των σχέσεων μπορεί να προκαλέσει πολλές επιπλοκές.

Έτσι η ικανότητα μιας επιχείρησης να παρέχει άμεση εξυπηρέτηση στους πελάτες της εξαρτάται από τους προμηθευτές της, για αυτό οι ισχυρές εργασιακές σχέσεις με τους τελευταίους πρέπει πάντα να αποτελούν προτεραιότητα. Συγκεκριμένα, η επικοινωνία είναι το κλειδί για επιτυχημένες επιχειρηματικές συνεργασίες. Οι διευθυντές πρέπει να καταστήσουν σαφές στους προμηθευτές τι χρειάζονται από αυτούς και να καθορίσουν ότι μπορούν να το παρέχουν.

1.3.1. Η εξέλιξη της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας

Η εξέλιξη της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας χαρακτηρίζεται από έναν αυξανόμενο βαθμό ολοκλήρωσης ξεχωριστών εργασιών, μια τάση που θεωρήθηκε στη δεκαετία του 1960 ως βασικός τομέας για μελλοντικές βελτιώσεις παραγωγικότητας, δεδομένου ότι το σύστημα ήταν εξαιρετικά κατακερματισμένο. Αν και οι εργασίες logistics παρέμειναν σχετικά παρόμοιες, αρχικά ενοποιήθηκαν σε δύο διαφορετικές λειτουργίες που σχετίζονται με τη διαχείριση υλικών και τη φυσική διανομή κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970 και του 1980.

Αυτή η διαδικασία προχώρησε περαιτέρω στη δεκαετία του 1990, καθώς η παγκοσμιοποίηση υποκίνησε μια λειτουργική ολοκλήρωση και την εμφάνιση της εφοδιαστικής με πραγματική έννοια. Όλα τα στοιχεία της αλυσίδας εφοδιασμού έγιναν μέρος μιας ενιαίας προοπτικής διαχείρισης (Bode, Wagner, Petersen, & Ellram, 2011).

Ωστόσο, μόνο με την εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών έγινε δυνατή η πληρέστερη ολοκλήρωση με την εμφάνιση της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι σύγχρονες τεχνολογίες επιτρέπουν την ολοκληρωμένη διαχείριση και έλεγχο των ροών πληροφοριών, χρηματοδότησης και αγαθών και κατέστησαν δυνατή μια νέα γκάμα συστημάτων παραγωγής και διανομής. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει γίνει μια πολύπλοκη ακολουθία δραστηριοτήτων που στοχεύουν στη δέσμευση αξιών και στην ανταγωνιστικότητα.

Πιο πρόσφατα, το αυξανόμενο επίπεδο αυτοματοποίησης των αλυσίδων εφοδιασμού υπήρξε κυρίαρχο στοιχείο της εξέλιξης τόσο της φυσικής διανομής όσο και της διαχείρισης υλικών. Αυτή η ψηφιοποίηση είναι ιδιαίτερα αξιοσημείωτη σε κέντρα διανομής που έχουν βιώσει μια αξιοσημείωτη ώθηση προς τον αυτοματισμό, όπως αποθήκευση, διαχείριση υλικών και συσκευασίες. Ο αυτοματισμός μπορεί τελικά να οδηγήσει σε αυτοματοποιημένα οχήματα παράδοσης.

Σταδιακά και σύμφωνα με τις βελτιώσεις στις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών, τα δύο άκρα της γραμμής συναρμολόγησης ενσωματώθηκαν στην εφοδιαστική αλυσίδα. Αυτά είναι η έγκαιρη προμήθεια πρώτων υλών και εξαρτημάτων και η αποτελεσματική οργάνωση της διανομής και του μάρκετινγκ. Υψηλή αποθήκευση ραφιών, η οποία αργότερα έγινε αυτόματα, ή η εσωτερική κίνηση των πακέτων από ρομπότ ήταν πρώιμες αλλαγές στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Αρχικά, η εφοδιαστική ήταν μια δραστηριότητα που χωριζόταν σε λειτουργίες προμήθειας, αποθήκευσης, παραγωγής και διανομής, οι περισσότερες από τις οποίες ήταν αρκετά ανεξάρτητες. Με τις νέες αρχές οργάνωσης και διαχείρισης, οι εταιρείες

ακολούθησαν μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση, ανταποκρινόμενες έτσι στην επερχόμενη ζήτηση ευελιξίας χωρίς αύξηση του κόστους. Ταυτόχρονα, πολλές εταιρείες εκμεταλλεύτηκαν νέες ευκαιρίες παραγωγής στις αναπτυσσόμενες οικονομίες μέσω της εξωτερικής ανάθεσης και της υπεργολαβίας.

1.3.2. Δραστηριότητες υποστήριξης της διοικητικής λειτουργίας





Υπάρχουν διάφορες δραστηριότητες που υποστηρίζουν τις κύριες λειτουργίες μιας εφοδιαστικής αλυσίδας και κάθε δευτερεύουσα δραστηριότητα μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο σε κάθε κύρια δραστηριότητα. Για παράδειγμα, η προμήθεια υποστηρίζει λειτουργίες με ορισμένες δραστηριότητες, αλλά υποστηρίζει επίσης το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις με άλλες δραστηριότητες (Μπινιώρης, 2014).

Προμήθεια (αγορά): Αυτό κάνει η επιχείρηση για να προμηθευτεί τους πόρους που χρειάζεται για να λειτουργήσει. Αυτό περιλαμβάνει την εξεύρεση προμηθευτών και την διαπραγμάτευση των καλύτερων τιμών.

Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Αποτελεί τον τομέα του πόσο καλά μια εταιρεία προσλαμβάνει, εκπαιδεύει, παρακινεί, ανταμείβει και διατηρεί τους εργαζομένους της. Οι άνθρωποι είναι μια σημαντική πηγή αξίας, ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να δημιουργήσουν ένα σαφές πλεονέκτημα με καλές πρακτικές στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού.

Τεχνολογική ανάπτυξη: Αυτές οι δραστηριότητες σχετίζονται με τη διαχείριση και την επεξεργασία πληροφοριών, καθώς και την προστασία της γνωσιακής βάσης μιας εταιρείας. Η ελαχιστοποίηση του κόστους της τεχνολογίας της πληροφορίας, η ενημέρωση για τις τεχνολογικές εξελίξεις και η διατήρηση της τεχνικής αριστείας αποτελούν πηγές δημιουργίας αξίας.

Υποδομή: Αυτά είναι τα συστήματα υποστήριξης μιας εταιρείας και οι λειτουργίες που της επιτρέπουν να διατηρεί καθημερινές λειτουργίες:

-  η λογιστική
-  η νομική
-  η διοικητική
-  η γενική διαχείριση

Τα ανωτέρω είναι παραδείγματα απαραίτητης υποδομής που οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν προς όφελός τους.

Οι εταιρείες χρησιμοποιούν αυτές τις κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες ως «δομικά στοιχεία» για να δημιουργήσουν ένα πολύτιμο προϊόν ή υπηρεσία (Touboullic, Chicksand & Walker, 2014).

1.4. Τα τέσσερα εγγενή ρεύματα που πρέπει να λαμβάνει υπόψη της η Διοίκηση μίας εφοδιαστικής αλυσίδας

1.4.1. Ροή υλικών

Όλες οι αλυσίδες εφοδιασμού κατασκευής έχουν ροές υλικών από τις πρώτες ύλες στην αρχή της εφοδιαστικής αλυσίδας, έως τα τελικά προϊόντα στο τέλος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Για παράδειγμα μία εφοδιαστική αλυσίδα θα έχει το ξύλο από το δάσος στην αρχή της αλυσίδας εφοδιασμού και τα έπιπλα σπιτιού στο τέλος της αλυσίδας εφοδιασμού. Η συνεχής ροή ξύλου μετασχηματίστηκε μέσω της αλυσίδας και καταλήγει σε έπιπλα που συνδέει ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού μαζί και ορίζει σαφές όριο. Μια αλυσίδα εφοδιασμού επίπλων δεν μπορεί ποτέ να συγχέεται με την αλυσίδα εφοδιασμού κατασκευής σοκολάτας, επειδή οι ροές μεταξύ τους είναι σαφώς διαφορετικές και ποτέ δεν θα διασταυρωθούν μεταξύ τους (Roberts-Islam, 2020).

1.4.2. Ροή πληροφοριών

Όλες οι αλυσίδες εφοδιασμού διαθέτουν και χρησιμοποιούν τις ροές πληροφοριών. Σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού υπάρχουν πολλαπλές ροές πληροφοριών, όπως:

- ροές πληροφοριών ζήτησης
- ροές πληροφοριών πρόβλεψης
- ροές παραγωγής και προγραμματισμού
- ροές πληροφοριών σχεδιασμού και NPI (Εθνικό αναγνωριστικό παρόχου)

Σε αντίθεση με τη ροή του υλικού, οι πληροφορίες μπορούν να τρέχουν και στις δύο κατευθύνσεις. Είναι ενδιαφέρον ότι τα περισσότερα από αυτά είναι μοναδικά στην αλυσίδα εφοδιασμού. Για παράδειγμα η πληροφορία της γυναικείας ένδυσης - μόδας δεν έχει αξία για την αλυσίδα εφοδιασμού μοτοσικλετών. Οποιαδήποτε αλυσίδα εφοδιασμού θα έχει τις δικές της ροές πληροφοριών που είναι ζωτικής σημασίας για την ύπαρξή της, οι οποίες προστατεύονται από αυτές άλλων αλυσίδων εφοδιασμού (Reusen et al., 2020).

1.4.3. Οικονομική ροή

Όλες οι αλυσίδες εφοδιασμού έχουν ροή χρημάτων, όπου πηγή χρηματοδότησης είναι ο καταναλωτής. Η κατανόηση της πηγής χρηματοδότησης οδήγησε σε μια έννοια της «ενιαίας οντότητας προοπτικής» μιας αλυσίδας εφοδιασμού, η οποία είναι ένα πολύ χρήσιμο θεμέλιο για την ολοκλήρωση και τη συνεργασία της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η διανομή και η κατανομή αυτού του ενιαίου χρηματοοικονομικού πόρου επιτρέπει την καλύτερη ευθυγράμμιση μεταξύ της συμβολής και της ανταμοιβής για τις συμμετέχουσες εταιρείες (Reusen et al.,2020).

1.4.4. Εμπορική ροή

Όλη η αλυσίδα εφοδιασμού αντιπροσωπεύει μια εμπορική ροή συναλλαγών. Αυτό σημαίνει ότι το υλικό που προέρχεται από την αλυσίδα εφοδιασμού αλλάζει την ιδιοκτησία του από μια εταιρεία σε άλλη, από προμηθευτή σε αγοραστή. Η διαδικασία συναλλαγής - αγοράς και πώλησης - αποτελεί την κυριότητα της υλικής ροής από τον προμηθευτή στον αγοραστή επανειλημμένα μέχρι το τέλος της αλυσίδας εφοδιασμού έως τον τελικό καταναλωτή. Αυτή η εμπορική ροή συναλλαγών θα πραγματοποιηθεί μόνο σε μια αλυσίδα εφοδιασμού όπου υπάρχουν περισσότερες από μία εταιρείες (Reimann, Kosmol & Kaufmann, 2017).

1.5. Προκλήσεις διαχείρισης και λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας

Η πολυπλοκότητα των αλυσίδων εφοδιασμού αναπόφευκτα σημαίνει ότι πολλά πράγματα μπορούν να πάνε στραβά και για αυτό δημιουργούνται πολλές προκλήσεις για τις οποίες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προετοιμαστούν. Συνήθως τα φαινομενικά μικρά προβλήματα και οι αναποτελεσματικές ενέργειες μπορούν να προκαλέσουν πολύ μεγαλύτερα προβλήματα κατά μήκος της γραμμής εφοδιασμού και ακόμη και τα πιο λεπτομερή σχέδια μπορεί να γίνουν αναποτελεσματικά και να επηρεαστεί αρνητικά η κερδοφορία.

Τα σημαντικότερα προβλήματα που μπορούν να δημιουργηθούν είναι τα εξής:

A. Εάν υπάρχουν απόβλητα στην αλυσίδα εφοδιασμού ή εάν η παραγωγικότητα σε έναν τομέα είναι χαμηλή, αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την κερδοφορία

B. Το υψηλότερο κόστος, συμπεριλαμβανομένων τελωνειακών τελών και αυξημένου κόστους καυσίμων

Γ. Η διατήρηση πολλαπλών καναλιών ταυτόχρονα (π.χ. καταστήματα ηλεκτρονικού εμπορίου και φυσικών καταστημάτων)

Δ. Οι φυσικές καταστροφές που μπορεί να επηρεάσουν μέρος της αλυσίδας

Ε. Η έλλειψη δεδομένων ή διαδικτυακή παρακολούθηση

ΣΤ. Ελλείψεις προσωπικού, ειδικά οδηγοί μεγάλων αποστάσεων

Ζ. Συρρίκνωση αποθέματος

Είναι αναπόφευκτο ορισμένα αντικείμενα να χαθούν ή να κρατηθούν σε διαφορετικό σημείο από το τελικό. Ωστόσο, μια αποτελεσματική και ισχυρή αλυσίδα εφοδιασμού, με αξιόπιστη παρακολούθηση και έλεγχο ταυτότητας, μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο απώλειας ή καθυστέρησης των εμπορευμάτων.

Όμως, για να επιτευχθεί αυτό οι αλυσίδες εφοδιασμού πρέπει να είναι διαφανείς, γεγονός που είναι αρκετά δύσκολο καθώς υπάρχουν τόσες πολλές διαφορετικές πτυχές σε αυτές - ειδικά στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού - με πολλές επιχειρηματικές μονάδες.

Το κλειδί για την διαφάνεια της αλυσίδας εφοδιασμού είναι η επικοινωνία: ο καθένας πρέπει να είναι σε θέση να εξακριβώσει τι συμβαίνει και αυτή η γνώση πρέπει να κοινοποιηθεί στους σχετικούς εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους (Wagner, Petersen, & Ellram, 2011).

1.6. Η σημαντικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας

Οι Reusen et al. (2020) επισημαίνουν ότι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν είναι ένα από τα παλαιότερα ακαδημαϊκά θέματα που υπήρχαν πριν εκατοντάδες χρόνια, αλλά ένα νέο ακόμα θέμα που μόλις πρόσφατα ο επιχειρηματικός κόσμος άρχισε να χρησιμοποιεί.

Οι Lu, Koufteros, Talluri και Hult (2019) τονίζουν ότι η αναγκαιότητα της ύπαρξης εφοδιαστικής αλυσίδας δημιουργήθηκε επειδή η παγκοσμιοποίηση, ο πιο έντονος ανταγωνισμός, η αυξημένη προσδοκία των πελατών, η αλματώδης άνοδος της τεχνολογίας και γεωπολιτικοί παράγοντες άλλαξαν το επιχειρησιακό περιβάλλον.

Όπως υποστηρίζουν οι Ketchen, Craighead και Cheng (2018) σε ένα τόσο ανανεωμένο επιχειρηματικό περιβάλλον, μια προσέγγιση διαχείρισης εστιασμένη στον οργανισμό δεν είναι πλέον επαρκής για την επίτευξη της απαιτούμενης ανταγωνιστικότητας. Οι διευθυντές πρέπει επομένως να καταλάβουν ότι οι

επιχειρήσεις τους αποτελούν μόνο μέρος των αλυσίδων εφοδιασμού που συμμετείχαν και η αλυσίδα εφοδιασμού είναι ικανή να κερδίζει ή να χάνει στον ανταγωνισμό.

Πλέον η επιβίωση οποιασδήποτε επιχείρησης δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την ικανότητά της να ανταγωνίζεται, αλλά μάλλον από την ικανότητα συνεργασίας με την αλυσίδα εφοδιασμού. Η φαινομενικά ανεξάρτητη σχέση μεταξύ των οργανισμών εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας γίνεται όλο και πιο αλληλεξαρτώμενη (Ketchen, Wowak & Craighead, 2014).

Κατά συνέπεια, η φιλοδοξία να γίνει μια επιχείρηση επιτυχημένη απλά μέσω μιας εντελώς εσωτερικής προσέγγισης διαχείρισης είναι ένας απατηλός σχεδιασμός. Ο πιο πρακτικός και πράγματι πιο σίγουρος τρόπος για καλύτερη διαχείριση μιας επιχείρησης είναι η διαχείρισή του με την αλυσίδα εφοδιασμού μέσω:

- ✓ κατάλληλης στρατηγικής θέσης
- ✓ κατάλληλης διαρθρωτικής διαμόρφωσης
- ✓ σωστής συνεργασίας
- ✓ ολοκλήρωσης
- ✓ ηγεσίας

Η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού βρίσκεται σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης καθώς η δημιουργία αξίας της επιχείρησης είναι πάντα μια συλλογική συμβολή από όλη την εμπλεκόμενη αλυσίδα εφοδιασμού (Tokar, Aloysius & Waller, 2012).

Στο τέλος μιας αλυσίδας εφοδιασμού βρίσκεται το προϊόν ή η υπηρεσία που δημιουργούνται από την αλυσίδα εφοδιασμού για τον τελικό καταναλωτή. Έτσι, ο θεμελιώδης λόγος της ύπαρξης μιας αλυσίδας εφοδιασμού εξαρτάται από την εξυπηρέτηση του τελικού καταναλωτή στην αγορά. Ο βαθμός για το πόσο καλά μια αλυσίδα εφοδιασμού μπορεί να εξυπηρετήσει τον καταναλωτή τους, τελικά αποτελεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην αγορά. Είναι κατανοητό ότι στον πραγματικό κόσμο μια αλυσίδα εφοδιασμού δεν είναι πραγματικά μια «αλυσίδα», αλλά μοιάζει περισσότερο με ένα «δίκτυο», όπου υπάρχουν πολλοί προμηθευτές και πολλαπλοί πελάτες για κάθε συμμετέχουσα εταιρεία στην αλυσίδα. Υπάρχουν επιπλέον πιθανές ένθετες αλυσίδες εντός των αλυσίδων. Για παράδειγμα, μια αλυσίδα εφοδιασμού κατασκευής κινητήρων είναι μια ένθετη αλυσίδα εφοδιασμού εντός της συνδεδεμένης αλυσίδας εφοδιασμού αυτοκινήτων (Roberts-Islam, 2020).

1.7. Διαμόρφωση της εφοδιαστικής αλυσίδας

Η διαμόρφωση ή η αρχιτεκτονική της αλυσίδας εφοδιασμού αφορά τον τρόπο κατασκευής μιας αλυσίδας εφοδιασμού από όλα τα συμμετέχοντα εταιρικά της στελέχη. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει:

- ❖ πόσο μεγάλη είναι η βάση εφοδιασμού
- ❖ πόσο ευρύ ή στενό είναι το περιεχόμενο της κάθετης ολοκλήρωσης
- ❖ πόσες από τις εργασίες είναι εξωτερικές
- ❖ πως σχεδιάζεται το κανάλι διανομής

Η απόφαση σχετικά με τη διαμόρφωση της αλυσίδας εφοδιασμού είναι στρατηγική υψηλού επιπέδου (Bose & Layne, 2016). Η διαδικασία της αλυσίδας εφοδιασμού μπορεί να ενσωματώσει τις ακόλουθες πτυχές:

- προμήθεια πρώτων υλών
- κατασκευή βασικών εξαρτημάτων
- συναρμολόγηση ολοκληρωμένων προϊόντων
- μάρκετινγκ και πώληση τελικών προϊόντων στους καταναλωτές
- παράδοση παραγγελιών σε πελάτες

Υπάρχουν, φυσικά, διάφορες διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Πρώτον, οι εταιρείες πρέπει να γνωρίζουν από πού να προμηθευτούν τις πρώτες ύλες (ή τα τελικά προϊόντα) που χρειάζονται και ποιοι προμηθευτές θα μπορούσαν να τις παρέχουν.

Μόλις τα προϊόντα είναι έτοιμα για κυκλοφορία, οι επιχειρήσεις πρέπει να σχεδιάσουν πώς θα τα αποθηκεύσουν και, στη συνέχεια, πώς θα τα οδηγήσουν στους τελικούς καταναλωτές, τόσο πρακτικά (όσον αφορά την αποστολή και την παράδοση) όσο και μέσω προωθητικών ενεργειών.

Ένας άλλος σημαντικός τομέας στην διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ο αποτελεσματικός έλεγχος των αποθεμάτων. Σύμφωνα με την Εθνική Ομοσπονδία Λιανικών Πωλήσεων, η συρρίκνωση του αποθέματος - με άλλα λόγια, αντικείμενα που έχουν υποστεί ζημία, χαθεί ή κλαπεί - κοστίζουν στους λιανοπωλητές των ΗΠΑ κατά μέσο όρο 1,33 τοις εκατό των πωλήσεών τους το 2017, με αποτέλεσμα συνολικές απώλειες 46,8 δις \$. Η κλοπή, η απάτη και το απλό ανθρώπινο λάθος μπορούν να προκαλέσουν απώλειες και επομένως να βλάψουν την κερδοφορία.

Οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας έχουν επομένως μια ποικιλία πολύπλοκων εργασιών στα χέρια τους. Υπάρχουν διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη που εμπλέκονται στα ποικίλα στάδια της διαδικασίας και σε έναν κόσμο μετά την πανδημία του Covid-19 η σημασία της ανθεκτικότητας της αλυσίδας εφοδιασμού έχει γίνει

ακόμη πιο εμφανής. Μια αλυσίδα εφοδιασμού που λειτουργεί ομαλά και αξιόπιστα μπορεί να προσφέρει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Schmidt & Raman, 2012).

1.7.1. Τύποι μοντέλων της εφοδιαστικής αλυσίδας

Υπάρχουν έξι μοντέλα αλυσίδας εφοδιασμού. Αυτά είναι τα εξής:

1. Ευέλικτες αλυσίδες εφοδιασμού: σχεδιασμένες για να παρέχουν ένα βαθμό χαλάρωσης όπου χρειάζεται, αλλά και για να παρέχουν σταθερότητα σε κανονικές συνθήκες ζήτησης.

2. Προσαρμοσμένες διαμορφωμένες αλυσίδες εφοδιασμού: είναι διαμορφωμένες με ξεχωριστό σχεδιασμό ώστε να ταιριάζουν στις ανάγκες μεμονωμένων επιχειρήσεων.

3. Ευέλικτες αλυσίδες εφοδιασμού: αυτές επιτρέπουν στις εταιρείες να εναλλάσσονται μεταξύ συγκεκριμένων ρυθμίσεων με βάση τη διαφορετική ζήτηση των πελατών.

4. Αποτελεσματικές αλυσίδες εφοδιασμού: αυτές ταιριάζουν καλύτερα στις επιχειρήσεις που δίνουν προτεραιότητα στην ολοκλήρωση παραγγελιών από άκρο σε άκρο σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές αγορές.

5. Γρήγορες αλυσίδες εφοδιασμού: είναι πιο αποτελεσματικές για επιχειρήσεις των οποίων τα προϊόντα τείνουν να έχουν σύντομους κύκλους ζωής

6. Αλυσίδες εφοδιασμού συνεχούς ροής: είναι καλύτερες για επιχειρήσεις που επιθυμούν να ικανοποιούν συνεχώς υψηλή ζήτηση.

Αυτά τα μοντέλα μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο γενικές κατηγορίες: αυτά που προσανατολίζονται στην απόκριση (προσαρμοσμένες και ευέλικτες αλυσίδες εφοδιασμού) και αυτά που προσανατολίζονται στην αποδοτικότητα (αποτελεσματικές, γρήγορες και συνεχείς ροές εφοδιασμού).

1.8. Τα στάδια μίας εφοδιαστικής αλυσίδας

Στην απλούστερη μορφή τους, τα στάδια μιας αλυσίδας εφοδιασμού αποτελούν τις πρωτογενείς δραστηριότητες που σχετίζονται άμεσα με τη δημιουργία, πώληση, συντήρηση και υποστήριξη ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Πιο αναλυτικά, αποτελούνται από τους ακόλουθους τομείς:

Logistics: Αυτές είναι όλες οι διαδικασίες που σχετίζονται με τη λήψη, αποθήκευση και διανομή εισόδων εσωτερικά. Οι σχέσεις με τον προμηθευτή αποτελούν βασικό παράγοντα για δημιουργία της αξίας (Souza, 2020).

Λειτουργίες: Αυτές είναι οι δραστηριότητες μετασχηματισμού που αλλάζουν τις εισόδους σε εξόδους που πωλούνται σε πελάτες. Εδώ, τα λειτουργικά συστήματα δημιουργούν αξία.

Πρώθηση: Αυτές οι δραστηριότητες παραδίδουν το προϊόν ή την υπηρεσία στον πελάτη. Αποτελούνται από τα συστήματα συλλογής, αποθήκευσης και διανομής και ενδέχεται να είναι εσωτερικά ή εξωτερικά ως προς την επιχείρηση (Μπινιώρης, 2014).

Μάρκετινγκ και πωλήσεις: Αυτές είναι οι διαδικασίες που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να πεισθούν οι πελάτες να αγοράσουν από την επιχείρηση αντί από τους ανταγωνιστές της, ανάλογα με τα οφέλη που προσφέρει και το πόσο καλά τα κοινοποιεί.

Υπηρεσίες: Αυτές είναι οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διατήρηση της αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας προς τους πελάτες που αγοράζουν το προϊόν (Touboulic, Chicksand & Walker, 2014).

1.9. Οι πέντε τάσεις που οδηγούν την εφοδιαστική αλυσίδα στην επόμενη γενιά

Οι πέντε βασικές τάσεις που θα οδηγήσουν την αλυσίδα εφοδιασμού στην επόμενη γενιά είναι οι εξής:

- οι καινοτομίες στις επιχειρήσεις
- οι συνθήκες ανταγωνισμού
- η καταναλωτική βάση
- η σύγκλιση των μισθών και αύξηση του κόστους
- οι κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις

Κάθε ένα από αυτά θα έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο λειτουργίας των σημερινών αλυσίδων εφοδιασμού που θα οδηγήσουν στην επόμενη γενιά εφοδιαστικής αλυσίδας.

Οι τάσεις αυτές αντιμετωπίζονται με τις εξής δραστηριότητες:

- εξέλιξη μία έξυπνης, τμηματοποιημένης και πελατοκεντρικής εφοδιαστικής αλυσίδας.
- μετατροπή της εφοδιαστικής αλυσίδας σε μια ευέλικτη και βιώσιμη αλυσίδα εφοδιασμού

- εφοδιαστική αλυσίδα ως υπηρεσία (SCaaS) δηλαδή να παρέχει μια ολοκληρωμένη λύση διαχείρισης αποθέματος. Το SCaaS περιλαμβάνει πλήρη αποθήκευση, διαχείριση αποθέματος, αναφορά ασφαλείας, εφοδιαστική προς τις δύο κατευθύνσεις, ανταλλακτικά και παρακολούθηση αποστολών για όλα τα περιουσιακά στοιχεία του αποθέματος.
- Ανάπτυξη σχετικής και ικανής αλυσίδας εφοδιασμού.

Οι οργανισμοί πρέπει να εξελίσσονται συνεχώς για να παραμένουν στην κορυφή. Για να αποκτήσουν οι εταιρείες ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι ηγέτες της αλυσίδας εφοδιασμού θα πρέπει να λάβουν υπόψη αυτές τις τάσεις και τις πιθανές επιπτώσεις τους στην επιχείρηση. Θα πρέπει να αναπτύξουν τη στρατηγική εφοδιαστικής αλυσίδας τους λαμβάνοντας υπόψη τον σχεδιασμό μελλοντικών δικτύων εφοδιαστικής, βελτιώνοντας την ανταπόκριση της αλυσίδας εφοδιασμού και να εργάζονται έχοντας ως στόχο την επιχειρησιακή αριστεία της εφοδιαστικής αλυσίδας (Cao & Fang, 2019).

1.9.1. Βασικές τάσεις που διαμορφώνουν την εξέλιξη των εφοδιαστικών αλυσίδων

Οι εταιρείες εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου με την αλλαγή της δυναμικής των επιχειρήσεων. Παράλληλα όμως, οδηγούν σε εξελίξεις την αλυσίδα εφοδιασμού. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας θα παραμείνει βασική πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και είναι σημαντικό να κυριαρχήσει η εξέλιξής της. Οι εταιρείες θα πρέπει να κατανοήσουν τις υποκείμενες τάσεις που διαμορφώνουν τις αλυσίδες εφοδιασμού και αναπτύξουν την αλυσίδα εφοδιασμού επόμενης γενιάς (Connolly, Ketchen & Slater, 2011).

Οι καινοτομίες στις επιχειρήσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στο μέλλον των αλυσίδων εφοδιασμού. Μια γρήγορη ματιά στο παρελθόν τονίζει το γεγονός ότι οι καινοτομίες αλλάζουν ριζικά τον τρόπο λειτουργίας μιας εφοδιαστικής αλυσίδας όπως:

- στις μεταφορές, όπως π.χ. στα εμπορευματοκιβώτια
- στο χειρισμό, όπως τα bar code
- στην καθημερινή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας με συστήματα πληροφορικής (Flynn & Koufteros, 2016).

1.10. Καινοτομίες που οδηγούν σε αλλαγές στην εφοδιαστική αλυσίδα

Ο αντίκτυπος των καινοτομιών στις αλυσίδες εφοδιασμού ποικίλλει μεταξύ των βιομηχανιών, αλλά είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις να χαρτογραφήσουν τον αντίκτυπο αυτών καθώς σχεδιάζουν το μέλλον τους.

Οι πιθανές καινοτομίες που μπορούν να οδηγήσουν σε αλλαγές στην αλυσίδα εφοδιασμού είναι οι εξής:

1. Σύνδεση στο διαδίκτυο μέσω φορητών συσκευών

Πλέον υπάρχουν όλο και πιο φθηνές και ικανές φορητές ηλεκτρονικές συσκευές που συνδέονται με το διαδίκτυο και διευκολύνουν τις διαδικασίες μίας εφοδιαστικής αλυσίδας.

2. Αυτοματοποίηση εργασιών

Ευφυή συστήματα λογισμικού που μπορούν να εκτελέσουν εργασίες γνώσης που περιλαμβάνουν μη δομημένες εντολές και λεπτές κρίσεις.

3. Διαδίκτυο και δεδομένα

Δίκτυα αισθητήρων για συλλογή δεδομένων, παρακολούθηση, λήψη αποφάσεων και βελτιστοποίηση διαδικασιών

4. Τεχνολογία Cloud

Χρήση πόρων υλικού και λογισμικού ηλεκτρονικού υπολογιστή που παρέχονται μέσω δικτύου ή διαδικτύου, συχνά ως υπηρεσία.

5. Ρομποτική

Ρομπότ ολοένα και πιο ικανά με βελτιωμένες αισθήσεις, επιδεξιότητα και ευφυΐα που χρησιμοποιούνται για την αυτοματοποίηση των εργασιών.

6. Αυτονομία οχημάτων

Οχήματα που μπορούν να προηγηθούν και να λειτουργήσουν με μειωμένη ή καθόλου ανθρώπινη παρέμβαση.

7. Εκτυπώσεις 3D

Τρισδιάστατες τεχνικές κατασκευής πρόσθετων τμημάτων για τη δημιουργία αντικειμένων εκτυπώνοντας στρώματα υλικού που βασίζονται σε ψηφιακά μοντέλα.

8. Εξελιγμένα υλικά

Υλικά σχεδιασμένα να έχουν εξελιγμένα χαρακτηριστικά (π.χ. αντοχή, βάρος, αγωγιμότητα) ή λειτουργικότητα (<https://www.mckinsey.com>).

1.11. Παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον για τις εφοδιαστικές αλυσίδες

1.11.1. Σύγκλιση της παγκόσμιας αγοράς

Η παγκόσμια αγορά κυριαρχείται κυρίως από πολλές καθιερωμένες παγκόσμιες μάρκες. Όμως τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, υπήρξε μια σταθερή τάση σύγκλισης της παγκόσμιας αγοράς. Αυτή την σύγκλιση την δημιούργησαν οι αυτόχθονες αγορές οι οποίες άρχισαν να πουλάνε ένα σύνολο παρόμοιων προϊόντων ή υπηρεσιών σε ολόκληρο τον κόσμο (Davis-Sramek, Fugate, Miller, Germain et al., 2017).

Το τελικό αποτέλεσμα της σύγκλισης της παγκόσμιας αγοράς είναι ότι οι εταιρείες έχουν πετύχει να διαθέσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους, μέσω του μάρκετινγκ και των προμηθειών τους σε ολόκληρο τον κόσμο.

Η λογική της σύγκλισης της παγκόσμιας αγοράς έγκειται εν μέρει στο γεγονός ότι τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, όπως το διαδίκτυο, οι τηλεοράσεις, τα ραδιόφωνα, οι εφημερίδες και οι ταινίες, έκαναν τον πλανήτη ένα μικρό παγκόσμιο χωριό. Όλοι γνωρίζουν τι κάνουν όλοι οι υπόλοιποι και όλοι θέλουν το ίδιο πράγμα εάν είναι δυνατόν. Σε αυτό συνετέλεσε και η άνοδος των αναδυόμενων οικονομικών δυνάμεων με επικεφαλής τις BRICs (Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία και Κίνα), που βελτίωσαν σημαντικά το βιοτικό επίπεδο και την ευελιξία εκατομμυρίων αν όχι δισεκατομμυρίων ανθρώπων.

Για τους οργανισμούς και τις εφοδιαστικές αλυσίδες τους, η λογική της παγκόσμιας μετάβασης τους οδηγεί να αναζητούν ευκαιρίες ανάπτυξης επεκτείνοντας τις αγορές τους οπουδήποτε υπάρχουν περισσότερες δυνατότητες για παραγωγή και οπουδήποτε οι πόροι είναι φθηνότεροι προκειμένου να μειωθεί το συνολικό κόστος της αλυσίδας εφοδιασμού (Bose & Layne, 2016).

Με τις δια-οργανωτικές συνεργασίες βλέπουμε ότι τίθεται σε εφαρμογή ο νόμος του Adam Smith περί «κατανομής της εργασίας». Ο Smith υποστήριξε ότι με το ελεύθερο εμπόριο ανοίγουν οι αγορές σε εγχώριο και ξένο ανταγωνισμό, με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγαλύτερη ευημερία από ότι με αυστηρούς κυβερνητικούς κανονισμούς. Έτσι μία παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού προορίζεται να είναι ισχυρότερη από μια τοπική αλυσίδα εφοδιασμού, επειδή εκμεταλλεύεται το πλεονέκτημα του ελεύθερου εμπορίου (Azadegan, Mellat Parast, Lucianetti, Nishant et al., 2020).

1.11.2. Ανάπτυξη παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας

Όπως υποστηρίζουν οι Flynn, Koufteros και Lu (2016) η εξειδίκευση και η συνεργασία στο παγκόσμιο επίπεδο δημιουργεί περισσότερα κέρδη από ότι οι τοπικές αλυσίδες εφοδιασμού. Όμως με την ανάπτυξη της παγκόσμιας αλυσίδας εφοδιασμού δημιουργείται η ανάγκη για συντονισμό μεταξύ των εξειδικευμένων δραστηριοτήτων κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού σε παγκόσμια κλίμακα.

Οι Ketchen, Craighead και Cheng (2018) επισημαίνουν ότι ο κόσμος των οικονομικών και πολιτικών δυνάμεων σε όλο τον κόσμο είναι ορατός και έχει γίνει πολύ πιο δυναμικός και περίπλοκος. Όμως, ένα πράγμα είναι σίγουρο ότι θα υπάρξει σημαντική και ολοένα μεγαλύτερη συμμετοχή διαφορετικών βιομηχανιών από όλο τον κόσμο στο παγκόσμιο δίκτυο εφοδιαστικής αλυσίδας, επειδή οι πολλές αναδυόμενες οικονομίες δημιουργούν επιπτώσεις στις ήδη υπάρχουσες. Οι ρόλοι αυτών των οικονομιών στο παγκόσμιο εκτεταμένο δίκτυο πολυεθνικών αλυσίδων εφοδιασμού είναι καθοριστικοί και θα οδηγήσουν σε ένα βαθύτατα μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό τοπίο.

1.11.3. Βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι παγκόσμιες εφοδιαστικές αλυσίδες

Σε ένα τέτοιο παγκόσμιο στάδιο υπάρχουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να αναγνωρίσουν οι παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι τα εξής:

A. Δεν υπάρχουν σύνορα: Τα εθνικά σύνορα εμποδίζουν την ανάπτυξη της εφοδιαστικής αλυσίδας, όσον αφορά την προμήθεια, την εμπορία, την κατασκευή και την παράδοση. Αυτό το φαινόμενο χωρίς σύνορα είναι πολύ πέρα από τις ορατές ροές υλικού της παγκοσμιοποιημένης αλυσίδας εφοδιασμού. Είναι εξίσου έντονα εκδηλωμένο και προς τις αόρατες διαστάσεις της παγκόσμιας ανάπτυξης, όπως:

- μάρκες
- υπηρεσίες
- τεχνολογική συνεργασία
- χρηματοδότηση

Προφανώς, τα εθνικά σύνορα είναι λιγότερο περιοριστικά από ό, τι στο παρελθόν. Όμως αναμφισβήτητα αυτό είναι ίσως και το αποτέλεσμα της τεχνολογικής

ανάπτυξης, των περιφερειακών και διμερών εμπορικών συμφωνιών και της διευκόλυνσης των παγκόσμιων οργανισμών (Davis-Sramek et al., 2017).

Β. Σύνδεση στον κυβερνοχώρο: Το παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον δεν είναι πλέον ένα σύμπλεγμα πολλών ανεξάρτητων τοπικών αγορών, αλλά μια διασυνδεδεμένη ενιαία αγορά μέσω αυξανόμενων σημαντικών συνδέσεων στον κυβερνοχώρο. Οι πολυεθνικές αλυσίδες εφοδιασμού σε παγκόσμια κλίμακα δεν θα ήταν δυνατές ή ακόμη και προσβάσιμες χωρίς την τεχνολογία πρόσβασης στον κυβερνοχώρο που επιτρέπει τη μεταφορά μεγάλου όγκου δεδομένων απίστευτες ταχύτητες και μεγάλη αξιοπιστία (Azadegan, et al., 2020).

Γ. Απορρύθμιση των οικονομικών ζωνών και των ζωνών ελεύθερου εμπορίου: Οι εμπορικοί φραγμοί σε όλο τον κόσμο κατεδαφίστηκαν ή τουλάχιστον μειώθηκαν σημαντικά. Οι οικονομικές ζώνες και οι ζώνες ελεύθερου εμπορίου σε όλο τον κόσμο έχουν προωθήσει τον ανοιχτό και θεμιτό ανταγωνισμό και γενικότερα δημιούργησαν ένα επίπεδο ανταγωνισμού στην παγκόσμια σκηνή. Η απορρύθμιση απλοποιεί και καταργεί τους κανόνες και τους κανονισμούς που περιορίζουν τη λειτουργία των δυνάμεων της αγοράς. Στοχεύει περισσότερο στο διεθνές εμπόριο και στην τόνωση της παγκόσμιας οικονομικής ανάπτυξης.

Οι τυπικές απορρυθμισμένες περιοχές είναι:

- η ζώνη Συμφωνίας Ελεύθερων Συναλλαγών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Βόρειας Αμερικής
- οι Σύνδεσμοι της ομάδας των Εθνών της Νοτιοανατολικής Ασίας

Η απορρύθμιση μειώνει τον κυβερνητικό έλεγχο για τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η επιχείρηση, οδηγώντας έτσι προς το σύστημα *laissez-fair* και ελεύθερης αγοράς. Σύστημα *laissez-faire*, («αφήστε τα ελεύθερα») ονομάζεται η πολιτική ελάχιστης κυβερνητικής παρέμβασης στις οικονομικές υποθέσεις των ατόμων και της κοινωνίας. Το δόγμα του *laissez-faire* συνδέεται συνήθως με τους οικονομολόγους που είναι γνωστοί ως Φυσιοκράτες, οι οποίοι άνθισαν στη Γαλλία από το 1756 έως το 1778. Η πολιτική του *laissez-faire* έλαβε ισχυρή υποστήριξη στην κλασική οικονομία, καθώς αναπτύχθηκε στη Μεγάλη Βρετανία υπό την επήρεια του φιλόσοφου και οικονομολόγου Adam Smith (Davis-Sramek et al., 2017).

Δ. Περιβαλλοντική συνείδηση: Την τελευταία δεκαετία παρατηρήθηκαν αυξανόμενες ανησυχίες για τις αρνητικές επιπτώσεις των επιχειρήσεων και της οικονομικής ανάπτυξης στο φυσικό περιβάλλον. Η παγκόσμια πορεία προς τις

«πράσινες» και περισσότερο οικολογικές βιώσιμες επιχειρηματικές στρατηγικές διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη σημερινή παγκόσμια ανάπτυξη της αλυσίδας εφοδιασμού. Αυτό καθοδηγείται επίσης από τις ενέργειες των νομοθετών και των ρυθμιστικών οργανισμών, όπως η Υπηρεσία Προστασίας Περιβάλλοντος. Οι κυβερνήσεις των κορυφαίων παγκοσμίως οικονομιών εμπλέκονται όλο και περισσότερο στην προώθηση των δραστηριοτήτων πράσινης ανάπτυξης στις επιχειρήσεις και επισημοποιούν περισσότερη νομοθεσία και κανονιστικές ρυθμίσεις που θα τεθούν σε εφαρμογή στο μέλλον (Manuj,2011).

Ε. Κοινωνική ευθύνη: Η κοινωνική ευθύνη έχει ένα ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό αντίκτυπο. Το Εμπορικό Δίκαιο και η Επιχειρηματική Ηθική γίνονται όλο και περισσότερο τα βασικά μέτρα για την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων και οι βασικοί παράγοντες για τη λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις βασίζονται σε αυτά. Ένα σημαντικό μερίδιο καταναλωτών έχει αρχίσει πλέον να λαμβάνει τις αποφάσεις αγοράς με βάση το ηθικό πρότυπο και την κοινωνική ευθύνη της αλυσίδας εφοδιασμού. Έτσι η κοινωνική ευθύνη αποτελεί έναν σημαντικό επιχειρηματικό και περιβαλλοντικό παράγοντα που μπορεί να δημιουργήσει ή να καταστρέψει μία επιχείρηση (Reimann, Kosmol & Kaufmann, 2017).

1.12. Στρατηγικές προκλήσεις

Στο μεταβαλλόμενο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον που επικρατεί, σε μακροοικονομικό επίπεδο, υπάρχουν τουλάχιστον πέντε βασικές στρατηγικές προκλήσεις που θα έχουν το μακροπρόθεσμο και συνολικό αντίκτυπο στην αρχιτεκτονική καθώς και στη διαδικασία διαχείρισης των παγκόσμιων εφοδιαστικών αλυσίδων. Οι στρατηγικές προκλήσεις τείνουν να αλληλοσυνδέονται με περίπλοκο τρόπο μεταξύ τους, με το μέγεθος των προκλήσεων να ποικίλλει από επιχείρηση σε επιχείρηση (Reimann, Kosmol & Kaufmann, 2017).

1.12.1. Διάσταση της αγοράς

Η συνεχιζόμενη αστάθεια της ζήτησης σε ολόκληρη την παγκόσμια αγορά εμπόδισε την ικανότητα πολλών αλυσίδων εφοδιασμού να διαχειριστούν αποτελεσματικά την ανταπόκριση παραγγελιών. Η ζήτηση σε επίπεδο καταναλωτικής αγοράς αποτελεί σοβαρή πρόκληση για τη διαμόρφωση της εφοδιαστικής αλυσίδας, του συγχρονισμού της δυναμικότητας και της διαχείρισης του χρόνου. Έτσι, ενεργοποιείται η επίδραση

«bullwhip» σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού. Το φαινόμενο bullwhip είναι ένα φαινόμενο που παρουσιάζεται στην αλυσίδα εφοδιασμού το οποίο περιγράφει πόσο οι μικρές διακυμάνσεις της ζήτησης σε επίπεδο λιανικής μπορούν να προκαλέσουν προοδευτικά μεγαλύτερες διακυμάνσεις στη ζήτηση σε επίπεδο προμηθευτή χονδρικής, διανομέα, κατασκευαστή και πρώτων υλών. Στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, όλοι οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι κατασκευαστές και οι πωλητές επηρεάζουν ολόκληρη την αλυσίδα. Μια αλλαγή σε οποιονδήποτε σύνδεσμο από αυτούς μπορεί να έχει σημαντική επίδραση κατά μήκος της υπόλοιπης αλυσίδας εφοδιασμού (Reusen, et al., 2020).

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία υψηλότερου λειτουργικού κόστους και μη ικανοποιητική παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών. Οι βασικές αιτίες αστάθειας της ζήτησης στην παγκόσμια αγορά είναι συνήθως απρόβλεπτες και ακόμη λιγότερο ελεγχόμενες. Το παγκόσμιο αλλά και το τοπικό οικονομικό κλίμα παίζει βασικό ρόλο στην συνολική ζήτηση των καταναλωτών. Η πρόσφατη παγκόσμια οικονομική ύφεση έχει επηρεάσει σημαντικά πολλές αλυσίδες εφοδιασμού σε παγκόσμια κλίμακα, τουλάχιστον για κάποιο σημαντικό χρονικό διάστημα. Η γεωπολιτική αστάθεια σε όλο τον κόσμο συνέβαλε επίσης στην αστάθεια της αγοράς σε ορισμένες βιομηχανίες. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η καινοτομία προϊόντων που δημιουργούνται συνεχώς, επηρεάζουν τις αγορές με υψηλή ταχύτητα, πολύ πιο γρήγορα από ότι μπορεί να προσαρμοστεί η αλυσίδα εφοδιασμού.

Επίσης οι αναδυόμενες οικονομίες σε όλο τον κόσμο δημιουργούν επιθετικά προϊόντα και υπηρεσίες που ανταγωνίζονται τις υφιστάμενες αλυσίδες εφοδιασμού σε όρους ποιότητας και τιμής, που οδηγούν σε τεράστιες διακυμάνσεις την αγορά (Roberts-Islam, 2020).

Αποτελέσματα ερευνών των Craighead, Ketchen και Cheng (2016) έδειξαν ότι η αφοσίωση των πελατών έχει μειωθεί σημαντικά την τελευταία δεκαετία, τρέφοντας τις ανησυχίες αστάθειας της αγοράς. Η ανάπτυξη καναλιών διανομής μέσω διαδικτύου και άλλων μέσων μάρκετινγκ για κινητές συσκευές έχει καταστήσει πιο εύκολο για τους καταναλωτές να αλλάζουν τις συνήθειες μάρκες που χρησιμοποιούν. Πολλά προϊόντα γίνονται όλο και περισσότερο εμπορεύσιμα, με πολλούς ανταγωνιστές να προσφέρουν παρόμοια χαρακτηριστικά.

1.12.2. Τεχνολογική διάσταση

Η τεχνολογία και το επίπεδο εξειδίκευσης στην εφαρμογή της τεχνολογίας για ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έχουν από καιρό αναγνωριστεί ως οι βασικές στρατηγικές προκλήσεις στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτό ισχύει ακόμη περισσότερο όσον αφορά την ανάπτυξη της εφοδιαστικής αλυσίδας σε παγκόσμιο επίπεδο.

Οι βασικές στρατηγικές προκλήσεις στην τεχνολογική διάσταση είναι τρεις:

1. Η πρώτη είναι η πρόκληση για τον χρόνο ανάπτυξης και παράδοσης. Ο χρόνος από καινοτόμες ιδέες σε δοκιμές, πρωτότυπα, κατασκευή και μάρκετινγκ έχει μειωθεί σημαντικά. Αυτό οφείλεται εν μέρει στην διευρυμένη παγκόσμια συνεργασία για την τεχνολογική ανάπτυξη και την επακόλουθη εμπορευματοποίηση και διάδοση. Τα παγκοσμίως εξελιγμένα τεχνολογικά συστήματα ανάπτυξης έχουν δημιουργήσει μια νέα ελίτ ομάδα οι οποίοι δρουν ως παγκόσμιοι ηγέτες της τεχνολογίας σε διάφορες βιομηχανίες. Χωρίς αμφιβολία, υπάρχει μια στρατηγική που επιδιώκει η παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού να δημιουργεί μία μεθοδολογία που μπορεί να αφομοιώσει γρήγορα τις νέες ιδέες και να τις αξιοποιήσει στην αγορά.
2. Η δεύτερη πρόκληση προέρχεται από την δύναμη της τεχνολογίας. Προφανώς, δεν υποστηρίζουν όλες οι νέες τεχνολογίες τις επιχειρήσεις, αλλά πολλές φορές καταστρέφουν την ικανότητα αυτών. Οι καταναλωτές μπορεί να μην είναι τόσο πρόθυμοι να «αγοράσουν» τις ιδέες, γιατί ίσως να μην είναι τόσο πεπεισμένοι ότι η αξία που δημιουργείται από την τεχνολογία έκανε το προϊόν ελκυστικό (Manuj & Sahin, 2011). Εάν όμως μία επιχείρηση περιμένει να δοκιμάσουν οι άλλες εταιρείες τις νέες ιδέες, τότε διατρέχει μεγάλο κίνδυνο να χάσει το πρώτο πλεονέκτημα του καινούργιου προϊόντος και να χάσει την ηγεσία της αγοράς. Αυτό είναι δίλημμα αλλά παράλληλα και πρόκληση.
3. Η τρίτη πρόκληση βρίσκεται στο δίκτυο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι καινοτόμες ιδέες και οι νέες τεχνολογίες προκύπτουν συνήθως από έναν προμηθευτή ή έναν ανάδοχο στο δίκτυο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Κάθε προμηθευτής και ανάδοχος έχει τη δική του ροή αξίας και λαμβάνει αποφάσεις υιοθέτησης τεχνολογίας με βάση τις ανάγκες των δικών του πελατών. Οι καινοτόμες ιδέες που προέρχονται από υπεργολάβους μπορεί να παραμείνουν λόγω της αδυναμίας της αλυσίδας εφοδιασμού να συντονίσει τα

μεμονωμένα μέλη και ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού. Το κόστος και το κέρδος στο διάγραμμα αξίας μπορούν επίσης να περιορίσουν την ελκυστικότητα μιας καινοτομίας, γιατί θα δώσουν έμφαση στο κόστος αντί να ρισκάρουν να πλασάρουν νέες τεχνολογίες (Tokar, Aloysius & Waller, 2012).

Τέλος, από την άποψη της τεχνολογικής εξέλιξης, η τεχνολογία καταστρέφει τόσο εύκολα όσο και δημιουργεί. Η ανάπτυξη της ψηφιακής φωτογραφίας έχει καταστρέψει κυριολεκτικά τις βιομηχανίες παραγωγής φωτογραφιών, συμπεριλαμβανομένων πολλών γνωστών εμπορικών σημάτων. Η τεχνολογία LCD και Plasma έσπασε επίσης τη βιομηχανία του τηλεοπτικού στυλ (παραδοσιακό στοιχείο οθόνης) μέσα σε μία νύχτα. Όμως ο αυξημένος κίνδυνος διακοπής της τεχνολογίας σε βιομηχανική κλίμακα είναι πολύ πιο τρομερός από το καινοτόμο δίλημμα επιλογής εφαρμογής αυτής (Marley, P.T. Ward, J.C. Hill, 2014).

1.12.3. Διάσταση πόρων

Η ανάπτυξη της παγκόσμιας αλυσίδας εφοδιασμού ενθαρρύνεται τόσο από την αναζήτηση νέων πόρων όσο και από την καλύτερη χρήση των ήδη αποκτηθέντων για να αποφέρει οικονομικά αποτελέσματα. Δεν αποτελεί έκπληξη ότι μία από τις βασικές στρατηγικές προκλήσεις στην ανάπτυξη της παγκόσμιας αλυσίδας εφοδιασμού είναι η ανάπτυξη πόρων. Ο όρος πόρος σε αυτό το πλαίσιο μεταφράζεται στους στρατηγικά σημαντικούς πόρους, συμπεριλαμβανομένων των χρηματοοικονομικών πόρων, του εργατικού δυναμικού, των πνευματικών πόρων, των φυσικών και υλικών πόρων, των υποδομών και των πόρων που σχετίζονται με τα περιουσιακά στοιχεία κ.ο.κ., οι οποίοι θα χρησιμοποιηθούν πιο αποτελεσματικά. Δηλαδή το ίδιο επίπεδο πόρων μπορεί πλέον να χρησιμοποιηθεί για την ικανοποίηση σημαντικά ευρύτερης και μεγαλύτερης αγοράς από άποψη όγκου, ποικιλίας, ποιότητας και λειτουργιών (Schmidt & Raman, 2012).

Ωστόσο, η εσωτερική στρατηγική που βασίζεται στους πόρους ή στις ικανότητες θα αντιμετωπίσει σοβαρότερες προκλήσεις στην παγκόσμια σκηνή από ό, τι στη δική της τοπική ή περιφερειακή αγορά. Οι προκλήσεις δεν είναι απλώς από την εγχώρια αγορά, αλλά πιθανότατα προέρχονται από εξίσου ανταγωνιστικές πολυεθνικές που δημιουργούν πιθανές συνέπειες. Έτσι τα εσωτερικά πλεονεκτήματα κάθε επιχείρησης μπορούν να εξαμιστούν οποιαδήποτε στιγμή όταν το παγκόσμιο επιχειρηματικό

περιβάλλον υπόκειται σε θεμελιώδεις αλλαγές (Touboulic, Chicksand & Walker, 2014).

Το «τέντωμα» της αλυσίδας εφοδιασμού στην παγκόσμια αγορά είναι μια εξαιρετική στρατηγική για την απόκτηση πόρων με πολύ χαμηλότερο κόστος. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι πολλές πολυεθνικές συζητούν ενεργά για την προμήθεια του εργατικού δυναμικού τους, των υλικών και της ενέργειας τους από υπανάπτυκτες ή αναπτυσσόμενες τοποθεσίες, προκειμένου να μειωθεί σημαντικά το κόστος λειτουργίας, το οποίο στη συνέχεια θα οδηγήσει σε πιο ανταγωνιστικές προσφορές της αγοράς. Η στρατηγική για την προμήθεια πόρων είναι η πρωταρχική ώθηση για την αύξηση των δραστηριοτήτων παραχώρησης και εξωτερικής ανάθεσης σε όλο τον κόσμο (Simchi-Levi, Schmidt & Wei, 2014).

1.13. Διαταραχές μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα

Η πολυπλοκότητα της αλυσίδας εφοδιασμού αποτελεί ένα από τα πιο πιεστικά προβλήματα στις σύγχρονες αλυσίδες εφοδιασμού και το βασικό εμπόδιο στην καλύτερη απόδοση αυτών. Τα υψηλά επίπεδα πολυπλοκότητας στις αλληλοσυνδεόμενες ροές υλικών, κεφαλαίων και πληροφοριών μεταξύ επιχειρήσεων δεν έχουν κατηγορηθεί μόνο για τη μείωση της αποτελεσματικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά επίσης αναγνωρίζονται ως βασικοί πρόδρομοι των διαταραχών της αλυσίδας εφοδιασμού. (Cole, 2010).

Οι διακοπές της εφοδιαστικής αλυσίδας έχουν τη δυνατότητα να προκαλέσουν μεγάλες βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες απώλειες στην αξία, τις πωλήσεις και τη φήμη των μετόχων. Μπορεί επίσης να βλάψουν τις σχέσεις μεταξύ πελατών και προμηθευτών. Κατά συνέπεια, πολλοί μελετητές έχουν συμβουλευτεί τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τον κίνδυνο διαταραχών της αλυσίδας εφοδιασμού τόσο επιθετικά όσο κάνουν με τους οικονομικούς κινδύνους και να επανεκτιμήσουν τα σχέδια αλυσίδας εφοδιασμού τους από την άποψη του κινδύνου (Sodhi et al., 2012). Μέχρι στιγμής, ωστόσο, σχετικά λίγα είναι γνωστά αναφορικά με τη σχέση μεταξύ των δομικών χαρακτηριστικών των αλυσίδων εφοδιασμού και του κινδύνου διαταραχών. Από εμπειρική άποψη, λίγες μόνο μελέτες έχουν εξετάσει αυτήν τη σχέση. Ο Papadakis (2006), για παράδειγμα, πρότεινε ότι όταν χτυπήσει μια διαταραχή, οι αλυσίδες εφοδιασμού με βάση την παραγγελία είναι πιο ευάλωτες από ότι οι αλυσίδες εφοδιασμού με βάση την πρόβλεψη. Οι Hendricks et al. (2009) διαπίστωσαν ότι οι

αρνητικές αντιδράσεις στο χρηματιστήριο στις διαταραχές της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι πιο σοβαρές για εταιρείες που είναι γεωγραφικά διαφοροποιημένες, λιγότερο κάθετα σχετικές (δηλαδή έχουν υψηλό επίπεδο εξωτερικής ανάθεσης) και εξοπλισμένες με μικρή λειτουργική χαλάρωση. Χρησιμοποιώντας μια παρόμοια μεθοδολογία, οι Schmidt και Raman (2012) ανέφεραν ότι οι διαταραχές της αλυσίδας εφοδιασμού είναι πιο επιζήμιες για την αξία των μετόχων εάν οι μέτοχοι αποδίδουν τη διαταραχή σε παράγοντες της εταιρείας αγορών ή του δικτύου προμηθευτών της. Και οι τρεις μελέτες εντοπίζουν πολλά χαρακτηριστικά της αλυσίδας εφοδιασμού που επηρεάζουν τις απώλειες μιας εταιρείας σε περίπτωση που πράγματι υπάρχει διαταραχή.

Αν και αυτές είναι πολύτιμες πληροφορίες, αντιμετωπίζουν μόνο το μέγεθος των επιπτώσεων των διαταραχών. Το άλλο σημαντικό στοιχείο κινδύνου που παραμένει σε μεγάλο βαθμό ανεξερεύνητο είναι το πόσο συχνές ή πιθανές είναι οι διαταραχές της εφοδιαστικής αλυσίδας, δεδομένης μιας συγκεκριμένης δομής της αλυσίδας εφοδιασμού. Αυτό είναι ένα σημαντικό ερώτημα, επειδή οι εταιρείες επιδιώκουν σταθερότητα στις δραστηριότητές τους και ως εκ τούτου οι διαχειριστές πρέπει να γνωρίζουν πώς η οργάνωση των αλυσίδων εφοδιασμού τους επηρεάζει την εμφάνιση διαταραχών της εφοδιαστικής αλυσίδας (Marley et al., 2014).

Οι Bode και Wagner το 2015 διεξήγαγαν μία μελέτη με θέμα: «*Structural drivers of upstream supply chain complexity and the frequency of supply chain disruptions*». Η ερευνητική υπόθεση ήταν ότι μεγάλο μέρος της έρευνας έχει επικεντρωθεί στη διαχείριση κινδύνων της εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά το ερώτημα "Ποια χαρακτηριστικά της αλυσίδας εφοδιασμού αυξάνουν τη συχνότητα των διακοπών της;" δεν έχει λάβει μεγάλη προσοχή από την εμπειρική έρευνα. Αυτό είναι ένα σχετικό ερώτημα, επειδή οι εταιρείες επιδιώκουν σταθερότητα στις δραστηριότητές τους και, ως εκ τούτου, οι διαχειριστές πρέπει να γνωρίζουν πώς η δομή των αλυσίδων εφοδιασμού τους επηρεάζει την εμφάνιση διαταραχών. Η παρούσα μελέτη ασχολήθηκε με αυτό το ζήτημα με ιδιαίτερη έμφαση στις διαταραχές στην αλυσίδα εφοδιασμού. Βασιζόμενοι στη βιβλιογραφία σχετικά με την πολυπλοκότητα της αλυσίδας εφοδιασμού, οι ερευνητές σχεδίασαν και δοκίμασαν ένα μοντέλο που προβλέπει τη συχνότητα των διαταραχών με βάση μια πολυδιάστατη σύλληψη της πολυπλοκότητας της ανοδικής εφοδιαστικής αλυσίδας. Όχι μόνο τα εμπειρικά ευρήματα υποδηλώνουν ότι και οι τρεις οδηγοί πολυπλοκότητας που διερευνήθηκαν - οριζόντια, κάθετη και χωρική πολυπλοκότητα - αυξάνουν τη συχνότητα των διαταραχών, αλλά και ότι

αλληλεπιδρούν και ενισχύουν τα αποτελέσματα του άλλων (Marley, Ward & Hill, 2014).

1.14. Η θέση του καταναλωτή στην εφοδιαστική αλυσίδα

Η ύπαρξη της αλυσίδας εφοδιασμού βασίζεται στην ζήτηση από τον καταναλωτή, για αυτό η εξυπηρέτηση του καταναλωτή αποτελεί μία θεμελιώδη δραστηριότητα για την ύπαρξη της επιχείρησης. Ο τελικός καταναλωτής είναι αυτός που προσθέτει αξία στο προϊόν, αλλά εάν ο καταναλωτής δεν καταναλώνει το προϊόν τότε εξαντλείται η αγοραστική αξία του προϊόντος.

Μια αλυσίδα εφοδιασμού και κάθε μέλος της έχει το αναμφισβήτητο καθήκον να προσθέτει αξίες στη ροή του υλικού, και πρέπει να μάθει πώς να βελτιώνει την επιχείρηση και τη διαχείρισή της, αλλά κυρίως η δουλειά του είναι να χρησιμοποιεί τα χρήματα για να προωθούν την αλυσίδα εφοδιασμού που ικανοποιεί καλύτερα τη ζήτησή των προϊόντων από τους καταναλωτές (Μπινιώρης, 2014).

Ο τελικός καταναλωτής σε μια αλυσίδα εφοδιασμού είναι ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας από όλους όσον αφορά τη διαχείρισή της. Όλα όσα κάνει μια αλυσίδα εφοδιασμού καθοδηγούνται από τις ανάγκες και τις επιθυμίες του τελικού καταναλωτή. Τα περιεχόμενα της εφοδιαστικής αλυσίδας συμπληρώνονται με τις προσεγγίσεις, τις δραστηριότητες καθώς και τις στρατηγικές που στοχεύουν στην παράδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών για την ικανοποίηση αυτού. Επομένως, είναι ασφαλές να πούμε ότι η εφοδιαστική αλυσίδα πρέπει πάντα να έχει πελατοκεντρική διαχείριση και να αντικατοπτρίζει τα τυπικά χαρακτηριστικά του προσανατολισμού των πελατών της αλυσίδας.

Όμως ο τελικός καταναλωτής πρέπει να χρησιμεύει όχι μόνο ως ο απώτερος στόχος, αλλά να παρέχει επίσης ζωτικές πληροφορίες και πρακτική βοήθεια για τη λήψη αποφάσεων στη διαδικασία διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι τελικοί καταναλωτές είναι εξαιρετικά σημαντικοί γιατί με τις επιλογές τους μπορούν να δώσουν στον διαχειριστή της αλυσίδας εφοδιασμού κάποιες πολύ ακριβείς οδηγίες για την επίτευξη ανταπόκρισης στην αγορά. Επομένως, είναι αδιαμφισβήτητο ότι η εφοδιαστική αλυσίδα και η διαχείρισή της πρέπει πάντα να προσανατολίζονται στον πελάτη. Ο προσανατολισμός στον πελάτη δίνει τον θεμελιώδη λόγο και σκοπό της ύπαρξής της (Touboullic, Chicksand & Walker, 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ ΤΟΥ COVID 19 ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥΣ

2.1. Εισαγωγή

Η πανδημία του Covid-19 είναι αδιαμφισβήτητα ένα από τα πιο σημαντικά γεγονότα στη σύγχρονη ιστορία. Ο ιός εξαπλώθηκε σε περισσότερες από 200 χώρες και περιοχές σε όλο τον κόσμο και προκάλεσε τη χειρότερη οικονομική ύφεση μετά από την μεγάλη οικονομική κρίση (Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, 2020). Αν και ιστορικά οι πανδημίες αυτού του μεγέθους είναι σπάνιες, υπάρχει επίσης το ξέσπασμα H1N1 του 2009 ως ένα άλλο παράδειγμα σημαντικών επιπτώσεων της πανδημίας. Γενικότερα πανδημίες υπήρχαν και θα υπάρχουν πάντα. Αυτή η πραγματικότητα, οδηγεί στην ανάγκη των μελετητών επιχειρήσεων να διαδραματίσουν ρόλο στη βελτίωση της ικανότητας των επιχειρήσεων να προηγούνται σε αυτά τα κατακλυσμικά γεγονότα (Jin & Ellram, 2020).

2.2. Διαφορές διαταραχών λόγω πανδημίας με τις τυπικές διαταραχές της εφοδιαστικής αλυσίδας

Ο Covid-19 έφερε στο προσκήνιο - περισσότερο από κάθε γεγονός τις τελευταίες δεκαετίες - τη σημασία της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Παρά το ενημερωτικό σώμα της έρευνας, ούτε οι πλήρως προετοιμασμένες εταιρείες μπόρεσαν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στην πανδημία Covid-19, το «Great Lockdown» και το παλιρροϊκό κύμα διαταραχών που μαστίζουν κάθε βιομηχανία και γεωγραφική περιοχή. Σύμφωνα με τον Roberts-Islam, B. (2020) αυτό συμβαίνει επειδή οι πανδημίες διαφέρουν ποιοτικά από τις τυπικές διαταραχές της αλυσίδας εφοδιασμού σε τρεις αλληλένδετες διαστάσεις:

Πεδίο εφαρμογής: Μια τυπική διαταραχή εντοπίζεται γεωγραφικά ή / και ανά τομέα. Παραδείγματα των γεωγραφικών διαταραχών περιλαμβάνουν μια απεργία λιμένων που διακόπτει το εμπόριο σε μέρος μιας χώρας ή π.χ. ένας τυφώνας που διαταράσσει το εμπόριο σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Ένα παράδειγμα σε διαταραχή ανά τομέα είναι οι τρομοκρατικές επιθέσεις όπως στις 9/11, οι οποίες διέκοψαν διάφορες ταξιδιωτικές βιομηχανίες, ενώ η γεωργία και το λιανικό εμπόριο πίεςτηκαν

μετά από σύντομες παύσεις. Όμως σε μια πανδημία, ολόκληρος ο κόσμος και όλες οι βιομηχανίες επηρεάζονται από τις επιπτώσεις.

Φαινόμενο διασποράς: Μια τυπική διαταραχή συχνά ξεδιπλώνεται σαν ένας βράχος που ρίχνεται σε μια λίμνη. Στην αρχή δημιουργείται ένα μεγάλο αρχικό σοκ που γενικά διαλύεται σε μικρούς κυματισμούς. Μια πανδημία όμως ισοδυναμεί με έναν χείμαρρο περίπου ισοδύναμων κυμάτων που χύνεται από περιοχή σε περιοχή και από τομέα σε τομέα.

Στην πανδημία οι κυβερνήσεις υιοθετούν μια πολεμική στάση στην οποία λαμβάνουν μέτρα όπως:

- το κλείσιμο των συνόρων
- το άνοιγμα / κλείσιμο των επιχειρήσεων
- τον περιορισμό της ελεύθερης κυκλοφορίας των ατόμων

Αυτές οι ενέργειες αποσκοπούν στον μετριασμό των επιπτώσεων, αλλά ορισμένες στην πραγματικότητα επιδεινώνουν την υπάρχουσα κατάσταση

Μετατοπίσεις: Μια τυπική διαταραχή μετατοπίζει την καμπύλη της προσφοράς και της ζήτησης. Συχνά επηρεάζει τη μία, αλλά όχι την άλλη. Για παράδειγμα, η πτώχευση ενός προμηθευτή μπορεί να οδηγήσει σε προσωρινή απώλεια της προσφοράς, αλλά μπορεί να έχει μικρή ή καμία επίδραση στην ζήτηση.

Όμως σε μια πανδημία, η δύναμη της διαταραχής είναι αρκετά ισχυρή για να ωθήσει την προσφορά και τη ζήτηση σε ακραία υψηλά και χαμηλά επίπεδα. Αντίστοιχα παραδείγματα είναι η πανευρωπαϊκή αγορά οικιακών ειδών και ο τομέας νέων αγορών αυτοκινήτων στις Ηνωμένες Πολιτείες κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την πανδημία είναι ότι οι επιχειρήσεις στο μέλλον πρέπει να αποκλίνουν από την παραδοσιακή έμφαση στη συνέχεια και την ανθεκτικότητα (π.χ. Mena, Melnyk, Baghersad & Zobel, 2019; Azadegan, Mellat Parast, Lucianetti, 2020). Όπως υποστηρίζει ο Forde (2020) οι εταιρείες πρέπει να προωθήσουν τη μεταβατικότητα, δηλαδή την ικανότητα ταυτόχρονης αποκατάστασης ορισμένων διαδικασιών και αλλαγών για την αντιμετώπιση προκλήσεων που προκαλούνται από πανδημία.

Πιο απλά, η έννοια της μεταβατικότητας συγχωνεύει τις έννοιες της ανθεκτικότητας και της μεταβλητότητας. Για παράδειγμα, ένα μανάβικο μπορεί να χρειαστεί να αποκαταστήσει τα εξαντλημένα προϊόντα του (δηλαδή, την ανθεκτικότητα) βελτιώνοντας τις διαδικασίες αναπλήρωσής του, ενώ ταυτόχρονα

μετατρέπει τις λειτουργίες του (δηλαδή, μεταβλητότητα) για να μιμηθεί ένα κέντρο διανομής επιλέγοντας, συσκευάζοντας και παραδίδοντας παραγγελίες.

2.3. Η ευκαιρία μέσα στην κρίση

Ο Άλμπερτ Αϊνστάιν διακήρυξε δημόσια: «στη μέση κάθε κρίσης υπάρχει μια μεγάλη ευκαιρία». Για τους διευθύνοντες συμβούλους επιχειρήσεων, η κρίση λόγω του Covid-19 δημιούργησε μια ευκαιρία για την προώθηση της μεταβατικότητας και συνεπώς την καλύτερη αντιμετώπιση της επόμενης πανδημίας. Για τους μελετητές, η κρίση προσέφερε την ευκαιρία να βοηθήσει τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων να σκεφτούν και να δράσουν με νέους και άγνωστους τρόπους επανεξετάζοντας τις εννοιολογικές περιγραφές που χρησιμοποιούνται για την κατανόηση των διαταραχών της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Για να μπορέσουν οι μελετητές να επωφεληθούν από αυτήν την ευκαιρία, πρέπει να δημιουργήσουν μια ατζέντα για τη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού κατά το διάστημα μιας πανδημίας, εξετάζοντας πώς τα βασικά δόγματα μιας σειράς γνωστών και αναδυόμενων θεωριών μπορούν να σχηματίσουν προκλήσεις και να δώσουν λύσεις. Με αυτόν τον τρόπο θα είναι σε θέση να καταρτίσουν μία ουσιαστική έρευνα επιδράσεων που θα βοηθήσει στην ανακούφιση των επιπτώσεων της επόμενης πανδημίας στις αλυσίδες εφοδιασμού (Phillips, 2020).

2.4. Θεωρίες για αντιμετώπιση των προκλήσεων σε μία εφοδιαστική αλυσίδα

2.4.1. Θεωρία Εξάρτησης Πόρων

Η θεωρία εξάρτησης από πόρους υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες στο περιβάλλον τους για πρόσβαση σε ζωτικής σημασίας εισόδους, όπως:

- υλικά
- εργασία
- ρευστότητα (Pfeffer & Salancik, 1978).

Η εξάρτηση δημιουργεί αβεβαιότητα επειδή η ροή πόρων από εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. προμηθευτές) θα μπορούσε να σταματήσει λόγω των επιθυμιών, των αποτυχιών ή και των δύο αυτών παραγόντων.

Οι εταιρείες ανταποκρίνονται ακολουθώντας στρατηγικές και δομές που μειώνουν, ελαχιστοποιούν ή ακόμη και εξαλείφουν την εξάρτησή τους από εξωτερικές

οντότητες. Ως εκ τούτου, η θεωρία εξάρτησης πόρων ταιριάζει απόλυτα με την έρευνα αλυσίδας εφοδιασμού (π.χ. Jin, Y., & Ellram, L. (2020); Touboulic, Chicksand & Walker, 2014) που θα μπορούσε να υπερβεί το πανδημικό πλαίσιο. Ωστόσο, τα τρομακτικά αποτελέσματα των πανδημιών μπορεί να απαιτούν την επανεξέταση της έννοιας της εξάρτησης με τουλάχιστον δύο τρόπους.

Πρώτον, παρόλο που οι στρατηγικές που εφαρμόζονται για τη διαχείριση των εξαρτήσεων μπορεί να είναι αποτελεσματικές σε κανονικούς τρόπους λειτουργίας, μπορεί να είναι ανεπαρκείς για την αντιμετώπιση της ευαίσθητης στο χρόνο φύσης των πανδημιών όταν αυξάνεται η ανάγκη για ελαστικότητα. Η θεωρία της εξάρτησης πόρων αναφέρει ότι η ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκρίνεται σε ακραίες μεταβολές της προσφοράς και της ζήτησης θα περιορίζεται από εξωτερικές οντότητες που ελέγχουν τους πόρους που απαιτούνται (Pfeffer & Salancik, 1978). Έτσι, παρουσία μη φυσιολογικής αύξησης της ζήτησης, μπορεί να εμφανιστεί ένα κρίσιμο σημείο συμφόρησης.

Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19, η ικανότητα των νοσοκομείων να ανταποκριθούν σε τεράστιες αυξήσεις της ζήτησης θεραπείας περιοριζόταν από περιορισμένες προμήθειες εξοπλισμού ατομικής προστασίας και αναπνευστήρες. Οι επιπτώσεις από την εξάπλωση σε μια πανδημία προσθέτουν πολυπλοκότητα στη διαχείριση αυτών των χρονικών σημείων συμφόρησης από εξάρτηση πόρων. Κανονικά οι εταιρείες μπορούν να επικεντρώσουν την προσοχή τους σε ένα μικρό σύνολο βασικών υλικών προσπαθώντας να αυξήσουν την προβλέψεις τους σύμφωνα με τα εκάστοτε δεδομένα.

Ωστόσο, ως αποτέλεσμα των επιπτώσεων που προκαλούνται από μια πανδημία, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια πολυεπίπεδη επίθεση από μια συνεχώς μεταβαλλόμενη σειρά ελλείψεων προσφοράς και αιχμών ζήτησης.

Δεύτερον, αν και οι αναπτυγμένες δομές για τη διαχείριση προκλήσεων και εξαρτήσεων μπορεί να είναι αποτελεσματικές σε τυπικά πλαίσια αλυσίδας εφοδιασμού, όμως ενδέχεται να έχουν μικρή αξία κατά τη διάρκεια πανδημιών, καθώς οι εξαρτήσεις μπορούν να εξελιχθούν. Για παράδειγμα, οι ακραίες μεταβολές της προσφοράς και της ζήτησης που συνοδεύουν μια πανδημία μπορούν να αλλάξουν τη δυναμική της ισχύος μέσα στις αλυσίδες εφοδιασμού, καθώς οι εταιρείες εξαρτώνται όλο και πιο πολύ από τις εξωτερικές οντότητες (Pfeffer & Salancik, 1978).

Ένα ακόμη ενδιαφέρον παράδειγμα είναι η δυναμική ισχύος σε μια παραδοσιακή σχέση λιανοπωλητή-προμηθευτή. Οι λιανοπωλητές εξαρτώνται από τους προμηθευτές

για πρόσβαση σε μάρκες και προϊόντα και οι προμηθευτές εξαρτώνται από τους λιανοπωλητές για πρόσβαση στους καταναλωτές. Υπό κανονικές συνθήκες, οι λιανοπωλητές απολαμβάνουν ένα πλεονέκτημα ισχύος και ασκούν αυτήν τη δύναμη για να εξαγάγουν παραχωρήσεις από προμηθευτές (Huang, Li, & Mahajan, 2002). Ωστόσο, κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας, η ισορροπία ισχύος μετατοπίζεται προς όφελος των προμηθευτών. Εν μέσω των πρωτοφανών αυξήσεων της ζήτησης από τους καταναλωτές, οι λιανοπωλητές εξαρτώνται όλο και περισσότερο από τους προμηθευτές για να διατηρήσουν τις αποθήκες τους γεμάτες. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19, η Walmart παραχώρησε στους προμηθευτές εξαιρέσεις από το περίφημο αυστηρό πρωτόκολλο της (Souza, 2020).

2.4.2. Θεσμική Θεωρία

Η θεσμική θεωρία προτείνει ότι οι επιχειρήσεις υποκύπτουν στις περιβαλλοντικές πιέσεις σε μια προσπάθεια να κερδίσουν νομιμότητα (DiMaggio & Powell, 1983). Η νομιμότητα με τη σειρά της πιστεύεται ότι επιτρέπει σε μια εταιρεία να προσελκύει πιο εύκολα υποστήριξη από εξωτερικούς παράγοντες, όπως αγοραστές, προμηθευτές και κυβερνήσεις. Καθώς όλες οι εταιρείες επιδιώκουν τη νομιμότητα, αρχίζουν να μοιάζουν μεταξύ τους - μια διαδικασία που ονομάζεται ισομορφισμός (Meyer & Rowan, 1977).

Τα υποκαταστήματα της τράπεζας, για παράδειγμα, μοιράζονται ομοιότητες, όπως είναι οι καλοντυμένοι υπάλληλοι και η συντηρητική διακόσμηση. Στο πλαίσιο της αλυσίδας εφοδιασμού, οι ερευνητές έχουν εξετάσει πώς οι προσδοκίες για το τι συνιστά νόμιμη συμπεριφορά διαχέονται μεταξύ των αλυσίδων εφοδιασμού και σταδιακά γίνονται κοινά πρότυπα (π.χ., Bhakoo & Choi, 2013; Reusen, Stouthuysen, Roodhooft, Van den Abbeele, & Slabbinck, 2020).

Η έμφαση της θεσμικής θεωρίας στην δημιουργία και την κατάργηση της νομιμότητας τροφοδοτεί την αξία της ως φακός για την κατανόηση της συμπεριφοράς της αλυσίδας εφοδιασμού κατά τη διάρκεια και μετά την λήξη μια πανδημίας (Meyer & Rowan, 1977).

Λόγω της ευρείας εμβέλειας και των δραματικών αλλαγών που συνοδεύουν μια πανδημία, αναμένεται ότι θα προκύψουν νέες αντιλήψεις για νόμιμη, επιτυχημένη συμπεριφορά, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν ορισμένοι μόνιμοι μετασχηματισμοί στις διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας. Για παράδειγμα, οι παραδόσεις θα είναι

χρονοβόρες, αλλά θα εμπίπτουν στα δικά τους πλεονεκτήματα αντί να θεωρούνται νόμιμες.

Η θεσμική θεωρία μπορεί επίσης να ρίξει φως στις αλλαγές στην περιβαλλοντική πολυπλοκότητα. Οι εταιρείες αντιμετωπίζουν συνήθως μεγάλες πιέσεις από περιορισμένο μόνο αριθμό συμμετεχόντων (Lu, Koufteros, Talluri, & Hult, 2019) ακόμη και κατά τη διάρκεια των περισσότερων διαταραχών. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν μια απροσδόκητη πίεση από πολυάριθμους και διαφορετικούς ενδιαφερόμενους φορείς, όπως είναι:

- ✚ η κυβέρνηση
- ✚ οι εταίροι της αλυσίδας εφοδιασμού
- ✚ οι ανταγωνιστές
- ✚ οι εργαζόμενοι
- ✚ οι καταναλωτές
- ✚ τα μέσα ενημέρωσης

Για παράδειγμα, παρόλο που οι στόχοι που θέτει μία επιχείρηση ασκούν πάντα έντονη πίεση στους προμηθευτές ώστε να παραδίδουν τα αγαθά στις αποθήκες εντός στενών χρονικών περιορισμών (Bose & Layne, 2016), οι κυβερνητικοί φορείς για να κατευνάσουν την πίεση των καταναλωτών, συνήθως δεν ενδιαφέρονται για την απόδοση παράδοσης των προμηθευτών.

Κατά τη διάρκεια του Covid-19, ωστόσο, η πίεση μετατοπίστηκε καθώς η κυβέρνηση των ΗΠΑ ζήτησε σταθερές προμήθειες και γεμάτα ράφια για την αντιμετώπιση της υστερίας των καταναλωτών και την αποφυγή χρήσης περαιτέρω αποθηκευτικών χώρων. Ομοίως, η κυβέρνηση των ΗΠΑ έδωσε οδηγίες στη General Motors να παράγει αναπνευστήρες (Rosevear, 2020). Κατά τη διάρκεια πανδημιών, οι εταιρείες μπορεί να κληθούν να κάνουν περισσότερα, αλλά οι κυβερνητικές πιέσεις μπορούν επίσης να εκδηλωθούν και με άλλους τρόπους.

2.4.3. Θεωρία Ενορχήστρωσης Πόρων

Στη επεξήγηση της θεωρίας ενορχήστρωσης των πόρων, οι Sirmon, Hitt και Irish (2007) υιοθέτησαν τον ισχυρισμό του Barney (1991) ότι οι στρατηγικοί πόροι – για παράδειγμα ένα εξελιγμένο δίκτυο εφοδιασμού ή επωνυμία του οποίου είναι σημαντική και δύσκολα μπορεί να αντικατασταθεί ή να μιμηθεί – μπορούν να δημιουργήσουν βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Αν και ο Barney (1991) δίνει έμφαση στις επιπτώσεις που μπορούν να έχουν οι στρατηγικοί πόροι, οι Sirmon et al. (2007) και οι Sirmon, Hitt, Irish και Gilbert (2011) ερεύνησαν βαθιά τις διαδικασίες με τις οποίες δημιουργούνται αυτά τα αποτελέσματα. Στη συνέχεια, εξέτασαν την διαχείριση επιδόσεων (Koufteros, Verghese, & Lucianetti, 2014) και τις ανακλήσεις προϊόντων (Ketchen, Wowak, & Craighead, 2014) από την άποψη της ενορχήστρωσης των πόρων, αλλά συνολικά η θεωρία παραμένει ανεξερεύνητη όσον αφορά την έρευνα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Δεδομένων των προβλημάτων ενορχήστρώσεων που αντιμετώπισαν οι οργανισμοί κατά τη διάρκεια του Covid-19, η έρευνα σχετικά με την πανδημία θα μπορούσε να θεωρηθεί ένα εξαιρετικό «πάτημα» για να δοθεί ώθηση στην έρευνα της θεωρίας αυτής αναφορικά με την εφοδιαστική αλυσίδα.

Η θεωρία ενορχήστρωσης πόρων υποδηλώνει ότι τρεις τύποι δράσεων συνοδεύουν τους στρατηγικούς πόρους:

- **Δομή:** η διαχείριση του χαρτοφυλακίου πόρων της εταιρείας
- **Ομαδοποίηση:** ο συνδυασμός ενεργειών που συγκεντρώνουν και ενσωματώνουν πόρους σταθεροποιώντας, εμπλουτίζοντας και πρωτοπορώντας διαδικασίες που τροποποιούν, επεκτείνουν ή αναπτύσσουν δυνατότητες, αντίστοιχα (Sirmon et al., 2007)
- **Μόχλευση:** Η μόχλευση αναφέρεται στις ενέργειες που λαμβάνονται για την δημιουργία αξίας από τους πόρους μιας επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της κινητοποίησης (δηλαδή της αναγνώρισης των απαιτούμενων δυνατοτήτων), του συντονισμού (δηλαδή της ενσωμάτωσης πόρων) και της ανάπτυξης (δηλαδή χρησιμοποιώντας δυνατότητες για υποστήριξη στρατηγικής) (Sirmon et al., 2011).

Κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας, οι εταιρείες πρέπει όχι μόνο να επανεξετάσουν πώς μπορούν να δημιουργήσουν αξία από την τρέχουσα δέσμη πόρων τους, αλλά και τι είδους αξία μπορούν να δημιουργήσουν. Για παράδειγμα, η εταιρεία Louis Vuitton αναδιάρθρωσε τα εργαστήρια μόδας και τα εργοστάσια καλλυντικών για να παράγει απαραίτητες μάσκες, στολές νοσοκομείου και απολυμαντικό χεριών κατά τη διάρκεια του Covid-19 (Seipel, 2020). Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων παραγωγής και των δικτύων διανομής με αυτόν τον τρόπο μπορεί να μην παράγει αξία υπό την έννοια ότι οδηγεί σε ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την Louis Vuitton, αλλά δημιουργεί αξία για την κοινωνία βοηθώντας στην εξουδετέρωση των απειλών στο περιβάλλον (Barney, 1991).

Ο συγχρονισμός του τρόπου δομής, ομαδοποίησης και αξιοποίησης των πόρων θα είναι κρίσιμος για την προετοιμασία για μελλοντικές πανδημίες (Sirmon et al., 2007).

Η εξέταση της διαρθρωτικής αδράνειας των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια και μετά από πανδημίες μέσω της αλυσίδας εφοδιασμού είναι μια ελκυστική διαδρομή (Ketchen, Crook, & Craighead, 2014). Μέσα σε ένα οικοσύστημα, οι αγοραστές και οι προμηθευτές μπορούν να αλληλοσυνδεθούν, ενισχύοντας ένα υψηλό επίπεδο αλληλεξάρτησης. Αυτή η αλληλεξάρτηση μπορεί να είναι θετική, αρνητική ή και τα δύο. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19, το Rise Bar είδε μια τεράστια αύξηση πωλήσεων, καθώς οι καταναλωτές συσσωρεύουν μη αλλοιώσιμα είδη όπως οι ράβδοι πρωτεΐνης (Dudley, 2020). Σε απάντηση, η Amazon αύξησε τα προτεινόμενα επίπεδα αποθέματος και η Rise Bar άρχισε να στέλνει το «μερίδιο του λέοντος» των διαθέσιμων προϊόντων της στην Amazon (Dudley, 2020). Τέτοιες ενέργειες εμβαθύνουν τη σχέση μεταξύ της Rise Bar και της Amazon, αλλά έδωσαν σύντομη σημασία στους άλλους συνεργάτες της Rise Bar. Αυτό είναι ένα μόνο ένα παράδειγμα μεταξύ πολλών με τα οποία η Amazon ενίσχυσε την «ανταγωνιστική της θέση με τρόπους που θα μπορούσαν να ξεπεράσουν την πανδημία» (Dudley, 2020).

2.4.4. Θεωρία Παιγνίων

Η θεωρία παιγνίων στοχεύει να προβλέψει, δεδομένου ενός συνόλου κανόνων, τις στρατηγικές που θα χρησιμοποιήσουν αυτοί που δρουν όταν αλληλεπιδρούν μεταξύ τους (Von Neumann & Morgenstern, 1944). Υποθέτει ότι αυτοί που δρουν είναι λογικοί και θα προσπαθήσουν να μεγιστοποιήσουν τις αποδόσεις τους. Σε εφάπαξ ανταλλαγές, οι εγωιστικές και οι λανθασμένες επιλογές μεγιστοποιούν συνήθως τα αποτελέσματα. Εάν αυτοί που δρουν, αλληλεπιδρούν επανειλημμένα μεταξύ τους, τότε ο καθένας τείνει να ενεργήσει συνεργατικά (Bo, 2005). Με βάση αυτές τις έννοιες, η θεωρία των παιγνίων έχει εφαρμοστεί στις σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή με σκοπό να προβλέψει, για παράδειγμα, βέλτιστες τιμές και ποσότητες παραγωγής (Cao & Fang, 2019), υιοθέτηση νέας τεχνολογίας (Zhu & Weyant, 2003) και αποφάσεις σχετικά με το κανάλι διανομής (Xia, Xiao & Zhang, 2017).

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τα ανωτέρω, η θεωρία των παιγνίων υποδηλώνει ότι η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων με ανταγωνιστικούς στόχους είναι πιο πιθανή κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας, διότι αυτά που διακυβεύονται είναι πιο σημαντικά.

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19, για παράδειγμα, μεγάλες αλυσίδες παντοπωλείων πλήρωσαν τους προμηθευτές τους πιο γρήγορα για να βοηθήσουν τους προμηθευτές να παραμείνουν «διαλύτες» (Creditsafe, 2020). Μπορεί επίσης να γίνει απαραίτητη η συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών και σε ορισμένες περιπτώσεις να ζητηθεί αυτό από τις εκάστοτε κυβερνήσεις για την επαρκή αντιμετώπιση των επιπτώσεων μιας πανδημίας.

Οι ακραίες μεταβολές της προσφοράς και της ζήτησης καθιστούν όλο και πιο δύσκολο για τις επιχειρήσεις να προβλέψουν το πώς θα ενεργήσουν οι αγοραστές και οι προμηθευτές και ως εκ τούτου να αποδώσουν πλεονέκτημα στην οικοδόμηση της ευελιξίας. Εκτός από την εφοδιαστική αλυσίδα, οι κυβερνητικές προσπάθειες για τον περιορισμό του πεδίου των επιπτώσεων μιας πανδημίας αλλάζουν συνεχώς και απρόβλεπτα τους βασικούς κανόνες και έτσι διαταράσσουν τον τρόπο αλληλεπίδρασης των επιχειρήσεων μεταξύ τους. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19, αρκετές αλυσίδες παντοπωλείων είχαν ακυρώσει ή αναβάλει παραγγελίες από προμηθευτές οι οποίοι υποχρεώθηκαν να δώσουν προτεραιότητα στις παραγγελίες της Ομοσπονδιακής Ένωσης Διαχείρισης Έκτακτης Ανάγκης των ΗΠΑ (Phillips, 2020). Αυτό έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τον τυπικά παθητικό ρόλο της κυβέρνησης στη θεωρία του παιχνιδιού ως « τρίτος παίκτης » που επιβάλλει τους κανόνες και περιστασιακά τους επανεξετάζει (Ross, 2019). Τα πειράματα και οι προσομοιώσεις μπορεί να είναι σημαντικά εργαλεία για την μελλοντική έρευνα όσον αφορά τον έλεγχο της ευαισθησίας των θεωρητικών προβλέψεων του παιχνιδιού σε παραβιάσεις των υποθέσεων της θεωρίας που προκαλούνται από μια πανδημία.

2.4.5. Θεωρία Συστήματος Συμβάντων

Η βασική προϋπόθεση της θεωρίας συστημάτων είναι ότι οι οργανισμοί πρέπει να λάβουν τις απαραίτητες εισροές από το περιβάλλον τους και να τις μετατρέψουν σε αποτελέσματα που θα αγοράσουν άλλοι φορείς (Von Bertalanffy, 1950). Οι οργανισμοί επιδιώκουν έτσι να καθιερώσουν και να διατηρήσουν μια ισορροπία μεταξύ των εισερχόμενων και εξερχόμενων ροών τους προκειμένου να επιτύχουν σταθερότητα (Katz & Kahn, 1978). Τα σοβαρά συμβάντα – τα οποία είναι το επίκεντρο της θεωρίας συστήματος συμβάντων (EST) - απειλούν αυτήν τη σταθερότητα, η οποία προκαλεί αλλαγές στις συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού (Morgeson, Mitchell, & Liu, 2015). Για παράδειγμα, οι επιθέσεις της 9/11 διέκοψαν τις λειτουργίες

ασφαλείας του αεροδρομίου, οι οποίες προκάλεσαν σημαντικές αλλαγές, όπως το γεγονός ότι πλέον οι επιβάτες πρέπει να αφαιρούν τα παπούτσια τους κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ελέγχου.

Λαμβάνοντας υπόψη την σχετική της νεότητα, η θεωρία συστήματος συμβάντων δεν έχει λάβει ακόμη ισχυρή θέση στην έρευνα της αλυσίδας εφοδιασμού, αλλά η δυναμικότητά της έχει επισημανθεί για τους μελετητές που εξετάζουν επεμβατικά γεγονότα, τα οποία δύνανται να αλλάζουν τις επιχειρήσεις και τις αλυσίδες εφοδιασμού, όπως διαταραχές που προκαλούνται από προμηθευτές (Reimann, Kosmol, & Kaufmann, 2017) και απομίμηση (Craighead, Ketchen, & Cheng, 2016).

Δεδομένης της εστίασης σε γεγονότα που είναι καινοτόμα και κρίσιμα (Morgeson et al., 2015) και τις επακόλουθες οργανωτικές αλλαγές, η συγκεκριμένη θεωρία είναι μια φυσική εφαρμογή για έρευνα εφοδιαστικής αλυσίδας που αφορούν πανδημίες. Γενικότερα οι μελετητές θα μπορούσαν να εστιάσουν στους βασικούς καταλύτες αλλαγών της θεωρίας:

- *Δύναμη γεγονότος*: Η ισχύς του γεγονότος επικεντρώνεται στο πόσο σημαντικό είναι το γεγονός σε σύγκριση με τα συνηθισμένα «συμβάντα» στο περιβάλλον.
- *Χώρος*: Ο χώρος εκδηλώσεων επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο διαδίδονται τα αποτελέσματα του συμβάντος (δηλαδή όχι το ίδιο το γεγονός), ενώ ο χρόνος εκδήλωσης επικεντρώνεται στις χρονικές πτυχές του συμβάντος, όπως η διάρκεια και η πορεία του στον χρόνο (Morgeson et al., 2015).
- *Χρόνος*: Ευτυχώς, ο κόσμος έχει βιώσει λίγες πανδημίες από τη δεκαετία του 1900 (Κέντρα Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων, 2020), αλλά αυτή η συχνότητα είχε ως αποτέλεσμα πολύ λίγες παραλλαγές χώρου και χρόνου εκδηλώσεων.

Η προσομοίωση πανδημιών με ποικίλα χαρακτηριστικά ισχύος, χρόνου και χώρου θα μπορούσε να βοηθήσει τους διαχειριστές να ελέγξουν τις τρέχουσες πρακτικές και να κάνουν τις απαραίτητες προετοιμασίες για την επόμενη πανδημία.

Κατά την διάρκεια της πανδημίας εφαρμόζονται νέες τεχνικές οι οποίες μπορεί να συνεχιστούν ακόμη και όταν οι επιχειρήσεις επιστρέφουν στο φυσιολογικό και, με τη σειρά τους εξομαλύνονται με την πάροδο του χρόνου.

Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19, οι εταιρείες «γρήγορης μόδας», όπως η εταιρεία Zara αναγκάστηκαν να μετακινήσουν τις

δραστηριότητες σχεδιασμού και κατασκευής τους στο διαδίκτυο, όπου οι σχεδιαστές χρησιμοποίησαν ψηφιακό πρωτότυπο για τη δειγματοληψία ενδυμάτων. Τα εργοστάσια χρησιμοποίησαν εικονικούς εκθεσιακούς χώρους για να παρουσιάσουν τα ρούχα τους και οι αγοραστές έκαναν παραγγελίες από εικονικά βιβλία αναζήτησης και ψηφιακές επιδείξεις μόδας (Roberts-Islam, 2020).

Οι εμπειρογνώμονες της βιομηχανίας αναφέρθηκαν στον Covid-19 ως «καταλύτης για αλλαγή» και προέβλεψαν ότι αυτή η ψηφιοποίηση θα συνεχιστεί στο μέλλον.

Μια βασική ευκαιρία για ερευνητές της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι να προσδιορίσει ποια νέα χαρακτηριστικά και αλλαγές σε υπάρχοντα χαρακτηριστικά πρέπει και δεν πρέπει να αντέχουν μετά από μια πανδημία.

2.4.6. Θεωρία Προοπτικής

Το επίκεντρο της θεωρίας της προοπτικής είναι η λήψη αποφάσεων υπό αβεβαιότητα (Tversky & Kahneman, 1986), η οποία καθιστά τη θεωρία κατάλληλη για την εξήγηση των αποφάσεων της αλυσίδας εφοδιασμού κατά τη διάρκεια και μετά από πανδημίες. Θεμελιώδης παράγοντας στη θεωρία προοπτικών είναι η υπόθεση ότι ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνεται ένα πρόβλημα, επηρεάζει τις αποφάσεις των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα, η περιγραφή μιας κατάστασης με αρνητικούς όρους κατά πάσα πιθανότητα θα οδηγήσει σε πιο ρισοκίνδυνες επιλογές παρά εάν το ίδιο σενάριο περιγράφεται με θετικούς όρους.

Σε ένα πολύ σχετικό πείραμα, οι Tversky και Kahneman (1986) ζήτησαν από τα άτομα να επιλέξουν μεταξύ εναλλακτικών πολιτικών για την καταπολέμηση μιας νέας πανδημίας. Όταν τα πιθανά αποτελέσματα διαμορφώθηκαν με όρους «σωστές ζωές», οι συμμετέχοντες επέλεξαν συντηρητικές επιλογές, αλλά όταν τα ίδια αποτελέσματα διαμορφώθηκαν ως προς την «απώλεια ζωών», οι συμμετέχοντες προτίμησαν επιθετικές, επικίνδυνες επιλογές.

Σύμφωνα με τη θεωρία των προοπτικών, τα πειραματικά ευρήματα δείχνουν ότι οι διαχειριστές της αλυσίδας εφοδιασμού θα αναζητούν κινδύνους και θα παραγγέλνουν περισσότερο από το βέλτιστο ποσό, όταν όλα τα πιθανά αποτελέσματα συνεπάγονται απώλειες. Για να προσαρμοστούν σε αυτές τις προτιμήσεις κινδύνου, οι εταιρείες εφαρμόζουν συνήθως διάφορους «ελέγχους» και παρεμβάσεις στην

διαδικασία παραγγελίας, αναπλήρωσης και διαχείρισης αποθεμάτων (Tokar, Aloysius, & Waller, 2012).

Ωστόσο, κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας, είναι αναμενόμενο ότι οι συμπεριφορές που επιφέρουν κινδύνους από τους διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας όχι μόνο θα μεγεθυνθούν, αλλά θα ενθαρρυνθούν επίσης λόγω της τεράστιας πιθανής απώλειας. Γνωρίζοντας ότι το θετικό και το αρνητικό πλαίσιο θα ωθήσουν τους διαχειριστές της αλυσίδας εφοδιασμού προς συντηρητικές και επικίνδυνες επιλογές αντίστοιχα, θεωρείται ότι η καλύτερη πορεία δράσης είναι να εξεταστούν και τα δύο πλαίσια κατά τη λήψη μιας απόφασης.

Βέβαια, το πόσο εμφανείς είναι οι καταστάσεις των εξωτερικών πλαισίων κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας ποικίλλει. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια της πανδημίας SARS, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης δέχτηκαν κριτική για τη δημιουργία πρόσθετης αβεβαιότητας (Siegel, 2005). Ομοίως, κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, η κάλυψη των μέσων ενημέρωσης διέφερε σημαντικά μεταξύ των χωρών και των ειδησεογραφικών πρακτορείων. Μερικοί κατηγορήθηκαν ότι χρησιμοποίησαν «εντυπωσιακά» ή «φλεγμονώδη» πλαίσια, ενώ άλλοι επικρίθηκαν γιατί υποτίμησαν τους πιθανούς κινδύνους (Radu, 2020).

Οι εναλλακτικές δυνατότητες πλαισίου όσον αφορά τα πιθανά κέρδη μπορεί να προωθήσουν τις συμπεριφορές πρόληψης, αλλά τέτοιες συμπεριφορές θα είναι πιο συντηρητικές. Κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας, η χρήση πλαισίων απώλειας μπορεί να δικαιολογηθεί για να ενθαρρύνει τους διαχειριστές να κάνουν τις επιθετικές ενέργειες που είναι απαραίτητες για την καταπολέμηση των ακραίων επιπτώσεων μιας πανδημίας. Η θεωρία προοπτικών είναι επομένως χρήσιμη για την κατανόηση του γιατί οι διαχειριστές της αλυσίδας εφοδιασμού είναι πιθανό να αντιδράσουν πριν από την πανδημία, αλλά υπερβολικά αντιδρούν (π.χ. συμπεριφορές συσσώρευσης) κατά τη διάρκεια της πανδημίας όταν «οι απώλειες είναι μεγαλύτερες από τα κέρδη» (Kahneman & Tversky, 1979, σ. 279).

2.4.7. Θεωρία Τουρνουά

Ο ανταγωνισμός γενικά περιλαμβάνει σταδιακά επιτεύγματα (π.χ., λαθροθηρία ενός προμηθευτή ή πελάτη από έναν ανταγωνιστή) και δημιουργία στοιχειωδών κερδών (μείωση του κόστους ή αύξηση των εσόδων, αντίστοιχα). Μερικές φορές, ωστόσο, ο διαγωνισμός έχει τη μορφή τουρνουά όπου υπάρχουν μεγάλες διαφορές στα

κέρδη μεταξύ νικητών και ηττημένων (Connelly, Tihanyi, Crook, & Gangloff, 2014). Για παράδειγμα, στα μέσα της δεκαετίας του 2000, δύο δίκτυα εφοδιασμού με επικεφαλής τον Raytheon και τον Lockheed Martin ανταγωνίστηκαν για συμβόλαιο 10 ετών, ύψους 11,2 δισεκατομμυρίων δολαρίων για την προμήθεια κατάρτισης στον στρατό των ΗΠΑ (Ketchen, Ireland, & Snow, 2007). Η ομάδα του Raytheon κέρδισε και συγκέντρωσε όλα τα χρήματα.

Οι εταιρείες που συμμετέχουν σε τέτοια τουρνουά τύπου «ο νικητής τα παίρνει όλα» πρέπει να αποφασίσουν πόση προσπάθεια πρέπει να αφιερώσουν στο διαγωνισμό για το βραβείο γνωρίζοντας ότι οι επενδύσεις τους θα εξαφανιστούν εάν χάσουν.

Η θεωρία του τουρνουά είναι κατάλληλη για την ανάλυση της δυναμικής των αγοραστών-προμηθευτών κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας. Από την πλευρά της προσφοράς, η υπερβολική έλλειψη αυξάνει τα μερίδια που σχετίζονται με την απόκτηση των απαραίτητων αντικειμένων. Αντί να κατανεμηθούν τα αγαθά σε όλη την πελατειακή τους βάση κατά τη διάρκεια του Covid-19, ορισμένοι προμηθευτές παρείχαν όλο το διαθέσιμο απόθεμα σε προτιμώμενους πελάτες και άφησαν τους υπόλοιπους στο περιθώριο. Η θεωρία του τουρνουά υποδηλώνει ότι το κόστος που σχετίζεται με την απώλεια (δηλαδή, κενά ράφια και δυσαρεστημένους πελάτες) θα ενθαρρύνει τις εταιρείες να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους σε μελλοντικά τουρνουά (Connelly et al., 2014).

Μετά την επιδημία, οι εταιρείες που ήταν νικητές θα πρέπει να καταλάβουν το πώς θα διασφαλίσουν ότι θα παραμείνουν προτιμώμενοι πελάτες, ενώ οι χαμένοι θα πρέπει να καταλάβουν πώς να βελτιώσουν τη θέση τους. Το γεγονός εάν τα τουρνουά που προκαλούνται από πανδημία ενθαρρύνουν τη συνεργασία ή τον ανταγωνισμό σε μεταναστευτικές ανταλλαγές αγοραστών-προμηθευτών είναι μια ανοιχτή ερώτηση, αλλά προηγούμενες ενδείξεις δείχνουν ότι οι μεγάλες απώλειες μπορούν να προκαλέσουν επιθετική συμπεριφορά (Pfeffer & Langton, 1993).

Η διάδοση των βραβείων είναι το κλειδί για την κατανόηση της συμπεριφοράς μέσω ενός φακού θεωρίας τουρνουά (Connelly et al., 2014). Ορισμένα τουρνουά είναι νικητήρια όπως στο παραπάνω παράδειγμα του Raytheon έναντι του Lockheed Martin, αλλά κάποια είναι δομημένα περισσότερο σαν ένα επαγγελματικό τουρνουά γκολφ ή ένας αγώνας αυτοκινήτου, όπου ο πρώτος παίκτης παίρνει το μερίδιο του παροιμιώδους μεριδίου των ανταμοιβών και άλλοι κερδίζουν λογαριθμικά φθίνουσες ανταμοιβές. Εάν η κατανομή των βραβείων είναι πολύ μικρή (δηλαδή, οι πληρωμές κατανέμονται πολύ ευρέως), τα κίνητρα των εταιρειών που υπερέχουν είναι χαμηλά. Εάν η κατανομή των

βραβείων είναι πολύ μεγάλη, οι εταιρείες ενδέχεται να καθυστερήσουν την προσπάθεια επειδή το κόστος του διαγωνισμού υπερτερεί της πιθανότητας νίκης. Μια βασική πρόκληση για το σχεδιασμό τουρνουά είναι ο εντοπισμός των διανομών βραβείων που μεγιστοποιούν τις προσπάθειες των ανταγωνιστών (π.χ. Wen & Lin, 2016). Κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας, αυτή η πρόκληση είναι ακόμη μεγαλύτερη επειδή η ακραία αβεβαιότητα και οι συναφείς κίνδυνοι κάνουν τις επιχειρήσεις πιο ευαίσθητες στα spreads των βραβείων (Bloom & Michel, 2002).

2.4.8. Θεωρία «Ακονίζοντας τα Εργαλεία»

Ο Κομφούκιος παρατήρησε με σύνεση ότι: *«ο μηχανικός για να τελειώσει την εργασία του πρέπει πρώτα να ακονίσει τα εργαλεία του»*. Οι Craighead et al. (2016), σελ. 245) υποστηρίζουν ότι οι σημερινοί ερευνητές των θεωριών προτείνουν ότι οι θεωρίες μπορούν να εφαρμοστούν σε φαινόμενα. Επιπροσθέτως, πιστεύουν ότι αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την έρευνα διαχείρισης αλυσίδας εφοδιασμού που σχετίζεται με πανδημίες. Χωρίς ένα ισχυρό πανδημικό πλαίσιο στη θεωρία, οι μελετητές διατρέχουν τον κίνδυνο απλώς να τροποποιήσουν την υπάρχουσα έρευνα διαχείρισης αλυσίδας εφοδιασμού όταν απαιτείται μεγαλύτερη αλλαγή. Τα φαινόμενα πανδημίας είναι ποιοτικά διαφορετικά από τις τυπικές καταστάσεις της αλυσίδας εφοδιασμού - είτε σε κανονική είτε σε κατάσταση διακοπής.

Για παράδειγμα, σε μια τυπική διαταραχή, οι εταιρείες αξιολογούν γρήγορα τη σωματική ευεξία των εργαζομένων και την κατάσταση των εγκαταστάσεων και στη συνέχεια προχωρούν σε ανάκαμψη.

Όμως σε μια πανδημία, πρέπει να παρακολουθείται συνεχώς η ασφάλεια των εργαζομένων. Ένα απροσδόκητο πρόβλημα υγείας μπορεί να κλείσει μια βιομηχανική εγκατάσταση, όπως βίωσε η Smithfield με τις εγκαταστάσεις επεξεργασίας χοιρινού κρέατος. Σε αυτήν την περίπτωση, μία επιλογή εναλλαγής-χρήσης που επιτρέπει την αναδιάταξη πόρων (Hult et al., 2010) όπως η δυνατότητα μεταφοράς εργαλείων σε άλλο εργοστάσιο, θα επέτρεπε την εκτίμηση και την αποκατάσταση της υγείας να συνυπάρχουν δίπλα-δίπλα σε συνεχή βάση.

Το θεωρητικό πλαίσιο και η επακόλουθη ακρίβεια των εργαλείων, μπορούν να ενισχυθούν με την καταγραφή χρονικών και χωρικών πτυχών των πανδημιών. Οι Ketchen, Craighead και Cheng (2018) τόνισαν τη σημασία της χρονικής σύλληψης στην έρευνα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπου η θεωρία συλλαμβάνει το

«πότε» των εξεταζόμενων φαινομένων. Η προσωρινή καταγραφή είναι μια διαισθητική εφαρμογή με πανδημίες - οι οποίες εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου (Κέντρα Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων, 2020) - ενισχύοντας έτσι τις πιθανές ιδέες που βασίζονται στη θεωρία τόσο για τους μελετητές όσο και για τους διαχειριστές (Craighead, Ketchen, & Darby, 2019).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΤΗΣ ZARA

3.1. Προφίλ του Ομίλου Zara

Η Zara ήταν η πρώτη μάρκα της Inditex, η οποία δημιουργήθηκε μετά από 12 χρόνια λειτουργίας της εταιρείας ως μέτρια επιχείρηση, η οποία παρήγαγε κυρίως ρόμπες και φορέματα σε ένα εργαστήριο στην Κορούνια, στην βορειοδυτική Ισπανία. Η Inditex άνοιξε το πρώτο της κατάστημα το 1975 με το εμπορικό σήμα Zara στην ίδια πόλη (Inditex, 2020). Εκείνη την εποχή, τα ενδύματα χωρίζονταν σταθερά μεταξύ ρούχων υψηλής κυκλοφορίας, που προορίζονταν για τους περισσότερους καταναλωτές και σχεδιαστικής μόδας, που προορίζονταν για τους πιο εκλεπτυσμένους (<https://martinroll.com>).

Αφού αύξησε την παραγωγική της ικανότητα, η Inditex άνοιξε περισσότερα καταστήματα, αρχικά μόνο στην Ισπανία, αλλά στη συνέχεια εισήλθε στην Πορτογαλία το 1988. Αργότερα, κατά τη διάρκεια μιας φάσης ταχείας επέκτασης που ξεκίνησε το 1989, η μάρκα επέκτεινε την εμβέλεια της στις ΗΠΑ και τη Γαλλία (1990), Μεξικό και Ελλάδα (1992-1993), και Βέλγιο και Σουηδία (1994). Το 1998 και το 1999 η Inditex καθιέρωσε τη μάρκα Zara στη Μέση Ανατολή.

Παρόμοια με άλλους λιανοπωλητές μόδας, όπως το Next, το 2003 η Inditex παρουσίασε μια σειρά με είδη οικιακής χρήσης, όπως κλινοσκεπάσματα, μαχαιροπίρουνα, γυάλινα σκεύη και άλλα αξεσουάρ διακόσμησης σπιτιού με το εμπορικό σήμα Zara. Οι διαδικτυακές προσπάθειες λιανικής πώλησης της μάρκας ξεκίνησαν με τα είδη οικιακής χρήσης το 2007 και ακολούθησαν τμήμα μόδας το 2010 (Inditex, 2020).

Τα προϊόντα ρουχισμού της Zara επεξεργάζονται στην Ισπανία μέσω του κέντρου διανομής της. Τα νέα προϊόντα ταξινομούνται, ελέγχονται, επισημαίνονται, φορτώνονται σε φορτηγά και παραδίδονται στα καταστήματα. Περίπου 450 εκατομμύρια μεμονωμένα είδη παράγονται ετησίως από τη Zara (Inditex, 2020).

Ο Amancio Ortega, ο ιδρυτής της εταιρείας Zara, είχε ως φιλοσοφία: *«Ελέγξτε τι συμβαίνει με το προϊόν σας μέχρι να το αγοράσει ο πελάτης»*. Τηρώντας αυτή τη φιλοσοφία, η εταιρεία Zara έχει αναπτύξει μια υπερ-ανταποκρινόμενη αλυσίδα εφοδιασμού. Η εταιρεία μπορεί να σχεδιάσει, να παράγει και να παραδώσει ένα νέο

ένδυμα και να το εκθέσει στα καταστήματά του παγκοσμίως σε μόλις 15 ημέρες (Mhugos, 2020).

Ένας τέτοιος ρυθμός είναι ανήκουστος στην επιχείρηση της μόδας, όπου οι σχεδιαστές συνήθως αφιερώνουν μήνες προγραμματίζοντας για την επόμενη σεζόν. Επειδή η εταιρεία Zara μπορεί να προσφέρει μεγάλη ποικιλία από τα πιο πρόσφατα σχέδια, γρήγορα και σε περιορισμένες ποσότητες, συλλέγει το 85% της πλήρους τιμής των ρούχων λιανικής της, ενώ ο μέσος όρος του κλάδου είναι 60% έως 70%. Ως αποτέλεσμα, επιτυγχάνει υψηλότερο καθαρό περιθώριο πωλήσεων από τους ανταγωνιστές του. Το 2001, για παράδειγμα, όταν το καθαρό περιθώριο της Inditex ήταν 10,5%, της Benetton ήταν μόνο 7%, της H&M ήταν 9,5% και της Gap ήταν σχεδόν μηδενικό.

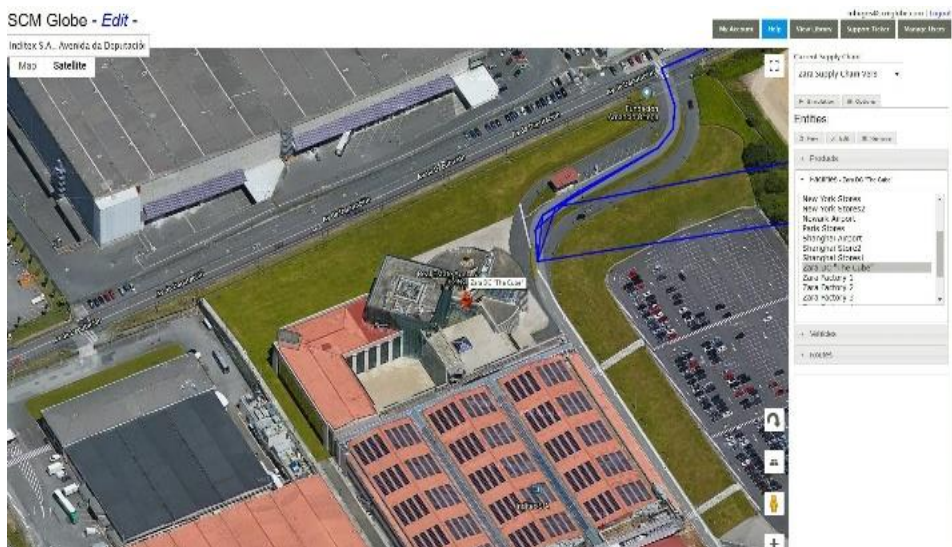
Σήμερα, η εταιρεία Zara είναι μία κορυφαία επιχειρηματική μονάδα μιας εταιρείας χαρτοφυλακίου με την επωνυμία Inditex Corporation με έδρα στο Arteixo της Γαλικίας, μια πόλη στη βορειοδυτική Ισπανία κοντά στην οποία γεννήθηκε ο κύριος Ortega. Το 2019 η Zara κατατάχθηκε ως η 46η πιο πολύτιμη μάρκα στον κόσμο από το Forbes (μια παγκόσμια εταιρεία μέσω μαζικής ενημέρωσης, που εστιάζει στις επιχειρήσεις, τις επενδύσεις, την τεχνολογία, την επιχειρηματικότητα, την ηγεσία και τον τρόπο ζωής).

Αυτό που κάνει την εταιρεία Zara να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της είναι ότι αλλάζει την ποικιλία προϊόντων ρουχισμού κατά μέσο όρο κάθε δύο εβδομάδες, ενώ οι ανταγωνιστές της αλλάζουν τα σχέδιά τους κάθε δύο ή τρεις μήνες. Μεταφέρει περίπου 11.000 ξεχωριστά είδη ετησίως σε χιλιάδες καταστήματα παγκοσμίως σε σύγκριση με ανταγωνιστές της που μεταφέρουν 2.000 έως 4.000 είδη ετησίως στα καταστήματά τους. Η αλυσίδα εφοδιασμού της Zara είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία της επιχείρησής της. Η καρδιά της εταιρείας είναι η αλυσίδα εφοδιασμού της και είναι ένα τεράστιο, αυτοματοποιημένο κέντρο διανομής που ονομάζεται "The Cube" (Hanbury, M., 2018).

3.2. Το Cube (αλυσίδα εφοδιασμού) και η σύνδεσή του με τα εργοστάσια της Zara

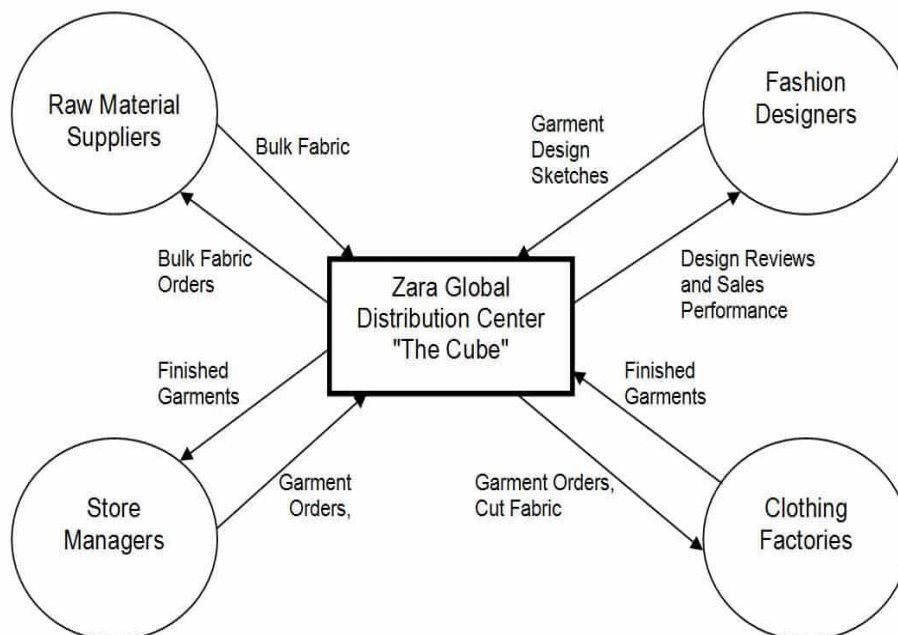
Το Cube (αλυσίδα εφοδιασμού) είναι 464.500 τετραγωνικά μέτρα (5 εκατομμύρια τετραγωνικά πόδια) και είναι εξαιρετικά αυτοματοποιημένο, με υπόγειες

συνδέσεις με μονοτρόχιους σιδηροδρόμους, με 11 εργοστάσια ενδυμάτων που ανήκουν στην εταιρεία Zara σε ακτίνα 16 χιλιομέτρων (10 μίλια) από το Cube (Εικ.3.1.).



Εικ. 3.1. Δορυφορική φωτογραφία του Cube (αλυσίδα εφοδιασμού της εταιρείας Zara) (Πηγή: <https://www.scmglobe.com/zara-clothing-company-supply-chain/>).

Όλες οι πρώτες ύλες περνούν από το Cube στον δρόμο τους προς τα εργοστάσια ένδυσης και όλα τα τελικά προϊόντα περνούν επίσης κατά την έξοδο τους στα καταστήματα (Διάγρ.3.1).



Διάγρ.3.1. Μοντέλο εφοδιασμού της εταιρείας Zara (<https://www.scmglobe.com/zara-clothing-company-supply-chain/>).

Τα εργοστάσια της εταιρείας Zara μπορούν γρήγορα να αυξήσουν ή να μειώσουν τα ποσοστά παραγωγής, οπότε υπάρχει μικρότερο απόθεμα στην αλυσίδα εφοδιασμού και λιγότερη ανάγκη χρηματοδότησης αυτού του αποθέματος με κεφάλαιο κίνησης. Κάνουν μόνο το 50 - 60% της κατασκευής τους εκ των προτέρων έναντι του 80 - 90% που κάνουν οι ανταγωνιστές της. Έτσι, δεν χρειάζεται να εναποθέτει υψηλές προσδοκίες στις ετήσιες τάσεις της μόδας. Επιπλέον, μπορεί να δημιουργήσει πολλά μικρότερα σχέδια σε βραχυπρόθεσμες τάσεις που είναι πιο εύκολο να γίνουν σωστά (Mhugos, 2020).

Τα εργοστάσια Zara συνδέονται με την αλυσίδα εφοδιασμού με υπόγειες σήραγγες με μονοτροχιές υψηλής ταχύτητας (περίπου 200 χιλιόμετρα ή 124 μίλια) για να μεταφέρουν κομμένα υφάσματα στα εργοστάσια για βαφή και συναρμολόγηση σε είδη ένδυσης. Στην συνέχεια, το σύστημα monorail επιστρέφει τελικά προϊόντα στο Cube για αποστολή στα καταστήματα (<https://martinroll.com>).

Η εταιρεία Zara προτιμά την ευελιξία επιχειρηματικών κινήσεων αντί για το χαμηλό κόστος ρούχων και την φθηνή εργασία. Απασχολεί περίπου 3.000 εργαζόμενους σε κατασκευαστικές εργασίες στην Ισπανία με μέσο κόστος 8,00 ευρώ την ώρα, σε σύγκριση με το μέσο κόστος εργασίας στην Ασία περίπου 0,40 ευρώ την ώρα.

Παρόλο που υπάρχει μεγάλη χωρητικότητα σε αυτό το κέντρο διανομής το μεγαλύτερο μέρος του έτους, η Zara άνοιξε ένα νέο κέντρο logistics αξίας 100 εκατομμυρίων ευρώ, 120.000 τετραγωνικών μέτρων στη Σαραγόσα, βορειοανατολικά της Μαδρίτης, τον Οκτώβριο του 2003. Η Zara είναι «γενναιόδωρη» με την χωρητικότητα γιατί τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη της Zara ακολουθούν έναν θεμελιώδη κανόνα για τα μοντέλα αναμονής, ο οποίος υποστηρίζει ότι ο χρόνος αναμονής αυξάνεται εκθετικά όταν η χωρητικότητα είναι περιορισμένη και η ζήτηση είναι μεταβλητή ("For Fast Response, Have Extra Capacity on Hand"). Έτσι, η Zara μπορεί να αντιδράσει σε αιχμές ή απροσδόκητες απαιτήσεις γρηγορότερα από τους αντιπάλους της (Isla, 2020).

3.3. Πολιτική της εταιρείας

Το παράδοξο της επιτυχίας της εταιρείας Zara είναι ότι αφηφά το μεγαλύτερο μέρος της τρέχουσας συμβατικής φιλοσοφίας σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των

αλυσίδων εφοδιασμού. Στην πραγματικότητα, μερικές από τις πρακτικές μπορεί να φαίνονται αμφισβητήσιμες, αν όχι εντελώς παράδοξες, όταν λαμβάνονται ξεχωριστά.

Σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές της με ρούχα λιανικής πώλησης που σπεύδουν να αναθέσουν σε εξωτερικούς συνεργάτες τομείς παραγωγής, η εταιρεία Zara διατηρεί σχεδόν τη μισή παραγωγή της στο εργοστάσιό της και διανέμει προϊόντα σε μικρές παρτίδες. Αντί να βασίζεται σε εξωτερικούς συνεργάτες, διαχειρίζεται η ίδια όλες τις λειτουργίες σχεδιασμού, αποθήκευσης, διανομής και εφοδιαστικής.

Ακόμη και πολλές από τις καθημερινές λειτουργικές διαδικασίες διαφέρουν από τον παραδοσιακό κανόνα (Orihuela, 2021):

A. Διατηρεί τα καταστήματα λιανικής πώλησης σε ένα αυστηρό χρονοδιάγραμμα για την παραγγελία και τη λήψη αποθεμάτων.

B. Βάζει ετικέτες τιμών σε αντικείμενα πριν από την αποστολή τους και όχι σε κάθε κατάστημα.

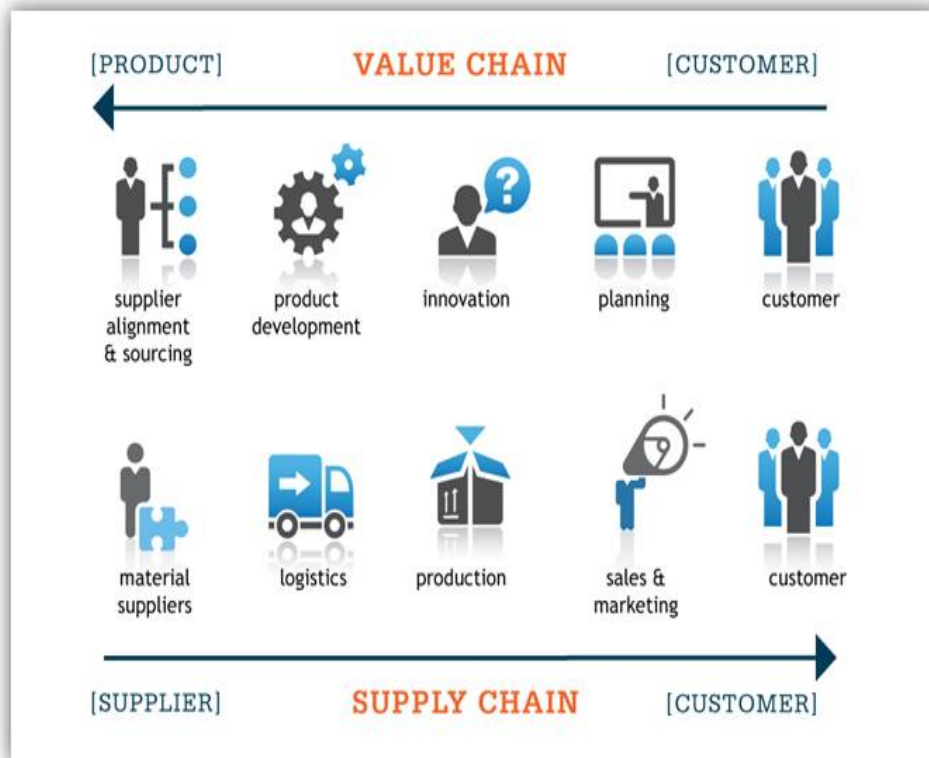
Γ. Δεν δίνει σε ακριβά καταστήματα λιανικής

Δ. Ανέχεται, ακόμη και ενθαρρύνει, περιστασιακές εκπτώσεις

Έτσι η εταιρεία Zara παρέχει μεγάλη ποικιλία μοντέρνων, καλοφτιαγμένων και σχετικά φθηνών ρούχων στην αγορά γρήγορης μόδας σε 88 χώρες. Η Zara επικεντρώνεται σε γυναίκες ηλικίας 18-40 ετών με μεσαίο εισόδημα, που ακολουθούν τις τάσεις της μόδας και ανανεώνουν την γκαρνταρόμπα τους κάθε σεζόν (<https://martinroll.com>).

Δεδομένου ότι τα περιθώρια σε τέτοιες επιχειρήσεις είναι χαμηλά (6-10% μικτό περιθώριο) τα τελευταία 4 χρόνια (<http://www.marketwatch.com/investing/stock/zara>), η Zara καταβάλλει προσπάθειες να καλύψει τον μέγιστο αριθμό δυνητικών καταναλωτών μέσω τεράστιας αλυσίδας ιδίων καταστημάτων σε προνομιακές τοποθεσίες, διαδικτυακά καταστήματα, κοινωνικά μέσα (23,5 εκατομμύρια ακόλουθοι στο Facebook) (<http://www.fb.com/cms/s/2/a7008958>).

Η αξία της εταιρείας έγκειται τόσο στον σχεδιασμό όσο και στην ταχύτητα. Οι αναλυτές του κλάδου υποστηρίζουν ότι καμία άλλη εταιρεία δεν αντιδρά στις τάσεις της μόδας και μετατρέπει τις τάσεις σε πραγματικές αποστολές στα καταστήματα τόσο γρήγορα όσο η Zara. Όλος ο κύκλος παραγωγής - από τον αρχικό σχεδιασμό έως το σημείο πώλησης - διαρκεί περίπου δύο εβδομάδες, ενώ οι ανταγωνιστές δαπανούν έξι μήνες κατά μέσο όρο για να παρουσιάσουν νέο προϊόν στην αγορά (<http://www.thescrippsvoice.com/archives/2013/11/08/>).



Εικ. 3.2. Εφοδιαστική αλυσίδα της εταιρείας Zara (Πηγή: <https://www.cmtc.com/blog/bid/149204/How-to-Develop-an-Efficient-Value-Chain-or-System>)

3.4. Ο τομέας σχεδίασης της εταιρείας

Η Zara χρησιμοποιεί στρατό σχεδιαστών που εργάζονται σε ομάδες για εργασίες που έχουν ανατεθεί από συστήματα υπολογιστών και καθορίζουν τις πιθανές τάσεις στη ζήτηση των καταναλωτών. Οι υπολογιστές δίνουν προκαταρκτικές πληροφορίες για το τι και πώς να το σχεδιάσουν (<https://www.grin.com>). Οι σχεδιαστές λαμβάνουν καθημερινά δεδομένα πωλήσεων και ανατροφοδότηση πελατών για τα τρέχοντα είδη της γραμμής παραγωγής για να ενσωματώσουν βελτιώσεις σε νέες συλλογές. Οι ομάδες συναγωνίζονται μεταξύ τους και οι επόπτες σχεδιασμού προσδιορίζουν τους νικητές. Η Zara ανασχηματίζει τις ομάδες κάθε λίγους μήνες και διαβεβαιώνει ότι σε δύο χρόνια οι περισσότεροι σχεδιαστές είναι διαφορετικοί: οι υπάλληλοι με χαμηλότερη βαθμολογία απολύονται μετά από αρκετές εναλλαγές ομάδων, ενώ οι υπάλληλοι με υψηλότερες βαθμολογίες προάγονται σε στάδια εποπτείας (Dockrill, 2020).



Εικ. 3.3. Τμήμα σχεδίασης Zara (Πηγή: <https://www.straitstimes.com/lifestyle/fashion/zaras-secret-to-success-lies-in-big-data-and-an-agile-supply-chain>).

Οι σχεδιαστές της Zara δημιουργούν περίπου 40.000 νέα σχέδια ετησίως, από τα οποία 10.000 επιλέγονται για παραγωγή. Μερικά από αυτά μοιάζουν με τις πιο πρόσφατες δημιουργίες της ραπτικής. Αλλά η Zara συχνά κερδίζει τους οίκους υψηλής μόδας στην αγορά και προσφέρει σχεδόν τα ίδια προϊόντα, κατασκευασμένα με λιγότερο ακριβό ύφασμα, σε πολύ χαμηλότερες τιμές. (Hanbury, M. 2018).

3.4.1. Σύστημα «γρήγορης μόδας»

Οι αντιπρόσωποι της εταιρείας αναζητούν πάντα νέες τάσεις μόδας ακόμα και σε κλαμπ και κοινωνικές συγκεντρώσεις. Όταν βλέπουν εμπνευσμένα παραδείγματα, στέλνουν γρήγορα σχεδιαστικά σκίτσα στους σχεδιαστές ενδυμάτων στο Cube. Τα νέα αντικείμενα μπορούν να σχεδιαστούν και να σταθούν στα καταστήματα σε 4 - 6 εβδομάδες και τα υπάρχοντα είδη μπορούν να τροποποιηθούν σε 2 εβδομάδες.

Αυτό το σύστημα «γρήγορης μόδας» εξαρτάται από τη συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών σε κάθε τμήμα της αλυσίδας εφοδιασμού, από πελάτες σε διευθυντές καταστημάτων, από διευθυντές καταστημάτων σε ειδικούς και σχεδιαστές της αγοράς, από σχεδιαστές σε προσωπικό παραγωγής, από αγοραστές σε υπεργολάβους, από διαχειριστές αποθηκών στους διανομείς και ούτω καθεξής. Οι περισσότερες εταιρείες εισάγουν στρώματα γραφειοκρατίας που μπορούν να εμποδίσουν την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων. Αλλά η οργάνωση της Zara, οι λειτουργικές διαδικασίες, τα

μέτρα απόδοσης και ακόμη και οι διατάξεις των γραφείων είναι όλα σχεδιασμένα για να διευκολύνουν την μεταφορά πληροφοριών (<https://martinroll.com>).

3.4.2. Περιγραφή χώρου σχεδίασης

Το ενιαίο, κεντρικό μέρος σχεδίασης και παραγωγής της Zara είναι τοποθετημένο στην έδρα της Inditex στην Λα Κορούνια. Αποτελείται από τρεις ευρύχωρες αίθουσες, μία για γυναικεία ρούχα, μία για ανδρικά και μία για παιδικά. Σε αντίθεση με τις περισσότερες εταιρείες, που προσπαθούν να αφαιρέσουν πλεονάζουσα εργασία για να μειώσουν το κόστος, η Zara θέτει σε λειτουργία τρεις παράλληλες, αλλά λειτουργικά ξεχωριστές οικογένειες προϊόντων. Κατά συνέπεια, ξεχωριστά στελέχη σχεδιασμού, πωλήσεων, προμηθειών και σχεδιασμού παραγωγής είναι αφιερωμένα σε κάθε σειρά ρούχων (Orihuela, 2021).

Ένα κατάστημα μπορεί να λαμβάνει τρεις διαφορετικές κλήσεις από τη Λα Κορούνια σε μια εβδομάδα από έναν ειδικό της αγοράς σε κάθε κανάλι. Ένα εργοστάσιο πουκάμισων μπορεί να ασχολείται ταυτόχρονα με δύο διευθυντές Zara, ένα για ανδρικά πουκάμισα και ένα άλλο για παιδικά πουκάμισα. Παρόλο που είναι πιο ακριβό να λειτουργούν τρία κανάλια, η ροή πληροφοριών για κάθε κανάλι είναι γρήγορη, άμεση και χωρίς εμπόδια από προβλήματα σε άλλα κανάλια, καθιστώντας τη συνολική αλυσίδα εφοδιασμού πιο ανταποκρινόμενη (Hanbury, M. 2018).

Σε αντίθεση με τις εταιρείες που δεσμεύουν το σχεδιαστικό τους προσωπικό, το προσωπικό των 200 σχεδιαστών της Zara εφαρμόζει ακριβώς στην διαδικασία παραγωγής. Χωρισμένοι μεταξύ των τριών γραμμών, οι περισσότεροι εικοσάρηδες σχεδιαστές που προσλήφθηκαν λόγω του ενθουσιασμού και του ταλέντου τους, εργάζονται δίπλα στους ειδικούς της αγοράς και τους σχεδιαστές προμηθειών και παραγωγής. Μεγάλα κυκλικά τραπέζια φιλοξενούν αυτοσχέδιες συναντήσεις. Ράφια από τα πιο πρόσφατα περιοδικά μόδας και καταλόγους γεμίζουν τους τοίχους. Στη γωνία κάθε αίθουσας έχει δημιουργηθεί ένα μικρό κατάστημα με πρωτότυπα, το οποίο ενθαρρύνει όλους να σχολιάσουν τα νέα ρούχα καθώς εξελίσσονται (Mhugos, 2020).

Η φυσική και οργανωτική εγγύτητα των τριών ομάδων αυξάνει τόσο την ταχύτητα όσο και την ποιότητα της διαδικασίας σχεδιασμού. Οι σχεδιαστές μπορούν να ελέγξουν γρήγορα και ανεπίσημα τα αρχικά σκίτσα με τους συναδέλφους τους. Οι ειδικοί της αγοράς, οι οποίοι βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τους διευθυντές καταστημάτων (και πολλοί από τους οποίους ήταν διαχειριστές καταστημάτων),

παρέχουν γρήγορη ανατροφοδότηση σχετικά με την εμφάνιση των νέων σχεδίων (στυλ, χρώμα, ύφασμα και ούτω καθεξής) και προτείνουν πιθανές τιμές αγοράς.

Οι προγραμματιστές προμηθειών και παραγωγής κάνουν προκαταρκτικές, αλλά κρίσιμες εκτιμήσεις του κόστους παραγωγής και της διαθέσιμης δυναμικότητας, ενώ οι ομάδες πολλαπλών λειτουργιών μπορούν να εξετάσουν πρωτότυπα στην αίθουσα, να επιλέξουν ένα σχέδιο και να δεσμεύσουν πόρους για την παραγωγή και την εισαγωγή του σε λίγες ώρες, εάν είναι απαραίτητο (Mhugos, 2020).

3.5. Ο τομέας παραγωγής

Η Zara χρησιμοποιεί εγκαίρως τη διαδικασία παραγωγής με έμφαση στην εσωτερική κατασκευή που επιτρέπει στην εταιρεία να ανταποκρίνεται περισσότερο στις αλλαγές της ζήτησης (<https://www.tradegeko.com>). Χρησιμοποιεί συχνές αλλαγές στην ποικιλία της σεζόν, ενώ η εταιρεία παράγει το 50-60% των ρούχων στην αρχή της σεζόν. Σε περιόδους ταχείας αλλαγής της ζήτησης υπάρχουν νυκτερινές βάρδιες και συνήθως λειτουργεί 4,5 ημέρες την εβδομάδα με πλήρη χωρητικότητα (<https://www.grin.com>).



Εικ. 3.4. Τμήμα παραγωγής (Πηγή: <https://beeketing.com/blog/zara-growth-story/>)

Τα καταστήματα Zara ανταποκρίνονται σχεδόν σε πραγματικό χρόνο καθώς εξελίσσονται σε στυλ και προτιμήσεις πελατών. Είναι ένα εξαιρετικό επιχειρηματικό μοντέλο επιτυχίας στην βιομηχανία της μόδας με υψηλή αλλαγή που είναι δύσκολο να προβλεφθεί. Επειδή το επιχειρηματικό μοντέλο παρακολουθεί τόσο πολύ την πραγματική ζήτηση των πελατών από τον ένα μήνα στον άλλο, απαλλάσσει την

εταιρεία σε μεγάλο βαθμό από την παγίδευση σε κυκλικά σκαμπανεβάσματα της αγοράς που παγιώνουν τους ανταγωνιστές της (αυτοί οι κύκλοι καθοδηγούνται από τις boom-to-bust περιστροφές που δημιουργούνται από το φαινόμενο bullwhip) (<https://martinroll.com>).

Η αναταραχή στην παγκόσμια οικονομία από το 2008 πλήττει τις πωλήσεις σε πολλούς ανταγωνιστές λιανοπωλητές μόδας, αλλά η Zara έχει δει σταθερή, κερδοφόρα ανάπτυξη κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου.

Βέβαια η πανδημία επηρέασε το επιχειρηματικό μοντέλο της Zara και τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνονται οι λειτουργίες της αλυσίδας εφοδιασμού. Μια ταχέως αναπτυσσόμενη αλυσίδα εφοδιασμού που κινείται γρήγορα και συντονίζεται όπως η Zara, απαιτεί συνεχή προσοχή για να συνεχίσει να λειτουργεί ομαλά. Οι προγραμματιστές και οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας παρακολουθούν πάντα τη ζήτηση των πελατών και κάνουν προσαρμογές στις δραστηριότητες παραγωγής, στα ποσοστά παραγωγής, τα οχήματα, τις διαδρομές παράδοσης και τα χρονοδιαγράμματα για να διατηρηθεί αυτή η αλυσίδα εφοδιασμού (Hanbury, M. (2018).

3.5.1. Ο γρήγορος χρόνος παραγωγής κάνει την Zara μοναδική στη βιομηχανία ρούχων

Η εταιρεία Zara αγοράζει μεγάλες ποσότητες μόνο μερικών τύπων υφάσματος (μόνο τέσσερις ή πέντε τύπους, που μπορεί όμως να αλλάζουν από έτος σε έτος) και κάνει τον σχεδιασμό του ενδύματος και τη σχετική κοπή και βαφή στις εγκαταστάσεις της. Με αυτόν τον τρόπο οι κατασκευαστές υφασμάτων μπορούν να κάνουν γρήγορες παραδόσεις χύδην ποσοτήτων υφάσματος απευθείας στην Zara DC - το Cube. Η εταιρεία αγοράζει ακατέργαστο ύφασμα από προμηθευτές από την Ιταλία, την Ισπανία, την Πορτογαλία και την Ελλάδα. Και αυτοί οι προμηθευτές παραδίδουν εντός 5 ημερών από την παραγγελία. Τα εισερχόμενα logistics από προμηθευτές πραγματοποιούνται κυρίως με φορτηγά (<https://www.tradegecko.com>).

Τα εργοστάσια Zara στην Ισπανία χρησιμοποιούν ευέλικτα συστήματα παραγωγής για γρήγορη αλλαγή σε σχέση με τις λειτουργίες.

- ❖ Το 50% όλων των ειδών κατασκευάζονται στην Ισπανία
- ❖ Το 26% στην υπόλοιπη Ευρώπη
- ❖ Το 24% στην Ασία και την Αφρική.

Τα πιο απλά προϊόντα, όπως τα πουλόβερ σε κλασικά χρώματα, ανατίθενται σε προμηθευτές στην Ευρώπη, τη Βόρεια Αφρική και την Ασία. Αλλά η Zara επιφυλάσσει την κατασκευή των πιο περίπλοκων προϊόντων, όπως γυναικεία κοστούμια σε νέα εποχιακά χρώματα, για τα δικά της εργοστάσια (18 από τα οποία βρίσκονται στη Λα Κορούνια, δύο στη Βαρκελώνη και ένα στη Λιθουανία, με μερικές κοινοπραξίες σε άλλες χώρες) (Mhugos, 2020).

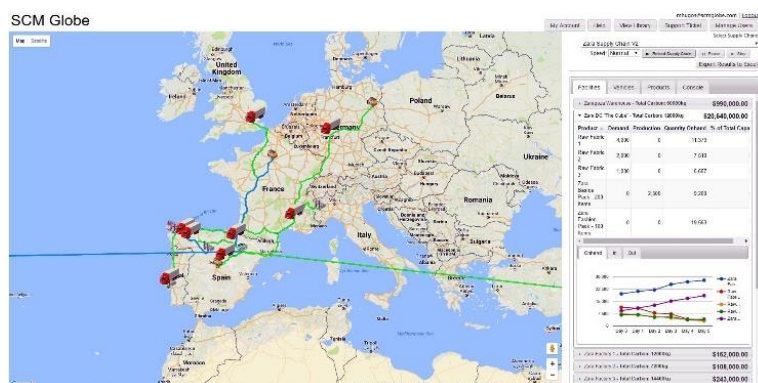
Όταν η Zara παράγει ένα ρούχο στις εγκαταστάσεις της, χρησιμοποιεί τοπικούς υπεργολάβους για απλά και επίπονα βήματα της διαδικασίας παραγωγής, όπως το ράψιμο. Πρόκειται για μικρά εργαστήρια, το καθένα με μερικές δεκάδες εργαζόμενους και η Zara είναι ο κύριος πελάτης τους (Hanbury, M. (2018).

Έτσι η Zara μπορεί να αυξήσει ή να μειώσει την παραγωγή συγκεκριμένων ενδυμάτων γρήγορα και βολικά, επειδή κανονικά λειτουργεί πολλά από τα εργοστάσιά της ακόμη και για μία μόνο βάρδια. Αυτά τα εξαιρετικά αυτοματοποιημένα εργοστάσια μπορούν να λειτουργήσουν επιπλέον ώρες εάν χρειαστεί για να καλύψουν εποχιακές ή απρόβλεπτες απαιτήσεις. Εξειδικευμένα ανά τύπο ένδυσης, τα εργοστάσια της Zara χρησιμοποιούν εξελιγμένα συστήματα εγκαίρως, που αναπτύχθηκαν σε συνεργασία με την Toyota, που επιτρέπουν στην εταιρεία να προσαρμόζει τις διαδικασίες της και να εκμεταλλεύεται τις καινοτομίες. Για παράδειγμα, όπως και η Benetton, η Zara χρησιμοποιεί την «αναβολή» για να αποκτήσει μεγαλύτερη ταχύτητα και ευελιξία, αγοράζοντας πάνω από το 50% των υφασμάτων της άβαφα, ώστε να μπορεί να αντιδρά πιο γρήγορα στις αλλαγές χρώματος κατά τη διάρκεια της σεζόν (<https://martinroll.com>).

Όλα τα τελικά προϊόντα περνούν από το πενταόροφο κέντρο διανομής 500.000 τετραγωνικών μέτρων στη Λα Κορούνια, το οποίο στέλνει περίπου 2,5 εκατομμύρια είδη την εβδομάδα. Εκεί, η κατανομή πόρων όπως χώρου, διάταξης και εξοπλισμού ακολουθεί την ίδια λογική που εφαρμόζει η Zara στα εργοστάσια της. Η αποθήκευση και η αποστολή πολλών από τα κομμάτια σε ράφια, για παράδειγμα, απαιτεί επιπλέον χώρο αποθήκευσης και περίτεχνο εξοπλισμό χειρισμού υλικών. Οι ώρες λειτουργίας ακολουθούν τον εβδομαδιαίο ρυθμό των παραγγελιών. Σε μια κανονική εβδομάδα, αυτή η εγκατάσταση λειτουργεί όλο το εικοσιτετράωρο για τέσσερις ημέρες, αλλά λειτουργεί μόνο μία ή δύο βάρδιες τις υπόλοιπες τρεις ημέρες. Συνήθως, 800 άτομα συμπληρώνουν τις παραγγελίες, το καθένα εντός οκτώ ωρών. Αλλά κατά τη διάρκεια των περιόδων αιχμής, η εταιρεία προσθέτει έως και 400 έκτακτους υπαλλήλους για να διατηρήσει τους χρόνους παράδοσης (Mhugos, 2020).

3.5.2. Χρονοδιάγραμμα παραγγελιών

Ο ακριβής ρυθμός ξεκινά στα καταστήματα λιανικής. Οι διευθυντές καταστημάτων στην Ισπανία και τη νότια Ευρώπη κάνουν παραγγελίες δύο φορές την εβδομάδα, έως τις 15:00 το απόγευμα της Τετάρτης και τις 18:00 το απόγευμα του Σαββάτου, και ο υπόλοιπος κόσμος τις τοποθετεί έως τις 15:00 το απόγευμα της Τρίτης και τις 6:00 το απόγευμα της Παρασκευής. Αυτές οι προθεσμίες τηρούνται αυστηρά: Εάν ένα κατάστημα στη Βαρκελώνη παραλείψει την προθεσμία της Τετάρτης, πρέπει να περιμένει μέχρι το Σάββατο (Hanbury, M. 2018).



Εικ. 3.5. Διαδρομές παράδοσης (Πηγή: <https://www.scmglobe.com/zara-clothing-company-supply-chain/>)

3.6.Ο τομέας διανομής παραγγελιών

Η εκπλήρωση των παραγγελιών ακολουθεί τον ίδιο αυστηρό ρυθμό με την παραγωγή. Μια κεντρική αποθήκη στη Λα Κορούνια προετοιμάζει τις αποστολές για κάθε κατάστημα, συνήθως νυχτερινές ώρες. Μόλις φορτωθούν σε ένα φορτηγό, τα κιβώτια και τα ράφια είτε μεταφέρονται γρήγορα σε ένα κοντινό αεροδρόμιο, είτε κατευθύνονται απευθείας στα ευρωπαϊκά καταστήματα. Όλα τα φορτηγά και τα αεροπορικά φορτία που συνδέονται εκτελούνται με καθορισμένα δρομολόγια - όπως μια υπηρεσία λεωφορείου - για να ταιριάζουν με τις παραγγελίες των λιανοπωλητών δύο φορές την εβδομάδα. Οι αποστολές φτάνουν στα περισσότερα ευρωπαϊκά καταστήματα σε 24 ώρες, τα καταστήματα στις ΗΠΑ σε 48 ώρες και τα ιαπωνικά καταστήματα σε 72 ώρες, οπότε οι διευθυντές καταστημάτων γνωρίζουν ακριβώς πότε θα έρθουν οι αποστολές (<https://martinroll.com>).

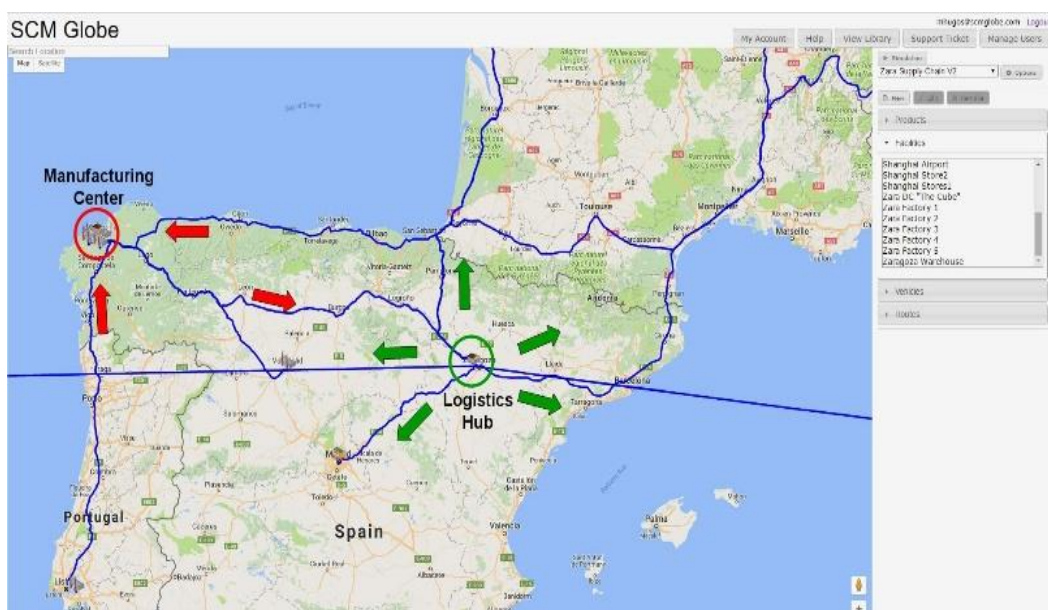
Όταν τα φορτηγά φτάνουν στα καταστήματα, ο γρήγορος ρυθμός συνεχίζεται. Επειδή όλα τα αντικείμενα έχουν ήδη τιμολογηθεί και επισημανθεί και τα περισσότερα αποστέλλονται κρεμασμένα σε ράφια, οι διαχειριστές καταστημάτων μπορούν να τα εκθέσουν τη στιγμή που παραδίδονται, χωρίς να χρειάζεται να τα σιδερώσουν. Η ανάγκη για έλεγχο σε αυτό το στάδιο ελαχιστοποιείται, επειδή οι αποστολές είναι 98,9% ακριβείς με ελάχιστο ποσοστό λάθους. Τέλος, επειδή οι τακτικοί πελάτες γνωρίζουν ακριβώς πότε έρχονται οι νέες παραδόσεις, επισκέπτονται τα καταστήματα πιο συχνά εκείνες τις μέρες (Mhugos, 2020).

Αυτός ο αμείλικτος και διαφανής ρυθμός ευθυγραμμίζει όλους τους συμμετέχοντες στην αλυσίδα εφοδιασμού της Zara. Καθοδηγεί τις καθημερινές αποφάσεις των διευθυντών, των οποίων η δουλειά είναι να διασφαλίζουν ότι τίποτα δεν εμποδίζει την ανταπόκριση του συνολικού συστήματος. Ενισχύει την παραγωγή ενδυμάτων σε μικρές παρτίδες, αν και μεγαλύτερες παρτίδες θα μειώσουν το κόστος. Επικυρώνει την πολιτική της εταιρείας για την παράδοση δύο αποστολών κάθε εβδομάδα, αν και λιγότερο συχνές αποστολές θα μείωναν το κόστος διανομής. Δικαιολογεί τη μεταφορά προϊόντων αεροπορικώς και φορτηγά, αν και τα πλοία και τα τρένα θα μείωναν τα τέλη μεταφοράς. Γενικότερα, παρέχει μια λογική για την αποστολή ορισμένων ενδυμάτων σε κρεμάστρες, αν και η αναδίπλωσή τους σε κουτιά θα μειώσει τα τέλη μεταφοράς αέρα και φορτηγών (<https://www.grin.com>).

Αυτές οι παράδοξες πρακτικές αποδίδουν. Η Zara έδειξε ότι διατηρώντας έναν αυστηρό ρυθμό, μπορεί να φέρει λιγότερο απόθεμα (περίπου το 10% των πωλήσεων, έναντι 14% έως 15% στις Benetton, H&M και Gap). διατηρούν υψηλότερο περιθώριο κέρδους από τις πωλήσεις και να αυξήσει τα έσοδά της (<https://www.scmglobe.com/zara-clothing-company-supply-chain/>).



Εικ. 3.6. Μέσα μεταφοράς των προϊόντων ZARA (Πηγή: <https://proimpact.it/2018/06/supply-chain-zara-vs-schoeller/>)



Εικ. 3.7. Χάρτης διανομής (Πηγή: <https://www.scmglobe.com/zara-clothing-company-supply-chain/>)

3.6.1. Χρόνος παράδοσης από τις αλυσίδες εφοδιασμού

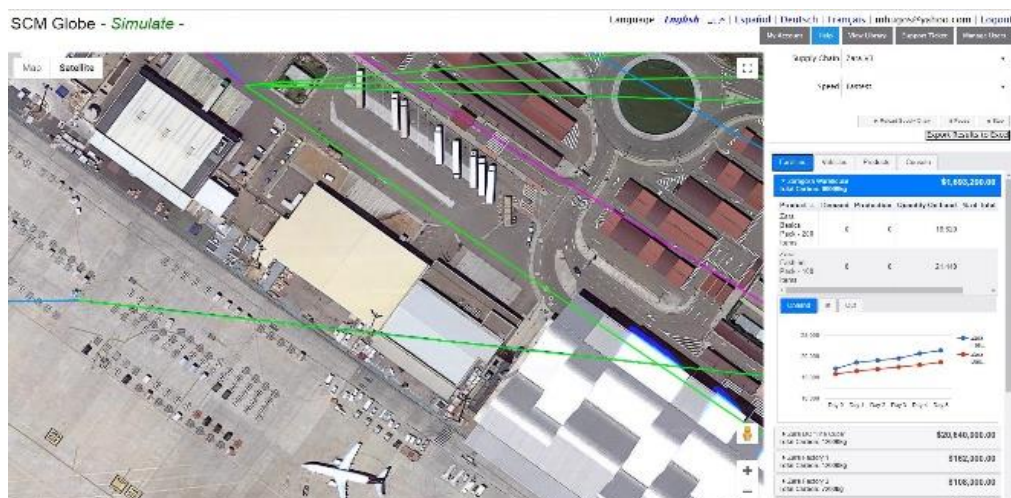
Η Zara μπορεί να παραδώσει ρούχα σε καταστήματα παγκοσμίως σε λίγες μόνο ημέρες, π.χ.

- ✓ Κίνα - 48 ώρες.
- ✓ Ευρώπη - 24 ώρες
- ✓ Ιαπωνία - 72 ώρες
- ✓ Ηνωμένες Πολιτείες - 48 ώρες.

Χρησιμοποιεί φορτηγά για παράδοση σε καταστήματα στην Ευρώπη και αεροπορικές μεταφορές για να στείλει ρούχα σε άλλες αγορές. Η εταιρεία μπορεί να αντέξει αυτό το αυξημένο κόστος αποστολής, επειδή δεν χρειάζεται να κάνει μεγάλη ρούχων και επίσης δεν ξοδεύει πολλά χρήματα για διαφήμιση (Orihuela, 2021).

Τα καταστήματα λαμβάνουν παραδόσεις δύο φορές την εβδομάδα και μπορούν να λαμβάνουν παραγγελία αποθέματος συχνά εντός δύο ημερών μετά την παραγγελία τους. Τα ρούχα που αποστέλλονται φτάνουν στα καταστήματα ήδη σε κρεμάστρες και φέρουν ετικέτες και τιμές. Έτσι, τα αντικείμενα βγαίνουν από τα φορτηγά παράδοσης και πηγαίνουν κατευθείαν στο επίπεδο πωλήσεων. Αυτό επιτρέπει στους

διαχειριστές καταστημάτων να παραγγέλνουν και να λαμβάνουν τα προϊόντα που θέλουν οι πελάτες όταν τα θέλουν, κάθε εβδομάδα (Mhugos, 2020).



Εικ. 3.8. Δορυφορική φωτογραφία των εργοστασίων. Καθημερινές μεταφορές των παραγγελιών (Πηγή:<https://www.scmglobe.com/zara-clothing-company-supply-chain/>)

3.6.2. Καθιέρωση μοντέλου έρευνας λειτουργιών

Το 2005, οι υπάλληλοι της αποθήκης της Zara εξέτασαν τα αιτήματα αποστολής που αποστέλλονται από κάθε κατάστημα για να καθορίσουν τις απαραίτητες αποστολές (<https://www.informs.org>). Καθώς οι δραστηριότητες αυξάνονταν, η εταιρεία άρχισε να αναπτύσσει νέα διαδικασία λήψης αποφάσεων βασισμένη σε ένα μοντέλο μεγάλης κλίμακας έρευνας λειτουργιών, που καθόριζε κάθε αποστολή στα καταστήματα με βάση τα επίπεδα και τη ζήτηση των αποθεμάτων (Zara Uses Operations, 2009).

Πριν από την πλήρη εφαρμογή του νέου μοντέλου, η Zara πραγματοποίησε ένα πιλοτικό πείραμα για να το δοκιμάσει. Τα αποτελέσματα του πειράματος έδειξαν ότι το συγκεκριμένο το μοντέλο αύξησε τις πωλήσεις εντός της σεζόν κατά τουλάχιστον 3-4% και μείωσε τις μεταφορές μεταξύ καταστημάτων. Δεδομένου ότι η διαδικασία πρόβλεψης αυτοματοποιήθηκε, η Zara μπόρεσε να βελτιστοποιήσει το μέγεθος της ομάδας κατανομής αποθεμάτων αποθήκης σε 60 υπαλλήλους παγκοσμίως. Η διανομή είναι πολύ συγκεντρωτική με όλα τα είδη να περνούν από την Ισπανία. Οι αποστολές σε καταστήματα λιανικής πώλησης βγαίνουν δύο φορές την εβδομάδα – πολύ μεγάλη

συχνότητα για τον λιανοπωλητή μόδας
(<http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector>).

3.7. Ο τομέας πωλήσεων στην λιανική

3.7.1. Η αίσθηση του επείγοντος

Η βασική αγορά της εταιρείας είναι γυναίκες 24 - 40 ετών. Φτάνουν σε αυτήν την αγορά εντοπίζοντας τα καταστήματά τους σε κέντρα πόλεων και μέρη με υψηλή συγκέντρωση γυναικών σε αυτό το ηλικιακό φάσμα. Οι σύντομες διαδρομές παραγωγής δημιουργούν έλλειψη δεδομένων σχεδίων και αυτό δημιουργεί την αίσθηση του επείγοντος στην αγοράστρια και τον λόγο να αγοράσει όσο διαρκούν οι προμήθειες. Κατά συνέπεια, η εταιρεία Zara δεν έχει πολλά πλεονάζοντα αποθέματα, ούτε χρειάζεται να κάνει μεγάλες μειώσεις στα ρούχα του (Hanbury, M. (2018)).

3.7.2. Χρήση των stock-outs

Η Zara κάνει χρήση των stock-outs. Αυτό σημαίνει ότι τα άδεια ράφια από εξάντληση των προϊόντων δεν οδηγούν τους πελάτες σε άλλα καταστήματα, επειδή έχουν πάντα νέα πράγματα για να διαλέξουν. Το να μην υπάρχει απόθεμα σε ένα είδος βοηθά στην πώληση ενός άλλου, αφού οι πελάτες είναι συχνά στην θέση να επιλέξουν κάτι άλλο. Στην πραγματικότητα, η Zara έχει μια άτυπη πολιτική μετακίνησης απούλητων αντικειμένων μετά από δύο ή τρεις εβδομάδες. Αυτό μπορεί να είναι μια δαπανηρή πρακτική για ένα τυπικό κατάστημα, αλλά δεδομένου ότι τα καταστήματα Zara λαμβάνουν μικρές αποστολές και φέρουν ελάχιστο απόθεμα, οι κίνδυνοι είναι μικροί (<https://www.grin.com>).

Τα απούλητα ρούχα αντιπροσωπεύουν λιγότερο από το 10% , σε σύγκριση με τον μέσο όρο του κλάδου από 17% έως 20%. Επιπλέον, τα νέα εμπορεύματα που εμφανίζονται σε περιορισμένες ποσότητες και το σύντομο χρονικό περιθώριο για αγορά ρούχων παρακινούν τους ανθρώπους να επισκέπτονται τα καταστήματα Zara πιο συχνά από ό,τι τα καταστήματα των ανταγωνιστών. (Mhugos, 2020).

3.7.3. Μοντέλο λειτουργίας γρήγορης μόδας

Για να υποστηρίξει το επιχειρηματικό μοντέλο του κορυφαίου λιανοπωλητή γρήγορης μόδας, η εταιρεία Zara έχει δημιουργήσει κάθετα ολοκληρωμένη αλυσίδα εφοδιασμού που επικεντρώνεται:

- στον γρήγορο και ευέλικτο σχεδιασμό και κατασκευή
- στην συχνή διανομή
- στην μεγάλη λιανική πώληση

Αυτό το μοντέλο λειτουργίας επιτρέπει να αλλάζουν συχνά οι συλλογές και η εταιρεία να προσαρμόζεται στις γρήγορες αλλαγές της ζήτησης, καλύπτοντας παράλληλα τεράστια πελατειακή βάση. Τα επιχειρηματικά και λειτουργικά μοντέλα είναι συνυφασμένα με τα τελικά αποτελέσματα και δημιουργούν επιτυχημένα οικονομικά στοιχεία (<http://www.marketwatch.com/>).

3.7.4. Αίσθηση αποκλειστικότητας

Στην Ισπανία, οι πελάτες επισκέπτονται τα καταστήματα της εταιρείας Zara 17 φορές το χρόνο κατά μέσο όρο σε σύγκριση με 3 φορές το χρόνο για τους ανταγωνιστές. Επειδή τα ρούχα αλλάζουν συχνά, είναι πιο δύσκολο για τους αγοραστές να τα βλέπουν καθαρά στο διαδίκτυο και ως εκ τούτου, ενθαρρύνονται να μεταβούν στα καταστήματα αντ' αυτού και να δοκιμάζουν επί τούτου.

Στα καταστήματα Zara, οι πελάτες μπορούν πάντα να βρουν νέα προϊόντα - αλλά αυτά είναι περιορισμένα. Επομένως, δημιουργείται μια αίσθηση αποκλειστικότητας, αφού μόνο μερικά αντικείμενα εκτίθενται παρόλο που τα καταστήματα είναι ευρύχωρα (το μέσο μέγεθος είναι περίπου 1.000 τετραγωνικά μέτρα). Για παράδειγμα ένας πελάτης είναι πιθανό να σκέφτεται: *«Αυτό το πουκάμισο μου ταιριάζει και υπάρχει ένα στο ράφι. Αν δεν το αγοράσω τώρα, θα χάσω την ευκαιρία μου»* (Orihuela, 2021).

3.8. Χρήση υψηλής τεχνολογίας

Η εταιρεία Zara χρησιμοποιεί εργαλεία υψηλής τεχνολογίας στις δραστηριότητές της, αλλά είναι προσεκτική για τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιεί τα πιο πρόσφατα εργαλεία τεχνολογίας πληροφοριών για να διευκολύνει όλες τις άτυπες συναλλαγές μεταξύ των στελεχών της.

Οι προσαρμοσμένοι φορητοί υπολογιστές υποστηρίζουν τη σύνδεση μεταξύ των καταστημάτων λιανικής πώλησης και των κεντρικών της Λα Κορούνια. Αυτά τα εργαλεία αυξάνουν τις τακτικές (συχνά εβδομαδιαίες) τηλεφωνικές συνομιλίες μεταξύ των διευθυντών καταστημάτων και των ειδικών της αγοράς που τους έχουν ανατεθεί. Μέσω των PDA και των τηλεφωνικών συνομιλιών, τα καταστήματα μεταδίδουν κάθε είδους πληροφορίες στη Λα Κορούνια - δεδομένα όπως οι παραγγελίες και οι τάσεις

πωλήσεων, αλλά και όπως οι αντιδράσεις των πελατών και η «φασαρία» γύρω από ένα νέο στυλ. Παράλληλα, ενώ οποιαδήποτε εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει PDA για επικοινωνία, η επίπεδη οργάνωση της Zara διασφαλίζει ότι οι σημαντικές συνομιλίες δεν θα πέσουν μέσα από τις γραφειοκρατικές ρωγμές (<https://www.grin.com>).

Όμως η τεχνολογία που χρησιμοποιεί δεν αποτελεί από μόνη της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εταιρεία Zara είναι λιανοπωλητής ενδυμάτων και μόδας που χρησιμοποιεί την αλυσίδα εφοδιασμού της για να αλλάξει σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας της σε μια πολύ παραδοσιακή βιομηχανία. Κανένας άλλος ανταγωνιστής δεν μπορεί να αντιγράψει το επιχειρηματικό της μοντέλο, έως ότου πρώτα αντιγράψει την αλυσίδα εφοδιασμού της. Δεδομένου ότι οι αλυσίδες εφοδιασμού αποτελούνται από ανθρώπους, διαδικασίες και τεχνολογία, ακόμη και η τελευταία και η μεγαλύτερη τεχνολογία δεν είναι από μόνη της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι άνθρωποι πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένοι και πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή διαδικασίες που επιτρέπουν στους ανθρώπους να εφαρμόσουν την εκπαίδευσή τους και την τεχνολογία τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Orihuela, 2021).

Η αγορά τεχνολογίας παρόμοιας με αυτήν που χρησιμοποιείται από τη Zara είναι εύκολη. Αλλά για να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά η τεχνολογία, οι ανταγωνιστές πρέπει να μάθουν για τα νοητικά μοντέλα και τις διαδικασίες λειτουργίας που χρησιμοποιεί η Zara. Τα καλά διανοητικά μοντέλα επιτρέπουν στους ανθρώπους να κατανοήσουν τις δυνατότητες και να δουν τις ευκαιρίες που προσφέρει μια αλυσίδα εφοδιασμού σε πραγματικό χρόνο. Οι αποτελεσματικές διαδικασίες λειτουργίας επιτρέπουν στους ανθρώπους να ενεργούν σε αυτό που βλέπουν και να αξιοποιούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που τους προσφέρει η τεχνολογία τους (Hanbury, M. (2018).

3.9. Κέρδη μέσω ελέγχου

Η εταιρεία Zara εγκαταλείπει τον έλεγχο σε πολύ μικρό κομμάτι της αλυσίδας εφοδιασμού της - πολύ λιγότερο από τους ανταγωνιστές της:

- ✚ Σχεδιάζει και διανέμει όλα τα προϊόντα της
- ✚ Αναθέτει σε εξωτερικούς συνεργάτες ένα μικρότερο τμήμα της παραγωγής σε σχέση τους ομολόγους της
- ✚ Κατέχει σχεδόν όλα τα καταστήματα λιανικής πώλησης

Ακόμα και η Benetton, η οποία αναγνωρίζεται εδώ και καιρό ως πρωτοπόρος στη στενή διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού, δεν επεκτείνει την εμβέλειά της όσο η Zara. Τα περισσότερα από τα καταστήματα της Benetton είναι franchise και αυτό επηρεάζει λιγότερο τα αποθέματα λιανικής και περιορίζει την άμεση πρόσβαση της στο κρίσιμο τελευταίο βήμα της αλυσίδας εφοδιασμού - τους πελάτες.

Αυτό το επίπεδο ελέγχου επιτρέπει στη Zara να καθορίζει τον ρυθμό με τον οποίο ρέουν τα προϊόντα και οι πληροφορίες. Ολόκληρη η αλυσίδα κινείται σε έναν γρήγορο αλλά προβλέψιμο ρυθμό που μοιάζει με τον «χρόνο Takt» της Toyota για συναρμολόγηση ή την «ταχύτητα απογραφής» του συστήματος προμήθειας, παραγωγής και διανομής της Dell. Χρονομετρώντας προσεκτικά ολόκληρη την αλυσίδα, η Zara αποφεύγει το συνηθισμένο πρόβλημα να σπεύσει σε ένα βήμα και να περιμένει να κάνει το επόμενο (Orihuela, 2021).

Για την Zara, ο γρήγορος συγχρονισμός είναι υψίστης σημασίας. Για το σκοπό αυτό, η εταιρεία επιδίδεται σε μια προσέγγιση που μπορεί καλύτερα να χαρακτηριστεί ως «δεκάρα ανόητη, λίβρα σοφή». Με λίγα λόγια, η εταιρεία είναι διατεθειμένη να ξοδεύει μεγάλα χρηματικά ποσά για οτιδήποτε βοηθά στην αύξηση και επιβολή της ταχύτητας και της απόκρισης της αλυσίδας στο σύνολό της.

3.10. Αποθέματα

Η εταιρεία Zara έχει ετησίως 12 κύκλους αποθέματος σε σύγκριση με 3 - 4 ετησίως των ανταγωνιστών. Τα καταστήματα πραγματοποιούν παραγγελίες δύο φορές την εβδομάδα και αυτό οδηγεί στον εργοστασιακό προγραμματισμό. Τέτοιοι βραχυπρόθεσμοι εστιασμένοι κύκλοι παραγγελιών κάνουν τις προβλέψεις πολύ ακριβείς, συγκεκριμένα πολύ πιο ακριβείς από αυτές των ανταγωνιστών που μπορούν να παραγγείλουν κάθε δύο εβδομάδες ή κάθε μήνα (Hanbury, M. 2018).

3.11. Τιμολόγηση

Τα είδη ένδυσης τιμολογούνται με βάση τη ζήτηση της αγοράς και όχι το κόστος κατασκευής. Οι σύντομοι χρόνοι παράδοσης μοναδικών αντικειμένων μόδας σε συνδυασμό με μικρές διαδρομές παραγωγής επιτρέπουν στην εταιρεία Zara να προσφέρει στους πελάτες περισσότερα ρούχα με στυλ και επιλογές, παράλληλα όμως εξακολουθεί να δημιουργεί την αίσθηση του επείγοντος, επειδή τα είδη συχνά εξαντλούνται γρήγορα. Και αυτό το συγκεκριμένο είδος ή στυλ ενδέχεται να μην είναι

διαθέσιμο ξανά μετά την εξάντλησή του. Έτσι πωλεί το 85% των αντικειμένων της σε πλήρη τιμή σε σύγκριση με τον μέσο όρο της βιομηχανίας που πωλεί μόνο το 60% των αντικειμένων σε πλήρη τιμή. Ενώ, ετησίως υπάρχει 10% του αποθέματος που δεν πωλείται σε σύγκριση με τους μέσους όρους της βιομηχανίας 17 - 20 % (Orihuela, 2021).

3.12. Το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Zara

Το βαθύτερο μυστικό της επιτυχίας της Zara είναι η ικανότητά της να διατηρεί ένα περιβάλλον που βελτιστοποιεί ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού και όχι κάθε βήμα. Η κατανόηση της πλήρους συνέπειας αυτής της προσέγγισης είναι μια μεγάλη πρόκληση. Λίγοι διαχειριστές μπορούν να φανταστούν να στέλνουν ένα μισοάδειο φορτηγό σε όλη την Ευρώπη, να πληρώνουν για αεροπορική μεταφορά δύο φορές την εβδομάδα για να στέλνουν παλτά με κρεμάστρες στην Ιαπωνία ή να λειτουργούν εργοστάσια μόνο για μία βάρδια. Αλλά αυτό είναι το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Zara.

Τα διευθυντικά στελέχη έχουν παραμείνει στην πορεία τους και αντιστάθηκαν στον καθορισμό μέτρων απόδοσης που θα έκαναν τους διαχειριστές λειτουργίας τους να επικεντρωθούν στην τοπική αποδοτικότητα εις βάρος της παγκόσμιας ανταπόκρισης. Έχουν εντάξει στον οργανισμό το μάθημα που έμαθε ο Ορτέγκα πριν από σχεδόν 30 χρόνια: *«Αγγίζετε τα εργοστάσια και τους πελάτες με δύο χέρια. Κάντε ό,τι είναι δυνατόν για να αφήσετε το ένα χέρι να βοηθήσει το άλλο. Και ό,τι κι αν κάνετε, μην πάρετε τα μάτια σας από το προϊόν μέχρι να πουληθεί»* (Orihuela, 2021).

3.13. Περιουσιακά στοιχεία

Η παραδοσιακή φιλοσοφία του εμπορίου υποστηρίζει ότι σε μια ασταθή αγορά όπου οι κύκλοι ζωής των προϊόντων είναι σύντομοι, είναι καλύτερο για μία εταιρεία να έχει λίγα περιουσιακά στοιχεία. Η Zara ανατρέπει αυτή τη λογική. Παράγει περίπου τα μισά προϊόντα της στα δικά της εργοστάσια. Αγοράζει το 40% του υφάσματος της από μια άλλη εταιρεία του Ομίλου Inditex, την Comditel και αγοράζει τα χρωστικά της από ακόμη μια άλλη εταιρεία του Ομίλου.

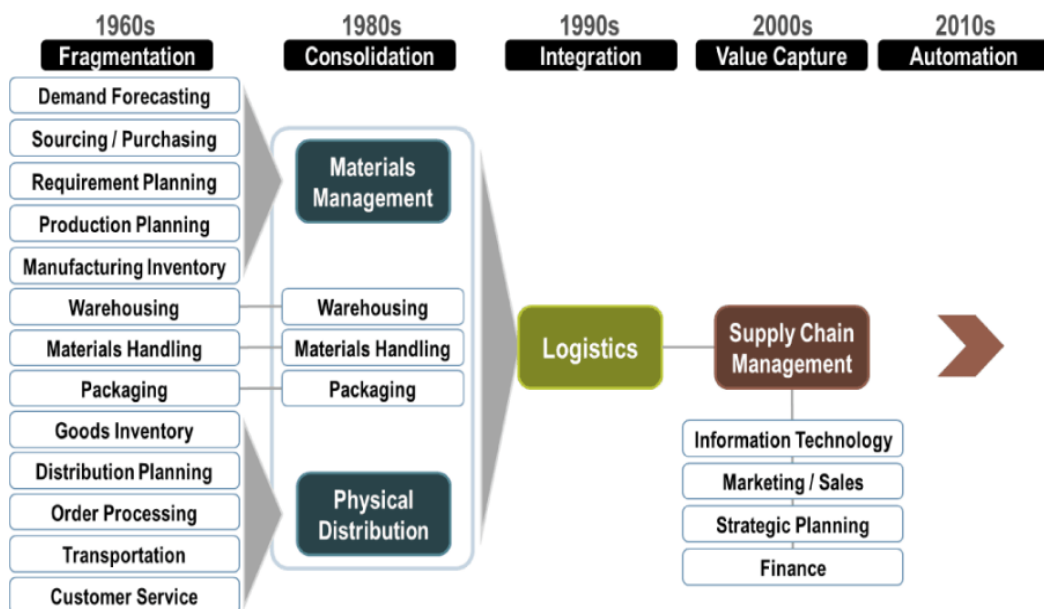
Τόσο πολύ κάθετη ολοκλήρωση είναι ξεκάθαρα εκτός μόδας στη βιομηχανία. Ανταγωνιστές όπως είναι η Gap και η H&M, για παράδειγμα, δεν διαθέτουν εγκαταστάσεις παραγωγής. Αλλά οι διευθυντές της Zara θεωρούν ότι οι επενδύσεις σε

κεφαλαιουχικά περιουσιακά στοιχεία μπορούν πραγματικά να αυξήσουν τη συνολική ευελιξία του οργανισμού. Η κατοχή περιουσιακών στοιχείων παραγωγής δίνει στη Zara ένα επίπεδο ελέγχου στα χρονοδιαγράμματα και τις ικανότητες, που σύμφωνα με τους ανώτερους διευθυντές της, θα ήταν αδύνατο να επιτευχθούν εάν η εταιρεία ήταν εξ ολοκλήρου εξαρτημένη από εξωτερικούς προμηθευτές, ειδικά από εκείνους που βρίσκονται στην άλλη άκρη του κόσμου (<https://www.grin.com>).

3.14. Κεφάλαια κίνησης

Οι ετήσιες πωλήσεις για το 2018 εκτιμήθηκαν από τη Forbes σε 21,3 δισεκατομμύρια δολάρια. Η εταιρεία χαρτοφυλακίου, η Inditex S.A., παρέχει ετήσιες καταστάσεις, αλλά δεν διασπά τις πωλήσεις της Zara από τις πωλήσεις των άλλων εμπορικών σημάτων που ανήκουν στην Inditex (Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home και Uterqüe)

Η εταιρεία Zara χρησιμοποιεί επίσης ένα ευέλικτο επιχειρηματικό μοντέλο, όπου τα καταστήματά μπορούν να έχουν δικαίωμα franchise ή να ανήκουν σε συνεργάτες. Επομένως, δεν είναι πάντα εφικτό να διαφαινόνται οι ακριβείς αριθμοί για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και τα οικονομικά της (Orihuela, 2021).



Σχεδιάγρ.3.1. Η εξέλιξη της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (Πηγή: <https://www.google.com/search?q&sourceid=chrome&ie=UTF-8>)

Χάρη στην ανταπόκριση των εργοστασίων και των κέντρων διανομής, η Zara μείωσε δραματικά την ανάγκη της για κεφάλαια κίνησης. Επειδή η εταιρεία μπορεί να πουλήσει τα προϊόντα της λίγες μόνο ημέρες μετά την κατασκευή τους, μπορεί να λειτουργεί με αρνητικό κεφάλαιο κίνησης. Τα μετρητά που ελευθερώθηκαν με αυτόν τον τρόπο συμβάλλουν στην αντιστάθμιση της επένδυσης σε επιπλέον χωρητικότητα.

Έτσι, η Zara πραγματοποιεί σημαντικές επενδύσεις κεφαλαίου σε εγκαταστάσεις παραγωγής και διανομής και τις χρησιμοποιεί για να αυξήσει την ανταπόκριση της αλυσίδας εφοδιασμού σε νέες και κυμαινόμενες απαιτήσεις. Δηλαδή παράγει περίπλοκα προϊόντα εσωτερικά και αναθέτει σε τρίτους τα απλά (<https://www.tradegecko.com>).

3.15. Πως επηρέασε η πανδημία covid 19 την εταιρεία Zara

Εκτός από τον αντίκτυπο στις παγκόσμιες οικονομίες, η πανδημία του Covid-19 έχει επηρεάσει σοβαρά τις βιομηχανίες και τις μεμονωμένες επιχειρήσεις λόγω των κυβερνητικών περιορισμών στις συγκεντρώσεις, τα lockdown, τις εντολές κοινωνικής αποστασιοποίησης και τον περιορισμό της κυκλοφορίας σε όλο τον κόσμο. Η εταιρεία Zara έγινε επίσης θύμα αυτού του νέου ιού, ο οποίος συγκλόνησε εντελώς την βιομηχανία της γρήγορης μόδας

Καθώς η Zara υπέστη μια κατάσταση που δεν είχε ξανά βιώσει (πανδημία), η ικανότητά της να αποστέλλει προϊόντα στα καταστήματά της είτε σταμάτησε είτε επιβραδύνθηκε σημαντικά λόγω αποκλεισμών. Πριν από την πανδημία, η Zara είχε τεράστιες καθημερινές πωλήσεις και παρουσίαζε σημαντικές αυξήσεις στον τζίρο αποθεμάτων, γεγονός που έδειχνε ότι η εταιρεία ήταν σε υγιή οικονομική θέση (Ivanov, 2020).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι εκτός από τα φυσικά καταστήματά της, η Zara διαθέτει επίσης ένα ευρύ διαδικτυακό δίκτυο. Κρατά online παραγγελίες και η αποστολή τους είναι διαθέσιμη σε όλο τον κόσμο. Η Zara διατηρεί έναν ιστότοπο κάτω από τον τομέα "zara.com" και διαθέτει μια εφαρμογή με το ίδιο όνομα. Όλα τα προϊόντα του καταστήματος εμφανίζονται στον ιστότοπο και την εφαρμογή του και οι πελάτες μπορούν εύκολα να κάνουν παραγγελίες μέσω οποιουδήποτε. Ωστόσο, ο κοροναϊός επηρέασε πολύ τη Zara λόγω του κλεισίματος των καταστημάτων και της αλλαγής των προτιμήσεων των καταναλωτών και των προτύπων δαπανών (Isla, 2020). Η Wall Street Journal ανέφερε ότι λόγω της πανδημίας του κοροναϊού, οι λήψεις της

εφαρμογής Zara μειώθηκαν κατά περίπου 14% στις αγορές των ΗΠΑ. Οι καταναλωτές έδωσαν προτεραιότητα στην αγορά βασικών ειδών και ειδών παντοπωλείου. Συγκράτησαν τις διακριτικές δαπάνες λόγω της αβεβαιότητας γύρω από την απασχόλησή τους. Πάνω από το 60 % των καταναλωτών αναφέρουν ότι ξοδεύουν λιγότερα για τη μόδα κατά τη διάρκεια της κρίσης και περίπου οι μισοί αναμένουν ότι αυτή η τάση θα συνεχιστεί και μετά την κρίση. Ωστόσο, οι καταναλωτές είναι πιθανό να μειώσουν τα αξεσουάρ, τα κοσμήματα και άλλες διακριτικές κατηγορίες προτού μειώσουν τις δαπάνες τους για ρούχα και υποδήματα, αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η βιομηχανία της γρήγορης μόδας ανακόπηκε για μικρότερο χρονικό διάστημα (Kohan, 2020).

Διαπιστώθηκε ότι οι προτιμήσεις και η αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών παρουσίασαν μια αλλαγή παραδείγματος από τα προηγούμενα πρότυπα συμπεριφοράς. Αυτή η κρίση έχει κάνει πολλές επιχειρήσεις να καταρρεύσουν εντελώς, αλλά η Zara αντιμετώπισε αυτές τις προκλήσεις που σχετίζονται με τη βιώσιμη λιανική πώληση με δυνητικές ψηφιακές στρατηγικές, την ενσωμάτωση καταστημάτων και του διαδικτυακού καναλιού βιωσιμότητα (Inditex, 2020).

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΕ ΘΕΜΑ: «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ZARA ΣΤΗΝ ΒΟΡΕΙΑ ΕΛΛΑΔΑ ΕΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ COVID-19»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1. Ερευνητική πρόταση

Το ξαφνικό ξέσπασμα του Covid-19, το οποίο ξεκίνησε από την πόλη Γουχάν της Κίνας και στη συνέχεια εξαπλώθηκε σε όλο τον κόσμο σε σύντομο χρονικό διάστημα, επηρέασε αρνητικά τις οικονομίες παγκοσμίως.

Η Zara έγινε θύμα αυτού του νέου ιού, όπως και πολλές ακόμη εταιρείες, ο οποίος συγκλόνισε εντελώς τη βιομηχανία της γρήγορης μόδας. Λόγω περιορισμών η εφοδιαστική αλυσίδα είτε σταμάτησε να στέλνει προϊόντα στα καταστήματά της είτε επιβραδύνθηκε σημαντικά λόγω αποκλεισμών. Η Wall Street Journal ανέφερε ότι, λόγω της πανδημίας Covid-19, το πρώτο εξάμηνο του 2020 από την εξαγγελία των περιοριστικών μέτρων, οι πωλήσεις της Zara μειώθηκαν κατά περίπου 14% στις αμερικανικές αγορές. Οι καταναλωτές έδωσαν προτεραιότητα στην αγορά βασικών ειδών και ειδών διατροφής. Όμως, μετά το πρώτο εξάμηνο η εφοδιαστική αλυσίδα αντιμετώπισε με ευελιξία τις δυσμενείς παγκόσμιες συνθήκες που δημιουργήθηκαν στην βιομηχανία ρούχων.

Η Βόρεια Ελλάδα είναι μία περιοχή που έχει πληγεί εδώ και δύο δεκαετίες με την διακοπή εργασιών πολλών βιοτεχνιών ρούχων και την μεταφορά τους στις γειτονικές χώρες. Η εγκατάσταση των υποκαταστημάτων Zara σε πόλεις της Μακεδονίας έδωσε μία νέα πνοή στην αγορά των φθηνών, μοντέρνων και γρήγορης εναλλαγής μόδας ρούχων. Η διερεύνηση των στρατηγικών αποφάσεων για την ευελιξία της εφοδιαστικής αλυσίδας στην περιοχή αποτελεί κίνητρο προς διερεύνηση του πώς μία εταιρεία μπορεί να διαχειριστεί μέσω της εφοδιαστικής της αλυσίδας έναν διεθνή επιχειρηματικό κίνδυνο, σε χώρα όπως η Ελλάδα που την τελευταία δεκαετία ταλαιπωρείται από έντονη οικονομική κρίση.

4.2. Ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα έρευνα βασίζεται στα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Μπορεί μία ευέλικτη εφοδιαστική αλυσίδα εταιρείας με γρήγορη μόδα ρούχων να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες από τους περιορισμούς λόγω πανδημίας Covid-19;

2. Ποιες είναι οι στρατηγικές που αποφάσισε η πολιτική της εταιρείας Zara να ακολουθήσει με σκοπό η εφοδιαστική αλυσίδα της εταιρείας να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που δημιουργεί η συνεχιζόμενη πανδημία;
3. Η απόφαση της εταιρείας να κλείσει τα μικρά καταστήματα ανά την Ελλάδα και να ανοίξει μεγάλα καταστήματα στην Θεσσαλονίκη, την Αθήνα και την Κρήτη, θα δημιουργήσει πρόβλημα στην τοπική κοινωνία;
4. Θα ήταν συμφέρουσα η πρόταση να δημιουργήσει η εταιρεία παράρτημα εφοδιαστικής αλυσίδας στην Βόρεια Ελλάδα;

4.3. Στόχος της έρευνας

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει εάν οι καινοτόμες επιλογές της εταιρείας Zara για την εφοδιαστική της αλυσίδα, οι οποίες αντιτίθενται στις παραδοσιακές επιχειρηματικές επιλογές, αποτελούν ένα νέο κεφάλαιο προς διερεύνηση που θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις να επιβιώσουν από την παγκόσμια οικονομική κρίση, αλλά και την αντιμετώπιση ξαφνικών επικίνδυνων συνθηκών, όπως είναι η πανδημία Covid-19.

4.3.1. Επιμέρους στόχοι

- i. Να διερευνηθεί η πορεία της εφοδιαστικής αλυσίδας της Zara κατά την διάρκεια της πανδημίας στην Βόρεια Ελλάδα και συγκεκριμένα στις πόλεις Θεσσαλονίκη – Σέρρες – Καβάλα (ελλείψεις, καθυστερήσεις κλπ.).
- ii. Να διερευνηθεί εάν άλλαξε η πολιτική της εφοδιαστικής αλυσίδας (γρήγορη παράδοση, λίγα αποθέματα, φθηνά και μοντέρνα ρούχα).
- iii. Να διερευνηθεί εάν άλλαξαν οι προτιμήσεις των πελατών Zara (όσον αφορά την τιμή ή την προτίμηση για ψηφιακή αγορά)

4.4. Δείγμα – πληθυσμός της έρευνας

Οι συμμετέχοντες είναι δέκα άτομα (επτά γυναίκες και τρεις άνδρες). Τα έξι άτομα εργάζονται στην αλυσίδα εφοδιασμού των καταστημάτων Zara στην Θεσσαλονίκη (Τσιμισκή και Κωλέττη & Γιαννιτσών) και τα τέσσερα εργάζονται στις Σέρρες (Μεραρχίας 13) και στην Καβάλα (Αβέρωφ 6).

4.5. Τρόπος διεξαγωγής έρευνας

Ως τρόπος διεξαγωγής της έρευνας, έχει επιλεγεί η ημι-δομημένη συνέντευξη γιατί κατά την συνάντηση ή την επικοινωνία δεν είναι υποχρεωτικό να ακολουθήσει ο συνεντευκτής αυστηρά έναν επίσημο κατάλογο ερωτήσεων. Αντ' αυτού, γίνονται πιο ανοιχτές ερωτήσεις, επιτρέποντας μια συζήτηση με τον συνεντευξιαζόμενο και όχι μια απλή μορφή ερωτήσεων και απαντήσεων.

Επιπροσθέτως, η ημι-δομημένη μορφή συνέντευξης ενθαρρύνει την αμφίδρομη επικοινωνία. Τόσο ο συνεντευκτής όσο και ο συνεντευξιαζόμενος μπορούν να κάνουν ερωτήσεις, γεγονός που επιτρέπει μια ολοκληρωμένη συζήτηση σχετικών θεμάτων (Robson, 2011).

4.6. Περιορισμοί στην έρευνα

Με τα άτομα που εργάζονται στο κατάστημα Zara επί της οδού Τσιμισκή, η συνέντευξη έγινε δια ζώσης. Με τα υπόλοιπα άτομα που εργάζονται στο κατάστημα επί της Γιαννιτσών, στην Καβάλα και στις Σέρρες η συνέντευξη έγινε τηλεφωνικά.

Οι περιορισμοί που αντιμετώπισα στην έρευνα είναι ότι δυσκολεύτηκα να βρω στο τηλέφωνο τους υπαλλήλους της οδού Γιαννιτσών, των Σερρών και της Καβάλας. Επιπλέον, όταν τελικά συνομιλήσαμε, δυσκολεύτηκα να τους πείσω να μου διαθέσουν τηλεφωνικό χρόνο.

Τελικώς, στο τηλέφωνο τους ενημέρωσα για πιο σκοπό γίνεται η συνέντευξη και ζήτησα την προφορική τους συγκατάθεση για να γράψω τις απαντήσεις τους.

4.7. Εγκυρότητα και αξιοπιστία της συνέντευξης

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα είναι σημαντικές πτυχές της επιλογής ενός μέσου έρευνας. Η αξιοπιστία αναφέρεται στον βαθμό που το όργανο αποδίδει τα ίδια αποτελέσματα σε πολλές δοκιμές.

Η παρούσα έρευνα διαθέτει αξιοπιστία γιατί ήδη έχουν διεξαχθεί έρευνες με το παρόμοιο ερευνητικό θέμα και μπορούμε να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα.

Επίσης είναι έγκυρη καθώς παράγει αποτελέσματα που αντιστοιχούν σε πραγματικές ιδιότητες, χαρακτηριστικά και παραλλαγές στον φυσικό ή κοινωνικό κόσμο.

4.8. Αποτελέσματα

Στην 1^η ερώτηση που αφορά την ηλικία, δύο άτομα που εργάζονται σε κατάσταση της Θεσσαλονίκης απάντησαν ότι είναι κάτω από 30 ετών και τα άλλα τέσσερα άτομα είναι μεταξύ 30 και 40. Στις Σέρρες και στην Καβάλα είναι και τα τέσσερα άτομα μεταξύ 30 και 40 ετών.

Στην 2^η ερώτηση που αφορά τον χρόνο εργασίας απάντησαν: από την Θεσσαλονίκη ένα άτομο πάνω από 1 χρόνο, πέντε άτομα κάτω από 4 χρόνια, στις Σέρρες και στην Καβάλα όλα κάτω από 1 χρόνο.

Στην 3^η ερώτηση, δηλαδή σε ποιο τομέα δουλεύουν απάντησαν: στην Θεσσαλονίκη: δύο άτομα στην παραλαβή εμπορευμάτων και τέσσερα ως προϊστάμενοι τμήματος. Στις Σέρρες και στην Καβάλα δουλεύουν ως προϊστάμενοι τμήματος που διενεργούν και παραλαβές.

Στην 4^η ερώτηση εάν είναι ευχαριστημένοι από την δουλειά τους, όσον αφορά τον μισθό, το ωράριο και το περιβάλλον, όλοι απάντησαν θετικά.

Στην 5^η ερώτηση, δηλαδή ποια είναι η γνώμη τους για την εφοδιαστική αλυσίδα των καταστημάτων Zara, τα άτομα από την Θεσσαλονίκη απάντησαν ότι η εταιρεία είναι πολύ γρήγορη στις παραδόσεις της, ένα άτομο από τις Σέρρες ότι εφοδιαστική αλυσίδα παραδίδει γρήγορα και ένα άτομο ότι δεν έχει άποψη και τα δύο άτομα από την Καβάλα απάντησαν ότι δεν έχουν άποψη.

Στην 6^η και 7^η ερώτηση, δηλαδή εάν κατά την διάρκεια των αυστηρών μέτρων λόγω πανδημίας, αντιμετώπισαν προβλήματα από την εφοδιαστική αλυσίδα των Zara, και ποιο είναι το πρόβλημα, δηλαδή εάν δεν παρέδιδε σε 15 μέρες όπως συνήθιζε, εάν έδιναν λίγα αποθέματα και εάν τα ρούχα ακρίβαιναν, τα δύο άτομα από την Θεσσαλονίκη απάντησαν ότι κατά τους πρώτους μήνες αντιμετώπισαν πρόβλημα και είχαν καθυστέρηση στις παραλαβές, δύο απάντησαν ότι δεν είχαν πρόβλημα και δύο δεν έχουν άποψη. Στις Σέρρες απάντησαν ότι δεν είχαν πρόβλημα, ενώ ένα άτομο από την Καβάλα απάντησε ότι αντιμετώπισαν πρόβλημα στον χρόνο παράδοσης των παραλαβών, κατά τους πρώτους μήνες ενώ ένα άτομο απάντησε ότι δεν έχει άποψη.

Στην 8^η και 9^η ερώτηση, εάν άλλαξαν οι προτιμήσεις των πελατών κατά την διάρκεια της πανδημίας και σε ποιους τομείς, ένα άτομο από την Θεσσαλονίκη απάντησε ότι οι περισσότεροι πελάτες προτίμησαν να ψωνίζουν διαδικτυακά, οι 5 απάντησαν όχι, δηλαδή οι πελάτες συνέχιζαν να ψωνίζουν από το κατάστημα γιατί ήθελαν να βλέπουν το εμπόρευμα, τα άτομα που δούλευαν στο κατάστημα στις Σέρρες απάντησαν ότι δεν άλλαξε η προτίμηση των πελατών και συνέχιζαν να ψωνίζουν από

το μαγαζί, ενώ ένα άτομο από το κατάστημα της Καβάλας απάντησε ότι οι πελάτες προτίμησαν να ψωνίζουν από το κατάστημα ενώ το άλλο άτομο ότι οι πελάτες πλέον προτιμούν τις διαδικτυακές αγορές.

Στην 10^η ερώτηση, εάν δηλαδή οι πελάτες ήταν ευχαριστημένοι με τις παραδόσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας κατά την διάρκεια της πανδημίας, δηλαδή ότι έβρισκαν, όπως πριν, μεγάλη ποικιλία κάθε 15 μέρες όλοι οι ερωτώμενοι απάντησαν θετικά.

Στην 11^η ερώτηση, δηλαδή τι άλλαξε στην στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας κατά την περίοδο της καραντίνας, όλοι οι υπάλληλοι απάντησαν ότι οι παραδόσεις περιείχαν μικρότερη ποσότητα αποθεματικού.

Στην 12^η ερώτηση, εάν δηλαδή πιστεύουν ότι η εταιρεία Zara πρέπει να ανοίξει παράρτημα της εφοδιαστικής αλυσίδας στην Βόρεια Ελλάδα, τα 4 άτομα από την Θεσσαλονίκη απάντησαν θετικά, τα 2 ότι δεν έχουνε άποψη, από τα δύο άτομα που δουλεύουν στο κατάστημα Σερρών, το ένα απάντησε θετικά, ενώ το άλλο ότι δεν έχει άποψη, και τέλος τα δύο άτομα που δουλεύουν στο κατάστημα στην Καβάλα, απάντησαν θετικά.

4.9. Σχολιασμός αποτελεσμάτων

Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε ως η βάση της συνέντευξης, αλλά καθώς ήταν ημι-δομημένη συνέντευξη, υπήρχε περιθώριο να συζητηθούν περισσότερα θέματα.

Από τα 10 άτομα των συμμετεχόντων, τα δύο ήταν κάτω από 30 ετών ενώ τα οκτώ μεταξύ 30 και 40 ετών. Τα τρία άτομα ήταν απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ενώ τα επτά Τριτοβάθμιας. Όταν ρωτήθηκαν πώς επιλέχθηκαν για την δουλειά, απάντησαν ότι έστειλαν βιογραφικό στα αγγλικά και η απάντηση ήρθε επίσης στα αγγλικά. Οι περισσότεροι ήταν προϊστάμενοι τμήματος που ήταν παράλληλα και υπεύθυνοι για τις παραλαβές. Στην ερώτηση εάν ήταν ευχαριστημένοι από την δουλειά τους όλοι απάντησαν θετικά, αλλά οι περισσότεροι διστακτικά. Από την συζήτηση κατάλαβα ότι τα ωράρια και ο φόρτος εργασίας είναι πολύ κουραστικά.

Στην ερώτηση ποια είναι η γνώμη τους για την εφοδιαστική αλυσίδα Zara, οι περισσότεροι απάντησαν ότι είναι πολύ γρήγορη στις παραδόσεις της. Κατά την διάρκεια των πρώτων έξι μηνών αντιμετώπισαν πρόβλημα στις καθυστερήσεις, αλλά μετά η εταιρεία παρέδιδε εντός 15 ημερών, όπως πριν, αλλά με λιγότερο απόθεμα εμπορεύματος σε κάθε κατάστημα.

Το αξιοπερίεργο είναι ότι, κατά την γνώμη των συνεντευξιαζόμενων το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών συνέχισαν να προτιμούν να ψωνίζουν από τα καταστήματα, ενώ ένα μικρό ποσοστό επέλεξε να ψωνίζει διαδικτυακά. Και το εξίσου αξιοπερίεργο γεγονός είναι ότι, οι πελάτες δεν αντιλήφθηκαν ούτε τις καθυστερήσεις στον χρόνο παράδοσης, ούτε το μικρότερο απόθεμα ρούχων κατά την διάρκεια της πανδημίας, γιατί σύμφωνα με την απάντηση των συμμετεχόντων οι παραδόσεις περιείχαν μικρότερη ποσότητα αποθεματικού. Ένα κίνητρο ήταν η πολιτική που αντιμετωπίζει η εταιρεία Zara στις επιστροφές, όπου επιστρέφει πίσω τα χρήματα. Επίσης, το φιλικό περιβάλλον, η μεγάλη ποικιλία ρούχων και το αίσθημα αποκλειστικότητας, ωθούν τους πελάτες να εξακολουθούν να προτιμούν να επισκέπτονται τα καταστήματα Zara.

Επιπλέον, κατά την διάρκεια της ημι-δομημένης συνέντευξης οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν ποια είναι η γνώμη τους για την απόφαση της εταιρείας να κλείσει τα μικρά καταστήματα στην Ελλάδα και να ανοίξει μεγάλα καταστήματα στην Θεσσαλονίκη, την Αθήνα και την Κρήτη. Απάντησαν ότι αυτό θα δημιουργήσει πρόβλημα στην τοπική κοινωνία γιατί αφενός μεν θα χαθούν θέσεις εργασίας, αφετέρου θα αυξηθεί η κίνηση ατόμων που έρχονται από τα γύρω χωριά για να ψωνίσουν από τα καταστήματα Zara.

Στην ερώτηση εάν πιστεύουν ότι η εταιρεία Zara πρέπει να ανοίξει παράρτημα της εφοδιαστικής αλυσίδας στην Βόρεια Ελλάδα, αυτοί που απάντησαν θετικά υποστήριξαν την άποψή τους ότι τα λιμάνια της Καβάλας και της Θεσσαλονίκης είναι κόμβοι Ανατολής και Δύσης και ενώνουν τρεις ηπείρους. Επομένως οι παραδόσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας θα είναι πιο γρήγορες και πιο οικονομικές.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ

Η αλυσίδα εφοδιασμού αποτελεί το βασικό στοιχείο για τη διαμόρφωση του μέλλοντος των επιχειρήσεων. Πολλές εταιρείες έχουν αποδείξει εδώ και πολύ καιρό ότι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ένα εργαλείο για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εξελίσσεται ως η κορυφαία προτεραιότητα για τους διευθύνοντες συμβούλους μεταξύ των οργανισμών τα επόμενα χρόνια. Λόγω της δυσκολίας στη διαχείριση της βραχυπρόθεσμης ανάπτυξης και της κερδοφορίας, οι εταιρείες τείνουν να επικεντρώνονται στον έλεγχο κόστους που είναι εξίσου σημαντικό για τον σωστό προγραμματισμό των πωλήσεων. Αλλά, καθώς οι εταιρείες αναζητούν τρόπους ανταγωνισμού σε ασταθή περιβάλλοντα, θα πρέπει να κυριαρχήσουν στην εξέλιξη της αλυσίδας εφοδιασμού και να την κάνουν ένα διακριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ανατρέχοντας στα στοιχεία που συλλέξαμε από τις βιβλιογραφικές αναφορές και το διαδίκτυο για την εταιρεία ρούχων και αξεσουάρ Zara, διαπιστώνουμε ότι είναι μια μάρκα λιανικής πώλησης που ανήκει στην Inditex, ισπανικής προέλευσης κατασκευαστή υφασμάτων που ιδρύθηκε το 1963. Οι προσφορές προϊόντων της εταιρείας Zara περιλαμβάνουν ρούχα, παπούτσια, αξεσουάρ, προϊόντα ομορφιάς, μαγιό και αρώματα. Διαθέτει ρούχα για άνδρες, γυναίκες και παιδιά.

Η εταιρεία κατέχει την αλυσίδα εφοδιασμού της και ανταγωνίζεται στην ταχύτητα παράδοσης τους ανταγωνιστές της στην παγκόσμια αγορά, ενσωματώνοντας κυριολεκτικά την ιδέα της «γρήγορης μόδας» αλλά και την ανάγκη της «αποκλειστικότητας».

Το μυστικό για την επιτυχία της Zara είναι ο συγκεντρωτισμός. Η εταιρεία μπορεί να πάρει αποφάσεις με πολύ συντονισμένο τρόπο, εμμένοντας σε έναν βαθύ, προβλέψιμο και γρήγορο ρυθμό, που βασίζεται σε γρήγορες παραδόσεις στα καταστήματα.

Η εταιρεία Zara στέλνει δύο παραγγελίες την εβδομάδα σε συγκεκριμένες ημέρες. Τα φορτηγά φεύγουν σε συγκεκριμένες ώρες και οι αποστολές φτάνουν στα καταστήματα σε συγκεκριμένο χρόνο. Τα ρούχα έχουν ήδη επισημανθεί και τιμολογηθεί κατά την άφιξή τους στον προορισμό τους, πράγμα που σημαίνει ότι είναι αμέσως έτοιμα για πώληση.

Ως αποτέλεσμα αυτού του σαφώς καθορισμένου ρυθμού, κάθε μέλος του προσωπικού που εμπλέκεται στην αλυσίδα εφοδιασμού - από το σχεδιασμό έως την

προμήθεια, την παραγωγή, την διανομή και το λιανικό εμπόριο - γνωρίζει το χρονοδιάγραμμα και πώς οι δραστηριότητές τους επηρεάζουν άλλες λειτουργίες. Αυτό σίγουρα επεκτείνεται και στους πελάτες της Zara, οι οποίοι γνωρίζουν πότε πρέπει να επισκέπτονται καταστήματα για νέα ρούχα.

Η εξάρτηση της Zara στην κεντρική εκπλήρωση παραγγελιών είναι αυτό που επιτρέπει στην εταιρεία να διατηρήσει απίστευτα αποτελεσματικές ροές εργασιών - από τον αρχικό σχεδιασμό μέχρι την παράδοση στα καταστήματα και τους πελάτες. Η προσέγγιση της εταιρείας είναι ένα ακόμη παράδειγμα του γιατί οι βελτιωμένες λειτουργίες και η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού είναι κρίσιμες για την κερδοφορία.

Το ισχυρό δίκτυο διανομής της Zara επιτρέπει στην εταιρεία να παραδίδει προϊόντα στα ευρωπαϊκά της καταστήματα εντός 24 ωρών και στα αμερικανικά και ασιατικά καταστήματά της σε λιγότερο από 40 ώρες.

Η επιτυχία της Zara δείχνει τη δύναμη των δραστηριοτήτων της. Η στρατηγική των λειτουργιών της, σε συνδυασμό με την κάθετα ολοκληρωμένη αλυσίδα εφοδιασμού, επιτρέπει την μαζική παραγωγή υπό έλεγχο push, οδηγώντας σε καλά διαχειριζόμενα αποθέματα, χαμηλότερα κέρδη, υψηλότερη κερδοφορία και δημιουργία αξίας για τους μετόχους, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Ενώ η εταιρεία Zara παραμένει στην κορυφή των πιο καυτών τάσεων και αποπνέει μια αποκλειστική αίσθηση, ο πραγματικός πρωταγωνιστής είναι η αλυσίδα εφοδιασμού της, που μετατρέπει την εταιρεία από έναν ακόμα λιανοπωλητή μόδας σε ένα βιομηχανικό παράδειγμα γρήγορης μόδας που απορρέει κέρδη στην επιχείρηση.

2. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ

Η επιλογή να διεξαχθεί η έρευνα σε τρεις πόλεις της Βορείας Ελλάδας βασίστηκε στο γεγονός ότι πριν δύο δεκαετίες στην Βόρεια Ελλάδα είχαν την έδρα τους δεκάδες βιοτεχνίες ρούχων, οι περισσότερες κερδοφόρες, που η οικονομική κρίση ανάγκασε τις περισσότερες να αλλάξουν έδρα και να μετακομίσουν στις γειτονικές χώρες. Η αντιμετώπιση των δυσμενών συνθηκών από την πανδημία Covid-19 και περιορισμού της εφοδιαστικής αλυσίδας της εταιρείας Zara ίσως να αποτελέσει ένα θέμα προς περαιτέρω διερεύνηση, για τον τρόπο που πρέπει να αντιμετωπίζονται οι διεθνείς αναταράξεις (όπως η πανδημία Covid -19).

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει η διαπίστωση ότι οι προϊστάμενοι ή οι υπεύθυνοι παραλαβής των καταστημάτων Zara, είναι νέοι συνήθως μεταξύ 30-40, τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Παρόλο τον μεγάλο φόρτο εργασίας και ωραρίων είναι ευχαριστημένοι από την δουλειά, το περιβάλλον και τις απολαβές τους.

Οι περισσότεροι συμφώνησαν ότι η εφοδιαστική αλυσίδα των Zara είναι ταχύτερη στις παραδόσεις της, ενώ παράλληλα διατήρησε την ποιότητα, το στυλ και τις χαμηλές τιμές των ρούχων της. Κατά την διάρκεια των πρώτων έξι μηνών της πανδημίας (2020) αντιμετώπισαν προβλήματα λόγω καθυστέρησης, τα οποία όμως η ευελιξία της εφοδιαστικής αλυσίδας τα αντιμετώπισε επιτυχώς. Αυτό που υιοθέτησε η εταιρεία Zara πλέον κατά την διάρκεια της πανδημίας είναι να στέλνει μικρότερη ποσότητα αποθεμάτων στα καταστήματά της.

Η ευελιξία με την οποία αντιμετώπισε η εταιρεία τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν, είχε ως αποτέλεσμα οι πελάτες να μην αντιληφθούν τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν και να εξακολουθεί το μεγαλύτερο ποσοστό να θέλει να ψωνίζει από τα καταστήματα, για να αισθάνεται το αίσθημα της «αποκλειστικότητας».

Επομένως, μία ευέλικτη εφοδιαστική αλυσίδα μίας εταιρείας με γρήγορη μόδα ρούχων κατάφερε να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες από τους περιορισμούς λόγω πανδημίας Covid-19. Οι στρατηγικές που χρησιμοποίησε η Zara είναι οι γρήγορες παραδόσεις αλλά τα μικρότερα αποθέματα ρούχων λόγω των ευμετάβλητων και απρόσμενων συνθηκών λόγω πανδημίας.

3. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η φιλοσοφία και η λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας της εταιρείας Zara θα μπορούσε να γίνει ένα παράδειγμα προς διερεύνηση και μίμηση. Οι βιοτεχνίες ρούχων στην Βόρεια Ελλάδα ήταν ένας από τους σημαντικότερους παραγωγικούς κλάδους που απασχολούσαν έναν μεγάλο αριθμό εργαζομένων και έδιναν ζωή στην τοπική κοινωνία. Ελάχιστες όμως μπόρεσαν να επιβιώσουν από την μεγάλη οικονομική κρίση, ενώ οι περισσότερες μεταφέρθηκαν στην Βουλγαρία και τα Σκόπια. Η εταιρεία Zara όχι μόνο είναι ηγέτης στον κλάδο της αλλά το 85% των εγκαταστάσεών της είναι στην Ισπανία. Διαθέτει ένα τεράστιο δυναμικό απασχολούμενων, πληρώνοντάς τους μάλιστα περισσότερο από τις άλλες χώρες της Ευρώπης.

Στην ερώτηση εάν πιστεύουν ότι η εταιρεία Zara πρέπει να ανοίξει παράρτημα της εφοδιαστικής αλυσίδας στην Βόρεια Ελλάδα, αυτοί που απάντησαν θετικά

υποστήριξαν την άποψή τους ότι τα λιμάνια της Θεσσαλονίκης και της Καβάλας είναι κόμβοι Ανατολής και Δύσης και ενώνουν τρεις ηπείρους. Επομένως οι παραδόσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας θα είναι πιο γρήγορες και πιο οικονομικές.

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να προτείνει ότι μελετώντας την φιλοσοφία της εφοδιαστικής αλυσίδας και τον ευέλικτο τρόπο με τον οποίο αντιμετώπισε τις δυσκολίες που προκάλεσαν οι περιορισμοί από την πανδημία Covid-19, θα μπορούσε να αναγεννηθεί η βιομηχανία ρούχων στην Βόρεια Ελλάδα, προσφέροντας στην ελληνική και ευρωπαϊκή λιανική αγορά οικονομικά και καλόγουστα ρούχα βασιζόμενοι στην φιλοσοφία των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας της εταιρείας Zara αλλά στην ικανότητα των Ελλήνων βιοτεχνών.

Βιβλιογραφία

- Azadegan, A., Mellat Parast, M., Lucianetti, L., Nishant, R., & Blackhurst, J. (2020). Supply chain disruptions and business continuity: An empirical assessment. *Decision Sciences*, 51(1), 38–73.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bhakoo, V., & Choi, T. (2013). The iron cage exposed: Institutional pressures and heterogeneity across the healthcare supply chain. *Journal of Operations Management*, 31(6), 432–449.
- Bloom, M., & Michel, J. G. (2002). The relationships among organizational context, pay dispersion, and among managerial turnovers. *Academy of Management Journal*, 45(1), 33–42.
- Bo, P. D. (2005). Cooperation under the shadow of the future: Experimental evidence from infinitely repeated games. *The American Economic Review*, 95(5), 1591–1604.
- Bode, C., Wagner, S. M., Petersen, K. J., & Ellram, L. M. (2011). Understanding responses to supply chain disruptions: Insights from information processing and resource dependence perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(4), 833–856.
- Bose, N., & Layne, N. (2016). *Target gets tough with vendors to speed up supply chain*. Ανάκτηση από: <https://www.reuters.com/article/us-target-suppliers-exclusive/exclusive-target-gets-tough-with-vendors-to-speed-up-supply-chain-idUSKCN0XV096>
- Cao, X., & Fang, X. (2019). Component procurement for an assembly supply chain with random capacities and random demand. *Decision Sciences*, 50(6), 1259–1280.
- Connelly, B. L., Ketchen, D. J., & Slater, S. (2011). Toward a “theoretical toolbox” for sustainability research in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 86–100.
- Connelly, B. L., Tihanyi, L., Crook, T. R., & Gangloff, K. A. (2014). Tournament theory: Thirty years of contests and competitions. *Journal of Management*, 40(1), 16–47.

- Craighead, C. W., Ketchen, D. J., Jr., & Cheng, L. (2016). “Goldilocks” theorizing in supply chain research: Balancing scientific and practical utility via middle-range theory. *Transportation Journal*, 55(3), 241–257.
- Creditsafe (2020). *Creditsafe data shows grocery chains paying suppliers faster during COVID-19 pandemic*. Ανάκτηση από: at <https://www.groceryretailonline.com/doc/creditsafe-data-grocery-chains-paying-suppliers-faster-during-covid-pandemic-0001>
- Davis-Sramek, B., Fugate, B. S., Miller, J., Germain, R., Izyumov, A., & Krotov, K. (2017). Understanding the present by examining the past: Imprinting effects on supply chain outsourcing in a transition economy. *Journal of Supply Chain Management*, 53(1), 65–86.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dockrill, M. (2020). *How Ethical Is Zara?*
- Dudley, R. (2020). *The Amazon lockdown: How an unforgiving algorithm drives suppliers to favor the e-commerce giant over other retailers*. Ανάκτηση από: at <https://www.nextgov.com/emerging-tech/2020/04/amazon-lockdown-how-unforgiving-algorithm-drives-suppliers-favor-e-commerce-giant-over-other-retailers/164926/>
- Flynn, B. B., Koufteros, X., & Lu, G. (2016). On theory in supply chain uncertainty and its implications for supply chain integration. *Journal of Supply Chain Management*, 52(3), 3–27.
- Forde, M. (2020). Amazon extends distribution center shutdowns in France after losing appeal case. Ανάκτηση από: at <https://www.supplychaindive.com/news/coronavirus-amazon-shuts-distribution-centers-france-worker-safety/576179/>.
- Giada, M. Fera, M. Iannone, R. Sarno, D. & Miranda, S. (2015). *Risk identification map for a fashion retail supply chain*. Paper presented at Summer School “Francesco Turco”, Senigallia, Italy, September 11–13; pp. 208–16.
- Gligor, David M., Carol L. Esmark & Mary C. Holcomb (2015). *Performance outcomes of supply chain agility: When should you be agile?* *Journal of Operations Management* 33: 71–82

- Hanbury, M. (2018). These are the tricks that Zara uses to figure out the styles you want before you even do. Ανάκτηση από: <https://www.businessinsider.com/zara-design-process-beats-trends-2018-11>.
- How Zara sells out 450+ million items a year without wasting money on Marketing, Ανάκτηση από: <https://beeketing.com/blog/zara-growth-story/>.
- Huang, Z., Li, S. X., & Mahajan, V. (2002). An analysis of manufacturer-retailer supply chain coordination in cooperative advertising. *Decision Sciences*, 33(3), 469–494.
- Hult, G. T., Craighead, C. W., & Ketchen, D. J. (2010). Risk uncertainty and supply chain decisions: A real options perspective. *Decision Sciences*, 41(3), 435–458.
- International Monetary Fund. (2020). *The great lockdown: Worst economic downturn since the Great Depression*. Ανάκτηση από: at <https://blogs.imf.org/2020/04/14/the-great-lockdown-worst-economic-downturn-since-the-great-depression/>
- Ivanov, D. (2020). Predicting the Impacts of Epidemic Outbreaks on Global Supply Chains: A Simulation-Based Analysis on the Coronavirus Outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) Case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136, Article ID: 101922. Ανάκτηση από: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1366554520304300>. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101922>
- Jin, Y., & Ellram, L. (2020). *To prepare for the next 'black swan' event, supply chains should rethink 'lean.'* Ανάκτηση από: at <https://www.supplychaindive.com/news/coronavirus-preparing-supply-chains-next-black-swan-event/576004/>.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263–291.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2). New York, NY: Wiley.
- Ketchen, D. J., Craighead, C. W., & Cheng, L. (2018). Achieving research design excellence through the pursuit of perfection: Toward strong theoretical calibration. *Journal of Supply Chain Management*, 54(1), 16–22.
- Ketchen, D. J., Crook, T. R., & Craighead, C. W. (2014). From supply chains to supply ecosystems: Implications for strategic sourcing research and practice. *Journal of Business Logistics*, 35(3), 165171.

- Ketchen, D. J., Wowak, K., & Craighead, C. W. (2014). Resource gaps and resource orchestration shortfalls in supply chain management: The case of product recalls. *Journal of Supply Chain Management*, 50(3), 6–15.
- Koufteros, X., Vergheze, A. J., & Lucianetti, L. (2014). The effect of performance measurement systems on firm performance: A cross-sectional and a longitudinal study. *Journal of Operations Management*, 32(6), 313–336.
- Li, W.Y., Chow, P.S. Cho, T.M. & Chan. H.L. (2016). Supplier integration, green sustainability programs, and financial performance of fashion enterprises under global financial crisis. *Journal of Cleaner Production* 135: 57–70
- Lu, G., Koufteros, X., Talluri, S., & Hult, G. T. (2019). Deployment of supply chain security practices: Antecedents and consequences. *Decision Sciences*, 50(3), 459–497.
- Marzieh, M. & Pasek, J.Z. (2016). Risk assessment for the supply chain of fast fashion apparel industry: A system dynamics framework. *International Journal of Production Research* 54: 28–48.
- Mena, C., Melnyk, S. A., Baghersad, M., & Zobel, C. W. (2019). Sourcing decisions under conditions of risk and resilience: A behavioral study. *Decision Sciences*. <https://doi.org/10.1111/dec.12403>.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Mhugos (2020). *The Zara clothing company supply chain*. Ανάκτηση από: <https://www.scmglobe.com/zara-clothing-company-supply-chain/>.
- Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 40(4), 515–537.
- Mustafid, S. A. K. & Ferry J. (2018). Supply chain agility information systems with key factors for fashion industry competitiveness. *International Journal of Agile Systems and Management* 11: 1–22.
- Operations Management at ZARA. Challenges and Recommendations. Ανάκτηση από: <https://www.grin.com/document/316105>
- Orihuela, R. (2021). *Zara Owner's Lesson for Others Is Keep Supplies Close to Home*.
- Radu, S. (2020). *How global media covers the coronavirus*. Ανάκτηση από: <https://www.usnews.com/news/best-countries/articles/2020-02-07/how-the-global-media-covered-stories-about-the-coronavirus-outbreak>

- Reimann, F., Kosmol, T., & Kaufmann, L. (2017). Responses to supplier-induced disruptions: A fuzzy-set analysis. *Journal of Supply Chain Management*, 53(4), 37–66.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. New York, NY: Harper & Row.
- Phillips, A. (2020). *Grocery stores seeking masks for ‘essential’ workers confront shortages, federal interference*. Ανάκτηση από: at <https://www.latimes.com/politics/story/2020-04-26/grocery-stores-masks-essential-workers-shortages-federal-interference>
- Reimann, F., Kosmol, T., & Kaufmann, L. (2017). Responses to supplier-induced disruptions: A fuzzy-set analysis. *Journal of Supply Chain Management*, 53(4), 37–66.
- Reusen, E., Stouthuysen, K., Roodhooft, F., Van den Abbeele, A., & Slabbinck, H. (2020). Imitation of management practices in supply networks: Relational and environmental effects. *Journal of Supply Chain Management*, 56(1), 54–72.
- Roberts-Islam, B. (2020). *Designer and supply chain digital revolution: How COVID-19 is changing the fashion industry*. Ανάκτηση από: at <https://www.forbes.com/sites/brookeroberthislam/2020/04/13/designer-and-supply-chain-digital-revolution-how-covid-19-is-changing-the-fashion-industry/#465e4d07ccc1>.
- Rosevear, J. (2020). *General Motors will help manufacture hospital ventilators to fight coronavirus*. Ανάκτηση από: at <https://www.fool.com/investing/2020/03/21/general-motors-will-help-manufacture-hospital-vent.aspx>.
- Ross, D. (2019). *Game theory*. Ανάκτηση από: at <https://plato.stanford.edu/archives/win2019/entries/game-theory/>
- Sahin, F., & Robinson, E. P. (2002). Flow coordination and information sharing in supply chains: Review, implications, and directions for future research. *Decision Sciences*, 33(4), 505–536.
- Siegel, M. (2005). *False alarm: The truth about the epidemic of fear*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32, 273– 292.

- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37, 1390–1412.
- Souza, K. (2020). *The supply side: Delays, product scarcity challenge retailers, manufacturers*. Ανάκτηση από: <https://talkbusiness.net/2020/04/the-supply-side-delays-product-scarcity-challenge-retailers-manufacturers/>.
- The Secret of Zara's Success: A Culture of Customer Co-creation*. Ανάκτηση από: <https://martinroll.com/resources/articles/strategy/the-secret-of-zaras-success-a-culture-of-customer-co-creation/>
- Tokar, T., Aloysius, J. A., & Waller, M. A. (2012). Supply chain inventory replenishment: The debiasing effect of declarative knowledge. *Decision Sciences*, 43(3), 525–546.
- Touboulic, A., Chicksand, D., & Walker, H. (2014). Managing imbalanced supply chain relationships for sustainability: A power perspective. *Decision Sciences*, 45(4), 577–619.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1986). Rational choice and the framing of decisions. *The Journal of Business*, 59(4), 251–278.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *The theory of games and economic behavior*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Xia, Y., Xiao, T., & Zhang, G. P. (2017). The impact of product returns and retailer's service investment on manufacturer's channel strategies. *Decision Sciences*, 48(5), 918–955.
- Zara supply chain analysis - the secret behind Zara's retail success*. Ανάκτηση από: <https://www.tradegecko.com/blog/supply-chain-management/zara-supply-chain-its-secret-to-retail-success>.
- Zara – Masterclass in Supplier Relationships and Supply Chain Management*. Ανάκτηση από: <https://www.ivalua.com/blog/supply-chain-management-zara/>
- Zhu, K., & Weyant, J. P. (2003). Strategic decisions of new technology adoption under asymmetric information: A game-theoretic model. *Decision Sciences*, 34(4), 643–675.

Ερωτηματολόγιο

1. Πόσον ετών είστε;

- α. Κάτω από τριάντα
- β. Κάτω από σαράντα
- γ. Πάνω από σαράντα

2. Πόσο καιρό εργάζεστε στην επιχείρηση;

- α. Κάτω από ένα χρόνο
- β. Κάτω από τέσσερα χρόνια
- γ. Πάνω από τέσσερα χρόνια

3. Σε ποιο τομέα δουλεύετε;

- α. Στην παραλαβή εμπορευμάτων
- β. Στο λογιστήριο
- γ. Στις πωλήσεις
- δ. Προϊστάμενος τμήματος

4. Είστε ευχαριστημένος από την δουλειά σας; (μισθός, ωράριο, περιβάλλον)

- α. Ναι
- β. Όχι
- γ. Δεν έχω άποψη

5. Ποια είναι η γνώμη σας για την εφοδιαστική αλυσίδα των καταστημάτων Zara;

- α. Είναι πολύ γρήγορη και σωστή στις παραδόσεις της
- β. Αργεί στις παραδόσεις
- γ. Στέλνονται ελλιπείς παραγγελίες
- δ. Δεν έχω άποψη

6. Κατά την διάρκεια των αυστηρών μέτρων λόγω πανδημίας, αντιμετωπίσατε προβλήματα από την εφοδιαστική αλυσίδα των Zara; (γρήγορη παράδοση, λίγα αποθέματα, φθηνά και μοντέρνα ρούχα)

- α. Ναι
- β. Όχι

γ. Δεν έχω άποψη

7. Εάν ναι σε ποιους τομείς;

α. Ελλείψεις στις παραλαβές

β. Καθυστερήσεις στις παραλαβές

γ. Μικρότερες ποσότητες από ότι έπρεπε να παραδώσουν

8. Άλλαξαν οι προτιμήσεις των πελατών κατά την διάρκεια της πανδημίας;

α. Ναι

β. Όχι

γ. Δεν έχω άποψη

9. Εάν ναι σε ποιους τομείς;

α. Προτιμούν να αγοράζουν διαδικτυακά

β. Ζητούν φθηνότερα ρούχα

γ. Δεν αγοράζουν πλέον

10. Ήταν ευχαριστημένοι οι πελάτες με τις παραδόσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας κατά την διάρκεια της πανδημίας; Δηλαδή έβρισκαν κάθε 15 μέρες ποικιλία εμπορευμάτων;

α. Ναι

β. Όχι

γ. Δεν έχω άποψη

11. Τι άλλαξε στην στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας κατά την περίοδο της καραντίνας;

α. Φθηνότερα ρούχα

β. Μικρότερη ποσότητα αποθεματικού

γ. Δεν έχω άποψη

12. Πιστεύεις ότι η εταιρεία Zara πρέπει να ανοίξει παράρτημα της εφοδιαστικής αλυσίδας στην Ελλάδα;

α. Ναι

β. Όχι

γ. Δεν έχω άποψη