

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση, Τεχνολογία, Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Η Εφαρμογή Αρχών Λιτής Εφοδιαστικής Αλυσίδας για την

Απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

στον Κλάδο των Supermarket

Θεόδωρος Μιχαλάρης

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Αντιγόνη Κυρούση**

Μάιος 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση, Τεχνολογία, Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Η Εφαρμογή Αρχών Λιτής Εφοδιαστικής Αλυσίδας για την
Απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος
στον Κλάδο των Supermarket**

Θεόδωρος Μιχαλάρης

Επιβλέπων Καθηγητής

Δρ. Αντιγόνη Κυρούση

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών

στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2019

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

.....Στην Μιρένα, για όλη την υπομονή και την συμπαράσταση

Περίληψη

Η οικονομική κρίση που διέρχεται η Ελλάδα, έχει διαταράξει το οικονομικό γίνεσθαι της χώρας. Στον κλάδο του λιανεμπορίου, και ειδικότερα των σουπερμάρκετ, οι αλλαγές ήταν ραγδαίες με συνεχείς μεταβολές λόγω πτωχεύσεων και εξαγορών. Το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον θέτει ως προτεραιότητα την στρατηγική θωράκιση των αλυσίδων του κλάδου. Σήμερα περισσότερο από ποτέ, οι ηγεσίες των εταιριών θα πρέπει να εστιάσουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων, οι οποίες θα αποτελέσουν εφαλτήριο για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κύρια ικανότητα που μπορεί να συμβάλει προς αυτό τον στόχο είναι λιτή εφοδιαστική αλυσίδα. Η λιτή φιλοσοφία έχει ως βασικό στόχο την εξάλειψη της σπατάλης, την εστίαση στον καταναλωτή και την αύξηση της αποδοτικότητας. Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούν να συνεισφέρουν αποφασιστικά στην επιδίωξη του οργανισμού για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της ηγεσίας κόστους.

Λέξεις Κλειδιά : Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Στρατηγική, Λιτή εφοδιαστική αλυσίδα

Abstract

The economic crisis that is going through Greece has disturbed the country's economic development. In the retail sector, and in particular in the supermarket, the changes were rapid with constant changes due to bankruptcies and acquisitions. The ever-changing environment prioritizes the strategic shielding of industry chains. Today, more than ever, corporate leadership should focus on building capabilities, which will be a springboard for competitive advantage.

The main capacity that can contribute to this goal is lean supply chain. The lean philosophy is to eliminate waste, focus on consumer needs and increase efficiency. These features can make a decisive contribution to the organization's pursuit of a competitive advantage through cost leadership.

Key words: Competitive advantage, Strategy, Lean Supply Chain

Ευχαριστίες

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μου Δρ. Αντιγόνη Κυρούση για την καθοριστική της βοήθεια και την καθοδήγησή της. Παράλληλα θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις για τη θετική ανταπόκριση και την βοήθεια που μου προσέφεραν προκειμένου να ολοκληρώσω την μεταπτυχιακή μου εργασία.

Τέλος, από τις ευχαριστίες δε θα μπορούσαν να λείπουν η σύζυγος μου και ο γιος μου για την υπομονή που υπέδειξαν.

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	3
Abstract.....	4
Ευχαριστίες.....	5
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	9
1.1 Παρουσίαση του θέματος	9
1.2 Χρησιμότητα της έρευνας	10
1.3 Στόχοι της έρευνας	10
1.4 Βασικοί ορισμοί.....	11
1.5 Δομή της εργασίας.....	13
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση	15
2.1 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	15
2.1.1. Ορισμός και διαστάσεις ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	15
2.1.2 Λιανεμπόριο τροφίμων και διαστάσεις ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	18
2.1.3 Πόροι και ικανότητες.....	19
2.2 Στρατηγική	20
2.2.1 Ορισμός στρατηγικής	20

2.2.2	Σημασία της στρατηγικής	21
2.3	Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	22
2.3.2	Βασικές διαδικασίες στρατηγικού μάνατζμεντ.....	23
2.4	Επιχειρηματική Στρατηγική	24
2.5	Είδη ανταγωνιστικής στρατηγικής	26
2.5.1	Αρχέτυπες ανταγωνιστικές στρατηγικές κατά Porter	26
2.5.1.1	Ηγεσία κόστους.....	26
2.5.1.2	Στρατηγική διαφοροποίησης	28
2.5.3	Θεωρία ανάλυσης αλυσίδας αξίας	32
2.5.4	Στρατηγικές βάσει ικανοτήτων	33
2.5.4.1	Η στρατηγική κόστους ως οδηγός ικανότητας.....	34
2.5.4.2	Η στρατηγική διαφοροποίησης ως οδηγός ικανότητας.....	34
2.6	Εφοδιαστική Αλυσίδα (Supply chain).....	35
2.6.1	Ορισμός και περιγραφή εφοδιαστικής αλυσίδας και λιτής εφοδιαστικής αλυσίδας	35
2.6.4	Εφοδιαστική αλυσίδα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	39
	Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία Έρευνας.....	41
3.1	Μέθοδος έρευνας.....	41
3.2	Ερευνητικά ερωτήματα	43
3.3	Συλλογή και ανάλυση δεδομένων	44
3.3.1	Συλλογή δεδομένων	44
3.3.2	Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	45
3.3.3	Ανάλυση δεδομένων	46
	Κεφάλαιο 4: Εμπειρική εφαρμογή.....	48
4.1	Εισαγωγή.....	48
4.2	Παρουσίαση αποτελεσμάτων συνεντεύξεων.....	49

4.2.1 Αποτελέσματα συνέντευξης υπεύθυνου διεύθυνσης αγορών.....	49
4.2.2 Αποτελέσματα συνέντευξης υπευθύνου τμήματος ποιότητας.....	51
4.2.3 Αποτελέσματα συνέντευξης υπεύθυνου αποθήκης φρέσκων προϊόντων	52
4.3 Συμπέρασμα κεφαλαίου	55
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα.....	56
5.1 Παρουσίαση κλάδου σουπερμάρκετ	56
5.2.1 Πως μπορεί η εφοδιαστική αλυσίδα να συμβάλει στην μείωση του λειτουργικού κόστους για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;.....	57
5.2.2 Ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της λιτής εφοδιαστικής αλυσίδας που μπορούν να συμβάλλουν στην κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως προς το κόστος;	59
5.2.3 Πως μπορεί η ποιότητα των φρέσκων προϊόντων να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;	60
5.2.4 Πως μπορεί να συμβάλει η λιτή εφοδιαστική αλυσίδα σε ζητήματα ποιότητας για την κατάκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;.....	61
5.3 Περιορισμοί και προτάσεις.....	61
Βιβλιογραφία.....	63

Κεφάλαιο 1:

Εισαγωγή

Το εισαγωγικό κεφάλαιο αποτελεί μια πρώτη γνωριμία με τη δομή της μεταπτυχιακής διατριβής, τα βασικά ζητήματα που θα αναλυθούν, η ερευνητική μεθοδολογία που θα εφαρμοστεί ώστε ο αναγνώστης να αποκτήσει μια συνοπτική εικόνα για την εργασία.

1.1 Παρουσίαση του θέματος

Για κάθε οργανισμό, ανεξάρτητα του μεγέθους και του κλάδου που δραστηριοποιείται, η ανάπτυξη ενός χαρακτηριστικού που θα διαφοροποιήσει το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει στα μάτια των καταναλωτών αποτελεί βασική επιδίωξη. Η διαφοροποίηση αυτή ονομάζεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προκύπτει από την αξία που μια επιχείρηση είναι σε θέση να δημιουργήσει για τους αγοραστές της και υπερβαίνει το κόστος της επιχείρησης για τη δημιουργία της (Ellis B., Kelley W.S., 1992). Ο τρόπος για να επιτύχει ένας οργανισμός το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η στρατηγική μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ. Ο οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει αξία για τους αγοραστές μέσα από τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, που μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη και την διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Lee H.L., 2002; Mohammed et.al., 2008; Stavroulaki E., Davis M., 2010). Μια στρατηγική διαχείρισης αποτελεί και η λιτή φιλοσοφία που έχει στον πυρήνα της τη μείωση της σπατάλης σε κάθε βήμα των διαδικασιών του οργανισμού, τη συνεχή βελτίωση και την πρόκριση εκείνων των στοιχείων που προσθέτουν αξία στο τελικό προϊόν ή

υπηρεσία. Μέσα στην οικονομική κρίση, ο κλάδος του λιανεμπορίου, και ειδικότερα εκείνος των supermarket, θα μπορούσε να ωφεληθεί από τις συγκεκριμένες πρακτικές ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις έντονες πιέσεις που δέχεται.

1.2 Χρησιμότητα της έρευνας

Στην ελληνική βιβλιογραφία δεν έχει διενεργηθεί εκτενής έρευνα πάνω σε ζητήματα λιτής εφοδιαστικής αλυσίδας και ειδικότερα στο λιανεμπόριο τροφίμων. Οι σημαντικές αλλαγές που επήλθαν στον κλάδο μέσω πτωχεύσεων και συγχωνεύσεων, έχουν θέσει σημαντικά στρατηγικά ζητήματα στις ηγεσίες των οργανισμών. Η βασική έννοια που χαρακτηρίζει την εργασία αυτή είναι η αξία. Από την μεριά τους οι καταναλωτές προσδιορίζουν την αξία ως προς την τιμή, την ποιότητα, την αντιλαμβανόμενη αξία. Για τους οργανισμούς ο στόχος είναι να κατανοηθούν οι αξίες αυτές και να μετατραπούν σε στρατηγικούς στόχους. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας έρχεται να συμβάλλει στην παράδοση στους τελικούς καταναλωτές προϊόντων και υπηρεσιών ανώτερης ποιότητας, που θα ικανοποιούν τις προτιμήσεις τους. Η λιτή στρατηγική συμβάλλει με τη μείωση του κόστους σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα, δημιουργώντας αξία για όλους τους εμπλεκόμενους.

Με την παρούσα έρευνα θα δημιουργήσουμε ένα θεωρητικό και πρακτικό πλαίσιο μέσω του οποίου θα αξιολογηθούν οι προτιμήσεις των καταναλωτών και ποιες από αυτές μπορούν να αποτελέσουν πηγή για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θα γίνει μια βιβλιογραφική επισκόπηση ώστε να εντοπιστούν τα στοιχεία που συνδέουν τις δύο έννοιες και μέσα από τη διαδικασία ανοικτών συνεντεύξεων με υπεύθυνους του κλάδου σε θέματα logistics, ποιότητας, μεταφοράς και προμηθειών τα εν λόγω θα συνδεθούν με πραγματικά δεδομένα.

1.3 Στόχοι της έρευνας

Ο τομέας των φρέσκων προϊόντων αποτελεί μια βασική προτεραιότητα για τις εταιρίες του κλάδου καθώς αντιπροσωπεύει το 50% των εσόδων της βιομηχανίας στην Δ. Ευρώπη

και στην Βόρεια Αμερική (T. Thron, G. Nagy, N. Wassan, 2007). Σύμφωνα με τον Heller (2002), η ποιότητα των φρέσκων αγαθών είναι ο βασικός λόγος που πολλοί πελάτες επιλέγουν ένα σούπερ μάρκετ έναντι άλλου. Προς το παρόν, πρέπει να θεωρηθούν ως η κινητήρια δύναμη της κερδοφορίας της βιομηχανίας. Επιπλέον, τα φρέσκα προϊόντα αποτελούν την κινητήρια δύναμη, μέσω της οποίας οι έμποροι λιανικής πώλησης είναι σε θέση να δημιουργήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την προσέλκυση επιπλέον πελατών, εκτός από τις στρατηγικές τιμολόγησης (Thron T.,Nagy G., Wassan N., 2007). Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας των φρέσκων προϊόντων εμπεριέχει πολλές ιδιαιτερότητες, οι οποίες συνδέονται με την ποιότητα και την ασφάλεια των τροφίμων, τη φρεσκάδα, τους χρόνους παράδοσης κτλ. (Zhong R, Xu X., Wang L., 2017).

Τα ερευνητικά ερωτήματα που θα τεθούν προς εξέταση στην εργασία είναι:

Ερώτημα 1α : Πως μπορεί η εφοδιαστική αλυσίδα να συμβάλλει στην μείωση του λειτουργικού κόστους για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;

Ερώτημα 1β: Ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της λιτής εφοδιαστικής αλυσίδας που μπορούν να συμβάλλουν στην κατάκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως προς το κόστος;

Ερώτημα 2α: Πως μπορεί η ποιότητα των φρέσκων προϊόντων να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Ερώτημα 2β: Πως μπορεί να συμβάλλει η λιτή εφοδιαστική αλυσίδα σε ζητήματα ποιότητας για την κατάκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;

Σκοπός είναι μέσα από τα συγκεκριμένα ερωτήματα να αναδειχθεί η πολυπλοκότητα που εμπεριέχουν οι έννοιες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της λιτής διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και η σημασία της εφοδιαστικής αλυσίδας ως μέσο εξασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

1.4 Βασικοί ορισμοί

Στην παράγραφο αυτή γίνεται μια πρώτη παρουσίαση των βασικών όρων που θα μας απασχολήσουν καθ' όλη την διάρκεια.

- *Στρατηγική* : η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμενων και αδυναμιών του οργανισμού σε σχέση με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός του οργανισμού, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, τις φιλοδοξίες και τα πιστεύω των στελεχών της.

Τα βασικά στοιχεία της στρατηγικής που συνεισφέρουν στην επιτυχία είναι: απλοί, συνεπείς και μακροπρόθεσμοι στόχοι και σαφής κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του οργανισμού, αντικειμενική εκτίμηση των πόρων του οργανισμού και αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφούμενης στρατηγικής (N. Γεωργόπουλος, 2013: 28-29).

- *Στρατηγικό μάνατζμεντ*: σύμφωνα με τον William F. Glueck (1980) το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η ροή αποφάσεων και δράσεων, η οποία οδηγεί στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας (Jeyarathnam M.0-10, 2008: 4)
- *Εφοδιαστική αλυσίδα*: Η αλυσίδα εφοδιασμού είναι ένα δίκτυο εγκαταστάσεων και δραστηριοτήτων που εκτελεί τη λειτουργία της ανάπτυξης προϊόντων, της προμήθειας υλικών μεταξύ εγκαταστάσεων, της κατασκευής προϊόντων και της διανομής αγαθών στους πελάτες (Ugochukwu P., J. Engstrom, J. Langstrand, 2012)
- *Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας*: Ορίζεται ως ο στρατηγικός σχεδιασμός των παραδοσιακών επιχειρηματικών λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση και μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων με σκοπό την βελτίωση της μακροπρόθεσμης απόδοσης των επιμέρους εταιριών κατά της εφοδιαστικής αλυσίδας ως σύνολο (Mentzer, 2002; Ballou,2013:5)
- *Αρχές λιτής πρακτικής*: η λιτή στρατηγική εστιάζει στη μείωση της σπατάλης και την βελτίωση της ροής προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφοριών. Βασικός στόχος της λιτής στρατηγικής είναι ο καταναλωτής και η αντιμετώπιση διεργασιών που προσθέτουν ή αφαιρούν αξία από το τελικό προϊόν ή υπηρεσία. Ο καταναλωτής είναι διατεθειμένος να πληρώσει μόνο για ενέργειες που προσθέτουν αξία (Cudney

E., Elrod C., 2010). Οι λιτές πρακτικές δίνουν τη δυνατότητα στον οργανισμό να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την βελτίωση της ποιότητας, των διαδικασιών, του κόστους, της απόδοσης και του κύκλου ζωής (Manzouri M., Rahman M.N.A, 2013).

- *Λιτή εφοδιαστική αλυσίδα*: ορίζεται από ένα σύνολο οργανισμών που συνδέονται άμεσα με τη ροή προϊόντων, υπηρεσιών, πληροφοριών και κονδυλίων και που συνεργάζονται για τη μείωση του κόστους και της σπατάλης με την αποτελεσματική έλξη των απαραίτητων προϊόντων ή υπηρεσιών που απαιτούνται για την κάλυψη των αναγκών των μεμονωμένων πελατών (Tortorella G.L, Miorando R., Marodin G., 2017)".

1.5 Δομή της εργασίας

Η δομή που θα ακολουθηθεί περιγράφεται παρακάτω:

Στο **πρώτο κεφάλαιο** γίνεται μία αρχική παρουσίαση του προβλήματος σχετικά με τη σύνδεση ανάμεσα στη λιτή εφοδιαστική αλυσίδα και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακολούθως, τονίζονται οι λόγοι για τους οποίους έχει σημασία η έρευνα και περιγράφεται αναλυτικά η αξία που θα προσφέρει στην γενικότερη βιβλιογραφία. Καθορίζονται οι στόχοι της έρευνας και γίνεται περιγραφή των βασικών όρων που θα χρησιμοποιηθούν.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** γίνεται η βιβλιογραφική επισκόπηση. Αρχικά γίνεται αναφορά στο περιεχόμενο της βιβλιογραφικής επισκόπησης, στην περιγραφή της οργάνωσης καθώς και της στρατηγικής που ακολουθήθηκε για την βιβλιογραφική έρευνα. Ακολουθεί μία εκτενέστερη ανάλυση πάνω στις βασικές έννοιες που τίθενται προς έρευνα όπως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η λιτή εφοδιαστική αλυσίδα.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** αναφερόμαστε στο σχεδιασμό της έρευνας. Ουσιαστικά γίνεται μία περιγραφή επιλεγμένης μεθοδολογικής έρευνας, της μεθοδολογίας που εφαρμόστηκε στην πραγματοποίηση της έρευνας καθώς και στην παρουσίαση της μονάδας ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκε.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** γίνεται η συλλογή και ανάλυση των δεδομένων. Περιγράφεται ο τρόπος της πρωτογενούς έρευνας αλλά και της αντίστοιχης δευτερογενούς και κλείνει με την αξιολόγηση των δευτερογενών πηγών.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται τα συμπεράσματα από την προαναφερόμενη έρευνα, καθώς και οι προτάσεις και οι περιορισμοί για μελλοντικές έρευνες.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Ο 21ος αιώνας χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό ανάμεσα στους οργανισμούς - ο οποίος εκφράζεται τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, τις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών και την τεχνολογική εξέλιξη. Μέσα σε αυτό το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον οι οργανισμοί θέτουν στόχο και επιδιώκουν να οικοδομήσουν εκείνα τα στοιχεία που θα τους βοηθήσουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

2.1 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί την επιβράβευση των οργανισμών που είναι προσανατολισμένοι στην αριστεία.

2.1.1. Ορισμός και διαστάσεις ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η μελέτη του Michael Porter (1985) πάνω στη στρατηγική των επιχειρήσεων έθεσε τις βάσεις για την ανάπτυξη και μελέτη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην εγχώρια και διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετοί και τροποποιημένοι ορισμοί που αναφέρονται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο παρόν κείμενο θα χρησιμοποιήσουμε τον ορισμό που ανέφερε ο ίδιος ο Michael Porter: Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την αξία που η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στους αγοραστές της όταν η αξία αυτή υπερέρχει του κόστους δημιουργίας της. Αξία είναι το τίμημα που οι καταναλωτές

επιθυμούν να πληρώσουν και η υπεροχή της αξίας πηγάζει από την προσφορά χαμηλότερων τιμών από αυτές που πληρώνουν οι καταναλωτές για ισοδύναμα οφέλη (Γεωργόπουλος, 2013:193-194).

Τα τρία βασικά σημεία για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι:

α) η δημιουργία μιας μοναδικής και πολύτιμης θέσης στην αγορά

β) η κατανόηση των αντισταθμιστικών σχέσεων που συνδέονται με το τι δεν πρέπει να κάνουμε και

γ) η δημιουργία κατάλληλου πλαισίου για τις στρατηγικές των επιχειρήσεων, ευθυγραμμίζοντας τις δραστηριότητες με τρόπο που επιτυγχάνει καλύτερα η επιλεγμένη στρατηγική (Anderson V., Caldwell C., 2017:3).

Για να είναι σημαντικό και διατηρήσιμο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που:

- κάνουν τη διαφορά μεταξύ των προϊόντων ή υπηρεσιών των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
- αξιολογούνται και να εκτιμώνται σωστά στη βάση τους από τους πελάτες
- είναι σπάνια και σύνθετα που σημαίνει ότι ορισμένα προϊόντα ή υπηρεσίες μπορούν να έχουν αυτό το χαρακτηριστικό που τα διαφοροποιεί από τα υπόλοιπα.
- είναι διατηρήσιμα ώστε η επιχείρηση να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας της.
- εφόσον είναι διατηρήσιμα πρέπει να μετατρέπονται σε όλα τα επιχειρησιακά χαρακτηριστικά που να επηρεάζουν σαφώς και διαχρονικά τους πελάτες. (Σιώμκος 2013: 138)

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει τέσσερις βασικές διαστάσεις: την αποδοτικότητα, την ποιότητα, την καινοτομία και την ανταπόκριση προς τους καταναλωτές. Μέσω αυτών

των διαστάσεων οι επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν το κόστος και να πετύχουν διαφοροποίηση. Οι τέσσερις αυτές διαστάσεις είναι αλληλένδετες μεταξύ τους με την έννοια ότι η ανώτερη ποιότητα οδηγεί σε ανώτερη αποτελεσματικότητα ενώ η καινοτομία θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα και την ανταπόκριση των πελατών (M. Jeyarathnam M., 2008:85-87).

- Η αποδοτικότητα των λειτουργιών επιτρέπει σε μια εταιρεία να μειώσει το κόστος των εισροών για να παράγει δεδομένη παραγωγή και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Jeyarathnam M, 2008:87).
- Η ποιότητα υποδηλώνει την αξιοπιστία του προϊόντος ή της υπηρεσίας να εξυπηρετήσει τους στόχους για τους οποίους δημιουργήθηκε. Η υψηλή ποιότητα συνδέεται με τη δημιουργία φήμης, γεγονός που επιτρέπει στην εταιρεία χρέωση υψηλότερων τιμών (Jeyarathnam M., 2008:88).
- Η καινοτομία επιτρέπει στην εταιρεία νέους τρόπους εκτέλεσης των διαδικασιών, τη δημιουργία νέων προϊόντων και την απόκτηση νέων γνώσεων. Συνδέεται με την υιοθέτηση νέων συστημάτων διακυβέρνησης, νέες οργανωτικές δομές και ανανέωση της στρατηγικής. Η καινοτομία αποτελεί μοναδικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό καθώς δε διατίθεται από τον ανταγωνισμό (Jeyarathnam M., 2008:88-89).
- Η επίτευξη ανώτερης ανταπόκρισης προς τους καταναλωτές συνδέεται με την κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών τους και την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες τους με την προσαρμογή των προϊόντων, την γρήγορη παράδοση, την ποιότητα κ.ά. (Jeyarathnam M., 2008:89).

Σε ένα αντίστοιχο άρθρο οι Maximov & Gottschlich (1993) αναφέρονται στο τρίπτυχο χρόνος-κόστος-ποιότητα ως τις βασικές διαστάσεις ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε αυτό οι συγγραφείς αναφέρουν ότι η επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε όρους επιχειρηματικής επιτυχίας και μεγιστοποίησης αξίας από τους πελάτες, προϋποθέτει την ταυτόχρονη ικανοποίηση και των τριών διαστάσεων. Ουσιαστικά, δεν αρκεί μόνο η ποιοτική υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών αλλά απαιτείται και υπεροχή σε όρους αποδοτικότητας και ταχύτητας απόκρισης στην αγορά.

Εάν οι προαναφερόμενες διαστάσεις εξεταστούν μεμονωμένα αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία αντιφάσεων ως προς τους στόχους της κάθε μίας ξεχωριστά. Αντίθετα, εάν γίνει εφικτή η μείωση των αντιφάσεων αυτών, θα μπορεί να επιτευχθεί διατηρήσιμο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της ικανοποίησης των πελατών και της εταιρικής επιτυχίας.

2.1.2 Λιανεμπόριο τροφίμων και διαστάσεις ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Τα φρέσκα προϊόντα έχουν βαρύνουσα σημασία για τον κλάδο του λιανεμπορίου καθώς αποτελούν ένα από τους βασικούς λόγους επιλογής των καταναλωτών ανάμεσα στα σουπερμάρκετ (Wang X, Li D.,2012). Το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον του λιανεμπορίου καθιστά ιδιαίτερα σημαντική την διαχείριση των εσόδων από τα φρέσκα προϊόντα (Zhong R., Xu X., Wang L, 2017). Η ιδιαιτερότητα των φρέσκων προϊόντων που θα εξετάσουμε πηγάζει από την ιδιαίτερη σημασία που έχει η ποιότητα των τροφίμων, η ασφάλεια και η φρεσκάδα μέσα σε περιορισμένο χρόνο (La Scalia et.al, 2016, Zhong R., Xu X., Wang L, 2017). Σε μία έρευνα των Wang και Li (2012) εκτιμήθηκε ότι η απώλεια στα φρέσκα προϊόντα που προέρχεται από τις ζημιές και την φθορά ανέρχεται κοντά στο 15%. Το υψηλό αυτό ποσοστό συνεπάγεται κόστος που επιβαρύνει τους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις, και θα πρέπει να αποτελέσει πρωταρχικός στόχος στην μείωση του κόστους. Η διάσταση της καινοτομίας έχει επίσης σημαντικές εφαρμογές στον τομέα των φρέσκων προϊόντων. Η καινοτομία νοείται στην φρεσκάδα και την υγιεινή αυτών των προϊόντων τα οποία οδηγούν τους καταναλωτές στην επιλογή ενός συγκεκριμένου λιανοπωλητή και στην δημιουργία μιας βάσης πιστότητας. (Chamhuri & Batt,2013; Kim, Park, Kim, & K, 2013;Konuk F., 2019).

Ενώ η ποιότητα αποτελεί σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης στον κλάδο των σουπερμάρκετ, η τιμή πώλησης παραμένει το βασικό πεδίο ανταγωνισμού.

2.1.3 Πόροι και ικανότητες

Η διακριτική ικανότητα είναι μια μοναδική δύναμη που επιτρέπει στον οργανισμό να επιτύχει ανώτερη αποδοτικότητα, ποιότητα, καινοτομία και απόκριση προς τους καταναλωτές (Jeyarathnam M., 2008:89). Σύμφωνα με τη θεωρία της στρατηγικής τοποθέτησης οι πόροι πρέπει να εφαρμόζονται στην αγορά προκειμένου να αξιοποιούνται για οικονομικά οφέλη. Εάν αυτή η εφαρμογή μπορεί να επικρατήσει στον ανταγωνισμό, τότε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από τις πηγές που προσφέρουν κάποιου είδους διακριτικής ικανότητας δηλ. οι πόροι και οι ικανότητες.

Ως πόρος μπορεί να θεωρηθεί ένα περιουσιακό στοιχείο, μια διαδικασία, μια ικανότητα ή γνώση. Διακρίνονται σε υλικούς π.χ. ένα κτίριο και άυλους π.χ. μία φήμη. Ένας πόρος είναι μια διακριτική ικανότητα που προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό και του παρέχει τη δυνατότητα να τα καταφέρει καλύτερα από τους ανταγωνιστές του. Ο βαθμός στον οποίο ο πόρος διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές του θεωρείται ως στρατηγικό πλεονέκτημα.

Από την άλλη, η ικανότητα είναι οι δεξιότητες που συνδυάζουν τους πόρους με αποτελεσματική χρήση. Τα συστήματα ελέγχου και η δομή του οργανισμού δίνουν την ευκαιρία στην ανάδειξη των ικανοτήτων οι οποίες είναι άυλες. Προκειμένου ένας οργανισμός να κατέχει μία διακριτική ικανότητα θα πρέπει να κατέχει μοναδικούς και πολύτιμους πόρους και την ικανότητα να τους διαχειριστεί (Jeyarathnam M., 2008:90).

Η διατηρησιμότητα ενός πλεονεκτήματος καθορίζεται από τον ρυθμό με τον οποίο οι πόροι και οι βασικές ικανότητες απαξιώνονται ή αντιγράφονται. Η αντιγραφή μπορεί να αποφευχθεί εάν οι ανταγωνιστές δεν καταφέρουν να κατανοήσουν την σχέση ανάμεσα στους πόρους και τις ικανότητες και την αδυναμία συγκέντρωσής τους ώστε να υποστηρίξουν μια ανταγωνιστική πρόκληση. Ως αντιγραφή θεωρείται η ικανότητα των ανταγωνιστών να αντιγράφουν πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία της άλλης επιχείρησης (Hunger D., Wheelen Th., 2004:85-86)

2.2 Στρατηγική

Η ύπαρξη πόρων, υλικών ή άυλων, αποτελεί την βάση πάνω στην οποία θα αναπτυχθούν οι ικανότητες του οργανισμού. Οι ικανότητες ουσιαστικά εστιάζουν στο συνδυασμό των πόρων με απώτερο στόχο την ανάπτυξη διακριτικών ικανοτήτων, οι οποίες αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία πηγών που θα προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό. Από την στιγμή που ο οργανισμός θα καταφέρει να οικοδομήσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στηριζόμενος στις θεμελιώδεις αυτές ικανότητες, θα είναι σε θέση να τις διατηρήσει για μεγάλο χρονικό διάστημα ώστε να τον οδηγήσουν στην ανάπτυξη ανταγωνιστικής στρατηγικής. Η στρατηγική και το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελούν την βάση ανάπτυξης της ανταγωνιστικής στρατηγικής.

2.2.1 Ορισμός στρατηγικής

Για οποιονδήποτε οργανισμό το μέλλον αποτελεί ένα άγνωστο πεδίο το οποίο δεν μπορεί να καθοριστεί αλλά έχει άμεσες επιπτώσεις, θετικές ή αρνητικές προς την επιβίωση. Οι οργανισμοί προσπαθούν να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα αυτή με ένα από τα πιο ισχυρά εργαλεία που έχουν στην διάθεσή τους: την στρατηγική. Η στρατηγική είναι το όχημα που θα μας οδηγήσει από εδώ, εκεί (Bolland E., 2017: 128). Μέσα από την απλή αυτή φράση, αναδεικνύεται η σημασία της στρατηγικής.

Στην εγχώρια και διεθνή βιβλιογραφία δεν υπάρχει ξεκάθαρος ορισμός της στρατηγικής. Η στρατηγική καθορίζει τους βασικούς μακροπρόθεσμους στόχους ενός οργανισμού, υιοθετεί τις ενέργειες δράσης καθώς και κατανέμει τους πόρους που απαιτούνται για την υλοποίηση των οργανωτικών στόχων (Bolland E., 2017:6). Σε μία παρόμοια τοποθέτηση ο Γεωργόπουλος (2013:28-29) αναφέρεται στη στρατηγική ως την εξισορρόπηση εκείνων των δυνάμεων καθώς και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες και τα πιστεύω των στελεχών της. Επιπλέον, ο Glueck (1980) θεωρεί την στρατηγική ως ένα ενιαίο, κατανοητό και ολοκληρωμένο σχέδιο που αποσκοπεί στην επίτευξη των βασικών στόχων του οργανισμού (Jeyarathnam M, 2008:4).

Σύμφωνα με τους πιο πάνω ισχυρισμούς το συμπέρασμα είναι ότι η στρατηγική είναι η κατάρτιση σχεδίων και δράσεων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

2.2.2 Σημασία της στρατηγικής

Η στρατηγική αποτελεί τη βάση που διαφοροποιεί τις επιτυχημένες εταιρείες από τις υπόλοιπες στον κλάδο που δραστηριοποιούνται. Οι επιτυχημένες εταιρείες είναι εκείνες που έχουν κατανοητές και εφαρμόσιμες στρατηγικές. Οι οργανισμοί ευδοκιμούν στην υγιή στρατηγική και χάνονται από την κακή στρατηγική (Bolland E., 2017:127). Παρακάτω παρατίθενται μερικοί από τους λόγους που καθιστούν σημαντική τη στρατηγική για τους οργανισμούς:

- Όταν δεν υπάρχει διαρθρωμένη στρατηγική δεν υπάρχει διακριτή οργανωτική κατεύθυνση
- Η μοναδικότητα της στρατηγικής για κάθε οργανισμό αποτελεί μέσο διαφοροποίησης.
- Η στρατηγική μπορεί να είναι η κοινή βάση, η οποία συνδέει τις κατευθύνσεις ή το ενδιαφέρον μεταξύ των διαφόρων οργανισμών
- Η ταχύτερη επίτευξη των στόχων βασίζεται σε μια επιτυχημένη στρατηγική.
- Προσφέρει την δυνατότητα σύνδεσης και συνεργασίας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- Η στρατηγική μπορεί να οδηγήσει στην καινοτομία επειδή η χάραξη στρατηγικής απαιτεί την εξέταση εξωτερικών περιβαλλοντικών παραγόντων όπου μπορεί να προκύψει καινοτομία
- Η διαμόρφωση της στρατηγικής απαιτεί την ανάλυση του εξωτερικού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, ώστε να καθορίσει την πορεία προς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.3 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ σχετίζεται με την διαδικασία χάραξης και εφαρμογής της στρατηγικής που καθορίζεται σε εταιρικό επίπεδο.

2.3.1 Ορισμός και σημασία στρατηγικού μάνατζμεντ

Στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα των μελλοντικών εξελίξεων, οι μάνατζερς προσπάθησαν να αναπτύξουν διάφορες τεχνικές όπως συστήματα διαδικασιών, συστήματα ελέγχου, προϋπολογισμούς κ.ά. Η ανεπάρκεια των τεχνικών να παράσχουν γερές βάσεις διαχείρισης των καταστάσεων οδήγησαν στην ανάπτυξη αυτού που αποκαλούμε στρατηγικό μάνατζμεντ.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η διαδικασία προσέγγισης του προσδιορισμού των στόχων ενός οργανισμού και της κατανομής των πόρων για την ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών, προγραμμάτων, παραδειγμάτων και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των στόχων. (Omalaja M.A. Ervola O.A., 2011).

Ο διττός ρόλος του στρατηγικού μάνατζμεντ διακρίνεται από την διαδικασία λήψης και εφαρμογής αποφάσεων που σχετίζονται με μακροπρόθεσμους στόχους. Ως απόρροια αυτού του ρόλου είναι η ευθυγράμμιση των λειτουργιών και η ολική προσέγγιση στα ζητήματα του οργανισμού ως ένα σύστημα με πολλά υποσυστήματα (Jeyarathnam M., 2008:2-3).

Βασιζόμενοι στους πιο πάνω ορισμούς αλλά και στη γενικότερη βιβλιογραφία πάνω στο στρατηγικό μάνατζμεντ μπορούμε να ορίσουμε τρία βασικά σημεία που αναδεικνύουν τη σημασία του στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Συγκεκριμένα:

- Η συστηματοποίηση των αποφάσεων ώστε να περιοριστεί το ρίσκο ακόμα και σε τυχαίες κινήσεις.
- Το στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθά τα διοικητικά στελέχη στο να βελτιώσουν την ικανότητά τους στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων μέσω της επικέντρωσης στα βασικά προβλήματα του οργανισμού.

- Το στρατηγικό μάνατζμεντ βελτιώνει τους όρους της επιχειρηματικής επικοινωνίας, τον συντονισμό ανεξάρτητων επενδυτικών έργων, την κατανομή των πόρων καθώς και τον βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό όπως π.χ. είναι οι προϋπολογισμοί (Γεωργόπουλος Ν., 2013:36-37).

2.3.2 Βασικές διαδικασίες στρατηγικού μάνατζμεντ

Όπως σε κάθε λειτουργία έτσι και στο στρατηγικό μάνατζμεντ ακολουθούνται βασικά βήματα τα οποία καθορίζουν τον τρόπο δράσης και λήψης αποφάσεων πάνω σε στρατηγικά ζητήματα. Αναλυτικά:

- **Η επιλογή της εταιρικής αποστολής και των εταιρικών στόχων** ως προς τους λόγους ύπαρξης και τους τομείς δράσης του οργανισμού. Η μεγιστοποίηση της αξίας των μετοχών, το κέρδος, το μερίδιο αγοράς αποτελούν μεσοπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι προς επίτευξη.
- **Η ανάλυση του εξωτερικού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος για την κατανόηση ευκαιριών και απειλών** και των διαφόρων κοινωνικοοικονομικών, τεχνολογικών και κλαδικών παραγόντων που επηρεάζουν τον οργανισμό.
- **Η ανάλυση του εσωτερικού λειτουργικού περιβάλλοντος του οργανισμού για την κατανόηση των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών του οργανισμού** με στόχο τον προσδιορισμό της ποσότητας και της ποιότητας των πόρων και των διακριτών ικανοτήτων που συμβάλλουν στην οικοδόμηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας, ποιότητας, καινοτομίας και αφοσίωσης των πελατών.
- **Η επιλογή στρατηγικής για την οικοδόμηση δυνατοτήτων και διόρθωση των αδυναμιών του οργανισμού, ώστε να εκμεταλλευτεί τις εξωτερικές ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει τις εξωτερικές απειλές.** Σκοπός της στρατηγικής επιλογής είναι να οικοδομηθούν οι δυνάμεις του οργανισμού, να διορθωθούν οι αδυναμίες και να ελαχιστοποιηθεί η απειλή (Jeyarathnam M., 2008:5-8)

Οι στρατηγικές εξελίσσονται σε λειτουργικό, επιχειρηματικό, εταιρικό και παγκόσμιο επίπεδο.

- Οι λειτουργικές στρατηγικές στοχεύουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργικών διαδικασιών του οργανισμού, όπως η παραγωγή, τα οικονομικά, η έρευνα & ανάπτυξη, το μάρκετινγκ και οι ανθρώπινοι πόροι.
- Οι στρατηγικές επιχειρηματικού επιπέδου δίνουν έμφαση στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση τοποθετείται στην αγορά για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Οι στρατηγικές εταιρικού επιπέδου επιτρέπουν στους οργανισμούς να μεγιστοποιούν τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία του οργανισμού. Η κάθετη ολοκλήρωση, η διαφοροποίηση, οι στρατηγικές συμμαχίες, οι εξαγορές και οι κοινοπραξίες αποτελούν παράδειγμα στρατηγικών εταιρικού επιπέδου.
- Οι στρατηγικές σε παγκόσμιο επίπεδο επιδιώκονται από οργανισμούς, ενώ διευρύνουν τις δραστηριότητές τους στις διεθνείς επιχειρήσεις, ώστε να αυξήσουν την κερδοφορία τους (Jeyarathnam M., 2008:8).

2.4 Επιχειρηματική Στρατηγική

Η στρατηγική μπορεί να μελετηθεί σε τρία διακριτά επίπεδα: την εταιρική, τη λειτουργική και την επιχειρηματική στρατηγική.

Βάσει της εταιρικής στρατηγικής προσδιορίζεται ο τρόπος με τον οποίο προστίθεται αξία σε διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες αλλά και το φάσμα δράσης του οργανισμού, οι μακροπρόθεσμοι στόχοι, η υιοθέτηση δράσεων και κατανομή των πόρων για την επίτευξη των στόχων αυτών. (Omalaja M.A., Eruola O.A.;2011)

Η λειτουργική στρατηγική εστιάζει στην εφαρμογή των στόχων που έχουν τεθεί σε εταιρικό και επιχειρηματικό επίπεδο και αποτελεί το εγχειρίδιο πάνω στο οποίο θα

αναπτυχθούν οι ικανότητες αυτές, όπως καθορίζονται μέσα από το πρίσμα της εταιρικής στρατηγικής (Sehgal V.,2011:75)

Η επιχειρηματική στρατηγική είναι ο συνδυασμός των στόχων που θέτει η επιχείρηση προκειμένου να πετύχει το σκοπό της. Η διαμόρφωση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικής στρατηγικής σημαίνει την ανάπτυξη μιας γενικής ιδέας για το πως η επιχείρηση πρόκειται να ανταγωνισθεί, ποιοι θα είναι οι στόχοι της και τι πολιτικές θα χρειασθεί να εφαρμόσει για την επίτευξη των στόχων αυτών (Γεωργόπουλος Ν., 201:273).

Η διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής προϋποθέτει την ανάλυση:

- Του βαθμού ελκυστικότητας της αγοράς για μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση
 - Των παραγόντων που προσδιορίζουν τη σχετική ανταγωνιστική θέση στην αγορά.
- (Γεωργόπουλος Ν, 2013:)

Την ανάλυση ακολουθεί η διαμόρφωση της στρατηγικής με κύρια στοιχεία την οικοδόμηση διακριτικών ικανοτήτων και τη δημιουργία κατάλληλων σχεδίων δράσης ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις αλλαγές του κλάδου και των ανταγωνιστικών συνθηκών, των αναγκών και προτιμήσεων των καταναλωτών,

Υπάρχουν τρεις βασικές διαστάσεις που αποτελούν τη βάση της επιχειρηματικής στρατηγικής για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: οι ανάγκες των καταναλωτών και ο προσδιορισμός αυτών που πρέπει να ικανοποιηθούν, η ομαδοποίηση των καταναλωτών και ο προσδιορισμός της ομάδας στόχου και τέλος οι διακριτικές ικανότητες, οι οποίες καθορίζουν τον τρόπο ικανοποίησης των καταναλωτών (Jeyarathnam M., 2008: 134). Σύμφωνα με τους Chorpa και Meindl (2015) η στρατηγική ανταγωνισμού καθορίζεται βάσει του τρόπου με τον οποίο ο πελάτης δίνει προτεραιότητα στο κόστος του προϊόντος, το χρόνο παράδοσης, την ποικιλία και την ποιότητα. (Chorpa S., Meindl P., 2015:49).

Βασικός στόχος της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η αξιολόγηση και η πρόκριση εκείνων των ικανοτήτων ώστε να επιτύχει σε ένα εξελισσόμενο και μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Sehgal V., 2011: 20).

2.5 Είδη ανταγωνιστικής στρατηγικής

Η εργασία του Michael Porter (1985) που αφορά την ανάλυση της στρατηγικής και του ανταγωνισμού αποτέλεσε τον ακρογωνιαίο λίθο πάνω στο οποίο αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρίες επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι πιο σημαντικές από αυτές είναι: οι αρχέτυπες ανταγωνιστικές στρατηγικές κατά Porter, η θεωρία των πόρων, η ανάλυση της αλυσίδας αξίας και τέλος στρατηγικές διακριτικών ικανοτήτων.

2.5.1 Αρχέτυπες ανταγωνιστικές στρατηγικές κατά Porter

Στα πλαίσια της προσπάθειας κάθε οργανισμού δημιουργίας των απαραίτητων προϋποθέσεων προκειμένου να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απαραίτητο είναι να επιλεγεί: ο τύπος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θέλει να πετύχει και σε ποια αγορά επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί (Γεωργόπουλος Ν., 2013:279).

Σύμφωνα με τον Porter, τα πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα των ικανοτήτων της ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης καθορίζουν τη στρατηγική τοποθέτησης και αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη των υπολοίπων δυνατοτήτων (Sehgal V., 2011:34). Οι στρατηγικές αυτές είναι: ηγεσία κόστους (cost leadership), διαφοροποίηση (differentiation) και εστίαση (focus strategy).

2.5.1.1. Ηγεσία κόστους

Βασικός στόχος των οργανισμών που επιλέγουν τη συγκεκριμένη στρατηγική είναι η παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών σε χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η διατήρηση της εν λόγω ικανότητας καθιστά τον οργανισμό προσοδοφόρο στον τομέα του. Η σύγκριση του κόστους πρέπει να βασιστεί σε συγκρίσιμα προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρουν στην αντίληψη του καταναλωτή την ίδια αξία χρήσης ή την ίδια ικανοποίηση (Sehgal V., 2011:34). Η ηγεσία κόστους βασίζεται στην ανάλυση της αλυσίδας αξίας του οργανισμού ώστε να εντοπιστούν εκείνα τα σημεία που μπορούν να συμβάλλουν στη μείωση του κόστους, στη βελτίωση των διαδικασιών μέσω της αυτοματοποίησης της τεχνολογίας. Συνεπώς, ο οργανισμός θα πρέπει να πετύχει μία απόδοση της τιμής η οποία

θα είναι μεγαλύτερη από το κόστος της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Sehgal V., 2011:34).

Οι βασικές επιδιώξεις του ηγέτη κόστους είναι η στόχευση σε προϊόντα με χαμηλό επίπεδο διαφοροποίησης, επικέντρωση στο μέσο καταναλωτή και αντίστοιχη τοποθέτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ανάπτυξη των διακριτικών ικανοτήτων στη διαχείριση και την παραγωγή των προϊόντων. Τελικός στόχος της στρατηγικής αυτής είναι να δημιουργήσει εκείνες τις προϋποθέσεις που θα καταστήσει πολύ δύσκολη οποιαδήποτε προσπάθεια των ανταγωνιστών να πετύχουν εξίσου χαμηλό κόστος παραγωγής. Για να πετύχει τους στόχους της η στρατηγική αυτή απαιτεί:

- Αποδοτικό εξοπλισμό παραγωγής
- Μεγάλο όγκο παραγγελιών
- Αυστηρό έλεγχο του κόστους
- Εκπαιδευτικά προγράμματα βελτίωσης παραγωγικότητας
- Εύκολη πρόσβαση σε φθηνές και υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες
- Εξειδίκευση της έρευνας και της ανάπτυξης στην βελτιστοποίηση των διαδικασιών με στόχο τη μείωση του κόστους παραγωγής
- Κατοχή ενός μεγάλου μεριδίου της αγοράς
- Συνέργεια ανάμεσα στις διαδικασίες
- Καμπύλη εμπειρίας (Jeyarathnam M., 2008:135-136; Γεωργόπουλος Ν., 2013: 280).

Τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους είναι:

1. Η στρατηγική ηγεσίας κόστους λειτουργεί ως εμπόδιο εισόδου προς τις υπόλοιπες επιχειρήσεις καθώς αδυνατούν να εισέλθουν στον κλάδο και να ανταγωνιστούν το κόστος ή την τιμή του ηγέτη της αγοράς.
2. Τα υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να αντιμετωπιστούν με την αντίστοιχη μείωση της τιμής ώστε να διατηρηθούν τα ίδια μερίδια αγοράς

3. Ο ηγέτης της αγοράς προστατεύεται από τους ανταγωνιστές μέσω του πλεονεκτήματος του κόστους και αποφεύγει τον έντονο ανταγωνισμό.
4. Αυξημένη διαπραγματευτική ικανότητα και περιορισμός της δύναμης των αγοραστών και των προμηθευτών λόγω της αγοράς αυξημένων ποσοτήτων προϊόντων.
5. Υψηλή κερδοφορία που οφείλεται είτε σε μεγάλο περιθώριο εάν η τιμή διατηρείται επαρκώς πάνω από το κόστος, είτε σε μεγάλο όγκο παραγωγής, ο οποίος διατηρείται μόνο εάν ο συνδυασμός τιμής-ποιότητας προσφέρει μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές είτε στο συνδυασμό και των δύο παραπάνω παραγόντων
6. Η στρατηγική ηγεσίας κόστους θα έχει θετικά αποτελέσματα όταν οι καταναλωτές αγοράζουν με βάση την τιμή, ή όταν μία επιχείρηση μπορεί να ωφεληθεί από οικονομίες κλίμακος (Jeyarathnam M., 2008:137; Γεωργόπουλος Ν., 2013:

Οι κίνδυνοι που συνδέονται με τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι:

1. Με την πάροδο του χρόνου οι ανταγωνιστές μπορούν να μιμηθούν τις μεθόδους του ηγέτη κόστους
2. Οι νέες τεχνολογίες χαμηλού κόστους μπορεί να αποδειχθούν απειλή εάν οι ανταγωνιστές καταφέρουν να τις αποκτήσουν πρώτοι
3. Οι τεχνολογικές εξελίξεις καθιστούν τις οικονομίες κλίμακος παρωχημένες και θέτουν τη θέση του ηγέτη σε κίνδυνο (Jeyarathnam M., 2008:137)

2.5.1.2 Στρατηγική διαφοροποίησης

Η στρατηγική διαφοροποίησης βασίζεται στην αδυναμία των ανταγωνιστών να προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες με μοναδικά χαρακτηριστικά και την αντίληψη των καταναλωτών ότι η μοναδικότητα αυτή έχει τόση αξία ώστε να δικαιολογείται η πώληση σε υψηλότερη τιμή από τον αντίστοιχο μέσο όρο της αγοράς. Οποιοδήποτε στοιχείο της βασικής ή εκτεταμένης αλυσίδας αξίας, πέραν του προϊόντος, μπορεί να συνεισφέρει στη

διαφοροποίηση και τη δημιουργία πρότασης αξίας μοναδικής για τους καταναλωτές (Sehgal V., 2011:37). Η απόκτηση και εξάπλωση της φήμης της εταιρείας, η υπεροχή στην ποιότητα του προϊόντος ή υπηρεσιών, οι τεχνολογικές καινοτομίες κ.ά. αποτελούν στοιχεία εφαρμογής στρατηγικής διαφοροποίησης (Γεωργόπουλος Ν., 2013: 280).

Η επιτυχία της διαφοροποίησης βασίζεται στην ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την εξισορρόπηση και την αλληλοϋποστήριξη ανάμεσα στο προϊόν, την αγορά και τις διακριτικές ικανότητες (Jeyarathnam M., 2008:138). Η ποιότητα αποτελεί κύριο στόχο της στρατηγικής και παράγοντα για την οικοδόμηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενώ η ανώτερη ποιότητα αξιολογείται ως αξιοπιστία ή υπεροχή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η αξιοπιστία συνδέεται άμεσα με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός, με αποτέλεσμα η ποιότητα να ανταναικλά τη συνοχή της εμπειρίας (Sehgal V., 2011:39)

Η πραγματική και αντιληπτή ποιότητα, η εικόνα, οι επιθυμίες των καταναλωτών, η διαφήμιση, το γόητρο, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και η τεχνολογία αποτελούν παράγοντες υψηλού επιπέδου διαφοροποίησης και οδηγούν στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Jeyarathnam M., 2008:137). Οι υψηλότερες τιμές δεν αντισταθμίζουν πάντα το υψηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές που απαιτείται για τη διαφοροποίηση και θα πρέπει να εξετάζεται η μείωσή του σε περιοχές της αλυσίδας αξίας που δε συνδέονται άμεσα με το διαφοροποιημένο παράγοντα (Γεωργόπουλος Ν., 2013:81)

Τα βασικά πλεονεκτήματα της στρατηγικής διαφοροποίησης είναι:

1. Εταιρική πιστότητα. Η εταιρική πιστότητα αποτελεί περιουσιακό στοιχείο καθώς η διαφοροποίηση αναπτύσσει την πιστότητα προς την εταιρεία απέναντι στους καταναλωτές και αποτελεί ανάχωμα έναντι των ανταγωνιστών από κάθε κατεύθυνση.
2. Ισχυροί αγοραστές και ισχυροί προμηθευτές σπάνια αποτελούν απειλή καθώς ο διαφοροποιητής προσφέρει στον αγοραστή ένα μοναδικό προϊόν

3. Η διαφοροποίηση αποτελεί την απάντηση στο βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στην προσπάθειά τους για να διατηρήσουν τη διαφορετικότητα και τη μοναδικότητα στα μάτια των καταναλωτών.
4. Η διαφοροποίηση και η εταιρική πιστότητα αποτελούν εμπόδιο εισόδου στην αγορά. Οι οργανισμοί που επιθυμούν να εισέλθουν σε μία αγορά θα πρέπει να αναπτύξουν τα δικά τους πλεονεκτήματα, κάτι το οποίο εμπεριέχει μεγάλη δυσκολία.

Οι βασικοί κίνδυνοι που απειλούν τη στρατηγική διαφοροποίησης είναι η μίμηση των ανταγωνιστών, η παράβλεψη του κόστους παραγωγής, η μείωση της σπουδαιότητας της βάσης διαφοροποίησης για τους αγοραστές και τέλος όταν οι στρατηγικές εστίασης διαφοροποίησης πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα από τη στρατηγική διαφοροποίησης.

2.5.1.3 Στρατηγικές εστίασης

Η στρατηγική αυτή αποβλέπει στην εστίαση για την κατάληψη μιας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς (γεωγραφική εστίαση ή εστίαση στους πελάτες) κάτι που μπορεί να επιτευχθεί από μία επιχείρηση είτε με χαμηλό κόστος στην εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου (στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος) ή με τη διαφοροποίηση για καλύτερη αντιμετώπιση των αναγκών του έργου αυτού (στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση) ή και τα δύο γι' αυτό το μέρος της αγοράς.

Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς μπορεί να είναι ένα ορισμένο αγοραστικό κοινό, ένα μικρότερο τμήμα μιας γραμμής του προϊόντος, μία γεωγραφική αγορά ή ένα τμήμα με διακεκριμένες ανάγκες και επιθυμίες .

Η τμηματοποίηση μπορεί να βασίζεται: στον πελάτη (ύψος εισοδήματος, επίπεδο εκπαίδευσης, ηλικία), στο προϊόν και στη γεωγραφική περιοχή (Γεωργόπουλος Ν., 2013: 283-284).

Η συγκεκριμένη στρατηγική γίνεται αντιληπτή ως μια προσπάθεια ανάπτυξης στρατηγικής διαφοροποίησης σε συνδυασμό με το προϊόν και τον καταναλωτή (Sehgal V., 2011: 40-41).

Η στρατηγική εστίασης βασίζεται στην ευθυγράμμιση των λειτουργικών πολιτικών για να εξυπηρετηθεί συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς. Με αυτό τον τρόπο γίνεται ηγέτης κόστους, διαφοροποίησης ή και τα δύο για το συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό (Γεωργόπουλος Ν., 2013: 284-285). Το μικρό μέγεθος της αγοράς και κέρδους αποθαρρύνει τους μεγάλους ανταγωνιστές και επιτρέπει την εστίαση σε τμήματα με μικρό ή ανύπαρκτο ανταγωνισμό και αδυναμία υποκατάστασης των προϊόντων (Sehgal V., 2011:41).

2.5.2. Θεωρία πόρων και ικανοτήτων

Μια δεύτερη θεωρητική προσέγγιση στην μελέτη της ανταγωνιστικής στρατηγικής αποτελεί η θεωρία πόρων και ικανοτήτων. Η δυσκολία αντιγραφής, η μοναδικότητα και η αδυναμία αντικατάστασης αποτελούν πηγή αξίας για τους πόρους και οδηγούν σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Sehgal V., 2011:43). Οι πόροι χωρίζονται σε υλικούς όπου περιλαμβάνονται οι χρηματοοικονομικοί, οι φυσικοί και οι ανθρώπινοι πόροι και σε άυλους όπου ανήκουν η τεχνογνωσία, η έρευνα, η φήμη, η πελατεία και η κουλτούρα του οργανισμού. (Γεωργόπουλος Ν., 2013:213).

Το γενικότερο πλαίσιο καθορίζει την αξία που έχουν οι πόροι για τους οργανισμούς και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προκύπτει από την σπανιότητα και την αποκλειστική πρόσβαση στην προμήθειά τους. Η αδυναμία αντιγραφής πόρων όπως ευρεσιτεχνίες, φήμη κ.ά. οφείλεται στις απαιτήσεις σε υψηλές επενδύσεις και χρόνο ενώ η αδυναμία υποκατάστασής τους οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα πλεονεκτήματα αυτά μπορεί να προέρχονται από την ανάπτυξη περίπλοκων διαδικασιών, πολύ δαπανηρών, που είναι ενσωματωμένες σε άλλες διαδικασίες ώστε όλες μαζί να παρέχουν το πλεονέκτημα (Sehgal V., 2011:44-45).

Ο μετασχηματισμός των πόρων σε ικανότητα αποτελεί τη βάση του ανταγωνισμού για τον οργανισμό και τον οδηγεί στην ανάπτυξη: α) βασικών ικανοτήτων, οι οποίες είναι κοινές ή μπορούν να αντιγραφούν εύκολα και αποτελούν προϋπόθεση για την είσοδο στην αγορά και β) μοναδικών ικανοτήτων, οι οποίες δεν μπορούν να αντιγραφούν και συμβάλλουν σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Γεωργόπουλος Ν., 2013:213-214).

Μέσω της θεωρίας αυτής, υποστηρίζεται ότι οι ικανότητες αποτελούν βασικό στόχο για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, για διαφοροποίηση, για είσοδο σε νέους κλάδους και έχουν μεγαλύτερη διάρκεια ζωής καθώς συνδέονται με τη διαδικασία παραγωγής. Βασική επιδίωξη είναι η δημιουργία νέων πλεονεκτημάτων ταχύτερα από τους ανταγωνιστές, ώστε να μην χάσουν τη μοναδικότητα εάν αυτοί καταφέρουν να προσδιορίσουν τους πόρους και τις ικανότητες αντιγράφοντας τη σχέση που τα συνδέει και τη δυνατότητα να συγκεντρώσουν τους πόρους αυτούς (Γεωργόπουλος Ν., 2013:215)

2.5.3. Θεωρία ανάλυσης αλυσίδας αξίας

Η αλυσίδα αξίας περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης σχετικά με το σχεδιασμό, παραγωγή και διανομή όπου η κάθε μία προσθέτει αξία στο προϊόν, οδηγώντας σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι δραστηριότητες υποστήριξης, οι κύριες δραστηριότητες και τα περιθώρια συνθέτουν την αλυσίδα αξίας, η οποία αντικατοπτρίζει τη συνολική αξία του προϊόντος (Γεωργόπουλος Ν., 2013: 194).

Οποιοδήποτε μέρος της αλυσίδας αξίας μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Απαραίτητη προϋπόθεση για τον οργανισμό είναι η αποδόμηση και ανάλυση της αλυσίδας αξίας ώστε να αξιολογηθεί κάθε μία χωριστά ως προς την ικανότητά τους να δημιουργήσουν πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης (Sehgal V., 2011:55).

Οι δραστηριότητες κατηγοριοποιούνται βάσει της συμβολής τους στην συνολική αλυσίδα αξίας. Ως κύριες θεωρούνται:

- Η διαχείριση εισροών, δηλαδή η μεταφορά και παραλαβή της πρώτης ύλης
- Οι λειτουργίες, οι οποίες περικλείουν τη μετατροπή των εισροών σε προϊόντα

- Η διαχείριση εκροών, η μεταφορά των τελικών προϊόντων προς τους τελικούς χρήστες
- Το μάρκετινγκ και πωλήσεις, η οποία περιλαμβάνει την παρακίνηση και ενημέρωση των καταναλωτών για τα προϊόντα
- Οι υπηρεσίες μετά την πώληση

Ως υποστηρικτικές δραστηριότητες αναφέρονται:

- Η προμήθεια, η εξασφάλιση εισροών για την υλοποίηση των κύριων δραστηριοτήτων
- Η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η βελτίωση δηλαδή των διαδικασιών εκτέλεσης των κύριων δραστηριοτήτων
- Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού,
- Η υποδομή του οργανισμού όπως οι λογιστικές, χρηματοοικονομικές και νομικές υπηρεσίες

2.5.4 Στρατηγικές βάσει ικανοτήτων

Οι ικανότητες αποτελούν το συνδυαστικό κρίκο ανάμεσα στις στρατηγικές και τις εφαρμογές τους. Για την ανάπτυξη οποιουδήποτε πλεονεκτήματος ο οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει τέτοιες ικανότητες ώστε αυτές να ξεπεράσουν τη θεωρία και να αποκτήσουν πραγματική υπόσταση. Οι ικανότητες παρέχουν το μόνο εργαλείο για την πραγματοποίηση των στόχων της στρατηγικής. Η στρατηγική ικανοτήτων είναι η πιο αποτελεσματική καθώς ανεξάρτητα από την επιλεγείσα στρατηγική, η καθημερινή λειτουργία είναι εκείνη που επηρεάζεται από τις αλλαγές και επιτρέπει στον οργανισμό να καρπωθεί τα οφέλη της στρατηγικής (Sehgal V., 2011:47).

Η ανάπτυξη των ικανοτήτων απαιτεί την τυποποίηση των διαδικασιών ώστε να επιτευχθεί η συνοχή και η αυτοματοποίηση, η οποία παρέχει την αποτελεσματικότητα. Αυτές οι δύο διαδικασίες αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία αξιόπιστων,

επαναληπτικών διαδικασιών που δεν εξαρτώνται από τις ατομικές δεξιότητες, αντιλήψεις ή υποκειμενικά επίπεδα εξειδίκευσης. Η δημιουργία μιας επιχειρησιακής ικανότητας απαιτεί τη δημιουργία μιας διαδικασίας η οποία μπορεί να απαιτεί τη χρησιμοποίηση στοιχείων ενεργητικού που μπορεί να υπάρχουν ή να χρειαστεί να δημιουργηθούν ως μέρος μιας νέας ικανότητας. (Sehgal V., 2011:47).

2.5.4.1. Η στρατηγική κόστους ως οδηγός ικανότητας

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους προϋποθέτει την ικανότητα μείωσης του κόστους για την επίτευξη ηγεσίας τιμής ή της αυξημένης κερδοφορίας. Αυτή η στρατηγική απαιτεί μια συνεχή εστίαση σε κάθε δραστηριότητα με στόχο την απάλειψη αυτής ή το συνδυασμό με άλλη διαδικασία ή μείωση του κόστους πραγματοποίησής της. Η στρατηγική κόστους απαιτεί την αναθεώρηση όλων των παραγόντων κόστους, είτε τους άμεσους είτε τους έμμεσους, και την αξιολόγηση όλων των δραστηριοτήτων που συμβάλλουν σ' αυτό. Τότε το πραγματικό πλεονέκτημα κόστους μπορεί να προκύψει από οποιαδήποτε από αυτές τις διαδικασίες βασισμένη στις ικανότητες του οργανισμού σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές λειτουργίες που μπορεί να είναι ανώτερες από τον ανταγωνισμό. Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι ο οργανισμός για να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από αυτές τις ικανότητες, θα πρέπει κάθε μία από αυτές τις λειτουργίες να δημιουργήσει ικανότητες που θα πραγματοποιήσει αυτές τις εργασίες αποτελεσματικότερα, γρηγορότερα και οικονομικότερα από τους ανταγωνιστές. (Sehgal V., 2011:48)

2.5.4.2 Η στρατηγική διαφοροποίησης ως οδηγός ικανότητας

Η στρατηγική διαφοροποίησης απαιτεί τη δημιουργία ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στον οργανισμό να διαφοροποιηθεί στα προϊόντα και στις υπηρεσίες μέσω της καινοτομίας στο σχεδιασμό του προϊόντος, στην εξυπηρέτηση πελατών ή οποιαδήποτε λειτουργία στην αλυσίδα αξίας. Ανάλογα με τις λειτουργίες που ο οργανισμός επιδιώκει

διαφοροποίηση πρέπει να αναπτυχθούν και οι αντίστοιχες ικανότητες, οι οποίες θα οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Sehgal V., 2011: 49)

2.6 Εφοδιαστική Αλυσίδα (Supply chain)

Τα τεχνολογικά άλματα των τελευταίων δεκαετιών άλλαξαν πλήρως τον τρόπο που οι οργανισμοί λειτουργούν και ανταγωνίζονται καθώς μειώθηκαν οι αποστάσεις και ο χρόνος. Η σύνδεση του κάθε οργανισμού με άλλους οργανισμούς, δημιουργεί μια αλυσίδα, την εφοδιαστική αλυσίδα.

2.6.1 Ορισμός και περιγραφή εφοδιαστικής αλυσίδας και λιτής εφοδιαστικής αλυσίδας

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και οι τεχνολογικές αλλαγές που έχουν σημειωθεί τις τελευταίες δεκαετίες έχουν αλλάξει πλήρως τις αγορές και τις ανταγωνιστικές στρατηγικές των οργανισμών. Οι οργανισμοί έχουν αρχίσει να αντιλαμβάνονται ότι δεν αποτελούν μια μεμονωμένη οντότητα αλλά μέρος ενός ευρύτερου δικτύου με κοινούς στόχους και κοινά οφέλη. Στην σημερινή εποχή ο ανταγωνισμός δεν πραγματοποιείται ανάμεσα σε μεμονωμένους οργανισμούς αλλά σε εφοδιαστικές αλυσίδες. (Vonderembse et.al, 2004).

Η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα που συγχρονίζει μια σειρά από συγγενείς επιχειρηματικές διαδικασίες με στόχο την δημιουργία ζήτησης για τα προϊόντα, την προμήθεια πρώτων υλών, την επεξεργασία και την προώθηση προς τον τελικό καταναλωτή. Παράλληλα με την ροή προϊόντων λαμβάνει χώρα και η ροή πληροφοριών σε ολόκληρη την αλυσίδα (Min H., 2015:2). Τα βασικά μέλη που εμπλέκονται στην εφοδιαστική αλυσίδα είναι οι προμηθευτές, οι παραγωγοί, οι διανεμητές και οι τελικοί καταναλωτές. Σύμφωνα με τους Chopra και Meindl (2015) η διαφορά ανάμεσα στο κόστος της εφοδιαστικής αλυσίδας και της τελικής αξίας του τελικού προϊόντος αποτελεί βασικό στόχο καθώς αντιπροσωπεύει την αξία της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η βασική ώθηση μιας λιτής εφοδιαστικής αλυσίδας είναι να δημιουργηθεί ένα βελτιωμένο, εξαιρετικά αποδοτικό σύστημα που παράγει τελικά προϊόντα σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών με ελάχιστη ή καθόλου σπατάλη (Shah R., Ward P.T., 2002). Για να το πετύχει αυτό η λιτή εφοδιαστική αλυσίδα θα πρέπει να χρησιμοποιήσει τους ελάχιστους δυνατούς πόρους για μέγιστη αποτελεσματικότητα. Τα βασικά χαρακτηριστικά της λιτής εφοδιαστικής αλυσίδας είναι: η ενσωμάτωση όλων των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας, ο διαμοιρασμός πληροφοριών, η αποτελεσματική επικοινωνία, η αποτελεσματική διαχείριση της ζήτησης, ο προσανατολισμός προς τον τελικό πελάτη, η συνεχής βελτίωση, η χαμηλή αποθεματοποίηση, ο μικρός αριθμός προμηθευτών και τέλος η συνεχής ροή και οι μακροχρόνιες συμβάσεις ανάμεσα στα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας (Ugochukwu et. al., 2012).

2.6.2 Διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας

Η διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας ανέκυψε από την ανάγκη των οργανισμών να ανταποκριθούν στην έντονη μεταβαλλόμενη παγκόσμια οικονομία μέσω της διαχείρισης των εσωτερικών ή εξωτερικών σχέσεων τους. Η διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας ορίζεται ως φιλοσοφία διοίκησης που έχει ως στόχο τη διασύνδεση ενός δικτύου upstream δεσμών (πηγή εφοδιασμού), εσωτερικών δεσμών εντός του οργανισμού και downstream δεσμών (διανομή και τελικός πελάτης) στην εκτέλεση συγκεκριμένων διαδικασιών και δραστηριοτήτων που τελικά θα δημιουργήσουν και θα βελτιστοποιήσουν την αξία για τον πελάτη με τη μορφή προϊόντων και υπηρεσιών που αποσκοπούν ειδικά στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών (Hugo et. al. 2004:5). Η βασική διεργασία της διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας αντιπροσωπεύει τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την εφαρμογή και τον έλεγχο των όλων διαδικασιών (Stavroulaki E., Davis M., 2010).

Στην σημερινή αγορά προκειμένου ένας οργανισμός να είναι ανταγωνιστικός θα πρέπει να μειώσει στο ελάχιστο το κόστος σε όλο το εύρος του οργανισμού αλλά και στο σύνολο εφοδιαστικής αλυσίδας που συμμετέχει. Η τεράστια επιτυχία που γνώρισε η Ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία, και ειδικότερα το σύστημα παραγωγής της Toyota (Toyota Production System, TPS), εισήγαγε μια νέα επιχειρηματική φιλοσοφία, την λιτή φιλοσοφία. Ως λιτή αναφέρεται η φιλοσοφία διοίκησης, η οποία ενισχύει την αξία μέσω της συνεχούς βελτίωσης σε ένα σύστημα εφαρμόζοντας λιτές αρχές, πρακτικές και τεχνικές. Όταν εφαρμόζεται η έννοια της λιτής παραγωγής σε ολόκληρη την αλυσίδα

εφοδιασμού, αναφέρεται ως λιτή εφοδιαστική αλυσίδα (Ugochukwu et.al, 2012). Μέσω της λιτής διαχείρισης μπορεί να επιτευχθεί μείωση του κόστους, βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας με λιγότερη προσπάθεια (Sezen B., Erdogan S., 2009). Η λιτή διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι προσανατολισμένη στην αναγνώριση και εξαφάνιση της σπατάλης μέσα και έξω από την αλυσίδα αξίας του οργανισμού. (Shah R., Ward P.T., 2003).

Εδώ θεωρούμε σκόπιμο να παραθέσουμε τον τρόπο με τον οποίο ενσωματώνεται η λιτή φιλοσοφία στους στόχους και τις πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο βασικός στόχος του συστήματος αυτού είναι η βελτιστοποίηση της μεταφοράς των πόρων από τον προμηθευτή προς τον τελικό καταναλωτή με παράλληλη μείωση όλων των δραστηριοτήτων που δεν προσφέρουν αξία στην εφοδιαστική αλυσίδα. Οι κύριοι στόχοι της λιτής εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η ελαχιστοποίηση του χρόνου εκτέλεσης των διαδικασιών (cycle time), βελτίωση του χρόνου απόδοσης (on time performance) και της ποιότητας. Η απουσία ελέγχου μέσα στο σύστημα, η εστίαση στην μείωση του αποθέματος σε ολόκληρη την αλυσίδα, η διαχείριση των ικανοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας, η βελτιστοποίηση της ροής για την μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του τελικού καταναλωτή αποτελούν δευτερεύοντες στόχους της λιτής εφοδιαστικής αλυσίδας (Plenert G.J., 2007:291).

2.6.3 Στρατηγικές Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Η στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει άμεση σχέση με την επιχειρηματική στρατηγική καθώς καλύπτει ένα μεγάλο εύρος των λειτουργιών και ενεργοποιείται όταν απαιτείται για τις ανάγκες του οργανισμού. Ειδικότερα, η στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας έπεται της επιχειρηματικής στρατηγικής, δεν μπορεί να εφαρμοστεί εάν δεν αναλυθούν οι διαδικασίες που απαιτούνται για να υποστηρίξουν την επιχειρηματική στρατηγική. Επιπλέον, η στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να αναλύεται στο σύνολό της και όχι τμηματικά αλλά και να εντοπίζει ορισμένα μοντέλα εφοδιαστικής αλυσίδας τα οποία ευθυγραμμίζονται καλά για να υποστηρίξουν ορισμένες γενικές επιχειρηματικές στρατηγικές (Sehgal V., 2011:150-151). Η στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας ορίζεται σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές και τις ανάγκες των καταναλωτών

που επιθυμεί να ικανοποιήσει μέσα από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες (Chopra S., Meindl P., 2015:22).

Κρίσιμο σημείο για να εξασφαλιστεί η επιτυχία του οργανισμού είναι η προσαρμογή μεταξύ της στρατηγικής ανταγωνισμού και της στρατηγικής της εφοδιαστικής αλυσίδας καθώς η έλλειψή της θα έχει ως αποτέλεσμα μια εφοδιαστική αλυσίδα η οποία θα αδυνατεί να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των πελατών, θα έχει μειωμένη απόδοση και ως συνέπεια τη μείωση του πλεονάσματος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι ανάγκες των πελατών αποτελούν τον οδηγό μέσω του οποίου όλες οι λειτουργίες μέσα στον οργανισμό έχουν τον ίδιο στόχο με όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η στρατηγική προσαρμογή θα είναι σε θέση να εξυπηρετήσει τους στόχους της όταν θα καταφέρνει να κατανοεί τις ανάγκες των πελατών, την αβεβαιότητα και τον προσδιορισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας. Εκτός αυτού, θα πρέπει να γίνουν κατανοητές οι δυνατότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας σχετικά με την απόδοση και την ανταπόκρισή της, ενώ η ευθυγράμμιση της με τις ανάγκες των πελατών, την ικανότητα εφοδιασμού και την προκύπτουσα υπονοούμενη αβεβαιότητα αποτελεί την βάση για την στρατηγική προσαρμογή (Chopra S., Meindl P., 2015:75).

Η κατάταξη των στρατηγικών της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να βασιστεί στον τύπο του τύπου του προϊόντος που εκτελεί η κάθε αλυσίδα. Ο Fisher (1997) κατηγοριοποίησε δύο αρχέτυπες μορφές προϊόντων ως εξής:

- **Καινοτόμα προϊόντα:** τα προϊόντα της κατηγορίας αυτής χαρακτηρίζονται από μικρό κύκλο ζωής και υψηλή αβεβαιότητα στην ζήτηση με αποτέλεσμα η εφοδιαστική αλυσίδα να εκτίθεται στην έλλειψη προϊόντων και στην παλαίωση. Επιπλέον, τα καινοτόμα προϊόντα προσφέρουν μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους και οι πρώιμες πωλήσεις που βοηθούν στην κατάκτηση μεριδίου της αγοράς αλλά το κόστος έλλειψης αποθεμάτων είναι πολύ υψηλό.
- **Λειτουργικά προϊόντα:** στην κατηγορία αυτή ανήκουν προϊόντα που εξυπηρετούν βασικές ανάγκες όπως τα τρόφιμα, τα καύσιμα κ.α. Τα προϊόντα αυτά έχουν σταθερή ζήτηση, μεγάλο κύκλο ζωής και μικρά περιθώρια κέρδους. Η σταθερότητα στην ζήτηση επιτρέπει την σχεδόν απόλυτη ταύτιση με την προσφορά. Οι οργανισμοί που διακινούν τέτοια προϊόντα μπορούν να εστιάσουν

αποκλειστικά στην μείωση του κόστους, ενεργοποιώντας το σύνολο της εφοδιαστικής αλυσίδας στην μείωση του αποθέματος και στην μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας. Πρωτεύοντα ρόλο σε αυτού του τύπου τα προϊόντα αποτελεί η ροή των πληροφοριών ανάμεσα στους προμηθευτές, τους παραγωγούς και τους λιανοπωλητές με στόχο τον συντονισμό των δραστηριοτήτων ώστε να εξυπηρετήσουν την ζήτηση με το ελάχιστο κόστος (Fisher M.L., 1997).

Λαμβάνοντας υπόψη την κατηγοριοποίηση των προϊόντων μπορούμε να καταλήξουμε σε δύο διαφορετικές στρατηγικές της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι οποίες υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές στρατηγικές:

- **Λιτή εφοδιαστική αλυσίδα:** εφαρμόζεται σε λειτουργικά προϊόντα και υποστηρίζει την στρατηγική της ηγεσίας κόστους, καθώς έχει στον πυρήνα της την μείωση της σπατάλης και την αύξηση της αξίας για τον τελικό καταναλωτή. Η συγκεκριμένη στρατηγική ακολουθείται από τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε αγορές όπου ο ανταγωνισμός είναι πολύ έντονος, τα περιθώρια κέρδους είναι πολύ μικρά και η ηγεσία κόστους αποτελεί την βάση για την οικοδόμηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- **Ευέλικτη εφοδιαστική αλυσίδα.** Η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη να υποστηρίξει την στρατηγική διαφοροποίησης ενός οργανισμού καθώς εστιάζει στην αποτελεσματικότητα, την προσαρμογή στις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε καταναλωτή, την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων κ.α.

2.6.4 Εφοδιαστική αλυσίδα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το εύρος των δραστηριοτήτων που καλύπτει η διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας αναδεικνύει τον στρατηγικό της ρόλο στην οικοδόμηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να μετατραπεί σε μια μοναδική ικανότητα του οργανισμού, η οποία θα συμβάλλει στην ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η ανάλυση της σφαίρας επιρροής της εφοδιαστικής αλυσίδας συμβάλλει στην κατανόηση των δραστηριοτήτων που μπορεί ή δεν μπορεί να επηρεάσει και τον τρόπο που μπορεί να

δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να υποστηρίξει τους επιχειρηματικούς στόχους. Η εφοδιαστική αλυσίδα επηρεάζει άμεσα:

- **Την ζήτηση.** Από την στιγμή που η ζήτηση για τα προϊόντα έχει προβλεφθεί, αποτελεί αρμοδιότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας για τον καθορισμό των βέλτιστων διαδικασιών για να ικανοποιήσουν την ζήτηση περιλαμβάνοντας το που, το πότε και το πως αυτό θα συμβεί.
- **Την προμήθεια.** Η διαχείριση των προμηθειών ενεργοποιείται από την στιγμή όπου εκφραστεί η ζήτηση και ακολουθεί αντίθετη πορεία απο αυτή. Αρμοδιότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η αναπλήρωση των αποθεμάτων σε κάθε κόμβο της εφοδιαστικής αλυσίδας μέχρι να φτάσει στον τελικό καταναλωτή.
- **Τα αποθέματα.** Τα αποθέματα δίνουν την δυνατότητα στην εφοδιαστική αλυσίδα να αντιδρά άμεσα σε μεταβολές των προμηθειών και της ζήτησης. Επειδή όμως η διατήρηση αποθεμάτων είναι κοστοβόρο, η εφοδιαστική αλυσίδα καλείται να εξισορροπήσει το κόστος αυτό ως προς την ικανότητά της να εξυπηρετήσει την ζήτηση.
- **Τους πόρους.** Οι πόροι περιλαμβάνουν ένα μεγάλο εύρος που εκτείνεται απο το ανθρώπινο δυναμικό έως τα μηχανήματα. Οι διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας δημιουργούν σχέδια την εκμετάλλευση και την αποτελεσματικότητα αυτών των πόρων. (Sehgal V. 2015: 122-125).

Η ανάλυση που έγινε σχετικά με το εύρος που επηρεάζει η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί την βάση πάνω στην οποία βασίζεται η σκέψη ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ευθυγράμμισης της στρατηγικής της εφοδιαστικής αλυσίδας και της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Κεφάλαιο 3:

Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Μέθοδος έρευνας

Για την ερευνητική προσέγγιση της εργασίας θα χρησιμοποιηθεί η μελέτη περίπτωσης. Η χρησιμότητα της μελέτης περίπτωσης προκύπτει από την εις βάθος εμπειρική διερεύνηση ενός φαινομένου μέσα στο πλαίσιο το οποίο ορίζεται, λαμβάνοντας υπόψη τα δυσδιάκριτα όρια μεταξύ αυτού και της πραγματικής ζωής (Parachroni A., Lochrie S., 2015:80). Οι Leonard και Barton (1990) εστιάζουν στη δυνατότητα της μελέτης περίπτωσης η οποία αντλεί δεδομένα από πολλές και διαφορετικές πηγές, όπως δημόσια και ιδιωτικά αρχεία ή και συνεντεύξεις, για την καταγραφή παρελθοντικών ή τωρινών φαινομένων, ενώ ο Voss et.al επικεντρώνεται στην σημασία που έχει κάθε πληροφορία για την ανάλυση της ροής των γεγονότων (Voss et.al., 2002)

Επειδή η συγκεκριμένη έρευνα εξετάζει δύο θεωρητικές προσεγγίσεις, δε θα μπορούσε να υποστηρίξει τα όποια ευρήματα εάν αποκοπτόταν από το πραγματικό πεδίο δράσης. Βασικός στόχος της μελέτης είναι η εξαγωγή μιας ανάλυσης του περιεχομένου και των διαδικασιών που σχετίζονται με την έρευνα (Gillham B., 2004). Η ανάπτυξη ή εξέταση θεωριών, οι οποίες είναι σε θέση να απαντήσουν σε ερωτήσεις που ξεκινούν με το 'Γιατί',

το 'Τι', και το 'Πως', αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές προσφορές της μελέτης περίπτωσης (Parachroni A., Lochrie S., 2015: 81).

Βασικός στόχος αυτής της έρευνας είναι η δοκιμή της θεωρίας σύνδεσης ανάμεσα στη λιτή εφοδιαστική αλυσίδα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η συλλογή και ανάλυση των δεδομένων της έρευνας είναι αποτέλεσμα του ερευνητικού σχεδιασμού και της ευρύτητας των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν (Walliman N, 2011:9). Η διερευνητική μέθοδος χαρακτηρίζεται από την γενικότητα των ερευνητικών ερωτημάτων, οι οποίες έπονται της διαδικασίας συλλογής δεδομένων. Χρησιμοποιείται για να καλύψει κάποιο κενό στην βιβλιογραφία και μέσω επαγωγικών μεθόδων συμβάλλει στην ανάπτυξη θεωριών ως εφιαλτήριο νέων ερευνητικών ερωτημάτων (Parachroni A., Lochrie S., 2015:82).

Τα δύο θεωρητικά ζητήματα που έχουν τεθεί μπορούν να εξεταστούν επαρκώς μέσω της μεθόδου της συσχέτισης, η οποία εφαρμόζεται στη σχεσιακή ανάλυση δύο εννοιών. Η ύπαρξη όποιας επιρροής ανάμεσα σε δύο έννοιες υποδηλώνει σχέση ενώ η αλλαγή που προκαλεί η μία στην άλλη υποδηλώνει αιτιακή σχέση, όπου ανεξάρτητη μεταβλητή είναι η αιτία και το αποτέλεσμα εξαρτημένη μεταβλητή (Walliman, 2011: 10). Στην εν θέματι μελέτη ως ανεξάρτητη μεταβλητή θεωρείται η λιτή εφοδιαστική αλυσίδα ενώ ως εξαρτημένη το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η Parachroni και Lochrie (2015) τονίζουν τον ορισμό της μονάδας ανάλυσης ως μια αναγκαία συνθήκη καθώς σύμφωνα με τον Gillham (2000) είναι μια ανθρώπινη λειτουργία, η οποία ερευνάται μέσα στο υπάρχον πλαίσιο με ακαθόριστα όρια (Parachroni A., Lochrie S., 2015: 83; Gillham B., 2000:1). Ως μονάδα ανάλυσης θα χρησιμοποιηθεί ο κλάδος του λιανεμπορίου, και ειδικότερα εκείνος των σουπερμάρκετ. Η επιλογή αυτή έγινε με βάση την προσωπική εμπειρία του ερευνητή και την ενασχόλησή του στον κλάδο ως εργαζόμενος.

Η επιλογή μονής μελέτης περίπτωσης δικαιολογείται καθώς επιτρέπει στον ερευνητή να αναπτύξει, να επιβεβαιώσει ή να αντικρούσει μια καλά διαμορφωμένη θεωρία με ξεκάθαρες προτάσεις. Η μονάδα περίπτωσης μπορεί να είναι μια διαδικασία, ένας οργανισμός ή ένα τμήμα (Parachroni A., Lochrie S., 2015:83). Στην παρούσα λήφθηκε ως

μοναδική περίπτωση ο κλάδος των σουπερμάρκετ συνολικά καθώς η δομή των επιχειρήσεων που απαρτίζουν τον κλάδο είναι σχεδόν πανομοιότυπη και η θεωρητική προσέγγιση του θέματος μπορεί να επιβεβαιωθεί και να εφαρμοστεί χωρίς σημαντικές διαφοροποιήσεις σε κάθε μια από αυτές. Κοινό χαρακτηριστικό είναι η απουσία καθιερωμένης στρατηγικής διοίκησης της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι στρατηγικές ανταγωνισμού δε διαφέρουν ιδιαίτερα και είναι όλες επικεντρωμένες στην αύξηση του λειτουργικού κέρδους και στην επέκταση του δικτύου πωλήσεων.

Πρόκειται για μια ποιοτική έρευνα καθώς δίνει τη δυνατότητα ελέγχου της θεωρίας που έχει αναπτυχθεί και στην συγκεκριμένη περίπτωση εξετάζεται η δυνατότητα της λιτής εφοδιαστικής αλυσίδας να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί. Όπως αναφέρει και ο Gillham (2001) μέσα από μια ποιοτική έρευνα οι ερευνητές επιδιώκουν τη συλλογή δεδομένων και το θεωρητικό υπόβαθρο για την ανάλυσή τους.

3.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Το ερευνητικό πλαίσιο παρέχει τη δυνατότητα στον ερευνητή να επιτύχει τους στόχους του ως απόρροια της ικανότητας που προσφέρουν τα ποιοτικά ερευνητικά ερωτήματα (Gillham B., 2004:17). Για να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα των ερευνητικών ερωτημάτων θα πρέπει: α) να είναι διατυπωμένα με σαφήνεια και συνοπτικότητα, β) να μην είναι τετριμμένα ή επαναλαμβανόμενα, γ) να οριοθετούνται για να περιοριστεί το πεδίο εφαρμογής τους σε πρακτική έρευνα, δ) να είναι δυνατόν να αποκτηθούν οι απαιτούμενες πληροφορίες προκειμένου να διερευνηθεί το πρόβλημα, ε) να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με το πρόβλημα, καθώς ο σκοπός της έρευνας είναι να καταλήξει σε κάποιες απαντήσεις (Walliman N., 2011:32).

Τα ερευνητικά ερωτήματα που θέτει η παρούσα εργασία είναι τα παρακάτω και ικανοποιούν τους περιορισμούς όπως τέθηκαν από τον Walliman.

Ερώτημα 1α : Πως μπορεί η μείωση του κόστους λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ερώτημα 1β: Ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της λιτής εφοδιαστικής αλυσίδας που μπορούν να συμβάλλουν στην κατάκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως προς το κόστος

Ερώτημα 2α: Πως μπορεί η ποιότητα των φρέσκων προϊόντων να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ερώτημα 2β: Πως μπορεί να συμβάλει η λιτή εφοδιαστική αλυσίδα σε ζητήματα ποιότητας για την κατάκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

3.3 Συλλογή και ανάλυση δεδομένων

Η διαδικασία συλλογής δεδομένων πρέπει να υποστηρίζει την προσπάθεια να δωθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα.

3.3.1 Συλλογή δεδομένων

Για την πραγματοποίηση μιας διερευνητικής έρευνας, όπως αυτή, χρησιμοποιήθηκαν τόσο πρωτογενή όσο και ποιοτικά δευτερογενή δεδομένα. Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων, οι πλέον κατάλληλες για άπειρους ερευνητές καθώς τα κρίσιμα στοιχεία της έρευνας μπορούν να απαντηθούν μέσω της προετοιμασίας των ερωτήσεων. Επιπλέον, μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων είναι δυνατή η έκφραση προσωπικών απόψεων των συνεντευξιζόμενων, η αύξηση της αξιοπιστίας και του εύρους της συγκρισιμότητας. Τα αρνητικά στοιχεία αυτού του τύπου των συνεντεύξεων είναι ο απαιτούμενος χρόνος, οι αναγκαίες ικανότητες που χρειάζονται για την πραγματοποίησή τους, ο κίνδυνος μεροληψίας εκ μέρους του ερευνητή και τέλος υστερούν σε γενικευσιμότητα. Οι συνθήκες εφαρμογής αυτού του τύπου συνεντεύξεων περιλαμβάνουν την ύπαρξη πολλαπλών υποκειμένων, τη μερική γνώση του ερευνητή πάνω στο ζήτημα και το συνδυασμό με άλλες ερευνητικές μεθόδους (O’Gorman K., Curran R., Lochrie S., 2015:119).

Ως ποιοτικά δευτερογενή δεδομένα μπορούν να θεωρηθούν οι δημόσιες έρευνες, δημόσιες βάσεις δεδομένων και αναφορές, αρχειακά αρχεία, ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, δημόσια έγγραφα, εταιρικές εκθέσεις, δημοσιευμένες ομιλίες και συνεντεύξεις, άρθρα εφημερίδων, βιβλία. (Parachroni A., Lochrie S., 2015:79). Η άντληση των δευτερογενών πηγών έγινε μέσω του portal που προσφέρει το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου (www.myopenathens.net), όπου παρέχεται η πρόσβαση σε ένα μεγάλο εύρος ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων, επίσημες πανεπιστημιακές εκδόσεις, επιστημονικά περιοδικά κ.ά. Επίσης χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από τις ιστοσελίδες των επιχειρήσεων του κλάδου, αντίστοιχα κλαδικά περιοδικά καθώς και μελέτες από έγκριτες εταιρείες εκπόνησης κλαδικών μελετών όπως η ICAP A.E.

3.3.2 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή πρωτογενών και δευτερογενών πηγών δεδομένων απαιτεί τη χρήση διαφορετικών διαδικασιών που καθορίζουν τα βήματα και τις ενέργειες για την πραγματοποίησή τους.

Η πρωτογενής έρευνα βασίστηκε σε προσωπικές συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν τον Απρίλιο του 2019. Οι προσωπικές συνεντεύξεις επιλέχθηκαν με βάση τον πλούτο της επικοινωνίας που προσφέρει (Gillham B., 2000:62). Λόγω του περιορισμένου χρόνου της έρευνας και αδυναμίας πρόσβασης σε περισσότερες εταιρείες, οι συνεντευξιαζόμενοι προέρχονται από μια εταιρεία του κλάδου. Ο καθένας από αυτούς έχει σημαίνοντα διοικητικό ρόλο και εμπειρία στον υπό εξέταση τομέα. Λαμβάνοντας υπόψη τη βιβλιογραφική επισκόπηση και τα ερευνητικά ερωτήματα, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με τον προϊστάμενο της αποθήκης φρέσκων προϊόντων, του τμήματος αγορών και του τμήματος ποιοτικού ελέγχου. Η επιλογή αυτή έγινε με βάση τη δυνατότητά τους να καλύψουν το κενό γνώσης που σχετίζεται με τα ερευνητικά ερωτήματα.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στα γραφεία τους, έπειτα από τηλεφωνική επικοινωνία μαζί τους όπου παρατέθηκε το γενικό θέμα της εργασίας καθώς και τις ιδιαιτερότητες που ήταν αναγκαίες να καλυφθούν μέσω των συνεντεύξεων. Οι

συνεντεύξεις διήρκησαν 60 λεπτά η κάθε μία. Πριν την πραγματοποίησή τους, έγινε μια προεργασία που σχετίζονταν με τον εντοπισμό των καίριων θεμάτων που ανέδειξε η βιβλιογραφική επισκόπηση, τον έλεγχο του τύπου των ερωτημάτων ώστε να αποφευχθεί η μεροληψία και ο καθορισμός του αριθμού των ερωτημάτων (Gillham B., 2000:67).

Βασικός στόχος κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, ήταν η προσπάθεια κάλυψης μιας σειράς θεμάτων ώστε να κατευθυνθούμε προς τα ζητήματα που θα προσέφεραν τις επιθυμητές πληροφορίες (Qu Q. S., Dumay J., 2011). Οι συνεντεύξεις καταγράφηκαν σε συσκευή εγγραφής ήχου ώστε να μην υπάρχει απώλεια πληροφοριών αλλά και να διασφαλιστεί η συγκέντρωση στην ροή της συνέντευξης χωρίς παρεμβολές (Gillham B., 2000:68).

Οι δευτερογενείς πηγές αντλήθηκαν μέσω του διαδικτύου. Η πρώτη έρευνα αφορά τη βιβλιογραφική επισκόπηση πάνω στα ζητήματα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, του στρατηγικού μάντζμεντ, της διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας, της λιτής φιλοσοφίας παραγωγής και της λιτής εφοδιαστικής αλυσίδας. Όπως προαναφέρθηκε βασική πηγή άντλησης των δεδομένων αποτέλεσε το portal του Ανοικτού Πανεπιστημίου www.myopenathens.net. Οι πηγές αυτές παρείχαν τη δυνατότητα ευρείας αντίληψης και γνώσης του υπό εξέταση ερευνητικού θέματος και χρησιμοποιήθηκαν για τη διαμόρφωση του θεωρητικού πλαισίου μέσα στο οποίο έγινε η αξιολόγηση των πρωτογενών δεδομένων. Η δεύτερη έρευνα αφορά την άντληση πληροφοριών που συνδέονται με τη δομή και λειτουργία του κλάδου. Χρησιμοποιήθηκαν οι εταιρικές ιστοσελίδες καθώς παρείχαν βασικές πληροφορίες για τη δομή, τα οράματα και τους στόχους της κάθε εταιρείας. Αντλήθηκαν επίσης πληροφορίες από κλαδικά περιοδικά, τα οποία είναι αρκετά εξειδικευμένα, καθώς επίσης και από κλαδικές μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί κατά καιρούς (ICAP A.E.).

3.3.3 Ανάλυση δεδομένων

Ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αξιοπιστία της ποιοτικής έρευνας. Η μέθοδος που έχει επιλεγεί για την παρούσα διατριβή είναι η θεματική

ανάλυση, η οποία είναι μια διαδικασία ταυτοποίησης προτύπων ή θεμάτων με ποιοτικά δεδομένα (Maguire M., Delahunt B., 2017). Σύμφωνα με τους Braun και Clarke (2006), υπάρχουν έξι βασικά βήματα για την πραγματοποίηση της θεματικής ανάλυσης. Ειδικότερα:

1. **Εξοικείωση με τα δεδομένα**, όπου μελετώνται τα δεδομένα και καταγράφονται οι αρχικές ιδέες.
2. **Δημιουργία αρχικών κωδικών**, δηλαδή οργάνωση των σημειώσεων σε κωδικούς, οι οποίοι θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν σχετικοί μεταξύ τους.
3. **Αναζήτηση θεμάτων**, με την ανάλυση σε ευρύτερο επίπεδο και την αντίστοιχη κωδικοποίηση πιθανών νέων θεμάτων.
4. **Επανεξέταση θεμάτων**, μέσω της δημιουργίας ενός θεματικού χάρτη που θα συμβάλλει στον έλεγχο της σχέσης των θεμάτων και τους κώδικες.
5. **Ορισμός και ονομασία θεμάτων**. Περαιτέρω διευκρίνιση συγκεκριμένων θεμάτων και εντοπισμός της συνολικής ιστορίας της ανάλυσης.
6. **Συγγραφή της εργασίας**. Συγγραφή των αποτελεσμάτων της ανάλυσης με την χρήση έντονων παραδειγμάτων και περιεκτικά σχόλια (Sang J.C.K., Sitko R.,2015:145)

Κεφάλαιο 4:

Εμπειρική εφαρμογή

4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό συνοψίζονται τα βασικά ευρήματα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν με τους υπεύθυνους της αποθήκης φρέσκων προϊόντων, τον υπεύθυνο market manager για το αντίστοιχο τμήμα και την υπεύθυνη του τμήματος ποιοτικού ελέγχου μεγάλης αλυσίδας super market της ελληνικής αγοράς η επωνυμία της οποίας δεν δύναται να αποτυπωθεί καθώς δεν ελήφθη η αντίστοιχη άδεια από τους ανωτέρω.

Η πρώτη και σημαντική διαπίστωση είναι ότι η συγκεκριμένη εταιρεία δε διαθέτει αυτόνομο τμήμα διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας, το οποίο θα αναλάβει τον ρόλο του συντονισμού της ροής των προϊόντων σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα. Η σύνθεση της εφοδιαστικής αλυσίδας στον τομέα των φρέσκων προϊόντων περιλαμβάνει δύο μεγάλες διευθύνσεις, τη διεύθυνση αγορών και την διεύθυνση μεταφοράς και logistics. Τα δύο αυτά τμήματα υποστηρίζονται από ένα κοινό ERP σύστημα (SAP Retail) και ένα κοινό Warehouse Management System (WMS), το Artemis. Η ύπαρξη δύο διαφορετικών διευθύνσεων, με διαφορετικούς λειτουργικούς στόχους και προϋπολογισμούς η κάθε μία, οδηγεί σύμφωνα με τον υπεύθυνο της αποθήκης σε συγκρούσεις όσον αφορά τις προτεραιότητες και τους στόχους της κάθε διεύθυνσης. Η σύγκρουση αυτή έχει γίνει αντιληπτή από την ηγεσία της εταιρείας και έχει δρομολογηθεί η μελλοντική δημιουργία διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας end-to-end.

Η διαπίστωση αυτή είχε ως άμεσο αποτέλεσμα τη διαφοροποίηση των ερωτήσεων που πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο των συνεντεύξεων. Η επιλογή της ημιδομημένης συνέντευξης αποδείχθηκε κατάλληλη καθώς προσέφερε την απαιτούμενη ευελιξία για τη διαμόρφωση των ερωτήσεων ανάλογα με τον αντίστοιχο υπεύθυνο, την περαιτέρω εμβάθυνση που προσέφερε ο καθένας στη διεύθυνση ευθύνης τους καθώς και την επιλογή

των ερωτήσεων που θα ήταν κατάλληλος για τον καθένα τους να απαντήσει (Ισαρη Φ., Πούρκος Μ., 2015:97).

4.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων συνεντεύξεων

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα βασικά σημεία των συνεντεύξεων.

4.2.1 Αποτελέσματα συνέντευξης υπεύθυνου διεύθυνσης αγορών

Η συνέντευξη με τον υπεύθυνο του τμήματος αγορών βασίστηκε σε τρεις άξονες: δομή και λειτουργία του τμήματος, διαχείριση προμηθευτών και συνεργασία με τις υπόλοιπες διευθύνσεις.

Η πρώτη ερώτηση σχετίζεται με τον τρόπο που είναι δομημένη η διεύθυνση, τις βασικές λειτουργίες και στόχους της.

Η διεύθυνση αγορών είναι δομημένη σε τρεις βασικούς πυλώνες: το τμήμα sourcing, το τμήμα category manager και το τμήμα procurement .

Το τμήμα sourcing έχει ως κύριες λειτουργίες τη διατήρηση και ανάπτυξη της βάσης προμηθευτών, την επίτευξη και τήρηση συμφωνιών, τη διαπραγμάτευση τιμών και την αξιολόγησή τους σε σχέση με προκαθορισμένα πρότυπα. Κύριος στόχος του τμήματος είναι η εξασφάλιση επάρκειας προϊόντων, η αγορά ποιοτικών προϊόντων και η εξασφάλιση όσο το δυνατόν χαμηλότερων τιμών. Το τμήμα του category manager έχει ως βασική λειτουργία την ανάλυση της αγοράς, την παρακολούθηση των τιμών λιανικής, την ανάπτυξη των private label προϊόντων. Το τμήμα procurement είναι υπεύθυνο για τη συγκέντρωση των παραγγελιών από τα καταστήματα, την τοποθέτηση της παραγγελίας προς τους προμηθευτές και την ενημέρωση των εμπλεκόμενων αποθηκών. Βασικός στόχος του τμήματος είναι η εξομάλυνση της διαφοράς ανάμεσα στη ζήτηση από τα καταστήματα και της προσφοράς από τους προμηθευτές. Η δομή των διακριτών ρόλων και αρμοδιοτήτων συμβάλλει στην καλύτερη κατανομή του όγκου εργασίας και παρέχει τη δυνατότητα μεγιστοποίηση της καμπύλης εμπειρίας.

Ποια η πολιτική διαχείρισης των προμηθευτών; Ποια είναι τα κριτήρια επιλογής; Ποια είναι τα κριτήρια αξιολόγησης; Πότε και πως γίνονται επαναδιαπραγματεύσεις;

Η πολιτική του τμήματος και της εταιρείας κατ' επέκταση, είναι η σύναψη μακροχρόνιων επιχειρηματικών σχέσεων και η διατήρηση μιας διευρυμένης και σταθερής βάσης προμηθευτών. Η διευρυμένη βάση προσφέρει την ευελιξία της κάλυψης της ζήτησης ενώ η σταθερότητα προστατεύει από έντονες διακυμάνσεις στις τιμές. Η επιλογή των προμηθευτών γίνεται με βάση αυστηρά κριτήρια ως προς τη δυνατότητα κάλυψης της ζητούμενης ποσότητας, τις πρακτικές καλλιέργειας, τις υποδομές, τον χρόνο παράδοσης, την εντοπιότητα και φυσικά τις τιμές. Σε όλη την διάρκεια της συμφωνίας οι προμηθευτές αξιολογούνται με βάση τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για την επιλογή τους. Στρατηγικής σημασίας ζήτημα αποτελεί η ποιότητα των προϊόντων καθώς η συστηματική παρέκκλιση από τα πρότυπα που έχει θέσει η εταιρεία αποτελεί λόγω διακοπής συμφωνίας.

Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι δημιουργούν τα περισσότερα προβλήματα στο τμήμα σας και πως θα μπορούσαν να βελτιωθούν;

Η αγορά των φρέσκων προϊόντων χαρακτηρίζεται από μεγάλη μεταβλητότητα στις παραγόμενες ποσότητες και την έκθεση σε υψηλό βαθμό κινδύνου από πολλούς φυσικούς και κοινωνικούς παράγοντες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα υψηλή ελαστικότητα ως προς τις τιμές και την αδυναμία μακροπρόθεσμου σχεδιασμού. Για να ανταπεξέλθει το τμήμα αγορών θα πρέπει να διαθέτει έμπειρο, εξειδικευμένο προσωπικό και την κατάλληλη τεχνολογική υποδομή για την παροχή έγκυρων και έγκαιρων πληροφοριών που επηρεάζουν την λήψη των αποφάσεων. Επιπλέον, το μικρό περιθώριο χρόνου που υπάρχει από την στιγμή που τοποθετείται η παραγγελία εκ μέρους των καταστημάτων, καθώς δεν επαρκεί ο χρόνος ώστε να ελεγχθεί η εγκυρότητά τους τόσο ως προς τις πραγματικές ανάγκες όσο και ως προς την αντιπαραβολή με παλαιότερα ιστορικά δεδομένα πωλήσεων, έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχουν αστοχίες απ' όλους τους εμπλεκόμενους.

4.2.2 Αποτελέσματα συνέντευξης υπευθύνου τμήματος ποιότητας

Καθώς το τμήμα διασφάλισης ποιότητας οργανικά υπάγεται στη διεύθυνση αγορών, οι ερωτήσεις επικεντρώθηκαν στις λειτουργίες του τμήματος σε σχέση με τις πτυχές της διασφάλισης της ποιότητας των φρέσκων προϊόντων.

Ποιες οι βασικές αρμοδιότητες του τμήματος;

Το τμήμα διασφάλισης ποιότητας συμμετέχει στη διαχείριση των φρέσκων προϊόντων με τρεις τρόπους: α) με την εκπαίδευση όλων των εμπλεκόμενων στη διαχείρισή τους, την έκδοση οδηγιών και την καθιέρωση προτύπων ποιότητας β) με συστηματικούς εργαστηριακούς και φυσικούς ελέγχους και γ) τον έλεγχο των εγκαταστάσεων των προμηθευτών και των καταστημάτων. Βασικός στόχος είναι η διατήρηση της αλυσίδας ψύξης σε όλη την διάρκεια της μεταφοράς και επεξεργασίας των φρέσκων προϊόντων.

Ποια η σημασία της ποιότητας για την εταιρεία;

Η εταιρεία θέτει σε κυρίαρχη προτεραιότητα τα ζητήματα που σχετίζονται με την ποιότητα, και ειδικά στα φρέσκα προϊόντα. Γίνονται συστηματικοί έλεγχοι καθ' όλη τη διαδικασία από την παραλαβή έως την παράδοση και διαχείρισή τους από το κατάστημα. Εκπονούνται εκπαιδευτικά προγράμματα για το σύνολο των ενεχομένων στη μεταφορά και επεξεργασία των φρέσκων προϊόντων και έχουν καθιερωθεί διαδικασίες ελέγχου με στόχο την ποιότητα και την ασφάλεια των προϊόντων. Για το τμήμα μαναβικής, ειδικότερα, ακολουθείται διαφορετική διαδικασία που περιλαμβάνει την ύπαρξη εξειδικευμένων συνεργατών στη διαδικασία παραλαβής όπου εξασφαλίζουν ότι τα εισερχόμενα προϊόντα ανταποκρίνονται στα πρότυπα ποιότητας.

Η ποιότητα των φρέσκων προϊόντων μπορεί να βελτιωθεί και άλλο; Πως μπορεί να συμβάλει το τμήμα στη βελτίωση της ποιότητας; Πως διαφοροποιείται η ποιότητα έναντι των ανταγωνιστών;

Επειδή τα φρέσκα προϊόντα δεν παράγονται από την εταιρεία, η ποιότητά τους εξαρτάται από τους προμηθευτές οπότε αυτό συνδέεται άμεσα με τις παραγωγικές μεθόδους πάνω στις οποίες δεν υφίσταται ιδιαίτερος έλεγχος. Ο τρόπος που έχουν σχεδιαστεί οι διαδικασίες ελέγχου και τήρησης των προτύπων ποιότητας δεν προσφέρουν ιδιαίτερα

περιθώρια βελτίωσης καθώς καλύπτουν με το παραπάνω τις ανάγκες της εταιρίας. Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και με τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου. Όλες οι εταιρείες έχουν καθιερώσει συστήματα ελέγχου τα οποία εξασφαλίζουν την ποιότητα των προϊόντων τους με τυχόν μικρές διαφοροποιήσεις αλλά πάντα με στόχο την ποιότητα.

4.2.3 Αποτελέσματα συνέντευξης υπεύθυνου αποθήκης φρέσκων προϊόντων

Η διαχείριση των αποθηκών υπάγεται στη διεύθυνση logistics, η οποία στον κλάδο του λιανεμπορίου καλύπτει τουλάχιστον τις τρεις από τις πέντε κύριες δραστηριότητες όπως διατυπώθηκαν από τον Porter (1985) : τη διαχείριση των εισροών, τις λειτουργίες και τη διαχείριση των εκροών. Το γεγονός αυτό συνέβαλε στην πραγματοποίηση μιας περισσότερο θεματικής συνέντευξης καθώς δεν ήταν δυνατό να καλυφθούν όλες οι πτυχές της λειτουργίας μέσω πιο συγκεκριμένων ερωτήσεων. Τα κύρια σημεία που ανέκυψαν από την συνέντευξη ήταν: το κόστος λειτουργίας της διεύθυνσης, ο χρόνος παράδοσης, η παραγωγικότητα, οι τεχνολογικές εξελίξεις και τέλος προτάσεις που θα βελτιώσουν την απόδοση των logistics.

Τα logistics είναι μια λειτουργία η οποία δεν αποφέρει άμεσα έσοδα στην εταιρεία άλλα μόνο έμμεσα με τη μείωση του κόστους λειτουργίας. Για την διεύθυνση logistics η τήρηση των KPI's που συνδέονται με το κόστος λειτουργίας σαν ποσοστό επί των πωλήσεων αποτελεί ένα διαρκή στόχο που καθοδηγεί τις αποφάσεις. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συνθέτουν τη δομή κόστους όπως το εργατικό κόστος, το μεταφορικό κόστος, τα reverse logistics κ.ά. Προκειμένου να μειώσει το κόστος εργασίας στα κέντρα διανομής η εταιρεία προχώρησε στη συνεργασία με 3PL εταιρείες παροχής ανθρώπινου δυναμικού, καλύπτοντας το περίπου το 40% των αναγκών της. Οι όροι συνεργασίας προέβλεπαν σύμβαση βάσει χρόνου και ότι η επιλογή, η εκπαίδευση και ο έλεγχος παραγωγικότητας θα πραγματοποιούνταν από τα στελέχη της εταιρίας. Η συνεργασία αυτή είχε άμεσα αποτελέσματα στη μείωση του κόστους αλλά είχε αντίστροφα αποτελέσματα όσον αφορά την παραγωγικότητα και τη διαχείριση λόγω αδυναμίας άμεσου ελέγχου από τους υπεύθυνους της εταιρίας.

Ένας δεύτερος παράγοντας κόστους αφορά την κίνηση των οχημάτων άνευ φορτίου. Η αποστολή σε απομακρυσμένα καταστήματα ή κέντρα διανομής είχε σαν αποτέλεσμα το όχημα να επιστρέφει κενό προσθέτοντας σημαντικό λειτουργικό κόστος.

Τέλος, ένα σημαντικό κόστος συνδέεται με την επιστροφή αδιάθετων φρέσκων προϊόντων από τα καταστήματα προς τα κέντρα διανομής. Δεδομένου της μικρής διάρκειας ζωής τους, η διανομή επιβαρύνεται με σημαντικό κόστος χωρίς καθόλου ανταπόδοση.

Η βασική λειτουργία των αποθηκών είναι η παραλαβή των προϊόντων, η επεξεργασία τους, η εκτέλεση των παραγγελιών (picking), η παραγωγή ανάμεικτων παλετών και η αποστολή προς το κατάστημα. Κρίσιμος παράγοντας της διαδικασίας αυτής είναι η παραγωγικότητα, η οποία υπολογίζεται ως το σύνολο του διακινούμενου όγκου προς τον χρόνο εκτέλεσης παραγγελιών.

Ένα άλλο βασικό στοιχείο της λειτουργίας της αποθήκης είναι ο συνολικός χρόνος παράδοσης, ο οποίος κυμαίνεται μεταξύ 20-22 ωρών. Η διαδικασία ενεργοποιείται από τη στιγμή που το κατάστημα θα καταχωρήσει την παραγγελία στις 08:30 έως την ώρα που θα παραλάβει το επόμενο πρωί πριν το άνοιγμα. Το τμήμα αγορών ενεργοποιεί την παραγγελία προς τους προμηθευτές 12 ώρες πριν την καταχώρηση αυτών από το κατάστημα βασιζόμενο σε μοντέλα πρόβλεψης και σε επιμερισμό των ποσοτήτων σε περισσότερους προμηθευτές ώστε να είναι σε θέση να καλύψει τις ανάγκες των καταστημάτων.

Καθώς ο βασικός στόχος της διεύθυνσης logistics είναι η μείωση του κόστους, ο υπεύθυνος αποθήκης είχε συγκεκριμένες προτάσεις που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην μείωση αυτού.

Ως προς το εργατικό κόστος των 3PL, προτείνεται η εφαρμογή συμβάσεων έργου. Η σύμβαση αυτή προβλέπει ότι οι εταιρείες θα αμείβονται βάσει του παρεχόμενου έργου και όχι βάσει χρόνου. Η διαφοροποίηση αυτή μεταφέρει τον έλεγχο της παραγωγικότητας προς τις εταιρείες 3PL, οι οποίες αποκτούν επιπλέον κίνητρο για αποδοτικότερη εργασία. Αν και η συγκεκριμένη κίνηση είναι πιο κοστοβόρα αντισταθμίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό από την αύξηση της παραγωγικότητας.

Η αβεβαιότητα που των προβλέψεων έχει άμεσα αρνητικά αποτελέσματα που διατρέχουν ολόκληρη την αλυσίδα. Μια αποτυχημένη πρόβλεψη για επιπλέον ποσότητες εκ μέρους των καταστημάτων θα οδηγήσει στην παραγγελία επιπλέον ποσοτήτων προς τους προμηθευτές. Από την μεριά τους οι προμηθευτές εντατικοποιούν τα μέσα παραγωγής ώστε να μπορέσουν να καλύψουν τις ανάγκες όπως αντίστοιχα κάνουν και οι αποθήκες για να διατηρήσουν τους χρόνους παράδοσης. Όταν η υπερβάλλουσα ποσότητα θα παραδοθεί στο κατάστημα, θα δημιουργήσει ένα πλεόνασμα προσφοράς που το κατάστημα δεν θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί και να διαθέσει ολόκληρο. Δεδομένου της μικρής διάρκειας ζωής η πλεονάζουσα ποσότητα είτε θα πρέπει να αποσυρθεί προς καταστροφή είτε θα επιστραφεί προς το τα κέντρα διανομής, προσθέτοντας ένα επιπλέον κόστος. Αντίστοιχα αποτελέσματα έχει και μια ελλειμματική πρόβλεψη, η οποία θα οδηγήσει σε ελλείψεις στο κατάστημα άρα και χαμένες πωλήσεις.

Η πρόταση εκ μέρους του υπεύθυνου αφορά την μετατόπιση του χρόνου ενεργοποίησης της παραγγελίας από τα καταστήματα κατά 12 ώρες πιο πριν. Παρόλο που θα αύξανε τον χρόνο παράδοσης, τα πλεονεκτήματα θα ήταν σαφώς περισσότερα. Λόγω επιμήκυνσης του χρόνου παράδοσης, αυτό θα έδινε τη δυνατότητα στο τμήμα αγορών να εξισορροπήσει πλήρως τη ζήτηση με την προσφορά, μειώνοντας τις απώλειες είτε σε καταστροφή προϊόντος είτε σε χαμένες πωλήσεις. Η επιμήκυνση αυτή δεν επηρεάζει την ποιότητα καθώς ο χρόνος παραλαβής από τον προμηθευτή έως την ώρα παράδοσης στο κατάστημα παραμένει ίδιος. Μια επιπλέον πρόταση συνδέεται με την ανάπτυξη ενός εξειδικευμένου τμήματος με αποκλειστικό αντικείμενο τη συγκέντρωση των παραγγελιών από τα καταστήματα και την αποστολή τους προς τους προμηθευτές. Το τμήμα αυτό διαθέτει ειδικό λογισμικό για την βελτιστοποίηση των προβλέψεων σε πολύ μεγάλο βαθμό μαζί με τα οφέλη που το ακολουθούν.

Τέλος, σύμφωνα με τον υπεύθυνο της αποθήκης η ομογενοποίηση των επαναχρησιμοποιούμενων κλουβιών βελτιώνει σημαντικά την παραγωγικότητα, μειώνει το κόστος αγοράς μέσω μεταφοράς μιας χρήσης και λειτουργεί ως πηγή εσόδου μέσω της χρέωσης ενοικίου χρήσης από τους προμηθευτές.

4.3 Συμπέρασμα κεφαλαίου

Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει από την πρωτογενή έρευνα είναι η απουσία μιας συνολικής διοίκησης της εφοδιαστικής αλυσίδας της εταιρείας, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα την εμφάνιση αντικρουόμενων προτεραιοτήτων ανάμεσα στα καταστήματα, το τμήμα αγορών, τη διεύθυνση logistics και τους προμηθευτές. Η έλλειψη αυτή έχει ως αποτέλεσμα η εφοδιαστική αλυσίδα να μην αποδίδει τα μέγιστα.

Παράλληλα, η εταιρία θα πρέπει να προβεί σε επανεξέταση των διαδικασιών ώστε να εξομαλύνει όσο το δυνατό την προσφορά με τη ζήτηση.

Κεφάλαιο 5:

Συμπεράσματα

5.1 Παρουσίαση κλάδου σουπερμάρκετ

Η οικονομική κρίση που έπληξε την Ελλάδα, δεν άφησε ανεπηρέαστο τον κλάδο των σουπερμάρκετ. Μέσα σε αυτή την δεκαετία υπήρξαν σημαντικές ανακατατάξεις στον κλάδο, οι πιο σημαντικές από τις οποίες ήταν η κατάρρευση της αλυσίδας Μαρινόπουλος και Βερόπουλος. Η εξαγορά της Μαρινόπουλος από την αλυσίδα Σκλαβενίτη είχε σημαντικές επιπτώσεις στην αγορά. Η νέα εταιρεία που δημιουργήθηκε, βρέθηκε στην πρώτη θέση του κλάδου από άποψη καταστημάτων, όγκου πωλήσεων, καθώς και απασχολούμενου προσωπικού. Μέσω αυτής της εξαγοράς η αλυσίδα Σκλαβενίτης απέκτησε πανελλαδική παρουσία ενώ ήταν μια αλυσίδα με αποκλειστική παρουσία στην Αττική. Αντίστοιχη πορεία είχε και η αλυσίδα My Market, η οποία αύξησε τον αριθμό των καταστημάτων της από 65 σε 225 και την επίσης πανελλαδική παρουσία της. Η τελευταία σημαντική κίνηση ήταν η εξαγορά της αλυσίδας Προμηθευτική από την Δ. Μασούτης ΑΒΕΕ, μέσω της οποίας η αλυσίδα μπόρεσε να εισχωρήσει στην αγορά της Αττικής.

Η διοικητική δομή των εταιριών του κλάδου παρουσιάζει μεγάλες ομοιότητες όπου το κυρίαρχο είναι η λειτουργία ανεξάρτητων διευθύνσεων logistics, αγορών, εμπορικής. Δεν υφίσταται κοινό σύστημα στρατηγικής διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας αντ' αυτού καταγράφονται ανεξάρτητα επιμέρους τμήματα με μικρό βαθμό ενοποίησης, με διαφορετικούς λειτουργικούς στόχους με αποτέλεσμα να αδυνατούν να εξυπηρετήσουν τους στόχους της εταιρείας. Η ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθούν οι εταιρείες του κλάδου είναι επιθετική ως προς τις τιμές με κύριο μέλημα την αύξηση του όγκου πωλήσεων, η οποία στοχεύει στην εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας και τη μείωση του ανά μονάδα κόστους. Η στρατηγική ανάπτυξης αντίστοιχα χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη του δικτύου πωλήσεων είτε μέσω ίδρυσης νέων καταστημάτων, είτε μέσω

καταστημάτων δικαιοχρήσης (franchise) είτε μέσω εξαγορών για να εξυπηρετήσει την ανταγωνιστική στρατηγική.

Όπως αναφέρθηκε και από τον Fisher, η αγορά του λιανεμπορίου τροφίμων χαρακτηρίζεται από μικρό περιθώριο κέρδους και η βασική ανταγωνιστική στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η μείωση του κόστους μέσω λιτών πρακτικών. Στην ετήσια κλαδική μελέτη που παρουσίασε η ICAP A.E. για το έτος 2017, φαίνονται οι σημαντικότεροι χρηματοοικονομικοί δείκτες. Το περιθώριο μικτού κέρδους του κλάδου βρίσκεται στο 19,8%, ενώ το περιθώριο λειτουργικού κέρδους μόλις στο 1,6%. Το χαμηλό ποσοστό αναδεικνύει την ανάγκη οι εταιρείες να εστιάσουν στη μείωση του κόστους προκειμένου να αυξήσουν το περιθώριο καθαρού κέρδους, που βρίσκεται στο 1,5%.¹

5.2 Παρουσίαση συμπερασμάτων

Στις παρακάτω ενότητες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν μέσα από την πρωτογενή έρευνα και την βιβλιογραφική επισκόπηση.

5.2.1 Πως μπορεί η εφοδιαστική αλυσίδα να συμβάλλει στην μείωση του λειτουργικού κόστους για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;

Οι καταναλωτές αποζητούν από τα σουπερμάρκετ, όσον αφορά το τμήμα φρέσκων προϊόντων, ποιοτικά προϊόντα, άμεσα διαθέσιμα και το κυριότερο σε μια οικονομική τιμή. Όποια αλυσίδα καταφέρει να καλύψει αυτά τα θέλω, θα είναι εκείνη που θα διαφοροποιηθεί στα μάτια των καταναλωτών. Το βάρος που δίνουν οι καταναλωτές στην τιμή καθοδηγεί τον ανταγωνισμό στον κλάδο, η οποία χαρακτηρίζεται ως στρατηγική ηγεσίας κόστους. Όπως αναφέρεται και στην βιβλιογραφική επισκόπηση, μία από τις διαστάσεις του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η αποδοτικότητα, η οποία μπορεί να υποστηρίξει την προαναφερθείσα στρατηγική. Δεδομένου του έντονου ανταγωνισμού

¹ ICAP A.E.: Κλαδική μελέτη σουπερμάρκετ, 2017

στις τιμές, ο κλάδος εστιάζει στην αύξηση του περιθωρίου λειτουργικού κέρδους μέσω μείωσης του αντίστοιχου λειτουργικού κόστους, το οποίο μπορεί να επιτευχθεί από την αποδοτικότερη εκμετάλλευση των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτει η κάθε αλυσίδα.

Μέσω των συνεντεύξεων που διενεργήθηκαν διαπιστώθηκε η έλλειψη οργανωμένης διοίκησης της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως νοείται τουλάχιστον στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία. Αντ' αυτού υφίστανται τρεις διαφορετικές διευθύνσεις (logistics, αγορών και καταστημάτων), με διαφορετικούς λειτουργικούς στόχους μεταξύ τους. Όπως αναφέρθηκε χαρακτηριστικά, η ύπαρξη διαφορετικών budget για την κάθε διεύθυνση οδηγεί σε συγκρούσεις, οι οποίες επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών και στερούν την δυνατότητα για πλήρη εκμετάλλευση των ικανοτήτων της επιχείρησης.

Το κενό αυτό έρχεται να το καλύψει η εφοδιαστική αλυσίδα μέσω της ενοποίησης των διαδικασιών και της πληροφορίας, μέσα και έξω από την εταιρεία, ώστε να επιτευχθούν οι κοινοί αυτοί επιχειρηματικοί στόχοι. Η εφοδιαστική αλυσίδα εμπλέκεται άμεσα σε διαδικασίες που σχετίζονται με την διαχείριση της ζήτησης, της προμήθειας, της αποθεματοποίησης, της διαχείρισης των πόρων και η ενοποίηση αυτών των διαδικασιών θα έχει θετικά αποτελέσματα στην γενικότερη απόδοση της επιχείρησης.

Αυτό που κρίνεται απαραίτητο είναι η ευθυγράμμιση των στόχων της κάθε διεύθυνσης με τον κοινό στόχο της επιχείρησης, ο οποίος είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους. Η εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να συμβάλει στην επιδίωξη αυτού του στόχου με τον σχεδιασμό ενιαίων διαδικασιών που θα βελτιώσουν την απόδοσή της. Η σημερινή εφοδιαστική αλυσίδα της εταιρίας χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα του συστήματος προβλέψεων, με αποτέλεσμα να υπάρχουν αστοχίες που σχετίζονται με τις πραγματικές ανάγκες των πελάτων. Η αστοχία αυτή έχει πολλαπλές συνέπειες. Για τα ίδια τα καταστήματα μια λάθος πρόβλεψη μπορεί να σημάνει την παραλαβή επιπλέον ποσοτήτων που δεν μπορεί να διαθέσει ή χαμηλότερων ποσοτήτων που μεταφράζεται σε χαμένες πωλήσεις. Για την διεύθυνση logistics, η αβεβαιότητα και η αστοχία της πρόβλεψης της στερεί την δυνατότητα για καλύτερο προγραμματισμό των διαδικασιών παραλαβής και εκτέλεσης των παραγγελιών, προσθέτει κόστος στις μεταφορές μέσω της επιστροφής πλεονασμάτων προς τις αποθήκες.

Η ενοποίηση στην διαδικασία των παραγγελιών προϋποθέτει:

- 1) Την χρήση της τεχνολογίας. Η εγκατάσταση ενός πληροφοριακού συστήματος που θα ενημερώνει σε πραγματικό χρόνο τις ποσότητες πώλησης και το απόθεμα που διαθέτει το κάθε κατάστημα. Η σωστή μετάδοση της πληροφορίας και η πραγματική απεικόνιση αφαιρεί το στοιχείο της αβεβαιότητας και επιτρέπει τον καλύτερο προγραμματισμό και από τους προμηθευτές και την διεύθυνση logistics. Γνωρίζοντας τις ακριβείς ανάγκες, οι προμηθευτές θα είναι σε θέση να προγραμματίζουν την παραγωγή τους ώστε να αποφεύγουν εξάρσεις της ζήτησης και να διατηρούν χαμηλά το κόστος.
- 2) Η ακρίβεια όσον αφορά την ζήτηση έχει άμεσες θετικές επιπτώσεις και στην επεξεργασία των παραγγελιών. Όπως ανέφερε και ο υπεύθυνος της αποθήκης λόγω της αβεβαιότητας, υπήρχαν δυσκολίες στον σωστό προγραμματισμό της παραλαβής και της εκτέλεσης των παραγγελιών. Ένα χαρακτηριστικό πρόβλημα αποτελεί ο αριθμός των εργαζομένων που απαιτείται για την εκτέλεση των παραγγελιών. Εάν η πρόβλεψη έχει μεγάλη απόκλιση από την πραγματική ζήτηση, τότε μπορεί να μην επαρκεί ο αριθμός τους για την ολοκλήρωση των παραγγελιών μέσα στον προβλεπόμενο χρόνο. Αυτό έχει σαν συνέπεια την ανάγκη υπερωριών και την επιμήκυνση του χρόνου παράδοσης, μειώνοντας έτσι τις ανάγκες των πελατών.

Ενοποιώντας τις διαδικασίες τοποθέτησης και εκτέλεσης των παραγγελιών, η εταιρεία θα είναι σε θέση να μειώσει το κόστος μέσα από τον σωστό προγραμματισμό αλλά και να εξασφαλίσει ανταγωνιστικές τιμές από τους προμηθευτές.

5.2.2 Ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της λιτής εφοδιαστικής αλυσίδας που μπορούν να συμβάλλουν στην κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως προς το κόστος;

Κύρια χαρακτηριστικά της λιτής φιλοσοφίας διοίκησης και εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η εξάλειψη της σπατάλης και όλων των ενεργειών που δεν προσθέτουν αξία στο τελικό προϊόν, η εκτέλεση των διαδικασιών με την μικρότερη δυνατή προσπάθεια.

Η λιτή φιλοσοφία χρησιμοποιεί διάφορες πρακτικές για να εντοπίζει τις σπατάλες στην εφοδιαστική αλυσίδα και τον τρόπο που συμβάλλουν στην αύξηση του κόστους. Η πιο σημαντική είναι η Χαρτογράφηση Προστιθέμενης Αξίας (Value Stream Mapping). Μέσω αυτής της πρακτικής οι οργανισμοί που ακολουθούν λιτή φιλοσοφία αναλύουν πλήρως τις διαδικασίες τους ώστε να εντοπίσουν εκείνα τα σημεία που δεν συμβάλλουν στην δημιουργία αξίας για το προϊόν ή την υπηρεσία.

Από την συνέντευξη με τον υπεύθυνο της αποθήκης, μπορούμε να αντλήσουμε ένα τέτοιο παράδειγμα. Όπως αναφέρει ο ίδιος, το εργατικό κόστος από τον τρόπο συνεργασίας με τις 3PL εταιρείες ήταν αρκετά υψηλός και ερχόταν σε αντίθεση με τον γενικό στόχο της διεύθυνσης. Η επανεξέταση των διαδικασιών έφερε ως αποτέλεσμα τη συνεργασία με σύμβαση έργου. Η αλλαγή αυτή είχε άμεσα αποτελέσματα όχι μόνο προς το κόστος αλλά συνοδεύτηκε από αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτά τα δύο στοιχεία συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδας ως προς το κόστος, δημιουργώντας παράλληλα τις προϋποθέσεις να αποτελέσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό της λιτής εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους προμηθευτές. Σύμφωνα με τον υπεύθυνο του τμήματος αγορών, οι μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές αποτελούν βασική επιδίωξη του τμήματος. Μέσω αυτής της σχέσης η εταιρεία είναι σε θέση να εξασφαλίζει χαμηλές τιμές, ιδιαίτερα σε περιόδους έκτακτων καταστάσεων, εγγυημένη ποιότητα και συνεχή τροφοδοσία. Αυτά τα οφέλη συντελούν στην λειτουργία μιας λιτής εφοδιαστικής αλυσίδας καθώς διατηρούν χαμηλά το κόστος αγοράς, που όπως προαναφέρθηκε αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος του κόστους των οπωροκηπευτικών.

5.2.3 Πως μπορεί η ποιότητα των φρέσκων προϊόντων να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Η ποιότητα στα φρέσκα προϊόντα δεν μπορεί να αποτελέσει στοιχείο για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως προαναφέρθηκε, τα οπωροκηπευτικά ανήκουν στην κατηγορία των λειτουργικών προϊόντων, και ο βασικός στόχος της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η ηγεσία κόστους. Σύμφωνα με τον Ambe (2010) η στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας καθορίζει εάν το προϊόν είναι στοιχείο κατάκτησης ή εισόδου στην

αγορά. Για τα λειτουργικά προϊόντα η ποιότητα αποτελεί κριτήριο εισόδου και είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορέσει οποιαδήποτε αλυσίδα να σταθεί στην αγορά. Η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται και από την πρωτογενή έρευνα καθώς αναφέρθηκε πως η ποιότητα αποτελεί προτεραιότητα και στις υπόλοιπες αλυσίδες του κλάδου και δεν υπάρχουν μεγάλες διαφοροποιήσεις σε αυτό το στοιχείο. Επιπλέον, η ποιότητα των προϊόντων εξαρτάται από τους παραγωγούς και τις καλλιεργητικές μεθόδους που ακολουθούν, οπότε η δυνατότητα παρέμβασης των εταιριών στην διαμόρφωση της ποιότητας είναι μικρή.

5.2.4 Πως μπορεί να συμβάλει η λιτή εφοδιαστική αλυσίδα σε ζητήματα ποιότητας για την κατάκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, η ποιότητα δεν αποτελεί στοιχείο για την οικοδόμηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρόλο που η ποιότητα αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο της λιτής φιλοσοφίας γενικότερα, αυτή περιορίζεται μόνο σε διαδικασίες κατασκευής προϊόντων.

5.3 Περιορισμοί και προτάσεις

Ένας περιορισμός της συγκεκριμένης έρευνας ήταν η εστίαση σε μια κατηγορία προϊόντων με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και διαφορετικούς τρόπους διαχείρισης. Αυτό στερεί τη δυνατότητα γενίκευσης στο σύνολο της εφοδιαστικής αλυσίδας του κλάδου. Ίσως μέσα από την έρευνα σε όλες τις κατηγορίες προϊόντων θα μπορούσαν να αναδειχτούν διαφορετικοί τρόποι προσέγγισης εκτέλεσης των διαδικασιών. Ένας δεύτερος περιορισμός ήταν η εστίαση σε μια μόνο αλυσίδα του κλάδου. Παρόλο που αποτελεί έναν από τους βασικούς ανταγωνιστές δεν μπορούν να εξαχθούν γενικά αποτελέσματα που να καλύπτουν το σύνολο και τις ιδιαιτερότητες της κάθε εταιρείας του κλάδου. Ο τρίτος περιορισμός σχετίζεται με τον μικρό αριθμό των ατόμων που συμμετείχαν στην πρωτογενή έρευνα. Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος οι ερωτώμενοι να εξέφρασαν προσωπικές αντιλήψεις πάνω σε διαδικασίες του τμήματός τους με αποτέλεσμα να στερούν μια όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αντικειμενικότητα της έρευνας.

Μία μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει εάν η εφοδιαστική αλυσίδα των φρέσκων προϊόντων θα μπορούσε να είναι υβριδική, να συνδυάζει λιτές και ευέλικτες πρακτικές. Η αβεβαιότητα της ζήτησης σε συνδυασμό με την μικρή διάρκεια ζωής ίσως να δικαιολογούσε μια τέτοια στρατηγική.

Βιβλιογραφία

1. Anderson, Verl. *Competitive Advantage - Strategies, Management & Performance*. Nova Science Publishers Inc, 2017.
2. Ambe, Intaher. Agile supply chain: Strategy for competitive advantage. *Journal of Global Strategic Management*. 1. 2010, 5-17.
3. Ballou, Ronald H. *Business Logistics Management: Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain*. Prentice-Hall, 2004
4. Braun, Virginia, and Victoria Clarke. "Using Thematic Analysis in Psychology." *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, no. 2, 2006, pp. 77–101.
5. Chamhuri, Norshamliza, and Peter J. Batt. "Segmentation of Malaysian Shoppers by Store Choice Behaviour in Their Purchase of Fresh Meat and Fresh Produce." *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 20, no. 6, 2013, pp. 516–528.,
6. Chopra, Sunil, and Peter Meindl. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Pearson, 2016.
7. Cudney, Elizabeth, and Cassandra Elrod. "A Comparative Analysis of Integrating Lean Concepts into Supply Chain Management in Manufacturing and Service Industries." *International Journal of Lean Six Sigma*, vol. 2, no. 1, 2011, pp. 5–22.,
8. Ellis, Brien, and Scott W. Kelley. "Competitive Advantage in Retailing." *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 2, no. 4, 1992, pp. 381–396.,
9. Fisher, M.L. (1997), "What is the right supply chain for your product? A simple framework can help you figure out the answer", *Harvard Business Review*, Vol. 75 No. 2, pp. 105-16.
10. Gillham, Bill. *Case Study Research Methods*. London, 2004.
11. Glueck, William F. *Strategic Management and Business Policy*. McGraw-Hill, 1980.
12. Golicic, Susan L., et al. "The Impact of e-Commerce on Supply Chain Relationships." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 32, no. 10, 2002, pp. 851–871.
13. Heller, T., "Sales grow so does competition", *Progressive Grocer*, Vol. 81 No. 10, 2002, pp. 103-6
14. Hugo, W. M. J., et al. *Supply Chain Management: Logistics in Perspective*. Van Schaik, 2004.

15. Jeyarathnam, M. *Strategic Management*. Himalaya Pub. House, 2008.
16. Kim, Hyun Jeong, et al. "Does Perceived Restaurant Food Healthiness Matter? Its Influence on Value, Satisfaction and Revisit Intentions in Restaurant Operations in South Korea." *International Journal of Hospitality Management*, vol. 33, 2013, pp. 397–405.,
17. Konuk, Faruk Anil. "The Impact of Retailer Innovativeness and Food Healthiness on Store Prestige, Store Trust and Store Loyalty." *Food Research International*, vol. 116, 2019, pp. 724–730., doi:10.1016/j.foodres.2018.09.003.
18. Langstrand, Jostein & Ugochukwu, Paschal & Engström, Jon. (2012). Lean in the supply chain: A literature review. *Management and Production Engineering Review*. 3. 87.
19. Lee, Hau L. "Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties." *California Management Review*, vol. 44, no. 3, 2002, pp. 105–119.
20. Manzouri, Malihe, and Mohd Nizam Ab Rahman. "Adaptation of Theories of Supply Chain Management to the Lean Supply Chain Management." *International Journal of Logistics Systems and Management*, vol. 14, no. 1, 2013, p. 38.
21. Maximov, Jurgen, and Hendrik Gottschlich. "Time-Cost-Quality Leadership: New Ways to Gain a Sustainable Competitive Advantage in Retailing." *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 21, no. 4, 1993.
22. Mentzer J.T., et.al., "Defining Supply Chain Management," *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2, 2001, 1-25.
23. Min, Hokey. *The Essentials of Supply Chain Management: New Business Concepts and Applications*. Pearson Education LTD, 2015.
24. Mohammed, Ilyas R., et al. "Creating Flex-Lean-Agile Value Chain by Outsourcing." *Business Process Management Journal*, vol. 14, no. 3, 2008, pp. 338–389.
25. O'Gorman, Kevin D., and Robert MacIntosh. *Research Methods for Business & Management: a Guide to Writing Your Dissertation*. Goodfellow Publishers Ltd., 2015.
26. Omalaja M.A., Europa O.A., Strategic Management Theory: Concepts, Analysis and Critiques in Relation to Corporate Competitive Advantage from the Resource-based Philosophy. *Economic Analysis*, Vol. 44, No 1-2, 2011, 59-77
27. Plenert, Gerhard. *Reinventing Lean Introducing Lean Management into the Supply Chain*. Elsevier Science, 2010.
28. Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining: Superior Performance*. The Free Press, 1985.
29. Qu, Sandy Q., and John Dumay. "The Qualitative Research Interview." *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol. 8, no. 3, 2011, pp. 238–264.

30. Scalia, Giada La, et al. "Predictive Shelf Life Model Based on RF Technology for Improving the Management of Food Supply Chain: A Case Study." *International Journal of RF Technologies*, vol. 7, no. 1, 2016, pp. 31–42., doi:10.3233/rft-150073.
31. Sehgal, Vivek. *Supply Chain as Strategic Asset: the Key to Reaching Business Goals*. Wiley, 2011.
32. Sezen, Bülent, and Sema Erdogan. "Lean Philosophy in Strategic Supply Chain Management And Value Creating." *Journal of Global Strategic Management*, vol. 1, no. 3, 2009, pp. 68–68.
33. Shah, Rachna, and Peter T. Ward. "Defining and Developing Measures of Lean Production." *Journal of Operations Management*, vol. 25, no. 4, 2007, pp. 785–805.
34. Stavroulaki, Euthemia, and Mark Davis. "Aligning Products with Supply Chain Processes and Strategy." *The International Journal of Logistics Management*, vol. 21, no. 1, 2010, pp. 127–151.
35. Thron, Thomas, et al. "Evaluating Alternative Supply Chain Structures for Perishable Products." *The International Journal of Logistics Management*, vol. 18, no. 3, 2007, pp. 364–384.
36. Tortorella, Guilherme Luz, et al. "Lean Supply Chain Management: Empirical Research on Practices, Contexts and Performance." *International Journal of Production Economics*, vol. 193, 2017, pp. 98–112.
37. Vonderembse, Mark A., et al. "Designing Supply Chains: Towards Theory Development." *International Journal of Production Economics*, vol. 100, no. 2, 2006, pp. 223–238.
38. Walliman, Nicholas S. R. *Research Methods: the Basics*. Routledge, 2011.
39. Wang, Xiaojun, and Dong Li. "A Dynamic Product Quality Evaluation Based Pricing Model for Perishable Food Supply Chains." *Omega*, vol. 40, no. 6, 2012, pp. 906–917.
40. Zhong, Ray, et al. "Food Supply Chain Management: Systems, Implementations, and Future Research." *Industrial Management & Data Systems*, vol. 117, no. 9, 2017, pp. 2085–2114,
41. Γεωργόπουλος Νικόλαος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου Γ., 2010*
42. Σιώμκος Γ., *Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Σταμούλης Αθ., 2013*
43. Ίσσαρη Φ., Πούρκας Μ., *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας, ΣΕΑΒ, 2015*

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα