

Ελευθέριος Θ. Ιακώβου

ΤΑ LOGISTICS ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΟΥ ΑΥΡΙΟ



ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΜΑΣ

Οικονομία – Επιχειρήσεις

- Η Ελλάδα στην προεδρία της Ευρωπαϊκής Ένωσης
- Η Μάχη των Χαρτών
- Η διαδικασία διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις
- Τελικά φταίει ο δημοσιονομικός πολλαπλασιαστής;
- Ξένες Επενδύσεις στην Ελλάδα
- Η απελευθέρωση της οικονομικής επιστήμης
- Τα μυστικά των ισολογισμών
- Ταξίδι στη Νέα Ελλάδα
- Επιχειρήστε... αγροτουριστικά
- Made in China

Management – Marketing

- Καλώς ήρθατε στη Χώρα της Επιχειρηματικότητας
- Αυθεντίες του Μάνατζμεντ
- Ηθική των Επιχειρήσεων, 2η έκδοση
- Ευέλικτη εργασία, 4η έκδοση
- Marketing 3.0, 2η έκδοση
- Χάος, 2η έκδοση
- Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
- Το αλφαβητάρι του διαπραγματευτή, 2η έκδοση
- Το αλφαβητάρι του επενδυτή, 2η έκδοση
- E-mail πωλήσεις
- Βρίσκοντας νέα εργασία μετά τα 50
- Άσε με ήσυχη!
- Πώς να δώσετε κίνητρα στους υπαλλήλους σας
- Το αλφαβητάρι των οικονομικών
- Ο απόλυτος οδηγός διαχείρισης έργου
- Το Εξαιρετικά Αποτελεσματικό Σχέδιο Μάρκετινγκ
- Το μικρό MBA
- Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Το αλφαβητάρι του διευθυντή
- Οδηγός Ιδεών Διοίκησης Επιχειρήσεων
- Οδηγός Ανάλυσης Επιχειρήσεων
- Εγχειρίδιο του Marketing
- Επιτυχημένες Καινοτομίες

Narratives

- The story of Minos Zombanakis. Banking Without Borders
- Marika Mitsotaki. Recipes of love
- Diplomats & Doormats
- Chronicle of a life in shipping

www.economia.gr
sales@economia.gr
www.facebook.com/economiagroup
http://twitter.com/economiagroup
www.youtube.com/economiagr

ΤΑ LOGISTICS ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΟΥ ΑΥΡΙΟ

ISBN: 978-960-9490-26-9

©Εκδόσεις Κέρκυρα Α.Ε. – economia PUBLISHING, 2014

1η έκδοση για την ελληνική γλώσσα, Φεβρουάριος 2014

Παραγωγή: Εκδόσεις Κέρκυρα Α.Ε. – economia PUBLISHING

Συντονισμός έκδοσης: Έφη Ανδρικοπούλου

Ευρετήριο: Μαρία Κουτρούλη – Άκης Μουστακάκης

Καλλιτεχνική επιμέλεια – εξώφυλλο: Μάκης Χριστόπουλος, Ατελιέ Κέρκυρα

Κεντρική διάθεση

ΚΕΡΚΥΡΑ
Ε Κ Δ Ο Σ Ε Ι Σ



Εκδόσεις Κέρκυρα Α.Ε.

Βλακάβα 6-8, 105 51 Αθήνα

Τηλ.: 210-3314.714, Fax: 210-3252.283

sales@economia.gr • www.economia.gr

Απαγορεύεται η αναδημοσίευση και γενικά η αναπαραγωγή του παρόντος έργου, με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά, στο πρωτότυπο ή σε μετάφραση ή σε άλλη διασκευή, χωρίς τη γραπτή άδεια του εκδότη και των δημιουργών.

Ελευθέριος Θ. Ιακώβου

**ΤΑ LOGISTICS
ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ
ΤΟΥ ΑΥΡΙΟ:
ΕΝΑ ΟΡΑΜΑ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΕΡΒΑΣΗ
ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	11
Εισαγωγή	21

ΕΝΟΤΗΤΑ 1: ΔΙΚΤΥΑ LOGISTICS ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Για τη Βιομηχανία του Μέλλοντος	39
Το Κόστος Εφοδιαστικής Αλυσίδας Σημαντικότερο από τους Τελωνειακούς Δασμούς!	41
Πώς η Τεχνολογία υποσκάπτει το Ασιατικό οικονομικό θαύμα	43
Logistics Performance Index 2012 από την Παγκόσμια Τράπεζα	45
Διεθνοποιημένα Εφοδιαστικά Δίκτυα και Εξαγωγές	47
Προς εξαφάνιση το παραγωγικό πλεονέκτημα της Κίνας;	49
Η Παγκόσμια Κατάταξη των Εθνικών Συστημάτων Logistics του 2010	51
Δραματικές οι Αλλαγές στο Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Τοπίο!	53
Καθετοποιημένες Εφοδιαστικές Αλυσίδες: Η απάντηση στην ύφεση;	55
Οι Σύγχρονες Τάσεις για τα Logistics και τις Εφοδιαστικές Αλυσίδες	57
Επιπτώσεις της Οικονομικής Ύφεσης στις Παγκόσμιες Εφοδιαστικές Αλυσίδες	59
Πώς η τιμή του Πετρελαίου επηρεάζει τις Στρατηγικές των Εφοδιαστικών Αλυσίδων;	61
Αναστροφή του Φαινομένου της Παγκοσμιοποίησης;	63
Το Νέο Παγκόσμιο Τοπίο για τις Εφοδιαστικές Αλυσίδες	65
Logistics και Αναπτυσσόμενες Χώρες	67
Διαχείριση Κινδύνου για Εφοδιαστικές Αλυσίδες: Τελευταίες Εξελίξεις	69
Nearshoring: Στρατηγικός Σχεδιασμός Εφοδιαστικών Αλυσίδων	71
Στρατηγικές Εφοδιαστικών Αλυσίδων για την Αντιμετώπιση Φυσικών Καταστροφών	73
Βελτίωση της Ανθεκτικότητας της Αλυσίδας Εφοδιασμού	75
Διαχείριση Κινδύνου και Διαχείριση Εφοδιαστικών Αλυσίδων	77
Logistics και Οικονομική Ανάπτυξη	79

ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ

Education and Innovation for the 21st Century.....	83
Για μια Επανάσταση Δημιουργικότητας... ..	85
Ανάπτυξη Clusters Καινοτομίας I	87
E-commerce και το Φαινόμενο του Long Tail	89
Η Νέα Επιχειρηματικότητα στην Ινδία.....	91
Σχεδίαση δικτύου Logistics Ομφαλικών Μοσχευμάτων (Stem-cell Bank).....	93
Εξελίξεις στο Διεθνές Τοπίο της Καινοτομίας	99
Πολυεθνικές και Global Εταιρείες στην Εποχή του Wikinomics.....	101
Wikinomics και Web 2.0: Ο Νέος Κόσμος της Συνεργατικής Παραγωγής.....	103
e-learning, Logistics και Καινοτομία, Αειφόρα Διαχείριση Εφοδιαστικών Αλυσίδων.....	105
Περί Οικονομίας Γνώσης, Καινοτομίας και άλλων πινών	107
Κλωστοϋφαντουργία Υψηλής Προστιθέμενης Αξίας	109
ΕΕ και ΗΠΑ: Ανησυχητικό Χάσμα στην Καινοτομία	111
Μια άλλη ματιά στην Καινοτομία: Operational Innovation.....	113
Επιστημονικό Management, ΔΕΑ και RFID	115
Το Φιλανδικό Μοντέλο: Μαθήματα Καινοτομίας	117

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΑΕΙΦΟΡΙΑ (SUSTAINABILITY)

ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ

Carbon Disclosure Project Supply Chain Report 2012-2013	121
Sustainability Report της Maersk για το 2012	123
Επιβολή CarbonTax από την Ε.Ε. στις Θαλάσσιες Μεταφορές	125
Διαχείριση Πόρων και Ενέργειας: Τεράστιες Δυνατότητες Μείωσης Παραγωγικού Κόστους!.....	127
Βιωσιμότητα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας της Walmart	129
Βιώσιμη Καινοτομία και Πράσινες Εφοδιαστικές Αλυσίδες	131
Βιωσιμότητα, Καινοτομία και Πράσινα Logistics.....	133

ΕΝΟΤΗΤΑ 4: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ LOGISTICS

ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ

Συνέντευξη στο Περιοδικό Market Leader	139
Πηγές Αισιοδοξίας από τη Β. Ελλάδα για το 2013... ..	149
Προς το 2013 με αισιοδοξία... ..	151
Συνέντευξη στην Εφημερίδα Κέρδος	155
Συνέντευξη στην Εφημερίδα Ναυτεμπορική.....	161

Άρθρο στην Εφημερίδα ΚΕΡΔΟΣ.....	167
Άρθρο στην Εφημερίδα Μακεδονία – Αφιέρωμα ΔΕΘ	173
Logistics και Στρατηγική Ανάπτυξη της Χώρας	179
«Για τη Συνεργασία Ελληνοϊταλικού Επιμελητηρίου και EEL Βορείου Ελλάδος»	183
Η Κρίση Δημιουργεί Ευκαιρίες για τα Logistics... ..	187
Υποδομές Logistics και Οικονομική Συγκυρία:	
Απειλές και Ευκαιρίες	189
12ο Πανελλήνιο Συνέδριο Logistics: Απολογισμός.....	191
Γιατί τα Logistics θα έπρεπε να βρίσκονται στην Στρατηγική Agenda Ανάπτυξης της Χώρας!	195
Συνέργιες στην Ελληνική Εταιρεία Logistics και όχι μόνο... ..	197
Logistics στην Ελλάδα: Τι πρέπει επιτέλους να γίνει;.....	199
Συνέντευξη στην Εφημερίδα Ημερησία	201
Απαιτείται Συγχρονισμός για την Ανάδειξη της Βόρειας Ελλάδας σε Logistics Center των Βαλκανίων	207
Logistics, Στρατηγικός Σχεδιασμός και Ανάπτυξη της Θεσσαλονίκης.....	213
Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας: Θέση και Ρόλος στην ΝΑ Ευρώπη.....	215
Συνέντευξη στην Εφημερίδα Ημερησία	217

ΕΝΟΤΗΤΑ 5: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ – ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΑΣΕΙΣ

Οι 25 Κορυφαίες Εφοδιαστικές Αλυσίδες για το 2012	225
Μαθήματα από τις 25 κορυφαίες Εφοδιαστικές Αλυσίδες	227
Πόσες Εφοδιαστικές Αλυσίδες Χρειάζεσαι Πραγματικά;	229
Η Ενδεδειγμένη Πολιτική Διαχείρισης Εφοδιαστικών Αλυσίδων για το 2012!	231
Για έναν Σχεδιασμό Βέλτιστων Δικτύων Logistics	233
Μαθήματα από την Αναμόρφωση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας της Dell	235
Σχεδιάζοντας τις Εφοδιαστικές Αλυσίδες του Μέλλοντος	237
Από τα Logistics στην Εφοδιαστική Αλυσίδα.....	239
Για μια πιο Ευφυή Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας.....	241
Ευελξία Εφοδιαστικών Αλυσίδων	243
Ο κρίσιμος ρόλος του Operations Management	245
Ο κλάδος 3PL και η σημασία του Total Landed Cost	247
Ταχεία Επέκταση Εφοδιαστικών Αλυσίδων: Τι μπορεί να Πάει Στραβά;	249

Demand Planning στις Εφοδιαστικές Αλυσίδες	251
Διαχείριση Αποθεμάτων και Τελικό Οικονομικό Αποτέλεσμα	253
Οι Δέκα Απαραίτητες Πρακτικές Στρατηγικής για το 2010!.....	255
Οι 25 Κορυφαίες Εφοδιαστικές Αλυσίδες για το 2009	257
Προς μια AAA Εφοδιαστική Αλυσίδα!.....	259
Τι απασχολεί τους Supply Chain Executives;.....	261
Η Πολυπλοκότητα στην Εφοδιαστική Αλυσίδα.....	263
Δραματικές Αλλαγές στην Εφοδιαστική Αλυσίδα της Dell	265
Agro-logistics: Πιστοποίηση και Ικνηλασιμότητα.....	267
Logistics και Πρόσβαση στο “Φυσικό Διαδίκτυο”	273
Εφοδιαστικές Αλυσίδες και Κινέζικοι Δράκοι!	275
Εφοδιαστικές Αλυσίδες και Κινέζικοι Δράκοι: Μέρος Β.....	277
Οι Δέκα Σημαντικότερες Τάσεις στην Διαχείριση Εφοδιαστικών Αλυσίδων.....	279
Ευελιξία Εφοδιαστικών Αλυσίδων: Ένα Απραγματοποίητο Όνειρο ..	283
Εκπαίδευση στη Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδα και στα Logistics	285
Διεθνοποιημένες Εφοδιαστικές Αλυσίδες: Μύθοι και Πραγματικότητα	291
Ικνηλασιμότητα: Αγγραρεία ή Υπηρεσία Υψηλής Προστιθέμενης Αξίας.....	293
Ακόμη και τα κορυφαία επιχειρηματικά μοντέλα πρέπει να ανανεώνονται!.....	297
E.E. και Η.Π.Α: Δύο Διαφορετικά Συστήματα Ανώτατης Εκπαίδευσης.....	299
Εξαγορές και Συγχωνεύσεις LSPs (Logistics Service Providers)	303
Online και Παραδοσιακό Λιανεμπόριο: Οι Τελευταίες Εξελίξεις	305
Fast Fashion, Κίνα και Εφοδιαστικές Αλυσίδες.....	309
Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας: Γιατί πρέπει να ενδιαφέρει τον Οικονομικό Διευθυντή	311
Wal-Mart: Ο Κορυφαίος Παγκόσμιος Λιανέμπορος	317
Δημιουργώντας ένα Logistics Hub: Ένα Παράδειγμα Προς Μίμηση	321
Κατανοώντας την Σημασία της Διαχείρισης Εφοδιαστικών Αλυσίδων: Κενά και Προκλήσεις	323
 ΕΝΟΤΗΤΑ 6: ΛΙΜΕΝΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ	
Πώς το “ταπεινό” container άλλαξε τα Logistics και το Παγκόσμιο Εμπόριο	327

Αδριατική και παραπέρα: Σημαντικές Ευκαιρίες για τον Ο.Λ.ΗΓ.	329
«Τι Λιμάνι Θέλουμε στη Θεσσαλονίκη»	331
Προβλήματα στα Έργα Επέκτασης των Ευρωπαϊκών Λιμένων	333
Ο Ρόλος των Logistics στην Οικονομική Ανάπτυξη και στην Ανταγωνιστικότητα της Βορείου Ελλάδος.....	335
Προκλήσεις για την Ανάπτυξη των Ελληνικών Λιμένων	339
Δυσλειτουργίες στα Λιμάνια και στις Εφοδιαστικές Αλυσίδες	341
Λιμενικά Επαγγέλματα, Logistics και Εφοδιαστικές Αλυσίδες	343
Διακίνηση Εμπορευματοκιβωτίων και Logistics Centers: Μια Επανάσταση σε Συνεχή Εξέλιξη.....	345
Επίλογος	349
Ευρετήριο.....	355

Πρόλογος

Ο όρος **Logistics** χρησιμοποιούνταν κυρίως από τις ένοπλες δυνάμεις των Η.Π.Α. ως το 1980. Τότε έγιναν τα πρώτα βήματα υιοθέτησης πρακτικών υποστήριξης της εφοδιαστικής αλυσίδας στην ελεύθερη αγορά. Έτσι, πέντε χρόνια αργότερα, η διαχείριση των **Logistics** ήταν ήδη μια ευρέως διαδομένη πρακτική.

Στη συνέχεια εμφανίστηκαν οι διεθνοποιημένες εφοδιαστικές αλυσίδες με την χρήση των ταχύτατων και αξιόπιστων θαλάσσιων μεταφορών και των εμπορευματοκιβωτίων που επέτρεψαν την είσοδο στην αλυσίδα ακόμη και προμηθευτών από μακρινές αποστάσεις, κάτι που επιτάχυνε καταλυτικά και συνετέλεσε στη βιομηχανοποίηση της Κίνας. Τα υπόλοιπα ανήκουν στην ιστορία...

Πηγαίνοντας το 1987 στις ΗΠΑ, για να εκπονήσω το διδακτορικό μου στο Cornell University της Νέας Υόρκης, δεν μπορούσα να φανταστώ ότι η έκρηξη των **Logistics** θα επηρέαζε καθοριστικά και τη δική μου επαγγελματική πορεία.

Στο University of Miami μου δόθηκε η ευκαιρία να ιδρύσω Ινστιτούτο **Logistics** και στη συνέχεια Ερευνητικό Κέντρο Διαχείρισης Εφοδιαστικών Αλυσίδων (ΔΕΑ), τα οποία έτυχαν σημαντικότεων χρηματοδοτήσεων από κορυφαίες εταιρείες. Αυτή η εμπλοκή μου ήταν που με έφερε σε επαφή με πλειάδα εταιρειών της λίστας *Fortune 500*, οι οποίες έχοντας αναγνωρίσει εγκαίρως τη ΔΕΑ ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προϋπόθεση της κερδοφόρας ανάπτυξης, την έχουν εντάξει στην ευθύνη των υψηλόβαθμων διευθυντικών τους στελεχών, τη λεγόμενη *C-Level executives' agenda*.

Στις αρχές της δεκαετίας του 2000 στην Ελλάδα δεν υπήρχε ξεκάθαρη διαφοροποίηση των **Logistics** από τη ΔΕΑ, ενώ αγνοούνταν σχεδόν παντελώς ο στρατηγικός τους ρόλος τόσο για την ανάπτυξη των εταιρειών, όσο όμως και για την ανάπτυξη της χώρας. Χρει-

άστηκαν χρόνια για να έρθει η μελέτη της McKinsey το 2012 και να αναγνωρίσει την ανάδειξη της Ελλάδας σε διαμετακομιστικό κέντρο, ως βασικό πυλώνα ανάπτυξής της για την επομένη δεκαετία!

Το ερέθισμα

Το Νοέμβριο του 2004 παρουσίαζα κάποιες από τις ιδέες μου στο Πανελλήνιο Συνέδριο της Ελληνικής Εταιρείας Logistics. Κατεβαίνοντας από το βήμα ήρθα αντιμέτωπος με τον Χάρη Λαζαρόπουλο, αρχισυντάκτη για χρόνια του περιοδικού “Logistics & Management” (L&M), που με ενθουσιασμό, σχεδόν πειστικά θα μπορούσα να πω, με έπεισε ότι είχε νόημα να αποκτήσουν οι ιδέες μου πρόσβαση στο ευρύτερο κοινό, ιδιαίτερα τη στιγμή που το περιοδικό έκανε το μεγάλο βήμα της μετάβασής του από τη συνδρομητική στην ευρύτερη κυκλοφορία. Έτσι άρχισε η αρθρογραφία μου στο περιοδικό, η οποία συνεχίζεται έως σήμερα.

Ταυτόχρονα είχε αρχίσει η εμπλοκή μου με την Ελληνική Εταιρεία Logistics Βορείου Ελλάδος (EEL B.E.) πρώτα ως αντιπρόεδρος Επιστημονικού και από το 2006 ως πρόεδρός της.

Επιπροσθέτως, η εμπλοκή του Εργαστηρίου που διευθύνω από το 2002 στο Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών του Α.Π.Θ. τόσο με εταιρείες του χώρου των Logistics όσο και με δημόσιους φορείς, Λιμένες και ΟΤΑ ανά την Ελλάδα, είναι έντονη και συνεχής. Στο διάστημα αυτό πήραμε σημαντικές πρωτοβουλίες μέσα από τις οποίες προωθήθηκαν ριζοσπαστικές τομές, όπως το πλαίσιο λειτουργίας των Εμπορευματικών Κέντρων, η προώθηση των συνδυασμένων εμπορευματικών και επιβατικών μεταφορών, η σταχυολόγηση του πλαισίου υπό το οποίο έπρεπε να δρομολογηθούν ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις σε όλο το φάσμα των Logistics.

Έτσι δημιουργήθηκε η πρώτη επιτροπή Logistics στο υπουργείο Μεταφορών στην οποία είχα την τιμή να συμμετέχω μαζί με άλλες προσωπικότητες του χώρου όπως είναι ο Καθηγητής του ΕΜΠ κ. Δημήτρης Τσαμπούλας ή ο πρώην πρόεδρος της Πανελλήνιας Ενώσεως Επιχειρήσεων Διαμεταφοράς κ. Γιάννης Σιαμάς. Εργαστήκαμε με φιλότιμο ώστε να δημιουργήσουμε ένα υγιές, αξιόπιστο και ευρωπαϊκό πλαίσιο για την υποστήριξη της εφοδιαστικής αλυσίδας στη χώρα μας.

Εισαγωγή

Τα Logistics και η Διαχείριση Εφοδιαστικών Αλυσίδων στο Παγκοσμιοποιημένο Περιβάλλον

Περίληψη

Η ταυτόχρονη επίδραση της πληροφοριακής τεχνολογίας, των παγκόσμιων οικονομικών ροών και των μεθοδολογιών διαχείρισης εφοδιαστικών αλυσίδων, συνεπικουρούμενων από την απελευθέρωση της αγοράς, τις ιδιωτικοποιήσεις, την παγκόσμια οικονομική αγορά και τη μείωση των φραγμών στο εμπόριο έχουν ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις σήμερα να σχεδιάζουν, να προμηθεύονται, να παράγουν, να διανέμουν και να πωλούν τα προϊόντα τους σε παγκόσμια βάση. Μια πραγματικά διεθνής (global) επιχείρηση δεν έχει γεωγραφικούς περιορισμούς αλλά δημιουργεί οικοσυστήματα που συμπεριλαμβάνουν εκατοντάδες ή και χιλιάδες μικρότερες εταιρείες για το σχεδιασμό, την προμήθεια, τη συναρμολόγηση και τη διανομή προϊόντων σε παγκόσμιο επίπεδο. Η συγκεκριμένη εργασία παρουσιάζει τις κύριες συνιστώσες και προκλήσεις των logistics και της διαχείρισης εφοδιαστικών αλυσίδων στο νέο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Ειδικότερα, συζητιούνται διεξοδικά οι μύθοι και οι πραγματικότητες που έχουν ανακύψει, η διαχείριση κινδύνων και τα θέματα ασφάλειας, η ευελιξία των εφοδιαστικών αλυσίδων, η ανάπτυξη υποδομών logistics, η χρήση των εμπορευματοκιβωτίων, καθώς και ο καθοριστικός ρόλος της Κίνας.

Λέξεις - Κλειδιά

Διαχείριση Εφοδιαστικών Αλυσίδων, Logistics, Παγκοσμιοποίηση, Οικονομία

«Δεν είναι το δυνατότερο είδος που επιβιώνει, ούτε το πιο έξυπνο, αλλά αυτό που ανταποκρίνεται ταχύτερα στις αλλαγές»,

Charles Darwin

«Επιτυχία είναι η ικανότητα να συνεχίζει κανείς από αποτυχία σε αποτυχία χωρίς να χάνει τον ενθουσιασμό του»,

Winston Churchill

«...Τρία πράγματα θα ζητήσω από εσάς: εργασία, εργασία, εργασία...»,

Χρίστος Τσολάκης, στο πρώτο του μάθημα στην Α' Γυμνασίου του Π.Σ.Π.Θ., Σεπτέμβριος 1976

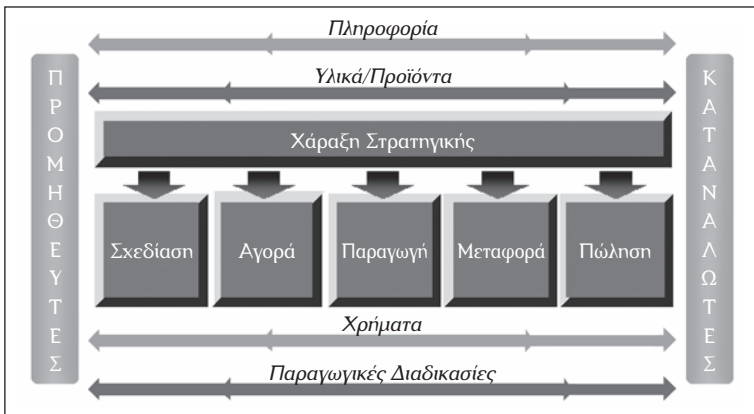
Εισαγωγικό Πλαίσιο – Βασικές Έννοιες

Η ταυτόχρονη επίδραση της πληροφοριακής τεχνολογίας, των παγκόσμιων οικονομικών ροών και των μεθοδολογιών διαχείρισης εφοδιαστικών αλυσίδων, συνεπικουρούμενων από την απελευθέρωση της αγοράς, τις ιδιωτικοποιήσεις, την παγκόσμια οικονομική αγορά και τη μείωση των φραγμών στο εμπόριο (πέρα από την διεθνή οικονομική ύφεση) έχουν ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις σήμερα να προμηθεύονται, να παράγουν, να διανέμουν και να πωλούν τα προϊόντα τους σε παγκόσμια βάση.

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας η παγκοσμιοποίηση παρουσιάζει νέες προκλήσεις για την αποδοτική διαχείριση των εφοδιαστικών αλυσίδων. Ένας σημαντικός αριθμός επιχειρησιακών, οικονομικών και τεχνολογικών αλλαγών έχει αναδυθεί που σκιαγραφεί την ανάγκη για μία ορθολογική και αποτελεσματική διαχείριση εφοδιαστικών αλυσίδων και αποθεμάτων, προσαρμοσμένη στις ανάγκες της εκάστοτε βιομηχανίας. Κοινό τόπο στη βιομηχανία παραγωγής καταναλωτικών αγαθών αποτελεί σήμερα το γεγονός ότι συχνά οι πολιτικές παραγωγής και διανομής που εφαρμόζονται είναι μη αποδοτικές, μη ευέλικτες, σχετίζονται με μεγάλες παρτίδες παραγωγής, μικρή παραγωγικότητα και με μεγάλους και μη προβλέψιμους χρόνους ικανοποίησης παραγγελιών. Υπάρχουν διαρκείς πιέσεις για τη συνεχή μείωση του χρονικού κύκλου από τη στιγμή που τίθεται μία παραγγελία μέχρι την ικανοποίηση της. Οι πελάτες προσδοκούν στιγμιαία εξυπηρέτηση και όποτε είναι διατεθειμένοι να περιμένουν προσμένουν ακριβείς χρόνους πα-

ράδοσης. Επιπρόσθετα, ο αριθμός των προσφερόμενων προϊόντων (και κωδικών) έχει αυξηθεί, ενώ ο κύκλος ζωής τους συνεχώς μειώνεται. Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου αποτελεί μία πρόσθετη πηγή πολυπλοκότητας για τις εφοδιαστικές αλυσίδες. Τέλος, τα δίκτυα των εφοδιαστικών αλυσίδων συνεχίζουν να επεκτείνονται γεωγραφικά σε ένα διεθνοποιημένο περιβάλλον και εκτίθενται σε μεγαλύτερες πηγές ρίσκου. Οι εταιρείες που δεν μπορούν να ανταποκριθούν στο σύνολο των παραπάνω προκλήσεων συναντούν τρομερές δυσκολίες ανάπτυξης αλλά και βιωσιμότητας μέσα στη νέα οικονομία.

Τι εννοούμε όμως με τον όρο Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (ΔΕΑ); Σύμφωνα με το Council of Supply Chain Management Professionals (2008) η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας αναφέρεται στο σχεδιασμό και στη διαχείριση όλων των ενεργειών/δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τις διαδικασίες προμήθειας, την παραγωγή-μεταποίηση και όλες τις δραστηριότητες των logistics. Επιπλέον, συμπεριλαμβάνει το συντονισμό και τη συνεργασία με όλους τους εταίρους του καναλιού εφοδιασμού, πού μπορεί να είναι προμηθευτές, μεσάζοντες, εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics και πελάτες. Κατ' ουσία, η ΔΕΑ ενοποιεί και ολοκληρώνει το σχεδιασμό, τις προμήθειες, την παραγωγή, την αποθήκευση, τη μεταφορά και τις πωλήσεις τόσο μέσα στις επιχειρήσεις όσο και μεταξύ αυτών (Εικόνα 1). Ο αντικειμενικός σκοπός της Διαχείρισης



Εικόνα 1. Οι διαδικασίες και οι ροές στη διαχείριση εφοδιαστικών αλυσίδων.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1:

**ΔΙΚΤΥΑ LOGISTICS
ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**

Για τη Βιομηχανία του Μέλλοντος!

Ενώ κατά την τελευταία δωδεκαετία η βιομηχανία είχε παραμεληθεί στις αναπτυγμένες χώρες, σήμερα η κατάσταση αλλάζει. Οι κυβερνήσεις ανά τον κόσμο, μετά και από τις εμπειρίες της πρόσφατης οικονομικής ύφεσης, συνειδητοποιούν ότι οικονομίες βασισμένες μόνον στον κλάδο των υπηρεσιών δεν μπορούν να επιβιώσουν. Δεν είναι τυχαίο ότι οι ΗΠΑ και η Γερμανία, χώρες με σημαντική βιομηχανία, αντιμετώπισαν πολύ καλύτερα την κρίση. Επίσης, σημαντική είναι και η συμβολή της βιομηχανίας στην απασχόληση: υπολογίζεται ότι κάθε μία βιομηχανική θέση εργασίας δημιουργεί επτά πρόσθετες.

Σίγουρα, το offshoring δεν βοήθησε σε μακρόπνοες στρατηγικές επενδύσεων στη βιομηχανία στις αναπτυγμένες χώρες. Πρόσφατες, όμως, εξελίξεις όπως τα υψηλά μεταφορικά κόστη, καθώς και οι πιέσεις για παραγωγή κοντινότερα στους πελάτες ώστε οι εφοδιαστικές αλυσίδες να είναι ευέλικτες και να παρέχουν υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης, οδηγούν στο reshoring, την επιστροφή δηλαδή, της βιομηχανίας σε αναπτυγμένες οικονομίες και κυρίως των ΗΠΑ και του Ηνωμένου Βασιλείου.

Μέσα σε αυτό το νέο πλαίσιο σχεδιασμού δικτύων εφοδιασμού, πρόσφατη μελέτη της IDC Manufacturing Insights (μετά από ανάλυση ερωτηματολογίων από βιομηχανίες παγκοσμίως), καταγράφει σημαντική αλλαγή στον τρόπο που οι εται-

"Πρέπει οι εταιρείες να πάψουν να σχεδιάζουν μια εργοστασιακή μονάδα μυωπικά ως μια απομονωμένη οντότητα"

ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ

Ο Ελευθέριος Ιακώβου είναι Καθηγητής και Πρόεδρος του Τμήματος Μηχανολόγων Μηχανικών του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης (Α.Π.Θ.). Επίσης, είναι Διευθυντής του Εργαστηρίου Ποσοτικής Ανάλυσης, Logistics και Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας του Τμήματος Μηχανολόγων Μηχανικών, ενώ έχει διατελέσει Διευθυντής του Τομέα Βιομηχανικής Διοίκησης (2007-2013) του ίδιου Τμήματος. Είναι Πρόεδρος της Ελληνικής Εταιρείας Logistics Βορείου Ελλάδος (Greek Association of Supply Chain Management) από το 2005 έως σήμερα, ενώ διετέλεσε Πρόεδρος του Δ.Σ. της Αλεξάνδρειας Ζώνης Καινοτομίας Α.Ε. από τον Ιούλιο του 2010 μέχρι τον Ιούλιο του 2013. Έχει διατελέσει επίσης σύμβουλος σε κυβερνητικούς οργανισμούς, Ο.Τ.Α. και εταιρείες τόσο της Ελλάδας όσο και των Η.Π.Α.



ΕΝΑ ΟΡΑΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΕΡΒΑΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

«Ενώ στην Ελλάδα μεμψιμοιρούμε για τις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης, παράλληλα δεν αναπτύξαμε συστηματικά τις πολιτικές και στρατηγικές που θα μπορούσαν να βοηθήσουν την ανάπτυξη του τόπου, εκμεταλλευόμενοι ακριβώς τις νέες συνθήκες. Η χώρα, ούσα χρεοκοπημένη από το 2010, συνεχίζει να ομφαλοσκοπεί και να αντιμετωπίζει τις νέες προκλήσεις με φοβικά σύνδρομα και με ξεπερασμένα εργαλεία σχεδιασμού και χάραξης πολιτικής.

Προσπάθησα, παρά την αδυναμία και αδιαφορία που κατά κανόνα επιδεικνύει η πολιτική ελίτ στο να εκμεταλλευτεί τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της χώρας, να επισημάνω και να αναδείξω πηγές αισιοδοξίας για την Ελλάδα. Η προσπάθεια είναι απόρροια της αγωνίας μου για το μέλλον του τόπου, αλλά και της γενικότερης υποχρέωσής μου ως ακαδημαϊκού δασκάλου.»

- Δίκτυα Logistics και Ανάπτυξη Διεθνούς Εμπορίου.
- Καινοτομία και Διαχείριση Εφοδιαστικών Αλυσίδων.
- Αειφορία (Sustainability) Εφοδιαστικών Αλυσίδων.
- Ο Ρόλος των Logistics για την Ανάπτυξη της Χώρας.
- Διαχείριση Εφοδιαστικών Αλυσίδων – Βέλτιστες Πρακτικές και Διεθνείς Τάσεις.
- Λιμένες και Διαχείριση Εφοδιαστικών Αλυσίδων.