

Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

SCM
SUPPLY
CHAIN
MANAGEMENT

The image features the words 'SCM SUPPLY CHAIN MANAGEMENT' rendered in large, 3D, white block letters. The letters are arranged in a staggered, overlapping fashion, creating a sense of depth and perspective. The background is a dark, gradient grey.

8^η Παρουσίαση:

SCM and Learning Organizations



Εισαγωγή

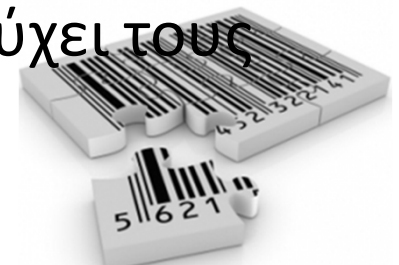
- ▶ Learning Organization (οργανισμός που μαθαίνει)
- ▶ Δημιουργία αξίας στην εφοδιαστική αλυσίδα (επανάληψη)
- ▶ Δημιουργία αξίας και ικανότητες
- ▶ Διάκριση ικανοτήτων
- ▶ Ικανότητα μάθησης
- ▶ Διαδικασίες μάθησης
- ▶ Ικανότητα μάθησης σε μια εφοδιαστική αλυσίδα
- ▶ Μια εφοδιαστική αλυσίδα που μαθαίνει





Learning Organization

- ▶ Η θεωρία (διοίκησης) του οργανισμού που μαθαίνει.
- ▶ Βασικό χαρακτηριστικό της αποτελεί η πεποίθηση ότι η σύγχρονη επιχείρηση προκειμένου να παραμείνει βιώσιμη και ανταγωνιστική σε ένα περιβάλλον που εξελίσσεται ταχύτατα θα πρέπει να **μπορέσει να αξιοποιήσει τη γνώση που παράγεται στο περιβάλλον της** (εσωτερικό και εξωτερικό).
- ▶ Συνεπώς, μια επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει μια **συστηματική διαδικασία μάθησης** σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων της.
- ▶ Μέσω της συνεχούς μάθησης **ένας οργανισμός μετασχηματίζεται** συνεχώς προκειμένου να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει.





Learning Organization

- ▶ Σημαντικό στοιχείο της θεωρίας αυτής είναι η **γνώση και η αξιοποίηση της μέσω της μάθησης προς όφελος της επιχείρησης.**
- ▶ Ως μάθηση θα μπορούσε να οριστεί η **αλλαγή της συμπεριφοράς μέσω των γνώσεων** που αποκτά το άτομο και κατά συνέπεια ένας οργανισμός.
- ▶ **Οργανισμός μάθησης**, ορίζεται ο οργανισμός που αποκτά **προσαρμοστικότητα** στο περιβάλλον που λειτουργεί και **ικανότητα** δημιουργίας μελλοντικών καταστάσεων.
- ▶ Βασικό χαρακτηριστικό για τους οργανισμούς μάθησης **αποτελούν οι ανθρώπινοι πόροι** οι οποίοι δεσμεύονται στη δημιουργία ενός κοινού οράματος στη επιχείρηση.





Πλαίσιο Αποφάσεων μιας Ε.Α.

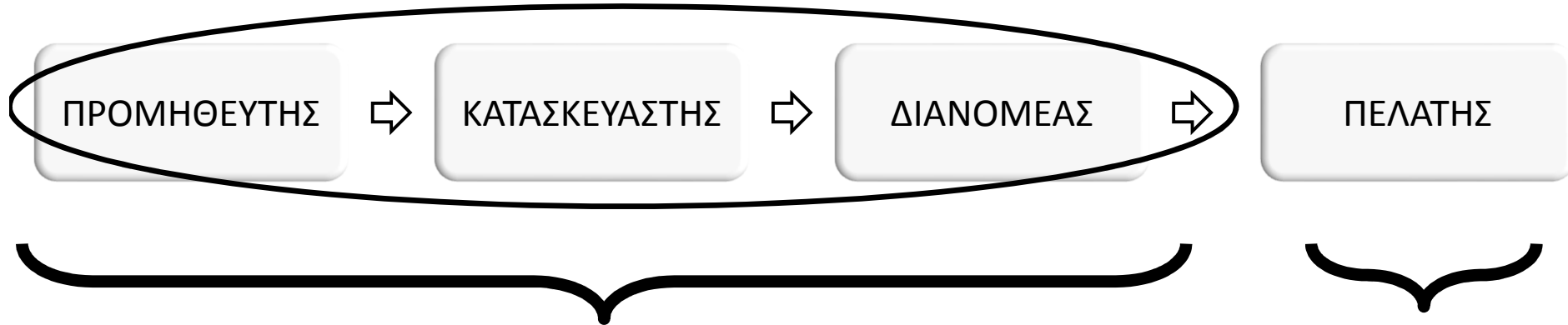


Η Στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας θα πρέπει να απαντά στο ερώτημα :
Πως θέλουμε να αντιδρά η αλυσίδα που έχουμε στήσει ως προς την αποδοτικότητα και την ανταποκρισιμότητα ?





Δημιουργία Αξίας στην Εφοδ. Αλυσίδα



ΑΞΙΑ που δημιουργείται λόγω
Αποδοτικότητας

ΑΞΙΑ που
δημιουργείται λόγω
Ανταποκρισιμότητα
(Εξυπηρέτησης)

$$\text{ΑΞΙΑ} = \text{ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ} * \text{ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ}$$

$$\text{ΑΞΙΑ} = \frac{\text{Χρησιμότητα}}{\text{Κόστος}}$$

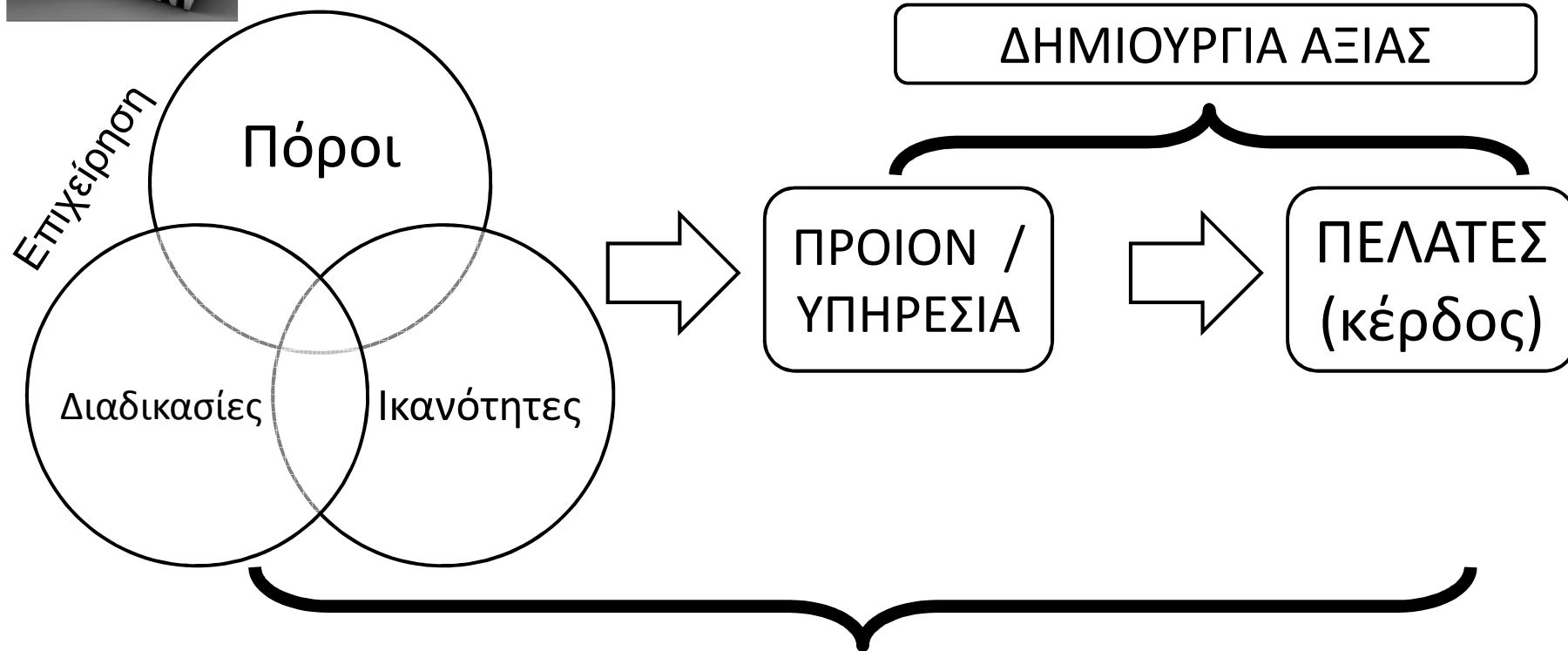
$$\text{ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ} = 1 / \text{Κόστος}$$

$$\text{ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ} = \text{ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ (utility) Καταναλωτών}$$





ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ



ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ (Porter)
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑ





ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ - ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

- ▶ Άρα είναι απαραίτητο να μιλήσουμε για τις ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (**capabilities**) της επιχείρησης και πως τις αξιοποιεί στις διαδικασίες της :
- ▶ **Ικανότητα** είναι η δυνατότητα μιας επιχείρησης να κάνει κάτι καλύτερα από κάποιον άλλο (ανταγωνιστή της)
ή
- ▶ **Ικανότητα** είναι η δυνατότητα μιας επιχείρησης να κάνει κάτι αποδοτικά (max αποτελέσματος με βάση δεδομένους διαθέσιμους πόρους και άρα μείωση του κόστους)
- ▶ Οι ικανότητες μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.





Διάκριση Ικανοτήτων

- ▶ Υπάρχουν 3 είδη Ικανοτήτων
- ▶ Ελεγχίμοτητα (**controllability**) ↔ ΚΟΣΤΟΣ
- ▶ Ευελιξία (**flexibility**) ↔ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ ή
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ
- ▶ Συνολική Ικανότητα ↔ Ικανότητα Μάθησης





Διαχείριση Ικανοτήτων - Ελεγχξιμότητα (controllability)

- ▶ Η ικανότητα της επιχείρησης να έχει υπό έλεγχο της διαδικασίες της (π.χ. αποστολή παραγγελιών χωρίς λάθη)
- ▶ Βασικός στόχος της ικανότητας είναι η επίτευξη χαμηλού κόστους, αύξηση παραγωγικότητας μεγιστοποίηση της απόδοσης
- ▶ Πολλές φορές απαιτεί την ικανότητα της επιχείρησης να ακολουθεί πίστα τις απαιτήσεις των πελατών της
- ▶ Χρήση τεχνικών ελέγχου ποιότητας, κλπ





Διαχείριση Ικανοτήτων – Ευελιξία (flexibility)

- ▶ Η ικανότητα της επιχείρησης να μπορεί να ανταπεξέλθει σε συνθήκες αβεβαιότητας που προέρχεται από το εξωτερικό ή το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- ▶ Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να αλλάξει ή να αντιδράσει με τις χαμηλότερες δυνατές απώλειες σε χρόνο, χρήμα, κόστος ή απόδοση
- ▶ Όσον αφορά την ευελιξία στην παραγωγή και διανομή αυτή έχει επεκταθεί από το εσωτερικό της επιχειρήσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα στην οποία ανήκει η επιχείρηση





Controllability vs. Flexibility

ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΑ:

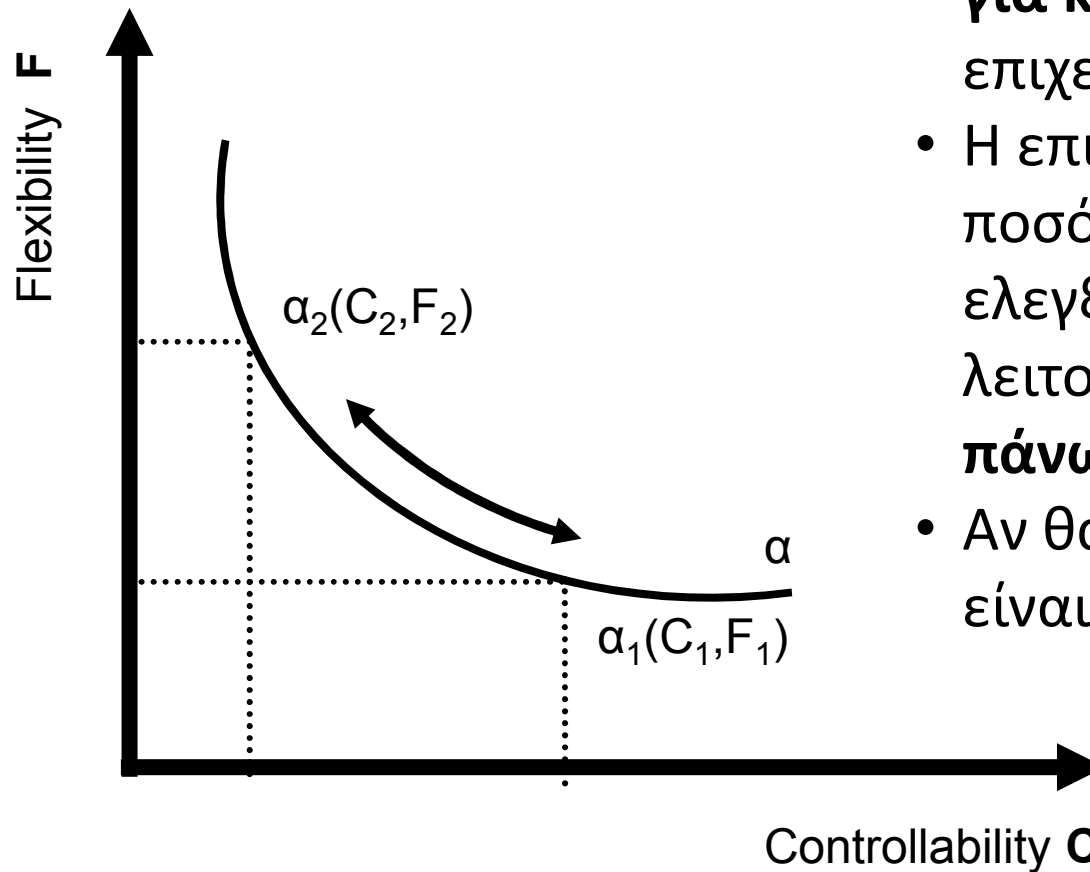
- ▶ Ποια η σχέση μεταξύ της ευελιξίας και της ελεγχιμότητας?

Μπορεί να βελτιωθεί η ευελιξία και η ελεγχιμότητα ταυτόχρονα????





Controllability vs. Flexibility

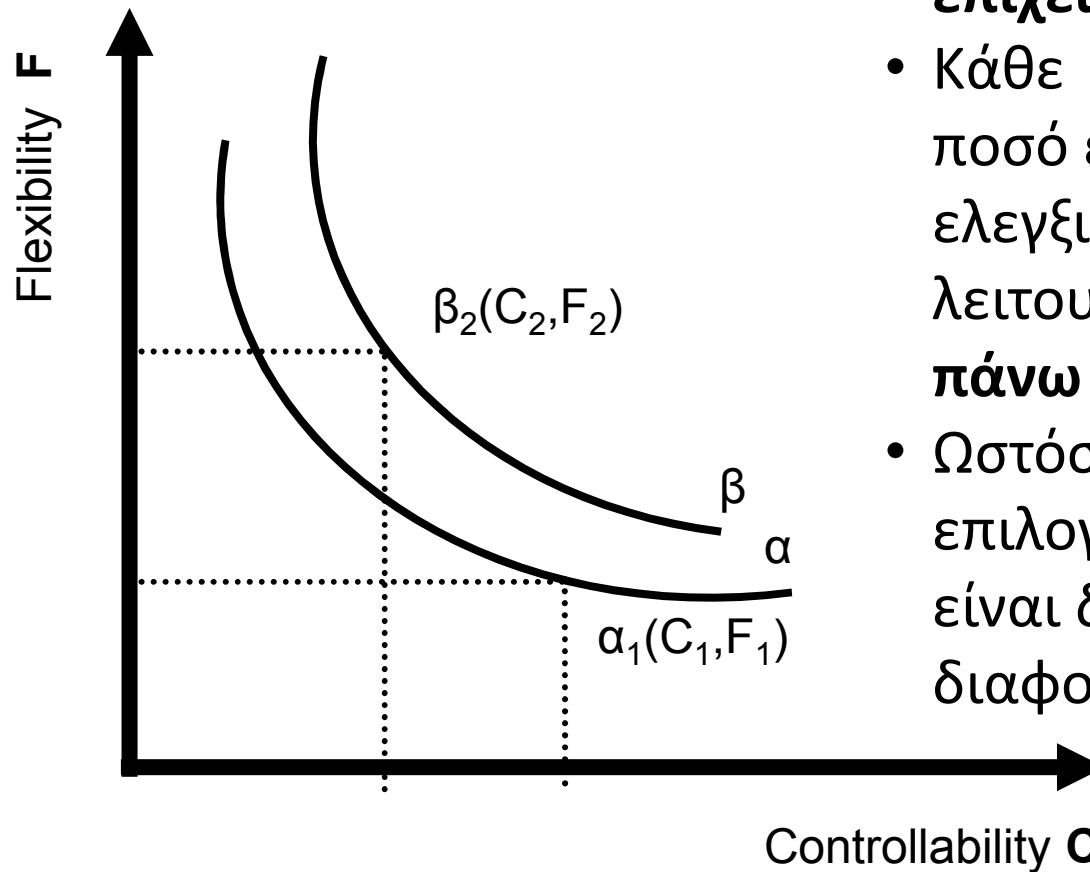


- Η σχέση είναι αντίστροφη:
↑ ευελιξία ↓ ελεγχιμότητα
- Η καμπύλη α είναι **μοναδική για κάθε επιχείρηση** (έστω επιχείρηση α)
- Η επιχείρηση διαλέγει ένα ποσό ευελιξίας και ένα ποσό ελεγχιμότητας για να λειτουργήσει (**ένα σημείο πάνω στην α**)
- Αν θα επιλέξει το α_1 ή το α_2 είναι θέμα **στρατηγικής**





Controllability vs. Flexibility



- Σύγκριση 2 επιχειρήσεων :
- Οι καμπύλες α , β είναι μοναδικές για κάθε επιχείρηση
- Κάθε επιχείρηση διαλέγει ένα ποσό ευελιξίας και ένα ποσό ελεγχιμότητας για να λειτουργήσει **(ένα σημείο πάνω στην α ή την β)**
- Ωστόσο το αποτέλεσμα της επιλογής σε κάθε επιχείρηση είναι διαφορετικό εξαιτίας των διαφορετικών ικανοτήτων τους

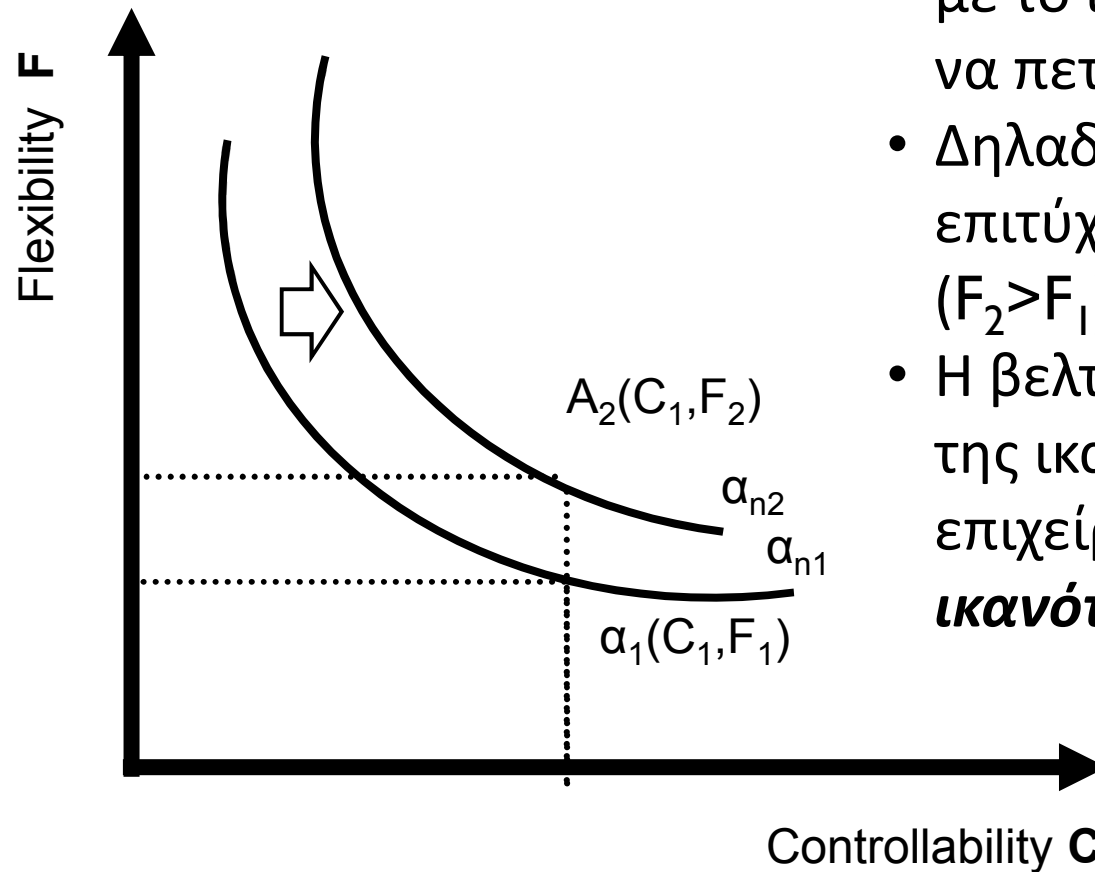




Controllability vs. Flexibility

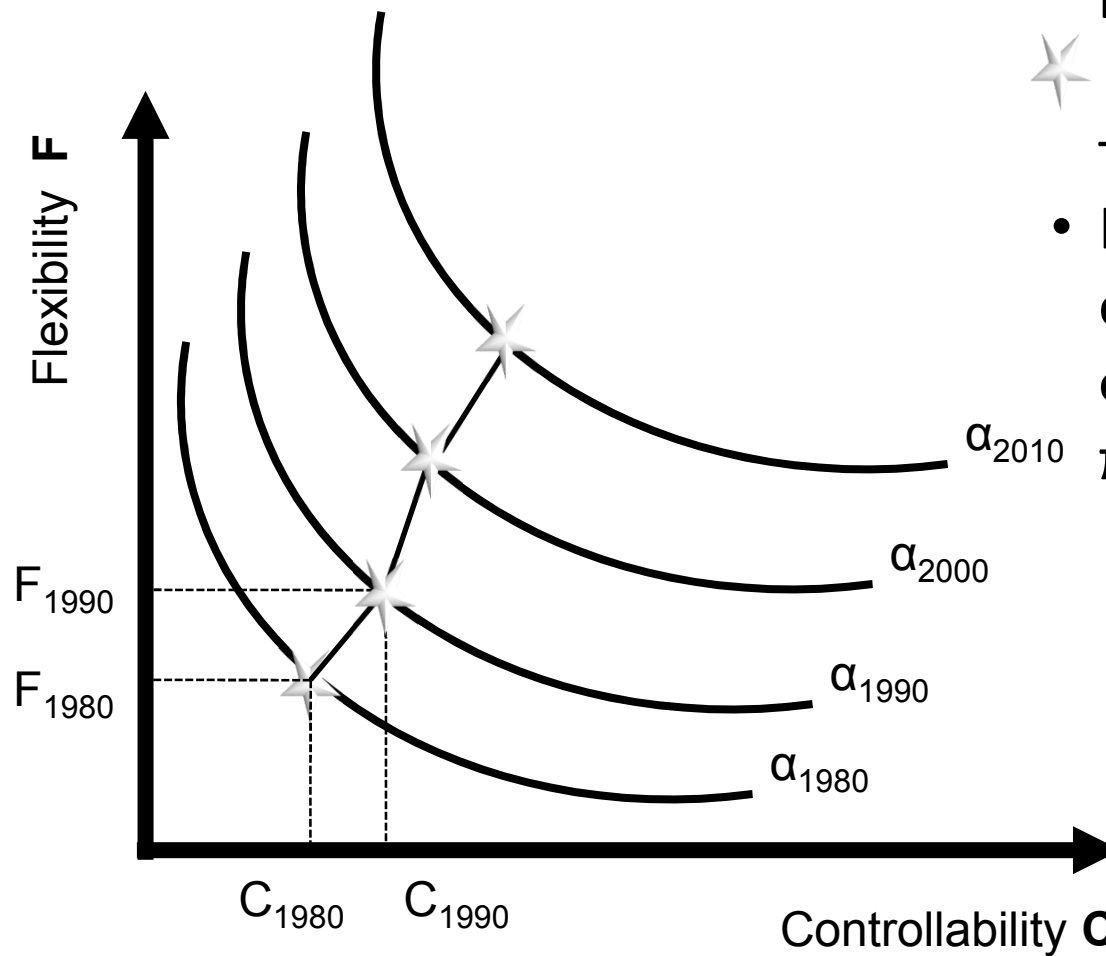
Μακροχρόνιο Επίπεδο :

- Η επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει τη λειτουργία της και με το ίδιο ποσό ελεγχιμότητας να πετύχει καλύτερη ευελιξία
- Δηλαδή με ίδιο C (c_1) να επιτύχει μεγαλύτερη ευελιξία ($F_2 > F_1$)
- Η βελτίωση είναι αποτέλεσμα της ικανότητας μάθησης της επιχείρησης ή της **συνολικής ικανότητας**





Συνολική ικανότητα



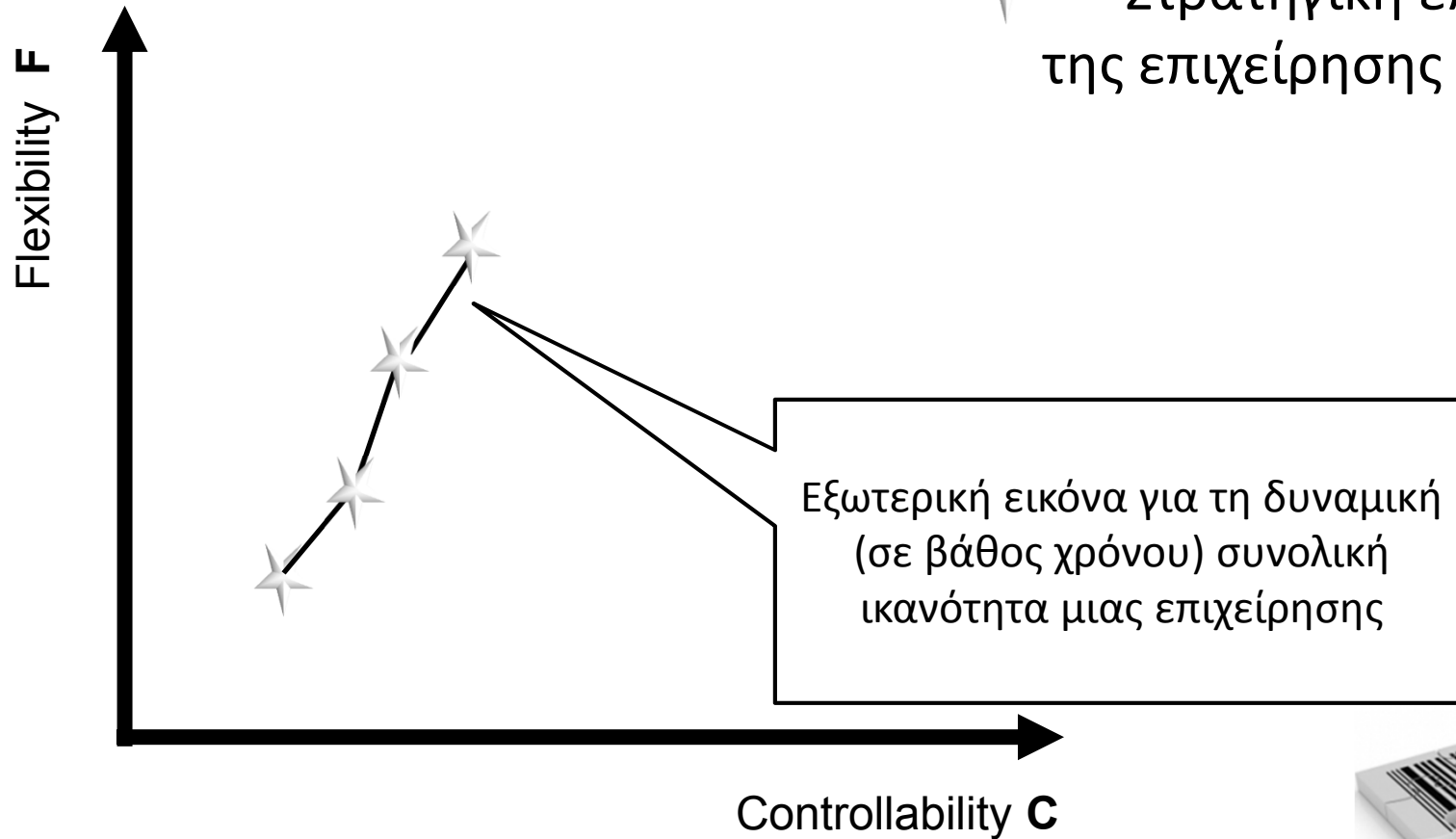
- Η συνολική ικανότητα αναφέρεται σε **Μακροχρόνιο Επίπεδο** :
 - ★ Στρατηγική επιλογή της επιχείρησης
- Η Δυναμική της συνολικής ικανότητας φαίνεται στην πορεία που ακολουθεί στο χρόνο





Συνολική ικανότητα

- Η συνολική ικανότητα αναφέρεται σε **Μακροχρόνιο Επίπεδο** :
★ Στρατηγική επιλογή της επιχείρησης



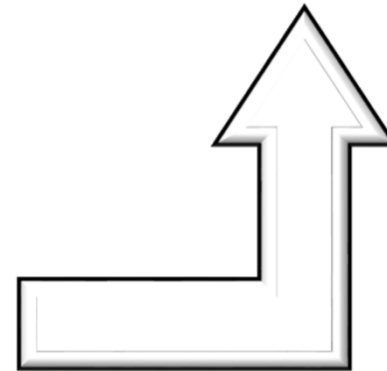
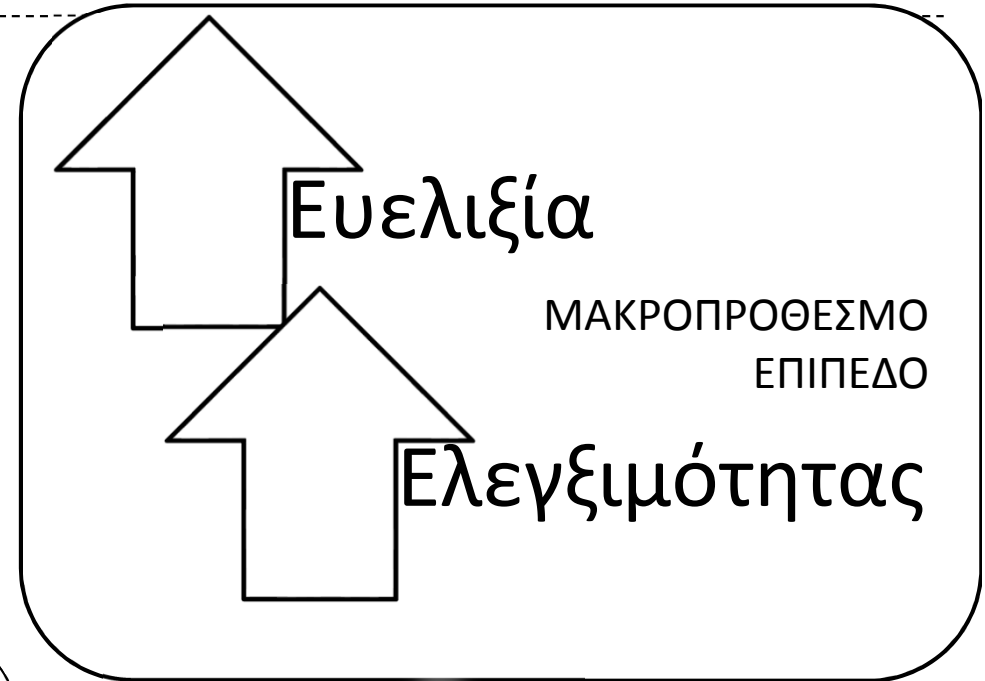
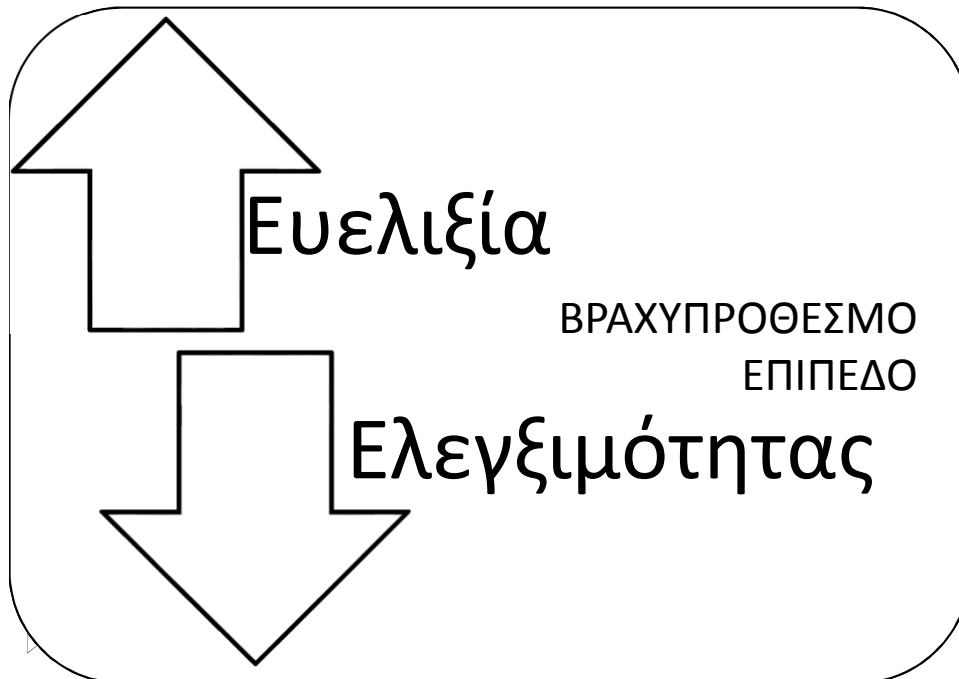


Συνολική ικανότητα

Ειδικά για την SCM

Ευελιξία = ανταποκρισιμότητα

Ελεγχιμότητα = κόστος

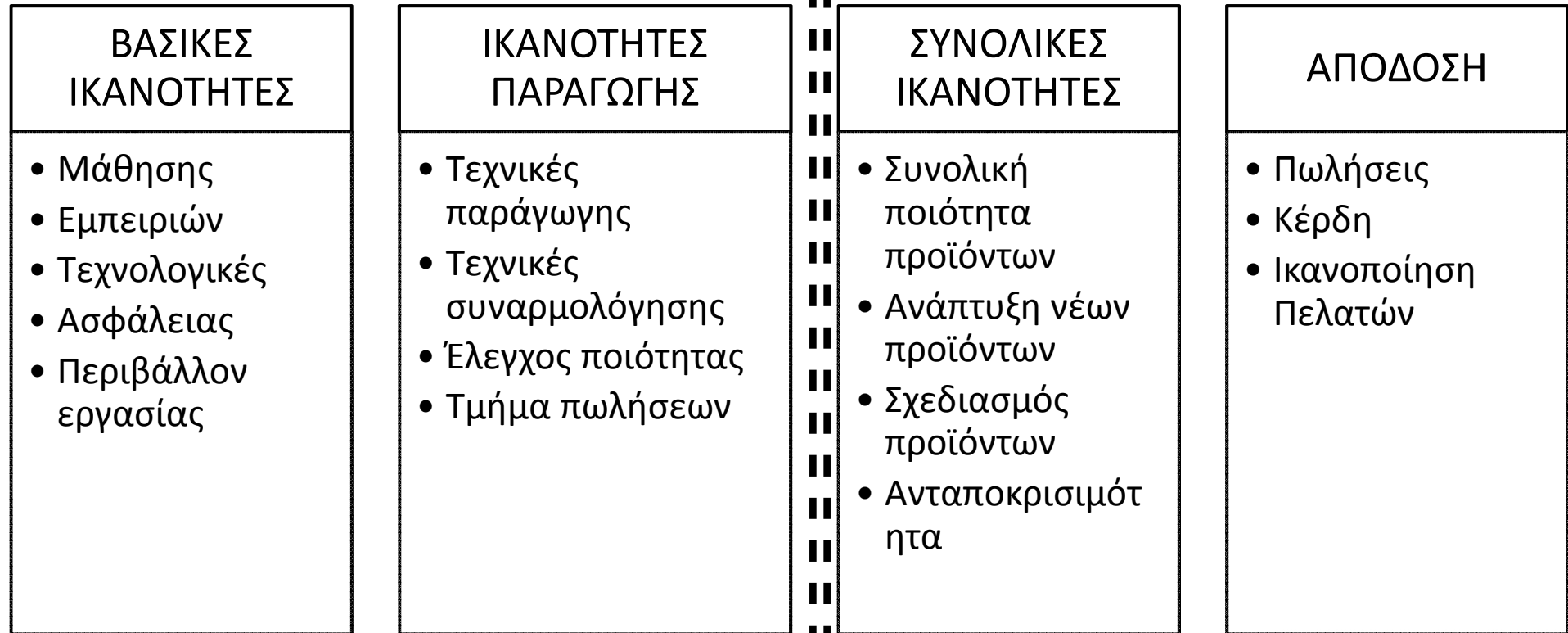


Μέσω της **συνολικής ικανότητας** ή αλλιώς την ικανότητα μάθησης





Αλυσίδα ικανοτήτων



ΟΡΑΤΕΣ
(ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΙΜΕΣ)
ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ





Ικανότητα Μάθησης

Βασικός Ορισμός:

- ▶ Ικανότητα μάθησης είναι η διαδικασία να αποκτάμε γνώσεις μέσω της μελέτης.
 - ▶ Διαδικασία συστηματική και συνεχόμενη
 - ▶ Προϋποθέτει ένα επίπεδο υπάρχουσα γνώσης για να στηριχτούν οι νέες γνώσεις και η επίλυση προβλημάτων
 - ▶ Είναι συνειδητή προσπάθεια και όχι τυχαίο γεγονός.
- ▶ Χρήση της διαδικασίας μάθησης για τη βελτίωση των λειτουργιών μιας επιχείρησης (όπως η εφοδιαστική αλυσίδα)





Ικανότητα Μάθησης

Μάθηση για τη βελτίωση των λειτουργιών μιας επιχείρησης μέσω:

- ▶ Αναγνώριση και κατανόηση των συνθετών **σχέσεων αιτιών αποτελεσμάτων** στις λειτουργίες μια επιχείρησης
- ▶ **Δημιουργία γνώσης** με βάση την παραπάνω κατανόηση
- ▶ **Εφαρμογή της γνώσης** για την **επίλυση προβλημάτων** στις λειτουργίες σε στόχο την αύξηση της απόδοσης αυτών
- ▶ Ανάλυση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων
- ▶ **Ανατροφοδότηση** της διαδικασίας αναγνώρισης των σχέσεων αιτίου αποτελέσματος με στόχο την περαιτέρω βελτίωση





Ικανότητα Μάθησης- Διαδικασίες

Στατιστικά υποδείγματα

$$Y = f(x)$$

ή

$$Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \varepsilon$$

Π.χ.

Ανάλυση παλινδρόμησης (multiple regression analysis)

Προσδιορίζουμε τη σχέση ανάμεσα σε κάποιες μεταβλητές:

Πως επηρεάζει η διαφήμιση τις πώλησεις.

Απαιτούνται: Εμπειρικά δεδομένα + γνώση θεωρίας





Ικανότητα Μάθησης- Διαδικασίες

Cause – effect analysis (αιτίου – αποτελέσματος)

Π.χ. γιατί έχουμε χαμηλές πωλήσεις
(ή πως αυξάνουμε τις πωλήσεις?)

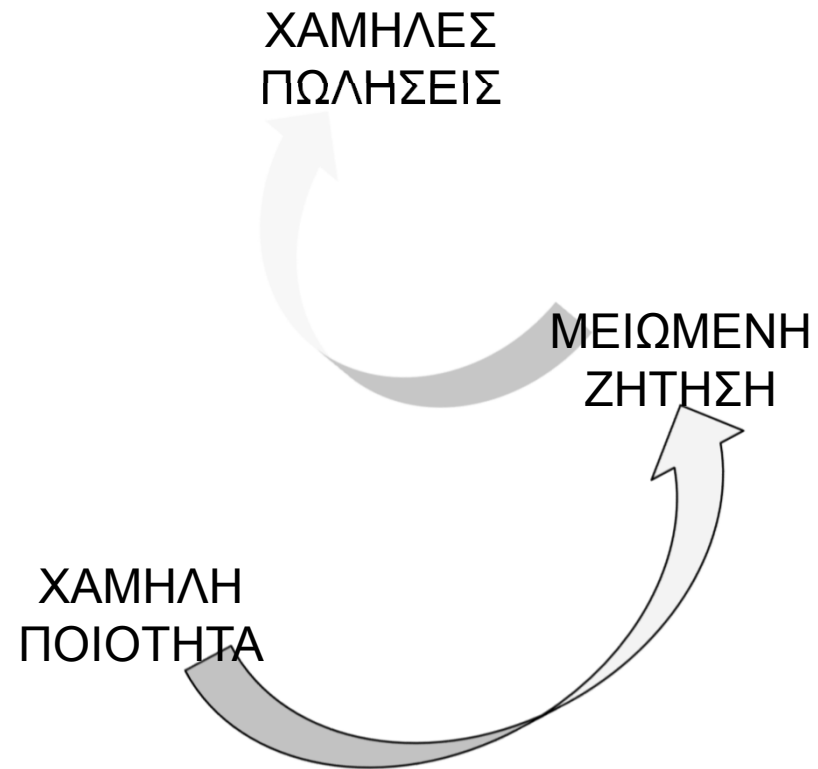
ΧΑΜΗΛΕΣ
ΠΩΛΗΣΕΙΣ

ΜΕΙΩΜΕΝΗ
ΖΗΤΗΣΗ



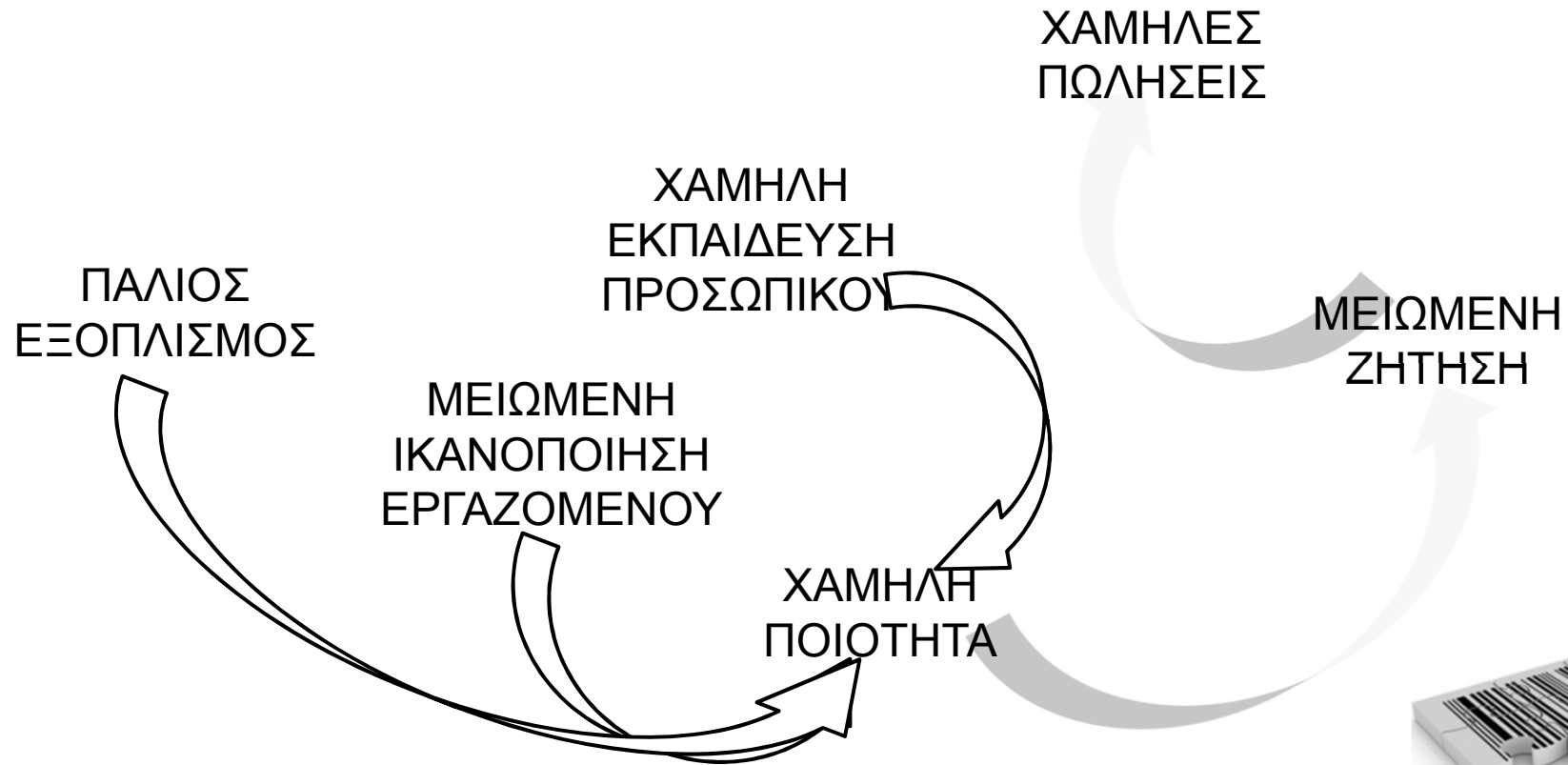


Cause - effect analysis



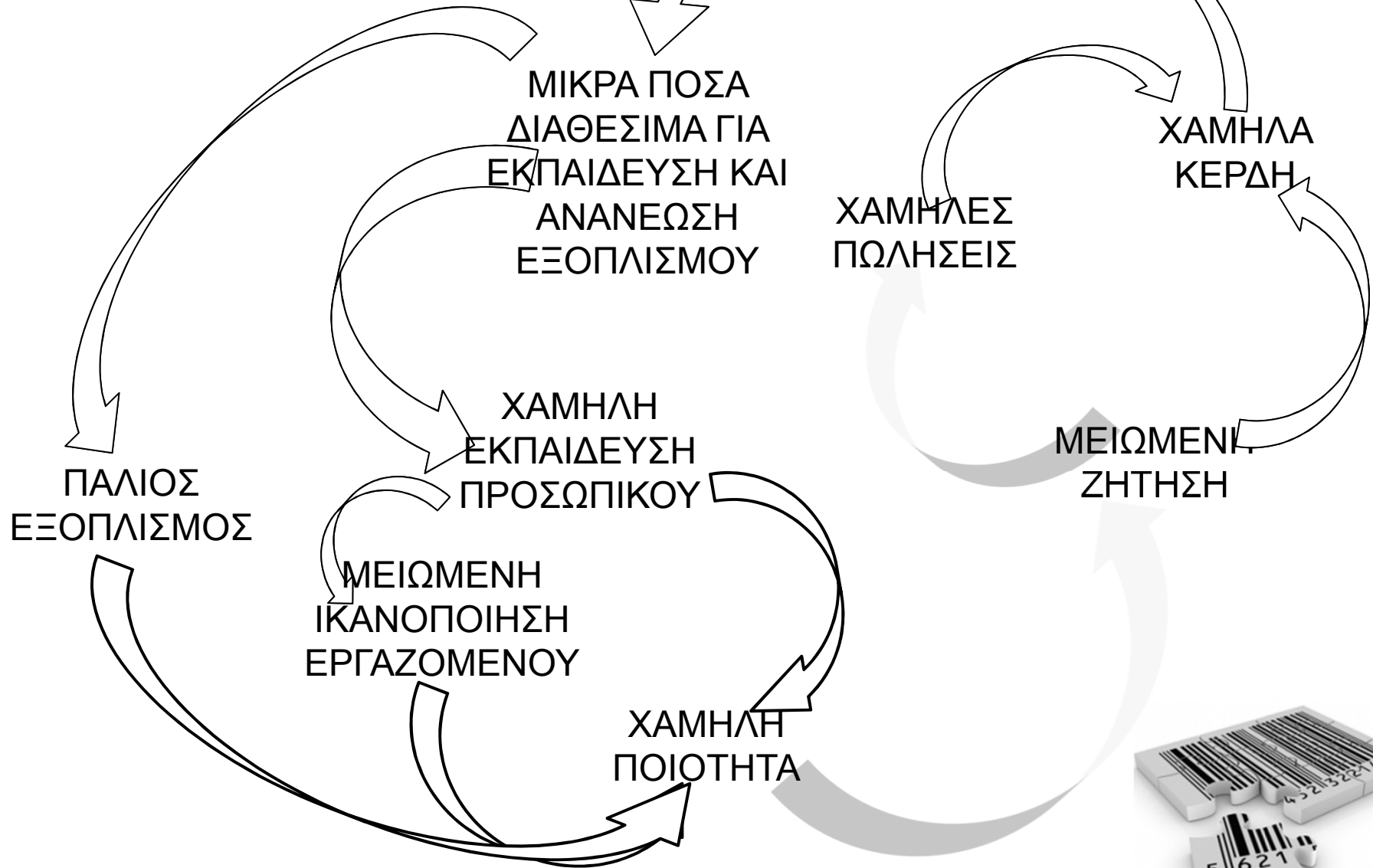


Cause - effect analysis





Cause - effect analysis

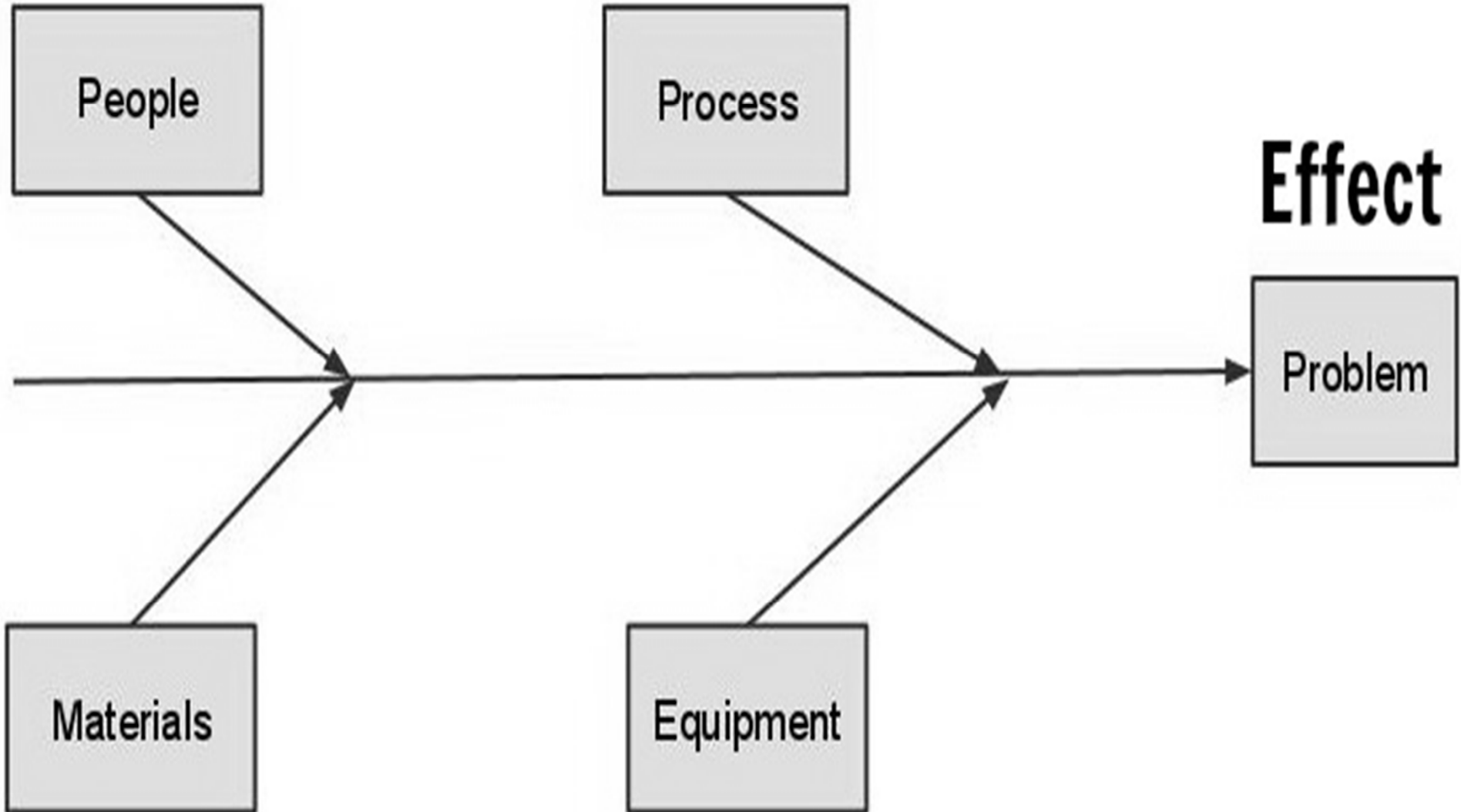




Fishbone diagram

Causes

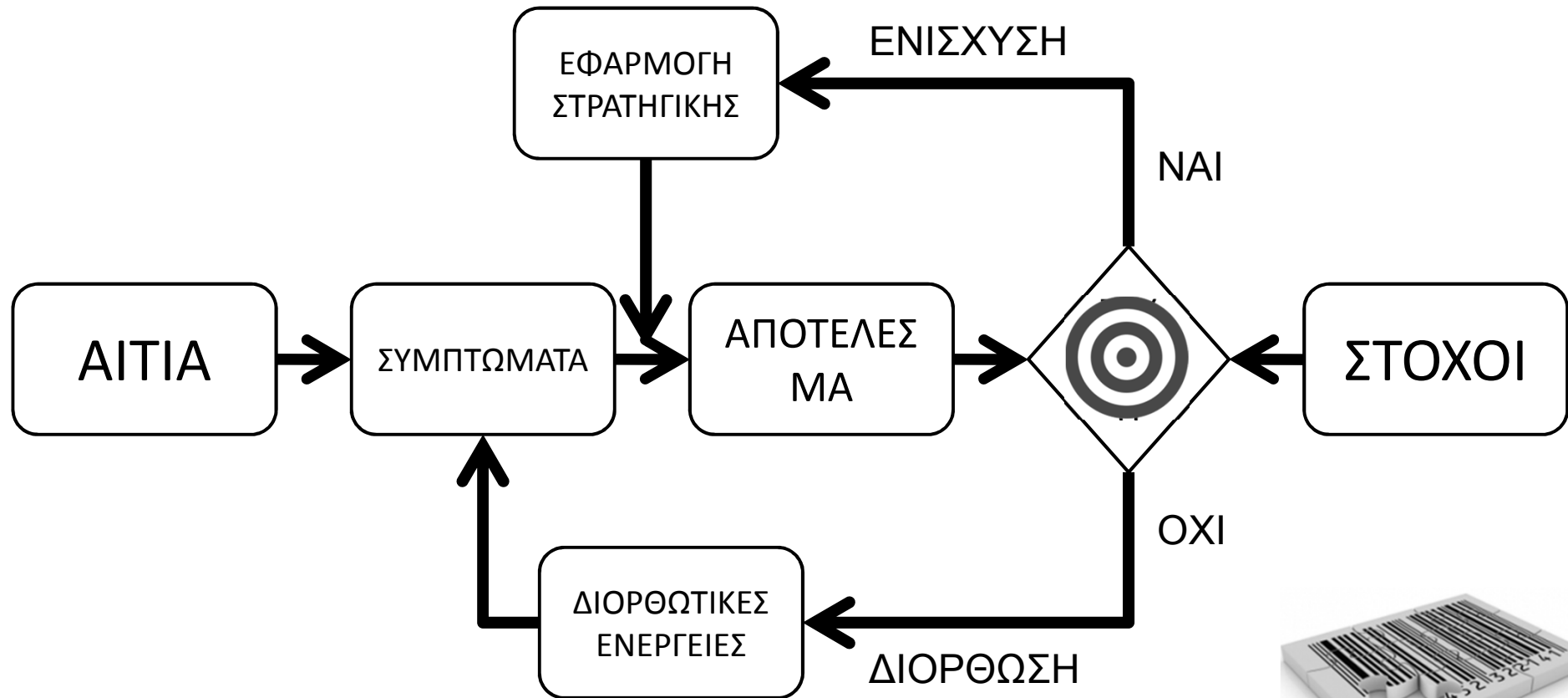
Effect





Διαδικασίες Μάθησης

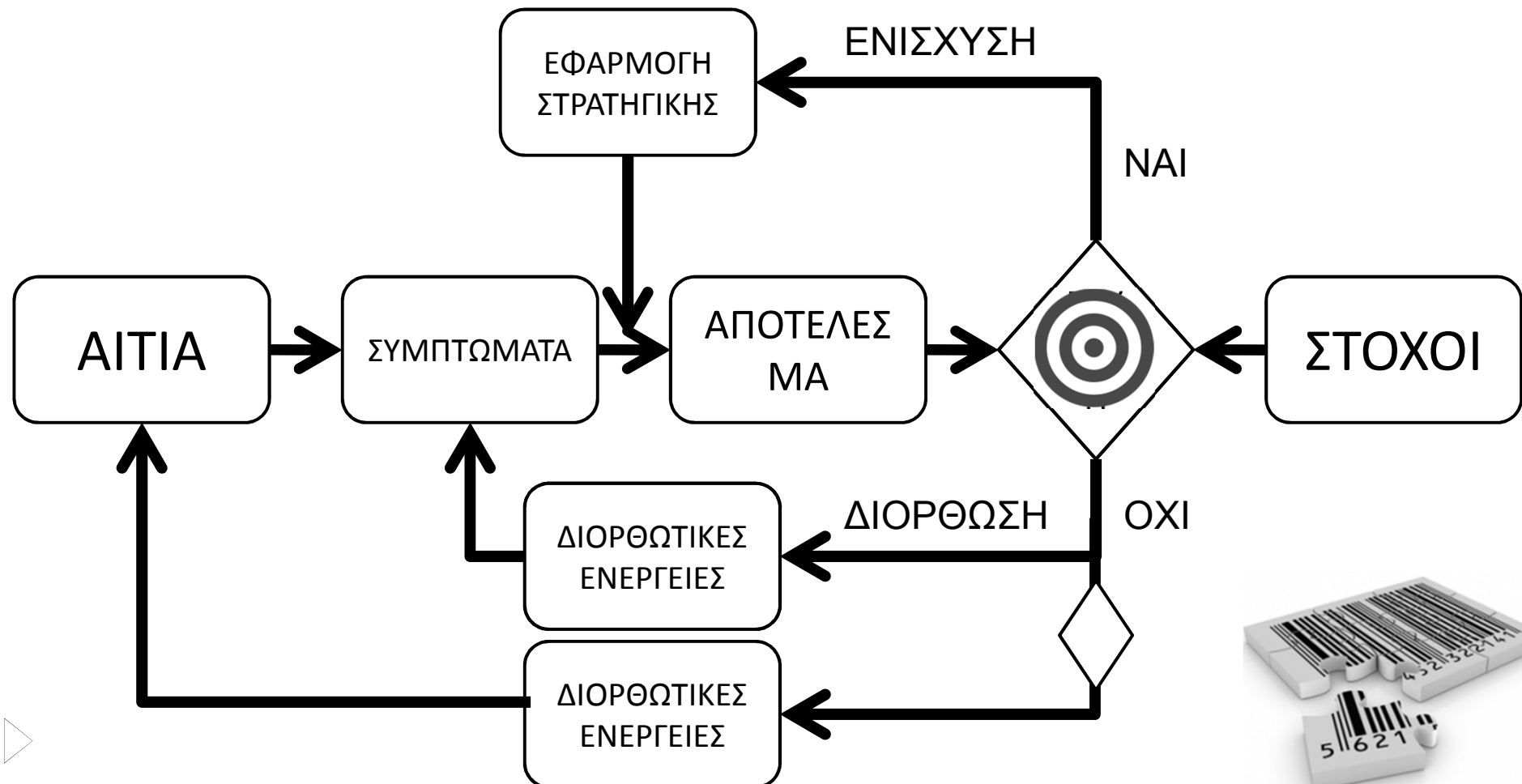
- ▶ Α) μονού βρόγχου: (single loop learning)
 - ▶ Ικανότητα διόρθωσης λαθών
 - ▶ Βραχυπρόθεσμη επίλυση προβλήματος





Διαδικασίες Μάθησης

- ▶ Α) Διπλού βρόγχου: – (double loop learning)
 - ▶ Ικανότητα διόρθωσης αιτιών που προκαλούν τα λάθη
 - ▶ Μακροπρόθεσμη επίλυση προβλημάτων





Στάδια Μάθησης

Επίγνωση

Τα μέλη ενός οργανισμού γνωρίζουν νέες ιδέες και αρχίζουν να σκεφτονται διαφορετικά

Εφαρμογή

Οι εργαζόμενοι αλλάζουν τη συμπεριφορά τους ως αποτέλεσμα των νέων γνώσεων που αποκτούν

Βελτίωση

Αλλαγές στη συμπεριφορά οδηγούν σε μετρήσιμες βελτιώσεις στα αποτελέσματα (Χρόνος παράδοσης, μείωση ελαττωματικών)



Διαδικασία Μάθησης σε μια Εφοδ. αλυσίδα

Βασικά χαρακτηριστικά μιας διαδικασίας μάθησης που αφορούν την εφοδιαστική αλυσίδα (και όχι μόνο) ενός οργανισμού:

- ▶ Συστηματική διαδικασία επίλυσης προβλημάτων
- ▶ Δοκιμή/ εφαρμογή νέων προσεγγίσεων
- ▶ Απόκτηση γνώσης από την εμπειρία και τα λάθη / επιτυχίες του παρελθόντος (**οικονομίες μάθησης**)
- ▶ Απόκτηση γνώσης από την εμπειρία και τα λάθη / επιτυχίες των άλλων
- ▶ Μεταφορά γνώσης γρήγορα και αποτελεσματικά στην επιχείρηση και σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας





Μια εφοδιαστική αλυσίδα που μαθαίνει:

- ▶ Μια εφοδιαστική αλυσίδα που μαθαίνει είναι εκείνη η αλυσίδα επιχειρήσεων που έχει τη δυνατότητα **να αποκτά** , **να δημιουργεί** και **να μεταφέρει** γνώση στις επιχειρήσεις που συμμετέχουν με σκοπό (και εξαιτίας της νέας γνώσης) να αλλάξουν συνολικά το τρόπο συμπεριφοράς τους (τρόπος με τον οποίο κάνουν τις δουλείες, εργασίες διαδικασίες τους κλπ)
- ▶ Η Εφοδιαστική αλυσίδα που μαθαίνει χρησιμοποιεί τη γνώση (και την κατανόηση αυτής) για να βελτιώσει την απόδοση της

