

ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΑ LOGISTICS ΚΑΙ Η ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΣΤΟΝ  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ.  
ΠΡΑΚΤΙΚΗ e-PROCUREMENT.

---



ΜΑΡΙΕΤΤΑ ΜΗΤΡΟΜΑΡΑ

Α.Μ: 8109

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΤΣΟΤΣΟΛΑΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2017

## Περιεχόμενα

<b>Περίληψη</b> .....	4
<b>Abstract</b> .....	5
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Logistics</b> .....	6
1.1 Εισαγωγή.....	6
1.2 Ιστορική Αναδρομή.....	7
1.3 Σκοπός των Logistics .....	9
1.4 Ποιοτικά Στοιχεία των Logistics .....	10
1.5 Λειτουργίες των Logistics.....	12
1.5.1 Επεξεργασία παραγγελίας.....	12
1.5.2 Αποθήκευση.....	12
1.5.3 Συσκευασία .....	13
1.5.4 Αποθέματα .....	13
1.5.5 Μεταφορά.....	14
1.6 Πλεονεκτήματα των Logistics .....	16
1.6.1 Τρόποι απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....	16
1.6.2 Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή .....	18
1.7 Λόγοι Μη Εφαρμογής .....	19
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Αλυσίδα Αξίας &amp; Αλυσίδα Εφοδιασμού</b> .....	21
2.1 Έννοια Αλυσίδας Αξίας .....	21
2.2 Δραστηριότητες Αλυσίδας Αξίας .....	22
2.2.1 Πρωταρχικές Δραστηριότητες Αλυσίδας Αξίας .....	23
2.2.2 Υποστηρικτικές Δραστηριότητες Αλυσίδας Αξίας .....	23
2.3 Πλεονεκτήματα Αλυσίδας Αξίας.....	24
2.4 Έννοια Αλυσίδας Εφοδιασμού .....	26
2.5 Διάφορα μεταξύ Logistics και Εφοδιαστικής αλυσίδας .....	26
2.6 Κύρια Επιχειρηματικά Πλεονεκτήματα .....	27
2.7 Σημαντικότητα .....	28
2.7.1 Επιχειρησιακές Επιπτώσεις.....	28
2.7.2 Κοινωνικές Επιπτώσεις .....	29
<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Logistics στον Ξενοδοχειακό Κλάδο</b> .....	30

3.1 Εισαγωγή.....	30
3.2 Ιστορία του Ξενοδοχειακού Κλάδου .....	31
3.3 Το Ξενοδοχειακό Προϊόν .....	33
3.4 Τωρινές Πρακτικές .....	35
3.4.1 Procurement Management - Διαχείριση Προμηθειών.....	35
3.4.2 Distribution Management - Διαχείριση Διανομής.....	36
3.4.3 Inventory Management - Διαχείριση Αποθεμάτων.....	37
3.4.4 Information Technology – Τεχνολογία Πληροφοριών.....	38
3.4.5 Green Supply Chain - Πράσινη Αλυσίδα Αξίας .....	39
3.4.6 Lean .....	40
3.5 Η Αλυσίδα Hilton Hotels .....	42
3.5.1 Λειτουργίες της Αλυσίδας Hilton .....	43
3.6 Ανεπαρκής Αξιοποίηση των Πρακτικών Logistics & Εφοδιαστικής Αλυσίδας στον Ξενοδοχειακό Κλάδο .....	46
3.7 Σημαντικότητα Outsourcing (3PL) .....	49
<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Το e-Procurement στον Ξενοδοχειακό Κλάδο.....</b>	<b>52</b>
4.1 Εισαγωγή.....	52
4.2 Το e-Procurement ως βασική συνιστώσα της Αλυσίδας Εφοδιασμού.....	53
4.3 Διαδικασία Εφαρμογής .....	55
4.3.1 Πλεονεκτήματα e-Procurement.....	57
4.4 Η Αλυσίδα Hilton Hotels .....	60
4.4.1 Έλεγχος του Προμηθευτή.....	62
4.4.2 Το BirchStreet System .....	63
4.5 Προκλήσεις .....	64
<b>Συμπεράσματα .....</b>	<b>66</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>67</b>

## Περίληψη

Στο σημερινό μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, υπάρχει μια αυξημένη εστίαση στην παροχή αξίας στον πελάτη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Η τρέχουσα ύφεση έχει επηρεάσει τις επιχειρήσεις από όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένης και της ξενοδοχειακής βιομηχανίας.

Ξενοδοχειακές εταιρείες, μικρές και μεγάλες, πρέπει να επικεντρωθούν στο πώς θα προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες, διατηρώντας παράλληλα το κόστος σε χαμηλά επίπεδα. Οι λειτουργίες των Logistics και της Αλυσίδας Εφοδιασμού στο Ξενοδοχειακό Κλάδο αποτελούν ειδική περίπτωση, αφού πρόκειται για έναν τομέα παροχής ταυτόχρονων, πολλαπλών και συμπληρωματικών υπηρεσιών σε έναν προσδιορισμένο χώρο με ιδιαίτερες συνθήκες διαχείρισης. Δεδομένου ότι ο Ξενοδοχειακός Κλάδος εξελίσσεται σε μια βιομηχανία περισσότερο προσανατολισμένη στην τεχνολογία, η ανάγκη κατανόησης των πρακτικών e-Procurement γίνεται όλο και πιο σημαντική. Ο κύριος σκοπός αυτής της μελέτης είναι να παρουσιάσει τις πρακτικές των Logistics, της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και του e-Procurement, το πώς είναι σε θέση να εφαρμοστούν και να επηρεάσουν τον Ξενοδοχειακό Κλάδο, καθώς και τους πιθανούς λόγους μη εφαρμογής.

Το 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο επικεντρώνεται στα Logistics. Πραγματοποιείται εννοιολογική ανάλυση και παρουσιάζονται οι κύριες λειτουργίες και τα πλεονεκτήματά τους. Το 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο αναλύει την έννοια της Αλυσίδας Αξίας και της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Παρουσιάζονται οι διαφορές σε σχέση με τα Logistics, αφού επικρατεί σύγχυση μεταξύ των όρων. Το 3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο έρχεται να παρουσιάσει το πώς ο Ξενοδοχειακός Κλάδος μπορεί να εφαρμόσει και να επωφεληθεί από τις πρακτικές αυτές. Ιδιαίτερα, αναλύεται η αλυσίδα ξενοδοχείων Hilton Hotels, πρωτοπόρα στο κλάδο. Και τέλος, το 4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο αναλύει την πρακτική του e-Procurement, και πώς μπορεί να ενσωματωθεί στο Ξενοδοχειακό Κλάδο. Για ακόμη μια φορά, η αλυσίδα Hilton Hotels έχει εφαρμόσει την πρακτική αυτή, με σημαντικά οφέλη.

## **Abstract**

In today's changing business environment, there is an increased focus on providing value to the customer at the lowest possible cost. The current recession has affected businesses from around the world, including the hotel industry. Hotel companies, large and small, need to focus on how to provide products and services while keeping costs low. Logistics and Supply Chain practices in the hotel industry are a special case, since it is providing simultaneous, multiple and complementary services in a defined area with specific management conditions. As the hotel industry is evolving into a more technology oriented industry, the need for understanding e-Procurement practices becomes increasingly important. The main purpose of this study is to present the functions of Logistics, Supply Chain and e-Procurement, and how they are able to be implemented and affect the hotel industry, and possible reasons for non-implementation. The first chapter focuses on Logistics. It presents a conceptual analysis and the main functions and advantages. The second chapter analyzes the concept of Value Chain and Supply Chain. It presents the differences between the two concepts, due to the confusion that exists between them. The third chapter is to show how the hospitality industry can implement and benefit from these practices. In particular, the hotel chain of Hilton Hotels is analyzed, a pioneer in the industry. And finally, the fourth chapter analyzes the practice of e-Procurement, and how it can be incorporated in the hotel industry. Once again, the chain of Hilton Hotels has implemented this practice, with important benefits.

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Logistics

### 1.1 Εισαγωγή

Τα Logistics και η Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας έχουν αποτελέσει τα τελευταία χρόνια όχι μόνο ένα νέο εφαρμοσμένο πεδίο βελτιστοποίησης της απόδοσης του κύκλου ζωής των υλικών, αλλά και σημείο σύγκλισης παραδοσιακών κλάδων, όπως η Οργάνωση και Διοίκηση, οι Οικονομικές Επιστήμες, η Επιχειρησιακή Έρευνα, η Πληροφορική και οι Μεταφορές. (Harrison & Van Hoek, Logistics Μάνατζμεντ και Στρατηγική, 2013) .Κάθε μέρα, ερχόμαστε σε επαφή με τα Logistics είτε άμεσα, είτε έμμεσα. Ένα προϊόν περιέχει πλήθος υπηρεσιών Logistics τη στιγμή που φθάνει στον τελικό καταναλωτή. Για παράδειγμα, μια εταιρεία απαιτεί υλικοτεχνική υποστήριξη στον προγραμματισμό της παραγωγής, στη προμήθεια υλικών, στη συναρμολόγηση των προϊόντων και στη παράδοση του τελικού στοιχείου.

Ο Hans Christian-Pfohl ανέφερε το 2004 ότι:

“Τα Logistics πρέπει να εξασφαλίζουν ότι ο λήπτης τροφοδοτείται από ένα σημείο προέλευσης σύμφωνα με τις απαιτήσεις του, με το σωστό προϊόν -σε ποσότητα και ποικιλία-, στη σωστή κατάσταση, τη σωστή στιγμή και στο σωστό μέρος με το ελάχιστο κόστος.” (Discover Logistics, 2016)

Ο ορισμός που έχει αποδώσει το Συμβούλιο των Επαγγελματιών της Διοίκησης της Αλυσίδας Εφοδιασμού (CSCMP) ορίζει ότι:

“Logistics είναι αυτό το μέρος της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας που σχεδιάζει, δημιουργεί και παρακολουθεί την αποτελεσματική, αποδοτική ροή και αποθήκευση των αγαθών, ημικατεργασμένων προϊόντων και μεταποιημένων προϊόντων, καθώς και σχετικές πληροφορίες μεταξύ του σημείου προέλευσης και του σημείου κατανάλωσης, προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών.” (Council of Supply Chain Management Professionals, 2016)

Ακόμα ένας ορισμός τα αναφέρει ως:

“Η δραστηριότητα του συντονισμού της ροής υλικών και της ροής πληροφοριών κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του τελικού πελάτη” (Harrison & Van Hoek, Logistics Μάνατζμεντ και Στρατηγική, 2013)

## 1.2 Ιστορική Αναδρομή

Τα Logistics και η Εφοδιαστική Αλυσίδα δεν είναι νέες ιδέες, αλλά έχουν διαδραματίσει θεμελιώδη ρόλο στην παγκόσμια ανάπτυξη για σχεδόν 5000 χρόνια. Ξανά και ξανά, λαμπρές λύσεις Logistics αποτέλεσαν τη βάση για τη μετάβαση σε μια νέα ιστορική και οικονομική εποχή. (Discover Logistics, 2016). Από το κτίσιμο των πυραμίδων, στην ανακούφιση της πείνας στην Αφρική, οι αρχές που διέπουν την αποτελεσματική ροή των υλικών και των πληροφοριών ώστε να πληρούν τις απαιτήσεις των πελατών έχουν αλλάξει λίγο. Καθ' όλη την ιστορία της ανθρωπότητας, πόλεμοι έχουν κερδηθεί και χαθεί μέσα από τις δυνάμεις και δυνατότητες των Logistics - ή την έλλειψη τους.

Έχει υποστηριχθεί ότι η ήττα των Βρετανών στον Αμερικανικό Πόλεμο της Ανεξαρτησίας μπορεί σε μεγάλο βαθμό να αποδοθεί στην αποτυχία των Logistics. Ο βρετανικός στρατός εξαρτιόταν σχεδόν εξ' ολοκλήρου από τη Βρετανία για τις προμήθειες. Για τα πρώτα έξι χρόνια του πολέμου η χορήγηση αυτών των ζωτικών προμηθειών ήταν απολύτως ανεπαρκής, επηρεάζοντας την πορεία των εργασιών και το ηθικό των στρατευμάτων. Μια ικανή οργάνωση παροχής δεν αναπτύχθηκε μέχρι το 1781, που τότε ήταν πολύ αργά. Ωστόσο, ενώ οι στρατηγοί και οι στρατάρχες έχουν κατανοήσει τον κρίσιμο ρόλο των logistics, παράξενα μόνο στο πρόσφατο παρελθόν οι επιχειρήσεις αναγνώρισαν τη ζωτική επίδραση τους στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εν μέρει, αυτή η έλλειψη αναγνώρισης πηγάζει από το σχετικά χαμηλό επίπεδο κατανόησης των οφελών της ολοκληρωμένης εφοδιαστικής. (Christopher, 2011)

Μόλις κατά τη διάρκεια της δεύτερης βιομηχανικής επανάστασης (1850-1880) η οποία χαρακτηρίστηκε από σημαντικές καινοτομίες στις μεταφορές και στις επικοινωνίες (σιδηρόδρομος, ατμόπλοια, τηλέγραφος) η οικονομική δραστηριότητα μετατράπηκε σε ένα συντονισμένο σύστημα μαζικής παραγωγής και διανομής προϊόντων. Η τεράστια αυτή ανάπτυξη ώθησε τις επιχειρήσεις να επινοήσουν νέες μεθόδους και στρατηγικές ώστε να μειώσουν σημαντικά τα κόστη παραγωγής τους και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Έτσι η δεκαετία του '90 στράφηκε στη διοίκηση ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας δηλαδή το κύκλωμα προμηθειών, παραγωγής, μεταφοράς και διανομής των προϊόντων. Την τελευταία δεκαετία παρακολουθούμε μία ραγδαία αλλαγή στον τρόπο δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων. Το επιχειρηματικό περιβάλλον συνεχώς μεταβάλλεται, η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου σε συνδυασμό με καινοτόμες μεθόδους διαφήμισης και προώθησης προϊόντων, έδωσε θεωρητικά ανεξάντλητες ευκαιρίες ανάπτυξης Logistics και Εφοδιαστική Αλυσίδα σε μια επιχείρηση (Σαρτζετάκη, Logistics και Εφοδιαστική Αλυσίδα σε μια Επιχείρηση, 2013)

Ήδη από το 1915, ο Arch Shaw επεσήμανε ότι:

“Οι σχέσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων που δημιουργούν ζήτηση και της προσφοράς υλικών... απεικονίζουν την ύπαρξη δύο αρχών, της αλληλεξάρτησης και της ισορροπίας. Αποτυχία συντονισμού μπορεί να υφίσταται σε οποιαδήποτε από τις δραστηριότητες αυτές, είτε μεταξύ των μελών της ίδιας ομάδας, είτε με τα μέλη της άλλης. Ακόμη και η υπερβολική έμφαση η οποία αποδίδεται σε κάποια από τις δραστηριότητες αυτές, είναι βέβαιο ότι θα έχει ως αποτέλεσμα την ανατροπή της ισορροπίας των δυνάμεων, οι οποίες συντελούν στην αποτελεσματική διανομή... Η διανομή των αγαθών είναι διαφορετικό πρόβλημα από την δημιουργία της ζήτησης ... Δεν είναι λίγες οι αποτυχίες στη διανομή που οφείλονται στην έλλειψη ενός τέτοιου συντονισμού ανάμεσα στη δημιουργία ζήτησης και στην προσφορά υλικών...” (Christopher, 2011)

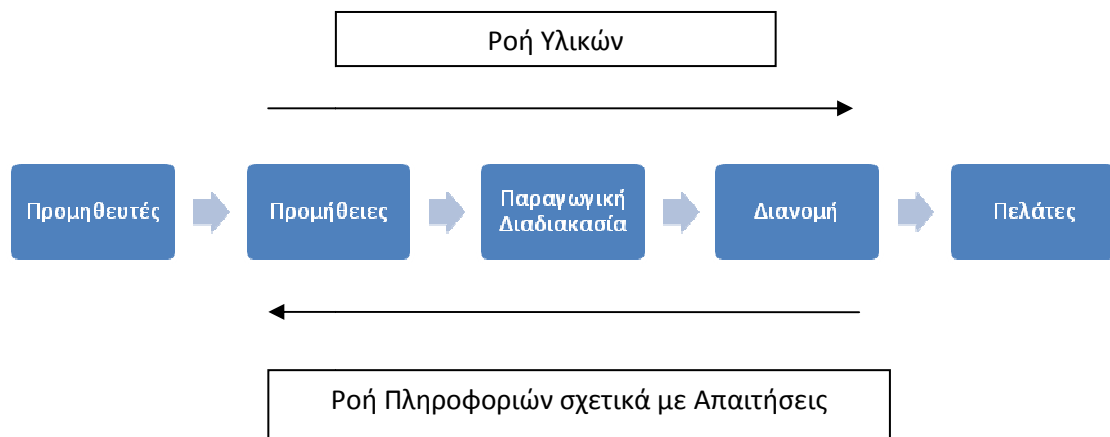
Επιπλέον, ο ανταγωνισμός κάνει αναγκαία την ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων, τη βέλτιστη χρήση κρίσιμων παραγωγικών πόρων, τη μείωση των αποθεμάτων, την ακριβέστερη πρόβλεψη της ζήτησης, τη σμίκρυνση των χρόνων παράδοσης, καθώς επίσης και τη δυνατότητα επικοινωνίας ακριβούς ημερομηνίας παράδοσης. (Σαρτζετάκη, Logistics και Εφοδιαστική Αλυσίδα σε μια Επιχείρηση, 2013)



### 1.3 Σκοπός των Logistics

Ο σκοπός των Logistics είναι ο σχεδιασμός όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που είναι αναγκαίες για να επιτευχθούν τα επιθυμητά επίπεδα εξυπηρέτησης και ποιότητας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. (Ασάνα, 2009) Ως εκ τούτου, τα Logistics , πρέπει να θεωρηθούν ως η σχέση μεταξύ της αγοράς και της βάσης εφοδιασμού. Το πεδίο εφαρμογής των logistics καλύπτει την οργάνωση, από τη διαχείριση των πρώτων υλών μέχρι την παράδοση του τελικού προϊόντος. (Christopher, 2011)

Οι Douglas M.Lambert, James R.Stock και Lisa M.Ellram αναφέρουν στο βιβλίο τους Fundamentals of Logistics Management (Κεφ 1<sup>ο</sup>) ότι, τα τελευταία χρόνια, η αποδοτική διαχείριση των Logistics έχει αναγνωριστεί ως η πιο σημαντική ευκαιρία για την βελτίωση της κερδοφορίας και της ανταγωνιστικής απόδοσης των επιχειρήσεων. (Ασάνα, 2009)



Σχήμα 1. Διαδικασία Διαχείρισης των Logistics  
Πηγή: (Ασάνα, 2009)

## 1.4 Ποιοτικά Στοιχεία των Logistics

Τα Logistics είναι μία βασική λειτουργία που υποστηρίζει τα επιχειρησιακά συστήματα παραγωγής και marketing. Επιδιώκουν να ικανοποιήσουν τους επιχειρησιακούς στόχους με το μικρότερο κόστος. Με λίγα λόγια, επιδιώκουν να βρίσκεται το σωστό προϊόν, στη σωστή ποσότητα, στο σωστό τόπο, στο σωστό χρόνο, με το σωστό κόστος. Με τα παραπάνω είναι φανερό ότι τα Logistics για να ικανοποιούν τις επιδιώξεις της επιχείρησης πρέπει να ικανοποιούν δύο κριτήρια.

Το ένα κριτήριο είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που επιτυγχάνουν και το δεύτερο κριτήριο είναι το χαμηλό κόστος με το οποίο επιτυγχάνουν την ποιότητα αυτών των υπηρεσιών. Ένα άριστο σύστημα Logistics πρέπει να ικανοποιεί και τα δύο κριτήρια. Πρέπει να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, τόσο στο τμήμα παραγωγής, όσο και στο τμήμα του marketing, καθώς και στους πελάτες της επιχείρησης, αλλά με χαμηλό κόστος.

Τα ποιοτικά στοιχεία των Logistics είναι πολλά, τα σημαντικότερα από τα οποία είναι:

**1. Διαθεσιμότητα (availability).** Η ικανότητα του συστήματος να έχει πάντοτε αρκετά διαθέσιμα αποθέματα για να εξυπηρετεί τις ανάγκες της παραγωγής ή των πελατών καλείται διαθεσιμότητα. Οι ζητούμενες ποσότητες προϊόντων πρέπει να εξασφαλίζονται συνεχώς από το σύστημα, την ώρα που τις χρειάζεται η παραγωγή ή ο καταναλωτής.

**2. Δυναμικότητα (capacity).** Η ικανότητα του συστήματος να διακινεί, μέσα στο χρονικό διάστημα που του έχουν ορίσει, τις ζητούμενες ή τις παραγόμενες ποσότητες ονομάζεται δυναμικότητα. Η ταχύτητα εκτέλεσης μίας παραγγελίας και η συνέπεια, δηλαδή η επίτευξη αυτής της ταχύτητας καθημερινά είναι στοιχεία που, επίσης, αφορούν τη δυναμικότητα.

**3. Συνέπεια (consistency).** Η συνέπεια, δηλαδή η δυνατότητα του συστήματος να παραδίδει, συνεχώς και επί καθημερινής βάσης, στους χρήστες του συστήματος, τα προϊόντα που ζητάνε σε καλή κατάσταση, χωρίς λάθη, σωστά επισημασμένα έτσι ώστε ο χρήστης να είναι βέβαιος ότι τα προϊόντα που παραλαμβάνει είναι αυτά που παρήγγειλε και μάλιστα στη σωστή κατάσταση, αποτελεί το τρίτο στοιχείο της ποιότητας.

Τα παραπάνω στοιχεία της ποιότητας του συστήματος Logistics μίας επιχείρησης είναι θεωρητικά μόνο δυνατόν να επιτευχθούν και να ικανοποιηθούν στο επίπεδο 100%.

Το ζητούμενο των Logistics είναι η επίτευξη άριστης ποιότητας με χαμηλό κόστος. Για να γίνει η προσέγγιση του κόστους πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το συνολικό κόστος όπου περιλαμβάνει τις δαπάνες μεταφορών, τις δαπάνες αποθήκευσης, το κόστος διατήρησης αποθεμάτων, το κόστος ελέγχου και απογραφής αποθεμάτων, το κόστος των κτιρίων, των μηχανημάτων κ.α. (Μπανιά, 2004). Οι περισσότερες επιχειρήσεις θα διαπιστώσουν ότι η σχέση ποιότητας/κόστους είναι τέτοια που εξισορροπείται σε ένα σχετικά υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης, με ένα ρεαλιστικά χαμηλό κόστος. Είναι αδύνατο και ποτέ δε θα επιτευχθεί το minimum του κόστους, με την ταυτόχρονη επίτευξη του maximum του επιπέδου εξυπηρέτησης. (WikiBooks, 2016)

Το σύστημα Logistics για να θεωρηθεί πετυχημένο και αποδοτικό, πρέπει να μπορεί να ελέγχει τις αποκλίσεις της ποιότητας και ποσότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και πρέπει να είναι ικανό να προσφέρει στους πελάτες της επιχείρησης μια σταθερή ποιότητα. Θα πρέπει επίσης να προσφέρει μια σταθερή ποσότητα για μεγάλα χρονικά διαστήματα και αυτό να το επιτυγχάνει με όσο το δυνατόν λιγότερα αποθέματα σε όλα τα στάδια της παραγωγής, πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας, ενδιάμεσα προϊόντα, τελικά προϊόντα και εμπορεύματα. Όταν σχεδιάζεται ένα σύστημα Logistics πρέπει να επιδιώκεται η επίτευξη των γενικών και ειδικών επιχειρησιακών στόχων που έχει θέσει η διοίκηση, και ταυτόχρονα πρέπει να επιδιώκεται η επίτευξη των επιμέρους στόχων που συνδέονται με τον χώρο και τη λειτουργία των Logistics. Ο σκοπός είναι ένα μελλοντικό αποτέλεσμα που ο οργανισμός θέλει να επιτύχει και η λειτουργία των Logistics θα τον βοηθήσει να το καταφέρει. (Κιτσαντά, 2004)

## **1.5 Λειτουργίες των Logistics**

Κάθε εταιρεία παραγωγής και λιανικής εξαρτάται από την εφοδιαστική για την παραγωγή και τη διανομή. Σήμερα, τα καθήκοντα αυτά συνήθως αναλαμβάνουν εξειδικευμένες εταιρείες, ή πάροχοι υπηρεσιών logistics. Όλο το φάσμα των υπηρεσιών Logistics μπορεί να αναλυθεί σε επιμέρους τομείς. Η πρώτη επικέντρωση αυτής της εξέτασης είναι μια επισκόπηση των βασικών καθηκόντων logistics. Αυτά μπορούν να υποδιαιρεθούν σε:

### **1.5.1 Επεξεργασία παραγγελίας**

Η επεξεργασία παραγγελιών, με την υποστήριξη διαφόρων διαδικασιών, αποτελεί τη βάση όλων των δραστηριοτήτων logistics σε μια εταιρεία. Γεγονός που την καθιστά σημαντικό παράγοντα στην λειτουργία τους.  
(Discover Logistics, 2016)

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για την υποβολή μιας παραγγελίας , όπως:

- Με Ταχυδρομείο
- Με Τηλέφωνο
- Μέσω Πωλητών
- Μέσω Υπολογιστών

Σε ορισμένες περιπτώσεις , παραγγελίες δημιουργούνται από τους προμηθευτές για τους πελάτες τους. Όταν έχει ληφθεί μια παραγγελία, θα πρέπει να επεξεργαστεί γρήγορα και με ακρίβεια από τον οργανισμό. Όταν η επεξεργασία γίνεται αποτελεσματικά, τόσο η επιχείρηση όσο και οι πελάτες ωφελούνται. Το σημερινό εξελιγμένο μηχανογραφικό σύστημα επεξεργασίας των παραγγελιών που χρησιμοποιείται από τις περισσότερες εταιρείες επιταχύνει τον κύκλο της παραγγελίας, αποστολής και χρέωσης. (Business Study Notes, 2015)

### **1.5.2 Αποθήκευση**

Οι αποθήκες χρησιμεύουν ως ζωτικής σημασίας κέντρα στη ροή των αγαθών μέσα σε ένα σύστημα logistics. Είναι υπεύθυνες για την αποτελεσματική αποθήκευση, προμήθεια, καθώς και αλλαγή δρομολογίου των εμπορευμάτων. (Discover Logistics, 2016). Σχεδόν κάθε επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να αποθηκεύει τα προϊόντα της, επειδή υπάρχει κάποιο κενό στην παραγωγή και στην κατανάλωση.

Η αποθήκευση μπορεί να λάβει τις ακόλουθες δύο μορφές:

- Αποθήκες
- Κέντρα Διανομής

### Αποθήκες:

Τα εμπορεύματα μπορούν να αποθηκευτούν από μεσαία ως μεγάλα χρονικά διαστήματα στις αποθήκες αποθήκευσης.

### Κέντρα Διανομής:

Τα κέντρα διανομής είναι πολύ πιο εξελιγμένα, με τέτοιο τρόπο ώστε να εμπλέκονται περισσότερο στη διακίνηση των εμπορευμάτων και λιγότερο στην αποθήκευση. Αυτά τα κέντρα διανομής είναι ιδιαίτερα αυτοματοποιημένα και μεγαλύτερα που έχουν σχεδιαστεί για την παραλαβή εμπορευμάτων από διάφορους προμηθευτές. Οι παραγγελίες από τους πελάτες λαμβάνονται και επεξεργάζονται αποτελεσματικά και η διανομή των παραγγελθέντων εμπορευμάτων γίνεται γρήγορα. Στη σύγχρονη τεχνολογική εποχή, νέες, εξαιρετικά αυτοματοποιημένες αποθήκες αντικαθιστούν το παλαιότερο σύστημα αποθήκευσης. Γίνεται χρήση κεντρικών, αποτελεσματικών, μηχανογραφικών συστημάτων και ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούνται είναι πολύ μικρός αφού το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας γίνεται μέσω ηλεκτρονικών μηχανών και ρομποτικής. (Business Study Notes, 2015)

### **1.5.3 Συσκευασία**

Η βέλτιστη συσκευασία ενός προϊόντος είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την εφοδιαστική. Χρησιμεύει ως ένα προστατευτικό στρώμα, μια πηγή πληροφοριών και προϋπόθεση για την αποτελεσματική και ασφαλή αποθήκευση και ταχεία μεταφορά. (Discover Logistics, 2016)

### **1.5.4 Αποθέματα**

Ως απόθεμα ορίζεται:

“Ο αριθμός πρώτων υλών και αγαθών που βρίσκονται στις αποθήκες μιας εταιρείας ως αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας και είναι διαθέσιμα ή προετοιμάζονται προς πώληση.” (Ευερτήριο Οικονομικών Όρων, 2016)

Μια αποθήκη είναι μια πολύτιμη μονάδα για μια εταιρεία μόνο όταν χρησιμοποιείται αποτελεσματικά. Η απαίτηση αυτή οδηγεί στο ερώτημα σχετικά με το βέλτιστο επίπεδο των αποθεμάτων σε μια αποθήκη. Το άριστο ύψος αποθεμάτων επιτυγχάνεται είτε με αύξηση είτε με μείωση των υφιστάμενων αποθεμάτων. Η αύξηση ή η μείωση των αποθεμάτων είναι μια καίρια απόφαση που πρέπει να ληφθεί από την επιχείρηση αφού τόσο η αύξηση όσο και η μείωση έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. (Σαρτζετάκη, 2013)

Η κατοχή μεγάλου αποθέματος να μην ενισχύει την διαθεσιμότητα αλλά οδηγεί σε απαξίωση και υψηλότερο κόστος. Από την άλλη πλευρά , ένας μικρός αριθμός αποθέματος οδηγεί σε δαπανηρή παραγωγή και αποστολές έκτακτης ανάγκης και τέλος, σε δυσαρέσκεια των πελατών.

Τα τελευταία χρόνια, νέα συστήματα διοίκησης αποθέματος έχουν αντικαταστήσει τις παλιές δαπανηρές μεθόδους. Η μέθοδος Just-in-Time είναι μια από αυτές και καταφέρνει να διατηρεί ο επίπεδο του αποθέματος σε χαμηλό επίπεδο. Η απογραφή διατάσσεται αμέσως μετά την παραλαβή της παραγγελίας από τους πελάτες, φθάνει γρήγορα και η προκύπτουσα παραγγελία συμπληρώνεται αποτελεσματικά. Με τον τρόπο αυτό το κόστος συντήρησης των αποθεμάτων μειώνεται, με αποτέλεσμα την αύξηση του κέρδους. (Business Study Notes, 2015)

### **1.5.5 Μεταφορά**

Η λειτουργία της μεταφοράς είναι σημαντική διότι επηρεάζει την απόδοση της παράδοσης, την τιμολόγηση των προϊόντων , και την κατάσταση των εμπορευμάτων όταν αυτά παραδοθούν, συνεπώς και την ικανοποίηση των πελατών. (Business Study Notes, 2015) Τα αγαθά πρέπει να μετακινηθούν από το σημείο Α στο σημείο Β όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα. Οι ειδικές δυνάμεις και αδυναμίες του κάθε μέσου μεταφοράς μέσα σε ένα σύστημα μεταφοράς φορτίου, πρέπει να ζυγίζονται και ενδεχομένως να συνδυαστούν. (Discover Logistics, 2016)

Υπάρχουν πέντε διαφορετικούς τρόπους μεταφοράς που μπορούν να υιοθετηθούν από τον οργανισμό κατά την παράδοση των προϊόντων τους στους εμπόρους , αποθήκες και τους πελάτες:

#### Σιδηρόδρομοι:

Το σιδηροδρομικό δίκτυο στην Ευρώπη είναι άριστο το οποίο, αποδεικνύεται με τα ιδιωτικά μεταφορικά τρένα τα οποία διοργανώνουν δρομολόγια σε ομαδική βάση. Η μεταφορά με σιδηρόδρομο προτιμάται από την οδική για μεγάλες αποστάσεις. (Σαρτζετάκη, Logistics και Εφοδιαστική Αλυσίδα σε μια Επιχείρηση, 2013)

#### Οδικώς:

Τα τελευταία χρόνια έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη μεταφορά των εμπορευμάτων από το ένα μέρος στο άλλο με μερίδιο 24 % του συνολικού φορτίου. Τα προγράμματα δρομολόγησης και το χρονοδιάγραμμα των φορτηγών είναι εξαιρετικά ευέλικτο και η υπηρεσία τους είναι πολύ πιο γρήγορη από ό, τι των σιδηροδρόμων. (Business Study Notes, 2015)

Στη Ελλάδα οι οδικές μεταφορές αποτελούν κλάδο ζωτικής σημασίας για την οικονομία και αντιπροσωπεύουν σε εθνικό επίπεδο το 7% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος και το 7% των θέσεων απασχόλησης. Τα οχήματα με τη μεγαλύτερη χρήση είναι τα μικρά φορτηγά ή μεγαλύτερες εξειδικευμένες νταλίκες, άλλοτε ανοιχτά ή κλειστά. (Σαρτζετάκη, Logistics και Εφοδιαστική Αλυσίδα σε μια Επιχείρηση, 2013)

#### Αγωγοί:

Για την αποστολή πετρελαίου, χημικών προϊόντων και φυσικού αερίου από τις πηγές τους, χρησιμοποιούνται αυτά τα εξειδικευμένα μέσα μεταφοράς. Χρησιμοποιούνται ως επί το πλείστον από τους ιδιοκτήτες για την παράδοση των δικών τους προϊόντων. (Business Study Notes, 2015)

#### Αερομεταφορές:

Η λειτουργία του αέρα μεταφοράς είναι η λιγότερο δημοφιλής μεταξύ των επιχειρηματικών οργανώσεων και μόνο το 1 % του συνολικού φορτίου που μεταφέρονται μέσω των μέσων αέρα. (Business Study Notes, 2015).

Αν και το κόστος είναι σχετικά υψηλό, η αερομεταφορά γίνεται όλο και πιο δημοφιλής, κυρίως λόγω του γεγονότος ότι είναι γρήγορη, τα προϊόντα δεν έχουν τόσες απαιτήσεις σε συσκευασία, και υπάρχουν μικρότερες πιθανότητες για απώλειες ή φθορές. Η αερομεταφορά επίσης βοηθά στη βελτίωση της οικονομικής ρευστότητας της επιχείρησης καθώς λιγότερα αποθέματα δεσμεύονται σε μεταφορά και οι πληρωμές γίνονται ταχύτερα. (Σαρτζετάκη, Logistics και Εφοδιαστική Αλυσίδα σε μια Επιχείρηση, 2013)

#### Ναυτιλία:

Σημαντικό κομμάτι της «πίτας» των μεταφορών κατέχουν και οι θαλάσσιοι μεταφορείς καθώς το 75% των εξαγόμενων προϊόντων μεταφέρονται μέσω της θάλασσας. (Σαρτζετάκη) Αποτελεί τον παλαιότερο τρόπο μεταφοράς εμπορευμάτων από τη μια περιοχή στην άλλη, και τον πιο χρονοβόρο. (Business Study Notes, 2015).

Τα πλοία παρέχουν τη φτηνότερη μορφή μεταφοράς που μεταφέροντας τα βαριά και χύμα φορτία με σχετικά χαμηλότερο κόστος. Αν η θαλάσσια μεταφορά συνδυαστεί με την οδική και τη σιδηροδρομική μεταφορά το συνολικό κόστος αυξάνεται και αυτό μπορεί να αποτελέσει μειονέκτημα για τον πελάτη αν ειδικά ο τελευταίος βρίσκεται μακριά από το λιμάνι. (Σαρτζετάκη, Logistics και Εφοδιαστική Αλυσίδα σε μια Επιχείρηση, 2013)

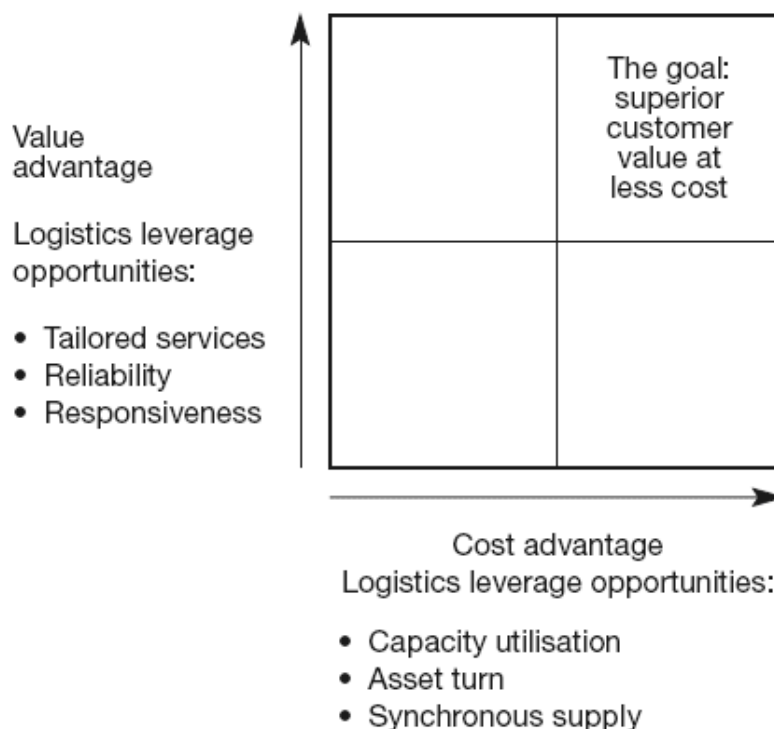
## 1.6 Πλεονεκτήματα των Logistics

### 1.6.1 Τρόποι απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Ο ορισμός του πλεονεκτήματος των Logistics σημαίνει ότι πρέπει να θέσουμε στόχους οι οποίοι είναι μετρήσιμοι, ξεκάθαροι και μπορούν να εκφραστούν ποσοτικά. Διακρίνουμε τρεις συγκεκριμένους και εύκολα μετρήσιμους στόχους για τη δημιουργία πλεονεκτήματος: (Harrison & Van Hoek, Logistics Μάνατζεμεντ και Στρατηγική, 2013)

- Την ποιότητα
- Το χρόνο
- Το κόστος

Όπως υποδηλώνεται και στο σχήμα, η πρόκληση για τη διοίκηση είναι να προσδιορίσει τα κατάλληλα Logistics και τις στρατηγικές εφοδιαστικής αλυσίδας για να μετακινηθεί η οργάνωση στην επάνω δεξιά γωνία του πίνακα. Οι εταιρείες που κατέχουν αυτή τη θέση έχουν προσφορές που είναι χαρακτηριστικές στην ποιότητα καθώς και οικονομικά ανταγωνιστικές. Σαφώς πρόκειται για μια θέση δύναμης που είναι εξαιρετικά δύσκολη για τους ανταγωνιστές να επιτεθούν. (Ασάνα, 2009)



Σχήμα 2. Απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος  
Πηγή: (Christopher, 2011)



Υπάρχει μια σειρά σημαντικών τρόπων με τους οποίους η παραγωγικότητα μπορεί να ενισχυθεί.

Πλεονέκτημα Αξίας μπορεί να επιτευχτεί μέσω:

- Προσαρμοσμένων Υπηρεσιών
- Αξιοπιστίας
- Αποκριτικότητας

Καθώς και Πλεονέκτημα Κόστους μέσω:

- Αξιοποίησης Χωρητικότητας
- Τζίρο Κεφαλαίου
- Συγχρονισμένης Προμήθεια

Οι ευκαιρίες για καλύτερη αξιοποίηση της χωρητικότητας, μείωση των αποθεμάτων και στενότερη ολοκλήρωση με τους προμηθευτές σε επίπεδο σχεδιασμού είναι σημαντικές. Εξίσου οι προοπτικές για την απόκτηση πλεονεκτήματος στην αγορά μέσω της ανώτερης εξυπηρέτησης πελατών δεν πρέπει να υποτιμάται. Για να συνοψίσουμε, εκείνες οι οργανώσεις που θα είναι οι ηγέτες στις αγορές του μέλλοντος θα είναι εκείνες που έχουν επιδιώξει και επιτύχει τις διπλές κορυφές αριστείας, έχοντας κερδίσει τόσο την ηγεσία του κόστους και την ηγεσία της υπηρεσίας. Η βασική φιλοσοφία πίσω από την έννοια των Logistics και της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι αυτή του σχεδιασμού και του συντονισμού των υλικών που ρέουν από την πηγή στον χρήστη ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα και όχι, όπως ήταν συχνά η περίπτωση στο παρελθόν, ως ανεξάρτητες δραστηριότητες.

Έτσι, σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση ο στόχος είναι να συνδεθεί η αγορά, το δίκτυο διανομής, η διαδικασία κατασκευής και η δραστηριότητα προμήθειας κατά τέτοιο τρόπο που οι πελάτες να εξυπηρετούνται σε υψηλότερα επίπεδα με ακόμη χαμηλότερο κόστος. Με άλλα λόγια, ο στόχος είναι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω τόσο τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση των υπηρεσιών. (Christopher, 2011)

Ο Martin Christopher αναφέρει στο βιβλίο του. Logistics και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (1<sup>ο</sup> Κεφ, σελ 31), ότι η αιτία δημιουργίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βρίσκεται πρωτίστως στην ικανότητα της επιχείρησης να διαφοροποιείται, στα μάτια του καταναλωτή, έναντι των ανταγωνιστών της, και δευτερευόντως στην ικανότητά να λειτουργεί με χαμηλότερο κόστος και, επομένως, με υψηλότερο κέρδος. (Ασάνα, 2009)

Ίσως ένα δεδομένο προϊόν είναι κάτι το οποίο κανένας άλλος δεν μπορεί να μιμηθεί σε θέμα τιμής, ή ενδεχομένως είναι ανώτερο από τεχνική άποψη. (Harrison & Van Hoek, Logistics Μάνατζμεντ και Στρατηγική, 2013)

### 1.6.2 Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή

Ο Γεώργιος Τσιότρας Ph.D στο βιβλίο του, Διοίκηση Παραγωγής (Τόμος β', 1999, Κεφ 7) αναφέρεται στα διάφορα οφέλη από την εφαρμογή των Logistics. Σε μια επιχείρηση η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος Logistics, εκτός από τη σημαντική εξοικονόμηση κόστους, προσφέρει τα εξής πλεονεκτήματα:

- Κεντρική παρακολούθηση όλων των υλικών από πρώτες ύλες μέχρι το έτοιμο προϊόν.
- Κεντρική παρακολούθηση των στοιχείων διαχείρισης – αποθήκευσης και διακίνησης υλικών που επιβαρύνουν σε μεγάλο βαθμό το τελικό κόστος οπουδήποτε εμπορεύματος.
- Κεντρική λήψη αποφάσεων σε θέματα που σχετίζονται άμεσα με τον πελάτη, όπως ο χρόνος παράδοσης, ποιότητα παραδιδόμενου προϊόντος, ανταπόκριση σε έκτατες συνθήκες κ.λπ.
- Ποιοτικό έλεγχο.

Ιδιαίτερα στο χώρο της αποθήκης, η οποία μέσα στην αλυσίδα διακίνησης των προϊόντων είναι ο κρίκος με το μεγαλύτερο κόστος, η εφαρμογή των logistics επιδιώκει τους εξής στόχους:

- Μέγιστη χρήση και αξιοποίηση της εργασίας.
- Αποτελεσματική αξιοποίηση της εργασίας.
- Ορθή επιλογή και αξιοποίηση του εξοπλισμού.
- Σωστή ταξινόμηση των προϊόντων.
- Αποτελεσματική μετακίνηση – διακίνηση των προϊόντων.
- Ασφάλεια.
- Καθαριότητα και τάξη.
- Αποτελεσματική επικοινωνία

(Ασάνα, 2009)

## 1.7 Λόγοι Μη Εφαρμογής

Το όνειρο κάθε διευθυντή είναι η εταιρεία του να έχει μεταβλητά έξοδα. Φυσικά, από την άποψη της εταιρείας στο σύνολό της, αυτό παρουσιάζεται ως μια σχεδόν αδύνατη αποστολή, αλλά μπορεί σίγουρα να πραγματοποιηθεί από μεμονωμένες επιχειρήσεις. Ειδικό στα Logistics μπορούν να κάνουν το όνειρο αυτό πραγματικότητα και τα έξοδα ευθέως ανάλογα με την ανταλλαγή αγαθών. Γιατί τότε δεν τα εφαρμόζουν όλες οι επιχειρήσεις;

Η πρώτη ομάδα αποτελείται από τις εταιρείες οι οποίες δεν είναι σε θέση να κάνουν ένα σωστό υπολογισμό των εξόδων εφοδιαστικής τους, έτσι όταν παίρνουν μια προσφορά, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι τα εσωτερικά τους έξοδα είναι χαμηλότερα. Φυσικά, όταν κάνουν τον υπολογισμό τους δεν λαμβάνουν όλες τις πραγματικές δαπάνες υπόψη, όπως:

- Απόσβεση οχημάτων
- Απόσβεση αποθηκών
- Δαπάνες προσωπικού διοίκησης
- Κόστος της ασφάλειας εργασίας και πυρασφάλειας
- Κόστος της ενέργειας
- Κόστος της αλόγιστης χρήση των αποθηκών
- Κόστος της αναποτελεσματική χρήση του εργατικού δυναμικού κ.λπ.

Οι επιχειρήσεις αυτές επιλέγουν την εξωτερική ανάθεση όχι νωρίτερα, από ό, τι σε περίπτωση βλάβης του οχήματος ή όταν θέλουν να πουλήσουν αντικείμενα / αποθήκες λόγω οικονομικών προβλημάτων.

Η δεύτερη ομάδα αφορά τις επιχειρήσεις των οποίων το προσωπικό καταλαβαίνει ότι η εξωτερική ανάθεση είναι η μόνη πιθανή μακροπρόθεσμη επιλογή, αλλά εφαρμόζουν τη διαδικασία σε διάφορες φάσεις. Συνήθως πρώτα πωλούν / δίνουν τα οχήματα στους οδηγούς με τους οποίους υπογράφουν συμβάσεις διανομής. Αν τα αγαθά είναι ομοιόμορφα και δεν απαιτούν ειδικές συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, τότε όλη αυτή η διαδικασία μπορεί να διαρκέσει έως και αρκετά χρόνια, εφ' όσον τα οχήματα συνεχίζουν να λειτουργούν.

Αυτή είναι μισή - λύση , που συνήθως οδηγεί σε μικρότερες αποταμιεύσεις, και σχετίζονται με την αποφυγή επενδύσεων σε οχήματα, μείωσης του κόστους εργασίας, καθώς και απολύσεων. Ένα από τα πιο συνηθισμένα κίνητρα για την εξωτερική ανάθεση είναι η κοινωνική ευαισθησία για τους εργαζόμενους. Οι εταιρείες αυτές έχουν επίγνωση της τελικής λύσης, αλλά το επιτυγχάνουν μετά τη λήψη πολλών βημάτων.

Η τρίτη ομάδα έχει τις εσωτερικές διαδικασίες της δομημένες με τρόπο που κανείς άλλος δεν μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε αυτές. Τέτοιες εταιρείες, για παράδειγμα, διανέμουν ένα γιαούρτι ή ένα λουκάνικο σε καταναλωτές δεκάδες χιλιόμετρα μακριά ( “γιατί οι καταναλωτές έρχονται πρώτα” ) και δεν ενδιαφέρονται για τελικό κέρδος . Όταν ενδιαφερθούν για αυτό, θα είναι αργά.

Υπάρχουν πολλά ακόμη παραδείγματα, του γιατί οι εταιρείες δεν επιλέγουν logistics outsourcing πιο γρήγορα. Ωστόσο , θα πρέπει να αναφέρουμε την ύπαρξη εταιρειών για τις οποίες η εξωτερική ανάθεση δεν δούλεψε. Αυτό αφορά κυρίως εταιρείες με υψηλές δαπάνες προϊόντων και περιλαμβάνουν κυρίως μεγάλα καταστήματα της αλυσίδας. Φυσικά όμως, είναι και θα είναι σε θέση να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη όλων των στοιχείων της σύγχρονης εφοδιαστικής. (Šćurec, 2014)

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Αλυσίδα Αξίας & Αλυσίδα Εφοδιασμού

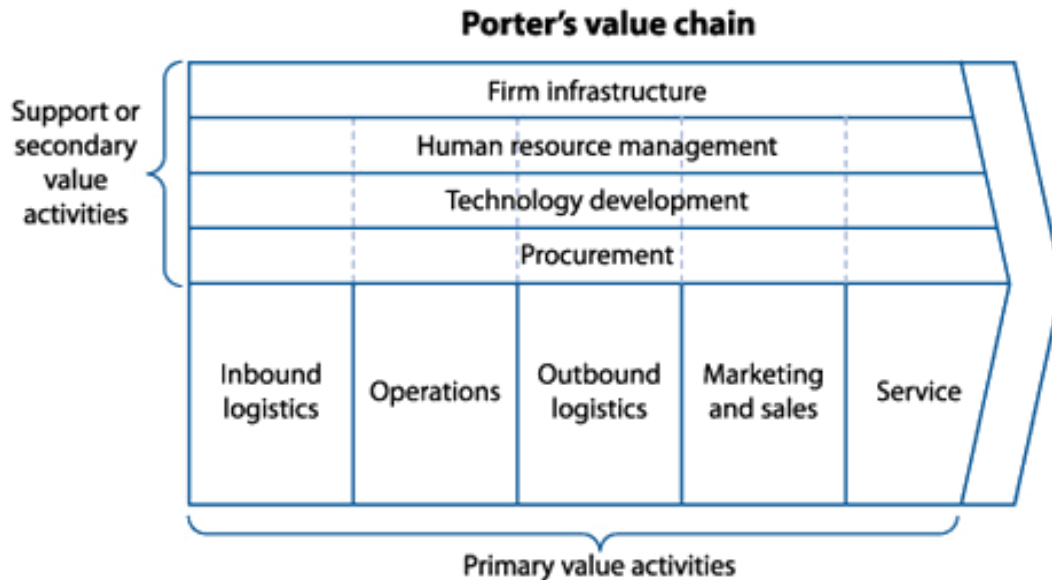
### 2.1 Έννοια Αλυσίδας Αξίας

Μια αλυσίδα αξίας είναι ένα μοντέλο υψηλού επιπέδου που αναπτύχθηκε από τον Michael Porter που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις λαμβάνουν πρώτες ύλες, προσθέτουν αξία σε αυτές μέσω διαφόρων διεργασιών για τη δημιουργία ενός τελικού προϊόντος, και στη συνέχεια πωλούν το τελικό προϊόν στους πελάτες. (Investopedia, Value Chain, 2016).

Η συνολική αξία που παραδίδεται από την εταιρεία είναι το συνολικό άθροισμα της αξίας που δημιουργήθηκε σε όλη τη διάρκεια της. Ο Michael Porter ανέπτυξε την έννοια αυτή, το 1980 το βιβλίο του «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα». (The Economic Times, 2016) Οι εταιρείες διεξάγουν ανάλυση της αλυσίδας αξίας, εξετάζοντας κάθε βήμα της παραγωγής που απαιτείται για τη δημιουργία ενός προϊόντος και βρίσκουν τρόπους για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της. Ο γενικός στόχος είναι να παραδοθεί μέγιστη αξία με το μικρότερο δυνατό συνολικό κόστος και να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Investopedia, Value Chain, 2016)

## 2.2 Δραστηριότητες Αλυσίδας Αξίας

Ο Porter (1998) εισήγαγε μια σειρά συχνών αλληλένδετων γενικών δραστηριοτήτων στις επιχειρήσεις. Το προκύπτον μοντέλο είναι γνωστό ως Αλυσίδα Αξίας, όπου ο Porter εντόπισε τις πρωταρχικές και υποστηρικτικές δραστηριότητες, όπως φαίνεται παρακάτω. (Strategy Train, 2009)



Σχήμα 1. Η Αλυσίδα Αξίας του Porter

Η ιδέα της αλυσίδας αξίας βασίζεται στην αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών αποτελούνται από υποσυστήματα το καθένα με εισροές, διαδικασίες μετασχηματισμού και εκροές. Προϋποθέτουν την απόκτηση και κατανάλωση πόρων - χρήματα, εργασία, υλικά, εξοπλισμό, κτίρια, γη, διοίκηση και διαχείριση. Το πώς οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας πραγματοποιούνται καθορίζουν το κόστος και επηρεάζουν τα κέρδη.

Οι περισσότεροι οργανισμοί συμμετέχουν σε εκατοντάδες, ακόμη και χιλιάδες δραστηριότητες κατά τη διάρκεια της μετατροπής των εισροών σε εκροές. Οι δραστηριότητες αυτές μπορούν να ταξινομηθούν σε γενικές γραμμές είτε ως κύριες ή υποστηρικτικές και όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να τις εφαρμόζουν σε κάποια μορφή. (University Of Cambridge, 2016)

### 2.2.1 Πρωταρχικές Δραστηριότητες Αλυσίδας Αξίας

Σκοπός των δραστηριοτήτων αυτών είναι να παράγουν αξία που υπερβαίνει το κόστος παροχής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, δηλαδή την επίτευξη κέρδους. (Strategy Train, 2009)

- **Inbound Logistics** - Περιλαμβάνει τις σχέσεις με τους προμηθευτές και όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για τη λήψη, αποθήκευση και διάδοση των εισροών.
- **Λειτουργίες** - Όλες οι δραστηριότητες που απαιτούνται για τη μετατροπή των εισροών σε εκροές (προϊόντα και υπηρεσίες).
- **Outbound Logistics** - Περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για τη συλλογή, την αποθήκευση και τη διανομή του προϊόντος.
- **Marketing και Πωλήσεων** - Δραστηριότητες που ενημερώνουν τους αγοραστές σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, παρακινούν τους αγοραστές για την αγορά τους, και διευκολύνουν την αγορά τους.
- **Υπηρεσίες** - Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που διατηρούν και ενισχύουν την αξία μετά την πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών στους καταναλωτές.

### 2.2.2 Υποστηρικτικές Δραστηριότητες Αλυσίδας Αξίας

- **Procurement** - Απόκτηση εισροών ή πόρων, για την επιχείρηση.
- **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού** - Αποτελείται από όλες τις δραστηριότητες που εμπλέκονται στην πρόσληψη, κατάρτιση, ανάπτυξη, αποζημίωση και ( αν χρειαστεί) απόλυση προσωπικού.
- **Τεχνολογική Ανάπτυξη** - Αφορά στον εξοπλισμό, το υλικό , το λογισμικό , τις διαδικασίες και τεχνικές γνώσεις που ασκήθηκαν στο μετασχηματισμό των εισροών σε εκροών .
- **Υποδομή** - Εξυπηρετεί τις ανάγκες της εταιρείας και συνδέει διάφορα μέρη μαζί. Αποτελείται από λειτουργίες ή τμήματα , όπως λογιστική, νομική, χρηματοοικονομική, σχεδιασμό, δημόσιες υποθέσεις, κυβερνητικές σχέσεις, διασφάλιση της ποιότητας και τη γενική διαχείριση.

Οι εταιρείες μπορούν να αξιοποιήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κάθε μια από τις πέντε δραστηριότητες της αλυσίδα αξίας. Η δημιουργία outbound logistics είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική, για παράδειγμα, μειώνει το κόστος αποστολής μιας εταιρείας και επιτρέπει, είτε να πραγματοποιήσει περισσότερα κέρδη ή να περάσει την εξοικονόμηση μέχρι τον καταναλωτή,

μειώνοντας την τιμή. Η αύξηση της αποτελεσματικότητας οποιασδήποτε από τις τέσσερις δραστηριότητες στήριξης αυξάνει το όφελος για τουλάχιστον μία από τις πέντε κύριες δραστηριότητες. (Investopedia, Value Chain, 2016)

Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες συνήθως θεωρούνται ως «γενικά έξοδα», αλλά μερικές επιχειρήσεις τα χρησιμοποίησαν για να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, για παράδειγμα, να αναπτύξουν πλεονέκτημα κόστους μέσω καινοτόμων συστημάτων διαχείρισης των πληροφοριών. (Strategy Train, 2009)

### **2.3 Πλεονεκτήματα Αλυσίδας Αξίας**

Η αγορά, διανομή και πώληση αγαθών αποτελούν τα βασικά συστατικά στη διαχείριση της αλυσίδας αξίας. Οι επιχειρήσεις επωφελούνται σημαντικά από την εφαρμογή των αρχών της διαχείρισης της αλυσίδας αξίας με τους συνεργάτες των καναλιών διανομής.

#### **Μείωση Χρόνου Παράδοσης**

Κάθε μέλος του καναλιού διανομής μπορεί να επωφεληθεί από τους μειωμένους χρόνους παράδοσης.

- Ένας κατασκευαστής μπορεί να ενισχύσει τις σχέσεις του με τους εμπόρους χονδρικής ή λιανικής με την γρηγορότερη παράδοση παραγγελιών.
- Οι μεταπωλητές επωφελούνται επειδή μπορεί να συντονίσει πιο αποτελεσματικά η αγορά και η πώληση.
- Οι τελικοί πελάτες επωφελούνται από την ταχύτερη και πιο συνεπή παράδοση, όταν οι εταίροι του καναλιού διακίνησης λειτουργούν αποτελεσματικά.

#### **Βελτιστοποίηση Αποθεμάτων**

Στενά συνδεδεμένη με τους ταχύτερους χρόνους παράδοσης είναι η δυνατότητα βελτιστοποίησης των αποθεμάτων. Οι έμποροι λιανικής πώλησης μπορούν να συνεργαστούν στενά με τους προμηθευτές για να μειώσουν τους χρόνους παράδοσης και να συντονίσουν τις εξερχόμενες διαδικασίες του κατασκευαστή και με τα inbound logistics του λιανοπωλητή.

Πολλοί έμποροι λιανικής πώλησης χρησιμοποιούν την "just-in-time" διαδικασία απογραφής στο πλαίσιο της διαχείρισης της αλυσίδας αξίας. Με την JIT, ο λιανοπωλητής κάνει μικρότερες, πιο συχνές παραγγελίες προϊόντων για τη μείωση των επιπέδων των αποθεμάτων. Τα πλεονασματικά αποθέματα είναι δαπανηρά στη διαχείριση και αυξάνουν τη προοπτική για σπατάλη. Ωστόσο, ο λιανοπωλητής πρέπει να εμπιστεύεται τη σχέση του με τους προμηθευτές για την εξασφάλιση μη ελλείψεων.



### **Βελτίωση των πελατειακών σχέσεων**

Με τη διαχείριση των αρχικών παραγόντων της αλυσίδας αξίας, συμπεριλαμβανομένων των inbound logistics, των λειτουργιών και των outbound logistics, οι μεταπωλητές μπορούν να βελτιώσουν τους χρόνους απόκρισης και να ελαχιστοποιήσουν το κόστος για τους πελάτες. Τα θέματα μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης της αλυσίδας αξίας είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τη βελτίωση των πελατειακών σχέσεων. Πολλοί μεταπωλητές χρησιμοποιούν προγράμματα αφοσίωσης ή ανταμοιβών για τη δημιουργία πιστών πελατών, καθώς και για να τους πείσουν να αγοράσουν περισσότερα προϊόντα με την πάροδο του χρόνου. Η εξυπηρέτηση πελατών είναι επίσης σημαντική μετέπειτα της αγοραστικής εμπειρίας για να διασφαλιστεί η συνεχής ικανοποίηση.

### **Βελτίωση Εσόδων και Κερδών**

Τελικά, το βασικό πλεονέκτημα της διαχείρισης της αλυσίδας αξίας είναι η ενίσχυση των εσόδων και κερδών. Με αποτελεσματικά Logistics και διανομή, μπορείτε να έχετε διαθέσιμα προϊόντα, όταν οι πελάτες τα θέλουν. Οι προσπάθειες Marketing και πωλήσεων βοηθούν στο να προσελκύσουν πελάτες και να τους παρακινήσουν να αγοράσουν αγαθά σε σχετικά υψηλές τιμές. Ο συνδυασμός μειωμένων Logistics, κόστους διανομής και βέλτιστων τιμών και εσόδων συμβάλλουν στο καλύτερο δυνατό κέρδος για την μικρή επιχείρησή σας. (Kokemuller, 2016)

## 2.4 Έννοια Αλυσίδας Εφοδιασμού

Η Αλυσίδα Εφοδιασμού είναι το δίκτυο που δημιουργήθηκε μεταξύ διαφόρων εταιρειών παραγωγής, χειρισμού και / ή διανομής ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει τα βήματα που χρειάζονται να ληφθούν για να παραδοθεί ένα καλό προϊόν ή υπηρεσία από τον προμηθευτή στον πελάτη. Μια Αλυσίδα Εφοδιασμού είναι ένα δίκτυο εταιρών που συλλογικά μετασχηματίζουν ένα βασικό αγαθό σε ένα τελικό προϊόν, στο οποίο δίνεται αξία από τους τελικούς πελάτες και οι οποίοι (εταίροι) διαχειρίζονται τις επιστροφές σε κάθε στάδιο. (Harrison & Van Hoek, Logistics Μάνατζμεντ και Στρατηγική/Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα μέσω της Αλυσίδας Εφοδιασμού, 2013)

Ένας από τους περιεκτικούς ορισμούς που της έχουν αποδοθεί προέρχεται από το Συμβούλιο των Επαγγελματιών της Διοίκησης της Αλυσίδας Εφοδιασμού (CSCMP):

“Η Διοίκηση της Αλυσίδας Εφοδιασμού περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και έλεγχο όλων των διαδικασιών που εμπλέκονται στην προμήθεια, στον μετασχηματισμό, στην μεταφορά και στη διανομή κατά μήκος μιας αλυσίδας εφοδιασμού. Η διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού περιλαμβάνει τον συντονισμό και την συνεργασία μεταξύ εταιρών, οι οποίοι μπορεί να είναι προμηθευτές, ενδιάμεσοι φορείς, τρίτοι εξειδικευμένοι φορείς παροχής υπηρεσιών και πελάτες. Ουσιαστικά, η διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού ολοκληρώνει το μάνατζμεντ της προσφοράς και της ζήτησης μέσα σε κάθε εταιρεία και ανάμεσα σε διαφορετικές εταιρείες προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες του τελικού πελάτη. (Canadian Supply Chain Sector Council, 2016)

## 2.5 Διάφορα μεταξύ Logistics και Εφοδιαστικής αλυσίδας

Υπάρχει μία σύγχυση σχετικά με το περιεχόμενο και τη σχέση μεταξύ των εννοιών Logistics και Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Αυτό οφείλεται στην οπτική γωνία και τα ενδιαφέροντα των εμπλεκόμενων. (Σαρτζετάκη, 2013). Και οι δύο μέθοδοι ασχολούνται με την προμήθεια, μεταφορά και διακίνηση αγαθών και ανθρώπων και συμβάλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας. (Dowling, 2016)

Μερικοί θεωρούν ότι ο όρος Εφοδιαστική Αλυσίδα αποτελεί συνώνυμο του όρου Logistics. Οι Levi Simchi, D. Kaminsky Ph. και Simchi-Levi (Designing and Managing the Supply Chain, McGraw Hill, 2000) δεν διακρίνουν καμία διαφορά μεταξύ των Logistics και της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. (Σαρτζετάκη, 2013).

Άλλοι, όπως το Council of Logistics Management (CLM) και οι Alan Rushton, John Oxley and Phil Croucher (The Handbook of Logistics and Distribution

Management, Kogan, 2000) θεωρούν ότι τα Logistics αποτελούν τμήμα / υποσύνολο των διαδικασιών σε μια Εφοδιαστική Αλυσίδα. (Rushton, Oxley, & Croucher, 2010)

Πως όμως μπορούμε να διακρίνουμε τα Logistics από την Εφοδιαστική αλυσίδα;

Τα Logistics αποτελούν κατεύθυνση και οργανωτικό πλαίσιο από το οποίο προκύπτει το σχέδιο ροής των προϊόντων και των πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση. Η εφαρμογή των Logistics επιδιώκει να συντονίσει όλες τις προσπάθειες που γίνονται σε κάθε κρίκο της αλυσίδας εφοδιασμού, έτσι ώστε η επιδιωκόμενη αύξηση της αξίας σε μία φάση να μην προκαλεί μείωση της πρότυπης αξίας σε προηγούμενη ή επόμενη φάση. Αποτελεί τμήμα της όλης διαδικασίας μιας εφοδιαστικής αλυσίδας και ενδιαφέρεται για την βελτιστοποίηση των ροών μέσα στην επιχείρηση έχοντας ως κύριο στόχο να φτάσει το προϊόν στον τελικό καταναλωτή. (Σαρτζετάκη, 2013)

Η Εφοδιαστική Αλυσίδα, από την άλλη πλευρά, τείνει να επικεντρωθεί στην ευρύτερη εικόνα. Είναι ένας όρος της διαχείρισης που καλύπτει όλες τις πτυχές της προμήθειας και προμήθευσης των εμπορευμάτων. Η Διαχείριση της Αλυσίδα Εφοδιασμού διαχειρίζεται τις συνδέσεις των επιχειρήσεων που επιτρέπουν την τελική πώληση των προϊόντων στους καταναλωτές.

Έτσι, τα Logistics μπορούν να θεωρηθούν ως ένα βασικό μέρος της εφοδιαστικής αλυσίδας, που απαιτούν ένα μοναδικά εστιασμένο σύνολο δεξιοτήτων που σχετίζονται με ένα συγκεκριμένο τομέα της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. (University Of Lincoln, 2015)

## **2.6 Κύρια Επιχειρηματικά Πλεονεκτήματα**

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας βοηθά τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της προμήθειας και παραγωγής (Linton, 2016), παρέχοντας επίσης ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μετριάζοντας το ρίσκο αναφορικά με την αγορά πρώτων υλών και την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων. Είναι μια μέθοδος βελτίωσης του συντονισμού και της συνεργασίας με τους προμηθευτές, τους διανομείς, τους παρόχους υπηρεσιών και τους πελάτες. (DeBenedetti, 2016)

Εξασφαλίζει πρόσβαση σε βασικές πρώτες ύλες, προμήθειες και υπηρεσίες μέσω μακροχρόνιων σχέσεων προσφοράς με τους προμηθευτές. Μειώνει το κόστος απόκτησης των προμηθειών μέσω συμβάσεων με τα μέλη της, εξαλείφοντας τον κίνδυνο διακυμάνσεων των τιμών και προϋπολογίζοντας με ακρίβεια το κόστος εφοδιασμού. Ενθαρρύνει τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των μελών της, με αποτέλεσμα να κρατούνται ενήμεροι τόσο τους προμηθευτές όσο και την ίδια την εταιρεία για πιθανόν μεταβολές. (Linton, 2016)

## 2.7 Σημαντικότητα

Σήμερα, οι περισσότερες παγκόσμιες επιχειρήσεις αναγκάζονται να αναζητούν για ένα κέντρο παραγωγής όπου το κόστος της εργασίας και των πρώτων υλών να είναι χαμηλό ώστε να μπορούν να είναι ανταγωνιστικές.

Πολλές δραστηριότητες της επιχείρησης χρειάζονται διαχείριση και η εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να βοηθήσει. Από την ανεύρεση των πρώτων υλών από διαφορετικά μέρη, στην μεταφορά αυτών των πλέον τελικών προϊόντων μέσω των πωλητών, διανομμένων στο πελάτη, είναι σε θέση να επηρεάσει την αποδοτικότητα των λειτουργιών, την ικανοποίηση των πελατών και την επιτυχία της επιχείρησης (Wattpad, 2013).

### 2.7.1 Επιχειρησιακές Επιπτώσεις

- **Ενίσχυση της Εξυπηρέτησης των Πελατών**

Η εφοδιαστική αλυσίδα ελέγχει τη ροή των προϊόντων και των πληροφοριών και ως εκ τούτου, τη ροή του κεφαλαίου. Δεν αποτελεί γραμμή συναρμολόγησης αλλά δομή υλικών, παραγγελιών, προμηθειών, εταιριών, ζήτησης και άλλων πτυχών που μια εταιρεία εκτιμά ότι χρειάζεται. Η υπόσταση της όμως βασίζεται στην εξυπηρέτηση των πελατών, την οποία επιδιώκει συνεχώς να ενισχύει μέσω: (Will, 2014)

- Σωστής ποικιλίας και ποσότητας προϊόντων
- Σωστής τοποθέτησης
- Σωστής χρονικής παράδοσης και υποστήριξης αυτών μετά την πώληση

(Council of Supply Chain Management Professionals, 2016)

- **Επηρεασμός Χρηματοοικονομικής Κατάστασης**

Η εφοδιαστική αλυσίδα προσφέρει τα υψηλότερα ποιοτικά προϊόντα στους πελάτες, στην ώρα τους, συνεπώς δεν γίνεται να υπάρξουν καθυστερήσεις. Όταν η παράδοση έχει σχεδιαστεί με βάση την αποτελεσματικότητα και την ταχύτητα, μπορεί να μετακινηθεί η μέγιστη ποσότητα προϊόντος στο συντομότερο χρόνο με τις μικρότερες χρηματικές δαπάνες. (Will, 2014)

- Μειώνει το Κόστος Αγορών - Οι έμποροι λιανικής εξαρτώνται από τις αλυσίδες εφοδιασμού για την γρήγορη παράδοση των προϊόντων, ώστε να αποφευχθεί η κράτηση δαπανηρών αποθεμάτων στα καταστήματα περισσότερο από όσο χρειάζεται.

- Μειώνει το κόστος παραγωγής - Οι κατασκευαστές εξαρτώνται από τις αλυσίδες εφοδιασμού για την αξιόπιστη παράδοση των υλικών σε εργοστάσια συναρμολόγησης για την αποφυγή ελλείψεων που θα παρεμπόδιζαν την παραγωγή. (Council of Supply Chain Management Professionals, 2016)

Κατά συνέπεια η εφοδιαστική αλυσίδα βοηθά στον έλεγχο του κόστους και στη μείωση αυτού, μέσω στρατηγικών κινήσεων που είναι σε θέση να αποφέρουν δραματικές αυξήσεις στα κέρδη. Επίσης είναι σε θέση να βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας στην αγορά.

### **2.7.2 Κοινωνικές Επιπτώσεις**

Η αλυσίδα εφοδιασμού είναι μια κρίσιμη πτυχή του πολιτισμού. Οι μεγαλύτερες από αυτές αποτελούν θαύματα συντονισμού και ομαδικής εργασίας. Επιτρέπουν στις εταιρείες να αναπτύσσονται διεθνώς, φυσικά όμως και δεν έχουν όλες τους τα συμφέροντα τους στα σωστά σημεία, αλλά αποτελεί εργαλείο ζωτικής σημασίας για εκείνες που επιδιώκουν ένα παγκόσμιο αντίκτυπο. (Will, 2014)

Λιγότερο γνωστό είναι το πώς η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας παίζει σημαντικό ρόλο στην κοινωνία. Σχετικές γνώσεις και ικανότητες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την υποστήριξη ιατρικών αποστολών, διεξαγωγή εργασιών ανακούφισης από καταστροφές, και τον χειρισμό καταστάσεων έκτακτης ανάγκης. Είτε ασχολούνται με τις καθημερινές ροές προϊόντων ή με μια απρόσμενη φυσική καταστροφή, οι ειδικοί της εφοδιαστικής αλυσίδας λαμβάνουν ενεργό μέρος. Μπορούν να διαγνώσουν προβλήματα, να επιλύσουν δημιουργικά διαταραχές, και να καταλάβουν πώς να μετακινηθούν βασικά προϊόντα σε ανθρώπους που έχουν ανάγκη όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα. (Council of Supply Chain Management Professionals, 2016)

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Logistics στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

### 3.1 Εισαγωγή

Το ξενοδοχείο είναι μια εγκατάσταση που παρέχει κατάλυμα με αμοιβή, συνήθως σε βραχυπρόθεσμη βάση. (Tour History, 2007) Ο πρωταρχικός σκοπός των ξενοδοχείων είναι να παρέχουν στους επισκέπτες τους στέγη, τροφή, αναψυχή, παρόμοιες υπηρεσίες και αγαθά, προσφέροντας σε εμπορική βάση τα πράγματα που συνήθως υπάρχουν εντός των νοικοκυριών, αλλά δεν είναι διαθέσιμα για τους ανθρώπους σε ένα μακρινό ταξίδι. Το ξενοδοχείο ως θεσμικό όργανο και ως βιομηχανία, μεταμόρφωσε τα ταξίδια, επιτάχυνε τον αποικισμό, και επέκτεινε την επιρροή του αστικού πολιτισμού. (Encyclopedia.com, 2003)

Στο σημερινό μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, υπάρχει μια αυξημένη εστίαση στην παροχή αξίας για τον πελάτη με το φθηνότερο δυνατό κόστος. Ξενοδοχειακές εταιρείες, μικρές και μεγάλες, θα πρέπει να επικεντρωθούν στο πώς να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες, διατηρώντας παράλληλα το κόστος σε χαμηλά επίπεδα. Η τρέχουσα ύφεση έχει επηρεάσει τις επιχειρήσεις από όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένης και της ξενοδοχειακής βιομηχανίας. (Brodsky, 2009)

Σε μια βιομηχανία με μεγάλη εντάσεως εργασία, πολλά ξενοδοχεία αναγκάζονται να κάνουν πιο τολμηρές και πιο ορατές κινήσεις όσον αφορά τη μείωση του κόστους στις λειτουργίες τους. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι μεγάλο μέρος των προσπαθειών μείωσης των δαπανών αυτών έχουν επικεντρωθεί στην μισθοδοσία και λοιπά έξοδα που συνδέονται με τους εργαζομένους, όπως πάγωμα των προσλήψεων, περικοπές των απολαβών και μείωση των επιδομάτων

Ένας τομέας της ξενοδοχειακής βιομηχανίας που συνήθως μένει έξω από το πλαίσιο των προσπαθειών μείωσης του κόστους είναι ο τομέας των logistics και των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ένα καθιερωμένο σύστημα logistics και διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να βοηθήσει τη ξενοδοχειακή βιομηχανία να δώσει σε μεμονωμένες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η χρήση των σωστών logistics και στρατηγικών της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν βοηθούν να βελτιωθεί μόνο η ποιότητα και η εξυπηρέτηση, αλλά μειώνουν το κόστος. (Odoom, 2012)

### 3.2 Ιστορία του Ξενοδοχειακού Κλάδου

Για όσο χρονικό διάστημα είχαμε πολιτισμό είχαμε ξενοδοχεία, αν και οι πρώτες προσεγγίσεις των ξενοδοχείων ήταν λίγο διαφορετικές από ό, τι είναι σήμερα.

Στα αρχικά βιβλικά χρόνια, οι ταξιδιώτες συχνά διέμεναν στα σπίτια των τοπικών κατοίκων. Αν και υπήρχαν χάνια με πολλά δωμάτια, οι περισσότερες εγκαταστάσεις ήταν απλά σπίτια τα οποία «νοίκιαζαν» τους στάβλους τους στους περαστικούς. Μπορεί να πρόσφεραν κάποιο γεύμα, αλλά οι επισκέπτες είχαν την τάση να μένουν μόνο τη νύχτα και συνέχιζαν τα ταξίδια τους το πρωί. Πολλές πρώιμες μορφές του ξενοδοχείου είχαν θεωρηθεί ως σύντομες ανάπαυλες από το ταξίδι, αφού παρατεταμένη διαμονή σε περιοχές εκτός της γενέτειράς του ατόμου ήταν σπάνια και συχνά διεξάγονται μόνο για επιχειρηματικούς λόγους.

Στις αρχές του ελληνικού πολιτισμού, πολλά χωριά προσέφεραν στους ταξιδιώτες εγκαταστάσεις με ιαματικά λουτρά. Αν και δεν περνούσαν τη νύχτα σε αυτές τις εγκαταστάσεις, προσέφεραν μια αναγκαία ανάπαυλα από το δρόμο. Στη Ρώμη, προσφέρονταν στη κυβέρνηση και στους υψηλόβαθμους αξιωματούχους διαμονή σε πανέμορφα αρχοντικά με λουτρά, αλλά και καταλύματα με τροφή.

Γύρω στο έτος 1200 μ.Χ, πιο μόνιμα ξενοδοχεία χτίστηκαν. Τα πρώτα δείγματα ήταν το L 'Auberge Cour Saint Georges στη Γάνδη, Βέλγιο και το Angel Inn στο Lincolnshire, Αγγλία. Ήταν απλές δομές, αλλά έθεσαν τις βάσεις για το μοντέλο του ξενοδοχείου-επιχείρηση που θα επέμενε στους μετέπειτα αιώνες.

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία, όπως τη γνωρίζουμε σήμερα, ξεκίνησε πραγματικά στις αρχές του 15ου αιώνα, όταν απαιτούνταν από το Γαλλικό Δίκαιο οι διαχειριστές των ξενοδοχείων να τηρούν ταμείο-εγγραφές. Το Αγγλικό δίκαιο ακολούθησε γρήγορα το παράδειγμά τους, και πάνω από 500 πανδοχεία άρχισαν να παρουσιάζονται στις δύο χώρες. Τα ξενοδοχεία έγιναν μεγαλύτερα και συχνά περιελάμβαναν αυλή, την οποία αντίκριζαν τα υπνοδωμάτια, καθώς και κουζίνα και στάβλους στο πίσω μέρος για τα άλογα.

Άρχισαν να διαφημίζουν τις υπηρεσίες τους με σήμανση, και τον 16ο αιώνα, οι πρώτοι οδηγοί άρχισαν να εμφανίζονται παρουσιάζοντας τα "Best of " σε σχέση με την καθαριότητα και την κουζίνα των ξενοδοχείων. Αλλά ήταν κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης, όταν άρχισε η πραγματική μεταμόρφωση της ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Με την εφεύρεση της ατμομηχανής, τα ταξίδια έγιναν πιο προσιτά και έτσι σε όλες οι μεγάλες πόλεις δημιουργήθηκαν ξενοδοχεία για τους επισκέπτες.

Μερικές από τα πιο ενδιαφέροντες μετατροπές συνέβησαν στο Κάιρο, όπου αρχαία χαρέμια μετατράπηκαν σε ξενώνες και στη Βενετία, όπου ερειπωμένα παλάτια ανακαινίστηκαν σε σύγχρονα κατάλυμα. Γύρω από αυτό το διάστημα, το Tremont Hotel στη Βοστώνη έγινε το πρώτο με ένα " a la carte μενού " και με εσωτερικές τουαλέτες, και το Holt House στη Νέα Υόρκη έγινε το πρώτο ξενοδοχείο που πρόσφερε ανελκυστήρα για τις αποσκευές. Μια ομάδα άλλων καινοτομιών αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου

- Ιδιωτικό μπάνιο
- Μεγαλύτερες σουίτες
- Κλειδαριές στις πόρτες

και προσέφερε μια ιδέα για τον εκσυγχρονισμό που θα ερχόταν στο σχεδιασμό των ξενοδοχείων.

Το πρώτο πραγματικά σύγχρονο ξενοδοχείο ήταν το Le Grand Hôtel Paris, το οποίο άνοιξε στο Παρίσι το 1862. Το ξενοδοχείο ήταν ένας εκπληκτικός μονόλιθος, με σκοπό να τονίσει την επιτυχία, την ομορφιά και το μεγαλείο της Δεύτερης Αυτοκρατορίας της Γαλλίας. Από το 1890, το ξενοδοχείο ήταν εντελώς φωτισμένο με ηλεκτρικό ρεύμα, μια σημαντική εξέλιξη του χρόνου.

Στον 20ο αιώνα, πρωτεύουσες από όλο τον κόσμο άρχισαν να μιμούνται το στυλ του Παρισιού, της Βιέννης, της Νέα Υόρκη, και του Σικάγο, και σύντομα, υπήρχαν πολυτελή ξενοδοχεία υψηλής κατηγορίας σε όλο τον κόσμο. Στον 21ο αιώνα, η καινοτομία στα ξενοδοχεία συνεχίζει να αυξάνεται. Έχουμε δει ξενοδοχεία κτισμένα από πάγο, και την επέκταση των υψηλής ποιότητας καταλυμάτων σε προσιτές για τους ανθρώπους από όλα τα διαφορετικά κοινωνικά-οικονομικά υπόβαθρα τιμές. Η ευκολία των κρατήσεων οδήγησε σε άνθηση των ξενοδοχείων, χάρη σε μεγάλο βαθμό στη τεχνολογία. Online sites για κρατήσεις επιτρέπουν σε οποιονδήποτε να επιμεληθεί για μια μοναδική και ιδιαίτερη ταξιδιωτική εμπειρία με βάση το γούστο, την τοποθεσία, και τον προϋπολογισμό.

Ποτέ δεν ήταν πιο εύκολη η πρόσβαση σε ξενοδοχεία, και οι επιλογές είναι πραγματικά ατελείωτες. (Hirpunk, 2015)



### 3.3 Το Ξενοδοχειακό Προϊόν

Στην σημερινή εποχή τα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν τους πελάτες τους σαν φιλοξενούμενους και προσπαθούν να προσφέρουν υπηρεσίες που να ξεπερνούν τις προσδοκίες τους. Μπορούμε λοιπόν να πούμε ότι το σύνολο των υλικών αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει ένα ξενοδοχείο στους πελάτες του ονομάζεται ξενοδοχειακό προϊόν. (Σιδηροπούλου, 2011).

Υπηρεσία είναι η εργασία ή η παροχή που βρίσκει χρήση του ξενοδοχειακού δωματίου από τον πελάτη ή το σερβίρισμα του φαγητού του εστιατορίου του. Οι υπηρεσίες είναι αυλές και δεν μπορούν να έρθουν στην ιδιοκτησία του πελάτη. (Παπαδάκη, 2014)

Το ξενοδοχειακό προϊόν είναι ένα ιδιόμορφο προϊόν, που ποικίλει από χώρα σε χώρα και από περιοχή σε περιοχή, και διαφέρει από τα άλλα προϊόντα του γεωργικού ή βιομηχανικού τομέα. Αποτελείται από διάφορα επιμέρους αγαθά και υπηρεσίες που παράγονται από διάφορους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας. Η πολυπλοκότητά του εξηγεί κι ένα μέρος από τις δυσκολίες που έχει η τυποποίησή του. (Σιδηροπούλου, 2011)

Το ξενοδοχειακό προϊόν είναι αποτέλεσμα σύνθεσης ενός πλέγματος αγαθών και υπηρεσιών, όπως:

- Φυσικό και τεχνητό περιβάλλον
- Φήμη της περιοχής εγκατάστασης του ξενοδοχείου
- Αρχιτεκτονική διακόσμηση και διαρρύθμιση του ξενοδοχείου
- Άνεση, θέα, καθαριότητα και ευκολίες των υπνοδωματίων
- Φαγητά, ποτά και λοιπά προσφερόμενα υλικά αγαθά
- Εξυπηρέτηση, προθυμία, θετικότητα των εργαζομένων
- Μουσική, διασκέδαση και γενικά κάθε προσφερόμενη ευκολία (Κρεμμυδά & Λιάπη, 2012)

Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι το ξενοδοχειακό προϊόν προσφέρεται σε δεδομένο τόπο (εγκατάσταση του ξενοδοχείου), ο οποίος δεν επιδέχεται μεταβολή και η κατανάλωση των υπηρεσιών απαιτεί να είναι ο πελάτης φυσικά παρών στο χώρο του ξενοδοχείου. Οι δύο αυτές συνιστώσες καθιστούν το ξενοδοχειακό προϊόν ιδιαίτερα ευαίσθητο λόγω της ποικιλίας και της σύνθεσης που παρουσιάζει αφού πρόκειται για ένα προϊόν που αποτελείται από διάφορα προϊόντα τα οποία είναι διαφορετικά μεταξύ τους, και που προσφέρονται σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, σε διαφορετικούς χώρους και από διαφορετικούς ανθρώπους. (Παπαδάκη, 2014)

Το ξενοδοχειακό προϊόν παρουσιάζει τις εξής ιδιαιτερότητες:

- Είναι πολύμορφο και πολυσύνθετο. Είναι δηλαδή ένα προϊόν, το οποίο αποτελείται από πολλά προϊόντα, τα οποία είναι διαφορετικά μεταξύ τους.
- Τα προϊόντα αυτά προσφέρονται σε διαφορετικές στιγμές σε διαφορετικούς χώρους και από διαφορετικούς ανθρώπους.
- Καταναλώνεται επί μέρες και η γνώμη του πελάτη για τη συνολική ποιότητα, ολοκληρώνεται μετά την αποχώρηση.
- Δεν αποθηκεύεται. Το δωμάτιο του ξενοδοχείου που δε νοικιάστηκε τη μια ημέρα, μπορεί να νοικιαστεί την επόμενη, καλύπτοντας έτσι την απώλεια εσόδου της προηγούμενης ημέρας.
- Δε μεταφέρεται και δε διανέμεται στις διάφορες αγορές, αλλά υποχρεώνει τον καταναλωτή να μεταφερθεί αυτός στο χώρο που προσφέρεται.
- Εξαρτάται από πολλούς έξω-ξενοδοχειακούς παράγοντες. Άσχημες κλιματολογικές συνθήκες, σεισμοί, φωτιές, τρομοκρατικές ενέργειες ή άλλες καταστροφές δημιουργούν πρόβλημα στην ποιότητα του. (Κρεμμυδά & Λιάπη, 2012)

Άλλος ένας σημαντικός παράγοντας ποιότητας του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι η ποιότητα της εικόνας του, δηλαδή το κύρος του ως κοινωνικό σύμβολο. Για παράδειγμα ο πελάτης που επιλέγει για τις διακοπές του το “Hilton”, είναι αυτός που τοποθετείται κοινωνικά σε υψηλότερο επίπεδο από αυτόν που κάνει διακοπές σε ένα μη επώνυμο ξενοδοχείο. Τα προϊόντα που είναι ακριβά εντάσσουν τους καταναλωτές τους στους οικονομικά ισχυρούς, ενώ τα προϊόντα που είναι της μόδας σε αυτούς που είναι “in” δηλαδή στους επίκαιρους και καλά πληροφορημένους.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία ποιότητας τόσο του επίσημου όσο και του κεντρικού ξενοδοχειακού προϊόντος παίζουν τεράστιο ρόλο στην αποδοτικότητα και επιβίωση της ξενοδοχειακής επιχείρησης αφού όπως επισημαίνει ο Ph. Kotler ένας δυσαρεστημένος πελάτης διώχνει δέκα υποψήφιους πελάτες ενώ ένας ευχαριστημένος φέρνει μόνο τρεις. (Παπαδάκη, 2014)

## 3.4 Τωρινές Πρακτικές

### 3.4.1 Procurement Management - Διαχείριση Προμηθειών

Οι πρακτικές του Procurement Management χρησιμοποιούνται στη βιομηχανία των Logistics και της Εφοδιαστικής Αλυσίδας για να υποστηρίξουν τις επιχειρησιακές ανάγκες της εταιρείας, εστιάζοντας στο πώς γίνονται οι αγορές, πώς το προϊόν λαμβάνεται από τους προμηθευτές, την οικοδόμηση σχέσεων με τους προμηθευτές, τη διαχείριση της διαδικασίας προμηθειών με τον εντοπισμό ευκαιριών και τη διαχείριση των εσωτερικών λειτουργιών. (Terry, 2007)

Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό για όλη την ομάδα διαχείρισης μιας επιχείρησης να εφαρμόσει ένα καλό σύστημα προμηθειών για να εξασφαλιστεί η μέγιστη αξία από την άποψη της μείωσης του κόστους και της αποτελεσματικότητας του χρόνου. Αυτό θα μειώσει το κόστος κατά τη διάρκεια των αγορών, που θα οδηγήσει σε καλύτερο κόστος και αξία για τους τελικούς χρήστες. Η απόδοση της ομάδας προμηθειών καθορίζει την επιτυχία του όλου έργου. (Muwowo, 2016)

Για παράδειγμα, η αλυσίδα Hilton Hotels άλλαξε τη στρατηγική προμηθειών της, συνδυάζοντας την αγορά μέσω εθνικών συμβάσεων με τη χρήση τοπικών παρόχων όπου κρίνεται οικονομικά συνετό. Η αλυσίδα σιγουρεύεται ότι χτίζει ισχυρές σχέσεις με τους προμηθευτές της για καλές ευκαιρίες, και στη συνέχεια διαπραγματεύεται προσαυξήσεις με τους διανομείς που χειρίζονται την αποθήκευση και τη παράδοση. Επίσης, ως μέρος της στρατηγικής της για να ελέγχει την όλη διαδικασία της εφοδιαστικής αλυσίδας, πραγματοποιεί αλλαγές σε διεθνές επίπεδο με γνώμονα την ενοποίηση διεθνών συμβάσεων προμήθευσης. (Terry, 2007)

### **3.4.2 Distribution Management - Διαχείριση Διανομής**

Ο ρόλος του είναι να πάρει τα σωστά προϊόντα, στο σωστό πελάτη, τη σωστή στιγμή. Χρησιμοποιείται ως στρατηγική για να ελαχιστοποιηθεί το κόστος μεταφοράς που απαιτείται για την μεταφορά εμπορευμάτων από το δίκτυο των προμηθευτών προς την εταιρεία για την ενοποίηση, πριν αποσταλούν στον πελάτη. (Zhang, Song, & Huang, 2009)

Διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο σύστημα των πωλήσεων και μπορεί να διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία. Χρησιμοποιείται ως στρατηγική για την ελαχιστοποίηση του κόστους μεταφοράς και συμβάλλει στην αύξηση της εμβέλειας των προϊόντων.

Σήμερα, οι ξενοδοχειακές εταιρείες έχουν πολλά έμμεσα κανάλια διανομής. Τα κύρια σημεία που πρέπει να λάβουν υπόψη είναι ο σχεδιασμός μιας στρατηγικής η οποία θα μειώσει το κόστος διανομής, όπως το κόστος μεταφοράς. Δεν είναι ένας εύκολος στόχος το να παρέχουν στους πελάτες τους ό, τι ακριβώς χρειάζονται, ως εκ τούτου, η διεύθυνση του ξενοδοχείου θα πρέπει να επικεντρωθεί σε υποστηρικτικά κανάλια διανομής με βάση τον πελάτη που προτίθενται να εξυπηρετήσει.

Σύμφωνα με το Global Portal for Hospitality Professional , η βιομηχανία της φιλοξενίας είναι γνωστή για την ανταγωνιστικότητα της, ειδικά για τα ξενοδοχεία που βρίσκονται σε αστικές περιοχές. Αυτό προϋποθέτει ότι οι ξενοδόχοι πρέπει να παρακολουθούν στενά το ποία κανάλια φέρνουν τις καλύτερες αποδόσεις, προκειμένου να είναι σε θέση να προσδιορίσουν το πραγματικό κόστος που συνδέεται με αυτά. Ως εκ τούτου, η διαχείριση του ξενοδοχείου θα πρέπει να εξετάσει την απόδοση και τις εισφορές του κάθε καναλιού προσεκτικά, όπως ακριβώς κάνει με τα οικονομικά ζητήματα.

Το Distribution Management επιδρά στις στρατηγικές μάρκετινγκ και στη τεχνολογία των πληροφοριών που απαιτούνται για τη διαχείριση των κρατήσεων και αγορών του ξενοδοχείου. (Muwowo, 2016)

Στο Venetian / Palazzo, οι επενδύσεις σε συστήματα διαχείρισης αποθήκης βοήθησαν στην εξοικονόμηση κόστους. Άλλαξαν τον τρόπο με τον οποίο το προϊόν φθάνει στα διάφορα τμήματα, έχοντας παραγγελίες να φτάνουν ταυτόχρονα για τα διάφορα τμήματα που απαιτούν το ίδιο προϊόν.

Η μόνη πρόκληση με αυτό είναι οι αλλαγές στη ροή των εντολών, οι οποίες διαφέρουν ανάλογα με την παραγγελία, την ημέρα και την ώρα. Ακόμη και με τις προκλήσεις, ο απώτερος στόχος είναι να έχουμε τις παραγγελίες να φτάνουν ταυτόχρονα και να έχουν τα συστήματά τους αρκετά ευέλικτα ώστε να δέχονται μικρές αλλαγές στο χρονοδιάγραμμα όταν είναι απαραίτητο. Επίσης σιγουρεύει ότι όσο οι απαιτήσεις των πελατών αλλάζουν, έχει τα αντίστοιχα προϊόντα διαθέσιμα στην αποθήκη. (Odoom, 2012)

### **3.4.3 Inventory Management - Διαχείριση Αποθεμάτων**

Η Saxena ορίζει ως Inventory Management τη διαδικασία διαχείρισης των αποθεμάτων των ετοιμών, ημιτελών προϊόντων, και των πρώτων υλών μιας επιχείρησης. Η διαδικασία ξεκινά μόλις η παραγωγή αρχίζει, όπου κάποιος παραγγέλνει πρώτες ύλες, ημικατεργασμένα προϊόντα ή τελικά προϊόντα από τον προμηθευτή. (Muwowo, 2016)

Οι πρακτικές του Inventory Management βοηθούν τις εταιρείες να πραγματοποιούν παραγγελίες με ακρίβεια, καθώς και να διατηρούν διάφορες ποικιλίες προϊόντων και εφοδίων. Τα συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία αναφορών και για τον έλεγχο του ποίος προμηθευτής και πωλητής έχει τις καλύτερο κόστος, καθώς και για τον συμβιβασμό ή την προσαρμογή της απογραφής μετά την φυσική καταμέτρηση. Σε κάθε στάδιο των Logistics και της Εφοδιαστικής Αλυσίδας μιας εταιρείας υπάρχει απογραφή, και το κόστος ανέρχεται σε 25% έως 40% βάση της αξίας της. (Odoom, 2012)

Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, η σημασία που αποδίδεται στην ορθή διαχείριση των αποθεμάτων είναι ζωτικής σημασίας για να διατηρηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Υπάρχουν πολλές δραστηριότητες που εμπλέκονται με την απογραφή που συμβαίνουν συνεχώς στο ξενοδοχείο, όπως το room service, η αγορά τροφίμων, ποτών και άλλων αγαθών. Όλες αυτές οι δραστηριότητες πρέπει να παρακολουθούνται για την αποφυγή διαρροών, σπατάλης και κλοπής. Μια καλή διαχείριση των αποθεμάτων βοηθά το ξενοδοχείο να ξεπεράσει τη διακύμανση της προσφοράς και της ζήτησης και τη διεύθυνση να προβλέψει σωστά το ποσοστό της προσφοράς και της ζήτησης και να μειώσει ή να αποφύγει τις πιθανότητες λαθών και να διατηρήσουν ένα αυστηρό έλεγχο επί των κερδών. (Muwowo, 2016)

Σύμφωνα με τον Robert Lindsay στο Venetian / Palazzo, η στρατηγική διαχείρισης των αποθεμάτων τους, είναι να μείνετε επαρκώς εφοδιασμένοι με τις προμήθειες και τα προϊόντα που χρειάζονται για την εκτέλεση των λειτουργιών σας, δεδομένου ότι αυτό βοηθά να παρέχεται συνεπής εξυπηρέτηση στους πελάτες. Η στρατηγική τους επικεντρώνεται στη διατήρηση μια προληπτική ματιάς στη χρήση και στην επικοινωνία, σε τακτική βάση, με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες.

Έχει δημιουργήσει μια πρακτική διαχείρισης των αποθεμάτων για την αγορά αυτών που χρειάζονται ανάλογα με τη χρήση τους, και βασίζονται σε προβλέψεις 72 ωρών. Η εταιρεία συνεχίζει να εκσυγχρονίζει τα συστήματα διαχείρισης των αποθεμάτων της για να κάνει διαφορετικά πράγματα, όπως έλεγχο των πωλήσεων και του διαθέσιμου αποθέματος, καθώς και να επικοινωνεί με τους προμηθευτές σε πραγματικό χρόνο. Επίσης, για να διασφαλιστεί ότι οι δαπάνες που προκύπτουν από την απογραφή

ελαχιστοποιούνται, έχουν υιοθετήσει πολιτική αποθεμάτων First in-First Out (FIFO). (Odoom, 2012)

FIFO είναι μια λογιστική μέθοδος προσδιορισμού του κόστους πωληθέντων και της αξίας των αποθεμάτων σε μια επιχείρηση. Σύμφωνα με τη μέθοδο FIFO, το απόθεμα μιας εταιρείας αποτιμάται με βάση την υπόθεση ότι τα πρώτα εμπορεύματα που αγοράστηκαν είναι και τα πρώτα που θα πωληθούν. Δηλαδή, τα παλαιότερα αγαθά που βρίσκονται στην αποθήκη είναι και τα πρώτα που θα εξέλθουν από αυτή, όπως προκύπτει και από το όνομα First In – First Out. (Ευρετήριο, 2017)

#### **3.4.4 Information Technology – Τεχνολογία Πληροφοριών**

Οι πρακτικές της Information Technology επικεντρώνονται στις πληροφορίες που διατίθενται στο πλαίσιο της αλυσίδας εφοδιασμού. Οι εταιρείες ενσωματώνουν και χρησιμοποιούν πολλαπλά ηλεκτρονικά συστήματα για τη διανομή πληροφοριών σχετικά με τις παραγγελίες των πελατών που βοηθούν στην εξοικονόμηση κόστους. Η τεχνολογία των πληροφοριών έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν με τους προμηθευτές και τους πελάτες.

Σήμερα, διαφορετικά συστήματα πληροφοριών έχουν ενσωματωθεί για να βοηθήσουν τις προβλέψεις δεδομένων, να παρακολουθήσουν τα επίπεδα των αποθεμάτων και τις τάσεις των πωλήσεων, και με τη σειρά τους οι εταιρείες έχουν δει μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης των λειτουργιών, ταχύτερη αρχειοθέτηση των παραγγελιών, αποθέματα σε σωστό επίπεδο ασφαλείας, καθώς και βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών. (Odoom, 2012)

Για παράδειγμα, η αλυσίδα Hilton Hotels επισήμανε την έλλειψη ενσωμάτωσης μεταξύ των διάφορων συστημάτων, όπως η αγορά, η απογραφή, και οι πληρωτέοι λογαριασμοί που οδηγεί σε εσφαλμένα δεδομένα. Διόρθωσε το ζήτημα της ενοποίησης των συστημάτων της και υιοθέτησε μια στρατηγική όπου υπήρχε ένας τυποποιημένος προμηθευτής και προϊόντα σε όλα τα υποκαταστήματα της. (Terry, 2007)

Η πληροφορία είναι το κλειδί για κάθε διαδικασία λήψης αποφάσεων σε μια επιχείρηση, ως εκ τούτου, το να λάβεις ακριβείς πληροφορίες, τη σωστή στιγμή στο σωστό μέρος κάνει τη ροή πληροφοριών ευκολότερη και ταχύτερη. Η τεχνολογία της πληροφορίας είναι βασικά η τεχνολογία για την απόκτηση, την αποθήκευση, τη διάρθρωση και τη διαχείριση των πληροφοριών, που επίσης συμπιέζει, μεταδίδει πληροφορίες, διαδικασίες, προσβάσεις και ερμηνεύει τις πληροφορίες.

Η χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών έχει επηρεάσει τη σχέση των προμηθευτών και των πελατών και βοήθησε την ανάπτυξη της κάθε

επιχείρησης στην παρούσα εποχή. Το διαδίκτυο έχει παίξει τεράστιο ρόλο στην ανάπτυξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας σήμερα.

Μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως το Facebook, το Twitter, Instagram, WhatsApp, Snapchat και πολλά άλλα παίζουν όλο και σημαντικότερο ρόλο στις στρατηγικές των ξενοδοχείων σε όλο τον κόσμο. Όταν οι πελάτες ανατροφοδοτήσουν και σχολιάσουν στα κοινωνικά δίκτυα, οι αξιολογήσεις τους παίζουν μεγάλο ρόλο στην δημοσιότητα των υπηρεσιών του ξενοδοχείου. Σήμερα η τεχνολογία πληροφοριών έχει βοηθήσει στις προβλέψεις των δεδομένων, στη παρακολούθηση του επιπέδου των αποθεμάτων και στη τάσεις των πωλήσεων, στη γρήγορη πλήρωση των παραγγελιών, στη μείωση του χρόνου και στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών. (Muwowo, 2016)

### **3.4.5 Green Supply Chain - Πράσινη Αλυσίδα Αξίας**

Η Green Supply Chain εστιάζει στο πώς οι εταιρείες απαιτούν από τους προμηθευτές τους και τους συνεργάτες διανομής να παραδώσουν τα τελικά προϊόντα στους τομείς της κατασκευής, των μεταφορών, και της εξοικονόμηση χρημάτων με τη βελτιστοποίηση πράσινων λύσεων. Η πράσινη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στον κλάδο των ξενοδοχείων μπορεί να εντοπιστεί σε τρεις διαφορετικές περιοχές, την προμήθεια, την κατασκευή και τη διανομή των δραστηριοτήτων. Αυτές τις μέρες η πράσινη εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί σημαντική στρατηγική των Logistics και της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, που βοηθά τις εταιρείες να επιτύχουν κέρδη και μερίδιο αγοράς χρησιμοποιώντας πράσινες πρακτικές. (Herrera, 2011)

Στη διαχείριση τόσο των Logistics όσο και της εφοδιαστικής αλυσίδας, το να επιλέξεις πράσινο είναι σημαντικό για τους συμμετέχοντες και δημιουργεί μια θέση win-win τόσο για την εταιρεία και το περιβάλλον. (Odoom, 2012)

Η Πράσινη Διαχείριση της Αλυσίδας Εφοδιασμού (GSCM) έχει κεντρίσει την προσοχή πολλών επιχειρήσεων προς την ευαισθητοποίηση για την περιβαλλοντική βιωσιμότητα και συνεχίζει να αυξάνεται.

Εταιρείες σε όλο τον κόσμο δεν εστιάζουν μόνο σε εσωτερικά θέματα και δραστηριότητες παραγωγής, αλλά επίσης πιέζονται να γνωρίσουν πώς μπορούν να διαχειριστούν το περίπλοκο περιβάλλον που παρέχεται από τη GSCM, αφού οι δραστηριότητές τους αποτελούν μεγάλη απειλή για το περιβάλλον με μορφές βιομηχανικής ρύπανση, όπως οι εκπομπές μονοξειδίου του άνθρακα, τοξικά υλικά και υλικά συσκευασίας.

Η GSCM αποσκοπεί στην ελαχιστοποίηση αποβλήτων που είναι γνωστό ότι είναι επικίνδυνα για το περιβάλλον. Θεωρείται ως μια οργανωτική καινοτομία και τεχνολογία. Έτσι, η Διαχείριση της Πράσινης Εφοδιαστικής Αλυσίδας έχει και μπορεί να οριστεί με διάφορους τρόπους, κυμαίνοντας από πράσινες

προμήθειες σε συνδυασμό αλυσίδων εφοδιασμού από τον προμηθευτή στον παραγωγό, στον πελάτη και σε αντίστροφα Logistics.

Στη ξενοδοχειακή βιομηχανία, η GSCM μπορεί να εντοπιστεί σε τρεις διαφορετικές περιοχές οι οποίες είναι:

- Κατασκευή
- Προμήθεια
- Διανομή

Πολλές παγκόσμιες αλυσίδες ξενοδοχείων αυτοδιαφημίζονται ως πράσινες.

Το Hilton DoubleTree Hotel στο Πόρτλαντ έχει τα τελευταία χρόνια γίνει σημαιοφόρος για την οικολογική αποδοτικότητα. Η κατανάλωση ενέργειας έχει μειωθεί κατά 32% από το 2006 και τα απόβλητα κατά 37%. (Green Hotelier, 2011) Επίσης το ξενοδοχείο αγοράζει το 60% των προμηθειών τους σε ακτίνα 500 μιλίων για τα εστιατόρια.

Άλλο παράδειγμα, το Venetian / Palazzo έχει δει αύξηση στη ζήτηση των επισκεπτών για τα φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα. Περισσότεροι από τους πελάτες του θεωρούν σημαντικό να έχουν καλές περιβαλλοντικές ιστορικό. Οι πελάτες που ψάχνουν για πράσινα προϊόντα είναι έτοιμοι να πληρώσουν 5% ή περισσότερο για τα αυτά. Επί του παρόντος, το Venetian / Palazzo συνεργάζεται με προμηθευτές που υιοθετούν πράσινες αρχές και βέλτιστες πρακτικές, όπως ανακύκλωση και μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, η οποία θα οδηγήσει σε χαμηλότερο κόστος προμήθειας. (Odoom, 2012)

Το Oregon Hotel από την άλλη πλευρά έχει εξοικονομήσει περίπου 82.500 γαλόνια καυσίμων αφού συμβούλευσε το προσωπικό της να μετακινείται με μέσα μαζικής μεταφοράς. Το ξενοδοχείο επενδύει \$ 25.000 ετησίως σε μέσα μαζικής μεταφοράς για τους εργαζομένους της, και ως εκ τούτου έχει ελαχιστοποιηθεί τη κατανάλωση πετρελαίου και τις έμμεσες εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα.

Η στροφή στο πράσινο δεν είναι εύκολη υπόθεση για πολλές εταιρείες, δεδομένου ότι είναι δύσκολο να επηρεάσουν τους προμηθευτές και μπορεί να υπάρξει κατάχρηση στα προγράμματα παρακολούθησης. (Miwowo, 2016)

### **3.4.6 Lean**

Η έννοια του Lean ξεκίνησε στον κλάδο της μεταποίησης και της αυτοκινητοβιομηχανίας εστιάζοντας στην μείωση των αποβλήτων για να βοηθήσει στην αύξηση / πρόσθεση αξίας στην εμπειρία του πελάτη, καθώς και στην αύξηση των κερδών. Η χρήση των Lean πρακτικών έχουν βοηθήσει τις εταιρείες να γίνουν πιο πελατοκεντρικές, ευέλικτες και κερδοφόρες.



Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, η έννοια του Lean χρησιμοποιείται για να βοηθήσει στον έλεγχο και τη μεγιστοποίηση της εσωτερικής αποτελεσματικότητας. Βοηθάει τους πελάτες να έχουν την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση, εστιάζοντας στο πώς μπορούν να εξοικονομήσουν κατά τη διάρκεια της παραγωγής και στη μείωση του κόστους. Το Venetian / Palazzo χρησιμοποιεί το Lean για τη βελτίωση διαφόρων διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας του, όπως η αξιοποίηση των διαθέσιμων χώρων. (Odoom, 2012)

Το Lean είναι μια προσέγγιση που κάνει τις οργανώσεις να υποστηρίζουν την ιδέα της συνεχούς βελτίωσης της εξάλειψης των δραστηριοτήτων σπατάλης της αλυσίδας εφοδιασμού με σκοπό την ανάπτυξη της ροής των προϊόντων και της ταχύτητα.

Η έννοια του Lean αναπτύχθηκε στον τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας από ένα ιαπωνικό πρωτοπόρος στη δεκαετία του 1950 και εστιάζει στο πώς θα μπορούσε να μειώσει τις σπατάλες και να βοηθήσει στην αύξηση της αξία των πελατών και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι περισσότεροι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών θεωρούν την πρακτική αυτή ιδανική μόνο για την κατασκευαστική βιομηχανία, αλλά η αλήθεια είναι ότι πολύ σημαντική και για τη βιομηχανία των υπηρεσιών. (Ross, 2013)

Περιλαμβάνει ένα σταθερό κύκλο αναζήτησης της τελειότητας μέσω της συνεχής επανεξέτασης των διαδικασιών, της εξάλειψης των σπαταλών και τη μείωση της πολυπλοκότητας χωρίς προστιθέμενη αξία. Η διαδικασία αυτή επικεντρώνεται στην αξία των πελατών και ο τελικός χρήστης δεν πληρώνει για την αναποτελεσματικότητα και τις σπατάλες της εταιρείας. Οι ακόλουθες αρχές βοηθούν στην παροχή των καλύτερων υπηρεσιών προς τους πελάτες της και επιτυγχάνουν τις ελάχιστες σπατάλες.

1. Με την κατανόηση του τι ακριβώς θέλει ο πελάτης - όχι ο manager
2. Κατανοώντας πως η ζήτηση θα εκπληρωθεί
3. Εξαλείφοντας όλες τις άχρηστες σπατάλες ώστε να είναι αποδοτικές οι διαδικασίες

Πρέπει να εφαρμοστεί στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, επειδή οι καθημερινές της υπηρεσίες πρέπει να παρέχουν τις καλύτερες υπηρεσίες προς τον πελάτη. Για παράδειγμα, το σερβίρισμα των ποτών και των τροφίμων στο εστιατόριο, το ξενοδοχείο μπορεί να σκεφτεί τρόπους για να μειώσει το κόστος μέσω δημιουργικών περικοπών ακριβώς στοιχείων από το μενού αγοράζοντας περισσότερα εποχιακά προϊόντα και να είναι πιο δημιουργικό στην ανάπτυξη του με στόχο την εξοικονόμηση. (Muwowo, 2016)

### 3.5 Η Αλυσίδα Hilton Hotels

Μια καλά καθιερωμένη, αποτελεσματική και πελατοκεντρική Αλυσίδα Εφοδιασμού (SCM) και Logistics σε ένα ξενοδοχείο δημιουργεί ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η χρήση των σωστών στρατηγικών βελτιώνουν την ποιότητα και την εξυπηρέτηση ενός ξενοδοχείου και μειώνουν του κόστους. Επιπλέον, βοηθούν στην απόκτηση ηγετικής θέσης στον κλάδο.

Ένα μεγάλο παράδειγμα αλυσίδας ξενοδοχείων που χρησιμοποιεί Logistics και SCM σε ένα αρκετά αποτελεσματικό τρόπο είναι η αλυσίδα Hilton Hotels. Η Διαχείριση της Εφοδιαστικής του Hilton παρέχει μερικές από τις πιο ολοκληρωμένες και με βάση στην αξία, λύσεις στον κλάδο της φιλοξενίας.

"Πριν από δέκα χρόνια, ήμασταν πίσω συγκριτικά με άλλες εταιρείες φιλοξενίας. Τώρα, είμαστε κοντά στην αιχμή»

Don Miller, Περιφερειακός Διευθυντής της Διαχείρισης Προμηθειών για το Hilton.

Η παγκόσμια αυτή αλυσίδα ξενοδοχείων έχει εφαρμόσει Logistics και Στρατηγικές Εφοδιαστικής Αλυσίδας στις λειτουργίες της για να μειώσει το κόστος. Οι προμήθειες της λειτουργούν μέσω της έδρας της στο Beverly Hills και έξι άλλων περιφερειακών συνεργατών. Το τμήμα προμηθειών συνδυάζει την αγορά με εθνικές συμβάσεις για τις πολλές μάρκες του. Τα ξενοδοχεία ασχολούνται άμεσα με τους προμηθευτές, ώστε να διαπραγματεύονται με τους διανομείς που χειρίζονται την αποθήκευση και παράδοση.

«Είναι σημαντικό να ελέγχεται το σύνολο της αλυσίδας εφοδιασμού», προσθέτει ο Miller.

Συνολικά μπορούμε να πούμε, ότι τα Logistics και η Εφοδιαστική Αλυσίδα φέρουν πολλά οφέλη σε ένα ξενοδοχείο και επηρεάζουν σημαντικά την επιτυχία του.

- Η δραστηριότητα των Logistics και της SCM μπορεί να εξοικονομήσει στα ξενοδοχεία ποσοστά μεταξύ 8% και 15% που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για άλλες επιχειρηματικές διαδικασίες.
- Μπορούν να μειώσουν τα σφάλματα που οφείλονται στη χρήση των ηλεκτρονικών συσκευών με εφαρμογές που βελτιώνουν την ταχύτητα των παραγγελιών μέσω των δεδομένων που ανταλλάσσονται με άλλα μέλη της αλυσίδας εφοδιασμού.
- Υποστηρίζει τη διαχείριση του κόστους των αποθεμάτων με στρατηγικές just-in-time Με τα προαναφερθέντα οφέλη μια εταιρεία ξενοδοχείο μπορεί να γίνει ο παίκτης στην αγορά." (Grabner, 2015)

Το Just-in-time (JIT) είναι ένα σύστημα διαχείρισης των υλικών που έχει ως στόχο να συνεργαστεί με μηδέν απογραφή και να διασφαλίσει τα υλικά όταν αυτά απαιτούνται. Το σύστημα JIT έχει αναφερθεί για από τις αρχές της δεκαετίας του 1970. Χρησιμοποιεί τους ελάχιστους πόρους και ανταποκρίνεται σε ελάχιστο χρόνο στους πελάτες με ελάχιστα απόβλητα και τη χρήση όλων των συντελεστών της παραγωγής. Το JIT Management έχει αποδειχθεί αποτελεσματικό στον τομέα της μεταποίησης ως προς την αύξηση της παραγωγικότητας, της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας, τη μείωση του κόστους και των αποβλήτων και τη βελτίωση της επικοινωνίας. Άρχισε επίσης να αυξάνεται στον τομέα των υπηρεσιών γύρω από τα μέσα της δεκαετίας του 1990. (Ozalp, Suvaci, & Tonus, 2010)

### **3.5 1 Λειτουργίες της Αλυσίδας Hilton**

#### **Inbound Logistics**

Προκειμένου να διατηρήσει υψηλή θέση στις αλυσίδες premium ξενοδοχείων και να παρέχει καλές υπηρεσίες ποιότητας στους πελάτες, η αλυσίδα Hilton διαθέτει πολλούς προμηθευτές σε κάθε πόλη όπου υπάρχει υποκατάστημα. Οι πιο σημαντικές περιοχές που το ξενοδοχείο δίνει την προσοχή του είναι τα τρόφιμα, το ποτό, τη διακόσμηση και την εξυπηρέτηση.

Για παράδειγμα, στο τμήμα τροφίμων, τη στιγμή που τα εμπορεύματα παραδίδονται πρέπει να τα αποθηκευθούν στο σωστό χρόνο και στη σωστή θερμοκρασία, προκειμένου να διασφαλίσει την ποιότητα τους. Το Hilton έχει μια πολύ μοναδική τεχνική φροντίδας των εμπορευμάτων, για παράδειγμα στο τμήμα τροφοδοσίας χρησιμοποιούνται χρωματιστά αυτοκόλλητα που υπενθυμίζουν την ημερομηνία λήξης. Αν το εμπόρευμα παραληφθεί την Κυριακή το αυτοκόλλητο θα επισημανθεί με τη λέξη «Κυρ» ώστε να ενημερώσει το προσωπικό ότι πρέπει να χρησιμοποιηθεί όσο είναι ασφαλές, αλλιώς θα καταστραφεί για την αποφυγή δηλητηρίασης. Η ίδια πρακτική σχετίζεται επίσης με άλλες υπηρεσίες του ξενοδοχείου. (Academia, 2017)

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και τα Inbound Logistics είναι μοναδικά με τέτοιο τρόπο ώστε η εταιρεία να ασχολείται άμεσα με τους προμηθευτές, και έπειτα να διαπραγματεύεται με τους διανομείς που χειρίζονται την αποθήκευση και παράδοση. Η πρακτική αυτή είναι μια σημαντική πηγή αξίας για την επιχείρηση, δεδομένου ότι επιτρέπει τον έλεγχο του συνόλου της εφοδιαστικής αλυσίδας. (Dudovskiy, 2016)

## **Λειτουργίες**

Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει λειτουργίες του Hilton για τη μετατροπή των εμπορευμάτων σε προσφορές για τους πελάτες. Για παράδειγμα, προκειμένου να εξυπηρετήσει τον επισκέπτη, όλα τα διαθέσιμα δωμάτια θα πρέπει να καθαρίζονται αμέσως μετά το check-out των προηγούμενων πελατών. (Academia, 2017)

## **Outbound Logistics**

Μπορεί να είναι τόσο για υλικά όσο και για άυλα προϊόντα. Για παράδειγμα, τα διαφημιζόμενα δωμάτια του ξενοδοχείου Hilton πρέπει να πληρούν τις προσδοκίες των πελατών σε σχέση με τα υπάρχοντα. Επιπλέον, στον τομέα των τροφίμων, όλα τα γεύματα πρέπει να μαγειρεύονται με επαγγελματικό τρόπο, εάν ο πελάτης ζητήσει ένα ιδιαίτερο γεύμα θα πρέπει να λάβει αυτό που έχουν ζητήσει και να εξυπηρετηθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα. (Academia, 2017)

Σε γενικές γραμμές, τα Outbound Logistics αναφέρονται σε δραστηριότητες που απαιτούνται για την παροχή των τελικών προϊόντων στον πελάτη. Τα Outbound Logistics της αλυσίδας Hilton συνδέονται με μια σειρά από ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, όπως η παροχή υπηρεσιών σε υψηλότερα πρότυπα, την παροχή υπηρεσιών μεταφοράς προς τους πελάτες κινείται έξω από το ξενοδοχείο και τους άλλους. (Dudovskiy, 2016)

## **Marketing και Πωλήσεις**

Αυτό το στάδιο περιγράφει την επικοινωνία μάρκετινγκ και τις στρατηγικές προώθησης που θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και στις προσδοκίες των πελατών. Λαμβάνοντας υπόψη το σλόγκαν:

"Ποτέ δεν θα αισθανθείτε μακριά από το σπίτι σας όταν διαμένετε σε κάποιο από τα ξενοδοχεία μας "

μπορούμε να πούμε ότι προσπαθούν να ενημερώσουν όλους ότι όπου κι αν πάνε, μπορούν πάντα να αισθάνονται το ίδιο άνετα όπως στο σπίτι σας. (Academia, 2017)

Το μάρκετινγκ και οι πρακτικές πωλήσεων της αλυσίδας Hilton βασίζονται στην εφαρμογή των διαφόρων συστατικών του μίγματος επικοινωνίας μάρκετινγκ με ολοκληρωμένο τρόπο. Τα Hilton Worldwide απασχολούν περισσότερους από 700 επαγγελματίες πωλήσεων στο κόσμο. Το τμήμα πωλήσεων έχει εκχωρηθεί με τα καθήκοντα της προσέλκυσης κρατήσεων από επιχειρήσεις, ταξιδιωτικά γραφεία, και συνέδρια.

Το 2015, η εταιρεία κέρδισε τα συνολικά έσοδα των περίπου 11,2 δισεκατομμύρια δολάρια σημειώνοντας αύξηση περίπου 7 τοις εκατό (7%) σε

σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Το πρόγραμμα **Hilton HHonors** προσθέτει αξία στο μάρκετινγκ και στις πρωτογενείς λειτουργίες πωλήσεων της εταιρείας σε μεγάλο βαθμό. Το πρόγραμμα ενθαρρύνει τους πελάτες να επιστρέφουν στην αλυσίδα ξανά και ξανά αφού συλλέγουν πόντους που οδηγούν σε δωρεάν διανυκτερεύσεις, καθώς και προνόμια κατά τη διάρκεια της διαμονής τους, όπως δωρεάν Wi-Fi και αναβάθμιση δωματίου."

Επί του παρόντος, υπάρχουν περισσότερα από 50 εκατομμύρια Hilton HHonors μέλη σε όλο τον κόσμο. (Dudovskiy, 2016)

### **Εξυπηρέτηση**

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει όλα τα είδη των υπηρεσιών, όπως η εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τα παράπονα των πελατών, υποστήριξη πελατών, εκπαίδευση και κ.λπ. Όλα τα αιτήματα των πελατών ή οι καταγγελίες διαχειρίζονται αμέσως και στη συνέχεια η βάση δεδομένων του ξενοδοχείου ενημερώνεται για μελλοντική αναφορά. (Academia, 2017)

Η υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί μία από τις κύριες πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της αλυσίδας Hilton. Τα μέλη της ομάδας εξυπηρέτησης πελατών είναι εύγλωττα σε περισσότερες από 10 γλώσσες. Οι υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών είναι διαθέσιμες μέσω Twitter και η ομάδα των social media διαχειρίζεται τα ζητήματα 24/7.

Στο τμήμα Κρατήσεων & Πελατειακής Φροντίδας (HRCC) απονεμήθηκε το Βραβείο Stevie το 2009 για την καλύτερη ομάδα εξυπηρέτησης πελατών και αντιμετώπισης παράπονων. Το 2010, κέρδισε το βραβείο People's Choice Stevie για την καλύτερη Εξυπηρέτησης Πελατών. (Dudovskiy, 2016)

### **3.6 Ανεπαρκής Αξιοποίηση των Πρακτικών Logistics & Εφοδιαστικής Αλυσίδας στον Ξενοδοχειακό Κλάδο**

Οι διαφορετικές πρακτικές που αναφέρθηκαν παραπάνω δείχνουν ότι τα logistics και η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εξοικονόμηση κόστους στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. Υπάρχει μια πρωταρχική έμφαση στην ποιότητα, στο κόστος και στην εξυπηρέτηση, στους αξιόπιστους προμηθευτές, στους σύντομους κύκλους παράδοσης και στην καινοτομία.

Ο Birk (2008) αναφέρει ότι ορισμένες ξενοδοχειακές εταιρείες, όπως το Hilton Hotels, έχουν εφαρμόσει αυτές τις πρακτικές στις λειτουργίες τους, ενώ τα ξενοδοχεία που δεν τις έχουν χρησιμοποιήσει είναι ακόμη σε χαμηλό επίπεδο.

Ένα πρόβλημα με τη χρήση των logistics στην εφοδιαστική αλυσίδα στην ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι πολύπλοκη φύση της, δεδομένου ότι περιλαμβάνει πολλούς τομείς της επιχειρηματικής διαδικασίας. Η πολυπλοκότητα της εφοδιαστικής και των πρακτικών διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας εξαρτάται από τον αριθμό των μεταβλητών για παρακολούθηση και για έλεγχο, τα επίπεδα αποθεμάτων, τα είδη των προμηθευτών που απαιτούνται, και τα έσοδα. Ο τρόπος παράδοσης των παραγγελιών δεν είναι πάντα ομοιόμορφος. Για παράδειγμα, λόγω της πολύπλοκης φύσης της συλλογής των παραγγελιών και μείωσης του κόστους αποστολής, πολλές εταιρείες έχουν εφαρμόσει τη στρατηγική κύματος, όπου οι εντολές αναθέτονται σε κύματα και στη συνέχεια συλλέγονται ταυτόχρονα. Η υιοθέτηση των στρατηγικών σχεδιασμού κύματος βοήθησε στο να αυξηθεί η αποδοτικότητα και η συνολική ροή εργασίας. Πολυπλοκότητα μπορεί επίσης να βρεθεί στη σχέση μεταξύ της διαχείρισης των αποθεμάτων, στο καθορισμό παραγγελιών, και στην αποθήκευση, εστιάζοντας στο πώς κάθε δράση επηρεάζει κάθε μέρος της αλυσίδας.

Ένας άλλος λόγος για τον οποίο τα logistics και η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν χρησιμοποιούνται στην ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι η έλλειψη αντίστοιχων δεξιοτήτων. Ο Wilson (2009) αναφέρει ότι η ξενοδοχειακή βιομηχανία δεν έχει αρκετά άτομα με προσόντα και ικανότητες ηγεσίας για να οργανώσουν έργα τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά με τους εταίρους

Άλλες σημαντικές δεξιότητες είναι η επίλυση προβλημάτων, η επικοινωνία και η διαχείριση έργων. Οι managers δεν είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία και δεν ξέρουν πώς να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της τεχνολογικής επιλογής, εκτέλεσης και εφαρμογής μέσω της αλληλεπίδρασης με τα διάφορα συστήματα, όπως αγορά, απογραφή και διαχείριση αποθήκης.

Η Fedele επισημαίνει ότι οι ξενοδοχειακές εταιρείες δεν χρησιμοποιούν τα logistics και τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, επειδή οι managers

επικεντρώνονται τις λειτουργικές δεξιότητες τους μόνο στις προμήθειες και στη διαχείριση των αποθεμάτων αφήνοντας έξω σημαντικούς τομείς, όπως οι Lean και Green Supply πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Ο Ante (2007) αναφέρει ότι ένας άλλος πιθανός λόγος για τον οποίο τα logistics και η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν αξιοποιούνται πλήρως στην ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι επειδή θεωρούνται μόνο επιχειρησιακά εργαλεία διαχείρισης. Στο σημερινό μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον το να έχεις μια αποτελεσματική και αποδοτική στρατηγική logistics και διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας εξακολουθεί να είναι σημαντικό σε κλάδους όπως η αυτοκινητοβιομηχανία, η κατασκευή, και η λιανική. Ωστόσο, οι πρακτικές τους μπορούν να εξαπλωθούν στο τομέα των υπηρεσιών, όπου ξενοδοχειακές εταιρείες όπως Hilton και η Starwood Hotels έχουν προσαρμόσει την εφοδιαστική τους και τις στρατηγικές της εφοδιαστικής αλυσίδας και των λειτουργιών στους τομείς της αγοράς για να βοηθήσουν στη διαχείριση και τη βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής και της εφοδιαστικής αλυσίδας για να βοηθήσει να κρατήσει το κόστος χαμηλά.

Το κόστος και ο χρόνος που χρειάζεται για να εφαρμοστούν μπορεί να είναι θέμα για την ξενοδοχειακή βιομηχανία, λόγω της γρήγορο ρυθμό της. Λόγω της δυναμικής φύσης τους, η εφαρμογή έρχεται με πολλές προκλήσεις και θέματα που πρέπει να ξεπεραστούν. Είναι σημαντικό κατά τη διαδικασία υλοποίησης κάθε μέλος να έχει το ίδιο ενδιαφέρον και δέσμευση για το έργο.

Η Fedele (Fedele, Hotel Executive, 2016) υποστηρίζει ότι η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια φυσιολογική αντίδραση από τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα. Μερικοί από τους λόγους είναι επειδή οι εργαζόμενοι δεν καταλαβαίνουν γιατί η αλλαγή είναι αναγκαία και φοβούνται ότι δεν έχουν τις δεξιότητες για την αλλαγή. Αυτό αποτελεί απειλή δεδομένου ότι οι διαχειριστές δεν καταλαβαίνουν πώς να διαχειριστούν αποτελεσματικά και να αγκαλιάσουν την αλλαγή με τις νέες διαδικασίες. Κατά την εφαρμογή των logistics και της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι διαχειριστές ξεχνούν να επικεντρωθούν στη μεγάλη εικόνα που θα μπορούσε να προσθέσει αξία και να αυξήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ξενοδοχειακή βιομηχανία.

Οι Bonn και Forbringer (Mark A. & Louis R., 1992) ανέφεραν, ότι ο τελικός λόγος για αυτή την ανεπαρκή αξιοποίηση είναι ότι τα ποσοστά του κύκλου εργασιών στη ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι πολύ υψηλά, γεγονός που οδηγεί σε ζητήματα όπως έλλειψη προσωπικού και χαμηλού ηθικού. Αυτό καθιστά δύσκολο για τους διαχειριστές να εφαρμόσουν τα logistics και τις πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας αφού οι αδύναμες στρατηγικές διατήρησης οδηγούν σε συνεχή εκπαίδευση, πρόσληψη και κόστος κατάρτισης, με τα οποία οι managers δεν θέλουν να ασχοληθούν.

Ωστόσο, υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους οι πρακτικές των logistics υποχρησιμοποιούνται στα ξενοδοχεία. Πολλά ξενοδοχεία αντιστέκονται στην αλλαγή και δεν έχουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για να αναλάβουν τη δουλειά. Ως αποτέλεσμα, τα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν την παλιά προσέγγιση όπου ο αντιπρόεδρος ή ο διευθύνων σύμβουλος είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση όλων των λειτουργιών του ξενοδοχείου όπως το μάρκετινγκ, το ανθρώπινο δυναμικό, τη χρηματοδότηση, τη λειτουργία, τη διοίκηση και την έρευνα και την ανάπτυξη. Αφιερώνουν το 100% του χρόνου τους σε εσωτερικά θέματα και ό, τι συμβαίνει έξω δεν θεωρείται σχετικό. (Odoom, 2012)



### **3.7 Σημαντικότητα Outsourcing (3PL)**

Οι επιχειρήσεις στη βιομηχανία της φιλοξενίας, όπως τα ξενοδοχεία, τα καταστήματα λιανικής πώλησης, τα εστιατόρια, τα νοσοκομεία, και τα καζίνο έχουν το καθένα μοναδικά προβλήματα στα επιχειρηματικά μοντέλα τους, αλλά όλα τους έρχονται αντιμέτωποι με την εφοδιαστική αλυσίδα και τα logistics.

Τα πιο σημαντικά προβλήματα είναι:

- Η δημιουργία διαφανών σχέδια και χρονοδιαγραμμάτων για τις αποστολές
- Προϊόντα που απαιτούν εξειδικευμένο εξοπλισμό και μεθόδους για τη αποστολή τους
- Έργα με χρονικούς περιορισμούς
- Η διατήρηση των επίπλων, των φωτιστικών και του εξοπλισμού( FF&E)
- Και το να έχεις ξεχωριστούς χώρους για τη στέγαση και γρήγορη πρόσβαση των λειτουργικών προμηθειών και του εξοπλισμού (OS&E)

#### **Σχεδιασμός και Προγραμματισμός με μια 3PL εταιρεία**

Η δημιουργία ενός διαφανούς σχεδίου και χρονοδιαγράμματος που δείχνει το που κάθε αποστολή είναι εντός της αλυσίδας εφοδιασμού είναι μια αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις στη βιομηχανία της φιλοξενίας. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό λαμβάνοντας ότι οι καταναλωτές έχουν υψηλές προσδοκίες. Αυτές οι υψηλές προσδοκίες δημιουργούν την ανάγκη για ένα ισχυρό και εύκολα κατανοητό σχέδιο για τις εφοδιαστικές λειτουργίες μιας επιχείρησης στον τομέα της φιλοξενίας.

Μια εταιρεία 3PL που ειδικεύεται στην εξυπηρέτηση αυτής της βιομηχανίας θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να προσφέρει μια σειρά από υπηρεσίες για τη βελτίωση της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας της αλυσίδας εφοδιασμού.

“Μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών logistics (3PL) είναι μια ιδιωτική εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες logistics στο πλαίσιο μιας σύμβασης με τον πρωταρχικό κατασκευαστή, πωλητή ή τον χρήστη μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος. Ονομάζονται τρίτοι πάροχοι (third party) διότι ο πάροχος logistics δεν είναι ιδιοκτήτης του προϊόντος αλλά απλά συμμετέχει στην αλυσίδα εφοδιασμού σε σημεία μεταξύ του κατασκευαστή και του χρήστη ενός δεδομένου προϊόντος.”  
(Vijayvargiya & Dey, 2010)

Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν:

- Την παροχή μια αφοσιωμένης ομάδας επαγγελματιών logistics που κατανοούν την αλυσίδα εφοδιασμού
- Τον προγραμματισμό και την εκτέλεση ακριβής προγραμματισμού στην αλυσίδα εφοδιασμού
- Και τη δημιουργία σχεδίων έκτακτης ανάγκης εάν προκύψουν προβλήματα.

### **Πολύπλοκες αποστολές**

Ακανόνιστες αποστολές δεν είναι σπάνια περιστατικά στη βιομηχανία της φιλοξενίας. Συχνά η ποσότητα του προϊόντος που αποστέλλεται θα ποικίλει σε μέγεθος από μικρό, σε μεγάλο, σε αφηρημένο. Με τη χρήση τυποποιημένων μεθόδων αποστολής, καταστάσεις όπως αυτές είναι συχνά δαπανηρές και σε ορισμένες περιπτώσεις αναποτελεσματικές.

Αυτό τονίζεται περαιτέρω από μια μελέτη που διεξήχθη από την UPS.

- 48% των ερωτηθέντων ανέφεραν δαπάνες μεταξύ 3%-10% του ετήσιου προϋπολογισμού ανακαίνισης για τη μεταφορά και μόνο.
- 11% ανέφερε ότι το κόστος μεταφοράς καταναλώνει περισσότερο από 10% του προϋπολογισμού τους.

Δουλεύοντας με μια εταιρεία 3PL, το πρόβλημα αυτό μπορεί να λυθεί γρήγορα και αποτελεσματικά. Οι 3PL εταιρείες θα πρέπει να είναι σε θέση να παρέχουν αεροπορικές και θαλάσσιες μεταφορές, και αποστολές με εξειδικευμένο εξοπλισμό (καταψυγμένα, επικίνδυνα, αντισυμβατικά κλπ). Παρέχοντας αυτές τις επιλογές, μια εταιρεία 3PL μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις στον τομέα της φιλοξενίας να μειώσει το κόστος του προϋπολογισμού μεταφορά τους.

### **Χρονικοί περιορισμοί και εγκατάσταση συγκεκριμένη για τον κλάδο φιλοξενίας**

Όταν ένα έργο ολοκληρωθεί στη βιομηχανία της φιλοξενίας, συνήθως οι πελάτες το επισκέπτονται αμέσως μετά. Αυτό δημιουργεί μια σειρά από μοναδικούς χρονικούς περιορισμούς, που με τη σειρά τους επηρεάζουν την αλυσίδα εφοδιασμού σε μεγάλο βαθμό. Έτσι, ο συντονισμός ώστε να έχουν όλα τα υλικά σε θέση για να ολοκληρώσει ένα έργο είναι υψίστης σημασίας, προκειμένου να αποφευχθούν οι δαπανηρές συνέπειες.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω στο σχεδιασμό και τον προγραμματισμό, οι εταιρείες 3PL έχουν μια ομάδα επαγγελματιών logistics που ειδικεύονται στη δημιουργία σχεδίων ειδικά για τους χρονικούς περιορισμούς του έργου. Επιπλέον, θα πρέπει να είναι διαθέσιμοι ταχείς και ολονύκτιοι μέθοδοι αποστολής για την παροχή περαιτέρω στήριξης σε έργα με αυστηρούς χρονικούς περιορισμούς.

## **Εγκατάσταση, Συντήρηση και Αντικατάσταση FF&E**

Η εγκατάσταση, συντήρηση και αντικατάσταση των επίπλων, φωτιστικών και εξοπλισμού (FF&E) μπορεί να είναι ένα δύσκολο έργο, ειδικά για τις μεγάλες επιχειρήσεις στον κλάδο της φιλοξενίας. Ο συντονισμός των εν εξελίξει εργασιών, είναι συχνά δύσκολος λόγω της ποσότητας των εταιρειών που συμμετέχουν στην αγορά, την αποστολή, την εγκατάσταση και τη διατήρηση / αντικατάσταση των FF&E.

Ωστόσο, με τη βοήθεια μιας εταιρείας logistics, ένα μεγάλο μέρος αυτού του προβλήματος μπορεί να αποφευχθεί εντελώς. Αυτό είναι επειδή μια εταιρεία logistics φιλοξενίας θα πρέπει να διαχειρίζεται και να παγιώσει τις λεπτομέρειες των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων προμηθευτών και στη συνέχεια να συντονίσει την αποστολές, εγκαταστάσεις και συντήρηση ή αντικατάσταση των επίπλων, φωτιστικών ή εξοπλισμού.

Επιπλέον, οι σχέσεις μεταξύ μιας εταιρείας logistics φιλοξενίας και των διαφόρων προμηθευτών μπορούν να παρακολουθούνται εύκολα με τη χρήση του λογισμικού πληροφορικής της εταιρείας logistics σας. Το λογισμικό πληροφορικής μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την παρακολούθηση της διακύμανσης των τιμών μεταξύ των προμηθευτών για να βρείτε την καλύτερη τιμή της αγοράς.

## **Αποθήκες και OS&E**

Ένα επιπλέον πρόβλημα για τις επιχειρήσεις φιλοξενίας είναι η διαχείριση και η κατανομή των λειτουργικών προμηθειών και εξοπλισμού (OS&E).

Έχοντας πρόσβαση σε αυτές τις προμήθειες και τον εξοπλισμό σε μια βολική και ασφαλή off-site εγκατάσταση αποθήκευσης εξοπλισμένη με ένα αξιόπιστο σύστημα παρακολούθησης αποθεμάτων είναι μια αναγκαιότητα . Εδώ είναι όπου οι εταιρείες 3PL είναι σε θέση να προσφέρουν αποτελεσματικές λύσεις, ειδικά για τη διαχείριση της διανομής και της παρακολούθησης των αποθεμάτων OS&E σας. Με την προσφορά ενός δικτύου αποθηκών σε εθνικό επίπεδο εξοπλισμένες ένα συστήματα διαχείρισης μεταφορών (TMS), μια εταιρεία 3PL έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης, της αποθήκευσης και της παράδοσης των OS&E. (Axis Hospitality, 2015)

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Το e-Procurement στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

### 4.1 Εισαγωγή

Η ροή των αγαθών, των υπηρεσιών, και των πληροφοριών στην ξενοδοχειακή βιομηχανία πρέπει να σχεδιαστεί κατά τέτοιο τρόπο που θα επιτρέψει την αποτελεσματική μετατροπή των πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες με αξία. Η τεχνολογία των προμηθειών διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επειδή τα ξενοδοχεία συνήθως αγοράζουν μεγάλες ποσότητες για τη διατήρηση των καθημερινών λειτουργιών και της ποιότητας τους. (Ivanovska, 2007)

Σήμερα, ένας σημαντικός στόχος της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας ενός ξενοδοχείου είναι να εφαρμόσει αποτελεσματικά την τεχνολογία των πληροφοριών στα συστήματα προμηθειών της. (Kothari, Hu, & Roehl, 2005)

Η απομάκρυνση από τις παραδοσιακές μορφές αγορών προς αυτές που πραγματοποιούνται online παρουσιάζουν σημαντική εξοικονόμηση πόρων, βελτίωση της παραγωγικότητας και ενίσχυση της λειτουργικής αποδοτικότητας. Επίσης η καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των ξενοδοχείων, των προμηθευτών και των υπηρεσιών υποστήριξης μπορούν να προσφέρουν ευνοϊκότερες προσφορές προς τους πελάτες του ξενοδοχείου. (Ivanovska, 2007)

Μολονότι οι ηλεκτρονικές μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας στο κλάδο της φιλοξενίας μπορεί να είναι κάπως αργές στην υιοθέτηση, οι παραδοσιακές στάσεις αλλάζουν τόσο γρήγορα όσο και οι τεχνολογικές βελτιώσεις που τις σχηματίζουν. Η ηλεκτρονική προμήθεια προορίζεται να διαδραματίσει ολοένα και πιο σημαντικό ρόλο στον τρόπο που οι λειτουργίες του κλάδου της φιλοξενίας διεξάγονται στο μέλλον. Αυτό το σύστημα παρέχει ένα μηχανισμό για να συνδέει γρήγορα και αποτελεσματικά τις επιχειρήσεις φιλοξενίας και τους προμηθευτές, αλλά και που επιτρέπει στους διαχειριστές να παρακολουθούν τα έξοδα, τα ποσοστά κατανάλωσης, την απογραφή, την τιμολόγηση και τον προγραμματισμό του μενού για να αυξηθεί η κερδοφορία.

Ο Hewitt ορίζει ως e-Procurement την ηλεκτρονική διαχείριση όλων των δραστηριοτήτων προμήθειας: είναι η χρήση επικοινωνίας μέσω διαδικτύου για τη διευκόλυνση των διαδικασιών αγοράς και της στρατηγικής. Αποτελεί μέρος της ευρείας επανάστασης του ηλεκτρονικού εμπορίου. (Mozeik, 2003)

Οι Hearn και Gibbons ορίζουν ως e-procurement την αγορά αγαθών και υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου. Ως απώτερο στόχο έχει να μετακινήσει το σύνολο της διαδικασίας προμηθειών online, φέρνοντας μαζί φορείς και διανομείς και επιτρέποντας μια πιο ορθολογική και αυτοματοποιημένη ροή του κύκλου αγορών. (Ivanovska, 2007)

Τελικά, είναι συνετό για τις επιχειρήσεις φιλοξενίας να επικεντρωθούν σε αυτήν την τεχνολογική ανάπτυξη ώστε να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ακόμα και σε αυτό το αβέβαιο οικονομικό κλίμα. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν σημαντικά εμπόδια για τη βιομηχανία που πασχίζει να αξιοποιήσει των πλεονεκτημάτων του e-procurement. Η μοναδικά κατακερματισμένη δομή της ξενοδοχειακής βιομηχανίας μπορεί να οδηγήσει σε περιττές επενδύσεις πληροφορικής μεταξύ των εταιρειών και μια αντίστοιχη έλλειψη προτύπων. Η λογική πίσω από το e-procurement αποδείχτηκε αρκετά ισχυρή αφού νέα τολμήματα πραγματοποιούνται παρά τις πολλές αποτυχίες του παρελθόντος. (Mozeik, 2003)

#### **4.2 Το e-Procurement ως βασική συνιστώσα της Αλυσίδας Εφοδιασμού**

Ο ορισμός της SCM υποδηλώνει ότι όλοι οι κρίκοι της αλυσίδας εφοδιασμού είναι ισχυροί και καλά ολοκληρωμένοι ώστε να δημιουργήσουν και να παραδώσουν αξία στους πελάτες για την κερδοφορία της εταιρείας. Η διαχείριση των προμηθειών (Procurement Management) αναφέρεται στο συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την αγορά αγαθών και υπηρεσιών που είναι απαραίτητη για την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης.

Ο αγοραστικός κύκλος ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας περιλαμβάνει επτά στάδια αγοραστικών δραστηριοτήτων:

- Τη συλλογή πληροφοριών
- Την επαφή με τον προμηθευτή
- Την επανεξέταση του υπόβαθρο
- Τη διαπραγμάτευση
- την εκπλήρωση
- Την κατανάλωση
- Τη συντήρηση
- Τη διάθεση και την ανανέωση.

Ο παραδοσιακός ρόλος της διαχείρισης των προμηθειών είναι να εξασφαλίσει αρκετή προμήθεια υλικών για την υποστήριξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και για να εξοικονομήσει χρήματα στη διαδικασία. Περίπου το 80% των αγορασθέντων στοιχείων ενός οργανισμού, ως επί το πλείστον για τη συντήρηση, την επισκευή και τη λειτουργία, (ΣΕΛ), αποτελούν το 20% της συνολικής αξίας αγοράς. Δραστηριότητες με μη προστιθέμενη αξία, όπως η εισαγωγή δεδομένων, η διόρθωση σφαλμάτων στα χαρτιά, η επίστευση της παράδοση, ή η επίλυση προβλημάτων ποιότητας για τις αγορές των ΣΕΛ οδήγησαν τους εταιρικούς αγοραστές να μην δίνουν πλήρη προσοχή στην προμήθεια υλικών με υψηλή αξία και ποσότητα.

Μια μελέτη που διεξήχθη από τους Radstaak και Ketelaar (1998) δείχνει ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο ενισχύει την αποδοτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, παρέχοντας πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο σχετικά με τη διαθεσιμότητα των προϊόντων, το επίπεδο των αποθεμάτων, το καθεστώς της αποστολής, και τις απαιτήσεις του προϊόντος.

Με τη διαδικασία αγοράς κατά κανόνα να συνεπάγεται με ένα μεγάλο ποσό επεξεργασίας πληροφοριών και επικοινωνιών, ο Gebauer (1998) ισχυρίστηκε ότι η τεχνολογία των πληροφοριών και η αυτοματοποίηση είναι κατάλληλες για την προμήθεια. Το e-Procurement αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της στρατηγικής για τη διαχείριση των σχέσεων με τον προμηθευτή, ωστόσο πολλές εταιρείες του κλάδου φιλοξενίας δεν είναι ακόμη εξοικειωμένες με αυτό.

Το e-Procurement έχει εξελιχθεί σε τέτοιο σημείο όπου ο στόχος του είναι να ανταμείψει τις επιχειρήσεις με χαμηλό κόστος και όχι τιμές. Με την αυτοματοποίηση και τον εξορθολογισμό της επίπονης λειτουργίας των αγορών, οι επαγγελματίες αγοραστές μπορούν να επικεντρωθούν περισσότερο στη στρατηγική των αγορών και στην επίτευξη του εταιρικού στόχου. Ο στόχος του δεν είναι να κάνει ένα προμηθευτή να ρίξει τις τιμές του ή να μειώσει τα περιθώρια τους, αλλά να επιτύχει αποταμιεύσεις, κυρίως στα υλικά και στα διοικητικά κόστη. Αυτό συνεπάγει επίσης ότι το e-Procurement πάντα να ψάχνει το χαμηλότερο συνολικό κόστος και όχι για μια συγκεκριμένη περιοχή. Η εξοικονόμηση αυτή μπορεί να επιτευχτεί από την μεριά του αγοραστή αλλά και του πωλητή.

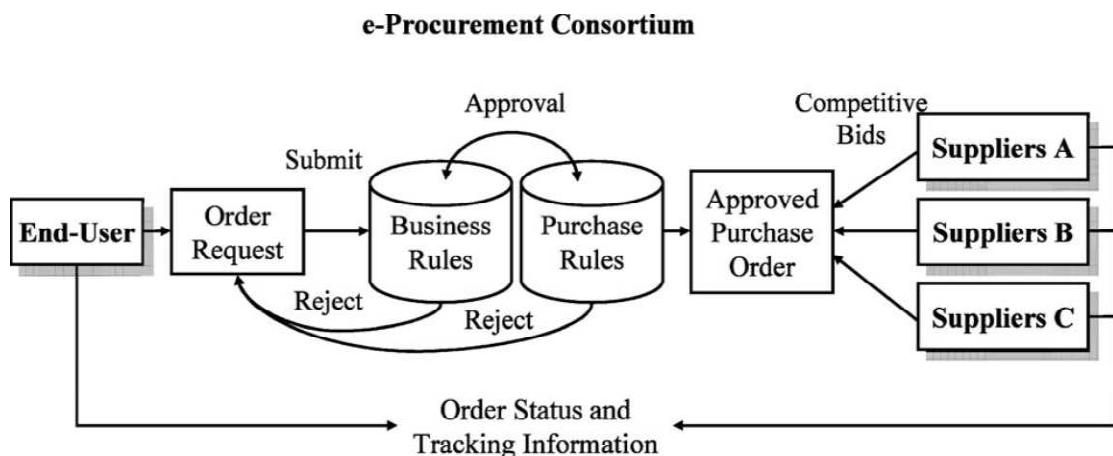
Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι καμία προηγμένη τεχνολογία δεν μπορεί να αντικαταστήσει την ανθρώπινη αλληλεπίδραση στη δημιουργία και στη διατήρηση επιχειρηματικών σχέσεων. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στη βιομηχανία της φιλοξενίας. Το σύστημα e-Procurement δεν προσπαθεί να αντικαταστήσει τις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις μεταξύ πωλητών και αγοραστών. Αντ' αυτού, μπορεί να βελτιώσει την υποστήριξη για τους προμηθευτές και τους πελάτες, αφήνοντας τους με περισσότερο χρόνο για να επιδιώξουν τις δραστηριότητες εκείνες που δεν μπορούν να αυτοματοποιηθούν εύκολα. (Kothari, Hu, & Roehl, 2005)

### 4.3 Διαδικασία Εφαρμογής

Το αγοραστικό τμήμα του αγοραστή ορίζει το περιθώριο των προϊόντων για αγορά και καλεί τους προμηθευτές να υποβάλουν προσφορές ή να διαπραγματευτούν τις τιμές. Η συμφωνηθέντες τιμές (τιμές σύμβασης) αποθηκεύονται στον εσωτερικό ηλεκτρονικό κατάλογο / βάση δεδομένων του αγοραστή. Ο τελικός αγοραστής ή ο τελικός χρήστης (όχι το τμήμα αγορών) μπορεί να συγκρίνει τις διάφορες εναλλακτικές λύσεις, είτε με τον online ηλεκτρονικό κατάλογο ή με τις εσωτερικές βάσεις δεδομένων. Μια οργανωτική απόφαση αγοράς θα ακολουθήσει σφικτά το εσωτερικό σύστημα διαχείρισης ροής εργασιών, όπου οι κανόνες είναι προκαθορισμένοι.

Η επιλογή ενός προμηθευτή είναι εξαιρετικά σημαντική στο αγοραστικό τμήμα για τη βελτίωση της ποιότητας, τη μείωση του χρόνου παράδοσης, και την ελαχιστοποίηση του κόστους αγοράς. Οι πληροφορίες στις εσωτερικές βάσεις δεδομένων ή στους ηλεκτρονικούς καταλόγους μπορούν να ενημερωθούν χειροκίνητα. Τα συστήματα αυτά όχι μόνο επιτρέπουν στους τελικούς χρήστες να παραγγείλουν προϊόντα και υπηρεσίες σε απευθείας σύνδεση χωρίς παρέμβαση από το τμήμα αγορών, αλλά επιτρέπει την αυτόματη ολοκλήρωση από την οργάνωση του προμηθευτή και την πληρωμή μέσω ηλεκτρονικής μεταφοράς κεφαλαίων ή αγοραστικών (πιστωτικών) καρτών.

Επιτρέποντας στους επιχειρηματικούς εταίρους να παρακολουθούν ηλεκτρονικά και να ελέγχουν τις παραγγελίες και τις δραστηριότητες της παραγωγής, η διαχείριση των αποθεμάτων μπορεί να βελτιωθεί, και τα επίπεδα των αποθεμάτων καθώς και οι διοικητικές δαπάνες για τη διαχείριση των αποθεμάτων μπορούν να ελαχιστοποιηθούν.



Σχέδιο: Η αγοραστική διαδικασία με το e-Procurement

Πηγή: (Kothari, Hu, & Roehl, 2005)

Το Απόθεμα Διαχειριζόμενο από τον Προμηθευτή (Vendor Managed Inventory) μπορεί να θεωρηθεί ως συνιστώσα της διαδικασίας e-Procurement στη ξενοδοχειακή βιομηχανία. Ωστόσο, λόγω της εποχικής φύσης της βιομηχανίας, ο καθορισμός ανωτάτων αποθεμάτων παρόμοια με την κατασκευαστική βιομηχανία δεν είναι η πιο βιώσιμη λύση για τα ξενοδοχεία.

Φαίνεται ότι τα ξενοδοχεία θα μπορούσαν να εφαρμόσουν το VMI σε μερικά από τα στοιχεία που απαιτούνται για όλο το χρόνο και δεν παρουσιάζουν διακυμάνσεις με βάση το ποσοστό πληρότητας του, για παράδειγμα, τα χημικά /είδη καθαρισμού. Οι περισσότερες σχετικές με τους πελάτες προμήθειες θα πρέπει να διαχειρίζεται βάση την εκάστοτε ζήτηση. Ως εκ τούτου, το VMI δεν είναι μια ολοκληρωμένη λύση, ειδικά λόγω της εποχιακής φύσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Η Many-to-Many λειτουργία συχνά αναφέρεται ως δημόσια ηλεκτρονική αγορά ή ανταλλαγή. Σε αντίθεση, η διεξαγωγή ηλεκτρονικού εμπορίου σε λειτουργία One-to-Many καλείται συχνά ιδιωτική ηλεκτρονική αγορά. Τα ξενοδοχεία μπορούν να ενσωματώσουν αυτό το μοντέλο και να δημιουργήσουν μια αγορά συναλλάγματος για τα δικά τους εμπορικά σήματα, βοηθώντας την κινητοποίηση των πόρων εντός του οργανισμού.

Δύο franchises κάτω από την ίδια εταιρική επωνυμία μπορούν να λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με το απόθεμα της καθεμίας, δημοσιεύοντας τις εν λόγω πληροφορίες στην ιδιωτική ηλεκτρονική αγορά της εταιρείας ή μια ειδική στήλη στην εσωτερική ιστοσελίδα της εταιρείας. Αν το περίσσιο απόθεμα της μιας χρησιμοποιείται από την άλλη, σώζει στην εταιρία χρόνο και προσπάθεια συνεννόησης με τους προμηθευτές, αλλά οδηγεί σε συνολική αύξηση των ρευστών διαθεσίμων της εταιρείας ή των ταμειακών ροών.

Με τη χρήση του Διαδικτύου για την επεξεργασία βασικών λογιστικών λειτουργιών, όπως οι παραγγελίες αγοράς, τα τιμολόγια και οι πληρωμές, σε αντίθεση με τη χρήση παραδοσιακών χειροκίνητων διαδικασιών το μέσο κόστος των συναλλαγών μπορεί να μειωθεί από περίπου \$ 1 έως 10 σεντς.

Το λογισμικό σύστημα του e-Procurement που διατίθεται στην αγορά δεν υποστηρίζει μόνο upstream λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως ο προγραμματισμός της παραγωγής, ο έλεγχος της απογραφής, και η κοστολόγηση, αλλά επίσης διευκολύνει downstream λειτουργίες, όπως οι πωλήσεις, ο προγραμματισμός της παράδοσης, και η τιμολόγηση των πελατών. Το λογισμικό περιλαμβάνει μερικές φορές ενσωματωμένα αναλυτικά εργαλεία για την αυτοματοποίηση της αξιολόγησης των προμηθευτών σε κριτήρια όπως η ποιότητα των προϊόντων, η απόδοση, η αξιοπιστία, η τιμή και η παρακολούθηση της εσωτερικής συμμόρφωση με την πολιτική προμηθειών, και όλα αυτά χωρίς να χρειάζεται να δημιουργήσετε μη αυτόματες αναφορές.



Τα δυνητικά οφέλη του e-Procurement είναι τόσο σημαντικά που έχουν μετατρέψει την προηγούμενως ευκαταφρόνητη λειτουργία προμηθειών σε ένα ανταγωνιστικό όπλο. Για να συγκεντρώσει την καλύτερη αποδοτικότητα από τις εργασίες του και να μειώσει το κόστος της επιχειρηματικής δραστηριότητας ο ξενοδοχειακός κλάδος, είναι πρώτα απαραίτητο να κατανοήσει την επιχειρηματική διαδικασία που πρέπει να αυτοματοποιηθεί και ποιες περιοχές είναι αυτοματοποιημένες. (Kothari, Hu, & Roehl, 2005)

#### **4.3.1 Πλεονεκτήματα e-Procurement**

Τα πλεονεκτήματα του e-Procurement γίνονται όλο και πιο εμφανή καθώς η ευρύτερη κατανόηση των πολλών χρήσεων του γίνονται εμφανής. Ο κύριος λόγος που οι εταιρείες έχουν αγκαλιάσει το e-Procurement είναι για την αύξηση της παραγωγικότητας, την παροχή ορατότητας σε καθημερινές συναλλαγές και για την ευκολότερη απόκτηση των προμηθειών που χρειάζονται. Δεν ήταν ένας εύκολος δρόμος για το e-Procurement αφού η εφαρμογή έχει τις προκλήσεις της και έχει πάρει χρόνο στους διευθυντές και στα τμήματα προμηθειών να το αποδεχθούν πλήρως. (Purchasing & Procurement Center, 2016)

Τα κύρια οφέλη του e-Procurement συνεπάγονται με μείωση των τιμών, μείωση του χρόνου, μείωση του διοικητικού κόστους, πιο αποτελεσματική και αποδοτική προμήθεια, βελτιωμένος έλεγχος των λογαριασμών, εξασφάλιση ορθής αρχής για την αγοράς, βελτιωμένη διαχείριση αποθεμάτων, μείωση του λειτουργικού κόστους και τη μείωση του κόστους των αποθεμάτων, μοναδιαίο κόστος των διαπραγματευθέντων προϊόντων θα μειωθεί και η διαδικασία λήψης αποφάσεων θα βελτιωθεί.

Πιο αναλυτικά:

#### **Μείωση Κόστους**

Το κόστος μπορεί να μειωθεί μέσω της μόχλευσης του όγκου, έχοντας δομημένες σχέσεις με τους προμηθευτές και μέσω βελτιώσεων του συστήματος για τη μείωση των εξωτερικών δαπανών με παράλληλη βελτίωση της ποιότητας και της επίδοσης των προμηθευτών. Το e-procurement εξαλείφει τη γραφειοκρατία, τις επαναλήψεις και τα λάθη.

#### **Ορατότητα**

Η κεντρική παρακολούθηση των συναλλαγών επιτρέπει την υποβολή εκθέσεων σχετικά με τις απαιτήσεις, τα αντικείμενα που αγοράζονται, τις διαδικασίες παραγγελιών και πληρωμών. Τα πλεονεκτήματα επεκτείνονται στη συμμόρφωση με τις υπάρχουσες και καθιερωμένες συμβάσεις.

## **Παραγωγικότητα**

Οι εσωτερικοί πελάτες μπορούν να αποκτήσουν τα στοιχεία που θέλουν από έναν κατάλογο εγκεκριμένων στοιχείων, μέσω ενός online συστήματος. Το προσωπικό προμηθειών μπορεί να απελευθερωθεί από την επεξεργασία παραγγελιών και το χειρισμό των συναλλαγών χαμηλής αξίας και να επικεντρωθεί σε στρατηγικές προμήθειες και στη βελτίωση των σχέσεων με τους προμηθευτές.

## **Έλεγχος**

Τυποποιημένες διαδικασίες έγκρισης και ροές εργασίας εξασφαλίζουν ότι το σωστό επίπεδο εξουσιοδότησης εφαρμόζεται σε κάθε συναλλαγή. Η συμμόρφωση με την πολιτική βελτιώνεται, καθώς οι χρήστες μπορούν να εντοπίσουν γρήγορα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες από τους προμηθευτές που επιθυμούν και δεν δημιουργήσουν ανορθόδοξες αγορές.

## **Τεχνολογία**

Τα πλεονεκτήματα του e-Procurement μπορούν να υλοποιηθούν πλήρως μόνο όταν τα συστήματα και οι διαδικασίες για τη διαχείριση είναι στη θέση τους. Εργαλεία λογισμικού απαιτούνται για να δημιουργηθεί το πρότυπο έγγραφο συμβάσεως: ηλεκτρονικές αιτήσεις παροχής πληροφοριών (e-RFI), αιτήσεις για την πρόταση (e-RFP) και αιτήσεις για προσφορά (e-RFQ).

Αυτές είναι δοκιμασμένες μεθόδους για την προμήθευση αγαθών για την επιτυχία του συμφωνητικού αγοράς με τις καλύτερες τιμές. Μια επαρκής, πλήρως ολοκληρωμένη προσέγγιση e-procurement είναι απαραίτητη για τη συνολική επιτυχία. Πρόσθετα προγράμματα παρέχουν το πλαίσιο για τις βάσεις δεδομένων με τον προμηθευτή, καθώς κατέχουν βασικές πληροφορίες για τον αυτόν και είναι ένα ηλεκτρονικό αποθετήριο των συμβάσεων. (Aikins, Duah, Adjei, Anita, & Christian, 2014)

Επιπλέον:

- Όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν στη διαδικασία αγοράς λόγω της εύκολης χρήσης του. Η εταιρική δυνατότητα προμηθειών είναι διαθέσιμη σε οποιοδήποτε με web browser.
- Μπορεί να επικοινωνεί με άλλες εφαρμογές, παρά να αποθηκεύει πλεονάζοντα δεδομένα.
- Φέρνει στο επίκεντρο τη λειτουργία των προμηθειών και τη σημασία της εξοικονόμησης κόστους. (Ivanovska, 2007)

Όλες αυτές οι εγκαταστάσεις κοστίζουν χρήματα και κρίνεται απαραίτητα ένα business case για αυτό. Στις περισσότερες περιπτώσεις είναι αρκετά σαφές ότι η εξοικονόμηση κόστους είναι δυνατή. Είναι κερδοφόρο για τις εταιρείες να δαπανήσουν χρήματα σε αυτό, αφού η επένδυση αυτή θα ενισχύσει την αποδοτικότητα. Η μακροπρόθεσμη μείωση του κόστους θα επιτρέψει στις επιχειρήσεις να κατευθύνουν τους πόρους τους σε πιο στρατηγικές πρωτοβουλίες. (Purchasing & Procurement Center, 2016)

#### 4.4 Η Αλυσίδα Hilton Hotels

Η αλυσίδα Hilton είναι μια από τις μεγαλύτερες και ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρείες φιλοξενίας στον κόσμο, με περισσότερα από 4.900 ακίνητα που περιλαμβάνουν πάνω από 800.000 δωμάτια σε 104 χώρες. Στα σχεδόν 100 χρόνια από την ίδρυσή της, έχει ορίσει τη βιομηχανία της φιλοξενίας και καθιέρωσε ένα χαρτοφυλάκιο 14 μαρκών παγκόσμιας κλάσης, συμπεριλαμβανομένης της ναυαρχίδας της, Hilton Hotels & Resorts, η οποία αποτελεί το πιο αναγνωρισμένο εμπορικό σήμα ξενοδοχείων στον κόσμο. (Hilton Worldwide, 2017)



Τα συστήματα e-Procurement επιτρέπουν στις επιχειρήσεις φιλοξενίας καλύτερο εξορθολογισμό των λειτουργιών και εξάλειψη των αχρείαστων δαπανών. Η αλυσίδα ξενοδοχείων Hilton, επωφελείται από ένα web-based σύστημα e-Procurement που χρησιμοποιείται στην πλειοψηφία των βρετανικών και ευρωπαϊκών ιδιοκτησιών της, καθώς και στην Αίγυπτο, τη Σαουδική Αραβία, την Ιορδανία και το Σύδνεϋ. (Henderson, 2011) Η αλυσίδα έχει προσπαθήσει να βελτιώσει τη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού της μέσω μιας επιθετικής online στρατηγικής, αφού λαμβάνει περίπου το 30% των ετήσιων προμηθειών της μέσω του Internet.

Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη προσπάθεια χρήσης της τεχνολογίας του διαδικτύου, προκειμένου να επεκτείνει τις υπηρεσίες των πελατών της και να ενσωματωθεί με τη χρήση του διαδικτύου για να αυξήσει τις πωλήσεις, τη σύνδεση με τους πελάτες και για να μειώσει το κόστος των προμηθειών. Αυτή η επιθετική στρατηγική αποτελεί προτεραιότητα της εταιρείας και αναλυτές του κλάδου έδωσαν στην αλυσίδα Hilton υψηλή βαθμολογία για τις προσπάθειες στο ηλεκτρονικό επιχειρείν της. Αυτή η προσέγγιση είναι πρακτική ειδικά σε δύσκολες οικονομικές περιόδους. (Mozeik, 2003)

Ένα σημαντικό όφελος είναι η διάδοση πληροφοριών – δηλαδή η καθοδήγηση των αγοραστών σχετικά με το τι να αγοράσουν - και η συλλογή πληροφοριών από όλες τις ιδιοκτησίες για να αναλυθούν. Το σύστημα προσφέρει πολύτιμα εργαλεία ανάλυσης, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη αποθήκη δεδομένων που παρέχει συνοπτικές ή λεπτομερείς εκθέσεις των δεδομένων αγοράς της οργάνωσης.

Μία από τις κύριες αξίες που κάθε επιχείρηση φιλοξενίας μπορεί να συγκεντρώσει από μια λύση προμήθειας είναι η εξοικονόμηση κόστους μέσω της αύξησης της ορατότητας και τη συμμόρφωση στις αγορές. Η αγοραστική συμμόρφωση περιλαμβάνει το ποσοστό των δαπανών "με σύμβαση" έναντι "χωρίς σύμβαση". "Με σύμβαση" αναφέρεται σε αγορές κατά των συμβάσεων που το τμήμα εταιρικών προμηθειών του οργανισμού έχει διαπραγματευτεί με τους προμηθευτές ή με την GPO. Οι συμβάσεις αυτές αναφέρονται συχνά ως "προγράμματα".

Στην παραδοσιακή διαδικασία προμηθειών, ελλείψεις συμμόρφωσης στις αγορές οδηγούν σε περιττά γενικά και πληρωτέα έξοδα. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις φιλοξενίας χωρίς κάποια λύση προμήθειας μπορεί να δυσκολευτούν να αγοράζουν συνέχεια βάση συμβάσεων, και στερούνται τη διαφάνεια της διαδικασίας P2P. Σήμερα, τα συστήματα e-Procurement έχουν ασχοληθεί με το θέμα αυτό και προσφέρουν ακόμη και αναλυτικά εργαλεία για να αξιολογήσει το ποσοστό συμμόρφωσης της εταιρείας. Όταν μετράται, το ποσοστό συμμόρφωσης καθορίζει το πόσο αποτελεσματική είναι η οργάνωση στην «αγορά με σύμβαση», και καθορίζει τα προγράμματα που το τμήμα εταιρικών αγορών έχει θέσει σε εφαρμογή. Ένας μεγάλος οργανισμός ξενοδοχείου θα πρέπει εύκολα να διαπραγματεύονται τις συμβάσεις και να συγκεντρώνει τα προγράμματα που μειώνουν τις τιμές 10 - 15 τοις εκατό κάτω από τη λιανική τιμή.

#### 4.4.1 Έλεγχος του Προμηθευτή

Μια λύση e-Procurement βάση καταλόγου βάση φέρνει ένα ακόμη όφελος ενός οργανισμού: αυξημένη ακεραιότητα του προμηθευτή. Η επιχείρηση φιλοξενίας μπορεί να έχει θέσει συμβάσεις με τον προμηθευτή και τα παρατήματα της να αγοράζουν τα κατάλληλα προϊόντα από το κατάλληλο προμηθευτή, χωρίς όμως ορατότητα μέσω κάποιου καταλόγου σε «πραγματικό χρόνο», ο προμηθευτής μπορεί να μην τηρήσει τις τιμές των συμβάσεων. Κάποιοι μπορεί να εκπλαγούν με το πόσο συχνά συμβαίνει αυτό και το κόστος που συνεπάγεται. Για παράδειγμα, η αντικατάσταση ενός στοιχείο είναι ένας συνηθισμένος τρόπος με τον οποίο ο προμηθευτής μπορεί να παρακάμψει τη σύμβαση τιμολόγησης. Ο προμηθευτής μπορεί να αποκτήσει καλύτερο κέρδος από τη σποραδική αντικατάσταση ενός "out-of-stock" στοιχείου με σύμβαση, με ένα στοιχείο εκτός αυτής.

Η αγοραστική λύση της αλυσίδας Hilton, το BirchStreet Systems, επιτρέπει στον οργανισμό να εκτελεί μια απλή έκθεση που αναλύει το σύνολο του χαρτοφυλακίου, αμέσως επισημαίνοντας τα περιστατικά αυτά. Η αυξημένη ορατότητα προς τον προμηθευτή που φέρνει το σύστημά αυτό, καθώς και η ικανότητα αναφοράς όλων των διαφορών μεταξύ της παραγγελίας και του τιμολογίου είναι το κλειδί για την αποκάλυψη περιπτώσεων που οι προμηθευτές υπερτιμολογούν. Στο BirchStreet οι περισσότερες εντολές αγοράς δημιουργούνται από τους online καταλόγους προμηθευτών του. Αποκλίσεις μεταξύ των τιμών παραγγελίας και του τιμολογίου αντανακλούν μια παράβαση της σύμβασης που συνήθως θα παρέμενε ανεξερεύνητη με μια πρότυπη (χειροκίνητη) λύση πληρωτέων λογαριασμών. Με το BirchStreet, αυτές οι διακυμάνσεις είναι πλήρως ανακοινώσιμες. Μπορείτε να βρείτε αυτές τις διαφορές - που ενδεχομένως υπήρχαν για μεγάλο χρονικό διάστημα - αμέσως μετά την εφαρμογή της αγοραστικής λύσης.

Για τους περισσότερους μεγάλους οργανισμούς, η αυξημένη συνοχή των διαδικασιών, η ορατότητα και η συμμόρφωση είναι οι κινητήριες δυνάμεις της αποταμίευσης. Στα Hilton Hotels εκτός των ΗΠΑ, η εφαρμογή του BirchStreet πέτυχε το διπλό στόχο της ανάδειξης και καταγραφής των δαπανών, καθώς και την παροχή της ώθησης για βελτίωση των διαδικασιών.

Σε ένα Γαλλικό παράτημα, η απόδοση της επένδυσης ήταν άμεση, με εξοικονόμηση της τάξης των 18.500 δολαρίων από την πρώτη κιόλας μέρα εφαρμογής. Στην Αίγυπτο, ως αποτέλεσμα της εφαρμογής BirchStreet, ήταν σε θέση να παγιώσει μια κύρια βάση προμηθευτών από 422 σε 183 προμηθευτές. Οι βελτιώσεις της παραγωγικότητας μείωσαν το τυπικό χρόνο επεξεργασίας μιας παραγγελίας τροφίμων από τρεις εργάσιμες ημέρες σε κατ'ανώτατο όριο της μιας, και πρόσφερε μεγάλη μείωση της γραφειοκρατίας. (Henderson, 2011)

#### 4.4.2 To BirchStreet System

Το BirchStreet Application Suite είναι ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σύστημα προμηθειών και διεκπεραίωσης συναλλαγών (back-office) για την βιομηχανία της φιλοξενίας και των τροφίμων. Η ακολουθία αυτοματοποιεί τον κύκλο "Procure-to-Pay", ενισχύοντας παράλληλα τους δημοσιονομικούς ελέγχους.

Η Procure-to-Pay (P2P) είναι διαδικασία για την απόκτηση και τη διαχείριση των πρώτων υλών που απαιτούνται για την κατασκευή ενός προϊόντος ή για την παροχή μιας υπηρεσίας. Πρόκειται για την συναλλακτική ροή των δεδομένων που αποστέλλονται σε έναν προμηθευτή, καθώς και των δεδομένων που περιβάλλουν την εκπλήρωση της πραγματικής παραγγελίας και πληρωμής για το προϊόν ή την υπηρεσία. (Search Financial Applications, 2012)

Το BirchStreet Application Suite περιλαμβάνει:

- e-Procurement
- RFQ
- Έλεγχο Αποθεμάτων
- Λήψεις
- AP Αυτοματισμού
- Διαχείριση Κόστους Τροφίμων
- Μηχανική Μενού
- Ασύρματη Παρακολούθηση Οινόπνευματων
- Επενδυτικά σχέδια για τη διαχείριση κατασκευής και ανακαίνισης
- FF & E
- Προμήθεια υλικών και Logistics.

Το λογισμικό μπορεί να λειτουργήσει ως μοναδιαία λύση μιας ιδιοκτησίας ή να παρέχει στην επιχείρηση ευρεία όψη της διαδικασίας προμηθειών, βοηθώντας τους πελάτες να αναγνωρίσουν τρόπους για να αξιοποιήσουν τη συλλογική αγοραστική δύναμη της οργάνωσής τους. Το λογισμικό παρέχει επίσης ένα ολοκληρωμένο εργαλείο για την οδήγηση συνεπών επιχειρηματικών διαδικασιών, αυτοματοποίησης και οικονομικού ελέγχου σε όλο το χαρτοφυλάκιο της εταιρείας.

Παραδίδει τη λύση του μέσω του Διαδικτύου, χρησιμοποιώντας το μοντέλο "Software as a Service", το οποίο μειώνει το συνολικό κόστος ιδιοκτησίας σε σύγκριση με την παραδοσιακή μέθοδο της αγοράς και διατήρησης του λογισμικού των επιχειρήσεων. (BirchStreet, 2007)

## 4.5 Προκλήσεις

Περιέργως, η εφαρμογή των πρωτοβουλιών του e-procurement έχει αποδειχθεί πολύ πιο προβληματική και δύσκολη από ό, τι αναμενόταν. Στην πραγματικότητα, η εφαρμογή του δεν θα οδηγήσει αυτόματα σε υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας ή συμμόρφωσης. Επιπλέον, δεδομένης της σχετικής σύντομης ιστορίας του e-procurement, αξιόπιστες μετρήσεις απόδοσης και αποτελέσματα δεν έχουν ακόμη αναπτυχθεί.

Σε μια προσπάθεια να αντιμετωπίσει ορισμένες από αυτές τις ανησυχίες ο Varney (2011) σημείωσε ότι ένα «κοινό λεξιλόγιο e-Procurement» είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του.

Οι McCue και Roman υπόδειξαν ότι οι κυριότεροι λόγοι για τη δυσαρέσκεια, τα χαμηλά ποσοστά εκτέλεσης και τη χαμηλή πιθανότητα μελλοντικών πρωτοβουλιών e-procurement στηρίζονται στο κόστος της εφαρμογής του εν λόγω λογισμικού (σε σχέση με τον κίνδυνο) και στην ανικανότητά εντοπισμού ενός κατάλληλου συστήματος. Θα μπορούσε ειπωθεί, ότι προς το παρόν η διαδικασία e-Procurement είναι αυτή που πρέπει να προσαρμοστεί στο λογισμικό παρά το λογισμικό εντός των ορίων του e-Procurement.

Η μελέτη του Kothari (2007) δίνει έμφαση σε ορισμένα από τα θέματα που αντιμετωπίζει το σύστημα προμηθειών ενός ξενοδοχείου. Μερικά από τα θέματα που υπήρξαν ήταν οι μεταβολές στα στοιχεία που αγοράζονται, τα στοιχεία που παρέχονται και το κόστος που συνεπάγεται. Υπάρχουν φορές που τα ξενοδοχεία πληρώνουν διαφορετικές τιμές για παρόμοια αντικείμενα που αγοράζονται από τον ίδιο προμηθευτή. Αυτό θα μπορούσε απλά να σημαίνει ότι υπάρχουν κενά στις τάσεις και στη ροή της επικοινωνίας μεταξύ του τμήματος προμηθειών του ξενοδοχείου και των προμηθευτών των εν λόγω αγαθών και αυτό αυξάνει το λειτουργικό κόστος του ξενοδοχείου.

Η μελέτη αυτή όριζε ότι καταγραφή και η διαβίβαση δεδομένων είναι ασυνεπής, έτσι το ξενοδοχείο δεν είναι σε θέση να προβλέψει το διαθέσιμο ποσό σε ένα σημείο στο χρόνο. Μια άλλη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι διαχειριστές των ξενοδοχείων είχε να κάνει με την έλλειψη τυποποίησης της αγοράς των προϊόντων και αυτό συμβαίνει λόγω του ότι ορισμένα από τα προϊόντα δεν έχουν παρόμοιες μονάδες μέτρησης. (Aikins, Osei, Duah, Adjei, Anita, & Christian, 2014)

Κάποιες άλλες προκλήσεις είναι:

- Οι αρχές θα πρέπει να επενδύσουν χρόνο και χρήμα τόσο για τον εντοπισμό των ευκαιριών από το e-Procurement όσο και για την απόδοση των αναμενόμενων οφελών.
- Η επίτευξη μείωσης του κόστους των αγαθών και των υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εφαρμογή ορθών πρακτικών



προμήθειας, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης τεχνολογίας για συμμόρφωση.

- Πλήρη οφέλη θα παραδοθούν σε μια περίοδο 3-5 ετών. Αυτό δίνει χρόνο στο e-Procurement να αναπτυχθεί, στις επιχειρηματικές διαδικασίες να αλλάξουν και στις υφιστάμενες συμβάσεις να έχουν λήξει. Η συνεχής δέσμευση ως εκ τούτου είναι απαραίτητη.
- Η διοίκηση θα πρέπει να επιλέξει ανάμεσα από τις παρεχόμενες τεχνολογίες, βάση το ποιός λύσης ή συνδυασμός λύσεων είναι κατάλληλες.
- Η αλλαγή του management είναι κρίσιμη για την επίτευξη οφελών

(Local e-Gov, 2004)

Ένας από τους κύριους κινδύνους είναι το χάσιμο ευκαιριών για εφαρμογή στρατηγικών που βελτιώνουν τη διαχείριση προμηθειών, χωρίς την ανάγκη για επενδύσεις στο e-procurement. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι πολλά από τα οφέλη που αποδίδονται σε αυτό μπορούν να επιτευχθούν μόνο με τη βελτίωση της πρακτικής των προμηθειών.

Ένας άλλος κίνδυνος είναι υπέρ-επένδυση σε εργαλεία e-procurement που δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα οφέλη. Ο κίνδυνος αυτός προκύπτει όταν υπάρχει ανεπαρκής αξιολόγηση των επιπτώσεων από την υιοθέτηση ή την ενίσχυση των εργαλείων ηλεκτρονικών προμηθειών.

Ο κίνδυνος του ότι οι χρήστες δεν θα δεχθούν ένα εργαλείο e-procurement είναι κοινός. Προκύπτει συχνά όταν οι χρήστες δεν έχουν επαρκώς ενημερωθεί σχετικά με την έγκριση ή την ενίσχυση των συγκεκριμένων εργαλείων.

Από την πλευρά της προσφοράς, υπάρχει ο κίνδυνος ότι οι προμηθευτές δεν θα συνεργαστούν με τη χρήση των εργαλείων ηλεκτρονικών προμηθειών. Για παράδειγμα, ορισμένοι προμηθευτές είναι αρκετά ισχυροί για να επιμένουν στη χρήση των συστημάτων που βασίζονται στο χαρτί. Άλλοι δεν μπορούν να έχουν πρόσβαση σε οικονομικά προσιτή τεχνολογία που βασίζεται στο διαδίκτυο που θα τους δώσει πρόσβαση στα εργαλεία e-procurement. (UN Procurement Practitioners Handbook, 2012)

## **Συμπεράσματα**

Στο σημερινό μεταβαλλόμενο ξενοδοχειακό περιβάλλον, είναι σημαντικό να εφαρμοστούν στρατηγικές εξοικονόμησης κόστους και βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι διαχειριστές είναι αναγκαίο να εστιάσουν την προσοχή τους στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών και πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσουν τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από τη χρήση των πρακτικών Logistics και της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Η λύση της μείωσης μισθών ή της απόλυσης δεν είναι σε θέση να προσφέρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιθυμεί να επιτύχει ο κλάδος. Η προσοχή πρέπει να στραφεί στην υιοθέτηση των πρακτικών αυτών καθώς και στην εκπαίδευση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού ή στην πρόσληψη ειδικών. Ιδιαίτερα η πρακτική e-Procurement κρίνεται ιδανική για τον Ξενοδοχειακό Κλάδο λόγω των πολύπλοκων λειτουργιών και αναγκών του. Αν και η υιοθέτηση ηλεκτρονικών διαδικασιών δεν έχει εφαρμοστεί ευρέως, το αντίκτυπο της είναι σημαντικό. Η μελέτη αυτή ανέδειξε ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου που παίρνουν το ρίσκο και επενδύουν σε σχετικές πρακτικές απολαμβάνουν οφέλη τόσο οικονομικά όσο και ποιοτικά. Συγκεκριμένα η ξενοδοχειακή επιχείρηση που αναλύθηκε, Hilton Hotels, είναι ζωντανό παράδειγμα των πλεονεκτημάτων αυτών.

## Βιβλιογραφία

- Academia.* (2017). Ανάκτηση 1 2017, από [http://www.academia.edu/7702986/Value\\_chain\\_of\\_Hilton](http://www.academia.edu/7702986/Value_chain_of_Hilton)
- Aikins, I., Osei, A., Duah, P. A., Adjei, H., Anita, O. B., & Christian, A. O. (2014, 3). *European Journal of Business and Social Sciences*. Ανάκτηση 2 2017, από <http://www.ejbss.com/Data/Sites/1/vol2no12march2014/ejbss-1355-14-e-procurementanemergingsupply.pdf>
- Axis Hospitality.* (2015, 5 26). Ανάκτηση 12 2016, από <http://axiswwsc.com/hospitality/axis-zone/ways-hospitality-industry-can-improve-logistics/>
- BirchStreet.* (2007, 1 2). Ανάκτηση 2 2017, από <http://www.birchstreet.net/hilton-signs-wordwide-agreement-for-birchstreets-eprocurement-solution/>
- Bonn, M. A., & Forbringer, L. R. (1992). Ανάκτηση από [https://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Bonn/publication/222794588\\_Reducing\\_turnover\\_in\\_the\\_hospitality\\_industry\\_an\\_overview\\_of\\_recruitment\\_selection\\_and\\_retention/links/53d943250cf2a19eee840c26.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mark_Bonn/publication/222794588_Reducing_turnover_in_the_hospitality_industry_an_overview_of_recruitment_selection_and_retention/links/53d943250cf2a19eee840c26.pdf)
- Brodsky, N. (2009, 3 1). *Inc.* Ανάκτηση 2 2017, από <http://www.inc.com/magazine/20090301/street-smarts-surviving-the-recession.html>
- Business Study Notes.* (2015, 9 4). Ανάκτηση 6 2016, από [www.businessstudynotes.com](http://www.businessstudynotes.com): <http://www.businessstudynotes.com/principle-of-marketing/major-logistic-functions-in-detail/>
- Business Study Notes.* (2015, 9 4). Ανάκτηση 7 2016, από [www.businessstudynotes.com](http://www.businessstudynotes.com): <http://www.businessstudynotes.com/principle-of-marketing/major-logistic-functions-in-detail/>
- Canadian Supply Chain Sector Council.* (2016). Ανάκτηση 1 2017, από <http://www.supplychaincanada.org/en/supply-chain>
- Christopher, M. (2011). Logistics and Supply Chain Management. Στο *Logistics and Supply Chain Management* (σσ. 7-9). Pearson Education.
- Council of Supply Chain Management Professionals.* (2016). Ανάκτηση 7 2016, από [www.cscmp.org](http://www.cscmp.org): <https://cscmp.org/supply-chain-management-definitions>
- Council of Supply Chain Management Professionals.* (2016). Ανάκτηση 9 2016, από [cscmp.org](http://www.cscmp.org): <https://cscmp.org/career/importance-scm>
- DeBenedetti, J. (2016). *Chron.* Ανάκτηση 9 2016, από <http://smallbusiness.chron.com/advantages-supply-chain-management-systems-77606.html>

- Discover Logistics*. (2016). Ανάκτηση 6 2016, από [www.dhl-discoverlogistics.com](http://www.dhl-discoverlogistics.com):  
[https://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/en/course/tasks\\_functions/](https://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/en/course/tasks_functions/)
- Discover Logistics*. (2016). Ανάκτηση 6 2016, από [https://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/en/course/tasks\\_functions/](https://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/en/course/tasks_functions/)
- Dowling, D. (2016, 4 26). *Eazystock*. Ανάκτηση 9 2016, από [www.eazystock.com](http://www.eazystock.com):  
<http://www.eazystock.com/blog/2016/04/29/differences-between-logistics-and-supply-chain-management/>
- Dudovskiy, J. (2016, 8 31). *Research Methodology*. Ανάκτηση 1 2017, από [http://research-methodology.net/hilton-value-chain-analysis/#\\_ftnref3](http://research-methodology.net/hilton-value-chain-analysis/#_ftnref3)
- Encyclopedia.com*. (2003). Ανάκτηση 8 2, 2016, από <http://www.encyclopedia.com/doc/1G2-3401801943.html>
- Fedele, S. (2016). *Hotel Executive*. Ανάκτηση 1 2017, από [http://hotelexecutive.com/business\\_review/2813/the-hotel-industry-everything-is-changingbut-what-exactly-is-changing](http://hotelexecutive.com/business_review/2813/the-hotel-industry-everything-is-changingbut-what-exactly-is-changing)
- Fedele, S. (2016). *Hotel Executive*. Ανάκτηση 1 2017, από • [http://hotelexecutive.com/business\\_review/2813/the-hotel-industry-everything-is-changingbut-what-exactly-is-changing](http://hotelexecutive.com/business_review/2813/the-hotel-industry-everything-is-changingbut-what-exactly-is-changing)
- Grabner, S. (2015, 2 21). *logisticsmgpsupv.wordpress.com*. Ανάκτηση 7 2016, από <https://logisticsmgpsupv.wordpress.com/2015/02/21/logistics-and-supply-chain-management-in-the-hotel-sector/>
- Gramm, G. (2014, 10 3). *eHotelier*. Ανάκτηση 12 13, 2017, από <http://ehotelier.com/insights/2014/10/03/hotels-should-adopt-lean-thinking/>
- Green Hotelier*. (2011, 6 16). Ανάκτηση 2 13, 2017, από <http://www.greenhotelier.org/our-themes/greening-the-supply-chain/>
- Harrison, A., & Van Hoek, R. (2013). *Logistics Μάνατζεμεντ και Στρατηγική/Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα μέσω της Αλυσίδας Εφοδιασμού*. Rosili.
- Harrison, A., & Van Hoek, R. (2013). *Logistics Μάνατζεμεντ και Στρατηγική/Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα μέσω της Αλυσίδας Εφοδιασμού*. Rosili.
- Henderson, S. (2011, 4 19). *Hospitality Technology*. Ανάκτηση 12 2016, από <http://hospitalitytechnology.edgl.com/news/Hilton-Reveals-the-Benefits-of-E-Procurement72247>
- Herrera, T. (2011, 6 20). *GreenBiz*. Ανάκτηση 2 13, 2017, από <https://www.greenbiz.com/news/2011/06/20/hospitality-industry-developing-tool-greener-supply-chain?page=0%2C1>
- Hilton Worldwide*. (2017). Ανάκτηση 2 2017, από <http://www.hiltonworldwide.com/about/>

- Hipmunk*. (2015, 7 27). Ανάκτηση 7 28, 2016, από [https://www.hipmunk.com/tailwind/history-of-the-hotel-how-the-modern-day-hotel-came-to-be/#.V8kqT\\_mLTIW](https://www.hipmunk.com/tailwind/history-of-the-hotel-how-the-modern-day-hotel-came-to-be/#.V8kqT_mLTIW)
- Investopedia. (2016). Ανάκτηση 6 2016, από [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com/terms/v/valuechain.asp?v=5D&adtest=5D&ato=3000):  
<http://www.investopedia.com/terms/v/valuechain.asp?v=5D&adtest=5D&ato=3000>
- Investopedia. (2016). *Investopedia*. Ανάκτηση 7 2016, από <http://www.investopedia.com/terms/v/valuechain.asp>
- Ivanovska, L. P. (2007). Ανάκτηση 2 2017, από <http://www.revistadeturism.ro/rdt/article/view/228>
- Kokemuller, N. (2016). *Chron*. Ανάκτηση 9 2016, από Small Business της Chron.com:  
<http://smallbusiness.chron.com/benefits-value-chain-management-70083.html>
- Kothari, T., Hu, C., & Roehl, W. S. (2005). Ανάκτηση 9 2016, από <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/16901.pdf>
- Linton, I. (2016). *Chron*. Ανάκτηση 9 2016, από [smallbusiness.chron.com](http://smallbusiness.chron.com):  
<http://smallbusiness.chron.com/primary-business-benefits-supply-chain-management-73457.html>
- Local e-Gov*. (2004, 3). Ανάκτηση 10 2016, από [http://www.cosmo-one.gr/educommerce/wp-content/img/en3\\_2.pdf](http://www.cosmo-one.gr/educommerce/wp-content/img/en3_2.pdf)
- Mark A., B., & Louis R., F. (1992). *Research Gate*. Ανάκτηση 1 2017, από [https://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Bonn/publication/222794588\\_Reducing\\_turnover\\_in\\_the\\_hospitality\\_industry\\_an\\_overview\\_of\\_recruitment\\_selection\\_and\\_retention/links/53d943250cf2a19eee840c26.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mark_Bonn/publication/222794588_Reducing_turnover_in_the_hospitality_industry_an_overview_of_recruitment_selection_and_retention/links/53d943250cf2a19eee840c26.pdf)
- Mason, A. (2012, 1 26). *CBS News*. Ανάκτηση 2 12, 2017, από <http://www.cbsnews.com/news/tough-economic-times-deal-sin-city-a-bad-hand/>
- Mozeik, C. (2003). Ανάκτηση 11 2016, από [ftp://ftp.software.ibm.com/software/retail/marketing/fs/eprocurement\\_fsu\\_dec2003.pdf](ftp://ftp.software.ibm.com/software/retail/marketing/fs/eprocurement_fsu_dec2003.pdf)
- Muwowo, A. (2016, 10). Ανάκτηση 2 12, 2017, από [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/121584/Muwowo\\_Alice.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/121584/Muwowo_Alice.pdf?sequence=2)
- Muwowo, A. (2016, 10). Ανάκτηση 2 12, 2017, από [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/121584/Muwowo\\_Alice.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/121584/Muwowo_Alice.pdf?sequence=2)
- Muwowo, A. (2016, 10). Ανάκτηση 2 12, 2017, από [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/121584/Muwowo\\_Alice.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/121584/Muwowo_Alice.pdf?sequence=2)
- Odoom, C. K. (2012). Ανάκτηση 12 2016, από <http://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2343&context=thesesdissertations>

- Odoom, C. K. (2012). Ανάκτηση 5 2016, από <http://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2343&context=thesesdissertations>
- Ozalp, I., Suvaci, B., & Tonus, Z. B. (2010). *Academia*. Ανάκτηση 2017, από [http://www.academia.edu/2441149/A\\_NEW\\_APPROACH\\_IN\\_LOGISTICS\\_MANAGEMENT\\_JUST\\_IN\\_TIME-LOGISTICS\\_JIT-L](http://www.academia.edu/2441149/A_NEW_APPROACH_IN_LOGISTICS_MANAGEMENT_JUST_IN_TIME-LOGISTICS_JIT-L)
- Purchasing & Procurement Center*. (2016). Ανάκτηση 10 2016, από <http://www.purchasing-procurement-center.com/e-procurement-advantages.html>
- Ross, K. (2013, 12 13). *Industry Week*. Ανάκτηση 2 13, 2017, από <http://www.industryweek.com/blog/lean-even-more-important-services-manufacturing>
- Rushton, A., Oxley, J., & Croucher, P. (2010). Ανάκτηση 9 2016, από <http://s1.downloadmienphi.net/file/downloadfile7/149/1381418.pdf>
- Šćurec, Z. (2014, 5 16). *Ralu Logistics*. Ανάκτηση 7 1, 2016, από <http://www.ralulogistics.com/>: <http://www.ralulogistics.com/press-center/publications/ralu-blog/most-common-mistakes-%E2%80%93-why-do-not-companies-outsou>
- Search Financial Applications*. (2012, 3). Ανάκτηση 2 2017, από <http://searchfinancialapplications.techtarget.com/definition/procure-to-pay-P2P>
- Steensma, M. (2016). *HotelExecutive.com*. Ανάκτηση 6 2016, από [http://hotelexecutive.com/business\\_review/3811/hospitality-logistics-benefits-and-best-practices-to-streamline-relocationsrenovations-for-hotels](http://hotelexecutive.com/business_review/3811/hospitality-logistics-benefits-and-best-practices-to-streamline-relocationsrenovations-for-hotels)
- Strategy Train*. (2009). Ανάκτηση 9 2016, από [st.merig.eu](http://st.merig.eu/?id=270&L=4): <http://st.merig.eu/?id=270&L=4>
- Terry, L. (2007, 6). *Inbound Logistics*. Ανάκτηση 1 2017, από <http://www.inboundlogistics.com/cms/article/hospitality-logistics-supply-chains-made-to-order/>
- The Economic Times*. (2016). Ανάκτηση 9 2016, από <http://economictimes.indiatimes.com/definition/value-chain>
- Tour History*. (2007, Αύγουστος 3). Ανάκτηση 10 2016, από [tourhistory.blogspot.gr](http://tourhistory.blogspot.gr): <http://tourhistory.blogspot.gr/2007/08/history-lodging-industry.html>
- UN Procurement Practitioners Handbook*. (2012, 9). Ανάκτηση 1 2017, από <https://www.ungm.org/Areas/Public/pph/ch04s02.html>
- University Of Cambridge*. (2016). Ανάκτηση 5 2016, από [www.ifm.eng.cam.ac.uk](http://www.ifm.eng.cam.ac.uk): <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/value-chain/>
- University Of Lincoln*. (2015, 5 21). Ανάκτηση 9 2016, από [blog.dlsg.lincoln.ac.uk](http://blog.dlsg.lincoln.ac.uk): <http://blog.dlsg.lincoln.ac.uk/logistics/what-is-the-difference-between-logistics-and-supply-chain-management/>

Vijayvargiya, A., & Dey, A. (2010). *Emerald Insight*. Ανάκτηση 2017, από <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00251741011037774>

Wattpad. (2013). Ανάκτηση 10 2016, από [www.wattpad.com](http://www.wattpad.com):  
<https://www.wattpad.com/10877115-importance-of-supply-chain-management>

WikiBooks. (2016). Ανάκτηση 6 2016, από [https://el.wikibooks.org/wiki/Logistics/Warehousing:\\_%CE%9F\\_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82\\_%CF%84%CE%BF%CF%85\\_warehousing\\_%CF%83%CF%84%CE%B9%CF%82\\_%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82\\_%CE%98%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%](https://el.wikibooks.org/wiki/Logistics/Warehousing:_%CE%9F_%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84%CE%BF%CF%85_warehousing_%CF%83%CF%84%CE%B9%CF%82_%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82_%CE%98%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%)

Will, G. (2014, 4 17). *Udemy Blog*. Ανάκτηση 9 2016, από [blog.udemy.com](http://blog.udemy.com):  
<https://blog.udemy.com/importance-of-supply-chain-management/>

Zhang, X., Song, H., & Huang, G. Q. (2009). Ανάκτηση 12 2016, από <https://pdfs.semanticscholar.org/ade6/61a1b198f50f7a3ff566a95207cc5b90b429.pdf>

Ασάνα, Κ. (2009). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Εφοδιαστική Αλυσίδα*. Ανάκτηση 7 2016, από [dspace.lib.uom.gr](http://dspace.lib.uom.gr):  
<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13558/1/KoreaMsc2009.pdf>

Ευετήριο Οικονομικών Όρων. (2016). Ανάκτηση 9 2016, από [www.euretirio.com](http://www.euretirio.com):  
<https://www.euretirio.com/apothema-inventory/>

Ευετήριο. (2017). Ανάκτηση 2 13, 2017, από <https://www.euretirio.com/fifo-logistiki-methodos/>

Κιτσαντά, Α. (2004). Ανάκτηση 7 2016, από [http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1282/tlp\\_000118.pdf?sequence=1](http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1282/tlp_000118.pdf?sequence=1)

Κρεμμυδά, Μ., & Λίαπη, Σ. (2012). Ανάκτηση 8 1, 2016, από [http://okeanis.lib.teipir.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1429/log\\_00073.pdf?sequence=1](http://okeanis.lib.teipir.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1429/log_00073.pdf?sequence=1)

Παπαδάκη, Μ.-Α. (2014). *Στρατηγικές ανάπτυξης στον ξενοδοχειακό κλάδο*. Ανάκτηση 9 2016, από [https://apothesis.lib.teicrete.gr/bitstream/handle/11713/4765/Papadaki\\_Maria\\_Almyri.2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://apothesis.lib.teicrete.gr/bitstream/handle/11713/4765/Papadaki_Maria_Almyri.2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Σαρτζετάκη, Κ. (2013, 6). Ανάκτηση 7 2016, από <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/log/2013/SartzetakiKalliopi/attached-document-1381859641-980321-4729/SartzetakiKalliopi2013.pdf>

Σαρτζετάκη, Κ. (2013, 6). Ανάκτηση 2016, από <https://apothesis.lib.teicrete.gr/bitstream/handle/11713/6607/SartzetakiKalliopi2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Σαρτζετάκη, Κ. (2013, 6). Ανάκτηση 9 2016, από  
<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/log/2013/SartzetakiKalliopi/attached-document-1381859641-980321-4729/SartzetakiKalliopi2013.pdf>

Σιδηροπούλου, Α. (2011). *Βασικοί Άξονες Οργάνωσης & Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Ανάκτηση 9 2016, από  
[http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/3931/Sidiropoulou\\_Alexandra.pdf?sequence=2](http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/3931/Sidiropoulou_Alexandra.pdf?sequence=2)