

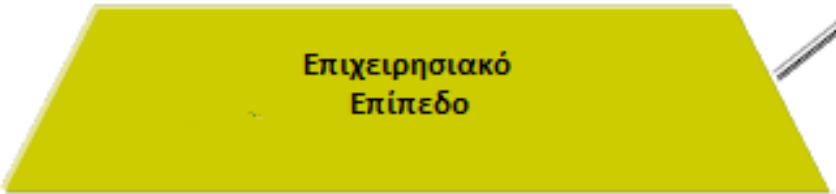
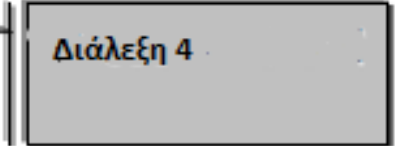
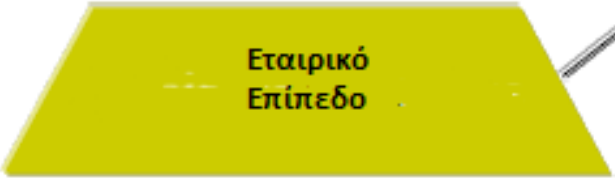
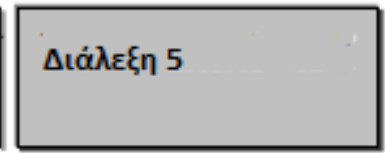
Επιχειρησιακή Στρατηγική & Πολιτική

Διάλεξη 6 – Στρατηγικές σε λειτουργικό επίπεδο

Δρ. Πέτρος Πάλλης

ppallis@aegean.gr

Επισκόπηση



- R&D
- Manufacturing
- Marketing
- Finance
- HRM
- Logistics

Στόχοι Λειτουργιών

1. Η υποστήριξη της Αποστολής και Στρατηγικής της επιχείρησης.
2. Η εφαρμογή του κομματιού της Στρατηγικής που της ανήκει, ώστε να επιτευχθεί και το αντίστοιχο τμήμα των επιχειρησιακών στόχων.
3. Η ανάπτυξη κάποιας ικανότητας κορμού που θα βοηθήσει την επιχείρηση να κατακτήσει, ή να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση.
4. Η ανατροφοδότηση των παραγωγικών ευκαιριών που εμφανίζονται και μπορούν με τη σειρά τους να επηρεάσουν, ή να οδηγήσουν σε αλλαγή την Επιχειρησιακή Στρατηγική

Λειτουργική στρατηγική

- Λειτουργική στρατηγική είναι η μέθοδος που εφαρμόζεται σε ένα λειτουργικό τομέα για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της επιχείρησης και των επιχειρηματικών μονάδων της με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων.
 - Ασχολείται με την ανάπτυξη μίας ξεχωριστής ικανότητας, προκειμένου να εξασφαλίσει η επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα,

Λειτουργική στρατηγική

- Θα δώσει τις προτεραιότητες στους αντικειμενικούς σκοπούς των Λειτουργιών
- Θα ξεκαθαρίσει την προσέγγιση των μακροπρόθεσμων αντικειμενικών σκοπών, όσον αφορά στις αποφάσεις δομής και υποδομής.

Αποφάσεις δομής

- **Εγκαταστάσεις (Facilities):** Η χωροθέτηση, το μέγεθος και η εστίαση στους λειτουργικούς πόρους. Αυτές οι αποφάσεις αφορούν στην τοποθεσία που θα δημιουργηθούν οι εγκαταστάσεις, στο πόσο μεγάλη θα είναι κάθε εγκατάσταση, στο τι προϊόντα ή υπηρεσίες θα παράγονται σε κάθε τοποθεσία, κ.λπ.
- **Μέγιστη Παραγωγική Ικανότητα (Capacity):** Αφορά στην ικανότητα να ανταποκρίνεται στη μεταβαλλόμενη ζήτηση των πελατών. Αυτές οι αποφάσεις έχουν να κάνουν με τη χρήση των εγκαταστάσεων, για παράδειγμα βάρδιες, ώρες λειτουργίας κ.λπ.
- **Τεχνολογία Διεργασιών (Process Technology):** Η τεχνολογία του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται. Για παράδειγμα ο βαθμός αυτοματοποίησης, η διαμόρφωση του εξοπλισμού κ.λπ.
- **Δίκτυο Εφοδιασμού (Supply Network):** Ο βαθμός του κατά πόσον ο οργανισμός κάνει τα πράγματα εσωτερικά ή με τη βοήθεια εξωτερικών συνεργατών (outsourcing).
- Οι αποφάσεις δομής συχνά περιλαμβάνουν επενδύσεις σε κεφάλαια που άπαξ και πραγματοποιηθούν, θέτουν τις κατευθύνσεις του οργανισμού για πολλά χρόνια στο μέλλον. Έχουν σταθερή επίδραση στους πόρους και τις ικανότητες του οργανισμού, καθορίζοντας το μέλλον. Ίσως είναι εξαιρετικά δαπανηρό να αλλάξουν τέτοιου είδους αποφάσεις αφού υλοποιηθούν, και κατά συνέπεια είναι καθαρά στρατηγικές αποφάσεις.

Αποφάσεις υποδομής

- **Σχεδιασμό και έλεγχο (Planning and Control):** Τα συστήματα που χρησιμοποιούνται για σχεδιασμό και έλεγχο των λειτουργιών
- **Ποιότητα (Quality):** Διοίκηση ποιότητας, πολιτικές και πρακτικές.
- **Οργάνωση Εργασίας (Work Organization) :** Οργανωτική δομή, αρμοδιότητες, ευθύνες κ.λπ.
- **Ανθρώπινο Δυναμικό (Human Resources):** Στρατολόγηση και επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, στυλ διοίκησης.
- **Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων (New Product Development):** Τα συστήματα και οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για να αναπτυχθούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες.
- **Μέτρηση των επιδόσεων (Performance Measurement):** Οικονομικές και μη οικονομικές επιδόσεις της διοίκησης των λειτουργιών και η σύνδεσή τους με συστήματα αναγνώρισης και ανταμοιβών.

Στρατηγικές σε λειτουργικό επίπεδο

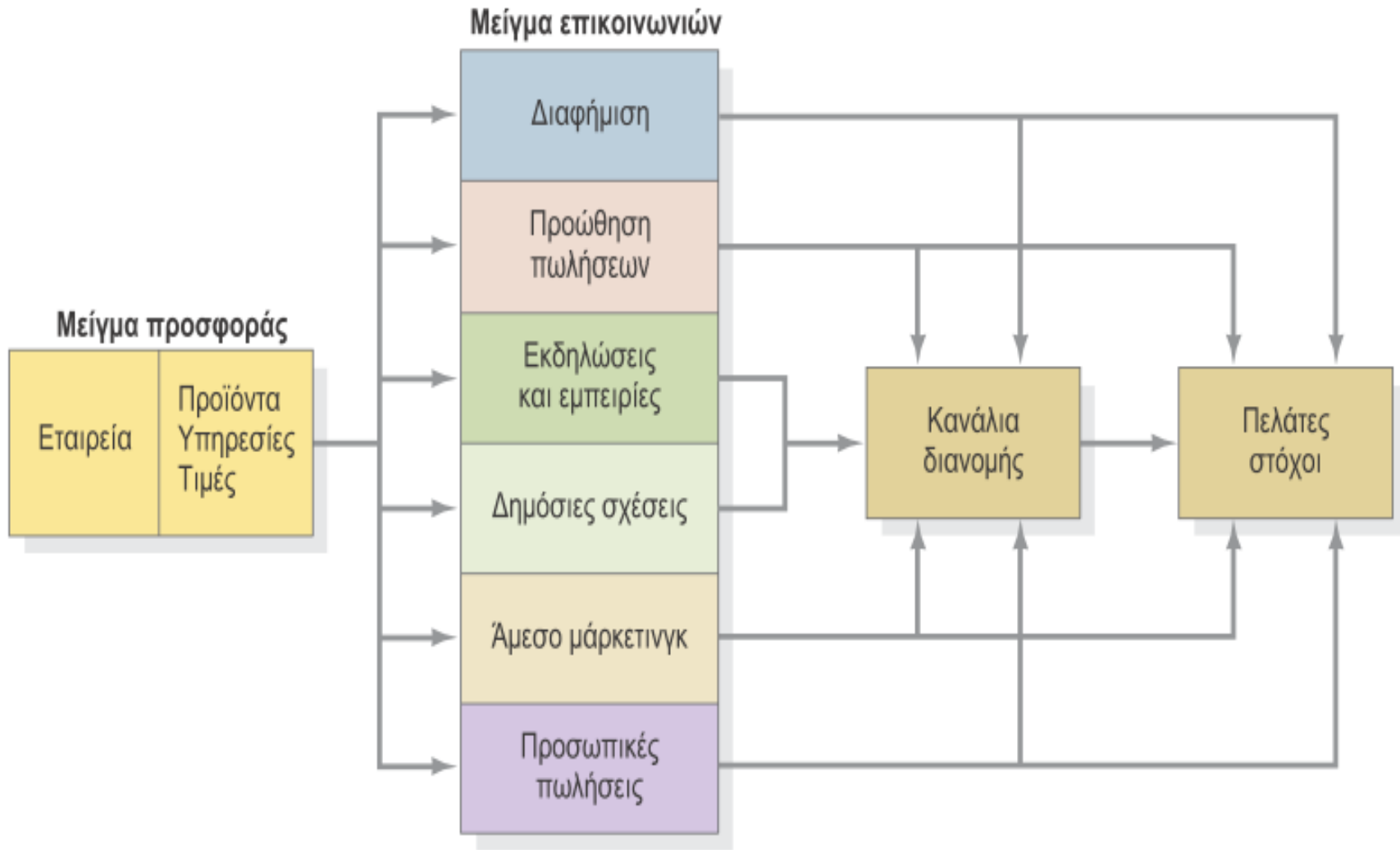
Marketing

- Επέκταση πωλήσεων σε νέες ομάδες καταναλωτών
 - Γεωγραφική επέκταση
 - Νέο προϊόν
 - Customised προϊόν
- Αύξηση διείσδυσης σε υφιστάμενες ομάδες πελατών
 - Προϊόντα που επικαλύπτονται
 - Μείγμα τιμής/εξυπηρέτησης/service
 - Τεχνικές προώθησης
- Διατήρηση μεριδίου αγοράς
 - Αντιγραφή
 - Ειδικές προσφορές στους πελάτες

Στρατηγική μάρκετινγκ

- Η στρατηγική μάρκετινγκ περιγράφει το πώς η επιχείρηση σχεδιάζει να παραδώσει την Αξία στην επιλεγμένη αγορά με τρόπο αποτελεσματικότερο από αυτό των ανταγωνιστών και το πώς προσδιορίζει τις απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη αυτού του στόχου.
- Διαμόρφωση στρατηγικής:
 - Ποιες ομάδες καταναλωτών θα πρέπει να στοχεύσει;
 - Με ποιες άλλες επιχειρήσεις θα ανταγωνιστεί;
 - Σε ποια βάση θα ανταγωνιστεί;

Στρατηγική μείγματος μάρκετινγκ



Τα 4 P του μείγματος μάρκετινγκ



Στρατηγικές σε λειτουργικό επίπεδο

Χρηματοδότηση

- Βραχυπρόθεσμος δανεισμός
 - Τραπεζογραμμάτια
- Μακροπρόθεσμος δανεισμός
 - Ομόλογα
- Equity funding
- Αναχρηματοδότηση
 - Split μετοχών
- Πολιτική μερισμάτων
 - Έναρξη πληρωμής μερίσματος
 - Αύξηση μερίσματος
 - Μείωση μερίσματος
 - Διατήρηση μερίσματος

Στρατηγικές σε λειτουργικό επίπεδο

R&D

- Κόστος έρευνας και ανάπτυξης
 - Αύξηση
 - Μείωση
- Τεχνολογία
 - Αναβάθμιση
 - Διατήρηση
 - Υπεργολαβία

Tobacco firm rolls out “safer” cigarette

Philip Morris has launched a new, potentially less harmful cigarette called IQOS. It claims the system offers the same nicotine hit as regular cigarettes, while reducing the inhalation of harmful toxins by 90%

IQOS



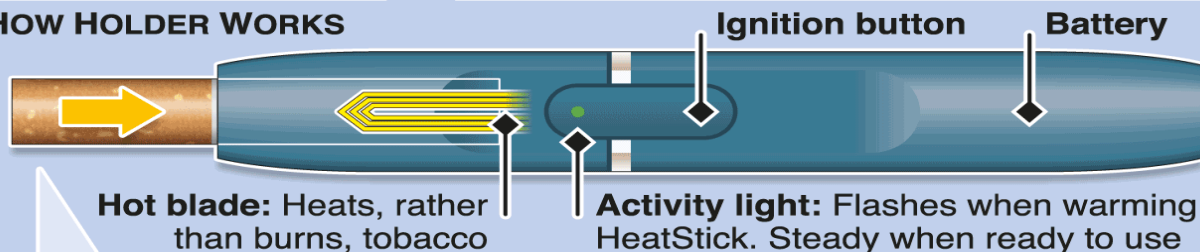
Holder: Contains replaceable *HeatStick*

Charger: Carries holder when not in use – keeping battery charged. *Recharged by connecting to mains via USB cable*

Cost of development: **\$3bn**

Holder/charger cost: **\$87**

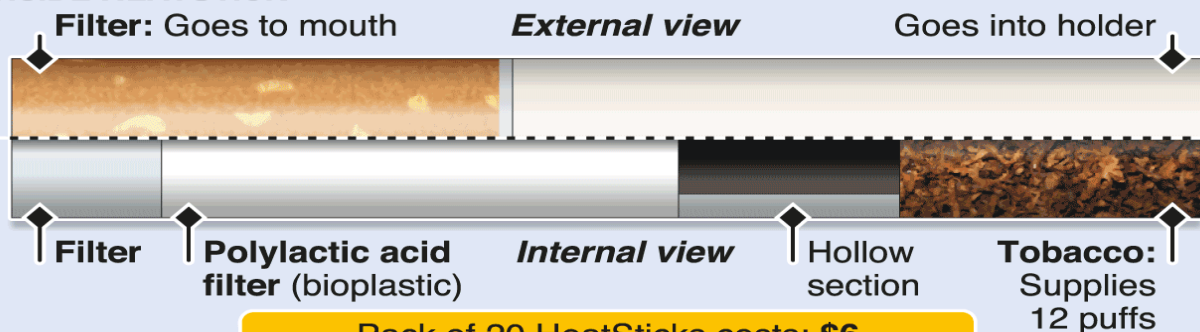
HOW HOLDER WORKS



Hot blade: Heats, rather than burns, tobacco

Activity light: Flashes when warming HeatStick. Steady when ready to use

INSIDE HEATSTICK



Pack of 20 HeatSticks costs: **\$6**

CONVERSION RATES FROM CIGARETTES TO SUBSTITUTES

E-cigs (vaping)	20% of smokers successfully switch
IQOS	<i>Product trial in Japan</i> 70% switch

Το παράδειγμα της Philip-Morris

Επιχειρησιακή Στρατηγική & Πολιτική

Στρατηγικές σε λειτουργικό επίπεδο

Παραγωγή-λειτουργία

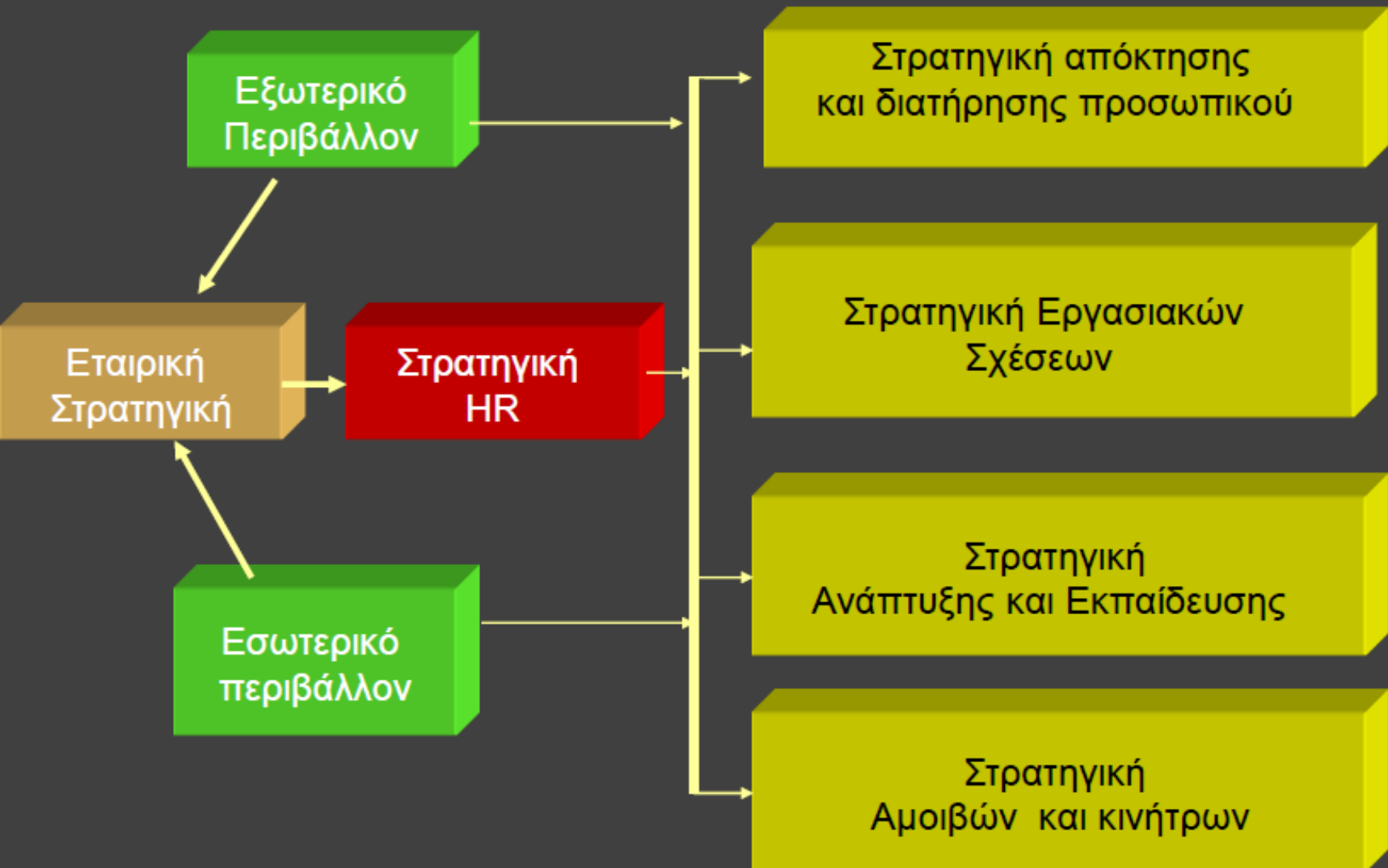
- Χωρητικότητα
 - Δημιουργία νέας
 - Διατήρηση υφιστάμενης
 - Ενοποίηση
 - Αποκέντρωση
- Υλικά και προμήθειες
 - Μείωση αποθέματος
 - Διαπραγμάτευση κόστους
 - Εύρεση προμηθευτών
- Ποιότητα / Παραγωγικότητα
 - Χρήση ομαδικού πνεύματος
 - Αυτοματοποίηση

Στρατηγικές σε λειτουργικό επίπεδο

Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

- Πρόσληψη και εκπαίδευση
 - Εσωτερική
 - Εξωτερική
 - Εκπαίδευση προσόντων εργασίας
 - Κέντρα αξιολόγησης
- Απολαβές και οφέλη
 - Σύνδεση απολαβών και οφελών με την εταιρική και επιχειρησιακή στρατηγική

Στρατηγικές ΔΑΔ



Στρατηγική επιχείρησης και ΔΑΔ

ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΤΗ ΔΑΔ

Ανάγκη για μεγαλύτερη παραγωγικότητα

Ενδυνάμωση, Ομαδικότητα
Αμοιβές με κίνητρα
Καλύτερη επιλογή, εκπαίδευση

Ανάγκη για μείωση του κόστους

Σωστή ανάθεση καθηκόντων
Μείωση θέσεων

Ανάγκη ανάπτυξης Νέων προϊόντων

Ενθάρρυνση εργαζομένων για αλλαγές
Ανάπτυξη ικανοτήτων

Ανάγκη παγκόσμιας λειτουργίας

Επιλογή και ανάπτυξη των ατόμων
Που θα μείνουν στον εθνικό τους χώρο
Ανάπτυξη παγκόσμιας κουλτούρας

Στρατηγικές σε λειτουργικό επίπεδο

Πληροφοριακά συστήματα

- Hardware & Software
 - Αναβάθμιση
 - Αγορά
 - Αποκέντρωση
 - Συγκέντρωση
- Σύνδεση Πληροφοριακών συστημάτων με την στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησης
 - Βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών
 - Συμβολή στην λήψη αποφάσεων διαχείρισης

Αντικειμενικοί Σκοποί των Λειτουργιών

- **Ποιότητα (Quality).**

- Η ικανότητα να παράγω ικανοποιώντας κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, δηλαδή κάνω τα πράγματα σωστά, χωρίς λάθη.
- Όταν «τρέχεις» ένα Νοσοκομείο, τότε θα πρέπει απαραίτητα να προσφέρεις προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία θα είναι χωρίς σφάλματα ή λάθη.
- Η ποιότητα περιλαμβάνει τόσο την ποιότητα του σχεδιασμού σε όρους αισθητικής, αξιοπιστίας, επίδοσης όσο και την ποιότητα εκτέλεσης των διεργασιών
- Η ποιότητα είναι η κυριότερη πηγή ικανοποίησης, ή απογοήτευσης του πελάτη.
- Χαμηλή ποιότητα είναι πιθανόν να οδηγήσει μελλοντικά σε χαμένες πωλήσεις.

Αντικειμενικοί Σκοποί των Λειτουργιών

- **Ταχύτητα (Speed).**

- Η ικανότητα να κάνω τα πράγματα γρήγορα, από την στιγμή της απαίτησης της υπηρεσίας ή του προϊόντος μέχρι τη στιγμή της παράδοσης.
- Αντιμετωπίζοντας το θέμα της ταχύτητας παράδοσης των προϊόντων, ή υπηρεσιών, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή και στο χρόνο κύκλου (cycle time) που περιλαμβάνεται στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων. Πόσος χρόνος απαιτείται για να εισαχθεί ένα προϊόν στην αγορά;
- Μια επιχείρηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στο σχεδιασμό και τον προγραμματισμό των λειτουργιών, όπως επίσης και στην διαχείριση των αποθεμάτων, ώστε να είναι ικανή να παραδίδει σύμφωνα με τις προδιαγραφές ταχύτητας που έχει θέσει.
- Η μείωση των αποθεμάτων θα έχει επίδραση και στην επίτευξη πλεονεκτήματος κόστους.

Αντικειμενικοί Σκοποί των Λειτουργιών

- **Αξιοπιστία (Dependability).**

- Η ικανότητα να παραδίδεις πάντα ένα προϊόν ή υπηρεσία, σύμφωνα με όσα έχεις υποσχεθεί.
- Οι διεργασίες μιας επιχείρησης θα πρέπει να επιστρατευτούν ώστε να επιτυγχάνεται συνεπώς, η παράδοση των προϊόντων ή υπηρεσιών στο χρόνο που έχει υποσχεθεί.
- Αυτό μπορεί να απαιτεί από την επιχείρηση να έχει εγκαταστήσει διεργασίες ή συστήματα, οι οποίες θα αναγνωρίζουν γρήγορα τα προβλήματα και θα σχεδιάζονται γρήγορα μεταβάσεις από ένα πλάνο Α σε ένα πλάνο Β.

Αντικειμενικοί Σκοποί των Λειτουργιών

- **Ευελιξία (Flexibility).**

- Η επιχείρηση έχει την ικανότητα να προσαρμόζει τις λειτουργίες της σε αλλαγές καταστάσεων.
- Πόσο γρήγορα μπορεί να τροποποιήσει το μίγμα των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες;
- Μπορεί η επιχείρηση να αντιδράσει γρήγορα σε αλλαγές ζήτησης, ή σε αύξηση ή μείωση του όγκου του παραγόμενου προϊόντος; Μπορεί να σχεδιάσει γρήγορα νέα προϊόντα ή υπηρεσίες ώστε να ικανοποιήσει τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών της;
- Παρέχοντας ευελιξία στους τρόπους παράδοσης τόσο ο τρόπος όσο και ο χρόνος μπορεί να δώσουν ευκαιρία για διαφοροποίηση.
- Συνοπτικά, η ευελιξία περιλαμβάνει τις παρακάτω πτυχές:
 - Την ικανότητα να αλλάζεις τον όγκο της παραγόμενης ποσότητας προϊόντος.
 - Την ικανότητα να αλλάζεις το χρόνο παραγωγής
 - Την ικανότητα να αλλάζεις το μίγμα των διαφορετικών προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγεις.
 - Την ικανότητα να καινοτομείς και να εισάγεις νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

Αντικειμενικοί Σκοποί των Λειτουργιών

- **Κόστος (Cost). Κάνω τα πράγματα φτηνά.**
 - Για τις επιχειρήσεις που έχουν επιλέξει την στρατηγική χαμηλού κόστους είναι ο πιο σημαντικός αντικειμενικός σκοπός.
 - Όσο χαμηλότερο το κόστος παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, τόσο χαμηλότερη η τιμή που μπορεί το προϊόν, ή η υπηρεσία να φτάσει στον πελάτη, δίνοντας έτσι ώθηση στις πωλήσεις και την κερδοφορία.
 - Ακόμη και επιχειρήσεις που προσπαθούν να κερδίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της διαφοροποίησης, ενδιαφέρονται πάρα πολύ για τη μείωση του κόστους, γιατί αυτό θα οδηγήσει σε βελτίωση του επιπέδου κέρδους.
 - Προκειμένου ένας οργανισμός να ανταγωνιστεί σε επίπεδο κόστους θα πρέπει να αναλύσει που μπορεί να μειωθεί το κόστος των λειτουργιών. Οι κυριότερες κατηγορίες κόστους είναι: το εργατικό, τα πάγια συμπεριλαμβανομένης της τεχνολογίας, τα υλικά.

Στρατηγική λειτουργίας – Η εφοδιαστική αλυσίδα

- Αποτελεσματική διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας απαιτεί εξέταση των εξής παραμέτρων:
 - Κόστη κεφαλαίων
 - Αποθέματα
 - Μηχανήματα
 - Εγκαταστάσεις
 - Επιδόσεις με βάση το χρόνο
 - Χρόνος παραγωγής
 - Χρόνος παράδοσης
 - Άλλοι παράγοντες
 - Κόστος μεταφοράς

Γενικοί στόχοι της εφοδιαστικής αλυσίδας

- Η Εφοδιαστική Αλυσίδα επιδιώκει να ικανοποιήσει τους επιχειρησιακούς στόχους με το μικρότερο κόστος. Με λίγες λέξεις, επιδιώκει να βρίσκεται το **«σωστό προϊόν, στη σωστή ποσότητα και ποιότητα, στον σωστό τόπο, στον σωστό χρόνο, με το σωστό (ελάχιστο δυνατό) κόστος»**.
- Από τα παραπάνω, είναι φανερό ότι η Εφοδιαστική πρέπει να ικανοποιεί δύο κριτήρια: Το ένα κριτήριο είναι η **ποιότητα των υπηρεσιών** και το δεύτερο κριτήριο είναι το **χαμηλό κόστος με το οποίο επιτυγχάνει την ποιότητα αυτών των υπηρεσιών**.
- Με άλλα λόγια, οι καταναλωτές πρέπει να βρίσκουν αυτό που θέλουν (ποιότητα), όταν το θέλουν (διαθεσιμότητα) και στην τιμή που είναι σε θέση να το αποκτήσουν (εφικτή τιμή αγοράς). Αυτό προϋποθέτει σε όλη την αλυσίδα να ικανοποιείται ο επόμενος κόμβος, ώστε τελικά να ικανοποιείται ο τελικός πελάτης της αλυσίδας δηλαδή ο πελάτης.
- Πλέον και στο πλαίσιο της **Βιώσιμης Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας**, ο στόχος μείωσης του κόστους δεν αφορά μόνο σε οικονομικά μεγέθη, αλλά και στο κοινωνικό και περιβαλλοντικό κόστος.

Λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας

- Ο χρονικός ορίζοντας είναι εβδομαδιαίος ή καθημερινός.
- Οι επιχειρήσεις λαμβάνουν τις αποφάσεις σχετικά με τις μεμονωμένες παραγγελίες πελατών.
- Η διαμόρφωση της ΕΑ θεωρείται σταθερή και οι πολιτικές προγραμματισμού είναι ήδη καθορισμένες.
- Ο στόχος της λειτουργίας των ΕΑ είναι να χειριστούν τις εισερχόμενες παραγγελίες πελατών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
- Οι εταιρείες διαθέτουν το απόθεμα ή την παραγωγή σε μεμονωμένες παραγγελίες, ορίζουν μια ημερομηνία στην οποία πρέπει να πραγματοποιηθεί μια παραγγελία, δημιουργούν καταλόγους διαλογής σε μια αποθήκη εμπορευμάτων, διαθέτουν μια παραγγελία με συγκεκριμένο τρόπο αποστολής και φορτίο.

Logistics Service Providers

- LSP (Προμηθευτές Υπηρεσιών Εφοδιασμού) είναι οι εταιρίες οι οποίες προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις εφοδιασμού.
- Συμπεριλαμβάνουν:
 - Όλα τα μέσα μεταφοράς (εναέρια, επίγεια και θαλάσσια).
 - Αποθήκευση, καταγραφή αποθεμάτων, πακετάρισμα κλπ.
 - Διαχείριση επιστροφών πελατών.

Επενδύσεις των LSPs

- Hub and Spoke Systems
- Bar-code scanning
- Αυτοματοποίηση αποθηκών
- Υπολογιστικά συστήματα που επιτρέπουν:
 - Άμεση ενημέρωση
 - Άμεσο εντοπισμό των προϊόντων

Αιτίες επιλογής στρατηγικών συνεργασίας

- Βιομηχανικός κλάδος
 - Κόστη
 - Επίπεδο παροχής υπηρεσιών
 - Εστίαση σε βασικές δραστηριότητες
 - Εύκολη είσοδο/έξοδο από αγορές
 - Εξοικονόμηση κεφαλαίων
- Εταιρίες LSP
 - Σταθερή ζήτηση
 - Κατανόηση απαιτήσεων πελάτη
 - Προσφορά υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες του κάθε πελάτη
 - Εξοικονόμηση κεφαλαίων

Στρατηγικές επιλογές outsourcing

- Καθόλου
- Συγκεκριμένες δραστηριότητες
- Πολλαπλές δραστηριότητες
- Όλες τις δραστηριότητες
- Όλες τις δραστηριότητες σε ένα και μοναδικό προμηθευτή υπηρεσιών Logistics

Συγκρίσεις...

- Παραδοσιακές συνεργασίες:
 - Κόστος
 - Μη συνεχής συνεργασία
- Συνεργασίες Logistics:
 - Εκμετάλλευση αποτελεσμάτων συνέργειας:
 - Βελτίωση κόστους/προσφερόμενης υπηρεσίας (κατασκευάστρια εταιρία)
 - Εξασφαλισμένη ποσότητα (LSP)
 - Συνεχής συνεργασία

Κριτήρια συνεργασιών εταιρειών και LSPs

1. Μακροπρόθεσμη προοπτική συνεργασίας
2. Αμοιβαία πρόσβαση σε πληροφόρηση
3. Στρατηγική συνεχούς βελτίωσης
4. Από κοινού αποδοχή κινδύνων και ανταμοιβών

Αναδιοργάνωση Logistics

- Αλλαγή του συστήματος αποθηκών
- Επαναπροσδιορισμός της λειτουργίας των ραφιών
- Αναδιοργάνωση των αποθεμάτων στα ράφια
- Σημαντικές αλλαγές στο σύστημα μεταφοράς
- Ουσιαστική αναδιοργάνωση ρόλων και ευθυνών μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών.

Το παράδειγμα των UPS-Motorola

- Motorola
 - Πολυεθνική εταιρεία ηλεκτρονικών
 - Δραστηριοποιείται σε 8 τομείς
 - Tablets
 - Smartphones
 - Cable television systems
 - Two-way radios
 - Networking systems
 - Wireless networks
 - RFID
 - Mobile telephone infrastructure
 - 40.000 υπάλληλοι
 - Πωλήσεις 2017: \$2 δις

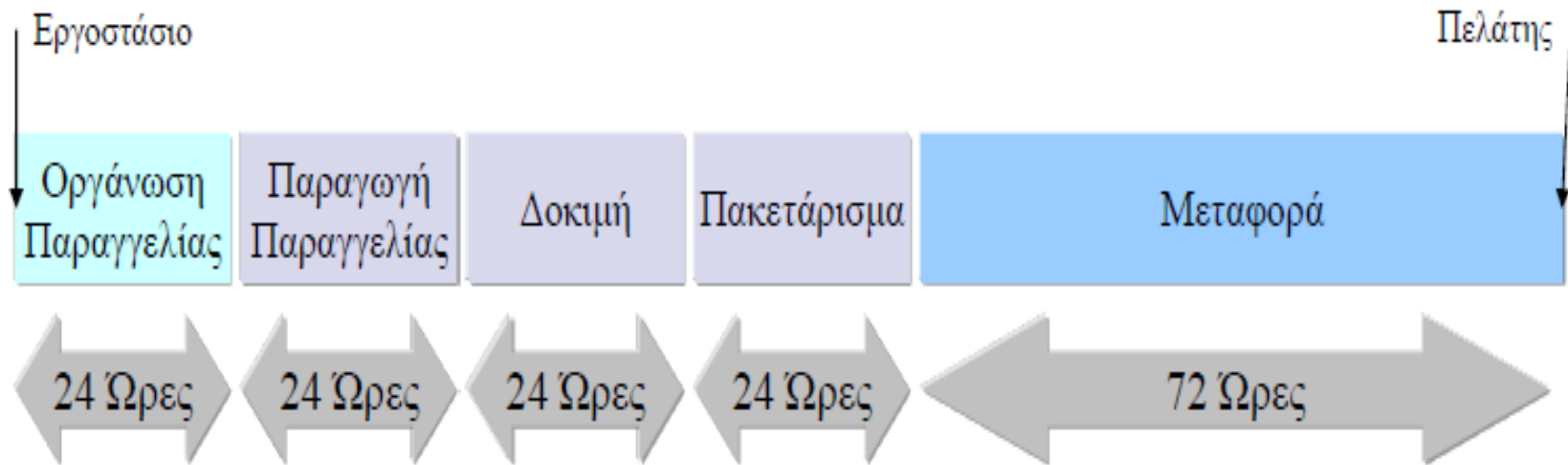
Το παράδειγμα των UPS-Motorola

- Motorola – τοποθεσία εργοστασίων ημιαγωγών

Εργοστάσια	Πελάτες
<ul style="list-style-type: none">• Μαλαισία – 1• Φιλιππίνες – 1• Χονγκ-Κονγκ – 2• Ταϊβάν – 2• Νότια Κορέα – 2• Κίνα – 4• Ιαπωνία - 1	<ul style="list-style-type: none">- Η.Π.Α.- Καναδάς- Ευρώπη

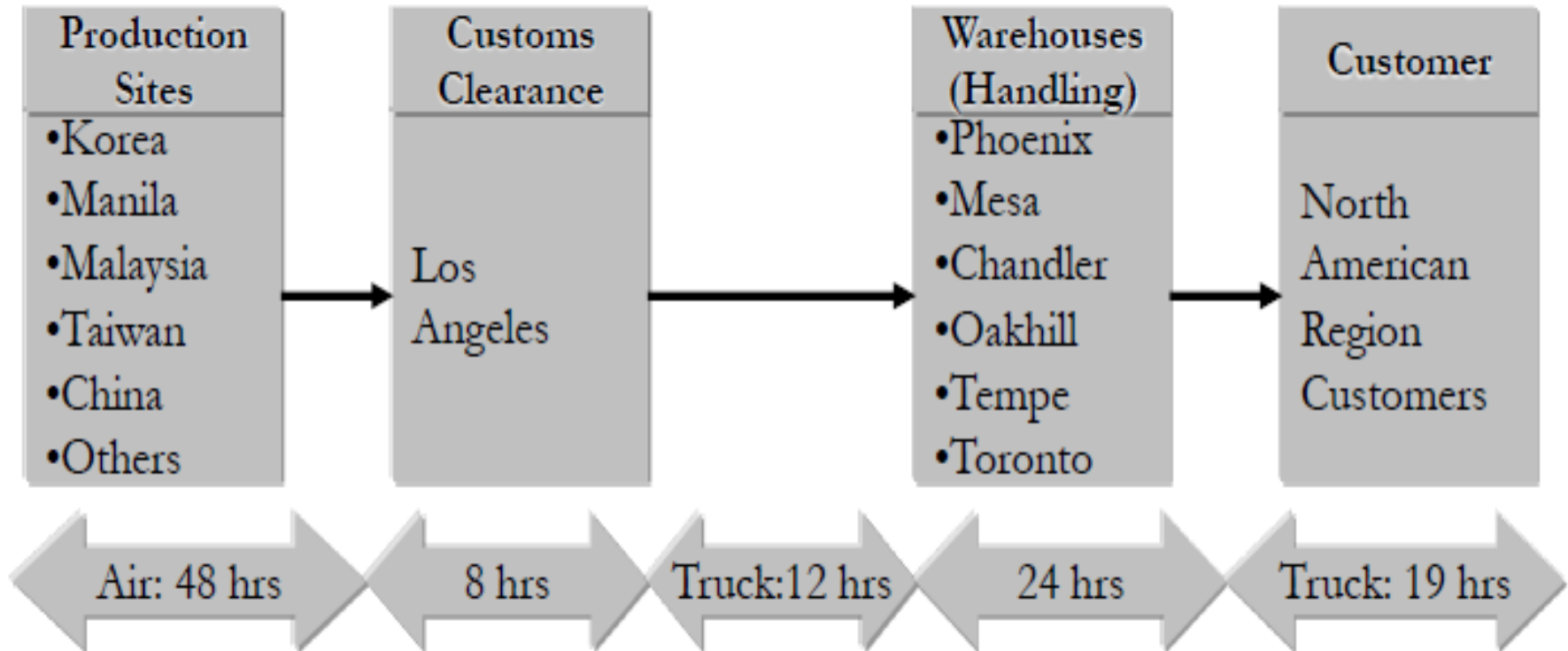
Στόχος Motorola

- Συνολικός χρόνος παραλαβής – παράδοσης παραγγελίας 168 ώρες



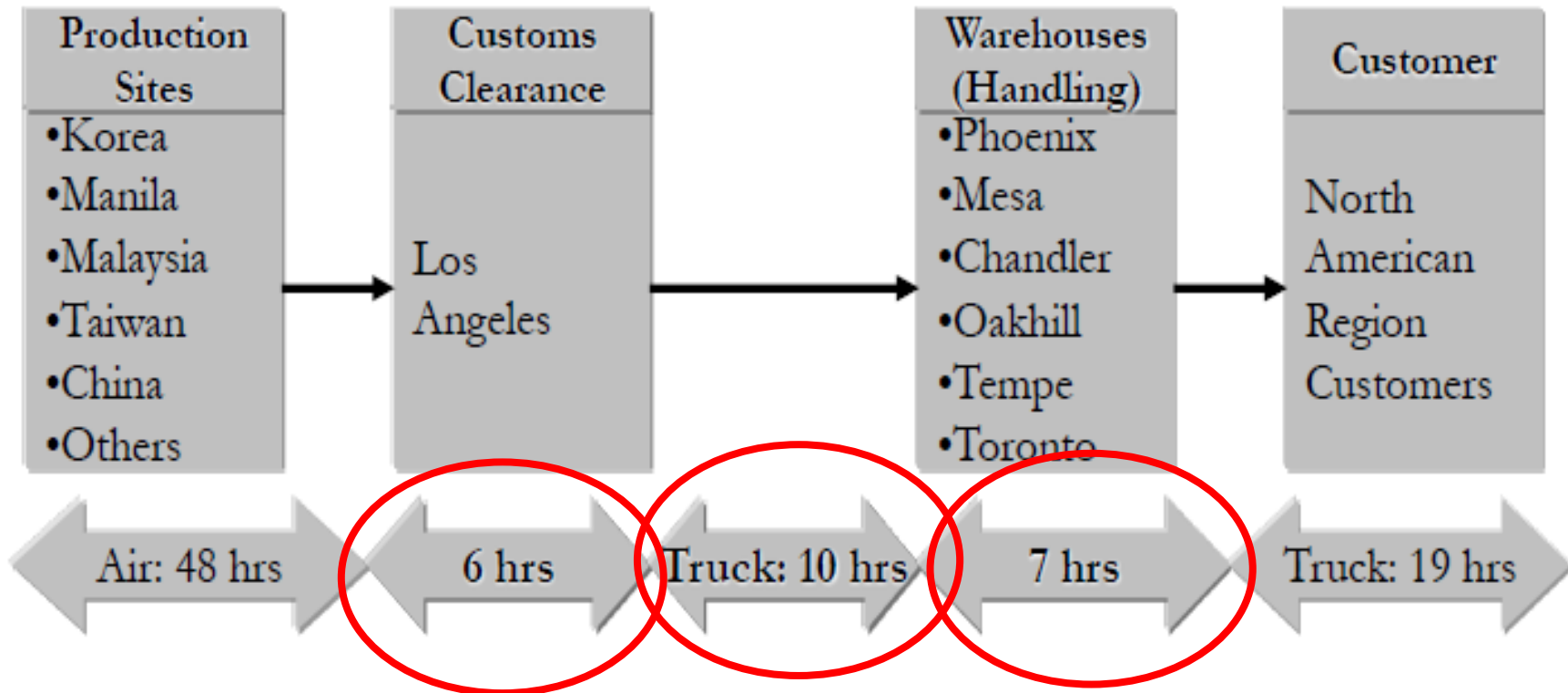
Αρχική κατάσταση

- Διάρκεια παραγωγής: 96 ώρες
- Διάρκεια μεταφοράς: 111 ώρες



Πρώτα αποτελέσματα

- Διάρκεια παραγωγής: 96 ώρες
- Διάρκεια μεταφοράς: 90 ώρες

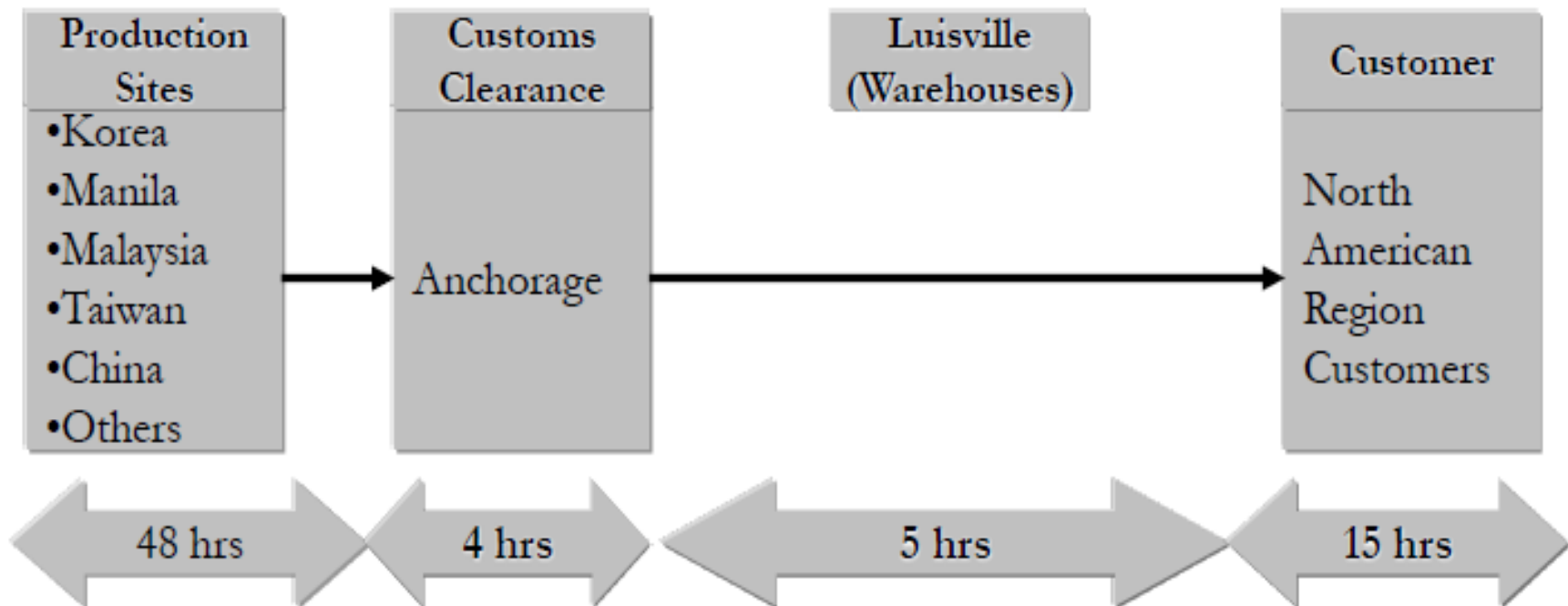


Συνολική αναδιοργάνωση

- Στοιχεία που λήφθηκαν υπόψη:
 - Τα προϊόντα έχουν υψηλό δείκτη αξίας/βάρους.
 - Χρόνος χάνεται στις αποθήκες.
 - Η UPS έχει την ικανότητα αποθήκευσης και διανομής των προϊόντων στη Βόρεια Αμερική.
- Αποφασίστηκε:
 - Άμεση μεταφορά των προϊόντων από τα σημεία παραγωγής στους πελάτες αποφεύγοντας προσωρινή αποθήκευση.
 - Χρήση μόνο μίας αποθήκης ανά δρομολόγιο.

Τελικός σχεδιασμός

- Διάρκεια παραγωγής: 96 ώρες
- Διάρκεια μεταφοράς: 72 ώρες



Πλεονεκτήματα συνεργασίας

- Εξοικονόμηση \$19,45 εκ. λόγω μείωσης των αποθεμάτων που ήταν σε μεταφορά.
- Άμεση πληροφόρηση καταστάσεως μεταφερομένων προϊόντων
- Μειωμένη ανάγκη για συγχρονισμό και επικοινωνία.
- Μειωμένη ανάγκη για αποθήκευση
- Μείωση ζημιών

Συμπεράσματα

- Η παγκοσμιοποίηση ωθεί τις επιχειρήσεις σε στρατηγικές συνεργασίας.
- Χρειάζεται προσεκτική εκτίμηση των παραγόντων.
- Σωστή ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων.
- Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.
- Εμπέδωση φιλοσοφίας ομάδας
(Όλοι για έναν και ένας για όλους)