ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΓΕΩΓΡΑΦΙΑΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Τίτλος Εργασίας: «Εφαρμογή logistics και συνεργατικών δράσεων στην εφοδιαστική αλυσίδα των Super Market»

Φοιτητής: Βαφειάδης Θωμάς

ΑΘΗΝΑ, 2021

ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΓΕΩΓΡΑΦΙΑΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Γεώργιος Μαλινδρέτος, Επίκουρος Καθηγητής, Οικονομία και Βιώσιμη Ανάπτυξη, Χαροκόπειο πανεπιστήμιο

Ελένη Θεοδωροπούλου, Καθηγήτρια, Οικονομία και Βιώσιμη Ανάπτυξη, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο

Ελένη Παστραπά, ΕΔΙΠ, Οικονομία και Βιώσιμη Ανάπτυξη, Χαροκόπειο, Πανεπιστήμιο

Ο Βαφειάδης Θωμάς

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

1) Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

2) Αποδέχομαι ότι η ΒΚΠ μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη της, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες προς τον καθηγητή μου, κύριο Γεώργιο Μαλινδρέτο για την εμπιστοσύνη του και την πολύτιμη βοήθεια του στην ακαδημαϊκή μου πορεία. Επίσης, θα ήθελα να δηλώσω την ευγνωμοσύνη μου προς τα στελέχη των ελληνικών εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα για την εκπόνηση της εργασίας και φυσικά να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την συνεχή υποστήριξη.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη στα Ελληνικά 8

Περίληψη στα Αγγλικά 9

Κατάλογος Εικόνων 10

Εισαγωγή 11

Κεφάλαιο 1: Εφοδιαστική Αλυσίδα 13

1.1. Εννοιολογική Προσέγγιση και Ορισμοί 13

1.2. Σημασία Εφοδιαστικής 15

1.3. Η δομή της Εφοδιαστικής Αλυσίδας 18

1.4. Γενικοί στόχοι της Εφοδιαστικής/Logistics 22

1.5. Σημασία της εφοδιαστικής για τον καταναλωτή τις επιχειρήσεις και το περιβάλλον 25

1.6. Ο ρόλος της διανομής 28

1.7. Βασικές λειτουργίες της Εφοδιαστικής σε μια επιχείρηση 33

1.8. Ο ρόλος της πρόβλεψης 38

1.9. Ο ρόλος της αποθήκης 40

1.10. Ο ρόλος των μεταφορών 43

1.11. Οφέλη Εφοδιαστικής 44

Κεφάλαιο 2: Κλάδος των Super Market 47

2.1. Ιστορικά στοιχεία 47

2.2. Κατηγοριοποίηση Super Market 47

2.2. Κλάδος Super Market στην Ελλάδα 48

2.3. Συνεργατικό Super Market ΕΛΟΜΑΣ 49

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία της έρευνας 52

3.1. Ποιοτική έρευνα 52

3.2. Τα είδη των συνεντεύξεων- Ποιοτική έρευνα 53

3.3. Δείγμα 53

3.4. Εργαλείο έρευνας 54

3.5. Διαδικασία έρευνας 54

Κεφάλαιο 4: Απαντήσεις συνεντεύξεων 55

4.1. Οργανωτική δομή 55

4.2. Διαχείριση Κεντρικών Αποθηκών 55

4.3. Μεταφορές 56

4.4. Διαχείριση παραγγελιών- αποθεμάτων 56

4.5. Πιθανές Βελτιώσεις 57

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα-Επίλογος 58

Βιβλιογραφία 60

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α' 62

Α.1 Παρουσίαση ερωτηματολογίου προς υπεύθυνους της Εφοδιαστικής Αλυσίδας 62

Α.2. Παρουσίαση ερωτηματολογίου προς τους Διευθυντές των καταστημάτων 64

Περίληψη στα Ελληνικά

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη του τρόπου λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας των συνεργατικών Super Market. Επιπλέον μελετάτε το επίπεδο διείσδυσης της θεωρίας της διοίκησης και διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας καθώς και πιθανές βελτιώσεις στα τμήματα που εξυπηρετεί. Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται μια προσέγγιση των βασικών σημείων που διέπουν μια εφοδιαστική αλυσίδα καθώς και προβάλετε ο καίριος ρόλος που έχουν για κάθε επιχείρηση. Ύστερα γίνεται αναφορά στα συνεργατικά Super Market και προσφέρονται πληροφορίες για τον ελληνικό συνεταιριστικό όμιλο ΕΛΟΜΑΣ. Κατόπιν γίνεται ανάλυση της μεθοδολογίας έρευνας που ακολουθήθηκε και παρουσίαση της διαδικασίας συνέντευξης. Στο τέλος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που έχουν να κάνουν με την οργανωτική δομή, την διαχείριση κεντρικών αποθηκών, μεταφορών, παραγγελιών-αποθεμάτων καθώς και προτάσεις πιθανών βελτιώσεων.

Λέξεις κλειδιά: εφοδιαστική αλυσίδα, συνεργατικά Super Market, ΕΛΟΜΑΣ

Περίληψη στα Αγγλικά

The aim of this paper is to study the whole operational process of the supply chain, especially in synergistic Super Markets. In addition, it studies the level of theory in management and management of the supply chain as well as possible improvements in the departments that it serves. The first chapter provides an approach to the key points that govern a supply chain as well as highlight the key role it has for each business. Additionally, it is examined the Super Markets sector in the Greek market and information is offered about the Greek synergy group ELOMAS. Afterwards, it is analyzed the research methodology have been followed and the reason chosen the interview method. At the end are presented the results that have to do with the organizational structure, the management of central warehouses, transport, orders-stocks as well as proposals for possible improvements.

Keyword: supply chain, synergistic Super Market, ELOMAS

Κατάλογος Εικόνων

ΕΙΚΟΝΑ 1 ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 19

ΕΙΚΟΝΑ 2 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ-ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ 24

ΕΙΚΟΝΑ 3 ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΣΤΟΥΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ 26

ΕΙΚΟΝΑ 4 ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ 27

ΕΙΚΟΝΑ 5 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ 35

ΕΙΚΟΝΑ 6 ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ-ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ 38

ΕΙΚΟΝΑ 7 ΚΕΝΤΡΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ 41

ΕΙΚΟΝΑ 8 ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ 43

ΕΙΚΟΝΑ 9 ΕΛΟΜΑΣ 49

Εισαγωγή

Το σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον επιβάλλει όλες τις εταιρίες να έχουν την επιθυμία να βελτιώνονται συνεχώς για να διατηρούν όσο γίνεται πιο ανταγωνιστικό προφίλ. Για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός, εστιάζουν στην συνεχή ανάπτυξη αλλά και στην αποτελεσματική οργάνωση όλων των τμημάτων τους. Οι πιο πετυχημένες επιχειρήσεις τείνουν να χρησιμοποιούν την διαχείριση της αλυσίδας τροφοδοσίας τους ως στρατηγικό όπλο με σκοπό να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα(Daugherty, et al., 2019). Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δώσουν αξία στα αγαθά τους και να στηρίξουν τους στόχους τους με την βοήθεια των logistics. Η αλυσίδα τροφοδοσίας και εφοδιασμού των επιχειρήσεων είναι ένα δίκτυο από αυτόνομες και ημι-αυτόνομες επιχειρησιακές μονάδες που μέσα από διαφορετικές επιχειρησιακές διαδικασίες και δραστηριότητες παράγουν φυσικά αγαθά και υπηρεσίες στους καταναλωτές. Με αυτό τον τρόπο μπορούν και οι επιχειρήσεις να δίνουν προστιθέμενη αξία στον καταναλωτή (Wieland, 2021).

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να υπάρχει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης που μπορεί να δημιουργήσει μία αλυσίδα τροφοδοσίας που θα φέρει στην επιχείρηση σοβαρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα επηρεάσουν την όλη στρατηγική της. Για παράδειγμα στοιχεία όπως η ικανότητα να φτάνουν τα υλικά στους προβλεπόμενους χρόνους. Συγχρόνως να βρει προμηθευτές με χαμηλά κόστη που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να προμηθεύεται μεγαλύτερες ποσότητες σε χαμηλότερες τιμές.

Βέβαια για να γίνει αυτό θα πρέπει να έχουν αναπτυχθεί και τα ανάλογα συστήματα και πρακτικές ώστε να μπορούν οι εταιρίες να κάνουν ευέλικτα την διαχείριση της αλυσίδας και να μπορούν να αποκτούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με αυτό τον τρόπο.

Οι στρατηγικές logistics θα πρέπει να είναι ενοποιημένες με την παραγωγή, το μάρκετινγκ και την γενική επιχειρησιακή στρατηγική. Η ενοποίηση των logistics με άλλα τμήματα της επιχείρησης θα τους επιτρέψει να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Επίσης, η στρατηγική ενοποίηση των logistics με τις άλλες δραστηριότητες θα φέρει και την μείωση στα σχετικά κόστη και βελτίωση στην ποιότητα των υπηρεσιών που θα προσφέρει στους πελάτες της (Mishra, 2019).

Μεγάλο ρόλο έχει η τεχνολογία της πληροφορικής και τα συστήματα πληροφορικής για να βελτιωθεί η ευελιξία της αλυσίδας τροφοδοσίας μίας επιχείρησης. Τα συστήματα πληροφορικής θα πρέπει να αποτελούν την καρδιά της εφοδιαστικής αλυσίδας και θα πρέπει να είναι η λειτουργία που θα βοηθήσει την επιχείρηση να ενοποιήσει στρατηγικά το τμήμα logistics που έχει με τα τμήματα παραγωγής και μάρκετινγκ ώστε να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι νέες ανάγκες της αγοράς έχουν αναβαθμίσει την σημασία των logistics στην παγκόσμια αγορά και είναι αναγκαίο οι μάνατζερ των επιχειρήσεων να τις θεωρούν ως βασικό στρατηγικό εργαλείο. Είναι χρήσιμο σε περιπτώσεις που η επιχείρηση δεν έχει τις ικανότητες να αναπτύξει το τμήμα logistics, με στόχο το να γίνει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, να χρειάζεται την βοήθεια μίας επιχείρησης που έχει μεγάλη εξειδίκευση σε αυτό το τομέα (Vouzas, & Katsogianni, 2018).

Κεφάλαιο 1: Εφοδιαστική Αλυσίδα

1.1. Εννοιολογική Προσέγγιση και Ορισμοί

Μια αλυσίδα εφοδιασμού ορίζεται ως ολόκληρη η διαδικασία παραγωγής και πώλησης εμπορικών αγαθών, συμπεριλαμβανομένου κάθε σταδίου από την προμήθεια υλικών και την κατασκευή των αγαθών έως τη διανομή και την πώληση τους. Η επιτυχής διαχείριση των αλυσίδων εφοδιασμού είναι απαραίτητη για κάθε εταιρεία που ελπίζει να ανταγωνιστεί. Μια αποτελεσματική, βελτιστοποιημένη αλυσίδα εφοδιασμού είναι ήδη τόσο σημαντική για την εκπλήρωση των παραγγελιών των πελατών για μια εταιρεία. Αλλά όταν διαχειρίζεται σωστά, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε πολύ χαμηλότερο κόστος και σε γρηγορότερο κύκλο παραγωγής.

Οι πρώτοι ορισμοί αναφέρουν τα logistics/εφοδιαστική ως μια λειτουργία υποστήριξης στο χώρο του marketing και της παραγωγής με κύριο σκοπό την μεταφορά και αποθήκευση των πρώτων υλών και τελικών αγαθών.

Ένας ευρύτατα αποδεκτός ορισμός της εφοδιαστικής αλυσίδας ο οποίος διατυπώθηκε από το Global Supply Chain Forum του Πανεπιστημίου TheOhioStateUniversity ορίζει ως εφοδιαστική/logistics μια ολοκληρωμένη διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου βασικών διαδικασιών που μετατρέπουν τις εισροές από τους προμηθευτές σε προϊόντα και υπηρεσίες που προσθέτουν αξία στους πελάτες

Σύμφωνα με το CLM (Council of logistics Management) ορίζεται ως εφοδιαστική / logistics το σύνολο των λειτουργιών της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας που σχεδιάζει, εφαρμόζει και ελέγχει με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα την ροή και αποθήκευση των αγαθών, υπηρεσιών καθώς και σχετιζόμενες με αυτές πληροφορίες. Οι διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να συντονιστούν προκειμένου να σχετίζονται με τη συμπεριφορά αγοράς των τελικών πελατών(Mejjaouli, & Babiceanu, 2018).

Μια αλυσίδα εφοδιασμού είναι ένα ολόκληρο σύστημα παραγωγής και παράδοσης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, από το πρώτο στάδιο της προμήθειας των πρώτων υλών έως την τελική παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στους τελικούς χρήστες. Η αλυσίδα εφοδιασμού καθορίζει όλες τις πτυχές της διαδικασίας παραγωγής, συμπεριλαμβανομένων των δραστηριοτήτων που εμπλέκονται σε κάθε στάδιο, των πληροφοριών που κοινοποιούνται, των φυσικών πόρων που μετατρέπονται σε χρήσιμα υλικά, ανθρώπινους πόρους και άλλα συστατικά που εισέρχονται στο τελικό προϊόν ή την υπηρεσία. Η χαρτογράφηση μιας αλυσίδας εφοδιασμού είναι ένα από τα κρίσιμα βήματα για την πραγματοποίηση μιας εξωτερικής ανάλυσης σε μια διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Η σημασία της ξεκάθαρης διάταξης της αλυσίδας εφοδιασμού είναι ότι βοηθά μια εταιρεία να ορίσει τη δική της αγορά και να αποφασίσει πού θέλει να είναι στο μέλλον. Κατά την ανάπτυξη στρατηγικών εταιρικού επιπέδου, μια εταιρεία πρέπει συχνά να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με το αν θα λειτουργήσει μία γραμμή επιχείρησης ή θα συμμετάσχει σε άλλους σχετικούς ή μη σχετικούς κλάδους.

Κάθε στάδιο μιας αλυσίδας εφοδιασμού είναι ουσιαστικά μια διαφορετική βιομηχανία, για παράδειγμα, εξόρυξη και κατασκευή πρώτων υλών. Η αλυσίδα εφοδιασμού επιτρέπει σε μια εταιρεία να κατανοήσει άλλους που εμπλέκονται σε καθένα από τα στάδια, και έτσι παρέχει κάποιες πληροφορίες σχετικά με την ελκυστικότητα ή την ανταγωνιστικότητα σε βιομηχανίες που μπορεί να θέλει να εισέλθει στο μέλλον η εταιρεία. (Sharma, et al., 2017).

Η γενική αλυσίδα εφοδιασμού ξεκινά με την προμήθεια και εξαγωγή πρώτων υλών. Οι πρώτες ύλες μεταφέρονται στη συνέχεια από έναν πάροχο εφοδιαστικής σε έναν προμηθευτή, ο οποίος ενεργεί ως χονδρέμπορος. Τα υλικά μεταφέρονται σε έναν κατασκευαστή, ή πιθανώς σε διάφορους κατασκευαστές που τα εξευγενίζουν και τα επεξεργάζονται σε ένα τελικό προϊόν. Στη συνέχεια, πηγαίνει σε έναν διανομέα που προωθεί σε χονδρική το τελικό προϊόν, το οποίο στη συνέχεια παραδίδεται σε έναν λιανοπωλητή. Ο λιανοπωλητής πωλεί το προϊόν σε ένα κατάστημα στους καταναλωτές. Μόλις ο καταναλωτής το αγοράσει, αυτό ολοκληρώνει τον κύκλο, αλλά είναι η ζήτηση που στη συνέχεια επιστρέφει και οδηγεί την παραγωγή περισσότερων πρώτων υλών και ο κύκλος συνεχίζεται. Για παράδειγμα μια εταιρεία ηλεκτρονικού εμπορίου λειτουργεί έναν ιστότοπο και αυτός ο ιστότοπος πωλεί διάφορα προϊόντα. Όταν ένας πελάτης υποβάλλει μια παραγγελία για ένα προϊόν, η παραγγελία

προϊόντος υποβάλλεται σε επεξεργασία με τεχνολογία, όπως καλάθι αγορών, σύστημα παραγγελιών ή προϊόν τρίτου μέρους, όπως το Shopify.

Οι επεξεργαστές πληρωμών έρχονται στη συνέχεια και ασχολούνται με συναλλαγές πληρωμής για την παραγγελία, η οποία ανοίγει πραγματικά μια νέα αλυσίδα εφοδιασμού. Οι επεξεργαστές πληρωμών χρησιμοποιούν τα δικά τους συστήματα, αλλά, στις περισσότερες περιπτώσεις, τρίτοι, όπως το PayPal και το Stripe, απασχολούνται και περιλαμβάνουν τράπεζες και άλλους παρόχους. Όταν γίνεται παραγγελία προϊόντος, η αποθήκη λαμβάνει την παραγγελία και διασφαλίζει ότι το προϊόν είναι έτοιμο για παράδοση. Η εταιρεία αποθήκευσης μπορεί να είναι είτε εσωτερικός είτε τρίτος πάροχος εφοδιαστικής. Η παραγγελία στη συνέχεια πηγαίνει από την αποθήκη στην ναυτιλιακή εταιρεία. Για άλλη μια φορά, η αποστολή μπορεί να είναι εσωτερικά ή τρίτη εταιρεία αποστολής. Μετά την αποστολή, το πακέτο φτάνει στην πόρτα του πελάτη και ο πελάτης το παραλαμβάνει. (Sharma, et al., 2017).

1.2. Σημασία Εφοδιαστικής

Η αλυσίδα εφοδιασμού είναι ο όρος που καλύπτει την ανάπτυξη προϊόντων, την προμήθεια, την παραγωγή, την προμήθεια, την εφοδιαστική και πολλά άλλα όταν πρόκειται για δραστηριότητες στην αλυσίδα εφοδιασμού. Χωρίς αυτό, οι εταιρείες διατρέχουν τον κίνδυνο να μειώσουν τους πελάτες της και να χάσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις αντίστοιχες βιομηχανίες. Οι αποτελεσματικές αλυσίδες εφοδιασμού θα λειτουργήσουν με μια αποτελεσματική διαδικασία επιστροφής. Διαπιστώθηκε ότι οι πελάτες είναι 71% πιο πιθανό να γίνουν πελάτες που επιστρέφουν εάν είναι ικανοποιημένοι με τον τρόπο χειρισμού της διαδικασίας επιστροφής τους. Η αλυσίδα εφοδιασμού δεν αφορά μόνο τη δημιουργία της πιο αποτελεσματικής δυνατής διαδικασίας, είναι επίσης ζωτικής σημασίας να μετριαστούν οι κίνδυνοι και να διασφαλιστεί ότι όλα λειτουργούν ομαλά (Wong, & Soh, 2019). Αυτό συμβαίνει επειδή τόσα πολλά στοιχεία αποτελούν την αλυσίδα εφοδιασμού, από εργοτάξια και αποθήκες έως μεταφορές, διαχείριση αποθέματος και εκπλήρωση παραγγελιών. Κάθε βήμα αυτής της διαδικασίας φέρνει αμέτρητους κινδύνους και δυνατότητες εκτροχιασμού ολόκληρης της

παραγγελίας των πελατών. Ελαχιστοποίηση της καθυστέρησης, βελτιστοποίηση της ώρας της ημέρας μετακίνησης των εμπορευμάτων, της διάρκειας κράτησης του αποθέματος και της διαδικασίας αποστολής παραγγελιών είναι όλα σημεία που μπορούν να έχουν τεράστιες επιπτώσεις στη λειτουργία. Χωρίς μια βελτιστοποιημένη διαδικασία, η αλυσίδα μπορεί να καταρρεύσει από την αρχή (Vouzas, & Katsogianni, 2018).

Οι σύγχρονοι καταναλωτές αναμένουν να λάβουν τις παραγγελίες τους νωρίτερα από ποτέ. Η ψηφιακή αγορά συνεχίζει να επεκτείνεται πέρα από το παραδοσιακό επιχειρηματικό μοντέλο λιανικής κάθε μέρα, και με αυτό, οι προσδοκίες των πελατών αυξάνονται. Αυτό έχει φέρει επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο οι επαγγελματίες της εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να εργάζονται για να διασφαλίζουν ότι οι παραγγελίες υποβάλλονται σε επεξεργασία και εκπληρώνονται. Ένας Αρχηγός Logistics Officer (CLO) διαχειρίζεται τη μεταφορά αγαθών ή υπηρεσιών που προσφέρει μια εταιρεία για να διευκολύνει την ομαλή λειτουργία. Θα διασφαλίσουν ότι τα σωστά προϊόντα αποστέλλονται σε ακριβείς ποσότητες εντός του καθορισμένου χρονικού πλαισίου και θα παρέχουν επίσης υλικοτεχνική υποστήριξη στην ανώτερη διοίκηση σε σχέση με τις προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει η εταιρεία. Ένας Supply Chain Manager συνεργάζεται στενά με εξωτερικούς συνεργάτες και προμηθευτές για την παραγωγή του προϊόντος, τη δημιουργία αποθέματος και την πώληση προϊόντων σε εξωτερικές αγορές. Θα αξιολογήσουν τους προμηθευτές και θα διαπραγματευτούν συμβάσεις με προμηθευτές(Hou, et al., 2017).

Οι διαχειριστές εφοδιαστικής αλυσίδας συχνά θεωρούνται παρόμοιοι με τους διαχειριστές επιχειρήσεων, οι οποίοι ακολουθούν μια πιο εσωτερικά επικεντρωμένη προσέγγιση στις επιχειρήσεις. Η διαμόρφωση πολιτικών, ο έλεγχος των καθημερινών εργασιών και των ροών εργασίας και η επίβλεψη των γενικών διαδικασιών των εργαζομένων είναι οι πρωταρχικές ευθύνες για τους Διαχειριστές Επιχειρήσεων. (AlanHarrison, RemkovanHoek 2013). Σε μια αναπτυσσόμενη παγκόσμια αγορά, μπορεί να είναι δύσκολο να επιτευχθεί επιτυχία. Μια βελτιστοποιημένη, από άκρη σε άκρη συνδεδεμένη αλυσίδα εφοδιασμού μπορεί να οδηγήσει την εταιρεία προς τα εμπρός στο ανταγωνιστικό οικοσύστημα (Van Goor, et al., 2019).

Ο προγραμματισμός της συνδεδεμένης αλυσίδας εφοδιασμού σε πραγματικό χρόνο μπορεί να βοηθήσει μια εταιρία να διασφαλίσει ότι η εταιρεία δεν βασίζεται σε ιστορικά δεδομένα κατά τον προγραμματισμό. Εάν τυχόν απρόβλεπτες περιστάσεις προκαλούν διαταραχές, μπορεί να είναι πολύ δύσκολο να ξεπεραστούν όταν χρησιμοποιεί ιστορικά δεδομένα. Τα σενάρια μπορούν να αντιμετωπιστούν πολύ πιο αποτελεσματικά όταν υπάρχει προγραμματισμός σε πραγματικό χρόνο(Kirono, et al., 2019).

Ο αυτοματισμός μπορεί να βοηθήσει πολλές εταιρείες να λύσουν τα ζητήματα που περιβάλλουν την έλλειψη ορατότητας στις αλυσίδες εφοδιασμού τους. Η επιλογή των σωστών τεχνολογιών και λύσεων λογισμικού μπορεί να βελτιώσει την αναφορά δεδομένων και τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Οι σχέσεις προμηθευτών είναι ζωτικής σημασίας για την αλυσίδα εφοδιασμού σας. Αυτές οι συνδέσεις απαιτούν συνεχή συντήρηση και αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ του αγοραστή και του πωλητή. Θα πρέπει να υπάρχει μια συγκεκριμένη, βελτιστοποιημένη πλατφόρμα για την επίλυση συγκρούσεων, σε περίπτωση που προκύψει οτιδήποτε, για να εξασφαλιστεί η συνεχής επιτυχία των σχέσεων.

Ένα συμβούλιο αλυσίδας εφοδιασμού μπορεί να βοηθήσει σε αυτήν τη διαδικασία. Εάν η στρατηγική δεν είναι ευθυγραμμισμένη με τις στρατηγικές της εταιρείας, δεν θα αποδώσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων της. Μια συντονισμένη, αποτελεσματική στρατηγική εφοδιαστικής αλυσίδας, ευθυγραμμισμένη με τον οργανισμό, μπορεί να βελτιώσει το λειτουργικό κόστος, να βελτιώσει την ποιότητα σε ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού και να μειώσει τα σφάλματα ενώ βελτιστοποιεί τις προμήθειες.(Kwak, et al., 2018).

1.3. Η δομή της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Κάθε εφοδιαστική αλυσίδα δομείται με τέτοιο τρόπο ώστε να έχει ως κύριο μέλημα το υψηλότερο δυνατό επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη, την διασφάλιση της ποιότητας των διατιθέμενων προϊόντων, το ελάχιστο κόστος διαχείρισης καθώς και την κατάλληλη ευελιξία στις αλλαγές που προστάζει η συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά. Είναι γεγονός ότι η δομή της εφοδιαστικής αλυσίδας στη χώρα μας, τελευταία, εμφανίζει τάσεις αλλαγής σε κάποια στοιχεία της. Η προσπάθεια εξάλειψης του σταθερού κόστους μέσω της ανάθεσης ιδιόκτητων αποθηκών σε τρίτους είναι μια αλλαγή που παρατηρείται να αφουγκράζονται πολλές εταιρίες. Μία ακόμη σημαντική αλλαγή που διαπιστώνεται αφορά τον τρόπος λήψης των παραγγελιών. Η χειροκίνητη μέθοδος έχει αντικατασταθεί από την ηλεκτρονική, παραγγελιοληψία, προσφέροντας ταχύτητα και ακρίβεια στην διαδικασία.

Επιπρόσθετα, γίνεται αντιληπτή η διαφοροποίηση στις παραμέτρους των παραδόσεων για παραδόσεις κεντρικά στις αποθήκες. Αποτελεί σύνηθες φαινόμενο το cross docking, σύμφωνα με το οποίο στην αποθήκη εισάγονται τα είδη που θα φύγουν από αυτή άμεσα. Επιπλέον, διαχωρίζονται τα logistics από τα sales regions με τη χρήση ειδικών συνεργατών. Τέλος, αξιοποιούνται ειδικοί συνεργάτες για συγκεκριμένες λειτουργίες του κυκλώματος logistics. Ως παράδειγμα αποτελεί η διανομή σε τοπικές οδούς και επαρχία όπου συνήθως οι περιοχές είναι πιο δύσβατες (Μπερμπέρης, 2010).

Η δομή της Εφοδιαστικής Αλυσίδας περιέχει μια σειρά βασικών διαδικασιών που καθορίζουν και ρυθμίζουν τη λειτουργία της. Οι διαδικασίες αυτές παρουσιάζονται παρακάτω:

- Αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τους εκάστοτε προμηθευτές.

- Η ανάπτυξη προϊόντος με συντονισμένες ενέργειες και η εμπορευματοποίηση.

- Η σωστή διαχείριση των πελατειακών σχέσεων.

- Η διαχείριση της βιομηχανικής ροής.

- Η διαχείριση εξυπηρέτησης πελατών.

- Η αναζήτηση και εύρεση τρόπων διαχείρισης της ζήτησης.

- Η αποτελεσματική διαχείριση επιστροφών.

- Η ταχεία και ακριβής εκτέλεση των παραγγελιών.

Εικόνα 1 Κεντρική Επιχείρηση

(Μπερμπέρης, 2010).

Με στόχο την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης παρατηρείται η εστίαση στην διαχείριση της ζήτησης. Για να επιτευχθεί η πιο αποτελεσματική διαχείριση της χρειάζονται ενέργειες που θα έχουν ως στόχο την μείωση του χρόνου, εγκυρότητα στις προβλέψεις των αναγκών ,που υπάρχουν ή πρόκειται να υπάρχουν, καθώς και επιπέδου πελατών. Τέλος, χρειάζεται η ενίσχυση συνεργασίας και αλληλεπίδρασης με τους πελάτες, στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της.

Παράλληλα, στη δομή της εφοδιαστικής αλυσίδας παρατηρείται βελτίωση της αποδοτικότητας που παρέχεται από την εφαρμογή της τεχνολογία. Η ένταξη των πληροφοριακών συστημάτων καθώς και του ηλεκτρονικού εμπορίου προσφέρουν ευεργετικά αποτελέσματα και συντελούν στην καλύτερη λειτουργία της. Τα αποτελέσματα αυτά διακρίνονται, παρακάτω, σε μια σειρά από τομείς:

- Στον έλεγχος και μείωση του κόστους, λόγω της διαρκώς αυξανόμενης παραγωγικότητας και της μειωμένης τιμής που εμφανίζεται στις πρώτες ύλες .

- Στην εξυπηρέτηση πελατών που παρατηρείται από την βελτιωμένη ποιότητα επικοινωνίας με αυτούς.

- Στην βελτιωμένη απόδοση της λειτουργίας της επιχείρησης μέσω της σταθερής διατήρησης της ποιότητας.

- Στην παραγωγικότητα καθώς και στην αξιοπιστία, μέσω των εκτεταμένων και βελτιωμένων ελέγχων της ροής υλικών καθ' όλη την διάρκεια της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Συνυπολογίζοντας όλα τα παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι προαναφερθέντες ηλεκτρονικές διαδικασίες ενισχύουν τη συνολική αποδοτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτό ενισχύεται με την αρμονική συνεργασία όλων των πλευρών που εμπλέκονται στην οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας. Μέρος σε αυτή την λειτουργία έχουν οι προμηθευτές, οι παραγωγοί, οι πελάτες και οι εκάστοτε μεσάζοντες.

Αξίζει να σημειωθούν οι κύριες προκλήσεις των επιχειρήσεων που έχουν να κάνουν με την ενοποιημένη εφοδιαστική τους αλυσίδα. Οι κύριες προκλήσεις που παρουσιάζονται είναι:

- Η συνεχή ανάγκη για δημιουργία εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των τμημάτων καθώς και των διαφορετικών ειδικοτήτων που συντρέχουν μέσα σε μια επιχείρηση.

- Την ταυτόχρονη ύπαρξη ελέγχου αλλά και αυτονομίας μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων.

- Η συνεχή βελτίωση και ενημέρωση των εργαζομένων της εταιρίας, με στόχο την κατανόηση αλλά και ένταξη των νέων τεχνολογικών αλλαγών, που επιβάλλει η εποχή, στις καθημερινές λειτουργίες της.

- Η διαχείριση προβλημάτων που οφείλονται στην γλώσσα επικοινωνίας ή στην διαφορετική κουλτούρα που διέπει την κάθε χώρα. Αυτή η πρόκληση γίνεται πιο αντιληπτή στις περιπτώσεις των πολυεθνικών εταιριών.

Τέλος, σημαντική πρόκληση για κάθε εταιρία αποτελεί η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Έχουν παρατηρηθεί σημαντικές δυσλειτουργίες που προέρχονται από τον μη αποτελεσματικό έλεγχο τους. Αποτελεί σημαντική προϋπόθεση τα μέλη μιας επιχείρησης να εκτελούν και να αφουγκράζονται την γενική ιδέα αλλά και τους προγραμματισμένους στόχους αυτής. Η μη τήρηση αυτής της προϋπόθεσης δημιουργεί προβλήματα στην συνολική λειτουργία της, καταλήγοντας στην δυσάρεστη και αναποτελεσματική αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών όσο και την απομάκρυνση των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση. (Μπερμπέρης, 2010).

1.4. Γενικοί στόχοι της Εφοδιαστικής/Logistics

Η εφοδιαστική αποτελείται από ένα πολυσύνθετο σύστημα με επιμέρους τμήματα, σαν αλυσίδα.

Αυξημένη απόδοση

Η αύξηση της αποδοτικότητας τόσο για τις εξερχόμενες όσο και για τις εισερχόμενες logistics και τις μεταφορές πρέπει πάντα να αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα για κάθε οργανισμό logistics. Για να γίνει αυτό εφικτό, θα χρειαστεί να αναπτύξουν οικονομικά αποδοτικές τιμές μεταφοράς, ενώ ταυτόχρονα θα μειώσουν τα γενικά έξοδα, την επεξεργασία κόστους ανά παραγγελία και το απόθεμα. Δουλεύοντας στενά με έναν πάροχο μεταφορών, οι λειτουργίες της αποθήκης όπως οι διαδικασίες, η διάταξη και η ροή μπορούν να βελτιωθούν σημαντικά.

Ταχεία απόκριση

Παρόμοια με την αποδοτικότητα, η ικανοποίηση των πελατών παίζει καθοριστικό ρόλο στη συνολική επιτυχία μιας εταιρείας logistics. Για να ικανοποιηθούν άμεσα οι στόχοι εξυπηρέτησης πελατών, πρέπει να εξετάζεται μια προσέγγιση ταχείας απόκρισης. Χάρη στη

σημερινή τεχνολογία, αναβάλλονται πολλές εργασίες logistics στην τελευταία δυνατή στιγμή. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί μια εταιρία να εξαλείψει τα υπερβολικά αποθέματα που συνήθως αποθηκεύτηκαν εν αναμονή των απαιτήσεων των πελατών (Μπερμπέρης, 2010).

Λιγότερα απροσδόκητα γεγονότα

Απροσδόκητα γεγονότα μπορούν να συμβούν με κάθε πτυχή των λογιστικών λειτουργιών. Μια απροσδόκητη διακοπή κατά την κατασκευή, τα εμπορεύματα που φθάνουν κατεστραμμένα στον τελικό προορισμό τους, οι καθυστερήσεις με την απόδειξη παραγγελίας του πελάτη ή λανθασμένη παράδοση, μπορούν όλα να οδηγήσουν σε σπατάλη χρόνου και πόρων.

Παραδοσιακά, αυτά τα απρόβλεπτα γεγονότα αντιμετωπίστηκαν με τη δημιουργία αποθεμάτων ασφαλείας του αποθέματος ή με τη χρήση ενός τρόπου μεταφοράς υψηλού κόστους. Πιο πρόσφατα, αυτά έχουν αντικατασταθεί με εξελιγμένο λογισμικό, ικανό να επιτύχει θετικό έλεγχο συστημάτων logistics. Ανάλογα με το πόσο μια εταιρεία καταφέρνει να ελαχιστοποιήσει αυτά τα συμβάντα, η παραγωγικότητα της εφοδιαστικής της θα βελτιωθεί επίσης.

Ελάχιστο απόθεμα

Στο θέμα των ελάχιστων και μη αναμενόμενων συμβάντων, η διαχείριση αποθέματος είναι κρίσιμη. Στο τέλος, στοχεύοντας να διατηρήσουμε αυτά τα γεγονότα στο ελάχιστο θα περιλαμβάνει επίσης δέσμευση περιουσιακών στοιχείων και σχετική ταχύτητα στροφής. Αυτή η ταχύτητα στροφής μεταφράζεται στο ποσοστό χρήσης αποθέματος για μια δεδομένη χρονική περίοδο. Η διαθεσιμότητα αποθέματος και τα υψηλά ποσοστά κύκλου εργασιών δείχνουν ότι τα αποθεματά σας χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά. Ο στόχος της μείωσης της ανάπτυξης αποθέματος στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα λειτουργεί επίσης για να ικανοποιήσει τους πελάτες και να μειώσει το συνολικό κόστος της εφοδιαστικής. Τούτου λεχθέντος, η ύπαρξη αποθέματος παρέχει ορισμένα δικά της οφέλη. Όταν πρόκειται για οικονομίες κλίμακας, ιδίως

στη μεταποίηση ή στις προμήθειες, τα αποθέματα μπορούν να παράγουν απόδοση επένδυσης. Σε κάθε περίπτωση, ο στόχος είναι η μείωση του αποθέματος στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο, ενώ παράλληλα επιτυγχάνονται οι επιθυμητοί επιχειρησιακοί στόχοι (Μπερμπέρης, 2010).

Μειωμένο κόστος μεταφοράς

Ένα από τα σημαντικότερα κόστη που σχετίζονται με την εφοδιαστική είναι η μεταφορά. Η μείωση του κόστους μεταφοράς απαιτεί ενοποίηση κίνησης. Το κόστος μεταφοράς επηρεάζεται άμεσα από τον τύπο του προϊόντος που αποστέλλεται, το μέγεθος της αποστολής και την απόσταση. Πολλά συστήματα εφοδιαστικής που παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας εξαρτώνται συχνά από τη μεταφορά υψηλής ταχύτητας με μικρές αποστολές. Αυτό συνήθως κοστίζει. Κατά γενικό κανόνα, όσο μεγαλύτερη είναι η αποστολή και όσο μεγαλύτερη είναι η απόσταση, τόσο χαμηλότερο είναι το κόστος μεταφοράς ανά μονάδα.

Με άλλα λόγια οι καταναλωτές θα πρέπει να βρίσκουν αυτό που θέλουν(ποιότητα), την στιγμή που το θέλουν(διαθεσιμότητα) και στην τιμή που είναι σε θέση να διαθέσουν για να το αποκτήσουν(εφικτή τιμή αγοράς) έτσι ώστε να διατηρείται η ικανοποίηση τους.

Εικόνα 2 Ικανοποίηση Πελατων-Μείωση κόστους

Μαλινδρέτος (2015).

1.5. Σημασία της εφοδιαστικής για τον καταναλωτή τις επιχειρήσεις και το περιβάλλον

Αντιλαμβανόμενοι την ιστορική εξέλιξη και την εννοιολογική προσέγγιση της Εφοδιαστικής/logistics θα παρουσιάσουμε τη σημασία για τον καταναλωτή, τις επιχειρήσεις και το περιβάλλον, καθώς και τα αναμενόμενα οφέλη που δημιουργούνται.

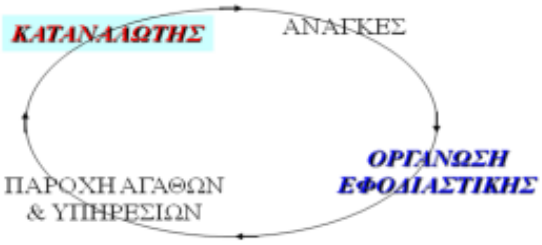
Βελτίωση ποιότητας

Ένας άλλος στόχος που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη είναι η μακροπρόθεσμη βελτίωση της ποιότητας, η αύξηση των πωλήσεων και η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Στην πραγματικότητα, η διαχείριση της συνολικής ποιότητας (TQM) έχει γίνει μια σημαντική τάση σε όλο το επιχειρηματικό τοπίο. Εάν ένα προϊόν γίνει ελαττωματικό για οποιονδήποτε λόγο ή εάν δεν τηρηθούν οι υποσχέσεις υπηρεσίας, δεν υπάρχει τίποτα που να μπορεί να γίνει γι 'αυτό από την άποψη της εφοδιαστικής.

Μόλις δαπανηθεί, το κόστος εφοδιαστικής δεν μπορεί να αντιστραφεί Και όταν η ποιότητα αποτυγχάνει, η υλικοτεχνική απόδοση θα πρέπει σχεδόν πάντα να επαναλαμβάνεται ή να αντιστρέφεται. Ως εκ τούτου, η εφοδιαστική θα πρέπει να ανταποκρίνεται σε πρότυπα υψηλής ποιότητας. Το πρόβλημα προκύπτει όταν οι υλικοτεχνικές εργασίες πραγματοποιούνται όλο το 24ωρο και σε τεράστιες γεωγραφικές περιοχές. Είναι ιδιαίτερα δύσκολο να διατηρηθεί μια απόδοση μηδενικού ελαττώματος σε αυτό το είδος σεναρίου. Επιπλέον, μεγάλο μέρος της εργασίας θα πραγματοποιηθεί εκτός του οράματος ενός επόπτη. Όλοι γνωρίζουν ότι είναι πολύ πιο δαπανηρή η επανεπεξεργασία μιας παραγγελίας πελάτη ως αποτέλεσμα λανθασμένης αποστολής ή ζημιών σε προϊόντα διαμετακόμισης από το να γίνει σωστή την πρώτη φορά.

Σημασία για τους καταναλωτές

Η εφοδιαστική προσπαθεί να καλύψει τις πραγματικές ανάγκες ώστε να επιφέρει ικανοποίηση, μέσω πρακτικών τρόπων διακίνησης αγαθών και υπηρεσιών, ο καταναλωτής αποτελεί την αφετηρία σχεδιασμού αλλά και την κατάληξη στην αλυσίδα με την παροχή αγαθών και υπηρεσιών στους τελικούς πελάτες.(Εικόνα 3)



Εικόνα 3 Σημασία Εφοδιαστικής στους καταναλωτές

Μαλινδρέτος (2015).

Η ποιότητα ζωής των καταναλωτών έχει αναβαθμιστεί καθώς έχει αναπτυχθεί η επιστήμη της εφοδιαστικής που έχει συντελέσει στην ταχεία παράδοση των αγαθών σε όλα τα σημεία του κόσμου. Η εφοδιαστική ευθύνεται για:

- Την αύξηση ποικιλίας αγαθών
- Την διασφάλιση της ποιότητας των αγαθών
- Την άμεση διαθεσιμότητα των αγαθών
- Την μείωση των τιμών των αγαθών μέσω στην σωστή διαχείριση και οργάνωση των πόρων με αποτέλεσμα την μείωση του κόστους

Σημασία για τις επιχειρήσεις

Οι προκλήσεις που δημιουργούνται για τις επιχειρήσεις, με την νέα τάξη πραγμάτων, μπορούν να εξελιχθούν σε ευκαιρίες που θα επιφέρουν θετικά οφέλη σε όλους του εμπλεκόμενους.

Σημασία για το περιβάλλον

Η σημασία της εφοδιαστικής επιστήμης για το περιβάλλον αναφέρεται στην ένταξη προοδευτικών μεθόδων λειτουργίας και οργάνωσης. Η μέθοδος, που ενισχύει την προσπάθεια βελτίωσης της περιβαλλοντικής κρίσης, είναι η λεγόμενη Αντίστροφη Εφοδιαστική(ΑΕ).(Σχημα2.4)

Εικόνα 4 Αντίστροφη Εφοδιαστική

Μαλινδρέτος (2015).

Στην συγκεκριμένη διαδικασία η εφοδιαστική εμφανίζεται στον ρόλο συλλέκτη, κατά το τέλος της ζωής ενός προϊόντος, με κύριο σκοπό του την δημιουργία αξίας του προϊόντος. Η Αντίστροφη Εφοδιαστική μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες επεξεργασίας είτε ανακυκλώνει το προϊόν είτε το μεταφέρει στον κατασκευαστή που με την κατάλληλη επεξεργασία το επαναπροωθεί στην αγορά. Με αυτόν τον τρόπο η ΑΕ ανταποκρίνεται και ενισχύει σημαντικά θέματα, όπως είναι η ανακύκλωση, τα διάφορα θέματα της προστασίας του περιβάλλοντος, η αξιολόγηση του κύκλου ζωής των

προϊόντων καθώς και η βιωσιμότητα σε σχέση με την εφοδιαστική. Επιπλέον στηρίζεται και η ανάπτυξη δευτερογενών αγορών μεταχειρισμένων προϊόντων.

1.6. Ο ρόλος της διανομής

Αντιλαμβανόμενοι την κρισιμότητα της σωστής και αποτελεσματικής λειτουργίας των δικτύων, ορίζουμε την έννοια δίκτυο ως την ροή διαφόρων προϊόντων ή υπηρεσιών από τον παραγωγό προς τους τελικούς καταναλωτές ως αποτέλεσμα μιας κοινής προσπάθειας καθώς και συνεργασίας ενός αριθμού επιχειρήσεων που σχηματίζουν δίκτυα διανομής προϊόντων ή υπηρεσιών. Επί της ουσίας, τα δίκτυα διανομής διευκολύνουν την διαδικασία διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών στους τελικούς καταναλωτές. Τα δίκτυα διανομής αποτελούνται από σύγχρονες επιχειρήσεις τόσο λιανικού όσο και χονδρικού εμπορίου όπου διακινούνται τα διάφορα προϊόντα ή υπηρεσίες. Η διαρκής ανάπτυξη και εξέλιξη αυτών των επιχειρήσεων έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία νέων μεθόδων διανομής των προϊόντων και υπηρεσιών, νέων δικτύων καθώς και νέων φορέων. Δύο είναι οι βασικές κατηγορίες που χωρίζονται τα δίκτυα διανομής, τα δίκτυα χονδρεμπορίου και τα δίκτυα λιανεμπορίου. Πρόκειται για δύο εξίσου σημαντικές κατηγορίες στην μεταφορά προϊόντων και υπηρεσιών. (Καζάζης 2000).

Πριν μιλήσουμε για τους διάφορους περιορισμούς στα δίκτυα, κρίνεται αναγκαίο η αναφορά και επεξήγηση των δύο κατηγοριών λιανεμπορίου καθώς και χονδρεμπορίου.

1.**Το λιανεμπόριο:** Τα δίκτυα λιανεμπορίου περιλαμβάνουν όλες αυτές τις δραστηριότητες που στοχεύουν στη πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών κατευθείαν στους τελικούς καταναλωτές για προσωπική και μη επαγγελματική χρήση. Υπάρχουν τρεις τύποι λιανοπωλητών σύμφωνα με το σύστημα του σύγχρονου λιανεμπορίου:

- **Λιανοπωλητές με κατάστημα:** Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται λιανοπωλητές με κατάστημα οι οποίοι έχουν στην διάθεση τους ένα ή περισσότερα σταθερά σημεία πώλησης μέσω των οποίων εκτελούνται λιανικές πωλήσεις προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι παρακάτω είναι οι σημαντικότεροι τύποι καταστημάτων λιανικής πώλησης:

a. Ειδικά καταστήματα: Περιλαμβάνει τα καταστήματα που προσφέρουν μια συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων. Τα καταστήματα αυτά έχουν μικρή επιφάνεια πωλήσεων.

b. Καταστήματα Shop in Shop: Στη συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνονται καταστήματα που είναι εξειδικευμένα και ανεξάρτητα, όπου η λειτουργία τους περιορίζεται σε χώρους πιο μεγάλων καταστημάτων, συνήθως πολυκαταστημάτων.

c. Πολυκαταστήματα: Πρόκειται για μεγάλα καταστήματα και αποτελούν μέρος των σημαντικών δικτύων διανομών για τους προμηθευτές.

d. Supermarket: Τα συγκεκριμένα καταστήματα προσφέρουν τεράστια ποικιλία προϊόντων σε τρόφιμα και άλλα είδη.

e. Υπεραγορές: Περιλαμβάνονται τα καταστήματα όπου ξεπερνάνε το μέγεθος των Supermarket και καλύπτουν ένα τεράστιο εύρος προϊόντων, που είναι στην διάθεση του καταναλωτή προς αγορά. Αναγνωρίζονται ως τα πιο σημαντικά δίκτυα για το σύνολο της αγοράς.

f. Μικρά καταστήματα: Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται συνοικιακά καταστήματα εστιασμένης πώλησης.

g. Εκπτωτικά καταστήματα: Καταστήματα όπου οι πωλήσεις τους εστιάζονται στις χαμηλές τιμές που διαθέτουν.

- **Λιανοπωλητές χωρίς κατάστημα:** Στη κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται εκείνα τα καταστήματα που χρησιμοποιούν την μέθοδο του telemarketing, των πωλήσεων με την λεγόμενη πόρτα-πόρτα διαδικασία, του άμεσου marketing καθώς και με την αξιοποίησης των μηχανών αυτόματης πώλησης, για την πραγματοποίηση των πωλήσεων της.

- **Οργανισμοί λιανικών πωλήσεων:** Πρόκειται για μεγάλες εταιρικές αλυσίδες, συνεταιρισμοί αλλά και οργανισμοί που χαρακτηρίζονται ως franchise.

2. **Το χονδρεμπόριο:** Περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που καταλήγουν στην πώληση αγαθών και υπηρεσιών σε πελάτες που θέλουν να αγοράσουν για επαγγελματική χρήση ή μεταπώληση. Στο σύστημα του σύγχρονου χονδρεμπορίου δραστηριοποιούνται τρεις τύποι χονδρεμπόρων:

- **Χονδρέμπορους πλήρους εξυπηρέτησης:** Σε αυτή την κατηγορία οι χονδρέμποροι έχουν την απόλυτη ευθύνη της αποθήκευσης, της χρήσης και της πώλησης των προϊόντων που προσφέρουν στον καταναλωτή. Κατηγοριοποιούνται ως εξής:

a. Σε αυτούς τους χονδρέμπορους που πωλούν για λιανέμπορους προσφέροντάς τους ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση.

b. Σε αυτούς που κάνουν την διακίνηση των προϊόντων μεγάλων εταιριών, συνήθως σε μεγάλες ποσότητες.

- **Χονδρέμποροι μερικής εξυπηρέτησης:** Cash and Carry και χονδρέμποροι που δρουν ως πλανόδιοι.

- **Πράκτορες και αντιπρόσωποι:** Αυτή η κατηγορία αποτελεί κομμάτι του δικτύου διανομής θέλοντας να προωθήσει προϊόντα και υπηρεσίες στους καταναλωτές. Οι πράκτορες έχουν την ευθύνη να προσεγγίσουν τους πελάτες με τους πωλητές κάνοντας πιο αποτελεσματική την πώληση. Ρόλος των αντιπροσώπων είναι η κάλυψη συγκεκριμένων περιοχών για λογαριασμό μεγάλων ή μικρών επιχειρήσεων.

Όλες οι παραπάνω κατηγορίες αποτελούν σημαντική βοήθεια στην διακίνηση των προϊόντων. Στο σημείο αυτό, όπως ειπώθηκε παραπάνω, θα αναφερθούν οι διάφοροι περιορισμοί που δεν επιτρέπουν την ομαλή διακίνηση του προϊόντων, εμφανίζοντας συχνά προβλήματα που επηρεάζουν τόσο τον καταναλωτή όσο και τον έμπορο. (Bowersox and Closs, 1996):

1. Ένας από του πιο βασικούς περιορισμός είναι η έλλειψη οικονομικών πόρων. Οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις δαπανώντας συνεχή κεφάλαια τόσο για την αξιοποίηση αυτών όσο και για την εκπαίδευση των υπαλλήλων της . Σε πολλές περιπτώσεις τα κεφάλαια αυτά είναι δυσβάσταχτα για τις επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα αυτές να μην μπορούν να τα διαθέσουν.

2. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται ένα αποτελεσματικό σύστημα δικτύου που σε μεγάλο βαθμό προκύπτει από την συνεργασία που υπάρχει με τους προμηθευτές. Σε αυτή την περίπτωση οι προμηθευτές που θα συνεργάζονται με την επιχείρηση θα πρέπει να έχουν τον απόλυτο έλεγχο και να προσφέρουν αξιοπιστία ώστε να αποφευχθούν τυχόν ασυνέπειες σε παραδόσεις που θα φέρουν σε δύσκολη θέση την επιχείρηση.

3. Όπως είναι φυσιολογικό, η αγορά είναι τεράστια και σε πολλές περιπτώσεις είναι αδύνατον να καλυφθεί με κάποιο είδος δικτύου που ειπώθηκε παραπάνω. Ως παράδειγμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί η εταιρία Coca-Cola, η οποία χρησιμοποιεί και δικούς της διανομείς, και χονδρέμπορους και

τοπικούς αντιπροσώπους και πάλι όμως είναι αδύνατο να καλύψει την αγορά στο σύνολο της.

4. Περιορισμός αποτελεί και η φυσική κατάσταση του προϊόντος που θέλουμε να διακινήσουμε όπως είναι για παράδειγμα όγκος, ο χώρος αποθήκευσης καθώς και η τεχνολογία που χρειάζεται κ.λ.π.

5. Οι ενδιάμεσοι αδιαφορούν σε πολλές περιπτώσεις καθώς αντιπροσωπεύουν μεγάλο εύρος πελατών. Για παράδειγμα μικρά πρακτορεία εφημερίδων που δε δίνουν μεγάλη βαρύτητα στη διανομή των μικρότερων εντύπων, καθώς προσεγγίζουν αναγνώστες που προτιμούν γνωστά έντυπα.

6. Άλλος ένας περιορισμός, τόσο στην διανομή όσο και στην τελική τοποθέτηση του προϊόντος στο ράφι, αποτελεί η συνύπαρξη ανταγωνιστικών προϊόντων.

7. Το επίπεδο του πελάτη έχει σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση του από τα ενδιάμεσα δίκτυα. Δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα σε πελάτες με μεγάλο μέγεθος στην αγορά σε αντίθεση με έναν μικρότερο που αντιμετωπίζεται διαφορετικά.

8. Σαφώς σε κάθε χώρα υπάρχουν διαφορετικά νομικά πλαίσια που τις διέπουν, αποδυναμώνοντας τα δίκτυα διανομής σε ορισμένες από αυτές.

9. Αστάθμητοι παράγοντες. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται τα ακραία καιρικά φαινόμενα ή απεργίες που δημιουργούν δυσλειτουργία στην μεταφορά άρα σαφώς και στην παράδοση των προϊόντων.

Οι παραπάνω περιορισμοί είναι από τους πιο συχνούς που συναντάνε οι επιχειρήσεις και δυσκολεύουν την ομαλή οργάνωση και εκτέλεση των δικτύων (Daugherty, et al.,2019).

1.7. Βασικές λειτουργίες της Εφοδιαστικής σε μια επιχείρηση

Ο ορισμός επιχειρησιακής εφοδιαστικής είναι ο πλήρης έλεγχος διανομής του αποθέματος, από την προμήθειά του έως το σημείο κατανάλωσης. Με άλλα λόγια, είναι η ροή εργασίας και η επίβλεψη ενός αντικειμένου καθώς μετακινείται από την αρχική παραγωγή και προμήθεια στην τελική εφαρμογή και κατανάλωσης, συνήθως στα χέρια ενός καταναλωτή. Η επιχειρησιακή εφοδιαστική περιλαμβάνει πολλούς τομείς ή διαδικασίες. Η υλοποίηση της επιχειρησιακής εφοδιαστικής, επομένως, επικεντρώνεται στο να καταστούν αυτές οι ροές αποθέματος από άκρο σε άκρο πολλαπλών βημάτων πιο αποτελεσματικές, οικονομικά αποδοτικές και βολικές για τη μητρική της οργάνωση. Οι οργανισμοί μπορούν να επιλέξουν είτε να χειριστούν τα βασικά στοιχεία της επιχειρησιακής εφοδιαστικής εντελώς εσωτερικά, είτε να αναθέσουν εξωτερικούς τομείς σε έναν τρίτο συνεργάτη επιχειρηματικής εφοδιαστικής (3PL).

Η πραγματική επιχειρησιακή εφοδιαστική καθιστά τους οργανισμούς πιο λιτούς και πιο κερδοφόρους. Παρέχει ευρύτερη ορατότητα σχετικά με τη μετακίνηση εμπορευμάτων από την κατασκευή στην κατανάλωση, εντοπίζοντας υποδομές και λειτουργικές πρακτικές που βοηθούν ή εμποδίζουν αυτήν την ομαλή, οικονομικά αποδοτική διανομή.

Μπορεί να αναλυθεί η σημασία της εφοδιαστικής στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας σε ένα σύνολο τομέων εισερχόμενων και εξερχόμενων, συμπεριλαμβανομένων των παρακάτω.

Προμήθεια υλικού: Η προμήθεια και διανομή πρώτων υλών ή μικρότερων, μεμονωμένων εξαρτημάτων που τελικά κατασκευάζονται σε ένα τελικό προϊόν, προκαλώντας έτσι ροές προϊόντων στον υπόλοιπο κύκλο επιχειρησιακής εφοδιαστικής.

Μεταφορά: Η πραγματική διανομή και μετακίνηση εμπορευμάτων μεταξύ τοποθεσιών, διευθετώντας τόσο τις εισερχόμενες όσο και τις εξερχόμενες μεταφορές, καθώς και τις μεθόδους αποστολής, τα χρονοδιαγράμματα και οποιαδήποτε βοήθεια από 3PL μεταφοράς.

Εκπλήρωση παραγγελίας: Η διαχείριση και παράδοση των παραγγελιών των πελατών από τα σημεία αγοράς τους έως την τελική παράδοση στο εκφρασμένο σημείο κατανάλωσης. Η εκπλήρωση παραγγελιών συχνά εισάγει μοναδικά εργαλεία λογισμικού στην επιχειρησιακή εφοδιαστική, συμπεριλαμβανομένου του λογισμικού διαχείρισης παραγγελιών και των διεθνών αλυσίδων εφοδιασμού παραγγελιών.

Αποθήκευση: Η αποθήκευση αγαθών σε ολόκληρο το φάσμα της αλυσίδας εφοδιασμού. Η αποθήκευση περιλαμβάνει συνήθως τη φυσική υποδομή και τις λειτουργίες που εμπλέκονται στην αποθήκευση αποθέματος και την επιστροφή εμπορευμάτων έτοιμων για παραγγελία, βελτιωμένες σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης αποθήκης.

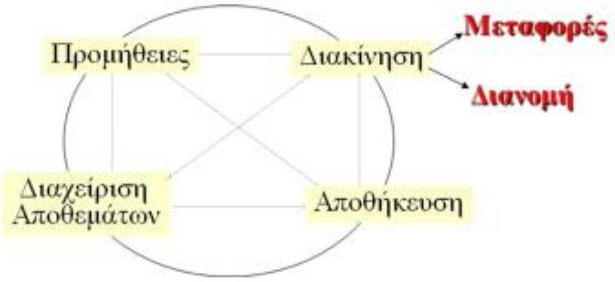
Πρόβλεψη ζήτησης: Η πρακτική της προληπτικής διαχείρισης των κύκλων προσφοράς και ζήτησης των καταναλωτών, χρονισμός ροών αποθεμάτων, ώστε να ταιριάζει καλύτερα με τις εποχιακές μεταβολές στα ενδιαφέροντα των καταναλωτών, και τέλος τα ποσοστά εκπλήρωσης των παραγγελιών.

Διαχείριση αποθέματος: Η καθημερινή εποπτεία φυσικών αγαθών και προϊόντων που διακινούνται σε αποθήκες. Η διαχείριση αποθέματος μοιράζεται πολλές ευθύνες και τομείς με την εκπλήρωση παραγγελιών και τον χειρισμό υλικών, καθώς και την πρόβλεψη ζήτησης, χρησιμοποιώντας συστήματα διαχείρισης αποθέματος και λογισμικό επεξεργασίας παραγγελιών για την εκτέλεση εκτελεστικών λειτουργιών υψηλού επιπέδου.

Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας: Ένας παρόμοιος όρος που διευρύνει τον φακό για να επικεντρωθεί σε ευρύτερες επιχειρηματικές πρακτικές και πρόσθετες πλευρικές λειτουργίες που βελτιστοποιούν τις ροές προϊόντων και δημιουργούν πιο λιτές γραμμές. Οι στρατηγικές διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας συχνά συμπληρώνουν και αναλαμβάνουν τα συνολικά

βασικά στοιχεία της επιχειρησιακής εφοδιαστικής, αν και οι δύο δεν είναι συνώνυμες. (Λάιος,2010)

Οι βασικές διαδικασίες από μεριάς της εφοδιαστικής, αποτελούν βασική προϋπόθεση για την ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας και είναι οι εξής που απεικονίζονται στο σχήμα (Εικόνα 5)



Εικόνα 5 Βασικές διαδικασίες Εφοδιαστικής

Μαλινδρέτος (2015).

Υπάρχουν πολλά οφέλη για τη βελτίωση των στρατηγικών επιχειρησιακής εφοδιαστικής και τη μεγιστοποίηση των ροών προϊόντων ενός οργανισμού.

1. Βελτίωση ορατότητας: Οι διαχειριστές επιχειρησιακής εφοδιαστικής έχουν το καθήκον να ελέγχουν τους ελέγχους διανομής και μεταφοράς σε έναν νέο, στρατηγικό φακό. Οι τομείς διανομής μπορούν συχνά να ωθηθούν στο πλάι, ειδικά όταν οι οργανισμοί υπέρ-αντισταθμίζουν τον σχεδιασμό, τη δοκιμή και την παραγωγή των προϊόντων του front-end. Παρόλο που αυτές είναι ζωτικές διαδικασίες και απαραίτητες για την ενίσχυση του μεριδίου αγοράς της μάρκας, οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν την πραγματικότητα ότι εάν δεν μπορούν να αποκτήσουν αυτά τα ανώτερα δοκιμασμένα και σχεδιασμένα προϊόντα ή υπηρεσίες στους

πελάτες εγκαίρως, αποτελεσματικά και οικονομικά, κέρδισαν ». να μείνω στην επιχείρηση για πολύ (Μπέρμπερης,2010).

2. Μείωση γενικών εξόδων: Οι έξυπνες στρατηγικές επιχειρησιακής εφοδιαστικής συμβάλλουν στη μείωση των εξόδων μεταφοράς και αποθήκευσης.

Μέσω τομέων όπως η διαχείριση αποθέματος και η πρόβλεψη ζήτησης, οι οργανισμοί μπορούν να προσαρμόσουν πολύ πιο στρατηγικά προγράμματα εισερχόμενων και εξερχόμενων αποστολών, μεθόδους αποστολής, διαδρομές και άλλα, τα οποία με τη σειρά τους επιτρέπουν την αποθήκευση ή την κατανομή χρημάτων αλλού. Τα βασικά γενικά έξοδα που μειώθηκαν μέσω των προσπαθειών εφοδιαστικής επιχειρήσεων περιλαμβάνουν: Υπολογισμοί αποθήκευσης και διατήρησης αποθεμάτων Έξοδα αγοράς Κόστος παραγωγής ανά μονάδα Έξοδα πάγιου ενεργητικού, όπως αποθήκες, οχήματα κ.λπ. Σύνολο δαπανών αλυσίδας εφοδιασμού

3. Καταλληλότερη διαχείριση των φυσικών πόρων :

Η διανομή και η διαχείριση των πόρων είναι μια καθοριστική μεταβλητή στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού.

4. Βελτίωση εμπειρίας πελατών:

Οι καταναλωτές αναφέρουν ορισμένα βασικά στοιχεία για την παραγγελία προϊόντων που αποστέλλονται απευθείας σε αυτά: ευκολία περιήγησης, ασφαλείς τρόποι πληρωμής, θετικές κριτικές προϊόντων και τη συνολική ποιότητα ενός αγαθού ή υπηρεσίας κατά την άφιξη. Επίσης, συχνά λένε πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια γρήγορη και απλή εμπειρία από την παραλαβή των παραγγελθέντων αγαθών ή των υπηρεσιών τους - θέλουν οι παραγγελίες τους να φτάνουν γρήγορα και εγκαίρως, καθώς και να αναμένουν σαφή επικοινωνία από τον οργανισμό σας τη στιγμή που θα κάνουν την παραγγελία στο δεύτερο που υπογράφουν στη συσκευασία του.

5. Υποστήριξη της οργανωτικής δομής: Τα τμήματα Siled είναι ένα σημαντικό και διαδεδομένο σημείο στη βιομηχανία αποθήκευσης. Συχνά, ο συστηματικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων μπορεί να αφήσει τις ομάδες να εκτελούν με μια «επιχειρησιακή ως συνήθως» νοοτροπία παρά να εφαρμόζουν πιο ρευστές τακτικές επικοινωνίας και δομές συνεργασίας. Ως υποπροϊόν μεγαλύτερης ορατότητας ροής προϊόντων, μεμονωμένα τμήματα και ομάδες του οργανισμού σας μπορούν να αναπτυχθούν πολύ πιο συντονισμένα. Η τεχνολογία διαχείρισης εφοδιαστικής και αλυσίδας εφοδιασμού, όπως προγράμματα διαχείρισης αποθέματος ή λογισμικό εκπλήρωσης παραγγελιών, δημιουργεί ένα ενιαίο αποθετήριο για όλους τους ενδιαφερόμενους για πρόσβαση στα δεδομένα εφοδιαστικής και λήψη αποφάσεων. Ως αποτέλεσμα, οι δομές οργανώνουν πιο έντονες.

6. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Η επιχειρησιακή εφοδιαστική μπορεί πραγματικά να μετατρέψει έναν οργανισμό σε μια λιτή, μέτρια, αποτελεσματική μηχανή παράδοσης και διανομής. Οι επιχειρήσεις έχουν νέες γνώσεις σε κάθε σημείο επαφής κατά τη ροή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, από την κατασκευή έως την παράδοση, την αποθήκευση, την παρακολούθηση, τη μεταφορά και, τέλος, την τελική κατανάλωση. Ως αποτέλεσμα τα ποσοστά εκπλήρωσης παραγγελιών βελτιώνονται, εμφανίζοντας λιγότερα αντικείμενα που έχουν χαθεί ή καταστραφεί.

Τα βασικά στοιχεία της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνουν τις ευρύτερες διαδικασίες ενός οργανισμού που διαχειρίζονται και εκτελούν τον κύκλο ζωής του προϊόντος για τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας διαμορφώνει πρακτικές μιας επιχείρησης για ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε όλα τα διασυνδεδεμένα τμήματα και λειτουργίες της, καθώς και λογαριασμούς για εξωτερική διαχείριση προμηθευτή ή τρίτου κατασκευαστή. Η επιχειρησιακή εφοδιαστική, ωστόσο, επικεντρώνεται σχεδόν αποκλειστικά στις εσωτερικές ροές προϊόντων - συγκεκριμένα, τομείς όπως οι επαγγελματίες (Kirono et al., 2019)

Οι μεταφορές αφορούν την διακίνηση των προϊόντων από την παραγωγή προς τις αποθήκες ή α’ υλών προς τα εργοστάσια σε αντίθεση με τις διανομές που αφορούν την

διακίνηση του τελικού προϊόντος στους πελάτες της εταιρίας. Αντιπροσωπευτικό είναι η παρακάτω εικόνα(Εικόνα 6)

Εικόνα 6 Μεταφορές-Διακίνηση Προϊόντων

Μαλινδρέτος (2015)

Το πόσο σημαντικό είναι το κόστος μεταφοράς των πρώτων υλών, παρατηρείται στην επιλογή τοποθεσίας του εργοστασίου που καθορίζεται ανάλογα από τις ανάγκες τις επιχείρησης. Αυτό μπορεί να παρατηρηθεί στις βιομηχανίες τροφίμων που εγκαθιστούν το εργοστάσιο, στον τόπο παραγωγής των αγροτικών προϊόντων, με αποτέλεσμα τον μηδενικό χρόνο απόκρισης διακινήσεις των πρώτων υλών από τον χώρο παραγωγής στις εγκαταστάσεις της βιομηχανίας. (Τσούλφας, 2016).

1.8. Ο ρόλος της πρόβλεψης

Αναπόσπαστο και κύριο κομμάτι στον σχεδιασμό της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελούν οι προβλέψεις ζήτησης. Με στόχο την πιο ακριβής τελική πρόβλεψη, θα πρέπει όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας να λειτουργούν μαζί και να συνεργάζονται καθ' όλη την διαδικασία, για την επίτευξη της. Θα πρέπει να αποφεύγεται από μια επιχείρηση η πραγματοποίηση ξεχωριστών προβλέψεων σε κάθε στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας, καθώς τις περισσότερες φορές αυτές είναι διαφορετικές μεταξύ τους με αποτέλεσμα να υπάρχει αναντιστοιχία προσφοράς και ζήτησης. Μια επιχείρηση επιτυγχάνοντας όσο δυνατόν πιο ακριβή πρόβλεψη, τόσο καλύτερα θα μπορέσει να ικανοποιήσει τους πελάτες της παρέχοντας τους τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αναζητούν. Έτσι καλύπτονται με μεγαλύτερη ακρίβεια και σε υψηλότερο βαθμό οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους. Κάθε

επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη κάποια χαρακτηριστικά των προβλέψεων(Hou et al. 2017):

- Με στόχο την όσο δυνατόν πιο ακριβή πρόβλεψη μπορεί, θα πρέπει να υπάρχει εκτίμηση της προσδοκώμενης τιμής της πρόβλεψης καθώς και του σφάλματος πρόβλεψης.

- Η λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης θέτοντας βραχυπρόθεσμες προβλέψεις, όπου είναι πιο ακριβής, και αποφεύγοντας τις μακροπρόθεσμες προβλέψεις.

- Η αξιοποίηση συγκεντρωτικών προβλέψεων.

- Η αξιοποίηση συνεργατικής πρόβλεψης περιορίζοντας τις λανθασμένες προβλέψεις.

Σε αυτό το σημείο θα μιλήσουμε για τα πέντε σημεία που απαιτούνται από μια εταιρία για να έχει ακριβής και αποτελεσματική πρόβλεψη:

- Εμπέδωση του στόχου πρόβλεψης.

- Ενσωμάτωση του προγραμματισμού της ζήτησης και της πρόβλεψης σε όλη τη διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

- Προσδιορισμός των βασικών παραγόντων που επηρεάζουν την πρόβλεψη της ζήτησης.

- Πρόβλεψη στο κατάλληλο επίπεδο συγκέντρωσης.

- Θέσπιση μέτρων απόδοσης και σφάλματος για την πρόβλεψη.

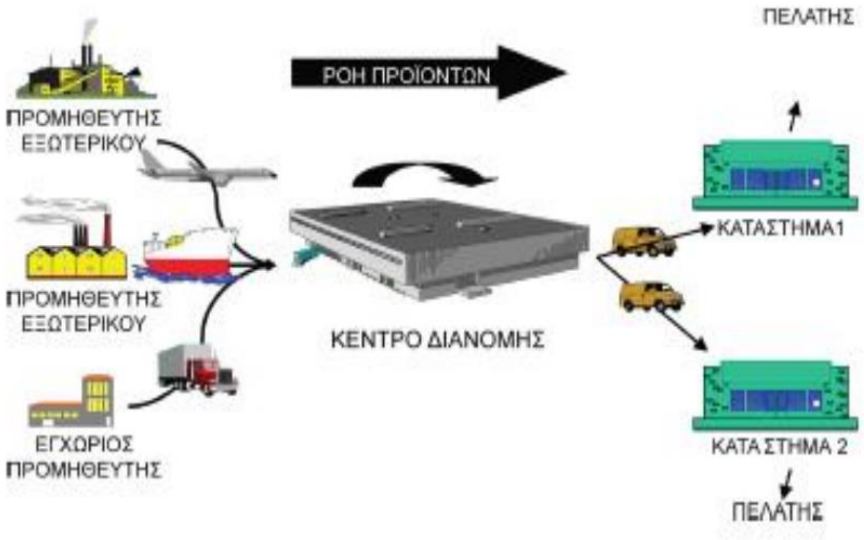
Οι κατηγοριοποιήσεις των μεθόδων πρόβλεψης είναι:

- Ποιοτικές
- Χρήση χρονοσειρών
- Αιτιολογικές
- προσομοίωση

Πρόβλεψη αποτελούν το σύνολο των αποφάσεων που έχουν σχέση με την εφοδιαστική αλυσίδα πριν την υλοποίηση της ζήτησης.

1.9. Ο ρόλος της αποθήκης

Σημαντικό τμήμα για την άρτια λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει η αποθήκη. Με την εγκατάσταση κέντρων αποθήκευσης διασφαλίζεται η σωστή μεταφορά των προϊόντων με στόχο την ομαλή κατάληξη τους στον καταναλωτή. Η σωστή λειτουργία τους αποτελεί αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις και δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα αξιοποιώντας την με τον καλύτερο τρόπο. Πλέον η αποθήκη έχει τον ρόλο κέντρου διανομής.



Εικόνα 7 Κέντρο Διανομής

Μαλινδρέτος (2015)

Από τα παραπάνω μπορούμε να αντιληφθούμε ότι η αποθήκη δεν έχει συμπληρωματικό ρόλο αλλά αποτελεί σημαντικό κρίκο στην εφοδιαστική αλυσίδα. Προϋπόθεση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις έχει η αποτελεσματική και οργανωμένη αποθήκη, όπου εξασφαλίζεται με την δημιουργία κατάλληλων υποδομών, απόκτηση τεχνογνωσίας και ανάπτυξη της επικοινωνίας.

Μια αποτελεσματική αποθήκη θα πρέπει να βοηθάει στην μείωση του κόστους και να συμβάλλει στην υψηλή ποιότητα εργασίας, καλύπτοντας τις ανάγκες των πελατών στο βέλτιστο βαθμό. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει να έχει τις παρακάτω αρχές:

- Οριοθέτηση αναγκών

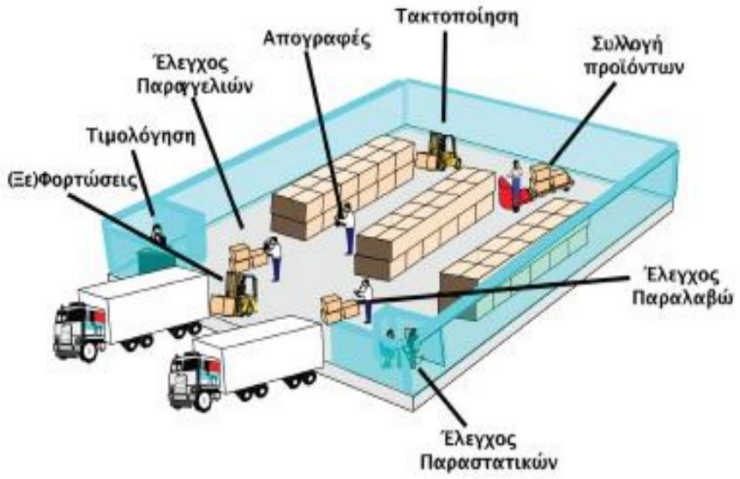
- Έλεγχος

- Ευελιξία
- Παραγωγικότητα
- Εργονομία
- Εξυπηρέτηση πελατών
- Αυτοματοποίηση
- Εκμετάλλευση χώρου
- Μοναδοποίηση φορτίου
- Εξυπηρέτηση πελατών

Τρεις βασικές λειτουργίες πρέπει να διέπουν τις συνολικές εργασίες αποθήκευσης:

- Τοποθέτηση των προϊόντων στον χώρο αποθήκευσης
- Συλλογή των παραγγελιών των πελατών
- Εξαγωγή των προϊόντων από την αποθήκη για την αποστολή τους στον επόμενο κόμβο της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Από το παρακάτω σχήμα μπορούμε να εντοπίσουμε αυτές τις βασικές λειτουργίες:



Εικόνα 8 Εργασίες Αποθήκης

Μαλινδρέτος (2015)

Στο παραπάνω σχήμα εκτός από τις βασικές εργασίες αναφέρονται και συμπληρωματικές εργασίες που συμβάλλουν στην αποτελεσματική ροή των προϊόντων.

1.10. Ο ρόλος των μεταφορών

Ο ρόλος των μεταφορών αποτελεί μια άκρως σημαντική διαδικασία στην εφοδιαστική αλυσίδα. Η δημιουργία του πιο αποτελεσματικού τρόπου μεταφοράς των προϊόντων εντός των αστικών περιοχών αποτελεί στοίχημα για τις επιχειρήσεις, που θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους την κυκλοφοριακή κίνηση, τα σημεία που δημιουργείται συμφόρηση καθώς και την συνολική ενέργεια που πρόκειται να καταναλώσουν.

Η διαδικασία μεταφορά των προϊόντων εκτελείται συνήθως οδικώς με την χρήση φορτηγών. Αυτό συμβαίνει καθώς οι μικρές αποστάσεις ευνοούν την χρήση τους. Επιπλέον η χρήση τους κάνει πιο εύκολη την προσβασιμότητα σε κέντρα διανομής και αποθήκες. Τα φορτηγά αυτά αποτελούν είτε ιδιοκτησία κάποιας εταιρείας μεταφορών που

συνεργάζεται με την επιχείρηση για τη διανομή των προϊόντων από την αρχή(παραγωγούς) μέχρι το τέλος(καταστήματα) της εφοδιαστικής αλυσίδας, είτε ιδιοκτησία της ίδιας της επιχείρησης για την μεταφορά των προϊόντων της.

Η αξιοποίηση ενός σύγχρονου μα πάνω από όλα αποτελεσματικού δικτύου μεταφορών αποτελεί μέρος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης. Στόχος κάθε αποδοτικού δικτύου είναι η διακίνηση των προϊόντων σε σωστό χρόνο, με την παράλληλη μείωση του κόστους και παράπλευρων απωλειών. Η συνεχή βελτίωση του αποτελεί προτεραιότητα κάθε επιχείρησης αφού έχει σημαντική συμβολή στην εφοδιαστική αλυσίδα.

1.11. Οφέλη Εφοδιαστικής

Η εφοδιαστική επικεντρώνεται στην κυκλοφορία των εμπορευμάτων, αλλά τα αποτελέσματά της επεκτείνονται πολύ περισσότερο. Στην επιχείρηση, η επιτυχία στην εφοδιαστική μεταφράζεται σε αυξημένη αποδοτικότητα, χαμηλότερο κόστος, υψηλότερα ποσοστά παραγωγής, καλύτερο έλεγχο αποθέματος, εξυπνότερη χρήση χώρου αποθήκης, αυξημένη ικανοποίηση πελατών και προμηθευτών και βελτιωμένη εμπειρία πελατών. Κάθε ένας από αυτούς τους παράγοντες μπορεί να παίξει ρόλο σημαντικά στην επιτυχία μιας εταιρείας (Τσουλφάς, 2016).

Η ουσία μιας επιχείρησης είναι η ανταλλαγή αγαθών ή υπηρεσιών με χρήματα ή εμπόριο. Η εφοδιαστική είναι ο δρόμος που ακολουθούν τα αγαθά και οι υπηρεσίες για την ολοκλήρωση των συναλλαγών. Μερικές φορές τα εμπορεύματα μεταφέρονται χύμα, όπως τα ακατέργαστα προϊόντα σε έναν κατασκευαστή. Και μερικές φορές τα αγαθά μεταφέρονται ως μεμονωμένες εκταμιεύσεις, ένας πελάτης κάθε φορά. Ανεξάρτητα από τα στοιχεία, η εφοδιαστική είναι η φυσική εκπλήρωση μιας συναλλαγής και ως τέτοια είναι η ζωή της επιχείρησης. Όπου δεν υπάρχει κίνηση αγαθών ή υπηρεσιών, δεν υπάρχουν συναλλαγές - και κανένα κέρδος.

Υπάρχουν επτά πυλώνες αποτελεσματικής εφοδιαστικής: Προμήθεια υλικού: Η προμήθεια υλικών προϋποθέτει κάτι περισσότερο από την εύρεση του προμηθευτή με το χαμηλότερο κόστος για μια πρώτη ύλη που χρησιμοποιείται στην κατασκευή. Η εφοδιαστική περιλαμβάνει τον υπολογισμό και τη διαχείριση συντελεστών και δαπανών, όπως καθυστερήσεις παραγγελιών, κατάταξη προτεραιότητας ανταγωνιστή και κλείδωμα, κόστος πρόσθετων υπηρεσιών, ξένα τέλη, αυξημένο κόστος αποστολής λόγω αποστάσεων ή ρυθμιστικών περιβαλλόντων και κόστος αποθήκευσης. Η εύρεση της σωστής πηγής για οποιοδήποτε δεδομένο υλικό απαιτεί καλή κατανόηση και διαχείριση όλων των συντελεστών. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται στρατηγική προμήθεια και η εφοδιαστική παίζει σημαντικό ρόλο σε αυτόν τον προγραμματισμό.

Μεταφορά: Στον πυρήνα της εφοδιαστικής είναι η πράξη της φυσικής μεταφοράς αγαθών από το σημείο Α στο σημείο Β. Πρώτον, μια εταιρεία πρέπει να επιλέξει τον καλύτερο τρόπο αποστολής - για παράδειγμα αεροπορική ή χερσαία - και τον καλύτερο μεταφορέα με βάση το κόστος, την ταχύτητα και απόσταση, συμπεριλαμβανομένης της βελτιστοποίησης διαδρομών που απαιτούν πολλούς μεταφορείς. Στην περίπτωση καθολικών αποστολών, ο αποστολέας πρέπει να είναι ενημερωμένος για τα τελωνεία, τους δασμούς, τη συμμόρφωση και τυχόν σχετικούς κανονισμούς. Οι διαχειριστές μεταφορών πρέπει να τεκμηριώνουν και να παρακολουθούν αποστολές, να διαχειρίζονται τις χρεώσεις και να αναφέρουν την απόδοση χρησιμοποιώντας πίνακες ελέγχου και αναλυτικά στοιχεία. Εκπλήρωση παραγγελίας: Για να ολοκληρωθεί μια συναλλαγή, τα αντικείμενα πρέπει να «παραληφθούν» από την αποθήκη ανά παραγγελία πελάτη, να συσκευαστούν και να επισημανθούν σωστά και στη συνέχεια να αποσταλούν στον πελάτη. Συλλογικά, αυτές οι διαδικασίες περιλαμβάνουν την ολοκλήρωση παραγγελιών και αποτελούν την καρδιά της ακολουθίας εφοδιαστικής στη διανομή πελατών.

Αποθήκευση: Τόσο η βραχυπρόθεσμη όσο και η μακροπρόθεσμη αποθήκευση είναι κοινά μέρη του λογιστικού σχεδιασμού. Όμως, τα συστήματα διαχείρισης αποθήκης επιτρέπουν επίσης τον εφοδιαστικό σχεδιασμό. Για παράδειγμα, οι προγραμματιστές logistics πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τη διαθεσιμότητα του χώρου αποθήκης και τις ειδικές απαιτήσεις, όπως ψυκτική αποθήκευση, εγκαταστάσεις αγκύρωσης και εγγύτητα με τρόπους μεταφοράς, όπως σιδηροδρομικές γραμμές ή ναυπηγεία. Επιπλέον, η οργάνωση στις αποθήκες αποτελεί μέρος του λογιστικού σχεδιασμού. Συνήθως, τα εμπορεύματα που κινούνται συχνά ή

προγραμματίζονται για μεταφορά σύντομα τοποθετούνται στο μπροστινό μέρος της αποθήκης. Τα αντικείμενα χαμηλότερης ζήτησης αποθηκεύονται προς τα πίσω. Τα φθαρτά αγαθά περιστρέφονται συχνά, έτσι τα παλαιότερα αντικείμενα αποστέλλονται πρώτα. Τα στοιχεία που συχνά ομαδοποιούνται συνήθως αποθηκεύονται το ένα δίπλα στο άλλο και ούτω καθεξής. Πρόβλεψη ζήτησης: Η εφοδιαστική βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην πρόβλεψη ζήτησης αποθέματος για να διασφαλίσει ότι μια επιχείρηση δεν στερείται ποτέ βασικών προϊόντων ή υλικών υψηλής ζήτησης - και ποτέ δεν δεσμεύει άσκοπα κεφάλαια σε αποθήκες εμπορευμάτων με αργές πωλήσεις. Διαχείριση αποθέματος: Χρησιμοποιώντας τεχνικές διαχείρισης αποθέματος για τον προγραμματισμό της αυξημένης ζήτησης σε εποχικά ή ανερχόμενα προϊόντα, οι εταιρείες μπορούν να διατηρήσουν τα κέρδη τους υψηλότερα και να κάνουν τις αποδόσεις του αποθέματος γρηγορότερες, που σημαίνει την αναλογία πόσες φορές πουλάτε και αντικαθιστάτε το απόθεμα σε μια καθορισμένη περίοδο. Αντιστρόφως, σημειώνοντας την επιβράδυνση της ενεργοποίησης του αποθέματος σε άλλα προϊόντα, μια εταιρεία μπορεί να καθορίσει καλύτερα πότε θα προσφέρει τιμές έκπτωσης ή άλλα κίνητρα για ελεύθερο κεφάλαιο για επανεπένδυση σε αγαθά που έχουν μεγαλύτερη ζήτηση. Επιπλέον, οι λιανικές πωλήσεις διαφέρουν συχνά από κατάστημα σε κατάστημα, από περιοχή σε περιοχή και από χώρα σε χώρα. Η καλή διαχείριση αποθέματος επιτρέπει στην επιχείρηση να αποφασίσει να αποστείλει προϊόντα με χαμηλή απόδοση σε ένα κατάστημα ή περιοχή σε άλλο και όχι να χάσει μέσω τιμολόγησης έκπτωσης για να απαλλαγεί από το απόθεμα. Η εφοδιαστική είναι το κλειδί για τη μετακίνηση αποθέματος όπου είναι πιθανό να έχει την καλύτερη τιμή. Διαχείριση αλυσίδας εφοδιασμού: Η εφοδιαστική είναι ένας σημαντικός σύνδεσμος στην αλυσίδα εφοδιασμού, καθώς διευκολύνει τη μεταφορά αγαθών από προμηθευτές σε κατασκευαστές και, στη συνέχεια, σε πωλητές ή διανομείς και τελικά σε αγοραστές. Μια αλυσίδα εφοδιασμού είναι ουσιαστικά μια σειρά συναλλαγών. Εάν η εφοδιαστική αποτύχει, η εφοδιαστική αλυσίδα αποτυγχάνει και οι συναλλαγές σταματούν. Ένα πρωταρχικό παράδειγμα: τα γυμνά ράφια στα μανάβικα γαλακτοκομικά κλίτη, ακόμη και όταν οι αγρότες ρίχνουν γάλα καθώς οι αλυσίδες εφοδιασμού έσπασαν κατά τη διάρκεια της πανδημία

Κεφάλαιο 2: Κλάδος των Super Market

2.1. Ιστορικά στοιχεία

Οι επιχειρήσεις που αποτελούν τον κλάδο των super market, δεν διέθεταν την μορφή και την οργανωτική δομή που παρουσιάζεται στην παρούσα περίοδο. Την δεκαετία του 1970 κατασκευάστηκαν οι πρώτες επιχειρήσεις του κλάδου στην Ελλάδα, που κύριο μέλημα τους ήταν να καλύψουν τις βασικές ανάγκες των καταναλωτών. Βασικά προϊόντα που προσέφεραν στους καταναλωτές ήταν τρόφιμα, ποτά καθώς και προϊόντα οικιακής χρήσης. Με την πάροδο των χρόνων αυτά τα καταστήματα διεύρυναν τις ποικίλές των προϊόντων που προσέφεραν στου πελάτες. Έτσι οι καταναλωτές άρχισαν να αγοράζουν προϊόντα προσωπικής περιποίησης και υγιεινής, φρέσκων τροφίμων όπως λαχανικά, ψάρια και φρούτα. Την τελευταία δεκαετία παρατηρούνται αυτές οι επιχειρήσεις που απαρτίζουν τον κλάδο των super market να διαθέτουν μια τεράστια ποικιλία προϊόντων, στεγασμένες σε σημαντικά μεγάλες εγκαταστάσεις ανάλογες με την εκάστοτε τοποθεσία του καταστήματος. Κύριος στόχος αυτών των καταστημάτων είναι να καλύπτει όσο το δυνατόν καλύτερα τις ανάγκες των καταναλωτών. Πλέον τα σύγχρονα super market προσφέρουν έπιπλα σπιτιού και εξωτερικού χώρου, ηλεκτρικά είδη, αντρικά και γυναικεία ενδύματα κ.α. Η συνεχής βελτίωση τους έχει ως στόχο την κάλυψη των αναγκών που εμφανίζονται στους καταναλωτές.

2.2. Κατηγοριοποίηση Super Market

Οι επιχειρήσεις Super Market χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

1. Μεγάλες αλυσίδες με πανελλαδικά δίκτυα καταστημάτων
2. Μικρότερες αλυσίδες που δραστηριοποιούνται τοπικά
3. Μεμονωμένα καταστήματα super market

Επιπλέον ο κλάδος κατηγοριοποιείται και στους παρακάτω τύπους καταστημάτων:

- Εκπτωτικά καταστήματα(discount store): Σε αυτή την κατηγορία συγκαταλέγονται τα καταστήματα που έχουν περιορισμένη ποικιλία προϊόντων, ή private label ή τρίτων σε χαμηλότερες τιμές. Τα προϊόντα private label ή αλλιώς ιδιωτικής ετικέτας παράγονται από άλλες εταιρίες για λογαριασμό των Super Market. Το εμπορικό σήμα που φέρουν ανήκει στην αλυσίδα ή στον όμιλο του Super Market.

- Cash & Carry: Σε αυτή την κατηγορία βρίσκονται τα καταστήματα χονδρικής. Αυτές οι επιχειρήσεις συνήθως απευθύνονται σε επαγγελματίες, η αγορά γίνεται με μετρητά και οι πελάτες μεταφέρουν μόνοι τα προϊόντα τους.

2.2. Κλάδος Super Market στην Ελλάδα

Ο κλάδος των Super Market στην Ελλάδα περιλαμβάνει έναν πολύ μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, οι περισσότερες των οποίων ελέγχουν γνωστές και δημοφιλείς αλυσίδες καταστημάτων. Η οικονομική κατάσταση της χώρας έχει εντείνει τον μεταξύ τους ανταγωνισμό, αφού έχει μειωθεί το διαθέσιμο εισόδημα στα νοικοκυριά.

Η ανάπτυξη της μεσαίας τάξης σε συνδυασμό με την είσοδο των γυναικών στο εργατικό δυναμικό της Ελλάδας οδήγησε και στην ανάπτυξη του κλάδου του λιανεμπορίου. Η αύξηση αυτών των τριών παραγόντων οδήγησε και σε μεγαλύτερη επιθυμία των καταναλωτών για αγορά μεγαλύτερων ποσοτήτων αγαθών σε κάθε επίσκεψη, μετατρέποντας την αγορά τροφίμων σε εβδομαδιαία συνήθεια (Ιγνατίδη,2018). Έτσι παρουσιάζεται δυσκολία στην αντιμετώπιση αυτού του όγκου ζήτησης αγαθών από τους καταναλωτές με αποτέλεσμα μόνο οι μεγάλες αλυσίδες να μπορούν να το διαχειριστούν. Μη μπορώντας να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών μικρές επιχειρήσεις καθώς στον κλάδο και άλλες αναγκάστηκαν να εξαγοραστούν. Το 2008, στην Ελλάδα υπήρχαν 104 αλυσίδες super market με το 2016 να μειώνονται στις μόλις 55 αλυσίδες. Η μείωση είναι αποκαλυπτική και φτάνει σχεδόν το 50% . Σημαντικό σημείο αναφοράς είναι ότι η ραγδαία μείωση των καταστημάτων δεν συνοδεύτηκε από εξίσου ανάλογη μείωση πωλήσεων, δείχνοντας την στροφή των καταναλωτών σε συγκεκριμένες αλυσίδες (Δ.Μανιφάβα).

Μικρές εταιρίες Super Market προσπαθώντας να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον ανταγωνιστικό και να έρθουν αντιμέτωπες με τις μεγάλες αλυσίδες δημιούργησαν συνεταιρισμούς, προσφέροντας ανταγωνιστικές τιμές καθώς και υψηλή ποιότητα αγαθών. Μπόρεσαν να ξεπεράσουν τα ατομικά του προβλήματα και πλέον αποτελούν σημαντική δύναμη

στην ελληνικό κλάδο των Super Market. Σημαντική σημείωση πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι εν μέσω της πανδημίας τα ελληνικά supermarket σημείωσαν αύξηση 9,7% ανεξαρτήτως οικονομικού μεγέθους, αποδεικνύοντας την ισάξια αντιμετώπιση, των καταναλωτών, ως προς τους συνεργατικούς ομίλους των super market (Money and Review, 2021).

2.3. Συνεργατικό Super Market ΕΛΟΜΑΣ

Η ΕΛΟΜΑΣ είναι ο μεγαλύτερος Ελληνικός Όμιλος Αλυσίδων Σουπερμάρκετ. Άρχισε να λειτουργεί το 1994 μετά από την πρωτοβουλία του Νίκου Σκουλά, ο οποίος αρχικά ονειρεύτηκε τη δημιουργία ενός απολύτως ελληνικού ομίλου στον κλάδο του λιανικού εμπορίου. Στην αρχή, 5 μεσαίου μεγέθους αλυσίδες σούπερ μάρκετ ενώθηκαν σε μια στρατηγική συμμαχία, με πρώτο μέλημα να προστατεύσουν και να αναπτύξουν τα μέλη του Ομίλου σε σχέση με τις μεγάλες αλυσίδες και τον επερχόμενο ξένο ανταγωνισμό, αλλά και την ταυτόχρονη υποστήριξη της ελληνικής παραγωγής και του Έλληνα πελάτη. Με το πέρασμα των ετών, μέσα από καλύτερη οργάνωση, εκσυγχρονισμού δομών, διαδικασιών και συστημάτων, αλλά και με μια σταθερή συνεταιριστική ιδέα, η ομάδα προσέλκυσε νέα μέλη και εξελίχθηκε σε ένα μεγάλο ελληνικό όμιλο με ενεργό ρόλο στο λιανικό εμπόριο. Πλέον στον ΕΛΟΜΑΣ ανήκουν 20 μέλη - Ελληνικές αλυσίδες σούπερ μάρκετ.

Εικόνα 9 ΕΛΟΜΑΣ

(https://gr.pinterest.com/pin/647533252647541080/)

Με 690 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, ο όμιλος εξυπηρετεί εκατομμύρια καταναλωτές, υποστηρίζοντας έμπρακτα κάθε τοπική οικονομία όπου λειτουργεί και συμβάλλει σημαντικά στην ενίσχυση της εθνικής οικονομίας. Το γεγονός ότι η ΕΛ.ΟΜΑΣ παρουσιάζεται ως ηγετική δύναμη στο ελληνικό σούπερ μάρκετ λιανικής, θεωρείται ως εγγύηση έναντι στην επέκταση των πολυεθνικών, που υπόσχεται στην Ελληνική Οικονομία εγγύηση ποιότητας και χαμηλές τιμές. Τέλος, είναι άξιο αναφοράς ότι η διαρκής ενδυνάμωση και τόνωση του Ομίλου με καινούρια μέλη, η διαρκής ανάπτυξη των οικονομικών δεικτών, τα μέσα εκσυγχρονισμού, και, η συνολική εικόνα που έχει ο ΕΛΟΜΑΣ, το χαρακτηρίζει ως επιτυχημένο μοντέλο συνεργατικού πνεύματος, που διακρίνεται για τον αμοιβαίο σεβασμό, την κατανόηση και την αλληλεγγύη που δείχνουν τα μέλη του. Από την αρχή, ο στόχος του ΕΛΟΜΑΣ δημιουργήθηκε για να γίνει «Η δύναμη του Έλληνα καταναλωτή», συμμετέχοντας έμπρακτα στη καλυτέρευση της καθημερινής του ζωής. Από τα πρώτα της βήματα, εξασφάλισε χαμηλές τιμές, προς το συμφέρον των πελατών, και διακίνησε στα ράφια προϊόντα με ιδιωτικές ετικέτες με το όνομα ELOMAS, QUALITY LINE και ELOMAS ECONOMY, της ίδιας ποιότητας και χαμηλότερης τιμής από τις αντίστοιχες μάρκες. Προκειμένου να ανταποκριθεί με ακόμη πιο μεγάλες λύσεις στη δύσκολη οικονομική πραγματικότητα εντείνει τις προσπάθειές της με πιο συστηματικές δράσεις που, στοχεύουν προς όφελος του Έλληνα καταναλωτή:

• Με μηνιαία φυλλάδια, προωθώντας συμφέρουσες αγορές.

• Με εποχιακές προσφορές σε προϊόντα

• Συμμετέχοντας σε σημαντικά προγράμματα - ECR όπως EDI, CRP, CAO, Category Category κ.λπ. Αρκετά από τα μέλη του EL.OM.AS. ήδη εφαρμόζουν ηλεκτρονικά προγράμματα διαχείρισης κατηγοριών και προμηθευτών.

• Με μια μεγάλη γκάμα προϊόντων ποιότητας και προσιτής ετικέτας. Τα ιδιωτικά προϊόντα του Ομίλου είχαν άμεση αύξηση του κύκλου εργασιών το 2013, αγγίζοντας τα 30.000.000 ευρώ. Η συλλογή των προϊόντων EL.OMAS είχε το πρώτο εξάμηνο του 2014, 650 κωδικούς, ενώ υφίσταται μια σειρά από 90 κωδικούς στο επίπεδο δημιουργίας. Πλέον, μπροστά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον και έναν διαρκώς ανταγωνισμό, ορίζει νέες προτεραιότητες, με κύριο στόχο τη βέλτιστη αναγνώριση του ΕΛΟΜΑΣ.

• Σήμανση όλων των καταστημάτων με το ανανεωμένο λογότυπο του Ομίλου

• Προώθηση του κοινού ονόματος σε έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα

• Συντονισμένη προώθηση σε εθνικό επίπεδο με μία μόνο καμπάνια στα μέσα ενημέρωσης.

• Επέκταση της χρήσης της κάρτας επιβράβευσης, κάρτα μπόνους από όλα τα μέλη, με κεντρική διαπραγμάτευση προσφορών από τον Όμιλο. Βέβαια, φροντίζει να ενισχύσει τις στρατηγικές της συμμαχίες, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, με σκοπό την καλύτερη διανομή προϊόντων και την τόνωση της ελληνικής παραγωγής. Τέλος, ένας διαρκής στόχος του Ομίλου παραμένει η ένταξη νέων μελών, γεγονός που θα τονώσει σημαντικά τον συνολικό αριθμό καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα (ΕΛΟΜΑΣ 2021).

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία της έρευνας

Στο παρακάτω κεφάλαιο αναλύονται οι κύριοι λόγοι όπου επιλέχθηκε η ποιοτική μεθοδολογία και πιο συγκεκριμένα η μέθοδος των δομημένων συνεντεύξεων. Γίνεται περιγραφή των διαφορών στους ορισμούς μεταξύ ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας και περιγράφονται τα είδη των συνεντεύξεων. Τέλος παρουσιάζεται η διαδικασία που ακολουθήθηκε και συλλέχθηκαν οι πληροφορίες.

3.1. Ποιοτική έρευνα

Η ποιοτική έρευνα ακολουθεί την μέθοδο της συλλογής και μετέπειτα ανάλυσης μη αριθμητικών δεδομένων (π.χ. κείμενο, βίντεο ή ήχο) για την κατανόηση εννοιών, απόψεων ή εμπειριών. Ως κύριο στόχο έχει την συγκέντρωση πληροφοριών για ένα πρόβλημα ή ακόμα και την δημιουργία νέων θεμάτων για έρευνα. Η ποιοτική έρευνα είναι το αντίθετο της ποσοτικής έρευνας, η οποία περιλαμβάνει τη συλλογή και ανάλυση αριθμητικών δεδομένων για στατιστική ανάλυση(Creswell, 2016). Η ποσοτική έρευνα, δηλαδή, αναλύει την ποσότητα ενός φαινομένου. Η διαφορά μεταξύ της ποιοτικής και της ποσοτικής έγκειται στο γεγονός ότι στην πρώτη περίπτωση τα δεδομένα δεν παρουσιάζονται ως αριθμοί ενώ στην άλλη περίπτωση ως αριθμοί, σύμφωνα με τον Punch. Η δυνατότητα που προσφέρουν και οι δύο μέθοδοι στον ερευνητή είναι η προσέγγιση ενός ερευνητικού πεδίου και η επικέντρωση σε αυτό(Kvale, 1996: 67).

Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται για να κατανοήσει ο ερευνητής ένα κοινωνικό ή ανθρώπινο πρόβλημα καθώς και να χτίσει μια ολιστική εικόνα, που έχει σχηματιστεί με λέξεις, ώστε να παρουσιάσει τα αποτελέσματα των δειγμάτων. Σημαντικό χαρακτηριστικό της ποιοτικής έρευνας είναι ότι δεν κατευθύνονται από τον ερευνητή αλλά ακολουθούν μια φυσιολογική ροή. Ενώ μπορούν να υπάρξουν πολλές προσεγγίσεις για την ποιοτική έρευνα, έχουν την τάση να προσφέρουν μια ευελιξία και να επικεντρώνονται στη διατήρηση πλούσιου νοήματος κατά την ερμηνεία των δεδομένων με αποτέλεσμα να προσφέρει μια εκτεταμένη ανάλυση. Τα ποιοτικά δεδομένα μπορούν να λάβουν τη μορφή κειμένων καθώς και οπτικοακουστικού υλικού(βίντεο, φωτογραφίες, ήχοι). Σύμφωνα με τον Creswell, οι περισσότεροι τύποι ποιοτικής ανάλυσης δεδομένων μοιράζονται τα ίδια πέντε βήματα: Την συλλογή, προετοιμασία και οργάνωση δεδομένων. Τον έλεγχο των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί. Την εξέταση δεδομένων για μοτίβα ή επαναλαμβανόμενες ιδέες που ίσως υπάρχουν. Την δημιουργία ενός συστήματος κωδικοποίησης δεδομένων. Με βάση τις αρχικές ιδέες του

ερευνητή, δημιουργείται ένα σύνολο κωδικών που μπορεί να εφαρμοστεί για την κατηγοριοποίηση των δεδομένων (Creswell, 2016).

Με βάση τους ερευνητικούς σκοπούς της εκάστοτε έρευνας γίνεται η επιλογή της μεθόδου διεξαγωγής της έρευνας, αν δηλαδή είναι καταλληλότερη η αξιοποίηση της ποιοτικής ή ποσοτικής μεθόδου.

3.2. Τα είδη των συνεντεύξεων- Ποιοτική έρευνα

Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία της ποιοτικής έρευνας είναι οι συνεντεύξεις. Πρόκειται για επικοινωνία μεταξύ ερευνητή και υποκειμένου με μόνο στόχο την απόσπαση πληροφοριών που έχουν σχέση με το αντικείμενο της εκάστοτε έρευνας(Cohen και Manion,1992). Μέσω των συνεντεύξεων ο ερευνητής λαμβάνει τις γνώσεις που έχει ο συνεντευξιαζόμενος καθώς και απόψεις ή αντιλήψεις που ενστερνίζεται.

Οι συνεντεύξεις χωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

Δομημένες Συνεντεύξεις: Ο ερωτώμενος απαντάει σε προκαθορισμένες ερωτήσεις, όπου έχουν συγκεκριμένο αριθμό και περιεχόμενο.

Μη δομημένες συνεντεύξεις: Μεταξύ των συμμετεχόντων υπάρχει μια ελεύθερη συζήτηση που αφορά το θέμα της έρευνας.

Επαναλαμβανόμενες συνεντεύξεις: Γίνονται σε γκρούπ ανθρώπων και ονομάζονται καθ' αυτό τον τρόπο γιατί επαναλαμβάνονται πολλές φορές μέχρι να γίνει η συλλογή των δεδομένων και να καταλήξει σε συμπεράσματα.

Έμμεσες και άμεσες συνεντεύξεις: Σε αυτή την κατηγορία σημασία έχει ο διαχωρισμός από την πλευρά του ερευνητή και κατά συνέπεια από την πλευρά του υποκειμένου και προσεγγίζει στο σκοπό για τον οποίο γίνεται η συνέντευξη(Φίλιας,1993).

Συνεντεύξεις σε βάθος: Αφορά ένα σύνολο γενικών ερωτήσεων σε προκαθορισμένα θέματα, που έχει ορίσει ο ερευνητής, τα οποία όμως δεν διατυπώνονται με συγκεκριμένη σειρά.(Κυριαζή, 1998)

3.3. Δείγμα

Για την παρούσα εργασία κρίθηκε καταλληλότερη η αξιοποίηση της ποιοτικής έρευνας με εργαλείο την δομημένη συνέντευξη . Οι ερωτήσεις έγιναν στην εταιρία Κρητικός όπου εντάσσεται στην ΕΛΟΜΑΣ . Ως εκ τούτου το δείγμα συλλέχθηκε με τη μέθοδο της

χιονοστιβάδας(snowball sampling). Στην συγκεκριμένη μέθοδος το δείγμα γίνεται προσβάσιμο στον ερευνητή μέσω ενός αρχικού συνολικού δείγματος που είναι διαθέσιμο σε εκείνον, προσφέροντας στοιχεία, στην κάθε μια δειγματοληπτική μονάδα του δείγματος και συνεπώς την πρόσβαση σε ένα σύνολο από άλλα μέλη του πληθυσμού. Με αυτόν τον τρόπο ο αναλυτής αποκτά, μέσω τον αρχικών εκπροσώπων, το δείγμα χωρίς τον εντοπισμό και την ανάγκη στην διάθεση στοιχείων που αφορά τον πληθυσμό(Creswell, 2016).

3.4. Εργαλείο έρευνας

Βασικό εργαλείο της έρευνας αποτέλεσαν οι συνεντεύξεις. Οι συνεντεύξεις ήταν δομημένες με το ίδιο περιεχόμενο. Οι επιλογή των ερωτήσεων έγινε προσεκτικά ώστε να καλύπτει το σκοπό της έρευνας. Τα ερευνητικά ερωτήματα αφορούσαν:

- Αν κατά πόσο διαθέτει η αλυσίδα υπεύθυνο ή τμήμα για τη συνολική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας για όλα της τα καταστήματα
- Σχετικά με την γεωγραφική κατανομή των αποθηκών της αλυσίδας
- Την διαδικασία εφοδιασμού των καταστημάτων
- Την ύπαρξη διαφοροποίησης στη διαδικασία εφοδιασμού των καταστημάτων ανά κατηγορία προϊόντος
- Την πολιτική διαχείρισης της αποθήκης και των παραγγελιών
- Τα κριτήρια που πραγματοποιείται η επιλογή των προμηθευτών
- Τον τρόπο επικοινωνίας των καταστημάτων με την κεντρική αποθήκη καθώς και τον τρόπο εφοδιασμού
- Πιθανές βελτιώσεις που θα ήθελαν να κάνουν και σε ποια τμήματα

3.5. Διαδικασία έρευνας

Ο ενασχολούμενος με την έρευνα τηλεφώνησε σε στελέχη στο τμήμα logistics, γνωστής αλυσίδας σούπερ μάρκετ που εντάσσεται στην ΕΛΟΜΑΣ. Ο logistics manager, ο διευθυντής αποθήκης καθώς και 3 διευθυντές καταστημάτων έκλεισαν μαζί του ένα ραντεβού ώστε να μπορούν και να έχουν χρόνο να απαντήσουν στις ερωτήσεις του. Ο κάθε ερωτώμενος δέχτηκε με προθυμία να συμμετάσχει στην έρευνα. Η κάθε συνέντευξη διήρκησε περίπου 30 με 35 λεπτά.

Κεφάλαιο 4: Απαντήσεις συνεντεύξεων

4.1. Οργανωτική δομή

Η συνολική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας διοικείται από τον logistics manager. Οι αρμοδιότητες που έχει υπό την επίβλεψη του είναι: 1)Παραγγελίες από προμηθευτές 2)Διαχείριση του κόστους διανομής 3) Διαχείριση του κόστους λειτουργίας των αποθηκών 4) Το service level προς τα καταστήματα 5) Διαχείριση των δεικτών φυρών

Ο έλεγχος γίνεται πάντα από τον logistics manager. Παράλληλα υπάρχουν υφιστάμενοι που ο καθένας είναι αρμόδιος σε συγκεκριμένες λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας. 1) Διευθυντής αποθήκης 2)Διευθυντής διανομής 3) Διευθυντής παραγγελιών.

Το κάθε κατάστημα ανήκει στο τμήμα πωλήσεων. Ο διευθυντής του εκάστοτε καταστήματος είναι αρμόδιος για τις παραγγελίες. Ανάλογα με τις ελλείψεις που θα έχει το κατάστημα, γίνονται καθημερινά παραγγελίες στην κεντρική αποθήκη.

4.2. Διαχείριση Κεντρικών Αποθηκών

Αναφορικά με την αποθήκη στην Αττική υπάρχουν 2 αποθήκες, στην περιοχή της Μαγούλας, ψυχόμενου και ξηρού φορτίου. Υπάρχει αποθήκη στην Καστοριά που τροφοδοτεί καταστήματα στην Δυτική Μακεδονία. Επιπλέον υπάρχουν άλλες δύο αποθήκες που εφοδιάζουν χονδρική στην περιοχή της Αίγινας και στον Κάμπο Κρανιδίου. Η παρακάτω διαδικασία επιβεβαιώνει ότι ανεξάρτητα από την συμμετοχή πολλών εταιριών υπάρχει η διάθεση για μια κεντρικοποίηση των σημείων αποθήκευσης. Η διαδικασία εφοδιασμού των καταστημάτων έχει ως εξής: 1)Αποστολή παραγγελιών στο σύστημα 2)Επεξεργασία παραγγελιών 3)Ανατροφοδοσία αποθήκης 4)Picking(συλλογή) 5)Εγκυροποίηση παραγγελιών 6) Δελτίο/Τιμολόγια αποστολής.

Η ασφαλή φύλαξη των εμπορευμάτων, στις σωστές θερμοκρασιακές συνθήκες για την σωστή τροφοδοσία των καταστημάτων-πελατών της εταιρείας τηρώντας πιστά τα συστήματα FIFO/FEFO καθώς και η σωστή και έγκυρη διαχείριση των κοντολήξημων προιόντων. Η παραπάνω διαδικασία επιτυγχάνεται από την σωστή κατανομή των χώρων, στην αποθήκη, καθώς και την αξιοποίηση περονοφόρων οχημάτων για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της αλλά και την διατήρηση ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος.

4.3. Μεταφορές

Δεν υπάρχει διαφοροποίηση στη διαδικασία εφοδιασμού των καταστημάτων ανά κατηγορία προϊόντος, όλα τα προϊόντα μεταφέρονται με φορτηγά ψυγεία για μείωση του κόστους. Μπορούμε να παρατηρήσουμε σε αυτό το σημείο την διάθεση που υπάρχει για μια πιο φιλική ως προς το περιβάλλον προσέγγισή, καθώς με την παραπάνω διαδικασία ελαχιστοποιούνται τα μέσα που χρησιμοποιεί η εταιρία για την διανομή των εμπορευμάτων της.

4.4. Διαχείριση παραγγελιών- αποθεμάτων

Το τμήμα παραγγελιών αποτελείται από 4 άτομα τα οποία έχουν αναλάβει από έναν αριθμό προμηθευτών ο οποίος είναι χωρισμένος ανά κατηγορία προϊόντων(απορρυπαντικά, τρόφιμα, κάβα, ψυχόμενα). Έπειτα από συστημική πρόταση γίνεται ένας επανέλεγχος από τον εκάστοτε υπεύθυνο ώστε να γίνουν κάποιες διορθώσεις που δεν υπολογίζει το σύστημα. Οι τελικές παραγγελίες καταχωρούνται αυτόματα στο σύστημα. Το τμήμα παραλαβών επικοινωνεί με τους προμηθευτές ώστε να κλείσουν ραντεβού για την ημέρα και την ώρα που θα παραδοθούν τα προϊόντα. Στόχος είναι η διατήρηση των σωστών αποθεμάτων στην κεντρική αποθήκη τόσο αξιακά αλλά και ποσοτικά, για την απρόσκοπτή τροφοδοσία των καταστημάτων και των πελατών της εταιρίας.

Οι παραγγελίες βγαίνουν από το σύστημα «ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ» το οποίο υπολογίζει ανάλογα τον προμηθευτή να διατηρεί απόθεμα περίπου 16 ημερών(μέσο όρο) εκτός από προμηθευτές εξωτερικού στους οποίους το απόθεμα κυμαίνεται από 30 έως 100 ημέρες. Η συγκεκριμένη διαδικασία επιβεβαιώνει την σπουδαιότητα του ρόλου που έχει η πρόβλεψη, όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 2.8, για την εύρυθμη λειτουργία μιας αποθήκης. Μέσω αυτής της διαδικασίας καλύπτονται πιο αποτελεσματικά οι ανάγκες καθώς και οι επιθυμίες των πελατών.

Για την επιλογή των προμηθευτών είναι αρμόδιο το τμήμα αγορών. Γίνονται συμβάσεις συνεργασίας με τους προμηθευτές και όχι αποκλειστικότητας.

Η επικοινωνία των καταστημάτων με τις κεντρικές αποθήκες γίνονται ηλεκτρονικά. Στην συνέχεια περνάνε στο σύστημα E.R.P και βγαίνει το δελτίο παραγγελιών. Η μεταφορά των προϊόντων από την κεντρική αποθήκη στα καταστήματα γίνεται με φορτηγά ψυγεία. Υπάρχει διαχωριστικό που μπαίνει εσωτερικά στο φορτηγό και χωρίζει τα ψυχόμενα με τα ξηρά προϊόντα.

4.5. Πιθανές Βελτιώσεις

Τέλος, εκδηλώθηκε η επιθυμία για βελτίωση στο service level των καταστημάτων, την μείωση του κόστους μεταφοράς καθώς και την μείωση του κόστους αποθήκης μέσω αύξηση της παραγωγής.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα-Επίλογος

Η έρευνα αυτή προσπάθησε να μελετήσει σε βάθος και αντλώντας πληροφορίες από έμπειρα στελέχη που εργάζονται στον χώρο των Logistics το επίπεδο διείσδυσης της θεωρίας της διοίκησης και διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας στις αλυσίδες των συνεργατικών σουπερμάρκετ. Τα αποτελέσματα μπορούν να χαρακτηριστούν άκρος ενθαρρυντικά, υπό την έννοια ότι παρατηρήθηκαν βελτιώσεις πολλών πτυχών της εφοδιαστικής αλυσίδας στις επιχειρήσεις αυτές. Βεβαίως, υπάρχουν τεράστια περιθώρια βελτίωσης και μάλιστα προτάθηκαν πιθανές βελτιώσεις από τους Διευθυντές των καταστημάτων και τους υπεύθυνους της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Μέσω της έρευνας αυτής προέκυψαν σημαντικά συμπεράσματα για τη διοίκηση και διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας σε συνεργατική αλυσίδα σουπερμάρκετ στην Αττική. Πρώτα από όλα, προέκυψε από τις απαντήσεις των Διευθυντών ότι δε διαθέτουν όλα τα καταστήματα υπεύθυνο ή τμήμα για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, καθώς ο εκάστοτε διευθυντής καταστήματος ελέγχει την διαδικασία. Δίνεται μεγάλη έμφαση στην στελέχωση ικανών διευθυντών καταστημάτων που να φέρουν εις πέρας τις καθημερινές ανάγκες ενός καταστήματος. Επιπλέον δίνεται ιδιαίτερη σημασία στον τρόπο διανομής των προϊόντων στα καταστήματα. Παρατηρήθηκαν ενδιαφέρουσες προτάσεις που συμβάλλουν στην μείωση του κόστους αλλά και στην φιλικότερη αντιμετώπιση του περιβάλλοντος. Παρατηρήθηκε η προσπάθεια κεντρικοποίησης των σημείων αποθήκευσης προωθώντας τα προϊόντα με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ταχύρρυθμα στα σημεία παράδοσης. Σημαντική συμβολή σε αυτή την προσπάθεια έχει το σύστημα «ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ» που αποτελεί καταλυτικό παράγοντα στην άμεση ανταπόκριση και ικανοποίηση των επιθυμιών των καταναλωτών. Παρατηρήθηκε μια στελέχωση και οργάνωση που ως κύριο στόχο έχει την καλύτερη ροή πληροφοριών μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα, εντοπίζοντας και διορθώνοντας τυχόν προβλήματα που προκύπτουν.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα που

οφείλει να εστιάσει κάθε αλυσίδα σουπερμάρκετ και κατά συνέπεια κάθε επιχείρηση, προκειμένου να εξασφαλίσει την ομαλή και εύρυθμη λειτουργίας της. Είναι απαραίτητη προϋπόθεση η επίτευξη της καλύτερη δυνατή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων που απαρτίζουν την εφοδιαστική αλυσίδα. Αυτό διασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό με την ύπαρξη στελέχους υπεύθυνου για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας σε κάθε κατάστημα.

Η παρόν εργασία εστιάζει στον τρόπο λειτουργίας των συνεργατικών Super Market δίνοντας μεγαλύτερη προσοχή στην επιχειρησιακή διαδικασία. Η περιορισμοί λόγω της πανδημίας, έκαναν δύσκολο το έργο καθώς παρουσιάστηκαν επιπλοκές και περιορισμοί στις συνεντεύξεις. Θα μπορούσε να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στα συγκριτικά πλεονεκτήματα της ΕΛΟΜΑΣ σε σχέση με τα συμβατικά super markets. Περεταίρω έρευνα θα μπορούσε να οδηγήσει και να επιβεβαιώσει την επιτυχία του ελληνικού ομίλου συνεταιριστικών super market που ευημερεί τα τελευταία 24 χρόνια ανεξάρτητα.

Τέλος, υπάρχουν τεράστια περιθώρια βελτίωσης στην οργάνωση και διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτό επιτυγχάνεται είτε μέσω εξέλιξης των μέσων είτε μέσω στελέχωσης όλων των βαθμίδων της επιχείρησης με περισσότερα και πιο καταρτισμένα στελέχη. Θα χρειαστεί η συνεχή ενημέρωση των ήδη στελεχών της εταιρίας με στόχο την αποφυγή διαδικασιών που έχουν ως αποτέλεσμα την μη ομαλή λειτουργία της. Το μέλλον προμηνύεται αρκετά ευοίωνο, αρκεί να γίνουν εκείνες οι απαραίτητες ενέργειες για την εξέλιξη και πρόοδο στη διοίκηση, οργάνωση και διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Καζάζης Β(2000), Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ, Σταμούλης, σελ 361-381
- Μαλινδρέτος, Γ. (2015). Εφοδιαστική Αλυσίδα, Logistics & Εξυπηρέτηση Πελατών. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Μπερμπέρης, Α. (2010). Συστήματα αποθήκης και ελέγχου αποθεμάτων. Επισκόπηση της περιοχής διαχείρισης αποθεμάτων, μελέτη και περιγραφή των μαθηματικών τεχνικών, ανάπτυξη μοντέλου προσομοίωσης με την βοήθεια του λογισμικού προσομοίωσης SIMUL8. Διπλωματική εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Πληροφορικής & Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Θεσσαλονίκη.
- Τσουλφάς, Α. (2016). Στρατηγικές αποφάσεις Logistics στον κλάδο των Super Markets. Μελέτη περιπτώσεων: Wal-Mart και Carrefour.
- ΕΛΟΜΑΣ (2021) Ανάκτηση από: https://www.elomas.gr/ [22.6.2021]
- Money and Review (2021) Δήμητρα Μανιφάβα Ανάκτηση από: https://www.moneyreview.gr/
- Φίλια, Β.(1993) Εισαγωγή στην μεθοδολογία και τεχνικές των κοινωνικών ερευνών.
- Κυριαζή, Ν.(1998). Η κοινωνιολογική έρευνα, κριτική επισκόπηση των μεθόδων και τεχνικών. Αθήνα: Ελληνικές Επιστημονικές Εκδόσεις.
- Ιγνατίδη,Κ.(2018) Το λιανεμπόριο στην Ελλάδα: Μελέτη των μεγαλύτερων αλυσίδων super market. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο αιγαίου, τμήμα μηχανικών οικονομίας και διοίκησης.
- «Εξαφανίστηκαν οι μισές αλυσίδες super market σε μια οκατετία». Δήμητρα Μανιφάβα ανάκτηση από: www.kathimerini.gr

Διεθνής Βιβλιογραφία

- Alan Harrison and Remko van Hoek (2013). Logistics μάνατζμεντ και στρατηγική.

- Bowersox, D.J., Closs, D.J., 1996, Logistical Management - The Integrated Supply Chain Process, McGraw-Hill, New York, NY
- Creswell, W.J. (2016). Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας. Αθήνα: Ίων.
- Daugherty, P. J., Bolumole, Y., & Grawe, S. J. (2019). The new age of customer impatience. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Hou, H., Chaudhry, S., Chen, Y., & Hu, M. (2017). Physical distribution, logistics, supply chain management, and the material flow theory: a historical perspective. *Information Technology and Management*, *18*(2), 107-117.
- Kirono, I., Armanu, A., Hadiwidjojo, D., & Solimun, S. (2019). Logistics performance collaboration strategy and information sharing with logistics capability as mediator variable (study in Gafeksi East Java Indonesia). *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Kwak, D. W., Rodrigues, V. S., Mason, R., Pettit, S., & Beresford, A. (2018). Risk interaction identification in international supply chain logistics. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Mejjaouli, S., & Babiceanu, R. F. (2018). Cold supply chain logistics: System optimization for real-time rerouting transportation solutions. *Computers in Industry*, *95*, 68-80.
- Mishra, R. K. (2019). Evaluation of Supply Chain Activities in Indian SMEs: A Fuzzy AHP Approach. *IUP Journal of Supply Chain Management*, *16*(3), 36-57.
- Richardson, H.L., 1995, "Logistics help for the challenged", Transportation & Distribution, 36, 1, 60-4.
- Sharma, N., Sahay, B. S., Shankar, R., & Sarma, P. R. S. (2017). Supply chain agility: review, classification and synthesis. *International Journal of Logistics Research and Applications*, *20*(6), 532-559.
- Van Goor, A. R., van Amstel, W. P., & van Amstel, M. P. (2019). *European distribution and supply chain logistics*. Routledge.
- Vouzas, F., & Katsogianni, T. (2018). TQM implementation in 3PL organisations vs organisations with in-house logistics department. *The TQM Journal*.

- Wieland, A. (2021). Dancing the supply chain: Toward transformative supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, *57*(1), 58-73.
- Wong, W. P., & Soh, K. L. (2019). Review of Pharmaceutical Sea Freight and Malaysian Third-Party Logistics Service Providers—A Supply Chain Perspective. *Pharmaceutical Supply Chains-Medicines Shortages*, 125-146.
- Kvale, S.(1996) Interviews, an introduction to qualitative research interviewing. Thousand Oaks: SAGE Publications.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α'

Α.1 Παρουσίαση ερωτηματολογίου προς υπεύθυνους της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Α. Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

1. Διαθέτει η αλυσίδα σας υπεύθυνο ή τμήμα για τη συνολική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας για όλα τα καταστήματα;

☐Ναι ☐ Όχι

(Εάν έχετε απαντήσει ΝΑΙ στην προηγούμενη ερώτηση) Περιγράψτε εν συντομία τις ακριβείς αρμοδιότητες του στελέχους:

2. Διαθέτει η αλυσίδα σας υπεύθυνο για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας;

☐Ναι ☐ Όχι

(Εάν έχετε απαντήσει ΝΑΙ στην προηγούμενη ερώτηση) Περιγράψτε εν συντομία τις ακριβείς αρμοδιότητες του στελέχους:

3. Διαθέτει η αλυσίδα σας κάποιο αρμόδιο στέλεχος σε κάθε κατάστημα;

☐Ναι ☐ Όχι

(Εάν έχετε απαντήσει ΝΑΙ στην προηγούμενη ερώτηση) Περιγράψτε εν συντομία τις ακριβείς αρμοδιότητες του στελέχους:

Εάν δε διαθέτετε τμήμα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, ποιος λαμβάνει τις αποφάσεις σε αυτήν την περίπτωση;

4. Εφαρμόζεται στην αλυσίδα σας η μέθοδος A B C classification;

B. Αποθήκη

5. Ποια είναι η γεωγραφική κατανομή των αποθηκών της αλυσίδας σας;

6. Περιγράψτε εν συντομία τη διαδικασία εφοδιασμού των καταστημάτων:

7. Υπάρχει διαφοροποίηση στη διαδικασία εφοδιασμού των καταστημάτων ανά κατηγορία προϊόντος;

8. Ποια είναι η πολιτική διαχείρισης της αποθήκης;

9. Ποια είναι η πολιτική διαχείρισης των παραγγελιών;

10. Πραγματοποιούνται προβλέψεις παραγγελιών στην αλυσίδα σας;

11. Με ποια κριτήρια πραγματοποιείται η επιλογή των προμηθευτών;

12. Πραγματοποιούνται συμβάσεις προμήθειας στην αλυσίδα σας;

C. Επικοινωνία και Μεταφορές

13. Αναφέρετε παρακάτω τον τρόπο επικοινωνίας των καταστημάτων με την κεντρική αποθήκη και τον τρόπο εφοδιασμού τους:

14. Με ποιον τρόπο γίνεται η μεταφορά των προϊόντων από την κεντρική αποθήκη στα καταστήματα;

15. Θα θέλατε να βελτιώσετε πιθανότατα πράγματα στην οργάνωση και διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας στη δική σας αλυσίδα super markets;

Α.2. Παρουσίαση ερωτηματολογίου προς τους Διευθυντές των καταστημάτων

Α. Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

1. Διαθέτει το κατάστημά σας υπεύθυνο ή τμήμα για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας;

☐ Ναι ☐ Όχι

(Εάν έχετε απαντήσει ΝΑΙ στην προηγούμενη ερώτηση)

Περιγράψτε εν συντομία τις ακριβείς αρμοδιότητες του στελέχους:

2. Ποιος είναι ο τρόπος επικοινωνίας με τον υπεύθυνο ή τμήμα όλης της αλυσίδας supermarkets για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας;

3. Πως αξιολογείτε τη συνεργασία σας με τον υπεύθυνο ή τμήμα όλης της αλυσίδας super markets για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας;

☐ Κακή ☐ Μέτρια ☐ Καλή ☐ Πολύ καλή ☐ Άριστη

4. Θα θέλατε να βελτιώσετε συγκεκριμένους τομείς της συνεργασίας σας με τον υπεύθυνο ή τμήμα όλης της αλυσίδας super markets για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας;

B. Αποθήκη

5. Περιγράψτε εν συντομία τη διαδικασία εφοδιασμού του καταστήματός σας:

6. Υπάρχει διαφοροποίηση στη διαδικασία εφοδιασμού του καταστήματός σας ανά κατηγορία προϊόντος;

7. Με ποιον τρόπο πραγματοποιούνται οι παραγγελίες προϊόντων στο κατάστημά σας;

8. Πραγματοποιούνται προβλέψεις παραγγελιών στο κατάστημά σας;

9. Πώς αξιολογείτε τη συνεργασία σας με την κεντρική αποθήκη;

☐ Κακή ☐ Μέτρια ☐ Καλή ☐ Πολύ καλή ☐ Άριστη

10. Θα θέλατε να βελτιώσετε συγκεκριμένους τομείς στη συνεργασία σας με την κεντρική αποθήκη;

C. Επικοινωνία και Μεταφορές

11. Αναφέρετε παρακάτω τον τρόπο επικοινωνίας του καταστήματός σας με την κεντρική αποθήκη και τον τρόπο εφοδιασμού της:

12. Με ποιον τρόπο γίνεται η μεταφορά των προϊόντων από την κεντρική αποθήκη στο κατάστημά σας;

13. Πώς αξιολογείτε το δίκτυο μεταφορών μεταξύ της κεντρικής αποθήκης και του καταστήματός σας;

☐ Κακό ☐ Μέτριό ☐ Καλό ☐ Πολύ καλό ☐ Άριστό

14. Θα θέλατε να βελτιώσετε συγκεκριμένους τομείς στο δίκτυο μεταφορών μεταξύ της κεντρικής αποθήκης και του καταστήματός σας;