



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  

---

UNIVERSITY OF PIRAEUS

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ LOGISTICS»**

**Οργάνωση Αλυσίδας Εφοδιασμού: Μελέτη Περίπτωσης  
στην Εταιρεία INDITEX**

*Γιγκλά Ι. Ελένη*

**Επιβλέπων καθηγητής:** Μοσχούρης Σωκράτης

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης Και Τεχνολογίας  
Του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης  
στη Διοίκηση Logistics

Πειραιάς 2019

«Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου».

«Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του μη πρωτότυπου υλικού ΜΔΕ ανήκουν στο μεταπτυχιακό φοιτητή και το επιβλέπον μέλος ΔΕΠ εις ολόκληρο, δηλαδή εκάτερος μπορεί να κάνει χρήση αυτών χωρίς τη συναίνεση άλλου. Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του πρωτότυπου μέρους ΜΔΕ ανήκουν στον μεταπτυχιακό φοιτητή και τον επιβλέποντα από κοινού, δηλαδή δεν μπορεί ο ένας από τους δύο να κάνει χρήση αυτού χωρίς τη συναίνεση του άλλου. Κατ' εξαίρεση, επιτρέπεται η δημοσίευση του πρωτότυπου μέρους της διπλωματικής εργασίας σε επιστημονικό περιοδικό ή πρακτικά συνεδρίου από τον ένα εκ των δύο, με την προϋπόθεση ότι αναφέρονται τα ονόματα και των δύο (ή των τριών σε περίπτωση συνεπιβλέποντα) ως συν-συγγραφέων. Στην περίπτωση αυτή προηγείται γραπτή ενημέρωση του μη συμμετέχοντα στη συγγραφή του επιστημονικού άρθρου. Δεν επιτρέπεται η κατά οποιοδήποτε τρόπο δημοσιοποίηση υλικού το οποίο έχει δηλωθεί εγγράφως ως απόρρητο».

## Περίληψη

Η αλυσίδα εφοδιασμού περιλαμβάνει κάθε προσπάθεια που εμπλέκεται στην παραγωγή και την παράδοση ενός τελικού προϊόντος, από τον αρχικό προμηθευτή προς τον τελικό πελάτη, εμπλέκοντας προμηθευτές, κατασκευαστές, χονδρέμπορους, λιανοπωλητές, καταναλωτές. Τρία είναι τα βασικά μέρη της: η προμήθεια, η κατασκευή και η διανομή. Η αποτελεσματική διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού είναι καταλυτικής σημασίας για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μια επιχείρηση. Τα Logistics είναι μια έννοια που αφορά τις διαδικασίες επιλογής των κατάλληλων μεταφορικών μέσων και εγκαταστάσεων με σκοπό την αποθήκευση και διακίνηση των προϊόντων. Τα logistics είναι ένα κρίσιμο μέρος της διαχείρισης της διανομής, με βασικά στοιχεία τους την υπηρεσία εξυπηρέτησης πελατών, την επεξεργασία παραγγελιών, τη διαχείριση των αποθεμάτων και τη μεταφορά. Τα σύγχρονα Logistics έχουν εξαιρετική σημασία στην αλυσίδα αξίας καθώς προσφέρουν μεγάλα πλεονεκτήματα, όπως ζητήματα κόστους, αποθεμάτων και χρόνου απόκρισης στον πελάτη και έχουν θετική επίδραση στην επιχειρησιακή απόδοση. Η αποτελεσματική και αποδοτική λοιπόν διαχείριση των logistics είναι παράγοντας - κλειδί για την επιτυχία των επιχειρήσεων, στηρίζοντας την ανάπτυξη τους σε μακροπρόθεσμη βάση.

Η Inditex είναι ένας από τους μεγαλύτερους λιανοπωλητές μόδας στον κόσμο, που έχει αναπτύξει ένα επιχειρησιακό μοντέλο με επίκεντρο τον πελάτη και το οποίο υποστηρίζει την τελευταία τεχνολογία και λογισμικό για να επιτύχει ένα εξαιρετικά προηγμένο σύστημα πολλαπλής μεταφοράς προϊόντων στα κέντρα logistic της με βάση το μοντέλο κεντρικής διανομής που ακολουθεί η εταιρία. Η Inditex έχει επενδύσει σημαντικά στην τεχνολογία με προτεραιότητα την αλυσίδα εφοδιασμού, η

οποία είναι ένα κρίσιμο στοιχείο του επιχειρηματικού μοντέλου της, αξιοποιώντας την τεχνολογία RFID σε όλες τις μάρκες της αλλά και εφαρμόζοντας διαδικασία ψηφιοποίησης και τέλειο συγχρονισμό σε όλες τις υλικοτεχνικές δραστηριότητες των κέντρων logistics, με σκοπό να κάνει πιο αποτελεσματικό τόσο το κατάστημα όσο και την εξυπηρέτηση των πελατών, τόσο στα φυσικά όσο και στα online καταστήματα. Η αλυσίδα εφοδιασμού της είναι σταθερή, βιώσιμη, άκρως εξειδικευμένη, ευέλικτη αποτελώντας ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο τη βοηθά να διατηρεί κέντρα διανομής σε μια χώρα (την Ισπανία) και να τροφοδοτεί βέλτιστα χιλιάδες καταστήματα παγκοσμίως.

## Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία αποτελεί διπλωματική εργασία στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Logistics» του τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας.

Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω ορισμένους από τους ανθρώπους που γνώρισα και συνεργάστηκα μαζί τους.

Πρώτο από όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής εργασίας, Καθηγητή Σωκράτη Μοσχούρη για την πολύτιμη καθοδήγηση του και την εμπιστοσύνη και εκτίμηση που μου έδειξε. Στη συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επίκουρο καθηγητή Γιαννατσή Ιωάννη ο οποίος με τα πλούσια πνευματικά προσόντα και το ήθος του συνέβαλαν ουσιαστικά στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Τις ευχαριστίες μου εκφράζω στους καθηγητές Γιαννατσή Ιωάννη και Κωστόπουλο Κωνσταντίνο που δέχτηκαν να είναι μέλη της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης της μεταπτυχιακής εργασίας.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω τους γονείς μου Ιωάννη και Ειρήνη, καθώς και τον αδέρφια μου Βασιλική και Δημήτρη, που με υπομονή και κουράγιο πρόσφεραν την απαραίτητη ηθική συμπαράσταση για την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου εργασίας.

# Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Ευχαριστίες.....	5
Περιεχόμενα .....	6
Λίστα γραφημάτων, σχημάτων, εικόνων .....	8
Λίστα πινάκων.....	9
Συνοπμογραφίες.....	10
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	11
1.1 Σκοπός της εργασίας .....	11
1.2 Στόχοι της εργασίας.....	11
1.3 Δομή κεφαλαίων.....	12
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση .....	13
2.1 Αλυσίδα Εφοδιασμού (ΑΕ).....	13
2.1.1 Ορισμός .....	13
2.1.2 Αρχές αλυσίδας εφοδιασμού .....	17
2.1.3 Σημασία αλυσίδας εφοδιασμού .....	18
2.1.4 Στρατηγική και διαχείριση αλυσίδας εφοδιασμού .....	20
2.1.5 Διακίνηση και διανομή προϊόντων .....	27
2.1.5.1 Ορισμοί.....	27
2.1.5.2 Δίκτυα και στρατηγικές διακίνησης και διανομής προϊόντων .....	28
2.1.5.3 Παράγοντες σχεδιασμού καναλιών διακίνησης και διανομής.....	30
2.1.5.4 Σημασία καναλιών διακίνησης και διανομής προϊόντων .....	33
2.2 Logistics .....	34
2.2.1 Ορισμός και πεδία των logistics.....	34
2.2.2 Εξέλιξη των logistics.....	36
2.2.3 Σημασία των logistics.....	38
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία.....	44
3.1 Μελέτη περίπτωσης.....	44
3.2 Δευτερογενή δεδομένα .....	47
3.3 Λόγοι επιλογής μεθόδου.....	49
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση.....	51
4.1 Η εταιρία Inditex: διεθνής εικόνα και παρουσία στην Ελλάδα .....	51
4.2 Τα συστήματα διακίνησης και διανομής προϊόντων της Inditex .....	63

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και Προτάσεις .....	71
5.1 Συμπεράσματα.....	71
5.2 Περιορισμοί της εργασίας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	75
Βιβλιογραφία.....	76
Ελληνική.....	76
Ξενόγλωσση .....	77

## Λίστα γραφημάτων, σχημάτων, εικόνων

Γράφημα 1 Σύγκριση βαρύτητας δεικτών .....	19
Γράφημα 2 Οικονομική εικόνα της εταιρίας (2014-2018).....	61
Σχήμα 1 Οι τύποι ΑΕ.....	15
Σχήμα 2 Τα μέρη της ΑΕ.....	16
Σχήμα 3 Το μοντέλο διαχείρισης της ΑΕ.....	23
Σχήμα 4 Οι παράμετροι του κόστους που πρέπει να ληφθούν υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μιας επιχείρησης, κατά την επιλογή του μέσου μεταφοράς. ....	26
Σχήμα 5 Στρατηγικές διακίνησης και διανομής προϊόντων .....	29
Σχήμα 6 Παράγοντες σχεδιασμού καναλιών διακίνησης και διανομής προϊόντων .....	31
Σχήμα 7 Η αλυσίδα αξίας.....	39
Σχήμα 8 Επίπεδα πλεονεκτήματος κόστους και πλεονεκτήματος αξίας (Martin,2005:10) ....	42
Σχήμα 9 Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	42
Σχήμα 10 Το επιχειρησιακό μοντέλο της Inditex.....	63
Σχήμα 11 Το μοντέλο διανομής της Inditex και η αποτελεσματικότητά του.....	67
Εικόνα 1. Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης της ΑΕ καλύπτουν το φάσμα της ΑΕ .....	18
Εικόνα 2. Η βελτίωση των δεικτών οδηγεί σε βελτίωση των οικονομικών δεικτών της επιχείρησης.....	20



## Λίστα πινάκων

Πίνακας 1 Διεθνής εικόνα της εταιρίας: αριθμός καταστημάτων ανά μάρκα.....	51
Πίνακας 2 Εικόνα της εταιρίας στην Ευρώπη: αριθμός καταστημάτων ανά μάρκα.....	59
Πίνακας 3 Εικόνα της εταιρίας στην Αμερική: αριθμός καταστημάτων ανά μάρκα .....	59
Πίνακας 4 Εικόνα της εταιρίας στην Ασία και τον υπόλοιπο κόσμο: αριθμός καταστημάτων ανά μάρκα.....	60
Πίνακας 5 Οικονομική εικόνα της εταιρίας (2014-2018) .....	62
Πίνακας 6 Τα κέντρα Logistic της εταιρίας .....	64

## Συντομογραφίες

Αλυσίδα εφοδιασμού (ΑΕ)

Electronical Data Interchange (EDI)

Radio Frequency Identification (RFID)

Third Party Logistics (3PL)

# Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

## 1.1 Σκοπός της εργασίας

Σκοπός της εργασίας είναι να μελετήσει το ζήτημα της οργάνωσης της αλυσίδας εφοδιασμού, μέσα από τη μελέτη περίπτωσης στην εταιρεία INDITEX. Η εν λόγω εταιρία είναι ένας από τους μεγαλύτερους λιανοπωλητές μόδας του κόσμου, με οκτώ διαφορετικές μάρκες: Zara, Pull&Bear, MassimoDutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, ZaraHome και Uterqüe), με σημεία πώλησης σε 202 αγορές μέσω της online πλατφόρμας της, έχοντας συνάμα πάνω από 7.000 φυσικά καταστήματα σε 96 αγορές. Η εταιρία ιδρύθηκε το 1963, ως μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση σε ένα εργαστήριο κατασκευής γυναικείων ενδυμάτων και με τα χρόνια, το μέγεθος της άλλαξε ραγδαία, αλλά η βασική ιδέα της παρέμεινε η ίδια – ο πελάτης να είναι στο επίκεντρο της εταιρίας (Ιστοσελίδα εταιρίας, 2019).

## 1.2 Στόχοι της εργασίας

Στόχος της εργασίας είναι να παρουσιαστούν θεωρητικά οι έννοιες της αλυσίδας εφοδιασμού, logistics και διακίνησης/ διανομής προϊόντων, μέσα από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, ενώ σε επίπεδο μελέτης περίπτωσης στόχος είναι να μελετηθεί η εταιρία Inditex ως προς τα συστήματα διακίνησης και διανομής προϊόντων που εφαρμόζει.

### 1.3 Δομή κεφαλαίων

Η εργασία δομείται σε 5 κεφάλαια, όπου το κεφάλαιο 1, η Εισαγωγή, παρουσιάζει το σκοπό και τους στόχους της εργασίας καθώς και τη δομή των κεφαλαίων. Το κεφάλαιο 2 είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπου δίνεται το θεωρητικό πλαίσιο αναφορικά με την αλυσίδα εφοδιασμού και τα logistics. Το κεφάλαιο 3 αφορά τη μεθοδολογία, η οποία στην παρούσα εργασία σχετίζεται με τη μελέτη περίπτωσης και την αξιοποίηση δευτερογενών δεδομένων μέσα από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, ενώ στη συνέχεια, στο κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται η εταιρία Inditex διεθνώς και στην Ελλάδα και τα συστήματα διακίνησης και διανομής προϊόντων της. Το κεφάλαιο 5 αφορά τα συμπεράσματα, τους περιορισμούς της εργασίας και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

### 2.1 Αλυσίδα Εφοδιασμού (ΑΕ)

#### 2.1.1 Ορισμός

Η διατύπωση του όρου «αλυσίδα εφοδιασμού» χαρακτηρίζεται από κοινές προσεγγίσεις σχετικά με την οριοθέτηση που δίνουν οι συγγραφείς διεθνώς. Οι LaMonde&Masters (1994) ορίζουν πως η ΑΕ «αποτελεί ένα σύνολο εταιριών το οποίο διοχετεύει τα αγαθά στην αγορά». Ουσιαστικά, είναι ποικίλες και ανεξάρτητες οι επιχειρήσεις οι οποίες συγκαταλέγονται στη διαδικασία της παραγωγής ενός αγαθού και στην τοποθέτηση του μέσα στην αγορά, με τελευταίο προορισμό τον τελικό καταναλωτή. Αυτές οι επιχειρήσεις είναι κατασκευαστές, παραγωγοί, πωλητές, λιανικοί παράγοντες, εταιρίες μεταφορών. Όλες αποτελούν μέρη της ΑΕ. Ομοίως, οι Lambert, Stock&Ellram (1998) ορίζουν πως η ΑΕ «αποτελεί την ευθυγράμμιση των επιχειρήσεων, οι οποίες φέρουν προϊόντα και/ ή υπηρεσίες μέσα στην καταναλωτική αγορά, πάντα με τελικό στόχο τον καταναλωτή». Ένας άλλος ορισμός της ΑΕ δηλώνει πως η ΑΕ συνιστά «ένα δίκτυο οργανισμών, οι οποίοι εμπλέκονται μέσω διασυνδέσεων, σε διαφορετικές διαδικασίες και δράσεις, οι οποίες δημιουργούν αξία μέσω της προσφοράς προϊόντων και / ή υπηρεσιών στον τελικό καταναλωτή» (Martin, 1992).

Σύμφωνα με το APICSDictionary, η ΑΕ περιγράφεται ως «όλες οι διαδικασίες, με αφετηρία τις αρχικές πρώτες ύλες και προορισμό την τελική κατανάλωση του τελικού προϊόντος, μέσα από τη σύνδεση των εταιριών-

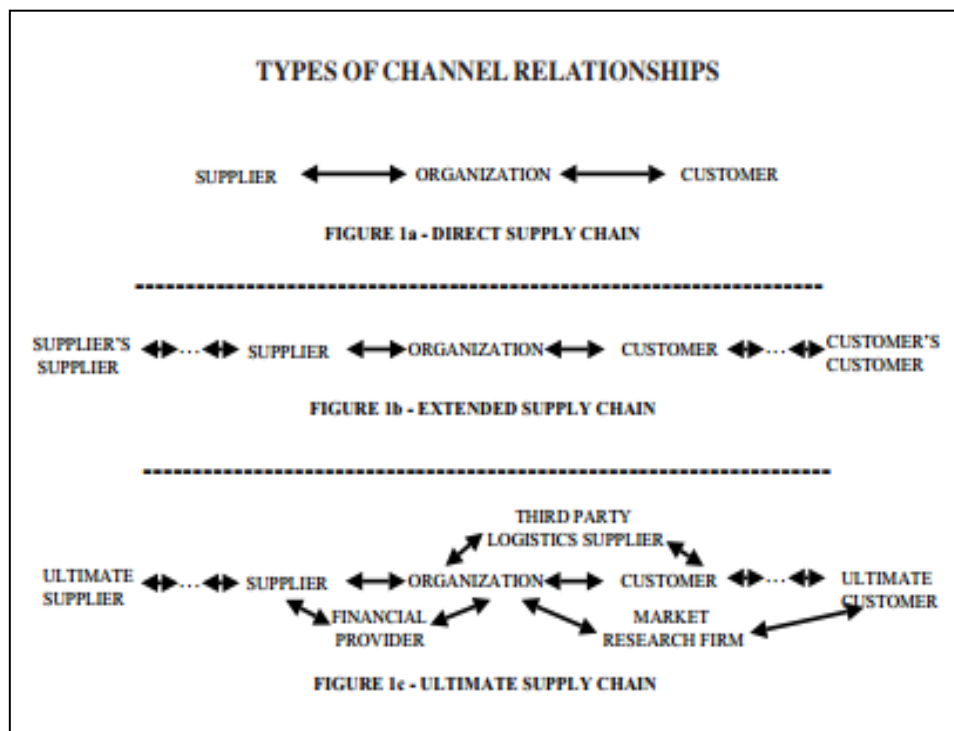
προμηθευτών» και ως «οι λειτουργίες εντός και εκτός μιας εταιρείας που επιτρέπουν στην αλυσίδα αξίας να δημιουργεί τα προϊόντα και να παρέχει υπηρεσίες στον πελάτη» (Coxetal., 1995). Άλλος ορισμός οριοθετεί την ΑΕ ως «το δίκτυο των φορέων μέσω του οποίου γίνονται οι ροές των υλικών». Οι φορείς αυτοί μπορεί να περιλαμβάνουν προμηθευτές, χώρους παρασκευής, κέντρα διανομής, λιανοπωλητές και πελάτες (Lummus and Alber, 1997). Ακόμη, ο ορισμός που παρέχει το SupplyChainCouncil (1997) είναι ο εξής: «η ΑΕ είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο από επαγγελματίες logistics και περιλαμβάνει κάθε προσπάθεια που εμπλέκεται στην παραγωγή και την παράδοση ενός τελικού προϊόντος, από τον αρχικό προμηθευτή προς τον τελικό πελάτη».

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η ΑΕ ορίζεται ως η συνισταμένη τριών ή περισσότερων δυνάμεων (επιχειρήσεων ή ατόμων), που συνδέονται με άμεσο τρόπο στη διαδικασία προσφοράς προϊόντων και/ ή υπηρεσιών, οικονομικών δεδομένων, πληροφοριών, από την πηγή προς τον καταναλωτή. Αυτή η σύνδεση γίνεται μέσω μίας ή παραπάνω ανοδικών (upstream) και καθοδικών (downstream) ροών προϊόντων, υπηρεσιών, χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και πληροφοριών από την πηγή στον πελάτη. Βάσει αυτής της διατύπωσης, μπορούμε να οριοθετήσουμε τρεις βαθμούς πολυπλοκότητας της ΑΕ(Mentzeretal., 2001):

- τηνάμεσηΑΕ (direct supply chain)
- τηνεκτεταμένηΑΕ (extended supply chain)
- τηντελικήΑΕ (ultimate supply chain)

Η πρώτη περίπτωση αφορά την συνιστώσα της εταιρίας, του προμηθευτή και του πελάτη. Η δεύτερη περίπτωση συνίσταται από τους προμηθευτές του άμεσου προμηθευτή και τους πελάτες του άμεσου πελάτη. Η τελευταία περίπτωση αφορά όλους τους συντελεστές: από τον άμεσο προμηθευτή έως τον άμεσο – τελικό

καταναλωτή. Το παρακάτω σχήμα δείχνει τους διάφορους τύπους ΑΕ, όπως παρουσιάστηκαν παραπάνω.



Σχήμα 1Οι τύποι ΑΕ

(Mentzeretal., 2001:5)

Στο σημείο αυτό πρέπει να γίνει εμφανές πως κάθε εταιρία μπορεί να αποτελέσει μέρος μιας ΑΕ(Mentzeretal., 2001). Συνάμα, είναι σημαντικό να τονισθεί πως, βάσει των παραπάνω ορισμών, ο τελικός καταναλωτής είναι και αυτός μέρος της ΑΕ.

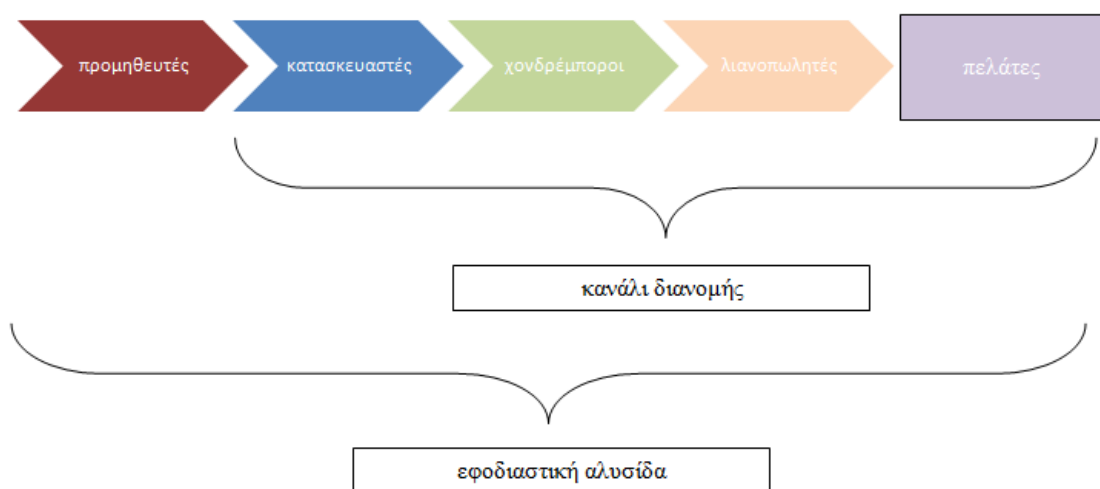
Σύμφωνα με τον (Mentzeretal., 2001), τα μέρη της ΑΕ αποτελούν το δίκτυο όλων των ατόμων, οργανισμών, πόρων, δραστηριοτήτων και τεχνολογίας που συμμετέχουν στη δημιουργία και πώληση ενός προϊόντος, από την παράδοση των αρχικών υλικών από τον προμηθευτή στον κατασκευαστή, έως την τελική παράδοση

στον τελικό χρήστη. Το τμήμα της ΑΕ που έχει ως σκοπό να οδηγήσει το τελικό προϊόν από τον κατασκευαστή στον καταναλωτή είναι γνωστό ως το κανάλι διανομής. Η διαχείριση της ΑΕ περιλαμβάνει εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση των συναλλαγών της ΑΕ, τη διαχείριση των σχέσεων με τους προμηθευτές και τον έλεγχο που συνδέεται με τις επιχειρηματικές διαδικασίες.

Τρία είναι τα βασικά μέρη μιας ΑΕ (Koch, 2000):

- Η προμήθεια (supply): αφορά τις πρώτες ύλες που παρέχονται για την κατασκευή του προϊόντος, συμπεριλαμβανομένου του πώς, πότε, και από ποια τοποθεσία θα γίνει η διαδικασία αυτή
- Η κατασκευή (Manufacturing): αφορά τη μετατροπή αυτών των πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα
- Η διανομή (Distribution): εστιάζει στην εξασφάλιση άφιξης αυτών των προϊόντων στους καταναλωτές.

Το παρακάτω σχήμα δείχνει τα μέρη της ΑΕ, περιλαμβάνοντας: προμηθευτές, κατασκευαστές, χονδρέμπορους, λιανοπωλητές, καταναλωτές.



Σχήμα 2 Τα μέρη της ΑΕ



### 2.1.2 Αρχές αλυσίδας εφοδιασμού

Η αποτελεσματική διαχείριση της ΑΕ είναι καταλυτικής σημασίας για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μια επιχείρηση. Η σύγχρονη πραγματικότητα οδηγεί τις εταιρίες να αναζητήσουν βέλτιστες μεθόδους για να διανέμουν τα προϊόντα/ υπηρεσίες τους στους πελάτες τους, στον ταχύτερο χρόνο και με την καλύτερη ποιότητα, σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του κλάδου τους. Αυτό απαιτεί μια συλλογική διαδικασία μέσα στα πλαίσια της εταιρίας σε αρμονία με τη σωστή οργάνωση και διαχείριση των αλυσίδων προμηθειών. Το αποτέλεσμα είναι η άρτια διαχείριση της διανομής των προϊόντων, που οδηγεί στη διατήρηση και επέκταση του μεριδίου της αγοράς της επιχείρησης μέσα στον κλάδο και στη δημιουργία σημαντικών προνομίων, όπως έγκαιρη παράδοση των προϊόντων στους πελάτες και ακριβής εκπλήρωση των παραγγελιών και των όρων της ισχύουσας συμφωνίας (Μουστάκης και Θεολόγος, 2000:1).

Οι επτά βασικές αρχές της Διαχείρισης της ΑΕ δίνονται ακολούθως (Μουστάκης και Θεολόγος, 2000: 6-7):

1. Ταξινόμηση πελατών ανάλογα με τις ανάγκες εξυπηρέτησης τους
2. Παραμετροποίηση του δικτύου της Διαχείρισης της ΑΕ
3. Εστίαση της προσοχής στα μηνύματα της αγοράς (ζήτηση) και ανάλογος σχεδιασμός
4. Διαφοροποίηση του προϊόντος φέρνοντάς το πιο κοντά στον καταναλωτή.
5. Στρατηγική διαχείριση των προμηθειών
6. Ανάπτυξη μιας ευρείας τεχνολογικής στρατηγικής της ΑΕ
7. Υιοθέτηση τρόπων εξάπλωσης μέτρησης της απόδοσης

### 2.1.3 Σημασία αλυσίδας εφοδιασμού

Η μέτρηση της απόδοσης και η αξιολόγηση της ΑΕ είναι μια σημαντική διαδικασία, καθώς συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων, κατευθύνει τις στρατηγικές ώστε να είναι αποτελεσματικές, βοηθά ώστε ο ρυθμός ροής δραστηριοτήτων να είναι σταθερός, ενώ ακόμη συμβάλλει στο να υπάρχει μια ολοκληρωμένη και υπεύθυνη αντίληψη για το ανθρώπινο δυναμικό, τις διαδικασίες και το έργο της εταιρίας. Σύμφωνα με έρευνα που έλαβε μέρος σε 21 εταιρίες της Ελλάδος, στους κλάδους της βιομηχανίας, του λιανικού εμπορίου και των συμβούλων, και η οποία διεξήχθη από την Exceed Consulting - Σύμβουλοι επιχειρήσεων, διαμορφώθηκε μια κλίμακα μέτρησης δεικτών καλύπτοντας το φάσμα της ΑΕ (εικόνα 1) (Μουρίκης, Δανοπούλου, χ.χ)

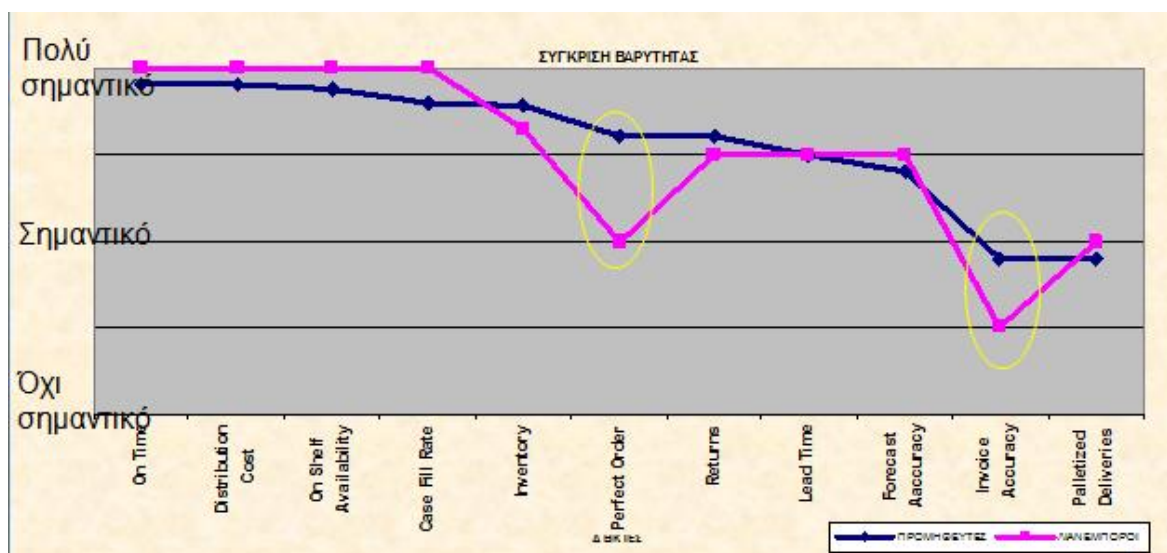


Εικόνα 1. Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης της ΑΕ καλύπτουν το φάσμα της ΑΕ

(Μουρίκης, Δανοπούλου, χ.χ, διαφάνεια 10)

Η ανάλυση της στάθμησης των δεικτών που σχεδιάστηκαν οδήγησε στα εξής αποτελέσματα:

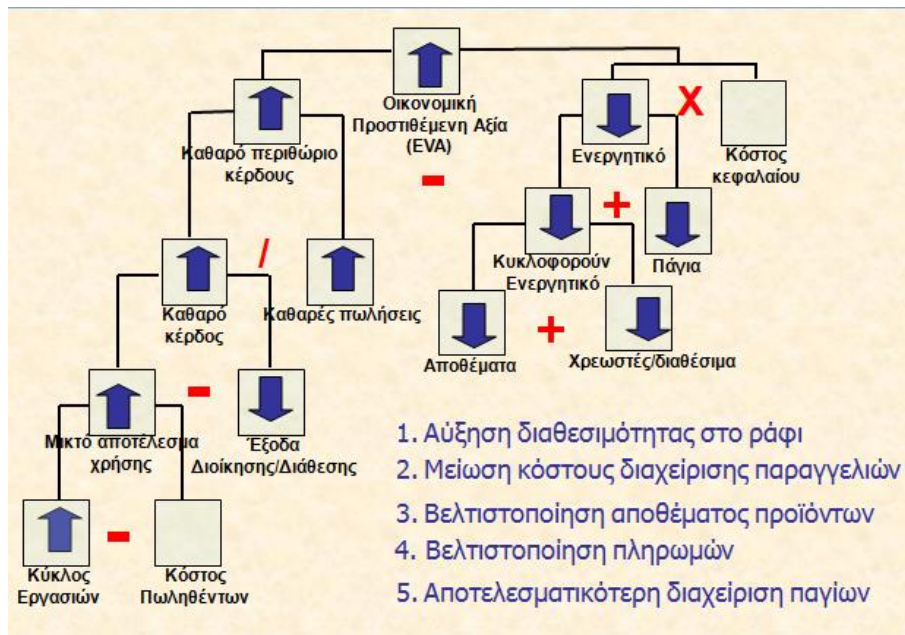
- Πιο σημαντικοί δείκτες: OnTime, Distr. Cost, On Shelf Avail. και Case Fill Rate
- Λιγότερο σημαντικοί δείκτες : Invoice Accuracy και Palletized Deliveries
- Συγκριτική διαφοροποίηση στα PerfectOrder και InvoiceAccuracy (γράφημα 1)



Γράφημα 1 Σύγκριση βαρύτητας δεικτών

(Μουρίκης, Δανοπούλου, χ.χ, διαφάνεια 31)

Σύμφωνα με την εν λόγω έρευνα, η βελτίωση των δεικτών οδηγεί σε βελτίωση της ΑΕ και των οικονομικών δεικτών της επιχείρησης (εικόνα 2), κάνοντας εμφανή τη σπουδαιότητα της ΑΕ για την επιχείρηση.



Εικόνα 2. Η βελτίωση των δεικτών οδηγεί σε βελτίωση των οικονομικών δεικτών της επιχείρησης

(Μουρίκης, Δανοπούλου, χ.χ, διαφάνεια 35)

#### 2.1.4 Στρατηγική και διαχείριση αλυσίδας εφοδιασμού

Η στρατηγική αλυσίδας εφοδιασμού καθορίζει με ποιον τρόπο πρέπει να λειτουργεί το δίκτυο να προκειμένου να είναι ανταγωνιστικό στην αγορά, αξιολογώντας τα οφέλη και τις σχετικές δαπάνες. Ενώ μια επιχειρηματική στρατηγική επικεντρώνεται στη γενική κατεύθυνση που μια εταιρεία επιθυμεί να ακολουθήσει, η στρατηγική αλυσίδας εφοδιασμού επικεντρώνεται στην πραγματική δραστηριότητα του οργανισμού και τη διαδρομή που θα χρησιμοποιηθεί για την κάλυψη του συγκεκριμένου στόχου του.

Το ενδιαφέρον των ενδιαφερόμενων φορέων και των ερευνητών σχετικά με τη στρατηγική και τη διαχείριση της ΑΕ αυξήθηκε σταθερά από τη δεκαετία του

1980, όταν οι επιχειρήσεις άρχισαν να αναγνωρίζουν έντονα τα οφέλη της συνεργασίας τους με φορείς πέρα από τα πλαίσια της ίδιας οργάνωσης τους (Cooperetal. 1997).

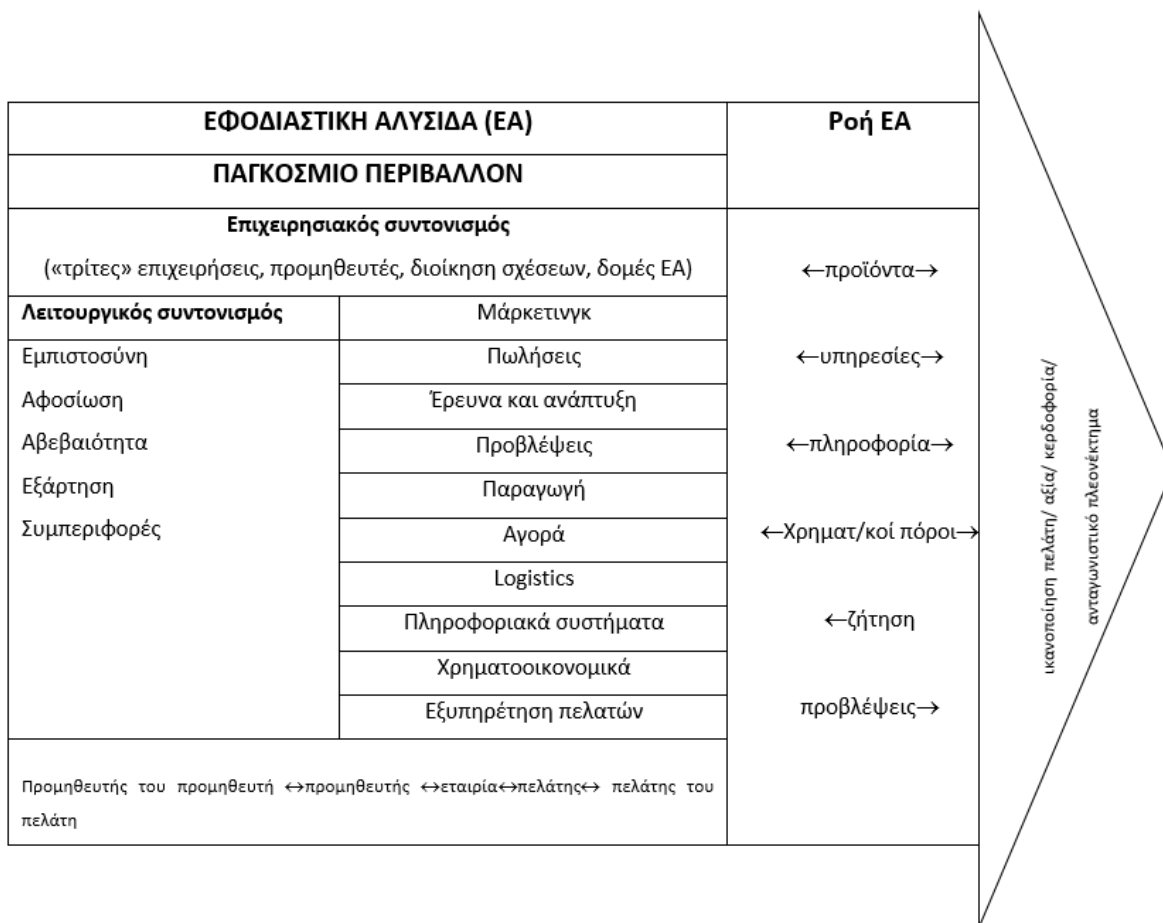
Οι βασικότεροι λόγοι που αιτιολογούν αυτό το αυξημένο ενδιαφέρον είναι οι νέες τάσεις στην παγκόσμια προμήθεια, η έμφαση στο χρόνο παράδοσης των αγαθών, η ένταση του ανταγωνισμού και η εστίαση στην ποιότητα. Η παγκοσμιοποίηση έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις να αναζητήσουν πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να συντονίσουν τη ροή των υλικών μέσα και έξω από το περιβάλλον τους. Κλειδί για έναν βέλτιστο συντονισμό είναι ο προσανατολισμός προς στενότερες σχέσεις με τους προμηθευτές. Περαιτέρω, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται σε γενικές γραμμές σήμερα με βάση το χρόνο παράδοσης και την ποιότητα. Οι πελάτες ζητούν τα προϊόντα να παραδίδονται με συνέπεια, πιο γρήγορα, και με καμία ζημία. Αυτό απαιτεί στενότερο συντονισμό με φορείς παροχής και διανομής, άρα μεγαλύτερη ευελιξία των ΑΕ. Μέσα από μια αποτελεσματική διαχείριση ΑΕ η εταιρία μπορεί να πετύχει το βέλτιστο όσον αφορά την ανταγωνιστική παρουσία της μέσα στη αγορά.

Οριοθετώντας την έννοια της διαχείρισης ΑΕ (supplychainmanagement), είναι συνετό να γίνει κατανοητό πως οι όροι «αλυσίδα εφοδιασμού» και «διαχείριση αλυσίδας εφοδιασμού» είναι διακριτοί μεταξύ τους και δεν πρέπει να συγχέονται. Αν και οι ορισμοί της διαχείρισης ΑΕ διαφέρουν όπως τους ορίζουν οι διάφοροι συγγραφείς (βλ. παρακάτω), μπορούν ωστόσο να ταξινομηθούν σε τρεις γενικές κατηγορίες (Mentzeretal., 2001):

- η πρώτη αφορά τη φιλοσοφία της διαχείρισης,
- η δεύτερη αφορά την εφαρμογή της φιλοσοφίας της διαχείρισης
- η τρίτη αφορά μια σειρά από διαδικασίες διαχείρισης.

Σύμφωνα με τους Monczka et al. (1998), η διαχείριση της ΑΕ «ως πρωταρχικό στόχο έχει να ολοκληρώσει και να πετύχει την εύρεση, τη ροή και τον έλεγχο των υλικών, χρησιμοποιώντας ένα σύστημα ολικής αντίληψης διαμέσου ποικίλων διαδικασιών και βαθμίδων προμηθευτών». Κατά τους LaLonde & Masters (1994), η στρατηγική διαχείρισης ΑΕ αφορά «δυο ή περισσότερες εταιρίες σε μια ΑΕ, οι οποίες εισέρχονται σε μια μακροπρόθεσμη συμφωνία-συνεργασία, την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και πίστης στη σχέση αυτή, καθώς και την ολοκλήρωση των διαδικασιών logistics». Και άλλοι ερευνητές κάνουν λόγο για τη διαχείριση της ΑΕ, όπως ο Stevens (1989) που οριοθετεί πως «σκοπός της διαχείρισης της ΑΕ είναι να συγχρονίσει τις απαιτήσεις του καταναλωτή με τη ροή των υλικών από τους προμηθευτές, ώστε να επιτευχθεί ισορροπία ανάμεσα στους στόχους ικανοποίησης του πελάτη, παροχής υψηλότερης ποιότητας υπηρεσιών, καθώς και στη διαχείριση απογραφής και στα κόστη μονάδων», αλλά και οι Cooper et al. (1997) που αναφέρουν πως «η διαχείριση της ΑΕ είναι μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία που σκοπό έχει να πετύχει την ολική ροή ενός καναλιού διανομής, από τον προμηθευτή προς τον τελικό καταναλωτή».

Το σχήμα παρακάτω δείχνει το μοντέλο διαχείρισης της ΑΕ, το οποίο διαμορφώνεται μέσα στο παγκόσμιο περιβάλλον και αφορά τόσο τον επιχειρησιακό όσο και τον λειτουργικό συντονισμό. Η ροή των αγαθών από το στάδιο των πρώτων υλών μέχρι τον τελικό αποδέκτη, καθώς και τη ροή των πληροφοριών που σχετίζονται με τις παραπάνω διαδικασίες είναι αμφίδρομη.



Σχήμα 3 Το μοντέλο διαχείρισης της ΑΕ

(Mentzeretal., 2001: 19)

Ο εταιρίες πλέον αναγνωρίζουν πως για να εξασφαλίσουν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι απαραίτητο να διαχειρίζονται βέλτιστα την ΑΕ τους, έχοντας ορθή και ολοκληρωμένη αντίληψη σχετικά με τις επιχειρησιακές και λειτουργικές συνιστώσες του περιβάλλοντος τους, συντονίζοντας και συνδυάζοντας αυτές σε μία διαδικασία που θα περιλαμβάνει όλους τους συμμετέχοντες στην αλυσίδα. Καθώς η ΑΕ είναι «όλες εκείνες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με ροή των αγαθών από το στάδιο των πρώτων υλών μέχρι τον τελικό αποδέκτη, καθώς και τη ροή των πληροφοριών που σχετίζονται με τις παραπάνω διαδικασίες», η

διαχείριση της ΑΕ σχετίζεται με «την ολοκλήρωση των παραπάνω δραστηριοτήτων με απώτερο σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» (Μουστάκης και Θεολόγος, 2000:3).

Όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη διαχείριση της ΑΕ, ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίνεται στον τομέα των προμηθειών που ασχολείται με θέματα Logistics. Οριοθετώντας την έννοια logistics, θα λέγαμε πως αφορά «το σχεδιασμό του προσανατολισμού και του πλαισίου για τη ροή των προϊόντων και πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση και στα κανάλια μάρκετινγκ αυτής, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της παρούσας και μελλοντικής κερδοφορίας, διαμέσου της βέλτιστης και αποτελεσματικής ολοκλήρωσης των παραγγελιών» (Martin, 2011:2). Αυτό αφορά τις διαδικασίες επιλογής των κατάλληλων μεταφορικών μέσων και εγκαταστάσεων με σκοπό την αποθήκευση και διακίνηση των προϊόντων. Ουσιαστικά, μια επιχείρηση πρέπει να μεριμνήσει για τις βασικές λειτουργίες που καλύπτουν οι εγκαταστάσεις της, όπως η δημιουργία αποθέματος, ώστε να είναι επιτυχής η παραγωγική διαδικασία και να αντιμετωπισθεί εγκαίρως το επίπεδο ζήτησης των προϊόντων. Ακόμη πρέπει να λάβει σωστές αποφάσεις για την οργάνωση των αποθηκευτικών χώρων της, ώστε να μειώσει τα έξοδα μεταφορών, να θέσει σε αρμονία την παραγωγή και τη ζήτηση και φυσικά να προσφέρει το βέλτιστο στην εξυπηρέτηση πελατών.

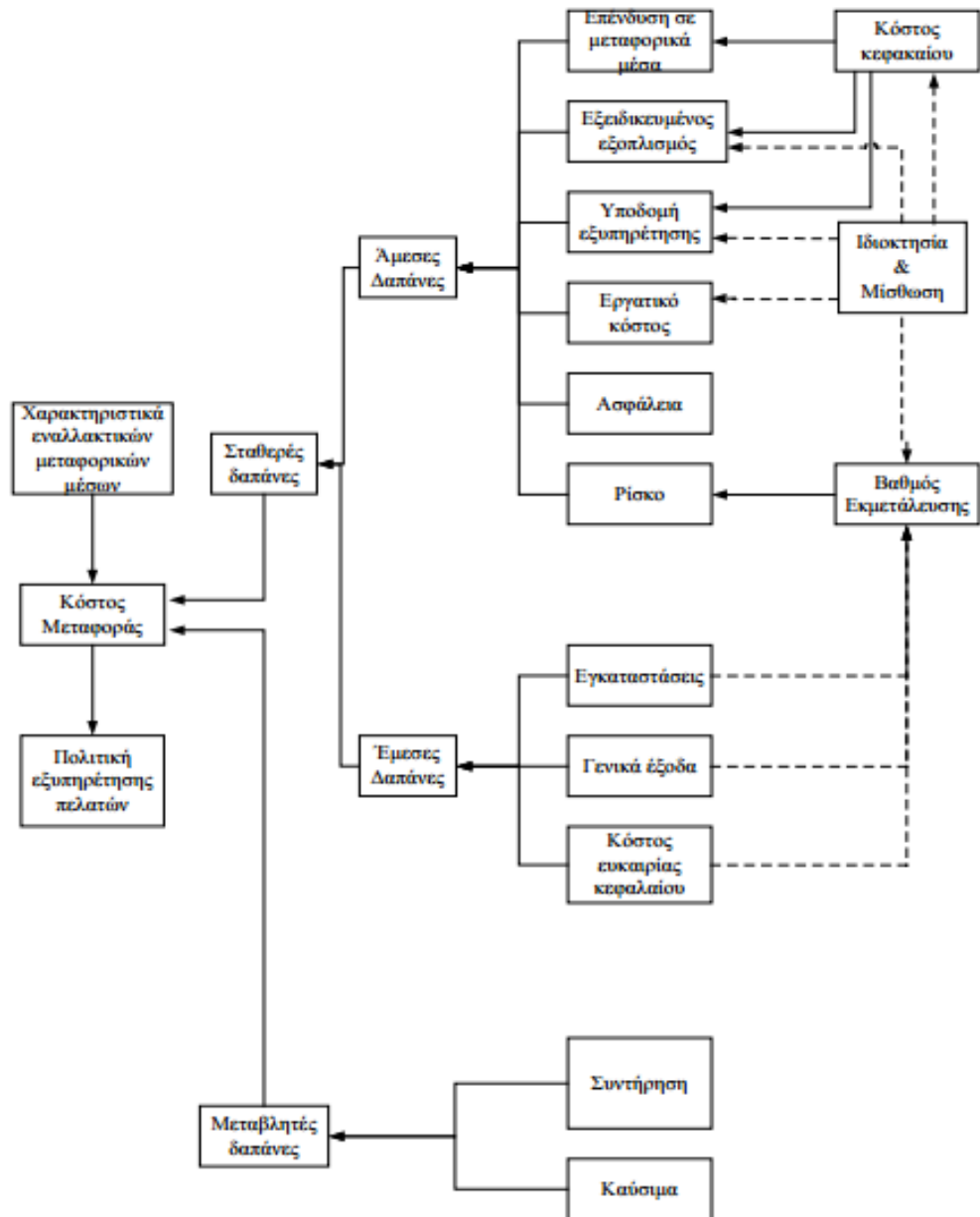
Έχοντας οριοθετήσει το πλαίσιο μέσα στο οποίο είναι εμφανής ο ρόλος που διαδραματίζουν οι εγκαταστάσεις, στη συνέχεια η επιχείρηση πρέπει να λάβει τις σωστές αποφάσεις για την επιλογή των εγκαταστάσεων και τη στρατηγική σε παραγωγικό και επιχειρησιακό επίπεδο (Μουστάκης και Θεολόγος, 2000:17-18). Έπειτα, πρέπει να αποφασίσει για το κατάλληλο μέσο μεταφοράς των υλικών και να λάβει υπόψη της τους παρακάτω βασικούς παράγοντες ύψιστης σημασίας, καθώς



οι μεταφορές αποτελούν συνδετικό κρίκο στα logistics και απορροφούν σημαντικούς πόρους για τις λειτουργίες αυτών (Μουστάκης και Θεολόγος, 2000:20-21):

- ο πελάτης,
- τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης,
- το προϊόν,
- τα διαθέσιμα κανάλια διανομής
- η δομή της αγοράς

Στο σχήμα παρακάτω δίνονται οι παράμετροι του κόστους που πρέπει να ληφθούν υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μιας επιχείρησης, κατά τη επιλογή του μέσου μεταφοράς.



Σχήμα 4 Οι παράμετροι του κόστους που πρέπει να ληφθούν υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μιας επιχείρησης, κατά την επιλογή του μέσου μεταφοράς.

(Μουστάκης και Θεολόγος, 2000:22)

## 2.1.5 Διακίνηση και διανομή προϊόντων

### 2.1.5.1 Ορισμοί

Η διακίνηση των προϊόντων αφορά την κυκλοφορία των εμπορευμάτων ώστε αυτά να μεταφέρονται από το ένα μέρος στο άλλο. Η διακίνηση είναι ένας όρος που αναφέρεται στον κλάδο της εφοδιαστικής, όπου τα εμπορεύματα μεταφέρονται από την πηγή προέλευσης προς τον προορισμό που μπορεί να είναι ένα εργοστάσιο, κάποια άλλη εταιρεία κ.α. Η έγκαιρη παράδοση όλων των υλικών στις εγκαταστάσεις είναι πολύ ουσιαστικό στοιχείο για την ομαλή λειτουργία της μονάδας ή του οργανισμού.

Η διανομή είναι η δραστηριότητα της πώλησης και παράδοσης προϊόντων και υπηρεσιών από τον κατασκευαστή στον πελάτη. Η διανομή αφορά ουσιαστικά τη δραστηριότητα του μάρκετινγκ που εξασφαλίζει τη διαθεσιμότητα του προϊόντος στον τελικό καταναλωτή. Η φυσική διανομή έχει να κάνει με το σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο των φυσικών ροών των υλικών και των τελικών αγαθών από τα σημεία προέλευσης έως τα σημεία χρήσης από τον τελικό καταναλωτή, ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτού και να ληφθεί συνάμα κάποιο κέρδος. Οι παραγωγοί ζητούν τις υπηρεσίες των οργανισμών φυσικής διανομής με σκοπό να βοηθηθούν στην αποθεματοποίηση και τη διακίνηση των αγαθών ώστε να τα προσφέρουν στον πελάτη στο σωστό χρόνο και στο σωστό χώρο. Οι βασικές δραστηριότητες που παρατηρούνται στη φυσική διανομή είναι η πρόβλεψη πωλήσεων, ο προγραμματισμός διανομής, ο προγραμματισμός παραγωγής, η προμήθεια υλικών, η διεκπεραίωση παραγγελιών, το μανάτζμεντ αποθεμάτων, η παραλαβή, οι εισερχόμενες μεταφορές, η συσκευασία, η αποθήκευση εντός του

εργοστασίου, η φόρτωση, η εξερχόμενη μεταφορά, η αποθήκευση κατά τόπους και η υπηρεσία πελατών (Kotler, 1991:937).

Η φυσική διανομή θεωρείται παράγοντας- κλειδί για την αποτελεσματική διακίνηση των προϊόντων. Η σημασία της απόφασης σχετικά με τη φυσική διανομή είναι εμφανής, καθώς η διαχείριση της φυσικής διανομής μέσα από μια συστημική προσέγγιση μπορεί να προσφέρει όφελος στον έλεγχο των δαπανών και την ικανοποίηση των απαιτήσεων για την εξυπηρέτηση των πελατών.

#### 2.1.5.2 Δίκτυα και στρατηγικές διακίνησης και διανομής προϊόντων

Για να φτάσουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αποτελεσματικά στους καταναλωτές, όταν αυτοί τα χρειάζονται, πρέπει να ικανοποιούν τις επιθυμητές ποσότητες και την ανάλογη ποιότητα. Η λειτουργία της διανομής περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες για να μεταβιβαστεί το προϊόν από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή. Τα δίκτυα διακίνησης και διανομής (κανάλια), είναι τα σύνολα διαδρομών που ακολουθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία για να φτάσει στην τελική φάση για χρήση και κατανάλωση (Kotler, 1991:861). Με βάση λοιπόν το δίκτυο διακίνησης και διανομής που χρησιμοποιεί η εκάστοτε εταιρία, επιλέγει και το είδος στρατηγικής της διανομής που θα ακολουθήσει. Για ένα αποτελεσματικό κανάλι διανομής, είναι σημαντικό να καθορίζεται με σαφήνεια ποιοι είναι οι πελάτες στους οποίους σκοπεύει να φτάσει η επιχείρηση (πελάτες – στόχοι), ποια απόφαση θα παρθεί σχετικά με την εμβέλεια της διανομής που ο κατασκευαστής θέλει να ακολουθήσει και έπειτα να επιλέξει ανάμεσα στις στρατηγικές εναλλακτικές λύσεις (σχήμα 5) που είναι κατάλληλες για αυτόν (Mwanza&Ingari, 2015):

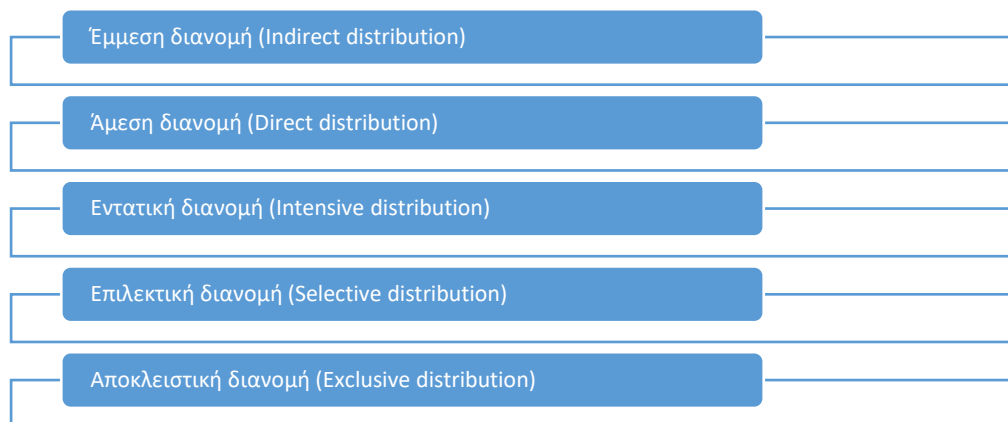
1) Έμμεση διανομή (Indirect distribution): Έμμεση διανομή υφίσταται όταν το προϊόν φτάνει στον τελικό πελάτη μέσα από πολυάριθμα κανάλια. Για παράδειγμα, το προϊόν πηγαίνει από τον κατασκευαστή στον διανομέα, στη συνέχεια στο λιανοπωλητή και τέλος προς τον πελάτη. Έτσι, η αλυσίδα είναι μακρά.

2) Άμεση διανομή (Direct distribution): Άμεση διανομή υφίσταται όταν η εταιρεία είτε άμεσα στέλνει το προϊόν στον τελικό πελάτη είτε όταν το μήκος του καναλιού είναι πολύ μικρότερο.

3) Εντατική διανομή (Intensive distribution): Εντατική διανομή υφίσταται όταν η εταιρεία εφαρμόζει μαζικό μάρκετινγκ προϊόντος και προσπαθεί να καλύψει όσο μεγαλύτερο μέρος της αγοράς μπορεί.

4) Επιλεκτική διανομή (Selective distribution): Επιλεκτική διανομή υφίσταται όταν μια εταιρεία επιλέγει να γνωστοποιήσει το εμπορικό σήμα της περιορισμένα, για παράδειγμα, σε μια αστική πόλη μπορεί να έχουν 2-3 καταστήματα της εταιρείας.

5) Αποκλειστική διανομή (Exclusive distribution): Αποκλειστική διανομή υφίσταται όταν μια επιχείρηση θέλει να δώσει μεγάλη περιοχή σε ένα μόνο διανομέα και επιλέγει αποκλειστικά έναν.



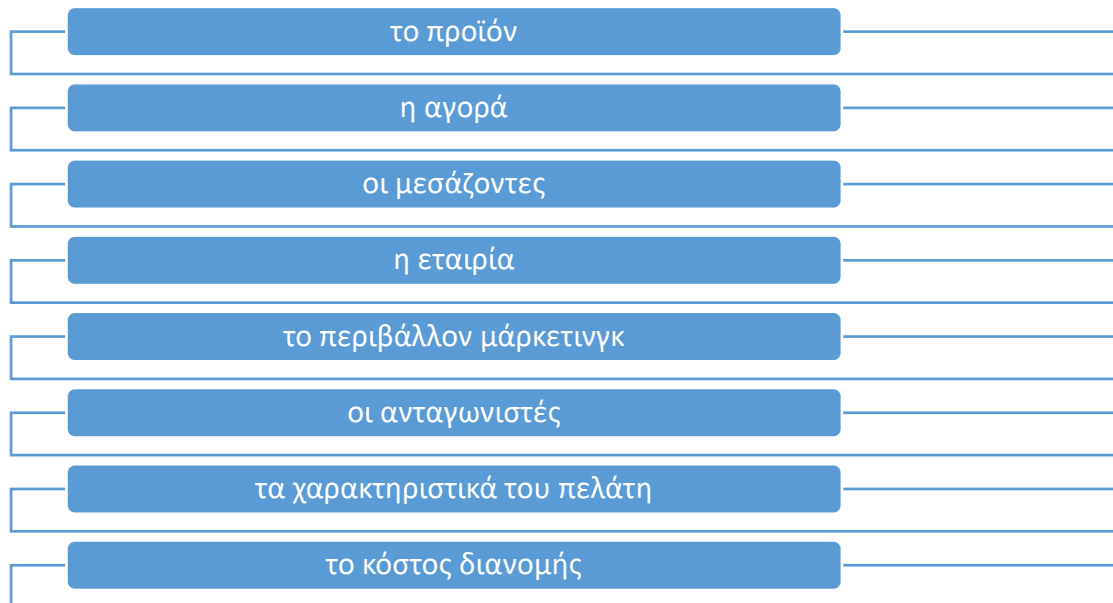
Σχήμα 5 Στρατηγικές διακίνησης και διανομής προϊόντων

(Mwanza&Ingari, 2015)

Συνολικά, οι στρατηγικές διακίνησης και διανομής των προϊόντων εξαρτώνται πολύ από τα προϊόντα τα οποία οι εταιρείες μπορεί να έχουν. Μία εταιρεία μπορεί να έχει πολλαπλές γραμμές προϊόντος, το καθένα με τη δική του στρατηγική διανομής. Ορισμένα προϊόντα, τα οποία είναι συνήθως premium, μπορεί να χρειαστεί να ακολουθήσουν επιλεκτική διανομή, ενώ άλλα που είναι μαζικά προϊόντα, μπορεί να χρειάζονται εντατική διανομή. Οι στρατηγικές κάθε φορά διαφέρουν, αλλά στο τέλος σκοπός είναι η διανομή της εταιρείας να είναι δυναμική στη φύση της και να συμβάλλει σημαντικά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει και παραπάνω από μια στρατηγική διακίνησης και διανομής, συνδυάζοντας δύο ή περισσότερα διαφορετικά κανάλια για τη διανομή των αγαθών και υπηρεσιών (στρατηγική πολλαπλών καναλιών). Αυτό μπορεί να γίνει είτε με συμπληρωματικά κανάλια (Complementarychannels) όπου κάθε κανάλι χειρίζεται ένα διαφορετικό προϊόν μη ανταγωνιστικό ή ένα μη ανταγωνιστικό τμήμα της αγοράς, είτε με ανταγωνιστικά κανάλια (competitivechannels), όπου το ίδιο προϊόν πωλείται μέσω δύο διαφορετικών και ανταγωνιστικών καναλιών.

#### 2.1.5.3 Παράγοντες σχεδιασμού καναλιών διακίνησης και διανομής

Κατά τον σχεδιασμό και την επιλογή των καναλιών διακίνησης και διανομής πρέπει να εξετάζονται βασικοί παράγοντες, οι οποίοι δίνονται στο σχήμα 6 (Kotler, 1991:871-872).



Σχήμα 6 Παράγοντες σχεδιασμού καναλιών διακίνησης και διανομής προϊόντων

(Kotler, 1991)

Πιο αναλυτικά, σε ότι αφορά το προϊόν, τα αλλοιώσιμα εμπορεύματα πρέπει να τίθενται σε ταχεία κυκλοφορία και σε συντομότερη διαδρομή διανομής. Για ανθεκτικά και τυποποιημένα εμπορεύματα, ένα μεγαλύτερο και διαφοροποιημένο κανάλι μπορεί να είναι απαραίτητο. Για ένα κατά παραγγελία προϊόν, η άμεση διανομή μπορεί να είναι επιθυμητή. Επίσης, για ένα τεχνικό προϊόν που απαιτεί εξειδικευμένη πώληση χρειάζεται ένα συντομότερο κανάλι. Τα προϊόντα με υψηλή μοναδιαία αξία πωλούνται συνήθως μέσω απευθείας πωλήσεων και όχι μέσω μεσαζόντων.

Αναφορικά με την αγορά, για την καταναλωτική αγορά, ο λιανοπωλητής είναι ουσιαστικός παράγοντας, ενώ στην επιχειρηματική αγορά, μπορεί να παραληφθεί. Για μια αγορά μεγάλου μεγέθους, υφίστανται πολλά κανάλια, ενώ, για μια μικρή αγορά η άμεση διανομή μπορεί να είναι επικερδής. Για μια εξαιρετικά

συγκεντρωμένη αγορά, η άμεση πώληση είναι προτιμότερη, ενώ για ευρέως διασκορπισμένες αγορές συνήθως προτιμώνται πολλά κανάλια διανομής. Το μέγεθος και η μέση συχνότητα παραγγελιών του πελάτη επίσης ασκούν επιρροή στην απόφαση του καναλιού. Στην πώληση των προϊόντων διατροφής, λόγου χάρη, χρειάζονται τόσο χονδρική όσο και λιανική πώληση. Η ανάλυση του πελάτη και του dealer θα παρέχει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τον αριθμό, το είδος, την τοποθεσία, τις αγοραστικές συνήθειες και μπορεί επίσης να επηρεάσει την επιλογή των καναλιών.

Σχετικά με τους μεσάζοντες, αυτοί που μπορούν να παρέχουν τις ζητούμενες υπηρεσίες μάρκετινγκ θα βρίσκονται στην πρώτη προτίμηση της εταιρίας. Οι μεσάζοντες που μπορούν να προσφέρουν μέγιστη συνεργασία σε υπηρεσίες προώθησης είναι επίσης επιθυμητοί. Ακόμη, το κανάλι που παράγει τον μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων στο χαμηλότερο κόστος μονάδας αποκτά και αυτό προτεραιότητα.

Αναφορικά με την εταιρία, το μέγεθος της επιδρά στην απόφαση του καναλιού. Συνήθως μια μεγάλη εταιρεία ενδέχεται να έχει μικρότερο κανάλι. Επίσης, το μίγμα προϊόντος της εταιρίας επηρεάζει το μοτίβο των καναλιών. Ένα ευρύτερο μίγμα προϊόντος συνήθως διανέμεται σε ένα μικρότερο κανάλι. Επίσης, εάν η σύνθεση του προϊόντος έχει μεγαλύτερη εξειδίκευση, η εταιρεία μπορεί να επιλέξει την επιλεκτική ή αποκλειστική διανομή. Ακόμη, οι νέες επιχειρήσεις εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τους μεσάζοντες λόγω έλλειψης εμπειρίας. Συνάμα, μια εταιρεία που επιθυμεί να ασκήσει μεγαλύτερο έλεγχο του καναλιού θα προτιμήσει ένα μικρότερο κανάλι καθώς θα διευκολύνει τον καλύτερο συντονισμό, την επικοινωνία και τον έλεγχο. Τέλος, μια εταιρία που θα επιλέξει ενισχυμένη διαφήμιση μπορεί να παρακινήσει τους μεσάζοντες στην προωθητική καμπάνια. Σε τέτοιες περιπτώσεις, μια μακρύτερη αλυσίδα διανομής είναι κερδοφόρα.



Σχετικά με το περιβάλλον μάρκετινγκ, συνήθως κατά τη διάρκεια ευημερίας, προτιμάται μια ευρύτερη επιλογή εναλλακτικών καναλιών. Η διανομή των ευπαθών προϊόντων ακόμα και σε μακρινές αγορές γίνεται σήμερα πραγματικότητα λόγω των εγκαταστάσεων κρύας αποθήκευσης για μεταφορά και αποθήκευση. Ως εκ τούτου, αυτό οδηγεί σε διευρυμένο ρόλο των διαμεσολαβητών στην διανομή των ευπαθών προϊόντων.

Περνώντας στον παράγοντα που αφορά τους ανταγωνιστές, συχνά οι έμποροι αξιολογούν στενά τα κανάλια που χρησιμοποιούνται από τους αντιπάλους τους, ώστε να εκτιμήσουν αν κάποια από αυτά μπορεί να είναι επικερδή και για τους ίδιους ή αν κάποια πρέπει να τα αποφύγουν.

Σε ότι αφορά τα χαρακτηριστικά του πελάτη, αυτά αναφέρονται στη γεωγραφική κατανομή, στη συχνότητα αγοράς, στη μέση ποσότητα των αγορών και στους αριθμούς των υποψήφιων πελατών.

Τέλος, αναφορικά με το κόστος διανομής του καναλιού, αυτό περιλαμβάνει την ανάλυση κόστους-οφέλους. Ανάμεσα στα σημαντικότερα στοιχεία του κόστους διανομής είναι το κόστος μεταφοράς, αποθήκευσης, ασφάλισης κ.α.

#### 2.1.5.4 Σημασία καναλιών διακίνησης και διανομής προϊόντων

Τα κανάλια διακίνησης και διανομής προϊόντων έχουν έναν κρίσιμο ρόλο στην επιτυχημένη εκτέλεση του μάρκετινγκ των προϊόντων. Οι ταχέως αναπτυσσόμενες αγορές και η αυξανόμενη πολυπλοκότητα της διανομής σήμερα έχουν αυξήσει τη ζήτηση και την απαίτηση των καναλιών διανομής, με το ρόλο τους να γίνεται όλο και πιο σημαντικός. Τα κανάλια διανομής έχουν καίριο ρόλο για τον

πράκτορα πωλήσεων, βοηθούν στη δημιουργία νέων προϊόντων στην αγορά, βρίσκονται σε άμεση και τακτική επαφή με τους καταναλωτές, και παρέχουν πολύτιμη ανατροφοδότηση στους παραγωγούς. Συνάμα, τα κανάλια διανομής συμβάλλουν στην αύξηση των περιθωρίων απόδοσης, καθώς διευκολύνουν τη διαδικασία πωλήσεων, περιορίζουν το χάσμα μεταξύ των παραγωγών και των καταναλωτών οικονομικά και αποτελεσματικά. Τα κανάλια διανομής προσφέρουν τα απαιτούμενα προϊόντα στο σωστό χρόνο, σε βολική τοποθεσία ενώ ακόμη συμβάλλουν στην εκτέλεση του τιμολογιακού μηχανισμού μεταξύ της επιχείρησης και των τελικών πελατών. Ακόμη, βοηθούν στην εκμετάλλευση αποθεμάτων και συνιστούν ζωτικό συστατικό της ολοκληρωμένης στρατηγικής μάρκετινγκ μιας επιχείρησης. Βοηθούν στην επέκταση των προϊόντων και της διαθεσιμότητας τους, καθώς και στην αύξηση των εσόδων (Coyle, Bardi&Langley, 2003; Waters, 2003).

## 2.2 Logistics

### 2.2.1 Ορισμός και πεδία των logistics

Η έννοια των logistics αναφέρεται σε ένα κρίσιμο μέρος της διαχείρισης της διανομής, που αφορά τη διαχείριση της κίνησης των υλικών μέσα στην επιχείρηση, την αποστολή των εισερχόμενων υλών από τους προμηθευτές και την αποστολή των εξερχόμενων προϊόντων στους πελάτες. Στην πραγματικότητα, η έννοια των logistics είναι σχετική με τις δραστηριότητες που απαιτούνται για να μπορέσουν τα τελικά προϊόντα να φτάσουν στους πελάτες (Daft, 2003).

Όπως ορίζει και ο Martin (2005:4), η έννοια των logistics αφορά «τη διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης με σκοπό τη μετακίνηση και την αποθήκευση των υλικών, των εξαρτημάτων και του τελικού αποθέματος (και οι σχετικές πληροφορίες που ρέουν από αυτή τη διαδικασία), μέσα από την οργάνωση των καναλιών διανομής με τέτοιο τρόπο που εξασφαλίζει ότι η τρέχουσα και η μελλοντική κερδοφορία μεγιστοποιούνται μέσω της οικονομικά αποδοτικής εκπλήρωσης των παραγγελιών».

Η έννοια των logistics αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης από το σημείο της απόκτησης των πρώτων υλών μέχρι το σημείο της τελικής κατανάλωσης. Βασικά στοιχεία της είναι: η υπηρεσία εξυπηρέτησης πελατών, η επεξεργασία παραγγελιών, η διαχείριση των αποθεμάτων και η μεταφορά (Ballou 2004):

- η υπηρεσία εξυπηρέτησης πελατών αφορά την ποιότητα με την οποία διαχειρίζεται η εταιρία τη ροή αγαθών και υπηρεσιών. Πρόκειται για τη δυνατότητα να παραδώσει το σωστό προϊόν, στον σωστό πελάτη, στο σωστό μέρος, στο σωστό όρο και στη σωστή ποσότητα, στο σωστό χρόνο, με το δικαίωμα χαμηλότερου δυνατού κόστους.
- η επεξεργασία παραγγελίας περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες στον κύκλο παραγγελίας, συμπεριλαμβανομένης της συλλογής, του ελέγχου, της εισόδου και της διαβίβασης των πληροφοριών παραγγελίας. Είναι η διαδικασία μέσα από την οποία, οι επιχειρήσεις πετυχαίνουν ανταλλαγή των πληροφοριών παραγγελίας. Οι πληροφορίες που συλλέγονται δίνουν χρήσιμα στοιχεία για την ανάλυση της αγοράς, για το σχεδιασμό των χρηματοοικονομικών, τον προγραμματισμό.

- η διαχείριση των αποθεμάτων είναι σχετική με τη διαχείριση κατάλληλων επιπέδων στα αποθέματα ώστε να εξυπηρετήσει η εταιρία το αίτημα μιας αλυσίδας εφοδιασμού.
- η μεταφορά αφορά τους τρόπους που το σύνολο των φυσικών στοιχείων, παραδείγματος χάριν, τα υλικά, τα εξαρτήματα και τα τελικά προϊόντα, μεταφέρονται μεταξύ των διαφόρων μερών, για παράδειγμα, ανάμεσα στους προμηθευτές πρώτων υλών, τους διανομείς, τους λιανοπωλητές και τους τελικούς πελάτες.

Τα κύρια πεδία εφαρμογής των Logistics είναι τα εξής δύο:

- η επιχείρηση, η οποία προγραμματίζει και σχεδιάζει την εισροή, την εσωτερική διακίνηση και την εκροή υλικών και προϊόντων με τρόπο που να στοχεύει στη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της.
- η αλυσίδα εφοδιασμού, που συνίσταται από όλες εκείνες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς που είναι αναγκαίοι έτσι ώστε ένα προϊόν, να φτάσει από τις πρώτες ύλες στον τελικό πελάτη. Η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού είναι ύψιστης σημασίας στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον.

### 2.2.2 Εξέλιξη των logistics

Πριν το 1950, η έννοια των logistics συναντάται σε στρατιωτικούς όρους. Είχε να κάνει με την προμήθεια, τη συντήρηση και τη μεταφορά των στρατιωτικών εγκαταστάσεων, του υλικού και του προσωπικού. Στη δεκαετία του 1960 υπήρξε ένα αναδυόμενο ενδιαφέρον για την φυσική κυκλοφορία των εμπορευμάτων από τον

παραγωγό στον καταναλωτή. Την περίοδο αυτή η φυσική διανομή αρχίζει να αναδύεται ως μια περιοχή έρευνας και πρακτικής, όπως για παράδειγμα μέσα από τις μελέτες των LaLonde&Dawson (1969) και Converse (1954). Ωστόσο, η έρευνα που θα διαδραματίσει καίριο ρόλο στην τοποθέτηση των θεμελίων για τα logistics είναι η έρευνα των Lewisetal (1956), μια μελέτη για τον κλάδο των αερομεταφορών που επισήμανε ότι είναι απαραίτητο να λαμβάνεται υπόψη το συνολικό κόστος και όχι μόνο το κόστος μεταφοράς. Δηλαδή, αν και το κόστος μεταφοράς μπορεί να είναι υψηλό, η υπηρεσία μπορεί να γίνει ταχύτερη και πιο αξιόπιστη και να οδηγήσει σε χαμηλότερα αποθέματα εξόδων. Αυτή ήταν μια έκφραση της έννοιας του συνολικού κόστους που στήριξε μεγάλο μέρος της έρευνας και της διδασκαλίας τη δεκαετία του 1960. Το 1964, η έρευνα επεκτάθηκε, μέσα από τη μελέτη των Heskettetal (1964) οι οποίοι οριοθέτησαν την έννοια businesslogistics, σε μια προσπάθεια να διακρίνουν τα logistics από την αποκλειστική εφαρμογή τους στο στρατιωτικό πλαίσιο και να τα εστιάσουν σε δραστηριότητες που πραγματοποιούνται μέσα στην επιχείρηση. Αυτό το διευρυμένο πεδίο εφαρμογής ενσωματώθηκε σε διαδικασίες όπως προμήθειες και διαχείριση υλικών (Ballou, 2006).

Η έρευνα και η πρακτική της φυσικής διανομής και των logistics έλαβε μεγάλη έκταση τη δεκαετία του 1960 και του 1970. Το κόστος Logistics ήταν υψηλό, όπου σε εθνικό επίπεδο, εκτιμάται ότι στις ΗΠΑ αντιπροσώπευε το 15 τοις εκατό του ακαθάριστου εθνικού προϊόντος, στο Ηνωμένο Βασίλειο ήταν 16 τοις εκατό των πωλήσεων, στην Ιαπωνία ήταν 26,5 τοις εκατό των πωλήσεων, στην Αυστραλία ήταν 14.1 τοις εκατό των πωλήσεων και από το 1991 στην Κίνα ήταν 24 τοις εκατό του ΑΕΠ (Ballou, 2006). Η αναγνώριση αυτών των υψηλών δαπανών οδήγησαν στη διαπίστωση ότι η φυσική διανομή ήταν δυστυχώς, όπως αναφέρει ο Drucker (1962)

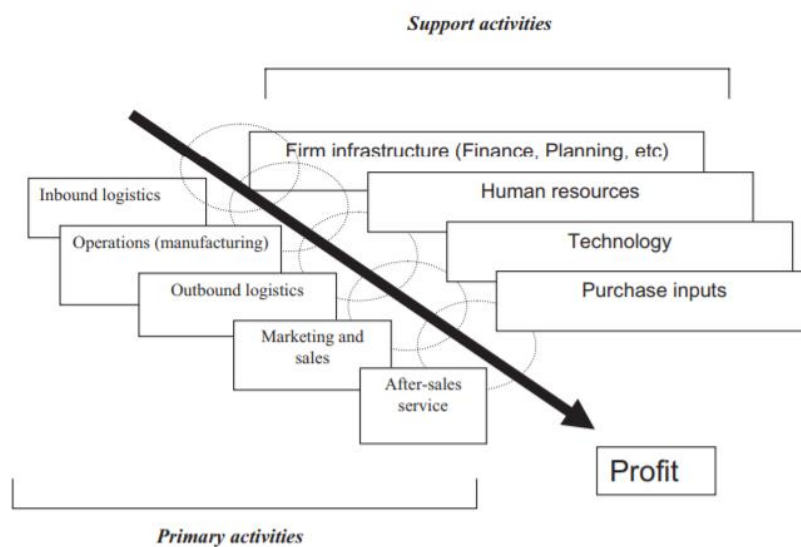
«η πιο παραμελημένη περιοχή έρευνας και μελέτης, αλλά πολλά υποσχόμενες επιχειρήσεις».

Από το 1985, πολλές πρωτοβουλίες και χρηματοδοτούμενα προγράμματα έλαβαν χώρα στην Ευρώπη, με σκοπό την εισαγωγή και εφαρμογή του *ElectronicalDataInterchange* στα επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Στην Ελλάδα, οι πρώτες προσπάθειες για την υιοθέτηση EDI άρχισαν στις αρχές του '90 ενώ η ουσιαστική διείσδυση των Logistics στην Ελληνική αγορά έγινε με τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004. Καθώς στη συνέχεια τα ελληνικά λιμάνια αναπτύχθηκαν σε σημαντικά εμπορικά κέντρα της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, η ανάπτυξη των Logistics έγινε περισσότερο έντονη ιδίως με τη στρατηγική του *outsourcing* και την ανάπτυξη των 3PL (*ThirdPartyLogistics*) τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Τα σύγχρονα Logistics είναι ένας τρόπος σκέψης, μια φιλοσοφία που εξηγεί τις δραστηριότητες κίνησης σε ένα ραγδαία μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον. Ως μια πτυχή της οικονομίας των επιχειρήσεων τα Logistics ακολουθούν τον παραδοσιακό δρόμο της μικροοικονομίας, αλλά είναι επίσης εξαρτώμενα από τους στόχους των επιχειρήσεων (Αλατσάκης, 2013).

### 2.2.3 Σημασία των logistics

Σύμφωνα με την έννοια της αξιακής αλυσίδας του Porter (1985), κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας περιλαμβάνουν εκείνες που ασχολούνται με την συνεχή παραγωγή, το μάρκετινγκ, την παράδοση και διατήρηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Υπάρχουν δραστηριότητες υποστήριξης, όπως οι εισροές στην αγορά, η

τεχνολογία, το ανθρώπινο δυναμικό και η συνολική υποδομή που απαιτείται για να υποστηρίξει η εταιρία τις κύριες δραστηριότητες. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δύο από τις πέντε κύριες δραστηριότητες σχετίζονται με την έννοια των logistics: η προμήθεια πρώτων υλών, εξαρτημάτων και συναφών υπηρεσιών στην γραμμή παραγωγής (εισερχόμενα logistics) και η διαχείριση της ροής των τελικών προϊόντων από το τέλος της γραμμής παραγωγής προς τον πελάτη (εξερχόμενα logistics). Συνεπώς, είναι εμφανής η σημασία τους στην αλυσίδα αξίας (σχήμα 7) (LaiandCheng, 2009).



Σχήμα 7 Η αλυσίδα αξίας

(LaiandCheng, 2009:5)

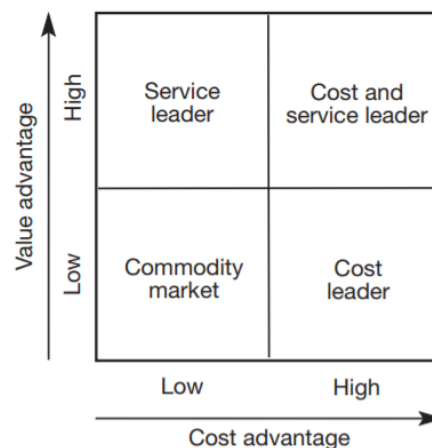
Είναι προφανές ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες αξιοποιούν η δυναμική των logistics χαρακτηρίζονται από μεγάλα πλεονεκτήματα, όπως ζητήματα κόστους, αποθεμάτων και χρόνου απόκρισης στον πελάτη (Simchi-Levietal., 2013). Οι ερευνητές εξετάζουν ευρέως το ζήτημα των logistics στη διεθνή βιβλιογραφία, τονίζοντας τη σημασία της σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως για παράδειγμα

αναφέρουν οι Prajogo& Olhager (2012), οι οποίοι ανέδειξαν πως τα logistics έχουν θετική επίδραση στην επιχειρησιακή απόδοση, σε έρευνα τους σε 232 Αυστραλιανές εταιρείες.

Σύμφωνα με τον Martin (2005), και με βάση το σχήμα 6, οι εταιρείες που βρίσκονται στην κάτω αριστερή γωνία της μήτρας βρίσκονται σε μια δυσάρεστη θέση. Τα προϊόντα τους είναι όμοια με τις προσφορές των ανταγωνιστών τους και δεν έχουν κανένα πλεονέκτημα κόστους. Τελικά η μόνη στρατηγική για αυτές είναι είτε να μετακινήσουν τη θέση τους προς τα δεξιά της μήτρας, δηλαδή στην ηγεσία κόστους, ή προς τα πάνω προς την ηγεσία της υπηρεσίας. Ωστόσο, η ηγεσία κόστους δεν είναι πάντα μια διαθέσιμη επιλογή, ιδιαίτερα σε μία ώριμη αγορά, όπου η αύξηση του μεριδίου αγοράς είναι ουσιαστικά δύσκολο να επιτευχθεί. Η νέα τεχνολογία μπορεί μερικές φορές να παρέχει ένα παράθυρο ευκαιρίας για τη μείωση του κόστους, αλλά σε τέτοιες περιπτώσεις η ίδια η τεχνολογία συχνά είναι διαθέσιμη στους ανταγωνιστές. Ο όγκος των πωλήσεων και η επίτευξη οικονομιών κλίμακας αποτελούν συχνά σημείο αναφοράς για την απόκτηση ηγεσίας κόστους, και για το λόγο αυτό το μερίδιο αγοράς θεωρείται ότι είναι τόσο σημαντικό σε πολλές βιομηχανίες. Ωστόσο, εάν ο όγκος πωλήσεων είναι να αποτελέσει τη βάση για την ηγεσία κόστους τότε είναι προτιμότερο να αποκτηθεί νωρίς στον κύκλο ζωής της αγοράς. Αυτό το πλεονέκτημα κόστους μπορεί να χρησιμοποιηθεί στρατηγικά για να λάβει στη συνέχεια η επιχείρηση μια θέση ηγεσίας τιμής και να καταστήσει στους ανταγωνιστές ένα υψηλότερο κόστος για να επιβιώσουν. Ωστόσο, ένα πλεονέκτημα κόστους δεν έρχεται απαραίτητα μόνο μέσω του όγκου πωλήσεων και των οικονομιών κλίμακας αλλά και μέσω διοικητικών μεριμνών και της αλυσίδας εφοδιασμού των επιχειρήσεων. Οι εταιρίες σε όλες τις βιομηχανίες αναζητούν μεγαλύτερη ανταπόκριση και αξιοπιστία από τους προμηθευτές, ψάχνουν για

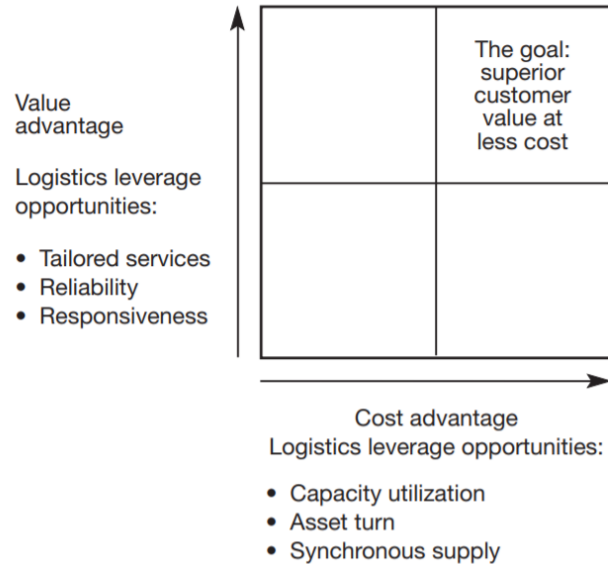


μειωμένους χρόνους παράδοσης, υπηρεσίες just-in-time και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας που τους επιτρέπουν καλύτερη απόδοση στην εργασία και καλύτερο επίπεδο εξυπηρέτησης στους πελάτες τους. Η ενισχυμένη διαχείριση των logistics μπορεί να φέρει μια επιχείρηση στην επάνω δεξιά γωνία της μήτρας του σχήματος 8, όπου εκεί οι εταιρίες έχουν ηγεσία κόστους και υπηρεσίας και είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικές. Σαφώς σε αυτή τη θέση είναι εξαιρετικά δύσκολο για τους ανταγωνιστές να τις απειλήσουν στην αγορά. Το σχήμα 9 παρουσιάζει σαφώς αυτήν την πρόκληση: το πώς μπορούν δηλαδή να αναζητήσουν οι επιχειρήσεις τις στρατηγικές που θα εξασφαλίσουν μια θέση δύναμης με βάση τη διαφοροποίηση και τα οικονομικά πλεονεκτήματα. Η διαχείριση των logistics έχει τη δυνατότητα να βοηθήσει την οργάνωση προς την επίτευξη τόσο ενός πλεονεκτήματος κόστους όσο και ενός πλεονεκτήματος αξίας, μέσα από την ανώτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Συγκεκριμένα, η διαχείριση των logistics μπορεί να ενισχύσει την παράδοση προσαρμοσμένων υπηρεσιών, να αυξήσει την αξιοπιστία και την ανταπόκριση στον πελάτη, αυξάνοντας το πλεονέκτημα αξίας, αλλά και να συμβάλλει στην βέλτιστη αξιοποίηση και διαχείριση του περιουσιακού στοιχείου και στο συγχρονισμό της παροχής, αυξάνοντας το πλεονέκτημα κόστους. Αποτέλεσμα θα είναι η υψηλότερη αξία στον πελάτη υπό χαμηλότερο κόστος.



## Σχήμα 8 Επίπεδα πλεονεκτήματος κόστους και πλεονεκτήματος αξίας

(Martin,2005:10)



## Σχήμα 9 Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

(Martin,2005:12)

Η βασική φιλοσοφία πίσω από την έννοια των logistics είναι ότι η επιχείρηση σχεδιάζει και συντονίζει τη ροή των υλικών από την πηγή προς τον χρήστη μέσα σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα και όχι, όπως συνέβαινε συχνά στο παρελθόν, μέσα από μια σειρά από ανεξάρτητες δραστηριότητες. Έτσι στο πλαίσιο αυτής της προσέγγισης ο στόχος είναι να συνδέσει η εταιρία την αγορά, το δίκτυο διανομής, τη διαδικασία κατασκευής και τη σύναψη συμβάσεων με τέτοιο τρόπο ώστε οι πελάτες να εξυπηρετούνται σε υψηλότερα επίπεδα και ακόμη με χαμηλότερο κόστος. Με άλλα λόγια ο στόχος είναι να επιτύχει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της

μείωσης του κόστους και της προσφοράς υψηλότερης αξίας των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Η αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των logistics είναι παράγοντας - κλειδί για την επιτυχία των επιχειρήσεων. Ο ρόλος των logistics διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε ένα πλήθος κλάδων σήμερα, όπως για παράδειγμα στις αλυσίδες λιανικής πώλησης όπως η Wal-Mart, όπου η διαχείριση των logistics τις βοηθά να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους και να φτάσουν στην επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης. Η μη άρτια διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερο κόστος logistics, για παράδειγμα, σε ότι αφορά την απογραφή, την μεταφορά, την επεξεργασία, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να υποφέρουν από το υψηλότερο κόστος της υλικοτεχνικής διαχείρισης και επομένως να έχουν χαμηλότερη κερδοφορία και μειωμένη ανταγωνιστικότητα. Συνεπώς, η έννοια των logistics πρέπει να αποτελεί κύριο σημείο της επιχειρηματικής στρατηγικής, στηρίζοντας την ανάπτυξη της επιχείρησης σε μακροπρόθεσμη βάση.

## Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία

### 3.1 Μελέτη περίπτωσης

Η μελέτη περίπτωσης, ως μέθοδος έρευνας, επιτρέπει την εξερεύνηση και την κατανόηση σύνθετων ζητημάτων. Είναι μια ερευνητική μέθοδος που εφαρμόζεται ιδιαίτερα όταν απαιτείται μια ολιστική, σε βάθος έρευνα. Αναγνωρίζεται ως ένα σημαντικό ερευνητικό εργαλείο σε πολλές κοινωνικές επιστήμες (Gulsecen&Kubat, 2006; Grassel&Schirmer, 2006; Johnson, 2006) και αποτελεί μια μέθοδο που προτιμάται ιδίως όταν υπάρχουν περιορισμοί των ποσοτικών μεθόδων στην διερεύνηση του ερευνητικού προβλήματος. Μέσω της μελέτης περίπτωσης, ο ερευνητής είναι σε θέση να πάει πέρα από τα ποσοτικά αποτελέσματα της στατιστικής και να κατανοήσει τις συμπεριφορικές συνθήκες (Tellis, 1997). Πέρα από την εκτενή εφαρμογή της μεθόδου στις κοινωνικές επιστήμες, υπάρχουν επίσης και άλλες περιοχές που έχουν χρησιμοποιήσει την περιπτώσιολογική μελέτη ως μέθοδο έρευνας, όπως στη διοίκηση και στην εκπαίδευση.

Η μελέτη περίπτωσης επιτρέπει στον ερευνητή να εξετάσει προσεκτικά τα δεδομένα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Στις περισσότερες περιπτώσεις, μια μελέτη περίπτωσης εστιάζει σε μια μικρή γεωγραφική περιοχή, σε μια επιχείρησή τομέα, αλλά και σε έναν πολύ περιορισμένο αριθμό ατόμων. Ο Yin (1984:23) ορίζει τη μελέτη περίπτωσης «ως την εμπειρική έρευνα που ερευνά ένα σύγχρονο φαινόμενο εντός του πλαισίου της πραγματικής ζωής». Ο σχεδιασμός της μελέτης περίπτωσης μπορεί να γίνει είτε σε μεμονωμένες περιπτώσεις είτε σε πολλαπλές. Ωστόσο, το μειονέκτημα του σχεδιασμού μίας μεμονωμένης μελέτης περίπτωσης είναι το ότι δεν μπορεί να παρέχει ένα γενικευμένο συμπέρασμα. Ένας τρόπος για να ξεπεραστεί

αυτή η αδυναμία είναι να συνδυαστεί η μελέτη περίπτωσης και με άλλες μεθόδους έρευνας, προκειμένου να επιβεβαιωθεί η εγκυρότητα της διαδικασίας. Από την άλλη, ο σχεδιασμός της πολλαπλής μελέτης περίπτωσης συνδυάζει πολλές πηγές αποδεικτικών στοιχείων και είναι πιθανό να υποστηρίξει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων και τα προηγούμενα αποτελέσματα. Συμπερασματικά, ο σχεδιασμός της μελέτης περίπτωσης πρέπει να είναι προσεκτικός, ικανός να απαντήσει το ερευνητικό ερώτημα, με ορθή εφαρμογή και σε σύνδεση με το θεωρητικό πλαίσιο (Tellis, 1997).

Σύμφωνα με τον Yin (1984), τρεις είναι οι βασικές κατηγορίες μελέτης περίπτωσης: η διερευνητική, η περιγραφική και η επεξηγηματική. Οι διερευνητικές μελέτες περιπτώσεων εξετάζουν ένα φαινόμενο σε ένα γενικό πλαίσιο με σκοπό να αναδείξουν την πορεία για περαιτέρω εξέταση. Μια πιλοτική μελέτη θεωρείται ένα παράδειγμα διερευνητικής μελέτης περίπτωσης (Yin, 1984; McDonough and McDonough, 1997). Οι περιγραφικές μελέτες περίπτωσης έχουν στόχους να περιγράψουν τα δεδομένα όπως αυτά συμβαίνουν. Σύμφωνα με τους McDonough and McDonough (1997) οι περιγραφικές μελέτες περίπτωσης μπορεί να είναι σε αφηγηματική μορφή. Η πρόκληση της περιγραφικής μελέτης περίπτωσης είναι ότι ο ερευνητής πρέπει να αρχίζει την έρευνα του με μια περιγραφική θεωρία για να υποστηρίξει την περιγραφή του φαινομένου. Εάν αυτό αποτύχει, υπάρχει το ενδεχόμενο να παρουσιαστούν προβλήματα κατά τη διάρκεια του ερευνητικού έργου. Τέλος, οι επεξηγηματικές περιπτώσιολογικές μελέτες εξετάζουν τα δεδομένα τόσο σε επίπεδο επιφανειακό όσο και σε βάθος προκειμένου να εξηγήσουν τα φαινόμενα που εξετάζονται. Οι επεξηγηματικές περιπτώσεις αναπτύσσονται ιδίως σε αιτιώδεις μελέτες για τη διερεύνηση φαινομένων σε περιπτώσεις πολύ σύνθετες και πολυπαραγοντικές. Άλλοι ερευνητές οριοθετούν και άλλες κατηγορίες μελέτης

περίπτωσης, όπως για παράδειγμα οι McDonough και McDonough (1997) που ορίζουν την ερμηνευτική και αξιολογική περιπτώσιολογική μελέτη, όπου στην πρώτη κατηγορία ο ερευνητής αποσκοπεί να ερμηνεύσει τα δεδομένα από τις αναπτυσσόμενες εννοιολογικές κατηγορίες, ενώ στη δεύτερη ο ερευνητής πηγαίνει περαιτέρω, προσθέτοντας την κρίση του για τα φαινόμενα που εξετάζει. Μια άλλη κατηγοριοποίηση δίνεται από τον Stake (1995) ο οποίος διακρίνει τρία είδη περιπτώσιολογικής μελέτης: την εγγενή, την οργανική και την συλλογική. Σε μια εγγενή μελέτη περίπτωσης, ο ερευνητής εξετάζει την υπόθεση για τους δικούς του λόγους. Σε μια οργανική μελέτη περίπτωσης, ο ερευνητής επιλέγει μια μικρή ομάδα των συμμετεχόντων προκειμένου να εξετάσει ένα συγκεκριμένο μοτίβο συμπεριφοράς, ενώ σε μια συλλογική μελέτη περίπτωσης, ο ερευνητής συντονίζει δεδομένα από πολλές διαφορετικές πηγές. Σε αντίθεση με την εγγενή περιπτώσιολογική μελέτη, η οργανική και η συλλογική μπορεί να επιτρέψουν τη γενίκευση των συμπερασμάτων σε έναν μεγαλύτερο πληθυσμό.

Ανάμεσα στα πλεονεκτήματα της μελέτης περίπτωσης είναι το ότι η εξέταση των δεδομένων διεξάγεται εντός της κατάστασης στην οποία πραγματοποιείται η δραστηριότητα. Για παράδειγμα, μια μελέτη περίπτωσης βοηθά τον ερευνητή να διερευνήσει τις στρατηγικές που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση, παρακολουθώντας το εν λόγω θέμα μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης. Δεύτερον, οι μελέτες περίπτωσης μπορούν να βασίζονται τόσο σε ποσοτικές όσο και σε ποιοτικές αναλύσεις δεδομένων. Τέλος, οι μελέτες περίπτωσης βοηθούν τον ερευνητή να εξερευνήσει ή να περιγράψει τα δεδομένα σε πραγματικό περιβάλλον (Zaidah, 2003; Yin, 1984). Σε ό,τι αφορά τα μειονεκτήματα των περιπτώσιολογικών μελετών, συνήθως εστιάζουν στην πολύ μικρή βάση για επιστημονική γενίκευση, δεδομένου ότι χρησιμοποιούν ένα μικρό αριθμό εξεταζόμενων περιοχών ή ακόμη και

μία μόνο (Tellis, 1997; Yin, 1994). Η προκατειλημμένη ερμηνεία των δεδομένων είναι επίσης ένα συχνό μειονέκτημα. Παρά όμως τα μειονεκτήματα, οι ερευνητές συνεχίζουν να αναπτύσσουν τη μέθοδο της μελέτης περίπτωσης ιδιαίτερα σε μελέτες με καταστάσεις της πραγματικής ζωής, σε διάφορους κλάδους και τομείς.

### 3.2 Δευτερογενήδεδομένα

Σε μια εποχή όπου τεράστιες ποσότητες δεδομένων συλλέγονται και αξιοποιούνται από τους ερευνητές σε όλο τον κόσμο, η πρακτικότητα της διερεύνησης ενός θέματος μέσω δευτερογενών δεδομένων γίνεται όλο και πιο διαδεδομένη (Smith, 2008; Smithetal., 2011). Η ανάλυση των δευτερογενών δεδομένων αφορά την ανάλυση των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί από κάποιον άλλο για έναν άλλο πρωταρχικό σκοπό. Η αξιοποίηση των υφιστάμενων δεδομένων παρέχει μια βιώσιμη επιλογή για τους ερευνητές, οι οποίοι μπορεί να έχουν περιορισμένο χρόνο και πόρους για τη διεξαγωγή της έρευνας τους. Η ανάλυση των δευτερογενών δεδομένων είναι μια βιώσιμη μέθοδος που χρησιμοποιείται κατά τη διαδικασία της έρευνας, όταν ακολουθείται μια συστηματική διαδικασία και αξιοποίηση της γνώσης πάνω στο τι είναι ήδη γνωστό και τι απομένει να μαθευτεί σχετικά με ένα θέμα μέσα από την ανασκόπηση των υπαρχουσών ερευνών που άλλοι έχουν πραγματοποιήσει στο παρελθόν. Η εν λόγω ανάλυση είναι μια ευέλικτη προσέγγιση και μπορεί να χρησιμοποιηθεί με διάφορους τρόπους, βασιζόμενη σε διαδικαστικά και αξιολογικά βήματα, όπως ακριβώς υπάρχουν στη συλλογή και αξιολόγηση πρωτογενών δεδομένων(Doolan&Froelicher, 2009). Σύμφωνα με τους ερευνητές, παραμένει μια τεχνική έρευναςαξιοποιήσιμη σε πολλούς τομείς (Andrewsetal., 2012; Smithetal., 2011). Όπως αναφέρει ο Creswell (2009), η

δευτερογενής ανάλυση είναι μια συστηματική μέθοδος που ως πρώτο βήμα έχει την ανάπτυξη των ερευνητικών ερωτημάτων. Στη συνέχεια, γίνεται η συλλογή των δεδομένων (Doolan & Froelicher, 2009; Kiecolt & Nathan, 1985; Magee et al., 2006) και ακολουθεί η αξιολόγηση του συνόλου των δεδομένων για να διασφαλιστεί η καταλληλότητα τους για το θέμα της έρευνας (Dale et al., 1988; Smith, 2008).

Το πλεονέκτημα των δευτερογενών δεδομένων είναι ότι τα δεδομένα αυτά ήδη υπάρχουν σε κάποια μορφή και μπορούν να αξιολογηθούν για την καταλληλότητα και την ποιότητα τους πριν από την πραγματική χρήση τους (Stewart & Kamins, 1993). Άλλα σημαντικά πλεονεκτήματα που συνδέονται με τη δευτερογενή ανάλυση είναι η αποτελεσματικότητα κόστους και η ευκολία που παρέχει (Dale et al., 1988; Smith, 2008). Δεδομένου ότι κάποιος άλλος έχει ήδη συλλέξει τα δεδομένα, ο ερευνητής δεν χρειάζεται να αφιερώσει χρηματοδοτικούς πόρους για τη συλλογή των δεδομένων. Όταν η βάση των δευτερογενών δεδομένων είναι διαθέσιμη, οι ερευνητές μπορούν να αποκτήσουν πρόσβαση και να χρησιμοποιούν μεγαλύτερα σύνολα δεδομένων υψηλής ποιότητας, όπως τα δεδομένα που συλλέγονται από μελέτες που χρηματοδοτούνται ή οργανισμούς που εξετάζουν μεγαλύτερα δείγματα και να περιέχουν ουσιαστική πληροφόρηση. Τα μεγαλύτερα δείγματα είναι πιο αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού-στόχου και επιτρέπουν μεγαλύτερη εγκυρότητα και πιο γενικεύσιμα ευρήματα (Smith, 2008; Smith et al., 2011). Η πρόσβαση σε αυτόν τον τύπο δεδομένων παρουσιάζει ευκαιρίες για όλους τους ερευνητές (Doolan & Froelicher, 2009), μέσω της αναπαραγωγής, της νέας ανάλυσης και της εκ νέου ερμηνείας της υπάρχουσας έρευνας. Δίνει επίσης στους ερευνητές ευκαιρίες να συμμετάσχουν σε διαδικασίες ανάπτυξης νέων ιδεών, θεωριών, πλαισίων και μοντέλων σχεδιασμού έρευνας και να παράγουν νέα γνώση. Σε ό,τι αφορά τα μειονεκτήματα, τα δευτερογενή δεδομένα μπορεί να μη βοηθούν



ικανοποιητικά τον ερευνητή να απαντήσει τα ειδικά ερευνητικά ερωτήματα που έχει θέσει, ενώ ακόμη οι συγκεκριμένες πληροφορίες που ο ερευνητής θα ήθελε να έχει μπορεί να μην έχουν συλλεχθεί στο παρελθόν (Boslaugh, 2007; Doolan&Froelicher, 2009). Ένα δεύτερο σημαντικό μειονέκτημα της χρήσης δευτερογενών στοιχείων είναι ότι ο ερευνητής δεν συμμετέχει στην διαδικασία συλλογής των δεδομένων και δεν γνωρίζει ακριβώς πώς αυτή η διαδικασία συλλογής πραγματοποιήθηκε. Ως εκ τούτου, χρειάζεται πολλαπλή τεκμηρίωση της διαδικασίας συλλογής δεδομένων, μέσα από πολλαπλές πηγές, όπως εκθέσεις και δημοσιεύσεις (Boslaugh, 2007; Daleetal., 1988; Kiecolt&Nathan, 1985). Εξασφαλίζοντας μια άρτια κριτική αξιολόγηση των δευτερογενών δεδομένων, μπορεί να αντιμετωπισθούν οι περισσότεροι περιορισμοί των εν λόγω δεδομένων.

### 3.3 Λόγοι επιλογής μεθόδου

Η επιλογή της αξιοποίησης δευτερογενών δεδομένων βασίστηκε στο ότι στόχος της εργασίας τέθηκε να αναλυθούν θεωρητικά οι έννοιες της αλυσίδας εφοδιασμού, logistics και διακίνησης/ διανομής προϊόντων, μέσα από την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Επιλέχθηκε να αξιοποιηθούν δευτερογενή δεδομένα καθώς υπάρχουν πλήρεις, κατάλληλες και ποιοτικές πληροφορίες για το εξεταζόμενο θέμα στη βιβλιογραφία, ενώ συνάμα η συλλογή τους έχει ελάχιστο κόστος και μεγάλη ευκολία χρήσης. Υπήρξε επαρκής πρόσβαση σε μεγάλα σύνολα σχετικών δευτερογενών δεδομένων σε μελέτες που περιέχουν ουσιαστική πληροφόρηση για την αλυσίδα εφοδιασμού, τα logistics και θέματα που αφορούν τη διακίνηση/ διανομή των προϊόντων, ενώ επαρκής ήταν και η πληροφόρηση στο διαδίκτυο για την εξεταζόμενη επιχείρηση Inditex.

Συνάμα, η επιλογή της μελέτης περίπτωσης για τηνInditexως προς τα συστήματα διακίνησης και διανομής προϊόντων που εφαρμόζει, βασίστηκε στο ενδιαφέρον της ερευνήτριας να μελετήσει τη συγκεκριμένη περίπτωση, όντας στο παρελθόν εργαζόμενη στην εν λόγω εταιρία και έχοντας ενδιαφέρον να μελετήσει τον τομέα της διανομής σε μια εταιρεία που αν και τα κέντρα διανομής της είναι σε μια χώρα, εντούτοις καταφέρνει να έχει ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό σύστημα και να τροφοδοτεί χιλιάδες καταστήματα παγκοσμίως.

## Κεφάλαιο 4: Ανάλυση

### 4.1 Η εταιρία Inditex: διεθνής εικόνα και παρουσία στην Ελλάδα

Η Inditexείναι ένας από τους μεγαλύτερους λιανοπωλητές μόδας στον κόσμο, με οκτώ μάρκες: Zara, Pull&Bear, MassimoDutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, ZaraHome και Uterqü e. Οιπωλήσεις της λαμβάνουν χώρα μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας της σε 202 αγορές και μέσα από τα 7.447φυσικά της καταστήματα (πίνακας 1) σε 96 αγορές (Ιστοσελίδα εταιρίας, 2019).

Πίνακας 1 Διεθνής εικόνα της εταιρίας: αριθμός καταστημάτων ανά μάρκα

<b>Μάρκα</b>	<b>Αριθμός καταστημάτων</b>
Zara	2256
Pull&Bear	972
MassimoDutti	761
Bershka	1103
Stradivarius	996
Oysho	673
ZaraHome	595
Uterqüe	91
<b>Σύνολο</b>	<b>7447</b>

(Ιστοσελίδα εταιρίας, 2019)

Η εταιρία ιδρύθηκε το 1963, ως μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση με γυναικεία ρούχα και με τα χρόνια, το μέγεθος της αυξήθηκε σημαντικά, αλλά διατήρησε τη φιλοσοφία της: ο πελάτης βρίσκεται στο κέντρο της εταιρίας. Τα βασικά στοιχεία του προφίλ της ιστορίας της δίνονται ακολούθως (Ιστοσελίδα εταιρίας, 2019):

- 1963: Η επιχείρηση ξεκινά στη A Coruña της βορειοδυτικής Ισπανίας, με ιδρυτή τον Amancio Ortega, ως ένα μικρό εργαστήριο που φτιάχνει φορέματα και παπλώματα για διανομή. Σε δέκα χρόνια, το εργατικό δυναμικό της μεγαλώνει στα 500 άτομα.
- 1975: Ανοίγει το πρώτο κατάστημα Zara στην A Coruña.
- 1976: Το επιχειρησιακό μοντέλο Zara για τη μόδα γίνεται επιτυχία, φέρνοντας τους πελάτες πιο κοντά από ποτέ στα προϊόντα που θέλουν, σε προσιτή τιμή.
- 1977: Τα κεντρικά γραφεία εγκαθίστανται στην Arteixo, στην Ισπανία. Τα εργοστάσια GOA και Samlor, τα πρώτα εργοστάσια ένδυσης της Zara, κατασκευάζονται στα περίχωρα της A Coruña.
- 1983: Η Zara επεκτείνεται στην Ισπανία και η εταιρία αποκτά εννέα καταστήματα σε μερικές από τις πιο διάσημες εμπορικές περιοχές στις μεγαλύτερες πόλεις της Ισπανίας.
- 1984: Το πρώτο κέντρο αλυσίδας εφοδιασμού ανοίγει και η εταιρία επενδύει στην οικοδόμηση ενός υπερσύγχρονου κέντρου logistics, που εκτείνεται σε 10.000 τετραγωνικά μέτρα στο Arteixo.
- 1985: Η Inditex ιδρύεται επίσημα ενσωματώνοντας όλες τις εταιρείες της μαζί υπό ένα κοινό σύστημα διανομής ικανό να αντιδρά στις μεταβαλλόμενες τάσεις της αγοράς πολύ γρήγορα.

- 1988: Η Zara επεκτείνεται διεθνώς, ανοίγοντας ένα κατάστημα Zara στο Πόρτο της Πορτογαλίας.
- 1989: Η Zara επεκτείνεται διατλαντικά στις ΗΠΑ , με ένα νέο κατάστημα στη λεωφόρο Lexington, στην Νέα Υόρκη
- 1990: Η Zara εισέρχεται στην αγορά της Γαλλίας, ανοίγοντας κατάστημα στο RueHalévy στο Παρίσι.
- 1991: Η Pull&Bear και η MassimoDutti εισέρχονται στην Inditex
- 1992: Ανοίγει το πρώτοκατάστημαZara στο Μεξικό.
- 1993: Η Zara κάνει είσοδο στην ελληνική αγορά, με το πρώτο κατάστημα Zara στην Αθήνα.
- 1994: Η Zara εισέρχεται στο Βέλγιο και τη Σουηδία.
- 1995: Η Zara εισέρχεται στην αγορά της Μάλτας και εγκαινιάζει την casualTrafaluc γραμμή της για τις γυναίκες.
- 1996: Η Zara κάνει είσοδο στην αγορά της Κύπρου, με το πρώτο κατάστημα στη Λευκωσία.
- 1997: Η εταιρία επεκτείνεται σε Νορβηγία και Ισραήλ φτάνοντας περισσότερα από 600 καταστήματα σε 14 αγορές.
- 1998: Λανσάρεται η Bershka. Η νέα αυτή μάρκα στοχεύει στους νέους. Η Inditex ανοίγει καταστήματα για πρώτη φορά στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Τουρκία, τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, το Κουβέιτ, το Λίβανο, την Ιαπωνία, την Αργεντινή και τη Βενεζουέλα.
- 1999: Η Stradivarius εισέρχεται στην Inditex. Η πέμπτη μάρκα της απευθύνεται κυρίως σε νεαρές και δυναμικές γυναίκες (σήμερα έχει επίσης συλλογή για άνδρες). Η διεθνής επέκτασή της συνεχίζεται σε

εννέα νέες αγορές: Κάτω Χώρες, Γερμανία, Πολωνία, Σαουδική Αραβία, Μπαχρέιν, Καναδά, Βραζιλία, Χιλή και Ουρουγουάη.

- 2000: Νέα κεντρικά γραφεία κατασκευάζονται στην περιοχή Arteixo, σε ένα ολοκαίνουργιο κτίριο για να ικανοποιήσει η εταιρία την ταχεία ανάπτυξή της. Ανοίγει επίσης καταστήματα σε τέσσερις ακόμη αγορές: Ανδόρα, Αυστρία, Δανία και Κατάρ.
- 2001: Λανσάρεται η Oysho και η Inditex εισέρχεται στο χρηματιστήριο της Μαδρίτης. Εκδίδει κώδικα δεοντολογίας για τους κατασκευαστές και τους προμηθευτές της και εντάσσεται στον δείκτη βιωσιμότητας Dow Jones. Ανοίγει καταστήματα σε έξι νέες αγορές.
- 2002: Το πρόγραμμα «for &from» λανσάρεται για άτομα με ειδικές ανάγκες, παρέχοντας ένταξη στην εργασία για τα άτομα αυτά. Η εταιρία δημιουργεί ένα νέο κέντρο διανομής στη Σαραγόσα της Ισπανίας και ανοίγει τα πρώτα καταστήματά της στη Φινλανδία, την Ελβετία, το Ελ Σαλβαδόρ, τη Δομινικανή Δημοκρατία και τη Σιγκαπούρη.
- 2003: Δημιουργείται η ZaraHome και η εταιρία εισέρχεται στις αγορές της Σλοβενίας, της Σλοβακίας, της Ρωσίας και της Μαλαισίας.
- 2004: Η εταιρία φτάνει στο ορόσημο των 2.000 καταστημάτων, ανοίγοντας κατάστημα στο Χονγκ Κονγκ, φέρνοντας τα προϊόντα της σε 56 αγορές σε όλη την Ευρώπη, την Αμερική, την Ασία και την Αφρική. Ανοίγει καταστήματα σε Μαρόκο, Εσθονία, Λετονία, Ρουμανία, Ουγγαρία, Λιθουανία και Παναμά.
- 2005: Ο Pablo Isla γίνεται Deputy Chairman και CEO της Inditex. Η Ινδονησία, η Ταϊλάνδη και οι Φιλιππίνες γίνονται νέες αγορές για την

Inditex, μαζί με το Μονακό και την Κόστα Ρίκα σε ένα έτος που είδε σχεδόν 700 νέα καταστήματα να ανοίγουν σε όλο τον κόσμο.

- 2006: Η εταιρία αναπτύσσει το περιβαλλοντικό στρατηγικό της σχέδιο για το διάστημα 2007-2010 και επισημοποιεί τον στόχο της να διασφαλίσει ότι οι επιχειρηματικές της δραστηριότητες είναι περιβαλλοντικά υπεύθυνες και βιώσιμες. Η Σερβία, η ηπειρωτική Κίνα και η Τυνησία εισέρχονται στον παγκόσμιο χάρτη των καταστημάτων της.
- 2007: Η Zarahome.com γίνεται το πρώτο ηλεκτρονικό κατάστημα και δύο νέα κέντρα διανομής ανοίγουν κοντά στη Μαδρίτη και την Λεόν στην Ισπανία. Το χλιεστό κατάστημα Zara ανοίγει στη Φλωρεντία. Επίσης, υπογράφεται συμφωνία με την IndustriALL, μια διεθνή Συνδικαλιστική Ομοσπονδία, για την ενίσχυση των εργασιακών δικαιωμάτων.
- 2008: Η Uterqüe λανσάρεται και εγκαινιάζεται το πρώτο οικολογικό κατάστημα Zara στην εμπορική καρδιά της Αθήνας. Η Inditex ανοίγει νέο κατάστημα στο Τόκιο και φτάνει τις 73 αγορές με καταστήματα στη Νότια Κορέα, την Ουκρανία, το Μαυροβούνιο, την Ονδούρα και την Αίγυπτο.
- 2009: Η εταιρία εμβαθύνει την κάλυψή της στην Κίνα με νέα καταστήματα. Η Βαρκελώνη αποκτά το δεύτερο οικολογικό κατάστημα της εταιρίας και ένα νέο κέντρο διανομής στο Palafolls.
- 2010: Η Zara επεκτείνεται διαδικτυακά και το κατάστημα No 5000 ανοίγει στη Ρώμη, όπως και ένα νέο οικολογικό κατάστημα στην ίδια

πόλη. Η εταιρία παρουσιάζει το νέο σχέδιο περιβαλλοντικής στρατηγικής, το οποίο ονομάζεται βιώσιμη Inditex 2011-2015.

- 2011: Ο Pablo Isla λαμβάνει ρόλο chairman. Την ίδια χρονιά, δρομολογούνται διαδικτυακές πλατφόρμες για όλες τις μάρκες της εταιρίας και η Zara κάνει online πωλήσεις στις ΗΠΑ και την Ιαπωνία. Η εταιρία πετυχαίνει παρουσία σε 82 αγορές.
- 2012: Η εταιρία φτάνει το ορόσημο των 6000 καταστημάτων, με ένα νέο κατάστημα στην Oxford Street του Λονδίνου. Η εταιρία δημιουργεί ένα κέντρο αλυσίδας εφοδιασμού στην Tordera της Βαρκελώνης, το πρώτο του είδους του στην Ισπανία που έλαβε τον χαρακτηρισμό LEED gold environmental rating.
- 2013: Ανοίγουν καταστήματα με νέες εικόνες μάρκας και με προφίλ υψηλών χαρακτηριστικών, όπως το Massimo Dutti (Rue de la Paix), Zara (Champs-Élysées, Paris), Oysho, Zara Home (Shanghai) και Pull & Bear σε St Petersburg. Η εταιρία είναι μεταξύ των πρώτων υπογραφόντων της συμφωνίας ορόσημου «Fire and Building Safety» στο Bangladesh για τη βελτίωση των συνθηκών εκεί.
- 2014: Ένα νέο κέντρο logistics ανοίγει στην Cabanillas (Ισπανία). Η νέα πλατφόρμα εφοδιαστικής αρχίζει να λειτουργεί και επιτυγχάνει την περιβαλλοντική πιστοποίηση LEED Gold. Η εταιρία συνεχίζει την επέκταση της online και offline, με νέα εμβληματικά καταστήματα, επέκταση και ανακαίνιση των υφιστάμενων εγκαταστάσεων και είσοδο σε νέες αγορές. Το νέο της τεχνολογικό κέντρο εγκαινιάζεται.



- 2015: Η εταιρία φτάνει τα 7,000 καταστήματα και δημιουργεί ένα ειδικό σχέδιο επιμερισμού των κερδών που αποδίδει €37.400.000 στους 78.000 εργαζομένους σε 50 χώρες.
- 2016: Η εταιρία λαμβάνει διεθνή αναγνώριση του έργου της για τη βιωσιμότητα και χαρακτηρίζεται ως ηγέτιδα για τη βιομηχανία λιανικού εμπορίου στον δείκτη βιωσιμότητας του Dow Jones και στο Greenpeace's Detox Catwalk, όπου περιγράφεται ως «υποδειγματική» στην προσέγγισή της για μηδενική απόρριψη επικίνδυνων χημικών ουσιών κατά τη διάρκεια της παραγωγής. Ενισχύει τη συμφωνία με την IndustriALL Global Union και εγκαινιάζει το σχέδιο περιβαλλοντικής στρατηγικής 2016-2020. Πέντε νέες αγορές αποκτούν τα πρώτα τους καταστήματα Inditex και γίνεται είσοδος σε οκτώ νέες διαδικτυακές αγορές.
- 2017: Η εταιρία αναπτύσσει περαιτέρω το ολοκληρωμένο της μοντέλο καταστημάτων και online πωλήσεων μέσα από τη zara.com στην Ινδία, τη Μαλαισία, τη Σιγκαπούρη, την Ταϊλάνδη και το Βιετνάμ. Η εταιρία αυξάνει την ZaraJoinLife βιώσιμη συλλογή και ενισχύει την πρωτοβουλία MassimoDutti και Oysho.
- 2018: Η εταιρία πετυχαίνει πώληση σε 202 αγορές και επέκταση της διαδικτυακής της παρουσίας. Η Zara ξεκίνησε το παγκόσμιο ηλεκτρονικό κατάστημά της σε 106 αγορές. η εταιρία οριοθέτησε νέες περιοχές εργασίας και νέες υπηρεσίες για τους εργαζομένους.

Δουλεύοντας στενά ως μια ενιαία εταιρεία σε παγκόσμιο επίπεδο, η εταιρία επικεντρώθηκε στα βασικά στοιχεία της παραγωγής σχεδιασμού μόδας, διανομής και λιανικής, φέρνοντας τους πελάτες της πιο κοντά από ποτέ στα προϊόντα που ήθελαν

σε προσιτές τιμές. Η επιτυχία της πρώτης μάρκας της – η Zara – ακολουθήθηκε από τη διεθνή επέκταση της στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και τη διαδοχική έναρξη νέων εμπορικών σημάτων. Το εργατικό της δυναμικό ξεπερνά τα 174.000 άτομα διεθνώς, τα οποία εργάζονται με σκοπό να δημιουργήσουν αξία πέρα από το κέρδος, βάζοντας τους ανθρώπους και το περιβάλλον στο επίκεντρο της λήψης αποφάσεων και προσπαθώντας συνεχώς για το καλύτερο αποτέλεσμα. Η εταιρία βασίζεται στη φιλοσοφία ότι η μόδα της είναι «RighttoWear» (Ιστοσελίδα εταιρίας, 2019).

Αναφορικά με τη διεθνή της παρουσία, το 57% των εργοστασίων της βρίσκεται κοντά στην έδρα της στην περιοχή Arteixo (A Coruña, Ισπανία). Η εταιρία συνεργάζεται με 1.866 προμηθευτές και 7.235 εργοστάσια σε όλο τον κόσμο. Συνάμα, οι επενδύσεις της σε κοινωνικά προγράμματα παγκοσμίως έφτασαν τα €46.200.000 τον τελευταίο χρόνο. Πιο ειδικά ανά γεωγραφική περιοχή, στην Ευρώπη η εταιρία διατηρεί 4946 καταστήματα (πίνακας 2), συνεργάζεται με 659 προμηθευτές, παράγει τα προϊόντα της σε 3.720 εργοστάσια και επενδύει το 57% της συνολικής της επένδυσης σε κοινωνικά προγράμματα. Στην Αμερική, η εταιρία διατηρεί 847 καταστήματα (πίνακας 3), συνεργάζεται με 22 προμηθευτές, παράγει τα προϊόντα της σε 34 εργοστάσια και επενδύει το 21% της συνολικής της επένδυσης σε κοινωνικά προγράμματα. Τέλος, στην Ασία και τον υπόλοιπο κόσμο, η εταιρία διατηρεί 1654 καταστήματα (πίνακας 4), συνεργάζεται με 1185 προμηθευτές, παράγει τα προϊόντα της σε 3481 εργοστάσια και επενδύει το 21% της συνολικής της επένδυσης σε κοινωνικά προγράμματα. Σε ότι αφορά την οικονομική της εικόνα, είναι ανοδική όπως δείχνουν τα ποσοτικά στοιχεία, τόσο αναφορικά με τις πωλήσεις, όσο και τα κέρδη και τα μερίσματα (γράφημα 2, πίνακας 5) (Ιστοσελίδα εταιρίας, 2019; Annualreport 2018).

Πίνακας 2 Εικόνα της εταιρίας στην Ευρώπη: αριθμός καταστημάτων ανά  
 μάρκα

<b>Μάρκα</b>	<b>Αριθμός καταστημάτων</b>
Zara	1341
Pull&Bear	684
MassimoDutti	513
Bershka	767
Stradivarius	741
Oysho	447
ZaraHome	394
Uterqüe	59
<b>Σύνολο</b>	<b>4946</b>

(Ιστοσελίδα εταιρίας, 2019)

Πίνακας 3 Εικόνα της εταιρίας στην Αμερική: αριθμός καταστημάτων ανά  
 μάρκα

<b>Μάρκα</b>	<b>Αριθμός καταστημάτων</b>
Zara	345
Pull&Bear	98
MassimoDutti	63
Bershka	116
Stradivarius	78
Oysho	66
ZaraHome	66

Uterqüe	15
<b>Σύνολο</b>	<b>847</b>

(Ιστοσελίδα εταιρίας, 2019)

Πίνακας 4 Εικόνα της εταιρίας στην Ασία και τον υπόλοιπο κόσμο: αριθμός καταστημάτων ανά μάρκα

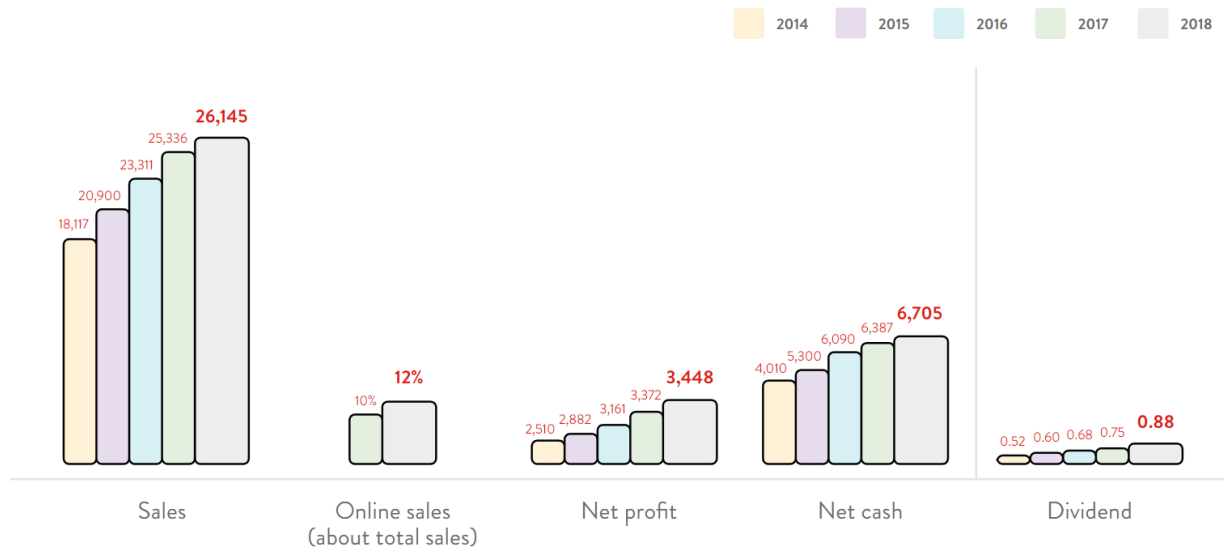
<b>Μάρκα</b>	<b>Αριθμός καταστημάτων</b>
Zara	570
Pull&Bear	190
MassimoDutti	185
Bershka	220
Stradivarius	177
Oysho	160
ZaraHome	135
Uterqüe	17
<b>Σύνολο</b>	<b>1654</b>

(Ιστοσελίδα εταιρίας, 2019)

MAIN INDICATORS (in million euros)

Evolution from 2014

From 2018



Γράφημα 2 Οικονομική εικόνα της εταιρίας (2014-2018)

(Annualreport 2018)

## Πίνακας 5 Οικονομική εικόνα της εταιρίας (2014-2018)

### | Net Sales (€ million)

	2018	2017	2016	2015	2014
Net sales	26,145	25,336	23,311	20,900	18,117
Like-for-like sales growth	4%	5%	10%	8,5%	5%
Online sales as % of total	12%	10%	N.R.	N.R.	N.R.

### | Sales by brand (€ million)

	2018	2017	2016	2015	2014
Zara + Zara Home	18,021(*)	17,449(*)	16,168	14,294	12,142
Pull&Bear	1,862	1,747	1,566	1,417	1,284
Massimo Dutti	1,802	1,765	1,630	1,498	1,413
Bershka	2,240	2,227	2,012	1,875	1,664
Stradivarius	1,534	1,480	1,343	1,289	1,130
Oysho	585	570	509	452	416
Uterqüe	101	97	83	75	68

### | Sales by geography (% of total)

	2018	2017	2016	2015	2014
Spain	16.2%	16.3%	16.9%	17.7%	19.0%
Europe (excl. Spain)	45.1%	44.9%	43.9%	44.0%	46.0%
Americas	15.5%	15.6%	15.3%	14.7%	13.9%
Asia & RoW	23.2%	23.2%	23.9%	23.5%	21.1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### | Profit and cash flow metrics (€ million)

	2018	2017	2016	2015	2014
EBITDA	5,457	5,277	5,083	4,699	4,103
EBIT	4,357	4,314	4,021	3,677	3,198
Net profit	3,448	3,372	3,161	2,882	2,510
Net profit attributable to the parent	3,444	3,368	3,157	2,875	2,501
Cash flow generated	4,378	4,411	4,406	3,897	3,349

### | Financial ratios

	2018	2017	2016	2015	2014
ROE (return on equity)	24%	26%	26%	26%	25%
ROCE (return on capital employed)	31%	33%	33%	34%	33%

### | Commercial presence

	2018	2017	2016	2015	2014
No. of markets	202	96	93	88	88
No. of markets with stores	96	96	93	88	88
Number of stores	7,490	7,475	7,292	7,013	6,683
No. of markets with online sales	156	47	43	29	27

(Annualreport 2018)

Η Inditex στην Ελλάδα έχει την επωνυμία INDITEX ΕΛΛΑΣ ΑΕ (Εισαγωγική Εταιρία Ανδρικών - Γυναικείων Ενδυμάτων), με κεντρικά γραφεία στην Ομόνοια και με πάνω από 160 σημεία πώλησης στη χώρα. Παρά τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης, η Inditex στην Ελλάδα εφάρμοσε μια επιθετική στρατηγική πολιτική και κατάφερε να επιτύχει αύξηση κατά 4% στον κύκλο εργασιών το 2017, με τις αλυσίδες UterqüeGreece, MassimoDutti, ZaraGreece και Stradivarius Greek να συμβάλλουν στην αύξηση αυτή. Οι συνολικές πωλήσεις του ομίλου την οικονομική χρήση 1/2/2017 έως 31/1/2018 ανήλθαν σε 479,14 εκατ. ευρώ από 460,7 εκατ. ευρώ το 2016 (1/2/2016 έως 31/1/2017). Τα κέρδη προ φόρων υποχώρησαν κατά 7,04% και διαμορφώθηκαν για τον όμιλο στα 21,6 εκατ. ευρώ το 2017 από 23,3 εκατ. ευρώ

το 2016. Όμως αυτή υπήρξε μια στρατηγική επιλογή ώστε να ανακάμψει μέσω επένδυσης στη δημόσια εικόνα του ένας όμιλος με επικοινωνιακά πλήγματα προ ετών. Σημαντικό σημείο αποτελεί το γεγονός ότι από το 2016 η Inditex λανσάρει δυναμικά το e-commerce και τις πωλήσεις με τα websites στη χώρα μας (Μαρκόπουλος, 2018).

## 4.2 Τα συστήματα διακίνησης και διανομής προϊόντων της Inditex

Η εταιρία έχει αναπτύξει ένα επιχειρησιακό μοντέλο (σχήμα 10) μέσα από το οποίο αποσκοπεί να δημιουργεί αξία προσφέροντας τα προϊόντα της και ενεργώντας με υπευθυνότητα και με ακρίβεια σε κάθε στάδιο της διαδικασίας της μόδας από το σχεδιασμό και την προμήθεια, συνεχίζοντας στην κατασκευή και τον ποιοτικό έλεγχο, και έως τα logistics και τις πωλήσεις μέσω των φυσικών της καταστημάτων και των ηλεκτρονικών της δικτύων. Στο μοντέλο αυτό, επίκεντρο αποτελεί ο πελάτης (Ιστοσελίδα εταιρίας).



Σχήμα 10 Το επιχειρησιακό μοντέλο της Inditex

(Ιστοσελίδα εταιρίας)

Η εταιρία ανανεώνει τις συλλογές της σε όλα της τα καταστήματα στον κόσμο δύο φορές την εβδομάδα. Τα καταστήματά της εξυπηρετούν τις ανάγκες των πελατών της, και τα κέντρα εφοδιαστικής εξυπηρετούν τις ανάγκες των καταστημάτων της. Αυτή η ανανέωση των συλλογών των καταστημάτων, φυσικών και online, δύο φορές την εβδομάδα της δίνει τη δυνατότητα να παραδώσει τις παραγγελίες σε καταστήματα σε όλο τον κόσμο μέσα σε 48 ώρες, και συχνά νωρίτερα. Τα συστήματα διακίνησης και διανομής των προϊόντων της είναι ευέλικτα και ιδιαίτερα αποτελεσματικά γεγονός που πηγάζει από την αδιάκοπη αναζήτηση της εταιρίας για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα σε όλες τις διαδικασίες και με όλους, καλύπτοντας τη δέσμευσή της στη βιωσιμότητα. Η Inditex διατηρεί 10 κέντρα Logistic (πίνακας 6) τα οποία είναι όλα στην Ισπανία, κοντά στα κεντρικά γραφεία της εταιρίας ώστε να εξασφαλίζεται εγγύτητα, μείωση στην κατανάλωση ενέργειας και στις εκπομπές (Ιστοσελίδα εταιρίας).

Πίνακας 6 Τα κέντρα Logistic της εταιρίας

Arteixo, A Coruña
Cabanillas del Campo, Guadalajara
Elche, Alicante
Meco, Madrid
Narón, A Coruña
Onzonilla del Campo, León
Palafolls, Barcelona
Sallent, Barcelona
Tordera, Barcelona
Zaragoza

(Ιστοσελίδα εταιρίας)



Η εταιρία χρησιμοποιεί την τελευταία τεχνολογία και λογισμικό που έχει σχεδιαστεί από εσωτερική ομάδα εμπειρογνομόνων της για να επιτύχει ένα εξαιρετικά προηγμένο σύστημα πολλαπλής μεταφοράς προϊόντων. Τα συστήματα διακίνησης και διανομής των προϊόντων της διενεργούν μια πιο αποτελεσματική και ακριβή διαχείριση χρόνου αποστολής και διπλασιάζουν την ταχύτητα με την οποία τα προϊόντα μεταφέρονται, αποθηκεύονται και συλλέγονται. Τα κέντρα Logistics λειτουργούν με τα υψηλότερα πρότυπα διεθνούς βιωσιμότητας και έχουν χαρακτηριστεί από συστηματικές προσπάθειες αναβάθμισης όλων των υπαρχουσών πλατφόρμων υλικοτεχνικής υποστήριξης, ενώ ακόμη κατέχουν οικολογικά αποδοτικό φωτισμό, βελτιωμένη μόνωση, εξελιγμένο εξοπλισμό, οχήματα για τις εσωτερικές μεταφορές, και κάνουν χρήση 100% ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (Ιστοσελίδα εταιρίας).

Η Inditex συνεργάζεται με τους προμηθευτές της για την τυποποίηση και τη συσκευασία, χρησιμοποιώντας περισσότερα βιώσιμα υλικά και κάνοντας επαναχρησιμοποίηση κουτιών από χαρτόνι, κρεμαστών και αντικλεπτικών, καθώς και ανακύκλωση αυτών όταν μπορούν να χρησιμοποιηθούν ξανά. Κάθε κουτί από χαρτόνι που χρησιμοποιείται για να στείλει η εταιρία τα ρούχα της στα καταστήματα της μπορούν να χρησιμοποιηθούν έως και πέντε φορές. Αυτό έχει συμβάλει στη μείωση των οδικών μεταφορών κατά 2 εκατομμύρια χιλιόμετρα. Συνάμα, 88% των αποβλήτων που παράγονται στα κέντρα διανομής της επαναχρησιμοποιείται ή ανακυκλώνεται. Με τακτική περιβαλλοντική εκπαίδευση και προγράμματα ευαισθητοποίησης, οι καθημερινές ενέργειες και πρακτικές εργασίας των εργαζομένων στα κέντρα Logistics και τα γραφεία συμβάλλουν στη μείωση της κατανάλωσης και στα απόβλητα (Ιστοσελίδα εταιρίας).

Η διανομή και η μεταφορά των προϊόντων της γίνεται εξ ολοκλήρου από εξωτερικούς αναδόχους που έχουν ενεργό ρόλο στην προσπάθεια για μείωση των εκπομπών αερίων θερμοκηπίου. Η εταιρία έχει αναπτύξει ένα εργαλείο για τη μέτρηση των εκπομπών που βασίζεται σε διαφορετικά μέσα μεταφοράς σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα και που τη βοηθά να παρακολουθεί την πρόοδο των διαδικασιών και να προσφέρει σχέδια βελτίωσης για τους διανομείς ώστε να προβούν σε μειώσεις. Χάρη στο μοντέλο κεντρικής διανομής που ακολουθεί η εταιρία, όλα τα προϊόντα της, ανεξάρτητα από το πού παράγονται, έρχονται όλα στα κέντρα logistics στην Ισπανία. Από εκεί, κατανέμονται σε όλα τα καταστήματά της σε όλο τον κόσμο. Τα καταστήματά της λαμβάνουν νέα εμπορεύματα, συμπεριλαμβανομένων των νέων σχεδίων, δύο φορές την εβδομάδα. Η διάρκεια όλης αυτής της διαδικασίας, χάρη στα συστήματα και την τεχνολογία της Inditex, εξασφαλίζει ότι το μέσο χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από την παραλαβή των εμπορευμάτων στα κέντρα διανομής της έως και την παράδοση των εμπορευμάτων της στα καταστήματά της είναι 36 ώρες στην Ευρώπη και το πολύ 48 ώρες στην Αμερική και την Ασία (Ιστοσελίδα εταιρίας).

Η Inditex έχει επενδύσει πάνω από 2 δισεκατομμύρια ευρώ στην τεχνολογία τα τελευταία έξι χρόνια. Αυτή η προσπάθεια έχει θέσει ως προτεραιότητα την αλυσίδα εφοδιασμού, η οποία είναι ένα κρίσιμο στοιχείο του επιχειρηματικού μοντέλου της. Η αξιοποίηση της τεχνολογίας RFID σε όλες τις μάρκες της είναι ένα από τα πιο σημαντικά ορόσημα, καθώς της επιτρέπει να παρακολουθεί κάθε ένα από τα ρούχα της ανά πάσα στιγμή, από τη στιγμή που θα φτάσουν στο κεντρικό της σημείο έως ότου πωληθούν. Με την τεχνολογία RFID έχει ενεργοποιηθεί το σύστημα διαχείρισης online-offline αποθεμάτων, χάρη στην οποία οι πελάτες έχουν καλύτερη πρόσβαση στα προϊόντα που ψάχνουν, ανεξάρτητα από το πού βρίσκονται. Τα

παραπάνω, σε συνδυασμό με τη διαδικασία ψηφιοποίησης και τον τέλειο συγχρονισμό σε όλες τις υλικοτεχνικές δραστηριότητες των κέντρων logistics, καθιστούν πιο αποτελεσματικό τόσο το κατάστημα όσο και την εξυπηρέτηση των πελατών (σχήμα 11) (Ιστοσελίδα εταιρίας).

μοντέλο→	projects→	αποτελέσματα
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συγκεντρωτικό μοντέλο διανομής</li> <li>• Αποστολή εμπορευμάτων στα καταστήματα σε όλο τον κόσμο από τις κεντρικές πλατφόρμες δύο φορές την εβδομάδα</li> <li>• Ολοκλήρωση των αποθεμάτων σε φυσικά και διαδικτυακά καταστήματα</li> <li>• Διανομή από online παραγγελίες σε 156 αγορές</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RFID</li> <li>• ψηφιοποίηση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αυθημερόν παράδοση (12 μητροπολιτικές περιοχές) και παράδοση την επόμενη μέρα (8 αγορές) των online παραγγελιών</li> <li>• RFID πλήρως αναπτυγμένο στις μάρκες Zara, Massimo Dutti, Pull &amp; Bear και Uterqüe</li> <li>• Ολοκληρωμένη διαχείριση των αποθεμάτων σε 49 αγορές της Zara με online πωλήσεις</li> <li>• Ανάπτυξη διαδικτυακών πωλήσεων κατά 27%</li> </ul>

Σχήμα 11 Το μοντέλο διανομής της Inditex και η αποτελεσματικότητά του

(Annualreport 2018)

Κάθε κρίκος της αλυσίδας αξίας της Inditex περιστρέφεται γύρω από τον πελάτη. Η ικανότητα προσαρμογής της μόδας στις προτιμήσεις του πελάτη, εξασφαλίζοντας τα υψηλότερα πρότυπα υγείας και ασφάλειας, πλαισιώνεται από τη δέσμευσή της στην ποιότητα και τη βιωσιμότητα, συνδυασμός που αποτελεί σήμα κατατεθέν της ταυτότητας της Inditex. Η τεχνολογική δυναμική και η ψηφιοποίηση διαμορφώνουν νέες προσδοκίες για τα προϊόντα και την εμπειρία αγορών, με

την Inditex να έχει εισέλθει σε μια διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού και αειφορίας-καινοτομίας και έχει επενδύσει περισσότερα από 9,4 δισεκατομμύρια ευρώ στην ανάπτυξη της και στον μετασχηματισμό της. Από αυτά, 2 δισεκατομμύρια ευρώ έχουν διατεθεί για την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας στο επιχειρηματικό της μοντέλο. Το 2018, η εταιρία διέθεσε κεφαλαιουχικές δαπάνες ύψους €1,6 δις, για την περαιτέρω επιτάχυνση αυτής της διαδικασίας (Annualreport 2018).

Η στρατηγική της Inditex τόσο στα φυσικά όσο και στα online καταστήματα κινείται γύρω από τις προτιμήσεις των πελατών. Σε έναν κόσμο όπου οι καταναλωτές έχουν αγκαλιάσει πλήρως τη νέα τεχνολογία και τις ψηφιακές αλληλεπιδράσεις στην καθημερινή τους ζωή, η εμπλοκή τους με τα εμπορικά σήματα της εταιρίας πρέπει να πραγματοποιείται με τον ίδιο τρόπο, προκειμένου να διατηρηθεί η μοναδική σχέση της εταιρίας με τους πελάτες της. Για το σκοπό αυτό, η εταιρία έχει λάβει αρκετές πρωτοβουλίες, όπως την εισαγωγή νέας τεχνολογίας και την αναβάθμιση των υφιστάμενων τεχνολογιών στα καταστήματά της, παράλληλα με την ανάπτυξη των πωλήσεων και το άνοιγμα νέων καταστημάτων σε δημοφιλείς εμπορικούς δρόμους ανά τον κόσμο. Παράδειγμα αποτελεί η τεχνολογία Click&Collect με την οποία η εταιρία προσφέρει στους πελάτες της την επιλογή της συλλογής σε ένα από τα φυσικά καταστήματά της και μέσα από την εν λόγω υπηρεσία συλλέγουν τις παραγγελίες τους σε απευθείας σύνδεση. Ή αντιστρόφως, μπορούν να δώσουν τις παραγγελίες online και στη συνέχεια, να παραλάβουν το προϊόν τους από κατάστημα της επιλογής τους (Annualreport 2018).

Το πρωτοποριακό και ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού της εταιρίας της επιτρέπει να εξασφαλίζει την ινιγνηλασιμότητα και ότι τηρούνται τα πρότυπα υγείας, ασφάλειας και ποιότητας και οι απαιτήσεις βιωσιμότητας σε όλους τους χώρους, συμβάλλοντας σε μια σχέση συνυπευθυνότητας

με τους πελάτες και τους προμηθευτές μας. Η εφαρμογή του Κώδικα δεοντολογίας για τους κατασκευαστές και τους προμηθευτές καθορίζει δεσμευτικά πρότυπα που καλύπτουν όλες τις πτυχές της αξιοπρεπούς εργασίας, από την υγεία και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας, τη δίκαιη και ίση αντιμετώπιση για όλους, με τους εργαζομένους να βρίσκονται στο κέντρο της φιλοσοφίας της. Επιπλέον, η εταιρία διενεργεί συνεργασίες με διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς, έτσι ώστε η αλυσίδα εφοδιασμού να είναι κοινωνικά βιώσιμη. Η δέσμευσή της για ανιχνευσιμότητα, διαφάνεια και καινοτομία στη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού είναι κλειδί για να εξασφαλιστεί ένα υπεύθυνο μοντέλο παραγωγής και κατανάλωσης. Με τον τρόπο αυτό όλοι εργάζονται με άξονα τις αρχές της αειφορίας σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού. Η κλίμακα και η ετερογένεια της αλυσίδας εφοδιασμού της Inditex απαιτεί τη λειτουργία των διαδικασιών με αναλυτικές δυνατότητες ώστε να μπορεί η εταιρία να χειριστεί μεγάλους όγκους δεδομένων. Η αναλυτική και ολοκληρωμένη επεξεργασία αυτών των δεδομένων αποτελεί μια ευκαιρία για την προώθηση της γνώσης, τη μέτρηση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο της αλυσίδας εφοδιασμού από την κοινωνική και περιβαλλοντική πτυχή του προϊόντος αλλά και με βάση τις προοπτικές ασφάλειας του. Για το σκοπό αυτό, η Inditex αναπτύσσει εργαλεία που επιτρέπουν να ενισχυθεί η ανιχνευσιμότητα στην αλυσίδα εφοδιασμού και παρέχει στις ομάδες που ασχολούνται ασφαλή και αποτελεσματική πρόσβαση στις πληροφορίες που χρειάζονται(Annualreport 2018).

Έχοντας μια αλυσίδα εφοδιασμού που είναι σταθερή, βιώσιμη, άκρως εξειδικευμένη, ευέλικτη είναι ένα από τα κλειδιά του επιχειρηματικού μοντέλου της Inditex και ένα από τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Αυτό τη βοηθά να μπορεί να δημιουργεί και να εμπορεύεται τη μόδα προσαρμοσμένη στις προτιμήσεις των πελατών της σε όλο τον κόσμο. Σημείο αναφοράς σε αυτό είναι η μακροπρόθεσμη

σχέση της με τους προμηθευτές της, χρησιμοποιώντας καινοτόμες λύσεις που εξασφαλίζουν ότι η εταιρία μπορεί να ελέγξει κάθε κέντρο παραγωγής και να είναι ενήμερη για τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις, καθώς και εκείνες που αφορούν την ασφάλεια και την ποιότητα προϊόντος. Αυτή η φιλοσοφία υλοποιείται σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού, μέσα από μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που αντανακλά πιστά το επιχειρησιακό της μοντέλο, με προτεραιότητα στους εργαζόμενους και λαμβάνοντας υπόψη τα ειδικά χαρακτηριστικά του κάθε κέντρου εργασίας και του εκάστοτε περιβάλλοντος. Αυτό εξασφαλίζει μια κοινωνικά υπεύθυνη αλυσίδα εφοδιασμού και συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας της χρήσης των πόρων. Με το στρατηγικό της σχέδιο για μια σταθερή και βιώσιμη αλυσίδα εφοδιασμού, η εταιρία αποκτά μια κοινωνικά βιώσιμη προοπτική με στόχο τη συνεχή πρόοδο και το βέλτιστο αντίκτυπο στο περιβάλλον εργασίας, την Κοινότητα και τη βιομηχανία(Annualreport 2018), καταφέροντας να διατηρεί κέντρα διανομής σε μια χώρα (την Ισπανία)και μέσα από ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό σύστημα διακίνησης και διανομής των προϊόντων της να δύναται να τροφοδοτεί βέλτιστα χιλιάδες καταστήματα παγκοσμίως.

## Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και Προτάσεις

### 5.1 Συμπεράσματα

Η αλυσίδα εφοδιασμού συνιστά ένα δίκτυο οργανισμών, οι οποίοι εμπλέκονται μέσω διασυνδέσεων, σε διαφορετικές διαδικασίες και δράσεις, οι οποίες δημιουργούν αξία μέσω της προσφοράς προϊόντων και / ή υπηρεσιών στον τελικό καταναλωτή. Ουσιαστικά, περιλαμβάνει κάθε προσπάθεια που εμπλέκεται στην παραγωγή και την παράδοση ενός τελικού προϊόντος, από τον αρχικό προμηθευτή προς τον τελικό πελάτη, εμπλέκοντας προμηθευτές, κατασκευαστές, χονδρέμπορους, λιανοπωλητές, καταναλωτές. Τρία είναι τα βασικά μέρη της: η προμήθεια, η κατασκευή και η διανομή. Το τμήμα της αλυσίδας εφοδιασμού που έχει ως σκοπό να οδηγήσει το τελικό προϊόν από τον κατασκευαστή στον καταναλωτή είναι γνωστό ως το κανάλι διανομής.

Η αποτελεσματική διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού είναι καταλυτικής σημασίας για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μια επιχείρηση. Η μέτρηση της απόδοσης και η αξιολόγηση της είναι επίσης μια σημαντική διαδικασία, που οδηγεί σε βελτίωση της ίδιας της αλυσίδας και των οικονομικών δεικτών της επιχείρησης. Η στρατηγική αλυσίδας εφοδιασμού είναι καταλυτική στο να εξασφαλίσουν οι επιχειρήσεις ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έχοντας ορθή και ολοκληρωμένη αντίληψη σχετικά με τις επιχειρησιακές και λειτουργικές συνιστώσες του περιβάλλοντος τους, συντονίζοντας και συνδυάζοντας αυτές σε μία διαδικασία που θα περιλαμβάνει όλους τους συμμετέχοντες στην αλυσίδα. Όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού, ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίνεται στον τομέα των προμηθειών που ασχολείται με θέματα Logistics, έννοια που αφορά τις

διαδικασίες επιλογής των κατάλληλων μεταφορικών μέσων και εγκαταστάσεων με σκοπό την αποθήκευση και διακίνηση των προϊόντων.

Για να φτάσουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αποτελεσματικά στους καταναλωτές, όταν αυτοί τα χρειάζονται, πρέπει να ικανοποιούν τις επιθυμητές ποσότητες και την ανάλογη ποιότητα. Η λειτουργία της διανομής περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες για να μεταβιβαστεί το προϊόν από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή. Με βάση το δίκτυο διακίνησης και διανομής που χρησιμοποιεί η εκάστοτε εταιρία, επιλέγει και το είδος στρατηγικής της διανομής που θα ακολουθήσει: έμμεση διανομή, άμεση διανομή, εντατική διανομή, επιλεκτική διανομή και αποκλειστική διανομή. Η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει είτε μία είτε και παραπάνω από μια στρατηγική διακίνησης και διανομής, συνδυάζοντας δύο ή περισσότερα διαφορετικά κανάλια για τη διανομή των αγαθών και υπηρεσιών (στρατηγική πολλαπλών καναλιών). Κατά τον σχεδιασμό και την επιλογή των καναλιών διακίνησης και διανομής πρέπει να εξετάζονται βασικοί παράγοντες, όπως το προϊόν, η αγορά, οι μεσάζοντες, η εταιρία, το περιβάλλον μάρκετινγκ, οι ανταγωνιστές, τα χαρακτηριστικά του πελάτη και το κόστος διανομής του καναλιού. Τα κανάλια διακίνησης και διανομής προϊόντων έχουν έναν κρίσιμο ρόλο στην επιτυχημένη εκτέλεση του μάρκετινγκ των προϊόντων, των πωλήσεων, συμβάλλουν στην αύξηση των περιθωρίων απόδοσης, βοηθούν στην εκμετάλλευση αποθεμάτων και συνιστούν ζωτικό συστατικό της ολοκληρωμένης στρατηγικής μάρκετινγκ μιας επιχείρησης

Τα logistics είναι ένα κρίσιμο μέρος της διαχείρισης της διανομής, που αφορά τη διαχείριση της κίνησης των υλικών μέσα στην επιχείρηση, την αποστολή των εισερχόμενων υλών από τους προμηθευτές και την αποστολή των εξερχόμενων προϊόντων στους πελάτες. Βασικά στοιχεία τους είναι: η υπηρεσία εξυπηρέτησης



πελατών, η επεξεργασία παραγγελιών, η διαχείριση των αποθεμάτων και η μεταφορά. Σήμερα, τα σύγχρονα Logistics είναι ένας τρόπος σκέψης, μια φιλοσοφία που εξηγεί τις δραστηριότητες κίνησης σε ένα ραγδαία μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, έχοντας εξαιρετική σημασία στην αλυσίδα αξίας καθώς προσφέρουν μεγάλα πλεονεκτήματα, όπως ζητήματα κόστους, αποθεμάτων και χρόνου απόκρισης στον πελάτη και έχουν θετική επίδραση στην επιχειρησιακή απόδοση. Η διαχείριση των Logistics έχει τη δυνατότητα να βοηθήσει την οργάνωση προς την επίτευξη τόσο ενός πλεονεκτήματος κόστους όσο και ενός πλεονεκτήματος αξίας, μέσα από την ανώτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Στόχος είναι να επιτύχει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της μείωσης του κόστους και της προσφοράς υψηλότερης αξίας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η αποτελεσματική και αποδοτική λοιπόν διαχείριση των Logistics είναι παράγοντας - κλειδί για την επιτυχία των επιχειρήσεων, στηρίζοντας την ανάπτυξη τους σε μακροπρόθεσμη βάση.

Στόχος της εργασίας τέθηκε να αναλυθούν θεωρητικά οι έννοιες της αλυσίδας εφοδιασμού, Logistics και διακίνησης/ διανομής προϊόντων, μέσα από την υπάρχουσα βιβλιογραφία και τα δευτερογενή δεδομένα ενώ ειδικά, έγινε επιλογή της μελέτης περίπτωσης για την Inditex ως προς τα συστήματα διακίνησης και διανομής προϊόντων που εφαρμόζει, με σκοπό να αναδειχθεί πώς μια εταιρεία που αν και τα κέντρα διανομής της είναι σε μια χώρα, καταφέρνει να έχει ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό σύστημα και να τροφοδοτεί χιλιάδες καταστήματα παγκοσμίως. Η Inditex είναι ένας από τους μεγαλύτερους λιανοπωλητές μόδας στον κόσμο, με οκτώ μάρκες: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home και Uterqüe και έχει δράση μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας της σε 202 αγορές και μέσα από τα 7.447 φυσικά της καταστήματα σε 96 αγορές ανά τον κόσμο.

Η εταιρία έχει αναπτύξει ένα επιχειρησιακό μοντέλο μέσα από το οποίο αποσκοπεί να δημιουργεί αξία προσφέροντας τα προϊόντα της και ενεργώντας με υπευθυνότητα και με ακρίβεια σε κάθε στάδιο της διαδικασίας της μόδας από το σχεδιασμό και την προμήθεια, συνεχίζοντας στην κατασκευή και τον ποιοτικό έλεγχο, και έως τα logistics και τις πωλήσεις μέσω των φυσικών της καταστημάτων και των ηλεκτρονικών της δικτύων. Στο μοντέλο αυτό, επίκεντρο αποτελεί ο πελάτης. Η Inditex διατηρεί 10 κέντρα Logistic τα οποία είναι όλα στην Ισπανία και όλα τα προϊόντα της, ανεξάρτητα από το πού παράγονται, έρχονται όλα στα κέντρα logistics στην Ισπανία. Από εκεί, κατανέμονται σε όλα τα καταστήματά της σε όλο τον κόσμο. Η εταιρία χρησιμοποιεί την τελευταία τεχνολογία και λογισμικό για να επιτύχει ένα εξαιρετικά προηγμένο σύστημα πολλαπλής μεταφοράς προϊόντων, με τα κέντρα logistic της να λειτουργούν με τα υψηλότερα πρότυπα διεθνούς βιωσιμότητας με βάση το μοντέλο κεντρικής διανομής που ακολουθεί η εταιρία. Η Inditex έχει επενδύσει σημαντικά στην τεχνολογία με προτεραιότητα την αλυσίδα εφοδιασμού, η οποία είναι ένα κρίσιμο στοιχείο του επιχειρηματικού μοντέλου της, αξιοποιώντας την τεχνολογία RFID σε όλες τις μάρκες της αλλά και εφαρμόζοντας διαδικασία ψηφιοποίησης και τέλειο συγχρονισμό σε όλες τις υλικοτεχνικές δραστηριότητες των κέντρων logistics, με σκοπό να κάνει πιο αποτελεσματικό τόσο το κατάστημα όσο και την εξυπηρέτηση των πελατών. Η στρατηγική της Inditex τόσο στα φυσικά όσο και στα online καταστήματα κινείται γύρω από τις προτιμήσεις των πελατών, μέσα από ένα πρωτοποριακό και ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού που χαρακτηρίζεται από κοινωνική υπευθυνότητα, δέσμευση για ανιχνευσιμότητα, διαφάνεια και καινοτομία. Η αλυσίδα εφοδιασμού της είναι σταθερή, βιώσιμη, άκρως εξειδικευμένη, ευέλικτη αποτελώντας ισχυρό

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο τη βοηθά να διατηρεί κέντρα διανομής σε μια χώρα (την Ισπανία) και να τροφοδοτεί βέλτιστα χιλιάδες καταστήματα παγκοσμίως.

## 5.2 Περιορισμοί της εργασίας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η ανάλυση του παρόντος θέματος βασίστηκε στη θεωρητική θεμελίωση των εννοιών αλυσίδα εφοδιασμού, logistics και διακίνηση/ διανομή προϊόντων, μέσα από την υπάρχουσα βιβλιογραφία και τα δευτερογενή δεδομένα, καθώς και μέσω της μελέτης περίπτωσης για την Inditex ως προς τα συστήματα διακίνησης και διανομής προϊόντων που εφαρμόζει. Περιορισμό της εργασίας αποτέλεσε η μη πραγματοποίηση έρευνας ποιοτικής ή και ποσοτικής, ώστε να διερευνηθεί το ζήτημα της διακίνησης και διανομής προϊόντων της Inditex και μέσω εμπειρικής ποσοτικής ή ποιοτικής έρευνας.

Προτείνεται λοιπόν στο μέλλον να διερευνηθεί το παρόν ζήτημα και εμπειρικά, μέσω χρήσης ερωτηματολογίου προς όλους τους εμπλεκόμενους φορείς τις ΑΕ, σε όλα τα στάδια της ΑΕ, διεξάγοντας ποσοτική έρευνα, αλλά και μέσω ποιοτικής έρευνας μέσω συνέντευξης σε στελέχη της εταιρίας, με σκοπό να διατυπωθούν οι απόψεις και οι αντιλήψεις τους ως προς τα συστήματα διακίνησης και διανομής προϊόντων που εφαρμόζει η Inditex, τυχόν αδυναμίες και προκλήσεις για το μέλλον.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

Αλατσάκης, Μ. (2013). *Η δημιουργία και η εξέλιξη των συστημάτων Logistics*.

Πτυχιακή εργασία. ΤΕΙ Κρητης. Σχολη Διοικησης και Οικονομιας Τμημα Λογιστικης & Χρηματοοικονομικης.

Μαρκόπουλος, Δ. (2018). *Ηλίας Μάλαμας (Inditex Ελλάς): Το δυναμικό comeback της Zara*, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/ilias-malamas-inditex-ellas-to-dinamiko-comeback-tis-zara/>, ανάκτηση στις 8-8-2019.

Μουρίκης, Π., Δανοπούλου, Λ., χ.χ, *Κύριοι Δείκτες για την αξιολόγηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας*, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [www.ecr.gr/c/ext/documents/get\\_file?mainid=6216&name=kpi.ppt](http://www.ecr.gr/c/ext/documents/get_file?mainid=6216&name=kpi.ppt), ανάκτηση 30-05-2019.

Μουστάκης, Β. και Θεολόγος, Γ. (2000). *Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management)*, Σημειώσεις μαθήματος, Πολυτεχνείο Κρήτης, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης, Εργαστήριο ΔΔιοικητικών Συστημάτων, Χανιά.

## Ξενόγλωσση

Andrews, L., Higgins, A., Andrews, M. W., & Lalor, J. G. (2012). Classic grounded theory to analyse secondary data: Reality and reflections. *The Grounded Theory Review*, 11(1), 12-26.

Ballou, R.H. (2004). *Business Logistics/Supply Chain Management Planning, Organizing and Controlling the Supply chain*. 5th Edition, Pearson/Prentice Hall.

Ballou, R.H. (2006). The evolution and future of logistics and supply chain management. *Production*, 16(3), 375-386.

Boslaugh, S. (2007). *Secondary analysis for public health: A practical guide*. New York, NY: Cambridge.

Converse, P.D. (1954), *The Other Half of Marketing*, Twenty-sixth Boston Conference on Distribution (Boston: Boston Trade Board), p. 22.

Cooper, M., Ellram, L.M., Gardner, J. and Hanks, A. (1997). Meshing Multiple Alliances, *Journal of Business Logistics*, Vol. 18, No. 1, pp. 67-89.

Cox, J.F., Blackstone, J.H., Spencer, M.S. (Eds) (1995). *APICS Dictionary*, American Production and Inventory Control Society, Falls Church, VA.

Coyle, J. C., Bardi, E. J., & Langley, C. J. (2003). *The Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective*, South-Western, Thomson Learning.

Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Daft, R. (2003). *Management*, 6th edition, Thomson Learning.

Dale, A., Arbor, S., & Procter, M. (1988). *Doing secondary analysis*. London, UK: Unwin Hyman.

Doolan, D. M., & Froelicher, E. S. (2009). Using an existing data set to answer new research questions: A methodological review. *Research and Theory for Nursing Practice: An International Journal*, 23(3), 203-215.

Drucker, P.F. (1962), The Economy's Dark Continent, *Fortune*, (April), p. 103, 265, 268, 270.

Grassel, E. and Schirmer, B. (2006). The use of volunteers to support family careers of dementia patients: results of a prospective longitudinal study investigating expectations towards and experience with training and professional support. *Zeitschrift Fur Gerontologie Und Geriatrie* 39 (3): 217-226.

Gulsecen, S. and Kubat, A. (2006). Teaching ICT to teacher candidates using PBL: A qualitative and quantitative evaluation. *Educational Technology & Society*, 9 (2): 96-106.

Heskett, J. L., Robert M. Ivie, and Nicholas A. Glaskowsky, Jr. (1964). *Business Logistics: Management of Physical Supply and Distribution* (New York: The Ronald Press).

Inditex website (2019), <https://www.inditex.com/en/about-us/who-we-are>, accessed 3-7-2019.

Inditex Annual report 2018, <https://www.inditex.com>, accessed 13-7-2019.

Johnson, M.P. (2006). Decision models for the location of community corrections centers. *Environment And Planning B-Planning & Design* 33 (3): 393-412.

- Kiecolt, K. J., & Nathan, L. E. (1985). *Secondary analysis of survey data*. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 53.
- Koch, C. (2000). *Four strategies*, Special edition on Supply Chain Management, CIO October 1, 2000, 116-128.
- La Londe, B. J. and Masters, J. (1994). Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 24, No. 7, pp. 35-47.
- Lai, K.-H. and Cheng, T.C.E. (2009). *Just In Time Logistics*. Routledge.
- LaLonde, B. J. and L. M. Dawson (1969). Pioneers in Distribution, *Transportation and Distribution Management* (June), p. 58-60.
- Lampert, D., Stock, J. and Ellram, L. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*, Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- Lewis, H. T., J.W. Culliton, and J.D. Steele (1956). *The Role of Air Freight in Physical Distribution* (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University).
- Lummus, R.R., Alber, K.L. (1997). *Supply Chain Management: Balancing the Supply Chain with Customer Demand*, The Educational and Resource Foundation of APICS, Falls Church, VA.
- Magee, T., Lee, S. M., Giuliano, K. K., & Munro, B. (2006). Generating new knowledge from existing data: The use of large data sets for nursing research. *Nursing Research*, 55(2), S50-S56.
- Martin, C. (1992), *Logistics and Supply Chain Management*, London: Pitman Publishing.

- Martin, C. (2005). *Logistics and Supply Chain Management*, 3<sup>rd</sup> Edition, Prentice Hall.
- Martin, C. (2011). *Logistics and Supply Chain Management*, 4<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall.
- McDonough, J. and McDonough, S. (1997). *Research Methods for English Language Teachers*. London: Arnold.
- Mentzer, J, DeWitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C., Zacharia, Z. (2001). Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, vol. 22, No 2.
- Monczka, R., Trent, R., and Handfield, R. (1998). *Purchasing and Supply Chain Management*, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Mwanza, P. & Ingari, B. (2015). Strategic Role of Distribution as a Source of Competitive Advantage in Fast-Moving Consumer Goods in Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 5, Issue 10.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- Prajogo, D. and Olhager, J. (2012). Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration, *International Journal of Production Economics*, 135 (1), 514–522.
- Simchi-Levi, D., Chen, X., Bramel, J. (2013). *The Logic of Logistics: Theory, Algorithms, and Applications for Logistics Management*, Springer Science & Business Media, USA.
- Smith, A. K., Ayanian, J. Z., Covinsky, K. E., Landon, B. E., McCarthy, E. P., Wee, C. C., & Steinman, M. A. (2011). Conducting high-value secondary dataset analysis:



An introductory guide and resources. *Journal of General Internal Medicine*, 28(8), 920- 929.

Smith, E. (2008). *Using secondary data in educational and social research*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

Stake, R.E. (1995). *The Art of Case Study Research: Perspective in Practice*. London: Sage.

Stevens, G.C. (1989). Integrating the Supply Chains, *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Vol. 8, No. 8, pp. 3-8.

Stewart, D. W., & Kamins, M. A. (1993). *Secondary research: Information sources and methods*. Newbury Park, CA: Sage.

SupplyChainCouncil (1997), <https://supply-chain.org/>, accessed 30-05-2019.

Tellis, W. (1997). Introduction to Case Study. *The Qualitative Report*, Volume 3, Number 2.

Waters, D. (2003). *Logistics: An Introduction to Supply Chain Management*, Palgrave Macmillan, Hampshire and New York.

Yin, R. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Yin, R., and Moore, G. (1987). The use of advanced technologies in special education. *Journal of Learning Disabilities*, 20(1), 60.

Zaidah, Z. (2003). *An Investigation into the effects of Discipline-Specific Knowledge, Proficiency and Genre on Reading Comprehension and Strategies of Malaysia ESP Students*. Ph.D. Thesis. University of Reading.