



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Logistics

Διπλωματική Εργασία:

**«Διαδικασία Εφοδιαστικής Αλυσίδας
σε Εμπορικό Κατάστημα»**

Μποτή Μελπομένη

Επιβλέπων καθηγητής: Μοσχούρης Σωκράτης

Συνεπιβλέπων καθηγητής: Γιαννατσής Ιωάννης

Πειραιάς, Ιανουάριος 2021

ΔΗΛΩΣΗ

«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 συν επιβλέποντα) 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»

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	- 3 -
ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	- 4 -
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	- 5 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	- 6 -
ΕΝΝΟΙΑ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ.....	- 6 -
ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ	- 7 -
ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ (REVERSE LOGISTICS).....	- 9 -
LOGISTICS ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	- 10 -
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΥ SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	- 11 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	- 12 -
ΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΩΝ.....	- 12 -
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ.....	- 14 -
ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΩΘΗΣΗΣ/ΕΛΞΗΣ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ.....	- 19 -
7R OF LOGISTICS.....	- 20 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	- 24 -
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ.....	- 24 -
ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	- 25 -
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	- 28 -
ΑΠΟΓΡΑΦΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ.....	- 29 -
ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ABC.....	- 31 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	- 34 -
ΘΕΣΜΟΙ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	- 34 -
ΣΗΜΑΣΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΓΟΡΑΣ - ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ.....	- 37 -
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....	- 39 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	- 41 -
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	- 41 -
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....	- 44 -
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ	- 46 -
Σύναψη Συμφωνίας με Προμηθευτές	- 46 -
Παραγγελιοδοσία.....	- 47 -
Παραλαβή εμπορευμάτων	- 50 -
Απογραφή.....	- 53 -
Πληρωμή Προμηθευτών.....	- 54 -
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	- 56 -
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	- 59 -

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο συγκεκριμένο σημείο και με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσοι συνέβαλαν στη διαδικασία της εκπόνησής της.

Πρώτα απ' όλα, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά και με ειλικρίνεια τον επιβλέποντα και συνεπιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μοσχούρη και κ. Γιαννατοσή, που μου έδειξαν εμπιστοσύνη στην ανάθεση της παρούσας εργασίας.

Επιπλέον, σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, ήταν καθοριστική η συμβολή των καθηγητών μου στα επιστημονικά πεδία που διδάχθηκα. Αισθάνομαι την ανάγκη να τους εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες για την καθοριστική συμβολή τους στην επιτυχή περάτωση των σπουδών μου.

Παράλληλα, ιδιαίτερα θερμές ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω στην οικογένειά μου για τη συμπαράσταση, τις συμβουλές και για όλα όσα μου έχουν προσφέρει καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Τους ευγνωμονώ που στέκονται πάντα δίπλα μου με κατανόηση και υπομονή, παρέχοντάς μου όλα τα απαραίτητα εφόδια, δίνοντάς μου ελπίδα και δύναμη να συνεχίσω και να στοχεύω πάντα στην προσωπική μου εξέλιξη.

Επιπρόσθετα, δε θα ήθελα να παραλείψω να ευχαριστήσω θερμά τη διοίκηση της εταιρείας μου καθώς και τους συναδέλφους μου για την εμπειρία, τις γνώσεις και τη βοήθεια που μου παρείχαν, ως προς τη συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων - δεδομένων που απαιτούνταν για τη διεκπεραίωση της παρούσας μελέτης περίπτωσης - διπλωματικής εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συμφοιτητές και φίλους μου για την αμέριστη συμπαράσταση και τις συμβουλές που απλόχερα μου πρόσφεραν. Χάρη στη βοήθειά τους, η ολοκλήρωση του προγράμματος ήταν πιο ευχάριστη και ο στόχος μου πιο εφικτός.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1	Βασικοί Στόχοι Εφοδιαστικής Αλυσίδας
Εικόνα 2	Αντίστροφη Ροών και Reverse Logistics
Εικόνα 3	Απλοποίηση Διανομής με Ενδιάμεσους
Εικόνα 4	Μέλη Εφοδιαστικής Αλυσίδας ενός Δικτύου Διανομής
Εικόνα 5	Κανάλια Διανομής
Εικόνα 6	Μοντέλα Ώθησης και Έλξης στην Εφοδιαστική Αλυσίδα
Εικόνα 7	Rs of Logistics
Εικόνα 8	Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Ύπαρξης Αποθεμάτων
Εικόνα 9	Κόστος Διατήρησης Αποθεμάτων
Εικόνα 10	Καμπύλη Pareto
Εικόνα 11	Προμηθευτικός Κύκλος – Φάσεις
Εικόνα 12	Δίκτυο Καταστημάτων στην Ελλάδα
Εικόνα 13	Διαδικασία Παραγγελίας Εμπορευμάτων
Εικόνα 14	ERP Emproion της CSA
Εικόνα 15	Αποθέματα 31/12/2019

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μεγάλη αλλαγή στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain). Κάποτε αποτελούσε το τελευταίο τμήμα όπου θα στρεφόταν κανείς για μείωση των δαπανών του, ενώ σήμερα αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα για τη μείωση κόστους αλλά και ταυτόχρονη αύξηση των κερδών μιας επιχείρησης. Άλλοτε θεωρούταν χαμηλής σπουδαιότητας, σε αντίθεση με σήμερα που βρίσκεται στην πρώτη γραμμή του επιχειρηματικού σχεδιασμού με θέσεις που καλύπτονται από κορυφαία στελέχη. Ο τομέας της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ένας τομέας δύσκολος τόσο στην κατανόηση, όσο και στο να συμφωνηθούν βασικοί όροι όπως τι ακριβώς είναι τα Logistics, η φυσική διανομή, η μεταφορά, οι προμήθειες κλπ.

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ήταν μια επιστήμη ξεχασμένη, τους όρους της οποίας χρησιμοποιούσαν κυρίως στρατιωτικοί και ήταν σχεδόν άγνωστοι στο μεγαλύτερο μέρος του εμπορικού κόσμου. Σήμερα, το Logistics Management δεν αποτελεί μόνο εργαλείο του στρατού αλλά αντιθέτως, έχει διαδοθεί σημαντικά και εφαρμόζεται σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, είτε αυτές είναι βιομηχανικές, είτε εμπορικές, είτε τουριστικές κλπ., αποτελώντας αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας των επιχειρήσεων. Έτσι, χρόνο με το χρόνο τα logistics έχουν αναδειχθεί σ' έναν κλάδο από τους πιο ζωτικούς και ενδιαφέροντες, με πολλές προκλήσεις αλλά παράλληλα και πολλές ευκαιρίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΝΝΟΙΑ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Συχνά ο όρος «διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας» συγχέεται με τον όρο «διαχείριση logistics». Εντούτοις, υπάρχουν μερικές διαφορές μεταξύ τους.

Κατά καιρούς έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί των logistics. Το Council of Logistics Management, ο διεθνής οργανισμός επαγγελματιών που ασχολούνται με logistics, έχει δώσει τον εξής ορισμό:

«Logistics είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της εφαρμογής και του ελέγχου μιας αποδοτικής ροής του κόστους, της αποθήκευσης των πρώτων υλών, των προϊόντων υπό επεξεργασία, των έτοιμων προϊόντων και των σχετικών πληροφοριών από το σημείο προέλευσης έως το σημείο της κατανάλωσης με σκοπό την προσαρμογή στις απαιτήσεις των πελατών».

Σύμφωνα με τον Christopher Martin η διαχείριση των logistics είναι:

«Η διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης των προμηθειών, της διακίνησης και αποθήκευσης πρώτων υλών, εξαρτημάτων και έτοιμων προϊόντων μέσα στην επιχείρηση και τα κανάλια του marketing με τέτοιον τρόπο, ώστε η τρέχουσα ή και μελλοντική κερδοφορία να μεγιστοποιούνται, με την εκπλήρωση των παραγγελιών σύμφωνα με τις αρχές της αποτελεσματικότητας του κόστους»

Επομένως, τα logistics εστιάζουν πρωτίστως στις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης και επιδιώκουν τους στόχους κερδοφορίας μέσω αποτελεσματικότητας του κόστους.

Αντιθέτως, η εφοδιαστική αλυσίδα έχει μια περισσότερο ολιστική θεώρηση. Συγκεκριμένα, βασίζεται σε μια στρατηγική συνεργασίας, συνδέοντας και συντονίζοντας ενδο-επιχειρηματικές λειτουργίες ανάμεσα στις επιχειρήσεις με στόχο να ενισχύσει την αξία του τελικού πελάτη μέσω μιας ολοκλήρωσης και συγχρόνως, να εστιάσει και στους στόχους της οικονομικής αποδοτικότητας, διαμέσου όλης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ένας από τους ορισμούς που έχουν δοθεί είναι ο εξής:

«Εφοδιαστική αλυσίδα είναι η διαχείριση των σχέσεων τόσο με τους προμηθευτές όσο και με τους πελάτες, ώστε να δημιουργηθεί ανώτερη αξία στον πελάτη με λιγότερο κόστος για την εφοδιαστική αλυσίδα στο σύνολο της».

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διαχείριση logistics τείνει να είναι τακτικής φύσεως, ενώ η διαχείριση αλυσίδας εφοδιασμού είναι στρατηγικής φύσεως.

ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Η αυξανόμενη ανάγκη των επιχειρήσεων στα πλαίσια της σημερινής παγκοσμιοποιημένης αγοράς να είναι ανταγωνιστικές ως προς το κόστος, την ποιότητα, την ταχύτητα, την ευελιξία και την καινοτομία έχει καταστήσει αναγκαία την ανάπτυξη συστημάτων logistics πιο αποδοτικά από αυτά του παρελθόντος. Έτσι, γίνεται ολοένα και πιο κατανοητό ότι ο απώτερος στόχος κάθε επιχείρησης, δηλαδή η μείωση του κόστους και η αύξηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, επιτυγχάνεται μέσω μιας αποτελεσματικής διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Με μια σύντομη δήλωση θα μπορούσαμε να πούμε ότι στόχος της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ο συγχρονισμός των απαιτήσεων του πελάτη με τη ροή των υλικών από προμηθευτές, ώστε να υπάρξει εξισορρόπηση μεταξύ της βέλτιστης εξυπηρέτησης πελατών και διαχείρισης αποθεμάτων με χαμηλό κόστος που συχνά αντιμετωπίζονται ως αντικρουόμενοι στόχοι. Η εφοδιαστική αλυσίδα, λοιπόν, είναι η διαχείριση των σχέσεων τόσο με τους προμηθευτές (upstream relationship), όσο και με τους πελάτες (downstream relationship), ώστε να δημιουργηθεί ανώτερη αξία στον πελάτη με λιγότερο κόστος για την εφοδιαστική αλυσίδα στο σύνολό της. Επιδιώκει δηλαδή να ικανοποιήσει επιχειρησιακούς στόχους με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Μέσω της εφοδιαστικής θα πρέπει να υπολογίζεται η καλύτερη δυνατή σχέση μεταξύ αποθέματος και ικανοποίησης του πελάτη, καθώς τα υψηλά αποθέματα αποφέρουν υψηλό κόστος και τα χαμηλά αποθέματα αυξάνουν το κίνδυνο για stock outs. Επομένως, πρέπει να υπάρχει σωστή πρόβλεψη της ζήτησης με ελαχιστοποίηση

αποκλίσεων γιατί όσο πιο έγκυρες είναι οι προβλέψεις που γίνονται, τόσο μεγαλύτερη θα γίνεται και η ικανοποίηση των πελατών.



Εικόνα 1 : Βασικοί Στόχοι Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Έναν ακόμα στόχο της εφοδιαστικής αποτελεί ο έλεγχος της ποιότητας των υπηρεσιών σε όρους συνέπειας και αξιοπιστίας. Τα κύρια σημεία τα οποία υπολογίζονται με δείκτες εσωτερικής απόδοσης (KPI's) είναι:

- η διαθεσιμότητα (availability), δηλαδή η ικανότητα της επιχείρησης να διαθέσει όσο περισσότερα εμπορεύματα μπορεί για την ικανοποίηση των πελατών της
- η δυναμικότητα (capacity), δηλαδή η ικανότητα της επιχείρησης ώστε να βρίσκονται τα εμπορεύματα μέσα στο χρονικό διάστημα που έχει οριστεί στις ζητούμενες ποσότητες και
- η συνέπεια (consistency) απέναντι στους πελάτες της, δηλαδή να γίνεται η παράδοση των προϊόντων στο σωστό μέρος, στη σωστή στιγμή, αλλά και με την σωστή ποιότητα και ποσότητα.

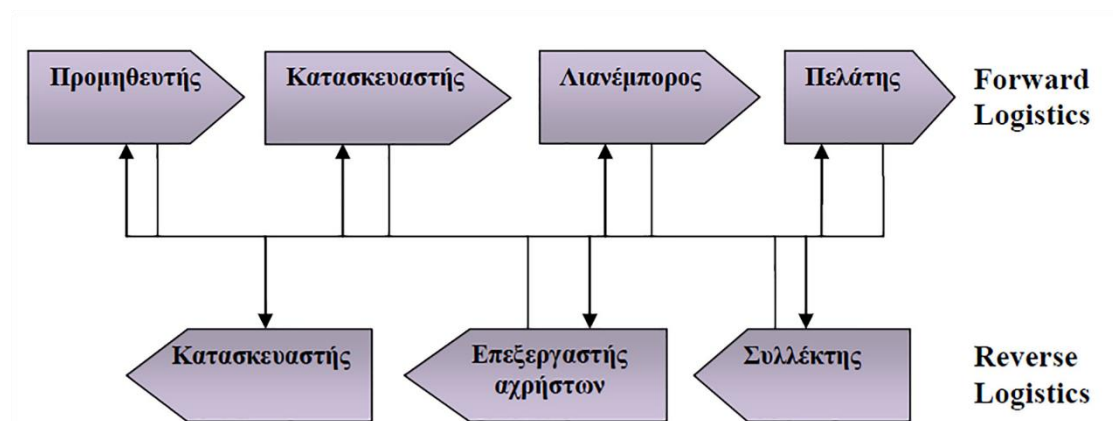
Όμως, εκτός από τις επιχειρήσεις και τους καταναλωτές μεγάλη είναι και η σημασία της εφοδιαστικής αλυσίδας για το περιβάλλον. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια διαφορετική συμπεριφορά των πολιτών προς το περιβάλλον, οι οποίοι φέρονται με σεβασμό και με αυξημένη οικολογική συνείδηση ώστε να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα του πλανήτη και το μέλλον του ανθρώπινου είδους. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις και ως συνέπεια οι εφοδιαστικές τους αλυσίδες πρέπει να υιοθετούν βιώσιμες στρατηγικές και πρακτικές τόσο προς όφελος της κοινωνίας και του περιβάλλοντος γενικότερα, όσο και προς όφελος των ίδιων των επιχειρήσεων.

Η αυξημένη ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σε τέτοια θέματα, θα μπορούσε να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα σε όποια επιχείρηση δεν συμμορφωθεί. Συνοψίζοντας, η σημασία της Εφοδιαστικής για το περιβάλλον αναφέρεται στο ότι η πρόοδος στη Βιώσιμη Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας αφορά στην ενσωμάτωση της οικολογίας και της προστασίας του περιβάλλοντος, στο σχεδιασμό και την οργάνωση της Εφοδιαστικής.

ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ (REVERSE LOGISTICS)

Στα πλαίσια βελτίωσης των επιχειρήσεων, πολλοί στράφηκαν και στην αντίστροφη εφοδιαστική. Η αντίστροφη εφοδιαστική αφορά όλες τις λειτουργίες που σχετίζονται με την επαναχρησιμοποίηση προϊόντων και υλικών.

Η μεγάλη αύξηση του όγκου των απορριμμάτων, οδήγησε στην ανάγκη για τη σωστή διαχείρισή τους. Για την επαναχρησιμοποίηση ή ανακύκλωση αυτών, απαιτείται η επιστροφή τους στον αρχικό προμηθευτή – κατασκευαστή καθιστώντας την ροή των προϊόντων προς την αντίθετη κατεύθυνση πολύ σημαντική διαδικασία.



Εικόνα 2 : Αντίστροφη Ροών και Reverse Logistics

Τα προϊόντα που τελικά επιστρέφονται στον αρχικό προμηθευτή αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό των προϊόντων που διατίθενται στην αγορά, γύρω στο 30%, και ανήκουν σε μία από τις κατηγορίες που ακολουθούν:

- αγαθά που τελείωσε η χρήση τους εξαιτίας της επιθυμίας του καταναλωτή για αλλαγή (“end of use”)
- αγαθά που τελείωσε η διάρκεια ζωής τους (“end of life”)
- ελαττωματικά προϊόντα που πρέπει να επιστραφούν για επιδιόρθωση
- αγαθά που δεν οδηγήθηκαν ποτέ στα νοικοκυριά ή στις επιχειρήσεις (δεν υπήρξε ζήτηση)
- αγαθά που άδειασαν και μπορούν να ξαναγεμίσουν (refillables), όπως μελάνια ή γυάλινα μπουκάλια
- μεταφορικές μονάδες οι οποίες χρησιμεύουν για τη μεταφορά των προϊόντων και πρέπει να επιστραφούν, π.χ. παλέτες.

LOGISTICS ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Αναγκαίο για την επιβίωση αλλά και για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αποτελεί συνήθως το σημαντικότερο στόχο κάθε επιχείρησης και μπορεί να είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό στο οποίο θα πρέπει να επικεντρώνεται. Ένας τρόπος για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μέσω καλύτερης διαχείρισης των logistics και της εφοδιαστικής αλυσίδας. Πρέπει να βρεθούν, δηλαδή, στρατηγικές που θα καταφέρουν να τη διαφοροποιήσουν από τους ανταγωνιστές με όσο το δυνατόν λιγότερο κόστος, διατηρώντας τη σε θέση υπεροχής όσον αφορά την προτίμηση των πελατών. Για το λόγο αυτό κάθε επιχείρηση προσπαθεί να φτάσει σε μια θέση, όπου δεν θα μπορεί να δεχθεί επίθεση από τον ανταγωνισμό.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι ο Christopher Martin, μία σημαντική προσωπικότητα στο τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας, τονίζει ότι ο ανταγωνισμός των εταιρειών δε θα γίνεται πλέον σε επίπεδο εταιρειών αλλά μέσω των εφοδιαστικών τους αλυσίδων. Αυτό συμβαίνει διότι τα logistics επεκτείνονται πέρα από την οργάνωση σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα, διακινώντας όχι μόνο υλικά

αλλά και πληροφορίες μεταξύ των διαφορετικών επιχειρησιακών διαδικασιών και έχουν εξελιχθεί πια σε ένα πολύπλοκο δίκτυο όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΥ SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Τα πλεονεκτήματα ενός επιτυχημένου Supply Chain Management δεν αφορούν μόνο τις επιχειρήσεις αλλά και τους καταναλωτές. Ενδεικτικά ας αναφέρουμε τα βασικά πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις:

- Ελαχιστοποιούν τα αποθέματα και η παραγωγή τους προσαρμόζεται άριστα με τη ζητούμενη ποσότητα
- Μειώνουν το κόστος της παραγωγής και αυξάνουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν,

Και για τους καταναλωτές:

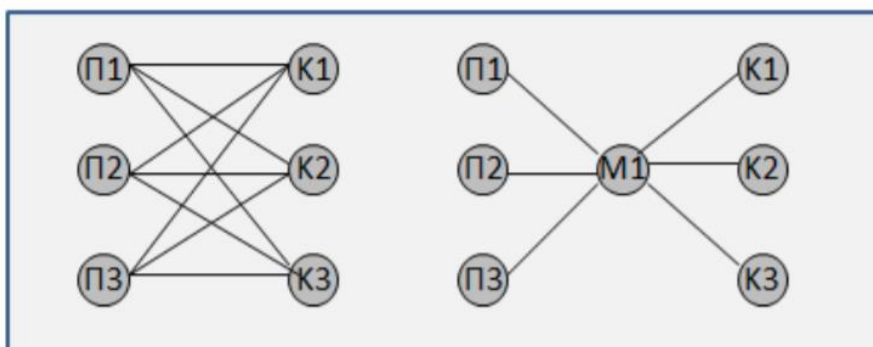
- Βελτιώνεται η παροχή υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις
- Γίνεται πιο άμεση παραλαβή προϊόντων
- Υπάρχουν πιο ανταγωνιστικές τιμές

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΩΝ

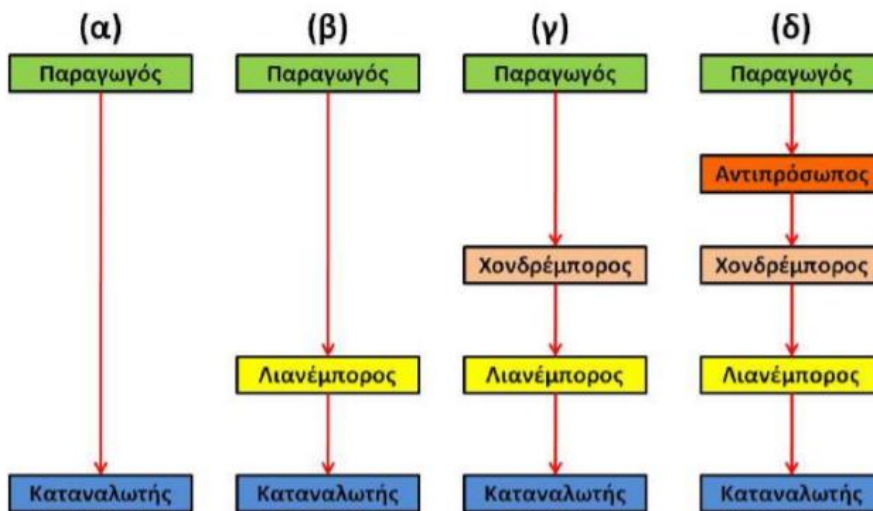
Ένα κύκλωμα διανομών αποτελείται από ένα σύνολο οικονομικών παραγόντων που χρησιμοποιείται από την επιχείρηση για την προώθηση των προϊόντων της στον καταναλωτή. Σ' ένα δίκτυο διανομής, λοιπόν, παρατηρούμε δύο βασικούς ρόλους τον Παραγωγό (Προμηθευτή) και τον Πελάτη (Καταναλωτή). Διακρίνουμε και κάποιους ενδιάμεσους φορείς, δηλαδή επιχειρήσεις χονδρεμπορίου και λιανεμπορίου, καθώς και επιχειρήσεις που συνεισφέρουν στην λειτουργία της διανομής, όπως μεταφορικές εταιρείες, εταιρείες αποθήκευσης, εταιρείες μάρκετινγκ κλπ.

Ένα κανάλι διανομής χαρακτηρίζεται από το μέγεθος του, δηλαδή από τον αριθμό των οικονομικών παραγόντων που το αποτελούν. Υπάρχουν, λοιπόν, τα «Άμεσα Δίκτυα», όπου ο παραγωγός διασφαλίζει το σύνολο των διανομών των προϊόντων προς τον καταναλωτή, και τα «Έμμεσα Δίκτυα» που συμπεριλαμβάνουν έναν μικρό ή μεγάλο αριθμό μεσαζόντων και ενδιάμεσων διανομέων. Οι μεσάζοντες είναι απαραίτητοι αρκετές φορές, διότι παρέχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες. Επίσης, διευκολύνεται η διάθεση των προϊόντων σε απομακρυσμένες αγορές, απλοποιώντας τη διανομή καθώς μειώνουν τον αριθμό των συναλλαγών. Για παράδειγμα, για 3 παραγωγούς που θέλουν να διανείμουν τα προϊόντα τους σε 3 καταναλωτές, χρειάζονται 9 συναλλαγές, ενώ με την ύπαρξη ενός μεσάζοντα οι συναλλαγές μειώνονται σε 6.



Εικόνα 3 : Απλοποίηση Διανομής με Ενδιάμεσους

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται οι βασικοί τύποι των δικτύων διανομής για τα καταναλωτικά προϊόντα του πρωτογενή και του δευτερογενή τομέα.



Εικόνα 4 : Μέλη Εφοδιαστικής Αλυσίδας Ενός Δικτύου Διανομής

Κάθε Δίκτυο Διανομής μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα σύνολο διαδικασιών που τελικό στόχο έχει την προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών στον καταναλωτή, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Ας αναφέρουμε όμως κάποιες βασικές λειτουργίες στις οποίες εμπλέκεται άμεσα ένα Δίκτυο Διανομής:

- η αγορά προϊόντων και πρώτων υλών
- η πώληση έτοιμων προϊόντων
- η αποθήκευση
- οι μεταφορές
- η τιμολόγηση προϊόντων
- η πληροφόρηση των πελατών

Η επιλογή του κατάλληλου δικτύου διανομής βασίζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια. Κάποια κριτήρια που θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη για την επιλογή αυτή είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της αγοράς (μέγεθος, αγοραστική συμπεριφορά

καταναλωτών, ανταγωνισμός κλπ.), τα χαρακτηριστικά του προϊόντος (βάρος, αξία, τυποποίηση κλπ.) η απόσταση σημείων πώλησης από την αγορά κλπ.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Η σωστή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας σημαίνει επίτευξη των κατάλληλων επιπέδων σε ποιότητα, αξιοπιστία, ευελιξία, ταχύτητα και κόστος. Αυτό υπονοεί ομαδική εργασία, συνεργασία και αποτελεσματικό συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων της αλυσίδας, από τους προμηθευτές έως την κατανάλωση. Σε κάθε επιχείρηση δεν συμπεριλαμβάνονται ρητά όλες οι δραστηριότητες, όμως όλες επηρεάζουν την εφοδιαστική αλυσίδα. Μερικές από τις κύριες δραστηριότητες που εμπλέκονται σ' αυτή τη ροή των προϊόντων αναφέρονται παρακάτω:

- Εξυπηρέτηση πελατών

Η εξυπηρέτηση των πελατών περιλαμβάνει το σύνολο δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης που στοχεύουν στην ικανοποίηση του πελάτη και συνδέεται άμεσα με την εκτέλεση των παραγγελιών. Αυτό όμως είναι και το αντικείμενο της Διοίκησης Logistics, η ικανοποίηση της ζήτησης. Η επιβίωση της επιχείρησης είναι εφικτή μόνο όταν έχει ικανοποιημένους πελάτες. Σε μία αγορά που η ποιότητα και το κόστος θεωρούνται δεδομένα, η ανταποκρισιμότητα στις ανάγκες των πελατών αποτελεί το «όπλο» των επιχειρήσεων να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Η εξυπηρέτηση των πελατών τονίζει τη στενή σχέση που υπάρχει μεταξύ Διοίκησης Logistics και του Μάρκετινγκ. Το Μάρκετινγκ μέσα από τη διαφήμιση, την προώθηση, τις διαφημιστικές εκστρατείες, κλπ. επιδιώκει τη δημιουργία, διατήρηση και αύξηση της ζήτησης και η Διοίκηση Logistics την ικανοποίησή της ζήτησης μέσα από τη μεταφορά των προϊόντων / υπηρεσιών από την επιχείρηση προς τους πελάτες. Η κακή εκτέλεση των παραγγελιών έχει επιπτώσεις στο επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών και στις πωλήσεις.

Μερικά από τα κριτήρια που αξιολογούν το επίπεδο εξυπηρέτησης μιας επιχείρησης παρουσιάζονται παρακάτω:

- Χρόνος εκτέλεσης παραγγελίας
- Συχνότητα παραδόσεων
- Συνέπεια στην παράδοση
- Έκτακτες παραδόσεις όταν ζητείται
- Διαθέσιμα αποθέματα και συνεχή τροφοδοσία
- Συνολική και όχι τμηματική εκτέλεση παραγγελιών
- Πληροφόρηση για ελλείψεις
- Ευκολία τοποθέτησης παραγγελίας
- Αποδοχή παραγγελίας
- Ακρίβεια τιμολογίων
- Ποιότητα πωλητών / αντιπροσώπων
- Παρακολούθηση αποθεμάτων
- Όροι πληρωμής
- Ανταπόκριση στις ερωτήσεις, απορίες, παράπονα
- Ποιότητα εξωτερικής συσκευασίας
- Συνεργασία στην εισαγωγή νέου προϊόντος, κλπ.

- Πρόβλεψη της ζήτησης

Η πρόβλεψη της ζήτησης περιέχει τον προσδιορισμό της ποσότητας του προϊόντος και των αντίστοιχων υπηρεσιών που οι πελάτες θα ζητήσουν κάποια στιγμή στο μέλλον. Η πρόβλεψη της ζήτησης είναι πολύ σημαντική δραστηριότητα, όχι μόνο για τα logistics αλλά για όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, όπως το marketing, την παραγωγή κλπ.

- Διαχείριση των αποθεμάτων

Διαχείριση αποθεμάτων είναι ο σχεδιασμός, εκτέλεση, παρακολούθηση και έλεγχος αποθεμάτων με σκοπό την απρόσκοπτη ικανοποίηση της ζήτησης με το

ελάχιστο δυνατό κόστος. Είναι προφανές ότι τα αποθέματα και η διαχείριση τους είναι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Διατηρώντας αποθέματα η επιχείρηση μπορεί να αποφύγει τις περιπτώσεις stock outs και backorders, να μειώσει το χρόνο ανταπόκρισης (μειώνοντας το χρόνο επεξεργασίας) και να αυξήσει το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών.

- Χειρισμός των υλικών και συσκευασία

Ο χειρισμός των υλικών περιλαμβάνει κάθε πλευρά της κίνησης ή της ροής των αγαθών (πρώτων υλών, αποθεμάτων σε επεξεργασία και έτοιμων προϊόντων) μέσα σε μια βιομηχανία, αποθήκη ή κέντρο διανομής. Κατάλληλος χειρισμός των υλικών θεωρείται εκείνος που ελαχιστοποιεί τις περιττές κινήσεις, τις αποστάσεις, τις απώλειες, τις καταστροφές, τη φθορά, και γενικά που προσφέρει μια ενιαία ελεύθερη ροή αγαθών, αποφεύγοντας τη συμφόρηση. Επιπλέον, η συσκευασία εκπληρώνει τρεις βασικούς σκοπούς:

- Μέσω αυτής αναγνωρίζεται το προϊόν
- Με το περιτύλιγμα της προστατεύει το προϊόν και
- Συνεισφέρει στην αποτελεσματική αποθήκευση και διακίνηση του προϊόντος.

- Παραγγελιοληψία

Η παραγγελιοληψία αρχίζει με τη λήψη της παραγγελίας από τον πελάτη, είτε μέσω κάποιου πωλητή, είτε τηλεφωνικώς, είτε με e-mail. Η διαδικασία της παραγγελιοληψίας οδηγεί σε όλες εκείνες τις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις ζήτησης.

Τα συστατικά της διαδικασίας παραγγελιοληψίας μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής:

- Λειτουργικά στοιχεία, που περιλαμβάνουν την είσοδο και επεξεργασία της παραγγελίας, το χρονοπρογραμματισμό της εκτέλεσης και την έκδοση δελτίου αποστολής/τιμολογίου

- Επικοινωνιακά στοιχεία, όπως μετατροπή της παραγγελίας, πρόδος και επίσπευση της παραγγελίας, διορθώσεις λαθών και πληροφόρηση σχετικά με το προϊόν και
- Πιστωτικά στοιχεία και συλλογή στοιχείων, που περιλαμβάνει πιστωτικό έλεγχο και τη διαδικασία των εισπρακτέων λογαριασμών.
 - Προμήθειες

Ο τομέας των προμηθειών είναι ιδιαίτερα σημαντικός, παρόλο που συχνά δεν δίνεται η δέουσα προσοχή από τις επιχειρήσεις. Στις σημερινές συνθήκες που ο ανταγωνισμός υπαγορεύει γρήγορη εισαγωγή νέων προϊόντων προκειμένου να ικανοποιήσει τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες του καταναλωτή, η ενεργή συμμετοχή των προμηθειών θεωρείται απαραίτητη.

Η διαδικασία των προμηθειών αποτελείται από τα εξής βήματα:

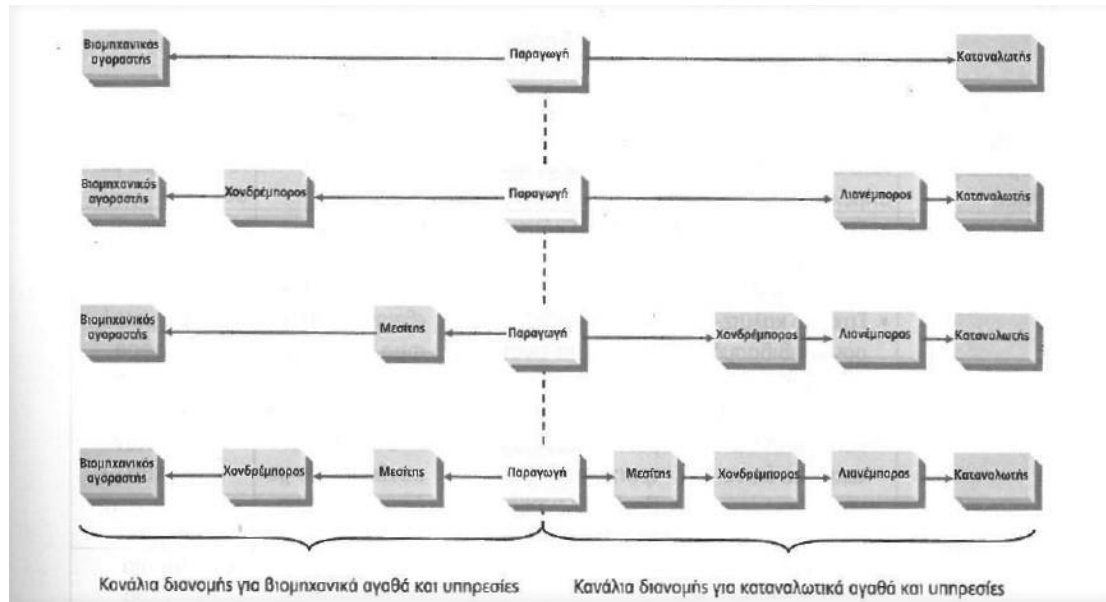
- Καθορισμός απαιτήσεων
- Έρευνα προμηθευτών αγοράς
- Επιλογή προμηθευτών
- Ολοκλήρωση παραγγελίας
 - Αποθήκευση

Αποθήκευση είναι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού, που ασχολείται με τη διαχείριση των αποθεμάτων των προϊόντων παρέχοντας πληροφορίες για την κατάσταση και τη διαθεσιμότητα αυτών. Όταν τα αποθέματα αποθηκεύονται για μεγάλο χρονικό διάστημα μιλάμε για αποθήκευση, ενώ όταν αποθηκεύονται για μικρό χρονικό διάστημα τότε μιλάμε για κέντρο διανομής.

- Φυσική διανομή (διακίνηση και μεταφορά)

Φυσική διανομή είναι η διακίνηση των υλικών από την παραγωγή στην κατανάλωση και η ενδεχόμενη επιστροφή τους. Η διακίνηση των προϊόντων και υλικών εμφανίζεται ως φυσικός εφοδιασμός που αφορά τη μεταφορά και αποθήκευση αγαθών από τους προμηθευτές στους κατασκευαστές και φυσική

διανομή που αφορά την αποθήκευση και μεταφορά των τελικών προϊόντων από το τελικό στάδιο παραγωγής στον καταναλωτή. Όταν τα υλικά διακινούνται διαμέσου του κέντρου διανομής, των μεσιτών, των χονδρέμπορων και λιανέμπορων, τότε κάνουμε λόγο για κανάλι διανομής.



Εικόνα 5 : Κανάλια Διανομής

- Αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας σημαίνει ροή αγαθών από τους προμηθευτές στον τελικό καταναλωτή. Ωστόσο υπάρχουν και περιπτώσεις όπου πρέπει να κινηθούν προϊόντα αντίστροφα της κανονικής ροής, όπως:

- Επιστροφές προϊόντων, π.χ. το προϊόν επιστρέφεται στον πελάτη μετά την επισκευή του από την εταιρεία
- Χρησιμοποιούμενα προϊόντα ή συσκευασίες για επαναχρησιμοποίηση ή ανακύκλωση
- Ανακλήσεις προϊόντων για λόγους ασφαλείας ή ποιοτικών προβλημάτων.

Η αντίστροφη αυτή ροή υλικών ονομάζεται αντίστροφη εφοδιαστική (reverse logistics) και τα τελευταία χρόνια αρχίζει να αποκτά σημαντική αξία.

Έχοντας αναφέρει τις κυριότερες δραστηριότητες που εμπλέκονται στη ροή των προϊόντων από τους προμηθευτές ως τον τελικό καταναλωτή, αντιλαμβανόμαστε

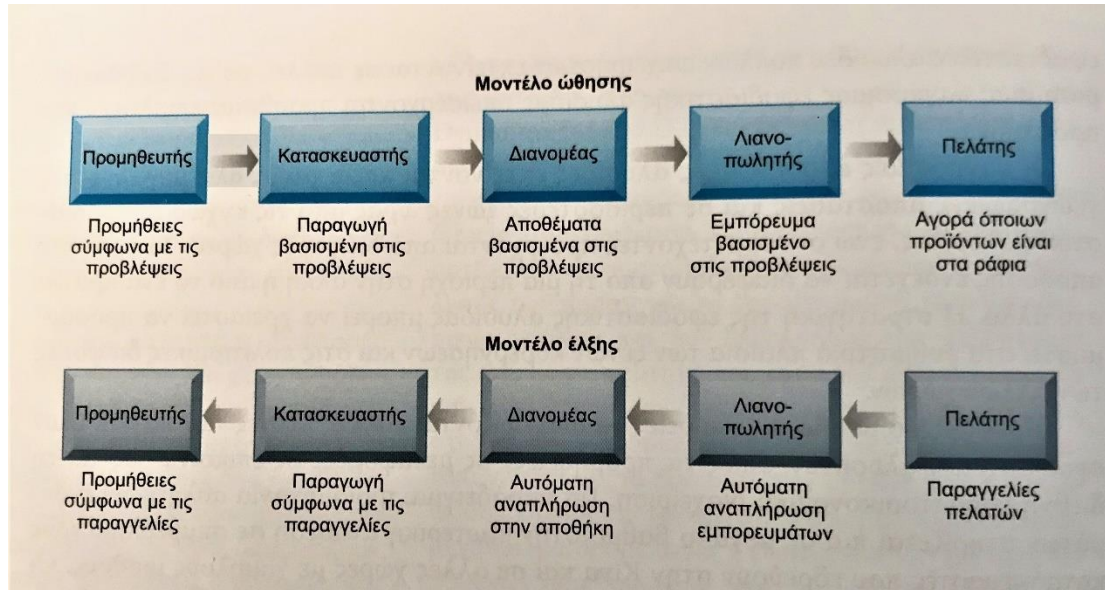
πόσο σημαντικό είναι αυτές οι δραστηριότητες να είναι ολοκληρωμένες. Όταν η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελείται από αλληλοσχετιζόμενες δραστηριότητες, η διαχείρισή τους θα πρέπει να γίνεται σαν ένα ενιαίο και ολοκληρωμένο σύστημα, αυτό που ονομάζουμε ολοκληρωμένη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Τέλος, σημαντικό παράγοντα της εφοδιαστικής αλυσίδας κατέχει η πληροφόρηση, καθώς αποτελεί τον ζωτικό δεσμό ανάμεσα σε όλους τους κρίκους της αλυσίδας.

ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΩΘΗΣΗΣ/ΕΛΞΗΣ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Όλες οι διεργασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας ανάλογα με το εάν καθοδηγούνται από τη ζήτηση των πελατών κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες, στις διεργασίες έλξης ή ώθησης.

Στο μοντέλο έλξης (pull-based model), γνωστό και ως μοντέλο καθοδηγούμενο από τη ζήτηση ή μοντέλο παραγωγής κατά παραγγελία, αφού υποβληθούν οι παραγγελίες δημιουργούν αντιδράσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα. Οι παραγγελίες των πελατών διαβιβάζονται προς την αρχή της εφοδιαστικής αλυσίδας, δηλαδή από τους λιανοπωλητές, στους διανομείς, στους κατασκευαστές και τέλος στους προμηθευτές. Ως αποτέλεσμα, μόνο τα προϊόντα που έχουν ήδη παραγγελθεί θα ακολουθήσουν τη ροή προς το τέλος της εφοδιαστικής αλυσίδας, δηλαδή τους λιανοπωλητές. Σε αυτή την περίπτωση, οι κατασκευαστές βασίζονται στην πραγματική ζήτηση ώστε να αποφασίσουν την προμήθεια πρώτων υλών.

Στο μοντέλο ώθησης (push-based model), γνωστό ως μοντέλο παραγωγής για αποθεματοποίηση, οι αποφάσεις για την παραγωγή προϊόντων βασίζονται σε προβλέψεις ζήτησης. Οι παραγγελίες εκτελούνται από τα υπάρχοντα αποθέματα και όλες οι διαδικασίες του κύκλου αναπλήρωσης θεωρούνται διαδικασίες ώθησης, αφού προηγούνται από την τοποθέτηση των παραγγελιών των πελατών.



Εικόνα 6 : Μοντέλα Ώθησης και Έλξης στην Εφοδιαστική Αλυσίδα

Η απόφαση για το σχεδιασμό της εφοδιαστικής αλυσίδας επηρεάζεται από το μοντέλο που θα ακολουθηθεί, καθώς επηρεάζεται η απόδοση της αλυσίδας. Εν κατακλείδι, η διαφορά ανάμεσα στα δύο μοντέλα έγκειται στην εξής φιλοσοφία: «να φτιάχνουμε αυτά που πουλάμε ή να πουλάμε αυτά που φτιάχνουμε» ή αλλιώς “make to order or make to stock”.

7R OF LOGISTICS

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και της διαχείρισης logistics είναι αδιαμφισβήτητα ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση. Ίσως ο δημοφιλέστερος τρόπος να περιγραφούν τα logistics είναι τα «7 R». Τα «7 R» είναι μία από τις πιο κρίσιμες έννοιες των logistics που βοηθάνε στην απόκτηση θεμελιωδών γνώσεων για τα logistics. Τα «7 R» αναφέρονται στα εξής:

1. Right Product (Σωστό Προϊόν)

Το βασικό στοιχείο των εργασιών προμήθειας είναι τα αγαθά που παραδίδονται στον πελάτη από τον προμηθευτή. Οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να γνωρίζουν το είδος του προϊόντος που χρειάζεται να φτιάξουν. Η καλύτερη προσέγγιση είναι να επιλεγεί ένα προϊόν με υψηλή ζήτηση και το οποίο μπορεί να

εγγυηθεί εισόδημα. Το σωστό προϊόν σε συνδυασμό με τη σωστή πληροφορία μπορεί να βοηθήσει στη μεγιστοποίηση του κέρδους.

2. Right Quantity (Σωστή Ποσότητα)

Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει και η ποσότητα. Η γνώση της σωστής ποσότητας για την ικανοποίηση της ζήτησης είναι βασικό σημείο για μία εταιρεία. Εάν μια εταιρεία παράγει πολλά περισσότερα προϊόντα απ' όσα χρειάζεται, θα υπάρξουν μεγάλα έξοδα αποθήκευσης. Η διατήρηση αποθεμάτων στις σωστές ποσότητες εξασφαλίζει καλύτερη εκμετάλλευση των πόρων και βοηθάει στη δημιουργία κερδών.

3. Right Condition (Σωστή Κατάσταση)

Το προϊόν πρέπει να φτάσει στον πελάτη σε καλή κατάσταση. Η παράδοση προϊόντων σε καλή κατάσταση αναφέρεται στην ασφάλεια κατά την αποστολή. Πρέπει, δηλαδή, να διατηρηθεί η ποιότητα των προϊόντων και η συσκευασία θα πρέπει να είναι άθικτη όταν φτάσει στον τελικό χρήστη.

4. Right Place (Σωστό Μέρος)

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας είναι τα προϊόντα να παραδίδονται στο σωστό προορισμό. Πρέπει να υπάρχει ένα εξειδικευμένο προσωπικό ώστε να διασφαλιστεί ότι το περιεχόμενο θα παραδοθεί στο κατάλληλο μέρος. Η δημιουργία ενός συστήματος εντοπισμού θέσης, τόσο από τη μεριά των προμηθευτών όσο και των καταναλωτών θα βοηθούσε στον εντοπισμό ακριβώς της τοποθεσίας των προϊόντων και τελικά στην παράδοσή τους στο σωστό σημείο.

5. Right Time (Σωστός Χρόνος)

Ο χρόνος είναι άλλος ένας σημαντικός παράγοντας, αφού όλο και περισσότεροι καταναλωτές ανησυχούν για τους χρόνους παράδοσης των προϊόντων. Προκειμένου να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεν θα πρέπει να υπάρχει καθυστέρηση στην παράδοση. Η ευτυχία των καταναλωτών και η μακροχρόνια συνεργασία είναι δυνατή μόνο όταν τα προϊόντα παραδίδονται στους καταναλωτές την κατάλληλη στιγμή. Έτσι, ο χρόνος παράδοσης είναι πάντα ζωτικής σημασίας για μια επιχείρηση, καθώς αυτό οδηγεί σε ικανοποίηση του πελάτη.

6. Right Customer (Σωστός Πελάτης)

Οι επιχειρήσεις πρέπει πάντα να στοχεύουν στους σωστούς πελάτες. Η μεγαλύτερη πρόκληση είναι η αναγνώριση των σωστών πελατών. Με μια έρευνα αγοράς μπορεί να δοθεί η εικόνα των δυνητικών πελατών της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο, μια εταιρεία θα είναι σε θέση να κερδίσει περισσότερους δυνητικούς πελάτες και να προσεγγίσει τους σωστούς πελάτες.

7. Right Price (Σωστή Τιμή)

Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό με τα υπόλοιπα, τα προϊόντα πρέπει να αποστέλλονται με την κατάλληλη τιμή. Ένα κατάλληλο σημείο τιμής διασφαλίζει όχι μόνο το κέρδος στην εταιρεία, αλλά και βοηθά στην απόκτηση ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά. Πρέπει, λοιπόν, να επιλέξουμε εκείνες τις διαδικασίες που προσφέρουν μεγαλύτερα πλεονεκτήματα στο κόστος, χωρίς όμως να θυσιάσουμε την ποιότητα και την άριστη κατάσταση του προϊόντος.

Αυτά τα “7 R” της διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού διασφαλίζουν ότι ολοκληρώθηκε με επιτυχία ολόκληρη η διαδικασία της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Με λίγα λόγια, οι διαχειριστές αλυσίδας εφοδιασμού πρέπει να θυμούνται να παραδίδουν το σωστό προϊόν, στη σωστή ποσότητα, στη σωστή κατάσταση, στο σωστό μέρος, στη σωστή στιγμή, στο σωστό πελάτη και τελικά στο σωστό κόστος.



Εικόνα 7 : Rs of Logistics

Τέλος, υπάρχει μία ακόμα διαφορετική αλλά ενδιαφέρουσα προσέγγιση των “7R of Logistics” που παρουσιάζεται στο “International Journal of Engineering & Technology”. Σε αυτή την προσέγγιση ο όρος των “7R” ερμηνεύεται ως:

1. Reduce: Μείωση οποιωνδήποτε πόρων
2. Recycle: Ανακύκλωση για επαναχρησιμοποίηση ενός προϊόντος ή την δημιουργία ενός άλλου
3. Reuse: Το να θέτεις πάλι κάτι σε λειτουργία
4. Respect: Μεταχείριση των πόρων με σύνεση
5. Refuse: Αποφυγή αγοράς προϊόντων που δεν είναι απαραίτητα ή ανακυκλώσιμα
6. Rethink: Επανεξέταση του πώς θα μπορέσουμε να επαναχρησιμοποιήσουμε κάτι
7. Repair: Επισκευή προϊόντων και όχι αγορά νέων

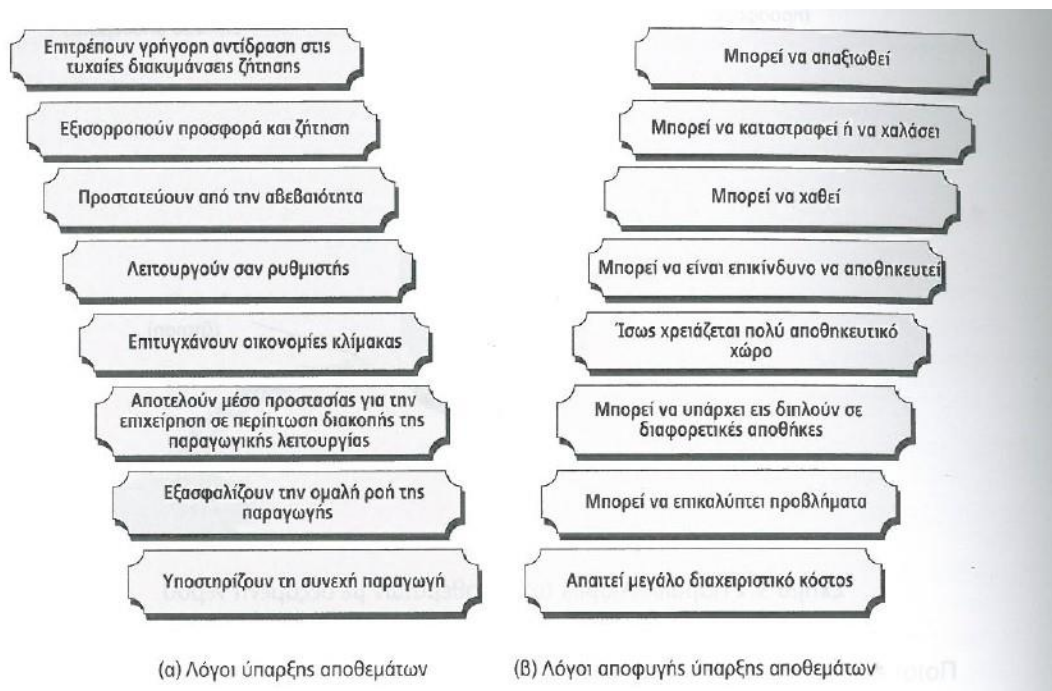
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Η διάσταση του χρόνου παίζει καθοριστικό ρόλο στην Εφοδιαστική Αλυσίδα. Λόγω της απόκλισης στο χρόνο μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης, καθίσταται αναγκαία η ύπαρξη και η διατήρηση αποθεμάτων. Ο όρος απόθεμα αναφέρεται σε οποιοδήποτε πόρο αποκτά η επιχείρηση και το αποθηκεύει με σκοπό τη μελλοντική χρησιμοποίηση ή πώλησή του.

Όλες οι επιχειρήσεις διατηρούν αποθέματα, κάποια πιο σημαντικά για κάποιες επιχειρήσεις και κάποια όχι τόσο. Ο έλεγχος των αποθεμάτων είναι μία τεχνική με σκοπό την παρακολούθηση της εκάστοτε ποσότητας που αποθηκεύεται και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την ποσότητα που πρέπει να παραγγελθεί (ποσοτική απόφαση), το πότε πρέπει να παραγγελθεί (χρονική απόφαση) και το πώς πρέπει να γίνεται ο έλεγχος (οργανωτική απόφαση).

Τα αποθέματα δεσμεύουν ένα σημαντικό ποσοστό του κεφαλαίου των επιχειρήσεων και έχουν μεγάλο κόστος διατήρησης. Αξίζει να σημειωθεί, ότι αποτελούν μεγάλο μέρος των παγίων καθώς στον ισολογισμό αντιπροσωπεύουν γύρω στο 20% - 60% του ενεργητικού. Η σωστή διαχείριση αποθεμάτων εκτός του ότι εξομαλύνει την ροή στις παραγωγικές διαδικασίες, μειώνει και το κόστος. Η διαχείριση αποθεμάτων αντιμετωπίζεται συνήθως ως πρόβλημα εξισορρόπησης του κόστους έλλειψης και του κόστους πλεονάσματος ενός προϊόντος.



Εικόνα 8 : Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Ύπαρξης των Αποθεμάτων

ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Τα αποθέματα διακρίνονται σε πολλές κατηγορίες ανάλογα το θέμα που εξετάζουμε.

Η βασικότερη κατηγορία και αυτή που βλέπουμε συχνότερα είναι τα αποθέματα σε σχέση με τη ροή υλικών μέσα από την διαδικασία παραγωγής.

1. Πρώτες ύλες (raw materials). Πρόκειται για υλικά απαραίτητα για την παραγωγική διαδικασία για την παραγωγή των τελικών αγαθών.
2. Ημικατεργασμένα υλικά (work-in-process). Είναι προϊόντα ημιτελή που βρίσκονται στη διαδικασία παραγωγής αλλά χρειάζονται και περαιτέρω επεξεργασία.
3. Έτοιμα προϊόντα (finished goods). Είναι το αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας, δηλαδή τα τελικά προϊόντα προς πώληση.
4. Υλικά συντήρησης. Στην κατηγορία αυτή εμπεριέχονται υλικά που χρησιμοποιούνται κατά την παραγωγική διαδικασία, δεν αποτελούν όμως

μέρος του τελικού προϊόντος. Τέτοια υλικά είναι διάφορα εργαλεία, εξαρτήματα, ανταλλακτικά και αναλώσιμα που χρειάζονται για συντήρηση στον εξοπλισμό ή για την αντιμετώπιση πιθανών βλαβών.

Η επόμενη κατηγορία αποθεμάτων διαχωρίζει τα αποθέματα με βάση τη λειτουργία τους. Με γνώμονα αυτή την παράμετρο έχουμε τα εξής αποθέματα:

1. Κυκλικό Απόθεμα (cycle inventory). Το κυκλικό απόθεμα, το οποίο συχνά αποκαλείται και απόθεμα παρτίδας, είναι το απόθεμα που παραγγέλλεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και καθορίζεται από το μέγεθος της παραγγελίας. Πρόκειται δηλαδή για την ποσότητα αποθέματος που χρησιμοποιείται στον κύκλο αναπλήρωσης (replenishment cycle) και εξαρτάται από το χρόνο ανάμεσα στις δύο παραγγελίες. Όσο μεγαλύτερο διάστημα μεσολαβεί ανάμεσα σε δύο παραγγελίες, τόσο μεγαλύτερο θα είναι και το κυκλικό απόθεμα.
2. Απόθεμα ασφαλείας. Το απόθεμα ασφαλείας είναι αυτό που υπάρχει για να εξασφαλίσει ότι θα καλυφθεί οποιαδήποτε ζήτηση. Είναι απαραίτητο γιατί προστατεύει την επιχείρηση από την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος, όπως για παράδειγμα μη αναμενόμενη αύξηση της ζήτησης, καθυστερήσεις προμηθευτών, απρόβλεπτες καταστάσεις σε σχέση με το εφοδιασμό (π.χ. απεργίες, κακές καιρικές συνθήκες κλπ.).
3. Απόθεμα απόζευξης ή συγχρονισμού (decoupling inventory). Είναι ενδιάμεσα αποθέματα που δημιουργούνται μεταξύ δύο φάσεων παραγωγής, με σκοπό να αποτρέψουν την παύση λειτουργίας διαδοχικών διαδικασιών παραγωγής. Έτσι, προβλήματα που δημιουργούνται σε κάποια φάση της παραγωγής, δεν μεταφέρονται στην επόμενη. Τα αποθέματα αυτά στην ουσία χρησιμοποιούνται για να μπορεί να λειτουργεί ανεξάρτητα κάθε φάση της παραγωγής.
4. Απόθεμα σε κίνηση (movement inventory). Το απόθεμα αυτό αφορά προϊόντα που έχουν παραγγελθεί αλλά δεν έχουν παραληφθεί ακόμα, δηλαδή βρίσκονται μεταξύ των διάφορων σημείων σε ένα σύστημα

διανομής. Αποτελούν μέρος του κυκλικού αποθέματος, ακόμα και αν δεν είναι διαθέσιμα προς πώληση μέχρι να φτάσουν στον προορισμό τους.

5. Απόθεμα κερδοσκοπίας. Είναι τα αποθέματα που προορίζονται για να καλύψουν ελλείψεις ή ανατιμήσεις προϊόντων, με σκοπό τη διασφάλιση της «εύρυθμης» οικονομικής δραστηριότητας και τη μείωση φαινομένων οικονομικών ωφελημάτων (κερδοσκοπίας).
6. Αποθέματα εποχιακών προϊόντων και πρώτων υλών (seasonal inventory). Πρόκειται για αποθέματα που έχουν έντονα εποχιακή ζήτηση, όπως για παράδειγμα τα είδη ρουχισμού, σχολικά είδη κλπ. Συνήθως η παραγωγή αυτών των προϊόντων γίνεται εκ των προτέρων και αποθηκεύονται, ώστε να ικανοποιήσουν τη ζήτηση συγκεκριμένης περιόδου. Αντίθετα, υπάρχουν προϊόντα όπου η παραγωγή τους είναι εποχιακή, ενώ η ζήτηση διατηρείται ομοιόμορφη μέσα στο χρόνο. Τέτοια προϊόντα είναι τα φρούτα και γενικότερα διάφορα γεωργικά προϊόντα, τα οποία συσκευάζονται και διατηρούνται για να εξυπηρετήσουν την ζήτηση καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου.
7. Νεκρά αποθέματα (no movers). Νεκρά αποθέματα είναι τα προϊόντα, για τα οποία δεν υπάρχει ζήτηση σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο, διότι έχει τελειώσει ο κύκλος ζωής τους ή έχουν λήξει. Η παρακολούθηση των συγκεκριμένων αποθεμάτων είναι αναγκαία, διότι η ύπαρξή τους στις αποθήκες δεσμεύουν χώρο και δυσχεραίνουν την λειτουργία τους. Ενέργειες που οφείλουν να προβαίνουν οι επιχειρήσεις είναι οι εξής:
 - Χρησιμοποίηση νεκρών αποθεμάτων από τις ίδιες τις επιχειρήσεις όπου είναι δυνατόν
 - Επιστροφή νεκρών αποθεμάτων στους προμηθευτές τους
 - Πώληση σε άλλες επιχειρήσεις (π.χ. τρόφιμα για επανεπεξεργασία σε εργοστάσια παραγωγής ζωοτροφών)
 - Προώθηση σε χαμηλότερες τιμές στους πελάτες
 - Παραχώρηση με μορφή δωρεάς σε διάφορους οργανισμούς

- Καταστροφή τους με φιλικές μεθόδους προς το περιβάλλον (π.χ. ανακύκλωση)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Τα κόστη των αποθεμάτων μπορούν να διακριθούν στις εξής κατηγορίες:

1. Κόστος αγοράς προϊόντος. Περιλαμβάνει το κόστος του προϊόντος, καθώς και οποιοδήποτε άλλο κόστος μέχρι να φτάσει το προϊόν στον προορισμό του όπως μεταφορικά, τελωνειακά, ασφάλειες κλπ.
2. Κόστος τοποθέτησης παραγγελίας. Πρόκειται για το κόστος που προκύπτει κάθε φορά που γίνεται μια παραγγελία ανεξαρτήτως ποσότητας ή χρηματικού ύψους. Το κόστος αυτό περιλαμβάνει το κόστος των ανθρωποωρών για τη σύνταξη και αποστολή της παραγγελίας, το κόστος επιθεώρησης των εισερχόμενων αποθεμάτων, το κόστος πληρωμής των διαφόρων λογαριασμών (π.χ. προμηθευτές, μεταφορείς), και γενικότερα το κόστος λειτουργίας του τμήματος προμηθειών. Το κόστος τοποθέτησης παραγγελιών συνδέεται με τον αριθμό των εκτελούμενων παραγγελιών, ο οποίος είναι αντιστρόφως ανάλογος με τις ποσότητες που παραγγέλλονται.
3. Κόστος διατήρησης αποθεμάτων. Η διατήρηση αποθεμάτων δημιουργεί επιβαρύνσεις στις επιχειρήσεις. Τα κόστη που περιλαμβάνονται σε αυτή την κατηγορία είναι:
 - Κόστος κεφαλαίου, περιλαμβάνει το κεφάλαιο που δεσμεύεται για την ύπαρξη αποθέματος.
 - Κόστος αποθήκευσης, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις δαπάνες που σχετίζονται με την αποθήκευση όπως το ενοίκιο, τις αποσβέσεις, το κόστος εξοπλισμού, το κόστος καθαριότητας και κυρίως το κόστος εργατικού δυναμικού.
 - Κόστος αχρηστίας. Τα αποθέματα που βρίσκονται σε μεγαλύτερες ποσότητες από αυτές που απαιτούνται, όσο καιρό δεν

χρησιμοποιούνται είναι πιθανό να υποστούν φθορά ή ζημιές κατά την αποθήκευση ή ακόμα και αλλοίωση με το χρόνο. Επίσης, σε αυτήν την κατηγορία ανήκει και το κόστος που προκύπτει από προϊόντα που αχρηστεύονται εξαιτίας της εξέλιξης της τεχνολογίας. Αυτά τα αποθέματα δεν μπορούν να πωληθούν, οπότε χάνουν την εμπορική τους αξία.

- Κόστος ελλείψεων, προέρχεται από προϊόντα με περιορισμένο απόθεμα. Οι εταιρείες δέχονται παραγγελίες τις οποίες δεν μπορούν να εκτελέσουν, οπότε τις καθυστερούν ή ακόμα και τις ακυρώνουν με κίνδυνο να χάσουν πελάτες γιατί θα προτιμήσουν άλλους προμηθευτές.
- Κόστος ασφάλισης. Λόγω της σημαντικότητας των αποθεμάτων κρίνεται αναγκαία η ασφάλισή τους για περιπτώσεις κινδύνου, όπως πυρκαγιά, φυσικές καταστροφές κλπ.

ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ	
Κατηγορία	Κόστος (και εύρος) ως ποσοστό της αξίας του αποθέματος
Κόστος φιλοξενίας (ενοίκιο ή απόσβεση κτιρίου, δαπάνες λειτουργίας, φόροι, ασφάλειες)	6% (3 - 10%)
Κόστος διαχείρισης υλικών (ενοικίαση ή απόσβεση εξοπλισμού, ενέργεια, κόστος λειτουργίας)	3% (1 - 3.5%)
Εργατικό κόστος	3% (3 - 5%)
Κόστος επένδυσης (κόστος δανεισμού, φόροι, ασφάλιστρα αποθέματος)	11% (6 - 24%)
Κλοπή, αλλοίωση, παρωχημένα	3% (2 - 5%)
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ	26%

Εικόνα 9 : Κόστος Διατήρησης Αποθεμάτων

ΑΠΟΓΡΑΦΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Η απογραφή των αποθεμάτων θεωρείται μία από τις σημαντικότερες διοικητικές λειτουργίες της αποθήκευσης. Στόχος της είναι να έχει η επιχείρηση

πραγματική εικόνα για το ύψος των αποθεμάτων ανά πάσα στιγμή. Γνωρίζοντας οι επιχειρήσεις την πραγματική διαθεσιμότητα των αποθεμάτων τους μπορούν να κάνουν καλύτερο προγραμματισμό των προμηθειών τους, αλλά και να ανταπεξέλθουν καλύτερα στις προσδοκίες των πελατών εξασφαλίζοντας την εξυπηρέτησή τους.

Συνήθως, οι απογραφές πραγματοποιούνται στο τέλος κάθε έτους για λογιστικούς λόγους. Η διαδικασία της απογραφής περιλαμβάνει την φυσική καταμέτρηση των αποθεμάτων που υπάρχουν στις αποθήκες και στη συνέχεια τη σύγκριση με τα λογιστικά αποθέματα που προκύπτουν από διάφορες καταστάσεις του συστήματος. Παρ' όλα αυτά, μπορεί να διαπιστωθούν αποκλίσεις στα αποθέματα. Συχνότερη αιτία αποκλίσεων αποτελούν οι λανθασμένες καταχωρήσεις στο πληροφοριακό σύστημα από το προσωπικό.

Μπορούμε να διακρίνουμε τους εξής τύπους απογραφών:

- Διαρκής απογραφή. Ονομάζεται το σύστημα με το οποίο παρακολουθούνται συνεχώς τα αποθέματα, ώστε να είναι ενήμερη η επιχείρηση για το υπόλοιπο ανά πάσα στιγμή. Κάθε φορά με την παραλαβή ή πώληση ενός προϊόντος γίνεται αυτόματη ενημέρωση του συστήματος.
- Ετήσια απογραφή. Στο τέλος κάθε έτους γίνεται καταμέτρηση των προϊόντων, ώστε να γίνει επαλήθευση ότι υπάρχει συμφωνία με τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης. Κατά τη διάρκεια της ετήσιας απογραφής, σταματάει οποιαδήποτε διαδικασία επηρεάζει το απόθεμα, δηλαδή πώληση ή παραλαβή. Είναι μια χρονοβόρα και απαιτητική διαδικασία και απασχολεί μεγάλο αριθμό ατόμων. Πολλές φορές παρατηρούνται ανακρίβειες και λάθη εξαιτίας του μεγάλου όγκου αποθεμάτων και της πίεσης του χρόνου.
- Κυκλική απογραφή. Ονομάζεται η μέθοδος κατά την οποία ανά τακτά χρονικά διαστήματα απογράφονται κυκλικά τα διάφορα είδη. Η απογραφή γίνεται από εξειδικευμένο προσωπικό που γνωρίζει τα προϊόντα και το που βρίσκονται στο χώρο. Στόχος της κυκλικής απογραφής είναι κυρίως η σωστή παρακολούθηση των αποθεμάτων και ο εντοπισμός των αιτιών που

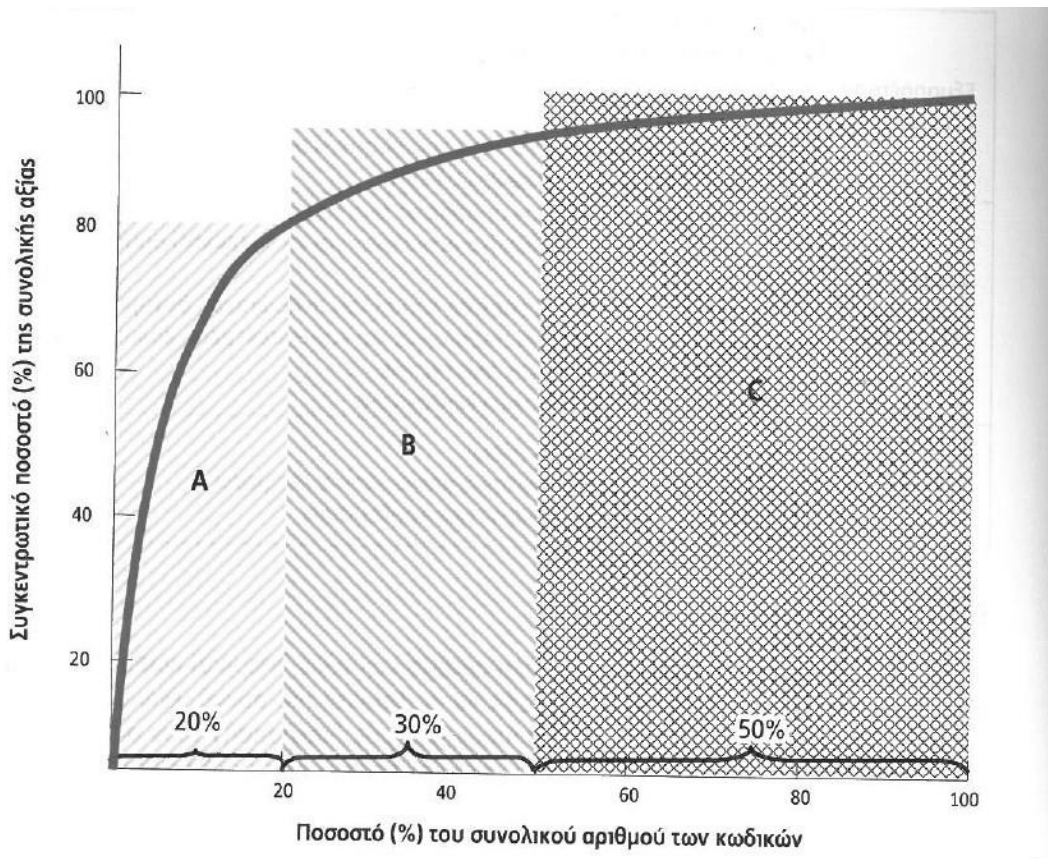
προκαλούν λάθη, και όχι τόσο η ταύτιση του φυσικού με το λογιστικό απόθεμα.

ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ABC

Μια εμπορική επιχείρηση είναι λογικό να διατηρεί μεγάλο αριθμό κωδικών. Μερικοί κωδικοί μπορεί να χρησιμοποιούνται περισσότερο, δηλαδή να πωλούνται συχνότερα, ενώ άλλοι μπορεί να είναι μεγάλης αξίας, οπότε σημαντικός αριθμός διατήρησής τους σε απόθεμα επιβαρύνει την επιχείρηση. Δύο βασικά ερωτήματα που προσπαθεί να επιλύσει κάθε επιχείρηση είναι τι σπουδαιότητας είναι κάθε είδους αποθέματα της επιχείρησης και πως ελέγχονται όλοι οι κωδικοί.

Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά είναι η ABC ανάλυση. Η ABC ανάλυση είναι ένα σύστημα κατηγοριοποίησης των αποθεμάτων, με στόχο τον υπολογισμό της σπουδαιότητας οποιουδήποτε αποθέματος και τελικά τον ανάλογο χειρισμό του. Έτσι, έχουμε καλύτερο συντονισμό με ανεκτό κόστος.

Η ABC ανάλυση βασίζεται στις μελέτες του Ιταλού οικονομολόγου Vilfredo Pareto, ο οποίος ήταν ο πρώτος που παρατήρησε το 1987 ότι το 80% των εσόδων στην Ιταλία προέρχεται από το 20% του πληθυσμού και παράλληλα ότι το 20% του πληθυσμού κατέχει το 80% της γης. Ο Pareto έκανε και άλλες έρευνες, όπου διαπίστωσε ότι η κατανομή αυτή ίσχυε όχι μόνο στην οικονομία και την κατανομή της γης, αλλά και σε πολλούς άλλους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Έτσι προκύπτει η ονομασία της ανάλυσης ABC ως «Νόμος του Pareto» ή «Κανόνας 80/20» και σημαίνει ότι το 80% των αποτελεσμάτων προκύπτουν από το 20% των αιτιών. Η ίδια λογική επικρατεί συνήθως και στις επιχειρήσεις, όπου έχει παρατηρηθεί, σχετικά με τα αποθέματα, ότι υπάρχει μια σχέση ανάμεσα στο ποσοστό των κωδικών και στο ποσοστό των ετήσιων πωλήσεων, ακολουθώντας ένα υπόδειγμα της μορφής του σχήματος που ακολουθεί.



Εικόνα 10 : Καμπύλη Pareto

- ΟΜΑΔΑ A: Το 20% των κωδικών αντιστοιχεί στο 80% των πωλήσεων
- ΟΜΑΔΑ B: Το 30% των κωδικών αντιστοιχεί στο 15% των πωλήσεων.
- ΟΜΑΔΑ C: Το 50% των κωδικών αντιστοιχεί στο 5% των πωλήσεων.

Τα ποσοστά αυτά δεν είναι απόλυτα και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά προσέγγιση.

Όσον αφορά τους κωδικούς, οι κωδικοί της ομάδας A έχουν τη μεγαλύτερη βαρύτητα. Για το λόγο αυτό, οι κωδικοί αυτοί πρέπει να ελέγχονται άμεσα, να υπάρχει συνεχής επιθεώρηση στα επίπεδα αποθέματος (πληροφοριακό σύστημα, απογραφές), να γίνονται προβλέψεις με εξεζητημένες μεθόδους και τέλος να γίνεται με προσοχή η εκτίμηση των παραμέτρων κόστους (ανάλυση ευαισθησίας).

Στη συνέχεια, οι κωδικοί της ομάδας B θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν μεσαίας βαρύτητας. Πρόκειται για κωδικούς που θα μπορούσαν να επιθεωρούνται

περιοδικά, να παραγγέλνονται σε ομάδες αντί μεμονωμένα και να προβλέπονται μέσω απλούστερων μεθόδων.

Τέλος, οι κωδικοί της ομάδας C έχουν μικρή βαρύτητα. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν συνήθως φθηνά και μέτριας ζήτησης προϊόντα, που παραγγέλνονται σε μεγάλες ποσότητες παραγγελίας (ελαχιστοποίηση συχνότητας παραγγελιών). Ακόμα, στην κατηγορία αυτή θα μπορούσαμε να εντάξουμε και ακριβά προϊόντα με μικρή όμως ζήτηση, για τα οποία θα μπορούσε να μην διατηρείται απόθεμα και να γίνεται παραγγελία μόνο αφού εμφανιστεί ζήτηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΘΕΣΜΟΙ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Το λιανεμπόριο αποτελείται από επιχειρήσεις που πωλούν κατευθείαν στον καταναλωτή. Ας αναφέρουμε τις τρεις μεγάλες κατηγορίες στον τομέα του λιανεμπορίου:

1. Ανεξάρτητα εμπορικά καταστήματα

Είναι μονάδες νομικά και λειτουργικά ανεξάρτητες. Ενεργούν αποκλειστικά και μόνο στον χώρο του λιανεμπορίου, χωρίζονται όμως σε διάφορες κατηγορίες:

- Γενικά καταστήματα: καλύπτουν τις ανάγκες μίας μικρής γεωγραφικής περιοχής
- Super market: διακινούν συνήθως τρόφιμα και άλλα καταναλωτικά αγαθά
- Καταστήματα ομάδας προϊόντων: φαρμακεία, κρεοπωλεία, καταστήματα υποδημάτων, κ.α.
- Καταστήματα με πολλά τμήματα: Hondos Center, Notos Gallery, Attica κ.α.

2. Συνεταιριστικά καταστήματα

Οι συνεταιριστικές αποθήκες ή καταστήματα αποτελούνται από ομάδες λιανεμπορικών επιχειρήσεων, που ενώνονται για να ενεργήσουν από κοινού σε μερικούς τομείς, όπως οι αγορές προϊόντων, η αποθήκευσή τους και η διαφήμιση. Στο πλαίσιο του συνεταιρισμού υπάρχει μία ομαδοποίηση κάποιων ενεργειών, κάθε μέλος όμως παραμένει νομικά ανεξάρτητο.

3. Αλυσίδες καταστημάτων

Πρόκειται για σύνολο καταστημάτων με την ίδια ονομασία που ανήκουν στο ίδιο άτομο, χρησιμοποιούν το ίδιο σύστημα διανομής και διακινούν τις ίδιες οικογένειες προϊόντων. Σε αυτή την κατηγορία του λεγόμενου "ολοκληρωμένου εμπορίου" συμπεριλαμβάνονται: τα μεγάλα καταστήματα, οι αλυσίδες super market, επιχειρήσεις ταχυδρομικών πωλήσεων, καταστήματα εταιριών franchise.

Ας δώσουμε, όμως, πρώτα απ' όλα έναν ορισμό για την επιχείρηση.

Επιχείρηση είναι κάθε επίσημος οργανισμός, στόχος του οποίου είναι να παράγει ή να πουλάει προϊόντα ή να παρέχει υπηρεσίες για να βγάλει κέρδος, δηλαδή να πουλάει προϊόντα σε τιμή μεγαλύτερη από το κόστος παραγωγής ή κόστος κτήσης. Οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν την τιμή αυτή επειδή πιστεύουν ότι αποκομίζουν αξία μεγαλύτερη από την τιμή πώλησης.

Οι επιχειρήσεις αγοράζουν εισροές και πόρους από το ευρύτερο περιβάλλον, δηλαδή προμηθευτές οι οποίοι είναι συχνά άλλες επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης μετασχηματίζουν τις εισροές αυτές, προσθέτοντας τους αξία.

Γενικά οι επιχειρήσεις διακρίνονται ανάλογα εκ του αντικειμένου της δράσης τους, του ιδιοκτησιακού κεφαλαίου, εκ της νομικής μορφής και κατά μέγεθος. Ανάλογα με το αντικείμενο δράσης τους διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

1. Επιχειρήσεις πρωτογενούς παραγωγής
2. Επιχειρήσεις παραγωγής ή μεταποίησης ή μετασχηματισμού. Στη κατηγορία αυτή εντάσσονται όλες οι Βιομηχανίες και Βιοτεχνίες.
3. Επιχειρήσεις γενικού εμπορίου, ή εμπορικές.
4. Επιχειρήσεις ασφαλιστικές.
5. Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.
6. Τραπεζικές επιχειρήσεις.
7. Επιχειρήσεις μεταφορών, που διακρίνονται σε χερσαίες, θαλάσσιες και εναέριας.

Εμείς θα ασχοληθούμε με τις εμπορικές επιχειρήσεις. Έμπορος είναι το φυσικό πρόσωπο το οποίο έχει ως σύνηθες επάγγελμα την άσκηση εμπορικών πράξεων με σκοπό το κέρδος.

Ενδεικτικά, εμπορικές πράξεις σύμφωνα με το νόμο είναι η αγορά προς μεταπώληση ή εκμίσθωση, η επιχείρηση χειροτεχνίας, η επιχείρηση παραγγελίας, η επιχείρηση προμήθειας, η επιχείρηση πρακτορείας, η μεταφορά, οι τραπεζικές

εργασίες, οι μεσιτικές εργασίες, η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών στο κοινό με εξαίρεση τα ελεύθερα επαγγέλματα, η επιχείρηση δημόσιων θεαμάτων, η επιχείρηση πλειστηριάσεως, η υπογραφή συναλλαγματικών, το θαλάσσιο κι εναέριο εμπόριο κ.ά.

Τα κριτήρια της εμπορικότητας των πράξεων είναι πολλά και μόνο ο συνδυασμός τους μπορεί να οδηγήσει σε ασφαλές συμπέρασμα του κατά πόσο κάποιος έχει αποκτήσει την εμπορική ιδιότητα ή όχι. Ενδεικτικά, κριτήρια εμπορικότητας θεωρούνται η ανάληψη ρίσκου, η τυχόν επένδυση κεφαλαίου σε εξοπλισμό, εμπορεύματα, πιστώσεις, η ύπαρξη προσωπικού, η πρόθεση επίτευξης κέρδους, η οργάνωση κι η υποδομή της επιχείρησης, το κέρδος κι ο τζίρος της επιχείρησης κ.λπ.

Μία άλλη διάκριση των επιχειρήσεων είναι κατά μέγεθος. Κριτήρια για την διαπίστωση εάν κάποιος είναι μικρέμπορος ή όχι είναι ενδεικτικά, το κέρδος που αποκομίζει, ο τζίρος της δραστηριότητας, ο εξοπλισμός και η υποδομή, η ύπαρξη προσωπικού ή μη κλπ. Διακρίνονται λοιπόν σε:

- Πολύ μικρές επιχειρήσεις: εργαζόμενοι < 10, κύκλος εργασιών < 300.000€, ενεργητικό < 700.000€.
- Μικρές επιχειρήσεις: εργαζόμενοι > 10, 700.000€ < κύκλος εργασιών < 4.500.000€, 700.000€ < ενεργητικό < 8.000.000€.
- Μεσαίες επιχειρήσεις: 50 < εργαζόμενοι < 250, 4.500.000€ < κύκλος εργασιών < 40.000.000€, 8.000.000€ < ενεργητικό < 20.000.000€.
- Μεγάλες επιχειρήσεις: 250 < εργαζόμενοι < 2.000, 40.000.000€ < κύκλος εργασιών < 1.000.000.000€, 20.000.000€ < ενεργητικό < 1.000.000.000€.
- Επιχειρήσεις κολοσσοί: 2.000 < εργαζόμενοι, 1.000.000.000€ < κύκλος εργασιών, 1.000.000.000€ < ενεργητικό.

Με τον όρο «κατάστημα» ορίζεται ο χώρος όπου διακινούνται εμπορεύματα λιανικής πώλησης. Ως πολυκατάστημα ορίζεται μια μεγάλη λιανεμπορική μονάδα η οποία διακινεί μια εκτεταμένη ποικιλία αγαθών και υπηρεσιών και είναι οργανωμένο

σε ξεχωριστά τμήματα για τις λειτουργίες αγορών, προβολής, υπηρεσιών προς τους πελάτες και ελέγχου.

ΣΗΜΑΣΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΓΟΡΑΣ - ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ

Κάθε επιχείρηση είτε ιδιωτικού είτε δημοσίου τομέα εξαρτάται από τα υλικά ή και τις υπηρεσίες που προμηθεύεται από άλλες επιχειρήσεις. Καμία επιχείρηση δεν θεωρείται αυτάρκης, αφού χρειάζεται χώρο, ενέργεια, εξοπλισμό, έπιπλα καθώς και διάφορες άλλες προμήθειες απαραίτητες για τη λειτουργία της. Για το λόγο αυτό, η διαδικασία προμηθειών θεωρείται από τις σημαντικότερες λειτουργίες κάθε επιχείρησης.

Η διαδικασία προμηθειών αναφέρεται σε όλα εκείνα τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν, ώστε να εξασφαλιστεί η καλύτερη δυνατή προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών. Είναι αυτονόητο ότι μερικές επιχειρήσεις ξοδεύουν περισσότερο χρόνο σε κάθε βήμα της διαδικασίας, ενώ κάποιες άλλες προσπερνάνε κάποια βήματα, καθώς κάθε εταιρεία ανάλογα με το τι εμπορεύεται πρέπει να στρέψει αλλού την προσοχή της.

Ξεκινώντας τη διαδικασία θα πρέπει να προσδιοριστούν οι ανάγκες κάθε επιχείρησης. Πρόκειται για την αρχή του κύκλου αγοράς. Η ανάγκη μπορεί να είναι είτε κάποιο αγαθό (πρώτη ύλη, συστατικό ή έτοιμο προϊόν), είτε κάποια υπηρεσία. Η διαδικασία ξεκινάει με την αναγνώριση μιας συγκεκριμένης ανάγκης που συνήθως ικανοποιείται με μια πράξη αγοράς και τελειώνει μετά την παράδοση της παραγγελίας.

Η αποτελεσματική διαχείριση των προμηθειών συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία των επιχειρήσεων. Η απόκτηση των αναγκαίων για την εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων στις σωστές ποσότητες και ποιότητες, στις καλύτερες τιμές και στον κατάλληλο χρόνο είναι το ζητούμενο κάθε επιχείρησης.

Οι προμήθειες αλληλοεπιδρούν με διάφορους τρόπους με τις εξωτερικές πηγές, τους προμηθευτές. Το τμήμα προμηθειών προσδιορίζει (αναγνωρίζει) πιθανές

πηγές, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, επισκέπτεται και αξιολογεί αυτές, τις επιλέγει και ζητά να υποβληθούν προσφορές, διαπραγματεύεται τιμές και όρους και κλείνει παραγγελίες. Το τμήμα προμηθειών αποτελεί το συνδετικό κρίκο επαφής με τους προμηθευτές.

Από την άλλη πλευρά, το τμήμα προμηθειών συνεργάζεται και με τα υπόλοιπα εσωτερικά τμήματα της επιχείρησης για να τους υποστηρίξει στον προσδιορισμό των απαιτήσεών τους για τα υλικά και να τους ικανοποιήσει με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Το τμήμα προμηθειών συνεργάζεται με το νομικό τμήμα για να αποφασίσει τους όρους και το είδος των συμβάσεων, συνεργάζεται με τον έλεγχο ποιότητας για να διασφαλίσει την καθορισμένη ποιότητα των εισερχόμενων υλικών και αντλεί ανθρώπινο δυναμικό για να αποκτήσει ικανό προσωπικό προμηθειών και κατάλληλα εκπαιδευμένο.

Επίσης, το τμήμα προμηθειών κανονίζει την μεταφορά των υλικών μέσω της λειτουργίας της διακίνησης των εμπορευμάτων και από κοινού με την παραλαβή εμπλέκεται στην επιθεώρηση των εισερχόμενων υλικών. Επιπλέον, συχνά αλληλοεπιδρά με την λειτουργία της αποθήκευσης για να επιβεβαιώσει τη σωστή διαχείριση των αποθεμάτων και συμβουλευεται το λογιστήριο όσο αναφορά την πληρωμή των τιμολογίων των προμηθευτών.

Στην συνέχεια, πολύ σημαντικό βήμα αποτελεί η αξιολόγηση και στο τέλος η επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών. Συχνά η επιλογή γίνεται μέσω καταλόγου προτιμημένων προμηθευτών, οι οποίοι έχουν επιδείξει τις ικανότητές τους μέσω προηγούμενων συνεργασιών και αποδόσεων. Στηριζόμενοι σε ένα κατάλογο προτεινόμενων προμηθευτών μπορεί να μειωθούν ο χρόνος και οι πόροι που απαιτούνται για την αξιολόγηση και την επιλογή των προμηθευτών. Η φάση της επιλογής πολλές φορές περιλαμβάνει ενέργειες όπως συνεντεύξεις με προμηθευτές, επισκέψεις σε κλαδικές εκθέσεις, έρευνες μέσω περιοδικών και μελέτες αγοράς.

Η τελική επιλογή των προμηθευτών αρχίζει μόλις η εταιρεία ολοκληρώσει τις διαδικασίες που απαιτούνται από τη διαδικασία αξιολόγησης προμηθευτών. Πολλές φορές υπάρχει δίλημμα αν πρέπει κάποια επιχείρηση να συνεργάζεται με έναν προμηθευτή (single sourcing) ή με πολλούς προμηθευτές (multiple sourcing). Στην

περίπτωσή μας λόγω της φύσης της επιχείρησης υπάρχει συνεργασία με πολλούς προμηθευτές, μιας και μιλάμε για μεγάλο αριθμό κωδικών, πολλών και διαφορετικών ειδών.

Τέλος, το τελευταίο βήμα της διαδικασίας του κύκλου αγοράς αποτελεί η διεκπεραίωση της παραγγελίας ή αλλιώς ο κύκλος παραγγελιοληψίας. Φάσεις του κύκλου της παραγγελιοληψίας αποτελούν η παρακολούθηση και επίσπευση της παραγγελίας, η παραλαβή και επιθεώρηση της παραγγελίας και στο τέλος η εκκαθάριση και πληρωμή του τιμολογίου αγοράς.



Εικόνα 11 : Προμηθευτικός Κύκλος – Φάσεις

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Τα κριτήρια αξιολόγησης προμηθευτών όπως είναι λογικό διαφέρουν ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες κάθε προμήθειας και τον κλάδο δραστηριοποίησης κάθε εταιρείας. Τίθεται λοιπόν το ερώτημα πως θα επιλεγεί ο κατάλληλος προμηθευτής, ο οποίος θα πρέπει να πληροί κάποιες προϋποθέσεις σχετικά με την ποιότητα των αγοραζόμενων αγαθών, την τιμή, τη διαθεσιμότητα, το χρόνο παράδοσης κλπ.

Για να δοθεί απάντηση σε αυτό το ερώτημα, το 1966 ο Gary W. Dickson με την εργασία του “An Analysis Of Vendor Selection Systems And Decisions” παρουσίασε

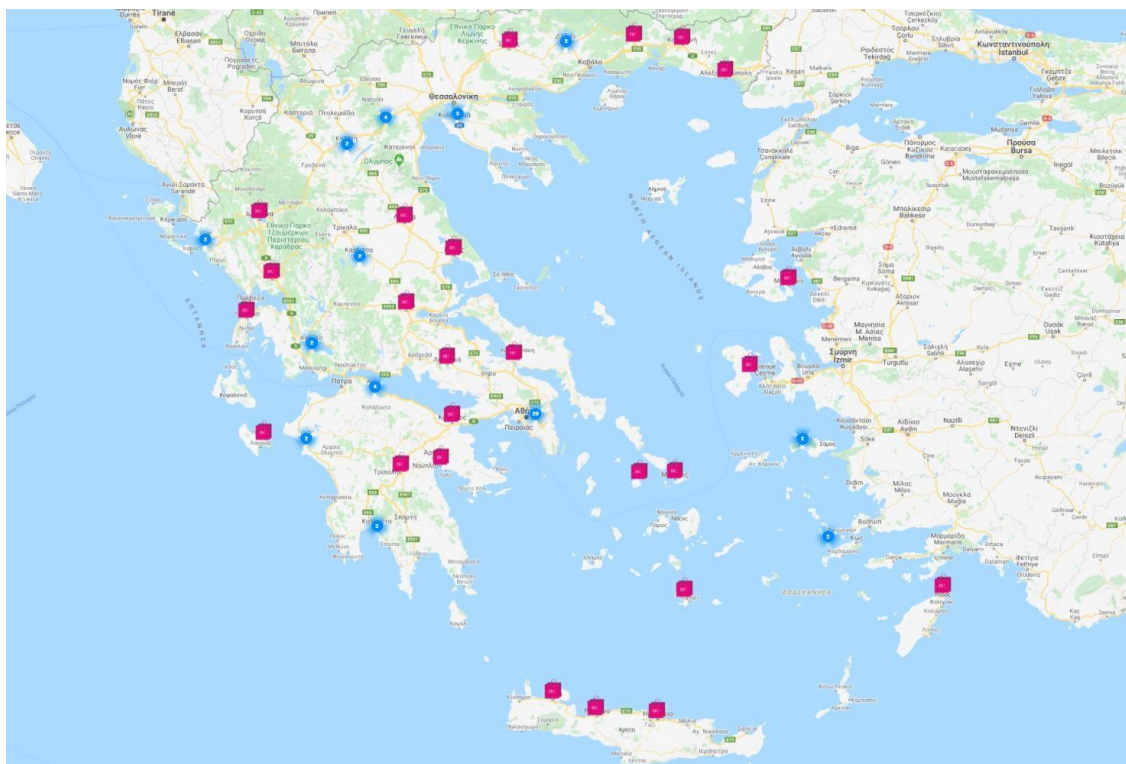
ποια κριτήρια θεωρούνται σημαντικά για την αξιολόγηση των προμηθευτών. Μερικά από αυτά τα κριτήρια αναφέρονται παρακάτω:

- Η τιμή που προσφέρει ο προμηθευτής συμπεριλαμβανομένων εκπτώσεων ή εξόδων αποστολής
- Η ανταπόκριση κάθε προμηθευτή στις εκάστοτε ανάγκες στις απαιτούμενες ποιοτικές προδιαγραφές
- Η παροχή υπηρεσιών επισκευής και επιδιόρθωσης σε περίπτωση ανάγκης
- Η ικανότητα τήρησης των προθεσμιών παράδοσης
- Η γεωγραφική θέση του προμηθευτή
- Η χρηματοοικονομική του θέση και η πιστοληπτική του ικανότητα
- Ο αριθμός προηγούμενων συνεργασιών με τον ίδιο προμηθευτή
- Τα συστήματα επικοινωνίας του προμηθευτή
- Η εικόνα του προμηθευτή που δημιουργείται μέσα από τις προσωπικές τους συναντήσεις
- Η συμμόρφωσή του στις απαιτούμενες διαδικασίες της εταιρείας
- Το ιστορικό απόδοσης του κάθε προμηθευτή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Στην περίπτωση μας θα ασχοληθούμε με πολυκατάστημα μιας ιδιαίτερα γνωστής αλυσίδας και ειδικότερα με τη διαδικασία που ακολουθείται για τον εφοδιασμό του. Το εν λόγω εμπορικό κατάστημα ανήκει σε έναν Όμιλο με περισσότερα από 50 χρόνια λειτουργίας στο χώρο των καλλυντικών και της ομορφιάς. Από την ίδρυση του Ομίλου το 1967 έως σήμερα, αριθμούνται 74 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, τα οποία είναι γνωστά ως το πιο καθιερωμένο δίκτυο λιανικής στην ελληνική αγορά.



Εικόνα 12 : Δίκτυο Καταστημάτων στην Ελλάδα

Πρόκειται για πολυκατάστημα δώδεκα επιπέδων με μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Κάθε όροφος περιέχει μία κατηγορία προϊόντων η οποία αναλύεται παρακάτω:

- Υπόγειο: Εποχικά είδη (π.χ. Αποκριάτικα, Πασχαλινά, Χριστουγεννιάτικα, Σχολικά είδη κλπ), παιχνίδια καθώς και μία συλλογή προϊόντων παλαιότερων συλλογών που πωλούνται σε χαμηλότερες τιμές
- Ισόγειο: Κοσμήματα, ρολόγια, είδη καπνιστού και τουριστικά είδη
- 1^{ος} όροφος: Επώνυμες μάρκες αρωμάτων και καλλυντικών
- 2^{ος} όροφος: Προϊόντα ευρείας κατανάλωσης
- 3^{ος} όροφος: Τσάντες, αξεσουάρ, είδη ταξιδιού και γυναικεία υπόδηση
- 4^{ος} όροφος: Εσώρουχα, μαγιό και πιτζάμες
- 5^{ος} όροφος: Ανδρικά ένδυση και υπόδηση
- 6^{ος} όροφος: Γυναικεία ένδυση
- 7^{ος} όροφος: Γυναικεία και ανδρική ένδυση και σπορ ένδυση
- 8^{ος} όροφος: Είδη σπιτιού και λευκά είδη
- 9^{ος} όροφος: Παιδική ένδυση και παιδικό βιβλιοπωλείο
- 10^{ος} όροφος: Café – Restaurant και βιβλιοπωλείο

Η επιλογή της επιχείρησης να συνεργάζεται με έναν ή πολλούς προμηθευτές παρουσιάζει κάποια μειονεκτήματα αλλά και πλεονεκτήματα που παρατίθενται παρακάτω, όπου τα πλεονεκτήματα της μιας περίπτωσης είναι μειονεκτήματα της άλλης.

1. Συνεργασία με έναν προμηθευτή

Πλεονεκτήματα

- Εξασφαλίζεται καλύτερη ποιότητα, καλύτερη επικοινωνία και ισχυρές και σταθερές σχέσεις
- Υπάρχει μεγαλύτερη δέσμευση και προσπάθεια εκ μέρους των προμηθευτών
- Υπάρχει μεγαλύτερη εμπιστευτικότητα
- Βοηθάει στην επίτευξη συνεργασιών και να αναπτυχθούν καινούρια προϊόντα

- Επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας στις αγορές αλλά και στις μεταφορές
- Ιδανική κατάσταση όταν ο προμηθευτής έχει ένα προϊόν αποκλειστικής κατασκευής
- Ιδανική κατάσταση όταν ο όγκος είναι πολύ μικρός και γι' αυτό δεν μπορεί να μοιραστεί μεταξύ δύο η περισσότερων προμηθευτών

Μειονεκτήματα

- Γίνεται επιρρεπής, αν υπάρξει κάποια κρίση στον εφοδιασμό ή σε περίπτωση που κλείσει ο προμηθευτής
- Υπάρχει πιθανότητα άσκησης πίεσης για αύξηση τιμών
- Μπορεί να επηρεαστεί από διακυμάνσεις στους όγκους
- Δεν είμαστε ποτέ σίγουροι ότι έχει γίνει η καλύτερη επιλογή προμηθευτή

2. Συνεργασία με πολλούς προμηθευτές

Πλεονεκτήματα

- Μπορούν να εξασφαλιστούν καλύτερες τιμές λόγω ανταγωνιστικών διαδικασιών
- Υπάρχει μεγαλύτερη διασπορά κινδύνου σε έκτακτα γεγονότα, όπως για παράδειγμα σε πυρκαγιά, κάποια απεργία, αποτυχία προμηθευτή κλπ
- Υπάρχει μεγαλύτερη πηγή άντλησης γνώσεων

Μειονεκτήματα

- Δεν είναι εύκολο να υπάρξει δέσμευση εκ μέρους των προμηθευτών, εξαιτίας της έλλειψης αποκλειστικότητας
- Καθίσταται δύσκολη η επικοινωνία πολλές φορές
- Δεν είναι εύκολη η επίτευξη οικονομιών κλίμακας
- Υπάρχει απροθυμία στο να συμμετέχουν σε οποιαδήποτε πρόταση για μείωση του κόστους

- Σε περιπτώσεις ελλείψεων στη αγορά, οι προμηθευτές υποστηρίζουν τους «δικούς» τους πελάτες

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Μια επιχείρηση για τη λειτουργία της χρειάζεται διάφορες προμήθειες. Ανάλογα με τα προϊόντα που προμηθεύει κάθε προμηθευτής, μπορεί να καταταγεί σε διάφορες κατηγορίες.

Η κατηγοριοποίηση γίνεται ως εξής:

- Ανταλλακτικά / Εξαρτήματα (Component parts)
- Πρώτη ύλη (Raw material)
- Εφόδια λειτουργίας (Operating supplies)
- Εξοπλισμός υποστήριξης (Support equipment)
- Εξοπλισμός διαδικασιών (Process equipment)
- Υπηρεσίες (Services)

Ακόμα μία κατηγοριοποίηση προμηθευτών έχει να κάνει με το είδος της σύμβασης των προμηθευτών. Έχουμε τους προμηθευτές εσωτερικού και εξωτερικού, οι οποίοι δεν παρουσιάζουν κάποια ιδιαίτερη ιδιομορφία αλλά αξίζει να τονίσουμε κάποια χαρακτηριστικά του καθενός. Όπως στις περισσότερες περιπτώσεις που εξετάζουμε αντίθετα πράγματα, βλέπουμε και εδώ ότι τα πλεονεκτήματα της μιας κατηγορίας είναι μειονεκτήματα της αντίθετης. Όταν υπάρχει συνεργασία με προμηθευτές εσωτερικού, υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία στα αποθέματα διατηρώντας λιγότερα αποθέματα λόγω μικρότερων αποστάσεων αλλά και μεγαλύτερης αξιοπιστίας στις παραδόσεις. Επιπλέον, δημιουργούνται ευκολότερα σχέσεις μεταξύ των δύο μερών και υπάρχει μεγαλύτερη ευχέρεια στο να ικανοποιηθούν έκτακτες παραγγελίες με χαμηλότερες τιμές λόγω των μειωμένων μεταφορικών κόστων. Από την άλλη πλευρά, συνάπτοντας συμφωνίες με διεθνείς προμηθευτές η επιχείρηση καταφέρνει καλύτερες τιμές, προϊόντα με καλύτερη

ποιότητα και μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων. Τέλος, μία ακόμα κατηγορία προμηθευτών αποτελούν οι λεγόμενοι “shop in shop” προμηθευτές στους οποίους αξίζει να αναφερθούμε.

Η έννοια λιανικής shop-in-shop χρησιμοποιείται όταν ο ιδιοκτήτης μίας συγκεκριμένης μάρκας ή ένας λιανοπωλητής καταλαμβάνει χώρο σε άλλο κατάστημα λιανικής και το προμηθεύει ώστε να δημιουργηθεί χώρος προώθησης και πώλησης των εμπορευμάτων του. Πρόκειται δηλαδή για μια συμφωνία στην οποία ένας λιανοπωλητής ενοικιάζει ένα μέρος του χώρου λιανικής για να χρησιμοποιηθεί από μια διαφορετική εταιρεία για τη διαχείριση ενός άλλου, ανεξάρτητου καταστήματος.

Διαφορετικά μπορούμε να μιλήσουμε και για εμπορεύματα σε παρακαταθήκη. Αν και η έννοια της παρακαταθήκης δεν ορίζεται από τον ΚΒΣ (Κώδικας Βιβλίων και Στοιχείων), η παρακαταθήκη είναι μία σύμβαση, κατά την οποία κάποιος παραλαμβάνει από κάποιον άλλον εμπορεύματα για φύλαξη, με την υποχρέωση να τα αποδώσει όταν αυτό ζητηθεί.

Η σύμβαση αυτή χαρακτηρίζεται ως αμφοτεροβαρής από τον ΚΒΣ, δηλαδή δημιουργούνται υποχρεώσεις και στα δύο συμβαλλόμενα μέρη και διασφαλίζει τη σωστή και αρμονική συνεργασία. Συνήθως, συμφωνείται από τα δύο μέρη και απαιτείται αμοιβή. Ο ενοικιαστής πληρώνει ένα μέρος των πωλήσεων ως ενοίκιο, ενώ ο ίδιος καθίσταται υπεύθυνος για την εύρυθμη λειτουργία του χώρου μέσα στο κατάστημα.

Σύμφωνα με μελέτες ακαδημαϊκών διαπιστώθηκε ότι η συμφωνία λειτουργεί, επειδή ο λιανοπωλητής προσφέρει προνομιακές τοποθεσίες για τις οποίες μπορεί να χρεώσει υψηλά ενοίκια, το άλλο μέρος έχει υψηλότερο κέρδος από ότι μέσω ενός μοντέλου χονδρικής και ο καταναλωτής λαμβάνει χαμηλότερη τιμή και καλύτερη εξυπηρέτηση. Ο χειριστής του καταστήματος-εντός-καταστήματος μπορεί να παρέχει αυτά τα οφέλη επειδή λαμβάνει όλα τα κέρδη, αντί να χρειάζεται να τα μοιραστεί με τον λιανοπωλητή, όπως θα έκανε στον παραδοσιακό διαχωρισμό μεταξύ των δραστηριοτήτων του κατασκευαστή και του λιανοπωλητή. Η μελέτη διαπίστωσε επίσης ότι αυτό το είδος συμφωνίας λειτουργεί καλύτερα για σχετικά μη υποκατάστατα προϊόντα, όπως καλλυντικά και επώνυμα προϊόντα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν οφέλη και για τα δύο μέρη π.χ. κοινό κόστος, κοινό μάρκετινγκ και ταχύτητα στην αγορά. Από την πλευρά του καταστήματος τα οφέλη είναι πολλά. Αρχικά, ο επικοινωνιστής πληρώνει ο ίδιος για το απόθεμα, καθώς και για εξειδικευμένο προσωπικό μειώνοντας έτσι το κόστος του κυρίως καταστήματος. Ακόμα, ο επικοινωνιστής οφείλει να εκπαιδεύσει το προσωπικό του για να προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες για τα προϊόντα που εμπορεύεται. Η διοίκηση του προσωπικού, οι εκθέσεις εμπορευμάτων και οι επαναπαραγγελίες αφορούν επίσης τον επικοινωνιστή. Τέλος, λαμβάνεται σε σταθερή βάση ένα ποσοστό των εσόδων του επικοινωνιστή ως ενοίκιο.

Από την άλλη πλευρά όμως υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα. Το επικοινωνισμένο κατάστημα υπάρχει περίπτωση να χρειάζεται κάποιες διαδικασίες οι οποίες να εμπλέκονται με τις διαδικασίες του κυρίως καταστήματος. Επιπλέον, μία κακή εικόνα του επικοινωνισμένου καταστήματος μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην συνολική εικόνα του καταστήματος, καθώς οι καταναλωτές μπορεί να επιρρίψουν ευθύνες στο κατάστημα για ζητήματα που αφορούν το επικοινωνισμένο κατάστημα.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Σύναψη Συμφωνίας με Προμηθευτές

Καταρχάς να σημειωθεί ότι θα εξεταστεί το θέμα του εφοδιασμού της επιχείρησης μόνο για εμπορεύματα και για καμία άλλη κατηγορία προμηθειών.

Το συγκεκριμένο πολυκατάστημα μιας και ανήκει σε αλυσίδα πολυκαταστημάτων, δεν λειτουργεί σαν αυτόνομο κατάστημα αλλά ακολουθεί την πολιτική της αλυσίδας. Η αλυσίδα, λοιπόν, διαθέτει κεντρικά γραφεία και διοικείται από μία κεντρική διοίκηση η οποία παίρνει και τις αποφάσεις σχετικά με τους προμηθευτές. Συνάπτονται συμφωνίες με τους βασικούς προμηθευτές, στις οποίες ορίζονται ο τρόπος πληρωμής και οι ημέρες πίστωσης, ο χώρος που θα τοποθετηθούν τα προϊόντα, καθώς και διάφορες παροχές και εκπτώσεις.

Παρ' όλα αυτά, οι συμβάσεις μπορεί να διαφέρουν ανά κατάστημα και για το λόγο αυτό υπάρχει πιθανότητα να υπάρξει τροποποίηση. Για παράδειγμα, επιπλέον

παροχές στα μεγαλύτερα καταστήματα ή ακόμα και άρνηση σύναψης συμφωνίας συνεργασίας λόγω ελλιπούς χώρου ή μειωμένης ζήτησης σε συγκεκριμένες περιοχές κ.λπ. Η τελική απόφαση για τέτοιου είδους ιδιαιτερότητες έγκειται στην διεύθυνση του εκάστοτε καταστήματος.

Συχνά, παρατηρούνται κάποιες ιδιαιτερότητες και από τη μεριά των προμηθευτών. Ορισμένες εταιρίες καλλυντικών ενδέχεται να μην επιθυμούν για λόγους μάρκετινγκ να διαθέσουν όλα τους τα brands σε όλα τα καταστήματα, καθιστώντας τα έτσι premium. Όπως είναι λογικό, τέτοιες ιδιαιτερότητες και διαφοροποιήσεις στις συμφωνίες ανά κατάστημα δημιουργούν πολλές φορές προβλήματα στις αλυσίδες, αφού δεν υπάρχει ομοιογένεια στα προϊόντα που προσφέρονται. Η έλλειψη ομοιογένειας στα προϊόντα μεταξύ των καταστημάτων, αλλά και η μεγάλη γκάμα προϊόντων ανά κατηγορία που απαιτούν διαφορετική μεταχείριση δυσχεραίνουν την διοίκηση της εφοδιαστικής.

Παραγγελιοδοσία

Αφού γίνει η επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών, σειρά έχει η παραγγελιοδοσία. Η συχνότητα καθώς και ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται κάθε παραγγελία, εξαρτάται από το είδος του προμηθευτή και από την συμφωνία που έχει προηγηθεί.

Ανάλογα με την κατηγορία του είδους διαφέρει και η συχνότητα των παραγγελιών. Τα ταχυκίνητα προϊόντα όπως τα είδη ευρείας κατανάλωσης ή τα καλλυντικά επιλεκτικής, έχουν πολύ διαφορετική μεταχείριση από τα προϊόντα ένδυσης και υπόδησης που δεν έχουν μεγάλη κινητικότητα. Συγκεκριμένα, τα καλλυντικά επιλεκτικής, εκτός από ταχυκίνητα, είναι αυτά που αποφέρουν και τον μεγαλύτερο τζίρο στα καταστήματα. Οι παραγγελίες για αυτά τα προϊόντα πραγματοποιούνται με τους εξής τρόπους. Αρχικά να σημειωθεί ότι οι προμηθευτές αυτών των προϊόντων, τοποθετούν αισθητικούς στα περίπτερα τους στα καταστήματα. Πρώτος, λοιπόν, αλλά και πιο συνήθης τρόπος είναι οι παραγγελίες των αισθητικών. Αυτές καθίστανται υπεύθυνες για τον ανεφοδιασμό των περιπτέρων τους. Δημιουργείται ένα αίτημα παραγγελίας είτε σε έντυπη μορφή τιμοκαταλόγου είτε σε ηλεκτρονικό αρχείο. Στη συνέχεια, το αίτημα προωθείται στο τμήμα

παραγγελιών το οποίο ελέγχει τις πωλήσεις του προϊόντος αλλά και το απόθεμα που υπολείπεται μέσω του συστήματος ERP της εταιρείας και αναλόγως εγκρίνει ή απορρίπτει το αίτημα. Στην περίπτωση που εγκριθεί το αίτημα, η παραγγελία εκτελείται από την αισθητικό. Οι περισσότερες εταιρείες εφοδιάζουν τις αισθητικούς με tablet στα οποία σκανάρουν τα προϊόντα που πωλούν και κάνουν απογραφές ανά τακτά διαστήματα, ώστε να έχει ο προμηθευτής την πλήρη εικόνα των πωλήσεων αλλά και των αποθεμάτων του. Σε αυτήν την περίπτωση, το αίτημα παραγγελίας της αισθητικού πρέπει να ελέγχεται ιδιαίτερα, διότι ορισμένες εταιρείες δίνουν bonus στις αισθητικούς ανάλογα με το μέγεθος της παραγγελίας ή τις πωλήσεις.

Ένας ακόμα τρόπος παραγγελίας αποτελεί το πακέτο κλεισίματος. Λόγω ενδεχόμενου κλεισίματος της εταιρείας σε συγκεκριμένες περιόδους, όπως Χριστούγεννα ή Αύγουστο, οι πωλητές των εταιρειών (account managers) προτείνουν μεγάλα πακέτα παραγγελιών με επιπλέον εκπτώσεις και παροχές. Σε αυτήν την περίπτωση, ο έλεγχος της προτεινόμενης παραγγελίας και στην συνέχεια η αποδοχή των πακέτων κλεισίματος γίνεται από τα διοικητικά στελέχη της εταιρείας. Αφού μελετήσουν την προσφορά και την παροχή που προσφέρεται, την συγκρίνουν με ιστορικά δεδομένα πωλήσεων. Στη συνέχεια, η διοίκηση με το τμήμα στατιστικών, εξετάζουν κατά πόσο συμφέρει η συγκεκριμένη συμφωνία και στην περίπτωση που εγκριθεί το πακέτο κλεισίματος οι πωλητές εκτελούν τις παραγγελίες. Τέλος, ενημερώνεται το τμήμα παροχών αλλά και το λογιστήριο τα οποία με τη σειρά τους ελέγχουν ότι όντως πραγματοποιήθηκαν οι εκπτώσεις που συμφωνήθηκαν ή ότι εκδόθηκαν τα απαραίτητα πιστωτικά τιμολόγια.

Τρίτος και τελευταίος τρόπος παραγγελίας αφορά τα εποχιακά είδη και τα νέα λανσαρίσματα. Για τα νέα λανσαρίσματα το εκάστοτε κατάστημα ενημερώνεται είτε από τα κεντρικά γραφεία είτε από τους ίδιους τους προμηθευτές. Σαν κίνητρο στο κατάστημα για να παραγγείλει όλη την γκάμα των νέων προϊόντων, συμφωνείται κάποια παροχή πρώτης τοποθέτησης. Ακόμα, σε περίπτωση που η εταιρεία διοργανώσει κάποια ενέργεια προώθησης των νέων αυτών προϊόντων, οι πωλητές προτείνουν μία παραγγελία που θεωρούν ότι επαρκεί για αρχή η οποία επίσης ελέγχεται από την διοίκηση. Οι πωλητές για αυτές τις παραγγελίες βασίζονται μέσω των δικών τους πληροφοριακών συστημάτων σε δεδομένα πωλήσεων του κάθε

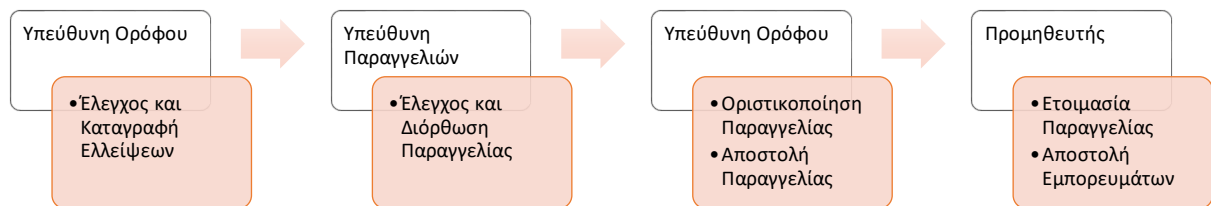
καταστήματος. Τα καταστήματα για να προχωρήσουν στην έγκριση της παραγγελίας ελέγχουν το turnover των εμπορευμάτων και συγκρίνουν το απόθεμα σε μήνες με το χρόνο πίστωσης. Ουσιαστικά πρέπει ο κύκλος των αποθεμάτων να μην είναι μεγαλύτερος από το χρόνο πίστωσης. Τέλος, όσον αφορά τα εποχιακά είδη, παραδείγματος χάριν τα αντηλιακά, ο προμηθευτής φροντίζει να εφοδιαστεί το κατάστημα με όλο τον κατάλογο των προϊόντων και στο τέλος της σεζόν ό,τι δεν έχει πουληθεί επιστρέφεται στην εταιρεία.

Επίσης ταχυκίνητα προϊόντα θεωρούνται και τα προϊόντα ευρείας κατανάλωσης που χρειάζονται ανεφοδιασμό ανά εβδομάδα. Τα συμβόλαια και οι όροι τους καθορίζονται κυρίως από τα κεντρικά γραφεία της αλυσίδας. Το αίτημα παραγγελίας δημιουργείται είτε από πωλητές οι οποίοι επισκέπτονται τα καταστήματα και σημειώνουν τις ελλείψεις, είτε από την υπεύθυνη ορόφου η οποία είναι αρμόδια για την εικόνα των ραφιών με επαρκή προϊόντα. Τα αιτήματα παραγγελίας αποστέλλονται είτε σε έντυπη ή σε ηλεκτρονική μορφή και ελέγχονται από το τμήμα παραγγελιών. Στη συνέχεια, οι παραγγελίες καταχωρούνται στο σύστημα ανάλογα τον προμηθευτή με αυτοματοποιημένο ή όχι τρόπο. Μικρό ποσοστό των προμηθευτών, περίπου 50%-60%, διαθέτουν ηλεκτρονικό αρχείο.

Συνεχίζοντας, όπως προείπαμε τα προϊόντα fashion, δηλαδή τα προϊόντα ένδυσης, υπόδησης, τα εσώρουχα, τα δερμάτινα είδη, έχουν τελείως διαφορετική αντιμετώπιση. Για την παρακολούθηση αυτών των προϊόντων κάθε κατάστημα προσλαμβάνει κάποια άτομα, τους λεγόμενους αγοραστές (buyers) που είναι υπεύθυνοι για τον μεγαλύτερο όγκο παραγγελιών. Οι αγοραστές κανονίζουν ραντεβού με τις εταιρείες για δειγματοσιμούς. Αφού συλλέξουν από το τμήμα στατιστικής διάφορα στοιχεία για την εκάστοτε εταιρεία, όπως διάφορα ισοζύγια, μερίδια τζίρου κ.λπ., και με την καθοδήγηση της υπεύθυνης αγορών αποφασίζουν ποια θα είναι η αρχική παραγγελία ανάλογα και με τη συλλογή που έχει λανσάρει η εταιρεία. Στην συνέχεια, για οποιαδήποτε έλλειψη προκύψει την παραγγελία δημιουργεί η υπεύθυνη του ορόφου, ελέγχεται από το τμήμα παραγγελιών όπως και στις περισσότερες περιπτώσεις και στο τέλος εκτελείται από την υπεύθυνη του ορόφου. Οι παραγγελίες σε αυτά τα προϊόντα γίνονται 2-4 φορές μέσα στο χρόνο, αφού προηγηθούν οι δειγματοσιμοί. Συνήθως, πραγματοποιείται μία παραγγελία για

την καλοκαιρινή σεζόν, μία παραγγελία για την χειμερινή σεζόν και οι συχνότερες παραγγελίες αφορούν κυρίως νέες – έκτακτες συλλογές. Οι παραγγελίες για την εκάστοτε σεζόν πρέπει να καταχωρηθεί τουλάχιστον δύο μήνες πριν, ώστε να έρθει εγκαίρως στο κατάστημα.

Συνοψίζοντας, οι παραγγελίες για οποιοδήποτε προϊόν πραγματοποιούνται απευθείας ανά κατάστημα στον κάθε προμηθευτή. Η αποστολή των παραγγελιών γίνεται με e-mail ή ακόμα και τηλεφωνικώς ανάλογα την προτίμηση και του προμηθευτή. Παρ’ όλα αυτά, κάποιοι προμηθευτές συνδέονται με γέφυρες με το λογισμικό του καταστήματος. Με τον τρόπο αυτό, γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή τι πωλήσεις πραγματοποιούνται στα προϊόντα τους και φροντίζουν οι ίδιοι να αποστείλουν συμπληρωματική παραλαβή. Η ενημέρωση με αυτόν τον τρόπο πραγματοποιείται συνήθως ανά εβδομάδα και είναι περισσότερο χρήσιμο για ταχικίνητα προϊόντα.



Εικόνα 13 : Διαδικασία Παραγγελίας Εμπορευμάτων

Παραλαβή εμπορευμάτων

Όπως και οι παραγγελίες, έτσι και η παραλαβή των εμπορευμάτων πραγματοποιείται ανά κατάστημα. Σε κάθε κατάστημα υπάρχει τμήμα παραλαβών, το οποίο είναι υπεύθυνο για αυτή τη διαδικασία.

Σχετικά με τα συστήματα ERP που χρησιμοποιούνται στα διάφορα καταστήματα της αλυσίδας, παρατηρούνται διαφορές ανά κατάστημα. Ας μιλήσουμε συγκεκριμένα για ένα σύστημα ERP που χρησιμοποιείται σε πολλά καταστήματα, το οποίο ανήκει στην εταιρεία «ΣΩΤΗΡΗΣ ΜΑΤΣΟΥΚΑΣ Α.Ε.» και ονομάζεται “Emporion CSA”.



Εικόνα 14 : ERP Emporion της CSA

Το εν λόγω σύστημα, διευκολύνει τη διαδικασία των παραγγελιών καθώς διαθέτει σύστημα πρότασης παραγγελίας και διαχείρισης παραγγελιών (order control), δηλαδή μια αυτόματη πρόταση παραγγελίας. Με τη λειτουργία αυτή, με την εισαγωγή ορισμένων παραμέτρων όπως ο προμηθευτής που μελετάται, η συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων, η συγκεκριμένη μάρκα, το turnover κ.α. προτείνεται αυτόματα μία παραγγελία από το σύστημα. Επίσης, η λειτουργία αυτή έχει τη δυνατότητα να αναγνωρίζει τους κωδικούς που υπάρχουν σε πλεονάζοντα αποθέματα.

Αφού εγκριθούν από τις υπεύθυνες των ορόφων οι προτεινόμενες παραγγελίες του συστήματος, εξάγεται η παραγγελία σε αρχείο Excel το οποίο και αποστέλλεται στους προμηθευτές. Στη συνέχεια, προωθούνται και στο τμήμα παραλαβών για να ετοιμαστεί για την παραλαβή.

Αρχικά, να σημειωθεί ότι κάθε κατάστημα διαθέτει τη δική του αποθήκη, όπου γίνονται και οι αποστολές των εμπορευμάτων. Δεν ακολουθείται κάποιος προγραμματισμός στις παραλαβές. Ότι εμπόρευμα φτάνει στην αποθήκη

παραλαμβάνεται. Τα εμπορεύματα παραδίδονται είτε από τους ίδιους τους προμηθευτές ή από μεταφορείς. Δίνουν τα απαραίτητα έγγραφα δελτία αποστολής ή τιμολόγια - δελτία αποστολής και ξεκινάει η παραλαβή. Λόγω μεγάλου όγκου παραλαβών, η παραλαβή που γίνεται με παρουσία προμηθευτή είναι ποσοτική. Ελέγχεται η παραλαβή με το δελτίο παραγγελίας τεμαχιακά και σε περίπτωση διαφορών στα τεμάχια, εκδίδεται δελτίο ελλείμματος ή πλεονάσματος.

Στην συνέχεια, ακολουθεί καταμέτρηση και αναλυτική παραλαβή των προϊόντων. Στην περίπτωση που υπάρχει κάποιος νέος κωδικός στην παραγγελία, δημιουργείται στο σύστημα ο κωδικός αυτός. Κάθε κωδικός έχει δική του «ταυτότητα» στο σύστημα που περιέχει στοιχεία όπως το barcode, τον προμηθευτή που το προμηθεύει, την τιμή, το είδος του προϊόντος και την κατηγορία που ανήκει, το χρώμα, το μέγεθος κ.α. Επίσης, σε αυτό το στάδιο ελέγχεται και η ποιότητα των εμπορευμάτων και διαπιστώνονται τα ελαττωματικά προϊόντα.

Ένας ακόμα τρόπος παραλαβής πραγματοποιείται με ηλεκτρονικό αρχείο. Πριν σταλούν τα προϊόντα της παραγγελίας στο κατάστημα, οι προμηθευτές αποστέλλουν ένα ηλεκτρονικό αρχείο που βασίζεται στη γραμμογράφηση του συστήματος, ώστε το τμήμα παραλαβών να μπορέσει να το εισάγει στο σύστημα ERP. Εισάγεται το αρχείο στο σύστημα ERP και ξεκινάει η διαδικασία της παραλαβής.

Σε πρώτη φάση, ελέγχεται η παραγγελία με το σχετικό έγγραφο, είτε το δελτίο αποστολής ή το τιμολόγιο – δελτίο αποστολής. Στην συνέχεια, αφού γίνει η παραλαβή σκανάρουν τα προϊόντα που παραλήφθηκαν ώστε να εντοπιστούν τυχόν πλεονάσματα ή ελλείμματα σε σχέση με το δελτίο αποστολής ή το τιμολόγιο. Αυτή η διαδικασία είναι πολύ πιο γρήγορη και απλή και μειώνει την πιθανότητα λάθους.

Αν και το σύστημα παρέχει αυτή τη δυνατότητα, αρκετοί προμηθευτές, ένα ποσοστό περίπου 30%, δεν αποστέλλουν το αρχείο τους και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται η όλη διαδικασία της παραλαβής η οποία πρέπει να γίνει χειροκίνητα.

Αφού ολοκληρωθεί η παραλαβή με έναν από τους δύο τρόπους και γίνει η καταχώρηση στο σύστημα, τα προϊόντα είναι έτοιμα για το επόμενο στάδιο. Ανάλογα με το είδος του προϊόντος υπάρχει και το αντίστοιχο σύστημα αντικλεπτικής

προστασίας, αντικλεπτική κονκάρδα ή αντικλεπτική ταινία, το οποίο τοποθετείται στο εμπόρευμα και είναι έτοιμο προς διάθεση. Στη συνέχεια, προωθείται στο αντίστοιχο τμήμα και όροφο και τελικά στα ράφια. Κάθε όροφος διαθέτει και μικρότερες αποθήκες για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πωλήσεων. Συνήθως, προϊόντα υπόδησης ή τσάντες, τοποθετούνται στις αποθήκες του ορόφου και ένα μόνο προϊόν τοποθετείται στο ράφι για προβολή, ενώ αντίθετα προϊόντα ευρείας κατανάλωσης υπάρχουν στα ράφια σε μεγάλες ποσότητες.

Απογραφή

Παλιότερα, σαν μέθοδος απογραφής χρησιμοποιούταν η ετήσια απογραφή. Κάθε 2^η μέρα του έτους, το κατάστημα παρέμενε κλειστό και γινόταν η απογραφή. Όλο το προσωπικό του καταστήματος έπαιρνε μέρος σε αυτήν τη διαδικασία. Τα διάφορα τμήματα του λογιστηρίου, το τμήμα παραλαβών αλλά και εργαζόμενοι που ασχολούνται με πωλήσεις συμμετείχαν. Ο μεγάλος όγκος των εμπορευμάτων αλλά και το μεγάλο πλήθος κωδικών απαιτούσε πολλά άτομα, καθώς και πολύ χρόνο.

Τα τελευταία χρόνια η απογραφή γίνεται κυκλικά. Υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα που ασχολείται με τις απογραφές. Πρόκειται για εξειδικευμένο προσωπικό, που είναι πλήρως ενημερωμένο και για τους κωδικούς αλλά και για τη θέση τους στο χώρο.

Η διαδικασία ξεκινάει κάθε πρωί, αφού εκτυπωθούν καταστάσεις από το σύστημα με τις ποσότητες των αποθεμάτων, αρχίζει η φυσική καταμέτρηση. Απογράφονται και τα προϊόντα που βρίσκονται σε προβολή, αλλά και αυτά που είναι στις αποθήκες του κάθε ορόφου. Για το λόγο αυτό, πρέπει να γνωρίζει το προσωπικό τη θέση του στην αποθήκη γιατί γίνεται πιο εύκολα η διαδικασία και εξοικονομείται σημαντικός χρόνος. Η φάση της καταμέτρησης πρέπει να γίνεται με το άνοιγμα του καταστήματος και όσο το δυνατόν νωρίτερα, πριν πραγματοποιηθεί κάποια πώληση και επηρεαστεί το αποτέλεσμα. Με τη μέθοδο αυτή, κάθε εμπόρευμα απογράφεται περίπου 3 φορές το χρόνο.

Στη συνέχεια, αν εντοπιστούν διαφορές στις ποσότητες των αποθεμάτων εξετάζεται από που προκύπτουν. Συνήθως τα περισσότερα λάθη αφορούν διαφορές

στα χρώματα (π.χ. κραγιόν, μολύβια ματιών κλπ.) ή στα μεγέθη (για ρούχα) από λάθος barcodes.

Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας με τα αποθέματα που εμφανίστηκαν στα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης.

ΑΠΟΓΡΑΦΗ 31/12/2019

ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	
	16.357.265,75
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ Α&Β ΥΛΕΣ ΚΑΦΕΤΕΡΙΑΣ	
13%	9.056,29
24%	7.907,50
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΕΙΔΩΝ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ	
	48.021,72

20/2/2020

Εικόνα 15 : Αποθέματα 31/12/2019

Πληρωμή Προμηθευτών

Τελευταίο στάδιο, για να κλείσει ο προμηθευτικός κύκλος αποτελεί η πληρωμή τον προμηθευτών. Το λογιστήριο του καταστήματος είναι υπεύθυνο για την καταχώρηση όλων των παραστατικών, τιμολογίων αγορών ή πιστωτικών τιμολογίων τζίρου, έκπτωσης, ενεργειών κλπ. Στο τέλος κάθε μήνα οι προμηθευτές αποστέλλουν

καρτέλες και αφού ολοκληρωθεί η καταχώρηση από το λογιστήριο, ακολουθεί η συμφωνία καρτελών.

Ανάλογα με τις συμφωνίες που έχουν προηγηθεί με τον κάθε προμηθευτή, κανονίζεται ο τρόπος πληρωμής, ο χρόνος πίστωσης κλπ. Ακόμα, ανάλογα το είδος του προμηθευτή πληρώνονται όλα τα τιμολόγια ή απλά οι πωλήσεις.

Η εταιρεία έχει δημιουργήσει μία ιστοσελίδα στην οποία ανεβαίνουν αυτοματοποιημένα δύο φορές το μήνα αναφορές πωλήσεων. Σε κάθε προμηθευτή δίνονται προσωπικοί κωδικοί με τους οποίους έχουν πρόσβαση στην πλατφόρμα, ώστε να ενημερώνονται για τις πωλήσεις τους. Μέσω αυτής της πλατφόρμας, αντλούν διάφορα στοιχεία όπως πωλήσεις ανά ημερομηνία, πωλήσεις ανά κωδικό κ.α. Παρ' όλα αυτά, μία αυτοματοποιημένη καθημερινή αναφορά πωλήσεων και υπολοίπων θα διευκόλυε περισσότερο τους προμηθευτές.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η συγκεκριμένη αλυσίδα καταστημάτων ξεκίνησε ως μία μικρή οικογενειακή επιχείρηση και με την πάροδο του χρόνου εξελίχθηκε σε αυτό που είναι σήμερα, δηλαδή μεγάλα καταστήματα λιανικής. Απλές καθημερινές εργασίες που γίνονταν από την ίδια την οικογένεια, πλέον χρειάζονται εκατοντάδες άτομα για κάθε κατάσταση για να βγουν εις πέρας.

Λόγω της μεγάλης ανταγωνιστικότητας και της πίεσης που δημιουργεί η συνεχόμενη εξέλιξη στον εμπορικό τομέα, απαιτούνται κάποιες αλλαγές που θα την καταστήσουν διαχρονική στο χώρο. Αυτές οι αλλαγές δεν αφορούν μόνο τον εκσυγχρονισμό πολλών διαδικασιών και την ένταξη των τελευταίων τεχνολογιών logistics, αλλά και την αλλαγή στον τρόπο σκέψης της διοίκησης και γενικότερα στην κουλτούρα της επιχείρησης και του προσωπικού που την απαρτίζουν που σε αρκετές περιπτώσεις είναι προσκολλημένοι στο παρελθόν.

Αρχικά όπως προείπαμε κάθε κατάσταση της αλυσίδας έχει τη δική του αποθήκη, δεν υπάρχουν δηλαδή κέντρα διανομής. Κρίνεται, λοιπόν, αναγκαία η επανεξέταση του συγκεκριμένου θέματος, μιας και συχνά πραγματοποιούνται εσωτερικές διακινήσεις εμπορευμάτων ανάμεσα στα καταστήματα για να καλυφθούν ελλείψεις που προκύπτουν. Για την απόφαση για τον αριθμό αποθηκών πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν πρώτον το επίπεδο εξυπηρέτησης και στη συνέχεια το κόστος. Η δημιουργία κεντρικών αποθηκών ή κέντρων διανομής μπορεί να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας που ίσως συμφέρουν περισσότερο την εταιρεία, καθώς το κόστος κατασκευής και λειτουργίας αποθηκών και το χρηματοοικονομικό κόστος των πολλαπλών αποθεμάτων είναι πολύ μεγάλο. Επίσης, οι χώροι που χρησιμοποιούνται για αποθήκες θα μπορούσαν να είναι πιο «αποδοτικοί» ως χώροι πώλησης. Αν και θα δημιουργηθεί ένα ενδιάμεσος κόμβος μεταξύ του προμηθευτή και του καταστήματος, η κεντρικοποίηση μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά οφέλη.

Στην συνέχεια, αν και παρουσιάσαμε αρκετές δυνατότητες που παρέχει το σύστημα ERP της εταιρείας, συχνά παρατηρούνται αστοχίες. Παραδείγματος χάριν, η διαδικασία της αυτόματης παραγγελίας που προαναφέραμε, εν τέλει δεν χρησιμοποιείται τόσο όσο θα θέλαμε. Λόγω των πολλών χρόνων λειτουργίας των

καταστημάτων, το αρχείο των ειδών περιέχει μεγάλο αριθμό κωδικών. Όπως είναι λογικό στο αρχείο αυτό υπάρχουν και κωδικοί που δεν χρησιμοποιούνται. Αυτό οφείλεται και στη φύση των βασικών προϊόντων του καταστήματος (καλλυντικά), καθώς συχνά έχουμε κατάργηση πολλών κωδικών αλλά και επανακυκλοφορία άλλων. Αυτό χρειάζεται καλύτερη στελέχωση και επαναπροσδιορισμό του τμήματος παραγγελιών, το οποίο θα πρέπει να αναλάβει εξ ολοκλήρου τη διαδικασία των παραγγελιών. Επίσης, είναι απαραίτητη η συνεχής ενημέρωση του κωδικολογίου της εταιρείας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη βοήθεια των προμηθευτών, καθώς ένα αρχείο με τους ισχύοντες ενεργούς κωδικούς με συγκεκριμένη γραμμογράφηση θα φανεί πολύ χρήσιμο στην εταιρεία μηχανογράφησης για την ανανέωση του κωδικολογίου.

Για να συνεχίσει η επιχείρηση να είναι σε θέση να ανταγωνίζεται τους ισχυρούς ανταγωνιστές της οι οποίοι ακολουθούν τις νέες τάσεις τεχνολογίας, επιτακτική καθίσταται η μελέτη επένδυσης ενός συστήματος WMS (Warehouse Management System). Αξίζει να σημειωθεί ότι θεωρούνται ένα από τα δομικά στοιχεία μιας επιτυχημένης αποθήκης, έχοντας πλέον δείξει την ισχύ τους και τη χρησιμότητά τους παγκοσμίως.

Πρόκειται για ένα εξειδικευμένο μηχανογραφικό σύστημα διαχείρισης της αποθήκης που υποστηρίζει τις καθημερινές εργασίες που λαμβάνουν χώρα σε μία αποθήκη. Στόχος ενός συστήματος WMS είναι η αυτοματοποίηση των διαδικασιών, καθώς και η αύξηση της ταχύτητας που εκτελούνται οι εργασίες και που επεξεργάζονται οι πληροφορίες που διακινούνται στην αποθήκη.

Ακόμα, με ένα σύστημα WMS στην ουσία παρακολουθείται οτιδήποτε συμβαίνει στην αποθήκη με στόχο την σωστή πληροφόρηση των διαχειριστών για τον αποτελεσματικό έλεγχο των αποθεμάτων που διακινούνται. Οι πληροφορίες αφορούν όλες τις δραστηριότητες της ροής των προϊόντων μέσα στην αποθήκη. Με τη χρήση των συστημάτων WMS υποστηρίζεται ένα σύστημα ιχνηλασιμότητας από τη στιγμή που θα παραληφθούν στην αποθήκη, μέχρι την ώρα που θα φτάσουν στον πελάτη.

Τέλος, τα συστήματα WMS μπορούν να λειτουργήσουν ως αυτόνομα συστήματα, αλλά και σαν μέρος ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης επιχειρηματικών πόρων (ERP). Τα συστήματα αυτά παρέχουν διαφορετικές πληροφορίες. Το σύστημα WMS παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις θέσεις των εμπορευμάτων στον χώρο και με τα αποθέματα, ενώ το σύστημα ERP διαχειρίζεται τα προϊόντα και τους πελάτες. Για την σωστή λειτουργία των δύο συστημάτων τα στοιχεία αυτά μεταφέρονται μέσω γεφυρών στα δύο συστήματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γιαννάκαινας Β. (2004), Ανατομία των Business Logistics
- Δερβιτσιώτης Ν. Κ. (1985), Συστήματα Αποθεμάτων (Θεωρία & Εφαρμογές), Εκδοτικός Όμιλος Αφών Κυριακίδη
- Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου (2014), Διαχείριση Αποθήκης Εμπορικών Επιχειρήσεων,
- Εμίρης Δ. , Σημειώσεις στα Συστήματα Αποθεμάτων, Πειραιάς 2012
- Ζειμπέκης Β. (2019), Διάλεξη Σχεδιασμός και Διαχείριση Προμηθειών και Προμηθευτών
- Ιωάννου Γεώργιος (2005), Διοίκηση Παραγωγής και Υπηρεσιών, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
- Κακούρης Π. Ανδρέας (2013), Διοίκηση Επιχειρησιακών Λειτουργιών (Operations Management), Εκδόσεις Προπομπός
- Κονταράτος Ιωάννης, Σημειώσεις στα Δίκτυα Διανομής, Αθήνα 2018
- Μαλινδρέτος Γεώργιος (2015), Εφοδιαστική Αλυσίδα, Logistics και Εξυπηρέτηση Πελατών, Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών
- Μαρινάκης Ιωάννης – Μυγδαλάς Αθανάσιος (2008), Σχεδιασμός και Βελτιστοποίηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, Εκδόσεις Σοφία
- Περιοδικό Επιχείρηση, Τεύχος 79/2012, Φεβρουάριος 2012
- Σεραφειμίδου Ε. (2004), Η Εξέλιξη του Λιανικού Εμπορίου Στην Ελλάδα Τα Τελευταία 50 Χρόνια, Πανεπιστήμιο Αιγαίου – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
- Σιφνιώτης Κ. (2002), Logistics Management - Θεωρία και Πράξη, Εκδόσεις Παπαζήση
- Φωλίνας Δημήτρης (2014), Εισαγωγή στην Εφοδιαστική, Εκδόσεις Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «Διόφαντος»
- Φωλίνας Δημήτρης, Οργάνωση και Διαχείριση Αποθηκών
- Christopher M. (2007), Logistics και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, Εκδόσεις Κριτική
- Drucker P.F. (1962), “The Economy’s Dark Continent”
- Gary W. Dickson, An Analysis Of Vendor Selection Systems And Decisions
- Min H. (2006), The Applications of Warehouse Management Systems: An Exploratory Study, International Journal of Logistics Research and Applications

- Rothenberg S. (2007), “Sustainability through Servicizing”, MIT Sloan Management Review
- Suresh S. & Dr. Vasantha S. (2018), Influence of 7R in Logistics Industry towards Customer Satisfaction, International Journal of Engineering & Technology

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

<https://braining.gr>

<https://drcc.eu/antagonistiko-pleonektima/>

<https://isourse.com/blog/7rs-in-logistics>

<https://flameanalytics.com/en/news/shop-shop-retail/>

<https://www.abivin.com/post/the-7-rights-of-logistics>

<https://www.csagreece.com/>

<http://www.cylaw.org>

<https://www.eea.gr/>

<https://www.softcon.gr>

<https://www.wikipedia.org/>