



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ LOGISTICS

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΣΕ

ΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΕΜΠΟΡΙΚΗ

ΕΤΑΙΡΙΑ Α.Ε.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN A

COMMERCIAL ENTERPRISE

CASE STUDY: COMMERCIAL COMPANY

S.A.

Χίτος Αντώνης

A.M.: TML1707

Επιβλέπων Καθηγητής: Σωκράτης Μοσχούρης

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	4
Περίληψη.....	4
Κεφάλαιο 1. Ορισμοί (Εφοδιαστική Αλυσίδα, Logistics, Outsourcing, 3PL)	5
1.1 Ορισμός Εφοδιαστικής αλυσίδα.....	5
1.2 Ορισμός Logistics.....	5
1.3 Διαφορές Εφοδιαστικής Αλυσίδα με Logistics	6
1.4 Ορισμός Outsourcing	6
1.4.1 Χρήση Outsourcing στην εφοδιαστική αλυσίδα	7
1.4.2 Πλεονεκτήματα Outsourcing.....	7
1.4.3 Μειονεκτήματα Outsourcing.....	7
1.5 3PL – Third Party Logistics	8
1.5.1 Ορισμός 3PL.....	8
1.5.2 Πλεονεκτήματα 3PL.....	10
1.5.3 Μειονεκτήματα 3PL.....	10
Κεφάλαιο 2. Συστήματα Πληροφορικής στην Εφοδιαστική Αλυσίδα.....	11
2.1 WMS (Warehouse Management System)	11
2.1.1 Οφέλη ενός συστήματος διαχείρισης αποθήκης.....	11
2.1.2 Ορατότητα αποθεμάτων	12
2.1.3 Βελτιστοποιημένη αλυσίδα εφοδιασμού	12
2.1.4 Αποτελεσματική διαχείριση αποστολών - καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών.....	13
2.1.5 Συνεχής Βελτίωση Λειτουργιών.....	13
2.2 ERP (Enterprise Resource Planning).....	14
2.2.1 Ορισμός ERP	14
2.2.2 Σημαντικότητα συστήματος ERP.....	14
2.2.3 ERP και εφοδιαστική αλυσίδα	15
Κεφάλαιο 3. Κατηγορίες και τμήματα Εφοδιαστικής αλυσίδα.....	15
3.1 Λειτουργία Αποθήκης (Warehouse Operations)	15
3.2 Προμήθειες (Procurement).....	16
3.3 Προγραμματισμός - Planning	16
3.3.1 Οφέλη	17
3.3.2 Σημασία.....	17
3.4 Αποθήκευση	18
3.5 Μεταφορά.....	19
3.6 Διανομή	20
3.7 Διαχείριση Επιστροφών & Reverse logistics	21

3.7.1 Αντίστροφη Εφοδιαστική Αλυσίδα – Reverse Logistics	21
3.7.2 Τύποι Αντίστροφης Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	21
3.7.3 Πλεονεκτήματα της αντίστροφης εφοδιαστικής	22
3.9 Ecommerce - Ηλεκτρονικό Εμπόριο	23
Κεφάλαιο 4. Δείκτες Απόδοσης - Key Performance Indicators (KPI's).....	23
4.1 Μετρήσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα Εμπορικής Εταιρίας.....	24
4.2 KPIs στην Αλυσίδα Εφοδιασμού.	24
4.3 Βασικοί KPIs μιας εμπορικής εταιρείας.....	25
4.3.1 Αναλογία κύκλου εργασιών αποθεμάτων.	25
4.3.2 Ποσοστό εξυπηρέτησης παραγγελιών (On Time).....	26
4.3.3 Ποσοστό πληρότητας παραγγελιών (In Full)	26
4.3.4 Ποσοστό εξυπηρέτησης και πληρότητας (On time & In Full).....	27
Κεφάλαιο 5. Μελέτη περίπτωσης – Εμπορική Εταιρία Α.Ε.	27
5.1 Οργανόγραμμα – Τμήματα Εμπορικής Εταιρείας.....	28
5.1.1 Οικονομική Διεύθυνση.....	28
5.1.2 Εμπορική Διεύθυνση.....	29
5.1.3 Διεύθυνση IT	30
5.1.4 Διεύθυνση Marketing	31
5.1.5 Νομική Διεύθυνση.....	31
5.1.6 Διεύθυνση Λειτουργίας Καταστημάτων	32
5.1.7 Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού	33
5.1.8 Διεύθυνση Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	34
5.2 Τμήματα Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	34
5.2.1 Supply Chain Planning – Διαχείριση Σχεδιασμού Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	34
5.2.2 Inbound Operations – Διαχείριση παραλαβών	36
5.2.3 Outbound Operations – Διαχείριση Παραγγελιών	37
5.2.4 Last Mile Operations – Διαχείριση Διανομής	39
5.2.5 Returns / Reverse Operations – Διαχείριση επιστροφών	42
Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα.....	48
Βιβλιογραφία.....	50

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου καθώς και τον καθηγητή κ. Σωκράτη Μοσχούρη για την υποστήριξη έως την ολοκλήρωση εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας που ακολουθεί.

Περίληψη

Με τη διπλωματική εργασία που ακολουθεί στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος του τμήματος Διοίκησης Εφοδιαστικής Αλυσίδας και Logistics, γίνεται μια προσπάθεια παρουσίασης του τρόπου διοίκησης της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας σύγχρονης εμπορικής εταιρίας. Πιο συγκεκριμένα, αφού αναλύονται εκτενώς σημαντικοί ορισμοί του κλάδου όπως η Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, Διοίκηση Logistics γίνεται αναφορά στην έννοια του outsourcing και στο κατά πόσο αυτό μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για κάθε εμπορική εταιρεία. Επίσης γίνεται αναφορά στον ορισμό των Third Party Logistics (3PL) και στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που μπορεί να αποφέρει η επιλογή του.

Επίσης, γίνεται αναφορά σε συστήματα πληροφορικής που βοηθούν στην ορθή διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας εμπορικής εταιρίας όπως τα ERP και το WMS.

Ακόμα, γίνεται αναφορά στη σημαντικότητα του να υπάρχουν δείκτες που να παρακολουθούν την απόδοση των λειτουργιών των τμημάτων. Αυτοί είναι οι Key Performance Indicators (KPI's) και παρουσιάζονται κάποιοι βασικοί που θα πρέπει να χρησιμοποιούνται από τα τμήματα διοίκησης της εταιρίας.

Αφού αναλυθούν οι παραπάνω ορισμοί ακολουθεί η παρουσίαση της μελέτης περίπτωσης της Εμπορικής Εταιρίας Α.Ε. Παρουσιάζονται κάποιες γενικές πληροφορίες για την εταιρία αλλά και το οργανόγραμμα της. Αναλύονται όλες οι λειτουργίες των τμημάτων της εφοδιαστικής αλυσίδας της εταιρείας και γίνεται παρουσίαση των εργασιών για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα όπου υπάρχουν αυξημένες ανάγκες να διαχειριστούν.

Τέλος ακολουθούν συμπεράσματα για τις λύσεις που εφαρμόστηκαν αλλά και προτάσεις για τη βέλτιστη αντιμετώπιση αντίστοιχων προκλήσεων στο μέλλον.

Κεφάλαιο 1. Ορισμοί (Εφοδιαστική Αλυσίδα, Logistics, Outsourcing, 3PL)

1.1 Ορισμός Εφοδιαστικής αλυσίδας

Η εφοδιαστική αλυσίδα είναι η διαδικασία μεταφοράς ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας από το σημείο παραγωγής στο σημείο παράδοσης. Σκοπός της είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους της μεταφοράς των προϊόντων και η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη. Η εφοδιαστική αλυσίδα καλύπτει όλες τις διαδικασίες που σχετίζονται με την απόκτηση και μεταφορά πρώτων υλών για παραγωγή, την κατασκευή αγαθών, την παράδοση του τελικού προϊόντος στον τελικό πελάτη και την τελική διευθέτηση της συναλλαγής.

Η εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να έχει διαφορετικές μορφές και δραστηριότητες, ανάλογα με το είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρεται. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα βασικά στοιχεία και στόχοι που είναι κοινοί σε όλες τις αλυσίδες εφοδιασμού. Αυτά είναι: Προμήθεια, Διανομή, Σχεδίαση, Διαχείριση αποθεμάτων, Επεξεργασία παραγγελιών αγοράς, Μεταφορές και αποστολή, Εξυπηρέτηση πελατών.

1.2 Ορισμός Logistics

Τα logistics είναι η επιστήμη και η τέχνη της διαχείρισης των ροών των προϊόντων, των υπηρεσιών και των πληροφοριών από το σημείο παραγωγής ή προμήθειας μέχρι το σημείο κατανάλωσης ή παράδοσης. Τα logistics περιλαμβάνουν διάφορες δραστηριότητες, όπως η προμήθεια, η μεταφορά, η αποθήκευση, η διανομή, η επεξεργασία παραγγελιών, η εξυπηρέτηση πελατών και η διαχείριση αποθεμάτων. Ο στόχος των logistics είναι να βελτιστοποιήσει την απόδοση, το κόστος και την ποιότητα των ροών αυτών, καθώς και να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.

Τα logistics είναι ένας σημαντικός τομέας για τις επιχειρήσεις, καθώς επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα, την κερδοφορία και την ικανοποίηση των πελατών. Τα logistics απαιτούν στρατηγικό σχεδιασμό, συντονισμό, ανάλυση και ελέγχους για να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι. Χρησιμοποιούν διάφορα εργαλεία και τεχνολογίες, όπως οι υπολογιστές, τα λογισμικά, τα συστήματα πληροφοριών, οι αισθητήρες, τα

GPS, τα barcode, τα RFID αλλά ακόμα και τα drones, για να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την ακρίβεια των logistics.

1.3 Διαφορές Εφοδιαστικής Αλυσίδας με Logistics

Η εφοδιαστική αλυσίδα όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι η διαδικασία που καλύπτει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραγωγή και την παράδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας από τον προμηθευτή στον πελάτη. Η εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνει πολλούς οργανισμούς και συνεργάτες που συνεργάζονται για να δημιουργήσουν και να διανείμουν αξία στην αγορά.

Τα logistics είναι η επιστήμη και η τέχνη της διαχείρισης των ροών των προϊόντων, των υπηρεσιών και των πληροφοριών μέσα σε μια επιχείρηση ή μεταξύ διαφορετικών σημείων στην εφοδιαστική αλυσίδα. Τα logistics εστιάζουν στην εσωτερική κίνηση και αποθήκευση των αγαθών και στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.

Η κύρια διαφορά μεταξύ της εφοδιαστικής αλυσίδας και των logistics είναι ότι η εφοδιαστική αλυσίδα ασχολείται με τις δραστηριότητες μεταξύ διαφορετικών οντοτήτων, ενώ τα logistics επικεντρώνονται στις δραστηριότητες εντός μιας οντότητας. Επιπλέον, η εφοδιαστική αλυσίδα έχει ένα ευρύτερο πεδίο και στόχο από τα logistics, καθώς περιλαμβάνει όλες τις φάσεις της δημιουργίας και της παράδοσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, από την προμήθεια των πρώτων υλών μέχρι την πώληση και την εξυπηρέτηση του τελικού πελάτη. Τα logistics, από την άλλη πλευρά, είναι ένα υποσύνολο της εφοδιαστικής αλυσίδας που αφορά την αποτελεσματική και οικονομική μεταφορά και αποθήκευση των αγαθών.

1.4 Ορισμός Outsourcing

Το outsourcing είναι μια πρακτική που αφορά στην ανάθεση κάποιων δραστηριοτήτων ή λειτουργιών μιας επιχείρησης σε άλλες εξωτερικές εταιρείες ή οργανισμούς, που είναι εξειδικευμένοι ή έχουν χαμηλότερο κόστος. Ο σκοπός του outsourcing είναι να βελτιώσει την αποδοτικότητα, την ποιότητα και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, απελευθερώνοντας πόρους και επικεντρώνοντας στον πυρήνα της δραστηριότητάς της. Το outsourcing μπορεί να αφορά σε διάφορους τομείς, όπως η εφοδιαστική αλυσίδα που θα εξετάσουμε και παρακάτω, η πληροφορική, η λογιστική, η ανθρώπινη διαχείριση, η έρευνα και ανάπτυξη.

1.4.1 Χρήση Outsourcing στην εφοδιαστική αλυσίδα

Το outsourcing στην εφοδιαστική αλυσίδα είναι μια πρακτική που αφορά στην ανάθεση κάποιων δραστηριοτήτων ή λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας σε άλλους εξειδικευμένους παρόχους, που μπορεί να είναι εσωτερικοί ή εξωτερικοί στην επιχείρηση. Ο σκοπός του outsourcing είναι να βελτιώσει την απόδοση, το κόστος και την ποιότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, απελευθερώνοντας πόρους και επικεντρώνοντας στην προστιθέμενη αξία της επιχείρησης.

1.4.2 Πλεονεκτήματα Outsourcing

Το outsourcing στην εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να έχει διάφορα οφέλη, όπως η μείωση του λειτουργικού κόστους, η αύξηση της ευελιξίας και της ανταπόκρισης στις αλλαγές της αγοράς, η βελτίωση της ποιότητας και της αξιοπιστίας των υπηρεσιών, η εκμετάλλευση της εμπειρίας και της τεχνογνωσίας των παρόχων, η ενίσχυση της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας, η μείωση του κινδύνου για αστοχίες που επηρεάζουν το τελικό επιθυμητό αποτέλεσμα.

1.4.3 Μειονεκτήματα Outsourcing

Ωστόσο, το outsourcing στην εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να έχει και κάποια μειονεκτήματα, όπως η απώλεια του ελέγχου και της ιδιοκτησίας των διαδικασιών, η εξάρτηση από τους παρόχους, η μείωση της προστασίας των πνευματικών δικαιωμάτων και των εμπιστευτικών πληροφοριών, η αύξηση της πολυπλοκότητας και της δυσκολίας του συντονισμού, η μείωση της δέσμευσης και της ευθύνης των παρόχων, η αντιμετώπιση πολιτισμικών και νομικών διαφορών.

Για να επιλέξει μια επιχείρηση το outsourcing στην εφοδιαστική αλυσίδα, θα πρέπει να αξιολογήσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της απόφασης, καθώς και τη στρατηγική σημασία, το κόστος και την απόδοση των δραστηριοτήτων που θέλει να αναθέσει. Θα πρέπει επίσης να επιλέξει τον κατάλληλο πάροχο, που θα μπορεί να προσφέρει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, με ανταγωνιστικό κόστος και με σεβασμό στους στόχους και τις αξίες της επιχείρησης. Θα πρέπει επίσης να ορίσει σαφείς και μετρήσιμους δείκτες απόδοσης και να επιβλέπει συνεχώς τη σχέση με τον πάροχο, για να διασφαλίσει την ικανοποίηση των προσδοκιών και την επίλυση των προβλημάτων.

1.5 3PL – Third Party Logistics

Μια εταιρία που έχει δημιουργήσει ένα επιχειρηματικό σχέδιο ηλεκτρονικού εμπορίου και φυσικών καταστημάτων, είναι αναμφίβολα εξοικειωμένη με το χειρισμό της μαζικής αποστολής και τη διαχείριση των αποθεμάτων στην αποθήκη.

Αυτές οι πτυχές της λειτουργίας μιας επιχείρησης συχνά καταλαμβάνουν περισσότερο χρόνο και εστίαση από ό,τι θα έπρεπε. Ο μεγάλος όγκος παραγγελιών και τα αυξανόμενα κέρδη ενδιαφέρουν κάθε επιχείρηση, η οποία χειρίζεται την εκπλήρωση για προϊόντα υψηλής ζήτησης γρήγορα και αποτελεσματικά. Οι σημερινοί πελάτες αναμένουν γρήγορη, επαγγελματική εξυπηρέτηση όλο το εικοσιτετράωρο.

Σε αυτό το σημείο έρχεται η 3PL που θα συμβάλει να εφαρμοστούν όλα τα παραπάνω ζητήματα της εταιρίας. Παρακάτω ακολουθούν η έννοια του 3PL αλλά και πως διαμορφώνονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του από πλευράς μιας εταιρίας.

1.5.1 Ορισμός 3PL

Ο όρος 3PL σημαίνει third party logistics (εφοδιαστική τρίτων). Είναι ένας ενιαίος όρος που περιλαμβάνει τη διαχείριση και τις λειτουργίες logistics του εμπορίου. Η εφοδιαστική τρίτων (3PL) αναφέρεται στην ανάθεση της διαδικασίας και της διαχείρισης της εκτέλεσης των παραγγελιών σε άλλη εταιρεία. Υπάρχουν διάφοροι τύποι παρόχων υπηρεσιών 3PL, καθένας από τους οποίους εκτελεί διαφορετικές λειτουργίες ανάλογα με τις ανάγκες μιας εμπορικής εταιρείας.

Ο όρος third-party logistics εμφανίστηκε για πρώτη φορά στις Ηνωμένες Πολιτείες τη δεκαετία του 1970 και του '80. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, όλο και περισσότερες εταιρείες αναζητούσαν να αναθέσουν σε εξωτερικούς συνεργάτες τις διαδικασίες εκπλήρωσης των παραγγελιών τους. Καθώς το ηλεκτρονικό εμπόριο μεγάλωσε, συμπεριλαμβανομένης της τεράστιας ποικιλίας των επιχειρήσεων που υπάρχουν σήμερα, αυξήθηκε και η ανάγκη για προσαρμοσμένους παρόχους εκπλήρωσης για την υποστήριξή τους.

Ένας πάροχος 3PL αναλαμβάνει την αποθήκευση, τη συλλογή και τη συσκευασία, τη μεταφορά και την παράδοση στο τελευταίο μίλι, ώστε οι εταιρίες να μπορούν να αφοσιωθούν απρόσκοπτα στις υπόλοιπες προτεραιότητές τους. Η χρήση μιας

υπηρεσίας 3PL απελευθερώνει το χρόνο και μειώνει την πιθανότητα σφαλμάτων εκτέλεσης εντός της επιχείρησης.

1.5.1.1 Αποθήκευση 3PL

Περιλαμβάνει την παραλαβή των εισερχόμενων αποθεμάτων και την αποθήκευσή τους στις εγκαταστάσεις τους. Ένας πάροχος υπηρεσιών εφοδιαστικής τρίτου μέρους (3PL) πρέπει να διαθέτει αποθέματα προκειμένου να εκτελεί παραγγελίες. Η αποθήκευση 3PL περιλαμβάνει την παραλαβή των εισερχόμενων αποθεμάτων και την αποθήκευσή τους στις εγκαταστάσεις τους.

Κάθε 3PL έχει τις δικές του διαδικασίες και δυνατότητες παραλαβής και αποθήκευσης αποθεμάτων. Μόλις παραλάβουν τα αποθέματα, θα τα αποθηκεύσουν στα αντίστοιχα κέντρα. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι αποθηκευτικές ικανότητες διαφέρουν μεταξύ των 3PL και ότι δεν είναι όλοι οι χώροι αποθήκευσης 3PL ίσοι. Η συνεργασία με έναν πάροχο υπηρεσιών εφοδιαστικής (3PL) που διαθέτει επαρκή αποθηκευτικό χώρο για το τρέχον απόθεμα είναι ζωτικής σημασίας, καθώς η γκάμα των προϊόντων και ο όγκος των παραγγελιών αυξάνονται. Είναι σημαντικό η αποθηκευτική ικανότητα του 3PL να μπορεί να επεκταθεί μαζί με την επιχείρηση.

1.5.1.2 Συσκευασία

Μόλις επιλεγούν όλα τα είδη μιας παραγγελίας, πρέπει να συσκευαστούν με ασφάλεια για την αποστολή. Η επιλογή των υλικών συσκευασίας εξαρτάται από τις δυνατότητες του 3PL, τις προτιμήσεις της μάρκας και τον τύπο των αντικειμένων που αποστέλλονται.

1.5.1.3 Αποστολή

Το επόμενο βήμα είναι η αποστολή της παραγγελίας. Η πλειονότητα των τρίτων παρόχων εφοδιαστικής (3PL) θα αγοράσει και θα εκτυπώσει ετικέτες αποστολής για λογαριασμό της εκάστοτε εμπορικής εταιρείας. Ορισμένοι 3PL συνεργάζονται με προτιμώμενους συνεργάτες μεταφορείς, ενώ άλλοι συγκρίνουν τα έξοδα αποστολής από πολλούς μεταφορείς. Το τελευταίο επιτρέπει στους 3PL να προσφέρουν στους πελάτες τους τις πιο ανταγωνιστικές τιμές για την ταχύτητα παράδοσης που επιλέγει ο κάθε πελάτης.

1.5.1.4 Επιστροφές

Πολλοί 3PL προσφέρουν επίσης υπηρεσίες επεξεργασίας επιστροφών. Εάν ένας πελάτης στείλει μια παραγγελία πίσω στον 3PL, ο 3PL θα επεξεργαστεί την επιστροφή και θα επαναφέρει ή θα διαθέσει το προϊόν με βάση τις πολιτικές του και τις προτιμήσεις της εμπορικής εταιρείας.

1.5.2 Πλεονεκτήματα 3PL

Τα πλεονεκτήματα των υπηρεσιών εφοδιαστικής τρίτου μέρους (3PL) περιλαμβάνουν τη μείωση του κόστους και την εξοικονόμηση χρόνου. Με τη βελτίωση του χρόνου παράδοσης, αυξάνεται επίσης ο ρυθμός κυκλοφορίας των αποθεμάτων. Επιπλέον, οι 3PL παρέχουν ανταπόκριση για την εξυπηρέτηση υψηλού ή χαμηλού όγκου παραγγελιών, προσαρμόζοντας έτσι την εποχικότητα των προϊόντων λόγω των διακυμάνσεων που μπορούν παρατηρηθούν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Για την επίτευξη προσιτής επεκτασιμότητας για τις επιχειρήσεις, συνιστάται η εφαρμογή μεθόδων κοστολόγησης αποθεμάτων και η χρήση λογισμικού προγραμματισμού ζήτησης για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των δαπανών που σχετίζονται με τα αποθέματα.

1.5.3 Μειονεκτήματα 3PL

Είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη τα μειονεκτήματα των υπηρεσιών εφοδιαστικής τρίτων (3PL), καθώς συνήθως απευθύνονται μόνο σε μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις. Καθώς μια εταιρεία αναπτύσσεται, καθίσταται αναγκαία η μετάβαση σε έναν πιο ολοκληρωμένο πάροχο εφοδιαστικής.

Η μείωση του ελέγχου των αποθεμάτων της εταιρείας έχει αρνητικές συνέπειες. Η ανάλυση των δεδομένων αποθεμάτων είναι ζωτικής σημασίας για την παρακολούθηση των τάσεων, των αυξήσεων των πωλήσεων και των ειδών εκτός αποθέματος. Με λιγότερο έλεγχο των αποθεμάτων, γίνεται όλο και πιο δύσκολη η παρακολούθηση κάθε βασικού δείκτη απόδοσης αποθεμάτων.

Επιπλέον, η μειωμένη εποπτεία επηρεάζει αρνητικά την εμπειρία των πελατών, με τις λειτουργίες της αποθήκης να αποτελούν σημαντικό σημείο εκκίνησης για την παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών.

Στα περισσότερα σενάρια, τα πλεονεκτήματα της χρήσης εφοδιαστικής τρίτων υπερτερούν των μειονεκτημάτων. Είναι ζωτικής σημασίας η εταιρεία 3PL που θα

επιλεχθεί να συνεργαστεί μια εμπορική εταιρείας θα πρέπει να είναι εξαρχής αξιόπιστη. Ένας κατάλληλος και αξιόπιστος πάροχος υπηρεσιών logistics δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα για μια μακρόπνοη και επεκτάσιμη συνεργασία οδηγώντας στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και για τις δύο πλευρές.

Για να αποφευχθούν ζητήματα που συνήθως οδηγούν σε καθυστερήσεις των λειτουργιών εντός της εταιρίας και κατά συνέπεια σε καθυστερήσεις παραγγελιών και άρα χαμένων πωλήσεων παρακάτω θα αναλυθούν εργαλεία που βοηθούν την πλήρη παρακολούθηση όλων λειτουργιών ακόμα και αν έχει δοθεί σε εξωτερικό συνεργάτη η διαχείριση ορισμένων λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Κεφάλαιο 2. Συστήματα Πληροφορικής στην Εφοδιαστική Αλυσίδα.

2.1 WMS (Warehouse Management System)

Η διερεύνηση των πλεονεκτημάτων ενός συστήματος διαχείρισης αποθήκης είναι επιτακτική για τις επιχειρήσεις που αναπτύσσονται. Οι αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις θα επωφεληθούν σημαντικά από τη χρήση ενός συστήματος διαχείρισης αποθήκης (WMS). Το WMS θα ωφελήσει τη λειτουργική τους αποδοτικότητα τόσο για την εργασία όσο και για τον φυσικό χώρο, παρακολουθώντας τις διαδικασίες εργασίας σε διάφορα επίπεδα, ενισχύοντας την παραγωγικότητα και αυξάνοντας τη χρήση των περιουσιακών στοιχείων. Η αυτοματοποίηση του WMS βοηθά στον έλεγχο των αποθεμάτων με τρόπο που βελτιώνει την ακρίβεια, την απόδοση και την ταχύτητα. Ένα σύστημα διαχείρισης αποθήκης ωφελεί έναν οργανισμό με πολλούς τρόπους - κάποιος μπορεί να είναι προφανείς, αλλά υπάρχουν και δευτερεύοντα οφέλη που θα επισημαίνονται παρακάτω.

2.1.1 Οφέλη ενός συστήματος διαχείρισης αποθήκης

Τα συστήματα διαχείρισης αποθήκης βελτιστοποιούν τη ροή της αποθήκης αναλύοντας την καλύτερη δυνατή χρήση του χώρου με βάση τα χαρακτηριστικά της εργασίας και του υλικού. Έτσι μειώνεται επίσης το πιθανό κόστος που προκύπτει από την υπερβολική μετακίνηση υλικών, την χρονοβόρα τοποθέτηση και την ανάκτηση. Με την εξέταση των καλύτερων θέσεων για την αποθήκευση προϊόντων, καθώς και υλικών ή εξοπλισμού, μια αποθήκη μπορεί να μειώσει τα λειτουργικά της έξοδα. Οι λύσεις WMS μπορούν επίσης να βοηθήσουν στη διατήρηση της εναλλαγής των

υλικών, είτε μέσω πρακτικών First-in, first-out (FIFO), last-in, first-out (LIFO) ή first-expired, first-out (FEFO). Όποιος κανόνας εναλλαγής και αν απαιτείται, το WMS μπορεί να βοηθήσει την εναλλαγή. Συνήθως, η LIFO επιτρέπει την οικονομικά αποδοτική χρήση του χώρου, και τη μετακίνηση. Η FIFO ή η FEFO μπορεί να διατηρήσει την ποιότητα του προϊόντος για τα είδη από το να γηράσκουν στην αποθήκη. Ορισμένες λύσεις διαθέτουν πρόσθετη ασαφή λογική, ώστε μια ελαφρώς χαλαρή FIFO ή FEFO να μειώνει τις πρόσθετες μετακινήσεις, για παράδειγμα: προϊόντα που λήγουν τον ίδιο μήνα μπορεί να θεωρηθούν και τα δύο επιλέξιμα για παραλαβή. Ένα σύστημα διαχείρισης αποθήκης λειτουργεί με ευελιξία και ευλυγισία, καθιστώντας εύκολη τη διαμόρφωση τυχόν αναγκαίων προσαρμογών για τη διατήρηση της καλύτερης επιλογής θέσης στο δάπεδο αποθήκης, την επιλογή του σωστού αποθέματος για την παραλαβή και τη βοήθεια στη διαχείριση της φυσικής κίνησης και της απόδοσης των εργαζομένων.

2.1.2 Ορατότητα αποθεμάτων

Η χρήση ενός συστήματος διαχείρισης αποθήκης θα παρέχει επίσης ορατότητα των ακριβών, σε πραγματικό χρόνο, επιπέδων αποθεμάτων. Αυτό επιτρέπει σε μια εταιρεία να εκτιμά με μεγαλύτερη ασφάλεια την προσφορά και να αποφεύγει τις καθυστερήσεις στις παραγγελίες, γεγονός που οδηγεί σε πιο ικανοποιημένους πελάτες.

2.1.3 Βελτιστοποιημένη αλυσίδα εφοδιασμού

Ένα σύστημα διαχείρισης αποθήκης βελτιστοποιεί την εσωτερική λειτουργία μιας αποθήκης, η οποία μπορεί στη συνέχεια να επεκταθεί στην ευρύτερη αλυσίδα εφοδιασμού. Εντός της αποθήκης, ένα WMS βελτιστοποιεί ολόκληρη τη διαδικασία της αποθήκης, από τις εισερχόμενες παραλαβές έως τις εξερχόμενες παραδόσεις, βελτιώνοντας τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και μειώνοντας το κόστος. Το προσωπικό της αποθήκης επιτυγχάνει γρήγορες και ακριβείς αποστολές μειώνοντας ή εξαλείφοντας τις περιττές ή μη παραγωγικές δραστηριότητες. Αυτή η εξοικονόμηση χρόνου και κόστους σε συνδυασμό με τις βελτιωμένες διαδικασίες και πληροφορίες μπορούν στη συνέχεια να μεταβιβαστούν σε εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες, επιτρέποντάς τους να βελτιώσουν τις δικές τους λειτουργίες. Για παράδειγμα, η βελτιωμένη εισερχόμενη παραλαβή μειώνει τους χρόνους παράδοσης, επιτρέποντας στους συνεργάτες παράδοσης να αξιοποιήσουν καλύτερα τον εξοπλισμό

και τους πόρους τους και στους αποστολείς να διαχειριστούν καλύτερα τα επίπεδα αποθεμάτων.

2.1.4 Αποτελεσματική διαχείριση αποστολών - καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών.

Ο προγραμματισμός εισερχόμενων και εξερχόμενων αποστολών μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά με ένα σύστημα αποθήκης που μπορεί να προσαρμόσει τις κινήσεις των αποθεμάτων και του εξοπλισμού. Καθώς το απόθεμα προγραμματίζεται για άφιξη, μπορεί να βελτιστοποιηθεί η ακριβής ημερομηνία και ώρα, λαμβάνοντας υπόψη τη διαθέσιμη εργασία και τον εξοπλισμό για εργασίες αποθήκευσης. Τα συστήματα διαχείρισης αποθήκης μπορούν επίσης να συλλέγουν και να συσκευάζουν τα προϊόντα πιο αποτελεσματικά, καθώς οι διαχειριστές μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε συλλογή ζώνης, παρτίδας ή κύματος με τρόπο που μειώνει τυχόν καθυστερήσεις ή προβλήματα που προκαλούνται από την κίνηση ή τις αναποτελεσματικές θέσεις των εργαζομένων. Αυτές οι επιλογές αποδοτικότητας της συλλογής παρέχουν ταχύτερο χρόνο κύκλου παραγγελιών πελατών και έτσι βελτιώνουν τις σχέσεις με τους πελάτες. Επιπλέον, λόγω των επιλογών παρακολούθησης αποθεμάτων και συσκευασίας, οι πελάτες μπορούν να λαμβάνουν έγκαιρη ειδοποίηση για τις αποστολές και τον τρόπο με τον οποίο έρχονται τα υλικά. Η σύνδεση των πελατών με προηγμένες ειδοποιήσεις αποστολής ενεργοποιείται καλύτερα με τη λύση WMS.

2.1.5 Συνεχής Βελτίωση Λειτουργιών

Ως πολύτιμο τεχνολογικό εργαλείο, τα συστήματα διαχείρισης αποθηκών έχουν σχεδιαστεί για να επιτρέπουν συνεχείς βελτιώσεις. Το σύστημα μπορεί να υλοποιηθεί σε φάσεις, ώστε να επιτρέπει συνεχείς ενημερώσεις με νέα χαρακτηριστικά που αναπτύσσονται με συνέπεια, διατηρώντας τις αποθήκες αποδοτικές, καθώς συμβαδίζουν με τις τρέχουσες αλλαγές. Αυτό επιτρέπει επίσης στην αποθήκη να ενσωματώσει νέες διαδικασίες και καινοτομίες με την πάροδο του χρόνου. Και, εάν το σύστημα διαχείρισης αποθήκης βασίζεται στο cloud, μπορεί να ενημερώνεται άμεσα, γεγονός που μπορεί να συμβάλει στη μείωση της ανάγκης για μεγάλες, δαπανηρές ομάδες πληροφορικής.

2.2 ERP (Enterprise Resource Planning)

2.2.1 Ορισμός ERP

Το ERP είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα που διαχειρίζεται αποτελεσματικά διαδικασίες όπως τα οικονομικά, το ανθρώπινο δυναμικό, την παραγωγή, την εφοδιαστική αλυσίδα, τις υπηρεσίες, τις προμήθειες και άλλα, μιας εμπορικής εταιρείας με αποτέλεσμα συνήθως να αναφέρεται ως το σύστημα καταγραφής του οργανισμού.

Τα σημερινά συστήματα προγραμματισμού επιχειρησιακών πόρων (ERP) έχουν εξελιχθεί σημαντικά, με αποτέλεσμα να έχουν ελάχιστη ομοιότητα με τα βασικά συστήματα που υπήρχαν πριν από δεκαετίες. Τα συστήματα αυτά παρέχονται πλέον συνήθως μέσω του cloud και ενσωματώνουν τις πιο πρόσφατες τεχνολογίες, συμπεριλαμβανομένης της τεχνητής νοημοσύνης (AI) και της μηχανικής μάθησης, ώστε να επιτρέπουν την έξυπνη αυτοματοποίηση, την αύξηση της αποδοτικότητας και την πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο σε ολόκληρο τον οργανισμό. Το σύγχρονο λογισμικό ERP cloud επιτρέπει στις εταιρείες να συνδέουν τις εσωτερικές λειτουργίες με τους επιχειρηματικούς εταίρους και τα παγκόσμια δίκτυα, προωθώντας τη συνεργασία, την ευελιξία και την ταχύτητα που είναι απαραίτητες για την ανταγωνιστικότητα στη σημερινή αγορά.

2.2.2 Σημαντικότητα συστήματος ERP.

Ένα σύστημα λογισμικού ERP παρέχει την απαραίτητη αυτοματοποίηση, ολοκλήρωση και ευφυΐα για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθημερινών επιχειρηματικών λειτουργιών, κερδίζοντας έτσι το προσωνύμιό του ως "το κεντρικό νευρικό σύστημα μιας επιχείρησης". Ένας οργανισμός πρέπει να αποθηκεύει τα δεδομένα του στο σύστημα ERP για να επιτύχει μια ενιαία πηγή πληροφόρησης όλων των ενδιαφερόμενων τμημάτων.

Τα logistics εξαρτώνται από ένα αξιόπιστο και αποτελεσματικό λογισμικό ERP για να διασφαλιστεί η έγκαιρη παράδοση ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες. Εν τω μεταξύ, τα οικονομικά τμήματα απαιτούν ERP για να διευκολύνουν τις άμεσες και σωστές πληρωμές των προμηθευτών. Η διοίκηση, από την άλλη πλευρά, χρειάζεται σαφή και άμεση ορατότητα των επιδόσεων της εταιρείας για τη λήψη έγκαιρων αποφάσεων.

Ο αυξανόμενος ρυθμός υιοθέτησης του λογισμικού ERP από τις επιχειρήσεις αποτελεί απόδειξη του σημαντικού ρόλου του στις επιχειρηματικές λειτουργίες. Σύμφωνα με την G2, η παγκόσμια αγορά λογισμικού προγραμματισμού επιχειρησιακών πόρων (ERP) αναμένεται να φτάσει σε αξία τα 78,40 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ μέχρι το 2026. Αυτό αντιπροσωπεύει έναν σύνθετο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης (CAGR) 10,2% από το 2019 έως το 2026.

2.2.3 ERP και εφοδιαστική αλυσίδα

Η εφοδιαστική και η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού είναι ένα άλλο ζωτικό στοιχείο των συστημάτων ERP. Διευκολύνεται η παρακολούθηση της κίνησης των αγαθών και των προμηθειών σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα ενός οργανισμού. Αυτή η ενότητα προσφέρει εργαλεία διαχείρισης αποθεμάτων σε πραγματικό χρόνο, λειτουργίες αποθήκευσης, μεταφορές και logistics. Επιπλέον, μπορεί να ενισχύσει την ορατότητα και την ανθεκτικότητα της αλυσίδας εφοδιασμού.

Κεφάλαιο 3. Κατηγορίες και τμήματα Εφοδιαστικής αλυσίδας

Η εφοδιαστική αλυσίδα όπως αναφέραμε και παραπάνω, είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την παραγωγή και την παράδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας από τον προμηθευτή στον πελάτη. Η εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να χωριστεί σε διάφορες κατηγορίες και τμήματα, ανάλογα με τη φύση και τον τύπο της επιχείρησης.

Μερικές από τις πιο συνηθισμένες κατηγορίες και τμήματα είναι τα εξής:

3.1 Λειτουργία Αποθήκης (Warehouse Operations)

Τα Warehousing Operations είναι οι καθημερινές δραστηριότητες που προετοιμάζουν τα αποθέματα για την αποστολή, την παρακολούθηση των αποθεμάτων και την εκπλήρωση των παραγγελιών. Τα Warehousing Operations περιλαμβάνουν τις εξής διαδικασίες

- Επιλογή και συσκευασία (Pick and Pack): Μια διαδικασία επιλογής ενός ή περισσότερων προϊόντων που παρήγγειλε ένας πελάτης, τον έλεγχο τους και τη συσκευασία τους για την αποστολή.

- Αποθήκευση (Storage): Μια διαδικασία διατήρησης των αποθεμάτων σε μια αποθήκη, χρησιμοποιώντας συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων (WMS) για να βελτιστοποιήσουν τη χρήση του χώρου, την προστασία των προϊόντων και την εύκολη πρόσβαση σε αυτά.
- Φόρτωση και εκφόρτωση (Loading and Unloading): Μια διαδικασία μεταφοράς των προϊόντων από και προς τα μέσα μεταφοράς, όπως φορτηγά, βαγόνια, πλοία ή αεροπλάνα, χρησιμοποιώντας εξοπλισμό όπως γερανοί, φορτωτές, παλετοφόρα ή χειροκίνητα.
- Αποστολή (Shipping): Μια διαδικασία αποστολής των προϊόντων στους πελάτες ή σε άλλους συνεργάτες της εφοδιαστικής αλυσίδας, χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους και κανάλια, όπως η οδική, η σιδηροδρομική, η θαλάσσια ή η αεροπορική μεταφορά.

3.2 Προμήθειες (Procurement)

Είναι η διαδικασία απόκτησης των πρώτων υλών, των εξαρτημάτων, ή και των αναλωσίμων, που απαιτούνται για την παραγωγή και την παράδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η προμήθεια περιλαμβάνει την επιλογή, την αξιολόγηση, τη διαπραγμάτευση και τη σύναψη συμβάσεων με τους προμηθευτές, καθώς και την παρακολούθηση και τον έλεγχο της ποιότητας, της ποσότητας, του χρόνου και του κόστους των προμηθειών.

Το πλαίσιο διαχείρισης των προμηθειών θα πρέπει να θεσπίζει κατευθυντήριες γραμμές για:

- Παρακολούθηση και έγκριση αιτημάτων αγοράς.
- Διαχείριση των προμηθευτών και διαπραγμάτευση των προμηθειών.
- Διενέργεια τριπλής αντιστοίχισης και διασφάλισης ποιότητας.
- Τιμολόγηση και πληρωμή.
- Τήρηση αρχείων.
- Πρόσληψη νέων αγοραστών και υπαλλήλων αγορών.

3.3 Προγραμματισμός - Planning

Είναι η διαδικασία καθορισμού των ποσοτήτων, των χρονοδιαγραμμάτων, των προτεραιοτήτων και των πόρων που απαιτούνται για την παραγωγή του προϊόντος. Ο προγραμματισμός πρέπει να λαμβάνει υπόψη την ζήτηση της αγοράς, την διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και των εξαρτημάτων, την χωρητικότητα και την

απόδοση των μηχανημάτων και του προσωπικού, τους κινδύνους και τις ανασφάλειες, τα επίπεδα αποθεμάτων και τις πολιτικές παραγωγής.

Ο προγραμματισμός της εφοδιαστικής αλυσίδας σας βοηθά να συνδυάσετε την προσφορά προϊόντων με τη ζήτηση των πελατών χρησιμοποιώντας τεχνικές πρόβλεψης, στρατηγικής τιμολόγησης και διαχείρισης αποθεμάτων. Πριν εμβαθύνετε στις λεπτομέρειες του σχεδιασμού της εφοδιαστικής αλυσίδας, ακολουθούν δύο βασικές έννοιες που πρέπει να γνωρίζετε. Σχεδιασμός της αλυσίδας εφοδιασμού έναντι της εκτέλεσης της αλυσίδας εφοδιασμού

Οι σχεδιαστές της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι μακροπρόθεσμοι προγνώστες, από τους οποίους ζητείται να προβλέψουν μήνες ή ακόμη και χρόνια στο μέλλον. Αλλά οι προβλέψεις τους δεν βασίζονται σε αυτά που βλέπουν στις κρυστάλλινες σφαίρες. Αντίθετα, αναλύουν δεδομένα παραγωγής, εφοδιαστικής και αποθεμάτων για να κάνουν τα σχέδιά τους.

Η εκτέλεση της αλυσίδας εφοδιασμού, από την άλλη πλευρά, είναι η καθημερινή εφαρμογή αυτού του σχεδίου -εκτέλεση παραγγελιών, μεταφορά αγαθών, αποθήκευση. Σκεφτείτε τα ως τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος.

3.3.1 Οφέλη

Ο σχεδιασμός της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ένας τρόπος για να βελτιώσετε τις δραστηριότητές σας με την τυποποίηση των διαδικασιών, τη μείωση της σπατάλης και τον προγραμματισμό της μεταβλητότητας.

Διαδραματίζει επίσης καθοριστικό ρόλο στην τιμή και την παράδοση - δύο από τις σημαντικότερες πτυχές της ικανοποίησης των πελατών. Μια καλά οργανωμένη αλυσίδα εφοδιασμού μειώνει το κόστος παραγωγής, βελτιώνει την αξιοπιστία των παραδόσεων και σας βοηθά να ανταποκριθείτε σε απρογραμμάτιστη ζήτηση.

3.3.2 Σημασία

Ο σχεδιασμός της αλυσίδας εφοδιασμού επηρεάζει τις ανώτερες και κατώτερες γραμμές σας. Οι ελλείψεις αποθεμάτων μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα χαμένες πωλήσεις ή έξοδα εσπευσμένης αποστολής. Τα υπερβολικά αποθέματα δεσμεύουν μετρητά. Και η υπερβολική πρόβλεψη και η ακύρωση παραγγελιών μπορεί να βλάψει σημαντικές σχέσεις με τους προμηθευτές και να διαταράξει τη δική σας επιχείρηση.

Είναι δύσκολο να διαφωνήσει κανείς με το γιατί, αλλά συχνά υπάρχει λιγότερη συμφωνία σχετικά με το πώς πρέπει να δομηθεί η διαδικασία.

3.4 Αποθήκευση

Είναι η διαδικασία αποθήκευσης και διατήρησης των προϊόντων σε κατάλληλες συνθήκες, μέχρι να χρειαστεί η μεταφορά τους στους πελάτες. Η αποθήκευση περιλαμβάνει την επιλογή, την οργάνωση, την ταξινόμηση, την ανάληψη, την επιστροφή και την απόρριψη των προϊόντων, καθώς και την καταγραφή και την παρακολούθηση των αποθεμάτων.

Η αποθήκευση είναι η διαδικασία διατήρησης των προϊόντων σε ένα κατάλληλο χώρο, ώστε να είναι διαθέσιμα για χρήση ή πώληση όταν χρειαστεί. Η αποθήκευση περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες:

- Επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας, του μεγέθους, του σχεδιασμού και του εξοπλισμού της αποθήκης, που επηρεάζουν την προσβασιμότητα, την ασφάλεια, την ποιότητα και το κόστος των προϊόντων. Η επιλογή της αποθήκης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως ο τύπος και η ποσότητα των προϊόντων, η ζήτηση και η προσφορά της αγοράς, η γεωγραφική κατανομή των πελατών και των προμηθευτών, οι νομικοί και φορολογικοί κανονισμοί.
- Επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αποθήκευσης, που μπορεί να είναι στατική ή δυναμική, που επηρεάζει την αποδοτικότητα, την ακρίβεια, την ταχύτητα και την ευελιξία της αποθήκευσης των προϊόντων. Η επιλογή της μεθόδου αποθήκευσης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως ο όγκος και το βάρος των προϊόντων, η συχνότητα και η διάρκεια της αποθήκευσης, η σειρά και η προτεραιότητα της εξαγωγής, οι τεχνολογικές δυνατότητες και οι ανθρώπινοι πόροι.
- Επιλογή του κατάλληλου συστήματος διαχείρισης αποθήκης, που μπορεί να είναι ένα σύστημα πληροφορικής, που συνδέει την αποθήκη με τα άλλα στοιχεία της εφοδιαστικής αλυσίδας, και επιτρέπει την ανταλλαγή πληροφοριών, την παρακολούθηση και τον έλεγχο των αποθεμάτων, την αναγνώριση και την επίλυση των προβλημάτων. Η επιλογή του συστήματος διαχείρισης αποθήκης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως η ταχύτητα, η ακρίβεια, η ευκολία, η ασφάλεια και η ικανοποίηση του πελάτη.

3.5 Μεταφορά

Είναι η διαδικασία μεταφοράς των προϊόντων από το σημείο παραγωγής ή αποθήκευσης στο σημείο κατανάλωσης ή παράδοσης. Η μεταφορά περιλαμβάνει την επιλογή, την προγραμματισμό, την εκτέλεση, τον έλεγχο και την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων μεταφοράς, καθώς και την επίλυση των προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια της μεταφοράς. Η μεταφορά μπορεί να γίνει με διάφορα μέσα, όπως οδικά, σιδηροδρομικά, αεροπορικά, ναυτιλιακά ή σωληνώσεις.

Η μεταφορά είναι η διαδικασία μετακίνησης των προϊόντων από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης, με τη χρήση διαφόρων μέσων και τρόπων μεταφοράς. Η μεταφορά περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες:

- Επιλογή του κατάλληλου μέσου μεταφοράς, που μπορεί να είναι οδικό, σιδηροδρομικό, αεροπορικό, θαλάσσιο ή συνδυασμός αυτών, που επηρεάζει την ταχύτητα, το κόστος, την ασφάλεια και την περιβαλλοντική επίδραση της μεταφοράς των προϊόντων. Η επιλογή του μέσου μεταφοράς εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως ο τύπος, ο όγκος και η αξία των προϊόντων, η απόσταση και η διαθεσιμότητα των διαδρομών μεταφοράς, οι προθεσμίες και οι προσδοκίες των πελατών, οι νομικοί και φορολογικοί κανονισμοί.
- Επιλογή του κατάλληλου τρόπου μεταφοράς, που μπορεί να είναι άμεσος ή έμμεσος, που επηρεάζει τον αριθμό, τη συχνότητα και τη διάρκεια των διακοπών και των μεταφορών των προϊόντων. Η επιλογή του τρόπου μεταφοράς εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως η ποιότητα, η ποσότητα και η ευπάθεια των προϊόντων, η σταθερότητα και η ποικιλομορφία της ζήτησης, η ευελιξία και η αξιοπιστία των παρόχων μεταφοράς, οι σχέσεις και οι συμβάσεις μεταξύ των εταίρων της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Επιλογή του κατάλληλου συστήματος διαχείρισης μεταφοράς, που μπορεί να είναι ένα σύστημα πληροφορικής, που συνδέει τη μεταφορά με τα άλλα στοιχεία της εφοδιαστικής αλυσίδας, και επιτρέπει την ανταλλαγή πληροφοριών, την παρακολούθηση και τον έλεγχο των φορτίων, την αναγνώριση και την επίλυση των προβλημάτων. Η επιλογή του συστήματος διαχείρισης μεταφοράς εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως η ταχύτητα, η ακρίβεια, η ευκολία, η ασφάλεια και η ικανοποίηση του πελάτη.

3.6 Διανομή

Είναι η διαδικασία παράδοσης των προϊόντων στους τελικούς πελάτες, είτε μέσω άμεσων είτε μέσω έμμεσων καναλιών. Η διανομή περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες:

- Επιλογή του κατάλληλου καναλιού διανομής, που μπορεί να είναι ένας ή περισσότεροι μεσάζοντες, όπως πωλητές, αντιπρόσωποι, διανομείς, χονδρέμποροι ή λιανοπωλητές, που βοηθούν στην μεταφορά των προϊόντων από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Η επιλογή του καναλιού διανομής εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως ο τύπος και η ποιότητα του προϊόντος, ο αριθμός και η τοποθεσία των πελατών, ο βαθμός ελέγχου και ευελιξίας, το κόστος και η αποδοτικότητα, οι στρατηγικοί στόχοι και οι νομικοί περιορισμοί.
- Επιλογή του κατάλληλου μέσου μεταφοράς, που μπορεί να είναι οδικό, σιδηροδρομικό, αεροπορικό, ναυτιλιακό ή σωληνώσεις, που επηρεάζει την ταχύτητα, την ασφάλεια, την αξιοπιστία και το κόστος της μεταφοράς των προϊόντων. Η επιλογή του μέσου μεταφοράς εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως ο όγκος και το βάρος των προϊόντων, η απόσταση και η προσβασιμότητα των πελατών, οι περιβαλλοντικές και κλιματικές συνθήκες, οι χρονικοί περιορισμοί και οι νομικοί κανονισμοί.
- Επιλογή του κατάλληλου συστήματος παραγγελιών, που μπορεί να είναι ένα σύστημα πληροφορικής, που συνδέει τους παραγωγούς, τους μεσάζοντες και τους πελάτες, και επιτρέπει την ανταλλαγή πληροφοριών, την επεξεργασία και την εκτέλεση των παραγγελιών, την παρακολούθηση και την επιβεβαίωση της παράδοσης, την εκκαθάριση των πληρωμών και την επίλυση των προβλημάτων. Η επιλογή του συστήματος παραγγελιών εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως η ταχύτητα, η ακρίβεια, η ευκολία, η ασφάλεια και η ικανοποίηση του πελάτη.

3.7 Διαχείριση Επιστροφών & Reverse logistics

3.7.1 Αντίστροφη Εφοδιαστική Αλυσίδα – Reverse Logistics

Αναφέρεται στη διαδικασία επιστροφής των αγαθών στην αλυσίδα εφοδιασμού για την ανάκτηση της αξίας τους (επαναχρησιμοποίηση, ανακύκλωση κ.λπ.) ή την απόρριψή τους. Στην ουσία, περιλαμβάνει δραστηριότητες εφοδιαστικής μετά την αρχική πώληση του προϊόντος για την πιθανή εξαγωγή αξίας ή τον τερματισμό του κύκλου ζωής του προϊόντος. Περιλαμβάνει τη φυσική μεταφορά των προϊόντων και διοικητικά στοιχεία, όπως η διαχείριση των ανακλήσεων, των ανταλλαγών και των επιστροφών. Εν συντομία: η αντίστροφη εφοδιαστική είναι ο συλλογικός όρος για τη διακίνηση αγαθών προς την αντίθετη κατεύθυνση από τη συνηθισμένη, από τους πελάτες πίσω στους λιανοπωλητές, τους προμηθευτές ή τους κατασκευαστές.

3.7.2 Τύποι Αντίστροφης Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

Ο όρος "αντίστροφη εφοδιαστική" περιλαμβάνει πολλές πολυπλοκότητες.

Για να τον κατανοήσουμε καλύτερα, ας εξετάσουμε τα "πέντε R":

- Επιστροφές (Returns),
- Μεταπώληση (Resale),
- Επισκευές (Repairs)
- Αντικαταστάσεις (Replacement)
- Ανακύκλωση (Recycling)

Οι επιστροφές, οι οποίες αποτελούν το στοιχείο της αντίστροφης εφοδιαστικής που αφορά τον καταναλωτή και συνήθως συζητείται περισσότερο, εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία. Η άνοδος των διαδικτυακών πωλήσεων έχει οδηγήσει σε αντίστοιχη αύξηση των επιστροφών στο ηλεκτρονικό εμπόριο, η οποία θέτει σημαντικές προκλήσεις για τους λιανοπωλητές και τις εταιρείες logistics. Οι εταιρείες που δίνουν προτεραιότητα στην αντίστροφη εφοδιαστική ως βασική αρμοδιότητα και βασικό συστατικό του μάρκετινγκ της μάρκας τείνουν να έχουν τις καλύτερες επιδόσεις σε αυτόν τον τομέα.

Αν και η διαδικασία επιστροφής μπορεί να φαίνεται απλή για τους μη ειδικούς, στην πραγματικότητα πρόκειται για μια πολύπλευρη επιχείρηση εφοδιαστικής που απαιτεί ακρίβεια και συντονισμό. Για να διασφαλιστεί η ομαλή επιστροφή, οι καταναλωτές πρέπει να έχουν εύκολη πρόσβαση στις ετικέτες επιστροφής, στα σημεία παράδοσης

και στις πληροφορίες παρακολούθησης. Οι λιανοπωλητές χρειάζονται διαφάνεια σε όλη την αλυσίδα της διαδικασίας, απλή ρύθμιση μέσω τυποποιημένων διαδικασιών και τεχνολογία αιχμής για την προσαρμογή στις εξελίξεις της αγοράς.

3.7.3 Πλεονεκτήματα της αντίστροφης εφοδιαστικής

Μετά τον ορισμό της αντίστροφης εφοδιαστικής και την αναφορά των 5 R, είναι σημαντικό να εξετάσουμε τα οφέλη. Υπάρχουν τρία βασικά πλεονεκτήματα της υιοθέτησης της αντίστροφης εφοδιαστικής. Για τους καταναλωτές, αυτά περιλαμβάνουν την αυξημένη ευελιξία και τη διαθεσιμότητα των προϊόντων.

Επιπλέον, οι βολικές επιστροφές εξαλείφουν το άγχος και την αβεβαιότητα των ηλεκτρονικών αγορών. Στην εποχή των αγορών με ένα κλικ και των εγγυήσεων επιστροφής χρημάτων, οι καταναλωτές μπορούν να ψωνίζουν παρορμητικά χωρίς το φόβο της απώλειας αν αλλάξουν γνώμη.

Για τις επιχειρήσεις παρατηρούνται αυξημένα ποσοστά πωλήσεων παρά τα υψηλότερα ποσοστά επιστροφών που επιτυγχάνονται με την υιοθέτηση μιας προσέγγισης αγορών με μικρότερο ρίσκο.

Αυτό προσελκύει αναποφάσιστους αγοραστές που παραγγέλνουν διαφορετικές παραλλαγές προϊόντων πριν αποφασίσουν ποιο(α) θα κρατήσουν. Στον κόσμο του ηλεκτρονικού εμπορίου, οι καταναλωτές είναι πιο πιθανό να κάνουν πολλαπλές αγορές αν γνωρίζουν ότι μπορούν εύκολα να επιστρέψουν μερικά ή όλα τα προϊόντα τους. Οι ειδικοί θεωρούν την ευκολία των επιστροφών ως έναν από τους πιο ζωτικούς παράγοντες στη διαδικασία λήψης αποφάσεων των πελατών κατά τις ηλεκτρονικές αγορές. Δεδομένου ότι τα ποσοστά επιστροφών κυμαίνονται γύρω στο 20%, η ευελιξία προσελκύει τελικά τους πελάτες. Έτσι, το οικονομικό κέρδος από την αύξηση των πωλήσεων είναι μια απλή απόφαση.

Ακόμα κι έτσι, η αντίστροφη εφοδιαστική θέτει τις δικές της προκλήσεις, όπως και κάθε άλλη πτυχή των επιχειρήσεων. Η μεγιστοποίηση της διαφάνειας της αλυσίδας εφοδιασμού, η επανεκπαίδευση του προσωπικού πρώτης γραμμής για την υιοθέτηση νέων διαδικασιών και η δημιουργία μιας φιλικής προς τον χρήστη υπηρεσίας αποτελούν σημαντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στα αντίστροφα logistics.

3.9 Ecommerce - Ηλεκτρονικό Εμπόριο

Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η διαδικασία αγοράς και πώλησης προϊόντων ή υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου. Ο ρόλος του ηλεκτρονικού εμπορίου στη διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι να:

- Αυξήσει την πρόσβαση σε νέες αγορές και πελάτες, καθώς και να διευρύνει τη γκάμα των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται.
- Μειώσει το κόστος και τον χρόνο της διανομής, καθώς και να βελτιώσει την ποιότητα και την αξιοπιστία της παράδοσης, χρησιμοποιώντας τεχνολογίες όπως η αυτοματοποίηση, η ψηφιοποίηση, η παρακολούθηση και η αναφορά.
- Αυξήσει την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα στις αλλαγές της ζήτησης και των προτιμήσεων των πελατών, καθώς και να βελτιώσει την επικοινωνία και τη συνεργασία με τους εταίρους της εφοδιαστικής αλυσίδας, χρησιμοποιώντας συστήματα όπως η ανάλυση δεδομένων, η τεχνητή νοημοσύνη, η μηχανική μάθηση, τα dashboard, τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων κ.α.
- Μειώσει την περιβαλλοντική αποτύπωση της εφοδιαστικής αλυσίδας, καθώς και να αυξήσει την κοινωνική ευθύνη και την αειφορία της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας πρακτικές όπως η κυκλική οικονομία, η πράσινη εφοδιαστική αλυσίδα, η ανακύκλωση, η επαναχρησιμοποίηση, η μείωση των αποβλήτων κ.α.

Κεφάλαιο 4. Δείκτες Απόδοσης - Key Performance Indicators (KPI's)

Τα δεδομένα αποτελούν ζωτικό στοιχείο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, οι αναλυτές και οι διευθυντές εξαρτώνται από τις μετρήσεις της αλυσίδας εφοδιασμού για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των λειτουργιών της εταιρείας τους και την εκπλήρωση των παραγγελιών. Σύμφωνα με έρευνες, το 79% των εταιρειών που χρησιμοποιούν αξιόπιστες, βασιζόμενες σε δεδομένα μετρήσεις της αλυσίδας εφοδιασμού έχουν καλύτερες επιδόσεις και αναπτύσσονται ταχύτερα από εκείνες που δεν τις χρησιμοποιούν.

Ενώ η πλειονότητα των εμπειρογνομόνων εκτιμά τη σημασία της λειτουργίας μιας επιχείρησης με επίκεντρο τα δεδομένα, η υπερβολική ποσότητα δεικτών και KPIs της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να καταστήσει προβληματικό τον καθορισμό των δεικτών που πρέπει να τεθούν σε προτεραιότητα.

Υπάρχουν πολλοί δείκτες που μπορούν να αξιολογήσουν και τελικά να βελτιώσουν μια εφοδιαστική αλυσίδα γρήγορα και αποτελεσματικά.

4.1 Μετρήσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα Εμπορικής Εταιρείας.

Οι μετρήσεις και οι KPIs της εφοδιαστικής αλυσίδας υποδεικνύουν αριθμητικά στοιχεία που επιτρέπουν να μπορεί να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα, η ταχύτητα και η ακρίβεια της εκτέλεσης των παραγγελιών και των παραδόσεων στους πελάτες. Αυτό οδηγεί στην αξιολόγηση του πόσο αποτελεσματικά επιτυγχάνονται οι στόχοι της εταιρείας και βελτιώνονται οι λειτουργίες της.

Ο συνδυασμός διαφόρων σημαντικών μετρήσεων της αλυσίδας εφοδιασμού παρέχει μια ολοκληρωμένη προοπτική των επιδόσεων της επιχείρησης. Όταν χρησιμοποιούνται ανεξάρτητα, αυτές οι μετρήσεις ενδέχεται να μην παρέχουν ακριβή απεικόνιση της παραγωγικότητας στις διαδικασίες της αλυσίδας εφοδιασμού της εταιρείας.

Παρόλο που όλες αυτές οι μετρήσεις είναι ζωτικής σημασίας, ενδέχεται να μην είναι εφαρμόσιμες σε κάθε κλάδο. Είναι επιτακτική ανάγκη να διακρίνονται ποια KPI είναι τα πιο κρίσιμα που πρέπει να παρακολουθούνται.

4.2 KPIs στην Αλυσίδα Εφοδιασμού.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι επιχειρήσεις που βασίζονται σε δεδομένα τείνουν να έχουν καλύτερες επιδόσεις μακροπρόθεσμα, καθώς οι ηγέτες τους μπορούν να λαμβάνουν πιο στρατηγικές αποφάσεις με βάση τα γεγονότα και όχι τα συναισθήματα.

Αυτό ισχύει και για την αλυσίδα εφοδιασμού, καθώς οι βασικοί δείκτες απόδοσης (KPI) μπορούν να παρέχουν μια σαφή εικόνα της επιχείρησης και να εντοπίζουν τους τομείς με τα δυνατά σημεία και τα σημεία πόνου (pain points), επιτρέποντας τις απαραίτητες αλλαγές για τη βελτίωση της επιχείρησης.

Οι μετρήσεις και οι KPIs της αλυσίδας εφοδιασμού είναι ζωτικής σημασίας για διάφορους λόγους.

- Διευκολύνουν τον αντικειμενικό προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων της εφοδιαστικής αλυσίδας εφοδιασμού.
- Επιτρέπουν την παρακολούθηση των επιδόσεων σε πραγματικό χρόνο και επιτρέπουν έγκαιρες προσαρμογές.
- Ενισχύουν τη λήψη αποφάσεων παρέχοντας σαφή και συνοπτικά δεδομένα.
- Προωθούν την ταχύτερη και ακριβέστερη εκτέλεση των παραγγελιών, αυξάνοντας την ικανοποίηση των πελατών.

Με την κατανόηση της σημασίας των KPI's της αλυσίδας εφοδιασμού, παρακάτω ακολουθούν δείκτες οι οποίοι είναι σημαντικοί και αξίζουν παρακολούθηση από την ομάδα διοίκησης αλυσίδας εφοδιασμού μιας εμπορικής εταιρίας.

4.3 Βασικοί KPIs μιας εμπορικής εταιρείας.

Παρακάτω θα αναλυθούν κάποιοι βασικοί KPIs της εφοδιαστικής αλυσίδας που βοηθούν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων μιας εμπορικής εταιρείας.

4.3.1 Αναλογία κύκλου εργασιών αποθεμάτων.

Ο συγκεκριμένος δείκτης εμφανίζει πόσο συχνά πωλούνται τα προϊόντα μιας εταιρείας μέσα σε μια δεδομένη περίοδο και ενημερώνει για το πόσο συχνά τα αποθέματα ανταλλάσσονται, χρησιμοποιούνται ή αναπληρώνονται. Αυτή η μέτρηση δίνει τη δυνατότητα να κατανοηθεί πόσος χρόνος χρειάζεται για να πουληθεί το απόθεμα της εταιρίας.

Ένας χαμηλός δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων θα μπορούσε να υποδηλώνει μεταβαλλόμενη συμπεριφορά της αγοράς, παρέχοντας την ευκαιρία να προσαρμοστεί η τιμολόγηση για συγκεκριμένα προϊόντα. Από την άλλη πλευρά, ένας υψηλός δείκτης θα μπορούσε να βοηθήσει στην ιεράρχηση των προϊόντων και στον καθορισμό του χρόνου επέκτασης της επιχείρησης.

Ο υπολογισμός του δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων περιλαμβάνει τη διαίρεση του κόστους πωληθέντων με το μέσο συνολικό απόθεμα κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου.

Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων = (κόστος πωληθέντων αγαθών / μέσο απόθεμα).

Για να υπολογιστεί το μέσο απόθεμα, πρέπει πρώτα να προστεθεί το αρχικό απόθεμα στο τελικό απόθεμα και στη συνέχεια να το διαιρεθεί με τον αριθμό των μηνών της λογιστικής περιόδου.

Ως αποτέλεσμα, ο ευρύτερος τύπος για την αναπαράσταση του δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων είναι:

ITR = {Κόστος πωληθέντων / (αρχικό απόθεμα + τελικό απόθεμα / μήνες στη λογιστική περίοδο)}.

Ο υπολογισμός ενός μέσου όρου πολλών διαφορετικών δεικτών κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων θα δώσει μια σαφέστερη εικόνα της κατάστασης.

4.3.2 Ποσοστό εξυπηρέτησης παραγγελιών (On Time)

Αυτός ο δείκτης μετρά το ποσοστό των παραγγελιών ή αιτημάτων των πελατών που η εταιρεία μπορεί να εκπληρώσει εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου. Είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις που πρέπει να διαχειρίζονται τα αποθέματα και να διασφαλίζουν την ικανοποίηση των πελατών.

Ένα χαμηλό ποσοστό εξυπηρέτησης μπορεί να υποδεικνύει πιθανά προβλήματα στην αλυσίδα εφοδιασμού που μπορεί να χρειάζονται αντιμετώπιση, όπως εξαντλήσεις αποθεμάτων ή καθυστερημένοι χρόνοι παράδοσης. Μπορεί επίσης να επηρεάσει αρνητικά την αφοσίωση και τη διατήρηση των πελατών.

Ο τύπος για το ποσοστό εξυπηρέτησης είναι: (Παραγγελίες προϊόντων που παραδόθηκαν εγκαίρως) / (Παραγγελίες προϊόντων που παραλήφθηκαν).

Το τελικό αποτέλεσμα μπορεί επίσης να πολλαπλασιαστεί με το 100 για να προκύψει ένα ποσοστό. Μια υψηλότερη αναλογία υποδηλώνει καλύτερο ποσοστό εξυπηρέτησης.

4.3.3 Ποσοστό πληρότητας παραγγελιών (In Full)

Με το συγκεκριμένο υπολογισμό προκύπτει αποτέλεσμα κατά το οποίο έχουμε εικόνα για το ποσοστό των παραγγελιών που παραδόθηκαν στο ακέραιο στον τελικό πελάτη.

Το ποσοστό προκύπτει από τον παρακάτω τύπο:

Ποσοστό πλήρωσης = (Επιτυχημένες παραγγελίες / Παραληφθείσες παραγγελίες) x 100.

Ένα υψηλό ποσοστό πλήρωσης είναι επιθυμητό και ο στόχος είναι να επιτευχθεί ένα ποσοστό όσο το δυνατόν πιο κοντά στο 100%.

4.3.4 Ποσοστό εξυπηρέτησης και πληρότητας (On time & In Full)

Μια άλλη σημαντική μέτρηση που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι οι παραδόσεις On-Time and In-Full (OTIF). Αυτό μετρά το ποσοστό των παραδόσεων που έφτασαν εγκαίρως και εκπληρώθηκαν πλήρως. Για να προσδιοριστούν οι έγκαιρες και πλήρεις παραδόσεις ακολουθείται ο παρακάτω τύπος:

(ποσοστό παράδοσης εντός του χρόνου + ποσοστό παράδοσης εντός του πλήρους όγκου)

Είναι ζωτικής σημασίας να διατηρηθεί ένα υψηλό ποσοστό, καθώς έρευνες δείχνουν ότι το 17% των πελατών αποφεύγουν να ξαναγοράσουν μετά από μία και μόνο καθυστερημένη παράδοση. Οι πελάτες είναι λιγότερο πιθανό να εμπιστευτούν μια εταιρεία που αποτυγχάνει να εκπληρώσει τις υποτιθέμενες υποχρεώσεις της.

Κεφάλαιο 5. Μελέτη περίπτωσης – Εμπορική Εταιρεία Α.Ε.

Μια εμπορική εταιρεία στο χώρο του retail με φυσικά καταστήματα και ecommerce είναι μια εταιρεία που προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες στους πελάτες της μέσω διαφορετικών καναλιών πώλησης. Τα φυσικά καταστήματα είναι οι χώροι όπου οι πελάτες μπορούν να επισκεφθούν, να δουν, να δοκιμάσουν και να αγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που τους ενδιαφέρουν. Το ecommerce είναι η διαδικτυακή πλατφόρμα όπου οι πελάτες μπορούν να περιηγηθούν, να συγκρίνουν, να επιλέξουν και να παραγγείλουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που τους ενδιαφέρουν, χωρίς να χρειάζεται να βρίσκονται φυσικά στο κατάστημα.

Μια εμπορική εταιρεία στο χώρο του retail με φυσικά καταστήματα και ecommerce έχει τα εξής κύρια χαρακτηριστικά:

- Προσφέρει μια ολοκληρωμένη και ενιαία εμπειρία στους πελάτες της, ανεξάρτητα από το κανάλι που επιλέγουν για την αγορά τους. Για παράδειγμα, οι πελάτες μπορούν να επωφεληθούν από τις ίδιες προσφορές, τις ίδιες μεθόδους πληρωμής, τις ίδιες επιλογές αποστολής και επιστροφής, την

ίδια εξυπηρέτηση πελατών και την ίδια ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών, είτε αγοράζουν από το φυσικό κατάστημα είτε από το ecommerce.

- Χρησιμοποιεί την τεχνολογία και τα δεδομένα για να βελτιώσει την απόδοση και την ανταγωνιστικότητά της, καθώς και για να προσαρμοστεί στις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών της. Για παράδειγμα, μια εμπορική εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιεί συστήματα διαχείρισης περιεχομένου (CMS), συστήματα διαχείρισης σχέσεων πελατών (CRM), συστήματα ανάλυσης δεδομένων (BI), συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων (IMS), συστήματα αυτοματοποίησης μάρκετινγκ (MAS) και άλλα εργαλεία για να βελτιστοποιήσει τις διαδικασίες της, να αυξήσει τις πωλήσεις της, να ενισχύσει την πίστη και την ικανοποίηση των πελατών της και να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία για την επιχείρησή της.
- Αναπτύσσει καινοτόμες και διαφοροποιημένες προτάσεις για τους πελάτες της, που ανταποκρίνονται στις τάσεις και τις εξελίξεις της αγοράς. Για παράδειγμα, μια εμπορική εταιρεία μπορεί να προσφέρει νέες κατηγορίες προϊόντων ή υπηρεσιών, να ενσωματώσει νέες λειτουργίες ή χαρακτηριστικά στα υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες, να δημιουργήσει νέες εμπειρίες ή δραστηριότητες για τους πελάτες, να συνεργαστεί με άλλες εταιρείες ή οργανισμούς για να προσφέρει περισσότερες επιλογές ή πλεονεκτήματα στους πελάτες και να εκμεταλλευτεί τις νέες τεχνολογίες ή τις νέες πλατφόρμες για να επικοινωνήσει και να αλληλοεπιδράσει με τους πελάτες.

Η εταιρεία που θα εξετάσουμε ανήκει στο χώρο του retail τα τελευταία 25 χρόνια και έχει τόσο φυσικά καταστήματα όσο και διαδικτυακή υποστήριξη (e commerce) για να μπορεί να εξυπηρετηθεί κάθε πελάτης που θα την επιλέξει.

5.1 Οργανόγραμμα – Τμήματα Εμπορικής Εταιρείας

Παρακάτω θα ακολουθήσει μια περιγραφή και ανάπτυξη του οργανογράμματός της ώστε να μας γίνει απόλυτα κατανοητή η λειτουργία της.

5.1.1 Οικονομική Διεύθυνση

Η οικονομική διεύθυνση είναι ένας σημαντικός τομέας διοίκησης μιας εμπορικής εταιρείας, που ασχολείται με την παρακολούθηση, την ανάλυση και την βελτίωση των οικονομικών επιδόσεων, την διαχείριση των ρευστών και των επενδύσεων, την εκπόνηση των οικονομικών καταστάσεων και των προϋπολογισμών, την εφαρμογή

των φορολογικών και λογιστικών κανόνων, την αξιολόγηση των οικονομικών κινδύνων και ευκαιριών, την υποστήριξη των επιχειρηματικών αποφάσεων και την επικοινωνία με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους.

Η οικονομική διεύθυνση συνεργάζεται στενά με τις άλλες διευθύνσεις της εταιρείας, όπως η διεύθυνση εμπορίου, η διεύθυνση πωλήσεων, η διεύθυνση μάρκετινγκ, η διεύθυνση παραγωγής, η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού και η διεύθυνση πληροφορικής, με σκοπό να παρέχει οικονομική πληροφόρηση, συμβουλευτική και στρατηγική υποστήριξη για την επίτευξη των στόχων και την αντιμετώπιση των προκλήσεων της επιχείρησης.

Η οικονομική διεύθυνση αντιμετωπίζει επίσης τις επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού, που αλλάζει τον τρόπο λειτουργίας και ανταγωνισμού των εμπορικών εταιρειών. Η οικονομική διεύθυνση χρησιμοποιεί σύγχρονα εργαλεία και μεθόδους, όπως την τεχνητή νοημοσύνη, την μηχανική μάθηση, την ανάλυση δεδομένων, το cloud computing, το blockchain και το Internet of Things (IoT), για να βελτιώσει την αποδοτικότητα, την ακρίβεια, την ταχύτητα και την ασφάλεια των οικονομικών διαδικασιών και να δημιουργήσει νέες πηγές αξίας για την επιχείρηση.

5.1.2 Εμπορική Διεύθυνση

Η εμπορική διεύθυνση είναι η διεύθυνση που είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη και την υλοποίηση των εμπορικών στρατηγικών και των πολιτικών πωλήσεων και μάρκετινγκ μιας εμπορικής εταιρείας. Η εμπορική διεύθυνση συντονίζει και εποπτεύει τις δραστηριότητες των εμπορικών συνεργατών, των πωλητών, των αντιπροσώπων και των διανομέων της εταιρείας, με σκοπό να επιτύχει τους στόχους πωλήσεων και κέρδους, να αυξήσει την αγοραστική δύναμη και την πελατειακή βάση, να βελτιώσει την εικόνα και τη θέση της εταιρείας στην αγορά και να δημιουργήσει μακροχρόνιες και αμοιβαία επωφελείς σχέσεις με τους πελάτες και τους εταίρους.

Η εμπορική διεύθυνση είναι επίσης υπεύθυνη για την έρευνα και την ανάλυση της αγοράς, την ενημέρωση και την παρακολούθηση των τάσεων και των εξελίξεων του κλάδου, την αναγνώριση και την αξιοποίηση των εμπορικών ευκαιριών, την ανταγωνιστική ανάλυση και την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, την προώθηση και την υποστήριξη των εμπορικών δράσεων και των εκστρατειών, την παραγωγή και την παρουσίαση εμπορικών προτάσεων και προσφορών, την

διαπραγμάτευση και το κλείσιμο συμβάσεων και την επίλυση πιθανών προβλημάτων ή διαφορών με τους πελάτες ή τους εταίρους.

Για να είναι αποτελεσματική, η εμπορική διεύθυνση πρέπει να έχει άριστες γνώσεις και εμπειρία στον τομέα της επιχείρησης, να έχει ικανότητες ηγεσίας, διαχείρισης, επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης, πείσματος και προσανατολισμού στους στόχους, να έχει δημιουργικότητα, πρωτοβουλία, προσαρμοστικότητα και επαγγελματισμό, να έχει οργανωτικές και αναλυτικές ικανότητες, να έχει γνώση των σύγχρονων εργαλείων και μεθόδων πωλήσεων και μάρκετινγκ.

5.1.3 Διεύθυνση IT

Η διεύθυνση IT είναι η διεύθυνση που είναι υπεύθυνη για την παροχή και την υποστήριξη των πληροφοριακών συστημάτων και των τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται από μια εμπορική εταιρεία. Η διεύθυνση IT έχει ως στόχο να βελτιώσει την αποδοτικότητα, την ασφάλεια, την ποιότητα και την καινοτομία των εμπορικών διαδικασιών και των υπηρεσιών, να επιτρέψει την ομαλή και έγκαιρη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων, να προσφέρει λύσεις και εφαρμογές που καλύπτουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών και των εργαζομένων, να παρακολουθεί και να αξιολογεί την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των πληροφοριακών συστημάτων και των τεχνολογιών και να προσαρμόζεται στις εξελίξεις και τις προκλήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Η διεύθυνση IT περιλαμβάνει διάφορα τμήματα και λειτουργίες, όπως το τμήμα σχεδιασμού και ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων, το τμήμα διαχείρισης και υποστήριξης πληροφοριακών συστημάτων, το τμήμα δικτύων και επικοινωνιών, το τμήμα ασφάλειας πληροφοριών και προστασίας δεδομένων, το τμήμα εκπαίδευσης και κατάρτισης προσωπικού και το τμήμα IT. Κάθε τμήμα έχει τις δικές του ευθύνες και καθήκοντα, αλλά συνεργάζονται μεταξύ τους για να επιτύχουν τους κοινούς στόχους της διεύθυνσης.

Για να είναι αποτελεσματική, η διεύθυνση IT πρέπει να έχει άριστες γνώσεις και εμπειρία στον τομέα της πληροφορικής, να έχει ικανότητες διαχείρισης, επικοινωνίας, συνεργασίας και προσανατολισμού στους στόχους, να έχει δημιουργικότητα, πρωτοβουλία, προσαρμοστικότητα και επαγγελματισμό, να έχει οργανωτικές και

αναλυτικές ικανότητες, να έχει γνώση των σύγχρονων εργαλείων και μεθόδων πληροφορικής.

5.1.4 Διεύθυνση Marketing

Η διεύθυνση Marketing είναι η διεύθυνση που είναι υπεύθυνη για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των στρατηγικών και των δράσεων μάρκετινγκ μιας εμπορικής εταιρείας. Η διεύθυνση Marketing έχει ως στόχο να αυξήσει την αναγνωσιμότητα, την επιρροή και την αξία της εταιρικής ταυτότητας και των προϊόντων ή των υπηρεσιών της εταιρείας, να ενισχύσει τη ζήτηση και την προτίμηση των καταναλωτών, να δημιουργήσει και να διατηρήσει σχέσεις εμπιστοσύνης και πίστης με τους πελάτες και τους εταίρους, να αναπτύξει και να διαχειριστεί τα κανάλια διανομής και επικοινωνίας, να παρακολουθεί και να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα και την απόδοση των ενεργειών μάρκετινγκ και να προσφέρει στρατηγική υποστήριξη στις επιχειρηματικές αποφάσεις.

Η διεύθυνση Marketing συνεργάζεται στενά με τις άλλες διευθύνσεις της εταιρείας, όπως η διεύθυνση εμπορίου, η διεύθυνση πωλήσεων, η διεύθυνση παραγωγής, η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού και η διεύθυνση πληροφορικής, με σκοπό να εναρμονίσει και να βελτιστοποιήσει τις εμπορικές δραστηριότητες και να επιτύχει τους στόχους και την αποστολή της εταιρείας.

Η διεύθυνση Marketing αντιμετωπίζει επίσης τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που προκύπτουν από τον ψηφιακό μετασχηματισμό, που αλλάζει τις συνήθειες, τις προσδοκίες και τις ανάγκες των καταναλωτών και της αγοράς. Η διεύθυνση Marketing χρησιμοποιεί σύγχρονα εργαλεία και μεθόδους, όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο, το μάρκετινγκ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, το μάρκετινγκ περιεχομένου, το μάρκετινγκ μέσω email, το μάρκετινγκ μέσω κινητών, το μάρκετινγκ μέσω βίντεο, το μάρκετινγκ μέσω influencers και το μάρκετινγκ μέσω podcast.

5.1.5 Νομική Διεύθυνση

Η νομική διεύθυνση εμπορικής εταιρείας είναι η διεύθυνση που είναι υπεύθυνη για την επίλυση των νομικών ζητημάτων που αφορούν την ίδρυση, την λειτουργία, την ανάπτυξη και την διάλυση μιας εμπορικής εταιρείας. Η νομική διεύθυνση είναι επίσης υπεύθυνη για την προστασία των νομικών συμφερόντων και των δικαιωμάτων της εταιρείας, των εταίρων, των μετόχων, των εργαζομένων, των πελατών και των

συνεργατών της, καθώς και για την παρακολούθηση και την εφαρμογή του ισχύοντος νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου που ρυθμίζει τις εμπορικές δραστηριότητες.

Η νομική διεύθυνση εμπορικής εταιρίας μπορεί να αποτελείται από ένα ή περισσότερα νομικά τμήματα, ανάλογα με το μέγεθος, τη μορφή, τον τομέα και τις ανάγκες της εταιρίας. Τα νομικά τμήματα μπορεί να είναι εσωτερικά ή εξωτερικά, ανάλογα με το αν η εταιρία διαθέτει δικούς της νομικούς συμβούλους ή συνεργάζεται με εξωτερικά γραφεία ή φορείς. Τα νομικά τμήματα μπορεί να είναι γενικά ή εξειδικευμένα, ανάλογα με το αν ασχολούνται με όλα τα νομικά θέματα της εταιρίας ή μόνο με συγκεκριμένους τομείς, όπως εταιρικό δίκαιο, εμπορικό δίκαιο, εργατικό δίκαιο, φορολογικό δίκαιο, δίκαιο ανταγωνισμού, δίκαιο πνευματικής ιδιοκτησίας, δίκαιο περιβάλλοντος, δίκαιο καταναλωτή, δίκαιο διαιτησίας και διεθνούς δικαίου.

Για να είναι αποτελεσματική, η νομική διεύθυνση εμπορικής εταιρίας πρέπει να έχει άριστες γνώσεις και εμπειρία στον τομέα του δικαίου, να έχει ικανότητες διαχείρισης, επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης, συνεργασίας και προσανατολισμού στους στόχους, να έχει δημιουργικότητα, πρωτοβουλία, προσαρμοστικότητα και επαγγελματισμό, να έχει οργανωτικές και αναλυτικές ικανότητες, να έχει γνώση των σύγχρονων εργαλείων και μεθόδων νομικής έρευνας.

5.1.6 Διεύθυνση Λειτουργίας Καταστημάτων

Η διεύθυνση λειτουργίας καταστημάτων είναι η διεύθυνση που είναι υπεύθυνη για την οργάνωση, τον συντονισμό και την επίβλεψη των δραστηριοτήτων των καταστημάτων μιας εμπορικής εταιρείας. Η διεύθυνση λειτουργίας καταστημάτων έχει ως στόχο να διασφαλίσει την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία των καταστημάτων, να βελτιώσει την ποιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών, να αυξήσει τις πωλήσεις και τα κέρδη, να ενισχύσει την εικόνα και τη φήμη της εταιρείας και να προωθήσει την ανάπτυξη και την καινοτομία.

Η διεύθυνση λειτουργίας καταστημάτων συνεργάζεται με τις άλλες διευθύνσεις της εταιρείας, όπως η διεύθυνση εμπορίου, η διεύθυνση πωλήσεων, η διεύθυνση μάρκετινγκ, η διεύθυνση παραγωγής, η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού και η διεύθυνση πληροφορικής, με σκοπό να εναρμονίσει και να βελτιστοποιήσει τις εμπορικές δραστηριότητες και να επιτύχει τους στόχους και την αποστολή της εταιρείας.

Η διεύθυνση λειτουργίας καταστημάτων αντιμετωπίζει επίσης τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που προκύπτουν από τον ψηφιακό μετασχηματισμό, που αλλάζει τον τρόπο λειτουργίας και ανταγωνισμού των εμπορικών εταιρειών. Η διεύθυνση λειτουργίας καταστημάτων χρησιμοποιεί σύγχρονα εργαλεία και μεθόδους, όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο, το μάρκετινγκ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, , για να βελτιώσει την εμπειρία των πελατών, να διευρύνει την αγοραστική δύναμη και να δημιουργήσει νέες πηγές αξίας για αυτή.

5.1.7 Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διεύθυνση που είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση και την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων μιας εμπορικής εταιρείας. Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού έχει ως στόχο να εξασφαλίσει την πρόσληψη, την κατάρτιση, την αξιολόγηση, την επιβράβευση, την επικοινωνία, την ευημερία και την ενδυνάμωση των εργαζομένων, να δημιουργήσει ένα θετικό και παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον, να προωθήσει την εταιρική κουλτούρα και τις αξίες, να εναρμονίσει τους στόχους και τις προσδοκίες των εργαζομένων με την επιχειρηματική στρατηγική και την αποστολή της εταιρείας και να συμβάλει στην ανάπτυξη και την καινοτομία.

Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει διάφορα τμήματα και λειτουργίες, όπως το τμήμα προσλήψεων, το τμήμα κατάρτισης και ανάπτυξης, το τμήμα αποδοχών και επιδομάτων, το τμήμα εργασιακών σχέσεων, το τμήμα εσωτερικής επικοινωνίας, το τμήμα υγείας και ασφάλειας, το τμήμα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και το τμήμα ανθρώπινων πόρων. Κάθε τμήμα έχει τις δικές του ευθύνες και καθήκοντα, αλλά συνεργάζονται μεταξύ τους για να επιτύχουν τους κοινούς στόχους της διεύθυνσης.

Για να είναι αποτελεσματική, η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχει άριστες γνώσεις και εμπειρία στον τομέα της διοίκησης, να έχει ικανότητες ηγεσίας, διαχείρισης, επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης, συνεργασίας και προσανατολισμού στους στόχους, να έχει δημιουργικότητα, πρωτοβουλία, προσαρμοστικότητα και επαγγελματισμό, να έχει οργανωτικές και αναλυτικές ικανότητες, να έχει γνώση των σύγχρονων εργαλείων και μεθόδων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και να έχει καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας και των υπολογιστών.

5.1.8 Διεύθυνση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Η διεύθυνση εφοδιαστικής αλυσίδας εμπορικής εταιρίας είναι η διεύθυνση που είναι υπεύθυνη για τον σχεδιασμό, την οργάνωση, τον έλεγχο και τη βελτίωση των διαδικασιών που αφορούν την προμήθεια, την παραγωγή, την αποθήκευση, την μεταφορά και την διανομή των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας εμπορικής εταιρίας. Η διεύθυνση εφοδιαστικής αλυσίδας έχει ως στόχο να εξασφαλίσει την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών, να μειώσει το κόστος και να αυξήσει την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα της εταιρίας, να βελτιστοποιήσει τη χρήση των πόρων και να συμβάλει στην αειφόρο ανάπτυξη και την κοινωνική ευθύνη της εταιρίας.

Η διεύθυνση εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνει διάφορα τμήματα και λειτουργίες, όπως το τμήμα προμηθειών, το τμήμα παραγωγής, το τμήμα αποθηκών, το τμήμα μεταφορών, το τμήμα διανομής, το τμήμα ποιότητας, το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών και το τμήμα εφοδιαστικής στρατηγικής. Κάθε τμήμα έχει τις δικές του ευθύνες και καθήκοντα, αλλά συνεργάζονται μεταξύ τους και με τους εξωτερικούς εταίρους, όπως προμηθευτές, μεταφορείς, διανομείς και πελάτες, για να επιτύχουν τους κοινούς στόχους της διεύθυνσης.

5.2 Τμήματα Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Κάθε εμπορική εταιρία χρησιμοποιεί διαφορετικές μεθόδους και τμήματα ώστε να διοικήσει αποτελεσματικά την εφοδιαστική της αλυσίδα.

Στη μελέτη περίπτωσης που θα παρακολουθήσουμε παρακάτω θα δούμε 4 βασικά τμήματα που καθιστούν και παίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη στόχων και στην καλύτερη διοίκηση της εφοδιαστικής της αλυσίδας.

5.2.1 Supply Chain Planning – Διαχείριση Σχεδιασμού Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Ο σχεδιασμός της εφοδιαστικής αλυσίδας βοηθά την επιχείρηση να καλύψει τις ανάγκες των πελατών με τον πιο αποδοτικό τρόπο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν όλα τα βήματα και τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι εφικτά. Δηλαδή από την παραγωγή των πρώτων υλών μέχρι και την παράδοση του προϊόντος στον τελικό καταναλωτή.

Όλη η διαδικασία θα πρέπει να είναι ομαλή αλλά και εφικτά προσαρμόσιμη σε όλες τις μεταβολές που παρατηρούνται με τα χρόνια στο εξωτερικό περιβάλλον.

Παρακάτω θα αναλυθούν κάποιες βέλτιστες πρακτικές που η εταιρεία που εξετάζουμε, εφάρμοσε.

Αρχικά θα αναλυθεί ο ορισμός για το τι είναι το Supply Chain Planning.

Το Supply Chain Planning βοηθά ώστε η ζήτηση του πελάτη να ταιριάζει με την προσφορά της αγορά χρησιμοποιώντας κάποιες βασικές μεθόδους όπως την πρόβλεψη, τη διαχείριση των τιμών αλλά και με τις τεχνικές διαχείρισης των αποθεμάτων.

Επίσης είναι σημαντικό να αναλυθεί πως η προετοιμασία της εφοδιαστικής αλυσίδας διαφέρει από την εκτέλεση και την καθημερινή λειτουργία. Για παράδειγμα οι Planners χρησιμοποιούν δεδομένα όπως ιστορικά στοιχεία, και χρονικές περιόδους για να αναλύσουν την παραγωγή, τα logistics, και τα αποθέματα, σε αντίθεση με τους executors που εκτελούν την καθημερινή λειτουργία.

Η Εμπορική Εταιρεία Α.Ε, κατάφερε να δημιουργήσει τέτοιες διαδικασίες ως προς αυτό το τμήμα ώστε να επιτύχει όλους τους στόχους και τις προκλήσεις που εμφανίστηκαν.

Όπως θα εξετάσουμε και παρακάτω ως σχεδιασμός αγορών σε σχέση με τις πωλήσεις, είναι διαφορετικός για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους μέσα σε ένα έτος.

Ο λόγος που γίνεται αυτή η διαχείριση είναι κυρίως λόγω του capacity δηλαδή του τι είναι δυνατό βάση δυναμικής ατόμων και χώρων να διαχειριστούν από το προσωπικό και τις εγκαταστάσεις της συνεργαζόμενης 3PL εταιρείας.

Έτσι, βάσει πλάνου και επικοινωνίας μεταξύ των συνεργατών αποφασίζεται τους μήνες που δε θα υπάρχει μεγάλος όγκος ζήτησης και πωλήσεων, να διαχειρίζονται οι εισαγωγές/παραλαβές αυτών και να αποθηκεύονται στην αποθήκη.

Με αυτό τον τρόπο τους μήνες της μεγάλης ζήτησης όπου αποτελεί προτεραιότητα η εξυπηρέτηση των παραγγελιών για τα καταστήματα και τους πελάτες, οι εργασίες μέσα στην αποθήκη είναι επικεντρωμένες σε αυτά και όχι σε μεγάλο όγκο παραλαβών ο οποίος θα έφερνε και πιθανές καθυστερήσεις.

5.2.2 Inbound Operations – Διαχείριση παραλαβών

Πιο συγκεκριμένα το τμήμα επίβλεψης των εισαγωγών σε συνεργασία με το εμπορικό τμήμα, συγκεντρώνει όλες τις εντολές αγοράς (*purchase orders*) και αναλύοντας τις έχει την πλήρη εικόνα τι θα αναμένει ανά προμηθευτή σε επίπεδο μήνα, εβδομάδας, ημέρας.

Έπειτα, αφού δημιουργήσει το αντίστοιχο πλάνο, το κοινοποιεί στο συνεργάτη – αποθήκη (3PL) για να γίνει ο προγραμματισμός αυτού και να έχει εγκαίρως τα εργαλεία για να διαχειριστεί τις ανάγκες που θα προκύψουν.

Έχοντας εικόνα τι αναμένει από τους προμηθευτές ξεκινά η ενημέρωση αυτών για τις ημέρες και τις ώρες που θα φτάνουν στην αποθήκη, αλλά τώρα πια λαμβάνονται υπόψη και οι ποσότητες ανά παράδοση.

Μια ομαλή αλλά και πρότυπη διαχείριση είναι να μοιράζονται μέσα στις ημέρες οι αναμενόμενες ποσότητες για όλους τους προμηθευτές και όχι να έρχονται ακανόνιστα και να υπάρχει μη αρμονική αντιμετώπιση.

Είχε παρατηρηθεί στο παρελθόν, που δεν είχε γίνει τέτοιος προγραμματισμός, τις πρώτες ημέρες κάθε μήνα να συσσωρεύονται πολλές αφίξεις στις αποθήκες, δυσανάλογες με το τι θα μπορούσε να διαχειριστεί με αποτέλεσμα να παρουσιάζονταν διαρκώς συγκεκριμένα προβλήματα στην καθημερινή λειτουργία όπως.

Τα προβλήματα αυτά κυρίως ήταν:

- Καθυστερήσεις στις παραδόσεις από τις συνεργαζόμενες μεταφορικές των προμηθευτών.
- Αυξημένη διαχείριση μέσα σε συγκεκριμένες μέρες
- Λανθασμένες παραλαβές λόγω βιασύνης ολοκλήρωσης.
- Πολλά πλεονάσματα και ελλείμματα που απέφεραν πολλά διαχειριστικά προβλήματα στα γραφεία κίνησης όλης της αλυσίδας τόσο εσωτερικά στην εταιρία αλλά και στα αντίστοιχα των προμηθευτών και των συνεργατών τους.
- Αυξημένο κόστος λόγω φθορών των εμπορευμάτων ή λόγω των αιφνίδιων αλλαγών στον καθημερινό προγραμματισμό.

Όταν υπάρχει δυσλειτουργικός προγραμματισμός έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχουν μέρες χωρίς αναμενόμενες αφίξεις αλλά ήδη προγραμματισμένα άτομα για εργασίες. Αυτό φέρει επιπλέον κόστος στο συνεργάτη το οποίο μεταφέρεται έπειτα στην εμπορική εταιρία.

Έτσι, με τον προγραμματισμό που έχει επιτευχθεί, οι προμηθευτές ενημερώνονται καθημερινά με τις ποσότητες ανά ημέρα που μπορούν να παραδώσουν, κανονίζουν με μεγάλη ακρίβεια τις μεταφορικές και οι παραλαβές ολοκληρώνονται on time.

Με τη συγκεκριμένη διαχείριση, αντιμετωπίστηκε και ένα ακόμα πρόβλημα των back orders που δυσχέραινε την παρακολούθηση και άλλων τμημάτων της εταιρίας.

Το εμπορικό σε συνδυασμό με το λογιστήριο, χρειάζονταν τακτική και σαφή εικόνα τι ποσότητες λάμβαναν από τους προμηθευτές ώστε να κλείσουν τις εκκρεμότητες για την ορθή πληρότητα του αποθέματος και τη σωστή τιμολόγηση των προμηθευτών.

Όπως γίνεται αντιληπτό, η λάθος εικόνα, πολλές φορές έφερνε διαρκείς επικοινωνίες μεταξύ των τμημάτων, συγκρούσεις και εν τέλει νέες παραγγελίες, όταν δεν υπήρχε η εικόνα τι έχει παραδοθεί και τι όχι.

Αντίστοιχα το λογιστήριο, δε μπορούσε να ολοκληρώσει την καταχώρηση των τιμολογίων, καθυστερούσαν οι πληρωμές των προμηθευτών και μάλιστα αρκετές φορές ήταν και ανακριβείς καθώς δεν υπήρχε εικόνα τι είχε παραληφθεί μέσα σε συγκεκριμένο και συμφωνημένο με τους προμηθευτές, χρονικό πλαίσιο.

5.2.3 Outbound Operations – Διαχείριση Παραγγελιών

Περνώντας με επιτυχία τη διαδικασία και διαχείριση των αναμενόμενων παραλαβών όλη η αλυσίδα ήταν έτοιμη να διαχειριστεί τις αυξημένες ανάγκες των αμέσως επόμενων μηνών.

Και εδώ όμως δε φτάνει να υπάρχει μόνο προγραμματισμός για τις εισαγωγές, αλλά αντίστοιχος και για τις αποστολές.

Η ιδιαιτερότητα στη συγκεκριμένη λειτουργία της αλυσίδας έχει να κάνει με το ότι πρέπει να τροφοδοτηθούν τόσο τα καταστήματα της εταιρίας σε ταχείς χρόνους αλλά και οι παραγγελίες των πελατών που έχουν προκύψει από το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Είναι δύο εντελώς διαφορετικές διαχειρίσεις καθώς οι παραγγελίες των καταστημάτων αφορούν τη μεγάλη ποικιλία του προιοντικού μίγματος σε

συγκεκριμένα σημεία πώλησης και σε μεγάλες ποσότητες. Από την άλλη πλευρά οι παραγγελίες των πελατών όπως γίνεται αντιληπτό αφορούν πολύ περισσότερα σημεία παράδοσης σε πολύ μικρές ποσότητες και σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα εκτέλεσης.

Ως προς την εξυπηρέτηση των αναγκών των καταστημάτων, προκύπτει συνεργασία των τμημάτων της εφοδιαστικής αλυσίδας Logistics, Planning αλλά και αυτών του εμπορικού και της λειτουργίας καταστημάτων.

Χρησιμοποιώντας ιστορικά στοιχεία πωλήσεων προηγούμενων ετών από τους υφιστάμενους κωδικούς, υπάρχει η γνώση κατά προσέγγιση, τι πλήθος κωδικών και σε τι ποσότητες χρειάζεται κάθε κατάσταση.

Λαμβάνοντας υπόψη και το capacity του κάθε καταστήματος ανά ημέρα για το πόσα τεμάχια σε παλέτες θα μπορέσει να διαχειριστεί δημιουργείται ένα εβδομαδιαίο πλάνο διεκπεραίωσης παραγγελιών.

Έτσι όλος ο οργανισμός της εμπορικής εταιρείας γνωρίζει τι πρόκειται να διαχειριστεί με συνέπεια να ενημερώνει εγκαίρως και τον άμεσο συνεργάτη 3PL.

Υπάρχει επαρκής χρόνος να ετοιμαστούν και να αποθηκευτούν οι παραγγελίες στην αποθήκη σε παλέτες ανά κατάσταση, και μόλις πλησιάζουν οι μέρες που σημειώνονται οι πωλήσεις να ξεκινήσουν σταδιακά οι αποστολές αυτών με βάση τον ημερήσιο αποδεκτό αριθμό πλαφόν ανά κατάσταση. (πλαφόν).

Να σημειωθεί ότι ακόμα ένα πλεονέκτημα αυτής της διαχείρισης είναι ότι ο συνεργάτης 3PL έχει διαρκώς σταθερή ροή εργασιών, έχει προγραμματίσει τι ανάγκες χρειάζεται σε ανθρώπινο δυναμικό, άρα και σταθερή ροή κόστους.

Τέλος, τις ημέρες που έχει ξεκινήσει η απαιτητική εμπορική περίοδος, η αποθήκη καλείται να διαχειριστεί τις ανάγκες των πελατών και ότι προκύπτει από τις πωλήσεις των καταστημάτων.

Στις συγκεκριμένες περιπτώσεις πρέπει να τονιστεί ότι έχουν διαμορφωθεί πολλές αλλαγές στη διαχείριση των αναγκών και στο απόθεμα ασφαλείας των καταστημάτων.

Οι ανάγκες λόγω τις αυξανόμενης ζήτησης έχει φέρει αλλαγές αντίστοιχα και στο ύψος του αποθέματος.

Όπως είδαμε για να προκύψει ανάγκη για νέα ανατροφοδότηση των εμπορευμάτων πρέπει να πέσει το εμπόρευμα σε υψηλότερο σημείο από ότι σε μια περίοδο κανονικής ζήτησης και αναλόγως την περίοδο που βρισκόμαστε θα δημιουργηθεί η αντίστοιχη ανάγκη συγκεντρωτικά.

Άρα, χρησιμοποιώντας λίγες ροές εντός της αποθήκης θα ετοιμαστούν μεγάλες ποσότητες, πράγμα που όπως εξηγήσαμε και παραπάνω εξασφαλίζει ομαλή ροή και χαμηλότερο κόστος εντός της αποθήκης αλλά και πολύ ταχύτερους χρόνους σε μια πολύ απαιτητική περίοδο μεγάλου ανταγωνισμού .

5.2.4 Last Mile Operations – Διαχείριση Διανομής

Παρακάτω θα εξηγηθεί το επόμενο στάδιο της εξυπηρέτησης των παραγγελιών που αφορούν τους τελικούς πελάτες , δηλαδή του σταδίου εκείνου όπου το έτοιμο προϊόν έχει συσκευαστεί και πρόκειται να δρομολογηθεί στο τελικό προορισμό είτε αυτό είναι το κατάστημα είτε αυτό είναι ο πελάτης στην οικεία του.

Αρχικά, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η εταιρεία X έχει αποφασίσει για τη συγκεκριμένη λειτουργία να συνεργαστεί με 3 μεγάλες εταιρείες courier και σε αντίθεση με το να έχει το δικό της στόλο.

Όπως και στην περίπτωση χρήσης εξωτερικού συνεργάτη 3PL, με αυτή την απόφαση εξασφαλίζει να κερδίζει από τις γνώσεις των συνεργατών της στο συγκεκριμένο χώρο αλλά και να εκμεταλλευτεί παράγοντες και πλεονεκτήματα όπως η πανελλαδική κάλυψη, τα πολλά hubs και η τεχνογνωσία των ιδιαιτεροτήτων αυτών.

Για να επιτευχθεί το ζητούμενο τελικό αποτέλεσμα, και εδώ, σημαντικό ρόλο παίζει ο άριστος προγραμματισμός του αντίστοιχου τμήματος supply chain με τους 3 συνεργάτες last mile.

Υπάρχει έγκαιρη ενημέρωση από πριν, για την περίοδο που θα κρατήσει η εμπορική ενέργεια και με βάση και εδώ τα ιστορικά στοιχεία αλλά και τις προβλέψεις τι ανάγκες θα προκύψουν.

Αξίζει να αναφερθεί ότι κάθε εταιρεία courier ειδικεύεται και σε έναν τομέα.

Η εταιρεία A, διακρίνεται για τους χρόνους παράδοσης και την αξιοπιστία της στην επαρχία λόγω των πολλών σύγχρονων σημείων προσωρινής αποθήκευσης που διαθέτει (hubs).

Η εταιρεία Β, καλύπτει μόνο την Αττική άρα όπως γίνεται αντιληπτό και εδώ, επικεντρώνοντας μόνο σε μια περιοχή, υπάρχει πολύ καλή απόκριση σε οποιαδήποτε ανάγκη προκύψει. Να σημειωθεί επίσης ότι η περιφέρεια της Αττικής καλύπτει ποσοστό μεγαλύτερο του 55% των συνολικών πωλήσεων της εταιρίας αλλά και το ότι το 40% των καταστημάτων της βρίσκονται εκεί.

Τέλος η εταιρεία Γ, όντας πιο μικρή σε μέγεθος αλλά έχοντας λάβει υπόψη της τις ανάγκες της αγοράς έχει αναπτύξει τη νέα λειτουργικότητα με τα lockers δηλαδή έχει επικεντρωθεί μόνο στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Για να υπάρχει ομαλή λειτουργία όλων αυτών των διαφορετικών ροών έχει σχεδιαστεί αντίστοιχη λειτουργία και στον 3pl. Και αυτό έχει να κάνει με το χρονοισμό που λαμβάνει αλλά και τις ομάδες που θα διαχειρίζονται όλες τις παραγγελίες των πελατών.

Με τη σωστή χρήση των παραμέτρων του συστήματος ERP και WMS οι παραγγελίες αυτή την περίοδο διαχωρίζονται ανά είδος παραγγελίας και TK. Άρα αυτές συγκεντρώνονται με λίστες συλλογής και το picking γίνεται συγκεντρωτικό και όχι ανά παραγγελία.

Να σημειωθεί ότι είναι τέτοιος ο όγκος αυτή την περίοδο όπου η συγκεκριμένη διαχείριση αποτελεί το βέλτιστο τρόπο.

Οι παραγγελίες όπως αναφέραμε και παραπάνω , συγκεντρώνονται μαζί και ετοιμάζονται έτσι αντίστοιχα. Αφού κιβωτιοποιηθούν και τοποθετηθούν σε παλέτες ανά ζώνη , σε διαφορετικούς χώρους στην κεντρική αποθήκη, είναι πολύ πιο εύκολο να δοθούν στους courier της αντίστοιχης μεταφορικής συνεργαζόμενης εταιρείας.

Να τονιστεί ότι είναι σημαντικά διαφορετικές και οι ώρες που έρχονται να κάνουν το pick up οι εκάστοτε διανομείς.

Για τον διανομέα Α οι φορές περισυλλογής είναι 2 και συγκεκριμένα στις 13:00 το μεσημέρι και στις 18:00 το απόγευμα. Για να ετοιμαστούν οι παραγγελίες αυτές υπάρχουν αντίστοιχα cut off για κάθε ώρα παραλαβής και είναι 12:00 και 16:00.

Δηλαδή ότι παραγγελία πέσει για περιοχή της επαρχίας στο WMS του 3pl μέχρι τις 12:00 θα ετοιμαστεί και 13:00 θα δοθεί στον διαδομένα Α. Έπειτα για τις υπόλοιπες

παραγγελίες που θα πέσουν μέχρι και τις 17:00 θα ετοιμαστούν και θα δοθούν στον διανομέα στις 18:00.

Έτσι είναι ξεκάθαρο και στην αποθήκη και στους διανομείς τι όγκο θα κληθούν να χειριστούν αλλά και απόλυτα διακριτό τι παλέτες και τι ώρα θα πρέπει να είναι στις ράμπες εκφόρτωσης.

Για τους διανομείς Β, Γ που εξυπηρετούν την Αττική η διαχείριση είναι παρόμοια με ουσιαστικές αλλαγές όμως.

Οι παραγγελίες τους ετοιμάζονται από διαφορετικές ομάδες όπου συλλέγουν και ετοιμάζουν σε κιβώτια και παλέτες σε διαφορετικό χώρο εντός της αποθήκης. Οι ώρες συλλογής επίσης διαφέρουν σε σχέση με αυτές τις επαρχίες και μάλιστα κατά πολύ.

Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι θα πρέπει να διαχωριστεί η υπηρεσία παράδοσης σε same day delivery και next day delivery για τη γεωγραφική περιοχή της Αττικής.

Ως same day delivery ορίζεται η τελική παράδοση στον πελάτη στο χώρο του το χρονικό διάστημα 15:00 με 20:00, τις οποίες παραγγελίες μπορεί να τοποθετεί από τις 00:00 έως τις 12:00 το μεσημέρι της ίδιας μέρας. Οι συνεργαζόμενοι διανομείς έχουν ορίσει ως ώρα pick up τις 14:00 και μόλις φορτώσουν ξεκινούν τις παραδόσεις. Η συγκεκριμένη παροχή υπηρεσιών έχει ένα επιπλέον κόστος στον καταναλωτή και αποτελεί συγκριτικά μικρότερο ποσοστό από τις υπόλοιπες παραγγελίες. Η ομάδα που τις χειρίζεται στην αποθήκη είναι επίσης μικρή και κινείται ξεχωριστά από τις υπόλοιπες ομάδες. Μόλις ολοκληρωθούν οι εργασίες μετά το cut off ενσωματώνεται με την υπόλοιπη ομάδα που διεκπεραιώνει τον κύριο και μεγαλύτερο όγκο παραγγελιών.

Οι συγκεκριμένες παραγγελίες ξεπερνούν το 55% του πλήθους των παραγγελιών αλλά και των τεμαχίων ανά ημέρα.

Λόγω της παράδοσης που είναι η Αττική εδώ θα δούμε και τις μεγαλύτερες διαφορές ως προς τη διαχείρισή τους.

Αρχικά η προετοιμασία τους ξεκινά μόλις δύο ώρες αφού ανοίξει το κέντρο της αποθήκης.

Υπάρχουν 4 ομάδες των 5 ατόμων που μόλις λάβουν τις λίστες συλλογής ξεκινούν τις εργασίες του picking. Λαμβάνουν τις παραγγελίες ανά προιοντική κατηγορία οπότε κινούνται και σε διαφορετικούς χώρους εντός της αποθήκης. Τα εμπορεύματα ετοιμάζονται και τοποθετούνται σε παλέτες στις ράμπες εκφόρτωσης της αποθήκης συγκεκριμένες αλλά και διαφορετικές ώρες σε σχέση με τις υπόλοιπες ομάδες.

Ως ώρες pick up έχουν οριστεί κυρίως απογευματινές και είναι 2 για να μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα ο όγκος των τεμαχίων που συλλέγονται καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας.

Πιο συγκεκριμένα οι ώρες είναι 16:00 και 23:00 και είναι αναγκαίο να διευκρινιστεί ότι αλλάζει και το cut off διαχείρισης αυτών . Για να τις παραγγελίες που θα έρθει η συνεργαζόμενη μεταφορική να παραλάβει στις 16:00 η λήψη τους ολοκληρώνεται στις 15:00 ενώ για αυτές που η μεταφορική θα έρθει να πάρει στις 23:00 η λήψη τους ολοκληρώνεται στις 22:00. Να σημειωθεί ότι η αλλαγή σε σχέση με τους υπόλοιπους μήνες του χρόνου , είναι ότι υπήρχε μόνο μια ώρα pick up και αυτή ήταν στις 19:00, για παραγγελίες δηλαδή που λαμβάνονταν και έπεφταν στην αποθήκη έως τις 17:30 το απόγευμα. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνονται δύο βασικά ζητούμενα, αφενός μια ισομερής διαχείριση στην αποθήκη πολύ μεγάλου όγκου παραγγελιών και αφετέρου ένα σύγχρονο customer service στον τελικό καταναλωτή όπου θα μπορεί να τοποθετήσει την παραγγελία του στις 22:00 το βράδυ και να την έχει στο προορισμό που έχει ορίσει την επόμενη μέρα νωρίς το πρωί. Φυσικά αυτό βοηθά και τη συνεργαζόμενη εταιρεία courier που μπορεί να ορίσει πολύ καλύτερα τις εργασίες της στα κέντρα διαλογής της τόσο για την εταιρεία που εξετάζουμε όσο και για τους υπόλοιπους πελάτες που έχει συνάψει συνεργασία και έχουν αντίστοιχα αυξημένο όγκο εργασιών αυτή την περίοδο.

Συμπερασματικά λοιπόν, όπως είδαμε παραπάνω, λόγω των αλλαγών που υπάρχει στην καθημερινή λειτουργία και το σωστό συντονισμό όλων των τμημάτων που συνεργάζονται, επιτυγχάνεται ο στόχος της εκπλήρωσης των αυξημένων αναγκών που προκύπτουν με ομαλό τρόπο για όλους .

5.2.5 Returns / Reverse Operations – Διαχείριση επιστροφών

Επόμενη λειτουργία που θα εξετάσουμε είναι αυτή των επιστροφών και συνήθως ακολουθεί μετά από περιόδους με πολύ αυξημένη ροή εργασιών όπως η παραπάνω που αναλύθηκε προηγουμένως.

Αρχικά θα πρέπει να αναλυθεί και να καταγραφούν τα είδη των επιστροφών που διαχειρίζεται η εταιρεία που εξετάζουμε και διακρίνονται στα εξής παρακάτω:

Επιστροφές από παραγγελίες πελατών

- Λόγω αλλαγή άποψης μετά την αγορά του προϊόντος.
- Λόγω καθυστέρησης ή φθοράς κατά την παράδοση.

Επιστροφές από καταστήματα

- Για προμηθευτές
- Για ανακύκλωση ή καταστροφή
- Για διάθεση νέων πωλήσεων / στο απόθεμα.
- Για φύλαξη και νέα διάθεση την επόμενη περίοδο.

Ενώ μπορεί να φαντάζει ίδια η διαχείριση αυτών , ωστόσο διαφέρει σημαντικά και παρακάτω θα παρουσιαστούν οι αναλυτικά όλες .

5.2.5.1 Επιστροφές από παραγγελίες πελατών.

Είναι οι επιστροφές που φτάνουν στην αποθήκη από άρνηση παραλαβής του τελικού πελάτη. Συνήθως για να προκύψει μια τέτοια ενέργεια το αντικείμενο φθάνει είτε με φθορές είτε αρκετά καθυστερημένα στον πελάτη και αυτό έχει ήδη ακυρώσει την παραγγελία του.

Στις περιπτώσεις που υπάρχουν φθορές και φτάσει το εμπόρευμα στην αποθήκη τότε ξεκινά η διαδικασία της αποτίμησής του και η εξακρίβωση σε ποιο στάδιο της αλυσίδας προέκυψε η φθορά για να γίνουν/προκύψουν οι αντίστοιχες ενέργειες.

Παραδοσιακά, το μεγαλύτερο μέρος των παραγγελιών που έχουν φθορές στις εξωτερικές συσκευασίες, προκύπτουν από τη διαχείριση που γίνεται στο last mile κομμάτι της ροής. Λόγω των συλλογών και μεταφορτώσεων με τις συνεργαζόμενες εταιρείες και στα hubs που διαθέτουν ανά την επικράτεια, τα προϊόντα ταλαιπωρούνται παραπάνω και αν συνυπολογίσουμε και τον αυξημένο όγκο εργασιών που θα πρέπει να ολοκληρωθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα γίνεται άμεσα αντιληπτό αυτό. Ο τελικός καταναλωτής έχει το δικαίωμα να κάνει άρνηση παραλαβής και να σημειώσει σχόλια στο δελτίο αποστολής και τη φορτωτική του μεταφορέα αλλά και να τραβήξει φωτογραφίες που να πιστοποιούν το λόγο που προέβη στην ενέργεια αυτή.

Για να μπορεί να διαχειριστεί κάθε είδους επιστροφή από πελάτη θα πρέπει να γίνουν ορισμένες ενέργειες και να οριστούν κάποιες διαδικασίες.

- Οι επιστροφές θα πρέπει να είναι ορατές στο σύστημα ERP της εταιρείας αλλά και στο WMS της αποθήκης. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι επιστροφές επιστρέφουν με τα συνοδευτικά έγγραφα που υπάρχουν εξ αρχής , κατά τη ετοιμασία της αποστολής από την αποθήκη, υπάρχει το αναγνωριστικό της αρχικής παραγγελίας , οπότε με μια μικρή παραμετροποίηση στο WMS είναι ορατά τα περιεχόμενά της για να εισαχθούν στο απόθεμα.
- Σε περίπτωση που δεν είναι ελαττωματική η εξωτερική συσκευασία μόνο αλλά είναι και το ίδιο το εμπόρευμα τότε το προϊόν πέρα από την εισαγωγή του στο σύστημα πρέπει και να δεσμευτεί με χαρακτηρισμό ως μη διαθέσιμο ώστε να μην είναι εφικτό να συλλεχθεί εκ νέου και σταλεί ξανά σε πελάτη,
- Αναλόγως το ύψος και το πλήθος των επιστροφών που προκύπτουν από τους πελάτες τόσο η εμπορική επιχείρηση όσο και η αποθήκη προχωρούν σε αξιολογήσεις και εκτιμήσεις του performance των λειτουργιών τους ώστε να είναι σε θέση να τις προλαμβάνουν , ειδικά αυτές που αφορούν φθορές ή από λανθασμένες καταχωρημένες πληροφορίες στο web site / ecommerce της εταιρείας.

5.2.5.2 Επιστροφές από καταστήματα.

Επόμενο στάδιο που θα εξετάσουμε είναι οι επιστροφές που προκύπτουν από τα φυσικά καταστήματα της εμπορικής εταιρείας που κατά αναλογία αφορούν τον κύριο όγκο των επιστροφών σε διάρκεια ενός έτους ή μιας εμπορικής χρήσης.

Όπως γίνεται αντιληπτό, αφορούν πολύ μεγαλύτερο πλήθος κωδικολογίου και αντίστοιχα πολύ μεγαλύτερες ποσότητες σε σχέση με αυτές που προκύπτουν από τους τελικούς πελάτες.

Παραπάνω αναφέραμε ήδη ότι επιστροφή από κατάστημα μπορεί να προκύψει για συγκεκριμένους λόγους.

Αναλύοντας τη λειτουργία όλης της εμπορικής εταιρείας προκύπτει το συμπέρασμα ότι το δίκτυο των φυσικών καταστημάτων διαχειρίζεται καθημερινά μεγάλο όγκο

εμπορευμάτων. Οι φυσικοί χώροι όμως σε κάθε κατάσταση πέρα από διαφορετικοί είναι και συγκεκριμένοι άρα χρειάζονται πολλές προσαρμογές κατά τη διάρκεια των μηνών από πολλά και διαφορετικά τμήματα της εμπορικής εταιρείας και σε συντονισμό πάντα με την αποθήκη.

Παραπάνω εξετάσαμε τη ροή και τις διαδικασίες που πραγματοποιούνται σε μια περίοδο που υπάρχουν αυξημένες ανάγκες εξυπηρέτησης παραγγελιών.

Το προιοντικό μίγμα που θα πρέπει να είναι διαθέσιμο στα καταστήματα αλλάζει. Υπάρχουν κωδικοί και εμπορεύματα που πωλούνται μόνο το καλοκαίρι και άλλη που πωλούνται κυρίως το χειμώνα στις εορταστικές περιόδους των Χριστουγέννων και γενικά των εορτών.

Έχει κριθεί απαραίτητο από την εμπορική εταιρεία όλες αυτές οι ποσότητες που παραμένουν στα καταστήματα χωρίς να πωληθούν και χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα να επιστραφούν στους προμηθευτές να επιστρέφουν στη συνεργαζόμενη κεντρική αποθήκη ως φύλαξη, δηλαδή χωρίς να υπάρχει ανάγκη να γίνει αναλυτική παραλαβή των ποσοτήτων αυτών και η τοποθέτησή τους στις θέσεις ραφιών και picking της αποθήκης.

Αντιθέτως, συσκευάζονται με τέτοιο τρόπο και αποστέλλονται ως παλέτες ανά κατάσταση και μόλις φθάσουν στην αποθήκη αποθηκεύονται με τον ίδιο τρόπο.

Όλα αυτά τα εμπορεύματα έχουν κριθεί ως μη διαθέσιμα προς πώληση για τους μήνες που ακολουθούν και οι ποσότητές τους είναι τέτοιες που είναι αποφέρουν περισσότερο κόστος να διαχειριστούν αναλυτικά από την αποθήκη. Μόλις φτάσει ξανά η περίοδος διαχείρισής τους τότε με τον ίδιο τρόπο αποστέλλονται στα καταστήματα πολύ άμεσα για όλο το κύκλωμα της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Επόμενη ροή επιστροφών που θα εξετάσουμε είναι αυτή των επιστροφών που έχουν όμως ως επόμενη διαχείριση την επιστροφή στους προμηθευτές ή την καταστροφή τους.

Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι πολλά εμπορεύματα αγοράζονται από τους προμηθευτές με δικαίωμα να επιστραφούν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα από την ημερομηνία αγοράς τους και της διαθεσιμότητάς τους για να πωληθούν. Αυτό γίνεται καθώς οι προμηθευτές θέλουν να τα μεταπωλήσουν σε άλλους πελάτες κ.α.

Για αυτές τις επιστροφές συντονίζονται τα τμήματα , εμπορικής λειτουργίας, λειτουργίας καταστημάτων και λειτουργίας διοίκησης της εφοδιαστικής αλυσίδας ώστε να οριστεί πλάνο διαχείρισης μαζί με τα αντίστοιχα χρονοδιαγράμματα που θα συμφωνηθούν.

Μόλις ολοκληρωθεί το πλάνο ακολουθούν οι ενέργειες υλοποίησής του, όπως η δημιουργία εντολών επιστροφής στο ERP σύστημα της εταιρείας για τα καταστήματα και η κοινοποίησή τους. Ταυτόχρονα , υπάρχει συντονισμός μεταξύ του last mile και με βάση τις ημερομηνίες που έχουν συμφωνηθεί τα φορτηγά συλλέγουν από τα καταστήματα τις έτοιμες παλέτες με κιβώτια επιστροφών. Να σημειωθεί ότι στις οδηγίες που έχουν κοινοποιηθεί στα καταστήματα της εταιρείας υπάρχει και ειδική σήμανση που αναγράφει ότι τα συγκεκριμένα κιβώτια προορίζονται για προμηθευτές και όχι για τοποθέτηση στο απόθεμα της αποθήκης. Μόλις ξεκινήσουν και φτάνουν αυτά τα εμπορεύματα στην αποθήκη ξεχωρίζει η διαλογή τους και ο διαχωρισμός τους από τις λοιπές ροές επιστροφών. Η παραλαβή τους γίνεται αναλυτικά με τη διαφορά όμως ότι δεν αποθηκεύονται στα ράφια της αποθήκης αλλά μοιράζονται σε διαφορετικές παλέτες που έχουν οριστεί ανά προμηθευτή.

Όλη η διαχείριση επιβάλλεται να γίνεται συστημικά, η πληροφορία των αναμενόμενων ροών με επιστροφές που έχουν δημιουργηθεί στο ERP έχει μεταφερθεί και στο WMS οπότε και η συνεργαζόμενη αποθήκη έχει από την αρχή τι όγκο ποσοτήτων αναμένει ανά κατάστημα. Μόλις ξεκινήσουν και διεκπεραιώνονται οι παραλαβές από τα καταστήματα και γίνεται το μοίρασμα ανά προμηθευτή, δημιουργούνται από την εμπορική εταιρεία και οι εντολές επιστροφής από την αποθήκη προς τον προμηθευτή.

Οι παραδόσεις στους προμηθευτές γίνονται είτε εξολοκλήρου είτε τμηματικά αναλόγως τι συμφωνία έχει οριστεί με τις εμπορικές ομάδες. Υπάρχει επίβλεψη, τόσο από το τμήμα των επιστροφών όσο και από αυτό της αποθήκης και ακολουθείται η διαδικασία έως ότου ολοκληρωθεί όλη ή το μεγαλύτερο μέρος της ποσότητας που έχει χαρακτηριστεί για τον προμηθευτή. Η διαχείριση κατά αυτόν τον τρόπο βοηθά ακόμα περισσότερο και στο να μπορεί να ενημερωθεί και ο εκάστοτε προμηθευτής με το τι εκκρεμεί ακόμα να παραλάβει αλλά και το πότε κατ' εκτίμηση θα ολοκληρωθεί η επιστροφή που του αναλογεί.

Τέλος, εξυπηρετείται σε μεγάλο βαθμό και το τμήμα του λογιστηρίου το οποίο έχει και αυτό εικόνα για την πορεία των επιστροφών ώστε να προχωρήσει με τις ενέργειες των πιστωτικών τιμολογίων.

Για τις επιστροφές που έπειτα τα εμπορεύματα πρόκειται να καταστραφούν, η διαδικασία είναι εν μέρει ίδια, δηλαδή τα καταστήματα λαμβάνουν λίστα με εντολές επιστροφής με κωδικούς και ποσότητες που έχουν οριστεί για καταστροφή. Έχουν δοθεί επίσης οδηγίες ώστε μόλις ετοιμάζονται τα κιβώτια να υπάρχει διακριτή αναφορά σε αυτά και να φαίνεται ότι προορίζονται για καταστροφή. Δε θα πρέπει για κανένα λόγο να συμπεριληφθούν με κιβώτια που προορίζονται για προμηθευτές για αυτό το λόγο συνηθίζεται οι συγκεκριμένες επιστροφές να διαχειρίζονται από τα καταστήματα σε διαφορετικό χρόνο από ότι οι υπόλοιπες. Μόλις φτάσουν στην αποθήκη, η διαχείρισή τους θυμίζει αυτή που γίνεται για τη φύλαξη. Δηλαδή δεν γίνεται παραλαβή αναλυτική, αλλά διαχωρίζονται και τοποθετούνται σε παλέτες. Η παραλαβή τους ολοκληρώνεται μόνο στο σύστημα όπου το απόθεμα παραλαμβάνεται αναλυτικά και μόλις υπάρχει η εικόνα ότι έχουν επιστρέψει όλα τα κιβώτια που δημιουργήθηκαν από τα καταστήματα, δημιουργούνται και οι εντολές προς ανακύκλωση για να αφαιρεθούν από το απόθεμα.

Τέλος, όπως αναφέραμε και παραπάνω, υπάρχουν επιστροφές που προορίζονται για να μπουν εκ νέου στο απόθεμα και να πωληθούν σε δεύτερο χρόνο. Οι συγκεκριμένες επιστροφές διαφέρουν από όλες τις υπόλοιπες καθώς είναι οι μόνες γίνονται όλο το χρόνο με το μόνο που αλλάζει να είναι οι ποσότητες που διαχειρίζονται ανά περίοδο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, παρόλα τα εργαλεία που υπάρχουν διαθέσιμα σε όλα τα τμήματα, planning, εμπορικό κ.α. δεν είναι πάντοτε εφικτό να προβλέπονται όλες οι ανάγκες για τα καταστήματα με αποτέλεσμα σε κάποια να υπάρχει πλεονασμός αποθέματος και σε κάποια άλλα να υπάρχουν ελλείψεις. Για να αντιμετωπιστεί αυτή η συνθήκη και να αποφευχθούν οι νέες αγορές, ορίστηκε η διαδικασία των επιστροφών εβδομαδιαία σε μικρές ποσότητες για να υπάρχει έλεγχος της διαδικασίας από όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα. Και σε αυτές τις περιπτώσεις, υπάρχουν διακριτές εντολές προς το δίκτυο των καταστημάτων, υπάρχει διαφορετική σήμανση στα κιβώτια που αναφέρει ότι προορίζονται για αποθήκευση, όμως το διαφορετικό στην όλη διαχείριση είναι ότι τα κιβώτια αυτά δίνονται στα ίδια οχήματα της μεταφορικής του συνεργάτη όπου παραδίδει καθημερινά τις ανάγκες που έχουν

προκύψει. Άρα καθημερινά υπάρχουν μικρές ροές επιστροφών που φθάνουν στην αποθήκη από τα ίδια μεταφορικά μέσα που παραδίδουν τις παραγγελίες των καταστημάτων. Υπάρχει καθημερινή αντιμετώπιση αυτών, παραλαμβάνοντάς τα και τοποθετώντας τα σε θέσεις για συλλογή.

Ολοκληρώνοντας και την παρουσίαση για τις ενέργειες που γίνονται για τις επιστροφές, ολοκληρώθηκε ουσιαστικά και η τελευταία λειτουργία της διοίκησης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, και σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν και παρατηρήθηκαν παραπάνω, η διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά τμήματα μιας εμπορικής εταιρίας κατά τη λειτουργία της ώστε να επιτευχθούν όλοι οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Η Εμπορική Εταιρεία Α.Ε. έχοντας πολυκαναλικές λειτουργίες (φυσικά καταστήματα και ηλεκτρονικό εμπόριο) επιτυγχάνει την εκπλήρωση της πελατοκεντρικής της πολιτικής.

Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο του outsourcing, ανέθεσε σε εταιρία 3PL τη διαχείριση των λειτουργιών warehousing και last mile, θέλοντας να εκμεταλλευτεί με αυτόν τον τρόπο την εξειδίκευσή τους σε αυτούς τους τομείς σε συνδυασμό με το χαμηλότερο κόστος από ότι να τα διαχειριζόταν η ίδια inhouse.

Για να μπορεί όμως να έχει πλήρη εικόνα των λειτουργιών αλλά και να υπάρχει η δυνατότητα για ταχείς και ορθές αποφάσεις, η χρήση σύγχρονου ERP συστήματος έχει κριθεί αναγκαία και για αυτό εφαρμόζεται. Ταυτόχρονα δε, με τη κατάρτιση και παρακολούθηση σωστών και εφαρμόσιμων δεικτών απόδοσης (KPI's), η εκτέλεση όλων των σχεδίων και πλάνων γίνονται απρόσκοπτα με μεγάλη ακρίβεια χωρίς να ξεπερνούνται οι στόχοι της επίβλεψης του κόστους.

Παρατηρήσαμε επίσης πόσο σημαντικά μεταβαλλόμενη είναι η αγορά του εμπορίου τα τελευταία χρόνια και πως για να επιτευχθεί ομαλή λειτουργία συνολικά στην εταιρία χρειάστηκε να παρθούν σημαντικές αποφάσεις στην πρόληψη και κατ' επέκταση στην όλη οργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Μεταβάλλοντας τις ροές εισαγωγών των προϊόντων σε συνδυασμό με τη συνεργασία διαφόρων συνεργατών στη διανομή και στο Last Mile γίνεται ομαλότερη συνολικά όλη η λειτουργία, επιτυγχάνονται οι εταιρικοί στόχοι, με αποτέλεσμα να είναι ικανοποιημένοι και οι τελικοί πελάτες χρησιμοποιώντας όλα τα κανάλια πώλησης της εταιρίας. Τόσο η επίσκεψη σε ένα κατάστημα όσο και η παραλαβή του επιθυμητού προϊόντος από τον πελάτη από το σπίτι γίνονται απρόσκοπτα χωρίς καθυστερήσεις, στο σωστό τόπο και χρόνο.

Τέλος, γίνεται αντιληπτό ότι, υπάρχουν ήδη ενέργειες και υλοποιήσεις για τη διαδικασία των επιστροφών, οι οποίες όσο περνούν τα χρόνια γίνονται αναπόσπαστο κομμάτι της εμπορικής δραστηριότητας και ειδικότερα του ηλεκτρονικού εμπορίου. Ο διαχωρισμός τους ανά κατηγορία και η διαφορετική διαχείρισή τους από όλα τα τμήματα της εταιρείας αλλά και του συνεργάτη της, τις έχουν κάνει διακριτές έχοντας δημιουργήσει προτεραιότητες σε όλα τα στάδιά τους.

Βιβλιογραφία

Khalid Zidan, Thomas Hogan, (2016), *Supply Chain Management: Fundamentals, Strategy, Analytics & Planning for Supply Chain & Logistics Management*

Martin Christopher, (2016), *Logistics and Supply Chain Management: Logistics & Supply Chain Management Paperback*

Michael H. Hugos, (2018), *Essentials of Supply Chain Management (Essentials Series) 4th Edition*

Robert Handfield, Robert Monczka, (2020), *Purchasing and Supply Chain Management,*

Emel Aktas, Michael Bourlakis, Ioannis Minis, Vasileios Zeimpekis, (2021), *Supply Chain 4.0: Improving Supply Chains with Analytics and Industry 4.0 Technologies*

Διαδικτυακές πηγές

[SAP Software | ERP Συστήματα & Πρόγραμμα SAP | SAP](#)

[Supply Chain Planning: Key Differentiator & Benefits | GEP Blog](#)

[A Comprehensive Guide to Supply Chain Metrics & KPIs | Klipfolio](#)

[Supply Chain Management - Process \(tutorialspoint.com\)](#)

[The Differences Between the Supply Chain and Logistics - Blume Global](#)