

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**  
**Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ “ΡΑΝΙΝΙ”**

**ΜΠΙΚΑ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΠΟΛΛΑΛΗΣ Α. ΙΩΑΝΝΗΣ**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

**Πειραιάς, Οκτώβριος, 2024**



**UNIVERSITY OF PIRAEUS**  
**DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM IN**  
**ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY**

**SUPPLY CHAIN AND LOGISTICS**  
**THE CASE OF THE “PANINI” COMPANY**

**BIKA KATHERINE**

**SUPERVISOR: POLLALIS YANNIS**

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Economic and Business Strategy.

**Piraeus, Greece, October, 2024**

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	7
Abstract .....	8
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....</b>	<b>9</b>
1.1. Ορισμός και η σημασία της στρατηγικής στις επιχειρήσεις.....	9
1.2. Στρατηγικό management .....	10
1.3. Στρατηγική ηγεσία.....	11
1.4. Στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.....	12
1.5. Αναλύσεις.....	15
1.5.1. Ανάλυση ABC κατά Pareto .....	15
1.5.2. SWOT ανάλυση .....	16
1.5.3. PEST ανάλυση.....	18
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....</b>	<b>20</b>
2.1. Έννοια εφοδιαστικής αλυσίδας .....	20
2.2. Ο σκοπός της εφοδιαστικής αλυσίδας.....	21
2.3. Βασικές αρχές.....	22
2.4. Κίνδυνοι στην εφοδιαστική αλυσίδα.....	24
2.5. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	25
2.6. Αντίστροφη Εφοδιαστική Αλυσίδα.....	28
2.6.1. Ορισμός.....	28
2.6.2. Χαρακτηριστικά.....	29
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : LOGISTICS ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ.....</b>	<b>30</b>
3.1. Ορισμός Logistics.....	30
3.2. Βασικές Λειτουργίες.....	31
3.3. Logistics στην Ελλάδα .....	33
3.4. Διαφορά μεταξύ logistics και εφοδιαστικής αλυσίδας.....	34
3.5. Ευθυγράμμιση της εφοδιαστικής αλυσίδας και τους οργανωτικούς στόχους.....	34
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>36</b>
4.1. Τύποι αποθέματος.....	36
4.2. Τα είδη των αποθηκών, οι βασικές λειτουργίες-τα βασικά προβλήματα.....	37

4.3. Τα στάδια του προμηθευτικού κύκλου.....	39
4.4. Οι στόχοι των αστικών διανομών(city logistics), παράγοντες ανάπτυξης και ο ρόλο τους.....	41
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : CASE STUDY-Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ PANINI.....</b>	<b>43</b>
5.1. Η εταιρία Panini .....	43
5.2. Το ιστορικό δημιουργίας της Panini A.E. ....	43
5.3. Η εξέλιξη της εταιρίας.....	44
5.3.1. 2005 και μετά.....	45
5.4. Πως επηρέασε η οικονομική κρίση την εταιρία .....	45
5.5. Νέο σύστημα πωλήσεων και διανομής.....	46
5.6. Πιστοποιήσεις υγιεινής και ασφάλειας.....	46
5.7. Συνεργασίες .....	47
5.8. Οργάνωση και στρατηγική .....	47
5.8.1. Παραγωγική διαδικασία.....	48
5.8.2. Διαδικασία παραγωγής κρουασάν .....	49
5.9. Covid 19 πανδημία .....	51
5.10. Τα προϊόντα της εταιρίας.....	52
5.11. Συγχώνευση με Alfa Pastry AEBE.....	55
5.12. Δαπάνες εταιρίας .....	55
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>57</b>

## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

1.1 Swot Analysis.....	16
1.2 Pest Analysis.....	18
2.1 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	26
2.2. Αγορά-Στόχος.....	27
2.3 Logistics Αντίστροφη Εφοδιαστική Αλυσίδα.....	29
3.1 Βασικές λειτουργίες των Logistics.....	31
4.1 Προμηθευτικός Κύκλος.....	39

## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ**

1.1 Παραδείγματα Ερωτήσεων Ανάλυσης SWOT.....	18
5.1 Προϊόντα της εταιρίας Panini.....	52-54
5.2 Ποσοστά δαπανών εταιρίας 2024.....	56

## **Εφοδιαστική αλυσίδα και logistics: η περίπτωση της εταιρίας Panini.**

### **Περίληψη**

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο , ο κλάδος της εφοδιαστικής αλυσίδας διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο για την αποτελεσματική διατήρηση της λειτουργικότητας και ανταγωνιστικότητας. Η ενοποίησή της με τα logistics, την επιχειρηματική στρατηγική και τη διαχείριση αποθεμάτων είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς που στοχεύουν στην εξέλιξη και τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών τους . Τα logistics διασφαλίζουν την αποτελεσματική διακίνηση των προϊόντων από την παραγωγή έως την κατανάλωση, στοχεύοντας στην κερδοφορία της επιχείρησης. Σε συνδυασμό με την επιχειρησιακή στρατηγική ευθυγραμμίζονται οι στόχοι της εταιρίας και δίνονται οι κατάλληλες κατευθυντήριες γραμμές στο ανθρώπινο δυναμικό. Από την άλλη η διαχείριση και η ανάλυση αποθεμάτων επιτρέπουν στην επιχείρηση να εξισορροπεί την προσφορά και τη ζήτηση μειώνοντας το κόστος. Με την εναρμόνιση αυτών των πτυχών οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν ισχυρές και βιώσιμες αλυσίδες εφοδιασμού που παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη παγκόσμια αγορά.

**Λέξεις-Κλειδιά:** εφοδιαστική αλυσίδα, αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα, logistics, κερδοφορία, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στρατηγική, αναλύσεις, στρατηγικό management

## **Supply chain and logistics : The case of the Panini company**

### **Abstract**

In today's business world , the supply chain industry plays a critical role in effectively maintaining functionality and competitiveness. Its integration with logistics, business strategy and inventory management is vital for organizations aiming to evolve and optimize their operations . Logistics ensures the efficient movement of products from production to consumption, targeting the profitability of the business. In conjunction with the business strategy, the company's objectives are aligned and appropriate guidelines are given to the human resources. On the other hand, inventory management and analysis allow the company to balance supply and demand by reducing costs. By harmonizing these aspects, companies can create strong and sustainable supply chains that provide a competitive advantage in an ever-changing global marketplace.

**Keywords:** supply chain, reverse supply chain, logistics, profitability, competitive advantage, strategy, analyses, strategic management



## Μέρος Α : Θεωρητικό Μέρος

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

#### 1.1. Ορισμός και η σημασία της στρατηγικής στις επιχειρήσεις

Στη σύγχρονη εποχή, οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, είναι πλέον αναγκαίο να αναπτύσσουν τις κατάλληλες στρατηγικές προκειμένου να παίρνουν και τις κατάλληλες αποφάσεις για την εκάστοτε επιχείρηση ή οργανισμό. Θεωρείται ως ένα βασικό στοιχείο της επιτυχίας για μια επιχείρηση, αφού καθορίζει την αποστολή, το όραμα, και τους στόχους της (Παπαδήμα,2021),(Δεμέναγα,2018).

Η λέξη στρατηγική προέρχεται από την ελληνική λέξη στρατηγός (στρατηγός + ηγούμαι). Η εννοιολογική προσέγγιση της είναι δύσκολο να οριστεί με μία συγκεκριμένη έννοια . Ως στρατηγική μπορεί να χαρακτηριστούν οι ενέργειες και οι τακτικές που στοχεύουν στα επιθυμητά αποτελέσματα για μια επιχείρηση. Στην παγκόσμια βιβλιογραφία και σε διάφορα άρθρα, υπάρχουν πολυάριθμοι ορισμοί σχετικά με την έννοια της στρατηγικής όπου ο καθένας παρουσιάζει διάφορες πτυχές και στοιχεία αυτής (Παπαδήμα,2021), (Δεμέναγα,2018).

Σύμφωνα με τον Porter στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της. Σύμφωνα με τον Johnson and Scholes είναι η κατεύθυνση και το σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ενδιαφερομένων (Παπαδήμα,2021).

Τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι :

- η προσαρμογή στο εκάστοτε περιβάλλον που είναι πιθανό να προκύψει
- η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων
- η άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών
- η ικανοποίηση των προσδοκιών

Οι στρατηγικές αποφάσεις για την προώθηση της ανάπτυξης κατηγοριοποιούνται σε εσωτερικές και εξωτερικές. Εσωτερικά, η ανάπτυξη απορρέει από την καινοτομία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, την επέκταση του χαρτοφυλακίου προσφορών προσαρμοσμένων στις αγορές-στόχους και την ενίσχυση της παρουσίας στην αγορά. Εξωτερικά, η ανάπτυξη επιδιώκεται μέσω εξαγορών/συγχωνεύσεων, συμφωνιών αδειοδότησης και στρατηγικών συμμαχιών (Δεμέναγα,2018).

Η στρατηγική είναι αναγκαία και συγχρόνως άκρως βοηθητική σε κάθε υπηρεσία, διότι:

1. Ορίζει την οργάνωση και βοηθάει τα μέλη της να δημιουργήσουν μια ταυτότητα.
2. Καθορίζει την κατεύθυνση της πορείας του οργανισμού σε ένα δυναμικό περιβάλλον.
3. Κατευθύνει τις προσπάθειες για ευθυγράμμιση των δράσεων της υπηρεσίας, γνωρίζοντας τον αρχικό στόχο.
4. Παρέχει συνοχή δημιουργώντας μια δομή και ελαχιστοποιώντας την αβεβαιότητα.

(Δεμέναγα,2018)

## 1.2. Στρατηγικό management

Το στρατηγικό management επιτρέπει την αποτελεσματική διαχείριση του οργανισμού με τη συνεχή λήψη κρίσιμων αποφάσεων , ώστε να εξοπλίζεται η επιχείρηση για τις μελλοντικές προκλήσεις που ίσως έλθουν. Ένας ολοκληρωμένος ορισμός του στρατηγικού management διαχείρισης είναι μια συνεχής διαδικασία όπου η οργανωτική διοίκηση στοχεύει στην ανάπτυξη και εκτέλεση αποτελεσματικών στρατηγικών, στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους και στην προσαρμογή τους ανάλογα με τις ανάγκες για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Κύριο μέλημα του είναι η διαχείριση της αλληλεπίδρασης του περιβάλλοντος με την υπηρεσία (Παπαδήμα,2021), (Δεμέναγα,2018).

Περιλαμβάνει πέντε στάδια.

Το *πρώτο* είναι ο προσδιορισμός του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης είτε η ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής ιδέας. Το *δεύτερο* είναι η αλλαγή της αποστολής σε

συγκεκριμένους στόχους είτε οικονομικούς είτε στρατηγικούς. Το *τρίτο* στάδιο είναι ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι, αναλύοντας τους ανταγωνιστές που έχει η επιχείρηση και τον κλάδο. Το *τέταρτο* στάδιο είναι η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων. Και τέλος το *πέμπτο* είναι η αξιολόγηση των παραπάνω με βάση τα αποτελέσματα της εκτέλεσης (Παπαδήμα,2021).

Η στρατηγική διαχείριση δίνει συνήθως προτεραιότητα στους μακροπρόθεσμους στόχους και τις προβλέψεις και όχι στους βραχυπρόθεσμους στόχους της εταιρείας. Στοχεύει στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων μακροπρόθεσμα αντί να εστιάζει αποκλειστικά στην άμεση ικανοποίηση. Η προσέγγιση αυτή ενισχύει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Γενικότερα το στρατηγικό management βοηθάει τους οργανισμούς στην προετοιμασία για τις αναμενόμενες αλλαγές στις περιβαλλοντικές συνθήκες. Προσφέρει σαφείς στόχους και κατευθυντήριες γραμμές για δράσεις σε όλα τα επίπεδα διοίκησης εντός της ιεραρχίας, εξασφαλίζοντας σαφήνεια για το ανθρώπινο δυναμικό. Επιπλέον, προσφέρει το πλεονέκτημα της ενίσχυσης της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας (Παπαδήμα,2021).

### 1.3. Στρατηγική ηγεσία

Η στρατηγική ηγεσία περιλαμβάνει τα στελέχη που χρησιμοποιούν την επιρροή και τη δύναμή τους για να καθοδηγήσουν τους εργαζόμενους προς την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Η αρχική φάση περιλαμβάνει τον καθορισμό του οράματος, της αποστολής και των αξιών της εταιρείας. Στην ουσία, το *όραμα* αφορά τις φιλοδοξίες του οργανισμού, η *αποστολή* σχετίζεται με τους στόχους του και τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν και *οι αξίες* αντικατοπτρίζουν τις ηθικές αρχές που καθοδηγούν τις ενέργειες προς την εκπλήρωση του οράματος και της αποστολής(Παπαδήμα,2021).

*Όραμα* είναι ο στόχος που θέτει η κάθε εταιρία και δείχνει τι ακριβώς θέλει να πετύχει. Το όραμα βοηθά τα μέλη της εταιρείας να κατανοήσουν τους στόχους, να ανυψώσουν το ηθικό και να ενισχύσουν τα κίνητρα, βοηθώντας έτσι στην επίτευξη των στόχων. Η λειτουργία του είναι να ευθυγραμμίσει τις τρέχουσες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση με μια μελλοντική κατάσταση όπου τα ζητήματα αυτά θα έχουν επιλυθεί (Παπαδήμα,2021).

Η *αποστολή* μιας επιχείρησης περιγράφει τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις αγορές-στόχους στις οποίες στοχεύει να απευθυνθεί. Ωστόσο, για να έχει αντίκτυπο η δήλωση αποστολής, η επιχείρηση πρέπει να την υποστηρίξει με στρατηγικές δεσμεύσεις όπου είναι μακροπρόθεσμες και μη αναστρέψιμες ενέργειες που οδηγούν στην εκπλήρωση της αποστολής. Όσον αφορά την ανταγωνιστικότητα, η εταιρεία πρέπει να καθορίσει διεξοδικά τη δήλωση αποστολής της και να διασφαλίσει την πλήρη αποδοχή και κατανόησή της από όλο το εργατικό δυναμικό της. Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν πού στοχεύει η εταιρεία, εντοπίζοντας τους τομείς που χρήζουν βελτίωση και τις απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη αυτού του στόχου. Για να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η εταιρεία απαιτεί στρατηγικές ενέργειες που εδράζονται στις οικονομικές και χρηματοοικονομικές αρχές της δημιουργίας αξίας. Στην ουσία, πρόκειται για τον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία θα διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές και θα ευδοκιμήσει στην αγορά μέσω στρατηγικών πρωτοβουλιών (Δεμέναγα,2018).

Όσον αφορά τις *αξίες* περιλαμβάνουν τις εσωτερικές και εξωτερικές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις. Η διατύπωση των Βασικών Αξιών έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς χρησιμεύει στην κατανόηση της κουλτούρας της εταιρείας. Προσφέρει στους εργαζόμενους θεμελιώδεις αρχές και βοηθά στη δημιουργία ενός σαφούς ηθικού προσανατολισμού. Αντίθετα, οι εταιρείες που αποκλίνουν από τα πρότυπα είναι πιο επιρρεπείς σε κινδύνους που απειλούν την ύπαρξή τους. Όταν η κουλτούρα μιας εταιρείας αδυνατεί να αντιμετωπίσει ηθικά ζητήματα, καθίσταται επιρρεπής σε λάθη, ζημιές και πιθανές ποινές ή νομικές συνέπειες (Παπαδήμα,2021).

#### 1.4. Στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση του περιβάλλοντος αποτελεί κρίσιμη πτυχή της διαμόρφωσης στρατηγικών σχεδίων για έναν οργανισμό.

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει οικονομικές, πολιτικές, τεχνολογικές και κοινωνικές μεταβλητές που βρίσκονται εκτός του ελέγχου του οργανισμού, αλλά επηρεάζουν σημαντικά τις δραστηριότητές του. Το εσωτερικό περιβάλλον αξιολογεί τις εσωτερικές διοικητικές συνθήκες, τις οργανωτικές δυνατότητες και τις αδυναμίες. Η αξιολόγηση αυτή θα πρέπει να επικεντρώνεται στο στυλ διοίκησης, στις διοικητικές δεξιότητες και γνώσεις, καθώς και στην ανάλυση του οργανωτικού κλίματος (Γιαννακούλης,2020).

Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει στοιχεία που καθορίζουν τον οργανισμό και διαμορφώνουν τη μοναδική του ταυτότητα. Περιλαμβάνει την οργανωτική δομή, την κουλτούρα και τους πόρους του οργανισμού. Η οργανωτική δομή περιλαμβάνει την εξουσία, τα ιεραρχικά επίπεδα, τα κανάλια επικοινωνίας και τη ροή εργασίας. Μια ολοκληρωμένη εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού μπορεί να αποκαλύψει διάφορα δυνατά και αδύνατα σημεία για τους διευθυντές. Ομοίως, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος συχνά αποκαλύπτει τόσο πιθανές ευκαιρίες όσο και απειλές. Η ενσωμάτωση αυτών των ευρημάτων παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για την ανάπτυξη στρατηγικής εντός του οργανισμού. Ο συνδυασμός όλων αυτών των παραγόντων βοηθά τον οργανισμό στη διαμόρφωση της στρατηγικής του (Γιαννακούλης,2020).

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία και παράγοντες, με έμφαση στον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών που προκύπτουν τόσο από το μικροπεριβάλλον όσο και από το μακροοικονομικό περιβάλλον. Το μικρο-εξωτερικό περιβάλλον αφορά τον άμεσο τομέα ή το βιομηχανικό πλαίσιο της εταιρείας, ενώ το μακροπεριβάλλον αναφέρεται σε ευρύτερες δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν όλες τις εταιρείες στην ίδια αγορά ή ακόμη και σε μια ολόκληρη χώρα. Και τα δύο περιβάλλοντα επηρεάζουν τη στρατηγική τοποθέτηση και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων μιας επιχείρησης (Γιαννακούλης,2020).

Η ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος μιας εταιρείας πραγματοποιείται χρησιμοποιώντας το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter, το οποίο αξιολογεί αρκετούς βασικούς παράγοντες:

*i. Η απειλή από πιθανούς νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο*

Η απειλή των νέων επιχειρήσεων αυξάνεται όταν ο σχετικός κλάδος παρουσιάζει ανάπτυξη οδηγώντας στην έντονη εμφάνιση νέων παραγωγών. Για να αποφευχθεί η

συγκεκριμένη κατάσταση , θα πρέπει οι ήδη υπάρχουσες εταιρίες να θέτουν κάποια εμπόδια όπως για παράδειγμα (Γιαννακούλης,2020) :

- Να χρησιμοποιούν οικονομίες κλίμακας όπου οι μεγάλοι όγκοι παραγωγής τους επιτρέπουν να μειώσουν το κόστος παραγωγής και να προσφέρουν πιο ανταγωνιστικές τιμές.
- Να διαφοροποιούν τα προϊόντα τους , καλλιεργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες .
- Να έχουν καλύτερη πρόσβαση στα κανάλια διανομής.

ii. *Το επίπεδο της διαπραγματευτικής δύναμης που κατέχουν οι προμηθευτές της εταιρείας.*

Οι διακυμάνσεις στο κόστος και την προμήθεια των πρώτων υλών είναι πιθανό να δημιουργήσουν προκλήσεις στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Η επιρροή των προμηθευτών εξαρτάται από πολλούς παράγοντες (π.χ. τον αριθμό τους, τη δύναμη του καθένα (Γιαννακούλης,2020)).

iii. *Ο βαθμός διαπραγματευτικής δύναμης που κατέχουν οι πελάτες της εταιρείας.*

Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι επίσης κρίσιμη, καθώς μπορεί να έχουν την ικανότητα να πιέζουν για χαμηλότερες τιμές ή βελτιωμένη ποιότητα προϊόντων (Γιαννακούλης,2020).

iv. *Η απειλή που τίθεται από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες.*

Η διαθεσιμότητα των υποκατάστατων μπορεί να επηρεάσει άμεσα τη ζήτηση για τα προϊόντα μιας εταιρίας , καθώς υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ τους. Η ισχύς της απειλής που θέτουν τα υποκατάστατα επηρεάζεται από τη σχέση ανάμεσα στα υποκατάστατα και το πώς οι αλλαγές τιμών επηρεάζουν τη σύγκριση μεταξύ τους (Γιαννακούλης,2020).

v. *Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο.*

Η ένταση του ανταγωνισμού διαμορφώνεται από παράγοντες όπως η σταθερότητα των συνθηκών της αγοράς.

Κατά την ανάπτυξη της σωστής στρατηγικής για μια επιχείρηση, λαμβάνεται επίσης υπόψη το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον. Αυτό το περιβάλλον περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα παραγόντων και επιρροών, οι περισσότεροι από τους οποίους είναι δύσκολο να αναλυθούν με ακρίβεια (Γιαννακούλης,2020).

## 1.5. Αναλύσεις

### 1.5.1. Ανάλυση ABC κατά Pareto

Η φιλοσοφία της διαφοροποίησης των αποθεμάτων με βάση τον βαθμό ελέγχου και παρακολούθησής τους ονομάζεται ταξινόμηση ABC. Αυτή η συγκεκριμένη διάκριση βασίζεται στο γεγονός ότι σε κάθε επιχείρηση, ένα σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων μπορεί να περιλαμβάνει προϊόντα και είδη τόσο χαμηλής όσο και υψηλής αξίας. Ως διαδικασία, η διαχείριση αποθεμάτων απαιτεί χρόνο και χρήμα και θέτει ορισμένους περιορισμούς στους πόρους μιας εταιρείας. Δεδομένου ότι αυτά τα ζητήματα πρέπει να αντιμετωπιστούν σε συνδυασμό με τον σωστό χειρισμό της ποικιλίας των προϊόντων, με απώτερο στόχο τη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων του, πρέπει να ληφθούν ορισμένες αποφάσεις σχετικά με το χρόνο και τα χρήματα που πρέπει να δαπανηθούν. Επομένως, τα αγαθά χωρίζονται σε 3 κατηγορίες. Η αποθήκη χωρίζεται σε 3 κατηγορίες που ονομάζονται A-B-C, οι οποίες κατά σειρά αντιπροσωπεύουν τις πολύ σημαντικές, μερικώς σημαντικές και λιγότερο σημαντικές κατηγορίες που υπάρχουν ήδη στην αποθήκη (Μανωλάκης,2019).

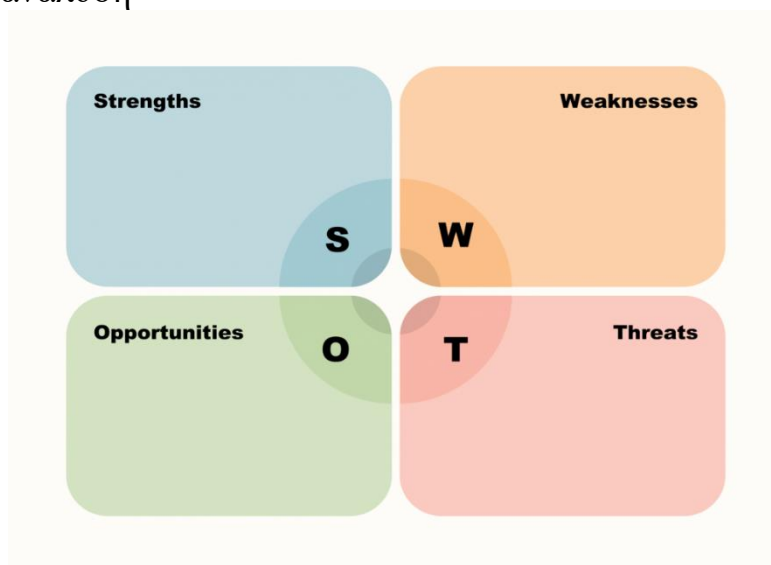
Αυτή η ανάλυση ονομάζεται ανάλυση Pareto. Σε γενικές γραμμές, τα αποθέματα ειδών υψηλής αξίας απαιτούν αυστηρότερη επίβλεψη και διαχείριση κατά την αποθήκευση. Τα υλικά της ομάδας A είναι προϊόντα που απαιτούν πολύ προσεκτικό έλεγχο με αυστηρούς γενικούς κανονισμούς. Ένα σύστημα απογραφής για αυτόν τον τύπο εφαρμογής παρακολουθεί το απόθεμα κάθε είδους σε τακτική βάση, παρόμοια με ένα σύστημα καθορισμένων ποσοτήτων παραγγελίας. Οι μετοχές για τις οποίες μιλάμε συνήθως αντιπροσωπεύουν περίπου το 10-15% του συνόλου των αποθεμάτων και η συνολική τους αξία φτάνει περίπου το 70-75% (Σαρτζετάκη,2013).

Σε σύγκριση με την Ομάδα A, τα υλικά της Ομάδας B είναι χαμηλότερης αξίας και σημασίας, αντιπροσωπεύοντας περίπου το 20-25% του συνολικού αποθέματος, ενώ η συνολική αξία

τους φτάνει περίπου το 20% της συνολικής αξίας αποθέματος. Τα υλικά της ομάδας Γ υστερούν σε αξία γιατί καλύπτουν περίπου το 10%, αλλά οι ποσότητες τους ισοδυναμούν με περίπου το 70% των αποθηκευμένων υλικών. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για αυτά τα υλικά είναι οι ίδιες με την Ομάδα Α, η οποία είναι ένα σταθερό σύστημα χρονοδιαγράμματος παραγγελιών που γίνεται περίπου μία φορά το χρόνο επειδή το κόστος δεν είναι υψηλό λόγω έλλειψης αποθέματος και χαμηλής αξίας (Μανωλάκης,2019).

Ο απώτερος στόχος της εφαρμογής της μεθόδου ανάλυσης ABC είναι να καθοριστεί η καταλληλότερη πολιτική εφοδιασμού για τον προγραμματισμό διαφόρων τύπων αποθεμάτων υλικών. Για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων, κατά την επιλογή του, θα πρέπει να ελέγχει αν είναι ανάλογο με την οικονομική του αξία και την αναγκαιότητα του για τη συνολική και ομαλή λειτουργία της εταιρείας (Μανωλάκης,2019).

### 1.5.2. SWOT ανάλυση



Σχήμα 1.1.: SWOT ανάλυση

**SWOT → STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS.**

Μια ανάλυση SWOT εξετάζει τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές μιας επιχείρησης. Είναι το εργαλείο που διευρύνει στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και μπορεί να εφαρμοστεί είτε σε ολόκληρη την εταιρία είτε σε μεμονωμένα τμήματα. Τις περισσότερες φορές η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται στο οργανωτικό επίπεδο



για να προσδιοριστεί πόσο ευθυγραμμισμένη είναι μια επιχείρηση με την ανάπτυξή της και τα σημεία αναφοράς της επιτυχίας (Παπαδήμα,2021).

Κατά την αξιολόγηση των δυνατών σημείων, η ανώτερη ηγεσία πρέπει να εξετάσει τις προτάσεις που έχουν αξία για τον οργανισμό και τι κάνει καλύτερα ο οργανισμός από τους ανταγωνιστές του. Τα δυνατά σημεία αναφέρονται σε :

- Πράγματα που η εταιρία κάνει καλά.
- Ιδιότητες που ξεχωρίζουν από τους ανταγωνιστές.
- Εσωτερικοί πόροι.
- Υλικά περιουσιακά στοιχεία όπως πνευματική ιδιοκτησία.

Κατά την ανάλυση των αδυναμιών μια εταιρίας, η ηγετική ομάδα μπορεί να ανακαλύψει τομείς που χρήζουν αντιμετώπιση.

- Εγκαταστάσεις και πράγματα που λείπουν από την υπηρεσία
- Πράγματα που οι ανταγωνιστές κάνουν καλύτερα
- Περιορισμοί πόρων
- Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού

Μια ευκαιρία για ανάπτυξη και εξέλιξη μπορεί να προκύψει από μια αλλαγή στην τεχνολογία.

- Λίγοι ανταγωνιστές στην περιοχή
- Μια καινοτόμα ιδέα

Μια απειλή είναι ένα εμπόδιο ή μια πρόκληση που μπορεί να αντιμετωπίζει η εταιρία. Για παράδειγμα μια απεργία των εργαζομένων που θα προκαλούσε την παύση της παραγωγής.

Δηλαδή όσα θέτουν την υπηρεσία σε κίνδυνο, όπως :

- Μεταβαλλόμενο ρυθμιστικό περιβάλλον
- Αλλαγή συμπεριφοράς των καταναλωτών απέναντι στην εταιρία
- Αρνητικά σχόλια από τα ΜΜΕ

Στη συνέχεια υπάρχει ένας πίνακας με τις ερωτήσεις που θα μπορούσαν να γίνουν στην κάθε επιχείρηση.

<p><b>Strengths</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• σε τι είμαστε καλοί</li> <li>• πως μπορείτε να επαναλάβετε μία πρόσφατη επιτυχία</li> <li>• τι σας κάνει μοναδικούς</li> </ul>	<p><b>Weaknesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Σε τι δεν είμαστε καλοί</li> <li>• Ποιες ικανότητες λείπουν από τον οργανισμό</li> <li>• Ποιες πρόσφατες αποτυχίες είχατε και γιατί</li> </ul>
<p><b>Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποιες ικανότητες μπορείτε να μάθετε</li> <li>• Πως μπορείτε να γίνετε μοναδικοί</li> <li>• Υπάρχουν αλλαγές στην αγορά που να είναι υπέρ σας</li> </ul>	<p><b>Threads</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Τι κάνουν οι ανταγωνιστές σας</li> <li>• Οι οικονομικές και πολιτικές αλλαγές σας βλάπτουν</li> </ul>

Πίνακας 1.1.: Παραδείγματα ερωτήσεων ανάλυσης SWOT.

### 1.5.3. PEST ανάλυση

Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος – Ανάλυση PEST



Σχήμα 1.2.: Pest Analysis

Η pest ανάλυση βοηθάει αφενός στην κατανόηση της κατάστασης που βρίσκεται η αγορά και αφετέρου προσανατολίζει στον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων (Δεμέναγα,2018).

Η περιβαλλοντική ανάλυση περιλαμβάνει τις εξής κατηγορίες:

#### P → ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Αναφέρεται στην πολιτική κατάσταση που βρίσκεται η χώρα.

Πρόκειται για τους παράγοντες που διαμορφώνουν το νομικό και πολιτικό τοπίο εντός των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, αφορά τις πολιτικές συνθήκες των χωρών, τους νόμους και τα κυβερνητικά όργανα που μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες ή απειλές αντίστοιχα για τις επιχειρήσεις. Οι αλλαγές στις κυβερνητικές πολιτικές, όπως η φορολογία, η εργατική νομοθεσία ή οι κανονισμοί, επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Επιπλέον, ορισμένες επιχειρήσεις μπορεί επίσης να επηρεάζουν το πολιτικό τοπίο μιας χώρας. Η κατανόηση αυτών των παραγόντων είναι ζωτικής σημασίας, ιδίως σε περιπτώσεις όπου το πολιτικό περιβάλλον είναι ευμετάβλητο και υφίσταται αλλαγές (Δεμέναγα,2018).

#### E → ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Ο παράγοντας αυτός έχει μεγάλη σημασία, καθώς επηρεάζει τις συνθήκες υπό τις οποίες δραστηριοποιούνται οι διάφοροι φορείς, ανεξαρτήτως κλίμακας. Η μεταβλητή αυτή περιλαμβάνει στοιχεία όπως ο πληθωρισμός, το διαθέσιμο εισόδημα, τα επιτόκια και τα επίπεδα ανεργίας, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν βαθιά το επιχειρηματικό περιβάλλον και να επηρεάσουν τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης (Δεμέναγα,2018).

#### S → ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Αυτό περιλαμβάνει δυνάμεις που αντανakλούν μια συλλογή αξιών, τόσο κοινωνικών όσο και οικονομικών, καθώς και κοινωνικών και ηθικών κανόνων και ιδανικών, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αξιολογούν συστηματικά αυτά τα χαρακτηριστικά και να προσαρμόζουν ανάλογα τις στρατηγικές τους για να κερδίσουν την αποδοχή του κοινωνικού συνόλου. Ορισμένα από αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν τις αλλαγές στον τρόπο ζωής των ανθρώπων, τα κοινωνικά χαρακτηριστικά της εταιρείας και των εργαζομένων της, την εταιρική κοινωνική ευθύνη, την ισότητα στο χώρο εργασίας, τις προσδοκίες σταδιοδρομίας, τις εξελισσόμενες συνθήκες εργασίας, την οικογενειακή δυναμική και το μορφωτικό επίπεδο. Η ενδεδειγμένη ανάλυση του κοινωνικοπολιτισμικού περιβάλλοντος

από μια εταιρεία μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (Δεμέναγα,2018).

## T $\longrightarrow$ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Αυτό περιλαμβάνει παράγοντες που σχετίζονται με την κατάσταση της τεχνολογίας και τις τρέχουσες τεχνολογικές τάσεις σε μια αγορά. Δεδομένης της συνεχούς εξέλιξης της τεχνολογίας, μπορεί να παρουσιάσει ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που έχουν ενσωματωθεί και επενδύσει στις τεχνολογικές εξελίξεις για να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Ωστόσο, αποτελεί επίσης απειλή για τις επιχειρήσεις που απέτυχαν να προσαρμοστούν στο ολόένα και πιο πολύπλοκο τεχνολογικό τοπίο και κατά συνέπεια αγωνίζονται να επιβιώσουν. Συγκεκριμένα παραδείγματα τέτοιων δυνάμεων μπορεί να περιλαμβάνουν την εξέλιξη του Διαδικτύου, τις βελτιωμένες δυνατότητες επεξεργασίας δεδομένων κ.α. (Δεμέναγα,2018).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

### 2.1. Έννοια εφοδιαστικής αλυσίδας

Η αλυσίδα εφοδιασμού είναι ένα δίκτυο που περιλαμβάνει όλο το εύρος των καθηκόντων και των διαδικασιών που σχετίζονται με τη δημιουργία και την παράδοση αγαθών και υπηρεσιών. Η διαδικασία ξεκινάει από τον αρχικό σχεδιασμό του αγαθού, στη συνέχεια την παραγωγή μέχρι τη διανομή και τέλος την υποστήριξη των πελατών, ώστε να ικανοποιείται πλήρως ο πελάτης. Οι αλυσίδες εφοδιασμού συνεργάζονται με διάφορους οργανισμούς για να ρυθμίζουν, να επιβλέπουν και να ενισχύουν τη διακίνηση υλικών από τους προμηθευτές στους τελικούς χρήστες. Ένα δίκτυο μπορεί να περιλαμβάνει προμηθευτές, μεσάζοντες αποθήκες, εταιρείες παροχής υπηρεσιών Third Party Logistics (3PL), κέντρα διανομής και πελάτες (Γιαννακούλης,2020).

Σύμφωνα με τον Mentzer είναι : «Ο συστηματικός, στρατηγικός συντονισμός μεταξύ των παραδοσιακών επιχειρηματικών λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση και μεταξύ συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, με σκοπό τη βελτίωση της μακροπρόθεσμης απόδοσης των επιμέρους εταιρειών και της εφοδιαστικής αλυσίδας ως σύνολο» (Γιαννακούλης,2020).

Ενώ σύμφωνα με τον Goetschalckx είναι : «Ένα ολοκληρωμένο δίκτυο πόρων και διαδικασιών που αφορούν στην προμήθεια πρώτων υλών, τη μεταποίησή τους σε ενδιάμεσα και τελικά προϊόντα και τη διανομή των προϊόντων στους τελικούς καταναλωτές. Οι προμηθευτές, οι εγκαταστάσεις παραγωγής, οι χονδρέμποροι, οι διαμεταφορείς (forwarders), οι πάροχοι υπηρεσιών logistics προς τρίτους (3PL) και οι μεταφορείς αποτελούν κρίκους της αλυσίδας εφοδιασμού και συνδέονται μεταξύ τους με ροές υλικών και πληροφοριών, καθώς και με χρηματικές ροές» (Γιαννακούλης,2020).

## 2.2. Ο σκοπός της εφοδιαστικής αλυσίδας

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνει το συντονισμό και την ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων προγραμματισμού, προμηθειών, παραγωγής, αποθήκευσης, μεταφοράς και πωλήσεων εντός και μεταξύ των εταιρειών. Ο κύριος στόχος της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η ενίσχυση της συνολικής κερδοφορίας με την άμεση ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και με την παροχή προϊόντων με υψηλή προστιθέμενη αξία και ανταγωνιστικές τιμές. Γενικά, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας επικεντρώνεται στην ολοκλήρωση και την εποπτεία κρίσιμων επιχειρηματικών διαδικασιών σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα και όχι απλώς στην ολοκλήρωση διαδικασιών σε διάφορα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας (Μπούρα,2013).

Κάποια από τα πλεονεκτήματα από της εφαρμογής της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι :

- τη μείωση του κόστους
- τη βελτίωση της διαχείρισης των πόρων

- τον καλύτερο συγχρονισμό της παραγωγής και της διανομής
- τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες (Μπούρα,2013).

Η αποτελεσματική διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού συνδέεται άμεσα με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν συνεχώς να ξεπερνούν τους ανταγωνιστές τους, παρέχοντας προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες γρήγορα και αποδοτικά, οι διευθυντές αναγνωρίζουν τη σημασία των συνεργατικών προσπαθειών εντός της εταιρείας, σε συνδυασμό με την αποτελεσματική αξιοποίηση των αλυσίδων εφοδιασμού. Δεδομένης αυτής της προοπτικής, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας απαιτεί την τήρηση μιας σειράς αρχών που ανέρχονται συνολικά σε οχτώ και είναι οι εξής (Μπούρα,2013):

1. Τμηματοποίηση των πελατών με βάση τις απαιτήσεις υπηρεσιών
2. Διαμόρφωση του δικτύου διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας
3. Η υιοθέτηση μιας προσέγγισης στη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού, που συχνά αναφέρεται ως "μονολιθική" προσέγγιση, εμποδίζει την επιτυχή εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών για την αλυσίδα εφοδιασμού.
4. Έμφαση στην ανταπόκριση στα σήματα της αγοράς και προώθηση του προληπτικού σχεδιασμού
5. Ενίσχυση της διαφοροποίησης των προϊόντων για την ευθυγράμμιση με τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Πρέπει να ενσωματώσουν τη διαφοροποίηση των προϊόντων στη διαδικασία παραγωγής για να ανταποκρίνονται καλύτερα στη ζήτηση των καταναλωτών.
6. Η στρατηγική διαχείριση των προμηθειών.
7. Καθιέρωση μιας ολοκληρωμένης τεχνολογικής στρατηγικής για την αλυσίδα εφοδιασμού.
8. Εφαρμογή ολιστικών προσεγγίσεων μέτρησης της απόδοσης (Μπούρα,2013).

### 2.3. Βασικές αρχές

1. Οι εταιρίες κατηγοριοποιούν τους πελάτες τους με γνώμονα τον κλάδο, τις προτιμήσεις του προϊόντος, παρέχοντας ένα ομοιόμορφο επίπεδο υπηρεσιών σε κάθε κατηγορία. Αντίθετα η αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας κατηγοριοποιεί τους

πελάτες με βάση τις απαιτήσεις τους σε υπηρεσίες, τις οποίες προσαρμόζει ώστε να ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες (Γιαννακούλης,2020).

2. Ο σχεδιασμός του δικτύου διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού περιλαμβάνει την ιεράρχηση των αναγκών και της δυνητικής κερδοφορίας που συνδέονται με την εξυπηρέτηση των επιμέρους απαιτήσεων των πελατών. Η παραδοσιακή προσέγγιση της εφαρμογής ενός άκαμπτου, ανελαστικού συστήματος διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού εμποδίζει την επιτυχή εκτέλεση αποτελεσματικών στρατηγικών για την αλυσίδα εφοδιασμού. (Γιαννακούλης,2020).
3. Η εστίαση της προσοχής στη ζήτηση και στον κατάλληλο σχεδιασμό είναι απαραίτητος. Ο σχεδιασμός πωλήσεων και δραστηριοτήτων θα πρέπει να καλύπτει το σύνολο της αλυσίδας εφοδιασμού, εντοπίζοντας τις αλλαγές στη ζήτηση προϊόντων, το marketing κ.α. Αυτή η ολοκληρωμένη προσέγγιση οδηγεί σε πιο συνεπείς προβλέψεις και την πιο αποτελεσματική διαχείριση των πόρων της αποθήκης (Γιαννακούλης,2020).
4. Οι σύγχρονες εταιρίες δεν μπορούν να βασίζονται στην αποθήκευση μεγάλων αποθεμάτων ώστε να αντιμετωπίσουν πιθανά λάθη. Αντίθετα πρέπει να προσαρμοστούν ενσωματώνοντας τη διαφοροποίηση των προϊόντων στην παραγωγική διαδικασία για να ευθυγραμμιστεί καλύτερα η ζήτηση με τις προτιμήσεις των καταναλωτών (Γιαννακούλης,2020).
5. Η στρατηγική διαχείριση των προμηθειών περιλαμβάνει την ενίσχυση των σχέσεων με τους προμηθευτές και τη μείωση του συνολικού κόστους απόκτησης πρώτων υλών και υπηρεσιών. Αντί να εστιάζει αποκλειστικά στην εξασφάλιση της χαμηλότερης τιμής μέσω της προσφοράς προμηθευτών, η πρωτοποριακή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνει τη διεύρυνση των σχέσεων με τους προμηθευτές. Η αποδοχή της κατανομής των κερδών αναδεικνύεται ως η σύγχρονη και αποτελεσματική προσέγγιση για τη στρατηγική διαχείριση των προμηθειών (Γιαννακούλης,2020).
6. Η δημιουργία μιας επεκτατικής στρατηγικής τεχνολογίας εφοδιαστικής αλυσίδας είναι απαραίτητη, για να βοηθάει στη λήψη αποφάσεων και να προσφέρει μια διαφανή

επισκόπηση στην ροή των προϊόντων, των υπηρεσιών και των πληροφοριών (Γιαννακούλης,2020).

7. Η εφαρμογή των αποτελεσματικών τεχνικών μέτρησης της απόδοσης στην αλυσίδα εφοδιασμού περιλαμβάνει την ενσωμάτωση μεθόδων μέτρησης και και δεικτών που σχετίζονται με τα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών (Γιαννακούλης,2020).

## 2.4. Κίνδυνοι στην εφοδιαστική αλυσίδα

Οι κίνδυνοι που προτρέχουν σε μια εφοδιαστική αλυσίδα είναι είτε εσωτερικοί όπως αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό είτε εξωτερικοί όπως περιβαλλοντικοί κίνδυνοι. Μια λάθος κατανόηση ενός κινδύνου μπορεί να προκαλέσει ζημιές στον επιχειρηματικό όμιλο σε θέματα όπως είναι οι δαπάνες ή η αξία της εμπορικής επωνυμίας. Κάθε κατηγορία κινδύνων αποδίδεται σε διάφορες πηγές (Τζιώρα,2018).

Οι βασικότερες μορφές κινδύνου που μπορεί να αντιμετωπίσουν οι εφοδιαστικές αλυσίδες είναι:

- Πολιτικές αλλαγές που οδηγούν σε αστάθεια και μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά το διεθνές εμπόριο.
- Οικονομικοί κίνδυνοι που συνδέονται με τις διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών.
- Τα καιρικά φαινόμενα που μπορεί να επηρεάσουν τις μεταφορές σε παγκόσμιο επίπεδο.
- Περιβαλλοντικοί κίνδυνοι με φυσικές καταστροφές (π.χ. σεισμοί) και ανθρωπογενείς καταστροφές (π.χ. πείνα).
- Διαδικτυακές απειλές .
- Λαθρεμπόριο ναρκωτικών που πραγματοποιείται μέσω πλοίων.
- Διαμαρτυρίες και απεργίες.
- Αξιοπιστία των προμηθευτών.
- Κίνδυνοι προγραμματισμού.
- Ανθρώπινη συμπεριφορά.
- Κίνδυνος απώλειας φορτίου κατά τη μεταφορά τους.



Πρόσθετες κατηγορίες πηγών κινδύνου που προσδιορίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία περιλαμβάνουν την κλιματική αλλαγή, την αστικοποίηση, τις διεθνείς οικονομικές και χρηματοπιστωτικές διαταραχές και την επιρροή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Είναι ουσιώδες να σημειωθεί ότι καθώς οι αλυσίδες εφοδιασμού γίνονται πιο σύνθετες και πολύπλευρες, γίνονται ευάλωτες σε μεγαλύτερη ποικιλία κινδύνων, οι οποίοι θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μικρή ή σημαντική ζημία για μια εταιρεία, ακόμη και αν δεν αποτελεί μέρος ενός ολοκληρωμένου δικτύου εφοδιασμού (Τζιώρα,2018).

## 2.5. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η αποτελεσματική διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού είναι ζωτικής σημασίας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με καλύτερα logistics και διαχείριση μπορεί να δημιουργηθεί μια περισσότερο πλεονεκτική θέση ενάντια των ανταγωνιστών σε ότι αφορά τους καταναλωτές. Με τις επιχειρήσεις να προσπαθούν να διανέμουν τις προσφορές τους άμεσα και με μειωμένο κόστος σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές, οι διευθυντές αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα της συνεργασίας εντός της εταιρείας και της αποτελεσματικής αξιοποίησης των αλυσίδων εφοδιασμού. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνει συντονισμένες προσπάθειες για την παράδοση των προϊόντων στην αγορά και τη διασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών. Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας ενσωματώνει διάφορες επιχειρησιακές πτυχές όπως η κατασκευή και η μεταφορά. Η αποτελεσματικότητα ενός τέτοιου προγράμματος εξαρτάται από την ικανότητά του να συγχρονίζει και να ενοποιεί τις λειτουργίες σε μια ενιαία διαδικασία, συνδέοντας όλους τους εμπλεκόμενους στην αλυσίδα. Η επιτυχημένη δραστηριότητα στην αγορά μπορεί να αποδοθεί σε διάφορους παράγοντες, αλλά ένα θεμελιώδες μοντέλο περιστρέφεται γύρω από τη σχέση μεταξύ της εταιρείας, των καταναλωτών και των ανταγωνιστών, που συχνά αναφέρονται ως τα "τρία C", Company(Επιχείρηση), Consumers(Καταναλωτές), Competitors(Ανταγωνιστές).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει κυρίως από την ικανότητα μιας εταιρείας να διακρίνεται ευνοϊκά στα μάτια των καταναλωτών σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Επιπλέον, μπορεί επίσης να προέρχεται από την ικανότητα να λειτουργεί με χαμηλότερο κόστος, οδηγώντας σε αυξημένη κερδοφορία (Christopher,2017).



Σχήμα 2.1.: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η εμπορική επιτυχία εξαρτάται είτε από την κατοχή πλεονεκτήματος κόστους, είτε από το πλεονέκτημα αξίας, ή ιδανικά και από τα δύο. Ουσιαστικά, ο πιο κερδοφόρος ανταγωνιστής σε οποιονδήποτε κλάδο είναι συνήθως αυτός που είτε ελαχιστοποιεί τα έξοδα παραγωγής είτε παρέχει ένα προϊόν με την υψηλότερη αντιληπτή μοναδική αξία. Συνοπτικά οι επιτυχημένες εταιρείες υπερέχουν είτε στην αποδοτικότητα του κόστους, είτε στην παροχή διαφοροποίησης αξίας. Το πλεονέκτημα κόστους συνεπάγεται τη διατήρηση χαμηλότερων λειτουργικών εξόδων, ενώ το πλεονέκτημα αξίας περιλαμβάνει τη θετική διαφοροποίηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές. (Τσιλινγκίρη,2019)

Ακόμα παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να δημιουργήσουν αξία για τους αγοραστές των προϊόντων μιας επιχείρησης είναι οι δραστηριότητες αξίας, η καινοτομία και ο χρόνος.

Τα χαρακτηριστικά του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι :

1. Να βασίζεται στις ανάγκες των καταναλωτών αφού μεγαλύτερη αξία δίνουν οι επιχειρήσεις στους καταναλωτές απ' ότι στους ανταγωνιστές.
2. Αποτελεί τη βάση για συνεχόμενη βελτίωση.
3. Συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία της επιχείρησης.
4. Συγγεί τους μοναδικούς πόρους του οργανισμού με τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος.
5. Κατευθύνει ολόκληρο τον οργανισμό.

Πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



Πίνακας 2.2. Αγορά-Στόχος  
(Αραμπατζής,2009)

## 2.6. Αντίστροφη Εφοδιαστική Αλυσίδα

### 2.6.1. Ορισμός

Η δημιουργία μιας αντίστροφης αλυσίδας εφοδιασμού (Reserve Logistics) αποσκοπεί στην ανάκτηση προϊόντων και συσκευασιών μετά τη χρήση, με σκοπό την αποφυγή της σπατάλης πολύτιμων υλικών και τη μείωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος. Στοχεύει επίσης στην προώθηση φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων με μειωμένα απόβλητα και μη ανακυκλώσιμα υλικά, δίνοντας έμφαση στα ανακυκλώσιμα συστατικά. Επικεντρώνεται στην αποτελεσματική διαχείριση των διαδικασιών επιστροφής, αποθήκευσης και μεταφοράς προς όφελος των οικονομιών των νοικοκυριών, του περιβάλλοντος και της συνολικής ποιότητας ζωής. (Μπούρα,2013)

Οι επιχειρήσεις παρακινούνται να εφαρμόσουν διαδικασίες αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας λόγω της συνεχούς ανάπτυξης της τεχνολογίας που διευκολύνει τον επανασχεδιασμό των προϊόντων και οδηγεί σε μικρότερη διάρκεια ζωής. Επίσης λόγω της νομοθεσίας που επιβάλλει αυστηρά μέτρα για τη διασφάλιση της προστασίας του περιβάλλοντος, υποχρεώνοντας τις επιχειρήσεις να συμμορφώνονται με τους κανόνες. Η πιο κρίσιμη πτυχή της αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ο χειρισμός των επιστροφών προϊόντων από τους τελικούς καταναλωτές πίσω στις επιχειρήσεις. Ο πρωταρχικός λόγος για τη δημιουργία της είναι η διευκόλυνση της διαδικασίας επιστροφής από τους πελάτες στις επιχειρήσεις. Μια επιστροφή προϊόντος συμβαίνει όταν ένας πελάτης, είτε λόγω δυσαρέσκειας με το προϊόν, είτε επειδή έλαβε λάθος προϊόν, είτε επειδή αυτό δεν έφτασε σε αυτόν, επιθυμεί να το επιστρέψει χωρίς απαραίτητα να ακυρώσει την παραγγελία. Αυτή η διαδικασία επιστροφής περιλαμβάνει την αποστολή του προϊόντος πίσω στην επιχείρηση. Είναι σημαντικό ότι οι επιστροφές προϊόντων πραγματοποιούνται μετά την παραλαβή της παραγγελίας από τον πελάτη, σηματοδοτώντας την ολοκλήρωση ενός κύκλου εντός της αλυσίδας εφοδιασμού. Μια πρόκληση προκύπτει όταν οι τελικοί καταναλωτές χρειάζονται συνήθως σημαντικό χρόνο για να ανακαλύψουν αν τα προϊόντα που έχουν παραγγείλει είναι ελαττωματικά. Σε τέτοιες περιπτώσεις, εάν υπάρχει σημαντική καθυστέρηση μεταξύ της παραλαβής του προϊόντος και της ανακάλυψης του ελαττώματος, η εταιρεία βρίσκεται αντιμέτωπη με ένα δίλημμα σχετικά με το αν πρέπει να δεχθεί επιστροφές. Η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει μεταξύ δύο επιλογών: είτε να δεχθεί όλα τα επιστρεφόμενα προϊόντα είτε να αρνηθεί και να δεχθεί μόνο το ελαττωματικό προϊόν. Για την επίτευξη των στόχων της αντίστροφης αλυσίδας εφοδιασμού, οι

εταιρείες χρησιμοποιούν δύο στρατηγικές. Η στρατηγική της ανάκλησης των ήδη διατεθειμένων στην αγορά ελαττωματικών προϊόντων και της συλλογής των υποπροϊόντων από άλλους σταθμούς όπως οι αποθήκες (Μπούρα,2013).



Σχήμα 2.3.: Logistics Αντίστροφη Εφοδιαστική Αλυσίδα

### 2.6.2. Χαρακτηριστικά

Τα χαρακτηριστικά της αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας εφοδιασμού είναι τα εξής: (Μπούρα,2013)

- Αβεβαιότητα σχετικά με το χρόνο και την ποσότητα των προϊόντων που επιστρέφονται.
- Η ανάγκη διαχείρισης των επιστροφών με ταυτόχρονη διατήρηση της ισορροπίας με τη ζήτηση.
- Η ανάγκη αποσυναρμολόγησης, επιθεώρησης και κατηγοριοποίησης των επιστρεφόμενων προϊόντων.
- Η αβεβαιότητα σχετικά με την ποιότητα των ανακτημένων υλικών.
- Η απαίτηση για τη δημιουργία ενός δικτύου αντίστροφης εφοδιαστικής.

- Αποτελεί μια συνεχή και αναπόσπαστη διαδικασία στο πλαίσιο της στρατηγικής μιας εταιρείας.
- Ευθυγραμμίζεται με την περιβαλλοντική πολιτική της εταιρείας και μπορεί να χρησιμεύσει ως ισχυρό εργαλείο μάρκετινγκ.
- Καθοδηγείται από τα κίνητρα των καταναλωτών και τους καθιερωμένους κανονισμούς.  
(Μπούρα,2013)

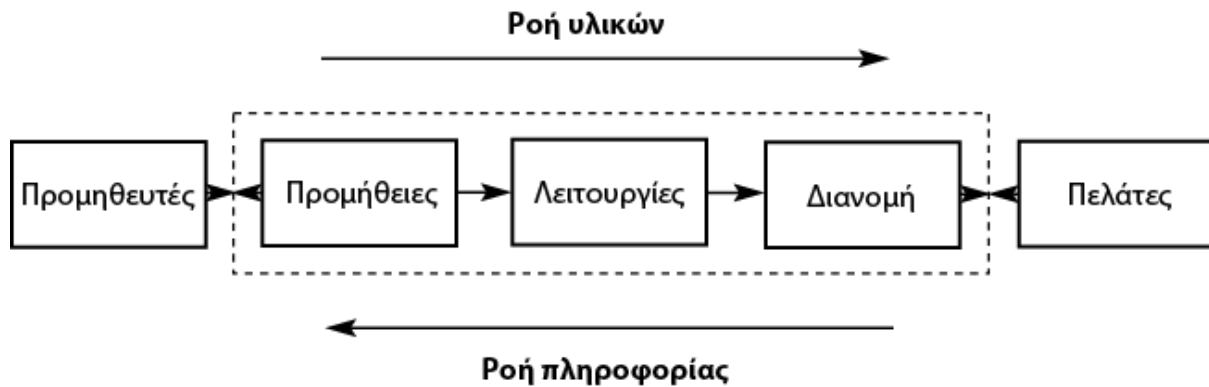
## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : LOGISTICS ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ**

### **3.1. Ορισμός Logistics**

Τα logistics αποτελούν μια κρίσιμη πτυχή στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και περιλαμβάνουν μια ολόκληρη γκάμα με τις διαδικασίες σχεδιασμού, υλοποίησης, αποθήκευσης αγαθών και ελέγχου σε όλο το επιχειρηματικό πεδίο, από το σημείο προέλευσης έως το σημείο κατανάλωσης. Τα logistics επηρεάζουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό το κόστος και την ποιότητα των προϊόντων, παρέχοντας ταυτόχρονα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς. Τα βασικά τους στοιχεία είναι η διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός, στοχεύοντας στην κερδοφορία της επιχείρησης με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος, και εξασφαλίζοντας τη διαθεσιμότητα των προϊόντων. Η εφοδιαστική αλυσίδα συνδέεται εμφανώς με τα logistics αφού αυτά είναι η απάντηση στο πώς πρέπει να οργανωθούν οι διαδικασίες.  
(Σαρτζετάκη,2013)

## 3.2. Βασικές Λειτουργίες

Οι βασικές λειτουργίες των logistics είναι οι εξής:(Christopher,2017)



Σχήμα 3.1.: Βασικές Λειτουργίες των Logistics

- Αγορές-προμήθειες

Η έννοια αυτή αφορά την προμήθεια αγαθών και προϊόντων από εξωτερικές πηγές όπως είναι οι προμηθευτές, για να χρησιμοποιηθούν στο τελικό προϊόν. Τα αγαθά αυτά περιλαμβάνουν στοιχεία όπως οι πρώτες ύλες, η συσκευασία, τα καύσιμα κτλ. Πέρα από την τιμολόγηση που παίζει βασικό ρόλο, εξίσου σημαντική είναι και η συνεργασία μεταξύ των προμηθευτών, της βιομηχανίας και των αγοραστών (Σαρτζετάκη,2013).

- Διαχείριση αποθεμάτων

Τα αποθέματα διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διασφάλιση της αποδοτικής λειτουργίας της παραγωγικής διαδικασίας μιας επιχείρησης. Η διατήρησή τους είναι απαραίτητη για την άμεση αντιμετώπιση των διακυμάνσεων της ζήτησης. Ο στόχος της διαχείρισης των αποθεμάτων είναι η διατήρηση ενός βέλτιστου επιπέδου αποθεμάτων που να είναι ευθυγραμμισμένος με τη ζήτηση και την αποτροπή των υπερβολικών αποθεμάτων με αποτέλεσμα την ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους (Σαρτζετάκη,2013).

- Μεταφορά

Η καλύτερη μέθοδος μεταφοράς απαιτεί και την επιλογή του κατάλληλου τρόπου μεταφοράς, δίνοντας έμφαση στην αποδοτικότητα του χρόνου ώστε να διασφαλιστεί ότι τα προϊόντα θα παραδίδονται χωρίς καθυστερήσεις και όταν τα χρειάζεται ο εκάστοτε πελάτης (Σαρτζετάκη,2013).

- Αποθήκευση

Ο σκοπός της δημιουργίας των αποθηκευτικών εγκαταστάσεων είναι η διατήρηση μιας τυπικής ροής προϊόντων. Οι αποθήκες χρησιμεύουν ως ασφαλείς χώροι για να προστατεύονται τα προϊόντα από τις καιρικές συνθήκες, την κλοπή και άλλους κινδύνους, μέχρι την παραγωγή τους (Σαρτζετάκη,2013).

- Διανομή

Η διανομή περιλαμβάνει τη μετακίνηση προϊόντων από τις αποθήκες της εταιρίας στους πελάτες, η διαφορά της με τη μεταφορά είναι ότι η δεύτερη περιλαμβάνει τη διακίνηση μεγάλων ποσοτήτων σε λίγους πελάτες, ενώ η διανομή μικρότερων ποσοτήτων σε μεγάλο αριθμό πελατών (Σαρτζετάκη,2013).

- Πληροφόρηση

Η εξέλιξη της τεχνολογίας επιτρέπει την εύκολη επικοινωνία μεταξύ απομακρυσμένων εγκαταστάσεων και τη δημιουργία βάσεων δεδομένων για την καταγραφή και τη διαχείριση των αποθεμάτων και των διανομών (Σαρτζετάκη,2013).



### 3.3. Logistics στην Ελλάδα

Τα logistics στην Ελλάδα αντιμετώπιζαν προκλήσεις λόγω διάφορων παραγόντων όπως οι γεωγραφικοί περιορισμοί. Η ανάπτυξη των πρακτικών των logistics ήρθε με καθυστέρηση στην Ελλάδα σε σύγκριση με άλλες χώρες και για την ακρίβεια η υιοθέτηση των ολοκληρωμένων logistics έμεινε πίσω όπως και άλλες σύγχρονες επιστήμες. Ωστόσο τα τελευταία χρόνια έχουν καταβληθεί αρκετές προσπάθειες για τη βελτίωση των υποδομών και τον εξορθολογισμό των διαδικασιών. Η ελληνική κυβέρνηση καθώς και ο ιδιωτικός τομέας άρχισαν να αναγνωρίζουν τη σημασία των αποτελεσματικών logistics για την ανάπτυξη της οικονομίας και την ανταγωνιστικότητα με στόχο τον εκσυγχρονισμό των logistics της χώρας. Τα στοιχεία που συνέβαλαν στην άνοδο του κλάδου των logistics στην Ελλάδα είναι (Σαρτζετάκη,2013).

- Οι πολυεθνικές εταιρίες άρχισαν να διεισδύουν στην Ελλάδα, ενσωματώνοντας ρόλους logistics στις οργανωτικές τους δομές.
- Η ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων υιοθετώντας αρχές και διαδικασίες logistics.
- Η εξέλιξη των παροχών υπηρεσιών τρίτων, παράλληλα με μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς με στόχο την προώθηση των εφαρμογών της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Η εμφάνιση εταιριών πληροφορικής που ειδικεύονται σε ολοκληρωμένα συστήματα logistics.

Σχετικά με το ρόλο του κράτους υπάρχει η ανάγκη για την επικαιροποίηση του νομικού και του κανονιστικού πλαισίου, ώστε να μειωθεί η γραφειοκρατία και να δημιουργηθεί ένα περισσότερο ευνοϊκό περιβάλλον για επενδύσεις στα logistics. Επιπλέον θα βοηθούσαν και οι επενδύσεις σε υποδομές όπως τα λιμάνια και οι δρόμοι που θεωρούνται απαραίτητες για την ενίσχυση της εφοδιαστικής αλυσίδας και την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης (Σαρτζετάκη,2013).

### 3.4. Διαφορά μεταξύ logistics και εφοδιαστικής αλυσίδας

Συχνά επικρατεί σύγχυση σε ότι αφορά το περιεχόμενο και τη σχέση μεταξύ της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και των logistics, η οποία επηρεάζεται από τις προοπτικές και τα συμφέροντα των εμπλεκόμενων. Πολλοί θεωρούν την εφοδιαστική αλυσίδα και τα logistics ως συνώνυμους όρους και δεν διακρίνουν κάποια διαφορά ανάμεσά τους. Από την άλλη κάποιοι θεωρούν ότι τα logistics αποτελούν τμήμα της αλυσίδας εφοδιασμού (Σαρτζετάκη,2013).

Τα logistics αναφέρονται στο σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον συντονισμό της διακίνησης και της αποθήκευσης αγαθών και πληροφοριών από το σημείο προέλευσης έως το σημείο κατανάλωσης. Περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η μεταφορά, η αποθήκευση, η διαχείριση αποθεμάτων και η διανομή που στοχεύει στην αποτελεσματικότητα και την κάλυψη των απαιτήσεων των πελατών (Σαρτζετάκη,2013).

Η εφοδιαστική αλυσίδα αναφέρεται στο διασυνδεδεμένο δίκτυο δραστηριοτήτων και διαδικασιών που εμπλέκονται στη μεταφορά των αγαθών από τους προμηθευτές στους πελάτες. Περιλαμβάνει προμηθευτές, κατασκευαστές, αποθήκες, κέντρα διανομής και δραστηριότητες που αποτελούν μέρος της διαδικασίας εφοδιαστικής (Σαρτζετάκη,2013).

Συνοπτικά, τα logistics περιλαμβάνουν τον ευρύτερο κλάδο που ασχολείται με τη διαχείριση της κυκλοφορίας και της αποθήκευσης των αγαθών, ενώ η εφοδιαστική αλυσίδα αναφέρεται στις λεπτομερές δίκτυο και τη σειρά των δραστηριοτήτων εφοδιαστικής και των οντοτήτων που εμπλέκονται σε αυτή τη διαδικασία (Σαρτζετάκη,2013).

### 3.5. Ευθυγράμμιση της εφοδιαστικής αλυσίδας και τους οργανωτικούς στόχους

Η ευθυγράμμιση της εφοδιαστικής αλυσίδας με τους οργανωτικούς στόχους είναι ζωτικής σημασίας για τη συνολική επιτυχία και ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης και περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι οι δραστηριότητες και οι στρατηγικές της συντονίζονται και ενσωματώνονται με τους ευρύτερους στόχους και σκοπούς του οργανισμού. Αυτή η ευθυγράμμιση συμβάλλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, στην υποστήριξη των επιχειρηματικών στόχων και στην αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κάποιες

βασικές πτυχές είναι η στρατηγική ευθυγράμμιση με σαφείς στόχους όπου η στρατηγική πρέπει να αντικατοπτρίζει τη συνολική αποστολή και τους στόχους της εταιρίας και με ολοκληρωμένο σχεδιασμό που βοηθάει στον συγχρονισμό των προσπαθειών.

Ύστερα η λειτουργική αποδοτικότητα με τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας, τη σωστή χρήση της τεχνολογίας και την ανάλυση δεδομένων σε πραγματικό χρόνο. Έπειτα είναι η εστίαση στην ικανοποίηση των πελατών που περιλαμβάνει την έγκαιρη παράδοση, την υψηλή ποιότητα προϊόντων κ.ά. και η διαχείριση ζήτησης. Ακόμα είναι η βιωσιμότητα που περιλαμβάνει τη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα και την υιοθέτηση πρακτικών πράσινων logistics και η ηθική όπου διασφαλίζεται ότι οι πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και τα ηθικά πρότυπα.

Ακόμα μια βασική πτυχή είναι η οικονομική απόδοση .

*Διαχείριση κόστους* - οι αποτελεσματικές λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας συμβάλλουν σε καλύτερες οικονομικές επιδόσεις μειώνοντας το κόστος.

*Απόδοση επένδυσης* - η στρατηγική ευθυγράμμιση διασφαλίζει ότι οι επενδύσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα είναι σύμφωνες με τους οργανωτικούς στόχους, παρέχοντας σαφή απόδοση της επένδυσης και υποστηρίζοντας τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη.

Συνεχής βελτίωση.

*Μετρήσεις απόδοσης* - η καθιέρωση βασικών δεικτών απόδοσης KPI που ευθυγραμμίζονται με τους οργανωτικούς στόχους επιτρέπει τη συνεχή παρακολούθηση και τη βελτίωση των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η τακτική ανατροφοδότηση από πελάτες, προμηθευτές και εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη βοηθά στον εντοπισμό περιοχών προς βελτίωση και διασφαλίζει ότι η αλυσίδα εφοδιασμού παραμένει ευέλικτη και ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες.

Συνοπτικά, η ευθυγράμμιση της εφοδιαστικής αλυσίδας με τους οργανωτικούς στόχους περιλαμβάνει μια ολιστική προσέγγιση που ενσωματώνει στρατηγικό σχεδιασμό, λειτουργική αποτελεσματικότητα, εστίαση στον πελάτη, διαχείριση κινδύνου, βιωσιμότητα, οικονομική απόδοση και συνεχή βελτίωση. Αυτή η ευθυγράμμιση διασφαλίζει ότι η εφοδιαστική αλυσίδα όχι μόνο υποστηρίζει αλλά και ενισχύει τους γενικούς στόχους του οργανισμού.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ**

### **4.1. Τύποι αποθέματος**

Οι βασικές κατηγορίες αποθεμάτων είναι 4 κυκλικά αποθέματα, αποθέματα ασφαλείας, αποθέματα αναμονής, αποθέματα σε κίνηση.

#### **Κυκλικό απόθεμα**

Είναι το τμήμα του συνολικού αποθέματος του οποίου η ποσότητα σχετίζεται άμεσα με την ποσότητα της παραγγελίας. Το διάστημα μεταξύ δύο παραγγελιών επηρεάζει άμεσα το πόσο κυκλικό απόθεμα απαιτείται. Για παράδειγμα, το μέσο μέγεθος του κυκλικού αποθέματος θα πρέπει να αντιστοιχεί στη ζήτηση για εννέα ημέρες, εάν μια παραγγελία επαναλαμβάνεται κάθε εννέα ημέρες.

#### **Αποθέματα ασφαλείας**

Οι εταιρείες, από την άλλη πλευρά, φροντίζουν να διατηρούν τα λεγόμενα αποθέματα ασφαλείας, προκειμένου να διασφαλίζουν ότι μπορούν να προμηθεύουν συνεχώς τους καταναλωτές τους και να μην ξεμένουν ποτέ από εμπορεύματα, δεδομένου του απρόβλεπτου της ζήτησης των προϊόντων.

#### **Αποθέματα αναμονής**

Αναφέρεται στα αποθέματα που χρησιμοποιούνται για την κάλυψη της μεταβαλλόμενης ζήτησης κατά τη διάρκεια ενός έτους. Για παράδειγμα, οι εταιρείες πετρελαιοειδών φροντίζουν να διατηρούν αποθέματα καθ' όλη τη διάρκεια των υπόλοιπων μηνών, εν αναμονή της αυξημένης ζήτησης κατά τους χειμερινούς μήνες λόγω της υψηλής ζήτησης.

## Αποθέματα κίνησης

Σε μια τεράστια αλυσίδα εφοδιασμού, τα αποθέματα δεν είναι στάσιμα μέσα στις αποθήκες-αντίθετα, μετακινούνται συνεχώς μεταξύ διαφόρων σημείων ροής υλικών και προϋπαρχουσών παραγγελιών που ο καταναλωτής δεν έχει ακόμη εγκαταλείψει.

## 4.2. Τα είδη των αποθηκών, οι βασικές λειτουργίες-τα βασικά προβλήματα

Τα είδη των αποθηκών:

Αποθήκευση *Cross-docking*:

- Η αποθήκη παίζει το ρόλο του κέντρου διανομής και μίξης προϊόντων.
- Τα προϊόντα φθάνουν σε μεγάλες ποσότητες και αμέσως κατακερματίζονται σε μικρότερες, αναμειγνύονται με άλλα προϊόντα και δημιουργούνται οι παραγγελίες των πελατών .
- Η παραγγελία περιέχει διάφορα προϊόντα σε μικρότερες συσκευασίες που αποστέλλονται άμεσα στους πελάτες.

Αποθήκευση στο χώρο ενός *3PL* συνεργάτη:

- Πολλές εταιρίες επιλέγουν τη χρήση εξωτερικού συνεργάτη (3PL).
- Η 3PL εταιρία αναλαμβάνει τη φύλαξη και τη διανομή των προϊόντων για λογαριασμό της τρίτης εταιρίας.

Αποθήκευση σε *μισθωμένη ή ιδιόκτητη αποθήκη*:

- Πρόκειται για το πιο κλασσικό μοντέλο.
- Η εταιρία διαθέτει μια ιδιόκτητη ή μισθωμένη αποθήκη και αποθηκεύει εκεί τα προϊόντα της, τα οποία και μεταφέρει όπου χρειαστεί.

### Βασικές λειτουργίες της αποθήκης:

- Λήψη προϊόντων: Ξεφόρτωμα, ποιοτικός έλεγχος, τιμολόγια, διαχωρισμός προϊόντων.
- Αποθήκευση: επικόλληση barcode, μεταφορά προϊόντων στο κατάλληλο σημείο.
- Συλλογή, προετοιμασία, συσκευασία: επιλογή προϊόντων για δημιουργία παραγγελίας.
- Αποστολή: μεταφορά των προϊόντων στο σημείο φόρτωσης, δημιουργία παραγγελίας, τιμολόγηση, δελτίο αποστολής, φόρτωση.

### Κόστος βασικών λειτουργιών:

- 10% κόστος παραλαβής.
- 15% κόστος αποθήκευσης.
- 55% κόστος συλλογής.
- 20% κόστος αποστολής.

### Βασικά προβλήματα στην αποθήκη:

- Αδυναμία πρόβλεψης του είδους και της ποσότητας των προϊόντων τα οποία έρχονται για παραλαβή στο άμεσο μέλλον (ASN-Advanced Shipping Notice)
- Αδυναμία γρήγορης ταξινόμησης του είδους της παραλαβής (αγορά, επιστροφή, ενδό-διακίνησης, κατεργασίες από τρίτους κτλ) και ανάλογη επεξεργασία αυτών
- Αδυναμία να επαληθευθεί η ποσότητα των προϊόντων σε αληθινό χρόνο κατά την διάρκεια της παραλαβής τους, σε σχέση με την εντολή αγοράς
- Ανάγκη δημιουργίας και επικόλλησης ετικετών στα προϊόντα που εισέρχονται στην αποθήκη με την υπόδειξη του χώρου αποθήκευσης τους
- ‘Τυφλές’ περίοδοι (blind periods) κατά τις οποίες το κεντρικό σύστημα διαχείρισης της αποθήκης αδυνατεί να γνωρίζει την διαθέσιμες περιοχές για την αποθήκευση των προϊόντων σε παλέτες
- Κίνδυνος να τοποθετηθούν τα προϊόντα σε λάθος χώρο από τους οδηγούς των περονοφόρων, εξαιτίας της αδυναμίας real-time επαλήθευσης της περιοχής αποθήκευσης που αρχικά είχε οριστεί από το κεντρικό σύστημα
- ‘Τυφλές’ περίοδοι (blind periods) κατά τις οποίες οι πληροφορίες καθώς επίσης και η περιοχή που έχει αποθηκευτεί το κάθε προϊόν δεν έχουν καταχωρηθεί στο κεντρικό σύστημα

- Αδυναμία του κεντρικού συστήματος της αποθήκης να παρακολουθεί μόνιμα, πού βρίσκεται ένα συγκεκριμένο προϊόν μέσα στην αποθήκη (κυρίως σε περίπτωση που ένα προϊόν πρέπει να μεταφερθεί σε άλλο αποθηκευτικό χώρο μέσα στην αποθήκη)
- Αδυναμία του κεντρικού συστήματος της αποθήκης να προσφέρει με ακρίβεια πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο στο προσωπικό για τις εργασίες που πρέπει να διεκπεραιωθούν όταν ένα προϊόν πρέπει να ανακληθεί από την αποθήκη και να ετοιμαστεί για παράδοση
- Αδυναμία ακριβής αξιολόγησης της ολικής αξίας αποθηκευμένου προϊόντος στην αποθήκη

#### 4.3. Τα στάδια του προμηθευτικού κύκλου

### ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ



Σχήμα 4.1.: Προμηθευτικός Κύκλος

#### Πρώτο στάδιο προμηθευτικού κύκλου περιγραφή απαίτησης.

Επικεντρώνεται κυρίως στην αναγνώριση, τον χαρακτηρισμό και τον καθορισμό των αναγκών της αγοράς και περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως:

- υποβολή αιτήσεων αγοράς.
- τη δημιουργία προδιαγραφών.
- τη μείωση του κόστους και του χρόνου παράδοσης των αγορών.
- τον οικονομικό προγραμματισμό.

#### Δεύτερο στάδιο πραγματικού κύκλου έρευνα πηγών προμήθειας.

Πρόκειται για τη διερεύνηση και αξιολόγηση πιθανών προμηθευτών και περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως:

- την εύρεση προμηθευτών
- τη συνομιλία με τους προμηθευτές
- αξιολόγηση προμηθευτών
- τη συμμετοχή σε εμπορικές εκθέσεις
- έρευνα σχετικής βιβλιογραφίας.

#### Τρίτο στάδιο προμηθευτικού κύκλου επιλογή και ανάθεση.

Σχετίζεται με την τελική επιλογή του προμηθευτή και τον τρόπο εκτέλεσης της αγοράς, περιλαμβάνοντας βήματα όπως:

- Επιλογή στρατηγικών τιμολόγησης
- καθορισμός προτύπων και διαδικασιών υποβολής προσφορών
- διαπραγματεύσεις
- επιλογή έργων, δημιουργία συμβάσεων και αποστολή εντολών αγοράς

#### Τέταρτο στάδιο προμηθευτικού κύκλου διεκπεραίωση παραγγελίας.

Περιλαμβάνει ενέργειες όπως:

- παρακολούθηση συμβάσεων
- επίσπευση παραγγελιών



- παραλαβή
- αξιολόγηση
- αποθήκευση
- έλεγχος τιμολογίων.

#### 4.4. Οι στόχοι των αστικών διανομών(city logistics), παράγοντες ανάπτυξης και ο ρόλο τους.

City Logistics είναι η διαδικασία εξ ορθολογισμού των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας όλων των ιδιωτικών επιχειρήσεων στις αστικές περιοχές, με έμφαση στις μεταφορές, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη το περιβάλλον, την κυκλοφορία και την κατανάλωση ενέργειας στο πλαίσιο της ευρύτερης οικονομικής δραστηριότητας.

Στόχοι:

- μείωση των επιπτώσεων της αστικής εφοδιαστικής (όπως συμφόρηση, ρύπανση) χωρίς (ή με ελάχιστο) περιορισμό της οικονομικής και κοινωνικής δραστηριότητας.
- Μείωση του αριθμού και του μεγέθους των αστικών εμπορευματικών οχημάτων ή των αστικών φορτηγών
- αύξηση της αποτελεσματικότητας των αστικών εμπορευματικών μετακινήσεων
- μείωση του αριθμού των κενών οχημάτων- παράγοντες ανάπτυξης

Διαρκώς αυξανόμενη “αστικοποίηση” (urbanisation):

- Ο αστικός πληθυσμός στις χώρες του ΟΟΣΑ (OECD) αυξάνεται διαρκώς από 50% το 1950 σε 77% το 2000 και αναμένεται να ξεπεράσει το 85% το 2020!  
Σύγχρονες τάσεις στη Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, όπως:
- Η συγκέντρωση των διαδικασιών παραγωγής, και των σημείων αποθήκευσης και λιανεμπορίου αυξάνουν σημαντικά τις απαιτήσεις μεταφοράς / διανομής.

- Η διατήρηση χαμηλών επιπέδων αποθεμάτων σε συνδυασμό με την απαίτηση έγκαιρων παραδόσεων δημιουργεί έντονες πιέσεις για συχνές, μικρές παραδόσεις από μικρά οχήματα αστικής διανομής (city freighters).
- Η ραγδαία εξάπλωση του ηλεκτρονικού εμπορίου έχει αυξήσει σημαντικά τις απαιτήσεις και το φόρτο του συστήματος μεταφοράς και διανομής.

## Ρόλος

Υποστήριξη της οικονομικής και κοινωνικής κινητικότητας / δραστηριότητας σε αστικές περιοχές:

- Κάτοικοι (προμήθεια καταστημάτων, κατ'οίκον διανομή, συλλογή αποβλήτων / απορριμμάτων)
- Επιχειρήσεις (σύνδεση με προμηθευτές και πελάτες)

Σημαντική συμβολή στην απασχόληση και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των περιοχών που εξυπηρετούν

## Μέρος Β' :CASE STUDY

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : CASE STUDY-Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ PANINI

#### 5.1. Η εταιρία Panini

Τα τελευταία χρόνια ο κλάδος της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει εξελιχθεί ραγδαία αντιμετωπίζοντας τόσο προκλήσεις όσο και ευκαιρίες , λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων , τις μεταβαλλόμενες συμπεριφορές των καταναλωτών και την πανδημία του covid 19. Οι εταιρίες ξεκίνησαν να δίνουν προτεραιότητα στην ανθεκτικότητα καθώς και στη διαχείριση κινδύνων, κάνοντας προγνωστικές αναλύσεις για τις απροσδόκητες καταστάσεις που ίσως επέλθουν. Έχουν γίνει περισσότερο ψηφιακές , ανθεκτικές και εστιάζοντας στη βιωσιμότητα προσαρμόζονται πιο αποτελεσματικά στο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η εταιρία Panini είναι από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες παραγωγής φρέσκων συσκευασμένων σάντουιτς σε όλη την Ελλάδα με μεγάλη ποικιλία προϊόντων και έχει την έδρα της στη Βέροια Ημαθίας.

#### 5.2. Το ιστορικό δημιουργίας της Panini A.E.

Η Panini ξεκίνησε με μια απλή, αλλά καινοτόμα ιδέα , η οποία ήταν η δημιουργία φρέσκων σάντουιτς με τυριά και αλλαντικά κυρίως για κυλικεία. Καθώς η εταιρία μεγάλωνε, εντόπισε μια δεύτερη πολλά υποσχόμενη αγορά – τα στρατόπεδα. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου , τα στρατόπεδα ήταν γεμάτα με κόσμο, γεγονός που οδήγησε σε αύξηση της ζήτησης για βολικές επιλογές φαγητού. Η συγκεκριμένη αγορά έγινε γρήγορα το επίκεντρο της εταιρίας , οδηγώντας την σε πρώιμη επιτυχία.

Το 1990, η Panini AE ξεκίνησε την πρώτη της παραγωγική μονάδα στην Πατρίδα Ημαθίας, ξεκινώντας ως μια μικρή βιοτεχνική μονάδα με μόλις 15 εργαζομένους. Παρά το μέτριο ξεκίνημά της , η εταιρία τροφοδοτήθηκε από πάθος, δημιουργικότητα και σαφές όραμα. Με αυτές τις ιδιότητες, η εταιρία ξεκίνησε να παράγει φρέσκα, υψηλής ποιότητας συσκευασμένα σάντουιτς.

Η επιχείρηση σημείωσε σταθερή ανάπτυξη, καθώς τα προϊόντα της κέρδισαν έλξη στην αγορά. Με τον καιρό, η ζήτηση για τα συσκευασμένα σάντουιτς επεκτάθηκε και οι πωλήσεις άρχισαν να ανεβαίνουν. Η εταιρία γνώρισε εντυπωσιακό ρυθμό ανάπτυξης 25% ετησίως, αντανακλώντας την αυξανόμενη δημοτικότητα των προσφορών της.

### 5.3. Η εξέλιξη της εταιρίας

Καθώς η Panini συνέχισε να εξελίσσεται, έγινε αναγνωρισμένο όνομα στον κλάδο των φρέσκων συσκευασμένων τροφίμων, γνωστή για τη δέσμευσή της στην ποιότητα και την καινοτομία. Αυτή η σταθερή ανάπτυξη έθεσε τα θεμέλια για μια επιτυχημένη και επεκτεινόμενη επιχείρηση τροφίμων.

Μέχρι το 1995, Panini AE είχε κερδίσει σημαντική αναγνώριση για τα προϊόντα της και η αυξανόμενη ζήτηση κατέστησε αναγκαία την περαιτέρω έκταση. Για να καλύψει τις ανάγκες μιας ευρύτερης αγοράς, η εταιρία κατασκεύασε μια νέα, μεγαλύτερη εγκατάσταση 800 τετραγωνικών μέτρων στη Βέροια Ημαθίας. Αυτό το νέο εργοστάσιο παραγωγής επέτρεψε βελτιωμένη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα, υποστηριζόμενη από την απόκτηση προηγμένων μηχανημάτων. Το εργατικό δυναμικό της επεκτάθηκε στους 30 υπαλλήλους αντανακλώντας τη σταθερή ανάπτυξη της εταιρίας.

Βασικός μοχλός αυτής της ανάπτυξης ήταν η αυξανόμενη ζήτηση στην κρύα αγορά, ειδικά για φρέσκα συσκευασμένα σάντουιτς. Για να επωφεληθεί από αυτό, η Panini πραγματοποίησε την πρώτη της σημαντική επένδυση αγοράζοντας 500 ψυγεία, τα οποία διανεμήθηκαν σε καταστήματα λιανικής για να διασφαλίσουν ότι τα προϊόντα τους παρέμειναν φρέσκα και άμεσα διαθέσιμα. Αυτή η στρατηγική επένδυση όχι μόνο ενίσχυσε τη διαθεσιμότητα των σάντουιτς τους αλλά και αύξησε τη συνολική παρουσία στην αγορά. Ως αποτέλεσμα, ο τζίρος της εταιρείας έφτασε στο εντυπωσιακό 1,5 εκατ. ευρώ.

Εκτός από την επέκταση της σειράς σάντουιτς της, η Panini AE λάνσαρε ένα καινοτόμο νέο προϊόν την άνοιξη εκείνης της χρονιάς—το Dolce Croissant 150g. Αυτό ήταν το πρώτο κρουασάν του μεγέθους του που παρουσιάστηκε στην Ελλάδα, σηματοδοτώντας ένα ακόμη ορόσημο για την εταιρεία. Το Dolce Croissant κέρδισε γρήγορα δημοτικότητα λόγω του

μοναδικού μεγέθους και ποιότητάς του, συμβάλλοντας σημαντικά στις πωλήσεις και ενισχύοντας την κερδοφορία της εταιρείας.

Εκείνη την εποχή, η κύρια στρατηγική πωλήσεων της Panini βασιζόταν σε ένα δίκτυο εμπόρων που διένειμαν τα προϊόντα σε σημεία πώλησης, διασφαλίζοντας ότι η αυξανόμενη πελατειακή βάση είχε εύκολη πρόσβαση στα σάντουιτς και τα κρουασάν τους. Αυτό το καλά εδραιωμένο σύστημα διανομής, σε συνδυασμό με την καινοτομία προϊόντων και τις στοχευμένες επενδύσεις, έθεσε την Panini σε συνεχή ανάπτυξη πριν από τις οικονομικές προκλήσεις των τελευταίων ετών.

#### 5.3.1. 2005 και μετά

Το 2005-2006, η Panini A.E. γνώρισε σημαντική ανάπτυξη, γεγονός που οδήγησε στην ανάγκη για μεγαλύτερες και πιο σύγχρονες εγκαταστάσεις. Η εταιρεία προχώρησε σε μια μεγάλη επένδυση, κατασκευάζοντας μια εγκατάσταση 3.000 τετραγωνικών μέτρων στη Βέροια. Αυτή η επέκταση περιλάμβανε νέες γραμμές παραγωγής, μηχανήματα, γραφεία και αποθήκες, θέτοντας τις βάσεις τόσο για διαφοροποίηση προϊόντων όσο και για αυξημένη χωρητικότητα.

Με αυτές τις νέες εγκαταστάσεις, η Panini SA ξεπέρασε την κρύα αγορά και άρχισε να παράγει συσκευασμένα προϊόντα μεγάλης διάρκειας, όπως κρουασάν, κέικ, στρούντελ, μπάρες και τσουρέκια. Αυτή η κίνηση στην αγορά των γλυκών άνοιξε νέες ευκαιρίες και επέτρεψε στην εταιρεία να διευρύνει σημαντικά τη γκάμα των προϊόντων της.

#### 5.4. Πως επηρέασε η οικονομική κρίση την εταιρία

Μέχρι το 2009, η Panini SA είχε αυξήσει τον κύκλο εργασιών της στα 6 εκατ. ευρώ. Ωστόσο, η έναρξη της οικονομικής κρίσης έφερε μια δύσκολη περίοδο. Τα επόμενα τέσσερα χρόνια, οι πωλήσεις μειώθηκαν σταδιακά, οδηγώντας σε οικονομικές προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένων καθυστερήσεων πληρωμών και δυσκολιών στις συναλλαγές. Αντιμέτωπη με αυτά τα εμπόδια, η Panini ανέλαβε αποφασιστικά μέτρα, επανεξετάζοντας το μοντέλο διανομής της.

## 5.5. Νέο σύστημα πωλήσεων και διανομής

Η εταιρεία άρχισε να μεταβαίνει σε ένα αυτοδιαχειριζόμενο σύστημα πωλήσεων και διανομής. Αντί να βασίζεται σε τρίτους διανομείς, η Panini άρχισε να προμηθεύει καταστήματα απευθείας χρησιμοποιώντας το δικό της στόλο φορτηγών. Αρχικά, η εταιρεία λειτουργούσε με μόλις τρία φορτηγά, αλλά ο αριθμός αυτός αυξανόταν σταθερά και μέχρι το 2024, η Panini είχε στόλο 36 φορτηγών. Αυτή η αλλαγή επέτρεψε στην εταιρεία να διατηρήσει καλύτερο έλεγχο στη διανομή των προϊόντων της, κάτι που ήταν ιδιαίτερα σημαντικό για τα είδη μικρής διάρκειας ζωής της, όπως τα σάντουιτς, τα οποία είχαν διάρκεια ζωής μόνο οκτώ ημερών. Αυτό είχε ως συμπέρασμα να έχει από την πρώτη ύλη μέχρι τον καταναλωτή τον έλεγχο . Η εταιρεία επένδυσε επίσης στην εκπαίδευση οδηγών για να εξασφαλίσει υψηλά πρότυπα στην παράδοση και την εξυπηρέτηση των πελατών.

Σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική, η Panini επέκτεινε τη γκάμα προϊόντων της από 30 κωδικούς σε 80 , προσφέροντας μια ευρύτερη ποικιλία προϊόντων για να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς. Από το 2015 και μετά, η ανάπτυξη της Panini εκτοξεύτηκε στα ύψη, με τις πωλήσεις να αυξάνονται κατά 120%. Το εργατικό δυναμικό αυξήθηκε επίσης σημαντικά, φτάνοντας συνολικά τους 138 εργαζομένους. Αυτό περιλάμβανε 65 άτομα στην παραγωγή, 15 σε διοικητικούς ρόλους και 58 σε πωλήσεις, συμπεριλαμβανομένων των οδηγών.

## 5.6. Πιστοποιήσεις υγιεινής και ασφάλειας

Παρά την επιτυχία της, η Panini AE παραμένει επικεντρωμένη αποκλειστικά στην ελληνική αγορά , χωρίς εξαγωγές λόγω της στρατηγικής που ακολουθεί με βάση την ποιότητα κ φρεσκάδα. Η εταιρεία έχει επίσης λάβει βασικές πιστοποιήσεις υγιεινής και ασφάλειας, συμπεριλαμβανομένων των ISO 9001, HACCP και IFS, διασφαλίζοντας τα υψηλότερα πρότυπα παραγωγής και ασφάλειας τροφίμων.

## 5.7. Συνεργασίες

Η εταιρία έχει δημιουργήσει βασικές συνεργασίες με πολλές μεγάλες αλυσίδες λιανικής και καφέ, συμπεριλαμβανομένων των Coffee Island, Mikel, 4all και Bruno, καθώς και με την Jumbo και όλες τις μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα. Τα προϊόντα της εταιρείας είναι επίσης ευρέως διαθέσιμα σε μικρότερα καταστήματα, όπως περίπτερα και μίνι μάρκετ, τα οποία εξυπηρετούν τους αγοραστές.

Τα τελευταία χρόνια, η εστίαση της εταιρείας απομακρύνθηκε από την αρχική της αγορά προμήθειας του στρατού λόγω της μείωσης του αριθμού των στρατιωτών, η οποία οδήγησε σε πτώση του κύκλου εργασιών σε αυτόν τον τομέα. Ως αποτέλεσμα, ο στρατός δεν αποτελεί πλέον βασική αγορά, η οποία έχει πλέον δώσει προτεραιότητα στις συνεργασίες λιανικής και την απευθείας διανομή καταστημάτων.

Με την ισχυρή υποδομή, τη διαφοροποιημένη γκάμα προϊόντων και το αποτελεσματικό δίκτυο διανομής, η Panini AE έχει εδραιώσει τη θέση της ως ηγετικός παίκτης στην ελληνική αγορά τροφίμων.

## 5.8. Οργάνωση και στρατηγική

Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της Panini έγκειται στην κάθετα ολοκληρωμένη οργάνωσή της, η οποία εξασφαλίζει εξαιρετική ταχύτητα και αποτελεσματικότητα από την παραγωγή έως την κατανάλωση. Αυτό το λειτουργικό μοντέλο επιτρέπει στην εταιρεία να διατηρεί αυστηρό έλεγχο σε κάθε βήμα της διαδικασίας, από τη δημιουργία των προϊόντων της έως την παράδοσή τους στα καταστήματα, διασφαλίζοντας φρεσκάδα και ποιότητα.

Βασικό μέρος αυτής της στρατηγικής είναι η ικανότητα της εταιρείας να παράγει και να παραδίδει προϊόντα σε εξαιρετικά σύντομο χρονικό διάστημα. Η παραγωγή πραγματοποιείται καθημερινά και μέχρι το επόμενο πρωί, τα φρέσκα προϊόντα είναι ήδη αποθηκευμένα στα ράφια των καταστημάτων. Αυτή η ταχεία ανάκαμψη είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της ποιότητας προϊόντων όπως τα σάντουιτς, τα οποία έχουν μικρή διάρκεια ζωής. Οι παραγγελίες από τους πωλητές γίνονται μέχρι τη 13:00 κάθε μέρα και μέχρι τις 18:00, τα φορτηγά φορτώνονται και είναι έτοιμα για διανομή την επόμενη μέρα. Αυτός ο αποτελεσματικός κύκλος είναι θεμελιώδης για το επιχειρηματικό μοντέλο της Panini, διασφαλίζοντας ότι οι πελάτες λαμβάνουν φρέσκα προϊόντα καθημερινά.

### 5.8.1. Παραγωγική διαδικασία

Η παραγωγική διαδικασία της Panini οργανώνεται σε τρία βασικά στάδια:

1. **Προετοιμασία και διαμόρφωση ζύμης** : Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει την κατασκευή της ζύμης και την προετοιμασία της σύμφωνα με συγκεκριμένες συνταγές. Υψηλής ποιότητας συστατικά και ακριβείς μέθοδοι εξασφαλίζουν συνέπεια στη γεύση και την υφή.
2. **Γέμιση και συσκευασία** : Μόλις ετοιμαστεί η ζύμη, περνά στο δεύτερο στάδιο, όπου γεμίζεται με διάφορα υλικά—είτε για σάντουιτς, κρουασάν, τσουρέκια, κέικ, μπάρες ή άλλα προϊόντα. Η διαδικασία πλήρωσης παρακολουθείται προσεκτικά για να πληροί τα πρότυπα του προϊόντος και τα είδη συσκευάζονται αμέσως για συντήρηση.
3. **Αποθήκευση και διανομή** : Μετά τη συσκευασία, τα προϊόντα μεταφέρονται στην αποθήκευση, όπου φυλάσσονται υπό τις βέλτιστες συνθήκες πριν φορτωθούν σε φορτηγά για παράδοση, συλλέγονται ανά παραγγελία. Χάρη στο εσωτερικό σύστημα διανομής της εταιρείας, τα προϊόντα μεταφέρονται γρήγορα σε σημεία λιανικής πώλησης, όπου σε λιγότερο από 14 ώρες τροφοδοτείτε το πρώτο σημείο.

Αυτή η κάθετα ολοκληρωμένη διαδικασία επιτρέπει στην Panini να επιτύχει υψηλή απόδοση επένδυσης ελαχιστοποιώντας τις καθυστερήσεις, μειώνοντας την εξάρτηση από τρίτους και διασφαλίζοντας το υψηλότερο επίπεδο ποιοτικού ελέγχου. Ο απρόσκοπτος συντονισμός μεταξύ παραγωγής και εφοδιαστικής όχι μόνο ενισχύει την αποτελεσματικότητα, αλλά βοηθά επίσης την εταιρεία να ανταποκριθεί στη ζήτηση της αγοράς γρήγορα και αξιόπιστα.

Διατηρώντας τον έλεγχο σε κάθε πτυχή της αλυσίδας αξίας - από την παραγωγή έως τη διανομή - η Panini διασφαλίζει ότι τα προϊόντα της φτάνουν στους καταναλωτές σε άριστη κατάσταση, μεγιστοποιώντας τη φρεσκάδα και την ικανοποίηση των πελατών. Αυτή η προσέγγιση έχει γίνει ακρογωνιαίος λίθος της επιτυχίας της εταιρείας, ενισχύοντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην ελληνική αγορά.



### 5.8.2. Διαδικασία παραγωγής κρουασάν

Η παραγωγή των κρουασάν της Panini SA είναι μια προσεκτικά ελεγχόμενη διαδικασία πολλαπλών σταδίων που έχει σχεδιαστεί για να διασφαλίζει την υψηλότερη ποιότητα και συνέπεια σε κάθε παρτίδα. Κάθε βήμα εκτελείται σχολαστικά, από την προμήθεια πρώτων υλών μέχρι τη συσκευασία και την αποθήκευση. Ακολουθεί μια λεπτομερής ανάλυση της διαδικασίας παραγωγής:

1. **Επιθεώρηση πρώτων υλών** : Το πρώτο βήμα είναι ο ενδελεχής έλεγχος όλων των πρώτων υλών για να διασφαλιστεί ότι πληρούν τα αυστηρά πρότυπα ποιότητας της εταιρείας. Επιλέγονται μόνο τα καλύτερα συστατικά για τη διατήρηση της κορυφαίας ποιότητας του προϊόντος.
2. **Ζύγισμα Συστατικών** : Μόλις οι πρώτες ύλες περάσουν τον έλεγχο, ζυγίζονται προσεκτικά σύμφωνα με τη συγκεκριμένη συνταγή. Η ακρίβεια σε αυτό το βήμα είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της συνέπειας στη γεύση, την υφή και τη δομή σε όλες τις παρτίδες.
3. **Ανάμιξη της ζύμης** : Μετά το ζύγισμα, τα υλικά τοποθετούνται σε μεγάλα βιομηχανικά μίξερ. Η διαδικασία ανάμειξης διασφαλίζει ότι η ζύμη φτάνει στην τέλεια συνοχή, ανακατεύοντας καλά τα υλικά για να δημιουργήσετε την ιδανική βάση για το κρουασάν.
4. **Σχηματισμός ζύμης** : Η παρασκευασμένη ζύμη στη συνέχεια φορτώνεται σε μηχανές σχηματισμού ζύμης, οι οποίες τη δίνουν τη χαρακτηριστική μορφή κρουασάν. Αυτά τα μηχανήματα αυτοματοποιούν Μη διαδικασία διαμόρφωσης για να διατηρήσουν την ομοιομορφία σε μέγεθος και σχήμα.
5. **Στεγανοποίηση (4 ώρες)** : Μετά το πλάσιμο, η ζύμη μπαίνει σε στάδιο διόγκωσης, όπου ξεκουράζεται και φουσκώνει για περίπου τέσσερις ώρες. Αυτή η διαδικασία επιτρέπει στη ζύμη να αναπτύξει την χαρακτηριστική ελαφριά και αέρινη υφή της.

6. **Ψήσιμο (23 λεπτά)** : Αφού μαλακώσουν, τα κρουασάν ψήνονται σε ακριβείς θερμοκρασίες για 23 λεπτά, εξασφαλίζοντας ένα χρυσαφί, ξεφλουδισμένο εξωτερικό ενώ το εσωτερικό παραμένει απαλό και βουτυρένιο.
7. **Ψύξη σε αποστειρωμένους θαλάμους** : Μετά το ψήσιμο, τα κρουασάν μετακινούνται σε ειδικό θάλαμο ψύξης που χρησιμοποιεί αποστειρωμένο αέρα για να μειώσει γρήγορα τη θερμοκρασία τους. Αυτό το βήμα είναι απαραίτητο για τη διατήρηση της υγιεινής του προϊόντος, καθώς το αποστειρωμένο περιβάλλον διασφαλίζει ότι δεν εμφανίζεται μόλυνση κατά τη διαδικασία ψύξης.
8. **Γέμιση πραλίνας φουντουκιού** : Μόλις κρυώσουν, τα κρουασάν γεμίζουν με πραλίνα φουντουκιού, η οποία εγχέεται στο κέντρο. Αυτό το βήμα προσθέτει μια πλούσια, κρεμώδη γέμιση στη ζύμη, ενισχύοντας τη γεύση και την ελκυστικότητά της.
9. **Συσκευασία** : Μετά το γέμισμα, τα κρουασάν συσκευάζονται αμέσως για να διατηρηθεί η φρεσκάδα. Η διαδικασία συσκευασίας είναι γρήγορη και αποτελεσματική, χρησιμοποιώντας υλικά υψηλής ποιότητας που προστατεύουν το προϊόν κατά τη μεταφορά και την αποθήκευση.
10. **Αποθήκευση** : Αφού συσκευαστούν, τα κρουασάν αποθηκεύονται σε βέλτιστες συνθήκες για να διατηρηθεί η φρεσκάδα και η ποιότητά τους μέχρι να είναι έτοιμα για διανομή.
11. **Παλετοποίηση** : Τέλος, τα συσκευασμένα κρουασάν τοποθετούνται σε παλέτες για εύκολη μεταφορά. Οι παλέτες φορτώνονται προσεκτικά σε φορτηγά, έτοιμα να παραδοθούν στα καταστήματα.

Αυτή η εξαιρετικά οργανωμένη παραγωγική διαδικασία όχι μόνο διασφαλίζει ότι τα κρουασάν της Panini SA πληρούν τα υψηλότερα πρότυπα ποιότητας και ασφάλειας, αλλά και μεγιστοποιεί την απόδοση, επιτρέποντας στην εταιρεία να παραδίδει γρήγορα φρέσκα προϊόντα στην αγορά. Κάθε στάδιο είναι βελτιστοποιημένο για να διατηρεί την ισορροπία μεταξύ ταχύτητας και σχολαστικού ελέγχου ποιότητας, διασφαλίζοντας ότι κάθε κρουασάν είναι τόσο νόστιμο όσο το επόμενο.

## 5.9. Covid 19 πανδημία

Τις πρώτες μέρες, η Panini SA αντιμετώπισε σημαντικές προκλήσεις, ιδιαίτερα κατά το πρώτο τρίμηνο που έκλεισαν τα σημεία πώλησης. Αυτό οδήγησε σε απότομη πτώση του τζίρου, με τις πωλήσεις να μειώνονται κατά 40%. Το προσωρινό κλείσιμο των καταστημάτων και των cafe- take away επηρέασε άμεσα τα έσοδα της εταιρείας, καθώς τα προϊόντα της δεν πήγαιναν στους καταναλωτές κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου.

Μόλις άνοιξαν ξανά τα καταστήματα λιανικής και οι καφετέριες, επιτρέποντας στην εταιρεία να ξαναρχίσει τη λειτουργία της, η Panini άρχισε να ανακάμπτει. Ωστόσο, οι οικονομικές δυσκολίες παρέμειναν, ιδίως λόγω των καθυστερήσεων πληρωμών. Κατά το τρίμηνο που έκλεισαν οι επιχειρήσεις, η εταιρεία δεν μπόρεσε να εισπράξει τις επιταγές που διακιούταν, γεγονός που δημιούργησε προβλήματα ταμειακών ροών. Αυτή η καθυστέρηση στις πληρωμές επιβάρυνε τα οικονομικά της εταιρείας, επιβραδύνοντας τη διαδικασία ανάκαμψης, ακόμη και όταν τα σημεία πώλησης άνοιξαν ξανά και οι επιχειρήσεις ανέκαμψαν.

Παρά αυτά τα οικονομικά εμπόδια, η Panini παρέμεινε σταθερή στη δέσμευσή της στη γεύση και την ποιότητα, βασικοί παράγοντες που πάντα ξεχώριζαν την εταιρεία. Η εταιρεία χρησιμοποιεί το υψηλότερο ποσοστό γέμισης στα προϊόντα της σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της, διασφαλίζοντας ότι κάθε προϊόν δεν είναι μόνο γευστικό αλλά και προσφέρει εξαιρετική αξία στον καταναλωτή. Αυτή η αφοσίωση στην ποιότητα ήταν καθοριστική για την ανάκτηση της εμπιστοσύνης των πελατών και την αύξηση των πωλήσεων, καθώς η εταιρεία συνέχισε να σταθεροποιεί μετά την κρίση.

Η ανθεκτικότητα της Panini, που χτίστηκε πάνω σε ένα θεμέλιο ανώτερης ποιότητας προϊόντων, της επέτρεψε να αντιμετωπίσει αυτές τις προκλήσεις και σταδιακά να επιστρέψει σε μια ισχυρότερη θέση στην αγορά. Η εστίαση στη διατήρηση των καλύτερων συστατικών, των γενναιόδωρων γεμίσεων και της σταθερής ποιότητας έχει βοηθήσει την εταιρεία να αντιμετωπίσει δύσκολες στιγμές, ενώ παραμένει ανταγωνιστική στην αγορά τροφίμων.

## 5.10. Τα προϊόντα της εταιρίας

### Κατηγορίες Προϊόντων

ΣΑΝΤΟΥΙΤΣ

ΓΛΥΚΑ

ΑΡΤΟΣΚΕΥΑΣΜΑΤΑ

Σχήμα 5.1.: Κατηγορίες Προϊόντων

Πιο συγκεκριμένα ακολουθεί κάτωθι πίνακας :

ΠΡΟΙΟΝ	ΒΑΡΟΣ ΤΕΜΑΧΙΟΥ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΖΩΗΣ
<b><i>Sandwich maxi</i></b>		
Ψωμάκι με σουσάμι και γαλοπούλα	150g	10 ημέρες
Ψωμάκι με σουσάμι Σαλάμι Μύρας & Πικ Νικ	150g	10 ημέρες
<b><i>Μετσοβίτικο</i></b>		
Μετσοβίτικο με κοτόπουλο	170g	10 ημέρες
Μετσοβίτικο με γαλοπούλα	170g	10 ημέρες
<b><i>Sandwich</i></b>		
Καλαμποκόψωμο με κοτομπουκιές	180 g	10 ημέρες
Στρόγγυλο ψωμάκι με μπιφτέκι	180 g	10 ημέρες
Snack κρουασάν με γαλοπούλα	170g	10 ημέρες
<b><i>Κουλουρόψωμο</i></b>		
Κουλουρόψωμο με καπνιστή μπιριζόλα	170g	10 ημέρες
Κουλουρόψωμο με σαλάμι αέρος	170g	10 ημέρες
<b><i>Τορτίγιες</i></b>		
Τορτίγια κοτόπουλο, καλαμπόκι	200g	10 ημέρες
Τορτίγια γαλοπούλα, gouda	200g	10 ημέρες
<b><i>Deli on the go</i></b>		
Deli Bagel με γαλοπούλα	160g	10 ημέρες
Deli Bagel με κοτόπουλο	170g	10 ημέρες

Deli Ρουστίκ με μοτσαρέλα	170g	6 ημέρες
Deli Βιεννέζικη μπαγκέτα με κοτόπουλο	170g	10 ημέρες
Deli Ρουστίκ με κοτόπουλο - γαλοπούλα	170g	10 ημέρες
<b><i>Sandwich</i></b>		
Ψωμάκι με γαλοπούλα, τυρί γκούντα και σως	120g	10 ημέρες
Ψωμάκι με λουκάνικο, gouda και σως	120g	10 ημέρες
Ψωμάκι με φαλάφελ και σως	180g	10 ημέρες
Ψωμάκι μπιφτέκι λαχανικών με BBQ Σως	180g	10 ημέρες
<b><i>Sweets on the go</i></b>		
Sweets on the go Profiterole	180g	15 Ημέρες
Sweets on the go Buono Brownies	180g	15 Ημέρες
Sweets on the go Cheesecake	180g	15 Ημέρες
Sweets on the go Caramel Cake	180g	15 Ημέρες
Sweets on the go Oreo	180g	15 Ημέρες
<b><i>Croissant</i></b>		
Croissant Grande με γέμιση πραλίνα φουντουκιού	220g	55 ημέρες
Croissant piccolo με γέμιση πραλίνα φουντουκιού	80g	55 ημέρες
Croissant piccolo με γέμιση κρέμα κακάο	80g	95 ημέρες
Croissant Dolce με γέμιση πραλίνα φουντουκιού	150 g	55 ημέρες
Dolce Doule με γέμιση πραλίνα φουντουκιού και Buono	150 g	55 ημέρες
Croissant Dolce με γέμιση μαρμελάδα βερίκοκο	150 g	55 ημέρες
<b><i>Strudel</i></b>		
Strudel με γέμιση μήλο κανέλα	120 g	60 ημέρες
strudel κρέμα κακάο και μπανάνα	120 g	60 ημέρες
strudel μαρμ. φράουλα και κρέμα	120 g	60 ημέρες
<b><i>Τσουρέκια</i></b>		
Τσουρέκι με γέμιση κρέμα κακάο	120 g	60 ημέρες

Μικρό Τσουρέκι (Παραδοσιακό)	80g	60 ημέρες
<i><b>Μπισκότα</b></i>		
Soft Cookie σοκολάτας με λευκά κομμάτια σοκολάτας	100g	60 ημέρες
Soft cookie βανίλιας με κομματάκια σοκολάτας	100g	90 ημέρες
Cake ολικής άλεσης	80g	40 ημέρες
Μπάρες		
Super Bar Δημητριακών με Cranberries και Σοκολάτα	70g	120 ημέρες
Super Bar Μπισκότο Cranberries & Λευκή Σοκολάτα	70g	120 ημέρες
Super Bar Φυστικοβούτυρο & Cranberries	70g	120 ημέρες
<i><b>Cinnamon Roll</b></i>		
Cinnamon Roll με cranberries	80g	50 ημέρες
Cinnamon Roll με κρέμα βανίλια	100g	50 ημέρες
Cinnamon Roll με κομματάκια σοκολάτας	100g	50 ημέρες
<i><b>Αρτοποιήματα</b></i>		
Τουλούμπα	90g	75 ημέρες
Ρωξ	150g	100 ημέρες
Σοκοκέικ	115g	90 ημέρες

Πίνακας 5.1.: Προϊόντα

### 5.11. Συγχώνευση με Alfa Pastry AEBE

Για την Alfa Κουκουτάρης

Η εταιρεία το 2023 προχώρησε σε αύξηση μετοχικού κεφαλαίου<sup>1</sup> και συνεργάστηκε με την εταιρεία Alfa.

Η συνεργασία αυτή βασίζεται στα οικονομικά οφέλη αλλά περισσότερο στην ανάπτυξη προϊόντων, στην επέκταση δικτύων διανομής και μείωση κόστους A-B υλών και δυναμικού προσωπικού.

Η εταιρεία Alfa δραστηριοποιείται στην αγορά κατεψυγμένων προϊόντων με ακριβώς ίδιο δίκτυο διανομής με την Panini , γεγονός που επιτρέπει στη συγκεκριμένη συνεργασία να επεκταθεί και στα φρέσκα και στα κατεψυγμένα τρόφιμα. Η συνεργασία αυτή παρέχει μια ευρύτερη γκάμα προϊόντων και ενισχύει τις δυνατότητες διανομής τους.

Το μετοχικό κεφάλαιο που εισήλθε στην εταιρεία θα επενδυθεί στην κατασκευή νέων εγκαταστάσεων και την απόκτηση σύγχρονων μηχανημάτων. Αυτές οι επενδύσεις έχουν ήδη ξεκινήσει και αναμένεται να υλοποιηθούν μέχρι το 2025, τοποθετώντας την εταιρία για μελλοντική ανάπτυξη και λειτουργική αποτελεσματικότητα.

### 5.12. Δαπάνες εταιρίας

Οι δαπάνες μιας εταιρίας μπορούν να χωριστούν σε διάφορες κατηγορίες , όπου κάθε μία από αυτές παίζει καθοριστικό ρόλο στα οικονομικά της εταιρίας. Η έννοια του κόστους σε μια επιχείρηση είναι πολύπλευρη και οι θεωρητικές έννοιες που περιλαμβάνει αποτελούν θεμέλιων οικονομικών αποφάσεων της.

Ο κάτωθι πίνακας παρουσιάζει την ανάλυση και τα ποσοστά των δαπανών επί του τζίρου του έτους 2024.

---

<sup>1</sup> Η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου πραγματοποιείται για την κάλυψη ζημιών ή για την επέκταση εργασιών μιας ανώνυμης εταιρίας.

ΧΡΗΣΗ 2024	
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΑ ΕΠΙ ΤΖΙΡΟΥ
Α'ΥΛΕΣ	35.8%
Β'ΥΛΕΣ	6.6%
ΕΜΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	10.6%
ΑΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	11.5%
ΗΛΕΚΤΡΙΚΗ ΕΝΕΡΓΙΑ	4.6%
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	2.9%
LEASING	3.2%
ΛΟΙΠΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	2.3%
ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	7.5%

Πίνακας 5.2.: Πίνακας Δαπανών 2024

*Όλα τα στοιχεία του δεύτερου μέρους της παρούσας εργασίας, αντλήθηκαν έπειτα από προσωπική συνέντευξη με τον Διευθυντή Παραγωγής και τον Διευθυντή Πωλήσεων της εταιρίας “Panini S.A.”.*



# Βιβλιογραφία

## Ελληνική Βιβλιογραφία

1. *Αλυσίδα Αξίας και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα* (1998). Available at: <https://dspace.lib.uom.gr> (Accessed: July 2024).
2. *Αλυσίδα Αξίας και Στρατηγική Διαφοροποίησης. Ένας άριστος συνδυασμός που δημιουργεί ανώτερη αξία για τον αγοραστή και εστιάζει στην ποιότητα*, Πούτα Χ. Γεωργία (2009). Available at: <https://dione.lib.unipi.gr/>
3. *Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Ναυτιλιακού Κλάδου* (2019b). Available at: <https://dspace.lib.uom.gr> (Accessed: July 2024).
4. (2013) *ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΑΚΙΚΟΥ ΑΠΟΤΥΠΩΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ FIBRAN Α.Ε.* Available at: <https://ikee.lib.auth.gr> (Accessed: May 2024).
5. (2023) *Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ (LOGISTICS) ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ*. Available at: <https://ir.lib.uth.gr> (Accessed: June 2024).
6. *Διαχείριση Κινδύνου Εφοδιαστικής Αλυσίδας* (2018). Available at: <https://hellanicus.lib.aegean.gr> (Accessed: June 2024).
7. (2018b) *ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ LOGISTICS ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΓΟΡΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ*. Available at: <https://ikee.lib.auth.gr> (Accessed: June 2024).
8. (2024) *ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΒΟΥΛΓΑΡΗΣ, Διευθυντής Παραγωγής της εταιρίας “Panini Α.Ε.”, προσωπική συνέντευξη με τη συγγραφέα. Βέροια 09/2024.*
9. (2009) *ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ. ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ*. Available at: <https://ikee.lib.auth.gr> (Accessed: July 2024).
10. (2018) *Ενεργειακές επιχειρήσεις. Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Ελληνικά Πετρέλαια με τη μέθοδο της Pest analysis*. Available at: <https://dione.lib.unipi.gr> (Accessed: July 2024).
11. (2020) *«ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ»*. Available at: <https://dione.lib.unipi.gr> (Accessed: July 2024).

12. (2019a) *Η ευαισθησία της ανάλυσης ABC στη διαχείριση αποθεμάτων*. Available at: <https://dione.lib.unipi.gr> (Accessed: June 2024).
13. *Η εφοδιαστική αλυσίδα στην εταιρεία ΕΛΑΪΣ Α.Ε.* (2019). Available at: <https://dione.lib.unipi.gr> (Accessed: June 2024).
14. *Μελέτη για την Ανάπτυξη της Εφοδιαστικής Αλυσίδας σε Επιχειρήσεις Εστίασης και την Προώθηση της Χρήσης Τοπικών Προϊόντων σε Αυτές* (2016).
15. *ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ. ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ*. ΜΠΟΥΡΑ (2013) Available at: <https://apothesis.lib.hmu.gr> (Accessed: June 2024).
16. *ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΖΗΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΣΕ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ* (2007). Available at: <http://hdl.handle.net> (Accessed: June 2024).
17. *Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ - Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΝΙΑΙΟΥ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ (ΕΦΚΑ)* (2021). Available at: <https://polynoe.lib.uniwa.gr> (Accessed: July 2024).
18. *Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Επιχειρήσεων* (2021) <https://dione.lib.unipi.gr>.
19. *ΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΣΤΗΝ ΔΙΕΘΝΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ RISKS IN GLOBAL SUPPLY CHAINS* (2023) <https://dione.lib.unipi.gr>.
20. *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ* (2011). Available at: <https://dione.lib.unipi.gr> (Accessed: June 2024).
21. *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ*. Available at: <https://dspace.lib.uom.gr> (Accessed: June 2024).
22. ΤΣΟΤΑΚΗΣ (2018) *ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ*. Available at: <https://dione.lib.unipi.gr> (Accessed: July 2024).
23. *Logistics: Η ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ* (2006) Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΜΗΜΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΝ. Available at: <http://repository.library.teiwest.gr> (Accessed: October 2024).
24. *Logistics και Εφοδιαστική Αλυσίδα σε μια επιχείρηση* (2013) ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ. Available at: [apothesis.lib.hmu.gr](https://apothesis.lib.hmu.gr) (Accessed: September 2024).

25. (2013) *Logistics και Εφοδιαστική Αλυσίδα σε μια επιχείρηση*. Available at: <https://apothesis.lib.hmu.gr> (Accessed: June 2024).

### Ξένη Βιβλιογραφία

1. ANDREW, C. (2024) *Power, value and supply chain management - researchgate*. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/241372326\\_Power\\_Value\\_and\\_Supply\\_Chain\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/241372326_Power_Value_and_Supply_Chain_Management) (Accessed: 14 October 2024).
2. Christopher, M. (2017) *Logistics και διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας*. Αθήνα: Κριτική.
3. Henry, M. (1987) *The strategy concept I: Five PS for Strategy* . Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165263> (Accessed: 14 October 2024).
4. Hugos, M.H. (2024) *Essentials of supply chain management*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
5. Power, D. (2005) *Supply Chain Management Integration and implementation: A literature review*, *Supply Chain Management: An International Journal*. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13598540510612721/full/html> (Accessed: 14 October 2024).