

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Διοίκηση Αποθεμάτων & Επιχειρηματική
Ανάπτυξη

Case Study - Unilever Hellas

ΜΥΛΩΝΑ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ
ΜΟΕΣ 2042

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



M.SC. IN ECONOMIC & BUSINESS STRATEGY

Inventory Management & Business Development

Case Study - Unilever Hellas

MYLONA PARASKEVI
MOES 2042

Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus as part of the requirements for obtaining a Master's Degree in Economic and Business Strategy

Piraeus, October 2024

Περίληψη

Η αποτελεσματική διαχείριση των αποθεμάτων είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία κάθε οργανισμού ειδικά για τις σύγχρονες επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από έντονο ανταγωνισμό. Λόγω των διαρκώς μεταβαλλόμενων απαιτήσεων των πελατών, των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού και της ανάγκης βελτιστοποίησης του κόστους, οι επιχειρήσεις καλούνται να διαχειρίζονται στρατηγικά τα αποθέματά τους για να εξασφαλίζουν αποτελεσματικές λειτουργίες, να ελαχιστοποιούν τα έξοδα και να μεγιστοποιούν τα κέρδη. Συνθήκη η οποία ισχύει για πολυεθνικές εταιρείες όπως η Unilever, η οποία παρέχει καταναλωτικά αγαθά για την κάλυψη ποικίλων αναγκών σε πολλές αγορές διεθνώς.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τη διαχείριση των αποθεμάτων της Unilever Ελλάδας, μιας ζωτικής σημασίας θυγατρικής του πολυεθνικού ομίλου Unilever. Η αποτελεσματική διαχείριση των αποθεμάτων είναι απαραίτητη για να εξασφαλιστεί η διαθεσιμότητα των προϊόντων για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, ελαχιστοποιώντας παράλληλα το κόστος διακράτησης και την απαξίωση των αποθεμάτων σε αυτό το πλαίσιο.

Ο πρωταρχικός σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει την τρέχουσα κατάσταση των πρακτικών διαχείρισης αποθεμάτων της Unilever Ελλάδας και να εντοπίσει τους τομείς στους οποίους μπορούν να γίνουν βελτιώσεις για τη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας

Για την επίτευξη αυτού του στόχου, στην εργασία θα χρησιμοποιηθεί μια ερευνητική στρατηγική μικτών μεθόδων. Αρχικά θα πραγματοποιηθεί μια αναλυτική βιβλιογραφική ανασκόπηση για να δημιουργηθεί μια θεωρητική βάση για τις αρχές και τις βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης αποθεμάτων. Στη συνέχεια, θα συλλεχθούν εμπειρικά δεδομένα με τη χρήση των χρηματοοικονομικών στοιχείων της εταιρείας σχετικά τρέχουσες πρακτικές διαχείρισης αποθεμάτων της εταιρείας και την αποτελεσματικότητά τους.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1	5
1.1 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	5
1.2 Στόχοι Ελέγχου Αποθεμάτων.....	14
1.3 Κόστος Διαχείρισης Αποθέματος.....	18
1.4 Βασικοί Δείκτες Επίδοσης.....	20
Κεφάλαιο 2	23
2.1 Σκοπός της ιδιοκτησίας ιδίων κεφαλαίων.....	23
2.2 Σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων	26
2.3 Οι βασικές πτυχές της διαχείρισης αποθεμάτων της Unilever Ελλάδας.....	29
Κεφάλαιο 3 : Unilever Hellas	31
3.1 Ιστορική Αναδρομή	31
3.2 PESTLE Ανάλυση	32
3.3 Swot Ανάλυση	34
3.4 Πέντε Δυνάμεις του Porter	37
Κεφάλαιο 4: Αριθμοδείκτες	39
4.1 θεωρητική Προσέγγιση	39
4.2 Ανάλυση Αριθμοδεικτών Unilever.....	41
Συμπεράσματα	51
Βιβλιογραφία	53
Παράρτημα	54

Περιεχόμενα

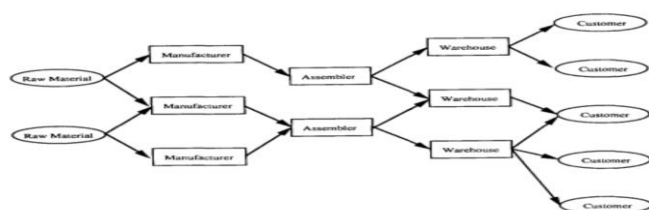
Εικόνες

Εικόνα 1 Δίκτυο εφοδιαστικής αλυσίδας (Πηγή: Douglas, & Griffin, 1996)	3
Εικόνα 2 Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας (Πηγή: Dreamstime.com)	4
Εικόνα 3 Τύπος σχέσεων καναλιών: (Πηγή: Mentzer et al. 2001)	5
Εικόνα 4 Τύπος σχέσεων καναλιών: (Πηγή: Mentzer et al., 2001)	5
Εικόνα 5 Τύπος σχέσεων καναλιών: (Πηγή: Mentzer et al., 2001)	6
Εικόνα 6 Ουσία της ανάλυσης ABC (Πηγή: www.hashllp.wordpress.com)	8
Εικόνα 7 Σύστημα Ταξινόμησης (Πηγή: www.researchgate.net)	9
Εικόνα 8 : Συμβιβασμοί κόστους που απαιτούνται στο λογιστικό σύστημα (Πηγή: www.slideshare.net)	18

Κεφάλαιο 1

1.1 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις εστιάζουν την στρατηγική τους στον εκσυγχρονισμό της παραγωγικής διαδικασίας συνδυαστικά με την παράδοση του τελικού προϊόντος με σκοπό να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Αυτή η πρακτική ονομάζεται Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (SCM). Το SCM είναι ο έλεγχος της ροής πληροφοριών και υλικών προς και από εγκαταστάσεις όπως προμηθευτές, εργοστάσια, γραμμές συναρμολόγησης και κέντρα διανομής. Τα τελευταία χρόνια, ο τομέας SCM αποτελεί πόλο έλξης για την επιχειρηματική κοινότητα. Μια αλυσίδα εφοδιασμού συνήθως χωρίζεται σε τρία στάδια: παραγωγή, διανομή και προμήθεια. Κάθε στάδιο μπορεί να περιλαμβάνει πολλές εγκαταστάσεις που διανέμονται σε όλο τον κόσμο. Ενώ το SCM είναι μια νέα ιδέα, ο συντονισμένος σχεδιασμός δεν είναι. Οι Clark and Scarf ξεκίνησαν να εργάζονται σε πολυεπίπεδα συστήματα απογραφής/διανομής το 1960. Ήδη από την δεκαετία του 1960, ορισμένοι μελετητές άρχισαν να μελετούν συστήματα απογραφής και διανομής πολλαπλών επιπέδων. Ο συντονισμός των χρονοδιαγραμμάτων παραγωγής και διανομής έχει λάβει λιγότερη προσοχή από τη μελέτη, παρά τις πρόσφατες εξέχουσες πρωτοβουλίες. (J.T. Douglas & P.M. Griffin, 1996). Η γενική δομή ενός δικτύου εφοδιαστικής αλυσίδας φαίνεται στην εικόνα 1.



Εικόνα 1 Δίκτυο εφοδιαστικής αλυσίδας (Πηγή: Douglas, & Griffin, 1996)

Για αρκετούς ερευνητές, ο ορισμός της αλυσίδας εφοδιασμού και η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού συχνά συμβαδίζουν. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας περιγράφεται από Συμβούλιο Διαχείρισης Προμηθειών το οποίο περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την παρακολούθηση και τον έλεγχο όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την

προμήθεια των πρώτων υλών , την μετατροπή τους σε τελικά προϊόντα και την διαχείριση των αποθεμάτων. Ουσιαστικά, περιλαμβάνει συνεργάτες των καναλιών διανομής— Προμηθευτές, Διαμεσολαβητές, Παρόχους Υπηρεσιών Τρίτων και Πελάτες—σε συμφωνία και συνεργασία.

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας συνδυάζει τη διαχείριση της προσφοράς και της ζήτησης μεταξύ εταιρειών και εντός των επιχειρήσεων. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι κατά κύριο λόγο υπεύθυνη για τη σύνδεση βασικών επιχειρηματικών λειτουργιών και διαδικασιών εντός και μεταξύ των οργανισμών, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό μοντέλο υψηλής απόδοσης. Κατευθύνει τη ροή των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων προς και μεταξύ του μάρκετινγκ, των πωλήσεων, του σχεδιασμού προϊόντων, της χρηματοδότησης και της τεχνολογίας πληροφοριών. Καλύπτει επίσης όλες τις πτυχές διαχείρισης logistics που αναφέρθηκαν προηγουμένως, μαζί με τις διαδικασίες παραγωγής. Όλες οι διαδικασίες που συνθέτουν τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας παρουσιάζονται στην Εικόνα 2.



Εικόνα 2 Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας (Πηγή: Dreamstime.com)

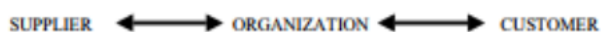
Οι La Londe και Masters πρότειναν ότι μια αλυσίδα εφοδιασμού αποτελείται από μια ομάδα εταιρειών που μεταφέρουν υλικά προς τα εμπρός. Συνήθως, πολλές αυτόνομες εταιρείες συμμετέχουν στην παραγωγή και τη διανομή ενός προϊόντος σε μια αλυσίδα εφοδιασμού. Αυτό περιλαμβάνει προμηθευτές πρώτων υλών και εξαρτημάτων, συναρμολογητές προϊόντων, χονδρέμπορους, λιανοπωλητές και εταιρείες μεταφοράς, οι οποίες αποτελούν μέρος της αλυσίδας εφοδιασμού (La Londe και Masters 1994). Σε μια αλυσίδα εφοδιασμού, ένα προϊόν συνήθως παράγεται από πολλές ανεξάρτητες εταιρείες πριν διανεμηθεί στον

τελικό καταναλωτή. Παράλληλα, μια αλυσίδα εφοδιασμού αποτελείται από παρόχους πρώτων υλών, κατασκευαστές εξαρτημάτων, χονδρεμπόρους, λιανοπωλητές και εταιρείες μεταφορών. Τέλος, η εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνει τον τελικό πελάτη.

Ένας διαφορετικός ορισμός της εφοδιαστικής αλυσίδας την χαρακτηρίζει ως την συλλογή εταιρειών που συνδέονται με upstream και downstream συνδέσεις και συμμετέχουν σε διάφορες διαδικασίες και δραστηριότητες που παράγουν αξία για τον τελικό καταναλωτή, η οποία στη συνέχεια μεταφέρεται σε αυτές με τη μορφή αγαθών ή υπηρεσιών. (Christopher, 1992). Μάλιστα, υπογραμμίζει ότι πολλές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων τόσο των προμηθευτών όσο και των εμπόρων συνδυαστικά με τον τελικό καταναλωτή, αποτελούν μια αλυσίδα εφοδιασμού (Mentzer, DeWitt, Keebler, Min, Nix, Smith, Zacharia, 2001).

Μια αλυσίδα εφοδιασμού περιγράφεται σε αρκετούς ορισμούς ως μια ομάδα τριών ή περισσότερων οντοτήτων (οργανισμών ή ανθρώπων) που συμμετέχουν ενεργά σε όλη την γραμμή παραγωγής, από την αγορά πρώτων υλών και αγαθών, υπηρεσιών, χρημάτων ή/και πληροφοριών στον πελάτη. Μια "άμεση αλυσίδα εφοδιασμού", μια "εκτεταμένη αλυσίδα εφοδιασμού" και μια "τελική αλυσίδα εφοδιασμού" είναι τα τρία επίπεδα πολυπλοκότητας που δημιουργούνται με αυτή τη μέθοδο.

Όλα τα μέλη που συμμετέχουν στην παρούσα διαδικασία, ένας προμηθευτής, μια επιχείρηση και ένας πελάτης και ανταλλάσσουν ροές αγαθών, υπηρεσιών, χρημάτων ή/και πληροφοριών αποτελούν μια άμεση αλυσίδα εφοδιασμού, όπως φαίνεται από την Εικόνα 3.



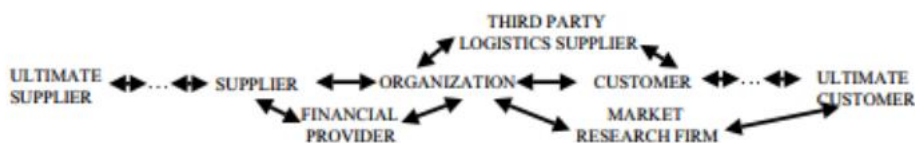
Εικόνα 3 Τύπος σχέσεων καναλιών: (Πηγή: Mentzer et al. 2001)

Παράλληλα, μια εκτεταμένη αλυσίδα εφοδιασμού, όπως φαίνεται στην Εικόνα 4, εκτείνεται από τους προμηθευτές ενός άμεσου προμηθευτή στους πελάτες ενός άμεσου πελάτη. Όλα τα μέλη της αλυσίδας εφοδιασμού συμμετέχουν στις ροές αγαθών, υπηρεσιών, χρημάτων και/ή πληροφοριών.



Εικόνα 4 Τύπος σχέσεων καναλιών: (Πηγή: Mentzer et al., 2001)

Η τελική αλυσίδα εφοδιασμού, όπως παρουσιάζεται στην εικόνα 5, αποτελείται από όλες τις εταιρείες που εμπλέκονται στην ανάντη και κατάντη ροή αγαθών, υπηρεσιών, κεφαλαίων και πληροφοριών από τον τελικό προμηθευτή στον τελικό καταναλωτή. Στο παρών παράδειγμα, ένας τρίτος πάροχος logistics (3PL) χειρίζεται τα logistics μεταξύ δύο επιχειρήσεων, ενώ μια εταιρεία έρευνας αγοράς παρέχει πληροφορίες σχετικά με τους τελικούς πελάτες σε εταιρείες που βρίσκονται πιο ψηλά στην αλυσίδα εφοδιασμού. Ένα άλλο παράδειγμα θεωρείται, ένας τρίτος χρηματοοικονομικός πάροχος μπορεί να παρέχει χρηματοδότηση, να αναλάβει κάποιο κίνδυνο και να παρέχει οικονομικές συμβουλές.



Εικόνα 5 Τύπος σχέσεων καναλιών: (Πηγή: Mentzer et al., 2001)

Το Συμβούλιο Διαχείρισης Προμηθειών περιγράφει τη διαχείριση logistics ως τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την επίβλεψη της αποτελεσματικής προς τα εμπρός και αντίστροφης ροής αγαθών, υπηρεσιών και άλλων πληροφοριών μεταξύ του σημείου προέλευσης και του σημείου κατανάλωσης, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών.

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Keth et al. (1994), ο πρωταρχικός στόχος της διαχείρισης και του ελέγχου αποθεμάτων είναι να παρέχει στους διαχειριστές, όλες εκείνες τις πληροφορίες που σχετίζονται με την ποσότητα ενός αγαθού που πρέπει να παραγγελθεί, πότε να το παραγγείλετε, πόσο συχνά να το παραγγέλετε και το βέλτιστο απόθεμα ασφαλείας με σκοπό την ελαχιστοποίηση του κόστους πωληθέντων. Ως αποτέλεσμα, το να έχει κανείς αυτό που χρειάζεται και να μειώσει τον αριθμό των περιόδων εκτός αποθέματος είναι ο πρωταρχικός στόχος της διοίκησης αποθέματος. Οι βασικοί στόχοι της διαχείρισης αποθεμάτων είναι η

αύξηση των εταιρικών εσόδων, η πρόβλεψη των επιπτώσεων των εταιρικών πολιτικών στα επίπεδα αποθεμάτων και η μείωση του συνολικού κόστους λειτουργίας της εφοδιαστικής, διότι, τα αποθέματα αναδεικνύουν την αποτελεσματική ή μη χρήση κεφαλαίου (Stock, Lambert, 2001).

Ο Kotler (2000) ορίζει τη διαχείριση αποθεμάτων ως όλες τις διαδικασίες που εμπλέκονται στη δημιουργία και την εποπτεία των επιπέδων αποθεμάτων πρώτων υλών, ημιτελών προϊόντων (πρόοδος εργασίας) και τελικών προϊόντων, ώστε να διασφαλίζεται ότι υπάρχουν αρκετές προμήθειες και ότι το κόστος που συνδέεται με την ύπαρξη υπερβολικά πολλών ή πολύ λίγων αποθεμάτων διατηρείται στο ελάχιστο.

Η διαχείριση αποθεμάτων είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της σύγχρονης επιχείρησης καθώς μελετάει τα αποθέματα και τις διαδικασίες που σχετίζονται με την παραγωγή, την αποθήκευση και την μεταφορά των αγαθών και των προϊόντων στον τελικό καταναλωτή. Βασική επιδίωξη είναι η ύπαρξη της βέλτιστης ποσότητας αποθέματος αφού πολύ χαμηλός ή πολύ υψηλός αριθμός αποθέματος παρουσιάζει αρνητικό αντίκτυπο στα κόστη της εταιρείας.

Στις περιπτώσεις όπου το απόθεμα παρουσιάζει πολύ χαμηλά επίπεδα μπορεί η παραγωγή να τερματιστεί. Για παράδειγμα, εάν ο πελάτης ζητήσει το προϊόν και δεν υπάρχει, ο έμπορος θα έχει σημαντικά προβλήματα γιατί ο πελάτης δεν θα το αγοράσει και θα προτιμήσει ανταγωνιστική επιχείρηση. Σαν αποτέλεσμα, η αποτελεσματική διαχείριση αποθεμάτων μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στα έσοδα μιας εταιρείας και να αυξήσει τη συνολική αξία των περιουσιακών της στοιχείων. Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει: Την ακριβή ποσότητα προϊόντων προς αγορά - Πότε να τα αγοράσετε - Πώς να τα αγοράσετε για να διατηρήσετε τη συνολική ποσότητα αποθέματος.

Λόγω της σημασίας της διαχείρισης αποθεμάτων, έχουν δημιουργηθεί πολλά συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων για να βοηθήσουν στον έλεγχο του αποθέματος.

Η οικονομική ποσότητα παραγγελίας (EOQ), που αναφέρεται επίσης ως οικονομική ποσότητα αγοράς, είναι η συγκεκριμένη ποσότητα παραγγελίας που ελαχιστοποιεί το συνολικό κόστος που συνδέεται με τη διατήρηση αποθεμάτων και την τοποθέτηση παραγγελιών στη διαχείριση αποθεμάτων. Πρόκειται για ένα από τα αρχαιότερα κλασικά μοντέλα για τον προγραμματισμό της παραγωγής. Το μοντέλο επινοήθηκε αρχικά από τον

Ford W. Harris το 1913, αλλά τα εύσημα αποδίδονται επίσης στον R. H. Wilson, έναν σύμβουλο που το εφάρμοσε εκτενώς, και στον K. Andler για την ενδελεχή ανάλυσή του.

Το μοντέλο Economic Order Quantity (EOQ) εφαρμόζεται υπό την προϋπόθεση ότι η ζήτηση για ένα προϊόν παραμένει σταθερή καθ' όλη τη διάρκεια του έτους και κάθε νέα παραγγελία ικανοποιείται πλήρως μόλις το επίπεδο των αποθεμάτων μηδενιστεί. Κάθε παραγγελία επιβαρύνεται με σταθερό κόστος, ανεξάρτητα από την ποσότητα των μονάδων που παραγγέλλονται. Θεωρείται ότι κάθε παραγγελία αποτελείται από μία μόνο μονάδα. Το κόστος που σχετίζεται με την αποθήκευση κάθε μονάδας, το οποίο αναφέρεται ως κόστος διακράτησης, υπολογίζεται συνήθως ως ποσοστό του κόστους αγοράς του προϊόντος. Ενώ η διατύπωση EOQ είναι εννοιολογικά απλή, οι εφαρμογές στον πραγματικό κόσμο επηρεάζονται από πρόσθετους παράγοντες όπως οι τιμές μεταφοράς και οι εκπτώσεις ποσότητας.

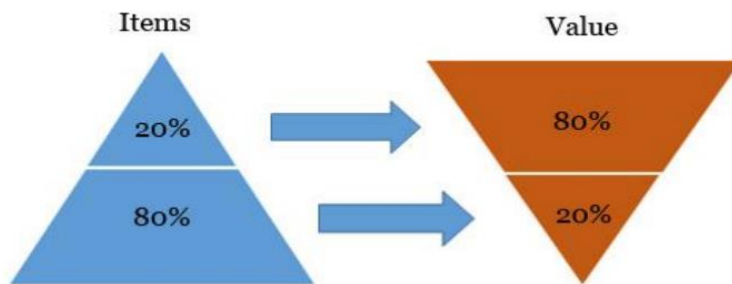
Η οικονομική ποσότητα παραγγελίας (EOQ) αντιπροσωπεύει την πιο αποτελεσματική ποσότητα μονάδων που πρέπει να παραγγελθεί προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί το συνολικό κόστος που σχετίζεται με την αγορά, την παράδοση και την αποθήκευση του προϊόντος.

Το μοντέλο της οικονομικής ποσότητας παραγγελίας (EOQ) έχει αποδειχθεί επιτυχές στη μείωση του κόστους και στη βελτίωση των πόρων.

Η μέθοδος ABC ή ο κανόνας 80/20 του Pareto είναι ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων που ταξινομεί έναν μεγάλο αριθμό προϊόντων. Το 1906, ο οικονομολόγος Βιλφρέντο Παρέτο μελέτησε την κατανομή του πλούτου στην Ιταλία και

τεκμηρίωσε ότι ένα μικρό ποσοστό του πληθυσμού κατείχε δυσανάλογο ποσό του πλούτου της χώρας.

Η εικόνα 6 δείχνει τον αριθμό των ειδών σε σχέση με την αξία που παρέχουν.



Εικόνα 6 Ουσία της ανάλυσης ABC (Πηγή: www.hashllp.wordpress.com)

Η ανάλυση ABC, επίσης γνωστή ως ανάλυση Pareto ή κανόνας 80/20, είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται στη διαχείριση αποθεμάτων και στις προμήθειες για την ταξινόμηση των ειδών ανάλογα με τη σχετική τους σημασία και αξία.

Η ανάλυση κατηγοριοποιεί τα είδη σε κατηγορίες Α, Β και Γ.

Κατηγορία Α

Τα προϊόντα αυτά θεωρούνται ως τα πιο απαραίτητα και αντιπροσωπεύουν συνήθως ένα μικρό μέρος του συνολικού αποθέματος, αλλά συμβάλλουν σημαντικά στη συνολική αξία. Πρόκειται για είδη υψηλής αξίας, των οποίων ο αντίκτυπος στην κερδοφορία απαιτεί στενή παρακολούθηση και αυστηρότερο έλεγχο. Παραδείγματα περιλαμβάνουν προϊόντα με υψηλή ζήτηση, είδη με τις καλύτερες πωλήσεις και δαπανηρά εξαρτήματα.

Κατηγορία β

Είναι μέτριας ζωτικής σημασίας και αντιπροσωπεύουν ένα μέτριο ποσοστό της αξίας του αποθέματος. Μπορεί να μην έχουν τον ίδιο αντίκτυπο με τα είδη της κατηγορίας Α, αλλά η τακτική παρακολούθηση και ο έλεγχος εξακολουθούν να είναι απαραίτητοι. Παραδείγματα περιλαμβάνουν προϊόντα με σταθερή ζήτηση και λογικές τιμές.

Κατηγορία Γ

Τα προϊόντα αυτά είναι τα λιγότερο σημαντικά από άποψη αξίας και συνήθως αποτελούν μεγάλο μέρος του συνολικού αποθέματος, αλλά συνεισφέρουν σχετικά μικρό ποσό στη συνολική αξία. Πρόκειται για αντικείμενα χαμηλής αξίας που απαιτούν λιγότερη παρακολούθηση και εποπτεία. Παραδείγματα περιλαμβάνουν αντικείμενα με ελάχιστη ζήτηση, φθηνές προμήθειες και βραδέως κινούμενα αποθέματα.

Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αυτό το ζήτημα, η ταξινόμηση ABC χωρίζει τα είδη απογραφής σε τρεις ομάδες με βάση τις ετήσιες αγορές τους. Το σύστημα ABC χρησιμοποιεί τρεις ομάδες, οι οποίες έχουν ως εξής

Κατηγορία Α

Στο μοντέλο ABC του ελέγχου αποθεμάτων, τα είδη που κατατάσσονται στην κατηγορία Α αντιπροσωπεύουν τα αγαθά με την υψηλότερη αξία από άποψη ετήσιας κατανάλωσης. Είναι αξιοσημείωτο ότι περίπου το 70 έως 80 τοις εκατό της ετήσιας αξίας κατανάλωσης της εταιρείας προέρχεται από ένα μόλις 10 έως 20 τοις εκατό του συνόλου των ειδών απογραφής. Ως εκ τούτου, είναι επιτακτική ανάγκη να δοθεί προτεραιότητα σε αυτά τα είδη.

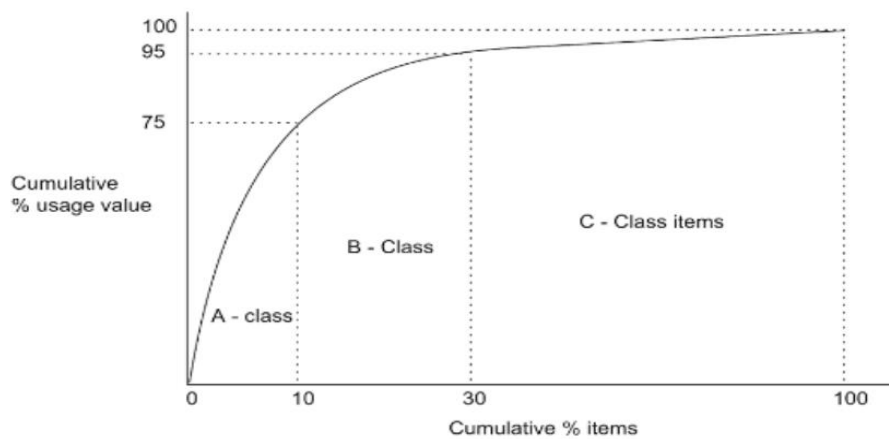
Κατηγορία Β

Τα στοιχεία που ανήκουν στην Κατηγορία Β διαθέτουν μέτριο επίπεδο αξίας κατανάλωσης. Αποτελούν περίπου το 30% του συνολικού αποθέματος μιας εταιρείας, το οποίο αντιπροσωπεύει περίπου το 15-20% της ετήσιας αξίας κατανάλωσης.

Κατηγορία Γ

Τα είδη που κατατάσσονται σε αυτή την κατηγορία παρουσιάζουν το χαμηλότερο επίπεδο κατανάλωσης και αποτελούν λιγότερο από το 5% της ετήσιας αξίας κατανάλωσης, η οποία προέρχεται από το 50% περίπου των συνολικών ειδών αποθέματος.

Αυτές οι ταξινομήσεις μπορεί να μην είναι πάντα ακριβείς, αλλά έχει διαπιστωθεί ότι είναι αρκετά ακριβείς. Σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές ανταποκρίνονται στην πραγματική εμφάνιση εντός των επιχειρήσεων (Swamidass, 2000). Στην εικόνα 7 απεικονίζεται ένα παράδειγμα του γραφήματος του συστήματος ταξινόμησης ABC.



Εικόνα 7 Σύστημα Ταξινόμησης (Πηγή: www.researchgate.net)

Συγκεκριμένα, τα στοιχεία A είναι στοιχεία υψηλής προτεραιότητας που απαιτούν άμεσο έλεγχο των αποθεμάτων και συνεχή επανεξέταση του επιπέδου των αποθεμάτων. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να χρησιμοποιούνται εξελιγμένες τεχνικές πρόβλεψης και να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις παραμέτρους κόστους (ανάλυση ευαισθησίας).

Τα στοιχεία B είναι μέτριας σημασίας. Τα είδη αυτά θα μπορούσαν να υπόκεινται σε περιοδικό έλεγχο αποθεμάτων και να παραγγέλλονται χύμα και όχι μεμονωμένα. Αυτό θα μειώσει το κόστος παράδοσης, το χρόνο παραγγελίας και το χρόνο διαχείρισης αποθεμάτων. Επιπλέον, μπορούν να χρησιμοποιηθούν απλούστερες μέθοδοι πρόβλεψης.

Τα προϊόντα Γ είναι χαμηλής αξίας, ακριβά και χαμηλής ζήτησης. Θα μπορούσαν να παραγγελθούν σε μεγάλες ποσότητες (ελαχιστοποίηση της συχνότητας παραγγελίας), και λόγω της χαμηλής ζήτησης και της υψηλής τιμής, θα μπορούσαν να είναι εκτός αποθέματος, αλλά μια παραγγελία θα μπορούσε να γίνει μόνο αν η ζήτηση υλοποιηθεί (Κεραμιδάς, 2005).

Ο στόχος της ανάλυσης ABC είναι η αποτελεσματική κατανομή των πόρων και η εστίαση, εστιάζοντας στα πιο σημαντικά αντικείμενα. Βοηθά στον εντοπισμό των βασικών ειδών απογραφής που απαιτούν ειδικές τεχνικές διαχείρισης, όπως αυστηρότερο έλεγχο των αποθεμάτων, συχνότερη αναπλήρωση ή στρατηγική προμήθεια.

1.2 Στόχοι Ελέγχου Αποθεμάτων

Οι στόχοι του ελέγχου αποθεμάτων, επίσης γνωστού ως διαχείριση αποθεμάτων, ποικίλλουν ανάλογα με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις και τους στόχους ενός οργανισμού. Παρόλα αυτά, οι ακόλουθοι είναι ορισμένοι κοινοί στόχοι:

Διασφάλιση επαρκών επιπέδων αποθεμάτων: Ο πρωταρχικός στόχος του ελέγχου αποθεμάτων είναι η διατήρηση των βέλτιστων επιπέδων αποθεμάτων για την ικανοποίηση της ζήτησης των πελατών, ελαχιστοποιώντας παράλληλα την περίσσεια ή την έλλειψη. Με την ακριβή πρόβλεψη της ζήτησης, την παρακολούθηση των επιπέδων αποθεμάτων και την εφαρμογή αποτελεσματικών διαδικασιών αναπλήρωσης, οι οργανισμοί προσπαθούν να εκπληρώνουν τις παραγγελίες των πελατών χωρίς να επιβαρύνονται με περιττά έξοδα μεταφοράς ή αποθέματα.

Το κόστος διακράτησης αποτελείται από τα έξοδα που σχετίζονται με την αποθήκευση και τη διαχείριση των αποθεμάτων, συμπεριλαμβανομένης της αποθήκευσης, της ασφάλισης, της απαξίωσης και της απόσβεσης. Ο αποτελεσματικός έλεγχος αποθεμάτων επιδιώκει τη μείωση αυτών των δαπανών με τη βελτιστοποίηση των επιπέδων αποθεμάτων, την ελαχιστοποίηση του κόστους μεταφοράς και την επιτάχυνση των διαδικασιών διαχείρισης αποθεμάτων.

Τα αποθέματα δεσμεύουν σημαντική ποσότητα κεφαλαίου μιας επιχείρησης. Κατά συνέπεια, είναι σημαντικό να βελτιστοποιηθεί η ταμειακή ροή. Ο αποτελεσματικός έλεγχος αποθεμάτων επιδιώκει την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της διατήρησης επαρκών επιπέδων αποθεμάτων και της ελαχιστοποίησης της ποσότητας κεφαλαίου που δεσμεύεται στα αποθέματα. Με τον έλεγχο των επιπέδων αποθεμάτων, οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιστοποιήσουν τις ταμειακές ροές, να μειώσουν το κόστος χρηματοδότησης και να απελευθερώσουν κεφάλαια για άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Χαμηλά Αποθέματα. Η αποφυγή εξαντλήσεων αποθεμάτων είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της αδιάλειπτης εξυπηρέτησης των πελατών και την αποφυγή απώλειας ευκαιριών πώλησης. Ο αποτελεσματικός έλεγχος αποθεμάτων περιλαμβάνει την ακριβή παρακολούθηση των επιπέδων αποθεμάτων, την παρακολούθηση των προτύπων ζήτησης και την εφαρμογή κατάλληλων στρατηγικών αναπλήρωσης, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος εξαντλήσεων αποθεμάτων και να διατηρηθεί υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών.

Μείωση του χρόνου παράδοσης. Ο χρόνος παράδοσης αναφέρεται στο χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ της υποβολής μιας παραγγελίας αγοράς και της παραλαβής των παραγγελθέντων αγαθών. Ο αποτελεσματικός έλεγχος αποθεμάτων επιδιώκει την ελαχιστοποίηση του χρόνου παράδοσης με τη δημιουργία αξιόπιστων σχέσεων με τους προμηθευτές, την εφαρμογή αποτελεσματικών συστημάτων επεξεργασίας παραγγελιών και τη χρήση τεχνολογιών όπως η διαχείριση αποθεμάτων just-in-time (JIT) για τη μείωση του χρόνου μεταξύ της υποβολής μιας παραγγελίας και της διαθεσιμότητας του προϊόντος.

Βελτιστοποίηση των προμηθειών και της διαχείρισης των προμηθευτών. Η διαχείριση των σχέσεων με τους προμηθευτές για τη διασφάλιση της έγκαιρης παράδοσης, της ποιότητας των προϊόντων και της ανταγωνιστικής τιμολόγησης αποτελεί μέρος του ελέγχου αποθεμάτων. Στόχος είναι η βελτιστοποίηση των διαδικασιών προμηθειών, η διαπραγμάτευση ευνοϊκών όρων, η δημιουργία αξιόπιστων δικτύων προμηθευτών και η διατήρηση αποτελεσματικής επικοινωνίας, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα της αλυσίδας εφοδιασμού και να μειωθεί το κόστος.

Μετριασμός των κινδύνων. Ο έλεγχος αποθεμάτων βοηθά τις επιχειρήσεις στον μετριασμό των κινδύνων που συνδέονται με τη διαχείριση αποθεμάτων. Αυτό περιλαμβάνει τη μείωση του κινδύνου απαξίωσης των αποθεμάτων, την ελαχιστοποίηση του αντίκτυπου των διακυμάνσεων της αγοράς ή των αλλαγών στις προτιμήσεις των καταναλωτών και τη διαχείριση πιθανών διαταραχών ή αβεβαιοτήτων στην αλυσίδα εφοδιασμού. Με την καθιέρωση αποτελεσματικών πρακτικών ελέγχου αποθεμάτων, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίζουν και να μετριάσουν προληπτικά τους πιθανούς κινδύνους συνέχειας των επιχειρήσεων.

Η διατήρηση των βέλτιστων επιπέδων αποθεμάτων, η ελαχιστοποίηση του κόστους, η βελτιστοποίηση της ταμειακής ροής, η ικανοποίηση της ζήτησης των πελατών και ο μετριασμός των κινδύνων είναι οι πρωταρχικοί στόχοι του ελέγχου αποθεμάτων προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικές και κερδοφόρες λειτουργίες.

Η διαδικασία ταξινόμησης για τον έλεγχο των αποθεμάτων στην ABC βασίζεται στα ακόλουθα βήματα:

Συλλογή δεδομένων: Συγκεντρώστε όλες τις σχετικές πληροφορίες σχετικά με τα είδη της απογραφής σας, συμπεριλαμβανομένων, ενδεικτικά, των κωδικών των ειδών, των περιγραφών, του μοναδιαίου κόστους, του όγκου πωλήσεων και άλλων μετρήσεων που είναι κρίσιμες για την επιτυχία της επιχείρησής σας.

Υπολογισμός βασικών μετρήσεων: Για κάθε στοιχείο απογραφής, υπολογίστε τις βασικές μετρήσεις που θα χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση ABC. Το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο μέτρο είναι η ετήσια αξία κατανάλωσης, η οποία προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό του μοναδιαίου κόστους του στοιχείου επί τον ετήσιο όγκο πωλήσεών του.

Χρησιμοποιώντας την ετήσια αξία κατανάλωσης του αγαθού (ή άλλο κριτήριο της επιλογής σας), ταξινομήστε το απόθεμα σε φθίνουσα σειρά. Με τον τρόπο αυτό, θα δημιουργηθεί ένας κατάλογος που θα πηγαίνει από πάνω προς τα κάτω.

Ανάθεση κατηγοριών: Ταξινομήστε τα αποτελέσματα σε Α, Β και Γ. Η αρχή Pareto δηλώνει ότι, κανονικά, το 80% της αξίας προέρχεται από το 20% των πραγμάτων, επομένως το ποσοστό των ειδών σε κάθε κατηγορία μπορεί να προκαθοριστεί σύμφωνα με τις προτιμήσεις του οργανισμού σας ή να αποφασιστεί με βάση την αρχή Pareto. Το είκοσι τοις εκατό των αντικειμένων θα μπορούσε να τοποθετηθεί στην κατηγορία Α, το τριάντα τοις εκατό στην κατηγορία Β και το υπόλοιπο πενήντα τοις εκατό στην κατηγορία Γ.

Ανάλυση της κατηγοριοποιημένης πληροφορίας που λαμβάνεται μέσω της ανάλυσης ABC και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων βάσει αυτής. Πιο αυστηρά μέτρα, συχνότερη παρακολούθηση και ακριβέστερες προβλέψεις μπορεί να είναι απαραίτητες για τα προϊόντα της κατηγορίας Α, είδη της Κατηγορίας Β ενδέχεται να απαιτούν σημαντική εστίαση, ενώ τα είδη της Κατηγορίας Γ ενδέχεται να χρειάζονται λιγότερο αυστηρές μεθόδους ελέγχου.

Ένα δοκιμασμένο μοντέλο απογραφής, το Vendor Managed Inventory (VMI) βελτιώνει την εκτέλεση παραγγελιών και τη διαχείριση αποθεμάτων. Εξασφαλίζοντας ότι οι λειτουργίες βελτιστοποιούνται για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και ευθυγραμμίζοντας τους

επιχειρηματικούς στόχους, ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ προμηθευτών και συνεργατών διανομής.

Οι λύσεις VMI ενσωματώνουν την πρόβλεψη ζήτησης και τις πληροφορίες για τα σημεία πώλησης από τους πελάτες και τους προμηθευτές. Επιπλέον, λαμβάνουν υπόψη προκαθορισμένες παραμέτρους, όπως η ελάχιστη και η μέγιστη παρουσία στο ράφι, τα επίπεδα εξυπηρέτησης και οι στόχοι στροφής αποθεμάτων.

Το VMI φέρνει επανάσταση στη συμβατική διαδικασία παραγγελίας, παρέχοντας στους προμηθευτές την εξουσία να προτείνουν παραγγελίες στους διανομείς. Με τη συγχώνευση δεδομένων από τον πωλητή και τον προμηθευτή, η μεθοδολογία αυτή ενισχύει τη συνολική απόδοση της αλυσίδας εφοδιασμού. Αξιοποιώντας τις γνώσεις που παρέχει μια λύση VMI, οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να ξεπεράσουν τις προκλήσεις που σχετίζονται με την προσφορά και τη ζήτηση, να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητα, να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των πελατών και να διασφαλίσουν τα περιθώρια κέρδους. Η διαστρωμάτωση των ειδών, η οποία δίνει προτεραιότητα στα είδη που κινούνται γρήγορα, διατηρώντας παράλληλα την ιδανική ισορροπία των ειδών που κινούνται αργά για τη διατήρηση ενός ποικίλου καταλόγου προϊόντων, είναι ένα πρόσθετο χαρακτηριστικό VMI που μπορεί να ενισχύσει την απόδοσή σας.

Αξιοποίηση των αποθεμάτων, συλλογή και εφαρμογή λύσεων διαχείρισης αποθεμάτων που είναι οι πλέον κατάλληλες για κάθε κατηγορία. Η εφαρμογή VMI για τα προϊόντα της κατηγορίας A, η βελτιστοποίηση των σημείων και των ποσοτήτων αναπαραγγελίας και η εξέταση ευκαιριών μείωσης του κόστους για τα είδη της κατηγορίας Γ αποτελούν παραδείγματα ενεργειών που θα μπορούσαν να αναληφθούν για τη βελτίωση της διαχείρισης των αποθεμάτων.

Οι αλλαγές στις τιμές των ειδών, τα πρότυπα ζήτησης ή οι καταστάσεις της αγοράς καθιστούν αναγκαία την τακτική επανεξέταση και προσαρμογή της ταξινόμησης ABC. Η διατήρηση ενός ακριβούς και χρήσιμου συστήματος ταξινόμησης αποθεμάτων απαιτεί συνεχή επανεξέταση και προσαρμογή.

1.3 Κόστος Διαχείρισης Αποθέματος

Το κόστος διαχείρισης αποθεμάτων είναι το κόστος που συνδέεται με την απόκτηση, την αποθήκευση και τη διαχείριση των αποθεμάτων ενός οργανισμού. Τα έξοδα αυτά μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις οικονομικές επιδόσεις μιας επιχείρησης. Ακολουθούν ορισμένες τυπικές δαπάνες διαχείρισης αποθεμάτων:

Τα έξοδα διακράτησης είναι δαπάνες που πραγματοποιούνται για την αποθήκευση και τη συντήρηση των αποθεμάτων. Αποτελούνται από τα έξοδα αποθήκευσης (όπως ενοίκιο, υπηρεσίες κοινής ωφέλειας και ασφάλιση), το κόστος εργασίας για το χειρισμό και τη διαχείριση των αποθεμάτων, τα μέτρα ασφαλείας και την απόσβεση του εξοπλισμού αποθήκευσης. Το κόστος διατήρησης περιλαμβάνει επίσης την απαξίωση των αποθεμάτων και το κόστος χρηματοδότησης των αποθεμάτων, όπως έξοδα τόκων ή κόστος ευκαιρίας που προκύπτει λόγω της δέσμευσης κεφαλαίων σε αποθέματα.

Το κόστος παραγγελίας προκύπτει όταν γίνονται παραγγελίες για την αναπλήρωση των αποθεμάτων. Στα έξοδα αυτά περιλαμβάνονται η επεξεργασία των παραγγελιών, η επικοινωνία με τους προμηθευτές και η τεκμηρίωση. Τα έξοδα μεταφοράς, όπως τα έξοδα αποστολής και μεταφοράς, που σχετίζονται με την παραλαβή των αποθεμάτων από τους προμηθευτές μπορούν επίσης να συμπεριληφθούν στο κόστος παραγγελίας.

Όταν τα επίπεδα αποθεμάτων δεν επαρκούν για να καλύψουν τη ζήτηση των πελατών, προκύπτουν έξοδα εξάντλησης αποθεμάτων. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε απώλειες πωλήσεων, δυσαρεστημένους καταναλωτές και πιθανή βλάβη της φήμης της επιχείρησης. Το κόστος που σχετίζεται με ένα *stockout* μπορεί να περιλαμβάνει βιαστικές παραγγελίες, ταχεία αποστολή, το κόστος των καθυστερημένων παραγγελιών ή χαμένες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Κόστος μεταφοράς: Το κόστος διατήρησης είναι τα έξοδα που προκύπτουν για τη διατήρηση των αποθεμάτων για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Περιλαμβάνουν το κόστος αποθήκευσης, την ασφάλιση, τους φόρους, την απαξίωση και το κόστος του κεφαλαίου που είναι δεσμευμένο στα αποθέματα. Συνήθως, το κόστος μεταφοράς αναφέρεται ως ποσοστό της αξίας των αποθεμάτων.

Κόστος ακεραιότητας: Τα κόστη ποιότητας σχετίζονται με τη διατήρηση της ακεραιότητας των αποθεμάτων. Σε αυτά τα κόστη περιλαμβάνονται η επιθεώρηση και οι δοκιμές των εισερχόμενων υλικών, τα μέτρα ποιοτικού ελέγχου, τα κόστη αναθεώρησης ή επανεπεξεργασίας για ελαττωματικά αποθέματα και τα έξοδα επιστροφής ή εγγύησης από τους πελάτες. Ένα απόθεμα υψηλής ποιότητας μπορεί να μειώσει το κόστος που σχετίζεται με την επανεπεξεργασία, τις επιστροφές και τους δυσαρεστημένους πελάτες.

Κόστος που σχετίζεται με την πρόβλεψη της ζήτησης και τον προγραμματισμό των αποθεμάτων. Αποτελούνται από το κόστος που σχετίζεται με την έρευνα αγοράς, την ανάλυση δεδομένων, το λογισμικό ή τα εργαλεία πρόβλεψης, καθώς και τον χρόνο και τους πόρους που επενδύονται στον προγραμματισμό της ζήτησης και τη βελτιστοποίηση των αποθεμάτων.

Η χρήση συστημάτων και τεχνολογίας διαχείρισης αποθεμάτων μπορεί να συνεπάγεται έξοδα, όπως η αρχική αγορά λογισμικού διαχείρισης αποθεμάτων, υλικού, σαρωτών γραμμωτού κώδικα και άλλων απαιτούμενων συσκευών. Μεταξύ των επαναλαμβανόμενων δαπανών περιλαμβάνονται οι άδειες χρήσης λογισμικού, τα τέλη συντήρησης και η εκπαίδευση του προσωπικού.

Κόστος διάθεσης ή εκκαθάρισης: Τα έξοδα διάθεσης ή ρευστοποίησης σχετίζονται με τη διάθεση ή την πώληση πλεονασματικών ή παρωχημένων αποθεμάτων. Τα έξοδα αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν εκπτώσεις που προσφέρονται για την εκκαθάριση των αποθεμάτων, έξοδα που σχετίζονται με την αποσυναρμολόγηση ή τη διάθεση μη εμπορεύσιμων ειδών και έξοδα που σχετίζονται με τη διενέργεια εκκαθαριστικών πωλήσεων.

Η αποτελεσματική διαχείριση των αποθεμάτων επιδιώκει τη βελτιστοποίηση αυτών των εξόδων με την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της διατήρησης επαρκών επιπέδων αποθεμάτων, της ελαχιστοποίησης του κόστους διακράτησης, της μείωσης των εξαντλήσεων αποθεμάτων και της αποτελεσματικής διαχείρισης των αποθεμάτων καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους.

1.4 Βασικοί Δείκτες Επίδοσης

Ο Βασικός Δείκτης Απόδοσης είναι μια μετρήσιμη τιμή που δείχνει πόσο αποτελεσματικά μια επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους της. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν πολλαπλά επίπεδα δεικτών απόδοσης για να αξιολογήσουν την επιτυχία τους στην επίτευξη των στόχων τους.

Οι δείκτες χαμηλού επιπέδου μπορεί να εστιάζουν σε διαδικασίες σε συγκεκριμένα τμήματα, όπως οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ ή ένα τηλεφωνικό κέντρο, ενώ οι δείκτες υψηλού επιπέδου μπορεί να εστιάζουν στη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Συχνά, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα όπως αυξημένο κόστος, χαμένες πωλήσεις και απογοητευμένους πελάτες των οποίων οι παραγγελίες δεν μπορούν να εκπληρωθούν, ενδεχομένως λόγω ανεπαρκούς αποθέματος. Οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τις διαδικασίες αγοράς και παραγωγής, τις ταμειακές ροές και την κερδοφορία χρησιμοποιώντας βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs) για την παρακολούθηση και τη διαχείριση των αποθεμάτων. Επιπλέον, οι KPIs επιτρέπουν στις επιχειρήσεις όλων των μεγεθών να αξιολογούν τον αντίκτυπο των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων.

Ως αποτέλεσμα, οι βασικοί δείκτες απόδοσης (KPIs) βοηθούν στον εντοπισμό και τον καθορισμό της προόδου προς τους προκαθορισμένους επιχειρηματικούς στόχους. Παρά το γεγονός ότι οι KPIs ποικίλλουν σε διάφορους κλάδους και επιχειρήσεις, αποτελούν κρίσιμο εργαλείο για την επιτυχία ενός οργανισμού. Αυτοί είναι οι βασικοί δείκτες απόδοσης που θα εφαρμοστούν στην παρούσα διπλωματική εργασία:

Κύκλος εργασιών αποθεμάτων ή ημέρες στο χέρι (IT)

Αυτός ο KPI εξετάζει πόσες φορές τα αποθέματα έχουν πωληθεί και αντικατασταθεί σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Εάν η κυκλοφοριακή ταχύτητα είναι χαμηλή, η εταιρεία είτε έχει υπερβολικά πολλά αποθέματα είτε πολύ λίγες πωλήσεις. Υπολογίζεται με έναν από τους παρακάτω δύο τρόπους :

$$\text{Inventory Turnover or Days on Hand} = \frac{\text{Cost of Goods Sold}}{\text{Average Inventory}}$$

$$\text{Inventory Turnover or Days on Hand} = \frac{\text{Sales}}{\text{Inventory}}$$

Ημέρες πωλήσεων σε απόθεμα (DS)

Αυτός ο KPI είναι ένα μέτρο για το πόσες ημέρες απαιτούνται προκειμένου η εταιρεία να πουλήσει το σύνολο των αποθεμάτων της. Αυτός ο KPI διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση λόγω του μεγέθους των ειδών και της φθαρτότητας που έχει κάθε επιχείρηση. Ο DS υπολογίζεται με τον ακόλουθο τύπο:

$$DS = \left(\frac{\text{Inventory}}{\text{Cost of sales}} \right) * 365$$

Τυποποιημένο απόθεμα

Αυτός ο KPI χρησιμοποιείται για την εκτίμηση του αποθέματος μιας εταιρείας κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Ο στόχος είναι να αποφευχθεί η απρόβλεπτη εξάντληση των αποθεμάτων και να διατηρηθεί μια σχετικά σταθερή εισροή και εκροή αποθεμάτων με βάση τις απαιτήσεις της εταιρείας. Ο τύπος για τον υπολογισμό του μέσου μηνιαίου αποθέματος είναι ο εξής:

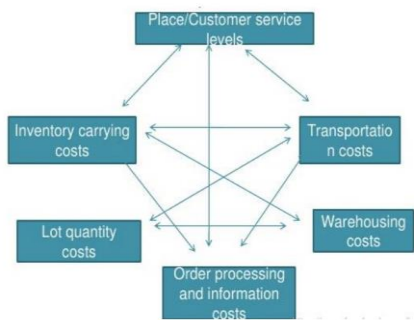
$$\text{Average Inventory} = \frac{\text{Beginning Inventory} + \text{Ending Inventory}}{2}$$

Έξοδα εκμετάλλευσης

Αυτός ο KPI μετρά το κόστος που συνδέεται με την αποθήκευση των αποθέματος που δεν έχει πωληθεί. Τα έξοδα αυτά αποτελούνται από το κόστος των κατεστραμμένων εμπορευμάτων, του αποθηκευτικού χώρου, της εργασίας και της ασφάλισης. Για να μειώσετε τα έξοδα διατήρησης αποθεμάτων, καθορίστε ένα σημείο αναπαραγωγής.

Περίοδος παράδοσης

Αυτός ο KPI αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού και του ελέγχου των αποθεμάτων. Για να υπολογίσετε τον χρόνο παράδοσης, προσθέστε τον χρόνο που χρειάζεται ένας προμηθευτής για να παραδώσει μετά την παραλαβή μιας παραγγελίας (η καθυστέρηση) και τον χρόνο που χρειάζεται για την επαναπαραγγελία (η καθυστέρηση επαναπαραγγελίας).



Εικόνα 8 : Συμβιβασμοί κόστους που απαιτούνται στο λογιστικό σύστημα (Πηγή: www.slideshare.net)

Κεφάλαιο 2

Εισαγωγή

Ως απόθεμα ορίζεται η ποσότητα οποιουδήποτε αγαθού, φυσικού ή μη, που εισέρχεται στο σύστημα και υπερβαίνει την ποσότητα που εξέρχεται από το σύστημα. Η ορθή διαχείριση αποθεμάτων συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης, διότι επιτρέπει την επίτευξη υψηλών επιπέδων εξυπηρέτησης, τη μείωση του κόστους και τον μετριασμό πολλών άλλων κινδύνων για την επιχείρηση, όπως ο κίνδυνος πιθανών ελλείψεων με αποτέλεσμα την απώλεια κερδών και αξιοπιστίας. Ως εκ τούτου, πρόκειται για έναν πολύπλοκο τομέα για τη διοίκηση της επιχείρησης που θα πρέπει να προσεγγίζεται με τον πλέον επωφελή τρόπο. Η διαχείριση αποθεμάτων είναι μια τεχνική με επιστημονική βάση που χρησιμοποιεί μαθηματικά μοντέλα και πληροφοριακά συστήματα με απώτερο στόχο την εξασφάλιση μεγαλύτερης ευελιξίας και προσαρμοστικότητας για κάθε επιχείρηση και, κατά συνέπεια, την ανάπτυξη και την κερδοφορία. Ως επακόλουθο, μια εταιρεία αντιμετωπίζει την πρόκληση του εντοπισμού, της ανάλυσης και της εφαρμογής του καταλληλότερου συστήματος διαχείρισης που θα ελαχιστοποιήσει το συνολικό κόστος διαχείρισης, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τα μοναδικά χαρακτηριστικά της κάθε εταιρείας. Ταυτόχρονα, θα επιτευχθεί το υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών και, κατά συνέπεια, η μικρότερη πιθανότητα ελλείψεων.

2.1 Σκοπός της ιδιοκτησίας ιδίων κεφαλαίων

Ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται μια εταιρεία, η διαχείριση αποθεμάτων είναι μια κοινή πρακτική, επειδή οι προμήθειες κοστίζουν ακριβά στην απόκτηση, την αποθήκευση, τη συντήρηση και την ασφάλιση. Επιπλέον, η ύπαρξη αποθεμάτων διασφαλίζει τη διαθεσιμότητα μιας εταιρείας εξαλείφοντας την πιθανότητα μη εκπλήρωσης της παραγγελίας ή καθυστερημένης παράδοσης. Στο σημερινό επιχειρηματικό κλίμα, είναι απλούστερο για τους πελάτες να βρίσκουν τα προϊόντα στα καταστήματα όπου είναι αποθηκευμένα. Η αυξημένη απλότητα της διεξαγωγής αναζητήσεων ασκεί πίεση στις επιχειρήσεις να αυξήσουν τη διαθεσιμότητα του προϊόντος. Ταυτόχρονα, η αύξηση της εξατομίκευσης έχει οδηγήσει σε σημαντική διεύρυνση της ποικιλίας των προϊόντων. Κατά συνέπεια, οι αγορές έχουν γίνει πιο ετερογενείς και η ζήτηση μεμονωμένων προϊόντων είναι ασταθής και δύσκολα προβλέψιμη. Οι εταιρείες είναι υποχρεωμένες να διατηρούν

μεγαλύτερη ποσότητα αποθεμάτων ασφαλείας λόγω της αυξανόμενης ποικιλομορφίας των προϊόντων και της αυξημένης ζήτησης για διαθεσιμότητα. Ως εκ τούτου, είναι προφανές ότι η αύξηση των αποθεμάτων των επιχειρήσεων αυξάνει τις δαπάνες τους. Επομένως, το κλειδί για την επιτυχία κάθε αλυσίδας εφοδιασμού είναι η ανακάλυψη μεθόδων για τη μείωση του αποθέματος ασφαλείας χωρίς να διακυβεύεται η διαθεσιμότητα των προϊόντων. Τέλος, ένας από τους στόχους της διαχείρισης αποθεμάτων είναι ο έλεγχος των επιπέδων των αποθεμάτων, έτσι ώστε τα συνολικά έξοδα αγοράς ή τα έξοδα που σχετίζονται με την παραγωγή να διατηρούνται όσο το δυνατόν χαμηλότερα.

Δεδομένα κόστους αποθεμάτων

Η μείωση του κόστους είναι το κριτήριο για τη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων αποθήκευσης. Στο στάδιο της εκτίμησης του επιπέδου των αποθεμάτων της, κάθε επιχείρηση πρέπει να συνυπολογίσει το ατομικό ή αναλογικό κόστος που συνδέεται με τα αποθέματά της. Στη διαχείριση αποθεμάτων λαμβάνονται υπόψη οι ακόλουθοι παράγοντες κόστους (Γ. Νενές, Σημειώσεις Πανεπιστημίου, 2016):

Κόστος απόκτησης αποθεμάτων

Το μοναδιαίο κόστος απόκτησης ενός προϊόντος, που συμβολίζεται με v (€/μονάδα), είναι η ποσότητα που δαπανάται για την αγορά ή την παραγωγή μιας μονάδας του προϊόντος. Για τα αγοραζόμενα εμπορεύματα, αυτό είναι το κόστος που επωμίζεται ο έμπορος για να προετοιμάσει το προϊόν προς πώληση.

Έξοδα παραγγελίας

Το A αντιπροσωπεύει το σταθερό κόστος που σχετίζεται με μια παραγγελία, ανεξάρτητα από την ποσότητά της. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι πολυάριθμες μεταβολές του κόστους παραγγελίας προσαρμόζονται στην τιμή απόκτησης του προϊόντος, ενώ το σταθερό κόστος είναι το A , εξ ου και το σταθερό κόστος παραγγελίας. Τα έξοδα που σχετίζονται με την τοποθέτηση μιας παραγγελίας αποτελούνται από φόρους μισθοδοσίας, παροχές, μισθούς του τμήματος προμηθειών, εργατικά έξοδα και άλλα. Αυτά τα έξοδα συνήθως κατηγοριοποιούνται ως γενικά έξοδα και κατανέμονται σύμφωνα με την ποσότητα των μονάδων που κατασκευάζονται κατά τη διάρκεια κάθε περιόδου.

- Κόστος μεταφοράς
- Έξοδα προμηθειών προμηθευτών και έξοδα επίσπευσης

- Έξοδα απόκτησης
- Αμοιβές που σχετίζονται με τις γραφειοκρατικές εργασίες για τις παραγγελίες αγοράς
- Έξοδα ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων

Έξοδα συντήρησης

Εκφράζεται ως ποσοστό (παριστάνεται με r) και αντιπροσωπεύει το κόστος διατήρησης μιας συγκεκριμένης ποσότητας ενός προϊόντος με την πάροδο του χρόνου. Το κόστος διατήρησης αποτελείται από το κόστος του αποθηκευτικού χώρου, το κόστος του δεσμευμένου κεφαλαίου, το κόστος ασφάλισης των αποθεμάτων, το κόστος της απαξίωσης των αποθεμάτων και το κόστος της διαχείρισης των αποθεμάτων κατά τη διάρκεια της αποθήκευσης και της μεταφοράς. Γενικά, το κόστος διακράτησης είναι ισοδύναμο με το κόστος ευκαιρίας μιας εναλλακτικής επένδυσης. Οι αποδόσεις των επενδύσεων των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι μεγαλύτερες από εκείνες που προσφέρουν οι τράπεζες για τις καταθέσεις. Κατά συνέπεια, ο προσδιορισμός του κόστους διακράτησης στους λογιστικούς υπολογισμούς της επιχείρησης μπορεί να διαφέρει από έτος σε έτος. Σε γενικές γραμμές, μια τιμή μεταξύ 10 και 30 τοις εκατό θεωρείται μια λογική προσέγγιση (Σ. Δημητριάδης και Α. Μιχιώτης, 2007).

Κόστος σπανιότητας

Το κόστος έλλειψης προκύπτει όταν μια επιχείρηση δεν διαθέτει επαρκή αποθέματα για να ικανοποιήσει τη ζήτηση των καταναλωτών. Το κόστος της έλλειψης εξαρτάται από την αντίδραση του πελάτη στην έλλειψη προσφοράς. Εάν υπάρχει ζήτηση για ένα είδος που δεν υπάρχει σε απόθεμα, η οικονομική ζημία εξαρτάται από το αν η έλλειψη μεταφέρεται σε μια νέα παραγγελία (η πώληση δεν χάνεται αλλά απλώς καθυστερεί κατά μερικές ημέρες η αποστολή), αν αντικαθίσταται από άλλο είδος ή αν η παραγγελία ακυρώνεται (Σ. Δημητριάδης και Α. Μιχιώτης, 2007). Σε περιπτώσεις που τα προϊόντα έχουν μεγάλη διάρκεια ζωής και εμφανίζουν έλλειψη ο πελάτης μπορεί να παραγγείλει το προϊόν και να το λάβει με καθυστέρηση διαφορετικά ακυρώνει την παραγγελία. Σε αυτή την περίπτωση, οι συνεργάτες της εταιρείας θα ικανοποιήσουν τη ζήτηση του πελάτη χωρίς πρόσθετο κόστος εκτός από το κόστος μεταφοράς.

2.2 Σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων

Έχουν διερευνηθεί και εφαρμοστεί διάφορα συστήματα για τη διαχείριση των αποθεμάτων μιας εταιρείας, με διαφορετικό βαθμό παρακολούθησης και ελέγχου των αποθεμάτων. Τα κυριότερα από αυτά παρατίθενται παρακάτω (Μ. Βιδάλης, 2009). - Σύστημα με σταθερή περίοδο παραγγελίας (ή σύστημα περιοδικής παρακολούθησης των αποθεμάτων). Για να θεωρηθεί ένα σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων αποτελεσματικό, πρέπει να δημιουργεί εξοικονόμηση κόστους για την εταιρεία, διατηρώντας παράλληλα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών. Ως εκ τούτου, πρέπει να απαντηθούν τα ακόλουθα ερωτήματα πριν από την επιλογή του καλύτερου συστήματος: Πόσο συχνά πρέπει να εξετάζεται το απόθεμα; Πότε πρέπει να τοποθετείται κάθε παραγγελία; Ποια πρέπει να είναι η ποσότητα της παραγγελίας; Προκειμένου να απαντηθούν οι παραπάνω θεμελιώδεις προβληματισμοί, είναι απαραίτητο να διευκρινιστούν τα ακόλουθα ζητήματα: - Ποια είναι η σημασία του προϊόντος (ανάλυση A-B-C); - Μπορεί το απόθεμα να επιθεωρείται συνεχώς ή περιοδικά; - Ποια μορφή θα έχει η πολιτική αποθεμάτων, δηλαδή πώς θα καθορίζεται ο χρόνος και η ποσότητα της παραγγελίας; - Ποιοι είναι οι στόχοι που θα τεθούν; Στο σύστημα παραγγελίας σταθερής ποσότητας, μια παραγγελία σταθερής ποσότητας υποβάλλεται όταν το απόθεμα φτάσει σε ένα ορισμένο επίπεδο. Η σταθερή ποσότητα S επαρκεί για να καλύψει τη ζήτηση κατά τη διάρκεια της περιόδου υστέρησης, αφήνοντας ένα σταθερό απόθεμα ασφαλείας στο τέλος του καθορισμένου χρόνου. Με αυτό το σύστημα, η εταιρεία είναι σε θέση να διατηρεί χαμηλά επίπεδα αποθεμάτων, με αποτέλεσμα χαμηλό κόστος. Το χαμηλό μέσο επίπεδο αποθέματος που θα προκύψει από την επιλογή ενός συστήματος σταθερής ποσότητας παραγγελίας (S, Q) θα μετριάσει το υψηλό κόστος παρακολούθησης των αποθεμάτων.

Το σύστημα σταθερής περιόδου παραγγελίας διαφέρει από το σύστημα σταθερής ποσότητας παραγγελίας στο ότι η περίοδος παραγγελίας και όχι η ποσότητα παραγγελίας είναι σταθερή. Το κύριο χαρακτηριστικό αυτού του συστήματος είναι ότι βασίζεται στο χρόνο. Σε ένα τέτοιο σύστημα, το επίπεδο αποθέματος ελέγχεται περιοδικά και παραγγέλλεται ποσότητα ίση με τη διαφορά μεταξύ του τρέχοντος επιπέδου αποθέματος I και ενός προκαθορισμένου μέγιστου ορίου Q_{max} σε χρονικά διαστήματα που χωρίζονται από ένα σταθερό χρονικό διάστημα R . Ο στόχος αυτού του συστήματος είναι ο καθορισμός της σταθερής περιόδου και του μέγιστου προκαθορισμένου επιπέδου αποθέματος, τα οποία αποτελούν τις παραμέτρους του προβλήματος ελαχιστοποίησης του ετήσιου συνολικού κόστους αποθεμάτων. Στην

ουσία, κατά την εφαρμογή αυτού του συστήματος, η επιλογή του διαστήματος μεταξύ των παραγγελιών λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες κάθε προβλήματος και εξαρτάται από μια σειρά μεταβλητών, όπως η διαθεσιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού για τον έλεγχο των αποθεμάτων. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα αυτού του συστήματος είναι ότι δεν απαιτεί συνεχή παρακολούθηση του επιπέδου των αποθεμάτων, μειώνοντας έτσι το κόστος παρακολούθησης της επιχείρησης, και ότι ανιχνεύει διάφορες μεταβολές στο μέσο επίπεδο των τιμών και τη μεταβλητότητα.

Ως αποτέλεσμα της ανάλυσης ABC, πρέπει να εξεταστούν τρία προϊόντα. Δεδομένου ότι πρόκειται για συσκευές μεγάλου όγκου, καθίσταται δύσκολη η τακτική παρακολούθηση του αποθέματος και η τοποθέτηση παραγγελιών σε ακανόνιστα χρονικά διαστήματα. Υπό το πρίσμα αυτό, αποφασίσαμε ότι το "σύστημα RS" (σύστημα σταθερής περιόδου παραγγελιών) είναι το πιο εφαρμόσιμο μοντέλο για την περίπτωσή μας. Γενικά, η ποικιλία προϊόντων στα σημεία παραλαβής αυξάνει το κόστος της παραγγελίας, της μεταφοράς και της παραλαβής μιας παραγγελίας. Ένα μέρος του σταθερού κόστους μιας παραγγελίας μπορεί να αποδοθεί στη μεταφορά (εξαρτάται μόνο από το φορτίο και δεν επηρεάζεται από την ποικιλομορφία των προϊόντων στο φορτηγό). Ένα μέρος του σταθερού κόστους της παραγγελίας μπορεί να αποδίδεται στη φόρτωση και την παραλαβή (το κόστος αυτό αυξάνεται με τον αριθμό των προϊόντων στο όχημα). Στη συνέχεια, θα εξετάσουμε τον τρόπο προσδιορισμού των βέλτιστων μεγεθών παρτίδας (S. Chopra and P. Meindl, 2017). Στόχος μας είναι να καθορίσουμε μεγέθη ποσοτήτων και μια πολιτική αγορών που ελαχιστοποιούν το κόστος. Χρησιμοποιούμε τα ακόλουθα κριτήρια: D_i : ετήσια ζήτηση προϊόντων, δηλαδή το κόστος παραγγελίας που υπάρχει κάθε φορά που ένας πελάτης κάνει μια παραγγελία, ανεξάρτητα από τον αριθμό των προϊόντων που περιλαμβάνει. S_i : πρόσθετο κόστος που προκύπτει εάν το προϊόν I προστεθεί σε μια παραγγελία.

Στην περίπτωση πολλαπλών μοντέλων, ο διευθυντής του καταστήματος έχει τρεις επιλογές για τον καθορισμό της στρατηγικής αποθεμάτων που θα ακολουθήσουν.

Κάθε διευθυντής παραγγέλνει ανεξάρτητα το δικό του μοντέλο. Οι διευθυντές παραγγέλνουν από κοινού κάθε προϊόν σε κάθε παρτίδα. Οι διευθυντές πραγματοποιούν παραγγελίες από κοινού, αλλά κάθε παραγγελία δεν περιλαμβάνει απαραίτητα κάθε προϊόν, δηλαδή κάθε παρτίδα αποτελείται από μια επιλεγμένη ομάδα προϊόντων. Η πρώτη στρατηγική δεν χρησιμοποιεί καμία συνάθροιση και οδηγεί σε υψηλό κόστος. Η δεύτερη

μέθοδος συγκεντρώνει τα προϊόντα κάθε παραγγελίας. Σε κάθε παραγγελία, τα προϊόντα χαμηλής ζήτησης συναθροίζονται με προϊόντα υψηλής ζήτησης, γεγονός που αποτελεί μειονέκτημα της δεύτερης στρατηγικής. Αυτή η συνολική συνάθροιση οδηγεί σε υψηλό κόστος εάν το κόστος παραγγελίας για τα προϊόντα με χαμηλή ζήτηση είναι υψηλό. Σε αυτή την περίπτωση, μπορεί να είναι προτιμότερο να παραγγέλλονται προϊόντα με χαμηλή ζήτηση λιγότερο συχνά από ό,τι προϊόντα με υψηλή ζήτηση. Αυτή η πρακτική μειώνει το κόστος παραγγελίας που σχετίζεται με το προϊόν με ελάχιστη ζήτηση.

Κατά συνέπεια, η τρίτη στρατηγική είναι πιθανό να οδηγήσει σε μείωση του κόστους. Ωστόσο, ο συντονισμός είναι πιο περίπλοκος. Είναι σαφές ότι η συγκέντρωση της αλυσίδας εφοδιασμού μπορεί να προσφέρει σημαντικές μειώσεις κόστους και να μειώσει τα κυκλικά αποθέματα. Όταν το κόστος των παραγγελιών ανά προϊόν (s_i) είναι χαμηλό σε σύγκριση με το σταθερό κόστος του S , η συνολική συνάθροιση, κατά την οποία κάθε προϊόν περιλαμβάνεται σε κάθε παραγγελία, είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική. Η προσαρμοσμένη συνάθροιση μπορεί να μην αξίζει την πρόσθετη πολυπλοκότητα σε αυτή την περίπτωση, καθώς παρέχει μικρή πρόσθετη αξία. Γενικά, η συνολική συγκέντρωση θα πρέπει να χρησιμοποιείται όταν το κόστος παραγγελίας που σχετίζεται με ένα συγκεκριμένο προϊόν είναι χαμηλό, ενώ η προσαρμοσμένη συγκέντρωση θα πρέπει να χρησιμοποιείται όταν το κόστος παραγγελίας είναι υψηλό. Με βάση τα προαναφερθέντα, καθορίστηκε ότι κάθε παραγγελία θα πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα σχετικά προϊόντα. Η επόμενη φάση αφορά την επίλυση του προβλήματος σε επίπεδο προϊόντος, έτσι ώστε το δεσμευμένο κεφάλαιο να διατηρείται όσο το δυνατόν χαμηλότερα και να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα έλλειψης. Για να συνοψίσουμε τους χρησιμοποιούμενους συμβολισμούς: A_j : το σταθερό κόστος των μεταφορών από τον προμηθευτή j . R : περίοδος αναπαραγγελίας [t]. m : μια εκτίμηση της μέσης τιμής ζήτησης ανά χρονική περίοδο [τεμάχια/ t] ή [τεμάχια]. $m R+L$: η μέση ζήτηση για την περίοδο $R+L$, εκφρασμένη ως [τεμάχια/ t] ή [τεμάχια] για κανονική κατανομή. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο χρόνος εκπλήρωσης μιας παραγγελίας (L) είναι αμελητέος για την εν λόγω εταιρεία, οπότε $R+L = R$. Για την κατανομή Poisson, η παράμετρος αντιπροσωπεύει τη μέση ζήτηση κατά τη διάρκεια του χρόνου. $R+L$: τυπική απόκλιση της ζήτησης [τεμάχια] με την πάροδο του χρόνου $R+L$: τυπική απόκλιση της ζήτησης με την πάροδο του χρόνου [τεμάχια]. Όπως και με τη μέση ζήτηση, το $R+L$ είναι ίσο με το R για την τυπική απόκλιση, καθώς ο χρόνος που απαιτείται για την εκπλήρωση μιας παραγγελίας είναι αμελητέος. r : αναλογικό κόστος διακράτησης [$€/€t$]. $B2v$: κόστος μονάδας έλλειψης

[€/μονάδα]. Ο ρυθμός ζήτησης του προϊόντος είναι γενικά σταθερός και κυμαίνεται γύρω από ένα ορισμένο επίπεδο.

2.3 Οι βασικές πτυχές της διαχείρισης αποθεμάτων της Unilever Ελλάδας

Η Unilever Ελλάδας χρησιμοποιεί τεχνικές πρόβλεψης της ζήτησης για να εκτιμήσει τη μελλοντική ζήτηση των προϊόντων της στην ελληνική αγορά. Αυτό συνεπάγεται την ανάλυση του ιστορικού πωλήσεων, των τάσεων της αγοράς και των εποχιακών προτύπων που είναι μοναδικά στην ελληνική αγορά. Οι ακριβείς προβλέψεις ζήτησης επιτρέπουν στην Unilever Hellas να σχεδιάζει και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα αποθέματα.

Η Unilever Ελλάδας δεσμεύεται να βελτιστοποιήσει τις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας της, ώστε να διασφαλίσει την αποτελεσματική διαχείριση των αποθεμάτων. Αυτό περιλαμβάνει τον αποτελεσματικό συντονισμό με τους προμηθευτές, την έγκαιρη παράδοση πρώτων υλών στις εγκαταστάσεις παραγωγής και τις εκσυγχρονισμένες διαδικασίες logistics και διανομής. Διατηρώντας μια λειτουργική αλυσίδα εφοδιασμού, η Unilever Hellas είναι σε θέση να αποτρέψει τις ελλείψεις αποθεμάτων και να μειώσει τα πλεονάζοντα αποθέματα.

Απόθεμα ασφαλείας και σημείο αναπαραγγελίας: Η Unilever Hellas διατηρεί επίπεδα αποθεμάτων ασφαλείας για την αποφυγή εξαντλήσεων αποθεμάτων και την αντιμετώπιση απρόβλεπτων αυξήσεων της ζήτησης ή διαταραχών του εφοδιασμού. Επιπλέον, η Unilever Hellas καθιερώνει σημεία αναπαραγγελίας που δρομολογούν παραγγελίες αναπλήρωσης όταν τα επίπεδα αποθεμάτων φτάσουν σε ένα συγκεκριμένο όριο, διασφαλίζοντας ότι τα προϊόντα είναι πάντα διαθέσιμα.

Συνεργασία με τους εμπόρους λιανικής πώλησης: Στην ελληνική αγορά, η Unilever Hellas συνεργάζεται στενά με τους λιανοπωλητές για την ανταλλαγή δεδομένων πωλήσεων, επιπέδων αποθεμάτων και προβλέψεων ζήτησης. Αυτή η συνεργασία βελτιώνει το συντονισμό μεταξύ της Unilever Ελλάδας και των λιανοπωλητών, επιτρέποντας ακριβέστερο προγραμματισμό αποθεμάτων και αναπλήρωση αποθεμάτων.

Απογραφή JIT: Η Unilever Hellas χρησιμοποιεί τις αρχές της διαχείρισης αποθεμάτων Just-in-Time για να ευθυγραμμίσει τα επίπεδα αποθεμάτων με τη ζήτηση των καταναλωτών.

Παρακολουθώντας στενά τις παραγγελίες των πελατών και τα χρονοδιαγράμματα παραγωγής, η Unilever Hellas επιδιώκει να μειώσει το κόστος διατήρησης αποθεμάτων και τον κίνδυνο απαρχαιωμένων ή ληγμένων αποθεμάτων.

Η Unilever Hellas χρησιμοποιεί τεχνολογία και εξελιγμένα συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων για την παρακολούθηση των επιπέδων αποθεμάτων, την παρακολούθηση των προτύπων ζήτησης και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών αναπλήρωσης. Αυτό περιλαμβάνει τη χρήση συστημάτων λογισμικού και μέσων ανάλυσης δεδομένων για τη διευκόλυνση της ακριβούς παρακολούθησης των αποθεμάτων και της λήψης αποφάσεων.

Οι πρακτικές διαχείρισης αποθεμάτων της Unilever Hellas αξιολογούνται συνεχώς για ευκαιρίες βελτίωσης. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση και την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών, τη διερεύνηση νέων τεχνολογιών και την ενσωμάτωση της ανατροφοδότησης των ενδιαφερομένων μερών για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης αποθεμάτων.

Η ικανότητα της Unilever Ελλάδας να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των καταναλωτών, να ελέγχει το κόστος και να διατηρεί ανταγωνιστική θέση στην ελληνική αγορά βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αποτελεσματική διαχείριση αποθεμάτων.

Κεφάλαιο 3 : Unilever Hellas

3.1 Ιστορική Αναδρομή

Η Unilever Hellas, θυγατρική της πολυεθνικής εταιρείας καταναλωτικών προϊόντων Unilever, έχει μακρά ιστορία που εκτείνεται σε αρκετές δεκαετίες. Ακολουθεί μια συνοπτική επισκόπηση της ιστορίας της Unilever στην Ελλάδα. Η Unilever εισήλθε στην ελληνική αγορά το 1962 με την ίδρυση της θυγατρικής της, Unilever Hellas. Αρχικά, η εταιρεία επικεντρώθηκε στην παραγωγή και διανομή ειδών οικιακής και προσωπικής φροντίδας.

Η Unilever Hellas επέκτεινε τις δραστηριότητές της το 1972 με την εξαγορά της ελληνικής εταιρείας παραγωγής παγωτού Algida. Η εξαγορά αυτή σηματοδότησε την είσοδο της Unilever στην ελληνική αγορά τροφίμων και ποτών. Η Unilever Hellas επέκτεινε τη σειρά προϊόντων της το 1981 με την εξαγορά της ελληνικής εταιρείας παραγωγής απορρυπαντικών Elais. Η ενέργεια αυτή ενίσχυσε τη θέση της εταιρείας στον κλάδο της προσωπικής φροντίδας.

Η Unilever Hellas συγχώνευσε τις δραστηριότητές της με την Van den Bergh Hellas το 1996. Η Van den Bergh Hellas ήταν υπεύθυνη για προϊόντα μαγειρικής όπως μαργαρίνη, ελαιόλαδο και επάλειψη. Η συγχώνευση οδήγησε στη δημιουργία μιας ενιαίας Unilever Ελλάδος που περιλαμβάνει τόσο την οικιακή φροντίδα όσο και τα τρόφιμα και ποτά.

Μετά τη συγχώνευση της Unilever N.V. και της Unilever PLC το 2004, η Unilever Hellas έγινε 100% θυγατρική των δύο μητρικών εταιρειών. Το 2010 σηματοδότησε το ντεμπούτο του "Σχεδίου Βιώσιμης Διαβίωσης" της Unilever Ελλάδας, μιας παγκόσμιας πρωτοβουλίας που αποσκοπεί στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της εταιρείας και στην ενίσχυση του κοινωνικού της αντίκτυπου. Χρησιμοποιώντας διάφορες πρωτοβουλίες και δεσμεύσεις, το σχέδιο προσπάθησε να αντιμετωπίσει τις παγκόσμιες προκλήσεις της βιωσιμότητας.

Η Unilever Ελλάδας γιόρτασε την 50ή επέτειο της στη χώρα το 2014, τιμώντας πέντε δεκαετίες παροχής στους Έλληνες καταναλωτές μιας ποικιλόμορφης επιλογής οικιακών σημάτων.

3.2 PESTLE Ανάλυση

Το PESTLE είναι ένα πλαίσιο για την ανάλυση των εξωτερικών μακροπεριβαλλοντικών παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Η ανάλυση PESTLE για την Unilever Ελλάδα έχει ως εξής:

Πολιτικοί Παράγοντες

Κυβερνητικές πολιτικές και κανονισμοί: Πολιτικοί παράγοντες όπως οι φορολογικές πολιτικές, οι εμπορικές ρυθμίσεις και οι περιβαλλοντικοί κανονισμοί επηρεάζουν την Unilever Hellas. Αλλαγές στις κυβερνητικές πολιτικές μπορούν να επηρεάσουν τις λειτουργίες, την παραγωγή και τις διαδικασίες διανομής μιας επιχείρησης.

Σταθερότητα και γεωπολιτικοί κίνδυνοι: Στην Ελλάδα, η πολιτική σταθερότητα και οι γεωπολιτικοί κίνδυνοι μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και την αλυσίδα εφοδιασμού της Unilever. Πολιτικές αναταραχές, κυβερνητικές αλλαγές ή διεθνείς συγκρούσεις μπορεί να διαταράξουν τις δραστηριότητες της εταιρείας και να παρουσιάσουν δυσκολίες.

Οικονομικοί Παράγοντες

Το οικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα, συμπεριλαμβανομένων παραγόντων όπως η αύξηση του ΑΕΠ, ο πληθωρισμός και τα ποσοστά ανεργίας, μπορεί να επηρεάσει την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και τη συνολική ζήτηση της αγοράς για τα προϊόντα της Unilever.

Η Unilever Ελλάδα ενδέχεται να αντιμετωπίσει κινδύνους που σχετίζονται με τις συναλλαγματικές ισοτιμίες και τις διακυμάνσεις των νομισμάτων, επειδή δραστηριοποιείται σε μια παγκόσμια αγορά και πραγματοποιεί εισαγωγές και εξαγωγές. Οι μεταβολές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες μπορεί να επηρεάσουν την κερδοφορία και την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης.

Κοινωνικοί παράγοντες

Η Unilever Hellas πρέπει να προσαρμόζει τις προσφορές των προϊόντων της στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών και στις τάσεις του τρόπου ζωής. Αυτό

περιλαμβάνει παράγοντες όπως η αυξανόμενη ζήτηση για βιώσιμα και υγιεινά προϊόντα, καθώς και οι μεταβαλλόμενες προτιμήσεις για τα καλλυντικά και την προσωπική φροντίδα.

Η δημογραφική σύνθεση της Ελλάδας, συμπεριλαμβανομένου του μεγέθους του πληθυσμού, της ηλικιακής κατανομής και της εθνοτικής ποικιλομορφίας, μπορεί να επηρεάσει τις προτιμήσεις των καταναλωτών και τη ζήτηση της αγοράς για τα προϊόντα της Unilever. Η εταιρεία πρέπει να τροποποιήσει τις στρατηγικές μάρκετινγκ για να στοχεύσει αποτελεσματικά σε συγκεκριμένες δημογραφικές ομάδες.

Τεχνολογικοί παράγοντες

Η Unilever Ελλάδα πρέπει να παραμείνει επίκαιρη με τις τεχνολογικές εξελίξεις στις διαδικασίες παραγωγής, τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, το ψηφιακό μάρκετινγκ και την ανάλυση δεδομένων. Η υιοθέτηση της τεχνολογίας μπορεί να βελτιώσει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ηλεκτρονικό εμπόριο και ψηφιακές πλατφόρμες: Η επέκταση του ηλεκτρονικού εμπορίου και των ψηφιακών πλατφορμών στην Ελλάδα παρουσιάζει στη Unilever τόσο ευκαιρίες όσο και εμπόδια. Η εταιρεία πρέπει να τροποποιήσει τις στρατηγικές διανομής της για να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών και να αξιοποιήσει τα ψηφιακά κανάλια μάρκετινγκ και πωλήσεων.

Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Περιβαλλοντική βιωσιμότητα: Η Unilever Ελλάδα δέχεται αυξανόμενες πιέσεις για την εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών και τη μείωση του οικολογικού της αποτυπώματος. Η εταιρεία πρέπει να επιλύσει περιβαλλοντικές ανησυχίες όπως οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου, η διαχείριση αποβλήτων και η βιώσιμη προμήθεια πρώτων υλών.

Κλιματική αλλαγή και φυσικοί πόροι: Η κλιματική αλλαγή και η επίδρασή της στους φυσικούς πόρους, όπως η λειψυδρία ή η γεωργική απόδοση, μπορεί να επηρεάσει την αλυσίδα εφοδιασμού και την προμήθεια πρώτων υλών της Unilever. Οι παράγοντες αυτοί πρέπει να ενσωματωθούν στη μακροπρόθεσμη στρατηγική βιωσιμότητας της εταιρείας.

Νομικοί Παράγοντες

Η Unilever Ελλάδα πρέπει να συμμορφώνεται με τους νόμους περί προστασίας των καταναλωτών και τους κανονισμούς προϊόντων όσον αφορά την ασφάλεια των προϊόντων, την επισήμανση, τη διαφήμιση και το μάρκετινγκ. Η αποτυχία να το πράξει μπορεί να οδηγήσει σε νομικά ζητήματα και βλάβη της φήμης της εταιρείας.

Η Unilever πρέπει να διασφαλίσει τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας της και να τηρεί τους νόμους περί ανταγωνισμού, ώστε να διασφαλίσει ίσους όρους ανταγωνισμού στην αγορά. Αυτά τα νομικά ζητήματα μπορεί να έχουν αντίκτυπο στη θέση της εταιρείας στην αγορά και στην κερδοφορία της.

3.3 Swot Ανάλυση

Η ανάλυση SWOT είναι ένα πλαίσιο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των δυνατών σημείων, των τρωτών σημείων, των ευκαιριών και των απειλών μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού. Η ανάλυση SWOT της Unilever Ελλάδας έχει ως εξής:

Δυνατά σημεία:

Τα Dove, Knorr, Axe και Hellmann's είναι μόνο μερικά από τα γνωστά εμπορικά σήματα που ανήκουν στην Unilever Hellas, η οποία διαθέτει επίσης μια μεγάλη ποικιλία άλλων γνωστών εμπορικών σημάτων. Οι μάρκες αυτές παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα αναγνωρισιμότητας και εμπιστοσύνης από τους καταναλωτές.

Η Unilever Ελλάδα είναι ηγέτης της αγοράς σε διάφορες κατηγορίες προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων των προϊόντων προσωπικής φροντίδας, οικιακής φροντίδας και τροφίμων. Η κυριαρχία της στην αγορά της παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και της επιτρέπει να αποκτά σημαντικό μερίδιο αγοράς.

Η δέσμευση της Unilever στην καινοτομία και την ανάπτυξη προϊόντων έχει αποκτήσει φήμη για τις ικανότητές της στην καινοτομία. Επενδύει σημαντικά στην E&A για την εισαγωγή νέων και βελτιωμένων προϊόντων που ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις και τάσεις των καταναλωτών.

Η Unilever Ελλάδας διαθέτει ένα ισχυρό δίκτυο διανομής που επιτρέπει στα προϊόντα της να φτάνουν σε μια ευρεία ποικιλία σημείων λιανικής πώλησης, όπως σούπερ μάρκετ,

καταστήματα φιλικών και διαδικτυακές πλατφόρμες. Αυτό το εκτεταμένο δίκτυο διανομής ενισχύει την παρουσία της εταιρείας στην αγορά.

Αδυναμίες:

Σημαντικό μέρος των εσόδων της Unilever Ελλάδας εξαρτάται από ένα μικρό αριθμό μεγάλων εμπορικών σημάτων, παρά το ποικίλο χαρτοφυλάκιο εμπορικών σημάτων της εταιρείας. Αυτή η εξάρτηση την καθιστά ευάλωτη σε τυχόν αρνητικές επιπτώσεις στις εν λόγω μάρκες.

Έκθεση στις οικονομικές συνθήκες: Η αποτελεσματικότητα της Unilever Ελλάδας επηρεάζεται από τις οικονομικές συνθήκες της χώρας. Κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης, οι καταναλωτές ενδέχεται να επιλέξουν φθηνότερες εναλλακτικές λύσεις, επηρεάζοντας τις πωλήσεις και την κερδοφορία της εταιρείας.

Ευκαιρίες:

Η Unilever προωθεί ενεργά βιώσιμες πρακτικές και προϊόντα, ανταποκρινόμενη στην αυξανόμενη ζήτηση για βιώσιμα αγαθά. Με την αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των καταναλωτών και την ανησυχία για το περιβάλλον, η Unilever Ελλάδας έχει μια σημαντική ευκαιρία να επεκτείνει το χαρτοφυλάκιό της σε βιώσιμα και φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα.

Ανάπτυξη σε νέες αναδυόμενες αγορές:

Η Unilever Ελλάδας μπορεί να διερευνήσει ευκαιρίες ανάπτυξης σε αναδυόμενες αγορές της ευρύτερης περιοχής (Βαλκάνια, Τουρκία, Αίγυπτος κλπ). Οι αγορές αυτές προσφέρουν λανθάνουσες δυνατότητες και έχουν τη δυνατότητα να συμβάλουν στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της εταιρείας.

Απειλές:

Σε διάφορες κατηγορίες προϊόντων, η Unilever Ελλάδας αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό τόσο από πολυεθνικές όσο και από τοπικές εταιρείες. Παρόμοια προϊόντα που προσφέρονται σε ανταγωνιστικές τιμές από τους ανταγωνιστές μπορεί να έχουν αντίκτυπο στο μερίδιο αγοράς και στην κερδοφορία.

Μεταβαλλόμενες καταναλωτικές προτιμήσεις Οι προτιμήσεις και οι τάσεις των καταναλωτών εξελίσσονται συνεχώς. Η Unilever Ελλάδος πρέπει να παραμείνει προσαρμοστική και να τροποποιεί τα προϊόντα και τις στρατηγικές μάρκετινγκ ως απάντηση στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών. Η αποτυχία να το πράξει μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια μεριδίου αγοράς.

Ρυθμιστικά εμπόδια Το ρυθμιστικό περιβάλλον μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο για τη Unilever Ελλάδας. Αλλαγές στους κανονισμούς σχετικά με τα συστατικά των προϊόντων, την επισήμανση ή τη διαφήμιση μπορεί να επηρεάσουν τις δραστηριότητές της και να απαιτήσουν τροποποιήσεις για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης.

Η Unilever Ελλάδος δραστηριοποιείται σε πολλούς τομείς του κλάδου των καταναλωτικών αγαθών και αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό πολλών εγχώριων και ξένων επιχειρήσεων. Ορισμένοι από τους κύριους ανταγωνιστές της Unilever Ελλάδας σε διάφορες κατηγορίες προϊόντων περιλαμβάνουν

Τρόφιμα και ποτά:

Nestlé Ελλάς

Coca-Cola Ελλάδος HBC

PepsiCo Hellas

Danone Hellas

FrieslandHome

Φροντίδα και προσωπική φροντίδα:

Procter & Gamble Ελλάδα

Reckitt Benckiser Ελλάδα

Henkel Hellas

Colgate-Palmolive Ελλάδα

Johnson & Johnson

Παγωτά και κατεψυγμένα επιδόρπια: Ελλάδα

(Με τις μάρκες παγωτού της) Nestlé Hellas

Delta Ice Cream (θυγατρική του ομίλου Vivartia)

Mamma Mia Κατεψυγμένη λιχουδιά

Παγωτό Δωδώνη (τμήμα της Δωδώνη ΑΕ)

3.4 Πέντε Δυνάμεις του Porter

Οι Πέντε Δυνάμεις του Porter είναι ένα πλαίσιο για την ανάλυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων σε έναν κλάδο. Ακολουθεί μια ανάλυση της Unilever Hellas με βάση τις Πέντε Δυνάμεις του Porter:

Κίνδυνος από νεοεισερχόμενους

Για την Unilever Hellas, ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά είναι σχετικά χαμηλός. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον κλάδο των FMCG, ο οποίος απαιτεί σημαντικές επενδύσεις σε δίκτυα διανομής, μάρκετινγκ και έρευνα και ανάπτυξη. Το τρομερό χαρτοφυλάκιο εμπορικών σημάτων, το εκτεταμένο δίκτυο διανομής και οι οικονομίες κλίμακας που διαθέτει η Unilever καθιστούν δύσκολη την εμφάνιση νέων ανταγωνιστών.

Η Unilever Ελλάδος διαθέτει μεγάλη ποικιλία προμηθευτών πρώτων υλών, συσκευασίας και άλλων εισροών, γεγονός που αυξάνει τη διαπραγματευτική της δύναμη. Σε γενικές γραμμές, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μέτρια. Η Unilever Ελλάδας μπορεί να αντιμετωπίσει διακυμάνσεις τιμών ή διαταραχές στον εφοδιασμό ορισμένων πρώτων υλών, αλλά το μέγεθος και η παγκόσμια εμβέλεια της εταιρείας της δίνουν διαπραγματευτική ισχύ. Επιπλέον, η Unilever μπορεί να διαφοροποιήσει τη βάση προμηθευτών της για να μειώσει τον κίνδυνο.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, συμπεριλαμβανομένων των λιανοπωλητών και των καταναλωτών, είναι συνήθως σημαντική στον κλάδο των FMCG. Λόγω του μεγέθους των παραγγελιών τους και της διαθεσιμότητας εναλλακτικών προϊόντων, οι λιανοπωλητές έχουν σημαντική διαπραγματευτική ισχύ. Επιπλέον, οι προτιμήσεις των καταναλωτών και η ευαισθησία στις τιμές μπορούν να επηρεάσουν τις αγοραστικές αποφάσεις. Η Unilever Ελλάδα πρέπει να διατηρεί ισχυρές σχέσεις με τους λιανοπωλητές και να καινοτομεί συνεχώς, προκειμένου να ικανοποιεί τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών και να διατηρεί την ανταγωνιστικότητά της.

Υποκατάστατα Προϊόντα

Ο κλάδος των FMCG χαρακτηρίζεται από ένα ευρύ φάσμα υποκατάστατων προϊόντων. Σε διάφορες κατηγορίες προϊόντων, η Unilever Ελλάδα αντιμετωπίζει ανταγωνισμό τόσο από τοπικές όσο και από διεθνείς μάρκες που προσφέρουν συγκρίσιμα προϊόντα. Οι προτιμήσεις των καταναλωτών και η αφοσίωση στις μάρκες μπορούν να επηρεάσουν το επίπεδο απειλής. Για να μειώσει τον αντίκτυπο των υποκατάστατων προϊόντων, η Unilever πρέπει να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της μέσω της ποιότητας, της καινοτομίας, της επωνυμίας και των χαρακτηριστικών προστιθέμενης αξίας.

Ένταση μεταξύ των ανταγωνιστικών εταιρειών του κλάδου

Ο κλάδος των FMCG είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικός, και τόσο οι πολυεθνικοί όσο και οι τοπικοί ανταγωνιστές θέτουν την Unilever Ελλάδα αντιμέτωπη με έντονο ανταγωνισμό. Παρόμοια προϊόντα μπορεί να προσφέρονται από τους ανταγωνιστές και ο ανταγωνισμός τιμών είναι συνηθισμένος. Το ισχυρό χαρτοφυλάκιο εμπορικών σημάτων, οι πρωτοβουλίες μάρκετινγκ, το δίκτυο διανομής και οι δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης βοηθούν τη Unilever να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση. Ωστόσο, για να παραμείνει ανταγωνιστική, η εταιρεία πρέπει να παρακολουθεί συνεχώς και να προσαρμόζεται στις στρατηγικές των ανταγωνιστών.

Κεφάλαιο 4: Αριθμοδείκτες

4.1 Θεωρητική Προσέγγιση

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες και η χρηματοοικονομική ανάλυση είναι απαραίτητα εργαλεία για την αξιολόγηση της οικονομικής υγείας και των επιδόσεων μιας εταιρείας. Παρέχουν εικόνα των διαφόρων πτυχών της χρηματοοικονομικής υγείας μιας εταιρείας, επιτρέποντας στους ενδιαφερόμενους να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις. Παρακάτω παρατίθενται διάφοροι λόγοι για τους οποίους οι χρηματοοικονομικοί δείκτες και η χρηματοοικονομική ανάλυση είναι απαραίτητες:

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες επιτρέπουν συγκρίσεις των χρηματοοικονομικών επιδόσεων μιας εταιρείας διαχρονικά, σε σχέση με τα σημεία αναφοράς του κλάδου ή σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αναλύοντας κρίσιμους δείκτες όπως η κερδοφορία, η ρευστότητα, η αποδοτικότητα και η φερεγγυότητα, οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να αξιολογήσουν την απόδοση μιας εταιρείας και να εντοπίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της.

Η χρηματοοικονομική ανάλυση βοηθά τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως οι επενδυτές, οι δανειστές και οι διαχειριστές, στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες χρησιμοποιούνται από τους επενδυτές για την αξιολόγηση των επενδυτικών ευκαιριών και την εκτίμηση των πιθανών αποδόσεων και κινδύνων. Οι δανειστές αξιολογούν τους χρηματοοικονομικούς δείκτες για να προσδιορίσουν την πιστοληπτική ικανότητα και την ικανότητα αποπληρωμής μιας επιχείρησης. Αξιοποιώντας τη χρηματοοικονομική ανάλυση, οι διαχειριστές είναι σε θέση να εντοπίζουν τομείς προς βελτίωση και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με την κατανομή των πόρων, τις στρατηγικές τιμολόγησης και τα επενδυτικά σχέδια.

Αξιολόγηση της χρηματοοικονομικής υγείας Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες προσφέρουν ένα στιγμιότυπο της χρηματοοικονομικής υγείας μιας επιχείρησης. Βοηθούν στην αξιολόγηση της ικανότητας της εταιρείας να παράγει κέρδη, να διαχειρίζεται τα χρέη της, να ικανοποιεί τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της και να διατηρεί τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της. Αναλύοντας τους δείκτες ρευστότητας, φερεγγυότητας και αποδοτικότητας, οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να αξιολογήσουν την οικονομική σταθερότητα μιας εταιρείας και να εντοπίσουν πιθανούς κινδύνους ή προειδοποιητικά σημάδια.

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες επιτρέπουν τη συγκριτική αξιολόγηση και τη σύγκριση των επιδόσεων εντός ενός συγκεκριμένου κλάδου. Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να

αξιολογήσουν τη σχετική απόδοση μιας εταιρείας συγκρίνοντας τους δείκτες της με τους μέσους όρους του κλάδου ή με εκείνους των ανταγωνιστών της. Η ανάλυση αυτή επιτρέπει τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, επισημαίνοντας τους τομείς στους οποίους μια εταιρεία μπορεί να υπερτερεί ή να υστερεί έναντι των ανταγωνιστών της.

Με την ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεδομένων σε πολλαπλές χρονικές περιόδους, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες επιτρέπουν την ανάλυση τάσεων. Η εξέταση των αριθμοδεικτών σε βάθος χρόνου επιτρέπει τον εντοπισμό προτύπων, τάσεων και αλλαγών στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις. Αυτή η διαχρονική ανάλυση μπορεί να βοηθήσει τα ενδιαφερόμενα μέρη να κατανοήσουν την αναπτυξιακή πορεία της εταιρείας, να αξιολογήσουν τον αντίκτυπο των στρατηγικών αποφάσεων και να εντοπίσουν πιθανές περιοχές βελτίωσης ή προβληματισμού.

Η χρηματοοικονομική ανάλυση διευκολύνει την αποτελεσματική επικοινωνία και τη διαφάνεια μεταξύ μιας επιχείρησης και των ενδιαφερόμενων μερών της. Οι εταιρείες μπορούν να επικοινωνούν τις οικονομικές επιδόσεις, τις στρατηγικές και τις μελλοντικές προοπτικές τους στους μετόχους, τους δυνητικούς επενδυτές και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη παρουσιάζοντας χρηματοοικονομικούς δείκτες και αναλύσεις σε εκθέσεις, παρουσιάσεις ή ανακοινώσεις προς τους επενδυτές.

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην αξιολόγηση και τη διαχείριση των χρηματοοικονομικών κινδύνων. Οι δείκτες ρευστότητας, φερεγγυότητας και χρέους βοηθούν τα ενδιαφερόμενα μέρη στον εντοπισμό πιθανών κινδύνων και τρωτών σημείων. Με την παρακολούθηση αυτών των δεικτών, οι επιχειρήσεις μπορούν να διαχειρίζονται προληπτικά κινδύνους όπως η ανεπαρκής ταμειακή ροή, τα υπερβολικά επίπεδα χρέους και οι λειτουργικές ανεπάρκειες.

Εν κατακλείδι, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες και η ανάλυση παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις, την υγεία και τους κινδύνους μιας επιχείρησης. Υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων, διευκολύνουν την αξιολόγηση των επιδόσεων, επιτρέπουν τη συγκριτική αξιολόγηση και βελτιώνουν την επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Με την αποτελεσματική χρήση αυτών των εργαλείων, τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι σε θέση να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, να μετριάσουν τους κινδύνους και να συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μιας εταιρείας.

Η ανάλυση του δείκτη ρευστότητας είναι ένα χρηματοοικονομικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της ικανότητας μιας εταιρείας να ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της χρησιμοποιώντας τα βραχυπρόθεσμα περιουσιακά της στοιχεία. Μετρά την ικανότητα μιας εταιρείας να μετατρέπει τα περιουσιακά στοιχεία σε μετρητά για την εξόφληση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Οι πρωταρχικοί δείκτες ρευστότητας που χρησιμοποιούνται στη χρηματοοικονομική ανάλυση είναι ο δείκτης τρέχουσας ρευστότητας, ο δείκτης ταχείας ρευστότητας και ο δείκτης μετρητών. Ένας υψηλότερος δείκτης υποδηλώνει ότι μια εταιρεία έχει περισσότερα κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία από τις υποχρεώσεις της, είναι σε σχετικά καλή θέση να καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της και μπορεί να εξοφλεί τις τρέχουσες υποχρεώσεις της χωρίς να βασίζεται σε πωλήσεις αποθεμάτων.

Τα πλεονεκτήματα της ανάλυσης του δείκτη ρευστότητας περιλαμβάνουν την παροχή πληροφοριών σχετικά με τη βραχυπρόθεσμη οικονομική κατάσταση μιας εταιρείας, τη βοήθεια των επενδυτών και των πιστωτών να προσδιορίσουν τον κίνδυνο που συνδέεται με τη χορήγηση δανείων ή την επένδυση σε μια εταιρεία και τη βοήθεια της διοίκησης να εντοπίσει πιθανά βραχυπρόθεσμα προβλήματα ρευστότητας. Ωστόσο, οι περιορισμοί της ανάλυσης του δείκτη ρευστότητας περιλαμβάνουν σημαντικές διακυμάνσεις μεταξύ των κλάδων, την παροχή μιας στιγμιαίας εικόνας σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή και όχι απαραίτητα την ένδειξη της συνολικής χρηματοοικονομικής υγείας. Η ερμηνεία των δεικτών ρευστότητας είναι ζωτικής σημασίας, καθώς ένας δείκτης μεγαλύτερος του 1 υποδηλώνει γενικά καλή βραχυπρόθεσμη χρηματοοικονομική υγεία, ενώ ένας δείκτης μικρότερος του 1 μπορεί να υποδηλώνει πιθανές δυσκολίες στην πληρωμή βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων.

4.2 Ανάλυση Αριθμοδεικτών Unilever

Οι δείκτες ρευστότητας θα πρέπει να χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με άλλες χρηματοοικονομικές μετρήσεις και ποιοτικές αξιολογήσεις για μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση.

Τα ευρήματα της ανάλυσης των χρηματοοικονομικών δεδομένων που αφορούν την απόδοση της Unilever Plc. παρουσιάζονται συνοπτικά στον πίνακα 1. Τα λογιστικά δεδομένα που

ήταν απαραίτητα για τη διενέργεια της χρηματοοικονομικής ανάλυσης των επιδόσεων της εταιρείας ελήφθησαν από τις ετήσιες εκθέσεις του οργανισμού που καλύπτουν τα έτη 2013 έως 2018 (Unilever, 2015- Unilever, 2017- Unilever, 2019). Οι επιδόσεις της εταιρείας αξιολογήθηκαν με βάση διάφορους συγκεκριμένους χρηματοοικονομικούς δείκτες, συμπεριλαμβανομένων των δεικτών κερδοφορίας, των δεικτών ρευστότητας, των δεικτών φερεγγυότητας και των δεικτών διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων. Θα πρέπει να παρουσιαστούν οι αριθμοδείκτες χρηματοοικονομικών επιδόσεων για κάθε κατηγορία, προκειμένου να δοθεί μια επισκόπηση της τρέχουσας οικονομικής κατάστασης της Unilever Plc.

Οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας είναι χρηματοοικονομικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της ικανότητας μιας εταιρείας να παράγει κέρδη σε σχέση με τα έξοδα και τις λοιπές χρηματοοικονομικές υποχρεώσεις της.

Η αξιολόγηση των δεικτών αποδοτικότητας θεωρείται ευρέως ως το αρχικό στάδιο για τη διενέργεια μιας ολοκληρωμένης χρηματοοικονομικής επισκόπησης των επιδόσεων μιας εταιρείας. Σκοπός των δεικτών αποδοτικότητας είναι να υποδείξουν την ικανότητα του τρέχοντος επιχειρηματικού μοντέλου μιας εταιρείας να παράγει κέρδη τόσο για τη διοίκηση όσο και για τους μετόχους (Blaao, 2016). Η μελέτη εξέτασε διάφορους δείκτες κερδοφορίας, όπως ο δείκτης μικτού κέρδους, ο δείκτης καθαρού κέρδους, η απόδοση του ενεργητικού και η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων. Η παράμετρος μικτού κέρδους αντιπροσωπεύει την αναλογία του μικτού κέρδους εντός των εσόδων από πωλήσεις μιας εταιρείας και χρησιμοποιείται συνήθως ως εργαλείο για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης του κόστους εντός του οργανισμού. Με βάση τα στοιχεία που παρέχονται στον πίνακα 1, μπορεί να αποδειχθεί ότι η παράμετρος του ακαθάριστου κέρδους της εταιρείας Unilever παρουσίασε μεταβολή από 42% το 2013 σε 44% το 2018. Συνολικά, δεν παρατηρήθηκε καμία σημαντική μεταβολή στη μακροπρόθεσμη θεώρηση του χαρακτηριστικού του δείκτη μικτού κέρδους.

Μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση της απόδοσης του οργανισμού μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εξέτασης του δείκτη καθαρού κέρδους. Η παράμετρος για την εταιρεία Unilever παρουσίασε μεταβολή από 11% το 2013 σε 19% το 2018. Είναι προφανές ότι, σε ένα συγκρίσιμο χρονικό διάστημα, ο οργανισμός πέτυχε σημαντική πρόοδο στον τομέα της δημιουργίας καθαρού εισοδήματος από τις τρέχουσες δραστηριότητές του. Ο βαθμός επέκτασης είχε επιτύχει κατά προσέγγιση την τιμή του 73%. Η μετρική που είναι γνωστή ως

απόδοση ενεργητικού (ROA) χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της χρήσης των περιουσιακών στοιχείων όσον αφορά τη δημιουργία καθαρών κερδών. Τα δεδομένα που παρουσιάζονται στον πίνακα 1 καταδεικνύουν μια διακύμανση της απόδοσης του ενεργητικού (ROA) από 12% έως 16% για την περίοδο που εκτείνεται από το 2013 έως το 2018. Η σημαντική αύξηση της παραμέτρου παρέχει μια βάση για τη συζήτηση σχετικά με την αποτελεσματικότητα της χρήσης των περιουσιακών στοιχείων στο εσωτερικό της εταιρείας Unilever. Το δεύτερο σημαντικό κριτήριο που μπορεί να χρησιμεύσει ως δείκτης της αποτελεσματικότητας στη χρήση των υφιστάμενων πόρων είναι ο βαθμός απόδοσης ιδίων κεφαλαίων (ROE). Η εταιρεία Unilever παρουσίασε σημαντική αύξηση του ποσοστού του, καθώς από 37% το 2013 αυξήθηκε σε 80% το 2018. Ο δείκτης μικτού κέρδους της Unilever αυξήθηκε από 45% το 2019 σε 48% το 2020, αλλά στη συνέχεια μειώθηκε σε 44% το 2021. Η αύξηση αυτή υποδηλώνει υψηλότερη αποδοτικότητα της παραγωγής, αυξημένες τιμές ή μειωμένο άμεσο κόστος παραγωγής το 2020. Ωστόσο, η πτώση το 2021 υποδηλώνει προκλήσεις όπως η αύξηση του κόστους, ο αυξημένος ανταγωνισμός ή οι εξωτερικές πιέσεις που επηρεάζουν τα περιθώρια κέρδους.

Ο δείκτης καθαρού κέρδους της Unilever αυξήθηκε από 21% το 2019 σε μια κορυφή 25% το 2020 και στη συνέχεια μειώθηκε σε 20% το 2021. Αυτό υποδηλώνει αποτελεσματική διαχείριση των λειτουργικών δαπανών το 2020. Η μείωση το 2021 θα μπορούσε να υποδηλώνει αυξημένα έξοδα, χαμηλότερα έσοδα από πωλήσεις ή και τα δύο.

Η απόδοση του ενεργητικού (ROA) παρέμεινε σχετικά σταθερή, μειούμενη ελαφρώς από 12% το 2019 σε 11% το 2020 και το 2021. Αυτό θα μπορούσε να οφείλεται στην επέκταση, σε σημαντικές εξαγορές ή σε προκλήσεις στη δημιουργία κερδών από νέα περιουσιακά στοιχεία.

Η απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE) μειώθηκε από 41% το 2019 σε 32% το 2020, αλλά σημείωσε μικρή αύξηση το 2021 σε 34%. Αυτό υποδηλώνει ότι ενώ υπήρξαν προκλήσεις το 2020, η εταιρεία άρχισε να βλέπει καλύτερη απόδοση των ιδίων κεφαλαίων το επόμενο έτος.

Η Unilever παρουσίασε διακυμάνσεις στην κερδοφορία από το 2019 έως το 2021, με το 2020 να είναι ιδιαίτερα ισχυρό όσον αφορά τα περιθώρια καθαρού κέρδους. Η πτώση των δεικτών το 2021 θα μπορούσε να οφείλεται σε εξωτερικές προκλήσεις, όπως διαταραχές της αλυσίδας εφοδιασμού, αυξημένος ανταγωνισμός, αλλαγή της συμπεριφοράς των καταναλωτών ή

οικονομική ύφεση, ιδίως λόγω παγκόσμιων προκλήσεων. Συνοψίζοντας, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η Unilever Company έχει ενισχύσει με επιτυχία την επιχειρηματική απόδοση όσον αφορά τη δημιουργία κερδών. Στη συγκεκριμένη κατάσταση, είναι ζωτικής σημασίας να αξιολογηθεί ο βαθμός προόδου σε σχέση με πρόσθετους χρηματοοικονομικούς δείκτες, προκειμένου να διαπιστωθούν οι μελλοντικές απειλές που απορρέουν από την προαναφερθείσα επιχειρηματική στρατηγική.

Οι δείκτες ρευστότητας είναι χρηματοοικονομικές μετρήσεις που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της ικανότητας μιας επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της και να διατηρεί επαρκείς ταμειακές ροές. Η εξέταση των δεικτών ρευστότητας επικεντρώνεται στην αξιολόγηση των πιθανών κινδύνων που συνδέονται με την ανεπαρκή διαχείριση του χρέους στις τρέχουσες δραστηριότητες. Για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης, ο Adedeji (2014) επέλεξε τον δείκτη τρέχουσας ρευστότητας, τον δείκτη ταχείας ρευστότητας, τον δείκτη ταμειακής ρευστότητας και το κεφάλαιο κίνησης ως τους συγκεκριμένους δείκτες ρευστότητας που θα εξεταστούν. Η εξέταση αυτών των παραγόντων θα πρέπει να καταδεικνύει τις ικανότητες του οργανισμού όσον αφορά την παροχή επαρκούς ποσότητας κυκλοφορούντος ενεργητικού για την κάλυψη των τρεχουσών υποχρεώσεων.

Το κριτήριο του δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της ικανότητας ενός οργανισμού να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες υποχρεώσεις του μέσω της διαθεσιμότητας κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων. Από αυτή την άποψη, παρατηρείται ότι ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας της εταιρείας Unilever είχε μεταβολή από 70% το 2013 σε 78% το 2018. Συνολικά, δεν υπήρξε κάποια διακριτή επιδείνωση του προβλήματος. Ταυτόχρονα, είναι επιτακτική ανάγκη να σημειωθεί ότι ένας δείκτης παρουσίας κάτω του 100% δεν ευθυγραμμίζεται με τον προσδοκώμενο στόχο του οργανισμού. Στο συγκεκριμένο πλαίσιο, είναι προφανές ότι το υφιστάμενο μοντέλο επιχειρηματικών διαδικασιών που χρησιμοποιεί η εταιρεία Unilever δεν είναι επαρκές για τη διευκόλυνση της συσσώρευσης της απαραίτητης αξίας κυκλοφορούντος ενεργητικού για την επαρκή εξόφληση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Το συγκεκριμένο γεγονός αποτελεί σημαντική πηγή των διαρκών προβλημάτων χρέους στο πλαίσιο των τρεχουσών δραστηριοτήτων. Η ανάλυση του δείκτη ταχείας ρευστότητας, του δείκτη ταμειακής ρευστότητας και του κεφαλαίου κίνησης οδηγεί σε συγκρίσιμα αποτελέσματα. Ο δείκτης ταχείας ρευστότητας είχε μεταβολή από 47% το 2013 σε 57% το 2018. Ο δείκτης ταχείας ρευστότητας είχε μετατόπιση από 13% το 2013 σε 16% το 2018. Το κεφάλαιο κίνησης

παρουσίασε σταθερά αρνητική τιμή κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου, που εκτείνεται από το 2013 έως το 2018. Κάθε ένα από αυτά τα κριτήρια παρουσιάζει αξιοσημείωτους κινδύνους στο πλαίσιο των συνεχιζόμενων δραστηριοτήτων της Unilever. Με βάση την αξιολόγηση των δεικτών ρευστότητας, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η εταιρεία ενδέχεται να αντιμετωπίσει σημαντικές δυσκολίες στις τρέχουσες δραστηριότητές της, εκτός εάν γίνουν ουσιαστικές βελτιώσεις στο υφιστάμενο επιχειρηματικό της μοντέλο. Ο οριστικός προσδιορισμός των επικρατούντων κινδύνων που συνδέονται με τη διαχείριση του χρέους μπορεί να γίνει μόνο μετά την εξέταση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την αξιολόγηση των δεικτών φερεγγυότητας.

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας της Unilever παρέμεινε σταθερός από το 2019 έως το 2020 στο 78%, αλλά στη συνέχεια μειώθηκε στο 70% το 2021. Αυτό δείχνει ότι οι τρέχουσες υποχρεώσεις της εταιρείας είναι μεγαλύτερες από τα κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία της, γεγονός που ενδεχομένως υποδηλώνει προκλήσεις ρευστότητας ή στρατηγικές αποφάσεις για τη χρηματοδότηση περισσότερων λειτουργιών με βραχυπρόθεσμο χρέος. Ο δείκτης ταχύτητας παρουσίασε σημαντικό άλμα από 78% το 2019 σε 113% το 2020 και στη συνέχεια απότομη πτώση σε 51% το 2021. Ο δείκτης αυτός εξαιρεί τα αποθέματα από το κυκλοφορούν ενεργητικό, παρέχοντας μια αυστηρότερη άποψη για τη βραχυπρόθεσμη φερεγγυότητα μιας εταιρείας. Ένας δείκτης άνω του 100% το 2020 υποδηλώνει ότι η Unilever είχε περισσότερα ρευστά στοιχεία ενεργητικού από τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, γεγονός που αποτελεί θετικό σημάδι για την άμεση ρευστότητα. Ωστόσο, η σημαντική μείωση το 2021 στο 51% είναι ανησυχητική και υποδηλώνει ότι η εταιρεία ενδέχεται να αντιμετωπίσει προκλήσεις στην εκπλήρωση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών της.

Η Unilever φαίνεται να έχει διανύσει το 2019 και το 2020 με μια σχετικά σταθερή θέση ρευστότητας, αλλά η απότομη μείωση του δείκτη ταχείας ρευστότητας το 2021 είναι αξιοσημείωτη και μπορεί να υποδηλώνει πιθανές προκλήσεις στην άμεση ρευστότητα, ιδίως εάν η εταιρεία έπρεπε να μετατρέψει γρήγορα περιουσιακά στοιχεία σε μετρητά. Το έτος 2020 ξεχωρίζει για τον σημαντικά υψηλότερο δείκτη ταχείας ρευστότητας σε σύγκριση με άλλα έτη, ενδεχομένως λόγω της διακράτησης υψηλότερων ταμειακών διαθεσίμων κατά τη διάρκεια των αβέβαιων περιόδων της πανδημίας COVID-19 ή της πώλησης αποθεμάτων

χωρίς την άμεση ανάληψη ανάλογων βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Η μείωση το 2021, ιδίως στον δείκτη ταχείας ρευστότητας, χρήζει περαιτέρω διερεύνησης.

Οι δείκτες φερεγγυότητας αναφέρονται σε χρηματοοικονομικές μετρήσεις που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της ικανότητας μιας εταιρείας να ανταποκρίνεται στις μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές της υποχρεώσεις. Με βάση τα ευρήματα που αναφέρονται στον πίνακα 1, αξιολογήθηκαν δύο μεταβλητές: ο λόγος χρέους προς ίδια κεφάλαια και ο λόγος χρέους προς περιουσιακά στοιχεία. Και οι δύο αυτοί παράγοντες χρησιμοποιούνται για να καταδείξουν τον βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις βασίζονται στο χρέος. Ο δείκτης χρέους προς ίδια κεφάλαια έχει ως στόχο να καταδείξει την ικανότητα του οργανισμού να ανταποκρίνεται στα τρέχοντα χρέη του χρησιμοποιώντας ίδια κεφάλαια (Ganesh & Chockalingam, 2017).

Ο όμιλος παρουσίασε σημαντική αύξηση από 2,14 το 2013 σε 3,8 το 2018. Είναι προφανές ότι η εταιρεία παρουσίασε αδυναμία πλήρους αντιστάθμισης των υποχρεώσεων της με ίδια κεφάλαια το 2013 και η δυσχερής αυτή κατάσταση επιδεινώθηκε περαιτέρω μέχρι το 2018. Ταυτόχρονα, είναι επιτακτική ανάγκη να αναγνωριστεί ότι υπάρχει ένας πεπερασμένος αριθμός εξέχουσων πολυεθνικών εταιρειών που διαθέτουν την ικανότητα να διατηρούν έναν αρμονικό λόγο χρέους προς ίδια κεφάλαια. Ο δείκτης χρέους προς ενεργητικό είναι ένα κρίσιμο στατιστικό στοιχείο για την κατανόηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης του χρέους στο πλαίσιο του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας Unilever. Όπως προκύπτει από τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον πίνακα 1, υπήρξε αξιοσημείωτη αύξηση της εν λόγω παραμέτρου από 0,67 το 2013 σε 0,79 το 2018. Αυτή η κλίση αντιπροσωπεύει το πειστικό σκεπτικό που επιτρέπει στον ερευνητή να ισχυριστεί πιθανούς μελλοντικούς κινδύνους για την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα της Unilever Company. Η εξέταση των δεικτών φερεγγυότητας και ρευστότητας αποκαλύπτει ότι η παρατηρούμενη αύξηση της επιχειρηματικής κερδοφορίας, όπως προκύπτει από την αρχική φάση της ανάλυσης των χρηματοοικονομικών δεδομένων, συνοδεύτηκε από μια αξιοσημείωτη κλιμάκωση της εξάρτησης της εταιρείας από το χρέος, ειδικά για την Unilever. Κατά συνέπεια, η διαιώνιση της σημερινής πορείας ανάπτυξης της εταιρείας μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά εμπόδια για την επιχείρηση κατά την προσεχή περίοδο. Ο δείκτης χρέους προς ίδια κεφάλαια (D/E) και ο δείκτης χρέους προς περιουσιακά στοιχεία (D/A) της Unilever παρουσιάζουν πτωτική τάση τα τελευταία τρία χρόνια, γεγονός που υποδηλώνει ότι η εταιρεία έχει βελτιώσει τη χρηματοοικονομική της διάρθρωση μειώνοντας το χρέος, αυξάνοντας τα ίδια κεφάλαια ή τα

περιουσιακά της στοιχεία ή με συνδυασμό αυτών. Αυτό αντιμετωπίζεται γενικά θετικά από τους επενδυτές, καθώς η χαμηλότερη εξάρτηση από το χρέος μπορεί να μειώσει τον χρηματοοικονομικό κίνδυνο και να αυξήσει την ανθεκτικότητα της εταιρείας κατά τη διάρκεια οικονομικών υφέσεων.

Η μείωση αυτών των δεικτών υποδηλώνει ότι η Unilever ενδέχεται να έχει υιοθετήσει μια πιο συντηρητική στρατηγική χρηματοδότησης, με στόχο έναν ισχυρότερο ισολογισμό και την εξασφάλιση καλύτερης χρηματοοικονομικής ευελιξίας και τη μείωση του κόστους που σχετίζεται με τους τόκους. Είναι επίσης πιθανό ότι οι δραστηριότητες της Unilever δημιούργησαν σημαντικές ταμειακές ροές κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, επιτρέποντας στην επιχείρηση να χρηματοδοτεί τις δραστηριότητές της χωρίς να βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε εξωτερικό χρέος. Για να γίνουν κατανοητές οι ιδιαιτερότητες πίσω από αυτές τις αλλαγές, θα ήταν χρήσιμο να εξεταστούν οι απόλυτες τιμές του χρέους και των ιδίων κεφαλαίων για να διαπιστωθεί εάν η εταιρεία έχει αποσύρει χρέος ή έχει εκδώσει νέα ίδια κεφάλαια.

Οι καταστάσεις ταμειακών ροών της Unilever μπορούν επίσης να βοηθήσουν να διακρίνουμε εάν οι λειτουργικές ταμειακές ροές έχουν βελτιωθεί, επιτρέποντας στην εταιρεία να χρηματοδοτεί τις δραστηριότητές της χωρίς πρόσθετο δανεισμό. Τυχόν στρατηγικές αποφάσεις ή εταιρικές πρωτοβουλίες κατά τη διάρκεια αυτών των ετών με στόχο τη μείωση του χρέους ή τη χρηματοοικονομική αναδιάρθρωση μπορεί επίσης να συμβάλουν σε αυτές τις αλλαγές.

Έντονη συζήτηση μεταξύ των στελεχών της εταιρείας είναι η διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων καθώς και τον τρόπο που θα προσαρμόσουν την εταιρική στρατηγική ανάλογα

Τελικά, είναι επιτακτική ανάγκη να διεξαχθεί μια ολοκληρωμένη συζήτηση σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης που αφορούν τους δείκτες διαχείρισης που σχετίζονται με τα περιουσιακά στοιχεία. Οι εν λόγω δείκτες χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του επιχειρηματικού μοντέλου που εφαρμόζει η Unilever όσον αφορά τη δημιουργία πωλήσεων και κερδών από τα περιουσιακά στοιχεία και τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας της εταιρείας (Myskova & Hajek, 2017). Το αρχικό στοιχείο της μετρικής του κύκλου εργασιών των περιουσιακών στοιχείων χρησιμεύει για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της χρήσης των περιουσιακών στοιχείων σε σχέση με τη δημιουργία

εσόδων από πωλήσεις. Ο δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού της εταιρείας Unilever παρουσίασε μείωση από 1,09 το 2013 σε 0,85 το 2018. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ως ενδεικτικό της μείωσης της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων σε σχέση με την απόδοση της εταιρείας.

Ο δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας παγίων αποτελεί ένα επιπλέον πολύτιμο κριτήριο για την αξιολόγηση της ποιότητας της διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων. Η ανάλυση αυτή καταδεικνύει την αποτελεσματικότητα της χρήσης των πάγιων περιουσιακών στοιχείων και του εξοπλισμού στο εσωτερικό του οργανισμού σε σχέση με τη δημιουργία κερδών. Με βάση τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον πίνακα 1, είναι εμφανές ότι υπήρξε μείωση της τιμής της παραμέτρου από 1,49 το 2013 σε 1,16 το 2018. Η παρατηρούμενη τάση, παρόμοια με το πρότυπο που παρουσιάζει ο δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού, υποδηλώνει σημαντική μείωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων εντός του οργανισμού.

Τα ευρήματα της τιμής κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων υποδηλώνουν τελικά την επάρκεια της εταιρείας στην αξιοποίηση των αποθεμάτων της. Σύμφωνα με τις προηγουμένως καθιερωμένες μετρήσεις για τη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων, παρατηρήθηκε οριακή μείωση του δείκτη από 7,38 το 2013 σε 6,68 το 2018. Συνοπτικά, η εξέταση των εκτεταμένων προτύπων στην ποιότητα της διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων υποδεικνύει μια αξιοσημείωτη μείωση της αποτελεσματικότητας της χρήσης των περιουσιακών στοιχείων εντός της εταιρείας Unilever. Σε συνδυασμό με τη δυσμενή πορεία που παρατηρείται στους δείκτες ρευστότητας και φερεγγυότητας, το αποτέλεσμα αυτό παρέχει μια βάση για απαισιόδοξες προβλέψεις σχετικά με την προοπτική πορεία της επιχείρησης.

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού και ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων της Unilever παρουσιάζουν σταθερή τάση με την πάροδο των ετών, με μικρές διακυμάνσεις και στους δύο δείκτες. Ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού μετρά πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιεί μια εταιρεία τα περιουσιακά της στοιχεία για τη δημιουργία πωλήσεων, ενώ ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων δείχνει τον αριθμό των φορών που πωλούνται και αντικαθίστανται τα αποθέματα μιας εταιρείας με την πάροδο του χρόνου. Ένας υψηλότερος δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων

υποδηλώνει καλύτερη διαχείριση αποθεμάτων ή υψηλότερες πωλήσεις, ενώ ένας χαμηλότερος δείκτης μπορεί να υποδηλώνει υπεράριθμα αποθέματα ή μειωμένες πωλήσεις.

Η λειτουργική αποτελεσματικότητα της Unilever ήταν σχετικά σταθερή, με σταθερό δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων που υποδηλώνει ότι η εταιρεία διατηρεί σταθερό ρυθμό στη μετατροπή των περιουσιακών της στοιχείων σε πωλήσεις. Οι μεταβολές στον δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων υποδηλώνουν ότι η Unilever ενδέχεται να έχει βελτιστοποιήσει τα αποθέματά της το 2020, ενδεχομένως ως απάντηση στις μοναδικές προκλήσεις και στις αλλαγές της καταναλωτικής συμπεριφοράς κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας πανδημίας. Η μικρή μείωση το 2021 θα μπορούσε να οφείλεται σε διάφορους λόγους, όπως ελαφρά υπεραποθεματοποίηση, προκλήσεις στην πρόβλεψη της ζήτησης, διαταραχές στην αλυσίδα εφοδιασμού ή μείωση των πωλήσεων.

Πιθανοί παράγοντες που θα μπορούσαν να έχουν επηρεάσει αυτούς τους δείκτες περιλαμβάνουν διαταραχές της αλυσίδας εφοδιασμού, αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών, αυξημένες πωλήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου και στρατηγικές αποφάσεις της Unilever να αποθηκεύσει ορισμένα αγαθά ή να διαφοροποιήσει τους προμηθευτές της. Η συγκριτική ανάλυση είναι επίσης ζωτικής σημασίας κατά την ερμηνεία αυτών των δεικτών, καθώς οι ευρύτερες βιομηχανικές ή οικονομικές τάσεις μπορεί να επηρεάσουν τους δείκτες. Για να αποκτήσετε μια ολιστική κατανόηση των επιδόσεων της Unilever, είναι σημαντικό να εξετάσετε την αύξηση των πωλήσεων, τυχόν αλλαγές στη βάση του ενεργητικού της, να διερευνήσετε τυχόν αλλαγές στις στρατηγικές ή πρακτικές διαχείρισης αποθεμάτων, να εξετάσετε άλλους δείκτες αποδοτικότητας για να δείτε αν η εταιρεία έκανε λειτουργικές προσαρμογές και να λάβετε υπόψη μακροοικονομικούς παράγοντες, τις τάσεις του κλάδου και την ανταγωνιστική θέση της Unilever.

Πίνακας 1 Αριθμοδείκτες Unilever, Περίοδο 2013-2021

	Profotability Ratios								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Gross Profit Ratio	42%	41%	42%	43%	43%	44%	45%	48%	44%
Net Profit Ratio	11%	11%	10%	11%	12%	19%	21%	25%	20%
ROA	12%	11%	10%	10%	11%	16%	12%	11%	11%
ROE	37%	40%	33%	33%	15%	80%	41%	32%	34%
	Liquidity Ratios								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Current Ratio	70%	63%	63%	68%	73%	78%	78%	78%	70%
Quick Ratio	47%	42%	42%	47%	56%	57%	78%	113%	51%
Working Capital	-52,60	-72,95	-73,33	-66,72	-61,94	-42,90	-45,00	-38,00	-41,00
	Solvency Ratios								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Debt to Equity Ratio	2,14	2,47	2,25	2,32	3,19	3,83	2,15	1,66	1,54
Debt to Asset Ratio	0,67	0,70	0,69	0,69	0,76	0,79	0,61	0,57	0,52
	Asset Management Ratios								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Asset Turnover	1,09	1,01	1,02	0,93	0,89	0,85	0,88	0,89	0,86
Inventory	7,38	6,81	7,10	7,01	7,70	6,68	6,80	7,10	6,90

Συμπεράσματα

Η Unilever παρουσιάζει σταθερή ανοδική τάση στην ακαθάριστη κερδοφορία από το 2013 έως το 2020, με μια μικρή πτώση το 2021. Ο ROE εκτοξεύτηκε το 2018, αλλά συνολικά, οι μετρήσεις κερδοφορίας υποδηλώνουν έναν σχετικά υγιή οργανισμό με αυξανόμενη αποτελεσματικότητα με την πάροδο των ετών. Ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας της Unilever παρέμεινε αρκετά σταθερός, με κορύφωση το 2018 και το 2020 και πτώση το 2021. Ωστόσο, το επίμονο αρνητικό κεφάλαιο κίνησης σε όλα τα έτη υποδεικνύει πιθανές ανησυχίες για τη ρευστότητα.

Οι δείκτες χρέους προς ίδια κεφάλαια και χρέους προς περιουσιακά στοιχεία της Unilever μειώθηκαν μετά το 2017, γεγονός που υποδηλώνει ότι η εταιρεία κατάφερε να μειώσει την εξάρτησή της από το χρέος ή να αυξήσει τα περιουσιακά της στοιχεία χωρίς να προσθέσει περισσότερο χρέος. Ο κύκλος εργασιών του ενεργητικού έχει μειωθεί έως το 2018, γεγονός που υποδηλώνει μειωμένη αποτελεσματικότητα στη χρήση των περιουσιακών στοιχείων για τη δημιουργία πωλήσεων. Ο κύκλος εργασιών των αποθεμάτων έχει κυμανθεί χωρίς σαφή τάση, γεγονός που υποδηλώνει διαφορετικές στρατηγικές διαχείρισης των πωλήσεων ή των αποθεμάτων.

Για να αντιμετωπίσει τη πτώση στην ακαθάριστη κερδοφορία του 2021, η Unilever θα πρέπει να διερευνήσει τη βουτιά και να εφαρμόσει μέτρα για να επανέλθει σε προηγούμενη ανάπτυξη. Συνιστάται η αντιμετώπιση του αρνητικού κεφαλαίου κίνησης μέσω βελτιωμένης διαχείρισης αποθεμάτων, ταχύτερης είσπραξης απαιτήσεων ή παράτασης των όρων πληρωμής με τους πιστωτές. Η διατήρηση της μειωμένης μόχλευσης με παράλληλη αποφυγή χαμένων επενδυτικών ευκαιριών είναι επίσης ζωτικής σημασίας.

Η κυκλοφοριακή ταχύτητα του ενεργητικού, η κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων και η αποτελεσματικότητα των απαιτήσεων είναι τομείς στους οποίους η Unilever πρέπει να επικεντρωθεί. Οι τακτικοί έλεγχοι και οι αναθεωρήσεις της χρήσης των περιουσιακών στοιχείων, η εκποίηση ή η επαναχρησιμοποίηση περιουσιακών στοιχείων που δεν χρησιμοποιούνται επαρκώς και η εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού στη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση αυτών των πτυχών. Η ενσωμάτωση του IoT στην παραγωγή και την αποθήκευση μπορεί να παρέχει δεδομένα σε πραγματικό χρόνο σχετικά με την απόδοση των περιουσιακών στοιχείων και να χρησιμοποιεί

εργαλεία με βάση την τεχνητή νοημοσύνη για προληπτική συντήρηση. Η τακτική κατάρτιση και η ανταλλαγή γνώσεων σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές στη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων μπορεί να προωθήσει περαιτέρω την οικονομική υγεία και τη λειτουργική αποδοτικότητα.

Βιβλιογραφία

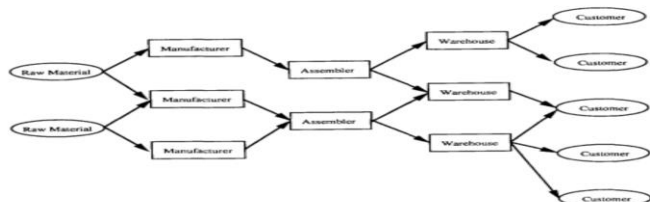
- Agarwal S., “Economic Order Quantity model: a review”, Vol. IV Issue XII, Department of Mechanical Engineering, India, 2014
- Chu C. & Lian G. & Liao C, «Controlling inventory by combining ABC analysis and fuzzy -classification», Computers & Industrial Engineering 55 (2008), 841-851
- Drew Stapleton Sanghamitra Pati Erik B. Poomipak Julmanichoti, (2004), "Activitybased costing for logistics and marketing", Business Process Management Journal, Vol. 10 Iss 5 pp. 584 – 597
- Dutta, Prof. Swarup., 2007, Better Inventory Management Through Exchange Curves, The Icfai Journal of Operations Management, Vol. VI, No. 3
- Dyche, J.: The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management, Addison-Wesley, 2001 Keramidas C., 2005, Seminar “Business Logistics”, Thessaloniki, (in Greek) Kimber, R. J., Grenier, W., Heldt, J. J., Quality Management Handbook, Marcel
- Dekker, York, NY, 1997 La Londe J., Lambert M., (1975) "Inventory Carrying Costs: Significance, Components, Means, Functions", International Journal of Physical Distribution, Vol. 6 Issue: 1, pp.51-63
- MacCormick A., (1979), “The estimation of exchange curves for inventory control”, Department of Management Studies, University of Auckland, New Zealand
- McKenzie, J. (1999), “Activity-based costing for beginners”, Management Accounting, pp. 56-7
- Mentzer J. T., DeWitt W., Keebler J. S., Min S., Nix N. W., Smith C. D., Zacharia Z. G., 2001, “Defining Supply Chain Management”, Journal of Business Logistics, Vol.22 No2
- Pareto, V., Trattato di Sociologia Generale, Firenze, 1916, Engl.: The Mind and Society, Dover, 1935 Pohlen, T.L. and Bernard, J.L.L. (1994), “Implementing activity-based costing (ABC) in logistics”, Journal of Business Logistics, pp. 1-13.
- Sombart, W.: Die drei Nationalökonomien. Geschichte und System der Lehre von der Wirtschaft, Zeller Verlag, 1967 (in German)
- Stock, J. and Lambert D., Strategic Logistics Management, McGraw-Hill International Edition, 2001, page 235

- Strakos, J. K. (2016), Using Spreadsheet Modeling to Teach Exchange Curves (Optimal Policy Curves) in Inventory Management. Decision Sciences Journal of Innovative Education, Volume 14 Number 1, Department of Operational Sciences,
- Ohio Swamidass, P. M. (2000). ABC analysis or ABC classification. In P. M. Swamidass (Ed.). Encyclopedia of production and manufacturing management (Vol. 1–2). Boston:
- Kluwer Academic Publishers. Ultsch, A., Proof of pareto's 80/20 law and precise limits for abc analysis, Technical Report, University of Marburg, Germany, 2002
- Vrat P., 2014, “Materials Management: An Integrated Systems Approach”, Springer Texts in Business and Economics, Springer India Waters, C.D.J.(C. Donald J.), 1949, “Inventory control and management”, 2nd edition, University of Calgary, Canada
- Winston W.L., 2004, “Operations Research: Applications and Algorithms”, fourth edition, Indiana University
- Zikopoulos, C. 2013, Inventory management subject to stochastic demand, lecture notes distributed in the Inventory Management at Economics School of Aristotle University, Thessaloniki
- <https://www.unilever.com/>

Παράρτημα

Πίνακας 1 Αριθμοδείκτες Unilever, Περίοδο 2013-2021

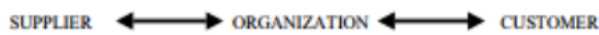
	Profotability Ratios									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Gross Profit Ratio	42%	41%	42%	43%	43%	44%	45%	48%	44%	
Net Profit Ratio	11%	11%	10%	11%	12%	19%	21%	25%	20%	
ROA	12%	11%	10%	10%	11%	16%	12%	11%	11%	
ROE	37%	40%	33%	33%	15%	80%	41%	32%	34%	
	Liquidity Ratios									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Current Ratio	70%	63%	63%	68%	73%	78%	78%	78%	70%	
Quick Ratio	47%	42%	42%	47%	56%	57%	78%	113%	51%	
Working Capital	-52,60	-72,95	-73,33	-66,72	-61,94	-42,90	-45,00	-38,00	-41,00	
	Solvency Ratios									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Debt to Equity Ratio	2,14	2,47	2,25	2,32	3,19	3,83	2,15	1,66	1,54	
Debt to Asset Ratio	0,67	0,70	0,69	0,69	0,76	0,79	0,61	0,57	0,52	
	Asset Management Ratios									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Asset Turnover	1,09	1,01	1,02	0,93	0,89	0,85	0,88	0,89	0,86	
Inventory	7,38	6,81	7,10	7,01	7,70	6,68	6,80	7,10	6,90	



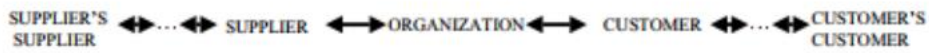
Εικόνα 1 Δίκτυο εφοδιαστικής αλυσίδας (Πηγή: Douglas, & Griffin, 1996)



Εικόνα 2 Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας (Πηγή: Dreamstime.com)



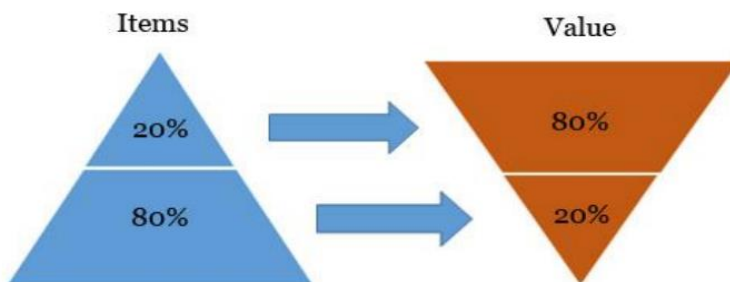
Εικόνα 3 Τύπος σχέσεων καναλιών: (Πηγή: Mentzer et al. 2001)



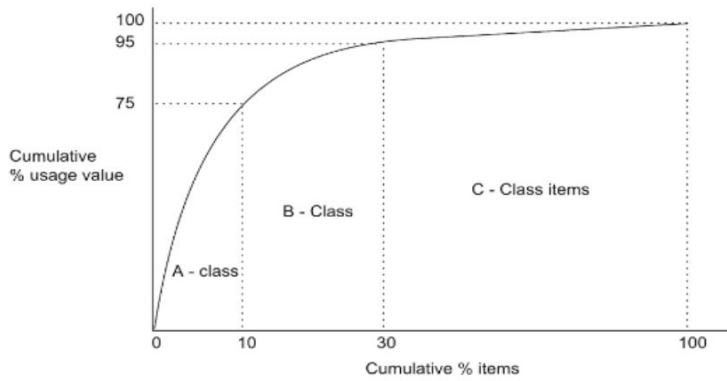
Εικόνα 4 Τύπος σχέσεων καναλιών: (Πηγή: Mentzer et al., 2001)



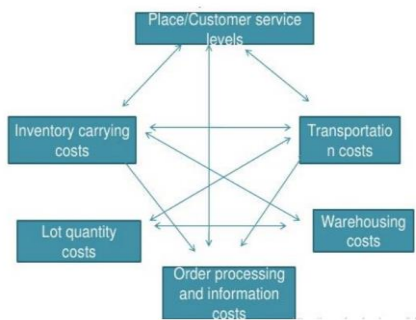
Εικόνα 5 Τύπος σχέσεων καναλιών: (Πηγή: Mentzer et al., 2001)



Εικόνα 6 Ουσία της ανάλυσης ABC (Πηγή: www.hashllp.wordpress.com)



Εικόνα 7 Σύστημα Ταξινόμησης (Πηγή: www.researchgate.net)



Εικόνα 8 : Συμβιβασμοί κόστους που απαιτούνται στο λογιστικό σύστημα (Πηγή: www.slideshare.net)

