



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

**ΤΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ
ΚΑΙ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΟΥ
ΣΥΝΤΕΛΟΥΝ ΣΤΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΚΩΔΙΚΩΝ
ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΑ SUPER MARKET**

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Ν. ΜΙΧΑΛΗΣ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΜΙΧΙΩΤΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2007

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

1.1 Εισαγωγή	8
1.2 Οι προκλήσεις του κλάδου	9
1.3 Η συνεισφορά του κλάδου στην οικονομική ευημερία.....	10
1.4 Συνεχής προσπάθεια για καινοτομία και επενδύσεις	12
1.5 Συνεισφορά στη καταπολέμηση της ανεργίας.....	16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

2.1 Σύγκριση οικονομικών μεγεθών	19
2.2 Σύγκριση του καλαθιού των καταναλωτών	21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΑΙΓΝΙΑ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ SUPERMARKETS

3.1 Καμιά εταιρία δεν έχει "σημαντική δύναμη" στην αγορά	25
3.2 Ενδείξεις "τέλειου ανταγωνισμού" στον κλάδο.....	26
3.3. Δεν υπάρχουν χαρακτηριστική της "συμπαιγνίας"	29
3.4 Συνεργατική κουλτούρα μεταξύ προμηθευτών και supermarkets	34
3.5 Μεριδία αγορά και δυναμικότητα προμηθευτών	37
3.6 Προτεινόμενη μεθοδολογία για εξορθολογισμό των διαδικασιών προμηθειών στις αλυσίδες λιανεμπορίου	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

4.1 Τμήμα προμηθειών - Supermarket - Hyper market	46
4.1.1 Εισαγωγή νέου προμηθευτή - Supermarket - Hyper market.	46
4.1.2 Εισαγωγή νέου κωδικού προϊόντος.....	48
4.1.3 Προγραμματισμός παραγγελιών	49
4.1.4 Αυτόματη πρόταση παραγγελιών	50
4.1.5 Στρογγυλοποίηση παραγγελίας.....	52
4.1.6 Δημιουργία παραγγελίας στο σύστημα.....	52
4.1.7 Έλεγχος παραλαβών.....	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Continuous Replacement Program - CRP

5.1 Γενική περιγραφή CRM.....	54
5.2 Φυλλάδια	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Cross Docking - Προδιαχωρισμένες παραγγελίες

6.1 Εισαγωγή	57
6.2 Κατάργηση κωδικών.....	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ (operations) - ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

7.1 Εισαγωγή	58
7.2 Παραλαβές	59
7.2.1 Καθορισμός ημερησίου όγκου παραλαβών.....	59
7.2.2 Πλάνο παραδόσεων	59
7.2.3 Περιοδικό πλάνο παραλαβών	60
7.2.4 Καθημερινό πλάνο παραλαβών	61
7.2.5 Έκτακτες παραλαβές.....	61
7.2.6 Προετοιμασία για την παραλαβή	62
7.2.7 Ποσοτικός και ποιοτικός έλεγχος.....	63
7.2.8 Έλεγχος παραλαβής	64
7.2.9 Διαφορές φυσική παραλαβής με τιμολόγιο - Δ.Α	65
7.3 Πρόγραμμα παραγγελιών.....	66
7.4 Καταχώρης παραγγελιών από τα καταστήματα.....	67
7.5 Επεξεργασία παραγγελιών στο σύστημα.....	68
7.6 Αυτόματη στρογγυλοποίηση παραγγελιών.....	68
7.7 Διαχείριση ελλείψεων.....	69
7.8 Τοποθέτηση παραγγελιών σε σειρά προτεραιότητας.....	69
7.9 Εξαγωγή παραγγελιών.....	69
7.10 Προετοιμασία παραγγελιών.....	70
7.11 Μη κεντρικοποιημένες αποθήκες - Παράδοση παραγγελιών στα καταστήματα.....	70

8. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ SUPERMARKETS

8.1 Το σύστημα σταθερής περιόδου παραγγελίας.....	74
---	----

9. ON GOING ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΟΙ ΚΩΔΙΚΟΙ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ - ΑΝΑΛΥΣΗ OUT OF STOCK (OOS)

9.1 Επίπεδο ελλείψεων ανα κατηγορία προϊόντων.....	79
9.2 Διαφοροποίηση επιπέδου ελλείψεων ανα τύπο καταστήματος.....	80
9.3 Διαφοροποίηση επιπέδου ελλείψεων ανα τύπο καταστήματος και κατηγορία προϊόντων.....	80

9.4 Προωθητικοί κωδικών προϊόντων - Ανάλυση Out Of Stock (OOS).....	81
9.5 Κύριοι παράγοντες Out Of Stock (OOS).....	82

10 ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΟΥ FORMAT ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ SUPERMARKETS - ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

10.1 Εισαγωγή.....	84
10.2 Κατηγοροποίηση των καταστημάτων των εθνικών αλυσίδων supermarkets.....	85
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	94
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ.....	95

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το λιανεμπόριο στην Ελλάδα είναι μια συνεχώς αναπτυσσόμενη εμπορική δραστηριότητα και ιδιαίτερα στην Αθήνα. Σήμερα, η Ελλάδα αριθμεί πάνω από τρεις χιλιάδες διακόσια «supermarkets», εκ των οποίων πάνω από εξακόσια ογδόντα επτά βρίσκονται στην Αθήνα. Οι δέκα μεγαλύτερες αλυσίδες «supermarkets» κατέχουν το 84% του μεριδίου της αγοράς στο σύνολο των πωλήσεων.

Ως έναυσμα για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας υπήρξαν τα ακόλουθα :

1. Η πληθώρα των προϊόντων και των κωδικών προϊόντων τόσο των επωνύμων όσο και των προϊόντων ιδιωτικών ετικετών των αποκαλούμενων «private label», που διατίθενται στα supermarkets.
2. Ο εξορθολογισμός της διαδικασίας προμηθειών
3. Τα διαρκή φαινόμενα out of stock και χαμένων πωλήσεων
4. Η απλούστευση της διαδικασίας ένταξης νέων κωδικών προϊόντων στις αλυσίδες supermarkets.

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η αποτύπωση / καταγραφή των κυρίων παραγόντων που συντελούν στην διαθεσιμότητα ή μη των κωδικών προϊόντων σε όλους του χώρους πώλησης ενός supermarket.

Για την πραγμάτωση της εργασίας πραγματοποιήθηκε έρευνα καταγραφής της παρούσας κατάστασης Out Of Stock (O.O.S.) σε 1.135 καταστήματα supermarkets, σε 30 αλυσίδες supermarkets και σε 11 γκρούπ αλυσίδων.

Συγκεκριμένα μελετήθηκαν τα παρακάτω:

- α) τα κριτήρια που λαμβάνουν υπόψη οι εθνικές αλυσίδες supermarkets για την κατηγοριοποίηση των καταστημάτων
- β) τα ράφια που διαθέτει το κάθε κατάστημα αλυσίδας supermarket για την αποτελεσματική διαχείριση αποθεμάτων
- γ) οι χώροι τοποθέτησης προωθητικών κωδικών προϊόντων (προβολές) και
- δ) οι κύριοι λόγοι Out of Stock για τους κωδικούς προϊόντων.

Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραπάνω παραμέτρους που μελετήθηκαν, οι προτεινόμενες λύσεις για αποτελεσματική διαχείριση των αποθεμάτων τόσο των on going κωδικών προϊόντων όσο και των προωθητικών κωδικών προϊόντων είναι αφενός μεν, η αποτύπωση -

καταγραφή του τμήματος (section) που διαθέτει το κάθε κατάστημα για κάθε κατηγορία προϊόντων αφετέρου δε, η αποτύπωση - καταγραφή του αριθμού των στοιχείων (elements), που διαθέτει το κάθε κατάστημα για κάθε κατηγορία προϊόντων. Επίσης, θα πρέπει να προστεθεί κι η αποτύπωση- καταγραφή των διαθέσιμων σημείων τοποθέτησης προβολών – stands (αριθμός σημείων τοποθέτησης προβολων, αριθμός σημείων τοποθέτησης stands) για τους προωθητικούς κωδικούς προϊόντων (promotional sku's) καθώς επίσης κι η αποτύπωση -καταγραφή του διαθέσιμου αποθηκευτικού χώρου που διαθέτει το κάθε κατάστημα τόσο για τους on –going όσο και για τους προωθητικούς κωδικούς προϊόντων.

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους ανθρώπους που συνετέλεσαν με τον δικό τους τρόπο στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Ειδικότερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Αθανάσιο Μιχιώτη που με τις οδηγίες του και τις κατευθύνσεις του, υπήρξε σημαντικός αρωγός για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, τον κύριο Κώστα Πάππη ξεχωριστά, αλλά κι όλους τους καθηγητές τόσο του προπτυχιακού τμήματος σπουδών «Τεχνολογίας και Συστημάτων Παραγωγής» του Πανεπιστημίου Πειραιώς όσο και τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος Σπουδών «Logistics : “Συστήματα Εφοδιασμού και Διακίνησης Προϊόντων» για τις πολύτιμες γνώσεις και την εμπειρία που μου μετέδωσαν καθόλη την διάρκεια των σπουδών μου . Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους ανθρώπους των εθνικών αλυσίδων (τους διευθυντές καταστημάτων, διευθυντές προμηθειών κλπ) για τα στοιχεία που μου παρείχαν ως απαραίτητο υλικό για την ενδελεχή και αρτια επιστημονικά τεκμηριωμένη μελέτη και συρραφή των πληροφοριών στα πλαίσια της παρούσας εργασίας και τέλος τους γονείς μου για όλα όσα μου πρόσφεραν στην διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι ειδικότεροι στόχοι της εργασίας είναι

- η ανάλυση του λιανεμπορίου και των μεγάλων αλυσίδων λιανεμπορίου που δραστηροποιούνται στην Ελλάδα
- η αποτύπωση κι η υφιστάμενη κατάσταση διαχείρισης προμηθειών στις εθνικές αλυσίδες supermarkets και
- η προτεινόμενη μεθοδολογία, που θα βασίζεται στους κύριους άξονες εξορθολογισμού της διαδικασίας των προμηθειών και
- η εξασφάλιση προϊόντων μέσα στα καταστήματα

Σύμφωνα με την μελέτη που πραγματοποιήθηκε, σε 1.134 καταστήματα Hyper markets, supermarkets και superettes, σε 30 αλυσίδες supermarkets και σε 11 γκρούπ αλυσίδων supermarkets, οι κύριοι άξονες εξορθολογισμού που προτείνονται είναι οι κάτωθι :

A. Αποτύπωση - καταγραφή του τμήματος (section) που διαθέτει το κάθε κατάστημα για κάθε κατηγορία προϊόντων.

B. Αποτύπωση / καταγραφή του αριθμού των στοιχείων (elements) που διαθέτει κάθε κατάστημα για κάθε κατηγορία προϊόντων.

Γ. Αποτύπωση / καταγραφή των διαθέσιμων σημείων τοποθέτησης προβολών και stands (αριθμός σημείων τοποθέτησης προβολών – αριθμός σημείων τοποθέτησης stands) για τους προωθητικούς κωδικούς προϊόντων (promotional sku's)

Δ. Αποτύπωση / καταγραφή του διαθέσιμου αποθηκευτικού χώρου που διαθέτει κάθε κατάστημα τόσο για τους on going κωδικούς προϊόντων όσο και για τους προωθητικούς κωδικούς.

1. Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το λιανεμπόριο τροφίμων έχει σημαντική συνεισφορά στην κοινωνική και οικονομική ζωή της χώρας μας, δεδομένου ότι παρέχει ζωτικής σημασίας υπηρεσίες στους καταναλωτές, δημιουργεί νέες τάσεις κοινωνικής συμπεριφοράς, προάγει την υγεία και την ασφάλεια στη διατροφική αλυσίδα, παράγει εθνικό πλούτο, δημιουργεί θέσεις εργασίας και υποκινεί νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων είναι αντίστοιχη με αυτή των υπόλοιπων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων του κλάδου, ενώ το μικρό μέγεθος της ελληνικής αγοράς, ο μεγάλος αριθμός καταστημάτων ανά κάτοικο, η δύσκολη συγκοινωνία (πολλά νησιά, οδικό δίκτυο, κλπ.) κάνει τα καταστήματα στην Ελλάδα λιγότερο αποδοτικά σε σχέση με αντίστοιχα καταστήματα στην υπόλοιπη Ευρώπη. Λόγω της μεγάλης πληθώρας αλυσίδων και καταστημάτων και των μικρών μεριδίων αγοράς που αντιστοιχούν, ακόμη και στους πρώτους του κλάδου, το ελληνικό λιανεμπόριο τροφίμων χαρακτηρίζεται από μεγάλο κατακερματισμό και έντονο ανταγωνισμό.

Καμιά εταιρία του κλάδου δεν έχει «Σημαντική Δύναμη στην Αγορά» κι ο κλάδος λειτουργεί σε περιβάλλον «Τέλειου Ανταγωνισμού» και δεν υπάρχουν τα χαρακτηριστικά εκείνα που να συνηγορούν υπέρ της «Συμπαιγνίας». Ωστόσο, όταν εξετάζουμε τις συνθήκες που επικρατούν στις επιμέρους κατηγορίες προϊόντων που βρίσκονται σ' ένα σούπερ-μάρκετ, συμπεραίνουμε ότι η δύναμη της αγοράς μοιράζεται κατά κανόνα μεταξύ των πρώτων λίγων προμηθευτών της κάθε κατηγορίας.

1.2 ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Σήμερα, το λιανεμπόριο με έμφαση στον κλάδο των τροφίμων είναι μία σημαντική οικονομική δραστηριότητα στην Ελλάδα, η οποία παρέχει ζωτικής σημασίας υπηρεσίες στον Έλληνα καταναλωτή, παράγει εθνικό πλούτο, δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας και παρακινεί νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Έχει επίσης μεγάλο κοινωνικό αντίκτυπο. Η σπουδαιότητα του κλάδου καθορίζεται μέσω της θέσης του στο προσκήνιο της εφοδιαστικής αλυσίδας αξιοποιώντας την στενή σχέση με τους Έλληνες καταναλωτές. Ενώ στην οικονομική γλώσσα το λιανεμπόριο γεφυρώνει την παραγωγή και την κατανάλωση, με μία όμως ευρύτερη κοινωνική σκοπιά, επηρεάζει καθημερινά και διαμορφώνει κοινωνική συμπεριφορά στον περισσότερο πληθυσμό από οποιονδήποτε άλλον τομέα της Ελληνικής οικονομίας.

Αυτός ο κλάδος ωστόσο, αντιμετωπίζει αρκετές προκλήσεις. Ποτέ το λιανεμπόριο δεν υπήρξε τόσο αποτελεσματικό, τόσο αποδοτικό και τόσο δημιουργικό και όμως ποτέ δεν υπήρξε τόσο ευπαθές, τόσο εκτεθειμένο και τόσο αμφισβητήσιμο κυρίως από μη ειδικούς. Τα supermarkets είναι όλο και περισσότερο στο «φως της δημοσιότητας». Ενώ οι ατομικές επιχειρήσεις μπορεί να απολαμβάνουν υψηλής φήμης αποδοχή από τον μέσο Έλληνα, ο κλάδος ως σύνολο αντιμετωπίζεται με σκεπτικισμό, ιδιαίτερα από «μη ειδικούς» αναλυτές. Μερικές από τις «κατηγορίες» αναφέρονται στο ότι εκμεταλλεύονται τους προμηθευτές, ότι είναι αντιπαθητικοί εργοδότες, ότι δεν ενδιαφέρονται για τις πραγματικές καταναλωτικές ανάγκες των Ελλήνων, ότι ζημιώνουν το περιβάλλον, ότι καταστρέφουν τα αστικά κέντρα και τις τοπικές

επιχειρήσεις, ότι είναι καταλύτες προβλημάτων στην αλυσίδα διατροφής και ότι δημιουργούν προβλήματα στην υγεία μας.

1.3 Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΥΗΜΕΡΙΑ

Μία βαθύτερη ανάλυση καταδεικνύει ότι ο κλάδος έχει ένα σημαντικό μερίδιο συνεισφορών στην οικονομική ευημερία και την καταναλωτική ευεξία. Σίγουρα η μελλοντική αντιμετώπιση από τους καταναλωτές και την κοινωνία θα εξαρτηθεί όχι μόνο από την επιδεξιότητά του να ανταποκρίνεται επαρκώς στις δυναμικές κοινωνικοοικονομικές αλλαγές, αλλά περισσότερο από την ικανότητά του να καταδεικνύει ευρέως τις δικές του θετικές επιδράσεις στην οικονομία και την κοινωνία. Τα τελευταία χρόνια οι λιανέμποροι είναι όλο και περισσότερο δημιουργοί καινοτόμων επιχειρηματικών πρακτικών. Για δύο συνεχή χρόνια, η «Wal-Mart», είναι στην κορυφή της λίστας του περιοδικού Fortune στις πιο θαυμαστές εταιρίες, ενώ λιανέμποροι είναι αυτοί που έχουν την υψηλότερη σχετική βαθμολογία μεταξύ των εταιριών της Αγγλίας και της Γαλλίας.

Ανάλογη έρευνα στην Ελλάδα θα κατεδείκνυε κατά πάσα πιθανότητα ανάλογα αποτελέσματα. Είναι πλέον ευρύτερα αποδεκτό ότι το μοντέρνο λιανεμπόριο οδηγεί τις βέλτιστες πρακτικές στις πελατοκεντρικές εφοδιαστικές αλυσίδες στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Οι επιπτώσεις είναι πολύπλευρες:

§ **Οικονομικές:** Ενδεικτικά παραθέτουμε τις πλέον χαρακτηριστικές όπως είναι η παρακίνηση της ζήτησης νέων προϊόντων των παραγωγών και παροχής ικανοποιητικής

προμήθειας τροφίμων, η αύξηση της παραγωγικότητας, στενότερη συνεργασία με τους προμηθευτές στην καινοτομία προϊόντων και εξυπηρέτηση των καταναλωτών

§ **Κοινωνικές** : Αξίζει να αναφέρουμε την αυξανόμενη επιλογή μιας καλύτερης ποιότητας τροφίμων, αλλά και μιας ευρείας κλίμακας πελατοκεντρικών υπηρεσιών στη λιανική πώληση (όπως είναι η εξυπηρέτηση στο σπίτι για άτομα με ειδικές ανάγκες).

Προς επίρρωση αυτών μπορούμε να προσθέσουμε ότι οι οικονομικές συνεισφορές μπορούν να μετρηθούν με διαφορετικούς τρόπους, όπως με το ποσοστό επί τοις εκατό (%) στο ΑΕΠ, με το μερίδιο απασχόλησης και με το συνολικό αριθμό των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με στατιστικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο τομέας του λιανεμπορίου είναι μέρος μίας μεγαλύτερης ομαδοποίησης στον κλάδο των υπηρεσιών που υπολογίζεται ότι συνεισφέρουν περισσότερο από το 65% στη συνολική απασχόληση και στην προστιθέμενη οικονομική αξία στην Ευρώπη.

Στην Ελλάδα το λιανικό εμπόριο απορροφά το 68,4% της απασχόλησης του συνολικού τομέα εμπορίου, ενώ η αναλογία ανδρών και γυναικών είναι 60 προς 40 και διαφέρει πάνω από μία ποσοστιαία μονάδα από την αναλογία της συνολικής απασχόλησης της χώρας που είναι 61,6 προς 38,4. Ο Ευρωπαϊκός τομέας του λιανεμπορίου με πάνω από 3.2 εκατ. επιχειρήσεις και 13 εκατομμύρια εργαζόμενους, θεωρείται ως ένας από τους μεγαλύτερους Ευρωπαϊκούς εργοδότες. Στην Ελλάδα, το λιανεμπόριο υπολογίζεται ότι **το έτος 2003 είχε περί τους 480.000 εργαζόμενους, 100.000 εργαζόμενους**

περισσότερους σε σχέση με το 1993, αύξηση που αφορούσε κυρίως μισθωτούς.

Οι λιανέμποροι δεν παρέχουν απλώς υπηρεσίες στους καταναλωτές, αλλά μπορούν ακόμη να εκτελέσουν ζωτικές κοινωνικές λειτουργίες όπως, παρακινώντας την εμπιστοσύνη των καταναλωτών στη χρήση νέων υπηρεσιών - προϊόντων, όπως για παράδειγμα, πιστωτικές κάρτες, παραγγελίες από απόσταση μέσω τηλεφώνου, νέες συσκευασίες προϊόντων, οικολογικά προϊόντα ή ακόμη και μεταφέροντας χρήσιμες πληροφορίες για την παραγωγή και την κατανάλωση των προϊόντων στους παραγωγούς και τους καταναλωτές για δικό τους όφελος και προστασία. Για παράδειγμα, το 2001 οι Έλληνες λιανέμποροι ήταν οι κύριοι συντελεστές στην ομαλή εισαγωγή στο Ευρώ, απορροφώντας ένα μεγάλο ποσό του κόστους της αλλαγής του νομίσματος και εκπαιδεύοντας τους καταναλωτές στη νέα πραγματικότητα. Οι Έλληνες καταναλωτές εμπιστεύτηκαν τις μεγάλες και επώνυμες αλυσίδες από τις πρώτες κιόλας ημέρες συναλλαγής, όπως φανερώνει η αύξηση του όγκου συναλλαγών που σημειώθηκε την αντίστοιχη περίοδο.

Στην εποχή μας το λιανεμπόριο είναι πλέον ένας σημαντικός οδηγός αποδοτικότητας και παραγωγικότητας για την Εθνική οικονομία, συνεισφέροντας στην ισορροπημένη οικονομική ανάπτυξη. Για παράδειγμα, το 2002 στα πλαίσια μιας χαμηλής αύξησης του ΑΕΠ στην Ευρωζώνη, το λιανεμπόριο κατέγραψε θετική αύξηση υπεράνω αυτής του ΑΕΠ και υπερτερώντας άλλων τομέων όπως βιομηχανία, γεωργία και κατασκευές. Μεταξύ 2001 και 2003, μία περίοδος χαμηλής οικονομικής ανάπτυξης και

υψηλής ανεργίας, υπηρεσίες και εμπόριο (με το λιανεμπόριο συγκεκριμένα) ήταν οι σημαντικοί συντελεστές για την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Σε αυτό το περιβάλλον, το λιανεμπόριο συνεχίζει να πετυχαίνει ταχύτητες ανάπτυξης συνεχώς υψηλότερες από το ΑΕΠ. Για το λόγο αυτό, κι ο κλάδος των τροφίμων έχει αυξήσει το μερίδιό του στη συνολική αγορά του λιανεμπορίου στο 46%.

1.4 ΣΥΝΕΧΗΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΓΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

Οι περισσότεροι από τους λιανέμπορους στην Ευρώπη και την Ελλάδα κατάφεραν να διατηρήσουν μία σημαντική αύξηση τα τελευταία 10 χρόνια (αν και η μέση δαπάνη για τα τρόφιμα ως μέρος του συνολικού οικογενειακού εισοδήματος που ξοδεύεται για καταναλωτικούς σκοπούς, μειώνεται συνεχώς τα τελευταία χρόνια) καινοτομώντας με νέα προϊόντα και υπηρεσίες και προωθώντας νέες τεχνολογίες και διοικητικές πρακτικές σε συνεργασία με τους προμηθευτές. Στην διαδικασία αυτή έχουν δημιουργήσει αξιοσημείωτες αποταμιεύσεις (5%-10% του συνόλου των πωλήσεων), το μεγαλύτερο μέρος εκ των οποίων έχει περάσει ως απτό όφελος στο πορτοφόλι των καταναλωτών.

Για παράδειγμα, την περίοδο 1980-1999 ο Βρετανικός κλάδος του λιανεμπορίου αυξήθηκε ετησίως με μέσο όρο 3,4% συγκρινόμενο με τον μέσο όρο της αύξησης του ΑΕΠ που ήταν 2,4%. Για την ίδια περίοδο η μέση αύξηση τιμών αυξήθηκε μόνο 4,6% συγκρινόμενη με το 5,2% της αύξησης του

γενικού δείκτη τιμής αγορών «retail price index». Αυτό συνέβαλε άμεσα στην εξασθένιση του πληθωρισμού για αυτήν την περίοδο. Μόνο το 1999, οι Βρετανοί λιανέμποροι «έσωσαν από το πορτοφόλι» των πελατών τους συνολικά £17,6 δισεκ. λόγω της αύξησης της αποδοτικότητας εκ των οποίων £14,1 δισεκ. εξοικονομήθηκαν από πιο αποδοτική χρήση της εργασίας και της τεχνολογίας και καλύτερες διοικητικές πρακτικές.

Σχετικές θετικές επιδράσεις έχει επιφέρει ο κλάδος του λιανεμπορίου και στην Ελλάδα την τελευταία εικοσαετία, πετυχαίνοντας **σημαντικές μειώσεις κόστους στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, μέσα από τη δημιουργία μεγάλων κέντρων διανομής και την ενεργή εμπλοκή των προμηθευτών στη διαχείριση των αποθεμάτων**. Είναι χαρακτηριστικό ότι, ύστερα από σημαντικές επενδύσεις, όλες οι μεγάλες αλυσίδες διαθέτουν πλέον ένα ή περισσότερα κέντρα διανομής. Επιπλέον, μεγάλοι προμηθευτές εμπλέκονται ενεργά στη διαδικασία διαχείρισης των αποθεμάτων, εφαρμόζοντας συνεργατικές πρακτικές και ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (Vendor Managed Inventory), συμβάλλοντας στη μείωση των αποθεμάτων και τη βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης.

Λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού που επικρατεί στη συγκεκριμένη αγορά, τέτοιου τύπου βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα μεταφράζονται τελικά σε μειωμένες τιμές για τον τελικό καταναλωτή.

Οι Έλληνες λιανέμποροι πρωτοπορούν ακόμη και σε νέα πεδία εφαρμογών σε διεθνές επίπεδο. Για παράδειγμα, γνωστή Ελληνική αλυσίδα έχει προβεί σε μία σημαντική πρωτοβουλία συνεργασίας με τους προμηθευτές της για την αποτελεσματικότερη αναπλήρωση των καταστημάτων της,

χρησιμοποιώντας μία πλατφόρμα συνεργασίας στο Διαδίκτυο «Internet» για να ανταλλάξει μαζί τους σε καθημερινή βάση στοιχεία πωλήσεων και άλλες πληροφορίες αναφορικά με τα καταστήματα. Η πρωτοβουλία αυτή θεωρείται πρωτοποριακή σε παγκόσμιο επίπεδο για τον κλάδο και αναφέρεται στην πιο δύσκολη μορφή του ηλεκτρονικού εμπορίου που ονομάζεται συνεργατικό (collaborative). Τα σχετικά αποτελέσματα και η εμπειρία παρουσιάστηκαν για δύο συνεχή χρόνια στο διεθνές επαγγελματικό συνέδριο του κλάδου (ECR Europe Conference). Η πρωτοβουλία αυτή οδήγησε σε σημαντική μείωση των ελλείψεων στα ράφια (πάνω από 60%), άρα σε καλύτερο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών της αλυσίδας και αύξηση των πωλήσεων σε κατηγορίες προϊόντων με μεγάλες ελλείψεις προϊόντων.

Οι λιανέμποροι τροφίμων δημιουργούν πολλαπλασιαστικές επιρροές μέσω της αυξημένης παραγωγικότητας, καινοτομιών και αποτελεσματικής διανομής των προϊόντων. Η αυξημένη αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα δημιουργεί το ενδεχόμενο για ύφεση στις τελικές τιμές. Αυτό σε συνδυασμό με τις αυξήσεις των πραγματικών εισοδημάτων των καταναλωτών, παρακινεί την καταναλωτική δαπάνη και έχει μία θετική επίδραση σε όλη την οικονομία. Με τον ίδιο τρόπο, οι λιανέμποροι που εισάγουν νέες υπηρεσίες, νέα προϊόντα ή νέα καταστήματα διεγείρουν τη ζήτηση η οποία από μόνη της προκαλεί πολλαπλασιαστικές επιρροές.

Αυτά ακριβώς τα πολλαπλασιαστικά οφέλη έχει επιφέρει το Ελληνικό λιανεμπόριο με τις σημαντικές επενδύσεις που έχει εκτελέσει με επιτυχία τα τελευταία 20 χρόνια. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται οι παραγωγικές επενδύσεις των 55 μεγαλύτερων εταιριών του κλάδου κατά τα τελευταία τρία

χρόνια (2001-2003), οι οποίες ανέρχονται σε περισσότερα από 1 δις Ευρώ. Σίγουρα αυτές οι παραγωγικές επενδύσεις (από ίδια κεφάλαια) των σούπερ-μάρκετ, κατατάσσουν τον κλάδο ως έναν από τους κορυφαίους κλάδους στην Ελλάδα όσον αφορά τις πρόσφατες επενδύσεις, χωρίς βέβαια καμία επιδότηση. Για στοιχεία σύγκρισης να αναφέρουμε ότι όλη η Ελληνική μεταποίηση συνολικά επένδυσε 850.000 Ευρώ το 2000 και περίπου 700.000 Ευρώ το 1999.

Α/Α	Επωνυμία	Σύνολο επενδύσεων 2001 - 2003 ('000 Euro)
1	Carrefour	291.630
2	ΑΒ Βασιλόπουλος	149.864
3	Σκλαβενίτης	59.679
4	Βερόπουλος	94.215
5	Ατλάντικ	92.181
6	Μασούτης	56.608
7	Μετρό	30.913
8	Πέντε	36.385
9	Αρβανιτίδης	37.479
10	Μπαλής	823
Σύνολο ομίλων		849.777
Σύνολο επόμενων 45 εταιριων του κλάδου		157.187
Σύνολο κλάδου		1.006.964

Πίνακας 1. Επενδύσεις επιχειρήσεων σούπερ-μάρκετ (χρήσεις 2001-2003)

Πηγή : Πανόραμα Ελληνικών Σουπερ Μαρκετ – 2003 Ετήσια έκδοση περιοδικό Σέλφ-Σερβις

1.5 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΣΤΗ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΕΡΓΙΑΣ

Οι συντελεστές του λιανεμπορίου τροφίμων, οικονομικοί και κοινωνικοί, μπορούν να αναγνωριστούν σε δύο επίπεδα: το άμεσο και το έμμεσο:

- Οι άμεσοι συντελεστές περιλαμβάνουν αυτούς του ΑΕΠ, την παροχή τροφίμων και εργασίας .

- Οι έμμεσοι συντελεστές είναι λιγότερο αναγνωρίσιμοι. Αποκαλούνται «πολλαπλασιαστικές επιρροές» και δηλώνουν την σχέση μεταξύ προφανών οικονομικών ή κοινωνικών αλλαγών και το μέγεθος της οικονομικής δραστηριότητας που αυτή η αλλαγή δημιουργεί στην Εθνική οικονομία.

Οι μοντέρνοι λιανέμποροι είναι σημαντικοί συντελεστές στην καταπολέμηση της ανεργίας. Σύμφωνα με την Eurostat, η ανεργία στην Ε.Ε. ήταν 9,4% και 10,2% στις χώρες της Ευρωζώνης. Το μεγαλύτερο ποσοστό από την μακροπρόθεσμη ανεργία εστιάζεται μεταξύ των νέων και των ανειδίκευτων. Το ποσοστό της ανεργίας είναι ακόμη ιδιαιτέρως υψηλό μεταξύ των γυναικών και των μονογονεϊκών οικογενειών. Μέσω της φύσης της επιχείρησης, οι μοντέρνοι λιανέμποροι δημιουργούν αυξημένο αριθμό θέσεων εργασίας σε αυτές τις κατηγορίες κι έτσι συμβάλλουν στην μείωση της ανεργίας στην Ευρώπη και βέβαια στην Ελλάδα.

Οι πολλαπλασιαστικές επιρροές στο λιανεμπόριο δεν έχουν ερευνηθεί ικανοποιητικά. Ωστόσο, μία πρόσφατη έρευνα στις Η.Π.Α. αναλύει επιστημονικά το όφελος που φέρνει ένα νέο σούπερ-μάρκετ σε θέσεις εργασίας τοπικά, όπου η «Wal-Mart» έχει ανοίξει νέα καταστήματα. Τα

συμπεράσματα δείχνουν περίπου 100 νέες θέσεις εργασίας να κερδίζονται μέσα στο χρόνο από την άφιξη ενός supermarket σε μία τοπική κοινωνία.

Ακόμη και αν αυτή η εκτίμηση για την Ελλάδα μπορεί να πέσει στο 50%, είναι εύκολο να κατανοηθεί ότι ο Ελληνικός κλάδος του λιανεμπορίου τροφίμων δημιούργησε περισσότερες θέσεις εργασίας τα τελευταία 20 χρόνια από κάθε άλλον επιχειρηματικό κλάδο στην Ελλάδα, γιατί το σχετικό νούμερο ξεπερνά τις 150.000 θέσεις εργασίας. Είναι χαρακτηριστικό εξάλλου ότι πρόκειται για έναν κλάδο εντάσεως εργασίας, όπου το κόστος του προσωπικού αντιπροσωπεύει το μεγαλύτερο ποσοστό των λειτουργικών εξόδων. Στοιχεία από μεγάλη αλυσίδα δείχνουν ότι το κόστος αυτό αντιστοιχεί στο 61% των μηνιαίων λειτουργικών εξόδων της αλυσίδας, ενώ σε μικρότερες αλυσίδες, οι οποίες έχουν λιγότερες δαπάνες σε μάρκετινγκ και γενικά έξοδα, αναμένεται το ποσοστό αυτό να είναι ακόμη μεγαλύτερο.

Λόγω της εντατικής φύσης της εργασίας, οι σύγχρονοι λιανέμποροι έχουν τα υψηλότερα ποσοστά των λιγότερο ειδικευμένων εργαζομένων. Αντίθετα με αρκετούς κλάδους της μεταποίησης που μεταφέρουν επιχειρηματική δραστηριότητα στις γειτονικές Βαλκανικές χώρες λόγω του φθηνού εργατικού δυναμικού, οι λιανέμποροι τροφίμων δημιουργούν θέσεις εργασίας τοπικά. Παρέχουν ευκαιρίες απασχόλησης σε ένα ευρύ φάσμα ανέργων από τους νεότερους και λιγότερο ειδικευμένους εργαζόμενους ή για την επαγγελματική κατάρτιση στους ηλικιωμένους που θέλουν να επεκτείνουν την οικονομικά ενεργή ζωή τους.

Το λιανεμπόριο θεωρείται ως ένας σημαντικός τομέας στη μάχη ενάντια στην μακροπρόθεσμη ανεργία και την ανεργία της νεολαίας. Με την

πρόσληψη, την κατάρτιση και την ανάπτυξη ενός μεγάλου μέρους των λιγότερο ειδικευμένων, των νέων, των γυναικών και των ηλικιωμένων, ο τομέας συμβάλλει στη μείωση της ανεργίας στα μέρη του πληθυσμού όπου η ανεργία τείνει να είναι η υψηλότερη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

2. Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΕ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

2.1 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ

Οι ελληνικές αλυσίδες λιανεμπορίου έχουν επιτελέσει το παραπάνω έργο μέσα σ' ένα κλίμα έντονου εσωτερικού ανταγωνισμού, εφάμιλλου και σε πολλές περιπτώσεις ισχυρότερου από αυτόν που παρατηρείται στις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες. Από τον πίνακα κερδοφορίας των 10 πρώτων αλυσίδων στην Ελλάδα φαίνεται ότι ο μέσος όρος τους δεν ξεπερνά το 1,88% των καθαρών κερδών, όταν οι αντίστοιχες ευρωπαϊκές αλυσίδες βρίσκονται κατά μέσο όρο στο 2,7%, με ορισμένες να σημειώνουν κερδοφορία έως και 4%.

Από την άλλη πλευρά διαπιστώνουμε ότι οι 10 πρώτες ελληνικές αλυσίδες έχουν το ίδιο σύνολο εξόδων (ποσοστό 20,2% επί των πωλήσεων) σε σύγκριση με αντιπροσωπευτικό δείγμα αλυσίδων από τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες που είναι της τάξης του 20,1%. Στον Πίνακα 2 γίνεται σύγκριση των λειτουργικών αποτελεσμάτων των 10 μεγαλύτερων ελληνικών αλυσίδων λιανεμπορίου με αντιπροσωπευτικές μεγάλες αλυσίδες λιανεμπορίου της Ευρώπης. Αυτό που παρατηρούμε είναι ότι οι ελληνικές αλυσίδες δουλεύουν με σχεδόν ίδιο μικτό εμπορικό κέρδος (22% Ελλάδα – 22,2% Ευρώπη) με αντίστοιχες ευρωπαϊκές αλυσίδες, ενώ το λειτουργικό κόστος στην Ελλάδα είναι και αυτό (20,2% Ελλάδα – 20,1% Ευρώπη) σχεδόν το ίδιο. Τα παραπάνω απεικονίζουν τον μεγάλο ανταγωνισμό που υπάρχει

στην ελληνική αγορά σήμερα, ενώ η χαμηλότερη κερδοφορία-αποδοτικότητα (EBITDA) προέρχεται από το μικρό μέγεθος της ελληνικής αγοράς, το μεγάλο αριθμό καταστημάτων ανά κάτοικο, τη δύσκολη συγκοινωνία (πολλά νησιά, οδικό δίκτυο)

	AMOLO	CARREFOUR	METRO	MORRISON	Σύνολο	Μέσος 10 Ελληνικών αλυσίδων
Πωλήσεις	56.000	70.400	50.595	4.290	104.479	5.793
Έξοδα Μικτά κέρδη	20,7%	28,2%	22,2%	25,8%	22,7%	22,0%
Σύνολο εξόδων	21,1%	19,2%	20,2%	19,2%	20,4%	20,2%
EBITDA Απομεικτό αποτέλεσμα	4,4%	6,9%	3,1%	6,3%	5,1%	4,3%
Κυβερν. αποτελέσματα	-0,4%	4,0%	2,0%	6,6%	2,1%	1,8%
Κέρδη / ημίσ						

Ποσά σε εκατ. €

Πίνακας 2. Οικονομικά Μεγέθη Ευρωπαϊκών Αλυσίδων: Σε % στις καθαρές πωλήσεις (-ΦΠΑ)

Πηγή : Πανόραμα Ελληνικών Σουπερ Μαρκετ – 2003 Ετήσια έκδοση περιοδικό Σέλεφ-Σερβις

Αναλύοντας τα στοιχεία κόστους ανά αλυσίδα (Πίνακας 3) διαπιστώνουμε ότι οι αλυσίδες με πανελλαδική εμβέλεια ή μεγάλη διασπορά καταστημάτων έχουν μεγαλύτερο λειτουργικό κόστος από άλλες με μικρότερο αριθμό καταστημάτων ή συγκέντρωση σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές. Αλυσίδες με μεγάλη διασπορά είναι οι: Carrefour, Βασιλόπουλος, Βερόπουλος, Ατλάντικ, Μασούτης, Αρβανιτίδης.

Α/Α	Επωνυμία	Συνολικές Δαπάνες (Δαπάνες λειτ. + Αποσβέσεις)	% Πωλήσεων
1	Carrefour	341.165	23,99%
2	ΑΒ Βασιλόπουλος	188.061	20,86%
3	Σκλαβενίτης	142.092	18,58%
4	Βερόπουλος	139.614	20,99%
5	Ατλάντικ	106.181	19,75%
6	Μασούτης	95.271	21,91%
7	Μετρό	55.623	13,16%
8	Πέντε	47.836	15,33%
9	Αρβανιτίδης	39.667	20,19%
10	INKA Χανίων	14.562	14,49%
Σύνολο 10 ομίλων		1.170.072	20,20%

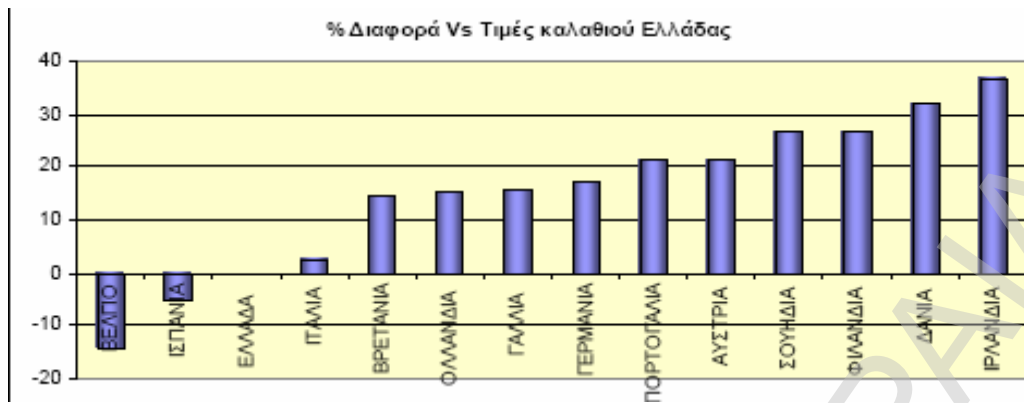
Τα στοιχεία αφορούν ενοποιημένους λογαριασμούς (Group). Ποσά σε εκατ. €

Πίνακας 3. Λειτουργικό Κόστος 2003 για τις 10 μεγαλύτερες ελληνικές αλυσίδες σούπερ-μάρκετ.

Πηγή: Πανόραμα των Ελληνικών Σούπερ-μάρκετ – Ισολογισμοί 2003

2.2 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΟΥ ΚΑΛΑΘΙΟΥ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

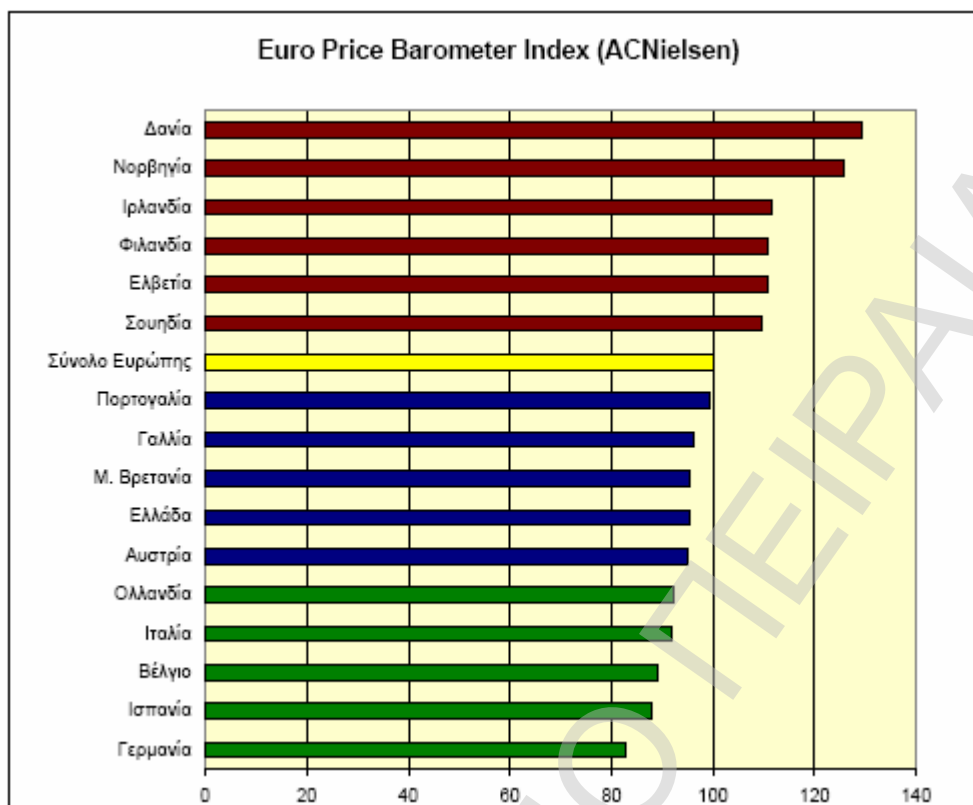
Ένα άλλο πεδίο σύγκρισης είναι αυτό των τιμών των προϊόντων που πληρώνουν τελικά οι καταναλωτές. Συγκρίνοντας μία κοινή συλλογή προϊόντων μεταξύ διαφορετικών χωρών (Βλέπε Διάγραμμα 1 και Πίνακα Α-1 στο Παράρτημα), διαπιστώνουμε ότι το καλάθι της Ελλάδας είναι φθηνότερο από αυτά των περισσότερων άλλων χωρών, με την Ιρλανδία να έχει ακριβότερο καλάθι σχεδόν κατά 40%, ενώ μόνο το Βέλγιο και η Ισπανία έχουν φθηνότερο καλάθι από αυτό της Ελλάδος.



Διάγραμμα 1. Σύγκριση τιμών κοινού καλαθιού σε σχέση με την Ελλάδα

Πηγή : Πανόραμα Ελληνικών Σουπερ Μαρκετ – 2003 Ετήσια έκδοση περιοδικό Σέλφ-Σερβις

Σε αντίστοιχη Πανευρωπαϊκή έρευνα της εταιρίας AC Nielsen (βλέπε Διάγραμμα 2), η οποία εξειδικεύεται σε έρευνες στον κλάδο των supermarkets και η οποία θεωρείται από τις πιο αξιόπιστες στον κλάδο, ο δείκτης τιμών της Ελλάδας βρίσκεται στο 95,2 (και στην 10η θέση), όπου το 100 αντιστοιχεί στον μέσο όρο 16 Ευρωπαϊκών χωρών σε μία λίστα από 100 διεθνή προϊόντα τις εβδομάδες 43 και 44 του 2003. Στην έρευνα αυτή, την υψηλότερη θέση κατέχει η Δανία (με τιμή δείκτη 129.1) και τη χαμηλότερη η Γερμανία (με τιμή δείκτη 82.8). Αν λάβει κανείς υπ' όψη ότι πλέον οι μεγάλοι πολυεθνικοί προμηθευτές έχουν ομογενοποιημένες τιμολογιακές πρακτικές για όλη την Ευρώπη και ότι η Ελληνική αγορά είναι μικρή σε μέγεθος (και συνεπώς έχει μικρή διαπραγματευτική δύναμη για μείωση τιμών), τότε η προσπάθεια του Ελληνικού λιανεμπορίου για συγκράτηση τιμών είναι ιδιαίτερα αξιέπαινη.

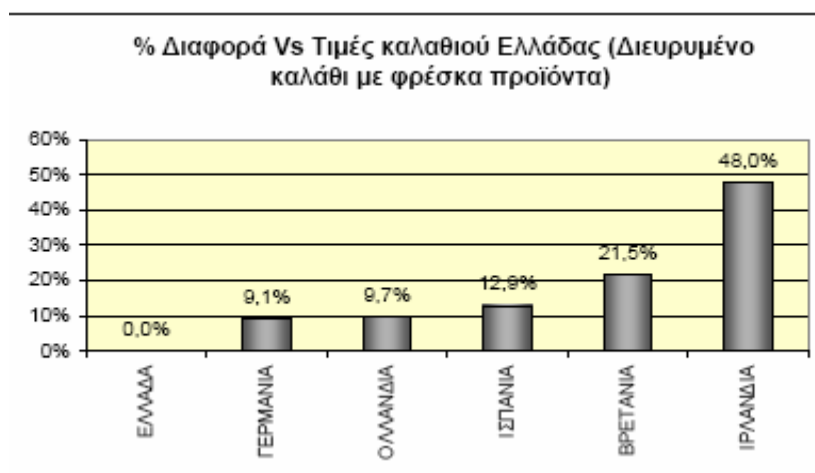


Διάγραμμα 2. Σύγκριση τιμών για 100 διεθνείς μάρκες (συμπεριλαμβανομένων των φόρων), Εβδομάδα 43 και 44, 2003, Έρευνα Εταιρίας ACNielsen

Πηγή : Πανόραμα Ελληνικών Σουπερ Μαρκετ – 2003 Ετήσια έκδοση περιοδικό Σέλφ-Σερβις

Τα συμπεράσματα αυτά επιβεβαιώνονται από περαιτέρω τιμοληψίες που έγιναν πρόσφατα (από τις 14/10/2004 έως τις 19/10/2004) σε 5 διαφορετικές χώρες, σε αντιπροσωπευτικές αλυσίδες σε κάθε χώρα. Για την ελληνική αγορά συγκρίθηκαν τιμές από αντιπροσωπευτικές ανταγωνιστικές αλυσίδες και υπολογίσθηκε ένας μέσος όρος. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι όταν μεγαλώνει το καλάθι και συμπεριλαμβάνονται φρέσκα προϊόντα, όπως λαχανικά, φρούτα και κρέας, αρκετές χώρες δείχνουν ακόμα ακριβότερες σε

σύγκριση με την Ελλάδα (βλέπε Διάγραμμα 3 και Πίνακα A-2 στο Παράρτημα). Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία γιατί αποδεικνύει ότι για προϊόντα που παράγονται κυρίως στην Ελλάδα, οι Έλληνες προμηθευτές και λιανέμποροι καταφέρνουν να δώσουν στον Έλληνα καταναλωτή το φθηνότερο καλάθι με μεγάλη διαφορά από άλλες Ευρωπαϊκές χώρες.



Διάγραμμα 3. Σύγκριση τιμών διευρυμένου καλαθιού (+ φρέσκα προϊόντα) σε σχέση με την Ελλάδα – Οκτώβριος 2004 ΣΕΣΜΕ, 2004.

Πηγή : Πανόραμα Ελληνικών Σουπερ Μαρκετ – 2003 Ετήσια έκδοση περιοδικό Σέλφ-Σερβις

3. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΑΓΝΙΑ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ SUPERMARKET

3.1 ΚΑΜΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΕΝ ΕΧΕΙ «ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ»

Παρά τη σχετική συγκέντρωση του εμπορίου που παρατηρήθηκε τα τελευταία χρόνια μέσα από συγχωνεύσεις και εξαγορές, η ελληνική αγορά λιανεμπορίου τροφίμων συνεχίζει να χαρακτηρίζεται από κατακερματισμό των πωλήσεων μεταξύ μιας μεγάλης πληθώρας αλυσίδων και καταστημάτων. Με βάση τα στοιχεία του Πίνακα 4, οι δύο πρώτοι της αγοράς κάνουν το 36,5% των πωλήσεων, οι τρεις πρώτοι ανέρχονται στο 46,5%, ενώ οι έντεκα πρώτοι κάνουν το 84,4%. Έτσι, σε αντίθεση με το τι γίνεται σε πολλές άλλες ευρωπαϊκές χώρες, όπου ορισμένες αλυσίδες απολαμβάνουν μερίδια ακόμη και μεγαλύτερα του 50%, στην Ελλάδα καμία αλυσίδα supermarkets δεν έχει «Σημαντική Δύναμη στην Αγορά».

A/A	Επωνυμία	Πωλήσεις 2003 ('000 Euros)	Μερίδιο Πωλήσεων 2003 (%)
1	Carrefour	1.727.331	22,51%
2	ΑΒ Βασιλόπουλος	1.074.442	14,00%
3	Σκλαβενίτης	764.808	9,97%
4	Βερόπουλος	631.654	8,23%
5	Ατλάντικ	523.370	6,82%
6	Μασούτης	481.604	6,28%
7	Μετρό	422.752	5,51%
8	Πέντε	319.077	4,16%
9	Lidl (estimation)	235.000	3,06%
10	Αρβανιτίδης	196.450	2,56%
11	ΙΝΚΑ Χανίων	100.480	1,31%
Σύνολο 10 ομίλων		6.476.968	84,4%
Σύνολο λοιπών εταιριών		1.197.435	15,6%
Γενικό Σύνολο 83 Εταιριών		7.674.403	

Ποσά σε εκατ. € * Τα στοιχεία του Lidl είναι από εκτιμήσεις ειδικών της αγοράς, καθώς δεν δημοσιεύει ισολογισμούς

Πίνακας 4. *Μερίδια Πωλήσεων 2003 για τις 11 μεγαλύτερες ελληνικές αλυσίδες σούπερ-μάρκετ*

Πηγή : Πανόραμα Ελληνικών Σουπερ Μαρκετ – 2003 Ετήσια έκδοση περιοδικό Σέλφ-Σερβις

3.2 ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ «ΤΕΛΕΙΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ» ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Αν εξετάσουμε σε μεγαλύτερο βάθος τα στοιχεία ανταγωνισμού μεταξύ των αλυσίδων λιανεμπορίου τροφίμων στην εγχώρια αγορά, θα παρατηρούσαμε ότι οι σχέσεις τους είναι κοντά σε αυτό που ονομάζουμε τέλειο ανταγωνισμό. Συγκεκριμένα, με βάση την οικονομική θεωρία, στην ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί σε μία αγορά μπορούμε να διακρίνουμε δύο ακραίες περιπτώσεις: α) την περίπτωση όπου μόνο μία επιχείρηση υπάρχει στην αγορά (μονοπώλιο) ή β) την περίπτωση όπου πολλές επιχειρήσεις υπάρχουν στην αγορά χωρίς να έχουν η κάθε μία ιδιαίτερη δύναμη (τέλειος ανταγωνισμός)¹⁴. Ο χώρος των ελληνικών σούπερ-

μάρκετ χαρακτηρίζεται κυρίως από στοιχεία τέλειου ανταγωνισμού, καθώς ισχύουν οι παρακάτω συνθήκες:

1. Κάθε αλυσίδα είναι μικρή σε σχέση με τη συνολική ζήτηση (βλέπε σχετικά στοιχεία στον Πίνακα 3 παραπάνω) και άρα οι ενέργειές της δεν μπορούν να έχουν σημαντική επίπτωση στις τιμές των προϊόντων. Πιέσεις στις τιμές είναι δύσκολο να ασκηθούν ακόμη και σε τοπικό επίπεδο, καθώς υπάρχει πληθώρα καταστημάτων ανά περιφέρεια ή γεωγραφική περιοχή, ακόμη και σε απομακρυσμένες περιοχές και νησιά (βλέπε Πίνακα 5). Στην Ελλάδα έχουμε έναν από τους υψηλότερους αριθμούς καταστημάτων supermarkets στην Ευρώπη (3 καταστήματα ανά 10.000 άτομα περίπου) και ένα από τα μεγαλύτερα ποσοστά μεμονωμένων καταστημάτων σούπερ-μάρκετ στην Ευρώπη που φθάνει στα 33% του συνολικού αριθμού.

Περιοχή	Μεμονωμένα Σούπερ Μάρκετ (2003)	Σούπερ Μάρκετ Αλυσιδών (2003)	Σύνολο
Περιοχή Πρωτεύουσας	116	704	820
Υπόλοιπο Νομού Αττικής	22	75	97
Νομός Θεσσαλονίκης	64	269	333
Ανατολική Μακεδονία & Θράκη	60	67	127
Κεντρική Μακεδονία	82	178	260
Δυτική Μακεδονία	38	78	116
Ήπειρος	51	63	114
Ιόνια Νησιά	71	37	108
Θεσσαλία	55	145	200
Στερεά Ελλάδα	72	103	175
Δυτική Ελλάδα	95	117	212
Πελοπόννησος	109	128	237
Κρήτη	47	100	147
Βόρειο Αιγαίο	32	26	58
Νότιο Αιγαίο	140	43	183
Σύνολο	1054	2133	3187

Πίνακας 5. Τα supermarkets της Ελλάδας κατά Γεωγραφική Περιοχή

2. Τα διάφορα καταστήματα διανέμουν ομοιογενή προϊόντα (όλες τις βασικές κατηγορίες προϊόντων που αναζητά ο καταναλωτής) και το περιβάλλον πώλησης (τρόπος παρουσίασης προϊόντων, εξυπηρέτησης πελατών, πληρωμής, υπηρεσίες στάθμευσης κλπ.) γίνεται σε ένα σχετικά ομοιογενοποιημένο περιβάλλον. Για παράδειγμα, η συντριπτική πλειοψηφία των καταστημάτων σούπερ-μάρκετ στην Ελλάδα ακολουθούν μία ομογενοποιημένη εσωτερική δόμηση υιοθετώντας το grid-layout (δηλαδή χρήση παράλληλων διαδρόμων) αντί των υπολοίπων τρόπων δόμησης που υπάρχουν (για παράδειγμα, freeform, racetrack).

3. Υπάρχει καλή πληροφόρηση στον κλάδο ώστε όλες οι αλυσίδες και οι καταναλωτές γνωρίζουν τις τιμές των άλλων επιχειρήσεων (οι τιμές είναι πάντα ευκρινώς γραμμένες, τα καταστήματα είναι συγκεντρωμένα σε μικρές αποστάσεις και υπάρχουν ανεξάρτητες εταιρίες που προσφέρουν τις σχετικές υπηρεσίες της τέλει πληροφόρησης, όπως οι εταιρίες Nielsen και IRI).

4. Υπάρχει ελεύθερη είσοδος νέων επιχειρήσεων στην αγορά. Για παράδειγμα, τα δέκα τελευταία χρόνια εισήλθαν στην αγορά οι αλυσίδες «Carrefour» (ύστερα από εξαγορά της αλυσίδας «Μαρινόπουλος») και «Lidl» (με εξ' αρχής άνοιγμα καταστημάτων). Η μεν «Carrefour» με την είσοδό της στην αγορά άσκησε σημαντική ανταγωνιστική πίεση σε όλες τις υπόλοιπες αλυσίδες, καθώς ακολούθησε μία επιθετική στρατηγική ως η δεύτερη μεγαλύτερη αλυσίδα σούπερ-μάρκετ σε διεθνές επίπεδο. Η δε «Lidl», αναδεικνύεται σε βασικό ανταγωνιστή για τις περισσότερες από τις μεγάλες αλυσίδες, έχοντας το προφίλ ενός hard-discounter, ένα δίκτυο που

αποτελείται από 100 και πλέον καταστήματα ανά την Ελλάδα και αναπτύσσεται συνεχώς με έντονο ρυθμό.

5. Δεν υπάρχει σχετικό πρόβλημα στην πρόσβαση με τους ίδιους όρους στις τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται ευρέως στα supermarkets, όπως: barcode, μηχανές POS, βάσεις δεδομένων, ηλεκτρονικές παραγγελίες, συστήματα αυτοματοποίησης αποθηκών, τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, ασχέτως μεγέθους τους και οργάνωσης. Οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται στον κλάδο είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες και, για παράδειγμα, σχεδόν όλες πλέον οι αλυσίδες supermarkets διαθέτουν POS (barcode scanning) συστήματα για την ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών στα ταμεία τους.

3.3 ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ «ΣΥΜΠΑΓΝΙΑΣ»

Σε κάποιες περιπτώσεις, παρ' ότι δεν υπάρχει μία εταιρία με δεσπόζουσα θέση, είναι δυνατόν οι στρατηγικές που θα επιλέξουν οι κορυφαίες εταιρίες του κλάδου συνεργαζόμενες μεταξύ τους να έχουν ως συνέπεια μία σημαντική αύξηση της μονοπωλιακής τους δύναμης και έτσι και των τιμών και των κερδών τους που μπορούν να φθάσουν ακόμη και στο επίπεδο του μονοπωλίου. Υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά της αγοράς και των επιχειρήσεων που διευκολύνουν τη συμπαιγνία. Ωστόσο, από τα ακόλουθα φαίνεται ότι τα χαρακτηριστικά αυτά δεν υπάρχουν στον κλάδο των supermarket:

- . **Εμπόδια εισόδου.** Η συμπαιγνία δεν μπορεί να διατηρηθεί αν δεν υπάρχουν εμπόδια εισόδου και όσο πιο χαμηλά είναι τα εμπόδια αυτά, τόσο δυσκολότερο είναι να διατηρηθεί. Στον κλάδο των supermarket δεν υπάρχουν εμπόδια εισόδου στην αγορά, ούτε σε εθνικό επίπεδο (τα τελευταία χρόνια εμφανίστηκαν μεγάλες αλυσίδες, όπως η Lidl και η Carrefour, σε εθνικό επίπεδο), πόσο δε μάλλον σε τοπικό επίπεδο (νομού ή περιφέρειας), όπου τα σχετικά στοιχεία καταδεικνύουν ότι υπάρχει μεγάλη διασπορά εταιριών (βλέπε Πίνακα 5). Η διασπορά αυτή είναι από τις μεγαλύτερες του συγκεκριμένου κλάδου στην Ευρώπη και από τις μεγαλύτερες στην Ελλάδα σε σχέση με άλλους επιχειρηματικούς κλάδους. Αν δεν υπάρχουν εμπόδια εισόδου, κάθε προσπάθεια υπαρχόντων επιχειρήσεων να διατηρήσουν τις τιμές πάνω από τα ανταγωνιστικά επίπεδα θα προκαλέσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων και τη μείωση της τιμής.
- . **Καινοτομία.** Η συμπαιγνία είναι ευκολότερο να διατηρηθεί σε αγορές όπου οι καινοτομίες παίζουν μικρό ρόλο διότι δραστικές καινοτομίες επιφέρουν στις επιχειρήσεις που τις εισαγάγουν πρώτες σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ο κλάδος του λιανεμπορίου τροφίμων είναι χαρακτηριστικός για την πληθώρα των καινοτομιών που χρησιμοποιεί, όπως: καινοτόμες υπηρεσίες-υποδομές εξυπηρέτησης πελατών (χώροι ψυχαγωγίας και στάθμευσης, υπηρεσία εξυπηρέτησης στο σπίτι, υπηρεσία self-service), καινοτομίες στη διακίνηση προϊόντων (

αυτοματοποιημένες αποθήκες, σήμανση προϊόντων με barcode). Ο όρος Δεσπόζουσα Θέση έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως για να υποδηλώσει «τη σημαντική δύναμη μιας επιχείρησης στην αγορά». Σύμφωνα με τη Νομολογία της ΕΕ, μία επιχείρηση θα θεωρηθεί ότι έχει Δεσπόζουσα Θέση στην αγορά αν έχει για μεγάλα χρονικά διαστήματα (ή πάνω από ένα χρόνο) μερίδιο μεγαλύτερο από 50%. (RFID, κεντρικοποίηση διανομής κλπ.), καινοτομίες στα ίδια τα προϊόντα (καινοτόμες συσκευασίες, βιολογικά προϊόντα, εξειδικευμένα παραδοσιακά προϊόντα), καινοτομίες στη διαχείριση της εταιρίας (διαχείριση κατηγοριών, συστήματα διαχείρισης σχέσεων με πελάτες, ειδικές κάρτες αγορών), καινοτομίες στην οργάνωση των σημείων πώλησης (δημιουργία «ατμόσφαιρας» στα καταστήματα, ειδική παρουσία προϊόντων).

- **. Αριθμός συμμετεχόντων επιχειρήσεων.** Η συμπαιγνία είναι πιο δύσκολη όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, γιατί το κέρδος που προκύπτει από τη συμπαιγνία και αντιστοιχεί σε κάθε επιχείρηση είναι μικρό. Άρα υπερισχύει το κίνητρο της παρέκκλισης γιατί μπορεί να οδηγήσει μία επιχείρηση από ένα μικρό μερίδιο στην κατάληψη μεγάλου μέρους της αγοράς. Όπως ήδη αναφέρθηκε, στην Ελλάδα ο κλάδος των supermarket χαρακτηρίζεται από μεγάλη πληθώρα επιχειρήσεων, ενώ οι supermarkets πωλήσεις μεγαλύτερες από 10 εκατομμύρια Ευρώ ήταν περισσότερες από 50.

Αλυσίδες Σούπερ Μάρκετ (2003)

Περιοχή	Αριθμός Επιχειρήσεων	Αριθμός Καταστημάτων
Περιοχή Πρωτεύουσας	32	704
Υπόλοιπο Νομού Αττικής	14	75
Νομός Θεσσαλονίκης	15	269
Ανατολική Μακεδονία & Θράκη	8	67
Κεντρική Μακεδονία	20	178
Δυτική Μακεδονία	15	78
Ήπειρος	15	63
Ιόνια Νησιά	9	37
Θεσσαλία	19	145
Στερεά Ελλάδα	16	103
Δυτική Ελλάδα	15	117
Πελοπόννησος	20	128
Κρήτη	11	100
Βόρειο Αιγαίο	7	26
Νότιο Αιγαίο	12	43
Σύνολο		2.133

Πίνακας 6. Οι αλυσίδες *supermarkets* κατά Γεωγραφική Περιοχή (δεν περιλαμβάνονται μεμονωμένα καταστήματα *supermarket* που δεν ανήκουν σε κάποια αλυσίδα)

Πηγή : Πανόραμα Ελληνικών Σούπερ Μάρκετ – 2003 Ετήσια έκδοση περιοδικό Σέλφ-Σερβις

Το ενδιαφέρον όμως που παρουσιάζει ο Πίνακας 6 είναι η πληθώρα των εταιριών σούπερ-μάρκετ που υπάρχει σε κάθε γεωγραφική περιοχή. Ειδικά στην περιφέρεια, υπάρχουν αρκετές αλυσίδες *supermarket* που έχουν παρουσία μόνο στο συγκεκριμένο γεωγραφικό διαμέρισμα. Παρά το σχετικά μικρό τους μέγεθος, τα σούπερ-μάρκετ αυτά είναι ιδιαίτερα καλά οργανωμένα, με έμφαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη και πολύ ανταγωνιστικά.

- **Συμμετρία.** Σε κλάδο όπου οι επιχειρήσεις είναι συμμετρικές (δηλαδή έχουν παρόμοια δομή κόστους) είναι πιο εύκολο να προκύψει συμπαιγνία. Αν υπάρχει όμως διαφορά (ασυμμετρία)

κόστους, τότε είναι δύσκολο να συμφωνήσουν οι εταιρίες σε μια κοινή πολιτική τιμών, γιατί αυτές που έχουν χαμηλό κόστος θα θέλουν να διατηρήσουν μια χαμηλότερη τιμή από τις άλλες επιχειρήσεις που έχουν υψηλότερο κόστος. Οι ελληνικές αλυσίδες supermarket παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές στη δομή κόστους τους λόγω, για παράδειγμα, διαφοροποιήσεων που έχουν σε σχέση με το βαθμό κεντρικοποίησης. Στην Ελλάδα, οι 10 μεγαλύτερες αλυσίδες διαθέτουν μία ή περισσότερες κεντρικές αποθήκες με βαθμούς κεντρικοποίησης που κυμαίνονται από 25% έως 85%, ενώ οι περισσότερες από τις υπόλοιπες δεν διαθέτουν κεντρική αποθήκη, γεγονός που συνεπάγεται σημαντικές διαφοροποιήσεις από πλευράς δομής κόστους. Επιπλέον, όπως καταδεικνύουν τα στοιχεία του Πίνακα 3, οι αλυσίδες με πανελλαδική εμβέλεια ή μεγάλη διασπορά καταστημάτων έχουν μεγαλύτερο λειτουργικό κόστος από άλλες με μικρότερο αριθμό καταστημάτων ή συγκέντρωση σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές.

5. Δομικοί δεσμοί μεταξύ επιχειρήσεων και συμφωνίες συνεργασίας. Δεσμοί μέσω συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο ή συμφωνίες για συνεργασίες στο θέμα των διανομών (π.χ. συμφωνίες διασύνδεσης στις τηλεπικοινωνίες) διευκολύνουν τη συμπαιγνία. Μεταξύ των αλυσίδων supermarket δεν παρατηρούνται τέτοιας μορφής συμφωνίες και συνεργασίες, ούτε για παράδειγμα για τη διανομή προϊόντων σε απομακρυσμένα σημεία (π.χ. μακρινά νησιά) στα οποία θα είχε νόημα μια τέτοια συνεργασία με στόχο τη μείωση του κόστους.

- **Χαρακτηριστικά της ζήτησης.** Η συμπαιγνία είναι ευκολότερο να διατηρηθεί όταν υπάρχει υψηλός ρυθμός αύξησης της ζήτησης, ενώ αντίστροφα είναι δύσκολο να διατηρηθεί όταν η ζήτηση μειώνεται. Ο κλάδος των supermarket χαρακτηρίζεται από σχετικά σταθερούς ρυθμούς ζήτησης συνολικά, ενώ τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία ανησυχία σε σχέση με το ποσοστό του πορτοφολιού του καταναλωτή («share of wallet») που απορροφά ο κλάδος σε σύγκριση με άλλους κλάδους (κινητή τηλεφωνία, αυτοκίνητα). Ωστόσο, στο πλαίσιο συγκεκριμένων κατηγοριών 20 προϊόντων μπορεί να υπάρχει αυξητική (όπως έτοιμα φαγητά) ή μειωτική τάση της ζήτησης.
- **Κοινή συμμετοχή σε πολλές αγορές (multi-market contact, MMC).** Αυτή διευκολύνει την εμφάνιση συμπαιγνιακής συμπεριφοράς καθώς αυξάνει τη συχνότητα αλληλεπίδρασης και αμβλύνει τυχόν ασυμμετρίες που υπάρχουν σε συγκεκριμένες αγορές. Ωστόσο, με εξαίρεση μάλλον την αλυσίδα Carrefour, η οποία έχει δραστηριότητα και στον χώρο των πρακτορείων ταξιδιού, και την αλυσίδα Μετρό, η οποία συμμετέχει στην παραγωγή τυριών, καμία άλλη ελληνική αλυσίδα δεν παρουσιάζει δραστηριότητα σε άλλους κλάδους πέραν αυτό των σούπερ-μάρκετ.

3.4 ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΜΕΤΑΞΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΚΑΙ SUPERMARKETS

Ενώ ο κλάδος δεν έχει τα στοιχεία της σημαντικής δύναμης στην αγορά και της συμπαιγνίας, παρουσιάζει μία ασυνήθιστη για τα ελληνικά επιχειρηματικά δεδομένα συνεργατική κουλτούρα μεταξύ supermarket και προμηθευτών. Αυτό συμπεραίνεται από σχετικές εμπειρικές έρευνες και την από κοινού αντιμετώπιση των προβλημάτων του κλάδου στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας ECR.

Το ακρωνύμιο ECR (Efficient Consumer Response) σημαίνει Αποτελεσματική Ανταπόκριση στον Καταναλωτή. Το ECR στην ουσία είναι μία διεθνής συνεργασία των βιομηχανιών και εμπορικών επιχειρήσεων στο χώρο του λιανεμπορίου τροφίμων με στόχο να ανταποκριθούν καλύτερα στις απαιτήσεις των καταναλωτών, προσφέροντάς τους προϊόντα καλύτερης ποιότητας, στο σωστό χρόνο και σε χαμηλές τιμές.

Το ECR βασίζεται στην ανάπτυξη και υιοθέτηση κοινών βέλτιστων πρακτικών, τεχνικών και διαδικασιών από τους λιανέμπορους και τους προμηθευτές, ώστε να έχουν αύξηση της αποδοτικότητας τόσο στον τομέα της αλυσίδας ανεφοδιασμού όσο και της ζήτησης. Οι βασικές αρχές λειτουργίας του ECR είναι οι εξής:

- 1) Επικέντρωση στον τελικό καταναλωτή, για παροχή προϊόντων με υψηλή ποιότητα, μεγάλη ποικιλία σε όσο το δυνατόν συμφέρουσες τιμές
- 2) Αποτελεσματικό πνεύμα συνεργασίας μεταξύ λιανεμπορίου και βιομηχανίας

Η Ελληνική Επιτροπή ECR (ECR Hellas) ξεκίνησε τις δραστηριότητές της το 1995 ακολουθώντας την ίδρυση του ECR Europe το 1994. Σήμερα στο ECR-Hellas είναι μέλη 13 αλυσίδες supermarkets και 62 προμηθευτές. Σκοπός του ECR Hellas, ήταν να ακολουθήσει ο Ελληνικός κλάδος τις Ευρωπαϊκές εξελίξεις και να προσπαθήσει να αναπτύξει τη συνεργατική κουλτούρα μεταξύ προμηθευτών και supermarket, ένα έργο που θεωρείται αρκετά δύσκολο.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα αφενός μεν, να γίνει μια αποτελεσματική προσέγγιση των θεμάτων που αφορούν στις επιχειρήσεις ώστε να εντοπίζονται γρηγορότερα τα σημεία βελτίωσης στην οργάνωση και στον προγραμματισμό τους αφετέρου δε, να επικεντρωθούν οι επιχειρήσεις στον τελικό καταναλωτή και τις ανάγκες του, που δεν είναι άλλες από προϊόντα υψηλής ποιότητας, στη σωστή ποικιλία και με συμφέρουσες τιμές. Στα 9 χρόνια λειτουργίας της, η ελληνική επιτροπή ECR προώθησε τη συνεργασία των supermarkets και των προμηθευτών για την από κοινού μελέτη και αντιμετώπιση σύνθετων διεπιχειρησιακών προβλημάτων. Τα κοινά αυτά προβλήματα αντιμετωπίστηκαν από συγκεκριμένα προγράμματα όπου συμμετείχαν από κοινού πάνω από 250 εταιρίες supermarkets και προμηθευτές (Πίνακας 7).

Στόχος των προγραμμάτων αυτών ήταν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να ξεπεράσουν τα εμπόδια που προέρχονται τόσο από εσωτερικές διαδικασίες όσο και από τις εμπορικές συνεργασίες και εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά τους, τόσο στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας όσο και της ζήτησης. Τα αποτελέσματα κάθε προγράμματος είναι συνήθως με τη μορφή βέλτιστων πρακτικών και γίνονται

ευρέως γνωστά σ' όλο τον κλάδο μέσω ειδικών εκδόσεων, συνεδρίων, ειδικών ένθετων σε γνωστά κλαδικά περιοδικά.

Κοινά Προγράμματα στο πλαίσιο της Ελληνικής Επιτροπής ECR	Αριθμός Συμμετέχοντων	
	Εταιρίες Διανεμπορίου	Εταιρίες Προμηθευτών
Κωδικοποίηση προϊόντων και αλλαγή κωδικών	4	7
Αποτελεσματική παράδοση στο κέντρο διανομής και ανά σημείο	5	13
Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Δεδομένων και κωδικοποίηση	7	16
Διαχείριση Κατηγοριών (Category Management)	3	12
Κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (Activity Based Costing)	6	11
Βελτιστοποίηση μεταφορών	5	12
Διαχείριση Κατηγοριών σε καθημερινή βάση	4	8
Τακτικές προώθησης	5	9
Παροχές υπηρεσιών Logistics (Logistics Service Provider)	1	13
Ελλείψεις προϊόντων (Out-of- stocks)	5	11
Returnable plastic transport items	4	12
Διαχείριση σχέσεων πελατών (Customer Response Management CRM)	4	8
Εισαγωγές νέων προϊόντων (New Products Introduction)	4	11
Έρευνα πελατών (Shopper Research)		8
Αποτελεσματική εισαγωγή νέων προϊόντων	2	9
Διαχείριση κουπονιών (Coupon Management)	4	12
Κατηγοροποίηση προϊόντων (GCI - Product Classification)	1	3
Εγγύηση ποιότητας προϊόντων στην αλυσίδα τροφοδοσίας	4	14
Βασικές μετρήσεις απόδοσης στην εφοδιαστική αλυσίδα	5	18

Πίνακας 7. Προγράμματα ECR Hellas μεταξύ λιανέμπορων και προμηθευτών 22 (2004)

Πηγή : Πανόραμα Ελληνικών Σούπερ Μαρκετ – 2003 Ετήσια έκδοση περιοδικό Σέλφ-Σερβις

Επιπλέον, σε πρόσφατη έρευνα εμπορικής γνώμης στα σούπερ-μάρκετ της εταιρίας συμβούλων Exceed φαίνεται ότι οι πέντε πρώτες προτεραιότητες των βασικών στελεχών των 20 μεγαλύτερων αλυσίδων supermarket αφορούν θέματα που σχετίζονται με τη συνεργασία τους με προμηθευτές (όπως θέματα κερδοφορίας και τιμολογιακής πολιτικής, απόδοσης τμήματος πωλήσεων προμηθευτών), είτε θέματα που σχετίζονται με τον τελικό καταναλωτή (όπως ποιότητα των προϊόντων και επίπεδο υπηρεσίας προς τον τελικό καταναλωτή) είτε τέλος τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (όπως ο ανεφοδιασμός των καταστημάτων και των κέντρων διανομής), το οποίο σαφώς εμπλέκει και τις δύο πλευρές.



3.5. ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Ενώ μεταξύ των ελληνικών αλυσίδων σούπερ-μάρκετ βλέπουμε ότι υπάρχουν χαρακτηριστικά τέλειου ανταγωνισμού και δεν υπάρχει κάποια

εταιρία με «Σημαντική Δύναμη στην Αγορά», η κατάσταση διαφοροποιείται όταν εξετάζουμε τις σχέσεις μεταξύ βιομηχανιών και προμηθευτριών εταιριών στο πλαίσιο μιας συγκεκριμένης κατηγορίας προϊόντων. Συγκεκριμένα, με βάση τα στοιχεία από 55 κατηγορίες προϊόντων (Πίνακας 8), οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 90% των πωλήσεων επώνυμων διαφημιζόμενων προϊόντων σε ένα supermarket, παρατηρούμε τα ακόλουθα.

- Δεν υπάρχει κατηγορία στην οποία οι τρεις πρώτοι προμηθευτές να μην έχουν μερίδιο τουλάχιστον 62%.
- Σε 53 από τις 55 κατηγορίες, οι τρεις πρώτοι προμηθευτές έχουν μερίδιο πάνω από το 70% του τζίρου σε κάθε κατηγορία, ενώ σε 28 από αυτές, οι δύο πρώτοι προμηθευτές έχουν μερίδιο μεγαλύτερο του 80%.
- Σε 16 κατηγορίες ο πρώτος κάνει πάνω από 60% του τζίρου της κατηγορίας και σε 7 από αυτές το μερίδιο του πρώτου είναι μεγαλύτερο του 70%. Τα στοιχεία αυτά υποδηλώνουν ότι για τις συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων, τα σούπερ-μάρκετ δεν έχουν τη δυνατότητα ευελιξίας στις προμήθειες, γιατί η κάθε κατηγορία ελέγχεται από δύο-τρεις προμηθευτές.

Αυτό σίγουρα σε κάποιες περιπτώσεις μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη των σούπερ-μάρκετ.

Α/Α	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	% Συμμετοχή σε πωλήσεις προϊόντων (εκτός βάζων, κρέας, μαρμαρίκη)	Μερίδιο Αγοράς του 1ου προμηθευτή	Μερίδιο Αγοράς των 2 πρώτων προμηθευτών	Μερίδιο Αγοράς των 3ων πρώτων προμηθευτών
1	ΓΑΛΑ ΨΗΦΙΟΥ	1%	20%	51%	88%
2	ΓΑΛΑ ΤΥΛ	1%	11%	27%	78%
3	ΛΑΚΤΙΚΑ ΠΑΡΑΓΩΓΑ ΠΑΡΕΠΙΡΡΟΥ	1%	11%	21%	61%
4	ΑΒΑΥΤΗΤΙΚΑ	1%	77%	89%	94%
5	ΚΑΦΕΣ	1%	10%	10%	10%
6	ΓΑΛΑ ΛΙΘΙΟΥΡ	1%	12%	31%	42%
7	ΥΓΡΟ	1%	40%	57%	72%
8	ΛΑΔΑ	1%	40%	10%	12%
9	ΠΑΝΤΟ ΔΥΛΩΦΗΝ	1%	10%	11%	31%
10	ΣΟΚΟΛΑΤΕΣ	1%	21%	60%	74%
11	ΜΠΥΡΕΣ	1%	11%	27%	75%
12	ΑΝΣΙΒΙΟΙ ΧΥΣΙΔΙ	1%	53%	70%	73%
13	ΖΥΜΑΡΙΚΑ	1%	13%	25%	75%
14	ΕΛΜΠΟΥΛΗ	1%	36%	68%	88%
15	ΜΑΡΓΑΡΙΝΕΣ	1%	50%	68%	88%
16	ΥΓΡΑ ΠΑΓΩΝ	1%	36%	58%	76%
17	ΑΝΕΠΤΡΙΑΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	1%	20%	36%	81%
18	ΜΠΙΤΣΟΤΑ	1%	52%	73%	76%
19	ΣΑΡΔΕΛΕΣ	1%	11%	10%	16%
20	ΠΑΝΤΟ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	1%	10%	24%	10%
21	ΠΑΝΤΟ	1%	21%	31%	41%
22	ΣΙΡΗΝΕΣ	1%	11%	10%	14%
23	ΦΕΣΤΙΒΑΛ ΠΑΝΤΟ	1%	21%	10%	12%
24	ΜΑΛΛΑΚ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	1%	20%	30%	42%
25	ΜΑΛΛΑΚ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	1%	40%	50%	60%
26	ΡΥΖΑ	1%	25%	40%	62%
27	ΣΟΦΟΛΕΣ	0,2%	21%	19%	12%
28	ΕΠΙΧΩΡΩΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	0,2%	40%	67%	76%
29	ΤΟΜΑΤΟΠΑΝ	0,2%	20%	71%	77%
30	ΠΑΝΤΟ ΕΜΒΛΗΜΑ	0,2%	52%	59%	59%
31	ΟΔΟΝΤΟΚΡΕΜΕΣ	0,3%	30%	66%	73%
32	ΠΑΤΑΤΑΚΙΑ ΓΑΡΛΑΚΙΑ	0,3%	67%	80%	83%
33	ΜΕΛΑΝ	0,3%	25%	80%	83%
34	ΚΡΟΥΣΑΚΑ	0,3%	68%	81%	84%
35	ΤΡΕΧΟΥΣΑ	0,3%	36%	51%	73%
36	ΚΟΝΙΟ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	0,3%	20%	30%	83%
37	ΣΑΡΔΕΛΕΣ	0,3%	61%	78%	81%
38	ΠΑΝΤΟ	0,3%	11%	30%	31%
39	ΑΙΟΛΟΜΗΤΡΑ ΧΩΡΟΥ	0,3%	11%	12%	16%
40	ΚΡΕΜΕΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	0,4%	24%	10%	14%
41	ΚΑΦΕΣ ΜΑΛΛΑΚ	0,4%	21%	30%	40%
42	ΣΟΦΟΛΕΣ	0,4%	20%	27%	32%
43	ΚΑΛΛΙΝΙ ΜΕΛΑΝ ΠΥΛΩ	0,4%	42%	57%	70%
44	ΜΕΛΑΝ	0,4%	21%	30%	40%
45	ΜΑΛΛΑΚ	0,4%	40%	27%	32%
46	ΣΟΥΠΕΣ - ΣΟΠΟΙ	0,4%	69%	100%	100%
47	ΠΟΥΡΕΣ	0,4%	21%	32%	42%
48	ΟΔΟΝΤΟΒΟΥΡΤΕΣ	0,4%	11%	67%	88%
49	ΨΩΝΟΠΡΟΪΟΝΤΑ	0,4%	20%	86%	88%
50	ΦΑΚΟΥΛΑΤΕΣ ΡΟΦΗΜΑΤΑ	0,4%	30%	51%	73%
51	ΜΑΡΙΝΑΡΑ	0,4%	51%	80%	81%
52	ΤΡΑΚΙΑ	0,4%	63%	75%	73%
53	ΜΟΡΦΩΜΑΤΑ	0,4%	11%	60%	88%
54	ΑΠΟΤΥΜΗΤΙΚΑ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ	0,4%	30%	50%	73%
55	ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	0,4%	21%	67%	88%

Πίνακας 8. Ποσοστά συμμετοχής προμηθευτών ανά κατηγορία

Πηγή : Πανόραμα Ελληνικών Σουπερ Μαρκετ – 2003 Ετήσια έκδοση περιοδικό Σέλφ-Σερβις

Συγκρίνοντας επίσης περαιτέρω τα στοιχεία κέρδους μεταξύ των προμηθευτριών εταιριών του κλάδου (τόσο βιομηχανιών όσο και εμπορικών

επιχειρήσεων) και των επιχειρήσεων supermarket (Πίνακες 10, 11, 12), διαπιστώνουμε ότι οι προμηθεύτριες εταιρίες χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερα καθαρά κέρδη, τόσο σε απόλυτο νούμερο, όπου οι δέκα πρώτες βιομηχανίες έχουν σχεδόν τριπλάσια κέρδη από τις δέκα πρώτες αλυσίδες σούπερ-μάρκετ, όσο και ως ποσοστά επί των πωλήσεων, όπου οι επιχειρήσεις supermarket έχουν χαμηλότερα περιθώρια κέρδους (2,29% οι δέκα πρώτοι κατά μέσο όρο) από τις εμπορικές επιχειρήσεις προμηθευτών (6,64% οι δέκα πρώτοι κατά μέσο όρο).

Τα στοιχεία αυτά δείχνουν ότι υπάρχει μια σχετικά ισορροπημένη και αμοιβαία σχέση μεταξύ supermarket και μεγάλων προμηθευτριών εταιριών, παρά τα σχετικά χαμηλότερα κέρδη των ελληνικών supermarkets το 2003. Αυτό σημαίνει ότι οι κανόνες της αγοράς δουλεύουν, γιατί από τη μία πλευρά εξασφαλίζεται ένα φθηνό καλάθι για τον Έλληνα καταναλωτή και από την άλλη μία σημαντική κερδοφορία των εταιριών που παράγουν τα προϊόντα.

Έτσι, αν θα θέλαμε να πούμε για το αν η αγορά των ελληνικών supermarket αποτυγχάνει ή όχι, αν δηλαδή δεν υλοποιούνται όλες οι εν δυνάμει επωφελείς συναλλαγές και επομένως δεν επιτυγχάνεται βελτιστοποίηση στην κατανομή πόρων και δεν μεγιστοποιείται η κοινωνική ευημερία, θα λέγαμε ότι μεταξύ των αλυσίδων σούπερ-μάρκετ δεν υπάρχουν ενδείξεις για αποτυχία της αγοράς διότι από τη μια, δεν υπάρχει η αναγκαία μονοπωλιακή δύναμη και συμπαιγνία, όπως αναλύθηκε εκτενώς παραπάνω, αλλά αντιθέτως αποδεικνύεται ότι ο κλάδος έχει τα χαρακτηριστικά του τέλειου ανταγωνισμού. Από την άλλη, ο κλάδος δημιουργεί θετική εξωτερικότητα, γιατί παράγει κοινωνικό όφελος που είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί.

Τα τελευταία 20 χρόνια, το οργανωμένο περιβάλλον αγορών των supermarket έχει καλύτερεύσει τον τρόπο που ο μέσος Έλληνας καταναλωτής συγκρίνει και επιλέγει καταναλωτικά προϊόντα, απαιτεί ποιοτικές προδιαγραφές σε προϊόντα και συσκευασίες, δημιουργεί ένα οικογενειακό περιβάλλον αγορών με τη συμμετοχή όλης της οικογένειας, συντηρεί και καταναλώνει με οργανωμένο τρόπο τα διάφορα προϊόντα κλπ. Επίσης, δεν υπάρχει ελλιπής «ασύμμετρη» πληροφόρηση· μάλιστα προωθείται οργανωμένα το αντίθετο. Συγκεκριμένα, ο καταναλωτής έχει πάντα τη δυνατότητα να συγκρίνει άμεσα και εύκολα παρόμοια προϊόντα κατά τη διαδικασία της αγοράς. Ο κλάδος με σημαντικές επενδύσεις τα τελευταία 20 χρόνια κατάφερε να δημιουργήσει δομές αποδοτικής διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας με σκοπό την προσφορά προϊόντων καλύτερης ποιότητας, στο σωστό χρόνο και σε οικονομικότερες τιμές. Γενικά ο κλάδος χαρακτηρίζεται από μια συνεργατική κουλτούρα μεταξύ των προμηθευτών και supermarket έτσι ώστε να επιλύονται θέματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας προς αμοιβαίο όφελος των εταιριών και των καταναλωτών. Ήδη ο κλάδος το καταφέρνει αυτό αφού έχει από τα χαμηλότερα σε αξία καλάθια αγορών στην Ευρώπη (ιδιαίτερα συγκρίνοντας γεωργικά προϊόντα τοπικής προέλευσης) και υψηλή κερδοφορία προμηθευτών έτσι ώστε να επενδύουν συνεχώς σε νέα, πρωτοποριακά και υγιεινά προϊόντα.

Τιμές προϊόντων (Ευρώ)	Ελλάδα	Αυστρία	Βέλγιο	Γερμανία	Δανία	Ιταλία	Φινλανδία	Γαλλία	Βρετανία	Ιρλανδία	Ιαπωνία	Ολλανδία	Πορτογαλία	Σουηδία
Coca Cola	0,0	0,6	0,7	0,6	0,9	1,5	1	0,7	0,6	0,6	0,7	1,7	0,6	0,9
Perrier Italia	0,8	0,5	0,6	0,4	0,9	1,5		0,7	0,6	0,7	0,5	1,6	0,6	0,7
Fanta	0,8	0,6	0,6	0,7	1	1,5	1	0,8	0,7	0,7	0,9	1,7	0,6	0,9
Fusion	0,5	0,6	0,7	0,6	0,9	1,5	1,1	0,4	0,5	0,6	0,4	1,9	0,6	1
Harrier	1,4	1,1	0,7	1,1	1,6	1,1	2,2	0,7	1,1		1,2	1,4	1	1,0
Med Bull	2,4	4	4,3	5,0		4,3	6,7		5,1	5,6	4,9	4,7		3
Infra	7,4	0,2	5,0	7,0	10,3	5,5	7,4	7,9	6	7	7,9	1,2	7	0,3
Snickers	6,7	7,7	5,5	7,6	10,1		7,1	11	5,9	6,6	6,1	3,2	6,0	8,6
Harrier Italia	10,1	7,9	6,3	6,7		8,4		8,7	7,5	6,7	5,1	1,6	8,4	
Infra Italia	11,3	6	5,6	10,2	1,6		3,6	9,8	12,4	16,5	5,3	11,8		13,5
Nestle's strawberry yoghurt	20,7	44,6		39,2	29,4		30	30,4	29	16,4	32,2	31,3	29,3	30,6
Kellogg's cornflakes	4,6	4,7		4,5	3,6	3,7	4,2	3,9	3,1		4,3	4,1	3,5	3,9
Urtle bean's yoghurt	2,1	2,4	2,5	2,0		2,0	2	2,4	4	2,9	3,2	4,4	3,1	2,4
Devilla yoghurt	1,2	1,6	1,9	1,0		1,0	1,6	1,6	1,9	2	1		1,0	2
Amil	2,6	3,1		2,1		1,1		2,7			1,9	2,4	1,8	
Acas ελληνικό	1,5	1,7	1,8	1,8	1,8	1,7	2,6	1,4			1,3	1,7	1,6	3
Infra	12,2	11,4	9,6	9,9	13,6	9	12,2	13,6	16,7	20,6	11,3	11,6	20,1	13,6
Gillette Superbush	0,4	0,5	0,4	0,4	0,5		0,6	0,4	0,5		0,4	1,4	0,5	0,5
Pfizers	0,4	0,3	0,2	0,3	0,2		0,3	0,2	0,2		0,4	0,2	1,3	0,2
Pedigree milk	2,1	2	1,5	1,6	1,1	2,2	2,4	1,9	1,4	1,7	1,0	1,6	1,9	2,0
Whiskas	2,1	1,8	1,4	1,6	0,7	2	2	1,7	1,6	1,8	1,9	1,6	1,8	1,8
* Διαφορές προς κατανομή Ελλάδας		21,4	11	17,2	31,6	6,1	26,7	15,7	14,7	36,5	7,5	15,3	21,3	26,6

Πίνακας 9. Σύγκριση τιμών για αντιπροσωπευτικά είδη μεταξύ διαφορετικών Ευρωπαϊκών χωρών

Πηγή: Άρθρο «Ελευθεροτυπία» 26/09/2004 σελίδα 16 – Ευρωπαϊκή Επιτροπή 28

Α/Α	ΕΠΩΝΥΜΙΑ	Αποτελέσματα χρήσης	% Πωλήσεων
1	COCA COLA ΖΕ	96.977.962	15,4
2	ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ	72.879.570	19,8
3	NESTLE ΕΛΛΑΣ	79.142.773	22
4	ΦΑΓΕ	8.187.179	2,4
5	ΔΕΛΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	18.514.762	6,1
6	UNILEVER ΕΛΛΑΣ	19.287.053	7
7	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ	15.670.717	6
8	ΣΟΓΙΑ ΕΛΛΑΣ	3.404.727	1,6
9	PFIZER ΕΛΛΑΣ	30.971.611	14,4
10	ΕΛΛΙΣ ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	29.113.649	14,2
Σύνολο 10 πρώτων εταιριών		374.150.003	11,8

Πίνακας 10. Καθαρά κέρδη ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ 2003 – ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ

Πηγή: Άρθρο «Ελευθεροτυπία» 26/09/2004 σελίδα 16 – Ευρωπαϊκή Επιτροπή 28

Α/Α	ΕΠΩΝΥΜΙΑ	Αποτελέσματα χρήσης	% Πωλήσεων
1	PROCTER & GAMBLE ΕΛΛΑΣ	12.788.840	4,74
2	FRISHLAND ΕΛΛΑΣ	11.592.442	5,76
3	DIAGEO ΕΛΛΑΣ	9.669.554	5,45
4	ΚΑΡΟΥΛΙΑΣ Β.Σ.	2.800.873	2,12
5	ΕΛΓΕΚΑ	3.974.904	3,63
6	ELBISCO ΕΜΠΟΡΙΚΗ	844.336	0,98
7	BAYER CROPSCIENCE ΕΛΛΑΣ	7.593.771	12,39
8	ΟΠΤΙΜΑ	1.496.034	2,49
9	WELLA ΕΛΛΑΣ	6.864.140	12,06
10	BACARDI ΕΛΛΑΣ	1.019.944	1,82
Σύνολο 10 εταιριών		56.956.166	4,7

*Πίνακας 11. Καθαρά Κέρδη ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ 2003 - ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧ.
(Χονδρέμποροι)*

Πηγή: Άρθρο «Ελευθεροτυπία» 26/09/2004 σελίδα 16 – Ευρωπαϊκή Επιτροπή 28

Α/Α	ΕΠΩΝΥΜΙΑ	Αποτελέσματα χρήσης	% Πωλήσεων
1	ΚΑΡΦΟΥΡ - ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ	16.623.718	1,14
2	ΑΛΦΑ ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	12.299.071	1,56
3	ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	21.501.977	2,81
4	ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ	19.024.995	0,36
5	ΑΤΛΑΝΤΙΚ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ	2.322.318	0,44
6	ΜΕΤΡΟ	15.624.453	3,7
7	ΜΑΣΟΥΤΗΣ ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΣΟΥΠΕΡΜΑΡΚ	11.520.426	3,97
8	ΠΕΝΤΕ	16.550.436	5,84
9	DIA HELLAS	1.869.179	0,69
10	ΑΡΒΑΝΙΤΙΔΗΣ	1.583.657	0,81
Σύνολο 10 εταιριών		118.920.230	1,84

Πίνακας 12. Καθαρά Κέρδη ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ 2003 – Επιχειρήσεις ΣΟΥΠΕΡ-ΜΑΡΚΕΤ

Πηγή: Άρθρο «Ελευθεροτυπία» 26/09/2004 σελίδα 16 – Ευρωπαϊκή Επιτροπή 28

3.6 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΕΞΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΣΤΙΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, αφού πρώτα αποτυπωθεί η υπάρχουσα κατάσταση διαδικασίας προμηθειών, θα γίνει μια καταγραφή της προτεινόμενης μεθολογίας για τον εξορθολογισμό των των προμηθειών σύμφωνα με την αποτύπωση του διαθέσιμου χώρου κάθε καταστήματος.

Σύμφωνα με τα παραπάνω το κριτήριο του χώρου που διαθέτει το κάθε κατάστημα supermarket αποτελεί τον κύριο παράγοντα για τον εξορθολογισμό της διαδικασίας προμηθειών δεδομένου ότι αποτελεί σημαντικό κριτήριο για τα ακόλουθα.

1. Ορθολογιστικότερη διαπραγμάτευση των κωδικών προϊόντων κάθε εταιρίας που θα πρέπει να είναι ενεργεί σε κάθε κατάστημα
2. Ορθολογιστικότερη διαχείριση των αποθεμάτων των κωδικών προϊόντων

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ένα καταστήματα «μικρής δυναμικής» σε συγκεκριμένα τμήματα προϊόντων θα πρέπει να δουλεύει λιγότερους κωδικούς προϊόντων από ένα κατάστημα «μεγάλης δυναμικής» στα αντίστοιχα τμήματα προϊόντων.

Η παραπάνω μεθοδολογία βασίζεται σε τέσσερις θεμελιώδης άξονες (κριτήρια) για εξορθολογισμό του κωδικολογίου και ορθολογιστικότερης διαχείρισης αποθεμάτων.

A. Αποτύπωση / καταγραφή του τμήματος (section) που διαθέτει το κάθε κατάστημα για κάθε κατηγορία προϊόντων.

B. Αποτύπωση-καταγραφή του αριθμού των στοιχείων (elements) που διαθέτει κάθε κατάστημα για κάθε κατηγορία προϊόντων.

Γ. Αποτύπωση-καταγραφή των διαθέσιμων σημείων τοποθέτησης προβολών και stands (αριθμός σημείων τοποθέτησης προβολών – αριθμός σημείων τοποθέτησης stands) για τους προωθητικούς κωδικούς προϊόντων (promotional sku's)

Δ. Αποτύπωση-καταγραφή του διαθέσιμου αποθηκευτικού χώρου που διαθέτει κάθε κατάστημα τόσο για τους on going κωδικούς προϊόντων όσο και για τους προωθητικούς κωδικούς

4. ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ (το παράδειγμα της Carrefour – Μαρινόπουλος)

4.1 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ (SUPERMARKET – HYPER MARKET)

Η Διεύθυνση Ανεφοδιασμού είναι υπεύθυνη για τις ακόλουθες λειτουργίες :

- § Εισαγωγή νέου προμηθευτή
- § Καθορισμός αριθμού κωδικών
- § Εισαγωγή νέου κωδικού
- § Προγραμματισμός παραγγελιών
- § Προετοιμασία παραγγελίας
- § Έλεγχος παραλαβών
- § C.R.P. (Continuous replenishment program)
- § Προωθητικά φυλλάδια
- § Cross docking (Προδιαχωρισμένες παραγγελίες)
- § Διαγραφή - Κατάργηση κωδικών

4.1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ (SUPERMARKET – HYPERMARKET)

Το τμήμα προμηθειών είναι υπεύθυνο για την επιλογή των προμηθευτών με τους οποίους θα συνεργαστεί η εταιρεία, για τον καθορισμό των όρων συνεργασίας και την υπογραφή των συμβολαίων. Η απόφαση κεντρικοποίησης μελλοντικών προμηθευτών λαμβάνεται από κοινού με τη Διεύθυνση Operation και τους αγοραστές κατά τη διάρκεια των τακτικών συναντήσεων.

Οι παράγοντες οι οποίοι λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη της απόφασης κεντρικοποίησης προμηθευτών, πέραν της βούλησης της εταιρείας να διανέμονται όσο γίνεται περισσότερα εμπορεύματα μέσω των αποθηκευτικών κέντρων, είναι:

- § Η ικανότητα του αποθηκευτικού κέντρου να ανταποκριθεί στις ανάγκες.
- § Διάθεση ίδιου δικτύου διανομής και αποθηκευτικών χώρων από τον προμηθευτή.

Επιπρόσθετα, βασική προϋπόθεση για τη σύναψη της τελικής συμφωνίας είναι η αποδοχή από τη πλευρά των προμηθευτών της συμμετοχής στο κόστος αποθήκευσης, φύλαξης και διανομής των εμπορευμάτων. Στη συνέχεια γίνεται η καταχώρηση των στοιχείων του νέου προμηθευτή στο μηχανογραφικό σύστημα. Το κεντρικό τμήμα προμηθειών της εταιρείας πραγματοποιεί τη δημιουργία του νέου κωδικού αριθμού του και των φορολογικών κωδικών των ειδών του. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την κωδικοποίηση των ειδών του νέου προμηθευτή αμέσως μετά την οριστικοποίηση της συμφωνίας. Κατόπιν, ενημερώνεται άμεσα το τμήμα ανεφοδιασμού του αποθηκευτικού κέντρου προκειμένου να επεξεργαστεί τα ανωτέρω στοιχεία. Με βάση τον κωδικό του προμηθευτή ο αρμόδιος ανεφοδιαστής εισέρχεται στο σχετικό ενεργό κωδικολόγιο του υπάρχοντος συστήματος της εταιρείας όπου υπάρχουν όλα τα σχετικά με τον προμηθευτή στοιχεία. Σε κάθε κύκλο αντιστοιχεί ένας αριθμός προμηθευτών ανάλογα με το μέγεθος κάθε προμηθευτή, τον αριθμό των ειδών, τις οικογένειες στις οποίες ανήκουν τα είδη και την συχνότητα παραγγελίας. Κάθε ανεφοδιαστής είναι υπεύθυνος για έναν κύκλο ανεφοδιασμού και συνεπώς για τη διαχείριση των προμηθευτών που περιλαμβάνονται σε αυτόν. Κάθε νέος προμηθευτής ανατίθεται σε κάποιον ανεφοδιαστή ανάλογα με το φόρτο εργασίας και την απαιτούμενη εμπειρία. Οι κύκλοι ανεφοδιασμού, οι προμηθευτές που περιλαμβάνονται σε κάθε κύκλο καθώς και ο αρμόδιος ανεφοδιαστής καταχωρούνται στην κατάσταση προμηθευτών ανά ανεφοδιαστή για την οποία επίσης κρίνεται υπεύθυνος ο διευθυντής ανεφοδιασμού. Η κατάσταση

αυτή ενημερώνεται σε κάθε περίπτωση εισαγωγής νέου προμηθευτή ή αναδιάταξης των υπαρχόντων προμηθευτών.

Με την εισαγωγή του νέου προμηθευτή καταχωρείται στο σύστημα της εταιρίας το όνομα του ανεφοδιαστή και καθορίζεται η ημέρα της εβδομάδας που θα γίνεται η παραγγελία στον προμηθευτή. Με τον παραπάνω τρόπο που περιγράψαμε πραγματοποιείται η ενημέρωση του μηχανογραφικού συστήματος της εταιρίας. Αναγκαία, επίσης, κρίνεται η καταχώρηση μικρότερης ή μεγαλύτερης ποσότητας στην οποία θα πρέπει να στρογγυλοποιείται η παραγγελία κάθε είδους (βήμα προόδου) όπως επίσης και η καταχώρηση των φορολογικών κωδικών στο σύστημα.

Είναι επίσης σημαντικό να αναφερθεί ότι για να είναι εφικτή η κεντρικοποίηση του προμηθευτή, πρέπει να καταχωρηθεί στα ανάλογα συστήματα η πληροφορία ότι ο ανεφοδιασμός των καταστημάτων με τα είδη του νέου προμηθευτή θα πραγματοποιείται μέσω του αποθηκευτικού κέντρου. Για να μπορέσει η αποθήκη να διακινήσει τα νέα προϊόντα πρέπει να προηγηθεί σύνδεση του προμηθευτή με την αποθήκη, έτσι καταχωρείται στο σύστημα ο χρόνος και η ώρα παράδοσης των εμπορευμάτων του προμηθευτή.

4.1.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΟΥ ΚΩΔΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η διαδικασία εισαγωγής νέου κωδικό προϊόντος στην αποθήκη απαιτεί το άνοιγμα νέας θέσης picking, για αυτό το σκοπό συμπληρώνεται μηχανογραφικά το φύλλο μεταβολών με κωδικό 01, αναφέροντας το φορολογικό κωδικό του προϊόντος και την περιγραφή του εμπορεύματος. Στο φύλλο μεταβολών θα πρέπει να αναγράφεται και το προτεινόμενο βήμα προόδου προκειμένου να υπάρχει προτεινόμενη παλετοποίηση και να αποφεύγεται η δημιουργία ελλείψεων. Στη συνέχεια το φύλλο μεταβολών προωθείται με ηλεκτρονική αλληλογραφία, τηλεομοιοτυπία ή εσωτερική αλληλογραφία στο τμήμα Διαχείρισης της αποθήκης.

Ο αρμόδιος ανεφοδιαστής ενημερώνεται με το ίδιο τρόπο μέσα σε 48 ώρες από το τμήμα Διαχείρισης αποθήκης ότι η θέση έχει ανοιχτεί αναφέροντας τα σχετικά στοιχεία της θέσης. Η αρχειοθέτηση του αποσταθθέντος e-mail, fax ή εσωτερικού σημειώματος είναι απαραίτητη για τη σωστή οργάνωση. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε την διαδικασία που ακολουθεί η εταιρία αλυσίδων supermarket “Carrefour”.

Η δημιουργία VL στο σύστημα θεωρείται αναγκαία για τη σωστή διαχείριση των προϊόντων. Με τον όρο VL εννοούμε τη «Variante Logistique», δηλαδή τη στρώση παλέτας, τον αριθμό των κιβωτίων. Το V.L. δημιουργείται από το τμήμα Διαχείρισης αποθήκης. Συγκεκριμένα, η πρώτη παραγγελία νέου εμπορεύματος γίνεται από τον ανεφοδιαστή βάση της συσκευασίας του προμηθευτή και των εξωτερικών V.L. της κεντρικής database. Με την παραλαβή προσαρμόζεται η παλέτα στις ανάγκες των θέσεων της αποθήκης. Υπολογίζονται οι διαστάσεις της συσκευασίας του προμηθευτή. Με βάση την πληροφορία αυτή το τμήμα Διαχείρισης αποθήκης δημιουργεί V.L. παλέτας «παλετοποίηση» για το νέο είδος. Η παλετοποίηση του νέου είδους επικοινωνείται στον αρμόδιο ανεφοδιαστή ώστε να ληφθεί υπόψη στην επόμενη παραγγελία (βήμα προόδου).

4.1.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ

Στην αρχή του έτους συντάσσεται από κάθε ανεφοδιαστή πλάνο παραγγελιών στο οποίο περιλαμβάνονται οι προμηθευτές για τους οποίους είναι υπεύθυνος, οι ημέρες της εβδομάδος στις οποίες θα γίνονται οι παραγγελίες σε καθένα από αυτούς, οι αναμενόμενες ημέρες παραλαβών και μία πρόβλεψη για τον συνολικό όγκο των παραγγελιών (σε κιβώτια) σε κάθε περίπτωση. Ο προγραμματισμός των παραγγελιών γίνεται βάσει των εξής παραμέτρων:

§ Ιστορικά στοιχεία πωλήσεων

- § Ημερήσια δυνατότητα παραλαβών του τμήματος υποδοχής εμπορευμάτων
- § Πρόγραμμα παραδόσεων του προμηθευτή
- § Αναγκαίοι χρόνοι διεκπεραίωσης της παραγγελίας εκ μέρους του προμηθευτή

Αντίγραφο του εβδομαδιαίου πλάνου παραγγελιών προωθείται στο Διευθυντή ανεφοδιασμού. Με βάση τα επιμέρους εβδομαδιαία πλάνα των ανεφοδιαστών συντάσσεται το συνολικό εβδομαδιαίο πλάνο ανεφοδιασμού, το οποίο περιλαμβάνει το σύνολο των προμηθευτών, τις ημέρες παραγγελίας για κάθε προμηθευτή και τους συνολικούς αναμενόμενους όγκους παραλαβών ανά ημέρα. Το συνολικό εβδομαδιαίο πλάνο ανεφοδιασμού συζητείται και οριστικοποιείται σε συνάντηση του τμήματος Ανεφοδιασμού με την συμμετοχή του Διευθυντή της αποθήκης. Στόχο αποτελεί η ορθολογική κατανομή, ανά rayon, των παραγγελιών – παραλαβών στις ημέρες της εβδομάδος. Τέλος, ένα αντίγραφο του οριστικού πλάνου προωθείται στον Προϊστάμενο του τμήματος Υποδοχής εμπορευμάτων για ενημέρωση

4.1.4 ΑΥΤΟΜΑΤΗ ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ

Σε ημερήσια βάση εκτυπώνεται από το σύστημα η αυτόματη πρόταση παραγγελίας η οποία περιλαμβάνει τις εξής πληροφορίες :

- § Εβδομαδιαίος μέσος όρος πωλήσεων του εμπορεύματος και μέσος όρος πωλήσεων των δύο τελευταίων εβδομάδων.
- § Διαθέσιμο απόθεμα εμπορεύματος στην αποθήκη (απόθεμα στην αποθήκη μείον ότι είναι δεσμευμένο να παραδοθεί).

- § Αναμενόμενες παραγγελίες (παραγγελίες που εκκρεμεί η παραλαβή τους).
- § Προτεινόμενη παραγγελία από το σύστημα.

Η αυτόματη πρόταση κάθε ημέρας εκτυπώνεται για τους προμηθευτές εκείνους που έχει προκαθοριστεί ότι η παραγγελία θα γίνεται την συγκεκριμένη ημέρα ή ανάλογα με την ανάγκη. Πρέπει να επισημανθεί ότι κατά την πρώτη παραγγελία νέου είδους ο υπεύθυνος ανεφοδιαστής, με βάση την εμπειρία του και ορισμένα επιπλέον στοιχεία, υπολογίζει την ποσότητα που θα παραγγείλει για κάθε κατάσταση, το οποίο έχει στην συλλογή του το είδος. Για να ληφθούν τα επιπλέον στοιχεία θα πρέπει να προηγηθεί: Επικοινωνία με το τμήμα Marketing της εταιρείας για την συλλογή απαραίτητων πληροφοριών σχετικές με το προϊόν. Επικοινωνία με τον προμηθευτή προκειμένου να υπάρχει συνεργασία και ανταλλαγή χρήσιμων πληροφοριών (π.χ. δυνατότητα παράδοσης, διαστάσεις συσκευασίας και παλέτας). Επίσης θα πρέπει να λάβει υπόψη: Το είδος του εμπορεύματος. Την εποχικότητα του συγκεκριμένου είδους Όσον αφορά τα υπόλοιπα παραγγελιών, παρακολουθούνται σε καθημερινή βάση μέσω του συστήματος οι παραληφθείσες ποσότητες προκειμένου να εντοπίζονται οι ανοικτές παραγγελίες (υπόλοιπα παραγγελιών) και να διαγράφονται (κλείνει η παραγγελία). Σε καμία περίπτωση δε θα πρέπει να παραμένουν ανοικτά υπόλοιπα παραγγελιών. Οι ανοικτές παραγγελίες θα πρέπει να κλείνουν άμεσα και σε κάθε περίπτωση να δημιουργείται νέα παραγγελία. Ο ανεφοδιαστής τροποποιεί την πρόταση παραγγελίας υπολογίζοντας την προς παραγγελία ποσότητα. Ακόμη πρέπει να λάβουμε υπ'όψιν μας ότι υπό ορισμένες συνθήκες δημιουργούνται ευκαιρίες κέρδους, που προϋποθέτουν αυξημένες παραγγελίες. Αναφέρουμε τις κάτωθι περιπτώσεις :

- § Ανατιμήσεις

Στην περίπτωση που οι τιμές ορισμένων εμπορευμάτων πρόκειται να αυξηθούν.

§ Διακοπή έκπτωσης

Στην περίπτωση που η έκπτωση που παρέχει κάποιος προμηθευτής σε ορισμένα είδη πρόκειται να διακοπεί.

§ Κιβωτιακή προσφορά

Ορισμένοι προμηθευτές πραγματοποιούν προσφορές που σχετίζονται με ορισμένα επίπεδα ποσοτήτων σε κιβώτια. Η πραγματοποίηση αυξημένων παραγγελιών προκειμένου να αξιοποιηθούν οι προσφορές των προμηθευτών . Σε κάθε μια από τις παραπάνω περιπτώσεις θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη τα κάτωθι :

§ Γενική πολιτική της εταιρείας σχετικά με την εκμετάλλευση ευκαιριών.

§ Διαχείριση των ρευστών διαθέσιμων της εταιρείας.

§ Δυνατότητα της αποθήκης να δεχτεί πιθανές μεγάλες ποσότητες.

§ Το είδος του εμπορεύματος.

§ Το σχετικό ρίσκο αν το εμπόρευμα είναι ταχυκίνητο ή βραδυκίνητο

§ Ημερομηνία λήξεως του εμπορεύματος.

Στη συλλογή των καταστημάτων τόσο των hyper όσο και των super ανήκει ένας μεγάλος αριθμός εποχιακών ειδών συνεχούς ροής. Αυτή η κατηγορία εμπορευμάτων παρουσιάζει διακύμανση στην ένταση των πωλήσεων τους κατά τη διάρκεια συγκεκριμένων χρονικών περιόδων. Για την αποφυγή συσσώρευσης αποθέματος ή ελλείψεων κάθε μήνα πραγματοποιείται έλεγχος της εποχικότητας των ειδών και προγραμματισμός για τους τρεις επόμενους μήνες. Ο ανεφοδιαστής τροποποιεί την αυτόματη

πρόταση και υπολογίζει την προς παραγγελία ποσότητα με βάση τον προγραμματισμό που έχει κάνει. Πρέπει να λάβουμε υπ'όψιν μας ότι τα εποχιακά είδη δεν περιλαμβάνονται στην αυτόματη πρόταση. Οι ποσότητες προς παραγγελία υπολογίζονται είτε από τους αγοραστές είτε από τους ανεφοδιαστές.

4.1.5 ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ

Επιπρόσθετα για να δοθεί μια παραγγελία πρώτα η υπολογισθείσα ποσότητα προς παραγγελία στρογγυλοποιείται σε επίπεδο παλέτας ή στρώσης παλέτας και σε επίπεδο κιβωτίου, ανάλογα με το είδος. Φροντίζεται να καλύπτεται η ελάχιστη ποσότητα παραγγελίας για το είδος. Την ευθύνη αυτή την έχει ο ανεφοδιαστής πριν την καταχώρηση της u960 παραγγελίας.

4.1.6 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Ο ανεφοδιαστής είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία παραγγελίας στο σύστημα έτσι επιλέγει το μενού των παραγγελιών στο σύστημα και πληκτρολογεί το κωδικό του προμηθευτή και του είδους προς παραγγελία. Εισάγει τη σχετική ποσότητα προς παραγγελία. Με την ολοκλήρωση της δημιουργίας της παραγγελίας δίδεται εντολή επικύρωσης της από τον ανεφοδιαστή. Αυτόματα το σύστημα δίνει στην παραγγελία αύξοντα αριθμό.

Στη συνέχεια, η παραγγελία προωθείται στον προμηθευτή από τον ανεφοδιαστή με τους παρακάτω τρόπους κατά περίπτωση:

§ Με τηλεομοιοτυπία

§ Μέσω του συστήματος (EDI)

Παραδίδεται σε πωλητή του προμηθευτή, ο οποίος θα επισκεφθεί τα γραφεία της αποθήκης. Το σύστημα παρέχει τη δυνατότητα επιβεβαίωσης αποστολής της παραγγελίας στον προμηθευτή.

4.1.7 ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΛΑΒΩΝ

Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ότι σε συνεχή βάση παρακολουθούνται οι παραλαβές των παραγγελθέντων εμπορευμάτων. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου διαπιστώνεται η αποστολή προϊόντων από προμηθευτές του εξωτερικού χωρίς φορολογικό κωδικό ή προϊόντων με κοντινή ημερομηνία λήξης. Στην πρώτη περίπτωση δημιουργούνται καινούριος κωδικός, στη δεύτερη ύστερα από επικοινωνία με το τμήμα Ανεφοδιασμού για να διαπιστωθεί αν τα προϊόντα μπορούν να διοχετευτούν στα καταστήματα άμεσα αποφασίζεται αν θα παραληφθούν ή όχι.

5. CRP (Continuous Replacement Program)

5.1 ΓΕΝΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ CRP

Στη παρούσα φάση σημαντικό είναι να αναφέρουμε τη χρήση συστήματος CRP (Continuous Replenishment Programme) σε συνεργασία με μεγάλους προμηθευτές που πολλές αλυσίδες supermarkets σήμερα εφαρμόζουν.

Το μηχανογραφικό σύστημα ορισμένων προμηθευτών της εταιρείας είναι συνδεδεμένο με το σύστημα του αποθηκευτικού κέντρου. Κατόπιν συμφωνίας με το τμήμα Ανεφοδιασμού, οι ανωτέρω προμηθευτές υπολογίζουν και προτείνουν τις ποσότητες των παραγγελιών για τα δικά τους είδη. Οι ποσότητες των παραγγελιών υπολογίζονται πάντα βάσει των προδιαγραφών και δεδομένων που δίδονται από το τμήμα Ανεφοδιασμού. Στη συνέχεια, το σύστημα αυτόματα αποστέλλει τα απαραίτητα στοιχεία για τον υπολογισμό της ποσότητας προς παραγγελία στον προμηθευτή.

Πραγματοποιείται ο υπολογισμός της αναγκαίας ποσότητας προς παραγγελία από τον προμηθευτή ο οποίος αποστέλλει τα στοιχεία στο τμήμα Ανεφοδιασμού πριν την ημερομηνία παραγγελίας. Αν διαπιστωθεί ότι οι προτεινόμενες από τον προμηθευτή ποσότητες προς παραγγελία είναι οι ορθές, δημιουργείται σχετική παραγγελία και επικυρώνεται. Σε περίπτωση που οι προτεινόμενες ποσότητες κριθούν υπερβολικές, πραγματοποιείται επικοινωνία με τον προμηθευτή. Στην συνέχεια καταχωρείται η ποσότητα προς παραγγελία στο σύστημα και επικυρώνεται η παραγγελία μετά τον έλεγχο προτεινόμενων ποσοτήτων.

5.2 ΤΑ ΦΥΛΛΑΔΙΑ

Τα φυλλάδια είναι προωθητικές ενέργειες για συγκεκριμένα είδη και ισχύουν για ορισμένη χρονική περίοδο. Η δημιουργία των φυλλαδίων γίνεται από το τμήμα Marketing της εταιρείας και επικοινωνούνται στο τμήμα Ανεφοδιασμού της αποθήκης προκειμένου να μεριμνήσει για την ύπαρξη αποθέματος στην αποθήκη την συγκεκριμένη περίοδο. Οι αγοραστές επιλέγουν ποιοι κωδικοί θα κινηθούν την συγκεκριμένη περίοδο και αφού τους επικυρώσουν, τους κωδικοποιούν στο μηχανογραφικό σύστημα. Με την ολοκλήρωση της κωδικοποίησης, οι αγοραστές ενημερώνουν το τμήμα Marketing με τη λίστα των κωδικών ανά τύπο καταστήματος. Δημιουργούνται τα έντυπα “sales - discounts” τα οποία αναφέρουν την περίοδο της προώθησης, το είδος της προσφοράς, τους κωδικούς των ειδών και τους κωδικούς των προμηθευτών. Για την έκδοση των προωθητικών φυλλαδίων το πρώτο βήμα είναι να γίνει καταγραφή του τρόπου ανεφοδιασμού στο φυλλάδιο.

Τα “sales – discounts” έντυπα αποστέλλονται στο τμήμα Ανεφοδιασμού όπου με βάση τους όρους συνεργασίας με τον προμηθευτή και τον τρόπο παράδοσης των εμπορευμάτων, σημειώνεται πάνω στο φυλλάδιο ο τρόπος διαχείρισης των ειδών με την ένδειξη: Χαρακτηριστικά περιγράφεται η διαδικασία που ακολουθεί η αλυσίδα supermarkets “Carrefour”

- § LP για κωδικούς που ανήκουν στη μόνιμη συλλογή της αποθήκης και τα καταστήματα μπορούν να τους παραγγείλουν κάθε μέρα μέσω της αυτόματης πρότασης παραγγελίας. Για την αποφυγή ελλείψεων τα καταστήματα πρέπει να δώσουν μια πρόβλεψη των αναγκών τους.
- § LF για είδος μη συνεχούς ροής (promotion). Σε αυτήν την περίπτωση είναι απαραίτητες οι ποσότητες που επιθυμούν τα καταστήματα.
- § D για κωδικούς που μπορούν τα καταστήματα να παραγγείλουν απευθείας στους προμηθευτές.

Τα “sales – discounts” επιστρέφονται στο τμήμα Marketing από τον ανεφοδιαστή . Για τα εμπορεύματα LF που διακινούνται μέσω αποθήκης και αναγράφονται στο φυλλάδιο, ελέγχεται μέσω του συστήματος η ύπαρξη θέσεως στο σημείο picking από τον ανεφοδιαστή. Εάν δεν υπάρχει θέση στο σημείο picking, ακολουθείται η διαδικασία ανοίγματος . Το τμήμα Marketing αποστέλλει το φυλλάδιο μέσω e-mail στα καταστήματα για να συμπληρώσουν τις ποσότητες που επιθυμούν ανά Rayon. Το ίδιο e-mail αποστέλλεται στο τμήμα Marketing με τις συμπληρωμένες ποσότητες. Την ίδια ημέρα το τμήμα Marketing αποστέλλει το φυλλάδιο με τις συμπληρωμένες ποσότητες στο τμήμα ανεφοδιασμού, μόνο για τα προϊόντα LP, LF Δεν είναι απαραίτητο να υπάρχουν ποσότητες για τα είδη με κωδικό D (direct). Επειτα, δημιουργούνται οι σχετικές παραγγελίες στο σύστημα και προωθούνται στο προμηθευτή. Ενημερώνεται ο Διευθυντής αποθήκης για την έναρξη του φυλλαδίου προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητοι έλεγχοι και προετοιμασία των εμπορευμάτων 6 μέρες πριν την έναρξη. Σε περίπτωση παραγγελίας προϊόντων LF γίνεται διαχωρισμός 2-3 ημέρες πριν την έναρξη του φυλλαδίου.

Ενημερώνεται ο προμηθευτής ότι σε περίπτωση καθυστέρησης παραλαβής των εμπορευμάτων δεν θα γίνουν αποδεκτές οι ποσότητες. Ενημερώνεται το τμήμα Διαχείρισης της αποθήκης. Η αποστολή των εμπορευμάτων στα καταστήματα πραγματοποιείται σε μια δόση και όχι σε περισσότερες διότι δε διασφαλίζεται και δε δεσμεύεται η ποσότητα από το σύστημα. Τα εμπορεύματα αυτά αποτελούν ανάγκες των καταστημάτων και σε καμία περίπτωση δεν παραμένει ποσότητα αυτών στην αποθήκη.

6. CROSS DOCKING (ΠΡΟΔΙΑΧΩΡΙΣΜΕΝΕΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ)

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«Cross docking», ονομάζονται οι παραγγελίες που αφορούν σε καταστήματα τα οποία διαθέτουν μικρούς ή ανύπαρκτους αποθηκευτικούς χώρους και ως εκ τούτου η παραλαβή διεκπεραιώνεται από την κεντρική αποθήκη, χωρίς όμως να εισάγονται και να καταχωρούνται τα είδη σε αυτήν. Ο κύκλος ανεφοδιασμού του εμπορεύματος είναι ο ίδιος ο κύκλος του προμηθευτή όπως και για τα υπόλοιπα προϊόντα. Οι παραγγελίες υπολογίζονται από τα καταστήματα και εισάγονται στο σύστημα τους. Ο ανεφοδιασμός προωθεί τις σχετικές παραγγελίες από το σύστημα της αποθήκης προκειμένου να είναι δυνατή η παραλαβή των ειδών. Αναγράφεται στο φύλλο μεταβολών η επεξήγηση ότι πρόκειται για είδος Cross docking προκειμένου να ενημερωθεί το τμήμα Διαχείρισης της αποθήκης.

6.1 ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ ΚΩΔΙΚΩΝ

Σε πολλές περιπτώσεις χρειάζεται να καταργηθεί κάποιος κωδικός. Η κατάργηση αυτή μπορεί να οφείλεται είτε σε πρωτοβουλία (απόφαση) του προμηθευτή, ο οποίος ενημερώνει σχετικά τους αρμόδιους αγοραστές, είτε σε πρωτοβουλία (απόφαση) του τμήματος Αγορών της εταιρείας. Στην δεύτερη περίπτωση ο αρμόδιος αγοραστής ενημερώνει τον προμηθευτή. Επιπλέον, ενημερώνεται το τμήμα ανεφοδιασμού ώστε να μην καταχωρηθεί άλλη παραγγελία στο σύστημα για αυτό τον προμηθευτή.

Τέλος, ελέγχεται η ύπαρξη αποθέματος στην αποθήκη πριν καταργηθεί το είδος ώστε να διοχετευτεί στα καταστήματα. Είναι κατανοητό ότι οι κωδικοί που διακινούνται κάθε μέρα είναι χιλιάδες, προκειμένου να υπάρξει ένας ολοκληρωμένος και σωστός έλεγχος σε καθημερινή βάση εκτυπώνονται διάφορα reports όπως η θεωρητική λίστα ελλείψεων, η λίστα αποθέματος ανά

προμηθευτή , η αποτιμημένη έκδοση αποθέματος με στόχο να ενημερώνονται όλοι οι αρμόδιοι και να λαμβάνονται οι κατάλληλες αποφάσεις. Έτσι, εξασφαλίζεται η σωστή λειτουργία όχι μόνο του κέντρου διανομής αλλά όλης της εταιρείας.

7. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ (OPERATIONS) – ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Εξίσου σημαντικό ρόλο με την Διεύθυνση Ανεφοδιασμού έχει η Διεύθυνση Operations η οποία με την καταχώρηση των παραγγελιών στο σύστημα από τον ανεφοδιασμό παίρνει εκείνη τη σκυτάλη και συνεχίζει το έργο των Logistics μέχρι την τελική μεταφορά των προϊόντων στα καταστήματα. Παρακάτω θα εξετάσουμε τις ακόλουθες διαδικασίες Operations που αφορούν σε ενέργειες για κεντρικές αποθήκες :

- § Παραλαβές
- § Προετοιμασία παραγγελιών
- § Πρόγραμμα δρομολογίων

7.2 ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ

7.2.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΗΜΕΡΗΣΙΟΥ ΟΓΚΟΥ ΠΑΡΑΛΑΒΩΝ

Ο ημερήσιος όγκος παραλαβών καθορίζεται μέσα από την συνεργασία της Διεύθυνσης αποθήκης και της Διεύθυνσης ανεφοδιασμού με βάση τις εκάστοτε ανάγκες, προβλήματα που παρουσιάζονται στην εκτέλεση των εργασιών ή σημαντικές οργανωτικές αλλαγές που αποφασίζει η Διεύθυνση Logistics. Πραγματοποιείται συνάντηση στην οποία αναπτύσσονται θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, τη δυναμικότητα του τμήματος Υποδοχής, την επάρκεια των αποθηκευτικών χώρων, την ταχύτητα κίνησης των εμπορευμάτων καθώς και άλλα εξειδικευμένα θέματα, προκειμένου να καθορισθούν τα όρια μέσα στα οποία θα πρέπει να κινείται ο όγκος των παραλαβών σε ημερήσια βάση.

7.2.2 ΠΛΑΝΟ ΠΑΡΑΔΟΣΕΩΝ

Με βάση τον ημερήσιο όγκο παραλαβών, τις ημέρες παράδοσης που έχουν συμφωνηθεί με τους προμηθευτές καθώς και τις ανάγκες των καταστημάτων, η Διεύθυνση ανεφοδιασμού καθορίζει το πλάνο παραδόσεων. Το πλάνο παραδόσεων περιλαμβάνει όλους τους προμηθευτές με τους οποίους συνεργάζεται η εταιρεία, τη συχνότητα παραδόσεων για τον καθένα καθώς και τις ημέρες της εβδομάδος που θα παραδίδουν τα εμπορεύματα τους στην αποθήκη. Στόχος του πλάνου είναι να εξασφαλιστεί μια ορθολογική κατανομή του ημερήσιου όγκου παραλαβών ανά ράφι.

7.2.3 ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΠΑΡΑΛΑΒΩΝ

Οι ανεφοδιαστές καταχωρούν στο σύστημα W.H.M.S σε ημερήσια βάση, τις παραγγελίες προς τους προμηθευτές καθώς και τις ημερομηνίες παραλαβής των εμπορευμάτων. Για τα εμπορεύματα που εισάγονται από το εξωτερικό, το γραφείο εισαγωγών της εταιρείας ενημερώνει τον ανεφοδιασμό, στο τέλος κάθε εβδομάδας, για το πρόγραμμα παραλαβών της επόμενης εβδομάδας. Ο ανεφοδιασμός, σε συνεργασία με την αποθήκη, κατανέμει τις παραλαβές στις ημέρες της εβδομάδος, με βάση τον συμφωνημένο ημερήσιο όγκο παραλαβών. Με βάση τα στοιχεία αυτά το μηχανογραφικό σύστημα δημιουργεί αυτόματα το «περιοδικό πλάνο παραλαβών». Το περιοδικό πλάνο παραλαβών περιλαμβάνει τις εξής πληροφορίες :

- § Την ημερομηνία και ώρα παράδοσης
- § Την οικογένεια του προϊόντος και τον αριθμό παραγγελίας
- § Τον κωδικό και την επωνυμία του προμηθευτή
- § Τον αριθμό υποστηριγμάτων / κιβωτίων / τεμαχίων
- § Το σύνολο όγκου και βάρους

Ο Προϊστάμενος του τμήματος Υποδοχής εμπορευμάτων ελέγχει σε καθημερινή βάση, μέσω της σχετικής οθόνης, το περιοδικό πλάνο παραγγελιών προκειμένου να ενημερωθεί για τις προγραμματισμένες παραλαβές. Στις περιπτώσεις που διαπιστώνεται αδυναμία ανταπόκρισης του τμήματος στον όγκο παραλαβών μιας συγκεκριμένης ημέρας, ενημερώνεται ο ανεφοδιασμός προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια παραλαβή σε διαφορετική ημερομηνία.

7.2.4 ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟ ΠΛΑΝΟ ΠΑΡΑΛΑΒΩΝ

Η οριστικοποίηση των αναμενόμενων παραλαβών μιας ημέρας πραγματοποιείται μέχρι το πέρας των εργασιών της προηγούμενης ημέρας. Για τις περιπτώσεις εισαγωγών η οριστικοποίηση των παραλαβών γίνεται σε συνεργασία του ανεφοδιαστή με το γραφείο εισαγωγών της εταιρείας. Κάθε απόγευμα ημέρας εκτυπώνεται το καθημερινό πλάνο της επόμενης μέρας. Για κάθε παραλαβή ορίζεται υπεύθυνος παραλήπτης και καθορίζεται η ράμπα εκφόρτωσης. Οι σχετικές πληροφορίες αναγράφονται στην εκτύπωση, η οποία αναρτάται σε εμφανές σημείο στον χώρο παραλαβής. Αντίτυπο της εκτύπωσης προωθείται στην πύλη. Καμία παραλαβή δεν πραγματοποιείται αν δεν περιλαμβάνεται στο καθημερινό πλάνο.

7.2.5 ΈΚΤΑΚΤΕΣ ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ

Εκτέλεση παραλαβών που δεν συμπεριλαμβάνονται στο καθημερινό πλάνο, πραγματοποιούνται μόνο στις παρακάτω περιπτώσεις και πάντα κατόπιν προφορικής εγκρίσεως του αρμόδιου ανεφοδιαστή και του Διευθυντή αποθήκης :

§ Τμηματική παραλαβή (υπόλοιπο παραγγελίας) :

Στις περιπτώσεις που ο προμηθευτής αποστέλλει ποσότητα μικρότερη από την παραγγελθείσα, τότε η εναπομένουσα ποσότητα της παραγγελίας παραμένει μέσα στο σύστημα WHMS. Αν ο προμηθευτής αδυνατεί να φέρει την υπόλοιπη ποσότητα αυθημερόν, τότε η σχετική παραγγελία (το υπόλοιπο αυτής) διαγράφεται και δημιουργείται νέα, στην ημερομηνία που έχει συμφωνηθεί με τον προμηθευτή. Καμία παραλαβή δεν πραγματοποιείται εάν δεν έχει ενημερωθεί σχετικά ο ανεφοδιαστής από τον προμηθευτή και δεν έχει

συμφωνηθεί συγκεκριμένη ημέρα παραλαβής. Εάν ο προμηθευτής φέρει το υπόλοιπο της παραγγελίας την ίδια ημέρα η παραλαβή πραγματοποιείται κανονικά

§ Παραλαβές από προμηθευτές εξωτερικού

Σε μερικές από τις περιπτώσεις αυτές η παραλαβή των εμπορευμάτων για διάφορους λόγους πραγματοποιείται σε διαφορετική ημερομηνία από αυτή που είχε αρχικά προγραμματιστεί και χωρίς προηγούμενη προειδοποίηση. Για το λόγο αυτό δεν συμπεριλαμβάνονται στο καθημερινό πλάνο παραγγελιών της συγκεκριμένης ημέρας. Ο υπεύθυνος πύλης ενημερώνει τον αρμόδιο ανεφοδιαστή καθώς και τον Διευθυντή αποθήκης. Κατόπιν προφορικής εγκρίσεως του Διευθυντή αποθήκης, ο αρμόδιος ανεφοδιαστής τροποποιεί στο σύστημα την ημερομηνία παραλαβής προκειμένου να εμφανιστεί στο καθημερινό πλάνο παραγγελιών και να πραγματοποιηθεί η παραλαβή.

§ Ελλείψεις σε βασικού κωδικούς

Σε περιπτώσεις που παρατηρούνται ελλείψεις σε βασικού κωδικού προϊόντων πραγματοποιείται άμεσα παραγγελία με στόχο την αυθημερόν παραλαβή των ειδών. Ενημερώνεται έγκαιρα ο Προϊστάμενος Υποδοχής, προκειμένου να υπολογίζει την έκτακτη παραλαβή

7.2.6 ΠΡΟΕΤΟΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΛΑΒΗ

Το πρωί ο κάθε παραλήπτης ενημερώνεται από το αναρτημένο πλάνο για τις παραλαβές που θα πραγματοποιήσει. Από το γραφείο παραλαβών ζητά τα

σχετικά έγγραφα και αναμένει το φορτηγό στην ράμπα. Με βάση τον αριθμό παραγγελίας εντοπίζεται στο μηχανογραφικό σύστημα και εκδίδεται το αντίστοιχο δελτίο ελέγχου παραλαβής . Το δελτίο ελέγχου παραλαβής περιλαμβάνει τις παρακάτω πληροφορίες:

- § Όνομα προμηθευτή.
- § Περιγραφή προϊόντος (φορολογικό κωδικό και Barcode).
- § Αριθμός υποστηριγμάτων, τεμαχίων.
- § Παραγγελθείσα ποσότητα.
- § Ημερομηνία λήξης προϊόντος.
- § Θέση Picking.

7.2.7 ΠΟΣΟΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Τα εμπορεύματα ξεφορτώνονται στη ράμπα. Οι προμηθευτές είναι υποχρεωμένοι να παραδίδουν τα εμπορεύματα με βάση την παλετοποίηση της αποθήκης, η οποία τους έχει γνωστοποιηθεί. Η ορθότητα της παλετοποίησης ελέγχεται από τον παραλήπτη σε συμφωνία με την παραγγελία και το σχετικό B.C.R (δελτίο ελέγχου παραλαβής). Πραγματοποιείται φυσική καταμέτρηση των εμπορευμάτων (κιβωτίων / παλετών) σε αντιπαραβολή με το δελτίο αποστολής, τιμολόγιο / δελτίο αποστολής του προμηθευτή και το δελτίο ελέγχου παραλαβής (B.C.R.). Κατά την καταμέτρηση ελέγχεται κάθε συσκευασία εξωτερικά προκειμένου να αποφευχθεί η πιθανότητα παραλαβής φθαρμένων ή σπασμένων εμπορευμάτων.

Σε περιπτώσεις που εντοπιστούν φθαρμένα εμπορεύματα προερχόμενα από εισαγωγές τότε γίνεται κανονικά παραλαβή και καταχώρησή τους. Αναγράφονται στο σχετικό παραστατικό όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για τα φθαρμένα είδη και τις σχετικές ποσότητες, προκειμένου να σταλεί στα

κεντρικά γραφεία. Ενημερώνεται το τμήμα Διαχείρισης και διορθώνεται το απόθεμα του είδους. 2.1.8 Λεπτομερής έλεγχος παραληφθέντων εμπορευμάτων Σε κάθε παλέτα επιλέγεται δείγμα συσκευασίας (κιβωτίου) και ελέγχονται τα ακόλουθα, σε αντιπαραβολή με το δελτίο αποστολής, τιμολόγιο / δελτίο αποστολής και το δελτίο ελέγχου παραλαβής (B.C.R.) :

- § Περιγραφή είδους
- § Κωδικός είδους
- § Φορολογικός κωδικός είδους
- § Συσκευασία / υποσυσκευασία
- § Ποσότητα παραλαβής σε παλέτες, κιβώτια, μονάδες
- § Ημερομηνία λήξης των εμπορευμάτων
- § Ύπαρξη έκπτωσης στο είδος (Sticker)
- § Αριθμός κιβωτίων ανά παλέτα (V.L.)
- § Barcode (αριθμός EAN)

7.2.8 ΈΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ

Επιλέγεται δείγμα παραλαβών (1 – 2 ανά ημέρα). Πραγματοποιείται αναλυτικός έλεγχος της ορθής εκτέλεσης των ενεργειών παραλαβής.

7.2.9 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ ΜΕ ΤΙΜΟΛΟΓΙΟ – Δ.Α. / Δ.Α.

Κατά την παραλαβή είναι δυνατό να διαπιστωθεί διαφορά ανάμεσα στην ποσότητα που αναγράφεται στο δελτίο αποστολής, τιμολόγιο / δελτίο αποστολής του προμηθευτή και u963 στην καταμετρηθείσα ποσότητα. Ο αρμόδιος παραλήπτης αναγράφει τις ποσότητες που παρέλαβε στο δελτίο ελέγχου παραλαβής και ειδοποιεί άμεσα τον Βοηθό προϊσταμένου Υποδοχής.

§ Ελλειμματική παραλαβή :

Σε περίπτωση ελλειμματικής παραλαβής, συμπληρώνεται το έντυπο «ειδοποίηση χρέωσης για ελλειμματικές παραλαβές» στο οποίο αναγράφεται η ποσότητα των εμπορευμάτων που δεν παραλήφθηκε

§ Πλεονασματική παραλαβή :

Σε περίπτωση πλεονασματικής παραλαβής, συμπληρώνεται το έντυπο «δελτίο ποσοτικής παραλαβής» στο οποίο αναγράφεται η πλεονάζουσα ποσότητα εμπορευμάτων που παραλήφθηκε. Τα δύο παραπάνω έντυπα εκδίδονται σε τρία αντίτυπα που διανέμονται ως εξής:

§ Οδηγό του φορτηγού

§ Στέλεχος.

§ Λογιστήριο.

Τα δύο παραπάνω έντυπα υπογράφονται από τον οδηγό του φορτηγού καθώς και από τον Βοηθό Προϊσταμένου Υποδοχής. Είναι ευθύνη του Βοηθού Προϊσταμένου να ελέγξει οπτικά και να βεβαιώσει την εκάστοτε διαφορά. Ο Προϊστάμενος Υποδοχής ενημερώνεται από τον βοηθό του για τις διαφορές παραλαβών.

7.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ

Πρώτα από όλα, η πρώτη προτεραιότητα δίνεται στο πρόγραμμα Προετοιμασίας Παραγγελιών. Με βάση το πρόγραμμα αποστολών, το οποίο ανανεώνεται ανάλογα με τις ανάγκες, συντάσσεται το πρόγραμμα προετοιμασίας παραγγελιών των καταστημάτων. Κάθε κατάσταση εντάσσεται σε ένα κύμα προετοιμασίας, προκειμένου να διευκολυνθεί ο ανεφοδιασμός τους αυτό σημαίνει ότι κάθε κύμα αποτελείται από ένα ή περισσότερους κύκλους προετοιμασίας σύμφωνα με την σειρά και βάσει προγράμματος αποστολής. Η ύπαρξη του κύματος και κύκλου προετοιμασίας είναι απαραίτητη για την ορθή εκτέλεση της παραγγελίας κάθε καταστήματος. Το πρόγραμμα αυτό περιλαμβάνει τις παρακάτω πληροφορίες:

- § Νούμερο αποθήκης
- § Κατηγορία καταστήματος (πχ. αυθημερόν, διανυκτερεύοντα, πρωινά, αποθήκες).
- § Κύκλος προετοιμασίας.
- § Κύμα προετοιμασίας.
- § Αριθμός καταστήματος.
- § Διεύθυνση.
- § Έναρξη και πέρασ προετοιμασίας (πρόβλεψη).

§ Μέσος όρος κιβωτίων που προετοιμάζονται (ζητούνται) για κάθε κατάσταση

Δεδομένου του μεγάλου αριθμού καταστημάτων που εξυπηρετούν οι αποθήκες της εταιρείας, το πρόγραμμα προετοιμασίας παραγγελιών θα πρέπει να τηρείται όσο πιο πιστά γίνεται προκειμένου να μη δημιουργούνται προβλήματα και καθυστερήσεις στις αποστολές των εμπορευμάτων στα καταστήματα. Επίσης, λόγω αστάθμητων παραγόντων σε αρκετές περιπτώσεις το πρόγραμμα προετοιμασίας δεν είναι δυνατόν να τηρείται πάντα πιστά. Γι'αυτό το λόγο κρίνεται αναγκαία η άμεση ενημέρωση του προγράμματος προετοιμασίας με τις όποιες μεταβολές ή αναπροσαρμογές θεωρηθούν απαραίτητες να γίνουν, λόγω αντικειμενικών αναγκών (πχ νέο κατάστημα, αδυναμία καταστήματος να παραλάβει στις προκαθορισμένες ώρες).

7.4 ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΑΠΟ ΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ

Τα καταστήματα πληκτρολογούν τις παραγγελίες τους προς την αποθήκη μέχρι τις 20:00 καθημερινά, μέσω του συστήματος τους. Για τα φρούτα και λαχανικά η πληκτρολόγηση των παραγγελιών των καταστημάτων πραγματοποιείται μέχρι τις 12.00 καθημερινά. Οι παραγγελίες των καταστημάτων χωρίζονται σε 4 κατηγορίες:

§ Κανονικές (G)

§ Προσφοράς, οι οποίες συνδέονται με ένα θέμα ή από καταχώρηση των ανεφοδιαστών (P).

§ Δια μέσου αποθήκης - χωρίς αποθήκευση (cross docking) (F)

§ Προδιαχωρισμένες (A).

Από το κεντρικό σύστημα, οι παραγγελίες των καταστημάτων επεξεργάζονται και μεταβιβάζονται στις αποθήκες μέχρι τις 00:00 κάθε βράδυ

7.5 ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Κατά την επεξεργασία των παραγγελιών, το σύστημα πραγματοποιεί αυτόματα τις ακόλουθες ενέργειες: Υπολογισμοί Logistics (διαθεσιμότητα εμπορεύματος σε απόθεμα, αν υφίστανται οι παράμετροι logistics των ειδών). Διαχείριση ελλείψεων Στρογγυλοποιήσεις παραγγελιών . Δέσμευση ποσοτήτων προετοιμασίας.

7.6 ΑΥΤΟΜΑΤΗ ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ

Το σύστημα έχει τη δυνατότητα στρογγυλοποίησης της παραγγελθείσας ποσότητας στην περίπτωση που αυτή πλησιάζει την ποσότητα ολοκληρωμένης παλέτας. Συγκεκριμένα, αν το κατάστημα παραγγείλει από την αποθήκη 73 κιβώτια κάποιου προϊόντος ενώ στην παλέτα αντιστοιχούν 75 κιβώτια, το σύστημα αυτόματα στρογγυλοποιεί την παραγγελία για λόγους διευκόλυνσης της διαδικασίας προετοιμασίας των παραγγελιών (destockage). Το ποσοστό στρογγυλοποίησης εξαρτάται από παραμέτρους που αποφασίζονται από τη Διεύθυνση Logistics και εισάγονται στο σύστημα από το Διευθυντή αποθήκης. Οι παράμετροι αυτοί σχετίζονται με :

§ Τον τύπο του καταστήματος (hypermarket, supermarket)

§ Τις πωλήσεις ABC του εμπορεύματος (ταχυκίνητο, μεσαίας κίνησης, βραδυκίνητο).

7.7 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΛΛΕΙΨΕΩΝ

Στην περίπτωση που το διαθέσιμο απόθεμα εμπορεύματος στην αποθήκη δεν επαρκεί για την κάλυψη των αναγκών όλων των καταστημάτων, η υπάρχουσα ποσότητα δεσμεύεται στο πρώτο κατάστημα που παρήγγειλε το κάθε είδος και στα υπόλοιπα καταστήματα καταγράφεται έλλειψη

7.8 ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΣΕ ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ

Οι παραγγελίες υπόκεινται σε επεξεργασία ανά κύκλο και κύμα προετοιμασίας σύμφωνα με το πρόγραμμα αποστολών. Τοποθετούνται στην σωστή σειρά προετοιμασίας ούτως ώστε να προετοιμαστούν πρώτες αυτές που θα πρέπει να αποσταλούν και πρώτες.

7.9 ΕΞΑΓΩΓΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ

Μετά την επεξεργασία των παραγγελιών από το σύστημα, εκτυπώνονται αυτόματα τα παρακάτω:

- § Θεωρητικό φορτίο προετοιμασίας
- § Θεωρητικές ελλείψεις.
- § Δελτίο φόρτωσης / πρόχειρη φορτωτική.
- § Εντολές διακίνησης (ανεφοδιασμού του picking/ destockage)
- § Ετικέτες προετοιμασίας ή δελτία προετοιμασίας.
- § Ετικέτες για τις παλέτες destockage

7.10 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ

Με βάση το γεωγραφικό κωδικό και την περιγραφή του εμπορεύματος εντοπίζεται το εμπόρευμα. Ελέγχεται αν η συσκευασία η οποία αναγράφεται στην ετικέτα είναι η ίδια με αυτήν που υφίσταται στο σημείο picking. Αφού εντοπιστεί το συγκεκριμένο κιβώτιο, επικολλάται σε εμφανή θέση (στο πλαϊνό μέρος της συσκευασίας) η ετικέτα που του αντιστοιχεί. Τοποθετείται με ιδιαίτερη προσοχή το κιβώτιο στο roll ή στην παλέτα και σημειώνεται ο αριθμός των κιβωτίων καθώς και το όνομα του προετοιμαστή πάνω στη παλέτα. Στην συνέχεια φιλμάρεται (αμπαλάρεται) η παλέτα με ειδική μεμβράνη. Μεταφέρονται τα εμπορεύματα στην προκαθορισμένη ράμπα αποστολής για το συγκεκριμένο κατάστημα.

7.11 ΜΗ ΚΕΝΤΡΙΚΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΣ – ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΣΤΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ

Στις περιπτώσεις που οι παραγγελίες τοποθετούνται από το κάθε κατάστημα της κάθε αλυσίδας κατευθείαν στον προμηθευτή ο Διευθυντής καταστήματος είναι εξολοκλήρου υπεύθυνος για τις παραγγελίες. Ας δούμε μερικές από τις αρμοδιότητες του διευθυντή καταστήματος και σε ποιές διαδικασίες εμπλέκεται η αλυσίδα supermarkets.

Διευθυντής Καταστήματος supermarket

1. Άυξηση των πωλήσεων
2. Μεγιστοποίηση μικτού κέρδους
3. Ιδανική εξυπηρέτηση πελατών
4. Βελτίωση καθαρού κέρδους

5. Βελτίωση ανταγωνιστικότητας του καταστήματος έναντι των άλλων supermarkets
6. Παροχή συνεχούς εκπαίδευσης στο προσωπικό
7. Προσωπική βελτίωση και επιμόρφωση

Διαχείριση

1. Διαχειρίζεται πωλήσεις περίπου 2,5 Δις ετησίως
2. Διαχειρίζεται περι τους 15.000 κωδικούς προϊόντων
3. Περνάνε από το κατάστημα 160.000 πελάτες ετησίως
4. Συνδιαλέγεται με 1.700 προμηθευτές
5. Διοικεί 30 υπαλλήλους (μόνιμους – εποχιακούς)

Κατευθύνσεις Αλυσίδας

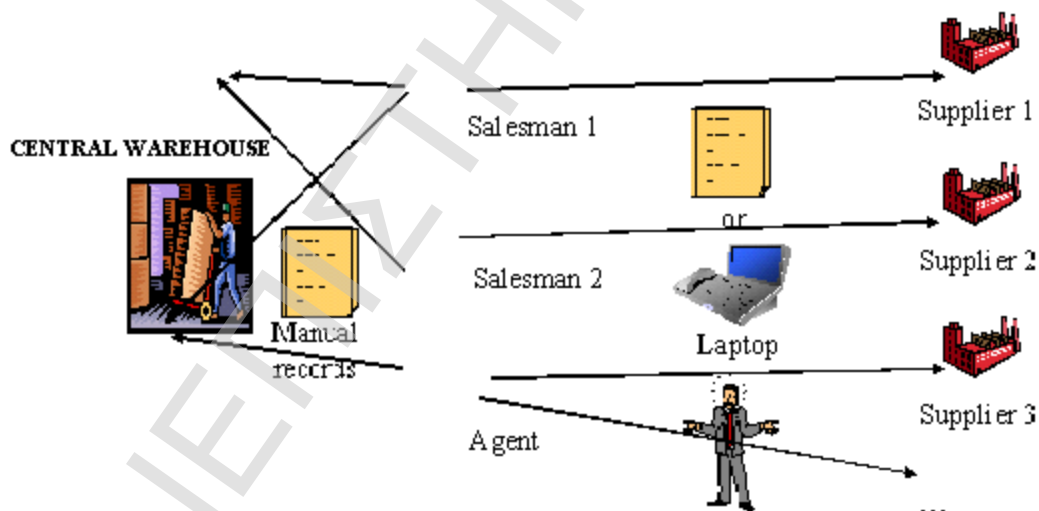
- Τοποθέτηση νέων κωδικών – προωθήσεις
- Στησιμο καταστήματος – Διάταξη ραφιών
- Περίοδοι προβολών
- Τιμολογιακή πολιτική
- Συμφωνία με τον προμηθευτή

Αρμοδιότητες Διευθυντή καταστήματος

- Εφαρμογή κατευθύνσεων κεντρικών

- Καθορισμός μεγέθους παραγγελίας
- Καθορισμός ημερών παραγγελιών
- Καθορισμός ημερών παραδόσεων
- Καθορισμός ημερών παραλαβών
- Στήσιμο εποχιακών ειδών
- Θέση και μέγεθος προκαθορισμένων προβολών
- Extra – μη προγραμματισμένες προβολές

Αναφορικά με την διαδικασία τοποθέτησης παραγγελίας η διαδικασία παρουσιάζεται αναλυτικά στο παρακάτω σχήμα.



Αναλυτικότερα παρουσιάζεται η διαδικασία τοποθέτησης παραγγελίας σε κατάστημα αλυσίδας supermarket.

Ο πωλητής επισκέφεται το κατάστημα δύο φορές την εβδομάδα (κατα μέσο όρο). Σε κάθε επίσκεψη κάνει απογραφή της αποθήκης, ελέγχει τα ράφια, τις προβολές των προωθητικών κωδικών και τα stands. Σε περίπτωση

που αντιλαμβάνεται ότι ορισμένοι κωδικοί προϊόντων λείπουν από τα διάφορα σημεία πώλησης είναι υπεύθυνος για την επανατοποθέτηση / αναπλήρωση τους. Επιπρόσθετα, ο πωλητής είναι υπεύθυνος για την τοποθέτηση παραγγελίας για τους κωδικούς που βρίσκονται σε stock out. Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά οι αρμοδιότητες του πωλήτη σε κατάσταση αλυσίδας supermarket.

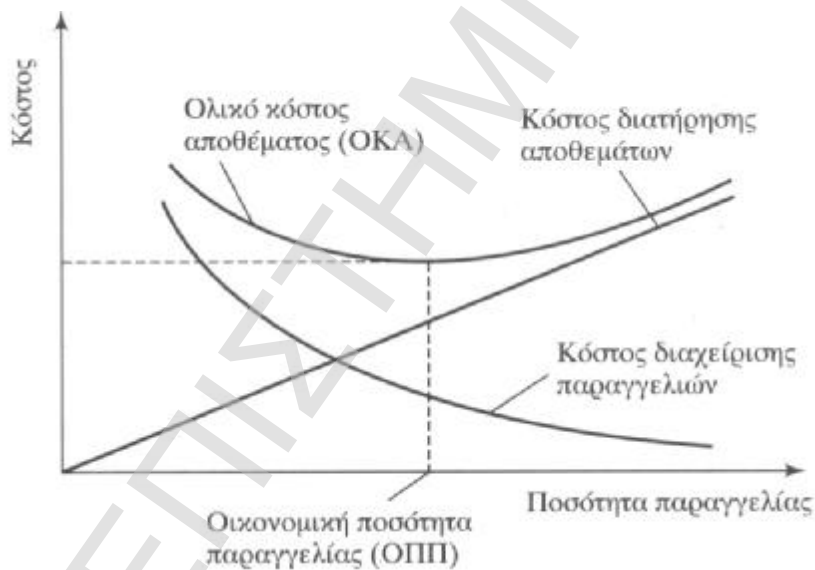
1. Πραγματοποίηση επίσκεψης στο κατάστημα.
2. Παρακολούθηση των elements, ραφιών, παγίων και προβολών τόσο των προϊόντων της εταιρίας που αντιπροσωπεύει όσο και των ανταγωνιστικών εταιριών.
3. Καταγραφή των κωδικών που λείπουν από τα ράφια και τα ψυγεία.
4. Merchandising – ανακύκλωση προβολών – refill προβολών, τοποθέτηση pop material, τοποθέτηση stands.
5. Καταγραφή του stock της αποθήκης.
6. Λήψη παραγγελίας από τον διευθυντή καταστήματος.
7. Ενημέρωση και διαπραγμάτευση για εισαγωγή νέων κωδικών.
8. Διαπραγμάτευση για δημιουργία νέων προβολών.
9. Τοποθέτηση παραγγελίας στο call center της εταιρίας του.

8. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

8.1 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΑΘΕΡΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ

Η πλειονότητα των supermarkets χρησιμοποιεί το σύστημα σταθερής περιόδου παραγγελίας για τους ακόλουθους λόγους :

- Το περιοδικό σύστημα χρησιμοποιείται όταν οι παραγγελίες πρέπει να τίθενται και να παραδίδονται σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα.
- Το περιοδικό σύστημα χρησιμοποιείται όταν πολλαπλά είδη αγοράζονται από τον ίδιο προμηθευτή και παραδίδονται με το ίδιο φορτίο.
- Το περιοδικό σύστημα χρησιμοποιείται για σχετικά φθηνά είδη.



Σχήμα 3.3 Κόστος αποθέματος

Επίσης, το σύστημα σταθερής περιόδου παραγγελίας έχει το πλεονέκτημα της προγραμματιζόμενης ανανέωσης και της μικρότερης γραφειοκρατίας.

Από την άλλη όμως το σύστημα σταθερής περιόδου παραγγελίας έχει

μεγαλύτερα αποθέματα ασφαλείας σε σχέση με το σύστημα σταθερής ποσότητας παραγγελίας.

Όπως αναφέρθηκε, στο σύστημα σταθερής παραγγελίας, σταθερή είναι η περίοδος, δηλαδή το διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ των χρόνων τοποθέτησης παραγγελιών, και όχι η ποσότητα που παραγγέλλεται κάθε φορά. Στο σύστημα αυτό η στάθμη των αποθεμάτων επιθεωρείται κατά σταθερά χρονικά διαστήματα και κάθε φορά παραγγέλλεται η ποσότητα αναπλήρωσης του αποθέματος μέχρι ενός προκαθορισμένου μέγιστου ορίου Q_{max} , αφού ληφθούν υπόψη και το ποσοστό φθοράς των φιαλών, οι ετήσιες επιστροφές και ο ρυθμός ανάπτυξης του κάθε προϊόντος. Έτσι, αν η τρέχουσα ποσότητα του αποθέματος κατά τη χρονική στιγμή της επιθεώρησης είναι I , παραγγέλλεται η ποσότητα $Q_{max} - I$. Οι παράμετροι του συστήματος, επομένως, είναι δύο :

α) Η σταθερή περίοδος T επιθεώρησης και τοποθέτησης παραγγελίας για την αναπλήρωση του αποθέματος.

β) Η ποσότητα Q .

Το βασικό πρόβλημα στο σύστημα αυτό είναι ο προσδιορισμός της περιόδου T και της ποσότητας Q_{max} , ώστε να το Ολικό Κόστος Αποθέματος (ΟΚΑ) να είναι ελάχιστο. Το ΟΚΑ είναι το άθροισμα του συνολικού κόστους αγορά του αποθέματος, του κόστους αποθεματοποίησης και του κόστους τοποθέτησης της παραγγελιών.

Με την προϋπόθεση ότι ζήτηση δεν είναι πολύ αβέβαιη η άριστη τιμή του ολικού κόστους αποθέματος (ΟΚΑ) καθορίζεται από την εξίσωση :

$$ΟΚΑ = pR + \frac{RT}{2} c_h + \frac{1}{T} c_p = pR + \frac{R}{2n} c_h + nc_p \quad (1)$$

όπου :

p : το μοναδιαίο κόστος αγοράς του είδους

R : η ετήσια ζήτηση (ανάλωση) του είδους (σε μονάδες)

c_h : το κόστος διατήρησης αποθέματος μιας μονάδας για ένα έτος

c_p : το κόστος διαχείρισης μιας παραγγελίας (σταθερό, ανεξάρτητο από την ποσότητα που αφορά η παραγγελία)

$n = 1/T$: το ετήσιο πλήθος των παραγγελιών και

$R/2n = RT/2$: το μέσο απόθεμα

Ο πρώτος όρος pR στο άθροισμα (1) εκφράζει το συνολικό ετήσιο κόστος αγοράς του αποθέματος και είναι ανεξάρτητο από τη (μοναδική στο μοντέλο αυτό) ανεξάρτητη μεταβλητή του προβλήματος Q . Ο δεύτερος όρος εκφράζει το συνολικό ετήσιο κόστος διατήρησης μέσου αποθέματος και ισούται με το γινόμενο του μέσου αποθέματος, που είναι $RT/2$ επί το κόστος διατήρησης μιας μονάδας του είδους σε απόθεμα c_h . Τέλος, ο τρίτος όρος εκφράζει το ετήσιο κόστος διαχείρισης των παραγγελιών και ισούται με το πλήθος $1/T$ των παραγγελιών σε ένα χρόνο επί το κόστος διαχείρισης μιας παραγγελίας c_p .

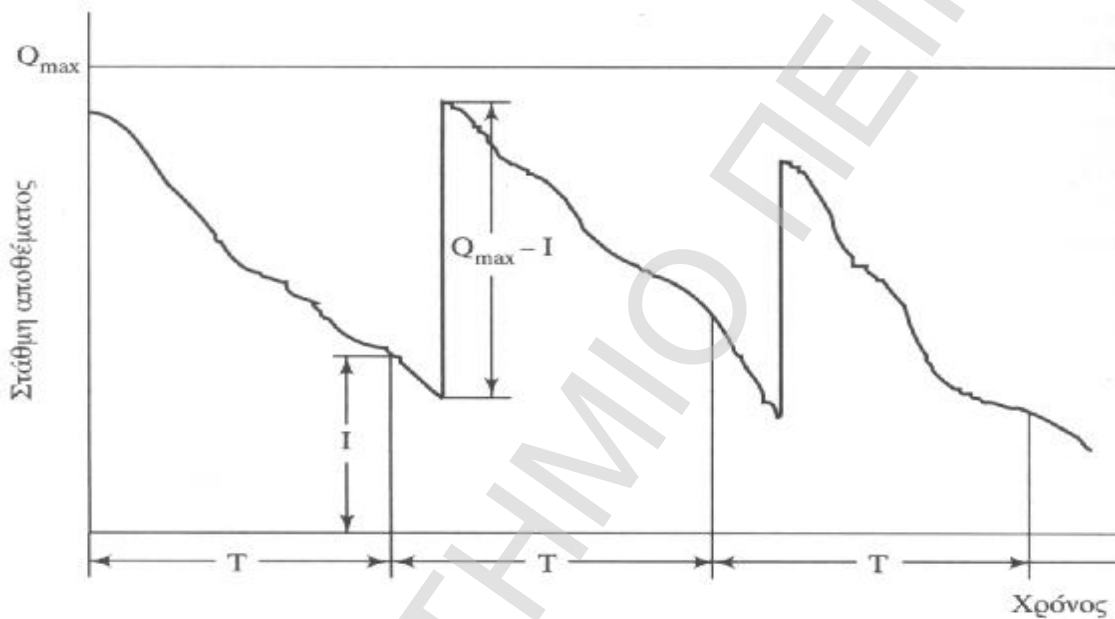
Το ελάχιστο ολικό κόστος του αποθέματος αντιστοιχεί στην τιμή του T που μηδενίζει την παράγωγο της (1). Η τιμή αυτή, που είναι η βέλτιστη τιμή του T , προκύπτει ότι είναι :

$$T_{\text{optimum}} = \sqrt{\frac{2c_p}{c_h R}} \quad (2)$$

στην οποία αντιστοιχεί :

$$OKA_{\text{minimum}} = pR + \sqrt{2c_p c_h} R \quad (3)$$

Στην πράξη η τιμή του T καθορίζεται με βάση κάποια σταθερή χρονική περίοδος, στην περίπτωση μας τον Σεπτέμβριο που υποβάλλονται οι παραγγελίες και τα τακτά χρονικά διαστήματα που αποστέλλονται τα εμπορεύματα. Το σύστημα σταθερής περιόδου παραγγελίας παρουσιάζεται



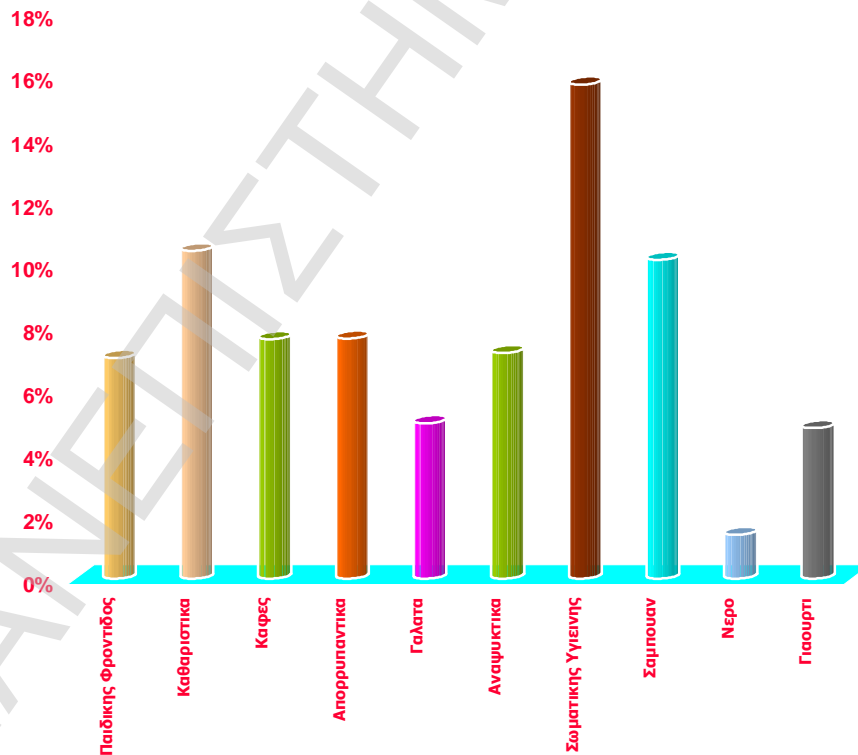
στο Σχήμα 3.4.

Σχήμα 3.4 Σύστημα σταθερής περιόδου παραγγελίας

9. ON GOING ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΟΙ ΚΩΔΙΚΟΙ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ – ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ OUT OF STOCK (OOS)

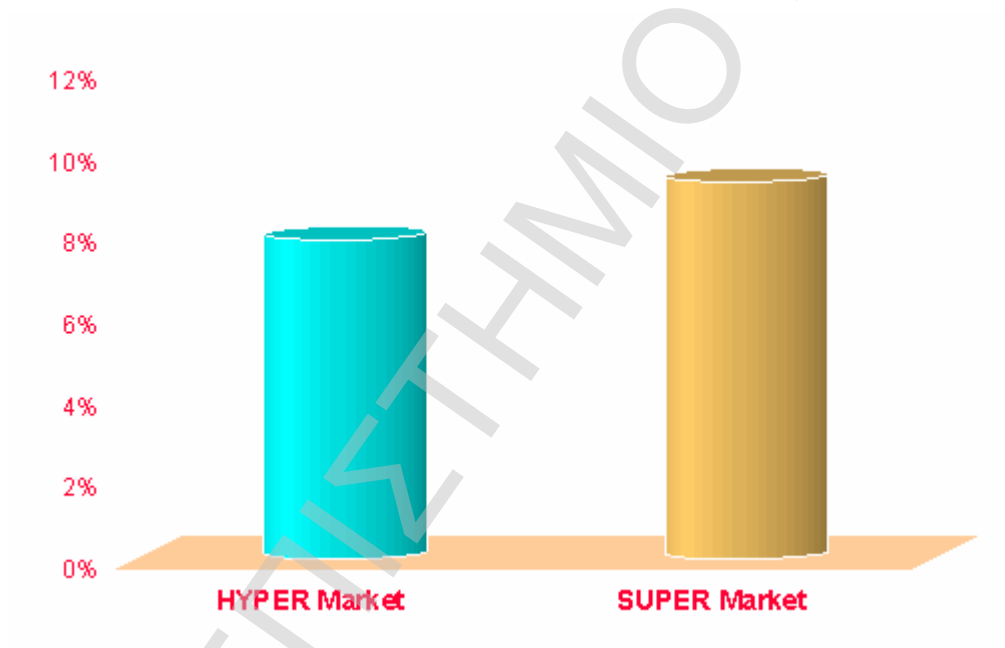
9.1 ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΛΛΕΙΨΕΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

<u>Product Category</u>	<u>% OOS</u>
Παιδικής Φροντιδος	7,02%
Καθαριστικά	10,43%
Καφες	7,62%
Απορρυπαντικά	7,64%
Γαλατα	4,95%
Αναψυκτικά	7,18%
Σωματικής Υγιεινης	15,72%
Σαμπουαν	10,14%
Νερο	1,39%
Γιαουρτι	4,79%

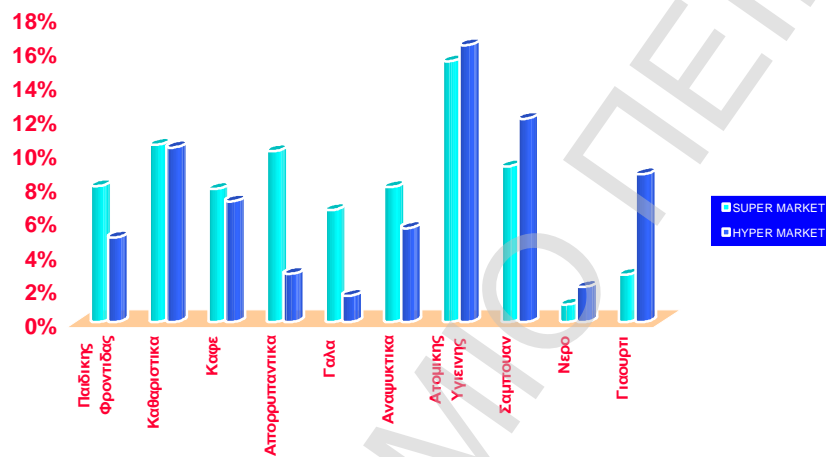


9.2 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΕΛΛΕΙΨΕΩΝ ΑΝΑ ΤΥΠΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

Τύπος Καταστήματος	Συμμετοχή στο Δείγμα	% ΟΟΣ
HYPER Market	33,48%	7,84%
SUPER Market	66,52%	9,26%

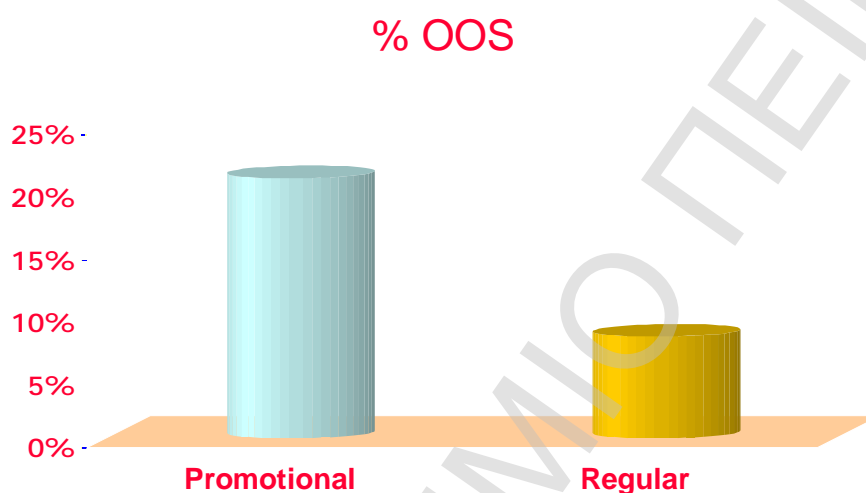


9.3 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΕΛΛΙΨΕΩΝ ΑΝΑ ΤΥΠΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ



9.4 ΠΡΩΘΗΤΙΚΟΙ ΚΩΔΙΚΟΙ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ – ΑΝΑΛΥΣΗ OUT OF STOCK (OOS)

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε ανακαλύφθηκε ότι το διπλάσιο επιπίεδο ελλείψεων για τους προωθητικούς κωδικούς είναι διπλάσιο από τους on going κωδικούς προϊόντων στις κατηγορίες προϊόντων που εξετάζονται.



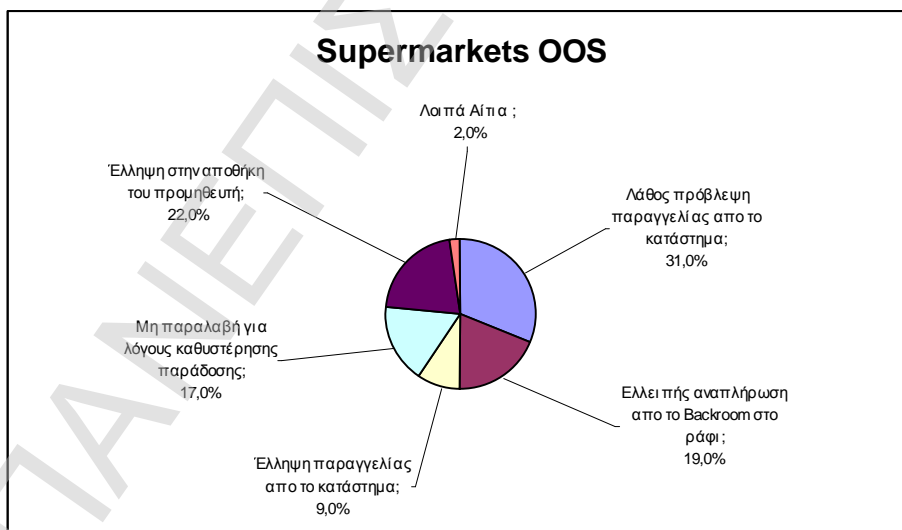
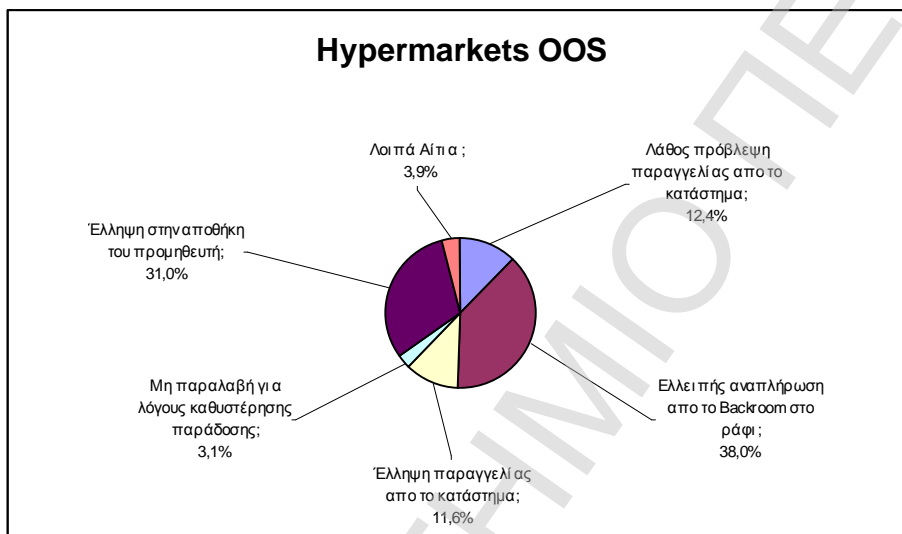
Για την ανωτέρο κατάσταση πρέπει να σημειωθεί ότι :

- § Δεν προκύπτουν τάσεις διαφοροποίησης ανα τρόπο παράδοσης (Warehouse vs Direct to store delivery)
- § Οι κατηγορίες με 100% απευθείας παράδοση (direct to store delivery) παρουσιάζουν ίδια επίπεδα OOS
- § Το επίπεδο OOS εξαρτάται κυρίως από την κατηγορία και τον τύπο καταστήματος

9.5 ΚΥΡΙΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΟΣ

Οι κύριοι παράγοντες Out Of Stock που παρουσιάζονται είναι οι κάτωθι :

- | | |
|--|-------|
| 1. Λάθος πρόβλεψη παραγγελίας απο το κατάστημα | 26,4% |
| 2. Έλλειψής αναπλήρωση απο το Backroom στο ράφι | 23,9% |
| 3. Έλλληψη παραγγελίας απο το κατάστημα | 9,5% |
| 4. Μη παραλαβή για λόγους καθυστέρησης παράδοσης | 13,4% |
| 5. Έλλληψη στην αποθήκη του προμηθευτή | 24,4% |
| 6. Λοιπά Αίτια | 2,4% |



10. ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΟΥ FORMAT ΤΩΝ SUPERMARKETS – ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

10.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα έρευνα και μελέτη πραγματοποιήθηκε στο σύνολο των καταστημάτων των εθνικών αλυσίδων των supermarkets. Συγκεκριμένα μελετήθηκαν μέσα από προσωπική έρευνα που έγινε στα καταστήματα.

- Ø 1,135 καταστήματα.
- Ø 30 αλυσίδες supermarkets.
- Ø 11 groups εθνικών αλυσίδων.

Πιο συγκεκριμένα μελετήθηκαν οι αλυσίδες : Carrefour – Champion, AB Βασιλόπουλος – Τροφό, Βερόπουλος, Σκλαβενίτης, Μασούτης – Άλφα Δέλτα, Αρβανιτίδης – Υπεραγορά Λαδάς, Ατλάντικ, Μετρό, Market in, Πέντε, Αστήρ, Αργό, Αλιμέντα, Γουντισίδης, Κανάκης, Λάρισα, Κορυφή, Μέριμνα, Μπαλής, Παπαγεωργίου, Τροφίνο, Δούκας, Λιάσκος, Γέγος, Δούκας, Πειραιϊκό, Ξυνός, Θανόπουλος

Οι συγκεκριμένες αλυσίδες μελετήθηκαν μέσα από προσωπικές επισκέψεις (merchandising στα καταστήματα) και με συζητήσεις με τους διευθυντές των καταστημάτων.

10.2 ΚΑΤΗΓΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ SUPERMARKETS

Διαχωρισμός εθνικών αλυσίδων supermarkets σε :

- ü Αλυσίδες που διαθέτουν εσωτερικό format κατηγοριοποίησης.
- ü Αλυσίδες που δεν διαθέτουν εσωτερικό format κατηγοριοποίησης.

Κατηγοριοποίηση των καταστημάτων των αλυσίδων σύμφωνα με το format της κάθε αλυσίδας όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα

CARREFOUR - CHAMPION	HYPER	5	4	3	2
AB VASILOPOULOS - TROFO	MEGA	LARGE	MEDIUM	SMALL	CITY
VEROPOULOS	A	B	Γ	Δ	E
SKLAVENITIS	A	B	Γ		
MASOUTIS – ALPHA DELTA	MEGA	LARGE	MEDIUM	SMALL	
ARVANITIDIS	A	A & B	B	Γ	
ATLANTIK	A	B	Γ	Δ	E
METRO	A	B	Γ	Δ	E
MARKET IN	A	B	Γ		
PENTE - ASTIR	A	B	Γ		

Οι παραπάνω αλυσίδες supermarkets έχουν κατηγοριοποιήσει τα καταστήματα τους σύμφωνα με τα τετραγωνικά μέτρα που καταλαμβάνει το κάθε κατάστημα.

Οι αλυσίδες supermarkets που δεν έχουν κατηγοριοποιήσει τα καταστήματα τους είναι οι ακόλουθες :

Αλιμέντα, Αστήρ, Δούκας, Γέγος, Γουντσιδης, Κανάκης, Κορυφή, Λάρισα, Λιάσκος, Μπαλής, Παπαγεωργίου, Πειραικό, Θανόπουλος, Τροφίνο, Ξυνός, Μέριμνα.

Στην συνέχεια παρουσιάζεται στον κάτωθι πίνακα η ένταξη του κάθε καταστήματος των αλυσίδων με format κατηγοριοποίησης στην κατηγορία που ανήκει.

CARREFOUR FORMAT	HYPER	5	4	3	2
NUMBER OF OUTLETS	13	23	22	36	42
AB VASILOPOULOS - TROFO FORMAT	MEGA	LARGE	MEDIUM	SMALL	CITY
NUMBER OF OUTLETS	9	20	41	15	5
VEROPOULOS FORMAT	A	B	Γ	Δ	E
NUMBER OF OUTLETS	60	36	19	25	10
SKLAVENITIS FORMAT	A	B	Γ		
NUMBER OF OUTLETS	14	8	14		
MASOUTIS – ALPHA DELTA FORMAT	GRAND	LARGE	MEDIUM	SMALL	
NUMBER OF OUTLETS	7	64	72	2	
ATLANTIK FORMAT	A	B	Γ	Δ	
NUMBER OF OUTLETS	36	40	40	48	
ARVANITIDIS FORMAT	A	A&B	B	Γ	
NUMBER OF OUTLETS	37	1	33	28	
METRO FORMAT	A	B	Γ	Δ	E
NUMBER OF OUTLETS	8	8	13	7	2
MARKET IN FORMAT	A	B	Γ		
NUMBER OF OUTLETS	13	15	10		
PENTE - ARGO FORMAT	A	B	Γ		
NUMBER OF OUTLETS	52	27	16		

Όπως διαπιστώθηκε από την συγκεκριμένη έρευνα σε ορισμένες αλυσίδες, τα μικρότερα καταστήματα, σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση των αλυσίδων δουλεύουν περισσότερους κωδικούς από τα mega ή hyper καταστήματα των ιδίων αλυσίδων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι το κριτήριο του χώρου που διαθέτουν τα καταστήματα των εθνικών αλυσίδων supermarkets για τα τμήματα των προϊόντων αποτελεί το πλέον ζωτικής σημασίας κριτήριο για την ορθολογικότερη διαπραγμάτευση των κωδικών προϊόντων κάθε εταιρίας που θα πρέπει να είναι ενεργοί σε κάθε κατάσταση.

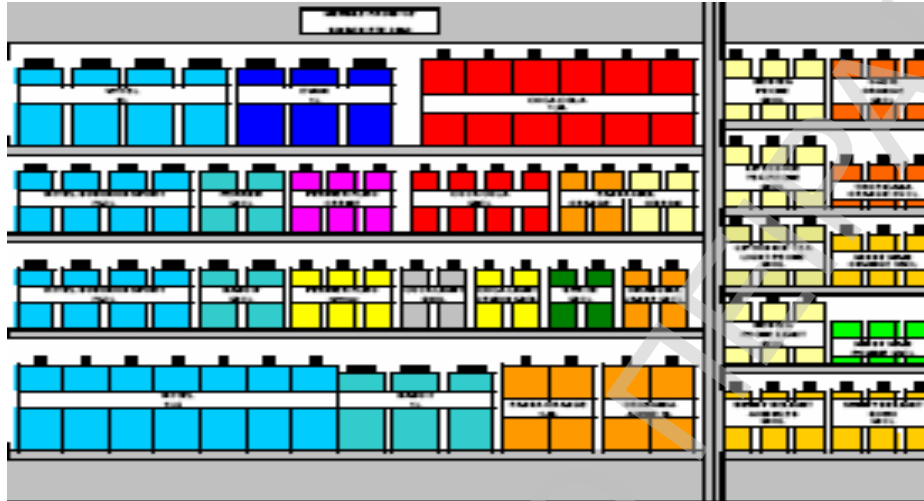
Στα καταστήματα μικρής δυναμικής σε τμήματα προϊόντων θα πρέπει να γίνει ένας εξορθολογισμός αναφορικά με το ποιους κωδικούς θα πρέπει να δουλεύουν και ποιους κωδικούς δεν θα πρέπει να δουλεύουν, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται το μέγιστο των πωλήσεων και διασφαλίζοντας τα κάτωθι :

- Ø Επαναλαμβανόμενες παραγγελίες σε ταχικίνητους κωδικούς.
- Ø Μείωση χαμένων πωλήσεων από μη ταχικίνητους κωδικούς προϊόντων.
- Ø Καλύτερες διαπραγματεύσεις αναφορικά με τους κωδικούς προϊόντων που θα υπάρχουν στα τμήματα αναψυκτικών, στις προβολές, στα stands και στα ψυγεία των καταστημάτων (το σωστό προϊόν στη σωστή θέση).
- Ø Ορθολογικότερος χειρισμός παραγγελιών – ο σωστός κωδικός προϊόντος στο σωστό κατάστημα.
- Ø Αποφυγή ακύρωσης παραγγελίας.
- Ø Ορθολογικότερη τοποθέτηση παραγγελίας.

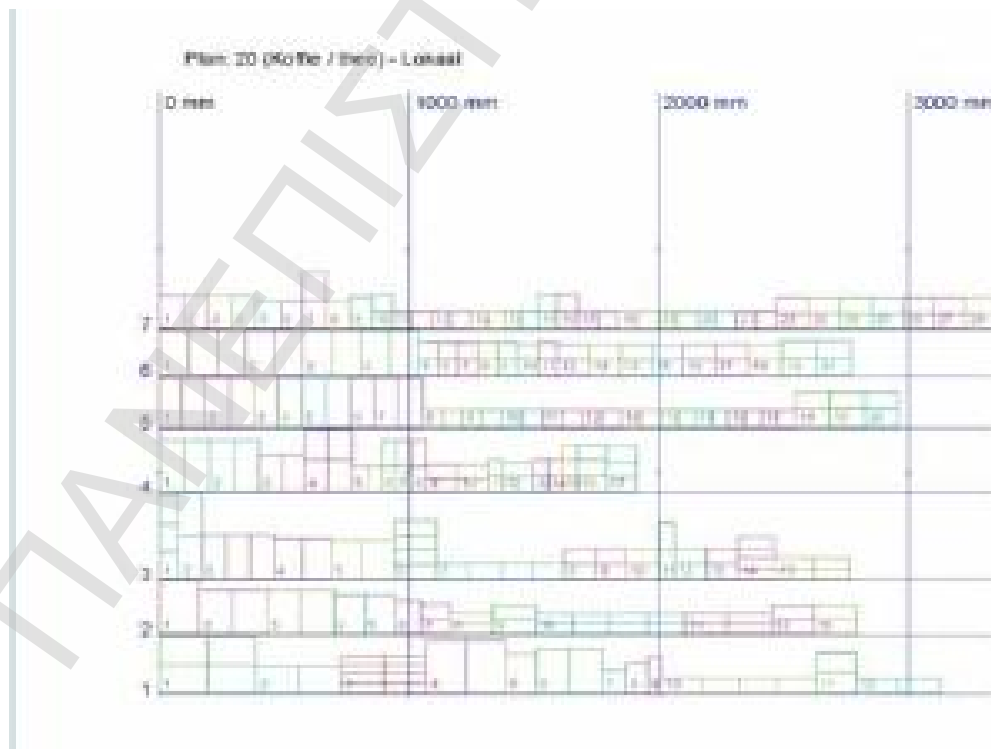
- Ø Καλύτερη εξυπηρέτηση πελάτη.
- Ø Καλύτερη διεκπεραίωση παραγγελίας – σωστός χρόνος.
- Ø Αποφυγή λαθών στην διεκπεραίωση της παραγγελίας.
- Ø Καλύτερες εκτιμήσεις αναφορικά με την πορεία των καταστημάτων και την δυναμική τους.
- Ø Ορθολογιστικότερες προβλέψεις για την παραγωγή κωδικών προϊόντων.
- Ø Μείωση πιθανοτήτων stock out κωδικών προϊόντων στις αποθήκες των προμηθευτριών εταιριών
- Ø Καλύτερες διαπραγματεύσεις αναφορικά με τα Tailor makes που λαμβάνουν χώρα σε κάθε αλυσίδα.
- Ø Ορθότερες αποφάσεις αναφορικά με εισαγωγή νέων κωδικών προϊόντων.

Η μεθοδολογία που προτείνεται μέσω της παρούσας διπλωματικής εργασίας για εξορθολογισμού των προμηθειών είναι η ακόλουθη :

- A. Αποτύπωση του τμήματος (section) που διαθέτει κάθε κατάστημα για κάθε κατηγορία προϊόντων.



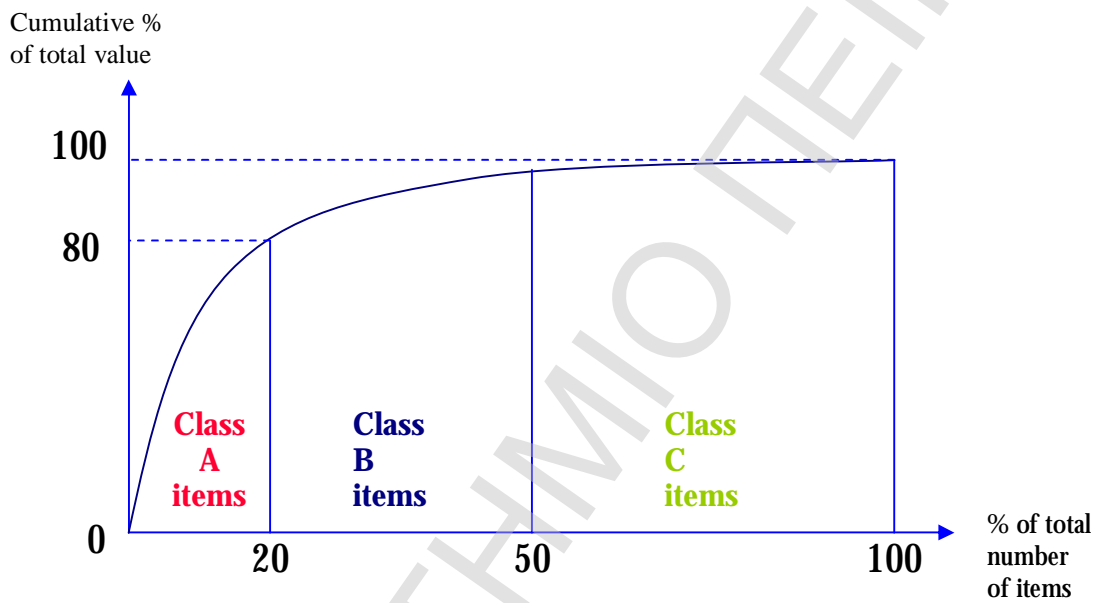
- B. Αποτύπωση-καταγραφή του αριθμού των στοιχείων (elements) που διαθέτει το κάθε κατάστημα για κάθε κατηγορία προϊόντων.



Γ. Αποτύπωση-καταγραφή του διαθέσιμου χώρου τοποθέτησης προβολών – stands (αριθμός σημείων τοποθέτησης προβολών – αριθμός σημείων τοποθέτησης stands) για τους προωθητικούς κωδικούς προϊόντων (promotional sku's).



Δ. Αποτύπωση-καταγραφή του διαθέσιμου αποθηκευτικού χώρου κάθε καταστήματος τόσο για τους on-going όσο και για τους προωθητικούς κωδικούς (promotional sku's) σύμφωνα με ABC analysis.



ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Με την παρούσα εργασία επιχειρήθηκε να γίνει μια λεπτομερή αποτύπωση των δραστηριοτήτων και λειτουργιών logistics που λαμβάνουν χώρα στα καταστήματα supermarkets σήμερα.

Συγκεκριμένα μελετήθηκαν οι δραστηριότητες- διαδικασίες, αναφορικά με τους κωδικούς προϊόντων που υπάρχουν τόσο στα ράφια όσο και στις προβολές μέσα στους χώρους των καταστημάτων supermarkets.

Δεδομένης της πολυπλοκότητας παρακολούθησης του out of stock σε ένα κατάστημα supermarket με την παρούσα διπλωματική εργασία αποτυπώθηκε μια μεθοδολογία για εξορθολογισμό του κωδικολογίου κάθε προμηθευτή. Συγκεκριμένα προτάθηκε μια μεθοδολογία εξορθολογισμού κωδικολογίου βασισμένη σε τέσσερις κύριους άξονες :

A. Αποτύπωση-καταγραφή του τμήματος (section) που διαθέτει το κάθε κατάστημα για κάθε κατηγορία προϊόντων.

B. Αποτύπωση-καταγραφή του αριθμού των στοιχείων (elements) που διαθέτει κάθε κατάστημα για κάθε κατηγορία προϊόντων.

Γ. Αποτύπωση -καταγραφή των διαθέσιμων σημείων τοποθέτησης προβολών και stands (αριθμός σημείων τοποθέτησης προβολών – αριθμός σημείων τοποθέτησης stands) για τους προωθητικούς κωδικούς προϊόντων (promotional sku's)

Δ. Αποτύπωση-καταγραφή του διαθέσιμου αποθηκευτικού χώρου που διαθέτει κάθε κατάστημα τόσο για τους on going κωδικούς προϊόντων όσο και για τους προωθητικούς κωδικούς.

Με την παραπάνω προτεινόμενη μεθοδολογία εξορθολογισμού κωδικολογίου μπορεί να επιτευχθούν τα κάτωθι :

- Ø Επαναλαμβανόμενες παραγγελίες σε ταχικίνητους κωδικούς.
- Ø Μείωση χαμένων πωλήσεων από μη ταχικίνητους κωδικούς προϊόντων.
- Ø Καλύτερες διαπραγματεύσεις αναφορικά με τους κωδικούς προϊόντων που θα υπάρχουν στα τμήματα αναψυκτικών, στις προβολές, στα stands και στα ψυγεία των καταστημάτων (το σωστό προϊόν στη σωστή θέση).
- Ø Ορθολογιστικότερος χειρισμός παραγγελιών – ο σωστός κωδικός προϊόντος στο σωστό κατάστημα.
- Ø Αποφυγή ακύρωσης παραγγελίας.
- Ø Ορθολογικότερη τοποθέτηση παραγγελίας.
- Ø Καλύτερη εξυπηρέτηση πελάτη.
- Ø Καλύτερη διεκπεραίωση παραγγελίας – σωστός χρόνος.
- Ø Αποφυγή λαθών στην διεκπεραίωση της παραγγελίας.
- Ø Καλύτερες εκτιμήσεις αναφορικά με την πορεία των καταστημάτων και την δυναμική τους.
- Ø Ορθολογιστικότερες προβλέψεις για την παραγωγή κωδικών προϊόντων.
- Ø Μείωση πιθανοτήτων stock out κωδικών προϊόντων στις αποθήκες των προμηθευτριών εταιριών
- Ø Καλύτερες διαπραγματεύσεις αναφορικά με τα Tailor makes που λαμβάνουν χώρα σε κάθε αλυσίδα.

- Ø Ορθότερες αποφάσεις αναφορικά με εισαγωγή νέων κωδικών προϊόντων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ballou H. Ronald, "Business Logistics Management", fourth edition, Prentice Hall, 1999
2. Basker, E., Job Creation or Destruction? Labor-Market Effects of Wal-Mart Expansion (2004).
3. Food Retailing: Impact on society and the economy, Executive Outlook, Vol. 4, No. 3, October 2004.
4. *ICAP Τιμοληψία σε διαφορετικές Ευρωπαϊκές χώρες – Οκτώβριος 2004.*
5. Lyssons Kenneth & Gillingham Michael, "Purchasing and Supply Chain Management", sixth edition, Prentice Hall, 2003
6. Pramadari, K., Papakiriakopoulos, D., Poulymenakou, A., Doukidis, G.I. (2002) New forms of CPFR. *The ECR Journal-International Commerce Review*, Vol. 2, No. 2, pp. 38-43
7. Vrechopoulos, A., O'Keefe, R., Doukidis, G., Siomkos, G. (2004) Virtual Store Layout: An Experimental Comparison in the Context of Grocery Retail. *Journal of Retailing*, Vol. 80, pp. 13-22.
8. Άρθρο «Ελευθεροτυπία» 26/09/2004 σελίδα 16 – Ευρωπαϊκή Επιτροπή.
9. Βέττας, Ν., Κατσουλάκος, Γ., «Πολιτική Ανταγωνισμού και Ρυθμιστική Πολιτική», Αθήνα, 2004, Εκδόσεις Τυπωθήτω, Γιάννης Δαρδανός.
10. Δουκίδης Ι. Γεώργιος, Συνεισφορά και Ανταγωνιστικότητα Ελληνικού Λιανεμπορίου, ELTRUN/ ΟΠΑ, Νοέμβριος 2004

11. Επίσημο περιοδικό του "Πανελληνίου Συλλόγου Διπλωματούχων Μηχανικών Η/Υ & Πληροφορικής", Τεύχος 4, Αύγουστος-Οκτώβριος 2004
12. Έρευνα Exceed's Mirror, Retail Business, Τεύχος 194, 25 Οκτωβρίου 2004.
13. Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου 2003. ΕΣΕΕ.
14. Πανόραμα των Ελληνικών Σούπερ-μάρκετ –2003. Ετήσια έκδοση περιοδικού Σελφ-Σέρβις.
15. Παππής Π. Κώστας , "Διοίκηση Παραγωγής – Ο σχεδιασμός παραγωγικών συστημάτων", Αθήνα – Πειραιάς 1993, εκδόσεις Α. Σταμούλης
16. Παππής Π. Κώστας. "Προγραμματισμός Παραγωγής", Αθήνα – Πειραιάς 1995, εκδόσεις Α. Σταμούλης.
17. Περιοδικό Σελφ-σέρβις, Οκτώβριος 2004, σελίδες 16-19.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

1. www.carrefour.com
2. www.cordis.lu.ist
3. <http://ecrnet.com>
4. www.esee.gr
5. www.economics.gr/taseis.asp
6. http://www.missouri.edu/~econwww/WP/WP2002/WP02_15_basker.pdf

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ