

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ



ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Διπλωματική εργασία με θέμα :

**«Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας σε αλυσίδες σουπερμάρκετ
στα Χανιά»**

Φοιτητής: Δασκαλάκης Μάρκος

A.M.: 2012010032

Επιβλέπων καθηγητής: κ. Μουστάκης Βασίλης

Χανιά 2017

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις πιο θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Μουστάκη Βασίλη, για τον πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσε, ώστε να μου προσφέρει τις χρήσιμες συμβουλές του για την εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τις αλυσίδες σουπερμάρκετ Χαλκιάδακης, ΣΥΝΚΑ, ΑΒ Βασιλόπουλος και Σκλαβενίτης για τη συμμετοχή τους στην έρευνα αυτή.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένειά μου για τη διαχρονική συμπαράσταση και την υλική και ηθική στήριξη όλο αυτό το διάστημα των σπουδών μου.

Μάρκος Δασκαλάκης

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	5
Κεφάλαιο 1	6
Εισαγωγή.....	6
1.1. Παρουσίαση του θέματος.....	6
1.2. Ταυτότητα της έρευνας.....	7
1.2.1. Γενικά.....	7
1.2.2. Στόχοι.....	8
1.2.3. Πληθυσμός και Δείγμα.....	8
1.2.4. Τρόπος συλλογής πληροφοριών.....	9
1.2.5. Στατιστική επεξεργασία και τρόπος παρουσίασης αποτελεσμάτων.....	9
Κεφάλαιο 2	10
Εφοδιαστική Αλυσίδα	10
2.1. Η έννοια της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	10
2.2. Η δομή της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	12
2.3. Ο στόχος της Εφοδιαστικής αλυσίδας	15
2.4. Ο ρόλος της διανομής	15
2.5. Ο ρόλος της πρόβλεψης.....	18
2.6. Ο ρόλος της αποθήκης	19
2.7. Ο ρόλος των μεταφορών.....	21
Κεφάλαιο 3	23
Παρουσίαση ερωτηματολογίων	23
3.1. Παρουσίαση ερωτηματολογίου προς υπεύθυνους της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	23
3.2. Παρουσίαση ερωτηματολογίου προς τους Διευθυντές των καταστημάτων στο νομό Χανίων	26
Κεφάλαιο 4	28
Αποτελέσματα έρευνας	28
4.1. Παρουσίαση ευρημάτων ερωτηματολογίου προς υπεύθυνους της Εφοδιαστικής Αλυσίδας	29
4.2. Παρουσίαση ευρημάτων ερωτηματολογίου προς τους Διευθυντές των καταστημάτων supermarkets στο νομό Χανίων	38
4.2.1. Παρουσίαση αποτελεσμάτων ερωτημάτων	39
4.2.2. Στατιστική ανάλυση ευρημάτων	43
Κεφάλαιο 5	53
Συμπεράσματα	53

Παράρτημα 1.....	58
Ερωτηματολόγιο προς υπεύθυνους της Εφοδιαστικής αλυσίδας	58
Παράρτημα 2.....	64
Ερωτηματολόγιο προς τους Διευθυντές των καταστημάτων supermarkets στο νομό Χανίων	64
Βιβλιογραφία	70

Περίληψη

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται από τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, οξύνοντας τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό καθιστά επιτακτική την ανάγκη για κατάλληλο προγραμματισμό των λειτουργιών της επιχείρησης, πράγμα που επιτυγχάνεται με τη σωστή και αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Με αυτόν τον τρόπο, η εκάστοτε επιχείρηση αποκτά συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Η σωστή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί παράγοντα εύρυθμης λειτουργίας και στις αλυσίδες σουπερμάρκετ. Με μια σωστή δομή και οργάνωση γίνεται, αυτομάτως, πιο λειτουργική η διαδικασία εφοδιασμού των καταστημάτων της κάθε αλυσίδας. Σημαντικά στοιχεία της εφοδιαστικής αλυσίδας στα σουπερμάρκετ είναι η διανομή, η πρόβλεψη, η αποθήκευση και η μεταφορά των προϊόντων.

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά το βαθμό εφαρμογής της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας σε τέσσερις αλυσίδες σουπερμάρκετ στα Χανιά. Πρόκειται για τις αλυσίδες Σκλαβενίτης, ΣΥΝΚΑ, ΑΒ Βασιλόπουλος και Χαλκιαδάκης. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω δύο ερωτηματολογίων. Το ένα απευθυνόταν στους υπεύθυνους διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας ολόκληρης της αλυσίδας σουπερμάρκετ και το άλλο στους διευθυντές των καταστημάτων στα Χανιά.

Στόχος της διπλωματικής είναι να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα, όσον αφορά την εφαρμογή της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας σε αλυσίδες σουπερμάρκετ στα Χανιά. Επίσης, να προβληθούν πιθανές ατέλειες, ακόμη και προτάσεις για βελτίωση που θα οδηγήσει σε καλύτερη οργάνωση και λειτουργία των αλυσίδων σουπερμάρκετ.

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1. Παρουσίαση του θέματος

Στη σημερινή εποχή, με την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, η αποτελεσματική οργάνωση και διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της. Για το λόγο αυτό, κάθε επιχείρηση προβαίνει στις απαραίτητες αναδιαρθρώσεις και αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της, ώστε να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς που ήδη κατέχει, ή ακόμα και να το διευρύνει. Στα πλαίσια αυτά, οφείλει να επιτύχει την αποτελεσματική σύνδεση των τομέων που την απαρτίζουν, με σκοπό τον περιορισμό των απωλειών. Οι τομείς αυτοί είναι η διανομή, η πρόβλεψη, η αποθήκη και οι μεταφορές.

Η συμβολή των logistics, ως εργαλείου στο παραγωγικό έργο της επιχείρησης, είναι σημαντική στη μείωση του κόστους των διαδικασιών της. Όταν η τεχνική των logistics εφαρμόζεται με σωστό τρόπο, παρατηρείται μεγαλύτερη λειτουργικότητα στην επιχείρηση και κατά συνέπεια αυξημένη κερδοφορία. Ο ρόλος τους είναι να αναπτύξουν στρατηγικές και μεθόδους, ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει ισχυρή θέση στην αγορά, καθώς επίσης και να διαφοροποιήσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα της έναντι των ανταγωνιστών της. Αυτό οδηγεί πολλές φορές και στο πλεονέκτημα κόστους έναντι των ανταγωνιστών της. [1]

Η αποδοτικότητα στη λειτουργία της Εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί μέτρο για την αξιολόγηση της πορείας της επιχείρησης. Μέσα από την εφαρμογή των logistics μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα για τις σχέσεις που έχει αναπτύξει η επιχείρηση, τόσο με τους προμηθευτές, όσο και με τους πελάτες της. Σκοπό έχουν τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη, τη μείωση του συνολικού κόστους, τη μείωση των αποθεμάτων, τον προγραμματισμό της παραγωγής και τον προγραμματισμό των προμηθειών.

Παράλληλα, τα logistics ως λειτουργία της επιχείρησης αποτελούν και μέρος του marketing. Παρέχουν υπηρεσίες στου πελάτες και σε συνδυασμό με την ικανότητα του marketing να δημιουργεί και να ολοκληρώνει τις πωλήσεις, έχει σαν αποτέλεσμα την εδραίωση και ισχυροποίηση της επιχείρησης στην αγορά. [2]

Όπως κάθε επιχείρηση, έτσι και οι αλυσίδες σουπερμάρκετ οφείλουν να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τη διοίκηση και διαχείριση της

Εφοδιαστικής τους Αλυσίδας. Η διανομή, η πρόβλεψη, η αποθήκη και οι μεταφορές είναι σημαντικά στοιχεία για τη λειτουργία τους. Η σχέση τους με τους προμηθευτές και η μεταφορά των προϊόντων στις αποθήκες, η διανομή των προϊόντων στα καταστήματα της κάθε αλυσίδας, ανάλογα με την αποθήκη από την οποία εφοδιάζονται, μέχρι την παρουσίαση των προϊόντων στους καταναλωτές, αποτελούν λειτουργίες της διαδικασίας διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας τη εκάστοτε αλυσίδας σουπερμάρκετ.

1.2. Ταυτότητα της έρευνας

1.2.1. Γενικά

Στην παρούσα διπλωματική εργασία διερευνάται η διαδικασία της Εφοδιαστικής Αλυσίδας σε τέσσερις αλυσίδες σουπερμάρκετ που δραστηριοποιούνται και στα Χανιά. Πρόκειται για τις αλυσίδες Σκλαβενίτης, ΣΥΝΚΑ, ΑΒ Βασιλόπουλος και Χαλκιαδάκης. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζεται η λειτουργία των Logistics και των νέων τεχνολογιών στις επιχειρήσεις αυτές, καθώς επίσης και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προκύπτει από τη χρήση τους.

Γίνεται έρευνα για τη λειτουργία των αποθηκών σε κάθε μία από τις αλυσίδες, τον αριθμό αυτών των αποθηκών και σε ποιες περιοχές βρίσκονται, έτσι ώστε να εφοδιάζονται τα καταστήματα της αλυσίδας. Δίνονται απαντήσεις σε διάφορα ζητήματα, όπως ο τρόπος εφοδιασμού των αποθηκών, η σχέση της αλυσίδας με τους προμηθευτές, ακόμα και το δίκτυο μεταφορών που είναι απαραίτητο για τη διακίνηση των προϊόντων στα καταστήματα.

Η σωστή διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας έχει ευεργετικά αποτελέσματα για κάθε επιχείρηση, τόσο με την αύξηση του τζίρου της, όσο και με την ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας της. Έτσι και στις αλυσίδες σουπερμάρκετ, η σωστή οργάνωσή της οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα στη δομή της και στις σχέσεις της με προμηθευτές και πελάτες. Αυτό το γεγονός φαίνεται και μέσα από αυτή τη διπλωματική εργασία και καταδεικνύει ότι στην εποχή των μεγάλων τεχνολογικών αλλαγών, αναγκάζονται οι επιχειρήσεις να ακολουθήσουν τους ρυθμούς της αγοράς, ώστε σε πρώτη φάση να επιβιώσουν και μετέπειτα να μεγιστοποιήσουν το μερίδιό τους στην αγορά και να αυξήσουν τα κέρδη τους.

1.2.2. Στόχοι

Γενικοί στόχοι

Κύριος στόχος της παρούσας διπλωματικής είναι να μελετήσει το βαθμό εφαρμογής τη θεωρίας διαχείρισης και διοίκησης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας στις αλυσίδες σουπερμάρκετ στη χώρα μας και ειδικότερα σε εκείνους που δραστηριοποιούνται στα Χανιά, δηλαδή τις αλυσίδες Σκλαβενίτης, ΣΥΝΚΑ, ΑΒ Βασιλόπουλος και Χαλκιαδάκης. Για το λόγο αυτό, τίθενται σημαντικά ερωτήματα στους υπεύθυνους της εφοδιαστικής αλυσίδας των τεσσάρων αυτών αλυσίδων σουπερμάρκετ, καθώς και στους υπεύθυνους των καταστημάτων αυτών στα Χανιά. Τα ερωτήματα που καλούνται να απαντήσουν έχουν να κάνουν με τη διοίκηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας στην επιχείρησή τους και με τη συνεργασία των καταστημάτων και των υπευθύνων τους με την κεντρική διοίκηση της εκάστοτε αλυσίδας.

Ειδικοί στόχοι

Παράλληλα, μελετήθηκε κατά πόσο έχουν εισρεύσει οι νέες τεχνολογίες στη διοίκηση, οργάνωση και διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας στις αλυσίδες σουπερμάρκετ. Σημαντικό ρόλο παίζουν οι μέθοδοι και οι τεχνικές με τις οποίες λειτουργεί η εκάστοτε αλυσίδα, από τον εφοδιασμό των αποθηκών της, μέχρι τον τρόπο παραγγελιών από τα καταστήματα και τη μεταφορά των προϊόντων σε αυτά. Ιδιαίτερα σημαντική είναι και η επικοινωνία των καταστημάτων με τις αποθήκες και την κεντρική διοίκηση. Η σωστή επικοινωνία συντελεί στην πιο γρήγορη αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν και κατά συνέπεια στον περιορισμό των λαθών.

1.2.3. Πληθυσμός και Δείγμα

Ερευνώμενος πληθυσμός

Στην έρευνα έλαβαν μέρος οι αλυσίδες σουπερμάρκετ Σκλαβενίτης, ΣΥΝΚΑ, ΑΒ Βασιλόπουλος και Χαλκιαδάκης. Στο πρώτο ερωτηματολόγιο κλήθηκε να απαντήσει ο υπεύθυνος για τη διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας καθεμίας από τις τέσσερις αυτές αλυσίδες, ενώ στο δεύτερο οι διευθυντές των καταστημάτων των αλυσίδων αυτών στα Χανιά.

Μέθοδος δειγματοληψίας

Στόχος ήταν το δείγμα των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα να είναι αντιπροσωπευτικό, ώστε να είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων. Για το λόγο αυτό, δόθηκαν ερωτηματολόγια σε όλα σχεδόν τα καταστήματα στα Χανιά των τεσσάρων αλυσίδων που προαναφέρθηκαν. Σε αυτά κλήθηκαν να απαντήσουν οι διευθυντές των καταστημάτων.

Μέγεθος δείγματος

Το συνολικό μέγεθος του δείγματος προσδιορίστηκε στα δεκαεννιά καταστήματα των τεσσάρων αλυσίδων που περιλαμβάνονται στα Χανιά, για το ερωτηματολόγιο που απευθυνόταν στους διευθυντές των καταστημάτων. Για το ερωτηματολόγιο που απευθυνόταν στους υπεύθυνους της Εφοδιαστικής Αλυσίδας όλης της αλυσίδας που περιλαμβάνεται, το μέγεθος του δείγματος ήταν τέσσερα, ένα για καθεμία αλυσίδα.

1.2.4. Τρόπος συλλογής πληροφοριών

Ως μέσο συλλογής των στοιχείων χρησιμοποιήθηκε η συνέντευξη με ερωτηματολόγιο. Ανάλογα με τις απαντήσεις στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, έγινε λήψη των πληροφοριών και των στοιχείων, βοηθώντας στην εξαγωγή στατιστικών αναλύσεων και συμπερασμάτων. Έπειτα ακολούθησε επεξεργασία αυτών των στοιχείων για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων.

1.2.5. Στατιστική επεξεργασία και τρόπος παρουσίασης αποτελεσμάτων

Για την παρουσίαση των ευρημάτων χρησιμοποιούνται γραφήματα. Τα περισσότερα από αυτά αναφέρονται σε κάθε ερώτηση ξεχωριστά, ενώ υπάρχουν και κάποια που περιλαμβάνουν δεδομένα δύο διαφορετικών ερωτήσεων. Τα τελευταία συμβάλλουν στην εξαγωγή πιο σύνθετων συμπερασμάτων που είναι πολύ σημαντικά για την έρευνα. Οι στατιστική επεξεργασία και η διαγραμματική αναπαράσταση των δεδομένων της έρευνας έγιναν με τη βοήθεια του Microsoft Excel και της μεθόδου Conjoint Analysis και της περιγραφικής στατιστικής.

Κεφάλαιο 2

Εφοδιαστική Αλυσίδα

2.1. Η έννοια της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Σύμφωνα με τους J.Heizer και B.Render «Διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η διαχείριση των λειτουργιών που αφορούν στην προμήθεια υλικών, υπηρεσιών, η μετατροπή τους σε ενδιάμεσα αγαθά και τελικά προϊόντα και η διανομή αυτών μέσα από ένα σύστημα διανομής».

Από την άλλη, οι Sunil Chopra και Peter Meindl, μέσα από το βιβλίο τους «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ, Στρατηγική, Προγραμματισμός και Λειτουργία», αναφέρουν χαρακτηριστικά: «Μια εφοδιαστική αλυσίδα αποτελείται από όλα εκείνα τα στάδια που εμπλέκονται, άμεσα ή έμμεσα, στην εκπλήρωση της απαίτησης ενός πελάτη. Η εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνει από κατασκευαστές και προμηθευτές, μέχρι μεταφορείς, αποθήκες, ακόμα και τους ίδιους τους πελάτες. Είναι δυναμική και περιλαμβάνει τη συνεχή ροή πληροφοριών, προϊόντων και κεφαλαίων μεταξύ διαφορετικών σταδίων».

Ο πελάτης αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της εφοδιαστικής αλυσίδας. Για την ακρίβεια, ο κύριος στόχος κάθε εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και μέσω αυτής της σχέσης εξάρτησης να βελτιώσει τη λειτουργία της. Με τη βελτίωση της λειτουργίας της επιτυγχάνει και τον σκοπό της, που δεν είναι άλλος από το να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της. [3]

Η αποτελεσματική διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας συντελεί στην κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις σχέσεις που συνάπτει η επιχείρηση στα πλαίσια της λειτουργίας της με προμηθευτές, διανομείς, μεταφορείς και πελάτες. Με την αποτελεσματική διαχείρισή της βελτιώνεται η εξυπηρέτηση των πελατών, με την παράλληλη ελαχιστοποίηση του κόστους. Επίσης, προκύπτει καλύτερη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, πρώτων υλών και αποθεματικών προϊόντων. Έτσι επιτυγχάνεται ο καλύτερος δυνατός προγραμματισμός της παραγωγής και η διανομή στο σωστό χρόνο. [4]

Σημαντική είναι και η έννοια των logistics. Τα logistics αποτελούν κατεύθυνση και οργανωτικό πλαίσιο από το οποίο προκύπτει το σχέδιο

ροής των προϊόντων και των πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση. Η εφαρμογή τους επιδιώκει να συντονίσει όλες τις προσπάθειες που γίνονται σε κάθε κρίκο της αλυσίδας εφοδιασμού, έτσι ώστε η επιδιωκόμενη αύξηση της αξίας σε μια φάση να μη δημιουργεί μείωση της πρότυπης αξίας σε προηγούμενη ή επόμενη φάση.

Τα logistics βρίσκουν εφαρμογή σε δύο κυρίως πεδία. Το πρώτο πεδίο είναι η επιχείρηση. Για να λειτουργεί σωστά οφείλει να οργανώσει την εισαγωγή, την εσωτερική μετακίνηση και την εκροή υλικών και προϊόντων, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των πελατών της. Το δεύτερο πεδίο έχει να κάνει με την εφοδιαστική αλυσίδα, η οποία περιλαμβάνει όλες τις επιχειρήσεις και τους συνεργάτες, έτσι ώστε τα προϊόν να ακολουθήσει την πορεία από πρώτες ύλες στον τελικό πελάτη. Διάφοροι τομείς των logistics αποτελούν οι Business Logistics, Systems Logistics, Defense Logistics, Crisis Logistics, Supply Chain Management, Environmental Logistics, Logistics in Services και Logistics Information Systems.

Τα logistics αφορούν σε απαιτήσεις, σχεδιασμό, εφοδιασμό, συντήρηση και πόρους. Η εφαρμογή τους έχει διαφορετικούς τρόπους δράσης και διαφορετικά αποτελέσματα κατά περίπτωση, που εξαρτώνται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσονται και τους παράγοντες που το επηρεάζουν. Οι παράγοντες αυτοί είναι η οικονομική κατάσταση, η πολιτική κατάσταση, το κοινωνικό καθεστώς, το μορφωτικό επίπεδο, το ηθικό περιβάλλον, το τεχνολογικό περιβάλλον, το νομικό καθεστώς και το φυσικό περιβάλλον.

Στη σύγχρονη επιχείρηση τα logistics ασχολούνται με μια πληθώρα δραστηριοτήτων. Πρώτα από όλα, ασχολούνται με τη διανομή των προϊόντων από την επιχείρηση στον τελικό καταναλωτή, με την υποστήριξη της παραγωγής με όλο το απαιτούμενο στην κάθε φάση υλικό και με τις προμήθειες για την απόκτηση όλου του απαιτούμενου υλικού για την υλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Έπειτα, παίζουν καθοριστικό ρόλο στα μεταφορικά μέσα, το management διανομών, τους αποθηκευτικούς χώρους και τα αποθέματα. Τέλος, ασχολούνται με τις προμήθειες, το προσωπικό, την εκπαίδευση και τις εγκαταστάσεις που απαιτούνται. [5]

Η διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι ευρύτερη έννοια από αυτήν των logistics. Στηρίζεται στο πλαίσιο λειτουργίας των logistics, αλλά ταυτόχρονα επιχειρεί το συντονισμό των προμηθευτών, των πελατών και της ίδιας της επιχείρησης. Μάλιστα, ένας από τους σκοπούς της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η εξάλειψη των ενδιάμεσων επιπέδων αποθεμάτων που υπάρχουν στις επιχειρήσεις μέσω της διανομής πληροφόρησης σχετικής με τη ζήτηση και τα τρέχοντα επίπεδα αποθέματος. Εστιάζει, επομένως, σε ένα πιο επικερδές αποτέλεσμα για όλους τους κρίκους της αλυσίδας. [6]

Η αποτελεσματική διαχείριση των logistics και της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να προσφέρει μια σημαντική αιτία δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με την καλύτερη δυνατή αξιοποίησή τους μπορεί να επιτευχθεί σταθερή υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών, όσον αφορά την προτίμηση των καταναλωτών. Τα σημαντικότερα στοιχεία για επιτυχή λειτουργία τους είναι η σύνδεση μεταξύ εταιρείας, πελάτη και ανταγωνιστών.

Παράλληλα, η αιτία δημιουργίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βρίσκεται στην ικανότητα της επιχείρησης να διαφοροποιείται, στα μάτια του καταναλωτή, έναντι των ανταγωνιστών της και την ικανότητάς της να λειτουργεί με χαμηλό κόστος και υψηλό κέρδος. Είναι σαφές ότι η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επικράτησή της έναντι των ανταγωνιστών της. Μέσω της επικράτησής της αυτής μπορεί να επιτύχει, σταδιακά, και τη μεγέθυνσή της. [7]

2.2. Η δομή της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Κάθε εφοδιαστική αλυσίδα είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνει μέγιστο επίπεδο εξυπηρέτησης στον πελάτη, να διασφαλίζει υψηλή ποιότητα στα διατιθέμενα προϊόντα, να επιτυγχάνει το μικρότερο δυνατό κόστος διαχείρισης και τέλος να εμφανίζεται ευέλικτη στις αλλαγές που προστάζει κάθε φορά η αγορά. Η δομή της εφοδιαστικής αλυσίδας στη χώρα μας, τελευταία, παρουσιάζει τάσεις αλλαγής σε κάποια στοιχεία της, όπως η προσπάθεια εξάλειψης του σταθερού κόστους μέσω της ανάθεσης ιδιόκτητων αποθηκών σε τρίτους. Μία άλλη σημαντική αλλαγή είναι ο τρόπος λήψης των παραγγελιών από τη χειροκίνητη μέθοδο σε ηλεκτρονική, πλέον, παραγγελιοληψία.

Επιπλέον, παρατηρείται διαφοροποίηση στις παραμέτρους των παραδόσεων για παραδόσεις κεντρικά στις αποθήκες. Σύνηθες είναι και το φαινόμενο cross docking, κατά το οποίο γίνεται εισαγωγή ειδών στην αποθήκη που πρόκειται να φύγουν από αυτήν άμεσα. Υπάρχει, πλέον, διαχωρισμός logistics από sales regions με τη χρήση ειδικών συνεργατών. Τέλος, χρησιμοποιούνται ειδικοί συνεργάτες για συγκεκριμένες λειτουργίες του κυκλώματος logistics. Ένα παράδειγμα είναι η τοπική διανομή σε δύσβατες περιοχές. [8]

Η δομή της Εφοδιαστικής Αλυσίδας αποτελείται από μια σειρά βασικών διαδικασιών που διέπουν τη λειτουργία της. Οι διαδικασίες αυτές είναι οι εξής:

- Σωστή διαχείριση της σχέσης της επιχείρησης με τους προμηθευτές.
- Η ανάπτυξη προϊόντος με συντονισμένες ενέργειες και η εμπορευματοποίηση.
- Η αποτελεσματική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων.
- Η διαχείριση της βιομηχανικής ροής.
- Η διαχείριση εξυπηρέτησης πελατών.
- Η διερεύνηση τρόπων διαχείρισης της ζήτησης.
- Η σωστή διαχείριση επιστροφών.
- Η αποτελεσματική και χωρίς σφάλματα εκτέλεση των παραγγελιών.



Σχημα 2.2α, Williams, R., L. , et. al., (2002)

Η διαχείριση της ζήτησης αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι στη λειτουργία της επιχείρησης. Για την επίτευξη της καλύτερης δυνατής διαχείρισής της απαιτούνται συντονισμένες ενέργειες για τη μείωση του χρόνου, έγκυρη πρόβλεψη αναγκών, επιθυμιών και επιπέδου πελατών, ενίσχυση αλληλεπίδρασης με τον πελάτη και άψογη συνεργασία, είτε στο εσωτερικό, είτε στο εξωτερικό της. [9]

Παράλληλα, ευεργετικά αποτελέσματα στη δομή της εφοδιαστικής αλυσίδας και στη βελτίωση της αποδοτικότητάς της προκύπτουν από την επίδραση της ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου, του ηλεκτρονικού επιχειρείν και των πληροφοριακών συστημάτων. Τα αποτελέσματα αυτά διακρίνονται σε μια σειρά από τομείς:

- Έλεγχος και μείωση του κόστους, λόγω της αύξησης της παραγωγικότητας και της μείωσης των τιμών των πρώτων υλών.

- Εξυπηρέτηση πελατών μέσω της βελτίωσης της ποιότητας επικοινωνίας με αυτούς και των υπηρεσιών που τους παρέχονται.
- Αποδοτικότητα της λειτουργίας της επιχείρησης μέσω της διατήρησης της ποιότητας.
- Παραγωγικότητα και αξιοπιστία, λόγω του αποτελεσματικού ελέγχου της ροής υλικών κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Έχοντας υπόψιν όλα τα παραπάνω, συμπεραίνεται ότι οι ηλεκτρονικές διαδικασίες που προαναφέρθηκαν είναι σε θέση να ενισχύσουν σε καθοριστικό βαθμό τη συνολική αποδοτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτό προκύπτει μέσω τη καλύτερης συνεργασίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων πλευρών στη λειτουργία, οργάνωση και διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας, δηλαδή των προμηθευτών, των παραγωγών και ενδεχομένως των μεσαζόντων και φυσικά των πελατών.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να τονιστούν οι μεγάλες προκλήσεις των επιχειρήσεων, όσον αφορά την ενοποιημένη εφοδιαστική τους αλυσίδα και είναι οι εξής:

- Η ανάγκη για καλλιέργεια εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των διαφορετικών ειδικοτήτων και τμημάτων μέσα στην επιχείρηση.
- Η ανάγκη ύπαρξης ελέγχου, αλλά ταυτόχρονα και αυτονομίας μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων.
- Η ανάγκη για συνεχή ενημέρωση και κατάρτιση των εργαζομένων, ανάλογα με την πρόοδο της τεχνολογίας και τις αντίστοιχες τεχνολογικές αλλαγές στη λειτουργία της επιχείρησης.
- Η επίλυση προβλημάτων σχετικά με τη γλώσσα επικοινωνίας και διαφορετική κουλτούρα κάθε χώρας, σε περιπτώσεις πολυεθνικών εταιριών.

Επίσης, η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί σημαντική πρόκληση της διοίκησης, δεδομένων των δυσλειτουργιών που δημιουργούνται σε περίπτωση μη αποτελεσματικού ελέγχου τους. Είναι απαραίτητο όλα τα μέλη της επιχείρησης να σκέφτονται και να δρουν στα πλαίσια της γενικής ιδέας και στόχου της διοίκησης και κατά συνέπεια όλης της επιχείρησης. Σε διαφορετική περίπτωση δημιουργούνται προβλήματα στη λειτουργία της, με αποτέλεσμα τόσο την αναποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των μελών, όσο και την απόκλιση από τους στόχους της επιχείρησης. [10]

2.3. Ο στόχος της Εφοδιαστικής αλυσίδας

Σύμφωνα με τους Simchi και Levi (2000), στόχος της εφοδιαστικής αλυσίδας θεωρείται το σύνολο των προσεγγίσεων και προσπαθειών για την αποδοτική ενοποίηση παραγωγών, έτσι ώστε τα προϊόντα να παράγονται και να διανέμονται στη σωστή ποσότητα, στο σωστό χρόνο, στο σωστό τόπο με τελικό στόχο τη μείωση του συνολικού κόστους, επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης των τελικών πελατών. [11]

Σύμφωνα με τους Sunil Chopra και Peter Meindl, στόχος της διοίκησης της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η μεγιστοποίηση της παραγόμενης αξίας σε όλο το μήκος της. Η αξία που δημιουργεί η εφοδιαστική αλυσίδα είναι η διαφορά μεταξύ της αξίας του τελικού προϊόντος στον πελάτη και του κόστους της ίδιας της εφοδιαστικής αλυσίδας, που προκύπτει από την εκπλήρωση της απαίτησης του πελάτη. Συνεπώς, η επιτυχία της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι άμεση συνάρτηση των παραγόντων που δημιουργούν την κερδοφορία της.

Η αξία του τελικού προϊόντος ίσως διαφέρει για κάθε πελάτη και μπορεί να υπολογιστεί από το μέγιστο ποσό που ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει για αυτήν. Η διαφορά μεταξύ της αξίας του προϊόντος και της τιμής του παραμένει στον πελάτη ως πλεόνασμα καταναλωτή. Το υπόλοιπο του πλεονάσματος της εφοδιαστικής αλυσίδας μετατρέπεται σε αποδοτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, δηλαδή η διαφορά των εσόδων που προκύπτουν από τον καταναλωτή και του συνολικού κόστους σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα.

Η αποδοτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι το συνολικό κέρδος που διανέμεται σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας. Όσο αυξάνεται η αποδοτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, τόσο πιο επιτυχημένη είναι. Για αυτόν το λόγο, όταν όλα τα μέλη της εστιάζουν στην αύξηση του πλεονάσματος τη εφοδιαστικής αλυσίδας, έχει ως άμεση συνέπεια τη μεγέθυνση της ίδιας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Για κάθε εφοδιαστική αλυσίδα υπάρχει μόνο μια πηγή εσόδων, ο πελάτης. [3]

2.4. Ο ρόλος της διανομής

Ο όρος διανομή αναφέρεται στα βήματα που λαμβάνονται για τη μεταφορά και την αποθήκευση ενός προϊόντος από το στάδιο του προμηθευτή στο στάδιο του πελάτη στη εφοδιαστική αλυσίδα. Πρώτες

ύλες και εξαρτήματα μεταφέρονται από τους προμηθευτές προς τους κατασκευαστές, ενώ τα τελικά προϊόντα μεταφέρονται από τον κατασκευαστή στον τελικό καταναλωτή. Η διανομή αποτελεί βασική κινητήρια δύναμη της συνολικής κερδοφορίας μιας επιχείρησης, καθώς επηρεάζει το κόστος της εφοδιαστικής αλυσίδας, όσο και την αξία για τον πελάτη. [3]

Η διανομή των προϊόντων αποτελεί έναν από τους δυσκολότερους παράγοντες στη διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Περιλαμβάνει μια σειρά διαδικασιών που αφορούν τόσο εσωτερικούς παράγοντες, όπως η παραγωγή και οι μεταφορές, όσο και εξωτερικούς παράγοντες, όπως τα κανάλια διανομής. Στόχος δεν είναι άλλος από την ικανοποιητική εξυπηρέτηση των πελατών. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της διανομής αναλύεται ανά προϊόν, ανά κατηγορία προϊόντων, ανά γεωγραφική περιοχή και ανά κανάλι διανομής.



Σχήμα 2.4α, φορτηγό της AB Βασιλόπουλος. Πηγη: www.ab-epidavros.gr

Η διανομή αποτελεί ένα πολύπλοκο κομμάτι της εφοδιαστικής αλυσίδας. Για το λόγο αυτό, είναι διαθέσιμες αρκετές διαφορετικές στρατηγικές και τακτικές διανομής, που είναι οι εξής:

- Σύστημα καθέτου ροής υλικών.
- Απευθείας σύστημα
- Μικτά συστήματα
- Γεωγραφική ομαδοποίηση αποστολών

Κάθε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να κάνει μια σειρά από επιλογές καναλιών διανομής, βασισμένη σε κάποια κριτήρια. Μερικά από αυτά είναι:

- Αριθμός επιθυμητών καναλιών διανομής
- Γεωγραφική κατανομή και δυνατότητα προσέγγισης των διαφόρων γεωγραφικών περιοχών
- Εικόνα των καταστημάτων διανομής
- Όροι και συμφωνίες με τους διανομείς και τους ενδιάμεσους
- Πολιτικές αποθεματοποίησης και συνθήκες αποθήκευσης
- Συνεργασία αναφορικά με την ανάπτυξη των πωλήσεων
- Τιμολογιακή πολιτική
- Επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών
- Κερδοφορία
- Επίπεδο δύναμης των πωλήσεων

Υπάρχουν τρεις εναλλακτικοί τρόποι διανομής για την επιχείρηση: η εντατική διανομή, η επιλεκτική διανομή και η αυστηρά επιλεκτική διανομή.

Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται σε επιχειρήσεις που επιτελούν μαζική παραγωγή και διανομή προϊόντων σε μεγάλες ποσότητες και ταυτόχρονα σχετικά χαμηλής αξίας και υψηλής ζήτησης. Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται κυρίως σε καταναλωτικά αγαθά, για τα οποία ο καταναλωτής είναι διατεθειμένος να μεταβεί στο σημείο πώλησης. Σε αυτήν την περίπτωση, αποτελεί επιτακτική ανάγκη η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των καταστημάτων που διαθέτουν προϊόν της ίδιας επιχείρησης, καθώς επίσης και η δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και μεσαζόντων. Τέλος, στην αυστηρά επιλεκτική διανομή η επιχείρηση διανέμει τα προϊόντα της σε περιορισμένο αριθμό καταστημάτων.

Για το βέλτιστο σχεδιασμό ενός δικτύου διανομής είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη αρκετοί παράγοντες, που μπορούν να επηρεάσουν τη δομή του, όπως:

- Φύση της αγοράς.
- Σημεία πώλησης των προϊόντων.
- Είδη προϊόντων που διανέμονται μέσω του συστήματος διανομής.
- Στόχοι της επιχείρησης σχετικά με δίκτυο διανομής.
- Αποστάσεις μεταξύ κέντρων διανομής και σημείων πώλησης των προϊόντων.

Ο σχεδιασμός ενός οποιουδήποτε συστήματος διανομής εξαρτάται από το χρόνο παράδοσης των προϊόντων ανά περιοχή, από τα σημεία εξυπηρέτησης ανά περιοχή και από το ύψος αποθέματος ανά ομάδα προϊόντων σε κάθε κέντρο διανομής. [12]

Ωστόσο τα μέτρα που επηρεάζουν τη δομή του δικτύου διανομής είναι:

- Ο χρόνος ανταπόκρισης
- Η ποικιλία των προϊόντων
- Η διαθεσιμότητα των προϊόντων
- Η εμπειρία του πελάτη
- Ο χρόνος διάθεσης στην αγορά
- Η ορατότητα παραγγελίας
- Η πολιτική επιστροφών

2.5. Ο ρόλος της πρόβλεψης

Οι προβλέψεις ζήτησης αποτελούν τη βάση όλου του σχεδιασμού της εφοδιαστικής αλυσίδας. Όταν κάθε στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας πραγματοποιεί δική του ξεχωριστή πρόβλεψη, οι προβλέψεις αυτές είναι συχνά πολύ διαφορετικές μεταξύ τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μια αναντιστοιχία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης. Το πρόβλημα αυτό λύνεται σε σημαντικό βαθμό με τη συνεργασία όλων των σταδίων της εφοδιαστικής αλυσίδας για την τελική διαμόρφωση της πρόβλεψης, που την καθιστά σε πολλές περιπτώσεις και αρκετά ακριβή. Όσο πιο ακριβής είναι μια πρόβλεψη, τόσο πιο ικανοποιητικές είναι οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες. Με αυτόν τον τρόπο καλύπτονται πιο αποτελεσματικά οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους.

Οι εταιρείες και οι διευθυντές της εφοδιαστικής αλυσίδας οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη κάποια χαρακτηριστικά των προβλέψεων. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα εξής:

- Η εκτίμηση, τόσο της προσδοκώμενης τιμής της πρόβλεψης, όσο και του σφάλματος πρόβλεψης, έτσι ώστε να καθίσταται η πρόβλεψη πιο ακριβής.
- Η προτίμηση βραχυπρόθεσμων από μακροπρόθεσμες προβλέψεις, οι οποίες είναι σε μεγάλο βαθμό ανακριβείς.
- Η χρήση συγκεντρωτικών προβλέψεων που έχουν μικρότερη τυπική απόκλιση σφάλματος σε σχέση με τη μέση τιμή.
- Η χρήση συνεργατικής πρόβλεψης για τον περιορισμό όσο το δυνατόν περισσότερων σφαλμάτων πρόβλεψης.

Πέντε σημεία είναι σημαντικά, ώστε μια εταιρεία να μπορεί να έχει αποτελεσματική και έγκυρη πρόβλεψη. Τα πέντε αυτά σημεία είναι τα εξής:

- Κατανόηση του στόχου πρόβλεψης.
- Ενσωμάτωση του προγραμματισμού της ζήτησης και της πρόβλεψης σε όλη τη διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Προσδιορισμός των βασικών παραγόντων που επηρεάζουν την πρόβλεψη της ζήτησης.
- Πρόβλεψη στο κατάλληλο επίπεδο συγκέντρωσης.
- Θέσπιση μέτρων απόδοσης και σφάλματος για την πρόβλεψη.

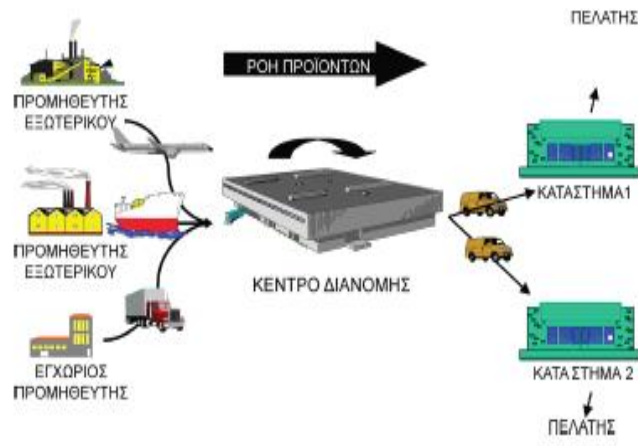
Οι μέθοδοι πρόβλεψης κατηγοριοποιούνται με βάση τους ακόλουθους τύπους:

- Ποιοτικές
- Χρήση χρονοσειρών
- Αιτιολογικές
- προσομοίωση

Όλες οι αποφάσεις που σχετίζονται με την εφοδιαστική αλυσίδα πριν την υλοποίηση της ζήτησης αποτελούν την πρόβλεψη. [3]

2.6. Ο ρόλος της αποθήκης

Ο ρόλος της αποθήκης είναι ιδιαίτερα σημαντικός στη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η δημιουργία κέντρων αποθήκευσης διασφαλίζει την ομαλή διακίνηση των προϊόντων, ώστε το τελικό προϊόν να φτάσει από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Η ύπαρξη αποθήκης αποτελεί πλέον σοβαρή αναγκαιότητα και η λειτουργία της κρίνεται απαραίτητη για τη σωστή ροή των πληροφοριών και επικοινωνίας μεταξύ όλων των μελών που αποτελούν την εφοδιαστική αλυσίδα. Η σύγχρονη αποθήκη έχει μετατραπεί, ουσιαστικά, σε κέντρο διανομής.



Σχήμα 2.6α, Κέντρο διανομής. Πηγή: Μαλινδρέτος (2015)

Επομένως, η αποθήκη αποτελεί πλέον έναν από τους βασικότερους κρίκους της εφοδιαστικής αλυσίδας και ο ρόλος της δεν είναι σε καμία περίπτωση συμπληρωματικός. Έτσι, για να είναι μία εταιρεία ανταγωνιστική στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, οφείλει να διαθέτει μια σωστά οργανωμένη και δομημένη αποθήκη. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω δημιουργίας κατάλληλης υποδομής, τεχνογνωσίας και επικοινωνίας.

Προκειμένου η αποθήκη να αποτελεί βασικό πυλώνα της εφοδιαστικής αλυσίδας για τη μείωση του κόστους και την υψηλή ποιότητα εργασίας, ταυτόχρονα εξυπηρετώντας με το βέλτιστο τρόπο τις ανάγκες των πελατών, οφείλει να ακολουθεί συγκεκριμένες αρχές αποθήκευσης:

- Οριοθέτηση αναγκών
- Ευελιξία
- Παραγωγικότητα
- Εργονομία
- Μοναδοποίηση φορτίου
- Αυτοματοποίηση
- Εκμετάλλευση χώρου
- Έλεγχος
- Εξυπηρέτηση πελατών

Η λειτουργία της αποθήκευσης αποτελείται από ένα σύνολο εργασιών, οι οποίες πρέπει να διέπονται από τρεις βασικές λειτουργίες:

- Εισαγωγή των προϊόντων στον αποθηκευτικό χώρο
- Συλλογή των παραγγελιών των πελατών

- Εξαγωγή των προϊόντων από την αποθήκη για την αποστολή τους στον επόμενο κόμβο της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Οι βασικές λειτουργίες της αποθήκης φαίνονται ξεκάθαρα στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 2.6β, Εργασίες αποθήκευσης. Πηγή: Μαλινδρέτος (2015)

Στην αποθήκη εκτελούνται, εκτός των βασικών λειτουργιών, και άλλες συμπληρωματικές εργασίες που συμβάλλουν στην ομαλή και αποτελεσματική ροή των προϊόντων. [13]

2.7. Ο ρόλος των μεταφορών

Ο εφοδιασμός των πόλεων με αγαθά είναι η διαδικασία βελτιστοποίησης των ενεργειών της εφοδιαστικής αλυσίδας από εταιρείες εντός αστικών περιοχών, λαμβάνοντας υπόψη την κυκλοφοριακή κίνηση, τα σημεία συμφόρησης και την κατανάλωση ενέργειας στο πλαίσιο της οικονομίας μιας αγοράς.

Συνήθως η διακίνηση αγαθών πραγματοποιείται οδικώς, λόγω των σχετικά μικρών αποστάσεων και της ευκολότερης προσβασιμότητας σε αποθήκες ή κέντρα διανομής. Η διανομή των προϊόντων γίνεται σε μεγάλο βαθμό με τη χρήση φορτηγών. Τα φορτηγά αυτά αποτελούν είτε ιδιοκτησία κάποιας εταιρείας μεταφορών που συνεργάζεται με την εκάστοτε επιχείρηση για τη μετακίνηση και διανομή των προϊόντων από τους παραγωγούς προς την αποθήκη και από εκεί στα καταστήματα της κάθε περιοχής, είτε ιδιοκτησία της ίδιας της επιχείρησης για την μεταφορά των προϊόντων της.



Σχήμα 2.7α, Μεταφορικά Μέσα. Πηγή: www.xalkiadakis.gr

Η χρήση ενός σύγχρονου δικτύου μεταφορών αποτελεί αναμφίβολα μέρος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης. Στόχος του είναι η διακίνηση των προϊόντων σε σωστό χρόνο, με την παράλληλη μείωση του κόστους και παράπλευρων απωλειών. Αποτελεί ένα σημαντικό κρίκο της εφοδιαστικής αλυσίδας και για το λόγο αυτό επιχειρείται η συνεχής εξέλιξή του.

Κεφάλαιο 3

Παρουσίαση ερωτηματολογίων

3.1. Παρουσίαση ερωτηματολογίου προς υπεύθυνους της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Το ερωτηματολόγιο προς τους υπεύθυνους της εφοδιαστικής αλυσίδας όλης της αλυσίδας σουπερμάρκετ αποτελείται από τρεις διαφορετικές ενότητες:

A. Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

B. Αποθήκη

Γ. Επικοινωνία και Μεταφορές

Καθεμία από τις ενότητες αυτές περιλαμβάνει συγκεκριμένα ερωτήματα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Τα ερωτήματα ανά ενότητα είναι τα εξής:

A. Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

1. Διαθέτει η αλυσίδα σας υπεύθυνο ή τμήμα για τη συνολική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας για όλα τα καταστήματα;
 - Περιγράψτε εν συντομία τις ακριβείς αρμοδιότητες του στελέχους.
2. Διαθέτει η αλυσίδα σας υπεύθυνο για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στο νομό Χανίων;
 - Περιγράψτε εν συντομία τις ακριβείς αρμοδιότητες του στελέχους.
3. Διαθέτει η αλυσίδα σας κάποιο αρμόδιο στέλεχος σε κάθε κατάσταση;

- Περιγράψτε εν συντομία τις ακριβείς αρμοδιότητες του στελέχους.
4. Εάν δε διαθέτετε τμήμα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, ποιος λαμβάνει τις αποφάσεις σε αυτήν την περίπτωση;
 5. Εφαρμόζεται στην αλυσίδα σας η μέθοδος ABC Classification;

B. Αποθήκη

1. Ποια είναι η γεωγραφική κατανομή των αποθηκών της αλυσίδας σας;
2. Περιγράψτε εν συντομία τη διαδικασία εφοδιασμού των καταστημάτων.
3. Υπάρχει διαφοροποίηση στη διαδικασία εφοδιασμού των καταστημάτων ανά κατηγορία προϊόντος;
4. Ποια είναι η πολιτική διαχείρισης της αποθήκης;
5. Ποια είναι η πολιτική διαχείρισης των παραγγελιών;
6. Πραγματοποιούνται προβλέψεις παραγγελιών στην αλυσίδα σας;
7. Με ποια κριτήρια πραγματοποιείται η επιλογή των προμηθευτών;
8. Πραγματοποιούνται συμβάσεις προμήθειας στην αλυσίδα σας;

Γ. Επικοινωνία και Μεταφορές

1. Αναφέρετε τον τρόπο επικοινωνίας των καταστημάτων με την κεντρική αποθήκη και τον τρόπο εφοδιασμού τους.
2. Με ποιον τρόπο γίνεται η μεταφορά των προϊόντων από την κεντρική αποθήκη στα καταστήματα στο νομό Χανίων;

3. Θα θέλατε να βελτιώσετε, πιθανότατα, πράγματα στην οργάνωση και διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στη δική σας αλυσίδα σουπερμάρκετ;

Σε καθεμία από τις τέσσερις αλυσίδες σουπερμάρκετ που έλαβαν μέρος στην έρευνα, κλήθηκε να απαντήσει ο υπεύθυνος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Μέσω των απαντήσεων έγινε εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για τον τρόπο λειτουργίας της κάθε αλυσίδας σουπερμάρκετ. Παράλληλα, εντοπίστηκαν κοινά σημεία και μέθοδοι διοίκησης και διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας στις τέσσερις αυτές αλυσίδες σουπερμάρκετ και προτάθηκαν λύσεις σε σημαντικά ζητήματα της λειτουργίας τους.

3.2. Παρουσίαση ερωτηματολογίου προς τους Διευθυντές των καταστημάτων στο νομό Χανίων

Το ερωτηματολόγιο προς τους Διευθυντές των καταστημάτων στο νομό Χανίων αποτελείται από τρεις διαφορετικές ενότητες:

A. Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

B. Αποθήκη

Γ. Επικοινωνία και Μεταφορές

Καθεμία από τις ενότητες αυτές περιλαμβάνει συγκεκριμένα ερωτήματα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Τα ερωτήματα ανά ενότητα είναι τα εξής:

A. Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

1. Διαθέτει το κατάστημά σας υπεύθυνο ή τμήμα για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας;
 - Περιγράψτε εν συντομία τις ακριβείς αρμοδιότητες του στελέχους.
2. Ποιος είναι ο τρόπος επικοινωνίας με τον υπεύθυνο ή τμήμα όλης της αλυσίδας σουπερμάρκετ για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας;
3. Πως αξιολογείτε τη συνεργασία σας με τον υπεύθυνο ή τμήμα όλης της αλυσίδας σουπερμάρκετ για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας;
4. Θα θέλατε να βελτιώσετε συγκεκριμένους τομείς της συνεργασίας σας με τον υπεύθυνο ή τμήμα όλης της αλυσίδας σουπερμάρκετ για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας;

B. Αποθήκη

1. Περιγράψτε εν συντομία τη διαδικασία εφοδιασμού του καταστήματός σας.

2. Υπάρχει διαφοροποίηση στη διαδικασία εφοδιασμού του καταστήματός σας ανά κατηγορία προϊόντος;
3. Με ποιον τρόπο πραγματοποιούνται οι παραγγελίες προϊόντων στο κατάστημά σας;
4. Πραγματοποιούνται προβλέψεις παραγγελιών στο κατάστημά σας;
5. Πως αξιολογείτε τη συνεργασία σας με την κεντρική αποθήκη;
6. Θα θέλατε να βελτιώσετε συγκεκριμένους τομείς στη συνεργασία σας με την κεντρική αποθήκη;

Γ. Επικοινωνία και Μεταφορές

1. Αναφέρετε τον τρόπο επικοινωνίας του καταστήματός σας με την κεντρική αποθήκη και τον τρόπο εφοδιασμού του.
2. Με ποιον τρόπο γίνεται η μεταφορά προϊόντων από την κεντρική αποθήκη στο κατάστημά σας;
3. Πως αξιολογείτε το δίκτυο μεταφορών μεταξύ της κεντρικής αποθήκης και του καταστήματός σας;
4. Θα θέλατε να βελτιώσετε συγκεκριμένους τομείς στο δίκτυο μεταφορών μεταξύ της κεντρικής αποθήκης και του καταστήματός σας;

Στις παραπάνω ερωτήσεις κλήθηκαν να δώσουν απαντήσεις δεκαεπτά Διευθυντές καταστημάτων των αλυσίδων ΑΒ Βασιλόπουλος, ΣΥΝΚΑ, Χαλκιαδάκης και Σκλαβενίτης. Σκοπός του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου ήταν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για τον τρόπο λειτουργίας των καταστημάτων αυτών ως κρίκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Επίσης, διερευνήθηκε το επίπεδο επικοινωνίας των καταστημάτων με την κεντρική διοίκηση, την αποθήκη και τους προμηθευτές. Τέλος, προτάθηκαν πιθανές αλλαγές και βελτιώσεις για την καλύτερη δυνατή διοίκηση και διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στο μέλλον.

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα έρευνας

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Μέσα από τις απαντήσεις των υπεύθυνων της εφοδιαστικής αλυσίδας και των διευθυντών των καταστημάτων εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα για τη διοίκηση και διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στις αλυσίδες σουπερμάρκετ που δραστηριοποιούνται και στα Χανιά. Διερευνάται ο βαθμός στον οποίο εφαρμόζεται η θεωρία της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας στις επιχειρήσεις αυτές και το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται αυτή τη στιγμή. Παράλληλα, αναζητούνται πιθανές βελτιώσεις και επεκτάσεις, έτσι ώστε να υπάρξει πιο αποτελεσματική διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας μελλοντικά. Σκοπός είναι η επιτυχής και εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, η μείωση του κόστους, η βελτίωση του χρόνου μεταφοράς και διανομής των εμπορευμάτων και προϊόντων και φυσικά η πιο αποτελεσματική εξυπηρέτηση και ευχαρίστηση των πελατών.

Μέσα από αυτήν την έρευνα, δίνονται απαντήσεις και για τη λειτουργία όλων των στοιχείων εκείνων που αποτελούν την εφοδιαστική αλυσίδα. Γίνεται μελέτη για τις υποδομές και τη λειτουργία των αποθηκών κάθε αλυσίδας, εξετάζοντας σημαντικές παραμέτρους τους, όπως το πλήθος των αποθηκών κάθε αλυσίδας σουπερμάρκετ, το μέγεθός τους και τη γεωγραφική τους κατανομή. Επίσης, γίνεται μελέτη για το δίκτυο μεταφορών της εκάστοτε αλυσίδας σουπερμάρκετ. Τίθενται ερωτήματα για το αν χρησιμοποιούνται ιδιόκτητα μεταφορικά μέσα ή αν η διαδικασία των μεταφορών έχει ανατεθεί σε κάποια εταιρεία μεταφορών.

Τέλος, σημαντικό στοιχείο της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η ύπαρξη αρμόδιων στελεχών. Σε όλες τις αλυσίδες σουπερμάρκετ υπάρχει υπεύθυνος για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ένα σημαντικό ερώτημα που τίθεται είναι η πιθανή ύπαρξη αρμόδιου στελέχους και σε κάθε κατάσταση, ακόμα και σε καθεμία από τις αποθήκες της κάθε αλυσίδας σουπερμάρκετ. Οι αρμοδιότητες του υπεύθυνου της εφοδιαστικής αλυσίδας καθορίζουν τη διοίκηση και διαχείρισή της, καθώς ο υπεύθυνος της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι το στέλεχος εκείνο που λαμβάνει τις αποφάσεις για τη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά και για τη μείωση και διόρθωση πιθανών σφαλμάτων της παραγωγικής διαδικασίας.

4.1. Παρουσίαση ευρημάτων ερωτηματολογίου προς υπεύθυνους της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Αλυσίδα σουπερμάρκετ Χαλκιαδάκης

Η αλυσίδα σουπερμάρκετ Χαλκιαδάκης δραστηριοποιείται στην Κρήτη και αποτελείται από τριάντα εννέα καταστήματα, εκ των οποίων τρία είναι στα Χανιά. Διαθέτει υπεύθυνο για τη συνολική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας για όλα τα καταστήματα, ο οποίος βρίσκεται στο Ηράκλειο.



Σχήμα 4.1α, Σουπερμάρκετ Χαλκιαδάκης. Πηγή: www.hania.news

Οι εργασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας μοιράζονται μεταξύ δύο στελεχών, ένα που είναι υπεύθυνο για τα logistics και ένα υπεύθυνο για τη διαχείριση της αποθήκης. Οι αρμοδιότητες των στελεχών αυτών είναι οι εξής:

- Προσδιορισμός της θέσης των προϊόντων στους διαδρόμους των σουπερμάρκετ.
- Διαχείριση του χώρου της αποθήκης.
- Προσλήψεις ανθρώπινου δυναμικού με επιλογή συγκεκριμένων ατόμων, έτσι ώστε να καλυφθούν όποια κενά δημιουργούνται. Στόχος είναι η μείωση του κόστους, η βελτιστοποίηση της ποιότητας και της ασφάλειας
- Κοστολόγηση προϊόντων
- Διαχείριση παραγγελιών αποθήκης

- Παραλαβή
- Αποθήκευση
- Διακίνηση
- Διοίκηση και διαχείριση προσωπικού

Η αλυσίδα σουπερμάρκετ Χαλκιαδάκης δε διαθέτει υπεύθυνο για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στο νομό Χανίων, ούτε κάποιο αρμόδιο στέλεχος σε κάθε κατάσταση ξεχωριστά. Για το λόγο αυτό, τις αποφάσεις σε αυτήν την περίπτωση τις λαμβάνουν οι τομεάρχες των καταστημάτων στα Χανιά και επιλύουν τα πιθανά προβλήματα που παρουσιάζονται σε συνεργασία με την κεντρική διοίκηση. Επίσης εφαρμόζεται η μέθοδος ABC Classification από το εμπορικό τμήμα μέχρι την τιμολόγηση και τις παραλαβές, οπουδήποτε υπάρχουν στοιχεία ανάλυσης.

Λόγω της δραστηριοποίησης της επιχείρησης μόνο στην Κρήτη, διαθέτει μία μοναδική αποθήκη που βρίσκεται στο Ηράκλειο και είναι υπεύθυνη για τον εφοδιασμό όλων των καταστημάτων Χαλκιαδάκης σε όλη την Κρήτη. Κατέχει ιδιόκτητο στόλο με είκοσι τρία δικά της φορτηγά και το προσωπικό που εργάζεται στις μεταφορές είναι επίσης εργαζόμενοι της εταιρείας Χαλκιαδάκης.

Πραγματοποιείται τρεις φορές την εβδομάδα εφοδιασμός των καταστημάτων. Υπάρχει διαφοροποίηση στη διαδικασία εφοδιασμού των καταστημάτων ανά κατηγορία προϊόντος. Όσον αφορά το μανάβικο, πραγματοποιείται εφοδιασμός κάθε μέρα, ενώ για τις κατηγορίες του κρέατος και των ξηρών τροφών τρεις φορές την εβδομάδα. Ο εφοδιασμός των καταστημάτων πραγματοποιείται μέσω της αποθήκης σε μεγάλο βαθμό, καθώς η εταιρεία έχει κεντρικοποίηση 85%, ενώ μόνο το 15% αναφέρεται σε εφοδιασμό κατευθείαν από τους προμηθευτές και αφορά μόνο προϊόντα ψυγείου. Για ξηρές τροφές γίνεται μεταφορά μέσω φορτηγών, ενώ για άλλα προϊόντα χρησιμοποιούνται ειδικά φορτηγά ψυγεία.

Σε ότι αφορά την πολιτική διαχείρισης της αποθήκης, οι περισσότεροι προμηθευτές εφοδιάζουν την αποθήκη εβδομαδιαίως. Γίνεται παραλαβή των προϊόντων, μέσω κλαρκ πραγματοποιείται η αποθήκευσή τους και έπειτα ακολουθεί η διαδικασία της διακίνησης. Η αποθήκη έχει απόθεμα 23 ημερών στα περισσότερα προϊόντα.

Όσον αφορά την πολιτική διαχείρισης των παραγγελιών, οι παραγγελίες από τα καταστήματα κλείνουν στις 9 το βράδυ. Οι παραγγελίες έρχονται στην αποθήκη τη Δευτέρα, προετοιμάζονται την Τρίτη και αποστέλλονται στα καταστήματα την Τετάρτη. Για το λόγο αυτό, γίνονται προβλέψεις και στέλνονται την Τρίτη μέσω ενός συστήματος πρόβλεψης. Τα καταστήματα επικοινωνούν με την

κεντρική αποθήκη μέσω ενός Διευθυντή-Τομεάρχη με συναντήσεις, e-mail ή διά τηλεφώνου.

Η επιλογή των προμηθευτών γίνεται σε σημαντικό βαθμό ανάλογα το χώρο δραστηριοποίησής τους. Δίνεται προτεραιότητα στους ντόπιους παραγωγούς, ανάλογα το προϊόν ή τη γκάμα του προϊόντος. Η συνεργασία γίνεται προσωπικά με τον εκάστοτε προμηθευτή. Αν η επιχείρηση θεωρήσει ότι η συνεργασία με έναν προμηθευτή δεν έχει τα αποτελέσματα που θα προσδοκούσε, σταματάει τη συνεργασία με τον προμηθευτή αυτόν. Υπάρχουν δύο ειδών συμβάσεων προμήθειας. Η πρώτη αφορά τις παροχές εμπορικού και η σύμβαση αναφέρει τα προϊόντα, ενώ η δεύτερη αφορά σύμβαση κεντρικοποίησης, οπότε τα προϊόντα μεταφέρονται στην κεντρική αποθήκη.

Η αλυσίδα σουπερμάρκετ Χαλκιάδκης είναι συνεχώς ανοικτή για νέα προγράμματα στην αγορά., όπως προγράμματα παρακολούθησης του στόλου. Όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται βάση στοιχείων είτε κεντρικά είτε για τα καταστήματα. Γίνεται μια διαρκής προσπάθεια βελτίωσης και διερευνάται κατά πόσο καταγράφουν τα προγράμματα αυτά όλες τις δυσλειτουργίες και λύνονται όλα τα πιθανά προβλήματα.

Αλυσίδα σουπερμάρκετ AB Βασιλόπουλος

Η αλυσίδα σουπερμάρκετ AB Βασιλόπουλος διαθέτει 393 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, 3 εκ των οποίων βρίσκονται στα Χανιά και 7 στο Ηράκλειο.



Σχήμα 4.1β, Σουπερμάρκετ AB Βασιλόπουλος. Πηγή: www.franchiseportal.gr

Διαθέτει υπεύθυνο για τη συνολική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι αρμοδιότητες του στελέχους αυτού είναι η αναπλήρωση των αποθεμάτων στα καταστήματα AB Βασιλόπουλος:

- στο σωστό χρόνο,
- στη σωστή ποσότητα και
- στο σωστό κόστος.

Η αλυσίδα αυτή δε διαθέτει υπεύθυνο για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στο νομό Χανίων, ούτε αρμόδιο στέλεχος για κάθε ένα από τα καταστήματά της. Σε αυτήν την περίπτωση, τις αποφάσεις τις λαμβάνουν οι υπεύθυνοι των τμημάτων εφοδιαστικής αλυσίδας στα καταστήματα. Γίνεται χρήση της μεθόδου ABC Classification.

HAB Βασιλόπουλος χρησιμοποιεί δύο αποθήκες. Η μία βρίσκεται στην Αττική, ενώ η άλλη στη Θεσσαλονίκη. Μέσω των αποθηκών αυτών γίνεται ο εφοδιασμός όλων των καταστημάτων. Η διαδικασία εφοδιασμού των καταστημάτων ακολουθεί την εξής διαδικασία:

- πρόβλεψη,

- παραγγελία,
- προετοιμασία από stock ή make to order,
- παράδοση,
- επιστροφή κενών και ανακυκλώσιμων.

Υπάρχει διαφοροποίηση στη διαδικασία εφοδιασμού των καταστημάτων ανά κατηγορία προϊόντος. Η πολιτική διαχείρισης της αποθήκης ακολουθεί τη μέθοδο FEFO (first expired, first out), με την οποία τα προϊόντα που προσεγγίζουν την ημερομηνία λήξης τους, είναι τα πρώτα που απομακρύνονται από την αποθήκη.

Όσον αφορά την πολιτική διαχείρισης των παραγγελιών, πραγματοποιείται προετοιμασία με βάση ένα προκαθορισμένο πρόγραμμα παραδόσεων ανά κατάσταση και τμήμα. Σε αυτό το σημείο, γίνονται και προβλέψεις παραγγελιών. Η επιλογή των προμηθευτών είναι διαβαθμισμένη και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, ενώ πραγματοποιούνται και συμβάσεις προμήθειας μεταξύ συγκεκριμένων προμηθευτών και της αλυσίδας.

Η επικοινωνία των καταστημάτων με την κεντρική αποθήκη ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:

- Παραγγελιοδοσία μέσω ειδικού συστήματος,
- ενημέρωση για την παραλαβή του,
- εκτέλεση της παραγγελίας μέσω ειδικού συστήματος,
- μεταφορά των εμπορευμάτων στα καταστήματα των Χανίων με φορτηγά Δημόσιας Χρήσης.

Η οποιαδήποτε οργάνωση επιδέχεται βελτιώσεις για την αλυσίδα σουπερμάρκετ ΑΒ Βασιλόπουλος και το ίδιο ισχύει και στην οργάνωση και διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Αλυσίδα σουπερμάρκετ Σκλαβενίτης

Η αλυσίδα σουπερμάρκετ Σκλαβενίτης δραστηριοποιείται σε όλη την Ελλάδα, έχοντας 560 καταστήματα πανελλαδικά, 3 εκ των οποίων βρίσκονται στα Χανιά.



Σχήμα 4.1γ, Σουπερμάρκετ Σκλαβενίτης. Πηγή: www.trikalavoice.gr

Διαθέτει υπεύθυνο για τη συνολική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι αρμοδιότητες του στελέχους αυτού είναι οι εξής:

- Διαχείριση αποθηκών,
- Διαχείριση αποθεμάτων αποθηκών,
- Μεταφορικό έργο εφοδιαστικής αλυσίδας,
- Διαχείριση αποθηκών 3pl (third party logistics),
- Κόστη εφοδιαστικής αλυσίδας,
- Εξυπηρέτηση πελατών-καταστημάτων.

Η διαχείριση αποθηκών μέσω 3pl πρακτικά σημαίνει ότι ένας third-party-logistics προμηθευτής παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες λειτουργίας αποθήκευσης και μεταφοράς στην αλυσίδα σουπερμάρκετ Σκλαβενίτης.

Η αλυσίδα δε διαθέτει υπεύθυνο για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στα Χανιά, ούτε υπεύθυνο για κάθε ένα κατάστημα ξεχωριστά. Σε αυτήν την περίπτωση τις αποφάσεις τις λαμβάνουν οι υπεύθυνοι της εφοδιαστικής αλυσίδας. Παράλληλα εφαρμόζεται η μέθοδος ABC Classification.

Η αλυσίδα σουπερμάρκετ Σκλαβενίτης διαθέτει τρεις αποθήκες. Η μία βρίσκεται στην Αττική, η άλλη στη Θεσσαλονίκη και η τρίτη στο Ηράκλειο της Κρήτης, για τον εφοδιασμό των καταστημάτων εντός Κρήτης και κατά συνέπεια και των Χανίων. Η διαδικασία εφοδιασμού των καταστημάτων ακολουθεί τα εξής βήματα:

- Παραγγελίες των καταστημάτων προς τις αποθήκες ή απευθείας προς τους προμηθευτές,
- Παραδόσεις των παραγγελιών από τους προμηθευτές απευθείας στα καταστήματα,
- Παραδόσεις των αποθηκών στα καταστήματα,
- Παραγγελίες από την εμπορική διεύθυνση για παραδόσεις στα καταστήματα.

Παράλληλα, υπάρχουν διαφοροποιήσεις στη διαδικασία εφοδιασμού των καταστημάτων ανά κατηγορία προϊόντος. Η διαφοροποίηση αυτή προκύπτει ανά θερμοκρασιακή κατηγορία, δηλαδή ξηρό-συντήρηση-κατάψυξη και ανά κατηγορία τρόφιμο-μη τρόφιμο, μαναβική-κρέας-ψάρι, συσκευασμένο-νωπό.

Όσον αφορά την πολιτική διαχείρισης της αποθήκης, αυτή διαφοροποιείται ανά αποθήκη και κατηγορία προϊόντος. Έτσι εμφανίζονται τρεις διαφορετικές πολιτικές, οι FIFO (first in first out), FEFO (first expired first out) και FPFO (first produced first out).

Η προετοιμασία των παραγγελιών γίνεται ανά κατάστημα και διαφοροποιείται ο χρόνος παράδοσης ανάλογα με την αποθήκη και το σημείο παράδοσης. Πραγματοποιούνται προβλέψεις παραγγελιών. Επίσης, συνάπτονται και συμβάσεις προμήθειας στην αλυσίδα Σκλαβενίτης.

Η επικοινωνία των καταστημάτων με την κεντρική αποθήκη γίνεται μέσω συστημικής επικοινωνίας των παραγγελιών με γέφυρες-interfaces μεταξύ αποθηκών και καταστημάτων. Η μεταφορά των προϊόντων από την κεντρική αποθήκη στα καταστήματα του νομού Χανίων γίνεται με συνεργαζόμενους μεταφορείς, δηλαδή Φορτηγά Δημόσιας Χρήσεως.

Για την εταιρεία Σκλαβενίτης, η βελτίωση και ο εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι μια συνεχής διαδικασία με σκοπό τη διαρκή εξέλιξη της.

Αλυσίδα σουπερμάρκετ SYNKA

Η αλυσίδα σουπερμάρκετ SYNKA διαθέτει συνολικά 43 καταστήματα στο Βόρειο Αιγαίο, τις Κυκλάδες, τα Δωδεκάνησα και την Κρήτη ,24 εκ των οποίων στο νομό Χανίων.



Σχήμα 4.1δ, Σουπερμάρκετ SYNKA. Πηγή: www.cyclades24.gr

Διαθέτει υπεύθυνο για τη συνολική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο Διευθυντής και ο Υποδιευθυντής της αποθήκης φροντίζουν για τον εφοδιασμό των καταστημάτων και την εξυπηρέτηση των πελατών.

Η αλυσίδα αυτή διαθέτει υπεύθυνο για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στο νομό Χανίων με τις εξής αρμοδιότητες:

- Προγραμματισμός εφοδιασμού τακτικού και έκτακτου των καταστημάτων,
- Εξυπηρέτηση των πελατών,
- Συντήρηση του στόλου της εταιρείας.

Όσον αφορά το κάθε ένα κατάστημα ξεχωριστά, ο Διευθυντής του καταστήματος είναι αυτός που φροντίζει για τις παραγγελίες σε συνεργασία με τους υπεύθυνους των ραφιών. Ο υπεύθυνος παραλαβών μεριμνά για την παραλαβή των εμπορευμάτων στο κάθε κατάστημα.

Η αλυσίδα σουπερμάρκετ SYNKA έχει μια κεντρική αποθήκη στην Επισκοπή Αγιάς και μία αποθήκη μαναβικής δίπλα στη λαχαναγορά των Χανίων. Η διαδικασία εφοδιασμού των καταστημάτων είναι απλή. Τα καταστήματα παραλαμβάνουν τις τακτικές παραγγελίες τους από

τις δύο αποθήκες στην καθορισμένη ώρα και μέρα που έχουν συνεννοηθεί.

Υπάρχει διαφοροποίηση στη διαδικασία εφοδιασμού των καταστημάτων ανά κατηγορία προϊόντος. Τα είδη ψυγείου και των μαναβικών μεταφέρονται με φορτηγό ψυγείο. Επίσης, τα τρόφιμα και τα μη τρόφιμα μεταφέρονται σε διαφορετικά μέσα μεταφοράς.

Σε ότι έχει να κάνει με την πολιτική διαχείρισης της αποθήκης, η αποθήκη υποστηρίζεται από αποθηκευτικό πρόγραμμα. Οι παραγγελίες, ανάλογα με την κατηγοριοποίησή τους από το κατάστημα, περνούν από τα ανάλογα φίλτρα που έχουν οριστεί στο πρόγραμμα. Έτσι, περιορίζεται η πιθανότητα των σφαλμάτων.

Παράλληλα, πραγματοποιούνται οι αντίστοιχες και απαραίτητες προβλέψεις των παραγγελιών. Υπάρχουν τρία τμήματα που δίνουν παραγγελίες για την εταιρεία. Το καθένα από αυτά φροντίζει στο κομμάτι του για την επάρκεια αποθέματος στις αποθήκες. Πραγματοποιούνται, επιπλέον, συμβάσεις προμήθειας, οι οποίες ως επί το πλείστον ανανεώνονται κάθε χρόνο.

Ο τρόπος επικοινωνίας των καταστημάτων με την κεντρική αποθήκη είναι συγκεκριμένος. Υπάρχει VPN(Virtual Private Network) σύνδεση με τις αποθήκες, όπου στέλνουν τις παραγγελίες. Με τη βοήθεια των αντίστοιχων προγραμμάτων έχουν ενημέρωση για ό,τι στοιχεία επιθυμούν και χρειάζονται για τις παραγγελίες τους. Η μεταφορά και διακίνηση των εμπορευμάτων προς τις αποθήκες και από αυτές στα καταστήματα πραγματοποιείται μέσω ιδιόκτητων οχημάτων της εταιρείας.

Όσον αφορά τις βελτιώσεις στην οργάνωση και τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, από τις απαντήσεις του αρμόδιου στελέχους προκύπτει ότι θα ήταν καλό όλες οι αποθήκες της εταιρείας να βρίσκονται σε ένα σημείο. Επίσης, θα έπρεπε να υπάρχει πλήρης κεντρικοποίηση των προϊόντων. Αυτή τη στιγμή, η κεντρικοποίηση βρίσκεται στο 55% και η εταιρεία έχει, ήδη, εκκινήσει τις διαδικασίες για την επέκταση της αποθήκης, με σκοπό το ποσό κεντρικοποίησης να φτάσει το 65% ή το 70%. Τέλος, γίνεται προσπάθεια, ώστε η τροφοδοσία όλων των καταστημάτων να γίνεται νωρίς το πρωί για την επίτευξη της εύρυθμης λειτουργίας των καταστημάτων. Σε αυτήν την κατεύθυνση κινείται και η προσπάθεια συνεργασίας με κάποια μεταφορική εταιρεία.

4.2.Παρουσίαση ευρημάτων ερωτηματολογίου προς τους Διευθυντές των καταστημάτων supermarkets στο νομό Χανίων

Η συγκεκριμένη ενότητα απαρτίζεται από δύο υποενότητες, την παρουσίαση ευρημάτων του ερωτηματολογίου προς τους Διευθυντές των καταστημάτων σουπερμάρκετ στα Χανιά και τη στατιστική ανάλυση των ευρημάτων αυτών. Η διάτμηση αυτή έγινε για την καλύτερη δυνατή κατανόηση των αποτελεσμάτων. Ο λόγος είναι ότι οι απαντήσεις των Διευθυντών των καταστημάτων περιέχουν τόσο ποιοτικά, όσο και ποσοτικά, χαρακτηριστικά. Επομένως, δε θα μπορούσε να γίνει μόνο στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των ευρημάτων.

Στην υποενότητα για την παρουσίαση των ευρημάτων γίνεται μια αναλυτική παρουσίαση του τρόπου λειτουργίας των καταστημάτων μέσω των απαντήσεων που δόθηκαν από τους Διευθυντές. Ερευνάται το επίπεδο επικοινωνίας του κάθε καταστήματος με την κεντρική διοίκηση, καθώς επίσης και η σχέση συνεργασίας του με την αποθήκη, από την οποία εφοδιάζεται τα προϊόντα. Επίσης, παρουσιάζονται οι νέες τεχνολογίες που βοηθούν για την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση μεταξύ του καταστήματος και της αποθήκης, της κεντρικής διοίκησης και των προμηθευτών. Με αυτόν τον τρόπο, γίνεται εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και για το βαθμό διείσδυσης νέων τεχνολογιών στη διοίκηση και διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στις αλυσίδες σουπερμάρκετ στα Χανιά.

Όσον αφορά τη δεύτερη υποενότητα, γίνεται στατιστική ανάλυση και διαγραμματική αναπαράσταση των στοιχείων του ερωτηματολογίου αυτού. Μέσω της στατιστικής ανάλυσης, ερευνάται το επίπεδο διαχείρισης και διοίκησης της εφοδιαστικής αλυσίδας στις αλυσίδες σουπερμάρκετ που δραστηριοποιούνται στα Χανιά. Για το λόγο αυτό, οι ερωτήσεις αφορούν όλο το φάσμα και τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας, από τους παραγωγούς και τους προμηθευτές, στα μεταφορικά μέσα και την αποθήκη και από κει στη διακίνηση και διανομή των προϊόντων στα καταστήματα και τον τελικό πελάτη.

4.2.1. Παρουσίαση αποτελεσμάτων ερωτημάτων

Υπεύθυνος εφοδιαστικής αλυσίδας στα καταστήματα και αρμοδιότητες

Το πρώτο σημαντικό στοιχείο που προέκυψε από τις απαντήσεις των Διευθυντών είναι ότι δε διαθέτουν όλα τα καταστήματα υπεύθυνο ή τμήμα για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Εκείνα που διαθέτουν υπεύθυνο ή τμήμα για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας έχουν σημαντικές αρμοδιότητες, κάποιες από τις οποίες είναι στα περισσότερα καταστήματα η οργάνωση και η σωστή λειτουργία του καταστήματος, η συνεχής επίβλεψη για πιθανές ελλείψεις και η άμεση τροφοδότηση του καταστήματος, η καταγραφή της ροής πωλήσεων και η υλοποίηση της παραγγελιοληψίας, η αναλυτική παραγγελία προς την κεντρική διοίκηση, η διαχείριση των παραγγελιών και η παραλαβή, η σύναψη συμφωνιών με προμηθευτές που εφοδιάζουν μόνο το δικό τους κατάστημα και αποστολή των παραγγελιών προς αυτούς, η μελέτη προσφορών, η ενημέρωση της κεντρικής διοίκησης μέσω e-mail για το απόθεμα στην αποθήκη του καταστήματος και τις ενέργειες του καταστήματος, η διακίνηση των προϊόντων που βρίσκονται σε απόθεμα, η εξέλιξη της πορείας της παραγγελίας, η αναφορά των προβλημάτων της εφοδιαστικής αλυσίδας σε ανώτερη διοίκηση.

Σε όσα καταστήματα δεν υπάρχει αρμόδιο στέλεχος, συνήθως τις αποφάσεις τις λαμβάνει ο Διευθυντής του καταστήματος. Σε κάποια καταστήματα υπάρχει υπεύθυνος παραλαβών, που σαν αντικείμενο έχει την ορθή παραλαβή των εμπορευμάτων που θα τεθούν προς πώληση, δηλαδή να είναι τα προϊόντα σε καθαρές και σωστές συσκευασίες, σε κατάλληλες θερμοκρασίες, να είναι φρέσκα τα τρόφιμα και σε αποδεκτή ημερομηνία λήξης. Ελέγχει, με λίγα λόγια, τις παραγγελίες και τις παραλαβές. Ο υπεύθυνος παραλαβών επικοινωνεί, συνεχώς, με το Διευθυντή του καταστήματος, αλλά και με τους υπεύθυνους των επιμέρους τμημάτων, για να επιβεβαιώσει ότι οι παραλαβές αντιστοιχούν στις σωστές παραγγελίες που έχουν δοθεί.

Σε κάποια άλλα καταστήματα, ο εκάστοτε υπάλληλος ή υπεύθυνος τμήματος έχει την ευθύνη των παραγγελιών του τομέα του. Για παράδειγμα, ο υπεύθυνος κρεοπώλης δίνει τις παραγγελίες του στους αντιπροσώπους κρεοπώλες προμηθευτές. Ο Διευθυντής, σε αυτές τις περιπτώσεις, έχει την ευθύνη να ελέγχει και να συμβουλεύει, όπου αυτό είναι απαραίτητο. Επίσης, σε κάποια από τα καταστήματα υπάρχει ξεχωριστό τμήμα Αγορών, όπου εκεί δίνονται οι παραγγελίες. Η επικοινωνία του υπεύθυνου για τη διαχείριση της εφοδιαστικής

αλυσίδας πραγματοποιείται είτε μέσω e-mail είτε με fax είτε μέσω τηλεφώνου και σπανιότερα μέσω άμεσης συνάντησης.

Πολλά από τα καταστήματα θα επιθυμούσαν να βελτιώσουν συγκεκριμένους τομείς στη συνεργασία τους με τον υπεύθυνο της εφοδιαστικής αλυσίδας όλης της αλυσίδας σουπερμάρκετ και με την κεντρική διοίκηση συνολικά. Οι τομείς που αναφέρθηκαν είναι η βελτίωση στη συνεργασία με άλλα τμήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας, η δημιουργία ειδικού χώρου παραλαβών, καθώς μέχρι τώρα δημιουργείται πολλές φορές πίεση από την κίνηση των πελατών, παρεμποδίζοντας, σε κάποιες περιπτώσεις, τον υπεύθυνο, η βελτίωση της συνεργασίας, τόσο με τους συνεργάτες εσωτερικού, όσο και με τους συνεργάτες εξωτερικού, ο περιορισμός των ελλείψεων, η βελτίωση στη συνεργασία με τους αντιπροσώπους όλων των τμημάτων, η βελτίωση στη συνεργασία με την αποθήκη και με το δίκτυο μεταφορών, η δημιουργία μεγαλύτερης ευελιξίας σε κάποια προϊόντα που δεν υπάρχει η ανάλογη ζήτηση και να μεταφέρονται σε καταστήματα που θα έχουν μεγαλύτερες πωλήσεις, η καλύτερη επικοινωνία και η ανθρώπινη επαφή, ώστε να αποφεύγονται λάθη είτε στους κωδικούς των εμπορευμάτων είτε στην ενημέρωση, η εξέλιξη της πορείας και ώθησης της παραγγελίας, η έγκαιρη ενημέρωση για προωθητικές ενέργειες και η καλύτερη διαχείριση των επιπρόσθετων παραγγελιών.

Παραγγελίες και προβλέψεις παραγγελιών

Όσον αφορά τον τομέα των παραγγελιών και την επικοινωνία με το εκάστοτε κατάστημα, διαφέρει η μέθοδος προβλέψεων ανά κατάστημα, ακόμα και μεταξύ καταστημάτων της ίδιας αλυσίδας σουπερμάρκετ. Πιο συγκεκριμένα, για τα περισσότερα καταστήματα πραγματοποιούνται προβλέψεις παραγγελιών. Σε πολλά καταστήματα πραγματοποιούνται προβλέψεις παραγγελιών ανά δύο μέρες. Σε κάποιες περιπτώσεις γίνονται με εμπειρικό τρόπο από τον αρμόδιο υπάλληλο ή με έκδοση στοιχείων από το κατάστημα ή τον συνεταιρισμό ευρύτερα. Λαμβάνεται υπόψη η κίνηση των εμπορευμάτων, καθώς επίσης και η αντίστοιχη περίοδος που θα καλύψει η αντίστοιχη ποσότητα.

Παράλληλα, σε κάποια καταστήματα υπάρχει ειδικό πρόγραμμα, που όχι μόνο προβλέπει τις αναγκαίες παραγγελίες, αλλά επίσης προτείνει. Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργείται η δυνατότητα εξαγωγής στατιστικών στοιχείων πωλήσεων, έτσι ώστε να εφοδιάζονται τα καταστήματα με τις απαιτούμενες ποσότητες των προϊόντων. Αρκετές φορές αφορούν περιπτώσεις προϊόντων που περιλαμβάνονται σε διαφημιστικά φυλλάδια της αλυσίδας είτε γίνεται διαφήμισή τους

μέσω ραδιοφώνου. Σε περίοδο αιχμής, όπως είναι για παράδειγμα τα Χριστούγεννα και το Πάσχα, οι παραγγελίες γίνονται με βάση τα στοιχεία των πωλήσεων της προηγούμενης χρονιάς.

Αφού πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες προβλέψεις των παραγγελιών, αποστέλλονται οι παραγγελίες είτε μέσω φορητών τερματικών είτε μέσω κάποιου μηχανογραφικού προγράμματος είτε μέσω σκάνερ, ανάλογα την αλυσίδα και το κατάστημα. Οι αποστολές των παραγγελιών πραγματοποιούνται από τον εκάστοτε υπεύθυνο τμήματος ή από τον αρμόδιο υπάλληλο ή από τον διευθυντή του καταστήματος προς την κεντρική αποθήκη. Οι παραγγελίες προς τους προμηθευτές αποστέλλονται, συνήθως είτε μέσω e-mail ή μέσω τηλεφώνου είτε μέσω απευθείας συνάντησης μεταξύ αντιπροσώπων του καταστήματος και της εταιρείας. Για τις παραγγελίες λαμβάνονται υπόψη ενημερωτικά φυλλάδια και εκπτώσεις, προσφορές, ελλείψεις προωθητικών ενεργειών και η δυναμική του κάθε καταστήματος.

Επίσης, ο τρόπος παραγγελίας διαφέρει από προϊόν σε προϊόν. Υπάρχουν προϊόντα, για τα οποία μεταβαίνει κάποιος υπεύθυνος από την εταιρεία που τα διακινεί στο κατάστημα, παίρνει την παραγγελία και ελέγχει για το απόθεμα, ώστε να ενημερώσει ότι μπορεί να υπάρξει προσφορά. Από την άλλη, υπάρχουν και προϊόντα, για τα οποία κινητοποιούνται τα ίδια τα καταστήματα μέσω τηλεφώνου ή e-mail, ώστε να έρθουν στο κατάστημα.

Διαδικασία εφοδιασμού καταστημάτων

Η διαδικασία εφοδιασμού διαφέρει ανά αλυσίδα και ανά κατάστημα και είναι μια ιδιαίτερα περίπλοκη διαδικασία. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ο υπεύθυνος της αποθήκης αναλαμβάνει τις παραλαβές, τηρώντας τους κανόνες του Ε.Φ.Ε.Τ. (Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων). Πραγματοποιείται παραλαβή εφοδιασμού συγκεκριμένες ημέρες της εβδομάδας από τον εκάστοτε προμηθευτή μέσω τηλεφώνου ή διά αντιπροσώπου. Παραλαβές από την κεντρική αποθήκη μέσω ηλεκτρονικών παραγγελιών πραγματοποιούνται σε καθημερινή βάση σε κάποια καταστήματα και τρεις φορές την εβδομάδα σε κάποια άλλα. Αξίζει να σημειωθεί, ότι άλλες ημέρες εφοδιάζεται από την αποθήκη το κάθε κατάστημα, ακόμα και της ίδιας αλυσίδας. Προφανώς, αυτό γίνεται για λόγους διευκόλυνσης της κεντρικής αποθήκης.

Τα προϊόντα φτάνουν στα καταστήματα μέσω φορτηγών και έπειτα ο εκάστοτε υπεύθυνος τα τοποθετεί στα ράφια. Πρέπει να τηρούνται πάντα οι κανόνες HACCP. Σε κάποια καταστήματα αφήνεται ένα αντίγραφο των παραγγελιών, ώστε να γνωρίζει ο υπεύθυνος των παραλαβών ποια προϊόντα θα παραλάβει.

Σε κάποια άλλα καταστήματα λαμβάνονται υπόψη οι καταχωρήσεις των παραγγελιών στο σύστημα SINGULARPOSSERVER για την οριστικοποίηση των τιμολογίων. Ακολουθεί η άμεση φόρτωση των προϊόντων εντός του καταστήματος. Γίνεται εξέταση των προδιαγραφών των προϊόντων και αξιολόγηση καταλληλότητάς τους προς πώληση.

Επιπλέον, παρατηρείται διαφοροποίηση στη διαδικασία εφοδιασμού του καταστήματος ανά κατηγορία προϊόντος. Τα προϊόντα ταξινομούνται σε αρκετές κατηγορίες ανάλογα με το κόστος, την ευπάθεια, τη χρήση, τους πελάτες που απευθύνεται και διάφορους άλλους παράγοντες. Έτσι, όπως είναι φυσικό, η διαδικασία παραλαβής προσαρμόζεται στο είδος και τις απαιτήσεις της εκάστοτε κατηγορίας προϊόντος. Τα προϊόντα χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες: αλλοιώσιμα - τρόφιμα - μη τρόφιμα. Τα αλλοιώσιμα προϊόντα θερμομετριοούνται, ενώ το ξηρό φορτίο μετριέται. Για το λόγο αυτό, κάποια προϊόντα φτάνουν στο κατάστημα με φορτηγά ψυγεία, όπως κρέας, λαχανικά, σοκολάτες, γάλα, γιαούρτι και άλλα με απλά φορτηγά, όπως η ξηρά τροφή. Στην πρώτη περίπτωση, συνήθως, αναλαμβάνουν να εφοδιάσουν τα καταστήματα οι ίδιες οι εταιρείες και όχι η κεντρική αποθήκη.

Ο τρόπος εφοδιασμού διαφέρει, επίσης και από τμήμα σε τμήμα. Για παράδειγμα σε κάποια καταστήματα, το μανάβικο του καταστήματος παραλαμβάνει καθημερινά προϊόντα από τη λαχαναγορά. Από την άλλη, το κρεοπωλείο του καταστήματος εφοδιάζεται με κρέας μία φορά την εβδομάδα και όσες φορές την ημέρα χρειαστεί από προμηθευτές. Τέλος, διαφέρουν οι μέρες παράδοσης και πληκτρολόγησης μεταξύ των διαφορετικών προϊόντων.

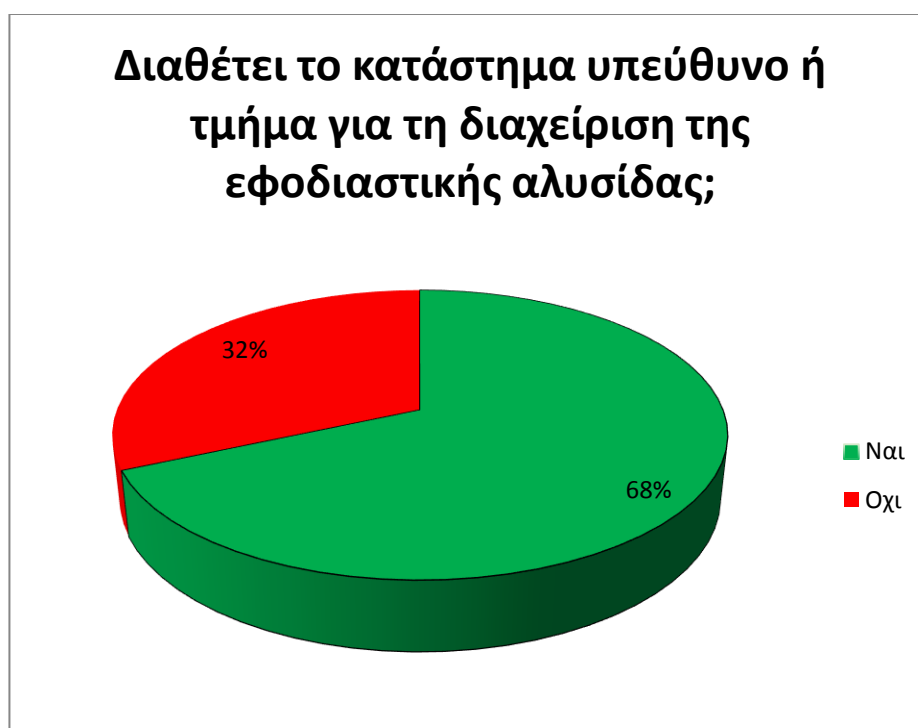
Μεταφορές

Οι μεταφορές διαφέρουν από αλυσίδα σε αλυσίδα, και από προϊόν σε προϊόν. Τα προϊόντα που εφοδιάζουν τα καταστήματα μέσω της κεντρικής αποθήκης μεταφέρονται μέσω εξουσιοδοτημένων, πιστοποιημένων και ιδιόκτητων φορτηγών ή φορτηγών ψυγείων, ανάλογα το προϊόν. Τα προϊόντα που φτάνουν στο κατάστημα κατευθείαν από τους παραγωγούς και τους προμηθευτές μεταφέρονται με μέσα, για τα οποία είναι υπεύθυνοι οι παραγωγοί, οι προμηθευτές και οι εταιρείες αυτές.

4.2.2. Στατιστική ανάλυση ευρημάτων

Παρακάτω παρουσιάζονται τα στατιστικά στοιχεία εκείνα που είναι σημαντικά για τη μελέτη και έρευνα που πραγματοποιήθηκε:

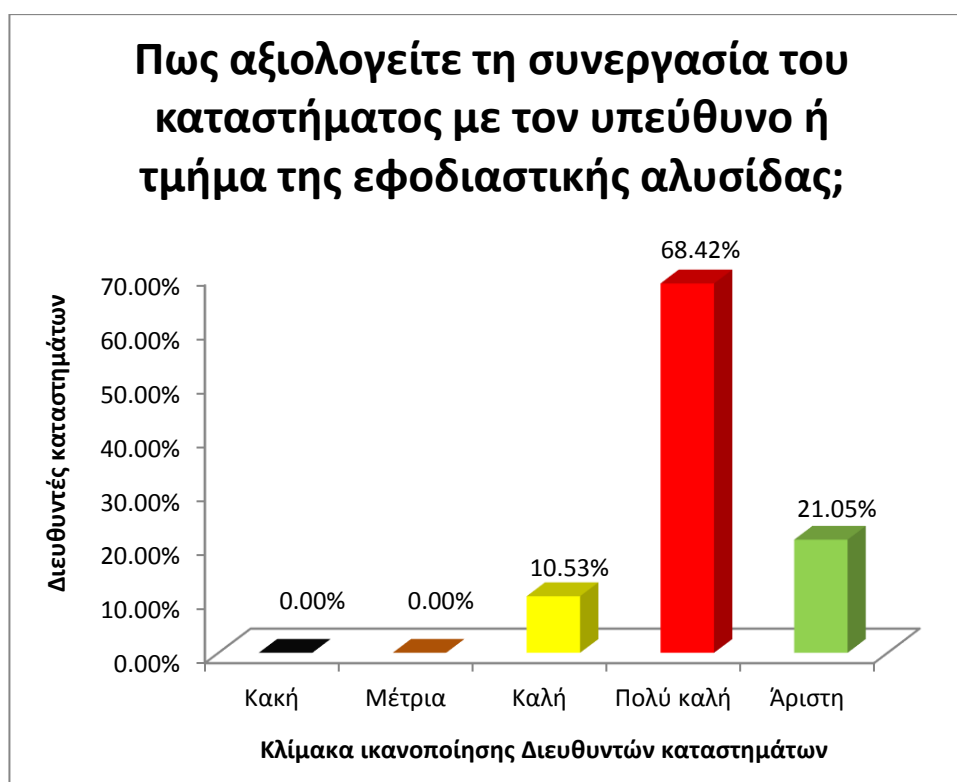
Διαθέτει υπεύθυνο εφοδιαστικής αλυσίδας το κατάστημα σας;	Υπεύθυνοι	Ποσοστό
Ναι	13	68,42%
Όχι	6	31,58%
Σύνολο	19	100,00%



Σχήμα 4.2.2α

Παρατηρείται ότι περίπου 7 στα 10 καταστήματα στα Χανιά διαθέτουν υπεύθυνο για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, γεγονός που δείχνει ότι οι αλυσίδες σουπερμάρκετ δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και μεριμνούν για την πλήρη και καταρτισμένη στελέχωσή της. Στόχος είναι η επιτυχής και εύρυθμη λειτουργίας της και η διόρθωση πιθανών σφαλμάτων που προκύπτουν κατά την παραγωγική διαδικασία.

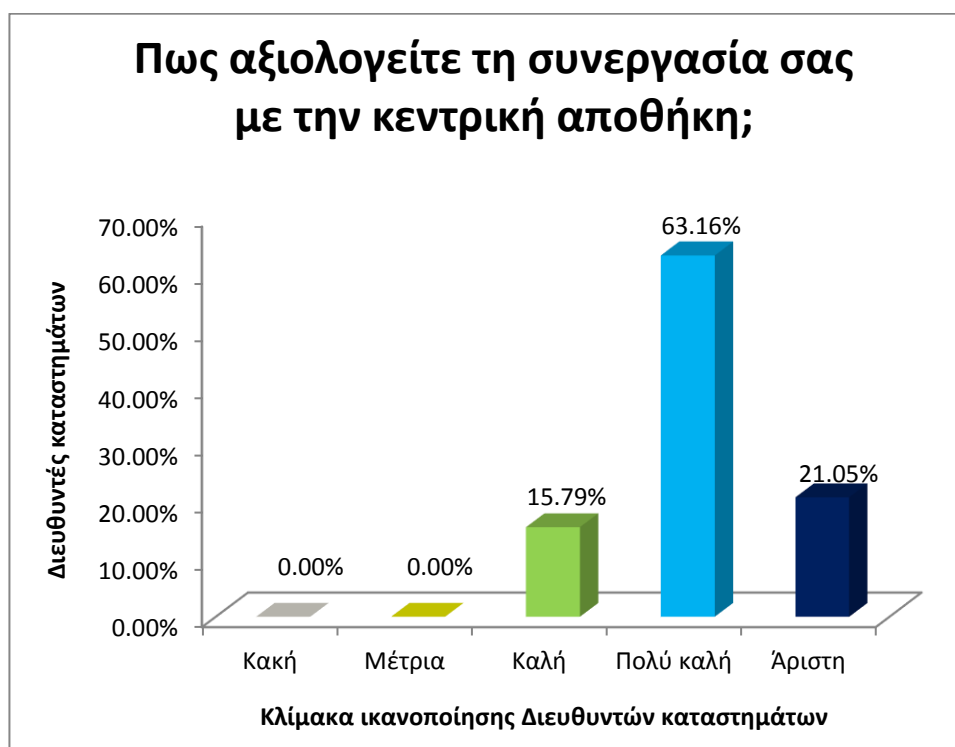
Κλίμακα ικανοποίησης	Διευθυντές καταστημάτων	Ποσοστό
Κακή	0	0,00%
Μέτρια	0	0,00%
Καλή	2	10,53%
Πολύ καλή	13	68,42%
Άριστη	4	21,05%
Σύνολο	19	100,00%



Σχήμα 4.2.2β

Από το παραπάνω διάγραμμα βγαίνει το συμπέρασμα ότι ο Διευθυντής ή ο υπεύθυνος για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας του κάθε καταστήματος έχει μία αρκετά καλή συνεργασία με τον υπεύθυνο ή τμήμα για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας όλης της αλυσίδας σουπερμάρκετ. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στις αλυσίδες σουπερμάρκετ στα Χανιά λειτουργεί με σωστό τρόπο και δεν παρουσιάζονται προβλήματα στη διοίκηση, την οργάνωση και τη λειτουργία της.

Κλίμακα ικανοποίησης	Διευθυντές καταστημάτων	Ποσοστό
Κακή	0	0,00%
Μέτρια	0	0,00%
Καλή	3	15,79%
Πολύ καλή	12	63,16%
Άριστη	4	21,05%
Σύνολο	19	100,00%



Σχήμα 4.2.2γ

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, η κεντρική αποθήκη στις περισσότερες περιπτώσεις έχει καλή συνεργασία με τα καταστήματα. Ωστόσο υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και δίνονται και συγκεκριμένες προτάσεις από τους Διευθυντές των καταστημάτων. Σημαντικό ρόλο στη συνεργασία της κεντρικής αποθήκης με το εκάστοτε κατάστημα παίζει η συνεχής επικοινωνία και αλληλεπίδραση για τη λύση των καθημερινών προβλημάτων και δυσλειτουργιών στη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Κλίμακα ικανοποίησης	Διευθυντές καταστημάτων	Ποσοστό
Κακό	0	0,00%
Μέτριο	0	0,00%
Καλό	2	10,53%
Πολύ καλό	12	63,16%
Άριστο	5	26,32%
Σύνολο	19	100,00%



Σχήμα 4.2.2δ

Και σε αυτήν την περίπτωση, προκύπτει το συμπέρασμα ότι το δίκτυο μεταφορών στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στις αλυσίδες σουπερμάρκετ στα Χανιά λειτουργεί σε ένα αποδεκτό πλαίσιο. Βελτιώσεις πραγματοποιούνται συνεχώς, και όποια προβλήματα παρουσιάζονται, λύνονται μέσω της κατάλληλης επικοινωνίας και συνεργασίας όλων των εμπλεκόμενων φορέων.

Θα θέλατε να βελτιώσετε συγκεκριμένους τομείς στη συνεργασία σας με τον υπεύθυνο ή τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας;	Απαντήσεις	Ποσοστό
Ναι	11	57,89%
Όχι	8	42,11%
Σύνολο	19	100,00%

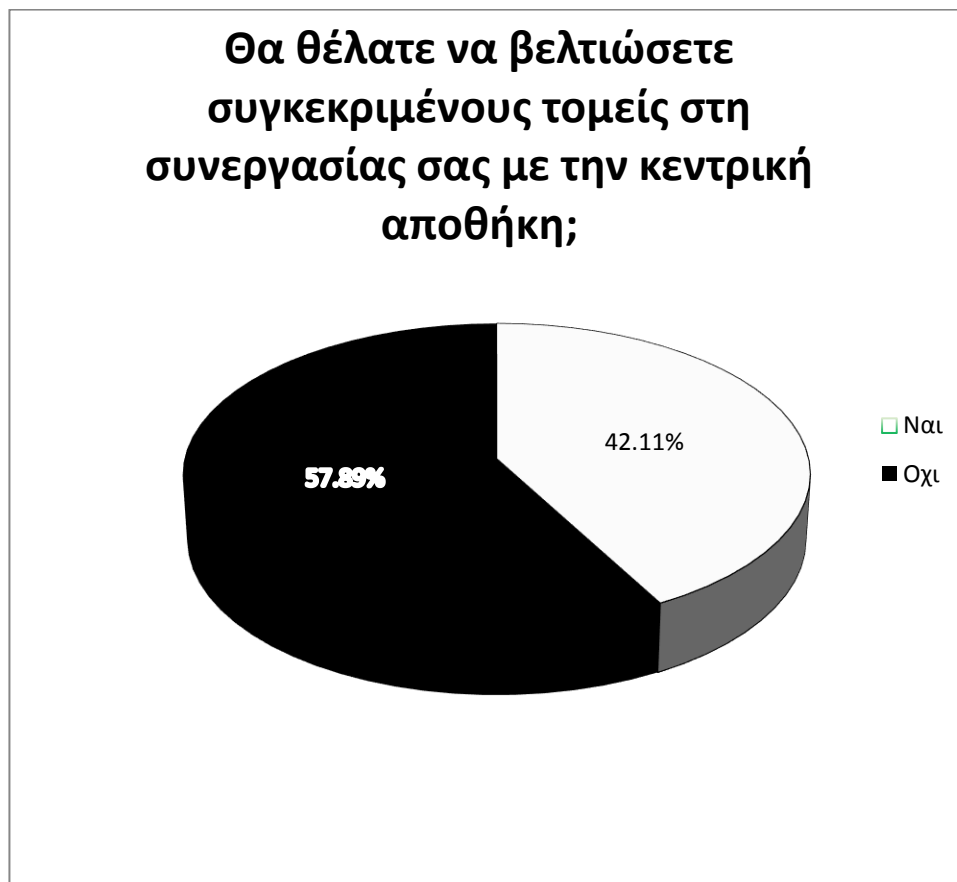


Σχήμα 4.2.2ε

Παρά το καλό επίπεδο διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, υπάρχουν πάντα περιθώρια βελτίωσης και τομείς που μπορούν να εξελιχθούν σημαντικά. Όπως γίνεται κατανοητό από το παραπάνω διάγραμμα, περίπου 6 στους 10 διευθυντές των καταστημάτων επιθυμεί να βελτιώσει κάποια στοιχεία στη συνεργασία του με τον υπεύθυνο για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι να υπάρχει καλύτερη επικοινωνία μέσω άμεσης ανθρώπινης επαφής, έτσι ώστε να αποφεύγονται λάθη, είτε στις παραγγελίες μέσω αποστολής λάθος κωδικών προϊόντων, είτε

στην ενημέρωση από την κεντρική διοίκηση προς τα καταστήματα για σημαντικά ζητήματα της αλυσίδας.

Θα θέλατε να βελτιώσετε συγκεκριμένους τομείς στη συνεργασία σας με την κεντρική αποθήκη;	Απαντήσεις	Ποσοστό
Ναι	8	42,11%
Όχι	11	57,89%
Σύνολο	19	100,00%

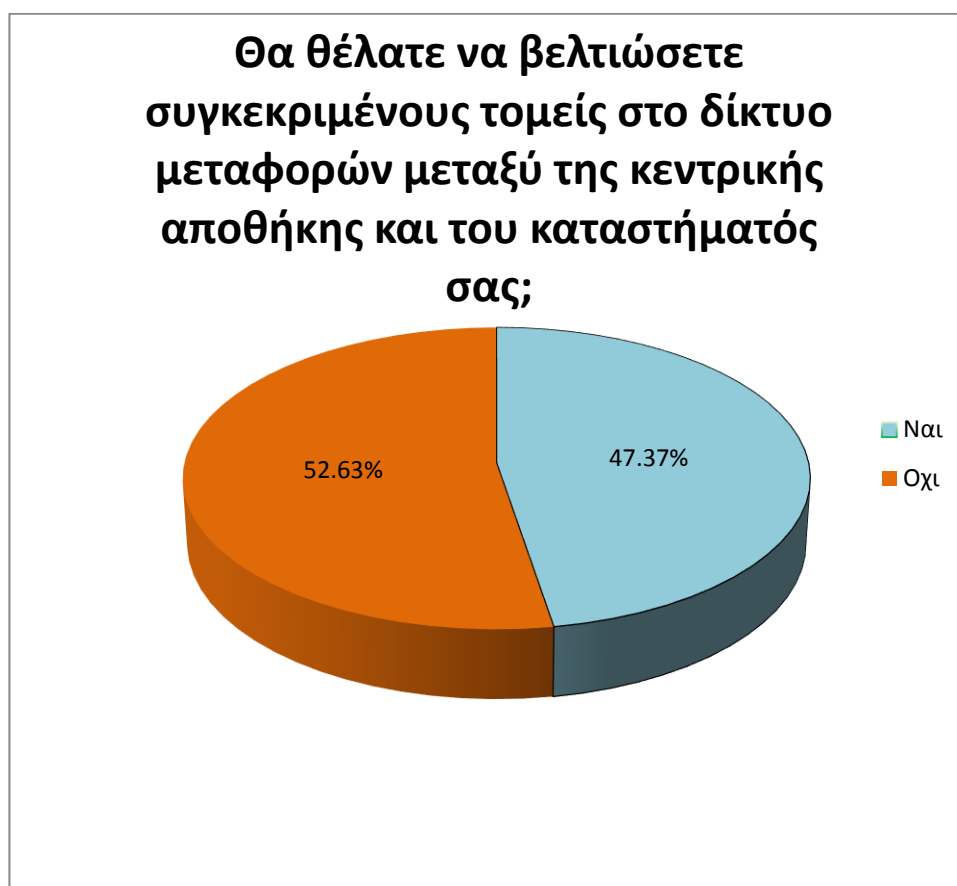


Σχήμα 4.2.2στ

Όσον αφορά τη συνεργασία των καταστημάτων με την κεντρική αποθήκη, παρατηρείται ότι οι 6 στους 10 δε θα άλλαζαν τίποτα στη μεταξύ τους συνεργασία. Ωστόσο, υπάρχει ένα ποσοστό της τάξης του 42,11% που επιθυμεί βελτίωση σε κάποιες πτυχές της συνεργασίας τους και προτείνει συγκεκριμένες λύσεις. Μια ενδιαφέρουσα βελτιωτική κίνηση προς αυτήν την κατεύθυνση είναι η μεγαλύτερη δυνατή ευελιξία, όσον αφορά το χρόνο που στέλνουν τα καταστήματα

τις παραγγελίες τους. Με λίγα λόγια απαιτείται να υπάρξουν πιο ελαστικά χρονικά όρια στις παραγγελίες.

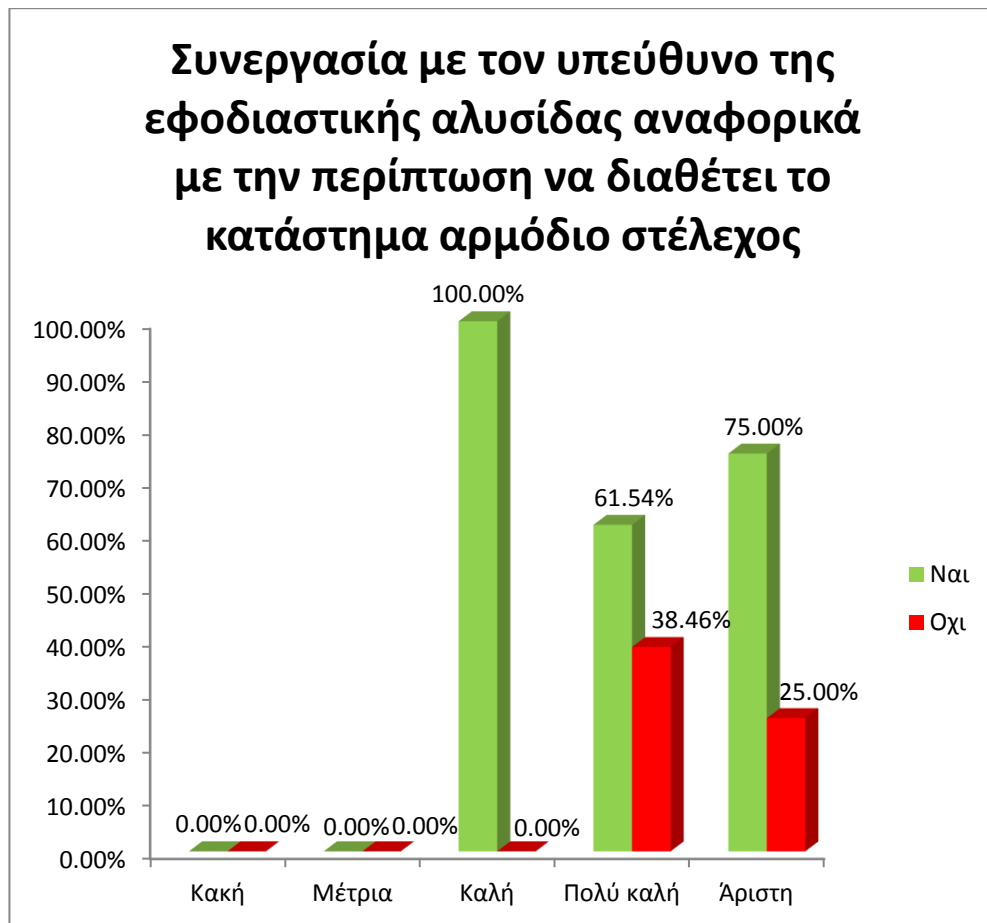
Θα θέλατε να βελτιώσετε συγκεκριμένους τομείς στο δίκτυο μεταφορών μεταξύ της κεντρικής αποθήκης και του καταστήματός σας;	Απαντήσεις	Ποσοστό
Ναι	9	47,37%
Όχι	10	52,63%
Σύνολο	19	100,00%



Σχήμα 4.2.2ζ

Όσον αφορά το δίκτυο μεταφορών στις αλυσίδες σουπερμάρκετ στα Χανιά, τα στοιχεία που αφορούν την ικανοποίηση των Διευθυντών είναι πιο ισορροπημένα. Περίπου οι μισοί επιθυμούν να δουν κάποιες αλλαγές, ενώ οι άλλοι μισοί είναι πλήρως ευχαριστημένοι με τη μέχρι

τώρα διαμορφωμένη κατάσταση. Ένα παράδειγμα βελτίωσης που προτάθηκε είναι η εισαγωγή στο δίκτυο μεταφορών ενός μικρού φορτηγού-ψυγείου, το οποίο θα εκτελούσε μόνο έκτακτες παραγγελίες, καθώς έκτακτες παραγγελίες προκύπτουν πολύ συχνά από μη προβλεπόμενες πωλήσεις. Η λύση αυτή θα ήταν αρκετά χρήσιμη, δεδομένου ότι στα περισσότερα καταστήματα δεν πραγματοποιείται καθημερινή τροφοδοσία.



Σχήμα 4.2.2η

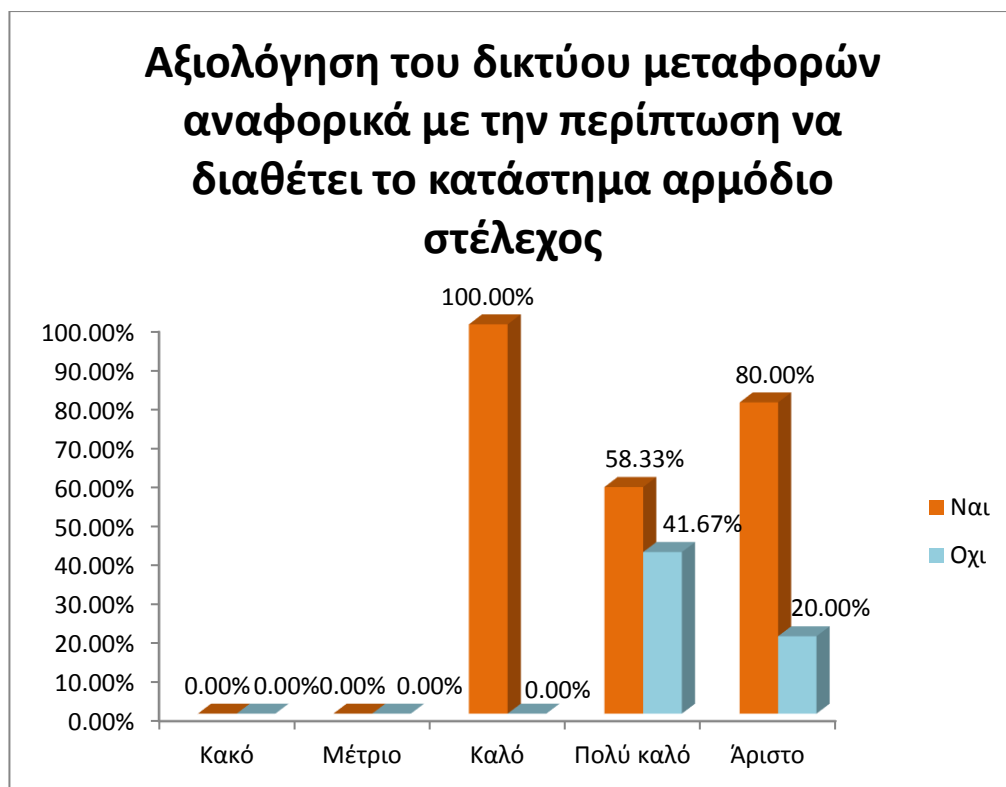
Όπως γίνεται αντιληπτό, στις περιπτώσεις που ένα κατάστημα σουπερμάρκετ διαθέτει δικό του υπεύθυνο για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, η συνεργασία του καταστήματος με τον υπεύθυνο για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας όλης της αλυσίδας σουπερμάρκετ είναι πιο αποτελεσματική. Αυτό συμβαίνει, διότι το αρμόδιο στέλεχος ασχολείται με συγκεκριμένα στοιχεία της εφοδιαστικής αλυσίδας και απο τη μία δημιουργεί αποσυμφόρηση στις αρμοδιότητες του Διευθυντή του καταστήματος και από την άλλη είναι συνήθως πιο καταρτισμένος στη διαχείριση συγκεκριμένων τομέων της

εφοδιαστικής αλυσίδας. Παράλληλα, το στέλεχος αυτό είναι ικανό να δώσει λύσεις σε ζητήματα καθημερινής λειτουργίας που ο Διευθυντής του καταστήματος, πιθανώς, αδυνατούσε να δώσει. Σε κάθε περίπτωση, η παρουσία αρμόδιου στελέχους υπεύθυνου για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας σε ένα κατάστημα κρίνεται απαραίτητη, καθώς δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα ευεργετικά αποτελέσματα στην ύπαρξη ενός τέτοιου στελέχους, τόσο στη συνεργασία με την κεντρική αποθήκη, όσο και με το δίκτυο μεταφορών:



Σχήμα 4.2.2θ



Σχήμα 4.2.2ι

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

Η έρευνα αυτή προσπάθησε να μελετήσει το επίπεδο διεύθυνσης της θεωρίας της διοίκησης και διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας στις αλυσίδες σουπερμάρκετ. Τα αποτελέσματα ήταν ιδιαίτερα ενθαρρυντικά, υπό την έννοια ότι παρατηρήθηκε αξιοσημείωτη εξέλιξη πολλών πτυχών της εφοδιαστικής αλυσίδας στις επιχειρήσεις αυτές. Φυσικά, υπάρχουν τεράστια περιθώρια βελτίωσης και μάλιστα προτάθηκαν κάποια πρωτότυπα από τους Διευθυντές των καταστημάτων και τους υπεύθυνους της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Μέσω της έρευνας αυτής προέκυψαν σημαντικά συμπεράσματα για τη διοίκηση και διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας σε αλυσίδες σουπερμάρκετ στα Χανιά. Πρώτα από όλα, προέκυψε από τις απαντήσεις των Διευθυντών ότι δε διαθέτουν όλα τα καταστήματα υπεύθυνο ή τμήμα για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Σε εκείνα τα καταστήματα που υπάρχει υπεύθυνος ή τμήμα για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, περιλαμβάνονται συνήθως στα καθήκοντά του οι εξής αρμοδιότητες:

- η οργάνωση και η σωστή λειτουργία του καταστήματος,
- η συνεχής επίβλεψη για πιθανές ελλείψεις και η άμεση τροφοδότηση του καταστήματος,
- η καταγραφή της ροής πωλήσεων και η υλοποίηση της παραγγελιοληψίας,
- η αναλυτική παραγγελία προς την κεντρική διοίκηση, η διαχείριση των παραγγελιών και η παραλαβή,
- η σύναψη συμφωνιών με προμηθευτές που εφοδιάζουν μόνο το δικό τους κατάστημα και αποστολή των παραγγελιών προς αυτούς,
- μελέτη προσφορών,
- η ενημέρωση της κεντρικής διοίκησης μέσω e-mail για το απόθεμα στην αποθήκη του καταστήματος και τις ενέργειες του καταστήματος,
- η διακίνηση των προϊόντων που βρίσκονται σε απόθεμα,
- η εξέλιξη της πορείας της παραγγελίας,
- η αναφορά των προβλημάτων της εφοδιαστικής αλυσίδας σε ανώτερη διοίκηση.

Σε όσα καταστήματα δεν υπάρχει αρμόδιο στέλεχος, συνήθως τις αποφάσεις τις λαμβάνει ο Διευθυντής του καταστήματος. Σε κάποια καταστήματα υπάρχει υπεύθυνος παραλαβών, που σαν αντικείμενο έχει την ορθή παραλαβή των εμπορευμάτων που θα τεθούν προς πώληση. Σε κάποια άλλα καταστήματα, ο εκάστοτε υπάλληλος ή υπεύθυνος τμήματος έχει την ευθύνη των παραγγελιών του τομέα του. Επίσης, σε κάποια από τα καταστήματα υπάρχει ξεχωριστό τμήμα Αγορών, όπου εκεί δίνονται οι παραγγελίες, για την καλύτερη δυνατή αναπλήρωση του κενού. Η επικοινωνία του υπεύθυνου για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας πραγματοποιείται είτε μέσω e-mail είτε με fax είτε μέσω τηλεφώνου και σπανιότερα μέσω άμεσης συνάντησης.

Πολλά από τα καταστήματα θα επιθυμούσαν να βελτιώσουν συγκεκριμένους τομείς στη συνεργασία τους με τον υπεύθυνο της εφοδιαστικής αλυσίδας όλης της αλυσίδας σουπερμάρκετ και με την κεντρική διοίκηση συνολικά. Οι τομείς που αναφέρθηκαν είναι οι ακόλουθοι:

- Η βελτίωση στη συνεργασία με άλλα τμήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας,
- η δημιουργία ειδικού χώρου παραλαβών, καθώς μέχρι τώρα δημιουργείται πολλές φορές πίεση από την κίνηση των πελατών, παρεμποδίζοντας, σε κάποιες περιπτώσεις, τον υπεύθυνο,
- η βελτίωση της συνεργασίας, τόσο με τους συνεργάτες εσωτερικού, όσο και με τους συνεργάτες εξωτερικού,
- ο περιορισμός των ελλείψεων,
- η βελτίωση στη συνεργασία με τους αντιπροσώπους όλων των τμημάτων,
- η βελτίωση στη συνεργασία με την αποθήκη και με το δίκτυο μεταφορών,
- η δημιουργία μεγαλύτερης ευελιξίας σε κάποια προϊόντα που δεν υπάρχει η ανάλογη ζήτηση και να μεταφέρονται σε καταστήματα που θα έχουν μεγαλύτερες πωλήσεις,
- η καλύτερη επικοινωνία και η ανθρώπινη επαφή, ώστε να αποφεύγονται λάθη είτε στους κωδικούς των εμπορευμάτων είτε στην ενημέρωση,
- η εξέλιξη της πορείας και ώθησης της παραγγελίας,
- η έγκαιρη ενημέρωση για προωθητικές ενέργειες
- η καλύτερη διαχείριση των επιπρόσθετων παραγγελιών.

Όσον αφορά τον τομέα των παραγγελιών και την επικοινωνία με το εκάστοτε κατάστημα, διαφέρει η μέθοδος προβλέψεων ανά κατάστημα, ακόμα και μεταξύ καταστημάτων της ίδιας αλυσίδας

σουπερμάρκετ. Ωστόσο αυτό που προκύπτει είναι ότι για τα περισσότερα καταστήματα πραγματοποιούνται προβλέψεις παραγγελιών. Σε περιόδους αιχμής, όπως είναι για παράδειγμα τα Χριστούγεννα και το Πάσχα, οι παραγγελίες γίνονται με βάση τα στοιχεία των πωλήσεων της προηγούμενης χρονιάς.

Οι παραγγελίες αποστέλλονται προς την κεντρική αποθήκη:

- είτε μέσω φορητών τερματικών
- είτε μέσω κάποιου μηχανογραφικού προγράμματος
- είτε μέσω σκάνερ

ανάλογα την αλυσίδα και το κατάστημα. Οι αποστολές των παραγγελιών πραγματοποιούνται από τον εκάστοτε υπεύθυνο τμήματος ή από τον αρμόδιο υπάλληλο ή από τον διευθυντή του καταστήματος προς την κεντρική αποθήκη. Οι παραγγελίες προς τους προμηθευτές αποστέλλονται, συνήθως:

- είτε μέσω e-mail
- είτε μέσω τηλεφώνου
- είτε μέσω απευθείας συνάντησης μεταξύ αντιπροσώπων του καταστήματος και της εταιρείας.

Για τις παραγγελίες λαμβάνονται υπόψη:

- ενημερωτικά φυλλάδια και εκπτώσεις,
- προσφορές,
- άλλες προωθητικές ενέργειες και
- η δυναμική του κάθε καταστήματος.

Επίσης, ο τρόπος παραγγελίας διαφέρει από προϊόν σε προϊόν. Υπάρχουν προϊόντα, για τα οποία μεταβαίνει κάποιος υπεύθυνος από την εταιρεία που τα διακινεί στο κατάστημα, παίρνει την παραγγελία και ελέγχει το απόθεμα, ώστε να ενημερώσει ότι μπορεί να υπάρξει προσφορά. Από την άλλη, υπάρχουν και προϊόντα, για τα οποία κινητοποιούνται τα ίδια τα καταστήματα μέσω τηλεφώνου ή e-mail, ώστε να έρθουν στο κατάστημα.

Παράλληλα, η διαδικασία εφοδιασμού διαφέρει ανά αλυσίδα και ανά κατάστημα και είναι μια ιδιαίτερα περίπλοκη διαδικασία. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ο υπεύθυνος της αποθήκης αναλαμβάνει τις παραλαβές, τηρώντας τους κανόνες του Ε.Φ.Ε.Τ. (Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων).. Πρέπει να τηρούνται πάντα οι κανόνες HACCP.

Σε κάποια καταστήματα λαμβάνονται υπόψη οι καταχωρήσεις των παραγγελιών στο σύστημα SINGULARPOSSERVER για την οριστικοποίηση των τιμολογίων. Ακολουθεί η άμεση φόρτωση των προϊόντων εντός του καταστήματος. Γίνεται εξέταση των προδιαγραφών των προϊόντων και αξιολόγηση καταλληλότητάς τους προς πώληση.

Επιπλέον, παρατηρείται διαφοροποίηση στη διαδικασία εφοδιασμού του καταστήματος ανά κατηγορία προϊόντος. Τα προϊόντα ταξινομούνται σε αρκετές κατηγορίες ανάλογα με:

- το κόστος,
- την ευπάθεια,
- τη χρήση,
- τους πελάτες που απευθύνεται και
- διάφορους άλλους παράγοντες.

Έτσι, όπως είναι φυσικό, η διαδικασία παραλαβής προσαρμόζεται στο είδος και τις απαιτήσεις της εκάστοτε κατηγορίας προϊόντος. Τα προϊόντα χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- αλλοιώσιμα,
- τρόφιμα,
- μη τρόφιμα.

Τα αλλοιώσιμα προϊόντα θερμομετριοούνται, ενώ το ξηρό φορτίο μετριέται. Για το λόγο αυτό, κάποια προϊόντα φτάνουν στο κατάστημα με φορτηγά ψυγεία και άλλα με απλά φορτηγά. Στην πρώτη περίπτωση, συνήθως, αναλαμβάνουν να εφοδιάσουν τα καταστήματα οι ίδιες οι εταιρείες και όχι η κεντρική αποθήκη. Ο τρόπος εφοδιασμού διαφέρει, επίσης και από τμήμα σε τμήμα. Διαφέρουν, όπως είναι φυσικό, και οι μέρες παράδοσης και πληκτρολόγησης μεταξύ των διαφορετικών προϊόντων.

Οι μεταφορές διαφέρουν από αλυσίδα σε αλυσίδα, και από προϊόν σε προϊόν. Τα προϊόντα που εφοδιάζουν τα καταστήματα μέσω της κεντρικής αποθήκης μεταφέρονται μέσω εξουσιοδοτημένων, πιστοποιημένων και ιδιόκτητων φορτηγών ή φορτηγών ψυγείων, ανάλογα το προϊόν. Τα προϊόντα που φτάνουν στο κατάστημα κατευθείαν από τους παραγωγούς και τους προμηθευτές μεταφέρονται με μέσα, για τα οποία είναι υπεύθυνοι οι παραγωγοί, οι προμηθευτές και οι εταιρείες αυτές.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που οφείλει να εστιάσει κάθε αλυσίδα σουπερμάρκετ και κατά συνέπεια κάθε επιχείρηση, προκειμένου να εξασφαλίσει την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία της. Καθίσταται απαραίτητο να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων που απαρτίζουν την εφοδιαστική αλυσίδα. Αυτό διασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό με την ύπαρξη στελεχών υπεύθυνου για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας σε κάθε κατάστημα.

Τέλος, υπάρχουν τεράστια περιθώρια βελτίωσης στην οργάνωση και διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτό επιτυγχάνεται είτε μέσω εξέλιξης των μέσων είτε μέσω στελέχωσης όλων των βαθμίδων της επιχείρησης με περισσότερα και πιο καταρτισμένα στελέχη. Το μέλλον προμηνύεται αρκετά ευοίωνο, αρκεί να γίνουν εκείνες οι απαραίτητες ενέργειες για την εξέλιξη και πρόοδο στη διοίκηση, οργάνωση και διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Παράρτημα 1

Ερωτηματολόγιο προς υπεύθυνους της Εφοδιαστικής αλυσίδας



**ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΚΡΗΤΗΣ**

**ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Εργαστήριο Διοικητικών
Συστημάτων
www.logistics.tuc.gr**

Ερωτηματολόγιο διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας σε αλυσίδες super markets στα Χανιά

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της έρευνας για τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας σε αλυσίδες super markets στα Χανιά. Η έρευνα πραγματοποιείται από το Μάρκο Δασκαλάκη, φοιτητή του Πολυτεχνείου Κρήτης, του τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, με επιβλέποντα καθηγητή τον κ. Βασίλειο Μουστάκη.

Στόχος της εργασίας αυτής είναι η έρευνα σε αλυσίδες super markets στα Χανιά, όσον αφορά τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Σε αυτό το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται ερωτήματα σχετικά με την οργάνωση της κάθε επιχείρησης σε αυτόν τον τομέα, καθώς επίσης και την παρουσία αρμόδιων στελεχών που έχουν αρμοδιότητες αποκλειστικά πάνω σε αυτό το αντικείμενο. Παράλληλα, διερευνάται η τρόπος εφοδιασμού των καταστημάτων της εκάστοτε αλυσίδας στα Χανιά και ερωτάται η πιθανότητα ύπαρξης κεντρικής αποθήκης, είτε σε επίπεδο Χανίων, είτε σε επίπεδο Κρήτης. Η συνεργασία των αλυσίδων super markets και των αρμόδιων στελεχών τους στην πραγματοποίηση της έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας.

Στοιχεία επικοινωνίας επιβλέποντος καθηγητή:
Ονοματεπώνυμο: Βασίλειος Μουστάκης

Τηλέφωνο: 2821037251
e-mail: moustaki@dpem.tuc.gr

Στοιχεία επικοινωνίας φοιτητή:
Ονοματεπώνυμο: Μάρκος Δασκαλάκης
Τηλέφωνο: 6943640694
e-mail: madaskalakis@isc.tuc.gr

A. Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Διαθέτει η αλυσίδα σας υπεύθυνο ή τμήμα για τη συνολική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας για όλα τα καταστήματα;

Ναι ☐ Όχι ☐

(Εάν έχετε απαντήσει ΝΑΙ στην προηγούμενη ερώτηση)

Περιγράψτε εν συντομία τις ακριβείς αρμοδιότητες του στελέχους:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Διαθέτει η αλυσίδα σας υπεύθυνο για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στο νομό Χανίων;

Ναι ☐ Όχι ☐

(Εάν έχετε απαντήσει ΝΑΙ στην προηγούμενη ερώτηση)

Περιγράψτε εν συντομία τις ακριβείς αρμοδιότητες του στελέχους:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Διαθέτει η αλυσίδα σας κάποιο αρμόδιο στέλεχος σε κάθε κατάστημα;

Ναι ☐ Όχι ☐

(Εάν έχετε απαντήσει ΝΑΙ στην προηγούμενη ερώτηση)

Περιγράψτε εν συντομία τις ακριβείς αρμοδιότητες του στελέχους:

.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
Εάν δε διαθέτετε τμήμα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, ποιος λαμβάνει τις αποφάσεις σε αυτήν την περίπτωση;
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
Εφαρμόζεται στην αλυσίδα σας η μέθοδος A B C classification;
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

B. Αποθήκη

Ποια είναι η γεωγραφική κατανομή των αποθηκών της αλυσίδας σας;
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Περιγράψτε εν συντομία τη διαδικασία εφοδιασμού των καταστημάτων:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....

**Υπάρχει διαφοροποίηση στη διαδικασία εφοδιασμού των
καταστημάτων ανά κατηγορία προϊόντος;**

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Ποια είναι η πολιτική διαχείρισης της αποθήκης;

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Ποια είναι η πολιτική διαχείρισης των παραγγελιών;

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Πραγματοποιούνται προβλέψεις παραγγελιών στην αλυσίδα σας;

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Με ποια κριτήρια πραγματοποιείται η επιλογή των προμηθευτών;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Πραγματοποιούνται συμβάσεις προμήθειας στην αλυσίδα σας;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Γ. Επικοινωνία και Μεταφορές

Αναφέρετε παρακάτω τον τρόπο επικοινωνίας των καταστημάτων με την κεντρική αποθήκη και τον τρόπο εφοδιασμού τους:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Με ποιον τρόπο γίνεται η μεταφορά των προϊόντων από την κεντρική αποθήκη στα καταστήματα στο νομό Χανίων;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Θα θέλατε να βελτιώσετε πιθανότατα πράγματα στην οργάνωση και διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας στη δική σας αλυσίδα super markets;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Παράρτημα 2

Ερωτηματολόγιο προς τους Διευθυντές των καταστημάτων supermarkets στο νομό Χανίων



**ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΚΡΗΤΗΣ**

**ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
Εργαστήριο Διοικητικών
Συστημάτων
www.logistics.tuc.gr**

Ερωτηματολόγιο διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας σε αλυσίδες super markets στα Χανιά

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της έρευνας για τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας σε αλυσίδες super markets στα Χανιά. Η έρευνα πραγματοποιείται από το Μάρκο Δασκαλάκη, φοιτητή του Πολυτεχνείου Κρήτης, του τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, με επιβλέποντα καθηγητή τον κ. Βασίλειο Μουστάκη.

Στόχος της εργασίας αυτής είναι η έρευνα σε αλυσίδες supermarkets στα Χανιά, όσον αφορά τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Σε αυτό το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται ερωτήματα σχετικά με την οργάνωση της κάθε επιχείρησης σε αυτόν τον τομέα, καθώς επίσης και την παρουσία αρμόδιων στελεχών που έχουν αρμοδιότητες αποκλειστικά πάνω σε αυτό το αντικείμενο. Παράλληλα, διερευνάται η τρόπος εφοδιασμού των καταστημάτων της εκάστοτε αλυσίδας στα Χανιά και ερωτάται η πιθανότητα ύπαρξης κεντρικής αποθήκης, είτε σε επίπεδο Χανίων, είτε σε επίπεδο Κρήτης. Η συνεργασία των αλυσίδων supermarkets και των αρμόδιων στελεχών τους στην πραγματοποίηση της έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας.

Στοιχεία επικοινωνίας επιβλέποντος καθηγητή:

Ονοματεπώνυμο: Βασίλειος Μουστάκης

Τηλέφωνο: 2821037251

e-mail: moustaki@dpem.tuc.gr

Στοιχεία επικοινωνίας φοιτητή:

Ονοματεπώνυμο: Μάρκος Δασκαλάκης

Τηλέφωνο: 6943640694

e-mail: madaskalakis@isc.tuc.gr

Α. Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Διαθέτει το κατάστημά σας υπεύθυνο ή τμήμα για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας;

Ναι ☐ Όχι ☐

(Εάν έχετε απαντήσει ΝΑΙ στην προηγούμενη ερώτηση)

Περιγράψτε εν συντομία τις ακριβείς αρμοδιότητες του στελέχους:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Ποιος είναι ο τρόπος επικοινωνίας με τον υπεύθυνο ή τμήμα όλης της αλυσίδας supermarkets για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας;

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Πως αξιολογείτε τη συνεργασία σας με τον υπεύθυνο ή τμήμα όλης της αλυσίδας super markets για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας;

Κακή ☐ Μέτρια ☐ Καλή ☐ Πολύ καλή ☐
Άριστη ☐

Θα θέλατε να βελτιώσετε συγκεκριμένους τομείς της συνεργασίας σας με τον υπεύθυνο ή τμήμα όλης της αλυσίδας super markets για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας;

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

B. Αποθήκη

Περιγράψτε εν συντομία τη διαδικασία εφοδιασμού του καταστήματός σας:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Υπάρχει διαφοροποίηση στη διαδικασία εφοδιασμού του καταστήματός σας ανά κατηγορία προϊόντος;

.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....

Με ποιον τρόπο πραγματοποιούνται οι παραγγελίες προϊόντων στο κατάστημά σας;

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Πραγματοποιούνται προβλέψεις παραγγελιών στο κατάστημά σας;

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Πώς αξιολογείτε τη συνεργασία σας με την κεντρική αποθήκη;

Κακή ☐ Μέτρια ☐ Καλή ☐ Πολύ καλή ☐
Άριστη ☐

Θα θέλατε να βελτιώσετε συγκεκριμένους τομείς στη συνεργασία σας με την κεντρική αποθήκη;

.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....

Γ. Επικοινωνία και Μεταφορές

Αναφέρετε παρακάτω τον τρόπο επικοινωνίας του καταστήματός σας με την κεντρική αποθήκη και τον τρόπο εφοδιασμού της:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Με ποιον τρόπο γίνεται η μεταφορά των προϊόντων από την κεντρική αποθήκη στο κατάστημά σας;

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Πώς αξιολογείτε το δίκτυο μεταφορών μεταξύ της κεντρικής αποθήκης και του καταστήματός σας;

Κακό ☐ Μέτριο ☐ Καλό ☐ Πολύ καλό ☐
Άριστο ☐

Θα θέλατε να βελτιώσετε συγκεκριμένους τομείς στο δίκτυο μεταφορών μεταξύ της κεντρικής αποθήκης και του καταστήματός σας;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Βιβλιογραφία

1. Γείτονα Γ., Μαστακούλη Ε., Τσετσέ Α. (2007), Πτυχιακή Εργασία:**LOGISTICS: ENNOIA, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ, ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ, ΦΟΡΤΙΟΥ ΚΑΙ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ**, Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ, Πάτρα.
2. Σαββέλη Ι. (2002), Πτυχιακή Εργασία:**Logistics και διαχείριση της ροής των προϊόντων από τον τόπο παραγωγής ως τον τόπο κατανάλωσής τους**. ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Πάτρα.
3. Sunil Chopra, Peter Meindl (2015) **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ, Στρατηγική, Προγραμματισμός και Λειτουργία**, trans. Λουκάς Κ. Τσιρώνης, Θεσσαλονίκη: Τζιόλα.
4. Τσουκαλά Ι. (2009), Πτυχιακή Εργασία:**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ LOGISTICS**, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ, ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ, Πάτρα.
5. Γαλανίδη Α., Μπόνια Σ. (2010), Πτυχιακή Εργασία:**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΜΙΑ ΦΑΝΤΑΣΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ LOGISTICS. ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ**, ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ, ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ, Πάτρα.
6. Μαγκλάρα Δ., Ρουμελιώτη Ο., Σταματοπούλου Α. (2010), Πτυχιακή Εργασία: **Νέες Τεχνολογίες και Εφαρμογές Logistics στην Εφοδιαστική Αλυσίδα – Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την λειτουργία της Επιχείρησης**, ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ, ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Πάτρα.
7. Λάμπρου Α. (2010), Πτυχιακή Εργασία: **ΟΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ, Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ, ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ, Πάτρα.
8. Δημητρίου Δ., Χρήστου Β. (2008), Πτυχιακή Εργασία: **ΟΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΤΟΥ**

ΔΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ: Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ, ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ, Πάτρα.

9. Κίσσας Γ., Μυσσίρης Γ., Τζίραχος Δ. (2015), Πτυχιακή Εργασία: **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ – LOGISTICS, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ, ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ, Πάτρα.**
10. Κόρακας Α., Γκόλφης Μ., Μπούρος Χ. (2012), Πτυχιακή Εργασία: **ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ (LOGISTICS), Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΑΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ, ΣΧΟΛΗ ΣΔΟ, ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ, Πάτρα.**
11. Simchi – Levi D., Kaminsky P., Simchi – Levi E. (2000), **Designing and Managing the Supply Chain**, McGraw – Hill.
12. Σπερνοβασίλης Ι. (2000), Διπλωματική Εργασία: **LOGISTICS: ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ – ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ – ΔΙΑΝΟΜΕΣ, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ, ΣΧΟΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ, ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ, Βόλος.**
13. Μαλινδρέτος Γ. (2015), **ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ, LOGISTICS ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**, Αθήνα: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα.