

ΑΤΕΙ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ
ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΤΩΝ ΜΕΓΑΛΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ
SUPER MARKETS ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ
ΑΓΟΡΑ**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

ΓΙΑΝΤΣΙΟΥ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

κ. ΜΑΚΡΙΔΗΣ Ι.

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
SYMMARY.....	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ.....	10
1.1 Ορισμός της Διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας – Supply Chain Management.....	10
1.1.1 Η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας-Εισαγωγή στη ΔΕΑ.....	10
1.1.2 Η έννοια της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.....	11
1.2 Ιστορική ανδρομή.....	11
1.3 Δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στη διαδικασία διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας.....	12
1.4 Στρατηγική και διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας-Οι σύγχρονες ανάγκες.....	18
1.5 Συστήματα και εφαρμογές διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας-Προσεγγίσεις υλοποίησης SCMς.....	20
1.5.1 Εφαρμογές.....	21
1.5.2 Οι γνωστές-άγνωστες εφαρμογές-Το πρόβλημα στο χώρο του SCMς.....	22
1.5.3 Αποτίμηση δεδομένων στο χώρο SCMς.....	24
1.5.4 Η εξέλιξη των συστημάτων διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας - Logistics.....	25
1.5.5 Μελλοντικές προεκτάσεις.....	26
1.6 Παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα.....	27
1.7 ISO 2800:Διαχείριση ασφάλειας στην εφοδιαστική αλυσίδα.....	27
1.8 Θεσμική οργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας.....	28
1.8.1 Ανεκμετάλλευτες ευκαιρίες.....	28
1.8.2 Εφοδιαστική αλυσίδα χωρίς νομικό πλαίσιο και θεσμική κατοχύρωση.....	29
1.9 Οικολογική συνείδηση.....	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΜΕΓΑΛΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ SUPER MARKETS ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ.....33

2.1 Φουντώνει ο πόλεμός στα super market το 2010.....	33
2.2 Νέοι κωδικοί ιδιωτικής ετικέτας.....	34
2.3 Τα super market μεγαλώνουν την περίοδο της κρίσης.....	34
2.4 Χαμηλές τιμές και νέα καταστήματα.....	36
2.4.1 Επέκταση σε Σερβία, Σκόπια.....	36
2.5 Σκληρή μάχη lidl-aldi στα εκπτωτικά.....	37
2.6 Οι μεγάλες αλυσίδες super markets.....	37
2.6.1 Το νέο αναπτυξιακό project των αλυσίδων super market.....	39
2.7 Η μάχη των super market μεταφέρεται πλέον και στο διαδίκτυο.....	40
2.7.1 Μινιμουμ αγορών από 60έως 70 ευρώ.....	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ SUPER MARKET ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ.....43

3.1 Καθορισμός επιθυμητού επιπέδου εξυπηρέτησης του πελάτη.....	43
3.2 Προμήθειες.....	44
3.3 Διαδικασία παραγγελιών.....	44
3.4 Χρήση της τεχνολογίας.....	45
3.4.1 Ηλεκτρονικές παραγγελίες (e-ordering).....	45
3.4.2 Ηλεκτρονική τιμολόγηση (e-invoicing).....	46
3.5 Μεταφορές.....	47
3.6 Αποθήκευση και φύλαξη.....	49
3.7 Χώρος και εξοπλισμός εγκατάστασης της αποθήκης.....	50
3.8 Διαχείριση των αποθεμάτων.....	51
3.9 Πρόβλεψη ζήτησης.....	52
3.10 Διανομή από την επιχείρηση προς τους πελάτες.....	53
3.10.1 Συστήματα προβολής και προώθησης των εμπορευμάτων.....	54
3.10.2 Στοιχεία ρύθμισης της ροής.....	55
3.10.3 Οργάνωση λειτουργίας (software & hardware).....	56
3.10.4 Εξοπλισμός αποθήκης.....	56
3.10.5 Τα μέσα εξυπηρέτησης των πελατών.....	56
3.10.6 Ο εκθεσιακός χώρος.....	58
3.10.7 Η ατμόσφαιρα στο χώρο.....	59
3.10.8 Προωθητικές ενέργειες.....	59

3.10.9 Εξυπηρέτηση μέσω διαδικτύου.....	61
3.11 Διαχείριση επιστροφών.....	61
3.12 Οικολογική συνείδηση.....	62
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	66

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Μακρίδη Ιωάννη για την κατανόηση και την αποδοχή της παρουσίασης της ακόλουθης πτυχιακής εργασίας, παρά των προβλημάτων που προέκυψαν.

Επιπλέον, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου και στα μέλη των σούπερ μάρκετ της ελληνικής αγοράς για την πολύτιμη βοήθεια τους στην έρευνα για τη διεκπεραίωση της παρούσας εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η σωστή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας επιχείρησης, που περιλαμβάνει όλα τα στάδια από την παραγωγή μέχρι και την πώληση των προϊόντων, συμβάλει ουσιαστικά στην επιτυχία αυτής.

Μολονότι, παρατηρούνται σημαντικές αδυναμίες και απουσία νομοθεσίας, ιδιαίτερα στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια σημειώνεται διαρκή εξέλιξη στον τομέα αυτό. Αισθητή είναι και η παρουσία της τεχνολογίας, με χρήση προγραμμάτων και λογισμικών σε όλα τα στάδια.

Στην παρούσα εργασία εξετάζεται η εφοδιαστική αλυσίδα των μεγάλων αλυσίδων super markets της ελληνικής αγοράς, οι οποίες στα πλαίσια του ανταγωνισμού και δεδομένης της επίκαιρης οικονομικής κρίσης, επιδιώκουν να αναπτυχθούν.

Από την έρευνα προκύπτει ότι οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις στοχεύουν στην έγκαιρη προμήθεια και ασφαλή μεταφορά και διαφύλαξη των εμπορευμάτων, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Αξιοσημείωτες είναι και οι ενέργειες για την προώθηση των εμπορευμάτων στα ράφια και την εξυπηρέτηση των καταναλωτών. Όλα τα παραπάνω με έντονη την προσπάθεια για μια πιο φιλική προς το περιβάλλον συμπεριφορά.

SUMMARY

The correct management of supply chain of an enterprise, which includes all the stages, from production till the sale of commodities, contributes significantly to the successful development of the enterprise.

It is true that especially in Greece, there are plenty of weaknesses and lack of legislation concerning this industry, nevertheless, a continual progress it is observed, during latest years. Technological development is really helpful because of new computer programs and software which are applied over all the stages of supply chain.

In this specific essay, we examine the supply chain of the greatest chains of supermarkets in Greece, which are called to be grown and developed, not only under strong competition circumstances but also through current economic crisis in our country.

After having made this research, it is derived that above mentioned companies aim to ensure punctual supplies on time which are to be transferred and preserved safely with the lowest possible operational costs. Apart from that, all the actions which are made in order the goods to tempt and reach consumers are duly remarkable and are applied with environmentally friendly procedures.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πλαίσιο του διαρκώς εντεινόμενου ανταγωνισμού της αγοράς, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι καθοριστική για την πορεία μιας εταιρείας. Ο τρόπος που θα διαχειριστεί μια επιχείρηση όλα τα στάδια από την παραγωγή του προϊόντος μέχρι αυτό να φτάσει στον τελικό καταναλωτή, μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στην κορυφή της επιτυχίας ή στην απόλυτη καταστροφή της.

Στην παρούσα εργασία θα μελετήσουμε τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας των μεγάλων αλυσίδων super markets στην ελληνική αγορά, παίρνοντας παράλληλα μια γενική ιδέα από την εφοδιαστική αλυσίδα γενικότερα και την κατάσταση που επικρατεί στις αλυσίδες των super markets.

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η μελέτη των φάσεων που περνάει ένα εμπόρευμα, από τη στιγμή που θα παραχθεί μέχρι να φτάσει στα χέρια των καταναλωτών, οι οποίοι θα το προμηθευτούν μέσω των καταστημάτων των super markets.

Το αντικείμενο αυτό θα έπρεπε να απασχολεί όλους τους καταναλωτές, καθώς δεν υπάρχει κανείς που δεν επισκέπτεται τα καταστήματα των αλυσίδων super markets για την κάλυψη των αναγκών του. Είναι σημαντικό, λοιπόν, να γνωρίζουμε πώς τα προϊόντα που καταναλώνουμε, και ιδιαίτερα για τις βασικές μας ανάγκες, φτάνουν εν τέλει στα χέρια μας.

Ωστόσο, μέχρι σήμερα δεν έχει αναλυθεί εκτενώς αυτό το θέμα. Σε έντυπη μορφή εντοπίζουμε μόνο κάποια άρθρα που γράφονται κατά καιρούς και σχολιάζουν συγκεκριμένα γεγονότα της επικαιρότητας. Παράλληλα οι ηλεκτρονικές πηγές χρησιμοποιούνται κυρίως ως μέσω διαφήμισης από τις επιχειρήσεις του κλάδου, με αποτέλεσμα τα δεδομένα να ελλειπή.

Συνεπώς, η μέθοδος που κρίθηκε καταλληλότερη για την έρευνα της εφοδιαστικής αλυσίδας του προαναφερόμενου κλάδου, πέρα από τις γενικές πληροφορίες, είναι η συνέντευξη από άτομα που κατέχουν υπεύθυνη θέση σε αυτές τις επιχειρήσεις. Σαφώς, τα όρια της διερεύνησης της λειτουργίας της επιχείρησης θέτονται από την ίδια και είναι απολύτως σεβαστά.

Έτσι, η παρούσα εργασία αναλύθηκε σε τρία τμήματα. Στο πρώτο γίνεται μια γενική αναφορά και σχετική ανάλυση της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας από διάφορες έντυπες και ηλεκτρονικές πηγές.

Έπειτα, στο δεύτερο τμήμα δίνεται η εικόνα των αλυσίδων super markets στην ελληνική αγορά, κυρίως από την ηλεκτρονική διεύθυνση της καθεμιάς και όσον δημοσιεύτηκαν από τρίτους για το συγκεκριμένο κλάδο και την επικαιρότητα.

Τέλος, αναλύεται το σημαντικότερο κομμάτι της εργασίας από τη συλλογή των πληροφοριών από τα αρμόδια άτομα. Αυτό είναι και το κυρίως θέμα μελέτης, που πραγματεύεται την εφοδιαστική αλυσίδα των μεγάλων αλυσίδων super markets στην εγχώρια αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Η εφοδιαστική αλυσίδα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην πορεία μιας επιχείρησης, καθώς περιλαμβάνει όλα τα στάδια από την παραγωγή μέχρι την πώληση των προϊόντων. Η εξέλιξή της παγκοσμίως είναι αξιοσημείωτη, με ενεργή δράση των υπολογιστικών συστημάτων και προγραμμάτων. Τελευταία παρατηρείται η προσπάθεια για πιο οικολογικές εφοδιαστικές αλυσίδες, ενώ η νομοθεσία είναι σχεδόν ανύπαρκτη.

1.1 Ορισμός της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας - Supply Chain Management

Ως Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (SCM) ορίζεται ο σχεδιασμός, η οργάνωση, και ο συντονισμός όλων των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας. Όπου με τον όρο εφοδιαστική αλυσίδα (ΕΑ) εννοούμε την ροή υλικών, πληροφοριών και υπηρεσιών από τους προμηθευτές πρώτων υλών μέσα από τα εργοστάσια και τις αποθήκες, στους τελικούς πελάτες (Σαρμανιώτης, 2005).

1.1.1 Η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας -Εισαγωγή στη ΔΕΑ

Η Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management) αποτελεί ένα σχετικά νέο και πολλά υποσχόμενο τομέα της επιστήμης, με μεγάλη επίδραση στην αποτελεσματικότητα των σημερινών επιχειρήσεων και στην ευρύτερη διασφάλιση ποιοτικών διαδικασιών, στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον της σύγχρονης επιχειρηματικότητας.

Η διάδοσή της οφείλεται κατά κύριο λόγο στα ιδιαίτερα σημαντικά αποτελέσματα που επιφέρει, τόσο προς την κατεύθυνση της μείωσης του κόστους των επιχειρήσεων (διαμέσου του πληρέστερου έλεγχου των αποθεμάτων), όσο και προς την κατεύθυνση του βέλτιστου συντονισμού των διεργασιών της επιχείρησης που συνδέονται με τους προμηθευτές και τους διανομείς.

Με την ολοκληρωμένη εφαρμογή της διαχείρισης αυτής ο πελάτης βρίσκει το προϊόν την κατάλληλη στιγμή, στην κατάλληλη ποιότητα και ποσότητα και στην καταλληλότερη τιμή, περιορίζοντας ουσιαστικά όλους εκείνους τους παράγοντες που αυξάνουν το κόστος του προϊόντος.

1.1.2 Η έννοια της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Όλα τα προϊόντα σε οποιαδήποτε μορφή και αν βρίσκονται έχουν μια συγκεκριμένη αξία καθώς για την παραγωγή τους χρειάστηκαν συγκεκριμένοι παραγωγικοί συντελεστές.

Βέβαια, ένα έτοιμο τζιν παντελόνι αξίζει σαφώς περισσότερο από ότι τα υφάσματα από τα οποία αποτελείται, δηλαδή, αξίζει περισσότερο από τους παραγωγικούς συντελεστές που το αποτελούν. Θα πρέπει λοιπόν να αναγνωρίσουμε ότι το παντελόνι αυτό έχει κάποια προστιθέμενη αξία (χρησιμότητα). Συνεπώς προϊόν ονομάζουμε τη μετατροπή των παραγωγικών συντελεστών σε συνδυασμό με την προστιθέμενη αξία.

Όμως δεν θα ήταν δυνατόν να υπάρχει η παραπάνω χρησιμότητα (χρησιμότητα τύπου) αν δεν υπήρχε η χρησιμότητα κατοχής, η διαδικασία δηλαδή κατά την οποία το προϊόν αλλάζει κατοχή.

Η χρησιμότητα τύπου και κατοχής βέβαια δεν είναι οι μόνες που χρειάζονται για να φτάσει το προϊόν στον τελικό του αποδεκτή καθώς πρέπει επίσης να βρίσκεται στο σωστό μέρος (χρησιμότητα τοποθεσίας) και στο σωστό χρόνο (χρησιμότητα χρόνου). Ένα προϊόν δεν έχει αξία αν δεν βρίσκεται ακριβώς όπου και όταν το χρειάζεται ο καταναλωτής (τελικός αποδέκτης).

Η μελέτη όλων αυτών των ενεργειών με τις οποίες ασχολείται ο κλάδος του μάρκετινγκ αλλά και εκείνων που προσδίδουν αξία χρόνου και τόπου στο τελικό προϊόν, είναι το αντικείμενο σπουδής της επιστήμης της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (SCM).

1.2 Ιστορική ανάδρομη

Η ανάγκη για συνεχή εφοδιασμό και για αποθέματα εμφανίστηκε από τα αρχαία χρόνια. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι η εκστρατεία του Μεγάλου Αλέξανδρου προς την Ασία, θα ήταν ανέφικτη χωρίς να διαθέτει το σωστό σύστημα εφοδιασμού.

Όμως οι άνθρωποι άρχισαν να ασχολούνται με τη Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (ΔΕΑ), με την έννοια αυτή που γνωρίζουμε, από το 1900 και μετά. Με τη βοήθεια της επιστήμης του Μάρκετινγκ κατάφερε να γίνει περισσότερο αισθητή η παρουσία της στην περίοδο του Β' Παγκοσμίου Πολέμου.

Η εξέλιξη αυτή ήταν το αποτέλεσμα των επιτακτικών αναγκών κατά τη διάρκεια του πολέμου για συνεχούς ανεφοδιασμούς με τρόφιμα, πυρομαχικά καθώς και να καλύψει την οποιαδήποτε ανάγκη των στρατιωτών αλλά και συμβάλλοντας στη μαζική μεταφορά τους.

Όμως με την ανάπτυξη των υπολογιστών και τις νέες δυνατότητες που μας προσέφεραν , εξελίχθηκαν νέα μοντέλα διαχείρισης που βοήθησαν στην επιβεβαίωση ή και στην απόρριψη των ήδη υπαρχόντων. Τη δεκαετία του '50 τα πρώτα προγράμματα λογισμικού που υποστηρίζουν τη ΔΕΑ έκαναν την εμφάνιση τους στην αγορά.

Πάντως οι πρώτες επιστημονικές μελέτες πάνω στο θέμα της ΔΕΑ εμφανίζονται τη δεκαετία του '60 με τα πρώτα βιβλία, άρθρα αλλά και περιοδικά , ενώ γίνονται και αναφορές της ως μέρος του συνολικού κόστους λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Με την πάροδο του χρόνου και με το ξεκίνημα της επόμενης δεκαετίας (δεκαετία του '70) συμβαδίζοντας με την ανάπτυξη της βιομηχανίας των μεταφορών, η ΔΕΑ επηρεασμένη από τη βιομηχανία αυτή, κατάφερε συγχρόνως να την επηρεάσει και η ίδια. Καθώς όμως οι αγορές ωρίμαζαν και αυξανόταν ο ανταγωνισμός, η χρησιμοποίηση της ΔΕΑ αποκτούσε περισσότερους οπαδούς και υποστηρικτές λόγω της σίγουρης επιτυχίας που πρόσφερε.

Μετά το 1980 ο ρυθμός δημιουργίας και εξάπλωσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων αλλά και η διεθνοποίηση των αγορών εντείνεται ραγδαία . Όμως η διεθνοποίηση των αγορών ήταν κάτι το λογικό καθώς οι πολυεθνικές αναζητούσαν φθηνά εργατικά χέρια αλλά και φθηνές πρώτες ύλες ώστε να μειώσουν το κόστος και να αυξήσουν τα κέρδη.

Η πραγματική όμως επανάσταση στην έρευνα για τη Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας εμφανίστηκε μέσα στην επόμενη δεκαετία (1980-1990) όπου η ανάπτυξη της τεχνολογίας (με την εμφάνιση των προσωπικών υπολογιστών - PC) , επέτρεψε την πιο αποτελεσματική αλλά και αποδοτική εφαρμογή της μέσα από την ολοένα καλύτερη διαχείριση της πληροφορίας.

1.3 Δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στην διαδικασία διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας

Ένα σύστημα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας προκειμένου να αναλυθεί θα πρέπει πρώτα να αναγνωριστούν οι δραστηριότητες - λειτουργίες του :

1. Καθορισμός Επιθυμητού Επιπέδου Εξυπηρέτησης του Πελάτη:

Με την έννοια αυτή εννοούμε ότι η επιχείρηση έχει μια φιλοσοφία-πολιτική, η οποία απευθύνεται στις ανάγκες του πελάτη, πάντα βέβαια σε σχέση με τις δυνατότητες που έχει η κάθε επιχείρηση. Πρόκειται ουσιαστικά για ενέργειες που κάνει η επιχείρηση λαμβάνοντας το πελάτη (και τις επιθυμίες του) ως προτεραιότητα της.

Έτσι όταν μια επιχείρηση θέτει στόχους για την όσο δυνατόν καλύτερη επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη, και καταφέρνει και τους πραγματοποιεί, τότε έχουμε επιτυχία άρα και αποτέλεσμα.

2. Διαδικασία Παραγγελιών:

Πρόκειται ίσως για την πιο σημαντική διαδικασία μέσα σε μια επιχείρηση, και αυτό γιατί αποτελείται από πολλές επιμέρους διαδικασίες όπως η είσοδος, η καταγραφή αλλά και η τροποποίηση των παραγγελιών, ο προγραμματισμός που σχετίζεται με τις παραγγελίες, η φόρτωση των παραγγελιών, η τιμολόγηση αλλά και η πίστωση προς τον πελάτη.

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι εξίσου σημαντικός είναι και ο χρόνος που απαιτείται για μια παραγγελιά από τη στιγμή που γίνεται μέχρι να φτάσει στα χέρια του τελικού πελάτη καθώς αποτελεί ένα κρίσιμο παράγοντα εξυπηρέτησης του.

3. Επικοινωνίες Διανομής:

Από τη στιγμή που η τεχνολογία μπήκε στη ζωή μας κάποια πράγματα έγιναν πιο εύκολα για εμάς τους ανθρώπους. Έτσι και στις επιχειρήσεις, η βοήθεια της τεχνολογίας ήταν πολύ σημαντική καθώς με την εφαρμογή της σε καθημερινές μεθόδους που ακολουθεί η επιχείρηση (π.χ. δημιουργία πολύπλοκων συστημάτων και δικτύων επικοινωνιών) κάνει ευκολότερη τη διαχείριση της πληροφορίας προς την κατεύθυνση της εξυπηρέτησης του πελάτη.

Όμως τα τελευταία χρόνια χάρη στη χρήση των δικτύων επικοινωνιών υπάρχει η δυνατότητα να μεταβιβάζεται σχεδόν κάθε είδους πληροφορία που χρειάζεται η επιχείρηση, την οποία μπορεί να αποθηκεύει, να μεταβάλλει, να ανακαλεί αλλά και να επεξεργάζεται ανάλογα με τη χρήση που πρόκειται να γίνει, έτσι ώστε να επιτευχθεί το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Έτσι τα μέλη μιας επιχείρησης θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα στην πρόσβαση στις πληροφορίες οποιαδήποτε στιγμή και χωρίς την οποιαδήποτε διακοπή. Συνεπώς η συνεισφορά της επικοινωνίας για την επίτευξη του στόχου καλύτερης εξυπηρέτησης είναι κρίσιμη.

Είμαστε σε θέση να κατηγοριοποιήσουμε τις διαπροσωπικές σχέσεις σε ένα οποιοδήποτε σύστημα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας σε δυο ομάδες :

i) Στις εσωστρεφείς σχέσεις δηλαδή στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στην εταιρία σε διάφορα τμήματα και έχουν ως στόχο την ικανοποίηση του πελάτη αλλά και να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη του τμήματος τους άρα και της εταιρίας.

ii) Και στις εξωστρεφείς σχέσεις όπως δηλαδή τις σχέσεις μεταξύ πελάτη και προμηθευτή.

4. Διοίκηση Αποθεμάτων:

Για πολλές επιχειρήσεις τα αποθέματα αποτελούν μια μη παραγωγική αλλά αναγκαία δέσμευση κεφαλαίων υπό μορφή πρώτων υλών, υλικών υπό καταργασία ή έτοιμων προϊόντων προς πώληση. Βέβαια η αποθήκευση αυτών των προϊόντων (σε όποια μορφή και αν είναι) απαιτεί αρκετό χρόνο από την επιχείρηση αλλά και χρήμα.

Επίσης όταν αποθηκεύονται τα επενδυμένα κεφάλαια, δε μπορούν να χρησιμοποιηθούν καθώς είναι δεσμευμένα. Όμως η φύλαξη και διατήρηση ενός αποθέματος προϊόντων είναι πολύ σημαντική και αναγκαία για μια επιχείρηση.

Για να θεωρηθεί επιτυχημένη η διοίκηση αποθεμάτων, θα πρέπει να υπάρχει στην αποθήκη μια συγκεκριμένη ποσότητα αποθέματος, ώστε να μπορεί να ικανοποιείται η αναμενόμενη ζήτηση κατά τον επιθυμητό βαθμό έτσι όπως έχει τεθεί από τις διαδικασίες Μάρκετινγκ καθώς επίσης και η θεσμοθέτηση επιπέδων αποθήκευσης τα οποία θα ενεργοποιούν δραστηριότητες όπως η τοποθέτηση νέας παραγγελίας, η έναρξη μιας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας, κλπ.

Σύμφωνα με μια μελέτη που έχει γίνει, έχει παρατηρηθεί ότι το κόστος από τη διαδικασία αποθήκευσης ανέρχεται από 14% έως 50% στη τιμή του προϊόντος.

5. Πρόβλεψη Ζήτησης:

Κρίσιμο συστατικό της αποτελεσματικής Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι ο καθορισμός της αναμενόμενης ζητούμενης ποσότητας του δεδομένου προϊόντος, αλλά και των συνοδευτικών υπηρεσιών που οι πελάτες θα αναζητήσουν μέσα σε κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα στο μέλλον.

Έτσι ανάλογα με τις προβλέψεις σχετικά με τη μελλοντική ζήτηση που θα έχουν τα προϊόντα της επιχείρησης, καθορίζονται διαφορετικές στρατηγικές-πολιτικές, τόσο στην προώθηση πωλήσεων όσο και σε άλλες διαδικασίες.

Η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογήσει αυτές τις πολιτικές αλλά και προβλέψεις και να τις ενσωματώσει στις επιχειρησιακές λειτουργίες, οργανώνοντας αντίστοιχες στρατηγικές αγοράς πρώτων υλών και άλλων παραγωγικών συντελεστών, ή ακόμη και στρατηγικές παραγωγής και διανομής, σε συνδυασμό με την τεχνολογία που είναι κάθε φορά διαθέσιμη.

Όπως καταλαβαίνουμε το να γίνει μια σωστή πρόβλεψη σχετικά με τη ζητούμενη ποσότητα των προϊόντων που παράγονται από την επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό καθώς καθορίζει το μετέπειτα επιχειρηματικό σχεδιασμό.

6. Μεταφορές:

Οι μεταφορές αποτελούν πολύ σημαντικό παράγοντα για τη διαδικασία Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Σύμφωνα με κάποιες μελέτες αλλά και κάποια άρθρα που έχουν γραφτεί, η μεταφορά ως αυτόνομη διαδικασία μπορεί να εξοικονομήσει τεράστια κεφάλαια όταν αυξάνεται η γεωγραφική έκταση που πρέπει να καλυφθεί.

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι η μετακίνηση αγαθών από την επιχείρηση στον τελικό καταναλωτή δεν είναι κάτι απλό αλλά πρόκειται για μια διαδικασία που απαιτεί αυστηρό και προσεκτικό σχεδιασμό.

Διάφοροι μαθηματικοί και μελετητές έχουν προσπαθήσει να βρουν τρόπους ώστε να ελαχιστοποιήσουν το κόστος της μεταφοράς. έχουν αναπτυχθεί αρκετοί αλγόριθμοι που προσπαθούν να κάνουν αυτήν τη δουλειά, πάντα βέβαια με τη χρήση των απαραίτητων παραμέτρων (βλ. πιθανή εξάρτηση από «τρίτους» διανομείς, κλπ).

Όπως αναφέραμε και πριν οι μεταφορές είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας αλλά παραμένει και ένας από τους πιο δαπανηρούς.

7. Αποθήκευση και Φύλαξη:

Η αναγκαιότητα για αποθέματα από την επιχείρηση, δημιουργεί μια ακόμη διαδικασία για αυτήν. Πρόκειται για τη διαδικασία αποθήκευσης και φύλαξης των προϊόντων. Ουσιαστικά αναφερόμαστε στην ασφάλιση των προϊόντων από εξωτερικούς παράγοντες. Είναι ακόμη μια διαδικασία αρκετά δαπανηρή για την επιχείρηση και οι κυριότεροι λόγοι είναι οι εξής δυο:

i) Η δημιουργία κόστους μεταφοράς από τα σημεία παραγωγής προς τα σημεία αποθήκευσης αλλά και από τα σημεία αποθήκευσης προς τα σημεία πώλησης.

ii) Δημιουργία κόστους από την ίδια την «μικρο-αποθηκευτική» διαδικασία. Δηλαδή οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται εντός της επιχείρησης για την ταξινόμηση των αγαθών στις αποθήκες, για το τρόπο που φθάνουν τα προϊόντα στην επιχείρηση αλλά και στη συνέχεια η αποστολή τους, η δημιουργία χώρου για την αποθήκευση μιας νέας παραγγελιάς κλπ..

8. Επιλογή Τοποθεσίας Χώρου Εγκαταστάσεων και Αποθήκευσης:

Με στόχο την εξυπηρέτηση του πελάτη η επιλογή του σημείου των εγκαταστάσεων των αποθηκών είναι απόφαση στρατηγικής σημασίας, καθώς με την κατάλληλη επιλογή ο ανεφοδιασμός της αγοράς θα γίνεται πιο γρήγορα, ενώ, σύγχρονος, δεν θα αυξάνεται και το αποθηκευτικό κόστος.

Ακόμη είναι εξίσου σημαντικό αν οι αποθήκες είναι ιδιοκτήτες για την εταιρία, αν νοικιάζονται ή ακόμη και αν διατίθενται από εταιρία σε εταιρία.

Συνεπώς μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η κατάλληλη θέση των εγκαταστάσεων αυτών μπορεί να μειώσει αισθητά τις τιμές που σχετίζονται με την μετακίνηση όγκου προϊόντων κατά την μεταφορά από τις εγκαταστάσεις παραγωγής στην αποθήκη, ή από αποθήκη σε αποθήκη, ή από την αποθήκη στον πελάτη.

Βασική προτεραιότητα της διαδικασίας επιλογής ενός τόπου για αποθήκη και εγκατάσταση, είναι η θέση των διαφόρων αγορών πώλησης αλλά και των προμηθευτών-παραγωγικών μονάδων της εταιρείας.

Φυσικά δεν μπορούν να αποκλειστούν παράγοντες όπως οι ανάγκες των πελατών, η τοποθεσία των φυσικών πρώτων υλών και των άλλων συστατικών στοιχείων του προϊόντος, η διαθεσιμότητα αλλά και το κόστος του εργατικού δυναμικού.

Μερικά ακόμη κριτήρια είναι οι τοπικές υπηρεσίες μεταφορών, οι επιβαλλόμενοι τοπικοί αλλά και κρατικοί φόροι, οι περιβαλλοντικές και κοινωνικές νομοθεσίες και ιδιαιτερότητες απέναντι στην οργάνωση της εργασίας καθώς και άλλοι, τοπικοί παράγοντες όπως είναι το κόστος της γης.

9. Διαχείριση Υλικών:

Σε κάθε περίπτωση μεταφοράς αλλά και αποθήκευσης, τελικών αλλά και ενδιάμεσων αγαθών στους χώρους παραγωγής και αποθήκευσης, απαιτείται εξειδικευμένος εξοπλισμός, ικανός να διαχειριστεί τέτοιου είδους μεταφορές μικρής απόστασης.

Αυτός ο εξοπλισμός συνήθως περιλαμβάνει, ειδικά φορτία μεταφοράς (container) περονοφόρα οχήματα, μάντες μεταφορών, κλπ. με στόχο να δύναται να μετακινεί τα αντικείμενα ανάμεσα στα στάδια παραγωγής, ταχύτατα και αποτελεσματικά, χωρίς κατά το δυνατόν να δημιουργεί φθορές ή άλλου είδους απώλειες.

Συνοπτικά, οι στόχοι διαχείρισης υλικών μπορούν να θεωρηθούν οι εξής:

- Η μείωση του συνολικού κόστους του συστήματος Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας.
- Η παροχή ενιαίας ροής χωρίς συμφορήσεις, έτσι ώστε να διευκολύνεται η παραγωγική διαδικασία
- Η ελαχιστοποίηση των απωλειών από σπατάλη, ζημία, φθορά ή κλοπή.

10. Ανεφοδιασμός-Διαδικασίες Προμηθειών:

Ο βασικός λόγος που ανήκει αυτή η δραστηριότητα στην έννοια της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι ότι το κόστος μεταφοράς συνδέεται άμεσα με την γεωγραφική τοποθεσία-απόσταση των πρώτων υλών που χρειάζεται μια παραγωγική μονάδα.

Η δραστηριότητα του ανεφοδιασμού περιλαμβάνει την επιλογή των πηγών προμηθειών (προμηθευτών), τον καθορισμό του τύπου των υλικών και πρώτων υλών, τον καθορισμό της τιμής, τον έλεγχο της ποιότητας, αλλά και έναν σημαντικό αριθμό άλλων δραστηριοτήτων.

11. Βοηθητικές Υπηρεσίες και Διαδικασίες:

Στην διαδικασία Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας περιλαμβάνονται δραστηριότητες όπως η διανομή πρώτων υλών, και η διανομή και η παράδοση των τελικών αγαθών. Ταυτόχρονα όμως υπάρχουν και βοηθητικές διαδικασίες και υπηρεσίες στον τομέα του SCM που σχετίζονται με την επιδιόρθωση τη συντήρηση αλλά και στη συμπλήρωση των προϊόντων που παρέχονται στον τελικό πελάτη-καταναλωτή, με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτησή του.

Στην σύγχρονη πραγματικότητα για να υπάρξει συγκριτικό πλεονέκτημα στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, όταν το τελικό προϊόν φτάνει στον καταναλωτή, δεν μπορεί να προκαλείται η αίσθηση πως η ευθύνη για την διαδικασία Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας τελειώνει όταν το προϊόν φτάνει στον παραλήπτη.

Έτσι στην περίπτωση που τυχόν παρουσιαστεί επιπλοκή στην χρήση του προϊόντος από τους καταναλωτές, η επιχείρηση θα αναλάβει την ευθύνη για την επιδιόρθωση του. Ενδεικτικά στην περίπτωση που η βλάβη μπορεί να παρουσιαστεί σε ένα μηχάνημα της γραμμής παραγωγής μίας βιομηχανίας, το κόστος του προβλήματος θα το πληρώσει ο πελάτης-καταναλωτής.

Σε αυτήν την φάση καλείται ο κατασκευαστής του μηχανήματος να έχει τα κατάλληλα αντανακλαστικά προκειμένου να επιδιορθώσει το πρόβλημα και για να συμβεί αυτό πρέπει να διαθέτει ένα έμπειρο και προετοιμασμένο τμήμα τεχνικής εξυπηρέτησης που θα παρέχει ταυτόχρονα εγγύηση για τις υπηρεσίες του.

Συμπερασματικά το πραγματικό πρόβλημα βαρύνεται το στέλεχος της επιχείρησης που δεν έχει αναλογιστεί την σημασία της βοηθητικής υπηρεσίας και διαδικασίας που εξασφαλίζει την απρόσκοπτη λειτουργία ενός συγκεκριμένου προϊόντος, ιδιαίτερα για την βιομηχανική αγορά.

12. Συσκευασία:

Είναι γεγονός ότι η συσκευασία του προϊόντος στον τομέα του Μάρκετινγκ παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και την προσέλκυση και προώθησή του στον καταναλωτή. Χαρακτηριστικά όπως το χρώμα, το σχήμα και η χρηστικότητα της αποτελούν παράδειγμα για τα παραπάνω στοιχεία.

Η συσκευασία έχει όμως εξίσου καθοριστικό ρόλο και στον τομέα του SCM. Παραδειγματικά, η συσκευασία προστατεύει το προϊόν από τυχόν ζημιές ή φθορές σε όλη την διάρκεια μεταφοράς και αποθήκευσής του αλλά και το κόστος διαχείρισής του.

Σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται διεθνώς η συσκευασία είναι ακόμα πιο σημαντική για την διανομή του προϊόντων για το λόγο ότι οι αποστάσεις είναι μεγαλύτερες και μπορούν να παρουσιαστούν περισσότερα προβλήματα στους αποθηκευτικούς χώρους μεταφοράς τους.

Σαν αποτέλεσμα το προϊόν πρέπει να έχει πιο χρηστική συσκευασία που έρχεται σε αντίθεση με το τμήμα Marketing που ζητά μια συσκευασία πιο εντυπωσιακή και ελκυστική για τον καταναλωτή. Έτσι πολλοί από υπεύθυνοι marketing υποχρεούνται να συνεργάζονται στενά με ανθρώπους της Εφοδιαστικής αλυσίδας

13. Διάθεση Αποβλήτων:

Η ανάγκη για πιο οικολογική αντιμετώπιση του περιβάλλοντος έχει αυξήσει την κοινωνική, νομική και κρατική ευαισθησία και είναι πια αναπόσπαστο στοιχείο της ανάγκης για δημιουργία μίας διαδικασίας σχεδιασμού ενός συστήματος SCM.

Ως αποτέλεσμα απόβλητα και κατάλοιπα προϊόντων να πρέπει να περάσουν από μία διεργασία ώστε να είναι πιο φιλικά απέναντι στο περιβάλλον.

Όμως σε κάθε περίπτωση όποιο και αν είναι το κατάλοιπο των προϊόντων να μπορεί αν υπάρξει ανάγκη να είναι σε θέση η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας να το μεταφέρει είτε να το αποθηκεύσει.

Στην άλλη περίπτωση που τα προϊόντα αυτά είναι ανακυκλώσιμα θα πρέπει να υπάρξει άλλη διαδικασία αποθήκευσης και μεταφοράς αυτών.

14. Διαχείριση επιστροφών:

Όταν υπάρξει η περίπτωση επιστροφής του προϊόντος από τον καταναλωτή στην επιχείρηση γεγονός που είναι πιο σύνηθες τα τελευταία χρόνια με τη νομική προστασία των νέων νόμων προστασίας του καταναλωτή επιβάλλεται η μέριμνα από μέρος της επιχείρησης ώστε να είναι σε θέση η αγοραστής να μπορούν να επιστρέψουν το ελαττωματικό προϊόν.

Η διαδικασία αυτή επιβαρύνει και την επιχείρηση καθώς πρέπει να υπάρχουν επιπλέον χώροι αποθήκευσης και διαδικασίας μεταφοράς επανασυσκευασίας και ποιοτικού ελέγχου.

Επίσης πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα που να καλύπτει όλες αυτές τις επιπλέον ανάγκες συγκεντρωτικά ώστε να πετύχει την μικρότερη χρηματική επιβάρυνση για την ίδια και τον καταναλωτή.

Εκεί τα SCM συστήματα παίζουν πολύ καθοριστικό ρόλο. Επιπρόσθετα για να διατηρήσει η επιχείρηση το *υπεύθυνο κοινωνικό προφίλ* της, πρέπει η παραπάνω διαδικασία να μην έχει περιβαλλοντικές επιπτώσεις.

1.4 Στρατηγική και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας -Οι σύγχρονες ανάγκες

Η ανάγκη που κυριαρχεί στις μέρες μας στις επιχειρήσεις ώστε να αποκτήσουν πλεονέκτημα απέναντι στους αντίπαλους-ανταγωνιστές τους και να καταφέρουν να τους ξεπεράσουν, είναι ουσιαστικά ο βασικότερος λόγος που η στρατηγική της ΔΕΑ κερδίζει ολοένα και περισσότερο έδαφος.

Έχοντας ήδη κάνει σημαντικά βήματα τόσο σε ακαδημαϊκό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο εφαρμογών, στην καθημερινή πρακτική, η στρατηγική της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας ουσιαστικά δημιουργεί τις προϋποθέσεις ώστε να βελτιωθεί η θέση της επιχείρησης σε σχέση με αυτήν των ανταγωνιστών της (Kenchi Homage,1987).

Σύμφωνα με τους ακαδημαϊκούς στρατηγικής, Johnson και Scholes(1999), η έννοια της στρατηγικής δεν γίνεται να οριστεί τόσο εύκολα, αφού αποτελεί όρο που βασίζεται πιο πολύ στην ικανότητα αυτού που την εφαρμόζει και ο καθένας μπορεί να την ορίσει διαφορετικά.

Η στρατηγική ασχολείται με αποφάσεις που επηρεάζουν την μακροχρόνια πορεία του οργανισμού (ή της επιχείρησης). Οι αποφάσεις αυτές προσπαθούν να πετύχουν συγκριτικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό ή για την επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό τους, δίνοντας τους έτσι την δυνατότητα να αντιμετωπίσουν καλύτερα τυχόν προβλήματα και να μπορούν να αντεπεξέλθουν αποτελεσματικότερα στις καθημερινές τους ανάγκες.

Επιπλέον, εκτός από το συγκριτικό πλεονέκτημα που προσπαθούν να πετύχουν οι αποφάσεις ασχολούνται με τα όρια ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, δηλαδή ποιες κατευθύνσεις θα πρέπει να βρίσκονται στο επίκεντρο των λειτουργιών της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Με την πάροδο του χρόνου δημιουργήθηκαν δυο σχολές που αντιπροσώπευαν δυο διαφορετικές ιδέες όσον αφορά το θέμα της στρατηγικής. Η πρώτη σχολή υποστηρίζει ότι πρέπει οι επιχειρησιακοί πόροι της επιχείρησης (ή του οργανισμού) να συμβαδίζουν με το περιβάλλον της επιχείρησης στο οποίο λειτουργεί. Αυτή η ιδέα ονομάστηκε στρατηγική προσαρμογής.

Ενώ αντίθετα η δεύτερη σχολή πίστευε ότι οι επιχείρησης (ή οι οργανισμοί) πρέπει να επενδύσουν πάνω στην προσπάθεια για απόκτηση νέων επιχειρησιακών πόρων και δυνατοτήτων ώστε να δημιουργηθούν νέες ευκαιρίες. Αυτή η ιδέα ονομάστηκε στρατηγική διεύρυνσης.

Βέβαια για να μπορέσουμε να καταλάβουμε καλύτερα την έννοια της στρατηγικής και να έχουμε μια καλύτερη επαφή μαζί της θα πρέπει να έχουμε μια εικόνα του συνολικού περιβάλλοντος της επιχείρησης στο οποίο έχουμε σκοπό να την εφαρμόσουμε.

Τώρα για το ποια από τις δυο ιδέες θα ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση ή ο οργανισμός είναι θέμα της ανώτερης και ανωτάτης Διοίκησης τους. Όμως αυτό δεν καθιστά υποχρεωτική την επιλογή κάποιας εκ των δυο ιδεών.

Όπως ήδη αναφέραμε, οι έννοια της στρατηγικής είναι τελείως υποκειμενική και διαισθητική, και εξαρτάται πλήρως από αυτόν που την εφαρμόζει. Έτσι δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο για να ακολουθήσει κάποιος. Εξαρτάται από την πολιτική που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός μέσα αλλά και έξω από αυτήν ή αυτόν (Βικιεπιστήμιο, 2009).

1.5 Συστήματα και εφαρμογές Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας - Προσεγγίσεις υλοποίησης SCMs

Οι επιχειρήσεις ,στην προσπάθεια τους να υλοποιήσουν εφαρμογές πληροφοριακής τεχνολογίας στην εφοδιαστική αλυσίδα, ακολουθούν συνήθως δύο είδη προσεγγίσεων:

1. Επιλογή *best of breed* εφαρμογών ,δηλαδή η υλοποίηση συστημάτων ,τα οποία είναι οι καλύτερες δυνατές επιλογές της αγοράς στην κατηγορία τους και προέρχονται συνήθως από διαφορετικούς κατασκευαστές. Τέτοιες εφαρμογές είναι τα APS, OMS, MES, TMS, WMS, καθώς και τα υποσύνολα-λειτουργικές περιοχές αυτών

Τα τελευταία χρόνια ορισμένοι από τους κατασκευαστές των εφαρμογών αυτών έχουν προχωρήσει στη δημιουργία νέων προϊόντων που είναι ενοποιημένοι συνδυασμοί των παραπάνω εφαρμογών.

2. Αγορά του ERP και μίας ή περισσότερων αναλυτικών λειτουργικών περιοχών (ERP SCM module) της εφοδιαστικής αλυσίδας ως μία συνολική λύση από τον ίδιο τον κατασκευαστή ή η ενσωμάτωση στο υπάρχον ERP σύστημα των παραπάνω λειτουργικών περιοχών.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε ότι υπάρχει και μία ακόμη προσέγγιση η οποία αφορά την ιδιόκτητη ανάπτυξη εφαρμογών πληροφοριακής τεχνολογίας στην εφοδιαστική αλυσίδα που συνήθως την επιλέγουν πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν έμπειρα τμήματα πληροφοριακής έρευνας και ανάπτυξης, καθώς και την απαιτούμενη τεχνογνωσία.

Οι περισσότερες από τις *best of breed* SCM λύσεις (κυρίως OMS, TMS και WMS) παρέχονται πλέον και μέσω του internet από παροχής υπηρεσιών εφαρμογών περιορίζοντας έτσι σημαντικά το κόστος χρήσης ενός τέτοιου συστήματος ή συνδυασμού συστημάτων.

Κάθε μία από τις παραπάνω προσεγγίσεις έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της και η τελική επιλογή μιας επιχείρησης στο ζήτημα αυτό διέρχεται σε μεγάλο βαθμό από την οργανωσιακή της δομή, την στρατηγική που εφαρμόζει, την πολιτική της και το επιχειρηματικό περιβάλλον (κλάδος και χώρες) στο οποίο δραστηριοποιείται,

Είναι γεγονός πάντως ότι ανάμεσα στις συνήθειες προσεγγίσεις των επιχειρήσεων στην πορεία υλοποίησης ενός ή περισσότερων συστημάτων SCM ξεχωρίζουν κατά κύριο λόγο οι Best of Breed λύσεις , καθώς και η αγορά ERP λειτουργικών περιοχών SCM αυτού από τον ίδιο

προμηθευτή. Η βέλτιστη στάση των επιχειρήσεων στον τομέα αυτό περιλαμβάνει σε κάθε περίπτωση το συνδυασμό του ERP συστήματος με τις αναλυτικές SCM εφαρμογές.

1.5.1 Εφαρμογές

Οι *Best of Breed* εφαρμογές των συστημάτων αυτών διαφέρουν πλέον σημαντικά από κατασκευαστή σε κατασκευαστή και εξελίσσονται με ταχύτατους ρυθμούς.

Από αυτές οι εφαρμογές Προηγμένου Σχεδιασμού και Προγραμματισμού (APS) βασίζονται στην πληροφορία που προέρχεται από τις παραγγελίες των πελατών, περιέχουν τη δυνατότητα του ταχύτατου σχεδιασμού και προγραμματισμού της ζήτησης των πελατών, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη τους περιορισμούς σε πρώτες ύλες και δυναμικότητα και συνθέτουν μία πλήρης εικόνα της ζήτησης και ένα συνολικό σχέδιο διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Δημιουργήθηκαν και εξελίσσονται ταχύτατα μέσα από την πολλαπλών κλάδων (τεχνίτη νοημοσύνη, βιομηχανική μηχανική, επιχειρησιακή έρευνα, logistics κ.α.), απαιτούν τεραστία τεχνογνωσία και συνιστούν για πολλούς ένα ιδιαίτερα συγκεχυμένο πλαίσιο εφαρμογών της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Τα συστήματα Διαχείρισης Παραγγελιών (OMS) αποτελούν τις πιο θεμελιώδεις εφαρμογές της εφοδιαστικής αλυσίδας, αφού γεφυρώνουν στην ουσία τις εφαρμογές σχεδιασμού και εκτέλεσης.

Τα συστήματα αυτά συντονίζουν κεντρικούς κόμβους πληροφοριών, οι οποίοι ενεργοποιούν όλα τα συστήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας, λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τις παραγγελίες των πελατών και γνωρίζοντας τη διαθεσιμότητα των αποθεμάτων, ομαδοποιούν και βελτιστοποιούν τις παραγγελίες της επιχείρησης ανά πελάτη και προτεραιότητα, με βάση το σχέδιο Διαχείρισης των APS.

Στη συνέχεια παραδίδουν τα νέα δεδομένα στα SCE συστήματα για περαιτέρω διεκπεραίωση των παραγγελιών. Ιδιαίτερη έχει πλέον αποδοθεί στο ρόλο των επεκταμένων συστημάτων OMS με στόχο την συνολική βελτιστοποίηση της διαχείρισης παραγγελιών μιας επιχείρησης.

Τα συστήματα MES υποστηρίζουν αποτελεσματικά την παραγωγική λειτουργία των επιχειρήσεων, έχοντας ως κύριο στόχο να ισορροπήσουν τα δεδομένα των προβλέψεων με τα πραγματικά δεδομένα.

Συγκεντρώνουν και οργανώνουν, σε πραγματικό χρόνο, δεδομένα από το χώρο της παραγωγής και τα παρέχουν στα συστήματα σχεδιασμού της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCP), συμβάλλοντας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Ταυτόχρονα αποδέχονται τις προβλέψεις, τις δαπάνες και τις πληροφορίες προγραμματισμού από τα συστήματα (SCP), καθώς και τις παραγγελίες προς κατασκευή, και φροντίζουν να διαχειρίζονται δυναμικά τους πόρους της επιχείρησης (εξοπλισμό, εργατικό δυναμικό, αποθέματα) στις μονάδες παραγωγής των εργοστασίων. Επιπλέον, παρέχουν διασυνδέσεις και με άλλα πληροφοριακά συστήματα όπως τα SRM και CRM.

Τα Συστήματα Διαχείρισης Αποθηκών (WMS) θεωρούνται κομβικά σημεία για τη μηχανογράφηση των λειτουργιών μιας αποθήκης ή ενός κέντρου διανομής, αφού διαχειρίζονται επαρκώς ακριβείς και έγκυρες πληροφορίες για κάθε λειτουργία της, ενώ παράλληλα παρακολουθούν την παραγωγή.

Συνιστούν ιδιαίτερα παραμετρικές εφαρμογές, κύριος στόχος των οποίων είναι η ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων, η βελτίωση του προγραμματισμού και τη δρομολόγηση των μεταφορών και τη συνεχή αύξηση της ωφελιμότητας του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων της επιχείρησης.

Θεμελιώδη συνιστώσα των συστημάτων WMS είναι διασύνδεσή τους MR τεχνολογίες ραδιοσυχνότητας και bar code για την διασφάλιση πληροφοριών και αποκρίσεων σε πραγματικό χρόνο.

Τα συστήματα TMS βρίσκονται στο τελευταίο στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας και έχουν ως κύριο μέλημα τους τη βέλτιστη διαχείριση του ολόκληρου κύκλου ζωής μίας διαδικασίας μεταφοράς.

Δέχονται τις παραγγελίες από τα OMS, επιβεβαιώνουν ένα σύνολο παραμέτρων μεταφοράς με γνώμονα την ικανοποίηση του πελάτη και στη συνέχεια υποστηρίζουν την πλήρη ιχνηλάτηση των παραγγελιών, καταφέροντας έτσι την ολοκλήρωση όλων των σχεδιασμένων και προγραμματισμένων εργασιών (IDLL, 2001).

1.5.2 Οι γνωστές άγνωστες εφαρμογές - Το πρόβλημα στο χώρο του SCM

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ως έννοια και μόνο, αναμφισβήτητα χαρακτηρίζεται από ένα τεράστιο εύρος διαδικασιών, υψηλή πολυπλοκότητα, πληθώρα θεωρήσεων από τους ειδικούς του χώρου, που επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τον χώρο των logistics.

Τα παραπάνω δεδομένα είναι εύλογο να δημιουργούν σύγχυση και διαφωνίες, που επεκτείνονται και στις αντίστοιχες λύσεις πληροφορικής τεχνολογίας. Η κυριότερη διαφωνία εντοπίζεται ανάμεσα στην ακαδημαϊκή κοινότητα και τον επιχειρηματικό κόσμο για το ποιες είναι ακριβώς οι περιοχές - τα πεδία - που περιλαμβάνει ο τομέας αυτός.

Η πληροφοριακή τεχνολογία που αφορά τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (CDM IT) κατά γενική ομολογία συνιστά έναν δυναμικό τομέα που βρίσκετε στην καρδιά των παγκόσμιων επιχειρηματικών εξελίξεων για την επίτευξη υψηλών ρυθμών ανταγωνιστικότητας και την απόκτηση μεγαλύτερων μεριδίων της παγκόσμιας αγοράς.

Τα προϊόντα του χώρου αυτού εκτείνονται από συσκευές δέσμευσης δεδομένων ανά καθορισμένη μονάδα προϊόντος (barcodes κ.α.) έως και ολοκληρωμένα συστήματα τα οποία διαχειρίζονται όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας, διασφαλίζοντας την ενοποίηση πληροφοριακών ροών και επομένως διαδικασιών και αποτρέποντας την ύπαρξη νησίδων πληροφοριών.

Τα τελευταία αυτά συστήματα υποστηρίζονται επιπλέον από τεχνολογίες διαδικτύου, πληθώρα μαθηματικών αλγορίθμων και εφαρμογών επιχειρησιακής έρευνας και ισχυρότατες βάσεις δεδομένων.

Η πλήρης εφαρμογή SCM IT είναι κατά γενική ομολογία φαινόμενο που αφορά ελάχιστες επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο, εξαιτίας του υψηλού επιπέδου δυσκολίας και απαιτήσεων στρατηγικής και τεχνογνωσίας που χαρακτηρίζει το εγχείρημα αυτό.

Στην Ελλάδα τα συστήματα αυτά, παρά τον κρίσιμο ρόλο τους, συνεχίζουν ακόμη και σήμερα σε μεγάλο βαθμό να παραμένουν άγνωστα ή να υπάρχει η εντύπωση ότι αφορούν μόνο την διαχείριση των αποθηκών ή των μεταφορών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σε έρευνα που διεξήγαγε ο Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος, πριν λίγα χρόνια σε δείγμα επιχειρήσεων της Βόρειας Ελλάδας , μόλις το 5,2% ανέφερε ότι γνωρίζει ικανοποιητικά τα συστήματα αυτά, ενώ ακόμη λιγότερες επιχειρήσεις ανέφεραν ότι έχουν προχωρήσει σε σχετικές εφαρμογές αυτών.

Θα μπορούσε εύλογα κανείς λοιπόν να χαρακτηρίσει τα συστήματα SCM ως *οι γνωστές άγνωστες εφαρμογές*, αφού είναι γνωστό ότι υπάρχει ένα σοβαρό κενό ενημέρωσης προς την επιχειρηματική κοινότητα για τις δυνατότητες αλλά και για την αναγκαιότητά τους.

Παράλληλα, και ως προς το ζήτημα της αναγκαιότητάς τους, δεν είναι λίγες οι ελληνικές επιχειρήσεις που θεωρούν ότι οι δραστηριότητες Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας καλύπτονται από τις υπάρχουσες εφαρμογές ERP ή στην καλύτερη περίπτωση εκτιμούν ότι με ένα πρόσθετο λειτουργικό τμήμα εφαρμογής διαχειρίσεις αποθήκης, μεταφορών κ.α. έχουν υλοποιήσει SCM συστήματα.

Με μια λέξη, δηλαδή έχει δημιουργηθεί η ψευδαίσθηση ότι τα ERP είναι η πανάκεια σε κάθε πρόβλημα της επιχείρησης. Η άποψη αυτή μάλιστα ενισχύεται από την νέα τάση που έχει ήδη αρχίσει να διαμορφώνεται στα παγκόσμια επιχειρηματικά δρώμενα και αφορά μια νέα γενιά ERPs.

Η γενιά αυτή χαρακτηρίζεται από την προσθήκη των SCMs και CRMs (Customer Relationship Management systems) και προέκυψε από τις στρατηγικές κινήσεις κορυφαίων κατασκευαστών που έχουν σαν στόχο να προσαρμόσουν SCM λογισμικά στα προϊόντα τους, μέσω συνεργασιών και συγχωνεύσεων.

Οι τελευταίες αυτές εξελίξεις καταδεικνύουν αφενός μεν το σημαντικό επίπεδο τεχνογνωσίας που απαιτούν τα συστήματα SCMs (οι κατασκευαστές ERPs αναζητούν συμμαχίες σε μικρούς αλλά και εξειδικευμένους SCMs κατασκευαστές) και αφετέρου δε το ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς που καταλαμβάνουν τα προϊόντα SCM IT στο σύνολο των προϊόντων πληροφοριακής τεχνολογίας.

Σύμφωνα άλλωστε με έκθεση (Supply Chain Management Software) της εταιρίας AMR Research στην Βοστώνη , η παγκόσμια αγορά εφαρμογών SCM σημείωσε αύξηση 46% από την προηγούμενη χρονιά.

Παράλληλα με το προαναφερόμενο κενό ενημέρωσης για τις δυνατότητες και την αναγκαιότητα των συστημάτων αυτών στην χώρα μας, διαπιστώνουμε και την εμφανή σπουδαιότητα των εφαρμογών αυτών στην παγκόσμια επιχειρηματική κοινότητα, αλλά και τη διαφωνία στην ακαδημαϊκή κοινότητα και τον επιχειρηματικό κόσμο για το ποιές είναι ακριβώς οι περιοχές που περιλαμβάνονται στον τομέα αυτό.

Όλα αυτά συνιστούν πρόβλημα και ταυτόχρονα γενεσιουργό αιτία για την προσπάθεια αναζήτησης περισσότερων πληροφοριών και σύγχρονων τάσεων προς την κατεύθυνση αυτή (Στεφάνου και Μπιάλας, 2007).

1.5.3 Αποτίμηση δεδομένων στο χώρο των SCMs

Η εφοδιαστική αλυσίδα συνιστά ένα δίκτυο επιχειρήσεων το οποίο απαιτεί συνεχείς αναπροσαρμογές και αναδιαμορφώσεις. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί μία στρατηγική προσέγγιση που περικλείει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης , από το στρατηγικό έως το λειτουργικό επίπεδο.

Χαρακτηρίζεται από μία συστημική προσέγγιση , βασική αρχή της οποίας είναι η βελτιστοποίηση του συνόλου διαδικασιών της αλυσίδας και όχι μεμονωμένων τμημάτων και υποσυνόλων της. Τα χαρακτηριστικά αυτά καταδεικνύουν την αναγκαιότητα του SCM στην πορεία ενίσχυσης του ανταγωνιστικού χαρακτήρα των επιχειρήσεων.

Οι κύριοι στόχοι των SCM συστημάτων είναι η συλλογή πληροφοριών για κάθε προϊόν σε κάθε στάδιο της αλυσίδας , η προσπέλαση όλων των δεδομένων του συστήματος από

οποιοδήποτε σημείο της εφοδιαστικής αλυσίδας και η παροχή πλήρους εποπτείας, καθώς και η ανάλυση και ο σχεδιασμός δράσεων, με γνώμονα τη συστηματική προσέγγιση.

Το τελευταίο αυτό στάδιο συνιστά την καρδιά των συστημάτων διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και προϋποθέτει από τα συστήματα αυτά ανεπτυγμένα χαρακτηριστικά ευελιξίας.

Επιπρόσθετα η ραγδαία ανάπτυξη ενός συνόλου αξιοσημείωτων εφαρμογών και τεχνολογιών στο χώρο του SCM, σε συνδυασμό με την σύγχυση που στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, καθιστούν σχεδόν άγνωστο, αλλά και αόριστο, το εύρος των SCM εφαρμογών.

Το γεγονός αυτό το οποίο είναι περισσότερο εμφανές στην ελληνική πραγματικότητα, συνιστά σε κάθε περίπτωση ένα ενδιαφέρον και ουσιαστικό πεδίο μελέτης (IDLL, 2001).

1.5.4 Η εξέλιξη των Συστημάτων Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας-Logistics

Όπως σχεδόν κάθε επιχειρησιακή λειτουργία έτσι και οποιοδήποτε σύστημα διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας δέχεται σημαντικές αλλαγές με την πάροδο του χρόνου. Αυτό οφείλετε κυρίως στις μεταβολές της αγοράς (προϊόντων και υπηρεσιών) καθώς έχουν να ικανοποιήσουν ολοένα και περισσότερες ανάγκες (καταναλωτών) και των τεσσάρων παραγόντων που αναφέραμε παραπάνω.

Η ευκολία και η ακρίβεια διάθεσης της πληροφορίας κόστους του συστήματος, τα οποία δυστυχώς ελάχιστες ελληνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν είναι ένα πολύ ενδιαφέρον θέμα για τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας.

Για τη σωστή λειτουργία αυτών των συστημάτων κοστολόγησης απαραίτητη είναι και η σχετική μεταφορά τεχνογνωσίας από ειδικούς στα μέλη της επιχείρησης που κι αυτή με τη σειρά της δημιουργεί κόστος όχι αμελητέο για τις επιχειρήσεις της χώρας μας.

Απαραίτητη επίσης είναι η εγκατάσταση των αντίστοιχων συστημάτων επικοινωνιών. Το να υπάρχουν συστήματα λογιστικού επιμερισμού του κόστους ή διαχείρισης της αποθηκευτικής πληροφορίας δεν είναι αρκετό.

Θα πρέπει αυτή η πληροφορία να διαχέεται γρήγορα και αποτελεσματικά προς τις ανάλογες κατευθύνσεις καθώς μόνο τότε μπορεί να βελτιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα ενός πληροφοριακού και διαχειριστικού συστήματος Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

Τα τελευταία χρόνια επίσης παρατηρούμε τις προσπάθειες της Ευρωπαϊκής Ένωσης να διευρύνει τα σύνορα της, όχι μόνο για την ειρήνη και την ασφάλεια μεταξύ των χωρών μελών της, αλλά και για να βοηθήσει την πρόσβαση των δυτικών επιχειρήσεων σε νέες αγορές, υποβοηθούμενη πάντα από την τεχνολογική επανάσταση που συντελείται στις μέρες μας.

Έτσι ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθώντας να διεθνοποιηθούν ξεπερνούν τα στενά εθνικά σύνορα και προχωρούν σε εξαγωγές προϊόντων σε όλο τον κόσμο ή τουλάχιστον σε περισσότερες χώρες από αυτές που έκαναν.

Το συλλογικό marketing είναι μια από τις δραστηριότητες που έχουν δημιουργήσει οι τάσεις αυτές μεταξύ των εταιριών που ανήκουν στον ίδιο κλάδο με κύριο σκοπό την αύξηση της ζήτησης των τοπικών αγορών.

Το σπουδαιότερο έργο του συλλογικού marketing όμως είναι η δημιουργία της ανάγκης για ανάπτυξη από κοινού δικτύων διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας και η ανάγκη απόκτησης ποικίλων γνώσεων και δεξιοτήτων από στελέχη εξειδικευμένα στην Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002).

Όσο μια εταιρεία εξαπλώνεται διεθνώς αυτή η συνολική, ενοποιημένη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας κερδίζει την εμπιστοσύνη της καθώς η συνολική ανάλυση του κόστους γίνεται ολοένα και πιο σύνθετη.

Τέλος αξίζει να αναφέρουμε ότι η διεθνοποίηση των αγορών έχει ανάγκη ένα αρκετά μεγάλο όγκο μικρών εξαγωγικών εταιριών (όπως οι Ελληνικές), ενώ έχει αυξημένες αποθηκευτικές και μεταφορικές απαιτήσεις.

1.5.5 Μελλοντικές προεκτάσεις

Τα συστήματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας θεωρούνται από πολλούς, όχι άδικα, ένας από τους χώρους της πληροφοριακής τεχνολογίας που θα σημειώσουν ισχυρούς ρυθμούς ανάπτυξης για τα επόμενα χρόνια.

Στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον συνιστούν τις λύσεις ή τις ενότητες λύσεων οι οποίες βρίσκονται στην καρδιά της επίτευξης πολλαπλών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, αφού συμβάλουν στον πλήρη έλεγχο, την εποπτεία αλλά και την ταχύτατη προσαρμογή των πολύπλοκων αλλά και ιδιαίτερα απαιτητικών σύγχρονων εφοδιαστικών αλυσίδων στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών.

Παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι το πεδίο μελέτης των συστημάτων αυτών παρουσιάζει σημαντικό ενδιαφέρον και χαρακτηρίζεται από πολλαπλά οφέλη, ιδιαίτερα για την ανάπτυξη της ελληνικής επιχειρηματικότητας και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας.

Για το λόγο αυτό, κρίνεται αναγκαία η περαιτέρω μελέτη του πεδίου αυτού προς τις ακόλουθες κατευθύνσεις - προεκτάσεις:

1. Καταγραφή των προβλημάτων και των ειδικών ζητημάτων ενοποίησης των SCMs με τα υφιστάμενα συστήματα στις ελληνικές επιχειρήσεις. Καθορισμός ανάγκης ενοποίησης μεταξύ συστημάτων της εφοδιαστικής αλυσίδας.
2. Παρουσίαση και περιγραφή των κυριότερων Supply Chain Planning (SCPs) και Supply Chain Execution (SCEs) των συστημάτων (αναφορές σε συγκεκριμένα προϊόντα και προμηθευτές - έμφαση στην Ελλάδα) όσο και σε αποκλειστικούς SCMs προμηθευτές όσο και από προμηθευτές ERPs -Οικονομική ανάλυση και πιθανή ομαδοποίηση των εφαρμογών αυτών ανά κλάδο βιομηχανίας.
3. Καθιέρωση της παρακολούθησης και καταγραφή του λογιστικού κόστους, ως ποσοστό του ΑΕΠ, στην Ελληνική επικράτεια και αναζήτηση της συμμετοχής της πληροφοριακής τεχνολογίας και των SCMs στο παραπάνω ποσοστό.
4. Ποίες είναι οι υφιστάμενες περιοχές σε λύσεις εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω Application Service Providers (ASP) στην Ελλάδα - Δυνατότητες, κόστη και πιθανές αναλυτικές μελέτες περιπτώσεων.
- 5.Κατηγοριοποίηση επιχειρήσεων σύμφωνα με τις πρακτικές, τα μοντέλα και την υφιστάμενη υποδομή που έχουν υιοθετήσει σε τεχνολογίες e-business (IDLL, 2001).

1.6 Παγκόσμια Εφοδιαστική Αλυσίδα

Το 85-90% του παγκόσμιου εμπορίου μεταφέρεται δια της θάλασσας. Τα πλοία εμπορευματοκιβωτίων είναι αυτά που επεκτείνονται συνεχώς έναντι αυτών του χύδην φορτίου.

Τα τελευταία 40 χρόνια έχουν κυριαρχήσει ως μέσο μεταφοράς τεράστιων ποσοτήτων με χαμηλό κόστος. Ένα τέτοιο πλοίο μπορεί να μεταφέρει έως και 11000 περίπου κιβώτια. Αυτά τα πλοία είναι ένας από τους σημαντικότερους κόμβους της παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας.

Κατ' επέκταση είναι και τα λιμάνια στα οποία προσεγγίζουν. Ξεκινούν από την Άπω Ανατολή και φτάνουν στις ΗΠΑ πλέοντας σε όλα τα μήκη και πλάτη των ωκεανών (Captain Harbour, 2009).

1.7 ISO 28000 : Διαχείριση ασφάλειας στην εφοδιαστική αλυσίδα

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) έχει εκδώσει το πρότυπο ISO 28000:2007 «Προδιαγραφές για τη διαχείριση της ασφάλειας στην εφοδιαστική αλυσίδα» το οποίο περιγράφει τις απαιτήσεις για την ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης ασφάλειας των ανθρώπων, των υποδομών, των

πληροφοριών σε εταιρίες και οργανισμούς που συμμετέχουν σε τοπικές, εθνικές και διεθνείς εφοδιαστικές αλυσίδες

Το πρότυπο είναι κατάλληλο να εφαρμοστεί για όλα τα μεγέθη και τα είδη των εταιριών που συμμετέχουν στην παραγωγή, μεταποίηση, αποθήκευση ή μεταφορά σε οποιοδήποτε στάδιο των προϊόντων στην αλυσίδα εφοδιασμού.

Επιπλέον, ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης έχει εκδώσει το πρότυπο ISO 28004: 2007 "Security management systems for the supply chain -- Guidelines for the implementation of ISO 28000" το οποίο περιέχει οδηγίες για τη σωστή εφαρμογή του προτύπου.

Καλές πρακτικές του προτύπου μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την ανάπτυξη συστημάτων ISO 9001:2008 σε εταιρίες Logistics και μεταφορών (ErgoQ, 2009).

1.8 Θεσμική οργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας

Η εφοδιαστική αλυσίδα αναλύεται σε 4 ομάδες δραστηριοτήτων (COM/2006/79) :

- προετοιμασία εμπορευμάτων για αποστολή και αποστολή από τον χώρο παραγωγής
- μεταφορά εμπορευμάτων
- διαμεταφορά εμπορευμάτων
- εισαγωγή σε αποθήκη, αποθήκευση και εργασίες σε χερσαίο τερματικό σταθμό.

Ο γνωστός αγγλικός όρος logistics περιλαμβάνει τα πιο πάνω, επεκτείνοντας το φάσμα εφαρμογής του και προ της παραγωγής, δηλαδή και στη διαχείριση των προμηθειών.

Οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις διαθέτουν, κατά κύριο λόγο, εσωτερικό τμήμα εφοδιαστικής αλυσίδας, ελέγχοντας την πορεία του παραγόμενου προϊόντος, από την πρώτη ύλη μέχρι και την τελική παράδοση στον πελάτη, έχοντας πλήρως καθετοποιημένη δομή.

Στην Ελλάδα οι επιχειρήσεις αυτές είναι ελάχιστες. Οι υπηρεσίες logistic παρέχονται, κυρίως, μέσω υπηρεσιών τρίτων, οι οποίες κι αυτές δεν είναι σε θέση να παρέχουν και τις 4 δραστηριότητες της εφοδιαστικής υπηρεσίας.

Δεν είναι τυχαίο ότι η έννοια logistic έχει ταυτολογηθεί στην Ελλάδα, με την αποθήκευση και τη διαλογή. Υπηρεσίες διαμεταφοράς και μεταφοράς δεν παρέχονται από τις σημερινές εταιρίες logistic, αναιρώντας τη θεωρητικά καθετοποιημένη δομή τους.

1.8.1 Ανεκμετάλλευτες ευκαιρίες

Η νομική κατοχύρωση της ανάθεσης εφοδιασμού είναι στη διακριτική ευχέρεια κάθε δικαστή, αφού οι 3 από τις 4 δραστηριότητες δεν υπόκεινται σε ιδιαίτερο νομικό πλαίσιο, αλλά ελέγχονται από τα πλαίσια του παμπάλαιου εμπορικού νόμου.

Θεσμοθετημένη είναι μόνο η μεταφορά εμπορευμάτων με τον αναχρονιστικό νόμο 383/1976 ο οποίος θεωρεί την οργάνωση της μεταφοράς ως προνόμιο των μεταφορέων. Ο νόμος αυτός, θέλησε να οργανώσει τους μεμονωμένους μεταφορείς σε μεταφορικές επιχειρήσεις σκεπτόμενος μόνο την οργάνωσή τους για την επερχόμενη είσοδο της χώρας μας στην ΕΟΚ, αγνοώντας ακόμα και τα υφιστάμενα γραφεία μεταφορών της εποχής.

Έννοιες όπως εφοδιαστική αλυσίδα (logistics), εξωτερική ανάθεση (outsourcing), τριγωνικές πωλήσεις, αποθηκεύσεις για λογαριασμό τρίτων κλπ βρίσκονταν σε νηπιακό στάδιο και δεν μπορούσαν να προβλεφθούν από τη νομοθεσία.

Εντούτοις, την ευκαιρία που έδωσε ο νόμος στους μεταφορείς, εκείνοι δεν την εκμεταλλεύτηκαν, διότι πίστευαν ότι η ένταξή τους σε εταιρίες θα σήμαινε απώλεια της αδειάς τους, μείωση του εισοδήματός τους και κυρίως ένταξη σε έναν χώρο οργάνωσης της μεταφοράς (διαμεταφορικό) με τον οποίον δεν είχαν τις καλύτερες σχέσεις, καθώς τον θεωρούσαν ανταγωνιστικό κι όχι ομοιοεπαγγελματικό.

Ο νόμος αυτός δεν εφαρμόστηκε στο σκέλος της οργάνωσης των μεταφορέων, επειδή αγνοήθηκε από την πλειοψηφία τους κι επειδή η αποκλειστικότητα οργάνωσης της μεταφοράς μόνο από μεταφορείς, ήταν ουτοπική.

1.8.2 Εφοδιαστική αλυσίδα χωρίς νομικό πλαίσιο και θεσμική κατοχύρωση

Έτσι οι μεταφορείς παρέμειναν μεμονωμένοι κι ανοργάνωτοι, αλλά και οι υπόλοιπες δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας, αναπτύχθηκαν άνευ νομικού πλαισίου, άνευ προδιαγραφών, άνευ κρατικής στήριξης και κανόνων, με αποτέλεσμα, σήμερα, η μόνη ένδειξη ύπαρξης των δραστηριοτήτων αυτών να είναι η φορολογική διαπίστευση, που εναρμονίζεται γρηγορότερα, η ευρωπαϊκή και παγκόσμια πρακτική αλλά και η εσωτερική πραγματικότητα.

Βέβαια από το νόμο υπάρχει απόλυτη εξουσιοδότηση στον ΥΜΕ για την εναρμόνιση προς τα ισχύοντα στην ΕΕ. Στο άρθρο 17 παρ. 2 αναγράφεται «Με την ένταξη της Ελλάδος στην ΕΟΚ, οι διατάξεις του παρόντος τροποποιούνται, συμπληρώνονται ή καταργούνται με Π.Δ. για να προσαρμόζονται βάσει των υποχρεώσεων ένταξης της Ελλάδος στην ΕΟΚ, σύμφωνα με τα εκάστοτε ισχύοντα».

Άρα η πολιτική βούληση λείπει. Η εφοδιαστική αλυσίδα λειτουργεί στην Ελλάδα απουσία νομικού πλαισίου. Ο χώρος μεταξύ παραγόμενου προϊόντος και της κατανάλωσης, αλλά από την τροφοδοσία πρώτης ύλης μέχρι τη μεταποίηση και την παραγωγή δεν είναι θεσμικά κατοχυρωμένος.

Υπηρεσία εφοδιαστικής αλυσίδας νοείται η για λογαριασμό τρίτων, παραλαβή, μεταφορά, αποθήκευση, συσκευασία και ανεφοδιασμός σε επιχειρηματικές μονάδες, υλικών και εμπορευμάτων (α' ύλες, ενδιάμεσα-τελικά προϊόντα), καθώς και η διαχείριση του συνόλου της σχετικής πληροφορίας (ΥΠΑΝ).

Από τα προβλήματα που προκύπτουν είναι ότι τα εργοστάσια δε συνεργάζονται απόλυτα με τις Logistics για λόγους βιομηχανικής κατασκοπείας αφού κάποια στοιχεία δεν τους τα εκχωρούν.

Θέλουν να έχουν το πλεονέκτημα να μπορούν όποτε θέλουν να αποδεσμευτούν από την εταιρία Logistics αλλά και να αποφύγουν ευρεία γνώση των επιχειρηματικών κινήσεών τους. Επιθυμούν δηλαδή να εκχωρούν την υποχρέωση εφοδιασμού, να μην έχουν καθετοποιημένη λειτουργία και να μην εμπιστεύονται τα στοιχεία τους.

Πώς, λοιπόν, να λειτουργήσει αυτή η σχέση παραγωγών και εφοδιαστών χωρίς νομικό πλαίσιο; Πώς θα λειτουργήσει η αποθήκευση, η διανομή, η μεταφορά, η διαμεταφορά όταν όλα περιπλέκονται με καταληκτικό κρίκο τον εργάτη της διαμεταφορικής που θα παραδώσει το εμπόρευμα;

Τι έχει να αντιμετωπίσει η επιτροπή του ΥΜΕ για την εφοδιαστική αλυσίδα ;

Τα ζητήματα αυτά, αλλά και το ζήτημα της θεσμικής οριοθέτησης των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας με καθετοποιημένη οργάνωση σε 4 ή 3 ομάδες, καλείται να λύσει η Επιτροπή για την Εφοδιαστική Αλυσίδα που συνέστησε το Υπουργείο Μεταφορών. Πρέπει όμως να ενεργήσει με κάποιες βασικές πολιτικές αρχές.

Για παράδειγμα, άλλο θα είναι το αποτέλεσμα αν, δοθεί η δυνατότητα καθετοποίησης της διαμεταφοράς, αφού τα μεταφορικά μέσα θα είναι εργαλείο της επιχείρησης κι όχι πάροχος υπηρεσίας. Η ένταξη κόστους περισυλλογής και διανομής στη λειτουργική δαπάνη της επιχείρησης, ώστε η δαπάνη να είναι προβλέψιμη και σχετικά ανελαστική.

Διαφορετικό, θα είναι το αποτέλεσμα, αν δε δοθεί η δυνατότητα καθετοποίησης της διαμεταφοράς. Το κόστος θα είναι μη προβλεπόμενο, ελαστικό. Μεσολαβεί η πληρωμή τρίτου, μη εντασσόμενου στην καθετοποιημένη διαδικασία αλλά και συνεχείς παρεμβολές μεταφορέων στις διαμεταφορικές δραστηριότητες, κύρια στην περισυλλογή, στο υπεραστικό δρομολόγιο και στη διανομή.

Αν πραγματικά επιζητείται η προώθηση της Ελλάδας ως μεσολαβητικού κόμβου εφοδιασμού της Ευρώπης και της Ρωσίας, πρέπει να οργανωθεί η εφοδιαστική αλυσίδα αρχικά θεσμικά και στις 4 δραστηριότητες, αλλά και να δοθούν κίνητρα για τον εκσυγχρονισμό κάθε είδους εφοδιαστικής επιχείρησης.

Απαιτούνται νέες εγκαταστάσεις, με υψηλής τεχνολογίας μηχανολογικό εξοπλισμό, με ενιαίες χωροταξικά μονάδες υποδοχής εμπορευμάτων σε λιμένες, σιδηροδρομικούς σταθμούς, διαμεταφορικούς κόμβους.

Απαιτείται συμβατότητα αποδοχής διατοπικής μεταφοράς με ενιαία φορτωτική και ενιαίο νομικό πλαίσιο CMR, ώστε να είναι δυνατή η επιλογή της βέλτιστης πορείας του εμπορεύματος με το χαμηλότερο κόστος.

Μόνον έτσι θα εκμεταλλευθούμε τα ευρωπαϊκά χερσαία σύνορα, που πρόσφατα αποκτήσαμε, την πλήρη απελευθέρωση των νέων αγορών, αλλά και τη συμβατότητα που απαιτείται για κοινή γλώσσα επικοινωνίας στην εμπορευματική μεταφορά.

1.9 Οικολογική συνείδηση

Γεγονός είναι πως τα τελευταία χρόνια διαφαίνεται να ανθεί στον ορίζοντα έντονος προβληματισμός αναφορικά με το σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας «πράσινης» εφοδιαστικής αλυσίδας.

Όλο και περισσότερες εταιρείες αναρωτιούνται για τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί ο στόχος της πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας ευθυγραμμιζόμενος πάντα με τον μακροπρόθεσμο στόχο της οικονομικής επιβίωσης της εταιρείας.

Καθώς αυξάνεται συνεχώς η ανησυχία των πολιτών για τα περιβαλλοντικά ζητήματα οι καταναλωτές τείνουν να ρωτάνε όλο και περισσότερες ερωτήσεις για τα προϊόντα που αγοράζουν.

Οι εταιρείες θα πρέπει να αναμένουν ερωτήσεις που θα αφορούν όχι μόνο το πόσο πράσινη είναι η παραγωγική διαδικασία των προϊόντων, ποιο είναι το ανθρακικό τους αποτύπωμα και πως ανακυκλώνουν αλλά και πόσο περιβαλλοντικά υπεύθυνη είναι και η εφοδιαστική αλυσίδα αυτών.

Συνεπώς, οι εταιρείες οφείλουν να βλέπουν πέρα από τους τοίχους των εργοστασίων τους και να αποδεικνύουν την περιβαλλοντική τους δέσμευση σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής τους αλυσίδας. Η εφοδιαστική αλυσίδα είναι μία πολύπλοκη διεργασία, η οποία συμπεριλαμβάνει διαφορετικές δραστηριότητες όπως τη συσκευασία, την αποθήκευση, τη μεταφορά, και τη διανομή.

Επομένως, όλες οι επιχειρήσεις που εμπλέκονται στην εφοδιαστική αλυσίδα πέρα από το πλαίσιο γενικών και ειδικών νομοθετικών απαιτήσεων για την προστασία του περιβάλλοντος καλούνται να ικανοποιήσουν πρωτίστως τους πελάτες τους.

Η επανεξέταση του τρόπου διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να δρομολογήσει μεσοπρόθεσμα σημαντικά οικονομικά οφέλη καθώς τελευταία γίνεται φανερό πως μεταξύ ενός περιβαλλοντικά υπεύθυνου σχεδιασμού ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας και του οικονομικού κέρδους υπάρχει μια ξεκάθαρη σχέση αιτίου αιτιατού.

Με άλλα λόγια, μια επαναξιολόγηση της εφοδιαστικής αλυσίδας από την αγορά, σχεδιασμό και προγραμματισμό των πρώτων υλών μέχρι τη μεταφορά και τη διανομή των τελικών προϊόντων στην κατεύθυνση της υιοθέτησης πράσινης πολιτικής οδηγεί σε μείωση κόστους.

Η πράσινη πολιτική μπορεί να αφορά τη χρήση ενεργειακά αποδοτικότερου εξοπλισμού, τον περιορισμό της σπατάλης των πρώτων υλών, την επιλογή περιβαλλοντικά υπεύθυνων προμηθευτών χωρίς όμως να υπάρχει αύξηση του κόστους.

Συνοψίζοντας, στόχος της χάραξης στρατηγικής για πράσινη εφοδιαστική αλυσίδα είναι η ουσιαστική δέσμευση μιας εταιρείας για την ανάληψη ενεργειών που βοηθούν στην καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής.

Σημαντικό είναι να τονιστεί, ότι ειδικά σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, τέτοιες ενέργειες μπορούν να μειώσουν το λειτουργικό κόστος της εταιρείας. Απώτερος, όμως, στόχος είναι η προαγωγή της αειφόρου ανάπτυξης εστιάζοντας όμως ταυτόχρονα στην οικονομική ευρωστία του καθώς και την ανάδειξη του περιβαλλοντικά και κοινωνικά υπεύθυνου προσώπου του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΙ ΜΕΓΑΛΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ SUPER MARKETS ΣΤΗΝ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Οι μεγάλες αλυσίδες των super markets στην ελληνική αγορά κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς και εξελίσσονται συνεχώς παρά την ύφεση της οικονομίας. Ο ανταγωνισμός είναι ισχυρός και η προσπάθεια να αποκτήσουν όλο και περισσότερους πελάτες, έντονη.

2.1 Φουντώνει ο πόλεμος στα σουπερ μάρκετ το 2010

Μάχη για τη διατήρηση των μεριδίων τους δίνουν οι παραδοσιακές αλυσίδες των σουπερ μάρκετ, καθώς η πίτα της αγοράς συρρικνώνεται συνεχώς λόγω της οικονομικής κρίσης. Η δυναμική παρουσία των εκπτωτικών αλυσίδων αναγκάζει τις παραδοσιακές να περάσουν στην αντεπίθεση για να υπερασπιστούν την κερδοφορία τους που διατηρείται σε υψηλά επίπεδα παρά τον έντονο ανταγωνισμό.

Έτσι, τους τελευταίους μήνες οι μεγάλοι του κλάδου, όπως η Carrefour-Μαρινόπουλος, η ΑΒ Βασιλόπουλος, η Σκλαβενίτης, η Βερόπουλος, η Μασούτης κ.ά. έχουν αποδυθεί σε έναν αγώνα προσφορών προκειμένου να αντεπεξέλθουν στον διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό.

Την ίδια πολιτική προαναγγέλλουν ότι θα συνεχίσουν καθ όλη τη διάρκεια του 2010, διευκρινίζοντας ότι στα πλάνα τους περιλαμβάνονται μειώσεις τιμών και πιο δυναμική επέκτασή τους στα είδη ιδιωτικής ετικέτας.

Η μάχη στον κλάδο των σουπερ μάρκετ δεν είναι καθόλου εύκολη, ειδικά από τη στιγμή που οι εκπτωτικές λιανεμπορικές επιχειρήσεις και συγκεκριμένα η Lidl, η Aldi και η Dia ελέγχουν το 30% της ελληνικής αγοράς- με αυξητικές τάσεις.

Οι αλλαγές που έφερε και στην αγορά των σουπερ μάρκετ η οικονομική κρίση αναγκάζει τους παραδοσιακούς του κλάδου να αναζητούν τρόπους άμυνας. Ήδη οι leaders της αγοράς έχουν ανακοινώσει ότι το 2010 θα επικεντρωθούν στην αύξηση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στα ράφια τους, στην επέκτασή τους στην περιφέρεια, αλλά και σε επιθετική πολιτική όσον αφορά τις τιμές και τις προσφορές που θα κάνουν στα καταστήματά τους (Σκουφού,2010).

2.2 Νέοι κωδικοί ιδιωτικής ετικέτας

Η αλυσίδα Carrefour-Μαρινόπουλος, η οποία κατέχει και το μεγαλύτερο μερίδιο από άποψη τζίρου στην ελληνική αγορά, στοχεύει την επόμενη διετία στην ανάπτυξη 1.000 νέων κωδικών ιδιωτικής ετικέτας με στόχο τα προϊόντα αυτά να συμμετέχουν σε ποσοστό άνω του 20% στον συνολικό τζίρο.

Η ύπαρξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας σε κάθε κατηγορία αποτελεί στόχο και της ΑΒ Βασιλόπουλος, η οποία επιθυμεί να αυξήσει τη διείσδυσή της και στα μεσαίου εισοδήματος νοικοκυριά και να αποτινάξει τον τίτλο της ακριβότερης αλυσίδας τροφίμων.

Βασικοί στόχοι της ΑΒ, όπως αυτοί παρουσιάζονται στο νέο στρατηγικό πλάνο της εταιρείας, είναι η μείωση των τιμών στα επώνυμα προϊόντα και η μεγάλη αύξηση της γκάμας των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας που διαθέτει η αλυσίδα.

Μάλιστα, στα έξι υπάρχοντα σήματα ιδιωτικής ετικέτας της εταιρείας θα προστεθεί στο α' τρίμηνο του 2010 ένα ακόμη, το ΑΒ Terra Leaf που θα περιλαμβάνει προϊόντα τα οποία έχουν παραχθεί με φιλικές προς το περιβάλλον διαδικασίες.

Όσο για την επέκταση στην περιφέρεια και ειδικά στη Βόρεια Ελλάδα, η αλυσίδα ΑΒ θα την πραγματοποιήσει μέσω της αναδιοργάνωσης των καταστημάτων της αλυσίδας σούπερ μάρκετ Κορυφή που πρόσφατα εξαγόρασε.

Επιπλέον, σχεδιάζει την κανονική ανάπτυξη των Lion Food Stores εντός του 2010 (σήμερα λειτουργούν δύο πιλοτικά καταστήματα). Η ΑΒ θα προχωρήσει επίσης στο άνοιγμα και άλλων παρόμοιων καταστημάτων, υπό την επωνυμία Red Market (που χρησιμοποιείται και στο Βέλγιο).

2.3 Τα σουπερ μάρκετ μεγαλώνουν την περίοδο της κρίσης

Η οικονομική κρίση, η μείωση της κατανάλωσης και η δυσπραγία των επιχειρήσεων ενισχύουν την προσπάθεια συγκέντρωσης της αγοράς από τις μεγάλες αλυσίδες σουπερμάρκετ.

Βασικά όπλα στην προκειμένη περίπτωση είναι οι χαμηλές τιμές των προϊόντων και ο μεταξύ των αλυσίδων ανταγωνισμός που κυριαρχεί, καθώς και η δημιουργία νέων κατά τεκμήριο μεγάλων καταστημάτων στην Αττική αλλά και στις άλλες περιοχές της χώρας.

Το 2010 είναι μια κακή χρονιά για το ελληνικό λιανεμπόριο. Αυτή η διαπίστωση ίσως είναι πλέον κοινότοπη αφού όλοι το αντιλαμβάνονται, αλλά για τις επιχειρήσεις έχει μια ιδιαίτερη

σημασία αφού κανένας ιδιοκτήτης ή μάνατζερ δεν μπορεί να διαμορφώσει έναν ετήσιο σχεδιασμό.

Παράγων του λιανεμπορίου έλεγε μιλώντας στο «Βήμα» ότι «εφέτος σχεδιάζουμε μήνα με τον μήνα και, αφού τελειώσει ο ένας μήνας, ανάλογα με τα αποτελέσματα που έχουμε, σχεδιάζουμε το πλάνο του επομένου». Και φυσικά το όριο της αισιοδοξίας εξαντλείται στην εκτίμηση ότι οι πωλήσεις θα είναι στα επίπεδα του 2009.

Κορυφαίο στέλεχος της αγοράς έλεγε χαρακτηριστικά ότι, «αν το 2010 έχουμε τις ίδιες πωλήσεις με αυτές του 2009, θα είμαστε ευτυχείς». Και όλα αυτά στον κλάδο του σουπερμάρκετ, τα προϊόντα του οποίου αποτελούν τον «σκληρό πυρήνα» της κατανάλωσης. Το πρώτο δίμηνο είναι απολύτως ενδεικτικό. Ο Ιανουάριος «δεν ήταν τόσο κακός μήνας», αλλά «ο Φεβρουάριος ήταν πολύ άσχημος» και ως εκ τούτου οι πωλήσεις των σουπερμάρκετ μειώθηκαν τουλάχιστον κατά 2%. Χωρίς φυσικά να συνυπολογιστεί το γεγονός ότι ο δείκτης τιμών τροφίμων και ποτών της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας μειώθηκε τον Φεβρουάριο κατά 1,7%.

Δηλαδή, σε πολλές κατηγορίες τροφίμων οι τιμές έπεσαν. «Ο πόλεμος των τιμών βρίσκεται σε εξέλιξη» σπάζοντας κάθε φορά το ένα όριο μετά το άλλο. Την ίδια στιγμή οι μεγάλες αλυσίδες σουπερμάρκετ θεωρούν τη συγκυρία την πλέον κατάλληλη για να επιταχύνουν τον ρυθμό συγκέντρωσης της αγοράς.

Εκτιμούν ότι έχοντας το συγκριτικό πλεονέκτημα του μεγέθους έναντι των μικρότερων αλυσίδων- και ενώ ταυτόχρονα το εισόδημα των καταναλωτών συρρικνώνεται και μεγαλώνει η ανάγκη τους για χαμηλότερες τιμές- μπορούν εντείνοντας τον ανταγωνισμό να αυξήσουν τα μερίδιά τους.

Όπως είναι φυσικό, ο ανταγωνισμός αφορά το σύνολο των επιχειρήσεων, μικρών και μεγάλων, προφανώς με διαφορετική στόχευση, αφού οι πρώτες παλεύουν για την επιβίωσή τους και οι δεύτερες για τη μεγέθυνσή τους σε βάρος των πρώτων.

Γι' αυτόν τον λόγο οι καταναλωτές είναι μάλλον δύσκολο να αντιληφθούν στα ταμεία των σουπερμάρκετ την επιβάρυνση των τιμών από την αύξηση των συντελεστών του ΦΠΑ, αφού όλες οι αλυσίδες, η καθεμιά με τις δικές της δυνατότητες και επιλογές, είτε απορροφούν τις ανατιμήσεις είτε τις αντισταθμίζουν με μειώσεις τιμών σε προϊόντα που έχουν μεγαλύτερα περιθώρια είτε θα τις καθυστερήσουν όσο είναι δυνατόν.

Η Lidl και η Aldi, οι δύο βασικοί discounters της ελληνικής αγοράς, έσπευσαν να ανακοινώσουν την απορρόφηση των ανατιμήσεων που προκύπτουν από την αύξηση των συντελεστών του ΦΠΑ.

Από την άλλη πλευρά, οι μεγάλες αλυσίδες- και όχι μόνο- είναι ίσως από τις ελάχιστες επιχειρήσεις που συνεχίζουν να δημιουργούν νέα καταστήματα διατηρώντας την επενδυτική τους δραστηριότητα- μερικών εκατοντάδων εκατομμυρίων ευρώ- σε υψηλά επίπεδα και να «ανοίγουν» νέες θέσεις εργασίας (imerisia, 2010).

2.4 Χαμηλές τιμές και νέα καταστήματα

Με επίκεντρο τις χαμηλές τιμές καταστρώνει τα σχέδιά της για το 2010 και η αλυσίδα Σκλαβενίτης, η οποία πρόκειται να λειτουργήσει σύντομα το νέο της υπερμάρκετ στην Καλλιθέα.

Η εταιρεία αναμένεται να συνεχίσει την ιδιαίτερα ανταγωνιστική πολιτική τιμών και τις προσφορές καθ' όλη τη διάρκεια του 2010, καθώς το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον- όπως εκτιμούν στελέχη της αγοράς- θα εξακολουθεί να επηρεάζει την καταναλωτική συμπεριφορά των Ελλήνων και τους επόμενους μήνες.

Κατά τη διάρκεια του 2009, στο δίκτυο της αλυσίδας προστέθηκαν δύο νέα καταστήματα, ένα στο Πικέρμι και ένα στη Βάρη, ανεβάζοντας τον συνολικό αριθμό σε 72, ενώ εντός της διετίας 2010-2011 η διοίκηση της εταιρείας σχεδιάζει τη δημιουργία δεύτερου logistic center προκειμένου να εξυπηρετηθεί καλύτερα η τροφοδοσία των καταστημάτων του Ομίλου.

2.4.1 Επέκταση σε Σερβία, Σκόπια

Το 2010 ολοκληρώνεται το επενδυτικό πρόγραμμα της Βερόπουλος, ύψους 34 εκατ. ευρώ, για τη δημιουργία νέων καταστημάτων σε Σερβία και Σκόπια. Η αλυσίδα Βερόπουλος διαθέτει συνολικά 228 καταστήματα, εκ των οποίων 11 βρίσκονται στα Σκόπια και τη Σερβία αποφέροντας το 12%-13% του ετήσιου τζίρου του Ομίλου.

Για το 2009, που χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα δύσκολη χρονιά για την αγορά, η εταιρεία αναμένει αύξηση τζίρου, ενώ το 2010 η εταιρεία θα συνεχίσει την πολιτική χαμηλών τιμών που ακολουθεί την τελευταία πενταετία παραμένοντας ανταγωνιστική σε τιμές και ποιότητα.

Με αμείωτη ένταση αναμένεται να συνεχίσει και το 2010 την επέκταση του δικτύου της η αλυσίδα σούπερ μάρκετ METRO, προσθέτοντας νέα καταστήματα (3 Cash & Carry και 4 My Market) σε διάφορα σημεία της Ελλάδας, δαπανώντας για τον σκοπό αυτό 25 εκατ. ευρώ.

Οι εκπωτικές αλυσίδες Lidl, Aldi και Dia ελέγχουν το 30% της αγοράς και οι παραδοσιακές περνούν τώρα στην αντεπίθεση.

2.5 Σκληρή μάχη Lidl- Aldi στα εκπτωτικά

Σε μονομαχία εξελίσσεται η δραστηριοποίηση στην ελληνική αγορά δύο εκ των ισχυρότερων εκπτωτικών αλυσίδων (hard discounters) διεθνώς, της Lidl και της Aldi.

Οι δύο αλυσίδες, η πρώτη με 10 χρόνια παρουσίας στην Ελλάδα και η δεύτερη με μόλις έναν χρόνο, «κονταροχτυπιούνται» και επιδίδονται σε διαρκείς προσφορές, επιδιώκοντας παράλληλα να πείσουν τους καταναλωτές ότι τα προϊόντα τους δεν είναι μόνο φθηνά αλλά και ποιοτικά. Η Lidl μετράει 189 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, ενώ η Aldi διαθέτει 34 καταστήματα (imerisia, 2010).

2.6 Οι μεγαλύτερες αλυσίδες super markets

CARREFOUR-MARINΟΠΟΥΛΟΣ

Για αρκετά χρόνια οι φήμες που ήθελαν την Carrefour-Μαρινόπουλος ΑΕ να συζητεί την εξαγορά επιχειρήσεων «έδιναν και έπαιρναν».

Προφανώς «δεν υπήρχε καπνός χωρίς φωτιά», αλλά εν κατακλείδι οι μέτοχοι της εταιρείας, η οικογένεια Μαρινόπουλου και οι Γάλλοι της Carrefour, θεώρησαν πιο αποτελεσματική επιλογή την ενσωμάτωση του δικτύου της Dia στον κορμό της αλυσίδας- είναι η μεγαλύτερη στην ελληνική αγορά- από την απόκτηση μιας άλλης εταιρείας όπου «δεν ήξεραν τι θα βρουν».

Έτσι δημιουργήθηκε το μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων στο ελληνικό λιανεμπόριο με συνολικά 910 σουπερμάρκετ. Σύμφωνα με πληροφορίες, η εταιρεία σκοπεύει να συνεχίσει τη δημιουργία νέων καταστημάτων τόσο στην Αττική όσο και στην επαρχία, σε περιοχές όπου θεωρεί ότι υστερεί των ανταγωνιστών της σε παρουσία.

Και κατά τις υπάρχουσες εκτιμήσεις, η αναβαθμισμένη εταιρεία αναμένεται να παρουσιάσει το 2010 πωλήσεις ίσως και μεγαλύτερες των 2,8 δισ. Ευρώ (Carrefoure, 2010).

ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ

Η δεύτερη σε μέγεθος αλυσίδα του ελληνικού λιανεμπορίου- βελγικών συμφερόντων- ΑΒ Βασιλόπουλος ΑΕ έχει αποδυθεί σε έναν αγώνα δρόμου σκοπεύοντας να αποκτήσει ισχυρή παρουσία στο σύνολο της αγοράς, είτε δημιουργώντας νέα καταστήματα είτε εξαγοράζοντας μικρές τοπικής εμβέλειας αλυσίδες σουπερμάρκετ.

Προσφάτως απέκτησε την Κορυφή ΑΕ, στην περιοχή της Θράκης, με 11 καταστήματα στη δύναμή της, αντί 7,04 εκατ. ευρώ. Διαθέτει ήδη 215 καταστήματα και σκοπεύει να προσθέσει στο δίκτυό της άλλα 11 σουπερμάρκετ εντός του 2010 επενδύοντας περί τα 80 εκατ. ευρώ.

Σύμφωνα με πληροφορίες του «Βήματος», ήδη αναζητεί εταιρεία για εξαγορά στην περιοχή των Ιωαννίνων, όπου ήδη λειτουργούν τρεις μικρές αλλά τοπικά ισχυρές επιχειρήσεις πρόκειται για τις Παμβώτις ΑΕ, Παπαγεωργίου ΑΕ και Παύλου ΑΕ.

Το ενδιαφέρον της διοίκησης της Βασιλόπουλος έχει επικεντρωθεί στην εταιρεία Παμβώτις ΑΕ, η οποία διαθέτει έξι καταστήματα και οι πωλήσεις της οποίας το 2009 ανήλθαν στα 12 εκατ. ευρώ- εφέτος εκτιμάται ότι θα ανέλθουν στα 20 εκατ. ευρώ.

Πάντως η Βασιλόπουλος ΑΕ στη διάρκεια του 2009 είχε πωλήσεις ύψους 1,5 δισ. ευρώ έναντι 1,33 δισ. ευρώ το 2008, ενώ εφέτος εκτιμάται ότι θα έχει πωλήσεις που θα προσεγγίσουν τα 1,65 δισ. Ευρώ(ΑΒ-Βασιλόπουλος, 2010).

ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ

Η εταιρεία Σκλαβενίτης ΑΕΕ, η τρίτη σε μέγεθος αλυσίδα σουπερμάρκετ στην ελληνική αγορά, τα τελευταία χρόνια έχει διπλασιάσει τον αριθμό των καταστημάτων της, πάντα όμως στην περιοχή της Αττικής, όπου βρίσκεται στις πρώτες δύο θέσεις της αγοράς.

Διαθέτει 72 καταστήματα και εντός του έτους πρόκειται να προσθέσει άλλα δύο μεγάλα καταστήματα στο δίκτυό της, το ένα εκ των οποίων θα είναι υπερμάρκετ στην περιοχή της Καλλιθέας.

Στη διάρκεια του 2009 οι πωλήσεις της ανήλθαν σε 1,154 εκατ. ευρώ έναντι 1,080 εκατ. ευρώ το 2008. Πηγές της εταιρείας αποφεύγουν να κάνουν εκτιμήσεις για το 2010 θεωρώντας ότι κάτι τέτοιο στην παρούσα συγκυρία είναι εξαιρετικά επισφαλές και επιλογή των ιδιοκτητών της παραμένει η έμφαση στην ανταγωνιστικότητα των τιμών της(Σκλαβενίτης, 2010).

ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ

Ο τέταρτος σε μέγεθος όμιλος στο λιανεμπόριο των τροφίμων, ο όμιλος Βερόπουλου, στη διάρκεια του 2009 είχε πωλήσεις που πλησίασαν το 1 δισ. ευρώ, διαμορφώθηκαν συγκεκριμένα στα 991,2 εκατ. ευρώ έναντι 983,5 εκατ. ευρώ το 2008, με συνολικά 228 καταστήματα στην ελληνική αγορά, στη FYROM, όπου διαθέτει ισχυρή παρουσία, και στη Σερβία.

Τα τελευταία χρόνια ο όμιλος αναπτύχθηκε στην ελληνική αγορά είτε με εξαγορές (Τροφίνο, Αστέρας) είτε με τη δημιουργία νέων καταστημάτων, κυρίως στις γειτονικές χώρες, ενώ εφέτος σχεδιάζει τη δημιουργία πέντε ακόμη σουπερμάρκετ στην ελληνική αγορά.

Θεωρεί ότι στην παρούσα φάση η κρίση δημιουργεί ευκαιρίες και δυνατότητες ακόμη μεγαλύτερης ανάπτυξης, ενώ σχεδιάζει την επέκτασή του στην αγορά της FYROM και της Σερβίας, στις οποίες διαθέτει 11 καταστήματα (Βερόπουλος, 2010).

2.6.1 Το νέο αναπτυξιακό project των αλυσίδων super market

Με νέες επιχειρηματικές κινήσεις οι μεγάλοι «παίχτες» του λιανεμπορίου τροφίμων επιχειρούν να αποσπάσουν σημαντικό κομμάτι από την πίτα των 3 δις ευρώ που είναι οι πωλήσεις 20.000 παντοπωλείων και ψιλικάτζίδικων.

Τα AB Shop & Go και City A-B από την A-B Βασιλόπουλος, τα 5' Μαρινόπουλος, τα Ok Any Time Market και τα Smile από την Carrefour-Μαρινόπουλος, τα Fresh Market της αλυσίδας Σκλαβενίτης και τα Dia Market από την Dia, είναι τα καταστήματα που ξεφυτρώνουν σαν μανιτάρια στις γειτονιές των μεγάλων πόλεων.

Στόχος τους είναι να προσελκύσουν τους καταναλωτές που μέχρι χθες επέλεγαν τα μικρά συνοικιακά παντοπωλεία, για να κάνουν τις καθημερινές αγορές τους.

Σύμφωνα με πληροφορίες του InStore, την επόμενη πενταετία θα λειτουργήσουν τουλάχιστον 200 «σύγχρονα» mini market από τις συγκεκριμένες αλυσίδες.

Αναλυτικότερα, ο leader της αγοράς Carrefour-Μαρινόπουλος διαθέτει 207 super market 5' Μαρινόπουλος, 69 Smile και 57 Ok Any Time Market. Η γνωστή αλυσίδα αναπτύσσει το δίκτυό της τόσο με ιδιόκτητα καταστήματα όσο και με την μέθοδο Franchise.

Οι αλυσίδες Smile και Ok Any Time Market λειτουργούν με διευρυμένο ωράριο από τις 7:00 το πρωί έως 11:00 το βράδυ, 7 ημέρες την εβδομάδα.

Στην γκάμα των προϊόντων που διαθέτουν, περιλαμβάνονται 4.000 περίπου κωδικοί καταναλωτικών προϊόντων, μεταξύ των οποίων συσκευασμένα τρόφιμα, γαλακτοκομικά, είδη προσωπικής φροντίδας, εφημερίδες και περιοδικά, τσιγάρα, ποτά, ενώ παρέχουν και υπηρεσίες εξόφλησης λογαριασμών ΔΕΚΟ, εμφάνιση φιλμ, φαξ και φωτοτυπικό.

Από την πλευρά της, η AB Βασιλόπουλος διαθέτει 47 καταστήματα AB Shop & Go και City A-B, τα οποία αναπτύσσει με την μέθοδο Franchise. Στόχος της εισηγμένης αλυσίδας είναι να λειτουργεί καταστήματα, σε κομβικά καταστήματα εντός και εκτός πόλεων.

Η εκπτώτικη αλυσίδα Dia, βρίσκεται στην διαδικασία αναμόρφωσης των καταστημάτων «πόλης» που διαθέτει, μια διαδικασία που αποβλέπει την μετατροπή των καταστημάτων Dia σε Dia Market.

Όπως επισημαίνει στο InStore ο γενικός διευθυντής της αλυσίδας κ. Γιάννης Αβδελάς, «τα Dia Market, είναι ένα εντελώς νέο εμπορικό μοντέλο καταστήματος γειτονιάς, με

ανανεωμένο μοντέρνο περιβάλλον, τόσο εξωτερικά όσο και στο εσωτερικό του καταστήματος.

Με νέα πιο δυνατή οργάνωση, περισσότερο προσωπικό και συγκεκριμένες αρμοδιότητες, με 350 νέα προϊόντα και μεγαλύτερη έμφαση στα φρέσκα προϊόντα, όπως τα φρούτα, τα λαχανικά, το φρέσκο κοτόπουλο και το κρέας κι ένα νέο τμήμα φρεσκοκομμένων τυροκομικών και αλλαντικών, σε συσκευασίες εύκολες για τον πελάτη μας.

Με τα καταστήματα «Fresh Market», επιχειρεί να διεισδύσει στις γειτονιές η αλυσίδα σούπερ μάρκετ «Σκλαβενίτης».

Πρόκειται για καταστήματα 400 τ.μ., στα οποία δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην πώληση φρέσκων φρούτων και λαχανικών, καθώς και νωπών προϊόντων όπως κρέας και ψάρια, ενώ θα διαθέτουν και ορισμένα τυποποιημένα προϊόντα, που καλύπτουν τις καθημερινές ανάγκες ενός νοικοκυριού.

Ήδη λειτουργούν 5 καταστήματα, ενώ στόχος της εταιρείας είναι να μετατρέψει σε Fresh Market μερικά από τα 19 καταστήματα Παπαγεωργίου, που εξαγόρασε πριν από λίγους μήνες.

Στόχος πλέον σχεδόν όλων των μεγάλων του λιανεμπορίου είναι να αποσπάσουν- σε σύντομο χρονικό διάστημα- σημαντικά μερίδια από την αγορά των mini market, η οποία αριθμεί συνολικά πάνω από 12.000 σημεία πώλησης στην Ελλάδα.

Σύμφωνα με τους εκπροσώπους των αλυσίδων, «το πλεονέκτημά τους έναντι των ανταγωνιστών μας που είναι τα παραδοσιακά mini market ή μπακάλικά και μανάβικα, είναι το ότι οι τιμές σε αρκετά από αυτά είναι έως και κατά 5% με 10% χαμηλότερες» (imerisia, 2010).

2.7 Η μάχη των σούπερ μάρκετ μεταφέρεται πλέον και στο Διαδίκτυο

Οι αλυσίδες στήνουν τα ράφια τους στο Ίντερνετ δίνοντας τη δυνατότητα αγορών on-line και παράδοσης στο σπίτι για πελάτες που δεν έχουν τον χρόνο να κάνουν τις αγορές τους σε ένα παραδοσιακό κατάστημα ή που θέλουν να εξοικονομήσουν χρόνο.

Ήδη τρεις αλυσίδες σούπερ μάρκετ επιχειρούν ηλεκτρονικά και στις ιστοσελίδες τους είναι αναρτημένος κατάλογος με όλα τα είδη και τις τιμές τους με βάση τον οποίο μπορούν να παραγγείλουν οι καταναλωτές τα προϊόντα που χρειάζονται. Τη μεταφορά στο σπίτι την αναλαμβάνουν οι αλυσίδες.

Η πρώτη αλυσίδα που έβαλε «ράφια» στο Διαδίκτυο ήταν η αλυσίδα Βερόπουλος η οποία το 2001 και όταν ακόμα οι on-line αγορές ήταν στην Ελλάδα σχεδόν ανύπαρκτες, δημιούργησε

το πρώτο ηλεκτρονικό σούπερ μάρκετ και άνοιξε τον δρόμο για του υπόλοιπους παίκτες που όμως για χρόνια ήταν διστακτικοί.

Σήμερα στην αξιοποίηση του Ίντερνετ για τις αγορές των νοικοκυριών προχωρούν και άλλες αλυσίδες όπως η Carrefour που ανέβασε την προηγούμενη εβδομάδα στο Διαδίκτυο το ηλεκτρονικό της κατάστημα το οποίο λειτουργεί πιλοτικά ενώ η A-B δέχεται παραγγελίες και με e-mail.

Αν και τα πρώτα βήματα είχαν γίνει πριν από σχεδόν μια δεκαετία, οι διστακτικές κινήσεις των επιχειρηματιών και η καθυστέρηση της δραστηριοποίησης των αλυσίδων σούπερ μάρκετ στο Διαδίκτυο είχε και έχει άμεση σχέση με τον περιορισμένο τζίρο των ηλεκτρονικών αγορών που πραγματοποιούν οι Έλληνες αλλά και με το γεγονός ότι η χώρα μας υπολείπεται της υπόλοιπης Ευρώπης στη διείσδυση του Διαδικτύου στα νοικοκυριά.

Υπολογίζεται ότι ο συνολικός τζίρος από τις αγορές μέσω Ίντερνετ στην Ελλάδα φτάνει το 1 δισ. ευρώ ενώ από το σύνολο των αγορών μόνο το 3,2% αφορά την αγορά τροφίμων. Αγορές όλο το 24ωρο.

Για τους επιχειρηματίες του λιανεμπορίου το Διαδίκτυο δεν μπορεί να αντικαταστήσει το παραδοσιακό κατάστημα. «Οι Έλληνες καταναλωτές θέλουν να έρχονται σε επαφή με τα προϊόντα που αγοράζουν.

Ωστόσο το ηλεκτρονικό κατάστημα απευθύνεται σε μια κατηγορία καταναλωτών που δεν έχουν τον χρόνο να κάνουν αυτήν τη βόλτα, που θέλουν να ψωνίζουν ακόμα και όταν τα καταστήματα είναι κλειστά», λέει εκπρόσωπος μεγάλης αλυσίδας σούπερ μάρκετ.

Οι καταναλωτές μπορούν να επιλέξουν τα προϊόντα που θέλουν να αγοράσουν, να «κλειδώσουν» την παραγγελία τους και να παραλάβουν τα ψώνια τους μέσα σε 24 ώρες στο σπίτι, στον χώρο εργασίας του ή όπου αλλού επιλέξουν.

Υπολογίζεται ότι ο τζίρος από τις αγορές μέσω Ίντερνετ στην Ελλάδα φτάνει το 1 δισ. ευρώ ενώ μόνο το 3,2% αφορά την αγορά τροφίμων.

2.7.1 Μίνιμουμ αγορών από 60 έως 75 ευρώ

Όλες οι επιχειρήσεις σούπερ μάρκετ που προσφέρουν στους πελάτες τους την δυνατότητα παραγγελίας από το Ίντερνετ, έχουν ορίσει μίνιμουμ ποσό αγορών, ενώ οι περισσότεροι προσφέρουν δωρεάν την αποστολή των προϊόντων.

Στο ηλεκτρονικό κατάστημα της αλυσίδας σούπερ μάρκετ οι πελάτες της μπορούν όταν τα καταστήματά της είναι κλειστά να σερφάρουν στο Ίντερνετ και να γεμίσουν το ηλεκτρονικό τους καλάθι με ψώνια.

Οι καταναλωτές έχουν επίσης την ευκαιρία να πληροφορηθούν από τον κατάλογο του on-line καταστήματος τις τιμές των προϊόντων, ενώ πριν από την παράδοση των προϊόντων ο πελάτης ενημερώνεται και για το κόστος των συνολικών αγορών του.

Η αλυσίδα Βερόπουλος ως ελάχιστο όριο ορίζει το ποσό των 75 ευρώ κατά παραγγελία ή τα 30 διαφορετικά είδη κατά παραγγελία. Όσο για την πληρωμή, αυτή μπορεί να γίνει με αντικαταβολή κατά την παράδοση, με πιστωτική κάρτα μέσω του ηλεκτρονικού καταστήματος είτε κατά την παράδοση.

Αντίστοιχα, η αλυσίδα Carrefour η οποία λειτουργεί πιλοτικά το ηλεκτρονικό της κατάστημα, έχει ως ελάχιστο ποσό επίσης τα 75 ευρώ και έχει μέγιστη προτεινόμενη παραγγελία κατά είδος.

Μάλιστα η αλυσίδα Carrefour εκτός από τα τρόφιμα και τα αλλιά είδη σούπερ μάρκετ που διαθέτει από το ηλεκτρονικό της κατάστημα, πουλά και τα ηλεκτρικά είδη και τα κλιματιστικά που διαθέτει στα καταστήματά της. Οι πληρωμές γίνονται απευθείας με τη χρήση πιστωτικής κάρτας.

Πιο λάιτ εκδοχή χρήσης του Διαδικτύου προσφέρει η αλυσίδα A-B Βασιλόπουλος η οποία δέχεται παραγγελίες και με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, θέτοντας ως μίνιμουμ αγορών τα 60 ευρώ.

Πάντως σύμφωνα με πληροφορίες και άλλες επιχειρήσεις του κλάδου εξετάζουν το ενδεχόμενο της δημιουργίας ηλεκτρονικών καταστημάτων και αυτό διότι όπως εκτιμούν παράγοντες της αγοράς τα επόμενα χρόνια ένα μεγάλο κομμάτι των αγορών των Ελλήνων θα γίνεται από το Ίντερνετ.

Η εκτίμηση αυτή ισχυροποιείται και από την αύξηση των on-line αγοραστών στην Ελλάδα που ενώ το 2006 ήταν- σύμφωνα με στοιχεία της εταιρείας Focus Bari- 185.000, το 2008 έφθασαν τους 620.000, δηλαδή σχεδόν τριπλασιάστηκαν ενώ οι προβλέψεις θέλουν περαιτέρω αύξησή τους τα επόμενα χρόνια (Επιμελητήριο Ημαθίας, 2009).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΤΩΝ ΑΛΛΥΣΙΔΩΝ SUPER MARKETS ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Στις μεγάλες αλυσίδες super market η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι αρκετά πολύπλοκη, καθώς τα εμπορεύματα τους είναι ποικίλα και πολλά στον αριθμό. Έτσι οι επιχειρήσεις του κλάδου δίνουν ιδιαίτερη προσοχή σε κάθε στάδιο αυτής της διαδικασίας, όπως θα δούμε παρακάτω.

3.1 Καθορισμός επιθυμητού επίπεδου εξυπηρέτησης του πελάτη

Στην ελληνική αγορά οι μεγάλες αλυσίδες super market, όπως και οι περισσότερες επιχειρήσεις άλλωστε, έχουν ως στόχο τους την ικανοποίηση των πελατών τους στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Επειτα από τη διαρκή έρευνα, παρακολούθηση και αξιολόγηση της αγοράς οι αλυσίδες super market προσπαθούν συνεχώς να κερδίσουν όλο και περισσότερο την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και για κάθε είδους αγορά που οι τελευταίοι επιθυμούν να πραγματοποιήσουν. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια διεύρυνση τόσο της ποικιλίας όσο και της γκάμας των προϊόντων που πωλούνται σε αυτό τον κλάδο των επιχειρήσεων. Οι αλυσίδες των super market έχουν πλέον ξεφύγει από τα παραδοσιακά super market των προηγούμενων ετών που προσέφεραν μόνο προϊόντα όπως τρόφιμα, χαρτικά και απορρυπαντικά.

Η νέα πολιτική που ακολουθείται σήμερα με σκοπό την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη κάλυψη των αναγκών των πελατών, απαιτεί την προσφορά εμπορευμάτων από διάφορες κατηγορίες, όπως καλλυντικά, είδη σπιτιού και αυτοκινήτου, εργαλεία, είδη ρουχισμού και άλλα εμπορεύματα που μέχρι τώρα την αποκλειστική διάθεση είχαν άλλες επιχειρήσεις.

Επιπλέον, για ακόμη μεγαλύτερη διευκόλυνση των καταναλωτών, οι ώρες λειτουργίας των καταστημάτων είναι προσαρμοσμένες στα δεδομένα και τον τρόπο ζωής των τελευταίων (8:00 ή 8:30 έως 21:00 Δευτέρα-Παρασκευή και 8:00 ή 8:30 έως 20:00 το Σάββατο).

Οι μεγάλες αλυσίδες των super market έχουν θέσει ως στόχο να κερδίσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Έτσι, οι ενέργειές τους αποσκοπούν στο να ικανοποιούν οι καταναλωτές όλο και περισσότερες ανάγκες τους με την επίσκεψή τους στα καταστήματα

των super market, και συνεπώς να εξαντλούν την μεγαλύτερη αγοραστική τους δύναμη σε αυτά. (προσωπική συνέντευξη, 2 Νοεμβρίου, 2010) .

3.2 Προμήθειες

Οι μεγάλες αλυσίδες super market, λόγω της μεγάλης ποικιλίας των εμπορευμάτων τους, συναλλάσσονται με πολλούς προμηθευτές. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα την πολυπλοκότητα της συνεργασίας αλλά και την ιδιαίτερη έμφαση που δίνεται στη σχέση της επιχείρησης με αυτούς.

Στην ελληνική αγορά εξαιτίας της εξαγοράς πολλών ελληνικών super market από ξένους επενδυτές του κλάδου, οι περισσότεροι προμηθευτές είναι από το εξωτερικό. Φυσικά δεν λείπει και η παρουσία των προμηθευτών από την εγχώρια αγορά, κάτι το οποίο προσπαθούν οι επιχειρήσεις να ενισχύσουν όλο και περισσότερο ιδιαίτερα στον τομέα των τροφίμων.

Είναι σαφές, βέβαια, πως η επιλογή των προμηθευτών γίνεται με βάση ορισμένων κριτηρίων που έχουν τεθεί και έπειτα από έρευνα της αγοράς από το αρμόδιο τμήμα της επιχείρησης. Τέτοια κριτήρια είναι το κόστος αγοράς και η ποιότητα των προϊόντων, η ταχύτητα, η συνέπεια και η αξιοπιστία.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται και η παραγωγή προϊόντων από τους προμηθευτές αποκλειστικά για την επιχείρηση και με την επωνυμία αυτής. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα χαμηλότερο κόστος για την επιχείρηση, εφόσον στην τιμολόγηση δεν συμπεριλαμβάνεται η επιβάρυνση που αντιστοιχεί στη φήμη του προϊόντος. Επιπλέον, με τη χρήση της επωνυμίας της ίδιας της επιχείρησης επιτυγχάνεται και η καλύτερη προβολή και διαφήμιση αυτής.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί και η προσπάθεια των επιχειρήσεων αυτών για τη διατήρηση της συνεργασίας τους με τους ίδιους προμηθευτές, εφόσον βέβαια τηρούνται οι καθορισμένες συμφωνίες. Αποτέλεσμα αυτού είναι να υπογράφονται πολλές φορές μακροχρόνιες συμβάσεις με τους προμηθευτές της εταιρείας (προσωπική συνέντευξη, 2 Νοεμβρίου, 2010).

3.3 .Διαδικασία παραγγελιών

Μια από τις σημαντικότερες διαδικασίες μιας επιχείρησης είναι οι παραγγελίες των εμπορευμάτων της. Ιδιαίτερα, όμως, για τον κλάδο των super markets η ενέργεια αυτή είναι μείζονος σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία και αποδοτικότητα της επιχείρησης, καθώς όπως προαναφέρθηκε, υπάρχει μεγάλη ποικιλία εμπορευμάτων από διάφορες κατηγορίες και πολλά από αυτά καλύπτουν καθημερινές και ουσιώδεις ανάγκες των πελατών.

Η παραγγελία των εμπορευμάτων μπορεί να γίνει είτε προς τους προμηθευτές, όταν πρόκειται για παραγγελία της κεντρικής αποθήκης, είτε προς την κεντρική αποθήκη, όταν πρόκειται για παραγγελία των καταστημάτων της κάθε επιχείρησης

Η διαδικασία αυτή γίνεται όταν μετά από τον έλεγχο των αποθεμάτων που πραγματοποιεί τόσο η επιχείρηση στο σύνολό της όσο και το κάθε κατάστημά της μεμονωμένα, διαπιστώσει ελλείψεις ή μείωση κάποιων εμπορευμάτων. Σε αυτή την περίπτωση ο υπεύθυνος του τμήματος παραγγελιών προχωρά στην καταγραφή των εμπορευμάτων που χρήζουν ανεφοδιασμό, ώστε στη συνέχεια να πραγματοποιηθεί η παραγγελία.

Η παραγγελία των εμπορευμάτων πραγματοποιείται κυρίως μέσω του διαδικτύου. Σε ορισμένες περιπτώσεις πραγματοποιείται με επίσκεψη παραγγελιοδόχου εκ μέρους του προμηθευτή, γεγονός που παρατηρείται μόνο για προμηθευτές εσωτερικού.

Ιδιαίτερη βαρύτητα για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης έχει και ο χρόνος παράδοσης των εμπορευμάτων. Γι' αυτό το λόγο ο υπεύθυνος του τμήματος προμηθειών, φροντίζει οι παραγγελίες να γίνονται εγκαίρως, ώστε να μην υπάρχουν ελλείψεις στην επιχείρηση.

Αφού πραγματοποιηθεί η παραγγελία το επόμενο στάδιο είναι η άφιξη των εμπορευμάτων στον προορισμό τους. Κατά την παράδοση τους πραγματοποιείται ταυτόχρονα και ο έλεγχος ως προς την ακρίβεια της παραγγελίας αλλά και την ποιότητα των εμπορευμάτων, ενώ παράλληλα γίνεται και η καταγραφή αυτών(προσωπική συνέντευξη, 2 Νοεμβρίου, 2010).

3.4 Χρήση της τεχνολογίας

Η διασύνδεση των καταστημάτων, αποθηκών και κεντρικών τμημάτων μιας επιχείρησης λιανεμπορίου, όπως οι αλυσίδες των super market, αλλά και τους προμηθευτές, με στόχο την βελτίωση της πρόβλεψης στην αναπλήρωση, την αποτελεσματική και αυτοματοποιημένη αναπλήρωση αλλά και την παρακολούθηση της κίνησης των προϊόντων, αποτελούν τα βασικά συστατικά στοιχεία εφαρμογής της τεχνολογίας στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Στις μεγάλες αλυσίδες των super market στην ελληνική αγορά, τα προγράμματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας χρησιμοποιούνται κυρίως για την πραγματοποίηση ηλεκτρονικών παραγγελιών και ηλεκτρονικής τιμολόγησης, καθώς επίσης και για την διασύνδεση των τμημάτων της επιχείρησης.

3.4.1 Ηλεκτρονικές παραγγελίες (e-ordering)

Οι ηλεκτρονικές παραγγελίες (e-ordering) δημιουργήθηκαν από την ανάγκη να αποκατασταθούν τα προβλήματα που έχουν δημιουργήσει οι προηγούμενοι τρόποι

μεταφοράς της πληροφορίας της παραγγελίας όπως το fax αλλά και πρόσφατα το e-mail, οι οποίοι κωλυσιεργούσαν τις διαδικασίες υλοποίησής της, αυξάνοντας σημαντικά το συνολικό κόστος του κύκλου της παραγγελίας.

Με τον όρο ηλεκτρονικές παραγγελίες (e-ordering) εννοούμε την αποστολή/λήψη της παραγγελίας με έναν ηλεκτρονικό, σύγχρονο, αυτόματο και απόλυτα ασφαλές τρόπο μεταφοράς των δεδομένων από τον ένα εμπορικό συνεργάτη στον άλλο.

Η ηλεκτρονική παραγγελία εξάγεται σε μορφή αρχείου από το μηχανογραφικό σύστημα του αποστολέα και αποστέλλεται μέσω του Internet, είτε σε κάποια κεντρική πλατφόρμα στο web, είτε απευθείας στον παραλήπτη, μέσω μιας ολοκληρωμένης end-to-end υπηρεσίας που παρέχει την τροποποίηση του αρχείου και την αυτόματη εισαγωγή του αρχείου μηχανογραφικό σύστημα του παραλήπτη.

3.4.2. Ηλεκτρονική τιμολόγηση - e-invoicing

Βάσει της υπουργικής απόφασης το Μάρτιο του 2006 στην Ελλάδα, η ηλεκτρονική τιμολόγηση - e-invoicing - μπορεί να πραγματοποιηθεί πλέον χωρίς την συνοδεία του φυσικού παραστατικού.

Με τον όρο ηλεκτρονική τιμολόγηση - e-invoicing - εννοούμε την διαδικασία με την οποία ανταλλάσσονται ηλεκτρονικά τιμολόγια, με μέσο ανταλλαγής το Διαδίκτυο σε συνεργασία με μια εφαρμογή διαχείρισης των παραστατικών.

Με τα ηλεκτρονικά τιμολόγια επιτυγχάνεται:

- Καλύτερη συμφωνία καρτέλας προμηθευτή
- Ταχύτερος χρόνος παραλαβής εμπορευμάτων
- Καλύτερος έλεγχος αποθεμάτων
- Έγκαιρη ενημέρωση αποθεμάτων
- Βέλτιστος έλεγχος αναπλήρωσης της αποθήκης
- Ποιοτικότερη αξιοποίηση ανθρωπίνων και υλικών πόρων
- Μείωση στο κόστος από τα αναλώσιμα (χαρτί, μελάνια κλπ)

Με τη συγκεκριμένη διαδικασία δίνεται η δυνατότητα σε όλες τις ελληνικές επιχειρήσεις να καταργήσουν την αποστολή χαρτιού (όταν αυτά αφορούν μόνο τιμολόγια) και ανταλλάσσοντας ηλεκτρονικά τιμολόγια, να επιτύχουν:

- Κατάργηση αποθηκευτικών χώρων
- Κατάργηση εξόδων αποστολής και εντύπων

- Ευκολότερη διαχείριση τιμολογίων
- Διευκόλυνση συναλλαγών με δημόσιους φορείς.
- Διασύνδεση τμημάτων της επιχείρησης
- Στα πλαίσια της αυτοματοποίησης των διαδικασιών τους, οι ελληνικές αλυσίδες supermarkets, χρησιμοποιούν μια πλατφόρμα για την διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, με την οποία συνδέονται αξιόπιστα τα υποκαταστήματά τους, με τις κεντρικές αποθήκες και τους προμηθευτές του.
- Μέχρι αυτή τη στιγμή η λύση της εφοδιαστικής αλυσίδας που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση βρίσκεται σε πλήρη χρήση πανελλαδικά από το τμήμα αγορών για την αναπλήρωση των αποθεμάτων των κεντρικών αποθηκών, ενώ η επικοινωνία των καταστημάτων με τις κεντρικές αποθήκες τρέχει σε περιορισμένο αριθμό καταστημάτων, και προγραμματίζεται η εξάπλωση σε όλη την επιχείρηση (προσωπική συνέντευξη, 2 Νοεμβρίου, 2010).

3.5 Μεταφορές

Στον κλάδο που εξετάζουμε καθοριστικός είναι και ο ρόλος των μεταφορών. Από αυτή τη διαδικασία εξαρτάται και επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό η αξιοπιστία, η εικόνα, αλλά και η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης στο σύνολό της.

Για τις μεταφορές των εμπορευμάτων χρησιμοποιούνται τα οδικά και θαλάσσια δίκτυα παγκοσμίως. Ο συγκεκριμένος τρόπος μεταφοράς θεωρείται ο ιδανικότερος για τα εμπορεύματα που πωλούνται στα super market, λόγω του χαμηλού κόστους και της προσαρμοστικότητας των μέσων μεταφοράς στις ανάγκες πολλών από αυτών των εμπορευμάτων.

Συνηθέστερα, οι μεταφορές είτε από κάποια χώρα του εξωτερικού προς την ελληνική αγορά είτε εντός του ελλαδικού χώρου γίνονται με φορτηγά. Ένας συγκεκριμένος αριθμός των φορτηγών που χρησιμοποιούνται ανήκουν στην ίδια την επιχείρηση. Ωστόσο, η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται σε μεγάλο βαθμό και από τις εταιρείες logistics που μισθώνονται από την επιχείρηση αλλά και με ιδιόκτητα φορτηγά των προμηθευτών τους.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί πως και στην τρίτη περίπτωση που προαναφέρθηκε το κόστος για τη μεταφορά των εμπορευμάτων το επωμίζεται η επιχείρηση. Σε κάποιες μόνο περιπτώσεις η μεταφορά των προϊόντων γίνεται με έξοδα του προμηθευτή, κυρίως λόγω της μεγάλης ποσότητας εμπορευμάτων που αγοράζει η επιχείρηση, γεγονός που καθορίζεται από το κλείσιμο της συμφωνίας.

Το σπουδαιότερο, όμως, κομμάτι των μεταφορών θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ο χρόνος παράδοσης των εμπορευμάτων στον προορισμό τους. Η συνέπεια συνδέεται άμεσα με την αξιοπιστία και τη σωστή ροή της οργάνωσης και δραστηριότητας της επιχείρησης.

Για την ικανοποίηση του καταναλωτή το εμπόρευμα πρέπει να είναι στη διάθεσή του τη στιγμή που το χρειάζεται. Έτσι, είναι απαραίτητο τα εμπορεύματα να παραδίδονται στα προβλεπόμενα χρονικά περιθώρια, ώστε να μην υπάρχουν ελλείψεις και να είναι πάντοτε εφικτή η εξυπηρέτηση των πελατών.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση κάποιες φορές συναντώνται δυσκολίες στην ελληνική αγορά όσον αφορά στην παράδοση εμπορευμάτων στα νησιά της χώρας, λόγω των καιρικών συνθηκών. Ο τρόπος αντιμετώπισης του προβλήματος από τις αλυσίδες super market είναι η συνεχής ενημέρωση των υπευθύνων για τα καιρικά φαινόμενα και ο εφοδιασμός αυτών των περιοχών με μεγαλύτερες ποσότητες εμπορευμάτων.

Πέρα, όμως, από τη συνέπεια στο χρόνο θα πρέπει να υπάρχει και η συνέπεια στην ποιότητα. Στόχος, λοιπόν των επιχειρήσεων είναι τα μεταφερόμενα εμπορεύματα να μην υποστούν καμία αλλοίωση και να διατηρήσουν την αρχική τους μορφή. Συνεπώς, τα μεταφορικά μέσα που χρησιμοποιούνται είναι κατάλληλα προσαρμοσμένα στις ανάγκες του κάθε εμπορεύματος και σύμφωνα με τις προδιαγραφές της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα εμπορεύματος που χρήζει ιδιαίτερες συνθήκες μεταφοράς, είναι το γάλα. Η μεταφορά του γίνεται πάντοτε σε ειδικά φορτηγά-ψυγεία ώστε να διατηρείται η θερμοκρασία που απαιτείται για τη διατήρησή του.

Ένα άλλο παράδειγμα για συγκεκριμένες συνθήκες μετακίνησης αποτελούν και τα υαλικά. Εξαιτίας της ευθραυστότητας του υλικού, τα εμπορεύματα τοποθετούνται σε κιβώτια από ειδικό υλικό και επένδυση για να αποφευχθεί οποιαδήποτε καταστροφή ή φθορά αυτών.

Παράλληλα, όμως, με την ιδιαιτερότητα των μέσων μεταφοράς είναι χρήσιμη και η σωστή μεταχείριση των εμπορευμάτων κατά τη μεταφορά τους. Επομένως, καθίσταται αναγκαία η ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού, ώστε να έχουν την ικανότητα να χειριστούν με τον κατάλληλο τρόπο τα εμπορεύματα.

Η ενημέρωση και εκπαίδευση, βέβαια, αφορά τις υποχρεώσεις για όλη τη διαδικασία της μεταφοράς, σημαντικό κομμάτι της οποίας αποτελεί και η τιμολόγηση. Οποιαδήποτε διακίνηση εμπορευμάτων, είτε από κάποιο προμηθευτή προς την επιχείρηση είτε από την κεντρική αποθήκη προς τα καταστήματα, πρέπει απαραίτητα να συνοδεύεται από τα προβλεπόμενα παραστατικά (προσωπική συνέντευξη, 2 Νοεμβρίου, 2010)

3.6 Αποθήκευση και φύλαξη

Όταν τα εμπορεύματα φθάσουν στον προορισμό τους πρέπει να αποθηκευθούν και να φυλαχθούν σε κάποιους χώρους μέχρι τη στιγμή που θα ξαναγίνει η επόμενη αποστολή ή θα περάσουν στο στάδιο της πώλησης προς τους καταναλωτές. Σε αυτή τη φάση ακολουθείται μια συγκεκριμένη διαδικασία για την αποτελεσματικότερη ροή των ενεργειών.

Το πρώτο στάδιο είναι η παραλαβή των εμπορευμάτων. Εδώ, αφού ξεφορτωθούν από το μεταφορικό μέσο που χρησιμοποιήθηκε για την αποστολή τους, μεταφέρονται στην αποθήκη όπου θα παραμείνουν για κάποιο χρονικό διάστημα. Πριν από την κατανομή τους, όμως, μέσα στο χώρο πραγματοποιείται έλεγχος για την εξακρίβωση της παραγγελίας και την επιβεβαίωση της κατάστασης των εμπορευμάτων.

Στη συνέχεια τα εμπορεύματα τοποθετούνται στην αποθήκη σε συγκεκριμένες θέσεις και με συγκεκριμένη σειρά. Η τοποθέτηση γίνεται ανά είδος ή ανά κωδικό, ώστε να τηρείται η καθορισμένη σειρά και να είναι εύκολη η ανεύρεση του κάθε εμπορεύματος ανά πάσα στιγμή. Σχεδόν πάντως όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου εφαρμόζουν την κατά είδος τοποθέτηση για την πρακτικότητα της μαζικής εξόδου των εμπορευμάτων του ίδιου είδους.

Είναι βέβαια, προφανές πως αυτού του τύπου η φύλαξη των εμπορευμάτων στην αποθήκη μπορεί να είναι είτε προσωρινή είτε περισσότερο μόνιμη. Η προσωρινή φύλαξη επικεντρώνεται στη λειτουργία μετακίνησης και αφορά μόνο εμπορεύματα για το βασικό ανεφοδιασμό της αποθήκης.

Ωστόσο, καμία από τις παραπάνω διαδικασίες δεν θα είχε αποτέλεσμα αν δεν γινόταν η καταχώρηση όλων των πληροφοριών που αφορούν το τμήμα της αποθήκης. Έτσι, γίνεται πάντοτε η απογραφή των εμπορευμάτων σε κάθε είσοδο ή έξοδο αυτών από την αποθήκη, με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και φορητών τερματικών (scanner).

Για την πραγματοποίηση της παραπάνω ενέργειας είναι απαραίτητη και η χρήση κατάλληλων συστημάτων λογισμικού. Τα κυριότερα που συναντάμε είναι το σύστημα αναγνώρισης ταυτότητας (barcode) και το πρόγραμμα Enterprise Resource.

Όπως προαναφέρθηκε η παραμονή των εμπορευμάτων στην αποθήκη είναι προσωρινή, παραμένουν δηλαδή εκεί μέχρι να μεταφερθούν σε άλλη αποθήκη ή στην τελική τους θέση προς πώληση. Η διαδικασία της εξόδου των εμπορευμάτων από την αποθήκη θεωρείται εξίσου σημαντική με την παραλαβή και την είσοδο αυτών στον αποθηκευτικό χώρο.

Αρχικά γίνεται η επιλογή και συγκέντρωση των εμπορευμάτων που πρόκειται να μεταφερθούν. Το κριτήριο με βάση το οποίο γίνεται η επιλογή είναι η χρονική στιγμή

παραγωγής και εισαγωγής του εμπορεύματος στην αποθήκη. Όσο πιο νωρίς έχει παραχθεί και έχει παραληφθεί ένα προϊόν τόσο πιο άμεση είναι η επιλογή του για την έξοδό του.

Η μέθοδος που προαναφέραμε, γνωστή και ως μέθοδος FIFO, εξυπηρετεί κυρίως την αποφυγή λήξης των εμπορευμάτων, όπως είναι τα φαγώσιμα και άλλα παρασκευάσματα. Ωστόσο, ίδια αντιμετώπιση υπάρχει και για άλλα εμπορεύματα που δεν αλλοιώνονται, αλλά μπορεί να χάσουν τη χρησιμότητά τους με το πέρασμα του χρόνου, λόγω αλλαγής των καταναλωτικών συνηθειών ή εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά.

Αφού λοιπόν επιλεγθούν τα εμπορεύματα προς αποστολή πρέπει να συσκευαστούν κατάλληλα για την όσο το δυνατόν ασφαλέστερη μεταφορά τους. Σε αυτή την περίπτωση ακολουθείται η διαδικασία που περιγράψαμε για την μεταφορά του εκάστοτε εμπορεύματος σύμφωνα με τις απαιτούμενες προδιαγραφές.

Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί πως ο έλεγχος της κατάστασης των εμπορευμάτων πραγματοποιείται σε κάθε στάδιο που αφορά τη διαδικασία της αποθήκευσης. Εκτός από τη στιγμή της παραλαβής, τα εμπορεύματα ελέγχονται και κατά την έξοδό τους από την αποθήκη αλλά και κατά το χρονικό διάστημα που παραμένουν σε αυτή (προσωπική συνέντευξη, 2 Νοεμβρίου, 2010).

3.7 Χώρος και εξοπλισμός εγκατάστασης της αποθήκης

Για να πραγματοποιηθεί η αποθήκευση και η φύλαξη των εμπορευμάτων απαιτούνται ειδικά διαμορφωμένοι χώροι και κατάλληλος εξοπλισμός για την τήρηση των προδιαγραφών που έχουν τεθεί από την επιχείρηση.

Οι μεγάλες αλυσίδες super market που εξετάζουμε αποθηκεύουν τα εμπορεύματα τους σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις που μπορεί να είναι μεγάλες κεντρικές αποθήκες υπό μορφή logistics ή μικρές αποθήκες στο χώρο του κάθε καταστήματος της αλυσίδας.

Οι κεντρικές αποθήκες εντός του ελλαδικού χώρου εντοπίζονται στις μεγάλες πόλεις και κυρίως σε αυτές που βρίσκονται σε πιο κεντρικά σημεία σε σχέση με τα καταστήματα. Το γεγονός αυτό εξυπηρετεί τον ανεφοδιασμό όλων των καταστημάτων της επιχείρησης γρήγορα και με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, εκτός από τις εγκαταστάσεις χρειάζεται και ο κατάλληλος εξοπλισμός της αποθήκης. Αυτός ο εξοπλισμός αποτελείται κυρίως από ράφια μικρού, μεσαίου και μεγάλου φορτίου που είναι μόνιμα στερεωμένα στο χώρο της αποθήκης. Επίσης, υπάρχουν και κυλιόμενα ράφια, χειροκίνητα και μηχανοκίνητα παλετοφόρα, καρότσια, καλαθούνες, παλετοκαλαθούνες και πρέσες συμπίεσης χαρτοκιβωτίων.

Στον εξοπλισμό της αποθήκης δεν συμπεριλαμβάνεται εξοπλισμός και εγκαταστάσεις για εμπορεύματα που απαιτούν ιδιαίτερες συνθήκες συντήρησης, όπως είναι το γάλα και το κρέας. Κάτι τέτοιο θα ήταν αρκετά δαπανηρό για την επιχείρηση και συνεπώς ο ανεφοδιασμός τέτοιων προϊόντων γίνεται απευθείας από τους προμηθευτές στα σημεία πώλησης (προσωπική συνέντευξη, 2 Νοεμβρίου, 2010).

3.8 Διαχείριση των αποθεμάτων

Άμεσα συνυφασμένη με την αποθήκευση είναι και η διαχείριση των αποθεμάτων. Η σωστή διαχείριση των αποθεμάτων οδηγεί στη μείωση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της, καθώς συνεπάγεται ισορροπία ανάμεσα στην προσφορά και τη ζήτηση και ομαλή παραγωγική διαδικασία.

Για αυτό το λόγο γίνεται διαρκώς έλεγχος των αποθεμάτων κυρίως μέσω του συστήματος δικτύου, στο οποίο καταγράφεται κάθε είσοδος ή έξοδος των εμπορευμάτων της αποθήκης. Η ποσότητα των αποθεμάτων που έχει ορίσει ως επιθυμητή η κάθε επιχείρηση μπορεί να τροποποιηθεί ανάλογα με τη ζήτηση της αγοράς και των καταστάσεων που επικρατούν, όπως στην περίπτωση των κακών καιρικών συνθηκών που αφορούν ιδίως τα νησιά.

Ακόμη, όμως και ο τρόπος τοποθέτησης των αποθεμάτων είναι ιδιαίτερα σημαντικός στην διαχείριση αυτών. Στον κλάδο που εξετάζουμε χρησιμοποιείται η ABC ανάλυση, με την οποία επιτυγχάνεται η ελαχιστοποίηση των αποστάσεων και των κινήσεων για την εύρεση και μεταφορά των εμπορευμάτων εντός του αποθηκευτικού χώρου.

Η ανάλυση αυτή βασίζεται στο γνωστό κανόνα του Pareto, υποστηρίζοντας ότι στον έλεγχο των αποθεμάτων το 20% των ειδών αντιπροσωπεύει το 80% της αξίας των αποθεμάτων, ή το 20% των ειδών καταλαμβάνει το 80% της αποθήκης.

Η ABC ανάλυση υποστηρίζει ότι η τοποθέτηση των εμπορευμάτων γίνεται με βάση τις πωλήσεις τους, σύμφωνα με τις παρακάτω κατηγορίες:

A (Ταχυκίνητα)

B (Μεσαίας ταχύτητας)

Γ(Βραδυκίνητα)

Δ (Dead stock)

Τα εμπορεύματα της κατηγορίας A κατέχουν τις μεγαλύτερες πωλήσεις, συνεπώς και τη μεγαλύτερη ταχύτητα κυκλοφορίας μέσα στην αποθήκη. Για το λόγο αυτό τοποθετούνται όσο

το δυνατό πλησιέστερα στην έξοδο, έτσι ώστε η πρόσβαση του προσωπικού και του μηχανικού εξοπλισμού να γίνεται εύκολα και η συλλογή των παραγγελιών γρήγορα.

Τα εμπορεύματα της κατηγορίας Β αποθηκεύονται σε λιγότερο κεντρικές θέσεις, ενώ αυτά της κατηγορίας C σε όλο και πιο απόμακρες από την είσοδο της αποθήκης θέσεις. Στην κατηγορία D ανήκουν τα εμπορεύματα που δεν κινούνται, για την αποθήκευση των οποίων απαιτείται περαιτέρω κόστος.

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, υπάρχουν εμπορεύματα τα οποία δε μένουν στην αποθήκη της επιχείρησης αλλά πάνε απευθείας στα σημεία πώλησής, εξαιτίας του μεγάλου κόστους του εξοπλισμού που απαιτείται για τη διατήρηση της κατάστασής τους.

Η φιλοσοφία αυτή ονομάζεται Just in Time (JiT), σύμφωνα με την οποία γίνεται απαλοιφή των μη αναγκαίων αποθεμάτων και διαδικασιών, δηλαδή η επιχείρηση δεν διατηρεί σχεδόν καθόλου αποθέματα. Αντιθέτως, πραγματοποιούνται μικρότερες παραγγελίες ανά τακτά χρονικά διαστήματα, έτσι ώστε τα εμπορεύματα να παραλαμβάνονται ή να παραδίδονται λίγο πριν ή ακριβώς τη στιγμή που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν.

Βέβαια στο JiT χρειάζεται συντονισμός μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης, απαιτείται δηλαδή σωστό “timing” ώστε να μην παρουσιάζονται καθυστερήσεις αλλά ούτε να δημιουργούνται πλεονάσματα. Αυτός είναι και ο λόγος της διαρκούς παρακολούθησης των αποθεμάτων και της επικοινωνίας με τους προμηθευτές (προσωπική συνέντευξη, 2 Νοεμβρίου, 2010).

3.9 Πρόβλεψη ζήτηση

Ένα ιδιαίτερα καίριο κομμάτι της αποδοτικότητας και της ανοδικής πορείας της επιχείρησης είναι η πρόβλεψη της ζήτησης στην αγορά. Είναι απόλυτα συνδεδεμένη με τον ιδανικό και έγκαιρο εφοδιασμό εμπορευμάτων στις κατάλληλες ποσότητες, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών, χωρίς να επιβαρυνθεί με το κόστος αποθεμάτων σε πλεονάζουσα ποσότητα.

Η πρόβλεψη της ζήτησης μπορεί να γίνει με δύο μεθόδους, την ποιοτική και την ποσοτική. Στην ποιοτική μέθοδο γίνονται προβλέψεις σύμφωνα με υποκειμενικές γνώμες, που μπορεί να είναι από ανθρώπους οι οποίοι έρχονται σε επαφή με το αντικείμενο πωλήσεων, από την ιστορική αναλογία και από έρευνα αγοράς. Αντιθέτως στην ποσοτική μέθοδο πρωταγωνιστούν οι αριθμητικές πράξεις με την ανάλυση στατιστικών δεδομένων.

Ένα παράδειγμα για τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία γίνεται η πρόβλεψη της ζήτησης, είναι η τοποθεσία στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση και το κάθε κατάστημά της ξεχωριστά, και ο

πληθυσμός της εν λόγω περιοχής. Η ζήτηση, λοιπόν, και κατ' επέκταση η ποσότητα των διαθέσιμων εμπορευμάτων που πρέπει να υπάρχουν στην επιχείρηση, είναι ανάλογη με το πόσο κεντρικά βρίσκεται το κατάστημα και τον αριθμό των κατοίκων της περιοχής.

Πέρα, όμως από τον αριθμό των καταναλωτών, εξίσου σημαντικά είναι και τα χαρακτηριστικά τους ως πελάτες, όπως το οικονομικό, κοινωνικό, μορφωτικό και επαγγελματικό τους επίπεδο. Δηλαδή η αγοραστική τους δύναμη, οι ανάγκες και οι συνήθειές τους καθορίζουν ουσιαστικά τη ζήτηση της αγοράς στην οποία κινούνται.

Σαφώς, όταν κανείς καλείται να προβλέψει τη ζήτηση των εμπορευμάτων μιας επιχείρησης, δεν μπορεί να παραβλέψει την ύπαρξη άλλων επιχειρήσεων που προσφέρουν ίδια ή παρόμοια αγαθά. Η ζήτηση ως αντιστρόφως ανάλογη της προσφοράς, μειώνεται με την παρουσία μονάδων παραγωγής του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, ιδίως όταν αυτές βρίσκονται στην κοντινή περιοχή.

Επιπροσθέτως, η χρονική περίοδος που διανύουμε μέσα στο έτος έχει σημαντική επίδραση στη ζήτηση ορισμένων εμπορευμάτων. Για παράδειγμα τα Χριστούγεννα υπάρχει ζήτηση των χριστουγεννιάτικων στολιδιών, κάτι το οποίο δεν παρατηρείται σε όλη τη διάρκεια του έτους. Ένα ακόμη παράδειγμα είναι η αύξηση της ζήτησης των αυγών την περίοδο του Πάσχα, λόγω του εθίμου των κόκκινων αυγών στη χώρα μας.

Εξαιρώντας τις αναμενόμενες καταναλωτικές συνήθειες όσον αφορά στα εποχιακά εμπορεύματα, προκύπτουν και έκτακτα ζητήματα σε διάφορους τομείς της ζωής μας που προκαλούν τη ζήτηση νέων εμπορευμάτων ή την αύξηση αυτής των είδη διαδεδομένων. Πρόσφατο συμβάν τέτοιας περίπτωσης ήταν η γρίπη των χοίρων που ανέβασε στα ύψη τις πωλήσεις των αντισηπτικών σε διάφορες μορφές (προσωπική συνέντευξη, 2 Νοεμβρίου, 2010).

3.10 Διανομή από την επιχείρηση προς τους πελάτες

Έπειτα από το πέρας των προϊόντων από όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας φθάνουν στο τελευταίο και ίσως το σημαντικότερο κομμάτι αυτής, που είναι η διάθεση τους στους τελικούς καταναλωτές. Η οργάνωση και ο τρόπος λειτουργίας αυτής της διαδικασίας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην πορεία και τα κέρδη ολόκληρης της επιχείρησης και καθορίζεται στο μεγαλύτερο κομμάτι του από το τμήμα marketing.

Το πρώτο μέλημα αυτού του τμήματος είναι η επιλογή της τοποθεσίας κάθε νέου καταστήματος της επιχείρησης. Είναι σημαντικό το κατάστημα να βρίσκεται σε κεντρικό

σημείο ώστε να υπάρχει εύκολη πρόσβαση σε αυτό, και η περιοχή να είναι πυκνοκατοικημένη ή με επιχειρήσεις που εφοδιάζονται με εμπορεύματα των super market.

Για την προβολή και διαθεσιμότητα των εμπορευμάτων απαραίτητος είναι και ο κατάλληλος εξοπλισμός των super market στον εσωτερικό του χώρο ο οποίος περιλαμβάνει:

- Τα στοιχεία προβολής: Ράφια, γόνδολες, σταντ.
- Τα στοιχεία ρύθμισης της ροής : Είσοδοι - Έξοδοι (τουρνικέ), εσωτερική και εξωτερική σήμανση.
- Hardware (POS, τερματικά τιμολόγησης, παραγγελιοληψίας, ζυγιστικά κ.ά.) και software μηχανοργάνωσης.
- Εξοπλισμός αποθήκης : Ράφια κυλιόμενα / drive in, καρότσια, παλετοκαλαθούρες, πρέσες συμπίεσης χαρτοκιβωτίων, χειροκίνητα ή μηχανοκίνητα παλετοφόρα κ.ά.
- Μέσα εξυπηρέτησης των πελατών : καλάθια, καρότσια, κερματοδέκτες και parking καροτσιών, ταμεία.

Πριν δούμε αναλυτικότερα κάθε μια από τις παραπάνω κατηγορίες θα πρέπει να σημειώσουμε και την ανάγκη εξοπλισμού ενός σούπερ μάρκετ και με μηχανήματα σάρωσης και πλύσης / στέγνωσης δαπέδων, εξωτερικών χώρων, που αποτελούν το κομμάτι της υγιεινής και της εικόνας της επιχείρησης.

3.10.1 Συστήματα προβολής και προώθησης εμπορευμάτων

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν φυσικά τα επίτοιχα ράφια, που τοποθετούνται περιμετρικά στο χώρο. Συνήθως διαθέτουν μετώπη φωτισμού και σήμανση, ενώ το ύψος τους φτάνει μέχρι και τα 2,20 μέτρα.

Κεντρικά τοποθετούνται γόνδολες (διπλής όψης ράφια) ύψους έως 1,80 μέτρα. Τα ράφια τους είναι κατά κανόνα μεταλλικά, ενώ αναλόγως με τη χρήση τους καθορίζονται τα βάθη τους, το ύψος και οι διατομές των ορθοστατών.

Τα ράφια που θα επιλέξει ο καταστηματάρχης θα πρέπει να είναι ανθεκτικά στο χρόνο και σε φορτία, βαμμένα ή επεξεργασμένα με μη τοξικά υλικά. Σε όλα τα παραπάνω ράφια μπορεί να τοποθετηθεί διάτρητη πλάτη.

Παρεμπιπτόντως, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι διάδρομοι που σχηματίζονται ανάμεσα στις γόνδολες ή ανάμεσα σε μια γόνδολα και τα επίτοιχα συστήματα θα πρέπει να έχουν συγκεκριμένες διαστάσεις.

Στο εξωτερικό που τηρούνται πιο αυστηρά οι προδιαγραφές, δεν νοείται διάδρομος πλάτους μικρότερου από 1,40 μέτρα, ώστε να μπορούν να περάσουν συγχρόνως δύο καρότσια. Στην

Ελλάδα σπανίως τηρούνται οι αποστάσεις, με συνέπεια, όχι μόνο να τίθεται σε κίνδυνο η ασφάλεια των πελατών, αλλά και να προκαλείται δυσφορία και εκνευρισμός.

Σταντ τοποθετούνται κατά κανόνα κοντά στα ταμεία για την προώθηση της αυθόρμητης πώλησης. Παρ' όλα αυτά, διαφημιστικά σταντ χρησιμοποιούνται και σε διάφορα τμήματα του καταστήματος, εφόσον δεν εμποδίζουν την άνετη διέλευση των πελατών, ένα λάθος που δυστυχώς, παρατηρείται συχνά στα ελληνικά σούπερ μάρκετ.

Τέλος, ιδιαίτερη αναφορά αξίζει να γίνει στις ειδικές κατασκευές, που ενισχύουν τον εξοπλισμό σε τμήματα του σούπερ μάρκετ (κάβα, μανάβικο, αρτοποιείο κ.λπ.). Αυτές οι ειδικές κατασκευές χρησιμοποιούνται είτε ως μέρος των επίτοιχων ραφιών είτε ως γόνδολες.

3.10.2 Στοιχεία Ρύθμισης της ροής

Το σούπερ μάρκετ είναι ένα από εκείνα τα είδη καταστημάτων όπου η είσοδος δεν συμπίπτει με την έξοδο. Οι διαστάσεις είναι και σε αυτή την περίπτωση τεράστιας σημασίας, καθώς έχει συμβεί σε κατάστημα μεγάλης αλυσίδας να διαπιστωθεί μετά την ολοκλήρωσή του, ότι το καρότσι δεν χωρούσε να περάσει.

Η θέση της εισόδου και της εξόδου θα επηρεάσει όλη τη ροή εντός του σούπερ μάρκετ, καθορίζοντας τελικά ακόμη και τον αριθμό, τη θέση και τον τρόπο παράταξης των ταμείων.

Γενικά, υπάρχουν τρία βασικά είδη εισόδων:

α) Απλά, μηχανικά πορτάκια, που επιτρέπουν την είσοδο, αλλά όχι και την έξοδο, γνωστά ως swing gates. Αν και επανέρχονται μη επιτρέποντας, τυπικά τουλάχιστον, την έξοδο, μπορεί κανείς εύκολα να τα ανοίξει για να βγει από την είσοδο. Είναι η πιο οικονομική λύση, αλλά δεν εξασφαλίζει την αυστηρή τήρηση της ροής.

β) Πορτάκια με φωτοκύτταρο ή ραντάρ. Ανιχνευτής αναγνωρίζει τον πελάτη και ανοίγει / κλείνει αυτόματα. Για ακόμη μεγαλύτερη ασφάλεια, σε κάποιες περιπτώσεις χρησιμοποιούνται διπλές (διαδοχικές) αυτόματες πόρτες, που καθιστούν αδύνατη την έξοδο από αυτές.

γ) Οι πόρτες «μύλοι» προσφέρουν τη μέγιστη ασφάλεια, καθώς ο άξονας που γυρνάει κατά την είσοδο του πελάτη, δεν γυρίζει προς τα πίσω. Το μειονέκτημά τους είναι ότι απαιτούν σχετικά μεγάλο χώρο, ενώ τα πολυσύχναστα καταστήματα χρειάζονται αρκετές τέτοιες εισόδους για την ταχύτερη διέλευση προς αποφυγή σχηματισμού ουράς.

Πέρα από την είσοδο και την έξοδο, οι πελάτες πρέπει να καθοδηγηθούν εντός του καταστήματος προς αναζήτηση των προϊόντων που θέλουν να αγοράζουν. Για αυτόν το

σκοπό είναι απαραίτητα τα σαφή συστήματα σήμανσης, που πρέπει να είναι ευδιάκριτα από κάθε σημείο του καταστήματος, ακόμη και από την είσοδο.

3.10.3 Οργάνωση λειτουργίας (software & hardware)

Οι απλές ταμειακές έχουν αντικατασταθεί σχεδόν παντού από τα παντοδύναμα P.O.S. Σε ειδικά τμήματα του καταστήματος (μανάβικο, κρεοπωλείο, αρτοποιείο κ.ο.κ.) θα υπάρχει σίγουρα κάποιο ζυγιστικό σύστημα.

Επίσης, υπάρχει και hardware απαραίτητο για την οργάνωση και τη λειτουργία της αποθήκης του σούπερ μάρκετ, που μπορεί να περιλαμβάνει εκτυπωτή (απλό ή barcode), ασύρματα τερματικά παραγγελιοληψίας κ.λπ.

Όλα αυτά είναι πολύ πιθανό να λειτουργούν σε δίκτυο, βάσει ειδικού προγράμματος, το οποίο μπορεί να ελέγχει συνολικά τη λειτουργία του καταστήματος, ξεκινώντας από τα αποθέματα της αποθήκης, την πληρότητα των ραφιών, τις αλλαγές τιμών και τις προσφορές.

Επίσης, μπορεί να διαχειρίζεται συστήματα καταναλωτικής πίστης (loyalty cards) αλλά και να εκδίδει σε τακτά χρονικά διαστήματα αναλύσεις των πωλήσεων και προβλέψεις (forecasting).

3.10.4 Εξοπλισμός Αποθήκης

Μια αποθήκη σούπερ μάρκετ χρειάζεται οπωσδήποτε ράφια μικρού, μεσαίου και μεγάλου φορτίου (παλετόραφα), μερικές φορές μπορεί να χρειάζεται ράφια κυλιόμενα και drive in, τουλάχιστον ένα χειροκίνητο ή μηχανοκίνητο παλετοφόρο, καρότσια, καλαθούνες, παλετοκαλαθούνες, πρέσες συμπίεσης χαρτοκιβωτίων κ.ά., όπως αναφέρθηκε στο αντίστοιχο κεφάλαιο.

Βέβαια, το μέγεθος της αποθήκης εξαρτάται από τη φιλοσοφία της αλυσίδας και αντιστοίχως οι ανάγκες της σε εξοπλισμό είναι ευθέως ανάλογες με το ρόλο της αποθήκης.

3.10.5 Τα μέσα εξυπηρέτησης των πελατών

Για την πιο άνετη πραγματοποίηση των αγορών τους, οι πελάτες χρειάζονται κάποιο μέσο για να μεταφέρουν τα ψώνια τους: καλάθια και καρότσια. Επίσης, για την ολοκλήρωση των συναλλαγών τους θα περάσουν από το ταμείο, όπου πρέπει να εξυπηρετηθούν με τη μέγιστη δυνατή άνεση και ταχύτητα.

Με την ευκαιρία, αξίζει να δούμε με μεγαλύτερη λεπτομέρεια αυτό το κομμάτι του εξοπλισμού, ξεκινώντας από τα καλάθια, που υπάρχουν σε διάφορες διαστάσεις -τα

μεγαλύτερα προτιμώνται αντιστοίχως από μεγαλύτερα σούπερ μάρκετ-, ενώ κατασκευάζονται από πλαστικό ή μέταλλο.

Τις περισσότερες φορές, πάντως, επιλέγονται τα πλαστικά, που είναι πιο οικονομικά. Διατίθενται σε πολλά χρώματα (στην Ελλάδα προτιμώνται τα κόκκινα, μπλε και πράσινα), με ειδικές μεταλλικές τροχήλατες βάσεις όπου στοιβάζονται για να μεταφερθούν στη θέση τους. Τα καρότσια, είναι στην πλειοψηφία τους μεταλλικά για λόγους ανθεκτικότητας, αλλά μόλις πριν έναν περίπου χρόνο κυκλοφόρησε το πρώτο εξ' ολόκληρου πλαστικό καρότσι από μεγάλη αμερικανική εταιρεία, η οποία χρησιμοποίησε ειδικό εξαιρετικά ανθεκτικό πλαστικό. Μια ακόμη μόδα στην αγορά του καροτσιού είναι τα παιδικά καρότσια - αυτοκινητάκια, που αποτελούν μια πολύ ευχάριστη απασχόληση για τα νήπια μέσα στο κατάστημα, ώστε οι γονείς να μπορούν πιο άνετα να κάνουν τα ψώνια τους.

Τα χαρακτηριστικά που εξετάζονται για την επιλογή του κατάλληλου καροτσιού προσδιορίζονται σε γενικές γραμμές, ως εξής:

- ✓ Η χωρητικότητα (60-200 lt), που συνήθως είναι ανάλογη με το μέγεθος του καταστήματος.
- ✓ Το υλικό κατασκευής.
- ✓ Το design και τα χρώματα.
- ✓ Τα εξαρτήματα , που μπορεί να περιλαμβάνουν: παιδικό κάθισμα, υποδοχή (σα δεύτερη πλατφόρμα) κάτω από το καρότσι, χερούλι (απλό ή σε σχήμα οβάλ για πιο άνετο κράτημα).
- ✓ Ροδάκια απλά ή ειδικά που κλειδώνουν στους κυλιόμενους διαδρόμους.

Η τιμή ενός απλού, καλού καροτσιού κυμαίνεται στα 60 - 80 ευρώ, ενώ τα καρότσια διατίθενται προαιρετικά μαζί με αντικλεπτικό σύστημα με κέρμα. Επίσης, στα πλαστικά καρότσια μπορεί να τοποθετηθεί υποδοχή για διαφημιστικές πινακίδες, ενώ ακόμη και το χερούλι μπορεί να φέρει λογότυπο.

Βέβαια, απαραίτητοι πλέον για κάθε σούπερ μάρκετ είναι οι κερματοδέκτες καροτσιών ή τα χερούλια με κερματοδέκτη και πινακίδα για διαφημιστική αξιοποίηση. Τέλος, τα parking καροτσιών για εξωτερικούς χώρους, εξασφαλίζουν καθαρά και στεγνά καρότσια ακόμη και τις βροχερές μέρες.

Όσον αφορά τα ταμεία, να σημειώσουμε κατ' αρχάς, ότι τοποθετούνται σε σταθερές, ορισμένες αποστάσεις (65-75 εκ.) ώστε να είναι άνετη η διέλευση των καροτσιών, ενώ απέχουν από την έξοδο τουλάχιστον 2,5 μέτρα.

Τα πολύ απλά, μικρά (και άρα φτηνά) ταμεία τα βλέπουμε πια μόνο σε μίνι μάρκετ ή χρησιμοποιούνται ως ταμεία express για πελάτες που ψωνίζουν περιορισμένο αριθμό τεμαχίων.

Τα μεγαλύτερα, διπλά, με ιμάντες μεταφοράς, μεγάλη σκάφη συλλογής προϊόντων, κυκλοφορούν σε πολλές διαστάσεις, μοντέλα και χρώματα, συνοδευόμενα συχνά από υπερκατασκευές ταμείων.

Τα πιο σύγχρονα μοντέλα διαθέτουν προφυλακτική μπάρα για τα καρότσια, κεντρικό πίνακα χειρισμού των ηλεκτρικών εγκαταστάσεων κ.λπ.

Τέλος στην κατηγορία αυτή εντάσσονται επίσης οι χώροι υποδοχής - πληροφόρησης των πελατών, αλλά και τα μικρά καφέ για την ξεκούραση των επισκεπτών, που συναντώνται περισσότερο στα μεγάλα υπερμάρκετ.

3.10.6 Ο εκθεσιακός χώρος

Εφόσον υπάρχει ο κατάλληλος εξοπλισμός, το επόμενο βήμα είναι η διαχείριση του εκθεσιακού χώρου, δηλαδή η δυναμικότητα έκθεσης των εμπορευμάτων σε ράφια, προθήκες και ειδικά εκθετήρια.

Πρωτίστως, γίνεται η κατανομή του χώρου, η οποία αφορά την ποσοτική διάσταση της διαχείρισής του και στοχεύει στην ανταπόκριση της προσφοράς (έκθεσης) στη ζήτηση. Αυτός είναι ο λόγος που στα εμπορεύματα υψηλής ζήτησης αποδίδεται ο απαραίτητος χώρος, το μέγεθος του οποίου να εγγυάται αφενός την ανάδειξή τους και αφετέρου την αποφυγή ελλείψεων.

Ένας πρόσθετος στόχος που εξυπηρετείται με την κατανομή του χώρου είναι η υποστήριξη ορισμένων εμπορευμάτων, με την παροχή σε αυτά αυξημένου χώρου. Οι λόγοι που μπορεί να κριθεί σκόπιμη μια τέτοιου είδους ενέργεια είναι η μη ικανοποιητική διακίνηση, το αυξημένο περιθώριο κέρδους και η εποχικότητα αυτών των εμπορευμάτων.

Επιπλέον, μέρος της διαχείρισης του χώρου αποτελεί και η ομαδοποίηση των εμπορευμάτων, με σκοπό τα εμπορεύματα που εξυπηρετούν μια κοινή ανάγκη, λειτουργία ή χρήση να τοποθετούνται μαζί στον ίδιο χώρο(π.χ., όλα τα ζυμαρικά τοποθετούνται μαζί).

Η ίδια τακτική ισχύει και για τα εμπορεύματα που χρειάζονται ειδικές συνθήκες διατήρησης, και για εκείνα που απευθύνονται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της πελατείας (π.χ., παιδικά είδη). Τα εμπορεύματα που αγοράζονται σχεδόν πάντα παρορμητικά τοποθετούνται μαζί, σε σημεία εξαιρετικά προσπελάσιμα και εμφανή, όπως η προθήκες ταμείων.

Για τη διευκόλυνση της ανεύρεσης της θέσης των εμπορευμάτων, υπάρχουν πινακίδες στερεωμένες στην οροφή του καταστήματος, που αναγράφουν την κατηγορία των εμπορευμάτων που βρίσκονται στα ράφια πάνω από τα οποία είναι η κάθε πινακίδα.

Η τοποθέτηση των εμπορευμάτων εξετάζεται ακόμη και ως προς τη θέση που θα κατέχουν στο ράφι. Το ύψος της θέσεως του εμπορεύματος στο ράφι έχει σημασία, ενώ η άριστη οριζόντια θέση διαφέρει από προϊόν σε προϊόν .

Έτσι, ένα εμπόρευμα ή κατηγορία με υψηλή ταχύτητα κυκλοφορίας χρειάζεται λιγότερο μια πλεονεκτική θέση από ένα εμπόρευμα ή κατηγορία με χαμηλή ταχύτητα κυκλοφορίας. Οι πελάτες θα το αναζητήσουν και τελικά θα το εντοπίσουν, ακόμη και αν δεν βρίσκεται σε δεσπόζουσα θέση.

3.10.7 Η ατμόσφαιρα στο χώρο

Πέρα, όμως, από την σωστή διαχείριση του χώρου ενός καταστήματος, σημαντική είναι και η δημιουργία ευχάριστης ατμόσφαιρα. Αυτή η ενέργεια κάνει τον πελάτη προθυμότερο να προβεί σε μια αγορά, ενώ παράλληλα επιμηκύνει την παραμονή του στο κατάστημα, με αποτέλεσμα την πιθανότητα αύξησης των αγορών του.

Επιπλέον είναι πιθανό η πρόκληση ευχάριστης διάθεσης λόγω της ατμόσφαιρας, να γίνει ένας λόγος προτίμησης του συγκεκριμένου καταστήματος για τις μελλοντικές αγορές των καταναλωτών.

3.10.8 Προωθητικές ενέργειες

Μια ακόμη τακτική του marketing είναι οι προωθητικές ενέργειες της επιχείρησης για την πώληση των εμπορευμάτων της. Τέτοιου είδους ενέργειες είναι οι εξής:

- ✓ Εκπτώσεις και προσφορές
- ✓ Δώρα
- ✓ Κληρώσεις, διαγωνισμοί και παιχνίδια
- ✓ Κουπόνια και εμπορικά ένσημα
- ✓ Κάρτα μέλους
- ✓ Εκθετήρια εμπορευμάτων (display)
- ✓ Διαφημιστικά φυλλάδια, αφίσες
- ✓ Ειδικά γεγονότα

Πιο αναλυτικά:

Οι εκπτώσεις και οι προσφορές γίνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και αφορούν συγκεκριμένα εμπορεύματα. Ισχύουν για λίγες μέρες ή σε πιο σπάνιες περιπτώσεις για ένα μήνα και διαφέρουν από εμπόρευμα σε εμπόρευμα και από χρονική περίοδο σε χρονική περίοδο.

Τα δώρα προσφέρονται από την επιχείρηση στους καταναλωτές είτε λόγω της υψηλής κατανάλωσης που έχουν πραγματοποιήσει οι τελευταίοι είτε στα πλαίσια προσέλκυσης πελατών.

Κληρώσεις, διαγωνισμοί και παιχνίδια πραγματοποιούνται σε πολύ συγκεκριμένες χρονικές στιγμές και συνδυάζονται συνήθως με κάποια εορταστικά για την επιχείρηση γεγονός. Είναι ένας τρόπος έμμεσης διαφήμισης και προσέλκυσης πελατών δημιουργώντας μια πιο διασκεδαστική ατμόσφαιρα.

Τα κουπόνια και τα εμπορικά ένσημα δίνονται στους καταναλωτές με την αγορά συγκεκριμένων εμπορευμάτων, διαφορετικών κάθε φορά, και παρέχουν κάποιο ποσοστό έκπτωσης ή τη δυνατότητα δωρεάν αγοράς και άλλου εμπορεύματος του ίδιου είδους.

Η κάρτα μέλους που παρέχεται δωρεάν στους πελάτες των super market παρέχει σε αυτούς έκπτωση σε επιλεγμένα εμπορεύματα και συλλογή πόντων που αντιστοιχούν σε κάποια από αυτά. Έπειτα από τη συγκέντρωση ενός συγκεκριμένου αριθμού πόντων διεξάγεται η συνολική έκπτωση που δικαιούται ο καταναλωτής, ο οποίος μπορεί να την χρησιμοποιήσει για οποιαδήποτε αγορά του από κάποιο κατάστημα της επιχείρησης.

Τα εκθετήρια των εμπορευμάτων τοποθετούνται μέσα στο χώρο των καταστημάτων σε σημείο από όπου η κυκλοφορία είναι αρκετά έντονη. Αφορά συνήθως φαγώσιμα που μπορούν να δοκιμαστούν εκείνη τη στιγμή και παρέχεται ταυτόχρονα μια σύντομη ενημέρωση για το προϊόν από το άτομο που το προωθεί.

Τα διαφημιστικά φυλλάδια και οι αφίσες αποσκοπούν στην ενημέρωση των καταναλωτών για τα εμπορεύματα της επιχείρησης και κυρίως για τις προσφορές και εκπτώσεις που πραγματοποιούνται σε κάποια από αυτά. Διανέμονται δωρεάν στα σπίτια και τοποθετούνται σε εμφανές σημείο των καταστημάτων.

Ειδικά γεγονότα για την επιχείρηση αποτελούν η γενέθλια ημέρα της ή κάποιο άλλο ευχάριστο για την πορεία της γεγονός, που το μοιράζεται με τους πελάτες της. Συνοδεύεται πάντα με εορταστική ατμόσφαιρα και κάποια δώρα ή προσφορές προς τους καταναλωτές. Αυτή η ενέργεια συμβάλει σημαντικά στην προβολή της επιχείρησης και στην ικανοποίηση των πελατών της.

Ανεξαρτήτως από τις προωθητικές ενέργειες της επιχείρησης εντός του χώρου των καταστημάτων της, μείζονος σημασίας είναι και η διαφήμισή της έξω από αυτά. Τα μέσα διαφήμισης που επιλέγονται από αυτό τον κλάδο είναι κυρίως η διανομή φυλλαδίων στις οικίες των καταναλωτών και το διαδίκτυο. Λιγότερο συνηθισμένη αλλά όχι ανύπαρκτη είναι η διαφήμιση στην τηλεόραση και το ραδιόφωνο.

Με τις διαφημιστικές καμπάνιες που επιλέγονται οι επιχειρήσεις προβάλλουν την εικόνα τους, την οποιαδήποτε αλλαγή τους, τη δημιουργία νέου καταστήματος και πάνω από όλα τα εμπορεύματα και τις προσφορές που παρέχουν στους καταναλωτές.

3.10.9 Εξυπηρέτηση μέσω διαδικτύου και τηλεφωνικής γραμμής

Για την ακόμη καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς, οι μεγάλες αλυσίδες super market επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους και στο διαδίκτυο, για πελάτες που δεν έχουν τον χρόνο να κάνουν τις αγορές τους σε ένα παραδοσιακό κατάστημα ή που θέλουν να εξοικονομήσουν χρόνο.

Οι αλυσίδες super market επιχειρούν ηλεκτρονικά και στις ιστοσελίδες τους είναι αναρτημένος κατάλογος με όλα τα είδη και τις τιμές τους με βάση τον οποίο μπορούν να παραγγείλουν οι καταναλωτές τα προϊόντα που χρειάζονται. Τη μεταφορά στο σπίτι την αναλαμβάνουν οι αλυσίδες, εφόσον το ποσό της αγοράς ξεπερνά το όριο που έχει θέσει η κάθε επιχείρηση (50-70 ευρώ).

Τέλος, μια ακόμη ενέργεια των αλυσίδων του κλάδου που εξετάζουμε για την άμεση επαφή και εξυπηρέτηση των πελατών τους, είναι η τηλεφωνική γραμμή επικοινωνίας των καταναλωτών. Καλώντας κανείς σε αυτή τη γραμμή έχει τη δυνατότητα να εκφράσει τα παράπονά του ή να του δοθούν απαντήσεις σε τυχόν απορίες που έχει για τα εμπορεύματα και την επιχείρηση (προσωπική συνέντευξη, 2 Νοεμβρίου, 2010).

3.11 Διαχείριση επιστροφών

Τα τελευταία χρόνια με την νέα νομοθεσία υπέρ των καταναλωτών είναι επιτρεπτή η επιστροφή των ελαττωματικών εμπορευμάτων και η υποχρέωση αντικατάστασης αυτών από την πλευρά της επιχείρησης. Είναι βέβαια σαφές πως το κόστος όλης αυτής της διαδικασίας το επωμίζεται στο μεγαλύτερο βαθμό η ίδια η επιχείρηση.

Στην περίπτωση που κάποιος καταναλωτής επιστρέψει ένα ελαττωματικό εμπόρευμα, η επιχείρηση αφού ζητήσει τη γνωστοποίηση του προβλήματος που εντοπίστηκε, το αντικαθιστά με άλλο που πληρεί τις απαραίτητες προδιαγραφές.

Στη συνέχεια, το ελαττωματικό εμπόρευμα τοποθετείται σε ειδική για την περίπτωση σακούλα ή συσκευασία και εναποθέτεται στην αποθήκη σε συγκεκριμένο σημείο για την παραπομπή του στο τμήμα ποιοτικού ελέγχου.

Στο τμήμα αυτό διερευνάται το εντοπισμένο πρόβλημα και ανακοινώνεται στα αρμόδια στελέχη της επιχείρησης ή και στους προμηθευτές αν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Σε αυτή τη φάση, ανάλογα με το ποιος έχει την ευθύνη του προβλήματος, το εμπόρευμα είτε επιστρέφεται στον προμηθευτή για την αντικατάστασή του είτε καταστρέφεται στα πλαίσια των οικολογικών προϋποθέσεων. Η διαδικασία αυτή δεν είναι καθόλου επιθυμητή για την επιχείρηση εξαιτίας του υψηλού κόστους που επιβαρύνεται (προσωπική συνέντευξη, 2 Νοεμβρίου, 2010).

3.12 Οικολογική συνείδηση

Λόγω του έντονου προβληματισμού των τελευταίων ετών για την οικολογική καταστροφή, άρχισε να γίνεται αισθητή η κινητοποίηση των επιχειρήσεων για μια πιο φιλική προς το περιβάλλον συμπεριφορά. Αυτή την οδό ακολουθούν πλέον και οι μεγάλες αλυσίδες των super market όχι μόνο στη διεθνή αλλά και στην ελληνική αγορά.

Οι αλυσίδες super market εφαρμόζουν ήδη μέτρα εξοικονόμησης ενέργειας στα καταστήματά τους. Στο επίπεδο του σχεδιασμού, λαμβάνονται μέτρα που αφορούν τόσο στα παθητικά όσο και στα ενεργητικά συστήματα.

Στα παθητικά συστήματα περιλαμβάνονται ο βιοκλιματικός σχεδιασμός των νέων κτιρίων, οι μονώσεις των εξωτερικών τοίχων και της στέγης, η βαφή του εξωτερικού του περιμετρικών τοίχων και της οροφής του κτιρίου με ανοιχτά ανακλαστικά χρώματα και η τοποθέτηση κουφωμάτων με θερμομονωτικούς υαλοπίνακες και ανακλαστική εξωτερική όψη.

Τα ενεργητικά συστήματα περιλαμβάνουν αεροκουρτίνες στις εισόδους των προθαλάμων, κλιματιστικά μηχανήματα ενεργειακής κλάσης A, με συστήματα πυκνωτών αντιστάθμισης, ψυγεία με συμπιεστές νέου τύπου, καπάκια στα ψυγεία (καταψύξεις, ψυγεία βιτρίνες και σελφ σέρβις) και εφαρμογή φωτοβολταϊκών συστημάτων.

Σταδιακά προχωρούν και στην αντικατάσταση των συστημάτων φωτισμού των καταστημάτων τους, με φωτιστικά νέου τύπου εξοικονόμησης ενέργειας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα φωτιστικά με τη τεχνολογία των λαμπτήρων τύπου LED, που εγκαθίστανται σε διάφορα τμήματα των καταστημάτων.

Επίσης οι εταιρείες του κλάδου εφαρμόζουν προγράμματα ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης του κοινού σε θέματα ανακύκλωσης και εξοικονόμησης ενέργειας. Ακόμη,

η δραστηριοποίησή τους παρατηρείται και σε πιο πρακτικό επίπεδο, τοποθετώντας στα καταστήματά τους συσσωρευτές ανακυκλώσιμων υλικών.

Ένα ακόμη βήμα για την προστασία του πλανήτη είναι και η οικολογική σακούλα που τελευταία προωθούν τα super market. Πρόκειται για μια σακούλα πολλαπλών χρήσεων της οποίας η αγορά κοστίζει μερικά λεπτά και χρησιμοποιείται από τους καταναλωτές για τη μεταφορά των εμπορευμάτων που ψωνίζουν (προσωπική συνέντευξη, 2 Νοεμβρίου, 2010).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα έρευνα παρουσιάζεται η σημασία που έχει η εφοδιαστική αλυσίδα για μια επιχείρηση και η ιδιαιτερότητα του κάθε σταδίου της μεμονωμένα. Η έναρξη της εφαρμογής της χρονολογείται από την αρχαιότητα και εξελίχθηκε τα τελευταία χρόνια λόγω των μεγάλων απαιτήσεων της αγοράς.

Στην ελληνική αγορά η εξέλιξη αυτή είναι πιο πρόσφατη και ακόμη σχετικά ελλιπής, καθώς η αγορά κινείται γενικότερα με πιο αργούς ρυθμούς και δεν υπάρχουν οι απαραίτητες προϋποθέσεις για τη στήριξή της.

Ωστόσο, η είσοδος των πληροφοριακών συστημάτων και λογισμικών προγραμμάτων στην εφοδιαστική αλυσίδα, τόσο διεθνώς όσο και στην εγχώρια αγορά, διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη και αποτελεσματικότητα αυτής. Το γεγονός αυτό θα συμβάλει και στη δημιουργία πιο απαιτητικών εφοδιαστικών αλυσίδων που αναμένονται στο μέλλον.

Παράλληλα όμως με την γενικότερη αλλαγή που επιφέρει η ανάπτυξη της εφοδιαστικής αλυσίδας, παρατηρούμε και έντονη οικολογική αφύπνιση εκ μέρους των επιχειρήσεων. Ένας κλάδος που στρέφεται τελευταία προς αυτή την κατεύθυνση είναι οι μεγάλες αλυσίδες super markets.

Ο προαναφερόμενος κλάδος κατέχει σήμερα το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά. Επιπλέον παρατηρείται έντονος ανταγωνισμός μεταξύ τους και διαρκή επέκταση παρά τις δυσχέρειες της οικονομίας. Μια καινοτόμα για το χώρο ενέργεια είναι και επέκτασή τους στο διαδίκτυο.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται από τις επιχειρήσεις αυτές και στην εφοδιαστική τους αλυσίδα. Με τη συνεχόμενη έρευνα της αγοράς προσπαθούν να ικανοποιήσουν όλο και περισσότερο της ανάγκες των καταναλωτών με το χαμηλότερο εφικτό κόστος.

Το κάθε στάδιο της εφοδιαστικής τους αλυσίδας γίνεται με συγκεκριμένες προδιαγραφές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα στάδια της μεταφοράς και της αποθήκευσης των εμπορευμάτων που απαιτούν ειδικές συνθήκες και εξοπλισμό.

Τέλος, σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας αυτής αποτελεί και η προώθηση των εμπορευμάτων στον τελικό καταναλωτή. Τα εμπορεύματα τοποθετούνται σε συγκεκριμένες θέσεις στο χώρο αλλά και στο ίδιο το ράφι, ενώ ταυτόχρονα προσεγγιμένα είναι και η δημιουργία κατάλληλης ατμόσφαιρας στο χώρο.

Επιπλέον, πέρα από τον εξοπλισμό των καταστημάτων για την εξυπηρέτηση των πελατών, ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι ενέργειες της επιχείρησης για την προσέλκυση αυτών.

Τέτοιες ενέργειες είναι η διαφήμιση, οι εκπτώσεις και προσφορές, τα δώρα και άλλες παροχές των καταστημάτων προς τους πελάτες.

Εν κατακλείδι, συμπεραίνουμε ότι η εφοδιαστική αλυσίδα των μεγάλων αλυσίδων super markets στην ελληνική αγορά είναι μείζονος σημασίας για την ομαλή λειτουργία και την επιτυχία τους. Αδιαμφισβήτητα η ανάπτυξη του κλάδου στην εγχώρια αγορά έγκειται ως επί το πλείστον στην ορθή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλία

1. Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε, σελ 23.
2. Παπαβασιλείου, Ν και Μπάλας, Γ.(2003). Μάρκετινγκ λιανικού και χονδρικού εμπορίου. Αθήνα , Εκδόσεις Rosili, σ. 150-180,
3. Στεφάνου, Κ και Μπιάλας, Χ. (2007). ERP SAP R/3: Δομή, Υλοποίηση, Χρήση και Εφαρμογές. Θεσσαλονίκη, σ. 29-40,
4. Σαρμανιώτης, Χ. (2005). Μάνατζμεντ. Αθήνα, Εκδοτική Β. Γκιούρδας, σ. 28-77.
5. Τζωρτζάκης, Κ και Τζωρτζάκη, Α.(2002). Αρχές Μάρκετινγκ, Αθήνα, Εκδόσεις Rosili, σ. 26-52.

Ιστοσελίδες

1. Βικιεπιστήμιο (2009). Supply chain planning systems, Μάιος. <http://el.wikiversity.org/wik> [πρόσβαση 12 -11-2010].
2. IDLL (2001). Software Newsletter, Αύγουστος. [http:// www. idll. com/esn/vol2num12htm](http://www.idll.com/esn/vol2num12htm) [πρόσβαση 12-11-2010].
3. Captain Harbour (2009). Παγκόσμιες μεταφορές, Μάρτιος. [http://captainharbour. blogspot. com](http://captainharbour.blogspot.com). [πρόσβαση 11-11-2010].
4. ErgoQ (2009). Logistics, Σεπτέμβριος. [http://www. Ergoq. gr](http://www.Ergoq.gr). [πρόσβαση 12-10-2010].
5. Σκουφού, Δ (2010). Super Markets. Imerisia, Ιούνιος. [http:// www.imerisia.gr/article.asp](http://www.imerisia.gr/article.asp). [πρόσβαση 20-10-2010].
6. ΑΒ Βασιλόπουλος. [www. Ab.gr](http://www.Ab.gr). [πρόσβαση 15-11-2010].
7. Carrefour. www.carrefour.gr [πρόσβαση 12-11-2010].
8. Σκλαβενίτης. www.sklavenitis.gr. [πρόσβαση 9-11-2010].
9. Βερόπουλος. www.veropoulos.gr. [πρόσβαση 2-11-2010].