

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
(Α.Τ.Ε.Ι.) ΠΕΙΡΑΙΑ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ LOGISTICS ΣΤΟΝ
ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ SUPER MARKETS. ΜΕΛΕΤΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ: WAL-MART ΚΑΙ CARREFOUR»**



Επιμέλεια: Τσούλφας Αναστάσιος

Υπεύθυνος Καθηγητής: Γιαννακόπουλος Διονύσης

Πειραιάς, Νοέμβριος 2015

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
(Α.Τ.Ε.Ι.) ΠΕΙΡΑΙΑ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ LOGISTICS
ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ SUPER MARKETS.
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ: WAL-MART ΚΑΙ
CARREFOUR»**

Επιμέλεια: Τσούλφας Αναστάσιος

Υπεύθυνος Καθηγητής: Γιαννακόπουλος Διονύσης

Πειραιάς, Νοέμβριος 2015

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας, είναι η ανάλυση και η κατανόηση, της διαχείρισης, της εφοδιαστικής αλυσίδας και των στρατηγικών logistics που χρησιμοποιούνται στην σημερινή εποχή, από τις εταιρείες λιανικού εμπορίου. Για την βοήθεια αυτού του σκοπού, επιλέχθηκαν δύο εταιρείες που πρωταγωνιστούν στον κλάδο των super markets, και μέσω της σύγκρισής τους, θα προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε τον τρόπο λειτουργίας τους, τα μέσα που χρησιμοποιούν, την στρατηγική που ακολουθούν στο κομμάτι των logistics, και τα περιθώρια βελτίωσης που μπορεί να έχουν αυτές, αλλά ακόμα και ολόκληρος ο κλάδος που δραστηριοποιούνται. Στο πρώτο κεφάλαιο, αναφέρονται γενικά στοιχεία για την έννοια και το περιεχόμενο των logistics όπως, ιστορικά στοιχεία, ορισμοί, βασικές αρχές, ο ρόλος και τα οφέλη που παρέχουν, τα πεδία στα οποία εφαρμόζονται, και η τεχνολογική υποστήριξη που απαιτείται. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναφέρονται οι γενικές στρατηγικές που ακολουθούνται συχνότερα από τις εταιρείες, σε όλα τα στάδια των logistics, και οι επιλογές που πρέπει να πάρουν για να συνθέσουν μια αποτελεσματική και αποδοτική εφοδιαστική αλυσίδα. Στο τρίτο κεφάλαιο, αναφέρονται γενικά στοιχεία για την κατάσταση που επικρατεί στον κλάδο των super markets, τόσο στην Ελλάδα όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναφέρονται οι διαδικασίες και οι μέθοδοι που ακολουθούν τα super markets στον τομέα των logistics και μέσω του internet. Στο πέμπτο και έκτο κεφάλαιο, γίνεται η ανάλυση των εταιρειών Wal-Mart και Carrefour αντίστοιχα, όσο αναφορά την ιστορία τους, την στρατηγική τους, την εξωτερική τους πολιτική, και τα συστήματα logistics που χρησιμοποιούν. Στο έβδομο και όγδοο κεφάλαιο, γίνεται η σύγκριση των εταιρειών και αναφέρονται τα συμπεράσματα που εξάχθηκαν από την ανάλυση αντίστοιχα. Τέλος, αναφέρονται και οι βιβλιογραφικές πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για την πραγματοποίηση της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

Λέξεις κλειδιά: Στρατηγική, Logistics, Wal-Mart, Carrefour, Super markets, Εφοδιαστική αλυσίδα, 3PL.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Περιεχόμενα.....	4
Εισαγωγή.....	6
1. Έννοια και περιεχόμενο των logistics.....	7
1.1 Ιστορική αναδρομή στα Logistics.....	7
1.2 Εννοιολογική Προσέγγιση των Logistic και Ορισμοί.....	7
1.3 Βασικές Αρχές των Logistics.....	9
1.4 Ο Ρόλος και τα Οφέλη των Logistics.....	10
1.5 Πεδία εφαρμογής.....	11
1.6 Τεχνολογίες e-Logistics.....	12
1.7 Οφέλη από τα e-logistics.....	13
2. Στρατηγικές αποφάσεις logistics.....	15
2.1 Γενικά.....	15
2.2 Το στάδιο του σχεδιασμού τριών επιπέδων.....	16
2.3 Το στάδιο του έλεγχου.....	17
2.4 Το στάδιο της εκτέλεσης των logistics.....	17
2.4.1 Αγορές.....	18
2.4.2 Αποθήκευση.....	18
2.4.3 Διαχείριση αποθεμάτων.....	19
2.4.4 Διανομή.....	19
2.4.5 Μεταφορές.....	19
2.5 Κοστολόγηση της διαχείρισης αποθεμάτων.....	20
2.6 Εξυπηρέτηση πελατών.....	20
2.7 Επιλογή προμηθευτών.....	21
2.8 Just in time.....	22
2.9 Υπηρεσίες 3pl & 4pl.....	22

3. Ο κλάδος των super markets.....	24
3.1 Γενικά.....	24
3.2 Διεθνώς.....	24
3.3 Στην Ελλάδα.....	25
3.4 Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.....	26
4. Διαδικασίες logistics στον κλάδο των super markets.....	27
4.1 Διαδικασίες προμηθειών στα super markets.....	27
4.1.1 Μέθοδοι ανεφοδιασμού.....	28
4.2 Ηλεκτρονικές διαδικασίες προμηθειών.....	29
4.2.1 Πλεονεκτήματα- Μειονεκτήματα e-προμηθειών.....	29
4.3 Υπηρεσίες 3PL & 4PL στον κλάδο των super markets.....	30
5. Wall-Mart.....	32
5.1 Ιστορική αναδρομή.....	32
5.2 Σύστημα προμηθειών και Logistics.....	32
5.3 Η Wal-Mart στην Ιαπωνία.....	35
5.4 Η Wal-Mart στην Κίνα.....	36
5.5 Wal-Mart και ηλεκτρονικό επιχειρείν.....	39
6. Carrefour.....	40
6.1 Ιστορική αναδρομή.....	40
6.2 Στρατηγική Carrefour.....	41
6.3 Σύστημα προμηθειών και Logistics.....	42
6.4 Carrefour στην Κίνα.....	44
6.5 Carrefour και ηλεκτρονικό επιχειρείν.....	47
7. Σύγκριση και Swot Analysis.....	49
8. Συμπεράσματα.....	57
9. Βιβλιογραφία.....	58

Εισαγωγή

Στη σημερινή εποχή, όπου όλες οι εταιρείες προσπαθούν να ξεχωρίσουν και να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό, πρέπει να δώσουν το βάρος τους, στις πιο κομβικές λειτουργίες τους, να αναπτύξουν τις διαδικασίες που θεωρούνται πιο σημαντικές, να εφαρμόσουν ορθές στρατηγικές και να συμβαδίσουν με την τεχνολογική εξέλιξη της εποχής, ούτως ώστε να πετύχουν τον σκοπό τους. Ένα από αυτά τα κομμάτια, στο οποίο πρέπει να δώσει προσοχή μια εταιρεία, είναι αυτό των logistics, και γενικά ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπου είναι υπεύθυνο κυρίως για την ταχύτητα και την κατάλληλη επιλογή, για την διανομή και την μεταφορά των προϊόντων, για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών, όπου είναι ένας από τους κύριους στόχους. Ένας κλάδος όπου αποτελεί ένα καλό παράδειγμα, και δίνει μεγάλη έμφαση πάνω στο κομμάτι των logistics, είναι αυτό των super markets και των εταιρειών λιανικού εμπορίου. Προσπαθώντας να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου, πάνω στο κομμάτι των logistics, στην μέθοδο ανεφοδιασμού, επικοινωνίας, στρατηγικής, και γενικά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν στις παγκόσμιες και τις εγχώριες αγορές, θα αναλύσουμε τις δύο μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου των super markets παγκοσμίως, την αμερικάνικη Wal-Mart και την γαλλική Carrefour. Η σύγκριση αυτών των δύο εταιρειών, θα μας δείξει επίσης, το κατά πόσο οι στρατηγικές που εφαρμόζουν, έχουν αποτέλεσμα και σε άλλες αγορές, όπως αυτή της Κίνας που είναι απαιτητική, καθώς σε εγχώριο επίπεδο η επιτυχία είναι δεδομένη, και θα βγάλουμε σημαντικά συμπεράσματα, όσο αναφορά τη διαχείριση logistics, και τα περιθώρια βελτίωσης, των εταιρειών και του κλάδου γενικότερα. Για το σκοπό αυτό η μεθοδολογία που επιλέχθηκε για την ανάπτυξη του θέματος, είναι η παρουσίαση στοιχείων της βιβλιογραφίας και της αρθρογραφίας σχετικά με το θέμα, που θα συμβάλλουν στην πλήρη κατανόηση του.

1. ENNOΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΩΝ LOGISTICS

1.1 Ιστορική αναδρομή στα Logistics

Ακόμα και όταν τα logistics δεν είχαν αναπτυχθεί σαν ορισμός, εφαρμοζόντουσαν σε απλή μορφή, για την εξυπηρέτηση βασικών αναγκών, από την εποχή των αρχαίων χρόνων. Ο Μέγας Αλέξανδρος εφάρμοσε στρατηγικές βασισμένες στα logistics, για τον σωστό ανεφοδιασμό των στρατευμάτων του (Σιφνιώτης 1997). Παρόμοιες στρατηγικές εφάρμοσαν και οι Πέρσες κατά τους περσικούς πολέμους για να εισχωρήσουν στα ελληνικά εδάφη. Logistics χρησιμοποιούσαν και σε άλλους αρχαίους πολιτισμούς, όπως στην Αίγυπτο, για την κατασκευή των πυραμίδων (Γιαννάκαινας 2004).

Πιο έντονη εφαρμογή των logistics παρατηρείται την περίοδο του β' παγκοσμίου πολέμου, για την κάλυψη των στρατιωτικών αναγκών, όπως τρόφιμα, ένδυση, εξοπλισμός, πολεμοφόδια τα οποία ήταν σημαντικά, διότι ο πόλεμος λάμβανε χώρα σε μεγάλη γεωγραφική έκταση (Σιφνιώτης 1997).

Από την δεκαετία του 80' και έπειτα τα logistics άρχισαν να παίρνουν την σημερινή τους μορφή, όπου διάφοροι ορισμοί, ορολογίες, και στρατηγικές άρχισαν να αναπτύσσονται. Πλέον κάθε επιχείρηση που θέλει να είναι ανταγωνιστική και βιώσιμη, πρέπει να αναπτύσσει και να εφαρμόζει νέες τεχνολογίες logistics, τα οποία έχουν γίνει το σημαντικότερο κομμάτι κάθε επιχείρησης (Σιφνιώτης 1997).

1.2 Εννοιολογική Προσέγγιση των Logistics και Ορισμοί

Το Council of Logistics Management (CLM 1986), που θεωρείται ως μία από τις πιο έγκυρες ομάδες ειδικών πάνω στο θέμα των Logistics δίνει τον εξής ορισμό: **«Είναι το σύνολο λειτουργιών της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας που σχεδιάζει, εφαρμόζει και ελέγχει, με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα την ροή και αποθήκευση των αγαθών, υπηρεσιών καθώς και τις σχετιζόμενες με αυτές πληροφορίες, από το σημείο αφετηρίας έως το σημείο κατανάλωσης με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη.»** (Sheffi, Klaus 1997)

Ένας άλλος ορισμός από τον Καθηγητή Martin Christopher (2007) ορίζει τα Logistics ως: «Ένα δίκτυο συνδεδεμένων και αλληλεξαρτημένων οργανώσεων, που λειτουργούν από κοινού σε ένα κλίμα συνεργασίας, για να ελέγξουν, να διευθύνουν και να βελτιώσουν τη ροή υλικών και πληροφοριών από τους προμηθευτές στους τελικούς χρήστες.»

Ένας ακόμη ορισμός που έχει χρησιμοποιηθεί ευρύτατα από επιχειρήσεις και ερευνητές είναι αυτός της Society of Logistics Engineers (SOLE): «**Logistics είναι η επιστήμη της Διοίκησης, της Τεχνικής Μεθοδολογίας και των Τεχνικών Δραστηριοτήτων, που σχετίζονται με το Σχεδιασμό, το προσδιορισμό των απαιτήσεων, την απόκτηση, τη διατήρηση και τη διάθεση των παραγωγικών πόρων και μέσων που υποστηρίζουν τους στόχους, τη στρατηγική, την τακτική και τον έλεγχο ενός Οργανισμού.**» (<http://www.sole.org/>)

Με τους παραπάνω ορισμούς, συμπεραίνουμε ότι ο όρος logistics, είναι μια πολυσήμαντη και πολυσύνθετη έννοια, η οποία περιλαμβάνει διαδικασίες σχεδιασμού υλοποίησης και ελέγχου, πάνω στα πιο κρίσιμα, σημεία της επιχείρησης. Αυτά τα σημεία είναι η διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης, η βέλτιστη αξιοποίηση των έμψυχων και των άψυχων πόρων της, η παραγωγή, η αποθήκευση και η διανομή των αγαθών, και η ροή των πληροφοριών, από την πρώτη ύλη μέχρι το έτοιμο προϊόν και από την παραγωγή μέχρι τον τελικό πελάτη. Όλη αυτή η διαδικασία των logistics ξεκινάει από την επιχείρηση, με την επιλογή της πιο συμφέρουσας στρατηγικής, την προμήθεια των απαιτούμενων υλικών, την μεταποίησή τους, την αποθήκευσή τους και την διανομή τους στον τελικό πελάτη, και παράλληλα με όλα αυτά πρέπει να υπάρχει σωστή ροή πληροφοριών. Σκοπός της επιχείρησης είναι, το κάθε στάδιο να πραγματοποιείτε με το ελάχιστο δυνατό κόστος, η ποιότητα να διατηρείται σε υψηλό επίπεδο, και με την ορθή εκμετάλλευση των πληροφοριών, να διανέμεται το σωστό προϊόν, στην σωστή ποσότητα, στον σωστό τόπο, στον σωστό χρόνο, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών (Κυριαζόπουλος 1996).

1.3 Βασικές Αρχές των Logistics

Τα logistics, αποτελούνται από ένα σύνθετο σύστημα, με επιμέρους τμήματα, τα οποία αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους, σαν μία αλυσίδα. Κάθε κρίκος της αλυσίδας, για τη σωστή λειτουργία του, πρέπει να τηρεί κάποιες βασικές αρχές, ούτως ώστε να συμβαδίζει με τους στόχους, την φύση και την φιλοσοφία της επιχείρησης. Για τα logistics, δύο είναι αυτές οι βασικές αρχές που πρέπει να ακολουθούνται. Η πρώτη αρχή είναι, το ελάχιστο δυνατό κόστος του προϊόντος, μέχρι αυτό να φτάσει στον πελάτη, και η δεύτερη αρχή είναι, η μέγιστη υψηλή ποιότητα του προϊόντος, που μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση, με το χαμηλότερο κόστος.

Όταν μιλάμε για χαμηλό κόστος, οι κύριες δραστηριότητες που πρέπει να προσέχει μια επιχείρηση είναι οι εξής:

- Δαπάνες μεταφορών
- Δαπάνες συσκευασίας και αποθήκευσης
- Κόστος φυσικής διακίνησης υλικών και πληροφοριών
- Κόστος ελέγχου και απογραφής αποθεμάτων
- Κόστος κτιρίων και μηχανημάτων

(Σιφνιώτης 1997)

Σημαντικό σημείο για την ελαχιστοποίηση του κόστους, είναι ότι πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το συνολικό κόστος των δραστηριοτήτων, και όχι το επιμέρους, διότι μπορεί να επιφέρει ανισορροπία στα τμήματα της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί πρόβλημα στην προσφερόμενη ποιότητα των υπηρεσιών.

Τα κυριότερα ποιοτικά στοιχεία, που περιλαμβάνει η βελτιστοποίηση της ποιότητας των προϊόντων, είναι τα εξής:

- **Διαθεσιμότητα:** Περιλαμβάνει τη διάθεση των απαραίτητων αποθεμάτων από την επιχείρηση, για να καλύπτει ανά πάσα στιγμή τις ανάγκες της παραγωγής ή των πελατών.
- **Δυναμικότητα:** Αναφέρεται στην ταχύτητα εκτέλεσης της παραγγελίας και την επίτευξη αυτής της ταχύτητας καθημερινά.
- **Συνέπεια:** Αναφέρεται στην σωστή και συνεπή παράδοση των προϊόντων που έχει ζητήσει ο πελάτης. Δηλαδή, σε σωστή κατάσταση και ποιότητα, χωρίς λάθη, έτσι ώστε ο πελάτης να είναι σίγουρος πως έχει στα χέρια του ακριβώς το προϊόν που ζήτησε. (Μπινιώρης 2003)

Οι δύο αυτές βασικές αρχές, δηλαδή η μεγιστοποίηση της προσφερόμενης ποιότητας, και η ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους, έχουν σαν κοινό σκοπό την επίτευξη του καλύτερου δυνατού επιπέδου, εξυπηρέτησης των πελατών. Οπότε συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, μια επιχείρηση για να πετύχει την μέγιστη εξυπηρέτηση των πελατών της, πρέπει να καλύπτει τα λεγόμενα 7Σ, δηλαδή τους κυριότερους τομείς των δραστηριοτήτων της, τα οποία είναι τα εξής:

1. Σωστό προϊόν
2. Σωστός τρόπος αποστολής
3. Σωστός τόπος προορισμού
4. Σωστό χρονοδιάγραμμα
5. Σωστή ποιότητα
6. Σωστή ποσότητα
7. Σωστή τιμή

(Παπαδημητρίου, Σχινάς 2004)

1.4 Ο Ρόλος και τα Οφέλη των Logistics

Τις προηγούμενες δεκαετίες, τα logistics χρησίμευαν κυρίως για την οργάνωση των αποθηκών των επιχειρήσεων, και την διανομή των προϊόντων προς τους πελάτες. Έπειτα το βάρος έπεσε στο κόστος διαχείρισης των logistics, και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Στην σημερινή εποχή όπου η τεχνολογική εξέλιξη καλπάζει, τα επίπεδα του ανταγωνισμού είναι υψηλά, και οι απαιτήσεις των πελατών συνεχώς αυξάνονται, ο ρόλος των logistics έγινε πολύ πιο σημαντικός, και από εκεί που οι επιχειρήσεις έβλεπαν τα logistics ως μια απλή λειτουργική διαδικασία, πλέον την βλέπουν ως μια κρίσιμη διαδικασία, όπου αν συντονιστεί κατάλληλα με τις στρατηγικές και τα υπόλοιπα τμήματα, μπορεί να οδηγήσει με επιτυχία στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ο ρόλος των logistics δεν είναι κανένας άλλος από το να δώσει στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εξυπηρετώντας κάθε απαίτηση των πελατών της, με το ελάχιστο δυνατό κόστος, βελτιώνοντας παράλληλα, κυρίως μέσω της τεχνολογικής εξέλιξης, το προϊόν, τα αποθέματα, την ποιότητα, την ποικιλία, την εξυπηρέτηση, τον χρόνο διανομής, την τιμή, τον κίνδυνο, και γενικά κάθε διαδικασία που σχετίζεται με τα logistics (Bolumole 2001).

Τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από την σωστή χρησιμοποίηση των logistics, μπορούν να βοηθήσουν ακόμα και σε επίπεδο χώρας, καθώς η αύξηση της παραγωγικότητας έχει θετικές συνέπειες στις τιμές πώλησης, στην αξία του χρήματος, στον ανταγωνισμό με τις χώρες του εξωτερικού, στα κέρδη του κλάδου καθώς και στην μείωση της ανεργίας. Πέρα όμως από την οικονομία της χώρας, οφέλη μπορεί να έχει και η ίδια η επιχείρηση αφού τα logistics ουσιαστικά είναι μέρος του πάγιου ενεργητικού της επιχείρησης. Μειώνοντας έτσι, τις απαιτήσεις και τις επενδύσεις για τα αποθέματα, παράλληλα βελτιώνεται και η απόδοση του ενεργητικού. Τέλος, τα logistics μπορούν να είναι αιτία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση. Επίσης μπορούν να είναι μια καλή τιμολογιακή πολιτική, μια καλή προβολή και φυσικά ένα καλό προϊόν. Μάλιστα υπάρχει το πλεονέκτημα ότι μπορεί μια εταιρεία να δημιουργήσει ένα δίκτυο διανομής, σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να μην μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές και το οποίο να αποτελεί το λόγο για τον οποίο οι πελάτες θα επιθυμούν να αγοράσουν (Ling Li 2010).

1.5 Πεδία εφαρμογής

Όπως αναφέρουν και οι Λουλάκης, Μιχαλάκης (2010), τα Logistics βρίσκουν εφαρμογή σε δύο κυρίως πεδία:

Το πρώτο πεδίο είναι η επιχείρηση, η οποία πρέπει να οργανώσει την εισροή, την εσωτερική διακίνηση και την εκροή υλικών και προϊόντων κατά τέτοιον τρόπο, έτσι ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της.

Το δεύτερο πεδίο είναι η εφοδιαστική αλυσίδα, η οποία αποτελείται από όλες εκείνες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς που είναι απαραίτητοι έτσι ώστε ένα προϊόν, από πρώτες ύλες να καταλήξει στον τελικό πελάτη. Η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση της ροής προϊόντων και πληροφοριών σε αυτήν την αλυσίδα αποτελεί επιτακτική ανάγκη σε μία παγκοσμιοποιημένη και ψηφιακή οικονομία, όπου ο ανταγωνισμός από ατομικός (επιχείρηση εναντίον επιχείρησης) γίνεται συλλογικός (εφοδιαστική αλυσίδα εναντίον εφοδιαστικής αλυσίδας).

Άρα το συμπέρασμα που μπορούμε να βγάλουμε είναι ότι, μια επιχείρηση που θέλει να είναι ανταγωνιστική, και να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της, πρέπει να, οργανώσει πλήρως το εσωτερικό της και το εξωτερικό της περιβάλλον, και την

διακίνηση των υλικών, των προϊόντων, και των πληροφοριών, λαμβάνοντας υπόψη κάθε παράγοντα που την επηρεάζει, ούτως ώστε να πραγματοποιήσει τον σκοπό της.

(<http://www.logistics.org.gr/4/27/>)

1.6 Τεχνολογίες e-Logistics

Οι ψηφιακές τεχνολογίες που συναντώνται συχνότερα στα logistics είναι οι ακόλουθες:

α) Συστήματα πληροφορικής: Είναι εξειδικευμένες εφαρμογές λογισμικού, που αναλαμβάνουν να εξυπηρετήσουν το σύνολο των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι πιο γνωστές είναι τα συστήματα επιχειρηματικού σχεδιασμού (Enterprise Resource Planning – ERP) και τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Execution – SCE). Η συνηθέστερη μορφή των συστημάτων SCE είναι τα προγράμματα διαχείρισης αποθηκών (Warehouse Management System – WMS), τα οποία εν πολλοίς ταυτίζονται με τα συστήματα SCE.

β) Τεχνολογίες αναγνώρισης και κτήσης δεδομένων: Είναι εξειδικευμένες τεχνολογικές υποδομές (hardware και software), που συλλέγουν την πληροφορία τη στιγμή της δημιουργίας της σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας, π.χ. μέσα στην αποθήκη και τη μεταβιβάζουν στο εκάστοτε πρόγραμμα (π.χ. WMS) για επεξεργασία. Τέτοιες υποδομές είναι τα φορητά τερματικά χειρός, τα τερματικά περνοφόρων οχημάτων, οι τεχνολογικές λύσεις Αυτόματης Αναγνώρισης και Κτήσης) Δεδομένων (Automatic Identification and Data Capture – AIDC), στις οποίες ανήκουν ο γραμμωτός κώδικας (barcode), οι «έξυπνες» κάρτες, τα συστήματα αναγνώρισης χαρακτήρων και οι εφαρμογές ασύρματης αναγνώρισης, ευρύτερα γνωστές με το ακρωνύμιο RFID (Radio Frequency IDentification).

γ) Συστήματα Τηλεματικής: Είναι 4 τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται στις μεταφορές και αποτελούνται από πολλά μέρη hardware (πομποδέκτες, κεραίες, μικροϋπολογιστές, τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, δορυφόροι) και software (συστήματα GIS, πρωτόκολλα επικοινωνίας), με βασική λειτουργία την καταγραφή της γεωγραφικής θέσης του οχήματος σε πραγματικό χρόνο και την απεικόνισή της σε ηλεκτρονικό υπολογιστή. Χάρη σ' αυτά, ο επιχειρηματίας μπορεί π.χ. να βλέπει ανά πάσα στιγμή πού βρίσκονται τα οχήματα και τα εμπορεύματά του, ενώ οι

δυνατότητες σύνδεσης και αξιοποίησης των τεχνολογιών της πρώτης και της δεύτερης κατηγορίας είναι απεριόριστες

δ) Υποδομές δικτύων: Ο λόγος για τα ενσύρματα και τα ασύρματα τοπικά δίκτυα, που συνήθως βρίσκονται σε μια αποθήκη εξυπηρετώντας τη μετάδοση των δεδομένων από τις διάφορες φορητές συσκευές, τους υπολογιστές κλπ. Τα δίκτυα αυτά αποτελούνται από υπολογιστές, καλωδίωση ή ασύρματα σημεία πρόσβασης (access points). Η αποθήκη είναι η «καρδιά» των logistics, ή όπως είπε κάποιος θεωρητικός, «αν τα logistics ήταν χώρα, τότε σίγουρα η πρωτεύουσά της θα ήταν η αποθήκη», υποδηλώνοντας την κομβική σημασία που έχουν οι αποθήκες και η αποθήκευση γενικά για τα logistics και την εφοδιαστική αλυσίδα.

(Ραυτοπούλου 2008, Κοζουχάροβα, Ποριτσάνου 2013)

1.7 Οφέλη από τα e-logistics

Τα οφέλη που απορρέουν από την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στα logistics είναι σε γενικές γραμμές τα ακόλουθα:

α) Καλύτερη εκμετάλλευση των υλικών (άψυχων) πόρων της επιχείρησης. Υλικοί πόροι θεωρούνται τα οχήματα, οι αποθηκευτικοί χώροι, ο εξοπλισμός κ.λπ. Για παράδειγμα, η χρήση ενός συστήματος τηλεματικής στα οχήματα της επιχείρησης (διαχείριση στόλου, fleet management) έχει ως αποτέλεσμα πιο οργανωμένες κινήσεις και λιγότερα δρομολόγια. Σχετικά με τον αποθηκευτικό χώρο, ένα σύστημα WMS και η εγκατάσταση κάποιου ασύρματου τοπικού δικτύου έχουν ως αποτέλεσμα αφενός την αξιοποίηση κάθε σπιθαμής της αποθήκης, αφετέρου τη γρηγορότερη επιτέλεση των διαδικασιών μέσα σ' αυτήν. Λόγου χάρι, το σκάνερ διαβάζει το γραμμωτό κώδικα μιας κούτας και στέλνει αυτόματα την πληροφορία (τι περιέχει η κούτα) σε κεντρικό υπολογιστή εφοδιασμένο με σύστημα WMS, μέσω του ασύρματου τοπικού δικτύου.

β) Καλύτερη αξιοποίηση των έμψυχων πόρων της επιχείρησης. Εδώ εντάσσονται όχι μόνο οι εργαζόμενοι αλλά και οι πελάτες, οι προμηθευτές κ.λπ. Για παράδειγμα, ένα σύστημα ERP ή WMS ενημερώνει σχετικά με το ποιοι είναι οι επικερδείς πελάτες, εξασφαλίζει πολύτιμες εργατοώρες για το προσωπικό και συντελεί στην καλύτερη οργάνωση των εισερχόμενων ροών από τους προμηθευτές. Ο ενδιαφερόμενος δεν χρειάζεται πλέον να ασχολείται με τον έλεγχο του στοκ, αφού αυτό το έχει αναλάβει

το ίδιο το σύστημα, η απογραφή αποθήκης γίνεται με το πάτημα ενός κουμπιού, ενώ το ίδιο απαιτείται για να μάθουμε τα έσοδα, τα έξοδα και τα κέρδη για μία ημέρα ή ένα μήνα. Συγχρόνως, γνωρίζει ποια είδη διακινούνται περισσότερο και αναλόγως διαμορφώνει τις παραγγελίες του. Στο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως αυτό διαμορφώνεται σήμερα, ζητούμενο της διοίκησης δεν είναι ο λεπτομερής έλεγχος κάθε τμήματος της επιχείρησης καθώς κάτι τέτοιο απαιτεί πολλή ενέργεια και χρόνο- αλλά η αυτοματοποίηση διαδικασιών με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων. Οι τεχνολογίες που εξετάσαμε παρέχουν πλήθος πληροφοριών στη διοίκηση και τα στελέχη της επιχείρησης, ώστε να είναι δυνατή η λήψη ορθών και άμεσων αποφάσεων, καθώς και η χάραξη μακρόπνοης αναπτυξιακής στρατηγικής. (Ραυτοπούλου 2008).

2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ LOGISTICS

2.1 Γενικά

Όπως και για την λειτουργία ολόκληρης της επιχείρησης, έτσι και για τα logistics απαιτείται η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής. Για τα logistics το επίκεντρο είναι ο πελάτης, και τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική, και να πάρουν αποφάσεις σχετικά με, την εξυπηρέτηση των πελατών, την διαχείριση της ζήτησης σε σχέση με τους διαθέσιμους πόρους, τις προμήθειες και την ολοκλήρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας (Gattorna 1998). Κύριοι στόχοι για μια στρατηγική logistics, είναι η μείωση του κόστους, η μείωση του απασχολούμενου κεφαλαίου και η βελτίωση της εξυπηρέτησης (Παπαδημητρίου, Σχινάς 2004). Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής είναι ζωτικής σημασίας για μια επιχείρηση, και σύμφωνα με την ραγδαία εξέλιξη των επιχειρήσεων, και την αύξηση του ανταγωνισμού, κυρίως για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο, πρέπει να γίνονται οι κατάλληλες συμμαχίες και δικτυώσεις, προκειμένου να προσφέρονται παγκοσμίως οι καλύτερες δυνατές υπηρεσίες και προϊόντα, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού (Ε. Κυλίτση 2006). Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούμε στα στάδια της στρατηγικής των logistics, που είναι απαραίτητα για την επιλογή των κατάλληλων αποφάσεων της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Καϊσίδη (2013), δύο είναι τα κύρια στάδια στρατηγικής των logistics. Το πρώτο στάδιο περιέχει τον σχεδιασμό, τον έλεγχο, και την εκτέλεση. Το δεύτερο στάδιο περιέχει τις αγορές, την αποθήκευση, την διαχείριση των αποθεμάτων, την διανομή και τις μεταφορές, τα οποία είναι τα επιμέρους στοιχεία του σταδίου της εκτέλεσης. Η διάκριση αυτή είναι σημαντική, προκειμένου να αποφύγουμε τη σύγχυση μεταξύ των στοιχείων των logistics και των στοιχείων της εκτέλεσης των logistics.

2.2 Το στάδιο του σχεδιασμού τριών επιπέδων

Το πρώτο στάδιο της στρατηγικής των logistics είναι αυτό του σχεδιασμού. Σε αυτό το στάδιο παίρνονται αποφάσεις για τον γενικό στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Οι αποφάσεις που παίρνονται σε αυτό το στάδιο είναι σημαντικές και κρίσιμες για την βιωσιμότητα της επιχείρησης καθώς και για την καθημερινή της λειτουργία, και για αυτό χωρίζονται σε τρία επιμέρους επίπεδα, ανάλογα με τον χρονικό τους προσανατολισμό, σε στρατηγικές αποφάσεις, αποφάσεις τακτικής και δυναμικές αποφάσεις. Το είδος των αποφάσεων που παίρνονται σε αυτό το στάδιο, έχουν να κάνουν με την θέση, τον αριθμό και το μέγεθος των αποθηκών και της παραγωγής, τον εξοπλισμό τον οποίο θα επιλέξουν, και γενικά όλες τις αποφάσεις που απαιτούνται για την λειτουργία της επιχείρησης (Σιφνιώτης 1997).

1^ο Επίπεδο: Στρατηγικές Αποφάσεις

Σε αυτό το επίπεδο λαμβάνονται αποφάσεις με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, και για αυτό το λόγο έχουν υψηλό κόστος εφαρμογής, ενώ και η κρισιμότητα και η σημαντικότητα των αποφάσεων αυτών είναι μεγάλες, διότι αποτελούν τις βάσεις για τις υπόλοιπες σχετικές αποφάσεις. Σε αυτό το επίπεδο παίρνονται αποφάσεις για το στήσιμο των εγκαταστάσεων διανομής, την επιλογή του κατάλληλου εξοπλισμού και της τεχνολογίας που θα χρησιμοποιηθεί, καθώς και για το αν η επιχείρηση θα εκτελεί τις διεργασίες logistics ή θα τις αναθέσει σε εξωτερικούς συνεργάτες (Σιφνιώτης 1997).

2^ο Επίπεδο: Αποφάσεις Τακτικής

Σε αυτό το επίπεδο λαμβάνονται αποφάσεις με μεσοπρόθεσμο προσανατολισμό, όπου στις όποιες αποφάσεις και να παρθούν, μπορούν να γίνουν διορθωτικές κινήσεις, στη διάρκεια του ενός έτους. Οι αποφάσεις έχουν να κάνουν κυρίως με την κάλυψη της ζήτησης, με την καλύτερη δυνατή διανομή των προϊόντων προς τους καταναλωτές, και γενικά με την οργάνωση και τακτοποίηση των αποθηκευτικών χώρων και της παραγωγής για καλύτερη εξυπηρέτηση (Σιφνιώτης 1997).

3^ο Επίπεδο: Δυναμικές Αποφάσεις

Σε αυτό το επίπεδο λαμβάνονται αποφάσεις με βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό. Οι αποφάσεις αυτές είναι απαραίτητες για την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, αφού έχουν να κάνουν με τις παραγγελίες προϊόντων και υλικών από τους προμηθευτές, την αποστολή παραγγελιών προς τους πελάτες, και γενικά με την τήρηση του σωστού ύψους αποθεμάτων που είναι απαραίτητο για την επιχείρηση, για

την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, όπου είναι και ο τελικός σκοπός. Ένα σύστημα που βοηθάει σε όλα τα παραπάνω, το οποίο χρησιμοποιείται από όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, και ειδικεύεται στην τήρηση ενός χρονοδιαγράμματος, είναι το Just In Time (JIT), το οποίο θα το αναλύσουμε παρακάτω (Σιφνιώτης 1997).

2.3 Το στάδιο του έλεγχου

Ο έλεγχος είναι σημαντικός σε κάθε κομμάτι της επιχείρησης, όσο μάλλον για τις διαδικασίες logistics, όπου μεσολαβούν αρκετές ενέργειες, έως ότου φτάσει το προϊόν στον πελάτη. Το στάδιο του ελέγχου λαμβάνει εφαρμογή σε δύο επίπεδα. Σε πρώτο επίπεδο, γίνεται έλεγχος στο στάδιο του σχεδιασμού, ούτως ώστε να καθοριστεί εάν τα σχέδια που πάρθηκαν από την διοίκηση είναι ορθά, και ικανοποιούν τους στόχους της επιχείρησης. Σε δεύτερο επίπεδο, γίνεται έλεγχος στο στάδιο της εκτέλεσης που θα αναφέρουμε παρακάτω, ούτως ώστε να εκτιμηθούν τα αποτελέσματα της εκτέλεσης των διαδικασιών των logistics, μέσω της ανατροφοδότησης του συστήματος με σχετικές πληροφορίες. Ο έλεγχος που πραγματοποιείται έχει δύο διαστάσεις, τον ποσοτικό έλεγχο και τον ποιοτικό έλεγχο. Στο πρώτο επίπεδο ο ποσοτικός έλεγχος έχει να κάνει κυρίως με χρόνους παράδοσης και παραλαβής, ενώ ο ποιοτικός με τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν τα προϊόντα της επιχείρησης. Στο δεύτερο επίπεδο ο ποσοτικός έλεγχος έχει να κάνει κυρίως με οικονομικούς δείκτες, και με λοιπούς δείκτες μέτρησης της απόδοσης, ενώ ο ποιοτικός με την γενική εικόνα της επιχείρησης, τον βαθμό αναγνωρισιμότητας και την εταιρική κοινωνική ευθύνη (Σιφνιώτης 1997).

2.4 Το στάδιο της εκτέλεσης των logistics

Σε αυτό το στάδιο όλες οι θεωρίες πρέπει να γίνουν πράξη. Το στάδιο αυτό αναφέρεται σε όλες τις καθημερινές εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν, προκειμένου να φτάσει το προϊόν από τον προμηθευτή στον πελάτη. Οι εκτελέσεις αυτών των εργασιών, θα δείξουν στην επιχείρηση εάν ο σχεδιασμός που προηγήθηκε ήταν σωστός και ρεαλιστικός, και αν όντως ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών. Τα στοιχεία που συνθέτουν αυτό το στάδιο και όπου θα τα αναλύσουμε παρακάτω είναι, οι αγορές, η αποθήκευση, η διαχείριση των αποθεμάτων, η διανομή και οι μεταφορές (Nollet J., et al. 2005).

2.4.1 Αγορές

Οι αγορές είναι το στοιχείο της εκτέλεσης των logistics, στο οποίο λαμβάνονται όλες οι αποφάσεις για την προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών, με οποιονδήποτε νόμιμο τρόπο (μίσθωση, ενοικίαση, κλπ.), και οποιασδήποτε μορφής (πρώτη ύλη, ενδιάμεσο ή τελικό προϊόν κλπ.), για μεταπώληση, κατανάλωση ή παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Ο σκοπός στις αγορές είναι ο ίδιος με αυτόν των Logistics, δηλαδή η μείωση του κόστους και διατήρηση της ποιότητας σε υψηλά επίπεδα. Ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να το κάνει αυτό μια επιχείρηση είναι είτε με τις δικές της δυνατότητες, αναλαμβάνοντας η ίδια την παραγωγή, είτε με την βοήθεια τρίτων, αγοράζοντας πρώτες ύλες και αγαθά από επιλεγμένους προμηθευτές. (Σιφνιώτης 1997)

2.4.2 Αποθήκευση

Η αποθήκευση είναι το στοιχείο της εκτέλεσης των logistics, το οποίο έχει να κάνει με τον σχεδιασμό, την οργάνωση και την λειτουργία της αποθήκης. Η σωστή λειτουργία της αποθήκης είναι πολύ σημαντικό κομμάτι στα logistics, διότι μέσω αυτής εξασφαλίζεται η συνεχής ροή των προϊόντων από την παραγωγή στην κατανάλωση, και είναι απαραίτητη για την δημιουργία οικονομίας κλίμακας, την επίτευξη χαμηλότερων δαπανών και για την διατήρηση μιας επιπλέον πηγής προμήθειας. Οι παράγοντες που πρέπει να προσέχει μία επιχείρηση, ούτως ώστε να εκμεταλλευτεί στο έπακρο το στοιχείο της αποθήκευσης, είναι η ροή των πληροφοριών, για ότι έχει να κάνει με τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποθήκη. Η τεχνολογία που θα επιλέξει, για την παρακολούθηση των αποθεμάτων και την αυτοματοποίηση των διαδικασιών, όπου θα βοηθήσουν στην επιλογή των κατάλληλων αποφάσεων και την ροή των πληροφοριών. Η διάσταση του χρόνου, όπου πρέπει να επιταχύνονται οι διαδικασίες φόρτωσης - εκφόρτωσης και παραγγελιών, πράγμα που συμβαίνει μέσω της τεχνολογίας, και βοηθάει τους υπευθύνους να λαμβάνουν πιο εύκολα δυναμικές αποφάσεις. (Σιφνιώτης 1997, Παπαβασιλείου, Μπάλας 2003).

2.4.3 Διαχείριση αποθεμάτων

Η διαχείριση των αποθεμάτων είναι το στοιχείο της εκτέλεσης των logistics, το οποίο συνδέεται άμεσα με το στοιχείο της αποθήκευσης, διότι λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με το ύψος των αποθεμάτων που πρέπει να τηρεί η επιχείρηση στις αποθήκες της, ούτως ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της και να μην ξεμένει από αποθέματα σε περίπτωση αυξημένης ζήτησης, αλλά ταυτόχρονα να μην κρατάει υψηλό απόθεμα για να ελαχιστοποιείται το κόστος. Άρα πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία ανάμεσα σε δύο αντίθετες επιδιώξεις. Για το λόγο αυτό, υπάρχουν τέσσερα στάδια για την διαδικασία διαχείρισης των αποθεμάτων, τα οποία είναι, το στάδιο του σχεδιασμού όπου αποφασίζεται το είδος των αποθεμάτων και ο τρόπος εξεύρεσής τους, το στάδιο των προβλέψεων για τη ζήτηση των αποθεμάτων, το στάδιο της διαχείρισης του ύψους των αποθεμάτων και το στάδιο της ανατροφοδότησης του συστήματος με πληροφορίες (Chopra, Meindl 2007).

2.4.4 Διανομή

Η διανομή είναι το στοιχείο της εκτέλεσης των logistics, στο οποίο λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με την διακίνηση και την αποστολή των προϊόντων, από την επιχείρηση και τους αποθηκευτικούς της χώρους προς τους πελάτες. Μέσω σωστού σχεδιασμού, πρέπει να καθοριστούν τα δρομολόγια, τα μέσα και η τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθούν, ο τρόπος εκφόρτωσης, η διαδικασία ελέγχου της ροής των προϊόντων και οι χρόνοι παράδοσης. Σκοπός της διανομής δεν είναι άλλος από την ταχύτερη και καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, με το ελάχιστο δυνατό κόστος, και σαν αντικείμενο έχουν την διακίνηση πολλών προϊόντων, σε μικρές ποσότητες και μεγάλο αριθμό πελατών (Chopra, Meindl 2007).

2.4.5 Μεταφορές

Οι μεταφορές είναι το στοιχείο της εκτέλεσης των logistics, το οποίο ασχολείται με την εξεύρεση του άριστου τρόπου μεταφοράς των προϊόντων από τον προμηθευτή προς την επιχείρηση και από την επιχείρηση προς τους πελάτες, επιλέγοντας τα μέσα μεταφοράς με τα οποία τα προϊόντα θα φτάσουν με ασφάλεια και χωρίς καθυστερήσεις στον προορισμό τους, είτε αυτά τα μέσα είναι ιδιόκτητα, είτε ανήκουν σε τρίτους που συνεργάζονται με την επιχείρηση (Παπαβασιλείου, Μπάλτας 2003).

2.5 Κοστολόγηση της διαχείρισης αποθεμάτων

Το συνολικό κόστος το οποίο συνδέεται άμεσα με την κερδοφορία και την βιωσιμότητα της επιχείρησης, πρέπει να παρακολουθείται μέσω της διαδικασίας του ελέγχου, ούτως ώστε να εντοπίζονται άμεσα τα όποια προβλήματα και παίρνονται οι κατάλληλες αποφάσεις. Για μεγαλύτερη ευκολία, το κόστος διαχωρίζεται σε σταθερό, όπου περιλαμβάνει τις δαπάνες που δεν μεταβάλλονται με το επίπεδο της δραστηριότητας, όπως το ενοίκιο των αποθηκών το οποίο δεν αλλάζει ανεξάρτητα με την ποσότητα των εμπορευμάτων που περιέχουν μέσα, και σε μεταβλητό, όπου περιλαμβάνει τις δαπάνες που μεταβάλλονται με το επίπεδο της δραστηριότητας, όπως είναι ο αριθμός των εργαζομένων, όπου αν αυξηθεί, αυξάνεται και το κόστος (Chopra, Meindl 2007). Το κόστος των logistics απαρτίζεται από τα κόστη εξυπηρέτησης πελατών, μεταφορών, παραγγελιών, αποθήκευσης, εισερχόμενων ποσοτήτων και διαχείρισης των αποθεμάτων, τα οποία μπορεί να είναι είτε σταθερά είτε μεταβλητά κόστη. Το πιο σημαντικό σημείο από την πλευρά της επιχείρησης είναι, να εντοπίσει όλα αυτά τα κόστη, να τα ελέγξει, να τα αξιολογήσει, να εντοπίσει πιο από όλα δημιουργεί το σημαντικότερο πρόβλημα στην διαδικασία των logistics, και να στρέψει όλο το ενδιαφέρον της, πάνω στην αντιμετώπιση του προβλήματος, με τα κατάλληλα εργαλεία και τις σχετικές αποφάσεις. Ένας μηχανισμός που μπορεί να βοηθήσει σε τέτοια θέματα είναι, η κοστολόγηση κατά δραστηριότητα (Activity Based Costing) όπου βασίζεται στην παραδοχή, ότι κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα μιας επιχείρησης, μπορεί να δημιουργεί υψηλά κόστη σε σχέση με την τελική συνεισφορά που έχει αυτή, στα έσοδα που δημιουργούνται (Seuring 2002).

2.6 Εξυπηρέτηση πελατών

Η εξυπηρέτηση των πελατών, είναι ένα από τα σημαντικότερα σημεία που πρέπει να προσέχει μια επιχείρηση, διότι ακόμα και αν λειτουργούν όλα τέλεια έως ότου φτάσει το προϊόν στο ράφι, εάν δεν ικανοποιηθεί ο πελάτης, δεν έχει κανένα νόημα. Μια επιχείρηση πρέπει να εστιάζει στην εξυπηρέτηση των πελατών, προσπαθώντας να δημιουργήσει πιστούς πελάτες, οι οποίοι θα πραγματοποιούν επαναλαμβανόμενες αγορές, και μέσω της ευχαρίστησης τους, η επιχείρηση να αποκτήσει καλή φήμη. Εν αντιθέσει με τους δυσαρεστημένους πελάτες, οι οποίοι είναι ικανοί να σχηματίσουν κακή φήμη για την επιχείρηση, γεγονός που θα έχει σοβαρό αντίκτυπο στην αγορά

και στα οικονομικά της επιχείρησης, καθώς εμπειρική έρευνα έχει αποδείξει ότι, είναι πέντε φορές πιο δαπανηρό να προσελκύσει μια επιχείρηση νέους πελάτες από το να διατηρήσει τους ήδη υπάρχοντες. Ο έλεγχος για το αν η επιχείρηση εξυπηρετεί κατάλληλα τους πελάτες της, γίνεται κυρίως με δύο τρόπους. Τον εξωτερικό έλεγχο, όπου η επιχείρηση προσπαθεί να κατανοήσει και να συλλέξει πληροφορίες για το πώς προσδιορίζουν οι πελάτες το επίπεδο εξυπηρέτησης, και τον τρόπο που εξυπηρετούν τους πελάτες τους οι ανταγωνιστές. Και τον εσωτερικό έλεγχο, όπου η επιχείρηση εξετάζει τις δικές της δυνατότητες για εξυπηρέτηση, και προσπαθεί να καθορίσει τα στοιχεία και τους δείκτες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την μέτρηση της εξυπηρέτησης (Lambert and Cooper 2000).

2.7 Επιλογή προμηθευτών

Μια επιχείρηση ανάλογα με τη φύση της, και το προϊόν που παράγει ή προσφέρει στους πελάτες της, πρέπει να κάνει και την σωστή επιλογή των προμηθευτών, και να αναπτύξει εάν είναι αναγκαίο, σχέσεις συνεργασίας μαζί τους, όπου στο μέλλον μπορεί να φανούν πολύτιμες ή ακόμα και σωτήριες για την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η επιλογή πρέπει να γίνεται με βάση την αξιοπιστία του προμηθευτή, το μέγεθος του, τον αριθμό των προμηθευτών που μπορεί να συναλλάσσεται και τις εναλλακτικές που μπορεί να έχει, τους όρους συναλλαγής και την πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση στο κομμάτι των προμηθειών. Επίσης η σχέση που μπορεί να έχει ή να αναπτύξει μια επιχείρηση με τους προμηθευτές της, μπορεί να είναι από απλή, όπου ο βασικός παράγοντας επιλογής του προμηθευτή να είναι η τιμή, και η σχέση να είναι μικρής διάρκειας και ανταγωνιστική, δηλαδή η κάθε πλευρά να προσπαθεί να ικανοποιήσει τα συμφέροντά της, αλλά μπορεί να δημιουργηθεί και μια πιο σύνθετη σχέση, όπου ο προμηθευτής είναι ικανός να παίξει σημαντικό ρόλο ακόμα και στην στρατηγική της επιχείρησης, αφού η σχέση θα είναι μεγάλης διάρκειας, και θα προσφέρει σημαντική βοήθεια τόσο σε οικονομικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο τεχνογνωσίας, επεξεργασίας, εγκατάστασης, και υποστήριξης των προμηθειών (Beil 2009).

2.8 Just In Time

Ένας συχνός πονοκέφαλος για όλες τις επιχειρήσεις είναι η συσσώρευση αποθεματικών, όπου εάν δεν υπάρχει σωστός προγραμματισμός, δεσμεύονται πόροι άσκοπα, καταλαμβάνονται πολύτιμοι χώροι, και όλα αυτά οδηγούν στην αύξηση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης, γεγονός που έχει αρνητικό αντίκτυπο και στην τιμή του τελικού προϊόντος. Για το λόγο αυτό οι Ιάπωνες ανέπτυξαν το σύστημα Just In Time (JIT), που σκοπό έχει την μείωση των αποθεμάτων σε μια αποθήκη, και την παραγωγή ενός συγκεκριμένου αριθμού προϊόντων, που καθορίζεται από το ύψος παραγγελιών των πελατών. Το σύστημα αυτό προϋποθέτει άριστες σχέσεις με τους προμηθευτές, διότι απαιτούνται συχνές παραγγελίες μικρού μεγέθους με μικρούς χρόνους αναπαραγγελιών, ούτως ώστε να αποφευχθεί η συσσώρευση αποθεματικών, και να μην υπάρχουν σχεδόν καθόλου ελαττωματικά προϊόντα, που θα μπορούσαν να αποφέρουν καθυστερήσεις στην παραγωγική διαδικασία. Η συνεργασία με τους προμηθευτές είναι κομβικής σημασίας, καθώς πρέπει να τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα και οι προδιαγραφές ποιότητας, για το λόγο αυτό η επιχείρηση πρέπει να συνεργάζεται με όσο το δυνατότερο λιγότερους προμηθευτές, ούτως ώστε να αποφεύγονται και οι δυναμικές αποφάσεις. Εκτός από τον κίνδυνο της αφερεγγυότητας των προμηθευτών, υπάρχει και ο κίνδυνος μεγάλης μεταβολής της ζήτησης και διαφόρων ειδών κρίσεων (φυσικές καταστροφές, πόλεμοι κλπ.), όπου θα φέρουν σε δύσκολη θέση την επιχείρηση λόγω έλλειψης αποθεμάτων (Σιφινιώτης 1997).

2.9 Υπηρεσίες 3rd Party Logistics & 4th Party Logistics

Στον χώρο των επιχειρήσεων, ο όρος logistics αφορά τα στάδια που προηγούνται και ακολουθούν της παραγωγής ενός προϊόντος, μέχρι το σημείο της τελικής κατανάλωσής του, όπως η αποθήκευση πρώτων υλών και ετοιμών προϊόντων, η οργάνωση και ο έλεγχος των αποθεμάτων, η επικόλληση ετικετών, η συσκευασία, η προετοιμασία και δρομολόγηση των παραγγελιών και η διανομή μέχρι τον τελικό πελάτη. Σκοπός κάθε επιχείρησης είναι οι διαδικασίες αυτές να εκτελούνται με τρόπο που να διασφαλίζει την παράδοση πρώτων υλών και εμπορευμάτων στις κατάλληλες ποσότητες, στην καλύτερη δυνατή ποιότητα, στο σωστό τόπο και χρόνο, με το

χαμηλότερο δυνατό κόστος, αξιοποιώντας στο έπακρο όλους τους διαθέσιμους πόρους της εταιρείας. Οι διαδικασίες logistics πραγματοποιούνται είτε από την ίδια την επιχείρηση, ή με την ανάθεση μέρους ή του συνόλου τους σε μια ή περισσότερες εξειδικευμένες και ανεξάρτητες εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics. Ο φορέας που αναλαμβάνει την εκτέλεση αυτών των εργασιών για λογαριασμό κάποιας άλλης επιχείρησης, χαρακτηρίζεται ως εταιρεία παροχής υπηρεσιών logistics προς τρίτους (Third Party Logistics- 3PL). Επίσης χαρακτηρίζεται και με τον ευρύτερο διεθνή όρο «outsourcing». Η απόφαση για την ανάθεση μέρους ή του συνόλου κάποιων διαδικασιών που μεσολαβούν ως την τελική παράδοση των εμπορευμάτων, βασίζεται σε συγκεκριμένα οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή την πρακτική, όπως η μείωση του κόστους και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων, με τη διοχέτευση των διαθέσιμων πόρων τους στο κύριο αντικείμενο δραστηριοποίησής τους (ICAP 2012). Τα τελευταία χρόνια αναπτύχθηκε και η έννοια του Fourth Party Logistics (4PL), παρόμοιος με αυτήν του third party logistics. Η έννοια αυτή προέκυψε κυρίως από την τεχνολογική εξέλιξη των τελευταίων ετών, στον τομέα της επικοινωνίας και των πληροφοριών. Η υπηρεσία αυτή λειτουργεί κυρίως προς όφελος του πελάτη, σαν σύνδεσμος με τους προμηθευτές, και για όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, και όχι μόνο για κάποια κομμάτια αυτής όπως με το third party logistics. Το Fourth Party Logistics, ένας από τους σημαντικότερους προμηθευτές υπηρεσιών logistics, και φορέας παροχής υπηρεσιών εκ των οποίων ενσωματώνει την προσφορά και τη ζήτηση της αλυσίδας για τους πελάτες ανεξάρτητα και χωρίς περιουσιακά στοιχεία. Οι προμηθευτές των υπηρεσιών αυτών έχουν ικανότητες που αφορούν προηγμένο σύστημα πληροφοριών, τη διαθεσιμότητα της γνώσης, διατηρώντας ευνοϊκή σχέση με όλους τους μετέχοντες της εφοδιαστικής αλυσίδας (Zhang, Kong 2014).

3. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ SUPER MARKETS

3.1 Γενικά

Ως super markets, θεωρούνται τα καταστήματα που εμπορεύονται διάφορες κατηγορίες τροφίμων, όπως κατεψυγμένα, συσκευασμένα, φρούτα και λαχανικά κτλ., είδη ποτών, ενδυμάτων, υγιεινής, καθαριστικών, ηλεκτρονικών, και πολλών άλλων προϊόντων που καλύπτουν κάθε είδους ανάγκη. Σε σχέση με το πρώτο super market, που άνοιξε από τον Michael J. Cullen το 1937 στη Νέα Υόρκη (www.Wikipedia.org), στη σημερινή εποχή ο κλάδος έχει αναπτυχθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό, και σε αυτό έχει βοηθήσει ο έντονος ανταγωνισμός και οι υψηλές απαιτήσεις των καταναλωτών, όπου έχουν οδηγήσει τα μεγάλα super markets, εκτός από τη βασική εξυπηρέτηση, να προσφέρουν και εξτρά υπηρεσίες, όπως πιστωτικές κάρτες, στάθμευση αυτοκινήτων, εστιατόρια και καφετέριες κτλ., ούτως ώστε να προσελκύσουν περισσότερη πελατεία, καθώς τα super markets βασίζουν την κερδοφορία τους στον όγκο πωλήσεων, διότι το περιθώριο κέρδους ανά μονάδα προϊόντος είναι μικρό. (Παπαβασιλείου, Μπάλτας 2003).

3.2 Διεθνώς

Στον κλάδο του λιανικού εμπορίου (super markets) υπάρχει έντονος ανταγωνισμός, και σε συνδυασμό με την οικονομική κατάσταση των τελευταίων ετών, που καταπονεί σημαντικά τους καταναλωτές, οι εταιρείες του κλάδου αντιμετωπίζουν δύσκολες καταστάσεις, κυρίως στα οικονομικά τους και σε επίπεδο εσόδων. Ειδικότερα, στην παγκόσμια αγορά, σύμφωνα με δελτίο τύπου της Deloitte τον Φεβρουάριο του 2015, η αύξηση των εσόδων για τους 250 μεγαλύτερους λιανέμπορους, η οποία άρχισε να μειώνεται από το 2011, συνέχισε να επιβραδύνεται και το 2013, καθώς τα έσοδα τους αυξήθηκαν κατά 4,1% το 2013 έναντι 4,9% το 2012, ενώ ο ρυθμός ανάπτυξης συνέχισε να φθίνει περίπου κατά 80%. Τα συνολικά έσοδα των 250 μεγαλύτερων λιανέμπορων σε παγκόσμιο επίπεδο έφτασαν τα \$4,4 τρις. το οικονομικό έτος του 2013 (από τον Ιούνιο 2013 έως τον Ιούνιο 2014), ενώ ο μέσος όρος των εσόδων ανά λιανέμπορο υπερέβη τα \$17,4 δις. Σύμφωνα με τον επικεφαλής οικονομολόγο της Deloitte, Ira Kalish, «Η υποτονική παγκόσμια οικονομία το 2014 περιόρισε τα οικονομικά πολλών καταναλωτών και άσκησε πίεση

στις λιανικές πωλήσεις. Συνεπώς, η ευημερία του παγκόσμιου λιανεμπορίου το 2015 θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από την οικονομική σταθερότητα αρκετών από τις μεγάλες οικονομίες. Η Κίνα, η Ευρωζώνη, καθώς και μερικές βασικές αναδυόμενες οικονομίες βίωσαν ένα ιδιαίτερα σκληρό 2014. Συγκριτικά, οι οικονομίες των ΗΠΑ και της Βρετανίας συνεχίζουν την ανοδική τους πορεία, με δείκτες που καταδεικνύουν την πιθανότητα ισχυρής ανάπτυξης το 2015 και ενδεχομένως και μετέπειτα». (Deloitte 2015)

3.3 Στην Ελλάδα

Η παρατεταμένη περίοδος οικονομικής ύφεσης που πλήττει τη χώρα μας τα τελευταία χρόνια αναπόφευκτα έχει επηρεάσει και το δυναμικό κλάδο των Super Markets, παρά το γεγονός ότι αυτός αποτελεί έναν από τους πιο ισχυρούς και “ανθεκτικούς” κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Οι καταναλωτές έχουν ελαχιστοποιήσει τις παρορμητικές αγορές, συγκρίνουν τις τιμές των προϊόντων στα καταστήματα, αναζητώντας το βέλτιστο συνδυασμό μεταξύ κόστους και αξίας (value for money). Όπως επισημαίνεται στην κλαδική μελέτη από τη Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών της ICAP GROUP ΑΕ, η συνολική αγορά των Super Markets και Cash & Carry κινείται σε πτωτική τροχιά την τελευταία πενταετία, διαμορφούμενη στο ποσό των €11 δισ. το 2014. Ο ανταγωνισμός που επικρατεί στον κλάδο οξύνεται συνεχώς, ωθώντας τις εταιρείες στο να αναζητούν συνεχώς νέες στρατηγικές ανάπτυξης ακόμη και επιβίωσης. Οι μεγαλύτερες αλυσίδες Super Markets έχουν παρουσία σε όλες σχεδόν τις περιφέρειες. Οι 11 μεγαλύτερες αλυσίδες του κλάδου εκμεταλλεύονται συνολικά 2.080 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα. Η Αττική συγκεντρώνει τη μερίδα του λέοντος, ήτοι το 37,2% του συνόλου των καταστημάτων και ακολουθεί στη δεύτερη θέση η Κεντρική Μακεδονία με 24,2%. Η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για τα προϊόντα των super markets εκτιμάται σε €262 το 2014, μειωμένη κατά 9,7% σε σχέση με το 2013 και κατά 21,1% σε σύγκριση με το 2012, Η πολιτική τιμών, οι συνθήκες και οι όροι συνεργασίας με τους προμηθευτές αποτελούν τις βασικές συνιστώσες μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις του κλάδου διαφοροποιούν τη θέση τους στην αγορά και αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό. Από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων χρήσεων διαπιστώνεται ότι: οι συνολικές πωλήσεις διαμορφώθηκαν σε €7,41 δισ. το 2013, μειωμένες κατά 1,6% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. (ICAP GROUP 2015)

3.4 Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας

Η ιδέα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, ξεκίνησε ως ένας τρόπος για τους παραγωγούς, να πουλήσουν μαζικά τα προϊόντα τους, όπου λόγω της δυσπιστίας που είχαν οι καταναλωτές για αυτά, τα προωθούσαν σε συνεργασία με μεγάλες αλυσίδες λιανεμπορίου, υπό την φήμη της αλυσίδας προς τους καταναλωτές, (Παπαβασιλείου, Μπάλτας 2003). Τα προϊόντα αυτά είναι χαμηλής ποιότητας και με χαμηλότερη τιμή από τα επώνυμα προϊόντα, για αυτό και τα χαρακτηρίζουν ως υποκατάστατα. Μερικοί τα θεωρούν και ως ανταγωνιστικά, καθώς κερδίζουν όλο και περισσότερο μερίδιο αγοράς έναντι των επωνύμων, με μεγάλο ρυθμό ανάπτυξης και διεξόδου στις αγορές (Nielsen 2005, Chimhundu 2011). Ακριβώς για το λόγο, που οι καταναλωτές προτιμούν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τα καταστήματα λιανικής πώλησης επενδύουν όλο και περισσότερο στα προϊόντα αυτά, καθώς μπορούν να πετύχουν μεγάλα περιθώρια κέρδους, λόγω του χαμηλού κόστους παραγωγής, και με ελάχιστες έως καθόλου προωθητικές ενέργειες. (Dick, Jain, Richardson, 1996).

4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ LOGISTICS ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ SUPER MARKETS

4.1 Διαδικασίες προμηθειών στα super markets

Όπως είχε αναφερθεί και στο προηγούμενο κεφάλαιο, στον κλάδο των super markets υπάρχει έντονος ανταγωνισμός, και πολλές απαιτήσεις από την πλευρά των καταναλωτών. Από την στιγμή που οι επιχειρήσεις έχουν εξαντλήσει κάθε περιθώριο για μείωση των τιμών των προϊόντων τους, ένα σημαντικό κομμάτι με το οποίο θα πρέπει να ασχοληθούν, είναι οι διαδικασίες των προμηθειών. Οι επιχειρήσεις πρέπει να βελτιώσουν ή και να εφεύρουν εάν είναι δυνατό, ευνοϊκότερες πρακτικές προμηθειών, ώστε να αποκτήσουν στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Όσο μειώνουν οι επιχειρήσεις τα κόστη και τις ενδιάμεσες διαδικασίες, που έχουν σχέση με την προμήθεια των προϊόντων, τόσο μεγαλύτερο όφελος θα έχουν, είτε από την πλευρά των τιμών, είτε από την πλευρά της κερδοφορίας. Οι διαδικασίες των προμηθειών χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες, ώστε να γίνεται πιο εύκολα αντιληπτό από πού προέρχεται το όποιο οικονομικό όφελος που προκύπτει. Οι διαδικασίες χωρίζονται σε έμμεσες προμήθειες, όπου είναι οι προμήθειες που σχετίζονται με τον γενικό εξοπλισμό και τις υπηρεσίες που θα υποστηρίξουν την αγορά των εμπορευμάτων (π.χ. συντήρηση εξοπλισμού, μισθοδοσία προσωπικού ενοίκιο εγκαταστάσεων κλπ.), και σε άμεσες προμήθειες, όπου είναι οι προμήθειες που αφορούν την αγορά των εμπορευμάτων τα οποία θα καταλήξουν στους καταναλωτές. Στις άμεσες προμήθειες σημαντικό κομμάτι, είναι οι μέθοδοι που θα επιλεγθούν, για τον ανεφοδιασμό των προϊόντων στα ράφια των καταστημάτων. Παρακάτω θα αναφερθούν οι σημαντικότεροι μέθοδοι ανεφοδιασμού. (Χαραδιάς 2013)

4.1.1 Μέθοδοι ανεφοδιασμού

Πρόγραμμα Συνεχούς Ανεφοδιασμού (Continuous Replenishment Program)

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην αυτοματοποιημένη συναλλαγή πληροφοριών, που έχουν σχέση με την τρέχουσα ζήτηση και την διαχείριση του αποθέματος, μεταξύ προμηθευτή και λιανοπωλητή. Στόχος αυτής της μεθόδου μέσω της καλής σχέσης των δύο πλευρών, είναι ο συνεχής ανεφοδιασμός των καταστημάτων με προϊόντα, και ταυτόχρονα η ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων, ούτως ώστε να μειωθούν τα κόστη παραγωγής και μεταφοράς των προϊόντων. Για την υλοποίηση αυτής της μεθόδου απαιτείται ένα σύστημα ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων, χρησιμοποιώντας προγράμματα που εξάγουν προτεινόμενες παραγγελίες βασισμένες στα δεδομένα πωλήσεων των προμηθευτών. (Ashari 2005)

Συνεργατικός Σχεδιασμός Πρόβλεψης Ανεφοδιασμού (Collaborative Planning Forecasting Replenishment)

Η μέθοδος αυτή έχει ως στόχο, την μείωση των προβλημάτων που σχετίζονται με την παραδοσιακή πρόβλεψη της ζήτησης ούτως ώστε να υπάρχουν καλύτερες αντιδράσεις στις ενδείξεις της αγοράς. Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στο συνεργατικό σχεδιασμό μακροπρόθεσμων προβλέψεων, που συνεχώς ανανεώνονται και προσαρμόζονται στις πραγματικές απαιτήσεις της αγοράς. Μέσω της ανταλλαγής λεπτομερών πληροφοριών από τα σημεία πώλησης, δίνονται λύσεις στα προβλήματα του μη συγχρονισμένου σχεδιασμού, παραγωγής και ανεφοδιασμού από του προμηθευτές και τους λιανέμπορους. (Toivianinen, Hansen 2011)

Διαχείριση Αποθεμάτων από τον Προμηθευτή (Vendor Managed Inventory)

Σε αυτή τη μέθοδο ο προμηθευτής είναι αυτός που λαμβάνει τις αποφάσεις ανεφοδιασμού για λογαριασμό της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι ο προμηθευτής θα πρέπει να έχει πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες που του είναι απαραίτητες για να προχωρήσει σε αποφάσεις ανεφοδιασμού, καθορισμού ποσοτήτων και μεταφοράς των προϊόντων. Αυτή η μέθοδος είναι αρκετά συμφέρουσα, καθώς ο προμηθευτής εξασφαλίζει αποδοτικότερα και οικονομικότερα δρομολόγια διανομής, και ο

συγχρονισμός των παραγγελιών ανεφοδιασμού και των παραδόσεων, βοηθάει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των τελικών πελατών (Marques et. al. 2010).

4.2 Ηλεκτρονικές διαδικασίες προμηθειών

Ένας ορισμός για τις ηλεκτρονικές διαδικασίες προμηθειών, όπως δύνεται από το Aberdeen Group (2001), είναι ο εξής: **«Οι e-προμήθειες είναι η δημιουργία ιδιωτικών διαδικτυακών αγορών όπου αυτοματοποιούνται οι επικοινωνίες, οι συναλλαγές και η συνεργασία μεταξύ των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Πρόκειται για την βελτίωση των συνεργασιών, τον εξορθολογισμό των διαδικασιών, τον έλεγχο του κόστους και την βελτίωση στην ανταλλαγή πληροφοριών εντός και εκτός των ορίων της επιχείρησης.»** Από τον παραπάνω ορισμό συμπεραίνουμε ότι, η τεχνολογία είναι σημαντικός παράγοντας, τόσο στην απόδοση των διαδικασιών των προμηθειών, όσο και στο τελικό κόστος των προϊόντων. Μέσω των συστημάτων που βασίζονται στο Internet, και της διαδικτυακής επικοινωνίας μεταξύ προμηθευτών και αγοραστών, επιταχύνονται όλες οι διαδικασίες τοποθέτησης και εντοπισμού των παραγγελιών και των πληρωμών, μειώνεται το απαιτούμενο προσωπικό και το συνολικό κόστος των διαδικασιών, γεγονός που έχει αντίκτυπο και στο τελικό προϊόν, και υπάρχει η δυνατότητα της επιλογής, της κατάλληλης στρατηγικής και διαχείριση των αποφάσεων, μέσω του συνδυασμού προσφορών από διάφορους προμηθευτές.

4.2.1 Πλεονεκτήματα- Μειονεκτήματα e-προμηθειών

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Μείωση τιμών	Τεχνολογική αβεβαιότητα
Μείωση διαχειριστικών εξόδων	Αλλαγή ιδιοτροπίας
Μείωση αποθεμάτων	Ανεπαρκείς υποδομές στον τομέα των logistics

Μικρότερος κύκλος παραγγελίας προϊόντων	Δυσκολίες στις διεθνείς συναλλαγές
Βελτιωμένη επικοινωνία και ροή πληροφοριών	Αξία
Βελτιωμένος σχεδιασμός και έλεγχος	
Βελτιωμένη συνεργασία με τους προμηθευτές	

(E-commerce tutorial www.tutorialspoint.com)

4.3 Υπηρεσίες 3PL & 4PL στον κλάδο των super markets

Στον κλάδο των super markets, υπάρχουν εταιρείες που χρησιμοποιούν third party logistics (3PL) ή αλλιώς outsourcing, ως μέρος της στρατηγικής τους για την καλύτερη διαχείριση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας. Το πεδίο εφαρμογής του 3PL περιορίζεται κυρίως στην αποθήκευση και τη μεταφορά, αλλά υπάρχουν και άλλοι τομείς που μπορεί να δέχονται εξωτερική ανάθεση. Οι εταιρείες θα πρέπει να αναπτύξουν μια στρατηγική για την εξωτερική ανάθεση. Θα πρέπει να προσδιορίσουν τις βασικές αρμοδιότητές τους, τις οποίες θα διατηρήσουν και θα αξιοποιήσουν. Η στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης θα πρέπει να βασίζεται στο στρατηγικό κίνδυνο την παραγωγή και τις δυνατότητες για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δραστηριότητες που έχουν υψηλό κίνδυνο και υψηλό δυναμικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να παραχθούν εσωτερικά, ενώ οι δραστηριότητες με μέτριο κίνδυνο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μπορούν να αναθέτονται σε εξωτερικούς συνεργάτες. Ένα κύριο μοντέλο που χρησιμοποιείται σε πολλές ευρωπαϊκές αλυσίδες λιανικού εμπορίου, για την εκπλήρωση της ζήτησης, βασίζεται στις εντολές του λιανέμπορου, ή οι αποφάσεις αναπλήρωσης γίνονται από τον διανομέα και τις παραδόσεις, από τα κέντρα διανομής, ή απευθείας από τους προμηθευτές. Η ζήτηση από τον λιανοπωλητή κοινοποιείται στους διανομείς ή τους προμηθευτές, οι οποίοι προσπαθούν να καλύψουν την ανάγκη με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ο κύκλος

εκτέλεσης των παραγγελιών πρέπει να είναι γρήγορη, δεδομένου ότι ο χρόνος της παραγγελίας μέχρι την παράδοση πρέπει να είναι τυπικά λιγότερο από 48 ώρες, ή λιγότερο από 24 ώρες για τα φρέσκα εμπορεύματα (Καίρια, Tanskanen 2015). Πέρα από το 3PL όμως, υπάρχει και το 4PL. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, το 4PL βασίζεται σε έναν πάροχο υπηρεσιών outsourcing, ο οποίος διαχειρίζεται ουδέτερα, όλη την διαδικασία της εφοδιαστικής αλυσίδας. Σε αντίθεση με τις 3PL υπηρεσίες, οι 4PL υπηρεσίες συνδυάζουν τις διαδικασίες, την τεχνολογία και την διαχείριση. Στον κλάδο των super markets δεν χρησιμοποιείται από πολλές εταιρείες το 4PL, διότι σε μερικούς τομείς, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας γίνεται από την ίδια την εταιρεία. Αλλά υπάρχουν μερικές μεγάλες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, που χρησιμοποιούν αυτό το σύστημα, παίρνοντας ως παράδειγμα, κυρίως εταιρείες από τον κλάδο του αυτοκινήτου, οι οποίες αντιστοίχως χρησιμοποιούν διαδικασίες που έχουν τελειοποιηθεί από τους λιανοπωλητές. Για παράδειγμα η General Motors σχημάτισε μια 4PL συνεργασία με την Menlo Logistics, που την ονόμασαν Vector SCM. Η Vector SCM λειτουργεί ως επικοινωνιακός κόμβος που ενσωματώνει όλα τα συστήματα τεχνολογίας που χρησιμοποιούνται από τις 2 εταιρείες και παρέχει ένα ενιαίο σημείο επαφής μέσω EDI. Το αποτέλεσμα ήταν να μειωθούν σημαντικά οι ημέρες παράδοσης, γεγονός που είναι άμεσα συνδεδεμένο με τα έσοδα. Για τις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, αν και υπάρχει ήδη σύντομος χρόνος παράδοσης των προϊόντων, υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης σε αυτόν τον τομέα, και μπορούν να γίνουν και άλλες σημαντικές εξοικονομήσεις, που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν μέσω της βελτιωμένης αξιοποίησης των πόρων, για καλύτερη οικονομική απόδοση μέσω του 4PL (Hingley, et al. 2011).

5. WAL-MART

5.1 Ιστορική αναδρομή

Σύμφωνα και με τις πωλήσεις, η μεγαλύτερη εταιρεία λιανεμπορίου παγκοσμίως, είναι η Αμερικάνικη Wal- Mart. Η Wal- Mart ιδρύθηκε το 1962 από τον Sam Walton, ο οποίος γεννήθηκε το 1918 στην Οκλαχόμα. Μετά την αποφοίτησή του από το Πανεπιστήμιο του Μισούρι το 1940, εργάστηκε για την JC Penney. Στα μέσα της δεκαετίας του 1940, άφησε τη δουλειά του, και αποφάσισε να δημιουργήσει το δικό του κατάστημα λιανικής πώλησης αγοράζοντας ένα franchise κατάστημα από το Μπεν Φράνκλιν στο Αρκάνσας. Η επιχείρηση ήταν επιτυχής και ο Walton είχε αποκτήσει σύντομα ένα δεύτερο κατάστημα μέσα σε τρία χρόνια, και μέχρι το 1969 είχε ιδρύσει 18 Wal- Mart Stores, σημειώνοντας ετήσια πώληση 44 εκατομμύρια δολάρια. Μέχρι το 1984, υπήρχαν 640 Wal- Mart Stores στις ΗΠΑ, με τις πωλήσεις να φτάνουν περίπου στα 4,5 δισεκατομμύρια δολάρια και να συγκεντρώνουν κέρδη άνω των 200 εκατομμυρίων δολαρίων. Η Wal-Mart υπέστη πλήγμα το 1992, όταν ο Walton πέθανε μετά από μια παρατεταμένη ασθένεια, αλλά συνέχισε την εντυπωσιακή της ανάπτυξη κατά τη δεκαετία του 1990, εστιάζοντας περισσότερο στην ίδρυση καταστημάτων της στο εξωτερικό. Μέχρι το 2002, η Wal- Mart είχε αναδειχθεί ως η μεγαλύτερη εταιρεία στον κόσμο από πλευράς εσόδων, και οι αναλυτές απέδωσαν την εντυπωσιακή αυτή της ανάπτυξη, στη συνεχή επικέντρωσή της, στις ανάγκες των πελατών και στη μείωση του κόστους μέσω αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (Chandran 2003).

5.2 Σύστημα προμηθειών και Logistics

Ο Sam Walton με το σύνθημα Everyday-Low-Prices είχε μια εμμονή για τη διατήρηση των τιμών κάτω από τους ανταγωνιστές του. Ο ίδιος διαβεβαίωσε ότι αυτή η στάση ήταν μια πραγματική στρατηγική και όχι απλώς ένα σύνθημα, προσφέροντας τιμές σταθερά χαμηλότερες, περίπου 2% με 4% από τους ανταγωνιστές (Holtzman 2000). Η εταιρεία ήταν σε θέση να προσφέρει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων με το χαμηλότερο κόστος, στο ταχύτερο δυνατό χρόνο, με λιγοστή προώθηση και διαφημιστικές προσπάθειες. Αυτό οφείλεται κυρίως σε δύο

παράγοντες, στην ιδιαίτερα αυτοματοποιημένη διανομή στα κέντρα της Wal-Mart, η οποία μείωσε σημαντικά τα έξοδα και το χρόνο αποστολής, και στο σύστημα της μηχανογραφημένης καταγραφής, το οποίο επιτάχυνε το χρόνο καταγραφής των συναλλαγών. Η εταιρεία προμηθεύεται τα προϊόντα της απευθείας από τους παραγωγούς, παρακάμπτοντας όλους τους μεσάζοντες. Η Wal-Mart είναι ένας σκληρός διαπραγματευτής στις τιμές, και οριστικοποιεί μια συμφωνία αγοράς, μόνο όταν είναι απολύτως βέβαιο ότι τα προϊόντα που αγόρασε, δεν είναι αλλού διαθέσιμα σε χαμηλότερη τιμή. Τα κέντρα διανομής της εταιρείας εξασφαλίζουν μια σταθερή και συνεχή ροή των προϊόντων για την υποστήριξη της ζήτησης. Η Wal-Mart χρησιμοποιεί εξελιγμένη τεχνολογία barcode και συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών χειρός, για να γίνετε η διαχείριση του κέντρου ευκολότερη και οικονομικότερη (Chandran 2003). Συνειδητοποιώντας τις δυνατότητες του RFID για να παραδώσει σημαντικά οφέλη στην αλυσίδα εφοδιασμού, η εταιρεία και οι προμηθευτές της κινούνται γρήγορα για να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές της τεχνολογίας RFID, που επιτρέπει στη Wal-Mart να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω της μεγαλύτερης προβολής της αλυσίδας εφοδιασμού και πιο ακριβείς αποφάσεις στην παραγγελία. Βελτιώσεις στην απόδοση της Wal-Mart, αποτελούν σημαντικά οφέλη της τεχνολογίας RFID - την αποτελεσματική παρακολούθηση των στοιχείων σε πραγματικό χρόνο, αυτοματοποιημένη παρακολούθηση και την απογραφή, και ευθυγραμμίζοντας την αλυσίδα εφοδιασμού (Kosasi, Saragih 2014). Κάθε εργαζόμενος έχει πρόσβαση σε πραγματικό χρόνο, στις πληροφορίες σχετικά με τα επίπεδα αποθεμάτων όλων των προϊόντων στο κέντρο, και κάνουν σαρώσεις για την αναγνώριση του προϊόντος, και για τον προσδιορισμό της θέσης του ώστε να ξέρουν που έχουν απόθεμα. Τα κέντρα διανομής διαθέτουν περισσότερα από 3.500 ιδιόκτητα φορτηγά. Αυτός ο στόλος φορτηγών επιτρέπει στην εταιρεία να στέλνει τα αγαθά από την κέντρο διανομής στα καταστήματα μέσα σε δύο ημέρες, και να ανεφοδιάζει τα ράφια των καταστημάτων μία φορά την εβδομάδα. Ο στόλος των αυτοκινήτων, είναι η ορατή σύνδεση μεταξύ των καταστημάτων και των κέντρων διανομής. Για την καλύτερη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας, η Wal-Mart κατασκεύασε ένα αυτοματοποιημένο σύστημα σε συνεργασία με την Procter & Gamble, το οποίο συνδέεται με όλους τους υπολογιστές μεταξύ των καταστημάτων λιανικής πώλησης, τα κέντρα διανομής, και τα εργοστάσια της P & G. Όταν το σύστημα στο Wal-Mart Stores εντοπιστεί ένα σημείο που είναι χαμηλό σε απόθεμα, τότε στέλνει ένα μήνυμα

προς την P & G, η οποία στη συνέχεια πηγαίνει για ανεφοδιασμό είτε στο κέντρο διανομής της Wal-Mart, είτε απευθείας στο ενδιαφερόμενο καταστήματα. Αυτή η συνεργασία μεταξύ των Wal-Mart και η P & G, είναι μια συνεργασία win-win και για τις δύο εταιρείες, διότι η Wal Mart θα μπορούσε να παρακολουθεί τα επίπεδα αποθεμάτων της στα καταστήματα συνεχώς και θα κινείται με ταχείς ρυθμούς, και η P & G θα μπορούσε να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά της και να μειώσει το κόστος της λόγω καλύτερου συντονισμού (Chandran 2003). Η ικανότητα της εταιρείας να «ορχηστρώνει» την εφοδιαστική της αλυσίδα, σε παγκόσμια κλίμακα είναι εντυπωσιακή. Η στρατηγική χρήση των logistics και της πληροφοριακής τεχνολογίας, είναι ένας από τους θεμέλιους λίθους στην επιχειρησιακή της ανάπτυξη. Ξεκινώντας τη δεκαετία του '80, η Wal-Mart χρησιμοποίησε την τεχνολογία του γραμμωτού κώδικα (bar coding) και της ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (EDI – Electronic Data Interchange), ώστε να διαχέει την πληροφορία μέσα στα ίδια της τα καταστήματα, μεταξύ των καταστημάτων της και στους προμηθευτές της. Στις αρχές του 1990, η Wal-Mart χρησιμοποίησε το EDI για την πρόβλεψη της ζήτησης των αγαθών που προσέφερε, για τον αποτελεσματικό ανεφοδιασμό των καταστημάτων της, για τη βέλτιστη δυνατή διεκπεραίωση των μεταφορικών της αναγκών, αλλά και για τον ίδιο της το στρατηγικό σχεδιασμό. Στη συνέχεια, μέχρι το τέλος του 2002, απαίτησε και πέτυχε από το σύνολο των προμηθευτών της, να συνδεθεί μαζί της μέσω του διαδικτύου χρησιμοποιώντας το private exchange σύστημα Retail Link, όπου μέσω αυτού του συστήματος, οι managers τόσο της εταιρείας όσο και των προμηθευτών της, μπορούν να μελετούν τα δεδομένα των πωλήσεων (point of sales data) και τα διατηρούμενα αποθέματα σε επίπεδο κωδικού για κάθε κατάσταση σε πραγματικό χρόνο. Από το 2004 η Wal-Mart πρωτοπορώντας εισήγαγε την τεχνολογία του RFID (Radio Frequency Identification) στον παγκόσμιο χώρο των λιανικών πωλήσεων υποχρεώνοντας τους μεγαλύτερους 100 προμηθευτές της να την αποκτήσουν, και σαν μέσω πίεσης, έδωσε στη δημοσιότητα τα κύρια σημεία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε από το University of Arkansas, η οποία καταδεικνύει πως η χρήση του RFID αυξάνει και τις πωλήσεις των προμηθευτών της. Επιπλέον, η τεχνολογία RFID επιτρέπει τη γρηγορότερη ανάδραση της εφοδιαστικής αλυσίδας αντιδρώντας σε διάφορα γεγονότα όπως σε φυσικές καταστροφές όπως στην πετυχημένη αντίδραση της Wal-Mart στον τυφώνα Katrina. Η Wal-Mart γνωρίζει με ακρίβεια με βάση τα ιστορικά δεδομένα, ότι κατά την διάρκεια εμφάνισης τυφώνων, οι πελάτες της, καταναλώνουν συγκεκριμένες τροφές που είναι εύκολο να

αποθηκευτούν και δεν χρειάζονται ψύξη. Παράλληλα, η ζήτηση για παιδικά παιχνίδια που δεν απαιτούν ηλεκτρισμό για την λειτουργία τους είναι πολύ μεγάλη. Τη στιγμή λοιπόν που οι μετεωρολόγοι προβλέπουν πως κάποιος τυφώνας θα πλήξει την πολιτεία της Φλόριντα, η εφοδιαστική της αλυσίδα προσαρμόζεται αυτόματα στέλνοντας το κατάλληλο μείγμα προϊόντων στα καταστήματα της πολιτείας (Ιακώβου 2014).

5.3 Η Wal-Mart στην Ιαπωνία

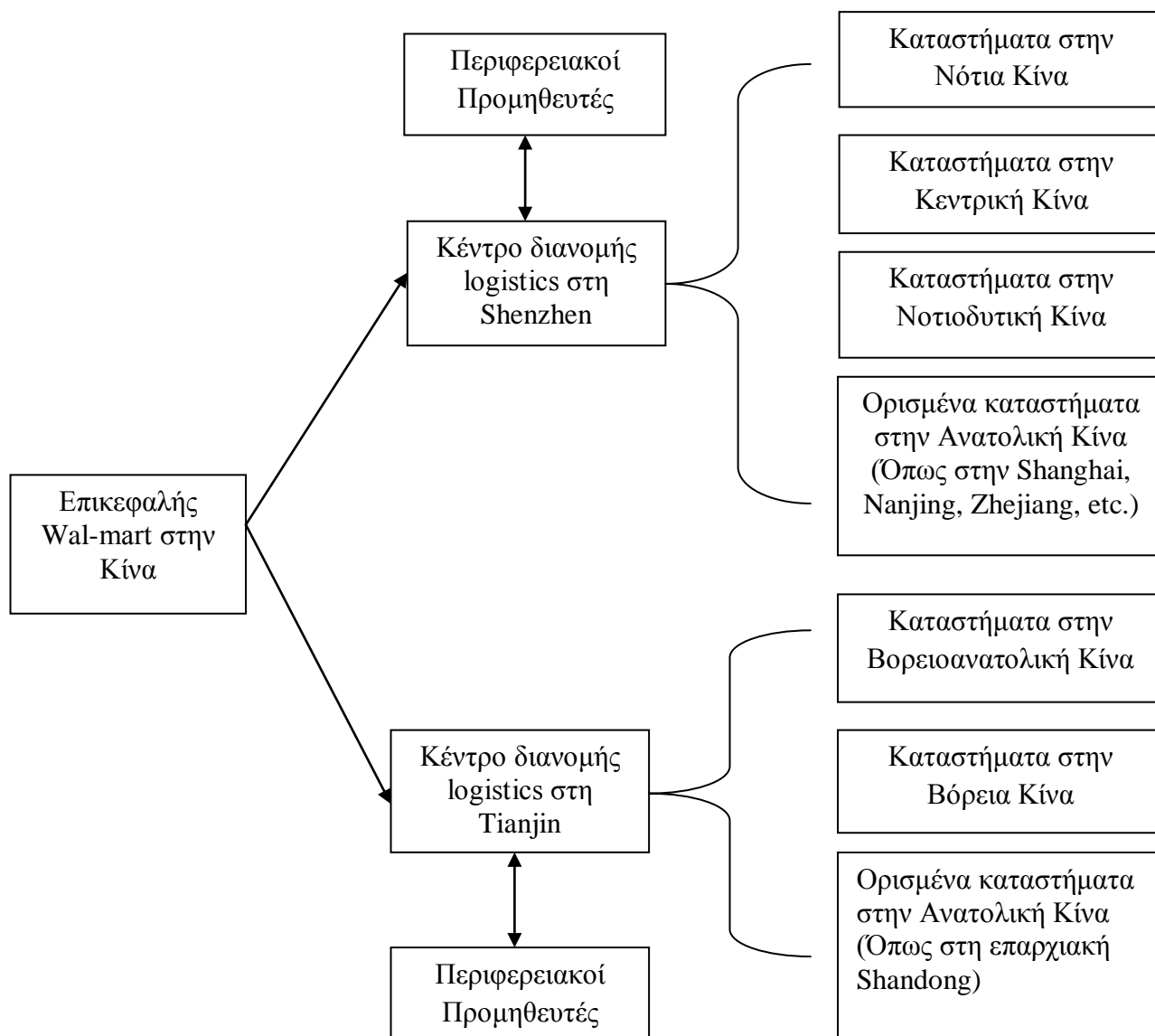
Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η μεγάλη επιτυχία της Wal-Mart, την οδήγησε στην παγκόσμια επέκτασή της, που ξεκίνησε στις αρχές του 1990. Η εταιρεία εισέρχεται σε ξένες αγορές, αγοράζοντας μεγάλες συμμετοχές σε παρόμοιους λιανοπωλητές, και παίρνει σταδιακά τον έλεγχο της ιδιοκτησίας, με την αύξηση των επενδύσεων στο πέρασμα του χρόνου. Ιστορικά αυτές οι εξαγορές είναι σταδιακές, και έχουν ταυτιστεί τόσο με την επιτυχία όσο και με την αποτυχία. Για παράδειγμα απέτυχε και εγκατέλειψε τις αγορές της Νοτίου Κορέας, της Γερμανίας και της Ινδονησίας, ενώ επεκτάσεις που έχουν αποδειχθεί σε μεγάλο βαθμό κερδοφόρες είναι το Μεξικό και ο Καναδάς. Ένα καλό παράδειγμα για τον τρόπο που επεκτείνεται η Wal-mart σε ξένες αγορές, είναι αυτό της Ιαπωνίας. Οι συνομιλίες ξεκινούν με την ιαπωνική εταιρεία λιανικού εμπορίου Seiyu η οποία είχε 400 μονάδες λιανικής σε όλη την Ιαπωνία. Το 2002 η Wal-Mart εξαγοράζει το 6,1% των μετοχών της Seiyu, ξεκινώντας την επέκταση. Το 2003 η Seiyu εγκαθιστά έξυπνα συστήματα παρακολούθησης των αποθεμάτων παρακολουθώντας τη λήψη καταναλωτικών τάσεων. Παράλληλα η Wal-Mart αποκτά το 34% των μετοχών της εταιρείας, και γίνεται ο μεγαλύτερος συμμετοχος της Seiyu. Το 2004 η Wal-Mart ανοίγει το πρώτο πιλοτικό υπερκατάστημα της, αν και οι Ιάπωνες δεν ήταν εξοικειωμένοι με την έννοια του «supercenter», και υλοποιεί στην εφοδιαστική της αλυσίδα το σύστημα διανομής, Retail Link. Μέχρι το 2008 η Wal-Mart αποκτά το 100% της ιδιοκτησίας της Seiyu. Παρόλα αυτά η Wal-Mart, δεν μπόρεσε να συλλάβει την συμπεριφορά των καταναλωτών και το περιβάλλον της λιανικής πώλησης στην Ιαπωνία. Αν και με πληθυσμό 127 εκατομμύρια, το υψηλότερο κατακεφαλήν εισόδημα και τη δεύτερη μεγαλύτερη οικονομία στον κόσμο, η Ιαπωνία είναι μια πολύ ελκυστική αγορά για

τους λιανοπωλητές. Η δυνατότητα υπάρχει, αλλά πρέπει να υπάρχει και πολύ περισσότερη έρευνα και σχεδιασμός, που έπρεπε να γίνει πριν από την έναρξη της επέκτασης, και να προσαρμοστεί στην ιαπωνική κουλτούρα, αντί οι Ιάπωνες να προσαρμοστούν στην κουλτούρα της Wal-Mart. Η συμπεριφορά των καταναλωτών της Ιαπωνίας, είναι πολύ διαφορετική από ό, τι στις Ηνωμένες Πολιτείες, στις αγοραστικές συνήθειες και την επιλογή των προϊόντων, η οποία ποικίλλει σε μεγάλο βαθμό μεταξύ των περιφερειών της χώρας. Οι Ιάπωνες καταναλωτές, έχουν την τάση να αγοράζουν μικρότερες ποσότητες σε τακτά χρονικά διαστήματα, και όχι όπως στην Αμερική που έχουν την τάση της αποθεματοποίησης. Παρομοίως, η έννοια των μεγάλων καταστημάτων λιανικής πώλησης ξενίζει, καθώς οι έμποροι λιανικής πώλησης με το υψηλότερο ποσοστό ανάπτυξης, είναι μικρά εξειδικευμένα καταστήματα, δηλαδή ακριβώς το αντίθετο με την Wal-Mart. Επίσης, οι Ιάπωνες τείνουν να αγοράζουν περισσότερο φρέσκα παρά συσκευασμένα προϊόντα, κάτι που η Wal-Mart δεν ειδικεύεται σε αυτό, και επίσης πιστεύουν ότι η τιμή αντικατοπτρίζει την ποιότητα των προϊόντων, γεγονός που καθιστά τους Ιάπωνες και με βάση την νοοτροπία τους, να αγοράζουν ένα μεγάλο ποσοστό, από τα είδη πολυτελείας παγκοσμίως κάθε χρόνο (ICM 2015).

5.4 Η Wal-Mart στην Κίνα

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, είναι μία από τις βασικές δραστηριότητες που καθορίζουν την επιτυχία μιας επιχείρησης. Οι τεχνολογίες της πληροφορίας που βασίζονται στο Web, έχουν αλλάξει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες εργάζονται για την αλυσίδα εφοδιασμού τους. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, παίζει όλο και περισσότερο κεντρικό ρόλο στην απόκτηση ανταγωνιστικής δύναμης στην εποχή της πληροφορίας, και δεδομένου ότι η Κίνα εισήλθε στον παγκόσμιο οργανισμό εμπορίου (WTO) το 2001, η οικονομία έχει αποκτήσει μια άνευ προηγουμένου ανάπτυξη. Οι αλυσίδες super market αναπτύχθηκαν πολύ γρήγορα, και κατέλαβαν ένα σημαντικό μερίδιο στον τομέα της λιανικής βιομηχανίας, παρόλα αυτά εξακολουθεί να επηρεάζονται από την οικονομική κρίση. Ο εγχώριος ανταγωνισμός στην λιανική αγορά της Κίνας, γίνεται όλο και πιο έντονος. Ταυτόχρονα, η Wal-Mart που επεκτάθηκε στην κινεζική αγορά, είναι μία εκ των μεγαλύτερων ξένων εταιρειών λιανικής στην Κίνα. Σε σύγκριση με τα εγχώρια super markets, τα ξένα super markets, έχουν περισσότερα κεφάλαια, και πολύ πιο πλούσια

εμπειρία στον τομέα της διαχείρισης, αλλά η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα έχει πολύ μεγάλη διαφορά. Αυτό συμβαίνει κυρίως λόγω της χαμηλής απόδοσης, του υψηλού κόστους, και της έλλειψης ανταλλαγής πληροφοριών σχετικά με τις εγχώριες αλυσίδες super markets. Από τον Φεβρουάριο του 2013, η Wal-Mart έχει ανοίξει περισσότερα από 390 καταστήματα σε όλες τις πόλεις της χώρας, και δημιουργήσει σχέσεις συνεργασίας με περίπου 20.000 τοπικούς προμηθευτές. Παρακάμπτοντας τους μεσάζοντες και αγοράζοντας απευθείας από τον κατασκευαστή, είναι μια από τις σημαντικότερες μεθόδους της Wal-Mart για να έχει χαμηλές τιμές στα προϊόντα της. Για τον λόγο αυτό, οι προμηθευτές είναι σημαντικά μέλη στην αλυσίδα εφοδιασμού για την Wal-Mart, αφού παρέχουν προϊόντα και διαδραματίζουν καίριο ρόλο στην απόδοση της διαχείρισης. Ειδικά για την Wal-Mart, οι προμηθευτές παίζουν πιο σημαντικό ρόλο σε σχέση με τις άλλες εταιρείες, επειδή δεν έχει μεσάζοντες. Λόγω της προόδου της τεχνολογίας, η Wal-Mart βελτίωσε τη σχέση με τους προμηθευτές της, κυρίως μέσω του συστήματος ανταλλαγής δικτύου και των ηλεκτρονικών δεδομένων για την ανταλλαγή πληροφοριών μαζί τους, για την δημιουργία συνεργατικών σχέσεων, αλλά και με την εμπλοκή των προμηθευτών στον προγραμματισμό και την παραγωγή. Η Wal-Mart έχει συνειδητοποιήσει ότι η διανομή των εμπορευμάτων πρέπει να είναι αποτελεσματική, για να εξασφαλιστεί ο μεγαλύτερος όγκος των πωλήσεων και το χαμηλότερο κόστος απογραφής, όπως γίνεται και στις ΗΠΑ, όπου με τη βοήθεια του αποδοτικού συστήματος πληροφοριών και το εξαιρετικά αυτοματοποιημένο σύστημα διανομής logistics, η Wal-Mart έχει συμπέσει το λειτουργικό κόστος στο μέγιστο. Στην Κίνα όμως, το περιβάλλον δικτύου δεν είναι τόσο επαρκές όσο στις ΗΠΑ, και η Wal-Mart δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική στην παγκόσμια εφοδιαστική με το παρόν σύστημα διανομής, διότι τα κέντρα διανομής δεν επαρκούν για τον ανεφοδιασμό των καταστημάτων στο επιθυμητό κόστος, αντιθέτως το κόστος της εφοδιαστικής αυξήθηκε. Για αυτό, η Wal-Mart ίδρυσε δύο κέντρα διανομής logistics, που χτίζονται στην Shen Zhen και την Tian Jin. Έτσι το σύστημα διανομής της Wal-Mart στην Κίνα, διαμορφώνεται σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα.



(Li-xia XU et al. 2014)

Παρόλα αυτά, η Wal-Mart θέλει αρκετές βελτιώσεις ακόμα, στο σύστημα logistics της, στην Κίνα, καθότι είναι μια διαφορετική αγορά σε σχέση με αυτές που είχε επιτυχία. Χρειάζεται περισσότερη έρευνα στην συμπεριφορά των καταναλωτών της Κίνας, καθώς και της νοοτροπίας τους, της κουλτούρας τους και της καθημερινότητάς τους, για να κατανοήσουν τι αλλαγές χρειάζονται στο σύστημα εφοδιασμού, διανομής, προμηθειών, πωλήσεων, και γενικά κάθε τομέα που έχει να κάνει με την άμεση και έμμεση κερδοφορία της εταιρείας (Li-xia XU et al. 2014).

5.5 Wal-Mart και ηλεκτρονικό επιχειρείν

Ο ακρογωνιαίος λίθος της Wal-Mart για την ψηφιακή της μεταμόρφωση, είναι το 2010, όπου η Wal-Mart ίδρυσε την παγκόσμια διεύθυνση ηλεκτρονικού εμπορίου της, εδραιώνοντας τις δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου σε όλο τον κόσμο, θέτοντας τις βάσεις για μια προσπάθεια για την οικοδόμηση ενός ψηφιακού αποτυπώματος και τη διασύνδεσή του με φυσικές αγορές. Το παγκόσμιο ηλεκτρονικό εμπόριο της Wal-Mart έχει επιφορτιστεί με την επίβλεψη όλων των e-προμηθειών για την εταιρεία, όπου στις βασικές αρμοδιότητες της περιλαμβάνονται: το τρέξιμο δέκα ιστοσελίδων για την Wal-mart σε όλο τον κόσμο, την οικοδόμηση και τη δοκιμή νέων τεχνολογιών, και την οικοδόμηση των ικανοτήτων του ηλεκτρονικού εμπορίου. Κάνοντας ταχεία πρόοδο όσον αφορά τους στόχους της, με το ανανεωμένο Walmart.com, κατά το πρώτο έτος, βελτιώθηκε η σύνδεση των on-line επισκεπτών και αγοραστών, κατά 10 έως 15%. Η Wal-Mart έχει οριστεί να κάνει περαιτέρω βήματα στο ηλεκτρονικό εμπόριο, καθώς σχεδιάζει να ενισχύσει τις επενδύσεις της σε αυτούς τους τομείς για το οικονομικό έτος 2016, αφήνοντας πολλές υποσχέσεις, όπου σύμφωνα με τον επικεφαλής του ηλεκτρονικού εμπορίου της Wal-Mart, Neil Ashe, ο οποίος είπε: «Κάθε τρεις ή έξι μήνες, θα δείτε να βγαίνει κάτι από εμάς, το οποίο θα σας κάνει να λέτε WOW». Ουσιαστικά, ο στόχος αυτής της ενσωμάτωσης των φυσικών και ψηφιακών πόρων είναι να συνδυάζουν τις παραδοσιακές δυνάμεις της Wal-mart στα καταστήματα και τα δίκτυα διανομής, με στο διαδίκτυο και την κινητή εμπειρία. Στο τέλος, το αποτέλεσμα για τους πελάτες θα είναι ταχύτερη, ευκολότερη αγοραστική εμπειρία, με την υπόσχεση περαιτέρω εξοικονόμησης. Για την υλοποίηση αυτού του οράματος, η Wal-Mart έχει ξεκινήσει μια σειρά από πρωτοβουλίες, κάνοντας μεγάλες επενδύσεις, για την οικοδόμηση on-line κέντρων και αποθήκες αφιερωμένες στην εξυπηρέτηση on-line παραγγελιών. Κατά τη διάρκεια των χρόνων, τα κινητά (smartphones) έχουν γίνει ένα βασικό εργαλείο για την ενίσχυση της Wal-mart, καθώς μέσω των εφαρμογών, επιτρέπει στους πελάτες να σαρώσουν το προϊόν με κώδικες QR για να αποκτήσουν πρόσβαση σε πληροφορίες, βαθμολογίες, σχόλια και πρόσθετα περιεχόμενα. Η εφαρμογή επιτρέπει επίσης στους πελάτες, να δημιουργήσουν λίστες για ψώνια μιλώντας στα τηλέφωνα τους, χρησιμοποιούν ψηφιακά κουπόνια και παρακολουθούν το συνολικό ποσό στο καλάθι τους σε πραγματικό χρόνο, καθώς προσθέτουν στοιχεία (Buvat, Subrahmanyam, Khadikar 2015).

6. CARREFOUR

6.1 Ιστορική αναδρομή

Η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία λιανικής πώλησης στον κόσμο, για πολλά έτη, και πρώτη στην Ευρώπη, είναι η εταιρεία Carrefour. Η Carrefour είχε ταπεινό ξεκίνημα, ανοίγοντας το πρώτο της κατάστημα στο Annecy της Γαλλίας, το οποίο εγκαινιάστηκε από τους Marcel Fournier και Louis Defforey το καλοκαίρι του 1960. Αρκετά γρήγορα ακολούθησε το πρώτο Carrefour "hypermarket", το οποίο ιδρύθηκε στη διασταύρωση των πέντε οδών, στο Sainte-Genevieve-des-Bois έξω από το Παρίσι, για αυτό και δόθηκε το όνομα Carrefour το οποίο σημαίνει "σταυροδρόμι". Το κατάστημα ήταν το πρώτο στο είδος του, κάλυπτε περίπου 2.500 τμ. και παρείχε χώρους στάθμευσης για 450 αυτοκίνητα. Ήταν μια πρώτη δοκιμή του τύπου one-stop shop, όπου οι καταναλωτές θα μπορούσαν να καλύψουν σχεδόν όλες τους τις ανάγκες και τα ψώνια τους. Το κατάστημα παρείχε selfservice εξυπηρέτηση με εκπτωτικές τιμές και προϊόντα stock όπως, είδη ένδυσης, αθλητικό εξοπλισμό, αξεσουάρ αυτοκινήτων και ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης. Οι Γάλλοι καταναλωτές ήταν ενθουσιώδης με αυτήν την ιδέα και αποδέχτηκαν την υπεραγορά Carrefour, όπου η έννοια και η εταιρεία αναπτύχθηκαν ραγδαία. Μεταξύ 1965 και 1971, η αύξηση των πωλήσεων υπερέβη το 50 τοις εκατό ετησίως, με τα μη-διατροφικά είδη να αντιπροσωπεύουν περίπου το 40 τοις εκατό του συνολικού όγκου. Μέχρι το τέλος του 1971, η επιχείρηση λειτουργούσε 16 καταστήματα, τα οποία ήταν εξ ολοκλήρου δικά της, επίσης είχε συμμετοχή σε 5 καταστήματα που λειτουργούσε ως κοινοπραξίες και είχε συμφωνίες με 7 επιπλέον καταστήματα. Με μια κίνηση στο Βέλγιο το 1969, η Carrefour άρχισε τη διεθνοποίηση της, και από το 1999 μετά τη συγχώνευση με την Promodes, είχε 681 υπεραγορές, 2.259 super markets, 3.124 εκπτωτικά καταστήματα και 1.921 καταστήματα ευκολίας και άλλης μορφής πώλησης κάτω από το έμβλημά της. Τα καταστήματα της βρίσκονται κυρίως στη Γαλλία, αλλά και σε ολόκληρη την Ευρώπη, την Ασία και τη Λατινική Αμερική (Holtreman 2000).

6.2 Στρατηγική Carrefour

Η στρατηγική θέση της εταιρείας ήταν να τοποθετεί τα καταστήματα της εκτός των πόλεων, σε περιοχές όπου οι αυτοκινητόδρομοι παρέχουν εύκολη πρόσβαση και η γη θα μπορούσε να αποκτηθεί ανέξοδα. Ο υψηλός βαθμός αποδοχής των καταναλωτών που τροφοδότησε την ανάπτυξη της Carrefour, προήλθε σε μεγάλο μέρος, από παράγοντες όπως η ευκολία και στην τιμή. Οι τιμές της Carrefour ήταν κατά μέσο όρο 5-10 ποσοστιαίες μονάδες κάτω από εκείνες των παραδοσιακών λιανοπωλητών. Τα μεικτά περιθώρια κέρδους επί των φαγώσιμων και των μη φαγώσιμων προϊόντων διέφεραν κάπως, αλλά η Carrefour λειτουργούσε με ένα μέσο μικτό περιθώριο κέρδους της τάξης του 15 τοις εκατό. Καθώς αυξανόταν ο ανταγωνισμός, η Carrefour αισθάνθηκε την ανάγκη να διαφοροποιηθεί και να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες των πελατών. Διαφοροποίηση για την Carrefour σήμαινε την ανάπτυξη των τοπικών προϊόντων στην αγορά και την πώληση με ιδιωτικές ετικέτες. Η τοπική αγορά ήταν μία από τις βασικές στρατηγικές της Carrefour, τόσο στη Γαλλία όσο και διεθνώς. Αυτό θεωρήθηκε ως ένα τρόπος για να ευχαριστήσουν τις τοπικές περιοχές και να ανταποκρίνονται στις τοπικές ανάγκες των πελατών, και με την στρατηγική αυτή προσπάθησε να τοποθετηθεί ως ηγέτης σε κάθε τμήμα φρέσκων προϊόντων (κρεοπωλείο, αρτοποιείο, αλλαντικά, κλπ) με ιδιωτικές ετικέτες που παρέχονται στους πελάτες με μια προσφορά value-for-money (αξία στο χρήμα) έναντι των εθνικών brand προϊόντων. Το πρόγραμμα της ιδιωτικής ετικέτας ξεκίνησε το 1976, και από το 1993, η Carrefour προσφέρει σχεδόν 4.300 γραμμές, με δικό της εμπορικό σήμα στα προϊόντα της. Αυτή η γραμμή ήταν τόσο εκτεταμένη που σε ορισμένες χώρες, υπήρχαν μόνο τα προϊόντα Carrefour σε ορισμένες κατηγορίες. Η στρατηγική αυτή είχε ένα καλό αποτέλεσμα για τους καταναλωτές, αφού η τεχνική ποιότητα ήταν ισοδύναμη με τα εθνικά επώνυμα προϊόντα και οι τιμές ήταν συνήθως 15 έως 35 τοις εκατό χαμηλότερη από εκείνη των εθνικών σημάτων (Holtreman 2000). Η στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας του ομίλου Carrefour βασίζεται στο «μειωμένο κόστος» και «ταχύτητα στη μεταφορά και πληροφοριών» και τα τελευταία χρόνια επίσης επικεντρώνεται και στην περιβαλλοντική. Για την επίτευξη αυτών των στόχων, το 2009, αποφάσισε να δημιουργήσει αποθήκες για να συγκεντρώνουν αποθέματα και να επιτρέπουν στους προμηθευτές να τα παραδίδουν σε ένα και μοναδικό μέρος. Έπειτα από τις αποθήκες, τα εμπορεύματα μπορούν να μεταφερθούν σε διαφορετικά καταστήματα. Η μέθοδος αυτή δίνει τη δυνατότητα να μειώσουν την

κίνηση και το κόστος μεταφοράς. Η Carrefour ενθαρρύνει επίσης τους προμηθευτές της να οργανωθούν μεταξύ τους για να συγκεντρώσουν τις παραδόσεις τους στις αποθήκες. Επιπλέον, η Carrefour δημιουργήσει ένα αποτελεσματικό σύστημα πληροφοριών το οποίο απαρτίζεται από πολλά στοιχεία για μια καλή οργάνωση στην εφοδιαστική της και να επιτύχει ταχύτητα. Πράγματι, με το Electronic Data του Χρηματιστηρίου, που διαθέτει μια εξαντλητική και αξιόπιστη πληροφόρηση του επιτρέπει να μειώσει σημαντικά την ανθρώπινη παρέμβαση στην επεξεργασία δεδομένων, και έτσι καθιστά ταχύτερο και πιο αξιόπιστο. Τέλος, σχετικά με τον περιβαλλοντικό στόχο, η ομάδα έχει επιλέξει να ευνοεί πολλούς τρόπους για την μεταφορά εμπορευμάτων όπως, σιδηροδρομικές, πλωτές μεταφορές, αεροπορικές μεταφορές, κλπ. Χάρη σε αυτή τη μέθοδο, το 2010, 4.000 φορτηγά και 900.000 χιλιόμετρα εξοικονομήθηκαν στη Γαλλία (Nolan et.al. 2012).

6.3 Σύστημα προμηθειών και Logistics

Ο διευθυντής του κάθε καταστήματος μαζί με τον επικεφαλής των υπηρεσιών, είχαν σχεδόν την πλήρη ευθύνη και τον έλεγχο του κατάστημά τους. Ο διαχειριστής του καταστήματος που διατίθενται στην περιοχή για κάθε τμήμα μέσα στο κατάστημα ήταν υπεύθυνος για τις γενικές πολιτικές διαφήμισης, διακόσμησης και για τη σύνθεση του προϊόντος. Κάθε τμήμα ήταν ένα κέντρο κέρδους, με τους δικούς του στόχους και τις δηλώσεις εισοδήματος. Ο επικεφαλής του τμήματος είχε την πλήρη ευθύνη όσον αφορά την αγορά, την προώθηση, την τιμολόγηση και την παροχή κινήτρων και την εκπαίδευση των βοηθών. Οι επικεφαλείς των τμημάτων αποφασίζουν τι θα ήθελαν να αγοράσουν και από πού. Η αγορά μέσω της κεντρικής αγοράς της Carrefour, θα γινόταν μόνο όταν τα πλεονεκτήματα της αγοραστικής μάζας υπερτερούσαν των πλεονεκτημάτων της τοπικής αγοράς. Αυτό σημαίνει ότι το εύρος των προϊόντων ποικίλλει από κατάστημα σε κατάστημα και ότι ο προμηθευτής, θα πρέπει (τουλάχιστον αρχικά) να διαπραγματευτεί με όλα τα καταστήματα, προκειμένου να διασφαλίζεται η παρουσία των προϊόντων του σε μια ορισμένη περιοχή ή σε εθνικό επίπεδο. Προκειμένου να αξιοποιήσει την αγοραστική της δύναμη, η Carrefour είχε κάνει κεντρικές διαπραγματεύσεις με ορισμένους προμηθευτές, και με συμφωνίες που καλύπτουν όλα τα καταστήματα, θα μπορούσαν να είναι βέβαιοι για την παρουσία των προϊόντων τους σε όλα τα καταστήματά, τόσο

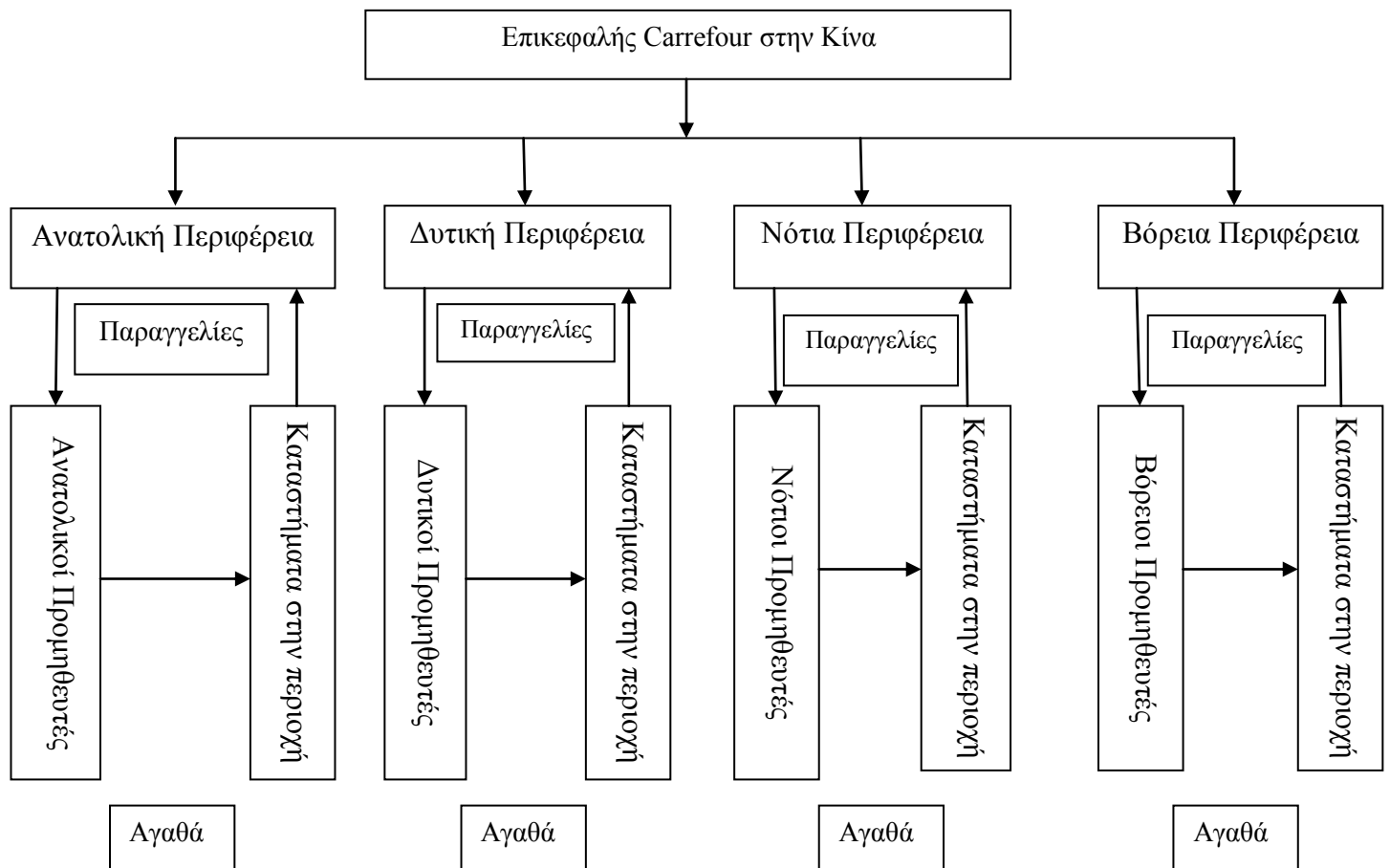
σε περιφερειακό όσο και σε εθνικό επίπεδο (ανάλογα με τη ρύθμιση). Παρ'όλα αυτά, για πολλά προϊόντα η τοπική αγορά ήταν απαραίτητη, ιδιαίτερα σε περιοχές όπου οι τοπικές σπεσιαλιτέ και ιδιαίτερα ευπαθή προϊόντα, θεωρήθηκαν ως πηγές διαφοροποίησης (Holtreman 2000). Όσο αφορά τις μεταφορές, η εταιρεία δουλεύει σε ολόκληρη την αλυσίδα logistics, και τα κανάλια διανομής, για την απλοποίηση και τη βελτιστοποίηση των διαδρομών παράδοσης με την ανάπτυξη διάφορων μεθόδων μεταφορών. Για την βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας, απαιτούνται λιγότερα φορτηγά στο δρόμο για την μείωση των εκπομπών CO₂. Για να επιτευχθεί αυτό, η Carrefour δρα σε πολλά επίπεδα όπως, τη βελτίωση των ποσοστών πλήρωσης των οχημάτων παράδοσης, τη βελτιστοποίηση στις περιστροφές των φορτηγών, τη βελτίωση του σχεδιασμού των παλετών, και ούτω καθεξής. Η βελτιστοποίηση των διαδρομών και των παραδόσεων και της ικανότητας των φορτηγών της, κάνοντας χρήση των σιδηροδρομικών μεταφορών, την ανάπτυξη φορτηγών που λειτουργούν με βιομεθάνιο κλπ., η Carrefour χρησιμοποιεί διάφορα μέσα για τη μεγιστοποίηση της ενεργειακής απόδοσης στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας και τη μείωση των περιβαλλοντικών της αποτυπωμάτων (Plassat 2014). Η Carrefour χειρίζεται ως άξονα της παραγωγικής της ανάπτυξης την τεχνολογία EDI, η οποία χρησιμοποιείται σε μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ, και είναι μια απαίτηση προς τους προμηθευτές της (Molavi, Masoumi 2014). Επίσης η εταιρεία χρησιμοποιεί μια σειρά από καινοτομίες στην εφοδιαστική της αλυσίδα, συμπεριλαμβάνοντας αυτοματοποιημένη προετοιμασία, εξαερισμό, ραδιοσυχνότητες (RFID), προετοιμασία παραγγελιών χρησιμοποιώντας λογισμικό αναγνώρισης φωνής, και ούτω καθεξής, βελτιώνοντας την ιχνηλασιμότητα των εμπορευμάτων, επιτρέποντας με αυτόν τον τρόπο, ταχεία ανταπόκριση στις απαιτήσεις των καταστημάτων (Plassat 2014). Σήμερα ο Όμιλος Carrefour έχει περίπου 50 κύριους προμηθευτές ανά τον κόσμο. Από την ίδρυσή της, στόχος της είναι να συμμετάσχει σε διαφορετικές χώρες και οικονομίες. Ως εκ τούτου, ευνοεί τους τοπικούς προμηθευτές. Έτσι, το 80% των προϊόντων που πωλούνται παρέχονται από τις τοπικές επιχειρήσεις. Πράγματι, καταστήματα σε διάφορες χώρες έχουν δεσμούς με τους τοπικούς παρόχους, για παράδειγμα, σε χώρες της Ευρώπης όπως η Γαλλία, η Ισπανία και η Ιταλία, η ομάδα ανέπτυξε τα δικά τους εμπορικά σήματα. Δημιούργησε επίσης σταθερή συνεργασία με τους προμηθευτές της, βοηθώντας τους να βελτιώσουν τις δραστηριότητές τους μέσω τακτικών ελέγχων που μετρούν τις επιδόσεις τους ως προς την ποιότητα, την ασφάλεια, το περιβάλλον, την κοινωνική ευθύνη, κλπ και να τους υποστηρίζει εξίσου με πολλά εργαλεία όπως

ειδικές ιστοσελίδες ή να τους επιτρέπει την πρόσβαση σε χρήσιμες πληροφορίες. Επιπλέον, καθώς η ομάδα ασχολείται με την ποιότητα των προϊόντων, οργανώνει σεμινάρια για τους προμηθευτές τους για να τους διδάξει νέες ευρωπαϊκές οδηγίες. Επιπλέον, η Carrefour ελέγχει τις συνθήκες εργασίας των προμηθευτών τους. Για να το κάνει αυτό, συνεργάζεται με τη Διεθνή Ομοσπονδία των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου από το 1997, για να ενισχύσει τον έλεγχο της για τις κοινωνικές πρακτικές των παρόχων τους. Τέλος, εκτός από αυτή τη σχέση μεταξύ της Carrefour με τους προμηθευτές της, είναι επίσης σημαντικό να γνωρίζουμε ότι η ομάδα πήρε τους εμπλεκόμενους να συνοδεύσουν τους παρόχους τους στην αειφόρο ανάπτυξη μέσω ενός εργαλείου διαθέσιμου στο διαδίκτυο αυτό-αξιολόγησης που αναπτύχθηκε από αυτούς (Nolan et.al. 2012).

6.4 Carrefour στην Κίνα

Όπως και η μεγάλη της ανταγωνίστρια παγκοσμίως η Wal-Mart, έτσι και η Carrefour έκανε το άνοιγμά της σε μία από τις δυσκολότερες και πιο απαιτητικές αγορές, στην Κίνα. Η Carrefour εισήλθε στην κινεζική αγορά το 1995, τα πρώτα της καταστήματα τα άνοιξε στο Πεκίνο και τη Σαγκάη. Για περισσότερο από μια δεκαετία, η Carrefour έχει διατηρήσει μια ηγετική θέση στις ξένες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου στην Κίνα, η οποία διεγείρει την ανάπτυξη της σύγχρονης Κίνας στο λιανικό εμπόριο. Το 2004, η Carrefour βαθμολογήθηκε ως μια από τις πλέον σημαντικές επιχειρήσεις στην Κίνα, από τα εγχώρια μέσα μαζικής ενημέρωσης. Από τον Ιανουάριο του 2013, η Carrefour είχε ανοίξει 219 καταστήματα σε 24 επαρχίες της χώρας. «Σκέψου παγκόσμια και ενέργησε τοπικά» είναι το κλειδί για την επιτυχία της Carrefour. Ορισμένοι άλλοι βασικοί παράγοντες επιτυχίας, που έκαναν την Carrefour να πετύχει στην Κίνα ήταν η χαμηλότερη τιμή, η ευέλικτη διαχείριση των προμηθειών, η διαχείριση αποκεντρωμένου συστήματος και οι στρατηγικές μάρκετινγκ. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας της Carrefour, η οποία χρησιμοποιείται για τη μείωση του κόστους και την αύξηση των κερδών, μπορεί να χωριστεί σε τέσσερα τμήματα. Το πρώτο είναι η τιμή, το οποίο είναι ένα μεγάλο όπλο στην επιτυχία της Carrefour. Η Carrefour απαιτεί πολλή ευνοϊκούς όρους και χορηγίες από τους προμηθευτές της, και προσπαθεί μέσω διαφόρων καναλιών να ελέγξει και τη μείωση

του κόστους, υπογράφοντας συνθήκη η οποία είναι «60 ημέρες για την μηνιαία πληρωμή», χρησιμοποιώντας τον κύκλο εργασιών του κεφαλαίου των προμηθευτών, έτσι ώστε να μειώσει πολύ το κόστος για την εταιρεία. Η γρήγορη εναλλαγή και η λιγότερη ρευστότητα μπορεί να μειώσει σημαντικά το κόστος του κεφαλαίου, και η Carrefour έχει την τάση να επιλέγει τα τοπικά προϊόντα, μειώνοντας σημαντικά το κόστος της μεταφοράς και της διανομής. Το δεύτερο είναι οι ευέλικτες συμβάσεις και αποκεντρωμένο σύστημα διαχείρισης, όπου η Carrefour έδωσε στα καταστήματά της πολλή δύναμη, η οποία εμπιστεύτηκε την προμήθεια στους τοπικούς διευθυντές των καταστημάτων και στους επικεφαλής τμημάτων, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των καταστημάτων. Με αυτή τη προσέγγιση, κινητοποιήσει τον ενθουσιασμό των τοπικών υπαλλήλων και ενισχύει τη διαχειριστική ικανότητα του τοπικού καταστήματος, και αυτός είναι ένας σημαντικός τρόπος για τη βελτίωση της απόδοσης των πωλήσεων. Κατά συνέπεια, οι τοπικοί διαχειριστές των καταστημάτων, διαχειρίζονται κυρίως δύο πτυχές. Το ένα είναι η διαχείριση των βασικών προϊόντων, συμπεριλαμβανομένης της επιλογής των προϊόντων, τις τιμές, τις προσφορές, τη διαπραγμάτευση, τη παραγγελία, κ.λπ., και ένας άλλος λόγος είναι η διοικητική δύναμη του προσωπικού. Σε γενικές γραμμές, αυτές οι δυνάμεις μπορούν να κάνουν τους τοπικούς διαχειριστές καταστημάτων να ανταποκριθούν γρήγορα στις τοπικές ανάγκες της αγοράς και των πελατών, και την προσαρμογή στην τοπική αγορά λιανικής. Το τρίτο είναι τα Logistics και το σύστημα διανομής, όπου η Carrefour στην Κίνα έχει κατασκευάσει τέσσερα περιφερειακά κέντρα προμηθειών, αλλά δεν έχει δημιουργήσει το δική της, σε μεγάλης κλίμακας κέντρο διανομής. Η Carrefour επικαλέστηκε το σύστημα logistics των προμηθευτών για την προμήθεια και την διανομή εμπορευμάτων σε διαφορετικές περιοχές. Παρά το γεγονός ότι η Carrefour δεν είχε τεράστιο πλεονέκτημα στο σύστημα διανομής και στα σύστημα πληροφόρησης, το λειτουργικό της κόστος μειώνεται σημαντικά, λόγω της υλικοτεχνικής υποστήριξης από τρίτους. Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει την εφοδιαστική της Carrefour στην Κίνα.



(Li-xia XU et al. 2014)

Το τέταρτο είναι οι στρατηγικές marketing, όπου η Carrefour έχει ως στόχο τους μέσους καταναλωτές, και για αυτό τα super markets της είναι χτισμένα σε περιοχές που η μεταφορά είναι βολική, και ο πληθυσμός είναι πυκνός. Επίσης μέχρι η εταιρεία να μάθει τις καταναλωτικές συνήθειες των Κινέζων, αύξανε συνεχώς τις ποικιλίες στα ράφια των καταστημάτων, λαμβάνοντας υπόψη την εύκολη φορητότητα, πωλώντας αγαθά σε μικρές συσκευασίες, παρέχοντας δωρεάν χώρο στάθμευσης και ούτω καθεξής (Li-xia XU et al. 2014).

6.5 Carrefour και ηλεκτρονικό επιχειρείν

Η Carrefour προσπαθεί να επεκταθεί και σε μια άλλου τύπου αγορά μέσω on-line καταστημάτων. Αυτή η νέα μορφή δημιουργήθηκε το 1999, και αντιπροσωπεύει μόνο ένα πολύ μικρό μερίδιο. Ωστόσο, το ηλεκτρονικό επιχειρείν αναπτύσσεται ραγδαία τα τελευταία χρόνια, και έχει ριζικά μεταβληθεί ο τρόπος που διεξάγεται στο λιανικό εμπόριο. Λόγω των πλεονεκτημάτων που έχει το ηλεκτρονικό επιχειρείν, τα on-line καταστήματα θα αποφέρει στην Carrefour μια μεγάλη περιουσία. Πρώτον, οι συναλλαγές που βασίζονται στο Internet, αποφέρουν μείωση του λειτουργικού κόστους. Δεύτερον, αυτό το νέο μοντέλο μπορεί να μειώσει σημαντικά την αγορά εξόδων και ανυψώνει σε μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα των συναλλαγών. Από τη μία πλευρά, το ηλεκτρονικό επιχειρείν κόβει το βάρος της αποθήκευσης και της απογραφής τα οποία συνήθως είναι ακριβά. Τρίτον, τα on-line καταστήματα δεν χρειάζονται να απασχολούν ένα μεγάλο αριθμό ανθρώπων για να εξυπηρετήσουν τους πελάτες (Butz 2007). Πάνω σε αυτόν τον τομέα, και επειδή η Carrefour αλληλεπιδρά τακτικά με αρκετές χιλιάδες προμηθευτές σε όλη την υδρόγειο, μια εκτελεστική ομάδα αποφάσισε να αξιολογήσει τις τραπεζικές σχέσεις της, με επίκεντρο τη βελτίωση της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το τμήμα παγκόσμιας προμήθειας της Carrefour, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την πιστωτική επιστολή ως μέσο για την εξασφάλιση των διεθνών εμπορικών συναλλαγών της. Ως ένας από τους μεγάλους εισαγωγείς και εξαγωγείς προϊόντων στον κόσμο, επεξεργάζεται περίπου 5.000 πιστωτικές επιστολές κάθε χρόνο με πολλούς προμηθευτές και τους συνεργάτες της σε όλο τον κόσμο. Μια ιδιαίτερη πρόκληση ήταν ότι η έκδοση των εντολών και των σχετικών πληρωμών σπάνια ολοκληρώνονταν την ίδια ημέρα. Αυτό εισήγαγε καθυστερήσεις και ανεπάρκειες στην αλυσίδα εφοδιασμού και αυτό απειλούσε την ανταγωνιστικότητά της Carrefour και έτσι ήθελε να βρει μια τράπεζα που θα μπορούσε να ανταποκριθεί στον όγκο των συναλλαγών της. Πολύ σημαντικό είναι η επιλεγείσα τράπεζα να επιταχύνει τη διαδικασία του εμπορίου και να είναι σε θέση να ταιριάζει με τη ροή των εμπορευμάτων στενότερα με τις πληρωμές και τα τιμολόγια. Μετά από μια εκτενή διαδικασία υποβολής προσφορών, η Carrefour επέλεξε την BNP Paribas, μία από τις κορυφαίες τράπεζες του κόσμου, για να υποστηρίξει τα σχέδιά της. Ένας από τους βασικούς λόγους της Carrefour για την επιλογή της BNP Paribas, ήταν η ηλεκτρονική

τραπεζική λύση της τράπεζας, η οποία παρέχει τη επαφή μεταξύ της Carrefour, της τράπεζας, των προμηθευτών και των λιανοπωλητών. Η Carrefour αναγνώρισε ότι η BNP Paribas έχει τις δυνατότητες να παρέχει τη λεπτομερή κατανόηση των συναλλαγών, τη χρηματοδότηση που απαιτείται για να υποστηρίξει τη νέα πρωτοβουλία, καθώς και πρόσβαση σε μία από τις καλύτερες λύσεις ηλεκτρονικής τραπεζικής στην αγορά, που τροφοδοτείται από το Misys Fusion Banking. Με περισσότερα από 11.000 καταστήματα σε 30 χώρες, και σχεδόν μισό εκατομμύριο εργαζόμενους, η αλυσίδα εφοδιασμού είναι μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες στο εσωτερικό των επιχειρήσεων του εμπορίου της Carrefour, και με την BNP Paribas να προσφέρει τις υπηρεσίες του εμπορίου μέσω της εφαρμογής Misys, Fusion Banking η ισχυρή ηλεκτρονική τραπεζική λύση εδραιώνει την άποψη όλων των εμπορικών συναλλαγών και της ροής των εμπορευμάτων σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού για την Carrefour, και παρέχει δυναμική εκθέσεις σχετικά με την κατάσταση όλων των πιστωτικών δεσμεύσεων με τις χιλιάδες επιχειρήσεις που προμηθεύουν την εταιρεία. Η λεπτομερής λειτουργία χρηματοδότησης του εμπορίου επιτρέπει στην Carrefour αύξηση των πιστωτικών επιστολών αυτόματα μόλις φθάνουν οι εντολές αγοράς, καταργώντας την ανάγκη για σημαντική παρέμβαση του χειριστή. Η λύση βελτιώνει επίσης τον τρόπο με τον οποίο η Carrefour αλληλεπιδρά με την BNP Paribas από τη μία πλευρά και των προμηθευτών της, από την άλλη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ταχύτερη παράδοση των εμπορευμάτων σε παγκόσμιο επίπεδο και η αύξηση της απόδοσης στις εμπορικές συναλλαγές της Carrefour, συμπεριλαμβανομένων σημαντική μείωση του κόστους. Η Carrefour είδε άμεση και σημαντική μείωση του κόστους με την αυτοματοποίηση της διαχείρισης των πιστωτικών επιστολών. Χρησιμοποιώντας την τεχνολογία από την εφαρμογή Misys, η Carrefour έχει ενισχύσει την εμπορική σχέση με τους προμηθευτές της και έχει εξασφαλίσει τη συμμετοχή του συνόλου των BNP Paribas καθ 'όλη τη ροή του εμπορίου μέσω της αλυσίδας εφοδιασμού. Η Carrefour είναι σε θέση να αξιοποιήσει την τεχνογνωσία και τις υπηρεσίες της τράπεζας στη χρηματοδότηση του εμπορίου για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας (Misys 2014). Επίσης, η Carrefour ενισχύθηκε με λύσεις για το φαγητό μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου σε μια σειρά από χώρες. Στην Ισπανία, για παράδειγμα, το 90% των νοικοκυριών μπορούν να παραγγείλουν τώρα τα προϊόντα τροφίμων σε απευθείας σύνδεση και να τα παραλαμβάνουν (Nolan et.al. 2012).

7. Σύγκριση και Swot Analysis

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν (www.wikipedia.org). Αυτή η διαδικασία δίνει μια σαφή εικόνα της εσωτερικής και εξωτερικής θέσης της επιχείρησης καθώς επικεντρώνεται στα εσωτερικά και εξωτερικά στοιχεία τα οποία θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε όλες τις μελλοντικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Παράλληλα αποτρέπει την επιχείρηση από το να γίνει εσωστρεφής και να λειτουργεί χωρίς να λαμβάνει υπόψη τα μηνύματα από το περιβάλλον της. Ο ρόλος της ανάλυσης SWOT είναι να συλλέγει πληροφορίες από το περιβάλλον της επιχείρησης και να τις διακρίνει σε εσωτερικές (δυνατά και αδύνατα σημεία) και εξωτερικές (ευκαιρίες και απειλές). Αφού γίνει αυτό, η ανάλυση SWOT μας βοηθά να διαπιστώσουμε εάν αυτές οι πληροφορίες παραπέμπουν σε κάτι το οποίο μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να πετύχει τους στόχους της ή εάν παραπέμπουν σε κάποιο εμπόδιο το οποίο πρέπει να ξεπεραστεί ή να ελαχιστοποιηθεί έτσι ώστε να προκύψουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (www.innosupport.net). Σαν εργαλείο, η ανάλυση SWOT δεν αποτελεί πλήρη μελέτη ενός υπό εξέταση θέματος, αλλά είναι ένα χρήσιμο και συμπληρωματικό μέσο που βοηθά συχνά στην προκαταρκτική εξέταση και την εξαγωγή βασικών συμπερασμάτων. Για τον λόγο αυτόν, επιλέχθηκε αυτή η μέθοδος, για να κάνουμε σύγκριση και για να εξάγουμε τα βασικά συμπεράσματα για τις δύο αυτές εταιρείες. Ο λόγος που γίνεται η σύγκριση, εκτός από το να καταλάβουμε το επίπεδο στο οποίο βρίσκονται οι δύο εταιρείες, και ποια από τις δύο βρίσκεται σε πλεονεκτικότερη θέση, γίνεται και για να διαπιστώσουμε τα περιθώρια βελτίωσης τόσο των εταιρειών, όσο και του κλάδου γενικότερα. Στους παρακάτω πίνακες, αναφέρονται αναλυτικά τα δυνατά και αδύνατα σημεία, καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές των δύο εταιρειών. Ταυτόχρονα γίνετε και η σύγκριση μεταξύ τους, σχολιάζοντας τα χαρακτηριστικά τους.

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ



- Μεγάλο δίκτυο πωλήσεων
 - Ισχυρό σύστημα logistics
 - Πολυάριθμα κέντρα διανομής
 - Αυτοματοποιημένη διανομή
 - Ιδιόκτητος στόλος οχημάτων
 - Ανταλλαγή δεδομένων με τους προμηθευτές
 - Υψηλή τεχνολογία
 - Ισχυρή εικόνα
 - On- line παραγγελίες
 - Χαμηλές τιμές
- (Groff 2015)

- Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας
 - Ανεξαρτητοποίηση των καταστημάτων
 - Κεντρικές διαπραγματεύσεις με ορισμένους προμηθευτές
 - Βελτιστοποίηση των διαδρομών για την μείωση των εκπομπών CO2
 - Χρησιμοποιεί κυρίως τα third party logistics
 - Υψηλή τεχνολογία
 - Χαμηλές τιμές
 - Ισχυρή εικόνα
 - On- line παραγγελίες
 - Ηλεκτρονικές τραπεζικές συναλλαγές
- (Nolan et.al. 2012)

Ένα από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της Wal-Mart, είναι το αξιοσημείωτο σύστημα logistics. Είναι σε θέση να μεταφέρει τα εμπορεύματα από οποιοδήποτε από τα πολυάριθμα κέντρα διανομής της, προκειμένου να παρέχει την φθηνότερη και πιο αποτελεσματική διαδρομή. Έχουν ακόμη και το δικό τους κέντρο διανομής για online παραγγελίες. Η εφεύρεση διαμοιρασμού δεδομένων για τις πωλήσεις με τους προμηθευτές μέσω των προγραμμάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών επέτρεψε στην

Wal-Mart να κρατήσει σταθερά τα ράφια της, εφοδιασμένα με δημοφιλή αντικείμενα. Η τεχνολογία εν γένει δίνει μια απίστευτη δύναμη στη Wal-Mart, η οποία είναι σε θέση να επενδύσει στην εταιρεία για τη βελτίωση της. Έχοντας μια ιστοσελίδα έχει επιτρέψει την αύξηση των πωλήσεων σε όλο τον κόσμο. Αυτό όχι μόνο παρέχει διευκόλυνση στην εξυπηρέτηση των πελατών, αλλά με ένα σύστημα logistics, όπως αυτή έχει θεσπίσει, οι online παραγγελίες έχουν γίνει ένα θετικό αεράκι για την εταιρεία. Η Wal-Mart μπορεί να κερδίσει πολλούς ανταγωνιστές με επιθετική τιμολογιακή στρατηγική αφού έχει τη δυνατότητα να μειώσει τις τιμές για ορισμένα προϊόντα, όπως τα παιχνίδια, προκειμένου να τονώσει περισσότερες πωλήσεις. Η υπηρεσία που προσφέρει η Wal-Mart στους πελάτες της είναι ένα μεγάλο πλεονέκτημα. Έχει μια ισχυρή εικόνα ότι είναι ένα φιλικό και εξυπηρετικό μέρος για ψώνια, με πρόσθετο κίνητρο να είναι η συνεχής υποχώρηση των τιμών, Ένα μεγάλο μέρος της επιτυχίας της Wal-Mart μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι η εταιρεία βασίζεται στον εντοπισμό, τη γνώση και την κατανόηση του τι ακριβώς θέλουν οι πελάτες από τον λιανοπωλητή (Groff 2015). Τα δυνατά σημεία της Carrefour έχουν να κάνουν με την στρατηγική της και με τον τρόπο που προσαρμόζεται σε κάθε αγορά. Έχει αποκτήσει ένα σημαντικό πλεονέκτημα από τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας καθώς και από τις διαπραγματεύσεις που κάνει με τους προμηθευτές της. Επίσης χρησιμοποιεί αρκετά τα third party logistics, γεγονός που την βελτιώνει στους τομείς που υστερεί, και προσπαθεί να βελτιστοποιεί τις διαδρομές για την μείωση των εκπομπών επιβλαβών αερίων. Η Carrefour έχει καταφέρει να δημιουργήσει μια ισχυρή εικόνα, κρατώντας συνεχώς χαμηλά τις τιμές, και για να το κάνει αυτό χρησιμοποιεί εργαλεία υψηλής τεχνολογίας, για να διευκολύνει τις δραστηριότητές της, κρατώντας χαμηλά το κόστος. Τέλος έχει διεισδύσει και στον τομέα των On- line παραγγελιών, και σε συνεργασία με ιδιωτική τράπεζα μπορεί να διαχειρίζεται τις συναλλαγές της ηλεκτρονικά (Nolan et.al. 2012). Από τον παραπάνω πίνακα με τα δυνατά σημεία συμπεραίνουμε ότι, οι δύο εταιρείες έχουν την ίδια δυναμικότητα σε επίπεδο τιμών, τεχνολογίας και φήμης. Ωστόσο, διαφέρουν σε επίπεδο στρατηγικής, και επιλογών στο κομμάτι των logistics. Παρόλα αυτά και οι δύο εταιρείες, έχουν καταφέρει, με τον δικό της τρόπο η κάθε μία, να κάνουν τα logistics ένα από τα δυνατά τους σημεία.

ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

	
<ul style="list-style-type: none"> • Λόγω της ηγετικής της θέσης προσελκύει εχθρούς • Δεν χρησιμοποιεί κυρίως τα third party logistics • Αδυναμία στην Ευρωπαϊκή αγορά (Groff 2015) 	<ul style="list-style-type: none"> • Στήριξη τοπικών προμηθευτών (Nolan et.al. 2012)

Στα μάτια μερικών από το ευρύ κοινό, η Wal-Mart έχει αδυναμίες που επηρεάζουν όχι μόνο την εικόνα τους, αλλά και τις ζωές των άλλων ανθρώπων. Κάποιοι θεωρούν ότι η Wal-Mart ως γίγαντας λιανικής πώλησης, έχει αναλάβει τον κλάδο του λιανικού εμπορίου. Λόγω των χαμηλών τιμών της Wal-Mart, θα ήταν σε θέση να συλλάβει τις πωλήσεις μιας απίστευτης σε αριθμό καταναλωτών, και, ως εκ τούτου κατέστησαν εξαιρετικά δύσκολο για τους μικρούς εμπόρους να επιβιώσουν. Ηθικοί αγοραστές, όσοι ασχολούνται με την ευημερία των μικρών εμπόρων λιανικής πώλησης, είναι θυμωμένοι με την μονοπωλιακή εξουσία της Wal-Mart που ήταν σε θέση να αποκτήσει τις τελευταίες δεκαετίες. Τα περισσότερα μικρά καταστήματα αναγκάστηκαν να κλείσουν λόγω έλλειψης των πωλήσεων. Μερικοί άνθρωποι αρνούνται να ψωνίσουν στη Wal-Mart εξαιτίας αυτών των θεμάτων. Παρά το γεγονός ότι η Wal-Mart έχει αυξηθεί και επεκταθεί σε μεγάλο βαθμό στη διεθνή αγορά, εξακολουθεί να μην έχει μεγάλο μέρος της ευρωπαϊκής αγοράς. Τέλος, η πολιτική της εταιρείας στο κομμάτι των μεταφορών, έχει να κάνει με τον ιδιωτικό στόλο των φορτηγών της, που χρησιμοποιεί για την μεταφορά των εμπορευμάτων, ακόμα και σε περιοχές μη συμφέρουσες ως προς το κόστος (Groff 2015). Με τη χρήση των τοπικών προμηθευτών ως πρώτη βαθμίδα προμηθευτών της, η Carrefour βάζει τον εαυτό της

σε μειονεκτική θέση όταν συγκρίνεται με παρόμοιες αλυσίδες καταστημάτων, όπως η Wal-Mart. Υπάρχουν μερικά πλεονεκτήματα στη χρήση τοπικών προμηθευτών, αλλά, το κυριότερο μειονέκτημα είναι το κόστος. Ένα άλλο μειονέκτημα της χρήσης των τοπικών προμηθευτών είναι ότι μπορεί να είναι άπειροι και να έχουν πρόβλημα στην επιθυμητή ζήτηση. Αν αυτό συνέβαινε η Carrefour θα έχανε πιθανούς πελάτες, επειδή το προϊόν δεν θα ήταν στο ράφι (Nolan et.al. 2012). Τα αδύνατα σημεία, παρατηρούμε ότι έχουν να κάνουν κυρίως με τις δημογραφικές επιλογές των εταιρειών, τόσο σε επίπεδο αγοράς, από πλευράς Wal-Mart, όσο και σε επίπεδο επιλογής προμηθευτών από πλευράς Carrefour.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	
	
<ul style="list-style-type: none"> • Παγκοσμιοποίηση • Βελτίωση της τοπικής αγοράς • Περιβαλλοντικές ενέργειες (Groff 2015) 	<ul style="list-style-type: none"> • Επέκταση των καταστημάτων και σε άλλες χώρες • Ενσωμάτωση και προϊόντων τεχνολογίας (Nolan et.al. 2012)

Με την εστίαση σε μια συγκεκριμένη αγορά-στόχο σε μια συγκεκριμένη περιοχή, η Wal-Mart θα μπορούσε να είναι ο νούμερο ένα λιανοπωλητής για τον καθένα. Έχουν ήδη τους διαθέσιμους πόρους για να δοκιμάσουν νέους τύπους καταστημάτων σε νέα τμήματα. Επίσης, η Wal-Mart έχει την ευκαιρία να εργαστεί για τη βελτίωση του περιβάλλοντος. Έχει μια τέτοια μεγάλη εικόνα ότι όλα τα προγράμματα που υποστηρίζουν έχουν την ικανότητα να παράγουν τεράστια αποτελέσματα. Δουλεύοντας για λύσεις σε αυτά τα προβλήματα μπορεί να βοηθήσει να βελτιώσει την εικόνα της και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Η Wal-Mart είναι τόσο

σημαντικός παράγοντας στον κλάδο του λιανικού εμπορίου και οι αποφάσεις της μπορεί να έχουν συνέπειες για την παγκόσμια οικονομία, το περιβάλλον και την κοινωνία. Έχει την ικανότητα να μειώσει ελαφρώς την τιμή του πληθωρισμού λόγω των χαμηλών τιμών της. Επίσης, λόγω των χαμηλών τιμών της, υπάρχει μια αύξηση των μισθών στις αναπτυσσόμενες χώρες. Η συνεχιζόμενη διεθνής επέκταση είναι μια τεράστια στρατηγική ευκαιρία για την Wal-Mart. Υπάρχουν πραγματικά περισσότερες ευκαιρίες για την ανάπτυξη στις αναπτυσσόμενες χώρες και τις ασιατικές αγορές από ό, τι υπάρχει στις Ηνωμένες Πολιτείες. Δημιουργώντας συμμαχίες και συμφωνίες αδειοδότησης, είναι τρόποι για να μετακινηθεί σε αυτά τα τμήματα της αγοράς (Groff 2015). Η Carrefour αρέσκεται συνεχώς στο άνοιγμα καταστημάτων σε όλο τον κόσμο. Αν η αλυσίδα εφοδιασμού της μπορεί να διαχειριστεί όλα αυτά τα καταστήματα και ακόμα περισσότερα, τότε θα υπήρχε η δυνατότητα να επεκταθεί σε πολλές αγορές. Ένας εκ των οποίων είναι η αγορά της Ινδίας. Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν πολιτιστικές προκλήσεις, όπως παζάρια για παράδειγμα, θα μπορούσε να ευδοκιμήσει η Carrefour στην Ινδία. Αν η Carrefour μπορέσει να κάνει χρήση της ήδη αποτελεσματικής αλυσίδας εφοδιασμού της για να ενσωματώσει τα προϊόντα που βασίζονται περισσότερο στην τεχνολογία, θα μπορούσε ενδεχομένως να αυξήσει τις πωλήσεις της κατά τουλάχιστον 5% (Nolan et.al. 2012). Οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται στις δύο εταιρείες, σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, έχουν να κάνουν κυρίως με την επέκταση των δραστηριοτήτων τους, και σε άλλες χώρες του εξωτερικού, αλλά και με την αύξηση της γκάμας των προϊόντων που προσφέρουν.

ΑΠΕΙΛΕΣ

	
<ul style="list-style-type: none"> • Συνεχής μείωση τιμών • Μη αναμενόμενα αποτελέσματα από τη χρήση της τεχνολογίας RFID <p>(Groff 2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Η αύξηση του κόστους εργασίας • Νομοθετικό πλαίσιο • Μη αναμενόμενα αποτελέσματα από τη χρήση της τεχνολογίας RFID <p>(Nolan et.al. 2012)</p>

Για να διατηρήσει τις χαμηλές τιμές, η Wal-Mart αναγκάστηκε να μειώσει το κόστος σε άλλες περιοχές. Αυτό περιλαμβάνει τη συμπίεση των προμηθευτών να προσφέρουν τα προϊόντα τους σε πολύ χαμηλότερες τιμές. Αυτό έχει οδηγήσει τους ανταγωνιστές να κάνουν το ίδιο, το οποίο προκαλεί τα κέρδη να βυθιστούν κάτω δραστικά. Επίσης, η RFID θα μπορούσε ενδεχομένως να είναι μια απειλή για την Wal-Mart βλέποντας τις σχέσεις της με τους προμηθευτές. Το σύστημα αυτό υπόσχεται να κάνει πολλά για την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ωστόσο, υπάρχει πάντα η πιθανότητα ότι η τεχνολογία υπόσχεται περισσότερα από όσα μπορεί να προσφέρει πραγματικά (Groff 2015). Η αύξηση του κόστους εργασίας μπορεί να έχει επιπτώσεις στην αλυσίδα εφοδιασμού της Carrefour μέσω των συνολικών δαπανών της. Οι νόμοι και οι κανονισμοί μπορούν να αλλάξουν σε μια πιο φιλική προς το περιβάλλον. Η Carrefour, είναι μια πολυεθνική επιχείρηση και μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσκολίες ώστε να συμβαδίσει με αυτούς τους κανονισμούς σε όλες τις χώρες που βρίσκονται τα καταστήματά της. Οι ετικέτες και σαρωτές RFID είναι μεγάλο όφελος για την Carrefour, αλλά είναι δυνατό να δεχθούν παρεμβολές από άλλα σήματα ραδιοκυμάτων στον αέρα. Ένας τρόπος για να καταπολεμηθεί αυτό είναι να καταλάβει εάν και που αυτό έχει επιπτώσεις στην αλυσίδα εφοδιασμού της.

Αν υπάρχει κάποιο πρόβλημα σε μια περιοχή, τότε μια πιθανή λύση είναι να επανέλθει το τμήμα αυτό της αλυσίδας σε προηγούμενο σύστημα, διατηρώντας παράλληλα την τεχνολογία RFID στις περιοχές στις οποίες λειτουργεί καλύτερα (Nolan et.al. 2012). Οι απειλές που παρουσιάζονται, και για τις δύο εταιρείες, έχουν να κάνουν με την χρήση της τεχνολογίας RFID, η οποία μπορεί να φανεί αναξιόπιστη στο μέλλον, και να επιφέρει καθυστερήσεις και περαιτέρω προβλήματα.

8. Συμπεράσματα

Από την παρούσα βιβλιογραφική έρευνα, προέκυψαν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με, τον τρόπο που λειτουργούν τα τμήματα Logistics των μεγάλων επιχειρήσεων παγκοσμίως, και γενικά όλη η εφοδιαστική αλυσίδα, από την παραγγελία μέχρι και την αγορά των προϊόντων. Για τον κλάδο των super markets ειδικά, τα συμπεράσματα που προέκυψαν, είναι πως τα πιο σημαντικά κομμάτια όσο αναφορά την λειτουργία των logistics, είναι η σωστή ροή των πληροφοριών κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, η συνεργασία με τους κατάλληλους προμηθευτές και ο έλεγχος τους, η χρησιμοποίηση της πιο εξελιγμένης τεχνολογίας, για να γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή την τοποθεσία των προϊόντων, η ορθή οργάνωση της φυσικής διανομής των προϊόντων και ο τρόπος με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί αυτός, και όλα αυτά σε όσο πιο σύντομο χρονικό διάστημα γίνεται, για να ανταποκρίνονται οι εταιρείες στη ζήτηση, καταπολεμώντας τον ανταγωνισμό, και τυχόν επιβαρύνσεις όσο αφορά τα αποθέματα. Επίσης παρατηρήθηκε τάση προς την ηλεκτρονική αγορά, τόσο στις παραγγελίες από τους προμηθευτές, όσο και στις πωλήσεις από τις εταιρείες, με την βοήθεια του internet και κάποιων πρόσθετων εφαρμογών. Όσο αναφορά την σύγκριση των δύο εταιρειών, της Wal- Mart και της Carrefour, τα συμπεράσματα που προέκυψαν, εκτός από το ότι και οι δύο εταιρείες είναι κορυφαίες στο είδος τους, και ότι έχουν καταφέρει σχεδόν να τελειοποιήσουν την εφοδιαστική τους αλυσίδα, είναι ότι χρειάζονται καλύτερη προσαρμογή, στις αγορές που δεν γνωρίζουν καλά, όπως αυτή της Κίνας, και περαιτέρω εξέλιξη στον τομέα της τεχνολογίας, ούτως ώστε να εκμηδενιστούν τα αποθέματα και παράλληλα το κόστος. Στο ερώτημα ποια από τις δύο εταιρείες ξεχωρίζει, η προσωπική μου γνώμη είναι, πως η Carrefour έχει ένα μικρό πλεονέκτημα, διότι προσαρμόζεται σε καταστάσεις, τρανό παράδειγμα είναι και η χρησιμοποίηση των third party logistics, και η κατάκτηση των ξένων αγορών, σε σχέση με την Wal- Mart η οποία κυριαρχεί κυρίως στην Αμερικανική αγορά.

9. Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Γιαννάκαινας, 2003. *Ανατομία των Business Logistics*. Αθήνα: Γιαννάκαινας.
- Ιακώβου, 2014. *ΤΑ LOGISTICS ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΟΥ ΑΥΡΙΟΥ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κέρκυρα Α.Ε..
- Καϊσίδης, 2013. *Λειτουργίες logistics μεγάλων επιχειρήσεων: Μελέτη περίπτωσης στον όμιλο μεγάλης αλυσίδας supermarket*. Θεσσαλονίκη: Διπλωματική Εργασία .
- Κυλίτση, 2006. *Η στρατηγική σημασία της εφοδιαστικής αλυσίδας για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος*. Πειραιάς: Διπλωματική Εργασία .
- Κυριαζόπουλος, 1996. *Διοίκηση Logistics*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Μιχιαλάκης, Λουλάκης., 2010. *Logistics: Σημασία της εφοδιαστικής αλυσίδας για την επιχείρηση*. Πειραιάς: Πτυχιακή Εργασία .
- Μπινιώρης, 2004. *Logistics: Εισαγωγή στη διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας*. Αθήνα: Πασχαλίδης.
- Παπαβασιλείου, Μπάλτας., 2003. *Διοίκηση δικτύων διανομής και logistics*. Αθήνα: Rosili.
- Παπαδημητρίου, Σχινάς., 2002. *Εισαγωγή στα logistics*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Ποριτσάνος, Κοζουχάροβα., 2013. *Συγκριτική μελέτη εφαρμογής 2 διαφορετικών στρατηγικών διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας (lean vs agile) - μελέτες περιπτώσεων των εταιρειών Toyota & Gucci*. Κρήτη: Πτυχιακή Εργασία .
- Ραυτοπούλου, 2008. *Ολοκλήρωση νέων τεχνουργημάτων στην εφοδιαστική αλυσίδα των επιχειρήσεων*. Πάτρα: Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία.
- Σιφνιώτης, 1997. *Logistics Management: Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Χαραδιάς, 2013. *Διαδικασία Προμηθειών των super markets*. Θεσσαλονίκη: Διπλωματική εργασία.

Ξένη Βιβλιογραφία

- Aberdeen, G., 2001. *Best Practices in e-Procurement*. Massachusetts: Aberdeen Group Inc.
- ACNielsen, 2005. *The Power of Private Label*. s.l.:ACNielsen.
- Ashari, 2005. *CHANGING THE CONFIGURATION OF BUSINESS INFORMATION SYSTEMS FOR ADVANCED CONTINUOUS REPLENISHMENT IMPLEMENTATION*. Twente: University of Twente.
- Beil, 2009. *Supplier Selection*. USA: Stephen M. Ross School of Business.
- Bolumole, 2001. *The Supply Chain Role of Third-Party Logistics Providers*. Florida: Emerald.
- Butz, 2007. *Carrefour*. s.l.:International Businesses.
- Buvat.Subrahmanyam.Khadikar, 2015. *Walmart: Where Digital Meets Physical*. s.l.:Capgemini Consulting.
- Chandran, 2003. *Walmart and Logistics*. USA: ICFAI Center.
- Chimhundu, 2011. *Private Label Marketing Performance: An Analysis of*. Australia: University of Southern Queensland.
- Chopra.Meindl, 2007. *Supply Chain Management. Strategy, Planning and Operation*. New Jersey: Pearson Education, Inc..
- Christopher, M., 2007. *Logistics and Supply Chain Management*. Αθήνα: Κριτική.
- Deloitte, 2015. *Η 18η ετήσια έκθεση της Deloitte σχετικά με τις Παγκόσμιες Δυνάμεις του*. Αθήνα: Deloitte.
- Dick.Jain.Richardson, 1996. *How consumers evaluate store brands*. USA: Emerald.
- Gattorna, 1998. *Strategic supply chain alignment*. s.l.:Gower.
- Groff, 2015. *Wal-Mart*. Norwood: Xavier University Marketing Department.
- Hingley.Lindgreen.Grant.Kane, 2011. *Using fourth-party logistics management to improve*. UK: Emerald.
- Holtreman, 2000. *Carrefour vs. Wal-mart: The Battle for Global Retail Dominance*. Australia: Australian Graduate School of Management.
- ICAP, 2015. *SUPER MARKETS – ΚΛΑΔΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ*. Αθήνα: ICAP GROUP.
- ICAP, G., 2012. *Κλαδική Ανάλυση: Third Party Logistics*. Αθήνα: ICAP GROUP A.E.
- Kaipia.Tanskanen, 2015. *Vendor managed category management – an outsourcing solution in retailing*. Helsinki: Department of Industrial Management Helsinki University of Technology.

- Lambert.Cooper, 2000. *Issues in Supply Chain*. North- Holland: Elsevier Science.
- Ling, 2011. *Assessing therelationalbenefitsoflogisticsservicesperceivedby*. Norfolk: Int. J.ProductionEconomics.
- Marques.Lamothe.Thierry.Gourc, 2010. *Vendor Managed inventory, from concept to processes*. Toulouse: Université de Toulouse.
- Misys, 2014. *Carrefour and BNP Paribas drive efficiency in global trade*. London: Misys.
- Molavi.Masoumi, 2014. *Influence of Information Technology (IT) in Supply Chain Management (SCM)*. Iran: Islamic Azad University College of Human Sciences.
- Nolan.Nzoua.ONeill.Nugent.Patrocinio, 2012. *Logistics & Supply Chain Management*. s.l.:Bachelor of Arts in Business Studies.
- Nollet.Ponce.Campbell., 2005. *About “strategy” and “strategies” in supply management*. Canada: Journal of Purchasing & Supply Management.
- Plassat, 2014. *Doing our job well*. FRANCE: CARREFOUR GROUP.
- Saragih.Kosasi, 2014. *HOW RFID TECHNOLOGY BOOSTS WALMART’S SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*. s.l.:International Journal of Information Technology and Business Management.
- Seuring, 2002. *Cost Management in Supply Chains –*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Sheffi, K., 1997. *Logistics at Large*:. Chicago: Council of Logistics Management.
- Toiviainen.Hansen, 2011. *Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment*. s.l.:s.n.
- XU.XU.LIU, 2014. *Wal-Mart and Carrefour’s Supply Chain Management Strategies in China*. Shanghai: School of Business and Management, Donghua University.
- Zhang.Kong, 2014. *Outlining benefits and barriers for employing four types of information system in fourth-party logistics*. USA: Department of Industrial Development.

Ηλεκτρονικές Πηγές

<http://www.logistics.org.gr/4/27/>

<http://www.sole.org/>

www.wikipedia.org

www.tutorialspoint.com

www.innosupport.net

«Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι δε πηγές που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον».