



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΔΙΑΝΙΚΗΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΑΣΟΥΤΗΣ Α.Ε.

Αρετή Καλογιάννη

Επιβλέπων: Ιωάννης Γκανάς

Καθηγητής

Πρέβεζα, Ιανουάριος 2023

**SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN THE RETAIL SECTOR:
THE CASE OF DIAMANTIS MASOUTIS S.A.**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, Ιανουάριος 2023

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής

Γκανάς Ιωάννης, Καθηγητής

2. Μέλος επιτροπής

Κόλιας Γεώργιος, Επίκουρος Καθηγητής

3. Μέλος επιτροπής

Τριάρχη Ειρήνη, Λέκτορας

© Καλογιάννη Αρετή, 2023.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα πτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Καλογιάννη Αρετή

Υπογραφή

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια, η ανθρωπότητα αντιμετώπισε έναν νέο κίνδυνο. Οι ζωές και οι προτεραιότητες των ανθρώπων έχουν αλλάξει. Το γεγονός αυτό επέφερε αλλαγές και στην αγορά. Όσες εταιρείες δεν καταφέρουν να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις δεν θα επιβιώσουν. Η αποτελεσματική διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού έχει διαδραματίσει βασικό ρόλο στην επιβίωση των επιχειρήσεων.

Η εργασία αυτή είναι πιο επίκαιρη από ποτέ. Διακρίνεται μέσα από αυτήν η σπουδαιότητα της αποτελεσματικής διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στο πρώτο κεφάλαιο (το οποίο αφορά το θεωρητικό μέρος) αποσαφηνίζεται ο ορισμός της εφοδιαστικής αλυσίδας και του εφοδιασμού, και εξετάζονται οι βασικοί παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία μιας εφοδιαστικής αλυσίδας. Επίσης μελετώνται τα χαρακτηριστικά των αγαθών ευρείας κατανάλωσης και η ιδιαιτερότητα τους ως προς την ελαστικότητα ζήτησης και την ελαστικότητα του εισοδήματος. Τέλος αναφέρονται κάποια χαρακτηριστικά του λιανικού εμπορίου.

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζεται η εταιρεία Μασούτης Α.Ε.. Περιγράφεται η ιστορία της, τα χαρακτηριστικά της, πως αντιμετωπίζει την εφοδιαστική αλυσίδα, ποια είναι η στρατηγική της. Η μελέτη έγινε με βάση την ιστοσελίδα της εταιρίας, με άρθρα, βίντεο (απεικονίζει το κέντρο αποθήκευσης), συνεντεύξεις που έχουν δημοσιευτεί αλλά και διπλωματικές εργασίες άλλων συναδέλφων, καθώς δεν υπήρχε η δυνατότητα προσωπικής επαφής με κάποιο στέλεχος της εταιρίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο υπολογίζονται ορισμένοι αριθμοδείκτες, οι οποίοι βοηθούν στην αξιολόγηση της απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδας της Μασούτης Α.Ε. χρησιμοποιώντας στοιχεία των τελευταίων τριών χρόνων που έχουν δημοσιευτεί χρηματοοικονομικές καταστάσεις (2019, 2020, 2021). Γίνεται ανάλυση αυτών των αριθμοδεικτών και στη συνέχεια συγκρίνονται με τους αντίστοιχους αριθμοδείκτες της εταιρείας Σκλαβενίτης Α.Ε. Μια εταιρεία ηγέτιδας στην αγορά, με πολύ μεγάλες πωλήσεις, η οποία έχει κοινή φιλοσοφία με αυτή της εταιρείας Μασούτης, όντας ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις και οι δύο.

Λέξεις - κλειδιά: διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, αριθμοδείκτες, Μασούτης Α.Ε., Σκλαβενίτης Α.Ε.

ABSTRACT

In recent years, humanity has faced a new danger. People's lives and priorities have changed. This fact, therefore brought changes in the market as well. Those companies that will not respond to the new challenges, will not survive. Effective supply chain management has played a key role in their business survival.

This thesis is more relevant than ever. The importance of the supply chain management is emerged. In the first chapter (which concerns the theoretical part) the definition of supply chain and logistics is clarified, and the key factors that determine the success of a supply are examined. The characteristics of consumer goods and their specificity, in terms of demand elasticity and income elasticity are also studied.

The second chapter studies the case of the Diamantis Masoutis S.A. It describes its history, its characteristics, how manage is supply chain. The study was based on the company's website, articles, videos (depicting the storage center), but also some interviews that have been published, since there was no possibility of personal contact with the company's executives.

In the third chapter, some indexes are calculated, which help to evaluate the supply chain performance of Masoutis supermarkets in the last three years that financial statements have been published (2019, 2020, 2021). These indexes are analyzed and compared with the indexes of the company Sklavenitis. Sklavenitis company is considered as the leader in the market, with very large sales, having a common philosophy with that of the Masoutis company since both are greek family businesses.

Keywords: supply chain management, comparison indexes, Masoutis S.A., Sklavenitis S.A.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iv
ABSTRACT	vi
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	x
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1. Ορισμός και οριοθέτηση εφοδιαστικής αλυσίδας	3
1.1 Εφοδιαστική αλυσίδα	3
1.2 Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας	4
1.3 Εφοδιασμός (Logistics)	8
1.4 Πυλώνες επιτυχημένης διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας.....	10
1.5 Κατηγορίες αποφάσεων στην εφοδιαστική αλυσίδα.....	12
1.6 Διαδικασίες εφοδιαστικής αλυσίδας.....	14
1.7 Αγαθά ευρείας κατανάλωσης.....	17
1.8 Μελέτη ελαστικοτήτων.....	18
1.8.1 Ελαστικότητα ζήτησης (Ez).....	18
1.8.2. Εισοδηματική ελαστικότητα (E _y)	19
1.9 Κλάδος Λιανικού εμπορίου (λιανεμπόριο).....	20
2. Μελέτη περίπτωσης: Σούπερ Μάρκετ Διαμαντής Μασούτης Α.Ε.....	21
2.1 Ιστορική εξέλιξη των σούπερ μάρκετ.....	21
2.2 Ιστορικά στοιχεία σούπερ μάρκετ Διαμαντής Μασούτης Α.Ε.	21
2.3 Γκάμα προϊόντων	22
2.4 Αποθήκευση και Διανομή.....	24
2.5 Φορτηγά – Στόλος	28
2.6 Σύστημα Μηχανογράφησης.....	28
2.7 Στρατηγική της εταιρίας Μασούτης Α.Ε.....	29

2.8 Στρατηγικές διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας της Μασούτης Α.Ε.....	34
3. Χρήση αριθμοδεικτών για τη μελέτη της εφοδιαστικής αλυσίδας.....	37
3.1 Η σημασία των αριθμοδεικτών	37
3.1.1 Αριθμοδείκτης ανακύκλωσης αποθεμάτων – κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων.....	37
3.1.2 Αριθμοδείκτης προμηθευτών – κυκλοφοριακή ταχύτητα προμηθευτών	38
3.1.3 Αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού	39
3.1.4 Αριθμοδείκτης γενικής και άμεσης ρευστότητας.....	40
3.1.5 Αριθμοδείκτης περιθωρίου μεικτού κέρδους - περιθωρίου καθαρού κέρδους.....	41
3.1.6 Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού - ROA (Return on Assets)	41
3.2 Ανάλυση αριθμοδεικτών της Μασούτης Α.Ε. και σύγκριση με την Σκλαβενίτης Α.Ε.	42
3.2.1 Υπολογισμός αριθμοδείκτη ανακύκλωσης αποθεμάτων – κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων	44
3.2.2 Υπολογισμός αριθμοδείκτη προμηθευτών – κυκλοφοριακή ταχύτητα προμηθευτών.....	46
3.2.2 Υπολογισμός αριθμοδείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού	46
3.2.4 Υπολογισμός αριθμοδείκτη γενικής και άμεσης ρευστότητας	47
3.2.5 Υπολογισμός αριθμοδείκτη περιθωρίου μεικτού κέρδους	48
3.2.6 Υπολογισμός αριθμοδείκτη αποδοτικότητας ενεργητικού – ROA	49
4. Συμπεράσματα	50
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	52
Βιβλιογραφία	64

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.1. Υπολογισμός αριθμοδεικτών της εταιρείας Μασούτης Α.Ε44

Πίνακας 3.2. Υπολογισμός αριθμοδεικτών της εταιρείας Σκλαβενίτης Α.Ε.....45

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1.1 Η εφοδιαστική αλυσίδα στην απλουστευμένη μορφή της	2
Εικόνα 1.2 Η εφοδιαστική αλυσίδα των των Fast Moving Consumer Goods	2
Εικόνα 1.3 Ροές εφοδιαστικής αλυσίδας	4
Εικόνα 1.4 Κυκλική θεώρηση	15
Εικόνα 1.5 Θεώρηση συστήματος ώθησης	16
Εικόνα 2.1 Στην "καρδιά" του logistics center της Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. στο Καβαλάρι Θεσσαλονίκης.....	24
Εικόνα 2.2 Ενδοδαπέδια αλυσίδα μεταφορών στο logistics center της Διαμαντής Μασούτης Α.Ε.	26
Εικόνα 2.3 Αυτοματοποιημένη μεταφορά εμπορευμάτων με ηλεκτροκίνητα περονοφόρα οχήματα	27
Εικόνα 2.4 MR GRAND παλαιότερο σήμα.	30
Εικόνα 2.5 Εμπορικό σήμα Μασούτης Α.Ε.	30
Εικόνα 2.6 Νέο εμπορικό σήμα.	31
Εικόνα 2.7 Το πρώτο Dark store στη Μεταμόρφωση Αττικής	33

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από τη χρονική στιγμή που ξεκίνησε να υπάρχει η επιχείρηση ως οντότητα, σκοπός της ήταν να αξιοποιήσει αποτελεσματικά με τον πλέον ορθολογικό τρόπο τους περιορισμένους πόρους που είχε στη διάθεσή της, ώστε να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της. Να καταφέρει να επιβιώσει σε μία άκρως ανταγωνιστική αγορά. Μια αγορά, που με το πέρασμα των χρόνων, φέρει παγκόσμιο αποτύπωμα πια.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, ο παραγωγός να μπορεί να προμηθεύεται αποθέματα πρώτων υλών, λογισμικά, τεχνολογία και μηχανές, από προορισμούς από όλο τον κόσμο και να απευθύνεται σε όλο τον κόσμο (πελάτες). Ωστόσο, όπως το κάθε νόμισμα έχει δύο όψεις, έτσι συμβαίνει και σε αυτή την περίπτωση των επιχειρήσεων. Από τη μια πλευρά βρίσκονται οι ευκαιρίες που δίδονται στην επιχείρηση και από την άλλη πλευρά βρίσκεται η παγκοσμιοποίηση, ένας ορατός κίνδυνος για τις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες δεν μπορούν να ανταποκριθούν σε αυτά τα δεδομένα και σε αυτό τον τεράστιο ανταγωνισμό.

Οι εποχές αλλάζουν, η αγορά αλλάζει συνεχώς, όπως και οι προτιμήσεις των καταναλωτών. Οι προτιμήσεις είναι ανάλογες με τις εποχές. Μια επιχείρηση, εάν επιθυμεί την επιβίωσή της και την επίτευξη κέρδους, είναι απαραίτητο να αφογκράζεται τις αλλαγές που συμβαίνουν τόσο στην αγορά όσο και στην εξέλιξη των πόρων που διαθέτει ή που θα μπορούσε να έχει στην κατοχή της. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, ένας ριζικά μεταβαλλόμενος ψηφιακός κόσμος. Αυτό είναι ένα γεγονός που δεν πρέπει να περνάει απαρατήρητο από καμία επιχείρηση. Η κάθε οντότητα θα πρέπει να παρατηρεί αυτές τις εξελίξεις, να ενστερνιστεί τις αλλαγές και να δράσει αναλόγως, ώστε να διατηρήσει τη βιωσιμότητά και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

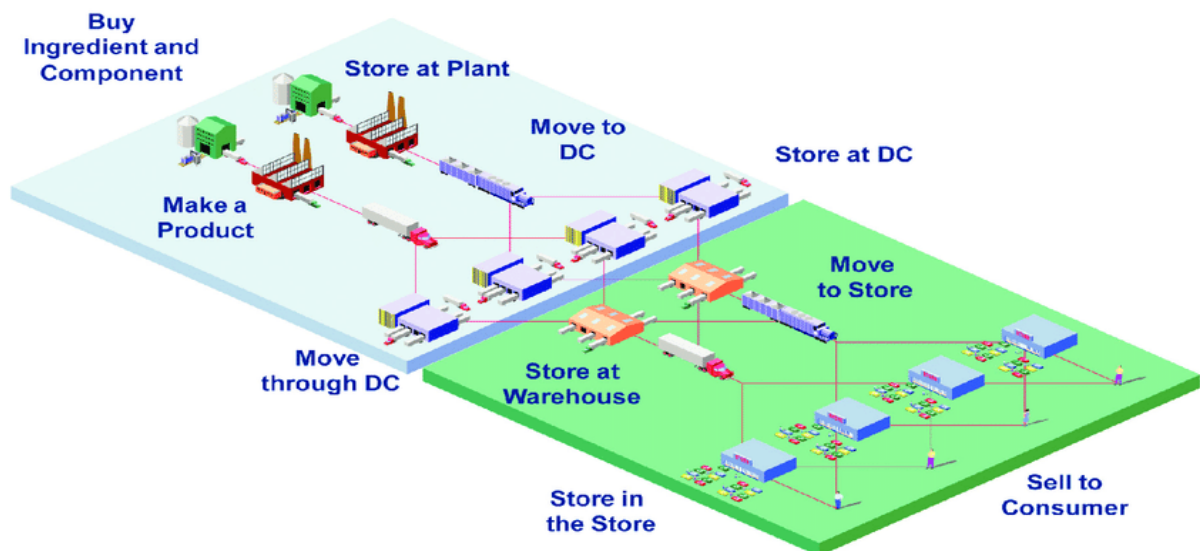
Από τον Δεκέμβριο του 2019, η ανθρωπότητα ήρθε αντιμέτωπη με έναν απρόσμενο κίνδυνο, την πανδημία Covid-19. Ένα δεδομένο, το οποίο δημιούργησε απρόβλεπτες συνέπειες στο επιχειρηματικό πεδίο. Εξαιτίας της πανδημίας, πολλές επιχειρήσεις κατέφυγαν στην αναστολή της λειτουργίας τους, με αποτέλεσμα πολλοί εργαζόμενοι να τεθούν σε αναστολή εργασίας ή να επιλεγεί η λύση της τηλεργασίας. Επιπλέον σχολεία, εκπαιδευτήρια και γυμναστήρια διέκοψαν προσωρινά τη λειτουργία τους. Τα νοικοκυριά έχασαν την ισορροπία τους και το καλάθι των αγορών τους μεταβλήθηκε. Το γεγονός αυτό όπως ήταν φυσικό, επέφερε μεταβολές και στην αγορά. Όσες επιχειρήσεις δεν μπόρεσαν να

ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα, δεν ήταν δυνατόν να επιβιώσουν. Η αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αγαθών διαδραμάτισε έναν καίριο ρόλο για την επιβίωση των επιχειρήσεων.

Έτσι λοιπόν έπρεπε η κάθε επιχείρηση να κατανοήσει ότι στόχος της δεν είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους της, ως μεμονωμένη οντότητα. Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να λειτουργεί, ως κρίκος μιας μεγάλης αλυσίδας. Στόχος λοιπόν, αυτής της αλυσίδας θα είναι η συνολική μεγιστοποίηση του κέρδους κατά μήκος ολόκληρης της αλυσίδας. Η αλυσίδα αυτή ξεκινάει από τον προμηθευτή - παραγωγό των πρώτων υλών και καταλήγει στον τελικό καταναλωτή.



Εικόνα 1.1 Η εφοδιαστική αλυσίδα στην απλουστευμένη μορφή της (Μαλινδρέτος, 2015)



Εικόνα 1.2 Η εφοδιαστική αλυσίδα των Fast Moving Consumer Goods (Kumar, 2009)

1. Ορισμός και οριοθέτηση εφοδιαστικής αλυσίδας

1.1 Εφοδιαστική αλυσίδα

Η εφοδιαστική αλυσίδα ορίζεται ως μια ομάδα κατασκευαστών, προμηθευτών, μεσαζόντων, λιανοπωλητών, παροχών υπηρεσιών μεταφοράς Third Party Logistics (3PL), οι οποίοι συνεργάζονται και διαχειρίζονται πόρους και πληροφορίες με τελικό στόχο την παροχή αγαθών στους καταναλωτές. (Chow & Heaver, 1999)

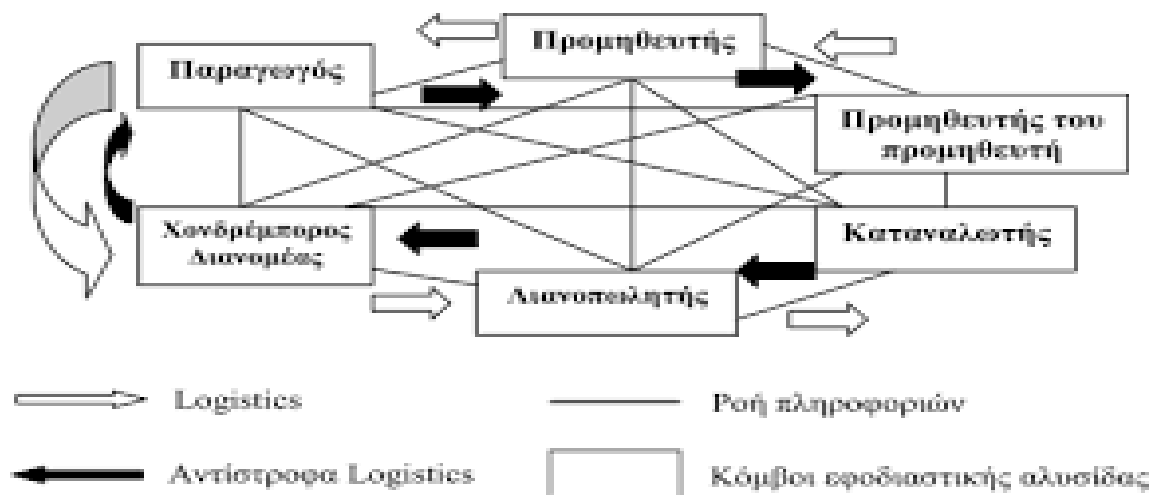
Σύμφωνα με τον Beamon (1998, σ. 281), η εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να θεωρηθεί ως *«μία ολοκληρωμένη διαδικασία, όπου ένα πλήθος ποικίλων επιχειρηματικών οντοτήτων (προμηθευτές, παραγωγοί, διανομείς και λιανοπωλητές), συνεργάζονται προκειμένου*

α) να αποκτήσουν πρώτες ύλες και εξαρτήματα,

β) να μετατρέψουν αυτά τα υλικά σε συγκεκριμένα τελικά προϊόντα

γ) να παραδώσουν αυτά τα τελικά προϊόντα στους λιανοπωλητές.»

Η εφοδιαστική αλυσίδα, θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως ένα δίκτυο αυτόνομων οντοτήτων, οι οποίες μπορεί να εμπλέκονται σε παραπάνω από μια εφοδιαστικές αλυσίδες, είναι αλληλεξαρτώμενες και όλες έχουν ως στόχο την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών. Το δίκτυο αυτό μεταφέρει πρώτες ύλες, προϊόντα, κεφάλαια και πληροφορίες. Οι δραστηριότητες που ακολουθεί μια εφοδιαστική αλυσίδα, μπορούν να διακριθούν ως ανωφερείς (upstream) και κατωφερείς (downstream) (Christopher, 1992). Ανωφερείς ορίζονται όλες εκείνες οι λειτουργίες που σχετίζονται με τους προμηθευτές και είναι υπεύθυνες για τη ροή των πρώτων υλών ή προϊόντων από τους προμηθευτές στην αποθήκη της εταιρείας, η οποία έχει κάνει την παραγγελία. Ενώ κατωφερείς είναι όλες εκείνες οι δραστηριότητες που αφορούν τη διανομή και παράδοση των προϊόντων στον τελικό πελάτη και εξετάζει την πλευρά της ζήτησης. Οι ροές κεφαλαίων ακολουθούν αντίθετη κατεύθυνση. Η αξία που θα αποδώσει ο καταναλωτής για το προϊόν, θα μεταφερθεί στον διανομέα, λιανοπωλητή και προμηθευτή. Τέλος η ροή των πληροφοριών έχει αμφίδρομη κατεύθυνση, πληροφορίες που έχει στη διάθεσή του ένας προμηθευτής τις μεταφέρει στα υπόλοιπα μέλη και πληροφορίες που γνωρίζει ο λιανοπωλητής ή ο διανομέας τις μεταφέρει στον προμηθευτή (η πληροφορία μεταφέρεται με την αντίθετη κατεύθυνση, από πίσω προς τα μπροστά). Τα μέλη μιας εφοδιαστικής αλυσίδας μοιράζονται διαφορετικές πληροφορίες μεταξύ τους, ώστε να γίνει αποδοτικότερη η εφοδιαστική αλυσίδα.



Εικόνα 1.3 Ροές εφοδιαστικής αλυσίδας (Στεϊκάκης & Δριτσάκης, 2005: Δανιά , 2015)

Η εφοδιαστική αλυσίδα είναι ένα πολύπλοκο σύστημα, καθώς εμπλέκονται πολλές διαφορετικές οντότητες, οι οποίες διαχειρίζονται διαφορετικής φύσεως προϊόντα σε διαφορετικά γεωγραφικά τμήματα. Η πολυπλοκότητα, όπως και το μέγεθος, πηγάζει από τη φύση των προϊόντων που εμπορεύεται η κάθε αλυσίδα, αλλά και από τους στόχους που θέτει αυτή. Κοινός στόχος κάθε εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η μεγιστοποίηση της συνολικής αξίας που παράγεται. Ως αξία ορίζεται το πλεόνασμα της εφοδιαστικής αλυσίδας και υπολογίζεται από τη διαφορά μεταξύ της αξίας του τελικού προϊόντος (τελική τιμή) και του κόστους που απαιτείται ώστε ένα προϊόν να περάσει από όλα τα τμήματα της αλυσίδας, μέχρι να οδηγηθεί στον τελικό καταναλωτή. (Chopra & Meindl, 2018)

1.2 Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης διατάραξε τις ισορροπίες της αγοράς, όπως και την προσφορά και τη ζήτηση. Ο ανταγωνισμός είναι εντονότερος, λόγω του πλήθους προϊόντων που έχει στη διάθεσή του, ο καταναλωτής, ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες του και τις επιθυμίες του. Στη σημερινή εποχή ο καταναλωτής είναι πιο ενημερωμένος, πιο συνειδητοποιημένος και αυτό τον καθιστά και πιο απαιτητικό. Μια επιχείρηση για να μπορέσει να επιβιώσει σε αυτό το παγκόσμιο περιβάλλον, θα πρέπει να αποκτήσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το συγκεκριμένο πλεονέκτημα, πολλές επιχειρήσεις

προσπάθησαν να το επιτύχουν μέσω της εφοδιαστικής αλυσίδας. (Cooper & Ellram, 1993). Συνεπώς, η διαχείριση λειτουργιών γίνεται πιο περίπλοκη, εφόσον πρέπει να συντονίσει μια ομάδα επιχειρήσεων και όχι τις λειτουργίες μιας μεμονωμένης επιχείρησης.

«Η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain management) έχει ως αντικείμενο τον χειρισμό των ροών μεταξύ των διαφόρων κόμβων-επιπέδων της αλυσίδας έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η ολική κερδοφορία». (Chopra & Meindl, 2007; Βιδάλης, 2017, σ.14)

Η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας μελετά και επεξεργάζεται τους φυσικούς, οικονομικούς, τεχνολογικούς πόρους και τις πληροφορίες που λαμβάνει από κάθε στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το κάθε στάδιο είναι ανάγκη να προσθέτει αξία στο τελικό προϊόν, την οποία ο τελικός καταναλωτής θα είναι πρόθυμος να την πληρώσει, ώστε να αποκτήσει το προϊόν. Στόχος της, λοιπόν μέσα από τη συνεργασία όλων των σταδίων, είναι να μεγιστοποιεί τα κέρδη όλων των μελών, να ελαχιστοποιεί το κόστος όλων των σταδίων και να ικανοποιεί τον τελικό πελάτη.

Συνεπώς, η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας εστιάζει στη διαχείριση των σχέσεων των μελών που συνθέτουν την αλυσίδα, ώστε να επιτυγχάνει κερδοφόρο αποτέλεσμα στο σύνολο της. Είναι αναγκαία η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων που συνάπτονται μεταξύ προμηθευτών, ώστε να παραδίδονται έγκαιρα και στη σωστή ποιότητα, οι πρώτες ύλες ή τα έτοιμα προϊόντα. Ταυτόχρονα όμως θα πρέπει να διαχειρίζεται κατά τον ίδιο τρόπο και τα υπόλοιπα τμήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας, χωρίς να αψηφά τον τελικό πελάτη και την ικανοποίησή του.

«Η επίτευξη των στόχων μιας εφοδιαστικής αλυσίδας, συνυφαίνεται με την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά της. Αποτελεσματικότητα θεωρείται η επίτευξη των στόχων, ενώ αποδοτικότητα, ο βαθμός της επίτευξης των στόχων» (Chow et al, 1994, σ. 24). Οι στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνει το κάθε τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως και οι ενέργειες που εκτελεί θα πρέπει να είναι συντονισμένες με τις ενέργειες που εκτελούνται στα υπόλοιπα τμήματα, καθώς η κάθε απόφαση που λαμβάνεται, ενδέχεται να επηρεάσει όλη την αλυσίδα και την αποτελεσματικότητά της. Η αποτελεσματική διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, μπορεί να αποδώσει επιπρόσθετη αξία στο προϊόν, προστιθέμενη

αξία.¹ Συνεπώς, μπορεί κάποιος να συμπεράνει ότι η αποτελεσματική διαχείριση μιας εφοδιαστικής αλυσίδας, μπορεί να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητα και την κερδοφορία της στο σύνολο. Η αποτελεσματικότητα μπορεί να εκφραστεί με μεγέθη ποσοτήτων (αριθμός φορτηγών που χρειάζεται να μετακινηθούν για την εξυπηρέτηση της εταιρείας ή ο αριθμός διαδρομών, που πρέπει να δρομολογηθούν), ενώ η αποδοτικότητα αποτυπώνεται με χρηματική αξία (το κέρδος ή η ζημιά).

Για να μπορέσει να προσθέσει αξία στο τελικό προϊόν και να οδηγηθεί μια εφοδιαστική αλυσίδα στην αποδοτικότητα, είναι ανάγκη να εφαρμόσει στη διαχείριση της, επτά αρχές, τα 7 Rights, σύμφωνα με το Chartered Institute of Logistics & Transport UK (2019).

Αρχικά θα πρέπει να επιλέξει το σωστό προϊόν (Right product), που θα προσφέρει στον τελικό πελάτη. Το προϊόν είναι αναγκαίο, να καλύπτει κάποια ανάγκη των καταναλωτών και να καλύπτει μεγάλο μερίδιο της αγοράς, ώστε να εξασφαλίζονται υψηλές πωλήσεις και ως επί των πλείστων υψηλά έσοδα. Βαρύνουσα σημασία έχει η ποιότητα των πρώτων υλών, που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του σωστού προϊόντος.

Επίσης σημαντική είναι και η σωστή ποσότητα (Right quantity) αποθεμάτων και πρώτων υλών, που θα διατηρεί στα αποθέματά της, μια επιχείρηση, καθώς η ζήτηση δεν είναι σταθερή και συνήθως οι επιχειρήσεις προβλέπουν το μέγεθος των πωλήσεων. Για αυτό και διατηρούν ένα ποσοστό ασφάλειας, σε μια ενδεχόμενη αύξηση της ζήτησης. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εστιάζουν στη σωστή ποσότητα που θα διαθέτουν στους καταναλωτές, ώστε να αποφύγουν τη δυσαρέσκεια των πελατών τους. Μια ενδεχόμενη δυσαρέσκεια αυτών, πιθανόν να επιφέρει τη στροφή τους σε κάποιο άλλο ανταγωνιστικό προϊόν. Τέλος, η σωστή ποσότητα συσχετίζεται με τη γνώση του βάρους και του σχήματος και πόσο εύθραυστο είναι το προϊόν που θα μεταφερθεί, ώστε να συσκευασθεί, να μεταφερθεί σωστά και να διασφαλιστεί η ακεραιότητα αυτού που μεταφέρεται.

Στη συνέχεια η εφοδιαστική θα πρέπει να εστιάσει στη σωστή τιμή (Right price) του προϊόντος. Η τιμή θα είναι ανάλογη με την αξία που αποδίδει στον καταναλωτή και είναι διατεθειμένος να πληρώσει, ώστε να αποκτήσει το προϊόν. Μέσα στη τιμή θα πρέπει να υπολογίζεται το κόστος, αλλά και το περιθώριο κέρδους όλων των μελών. Η τιμή θα

¹Η προστιθέμενη αξία ισούται με τη διαφορά της αξίας του προϊόντος , καθώς περνάει από κάθε στάδιο της αλυσίδας.

μπορούσε να είναι ανταγωνιστική, εάν υπάρχει πλήθος ανταγωνιστικών προϊόντων. Σε αυτή την περίπτωση το περιθώριο κέρδους θα είναι χαμηλό. Σε αντίθετη περίπτωση, εάν το προϊόν έχει κάποιο χαρακτηριστικό που θα το καθιστά μοναδικό, θα υπάρχει η δυνατότητα υψηλότερου περιθωρίου κέρδους.

Πρώτιστη σημασία για την αποτελεσματικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι το σωστό μέρος (Right place), όπου θα γίνει η εγκατάσταση των εργοστασίων και των αποθηκών, ώστε να μην καθυστερούν οι παραλαβές. Επίσης, εξίσου σημαντικό είναι οι γεωγραφικές περιοχές, στις οποίες θα λειτουργούν οι διανομείς ή οι λιανοπωλητές, για να παραδίδονται άμεσα οι παραγγελίες. Επίσης, σημαντικό είναι ο τόπος εγκατάστασης των κέντρων πώλησης να είναι εύκολα προσβάσιμος στους πελάτες. Στην περίπτωση παράδοσης των προϊόντων θα πρέπει να γίνεται στη σωστή διεύθυνση, η οποία έχει συμφωνηθεί κατά την ημέρα της παραγγελίας.

Επιπλέον, όταν παραδίδεται το προϊόν στον τελικό πελάτη απαιτείται να διατηρείται στη σωστή κατάσταση (Right condition). Ύψιστη σημασία για τον πελάτη έχει η ποιότητα, η οποία πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του και να αντικατοπτρίζει την αξία του προϊόντος. Εάν ένα προϊόν παραδοθεί σε ελλειμματική κατάσταση ή είναι φθαρμένο, η επιχείρηση θα αποκτήσει δυσαρεστημένους πελάτες, θα χάσει την αξιοπιστία της και θα μειώσει τις πωλήσεις της.

Στη συνέχεια, οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι αναγκαίο να προσέξουν το σωστό χρόνο (Right time). Είναι σημαντικός ο σωστός χρόνος που παραλαμβάνονται οι πρώτες και βοηθητικές ύλες για την παραγωγή των προϊόντων, ο σωστός χρόνος παραγωγής, ο σωστός χρόνος παράδοσης, για να αποφευχθεί οποιαδήποτε καθυστέρηση. Είναι αναγκαίο, οι διαχειριστές να παρακολουθούν το χρονοδιάγραμμα παράδοσης των προϊόντων και η ενδεχόμενη καθυστέρηση να προβλέπεται και να αντιμετωπίζεται τάχιστα. Μια αιτία που θα μπορούσε να προκαλέσει καθυστέρηση είναι η αύξηση της ζήτησης ή η κακή συνεργασία με τους προμηθευτές και τους διανομείς. Όλα αυτά θα πρέπει να προβλέπονται και να δίδεται η βέλτιστη λύση, ώστε να οι πελάτες να είναι ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που τους προσφέρει η αλυσίδα.

Τελευταίο, αλλά και το πιο σημαντικό είναι η εύρεση του σωστού πελάτη (Right customer). Οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας θα πρέπει να εντοπίσουν την αγορά- στόχο στην οποία θα εστιάσουν, έχοντας κοινό γνώμονα την φύση του προϊόντος. Θα πρέπει να

αναζητήσουν εκείνη την αγοραστική δύναμη, η οποία θα αποφέρει μακροπρόθεσμο κέρδος. Ο πελάτης είναι το επίκεντρο και ο τελικός στόχος. μιας επιχείρησης για να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της, είτε προσελκύοντας νέους πελάτες, είτε αποκτώντας πιστούς και αφοσιωμένους πελάτες. Είναι βέβαιο, ότι η αναζήτηση νέων πελατών είναι σημαντική (Kotler & Armstrong, 2006), και ιδιαίτερα πολυδάπανη διαδικασία, λόγω των ακριβών προωθήσεων, μέσω τηλεοπτικών ή διαδικτυακών διαφημίσεων για την προβολή των αγαθών. Οι πελάτες, που αγοράζουν το προϊόν θα πρέπει γίνουν πιστοί πελάτες και όχι περιστασιακοί, ώστε να αποφέρουν κέρδη στην επιχείρηση. Οι πιστοί και αφοσιωμένοι πελάτες αποκτούν διαχρονική αξία για την εταιρεία και κατ' επέκταση προσδίδουν περισσότερα έσοδα και μεγαλύτερο κέρδος.

Αν όλα τα παραπάνω συνδυαστούν, τότε μπορεί μια αλυσίδα να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο συντονισμός των ενεργειών όλων των μελών που ανήκουν σε μια εφοδιαστική αλυσίδα και η συνεργασία, δημιουργεί προϊόντα, που ο πελάτης θα τα αναζητήσει και θα παραμείνει πιστός. Η απόκτηση του πιστού πελάτη είναι αναμενόμενη όταν ο πελάτης γίνει κάτοχος ενός προϊόντος, το οποίο θα καλύπτει τις ανάγκες του, θα εντάσσεται στις οικονομικές του δυνατότητες, η τιμή θα είναι ανάλογη με την προσδόκιμη αξία και θα πληροί τους όρους παράδοσης.

1.3 Εφοδιασμός (Logistics)

Πολλές φορές οι έννοιες “εφοδιασμός και εφοδιαστική αλυσίδα” συγχέονται, παρόλα αυτά δεν έχουν κοινή έννοια. Η διαχείριση του εφοδιασμού συνιστά λειτουργικό κομμάτι της (Logistics) εφοδιαστικής αλυσίδας, η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. (Waters, 2010) Η εφοδιαστική αλυσίδα είναι ένα σύνολο τεχνογνωσίας και εφαρμογών που συνδυάζονται και προσδίδουν αξία σε μια εταιρία, μέσα από τη συνεργασία όλων των μερών, ενώ ο εφοδιασμός αποτελεί ένα τμήμα της αλυσίδας αυτής, το οποίο ασχολείται με την αποθήκευση και τη διανομή των αγαθών. Χωρίς, ωστόσο να υποβιβάζεται η σπουδαιότητα και η χρησιμότητά αυτού του τμήματος, καθώς αναφέρθηκε παραπάνω, το κάθε τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας προσδίδει αξία κατά μήκος ολόκληρης της αλυσίδας.

Σύμφωνα με τον ορισμό που απέδωσε το Council of Logistics Management των Ηνωμένων Πολιτειών (1991), «*διαχείριση εφοδιασμού θεωρείται η διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής*

και ελέγχου μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής ροής, αποθήκευσης αγαθών, υπηρεσιών και συναφών πληροφοριών, από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης, με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων του τελικού πελάτη». (Σιφνιώτης, 1997, σ. 22)

Το Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων (άρθρο 01) ορίζει την εφοδιαστική ως: «το σύνολο των διεργασιών που είναι απαραίτητες για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο της ροής, ήτοι της μεταφοράς, της διαμεταφοράς και της αποθήκευσης, αγαθών και εμπορευμάτων από οποιοδήποτε σημείο προέλευσης σε οποιοδήποτε σημείο προορισμού, συμπεριλαμβανομένης και της αντίστροφης ροής, καθώς και για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο της παροχής συναφών με τα ανωτέρω υπηρεσιών και της σχετικής πληροφορίας.»

Ένας άλλος ορισμός που αξίζει να σημειωθεί είναι ο ορισμός που δόθηκε από τη Society of Logistics Engineers (SOLE). Σύμφωνα λοιπόν με τη SOLE, «Εφοδιαστική (Logistics) ονομάζεται η επιστήμη της Διοίκησης (Management), της Τεχνικής Μεθοδολογίας (Engineering), και των Τεχνικών Δραστηριοτήτων (Technical Activities) που σχετίζονται με τον Σχεδιασμό (Design), τον Προσδιορισμό των Απαιτήσεων (Requirement), την απόκτηση, την διατήρηση και την διάθεση των παραγωγικών Πόρων και Μέσων που υποστηρίζουν τους Στόχους, την Στρατηγική, την Τακτική και τον Έλεγχο ενός Οργανισμού».

Η διαχείριση του εφοδιασμού εφαρμόζει κοινή στρατηγική, με την εφοδιαστική αλυσίδα. Ο στόχος τους είναι κοινός και επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των πελατών. Για την επίτευξη των στόχων του, ο εφοδιασμός, θα πρέπει να πληροί κάποιες αρχές (Μαλινδρέτος, 2015). Αρχικά θα πρέπει να διερευνηθούν οι ανάγκες της εταιρίας για αποθήκες πρώτων υλών, αναλώσιμων και ετοιμών προϊόντων. Να υπολογιστεί ο χώρος και η έκταση των αποθηκών, όπως επίσης να καθοριστεί ο τρόπος οργάνωσης της αποθήκης, με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνεται σωστή εκμετάλλευση του χώρου, να διευκολύνεται ο έλεγχος και να μην υπάρχει ο κίνδυνος εργατικών ατυχημάτων.

Εξίσου σημαντική είναι και η τεχνολογική αυτοματοποίηση και η διαχείριση των αποθηκών. Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι υπεύθυνοι της αποθήκης είναι δυνατόν να γνωρίζουν την ακριβή ώρα, τον χρόνο που απαιτείται για την εισροή ή εκροή από την αποθήκη, ή να διαπιστώσει τυχόν ελλείψεις. Επίσης μπορεί να αυτοματοποιήσει τη μεταφορά των αποθεμάτων από την είσοδο και προς την έξοδο, ελαχιστοποιώντας τον χρόνο μεταφοράς,

αλλά και το κόστος. Μέγιστη σημασία για τη μεταφορά έχει και ο τόπος εγκατάστασης της αποθήκης. Απαιτείται να είναι εγκαταστημένη σε εκείνη την τοποθεσία, όπου θα εξυπηρετεί τους προμηθευτές, τους πελάτες (λιανέμπορους ή χονδρέμπορους), αλλά και την ίδια την επιχείρηση. Να είναι εύκολα προσβάσιμη, να μειώνει το χρόνο απόστασης αλλά και να μειώνει τα κόστη μεταφοράς.

1.4 Πυλώνες επιτυχημένης διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας

Προκειμένου η εφοδιαστική αλυσίδα να αξιολογείται ως επιτυχημένη, είναι απαραίτητο να επικεντρωθεί σε τέσσερις βασικούς τομείς (Βιδάλης, 2017):

A. Εγκαταστάσεις

Ένα πολύ σημαντικό ζήτημα, που θα πρέπει να λάβει υπόψη της, μια αλυσίδα είναι οι θέσεις που θα επιλέξει για τις εγκαταστάσεις της. Εγκαταστάσεις ορίζονται, οι μονάδες παραγωγής και επεξεργασίας (εργοστάσια), οι αποθήκες, όπου αποθηκεύονται τα τελικά ή ημικατεργασμένα προϊόντα και οι πρώτες ύλες, αλλά και τα σημεία πώλησης των τελικών προϊόντων. Η θέση και το πλήθος των εργοστασίων και των αποθηκών θα πρέπει να ανταποκρίνονται στην ταχύτερη ανταπόκριση της ζήτησης. Είναι αναγκαίο να μπορεί να διαθέσει στον τελικό καταναλωτή, όσο πιο γρήγορα δύναται, το προϊόν και να αποτρέπει την καθυστέρηση, χωρίς όμως να αγνοεί το κόστος αυτών. Οι αποθήκες μπορεί να είναι ιδιόκτητες ή να ανήκουν σε τρίτους. Τέλος, τα σημεία πώλησης θα πρέπει να βρίσκονται σε εκείνα τα σημεία που θα εξυπηρετούν μεγάλο αριθμό πελατών, αλλά και θα ελκύουν περισσότερους καταναλωτές (π.χ. στα σούπερ μάρκετ, οι καταναλωτές λόγω του όγκου των αγορών τους, θα χρειαστούν αυτοκίνητο για να μεταφέρουν τις αγορές τους, οπότε θα πρέπει να προσφέρεται σε αυτούς θέσεις παρκινγκ. Αυτό σημαίνει, ότι στο σημείο πώλησης όπου θα εγκατασταθεί, απαιτείται ένας μεγάλος χώρος, για να υπάρχει και η δυνατότητα ενός μεγάλου πάρκινγκ και συνήθως η έκταση αυτή προσφέρεται στα όρια της πόλης).

B. Διακίνηση

«Ο όρος διακίνηση συνδέεται με την εργασία εξεύρεσης του άριστου τρόπου της φυσικής μετακίνησης των προϊόντων που έχει παραγγείλει η επιχείρηση, από τις εγκαταστάσεις του προμηθευτή έως της εγκαταστάσεις της». (Μαλινδρέτος, 2015, σ.32) Μία από τις αποφάσεις

που θα ληφθεί σε αυτό το σημείο, είναι η επιλογή των μέσων μεταφοράς. Οι μεταφορές μπορούν να γίνουν με ιδιόκτητα μέσα, ή με συνεργασία τρίτων (3PL, μεταφορικές). Ακόμη είναι ανάγκη να ορισθούν οι διαδρομές, ποιες είναι πιο οικονομικά συμφέρουσες, ποιες είναι πιο ανταποκρίσιμες. Το κόστος των μεταφορών είναι σημαντικό, γι' αυτό ανάλογα με την φύση των αγαθών που πραγματεύονται θα πρέπει μια αλυσίδα να επιλέξει ανάμεσα στην ανταποκρισιμότητα, (κάλυψη αναγκών των καταναλωτών) και στην αποδοτικότητα (χαμηλό κόστος μεταφορικών).

Γ. Αποθέματα

«Κατά το Ε.Γ.Α.Σ., αποθέματα ονομάζονται τα υλικά αγαθά που ανήκουν στην επιχείρηση, τα οποία: α) προορίζονται να πωληθούν κατά τη συνήθη πορεία των εργασιών της, β) βρίσκονται στη διαδικασία της παραγωγής και προορίζονται να πωληθούν όταν πάρουν τη μορφή των ετοιμών προϊόντων, γ) προορίζονται να αναλωθούν για την παραγωγή των ετοιμών αγαθών ή την παροχή υπηρεσιών, δ) προορίζονται να αναλωθούν για τη καλή λειτουργία, τη συντήρηση ή επισκευή καθώς και την ιδιοπαραγωγή παγίων στοιχείων, ε) προορίζονται να χρησιμοποιηθούν για τη συσκευασία, π.χ. των παραγόμενων ετοιμών προϊόντων ή των εμπορευμάτων που προορίζονται για πώληση.» (Μπατσινίλας & Πατατούκας, 2017, σ. 950). Η διαχείριση των αποθεμάτων είναι ένα ακόμη πολύ σημαντικό ζήτημα που πρέπει να λάβει υπόψη ο διαχειριστής, κατά το σχεδιασμό της διαχείρισης του εφοδιασμού. Σύμφωνα, λοιπόν, με τη στρατηγική που υιοθετεί κάθε αλυσίδα και τους πελάτες που στοχεύει θα πρέπει να αποφασίσει για τα επίπεδα ασφαλείας των αποθεμάτων, τα οποία θα διατηρεί στις αποθήκες της. Ένα παράδειγμα στρατηγικής είναι η στρατηγική Just in Time, σχεδόν μηδενικά αποθέματα, την οποία ακολουθεί η Toyota. Αυτό σημαίνει άψογη συνεργασία μεταξύ των μελών, ώστε να μη δημιουργούνται καθυστερήσεις στην παράδοση (Αρνής, 2018). Μια άλλη στρατηγική, στην αντίθετη πλευρά της JIT, υιοθετεί υψηλά ποσοστά αποθεμάτων για να αποφευχθούν ελλείψεις προϊόντων και συνεπώς δυσαρεστημένοι πελάτες. Στην περίπτωση, όμως αυτή, υψηλά επίπεδα αποθεμάτων δεσμεύουν κεφαλαία, τα οποία θα μπορούσαν να επενδυθούν διαφορετικά και ίσως πιο αποδοτικά. Επίσης απαιτούνται μεγαλύτεροι χώροι αποθήκευσης. Σε περιπτώσεις, που εμπορεύονται ευπαθή αγαθά, είναι φύσει αδύνατο, το μεγάλο μέγεθος αποθεμάτων.

Δ. Πληροφορίες

Οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας οφείλουν να μοιράζονται πληροφορίες και αλλαγές που αφογκράζονται, οι οποίες θα οδεύσουν την εφοδιαστική αλυσίδα στην επιτυχία. Κατά κύριο λόγο, πληροφορίες σχετικά με την ζήτηση των αγαθών, τις κατέχουν οι λιανέμποροι. Μπορούν να νοιώσουν τον χτύπο της αγοράς, αντιλαμβάνονται τις προτιμήσεις και τις αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, σε αντίθεση με τους χονδρέμπορους ή τα άλλα μέλη της αλυσίδας. Συνεπώς, είναι οι πλέον αρμόδιοι για την άμεση ενημέρωση των υπολοίπων μελών, ώστε να μπορούν να συντονίζονται και αυτοί με τη σειρά τους να αντιδρούν γρήγορα και αποτελεσματικά. Η ανταλλαγή πληροφοριών αποτρέπει φαινόμενα, όπως αυτό του Μαστιγίου (Bullwhip Effect). Το φαινόμενο Bullwhip Effect παρουσιάζει το βαθμό έντασης της μεταβολής της ζήτησης, καθώς μεταφέρεται στα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας. Σύμφωνα με τον Severson, (2005), οι προμηθευτές τείνουν να αυξάνουν τα επίπεδα αποθεμάτων πολύ περισσότερο από την πραγματική αύξηση της ζήτησης. Παρατηρείται λοιπόν, ότι η πληροφορία χάνει την ισχύ της, καθώς κατευθύνεται ανοδικά, εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι λόγοι που οδηγούν σε αυτό το φαινόμενο, είναι η έλλειψη συντονισμού και διασύνδεσης μεταξύ των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας, καθώς και η απουσία επικοινωνίας μεταξύ αυτών.

Ένας τρόπος αντιμετώπισης του φαινομένου Bullwhip Effect είναι η στρατηγική διαχείρισης αποθεμάτων Vendor Managed Inventory (VMI). Σύμφωνα με το VMI, τα αποθέματα των λιανοπωλητών παρακολουθούνται, απευθείας από τους προμηθευτές. Τα πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι πολλά. Οι προμηθευτές αντιλαμβάνονται άμεσα τις μεταβολές της ζήτησης και μπορούν να αντιδράσουν ανάλογα. Κατ' αυτόν τον τρόπο αποτρέπεται η άσκοπη αύξηση του κόστους παραγωγής, του κόστους διατήρησης των αποθεμάτων και η μείωση του κέρδους αυτών. Επίσης, οι λιανοπωλητές, οι οποίοι είναι υποχρεωμένοι να ελέγχουν μεγάλο αριθμό κωδικών εμπορευμάτων, απαλλάσσονται από την πίεση ελέγχου των επιπέδων των αποθεμάτων τους. Ένα επιπλέον πλεονέκτημα για αυτούς, είναι η μη καθυστέρηση του χρόνου παράδοσης ανεφοδιασμού, η μη έλλειψη αποθεμάτων, η άμεση ανταπόκριση στη ζήτηση των καταναλωτών, η μείωση των μεταφορικών κοστών και τελικώς η αύξηση του κέρδους, από τη μείωση των λειτουργικών εξόδων.

1.5 Κατηγορίες αποφάσεων στην εφοδιαστική αλυσίδα

Οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας, οφείλουν να διαχειριστούν ένα σύνολο από ροές αποθεμάτων, προϊόντων, κεφαλαίων και πληροφοριών. Ροές που θα πρέπει να μετασχηματιστούν σε τελικά προϊόντα. Οι αποφάσεις που θα λάβουν οι υπεύθυνοι διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, θα πρέπει να οδηγούν σε αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα αυτής. Οι αποφάσεις, «*ανάλογα με το χρονικό πλαίσιο κατά τη διάρκεια του οποίου λαμβάνονται*» (Chopra & Meindl, 2018, σ.28), διακρίνονται σε τρεις φάσεις.

A. Στρατηγική ή σχεδιασμός της εφοδιαστικής αλυσίδας

Απαρχή όλων των αποφάσεων είναι οι αποφάσεις σχετικά με τον σχεδιασμό μιας επιτυχημένης εφοδιαστικής αλυσίδας. Ουσιαστικά επιλέγει τους συνεργάτες της και σχεδιάζει τη δομή των σταδίων της, ορίζει τη τοποθεσία των εγκαταστάσεων της (εργοστάσιο παραγωγής, αποθήκες, κέντρα διανομής και πωλήσεων) και επιλέγει τις τεχνικές, τις οποίες θα χρησιμοποιήσει. Επιπλέον θα πρέπει να αποφασίσει ποιες λειτουργίες της, θα τις αναθέσει σε εταιρείες τρίτων (outsourcing). Το outsourcing επιτρέπει στην εφοδιαστική αλυσίδα να μειώσει το λειτουργικό της κόστος, να αποδεσμεύσει κεφάλαια, από μια λειτουργία που δεν είναι αποδοτική και να βελτιώσει την ποιότητα και την ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών της.. Συνεπώς, απαιτείται να ορίσει τις εναλλακτικές λύσεις σε κάθε στάδιο και να σχεδιάσει τους κόμβους που θα συνδέουν με το επόμενο στάδιο. Η λήψη αποφάσεων γίνεται για μακροπρόθεσμο χρονικό διάστημα και η αλλαγή αυτών καθίσταται δαπανηρή. Η στρατηγική που θα ακολουθήσει η εφοδιαστική αλυσίδα θα πρέπει να είναι εναρμονισμένη με τη στρατηγική των επιχειρήσεων που συνθέτουν την εφοδιαστική αλυσίδα.

B. Προγραμματισμός της εφοδιαστικής αλυσίδας

Εφόσον σχεδιαστεί η εφοδιαστική αλυσίδα, κατόπιν θα πρέπει να προβλεφθεί η ζήτηση για τα προϊόντα, τα οποία θα εμπορεύεται. Σύμφωνα με την προβλεπόμενη ζήτηση, θα ληφθούν αποφάσεις, για χρονικό διάστημα από τρεις μήνες έως ένα έτος. Για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και σύμφωνα με τις συνθήκες που ορίζει η ζήτηση, οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας, είναι υπεύθυνοι να βρουν όλους εκείνους τους συνδυασμούς διαθέσιμων πόρων, ώστε να μεγιστοποιήσουν το πλεόνασμα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν σε αυτό το στάδιο, σύμφωνα με τον Βιδάλη (2017) σχετίζονται με:

- α) με την επιλογή αγοράς την οποία θα καλύψουν και τα κέντρα παραγωγής/αποθήκευσης τα οποία θα εξυπηρετήσουν τη συγκεκριμένη αγορά
- β) το ύψος αποθεμάτων που θα διατηρούν
- γ) την κατασκευή ή την ανάθεση κατασκευής ή παραγωγής σε υπεργολάβο²
- δ) τα μέτρα και τις διαδικασίες αναπλήρωσης των αποθεμάτων
- ε) τον τρόπο που θα γίνει η προώθηση των προϊόντων, το μέγεθος της προώθησης και τον προσδιορισμό του χρόνου που θα γίνει αυτή.

Γ. Λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας

Όταν ολοκληρωθεί ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός της εφοδιαστικής αλυσίδας, είναι αναγκαίο να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με τη λειτουργία της. *«Ο χρονικός ορίζοντας αυτής της κατηγορίας αποφάσεων είναι από μία ημέρα έως μια εβδομάδα.»* (Βιδάλης, 2017, σ.22) Λόγω του μικρού χρονικού ορίζοντα μειώνεται η ένταση της αβεβαιότητας της ζήτησης. Επίκεντρο αυτών των αποφάσεων είναι ο πελάτης και η καλύτερη εξυπηρέτησή του. Όταν ο πελάτης προβεί σε μια παραγγελία, τότε οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας θα πρέπει να λάβουν αποφάσεις σχετικά με την ολοκλήρωση της παραγγελίας και της έγκαιρης παράδοσης της. Αρχικά, απαιτείται να εξετάσουν εάν τα αποθέματα μπορούν να καλύψουν την παραγγελία ή θα πρέπει να προχωρήσουν στην παραγωγή. Στη συνέχεια, συλλέγουν τα προϊόντα, τα τοποθετούν σε κατάλληλες συσκευασίες και τα αποστέλλουν την ημερομηνία που έχουν ορίσει. Επίσης οργανώνουν τα δρομολόγια των μεταφορικών μέσων, που έχουν επιλέξει στις προηγούμενες φάσεις αποφάσεων. Στόχος αυτής της κατηγορίας των αποφάσεων είναι η αποτελεσματική λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας.

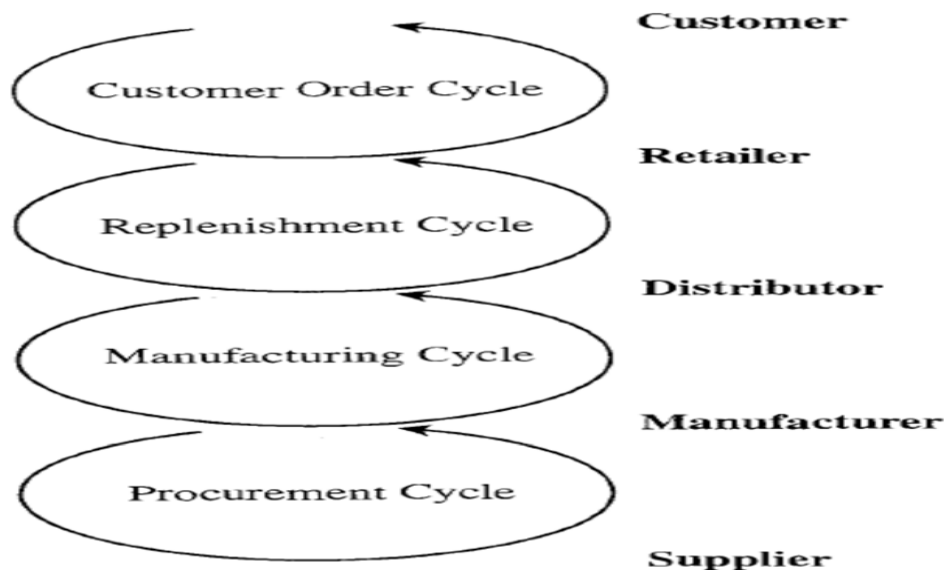
1.6 Διαδικασίες εφοδιαστικής αλυσίδας

² Ανάθεση της παραγωγής σε έναν άλλον παραγωγό, δίνοντας του οδηγίες σχετικά με τις προδιαγραφές του προϊόντος. Η παραγωγή αυτού του προϊόντος ενσωματώνεται στο τελικό προϊόν ή πωλείται στη μορφή που έχει παραχθεί.

Για την επίτευξη του στόχου της εφοδιαστικής αλυσίδας ο οποίος είναι η ικανοποίηση του τελικού πελάτη, εύλογο θα ήταν να παρακολουθήσει και τις διαδικασίες που εκτελούνται σε αυτή. Για τις διαδικασίες υπάρχουν δύο θεωρήσεις, η κυκλική θεώρηση (Cycle view) και η θεώρηση συστήματος/έλξης (Push/Pull view) (Chopra & Meindl, 2018).

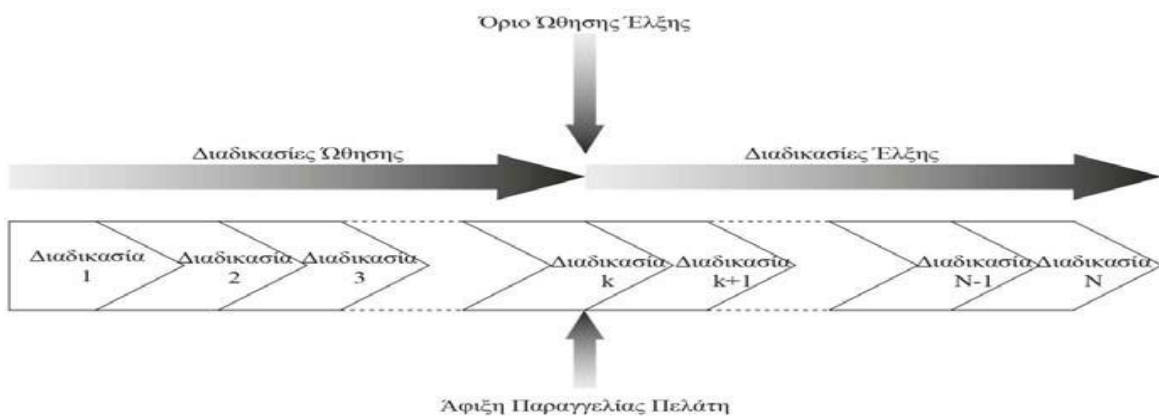
Κυκλική θεώρηση (Cycle view)

Σύμφωνα με την κυκλική θεώρηση, οι διαδικασίες διαιρούνται σε μια σειρά από κύκλους. Η συνεργασία μεταξύ των μελών ολοκληρώνει τη διεργασία ενός κύκλου και ενώνει τους κύκλους μεταξύ τους. Η θεώρηση αυτή είναι πολύ σημαντική, διότι καθορίζει τις υποχρεώσεις και τις λειτουργίες που πρέπει να εκτελέσει το κάθε μέλος ώστε μια παραγγελία να εκτελεστεί σωστά και να ικανοποιήσει τις επιθυμίες του πελάτη. Όπως διαπιστώνεται και στην παρακάτω εικόνα, υπάρχουν τέσσερις κύκλοι (κύκλος προμηθευτή, κύκλος παραγωγής, κύκλος ανεφοδιασμού, κύκλος παραγγελίας πελάτη) και πέντε μέλη που συνθέτουν την εφοδιαστική αλυσίδα (προμηθευτής, κατασκευαστής, διανομέας, έμπορος λιανικής, πελάτης). Όλες οι εφοδιαστικές αλυσίδες δεν έχουν τη συγκεκριμένη μορφή, εξαρτάται από τις ανάγκες, τη στρατηγική της και τη φύση του προϊόντος που εμπορεύονται.



Εικόνα 1.4 Κυκλική θεώρηση (Chopra & Meindl, 2018)

Ο πελάτης που πραγματοποιεί μια παραγγελία, ενεργοποιεί εκείνη τη στιγμή, τον κύκλο παραγγελίας πελάτη. Ο λιανοπωλητής είναι υπεύθυνος πλέον να καταχωρίσει την παραγγελία του πελάτη και να εκτελέσει όλες εκείνες τις διαδικασίες που απαιτούνται ώστε να ολοκληρώσει και να αποστείλει την παραγγελία στον πελάτη. Στον επόμενο κύκλο συνεργάζονται ο λιανέμπορος με τον χονδρέμπορο και τα κέντρα διανομής. Ο χονδρέμπορος είναι υπεύθυνος να ανεφοδιάσει τις αποθήκες του λιανέμπορου, σύμφωνα με τις ανάγκες που ορίζει η ζήτηση. Στη συνέχεια ακολουθεί ο κύκλος παραγωγής, ο οποίος περιλαμβάνει τον σχεδιασμό παραγωγής, την κατασκευή, την αποστολή και την παραλαβή του προϊόντος. Στον συγκεκριμένο κύκλο τα μέλη που συνεργάζονται είναι ο χονδρέμπορος που κάνει την παραγγελία και ο παραγωγός, ο οποίος είναι υπεύθυνος να την εκτελέσει. Για να συμβεί αυτό θα χρειαστεί πρώτες ύλες, τις οποίες προμηθεύεται από τον προμηθευτή. Αυτός είναι και ο τελευταίος κύκλος, ο κύκλος προμηθευτή. Στόχος όλων των κύκλων είναι η μείωση του κόστους, προσπαθώντας να την επιτύχουν από τις οικονομίες κλίμακας.



Εικόνα 1.5 Θεώρηση συστήματος ώθησης και έλξης (Push/Pull view) (Chopra & Meindl, 2018)

Θεώρηση συστήματος/έλξης (Push/Pull view)

Το σύστημα ώθησης στηρίζεται στην πρόβλεψη της ζήτησης. Βάσει της πρόβλεψης, υλοποιείται η μαζική παραγωγή. Οι παραγωγοί προσπαθούν να προετοιμάσουν την παραγωγή τους, ώστε να μην προκύψουν ελλείψεις σε προϊόντα. Παραδείγματα συστήματος ώθησης είναι τα εποχιακά είδη (χριστουγεννιάτικα στολίδια, αποκριάτικες στολές κ.α.). Η παραγωγή χριστουγεννιάτικων στολιδιών ξεκινά πολύ πριν την περίοδο των Χριστουγέννων, προβλέποντας τη ζήτηση, χωρίς να είναι βέβαιη. Γι' αυτό τον λόγο είναι αναγκαίο να γίνεται σωστός προγραμματισμός τόσο των πρώτων υλών όσο και αποθεμάτων. Σε αντίθεση, στο σύστημα έλξης η ζήτηση είναι γνωστή. Οι διαδικασίες έλξης ξεκινούν με τις παραγγελίες των πελατών. Η παραγωγή προγραμματίζεται σύμφωνα με την πραγματική

ζήτηση. Γνωρίζοντας τη ζήτηση, ελαχιστοποιούνται τα αποθέματα και μειώνεται το κόστος αποθήκευσης. Ένα επιπλέον πλεονέκτημα είναι ότι δίδεται η δυνατότητα παραγωγής προϊόντων που καλύπτουν ιδιαίτερες απαιτήσεις των πελατών και δε στέκονται μόνο στην παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι οι αντιπροσωπείες αυτοκινήτων. Ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να επιλέξει ένα αυτοκίνητο και να διαμορφώσει το εσωτερικό του καλύπτοντας τις ανάγκες του. Είναι σημαντικό, στα συστήματα έλξης τα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας να είναι συντονισμένα και οι πληροφορίες να ρέουν αμφίδρομα, χωρίς καθυστερήσεις.

1.7 Αγαθά ευρείας κατανάλωσης

Μία αλυσίδα, πριν υιοθετήσει οποιαδήποτε στρατηγική, θα πρέπει να ορίσει την φύση των προϊόντων που θα εμπορεύεται. Η εν λόγω εργασία θα ασχοληθεί με τα αγαθά ευρείας κατανάλωσης (Fast Moving Consumer Goods). Τα αγαθά αυτά είναι τα προϊόντα που καταναλώνονται, ώστε να ικανοποιήσουν βιοποριστικές ανάγκες, τα αγαθά πρώτης ανάγκης. Καταναλώνονται καθημερινά και ανακυκλώνονται γρήγορα.

Τα αγαθά αυτά θεωρούνται λειτουργικά. Η τιμή τους είναι χαμηλή, ωστόσο το μοναδιαίο κέρδος είναι μικρότερο σε σχέση με άλλα αγαθά. Η ζήτηση είναι υψηλή έχοντας ως αποτέλεσμα τη μεγάλη ανακύκλωση των αποθεμάτων, στις αποθήκες των εταιρειών. Η ιδιαιτερότητα αυτών είναι η μικρή διάρκειας ζωής. Ορισμένα από αυτά τα προϊόντα είναι ιδιαίτερα ευπαθή (π.χ. ψάρια, νωπά κρέατα, λαχανικά, γάλα).. Γι' αυτό η μεταφορά θα πρέπει να γίνεται έγκαιρα και γρήγορα, χωρίς να αυξάνει το κόστος τους.

Τα αγαθά αυτά θεωρούνται πανομοιότυπα. Ο κύκλος ζωής αυτών είναι σχετικά μεγάλος. Με μια μικρή διαφοροποίηση της συσκευασίας, μπορεί να ξεκινήσει ένας καινούριος κύκλος ζωής για το προϊόν. Κύριο χαρακτηριστικό τους, είναι η συσκευασία, καθώς προσελκύει τους καταναλωτές, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζει την ποιότητά τους. Το πιο σημαντικό σημείο πώλησης αυτών είναι τα σούπερ μάρκετ.

1.8 Μελέτη ελαστικότητων

Σε αυτό το σημείο, θεωρείται σκόπιμο να διατυπωθεί και να αναλυθεί η ελαστικότητα ζήτησης (E_Z) και η εισοδηματική ελαστικότητα (E_Y).

1.8.1 Ελαστικότητα ζήτησης (E_Z)

Σύμφωνα με τον νόμο της ζήτησης, μια μεταβολή στην τιμή επιφέρει μια μεταβολή στην ζητούμενη ποσότητα. Το μέγεθος της επίδρασης επηρεάζεται από τον συντελεστή ελαστικότητας της ζήτησης.

Η ελαστικότητα της ζήτησης υπολογίζεται από τη σχέση: $E_Z = \frac{\Delta Q}{\Delta T} * \frac{T}{Q}$

όπου:

Q = ποσότητα ζήτησης

T = τιμή

ΔQ = μεταβολή ζητούμενης ποσότητας

ΔT = μεταβολή της τιμής

Ο συντελεστής E_Z , μπορεί να πάρει τις εξής τιμές:

- α) απόλυτη τιμή μικρότερη από τη μονάδα (ανελαστική ζήτηση) π.χ. ψωμί.
- β) απόλυτη τιμή μεγαλύτερη από τη μονάδα (ελαστική ζήτηση) π.χ. τηλεόραση.
- γ) απόλυτη τιμή ίση με τη μονάδα (μοναδιαία ζήτηση) π.χ. θεατρικές παραστάσεις.
- δ) τιμή ίση με το μηδέν (πλήρως ανελαστική) π.χ. φάρμακα ανίατων ασθενειών.
- ε) τιμή που τείνει στο άπειρο (πλήρως ελαστική) π.χ. λάδι.

Η παρούσα εργασία εξετάζει την περίπτωση των αγαθών με ανελαστική ζήτηση. Μια μεταβολή στην τιμή των αγαθών θα επιφέρει μια μικρότερη μεταβολή στη ζητούμενη ποσότητα, όταν οι υπόλοιποι προσδιοριστικοί παράγοντες παραμένουν σταθεροί. (προτιμήσεις των καταναλωτών, εισόδημα κ.α.). Σημαντικό ρόλο, σε μια επερχόμενη μεταβολή στη ζήτηση διαδραματίζει και η ύπαρξη των υποκατάστατων, στα οποία θα μπορούσαν να στραφούν οι καταναλωτές. Στην περίπτωση πολλών υποκατάστατων, όπως είναι αναμενόμενο, η E_Z τείνει να γίνεται ελαστική. Ένας άλλος προσδιοριστικός

παράγοντας, ο οποίος θα πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η ύπαρξη και η τιμή των συμπληρωματικών αγαθών (π.χ. πλυντήριο και απορρυπαντικό πλυντηρίου για ρούχα).

1.8.2. Εισοδηματική ελαστικότητα (E_y)

Ο νόμος της εισοδηματικής ελαστικότητας, ορίζει ότι μια μεταβολή στο εισόδημα θα επιφέρει μια μεταβολή στη ζητούμενη ποσότητα. Το μέγεθος της επίδρασης επηρεάζεται από τον συντελεστή αυτής.

Η εισοδηματική ελαστικότητα ζήτησης υπολογίζεται από τη σχέση: $E_y = \frac{\Delta Q}{Q} * \frac{y}{\Delta y}$

όπου:

Q = ποσότητα ζήτησης

y = εισόδημα

ΔQ = μεταβολή ζητούμενης ποσότητας

Δy = μεταβολή του εισοδήματος

Θετική συσχέτιση έχουν τα κανονικά ή ανώτερα αγαθά, διότι μια μεταβολή στο εισόδημα θα επιφέρει μια ανάλογη μεταβολή με την ίδια φορά στη ζητούμενη ποσότητα, θεωρώντας ότι οι υπόλοιποι προσδιοριστικοί παράγοντες παραμένουν σταθεροί. Μια αύξηση στο εισόδημα θα φέρει αύξηση στη ζητούμενη ποσότητα. Σε αντίθετη περίπτωση, τα κατώτερα αγαθά έχουν αρνητική σχέση. Μια μεταβολή στο εισόδημα θα επιφέρει μια αντίστροφη μεταβολή στη ζητούμενη ποσότητα. Όσο αυξάνεται το εισόδημα τόσο μειώνεται η ζητούμενη ποσότητα σε κατώτερα αγαθά (Ψειρίδου & Λιανός, 2015). Τα αγαθά πρώτης ανάγκης, έχουν μικρή εισοδηματική ελαστικότητα. Λόγω της φύσης τους, οι καταναλωτές θα προβούν στην αγορά αυτών. Εάν αυξηθεί το εισόδημα θα αυξηθεί και η ζήτηση, ανάλογα με το είδος τους και το πλήθος υποκατάστατων. Εάν λοιπόν αυξηθεί το εισόδημα, θα διαπιστωθεί μια αύξηση, για παράδειγμα, στην αγορά μοσχαρίσιου κρέατος, ενώ αν μειωθεί το εισόδημα, θα μειωθεί η ζητούμενη ποσότητα αυτού και θα αυξηθεί η ζήτηση του κοτόπουλου (λόγω φθηνότερης τιμής του κοτόπουλου έναντι του μοσχαρίσιου).

Η μελέτη των ελαστικοτήτων αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα αναφορικά με τις μεταβολές των ζητούμενων ποσοτήτων. Η πρόβλεψη των πωλήσεων ενδιαφέρει ιδιαίτερα τους διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας, διότι με βάση τη μεταβολή της ζητούμενης ποσότητας, θα χαράξουν τη στρατηγική την οποία θα

ακολουθήσουν. Επίσης θα ρυθμίσουν τα επίπεδα των αποθεμάτων, των οποίων θα χρειαστούν καθώς και τα κεφάλαια τα οποία θα πρέπει να έχουν διαθέσιμα για επενδύσεις ή για κάλυψη υποχρεώσεων.

1.9 Κλάδος Λιανικού εμπορίου (λιανεμπόριο)

Από τα αρχαία χρόνια διαπιστώνεται η ύπαρξη λιανικού εμπορίου. Η αγορά στην αρχαία Αθήνα, εκτός από τόπος συναθροίσεως ρητόρων, φιλοσόφων, μαθηματικών και άλλων, ήταν και τόπος συγκέντρωσης παραγωγών και εμπόρων. *«Σε πρόχειρους πάγκους, στον υπαίθριο χώρο, και αργότερα, κατά την Ελληνιστική περίοδο, στα καταστήματα που φιλοξενούσαν στο πίσω μέρος τους οι μεγάλες Στοές»* (ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΙΖΟΝΟΣ ΕΛΛΗΝΙΣΜΟΥ, 2006), εμπορεύονταν τα προϊόντα τους. Σύμφωνα με τον William J.Reilly, (1929), το λιανικό εμπόριο εκείνη την περίοδο γινόταν μέσω φυσικών καταστημάτων, μέσω πώλησης από σπίτι σε σπίτι και μέσω περιοδικών και αποστολής με το ταχυδρομείο. Σήμερα το λιανικό εμπόριο πραγματοποιείται μέσω των φυσικών και ηλεκτρονικών καταστημάτων. Το 2020 (εν μέσω πανδημίας) είχε ανασταλεί η λειτουργία πολλών καταστημάτων και η εξυπηρέτηση του κοινού γινόταν αποκλειστικά από ηλεκτρονικά καταστήματα. Για τη σωστή λειτουργία του λιανικού εμπορίου, είναι αναγκαίο να εκτελείται ορθά και τάχιστα η μεταφορά των εμπορευμάτων και να αποθηκεύονται σύμφωνα με όλα τα πρότυπα ώστε να εξασφαλίζεται η διατήρηση της ποιότητάς τους.

«Το λιανικό εμπόριο περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες πώλησης αγαθών ή υπηρεσιών απευθείας στους τελικούς καταναλωτές για προσωπική, μη επαγγελματική, χρήση. Λιανοπωλητής ή κατάστημα λιανικού εμπορίου είναι κάθε επιχείρηση της οποίας ο όγκος των πωλήσεων, προέρχεται κυρίως από το λιανικό εμπόριο» (Kotler & Keller, 2006, σ. 572).

Το λιανεμπόριο αποτελεί τον συνδετικό κρίκο είτε μεταξύ χονδρεμπόρου και καταναλωτή, είτε μεταξύ παραγωγού και καταναλωτή. Αποτελεί το τελευταίο τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας, το οποίο προωθεί τα τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες στον τελικό καταναλωτή. Το τμήμα αυτό λαμβάνει σαφή εικόνα για τις προτιμήσεις του. Είναι ένας σημαντικός τριτογενής τομέας της ελληνικής οικονομίας, με αξιοσημείωτη συνεισφορά στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (Ελληνική Στατιστική Αρχή).

2. Μελέτη περίπτωσης: Σούπερ Μάρκετ Διαμαντής Μασούτης Α.Ε.

2.1 Ιστορική εξέλιξη των σούπερ μάρκετ

Ο κλάδος του σούπερ μάρκετ έχει εξελιχθεί πολύ με το πέρασμα των χρόνων. Στην Ελλάδα, το πρώτο σούπερ μάρκετ κάνει την εμφάνισή του στο Κολωνάκι, το 1961, με την εταιρία Μαρινόπουλος. Μέσα σε αυτή την δεκαετία ιδρύονται επτά σούπερ μάρκετ, σε μεγάλα αστικά κέντρα. Στις αρχές της δεκαετίας του 1970, αρχίζουν να επεκτείνονται και στην επαρχία, ενώ το 1980 φτάνουν περίπου στα 500 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα και κάνουν τα πρώτα βήματα τους, οι αλυσίδες καταστημάτων. Σε αυτή την δεκαετία εμφανίζονται και τα πρώτα υπέρ-μάρκετ και μετά το 1990 αρχίζουν να ιδρύονται οι πρώτες εταιρίες ξένων σούπερ μάρκετ (Continent, Carefour, Macro) (Νέζου, 2018).

2.2 Ιστορικά στοιχεία σούπερ μάρκετ Διαμαντής Μασούτης Α.Ε.

Ο Διαμαντής Μασούτης του Ιωάννη, προέρχεται από μια αγροτική οικογένεια. Γεννήθηκε στο χωριό Άδενδρο, κοντά στον Λαγκαδά της Θεσσαλονίκης. Από μικρή ηλικία ασχολήθηκε με την αγροτική ζωή και ήταν ο λόγος που του στερήσε το δικαίωμα της εκπαίδευσης. Ωστόσο αυτό δε στάθηκε εμπόδιο, για την επαγγελματική του εξέλιξη. Αντίθετα του έδωσε ώθηση το πείσμα του, να ξεφύγει από αυτή τη μοίρα. Ξεκίνησε την επαγγελματική του πορεία ως πωλητής στην εταιρία ΤΡΥΛΕΤ (εταιρία απορρυπαντικών). Στη συνέχεια ασχολήθηκε με το χονδρεμπόριο, ενώ ταυτόχρονα έχτιζε σχέσεις και δεσμούς με τους συνεργάτες του, με τους προμηθευτές και τους πελάτες (Μασούτης Διαμαντής & Μασούτης Γιάννης, 2019). Το σούπερ μάρκετ Μασούτης, άνοιξε για πρώτη φορά τις πόρτες του στο κοινό, στις 6 Σεπτεμβρίου 1976, στην οδό Κ. Κρυστάλλη, στο κέντρο της Θεσσαλονίκης. Το δεύτερο κατάστημα άνοιξε το 1978. Το τρίτο αφορούσε την εξαγορά του σούπερ μάρκετ Μέγας Αλέξανδρος, η οποία έγινε το 1980 και το τέταρτο, το 1983. Το 1986 έγινε το πρώτο Grand Μασούτης, η απαρχή ενός πολύ μεγάλου καταστήματος, το οποίο βρίσκεται εκτός κέντρου της πόλης της Θεσσαλονίκης, προσφέροντας θέσεις στάθμευσης αυτοκινήτων, μεγαλύτερη ποικιλία καταναλωτικών αγαθών, σε προσιτές τιμές. Το 1987, δίπλα στο κατάστημα Grand Μασούτης, εγκαινιάζεται το πρώτο κατάστημα χονδρικής Cash

& Carry και ξεκινά πλέον να δραστηριοποιείται πιο οργανωμένα στον τομέα της χονδρικής. Το 1990 μπόρεσε να μεταπηδήσει και σε περιοχές, πέρα από την πόλη της Θεσσαλονίκης. Αρχικά, στην Καλλικράτεια του νομού Χαλκιδικής. Αργότερα στην Κατερίνη, Αλεξανδρούπολη και Ορεστιάδα.

Σήμερα, έχει στην κατοχή του 367 καταστήματα, 344 καταστήματα λιανικής, 22 καταστήματα χονδρικής Cash & Carry, ένα κέντρο αποθήκευσης και διανομής στο Καβαλάρι. Καλύπτει γεωγραφικά όλες τις περιφέρειες της Μακεδονίας, της Θράκης, της Θεσσαλίας, της Ηπείρου, τη Φθιώτιδα, την Εύβοια, την Αιτωλοακαρνανία, την Αττική των νησιών Θάσο, Λήμνο, Λέσβο, Χίο, Μύκονο, Κάλυμνο, Σαντορίνη, Μήλο, Άνδρο, Πάρο, Τήνο, Σύρο, Νάξο, Σκιάθο, Κέρκυρα (Μασούτης). Πρόσφατα στο δυναμικό της πρόσθεσε και την Κρήτη εξαγοράζοντας τα σούπερ μάρκετ ΣΥΝ.ΚΑ., λιανικού και χονδρικού εμπορίου, καθώς απέκτησε κοινό έλεγχο με τον ΣΥΝ.ΚΑ ΚΡΗΤΗΣ και δύο ραδιοτηλεοπτικούς σταθμούς τοπικής εμβέλειας (Δελτίο τύπου της Επιτροπής Ανταγωνισμού, 2022).

Είναι βέβαιο ότι η δυναμική της στηρίζεται στο μεγάλο δίκτυο καταστημάτων που διαθέτει στη Βόρεια Ελλάδα. Κατέχει σημαντική θέση στο χώρο του λιανικού εμπορίου και σε πανελλαδικό επίπεδο βρίσκεται ανάμεσα στις μεγαλύτερες αλυσίδες (Μασούτης, 2022).

2.3 Γκάμα προϊόντων

Παλαιότερα, τα είδη που πουλούσε ένα σούπερ μάρκετ ήταν πολύ λιγότερα από ό,τι σήμερα. Βασιζόταν κυρίως σε τρόφιμα και σε καθαριστικά είδη. Σήμερα το εύρος, είναι πολύ μεγαλύτερο. Η εν λόγω εταιρία διαχειρίζεται χιλιάδες κωδικούς. Προμηθεύει τους καταναλωτές με όσπρια, ρύζι, ζυμαρικά, είδη παντοπωλείου (ζάχαρη, αλάτι, αλεύρι κ.α.), dressing, ζαχαρώδη, μπισκότα, snacks, ξηροί καρποί, είδη αρτοζαχαροπλαστείου, είδη ψυγείου και κατάψυξης, προϊόντα για πρωινό, κονσερβοειδή, είδη μαναβικής και κρεοπωλείου (τα οποία διατίθενται είτε συσκευασμένα είτε χύμα), είδη κάβας, είδη οικιακής χρήσης (μπαχαρικά, σφουγγαράκια, εντομοαπωθητικά) είδη καθαρισμού, είδη προσωπικής περιποίησης, είδη βρεφικής φροντίδας, προϊόντα για κατοικίδια, υαλικά και πλαστικά, ηλεκτρικά είδη, ορισμένα είδη νεωτερισμού, είδη βιβλιοπωλείου, παιχνίδια. Πρόσφατα, σε

ορισμένα καταστήματα έχει εντάξει στην προσφερόμενη γκάμα προϊόντων και έτοιμο φαγητό.

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, η εταιρία έστρεψε την προσοχή της, και στο ηλεκτρονικό κατάστημα (e-shop), δημιουργώντας συνεργασία με το BOX (online delivery). Δε σταμάτησε όμως εκεί, προσπάθησε να επεκταθεί και σε άλλες κατηγορίες προϊόντων συνεργαζόμενος με κορυφαίες εταιρείες. Όπως με τη you.gr, (ψηφιακή αγορά με περισσότερα από 20.000 προϊόντα), την αλυσίδα Βιοκαρπét (εταιρεία χαλιών και οικιακού υφαντισμού), την αλυσίδα Cook- Shop (εταιρεία με εργαλεία και αξεσουάρ κουζίνας). Άλλες συνεργαζόμενες εταιρείες είναι η Bag Stories (εταιρία με τσάντες, βαλίτσες, είδη γραφής, αξεσουάρ), η brands in a box (εταιρεία που δραστηριοποιείται με οικιακό εξοπλισμό, εργαλεία και αξεσουάρ κουζίνας), η vita4you (αντικείμενο δραστηριότητας είδη φαρμακείου), η petshop88.gr (εταιρεία με είδη περιποίησης, αξεσουάρ και τροφή κατοικίδιων ζώων), η organic BRANDS (ηλεκτρονικό κατάστημα με βιολογικά πιστοποιημένα καλλυντικά), η ΜΑΡΜΑΡΙΔΗΣ ΕΠΙΠΛΑ (εταιρεία με έπιπλα και φωτιστικά) και η MORGAN COLLECTION (εταιρεία με γυναικεία ένδυση και αξεσουάρ).

Η εταιρία Μασούτης, έχει 3 κατηγορίες ιδιωτικής ετικέτας (private label), για διάφορες κατηγορίες προϊόντων, όπως γαλακτοκομικά, είδη χαρτικών, καλλυντικά. Οι κωδικοί αυτοί φτάνουν στους 1200. Μια από αυτές, είναι τα προϊόντα «Mr Grand». Πρωτοκυκλοφόρησαν το 1998, με πλεονέκτημα την πολύ χαμηλή τιμή. Η άλλη κατηγορία είναι τα προϊόντα «από τον τόπο μας». Κύριο χαρακτηριστικό αυτών των προϊόντων, είναι η ταυτότητά τους. Παράγονται αποκλειστικά από μικρούς και πολυάριθμους Έλληνες παραγωγούς και πάνω στην συσκευασία αναγράφεται ο τόπος προέλευσης. Τέλος επεκτάθηκαν και στα βιολογικά προϊόντα, δημιουργώντας τη σειρά ΒΙΟεπιλογές Μασούτης. Είναι προϊόντα πιστοποιημένης βιολογικής καλλιέργειας, από Έλληνες παραγωγούς, οι οποίοι εστιάζουν στην καλλιέργεια που σέβεται το περιβάλλον χρησιμοποιούν μη γεννητικά τροποποιημένους σπόρους, φυσικά λιπάσματα και φυτοφάρμακα. Η γκάμα αυτών των προϊόντων είναι μικρή (ελαιόλαδο, ρυζογκοφρέτες, γκοφρέτες καλαμποκιού, βάφλες και αυγά).

Η τιμή και των τριών κατηγοριών είναι ελκυστική και η ποιότητα τους εξαιρετική. Δεν έχει να ζηλέψει τίποτα από τα επώνυμα προϊόντα (brands name). Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας παράγονται από τρίτες εταιρείες, με την επωνυμία του σούπερ μάρκετ. Πλεονεκτούν ως προς την τιμή, διότι δεν προστίθεται σε αυτή το κόστος της διαφήμισης.

Μετά την οικονομική κρίση που γνώρισε η Ελλάδα, οι καταναλωτές εστίασαν στον τόπο παραγωγής και στη τιμή. Προτιμούν φθηνά προϊόντα υποστηρίζοντας όμως τα ελληνικά προϊόντα, και ιδίως αυτά που προέρχονται από μικρούς παραγωγούς και συνεταιρισμούς.

2.4 Αποθήκευση και Διανομή



Εικόνα 2.1 Στην "καρδιά" του logistics center της Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. στο Καβαλάρι Θεσσαλονίκης (Πηγή iefimerida, 2019)

Τον Οκτώβριο του 2011, η εταιρία προχώρησε στην κατασκευή ενός υπερσύγχρονου logistics center, στο Καβαλάρι Θεσσαλονίκης. Η θέση του δεν επιλέχθηκε τυχαία. Βρίσκεται κοντά στην Εγνατία Οδό, ένα κομβικό σημείο, ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί ταχύτερα και ευκολότερα όλα τα καταστήματα, που έχει στην κατοχή του. Επίσης διευκολύνει την προσέλευση του εργατικού δυναμικού, αλλά και των προμηθευτών. Το συγκεκριμένο έργο συγκαταλέγεται σε ένα από τα μεγαλύτερα και σύγχρονα κέντρα αποθήκευσης και διανομής στην Ελλάδα αλλά και στα Βαλκάνια. Η επένδυση αυτή υπολογίζεται στα 50 εκατ ευρώ.

Αφορά μια έκταση οικοπέδου 145.000 τ.μ. και οι εγκαταστάσεις αγγίζουν τα 62.000 τ.μ. Σε αυτό απασχολούνται περίπου 520 άνθρωποι και έχει στην κατοχή του 50 φορτηγά αυτοκίνητα. Λειτουργεί από τις 5 το πρωί έως τις 10 το βράδυ. Διακινούνται περίπου 2.500 παλέτες και 1.500 καρότσια (rollies) την ημέρα για την εξυπηρέτηση των καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα (Αργυρίου, 2019).

Στο κέντρο διανομής λειτουργεί κρεοπωλείο, το οποίο έχει 7 θαλάμους, περιλαμβάνει συσκευαστήριο κρέατος και εφοδιάζει όλα τα καταστήματα εκτός των Αθηνών. Τα κρέατα είναι κατά κύριο λόγο ελληνικά (Γούτα, 2019).

Σύμφωνα με την Γούτα (2019, συνέντευξη με τον διευθυντή του logistics center, Αργύρη Αργυρίου), το κέντρο διανομής «διαθέτει χώρο αποθήκευσης και διαχείρισης φρουτολαχανικών, τα οποία και αυτά είναι προϊόντα Ελλήνων παραγωγών, ενώ μόνο αν δεν επαρκούν, για την κάλυψη της ζήτησης γίνονται εισαγωγές. Η συσκευασία τους γίνεται σε τελάρα και κουτιά, ανάλογα με το πόσο ευπαθή είναι το προϊόν. Τα φρούτα και λαχανικά μπορούν να παραμείνουν στο κέντρο διανομής περίπου 1,8 ημέρες και όχι περισσότερο», για να μπορέσει ο καταναλωτής, να απολαύσει την κατανάλωση ενός φρέσκου προϊόντος, όπως όταν θα το έκοβε από την δικιά του καλλιέργεια. Για τον ίδιο λόγο φυλάσσονται σε σταθερή θερμοκρασία 7 βαθμών κελσίου. *«Η μαναβική είναι 100% κεντρικοποιημένη (είναι η διαδικασία όπου γίνεται η συνολική παραγγελία στον κάθε προμηθευτή του συνόλου των προϊόντων και η αποστολή αυτών στο κέντρο αποθήκευσης). Το 40% των καταστημάτων παραλαμβάνουν την παραγγελία την ίδια κιόλας μέρα και το 60% το αργότερο το πρωί της επόμενης ημέρας»* (Γούτα, 2019). Η εταιρεία απέσπασε ένα σημαντικό βραβείο, για τον τρόπο παρακολούθησης του τμήματος μαναβικής, τον Σεπτέμβριο του 2020 (βραβεία IMPACT bite AWARDS 2020 BUSINESS I.T.EXCELENCE). *«Το έργο αφορά στην ψηφιοποίηση του οπωροπωλείου των καταστημάτων της Μασούτης και την ζωντανή παρακολούθηση της ροής των προϊόντων από την παραλαβή τους μέχρι την πώληση».* (IMPACT BITE AWARDS, 2020) Με τις ηλεκτρονικές ετικέτες Digi ESL Infotag, παρέχονται πληροφορίες, οι οποίες είναι διαθέσιμες για επεξεργασία από τα υπόλοιπα συστήματα της εταιρείας, ενώ ταυτόχρονα οι πληροφορίες είναι διαθέσιμες και για εν δυνάμει πελάτες.

Το κέντρο διανομής περιλαμβάνει χώρους τεμαχισμού, συσκευαστήριο κρέατος, αποθήκευσης και διαχείρισης οπωροκηπευτικών, φορτίων κατάψυξης, συντήρησης και υγρής ψύξης, καθώς και αποθήκευσης - διαχείρισης ξηρού φορτίου. Συνολικά διαθέτει 20 ψυκτικούς θαλάμους. ενώ το μεγαλύτερο μέρος του εμβαδού του καταλαμβάνει το ξηρό φορτίο, τα συσκευασμένα προϊόντα (Γούτα, 2019):

«Το συγκεκριμένο κέντρο διαθέτει πολλές καινοτομίες. Οι παραλαβές και οι αποστολές γίνονται από διαφορετικά επίπεδα και εισόδους. Έχουν διαχωρίσει τους διαδρόμους όπου κινούνται οι εργαζόμενοι με τους διαδρόμους που κινούνται τα μηχανήματα Ως μέσο συλλογής

παραγγελιών επιλέχθηκε στην πλειονότητα το συρόμενο καλάθι-καρότσι (*roll cage*), ενώ για την ενδοδιακίνηση των *roll cages*, αλλά και των παλετών, επιλέχθηκε αντί των κλασικών περονοφόρων μηχανημάτων, ο ασφαλής και αξιόπιστος αυτοματισμός *E-TOW* με τεχνολογία *RFID* (*Radio Frequency Identification* είναι η τεχνολογία που επιτρέπει την αυτόματη αναγνώριση αντικειμένων). Βασίζεται στην αποθήκευση και ασύρματη ανάκτηση δεδομένων μέσω μικροσκοπικών συσκευών, τα ονομαζόμενα *RFID tags* ή *transponders*) και χρήση ηλεκτρικών μηχανημάτων, αντί των κλασικών πετρελαιοκίνητων, όπως μηχανήματα συλλογής παραγγελιών, ηλεκτροκίνητα παλετοφόρα, *reach trucks* καθώς και τα μηχανήματα πολύ στενών διαδρόμων (*Very Narrow Aisle – VNA*)» (Μασούτης).



Εικόνα 2.2 Ενδοδαπέδια αλυσίδα μεταφορών στο logistics center της Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. (Πηγή φωτογραφία από βίντεο που προβλήθηκε στο Αθηναϊκό Μακεδονικό Πρακτορείο Ειδήσεων)

«Ως διαδικασία αποθήκευσης επιλέχθηκε το σύστημα ραφιών παλέτας σε συνδυασμό με αποκλειστικούς διαδρόμους για την συλλογή των παραγγελιών. Έτσι ένας εργαζόμενος διανύει μια απόσταση 28% μικρότερη σε σχέση με το συμβατικό σύστημα ραφιών» (Μιχαλάκα, 2018, σ. 31). «Επίσης διαθέτει μια πρωτοπόρα ενδοδαπέδια αλυσίδα μεταφορών, με την οποία επιτυγχάνεται η αυτοματοποιημένη μεταφορά των εμπορευμάτων. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στον αυτοματισμό ενεργοποίησης ανόδου και καθόδου θυρών ασφαλείας στο επίπεδο προσωρινής απόθεσης παλετών, με την συνδυασμένη χρήση φωτοκυττάρων και κατόπτρων ανάγνωσης των κινήσεων του μηχανήματος τύπου *VNA* δηλαδή ένα πυρηνοφόρο όχημα πολύ στενού διαδρόμου το οποίο επιλέχθηκε για την αποθήκη ξηρού φορτίου. Το μηχανήμα αυτό αποτελεί σημαντική καινοτομία και χρησιμοποιείται για την παραλαβή των παλετών από τον όροφο των παραλαβών, την τοποθέτησή τους στο ράφι αποθήκευσης και στην τροφοδοσία των

θέσεων συλλογής. Κινείται σε ξεχωριστό διάδρομο, διαβάζοντας επαγωγικό καλώδιο ενσωματωμένο στο δάπεδο σε διαδρόμους διαφορετικούς από αυτούς, όπου οι εργαζόμενοι υλοποιούν τις παραγγελίες. Η κίνησή του εντός των διαδρόμων γίνεται με σύστημα αυτόματης πλοήγησης, αποκλείοντας την δυνατότητα λάθους, ελιγμών από τον χειριστή» (Παπαδημητρίου, 2019).



Εικόνα 2.3 Αυτοματοποιημένη μεταφορά εμπορευμάτων με ηλεκτροκίνητα περονοφόρα οχήματα(Πηγή φωτογραφία από βίντεο που προβλήθηκε στο Αθηναϊκό Μακεδονικό Πρακτορείο Ειδήσεων)

Στόχος όλων αυτών των λειτουργιών και καινοτομιών είναι η λειτουργικότητα και η παραγωγικότητα του κέντρου, ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται τάχιστα στην εξυπηρέτηση των καταστημάτων της και κατά συνέπεια την εξυπηρέτηση των τελικών καταναλωτών. Επιπλέον διασφαλίζει την ασφάλεια των εργαζομένων στην εταιρεία, καθώς και την παροχή κατάλληλων συνθηκών ώστε να υπάρχει ένα οικείο και ευχάριστο περιβάλλον εργασίας.

Το κέντρο logistics έχει κατασκευαστεί κατά αυτόν τον τρόπο, ώστε να σέβεται το περιβάλλον. Γίνεται χρήση οικονομικών λαμπτήρων για εξοικονόμηση ηλεκτρικής ενέργειας, αλλά και φωτοσωλήνων, ώστε να εκμεταλλεύονται το φως της ημέρας και να μη γίνεται σπατάλη ενέργειας. Ακόμη συμβάλλει στην ανακύκλωση, ανακυκλώνοντας χαρτί, κουτιά, τελάρα, μπαταρίες, νάυλον. Χαρακτηριστικό είναι, όπως αναφέρει ο διευθυντής του logistics center, Αργύρης Αργυρίου σε συνεντεύξεις του, ότι «δεν πετιέται τίποτα, ανακυκλώνονται όλα». Ένα παράδειγμα είναι ότι ανακυκλώνονται 5.500 τόνοι χαρτονιού ετησίως.

2.5 Φορτηγά – Στόλος

Σύμφωνα με συνέντευξη που έδωσε ο κ. Βαγγέλης Πουλτουρτζίδης, υπεύθυνος στόλου οχημάτων της εταιρείας, στο δυναμικό της εταιρείας ανήκουν 78 ιδιόκτητα φορτηγά αυτοκίνητα άνω των 3,5 τόνων, 64 delivery van, από τα οποία τα 55 είναι ιδιόκτητα, ενώ τα 9 έχουν αποκτηθεί με leasing. Επιπλέον κατέχει 49 επιβατικά αυτοκίνητα και 58 leasing (pro.autotriti, 2021).

Το σύστημα διανομής και μεταφοράς είναι ένα από τα μείζονα θέματα της εφοδιαστικής αλυσίδας, διότι η έγκαιρη και τάχιση παράδοση των προϊόντων συνάδει με την ικανοποίηση των πελατών της. Παρόλα αυτά, απαιτείται μεγάλη προσοχή λόγω της αύξησης του επιπλέον κόστους που προκύπτει. Μια στρατηγική που υιοθετεί η εταιρία, για ν' αποφευχθεί αυτή η αύξηση είναι η στρατηγική backhauling. Κατά τη μεταφορά εμπορευμάτων, το φορτηγό ακολουθεί δύο κατευθύνσεις. Το φορτηγό ξεκινάει φορτωμένο από την αποθήκη και κατευθύνεται προς τα καταστήματα που θα παραδώσει τα εμπορεύματα (headhaul), ενώ κατά την επιστροφή του, το ίδιο φορτηγό φορτωμένο με επιστρεφόμενα προϊόντα από τα καταστήματα, κατευθύνεται προς την αποθήκη από όπου είχε ξεκινήσει (bachaul) (Bardi et al., 2006).

Κατά αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η μείωση του αριθμού φορτηγών που χρησιμοποιούνται, καθώς και η μείωση του αριθμού των διαδρομών. Έτσι επιτυγχάνεται μείωση των καυσίμων, του κόστους τους και κατ' επέκταση μείωση των εκπομπών του άνθρακα.

2.6 Σύστημα Μηχανογράφησης

Η εταιρεία Μασούτης Α.Ε., αναβάθμισε το σύστημα μηχανογράφησης της, το 2014, με την εγκατάσταση του συστήματος SAP. Το SAP είναι ένα λογισμικό, το οποίο δίνει τη δυνατότητα να επικοινωνούν όλα τα τμήματα μεταξύ τους και να μπορούν να ανταλλάσσουν πληροφορίες μεταξύ τους. Με αυτό τον τρόπο γίνεται πιο ομαλή η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, επιτρέπει την άμεση ενημέρωση όλων των βαθμίδων της διοίκησης και η

λειτουργία της επιχείρησης γίνεται πιο αποτελεσματική και αποδοτική, εφαρμόζοντας βέλτιστες πρακτικές στις εσωτερικές της λειτουργίες.

Η εταιρεία υιοθετώντας ένα σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα κατάφερε να αυτοματοποιήσει και να εκσυγχρονίσει τις συναλλαγές της. Επιπλέον κατάφερε να μετατοπίσει το ενδιαφέρον από το προϊόν στον καταναλωτή (Μασούτης). Το 2021 απέσπασε χρυσό βραβείο για την υλοποίηση του SAP S/4HANA, καθώς έγινε πιο λειτουργική και ευέλικτη σύμφωνα με τις επιταγές της σύγχρονης εποχής και αγοράς (IMPACT BITE AWARDS).

2.7 Στρατηγική της εταιρίας Μασούτης Α.Ε.

«Στρατηγική είναι το σύνολο των ενεργειών μιας επιχείρησης για να επιτύχει και να διατηρήσει υψηλότερες επιδόσεις σε σχέση με τους ανταγωνιστές της» (Rothaermel, 2018, σ. 18).

Ο κλάδος των σούπερ μάρκετ είναι ένας άκρως ανταγωνιστικός κλάδος. Υπάρχει μεγάλη πίεση λόγω του πλήθους των ανταγωνιστών, οι οποίοι προσφέρουν παρόμοια ή ίδια προϊόντα. Γι' αυτό κάθε εταιρία είναι αναγκαίο να ανακαλύψει και να αποκτήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, ώστε να ξεχωρίσει από το σύνολο. Όπως ανέφερε και ο Ιωάννης Μασούτης, σε μια συνέντευξή του (στο Success Stories, στις 7/5/19), «ο καταναλωτής, μπορεί να βρει κι αλλού χαμηλές τιμές και προσφορές». Αυτό που διαφοροποιεί τη συγκεκριμένη εταιρία από τις υπόλοιπες, είναι ότι προσφέρει μια σχετικά καινούρια θεωρία, την οικονομία της εμπειρίας (Pine & Gilmore, 1998).

Η οικονομία της εμπειρίας έχει αναπτυχθεί πραγματικά τη σημερινή εποχή. Ο σημερινός καταναλωτής δεν αποσκοπεί μόνο στην κάλυψη βιοποριστικών αναγκών, αλλά αναζητά και κάτι παραπάνω. Αυτό το έχουν εντοπίσει οι επιχειρήσεις. Γι' αυτόν τον λόγο δεν παρέχουν μόνο υπηρεσίες ή αγαθά. Πλέον προσπαθούν να δημιουργήσουν εμπειρίες, μέσα από τις αγορές και την παροχή υπηρεσιών, ώστε να προσελκύσουν περισσότερους καταναλωτές, αλλά και για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ακόμη και η διαφήμιση έχει αρχίσει να στρέφεται στην εμπειρία. Οι διαφημιστές, παλαιότερα εστίαζαν στην ιδιαιτερότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Το

χαρακτηριστικό που το έκανε μοναδικό. Τώρα οι διαφημίσεις εστιάζουν στο πόσο όμορφα και μοναδικός νοιώθει ο καταναλωτής εάν προτιμήσει το διαφημιζόμενο προϊόν. Έτσι λοιπόν και η εν λόγω εταιρία έχει στραφεί σε αυτή την θεωρία. Εταιρία, προσωπικό και πελάτες αποτελούν μια οικογένεια, ένας πολύ σημαντικός θεσμός στην Ελλάδα. Όλοι οι άνθρωποι αποζητούν να βρίσκονται σε μια ομάδα, πόσο μάλλον σε μια οικογένεια.



Εικόνα 2.4 MR GRAND παλαιότερο σήμα. (Πηγή Μασούτης)

Επιπροσθέτως, τονίζει ότι βρίσκεται κοντά στον άνθρωπο και ότι προτεραιότητά του, είναι οι ανάγκες που έχει ο καταναλωτής. Αυτό το διαπιστώνει κανείς και από το λογότυπο της «εδώ για σένα», ενώ το σηματάκι του Mr. Grand αντικαταστάθηκε με μια κόκκινη καρδιά. Προσπαθεί να μεταφέρει στον καταναλωτή πως η εταιρία βρίσκεται κοντά του, ώστε να εξυπηρετήσει κάθε ανάγκη του, μέσω των φιλικών, εξυπηρετικών και εξειδικευμένων υπαλλήλων της.



Εικόνα 2.5 Εμπορικό σήμα Μασούτης Α.Ε. (Πηγή Μασούτης)

Εικόνα 2.6 Νέο εμπορικό σήμα. (Πηγή Μασούτης)

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημά της είναι ότι ενστερνίζεται τις αλλαγές. Σύμφωνα με την κριτική ματιά της γράφουσας, με την ιδιότητα της καταναλώτριας, παρατήρησε πως την περίοδο του 1990, η εταιρία δημιουργούσε σούπερ μάρκετ που αντικατόπτριζαν τα πρότυπα εκείνης της εποχής. Την περίοδο αυτή, οι καταναλωτές έδειχναν ιδιαίτερη προτίμηση στα εισαγόμενα, χωρίς να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στο κόστος. Ήταν ένα είδος επίδειξης οικονομικής θέσης, η αγορά εισαγομένων. Κάτι παρόμοιο, λοιπόν, συνέβαινε και με τα σουπερ μάρκετ που ιδρύονταν εκείνη την εποχή. Η συγκεκριμένη εταιρία, δεν επικεντρωνόταν τόσο στις χαμηλές τιμές, αλλά στην όμορφη εικόνα. Το σούπερ μάρκετ που είχε κατασκευάσει στην πόλη των Σερρών, εκείνη την χρονική περίοδο, ήταν ένα πολυτελές, μοντέρνο κτίριο, με ιδιαίτερη καλαισθησία. Ωστόσο, πάντα εστίαζε στην ποιότητα και στήριζε τους τοπικούς παραγωγούς.

Μετά το 2000, οι συνήθειες και τα πρότυπα άρχισαν να αλλάζουν. Οι ανταγωνιστές έγιναν περισσότεροι, στην ευρύτερη περιοχή. Ως συνέπεια άλλαξε και η πολιτική της εταιρίας. Άρχισε να δίνει έμφαση στις τιμές, στις προσφορές, αλλά πάντα συνυφασμένες με την ποιότητα.

Κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, το καλάθι του νοικοκυριού έγινε ακριβότερο και σαφώς μικρότερο, λόγω της μείωσης των εισοδημάτων. Οι καταναλωτές άρχισαν να προσανατολίζονται στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, εξαιτίας της χαμηλής τους τιμής. Η εταιρία είχε να προσφέρει πληθώρα κωδικών από αυτά, τα οποία είχαν συνάμα και πολλή καλή ποιότητα. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό που αναζητούσε ο καταναλωτής, είναι η ελληνική ταυτότητα. Η εταιρία στρέφεται πλέον στα ελληνικά προϊόντα, διότι επιθυμεί να υποστηρίξει την ελληνική αγορά, τους Έλληνες παραγωγούς. Η Μασούτης Α.Ε. προβάλλει το λογότυπο «οικονομικά και ελληνικά», έχοντας στοχεύσει και στα δύο ζητούμενα των καταναλωτών.

Φτάνοντας στο σήμερα, η ανθρωπότητα ήρθε αντιμέτωπη με την πανδημία του covid-19. Η αγορά αναδιοργανώθηκε για άλλη μια φορά. Η ζήτηση των καταναλωτών μεταβλήθηκε. Οι καταναλωτές στράφηκαν περισσότερο στα είδη τεχνολογίας και στα αγαθά πρώτης

ανάγκης, τα οποία σημείωσαν μια τεράστια ζήτηση. Σε αυτή την περίοδο, οι άνθρωποι βίωσαν πρωτόγνωρα συναισθήματα και καταστάσεις, απομονώθηκαν, ένοιωσαν μόνοι και ανασφαλείς. Εδώ έρχεται το μότο της εταιρίας “*εδώ για σένα*”, που υπενθυμίζει και τονίζει ότι η εταιρία είναι πάντα στο πλευρό των πελατών της, δεν είναι μόνοι τους. Η εταιρία είναι δίπλα σε αυτούς και στις ανάγκες τους.

Τον Οκτώβριο του 2021, προβλήθηκε η νέα τηλεοπτική διαφήμιση για τα 45 χρόνια της εταιρίας. Παρουσίαζε δύο παιδιά ηλικίας 5 με 6 ετών που αποφασίζουν να παντρευτούν. Μέσα, λοιπόν, από τα μάτια των παιδιών, παρουσιάζουν τις καθημερινές ανάγκες μιας οικογένειας και στρέφονται στα καταστήματα του Μασούτη για να τις καλύψουν. Σε αυτά μπορούν να βρουν τα πάντα (μπορούν να καλύψουν την ανάγκη για γάλα και πάνες για δεινόσαυρο, το οποίο είναι το μωρό τους). Κλείνοντας τη διαφήμιση, τονίζει ότι η εταιρεία, για 45 χρόνια, βρίσκεται δίπλα στην κάθε οικογένεια, όποια και αν είναι αυτή, καλύπτοντας τις ανάγκες της, όπως και του καθένα ξεχωριστά (*εδώ για σένα*).

Σε όλο αυτό το διάστημα, από την αρχή της πανδημίας, η εταιρία αναζητά τις βέλτιστες λύσεις για την εξέλιξη της και την ανταπόκριση στην κάλυψη των αναγκών του καταναλωτή. Χαρακτηριστικό αυτής της περιόδου, όπως προαναφέρθηκε, ήταν η ξαφνική αύξηση της ζήτησης των βασικών αγαθών. «*Σύμφωνα με στοιχεία της εταιρείας μετρήσεων Nielsen, ο συνολικός τζίρος του οργανωμένου λιανεμπορίου τροφίμων (σ.σ. καταστήματα τροφίμων άνω των 100 τ.μ. στην Ηπειρωτική Ελλάδα και την Κρήτη) παρουσίασε αύξηση κατά 32,7% για την εβδομάδα που ολοκληρώθηκε στις 8/11/2020.*» (kathimerini, 2020). Στη δεδομένη αύξηση, μπόρεσαν να ανταποκριθούν ορθά μόνο οι αλυσίδες με σωστό και οργανωμένο εφοδιασμό. Μια εξ αυτών ήταν και η αλυσίδα Μασούτης, της οποίας τα ράφια δεν είχαν αξιοσημείωτες ελλείψεις.

Ανταποκρινόμενη στις απαιτήσεις των χαλεπών συνθηκών, δεν άργησε να δημιουργήσει e-shop προσφέροντας τα προϊόντα της σε 45 πόλεις. Επιπλέον συνεργάστηκε με την πλατφόρμα BOX. Μη μπορώντας οι άνθρωποι να μετακινηθούν για να εφοδιαστούν με τα απαραίτητα είδη πρώτης ανάγκης, η εταιρία προσέφερε τη δυνατότητα στους πελάτες της, να παραγγέλνουν ηλεκτρονικά όλα αυτά που χρειαζόνταν και να τους τα μεταφέρουν στον χώρο τους. Αυτό εξυπηρέτησε κυρίως τα μεγάλα αστικά κέντρα. Δεν ήταν πια πρωτοφανείς οι εικόνες που παρουσιάζονταν με τεράστιες ουρές ανθρώπων, που περίμεναν να προσέλθουν σε ένα κατάστημα σούπερ μάρκετ.

Το e-shop, αποτέλεσε και αποτελεί ένα απαραίτητο εργαλείο, για την επιβίωση μιας επιχείρησης, την αύξηση της κερδοφορίας της, αλλά και το να ξεχωρίσει κάποιος από το σύνολο. Για την κάλυψη και ανάπτυξη, αυτής της ανάγκης ιδρύθηκε το πρώτο dark store, στη Μεταμόρφωση Αττικής, στις 3 Αυγούστου 2022. Ένα οικοδόμημα 1.700 τ.μ., με διάθεση 18.000 κωδικών και εργατικό δυναμικό 65 υπαλλήλων, καλύπτει την Κεντρική και Βόρεια Αττική και αποσυμφορίζει την πίεση των καταστημάτων για την εξυπηρέτηση του e-shop. Έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην κατηγορία των φρέσκων προϊόντων (μαναβική, κρεοπωλείο, αλλαντικά και τυριά), για την εξασφάλιση της ποιότητας που προσφέρει στους πελάτες της (Διανά, 2022). Επιπλέον το κατάστημα διαθέτει νέες λειτουργικότητες, ώστε να εξασφαλίζεται η εύκολη και τάχιστη εξυπηρέτηση του πελάτη.



Εικόνα 2.7 Το πρώτο Dark store στη Μεταμόρφωση Αττικής . (Πηγή financialreport,2022)

Αξίζει να σημειωθεί ότι η αλυσίδα Μασούτης στρέφεται στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στην ανακύκλωση. Σε όλα τα καταστήματα υπάρχουν κάδοι ανακύκλωσης ηλεκτρικών συσκευών, μπαταριών κ.α. Στο κέντρο αποθήκευσης εφαρμόζεται η ανακύκλωση, όπως προαναφέρθηκε. Λαμβάνει μέρος σε διάφορες δράσεις φροντίδας και προστασίας του περιβάλλοντος. Ενώ έχει κατασκευάσει δύο πράσινα καταστήματα στην Καστοριά (2009) και στην Λάρισα (2011), στα οποία, μεταξύ άλλων χρησιμοποιείται η τεχνική της γεωθερμίας για τη θέρμανση και την ψύξη. Κατ' αυτόν τον τρόπο μειώνει τα λειτουργικά έξοδα, ενώ ταυτόχρονα προσελκύει μια μερίδα του αγοραστικού κοινού, οι οποίοι είναι ευαίσθητοι με την προστασία του περιβάλλοντος, ένα φλέγον θέμα της σημερινής πραγματικότητας.

Παράλληλα, στηρίζει από το 2008 κοινωνικά παντοπωλεία διαφόρων δήμων, με αγαθά πρώτης ανάγκης, καθαριότητας και προσωπικής φροντίδας. Βρίσκεται σε κάθε δράση, που

στηρίζει την προστασία του περιβάλλοντος και ενισχύει είτε οικονομικά είτε με τρόφιμα και είδη πρώτης ανάγκης, οικονομικά ασθενείς συνανθρώπους και ιδρύματα.

Ένα παράδειγμα της εταιρικής κοινωνικής της ευθύνης, το οποίο σημειώνει τη βαθιά συνείδηση για τον συμπολίτη είναι η δημιουργία ενός καταστήματος (στη Θεσσαλονίκη), το οποίο είναι κατάλληλα διαμορφωμένο για ανθρώπους με προβλήματα όρασης. Το εγχείρημα αυτό επιτεύχθηκε, με την συνεργασία του Εθνικού Κέντρου Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης (ΕΚΕΤΑ), την εταιρία TANDEM και το Κέντρου Εκπαίδευσης & Αποκατάστασης Τυφλών Παράρτημα Θεσσαλονίκης (KEAT) (capital, 2022).

2.8 Στρατηγικές διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας της Μασούτης Α.Ε.

Κάθε απόφαση που λαμβάνει ο υπεύθυνος του κάθε τμήματος οδηγεί στη χάραξη της στρατηγικής της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ωστόσο οι αποφάσεις που λαμβάνονται θα πρέπει να μην έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ των λειτουργιών. Διότι όπως αναφέρθηκε παραπάνω οι λειτουργίες της επιχείρησης είναι αλληλένδετες μεταξύ τους. Οπότε η στρατηγική που υιοθετεί η κάθε λειτουργία θα πρέπει να υποστηρίζει τις υπόλοιπες και όλες μαζί να συνθέτουν την στρατηγική εφοδιαστικής αλυσίδας και ταυτόχρονα την ανταγωνιστική στρατηγική. Τη στρατηγική που θα επιτύχει την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Chopra & Meindl, 2018).

Μία λοιπόν από τις στρατηγικές που υιοθετείται από την εταιρεία, που εξετάζεται στην εν λόγω εργασία, είναι η στρατηγική διαχείρισης αποθεμάτων VMI (Vendor Managed Inventory). Σύμφωνα με αυτή, τα αποθέματα και οι παραγγελίες που απαιτούνται για την ομαλή λειτουργία του σούπερ μάρκετ, πραγματοποιούνται από τον ίδιο τον προμηθευτή, ο οποίος παρακολουθεί τα αποθέματα του λιανεμπόρου. Η εφαρμογή αυτού του συστήματος, γίνεται με χρήση της τεχνολογίας EDI (Electronic Data Interchange), η οποία επιτρέπει την ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων και συλλέγει πληροφορίες από την καταχώρηση μιας παραγγελίας έως και την χρονική στιγμή της εξόφλησης αυτής. Έτσι αποτρέπονται λάθη, μειώνεται ο χρόνος διαχείρισης παραγγελιών, και καθίσταται εφικτή η συλλογή πληροφοριών για τη ζήτηση. Ακρογωνιαίο λίθο αυτής της συνεργασίας αποτελεί η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ προμηθευτή - λιανεμπόρου.

Για να μπορέσει να ελέγξει τα αποθέματα, αλλά και για την καλύτερη συνεργασία με τους προμηθευτές η Μασούτης Α.Ε. εμπιστεύθηκε τη Retail@Link. Το 2018, έλαβε χρυσή διάκριση για την συνεργατική πρακτική στην εφοδιαστική αλυσίδα. (supplychainawards, 2018).

Η Retail@Link «δημιούργησε για τη Μασούτης Α.Ε. ένα σύστημα με το οποίο μπορεί να παρακολουθεί διαχρονικά την απόδοση των συνεργατών της, προκειμένου να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ ταυτόχρονα ενδυναμώνονται οι εμπορικές σχέσεις για την κοινή επίτευξη των δεικτών απόδοσης (KPI's - Key Performance Indicators), με τα win-win οφέλη να διαχέονται σε όλους τους φορείς της εφοδιαστικής αλυσίδας» (entersoft, 2018)

Ένα άλλο χρήσιμο εργαλείο που χρησιμοποιείται είναι η πολυεπίπεδη ανάλυση (Multilevel Analysis) αιτιών μη εξυπηρέτησης καταστημάτων (Καραϊσαριδης , 2018). Οι αναλυτές μελετούν τα αίτια της μη εξυπηρέτησης των καταστημάτων, προσπαθούν να ορίσουν τι τα προκάλεσε και επιδιώκουν να βρουν τις βέλτιστες λύσεις αντιμετώπισης. Ο εντοπισμός των προβλημάτων γίνεται σε πολλαπλά επίπεδα. Αρχικά μελετούν την γενική κάλυψη καταστημάτων και τις ελλείψεις ανά κατηγορία προϊόντων. Σε δεύτερο επίπεδο μελετώνται που οφείλονται οι ελλείψεις, αν εντοπίζεται το πρόβλημα στους προμηθευτές, στην αποθήκη ή σε συστημικά προβλήματα. Στο τρίτο επίπεδο εξετάζονται οι ελλείψεις ανά υποκατηγορία. Τέλος ερευνούν διεξοδικά τον κάθε κωδικό ξεχωριστά. Προσπαθούν να διερευνήσουν τις αιτίες των ελλείψεων, που εμφανίζονται, αρχικά από ένα γενικό σύνολο οδηγούμενοι εντέλει σε ένα πιο ειδικό πλαίσιο (Καραϊσαριδης, 2018).

Μια άλλη διαδικασία που χρησιμοποιεί η αλυσίδα Μασούτης είναι το Backhauling process. Η συγκεκριμένη διαδικασία ορίζεται ως η μεταφορά εμπορευμάτων από τους προμηθευτές στην κεντρική αποθήκη της εταιρείας, με τη χρήση ιδιωτικών φορτηγών ή με συνεργαζόμενα τρίτα μέρη εφοδιασμού, 3PL (third party logistics). Το Backhauling process αποτελεί ένα βασικό εργαλείο της αντίστροφης εφοδιαστικής (Reverse logistics). (Καραϊσαριδης, 2018). Η αντίστροφη εφοδιαστική φανερώνει την αντίστροφη κατεύθυνση των αγαθών (από τον τελικό καταναλωτή ή τα σούπερ μάρκετ στην κεντρική αποθήκη ή στον προμηθευτή). Ενδεχόμενες περιπτώσεις της αντίστροφης εφοδιαστικής είναι τα ακατάλληλα προϊόντα (π.χ. ληγμένα προϊόντα), τα ελαττωματικά, τα προϊόντα που χάνουν την αξία τους ή είναι αποτέλεσμα μιας λάθος παραγγελίας. Όλα λοιπόν τα παραπάνω οδεύουν προς την κεντρική αποθήκη, με την χρήση των άδειων φορτηγών που επιστρέφουν από τα καταστήματα στην αποθήκη. Στην αποθήκη γίνεται η διαλογή. Τα προϊόντα που διατηρούν την αξία τους, μπορούν να επανατοποθετηθούν στο κέντρο εφοδιασμού. Τα υπόλοιπα διαχωρίζονται τα υλικά τους και

ανάλογα με την φύση τους μπορούν να ανακυκλωθούν ή να επαναχρησιμοποιηθούν. Παρατηρείται, λοιπόν ότι με την εφαρμογή των Reverse logistics και των Backhauling process, η εφοδιαστική αλυσίδα έχει διπλό κέρδος και κερδίζουν όλοι (win win), προμηθευτές και λιανέμποροι. Καταρχήν μειώνονται τα δρομολόγια των φορτηγών, με αποτέλεσμα τη μείωση των ρύπων που παράγουν τα αυτοκίνητα, αλλά και τη μείωση του κόστους των μεταφορικών και των δύο πλευρών. Κερδίζουν από προϊόντα, που θεωρητικά δεν θα είχαν καμία αξία και ενισχύουν τους δεσμούς της συνεργασίας και της αμοιβαίας εμπιστοσύνης (Καραϊσαριδης,2018).

Επίσης η κατασκευή του κέντρου logistics, ο εξοπλισμός, τα λογισμικά, ο αυτοματισμός που έχει ενσωματώσει μέσα σε αυτό, μείωσε τον χρόνο ανεφοδιασμού, βελτιώθηκε η αποδοτικότητα, ελαχιστοποίησε τις πιθανότητες λαθών, δημιούργησε ένα ασφαλές και ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να αποδώσουν με μεγαλύτερο ρυθμό, όπως μείωσε αρκετά και το κόστος των μεταφορικών.

Με βάση όλα τα παραπάνω, είναι δυνατόν κάποιος να συμπεράνει ότι η αλυσίδα Μασούτης προσπαθεί να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (εξετάσθηκε παραπάνω). Ο στόχος και η στρατηγική της είναι να διατηρήσει τη μεγάλη μερίδα αγοράς στην βόρεια Ελλάδα, ενώ θα επεκτείνεται και στην υπόλοιπη Ελλάδα. Αφουγκράζεται και ενημερώνεται για τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και εφευρίσκει λύσεις, ώστε να παραμένει βιώσιμη η επιχείρησή της και να μεγιστοποιεί τα κέρδη της. Τέλος δεν αψηφά να επινοήσει μηχανισμούς που θα την οδηγήσουν στη μείωση του κόστους.

3. Χρήση αριθμοδεικτών για τη μελέτη της εφοδιαστικής αλυσίδας

3.1 Η σημασία των αριθμοδεικτών

Ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία για την αξιολόγηση της εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά και της οικονομικής θέσης μιας εταιρείας στην αγορά, είναι οι αριθμοδείκτες. Η ανάλυση αυτών όπως και η ανάλυση κοινού μεγέθους βοηθά τη διοίκηση να ανακαλύψει τα δυνατά και αδύναμα σημεία της επιχείρησης. Υιοθετώντας τη σωστή στρατηγική, επιτυγχάνει την αντιμετώπιση αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον και εφευρίσκει λύσεις, ώστε να παραμένει βιώσιμη η επιχείρησή της και να μεγιστοποιεί τα κέρδη της. Οι αριθμοδείκτες, λοιπόν μπορούν να τεκμηριώσουν εάν η εφοδιαστική αλυσίδα επιτυγχάνει τους στόχους της ή όχι, με τη σωστή ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Η εξαγωγή αποτελεσμάτων δεν αρκεί, είναι μόνο αριθμοί. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να μπορεί κάποιος να ερμηνεύσει αυτούς τους αριθμούς και να τους συγκρίνει με τους αντίστοιχους του κλάδου. Εδώ μπαίνει ένα καίριο ερώτημα. Η σύγκριση μεταξύ ποιων επιχειρήσεων θα γίνει; Η απάντηση ίσως δίνεται, αν αναλογιστεί ποια θέση θέλει να έχει η επιχείρηση στην αγορά, ποιοι είναι οι στόχοι της και που θέλει να οδηγηθεί. Επιθυμεί μόνο να υπάρχει στην αγορά ή θέλει να κατακτήσει την αγορά και να είναι ο ηγέτης;

Στην εν λόγω πτυχιακή εργασία, η σύγκριση γίνεται μεταξύ δύο εταιρειών, οι οποίες ακολουθούν την ίδια φιλοσοφία. Είναι ελληνικές εταιρείες, οικογενειακές και αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους τους ως οικογένεια. Οι δύο αυτές εταιρείες είναι η εταιρεία Μασούτης, με μεγάλο μερίδιο αγοράς και η εταιρεία Σκλαβενίτης, η οποία θεωρείται ηγέτης στον χώρο.

3.1.1 Αριθμοδείκτης ανακύκλωσης αποθεμάτων – κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων

Ένα πλήθος αριθμοδεικτών υπάρχουν στη διάθεση των ερευνητών και των ενδιαφερομένων, ανάλογα με το τι αναζητούν και σε ποια ερωτήματα θέλουν να απαντήσουν. Στην παρούσα εργασία, ο αριθμοδείκτης των αποθεμάτων και η κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων, θα

είναι από τους πρώτους δείκτες που θα εξεταστούν, ώστε να διερευνηθεί η εικόνα της αποθήκης.

Ο δείκτης ανακύκλωσης αποθεμάτων ορίζεται από τον λόγο του κόστους πωληθέντων προς το μέσο όρο αποθεμάτων³. Ο λόγος αυτός φανερώνει πόσες φορές ανανεώνονται τα αποθέματα μέσα στον χρόνο. Εάν η τιμή του δείκτη είναι μεγάλη, τότε φανερώνει ότι γίνεται καλύτερη διαχείριση στην αποθήκη. Τα αποθέματα δε παραμένουν για μεγάλο διάστημα μέσα σε αυτήν. Είναι ανάλογες των πωλήσεων, χωρίς να υπάρχει ο κίνδυνος φθοράς ή απαξίωσης των αποθεμάτων. Βέβαια δεν υφίσταται η ιδανική τιμή του δείκτη αυτού, η οποία αναδεικνύει την υγιή εικόνα μιας εταιρείας. Γιατί ανάλογα με τον κλάδο που ανήκει και στη φύση της επιχείρησης αλλάζει και η τιμή του ιδανικού δείκτη.

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων υπολογίζει τις ημέρες που παραμένουν τα αποθέματα μέσα στην αποθήκη, το απαιτητό χρονικό διάστημα μετατροπής των αποθεμάτων σε χρηματικά διαθέσιμα ή σε απαιτήσεις. Υπολογίζεται εάν πολλαπλασιάσουμε το 365 (σύνολο ημερών ανά έτος) με τον δείκτη ανακύκλωσης αποθεμάτων.

$$\text{δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων} = \frac{365}{\text{δείκτη ανακύκλωσης αποθεμάτων}}$$

ή

$$\text{δείκτης κυκλ. ταχύτητας αποθεμάτων} = 365 \times \frac{\text{μέσος όρος αποθεμάτων}}{\text{κόστος πωληθέντων}}$$

3.1.2 Αριθμοδείκτης προμηθευτών – κυκλοφοριακή ταχύτητα προμηθευτών

Ένας αξιοσημείωτος δείκτης, που είναι απαραίτητο να αναφερθεί, είναι ο αριθμοδείκτης προμηθευτών, ο οποίος δείχνει πόσες φορές μέσα στο χρόνο αποπληρώνονται οι προμηθευτές. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο πιο γρήγορα και πιο συχνά καλύπτονται οι απαιτήσεις των προμηθευτών. Αυτό φανερώνει την καλή οικονομική θέση της επιχείρησης, την δυνατότητα άμεσης κάλυψης των υποχρεώσεων αυτής. Σε αντίθετη

³ μέσος όρος αποθεμάτων = $\frac{\text{αποθέματα αρχής} + \text{αποθέματα τέλους}}{2}$

περίπτωση, μικρή τιμή του δείκτη αποτυπώνει την αδυναμία μιας επιχείρησης να καλύψει τις υποχρεώσεις της. Όμως ένας τέτοιος δείκτης θα μπορούσε να φανερώσει την πιστοληπτική ικανότητα και δύναμη που έχει μια εταιρεία ή τη συνεργασία και εμπιστοσύνη μεταξύ προμηθευτών και εταιρείας. Μια εταιρεία που έχει χτίσει γερά θεμέλια με τους προμηθευτές, είναι φυσικό να της δίνεται και μεγαλύτερο διάστημα εξόφλησης. Η δυνατότητα αυτή, της επιτρέπει να επενδύει διαφορετικά τα χρηματικά της διαθέσιμα και να μπορεί να γίνεται πιο ανταγωνιστική.

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας προμηθευτών ορίζει το μέσο όρο των ημερών αποπληρωμής των προμηθευτών και υπολογίζεται με βάση τον τύπο:

$$\text{κυκλοφοριακή ταχύτητα προμηθευτών} = \frac{365}{\text{δείκτης προμηθευτών}}$$

ή

$$\text{κυκλοφ. ταχ. προμηθευτών} = 365 \times \frac{\text{προμηθευτές}}{\text{αγορές}}$$

3.1.3 Αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού

Οι πωλήσεις αποδίδουν έσοδα. Για να προκύψουν πωλήσεις, πρέπει να δεσμευτούν περιουσιακά στοιχεία κάθε μορφής. Τα περιουσιακά στοιχεία που έχει στην κατοχή της μια επιχείρηση, είτε τα διαχειρίζεται σωστά ή έχει στη διάθεσή της περισσότερα από όσα πραγματικά χρειάζεται και μένουν ανεκμετάλλευτα; Η κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού, απαντά σε αυτό το ερώτημα. Αποδεικνύει την ορθή διαχείριση ή μη των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης. Υπολογίζεται με τη βοήθεια του λόγου πωλήσεις προς σύνολο ενεργητικού.

$$\text{κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού} = \frac{\text{πωλήσεις}}{\text{σύνολο ενεργητικού}}$$

Όσο μεγαλύτερο είναι το αποτέλεσμα αυτού του λόγου τόσο καλύτερη διαχείριση γίνεται από την πλευρά της επιχείρησης. Σε αντίθετη περίπτωση η εταιρεία θα πρέπει να

ρευστοποιήσει τα υπερβάλλοντα περιουσιακά στοιχεία της και ίσως να τα επενδύσει διαφορετικά, ώστε να πετύχει υψηλότερες πωλήσεις.

3.1.4 Αριθμοδείκτης γενικής και άμεσης ρευστότητας

Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας ορίζουν τον βαθμό κάλυψης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας δείχνει τη δυνατότητα κάλυψης των τρεχουσών υποχρεώσεων ρευστοποιώντας το σύνολο του κυκλοφορούντος ενεργητικού (αποθέματα, απαιτήσεις, χρηματικά διαθέσιμα).

$$\text{αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας} = \frac{\text{κυκλοφορούν ενεργητικό}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

Ο αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας δείχνει τον βαθμό κάλυψης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων ρευστοποιώντας τα άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία του ενεργητικού, όπως απαιτήσεις και χρηματικά διαθέσιμα. Η ρευστοποίηση αποθεμάτων είναι σχετικά πιο αργή σε σχέση με τα άλλα στοιχεία του ενεργητικού, θα μπορούσε να δημιουργήσει καθυστέρηση σε μια ενδεχόμενη πιθανότητα πληρωμής άμεσης υποχρέωσης.

$$\text{αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας} = \frac{\text{απαιτήσεις} + \text{χρηματικά διαθέσιμα}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας έχουν ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις. Ένας υψηλός δείκτης τις προσδίδει φερεγγυότητα και πιστούς συνεργάτες, όταν αυτοί είναι σίγουροι ότι θα ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις τους. Επίσης έχουν τη δυνατότητα πιο εύκολης χρηματοδότησης από τις τράπεζες, διότι ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα σίγουρα αναλύει τους δείκτες και δίνει ιδιαίτερη σημασία στην πιστοληπτική ικανότητα της επιχείρησης, η οποία αιτείται ένα δάνειο. Απαιτείται όμως ιδιαίτερη προσοχή όταν ένας δείκτης είναι πάρα πολύ υψηλός, διότι έγκειται ο κίνδυνος λιμναζόντων χρηματικών διαθεσίμων, τα οποία θα μπορούσαν να επενδυθούν, και υπερβαλλόντων αποθεμάτων τα οποία θα μπορούσαν να απαξιωθούν ή να αυξήσουν το κόστος αποθήκευσης. Τέλος έγκειται ο κίνδυνος επισφαλών πελατών λόγω υψηλού ποσοστού πωλήσεων με πίστωση.

3.1.5 Αριθμοδείκτης περιθωρίου μεικτού κέρδους - περιθωρίου καθαρού κέρδους

Ένας ακόμη σημαντικός αριθμοδείκτης είναι ο αριθμοδείκτης που υπολογίζει το περιθώριο μεικτού κέρδους, ο οποίος δείχνει τη σχέση του κέρδους με τις πωλήσεις. Το περιθώριο διαφέρει από κλάδο σε κλάδο. Μια αντιπροσωπεία αυτοκίνητων έχει διαφορετικό περιθώριο μεικτού κέρδους από ένα σούπερ μάρκετ, λόγω της φύσης των αγαθών που εμπορεύεται καθώς και της αξίας αυτών. Επιπλέον ο αριθμοδείκτης αυτός, ορίζει το ποσοστό κέρδους με το οποίο εμπορεύονται τα προϊόντα του. Μια επιχείρηση επιθυμεί μεγάλο περιθώριο κέρδους, ώστε να καλύψει όλα τα υπόλοιπα έξοδά της (διοίκησης, διάθεσης, έρευνας και ανάπτυξης, χρηματοοικονομικά) και στο τέλος να επιτύχει ικανοποιητικό καθαρό κέρδος. Ορίζεται από τον λόγο μικτά κέρδη προς πωλήσεις και εκφράζεται ως ποσοστό.

$$\text{περιθώριο μεικτού κέρδους} = \frac{\text{μικτά κέρδη}}{\text{πωλήσεις}} \times 100$$

Κάτι ανάλογο συμβαίνει και για τον δείκτη περιθωρίου καθαρού κέρδους, ο οποίος ορίζει το ποσοστό καθαρού κέρδους. Προκύπτει από τον τύπο:

$$\text{περιθώριο καθαρού κέρδους} = \frac{\text{καθαρά κέρδη}}{\text{πωλήσεις}} \times 100$$

3.1.6 Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού - ROA (Return on Assets)

«Ο αριθμοδείκτης αυτός μετρά την απόδοση των συνολικών περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης, καθώς και των επί μέρους τμημάτων αυτής και αποτελεί ένα είδος ελέγχου και αξιολόγησης της διοίκησης της» (Νιάρχου, 2004, σ. 117). Προκύπτει από τον λόγο καθαρά κέρδη προς σύνολο ενεργητικού.

$$ROA = \frac{\text{καθαρά κέρδη}}{\text{σύνολο ενεργητικού}}$$

Σύμφωνα με την ανάλυση Du Pont, ο δείκτης μπορεί να υπολογιστεί και από τη σχέση

$$ROA = \text{καθαρό περιθώριο κέρδους} \times \text{κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού}$$

Όσο αυξάνεται η τιμή καθαρού περιθωρίου κέρδους ή ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού, τόσο αυξάνεται η τιμή του δείκτη ROA. Μεγάλη τιμή του δείκτη φανερώνει καλύτερη απόδοση ενεργητικού.

3.2 Ανάλυση αριθμοδεικτών της Μασούτης Α.Ε. και σύγκριση με την Σκλαβενίτης Α.Ε.

Ο υπολογισμός των τιμών των αριθμοδεικτών γίνεται βάσει των παραπάνω τύπων, με τη χρήση Excel. Τα δεδομένα αντλήθηκαν από τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις που έχουν δημοσιευτεί και αφορούν τα έτη 2019, 2020, 2021. Επίσης θεωρήθηκε ορθό και απαραίτητο να γίνει διαχρονική ανάλυση τάσης, με βάση το 2019, ώστε να ολοκληρωθεί η ανάλυση αριθμοδεικτών και να διεξαχθούν σωστά συμπεράσματα. Στη συνέχεια υπολογίζονται οι αριθμοδείκτες και για την εταιρεία Σκλαβενίτης Α.Ε. για το ίδιο χρονικό διάστημα. Θεωρώντας αυτή την εταιρεία ηγέτιδα του χώρου, είναι ορθό να συγκριθούν τα στοιχεία των δύο επιχειρήσεων, ώστε να καταλήξουμε σε πιο ασφαλή συμπεράσματα για την επιχείρηση που εξετάζεται.

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ	ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΑΣΗΣ					
ΜΑΣΟΥΤΗΣ						
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΑΡΧΗΣ	104.749	104.492	103.534	100%	100%	99%
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΤΕΛΟΥΣ	104.492	103.534	105.071	100%	99%	101%
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	104.621	104.013	104.303	100%	99%	100%
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	213.073	221.567	219.366	100%	104%	103%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	165.292	192.128	185.367	100%	116%	112%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΠΛΗΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	60.800	88.594	80.296	100%	146%	132%
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	638.836	671.084	639.690	100%	105%	100%
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	353.395	367.034	335.717	100%	104%	95%
ΑΓΟΡΕΣ	636.321	669.326	658.459	100%	105%	103%
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	631.682	665.172	652.228	100%	105%	103%
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	829.817	882.466	883.473	100%	106%	106%
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	8.262	9.925	11.569	100%	120%	140%
ΜΕΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ	198.134	217.294	231.245	100%	110%	117%
ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	6,04	6,40	6,25			
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	60,45	57,08	58,37			
ΔΕΙΚΤΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	2,99	3,02	3,00			
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	122,22	120,83	121,60			
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1,30	1,31	1,38			
ΔΕΙΚΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	0,47	0,52	0,55			
ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	0,17	0,24	0,24			
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΕΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	24%	25%	26%			
ROA	1%	1%	2%			

Πίνακας 3.1 Υπολογισμός αριθμοδεικτών της εταιρείας Μασούτης Α.Ε., βάσει των δημοσιευμένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων της.

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ	ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ			ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΑΣΗΣ		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΑΡΧΗΣ	272.324	269.371	280.804	100%	99%	103%
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΤΕΛΟΥΣ	269.371	280.804	310.175	100%	104%	115%
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	270.848	275.088	295.490	100%	102%	109%
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	848.427	953.857	1.005.754	100%	112%	119%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	455.758	607.928	620.247	100%	133%	136%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΠΛΗΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	186.387	327.124	310.072	100%	176%	166%
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	2.817.379	2.938.303	2.926.701	100%	104%	104%
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	987.085	1.171.753	1.201.801	100%	119%	122%
ΑΓΟΡΕΣ	1.935.093	2.311.349	2.445.322	100%	119%	126%
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	1.938.046	2.299.916	2.415.951	100%	119%	125%
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	2.632.586	3.150.239	3.319.089	100%	120%	126%
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	-10.744	60.954	55.501	100%	667%	617%
ΜΕΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ	694.540	850.323	903.138	100%	122%	130%
ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	7,16	8,36	8,18			
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	51,01	43,66	44,64			
ΔΕΙΚΤΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	2,28	2,42	2,43			
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	160,03	150,63	150,12			
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	0,93	1,07	1,13			
ΔΕΙΚΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	0,46	0,52	0,52			
ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	0,19	0,28	0,26			
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΕΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	26%	27%	27%			
ROA		2%	2%			

Πίνακας 3.2 Υπολογισμός αριθμοδεικτών της εταιρείας Σκλαβενίτης Α.Ε., βάσει των δημοσιευμένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων της.

3.2.1 Υπολογισμός αριθμοδείκτη ανακύκλωσης αποθεμάτων – κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων

Σύμφωνα λοιπόν με τους παραπάνω υπολογισμούς και παραθέτοντας τους πίνακες excel, διαπιστώνεται ότι τα επίπεδα αποθεμάτων παρουσιάζουν μια σταθερή εικόνα. Οι τιμές του δείκτη έχουν πολύ μικρές αυξομειώσεις, χωρίς να χρειάζεται να δοθεί μεγάλη σημασία. Ο

δείκτης αποθεμάτων εμφανίζει μια μικρή αύξηση το 2020 και μια ανεπαίσθητη μείωση το 2021. Η αύξηση αυτή ίσως προκύπτει λόγω του Covid-19 και της μεγάλης αύξησης της ζήτησης από τους καταναλωτές⁴. Στο συγκεκριμένο διάστημα, όπως φαίνεται παραπάνω, υπάρχει μείωση των αποθεμάτων και αύξηση του κόστους πωληθέντων, χρειάστηκε να προβεί σε μεγαλύτερες αγορές (από 636.321 σε 669.326 χιλιάδες ευρώ), αύξηση 5%. Το ίδιο συμβαίνει και για την εταιρεία Σκλαβενίτης, κατά το ίδιο χρονικό διάστημα. Οι αγορές της αυξήθηκαν κατά 19%. Τα επίπεδα αποθεμάτων της εταιρείας Σκλαβενίτης, αυξήθηκαν κατά 4% το 2020 και κατά 15% το 2021, όπως αυξήθηκε και το κόστος πωληθέντων κατά 19% το 2020 και κατά 25% το 2021.

Από τη σύγκριση των στοιχείων των δύο εταιρειών προκύπτει ότι ο δείκτης αποθεμάτων είναι υψηλότερος για την εταιρεία Σκλαβενίτης. Συνεπώς η εταιρεία ανακυκλώνει καλύτερα τα προϊόντα που έχει στην αποθήκη. Τα προϊόντα δεν παραμένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα στην αποθήκη χωρίς να δημιουργήσουν όφελος για την εταιρεία. Το ίδιο γεγονός φανερώνει και ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων, ο οποίος μπορεί να υπολογίσει το μέσο χρόνο παραμονής των αποθεμάτων στην αποθήκη. Πιο συγκεκριμένα για το 2019, τα αποθέματα της εταιρείας Μασούτης παραμένουν στην αποθήκη για 60 ημέρες, ενώ της εταιρείας Σκλαβενίτης ο μέσος όρος παραμονής είναι 40 ημέρες. Το 2019 η εταιρεία Μασούτης συνεχίζει να διατηρεί τα αποθέματα για 60 ημέρες και η εταιρεία Σκλαβενίτης για 51 ημέρες. Τέλος, το 2020 η εξεταζόμενη εταιρεία παραγγέλνει νέα εμπορεύματα σε 57 ημέρες και το 2021 σε 58 ημέρες, ενώ η εταιρεία Σκλαβενίτης σε 44 και 45 ημέρες αντίστοιχα. Η διαφορά δεν είναι τόσο σημαντική, οπότε μπορεί κάποιος να συμπεράνει ότι η στρατηγική που ακολουθεί για τα αποθέματα η εταιρεία Μασούτης, είναι σωστή. Τα επίπεδα ασφάλειας που έχει υιοθετήσει φαίνεται να είναι σωστά και δεν υπάρχει ο κίνδυνος μη εξυπηρέτησης των πελατών της. Αυτό διαπιστώνεται και σε περιόδους αυξημένης ζήτησης, όταν δε παρατηρήθηκαν έντονα εικόνες άδειων ραφιών.

⁴ Τον Μάρτιο του 2020, επιβλήθηκε ο κατ' οίκον περιορισμός και τη συγκεκριμένη περίοδο αυξήθηκε η ζήτηση, ίσως λόγω της αβεβαιότητας και του φόβου που βίωναν οι πολίτες σε κάτι πρωτόγνωρο.

3.2.2 Υπολογισμός αριθμοδείκτη προμηθευτών – κυκλοφοριακή ταχύτητα προμηθευτών

Εξετάζοντας τους δείκτες προμηθευτών, παρατηρείται ότι ο δείκτης για την εταιρεία Μασούτης αυξάνεται από 2,99 σε 3,00. Την ίδια χρονική περίοδο, ο δείκτης προμηθευτών για την Σκλαβενίτης αυξάνεται από 2,28 σε 2,43. Συγκρίνοντας τα στοιχεία των δύο εταιρειών διαπιστώνεται ότι η εταιρεία Μασούτης παρουσιάζει καλύτερους δείκτες από την ηγέτιδα εταιρεία του κλάδου. Η διαφορά δεν είναι τόσο αισθητή, ωστόσο εξετάζοντας και τους δείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας προμηθευτών, διαπιστώνεται ότι η πρώτη εταιρεία εξοφλεί πιο γρήγορα τους προμηθευτές της (122 ημέρες το 2019, 121 ημέρες το 2020 και 122 ημέρες το 2021) από τη δεύτερη (160 το 2019, 151 το 2020 και 150 ημέρες το 2021), η οποία μειώνει κατά 10 ημέρες την αποπληρωμή των προμηθευτών.

Σύμφωνα με αυτά τα αποτελέσματα, μπορεί κάποιος να θεωρήσει ότι η εταιρεία Σκλαβενίτης έχει καλύτερη πιστοληπτική ικανότητα, λόγω του όγκου των παραγγελιών. Από την άλλη πλευρά, όμως έχοντας υπόψη τη φύση των εταιρειών αυτών και το πόσο σημαντικές είναι οι σχέσεις με τους προμηθευτές, πρώτιστη σημασία έχει η έγκαιρη και γρήγορη εξόφληση των πιστωτικών παραγγελιών. Με αυτή την πολιτική κτίζονται γερές βάσεις και δημιουργούνται άρρηκτες σχέσεις μεταξύ προμηθευτών και εταιρείας. Η εταιρεία Μασούτης δίνει ύψιστη σημασία στις σχέσεις με τους προμηθευτές της, όπως επισημαίνει και ο ιδρυτής της. Τα πλεονεκτήματα είναι πολλά, όπως η έγκαιρη προμήθεια εμπορευμάτων, χωρίς καθυστερήσεις.

Επίσης μικρή τιμή του δείκτη προμηθευτών μπορεί να δείχνει και αδυναμία αποπληρωμής τους. Κατά το τελευταίο έτος, η μέση διάρκεια αποπληρωμής για την εταιρεία Μασούτης είναι 4 μήνες, ενώ για την εταιρεία Σκλαβενίτης είναι 5 μήνες.

3.2.2 Υπολογισμός αριθμοδείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού

Υπολογίζοντας τον δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού, παρατηρείται μια σταθερή διακύμανση γι' αυτόν τον δείκτη, με μια πολύ μικρή αύξηση, από 1,30 το 2019, σε 1,38 το 2021. Για την εταιρεία Σκλαβενίτης ο δείκτης αυτός αυξάνεται από 0,93 το 2019 σε 1,13 το 2021.

Για να εξεταστεί η μικρή τιμή του δείκτη που εμφανίζει η εταιρεία το 2019, καλό θα ήταν να ελεγχθούν οι μεταβολές που υφίστανται οι πωλήσεις και το σύνολο του ενεργητικού. Κατά το συγκεκριμένο έτος, η αύξηση που παρουσιάζει στο σύνολο ενεργητικού είναι μεγαλύτερη από αυτή των πωλήσεων. Αυτό φανερώνει ότι η εταιρεία δε διαχειρίζεται ορθά το σύνολο ενεργητικού της. Έχει πολλά περιουσιακά στοιχεία στην κατοχή της, τα οποία μένουν ανεκμετάλλευτα ή δε χρησιμοποιούνται εντατικά. Γεγονός το οποίο διορθώνει κατά τα επόμενα έτη, αυξάνοντας το δείκτη πάνω από τη μονάδα.

Σε αντίθεση, η εταιρεία Μασούτης διατηρεί έναν καλύτερο δείκτη, χωρίς σημαντικές αυξομειώσεις. Αυτό θεωρείται ως ένα πολύ καλό στοιχείο για τη συγκεκριμένη εταιρεία, διότι δείχνει ότι η εν λόγω εταιρεία διαχειρίζεται ορθολογικότερα και πιο εντατικά την περιουσία της.

3.2.4 Υπολογισμός αριθμοδείκτη γενικής και άμεσης ρευστότητας

Οι αριθμοδείκτες γενικής και άμεσης ρευστότητας, όπως διαπιστώθηκε παραπάνω, αποτυπώνουν την ικανότητα της εταιρείας να καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με τα περιουσιακά στοιχεία που ρευστοποιούνται εύκολα και γρήγορα. Κατά συνέπεια οι τιμές των αριθμοδεικτών θα ήταν επιθυμητό να είναι μεγάλες. Όπως φαίνεται από τους παραπάνω πίνακες, οι τιμές των αριθμοδεικτών για τις δύο εταιρείες είναι μικρότερες από τη μονάδα, ενώ είναι παρόμοιες.

Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας για την εταιρεία Μασούτης κυμαίνεται από 0,47 το 2019 έως 0,52 το 2021. Σε ανάλογα επίπεδα κυμαίνεται και ο αριθμοδείκτης της εταιρείας Σκλαβενίτης. Το 2019 είναι ίσος με 0,46 και το 2021 αυξάνεται σε 0,55. Το 2020 παρουσιάζουν την ίδια τιμή (0,52). Αυτό σημαίνει ότι εάν οι εταιρείες έπρεπε να καλύψουν άμεσα τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις τους, θα ήταν δυνατόν να τις καλύψουν μόνο κατά το ήμισυ, βάσει των ρευστοποιήσιμων περιουσιακών τους στοιχείων.

Σε χαμηλότερα επίπεδα κυμαίνεται ο αριθμοδείκτης της άμεσης ρευστότητας και αυτό αιτιολογείται από τα επίπεδα αποθεμάτων που είναι ανάγκη να διατηρούνται στην αποθήκη τους και τα οποία αφαιρούνται από το κυκλοφορούν ενεργητικό για τον υπολογισμό αυτού του αριθμοδείκτη. Το 2019, η τιμή του αριθμοδείκτη για την εταιρεία Μασούτης είναι ίση με 0,17, το 2020 είναι 0,24 και το 2021 διατηρεί τη τιμή του δείκτη στο 0,24. Για την

εταιρεία Σκλαβενίτης, οι τιμές του δείκτη ανέρχονται σε 0,19, 0,28 και 0,26 αντίστοιχα. Όπως παρατηρείται, οι αποκλίσεις μεταξύ των δύο εταιρειών δεν είναι σημαντικές, ωστόσο οι αριθμοδείκτες δε θεωρούνται καλοί για τις εταιρείες, διότι αποδεικνύουν πως δεν είναι δυνατόν να καλύψουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις τους με τα άμεσα ρευστοποιήσιμα περιουσιακά τους στοιχεία. Το γεγονός, όμως ότι η τιμή του αριθμοδείκτη είναι μικρή και για τις δύο εταιρείες, ίσως αιτιολογείται από τη φύση των προϊόντων που εμπορεύονται. Ο κλάδος αυτός απαιτεί αγορά πολλών εμπορευμάτων με πίστωση και αποτυπώνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις,

3.2.5 Υπολογισμός αριθμοδείκτη περιθωρίου μεικτού κέρδους

Ένας άλλος δείκτης, πολύ σημαντικός για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης είναι το περιθώριο μεικτού κέρδους. Ο δείκτης αυτός προσδιορίζει το κέρδος με το οποίο στοχεύει να εμπορευείται τα προϊόντα της. Η εταιρεία Μασούτης εμφανίζει περιθώριο κέρδους ίσο με 24% το 2019, 25% το 2020 και 26% το 2021. Ακόμη και το 2020, παρόλο που υπήρχε ραγδαία αύξηση της ζήτησης, αυξάνει το περιθώριο μόνο κατά 1% και λειτουργεί με 2% λιγότερο από την ηγέτιδα εταιρεία. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία επιθυμεί να διατηρεί ένα χαμηλό ποσοστό κέρδους, το οποίο της επιτρέπει να διατηρεί χαμηλές ή σταθερές τιμές για τους πελάτες της.

Από την άλλη πλευρά, η εταιρεία Σκλαβενίτης, τα έτη 2020 και 2021 βρίσκεται στα ίδια περίπου επίπεδα, ενώ το 2019 εμφανίζει περιθώριο κέρδους ίσο με 26%. Εξετάζοντας αυτόν τον αριθμοδείκτη, το 2017⁵ η εταιρεία εμπορευόταν τα προϊόντα της με μεικτό περιθώριο κέρδους 23%, ίδιο με αυτό της εταιρείας Μασούτης. Το μεγαλύτερο περιθώριο μεικτού κέρδους, το οποίο εμφανίζει τα επόμενα έτη, της επιτρέπει να καλύπτει τα υπόλοιπα λειτουργικά της έξοδα και να της αποδίδει μεγαλύτερα καθαρά κέρδη. Θα μπορούσε κάποιος να εικάσει ότι ίσως να πετυχαίνει και πιο οικονομικές αγορές. Είναι βέβαιο όμως ότι το περιθώριο κέρδους ρυθμίζεται από τη στρατηγική που ακολουθεί η εκάστοτε διοίκηση, τους στόχους της κάθε επιχείρησης και το κοινό στο οποίο απευθύνεται (target group).

⁵ Τον Ιανουάριο του 2017, εγκρίθηκε η εξαγορά της αλυσίδας Μαρινόπουλου από την εταιρεία Σκλαβενίτη.

3.2.6 Υπολογισμός αριθμοδείκτη αποδοτικότητας ενεργητικού – ROA

Η εταιρεία Σκλαβενίτης το 2019 παρουσιάζει στα καθαρά αποτελέσματα ζημιές⁶ (το ίδιο συμβαίνει και τα έτη 2017 και 2018). Το 2020 τα κέρδη αυξάνονται κατά 667% και το σύνολο ενεργητικού κατά 4%. Παρόμοια εικόνα εμφανίζει και το 2021. Η ραγδαία αύξηση στις πωλήσεις, αποτυπώνεται με δείκτη απόδοσης ίσο με 0,02, ενώ το 2019 δεν υπολογίζεται. Αυτό σημαίνει ότι η εκμετάλλευση του ενεργητικού της εταιρείας άρχισε να αποδίδει και την ανταμείβει, αποφέροντας της καθαρά κέρδη.

Σε αντίθεση, η εταιρεία Μασούτης, λειτουργεί με απόδοση 0,01 το 2019 και το 2020, αλλά το 2021 αυξάνεται σε 0,02. Η αύξηση οφείλεται καθαρά, στην αύξηση των καθαρών κερδών, εφόσον το σύνολο ενεργητικού παραμένει σταθερό. Το 2020, τα καθαρά κέρδη αυξάνονται κατά 20% και το 2021 κατά 40%, ενώ το σύνολο ενεργητικού αυξάνεται κατά 5% το 2020 και το 2021 επιστρέφει στα ίδια επίπεδα με το 2019. Φαίνεται, λοιπόν, πως η εταιρεία βελτιστοποιεί το συγκεκριμένο δείκτη και η απόδοση της γίνεται ίση με της ηγέτιδας εταιρείας. Η εταιρεία επιτυγχάνει να αυξήσει την απόδοση της, εκμεταλλευόμενη τα υπάρχοντα περιουσιακά της στοιχεία.

⁶ Ένα γεγονός που ίσως προκλήθηκε από την εξαγορά Μαρινόπουλου από την εταιρεία Σκλαβενίτη.

4. Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα, διαπιστώνουμε ότι η εταιρεία Μασούτης διαχειρίζεται ορθά την εφοδιαστική της αλυσίδα, Οι αριθμοδείκτες της κινούνται στα ίδια επίπεδα τιμών με την ηγέτιδα εταιρεία. Τα αποθέματα που διατηρεί, καλύπτουν τις ανάγκες ζήτησης των καταναλωτών και δε δημιουργεί κενά στην αγορά. Επίσης ανακυκλώνονται γρήγορα και δε παραμένουν στην αποθήκη για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Πολιτική της εταιρείας είναι η διατήρηση χαμηλών ή σταθερών τιμών. Αυτό αποδεικνύεται, παρατηρώντας το χαμηλό περιθώριο μεικτού κέρδους που εφαρμόζει. Στόχος της είναι να βρίσκεται στο πλευρό των καταναλωτών και να ικανοποιεί τις εκάστοτε ανάγκες τους. Για το λόγο αυτό έχει δημιουργήσει μια μεγάλη γκάμα προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία πωλούνται σε ελκυστικές τιμές, ενώ η ποιότητα τους είναι υψηλή. Κατά κύριο λόγο είναι ελληνικά προϊόντα και δείχνει ότι στηρίζει τους Έλληνες μικροπαραγωγούς και την ελληνική οικονομία. Αφουγκράζεται τις ανάγκες των καταναλωτών και αντιδρά γρήγορα. Ένα παράδειγμα είναι η ταχύτατη οργάνωση του e-shop, προσφέροντας στους πελάτες της το καλάθι της νοικοκυράς, χωρίς να αναλώνεται σε ουρές αναμονής.

Σημαντικό ρόλο σε μια εφοδιαστική αλυσίδα, κατέχουν οι προμηθευτές. Η στενή συνεργασία και οι καλές σχέσεις μεταξύ των δύο μερών, οδηγούν στη σωστή λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδα και στη κερδοφορία και των δύο μερών. Η εταιρεία Μασούτης θέτει σε προτεραιότητα την έγκαιρη αποπληρωμή των υποχρεώσεων της, με αποτέλεσμα να αποκτά σημαντικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου. Οι υπεύθυνοι της διοίκησης εκμεταλλευόμενοι το πλεονέκτημα αυτό, έχουν τη δυνατότητα να μειώσουν το κόστος πωληθέντων και να κερδίζουν σε υπεροχή.

Ένα ακόμη πλεονέκτημα της είναι η κατασκευή του σύγχρονου κέντρου διανομής και αποθήκευσης. Εφάρμοσε σύγχρονες τεχνολογίες, τόσο στην κατασκευή και οργάνωση του κτιρίου, όσο και στο πληροφοριακό της σύστημα. Εκμεταλλευόμενη την ανάπτυξη της τεχνολογίας, οδηγείται σε νέες τεχνοτροπίες και τις ενσωματώνει πάνω στα δικά της πλαίσια και δυνατότητες. Το γεγονός αυτό της δίνει προβάδισμα, διότι μπορεί να ελαχιστοποιήσει τον χρόνο ανεφοδιασμού και να μειώσει τις καθυστερήσεις. Η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ των καταστημάτων και των προμηθευτών κατέστη πιο ορθή.

Με την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας, μπορεί να κατανοήσει κάποιος ότι η ηγετική θέση της εταιρείας στην Βόρεια Ελλάδα, αλλά και η αύξηση του μεριδίου της αγοράς στην υπόλοιπη Ελλάδα, δεν είναι τυχαία. Είναι μια επιχείρηση που συνδυάζει την εμπειρία, τη γνώση, τη διορατικότητα. Κινείται με σταθερά αλλά επεκτατικά βήματα, χωρίς να αφήνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Αναζητά ευκαιρίες, ώστε να αποκτήσει μεγαλύτερη κυριαρχία. Επεκτείνεται σε όλη την Ελλάδα, αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς της. Αφουγκράζεται τις τυχόν αλλαγές, αντιδρά με γρήγορα αντανακλαστικά και ελίσσεται αναλόγως.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



Ποσά σε χιλιάδες ευρώ

3 Χρηματοοικονομικές καταστάσεις

3.1. Καταστάσεις συνολικών εσόδων χρήσης Εταιρείας

Οι καταστάσεις συνολικών εσόδων για την χρήση 1/1/2019-31/12/2019, και τα αντίστοιχα μεγέθη της προηγούμενης χρήσης 1/1/2018-31/12/2018, έχουν ως εξής:

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	Σημ.	31/12/2019	31/12/2018
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	8.2	829.817	770.349
Κόστος Πωληθέντων	8.3	-631.682	-590.854
Μικτό Κέρδος		198.134	179.494
Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης	8.4	74.329	76.034
Έξοδα διάθεσης	8.5	-217.154	-198.763
Έξοδα διοίκησης	8.5	-28.789	-33.437
Άλλα έξοδα εκμετάλλευσης	8.6	-5.562	-4.270
Λειτουργικά κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων		20.958	19.058
Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	8.7	-9.248	-5.025
Κέρδη προ φόρων		11.710	14.033
Φόροι εισοδήματος	8.8	-3.448	-393
Κέρδη μετά από φόρους (α)		8.262	13.640
<i>Κατανέμονται σε:</i>			
Μετόχους Εταιρείας		8.262	13.640
Κέρδη μετά από φόρους ανά μετοχή (σε ευρώ)		16,41	27,10
Στοιχεία που δεν θα ανακατατάσσονται αργότερα στα αποτελέσματα			
- Αναλογιστικά κέρδη /(ζημιές)		-2.437	347
- Φόρος εισοδήματος	8.8	585	-101
Λοιπά συνολικά έσοδα/έξοδα μετά από φόρους (β)		-1.852	-338
Συγκεντρωτικά συνολικά έσοδα μετά από φόρους (α+β)		6.409	13.886
Κατανέμεται σε μετόχους της εταιρείας		6.409	13.886
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων		57.450	39.783

3.2. Κατάσταση Οικονομικής Θέσης Εταιρείας

Η κατάσταση οικονομικής θέσης της Εταιρείας για την χρήση που έληξε την 31/12/2019 και τα αντίστοιχα μεγέθη της προηγούμενης χρήσης που έληξε την 31/12/2018, έχουν ως εξής:

<i>Σημ.</i>	<i>31/12/2019</i>	<i>31/12/2018</i>
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
Μη κυκλοφορούντα Στοιχεία Ενεργητικού		
Ενσώματες ακινητοποιήσεις	8.11 295.742	302.941
Επενδύσεις σε ακίνητα	8.12 4.010	5.198
Υπεραξία επιχείρησης	8.13 65.421	65.421
Περιουσιακά στοιχεία με δικαίωμα χρήσης	8.14 85.151	
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	8.15 1.004	1.479
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	8.16 20.080	20.909
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	8.17 2.138	2.762
Σύνολο μη κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων	473.545	398.710
Κυκλοφορούν ενεργητικό		
Αποθέματα	8.18 104.492	104.479
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	8.19 15.340	16.821
Λοιπές απαιτήσεις	8.20 4.105	6.858
Λοιπά κυκλοφορούντα στοιχεία ενεργητικού	8.21 11.512	18.437
Χρηματοοικονομικά στοιχεία σε εύλογη αξία μέσω αποτελεσμάτων	8.22 51	38
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	8.23 29.793	34.271
Σύνολο κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων	165.292	180.903
Σύνολο ενεργητικού	638.836	579.613
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		
Ίδια κεφάλαια αποδιδόμενα στους μετόχους		
Μετοχικό κεφάλαιο	8.24 15.101	15.101
Λοιπά αποθεματικά	8.25 10.282	10.282
Κέρδη εις νέον	72.689	80.280
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	98.072	105.662
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	8.16 28.849	30.024
Υποχρεώσεις παροχών προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	8.26 20.880	17.890
Μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	8.27 & 8.28 50.266	56.256
Υποχρεώσεις μίσθωσης	8.29 73.060	
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	8.30 14.315	16.915
Σύνολο Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων	187.370	121.085
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Προμηθευτές και συναφείς υποχρεώσεις	8.31 213.073	234.880
Βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	8.30 85.072	75.891
Βραχυπρόθεσμο μέρος Υποχρεώσεων μίσθωσης	13.080	
Τρέχουσες φορολογικές υποχρεώσεις	8.31 15.459	16.308
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	8.32 26.712	26.911
Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	353.395	352.866
Σύνολο υποχρεώσεων	540.765	473.951
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων	638.836	579.613

3 Χρηματοοικονομικές καταστάσεις

3.1. Καταστάσεις συνολικών εσόδων χρήσης Εταιρείας

Οι καταστάσεις συνολικών εσόδων για την χρήση 1/1/2020-31/12/2020, και τα αντίστοιχα μεγέθη της προηγούμενης χρήσης 1/1/2019-31/12/2019, έχουν ως εξής:

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	Σημ.	31/12/2020	31/12/2019
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	8.2	882.466	829.817
Κόστος Πωληθέντων	8.3	-665.172	-631.682
Μικτό Κέρδος		217.294	198.134
Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης	8.4	71.185	74.329
Έξοδα διάθεσης	8.5	-230.424	-217.154
Έξοδα διοίκησης	8.5	-30.871	-28.789
Άλλα έξοδα εκμετάλλευσης	8.6	-5.047	-5.562
Λειτουργικά κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων		22.136	20.958
Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	8.7	-8.907	-9.248
Κέρδη προ φόρων		13.229	11.710
Φόροι εισοδήματος	8.8	-3.304	-3.448
Κέρδη μετά από φόρους (α)		9.925	8.262
<i>Κατανέμονται σε:</i>			
Μετόχους Εταιρείας		9.925	8.262
Κέρδη μετά από φόρους ανά μετοχή (σε ευρώ)		19,72	16,41
Στοιχεία που δεν θα ανακατατάσσονται αργότερα στα αποτελέσματα			
- Αναλογιστικά κέρδη /(ζημιές)		-2.857	-2.437
- Φόρος εισοδήματος	8.8	686	585
Λοιπά συνολικά έσοδα/έξοδα μετά από φόρους (β)		-2.172	-1.852
Συγκεντρωτικά συνολικά έσοδα μετά από φόρους (α+β)		7.753	6.409
Κατανέμεται σε μετόχους της εταιρείας		7.753	6.409
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων		60.082	57.450

3.2. Κατάσταση Οικονομικής Θέσης Εταιρείας

Η κατάσταση οικονομικής θέσης της Εταιρείας για την χρήση που έληξε την 31/12/2020 και τα αντίστοιχα μεγέθη της προηγούμενης χρήσης που έληξε την 31/12/2019, έχουν ως εξής:

<i>Σημ.</i>	<i>31/12/2020</i>	<i>31/12/2019</i>
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
Μη κυκλοφορούντα Στοιχεία Ενεργητικού		
Ενσώματες ακινητοποιήσεις	8.11 297.639	295.742
Επενδύσεις σε ακίνητα	8.12 3.807	4.010
Υπεραξία επιχείρησης	8.13 64.421	65.421
Περιουσιακά στοιχεία με δικαίωμα χρήσης	8.14 86.406	85.151
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	8.15 612	1.004
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	8.16 20.928	20.080
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	8.17 5.143	2.138
Σύνολο μη κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων	478.955	473.545
Κυκλοφορούν ενεργητικό		
Αποθέματα	8.18 103.534	104.492
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	8.19 15.489	15.340
Λοιπές απαιτήσεις	8.20 2.701	4.105
Λοιπά κυκλοφορούντα στοιχεία ενεργητικού	8.21 5.008	11.512
Χρηματοοικονομικά στοιχεία σε εύλογη αξία μέσω αποτελεσμάτων	8.22 29	51
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	8.23 65.367	29.793
Σύνολο κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων	192.128	165.292
Σύνολο ενεργητικού	671.084	638.836
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		
Ίδια κεφάλαια αποδιδόμενα στους μετόχους		
Μετοχικό κεφάλαιο	8.24 15.101	15.101
Λοιπά αποθεματικά	8.25 10.282	10.282
Κέρδη εις νέον	75.442	72.689
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	100.825	98.072
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	8.16 28.851	28.849
Υποχρεώσεις παροχών προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	8.26 24.297	20.880
Μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	8.27 & 8.28 73.634	50.266
Υποχρεώσεις μίσθωσης	8.29 74.703	73.060
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	8.30 1.740	14.315
Σύνολο Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων	203.225	187.370
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Προμηθευτές και συναφείς υποχρεώσεις	8.31 221.567	213.073
Βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	8.32 78.010	85.072
Βραχυπρόθεσμο μέρος Υποχρεώσεων μίσθωσης	8.29 14.062	13.080
Τρέχουσες φορολογικές υποχρεώσεις	8.33 17.962	15.459
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	8.34 35.433	26.712
Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	367.034	353.395
Σύνολο υποχρεώσεων	570.259	540.765
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων	671.084	638.836

3 Χρηματοοικονομικές καταστάσεις

3.1. Καταστάσεις συνολικών εσόδων χρήσης Εταιρείας

Οι καταστάσεις συνολικών εσόδων για την χρήση 1/1/2021-31/12/2021, και τα αντίστοιχα μεγέθη της προηγούμενης χρήσης 1/1/2020-31/12/2020, έχουν ως εξής:

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	Σημ.	31/12/2021	31/12/2020*
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	8.2	883.473	882.466
Κόστος Πωληθέντων	8.3	-652.228	-665.172
Μικτό Κέρδος		231.245	217.294
Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης	8.4	65.948	71.185
Έξοδα διάθεσης	8.5	-239.647	-230.684
Έξοδα διοίκησης	8.5	-30.899	-30.899
Άλλα έξοδα εκμετάλλευσης	8.6	-4.918	-5.047
Λειτουργικά κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων		21.729	21.848
Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	8.7	-8.180	-8.907
Κέρδη προ φόρων		13.549	12.941
Φόροι εισοδήματος	8.8	-1.980	-3.235
Κέρδη μετά από φόρους (α)		11.569	9.706
<i>Κατανέμονται σε:</i>			
Μετόχους Εταιρείας		11.569	9.706
Κέρδη μετά από φόρους ανά μετοχή (σε ευρώ)		22,98	19,28
Στοιχεία που δεν θα ανακατατάσσονται αργότερα στα αποτελέσματα			
- Αναλογιστικά κέρδη /(ζημιές)		-282	-331
- Φόρος εισοδήματος	8.8	62	79
Λοιπά συνολικά έσοδα/έξοδα μετά από φόρους (β)		-220	-252
Συγκεντρωτικά συνολικά έσοδα μετά από φόρους (α+β)		11.348	9.455
Κατανέμεται σε μετόχους της εταιρείας		11.348	9.455
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων		59.221	59.794

3.2. Κατάσταση Οικονομικής Θέσης Εταιρείας

Η κατάσταση οικονομικής θέσης της Εταιρείας για την χρήση που έληξε την 31/12/2021 και τα αντίστοιχα μεγέθη της προηγούμενης χρήσης που έληξε την 31/12/2020, έχουν ως εξής:

Σημ.	31/12/2021	31/12/2020*	
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
Μη κυκλοφορούντα Στοιχεία Ενεργητικού			
Ενσώματες ακινητοποιήσεις	8.11	284.576	297.639
Επενδύσεις σε ακίνητα	8.12	3.485	3.807
Υπεραξία επιχείρησης	8.13	64.421	64.421
Περιουσιακά στοιχεία με δικαίωμα χρήσης	8.14	82.291	86.406
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	8.15	442	612
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	8.16	14.656	17.347
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	8.17	4.452	5.143
Σύνολο μη κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων		454.323	475.375
Κυκλοφορούν ενεργητικό			
Αποθέματα	8.18	105.071	103.534
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	8.19	15.130	15.489
Λοιπές απαιτήσεις	8.20	1.528	2.701
Λοιπά κυκλοφορούντα στοιχεία ενεργητικού	8.21	11.928	5.008
Χρηματοοικονομικά στοιχεία σε εύλογη αξία μέσω αποτελεσμάτων	8.22	24	29
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	8.23	51.686	65.367
Σύνολο κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων		185.367	192.128
Σύνολο ενεργητικού		639.690	667.504
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ			
Ίδια κεφάλαια αποδιδόμενα στους μετόχους			
Μετοχικό κεφάλαιο	8.24	15.101	15.101
Λοιπά αποθεματικά	8.25	10.282	10.282
Κέρδη εις νέον		92.128	86.779
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων		117.511	112.162
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ			
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις			
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	8.16	26.427	28.851
Υποχρεώσεις παροχών προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	8.26	10.587	9.380
Μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	8.27 & 8.28	76.402	73.534
Υποχρεώσεις μίσθωσης	8.29	71.563	74.703
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	8.30	1.482	1.740
Σύνολο Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων		186.462	188.208
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις			
Προμηθευτές και συναφείς υποχρεώσεις	8.31	219.366	221.567
Βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	8.32	62.718	78.110
Βραχυπρόθεσμο μέρος Υποχρεώσεων μίσθωσης	8.29	14.293	14.062
Τρέχουσες φορολογικές υποχρεώσεις	8.33	14.233	17.962
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	8.34	25.107	35.433
Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων		335.717	367.134
Σύνολο υποχρεώσεων		522.179	555.342
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων		639.690	667.504



Κατάσταση αποτελεσμάτων της 31^{ης} Δεκεμβρίου 2019

(χρήση από 1^η Ιανουαρίου 2019 έως 31^η Δεκεμβρίου 2019)

	Σημ.	Ο Όμιλος		Η Εταιρεία	
		Από 1 ^η Ιανουαρίου έως		Από 1 ^η Ιανουαρίου έως	
		31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	26	3.279.972	3.011.502	2.632.586	2.370.789
Κόστος πωλήσεων	29	(2.444.762)	(2.275.545)	(1.938.046)	(1.774.955)
Μικτά κέρδη		835.210	735.957	694.540	595.834
Άλλα έσοδα	30	10.597	14.572	13.184	17.720
Έξοδα διαθέσεων	29	(612.080)	(599.731)	(525.500)	(512.489)
Έξοδα διοικήσεως	29	(166.762)	(159.469)	(118.961)	(110.524)
Άλλα έξοδα	31	(8.749)	(10.456)	(5.404)	(7.296)
		58.216	(19.127)	57.859	(16.755)
Χρηματοοικονομικό κόστος (καθαρό)	32	(65.062)	(41.081)	(59.030)	(37.617)
Αποτελέσματα προ φόρων		(6.846)	(60.208)	(1.171)	(54.372)
Φόρος εισοδήματος	33	(11.949)	11.981	(9.573)	13.782
Καθαρά αποτελέσματα μετά φόρων		(18.795)	(48.227)	(10.744)	(40.590)
Αποδιδόμενες σε:					
Ιδιοκτήτες μητρικής		(21.842)	(50.012)	(10.744)	(40.590)
Δικαιώματα μειοψηφίας		3.047	1.785	-	-
		(18.795)	(48.227)	(10.744)	(40.590)
Αποτελέσματα μετά από φόρους ανά μετοχή-βασικά σε €	34	(0,9101)	(2,0838)	(0,4477)	(1,6913)
Αποσβέσεις		114.808	34.192	95.823	27.094
Κέρδη/(ζημίες) Προ Τόκων Φόρων και Αποσβέσεων		174.416	17.749	151.323	13.347



Οικονομικές Καταστάσεις της 31^{ης} Δεκεμβρίου 2019

Ισολογισμός της 31^{ης} Δεκεμβρίου 2019

4^η Εταιρική Χρήση (από 1^η Ιανουαρίου 2019 έως 31^η Δεκεμβρίου 2019)

	Σημ.	Ο Όμιλος		Η Εταιρεία	
		31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Μη κυκλοφορούν ενεργητικό					
Ενσώματα πάγια ιδιόκτητα	6	693.355	864.313	574.757	739.250
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	7	9.764	7.741	7.885	5.813
Επενδύσεις σε ακίνητα	8	4.637	4.198	-	-
Ενσώματα πάγια μισθωμένα	9	1.085.644	-	978.634	-
Υπεραξία επιχειρήσεως	10	737.523	737.523	648.109	642.206
Επενδύσεις σε θυγατρικές	11	-	-	99.415	97.269
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	33	38.748	45.589	35.527	41.813
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	12	15.015	15.033	17.294	17.281
		2.584.686	1.674.397	2.361.621	1.543.632
Κυκλοφορούν ενεργητικό					
Αποθέματα	13	338.804	342.901	269.371	272.324
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	14	77.017	72.715	94.105	89.257
Αξιόγραφα επενδυτικού χαρτοφυλακίου	15	3.630	1.210	2.933	844
Χρηματικά διαθέσιμα	16	128.025	134.565	89.349	103.684
		547.476	551.391	455.758	466.109
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		3.132.162	2.225.788	2.817.379	2.009.741
ΠΑΘΗΤΙΚΟ					
Καθαρή Θέση					
Μετοχικό κεφάλαιο	17	24.000	24.000	24.000	24.000
Τακτικό αποθεματικό		701	673	22	-
Αποτελέσματα εις νέον		4.293	27.455	31.219	45.044
Σύνολο καθαρής θέσης μητρικής		28.994	52.128	55.241	69.044
Δικαιώματα τρίτων		9.849	7.793	-	-
Σύνολο Καθαρής Θέσης		38.843	59.921	55.241	69.044
Υποχρεώσεις					
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις					
Μακροπρόθεσμο δάνεια	18	730.462	732.172	693.437	704.128
Υποχρεώσεις μισθώσεων	19	973.649	142.499	876.986	142.110
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις ρυθμισμένες	20	144.285	145.312	144.285	145.312
Υποχρεώσεις καθορισμένων παροχών στους εργαζομένους	21	40.411	36.026	36.397	31.920
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	33	703	1.075	-	-
Λοιπές υποχρεώσεις και προβλέψεις	22	25.017	19.492	23.948	17.260
		1.914.527	1.076.576	1.775.053	1.040.730
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις					
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	23	1.022.102	1.014.486	848.427	840.213
Δάνεια τραπεζών	24	38.228	21.934	33.518	11.038
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις πληρωτέες στην επόμενη χρήση	25	118.462	52.871	105.140	48.716
		1.178.792	1.089.291	987.085	899.967
Σύνολο υποχρεώσεων		3.093.319	2.165.867	2.762.138	1.940.697
Σύνολο Παθητικού		3.132.162	2.225.788	2.817.379	2.009.741



Κατάσταση αποτελεσμάτων της 31^{ης} Δεκεμβρίου 2020

(χρήση από 1^η Ιανουαρίου 2020 έως 31^η Δεκεμβρίου 2020)

	Σημ.	Ο Όμιλος		Η Εταιρεία	
		Από 1 ^η Ιανουαρίου έως		Από 1 ^η Ιανουαρίου έως	
		31.12.2020	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2019
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	26	3.791.431	3.279.972	3.150.239	2.632.586
Κόστος πωλήσεων	29	(2.795.067)	(2.444.762)	(2.299.916)	(1.938.046)
Μικτά κέρδη		996.364	835.210	850.323	694.540
Άλλα έσοδα	30	13.319	10.597	16.043	13.184
Έξοδα διαθέσεως	29	(683.576)	(612.080)	(602.578)	(525.500)
Έξοδα διοικήσεως	29	(173.685)	(166.762)	(127.760)	(118.961)
Άλλα έξοδα	31	(22.810)	(8.749)	(19.793)	(5.404)
		129.612	58.216	116.235	57.859
Χρηματοοικονομικό κόστος (καθαρό)	32	(69.250)	(65.062)	(62.776)	(59.030)
Αποτελέσματα προ φόρων		60.362	(6.846)	53.459	(1.171)
Φόρος εισοδήματος	33	3.233	(11.949)	7.495	(9.573)
Καθαρά αποτελέσματα μετά φόρων		63.595	(18.795)	60.954	(10.744)
Αποδιδόμενες σε:		-	-	-	-
Ιδιοκτήτες μητρικής		58.630	(21.842)	60.954	(10.744)
Δικαιώματα μειοψηφίας		4.965	3.047	-	-
		63.595	(18.795)	60.954	(10.744)
Αποτελέσματα μετά από φόρους ανά μετοχή-βασικά σε €	34	2,4429	(0,9101)	2,5397	(0,4477)
Αποσβέσεις	28	118.550	114.808	99.735	95.823
Κέρδη/(ζημίες) Προ Τόκων Φόρων και Αποσβέσεων		263.111	174.416	226.443	151.323



Οικονομικές Καταστάσεις της 31^{ης} Δεκεμβρίου 2020

Ισολογισμός της 31^{ης} Δεκεμβρίου 2020

5^η Εταιρική Χρήση (από 1^η Ιανουαρίου 2020 έως 31^η Δεκεμβρίου 2020)

	Σημ.	Ο Όμιλος		Η Εταιρεία	
		31.12.2020	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2019
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Μη κυκλοφορούν ενεργητικό					
Ενσώματα πάγια ιδιόκτητα	6	691.614	693.355	573.745	574.757
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	7	12.449	9.764	10.724	7.885
Επενδύσεις σε ακίνητα	8	5.302	4.637	-	-
Ενσώματα πάγια μισθωμένα	9	1.063.702	1.085.644	949.160	978.634
Υπεραξία επιχειρήσεων	10	722.523	737.523	648.109	648.109
Επενδύσεις σε θυγατρικές	11	-	-	84.415	99.415
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	33	50.377	38.748	46.841	35.527
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	12	15.094	15.015	17.381	17.294
		2.561.061	2.584.686	2.330.375	2.361.621
Κυκλοφορούν ενεργητικό					
Αποθέματα	13	348.564	338.804	280.804	269.371
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	14	71.665	77.017	98.493	94.105
Αξιόγραφα επενδυτικού χαρτοφυλακίου	15	1.846	3.630	1.467	2.933
Χρηματικά διαθέσιμα	16	274.875	128.025	227.164	89.349
		696.950	547.476	607.928	455.758
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		3.258.011	3.132.162	2.938.303	2.817.379
ΠΑΘΗΤΙΚΟ					
Καθαρή Θέση					
Μετοχικό κεφάλαιο		24.000	24.000	24.000	24.000
Τακτικό αποθεματικό		701	701	22	22
Αποτελέσματα εις νέον		56.827	4.293	86.447	31.219
Σύνολο καθαρής θέσης μητρικής		81.528	28.994	110.469	55.241
Δικαιώματα τρίτων		11.487	9.849	-	-
Σύνολο Καθαρής Θέσης		93.015	38.843	110.469	55.241
Υποχρεώσεις					
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις					
Μακροπρόθεσμο δάνεια	18	660.497	730.462	610.981	693.437
Υποχρεώσεις μισθώσεων	19	951.127	973.649	846.485	876.986
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις ρυθμισμένες	20	125.477	144.285	125.477	144.285
Υποχρεώσεις καθορισμένων παροχών στους εργαζομένους	21	48.650	40.411	43.911	36.397
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	33	813	703	-	-
Λοιπές υποχρεώσεις και προβλέψεις	22	33.126	25.017	29.227	23.948
		1.819.690	1.914.527	1.656.081	1.775.053
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις					
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	23	1.109.822	1.022.102	953.857	848.427
Δάνεια τραπεζών	24	47.379	38.228	46.508	33.518
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις πληρωτέες στην επόμενη χρήση	25	186.140	118.462	171.388	105.140
Τρέχων φόρος εισοδήματος		1.965	-	-	-
		1.345.306	1.178.792	1.171.753	987.085
Σύνολο υποχρεώσεων		3.164.996	3.093.319	2.827.834	2.762.138
Σύνολο Παθητικού		3.258.011	3.132.162	2.938.303	2.817.379



Κατάσταση αποτελεσμάτων της 31^{ης} Δεκεμβρίου 2021

(χρήση από 1^η Ιανουαρίου 2021 έως 31^η Δεκεμβρίου 2021)

	Σημ.	Ο Όμιλος		Η Εταιρεία	
		Από 1 ^η Ιανουαρίου έως		Από 1 ^η Ιανουαρίου έως	
		31.12.2021	31.12.2020*	31.12.2021	31.12.2020*
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	26	3.985.574	3.791.431	3.319.089	3.150.239
Κόστος πωλήσεων	29	(2.926.718)	(2.795.068)	(2.415.951)	(2.299.917)
Μικτά κέρδη		1.058.856	996.363	903.138	850.322
Άλλα έσοδα	30	13.748	13.319	17.889	16.043
Έξοδα διαθέσεως	29	(711.370)	(684.826)	(628.383)	(603.674)
Έξοδα διοικήσεως	29	(184.139)	(174.091)	(135.047)	(128.135)
Άλλα έξοδα	31	(18.361)	(22.810)	(15.442)	(19.793)
		158.734	127.955	142.155	114.763
Χρηματοοικονομικό κόστος (καθαρό)	32	(66.162)	(68.921)	(59.782)	(62.481)
Αποτελέσματα προ φόρων		92.572	59.034	82.373	52.282
Φόρος εισοδήματος	33	(31.491)	3.551	(26.872)	7.778
Καθαρά αποτελέσματα μετά φόρων		61.081	62.585	55.501	60.060
Αποδιδόμενες σε:					
Ιδιοκτήτες μητρικής		53.923	57.674	55.501	60.060
Δικαιώματα μειοψηφίας		7.158	4.911	-	-
		61.081	62.585	55.501	60.060
Αποτελέσματα μετά από φόρους ανά μετοχή-βασικά σε €	34	2,2468	2,4031	2,3125	2,5025
Αποσβέσεις	28	123.853	118.550	104.494	99.735
Κέρδη Προ Τόκων Φόρων Αποσβέσεων και Επενδυτικών Αποτελεσμάτων		292.712	261.453	251.292	224.969



Οικονομικές Καταστάσεις της 31^{ης} Δεκεμβρίου 2021

Ισολογισμός της 31^{ης} Δεκεμβρίου 2021

6^η Εταιρική Χρήση (από 1^η Ιανουαρίου 2021 έως 31^η Δεκεμβρίου 2021)

	Σημ.	Ο Όμιλος		Η Εταιρεία	
		31.12.2021	31.12.2020*	31.12.2021	31.12.2020*
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Μη κυκλοφορούν ενεργητικό					
Ενσώματα πάγια ιδιόκτητα	6	724.996	691.614	603.785	573.745
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	7	14.035	12.449	12.430	10.724
Επενδύσεις σε ακίνητα	8	4.056	5.302	-	-
Ενσώματα πάγια μισθωμένα	9	1.038.461	1.063.702	931.624	949.160
Υπεραξία επιχειρήσεων	10	712.523	722.523	651.063	648.109
Επενδύσεις σε θυγατρικές	11	-	-	69.089	84.415
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	33	22.815	46.074	22.333	42.998
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	12	13.673	15.094	16.130	17.381
		2.530.559	2.556.758	2.306.454	2.326.532
Κυκλοφορούν ενεργητικό					
Αποθέματα	13	387.952	348.564	310.175	280.804
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	14	76.435	71.665	102.223	98.493
Αξιόγραφα επενδυτικού χαρτοφυλακίου	15	3.132	1.846	2.369	1.467
Χρηματικά διαθέσιμα	16	258.299	274.875	205.480	227.164
		725.818	696.950	620.247	607.928
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		3.256.377	3.253.708	2.926.701	2.934.460
ΠΑΘΗΤΙΚΟ					
Καθαρή Θέση					
Μετοχικό κεφάλαιο	17	24.000	24.000	24.000	24.000
Τακτικό αποθεματικό		1.086	701	360	22
Αποτελέσματα εις νέον		121.482	69.787	143.061	98.616
Σύνολο καθαρής θέσης μητρικής		146.568	94.488	167.421	122.638
Δικαιώματα τρίτων		15.597	12.154	-	-
Σύνολο Καθαρής Θέσης		162.165	106.642	167.421	122.638
Υποχρεώσεις					
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις					
Μακροπρόθεσμα δάνεια	18	604.821	660.497	560.227	610.981
Υποχρεώσεις μισθώσεων	19	922.553	951.127	826.291	846.485
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις ρυθμισμένες	20	107.667	125.477	107.667	125.477
Υποχρεώσεις καθορισμένων παροχών στους εργαζομένους	21	35.752	30.719	32.607	27.899
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	33	433	813	-	-
Λοιπές υποχρεώσεις και προβλέψεις	22	32.733	33.126	30.687	29.227
		1.703.959	1.801.759	1.557.479	1.640.069
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις					
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	23	1.174.651	1.109.823	1.005.754	953.857
Δάνεια τραπεζών	24	53.273	47.379	53.273	46.508
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις πληρωτέες στην επόμενη χρήση	25	159.092	186.140	142.337	171.388
Τρέχων φόρος εισοδήματος		3.237	1.965	437	-
		1.390.253	1.345.307	1.201.801	1.171.753
Σύνολο υποχρεώσεων		3.094.212	3.147.066	2.759.280	2.811.822
Σύνολο Παθητικού		3.256.377	3.253.708	2.926.701	2.934.460

Βιβλιογραφία

- Bardi, E., Coyle, J.J., & Novack, R.A. (2006). *Management of Transportation*. Thomson Corporation.
- Beamon, B. M. (1998, 04 15). Supply chain design and analysis: Models and methods. *International Journal Production Economics*, 281-294.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2007). *Supply Chain Management: Strategy, Management and Operation*. U.K.: Pearson Education Limited.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2018). *Διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας – Στρατηγική, προγραμματισμός και λειτουργία*. Θεσσαλονίκη: Τζιόλα.
- Chow, G., Heaver, T., & Henriksson, E. (1994). *Logistics performance: Definition and measurement*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
Ανάκτηση 2022, από <http://dx.doi.org/10.1108/09600039410055981>
- Chow, G., & Heaver, T. (1999). *Logistics strategies for North America (3rd edition)*. Global logistics and Distribution Planning.
- Christopher, M. C. (1992). *Logistics and Supply Chain Management*. London: UK: Pitman Publishing.
- Cooper, M. C., & Ellram, L. M. (1993). Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. *The International Journal of Logistics* (Vol. 4), 13-24.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Principles of Marketing* (Τόμ. Eleventh Edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall,.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management*, (Τόμ. 12th edition). Αθήνα: Κλειδαριθμός,.

- Kumar, D. (2009). Balance among forecasting, network and inventory. *Proceedings of 3rd Annual Best Practice for Demand Forecasting & Inventory Optimisation [CD-ROM]*. Johannesburg.
- Pine, B., & Gilmore, H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*.
- Reilly, J.W.(1929, November 22). Methods for the study of retail relationship. University of Texas Bulletin, Monograph 4, n. 2944.
- Rothaermel, F. T. (2018). Στρατηγικό μάνατζμεντ. *Ι.Γιωτόπουλος & Α.Χυζ (Επιμ.)*. Αθήνα: Rosili.
- Sevenson, G. (2005). The multiple facets of bullwhip effect: refined and refined". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*(Vol. 47), 762-77.
- Waters, D. (2010). *Global Logistics: New directions in supply chain management* (6th edition εκδ.). London: Kogan Page.
- Αρνής, Ν. (2018). Κοστολόγηση. *[Πανεπιστημιακες σημειώσεις]*. Πρέβεζα: Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής.
- Βιδάλης, Μ. (2017). *Εφοδιαστική (logistics) Μια ποσοτική προσέγγιση*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Δανιά Α. (2015), Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας & Νέες Τεχνολογίες, (Μεταπτυχιακή διατριβή), Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Μαλινδρέτος, Γ. (2015). Εφοδιαστική Αλυσίδα, Logistics & Εξυπηρέτηση Πελατών. (Ε. Α. Κάλλιπος, Συντάκτης) Ανάκτηση 2022, από ,
<https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5391>

- Μιχαλάκα , Ζ. (2018)., *Ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους συσκευασίας, μεταφοράς και διάθεσης των προϊόντων μαναβικής στο Logistics Center της εταιρίας Διαμαντής Μασούτης Α.Ε., (Μεταπτυχιακή διατριβή)*, Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο.
- Μπατσινίλας, Ε. & Πατατούκας, Κ. (2017). *Σύγχρονη Λογιστική (Σύμφωνα με τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα και με αναφορά κατά θέμα στα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα)* (5η εκδ., Τόμ. Α'). Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
- Νέζου, Χ. (2018). *Ο κλάδος των supermarkets Μελέτη περίπτωσης Άλφα Βήτα Βασιλόπουλος Α.Ε.,(Διπλωματική εργασία)*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Νιάρχου, Α. Ν. (2004). *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων* (Τόμ. 7η έκδοση). Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
- Σιφνιώτης, Κ. (1997). *Logistics management, Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Στειακάκης, Ε. & Δριτσάκης, Ν., 2005. Ο ρόλος, τα βασικά χαρακτηριστικά και η εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων πληροφορικής και τηλεματικής στο πεδίο των Logistics. *Επιθεώρηση Οικονομικών Επιστημών*, (8), pp.119–142.
- Ψειρίδου, Α., & Λιανός, Θ. (2015). *Οικονομική ανάλυση & πολιτική – Μικροοικονομική*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα Κάλλιπος. Ανάκτηση 2022, από <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/2360>

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- capital. (2022, 07 06). Μασούτης: Εγκαινιάσε το πρώτο σουπερμάρκετ στην Ελλάδα φιλικό για άτομα με οπτική αναπηρία. (capital.gr, Συντάκτης) Ανάκτηση 2022, από <https://www.capital.gr/eke/3645745/masoutis-egkainiase-to-pto-soupermarket-stin-ellada-filiko-gia-atoma-me-optiki-anapiria>

entersoft. (2018, 06 06). *Πολλαπλές διακρίσεις για τον Όμιλο Entersoft στα Supply Chain Awards 2018*. Ανάκτηση 2022, από <https://www.entersoft.gr>

IMPACT BITE AWARDS. (2020). Ανάκτηση 2022, από <https://www.businessitawards.gr/past-winners/>

kathimerini. (2020, 11 18). Άλμα των πωλήσεων στα σούπερ μάρκετ πριν το lockdown. (kathimerini.gr, Συντάκτης) Ανάκτηση 2022, από <https://www.kathimerini.gr/economy/561163630/alma-ton-poliseon-sta-soyper-market-prin-to-lockdown>)

pro.autotriti. (2021, 04 19). *Μεταφορές & επαγγελματικά οχήματα εν μέσω πανδημίας-Μασούτης. 250 οχήματα κινούνται με ασφάλεια*. Ανάκτηση 2022, από https://pro.autotriti.gr/data/news/preview_news/Metafores--epaggelmatika-oxhmata-en-mesw-pandhmias_215745_49093.asp

selfservice.gr. (2012, 10 03). *Μια μέρα στο νέο Logistic Center της Μασούτης*. Ανάκτηση από <https://selfservice.gr/mia-%C2%B5era-sto-neo-logistic-center-tis-masoutis/>

Society of Logistics Engineers (2022.) Ανάκτηση 2022, από www.sole.org

supplychainawards, (2018), ανάκτηση 2022 από [doi:https://www.supplychainawards.gr/_pdf/supply_chain_awards_2018.pdf](https://www.supplychainawards.gr/_pdf/supply_chain_awards_2018.pdf)

The 7 Rs of logistics. (2019). Ανάκτηση 2022, από <https://www.futurelearn.com/>

Γούτα, Α. (2019, 05 29). Στην «καρδιά» του logistics center της «Διαμαντής Μασούτης» στο Καβαλάρι Θεσσαλονίκης. (Αθηναϊκό Μακεδονικό Πρακτορείο Ειδήσεων, Συντάκτης) Ανάκτηση 2022, από <https://www.amna.gr/macedonia/article/364895/Stin-kardia-enos-apo-ta-megalutera-kai-pio-sugchrona-kentra-logistics-stin-Ellada>

Δελτίο τύπου της Επιτροπής Ανταγωνισμού. (2022, 05 10). Έγκριση από την Επιτροπή Ανταγωνισμού της συγκέντρωσης επιχειρήσεων που αφορά την απόκτηση από την εταιρεία με την επωνυμία «Διαμαντής Μασούτης ΑΕ-ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ» («ΜΑΣΟΥΤΗΣ») του αποκλειστικού και κοινού, κατά περίπτωση, ελέγχου επί του κλάδου χονδρικού. Ανάκτηση 2022, από <https://www.epant.gr/enimerosi/deltia-typou/item/2197-deltio-typou-egkrisisygkentrosismasoutissynka-kritis.html>

Διανά, Α. (2022, 08 02). Μασούτης: Πώς το πρώτο dark store θα ενισχύσει το ψηφιακό κανάλι πωλήσεων. mononews-business stories of a new generation. Ανάκτηση 2022, από <https://www.mononews.gr/business/masoutis-pos-to-proto-dark-store-tha-enischisi-to-psifiako-kanali-poliseon>

Δελτίο τύπου της Επιτροπής Ανταγωνισμού. (2022, 05 10). Έγκριση από την Επιτροπή Ανταγωνισμού της συγκέντρωσης επιχειρήσεων που αφορά την απόκτηση από την εταιρεία με την επωνυμία «Διαμαντής Μασούτης ΑΕ-ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ» («ΜΑΣΟΥΤΗΣ») του αποκλειστικού και κοινού, κατά περίπτωση, ελέγχου επί του κλάδου χονδρικού. Ανάκτηση 2022, από <https://www.epant.gr/enimerosi/deltia-typou/item/2197-deltio-typou-egkrisisygkentrosismasoutissynka-kritis.html>

Ελληνική Στατιστική Αρχή. Ανάκτηση 2022, από <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SBR04/->

Ίδρυμα Μείζονος Ελληνισμού Ανάκτηση 2022, από <http://project.athens-agera.gr/-ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΙΖΟΝΟΣ ΕΛΛΗΝΙΣΜΟΥ>

Ιστοσελίδα Μασούτη. Ανάκτηση 2022, από www.masoutis.gr/company

Παπαδημητρίου, Ν. (2019, 06 07). Υπερσύγχρονο κέντρο logistics της Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. στη Θεσσαλονίκη. (selfservice.gr., Συντάκτης) Ανάκτηση 2022, από [selfservice.gr: https://selfservice.gr/mia-%C2%B5era-sto-neo-logistic-center-tis-masoutis](https://selfservice.gr/mia-%C2%B5era-sto-neo-logistic-center-tis-masoutis)

Συνέντευξη Αργύρη Αργυρίου, (2019, 05 29)., Στην "καρδιά" ενός από τα μεγαλύτερα και πιο σύγχρονα κέντρα logistics στην Ελλάδα. (Α. Γούτα, Δημοσιογράφος) Αθηναϊκό Μακεδονικό Πρακτορείο Ειδήσεων. Ανάκτηση 2022, από <https://www.amna.gr/macedonia/videos/364806/Stin-kardia-enos-apo-ta-megaluterakaipiosugchronakentra-logistics-stin-Ellada>

Συνέντευξη Μασούτη Διαμαντή & Μασούτη Γιάννη. (2019, 5 7) "Μασούτης Διαμαντής και Μασούτης Γιάννης | succes stories"(Σ: Κούφαλης ;Δημοσιογράφος), Succes TV, Ανάκτηση 2022, από <https://www.youtube.com/watch?v=sRzb2HFPDTQ>

Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, άρθρο 01 Ανάκτηση 2022, από <http://www.opengov.gr/ypoian/>