



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ COVID-19 ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΣΤΟ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟ
ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ HELLENIC DUTY FREE A.E.**

Του

ΦΑΙΔΩΝΑ Δ. ΧΕΙΜΑΡΙΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΤΣΙΟΤΡΑΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον κύριο Γεώργιο Τσιότρα, Καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, για την ανάθεση της διπλωματικής εργασίας αλλά και για την πολύτιμη συνεισφορά του με την επίβλεψη και την καθοδήγηση για την άρτια ολοκλήρωση της.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για τη διαρκή αγάπη και υποστήριξη τους αλλά και τη σύζυγο μου, η οποία δεν σταμάτησε στιγμή να με στηρίζει, να με παροτρύνει να συνεχίσω την προσπάθεια και να με εμπνέει.

Περίληψη

Η εμφάνιση και η εξάπλωση της πανδημίας covid-19, υπήρξε η πρωτοφανής συνθήκη που κλήθηκε να αντιμετωπίσει η ανθρωπότητα, η οποία αιφνιδιάστηκε, καθώς κατάσταση τέτοιου μεγέθους και τέτοιας έντασης δεν είχε αντιμετωπίσει για πολλές δεκαετίες. Στο παρελθόν υπήρξαν αντίστοιχες συνθήκες πανδημίας αλλά παρουσιάστηκαν σε περιόδους που τα μεγέθη της μετακίνησης ανθρώπων και εμπορευμάτων δεν συγκρίνονται με την σύγχρονη εποχή.

Πέρα από την επίδραση της πανδημίας στην καθημερινότητα των ανθρώπων αλλά και στην κοινωνική ζωή λόγω των εγκλεισμών για τον περιορισμό της εξάπλωσης της, οι επιπτώσεις που προκάλεσε ήταν πρωτόγνωρες στην παγκόσμια οικονομία και στους επιμέρους κλάδους της. Έχουν γίνει εκτεταμένες μελέτες για τις επιπτώσεις της πανδημίας, στην οικονομία και στους κλάδους της και συγκεκριμένα στον τουρισμό. Παρόλα αυτά υπάρχει ένα κενό στο μέγεθος που επηρρεάστηκε ο κλάδος του ταξιδιωτικού λιανεμπορίου όσον αφορά τη διοίκηση λειτουργιών. Στην παρούσα εργασία γίνεται αναλυτική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τις βασικές έννοιες της διοίκησης των λειτουργιών, τις έννοιες τους ταξιδιωτικού λιανεμπορίου και τις επιπτώσεις και τις προκλήσεις που προέκυψαν λόγω της εμφάνισης και εξάπλωσης του κορωνοϊού στον κλάδο, παγκοσμίως αλλά και στην Ελλάδα. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της επιχείρησης, Καταστήματα Αφορολογητών Ειδών, η οποία αποτελεί τον αποκλειστικό εκπρόσωπο του κλάδου στην Ελλάδα και καταγράφονται οι επιπτώσεις της πανδημίας στη λειτουργία της επιχείρησης και κατ' επέκταση στη διοίκηση λειτουργιών της.

Για τη μελέτη περίπτωσης συλλέχθηκαν στοιχεία από το οικονομικό έτος του 2020 που υπήρξε και η αρχή της εξάπλωσης του ιού στην Ευρώπη και τα μέτρα που λήφθηκαν διεθνώς ήταν πολύ αυστηρά, έτσι ώστε να σταματήσει η διασπορά του.

Στο τέλος της εργασίας εξάγονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη διαχείριση της κρίσης από την εταιρεία, σχετικά με το πως επέδρασε τελικά η πανδημία στο ταξιδιωτικό λιανεμπόριο και ποιες ήταν οι ενέργειες για να ανακοπεί η πορεία της κρίσης.

Λέξεις Κλειδιά: Διοίκηση λειτουργιών, διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, διαχείριση αποθεμάτων, ταξιδιωτικό λιανεμπόριο, αφορολόγητα είδη, επίδραση Covid-19, πανδημία

Abstract

The appearance and spread of the Covid-19 pandemic was the unprecedented condition that humanity was called upon to face, which was taken by surprise, as it had not faced a situation of this magnitude and intensity for many decades. In the past there were similar pandemic conditions but they occurred in times when the magnitudes of the movement of people and goods cannot be compared to such of the modern era.

Apart from the impact of the pandemic on the daily lives of people and also on social life, due quarantine and curfew to limit its spread, the effects it caused were unprecedented in the global economy and its sub-sectors. Extensive studies have been conducted on the effects of the pandemic on the economy and its industries, and on tourism in particular. However, there is a literature gap in which extent the travel retail industry has been affected, in terms of operations management. In the present thesis we present a detailed review of the literature on the basic concepts of operations management, the concepts of travel retail and the effects and challenges that arose due to the emergence and spread of coronavirus in the industry, worldwide and in Greece. Moreover, we analyze the case study of the company, Duty Free Shops, which is the exclusive representative of the industry in Greece and records the effects of the pandemic on the operation of the company and consequently on the management of its operations.

For the case study, data were collected from the financial year 2020 which was the beginning of the spread of the virus in Europe and the measures taken internationally were very strict, in order to stop its spread.

At the end of the thesis, conclusions are drawn from the crisis management by the company, about how the pandemic finally affected the travel retail branch and what were the actions to stop the course of the crisis.

Keywords: Operations Management, Supply Chain Management, Inventory Management, Travel Retail, Duty Free Items, Covid-19 Impact, Pandemic

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1.Εισαγωγή	1
1.1 Σκοπός της Διπλωματικής	1
1.2 Δομή της Διπλωματικής	2
Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση	2
2.1 Βασικές Έννοιες Λειτουργίας και Διοίκησης.....	2
2.2 Ιστορική Εξέλιξη	2
2.4 Το Πλαίσιο της Διαχείρισης Λειτουργιών	5
2.5 Διοίκηση Λειτουργιών.....	7
2.6 Οι Σκοποί της Διοίκησης Λειτουργιών	10
2.7 Ο Στρατηγικός Ρόλος των Λειτουργιών.....	13
2.8 Στρατηγικός Σχεδιασμός	15
2.9.Παραγωγικότητα	15
2.10 Πεδία της Διοίκησης Λειτουργιών	16
2.11 Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	19
2.12 Διαχείριση Αποθεμάτων.....	19
2.13 Η εμφάνιση και εξάπλωση της πανδημίας Covid-19 παγκοσμίως και στην Ελλάδα	24
2.15 Ταξιδιωτικό λιανεμπόριο. Τι είναι το ταξιδιωτικό λιανεμπόριο και τι είναι τα αφορολόγητα (Duty free).	29
2.16 Η επίδραση της πανδημίας στον ταξιδιωτικό κλάδο στην Ελλάδα.....	32
Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία της Έρευνας	33
3.1 Ερευνητική Μέθοδος.....	33
Κεφάλαιο 4. Μελέτη Περίπτωσης Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών	34
4.1 Η Εταιρία Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών.....	34
4.2 Η Εταιρία Dufry	36
4.3 Η Διοίκηση Λειτουργιών στην Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών.....	39
4.4 Η Εφοδιαστική Αλυσίδα στα Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών	41
4.5 Η διαχείριση αποθεμάτων στα Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών	46
4.6 Απολογισμός της έκτακτης κατάστασης λόγω της πανδημίας Covid-19.....	49
4.7 Κύριοι Κίνδυνοι και Αβεβαιότητες.	54
4.8 Περιβαλλοντικά και Εργασιακά Ζητήματα.....	58
Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα, Περιορισμοί και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	60

5.1 Συμπεράσματα.....	60
5.2 Περιορισμοί της Έρευνας.....	62
5.3 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	62
6. Βιβλιογραφία.....	63

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Ιστορική σύνοψη της διοίκησης λειτουργιών (Kumar & Suresh, 2009)	4
Πίνακας 2. Μορφές εξυπηρέτησης πελατών (Kumar & Suresh, 2009)	11
Πίνακας 3. Οι δίδυμοι σκοποί της διοίκησης λειτουργιών (Kumar & Suresh, 2009)....	13
Πίνακας 4. Παράμετροι για την πρόταση παραγγελίας	48
Πίνακας 5. Ποσά σε εκατομμύρια €.....	51

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1. Στοιχεία συστήματος λειτουργίας (Kumar & Suresh, 2009)	5
Εικόνα 2. Γενικό μοντέλο διαχείρισης λειτουργιών (Kumar & Suresh, 2009).....	7
Εικόνα 3. Σχηματική απεικόνιση μοντέλου συστήματος λειτουργίας/παραγωγής (Kumar & Suresh, 2009).....	10
Εικόνα 4. Δυναμική αντίληψη της παραγωγικότητας (Kumar & Suresh, 2009)	16
Εικόνα 5. Πεδία διοίκησης παραγωγής και λειτουργιών (Kumar & Suresh, 2009).....	17
Εικόνα 6. Εκτίμηση Διεθνών Αφίξεων για το 2020	28
Εικόνα 7. Οι προτεραιότητες της Κ.Α.Ε.	40
Εικόνα 8. Οργανωτική δομή τμήματος εφοδιαστικής αλυσίδας.....	42
Εικόνα 9. Ροή διανομής.....	43
Εικόνα 10. KPIs Κεντρικής Αποθήκης	45
Εικόνα 11. Σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων	47
Εικόνα 12. Σύστημα πρότασης παραγγελίας.....	49
Εικόνα 13. Ανάλυση των λειτουργικών αποτελεσμάτων του ομίλου ανά λειτουργική κατηγορία έως και τη 31/12/2020	51
Εικόνα 14. Ανάλυση των λειτουργικών αποτελεσμάτων του ομίλου ανά λειτουργική κατηγορία έως και τη 31/12/2019	52
Εικόνα 15. Ανάλυση λειτουργιών και απόδοσης Ομίλου (Kumar & Suresh, 2009)	53

Κεφάλαιο 1.Εισαγωγή

1.1 Σκοπός της Διπλωματικής

Η εμφάνιση και η εξάπλωση της πανδημίας Covid-19 σηματοδοτεί μία από τις σπουδαιότερες συνθήκες που έχουν προκύψει στην ανθρωπότητα. Μία κατάσταση πρωτόγνωρη που ενδεχομένως να αποτελούσε για πολύ κόσμο σενάριο επιστημονικής φαντασίας. Για αυτόν το λόγο άλλωστε κατά την έναρξη της εμφάνισης του ιού η πλειοψηφία του κόσμου ήταν επαναπαυμένη καθώς οι περισσότεροι πίστευαν ότι είναι ένας ιός που θα πλήξει ενδεχομένως κάποιες χώρες κι ένα πολύ μικρό ποσοστό του πληθυσμού.

Παρόλα αυτά η πραγματικότητα διέλυσε αυτήν την ψευδαίσθηση. Ο ιός εξαπλώθηκε ταχύτατα σε ολόκληρη την υφήλιο και οδήγησε σε λήψη πρωτοφανών μέτρων παγκοσμίως για την αποτελεσματικότερη ανάσχεση της διασποράς. Τα μέτρα αυτά είχαν βέβαια τεράστιο αντίκτυπο στην παγκόσμια οικονομία και κατ' επέκταση στον τουρισμό. Ένας από τους κλάδους του τουρισμού που βίωσε σημαντικές επιπτώσεις είναι αυτός του ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου.

Ο σκοπός της εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής, είναι ο προσδιορισμός του μεγέθους της επίδρασης της πανδημίας Covid-19, στις διαδικασίες της διοίκησης λειτουργιών του κλάδου του ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου στην Ελλάδα. Θα γίνει η καταγραφή των επιπτώσεων που προέκυψαν λόγω της εξάπλωσης του ιού αλλά και οι ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν για την αντιμετώπιση αυτών.

Στόχοι της εργασίας είναι αρχικά η απόδοση του μεγέθους που επηρεάστηκαν οι λειτουργίες του ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου και στη συνέχεια η μέτρηση της απόδοσης των μέτρων που λήφθηκαν για την ανάσχεση αυτής της κρίσης.

Το συγκεκριμένο θέμα επιλέχθηκε λόγω του γεγονότος ότι η εμφάνιση του κορωνοϊού είναι μια κατάσταση που εμφανίστηκε απρόσμενα και έπληξε βαθύτατα τον κλάδο του τουρισμού και κατ' επέκταση του ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου, οι οποίοι αποτελούν βραχίονες ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας. Η επιλογή έγινε για να αναδειχθούν οι συνέπειες και τα μέτρα αντιμετώπισης αυτών και για να αποτελέσει ενδεχομένως αντικείμενο περαιτέρω έρευνας για την αντιμετώπιση παρόμοιων συνθηκών σε αντίστοιχους κλάδους.

1.2 Δομή της Διπλωματικής

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας, γίνεται αναφορά στο στην αιτιολόγηση της επιλογής του συγκεκριμένου θέματος, στο σκοπό που επιδιώκεται να εξυπηρετήσει και τους στόχους που εκπληρώνει. Στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται ανάλυση της βιβλιογραφικής επισκόπησης με παράθεση των βασικών εννοιών της διοίκησης λειτουργιών, με στοιχεία αναφορικά με την γέννηση και εξάπλωση του κορωνοϊού, με τον προσδιορισμό του κλάδου του ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου και στο τέλος με την επίδραση της πανδημίας στον τουρισμό και στο ταξιδιωτικό λιανικό εμπόριο. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της διπλωματικής και στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Καταστήματα Αφορολογίτων Ειδών. Τέλος ακολουθούν τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη μελέτη περίπτωσης, οι περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική περαιτέρω έρευνα από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του τουρισμού.

Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση

2.1 Βασικές Έννοιες Λειτουργίας και Διοίκησης

Η λειτουργία είναι το κομμάτι ενός οργανισμού, το οποίο επιφορτίζεται με τη μετατροπή μιας γκάμας εισροών, στα απαιτούμενα εξερχόμενα (υπηρεσίες), βάσει του απαιτούμενου επιπέδου ποιότητας (Bellgran & Safsten, 2009). Η διοίκηση είναι η διεργασία η οποία συνδυάζει και μετατρέπει τους διάφορους πόρους, που χρησιμοποιούνται στο λειτουργικό υποσύστημα ενός οργανισμού, σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, με τρόπο ελεγχόμενο σύμφωνα με τους κανονισμούς του οργανισμού (Naylor, 2004).

Το σύνολο των συσχετιζόμενων διοικητικών δραστηριοτήτων που εμπλέκονται στην παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων, αποκαλείται διοίκηση παραγωγής (Reinado, et al., 2018). Εάν η αντίστοιχη έννοια επεκταθεί και στη διοίκηση υπηρεσιών τότε το ανάλογο σύνολο των δραστηριοτήτων αποκαλείται ως διοίκηση λειτουργιών (Kumar & Suresh, 2009).

2.2 Ιστορική Εξέλιξη

Για παραπάνω από δύο αιώνες η διοίκηση λειτουργιών και παραγωγής έχουν αναγνωριστεί ως σημαντικοί παράγοντες της οικονομικής ανάπτυξης ενός κράτους.

Η συνήθης άποψη της διοίκησης της βιομηχανικής παραγωγής ξεκίνησε τον 18^ο αιώνα όταν ο Adam Smith αναγνώρισε τα οικονομικά οφέλη της εξειδίκευσης της εργασίας. Συνέστησε την κατάτμηση των εργασιών σε υποκαθήκοντα και παραδέχτηκε ότι οι εργάτες που ειδικεύονται σε συγκεκριμένα καθήκοντα καθίστανται εξαιρετικά επιδέξιοι και αποτελεσματικοί. Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα ο Frederick Winslow Taylor εφάρμοσε τις θεωρίες του Smith και ανέπτυξε την επιστημονική διοίκηση. Από τότε και έως το 1930, αναπτύχθηκαν πολλές τεχνικές που υπερίσχυσαν της παραδοσιακής ιδέας.

Η διοίκηση παραγωγής κατέστη ο αποδεκτός όρος από τη δεκαετία του 1930 έως του 1950. Καθώς τα έργα του Winslow γίνονται ευρώς γνωστά, οι managers αναπτύσσουν τεχνικές που επικεντρώνονται στην οικονομική αποδοτικότητα της βιομηχανικής παραγωγής. Τα καθήκοντα των εργατών μελετήθηκαν λεπτομερώς έτσι ώστε να εξαλειφθούν περιττές ενέργειες και να επιτευχθεί καλύτερη αποδοτικότητα. Την ίδια περίοδο, ψυχολόγοι, κοινωνιολόγοι και άλλοι επιστήμονες ξεκινούν να ερευνούν τους ανθρώπους και τη συμπεριφορά τους στο εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον οικονομικοί αναλυτές, μαθηματικοί και κοινωνιολόγοι συνεισφέρουν σε νεότερες και πιο εξελιγμένες αναλυτικές προεσγγίσεις.

Κατά τη δεκαετία του 1970 ξεπροβάλλουν δύο νέες ξεχωριστές αλλαγές στις ισχύουσες απόψεις. Η πιο εμφανής από αυτές, αποτυπωμένη στη νέα ονομασία διοίκηση λειτουργιών, ήταν μία αλλαγή στους κλάδους των υπηρεσιών και της βιομηχανίας. Καθώς ο τομέας των υπηρεσιών καθίστατο προεξέχων, η αλλαγή από την παραγωγή σε υπηρεσίες τόνιζε τη διεύρυνση της επιστήμης και στους οργανισμούς υπηρεσιών. Η δεύτερη αλλαγή ήταν το ξεκίνημα της προσοχής της σύνθεσης παρά της ανάλυσης, στις διοικητικές πρακτικές. Συνοπτικές πληροφορίες αναφορικά με τις ιστορικές συνεισφορές παρατίθενται στον *πίνακα 2.1*. (Kumar & Suresh, 2009)

Πίνακας 1. Ιστορική σύνοψη της διοίκησης λειτουργιών (Kumar & Suresh, 2009)

Date	Contribution	Contributor
1776	Specialization of labour in manufacturing	Adam Smith
1799	Interchangeable parts, cost accounting	Eli Whitney & others
1832	Division of labour by skill; assignment of jobs by Skill; basics of time study	Charles Babbage
1900	Scientific management time study and work study Developed; dividing planning and doing of work	Frederick W.Taylor
1900	Motion of study of jobs	Frank B. Gilbreth
1901	Scheduling techniques for employees, machines Jobs in manufacturing	Henry L. Gantt
1915	Economic lot sizes for inventory control	F.W. Harris
1927	Human relations; the Hawthorne studies	Elton Mayo
1931	Statistical inference applied to product quality: quality control charts	W.A. Shewart
1935	Statistical Sampling applied to quality control: inspection sampling plans	H.F.Dodge & H.G.Roming
1940	Operations research applications in world war II	P.M.Blacker & others
1946	Digital Computer	John Mauchly and J.P.Eckert
1947	Linear Programming	G.B.Dantzig, Williams & others
1950	Mathematical programming, on-linear and stochastic processes	A.Charnes, W.W.Cooper & others
1951	Commercial digital computer: large-scale computations available	Sperry Univac
1960	Organisational behaviour: continued study of people at work	L.Cummings, L.Porter
1970	Integrating operations into overall strategy and policy Computer applications to manufacturing, scheduling, and control, Material Requirement Planning (MRP)	W.Skinner J.Orlicky & G. Wright
1980	Quality and productivity applications from Japan: robotics, CAD-CAM	W.E. Deming & J.Juran

2.3 Σύστημα Λειτουργιών

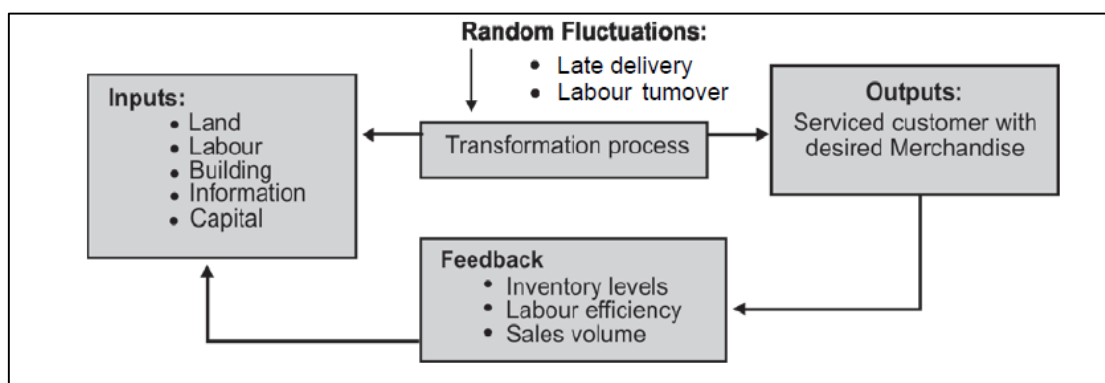
Η λειτουργία ορίζεται σε όρους της αποστολής που εξυπηρετεί για τον οργανισμό, της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται και των ανθρώπινων και διοικητικών διεργασιών που περιέχονται (Stevenson, 2002). Οι λειτουργίες ενός οργανισμού μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε Βιομηχανικές Λειτουργίες και σε Λειτουργίες Υπηρεσιών. Η Βιομηχανική Λειτουργία είναι η διαδικασία μετατροπής κατά την οποία δίνεται προτεραιότητα σε βιομηχανικό χειροπιαστό εξερχόμενο αποτέλεσμα: σε προϊόν (Meyer-Hentschel, et al., 2020). Αντίθετα στη Λειτουργία Υπηρεσίας η προτεραιότητα της διαδικασίας μετατροπής δίνεται σε μη χειροπιαστό αποτέλεσμα: Μία ενέργεια, μία απόδοση, μία προσπάθεια (Pannerselvam, 2004).

Τα συστήματα λειτουργιών μετατρέπουν τα εισερχόμενα με σκοπό να παραχθούν εξερχόμενα, απαραίτητα για τον πελάτη. Μετατρέπουν εισερχόμενους φυσικούς πόρους σε εξερχόμενα αποτελέσματα, που σκοπεύουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του πελάτη (Dominguez & Machado, 2017).

Οι *Everett E. Adam* και *Ronald J. Ebert* ορίζουν ότι ένα σύστημα λειτουργίας είναι το κομμάτι ενός οργανισμού το οποίο παράγει φυσικά αγαθά και υπηρεσίες (Adam & Ebert, 1994).

Ο *Ray Wild* ορίζει το σύστημα λειτουργίας ως τη διαμόρφωση των συνδυασμένων πόρων για την παροχή αγαθών και υπηρεσιών (Wild, 1990).

Σε κάποιες περιπτώσεις το παραγόμενο προϊόν είναι φυσικό αγαθό (πρωινό σε ξενοδοχείο) ενώ σε άλλες περιπτώσεις είναι υπηρεσία (θεραπεία σε νοσοκομείο). Τα λεωφορεία και οι υπηρεσίες ταξί, οι ράφτες, τα νοσοκομεία και οι οικοδομές είναι όλα παραδείγματα ενός συστήματος λειτουργιών (Adam & Ebert, 1994). Τα βασικά στοιχεία ενός συστήματος λειτουργίας εμφανίζονται στην παρακάτω *εικόνα 2.1* με αναφορά σε εμπορικό πολύκαταστημα (Kumar & Suresh, 2009)



Εικόνα 1. Στοιχεία συστήματος λειτουργίας (Kumar & Suresh, 2009)

Το εμπορικό πολυκατάστημα έχει εισερχόμενους πόρους το χώρο όπου θα εγκατασταθεί, την εργασία ως απόθεμα υπαλλήλων, το κεφάλαιο με τη μορφή του κτιρίου, τον εξοπλισμό και τις τεχνικές πωλήσεων, τις διοικητικές ικανότητες σχετικές με τη διοίκηση του καταστήματος. Το εξερχόμενο αποτέλεσμα που θα προκύψει είναι οι εξυπηρετούμενοι πελάτες με την κατάλληλη προώθηση προϊόντων. Τυχαίες διακυμάνσεις θα προκύπτουν από εξωτερικούς ή εσωτερικούς παράγοντες, που θα παρακολουθούνται μέσω ενός συστήματος ανατροφοδότησης (Kumar & Suresh, 2009).

2.4 Το Πλαίσιο της Διαχείρισης Λειτουργιών

Η διαχείριση λειτουργιών μπορεί να αποτυπωθεί σε πλαίσιο της γενικής διοικητικής λειτουργίας όπως εμφανίζεται στην παραπάνω *εικόνα 2.1*. (Kumar & Suresh, 2009) Οι διευθυντές λειτουργίας επιφορτίζονται τον σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων, που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, μέσω μοντέλων (Fiorentino, 2018).

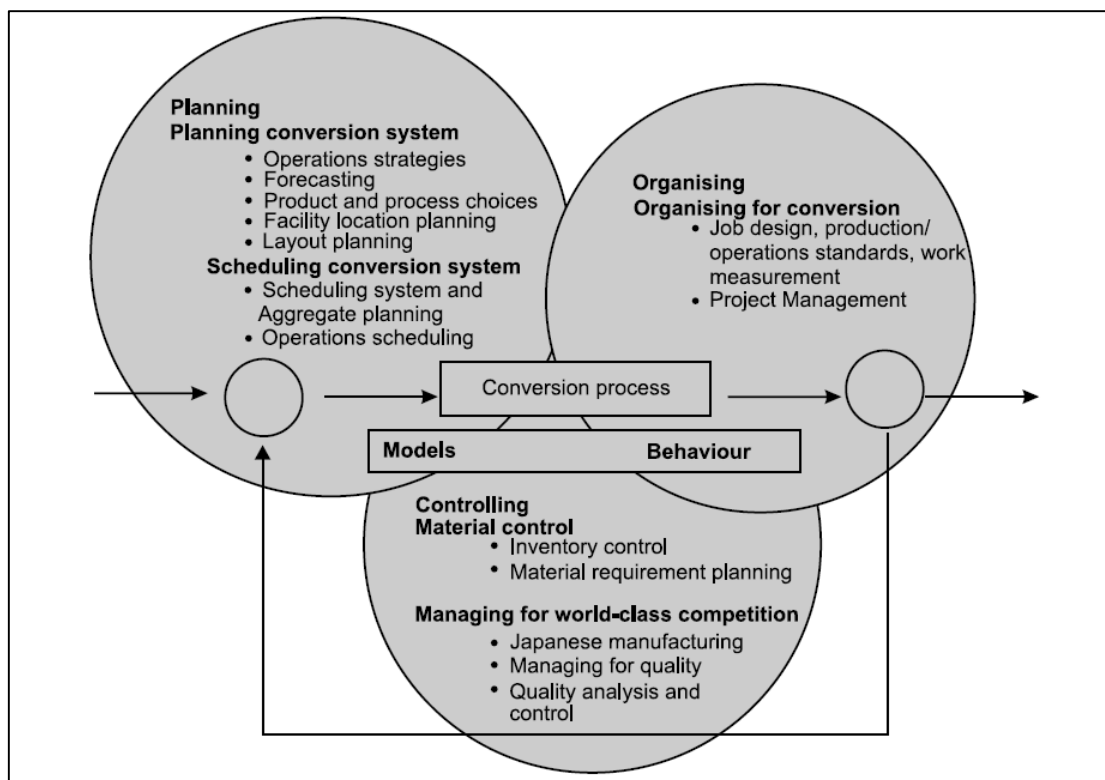
Ο προγραμματισμός είναι η δραστηριότητα που εγκαθιδρύει μία σειρά ενεργειών και οδηγεί στις μελλοντικές λήψεις αποφάσεων (Mateljack & Mihanovic, 2016). Ο διευθυντής λειτουργιών ορίζει τα αντικείμενα του υποσυστήματος λειτουργιών του οργανισμού, τους κανόνες και τις διαδικασίες για την επίτευξη των αντικειμένων. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει την αποσαφήνιση του ρόλου και της εστίασης των λειτουργιών στη συνολική στρατηγική του οργανισμού. Περιέχει επίσης τη σχεδίαση του προϊόντος, τη σχεδίαση της εγκατάστασης και τη χρήση της διαδικασίας μετατροπής (Wolniak, 2019).

Η οργάνωση είναι οι δραστηριότητες που εγκαθιδρύουν τη δομή των καθηκόντων και την εξουσία. Οι διευθυντές λειτουργιών ιδρύουν τη δομή ρόλων τη ροή των πληροφοριών εντός ενός υποσυστήματος λειτουργιών. Αποφασίζουν ποιες δραστηριότητες απαιτούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι και αναθέτουν την εξουσία και τις ευθύνες για να εκτελεστούν (Anand & Gray, 2017).

Ο έλεγχος είναι οι δραστηριότητες που διαβεβαιώνουν ότι η πραγματική απόδοση συμβαδίζει με την προγραμματισμένη απόδοση. Για να επιβεβαιώσει ο διευθυντής λειτουργιών ότι τα σχέδια για τα υποσυστήματα λειτουργιών είναι επιτυχημένα, θα πρέπει να ασκεί έλεγχο, μετρώντας τα πραγματικά εξερχόμενα αποτελέσματα σε σύγκριση με τα σχεδιασμένα από τη διοίκηση λειτουργιών. Ο έλεγχος του κόστους, της ποιότητας και του χρονοδιαγράμματος είναι οι είναι οι πρωταρχικές εφαρμογές (Dolgui, et al., 2018).

1. **Συμπεριφορά:** οι διευθυντές λειτουργιών επιφορτίζονται με τις δραστηριότητες, οι οποίες επιδρούν στην ανθρώπινη συμπεριφορά μέσω μοντέλων. Θέλουν να έχουν γνώση της συμπεριφοράς των υφισταμένων, που επιδρούν στις διευθυντικές δραστηριότητες. Το σημαντικότερο ενδιαφέρον επικεντρώνεται στη συμπεριφορά λήψης αποφάσεων (Kumar & Suresh, 2009).
2. **Μοντέλα:** τα μοντέλα αποτυπώνουν σχηματικά την αναπαράσταση της κατάστασης και χρησιμοποιούνται ως εργαλείο για τη λήψη των αποφάσεων. Κάποια από τα μοντέλα που χρησιμοποιούνται είναι τα ακόλουθα:
Συγκεντρωτικά προγραμματικά μοντέλα: για την εξέταση της άριστης χρήσης της υπάρχουσας χωρητικότητας, βραχυπρόθεσμα, ανάλυση νεκρού σημείου για τον εντοπισμό του σημείου όπου το κόστος είναι ίσο με έσοδο. *Γραμμικός προγραμματισμός και εξομοίωση υπολογιστών:* για την εκμετάλλευση της χωρητικότητας. Δέντρο ανάλυσης απόφασης για μακροπρόθεσμα προβλήματα χωρητικότητας, επέκτασης της

εγκατάστασης, απλά μοντέλα διαμέσου για την απόφαση της άριστης επιλογής χώρου, κτλ. (Kumar & Suresh, 2009)



Εικόνα 2. Γενικό μοντέλο διαχείρισης λειτουργιών (Kumar & Suresh, 2009)

2.5 Διοίκηση Λειτουργιών

Ο *Joseph G. Monks* ορίζει τη διοίκηση λειτουργιών ως τη διαδικασία κατά την οποία οι πόροι που ρέουν εντός ένος ορισμένου συστήματος, συνδυάζονται και μετασχηματίζονται, μέσω ελεγχόμενων τρόπων, με σκοπό την προστιθέμενη αξία, σε συμφωνία με τους κανονισμούς που επικοινωνούνται από τη διοίκηση (Monks, 1987).

Η πρωταρχική ευθύνη των διευθυντών λειτουργιών είναι η μετατροπή των εισερχόμενων πόρων σε εξερχόμενα αποτελέσματα. Πρέπει να καταστρώσουν το πλάνο το οποίο θα αξιοποιεί βέλτιστα τα υλικά, τη χωριτικότητα και τη διαθέσιμη γνώση στις εγκαταστάσεις της παραγωγής (Dominguez & Machado, 2017). Δεδομένης της ζήτησης στο σύστημα, η εργασία θα πρέπει να προγραμματίζεται και να ελέγχεται ώστε να παράγονται τα απαιτούμενα αγαθά ή/και υπηρεσίες (Wilson, 2018). Ο έλεγχος θα πρέπει να ασκείται σε παραμέτρους όπως το κόστος, η ποιότητα και τα επίπεδα αποθεμάτων (Dolgui, et al., 2018).

Ο ορισμός της διοίκησης λειτουργιών περιέχει τις εξής λέξεις κλειδιά: Πόρους, Συστήματα, μετασχηματισμός και Δραστηριότητες που Προσθέτουν Αξία (Olkiewicz, et al., 2018).

Πόροι: Οι πόροι είναι τα ανθρώπινα, υλικά και κεφάλαια εισέρχόμενα εντός της παραγωγικής διαδικασίας. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι το κεφάλαιο κλειδί ενός οργανισμού. Καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται ένα μεγάλο ποσοστό ανθρώπινων εισερχομένων εντάσσεται στις δραστηριότητες προγραμματισμού και ελέγχου. Αξιοποιώντας τις πνευματικές ικανότητες των ανθρώπων, οι διευθυντές υπερπολλαπλασιάζουν την αξία των εργαζομένων τους. Οι υλικοί πόροι είναι οι φυσικοί χώροι εγκαταστάσεων και τα υλικά, όπως ο εξοπλισμός του εργοστασίου, οι αποθήκες και τα αποθέματα. Αυτά είναι τα κύρια κεφάλαια ενός οργανισμού. Το κεφάλαιο με τη χρηματοοικονομική μορφή των μετοχών, ομολόγων, φόρων και συνεισφορών, αποτελεί ζωτικό παράγοντα. Το κεφάλαιο είναι αποθήκη αξίας, η οποία χρησιμοποιείται για να ρυθμίσει τις ροές των υπόλοιπων πόρων (Hitt, et al., 2016).

Συστήματα: Τα συστήματα είναι η σύνθεση των συστατικών, προγραμματισμένων για την επίτευξη των στόχων, σύμφωνα με το σχέδιο. Τα συστήματα εργασίας είναι υποσυστήματα μεγάλων κοινωνικών συστημάτων. Με τη σειρά τους αυτά περιέχουν υποσυστήματα όπως το ανθρώπινο δυναμικό, το μηχανικό, το οικονομικό και λειτουργίας, τα οποία λειτουργούν για το καλό του οργανισμού.

Η προσέγγιση του συστήματος στη διοίκηση λειτουργιών, αποδέχεται τις υποχρεώσεις της ιεραρχικής διοίκησης. Εάν οι στόχοι ενός υποσυστήματος επιδιώκονται αυτόνομα, θα έχουν ως συνέπεια τη μερική βελτιστοποίηση. Η σταθερή και ενωποιημένη προσέγγιση θα οδηγήσει σε συνολική βελτιστοποίηση των στόχων του συστήματος (Kang, et al., 2016).

Η προσέγγιση του συστήματος σε συγκεκριμένο πρόβλημα, απαιτεί πρώτα να εντοπιστεί και απομονωθεί αυτό, από τη μάζα λιγότερο σχετικών δεδομένων που απαρτίζουν το περιβάλλον. Το πρόβλημα θα αποκολληθεί από το συνολικό μάκρο περιβάλλον. Στη συνέχεια μπορεί να σπάσει σε διαχειρίσιμα μικρά κομμάτια που θα αναλυθούν και θα προταθούν οι λύσεις. Η υλοποίηση αυτής της ανάλυσης είναι επωφελής πριν την οποιαδήποτε αλλαγή. Εάν φανεί ότι λύση απαντά στο πρόβλημα σε ικανοποιητικό βαθμό, οι αλλαγές μπορούν να γίνουν στο πραγματικό σύστημα, προβλεπόμενα και τακτικά (Augusto & Pacheco, 2005).

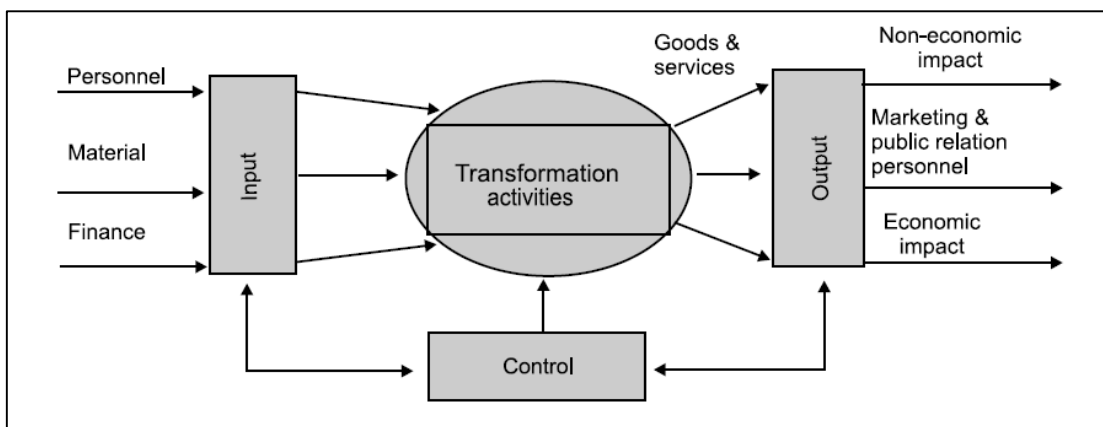
Η ικανότητα του οπουδήποτε συστήματος να επιτύχει τους στόχους του βασίζεται στο σχεδιασμό του και στον έλεγχο του. Η δομή του συστήματος είναι μία προαποφασισμένη σύνθεση συστατικών. Εγκαθιστά τις σχέσεις που θα πρέπει να υπάρχουν μεταξύ των εισερχομένων, τις διαδικασίες μετασχηματισμού και των εξερχομένων με σκοπό να υλοποιηθούν τα αντικείμενα τους συστήματος. Με τον όσο το δυνατόν καλύτερο σχεδιασμό της δομής, θα απαιτείται λιγότερος προγραμματισμός και λήψεις αποφάσεων στις λειτουργίες του συστήματος. Ο έλεγχος του συστήματος αποτελείται από όλες τις αναγκαίες ενέργειες που βεβαιώνουν ότι τα καθήκοντα εκτελούνται σύμφωνα με τα προκαθορισμένα σχέδια ή στόχους. Ο έλεγχος αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία:

1. Μετρήσεις από αισθητήριες συσκευές ακριβείας.
2. Έγκαιρη ανατροφοδότηση των πληροφοριών.
3. Σύγκριση με πρότυπα όπως ο χρόνος και το κόστος.
4. Διορθωτικές ενέργειες από κάποιον με την ικανότητα και την εξουσία να διορθώνει.

Ένα κλειστό σύστημα ελέγχου που επαναλαμβάνεται μπορεί να λειτουργεί αυτόματα αντλώντας δεδομένα από το ίδιο το σύστημα (Kumar & Suresh, 2009).

Μετασχηματισμός και Ενέργειες Προστιθέμενης Αξίας: Οι συνδυαζόμενοι πόροι υπό ελεγχόμενες συνθήκες μετασχηματίζονται σε αγαθά και υπηρεσίες με σκοπό την απόκτηση μεγαλύτερης αξίας από την αξία των αρχικών εισερχομένων. Η διαδικασία μετατροπής των εισερχομένων γίνεται μέσω της εφαρμογής σε αυτά τεχνολογικών μέσων. Η αποδοτικότητα των παραγωγικών παραγόντων στη διαδικασία μετατροπής αποκαλείται παραγωγικότητα (Nguyen & Kirra, 2001).

Η παραγωγικότητα αναφέρεται στην αναλογία μεταξύ της αξίας των εξερχομένων ανά ώρα εργασίας, σε σχέση με το κόστος των εισερχομένων. Η συνολική αναλογία θα πρέπει να είναι πάνω από τη μονάδα, έτσι ώστε να θεωρηθεί ότι υπάρχει προστιθέμενη αξία στο προϊόν. Οι διευθυντές λειτουργίας θα πρέπει να επικεντρώνονται στη βελτίωση της αποδοτικότητας της διαδικασίας μετατροπής και στην αύξηση της προαναφερόμενης αναλογίας (Pekuri, et al., 2011).



Εικόνα 3. Σχηματική απεικόνιση μοντέλου συστήματος λειτουργίας/παραγωγής (Kumar & Suresh, 2009)

2.6 Οι Σκοποί της Διοίκησης Λειτουργιών

Οι σκοποί της διοίκησης λειτουργιών μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στη Εξυπηρέτηση Πελατών και στην αξιοποίηση των πόρων (Correa, et al., 2007).

Εξυπηρέτηση Πελατών: ο πρώτος σκοπός των συστημάτων λειτουργίας είναι η εκμετάλλευση των πόρων ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών. Συνεπώς η εξυπηρέτηση πελατών το αντικείμενο κλειδί της διοίκησης λειτουργιών. Το σύστημα λειτουργίας θα πρέπει να παρέχει κάτι με προδιαγραφή, το οποίο μπορεί να ικανοποιήσει τον πελάτη σε όρους κόστους και χρόνου. Κατά αυτόν τρόπο, παρέχοντας το κατάλληλο πράγμα, στην κατάλληλη τιμή στον απαιτούμενο χρόνο μπορεί να ικανοποιήσει τον πρωταρχικό σκοπό (Olkiewicz, et al., 2018).

Αυτές οι διαστάσεις της εξυπηρέτησης πελατών – προδιαγραφή, κόστος και χρόνος – περιγράφονται σε τέσσερις λειτουργίες στον πίνακα 2.2. Είναι οι πρωταρχικές πηγές ικανοποίησης του πελάτη, συνεπώς πρέπει να αποτελούν τις βασικές διαστάσεις του αντικειμένου της εξυπηρέτησης πελατών, για τους διευθυντές λειτουργιών (Kumar & Suresh, 2009).

Γενικώς ένας οργανισμός στοχεύει να επιτύχει, αξιόπιστα και με συνέπεια, συγκεκριμένα πρότυπα και οι διευθυντές λειτουργίας ασκούν σημαντική επιρροή στην προσπάθεια επίτευξης αυτών των προτύπων. Ως εκ τούτου, το αντικείμενο αυτό, θα επιδράσει στις αποφάσεις των διευθυντών λειτουργίας με σκοπό να επιτευχθεί η απαιτούμενη εξυπηρέτηση πελατών (Gembalska-Kwiecien, et al., 2018).

Πίνακας 2. Μορφές εξυπηρέτησης πελατών (Kumar & Suresh, 2009)

Βασική Λειτουργία	Βασικές Ανάγκες Πελατών	
	Βασικές Σκέψεις	Άλλες Σκέψεις
Κατασκευή	Αγαθά δεδομένων, απαιτούμενων ή αποδεκτών προδιαγραφών	Κόστος, για παράδειγμα τιμή αγοράς ή κόστος απόκτησης αγαθού. Χρόνος, για παράδειγμα καθυστέρηση παράδοσης παραγγελίας ή αίτημα απόδειξης αγαθών
Μεταφορά	Διοίκηση δεδομένων, απαιτούμενων ή αποδεκτών προδιαγραφών	Κόστος, για παράδειγμα κόστος μετακίνησης. Χρόνος, για παράδειγμα Διάρκεια ή χρόνος μετακίνησης Αναμονή ή καθυστέρηση από την ημερομηνία έναρξης του αιτήματος
Εφοδιασμός	Αγαθά δεδομένων, απαιτούμενων ή αποδεκτών προδιαγραφών	Κόστος, για παράδειγμα τιμή αγοράς ή κόστος απόκτησης αγαθού. Χρόνος, για παράδειγμα καθυστέρηση παράδοσης παραγγελίας ή αίτημα απόδειξης αγαθών
Εξυπηρέτηση	Μεταχείριση δεδομένων, απαιτούμενων ή αποδεκτών προδιαγραφών	Κόστος, για παράδειγμα κόστος μετακίνησης. Χρόνος, για παράδειγμα Διάρκεια ή χρόνος μεταχείρισης Αναμονή ή καθυστέρηση από την ημερομηνία έναρξης του αιτήματος μεταχείρισης

Αξιοποίηση Πόρων: Ένας ακόμα βασικός σκοπός των συστημάτων λειτουργιών είναι η αποδοτική αξιοποίηση των πόρων για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Η εξυπηρέτηση θα πρέπει να παρέχεται παράλληλα με την επίτευξη των αποδοτικών λειτουργιών, μέσω της βέλτιστης αξιοποίησης των πόρων. Ανεπαρκής αξιοποίηση των πόρων ή ελλιπής εξυπηρέτηση πελατών σηματοδοτούν την εμπορική αποτυχία ενός συστήματος λειτουργιών.

Η διοίκηση λειτουργιών ουσιαστικά επικεντρώνεται στην αξιοποίηση των πόρων, για παράδειγμα η μέγιστη απόδοση των πόρων ή η ελαχιστοποίηση των απωλειών κατά την αξιοποίηση ή η μείωση των απορριμάτων. Το εύρος αξιοποίησης δυνητικών πόρων μπορεί να εξαχθεί σε όρους του ποσοστού διαθέσιμου χρόνου που χρησιμοποιείται ή καταναλώνεται, το διάστημα εκμετάλλευσης, τα επίπεδα δραστηριοτήτων και συναφή. Κάθε μέτρο δείχνει το μέγεθος αξιοποίησης των πόρων και της χωρητικότητας. Τα παραπάνω αποτελούν το σκοπό της αξιοποίησης πόρων (Miller & Ross, 2003).

Η διοίκηση λειτουργιών επιφορτίζεται με την επίτευξη τόσο της ικανοποιητικής εξυπηρέτησης πελατών, όσο και με την αξιοποίηση των πόρων. Η βελτίωση του ενός οδηγεί συχνά στην επιδείνωση του άλλου. Η μεγιστοποίηση και των δύο είναι μάλλον απίθανη, συνεπώς θα πρέπει να επιτυγχάνεται μια ικανοποιητική απόδοση και στους δύο σκοπούς. Όλες οι δραστηριότητες της διοίκησης λειτουργιών θα πρέπει να αντιμετωπίζονται λαμβάνοντας υπόψιν αυτούς τους δύο σκοπούς και εξαιτίας της μεταξύ τους σύγκρουσης, οι διευθυντές λειτουργιών θα βρεθούν αντιμέτωποι με αρκετά προβλήματα. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές λειτουργίας θα πρέπει να βρουν την ισορροπία ανάμεσα στους δύο σκοπούς (Heikkila, 2002)

Ο πίνακας 2.3. ανακεφαλαιώνει τα δίδυμα αυτά αντικείμενα της διοίκησης λειτουργιών. Ο τύπος της ισορροπίας που θα εγκαθιδρυθεί μεταξύ και εντός αυτών των δύο θα επηρεαστεί από μελέτες της αγοράς, τους ανταγωνιστές, τις δυνάμεις και αδυναμίες του οργανισμού και άλλα συναφή. Συνεπώς οι διευθυντές λειτουργιών θα πρέπει να είναι έτοιμοι να συνεισφέρουν όταν αυτά τα αντικείμενα καθοριστούν (Kumar & Suresh, 2009).

Ο σκοπός της εξυπηρέτησης πελατών	Ο σκοπός της αξιοποίησης των πόρων
Η παροχή συμφωνημένων/επαρκών επιπέδων εξυπηρέτησης πελατών (συνεπώς ικανοποίηση πελατών) παρέχοντας αγαθά ή υπηρεσίες με τη σωστή προδιαγραφή, το σωστό κόστος και την κατάλληλη χρονική στιγμή.	Η επίτευξη επαρκών επιπέδων αξιοποίησης πόρων (ή παραγωγικότητα), όπως η επίτευξη συμφωνημένων επιπέδων αξιοποίησης υλικών, μηχανών και ωρών εργασίας.

2.7 Ο Στρατηγικός Ρόλος των Λειτουργιών

Οι πρωταρχικοί στόχοι των οργανισμών σχετίζονται με τις ευκαιρίες στην αγορά. Η οικονομία και η απόδοση των λειτουργιών της μετατροπής είναι οι δευτερεύοντες στόχοι, οι οποίοι όμως επικρατούν στην πρακτική της διοίκησης λειτουργιών

Η Στρατηγική Αντίληψη:

Η γενική ώθηση της διαδικασίας μετατροπής δίνεται από τον ανταγωνισμό και τις συνθήκες αγοράς, οι οποίες παρέχουν τη βάση για να αποφασιστεί η στρατηγική του οργανισμού. Που βρίσκεται ο κλάδος τώρα και που θα βρίσκεται στο μέλλον; Ποιες είναι οι υπάρχουσες και πιθανές αγορές; Ποια κενά υπάρχουν στην αγορά και ποιες ικανότητες διαθέτουμε για να τα καλύψουμε; Η προσεκτική ανάλυση των τμημάτων της αγοράς και οι ικανότητες οι δικές μας και των ανταγωνιστών, να ανταποκριθούν στις ανάγκες αυτών των τμημάτων, θα καθορίσουν την καλύτερη κατεύθυνση στην οποία θα επικεντρωθούν οι κινήσεις του οργανισμού (Lillis & Lane, 2007).

Μετά την αξιολόγηση των ενδεχόμενων ευκαιριών του κλάδου, πρέπει να αναπτυχθεί μια συνολική στρατηγική του οργανισμού που θα περιλαμβάνει βασικές επιλογές για τη θεμελιώδη βάση του ανταγωνισμού. Βάσει αυτού, τίθενται οι προτεραιότητες εντός των παρακάτω τεσσάρων χαρακτηριστικών:

- Ποιότητα (απόδοση προϊόντος).
- Αποδοση κόστους.

- Αξιοπιστία (φερεγγυότητα, έγκαιρη παράδοση παραγγελιών στους πελάτες).
- Ευελιξία (γρήγορη ανταπόκριση σε νέα προϊόντα ή αλλαγών σε ένταση)

Τα τελευταία χρόνια, η πλειονότητα των οργανισμών δεν μπορεί να είναι τέλεια σε όλες αυτές τις παραμέτρους και κάθε προσπάθεια για να επιτευχθεί αυτό καταλήγει σε αποτυχία. Επιπλέον όταν υπάρχουν οι ικανότητες σε κάποιον από τους παραπάνω τομείς, η προσπάθεια για να μετακινηθούν σε άλλον, οδηγεί σε πτώση της αποδοτικότητας (Reinado, et al., 2018).

Ο χρόνος προκύπτει ως μία κρίσιμη διάσταση στον ανταγωνισμό, τόσο στις βιομηχανίες όσο και στις υπηρεσίες. Σε κάθε κλάδο, η εταιρεία με τη γρηγορότερη ανταπόκριση στη ζήτηση των πελατών, έχει τη μεγαλύτερη πιθανότητα για να κυριαρχήσει στην αγορά. Στην περίοδο του ανταγωνισμού βάσει χρόνου, το συγκριτικό πλεονέκτημα μιας εταιρείας, ορίζεται ως ο συνολικός χρόνος που απαιτείται για να παραχθεί το προϊόν ή η υπηρεσία. Οι εταιρείες που είναι ικανές να ανταποκρίνονται γρήγορα εμφανίζουν, ρυθμούς ανάπτυξης τρεις φορές παραπάνω από το μέσο όρο του κλάδου καθώς και διπλάσια κέρδη. Συνεπώς η ανταμοιβή της γρήγορης απόκρισης είναι η κυριαρχία της αγοράς. Αυτές οι στρατηγικές επιλογές δίνουν τον τόνο του σχήματος και του περιεχομένου των εφαρμογών των λειτουργιών (Pannerselvam, 2004).

Σκοποί των Λειτουργιών:

Το συνολικό αντικείμενο του υποσυστήματος λειτουργίας είναι η παροχή δυνατοτήτων μετατροπής ώστε ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και να εκπληρωθεί η στρατηγική του οργανισμού. Οι υπο-στόχοι του υποσυστήματος λειτουργιών πρέπει να προσδιορίζουν τα παρακάτω:

1. Χαρακτηριστικά προϊόντος/υπηρεσίας.
2. Χαρακτηριστικά διαδικασίας.
3. Ποιότητα υπηρεσίας/προϊόντος.
4. Αποδοτικότητα
 - Αποδοτικές σχέσεις εργαζομένων και έλεγχος κόστους εργασίας
 - Έλεγχος κόστους υλικών.
 - Έλεγχος κόστους αξιοποίησης εγκατάστασης.
5. Εξυπηρέτηση πελατών (χρονοδιάγραμμα)
 - Η ποσότητα των παραγόμενων να εξυπηρετεί τη ζήτηση.
 - Να επιτυγχάνεται η ζητούμενη ημερομηνία παράδοσης των αγαθών/υπηρεσιών.

6. Προσαρμοστικότητα για τη μελλοντική επιβίωση.

Οι προτεραιότητες μεταξύ αυτών των υπο-στόχων και των συγγενών τους τόνων θα πρέπει να είναι αντανακλάσεις της αποστολής του οργανισμού. Είναι εμφανές ότι η ποιότητα, η αποδοτικότητα και η αξιοπιστία (εξυπηρέτηση πελατών) αποτυπώνονται σε αυτούς τους υπο-στόχους. Η ευελιξία περιλαμβάνει την προσαρμοστικότητα αλλά σχετίζεται και με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων/υπηρεσιών αλλά και των διαδικασιών. Εφόσον αποφασιστούν το προϊόν και η διαδικασία, αυτομάτως καθιερώνονται τα όρια των υπόλοιπων αντικειμένων των λειτουργιών (Poza, et al., 2017).

2.8 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία σκέψης μέσω της υφιστάμενης αποστολής και των υφιστάμενων συνθηκών του περιβάλλοντος και βάσει αυτών η δημιουργία οδηγιών για τις μελλοντικές αποφάσεις και τα αποτελέσματα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός βασίζεται σε θεμελιώδεις αρχές: οι τρέχουσες αποφάσεις βασίζονται σε μελλοντικές συνθήκες και αποτελέσματα (Adam Junior & Swamidass, 1989).

Στην εφαρμογή της παραγωγής και της λειτουργίας ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ο ευρύς, συνολικός προγραμματισμός που προλογίζει τον λεπτομερέστερο λειτουργικό προγραμματισμό. Τα στελέχη που ηγούνται των παραγωγικών και λειτουργικών εφαρμογών, έχουν ενεργή συμμετοχή στο στρατηγικό σχεδιασμό, στην ανάπτυξη πλάνων που είναι συνεπή με τη συνολική στρατηγική της εταιρείας, όπως επίσης και με τις εφαρμογές όπως το μάρκετινγκ, τα χρηματοοικονομικά και τα μηχανολογικά. Οι στρατηγικοί σχεδιασμοί της παραγωγής και της λειτουργίας είναι οι βάσεις για (1) τον λειτουργικό σχεδιασμό των εγκαταστάσεων και (2) τον λειτουργικό σχεδιασμό χρήσης αυτών των εγκαταστάσεων (Mintzberg, 1998).

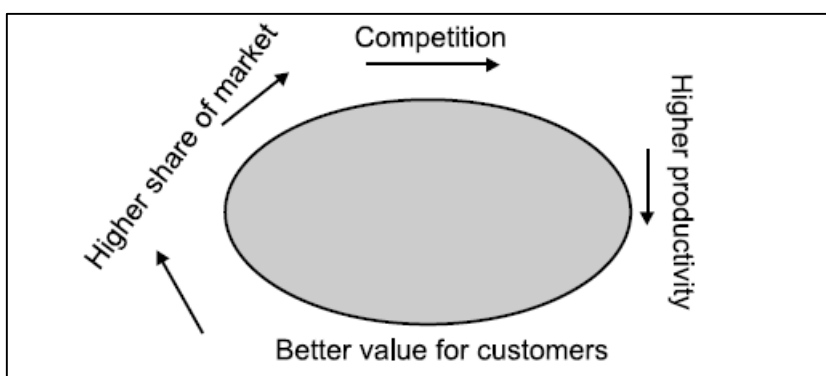
2.9. Παραγωγικότητα

Η παραγωγικότητα ορίζεται σε όρους αξιοποίησης των πόρων, όπως υλικοί ή η εργασία. Είναι η αναλογία των εξερχόμενων αποτελεσμάτων προς τους εισερχόμενους πόρους. Για παράδειγμα η παραγωγικότητα της εργασίας μετράται ως οι παραγόμενες μονάδες προς τις ώρες εργασίας που χρειάστηκαν. Η παραγωγικότητα συνδέεται άμεσα με την ποιότητα, την τεχνολογία και την κερδοφορία. Συνεπώς υπάρχει συνεχής

προσπάθεια βελτίωσης της παραγωγικότητας στο ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον.

Η παραγωγικότητα μπορεί να βελτιωθεί με (α) έλεγχο των εισερχόμενων πόρων, (β) με βελτίωση των διαδικασιών ώστε με την ίδια ποσότητα εισερχόμενων πόρων να παράγεται υψηλότερη ποσότητα εξερχόμενων αποτελεσμάτων και (γ) με βελτίωση της τεχνολογίας (Pekuri, et al., 2011).

Η παραγωγικότητα αντιμετωπίζεται ως ένα φαινόμενο με πολλές διαστάσεις. Η σύγχρονη δυναμική αντίληψη για την παραγωγικότητα τη λογίζει ως την παραγωγικότητα “flywheel”. Παραγωγικότητα τροφοδοτείται από τον ανταγωνισμό. Ο ανταγωνισμός οδηγεί σε υψηλή παραγωγικότητα κι αυτή με τη σειρά της έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη αξία για τον πελάτη και στη συνέχεια μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά για τον οργανισμό και τελικά όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα τον πιο παθιασμένο ανταγωνισμό. Δημιουργείται έτσι ένας κύκλος που σχετίζεται με το σχέδιο και με το προϊόν που ικανοποιεί τον πελάτη, οδηγεί σε καλύτερη ποιότητα ζωής, σε μεγαλύτερο ανταγωνισμό και που τελικά οδηγούν σε ολοένα και βελτιούμενα σχέδια (Goldratt & Fox, 1986).



Εικόνα 4. Δυναμική αντίληψη της παραγωγικότητας (Kumar & Suresh, 2009)

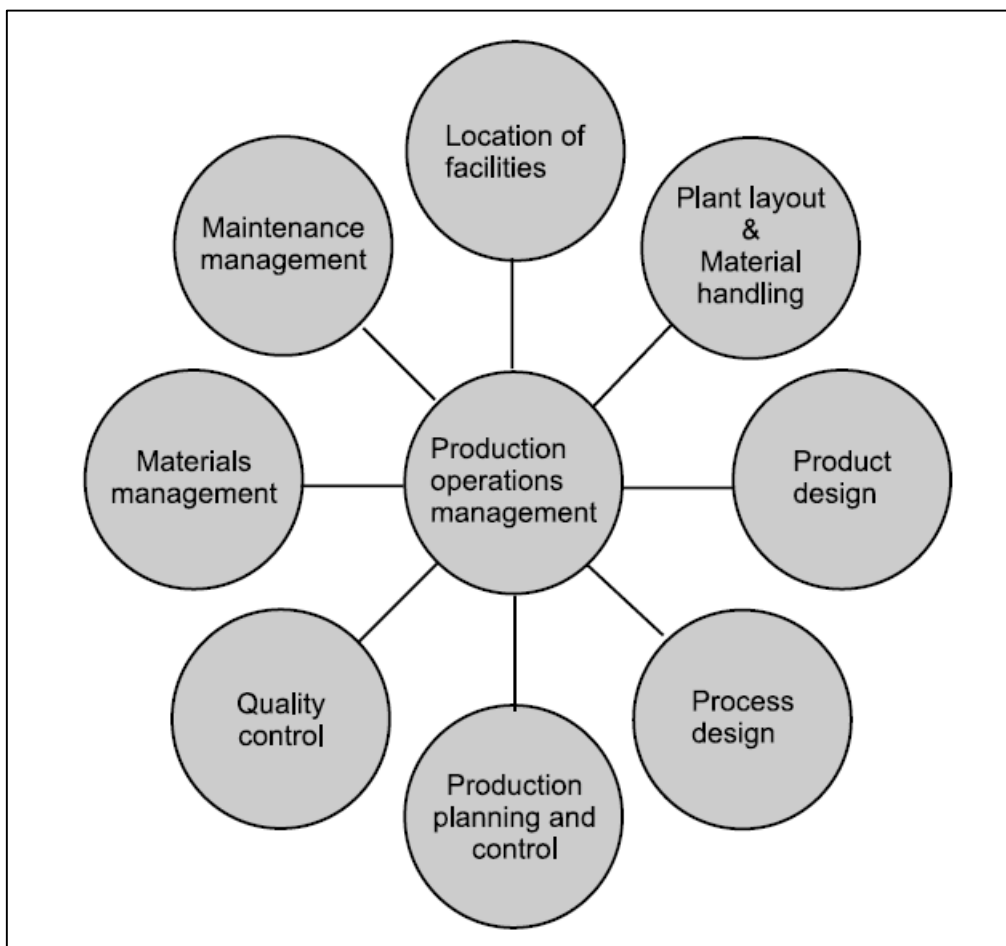
Εικόνα 2.4.

2.10 Πεδία της Διοίκησης Λειτουργιών

Η διοίκηση λειτουργιών απασχολείται με τη μετατροπή εισερχομένων σε εξερχόμενα, χρησιμοποιώντας φυσικούς πόρους, έτσι ώστε να παρέχουν τα επιθυμητά αναγκαία των πελατών, σε συνάρτηση πάντα με την κάλυψη των σκοπών του οργανισμού, όπως την αποδοτικότητα, το αποτέλεσμα και την προσαρμοστικότητα. Ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες εφαρμογές όπως τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού, το μάρκετινγκ, το χρηματοοικονομικό, κτλ. από την κύρια έγνοια του που είναι η

μετατροπή με τη χρήση φυσικών πόρων. Παρακάτω ακολουθούν οι δραστηριότητες οι οποίες εντάσσονται στις εφαρμογές της διοίκησης παραγωγής και λειτουργιών.

1. Τοποθεσία της εγκατάστασης.
2. Χωροθέτηση του εργοστασίου και μεταχείριση των υλικών.
3. Σχεδιασμός του προϊόντος.
4. Σχεδίαση των διαδικασιών.
5. Έλεγχος της παραγωγής και του προγραμματισμού.
6. Έλεγχος ποιότητας.
7. Διαχείριση των υλικών.
8. Διαχείριση της συντήρησης (Kumar & Suresh, 2009).



Εικόνα 5. Πεδία διοίκησης παραγωγής και λειτουργιών (Kumar & Suresh, 2009)

Έλεγχος Ποιότητας: Ο έλεγχος ποιότητας μπορεί να οριστεί ως το σύστημα που χρησιμοποιείται για να διατηρηθεί το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Είναι ο συστηματικός έλεγχος διαφόρων παραγόντων που επιδρούν στην ποιότητα του προϊόντος. Ο έλεγχος ποιότητας στοχεύει στην πρόληψη

ελαττωμάτων στην πηγή, βασίζεται στην αποτελεσματική ανατροφοδότηση πληροφοριών και στη διαδικασία διορθωτικών ενεργειών.

Είναι μία ολόκληρη συλλογή δραστηριοτήτων που διαβεβαιώνει ότι η λειτουργία θα παράγει προϊόντα της καλύτερης ποιότητας στο μικρότερο κόστος. Οι κύριοι σκοποί του ελέγχου ποιότητας είναι οι παρακάτω:

1. Η βελτίωση των εσόδων των εταιρειών κάνοντας την παραγωγή πιο αποδεκτή για τους πελάτες. Για παράδειγμα παρέχοντας προϊόντα μεγαλύτερης διάρκειας ζωής, μεγαλύτερης χρησιμότητας ή καλύτερης και ευκολότερης συντήρησης.
2. Η μείωση του κόστους των εταιρειών, μέσω της μείωσης απωλειών λόγω ελαττωμάτων.
3. Η επίτευξη κατασκευαστικής εναλλακτικότητας σε μαζικές παραγωγές.
4. Η παραγωγή βέλτιστης ποιότητας σε μειωμένη τιμή.
5. Η διαβεβαίωση της ικανοποίησης του πελάτη με προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλού επιπέδου με αποτέλεσμα την απόκτηση εμπιστοσύνης από τον πελάτη και τη δημιουργία καλής φήμης για τον κατασκευαστή.
6. Η έγκαιρη επιθεώρηση που εξασφαλίζει ο έλεγχος ποιότητας.
7. Ο έλεγχος των μεταβολών κατά την κατασκευαστική διαδικασία (Mitra, 2016).

Διαχείριση Υλικών: Η διαχείριση υλικών είναι η πτυχή της διοικητικής λειτουργίας, η οποία αφορά κυρίως την απόκτηση, τον έλεγχο και τη χρήση των αναγκαίων υλικών και τη ροή των αγαθών και υπηρεσιών που συνδέονται με την παραγωγική διαδικασία. Οι κύριοι σκοποί της διαχείρισης υλικών είναι οι εξής:

1. Η ελαχιστοποίηση του κόστους των υλικών.
2. Η αγορά, παραλαβή, μεταφορά και αποθήκευση των υλικών αποτελεσματικά και συνεπώς η ελάττωση του σχετικού κόστους.
3. Η μείωση του κόστους μέσω της απλοποίησης, της προτυποποίησης, της ανάλυσης αξίας και άλλων συναφών.
4. Ο εντοπισμός νέων πηγών εφοδιασμού και η ανάπτυξη θερμών σχέσεων με αυτές με αποτέλεσμα τον αδιάκοπο εφοδιασμό με λογικό κόστος.
5. Η μείωση των επενδύσεων που αφορά τις αποθήκες και αντί αυτών την αύξηση επενδύσεων στην παραγωγή και στην ανάπτυξη του κύκλου εργασιών του ποσοστού της αποθήκευσης (Choon Tan, 2001).

2.11 Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η διαχείριση της ροής αγαθών και υπηρεσιών και περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που μετατρέπουν τις πρώτες ύλες σε τελικά προϊόντα. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αφορά όλη τη διαδικασία μεταφοράς και αποθήκευσης των πρώτων υλών, ημικατεργασμένων και έτοιμων αγαθών από τα σημεία προέλευσης προς τα σημεία κατανάλωσης. Περιλαμβάνεται ο εξορθολογισμός των ενεργειών από την πλευρά της προσφοράς μιας επιχείρησης όσον αφορά τη μεγιστοποίηση της αξίας του προϊόντος προς τους πελάτες και την επίτευξη απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά.

Η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί την προσπάθεια ανάπτυξης και εφαρμογής αλυσίδων εφοδιασμού όσο το δυνατόν αποδοτικότερων και οικονομικότερων. Οι αλυσίδες εφοδιασμού καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα, από την παραγωγή και την ανάπτυξη προϊόντων έως τα πληροφοριακά συστήματα που είναι αναγκαία για την κατεύθυνση αυτών των επιχειρήσεων (Sukatı, et al., 2012).

Σε αντίθεση με τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, η εφοδιαστική αλυσίδα είναι ένα σύνολο από οργανώσεις, άμεσα συνδεδεμένων με ανοδικά (upstream) και καθοδικά (downstream) κανάλια ροής προϊόντων, υπηρεσιών, χρηματοοικονομικών και πληροφοριών από μια πηγή σε έναν πελάτη. Το λογισμικό διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας, περιλαμβάνει ενότητες και εργαλεία που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση των συναλλαγών της εφοδιαστικής αλυσίδας, την ανάπτυξη και διατήρηση των σχέσεων με τους προμηθευτές και τον έλεγχο που αφορά τις επιχειρηματικές διαδικασίες (Choon Tan, 2001).

2.12 Διαχείριση Αποθεμάτων

Ένας πολύ σημαντικός τομέας που αποτελεί κριτήριο μιας επιτυχημένης επιχείρησης είναι η διαχείριση των αποθεμάτων της. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο έλεγχος των αποθηκών μιας παραγωγικής μονάδας, παρέχει τη δυνατότητα για την επίτευξη μεγιστοποίησης του κέρδους με παράλληλη ελαχιστοποίηση του κόστους (Θεοδοσίου, 2008). Τόσο η υπεραποθεματοποίηση όσο και η έλλειψη, δημιουργούν δαπάνες και κινδύνους που οι υπεύθυνοι διαχείρισης των αποθεμάτων καλούνται να αποτιμήσουν ορθά (Μπερμπέρης, 2010). Το κρίσιμότερο σημείο της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι ο εντοπισμός της ποσότητας και της χρονικής στιγμής που θα πρέπει να πραγματοποιηθεί η παραγγελία προϊόντων, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται τα

προσδοκώμενα επίπεδα εξυπηρέτησης, η μείωση των εξόδων και ο περιορισμός των κινδύνων για την επιχείρηση (Θεοδοσίου, 2008).

Πολύ σημαντική συνεισφορά προς αυτό είναι η επιστήμη των μαθηματικών, η οποία σε συνδυασμό με τη βοήθεια της επιστήμης της πληροφορικής, μέσω πληροφοριακών συστημάτων και λογισμικών, συντελούν στην απλοποίηση των πολύπλοκων συνθηκών λειτουργίας, ενός συστήματος.

Ως αποθέματα ορίζονται οι ποσότητες οικονομικών αγαθών, που μπορεί να είναι πρώτες ύλες, ημικατεργασμένα ή έτοιμα προϊόντα, κεφάλαια και μηχανολογικός εξοπλισμός, τα οποία διαθέτει ένας οργανισμός (Μπερμπέρης, 2010). Από καθαρά οικονομική, σκοπιά ως απόθεμα ορίζεται η ποσότητα των εισερχόμενων πόρων σε ένα σύστημα αποθήκευσης μιας εφοδιαστικής αλυσίδας η οποία υπερβαίνει την ποσότητα των εξερχομένων από το σύστημα. Τα αποθέματα αποτελούν επιπλέον σημαντικό λογιστικό και κοστολογικό εργαλείο των επιχειρήσεων και αποτυπώνονται στις λογιστικές καταστάσεις κάθε εταιρείας (Ιωάννου, 2005). Η δημιουργία αποθεμάτων μπορεί να είναι είτε ηθελημένη και σχεδιασμένη με σκοπό την εξομάλυνση των παρουσιαζόμενων διαφορών μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης του αγαθού ή να αποτελεί αποτέλεσμα εξωγενών παραγόντων όπως κακός προγραμματισμός ή έκτακτα φαινόμενα (Νταλαγούδη, 2009).

Σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης οι επιχειρήσεις επενδύουν στη δημιουργία αποθεμάτων, ενώ αντίθετα σε οικονομική ύφεση μειώνουν τα αποθέματα τους, ώστε να εξοικονομηθούν πόροι (Βλάχος, 2005).

Σημασία διατήρησης αποθεμάτων: Η διαχείριση αποθεμάτων αποτελεί πολύ σημαντική λειτουργία για ένα οργανισμό. Εάν η ζήτηση ενός προϊόντος ήταν γνωστή τότε η επιχείρηση θα είχε τη δυνατότητα να παράγει το προϊόν σε ποσότητα που θα αντιστοιχούσε ακριβώς στη ζήτηση του (Βλάχος, 2005). Επειδή όμως η ζήτηση είναι σπανίως γνωστή, με τη διατήρηση τελικών αποθεμάτων η επιχείρηση μπορεί να αποσυνδέσει την προσφορά από τη ζήτηση και να αντιμετωπίσει ενδεχόμενες μεταβολές της. Κατά συνέπεια η δημιουργία αποθεμάτων συμβάλει στην επιτάχυνση και στην επίτευξη της έγκαιρης παράδοσης των προϊόντων, ελατώνοντας τις πιθανότητες καθυστερημένης παράδοσης ή μη εκπλήρωσης παραγγελίας (Νταγολούδη, 2009). Η ύπαρξη αποθεμάτων, πρώτων υλών και ενδιάμεσων προϊόντων εξασφαλίζει την απρόσκοπτη τροφοδοσία του παραγωγικού συστήματος και την ομαλή ροή της παραγωγής, χωρίς να επηρεάζεται από ενδεχόμενες καθυστερήσεις εκ μέρους των

προμηθευτών. Επίσης εξασφαλίζεται η ανεξάρτητη λειτουργία των παραγωγικών σταδίων, η αύξηση του ρυθμού παραγωγής και η μείωση του κόστους παραγωγής (Νταγολούδη, 2009)..

Κάθε καινούρια παραγγελία δημιουργεί κόστος για την επιχείρηση, το οποίο δεν εξαρτάται από την ποσότητα της παραγγελίας. Άρα όσο μεγαλύτερη είναι η παραγγελία, τόσο μικρότερος θα είναι ο συνολικός αριθμός των παραγγελιών με συνέπεια να ελαχιστοποιείται το κόστος αυτών (Θεοδοσίου, 2008).

Επιπλέον μια επιχείρηση διατηρώντας αποθέματα έχει τη δυνατότητα να μειώσει τις πληρωμές τις σε προμηθευτές, προχωρώντας σε μεγαλύτερες παραγγελίες σε περιόδους που οι τιμές των προμηθευτών είναι χαμηλές (Tersine, 1984).

Στοιχεία κόστους αποθεμάτων: Το ύψος του αποθέματος που πρέπει να διατηρεί μια επιχείρηση καθορίζεται από τα ακόλουθα κόστη:

A) Κόστος διατήρησης αποθέματος (holding/storage cost). Εδώ περιέχεται το κόστος αποθηκευτικού χώρου, το κόστος δεσμευμένου κεφαλαίου, το κόστος ασφάλισης αποθέματος, το κόστος απαρχαίωσης αποθέματος και το κόστος διαχείρισης του (handling) κατά την αποθήκευση και μεταφορά του. Ειδικά για το κόστος δεσμευμένου κεφαλαίου, αυτό προέρχεται από την ύπαρξη ανάγκης της επιχείρησης να επενδύσει τα κεφάλαια της για διατήρηση αποθεμάτων, έναντι άλλων χρήσεων των κεφαλαίων. Το κόστος του δεσμευμένου κεφαλαίου είναι πάντα ίσο ή μεγαλύτερο της απόδοσης της επιχείρησης εάν είχε επενδύσει τα κεφάλαια της σε χρηματοοικονομικά προϊόντα πολύ χαμηλού κινδύνου (Θεοδοσίου, 2008) (Axsater, 2006).

B) Κόστος προμήθειας αποθέματος. Περιλαμβάνεται τόσο το σταθερό κόστος τοποθέτησης μιας παραγγελίας όσο και το κόστος αγοράς του αποθέματος από του προμηθευτές. Στην περίπτωση που η επιχείρηση δεν προμηθεύεται τα προϊόντα αλλά τα παράγει χρησιμοποιώντας ίδιες εγκαταστάσεις, το σταθερό κόστος παραγωγής αφορά στο κόστος προετοιμασίας της παραγωγικής διαδικασίας (setup), ενώ το μεταβλητό κόστος αφορά στο κόστος παραγωγής (Θεοδοσίου, 2008) (Tersine, 1984).

Γ) Κόστος έλλειψης / μη ικανοποίησης της ζήτησης. Σε περίπτωση εξάντλησης των αποθεμάτων ενός προϊόντος, η επιχείρηση αναγκάζεται να καθυστερήσει ή να ακυρώσει την παραγγελία χάνοντας έτσι κέρδος αλλά και φήμη (Tersine, 1984).

Συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων: Εφαρμόζονται διάφορα συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων τα οποία διαφέρουν ως προς το βαθμό παρακολούθησης και ελέγχου των αποθεμάτων. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι:

- Συστήματα σταθερής ποσότητας παραγγελίας
- Συστήματα σταθερής περιόδου παραγγελίας
- Μεικτά συστήματα επιλεκτικής αναπλήρωσης
- Συστήματα προαγραμματισμού απαιτούμενων υλικών

Τα τρία πρώτα συστήματα εφαρμόζονται για τη διαχείριση αποθεμάτων τελικών προϊόντων με τυχαία ζήτηση, ενώ το τελευταίο για τη διαχείριση αποθεμάτων υλικών, εξαρτημάτων και πρώτων υλών (Παπής, 1999).

Ένα σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων λογίζεται ως αποτελεσματικό όταν οδηγεί σε εξοικονόμηση πόρων για την επιχείρηση (μικρότερο κόστος προμήθειας, μεγαλύτερα διαθέσιμα κεφάλαια κίνησης, χαμηλότερες δαπάνες για μεταφορικά, εργατικά κ.α), σε βέλτιστη διανομή προϊόντων και σε ταχεία εξυπηρέτηση του πελάτη (Παπής, 2006). Επομένως η επιλογή του κατάλληλου συστήματος από ένα οργανισμό πρέπει να γίνεται βάσει της συχνότητας που θα πρέπει να γίνεται ο έλεγχος του αποθέματος, βάσει του χρόνου τοποθέτησης της παραγγελίας αλλά και βάσει του μεγέθους αυτής (Κεραμύδας, 2012).

Σύστημα σταθερής ποσότητας παραγγελίας. Στο σύστημα σταθερής ποσότητας παραγγελίας, όταν το απόθεμα φτάσει σε ορισμένο επίπεδο, τότε τοποθετείται παραγγελία σταθερής ποσότητας. Γίνεται πάντα παραγγελία ίδιου αριθμού μονάδων, ο ρυθμός της ζήτησης είναι σταθερός και το χρονικό διάστημα ανάμεσα στις παραγγελίες διαφέρει ανάλογα των διακυμάνσεων της ζήτησης. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται χαμηλό επίπεδο αποθεμάτων που μεταφράζεται σε χαμηλό κόστος για την επιχείρηση (Βλάχος 2005).

Σύστημα σταθερής περιόδου παραγγελίας. Αντίθετα με το σύστημα σταθερής ποσότητας παραγγελίας, στο σύστημα αυτό διατηρείται σταθερή η περίοδος τοποθέτησης της παραγγελίας. Στη συγκεκριμένη περίπτωση κύριος παράγοντας είναι ο χρόνος. Το ύψος του αποθέματος επιθεωρείται περιοδικά και σε σταθερό χρονικό διάστημα, τοποθετείται παραγγελία ίση με τη διαφορά μεταξύ του τρέχοντος επιπέδου αποθέματος κι ενός προκαθορισμένου μέγιστου επιπέδου (Παπής, 1999). Το κυριότερο πλεονέκτημα αυτού του συστήματος είναι ότι μέσω της περιοδικής επιθεώρησης του αποθέματος, επιτυγχάνεται η έγκαιρη ανίχνευση των αλλαγών στη

μέση ζήτηση, με αποτέλεσμα να αναθεωρείται το μέγιστο επίπεδο αποθέματος (Νταγολούδη, 2009).. Το μειονέκτημα έγκειται στο ότι δεν υπάρχει η δυνατότητα προβλέψεων σε περιπτώσεις εκτάκτων καταστάσεων (καθυστερήσεις στις αποστολές των προμηθευτών, έκτακτες αλλαγές στη ζήτηση, κ.α) (Μπερμπέρης, 2010). Σε σύγκριση με το σύστημα σταθερής ποσότητας, το μέσο ύψος του αποθέματος είναι υψηλότερο γεγονός που συνεπάγεται σε υψηλότερο κόστος (Tersine, 1984).

Σύστημα επιλεκτικής αναπλήρωσης. Τα συστήματα επιλεκτικής αναπλήρωσης αποτελούν συνδυασμό του συστήματος σταθερής περιόδου παραγγελίας και του συστήματος σταθερής ποσότητας παραγγελίας. Τα στοιχεία που απαιτούνται για τη μέθοδο αυτή είναι η χρονική περίοδος, το επίπεδο αποθέματος και η ποσότητα παραγγελίας. Οι παραγγελίες τοποθετούνται μόνο όταν το απόθεμα πέσει κάτω από ένα επίπεδο το οποίο έχει προκαθοριστεί (Παπής, 1999). Εκίνη τη στιγμή τοποθετείται παραγγελία σε τόση ποσότητα ώστε να επαρκεί η αναπλήρωση του αποθέματος ασφαλείας που αναλώθηκε την προηγούμενη περίοδο και να καλυφθεί η προβλεπόμενη ζήτηση της επόμενης. Το κύριο πλεονέκτημα του συγκεκριμένου συστήματος είναι το γεγονός ότι επιτυγχάνεται το χαμηλότερο συνολικό κόστος αποθεμάτων σε σύγκριση με τα δύο προαναφερθέντα συστήματα (Πετρίδου, 2014).

Συστήματα τυχαίας ζήτησης. Τόσο η ζήτηση όσο και ο χρόνος υστέρησης, στην πραγματικότητα παρουσιάζουν διακυμάνσεις και δεν μπορούν να λογιστούν ως σταθεροί συντελεστές. Όταν η ζήτηση είναι περιγραφική κι αβέβαιη τα συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων ταξινομούνται με βάση τις περιόδους επιθεώρησης (Μπερμπέρης, 2010).

Ταξινόμηση ABC: Τα διάφορα αποθέματα προϊόντων, υλικών κι εμπορευμάτων μιας επιχείρησης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν βάσει του συστήματος ταξινόμησης ABC ή ανάλυση Pareto, προς τιμήν του Ιταλού Vilfredo Pareto (9^{ος} αιώνας), ο οποίος διέκρινε πως το 80% του πλούτου της Ιταλίας βρισκόταν στην κατοχή του 15-20% του πληθυσμού της (Βλάχος, 2005). Βάσει του συστήματος αυτού, τα προϊόντα ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες: τα σημαντικότερα, τα μεσαίας σημασίας και τα λογότερα σημαντικά. Τα ποσοστά σημαντικότητας διαφέρουν ανά επιχείρηση και είναι επιλογή της καθεμιάς ο τρόπος διαβάθμισης των υλικών, των προϊόντων και των εμπορευμάτων της για την βέλτιστη δυνατή αποθεματοποίηση (Ανδριανόπουλος, 2011).

Συγκεκριμένα στην κατηγορία Α περιλαμβάνεται περίπου το 15-20% του συνόλου των διαφόρων ειδών αποθεμάτων και αντιστοιχεί σε σημαντικό ποσοστό της συνολικής τους αξίας (75-80%) (Καφετζάκη, 2008). Στην κατηγορία Β περιλαμβάνεται περίπου 25-35% του συνόλου των αποθεμάτων που αντιστοιχεί σε ποσοστό περίπου 15% της συνολικής τους αξίας (Νταγολούδη, 2009). Τέλος στην κατηγορία C περιλαμβάνονται αποθέματα περίπου 50-60% του συνόλου των υλικών που αντιστοιχεί σε ποσοστό 5-10% επί της συνολικής αξίας (Ανδριανόπουλος, 2011).

Σχετικά με την ανάλυση Pareto χρησιμοποιούνται δύο ειδών αναλύσεις ABC, η μονοκριτηριακή και η πολυκριτηριακή. Στην μονοκριτηριακή χρησιμοποιείται μόνο το κριτήριο της ετήσιας αξία κατανάλωσης υλικών, ενώ στην πολυκριτηριακή, τα υλικά ομαδοποιούνται με ταυτόχρονη χρήση ποιοτικών και ποσοτικών κριτηρίων. (Μπερμπέρης, 2010).

2.13 Η εμφάνιση και εξάπλωση της πανδημίας Covid-19 παγκοσμίως και στην Ελλάδα

Στις 30 Ιανουαρίου του 2020 ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας κύρηξε το ξέσπασμα του Covid-19 ως διεθνή επείγουσα κατάσταση δημόσιας υγείας. Σχεδόν ενάμιση μήνα αργότερα, στις 11 Μαρτίου του 2020, το ξέσπασμα του ιού κυρήχθηκε ως παγκόσμια πανδημία, με συνέπεια, την έναρξη μιας νέας κατάστασης κατά την οποία η καταμέτρηση νέων συμβάντων και απωλειών από την ιό, έγινε η νέα διεθνής καθημερινότητα.

Η πρώτη επίσημη περίπτωση μόλυνσης από τον ιό στην Ευρώπη καταγράφηκε στις 24 Ιανουαρίου του 2020, ενώ στην Ελλάδα η πρώτη περίπτωση αναφέρθηκε ένα μήνα αργότερα, στις 26 Φεβρουαρίου του 2020. Οι ημερομηνίες αυτές σηματοδοτούν την έναρξη του πρώτου κύματος του ιού Covid-19.

Κατά τη διάρκεια του πρώτου κύματος η Ελλάδα επέδειξε εξαιρετικά αποτελέσματα στη συγκράτηση της εξάπλωσης του ιού. Αυτά αποδίδονται στην ταχύτητα της λήψης των μέτρων συγκράτησης και στη φυσική επίδραση του επιβαλλόμενου εγκλεισμού. Κατά τη διάρκεια του πρώτου κύματος, οι συνολικές περιπτώσεις στην Ελλάδα παρέμειναν σχετικά χαμηλές καταγράφοντας 2.915 περιπτώσεις που αντιστοιχούν σε 31 περιπτώσεις ανά ημέρα. Η εξάπλωση του ιού περιορίστηκε λόγω της γενικής δημόσιας πειθαρχίας μέσω των μέτρων που

επιβλήθηκαν από την κυβέρνηση, τα οποία είχαν ως επίκεντρο την απαγόρευση των περιττών μετακινήσεων και την εφαρμογή της δημόσιας απόστασης (μένουμε σπίτι, κλείσιμο σχολείων, λιανεμπορίου, καταστημάτων εστίασης).

Αντίθετα το δεύτερο κύμα αποδείχτηκε πιο ισχυρό, κυρίως εξαιτίας της επανέναρξης της οικονομίας καθώς και της γενικής κόπωσης του πληθυσμού από την επιβολή των μέτρων. Τα μέτρα αυτοπροστασίας (δημόσια απόσταση, χρήση μάσκας) αποδείχτηκαν δύσκολα για την καθολική εφαρμογή τους παρόλη την υιοθέτηση των υγειονομικών πρωτοκόλων από την κυβέρνηση.

Ειδικά τους τελευταίους τέσσερις μήνες του 2020, οι επιβεβαιωμένες μολύνσεις και θάνατοι από τον covid-19 είχαν μια ραγδαία αύξηση. Σε μέσο όρο καθημερινά οι μολύνσεις τον Αύγουστο ήταν περίπου 185 και οι θάνατοι 2 ενώ τον Σεπτέμβριο ήταν 266 και 4 αντίστοιχα, τον Οκτώβριο 615 και 7 και τον Νοέμβριο στην κορύφωση 2.223 και 57. Τον Δεκέμβριο άρχισε η σταδιακή αποκλιμάκωση των μολύνσεων με 1549, παρόλα αυτά οι θάνατοι είχαν περαιτέρω αύξηση σε 97 καθημερινά.

Από την αρχή της πανδημίας η ελληνική κυβέρνηση έλαβε όλα τα απαραίτητα μέτρα για να εξασφαλίσει τον απαιτούμενο χρόνο ώστε να αντιμετωπίσει αποτελεσματικότερα τον covid-19, με τον απόλυτο στόχο να είναι η επανέναρξη της οικονομίας και σε συνέχεια ο τουριστικός τομέας, του οποίου η συνεισφορά στην οικονομία της χώρας είναι σημαντικότερη. Σε συνέχεια καθόλη τη διάρκεια του καλοκαιριού εφαρμόστηκαν νέα μέτρα ώστε να προστατεύσουν τον τουριστικό τομέα και όλους τους σχετιζόμενους τομείς και να ισχυροποιήσουν την εικόνα της χώρας ως ασφαλή προορισμό και με τελικό στόχο να τη συγκράτηση των απωλειών της τουριστικής περιόδου. Ωστόσο καθώς το επιδημιολογικό βάρος επιδεινώνονταν, τον Οκτώβριο επιβλήθηκαν τοπικοί εγκλεισμοί, για να περιοριστεί η εξάπλωση της πανδημίας, ενώ στις αρχές του Νοεμβρίου του 2020 επιβλήθηκε εθνικός εγκλεισμός. Παρόλο που τα ξενοδοχεία εξαιρέθηκαν από τη λίστα των επιχειρήσεων που έπρεπε να διακόψουν τις δραστηριότητές τους, η λειτουργία τους κατέστη ασύμφορη λόγω των ταξιδιωτικών περιορισμών στους επισκέπτες.

Τα μέτρα που επιβλήθηκαν έτσι ώστε να μετριαστεί η εξάπλωση του ιού αλλά και να προστατευτεί ο τουρισμός στην Ελλάδα παρουσιάζονται συνοπτικά και με χρονολογική σειρά παρακάτω:

- Τον Μάρτιο του 2020 επιβλήθηκε γενικός εγκλεισμός και μέτρα αυτοπροστασίας (χρήση μάσκας, κοινωνικές αποστάσεις, απολύμανση χεριών)

- Τον Απρίλιο του 2020 διακόπηκαν οι λειτουργίες του κλάδου της φιλοξενίας. Επιβλήθηκαν επίσης απαγόρευση εισόδου ταξιδιωτών από χώρες υψηλού επιδημιολογικού κινδύνου καθώς και υγειονομικοί έλεγχοι κατά την άφιξη των επισκεπτών με σκοπό τον περιορισμό της εξάπλωσης του ιού
- Τον Μάιο του 2020 έγινε η πρώτη επανέναρξη της οικονομίας με τη σταδιακή άρση των μέτρων εγκλεισμού και των ταξιδιωτικών περιορισμών
- Τον Ιούνιο και Ιούλιο του 2020 επιβλήθηκαν τα υγειονομικά πρωτόκολλα στα καταλύματα φιλοξενίας (ξενοδοχεία και πλατφόρμες τύπου Airbnb) και στην ευρύτερη τουριστική βιομηχανία. Επίσης έγινε η σταδιακή άρση των ταξιδιωτικών περιορισμών και η χαλάρωση των μέτρων κατά την άφιξη των ξένων επισκεπτών
- Τον Αύγουστο του 2020 επιβλήθηκε απαγόρευση λειτουργίας καταστημάτων εστίασης και διασκέδασης κατά τις ώρες 00.00-07.00 ώστε να αποφευχθεί η συγκέντρωση πολλών ατόμων σε περιοχές όπου είναι δύσκολη η διατήρηση κοινωνικών αποστάσεων. Επίσης τέθηκε όριο μέγιστου αριθμού ατόμων σε δημόσιους χώρους και υπηρεσίες βάσει τετραγωνικών μέτρων. Απαγορεύτηκε η ύπαρξη ορθίων πελατών σε καταστήματα εστίασης και διασκέδασης. Ακόμη κατέστη υποχρεωτική η χρήση μάσκας εντός όλων των εσωτερικών χώρων.
- Τον Σεπτέμβριο του 2020 επιτράπηκε η λειτουργία της κρουαζιέρας έως τις 15/09 και επιβλήθηκαν τοπικοί περιορισμοί σε περιοχές αυξημένου κινδύνου.
- Τον Οκτώβριο του 2020 η χρήση μάσκας προσώπου κατέστη υποχρεωτική παντού ενώ επιβλήθηκαν και μέτρα τοπικών εγκλεισμών σε περιοχές υψηλής εξάπλωσης του ιού
- Τέλος τον Νοέμβριο και τον Δεκέμβριο του 2020 επιβλήθηκε ο δεύτερος εθνικός εγκλεισμός με χρονικό ορίζοντα στις 07/01/2021, χωρίς όμως ξεκάθαρες ενδείξεις σχετικά με το χρονοδιάγραμμα της σταδιακής επανέναρξης της οικονομίας. Ακόμα επιβλήθηκαν ταξιδιωτικοί περιορισμοί τόσο σε ταξιδιώτες του εξωτερικού όσο και στον εσωτερικού με απαιτούμενη επίδειξη αρνητικού test PCR εντός 72 ωρών γι αυτούς του εξωτερικού και με συμπλήρωση του εντύπου PLF τουλάχιστον 24 ώρες πριν την έναρξη του ταξιδιού γι αυτούς του εσωτερικού (ΕΥ, 2020).

2.14 Η επίδραση της πανδημίας Covid-19 στον τουρισμό παγκοσμίως

Ο ταξιδιωτικός κλάδος, τη δεδομένη περίοδο, είναι ένας από αυτούς που δέχονται βαρύ πλήγμα από το ξέσπασμα της πανδημίας covid-19. Οι επιπτώσεις της

είναι εμφανείς σε όλο το μήκος της αλυσίδας αξίας, τόσο στην ταξιδιωτική προσφορά, όσο και στη ζήτηση.

Παρούσα επίδραση της πανδημίας στον Τουρισμό και στη Φιλοξενία:

Όσον αφορά τα ταξίδια οι ταξιδιωτικοί περιορισμοί, το κλείσιμο των συνόρων και η μείωση του αριθμού των πτήσεων είχαν άμεσες και σοβαρές επιπτώσεις στον παγκόσμιο τουρισμό για το 2020. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, έως τον Μάρτιο του 2020, η μείωση των ταξιδιωτών κατά 67 εκατομύρια είχαν ως συνέπεια τη μείωση των εσόδων κατά 80\$ δισεκατομύρια. Επιπλέον οι πιθανοί περιορισμοί (λόγω χρεωκοπίας αεροπορικών εταιρειών ή λόγω μείωσης της συχνότητας των πτήσεων) ενδέχεται να επέδρασαν αρνητικά στην ψυχολογία των καταναλωτών (φόβος για ταξίδια) με συνέπεια τη μείωση των χρημάτων προς κατανάλωση και τελικά στην περαιτέρω διατάραξη των ταξιδιών παγκοσμίως και σε μακροχρόνιες επιπτώσεις. Ο παγκόσμιος οργανισμός τουρισμού υπολογίζει ότι οι τουριστικές αφίξεις διεθνώς ενδέχεται να παρουσιάσουν μια μείωση της τάξης του 58-78% για το 2020 με αποτέλεσμα ζημιές της τάξης 910\$ δις.- 1.2\$ τρις.στα έσοδα εξαγωγών.

Οι εκτιμήσεις αυτές υπολογίστηκαν ότι μπορεί να διακινδυνεύσουν την απώλεια 100-120 εκατομμυρίων θέσεων εργασίας παγκοσμίως, στις αερογραμμές και άλλους σχετικούς τομείς, όπως τα ταξίδια και ο τουρισμός, οι οποίοι βίωσαν σηματικότερες απώλειες.

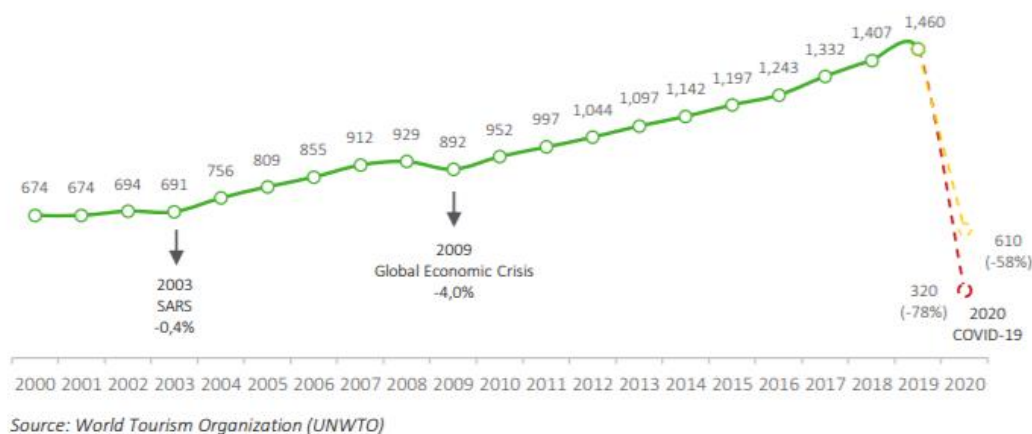
Όσον αφορά τη φιλοξενία η οξεία μείωση των ταξιδιών, εργασίας και αναψυχής, οδήγησε στη σημαντική ελάττωση της πληρότητας και περαιτέρω σε οικονομικές πιέσεις (μείωση χρηματηστηριακής αξίας, περιορισμός ρευστότητας). Επίσης οι εγκλεισμοί και η περιορισμένη ζήτηση ανάγκασαν μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες να κλείσουν προσωρινά τις εγκαταστάσεις και συνεπώς επέφεραν αξιώσεις για αποζημιώσεις λόγω ακυρώσεων υφιστάμενων ή μελλοντικών κρατήσεων. Οι κρατήσεις σε ξενοδοχεία παγκοσμίως είχαν πτώση 47% και στην Ευρώπη πτώση 57% αντίστοιχα με τις κρατήσεις της προηγούμενης χρονιάς, για το διάστημα Ιανουαρίου-Νοεμβρίου, ενώ παράλληλα οι δείκτες πληρότητας στο διάστημα Ιανουαρίου με Οκτώβριο είχαν πτώση 41% παγκοσμίως και 33% στην Ευρώπη.

Σχετικά με τους ταξιδιωτικούς παρόχους, οι μεγαλύτεροι από αυτούς ανακοίνωσαν τη διακοπή λειτουργίας τους. Σε ένα ήδη πληττόμενο κλάδο (χρεωκοπία Thomas Cook το 2019), οι πρώτες αξιολογήσεις έδειξαν μια πτώση των εσόδων για το 2020 τουλάχιστον στο 50% από το 2019. Η βοήθεια από την Πολιτεία (όπως το δάνειο

που εξασφάλισε η TUI Γερμανίας από την Ομοσπονδιακή κυβέρνηση) θεωρήθηκε αναγκαία για τη διατήρηση των εταιρειών στη λειτουργία.

Όσον αφορά την κατηγορία MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) αυτή δέχτηκε τεράστιο πλήγμα λόγω της ακύρωσης ή αναβολής σημαντικών εκδηλώσεων (Ολυμπιακοί Αγώνες 2020, Euro 2020, ITB Internationale Tourismus Börse στο Βερολίνο) και συνεδρίων. Η οικονομική ζημία που προήλθε στη διεθνή βιομηχανία MICE υπολογίζεται σε περίπου 2.5\$ τρις και η αλυσιδωτή αντίδραση στον υπόλοιπο κλάδο αναμένεται βαρύτατη.

UNWTO revised 2020 forecast, international tourist arrivals (in mil.)



Εικόνα 6. Εκτίμηση Διεθνών Αφίξεων για το 2020

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού τονίζει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που αποτελούν το 80% του παγκόσμιου τουριστικού τομέα εκτέθηκαν στην κρίση που προκλήθηκε από την πανδημία. Υπολογίζει ότι 100-120 εκατομύρια άμεσες, τουριστικές θέσεις εργασίας εκτίθενται σε κίνδυνο λόγω της κατάστασης. Η νόσος covid-19 αποτελεί έναν ακόμα παράγοντα κινδύνου μέσα στο πλαίσιο μίας ήδη αποδυναμωμένης παγκόσμιας οικονομίας. Το ξέσπασμα της αποτελεί την κορυφή από μια σειρά γεωπολιτικών αναταράξεων μετά από την αποχώρηση της Βρετανίας από την Ευρωπαϊκή Ένωση και από την άνιση απόδοση μεταξύ των μεγάλων αγορών των εξερχόμενων ταξιδιών.

Πλέον οι άνθρωποι σε όλο τον κόσμο δεν αισθάνονται ασφαλείς να ταξιδέψουν ή να διαμείνουν σε ένα ξενοδοχείο, ενώ αυξάνεται η τάση στον περιορισμό των ταξιδιωτικών δαπανών.

Πέρα από τον οικονομικό αντίκτυπο, η πανδημία αύξησε τη δημόσια επίγνωση της υγιεινής, του περιβάλλοντος των ζητημάτων αφάειας διαδικτύου, ενώ παράλληλα κινητοποίησε μια πολυεπίπεδη μετατροπή της συμπεριφοράς των καταναλωτών, οδηγώντας έτσι σε μια τεράστια μεταστροφή στο ηλεκτρονικό εμπόριο και στις ψηφιακές συναλλαγές. Οι επιδράσεις αυτές αναμένεται να έχουν μακροπρόθεσμη αν όχι μόνιμη διάρκεια.

Τελικά ο τουριστικός κλάδος υπέφερε από τον Covid-19. Η επίπτωση της πανδημίας ως τώρα, έχει φέρει στην επιφάνεια τις δομικές αδυναμίες του κλάδου και παράλληλα δείχνει τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν από εδώ και πέρα, σε όρους της εξέλιξης της ζήτησης, της υγείας και υγιεινής, της καινοτομίας και ψηφιοποίησης και της βιωσιμότητας, έτσι ώστε να ενισχυθεί η αντοχή του στο άμεσο και απώτερο μέλλον και να παραμείνει μοχλός οικονομικής ανάπτυξης (Deloitte, 2020).

2.15 Ταξιδιωτικό λιανεμπόριο. Τι είναι το ταξιδιωτικό λιανεμπόριο και τι είναι τα αφορολόγητα (Duty free).

Τα αφορολόγητα και το ταξιδιωτικό λιανεμπόριο είναι η παγκόσμια βιομηχανία στην οποία περιέχονται οι πωλήσεις αγαθών σε διεθνείς ταξιδιώτες. Τα καταστήματα αφορολόγητων ειδών εξαιρούνται από την πληρωμή συγκεκριμένων τοπικών ή εθνικών φόρων και δασμών, με την απαραίτητη προϋπόθεση ότι τα συγκεκριμένα αγαθά πωλούνται αποκλειστικά σε ταξιδιώτες που θα τα μεταφέρουν προς κατανάλωση στις χώρες τους.

Τα αφορολόγητα και η βιομηχανία ταξιδιωτικού λιανεμπορίου κάποιες φορές συγχέονται λανθασμένα με άλλα κανάλια πώλησης. Οι πωλήσεις απαλλαγμένες από φόρους και δασμούς δεν είναι συναλλαγές διασυνοριακές, δεν είναι μη πληρωτέοι δασμοί και δεν είναι πωλήσεις σε ελεύθερη ζώνη. Οι αφορολόγητες πωλήσεις λαμβάνουν χώρα σε περιβάλλον αυστηρών εμπορικών κανονισμών που διέπονται από τελωνειακές απαλλαγές, για παράδειγμα σε αεροδρόμια, λιμάνια, κρουαζιερόπλοια και χερσαία σύνορα και η λειτουργία τους ελέγχεται από τις εθνικές τελωνειακές αρχές.

Τα προϊόντα τα οποία μπορούν να πωληθούν αφορολόγητα διαφέρουν από τη δικαιοδοσία και από διαφορετικούς κανονισμούς βασισμένους σε φορολογικούς υπολογισμούς, περιορισμούς απαλλαγών και άλλων παραγόντων.

Τα αεροδρόμια αποτελούν το βασικό σημείο διενέργειας τέτοιων συναλλαγών παγκοσμίως αλλά τα αφορολόγητα και το ταξιδιωτικό λιανεμπόριο είναι επίσης

διαθέσιμα και σε καταστήματα χερσαίων συνόρων (κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, συνήθως απαιτείται από τον αγοραστή ένα ελάχιστο διάστημα απουσίας από τη χώρα), σε κρουαζιερόπλοια ή ferry boat εφόσον πλέουν σε διεθνή ύδατα, κατά τη διάρκεια διεθνών αεροπορικών πτήσεων, σε κάποιους διεθνείς σιδηροδρομικούς σταθμούς και για την παροχή των караβιών που πλέουν σε διεθνή ύδατα. Περιλαμβάνονται ενίοτε και καταστήματα εντός πόλεων όπου όμως επιβάλλεται η επίδειξη αποδεικτικού ταξιδιού.

Σε ορισμένες περιοχές, ο όρος ταξιδιωτικό λιανικό εμπόριο, επινοήθηκε για να ορίσει την πώληση προϊόντων εντός ενός ταξιδιωτικού περιβάλλοντος στο οποίο οι φόροι και οι δασμοί παραμένουν πληρωτέοι ακόμα κι αν ο πελάτης μπορεί να ταξιδεύει διεθνώς. Αυτό αναφέρεται κυρίως στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όπου η πώληση αφορολόγητων ειδών σε πελάτες που ταξιδεύουν εντός των ορίων της, καταργήθηκε το 1999.

Το ταξιδιωτικό λιανεμπόριο είναι ένας όρος που συνήθως αναφέρεται σε πωλήσεις που πραγματοποιούνται σε ταξιδιωτικά περιβάλλοντα όπου οι πελάτες υποχρεούνται σε επίδειξη αποδεικτικών ταξιδιού για να έχουν πρόσβαση στην περιοχή εμπορίου αλλά υπόκεινται σε φόρους και δασμούς.

Το ταξιδιωτικό λιανεμπόριο και τα αφορολόγητα αποτελούν πηγή εσόδων ζωτικής σημασίας για τις εθνικές αεροπορικές, ταξιδιωτικές και τουριστικές βιομηχανίες. Ειδικότερα για τα αεροδρόμια, όλο και περισσότερο βασίζονται σε εμπορικά έσοδα έτσι ώστε να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη της υποδομής τους και να καταφέρνουν να διατηρούν όσο το δυνατόν χαμηλότερα τα τέλη προσγείωσης που καταβάλλουν οι αεροπορικές εταιρείες. Σε ολόκληρο τον κόσμο, το λιανικό εμπόριο εντός των αεροδρομίων έχει τη μεγαλύτερη συνεισφορά στο μη αεροναυτικό εισόδημα.

Τα αφορολόγητα και το ταξιδιωτικό λιανεμπόριο εξελίχθηκαν και αναπτύχθηκαν παράλληλα με την ανάπτυξη των αεροπορικών και θαλάσσιων ταξιδιών στην Ευρώπη, τα τελευταία εξήντα πέντε περίπου χρόνια. Κάτι που ξεκίνησε ως δραστηριότητα μικρής σχετικά κλίμακας, σε σύνδεση με τις άμεσες ανάγκες των ταξιδιωτών, αναδείχθηκε τόσο ως μια σημαντική πτυχή ταξιδιωτικής εμπειρίας για τους επιβάτες αλλά και ως σημαντικός οικονομικός παράγοντας για τους τομείς της αεροπορίας και της ναυτιλίας. Αποτελεί ένα ιδανικό συμπλήρωμα στην υπηρεσία μεταφοράς, παρέχοντας μια χρήσιμη υπηρεσία στους επιβάτες σε στιγμές του ταξιδιού τους, όπου έχουν τη δυνατότητα να σπαταλήσουν χρόνο. Οι έμποροι λιανικής κατάφεραν να συνεργαστούν αποτελεσματικά με τα αεροδρόμια και τις ακτοπλοϊκές

έτσι ώστε να οδηγήσουν τους ταξιδιώτες σε αυτήν την κατηγορία αγορών και να το εντάξουν ως αναπόσπαστο κομμάτι του ταξιδιού τους. Αυτό με τη σειρά του στήριξε την ανάπτυξη της σύνδεσης από αέρα και θάλασσα εντός της Ευρώπης.

Τα αφορολόγητα και το ταξιδιωτικό λιανικό εμπόριο έχουν αναγνωριστεί ως ένα μοναδικό και ξεχωριστό κανάλι, από το εγχώριο λιανικό εμπόριο, για πολλούς λόγους. Η πρόσβαση στα καταστήματα περιορίζεται μόνο σε ταξιδιώτες και φέροντες στη κατοχή τους κάρτες επιβίβασης. Ως ταξιδιώτες, πολλοί καταναλωτές, ενδέχεται να μη μιλούν την τοπική γλώσσα του καταστήματος στο οποίο κάνουν τις αγορές τους.

Συνήθως τα καταστήματα παραμένουν ανοικτά συνεχώς (24/7) και το προσωπικό αυτών γνωρίζει ξένες γλώσσες. Τα φαγητό, τα ποτά και τα αφορολόγητα προϊόντα καπνού προορίζονται για κατανάλωση εκτός της χώρας στην οποία αγοράστηκαν. Ως εκ τούτου, ο τελικός προορισμός των προϊόντων θα μπορούσε να είναι οπουδήποτε στον κόσμο. Μόνο μια περιορισμένη γκάμα προϊόντων πωλούνται στα καταστήματα αφορολογητών ειδών και σε καταστήματα ταξιδιωτικού λιανεμπορίου σε σύγκριση με την εγχώρια αγορά. Αυτά είναι συνήθως πολυτελείς μάρκες σχεδιαστών, ηλεκτρονικά είδη μεγάλης αξίας, προϊόντα ζαχαροπλαστικής, οινοπνευματώδη ποτά, αρώματα και καπνικά προϊόντα (Bush & Storey, 2016) (Duty Free World Council, n.d.).

Πολλά είδη παράγονται αποκλειστικά για την αγορά των αφορολογητών ειδών και δεν μπορούν να βρεθούν στα καταστήματα των πόλεων. Αρκετά από τα είδη που αγοράζονται στα καταστήματα αφορολογητών ειδών και στα καταστήματα ταξιδιωτικού λιανεμπορίου, προορίζονται για δώρα. Ειδικές εκδόσεις προϊόντων και προωθητικών ενεργειών διατίθενται αποκλειστικά στον κλάδο ταξιδιωτικού λιανεμπορίου.

Συνολικά αυτά τα χαρακτηριστικά των αφορολογητών και του ταξιδιωτικού λιανεμπορίου, δημιουργούν μια διακριτή προσφορά λιανικής για τον ταξιδιώτη. Μέσω της εξυπηρέτησης των αναγκών του καταναλωτή δημιουργούνται έσοδα για την στήριξη των αεροπορικών και ναυσιπλοϊκών υποδομών, μεταφορών και υπηρεσιών.

2.16 Η επίδραση της πανδημίας στον ταξιδιωτικό κλάδο στην Ελλάδα

Ο τουρισμός στην Ελλάδα δέχτηκε ισχυρό πλήγμα λόγω των ταξιδιωτικών περιορισμών εξαιτίας της νόσου και η ζήτηση από τις κύριες αγορές πόρων κατέρρευσε.

Τα αεροπορικά ταξίδια υπέστησαν σημαντικές απώλειες, με τα αεροδρόμια να καταγράφουν πτώση 72% στη διεθνή αεροπορική κίνηση, κατά τη διάρκεια των πρώτων 10 μηνών του 2020, ενώ οι ταξιδιωτικές εισπράξεις μειώθηκαν κατά περίπου 78% (3.5€ δις σε αντίθεση με 16.1€ δις στο αντίστοιχο εννιάμηνο του 2019).

Οι βασικές αδυναμίες του τουρισμού στην Ελλάδα συνίστανται στα παρακάτω. Καταρχήν στο μεγάλο επίπεδο εξάρτησης ως προορισμός ταξιδιού αναψυχής σε παγκόσμια κλίμακα. Παραπάνω από το 90% του τουρισμού προέρχεται από διεθνείς ταξιδιώτες και το 87% από αυτούς επισκέπτονται τη χώρα για αναψυχή. Επιπλέον το 46% του συνολικού αριθμού των αφίξεων προέρχεται από τις 5 κύριες αγορές, ενώ το 60% προέρχεται από τις 10 κύριες αγορές. Υπάρχει πολύ μεγάλη εξάρτηση στον αεροπορικό τουρισμό και στους τουριστικούς παρόχους. Το 69% της συνολικής τουριστικής κίνησης στην Ελλάδα διεξήχθη αεροπορικώς, κυρίως με πτήσεις charter και μέσω συμφωνιών με τους τουριστικούς παρόχους. Επιπρόσθετα η Ελλάδα έχει πολύ μεγάλη εποχικότητα. Το 71% των συνολικών αφίξεων διεξάγεται στο διάστημα μεταξύ Ιουνίου και Σεπτεμβρίου. Την περίοδο 2012-2019 το 90% των συνολικών ταξιδιωτικών εισπράξεων έγινε μεταξύ Μαΐου και Οκτωβρίου. Τέλος υπάρχουν αρκετές υπερχρεωμένες εγκαταστάσεις φιλοξενίας. Σύμφωνα με τα δεδομένα της τράπεζας της Ελλάδος, το 2019, το 27% των επιχειρηματικών δανείων στον ελληνικό ταξιδιωτικό κλάδο θεωρούνταν επισφαλή (NPEs).

Οι προκλήσεις που έπρεπε να αντιμετωπίσει ο Τουρισμός στην Ελλάδα αναφέρονται στις εξής. Καταρχήν οι σοβαρές επιπτώσεις στις αγορές-κλειδιά. Οι κύριες αγορές που αντιμετώπισαν τα σοβαρότερα προβλήματα από τον covid-19, έλαβαν και τα πιο δραστηρικά μέτρα όπως εγκλεισμοί, ταξιδιωτικοί περιορισμοί, με συνέπεια τη μείωση του αναλώμενου διαθέσιμου ποσού και την ελάττωση της διάθεσης για διεθνή ταξίδια. Επιπλέον οι ταξιδιωτικοί περιορισμοί στην ίδια τη χώρα στους οποίους περιλαμβάνονται το κλείσιμο των χερσαίων συνόρων, οι αεροπορικοί περιορισμοί, οι αποκλεισμοί των ακτοπλοϊκών συνδέσεων, η απαγόρευση εισόδου στη χώρα πολιτών εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και η υποχρεωτική καραντίνα για τις διεθνείς αφίξεις

επέτειναν τις δυσκολίες. Επιπλέον οι επιπτώσεις των τουριστικών παρόχων. Η διακοπή της λειτουργίας αυτών και κατά συνέπεια η παύση πληρωμών από αυτούς, οδήγησε τους ξενοδόχους να μειώσουν τις τιμές ακόμα και για την επόμενη τουριστική περίοδο, ενώ και οι πιθανές χρεωκοπίες κάποιων εξ αυτών ίσως οδηγούσε σε ντόμινο αρνητικών εξελίξεων. Τέλος οι διακοπές λειτουργίας των ξενοδοχείων. Τα περισσότερα από τα ξενοδοχεία, είτε αυτά ήταν ετήσιας λειτουργίας είτε εποχιακά, ανέστειλαν τη λειτουργία τους προσωρινά, ενώ πολλά από αυτά δεν ήταν διατεθειμένα να επαναλειτουργήσουν ακόμα και αν αίρονταν τα περιοριστικά μέτρα (ΕΥ, 2020) (Deloitte, 2020).

Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία της Έρευνας

3.1 Ερευνητική Μέθοδος

Για την εκπόνηση της παρούσας Διπλωματικής εργασίας η μεθοδολογική προσέγγιση που επιλέχθηκε είναι η ανάλυση μελέτης περίπτωσης (case study). Αποτελεί μια σύγχρονη και επαγγελματική μέθοδο μελέτης. Προφέρει πολύτιμη εμπειρία και αναπτύσσει την αναλυτική ικανότητα, μέσω μέσω ενός μεγάλου εύρους πραγματικών στοιχείων και δεδομένων (Stake, 1995). Πρόκειται για μέθοδο έρευνας, η οποία συνήθως χρησιμοποιείται στην ποιοτική έρευνα και βασίζεται σε προσωπική και εμπειρική προσέγγιση του εκάστοτε ερευνητή. Κάθε μελέτη περίπτωσης καθορίζεται και τοποθετείται σε πλαίσιο αναλόγως της περίπτωσης και μπορεί αυτό να είναι κοινωνικό, χρονικό και ενίοτε χωρικό. Η ιδιαιτερότητα αυτής της μεθόδου είναι ότι η κάθε μία είναι ξεχωριστή και τα αποτελέσματα αυτής δεν γενικεύονται (Gomm, et al., 2000). Η μελέτη περίπτωσης είναι εμπειρική έρευνα, η οποία ασχολείται με ένα φαινόμενο σύγχρονο, μέσα στα πλαίσια της παραγματικής ζωής και τα όρια μεταξύ της παραγματικής ζωής και του φαινομένου δεν είναι εμφανή (Yin, 2002).

Στη μελέτη περίπτωσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν τεχνικές και εμπειρικής έρευνας αλλά και ποσοτικής, γεγονός που προσδίδει χαρακτήρα μεγαλύτερης ευελιξίας στη διεξαγωγή της έρευνας (Eisenhardt, 1989)

Η επιλογή της μεθόδου της μελέτης περίπτωσης έχει τα εξής πλεονεκτήματα. Πρώτον η εξέταση των δεδομένων γίνεται στην κατάσταση στην οποία λαμβάνει χώρα η δραστηριότητα. Δεύτερον οι διαφορές όσον αφορά τις εγγενείς, οργανικές και συλλογικές προσεγγίσεις επιτρέπουν ποσοτικές και ποιοτικές αναλύσεις των δεδομένων. Τέλος οι λεπτομερείς ποιοτικοί λογαριασμοί που προκύπτουν, συμβάλλουν

στη διερεύνηση των δεδομένων στο περιβάλλον της πραγματικής ζωής και επίσης συμβάλλουν στην εξήγηση των πραγματικών καταστάσεων, οι οποίες μπορεί να μην είναι εφικτό να καταγραφούν μέσω πειραματικής έρευνας (Ghauri & Firth, 2009).

Βέβαια υπάρχουν και μειονεκτήματα τα οποία περιγράφονται στα παρακάτω. Συχνά υπάρχει έλλειψη αυστηρότητας και παρέχουν μικρή βάση για την επιστημονική γενίκευση. Επιπλέον οι μελέτες περιπτώσεων συχνά αναφέρονται ως υπερβολικά μεγάλες, δύσκολες στη διεξαγωγή και στην παραγωγή τεράστιου όγκου τεκμηρίωσης (Yin, 2002).

Το πεδίο εφαρμογής της έρευνας αφορά στην επισκόπηση της διοίκησης λειτουργιών της εταιρείας Καταστήματα Αφορολογητών Ειδών, όπως προκύπτει από στοιχεία και δεδομένα που είναι δημοσιευμένα προς το κοινό μέσω του διαδικτύου μέσω των ιστοσελίδων της εταιρείας Καταστήματα Αφορολογητών Ειδών (Hellenic Duty Free Shops) και της μητρικής εταιρείας Dufry.

Κεφάλαιο 4. Μελέτη Περίπτωσης Καταστήματα

Αφορολογητών Ειδών

4.1 Η Εταιρία Καταστήματα Αφορολογητών Ειδών

Η εταιρία Καταστήματα Αφορολογητών Ειδών ιδρύθηκε το 1979, με σκοπό να παρέχει αφορολόγητα προϊόντα σε ταξιδιώτες που εξέρχονται από τα σύνορα της Ελλάδας. Λειτουργησε αρχικά με δύο καταστήματα, ένα στο Ανατολικό και ένα στο δυτικό αεροδρόμιο Αθηνών. Δραστηριοποιείται στον κλάδο του ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου (travel retail), που αποτελεί ιδιαίτερο κλάδο του λιανικού εμπορίου. Το δίκτυο πωλήσεων αποτελείται σήμερα από 114 καταστήματα σε 46 σημεία σε όλη την Ελλάδα. Συγκεκριμένα σε 22 αεροδρόμια, 10 μεθοριακούς σταθμούς και 14 λιμάνια.

Το 1998 η εταιρία εισήχθη στο χρηματιστήριο αξιών της Αθήνας σταθμός που συνέβαλε στην ανάδειξη της εταιρείας ως ένας από τους μεγαλύτερους λιανεμπόρους στην Ελλάδα και για τη δεδομένη περίοδο αποτελούσε τη μεγαλύτερη ελληνική εμπορική εισηγμένη επιχείρηση. Την ίδια χρονιά υπογράφεται η σύμβαση αποκλειστικής πώλησης αφορολογητών ειδών στα σημεία εξόδου από την Ελλάδα με ισχύ έως το 2048. Το 1999 η εταιρεία ιδιωτικοποιείται με πώληση του 25,25% ενώ παραχωρείται ο έλεγχος της διοίκησης της εταιρείας σε ομάδα Ελλήνων και ξένων επενδυτών. Το 2000 ιδρύεται η θυγατρική εταιρία Ελληνικές Διανομές Α.Ε. με

αντικείμενο τον ανεφοδιασμό κρουαζιερόπλοιων, εμπορικών πλοίων, στρατιωτικών βάσεων και πρεσβειών αλλά και με τη λειτουργία καταστημάτων λιανικής πώλησης εντός της ελληνικής αγοράς. Το 2003 υπογράφεται σύμβαση αγοράς και πώλησης πακέτου μετοχών ποσοστού 40% μεταξύ της τότε Α.Τ.Ε που κατείχε την πλειοψηφία των μετοχών και των Folli Follie ABEE και Γερμανός ABEE με ταυτόχρονη παραχώρηση της διοίκησης στις δύο εταιρίες από κοινού. Το 2006 η εταιρία προχώρησε στην εξαγορά της ξένης Link of London Ltd. Και η Folli Follie εξαγόρασε το επιπλέον ποσοστό του 25% των μετοχών που ανήκε στη Γερμανός ABEE. Το 2007 εξαγοράζεται η εταιρία Elmec Sport A.B.E.T.E. και το 2008 το νέο λογότυπο της εταιρίας. Το 2011 ιδρύεται ο όμιλος Folli Follie Group που προέρχεται από τη συγχώνευση των εταιριών Folli Follie ABEE, Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών Α.Ε. και Elmec Sport A.B.E.T.E. απορροφάται η εταιρία Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών Α.Ε. Την ίδια χρονιά ο όμιλος συμμαχεί με τον μεγάλο κινεζικό επενδυτικό όμιλο Fosun που έχει δυναμική παρουσία στις αγορές του τουρισμού και του ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου. Τον Απρίλιο του 2013 η Folli Follie Group μεταβιβάζει το 51% των μετοχών της εταιρίας Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών Α.Ε. στον πολυεθνικό όμιλο Dufry AG που αποτελεί ηγέτη στον κλάδο του ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου με έρδρα την Ελβετία, ενώ τον Δεκέμβριο του ίδιου έτους ολοκληρώνεται η πώληση της εταιρίας με τη μεταβίβαση του υπόλοιπου 49% των μετοχών στον ίδιο όμιλο και η εταιρία αποκτά τη σημερινή τη μορφή.

Η αποστολή της εταιρίας περιγράφεται ως η επιχειρηματική υπεροχή και ανάπτυξη, μέσω της καθιέρωσης στη συνείδηση του ταξιδιώτη ως ο κορυφαίος προορισμός για τις αγορές τους. Αυτό επιτυγχάνεται λόγω της διάθεσης υψηλού επιπέδου υπηρεσιών και προϊόντων σε προνομιακές τιμές. Έτσι δημιουργείται η επιστροφή αξίας στους πελάτες, στους ανθρώπους της εταιρίας, στους μετόχους, στους συνεργάτες και στις τοπικές κοινωνίες, με σεβασμό στο περιβάλλον δράσης.

Όραμα της εταιρίας είναι να ξεχωρίσει παγκοσμίως μεταξύ των μεγαλύτερων εταιριών ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου, επιτυγχάνοντας την ικανοποίηση των πελατών και τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης προς τους μετόχους.

Οι αξίες περιγράφονται από τα ακόλουθα:

- Ο ταξιδιώτης, ο οποίος αποτελεί το σημείο στο οποίο εστιάζονται όλες οι προσπάθειες. Η σωστή εξυπηρέτηση σε ένα σύγχρονο, ελκυστικό περιβάλλον, παρέχοντας τα καλύτερα προϊόντα στις ανταγωνιστικότερες τιμές.

- Η ποιότητα αφού κύριο μέλημα αποτελεί η διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων αλλά και των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Η καινοτομία όπου αναζητείται συνεχώς έτσι ώστε να προσφέρεται στον ταξιδιώτη η απολαυστικότερη αγοραστική εμπειρία πριν, κατά τη διάρκεια αλλά και μετά την επίσκεψη στα καταστήματα. Η βελτίωση της απόδοσης επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- Η αποτελεσματικότητα καθώς επιδίωξη της εταιρίας είναι η διάκριση τόσο εντός του ομίλου Dufry όσο και παγκοσμίως, μέσω της επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί αλλά και της ποιοτικής εκτέλεσης των εγχειρημάτων που έχουν αναληφθεί. Γίνεται διαρκής αναζήτηση, νέων τρόπων, αποτελεσματικότερης διαχείρισης και μείωσης των λειτουργικών εξόδων της εταιρίας. Στόχος είναι η συνεχής ανάπτυξη των οικονομικών μεγεθών και η ανταπόδοση της εμπιστοσύνης των μετόχων, μέσω της μεγιστοποίησης της απόδοσης των επενδύσεων τους.
- Η ανάπτυξη καθώς αποτελεί βασική αξία που διέπει την εταιρία στο σύνολο της. Η ανάπτυξη απαιτεί νέες επενδύσεις αφού χωρίς αυτές δεν υπάρχει μείωση της ανεργίας, δεν υπάρχει ανάπτυξη και δεν υπάρχει αύξηση του ΑΕΠ. Η εταιρία ανακαινίζει, επεκτείνει και δημιουργεί νέα καταστήματα.
- Οι τοπικές κοινωνίες αφού βασική επιδίωξη της εταιρίας αποτελεί η ανάπτυξη στα σημεία εξόδου της χώρας. Με την ανάπτυξη εμπορικής δραστηριότητας σε αυτές τις περιοχές, ενισχύεται η η οικονομία των τοπικών κοινωνιών, με την ταυτόχρονη μείωση της ανεργίας.
- Οι άνθρωποι της εταιρίας αφού η εταιρία στηρίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό της. Υπάρχει κατανόηση και σεβασμός των αναγκών τους. Υποστηρίζεται η αξιοκρατία και υπάρχει φροντίδα για τη συνεχή επιμόρφωση και ανάπτυξη αυτών μέσα σε ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, ομαδικής εργασίας και ανοικτής επικοινωνίας (Hellenic Duty Free Shops S.A., 2021).

4.2 Η Εταιρία Dufry

Η Dufry είναι ο παγκόσμιος ηγέτης του κλάδου του ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου με παρουσία σε 63 χώρες σε ολόκληρο τον κόσμο η οποία ιδρύθηκε το 1965 και δραστηριοποιείται στο ελβετικό χρηματιστήριο αξιών. Η εταιρία αναπτύχθηκε σημαντικά τα τελευταία 60 χρόνια μέσω οργανικής ανάπτυξης αλλά και μιας πρωτόγνωρης επένδυσης συγχωνεύσεων και αποκτήσεων τα οποία οδήγησαν σε μια παγκόσμια κοινοπραξία με τζίρο 8.1€ δις και με δυναμικό 31.000 εργαζομένων.

Παρέχει στους πελάτες της μια μεγάλη ποικιλία επιλογών από κυρίαρχα brands, από παραπάνω από 1.500 προμηθευτές. Τα κανάλια πωλήσεων της είναι τα αεροδρόμια, τα λιμάνια και κρουαζιερόπλοια, οι πωλήσεις κατά τις πτήσεις, οι σιδηροδρομικοί σταθμοί, τα χερσαία σύνορα, καταστήματα στις κεντρικές αγορές των πόλεων και σε ξενοδοχεία και διπλωματικά καταστήματα (Dufry, 2021).

Η Dufry έχει ξεκάθαρο όραμα. Να αποτελέσει την πιο καινοτόμα και κερδοφόρα επιχείρηση. Η προσφορά αξέχαστων εμπειριών στους ταξιδιώτες και η δημιουργία αξίας προς όλους τους ενδιαφερόμενους θεσμούς, τους πελάτες, τους εργαζόμενους, τους μετόχους, τους ιδιοκτήτες, τους συνεργάτες και τις τοπικές κοινωνίες.

Οι αξίες της εταιρίας περιλαμβάνουν τις παρακάτω έννοιες:

- Τη συγκέντρωση, η οποία τοποθετεί τον πελάτη στο επίκεντρο όλων των δράσεων της εταιρίας.
- Παγκόσμια όπου ο διεθνής στόχος και η προσέγγιση είναι πρωτόγνωροι.
- Η προσφορά η οποία συνεπάγεται ότι η επιτυχία της απόδοσης δυνατών οικονομικών αποτελεσμάτων πραγματοποιείται μέσω λειτουργικής αριστείας
- Η συνέπεια όπου η εταιρία συνεχώς αποδίδει και επιτυγχάνει σε οτιδήποτε αναλάβει.

Οι αρχές που βασίζεται και ακολουθεί η εταιρία είναι η φροντίδα, όπου η εταιρία φροντίζει ειλικρινά για τις ανάγκες των πελατών και των συναδέλφων, η υπόθεση, όπου η εταιρία είναι έτοιμη για κάθε συνθήκη και έτοιμη να προσαρμοστεί για να αποδώσει και τέλος η αποτελεσματικότητα που συνεπάγεται ότι όλα γίνονται με τον σωστό τρόπο.

Η αποστολή της εταιρίας είναι η διατήρηση της θέσης της ως ο πιο συμπαγής και εξειδικευμένος συνεργάτης ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου παγκοσμίως, με την ασύγκριτη δύναμη να προσφέρει. Η Dufry επιδιώκει τη στρατηγική της κερδοφόρας ανάπτυξης με επίκεντρο τους τουριστικούς προορισμούς σε αναδυόμενες αγορές (Dufry, 2021).

Η επιχειρησιακή στρατηγική αποτελείται από τα παρακάτω βασικά στοιχεία:

- Ο συνδυασμός της παγκόσμιας προσέγγισης με τη γνώση των τοπικών αγορών. Η χρήση της παγκόσμιας προσέγγισης των λειτουργιών πραγματοποιείται με δύο τρόπους. Με τη διαφοροποίηση και κατά συνέπεια τη μεγιστοποίηση του προφίλ κινδύνου, ενώ

παράλληλα αυξάνεται η τεχνογνωσία και η εμπειρία στις λειτουργίες του παγκόσμιου ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου.

- Η εστίαση στην κερδοφόρα ανάπτυξη. Γίνεται διαρκής βελτίωση και επέκταση των υφιστάμενων καταστημάτων έτσι ώστε να προσεγγιστούν οι πλήρεις δυνατότητες. Η εταιρία στοχεύει να επεκτείνει περαιτέρω την παρουσία της σε ελκυστικές αγορές ανά την υφήλιο.
- Η λειτουργία ως πραγματικού ταξιδιωτικού λιανικού εμπόρου που επικεντρώνεται στις ανάγκες του πελάτη. Η εταιρία λειτουργεί με ένα γνήσιο επιχειρησιακό μοντέλο ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου, διαχειριζόμενη όλες τις λειτουργίες άμεσα και στελεχώνοντας όλα τα καταστήματα με δικούς της εργαζομένους. Αυτό επιτρέπει την άμεση και βαθιά κατανόηση των συμπεριφορών καταναλωτή και των προτιμήσεων. Για την αύξηση της παραγωγικότητας η εταιρία εφαρμόζει ειδικά προγράμματα όπως το Dufry plus one, το οποίο επικεντρώνεται στη βελτιστοποίηση της εμπειρίας της εξυπηρέτησης πελατών.
- Η δημιουργία μακροχρόνιων εργασιακών σχέσεων με τους συνεργάτες. Η εταιρία επιδιώκει να οικοδομεί επωφελείς σχέσεις με τους κατόχους των εγκαταστάσεων. Σκοπός της εταιρίας είναι να παρέχει στις αρχές των αεροδρομίων ή στους ιδιοκτήτες, ολοκληρωμένα πακέτα, που περιλαμβάνουν εναλλάκτικα επιχειρησιακά σχέδια, τα οποία επιτρέπουν και στις δύο πλευρές να μεγιστοποιήσουν τα έσοδα.
- Η ενίσχυση των κεντρικών λειτουργιών για να βελτιωθεί η κερδοφορία. Η εταιρία κεφαλοποιεί από διαφορετικές συνεργείες που δημιουργούνται από την προτυποποίηση των διαδικασιών μεταξύ των λειτουργιών, από κεντρικές διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές και από την εφαρμογή κοινών πλατφόρμων πληροφορικής, logistics και οικονομικών ελέγχων.

Η εταιρία λειτουργεί στο σύνολο της πάνω σε τρεις πυλώνες. Ο πρώτος πυλώνας είναι οι εργαζόμενοι. Αναγνωρίζεται ότι οι άνθρωποι που απαρτίζουν την εταιρία είναι το μεγαλύτερο κεφάλαιο. Μέσω αυτών παραδίδονται όλες οι εταιρικές προτεραιότητες. Ο συνδυασμός εμνευσμένων ηγετών, πολύ αποδοτικών ατόμων, η ανάπτυξη των δεξιοτήτων που συνεπάγονται ευκαιρίες ανάπτυξης, ανταμοιβής και αναγνώρισης των προσπαθειών, η προώθηση της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας συντελούν στη δημιουργία ενός ιδανικού περιβάλλοντος εργασίας και ανάπτυξης. Ο δεύτερος πυλώνας είναι οι πελάτες. Είναι κατανοητό ότι εάν οι πελάτες δεν εισέρχονται στα καταστήματα, δεν απολαμβάνουν τις εμπειρίες των καταστημάτων και δεν αγοράζουν τα προϊόντα, τότε όλα είναι ανώφελα. Μέσω της εξαιρετικής

αντιμετώπισης του πελάτη, των ελκυστικών καταστημάτων και της μεγάλης ποικιλίας σε επώνυμα προϊόντα δημιουργείται ένα φιλόδοξο μέρος για αγορές. Ο τρίτος πυλώνας είναι τα αποτελέσματα. Όλοι στην εταιρία επιδιώκουν να παράγουν αποτελέσματα, με επίκεντρο τις πωλήσεις και τα κέρδη. Μέσω της ανάλυσης, της κατανόησης των αιτιών, της παραγωγής πλάνων ενεργειών και εφαρμόζοντας με την απαραίτητη αίσθηση του επείγοντος επιτυγχάνεται η επιχειρηματική απόδοση (Dufry, 2021).

4.3 Η Διοίκηση Λειτουργιών στην Καταστήματα

Αφορολογήτων Ειδών

Η αποστολή του τμήματος της διοίκησης λειτουργιών βασίζεται στην ανάπτυξη και εφαρμογή του ετήσιου πλάνου πωλήσεων. Οι στόχοι του τμήματος επικεντρώνονται στη επιτυχή εφαρμογή αποδοτικών και αποτελεσματικών λειτουργιών σε ολόκληρο το εταιρικό δίκτυο του ταξιδιωτικού λιανεμπορίου.

Ο σκοπός της τμήματος είναι, σε συνεργασία και με τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρίας, η δημιουργία μιας εξαιρετικής εμπειρίας αγορών για τους πελάτες, κατανοώντας και βελτιώνοντας τις φυσικές συνθήκες και την εμφάνιση των καταστημάτων, έτσι ώστε να διατηρεί ένα άνετο περιβάλλον για τους καταναλωτές αλλά και για τους συνεργάτες.

Για να επιτευχθεί αυτό διασφαλίζεται η ομαλή επικοινωνία ανάμεσα στα κεντρικά γραφεία και στο τμήμα Λειτουργιών, βοηθώντας στην σωστή εφαρμογή και στην προτυποποίηση των λειτουργικών μοντέλων (MODUS¹-BOM²), στη συμπληρωματική έρευνα και ανάλυση των πωλήσεων αλλά και στο συνεπές οπτικό merchandising σε όλα τα σημεία πώλησης.

Βασικό αντικείμενο της διοίκησης λειτουργιών είναι η εξυπηρέτηση πελατών και η βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων. Στα καταστήματα αφορολογήτων ειδών (Κ.Α.Ε.) αυτοί οι στόχοι καθίστανται εφικτοί μέσω της δόμησης της λειτουργίας της επιχείρησης σε τρεις πυλώνες:

1. Δημιουργία εμπειρίας στους υπαλλήλους
2. Δημιουργία εμπειρίας στους πελάτες

¹ Το 2009 η DUFYR εφάρμοσε ένα παγκόσμιο μοντέλο βελτιστοποίησης διαδικασιών, που καλείται MODUS, έτσι ώστε να προτυποποιηθούν και να ομογενοποιηθούν μια σειρά από βασικές διαδικασίες σε καθεμία από τις Λειτουργίες.

² BOM: Business Operating Model – πρότυπο και συγκεντρωτικό μοντέλο επιχειρήσεων που προσαρμόζεται σε κάθε τοπική αγορά.

3. Δημιουργία προϋποθέσεων για την επίτευξη των στόχων που τίθενται από τη διοίκηση της εταιρείας



Εικόνα 7. Οι προτεραιότητες της Κ.Α.Ε.

Για τη δόμηση αυτών των πυλώνων έχουν οριστεί κάποιες επιθυμητές συμπεριφορές και πρακτικές ανά τομέα, έχει γίνει ευθυγράμμιση των συστημάτων μέτρησης και παρατήρησης, ανταμοιβής και αναγνώρισης και έχει προβλεφθεί η κατάρτιση κι εκπαίδευση όλων των εμπλεκόμενων μελών.

Πελάτες για την εταιρεία δε λογίζονται αποκλειστικά το καταναλωτικό κοινό των λιμανιών, αεροδρομίων και συνοριακών σταθμών αλλά και οι Δημόσιες Αρχές (Τελωνεία, Αστυνομία, Υ.Π.Α) καθώς και η ανώτατη διοίκηση. Η εξυπηρέτηση του κοινού αλλά και η ικανοποίηση των υπολοίπων μελών – πελατών, απαιτεί την αгаσθή συνεργασία όλων των τμημάτων της επιχείρησης.

Το καταναλωτικό κοινό πρέπει να απολαμβάνει την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση με στόχο τη δημιουργία εμπειριών. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, γίνεται μελέτη όλων των σχετικών αναφορών που έχουν να κάνουν με την ικανοποίηση του πελάτη (customer excellence reporting, mystery shopper). Επιπλέον η εικόνα των καταστημάτων θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να δημιουργεί ένα περιβάλλον άνετο και φιλικό, με σύγχρονες εγκαταστάσεις, πληθώρα προσφορών και προωθητικών ενεργειών αλλά και επάρκεια των απαραίτητων και αναγκαίων εμπορευμάτων. Οι παραπάνω συνθήκες συμβάλλουν στην επίτευξη δημιουργίας της ζητούμενης καταναλωτικής εμπειρίας.

Η βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων επιτυγχάνεται μέσω της μελέτης συγκεκριμένων δεικτών που απεικονίζουν την αποτελεσματικότητα και απόδοση του κάθε τμήματος αλλά και της επιχείρησης συνολικά. Η ορθή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, του ανθρώπινου δυναμικού και των οικονομικών δεικτών αποτελούν το μείγμα που συντελεί στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων που προσδοκά μια αποτελεσματική διοίκηση λειτουργιών.

Στο τμήμα των πωλήσεων συγκεκριμένα έχει δημιουργηθεί μια εξίσωση η οποία αποτελεί έναν εύκολο και ενδιαφέροντα τρόπο για να παρακολουθούνται οι βασικοί δείκτες απόδοσης, οι οποίοι καθορίζουν το μέγεθος των αποτελεσμάτων των καταστημάτων. Η εξίσωση αυτή περιλαμβάνει αρχικά την κίνηση της περιοχής από ταξιδιώτες επί το ποσοστό αυτών των ταξιδιωτών σε άτομα που εισέρχονται στα καταστήματα. Από το αποτέλεσμα αυτό προκύπτει η κίνηση του καταστήματος η οποία με τη σειρά της πολλαπλασιάζεται με το ποσοστό των επισκεπτών του καταστήματος που μετατράπηκαν σε πελάτες. Το αποτέλεσμα που προκύπτει αποτελεί το σύνολο των πελατών. Ακόμα ένας πολλαπλασιασμός που γίνεται και συμβάλει στην τελική εξίσωση είναι ανάμεσα στο UPT(Unit per ticket) που είναι η μέση ποσότητα αντικειμένων ανά συναλλαγή επί του AUP(Average unit price) που είναι η μέση τιμή κάθε αντικειμένου σε μια συναλλαγή. Από το αποτέλεσμα προκύπτει το ATV(Average transaction value) που αποτελεί το μέσο ποσό που ξοδεύει κάθε πελάτης. Το ATV το πολλαπλασιάζουμε με τον αριθμό των πελατών και από εκεί προκύπτει τελικά το σύνολο των πωλήσεων του καταστήματος (Dufry, 2019).

Στη συνέχεια θα μελετηθούν και λειτουργίες της εταιρείας που έχουν να κάνουν με τη διαχείριση των εμπορευμάτων (εφοδιαστική αλυσίδα και παραγγελίες) οι οποίες συνδράμουν σε μια ολοκληρωμένη και άρτια διοίκηση λειτουργιών.

4.4 Η Εφοδιαστική Αλυσίδα στα Καταστήματα

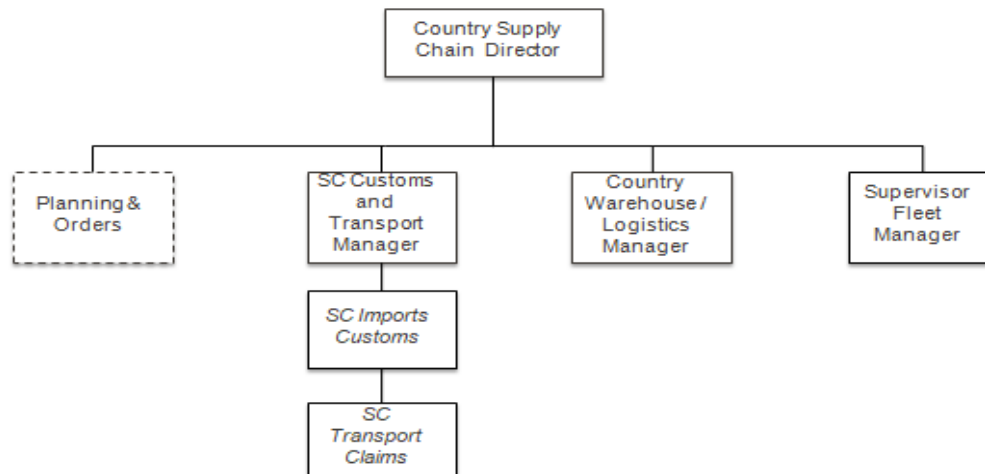
Αφορολογήτων Ειδών

Στα καταστήματα αφορολογήτων ειδών αποστολή της λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι τα παρακάτω:

- Η βελτιστοποίηση του ύψους των αποθεμάτων. Εδώ περιλαμβάνεται η ταχύτητα κυκλοφορίας των εμπορευμάτων, η άμεση διαθεσιμότητα τους, η ύπαρξη όσο το δυνατόν λιγότερων βραδυκίνητων ειδών και η διασφάλιση των καλύτερων δυνατών ταμειακών ροών.
- Τα χαμηλά κόστη λειτουργίας
- Το επίπεδο εξυπηρέτησης όσον αφορά τους χρόνους παράδοσης και εκτέλεσης των παραγγελιών από την κεντρική αποθήκη που βρίσκεται στον Ασπρόπυργο
- Η εξασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων που διακινούνται σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα.

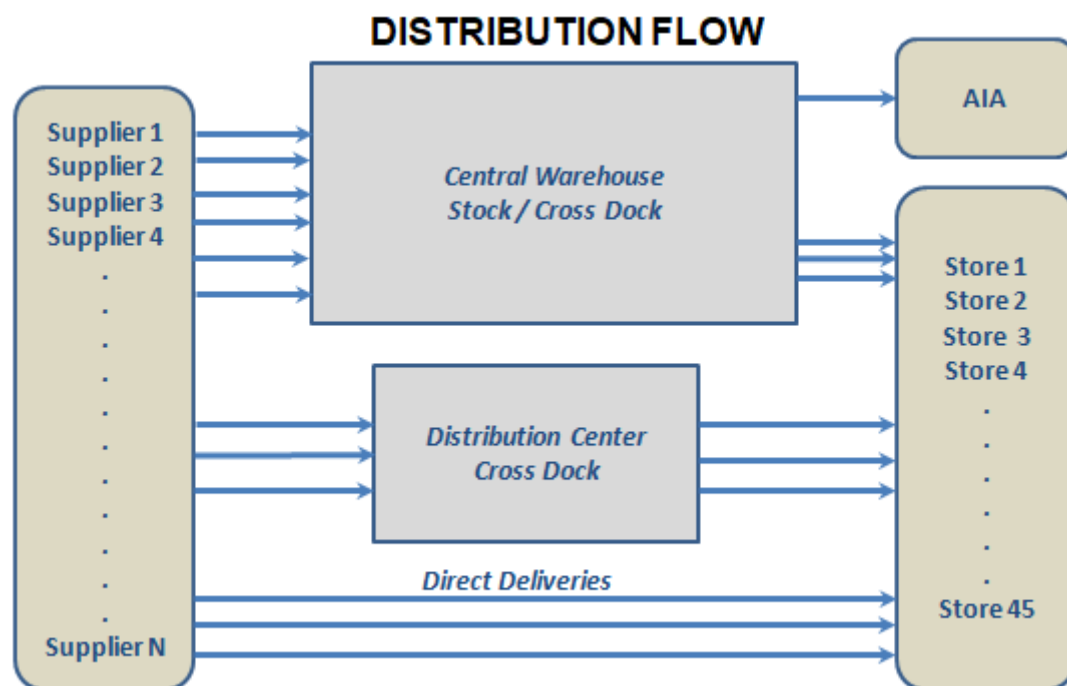
Η εταιρεία καταστήματα αφορολογήτων ειδών διαχειρίζεται τις παραγγελίες, την παραλαβή, την αποθήκευση και τη διανομή των αγαθών καθόλη την αλυσίδα εφοδιασμού, από τον προμηθευτή έως το τελικό σημείο πώλησης. Το τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι υπεύθυνο για την αποθήκευση και αναπλήρωση παραπάνω από 72.000 κωδικών (sku) σε ποσότητες που ξεπερνούν τις 24 εκατομμύρια μονάδες, σε αξία άνω των 150€ εκ., από παραπάνω από 700 προμηθευτές. Για τη διασφάλιση της διαφάνειας και του ελέγχου, έχει δημιουργηθεί και εξελίσσεται μια σειρά από εβδομαδιαίες και μηνιαίες αναφορές, που εστιάζουν στην απόδοση της κεντρικής αποθήκης, στα επίπεδα αποθεμάτων, out of stock και στα βραδώς κινούμενα και ακίνητα είδη. Επίσης προβλέφθηκε και η σύνταξη μιας αναφοράς open to buy για ευθυγράμμιση των παραγγελιών. Επιπλέον αρμοδιότητες του τμήματος αποτελούν η επικοινωνία και ο χειρισμός των claims (αγαθά που λείπουν ή έχουν υποστεί ζημιά) και η διενέργεια ελέγχου ετήσιων και περιοδικών αποθεμάτων. Τέλος το αρμόδιο τμήμα είναι υπεύθυνο και για τον έλεγχο των προμηθειών μη εμπορευμάτων (τσάντες, χαρτικά, εξοπλισμός, αναλώσιμα).

Στο διάγραμμα που ακολουθεί αποτυπώνεται η οργανωτική δομή του τμήματος:



Εικόνα 8. Οργανωτική δομή τμήματος εφοδιαστικής αλυσίδας

Οι προμηθευτές στέλνουν τα εμπορεύματα τους ως επί το πλείστον στην κεντρική αποθήκη των καταστημάτων αφορολογήτων ειδών και των ελληνικών διανομών και σε μικρότερο βαθμό τα στέλνουν απευθείας στα καταστήματα.



Εικόνα 9. Ροή διανομής

Οι εγκαταστάσεις της κεντρικής αποθήκης βρίσκονται στον Ασπρόπυργο, εκτείνεται σε $4500m^2$ και λειτουργούν ως αποθήκες stock και cross dock. Εξυπηρετεί συνολικά 55 σημεία συμπεριλαμβανομένων και των καταστημάτων της θυγατρικής εταιρείας ελληνικές διανομές.

Εκδίδει περισσότερα από 800.000 παραστατικά ετησίως και εξυπηρετεί το 67% των συνολικών αγορών της εταιρείας.

Οι βασικές διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας εκτελούνται από το τμήμα των logistics, το τμήμα εισαγωγών και εκτελωνισμού, το τμήμα προμηθειών και το τμήμα κινήσεων. Συγκεκριμένα, όσον αφορά το τμήμα των logistics αντικείμενο είναι η διαχείριση των αποθεμάτων και η σύνταξη σχετικών αναφορών όπως επίσης και η διαχείριση απόδοσης third-party logistics. Το τμήμα οφείλει να συμμορφώνεται με τους κανονισμούς και τις διαδικασίες ασφάλειας για την αποθήκευση και τη διανομή όπως ορίζονται από την Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, την TSA (Transportation Security Administration) και τις Ελληνικές Υγειονομικές Αρχές. Η παραλαβή, ο έλεγχος και η αποθήκευση όλων των εισερχόμενων εμπορευμάτων, η αναπλήρωση, η διαχείριση των επιστροφών στους προμηθευτές όπως επίσης οι τακτικές και έκτακτες απογραφές, αποτελούν αρμοδιότητες του συγκεκριμένου τμήματος.

Ακολουθως το τμήμα εκτελωνισμών ασχολείται με τον εκτελωνισμό ειδών προς εισαγωγή και εξαγωγή καθώς επίσης και με τη διαχείριση των claims (αγαθά που λείπουν ή έχουν υποστεί ζημιά).

Το τμήμα προμηθειών ασχολείται με τη διαχείριση των μη εμπορεύσιμων υλικών, όπως υλικά συσκευασίας, τσάντες, εξοπλισμό καταστημάτων και αναλώσιμα. Επίσης στις αρμοδιότητες του τμήματος περιλαμβάνεται η διαχείριση των συμβολαίων μίσθωσης αυτοκινήτων.

Το τμήμα κινήσεων είναι αρμόδιο για τη συντήρηση όλου του μηχανοκίνητου εξοπλισμού (οχήματα, φορτηγα, περονοφόρα οχήματα) σε ολόκληρο το δίκτυο της εταιρείας. Στις άμεσες εργασίες του τμήματος περιλαμβάνονται επίσης η σχεδίαση και ο προγραμματισμός της διακίνησης των μη εμπορεύσιμων υλικών, όπως έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός. Τέλος είναι υπεύθυνο και για τον προγραμματισμό και μεταφορά των εμπορευμάτων σε έκτακτες συνθήκες (απέργιες, φυσικά φαινόμενα).

Το τμήμα των logistics ιδρύθηκε τον Σεπτέμβριο του 2007 και μέσα στα επόμενα χρόνια εξελίχθηκε σταδιακά σε διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, ενσωματώνοντας μέρος των παραγγελιών. Μέχρι στιγμής έχει συνεισφέρει στη συνολική επιτυχία της εταιρείας με διάφορους τρόπους. Αρχικά με την επαναδιαπραγμάτευση και αλλαγή των υπηρεσιών third – party logistics, έχοντας ως αποτέλεσμα τη μείωση κατά 20% του κόστους διατήρησης των αποθεμάτων. Εισηγάγε την υπηρεσία SLA (Service Level Agreement) στο κομμάτι του third – party logistics , η οποία συνδέεται με την προμήθεια του προμηθευτή. Πέτυχε τη σταδιακή μείωση των ελλειμάτων αποθέματος στο επίπεδο του 40% από το 2008. Μείωσε το κόστος εγασιών κατά 25% και παράλληλα μείωσε το κόστος μη εμπορεύσιμων αγαθών και υπηρεσιών κατά 28%. Τέλος κατόρθωσε να μειώσει το μέσο όρο του κόστους αποθέματος κατά 17% σε σχέση με το 2014, επιτυγχάνοντας λιγότερα φαινόμενα μηδενικού αποθέματος (out of stock) και υψηλότερο κόστος πωληθέντων.

Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζονται κάποιιο δείκτες (KPIs) που σχετίζονται με τη διαχείριση της κεντρικής αποθήκης στον Ασπρόπυργο κατά το πρώτο εννιάμηνο του 2019 (Hellenic Duty Free Shops S.A., 2020).

Orders On Full

	% On Full Total	% On Full Warehouse	% Out Of Stock
JANUARY	79,4%	100,0%	20,6%
FEBRUARY	86,2%	100,0%	13,8%
MARCH	84,9%	100,0%	15,1%
APRIL	86,2%	100,0%	13,8%
MAY	74,7%	100,0%	25,3%
JUNE	68,3%	100,0%	31,7%
JULY	90,5%	100,0%	9,5%
AUGUST	87,5%	100,0%	12,5%
SEPTEMBER	89,4%	100,0%	10,6%
OCTOBER			
NOVEMBER			
DECEMBER			
Total	83,0%	100,0%	17,0%

Target 99,5%

Orders On Time From Warehouse

	Transfer Orders	> 1 day	%
JANUARY	600	0	100,0%
FEBRUARY	663	0	100,0%
MARCH	727	0	100,0%
APRIL	885	0	100,0%
MAY	896	0	100,0%
JUNE	918	0	100,0%
JULY	1.191	0	100,0%
AUGUST	1.126	0	100,0%
SEPTEMBER	1.133	0	100,0%
OCTOBER			
NOVEMBER			
DECEMBER			
Total	8.139	0	100,0%

Target 98%

Errors In Lines

	Lines	Errors	%
JANUARY	6.215	3	0,05%
FEBRUARY	9.193	4	0,04%
MARCH	14.146	5	0,04%
APRIL	13.546	2	0,01%
MAY	15.756	1	0,01%
JUNE	14.103	1	0,01%
JULY	22.226	3	0,01%
AUGUST	20.387	3	0,01%
SEPTEMBER	17.371	3	0,02%
OCTOBER			
NOVEMBER			
DECEMBER			
Total	132.943	25	99,98%

Target 99,5%

On Time Deliveries

	Deliveries	On Time Total	On Time Transporter Liability
JANUARY	127	94,5%	98,4%
FEBRUARY	135	96,3%	100,0%
MARCH	151	88,1%	98,0%
APRIL	165	99,4%	100,0%
MAY	188	92,0%	100,0%
JUNE	179	100,0%	100,0%
JULY	206	100,0%	97,1%
AUGUST	203	93,1%	99,0%
SEPTEMBER	195	97,4%	98,5%
OCTOBER			
NOVEMBER			
DECEMBER			
Total	1.549	95,6%	99,0%

Target 96%

4.5 Η διαχείριση αποθεμάτων στα Καταστήματα

Αφορολογήτων Ειδών

Τα καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών παραλαμβάνουν και διαχειρίζονται εμπορεύματα από δύο κατηγορίες προμηθευτών, οι οποίοι διαχωρίζονται σε Global και Local. Η κατηγορία Global περιλαμβάνει τους προμηθευτές των οποίων η διαχείριση αναλαμβάνεται από τα Κεντρικά της μητρικής εταιρείας Dufry ενώ στην κατηγορία Local ανήκουν οι τοπικοί προμηθευτές σε επίπεδο χώρας.

Άλλη μία διάκριση στο σύστημα διαχείρισης των αποθεμάτων εφαρμόζεται βάσει των καναλιών διανομής. Συγκεκριμένα τα εμπορεύματα διαχωρίζονται σε Stock, σε Cross-Dock και σε Local. Ως Stock χαρακτηρίζονται τα εμπορεύματα που παραλαμβάνονται από το κέντρο διανομής στη Βαρκελώνη. Ως Cross-Dock χαρακτηρίζονται τα εμπορεύματα που παραλαμβάνονται στην κεντρική αποθήκη του Ασπροπύργου απευθείας από τους ξένους οίκους (prepacked παραγγελίες). Ως Local χαρακτηρίζονται τα εμπορεύματα τα οποία παραδίδονται απευθείας στην κεντρική αποθήκη του Ασπροπύργου από τους εγχώριους προμηθευτές.

Τα εμπορεύματα διαχωρίζονται σε έξι επιμέρους κατηγορίες βάσει του είδους τους. Έτσι προκύπτουν οι εξής: 1. Αρώματα και καλλυντικά, 2. Τρόφιμα και σοκολάτες, 3. Οινοπνευματώδη, τσιγάρα και καπνικά, 4. Είδη πολυτελείας (Ρολόγια, Κοσμήματα, Είδη Τεχνολογίας), 5. Παιχνίδια, 6. Είδη λαϊκής τέχνης.

Ένα σύνολο παραμέτρων λαβάνεται υπόψη στο σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων. Αυτές οι παράμετροι είναι συγκεκριμένα:

- Το κανάλι διανομής (Global, Cross-Dock, Local)
- Χρόνος παράδοσης παραγγελίας – ανταπόκρισης προμηθευτή σε ημέρες (Lead time)
- Συχνότητα επανατοποθέτησης παραγγελίας σε ημέρες
- Απόθεμα ασφαλείας σε ημέρες
- Απόθεμα ασφαλείας σε τεμάχια
- Μέγιστο ύψος αποθέματος σε ημέρες
- Ελάχιστη ποσότητα παραγγελίας σε τεμάχια
- Πρόταση παραγγελίας σε τεμάχια
- Αυτόματη αναπλήρωση
- Κατάσταση είδους (ενεργό, μη ενεργό, σε αναστολή, καταργημένο)



Εικόνα 11. Σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων

Το σύστημα δημιουργεί μια πρόταση παραγγελίας βάσει στοιχείων πωλήσεων προηγούμενων περιόδων αλλά προκύπτουν αρκετοί λόγοι που μία πρόβλεψη δεν είναι ακριβής. Τέτοιοι λόγοι είναι:

- Παρελθοντικές ή μελλοντικές προωθητικές ενέργειες
- Καταστάσεις out-of-stock
- Αλλαγές στο γενικότερο μακροοικονομικό περιβάλλον
- Αλλαγές σε κάποιο αεροδρόμιο μεμονωμένα (νέες αερογραμμές, νέοι περιορισμοί)
- Αλλαγές στις ισοτιμίες των νομισμάτων
- Νέα είδη
- Προσφορές

Εξαιτίας αυτών, σε μηνιαία βάση πραγματοποιείται μια επισκόπηση της γενικής κατάστασης και συμφωνούνται με ακρίβεια τα ποσοστά της πρόβλεψης των πωλήσεων, ανά κατηγορία προϊόντων και ένας συντελεστής διόρθωσης ανά κατηγορία, ο οποίος προκύπτει αναλόγως της ζήτησης. Η χρήση του συστήματος αποσκοπεί στη βελτίωση της ποιότητας του αποθέματος. Αυτή επιτυγχάνεται με τη μείωση του συνολικού αποθέματος σε κεντρική αποθήκη και στα καταστήματα και με την αποφυγή

φαινομένων out-of-stock και βραδυκίνητων εμπορευμάτων. Επιπλέον με τη χρήση του συστήματος επιδιώκεται η βελτίωση του επιπέδου της εξυπηρέτησης. Αυτή επιτυγχάνεται με τη βελτίωση των χρόνων παράδοσης και του επιπέδου αναπλήρωσης αλλά και με τη μείωση του κόστους μεταφοράς.

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται οι παράμετροι που λαμβάνονται υπόψη για την πρόταση παραγγελίας:

Πίνακας 4. Παράμετροι για την πρόταση παραγγελίας

Key success factors	Objective
Coverage in days	28 days
Transport leadtime inbound	Inbound 14 days (Within Europe point of delivery)
Transport leadtime outbound	< 28 days dependent on distance
Quality of stock (ABC per category)	A. 60% B. 20% C. 10%
Delivery performance DC → Operations	A. 98% B. 95% C. 85%
OOS in WH and Operations	A. 3% 5% (Operations) B. 5% 7% (Operations)
Slow and non-movers	< 4%

Το σύστημα αυτό είναι μια εφαρμογή web, της οποίας τα αποτελέσματα εισάγονται σαν δεδομένα στο ERP λογισμικό της εταιρείας (SAP) και εξάγονται οι σχετικές αναφορές. Η εφαρμογή αυτή (Global Purchase Order), βασίζεται στο ιστορικό πωλήσεων και υπολογίζει μια πρόταση παραγγελίας αφού ληφθούν υπόψη το τρέχον απόθεμα, οι παραγγελίες σε αναμονή και οι παράμετροι που προαναφέρθηκαν. Οι ιστορικές πωλήσεις αναφέρονται στις τελευταίες δώδεκα εβδομάδες και φυσικά λαμβάνονται υπόψη για τα ενεργά είδη και όχι για τα καταργημένα.

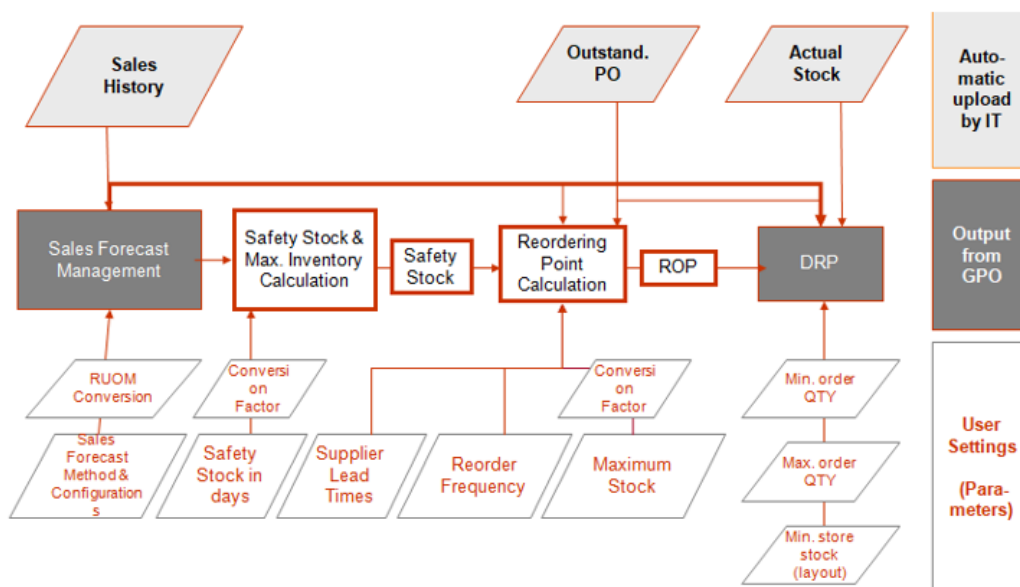
Συνολικά στο σύστημα έχουν τεθεί τα εξής προαπαιτούμενα:

- **Ακριβής διαχείριση** η οποία περιλαμβάνει ημερολόγιο παραγγελιών ανά προμηθευτή, καθορισμό της συχνότητας παραγγελίας βάσει του αναμενόμενου χρόνου παράδοσης

(lead time) και του ύψους της παραγγελίας και τέλος τη συχνή εποπτεία με γνώμονα την πραγματική ανταπόκριση των προμηθευτών.

- **Παράμετροι** με σημαντική προϋπόθεση αυτές να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα
- **Συντονισμός της μεταφοράς των δεδομένων** στον οποίο σημαντικό ρόλο παίζουν ο χρόνος των τελευταίων επικαιροποιημένων δεδομένων και οι ενημερώσεις και αναβαθμίσεις στα τοπικά συστήματα.

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται σχηματικά η παραπάνω διαδικασία:



Εικόνα 12. Σύστημα πρότασης παραγγελίας

Η εταιρεία με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνει το βέλτιστο ύψος αποθέματος και μεγιστοποίησης του περιθωρίου κέρδους αποφεύγοντας φαινόμενα υπερθεματοποίησης ή έλλειψης εμπορευμάτων (Dufry, 2019).

4.6 Απολογισμός της έκτακτης κατάστασης λόγω της πανδημίας Covid-19.

Επισκόπηση του οικονομικού έτους 2020:

Το 2020 υπήρξε πολύ δύσκολο έτος όσον αφορά τον κλάδο του ταξιδιωτικού λιανεμπορίου. Τα αποτελέσματα της εταιρίας επηρεάστηκαν σημαντικά από τον covid-19, με τον συνολικό τζίρο να αγγίζει τα 80,7€ εκ. και το ποσοστό της οργανικής μείωσης να αγγίζει το 72%. Η εταιρία κλήθηκε να αντιμετωπίσει τις προσωρινές και

εναλλασσόμενες διακοπές των κύριων δραστηριοτήτων καθόλη τη χρονιά του 2020. Εξαιτίας των συνεχών περιορισμών στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, όπως ταξιδιωτικοί περιορισμοί και οι επιπτώσεις της πανδημίας στην οικονομία και στην κατανάλωση, η εταιρία έπρεπε να δράσει γρήγορα και αποφασιστικά σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και σε στενή συνεργασία με όλους τους συναλλασσόμενους φορείς όπως οι προμηθευτές, οι εργαζόμενοι και οι τράπεζες. Καθόλη τη διάρκεια του 2020, η διοίκηση της εταιρίας δούλεψε πάνω σε ποικίλλες στρατηγικές και προβλέψεις μελλοντικών χρηματικών ροών. Το Μάρτιο του 2020 εφαρμόστηκε ένα πλάνο δράσης που περιλάμβανε πρωτοβουλίες για την επιτάχυνση της έντασης των πωλήσεων, την παύση του αποθέματος, τη μείωση του κόστους εργασίας και άλλων εξόδων και την επαναδιαπραγμάτευση του κόστους χρήσης των εγκαταστάσεων έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η κερδοφορία. Παρόλες αυτές τις προκλήσεις η εταιρία κατάφερε να μειώσει το κόστος και διαμέσου της χρηματοδότησης και της διαχείρισης του υπάρχοντος εργασιακού κεφαλαίου κατάφερε να δημιουργήσει μια ισχυρή οικονομική ρευστότητα στο τέλος του Δεκεμβρίου του 2020.

Η επιβατική κίνηση των αεροδρομίων άγγιξε τους 9,2 εκ. επιβάτες σε αντίθεση με τους 32,1 εκ. επιβάτες του 2019 φτάνοντας σε μία μείωση ρεκόρ του μεγέθους του 70,2%. Επιπλέον υπήρξε σημαντικότερη μείωση και στον αριθμό των πελατών στο μέγεθος του 72,6% με τον συνολικό αριθμό να ανέρχεται στους 2 εκ. πελάτες σε σύγκριση με το 2019 που ήταν 7,3 εκ. Οι πωλήσεις στα αεροδρόμια το 2020 έφτασαν τα 52,5€ εκ. σημειώνοντας πτώση ρεκόρ σε ποσοστό 73,4% ενώ οι συνολικές πωλήσεις του αεροπορικού τομέα της εταιρίας (περιλαμβανόμενης της εταιρίας «ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΔΙΑΝΟΜΕΣ» έφτασαν τα 53,5€ εκ. σημειώνοντας κι εδώ πτώση ρεκόρ της τάξης του 73,5%.

Οι πωλήσεις του λειτουργικού τομέα των λιμανιών έφτασαν τα 1,1€ εκ. το 2020 καταγράφοντας πτώση ρεκόρ σε μέγεθος 91,3%, ενώ οι πωλήσεις του λειτουργικού τομέα των χερσαίων συνόρων έφτασαν τα 24,2€ εκ. σημειώνοντας πτώση 68,4%.

Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα:

Πίνακας 5. Ποσά σε εκατομμύρια €

	1/1 – 31/12/2020	1/1 – 31/12/2019
Sales	86.7	298.2
EBIT	(14.6)	60.1
EBT	(19.3)	52.9
Profits / (losses) net of tax and minority interests	(15.5)	43.1

Πωλήσεις ανά λειτουργική κατηγορία:

Για διαχειριστικούς λόγους ο όμιλος χωρίζεται σε τέσσερις κύριες εργασιακές κατηγορίες: α) Αεροδρόμια, β) Λιμάνια, γ) Χερσαία Σύνορα και δ) Χονδρικό Εμπόριο. Οι λειτουργίες του Ομίλου που δεν εναρμονίζονται με τα κριτήρια ώστε να θεωρούνται ξεχωριστή λειτουργική κατηγορία, συγχέονται και παρουσιάζονται στην κατηγορία «Υπόλοιπα».

Τα αποτελέσματα του Ομίλου ανα κατηγορία αναλύονται στα παρακάτω:

01.01 - 31.12.2020	AIRPORTS	PORTS	BORDERS	WHOLESALE	OTHER	GROUP
Sales	53.478	1.136	24.163	6.619	2.067	87.463
Intra-group Sales	-	-	-	(737)	-	(737)
Marketing Revenues	1.095	2	127	73	2.161	3.458
Turnover	54.573	1.138	24.290	5.955	4.228	90.184
Cost of Goods Sold	(28.212)	(638)	(10.191)	(5.282)	(1.216)	(45.539)
Intra-group Cost of Goods Sold	-	-	-	737	-	737
Gross profit	26.361	500	14.099	1.410	3.012	45.382
Depreciation	(41.589)	(1.751)	(2.570)	(637)	(272)	(46.819)
Profits/(loss) before interest and tax (EBIT)	(8.792)	(2.301)	7.186	307	(10.992)	(14.592)
Financial Income	-	-	-	-	103	103
Financial Expenses	(1.548)	(75)	(2)	5	(3.220)	(4.840)
Other Financial Results	13	-	2	(3)	(40)	(28)
Profits/(loss) before tax (EBT)	(10.327,00)	(2.376,00)	7.186,00	309,00	(14.149,00)	(19.357,00)

Εικόνα 13. Ανάλυση των λειτουργικών αποτελεσμάτων του ομίλου ανά λειτουργική κατηγορία έως και τη 31/12/2020

01.01 - 31.12.2019	AIRPORTS	PORTS	BORDERS	WHOLESALE	OTHER	GROUP
Sales	202.131	12.640	76.632	9.009	849	301.261
Intra-group Sales	-	-	-	(3.010)	-	(3.010)
Marketing Revenues	8.132	59	884	155	120	9.350
Turnover	210.263	12.699	77.516	6.154	969	307.601
Cost of Goods Sold	(97.338)	(5.556)	(31.907)	(7.420)	(51)	(142.272)
Intra-group Cost of Goods Sold	-	-	-	2.978	-	2.978
Gross profit	112.925	7.143	45.609	1.712	918	168.307
Depreciation	(38.448)	(1.204)	(3.110)	(100)	(493)	(43.355)
Profits/(loss) before interest and tax (EBIT)	36.561	2.889	30.879	642	(10.897)	60.074
Financial Income	-	-	-	5	96	101
Financial Expenses	(1.846)	(76)	(8)	(7)	(5.371)	(7.308)
Other Financial Results	(6)	1	-	(181)	6	(180)
Profits/(loss) before tax (EBT)	34.709	2.814	30.871	459	(16.166)	52.687

Εικόνα 14. Ανάλυση των λειτουργικών αποτελεσμάτων του ομίλου ανά λειτουργική κατηγορία έως και τη 31/12/2019

Η οικονομική κατάσταση του Ομίλου – Δεδομένα και Αναλογίες

Η ανάλυση των λειτουργιών και της απόδοσης του Ομίλου παρουσιάζεται με τις αναλογίες παρακάτω:

GROUP						
Liquidity			31.12.2020		31.12.2019	
Current	Current Assets		107.295	1,14	79.240	0.57
	Current Liabilities		93.860		139.793	
Quick	(Current Assets - Inventory)		83.760	0.89	43.830	0.31
	Current Liabilities		93.860		139.793	
Cash and cash equivalents	(Cash + cash equivalents)		58.665	62.50%	22.623	16.20%
	Current Liabilities		93.860		139.793	
Adjusted Working Capital	(Receivables + Inventory)		48.630	19.541	56.617	6.478
	(Suppliers + other current liabilities)		29.089		50.139	
Activity ratios						
Current assets turnover ratio	Net Sales		86.726	0.81	298.251	3.76
	Current Assets		107.295		79.240	
Inventory turnover ratio	Cost of goods sold		44.802	1.52	139.294	3.83
	Average inventory		29.473		36.411	
Inventory days	Average inventory	365	29.473	240	36.411	95
	Cost of goods sold		44.802		139.294	
Financial Leverage Ratios						
Debt to Equity ratio	Total Debt		113.754	0.24	65.000	0.13
	Total Equity		482.024		497.847	
Profitability Ratios						
Gross Profit	Gross Profit		45.382	52.33%	168.307	56.43%
	Sales		86.726		298.251	
Return on Assets	Net Profits		(15.510)	(2.03%)	42.926	5.48%
	Total Assets		765.391		783.961	
Return on Equity	Net Profits		(15.510)	(3.22%)	42.926	8.62%
	Total Equity		482.024		497.847	

Εικόνα 15. Ανάλυση λειτουργιών και απόδοσης Ομίλου

4.7 Κύριοι Κίνδυνοι και Αβεβαιότητες.

Η διοίκηση του Ομίλου θεωρεί ως μεγαλύτερους κινδύνους για το 2021:

Μακροοικονομικές Συνθήκες της Χώρας:

Το μακροοικονομικό και χρηματοοικονομικό περιβάλλον της Ελλάδας κατά το 2021, επικεντρώνεται στις ευνοϊκές προοπτικές, προσβλέποντας στο δεύτερο εξάμηνο, εφόσον προχωρήσουν οι εξελίξεις στον τομέα του covid-19 με τον αυξημένο αριθμό των εμβολιασμών καθώς και στην άρση των ταξιδιωτικών περιορισμών. Αναμένεται να οδηγήσουν σε σημαντική άνοδο των δραστηριοτήτων του Ομίλου, οι οποίες εκτιμάται ότι θα φτάσουν στο τέλος του 2021 στο 55% των πωλήσεων του 2019. Μέσα σε αυτό το αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον, η διοίκηση του Ομίλου, αξιολογεί συνεχώς την κατάσταση και τις ενδεχόμενες πιθανές, μελλοντικές της, επιδράσεις, έτσι ώστε να διασφαλίσει ότι όλες οι απαιτούμενες ενέργειες και πρωτοβουλίες που θα ληφθούν θα ελαχιστοποιήσουν τις επιπτώσεις των εγχώριων δραστηριοτήτων του Ομίλου.

Κίνδυνοι στην Αγορά

- I. Κίνδυνοι με το επιτόκιο:** Το ρίσκο προέρχεται από το δάνειο που απέκτησε η εταιρία Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών ή HDFFS από τη μητρική εταιρία DUFY και πιο συγκεκριμένα από το γεγονός ότι η δανειακή σύμβαση προβλέπει ότι η αποπληρωμή του δανείου θα γίνει με μεταβλητό επιτόκιο, συνδεδεμένο με το δείκτη EURIBOR. Συνεπώς ο Όμιλος είναι εκτεθειμένος στο ρίσκο των μεταβολών του επιτοκίου. Ωστόσο η εταιρία δεν διατρέχει σημαντικό ρίσκο διακυμάνσεων του επιτοκίου αφού τα χρηματικά ρίσκα και στην συγκεκριμένη περίπτωση τα ρίσκα των επιτοκίων διαχειρίζονται συγκεντρωτικά από την περιφέρεια της Χρηματοοικονομικής Διοίκησης της DUFY.
- II. Κίνδυνοι με το Συναλλαγματικό δείκτη:** Το ρίσκο στη συγκεκριμένη περίπτωση προκύπτει από το ότι η καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών επηρεάζεται από την ανατίμηση ή υποτίμηση των εγχώριων τους νομισμάτων σε σχέση με το Euro. Σχετικά με την αγορά των αγαθών, το μεγαλύτερο μέρος πραγματοποιείται με πληρωμή σε

Euro, συνεπώς η εταιρεία δε διατρέχει σημαντικό ρίσκο από τις διακυμάνσεις του δείκτη συναλλάγματος. Οι εμπορικές περιφέρειες λαμβάνουν υπόψιν τους το ρίσκο των αλλαγών στο δείκτη συναλλάγματος όταν αποφασίζουν τις λιανικές τιμές των αγαθών.

III. Κίνδυνοι με τιμή – πληθωρισμό: Η Διοίκηση θεωρεί ότι όμιλος δε διατρέχει κανένα ρίσκο από τις κυμαινόμενες τιμές καθώς δε διαθέτει σημαντικές κινητές αξίες στο χαρτοφυλάκιο της και τα ανταλλάξιμα προϊόντα δεν έχουν σημαντικές διακυμάνσεις. Η αύξηση του πληθωρισμού πιέζει διεθνώς και σε συνδυασμό με την αναταραχή του διεθνούς χρηματοοικονομικού συστήματος μπορεί να μεταβάλει τις καταναλωτικές συμπεριφορές των καταναλωτών, με συνέπεια την επίπτωση στις πωλήσεις και την κερδοφορία του Ομίλου.

Πιστωτικός Κίνδυνος

Αυτό το ρίσκο παρουσιάζεται όταν ένας αντισυμβαλλόμενος παραβιάσει κάποιον από τους όρους των υποχρεώσεων του. Ο Όμιλος δε διατρέχει κανένα ρίσκο εφόσον το 90% του τζίρου αφορά λιανικές πωλήσεις, ενώ τα έσοδα από το marketing (3% του τζίρου), προέρχεται από πελάτες που είναι επίσης και προμηθευτές. Όσον αφορά το ρίσκο που σχετίζεται με το χονδρικό εμπόριο, ο Όμιλος διαβεβαιώνει ότι η πλειοψηφία των λειτουργιών με το χονδρεμπόριο γίνεται με επιλεγμένους πελάτες.

Κίνδυνος Ρευστότητας

Ο Όμιλος διατρέπει υψηλή ρευστότητα χάρη στη φύση του λιανεμπορίου και των περισσότερων πωλήσεων, ενώ διασφαλίζει και ισχυρότερη ρευστότητα μέσω της πολιτικής συγκράτησης των εξόδων.

Κίνδυνος Αποθήκης

Ο κίνδυνος έγκειται στη διατήρηση παρωχημένων εγκαταστάσεων αποθήκης, οι οποίες δεν μπορούν να πωληθούν ή θα πωληθούν με χαμηλότερη τιμή από την αξία κτήσης τους. Ο Όμιλος έχει αποτιμήσει τις παλιές αποθήκες με πραγματοποιήσιμες αξίες, σε πλήρη συμμόρφωση με τις διεθνείς πολιτικές της DUFREY αλλά και με τα δεδομένα της πραγματικής αγοράς. Η Διοίκηση θεωρεί ότι αυτή η μέθοδος αποτίμησης

(που στην ουσία υλοποιεί τις διατάξεις σχετικά με την αποτίμηση των αποθηκών) την εξασφαλίζει απόλυτα όσον αφορά το συγκεκριμένο ρίσκο.

Κίνδυνος από την εξάπλωση της πανδημίας Covid-19

Στις 11 Μαρτίου του 2020, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ), κήρηξε τον Covid-19, πανδημία. Οι κυβερνητικές υπηρεσίες έκαναν διάφορες κινήσεις ώστε να αντιμετωπίσουν την εξάπλωση του ιού, όπως την επιβολή lock down και το κλείσιμο επιχειρήσεων μη αναγκαίων, για ορισμένες χρονικές περιόδους. Ο Όμιλος ανήκει στον κλάδο του ταξιδιωτικού λιανεμπορίου, ο οποίος υπέστη σημαντικές επιπλοκές της ομαλής λειτουργίας του, εξαιτίας του ιού. Πιο συγκεκριμένα εξαιτίας της απόφασης για την επιβολή ταξιδιωτικών περιορισμών από και προς την Ελλάδα, όπως αποφασίστηκε από την ελληνική κυβέρνηση αλλά και διεθνώς. Οι προαναφερέντες περιορισμοί οδήγησαν σε σημαντική πτώση της επιβατικής κίνησης και συνεπώς στην οξύτατη μείωση των πωλήσεων του Ομίλου. Ως αποτέλεσμα τα έσοδα του Ομίλου κατά το 2020 είχαν μια μείωση της τάξης του 70%. Ως απάντηση στην πανδημία Covid-19, ο Όμιλος παρακολουθεί στενά τις εξελίξεις σχετικά με την εξάπλωση του ιού, έτσι ώστε να προσαρμοστεί στις συνθήκες που παρουσιάζονται και ταυτόχρονα συμμορφώνεται με τις επίσημες οδηγίες των ικανών στελεχών για τη λειτουργία των καταστημάτων αλλά και των κεντρικών υπηρεσιών.

Σχετικά με τα χρηματοοικονομικά δεδομένα του Ομίλου της DUFY, της οποίας η εταιρεία Καταστήματα Αφορολογήτων ειδών είναι 100% θυγατρική, τον Μάρτιο του 2021 δημοσιεύτηκαν οι χρηματοοικονομικές δηλώσεις του οικονομικού έτους 2020 και η έκθεση των ελεγκτών συμπεριέλαβε μια σημαντική αβεβαιότητα όσον αφορά τη συνέχιση των εργασιακών δραστηριοτήτων, εξαιτίας των πρωτόγνωρων συνθηκών που προκαλούνται από την πανδημία. Η διοίκηση εκτιμά ότι η οικονομική θέση της μητρικής εταιρείας δεν επηρεάζει τη λειτουργία της τοπικής εταιρείας δεδομένου ότι και οι δανειακές συμβάσεις με τοπικούς φορείς αλλά και οι εμπορικές συμφωνίες με τρίτους δεν περιλαμβάνουν σε καμία περίπτωση τη μητρική εταιρεία, ενώ και σε περιπτώσεις αδυναμίας ή καθυστέρησης παραλαβής προϊόντων η τοπική εταιρεία μπορεί να απευθυνθεί απευθείας είτε στην ελληνική αγορά είτε σε ξένες εταιρείες.

Οι ποσοτικές και ποιοτικές επιπτώσεις του φαινομένου στη λειτουργία του Ομίλου και της Εταιρείας συνοψίζονται παρακάτω:

1. Μείωση στις πωλήσεις του Ομίλου στο έτος 1/1/2020 - 31/12/2020 κατά 70% σε σχέση με το προηγούμενο έτος και κατά 6% πτώση στο περιθώριο κέρδους κυρίως εξαιτίας της αλλαγής της σύστασης των αγαθών που πωλήθηκαν.
2. Αύξηση στα μετρητά και στα ισοδύναμα μετρητών κατά το έτος 1/1/2020 – 31/12/2020 κατά 36% σε σχέση με το προηγούμενο έτος από την έκδοση δύο ομολογιακών δανείων αξίας 40€ εκ. και 30€ εκ. αντίστοιχα, με την αρχή της αποπληρωμής του πρώτου (40€ εκ.) μετά από 18 μήνες από την έκδοση και του δευτέρου (30€ εκ.) μετά από 12 μήνες. Ακριβέστερα η Εταιρεία εξέδωσε δύο ομολογιακά δάνεια 5ετούς διάρκειας, τον Ιούλιο του 2020, για τα ποσά τω 30€ εκ. και των 40€ εκ. αντίστοιχα, από ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα με την εγγύηση του πιστωτικού ταμείου εγγυήσεων Covid-19 της ελληνικής αναπτυξιακής τράπεζας (ΕΑΤ) που καθιερώθηκε σύμφωνα με την υπουργική απόφαση 2500/6/2020 και συγχρηματοδοτήθηκε από το ταμείο ευρωπαϊκής περιφερειακής ανάπτυξης και την ελληνική πολιτεία και με τη συνδρομη του επιχειρησιακού προγράμματος για την ανταγωνιστικότητα, επιχειρηματικότητα και καινοτομία (ΕΠΑνΕΚ). Η αποπληρωμή των δανείων ξεκινά τον Ιούλιο του 2021 με το ποσό των 4,2€ εκ. ενώ συνολικά τα υπολειπόμενα ποσά είναι πληρωτέα εντός 5 ετών με προαποφασισμένες δόσεις. Αυτές οι χρηματοδοτικές ροές έδωσαν στην εταιρεία ικανοποιητικό κεφάλαιο κίνησης για να καλύψει τις λειτουργικές της ανάγκες.
3. Τροποποίηση των δανειακών υποχρεώσεων προς τη μητρική εταιρεία μεταφέροντας την υποχρέωση πληρωμής 35€ εκ. για το 2021 και 10€ εκ. για το 2022.
4. Κατά τις 31 Δεκεμβρίου του 2020 ο Όμιλος εμφάνισε πλεονασματικό κεφάλαιο κίνησης 12,7€ εκ. ενώ η Εταιρεία πλεόνασμα 1,8€ εκ.
5. Κατά τις 31 Δεκεμβρίου του 2020 ο Όμιλος και η Εταιρεία διαθέτουν μετρητά και ισοδύναμα μετρητών 58,6€ εκ. και 49,1€ εκ. αντίστοιχα, ποσά ικανά να καλύψουν το 62% και το 54% αντίστοιχα των υφιστάμενων δανειακών τους υποχρεώσεων.
6. Τα κέρδη προ τόκων φόρων και αποσβέσεων (εξαιρουμένων των παγίων και των άυλων κεφαλαίων) ανέρχονται στα 3,5€ εκ., καταδεικνύοντας ότι έστω και σε μία τόσο δύσκολη χρονιά η Εταιρεία παρέμεινε κερδοφόρα.
7. Μείωση των λειτουργικών εξόδων της εταιρείας για το έτος 1/1/2020 – 31/12/2020 κατά 22€ εκ. σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος και συγκεκριμένα μείωση του μισθολογικού κόστους κατά 17,3€ εκ. και των λοιπών εξόδων κατά 4,5€ εκ.
8. Ελάττωση των πληρωμών μισθωμάτων κατά 69%, δηλαδή ενός ποσού στα 25,6€ εκ.
9. Ο όμιλος αξιοποίησε τα υποστηρικτικά μέτρα που θέσπισε η ελληνική πολιτεία για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της πανδημίας, τα οποία αφορούν το μισθολογικό κόστος, τη μείωση των πληρωμών μισθωμάτων, την εξασφάλιση παγώματος των

συμφωνιών για πληρωμές προς τους κύριους προμηθευτές, κατά τη διάρκεια της παύσης λειτουργίας των καταστημάτων και τέλος την τροποποίηση των όρων αποπληρωμής για την περίοδο μετά το τέλος των παύσεων λειτουργίας.

10. Η διαθεσιμότητα των αγαθών κατά το 2020 δεν επλήγη σημαντικά σε σύγκριση με το 2019.
11. Ο όμιλος εφάρμοσε τηλεεργασία όπου υπήρχε η δυνατότητα.

Εδώ τονίζεται ότι η εκτίμηση της Διοίκησης σχετικά με την ομαλή λειτουργία της εταιρείας και του Ομίλου και την προετοιμασία των οικονομικών καταστάσεων σε συμφωνία με την αρχή της συνεχούς λειτουργίας, ενισχύεται από την ύπαρξη του αποκλειστικού δικαιώματος πώλησης προϊόντων duty free εντός της ελληνικής επικράτειας. Αυτό το δικαίωμα ενισχύει περαιτέρω τη θέση στην αγορά.

4.8 Περιβαλλοντικά και Εργασιακά Ζητήματα

Πολιτική διαφορετικότητας και ίσων ευκαιριών

Βασική αρχή τόσο της μητρικής εταιρείας DUFREY Group, όσο και της εταιρείας καταστήματα αφορολογήτων ειδών και των θυγατρικών της είναι η ανυπαρξία διακρίσεων όσον αφορά τα προστατευμένα χαρακτηριστικά. Τα προστατευμένα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν το φύλο, τις αναπηρίες, τη φυλή, το χρώμα, την εθνικότητα τη θρησκεία, την οικογενειακή κατάσταση, την ηλικία, την εγκυμοσύνη και τη μητρότητα. Η πολιτική αυτή εφαρμόζεται ισάξια στην αντιμετώπιση προς τους επισκέπτες, τους πελάτες και τους προμηθευτές. Η εταιρεία σέβεται τη διαφορετικότητας των υπαλλήλων και διαχειρίζεται κάθε τέτοιο ζήτημα που προκύπτει δίκαια και με ευαισθησία. Ο καθένας έχει την υποχρέωση να φέρεται σύμφωνα με αυτήν την πολιτική και να συμπεριφέρεται στους συναδέλφους με ακεραιότητα. Η εταιρεία δεν ανέχεται καμία πρακτική ή συμπεριφορά διάκρισης.

Σεβασμός στα εργασιακά δικαιώματα και στην ελευθερία του συνδικάτου

Από το 1980 λειτουργεί απρόσκοπτα η ένωση υπαλλήλων των ελληνικών καταστημάτων αφορολογήτων ειδών. Είναι το επίσημο όργανο αντιπροσώπευσης των υπαλλήλων, στο οποίο ο κάθε εργαζόμενος έχει το δικαίωμα να συμμετάσχει.

Περιβαλλοντικά ζητήματα

Η εταιρεία με τη συνδρομή ειδικής συμβουλευτικής εταιρείας, έχει αναπτύξει και εφαρμόζει ένα σύστημα διαδικασιών σε συμμόρφωση με τα Διεθνή Πρότυπα ISO

14001 και με τη διαδικασία απόκτησης του πιστοποιητικού Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης που αποδίδεται από την εταιρεία TUV Austria Hellas. Εντός αυτού του πλαισίου διενεργούνται έλεγχοι στα τοπικά καταστήματα της εταιρείας έτσι ώστε να διασφαλίζεται η κατάλληλη εφαρμογή των διαδικασιών και η συμμόρφωση με τους κανονισμούς.

Ζητήματα εφοδιαστικής αλυσίδας

Η εταιρεία στοχεύει στη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών και εξασφαλίζει την ανάπτυξη των μηχανισμών που σκοπεύουν στην έγκαιρη αναγνώριση και αντιμετώπιση των καταστάσεων που μπορεί να βλάψουν την εξέλιξη των κρίσιμων λειτουργιών της δουλειάς, όπως η ομαλή συνέχιση της διαθεσιμότητας αγαθών στην ελληνική αγορά, διαμέσου των καταστημάτων στα αεροδρόμια, τα λιμάνια και τους συνοριακούς σταθμούς. Σε μια προσπάθεια να διασφαλίσει την εργασιακή εξέλιξη, η εταιρεία αξιολογεί τις αδυναμίες της και ερευνά τους κινδύνους που μπορεί να επιδράσουν αρνητικά στο εργασιακό μοντέλο και σχετίζονται με την εφοδιαστική αλυσίδα και λαμβάνει τα απαιτούμενα μέτρα πρόληψης. Σε αυτό το πλαίσιο θα συνυπολογιστούν και οι επιπτώσεις της εξάπλωσης του κορωνοϊού, έτσι ώστε η εταιρεία να προσαρμοστεί στις συγκεκριμένες συνθήκες που εγείρονται αποκλειστικά για την αντιμετώπιση και τον περιορισμό της εξάπλωσης.

Τάσεις – Προοπτικές

Οι προοπτικές για τον εισαγόμενο τουρισμό της Ελλάδας για το πρώτο εξάμηνο του 2021 φαίνονται προβληματικές, ενώ αντίθετα για το δεύτερο εξάμηνο φαίνονται ενθαρρυντικές σύμφωνα με το πλάνο εμβολιασμών που υλοποιήθηκε και εφαρμόζεται στη χώρα και στην Ευρώπη.

Σημαντικοί παράγοντες της πορείας του Ελληνικού τουρισμού για την καλοκαιρινή περίοδο θα αποτελέσουν:

- Η επίδραση της επιδημίας Covid-19
- Η πορεία των εμβολιασμών στην Ευρώπη
- Η κρίση στην Τουρκία
- Ο δείκτης συναλλάγματος (Ρούβλια, Στερλίνες και Τούρκικες Λίρες)

Για το 2021 η εταιρεία προχωράει στην ολοκλήρωση της ανακαίνισης και της αναδιοργάνωσης των υφιστάμενων καταστημάτων (AIA – Extra Schengen, αεροδρόμια

Θεσσαλονίκης, Σαντορίνης, Σάμου, Κω, Κέρκυρα – Extra Schengen και Μύκονος – Extra Schengen). Αυτές οι επενδύσεις εκτιμάται ότι θα κοστίσουν περίπου 8€ εκ.

Με την ολοκλήρωση των προαναφερόμενων projects, με τις δραστηριότητες marketing και με τις διαφοροποιήσεις στο μείγμα προϊόντων, με τη σχολαστική, εκτεταμένη και περιεκτική παρουσίαση των ελληνικών προϊόντων με προώθηση σε περισσότερα αεροδρόμια, αναμένεται σημαντική άνοδοι σε όλους του δείκτες σε σύγκριση με αυτούς του 2020.

Σε αυτό το πλαίσιο η εταιρεία και ο Όμιλος θα καταβάλλουν κάθε προσπάθεια ώστε να επιτευχθούν οι οικονομικοί στόχοι για το 2021 (Hellenic Duty Free Shops S.A., 2021).

Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα, Περιορισμοί και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

5.1 Συμπεράσματα

Βάσει της εικόνας, όπως εμφανίστηκε στη μελέτη περίπτωσης της εταιρίας Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών κατά το έτος 2020, που αποτελεί τον αποκλειστικό εκπρόσωπο του κλάδου του ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου στην Ελλάδα, παρατίθενται τα συμπεράσματα που προκύπτουν.

Η επίδραση της νόσου Covid-19 ήταν σημαντικότερη στον κλάδο του ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου και οι συνέπειες ήταν βαρύτερες. Η επιβατική κίνηση σε όλα τα σημεία εξυπηρέτησης και κατά συνέπεια τα έσοδα μέσω των πωλήσεων εμφάνισαν πτώση ρεκόρ. Κατά συνέπεια επηρεάστηκαν όλες οι λειτουργίες της εταιρείας με φυσικό επακόλουθο να επηρεαστούν και οι δραστηριότητες του τμήματος της διοίκησης λειτουργιών. Η κεντρική διοίκηση μέσα σε αυτές τις πρωτόγνωρες συνθήκες κλήθηκε να λάβει απαραίτητα εκείνα μέτρα που θα μπορούσαν να μειώσουν την έκθεση κινδύνου του προσωπικού στον ιό αλλά και να διαφυλάξει την οικονομική της επιβίωση και να καταστρώσει τα σχέδια για την γρηγορότερη δυνατή ανάκαμψη.

Τα μέτρα που έλαβε η διοίκηση λειτουργιών για να αντιμετωπίσει τις συνθήκες και τις προκλήσεις που αναδύθηκαν βασίστηκαν αρχικά στα κυβερνήτικα μέτρα που επιβλήθηκαν για την ενίσχυση των πληττόμενων επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα όσον αφορά το προσωπικό των καταστημάτων, αποφασίστηκε να λειτουργούν με προσωπικό

ασφαλείας για το διάστημα που είχε επιβληθεί καθολικό lock down. Οι εργαζόμενοι που αποφασίστηκε να μην συνεχίσουν την εργασία τους, μπήκαν σε καθεστώς αναστολής εργασίας και η πληρωμή τους και οι ασφαλιστικές τους εισφορές, καλύφθηκαν από το κράτος. Στη συνέχεια και όσο τα επιβαλλόμενα μέτρα χαλάρωναν αποφασίστηκε οι εργαζόμενοι, που κρίθηκε σκόπιμο να επιστρέψουν, να ενταχθούν στο καθεστώς της συνεργασίας, δηλαδή σε ένα καθεστώς εργασίας με μειωμένο ωράριο και με μειωμένες ημέρες εργασίας, όπου οι απώλειες των αμοιβών των εργαζομένων καλύφθηκαν σε ποσοστό 80% από το κράτος.

Όσον αφορά τα καταστήματα και με βάση την κίνηση των καταστημάτων, αποφασίστηκε να πραγματοποιούνται μόνο τα αναγκαία έξοδα συντήρησης των καταστημάτων για την πρόληψη των φθορών. Επιλέον βάσει των κυβερνητικών μέτρων για τις πληττόμενες επιχειρήσεις πέτυχε τη μείωση των καταβαλλόμενων μισθωμάτων κατορθώνοντας με εαυτόν τον τρόπο να μειώσει το κόστος χρήσης. Όσον αφορά τις συνεργασίες με τους προμηθευτές, αποφασίστηκε να γίνει παύση του αποθέματος, δηλαδή να σταματήσουν οι νέες παραγγελίες προϊόντων και να επιστραφούν τα ευπαθή προϊόντα επιτυγχάνοντας με αυτόν τον τρόπο να συγκρατήσουν και να μειώσουν το κόστος απόκτησης αποθέματος και το κόστος διατήρησης αποθέματος. Δεν πρέπει να παραληφθεί να επισημανθεί ότι με τα εξαιρετικά γρήγορα αντανακλαστικά που έδειξε η διοίκηση, λίγο πριν ξεσπάσει η πανδημία στην Ελλάδα, πραγματοποιήθηκαν ενέργειες αυξημένης έντασης πωλήσεων με αποτέλεσμα να γίνει μεγάλη εκκαθάριση αποθέματος.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η εταιρεία κατόρθωσε να συγκρατήσει τις ζημιές και μέσω των κατάλληλων χρηματοοικονομικών κινήσεων, να συντονίσει τις στρατηγικές εκείνες που επιτρέπουν την αναδιοργάνωση και την ταχύτερη ανάκαμψη της εταιρείας, ήδη από το 2021. Ήδη πραγματοποιήθηκαν σημαντικές ανακαινίσεις και αναδιοργανώσεις των καταστημάτων και σε συνδυασμό με ένα σύνολο ενεργειών marketing και προωθήσεων που διενεργήθηκαν, η επιχείρηση ανέκαμψε και κατόρθωσε να φτάσει στο 55% των πωλήσεων του 2019. Η εταιρεία επίσης έχει καταστρώσει ήδη ένα πλάνο, έτσι ώστε να μην παρατηρηθούν ελλείψεις σε προϊόντα και στην ουσία άδεια ράφια που σίγουρα είναι αποτρεπτικά στη δημιουργία της επιθυμητής εμπειρίας για τον ταξιδιώτη καταναλωτή.

5.2 Περιορισμοί της Έρευνας

Η έρευνα όσον αφορά το συγκεκριμένο θέμα διενεργήθηκε διεξοδικά. Παρόλα αυτά η επιλογή της μεθοδολογίας, της μελέτης περίπτωση έχει το μειονέκτημα ότι καλύπτει το θέμα μόνο από την οπτική της συγκεκριμένης εταιρείας, γεγονός που καθιστά το δείγμα υποκειμενικό και πολύ μικρό. Ωστόσο η εταιρεία που επιλέχθηκε είναι ο μοναδικός εκπρόσωπος του κλάδου του ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου επομένως είναι η μόνη επιλογή για να μελετηθεί ο συγκεκριμένος κλάδος.

Ενδεχομένως να ήταν επιθυμητό να διεξαχθεί έρευνα και σε άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό αλλά έτσι θα υπήρχε ο κίνδυνος να υπάρξουν συγκεχόμενες πληροφορίες και να χαθεί ο σκοπός της έρευνας.

Επιπλέον επιλογή θα μπορούσε να είναι η διεξαγωγή ερωτηματολογίου αλλά λόγω της κατάστασης του κορωνοϊού και της απουσίας διάθεσης από τους εργαζόμενους, απορρίφθηκε λόγω του φόβου πιθανής εξαγωγής αμφιλεγόμενων αποτελεσμάτων.

Τέλος, το χρονικό διάστημα που διενεργήθηκε η εργασία είναι πολύ πρόσφατο, αφού η πανδημία δεν έχει ακόμη κάνει τον κύκλο της καθώς συνεχίζει κι εμφανίζεται ανά κύματα. Επομένως τα συμπεράσματα που εξάγονται είναι κατά προσέγγιση και θα πρέπει σίγουρα να επακολουθήσει συνέχεια στις έρευνες.

5.3 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Η έρευνα που διεξήχθη για την επίδραση του Covid-19 στη διοίκηση λειτουργιών στο ταξιδιωτικό λιανικό εμπόριο αποτελεί μια πρώτη προσέγγιση της αναδυόμενης κρίσης που έπληξε το σύνολο του τουριστικού κλάδου. Ενώ για το σύνολο του τουρισμού έχουν διενεργηθεί και διενεργούνται έρευνες για τις επιπτώσεις της πανδημίας δεν έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές μελέτες που να επικεντρώνονται στη διοίκηση των λειτουργιών.

Επομένως η διεξαγωγή περισσότερων μελετών για τις επιπτώσεις που βίωσαν οι επί μέρους κλάδοι του τουρισμού συγκεκριμένα στις δραστηριότητες και στο πεδίο εφαρμογών της διοίκησης λειτουργιών, θα αποτελέσουν έναν οδηγό, ενδεχομένως, για την πρόληψη αντίστοιχων καταστάσεων εκτάκτων συνθηκών. Επιπλέον οι έρευνες των μέτρων που έλαβαν οι επιχειρήσεις και οι μετρήσεις των αποδόσεων αυτών των μέτρων, θα δείξουν ποιες είναι οι ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσει η κάθε εταιρία

που δραστηριοποιείται στον τουρισμό, για την καλύτερη ανάσχεση των επιπτώσεων και την ταχύτερη ανάκαμψη τους.

Τέλος, για την καλύτερη αξιολόγηση των μέτρων που λήφθηκαν για τον περιορισμό των επιπτώσεων και για την ταχύτερη ανάκαμψη των εταιρειών, το ιδανικό θα ήταν να πραγματοποιηθούν αντίστοιχες έρευνες παγκοσμίως, έτσι ώστε οι βέλτιστες πρακτικές που ακολουθήθηκαν, να αποτελέσουν οδηγό αντιμετώπισης εκτάκτων καταστάσεων στο σύνολο των χωρών, σύμφωνα βέβαια με τα χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες κάθε χώρας.

6. Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία:

Adam Junior, E. E. & Swamidass, P. M., 1989. Assessing Operations Management From A Strategic Perspective. *Journal of Management*, 15(2), pp. 181-203.

Adam, E. E. & Ebert, R. J., 1994. *Production and Operations Management*. 5th επιμ. s.l.:Prentice-Hall of India Private Limited.

Anand, G. & Gray, J. V., 2017. Strategy and organization research in operations management. *Journal of Operations Management*, Τόμος 53-56, pp. 1-8.

Augusto, d. R. d. A. J. & Pacheco, R. d. C., 2005. OPERATIONS STRATEGY AND COST MANAGEMENT. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 2(3), pp. 291-303.

Axsater, S., 2006. *Inventory Control*. Lund: Springer.

Bellgran, M. & Safsten, E. K., 2009. *Production Development: Design and Operation of Production Systems*. 2010th επιμ. London: Springer.

Bush, D. H. & Storey, D., 2016. *Economic impact of duty free and travel retail in Europe*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://etrc.org/uploaded/downloads/dfwc-report-economic-impact-of-duty-free-and-travel-retail-in-europe--march-2016.pdf>

[Πρόσβαση 29 10 2021].

Choon Tan, K., 2001. A framework of supply chain management literature. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1), pp. 39-48.

Correa, L. H., Ellram, L. M., Scavarda, A. J. & Cooper, M. C., 2007. An operations management view of the services and goods offering mix. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(5).

Deloitte, 2020. *Bringing the latest insights on the Tourism & Hospitality Sector*.

[Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www2.deloitte.com/gr/en/pages/consumer-business/articles/latest-insights-on-the-Tourism-Hospitality-Sector.html>

[Πρόσβαση 13 11 2021].

Dolgui, A., Ivanov, D., Sethi, S. & Sokolov, B., 2018. CONTROL THEORY APPLICATIONS TO OPERATIONS SYSTEMS, SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND INDUSTRY 4.0 NETWORKS. *IFAC-PapersOnLine*, 51(11), pp. 1536-1541.

Dominguez, I. & Machado, J. C., 2017. Lean Thinking in non-profit Organizations. Στο: C. Machado & P. J. Davim, επιμ. *Green and Lean Management*. Switzerland: Springer.

Dufry, 2019. *Amex Replenishment Model*, Athens: Dufry.

Dufry, 2019. *Sales & Retail Operations*, Athens: Dufry.

Dufry, 2021. *Company Portrait*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.dufry.com/en/company/our-brand-values>

[Πρόσβαση 3 11 2021].

Dufry, 2021. *Our Brand Values*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.dufry.com/en/company/our-brand-values>

[Πρόσβαση 3 11 2021].

Dufry, 2021. *Our Strategy*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.dufry.com/en/company/our-strategy>

[Πρόσβαση 3 11 2021].

Duty Free World Council, n.d. *What is Duty Free and Travel Retail*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://dfworldcouncil.com/what-is-duty-free-travel-retail/>

[Πρόσβαση 16 November 2021].

Eisenhardt, K. M., 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.

- EY, 2020. *COVID-19: Industry Pulse Report: Tourism*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/el_gr/tourism_pulse_report.pdf
[Πρόσβαση 15 11 2021].
- Fiorentino, R., 2018. Operations strategy: a firm boundary-based perspective. *Business Process Management Journal*, Issue 6, pp. 1022-1043.
- Gembalska-Kwecien, A., Wolniak, R., Bujna, M. & Skotnicka-Zasadzien, B., 2018. Creating Participation of Employees in Improving Work Safety in Enterprise. *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering*, 1(1), pp. 689-694.
- Ghuri, P. N. & Firth, R., 2009. The formalization of case study research in international business. *Der Markt Journal fur Marketing*, Τόμος 48, pp. 29-40.
- Goldratt, E. M. & Fox, R. E., 1986. *The Productivity Flywheel*. Στο: K. Edition, επιμ. *The Race*. London: North River Press.
- Gomm, R., Hammersley, M. & Foster, P., 2000. Case study and theory. Στο: R. Gomm, M. Hammersley & P. Foster, επιμ. *Case study method: Key texts, key issues..* London: Sage, pp. 234-258.
- Heikkila, J., 2002. From supply to demand chain management: efficiency and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 20(6), pp. 747-767.
- Hellenic Duty Free Shops S.A., 2020. *Supply Chain Dpt. v2019*, Athens: Hellenic Duty Free Shops.
- Hellenic Duty Free Shops S.A., 2021. *Annual Financial Report for the period 01.01 to 31.12.2020*. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://mediafiles.shopdutyfree.com/greece/HDFS_Financial%20Statements_EN_11202031122020.pdf?_ga=2.261382477.1722291750.1638274347-341020362.1614847029
[Πρόσβαση 4 11 2021].
- Hellenic Duty Free Shops S.A., 2021. *The Company*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://athens.shopdutyfree.com/en/about-us>
[Πρόσβαση 20 11 2021].
- Hitt, M. A., Xu, K. & Carnes, C. M., 2016. Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management*, 41(1), pp. 77-94.

- Kang, N., Zhao, C., Li, J. & Horst, J. A., 2016. A Hierarchical structure of key performance indicators for operation management and continuous improvement in production systems. *International Journal of Production Research*, 54(21), pp. 6333-6350.
- Kumar, A. S. & Suresh, N., 2009. *Operation Management*. 2nd επιμ. New Delhi: New Age International (P) Limited Publishers.
- Lillis, B. & Lane, R., 2007. Auditing the strategic role of operations. *International Journal of Management Reviews*, 9(3), pp. 191-210.
- Mateljack, Z. & Mihanovic, D., 2016. Operational planning level of development in production enterprises in the machine building industry and its impact on the effectiveness of production. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), pp. 325-342.
- Meyer-Hentschel, M., Lohse, O., Rao, S. & Lepratti, R., 2020. Manufacturing Operations Management for Smart Manufacturing – A Case Study. Στο: B. Lalic, και συν. επιμ. *Advances in Production Management Systems. The Path to Digital Transformation and Innovation of Production Management Systems*. Novi Sad: Springer, pp. 91-98.
- Miller, S. R. & Ross, A., 2003. An exploratory analysis of resource utilization across organizational units: Understanding the resource-based view. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(9), pp. 1062-1083.
- Mintzberg, H., 1998. Rise and Fall of Strategic Planning. *Tertiary Education and Management*, 2(4), pp. 153-157.
- Mitra, A., 2016. *Fundamentals of Quality Control and Improvement*. 4th επιμ. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc..
- Monks, J. G., 1987. *Operations Management*. 3rd επιμ. New York: Mc Graw-Hill Book Co..
- Monks, J. G., 2004. *Theory and Problems of Operations Management*. 2nd επιμ. s.l.:Tata Mc Graw-Hill Publishing Company Limited.
- Naylor, J., 2004. *Management*. 2nd επιμ. s.l.:Pearson Education Limited.
- Nguyen, D. D. & Kirra, D. S., 2001. Value Added Systems. Στο: M. Warner, επιμ. *The International Encyclopedia of Business and Management*. London: Thomson Learning.

- Olkiewicz, M., Wolniak, R., Olkiewicz, A. & Eva-Grebski, M., 2018. Comparative Analysis of the Impact of the Business Incubator Center on the Economic Sustainable Development of Regions in USA and Poland. *Sustainability*, 11(1).
- Pannerselvam, R., 2004. *Production and Operation Management*. 9th επιμ. s.l.:Prentice Hall of India.
- Peinado, J., Reis Graeml, A. & Vianna, F., 2018. Operations management body of knowledge and its relevance to manufacturing and service organizations. *Revista de Gestão*, 25(4), pp. 373-389.
- Pekuri, A., Haapsalo, H. & Herrala, M., 2011. Productivity and Performance Management – Managerial Practices in the Construction Industry. *International Journal of Performance Measurement*, Τόμος 1, pp. 39-58.
- Pozo, H., Tachizawa, T. & Silva, O., 2017. The influence of performance objectives on the implementation of lean manufacturing practices: An analysis based on strategic groups. *Cogent Business and Management*, 4(1).
- Stake, R. E., 1995. *The art of case study research*. London: Sage.
- Stevenson, W. J., 2002. *Operation Management*. 7th επιμ. London: McGraw-Hill.
- Sukati, I., Hamid, A. B., Baharun, R. & Yusoff, R. M., 2012. The Study of Supply Chain Management Strategy and Practices on Supply Chain Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Τόμος 40, pp. 225-233.
- Tersine, P., 1984. *Διαχείριση Υλικών και Συστήματα Αποθεμάτων*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Wild, R., 1990. *Essentials of Production and Operations Management*. Subsequent επιμ. s.l.:Cengage Learning.
- Wilson, J. M., 2018. Deconstructing the reinvention of operations management. *Journal of Management History*, 24(2), pp. 128-155.
- Wolniak, R., 2019. Operation manager and its role in the enterprise. *Production Engineering Archives*, 24(24), pp. 1-4.
- Yin, R. K., 2002. *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks CA: Sage.

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Ανδριανόπουλος, Σ., 2011. Μείωση Αποθεμάτων: η καλύτερη επένδυση σήμερα. Σεμινάριο «Διαχείριση Αποθεμάτων σε περίοδο κρίσης». Αθήνα: 08-09 Απριλίου.
- Βλάχος, Δ., 2005., Διαχείριση Αποθεμάτων. Σημειώσεις στο μάθημα Διαχείριση Αποθεμάτων και Διανομή Προϊόντων, Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών, Πολυτεχνική Σχολή: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.
- Θεοδοσίου, Δ., 2008. Μελέτη της οργάνωσης και ανάλυση της Μεθοδολογίας για την πρόβλεψη ζήτησης προϊόντων στον συνεταιρισμό φαρμακοποιών Πιερίας. Τ.Ε.Ι Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.
- Καφετζάκη, Μ., 2008. Ανάπτυξη συστήματος διαχείρισης αποθεμάτων στην εταιρεία «Κ. ΚΛΕΙΝΑΚΗΣ Α.Ε.» Διπλωματική εργασία, Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης, Τμήμα Τυποποίησης και διακίνησης Προϊόντων, Κατερίνη.
- Κεραμύδας, Χ., 2012. ABC ανάλυση, Προβλέψεις και Μοντέλα Διαχείρισης Αποθεμάτων. Σεμινάριο «Business Logistics». Θεσσαλονίκη: 07-11 Μαΐου.
- Μπερμπέρης, Α., 2010. Συστήματα αποθήκης και ελέγχου αποθεμάτων. Επισκόπηση της περιοχής διαχείρισης αποθεμάτων, μελέτη και περιγραφή των μαθηματικών τεχνικών, ανάπτυξη μοντέλου προσομοίωσης με την βοήθεια του λογισμικού προσομοίωσης SIMUL8. Διπλωματική εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Πληροφορικής και Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Θεσσαλονίκη.
- Νταγολούδη, Α., 2009. Συστήματα Διαχείρισης Αποθεμάτων Case Study “Δόμηση Ρόδου”. Διπλωματική εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Θεσσαλονίκη.
- Παπής, Κ., 1999. Εισαγωγή στη Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών. Διδακτικό υλικό στο μάθημα Διοίκηση Παραγωγής, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Παπής, Κ., 2006. Προγραμματισμός Παραγωγής (2η έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.
- Πετρίδου, Κ., 2014. Ποσοτική ανάλυση συστήματος διαχείρισης αποθεμάτων στη Δ.Ε.Θ. – HELEXPO Α.Ε, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Θεσσαλονίκη

