



Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη  
Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

## Διπλωματική Εργασία

Διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας εν  
μέσω πανδημίας Covid-19:  
Η περίπτωση της Zara στην Βόρεια  
Ελλάδα

---

Της Μάνου Γεωργίας

Επιβλέπων Καθηγητής: Κ<sup>ος</sup> Τσιρώνης Λουκάς

Θεσσαλονίκη, 2021



---

# Στόχοι της διαχείρισης μιας εφοδιαστικής αλυσίδας

---

- ✓ προμήθεια πρώτων υλών
- ✓ παρακολούθηση προγραμμάτων παραγωγής
- ✓ αποθήκευση των προϊόντων
- ✓ επίβλεψη της ομαλής λειτουργία της εφοδιαστικής
- ✓ αυστηρός έλεγχος συνεργατών ότι πληρούν τα πρότυπα ποιότητας, ασφάλειας και αξιοπιστίας
- ✓ πρόβλεψη ζήτησης προϊόντων
- ✓ διαχείριση αποθεμάτων
- ✓ επαφή με προμηθευτές
- ✓ πώληση των τελικών προϊόντων
- ✓ εξασφάλιση ότι τα προϊόντα παραδίδονται εγκαίρως στους καταναλωτές

# Προφίλ της εταιρείας Zara

Ο Amancio Ortega ο ιδρυτής των Zara είχε ως φιλοσοφία:

**«Ελέγξτε τι συμβαίνει με το προϊόν, μέχρι να το αγοράσει ο πελάτης».**

- Η εταιρεία ρούχων Zara ιδρύθηκε πριν 30 χρόνια στην Ισπανία και κατέχει πλέον μία ηγετική θέση στον χώρο του λιανικού εμπορίου ρούχων
- Ήταν η πρώτη μάρκα της Inditex (έφτιαχνε κυρίως ρόμπες)
- Η εφοδιαστική αλυσίδα (Cube) βρίσκεται στην Ισπανία και δεν ακολουθεί του παραδοσιακού κανόνες διαχείρισης

## ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ZARA

- ❖ Σχεδιάζει, κατασκευάζει, διανέμει εντός 2 εβδομάδων (οι ανταγωνιστές της χρειάζονται 6 μήνες)
- ❖ Προσφέρει τεράστια ποικιλία ρούχων, σε μικρό απόθεμα με αποτέλεσμα ο καταναλωτής να αισθάνεται το αίσθημα της «αποκλειστικότητας»
- ❖ Όταν τα φορτηγά φτάνουν στα καταστήματα, όλα τα ρούχα έχουν ήδη τιμολογηθεί και επισημανθεί σε κρεμάστρες, ώστε οι διαχειριστές των καταστημάτων να μπορούν να τα εκθέσουν τη στιγμή που παραδίδονται, χωρίς να χρειάζεται να τα σιδερώσουν
- ❖ Αντί να ξοδεύει χρήματα για διαφημίσεις, βασίζεται στην διαφήμιση στόμα με στόμα
- ❖ Ανοίγει καινούργια μαγαζιά σε όλο τον κόσμο

# ΣΚΟΠΟΣ

➤ Σε ένα εξαιρετικά δύσκολο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο επιδείνωσαν οι περιορισμοί λόγω της πανδημίας COVID-19, η εταιρεία Zara αντιμετωπίζει τις αντιξοότητες με μία ευέλικτη εφοδιαστική αλυσίδα, χωρίς να μεταφέρει όλες τις λειτουργίες της σε χώρες με πολύ φθηνό εργατικό δυναμικό και χωρίς να αλλάζει η φιλοσοφία του «ηγέτη».

# Στόχος

- Η διερεύνηση εάν οι καινοτόμες επιλογές της εταιρείας Zara για την εφοδιαστική αλυσίδα, οι οποίες αντιτίθενται στις παραδοσιακές επιχειρηματικές επιλογές, αποτελούν ένα νέο κεφάλαιο προς διερεύνηση που θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις να επιβιώσουν από την παγκόσμια οικονομική κρίση, αλλά και την αντιμετώπιση ξαφνικών επικίνδυνων συνθηκών, όπως είναι η πανδημία COVID 19.

# Ερευνητική υπόθεση

---

1

Η πανδημία Covid-19 έφερε στο προσκήνιο - περισσότερο από κάθε άλλο γεγονός τις τελευταίες δεκαετίες - την σημασία της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

2

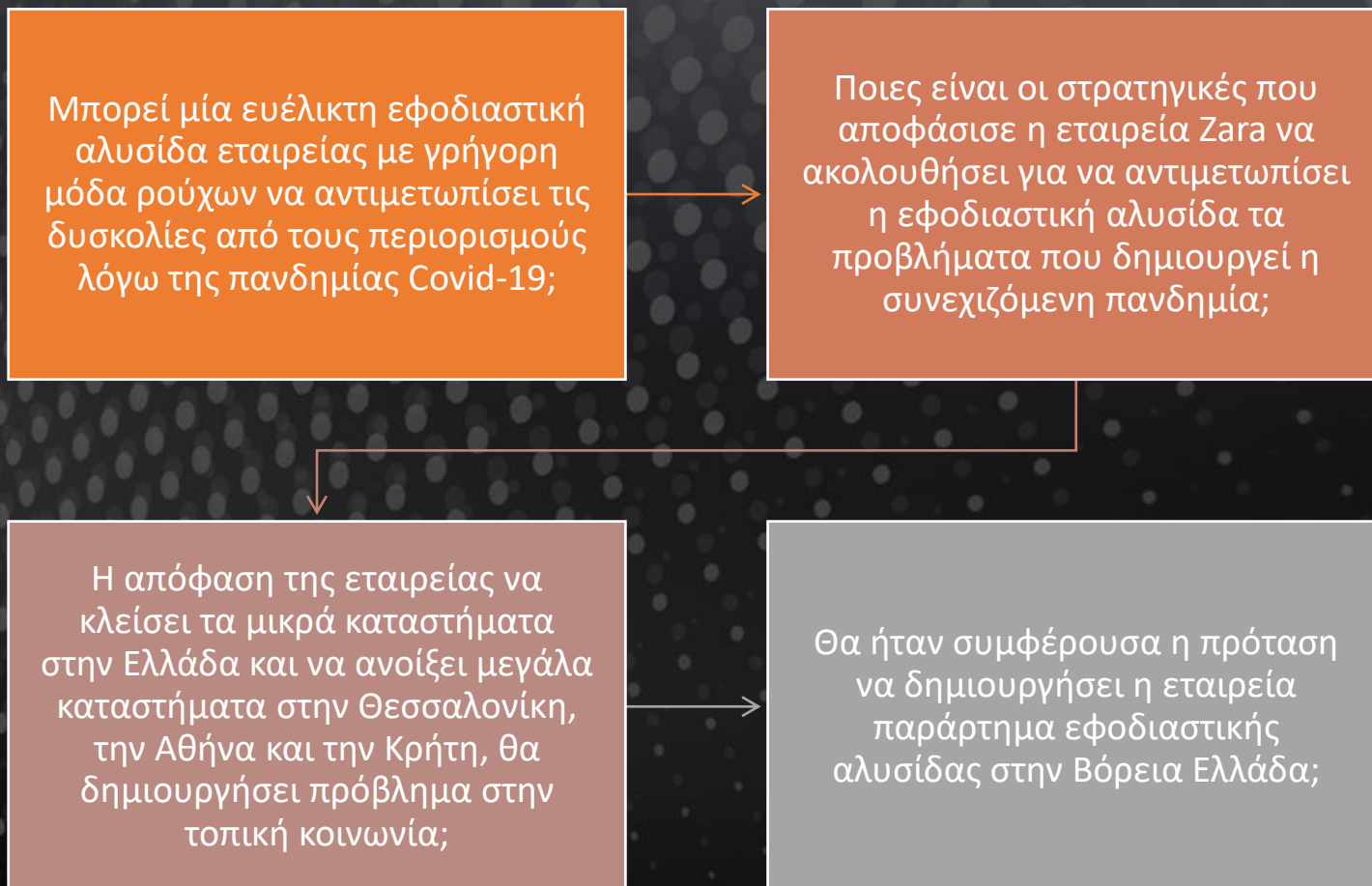
Σε μια πανδημία, η δύναμη της διαταραχής είναι αρκετά ισχυρή για να ωθήσει την προσφορά και τη ζήτηση σε ακραία υψηλά και χαμηλά επίπεδα.

3

Πως η εταιρεία Zara, μετά το πρώτο εξάμηνο πτώσης πωλήσεων, ανέκαμψε και απέδειξε ότι επάξια της ανήκει ο ηγετικός ρόλος στην βιομηχανία ρούχων λιανικής πώλησης.

---

# Ερευνητικά ερωτήματα



---

# Στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας Zara για την αντιμετώπιση της πανδημίας Covid-19

---

- Μετά την πρώτη περίοδο που έφερε μεγάλη αναταραχή στην αγορά η πανδημία Covid-19, η εφοδιαστική αλυσίδα της Zara άρχισε να παραδίδει πάλι σε 15 μέρες, φθηνά, καλόγουστα ρούχα και μεγάλης ποικιλίας ρούχα, αλλά σε μικρότερα αποθέματα, λόγω μη προβλέψιμων καταστάσεων εξαιτίας της πανδημίας.
- Η απόφαση της εταιρείας να κλείσει τα μικρά καταστήματα στην Ελλάδα και να ανοίξει μεγάλα καταστήματα στην Θεσσαλονίκη, την Αθήνα και την Κρήτη θα δημιουργήσει πρόβλημα στην τοπική κοινωνία, όμως δείχνει την ευελιξία με την οποία η εταιρεία αντιμετωπίζει αυτή τη διεθνή αναταραχή.



# Συμπεράσματα- Προτάσεις

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- Η αλυσίδα εφοδιασμού αποτελεί το βασικό στοιχείο για τη διαμόρφωση του μέλλοντος των επιχειρήσεων. Πολλές εταιρείες έχουν αποδείξει εδώ και πολύ καιρό ότι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ένα εργαλείο για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εξελίσσεται ως η κορυφαία προτεραιότητα για τους διευθύνοντες συμβούλους μεταξύ των οργανισμών τα επόμενα χρόνια.

## ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

- Μελετώντας την φιλοσοφία της εφοδιαστικής αλυσίδας και τον ευέλικτο τρόπο με τον οποίο αντιμετώπισε η εταιρεία Zara τις δυσκολίες που προκάλεσαν οι περιορισμοί από την πανδημία Covid-19, θα μπορούσε να αναγεννηθεί πάλι η βιομηχανία ρούχων στην Βόρεια Ελλάδα, προσφέροντας στην ελληνική και ευρωπαϊκή λιανική αγορά φθηνά και καλόγουστα ρούχα βασιζόμενοι στην φιλοσοφία των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας της εταιρείας Zara και στο γούστο των Ελλήνων βιοτεχνών.

---

Ευχαριστώ πολύ για την προσοχή σας!

«Στην μέση κάθε κρίσης, υπάρχει μια μεγάλη ευκαιρία»

Άλμπερτ Αϊνστάιν