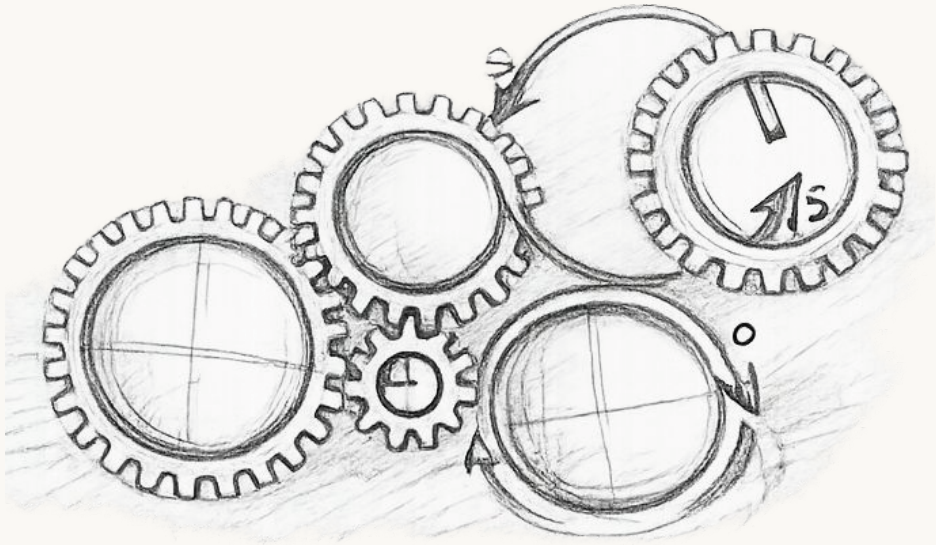


Συστημική Πολυμεθοδολογία Προσέγγισης Υψηλής Μόχλευσης σε Procurement & Category Management

Κλάδος Ταξιδιωτικού Εμπορίου

ΕΛΕΝΗ Ε. ΓΕΩΡΓΙΑΔΗ, CSAP25

Ερώτηση:



Γιατί πολλοί οργανισμοί δεν αξιοποιούν πλήρως τις δυνατότητές τους;

Η μελέτη διερευνά το ερώτημα μέσω μιας συστημικής πολυμεθοδολογίας, προσεγγίζοντας επιλεγμένα σημεία υψηλής μόχλευσης.

Οδικός Χάρτης

1.  Οργανωσιακή Παρουσίαση Κλάδου
2.  Πολυμεθοδολογία DYSODEDD
3.  Χαρτογράφηση του Operator
4.  Ανάλυση των Leverage Points
5.  Προτάσεις Μετασχηματισμού
6.  Συμπεράσματα

Οργανωσιακό περιβάλλον

Travel Retail Operator

- Airport Authority
- Aviation Security
- Customs
- Vendors
- Passengers



Το κατάστημα Travel Retail στην περιοχή Intra Schengen του Δ.Α.Α. Πηγή:
https://www.avoltaworld.com/en/news/2017-06-01/dufry-opens-its-newly-refurbished-hellenic-duty-free-shops-stores-athens

Οδικός Χάρτης

1. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΛΑΔΟΥ
2. ΠΟΛΥΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ DYSODEDD
3. ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΤΟΥ OPERATOR
4. ΑΝΑΛΥΣΗ LEVERAGE POINTS
5. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ιδιαιτερότητες του Travel Retail

- ✔ **Υψηλή ροή επιβατών** (Passenger Flow)
- ✔ Walk-through store concept
- ✔ Passenger profiling
- ✔ **Περιορισμένος εμπορικός χώρος**
- ✔ **Σύστημα παραχωρήσεων** (concessions)
- ✔ **Απαιτήσεις αερ. ασφάλειας** LAGS & STEBS (Liquids, Tamper-Evident Bags)
- ✔ **Ευαισθησία του κλάδου σε εξωγενείς (φυσικούς ή γεωπολιτικούς) παράγοντες**

Ένα ιδιαίτερα απαιτητικό επιχειρησιακό και ρυθμιστικό περιβάλλον, στο οποίο η αναζήτηση σημείων υψηλής μόχλευσης αποκτά ιδιαίτερη σημασία.

Ανάγκη Δημιουργίας Συστημικής Πολυμεθοδολογίας DYSODEDD

Γιατί είναι απαραίτητη;

- **Ανάγκη χαρτογράφησης του οργανισμού και των επικοινωνιακών σχέσεων** – DCSYM
- **Κατανόηση μέσω SSM** [CATWOE, Rich Picture]
- **Θέσπιση πλαισίου και πολιτικών για διαχείριση ομάδων εργασίας**
- **Εκλογίκευση- Ιεράρχηση λειτουργκών εμποδίων**



Πολυμεθοδολογία DYSODEDD

Που εντοπίζεται η δυσλειτουργία;

DCSYM

Χαρτογραφώ

Κρίσιμες & προβληματικές γραμμές επικοινωνίας

+

Πως βιώνεται και ερμηνεύεται;

SSM

Κατανοώ

Ελλιπής κατανόηση διαφορετικών οπτικών και αναγκών – Silos

+

Τι πρέπει να θεσπιστεί;

Delphi Method

Θεσπίζω Πλαίσιο

Απουσία κανόνων & interfaces επικοινωνίας

+

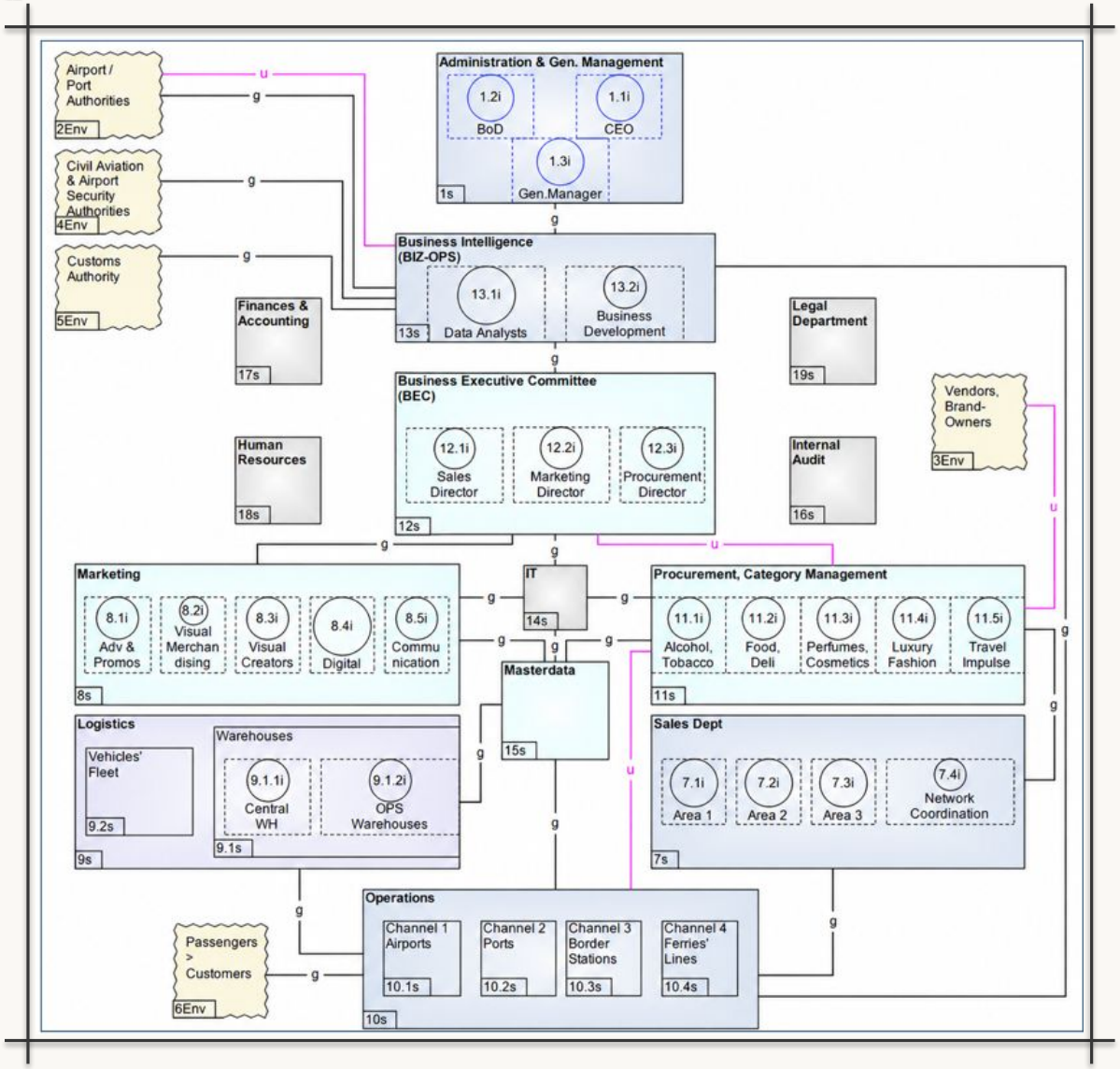
Τι εμποδίζει και τι προηγείται;

SDD

Εκλογικεύω / Ιεραρχώ

Αντικρουόμενες ανάγκες και προτεραιότητες

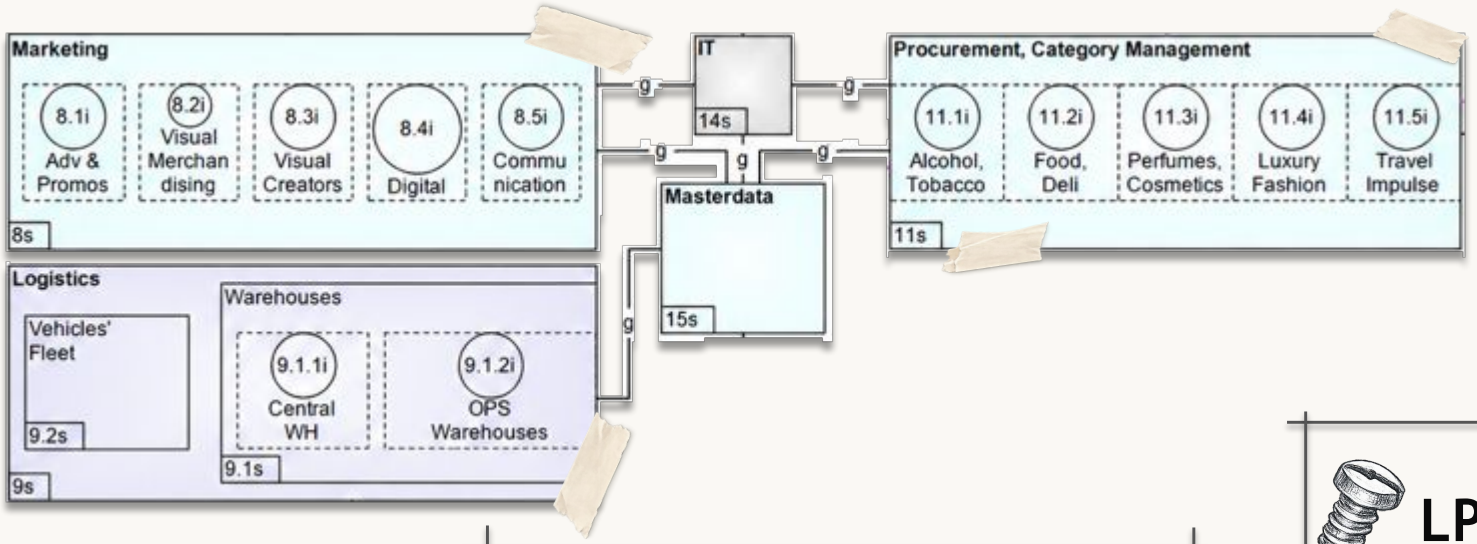
Χαρτογράφηση Operator μέ DCSYM & CATWOE

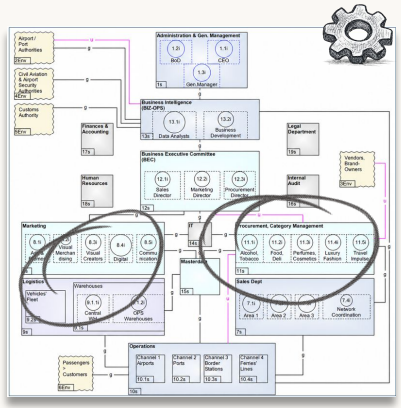


	Έννοια	Εφαρμογη στο Travel Retail
C	Customers	Επιβάτες - καταναλωτές. Δευτερευόντως: ο operator είναι ο "πελάτης" και συνεπώς αποδέκτης του procurement και των διεργασιών του.
A	Actors	Buyers / Category Managers, Operations, Sales Dept, Masterdata, Vendors.
T	Transformation	Από μη βελτιστοποιημένο procurement με silos και ελλιπή πληροφορία, σε συστημική απόδοση κατηγορίας μέσω ολοκληρωμένης διαχείρισης ροής πληροφορίας, χώρου, και αποθέματος. Σημαντική παραδοχή: ο buyer οφείλει να έχει άμεση και θεσμοθετημένη πρόσβαση στο σημείο πώλησης. Πρόκειται για εμπειρικό τεκνήριο της γράφουσας την παρούσα μελέτη, και η εφαρμογή του οδήγησε σε αύξηση πωλήσεων κατά +13,6% [7b]
W	Worldview	Το procurement δεν είναι μόνο αγορά προϊόντων αλλά και διαχείριση συστήματος. Η αποτελεσματικότητα έγκειται στην ικανότητα εντοπισμού και ενεργοποίησης leverage points σε όλο το εύρος των διεργασιών που παράγουν αξία.
O	Owners	Η διοίκηση του Operator (General Manager, BEC), οι οποίοι έχουν την εξουσία να ορίσουν τη δομή επικοινωνίας και να εγκρίνουν αλλαγές στη δομή του συστήματος.
E	Environment	Concession agreements Αεροδρομίων, κανονισμοί Duty Free, εποχικότητα, απαιτήσεις sustainability, Κανόνες αεροπορικής ασφάλειας.

Οδικός Χάρτης
1. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΛΑΔΟΥ
2. ΠΟΛΥΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ DYSODEDD
3. ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΤΟΥ OPERATOR
4. ΑΝΑΛΥΣΗ LEVERAGE POINTS
5. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Χαρτογράφηση και εφαρμογή DYSODEDD





LP1 Replenishment Policy

- General Communication
- Άμεση επαφή buyer με το operation
- Πρωτόκολλο επικοινωνίας
- Βασικό Εμπόδιο

LP2 Open-To-Buy Governance

- General Communication
- 4 διαφορετικές οπτικές
- Ορισμένο παράθυρο 15D
- Συγχρονισμός με assortment optimization

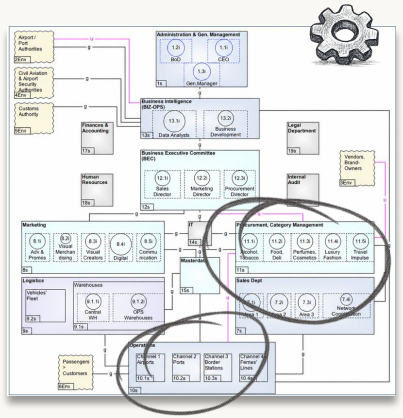
LP5 In-Store Communication

- General Communication
- 2 διαφορετικοί τρόποι προβολής

(Mktg/Procurement)

- Κανόνες τοποθέτησης
- Ownership εκτέλεσης

Χαρτογράφηση και εφαρμογή DYSODEDD



LP3

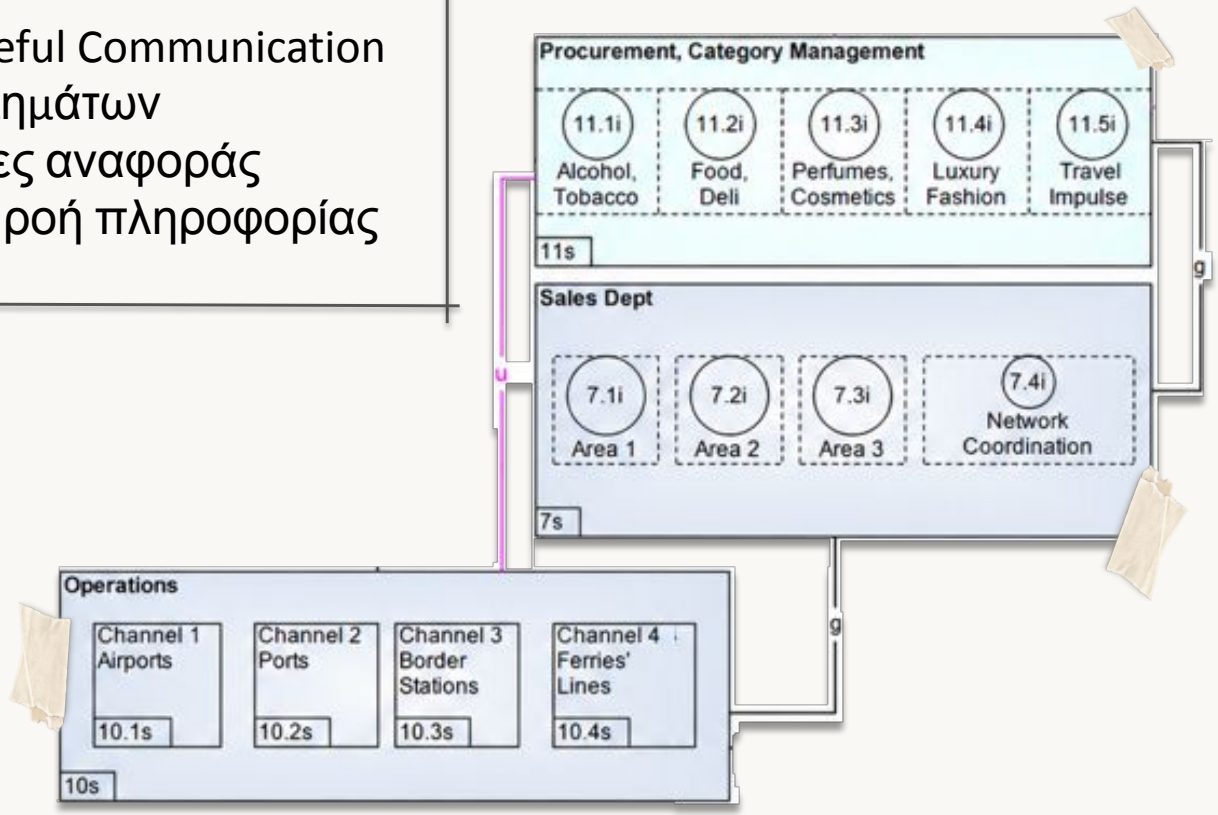
Demand Visibility
&
Feedback Loop

- Purposeful Communication
- Silos τμημάτων
- Κανόνες αναφοράς
- Άμεση ροή πληροφορίας

LP6

Operations/
Procurement
Interface

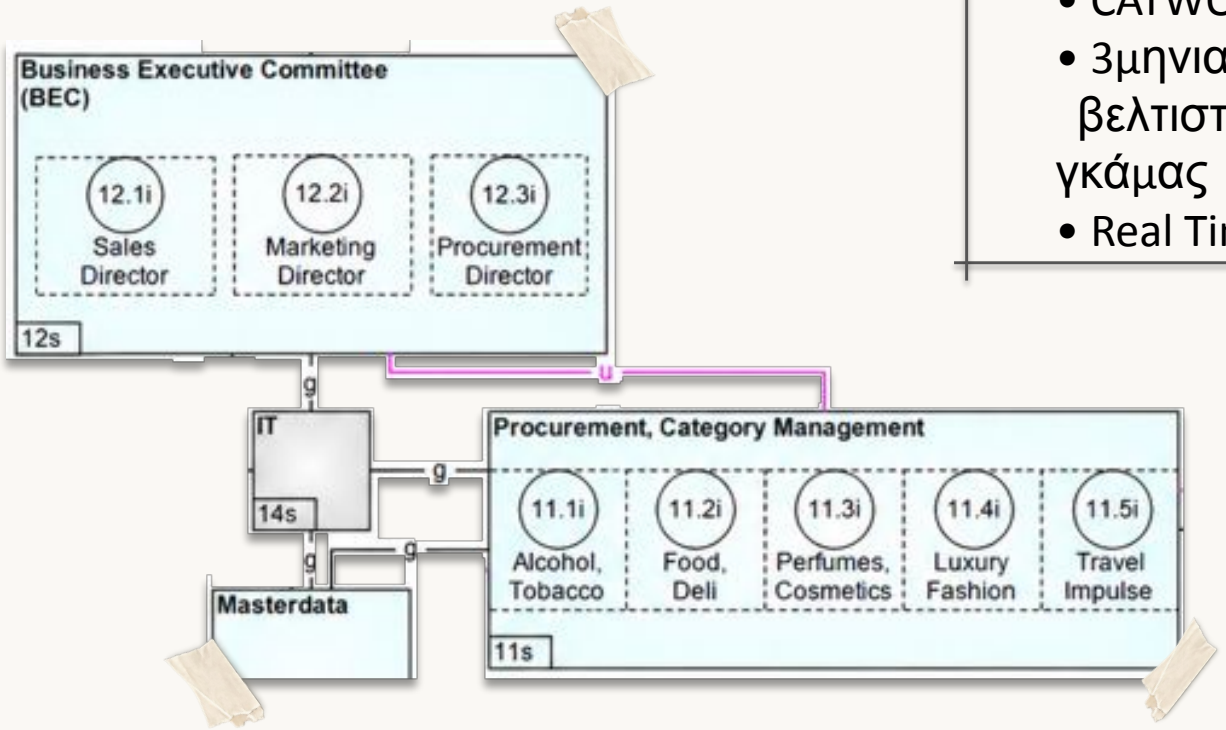
- Καθημερινή σύνδεση, (ίδια γραμμή με LP3)
- Σύγκρουση οπτικών
- Πρωτόκολλο ημερήσιων αναφ.
- Σταθερή διαδικασία

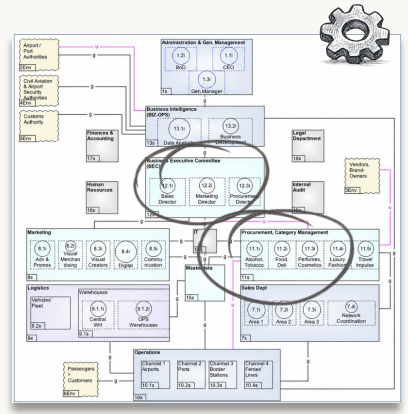


Χαρτογράφηση και εφαρμογή DYSODEDD

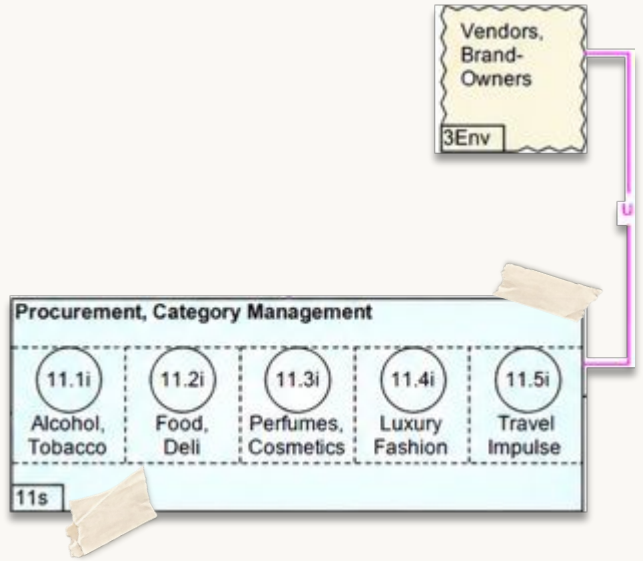
LP4 Assortment Optimization

- Purposeful σύνδεση με BEC
- CATWOE για κανόνα 80/20
- 3μηνιαίος κύκλος βελτιστοποίησης προϊοντ. γκάμας
- Real Time δεδομένα



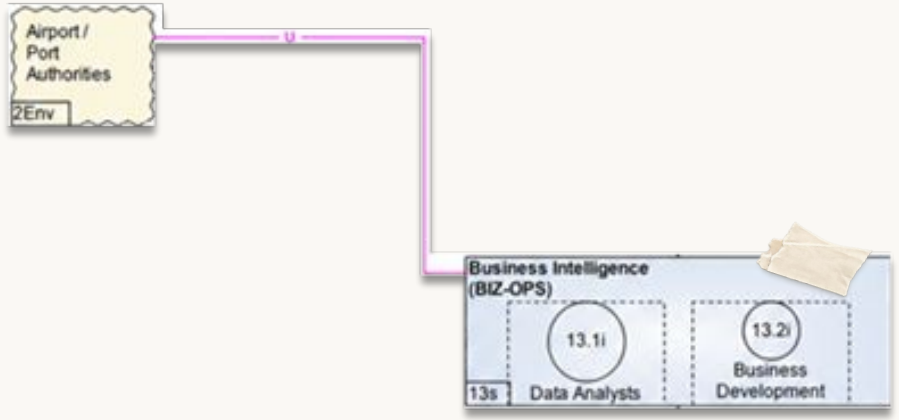


Χαρτογράφηση και εφαρμογή DYSODEDD



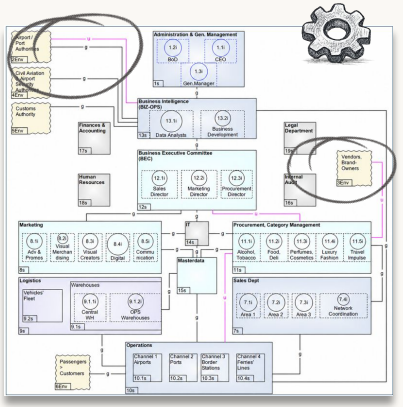
LP7 Brand Channel Allocation Policy

- Purposeful στα όρια του συστήματος
- Rich Picture (Vendor)
- Ενιαία θέση πριν την διαπραγμάτευση
- Διασφάλιση Διαφάνειας



LP8 Concession Agreement Structure

- Purposeful στα όρια του συστήματος (Airport)
- CATWOE, Environment
- Win-Win διαπραγμάτευση (προετοιμασία, ευθυγράμμιση)
- Data-backed επιχειρήματα





Ανάλυση Σημείων Υψηλής Μόχλευσης [Leverage Points]

Από τη χαρτογράφηση στη δυναμική του συστήματος

Κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι μεταβλητές αλληλεπιδρούν και παράγουν τη συμπεριφορά του συστήματος.

Causal Loop Diagrams (CLD)
Ανάδειξη αιτιωδών σχέσεων και βρόχων ανάδρασης

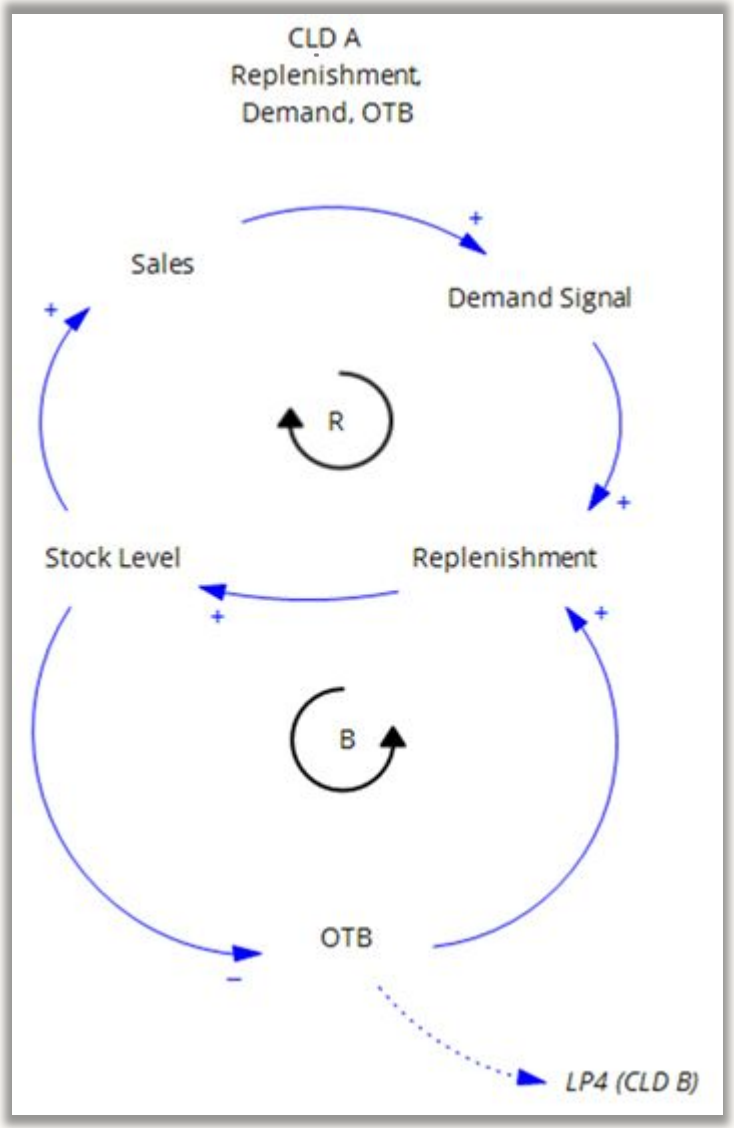
Stock & Flow Diagram (SFD)
Αποτύπωση της συμπεριφοράς του συστήματος στον χρόνο



Ανάλυση Leverage Points

CLD A.
Διαθεσιμότητα προϊόντων και απόδοση αποθέματος

Ένας μηχανισμός με πολλά αλληλένδετα σημεία υψηλής μόχλευσης



LP1, Replenishment Policy.
Εσωτερική διεργασία.
Συχνότητα αναπλήρωσης.

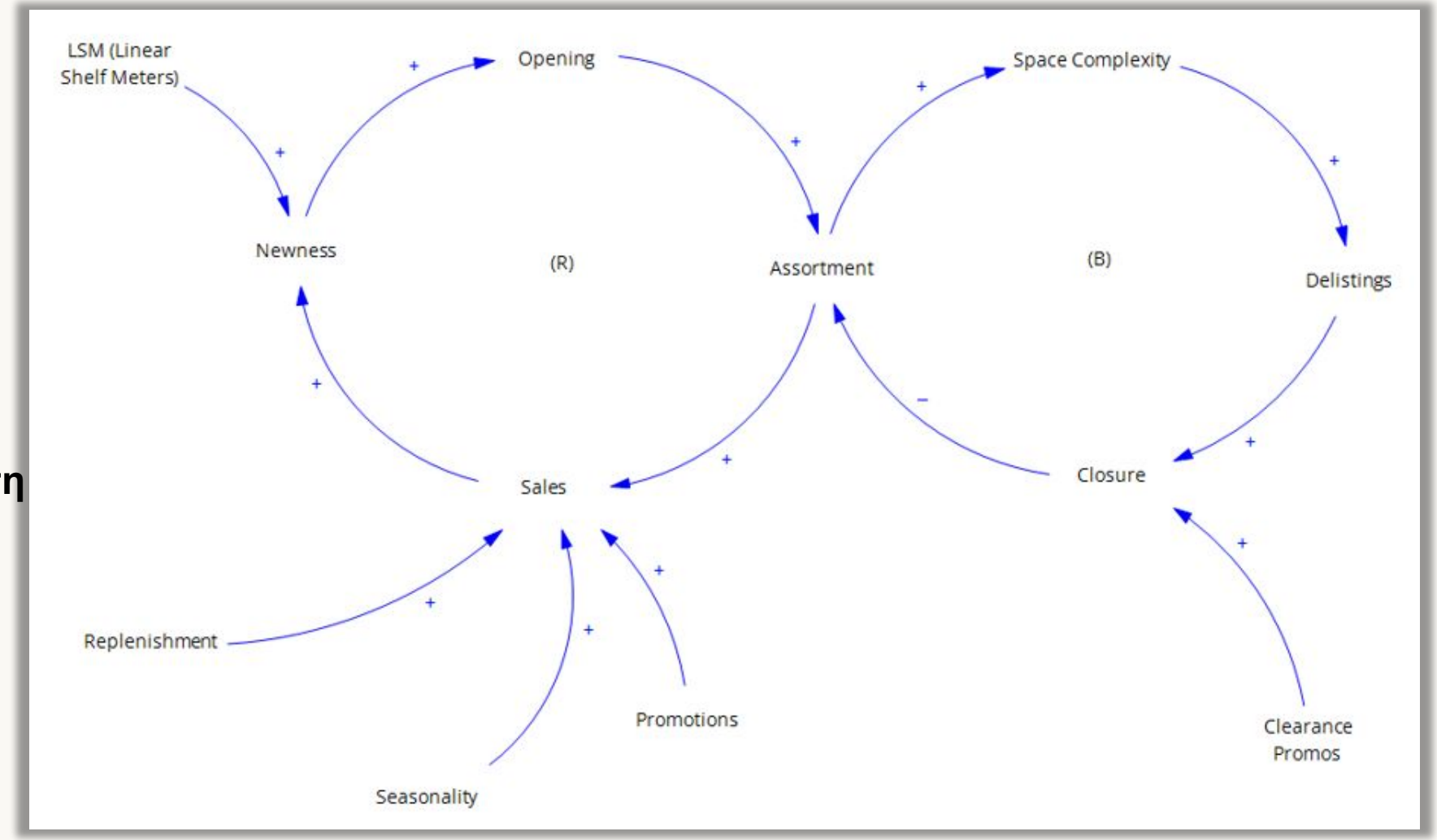
LP2, Open-To-Buy Governance.
Εσωτερική διεργασία.
Χρονικό & ποσοτικό πλαίσιο OTB.

LP3 + LP6, Demand Visibility & Feedback Interface
Purposeful communication (u)
Procurement ↔ Operations

Ανάλυση Leverage Points

CLD B.
Assortment Optimization

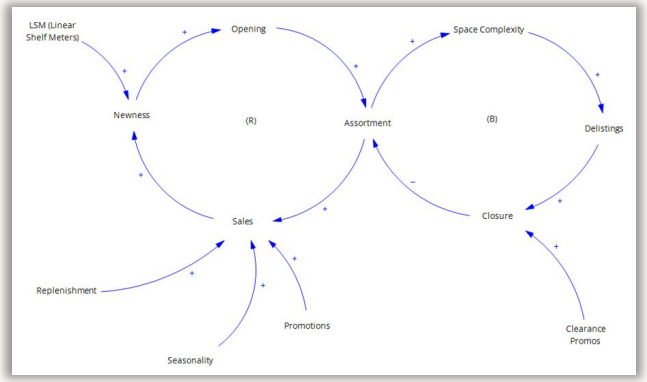
Απόδοση κατηγορίας και συμπεριφορά πελάτη



Ανάλυση Leverage Points

CLD B.
Assortment Optimization

Απόδοση κατηγορίας και συμπεριφορά πελάτη



LP4, Assortment Optimization.
Purposeful communication (u)
BEC ↔ Procurement & Category Management
80/20 Contribution Decision Rule

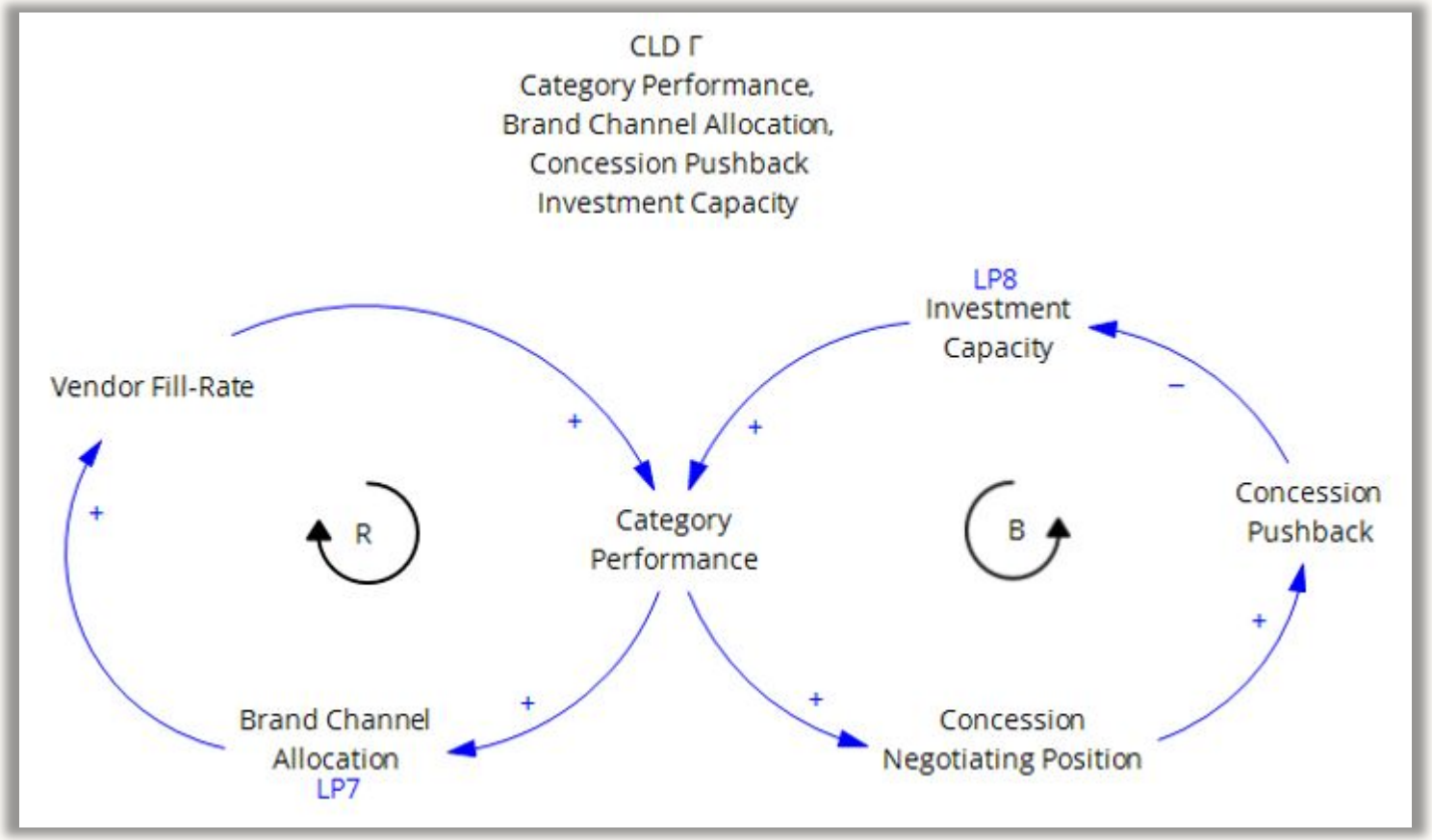
LP5, **In-Store Communication Design.**
Εσωτερική διεργασία.
Floor Minder and Shelf Runner

LP4 + LP5:
Αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του χώρου πώλησης χωρίς αύξηση των LSM

Ανάλυση Leverage Points

CLD Γ.
Leverage points και αλληλεπίδραση με φορείς στα όρια του συστήματος

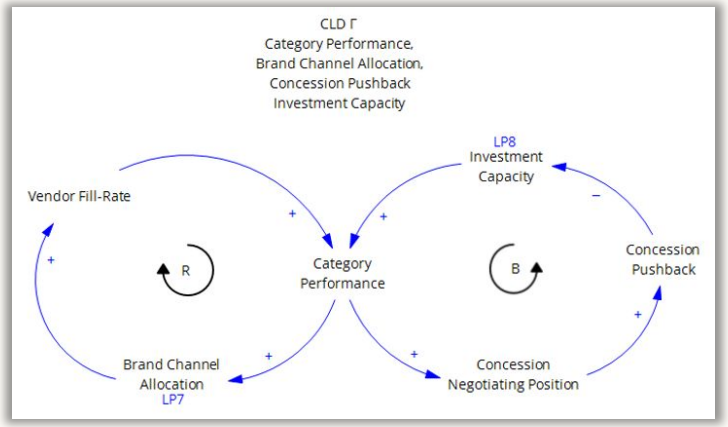
Περιβάλλον:
- **Concession Authority**
- **Vendors**



Ανάλυση Leverage Points

CLD Γ.
Leverage points και αλληλεπίδραση με φορείς στα όρια του συστήματος

Περιβάλλον του Συστήματος:
- Concession Authority
- Vendors



LP7, Vendor/Brand Channels Allocation Policy
Purposeful communication (u)
Vendor / Brand Owner ↔ Procurement & Category Management
Εξωτερικός περιορισμός: Ο Operator δεν ελέγχει την κατανομή.

LP8, Concession Agreement Structure
Purposeful communication (u)
Airport / Port Authority ↔ BIZ-OPS
Εξωτερικός περιορισμός: καθορίζει το πλαίσιο λειτουργίας του Operator.

LP7 + LP8:
Στα όρια του συστήματος ο operator παύει να αποφασίζει μόνος του.

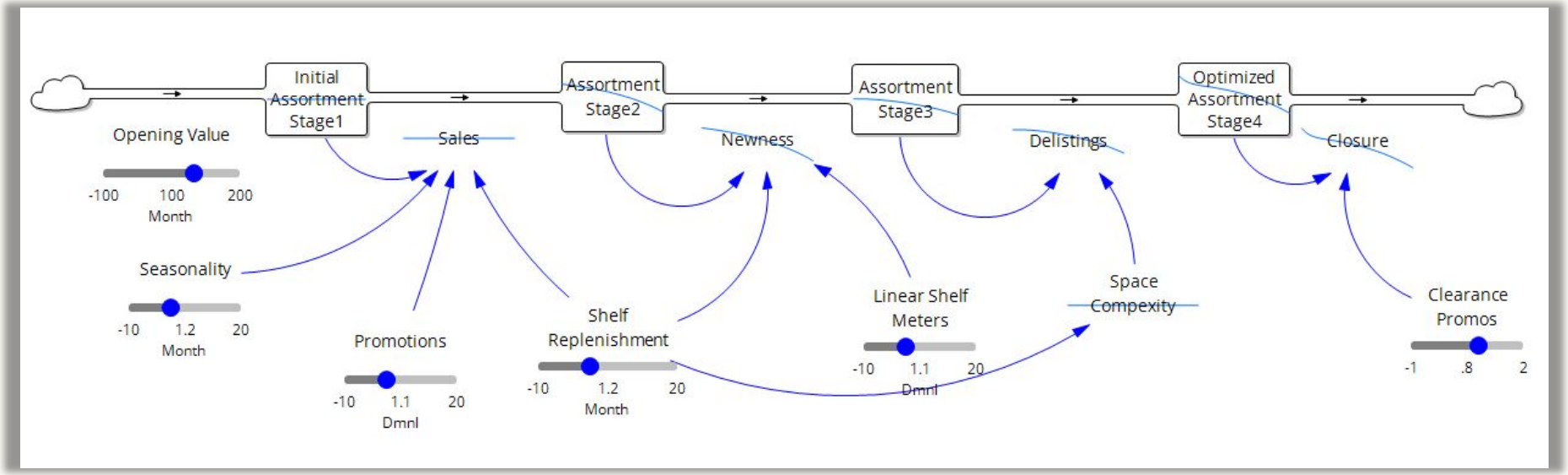
Ανάλυση Leverage Points

S&F Diagram

Δυναμική προσομοίωση του Assortment Optimization

Σενάρια Δυναμικής Προσομοιωσης

Σενάριο	Shelf Replenishment	LSM	Συμπεριφορά
Α (σταθερό)	1,2	1,1	Ομαλή πτώση
Β (ασταθές)	9,4737	1,1	Ταλάντωση / πίεση
Γ (εξομάλυνση)	9,4737	3,0435	Εκθετική άνοδος, καμία ταλάντωση





S&F Σενάριο Α, Shelf Replenishment: 1,2

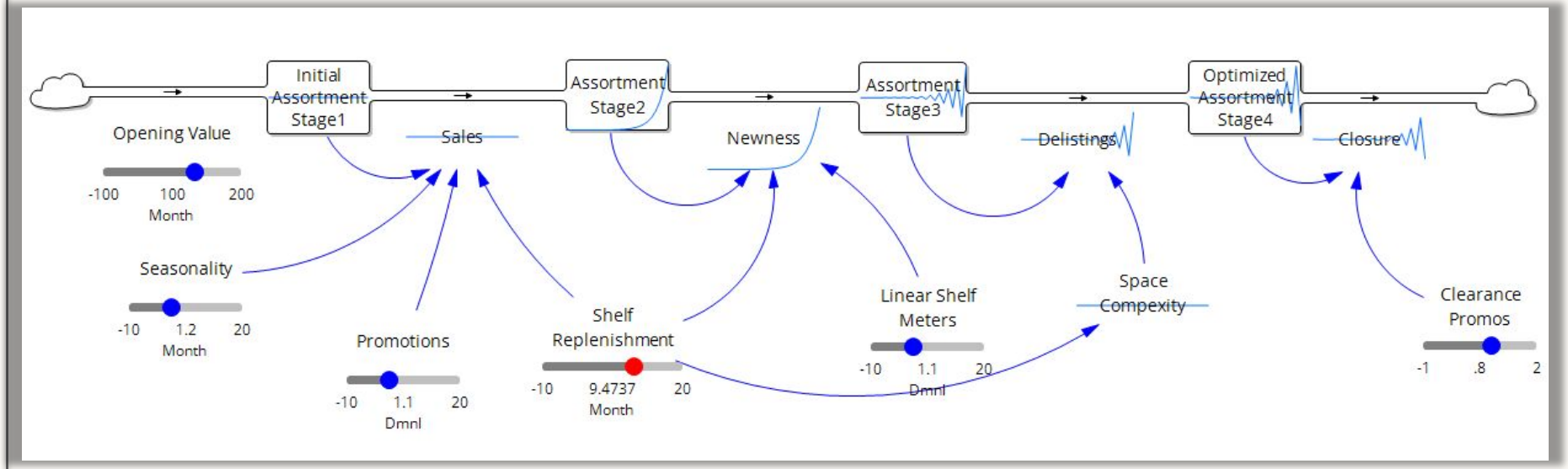
Σταθερή, Ελεγχόμενη Συμπεριφορά

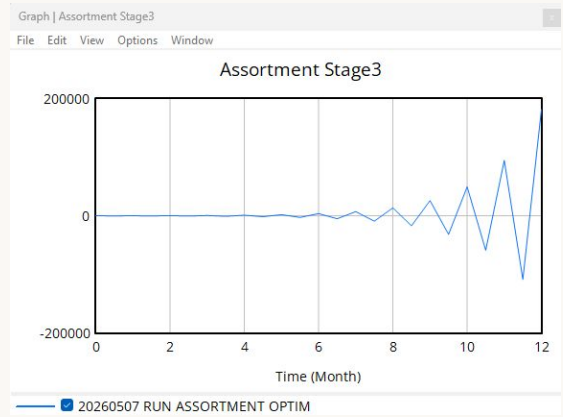
Ανάλυση Leverage Points

S&F Diagram

Σενάρια Δυναμικής Προσομοιωσης

Σενάριο	Shelf Replenishment	LSM	Συμπεριφορά
Α (σταθερό)	1,2	1,1	Ομαλή πτώση
Β (ασταθές)	9,4737	1,1	Ταλάντωση / πίεση
Γ (εξομάλυνση)	9,4737	3,0435	Εκθετική άνοδος, καμία ταλάντωση





S&F Σενάριο Β, Shelf Replenishment: 9,4737

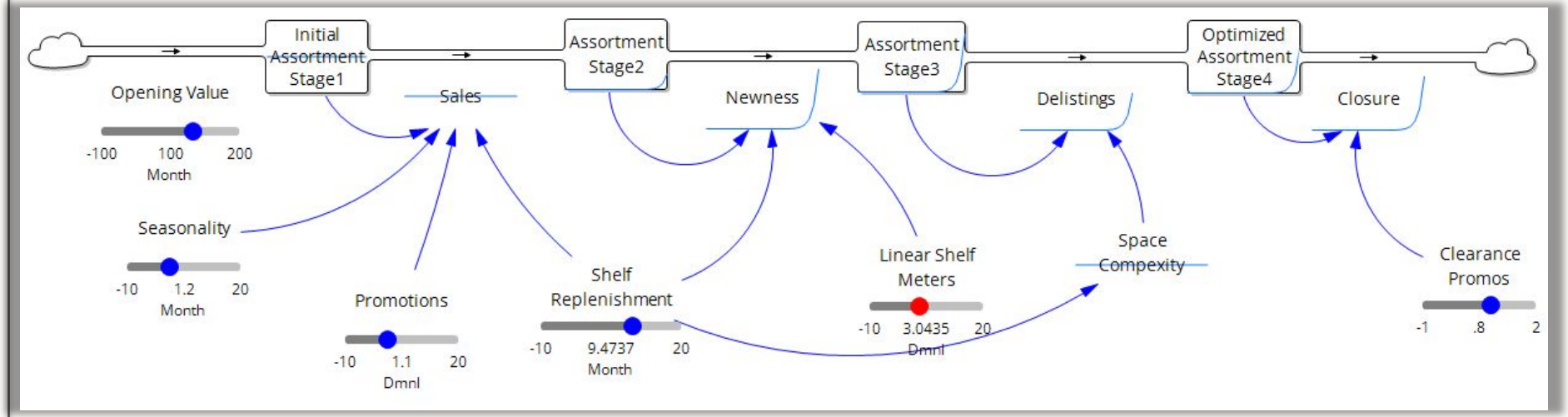
Ασταθής Συμπεριφορά, Ταλάντωση

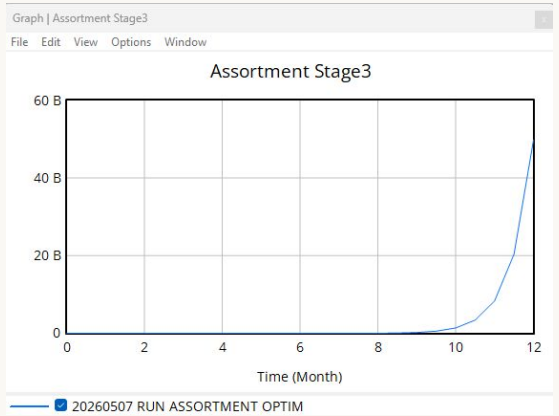
Ανάλυση Leverage Points

S&F Diagram

Σενάρια Δυναμικής Προσομοιωσης

Σενάριο	Shelf Replenishment	LSM	Συμπεριφορά
Α (σταθερό)	1,2	1,1	Ομαλή πτώση
Β (ασταθές)	9,4737	1,1	Ταλάντωση / πίεση
Γ (εξομάλυνση)	9,4737	3,0435	Εκθετική άνοδος, καμία ταλάντωση





S&F Σενάριο Γ, Shelf Replenishment: 9,4737, LSM: 3,0435

Εκθετική Άνοδος, χωρίς Ταλάντωση

Σημείωση: *Η αύξηση των LSM δεν αποτελεί διαθέσιμη παρέμβαση του Operator, καθώς εξαρτάται από το Concession Agreement με τον Φορέα του Αεροδρομίου ή του Λιμένα.*

Προτάσεις Μετασχηματισμού

Χάρτης προτεραιοποίησης leverage points

Leverage Point	Έλεγχος	Πρόταση Δράσης	Προτεραιότητα
LP1 Replenishment Policy	Εντός	Ανώτατο όριο έντασης αναπλήρωσης (σημείο ανατροπής SR≈4,3)	Άμεση
LP3 Demand Visibility	Εντός	Επισημοποίηση αμφίδρομης επικοινωνίας buyer–operations (+13,6% πωλήσεις)	Άμεση
LP6 Procurement-Operations Interface	Εντός	Συγκεκριμένο πρωτόκολλο επικοινωνίας procurement–operations	Άμεση
LP2 OTB Governance	Εντός	Ευθυγράμμιση παραθύρου OTB με τον κύκλο του LP4	Μεσοπρόθεσμη
LP4 Assortment Optimization (80/20)	Εντός	Τριμηνιαία περιοδικότητα κανόνα 80/20, έγκριση εμβόλιμου optimization	Μεσοπρόθεσμη
LP5 In-Store Communication	Εντός	Διαχωρισμός ρόλων floor minder/shelf-runner, πρότυπα υλικών	Μεσοπρόθεσμη
LP7 Brand Channel Allocation	Στα όρια	Ενιαία εσωτερική θέση πριν τη διαπραγμάτευση με τον vendor	Μακροπρόθεσμη, σχεσιακή
LP8 Concession Agreement Structure	Στα όρια	Τεκμηριωμένη προετοιμασία διαπραγμάτευσης παραχώρησης	Μακροπρόθεσμη, σχεσιακή

✔ **Άμεση**: Process Intervention. ✔ **Μεσοπρόθεσμη**: Governance.
✔ **Μακροπρόθεσμη**: Negotiation & Relationship Management

Οδικός Χάρτης
1. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΛΑΔΟΥ
2. ΠΟΛΥΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ DYSODEDD
3. ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΤΟΥ OPERATOR
4. ΑΝΑΛΥΣΗ LEVERAGE POINTS
5. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπεράσματα

Πολυμεθοδολογία **DYSODEDD**

- ☐ Αποτύπωση δυσλειτουργιών
- ☐ Εντοπισμός 8 Leverage Points
- ☐ Κατανόηση, Θέσπιση Πλαισίου, Ιεράρχηση
- ☐ Στοχευμένες παρεμβάσεις

Αρχέτυπο **Limits to Growth** που εφαρμόζεται σε τρία επίπεδα:

- ✔ Απόθεμα
- ✔ Προϊοντική Γκάμα
- ✔ Εξωτερικοί Φορείς

Από τον έλεγχο στην **αλληλεπίδραση**

- **LP1–LP6**: άμεση παρέμβαση & governance
- **LP7–LP8**: negotiation & relationship management

Η αποτελεσματική μόχλευση δεν απαιτεί αναδιοργάνωση του συστήματος.

Απαιτεί παρέμβαση στα κατάλληλα σημεία με διαχείριση των σχέσεων και των αλληλεπιδράσεων.

Οδικός Χάρτης
1. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΛΑΔΟΥ
2. ΠΟΛΥΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ DYSODEDD
3. ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΤΟΥ OPERATOR
4. ΑΝΑΛΥΣΗ LEVERAGE POINTS
5. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ



Συμπεράσματα



Αριστοτέλης

ὁ ἄνθρωπος φύσει πολιτικὸν ζῷον

[Ο άνθρωπος νοείται μέσα στη σχέση/κοινότητα].

Πολιτικά, (Α, 1253α)

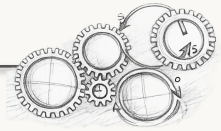
φίλων μὲν ὄντων οὐδὲν δεῖ δικαιοσύνης, δίκαιοι δ' ὄντες προσδέονται φιλίας

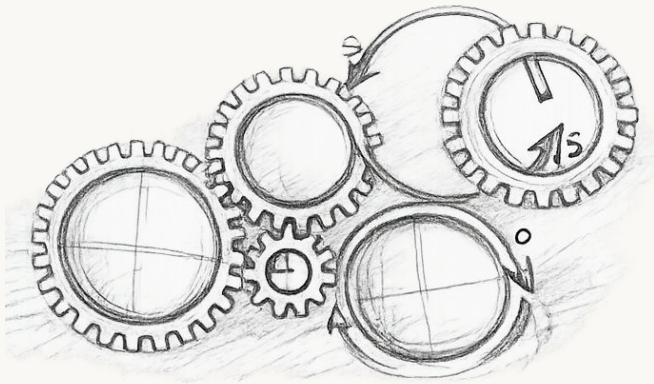
[Όταν οι άνθρωποι είναι φίλοι, δεν χρειάζονται δικαιοσύνη.
Ενώ όταν είναι απλώς δίκαιοι, εξακολουθούν να χρειάζονται τη φιλία].

Ηθικά Νικομάχεια (Η, 1155α)

◊ ◊

Με την Πολυμεθοδολογία DYSODEDD στα Leverage Points, δεν βελτιώνονται απλώς οι δομές και οι διεργασίες, αλλά κυρίως εξυγιαίνονται οι ανθρώπινες σχέσεις.





Ευχαριστώ

ΕΛΕΝΗ Ε. ΓΕΩΡΓΙΑΔΗ, CSAP25