



# Navigating the Supply Chain “The Finland Case”



# Table of Content

1

ΟΜΙΛΟΣ  
ΚΑΡΑΜΟΛΕΓΚΟΣ

2

NAVIGATING A SUPPLY  
CHAIN DISRUPTION

3

ACTION PLAN

4

CHALLENGES & RISKS

5

OPPORTUNITIES

6

CONCLUSIONS

7

THE TEAM



# Όμιλος ΚΑΡΑΜΟΛΕΓΚΟΣ



# Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΜΑΣ

Τρεις γενιές με μεράκι και αγάπη για την αρτοποιία. Από το 1950, συνδυάζουμε καθημερινά την υψηλή διατροφική αξία, τις σύγχρονες μεθόδους παραγωγής και την αγάπη για την τέχνη του ψωμιού, προσφέροντας στους καταναλωτές τα καλύτερα προϊόντα άρτου.

Πιστός στην υπόσχεσή του, ο Μανώλης Καραμολέγκος γράφει ιστορία στην αρτοποιία, καινοτομώντας και προχωρώντας την τέχνη του ψωμιού ένα βήμα παραπέρα.



# ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΟΡΟΣΗΜΑ

Ιδέες που καθοδηγήθηκαν από το πάθος μας, δημιούργησαν εμβληματικά brands και διαμόρφωσαν την ταυτότητά μας ως εταιρεία.

1950

Ένα μικρό αρτοποιείο  
ανοίγει στη Σαντορίνη

1989

**Καραμολέγκος Α.Ε.**  
Μια αρτοποιηχανία  
γεννιέται

1999

Το πρώτο ψωμί του τοστ  
με **φυσικό προζύμι**

1999

Εξαγορά του  
**Απολλωνίου**

2001

Οι πρώτες πιστοποίησης  
ποιότητας.

2003

**Ψιχα Τοστ**  
Μια πανευρωπαϊκή  
πρωτοπορία

2007

Τα πρώτα έτοιμα προ-  
κομμένα Ψωμάκια για  
Sandwich & Hamburger

2009

**KB ROMANIA**  
Επέκταση στη  
Ρουμανία

2015

Γεννιούνται οι  
**Αξιαγάπιτες**

2016

Εξαγορά της μάρκας  
**Κατσέλη**

2017

**Ψωμί Ζέας**  
Το πρώτο διαθέσιμο σε  
όλα τα super Market.

2018

Λανσάρισμα **Παξαμά**

2021

**Clean Label**  
Ψωμί χωρίς πρόσθετα,  
χωρίς συντηρητικά, με  
100% φυσικές πρώτες  
ύλες

2021

**Διπλοζυμωτό  
Κατσέλης**  
Ένα παραδοσιακό  
ψωμί στα ράφια των  
super Market.

2024

Εξαγορά της **Nutree**

2025

**CARRÉ**  
Μια παγκόσμια  
καινοτομία



# ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΜΑΣ

Να είμαστε η πρώτη και η ταχύτερα αναπτυσσόμενη αρτοποιηχανία με προϊόντα ανώτερης ποιότητας και καινοτομίας που δημιουργούμε με αγάπη για τους καταναλωτές μας.

# Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΜΑΣ

Να δημιουργούμε καινοτόμα προϊόντα με ανώτερη γεύση και ποιότητα που αποτελούν την επιλογή κάθε οικογένειας.

# ΟΙ ΑΞΙΕΣ ΜΑΣ

Οι άνθρωποί μας είναι η δύναμή μας

Ανώτερη Ποιότητα

Καινοτομία

Ο καταναλωτής βρίσκεται στο επίκεντρο όσων κάνουμε

Επιχειρηματική Αριστεία

Βιώσιμη Ανάπτυξη





# The Supply Chain



# ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ

## ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

- ❑ 120.000 τ.μ. Ιδιόκτητο Οικόπεδο
- ❑ 25.000 τ.μ. Παραγωγικές Εγκαταστάσεις
- ❑ 5.000 τ.μ. Νέες Εγκαταστάσεις υπό Κατασκευή
- ❑ 8.500 τ.μ. Ιδιόκτητο Κέντρο Logistics
- ❑ 60.000 τόνοι | 90.000.000 τεμάχια
- ❑ 6 γραμμές παραγωγής

## ΔΙΑΝΟΜΗ

- ❑ Στόλος X-VAN
- ❑ 6 κέντρα διανομής
- ❑ 35 εκπρόσωποι πωλήσεων
- ❑ 15 εμπορικοί αντιπρόσωποι
- ❑ 8.300 σημεία διανομής με καθημερινή επισκεψιμότητα
- ❑ 200 φορτηγά

## ΠΟΙΟΤΗΤΑ, ΕΡΕΥΝΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ

- ❑ ISO 22000 , BRC
- ❑ Γραμμές παραγωγής φυσικού προζυμίου
- ❑ Συνεχής Έρευνα & Ανάπτυξη



# Η ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΜΑΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

44%

**Μερίδιο σε Αξία της Αρτοβιομηχανίας Καραμολέγκος στο Σύνολο του  
Συσκευασμένου Ψωμιού**  
(CIRCANA 2024, TOTAL GREECE)

41 mil

**Πωλήσεις σε τεμάχια Συσκευασμένου Ψωμιού ανά Έτος**  
(CIRCANA 2024, TOTAL GREECE)

80%

**Της Συνολικής Παραγωγής Ιδιωτικής Ετικέτας Συσκευασμένου  
Ψωμιού**



# A Supply Chain Disruption “Downtime in Automation”



# Διακοπή Λειτουργίας Ρομπότ – Επίπτωση & Διαχείριση



## Βλάβη στον "Φινλανδό" (ρομπότ logistics):

Το ρομπότ που μεταφέρει παλέτες στην κύρια (μηχανογραφημένη) αποθήκη τέθηκε εκτός λειτουργίας

## Result:

### Αδυναμία Picking:

Δεν ήταν δυνατή η παραλαβή προϊόντων από το 80% του κωδικολογίου & 70% του αποθέματος, που βρίσκονται στον αυτοματισμό

### Αδυναμία Φόρτωσης = Χαμένες Πωλήσεις:

Η παραγωγή συνεχίστηκε, αλλά το απόθεμα συσσωρευόταν χωρίς δυνατότητα διανομής

Κίνδυνος απώλειας ~400.000 τεμαχίων πωλήσεων (1 ημέρα)



The background of the slide is a photograph of various types of bread, including baguettes, rolls, and slices, arranged on a dark wooden surface. A large, light brown rectangular box is centered over the image, containing the title text.

# The “Action Plan”

# Action Plan – Διαχείριση Κρίσης (Μέρος Α')

## 1. Άμεση Ενεργοποίηση Τεχνικού Τμήματος

- Ενημέρωση τεχνικής υποστήριξης του προμηθευτή (σύμβαση με SLA απόκρισης εντός 1 ώρας)
- Άφιξη τεχνικού εντός 1h – διάγνωση και αποκατάσταση της βλάβης σε 10 ώρες
- Συνεχής επικοινωνία με διοίκηση, παραγωγή και logistics για συγχρονισμό (διακοπή διανομής στην μηχανογραφημένη αποθήκη - Φινλανδός)

## 2. Ανάλυση Κατάστασης & Ενεργοποίηση Εναλλακτικών

- Παραγωγή συνέχισε να λειτουργεί – τα προϊόντα συγκεντρώνονταν στον χώρο του αυτοματισμού
- Άμεση ανάγκη για διακίνηση προϊόντων ώστε να μην υπάρχουν ελλείψεις στην αγορά
- Το 30% του αποθέματος που βρίσκεται σε open space κρίθηκε διαθέσιμο για πρώτη κάλυψη παραγγελιών

## 3. Προτεραιοποίηση Παραγγελιών με Κριτήριο το Lead Time

- Εστίαση σε απομακρυσμένους προορισμούς με σημαντικό όγκο πωλήσεων  
Παράδειγμα: Προτεραιοποίηση Καβάλας (μεγάλη αγορά, δύσκολη πρόσβαση) σε σχέση με Καστελόριζο (μικρή αγορά, περιορισμένη επίπτωση)
- Εξαίρεση η Αττική: μπορεί να καλυφθεί αυθημερόν μόλις αποκατασταθεί η λειτουργία

# Action Plan – Διαχείριση Κρίσης (Μέρος Β')

## 4. Χειροκίνητη Παραλαβή Νέας Παραγωγής

- Μόλις εξαντλήθηκε το απόθεμα του open space, ξεκίνησε χειροκίνητη παραλαβή & διαλογή των προϊόντων που συνεχίζει να στέλνει το εργοστάσιο
- Δημιουργήθηκε προσωρινή ροή logistics εκτός αυτοματισμού

## 5. Στρατηγική Διάθεσης με Βάση την Ημερομηνία Λήξης

- Το απόθεμα της open space είχε πιο πρόσφατες ημερομηνίες
- Οι πελάτες που εξυπηρετήθηκαν κατά τη διάρκεια της βλάβης, έλαβαν αυτά τα “φρέσκα” προϊόντα
- Μετά την αποκατάσταση, στους πελάτες που δεν είχαν εξυπηρετηθεί στείλαμε το “παλαιότερο” στοκ από τον αυτοματισμό
- Έτσι:
  - Περιορίσαμε τις απώλειες / σπατάλες
  - Εξασφαλίσαμε ισορροπία ποιότητας προϊόντων ανά πελάτη
  - Αποφύγαμε απόρριψη αποθέματος με μικρή διαφορά ημερομηνίας





# Supply Chain “Challenges & Risks”



# ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ - ΡΙΣΚΑ

## Τεχνολογική Εξάρτηση

- Μεγάλη εξάρτηση από το αυτοματοποιημένο σύστημα ("Φινλανδός")
- Μη ύπαρξη παράλληλης/εναλλακτικής χειροκίνητης πρόσβασης στον πυρήνα της αποθήκης
  - Μη ύπαρξη εφεδρικής αυτοματοποίησης



## Διακοπή ροής logistics

- Αδυναμία φόρτωσης → κίνδυνος ακύρωσης παραγγελιών ή/και απώλειας πελατών



## Εικόνα προς Πελάτες & Εμπόρους

- Καθυστερήσεις και ασυνέπεια σε παραδόσεις → Δημιουργία κακής φήμης στην αγορά
- Επηρεασμός αξιοπιστίας (Stock out ή back orders)
- Πιθανότητα να χαθούν πελάτες λόγω έντονου ανταγωνισμού και μη ικανοποίηση ενδεχόμενης επιπλέον ζήτησης



## Ρίσκο Κανονιστικής Συμμόρφωσης

- Ενδεχόμενες κυρώσεις από υγειονομικές αρχές ή νομικές συνέπειες αν επηρεαζόταν η ασφάλεια των προϊόντων (λόγω αλλοίωσης)



## Αυξημένο Inventory Holding Cost

- Υψηλή συσσώρευσης προϊόντων
  - Κίνδυνος απόσυρσης ή καταστροφής προϊόντων λόγω υποβάθμισης (**Deterioration**)



## Οικονομικό Ρίσκο

- Χαμένες πωλήσεις (έως 400.000 τεμάχια την ημέρα)

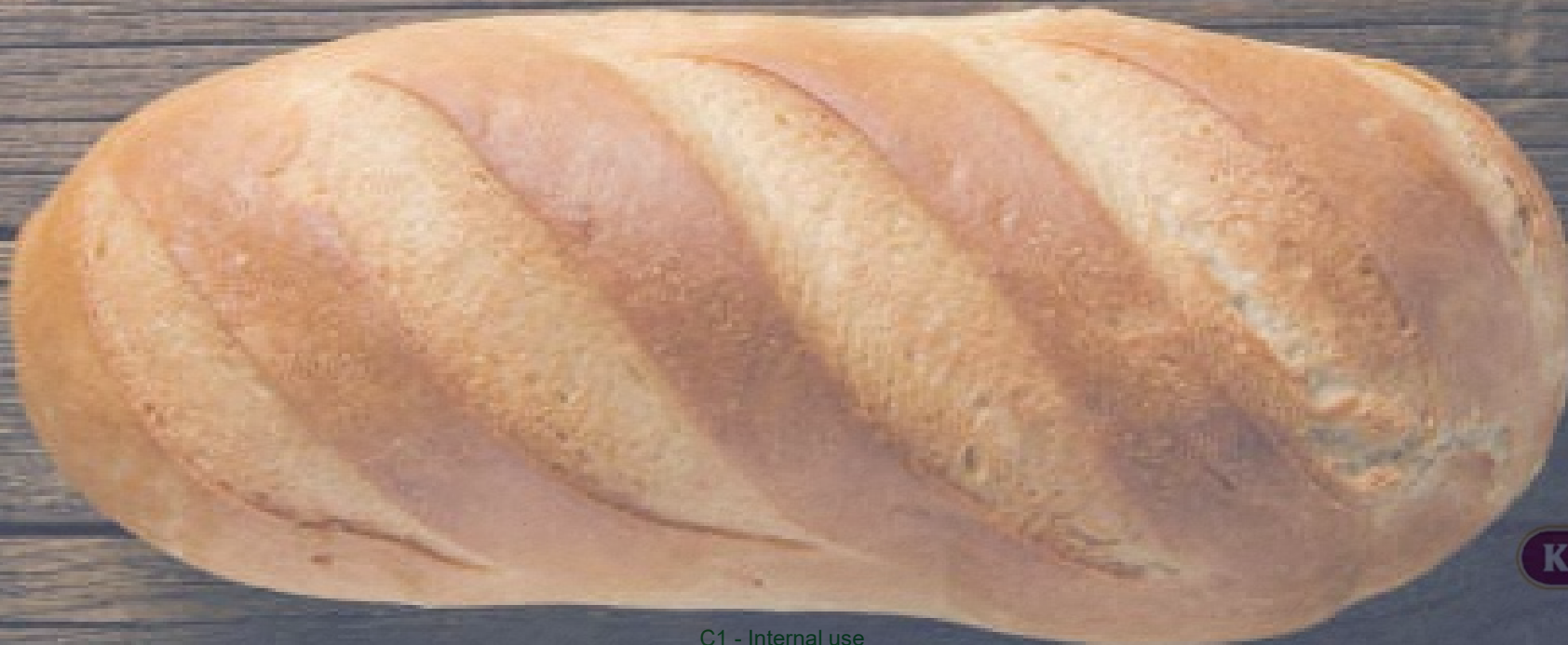


## Μη Διαθέσιμα Αποθέματα

- 80% των αποθεμάτων εγκλωβίστηκαν → επιχειρησιακός κίνδυνος

# RISKS

# Supply Chain “Opportunities”



# Supply Chain Opportunities: From Fragility to Agility



## Διαδικασίες & Υποδομές

- **Αναβάθμιση WMS** με δυνατότητες override, fallback και real-time monitoring
- **Predictive Maintenance** σε κρίσιμο εξοπλισμό μέσω AI και αισθητήρων
- Audit Process Recurrence



## Οργανωσιακή Ετοιμότητα

- **Εκπαίδευση προσωπικού** σε σενάρια διαταραχής (disruption response)
- **Ανάπτυξη Business Continuity Plan (BCP)** με σενάρια κρίσης και ομάδες αντίδρασης
- **Lead-time Prioritization** και segmentation πελατών για βέλτιστη εξυπηρέτηση



## Διαχείριση Ρίσκου & Ευελιξία

- **Αναθεώρηση Risk Management Plan** με πρακτικά contingency protocols
- **Αύξηση προσβασιμότητας αποθέματος** μέσω επέκτασης open space
- **Dashboard κρίσιμων δεικτών (KPIs)** για γρήγορη λήψη αποφάσεων σε πραγματικό χρόνο

# Supply Chain Opportunities: From Fragility to Agility



## Multi-Channel Distribution

- Δημιουργία συνεργαζόμενων regional hubs για αποσυμφόρηση του κεντρικού logistics center
- Εξωτερική ανάθεση “last mile” διανομών σε περιόδους αιχμής



## Inventory Decentralization

- Καθιέρωση buffer zones με κρίσιμα αποθέματα εκτός του αυτοματισμού
- Εναλλακτικά σημεία προσωρινής αποθήκευσης για ταχύτητα & ευελιξία



## End-to-End Visibility

- Πλήρης παρακολούθηση της ροής από παραγωγή έως ράφι μέσω ενιαίας πλατφόρμας
- Real-time dashboards για πρόβλεψη & αντίδραση



## Modular Automation

- Επενδύσεις σε ανεξάρτητα υποσυστήματα αυτοματισμού (modular vs. centralized)
- Μειωμένος κίνδυνος πλήρους ακινητοποίησης λόγω αστοχίας



## Supply Chain Loop Feedback

- Ενσωμάτωση δεδομένων από κάθε κρίκο της αλυσίδας
- Δομημένη διαδικασία “lessons learned” στο ERP για συνεχόμενη βελτίωση

# “The Conclusions”



# Συμπεράσματα Διαχείρισης Κρίσης – Καραμολέγκος

## 1. Η σημασία ύπαρξης εναλλακτικού πλάνου

Η κρίση ανέδειξε την ανάγκη ύπαρξης προκαθορισμένου πλάνου δράσης για περιπτώσεις αστοχίας εξοπλισμού. Η αξιοποίηση του διαθέσιμου αποθέματος στο open space αποδείχθηκε καθοριστική για τη διατήρηση της επιχειρησιακής συνέχειας.

## 2. Ευελιξία & ταχύτητα λήψης αποφάσεων

Η έγκαιρη απόφαση να προτεραιοποιηθούν μακρινοί και στρατηγικής σημασίας προορισμοί (με βάση lead time και πωλήσεις) απέτρεψε σημαντικές ελλείψεις στην αγορά. Δείχνει την ικανότητα της ομάδας να δρα άμεσα και με ακρίβεια.

## 3. Επιχειρησιακός συγχρονισμός σε πραγματικό χρόνο

Η ταυτόχρονη λειτουργία παραγωγής, συντονισμός με το τεχνικό τμήμα, η παραλαβή νέας παραγωγής εκτός αυτοματισμού και η διαχείριση παραγγελιών σε επίπεδο προϊόντος και πελάτη απαιτούσαν απόλυτο συγχρονισμό όλων των τμημάτων (παραγωγή – logistics – πωλήσεις – αποθήκη).

## 4. Ορθολογική διαχείριση αποθέματος με βάση τις ημερομηνίες λήξης

Αντί να προχωρήσουμε σε απόρριψη μεγάλου όγκου προϊόντων (λόγω καθυστέρησης 1-2 ημερών), σχεδιάστηκε στρατηγική διάθεσης που σεβάστηκε τις ημερομηνίες λήξης των προϊόντων, διατηρώντας παράλληλα την εμπιστοσύνη του πελάτη και περιορίζοντας στο ελάχιστο τη σπατάλη.

## 5. Κέρδος από την εμπειρία – ενίσχυση επιχειρησιακής ωριμότητας

Η κρίση αποτέλεσε ευκαιρία για ενίσχυση της ετοιμότητας, της διαλειτουργικότητας των ομάδων και της κουλτούρας επίλυσης προβλημάτων. Το περιστατικό ενσωματώνεται πλέον ως best practice για μελλοντικές απρόβλεπτες καταστάσεις.





# The Team



# The Suppliers





**Thank you!**