



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

“ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ”

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTICS

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΟΣΧΟΥΡΗΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

***“ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΑΝΑΣΧΕΛΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ
ΑΛΥΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ HELLENIC DUTY FREE SHOPS”***

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΛΑΜΠΟΥΡΑΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ

**Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Ιούλιος 2012**



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Εισαγωγή	
1.1 Εφοδιαστική Αλυσίδα και Logistics στην Ελλάδα.....σελ. 3	
1.2 Τάσεις της αγοράς.....σελ. 5	
1.3 Τα Logistics ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση.....σελ. 8	
1.4 Δυναμική των Logistics στα Δίκτυα Διανομής.....σελ. 8	
2. Γενικές αρχές οργάνωσης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας	
2.1 Η Ηλεκτρονική οργάνωση των επιχειρήσεων.....σελ. 9	
2.2 Η Εφοδιαστική Αλυσίδα.....σελ. 11	
2.3 Η Εφοδιαστική Αλυσίδα και η διοίκηση της.....σελ. 12	
3.Εταιρεία Hellenic Duty Free Shops (HDFS)	
3.1 Ιστορικό.....σελ.15	
3.2 Περιγραφή εμπορικής δραστηριότητας.....σελ.16	
3.3 Εργατικό δυναμικό.....σελ.21	
3.4 Εφοδιαστική Αλυσίδα HDFS	
3.4.1 Προμηθευτές – Παραγγελιοληψία.....σελ.22	
3.4.2 Αποθήκευση και Διανομή.....σελ.23	
3.4.3 Reverse Logistics.....σελ.27	
3.5 Πελάτες & χρήσιμα στοιχεία.....σελ.28	
4. Μελέτη Περίπτωσης	
4.1 Περιγραφή προβλήματος.....σελ.29	
4.2 Αποτελέσματα-Παρατηρήσεις.....σελ.30	
5. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων	
5.1 Κόστη & Οφέλη.....σελ.34	
5.2 Αποθέματα.....σελ.36	
6. Επίλογος.....σελ.44	
Παράρτημα.....σελ.46	
Βιβλιογραφία.....σελ.49	

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΕΦΘΑΛΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΑΙ LOGISTICS ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Σημαντικό παράγοντα για την επιχειρηματικότητα με αξιοσημείωτη αναπτυξιακή δυναμική αποτελεί ο κλάδος των μεταφορών και Logistics. Η πλεονεκτική γεωγραφική θέση της χώρας μας αποτελεί τη βασική προϋπόθεση, ώστε να διαδραματίσει κομβικό σημείο στην παγκόσμια εμπορευματική διακίνηση.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις, στο πλαίσιο στρατηγικών outsourcing, σταδιακά αναγνωρίζουν τη συμβολή των Logistics στην ενδυνάμωση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος, την εξοικονόμηση κεφαλαίων και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους.

Αρκετές εταιρείες του κλάδου, καθώς και εμπορικές επιχειρήσεις υλοποιούν επενδύσεις δημιουργίας νέων κέντρων Logistics. Πολλές από αυτές τις επενδύσεις επιχορηγούνται από τον αναπτυξιακό νόμο 3299/2004.

Ιδιαίτερα ο τομέας των Logistics τα τελευταία χρόνια έχει αποκτήσει έντονα στοιχεία τεχνολογικής διείσδυσης (π.χ. εφαρμογές RFID, αυτοματοποιημένες αποθήκες κ.λπ.), η αξιοποίηση των οποίων υπόσχεται περιορισμό του λειτουργικού κόστους και καλύτερη εκμετάλλευση των υπάρχοντων αποθηκευτικών χώρων.

Ευοίωνες προοπτικές δημιουργούνται από την αναπτυξιακή δυναμική χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, Μέσης Ανατολής και αραβικής χερσονήσου. Για παράδειγμα το σχεδιαζόμενο διεθνές εμπορευματικό κέντρο στο Ντουμπάι αναμένεται να δώσει ευκαιρία στις ελληνικές διαμεταφορικές εταιρείες να αποκτήσουν εντονότερη παρουσία στην ευρύτερη αγορά της Μέσης Ανατολής και να διευρύνουν το εμπορευματικό τους δίκτυο.

Το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς των μεταφορών κατέχει ο υποκλάδος των οδικών μεταφορών.

Σύμφωνα με εκπρόσωπους των επιχειρήσεων του κλάδου, οι προκλήσεις είναι πολλές και καταγράφονται συνοπτικά ως εξής:

- * Η περαιτέρω ανάπτυξη των υποδομών.
- * Η απελευθέρωση των αδειών φορτηγών και του επαγγέλματος του μεταφορέα.
- * Η οικονομική ανάπτυξη γειτονικών χωρών (Βαλκάνια, Μέση Ανατολή, Ρωσία).
- * Η βελτίωση του νομικού πλαισίου με τη θεσμοθέτηση της λειτουργίας των εμπορευματικών κέντρων.
- * Η επιχορήγηση επενδύσεων μέσω του αναπτυξιακού νόμου.

- * Η σταδιακή αναγνώριση της σημασίας των υπηρεσιών logistics.
- * Η τεχνολογική διείσδυση.
- * Οι συγχωνεύσεις επιχειρήσεων για την ενδυνάμωση του ανταγωνισμού.

Η επίτευξη των προαναφερθέντων προκλήσεων προϋποθέτει ότι ο κλάδος των Μεταφορών & Logistics θα μπορέσει επίσης να αντιμετωπίσει συγκεκριμένες διαχρονικές αδυναμίες, όπως:

- * Η έντονη πολυδιάσπαση του κλάδου.
- * Η έλλειψη ολοκληρωμένου θεσμικού πλαισίου.
- * Η έλλειψη κατοχύρωσης και αναγνώρισης του επαγγέλματος του logistician.
- * Οι ανεπαρκείς υποδομές του εθνικού σιδηροδρομικού δικτύου και ελλιπής σύνδεση με λιμενικές εγκαταστάσεις.
- * Οι περιορισμένοι αποθηκευτικοί χώροι στα λιμάνια.
- * Οι εταιρείες 3PL δεν έχουν δικαίωμα να διατηρούν ιδιόκτητο μεταφορικό στόλο.
- * Η γήρανση του μεταφορικού στόλου των οδικών μεταφορών και το «κλειστό» επάγγελμα του μεταφορέα.



1.2 ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η δύναμη της εφοδιαστικής αλυσίδας αρχίζει να αναγνωρίζεται διεθνώς, ο ρόλος των Logistics αναβαθμίζεται και παρατηρούνται συγκεκριμένες τάσεις στο διεθνές επιχειρηματικό σκηνικό. Αυτές μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

- 1) Η διαρκώς αυξανόμενη σημασία της πληροφορικής στην εφοδιαστική αλυσίδα
- 2) Οι περισσότερο παγκόσμιες εφοδιαστικές αλυσίδες, ειδικά σε σχέση με τις ταχέως αναπτυσσόμενες οικονομίες των χωρών "BRICK", δηλαδή της Βραζιλίας, Ρωσίας, Ινδίας και Κίνας. Αλλά και η αυξανόμενη σπουδαιότητα του Dubai και των νέων αναπτυσσόμενων εμπορικών λιμανιών όπως η Κωσταντζα
- 3) Η αυξανόμενη σημασία των ενοποιημένων υπηρεσιών logistics: αποθήκευση, αποστολή και express μεταφορές
- 4) Τα "πράσινα" logistics και ο αντίκτυπος των περιβαλλοντικών ανησυχιών στην παγκόσμια παραγωγή. Το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την τάση "Cradle to Cradle" η οποία στοχεύει στην μείωση των απορριμμάτων, κοινώς γνωστή ως "μετατροπή των απορριμμάτων σε τροφή"

Σήμερα, με τις ραγδαίες εξελίξεις στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία, οι αρχές που διέπουν τον ευρύτερο τομέα του Supply Chain αντιπροσωπεύουν την πιο ενδιαφέρουσα αλλαγή στον κόσμο του ανταγωνισμού.

Μας παρέχουν τη δυνατότητα να δούμε ποιοι είναι τελικά περισσότερο επιτυχημένοι από τη συμβολή τους στο χώρο της αγοράς.

Αρχικά θα έπρεπε να πούμε ότι πιο ορθολογικός όρος δεν είναι Supply Chain (Εφοδιαστική Αλυσίδα) αλλά Demand Chain (Αλυσίδα Ζήτησης). Ο όρος "Αλυσίδα Ζήτησης" εμπεριέχει την έννοια του ότι ξεκινάμε από τους πελάτες και κινούμενοι ουσιαστικά με κατεύθυνση προς την αρχή του κυκλώματος δημιουργούμε "αλυσίδες" για συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.

Ο όρος τονίζει ότι η ζήτηση καθορίζει τον τρόπο πώλησης, διαχείρισης λογαριασμών, διαχείρισης Logistics, παραγωγής, αγορών. Εμπεριέχει την έννοια της παροχής εμπορευμάτων και υπηρεσιών σε πολύ συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.

Βέλτιστη Εκτέλεση: Το Κλειδί της Επιτυχίας

Λίγα είναι αυτά που μπορούμε να πούμε για στόχους στρατηγικής της Εφοδιαστικής Αλυσίδας αλλά και για την αναγκαιότητά τους, όμως το μόνο δεδομένο είναι ότι αυτό που πραγματικά θέλουμε σε καθημερινή βάση είναι άψογη εκτέλεση.

Πρέπει να παραδίδουμε το προϊόν εγκαίρως, με ασφάλεια, στην ποσότητα που απαιτείται και χωρίς φθορές, σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα. Παρέχοντας τα απαραίτητα δεδομένα, προκειμένου να είναι εφικτός ο συντονισμός όλου του κυκλώματος της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Όλα αυτά τα "πρέπει" συνήθως υποβαθμίζονται και καθώς προστίθενται συνεχώς νέα είδη προϊόντων και υπηρεσιών τα πράγματα γίνονται όλο και πιο δύσκολα. Ένα ακόμη σημαντικό σημείο είναι η

διανομή σε σχέση με τα κόστη της "αλυσίδας". Προκειμένου ένα κομμάτι της αλυσίδας να αποφέρει κέρδη, πρέπει τα διάφορα κόστη να ενσωματωθούν ανάλογα μέσα στην "αλυσίδα". Το κόστος διανομής είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τις ποσότητες και τα σημεία παράδοσης. Είναι πολύ σημαντικό να περιορίζουμε το κόστος σε βαθμό που να είναι ανταγωνιστικό με τα περιθώρια κέρδους που δημιουργεί η πώληση. Αν για παράδειγμα έχουμε παραδόσεις ογκοδών προϊόντων σε πολλά σημεία δημιουργείται κόστος μεγαλύτερο από το κέρδος πώλησης κάτι που σημαίνει ότι η διανομή πρέπει να σχεδιάζεται ανάλογα με τα προϊόντα και τις συνιστώσες κόστους. Είναι λοιπόν κατανοητό ότι δεν υπάρχει μια λύση για όλους.

Στο σημείο αυτό όμως θα μπορούσαμε να θέσουμε το εξής ερώτημα: Ποιος έχει τα πρωτεία στην βέλτιστη εκτέλεση; Πολλές φορές είναι δύσκολο κάθε τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας να είναι αυτόνομο ειδικά σε περιπτώσεις που το όλο εφοδιαστικό κύκλωμα διέρχεται από διαφορετικές χώρες.

Εάν π.χ. πρόκειται για παραγωγό ταχέως κινούμενων καταναλωτικών αγαθών υπάρχει η περίπτωση να πρέπει να συνεργαστεί με ένα πάροχο υπηρεσιών Logistics, όμως αυτό που προέχει είναι το εργοστάσιο να λειτουργεί άψογα. Η παραγωγή πρέπει να είναι ακριβής στο χρόνο ολοκλήρωσης παραγγελιών αλλιώς θα επηρεάσει αρνητικά το χρονοδιάγραμμα και την ομαλή ροή της αλυσίδας κάτι που θα έχει ως πιθανό αποτέλεσμα την μη ικανοποίηση του πελάτη. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις πρέπει κανείς να ψάχνει για λύσεις προς τα έξω, όχι όμως και να προσπαθεί να μεταθέσει προς τα έξω τα προβλήματα.

Οι λύσεις πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτες στον προγραμματισμό, ευέλικτες και ως προς την εναλλακτική εφαρμογή διαφορετικών μεθόδων. Με άλλα λόγια αυτό που έχει σημασία δεν είναι ποιος αλλά πώς, και αυτό είναι που ο κόσμος τείνει να υποβαθμίζει. Θα μπορούσαμε να παρομοιάσουμε την όλη διαδικασία σαν ένα ρολόι που όλα τα γρανάζια πρέπει να λειτουργούν άψογα. Για αυτό το λόγο η διανομή όσο άψογη και αν είναι δεν μπορεί να καλύψει τα κενά π.χ της παραγωγής για αυτό βλέπουμε ότι στις μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις, ο προγραμματισμός παραγωγής ενσωματώνεται στην Δ/ση Εφοδιαστικής Αλυσίδας που περιλαμβάνει και τα Logistics και τις προμήθειες. Για παράδειγμα αν δεν υπάρχουν οι κατάλληλες πρώτες ύλες και οι ποσότητες αυτών, δεν μπορεί να υπάρξει ομαλή παραγωγή και κατά συνέπεια θα επηρεάσει όλες τις μετέπειτα διαδικασίες σαν ένα ντόμινο.

Ηλεκτρονικό Εμπόριο: Ο Καταλύτης των Αλλαγών

Οι μεγαλύτερες αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στο άμεσο μέλλον θα συμβούν κυρίως με το ηλεκτρονικό εμπόριο. Σε αρκετές εταιρίες θα περιοριστεί η ισχύς του τμήματος πωλήσεων και σε άλλες του τμήματος προμηθειών. Νέες πελατοκεντρικές μορφές οργάνωσης των εταιριών θα αναπτυχθούν. Ήδη υπάρχει μετατόπιση του ενδιαφέροντος προς τα Logistics, αφού μέσω αυτών περατώνεται η εκάστοτε παραγγελία και αποτελούν τη μοναδική πραγματική εμπειρία που έχει ο καταναλωτής. Το εκάστοτε κατάστημα είναι εικονικό και ουσιαστικά τα Logistics είναι υπεύθυνα για την εικόνα του καταστήματος. Αν για παράδειγμα ο πελάτης δεν έχει μια έγκαιρη και ασφαλή παράδοση ή αν δεν υπάρχει ένα ικανοποιητικό customer service, τότε εύκολα μπορεί να απορρίψει και να στραφεί αλλού. Άρα διαπιστώνουμε τη κρίσιμότητα των Logistics στο σύγχρονο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Κρίσιμοι Παράγοντες: Επιλογή Συνεργατών και Διαχείριση Πληροφοριών

Ένα απλό κριτήριο επιλογής συνεργατών είναι η βέλτιστη εκτέλεση. Εάν ο συνεργάτης σου δεν μπορεί να εκτελεί σωστά, θα σου κοστίσει. Αυτό σημαίνει ότι τα πραγματικά όρια βρίσκονται περισσότερο στην ικανότητα να δράσει κάποιος, να αναμιχθεί, να συνηθίσει στις επαναλαμβανόμενες αλλαγές.

Όσον αφορά στο μέγεθος της εταιρίας, δεν είναι σίγουρο ότι υπάρχει μεγάλη διαφορά. Δεν είναι πχ η Unilever η εταιρία εκείνη που ουσιαστικά δημιουργεί την αλυσίδα, αλλά το τμήμα της Unilever στην Ελλάδα που τροφοδοτεί περίπτερα στις παραλίες. Επομένως η ουσία βρίσκεται στα τμήματα της αγοράς.

Συνήθως, βέβαια, οι συνεργασίες γίνονται μεταξύ μεγάλων εταιριών, κάτι το οποίο είναι φυσικό από τη στιγμή που εμπλέκονται μεγάλα επενδυτικά κεφάλαια και όγκοι. Εδώ όμως θα πρέπει να επισημανθεί ότι τα περίπλοκα οργανωτικά σχήματα δεν είναι δυνατόν να λειτουργήσουν σωστά ακόμα και εάν διαθέτουν την κατάλληλη γνώση, το κατάλληλο δίκτυο και τα κατάλληλα άτομα. Είναι σημαντικό να αντιληφθεί κανείς ότι νέα σχήματα υπερέχουν σε σημασία καθώς απομακρυνόμαστε από τα κλασσικά, βασισμένα στη λειτουργία, οργανωτικά σχήματα και προχωρούμε στην υιοθέτηση process-oriented και customer-oriented οργανωτικών μορφών.

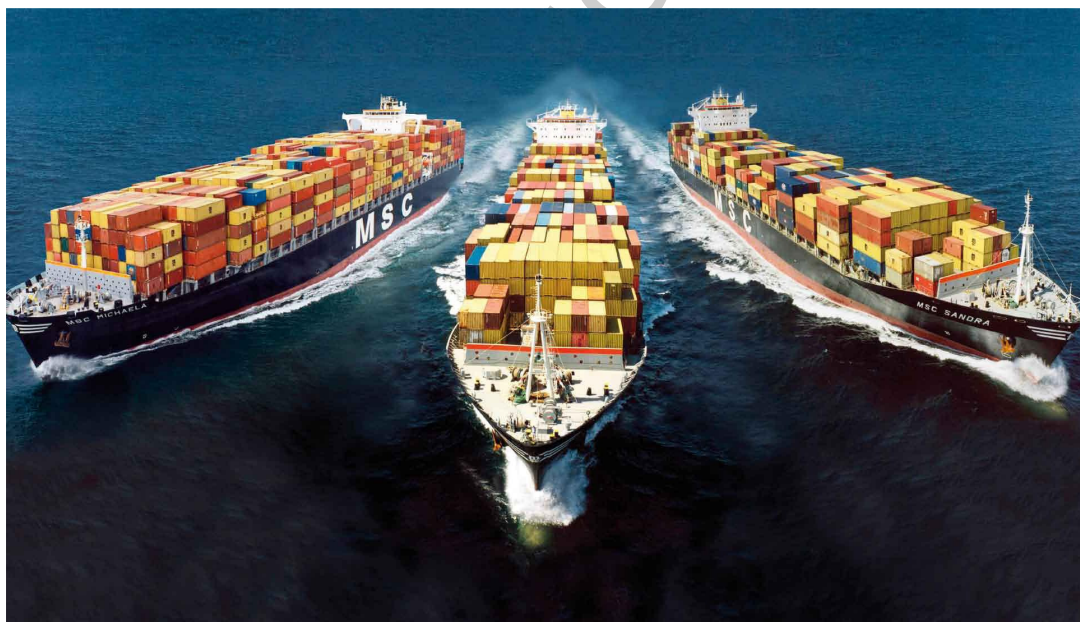
Τέλος, πρέπει κάθε εταιρία να σχεδιάσει τον τρόπο διαχείρισης και διακίνησης των πληροφοριών. Πολλές εταιρίες ξοδεύουν τεράστια ποσά σε αυτό, αλλά ξεχνούν τα δίκτυα και τις δυνατότητες διασύνδεσης που υπάρχουν. Και επιπλέον, εδώ εντοπίζονται οι ευκαιρίες εξοικονόμησης, ακριβώς διότι η χρήση υπολογιστών παρέχει γρήγορη, ακριβή ροή πληροφοριών σε όλο το φάσμα της εταιρίας.



Κρίσιμη μελλοντική διαδικασία που ακούει στο όνομα ηλεκτρονικό εμπόριο

1.3 ΠΡΟΣΘΕΤΟΥΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΤΑ LOGISTICS?

Τα Logistics αποτελούν συχνά μια υποτιμημένη λειτουργία. Και είναι μια λειτουργία κυρίως ορατή όταν κάτι δεν πάει καλά άρα κερδίζει αυτό που λέμε “αρνητική προσοχή-δημοσιότητα”. Για πολλούς managers, τα Logistics είναι σαν τον ηλεκτρισμό αφού τα χρησιμοποιούν καθημερινά και είναι σημαντικά, αλλά έχουν ως δεδομένο ότι είναι πάντα διαθέσιμα. Εάν συμβεί το αντίθετο, τότε δυσχεραστούνται, ωστόσο όταν όλα αρχίσουν να δουλεύουν πάλι κανονικά τότε τα ξεχνούν. Οι logistics managers πρέπει να έχουν έναν πολύ ενεργητικό διαχειριστικό ρόλο: να βοηθούν στον καθορισμό της αναβάθμισης των υπηρεσιών. Αντί απλά να παρέχουν οτιδήποτε απαιτούν οι άλλες λειτουργίες, τα Logistics πρέπει να αναλύουν με κριτικό τρόπο πώς μπορεί να επιτευχθεί η αποδοτικότητα για τα Logistics και κατ’έκταση την εταιρεία. Η διαθεσιμότητα πληροφόρησης good cost και οι ικανότητες επικοινωνίας είναι σημαντικές συνθήκες για να κατανοηθεί αυτό. Ο τρόπος με τον οποίο τα Logistics "εκπροσωπούνται" στα διοικητικά συμβούλια είναι ένα άλλος καθοριστικός παράγοντας. Πόσο δηλαδή, στις ίδιες τις επιχειρήσεις μας -είτε αυτές είναι βιομηχανικές, είτε εμπορικές, είτε μικτές- θεωρούμε ότι ο logistics manager ή ο supply chain manager είναι απαραίτητο να συμμετέχει στην ηγετική ομάδα που λαμβάνει τις στρατηγικές αποφάσεις.



Τα Logistics έπαψαν να είναι ο ‘φτωχός’ συγγενής

1.4 ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ LOGISTICS ΣΤΑ ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Το ζήτημα του ποιος πρέπει να εκτελέσει διάφορες εργασίες Logistics του καναλιού είναι ζήτημα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Συνεπώς, οι λειτουργίες Logistics είναι πιο βασικές από ό,τι οι οργανισμοί οι οποίοι τις εκτελούν ανά πάσα στιγμή. Οι αλλαγές σε μέλη του καναλιού αντικατοπτρίζουν κυρίως την ανακάλυψη πιο αποτελεσματικών τρόπων για συνδυασμό ή διαχωρισμό λειτουργιών Logistics και

πωλήσεων, οι οποίες πρέπει να εκτελεστούν για να εξασφαλισθούν οικονομίες κλίμακας σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα.

Ο αριθμός των ενδιάμεσων φορέων σε οποιαδήποτε τοπική αγορά είναι συνήθως περιορισμένος: μερικοί αντιπρόσωποι, μερικοί χονδρέμποροι, πολλοί καθιερωμένοι λιανοπωλητές, μερικές μεταφορικές εταιρείες και μερικές αποθήκες. Το να αποφασισθεί ποια είναι τα καλύτερα κανάλια, ίσως να μην είναι πρόβλημα. Το πρόβλημα μπορεί να είναι να πεισθεί ένας ή μερικοί διαθέσιμοι ενδιάμεσοι φορείς να αναλάβουν την διανομή της γκάμας των προϊόντων του παραγωγού. Με λίγα λόγια, το σύστημα logistics του παραγωγού πρέπει να παίρνει την μορφή που απαιτούν οι συνθήκες που επικρατούν στην περιοχή. Η εταιρεία πρέπει να αναζητήσει ή, εάν δεν υπάρχει, ακόμα και να διαμορφώσει τα εναλλακτικά logistics που υπόσχονται την μεγαλύτερη μακροχρόνια κερδοφορία της.

Συχνά μία επιχείρηση πρέπει να κάνει περισσότερα από το να σχεδιάσει ένα καλό σύστημα Logistics και να το θέσει σε κίνηση. Το σύστημα θα χρειάζεται περιοδική τροποποίηση για να ικανοποιεί τις νέες συνθήκες της αγοράς. Η τροποποίηση γίνεται απαραίτητη όταν το αρχικό σύστημα δεν λειτουργεί όπως ήταν προγραμματισμένο, όταν οι αγοραστικές συνήθειες του καταναλωτή αλλάζουν, όταν επεκτείνεται η παρουσία των μεγάλων λιανέμπορων, όταν προκύπτει νέος ανταγωνισμός, όταν γίνεται διαθέσιμη νέα τεχνολογία, όταν εμφανίζονται νέα κανάλια διανομής και όταν βελτιώνεται η υφιστάμενη υποδομή μίας χώρας. Η άριστη δομή των Logistics αλλάζει αναπόφευκτα με την πάροδο του χρόνου. Η τρέχουσα δομή δεν θα αποδίδει τα πλέον επιθυμητά επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών για το δεδομένο κόστος Logistics. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να αλλάξει αναγκαστικά η τρέχουσα δομή των Logistics προς την κατεύθυνση της άριστης δομής. Η αλλαγή ή τουλάχιστον η προσαρμογή μπορεί να σημαίνει αύξηση ή μείωση των αριθμών των κέντρων διανομής και συνεπώς των συνολικών αποθεμάτων, αύξηση ή μείωση της παρουσίας των 'κατ' ευθείαν' Logistics της εταιρείας σε διάφορες αγορές ή ακόμα και επινόηση ενός εντελώς καινούριου συστήματος Logistics σε όλες τις περιοχές.

Η προσθήκη, απόρριψη ή τροποποίηση ορισμένων μελών που υπάρχουν σε ένα κανάλι διανομής απαιτεί ειδική ανάλυση. Ποια θα ήταν η κερδοφορία μίας επιχείρησης χωρίς συγκεκριμένα μέλη που την εξυπηρετούσαν για χρόνια με τον παραδοσιακό γι' αυτήν τρόπο; Η πιο δύσκολη απόφαση είναι να αναθεωρηθεί η συνολική στρατηγική των logistics. Είναι σαφές ότι αρκετά συστήματα logistics χάνουν τον ρυθμό τους, την απόδοσή τους και ίσως και τους στόχους τους με την πάροδο του χρόνου. Δημιουργείται συνήθως ένα χάσμα ανάμεσα στο υπάρχον σύστημα logistics ενός προμηθευτή και το ιδανικό σύστημα εξυπηρέτησης που ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών – στόχων.

2. ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

2.1 Η ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων ανέκαθεν βασίζεται στην υιοθέτηση και εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης. Σήμερα ο τρόπος λειτουργίας των επιχειρήσεων αλλάζει δραματικά με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών και σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης.

Η ορθολογική οργάνωση της διεύθυνσης Logistics μιας εταιρείας εξαρτάται από τη σωστή οργάνωση των επιμέρους κυκλωμάτων της τελευταίας που αφορούν στο κύκλωμα α) Προμηθειών, β) Αποθήκευσης, γ) Διαχείρισης Αποθεμάτων, δ) Διανομής, και ε) Εξυπηρέτησης πελατών.

Αναμφίβολα το κομβικό σημείο ενός κυκλώματος Logistics αποτελεί η αποθήκη καθώς από αυτή διέρχονται αναγκαστικά όλες οι ροές προϊόντων και πληροφοριών που αφορούν τόσο τις πρώτες ύλες όσο και τα έτοιμα προϊόντα. Είναι λοιπόν προφανές ότι στην αποθήκη πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα σε ότι αφορά την οργάνωση των λειτουργιών ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στο ρόλο της με αποτελεσματικότητα και με τη μικρότερη δυνατή δαπάνη.

Για τη χωρική οργάνωση των αποθηκών θα πρέπει να γίνει

- α) υπολογισμός των αποθηκευτικών αναγκών της εταιρείας και των βοηθητικών χώρων της αποθήκης,
- β) επιλογή των αποθηκευτικών συστημάτων που θα χρησιμοποιηθούν,
- γ) διαμόρφωση της μορφής του κτιρίου, και
- δ) χωροθέτηση της αποθήκης στο οικόπεδο, αν πρόκειται για σχεδιασμό νέου κτιρίου.

Τέλος, θα πρέπει να συνταχθούν οι προδιαγραφές εξοπλισμού αποθήκευσης και διακίνησης των πρώτων υλών και προϊόντων.

Με την ολοκλήρωση της χωροταξικής της αποθήκης, σειρά έχει η λειτουργική, διοικητική και μηχανογραφική οργάνωση αυτής. Εδώ πρέπει να κωδικοποιηθούν οι θέσεις αποθήκευσης και να σχεδιαστούν οι διαδικασίες αποθήκευσης και διακίνησης (παραλαβή, αποθήκευση, τροφοδοσία θέσεων συλλογής, έλεγχος και πακετοποίηση παραγγελιών, φόρτωση, απογραφή, χειρισμός επιστροφών). Επίσης, να γίνει η σύνδεση των λειτουργιών με τη χωροταξική και τη μηχανογραφική οργάνωση, να διαμορφωθούν τα έντυπα αποθήκης και οι δείκτες μέτρησης παραγωγικότητας και να περιγραφούν οι θέσεις εργασίας.

Στη μηχανογραφική οργάνωση θα πρέπει να διερευνηθούν οι δυνατότητες αξιοποίησης της τεχνολογίας bar code και ασύρματης επικοινωνίας (RF), και να γίνει αναλυτικός σχεδιασμός και καταγραφή των μηχανογραφικών προδιαγραφών του συστήματος διαχείρισης αποθήκης (WMS), με βάση τη λειτουργική οργάνωση της αποθήκης. Ιδιαίτερη αναφορά μπορεί να γίνει στην τεχνολογία του RFID που ουσιαστικά αποτελεί μια τεχνολογική εξέλιξη του bar code και χρησιμοποιείται για να προσδιοριστούν αυτόματα τα προϊόντα. Τα πλεονεκτήματα αυτής της τεχνολογίας είναι σημαντικά με κυριότερα την δυνατότητα εφαρμογή της από απόσταση (κάτι που είναι ιδιαίτερα χρήσιμο σε μεγάλες αποθήκες) αλλά και την αποθήκευση περισσότερων δεδομένων σε σχέση με τα bar code.

Εξίσου σημαντικό ρόλο με την οργάνωση των αποθηκών, για την ορθολογική οργάνωση των Logistics, παίζει και η οργάνωση του δικτύου διανομής. Θα πρέπει να διαμορφωθούν οι απαιτήσεις του δικτύου διανομής και να κοστολογηθούν οι

δραστηριότητές του. Να γίνει κατάλληλη επιλογή μορφής συνεργατών (χονδρέμποροι, αντιπρόσωποι, παραγγελιολήπτες, ειδικοί συνεργάτες κ.λ.π.) και να συσχετιστεί το δίκτυο διανομής με το κύκλωμα πωλήσεων. Το κύκλωμα Logistics περιλαμβάνει επίσης και το κύκλωμα της εξυπηρέτησης πελατών. Ο εντοπισμός των απαιτήσεων του πελάτη και η κάλυψη των αναγκών του, από την παραγγελιοληψία και τον έλεγχο αξιοπιστίας (Credit Control) έως τον χειρισμό παραπόνων και τις εισπράξεις, είναι σημεία κλειδιά για την εύρυθμη λειτουργία μιας εταιρείας και θα πρέπει να ελεγχθούν και να σχεδιαστούν με ιδιαίτερη προσοχή.

Τέλος η οργάνωση των Logistics προϋποθέτει και την οργάνωση των διαδικασιών του κυκλώματος διαχείρισης αποθεμάτων. Θα πρέπει να ελέγχετε το ύψος των αποθεμάτων και να γίνει ομαδοποίηση των αποθεμάτων βάση ABC ανάλυσης. Να επιλεγεί το σύστημα αναπλήρωσης και διαχείρισης αποθεμάτων και να διαμορφωθούν οι μηχανογραφικές απαιτήσεις του συστήματος. Βασικός επίσης είναι και ο σχεδιασμός συστήματος πρόβλεψης ζήτησης, με σκοπό τη μείωση του κόστους αποθέματος.

Βεβαίως, η οργάνωση όλων των ανωτέρω κυκλωμάτων που απαρτίζουν το κύκλωμα Logistics θα πρέπει να βασιστεί σε μια διαδικασία αποτύπωσης (Audit) όλων των λειτουργιών του κυκλώματος με σκοπό τη διαμόρφωση κεντρικής στρατηγικής αναδιοργάνωσης αυτού, ώστε τα αποτελέσματα να είναι τα βέλτιστα.

Ο Τομέας Οργάνωσης Επιχειρήσεων αναφέρεται σε όλο το φάσμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, όπως Logistics Management, Βιομηχανική Διοίκηση και Οργάνωση Παραγωγής, Τεχνολογίες Πληροφορικής, Εφαρμογή Προτύπων και Κανονισμών, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Έλεγχος Κόστους και Υποστήριξη Αποφάσεων και Οργάνωση Πωλήσεων και Marketing.

2.2 Η ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ (SUPPLY CHAIN)

Είναι μια αλληλουχία ενεργειών τροφοδοσίας που ορίζεται από

- α) έναν κόμβο,
- β) τους προμηθευτές, και
- γ) τους πελάτες του, μεταξύ των οποίων διακινούνται υλικά ή και πληροφορίες. Το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι μεταβλητό, μπορεί δε να περιλαμβάνει :
 - ενδοεπιχειρησιακές δραστηριότητες, ή
 - αλυσίδα επιχειρήσεων.

Στην πλήρη ανάπτυξή της, ξεκινά και καταλήγει στην «μάνα γη».

Για παράδειγμα σε απλοποιημένη ανάλυση η εφοδιαστική αλυσίδα μίας κονσέρβας κρέατος ξεκινά από

- μία φάρμα εκτροφής βοοειδών (για το κρέας),
- ένα μεταλλείο (για την εξαγωγή του μεταλλεύματος του δοχείου),
- ένα δάσος (για την παραγωγή της ετικέτας και του χαρτοκιβωτίου)

κ.ο.κ. και καταλήγει μέσω πολλών κόμβων επεξεργασίας, που άλλοι προσθέτουν αξία (added value) και άλλοι είναι κόμβοι εμπορίας, στον τελικό καταναλωτή και

κατ'επέκταση πάλι στη «μάνα γη». Το ίδιο θα μπορούσε να ειπωθεί για ένα έπιπλο, ένα όπλο ή ένα κινητό τηλέφωνο.

Οι βασικές διαστάσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι:

1. το πλήθος των κόμβων που την αποτελούν, και
2. ο λόγος του κόστους των κόμβων (added value) στο σύνολο της τιμής που καταλήγει το προϊόν στον τελικό κόμβο καταναλωτή.

Συνήθως ο λόγος αυτός είναι κατώτερος του 30% φθάνοντας σε ορισμένες περιπτώσεις και σε τιμές κάτω του 5%. Άρα μεγάλα τα περιθώρια μείωσης του κόστους και η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Τα Logistics προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν αυτό το λόγο ελαχιστοποιώντας τους κόμβους της όλης αλυσίδας.

Ας σκεφτούμε π.χ. πόσοι κόμβοι καταργούνται όταν ένας Κρητικός καταναλωτής προμηθεύεται οικιακά σκεύη μέσω κουπονιών που προσφέρει μια αθηναϊκή εφημερίδα.

Καταργούνται:

- α) το σημείο λιανικής πώλησης,
- β) ο αντιπρόσωπος της εταιρείας στην Κρήτη, και τυχόν
- γ) ο αντιπρόσωπος του παραγωγού στην Ελλάδα, αν η εφημερίδα ήρθε σε απευθείας επαφή με τον παραγωγό.

Καταργούνται τα αντίστοιχα:

- α) κόστη αποθήκευσης και διανομής,
- β) το κόστος των χώρων των σημείων πώλησης,
- γ) το κόστος των πωλητών και των αντίστοιχων διοικητικών υπαλλήλων.

Άρα χαμηλότερη τιμή προϊόντος στον τελικό καταναλωτή, αλλά και επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο.

Αντίστοιχα επιπτώσεις έχουμε όταν οι «τηλεπωλήσεις» μειώνουν τους κόμβους της εφοδιαστικής αλυσίδας και κυρίως όταν οι πωλήσεις γίνονται μέσω Internet οπότε καταργούνται και διακρατικοί κόμβοι. Η μείωση του πλήθους των κόμβων της εφοδιαστικής αλυσίδας εκτός της μείωσης του κόστους, επιτρέπει στον παραγωγό να έχει

1. ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών του,
2. καλύτερο έλεγχο των καναλιών διανομής, άρα δυνατότητα επίτευξης υψηλότερου επιπέδου εξυπηρέτησης καταναλωτού (Customer Service),
3. δυνατότητα καλύτερης διείσδυσης στην αγορά,
4. ταχύτερη εφαρμογή νέων τεχνολογιών κ.ο.κ.

2.3 Η ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΑ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ (Logistics).

Με τον όρο Logistics εννοούμε τη διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας των επιχειρήσεων. Μέχρι πρότινος δεν είχε γίνει αντιληπτός ο καταλυτικός ρόλος των

Logistics στην κερδοφορία των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα οι περισσότεροι να επικεντρώνουν την αύξηση της κερδοφορίας τους στην άνοδο του κύκλου εργασιών τους. Σήμερα, η ανάγκη για ένα υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης στον πελάτη με το μικρότερο δυνατό κόστος, αποτελεί βασική προϋπόθεση, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από την αποτελεσματική διοίκηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας . Η επίτευξη του παραπάνω στόχου προϋποθέτει την ύπαρξη μιας πολύ ισχυρής κουλτούρας logistics στην επιχείρηση, ενώ συχνά απαιτείται και η εφαρμογή δραστικών προγραμμάτων αναδιοργάνωσης για την υποστήριξη νέων εταιρικών στόχων την απλοποίηση πολλών λειτουργιών, την μείωση του κόστους και την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.

Για την πλειοψηφία των σημερινών επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου η ταχύτητα προσαρμογής στα νέα δεδομένα και η εφαρμογή των προτεινόμενων αλλαγών αποτελεί κανόνα επιβίωσης. Μέχρι στιγμής τα γεγονότα έχουν καταδείξει ότι η διαμόρφωση νέων πρακτικών αποτελεί συχνά τον καλύτερο και πιο οικονομικό τρόπο για να επιτευχθούν σημαντικά πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού.

Για να εφαρμόσουμε ένα σύστημα logistics πρέπει να περάσουμε από τις εξής φάσεις :

Φάση 1η : Η ίδια η αποθήκη.

Χωροταξική οργάνωση, έτσι ώστε να είναι λειτουργική.

Φάση 2η : Εξοπλισμός.

Ο κατάλληλος εξοπλισμός θα αυξήσει τους εκμεταλλεύσιμους χώρους.

Φάση 3η : Εφαρμογή κανόνων, στις διαδικασίες, στα προϊόντα, στους χώρους.

Φάση 4η : Μηχανοργάνωση . Μηχανογράφηση.

Παράλληλη με τη ροή των πραγματικών αντικειμένων, «τρέχουν» και τα «ηλεκτρονικά» αντικείμενα. Μία αποθηκευτική μονάδα η οποία μεταφέρεται «πραγματικά» θα πρέπει να μεταφέρεται και «ηλεκτρονικά».

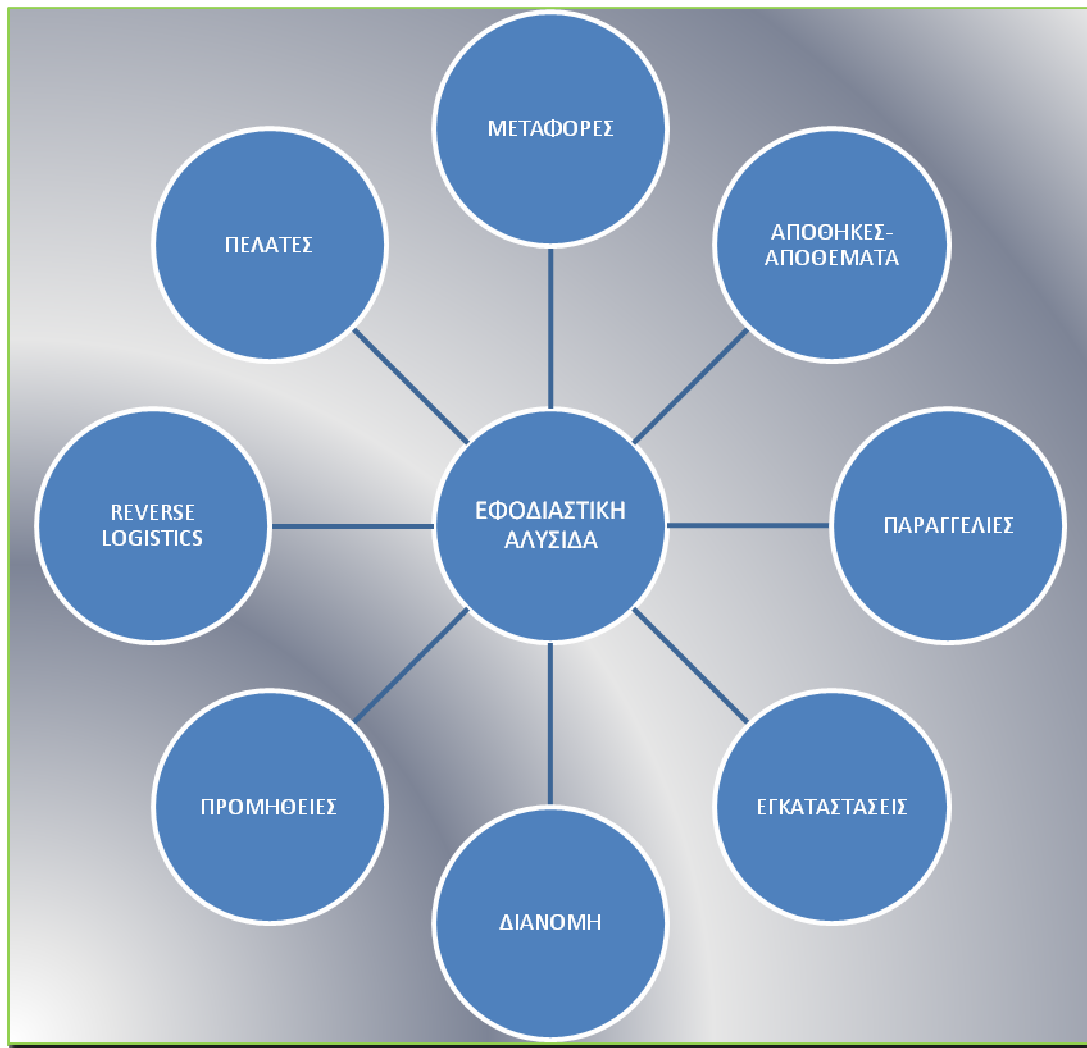
Φάση 5η : Εξωστρέφεια.

Την εσωτερική μας οργάνωση την εμφανίζουμε και προς τα έξω. Ένας πελάτης μας από μακριά θα μπορεί να «παρακολουθεί» τα ηλεκτρονικά αντίγραφα των προϊόντων.

Φάση 6η : Βελτιστοποίηση.

Η εμπειρία δεν φτάνει. Χρειάζεται και αντικειμενικά μετρήσιμα μεγέθη, ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα και, εάν χρειαστεί, να ληφθούν αποφάσεις για αλλαγές.

Όλα τα παραπάνω συνοψίζονται στο ακόλουθο σχήμα:



Σχήμα 1: Γενικό κύκλωμα εφοδιαστικής αλυσίδας

Αξίζει να αναφέρουμε πως η βέλτιστη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας στο σύνολο της εξαρτάται από δύο κρίσιμους παράγοντες, την αύξηση απόδοσης της λειτουργίας του κάθε κρίκου της αλλά και την επιτυχέστερη σύνδεση μεταξύ αυτών των κρίκων. Σημαντικό επίσης είναι να αποδοθεί στην αξιολόγηση μιας εφοδιαστικής αλυσίδας ο βαθμός με τον οποίο γίνεται διάχυση και ικανοποιητική χρήση της πληροφόρησης.

Ακόμη, σημαντικά είναι και κάποια μέτρα που έχουν να κάνουν με τον πελάτη και την ικανοποίηση του αλλά και την συμμετοχή του τελικά στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός προϊόντος.

Προϋπόθεση για όλα αυτά είναι πως οι άνθρωποι που θα ασχοληθούν με το συγκεκριμένο αντικείμενο θα έχουν ως γνώμονα το σωστό και προσεχτικό σχεδιασμό βήμα βήμα σε όλα τα στάδια ώστε στο τέλος να επιτυχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

3. ΕΤΑΙΡΕΙΑ HELLENIC DUTY FREE SHOPS

3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Η Εταιρεία κατέχει το δικαίωμα αποκλειστικής εκμετάλλευσης των καταστημάτων αφορολογήτων ειδών που υπάρχουν ή πρόκειται να ιδρυθούν στην Ελλάδα. Το δικαίωμα αυτό παραχωρήθηκε στην Εταιρεία με το άρθρο 120, Ν. 2533/1997 και την υπογραφή σχετικής σύμβασης με το Ελληνικό Δημόσιο.

Το έτος 1998 αποτέλεσε ορόσημο για την πορεία της Εταιρείας, όταν οι μετοχές της εισήχθησαν με δημόσια εγγραφή στο ΧΑ. Συνολικά διατέθηκαν 7.525.000 μετοχές στο επενδυτικό κοινό. Η Εταιρεία είναι η μεγαλύτερη εισηγμένη εταιρεία στον κλάδο λιανικού εμπορίου, λαμβάνοντας υπόψη την τρέχουσα αξία κεφαλαιοποίησής της στο ΧΑ.

Την 1η Ιουλίου 1999 η αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου για το ταξιδιωτικό εμπόριο στην ΕΕ και η κατάργηση των πωλήσεων αφορολογήτων ειδών σε επιβάτες με προορισμό χώρες εντός της ΕΕ, επηρέασαν σημαντικά τις δραστηριότητες και την κερδοφορία της Εταιρείας. Η αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου είχε σαν αποτέλεσμα ο κύκλος εργασιών και η κερδοφορία της συντριπτικής πλειοψηφίας των εταιρειών με δραστηριότητες στο Ταξιδιωτικό Λιανικό Εμπόριο στην ΕΕ (συμπεριλαμβανομένης και της ΚΑΕ Α.Ε.) να παρουσιάσουν σημαντική κάμψη, κυρίως λόγω του χρόνου που απαιτήθηκε για να προσαρμοστεί το ταξιδιωτικό κοινό στα νέα δεδομένα.

Στις 29 Μαρτίου 2001 ξεκινά η λειτουργία του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος». Η μεταφορά της δραστηριότητάς της από τα αεροδρόμια «Ελληνικού» στον ΔΑΑ έγινε με απόλυτη επιτυχία. Σήμερα η Εταιρεία λειτουργεί 22 καταστήματα στους εμπορικούς χώρους του ΔΑΑ, ένα κατάστημα στο κτίριο «Δορυφόρος» (Satellite Terminal Building), 5 κινητά καταστήματα στις θύρες επιβίβασης εντός Schengen (Intra Schengen) και 2 κινητά καταστήματα στις θύρες επιβίβασης εκτός Schengen (Extra Schengen). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι πωλήσεις της Εταιρείας στο ΔΑΑ αντιστοιχούν στο 31% του συνόλου των πωλήσεων της για το 2004.

Η ιδιωτικοποίηση της Εταιρείας ολοκληρώνεται τον Ιούνιο του 2003 με την πώληση του 40% του μετοχικού κεφαλαίου από την Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος στις εταιρείες «FOLLI FOLLIE ABEE» και «ΓΕΡΜΑΝΟΣ ABEE» με την ταυτόχρονη παραχώρηση της διοίκησης. Η είσοδος στο μετοχικό κεφάλαιο της Εταιρείας και η ανάληψη του management από δύο από τις σημαντικότερες ιδιωτικές εταιρείες στην Ελλάδα με έντονη επιχειρηματική δραστηριότητα στο εξωτερικό, σηματοδοτεί μία νέα εποχή για μία εξαιρετικά επιτυχημένη εταιρεία.

Στις 25 Μαΐου 2005 η Εταιρεία ανακοινώνει ότι η θυγατρική της εταιρεία «ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΔΙΑΝΟΜΕΣ Α.Ε.» συνήψε συμβάσεις με έναρξη ισχύος την 1η Ιουλίου 2005, με τις εταιρείες «PHILIP MORRIS WORLD TRADE» και «ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ» με αντικείμενο την διανομή και προώθηση στην Ελλάδα αφορολόγητων τσιγάρων που εμπορεύονται οι ως άνω εταιρείες σε εφοδιαστές πλοίων, καταστήματα διπλωματικών και στρατιωτικών αποστολών και πάσης φύσεως πλοία..

Τον Οκτώβριο του 2007, η Εταιρεία προχώρησε στην εξαγορά της εταιρείας Elmec Sport A.B.E.T.E. Πρόκειται για έναν από τους μεγαλύτερους και πιο ραγδαία αναπτυσσόμενους ελληνικούς εμπορικούς ομίλους, ο οποίος λειτουργεί το μεγαλύτερο εμπορικό πολυκατάστημα της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, το "Attica, The Department Store", που έχει έκταση 25 χιλ. τ.μ., τα εκπαιδευτικά πολυκαταστήματα "Factory Outlet" στο Ν. Φάληρο και στο εμπορικό πάρκο του Αεροδρομίου Αθηνών, που έχουν συνολική έκταση 26 χιλ. τ.μ. και το Attica στο Golden Hall. Επιπλέον έχει ήδη δρομολογήσει την επαναλειτουργία του Μινιόν. Παράλληλα, διατηρεί δίκτυο λιανικής 140 καταστημάτων σε Ελλάδα, Ρουμανία, Βουλγαρία και Κύπρο, όπου αντιπροσωπεύει από το δεύτερο εξάμηνο του 2007 κατ' αποκλειστικότητα την αμερικανική Converse.

3.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Η Ανώνυμος Εταιρεία «ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΑΦΟΡΟΛΟΓΗΤΩΝ ΕΙΔΩΝ Α.Ε.» ('ΚΑΕ') ιδρύθηκε την 1η Φεβρουαρίου 1979 με το Προεδρικό Διάταγμα 86/1979 κατ' εξουσιοδότηση του Ν. 827/78 (ΦΕΚ Α. 17/31-1-1979). Ο διακριτικός τίτλος της Εταιρείας είναι "Hellenic Duty Free Shops". Η Εταιρεία έχει την έδρα της στον Άγιο Στέφανο (23ο χιλιόμετρο Ε.Ο. Αθηνών-Λαμίας, ΤΚ 145 65) και είναι εγγεγραμμένη στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών με αριθμό μητρώου 12416/102/Β/86/001. Η διάρκεια της είχε αρχικά ορισθεί σε πενήντα (50) χρόνια, ενώ αργότερα παρατάθηκε κατά πενήντα χρόνια.

Η λειτουργία της Εταιρείας διέπεται από τις διατάξεις του Κ.Ν. 2190/1920 «περί Ανωνύμων Εταιρειών», όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει, και λόγω της φύσης των δραστηριοτήτων της (πώληση αφορολογητών και αδασμολογητών ειδών) τελεί υπό την εποπτεία του Ελληνικού Κράτους, όπως αυτή εξασκείται από τον Υπουργό των Οικονομικών και διέπεται από τις διατάξεις του Π.Δ. 86/1979 και του Β.Δ. 174/1963.

Σύμφωνα με το άρθρο 2 του Καταστατικού της ο σκοπός της Εταιρείας είναι:

α. Η εκμετάλλευση των κάθε είδους καταστημάτων αφορολογητών και αδασμολογητών ειδών και καταλαμβάνει τόσο τα υπάρχοντα καταστήματα, όσο και αυτά τα οποία πρόκειται να ιδρυθούν στους χερσαίους μεθοριακούς σταθμούς αερολιμένες και λιμένες ή στην αλλοδαπή. Επίσης, η εμπορία φορολογημένων ειδών, τόσο σε τελωνειακά ελεγχόμενους όσο και στους ελεύθερους χώρους των χερσαίων μεθοριακών σταθμών, διεθνών αερολιμένων και των λιμένων της χώρας.

β. Η ανάληψη μετά από προηγούμενη συμφωνία με τους ενδιαφερόμενους της διαμεσολάβησης για τη διευκόλυνση της απαλλαγής ή της επιστροφής του Φ.Π.Α. στους δικαιούχους, σύμφωνα με τις ισχύουσες εκάστοτε διατάξεις περί επιστροφής Φ.Π.Α. έναντι συμφωνημένης αμοιβής.

γ. Ο εφοδιασμός αφορολογητών και αδασμολογητών, καθώς και φορολογημένων ειδών σε πλοία, αεροσκάφη, πρεσβείες και λοιπά δικαιούχα ατέλειας πρόσωπα και η πραγματοποίηση εξαγωγών σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.

δ. Η ίδρυση καταστημάτων πώλησης αφορολόγητων και αδασμολόγητων, καθώς και φορολογημένων ειδών στην αλλοδαπή, καθώς και σε μέσα χερσαίων, θαλάσσιων και εναέριων μεταφορών.

ε. Η διαχείριση των ατελώς παραλαμβανομένων ειδών από πρόσωπα που υπηρετούν σε αναγνωρισμένους διεθνείς οργανισμούς περιλαμβανομένου του NATO.

στ. Η πώληση πάσης φύσεως εμπορευμάτων, προϊόντων και ειδών και η παροχή πάσης φύσεως υπηρεσιών τόσο σε τελωνειακά ελεγχόμενους όσο και σε ελεύθερους χώρους μεθοριακών σταθμών, λιμένων, τουριστικών λιμένων (μαρίνων) και αερολιμένων της χώρας, καθώς και η ίδρυση, λειτουργία και εκμετάλλευση πάσης φύσεως σταθμών εφοδιασμού, πρατηρίων και καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος, όπως εστιατορίων, καφέ, μπαρ, ζαχαροπλαστείων, παρασκευαστηρίων καθώς και εν γένει χώρων εστίασης και αναψυχής.

ζ. Η ίδρυση και απόκτηση συμμετοχών σε θυγατρικές εταιρείες, οι οποίες να μπορούν να ασκούν κάθε νόμιμη δραστηριότητα, συμπεριλαμβανομένων των δραστηριοτήτων της Εταιρείας, πλην της εκμετάλλευσης καταστημάτων αφορολόγητων και αδασμολόγητων ειδών.

Για την πραγματοποίηση του σκοπού της δύνανται να ασκούνται από την Εταιρεία και οι ακόλουθες δραστηριότητες:

α. Η σύναψη παντός είδους συμβάσεων με ημεδαπά ή αλλοδαπά φυσικά πρόσωπα, οργανισμούς, εταιρείες, ή νομικά πρόσωπα ιδιωτικού ή δημοσίου δικαίου ή κράτη που αφορούν στους σκοπούς της Εταιρείας.

β. Η σύσταση εταιρειών ή κοινοπραξιών, η διαχείριση ή η συμμετοχή σε εταιρείες, κοινοπραξίες ή η απόκτηση μετοχών των εταιρειών που έχουν ως σκοπό την άσκηση στην ημεδαπή ή την αλλοδαπή δραστηριοτήτων που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με το σκοπό της Εταιρείας

γ. Η σύσταση εταιρειών ή η συμμετοχή σε εταιρείες που έχουν ως αντικείμενο την πώληση φορολογουμένων ειδών.

δ. Η συμμετοχή σε πλειοδοτικούς ή μειοδοτικούς διαγωνισμούς, δημόσιους ή ιδιωτικούς με αντικείμενα συναφή προς τους σκοπούς της Εταιρείας.

Τα Hellenic Duty Free Shops αυτή τη στιγμή διαθέτουν 300.000 κωδικούς προϊόντων κατηγοριών όπως αρώματα, καλλυντικά, οινοπνευματώδη, καπνικά είδη, σοκολατοειδή, Ελληνικά και Διεθνή τυποποιημένα τρόφιμα, είδη ένδυσης, αξεσουάρ, γυαλιά, ρολόγια, ταξιδιωτικά είδη, παιχνίδια κ.α. σε επιβάτες που αναχωρούν από αεροδρόμια, μεθοριακούς σταθμούς και λιμάνια της Ελλάδας.

Επίσης, η Εταιρεία δραστηριοποιείται με χονδρικές πωλήσεις των παραπάνω εμπορευμάτων προς πρεσβείες και ένοπλες δυνάμεις.

Είναι πολιτική της εταιρείας να μην εφησυχάζει ποτέ. Συνεχώς διευρύνει την αγορά προκείμενου να εμπλουτίσει τις 'προϊοντικές' κατηγορίες και τη 'προϊοντική' γραμμή σύμφωνα με τα τελευταία trends που επικρατούν στην αγορά. Η σύγχρονη συμπεριφορά των ταξιδιωτών να πραγματοποιούν αγορές που προορίζονται κυρίως για τρίτους, ως δώρα, και όχι για προσωπική χρήση αναδύει την ευκαιρία της

ευρύτερης αξιοποίησης των προϊόντων (ειδών δώρου και ως εκ τούτου των αντιστοίχων συσκευασιών). Τόσο η κατηγορία των ειδών πολυτελείας όσο και των ειδών δώρου απαιτεί τη δημιουργία ανάλογου περιβάλλοντος, σε επίπεδο μαρκών και προϊόντων, ακολουθώντας μια αισθητική λιτής πολυτέλειας. Επίσης, η εταιρεία σκοπεύει να αναπτύξει τα προϊόντα που διατίθενται αποκλειστικά από τα καταστήματα ταξιδιωτικού λιανεμπορίου, γνωστά ως travel exclusives. Τα travel exclusives αποτελούν στοιχείο διαφοροποίησης σε σχέση με την υπόλοιπη αγορά, ενισχύοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ανάπτυξη του δικτύου πωλήσεων τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό αποτελεί βασικό στόχο για την Εταιρεία με αποτέλεσμα σήμερα να λειτουργούν 90 καταστήματα σε 45 σημεία σε αεροδρόμια, μεθοριακούς σταθμούς και λιμάνια όλης της χώρας. Η ανάπτυξη δεν αποτελεί απλώς ένα μέσο επιβίωσης αλλά η ουσία του επιχειρείν, για αυτό και πρέπει να επιδιώκεται ανεξαρτήτως συγκυριών. Επομένως η ανάπτυξη είναι το παρόν για το μέλλον της εταιρείας.

Τα HELLENIC DUTY FREE SHOPS εφαρμόζουν ένα ευρύ επενδυτικό σχέδιο τα τελευταία χρόνια για να υλοποιήσουν σε εταιρικό επίπεδο, και όχι μεμονωμένα το dutyfree mall concept, το οποίο θεωρούν ότι θα αποτελέσει τη νέα πραγματικότητα του travel retail μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια. Σε αυτή την κατεύθυνση ανακαινίσθηκαν στο Διεθνή Αεροδρόμιο Αθηνών τα καταστήματα Perfumes, Cosmetics & Folli Follie, Hellenic gourmet, Cava και Luxury διαθέτοντας υψηλής ποιότητας, αποκλειστικά προϊόντα σε ανταγωνιστικές τιμές σε ένα εξαιρετικά μοντέρνο περιβάλλον. Αναδιαμόρφωσαν το μεθοριακό κατάστημα των Κήπων για να παρέχουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες, όπως χώρους αναψυχής, στάθμευσης, εστιατόρια στους ταξιδιώτες που διέρχονται από τα σύνορα. Στα πλαίσια αυτά ανακαινίσθηκαν τα Discount Stores που λειτουργούν στους Κήπους, τους Ευζώνους και τον Προμαχώνα και διαθέτουν πλέον και είδη ένδυσης και υπόδησης, σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές.

Στο Μεθοριακό Σταθμό Νίκης στη Φλώρινα ανακαινίστηκε βάσει του προτύπων, που προαναφέραμε, μετατρέποντας τα σε ταξιδιωτικούς κόμβους θέτοντας νέα δεδομένα στον τομέα της εξυπηρέτησης των ταξιδιωτών που περνούν από τα σύνορα.

Όσον αφορά τα σχέδια για την ανάπτυξη των HELLENIC DUTY FREE SHOPS εκτός των συνόρων της Ελλάδας ήδη πραγματοποιείται έρευνα προκειμένου να αποκτήσει η εταιρεία διεθνή παρουσία. Στοχεύει στην εξαγορά καταστημάτων σε διεθνή αεροδρόμια που θα εξασφαλίσει την παρουσία σε περισσότερους τελικούς προορισμούς και δυνητικούς πελάτες.

Η Εταιρεία, από την ίδρυσή της, έχει διαγράψει μια άκρως επιτυχημένη πορεία, η οποία ξεχωρίζει για τους ισχυρούς ρυθμούς ανάπτυξης και την προσφορά υπηρεσιών υψηλής ποιότητας προς το ταξιδιωτικό κοινό.



Ένα από τα καταστήματα στο Ελευθέριος Βενιζέλος





Καταστήματα τροφίμων και ποτών στο αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος





Σχήμα 2: Χάρτης καταστημάτων Duty free shops

3.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Το ανθρώπινο δυναμικό της Εταιρείας διακρίνεται σε προσωπικό με συμβάσεις εργασίας αορίστου χρόνου και συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου, κυμαινόμενων από 2 έως 8 μήνες.

Λόγω της φύσης της δραστηριότητας της Εταιρείας και της διακύμανσης της επιβατικής κίνησης, τα περισσότερα καταστήματα λειτουργούν επί 24ώρου βάσεως με αποτέλεσμα τη στελέχωσή τους από μεγάλο αριθμό πωλητών, εκ των οποίων οι περισσότεροι απασχολούνται εποχικά.

Οι κατηγορίες απασχόλησης του ανθρώπινου δυναμικού της Εταιρείας περιλαμβάνουν:

-Τη Διοίκηση, που αποτελείται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, τον Αναπληρωτή Διευθύνοντα Σύμβουλο, τον Γενικό Διευθυντή και τους Διευθυντές της Εταιρείας.

-Το Διοικητικό / Οικονομικό προσωπικό, που αποτελείται από τους προϊσταμένους και τους εργαζομένους στις υπηρεσίες των Κεντρικών Γραφείων της Εταιρείας.

-Το προσωπικό πωλήσεων, που απασχολείται στα καταστήματα της Εταιρείας.

-Το εργατοτεχνικό προσωπικό, που περιλαμβάνει τα άτομα που απασχολούνται στις αποθήκες, στη διανομή και στη συντήρηση του δικτύου των καταστημάτων.

3.4 ΕΦΘΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΗDFS

3.4.1 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ-ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑ

Οι προμηθευτές χωρίζονται σε Εξωτερικού και Εγχώριους. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει μια υγιής και αποτελεσματική συνεργασία της εταιρείας με τους προμηθευτές και από κοινού να πράττουν τα βέλτιστα ώστε να δημιουργούν προστιθεμένη αξία για τον ταξιδιώτη και να προσδίδουν στα ΗDFS σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι προμηθευτές αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι στην αλυσίδα αξίας του «προϊόντος» που παρέχει η εταιρεία.

Η εταιρεία χρησιμοποιεί ένα μικτό σύστημα παραλαβών χρησιμοποιώντας την Κεντρική της Αποθήκη στον Αυλώνα Αττικής και οι παραδόσεις στα διάφορα σημεία γίνονται είτε από την ίδια, είτε απευθείας από τους προμηθευτές στα τελικά σημεία. Για την τροφοδοσία των καταστημάτων υλοποιείται ένα σταθερό **Εβδομαδιαίο Πρόγραμμα Τροφοδοσίας**. Η τροφοδοσία γίνεται μία φορά την εβδομάδα σε κάθε κατάσταση, εξαίρεση αποτελεί το κατάστημα των Σπάτων όπου η τροφοδοσία γίνεται σε καθημερινή βάση. Το Εβδομαδιαίο Πρόγραμμα Τροφοδοσίας Καταστημάτων, έχει καταρτιστεί βάσει τεχνικοοικονομικής μελέτης με στόχο το συνδυασμό του βέλτιστου κόστους και την καλύτερη ικανοποίηση της ζήτησης. Εδώ θα πρέπει να τονισθεί η μεγάλη σημασία της έγκαιρης και τακτικής παράδοσης στα καταστήματα καθώς ο πελάτης είναι περαστικός και σε περίπτωση που δεν βρει αυτό που ζητάει ή ένα ικανοποιητικό αντικατάστατο, θα χαθεί μια υποψήφια πώληση. Αντίθετα, άλλες εταιρείες λιανικής μπορούν να καλύψουν τον πελάτη σε μελλοντική επίσκεψη του ή να παραγγείλουν για τον ίδιο και να επανέλθει. Το γεγονός αυτό κάνει ακόμα πιο κρίσιμες και απαιτητικές τις διαδικασίες των Logistics.

Η διαδικασία της παραγγελίας από τα κατά τοπους υποκαταστήματα προς τους προμηθευτές είναι η εξής:

- Υπευθυνος για την παραγγελία είναι ο διευθυντής του κάθε καταστήματος
- Η κατάρτιση της παραγγελίας στηρίζεται σε έναν αλγόριθμο ο οποίος λαμβάνει ως παραμέτρους :1.τις πωλήσεις του προηγούμενου έτους, 2.την τάση των πωλήσεων για τη φετινή χρονιά, 3.τα αποθέματα και 4.το διάστημα κάλυψης.

- Η διαδικασία της παραγγελίας είναι ιδιαίτερη. Το σημείο που την κατατάσει ως τέτοια αφορά στην ποικιλία των προϊόντων που διατίθενται. Συγκεκριμένα, τα προϊόντα FAST MOVING όπως :

1. ποτά
 2. τσιγάρα
 3. αρώματα
 4. τρόφιμα
 5. τυποποιημένα προϊόντα
- συνήθως παραγγέλνονται απευθείας από τον προμηθευτή .

Οι υπόλοιπες κατηγορίες όπως

1. προϊόντα μόδας
 2. κοσμήματα
 3. ηλεκτρονικά είδη
- ακολουθούν πιο σύνθετο τρόπο παραγγελίας αφού αρχικά γίνεται δειγματισμός στον buyer της εταιρείας μας και η παραγγελία επηρεάζεται και από τον προμηθευτή.

3.4.2 ΚΥΚΛΩΜΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

ΔΙΑΝΟΜΗ-4PL

Η διανομή γίνεται μέσω 4PL. Το κέντρο διανομής βρίσκεται στη Μάνδρα Αττικής από όπου πραγματοποιούνται καθημερινά φορτώσεις cross docking για όλη την Ελλάδα. Τα HDFS διαθέτουν ένα μικρό ιδιόκτητο στόλο προκειμένου να διασφαλίζεται σε δύσκολες συγκυρίες (απεργίες, έκτακτα περιστατικά) η απρόσκοπτη τροφοδοσία του δικτύου.

Ο 4PL διαθέτει μεγάλο στόλο οχημάτων κάθε είδους και τροφοδοτεί τα καταστήματα με εμπορεύματα που παραλαμβάνει είτε από την κεντρική αποθήκη της εταιρείας είτε από το κέντρο διανομής είτε από τους προμηθευτές. Ο 4PL δίνει μηνιαία report αποδοτικότητας ώστε να αξιολογείται η απόδοση του και να βελτιώνονται οι αδυναμίες του συστήματος.

ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ-3PL

Η διοίκηση της εταιρείας έχει αναθέσει από το 2003 το έργο της Κεντρικής Αποθήκης σε εταιρεία 3PL με έδρα τον Αυλώνα. Τα βασικά στοιχεία που οδήγησαν την διοίκηση σε αυτή την απόφαση ήταν:

- α) Περιορισμός του κόστους λειτουργίας
- β) Βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης

γ) Ευελιξία

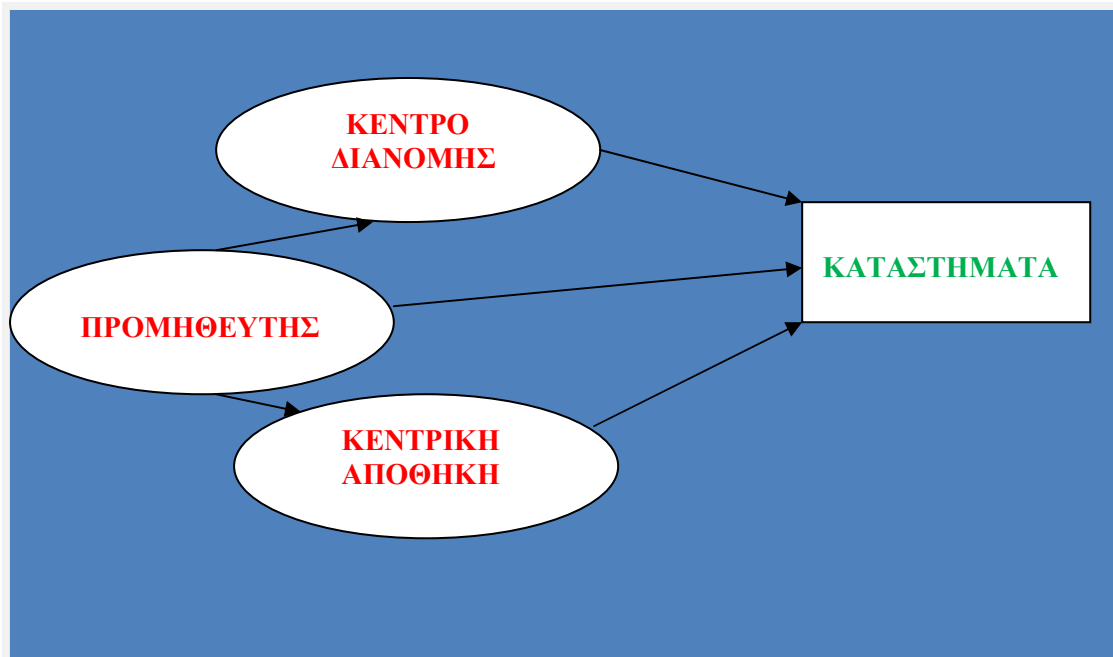
δ) Μείωση των απαραίτητων επενδύσεων σε υποδομές και εξοπλισμό

Για τον προσδιορισμό του επιπέδου εξυπηρέτησης και την οργάνωση της λειτουργίας της Κεντρικής Αποθήκης λήφθησαν υπόψη οι παρακάτω κρίσιμοι παράγοντες:

1. Αποτελεσματικός προγραμματισμός τροφοδοσίας
2. Χρήση σύγχρονου συστήματος WMS με δυνατότητα διασύνδεσης με το ERP των HDFS
3. Σωστή κοστολόγηση των υπηρεσιών
4. Παροχή σωστών και ενημερωμένων report .
5. Στελέχωση από εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό
6. Δυνατότητα παροχής added value services(ανασυσκευασία,επιστροφές κτλ)
7. Δυνατότητα διαχείρισης μεγάλης γκάμας προϊόντων με ειδικές συνθήκες

Η συνεργασία με τον 3PL, που τελικά επιλέχθηκε πληρεί τις παραπάνω προϋποθέσεις, αναλυτικά:

1. Κάθε μήνα γίνεται αξιολόγηση του 3PL. Έχουν οριστεί συγκεκριμένα report στα οποία διαφαίνεται , μέσα από δείκτες αποδοτικότητας (KPI's) , η πορεία της ποιότητας των εργασιών του 3PL. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία έχει πλήρη εικόνα και αξιολογεί κατάλληλα τις δραστηριότητες του 3PL.
2. Υπάρχουν υπάλληλοι της εταιρείας που εργάζονται μέσα στην 3PL, πιο συγκεκριμένα ο διευθυντής της αποθήκης είναι στέλεχος των HDFS όπως επίσης υπάλληλοι του λογιστηρίου.



Σχήμα 3 : Ροές διανομής

ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ

Εξ' αιτίας της μεγάλης ποικιλίας των προϊόντων που διαχειρίζεται η εταιρεία , και επειδή πολλά από τα προϊόντα απαιτούν ειδική μεταχείριση(π.χ.πούρα, σοκολάτες),αλλά και υψηλής ασφάλειας φύλαξη(κοσμήματα) υπάρχουν πολλά συστήματα για την αποθήκευση των προϊόντων:

- Παλετόραφα
- Θυρίδες
- Ψυγεία(συντήρηση και ψύξη)
- Υγραντήρες
- Ράφια picking

Όταν αναφερόμαστε στην συγκεκριμένη εταιρεία, να ξεκαθαρίσουμε ότι θεωρούμε ως εταιρεία και όλα τα υποκαταστήματα duty free που υπάρχουν σε λιμάνια και αεροδρόμια και όχι μόνο στις κεντρικές μονάδες που υπάρχουν στην Αττική και στις οποίες αναφερθήκαμε προηγούμενα .Σε πολλές περιπτώσεις , λοιπόν, οι κατά τόπους αποθήκες και γενικότερα οι υποδομές δεν είναι οι ιδεατές.Η εταιρεία αναγκάστηκε να προσαρμοστεί στα δεδομένα των , σε πολλές περιπτώσεις πεπαλαιωμένων κέντρων αποθήκευσης που έχουν διαμορφωθεί από τρίτους .Αυτό το γεγονός δεν μας επιτρέπει να σχεδιάζουμε λειτουργικά και να οργανώνουμε ,ώστε να εκμεταλλευόμαστε κατά το βέλτιστο τρόπο, τις υποδομές που υπάρχουν.Υπάρχει αναγκαστική συμμόρφωση προς τον υπάρχοντα χωροταξικό σχεδιασμό.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το κατάστημα του αεροδρομίου των Σπάτων στην Αθήνα, όπου ο ανελκυστήρας για την εσωτερική τροφοδοσία του καταστήματος

από την αποθήκη θα έπρεπε να είναι στα πλάγια του καταστήματος ενώ δεν είναι , κάτι που δυσκολεύει πάρα πολύ τη διαχείριση της τροφοδοσίας.

Υπάρχει εγκατάσταση ραφιών σταθερών βαρέως τύπου για σωστή διαχείριση των προϊόντων και εκμετάλλευση των αποθηκευτικών χώρων καθ' ύψος. Η εγκατάσταση των ραφιών έχει γίνει βάσει των προδιαγραφών αποθήκευσης της κάθε κατηγορίας προϊόντων και των οδηγιών. Τα καταστήματα διαθέτουν αποθηκευτικούς χώρους με ράφια back to back .Το συγκεκριμένο σύστημα αποθήκευσης εξασφαλίζει οικονομία χώρου και επιτρέπει καλύτερη διαχείριση των αποθεμάτων.

Δεδομένου ότι εκτός από τα λεγόμενα προϊόντα ευρείας χρήσης όπως τσιγάρα , ποτά και καλλυντικά , διακινούνται και προϊόντα αρκετά μεγάλης αξίας όπως κοσμήματα,είδη ένδυσης και υπόδησης μεγάλων οίκων του εξωτερικού και ηλεκτρονικά είδη δίνεται μεγάλη έμφαση στην ασφάλεια των χώρων και στην ασφάλεια κατά τη μεταφορά στα υποκαταστήματα. Για αυτό το λόγο υπάρχουν θυρίδες που φυλλάζουν τα συγκεκριμένα προϊόντα.

Στις αποθηκευτικές εγκαταστάσεις υπάρχουν ειδικά διαμορφωμένοι χώροι που περιέχουν υγραντήρες και στους οποίους αποθηκεύονται πούρα , ώστε να μην αλλοιώνεται το άρωμα του καπνού.



Φωτο1: Τύπος πετρελαιοκίνητου κλαρκ



Φωτό 2:Σύστημα αποθήκευσης Back to Back

3.4.3 REVERSE LOGISTICS

Παραδοσιακά η διαμόρφωση ενός δικτύου διανομής ξεκινούσε με βάση το εργοστάσιο ή την αποθήκη και σχεδίαζε τη ροή των προϊόντων από τους χώρους αυτούς μέχρι τα σημεία πώλησης στον πελάτη ή τον τελικό καταναλωτή. Σήμερα, ωστόσο, για διάφορους λόγους εκτός εκείνου της αποτελεσματικής διαχείρισης των επιστρεφόμενων προϊόντων, η προσοχή των ανθρώπων που διοικούν την εφοδιαστική αλυσίδα πρέπει (αν δεν έχει ήδη αρχίσει) να στρέφεται στο σχεδιασμό της αντίστροφης πορείας από τον πελάτη / καταναλωτή στο εργοστάσιο / αποθήκη. Με βάση αυτή τη διαπίστωση ένα νέο δυσνόητο πρόβλημα ανακύπτει, που σχετίζεται με την "αντίστροφη πορεία των πραγμάτων": αφενός πώς θα διαχειριστεί ο τεράστιος όγκος ακρήστων που δημιουργείται από την βιομηχανική παραγωγή και την κατανάλωση, και αφετέρου πώς θα γίνεται με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο η ανάκληση των προϊόντων εκείνων, που είτε παρουσιάζουν ελαττώματα, είτε έχουν ξεπεράσει την ημερομηνία λήξης τους, είτε έχουν ολοκληρώσει τον κύκλο ζωής τους και οδεύουν προς ανακύκλωση ή καταστροφή.

Η πολιτική που ακολουθούν τα HDFS σε αυτό το κομμάτι είναι σύνθετη. Τα προϊόντα που έχουν λήξει ή έχουν καταστραφεί είτε οδηγούνται σε απόρριψη με ταυτόχρονη αποδοχή κόστους από την εταιρεία είτε το κόστος καλύπτεται κατά ένα μέρος ή εξ' ολοκλήρου από τον προμηθευτή.

Αντίθετα με ότι θα μπορούσε κανείς να σκεφτεί σε αρχικό στάδιο, η πραγματική αξία των προϊόντων αυτών είναι ιδιαίτερα μεγάλη, ενώ το εύρος τους εκτείνεται από ένα "ταπεινό" κουτί αλουμινίου αναψυκτικού μέχρι ένα ολόκληρο αυτοκίνητο. Με βάση μελέτες που έχουν ήδη εκπονηθεί προβλέπεται ότι ο ρόλος που θα κληθούν να παίξουν τα reverse logistics τα επόμενα χρόνια θα γίνεται ολοένα και πιο σημαντικός για τις επιχειρήσεις για τους ακόλουθους κυρίως λόγους:

- τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας σε όλους τους τομείς, που έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των αλλαγών στο σχεδιασμό των προϊόντων και τον περιορισμό του χρόνου ζωής τους, με αποτέλεσμα την αυξημένη ανάγκη ανάκλησης ή περισυλλογής όλων όσων δεν είναι δυνατό να διατεθούν στην αγορά, και
- την επιβολή αυστηρών νόμων που αφορούν τόσο την άμεση και αποτελεσματική ανάκληση των ελαττωματικών και επικίνδυνων για τη δημόσια υγεία προϊόντων, όσο και την ανακύκλωση των ακρήστων για την προστασία του περιβάλλοντος.

3.5 ΠΕΛΑΤΕΣ-ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Το προφίλ των πελατών σε γενικές γραμμές είναι άνδρας (56%) ή γυναίκα (44%), Έλληνας ή Ευρωπαίος πολίτης ηλικίας μεταξύ 25-44 ετών (51%).

Παρόλο που η κατάσταση στην Ελλάδα είναι δύσκολη η εταιρεία πιστεύει και εστιάζει στους Έλληνες συχνούς επιβάτες, οι οποίοι αποτελούν την πλειοψηφία των επισκεπτών και τη κινητήριο δύναμη διαχρονικά. Υλοποιούνται συνεχώς έρευνες, προωθητικές ενέργειες με βασικό πρωταγωνιστή τον Έλληνα επιβάτη. Το 2012, όμως σκοπεύεται να διερευνηθεί και το αγοραστικό κοινό προερχόμενο από άλλες χώρες, του οποίου οι αγορές τους συνέβαλαν καθοριστικά στις προηγούμενες θετικές χρονιές της επιχείρησης. Το αυξανόμενο σε σχέση με προηγούμενα έτη διαθέσιμο εισόδημα των ξένων επιβατών που επισκέπτονται τη χώρα μας, αλλά και η ευκαιρία να προσελκυσθούν επιβάτες νέων εθνικοτήτων, εξαιτίας της κατάργησης της Visa για τους Τούρκους, τους Σέρβους, τους Αλβανούς που επισκέπτονται την Ελλάδα, δημιουργούν σημαντικές προοπτικές αύξησης των εργασιών. Ιδιαίτερα οι αγορές που πραγματοποίησαν οι Ρώσοι και Ισραηλινοί, κατά το καλοκαίρι προηγούμενων ετών αφήνουν να διαφανεί μιας συνεχούς αύξηση του καταναλωτικού τους budget. Η σωστή διαχείριση τους είναι το σημείο κλειδί προκειμένου να υπάρξει όφελος σε μια δυσχερή περίοδο για την ελληνική οικονομία.

Ιδιαιτερότητες των Hellenic Duty Free Shops:

- Τα καταστήματα λειτουργούν καθημερινά καθ' όλη τη διάρκεια του 24ώρου. Οι απαιτήσεις λοιπόν, ως προς τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι αρκετά υψηλές.

- Εκτός αυτού, οι πελάτες δεν είναι επαναληπτικοί , δηλαδή αν δεν υπάρχει διαθέσιμο κάποιο προϊόν ο πελάτης θα χαθεί καθώς δεν υπάρχει δυνατότητα να επιστρέψει για να το αγοράσει. Με αυτήν τη λογική, δεν γίνεται να κράτουνται χαμηλά τα αποθέματα γιατί υπάρχει κίνδυνος να χάνονται πελάτες. Πρέπει να υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στην ικανοποίηση της ζήτησης με τη βέλτιστη ποσότητα αποθεμάτων.
- Υπάρχουν πολλοί κωδικοί οι οποίοι έχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ τους. Ανάλογα με την κατηγορία προϊόντος υπάρχει και διαφορετική πολιτική αποθεμάτων για κάθε ένα από αυτά. Για παράδειγμα στα κοσμήματα , το μέσο απόθεμα είναι οι πωλήσεις ενός έτους. Αυτό επειδή , το κατάστημα πρέπει να διατηρεί μεγάλη γκάμα προϊόντων μονίμως. Τα προϊόντα αυτά κοστίζουν αρκετά και απευθύνονται σε περιορισμένο αριθμό πελατών , με μεγάλες απαιτήσεις, οι οποίοι πρέπει να έχουν πολλές επιλογές. Είναι κυρίως εμπορικό ζήτημα αφού η εταιρεία δεν θέλει να έχει ανικανοποίητους πελάτες.
- Αντίθετα, οι σοκολάτες έχουν ως μέσο απόθεμα τις πωλήσεις 15 ημερών, δεδομένου ότι είναι ταχυκίνητο προϊόν ευρείας χρήσης και έχουν και ημερομηνία λήξης.
- Διάφορα καταστήματα προσαρμόζουν τα ράφια τους με προϊόντα, αναλόγως με τις πτήσεις, την εθνικότητα των πελατών και τις προτιμήσεις αυτών.
- Ένα άλλο στοιχείο που δημιουργεί απαιτήσεις όσον αφορά στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, είναι ότι η εταιρεία διαθέτει και εποχικά είδη, τα οποία έχουν αυξημένες απαιτήσεις όσον αφορά στη σωστή διαχείριση τους ώστε να μην χρειάζεται να στοκάρονται μεγάλες ποσότητες που ενδεχομένως δεν θα πωληθούν την επόμενη χρονιά

4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

4.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Η περίπτωση που θα εξετάσουμε αφορά στον ανασχεδιασμό της εφοδιαστικής αλυσίδας των Hellenic Duty Free Shops (HDFS) με κριτήριο τη μείωση του κόστους διανομής και τη βέλτιστη διαχείριση των αποθεμάτων.

Πιο συγκεκριμένα, θα εξετάσουμε την αλλαγή στον τρόπο διανομής του μεγαλύτερου προμηθευτή αλκοολούχων ποτών και τον ανασχεδιασμό της όλης διαδικασίας με σκοπό τη βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης, τη μείωση του κόστους τροφοδοσίας και τη μείωση των αποθεμάτων . Στη συνέχεια θα συγκρίνουμε τα νέα στοιχεία που προέκυψαν με τα παλαιότερα ώστε να συμπεράνουμε τι αντίκτυπο είχε στην εταιρία αυτή η αλλαγή και αν απέφερε κάποιο όφελος.

Η αλλαγή άρχισε να ισχύει από τη 1/1/2011 με βάση συμφωνητικό που υπογράφηκε από τις δύο πλευρές. Έως τότε ο προμηθευτής παρέδιδε μικρές παραγγελίες ανά τακτά χρονικά διαστήματα σύμφωνα με τις ανάγκες των καταστημάτων. Οι παραγγελίες αυτές πήγαιναν στο κέντρο διανομής των HDFS από όπου αναχωρούσαν για τα καταστήματα ανά την Ελλάδα. Αυτό ανάγκαζε τον προμηθευτή να διατηρεί αποθήκη επί ελληνικού εδάφους για τα HDFS. Αντί για αυτό από την 1/1/2011 τοποθετείται μια συγκεντρωτική παραγγελία από το τμήμα Αγορών ανά τακτά χρονικά διαστήματα η οποία θα καλύπτει τις ανάγκες όλων των καταστημάτων. Η συγκεντρωτική παραγγελία παραδίδεται στην Κεντρική Αποθήκη των HDFS απευθείας από την χώρα προέλευσης του προμηθευτή και από εκεί στα εκάστοτε καταστήματα ανάλογα με τις ανάγκες τους. Όλα αυτά περιγράφονται και ξεκαθαρίζονται με σαφήνεια στο συμφωνητικό που υπογράφηκε και το οποίο παρατίθεται στο τέλος. Για κάθε σημαντική αναδιάρθρωση του δικτύου θα πρέπει να υπογράφεται αναλυτική σύμβαση με τις υποχρεώσεις της κάθε πλευράς για να αποφεύγονται δυσάρεστες εκπλήξεις.

Η σύναψη σύμβασης λειτουργεί και ως δέσμευση του προμηθευτή προς την εταιρεία και τις ανάγκες της κάτι το οποίο είναι πολύ σημαντικό για την εταιρεία και δεν υπήρχε στο παρελθόν.

4.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ-ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικά και για τα δύο έτη (2010 & 2011) οι ετήσιες ποσότητες παράδοσης ανά κατάστημα (**Quantity**) και πόσες φορές είχαμε παράδοση (**Date**). Πιο συγκεκριμένα:

	2010 Quantity	2010 Date	2011 Quantity	2011 Date
ΔΟΙΡΑΝΗ ΜΣ	1.188	5		
ΡΟΔΟΣ ΑΕΡ	10.698	12		
ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΑΕΡ	9.540	11		
ΚΕΡΚΥΡΑ ΑΕΡ	1.920	5		
ΚΗΠΟΙ ΜΣ	12.528	17		
ΘΕΣ/ΚΗ ΑΕΡ	5.886	19		
ΚΩΣ ΑΕΡ	2.226	13		
ΖΑΚΥΝΘΟΣ ΑΕΡ	1.320	5		
ΠΑΤΡΑ Β ΛΙΜ	1.140	8		
ΠΡΟΜΑΧΩΝΑΣ ΜΣ	4.002	10		
ΝΙΚΗ ΜΣ	2.322	9		
ΚΕΡΚΥΡΑ Α ΛΙΜ	768	7		
ΧΑΝΙΑ ΑΕΡ	3.702	11		
ΣΑΜΟΣ ΑΕΡ	210	1		
ΟΡΜΕΝΙΟ ΜΣ	666	7		
ΣΚΙΑΘΟΣ ΑΕΡ	252	2		
ΜΥΚΟΝΟΣ ΑΕΡ	84	1		
ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑ ΛΙΜ	492	5		
ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΛΙΜ	2.118	9		
ΕΥΖΩΝΟΙ ΜΣ	12.276	26		
ΚΕΦΑΛΛΟΝΙΑ ΑΕΡ	420	2		
ΜΥΤΙΛΗΝΗ ΑΕΡ	276	4		
ΚΑΣΤΑΝΙΕΣ ΜΣ	1.440	11		
ΡΟΔΟΣ ΛΙΜ	2.712	14		
ΚΑΚΑΒΙΑ ΜΣ	1.176	14		
ΑΡΑΞΟΣ ΑΕΡ	48	1		
ΚΡΥΣΤ/ΓΗ ΜΣ	1.626	9		
ΜΥΤΙΛΗΝΗ ΛΙΜ	294	2		
ΣΥΜΗ ΛΙΜ	3.768	9		
ΑΚΤΙΟ ΑΕΡ	420	2		
ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ ΑΕΡ	414	3		
ΑΝΤΟΡΙΝΗ ΛΙΜ	84	1		
ΣΑΓΙΑΔΑ ΜΣ	96	1		
ΜΕΡΤΖΑΝΗ ΜΣ	162	2		
ΚΑΤΑΚΟΛΟ ΛΙΜ	540	6		
ΚΑΡΠΑΘΟΣ ΑΕΡ	222	2		
ΑΥΛΩΝΑΣ ΑΠ	16.206	38	121.789	22
Grand Total	103.242	304	121.789	22

Πίνακας 1

Παρατηρούμε λοιπόν μία αύξηση των ποσοτήτων παραδόσεων και συγκεκριμένα από 103.242 σε 121.789 τεμάχια και την ίδια στιγμή μια μείωση του αριθμού παραδόσεων **κατά 93%** και συγκεκριμένα από 304 σε 22.

Να προσθέσουμε ότι ο Αυλώνας αποτελεί την κεντρική αποθήκη και για αυτό το λόγο στη δεξιά στήλη του πίνακα όπου παρουσιάζονται τα στοιχεία του 2011

βλέπουμε στην πράξη την εφαρμογή της αλλαγής, με τις παραδόσεις να πηγαίνουν συγκεντρωτικά στην κεντρική αποθήκη.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται το μέσο απόθεμα ανά κατάσταση και χρονιά καθώς και οι ποσότητες πωλήσεων.

	2010		2011	
	2010 Μέση Ποσότητα Κλεισίματος	2010 Ποσότητα Πωλήσεων	2011 Μέση Ποσότητα Κλεισίματος	2011 Ποσότητα Πωλήσεων
ΔΟΙΡΑΝΗ ΜΣ	410	1.197	245	1.537
ΡΟΔΟΣ ΑΕΡ	1.268	9.591	1.200	13.906
ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΑΕΡ	924	9.127	802	14.160
ΚΕΡΚΥΡΑ ΑΕΡ	123	1.892	158	2.646
ΚΗΠΟΙ ΜΣ	1.797	11.666	1.129	17.239
ΘΕΣ/ΚΗ ΑΕΡ	1.316	6.195	989	8.453
ΚΩΣ ΑΕΡ	187	2.129	246	3.687
ΖΑΚΥΝΘΟΣ ΑΕΡ	178	1.168	84	1.775
ΠΑΤΡΑ Β ΛΙΜ	265	1.123	89	537
ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ Β ΛΙΜ	42		33	267
ΠΡΟΜΑΧΩΝΑΣ ΜΣ	1.055	4.083	189	2.579
ΝΙΚΗ ΜΣ	648	2.482	583	3.938
ΚΕΡΚΥΡΑ Α ΛΙΜ	316	442	88	348
ΧΑΝΙΑ ΑΕΡ	890	3.583	282	3.562
ΣΑΜΟΣ ΑΕΡ	140	260	46	241
ΠΑΤΡΑ Ν ΛΙΜ			23	196
ΟΡΜΕΝΙΟ ΜΣ	293	681	87	402
ΣΚΙΑΘΟΣ ΑΕΡ	65	328	39	279
ΜΥΚΟΝΟΣ ΑΕΡ	68	123	42	109
ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑ ΛΙΜ	203	462	94	317
ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΛΙΜ	637	1.583	357	1.764
ΕΥΖΩΝΟΙ ΜΣ	1.447	11.740	1.309	13.435
ΚΕΦΑΛΛΟΝΙΑ ΑΕΡ	53	292	46	408
ΚΑΒΑΛΑ ΑΕΡ	38	198	32	150
ΕΙΔΟΜΕΝΗ ΜΣ	148	298		68
ΜΥΤΙΛΗΝΗ ΑΕΡ	340	223	265	216
ΚΑΣΤΑΝΙΕΣ ΜΣ	353	1.278	436	1.873
ΚΑΛΑΜΑΤΑ ΑΕΡ	28	50	31	111
ΡΟΔΟΣ ΛΙΜ	734	2.941	887	4.868
ΚΑΚΑΒΙΑ ΜΣ	145	1.198	189	1.497
ΑΡΑΞΟΣ ΑΕΡ		149	20	226
ΚΡΥΣΤ/ΓΗ ΜΣ	453	1.488	337	1.848
ΜΥΤΙΛΗΝΗ ΛΙΜ	281	632	377	1.708

ΣΥΜΗ ΛΙΜ	997	3.440	957	3.967
ΚΑΣΤΕΛΟΡΙΖΟ ΛΙΜ	52	900	43	699
ΛΗΜΝΟΣ ΑΕΡ	57	97	53	73
ΑΚΤΙΟ ΑΕΡ	157	363	101	482
ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ ΑΕΡ	116	225	74	222
ΣΠΑΤΑ	2.808	14.639	1.489	12.975
ΚΕΡΚΥΡΑ Β ΛΙΜ	100	273	78	309
ΘΕΣΣ/ΚΗ ΚΠ			11	31
ΠΕΙΡΑΙΑΣ Β ΛΙΜ		70	22	27
ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ ΛΙΜ	84	117	13	17
ΣΑΓΙΑΔΑ ΜΣ	89	363	102	481
ΡΟΔΟΣ ΚΠ	2	33	7	21
ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΠ	25	76	18	33
ΜΕΡΤΖΑΝΗ ΜΣ	74	152	25	231
ΚΑΤΑΚΟΛΟ ΛΙΜ	193	600	151	692
ΚΑΡΠΑΘΟΣ ΑΕΡ	271	318	112	312
ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΚΠ	167	418	84	280
ΑΛΕΞ/ΛΗ ΑΕΡ	5	47	5	16
ΧΑΝΙΑ ΚΠ	5	34	4	15
ΑΥΛΩΝΑΣ ΑΠ	3.576	13	6.159	18
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	23.623	100.767	20.242	125.233

Πίνακας 2

Παρατηρούμε μια μείωση του συνολικού μέσου αποθέματος από 23.623 σε 20.242 τεμάχια, δηλαδή μείωση κατά **14%** και αύξηση των πωλήσεων από 100.767 σε 125.233 τεμάχια, δηλαδή αύξηση κατά **24%**.

5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

5.1 ΚΟΣΤΗ & ΟΦΕΛΗ

Το προφανές όφελος το οποίο φαίνεται και στο συμφωνητικό(παράρτημα) που υπογράψαμε με τον προμηθευτή είναι η έκπτωση X% επί των τιμολογίων. Το προφανές διαπραγματευτικό όπλο για αυτή την έκπτωση είναι η αξιοσημείωτη μείωση του αριθμού των παραδόσεων από 304 που ήταν το 2010 σε 22 το 2011 άρα και μείωση κόστους διανομής για τον προμηθευτή.

Ένα άλλο σημαντικό όφελος είναι ότι δεσμεύσαμε το προμηθευτή με SLA's (Service level agreements) όπως συγκεκριμένοι όροι παράδοσης, συγκεκριμένοι χρόνοι τήρησης, ποινές σε περίπτωση μη τήρησης κτλ. κάτι το οποίο δεν υπήρχε στο παρελθόν. Αυτό μας δίνει σιγουριά ότι ο προμηθευτής θα είναι όσο το δυνατόν πιο αξιόπιστος.

Επίσης τώρα έχουμε χαμηλότερο διοικητικό κόστος αφού απασχολούμε λιγότερο προσωπικό. Πιο συγκεκριμένα:

Προτού αλλάξει ο τρόπος παράδοσης έβαζε παραγγελία το κάθε κατάσταση ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Ας δεχθούμε ότι έχουμε 53 καταστήματα και όπως φαίνεται και από τους παραπάνω πίνακες είχαμε συνολικά 304 παραγγελίες όλο το χρόνο. Αντιθέτως στη νέα κατάσταση, όπου γίνεται μια συγκεντρωτική παραγγελία από τη διεύθυνση Αγορών για όλα τα καταστήματα έχουμε 22 παραγγελίες όλο το έτος. Ορίζουμε την προηγούμενη κατάσταση ως Α ενώ την νέα ως Β. Οπότε:

A περίπτωση : 304 παραγγελίες το χρόνο

Στο κάθε κατάσταση υπεύθυνος για τη παραγγελία είναι ο προϊστάμενος του καταστήματος. Ας υποθέσουμε ένα μέσο χρόνο τοποθέτησης της παραγγελίας ως 1 ώρα. Άρα:

$304(\text{παραγγελίες}) * 1(\text{ώρα απασχόλησης/παραγγελία}) = 304 \text{εργατοώρες}$ απαιτούνταν το χρόνο για τις παραγγελίες από τα καταστήματα για το συγκεκριμένο προμηθευτή.

Όμως κάθε παραγγελία έπρεπε να εγκριθεί και από την διεύθυνση Αγορών. Άρα στα παραπάνω πρέπει να προστεθεί και απασχόληση ενός υπαλλήλου του τμήματος Αγορών που θα ελέγχει και θα εγκρίνει τις παραγγελίες. Υποθέτουμε ότι ο υπάλληλος χρειάζεται 0,25 ώρες ανά παραγγελία. Οπότε:

$304(\text{παραγγελίες}) * 0,25(\text{ώρες απασχόλησης/παραγγελία}) = 76 \text{εργατοώρες}$

Άρα $304 + 76 = 380 \text{εργατοώρες}$ απαιτούνταν συνολικά το χρόνο για τις παραγγελίες όλων των καταστημάτων

B περίπτωση: 22 παραγγελίες το χρόνο

Σε αυτή τη περίπτωση όπου γίνεται συγκεντρωτική παραγγελία για όλα τα καταστήματα, απασχολείται 1 υπάλληλος του τμήματος Αγορών για 2 ώρες. Άρα:

$22(\text{παραγγελίες}) * 2(\text{ώρες απασχόλησης/παραγγελία}) = \underline{44\text{εργατοώρες}}$ απαιτούνται πλέον με την αλλαγή.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι στην A περίπτωση είχαμε 304 παραγγελίες το χρόνο ενώ στη B μόνο 22, μείωση της τάξεως του 93%. Επίσης στην A περίπτωση απαιτούνταν 380 εργατοώρες για τις παραγγελίες ενώ στη B μόνο 44.

Αν θέλουμε μπορούμε να έχουμε μια χρηματική προσέγγιση για τα παραπάνω κόστη. Αν δεχθούμε ότι ένας υπάλληλος μας κοστίζει κατά μέσο όρο κοντά στα 1500 ευρώ το μήνα, οπότε τη μέρα κοστίζει 50 ευρώ και την ώρα 6,25 ευρώ.

Άρα στην A περίπτωση το κόστος είναι $380\text{εργατοώρες} * 6,25\text{ευρώ/ώρα} = \underline{2.375\text{ευρώ}}$

Στην B περίπτωση το κόστος είναι $44\text{εργατοώρες} * 6,25\text{ευρώ/ώρα} = \underline{275\text{ευρώ}}$

Υπάρχει λοιπόν μια μείωση κόστους της τάξεως του 88%

Έχουμε λοιπόν μια μεγάλη εξοικονόμηση χρόνου και κόστους. Απασχολούμε λιγότερο το προσωπικό πετυχαίνοντας το ίδιο αποτέλεσμα και μας δίδεται η δυνατότητα να απορροφήσουμε τους υπαλλήλους σε κάποια άλλη εργασία.

Σε όλα τα παραπάνω όμως πρέπει να υπολογίσουμε και τα κόστη κατά τη παραλαβή (picking, τσεκάρισμα, αποθήκευση κτλ). Στην A περίπτωση είχαμε 304 παραλαβές και 103.242 προϊόντα, άρα κατά μέσο όρο $103.242/304 = 340$ προϊόντα ανά παραγγελία. Για να ολοκληρωθεί η συγκεκριμένη παραλαβή χρειάζονται 2 άτομα για 2 ώρες. Στη B περίπτωση έχουμε 22 παραλαβές και 121.789 προϊόντα άρα κατά μέσο όρο $121.789/22 = 5.536$ προϊόντα ανά παραγγελία. Εδώ θα χρειαστούν 4 άτομα για 8 ώρες. Με μία πρώτη ανάγνωση παρατηρούμε τεράστια διαφορά αριθμού προϊόντων ανά παραλαβή κάτι που εύκολα οδηγεί στο συμπέρασμα ότι θα έχουμε και δραματική αύξηση των αποθεμάτων μας στην κεντρική αποθήκη, όμως αυτό είναι κάτι που θα εξετάσουμε στη συνέχεια και θα καταλήξουμε στο όποιο όφελος ή ζημία που μπορεί να υπάρξει. Όσον αφορά λοιπόν τα κόστη κατά τη παραλαβή έχουμε:

A περίπτωση : $304(\text{παραλαβές το χρόνο}) * 2(\text{άτομα}) * 2(\text{ώρες}) = 1216$ εργατοώρες, που σημαίνει $1216(\text{εργατοώρες}) * 6,25(\text{ευρώ/ώρα}) = \underline{7.600\text{ευρώ}}$

B περίπτωση : $22(\text{παραλαβές το χρόνο}) * 4(\text{άτομα}) * 8(\text{ώρες}) = 704$ εργατοώρες, που σημαίνει $704(\text{εργατοώρες}) * 6,25(\text{ευρώ/μήνα}) = \underline{4.400\text{ευρώ}}$

Υπάρχει λοιπόν μια επιπλέον μείωση κόστους κατά την παραλαβή της τάξεως του 42%.

Αν λάβουμε υπόψιν μάλιστα ότι το κόστος παραλαβής και το κόστος τοποθέτησης στα ράφια αποτελεί αντίστοιχα το 15% και το 20% του συνολικού κόστους

αποθέματος καταλαβαίνουμε πόσο σημαντικά είναι όλα τα παραπάνω για την εταιρεία.

5.2 ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση που αφορά στα αποθέματα και πόσο ή πως αυτά επηρεάστηκαν, αξίζει να αναφέρουμε ότι για όλες τις επιχειρήσεις κερδοσκοπικού χαρακτήρα, αποτελούν ένα από τα περιουσιακά τους στοιχεία που καθορίζουν την οικονομική πορεία τους. Τόσο το ύψος των αποθεμάτων όσο και η χρονική διατήρησή τους, αντανakλά την ικανότητα του Management να λειτουργεί αποδοτικά. Απόθεμα για την Χρηματοοικονομική και την Λογιστική είναι το περιουσιακό στοιχείο

- που κατέχει η επιχείρηση με σκοπό να το πουλήσει (ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας της)
- που βρίσκεται στη διαδικασία παραγωγής (με σκοπό την πώληση)
- που είναι σε μορφή υλικού ή εφοδίων με σκοπό να χρησιμοποιηθούν από την παραγωγική διαδικασία.

Αποθέματα λοιπόν για κάθε επιχείρηση είναι: τα εμπορεύματα, τα έτοιμα προϊόντα, τα ημιτελή – ημικατεργασμένα, τα υποπροϊόντα και τα υπολείμματα, οι πρώτες και βοηθητικές ύλες, τα αναλώσιμα υλικά, τα ανταλλακτικά και τα είδη συσκευασίας. Πρέπει να τονιστεί ότι, στην ομάδα των αποθεμάτων, η λογιστική εντάσσει και τις προκαταβολές για αγορές αποθεμάτων.

Στην ουσία τα αποθέματα αποτελούν το περιουσιακό στοιχείο που η επιχείρηση ρευστοποιεί (εισπράττει άμεσα χρήμα) με μικρότερη δυσκολία από ότι τα πάγια αλλά όχι με τόση ευκολία όσο τις απαιτήσεις των πελατών της.

Η επιχείρηση αλλά και ο εξωτερικός αναγνώστης των οικονομικών καταστάσεων, μπορεί να εντοπίσει την ικανότητα διαχείρισης των αποθεμάτων μέσω του δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων.

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων καταγράφει τον ρυθμό ανανέωσης των αποθεμάτων, δηλαδή πόσες φορές αγοράστηκαν νέα αποθέματα τα οποία στην συνέχεια μεταποιήθηκαν, έγιναν προϊόντα και πουλήθηκαν. Ο δείκτης υπολογίζει τον αριθμό ανακυκλώσεων των αποθεμάτων, δηλαδή τις φορές σε καθαρό αριθμό. Ο δείκτης υπολογίζεται από την διαίρεση του κόστους πωληθέντων της χρήσης δια του μέσου αποθέματος προϊόντων.

Αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής Ταχύτητας αποθεμάτων/Αριθμοδείκτης = Ανακύκλωσης αποθεμάτων	Κόστος(ή ποσότητα) πωληθέντων ----- - Μέσο απόθεμα
---	---

Το μέσο απόθεμα υπολογίζεται αν προσθέσουμε τα αποθέματα αρχής (της παρούσας χρήσης) στα αποτελέσματα τέλους χρήσης (της ίδιας χρήσης) και τα διαιρέσουμε διά δύο (2)

Δηλαδή :

Μέσο απόθεμα χρήσης (για τον υπολογισμό του αριθμοδείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων)	$\frac{\text{Απόθεμα αρχής (της χρήσης) + \text{απόθεμα τέλους (της ίδιας χρήσης)}}{2}$
--	---

Ως απόθεμα αρχής της χρήσης λαμβάνουμε το απόθεμα τέλους της προηγούμενης χρήσης. Υπενθυμίζεται ότι οι δημοσιευμένες Οικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων παρουσιάζουν δύο χρήσης, τη παρούσα (αυτή που κλείνει) και την προηγούμενη. Το απόθεμα αρχής της χρήσης, ταυτίζεται με το απόθεμα τέλους της προηγούμενης χρήσης.

Στην περίπτωση που θέλουμε να υπολογίσουμε τον αριθμό των ημερών που παραμένει το απόθεμα στην επιχείρησή μας (Μέσος όρος παραμονής αποθεμάτων) δεν έχουμε παρά να διαιρέσουμε της ημέρες του έτους με τις φορές (ανακυκλώσεις) που κάνουν τα αποθέματα σε ένα έτος.

Μέσος όρος παραμονής αποθεμάτων =	$\frac{365}{\text{Αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων}}$
-----------------------------------	---

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων, αποτυπώνει τον αριθμό των ανακυκλώσεων των αποθεμάτων σε μια επιχείρηση μέσα σε μία χρήση. Ο μέσος όρος παραμονής των αποθεμάτων αποτυπώνει τις ημέρες που παραμένουν τα αποθέματα στην επιχείρηση. Όσες λοιπόν περισσότερες φορές αγοράσει ή πουλήσει η επιχείρηση δηλαδή αγοράσει πρώτες ύλες και λοιπά αγαθά για την παραγωγική της δραστηριότητα ή εμπορεύματα (για τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με το εμπόριο) και τα μετατρέψει σε προϊόντα τόσο πιο αποτελεσματικά λειτουργεί η επιχείρηση.

Πόσο χρήσιμη είναι όμως αυτή η πληροφορία τόσο για την διοίκηση της επιχείρησης όσο και για τους εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης (σημειώνουμε ότι εξωτερικοί συνεργάτες της επιχείρησης είναι οι επενδυτές, οι προμηθευτές, τα πιστωτικά ιδρύματα και οι εργαζόμενοι)?

Η κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων είναι χρήσιμο στοιχείο για μια επιχείρηση όταν:

- συγκρίνεται με παλαιότερες τιμές του ίδιου δείκτη (διαχρονική σύγκριση)
- συγκρίνεται με τον δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων άλλων εταιριών του ίδιου κλάδου επιχειρηματικής δραστηριότητας. Τονίζεται ότι δεν είναι σωστή η σύγκριση του δείκτη αυτού μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους.

- Συνδυάζεται με μελέτη δεικτών όπως η κυκλοφοριακή ταχύτητα των απαιτήσεων ή τον αριθμοδείκτη πληρωτέων λογαριασμών προς αποθέματα, αλλά και άλλους χρηματοοικονομικούς δείκτες.

Αρκετοί επιστήμονες της διοίκησης των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν τον δείκτη αυτό με σκοπό να προϋπολογίσουν το ύψος των αποθεμάτων του επόμενου έτους. Όταν μια επιχείρηση εντοπίσει μείωση της κυκλοφορίας των αποθεμάτων (μείωση της κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων), τότε θα πρέπει να προσέξει πιθανά προβλήματα υπέρ-αποθεματοποίησης. Παράλληλα όταν υπάρχει αύξηση της κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων καλό είναι να εξετάζουμε και την πορεία των εξόδων διάθεσης (πωλήσεων). Στην περίπτωση που έχουμε αύξηση της κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων με παράλληλη αύξηση των εξόδων διάθεσης (πωλήσεων) τότε τα αναμενόμενα κέρδη θα εξανεμισθούν από τα έξοδα που πραγματοποιεί η επιχείρηση για την προώθηση των πωλήσεων της. Κύριο μειονέκτημα του δείκτη αυτού είναι ότι δεν παρέχει την δυνατότητα επιμέρους εξειδικευμένης ανάλυσης. Δηλαδή δεν είναι δυνατό να αποτυπωθεί από τον δείκτη αυτό, το είδος των αποθεμάτων που παρουσιάζει την μεγαλύτερη βραδύτητα στη κίνηση του ή τα είδη των αποθεμάτων που κινούνται με μεγαλύτερες ταχύτητες.

Παράλληλα όταν γίνεται υπολογισμός του δείκτη αυτού από τρίτους (εκτός επιχείρησης) και συγκρίνεται με δείκτες άλλων επιχειρήσεων υπάρχει κίνδυνος τα δεδομένα των επιχειρήσεων να μην είναι συγκρίσιμα. Αυτό συμβαίνει όταν οι επιχειρήσεις αυτές χρησιμοποιούν διαφορετικές μεθόδους αποτίμησης για τα αποθέματά τους.

Άρα στο παράδειγμα μας και με βάση όλα τα παραπάνω καθώς και τον πίνακα 2, υπολογίζουμε την **κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων** καθώς και το **μέσο όρο παραμονής των αποθεμάτων** και για τα δύο έτη οπότε προκύπτει ο εξής αναλυτικός πίνακας:

	2010				2011			
	Μέση Ποσότητα Κλεισίματος	Ποσότητα Πωλήσεων	Κυκλοφοριακή ταχύτητα Αποθεμάτων	Average Days Of Stock	Μέση Ποσότητα Κλεισίματος	Ποσότητα Πωλήσεων	Κυκλοφοριακή ταχύτητα Αποθεμάτων	Average Days Of Stock
ΔΟΙΡΑΝΗ ΜΣ	410	1.197	2,92	125	245	1.537	6,27	58
ΡΟΔΟΣ ΑΕΡ	1.268	9.591	7,56	48	1.200	13.906	11,59	31
ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΑΕΡ	924	9.127	9,88	37	802	14.160	17,66	21
ΚΕΡΚΥΡΑ ΑΕΡ	123	1.892	15,38	24	158	2.646	16,75	22
ΚΗΠΟΙ ΜΣ	1.797	11.666	6,49	56	1.129	17.239	15,27	24
ΘΕΣ/ΚΗ ΑΕΡ	1.316	6.195	4,71	78	989	8.453	8,55	43
ΚΩΣ ΑΕΡ	187	2.129	11,39	32	246	3.687	14,99	24
ΖΑΚΥΝΘΟΣ ΑΕΡ	178	1.168	6,56	56	84	1.775	21,13	17
ΠΑΤΡΑ Β ΛΙΜ	265	1.123	4,24	86	89	537	6,03	60
ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ Β ΛΙΜ	42		,00		33	267	8,09	45
ΠΡΟΜΑΧΩΝΑΣ ΜΣ	1.055	4.083	3,87	94	189	2.579	13,65	27
ΝΙΚΗ ΜΣ	648	2.482	3,83	95	583	3.938	6,75	54
ΚΕΡΚΥΡΑ Α ΛΙΜ	316	442	1,40	261	88	348	3,95	92
ΧΑΝΙΑ ΑΕΡ	890	3.583	4,03	91	282	3.562	12,63	29
ΣΑΜΟΣ ΑΕΡ	140	260	1,86	197	46	241	5,24	70
ΠΑΤΡΑ Ν ΛΙΜ					23	196	8,52	43
ΟΡΜΕΝΙΟ ΜΣ	293	681	2,32	157	87	402	4,62	79
ΣΚΙΑΘΟΣ ΑΕΡ	65	328	5,05	72	39	279	7,15	51
ΜΥΚΟΝΟΣ ΑΕΡ	68	123	1,81	202	42	109	2,60	141
ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑ ΛΙΜ	203	462	2,28	160	94	317	3,37	108
ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΛΙΜ	637	1.583	2,49	147	357	1.764	4,94	74
ΕΥΖΩΝΟΙ ΜΣ	1.447	11.740	8,11	45	1.309	13.435	10,26	36
ΚΕΦΑΛΛΟΝΙΑ ΑΕΡ	53	292	5,51	66	46	408	8,87	41
ΚΑΒΑΛΑ ΑΕΡ	38	198	5,21	70	32	150	4,69	78
ΕΙΔΟΜΕΝΗ ΜΣ	148	298	2,01	181		68		0
ΜΥΤΙΛΗΝΗ ΑΕΡ	340	223	,66	557	265	216	,82	448
ΚΑΣΤΑΝΙΕΣ ΜΣ	353	1.278	3,62	101	436	1.873	4,30	85
ΚΑΛΑΜΑΤΑ ΑΕΡ	28	50	1,79	204	31	111	3,58	102
ΡΟΔΟΣ ΛΙΜ	734	2.941	4,01	91	887	4.868	5,49	67
ΚΑΚΑΒΙΑ ΜΣ	145	1.198	8,26	44	189	1.497	7,92	46
ΑΡΑΞΟΣ ΑΕΡ		149			20	226	11,30	32
ΚΡΥΣΤ/ΓΗ ΜΣ	453	1.488	3,28	111	337	1.848	5,48	67
ΜΥΤΙΛΗΝΗ ΛΙΜ	281	632	2,25	162	377	1.708	4,53	81
ΣΥΜΗ ΛΙΜ	997	3.440	3,45	106	957	3.967	4,15	88
ΚΑΣΤΕΛΟΡΙΖΟ ΛΙΜ	52	900	17,31	21	43	699	16,26	22
ΛΗΜΝΟΣ ΑΕΡ	57	97	1,70	214	53	73	1,38	265
ΑΚΤΙΟ ΑΕΡ	157	363	2,31	158	101	482	4,77	76
ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ ΑΕΡ	116	225	1,94	188	74	222	3,00	122
ΣΠΑΤΑ	2.808	14.639	5,21	70	1.489	12.975	8,71	42
ΚΕΡΚΥΡΑ Β ΛΙΜ	100	273	2,73	134	78	309	3,96	92
ΘΕΣ/ΚΗ ΚΠ					11	31	2,82	130
ΠΕΙΡΑΙΑΣ Β ΛΙΜ		70			22	27	1,23	297
ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ ΛΙΜ	84	117	1,39	262	13	17	1,31	279
ΣΑΓΙΑΔΑ ΜΣ	89	363	4,08	89	102	481	4,72	77
ΡΟΔΟΣ ΚΠ	2	33	16,50	22	7	21	3,00	122
ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΠ	25	76	3,04	120	18	33	1,83	199
ΜΕΡΤΖΑΝΗ ΜΣ	74	152	2,05	178	25	231	9,24	40
ΚΑΤΑΚΟΛΟ ΛΙΜ	193	600	3,11	117	151	692	4,58	80
ΚΑΡΠΑΘΟΣ ΑΕΡ	271	318	1,17	311	112	312	2,79	131
ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΚΠ	167	418	2,50	146	84	280	3,33	110
ΑΛΕΞ/ΛΗ ΑΕΡ	5	47	9,40	39	5	16	3,20	114
ΧΑΝΙΑ ΚΠ	5	34	6,80	54	4	15	3,75	97
ΑΥΛΩΝΑΣ ΑΠ	3.576	13	,00		6.159	18	,00	
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	23.623	100.767	4,27	86	20.242	125.233	6,19	59

Πίνακας 3

Παρατηρούμε λοιπόν ότι αυξήθηκε η κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων από 4,27 σε 6,19 με αποτέλεσμα να μειωθεί ο μέσος όρος παραμονής αποθεμάτων στις αποθήκες μας κατά **27 ημέρες** και συγκεκριμένα από 86 σε 59 ημέρες. Γίνεται εύκολα αντιληπτό πως αν και αυξάνουμε το απόθεμα στην κεντρική μας αποθήκη κάνοντας συγκεντρωτικές παραγγελίες, ταυτόχρονα μειώνουμε τα συνολικά αποθέματα σε όλο το δίκτυο καταστημάτων.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τη σύγκριση του 2010 και 2011 σε ποσοστά:

	2010 vs 2011			
	Μέση Ποσότητα Κλεισ.	Ποσότητα Πωλήσ.	Κυκλοφοριακή ταχύτητα Αποθεμάτων	Average Days Of Stock
ΔΟΙΡΑΝΗ ΜΣ	-40%	28%	115%	-53%
ΡΟΔΟΣ ΑΕΡ	-5%	45%	53%	-35%
ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΑΕΡ	-13%	55%	79%	-44%
ΚΕΡΚΥΡΑ ΑΕΡ	28%	40%	9%	-8%
ΚΗΠΟΙ ΜΣ	-37%	48%	135%	-57%
ΘΕΣ/ΚΗ ΑΕΡ	-25%	36%	82%	-45%
ΚΩΣ ΑΕΡ	32%	73%	32%	-24%
ΖΑΚΥΝΘΟΣ ΑΕΡ	-53%	52%	222%	-69%
ΠΑΤΡΑ Β ΛΙΜ	-66%	-52%	42%	-30%
ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ Β ΛΙΜ	-21%			
ΠΡΟΜΑΧΩΝΑΣ ΜΣ	-82%	-37%	253%	-72%
ΝΙΚΗ ΜΣ	-10%	59%	76%	-43%
ΚΕΡΚΥΡΑ Α ΛΙΜ	-72%	-21%	183%	-65%
ΧΑΝΙΑ ΑΕΡ	-68%	-1%	214%	-68%
ΣΑΜΟΣ ΑΕΡ	-67%	-7%	182%	-65%
ΠΑΤΡΑ Ν ΛΙΜ				
ΟΡΜΕΝΙΟ ΜΣ	-70%	-41%	99%	-50%
ΣΚΙΑΘΟΣ ΑΕΡ	-40%	-15%	42%	-29%
ΜΥΚΟΝΟΣ ΑΕΡ	-38%	-11%	43%	-30%
ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑ ΛΙΜ	-54%	-31%	48%	-33%
ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΛΙΜ	-44%	11%	99%	-50%
ΕΥΖΩΝΟΙ ΜΣ	-10%	14%	27%	-21%
ΚΕΦΑΛΛΟΝΙΑ ΑΕΡ	-13%	40%	61%	-38%
ΚΑΒΑΛΑ ΑΕΡ	-16%	-24%	-10%	11%
ΕΙΔΟΜΕΝΗ ΜΣ	-100%	-77%	-100%	-100%
ΜΥΤΙΛΗΝΗ ΑΕΡ	-22%	-3%	24%	-20%
ΚΑΣΤΑΝΙΕΣ ΜΣ	24%	47%	19%	-16%
ΚΑΛΑΜΑΤΑ ΑΕΡ	11%	122%	101%	-50%

ΡΟΔΟΣ ΛΙΜ	21%	66%	37%	-27%
ΚΑΚΑΒΙΑ ΜΣ	30%	25%	-4%	4%
ΑΡΑΞΟΣ ΑΕΡ		52%		
ΚΡΥΣΤ/ΓΗ ΜΣ	-26%	24%	67%	-40%
ΜΥΤΙΛΗΝΗ ΛΙΜ	34%	170%	101%	-50%
ΣΥΜΗ ΛΙΜ	-4%	15%	20%	-17%
ΚΑΣΤΕΛΟΡΙΖΟ ΛΙΜ	-17%	-22%	-6%	6%
ΛΗΜΝΟΣ ΑΕΡ	-7%	-25%	-19%	24%
ΑΚΤΙΟ ΑΕΡ	-36%	33%	106%	-52%
ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ ΑΕΡ	-36%	-1%	55%	-35%
ΣΠΑΤΑ	-47%	-11%	67%	-40%
ΚΕΡΚΥΡΑ Β ΛΙΜ	-22%	13%	45%	-31%
ΘΕΣ/ΚΗ ΚΠ				
ΠΕΙΡΑΙΑΣ Β ΛΙΜ		-61%		
ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ ΛΙΜ	-85%	-85%	-6%	7%
ΣΑΓΙΑΔΑ ΜΣ	15%	33%	16%	-14%
ΡΟΔΟΣ ΚΠ	250%	-36%	-82%	450%
ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΠ	-28%	-57%	-40%	66%
ΜΕΡΤΖΑΝΗ ΜΣ	-66%	52%	350%	-78%
ΚΑΤΑΚΟΛΟ ΛΙΜ	-22%	15%	47%	-32%
ΚΑΡΠΑΘΟΣ ΑΕΡ	-59%	-2%	137%	-58%
ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΚΠ	-50%	-33%	33%	-25%
ΑΛΕΞ/ΛΗ ΑΕΡ	0%	-66%	-66%	194%
ΧΑΝΙΑ ΚΠ	-20%	-56%	-45%	81%
ΑΥΛΩΝΑΣ ΑΠ	72%	39%	-20%	
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	-14%	24%	45%	-31%

Πίνακας 4

Όπως λοιπόν φαίνεται από τον τελευταίο πίνακα ενώ στον Αυλώνα έχουμε αύξηση της μέσης ποσότητας κλεισίματος κατά 72% ταυτόχρονα έχουμε συνολική μείωση των αποθεμάτων κατά 14%. Τα επιμέρους ποσοστά της συντριπτικής πλειοψηφίας των καταστημάτων όσον αφορά τις ποσότητες κλεισίματος έχουν σαφώς μειωθεί. Η συνολική κυκλοφοριακή ταχύτητα αυξήθηκε κατά 45% και ο μέσος όρος παραμονής των αποθεμάτων μειώθηκε κατά 31%.

Μείωση λοιπόν των αποθεμάτων για την εταιρεία σημαίνει μείωση δεσμευμένων κεφαλαίων που δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν αλλού καθώς και μείωση της πιθανότητας απαξίωσης των προϊόντων που αποθηκεύονται καθώς επίσης και κινδύνων όπως απώλειες και καταστροφές.

Οπότε ο πίνακας 2 μπορεί να διαμορφωθεί ως εξής:

	2010			2011		
	2010 Μέση Ποσότητα Κλεισίματος	2010 Ποσότητα Πωλήσεων	2010 Average Days Of Stock	2011 Μέση Ποσότητα Κλεισίματος	2011 Ποσότητα Πωλήσεων	2011 Average Days Of Stock
ΔΟΙΡΑΝΗ ΜΣ	410	1.197	125	245	1.537	58
ΡΟΔΟΣ ΑΕΡ	1.268	9.591	48	1.200	13.906	31
ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΑΕΡ	924	9.127	37	802	14.160	21
ΚΕΡΚΥΡΑ ΑΕΡ	123	1.892	24	158	2.646	22
ΚΗΠΟΙ ΜΣ	1.797	11.666	56	1.129	17.239	24
ΘΕΣ/ΚΗ ΑΕΡ	1.316	6.195	78	989	8.453	43
ΚΩΣ ΑΕΡ	187	2.129	32	246	3.687	24
ΖΑΚΥΝΘΟΣ ΑΕΡ	178	1.168	56	84	1.775	17
ΠΑΤΡΑ Β ΛΙΜ	265	1.123	86	89	537	60
ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ Β ΛΙΜ	42			33	267	45
ΠΡΟΜΑΧΩΝΑΣ ΜΣ	1.055	4.083	94	189	2.579	27
ΝΙΚΗ ΜΣ	648	2.482	95	583	3.938	54
ΚΕΡΚΥΡΑ Α ΛΙΜ	316	442	261	88	348	92
ΧΑΝΙΑ ΑΕΡ	890	3.583	91	282	3.562	29
ΣΑΜΟΣ ΑΕΡ	140	260	197	46	241	70
ΠΑΤΡΑ Ν ΛΙΜ				23	196	43
ΟΡΜΕΝΙΟ ΜΣ	293	681	157	87	402	79
ΣΚΙΑΘΟΣ ΑΕΡ	65	328	72	39	279	51
ΜΥΚΟΝΟΣ ΑΕΡ	68	123	202	42	109	141
ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑ ΛΙΜ	203	462	160	94	317	108
ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΛΙΜ	637	1.583	147	357	1.764	74
ΕΥΖΩΝΟΙ ΜΣ	1.447	11.740	45	1.309	13.435	36
ΚΕΦΑΛΛΟΝΙΑ ΑΕΡ	53	292	66	46	408	41
ΚΑΒΑΛΑ ΑΕΡ	38	198	70	32	150	78
ΕΙΔΟΜΕΝΗ ΜΣ	148	298	181		68	0
ΜΥΤΙΛΗΝΗ ΑΕΡ	340	223	557	265	216	448
ΚΑΣΤΑΝΙΕΣ ΜΣ	353	1.278	101	436	1.873	85
ΚΑΛΑΜΑΤΑ ΑΕΡ	28	50	204	31	111	102
ΡΟΔΟΣ ΛΙΜ	734	2.941	91	887	4.868	67
ΚΑΚΑΒΙΑ ΜΣ	145	1.198	44	189	1.497	46
ΑΡΑΞΟΣ ΑΕΡ		149		20	226	32

ΚΡΥΣΤ/ΓΗ ΜΣ	453	1.488	111	337	1.848	67
ΜΥΤΙΛΗΝΗ ΛΙΜ	281	632	162	377	1.708	81
ΣΥΜΗ ΛΙΜ	997	3.440	106	957	3.967	88
ΚΑΣΤΕΛΟΡΙΖΟ ΛΙΜ	52	900	21	43	699	22
ΛΗΜΝΟΣ ΑΕΡ	57	97	214	53	73	265
ΑΚΤΙΟ ΑΕΡ	157	363	158	101	482	76
ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ ΑΕΡ	116	225	188	74	222	122
ΣΠΑΤΑ	2.808	14.639	70	1.489	12.975	42
ΚΕΡΚΥΡΑ Β ΛΙΜ	100	273	134	78	309	92
ΘΕΣ/ΚΗ ΚΠ				11	31	130
ΠΕΙΡΑΙΑΣ Β ΛΙΜ		70		22	27	297
ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ ΛΙΜ	84	117	262	13	17	279
ΣΑΓΙΑΔΑ ΜΣ	89	363	89	102	481	77
ΡΟΔΟΣ ΚΠ	2	33	22	7	21	122
ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΠ	25	76	120	18	33	199
ΜΕΡΤΖΑΝΗ ΜΣ	74	152	178	25	231	40
ΚΑΤΑΚΟΛΟ ΛΙΜ	193	600	117	151	692	80
ΚΑΡΠΑΘΟΣ ΑΕΡ	271	318	311	112	312	131
ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΚΠ	167	418	146	84	280	110
ΑΛΕΞ/ΛΗ ΑΕΡ	5	47	39	5	16	114
ΧΑΝΙΑ ΚΠ	5	34	54	4	15	97
ΑΥΛΩΝΑΣ ΑΠ	3.576	13		6.159	18	
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	23.623	100.767	86	20.242	125.233	59

Πίνακας 5

Αυτό που θα πρέπει να τονίσουμε είναι ότι η παραπάνω αλλαγή επέφερε μια **Win/Win** κατάσταση αφού αποκόμισαν οφέλη και τα HDFS αλλά και ο προμηθευτής. Τα οφέλη των HDFS περιγράφηκαν αναλυτικά παραπάνω ενώ με τη σειρά του ο προμηθευτής μείωσε το συνολικό κόστος διανομής του.

6.ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Είναι σίγουρο πως η εταιρεία έχει αντιληφθεί πως οι βέλτιστες σχέσεις και διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές μπορεί να αποτελέσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ίδια. Όπως φάνηκε και από το παράδειγμα μας μπόρεσε να πετύχει καλύτερη διαχείριση αποθεμάτων αλλά και έκπτωση για την αγορά προϊόντων, γεγονός που της δίνει τη δυνατότητα να έχει άκρως ανταγωνιστικές τιμές χωρίς απαραίτητα να μειώνει τα περιθώρια κέρδους της. Έχοντας ελκυστικές τιμές προσελκύει και ικανοποιεί ευκολότερα τον πελάτη και σε τελική ανάλυση αυτό είναι το ζητούμενο. Η εστίαση σε μια πελατοκεντρική κουλτούρα πρέπει να αποτελεί τον πυρήνα της φιλοσοφίας κάθε σύγχρονης επιχείρησης. Παρατηρούμε λοιπόν με ποιο τρόπο τα Logistics παρεμβαίνουν και βελτιώνουν τη συνολική λειτουργία μιας εταιρείας και πόσο σημαντικό ρόλο μπορούν να αποτελέσουν.

Στο παράδειγμα που αναλύσαμε είδαμε ότι με μια αλλαγή η εταιρεία κατάφερε να έχει όφελος και πιο συγκεκριμένα αναδιαρθρώνοντας την Εφοδιαστική της Αλυσίδα. Πολλές φορές όμως η εκάστοτε αλλαγή δεν είναι τόσο απλή υπόθεση και απαιτεί πολλή προσπάθεια για να πραγματοποιηθεί. Για να πείσεις παραδείγματος χάριν, ένα συνεργάτη σου να αλλάξει τον τρόπο που γίνονται τα πράγματα έως σήμερα θα πρέπει να έχεις επιχειρήματα και προτάσεις αλλά κυρίως θα πρέπει να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των δύο πλευρών.

Το σημαντικό είναι πως τα Logistics έπαψαν να είναι ο φτωχός συγγενής των υπόλοιπων διαδικασιών και αποδεικνύεται συνεχώς ότι μπορούν να αποτελέσουν το κλειδί μιας επιχείρησης. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός πως τα τελευταία χρόνια επικρατεί ολοένα και περισσότερο η άποψη ότι οι Logistics Managers αποτελούν μία από τις καλύτερες λύσεις για να καλύψουν τη θέση του Γενικού Διευθυντή ή Διευθύνοντα Σύμβουλου μιας εταιρείας και αυτό διότι έχουν πλήρη και σφαιρική εικόνα μέσω των πολλών διαδικασιών που εκ των πραγμάτων ασχολούνται (αγορές, διανομή, αποθήκευση κτλ).

Όσον αφορά τα Hellenic Duty Free Shops, διαπιστώνουμε το δύσκολο και σημαντικό ρόλο που έχει η Εφοδιαστική Αλυσίδα τους, αφού απαιτείται εγρήγορση και μεγάλη προσπάθεια ώστε το προιοντικό μείγμα κάθε καταστήματος να διατίθεται στα ράφια και να καλύπτει απόλυτα τις αγοραστικές ανάγκες των εθνικοτήτων των επιβατών που διέρχονται από αυτά.

Οι ιδιαιτερότητες που αφορούν την εταιρεία και που αναφέραμε παραπάνω, κάνουν τον τομέα των Logistics σαφώς πιο απαιτητικό και για αυτόν ακριβώς το λόγο παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο και οι προμηθευτές. Η ανοχή σε λάθη, παραλείψεις και καθυστερήσεις είναι μικρή και όλα πρέπει να λειτουργούν άψογα προς όφελος του ταξιδιώτη-πελάτη.

Το τελικό συμπέρασμα είναι ότι μέσα από την Εφοδιαστική Αλυσίδα και την επεξεργασία των 'κρίκων' της, μπορούν να προκύψουν ευκαιρίες και δυνατότητες για όσους εμπλέκονται. Αν εξεταστούν οι συμφωνίες με τους προμηθευτές ενδέχεται να επιδέχονται αλλαγή ή βελτίωση και αυτό να επιφέρει κερδοφορία και στις δύο πλευρές.

Συμπαιρένουμε λοιπόν ότι σε μια σχέση προμηθευτή με μια εταιρεία, δεν θα πρέπει να εξετάζεται στο τραπέζι της διαπραγμάτευσης μόνο η τιμή και το πόσο φθηνά ή ακριβά θα πουληθεί ένα προϊόν αλλά και η εκμετάλλευση π.χ επιπλέον παροχών, ανταλλαγές προϊόντων και υπηρεσιών, δεδομένων, πληροφοριών, αποθηκευτικών χώρων, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επιτύχει μια εταιρεία να έχει τους προμηθευτές περισσότερο ως στρατηγικούς συμμάχους παρά απλούς προμηθευτές.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΝΕΟΙ ΟΡΟΙ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ

Αρχίζοντας από την 1 Γενάρη του 2011 ο προμηθευτής θα παραδίδει με όρους DDU κατευθείαν από το εξωτερικό στην κεντρική αποθήκη των HDFS.

Τιμολόγια και όλα τα συναφή θα πρέπει να στέλνονται στα HDFS αμέσως μετά τη φόρτωση και σε αυτό το σημείο θα πρέπει να ορίζεται και η ημερομηνία παράδοσης. Σε περίπτωση που τα HDFS επιλέξουν εναλλακτικό τόπο παράδοσης, αυτό θα πρέπει να συμφωνείται γραπτώς τη στιγμή που τοποθετείται η παραγγελία.

Οι παραγγελίες θα είναι συγκεντρωτικές ώστε να καλύπτουν όλους τους προορισμούς και τον επιμέρους καταμερισμό των παραγγελιών για τα καταστήματα θα τον κάνουν τα HDFS. Όλες οι παραδόσεις θα γίνονται με φορτηγό.

Διαδικασία από τη τοποθέτηση παραγγελίας έως τη παράδοση

1. Προβλέψεις αγορών θα δίδονται από τα HDFS μέσω email. Η μονάδα μέτρησης είναι τα κιβώτια, θα χωρίζεται σε περιόδους ανά μήνα και θα πρέπει να καλύπτονται οι επόμενοι 12 μήνες. Η πρόβλεψη θα πρέπει να στέλνεται την ένατη μέρα κάθε μήνα ή την πλησιέστερη Δευτέρα αν μεσολαβεί Σαββατοκύριακο.

Λόγω της φύσης των προϊόντων υπάρχει μια δίμηνη περίοδος παγώματος όπου η πρόβλεψη δεν μπορεί να τροποποιηθεί. Αν αλλάξουν οι προβλέψεις ο προμηθευτής θα κάνει ότι μπορεί ώστε να παραδώσει σύμφωνα με τις νέες προβλέψεις, με δεδομένο ότι αυτό δεν μπορεί να είναι ο κανόνας.

2. Οι παραγγελίες θα τοποθετούνται από τα HDFS και θα αποστέλλονται στο προμηθευτή σε PDF μέσω mail σε συγκεκριμένη ώρα και εργάσιμη ημέρα.

3. Ο προμηθευτής θα επιβεβαιώνει παραλαβή της παραγγελίας μέσα σε 4 ώρες από την ώρα τοποθέτησης της.

4. Η παραγγελία του προμηθευτή θα επεξεργάζεται μέσα σε μια μέρα από την παραλαβή και γνώση της παραγγελίας και επιβεβαιωμένες ποσότητες θα στέλνονται την ίδια μέρα από το προμηθευτή στα HDFS.

5. Οι παραγγελίες στέλνονται απευθείας στην αποθήκη την ώρα που επεξεργάζονται. Στη συνέχεια η αποθήκη θα προγραμματίσει το picking-packing έγκαιρα για την παράδοση στα HDFS. Το Picking-Packing θα διαρκεί το πολύ 1 ημέρα.

6. Η παράδοση στα HDFS θα ολοκληρώνεται το πολύ σε 6 ημέρες από τη φόρτωση. Για full ή half trucks (συμπεριλαμβανομένου του picking & packing της αποθήκης) ο μέγιστος χρόνος να κανονιστεί το truck pickup είναι 48 ώρες. Ομαδικές παραγγελίες φορτώνονται κάθε Παρασκευή. Η αργότερη ημερομηνία για φόρτωση ομαδικής παραγγελίας στην ίδια εβδομάδα, είναι η Τετάρτη 12 ώρα Ελλάδος.
7. Τα τιμολόγια θα στέλνονται ηλεκτρονικά μέσω mail στα HDFS μετά από επιβεβαίωση αποστολής από την αποθήκη.
8. Σε περίπτωση καθυστέρησης του φορτηγού, ο μεταφορέας ή ο προμηθευτής οφείλει να επικοινωνήσει με την αποθήκη μέσα σε 4 ώρες από την προκαθορισμένη ώρα.

Ελάχιστη παραγγελία/ποσότητες φορτίων

Minimum παραγγελία για κάθε SKU είναι 1 κιβώτιο, προτιμότερο είναι σε στρώσεις παλετών. Minimum για full truck είναι 30 παλέτες, maximum 33 παλέτες. Minimum για half truck είναι 10 παλέτες και maximum 15 παλέτες. Μέγιστο βάρος 24.000 kg.

Επίσης σε όλες τις παλέτες θα υπάρχει μαύρο περιτύλιγμα και προστατευτική ταινία.

Emergency Stock

Για να μην υπάρξει κατάσταση έλλειψης θα υπάρχει κάποιο stock και από το ελληνικό παράρτημα του προμηθευτή. Λίστα από SKU's (stock keeping units) και σχετικές ποσότητες που δε θα ξεπερνούν τα 300 κιβώτια θα υπάρχουν πάντα στην Ελλάδα άμεσα διαθέσιμες.

Backorders - Promotions

Ο προμηθευτής δεν κρατάει backorders. Για ελλείψεις κωδικών τα HDFS θα ενημερώνονται την ώρα που επεξεργάζεται η παραγγελία καθώς επίσης και για νέα διαθέσιμη ημερομηνία.

Τα Promotion πρέπει πάντα να προβλέπονται ξεχωριστά.

Οι προβλέψεις των Promotion πρέπει να κοινοποιούνται τουλάχιστον 3 μήνες πριν.

Safety Stocks

Κατά τη διάρκεια της αναπλήρωσης ο προμηθευτής θα κρατάει ένα stock υπολογισμένο σε εβδομάδες. Αυτό το stock καλύπτει όλους τους πελάτες και ο προμηθευτής θα διαθέτει ένα εβδομαδιαίο excel report όπου θα φαίνεται το τρέχον stock per SKU.

Late Delivery Penalties

Σε περίπτωση καθυστερημένης παράδοσης θα υπάρχει συγκεκριμένη χρέωση από τα HDFS προς τον προμηθευτή. Αν η καθυστέρηση προκύψει από τα HDFS δε θα υπάρχει ποινή.

Σε περίπτωση ανώτερης δύναμης ή κράτησης του φορτηγού από τις αρχές, δεν θα υπάρχει ποινή.

Shipping Documents – AAD

Θα υπάρχει AAD έγγραφο (=απαραίτητο έγγραφο για αφορολόγητα προϊόντα μέσα στην Ευρωπαϊκή Ένωση και για εξαγωγές) που θα καλύπτει τα προϊόντα μεταξύ της αποθήκης του προμηθευτή στο εξωτερικό και αυτήν των HDFS. Για AAD έγγραφο κάλυψης των προϊόντων από την αποθήκη των HDFS προς τα καταστήματα υπεύθυνα είναι η αποθήκη των HDFS.

Επιπλέον έγγραφα που θα συνοδεύουν τα προϊόντα από τον προμηθευτή είναι :

1. Packing list
2. Warehouse οδηγίες
3. CMR
4. AAD
5. Commercial Invoice

Logistics Cost

Θα υπάρξει έκπτωση X% στα τιμολόγια από τον προμηθευτή λόγω του επιπλέον Logistics Cost που θα επιβαρυνθούν τα HDFS στο πλαίσιο των νέων διαδικασιών.

Trial Period

Θα υπάρξει μια δοκιμαστική περίοδος από την 1^η Ιανουαρίου 2010 έως την 1^η Μαρτίου 2011. Σαν μέτρο προφύλαξης, θα είναι πιθανές οι παραδόσεις από το ελληνικό παράρτημα του προμηθευτή αν αυτό χρειαστεί ώσπου να τελειώσει αυτή η περίοδος. Όταν τελειώσει η περίοδος θα υπάρξει συνάντηση των δύο πλευρών την πρώτη εβδομάδα του Μάρτη για να αποφασιστεί η πλήρης εφαρμογή ή διορθωτικές κινήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 'Ανατομία των Business Logistics' του Βλάση Γιαννάκαινα

- www.google.com

- en.wikipedia.org

- www.hrima.gr

- www.dutyfreeshops.gr

- Τα στοιχεία που αφορούσαν την εταιρεία όπως πωλήσεις και αποθέματα, λήφθηκαν από τη Διεύθυνση Logistics.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ