



## ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

"Spirituous beverages Logistics: Case study ελληνικής εταιρίας διανομής ποτών"



ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Σωκράτης Μοσχούρης

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: Παπουτσήs Γεώργιος

Π.Μ.Σ: Βιομηχανική Διοίκηση και Τεχνολογία

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: Διοίκηση Logistics

ΑΘΗΝΑ 2016



## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τόσο τον κύριο Σωκράτη Μοσχούρη όσο και τον κύριο Ιωάννη Κονταράτο καθώς χωρίς τη βοήθεια τους δεν θα ήταν εφικτή η ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας, επιπλέον θα ήθελα να τους ευχαριστήσω για τις γνώσεις που μου παρήχαν αυτά τα δύο χρόνια στο μεταπτυχιακό και γνώσεις και εμπειρίες που θα αποτελέσουν οδηγό για την συνέχεια της καριέρας μου.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου που ήταν δίπλα σε κάθε προσπάθεια μου προκειμένου να ολοκληρώσω το Μεταπτυχιακό αυτό πρόγραμμα, αλλά κυρίως θέλω να ευχαριστήσω τον πατέρα μου ο οποίος ήταν και είναι πηγή έμπνευσης στην ενασχόληση μου με τον κλάδο των Logistics.

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή .....	6
<u>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> :Εισαγωγή στον κλάδο</u>	
1.1 Κατηγορίες ποτών .....	8
1.2 Προφίλ εταιρειών του κλάδου.....	9
1.3 SWOT ανάλυση του κλάδου.....	18
<u>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : Ο κλάδος των αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα</u>	
2.1 Βασικά χαρακτηριστικά μεγέθη του κλάδου των αλκοολούχων ποτών.....	21
2.2 Η αλυσίδα αξίας του κλάδου αλκοολούχων ποτών.....	22
2.3 Βασικά οικονομικά μεγέθη κλάδου αλκοολούχων ποτών.....	23
2.4 Ο αντίκτυπος του κλάδου των αλκοολούχων ποτών στην ελληνική οικονομία.....	25
2.5 Κύριες Τάσεις και εξελίξεις στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών.....	27
2.6 Εξέλιξη κατανάλωσης ούζου και τσίπουρου.....	32
2.7 Εγχώρια παραγωγή.....	34
2.8 Εξαγωγές ελληνικών αλκοολούχων ποτών.....	35
2.9 Προβλήματα και προοπτικές του κλάδου.....	36
<u>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : Νομοθεσία αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα</u>	
3.1 Φορολογική πολιτική στα αλκοολούχα ποτά .....	40
3.2 Ευρωπαϊκό πλαίσιο.....	40
3.3 Ελληνικό πλαίσιο.....	41
3.4 Φορολογία αλκοολούχων ποτών και τιμές λιανικής πώλησης.....	43
3.5 Λοιπές επιπτώσεις από την αύξηση του συντελεστή ΕΦΚΟΠ.....	43
3.6 Πολιτική ΕΦΚΟΠ – Επιπτώσεις στην αγορά.....	45
3.7 Τσίπουρο Δημέρων.....	46
3.8 Φορολογικά έσοδα από τα αλκοολούχα ποτά.....	48
3.9 Η επίπτωση του φόρου στις κατηγορίες οινοπνευματωδών ποτών.....	49
3.10 Φορολογική αποθήκη.....	49
3.10.1 Όροι και προϋποθέσεις όσον αφορά τη σύσταση και τη λειτουργία των φορολογικών αποθηκών.....	49
3.10.2 Σύσταση φορολογικών αποθηκών .....	54

3.10.3 Αναγνώριση εγκεκριμένου αποθηκευτή.....	54
3.10.4 Περιπτώσεις που τα οινοπνευματώδη απαλλάσσονται από τον Ε.Φ.Κ.....	54

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Logistics στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών

4.1 Ο όρος Logistics.....	57
4.2 Ιστορική εξέλιξη.....	58
4.3 Τι είναι τα Logistics και ποιους αφορούν.....	59
4.4 Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας.....	60
4.5 Ορισμός Logistics.....	60
4.6 Logistics management – Τομείς και αρμοδιότητες.....	62
4.6.1 Διεύθυνση Logistics.....	62
4.6.1.1 Τομέας Διαχείρισης Αποθεμάτων.....	65
4.6.1.2 Τομέας Αποθήκευσης.....	65
4.6.1.3 Τομέας Διανομής.....	68
4.7 Δραστηριότητες Logistics.....	70
4.7.1 Συσκευασία.....	71
4.7.2 Αποθήκη.....	71
4.7.2.1 Εξοπλισμός αποθήκης.....	71
4.7.2.3 Αποθήκη ελεγχόμενης θερμοκρασίας.....	77
4.7.2.4 Διαδικασίες μέσα στην αποθήκη.....	78
4.7.2.4.1 Διαδικασία παραλαβής προϊόντων στην αποθήκη.....	78
4.7.2.4.2 Τακτοποίηση προϊόντων στην αποθήκη.....	79
4.7.2.4.3 Διαδικασία ανατακτοποίησης.....	80
4.7.2.4.4 Διαδικασία τροφοδοσίας θέσεων Picking.....	81
4.7.2.4.5 Διαδικασία εισαγωγής ,συλλογής και ελέγχου παραγγελιών.....	82
4.7.2.4.6 Διαδικασία φορτώσεων και αποστολών.....	84
4.7.2.4.7 Διαδικασία χειρισμού επιστροφών.....	84
4.7.2.4.8 Διαδικασία απογραφών.....	85
4.7.3 Cross docking.....	87
4.7.4 Καταστροφή ακατάλληλων.....	92
4.7.5 Διανομή.....	94

4.7.6 Τρόποι πληρωμής .....	98
4.7.7 Reverse Logistics .....	104
4.7.8 Customer service .....	106
<b><u>Κεφάλαιο 5ο :CASE STUDY</u></b>	
InHouse Logistics VS Outsourcing .....	111
Βιβλιογραφία.....	118

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στην διπλωματική εργασία αυτή αναλύεται ο κλάδος των αλκοολούχων ποτών τη Ελλάδα καθώς και τις διαδικασίες Logistics που χρησιμοποιούν οι εκάστοτε επιχειρήσεις. Στην παρούσα εργασία κάνουμε μια πλήρη ανάλυση του κλάδου των αλκοολούχων ποτών καθώς και το πώς έχει διαμορφωθεί ο κλάδος αυτός τα τελευταία χρόνια στα οποία η χώρα μας βρίσκεται σε μία δυσμενέστατη οικονομική κατάσταση.

Αρχικά θα κάνουμε μια αναφορά στα βασικότερα οικονομικά μεγέθη του κλάδου των αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα. Επιπλέον θα αναλύσουμε την προσφορά του κλάδου αυτού στην ελληνική οικονομία αναλύοντας και διαχωρίζοντας τον κλάδο σε τέσσερις κατηγορίες οι οποίες είναι τα σκληρά ποτά (ουίσκι, βότκα, τζιν), την ζυθοποιία (μπύρες), τα αποστάγματα (τσίπουρο, ούζο) και τέλος τον τομέα των κρασιών. Ένα δεύτερο βασικό κομμάτι τις εργασίας αυτής θα είναι η ανάλυση της νομοθεσίας και της φορολογίας που διέπει τον κλάδο. Θα γίνει μια εκτενέστατη ανάλυση στον Ε.Φ.Κ.Ο.Π (ειδικός φόρος κατανάλωσης) καθώς και το πώς έχει πλήξει η αύξηση της φορολογίας τόσο τις επιχειρήσεις εισαγωγής και διανομής αλκοολούχων ποτών, την αισθητή μείωση του τζίρου των εταιρειών διακίνησης των αλκοολούχων ποτών αλλά και το ίδιο το κράτος καθώς τα ετήσια έσοδα που χάνονται είναι πολλά για τα δεδομένα της εποχής αλλά και όπως αναφέραμε για την οικονομική κατάσταση της χώρας.

Επιπλέον θα αναφερθούμε στη μείωση της αγοραστικής δύναμη των καταναλωτών. Τέλος θα αναφέρουμε την ύπαρξη, τη σημασία και το ρόλο του εγκεκριμένου αποθηκευτή στα Logistics καθώς και την λειτουργία της φορολογικής αποθήκης. Ακόμη το βασικότερο κομμάτι της εργασίας αυτής θα είναι η ανάλυση των Logistics στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών. Σε ότι αφορά τα Logistics θα γίνει μια εκτεταμένη αναφορά στις συνθήκες και προϋποθέσεις που αποθηκεύονται αλκοολούχα ποτά, τα δίκτυα διανομής των αλκοολούχων ποτών καθώς και τα ειδή και τρόπους συσκευασίας των αλκοολούχων ποτών τα οποία διαφέρουν ανάλογα με τις κατηγορίες που προαναφέραμε.

Επιπλέον θα αναλυθούν διεξοδικά όλες οι διαδικασίες Supply Chain και Logistics από την παραγωγή μεταφορά και εισαγωγή των προϊόντων αυτών στην Ελλάδα από και την συνεργασία των οίκων του εξωτερικού ή εγχώριους παραγωγούς με τους αποκλειστικούς διανομείς μέχρι και την παράδοση των προϊόντων αυτών στο τελικό σημείο που είναι ο καταναλωτής. Τέτοιες διαδικασίες είναι η εισαγωγή, η παραλαβή, η αποθήκευση η τροφοδοσία θέσεων Picking, διαδικασίες φόρτωσης και αποστολής κ.α. Επιπρόσθετα θα γίνει μια μικρή αναφορά στην ύπαρξη των 3PL εταιρειών Logistics στον κλάδο αυτό και το κατά πώς λειτουργούν οι εταιρείες αυτές το κομμάτι των αλκοολούχων ποτών. Ακόμη θα αναφερθούμε και στις τεχνολογίες που είναι απαραίτητες για την ομαλή διεκπεραίωση των διαδικασιών Logistics καθώς και τους απαραίτητους εξοπλισμούς για τις αποθήκες. Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι στο οποίο θα αναφερθούμε είναι τα Reverse Logistics τα οποία θα αναλύσουμε διεξοδικά καθώς παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στα Logistics των ποτών και κυρίως σε αυτά της ζυθοποιίας όπου οι επιστροφές για παράδειγμα κενών βαρελιών μειώνει αισθητά το κόστος των προϊόντων της εταιρείας.

Τέλος θα κάνουμε μία συγκριτική μελέτη (Case Study) για μια εταιρεία αλκοολούχων ποτών η οποία ήρθε το 2014 στο δίλημμα του In House Logistics or Outsourcing αναλύοντας τα κόστη των δύο επιλογών μέσα από αναλύσεις και συγκρίσεις προσφορών που δέχτηκε η εταιρεία εκείνη την περίοδο από μεγάλες 3PL εταιρείες Logistics τεκμηριώνοντας στο τέλος τους λόγους που την οδήγησαν στην τελική επιλογή.





## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> :Εισαγωγή στον κλάδο

### 1.1Κατηγορίες ποτών

#### Οινοπνευματώδη ποτά

Τα οινοπνευματώδη ποτά διακρίνονται ανάλογα με την πρώτη ύλη, την περιεκτικότητα σε αλκοόλη, τον τρόπο παρασκευής και την προσθήκη άλλων ουσιών σε αυτά. Μπορούν δε να χωριστούν στις εξής κατηγορίες:

- (α) Μη αποσταζόμενα
- (β) Αποσταζόμενα
- (γ) Ηδύποτα.

Αναλυτικότερα

- Τα **μη αποσταζόμενα** λαμβάνονται απευθείας με αλκοολική ζύμωση διαφόρων σακχαρούχων υγρών. Τα σπουδαιότερα ποτά αυτής της κατηγορίας είναι ο οίνος (κρασί) και ο ζύθος (μύρα).
- Τα **αποσταζόμενα** αλκοολούχα ποτά λαμβάνονται με απόσταξη αλκοολούχων διαλυμάτων ενώ προστίθενται σε αυτά και αρωματικές ύλες. Έχουν μεγάλη περιεκτικότητα σε οινόπνευμα (30-70% v/v). Τα πιο γνωστά από αυτά είναι το κονιάκ, το μπράντι, το ούζο, η ρακή, το ουίσκι, η βότκα, κ. ά.
- Τα **ηδύποτα** (λικέρ) λαμβάνονται είτε με κατεργασία φρούτων ή αρωματικών υλών με αλκοόλη και προσθήκη σιροπιού είτε με ανάμιξη οινοπνεύματος, νερού, ζάχαρης και αιθέριων ελαίων (φυσικών ή τεχνητών). Γνωστότερα ηδύποτα (λικέρ) είναι το τσέρι, το πίπερμαν, το βερμούτ, το καμπάρι, κ.ά.

#### Κρασιά.

Γενικά χαρακτηριστικά για τα κρασιά είναι η περιεκτικότητά τους σε οινόπνευμα (που συνήθως κυμαίνεται από 10% έως 15% v/v), το άρωμα, το χρώμα τους (κόκκινο, λευκό, ροζέ) και η προέλευση των σταφυλιών. Τα κρασιά διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες.

- **Ξηρά (sec) ή επιτραπέζια κρασιά.** Χαρακτηριστικό τους είναι ότι όλη η ποσότητα του αρχικού σακχάρου που περιείχε ο μούστος έχει μετατραπεί σε οινόπνευμα
- **Ημίγλυκα και γλυκά κρασιά.** Αυτά χαρακτηρίζονται από την παρουσία μέτριας ή σημαντικής ποσότητας σακχάρου αντίστοιχα. Συνήθως τα πιο εκλεκτά από αυτά παρασκευάζονται από σταφύλια που έχουν ξηραθεί στον ήλιο και δίνουν μούστο μεγάλης περιεκτικότητας σε σάκχαρο. Μέρος τους σακχάρου ζυμώνεται και δίνει αλκοόλη, ενώ το υπόλοιπο περισσεύει και δίνει τη γλυκύτητα στο κρασί.

• **Αφρώδη ή καμπανίτες (Champagne)**. Οι αφρώδεις οίνοι περιέχουν CO<sub>2</sub>, το οποίο προέρχεται είτε από τη ζύμωση και παραμένει με ειδική διεργασία στο κρασί είτε προστίθεται από έξω (τεχνητοί αφρώδεις οίνοι).

### Μπύρες

Οι μπύρες χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες, ανάλογα με το είδος της ζύμης που χρησιμοποιείται για την παραγωγή τους. Διακρίνουμε τις:

- **Ale**, μπύρες που έχουν ζυμωθεί με αφρόζυμες, οι οποίες είναι ενεργές σε θερμοκρασίες που κυμαίνονται από 15ο C - 25ο C. Το βασικό χαρακτηριστικό των Ale είναι το φρουτώδες άρωμά τους.
- **Lager**, μπύρες που έχουν ζυμωθεί με βυθόζυμες, οι οποίες ζυμώνουν το ζυθογλεύκος αργά και σε χαμηλές θερμοκρασίες (5ο C - 10ο C). Μετά τη ζύμωσή τους συνεχίζεται η ωρίμανσή τους σε κατάλληλους αποθηκευτικούς χώρους με χαμηλές θερμοκρασίες.
- **Lambic**, μπύρες που έχουν ιδιαίτερο τρόπο ζύμωσης, φυσικής, δηλαδή η ζύμωση του ζυθογλεύκου γίνεται με τη βοήθεια ελεύθερων άγριων ζυμών που κυκλοφορούν στον αέρα. Οι Lambic παράγονται κυρίως από βύνη κριθαριού (60%), βρώμη (40%) και σιτάρι. Επίσης, χρησιμοποιείται λυκίσκος 3 ετών για να μην υπάρχει έντονο το άρωμά του στην μπύρα, αλλά για να την προφυλάσσει από τις αλλοιώσεις.

## 1.2 Προφίλ εταιρειών του κλάδου

### Παραγωγή αλκοολούχων ποτών

#### **1. OPTIMAL SUPPLY CHAIN A.E.**

Ιδρύθηκε το 2005 στη Κηφισιά, με αντικείμενο δραστηριότητας την παραγωγή μπράντυ, λικέρ, σιροπιών και πρώτων υλών ειδών διατροφής. Στην εταιρεία αυτή εργάζονται περίπου 45 άτομα, Βασική της δραστηριότητα αποτελεί η παραγωγή φασόν του κονιάκ METAXAS για λογαριασμό της εταιρίας **ΜΕΤΑΞΑ Σ. & Ε. & Α. Α.Ε.** Επιπλέον δραστηριοποιείται σε εξαγωγές, σε χώρες της Ε.Ε., όπως Γαλλία, Γερμανία, Δανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ισπανία, Ιταλία, Κύπρος, Ολλανδία, Σουηδία, Τσεχία κ.λπ., στη Ρωσία, τις ΗΠΑ και τον Καναδά

#### **2. ΠΟΤΟΠΟΙΑ ΟΙΝΟΠΟΙΑ ΘΡΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε.**

Ιδρύθηκε το 1977, από 17 ποτοποιούς με την επωνυμία ΠΟΤΟΠΟΙΑ ΟΙΝΟΠΟΙΑ ΘΡΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε. με έδρα την πόλη της Κομοτηνής, εγκατεστημένη σε ένα μικρό ποτοποιείο. Δραστηριοποιείται στη παραγωγή, εμφιάλωση, διανομή και εμπόριο ούζου, τσίπουρου και άλλων αλκοολούχων ποτών τύπου Brandy και λικέρ, καθώς και αλκοολούχων ποτών ιδιωτικής ετικέτας για λογαριασμό τρίτων. Οι εγκαταστάσεις της βρίσκονται στη Βιομηχανική Περιοχή της Κομοτηνής σε ιδιόκτητο οικόπεδο 15.000 τ.μ..

Ο εξοπλισμός της περιλαμβάνει:

- 6 άμβυκες παραγωγής αποστάγματος ούζου και 4 τσίπουρου,
- 3 εμφιαλωτικές γραμμές παραγωγής δυναμικότητας 12.000 φιαλών την ώρα.

Τέλος η ετήσια παραγωγή ανέρχεται σε 9,5 εκ. φιάλες των 0,7 lt και δραστηριοποιείται σε εξαγωγές στο Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία, Βέλγιο, Η.Π.Α., Ιαπωνία, Συρία, Ιράκ, Ιορδανία, Κύπρο, Τσεχία, Καναδά, Ν. Αφρική

### **3. ΠΟΤΟΠΟΙΑ ΠΛΩΜΑΡΙΟΥ ΑΡΒΑΝΙΤΗΣ ΙΣΙΔΩΡΟΣ Α.Ε.**

Δραστηριοποιείται στην παραγωγή ούζου με την επωνυμία Ούζο Πλωμαρίου Ισίδωρου Αρβανίτη, το οποίο διανέμει στην εγχώρια αγορά η εταιρεία **ΚΑΡΟΥΛΙΑΣ Β. Σ. Α.Β.Ε.Ε.**

Ιδρύθηκε το 1892 με σκοπό την παραγωγή και εμπορία αποσταγμένων αλκοολούχων ποτών. Το 1992 πήρε τη νομική μορφή της Α.Ε.

Η εξαγωγική της δραστηριότητα είναι σημαντική και αφορά κυρίως στις Η.Π.Α., τη Γερμανία, τον Καναδά, την Αυστραλία, την Κίνα, το Βέλγιο, τη Γαλλία, τη Βουλγαρία, την Ολλανδία, την Π.Γ.Δ.Μ., την Αυστρία, την Ελβετία, την Τουρκία, τη Φινλανδία και την Κίνα. Τα προϊόντα διανέμονται στις συσκευασίες των 50ml, 200 ml, 500ml, 700 ml, 1 lt καθώς και σε συλλεκτικές συσκευασίες. Οι εξαγωγές αποτελούν το 25% του συνόλου της παραγωγής της εταιρείας.

### **4. ΚΑΛΟΓΙΑΝΝΗΣ-ΚΟΥΤΣΙΚΟΣ Α.Ε.Β.Ε.**

Δραστηριοποιείται στην παραγωγή, εμφιάλωση, συσκευασία και διακίνηση ούζου, καθώς και προϊόντων τρίτων. Βασική της δραστηριότητα αποτελεί η παραγωγή ούζου με την επωνυμία Ούζο 12, το οποίο διανέμει η **ΑΜΒΥΞ Α.Ε.** Διαθέτει εγκαταστάσεις στην Βιομηχανική Περιοχή του Βόλου και τέλος εξάγει τα προϊόντα της σε περισσότερες από 60 χώρες.

### **5. ΤΣΙΛΙΛΗΣ Κ. Α.Ε.**

Δραστηριοποιείται στην παραγωγή τσίπουρου και κρασιού (ροζέ, λευκό, κόκκινο). Το 1989 ιδρύθηκε η ατομική επιχείρηση Κων/νος Τσιλιλής με έδρα τη Ράξα Τρικάλων και κύρια δραστηριότητα την παραγωγή και εμφιάλωση τσίπουρου 1990 κυκλοφόρησε στην αγορά το τσίπουρο Τσιλιλή, το πρώτο που εμφιαλώθηκε. Οι αμπελώνες του Κτήματος Θεόπετρας απλώνονται σε ημιορεινές, βορειοδυτικές και επικλινείς πλαγιές, με κλίση 10-30%, με υψόμετρο 280-350 μέτρων και έκταση 100 περίπου στρεμμάτων. Το 2005 η εταιρεία πραγματοποιεί επένδυση με σκοπό τον εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού και κτιριακού εκσυγχρονισμού. Τα προϊόντα της, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνουν το ομώνυμο τσίπουρο (με γεωγραφική ένδειξη Τσίπουρο Θεσσαλίας), το οποίο διανέμει στην εγχώρια αγορά η εταιρεία **ΚΑΡΟΥΛΙΑΣ Β. Σ. Α.Β.Ε.Ε.**, καθώς και τα κρασιά του Κτήματος Θεόπετρα. Διενεργεί εξαγωγές σε Ευρώπη και Βόρειο Αμερική.

## **1. DIAGEO HELLAS A.E.**

Δραστηριοποιείται στην εισαγωγή και εμπορία οινοπνευματωδών ποτών. Ιδρύθηκε το 1992 στην Αθήνα, με την επωνυμία United Distillers & Vintners Hellas A.E. Το 2000 μετονομάστηκε σε Guinness United Distillers & Vintners Hellas A.E. και το 2002 μετονομάστηκε και πάλι σε DIAGEO HELLAS A.E. Είναι θυγατρική της βρετανικής DIAGEO Plc<sup>1</sup> που εδρεύει στο Λονδίνο, η οποία δραστηριοποιείται σε 180 αγορές περίπου, απασχολώντας πάνω από 20.000 εργαζόμενους. Η DIAGEO Plc ιδρύθηκε το 1998 μετά τη συνένωση των εταιρειών Grand Metropolitan και Guinness. Είναι εισηγμένη στα χρηματιστήρια του Λονδίνου και της Νέας Υόρκης. Το 2013 πραγματοποίησε καθαρές πωλήσεις 11,4 εκ. λιρών, αυξημένες κατά 5% από το 2012. Το εμπορικό της χαρτοφυλάκιο περιέχει προϊόντα των εξής κατηγοριών: μπράντυ, κονιάκ, τζιν, λικέρ, ρούμια, τεκίλα, βότκα, ουίσκι, μπύρες και κρασιά.

Διακινεί τα εξής εμπορικά σήματα:

- Βότκα Smirnoff,
- Ουίσκι Johnnie Walker,
- J&B,
- Crown Royal,
- Ρούμι Captain Morgan,
- Λικέρ Bailey's,
- Τεκίλα José Cuervo,
- Τζιν Gordon's.

Εκτός των προαναφερθέντων, διακινεί στην εγχώρια αγορά -μεταξύ άλλων- τα ποτά: ουίσκι Haig, Cardhu, White Horse, Bells, VAT 69 και Black and White, βότκα Ursus, λικέρ Sheridans, τεκίλα Don Julio, μπύρα Guinness, τζιν Tanqueray, "Ready to Drink" ποτά Smirnoff Ice και Gordon's Space. Τέλος αξίζει να σημειώσουμε ότι τα προϊόντα της διανέμονται σε χιλιάδες σημεία πώλησης.

## **2. ΚΑΡΟΥΛΙΑΣ Β.Σ. Α.Β.Ε.Ε.**

Δραστηριοποιείται στην εισαγωγή και εμπορία οινοπνευματωδών ποτών και κρασιού. Η επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρείας ξεκίνησε το 1940 όταν και δημιουργήθηκε οικογενειακή επιχείρηση γενικού εμπορίου. Τη δεκαετία του '60 ιδρύθηκε επιχείρηση ποτών με δικαιώματα διανομής αρκετών αλκοολούχων ποτών (ανάμεσά τους και το Cutty Sark) στο κέντρο της Αθήνας. Το 1971 η εταιρεία μετατράπηκε σε Α.Ε. ενώ άρχισε να διακινεί γνωστά σήματα όπως Famous Grouse, Jack Daniel's, Cointreau, Remy Martin, κ.α. Το 1992 η αγγλική εταιρεία BERRY BROS & RUDD (ιδιοκτήτες του Cutty Sark Scots Whisky) εξαγόρασε την πλειοψηφία των μετοχών της Β.Σ. ΚΑΡΟΥΛΙΑΣ. Το 1993 η έδρα της εταιρείας μεταφέρθηκε στη Κηφισιά και το 1998 σε νέες, ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στον Άγιο Στέφανο Αττικής. Παράλληλα, ξεκίνησε συνεργασία με την REMY HELLAS AE, αναλαμβάνοντας μεταξύ άλλων τη διανομή των προϊόντων Famous Grouse, Ούζο Πλωμαρίου Ι. Αρβανίτου, Cointreau, Remy Martin. Το 2001 Η

---

<sup>1</sup> <http://www.diageo.com/en-row/Pages/default.aspx>

BERRY BROS & RUDD απέκτησε το 100% της εταιρείας, διατηρώντας τη διοίκησή της αμιγώς. Το 2004 εισήλθε στο χώρο του ελληνικού κρασιού συνάπτοντας μακροχρόνια εμπορική συνεργασία με την οινοποιία ΚΥΡ-ΓΙΑΝΝΗ του Γιάννη Μπουτάρη. Το 2007 ανέλαβε τη διανομή των προϊόντων τσίπουρου και τα αποστάγματα σταφυλιού της Κ. ΤΣΙΛΙΛΗΣ Α.Ε. Το 2008 σύναψε εμπορική συνεργασία με τον διεθνή Όμιλο SPI Group, αναλαμβάνοντας τη διανομή στην ελληνική αγορά της ρωσικής βότκας "STOLICHNAYA" (premium vodka) καθώς και της "Stolichnaya ELIT" (ultra-premium vodka). Το 2009 προχώρησε σε εμπορική σύμπραξη με την Ι. ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ & ΥΙΟΣ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ Α.Ε, μέσω της συνδεδεμένης εταιρείας IMA Beverages, με στόχο τη διάθεση μίας ολοκληρωμένης γκάμας προϊόντων. Το 2010 ξεκίνησε τη διανομή του Κτήματος Αβαντίς και του Κτήματος Τέχνη Οίνου. Ενδεικτικά αναφέρονται τα ακόλουθα αλκοολούχα ποτά που διακινεί στην εγχώρια αγορά: Woodford Reserve, μπράντι Metaxa, βότκα Stolichnaya και Finlandia, κονιάκ Remy Martin, τεκίλα Sierra,, τζιν Finsbury και G' Vine, ρούμι Ron Varadero και Brugal, λικέρ Cointreau, Jägermeister και Rosso Antico, ούζο Πλωμαρίου Ισ. Αρβανίτου, ούζο Ματαρέλλη, τσίπουρο Τσιλιλή, κρασί Κατόγι-Αβέρωφ, Κτήμα Σιγάλα, Κτήμα Σπυρόπουλου, Κυρ Γιάννη κ.ά. Η εταιρεία στεγάζεται σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στον Άγιο Στέφανο Αττικής, συνολικής επιφάνειας 20.000 τ.μ. Λειτουργεί υποκατάστημα στη Θεσσαλονίκη για τις ανάγκες της Βορείου Ελλάδας.

### **3. PERNOD RICARD HELLAS A.B.E.E.**

Δραστηριοποιείται στην παραγωγή, εισαγωγή και εμπορία οινοπνευματωδών ποτών και κρασιού. Είναι θυγατρική της ομώνυμης γαλλικής εταιρείας η οποία ιδρύθηκε το 1975. Η PERNOD RICARD<sup>2</sup> έχει παρουσία σε περισσότερες από 70 χώρες διεθνώς και απασχολεί 18.000 εργαζόμενους σε 70 χώρες. Διαθέτει 75 θυγατρικές εταιρείες. Το 2006 συγχωνεύτηκε με την παραγωγική εταιρεία ΕΝΩΣΗ ΠΟΤΟΠΟΙΩΝ ΜΥΤΙΛΗΝΗΣ Α.Β.Ε.Ε. (ΕΠΟΜ). Το 2008 αγόρασε την εταιρεία διακίνησης αλκοολούχων ποτών Vin & Spirit, αποκτώντας μεταξύ άλλων τη βότκα Absolut και αποσύροντας ταυτόχρονα από το χαρτοφυλάκιό της τη βότκα Serkova. Διαθέτει ένα εργοστάσιο, στη Μυτιλήνη, όπου παράγονται το ούζο Μίνι, το ούζο Φήμη και το ούζο Λέσβος, καθώς και τα λικέρ Eoliki. Λειτουργεί υποκατάστημα στη Θεσσαλονίκη για την εξυπηρέτηση των αναγκών της Βορείου Ελλάδας.

Ενδεικτικά αναφέρονται τα ακόλουθα αλκοολούχα ποτά που διακινεί στην εγχώρια αγορά:

- Ούισκι Chivas Regal, Ballantines και Jameson,
- Ρούμι Havana Club και Malibu,
- Βότκα Absolut και Level,
- Τζιν Plymouth και Beefeater,
- Τεκίλα Arandas,
- Λικέρ Kahlua, Eoliki,
- Κονιάκ Martell,
- Σαμπάνια Mumm,
- Ούζο Μίνι, Φήμη και Λέσβος.

### **4. ΚΟΝΔΩΡ Α.Ε.Ε.Ε.**

---

<sup>2</sup> <http://www.pernod-ricard-hellas.com/istoria>

Δραστηριοποιείται στην αποκλειστική αντιπροσώπευση, εισαγωγή και εμπόριο αλκοολούχων ποτών (ουίσκυ, βότκα, ρούμι, τεκίλα, λικέρ, τζίν, βερμούτ, κονιάκ, ούζο, τσίπουρο, οίνοι, αφρώδεις οίνοι, σαμπάνιες, μπίρες, απεριτίφ, αεριούχα ποτά, αλκοολούχα αεριούχα ποτά, χυμοί, αναψυκτικά) καθώς και στο εμπόριο ειδών σοκολάτας και σιροπιών. Ιδρύθηκε το 1991 στο Αιγάλεω Αττικής με σκοπό το εμπόριο ποτών, με την επωνυμία ΚΟΝΔΩΡ Α.Ε.Ε.<sup>3</sup>. Το 2006 ανέλαβε την αποκλειστική διανομή των προϊόντων CALVADOS BUS NELFINE και GRAPPA RAMAZZOTTI. Το 2007 ξεκίνησε τη διανομή των ποτών ΚΑΡΔΑΣΗ. Το 2009 ανέλαβε την αποκλειστική διανομή του μεταλλικού νερού VEEN. Εδρεύει σε ιδιόκτητο κέντρο διανομής συνολικής έκτασης 6.000 τ.μ., στον Ασπρόπυργο. Το χαρτοφυλάκιο των πελατών της φτάνει σήμερα τους 4.500 μεταξύ αυτών και κύριες αλυσίδες Supermarket (ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ/SPAR, CAREFFOUR/MARINOΠΟΥΛΟΣ, MARKETIN, ΜΑΚΡΟ, ΜΑΣΣΟΥΤΗΣ, ΜΕΤΡΟ, ΠΕΝΤΕ, ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ, ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΗ κ.ά.). Ενδεικτικά αναφέρονται τα ακόλουθα αλκοολούχα ποτά που διακινεί στην εγχώρια αγορά:

- Ουίσκι Wild Turkey και The Dundee,
- Βότκα Wyborova και Akvinta,
- Ρούμι Matusalem,
- Τεκίλα 1800 και Gran Centenario,
- Λικέρ Luxardo,
- Ούζο και τσίπουρο Καρδάση.

Παράλληλα, είναι αποκλειστικός αντιπρόσωπος των: Οινογένεσις, Δουλουφάκης Winery, Γαία οινοποιητική, Achaia Clauss, Κτήμα Πρωτόπαπα, Κτήμα Μέγα Σπήλαιο, Deus, Κτήμα Χατζηβαρύτη, Τσίπουρο & Ούζο Καρδάση, Λικέρ & Ούζο Απαλαρίνα, Τσίπουρο και Ούζο Γάτσιου. Το 2009 επέκτεινε την εισαγωγική της δραστηριότητα με νέες συνεργασίες με οίκους του εξωτερικού: κασάσα ΥΡΙΟΚΑ, σαγκρία PENASOL και σαμπάνια DRAPPIER.

## 5. AMBYΞ Α.Ε.

Δραστηριοποιείται στην εισαγωγή και εμπορία οινοπνευματωδών ποτών και κρασιού. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1917 με τη μορφή μικρής εμπορικής εισαγωγικής εταιρείας στη Θεσσαλονίκη. Το 1925 έχει ήδη ξεκινήσει να αντιπροσωπεύει γνωστά προϊόντα, όπως το Campari, την σαμπάνια Moet & Chandon, το Perrier κ.ά. Το 1967 η εταιρεία αλλάζει επωνυμία και μετατρέπεται σε ΟΙΚΟΣ ΑΛΒΕΡΤΟΥ ΡΕΒΑΧ-ΔΙΑΔΟΧΟΙ Ι. ΡΕΒΑΧ & Μ. ΝΑΧΜΙΑΣ Ο.Ε. Το 1976 μετατρέπεται σε Α.Ε. με την επωνυμία AMBYΞ Α.Ε.<sup>4</sup>. Το 1977 επεκτείνει την συνεργασία της με τον νεοσύστατο οίκο Moet / Hennessy, καθώς εκτός της Moet & Chandon και της Dom Perignon που ήδη είχε στο portfolio της, αναλαμβάνει και τη διανομή του κονιάκ Hennessy. Το 2004 ανέλαβε την διανομή των προϊόντων του οίκου Marnier – Lapostolle (λικέρ Grand Marnier). Μέχρι το 2008 διακινούσε στην ελληνική αγορά τη βότκα Absolut και το τζίν Plymouth, τη διακίνηση των οποίων ανέλαβε η PERNOD RICARD HELLAS Α.Β.Ε.Ε. Το 2009 εξαγόρασε το εμπορικό σήμα της βότκας Serkova από την Pernod-Ricard. Παράλληλα, ξεκίνησε συνεργασίες για τη

<sup>3</sup> <http://www.kondor.gr/showcase.htm>

<sup>4</sup> <http://www.amvyx.gr/displayITM1.asp?ITMID=9&LANG=GR>

διανομή της Russian Standard Vodka και της Skyy Vodka. Επιπλέον, το 2009 ενίσχυσε τη συνεργασία της με τη ζυθοποιία Anheuser-Busch InBev (ABI) μέσω της διανομής των εξής σημάτων μπίρας στην ελληνική αγορά: Beck's, Franziskaner, Leffe, Hoegaarden και Boddington's. Τέλος, εγκαινίασε νέο τμήμα οίνων (Αμβυξ ΟΕνοthèque), με στόχο να εισέλθει στην αγορά premium ελληνικών και εισαγόμενων οίνων. Το 2010 η εταιρεία απορρόφησε την Δ.Ι.Α.Ν.Ε. Α.Ε.

Ενδεικτικά αναφέρονται τα ακόλουθα αλκοολούχα ποτά που διακινεί στην εγχώρια αγορά:

- Ούισκι Grant's, Glenfiddich, Teacher's,
- Ποτό Campari,
- Βότκα Russian Standard και Serkova,
- Κονιάκ Hennessy,
- Σαμπάνια Dom Pérignon, Moët & Chandon και Veuve du Vernay,
- Τζιν Hendrick's,
- Ούζο 12,
- Λικέρ Grand Marnier και Τέττερης,
- Θεσσαλικό τσίπουρο.

Έχει καταρτίσει εγχώριες συνεργασίες με τις Α.Σ. Νέας Αγχιάλου «Η ΔΗΜΗΤΡΑ», Γεώργιος Π. Χάχαλης, Τέττερης, Κτήμα Καριπίδη, Κτήμα Αργυρού, Κτήμα Άλφα, Κτήμα Τσέλεπου. Διεθνείς συνεργασίες: ABInBev, Beam Suntory, Campari international, Gancia, Jas Hennessy & Co, Marie Brizard & Roger International, Moët & Chandon, Morrison Bowmore Distillers, Russian Standard Vodka Company, Symington Family Estates, Turquoise Life Beverage Brands, VOSS, William Grants & Sons.

## **6. BACARDI ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.**

Δραστηριοποιείται στην εισαγωγή και εμπορία οινοπνευματωδών ποτών. Είναι θυγατρική της Bacardi Ltd, η οποία απασχολεί 6.000 άτομα και δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 150 χώρες σε όλο τον κόσμο. Η Bacardi Ltd λειτουργεί 27 εγκαταστάσεις παραγωγής για την εμφιάλωση, την απόσταξη και την παρασκευή των ποτών, σε 16 χώρες. Διαθέτει περισσότερα από 200 εμπορικά σήματα και ετικέτες. Ενδεικτικά αναφέρονται τα ακόλουθα αλκοολούχα ποτά που διακινεί στην εγχώρια αγορά: ούισκι Dewar's, ρούμι Bacardi, τζιν Bombay Sapphire, βότκα Grey Goose, 42 Below και Eristoff, βερμούτ Martini, λικέρ Drambuie και Benedictine, αφρώδης οίνος Asti Martini, κονιάκ Otard, τεκίλα Cazadores, "ready to drink" ποτά Bacardi Breezer και Bacardi Rigo κ.ά.

## **7. P.T. BEVERAGE WORLD LIMITED & ΣΙΑ Ε.Ε.**

Η εταιρία PT Beverage World Limited & ΣΙΑ ΕΕ ιδρύθηκε το 2005 με εμπορική δραστηριότητα στην εισαγωγή και διανομή ποτών. Είναι θυγατρική εταιρία του ομίλου εταιριών Φώτης Φωτιάδης, όμιλος με μεγάλη ιστορία στο χώρο παραγωγής και εμπορίας μπίρας, κρασιών, αναψυκτικών, οινοπνευματωδών και άλλων ποτών καθώς και στο χώρο του Real Estate και των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Με επιτυχημένη πορεία από το έτος ίδρυσης της μέχρι και σήμερα, η PT Beverage World<sup>5</sup> αναζητά και επιλέγει να εκπροσωπεί διεθνώς αναγνωρισμένα προϊόντα τα οποία διαθέτει στην Ελληνική αγορά.

<sup>5</sup> <http://www.beverage-world.gr/PageView.php?newsid=2&catid=9&albumID=0&lang=gr>

2005: Ίδρυση της PT Beverage World στην Αθήνα ως επίσημος διανομέας της μπίρας Carlsberg.  
2006: Γίνεται ο επίσημος εισαγωγέας του προϊόντος μπίρας Corona Extra.  
2007: Η Corona Extra γίνεται η Νο#1 μπίρα εισαγωγής στην Ελλάδα, προσπερνώντας τον για μεγάλο διάστημα leader της κατηγορίας.  
2009: Παύση της διανομής της Carlsberg στην Ελλάδα.  
2009: Η εταιρία γίνεται συνεργάτης της Danone αναλαμβάνοντας τη διανομή των premium brands στην κατηγορία του νερού Evian και Badoit.  
2011: Η συμφωνία για τη διανομή της Corona Extra τερματίζεται.  
2012: Η PT Beverage World προσθέτει στο portfolio της, την Ισπανική μπίρα San Miguel και τις Γερμανικές Bitburger, König και Benediktiner Weiss.  
2013: Η PT Beverage World αποφασίζει να εισέλθει σε νέες κατηγορίες της αγοράς του ποτού και πετυχαίνει αποκλειστική συνεργασία με τα διάσημα Gabriel Boudier Liqueurs, το SHARK energy drink, τη σαμπάνια Lanson και τους αφρώδεις οίνους του Ιταλικού οίκου Cantina Sant'Evasio.  
2013: Την ίδια περίοδο αποφασίζεται να ξεκινήσει τη διανομή Tazovsky Vodka, ένα brand που ανήκει στον όμιλο PPGroup.

Τέλος αξίζει να σημειώσουμε πως στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών και κυρίως στις εισαγωγικές εταιρείες αλκοολούχων ποτών καθώς η **BACARDI ΕΛΛΑΣ** αποχώρισε από την ελληνική αγορά και τη διάθεση των προϊόντων της ανέλαβε η **AMBYE Α.Ε** αφήνοντας από το portfolio της, παλαιά και ιστορικά προϊόντα για εκείνη όπως το Campari τα οποία ανέλαβε πλέον η εταιρεία **3E**.

### Εταιρείες ζυθοποιίας

#### 1. ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Ε.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία<sup>6</sup> ιδρύθηκε το 1963 από μια ομάδα Ελλήνων επιχειρηματιών και αποτελεί μέλος του Ομίλου Heineken N.V. Λειτουργεί με έδρα την Αθήνα. Το πρώτο εργοστάσιο της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας λειτούργησε στην Αθήνα το 1965 και παρήγαγε την μύρα Amstel. Το 1975 εγκαινιάστηκε το δεύτερο εργοστάσιο στη Θεσσαλονίκη και το 1985 αγοράστηκε το τρίτο, στη ΒΙ.ΠΕ. Πάτρας. Από το 1993 λειτουργεί στη Λαμία η μονάδα εμφιάλωσης του Φυσικού Μεταλλικού Νερού ΙΟΛΗ. Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία κατείχε δεσπόζουσα θέση στην ελληνική αγορά μπίρας, κατέχοντας τη μερίδα του λέοντος στην ελληνική αγορά τη δεκαετία του 2000, όταν ήλεγχε μέχρι το 82% της ελληνικής αγοράς μπίρας. Την 1η Δεκεμβρίου 2015, η Ολομέλεια της Επιτροπής Ανταγωνισμού έκρινε ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. είχε υιοθετήσει πολιτικές για τον αποκλεισμό και τον περιορισμό των δυνατοτήτων ανάπτυξης των ανταγωνιστών της και της επέβαλε πρόστιμο ύψους 31.451.211€. Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. παράγει και συσκευάζει στην Ελλάδα τις μπίρες Amstel, Amstel Pils, Amstel Bock, Amstel Radler, Heineken, ΑΛΦΑ, Fischer, Buckler, ΒΙΟΣ 5. Παράλληλα, εισάγει τις μπίρες SOL, Mc Farland, Erdinger, Chimay, Krusovice, Moretti κ.ά. Τα προϊόντα της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας διανέμονται και διατίθενται σε 11 χώρες παγκοσμίως.

<sup>6</sup>

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%B8%CE%B7%CE%BD%CE%B1%CF%8A%CE%BA%CE%AE\\_%CE%96%CF%85%CE%B8%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%AF%CE%B1](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%B8%CE%B7%CE%BD%CE%B1%CF%8A%CE%BA%CE%AE_%CE%96%CF%85%CE%B8%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%AF%CE%B1)



## **2. ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΑΕ**

Η Ολυμπιακή Ζυθοποιία Α.Ε.<sup>7</sup> αποτελεί μια αμιγώς ελληνική και δυναμικά αναπτυσσόμενη επιχείρηση, που ιδρύθηκε τον Ιανουάριο του 2010. Είναι κάτοχος των σημάτων της premium lager FIX Hellas, της πρώτης και ιστορικότερης ελληνικής μύρας, της premium lager FIX Dark, που δημιούργησε μια νέα κατηγορία στην εγχώρια αγορά της μαύρης μύρας και της εξαιρετικής σταρένιας αφιλτράριστης FIX Royale, που αποτελεί μια ελληνική πρόταση υψηλής ποιότητας στην κατηγορία της Weiss μύρας. Το υπερσύγχρονο ιδιόκτητο ζυθοποιείο της Ολυμπιακής Ζυθοποιίας, στο οποίο παράγονται όλα τα προϊόντα της, βρίσκεται στην περιοχή της Ριτσώνας, στην Εύβοια. Από την πρώτη στιγμή, η Ολυμπιακή Ζυθοποιία έχει έμπρακτα αποδείξει ότι, παράλληλα με το επενδυτικό της πρόγραμμα, είναι σταθερά προσηλωμένη στην εξέλιξη της αγοράς της μύρας στην Ελλάδα, στην ουσιαστική συνεισφορά στην εθνική οικονομία, στην υπεύθυνη επένδυση στην πρώτη ύλη και στη στήριξη του Έλληνα αγρότη και παραγωγού. Την ίδια στιγμή, η Ολυμπιακή Ζυθοποιία αποτελεί παράδειγμα της υγιούς ελληνικής επιχειρηματικότητας και στο εξωτερικό, μεταφέροντας την υψηλή ποιότητα και γεύση της ελληνικής μύρας σε αρκετές δυναμικές διεθνείς αγορές. ο εργοστάσιο της Ολυμπιακής Ζυθοποιίας βρίσκεται στην περιοχή της Ριτσώνας, στην Εύβοια. Πρόκειται για ένα υπερσύγχρονο ζυθοποιείο, εξοπλισμένο με μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας, που εκτείνεται σε χώρο 12.000 τ.μ., εντός οικοπέδου 50 στρεμμάτων. Εκεί, εμφανιάστηκε η πρώτη φιάλη της ιστορικής FIX Hellas, τον Μάρτιο του 2010. Το ζυθοποιείο της Ολυμπιακής Ζυθοποιίας διαθέτει τρεις γραμμές εμφιάλωσης, μία για κάθε τύπο συσκευασίας των προϊόντων, ενώ η δυνατότητα παραγωγής του ζυθοβραστηρίου προσεγγίζει το όριο των 550.000 εκατόλιτρων ετησίως. Το σύνολο των παραγωγικών διαδικασιών συνάδει με μηχανισμούς απόλυτα φιλικούς προς το περιβάλλον, ενώ η τήρηση των αυστηρότερων προδιαγραφών ελέγχου ποιότητας και ασφάλειας των προϊόντων αποτελεί μόνιμη προτεραιότητα για την εταιρεία. Παράλληλα, στοχεύοντας στην καλύτερη κάλυψη πανελλαδικά και στην άρτια εξυπηρέτηση των πελατών της, η Ολυμπιακή Ζυθοποιία διαθέτει κεντρικά γραφεία στην Αθήνα και υποκατάστημα στη Θεσσαλονίκη, καθώς και πέντε κέντρα διανομής σε Αττική, Θεσσαλονίκη, Κοζάνη και Κρήτη.

## **3. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΑΤΑΛΑΝΤΗΣ Α.Ε.**

Η ΕΖΑ πρότυπος ελληνική ζυθοποιία δημιουργήθηκε το 1989 ως ομώνυμη θυγατρική γερμανικού ομίλου του οποίου η μύρα κυκλοφόρησε στην Ελλάδα το 1980, υπό καθεστώς παραχώρησης σήματος. Το 1988 η γερμανική μητρική εταιρεία ανέλαβε η ίδια την ανάπτυξη του σήματός της, στην Ελλάδα και ένα χρόνο αργότερα απέκτησε το εργοστάσιο στην Αταλάντη. Ακολούθησε η ανασυγκρότηση της εταιρείας και η μετονομασία της σε Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης Α.Ε.<sup>8</sup> (ΕΖΑ). Το 1998 πραγματοποιήθηκε η υπό μορφή “management buy-out” εξαγορά των μετοχών που ανήκαν στην γερμανική εταιρεία (διαδικασία η οποία ολοκληρώθηκε το 2003) με αποτέλεσμα

<sup>7</sup> <http://olympicbrewery.gr/page.aspx?id=1000>

<sup>8</sup> [http://www.eza.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=6&lang=el](http://www.eza.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=6&lang=el)

την πλήρη ελληνοποίηση του ιδιοκτησιακού καθεστώτος της. Η συμφωνία πώλησης περιέλαβε και τη σύναψη σύμβασης παραχώρησης σήματος για παραγωγή και διάθεση της μύρας αυτής μέχρι το 2009. Στο ίδιο διάστημα, η τεχνογνωσία παραγωγής γερμανικής μύρας εμπλουτίστηκε και με την τεχνογνωσία παραγωγής βελγικής μύρας και για πάνω από μία δεκαετία η ΕΖΑ παρήγαγε διεθνώς αναγνωρισμένο βέλγικο σήμα μύρας εξαιρετικής ποιότητας. Ταυτόχρονα, η ΕΖΑ εισήγαγε και λανσάρισε στην ελληνική αγορά ξένα σήματα δημιουργώντας νέα τμήματα της αγοράς μύρας – όπως για παράδειγμα τις μύρες Weiss. Το 2011, η αναδιάρθρωση της ΕΖΑ περιέλαβε και την αλλαγή της εταιρικής της ονομασίας σε ΕΖΑ πρότυπος ελληνική ζυθοποιία όπως και του σήματός της. Το νέο εταιρικό λογότυπο φέρει τα αρχικά της Ελληνικής Ζυθοποιίας Αταλάντης και δηλώνει με το μπλε χρώμα την ελληνικότητα της εταιρείας ενώ με το πράσινο τονίζει τον χωρίς συμβιβασμούς ποιοτικό και οικολογικό προσανατολισμό της. Η απεικόνιση δείχνει μια σταγόνα κρυστάλλινου νερού από τον Παρνασσό που μεταμορφώνεται σε μύρα και έχει στο εσωτερικό της τα αγνά συστατικά από τα οποία παράγονται οι μύρες της εταιρείας: νερό, βύνη κριθαριού, λυκίσκο και μαγιά. Η εζα πρότυπος ελληνική ζυθοποιία διαθέτει σύγχρονο εργοστάσιο ζύθου με υψηλό παραγωγικό δυναμικό και απασχολεί περισσότερους από 100 ειδικευμένους εργαζόμενους στην ομώνυμη πόλη της Φθιώτιδας. Η μονάδα στην Αταλάντη, βρίσκεται στο κέντρο της Ελλάδος, όπου λειτουργεί σε αρμονία με το φυσικό περιβάλλον χρησιμοποιώντας για την παραγωγή μύρας το εξαιρετικής ποιότητας και σύστασης αρτεσιανό νερό του Παρνασσού. Παράγει προϊόντα ζύθου ανωτάτης ποιότητας χρησιμοποιώντας, ως πρώτες ύλες, επιλεγμένες ποικιλίες καλοκαιρινών εξάκλωνων κριθαριών τύπου Scarlet και Prestige και αρωματικό λυκίσκο Hallertau Βαυαρίας και Saaz Βοημίας. Η ΕΖΑ εφαρμόζει επιτυχώς ένα - προηγμένης τεχνολογίας- ολοκληρωμένο σύστημα διαδικασιών παραγωγής και περιβαλλοντικής φροντίδας, συμμορφούμενη με τα πρότυπα ELOT EN ISO 22000:2005 για την παρασκευή μύρας.

#### **4. ΜΥΘΟΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑ**

Η Μύθος Ζυθοποιία<sup>9</sup> είναι η δεύτερη μεγαλύτερη ζυθοποιία στην Ελλάδα και μέλος του Ομίλου Carlsberg. Το 1968 Ίδρυση της Henninger Hellas S.A. από την Γερμανική Ζυθοποιία Henninger Brau. Το 1976 Ξεκινάει η παραγωγή της Pilsner Kaiser. Το 1989 Η BSN (Γαλλική Πολυεθνική Εταιρεία, παραγωγός της μύρας Kronenbourg) προχωρά σε εξαγορά της πλειοψηφίας των μετοχών της Henninger Hellas. Το 1992 Ο Όμιλος Μπουτάρη εξαγοράζει την πλειοψηφία των μετοχών της Henninger Hellas S.A. Το 1997 Λανσάρισμα της μύρας Mythos, της πρώτης αυθεντικά ελληνικής μύρας, σε μια στάσιμη, κατεστημένη αγορά. Ο Mythos αποκτά αμέσως φανατικούς θαυμαστές και γρήγορα γίνεται η 3η σε προτίμηση μάρκα μύρας στην ελληνική αγορά. Το 2000 Μετονομασία της εταιρείας σε Μύθος Ζυθοποιία. Το 2002 -2006 η Scottish & Newcastle αποκτά το 100% του Μετοχικού Κεφαλαίου της Μύθος Ζυθοποιία Α.Ε. Το 2008 Ο Όμιλος Carlsberg, η δεύτερη μεγαλύτερη ζυθοποιία στην Ευρώπη, αποκτά το 100% της Μύθος Ζυθοποιία. Ο Mythos κερδίζει το βραβείο το Βραβείο Ανώτατης Γεύσης SUPERIOR TASTE AWARD με 2 αστέρια, στο διαγωνισμό του διεθνώς αναγνωρισμένου οργανισμού International Taste & Quality Institute (iTQi). Το 2009 Μύθος Ζυθοποιία λανσάρει τη μύρα Carlsberg μύρα

<sup>9</sup> <http://www.mythosbrewery.gr/company/ourcompany/Pages/default.aspx>

με ένα νέο πρωτοποριακό ανάγλυφο μπουκάλι. Το 2010 Επιτυχές επαναλανσάρισμα της μπύρας Mythos. Λανσάρισμα της Kaiser Double Malt. Το 2011 Ο Mythos κερδίζει για δεύτερη φορά το Βραβείο Ανώτερης Γεύσης του ITQI. Ενδυνάμωση του portfolio της εταιρείας με τα σήματα της Corona Extra και της Schneider Weisse. Λανσάρισμα της καινοτομίας DraughtMaster™. Το 2012 Λανσάρισμα της Kaiser Blonde. Το 2013 Δυναμικό επαναλανσάρισμα της μπύρας Mythos και λανσάρισμα του νέου καινοτόμου προϊόντος, του αναθρακούχου μηλίτη Somersby Apple. Το 2014 Λανσάρισμα της Mythos Radler, της νέας γεύσης Somersby Blackberry καθώς και της καινοτομίας του νέου Draught Master Select. Η εταιρεία διαθέτει ιδιόκτητη μονάδα παραγωγής στην περιοχή της Σίνδου, στη Θεσσαλονίκη, όπου παράγει τις μπύρες Mythos, Kaiser και Henninger, τις οποίες και διανέμει στη χώρα μας. Ειδικά σε ότι αφορά την μύρα Mythos, την πιο διάσημη Ελληνική μύρα στον κόσμο, η εταιρεία αναπτύσσει έντονη εξαγωγική δραστηριότητα, καθώς το συγκεκριμένο προϊόν αποτελεί τη μοναδική ελληνική μάρκα μπύρας που εξάγεται σε περίπου 40 χώρες και έχει επώνυμη ζήτηση και φανατικούς θαυμαστές. Παράλληλα, η εταιρεία εισάγει και διανέμει στη χώρα μας διεθνώς αναγνωρισμένες μάρκες: την δανέζικη Carlsberg, την μεξικάνικη Corona Extra, τις ιρλανδικές μπύρες της Diageo Guinness και Kilkeny, τη βέλγικη Grimbergen, τη βαυαρικής προέλευσης weissbier Schneider Weisse, τον Ιρλανδέζικο μηλίτη Magners και τον ανθρακούχο μηλίτη Somersby, διευρύνοντας έτσι την ελληνική αγορά μπύρας και προσφέροντας στον έλληνα καταναλωτή νέες, ποιοτικές γεύσεις. Η εταιρεία διατηρεί κέντρα διανομής σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Κρήτη, παρέχοντας κάλυψη σε εθνικό επίπεδο.

### **1.3 SWOT ανάλυση του κλάδου**

#### Πλεονεκτήματα & Προοπτικές

##### A) Δυνάμεις

- ✓ Παραγωγή ποικίλων προϊόντων με διαφοροποίηση σε χαρακτηριστικά όπως η γεύση, το άρωμα, το χρώμα και η παραδοσιακή διαδικασία παραγωγής.
- ✓ Αναγνώριση του ούζου και του τσίπουρου ως ελληνικά προϊόντα στην Ε.Ε. και θέσπιση ανάλογου νομικού πλαισίου.
- ✓ Εκτεταμένο προϊόντικό χαρτοφυλάκιο από τις περισσότερες εμπορικές εταιρείες.
- ✓ Εκτεταμένα δίκτυα διανομής σε super market, εστιατόρια και κάβες.
- ✓ Υποστήριξη και τεχνογνωσία από τους πολυεθνικούς ομίλους στους οποίους ανήκουν οι μεγάλοι εισαγωγείς.
- ✓ Υψηλά εμπόδια εισόδου στον κλάδο.
- ✓ Ενίσχυση της κατανάλωσης από την τουριστική κίνηση.
- ✓ Βελτίωση των περιθωρίων λειτουργικής και προ φόρων κερδοφορίας το τελευταίο έτος, τόσο από τις παραγωγικές όσο και από τις εμπορικές εταιρείες.
- ✓ Χαμηλή κεφαλαιακή μόχλευση και υψηλή κάλυψη τόκων στον παραγωγικό τομέα.
- ✓ Συγκρατημένος εμπορικός κύκλος στον τομέα της χονδρικής εμπορίας.
- ✓ Χαμηλότερο επίπεδο πιστωτικού κινδύνου σε σχέση με το σύνολο των επιχειρήσεων.

- ✓ Στον κλάδο της ζυθοποιίας<sup>9</sup><sup>10</sup> δραστηριοποιούνται ορισμένες μεγάλες και καλώς οργανωμένες επιχειρήσεις, οι οποίες διακινούν στην αγορά ισχυρά και καταξιωμένα εμπορικά σήματα, έχοντας αναπτύξει εκτεταμένα δίκτυα διανομής σε ολόκληρη τη χώρα. Στην αγορά διατίθεται μεγάλη ποικιλία προϊόντων μπίρας με αποτέλεσμα ο καταναλωτής να μπορεί να επιλέξει με κριτήριο εκτός από την προτίμησή του, την ποιότητα και την τιμή.

#### B) Ευκαιρίες ανάπτυξης

- ✓ Σταδιακή μείωση του Ε.Φ.Κ. στα οινοπνευματώδη ποτά.
- ✓ Εντατικοποίηση των ελέγχων στα σύνορα και στην εγχώρια αγορά – Περιορισμός λαθρεμπορίου και νοθείας.
- ✓ Εκσυγχρονισμός νομικού πλαισίου στον τομέα του τσίπουρου – Περιορισμός της παραγωγής χύμα ποσοτήτων.
- ✓ Στροφή των καταναλωτών στα παραδοσιακά εγχώρια παραγόμενα αλκοολούχα ποτά.
- ✓ Υιοθέτηση οργανωμένης στρατηγικής προβολής ούζου και τσίπουρου στο εξωτερικό.
- ✓ Διεξαγωγή παράλληλου εμπορίου από χονδρεμπόρους.
- ✓ Αναδιάρθρωση και εκσυγχρονισμός υποδομών παραγωγής και επιχειρηματικών πρακτικών.
- ✓ Παραγωγή ούζου και τσίπουρου ιδιωτικής ετικέτας.
- ✓ Ευκαιρία για τις εδραιωμένες εταιρείες τον κλάδο μπορεί να αποτελέσει το λανσάρισμα στην αγορά νέων εμπορικών σημάτων και τύπων προϊόντων, ή και ειδικών κατηγοριών μπίρας (π.χ. μπίρα χωρίς αλκοόλ κλπ.), καθώς και η επέκταση σε νέες αγορές του εξωτερικού.

#### Κίνδυνοι & Αδυναμίες

##### A) Αδύνατα σημεία

- ✓ Υποχώρηση της παραγωγικής δραστηριότητας της ελληνικής ποτοποιίας έως και το 2012.
- ✓ Συνεχείς αυξήσεις στη φορολογική επιβάρυνση.
- ✓ Κλιμάκωση λαθρεμπορίου και νοθείας – Απώλεια φορολογικών εσόδων.
- ✓ Ανταγωνιστική υστέρηση των προϊόντων του κλάδου έναντι του κρασιού και της μπίρας.
- ✓ Παραγωγή και διακίνηση σημαντικών ποσοτήτων χύμα τσίπουρου από διήμερους παραγωγούς.
- ✓ Δυσκολίες βέλτιστης διαχείρισης ταμειακών ροών λόγω απόδοσης υψηλού Ε.Φ.Κ. στα αλκοολούχα ποτά.
- ✓ Βραδεία είσπραξη απαιτήσεων για τους εμπόρους και δυσχερής εξόφληση προμηθευτών.
- ✓ Εξαγωγές ούζου σε χαμηλές τιμές.
- ✓ Εποχιακή κατανάλωση ούζου κατά τους θερμότερους μήνες του έτους.

<sup>10</sup> ΚΛΑΔΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ICAP: ΖΥΘΟΠΟΙΪΑ 2009

- ✓ Έλλειψη μηχανολογικών υποδομών στις περισσότερες εγχώριες παραγωγικές μονάδες – Έλλειψη επιχειρηματικότητας.
- ✓ Υψηλά μεταφορικά κόστη και εξάρτηση από αστάθμητους παράγοντες για τις εταιρείες που εδρεύουν στη νησιωτική χώρα.
- ✓ Αδυναμία προώθησης των προϊόντων των μικρών εταιρειών σε σημαντικά δίκτυα διανομής.
- ✓ Επιβλαβής η υπερβολική κατανάλωση αλκοολούχων ποτών.
- ✓ Υψηλή κεφαλαιακή μόχλευση στον τομέα της χονδρικής εμπορίας.
- ✓ Εκτεταμένος εμπορικός κύκλος στον τομέα της παραγωγής.
- ✓ Σαν «αδύνατο σημείο» για την αγορά της μπίρας στην Ελλάδα μπορεί να θεωρηθεί η έντονη εποχικότητα που χαρακτηρίζει την κατανάλωση της εξαιτίας των καταναλωτικών συνηθειών που επικρατούν, με αποτέλεσμα τη χαμηλή συγκριτικά με αρκετές ευρωπαϊκές χώρες κατά κεφαλήν κατανάλωση. Επίσης η επιβολή ειδικών φόρων κατανάλωσης που επιβαρύνουν την τελική τιμή του προϊόντος.

## B)Κίνδυνοι

- ✓ Συρρίκνωση της ζήτησης λόγω της οικονομικής ύφεσης και της υψηλής φορολόγησης.
- ✓ Διακοπή λειτουργίας πολλών επιχειρήσεων.
- ✓ Ενίσχυση της ζήτησης μη τυποποιημένων προϊόντων λόγω χαμηλότερης τιμής.
- ✓ Κάμψη της κατανάλωσης αλκοόλ στα πλαίσια υιοθέτησης προτύπων υγιεινούς διαβίωσης από μερίδα καταναλωτών.
- ✓ Παράκαμψη των εταιρειών διανομής από τους χονδρέμπορους κατά τη διεξαγωγή του παράλληλου εμπορίου.
- ✓ Αβεβαιότητα για την εξέλιξη της τουριστικής κίνησης.
- ✓ Πιστωτικός κίνδυνος ως B2B κλάδος
- ✓ Ο κλάδος της ζυθοποιίας αντιμετωπίζει απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και ιδίως τα ποτά τύπου Ready to drink (RTD). Πρόκειται για ποτά χαμηλού αλκοολικού βαθμού (vol 5%) τα οποία γρήγορα δημιούργησαν «μόδα» κατακτώντας κυρίως καταναλωτές νεαρής ηλικίας και αποσπώντας γρήγορα μερίδιο από τα λοιπά οινοπνευματώδη και τη μπίρα. Επιπλέον, η αποδοχή των RtD's από την αγορά, οφείλεται σε μεγάλο βαθμό, πέραν της ανταγωνιστικής τιμής τους, στη σχετική ευκολία προσβασιμότητας και κατανάλωσής τους σε συνδυασμό και με την αντίληψη ότι πρόκειται για προϊόντα περισσότερο συμβατά με έναν πιο υγιεινό τρόπο διατροφής

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : Ο κλάδος των αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα**

### **2.1. Βασικά χαρακτηριστικά μεγέθη του κλάδου των αλκοολούχων ποτών**

Στην κατηγορία των αλκοολούχων ποτών ανήκουν όλα τα ποτά τα οποία περιέχουν 15 βαθμούς αιθυλικής αλκοόλης και αντιμετωπίζουν κοινό φορολογικό πλαίσιο. Στις επιμέρους κατηγορίες ανήκουν το Ούισκι, τα Λευκά Ποτά όπως η βότκα, το τζίν, το ρούμι, η τεκίλα κλπ, το Κονιάκ / Brandy, τα Λικέρ, τα RTD'S (Ready-to-Drink Cocktails) το Ούζο και το Τσίπουρο. Τα αλκοολούχα ποτά εντάσσονται στην ευρύτερη κατηγορία των οινοπνευματωδών ποτών, στην οποία περιλαμβάνονται όλες οι κατηγορίες ποτών που εμπεριέχουν αιθυλική αλκοόλη, όπως το κρασί και η μύρα.

Από την πλευρά της προσφοράς θεωρούμε ότι στον ευρύτερο κλάδο των αλκοολούχων ποτών εντάσσονται οι παρακάτω κλάδοι / ομάδες επιχειρήσεων:

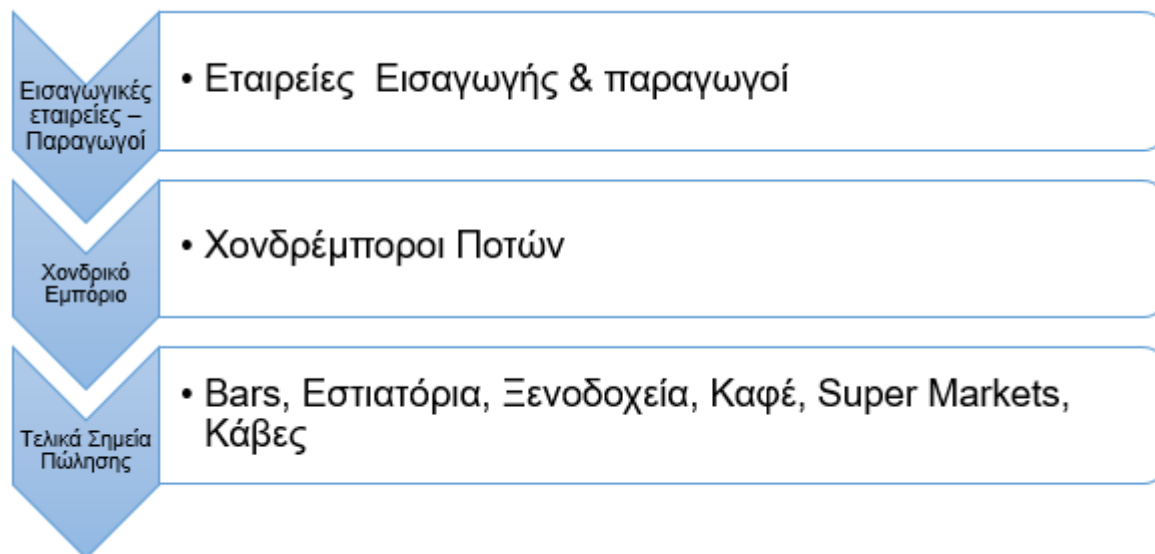
- Εγχώριοι παραγωγοί αλκοολούχων ποτών
- Εισαγωγείς / αντιπρόσωποι διεθνών οίκων παραγωγής αλκοολούχων ποτών
- Χονδρικό εμπόριο αλκοολούχων ποτών
- Μεγάλες και μεσαίες αλυσίδες και καταστήματα λιανικού εμπορίου τροφίμων και ποτών
- Ειδικευμένο λιανικό εμπόριο αλκοολούχων ποτών (π.χ. κάβες)
- Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο Ξενοδοχείων – Εστιατορίων (εστιατόρια, bar, clubs, live, café-bar κ.λπ.) οι οποίες διαθέτουν αλκοολούχα ποτά στους τελικούς καταναλωτές για επιτόπια κατανάλωση

Σύμφωνα με τις παραπάνω ομάδες-κατηγορίες εκείνων που συμβάλουν στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών, παρατηρούμε πως ο κλάδος των αλκοολούχων ποτών διακρίνεται σε τρία βασικά επίπεδα (Διάγραμμα 2.1):

1. Στο πρώτο περιλαμβάνεται η εγχώρια παραγωγή και τα εισαγόμενα αλκοολούχα ποτά,
2. Στο δεύτερο επίπεδο βρίσκονται τα ενδιάμεσα κανάλια διανομής (χονδρικό εμπόριο)
3. Στο τρίτο επίπεδο περιλαμβάνονται τα τελικά σημεία λιανικής πώλησης αλκοολούχων ποτών προς οικιακή (off trade) ή επιτόπια κατανάλωση (on trade - Supermarkets, Κάβες, Μπαρ, Εστιατόρια, Ξενοδοχεία κ.ά.).

Η διάκριση αυτή δεν μπορεί να θεωρηθεί απόλυτη, αυτό συμβαίνει γιατί αρκετές φορές τα σημεία λιανικής πώλησης όπως οι μεγάλες αλυσίδες supermarket, συχνά αποτελούν προμηθευτές τελικών σημείων πώλησης προς επιτόπια κατανάλωση. Αξίζει επίσης να αναφέρουμε ότι στα επίπεδα χονδρικής και λιανικής πώλησης, οι πωλήσεις αλκοολούχων ποτών αποτελούν μόνον ένα τμήμα των συνολικών πωλήσεων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτά τα επίπεδα. Κατά το τμήμα αυτό θεωρούμε ότι η δραστηριότητά τους περιλαμβάνεται στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών.

**Διάγραμμα 2.1:** Τα τρία επίπεδα του κλάδου αλκοολούχων ποτών



## **2.2. Η αλυσίδα αξίας του κλάδου αλκοολούχων ποτών**

Στο κομμάτι αυτό του κεφαλαίου θα κάνουμε μια πιο αναλυτική απεικόνιση στη δομή του κλάδου και παρατίθενται εκτιμήσεις σχετικά με την κατανομή των πωλήσεων σε κάθε επίπεδο της αλυσίδα αξίας (εφοδιασμού).

Στο πρώτο επίπεδο, στο οποίο περιλαμβάνονται οι εταιρείες εισαγωγής / αντιπροσώπευσης αλκοολούχων ποτών που παράγονται στο εξωτερικό και οι εγχώριοι παραγωγοί που παράγουν ούζο, τσίπουρο, λικέρ και κονιάκ που απευθύνονται κυρίως στην εγχώρια αγορά, επικρατούν θυγατρικές μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων (π.χ. Diageo, Pernod Ricard) οι οποίες εισάγουν, παράγουν και διαθέτουν αλκοολούχα ποτά με ισχυρά εμπορικά σήματα, τα οποία στηρίζουν μέσω διαφήμισης και προωθητικών ενεργειών και διαθέτουν στην αγορά έχοντας αναπτύξει οργανωμένα δίκτυα διανομής (παραδοσιακό χονδρικό εμπόριο, καταστήματα Cash & Carry, μεγάλα καταστήματα λιανικής).

Το παραδοσιακό χονδρικό εμπόριο και τα καταστήματα Cash & Carry διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην αλυσίδα εφοδιασμού των αλκοολούχων ποτών, καθώς τροφοδοτούν μεγάλο τμήμα της αγοράς λιανικής και το μεγαλύτερο τμήμα των σημείων επιτόπιας κατανάλωσης. Εκτιμάται ότι οι εισαγωγικές επιχειρήσεις και οι εγχώριοι παραγωγοί διακινούν περίπου το 55% του όγκου των πωλήσεών τους μέσω χονδρεμπόρων, ενώ πωλούν το 15% σε καταστήματα Cash & Carry από τα οποία προμηθεύονται αλκοολούχα ποτά ένα μέρος των καταστημάτων λιανικής πώλησης και των σημείων επιτόπιας κατανάλωσης.

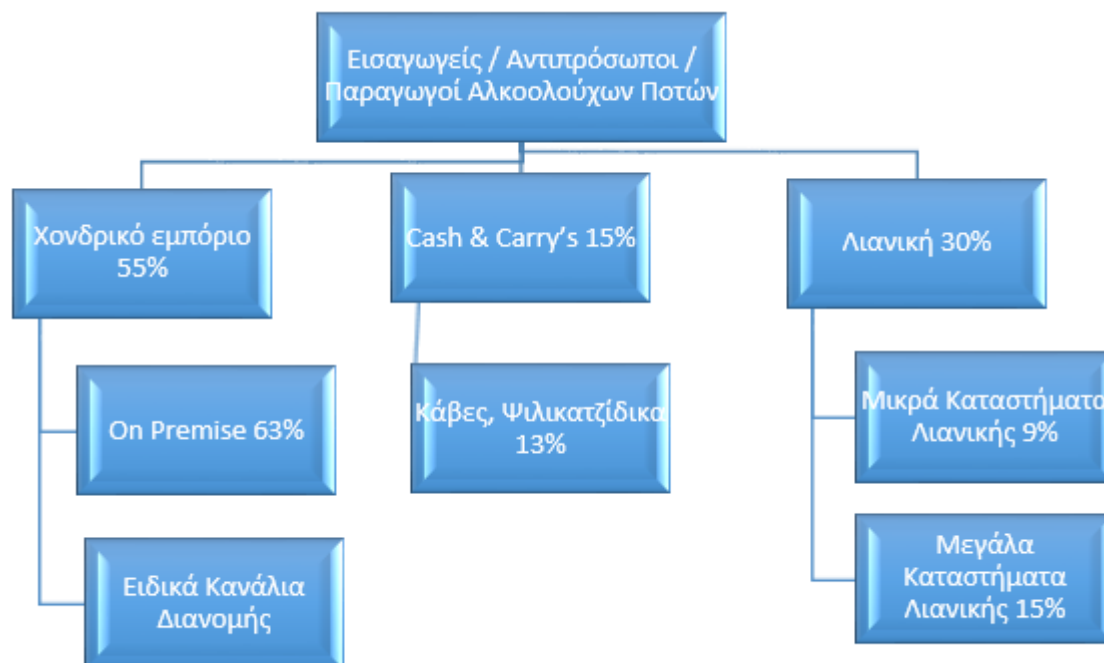
Το υπόλοιπο 30% περίπου του όγκου των πωλήσεών τους διατίθεται απευθείας σε μεγάλα καταστήματα λιανικής, από τα οποία στη συνέχεια προμηθεύονται οι μικρότεροι λιανέμποροι, τα παραδοσιακά καταστήματα λιανικής (περίπτερα, ψιλικατζίδικα) και τμήμα των σημείων επιτόπιας κατανάλωσης.

Η αγορά αλκοολούχων ποτών περιλαμβάνει δύο τμήματα:

- την αγορά / κανάλι Off Trade, δηλαδή την αγορά στην οποία διατίθενται αλκοολούχα ποτά για οικιακή κυρίως κατανάλωση (μέσω Mini & Super Markets, παραδοσιακής λιανικής κ.ά.)
- την αγορά / κανάλι On Trade, στην οποία διατίθενται αλκοολούχα ποτά προς επιτόπια κατανάλωση (Εστιατόρια, Μπαρ, Ξενοδοχεία κ.ά.).

Η αγορά Off Trade εκτιμάται ότι αντιπροσωπεύει το 38% του συνολικού όγκου πωλήσεων αλκοολούχων ποτών, με το υπόλοιπο 62% να αφορά στην επιτόπια κατανάλωση.

**Διάγραμμα 2.2.: Αλυσίδα αξίας κλάδου αλκοολούχων ποτών**



### **2.3. Βασικά οικονομικά μεγέθη κλάδου αλκοολούχων ποτών**

Μια εικόνα για το μέγεθος κάθε τμήματος της αλυσίδας αξίας του κλάδου των αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 2.1). Αξίζει να επισημάνουμε το μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο λιανικό εμπόριο και στους κλάδους που συνδέονται με την επιτόπια κατανάλωση αλκοολούχων ποτών (δραστηριότητες παροχής ποτών).

Αυτό συνεπάγεται ότι οι κλάδοι της παραγωγής / εισαγωγής αλκοολούχων ποτών, στους οποίους δραστηριοποιείται αρκετά μικρότερος αριθμός επιχειρήσεων, διασυνδέονται με ένα υπολογίσιμο τμήμα της οικονομίας. Συνεπώς, οι εξελίξεις στην αγορά αλκοολούχων ποτών επηρεάζουν και τους κλάδους που βρίσκονται στο ενδιάμεσο και στο τελικό στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το μέγεθος της επίδρασης εξαρτάται από τη βαρύτητα που έχουν οι πωλήσεις αλκοολούχων ποτών



στην οικονομική δραστηριότητα και στην απασχόληση των διασυνδεδεμένων με την παραγωγή και εισαγωγή αλκοολούχων ποτών κλάδων.

Τα στοιχεία για τον αριθμό των επιχειρήσεων και τον κύκλο εργασιών μεταξύ 2008-2012 αποτυπώνουν μια σημαντική κάμψη στον κλάδο των ποτών στην Ελλάδα (Πίνακας 2.1).

**Πίνακας 2.1.: Βασικά μεγέθη εφοδιαστικής αλυσίδας κλάδου αλκοολούχων ποτών (2008-2012)**

Κλάδος	Αριθμός Επιχειρήσεων			Κύκλος Εργασιών (σε εκ. €)			Αριθμός Εργαζομένων		
	2008	2012	Δ2008-2012	2008	2012	Δ2008-2012	2008	2012	Δ2008-2012
<i>Απόσταξη, ανακαθαρισμός και ανάμιξη αλκοολούχων ποτών</i>	258	210	-48	2.142,9	1735,4	-408	489	676	187
<i>Χονδρικό εμπόριο ποτών</i>	2.647	2169	-478	3387,3	1673	-1714	7426	4389	-3037
<i>Λιανικό εμπόριο σε μη ειδικευμένα καταστήματα (Μεγάλα καταστήματα γενικών πωλήσεων)</i>	27729	25606	-2123	7252,3	16095,4	-1157	74701	74769	68
<i>Λιανικό εμπόριο ποτών σε ειδικευμένα καταστήματα</i>	1730	1695	-35	677,3	364	-313	2095	1307	-788
<i>Ξενοδοχεία και παρόμοια καταλύματα με ή χωρίς εστιατόριο</i>	7672	7617	-55	3135	2816,3	-319	51675	52426	751
<i>Δραστηριότητες εστιατορίων και κινητών μονάδων εστίασης</i>	46284	38522	-7762	511,4	3081,1	-2029	73671	55897	-1777
<i>Υπηρεσίες τροφοδοσίας για εκδηλώσεις και άλλες δραστηριότητες υπηρεσιών εστίαση</i>	2756	219	-565	316,5	232,3	-84	3859	3062	-797
<i>Δραστηριότητες παροχής ποτών</i>	36634	32791	-843	2425,1	1747,1	-678	39584	34240	-5344

Ειδική αναφορά πρέπει να γίνει σε βασικά οικονομικά μεγέθη των εισαγωγικών εταιρειών αλκοολούχων ποτών, οι οποίες αποτελούν τον πυρήνα του κλάδου, δεδομένου ότι διαθέτουν και το μεγαλύτερο μερίδιο στην εγχώρια αγορά σε όρους πωλήσεων αλκοολούχων ποτών. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στην κατηγορία των εισαγωγικών εταιρειών στην παρούσα μελέτη περιλαμβάνονται τα μέλη της ΕΝΕΑΠ.

Η απασχόληση στις εισαγωγικές εταιρείες (μέλη της ΕΝΕΑΠ) προσέγγισε το 2013 τα 570 άτομα, ενώ ο κύκλος εργασιών τα 262,6 εκ. ευρώ, αποδίδοντας περίπου 2,2 εκ. ευρώ σε εταιρικούς φόρους εισοδήματος (Πίνακας 2.2).

Ταυτόχρονα, εκτιμάται ότι από τις εργοδοτικές εισφορές αλλά και τους φόρους εισοδήματος φυσικών προσώπων το δημόσιο εισέπραξε από τις εισαγωγικές εταιρείες περίπου 3,2 εκ. ευρώ. Ακόμα πιο σημαντική είναι η συνεισφορά του κλάδου σε όρους φορολογικών εσόδων (εκτός των φόρων εισοδήματος), καθώς με την πώληση των αλκοολούχων ποτών, εισπράχθηκε το 2013 Φόρος Προστιθέμενης Αξίας (ΦΠΑ) και Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης Οινοπνευματωδών Ποτών (ΕΦΚΟΠ) ύψους 271 εκ. ευρώ.

**Πίνακας 2.2: Βασικά οικονομικά μεγέθη εισαγωγικών εταιρειών**

	2013
Απασχόληση	571 άτομα
Κύκλος Εργασιών*	€262,6 εκ.
Εταιρικοί Φόροι	€2,2 εκ.
Έσοδα από ΕΦΚΟΠ	€225 εκ.
Έσοδα από ΦΠΑ	€47,5 εκ.
Εργοδοτικές εισφορές	€1,9 εκ.
Φόροι Εισοδήματος εργαζομένων	€1,3 εκ.

#### **2.4.Ο αντίκτυπος του κλάδου των αλκοολούχων ποτών στην ελληνική οικονομία.**

Ο συνολικός αντίκτυπος του κλάδου στην ελληνική οικονομία εκτιμήθηκε με τη χρήση ενός υποδείγματος εισροών – εκροών (input – output model) για την ελληνική οικονομία, το οποίο αναγνωρίζει εμφανώς τις διασυνδέσεις μεταξύ των κλάδων οικονομικής δραστηριότητας. Στο υπόδειγμα εκτιμάται ότι η μεταβολή της εγχώριας τελικής δαπάνης κατανάλωσης έχει πολλαπλασιαστική επίδραση στην οικονομία. Οι κλάδοι μιας οικονομίας αλληλεπιδρούν, καθώς κάθε κλάδος χρησιμοποιεί ως εισροή στην παραγωγική του διαδικασία προϊόντα και υπηρεσίες από άλλους κλάδους.

Η ανάλυση στηρίχθηκε αρχικά στον υπολογισμό της συνολικής καταναλωτικής δαπάνης για την αγορά αλκοολούχων ποτών στις αγορές on trade και off trade για το 2014. Στη συνέχεια, με τη χρήση των σχετικών πολλαπλασιαστών που προκύπτουν από το υπόδειγμα εισροών – εκροών, εκτιμήθηκε η άμεση, έμμεση και προκαλούμενη (induced) συμβολή / επίδραση που έχει στην οικονομία η καταναλωτική δαπάνη αλκοολούχων ποτών.

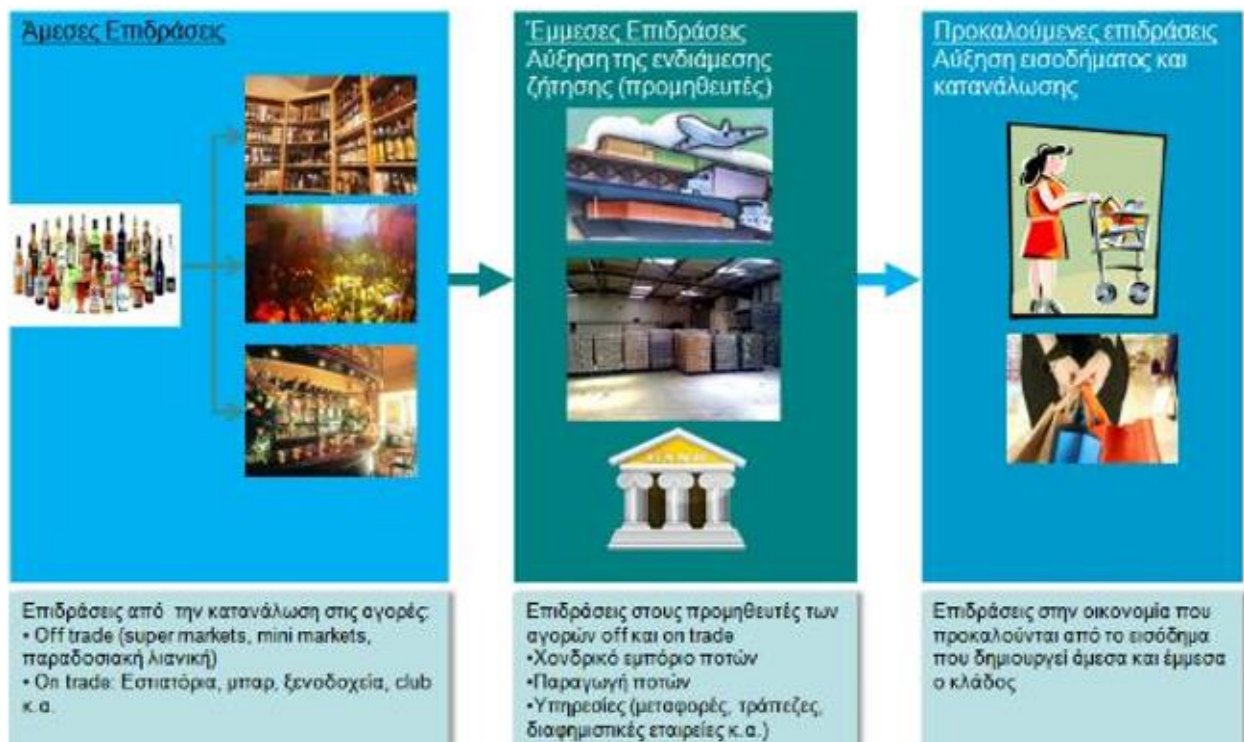
Οι άμεσες επιδράσεις, σύμφωνα με την ανάλυσή μας, αφορούν στο προϊόν, την προστιθέμενη αξία, τα έσοδα από φόρους εισοδήματος και την απασχόληση στα κανάλια off trade (λιανικό εμπόριο) και on trade (ξενοδοχεία – εστιατόρια – μπαρ). Η ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες από τα δύο κανάλια με σκοπό την ικανοποίηση της ζήτησης αλκοολούχων ποτών προκαλεί ένα δεύτερο γύρο επιδράσεων (έμμεσες επιδράσεις), που αφορούν στα αντίστοιχα οικονομικά μεγέθη των προμηθευτών των τελικών καναλιών διάθεσης (παραγωγή και χονδρικό εμπόριο ποτών), των προμηθευτών των προμηθευτών κ.ο.κ..

Έτσι, η μεταβολή της τελικής ζήτησης ενός κλάδου, επηρεάζει με το ίδιο πρόσημο τη ζήτηση για τα προϊόντα όλων των κλάδων που προμηθεύουν αυτόν τον κλάδο. Στην περίπτωση των αλκοολούχων ποτών, η μείωση της ζήτησης ποτών στη λιανική οδηγεί σε μείωση της ζήτησης για αλκοολούχα ποτά από το χονδρικό εμπόριο, ενώ επηρεάζει ταυτόχρονα τη ζήτηση μεταφορικών υπηρεσιών δημιουργώντας σοβαρά οικονομικά προβλήματα σε εταιρείες για παράδειγμα Logistics που δραστηριοποιούνται στο κομμάτι των αλκοολούχων ποτών αλλά και τη χρήση των τραπεζικών υπηρεσιών.

Τέλος, οι προκαλούμενες (induced) επιδράσεις είναι οι επιδράσεις στην οικονομία από την αυξημένη δαπάνη ως αποτέλεσμα του εισοδήματος που έχει δημιουργηθεί από τον κλάδο. Το προκαλούμενο αποτέλεσμα προκύπτει, καθώς η χαμηλότερη ζήτηση συνεπάγεται και χαμηλότερη παραγωγή, προστιθέμενη αξία, μισθοδοσία, φορολογικά έσοδα και απασχόληση. Η μείωση της

απασχόλησης και του εισοδήματος από εργασία με τη σειρά τους οδηγούν σε περαιτέρω μείωση της ζήτησης, επιβαρύνοντας το αποτέλεσμα πολλαπλασιαστικά. Ενδεικτικά οι παραπάνω επιδράσεις αποτυπώνονται στο Διάγραμμα 2.3. Το αποτέλεσμα που προκύπτει από αυτές τις επιδράσεις θεωρούμε ότι αντανακλά το συνολικό οικονομικό αντίκτυπο του κλάδου στην ελληνική οικονομία.

**Διάγραμμα 2.3:** Επιδράσεις τομέα αλκοολούχων ποτών στην ελληνική οικονομία



Ο συνολικός αντίκτυπος του κλάδου των αλκοολούχων ποτών στην οικονομία επιμερίζεται στις αγορές Off Trade και On Trade (Πίνακας 2.3). Από τις εκτιμήσεις μας προκύπτει ότι η συνολική συνεισφορά του κλάδου των αλκοολούχων ποτών είναι ιδιαίτερα σημαντική τόσο σε όρους προστιθέμενης αξίας και εισοδήματος, όσο και σε όρους απασχόλησης.

Συγκεκριμένα, η συνολική επίδραση για το 2014 (άμεση, έμμεση και προκαλούμενη) στην εγχώρια προστιθέμενη αξία προσεγγίζει τα 940 εκ. ευρώ, ενώ τα εισοδήματα που παράγονται φτάνουν τα 211 εκ. ευρώ, αποδίδοντας και τους ανάλογους φόρους.

Τα εισοδήματα αυτά αφορούν στα εισοδήματα των εργαζομένων στους προμηθευτές (παραγωγή, χονδρικό εμπόριο) και στους πελάτες (μπαρ, εστιατόρια, ξενοδοχεία, Supermarkets, Mini Market, κ.ά.) του κλάδου, όσο και τα εισοδήματα που προκύπτουν από τις δραστηριότητες που δημιουργούν όλοι αυτοί οι κρίκοι μέσω της κατανάλωσης τους (induced effect).

**Πίνακας 2.3:** Συνολική επίδραση κλάδου αλκοολούχων ποτών στην ελληνική οικονομία (2014)

σε εκ. ευρώ	Άμεση Επίδραση	Έμμεση Επίδραση	Προκαλούμενη Επίδραση	Συνολική Επίδραση
<b>Αγορές τελικής διάθεσης αλκοολούχων ποτών</b>				
Προστιθέμενη Αξία	409	159	369	937
ΑΕΠ	433	167	453	1.053
Εισόδημα από Εργασία	67	49	95	211
Φόροι και εισφορές	50	20	115	186
Απασχόληση (άτομα)	9.504	4.370	7.454	21.327
<b>Αγορά off trade</b>				
Προστιθέμενη Αξία	17	13	33	62
ΑΕΠ	18	13	40	71
Εισόδημα από Εργασία	7	4	8	19
Φόροι και εισφορές	3	1	10	15
Απασχόληση (άτομα)	665	346	663	1.674
<b>Αγορά on trade</b>				
Προστιθέμενη Αξία	392	146	336	874
ΑΕΠ	415	154	413	982
Εισόδημα από Εργασία	60	46	86	192
Φόροι και εισφορές	19	105	170	0
Απασχόληση (άτομα)	8.838	4.024	6.790	19.653

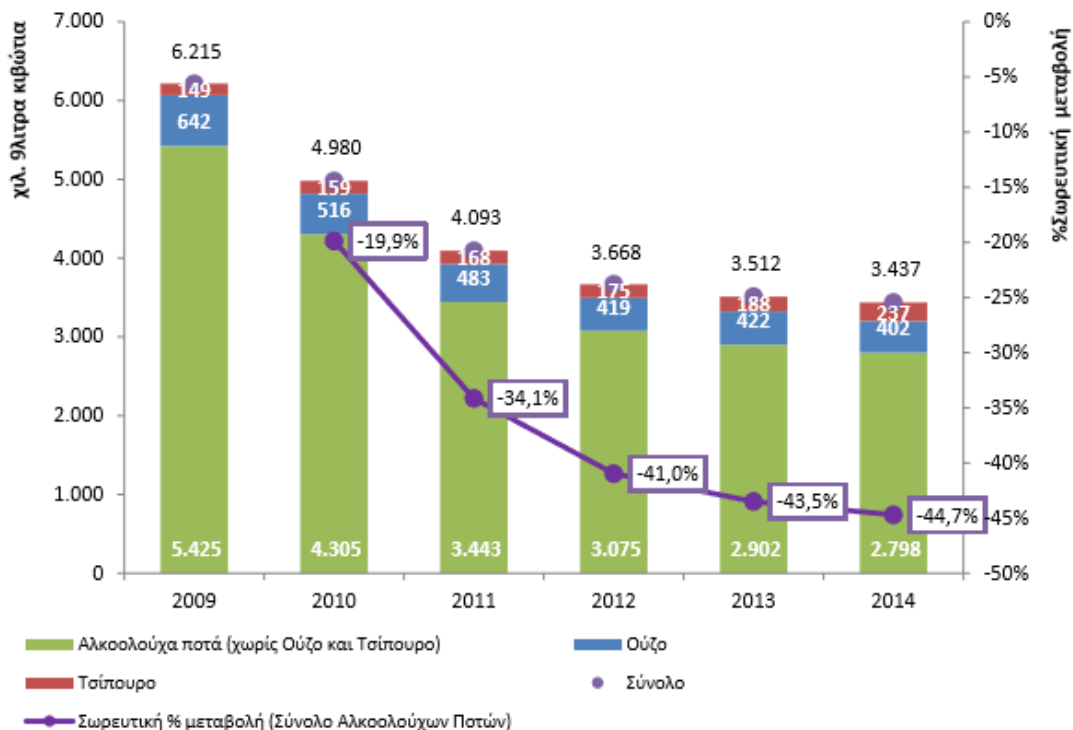
Ταυτόχρονα, οι εταιρικοί φόροι, οι οποίοι αποδίδονται από το σύνολο των διασυνδεδεμένων δραστηριοτήτων, μαζί με τις εισφορές προσεγγίζουν τα 186 εκ. ευρώ. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντική επίδραση αφορά στην απασχόληση που «οφείλεται» στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών, η οποία προσεγγίζει τις 21,3 χιλ. εργαζόμενους.

Η αγορά On Trade έχει σαφώς μεγαλύτερο οικονομικό αντίκτυπο σε σχέση με την Off Trade αγορά, καθώς αποτελεί την κύρια αγορά διάθεσης αλκοολούχων ποτών, ενώ και οι δαπάνες των καταναλωτών είναι σημαντικά υψηλότερες λόγω του υψηλότερου μικτού περιθωρίου με το οποίο η λειτουργεί συγκεκριμένη αγορά.

## **2.5. Κύριες Τάσεις και εξελίξεις στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών**

Είναι απόλυτα φυσιολογικό οι πωλήσεις αλκοολούχων ποτών δεν θα μπορούσαν να μην επηρεαστούν από τις γενικότερες αρνητικές εξελίξεις στην οικονομία και τις μεταβολές των συντελεστών των έμμεσων φόρων που εφαρμόζονται στα αλκοολούχα ποτά. Έτσι, μετά το 2009 σημειώθηκε ραγδαία πτώση των πωλήσεων αλκοολούχων ποτών, η οποία μέχρι το 2014 είχε φτάσει σωρευτικά το 44,7% (Διάγραμμα 2.4), με το μεγαλύτερο μέρος της πτώσης να έχει σημειωθεί τη διετία 2010/2011. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι πωλήσεις αλκοολούχων ποτών (χωρίς τσίπουρο και ούζο) έφτασαν το 2014 τα 2,8 εκ. 9λιτρα κιβώτια, από 5,4 εκ. 9λιτρα κιβώτια το 2008. Στο εμφιαλωμένο τσίπουρο καταγράφεται σταδιακή αύξηση, στα 237 χιλ. 9λιτρα κιβώτια, έναντι 149 το 2009, ενώ στο εμφιαλωμένο ούζο σημειώνεται σταδιακή υποχώρηση, στα 402 χιλ. 9λιτρα κιβώτια, έναντι 642 το 2009.

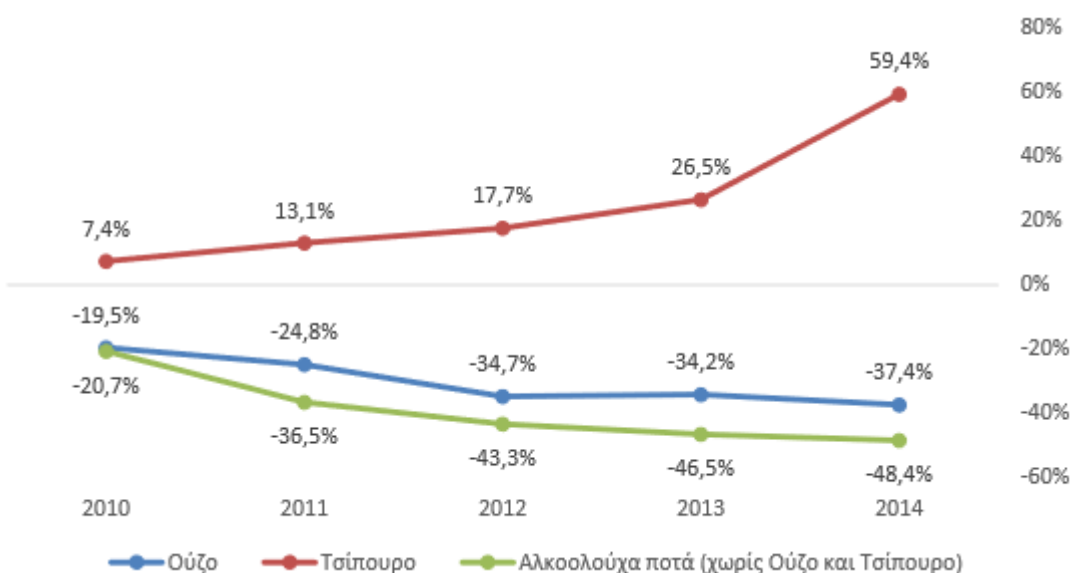
Διάγραμμα 2.4.: Πωλήσεις αλκοολούχων ποτών<sup>11</sup> 2009-2014



Σε όρους ποσοστιαίων μεταβολών, είναι σαφής η αύξηση στο επίσημο εμφιαλωμένο τσίπουρο, κατά 60% σωρευτικά την περίοδο 2009-2014. Στην κατηγορία του εμφιαλωμένου ούζου η κάμψη αγγίζει το -40%, ενώ στα υπόλοιπα αλκοολούχα ποτά η πτώση φτάνει σχεδόν το -50%

<sup>11</sup> IWSR. Επεξεργασία στοιχείων: IOBE

**Διάγραμμα 2.5:** Σωρευτική Μεταβολή ανά κατηγορία αλκοολούχων ποτών



Σημαντικές είναι οι διαφορές αναλύοντας όλες τις κατηγορίες οινοπνευματωδών ποτών, σε σχέση με τις μεταβολές των πωλήσεών τους τα τελευταία έτη (Διάγραμμα 2.6). Όπως ήδη αναφέρθηκε, στα αλκοολούχα ποτά (χωρίς ούζο και τσίπουρο), αλλά και στο ούζο<sup>12</sup>, οι μειώσεις των πωλήσεων είναι συνεχείς και έντονες με επιβράδυνση της πτώσης το 2014.

Στο ούζο η υποχώρηση των πωλήσεων κορυφώθηκε το 2012, ενώ στα αλκοολούχα ποτά το 2011. Σαφώς διαφορετική είναι η εικόνα στις υπόλοιπες κατηγορίες ποτών, όπου στο τσίπουρο και στο κρασί οι πωλήσεις εμφανίζονται σχεδόν ανεπηρέαστες (κρασί) ή ακόμα και έντονα αυξημένες (τσίπουρο). Τέλος, στη μύρα εμφανίζονται εναλλαγές στις πωλήσεις, με άνοδο το 2011 η οποία αντισταθμίστηκε από σχεδόν ισόποση μείωση το 2012, ενώ το 2013 η πτώση συνεχίστηκε.

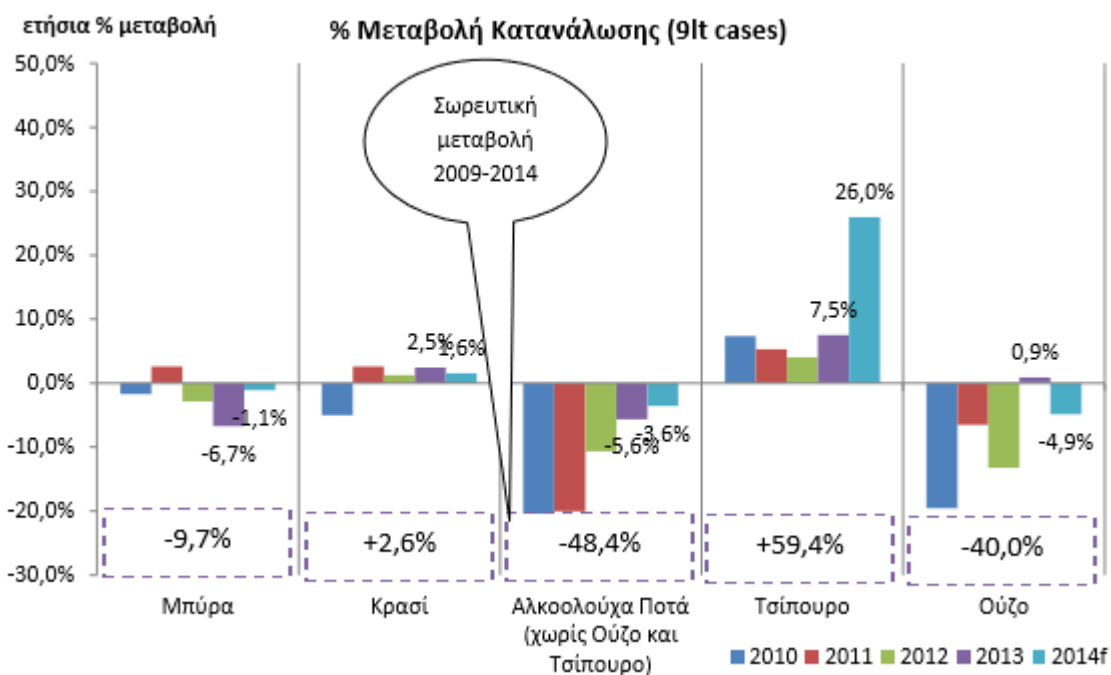
Οι διαφορές στους φορολογικούς συντελεστές έχουν συμβάλει σε διαφορετική εξέλιξη στην κατανάλωση των επιμέρους τύπων ποτών, καθώς σε ένα περιβάλλον μείωσης των εισοδημάτων οι μεταβολές στις σχετικές τιμές μεταξύ των κατηγοριών ποτών προκαλούν ακόμα μεγαλύτερη υποκατάσταση.

Ταυτόχρονα, η στροφή προς μικρότερους χώρους διασκέδασης και η αλλαγή της μορφής διασκέδασης σε ταβέρνες, μεζεδοπωλεία ή ακόμα και το σπίτι, σε σχέση με τους μεγάλους χώρους (clubs), εκτιμάται ότι έχει ενισχύσει αυτή την τάση, καθώς το είδος των ποτών που καταναλώνονται διαφέρει ανάλογα με το χώρο διασκέδασης. Έτσι, την περίοδο 2009-2014, κατά την οποία η ύφεση κορυφώθηκε και σημειώθηκαν οι αυξήσεις στους φορολογικούς συντελεστές, καταγράφηκε αθροιστική μείωση των πωλήσεων κατά 48,4% στα αλκοολούχα ποτά (χωρίς ούζο και τσίπουρο), ενώ στο ούζο η κατανάλωση περιορίστηκε κατά 40%. Στη μύρα η υποχώρηση ήταν πιο ήπια, κοντά στο -10%, ενώ στο κρασί σημειώθηκε μικρή άνοδος. Τέλος, το τσίπουρο,

<sup>12</sup> Στις κατηγορίες ούζου και τσίπουρου περιλαμβάνεται μόνο το επίσημο εμφιαλωμένο

ξεκινώντας από ένα σχετικά χαμηλό επίπεδο κατανάλωσης, ενίσχυσε τις πωλήσεις του υποκαθιστώντας κυρίως το ούζο αλλά και τα αλκοολούχα ποτά.

**Διάγραμμα 2.6:** Ρυθμοί μεταβολής όγκου πωλήσεων οινοπνευματωδών ποτών<sup>13</sup>, 2010-2014

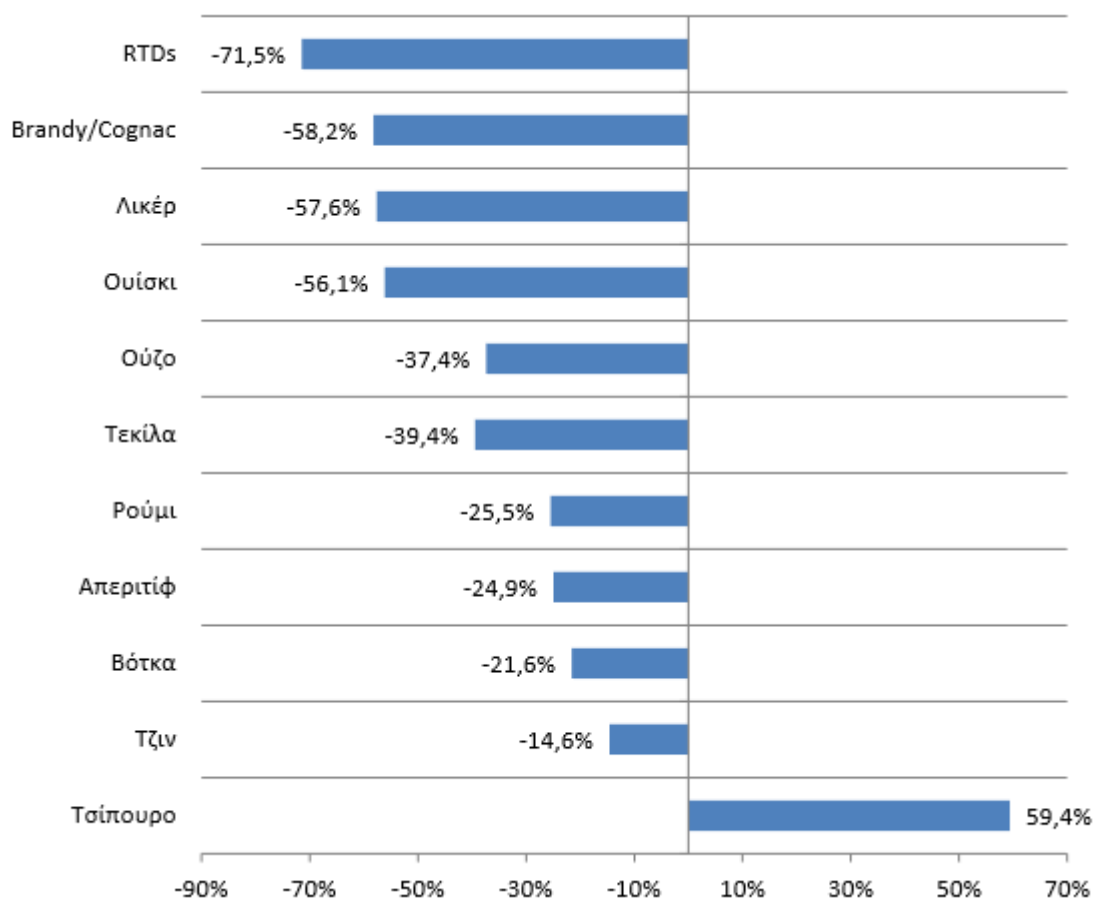


Ως αποτέλεσμα αυτών των εξελίξεων, το σχετικό μερίδιο των αλκοολούχων (χωρίς ούζο και τσίπουρο) στο σύνολο των οινοπνευματωδών ποτών μειώθηκε από 6,5% περίπου το 2009, σε 3,7% το 2014. Το μερίδιο της μπύρας μειώθηκε στο 53,8%, ενώ στο κρασί το σχετικό μερίδιο αυξήθηκε σε 41,7% από 37,5%. Τέλος, το μερίδιο του ούζου περιορίστηκε σε 0,5% από 0,8%, ενώ το μερίδιο του τσίπουρου αυξήθηκε οριακά. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι ποσότητες σε ούζο και τσίπουρο αφορούν μόνο το επίσημο εμφιαλωμένο προϊόν

Εστιάζοντας στην κατηγορία των αλκοολούχων ποτών (Διάγραμμα 2.7), προκύπτει ότι η μείωση της κατανάλωσης ξεπερνά το 50%, στις κατηγορίες RTDs, Μπράντι, Λικέρ και Ουίσκι, ενώ επίσης σημαντική υποχώρηση σημειώνεται στο Ούζο και στην Τεκίλα. Μικρότερες, αλλά όχι αμελητέες, απώλειες καταγράφονται στα λευκά ποτά (Βότκα, Ρούμι και Τζίν) και σημαντική άνοδος στο τσίπουρο.

<sup>13</sup> Κλαδική μελέτη ΙΔΡΥΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ FOUNDATION FOR ECONOMIC & INDUSTRIAL RESEARCH (Ο Κλάδος των Αλκοολούχων Ποτών στην Ελλάδα Μάιος 2015)

**Διάγραμμα 2.7:** Σωρευτική % μεταβολή 2009-2014 (9lt κιβώτια) αλκοολούχων ποτών

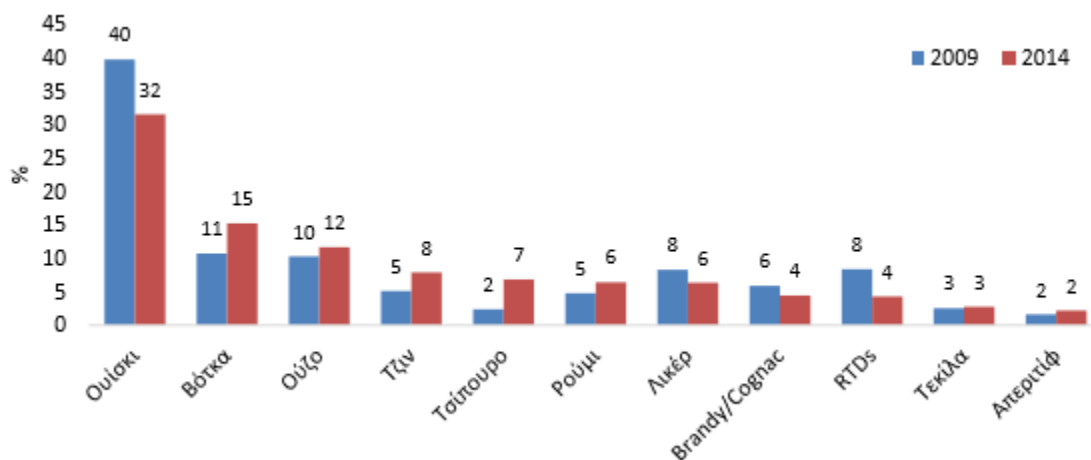


Οι παραπάνω μεταβολές είχαν ως αποτέλεσμα την ανακατανομή των μεριδίων ανάμεσα στα αλκοολούχα ποτά. Σημαντική υποχώρηση καταγράφεται στο Ουίσκι, όπου το σχετικό μερίδιο μειώθηκε κατά 8,2 εκατοστιαίες μονάδες, ενώ ακολουθεί η κατηγορία RTD's με απώλειες 4,1 μονάδων. Στον αντίποδα, το εμφιαλωμένο τσίπουρο και η βότκα κέρδισαν από 4,5 μονάδες, ενώ τα λευκά ποτά εν γένει αύξησαν οριακά το μερίδιο τους λόγω της σχετικά πιο συγκρατημένης μείωσης της κατανάλωσης.

Έτσι τελικά τα σχετικά μερίδια των αλκοολούχων ποτών διαμορφώθηκαν το 2014 σε διαφορετικά επίπεδα έναντι του 2009 (Διάγραμμα 2.8). Πλέον το Ουίσκι καταλαμβάνει λίγο πάνω από το 31%, έναντι 40% σχεδόν το 2009, ενώ στην κατηγορία RTD's το μερίδιο έχει διαμορφωθεί το 2014 σχεδόν στο ήμισυ. Η άνοδος στην κατηγορία του τσίπουρου, στο 6,9% πλέον του συνόλου των αλκοολούχων ποτών, οφείλεται στην αύξηση της κατανάλωσης, ενώ οι αυξήσεις μεριδίου στις υπόλοιπες κατηγορίες, κυρίως στα λευκά ποτά, (Βότκα, Τζιν, Ρούμι), οφείλεται στην ηπιότερη σχετικά μείωση της κατανάλωσης τους σε σύγκριση με τον μέσο όρο των αλκοολούχων ποτών.



**Διάγραμμα 2.8:** Μερίδιο κατανάλωσης Αλκοολούχων Ποτών 2009, 2014



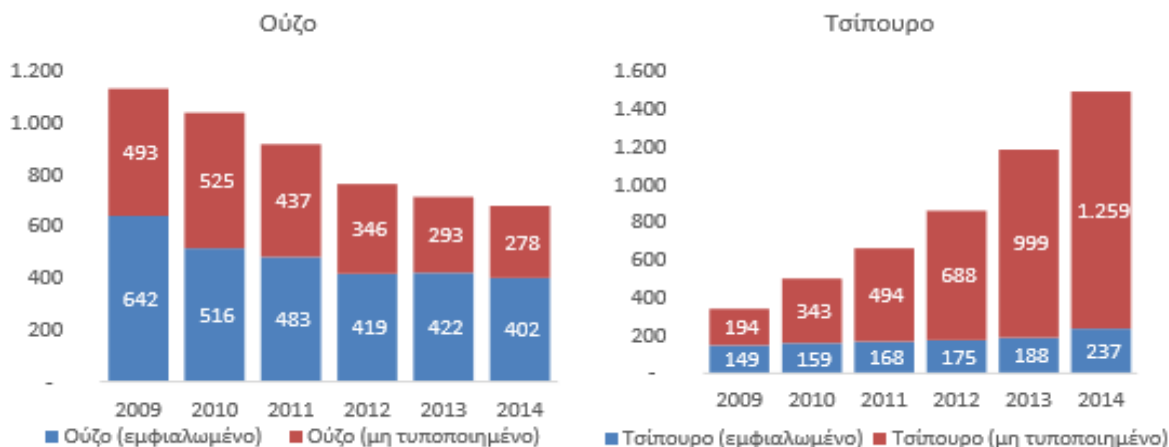
## **2.6 Εξέλιξη κατανάλωσης ούζου και τσίπουρου**

Το 2014 αναθεωρήθηκαν τα στοιχεία κατανάλωσης ούζου και τσίπουρου από τον οργανισμό IWSR, με αποτέλεσμα η κατανάλωση κυρίως του μη τυποποιημένου τσίπουρου να είναι σημαντικά αυξημένη σε σύγκριση με προηγούμενες μετρήσεις. Λόγω της σημαντικής διαφοροποίησης της τάσης που εμφανίζει η συγκεκριμένη αγορά τσίπουρου, θα πρέπει να αναλυθούν χωριστά οι κατηγορίες εμφιαλωμένου και μη τυποποιημένου τσίπουρου αλλά και ούζου.

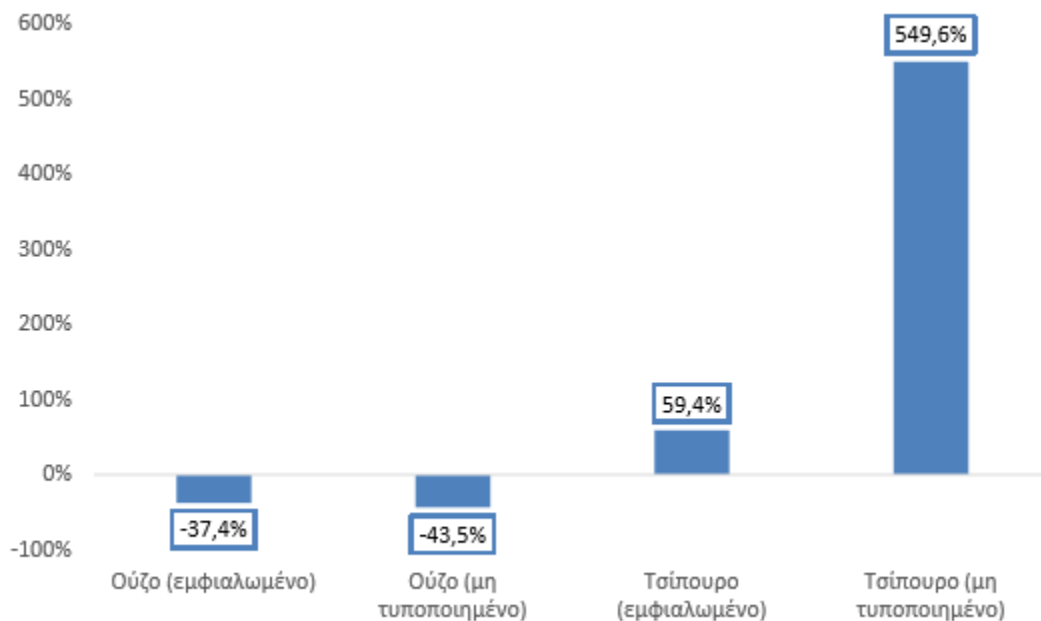
Όπως αποτυπώνεται από τα στοιχεία (Διάγραμμα 2.9 & Διάγραμμα 2.10) και στις δύο κατηγορίες ποτών, καταγράφονται δύο παράλληλες αγορές, του εμφιαλωμένου προϊόντος και του μη τυποποιημένου. Στην κατηγορία του ούζου ειδικότερα, η κατανάλωση εμφιαλωμένου ούζου μειώθηκε την περίοδο 2009-2014 και διαμορφώθηκε στα 402 χιλ. 9λιτρα κιβώτια, με μείωση κατά -37,4% σε σχέση με το 2009. Παρόμοια εξέλιξη είχε και το μη τυποποιημένο ούζο, με πτώση κατά -43,5% και κατανάλωση 278 χιλ. 9λιτρα κιβώτια. Έτσι το μερίδιο του μη τυποποιημένου ούζου στη συνολική κατανάλωση ούζου (εμφιαλωμένο και μη τυποποιημένο) δεν μεταβλήθηκε σημαντικά, καθώς από το 43% το 2009 διαμορφώθηκε στο 41% το 2014. Αντίθετα στην κατηγορία του τσίπουρου σημειώθηκαν έντονες μεταβολές, μεταξύ εμφιαλωμένου και μη τυποποιημένου προϊόντος. Συγκεκριμένα, το εμφιαλωμένο τσίπουρο κατέγραψε άνοδο κατά 59,4%, καθώς το 2009 βρισκόταν ήδη σε πολύ χαμηλό επίπεδο, με 149 χιλ. 9λιτρα κιβώτια, τα οποία αυξήθηκαν στα 237 χιλ. το 2014. Η εντονότερη όμως αλλαγή έγινε στο μη τυποποιημένο τσίπουρο, καθώς οι ποσότητες από 194 χιλ. κιβώτια το 2009 αυξήθηκαν στα 1.259 χιλ. το 2014. Έτσι πλέον η κατηγορία του μη-τυποποιημένου τσίπουρου αντιστοιχεί στο 84% της συνολικής αγοράς τσίπουρου, έναντι 57% το 2009. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο τμήμα των ποσοτήτων μη τυποποιημένου τσίπουρου προέρχεται από την παραγωγή τσίπουρου διημέρων<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Η παραγωγή τσίπουρου διημέρων πραγματοποιείται σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα 8 διημέρων και υπόκειται σε χαμηλή φορολογία

**Διάγραμμα 2.9:** Εξέλιξη Κατανάλωσης Τσίπουρου-Ούζου εμφιαλωμένου και μη τυποποιημένου



**Διάγραμμα 2.10:** Μεταβολή κατανάλωσης Ούζου-Τσίπουρου 2009-2014



Είναι πλέον ξεκάθαρο πως παρ' όλο που όλος ο κλάδος των αλκοολούχων ποτών έχει υποστεί τεράστια ζημιά τα τελευταία τέσσερα χρόνια τόσο το μη τυποποιημένο τσίπουρο όσο και το μη τυποποιημένο ούζο έχει παρουσιάσει σημαντική αύξηση όχι μόνο για την στροφή στις προτιμήσεις των καταναλωτών αλλά κυρίως λόγω της μειωμένης φορολογίας αλλά και του λιγότερου ελέγχου που ασκείται στην παραγόμενη ποσότητα που τελικά καταλήγει στην κατανάλωση.

## 2.7 Εγχώρια παραγωγή

Η δραστηριότητα της εγχώριας ποτοποιίας το 2013 εμφάνισε σημάδια σταθεροποίησης μετά την απότομη κάμψη των προηγούμενων ετών κάτι το οποίο έγινε αντιληπτό και το 2014, με τη συνολική παραγωγή να αυξάνεται οριακά κατά 1% (Διάγραμμα 2.11) στα 167.860 εκατόλιτρα, υπό την ευνοϊκή επίδραση των εξαγωγών (εξάλλου, το μεγαλύτερο μέρος της ελληνικής παραγωγής εξάγεται). Επομένως, οι εταιρείες του κλάδου -και κυρίως αυτές που παράγουν ούζο- μπόρεσαν να προστατευθούν το τελευταίο έτος από τη φθίνουσα εγχώρια κατανάλωση, επωφελούμενες από τη ζήτηση από το εξωτερικό.

Διάγραμμα 2.11: Εξέλιξη εγχώριας παραγωγής αλκοολούχων ποτών

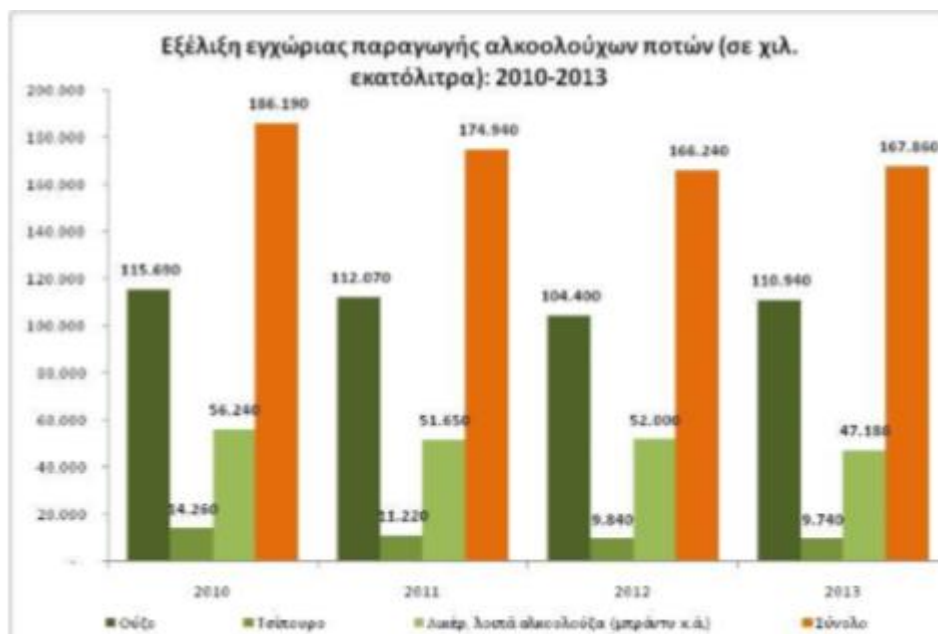
Εξέλιξη εγχώριας παραγωγής αλκοολούχων ποτών (σε εκατόλιτρα): 2010-2013					
	2010	2011	2012	2013	% 13/12
Ούζο	115.690	112.070	104.400	110.940	6,3%
Τσίπουρο	14.260	11.220	9.840	9.740	-1,0%
Λικέρ, λοιπά αλκοολούχα (μπράντυ κ.ά.)	56.240	51.650	52.000	47.180	-9,3%
<b>Σύνολο</b>	<b>186.190</b>	<b>174.940</b>	<b>166.240</b>	<b>167.860</b>	<b>1,0%</b>

Αναλυτικά, το τελευταίο έτος παρήχθησαν 110.940 εκατόλιτρα ούζου, ποσότητα αυξημένη κατά 6,3% από το 2012. Η άνοδος αυτή αντιστοιχούσε σε επιπλέον 6.540 εκατόλιτρα κατά τη διάρκεια της χρονιάς. Αντιθέτως, η παραγωγική δραστηριότητα στους άλλους τομείς της αγοράς υποχώρησε: ο όγκος παραγωγής τσίπουρου διαμορφώθηκε στα 9.740 εκατόλιτρα, έχοντας μειωθεί κατά 1%, ενώ στο λικέρ και τα υπόλοιπα αλκοολούχα ποτά η μείωση έφτασε το 9,3%, στα 47.180 εκατόλιτρα (Διάγραμμα 2.12).

Συγκρίνοντας όμως τη δραστηριότητα του τελευταίου έτους με το 2010, προκύπτει σωρευτική κάμψη 18.330 εκατόλιτρων, ποσότητα που μεταφράζεται σε πτώση της τάξης του 9,8%. Η μείωση αυτή προκλήθηκε σε μεγάλο βαθμό από τον τομέα του λικέρ και των λοιπών ποτών (απώλεια 9.000 εκατόλιτρων, ή -16%) και ακολούθως από το ούζο και το τσίπουρο (μείωση 4.750 και 4.520 εκατόλιτρων αντίστοιχα).

Επιπλέον, το 2014 φαίνεται να εντείνεται η τάση ανάκαμψης της αγοράς, καθώς το πρώτο 7μηνο του έτους σημειώθηκε περαιτέρω αύξηση 5,9% έναντι του αντίστοιχου διαστήματος του 2013.

**Διάγραμμα 2.12: Εξέλιξη εγχώριας παραγωγής 2010-2013**



## **2.8. Εξαγωγές ελληνικών αλκοολούχων ποτών**

Οι εξαγωγές των ελληνικών οινοπνευματωδών ποτών το 2013 αυξήθηκαν κατά 4,7% (Διάγραμμα 2.13) στα 109.190 εκατόλιτρα, τροφοδοτώντας τη μικρή ανάκαμψη της παραγωγής. Η άνοδος αυτή προήλθε σε μεγάλο βαθμό από τον τομέα του ούζου, οι εξαγωγές του οποίου σημείωσαν αύξηση περίπου 4.500 εκατόλιτρων (+6,3%), στο ύψος των 75.942 εκατόλιτρων.

**Διάγραμμα 2.13: Εξέλιξη των εξαγωγών 2010-2013**

	2010	2011	2012	2013	% 13/12
Ούζο	65.544	64.755	71.445	75.942	6,3%
Τσίπουρο	250	339	254	437	72,0%
Λικέρ	973	1.149	1.493	867	-41,9%
Λοιπά αλκοολούχα	10.278	40.913	31.135	31.944	2,6%
<b>Σύνολο</b>	<b>77.045</b>	<b>107.156</b>	<b>104.327</b>	<b>109.190</b>	<b>4,7%</b>

Ακολούθως, η εξαγωγική επίδοση των διαφόρων ποτών σχηματίστηκε στα 31.944 εκατόλιτρα, έχοντας ενισχυθεί κατά 2,6% από το 2012, ενώ οι εξαγωγές λικέρ και τσίπουρου διαμορφώθηκαν σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα (867 και 437 εκατόλιτρα αντίστοιχα).

Οι εξαγωγές των ελληνικών ποτών την τελευταία τετραετία εμφάνισαν διακυμάνσεις: το 2011 σημείωσαν απότομη άνοδο λόγω των λοιπών προϊόντων, ξεπερνώντας τα 107.000 εκατόλιτρα και έκτοτε παρέμειναν σε αυτά τα επίπεδα με μικρές αυξομειώσεις. Έτσι, σε σχέση με το 2010 το τελευταίο έτος οι εξαγωγές ήταν υψηλότερες κατά 41,7% (ή κατά 32.145 εκατόλιτρα), με τον εξαγόμενο όγκο των λοιπών ποτών και του ούζου να αυξάνεται κατά 21.666 και 10.400 εκατόλιτρα αντίστοιχα.

Το ούζο αποτελεί διαχρονικά το κυριότερο εξαγόμενο προϊόν της ελληνικής ποτοποιίας, καταλαμβάνοντας το τελευταίο έτος σχεδόν το 70% του συνόλου. Το μερίδιό του σε σχέση με το 2010 κατέγραψε σημαντική υποχώρηση περίπου 15 εκατοστιαίων μονάδων λόγω της ανόδου της συμμετοχής των λοιπών ποτών από 13,3% σε 29,3% κατά την εξεταζόμενη περίοδο.

Το 65% του όγκου παραγωγής της ελληνικής ποτοποιίας εξάγεται σε αγορές του εξωτερικού. Το ποσοστό αυτό εμφανίζει σημαντική αύξηση σε σχέση με το 2010 (41,4%), λόγω της ανόδου των εξαγωγών στα λοιπά οινοπνευματώδη ποτά. Επιπλέον, το αντίστοιχο ποσοστό του ούζου το 2013 διαμορφώθηκε σε 68,5%, έναντι 56,7% πριν από 4 χρόνια, ενώ σε άλλες κατηγορίες οι επιδόσεις αυτές είναι αρκετά χαμηλότερες (π.χ. μόνο το 4,5% της παραγωγής τσίπουρου εξήχθη το τελευταίο έτος).

## **2.9 Προβλήματα και προοπτικές του κλάδου**

### *α) Προβλήματα*

- Η οικονομική ύφεση και ο περιορισμός του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών έχουν μειώσει σημαντικά την κατανάλωση των περισσότερων αλκοολούχων ποτών, τόσο των εγχωρίως παραγόμενων όσο και των εισαγόμενων, εφόσον δεν θεωρούνται αγαθά πρώτης ανάγκης. Άμεση συνέπεια αποτέλεσε η σημαντική υποχώρηση της παραγωγικής δραστηριότητας της ελληνικής ποτοποιίας έως και το 2012, ενώ το 2013 σημειώθηκε οριακή ανάκαμψη.
- Η πτώση της αγοράς εντάθηκε και από τις ανοδικές τιμές των προϊόντων λόγω των διαδοχικών αυξήσεων στον Ε.Φ.Κ. που επιβάλλεται στα αλκοολούχα ποτά, γεγονός που δημιουργεί στρεβλώσεις, μειώνει την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής παραγωγής και οδηγεί σε διασυννοριακές εισαγωγές ποτών από χώρες με χαμηλότερους φορολογικούς συντελεστές, είτε νόμιμες είτε παράνομες. Πλέον, η Ελλάδα διαθέτει έναν από τους υψηλότερους Ε.Φ.Κ. σε ευρωπαϊκό επίπεδο.
- Αρνητική επίπτωση της υπέρ-φορολόγησης αποτελεί η κλιμάκωση του λαθρεμπορίου και της νοθείας, πρακτικές που ενθαρρύνονται από τους ανεπαρκείς τελωνειακούς ελέγχους, καθώς και η φοροδιαφυγή. Έτσι, το κράτος υπόκειται σε απώλεια εσόδων €300 εκ. ετησίως. Διαφυγόντα έσοδα προκύπτουν και από τη μη καταβολή του Φ.Π.Α. από μεγάλο τμήμα της αγοράς.
- Η νοθεία αφορά κυρίως στην επιτόπια κατανάλωση ποτών σε χώρους διασκέδασης, όπου επιδιώκεται η μείωση των εξόδων, καθώς τόσο τα νοθευμένα, όσο και τα εισαγόμενα ποτά χαμηλής ποιότητας έχουν αισθητά χαμηλότερο κόστος απόκτησης.
- Οι παραπάνω συνθήκες έχουν μειώσει διαχρονικά το μερίδιο των αλκοολούχων ποτών στο γενικότερο σύνολο των οινοπνευματωδών ποτών εις βάρος φθηνότερων επιλογών, όπως η μύρα, στην οποία επιβάλλεται χαμηλότερος Ε.Φ.Κ., και το κρασί, όπου δεν επιβάλλεται Ε.Φ.Κ.

- Η περαιτέρω υποχώρηση της αγοράς και η διατήρηση των φορολογικών συντελεστών σε υψηλό επίπεδο θα οδηγήσουν σε κλείσιμο πολλών επιχειρήσεων της ευρύτερης αγοράς των αλκοολούχων ποτών (παραγωγοί, εισαγωγείς, χονδρέμποροι), απώλεια χιλιάδων θέσεων εργασίας και περαιτέρω απώλεια κρατικών εσόδων.
- Σε ορισμένους παραγωγικούς τομείς, όπως στο τσίπουρο και στην τσικουδιά, παρατηρείται το φαινόμενο διακίνησης μεγάλων χύμα αφορολόγητων ποσοτήτων (πέραν των δηλωθεισών ποσοτήτων) από ιδιώτες –διήμερους- παραγωγούς. Μάλιστα, η παραγωγή των τελευταίων ανέρχεται σε υπερδιπλάσια επίπεδα σε σχέση με την αντίστοιχη ποσότητα των οργανωμένων αποσταγματοποιείων. Η παραγωγική διαδικασία των χύμα προϊόντων δεν ελέγχεται λόγω του μεγάλου πλήθους των παραγωγών και του δυσπρόσιτου των περιοχών. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται αθέμιτο ανταγωνισμό για τα εμφιαλωμένα προϊόντα, απώλεια κρατικών εσόδων και πιθανές επικίνδυνες συνέπειες για την υγεία των καταναλωτών
- Παράλληλα, το διαφορετικό καθεστώς φορολόγησής τους γίνεται αντικείμενο εκμετάλλευσης και αθέμιτου ανταγωνισμού, καθώς αποκομίζουν σημαντικά κέρδη λόγω της διαφοράς του φόρου κατανάλωσης (ο Ε.Φ.Κ. είναι €25,50 ευρώ ανά λίτρο και μόλις €0,59 ανά λίτρο για τους διήμερους).
- Η υποχρέωση απόδοσης υψηλού Ε.Φ.Κ. στα αλκοολούχα ποτά δημιουργεί δυσκολίες βέλτιστης διαχείρισης ταμειακών ροών.
- Εξάλλου, η είσπραξη των απαιτήσεων είναι πολύ πιο βραδεία από την απόδοση του Ε.Φ.Κ. Από το 2009 και έπειτα, οπότε και εντάθηκε η οικονομική κρίση, πολλές εμπορικές εταιρείες αντιμετωπίζουν προβλήματα ρευστότητας και καθυστερούν την εξόφληση των προμηθευτών τους (ποτοποιών και των εισαγωγέων) έως και ένα έτος.
- Οι εξαγωγές ούζου πραγματοποιούνται σε χαμηλές τιμές, με συνέπεια να προκαλείται αρνητική εικόνα καθώς είναι εύλογο το ελληνικό προϊόν να ταυτιστεί, εσφαλμένα, με χαμηλή ποιότητα.
- Η κατανάλωση ούζου παρουσιάζει εποχικότητα κατά την περίοδο από Απρίλιο έως Οκτώβριο οπότε πραγματοποιούνται οι υψηλότερες πωλήσεις. Το χαρακτηριστικό αυτό συνεπάγεται επιπλέον απαιτήσεις ρευστότητας για τις παραγωγικές εταιρείες του κλάδου.
- Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από έλλειψη επιχειρηματικών γνώσεων, καθώς η πλειοψηφία των παραγωγικών επιχειρήσεων είναι οικογενειακές μονάδες. Εξάλλου η τεχνολογική διεύθυνση στις μικρομεσαίες εταιρείες είναι ιδιαίτερα περιορισμένη, καθώς η παραγωγή διενεργείται κατά κόρον με παραδοσιακές μεθόδους. Υπάρχουν ωστόσο σημαντικά περιθώρια εισαγωγής τεχνολογίας όσον αφορά τη συσκευασία, τη διαχείριση αποθεμάτων και γενικότερα την εφοδιαστική αλυσίδα.

- Πολλές παραγωγικές εταιρείες οινοπνευματωδών ποτών εδρεύουν σε απομακρυσμένες (κυρίως νησιωτικές) περιοχές της χώρας, αντιμετωπίζοντας έτσι επιπλέον κόστη που συνδέονται τόσο με τη μεταφορά των εμπορευμάτων τους, όσο και με αστάθμητους παράγοντες, όπως κακές καιρικές συνθήκες και απαγόρευση απόπλου, με συνέπεια να δυσχεραίνεται η λειτουργία τους.

β) Προοπτικές

- Ο κλάδος τίθεται υπέρ της σταδιακής μείωσης του Ε.Φ.Κ. στα οινοπνευματώδη ποτά, καθώς η υψηλή φορολόγηση έχει περιορίσει σημαντικά η κατανάλωση. Ο περιορισμός της φορολόγησης αναμένεται να ακολουθηθεί από υποχώρηση των τιμών στην «κρύα» και στη «ζεστή» αγορά, με αποτέλεσμα να αναχαιτιστεί η κάμψη των πωλήσεων του κλάδου. Παράλληλα, προσδοκείται ότι οι προοπτικές βιωσιμότητας πολλών παραγωγικών και εμπορικών επιχειρήσεων θα βελτιωθούν, ενώ τα δημόσια έσοδα θα ενισχυθούν σε σύγκριση με τη διατήρηση του Ε.Φ.Κ. στο τωρινό επίπεδο.
- Ακόμα, ζητείται η εντατικοποίηση των ελέγχων στα σύνορα και στην εγχώρια αγορά και ο συντονισμός ελεγκτικών μηχανισμών που υπολειπονται λόγω της γραφειοκρατίας, ώστε να περιοριστεί το μέγεθος του λαθρεμπορίου και της νοθείας που πλήττει τον κλάδο, αλλά και η παράνομη εμπορία τσίπουρου από τους διήμερους παραγωγούς.
- Για το τσίπουρο υφίσταται συζήτηση σχετικά με την ανάγκη εκσυγχρονισμού του νομικού πλαισίου, το οποίο επιτρέπει την ανεξέλεγκτη διακίνηση αφορολόγητων ποσοτήτων, ενώ είναι περιοριστικό ως προς τους όρους παραγωγής. Αναλυτικά, προκειμένου να αποφευχθούν τα προβλήματα που προκαλούνται από τη διακίνηση χύμα ποσοτήτων από διήμερους παραγωγούς, ο ΣΕΑΟΠ<sup>15</sup> προτείνει:
  - Τη νομοθετική θέσπιση παραγωγής τσίπουρου μόνο από αμπελουργούς.
  - Την πλήρη απαγόρευση της δυνατότητας διάθεσης χύμα αποσταγμάτων και την υποχρεωτική εμφιάλωση των ποτών στις επιτρεπόμενες γυάλινες συσκευασίες ώστε να είναι δυνατή η ιχνηλασιμότητα.
  - Εφαρμογή χαμηλού συντελεστή Ε.Φ.Κ. στο 50% του εθνικού γενικού συντελεστή.
  - Ποσοτικό περιορισμό της παραγωγής έως 10 εκατόλιτρα αιθυλικής αλκοόλης.
  - Δυνατότητα περιορισμένης απόσταξης αποκλειστικά για οικογενειακή κατανάλωση και απαγόρευση εμπορίας των προϊόντων των διήμερων σε καταστήματα και στην επιτόπια κατανάλωση. Σε αντίθετη περίπτωση, ο παραγωγός θα πρέπει να πληροί τις νόμιμες προϋποθέσεις, όπως κατοχή άδειας ποτοποιού - αποσταγματοποιού και έναρξη ασκήσεως επαγγέλματος στην εφορία.
- Θετικές προοπτικές προκύπτουν από τη στροφή μερίδας των καταναλωτών στα εγχώρια παραδοσιακά ποτά, όπως το τσίπουρο, η τυποποίηση του οποίου ενισχύεται, και τα ηδύποτα λικέρ (μαστίχα Χίου, κίτρο Νάξου κ.ά.). Τα τελευταία βρίσκονται σε αρχικό

---

<sup>15</sup> ΣΕΑΟΠ: ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΠΟΣΤΑΓΜΑΤΩΝ & ΟΙΝΟΠΝΕΥΜΑΤΩΔΩΝ ΠΟΤΩΝ

στάδιο και προσφάτως έχουν ξεκινήσει να παράγονται και να καταναλώνονται πιο εντατικά. Τα μερίδιά τους στη συνολική αγορά είναι προς το παρόν αμελητέα, αλλά εκτιμάται ότι θα ενισχυθούν σημαντικά στα επόμενα έτη, αποσπώντας μερίδια από άλλα ποτά.

- Ακόμα, απαιτείται υιοθέτηση οργανωμένης ενιαίας στρατηγικής προβολής των ελληνικών παραδοσιακών προϊόντων στο εξωτερικό, προκειμένου να βελτιωθεί η εικόνα τους και η διείσδυσή τους. Άμεσο όφελος, εκτός από τους παραγωγούς, θα έχουν και οι χονδρέμποροι που θα αναλάβουν την εξαγωγή της ελληνικής παραγωγής (κυρίως στον τομέα του ούζου).
- Σύμφωνα με εκτιμήσεις της αγοράς, τα τελευταία έτη έχει ενισχυθεί το φαινόμενο του παράλληλου εμπορίου, δηλαδή της εισαγωγής από χονδρεμπόρους οινοπνευματωδών ποτών με στόχο την εκμετάλλευση των χαμηλότερων τιμών που ενδεχομένως υφίστανται στις ξένες αγορές, παρακάμπτοντας τις μεγάλες εταιρείες διανομής. Επισημαίνεται ότι η συγκεκριμένη πρακτική δεν απαγορεύεται στην Ε.Ε., καθότι ισχύει η «αρχή της ανάλωσης των δικαιωμάτων με την πρώτη εθελούσια πώληση του προϊόντος μέσα στην Ε.Ε.».
- Ο κλάδος έχει ανάγκη από ενέργειες αναδιάρθρωσης και εκσυγχρονισμού των επιχειρηματικών πρακτικών και των υποδομών παραγωγής, καθώς οι περισσότερες επιχειρήσεις εμφανίζουν τεχνολογική υστέρηση και συνεπώς περιορισμένους όγκους παραγωγής.



## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : Νομοθεσία αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα**

### **3.1. Η φορολογική πολιτική στα αλκοολούχα ποτά**

Σε διεθνές επίπεδο, η φορολόγηση των οινοπνευματωδών ποτών αποτελεί μια σημαντική πηγή δημοσίων εσόδων. Η επιβολή ειδικού φόρου στα οινοπνευματώδη ποτά δικαιολογείται από την προσπάθεια του κράτους να αποθαρρύνει την κατανάλωσή τους, λόγω των αρνητικών συνεπειών που μπορεί να προκαλέσει στην υγεία των ατόμων η υπερβολική κατανάλωση, αλλά και των αρνητικών εξωτερικών οικονομικών που προκαλεί η κατανάλωσή τους σε τρίτους όπως για παράδειγμα οι αυξημένες δαπάνες υγείας. Στα οινοπνευματώδη ποτά, σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία, επιβάλλεται ειδικός φόρος κατανάλωσης (ΕΦΚΟΠ).

Η φορολογική πολιτική που εφαρμόζεται στην Ελλάδα οφείλει να ευθυγραμμίζεται με τις διατάξεις που προβλέπονται στις σχετικές κοινοτικές οδηγίες, οι οποίες έχουν εισαγάγει ρυθμίσεις σχετικά με τη δομή και το ύψος του ειδικού φόρου κατανάλωσης που επιβάλουν τα κράτη μέλη στα οινοπνευματώδη ποτά, με στόχο τη διασφάλιση της ορθής λειτουργίας της εσωτερικής αγοράς και τον ισότιμο ανταγωνισμό μεταξύ διαφορετικών κατηγοριών οινοπνευματωδών ποτών.

### **3.2. Ευρωπαϊκό πλαίσιο**

Η Οδηγία 92/83/ΕΟΚ ορίζει τις κατηγορίες αλκοόλ και αλκοολούχων ποτών οι οποίες υπόκεινται σε επιβολή ειδικού φόρου, καθώς και τη βάση πάνω στην οποία υπολογίζεται ο ειδικός φόρος. Οι κατηγορίες που ορίζει η Οδηγία είναι η *μπύρα*, το *κρασί*, *άλλα ποτά που υπόκεινται σε ζύμωση*, η *αιθυλική αλκοόλη (για χρήση στην ποτοποιία)* και τα *ενδιάμεσα προϊόντα*. Περιλαμβάνει επιπλέον και ειδικές διατάξεις που δίνουν τη δυνατότητα επιβολής μειωμένου ειδικού φόρου σε μικρές ζυθοποιίες και αποστακτήρια, σε συγκεκριμένα ποτά αλλά και σε γεωγραφικές περιοχές.

Περαιτέρω, η Οδηγία 92/84/ΕΟΚ προσδιόρισε τους ελάχιστους συντελεστές ειδικού φόρου που εφαρμόζονται στην αλκοόλη, στα αλκοολούχα ποτά, στη μύρα και στο κρασί. Η τήρηση των ελάχιστων συντελεστών δίνει τη διακριτική ευχέρεια στα κράτη μέλη για τον προσδιορισμό του τελικού ύψους του φόρου. Ο ελάχιστος συντελεστής στους ειδικούς φόρους κατανάλωσης για την αλκοόλη και την αλκοόλη που περιέχεται στα ποτά ορίστηκε σε 550 Ecu ανά εκατόλιτρο καθαρής αλκοόλης. Στα ενδιάμεσα προϊόντα, ο ελάχιστος συντελεστής ορίστηκε σε 45 Ecu ανά εκατόλιτρο προϊόντος, στο κρασί ορίστηκε μηδενικός ελάχιστος συντελεστής και στη μύρα 0,748 Ecu ανά εκατόλιτρο ανά βαθμό Plato<sup>16</sup>, ή 1,87 Ecu ανά εκατόλιτρο ανά βαθμό αλκοόλης τελικού προϊόντος.

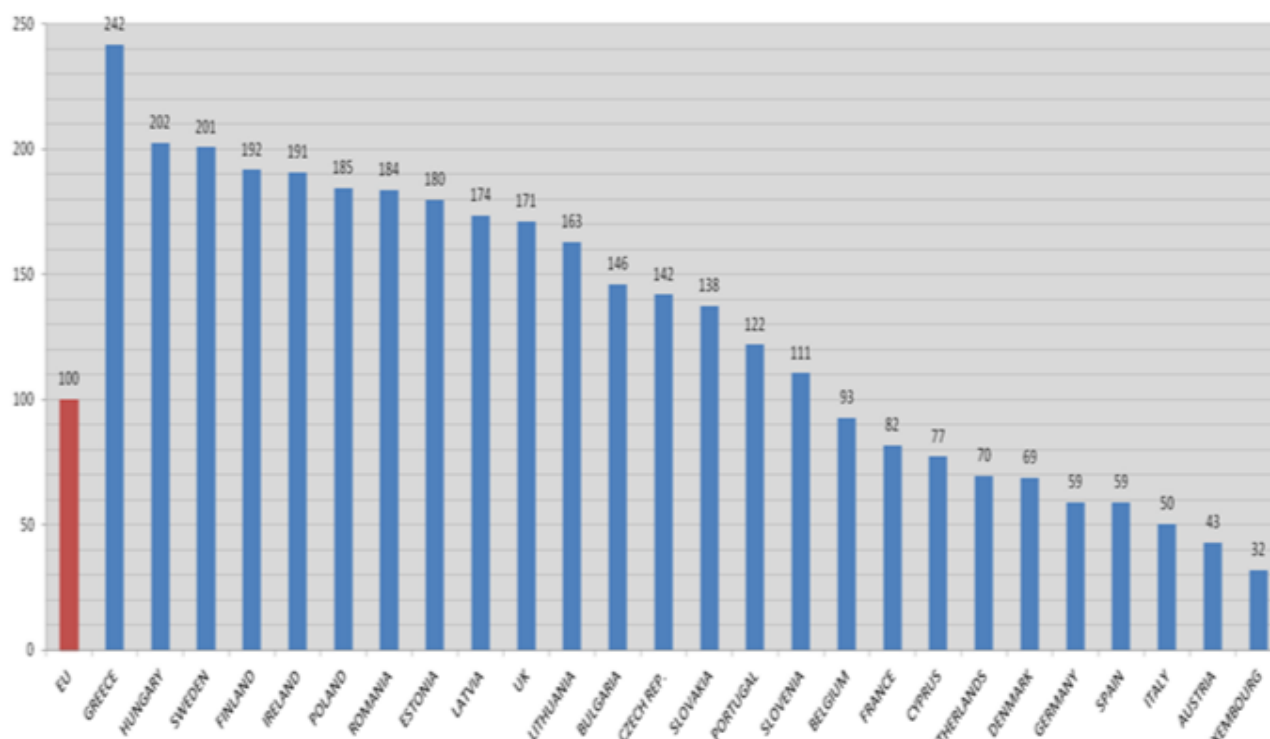
### **3.3. Ελληνικό πλαίσιο**

---

<sup>16</sup> Οι βαθμοί PLATO δείχνουν πόσα γραμμάρια σακχάρων περιέχονται σε 100 gr ζυθογλεύκους

Στην Ελλάδα οι επιμέρους κατηγορίες οινοπνευματωδών ποτών έχουν διαφορετική φορολογική αντιμετώπιση. Ο υψηλότερος συντελεστής ΕΦΚΟΠ, ο οποίος υπολογίζεται επί 100 λίτρων αιθυλικής αλκοόλης του προϊόντος, εφαρμόζεται σε όλα τα αλκοολούχα ποτά (ουίσκι, βότκα, τζιν κ.α.), πλην του ούζου και του τσίπουρου, όπου σε αυτά ο ΕΦΚΟΠ υπολογίζεται στο μισό του φόρου σε σχέση με τα υπόλοιπα (σκληρά) ποτά, ενώ το τσίπουρο και η τσικουδιά διημέρων<sup>17</sup> φορολογούνται με εφάπαξ κατ' αποκοπή φόρο ύψους 0,59 ανά κιλό τελικού προϊόντος ή 1,4 ευρώ ανά λίτρο αιθυλικής αλκοόλης. Η μύρα φορολογείται με διαφορετικό τρόπο, σε χαμηλότερο επίπεδο έναντι των δύο πρώτων κατηγοριών, ενώ ο φόρος στο κρασί είναι μηδενικός.

**Διάγραμμα (3.1):** Κατάταξη ΕΦΚΟΠ ΕΕ / μέσο κατά κεφαλήν εισόδημα, 2014



Το φορολογικό καθεστώς των οινοπνευματωδών ποτών στην Ελλάδα ήταν σταθερό μέχρι και το 2009, με περιοδικές αναπροσαρμογές προκειμένου να ενσωματώνονται οι μεταβολές στο γενικό επίπεδο των τιμών και να τονώνονται τα δημόσια έσοδα. Η τελευταία αύξηση στον ΕΦΚ αλκοολούχων ποτών, πριν τις διαδοχικές αυξήσεις από το 2009, είχε πραγματοποιηθεί το 2005, με αύξηση κατά 20%, ενώ δεν είχε αυξηθεί ο ΕΦΚ στη μύρα. Τα αλκοολούχα ποτά έχουν υποστεί **8 αυξήσεις** στη φορολογία από το 1998 με τις 4 από αυτές να έχουν λάβει χώρα μέσα σε 18 μήνες στο διάστημα 2009-2010 οδηγώντας σε υπερδιπλασιασμό του ΕΦΚ αλκοολούχων ποτών από τα 1.135 ευρώ ανά 100 λίτρα αιθυλικής αλκοόλης το 2008, στα 2.550 ευρώ με την τελευταία αύξηση

17

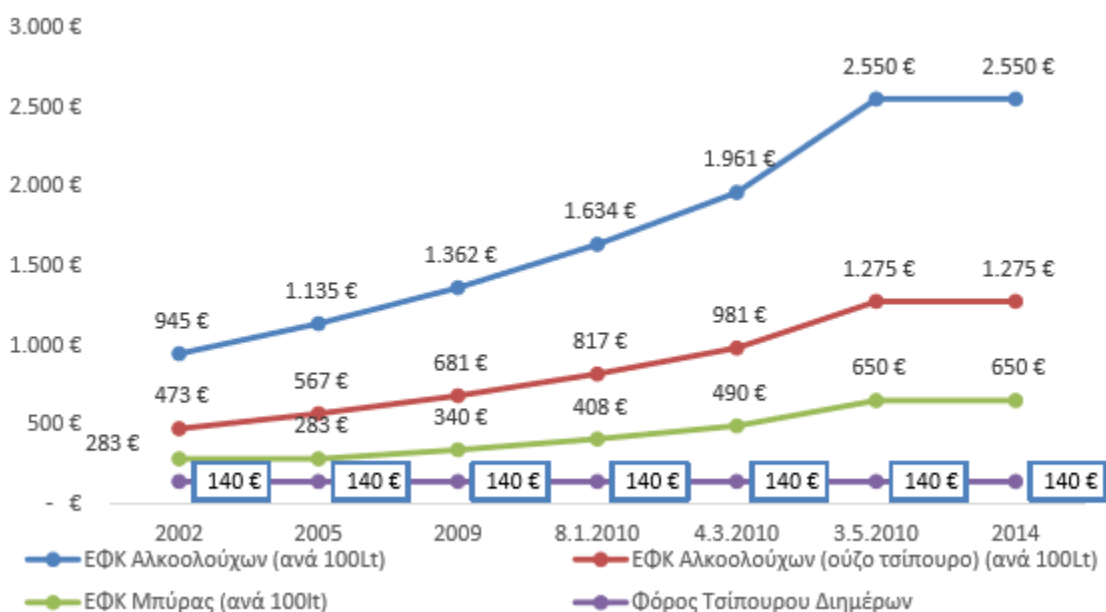
Τσίπουρο διημέρων είναι για προσωπική χρήση ή για περιορισμένη εμπορική εκμετάλλευση

τον Ιούλιο του 2011. Η συνολική αύξηση του ΕΦΚΟΠ το 2010 ήταν 87% σε σχέση με το 2009 και 125% σε σχέση με το φορολογικό καθεστώς 2005-2008.

Στη μύρα ο ΕΦΚ σημείωσε ανάλογη ποσοστιαία αύξηση, αλλά βρίσκεται σε πολύ χαμηλότερο επίπεδο, στο ¼ του ΕΦΚ που επιβάλλεται στα αλκοολούχα ποτά (Διάγραμμα 3.2). Αξίζει να αναφέρουμε πως η φορολογία για το Τσίπουρο των διήμερων παραγωγών είναι 0,59€ ανά κιλό τελικού προϊόντος (περίπου 140€/100 λίτρα αιθυλικής αλκοόλης) ενώ στο κρασί δεν επιβάλλεται ειδικός φόρος κατανάλωσης

Εκτός, όμως, από την αύξηση του ΕΦΚΟΠ, το 2010 σημειώθηκε ταυτόχρονα και αύξηση του ΦΠΑ κατά 4 εκατοστιαίες μονάδες (σε 23% από 19%). Η αύξηση του συντελεστή ΦΠΑ, δημιούργησε περαιτέρω πιέσεις στην κατανάλωση αλκοολούχων ποτών, καθώς σε συνδυασμό με την αύξηση του ΕΦΚΟΠ, οι τελικές τιμές των αλκοολούχων ποτών κατέγραψαν σημαντική άνοδο.

**Διάγραμμα(3.2):** Εξέλιξη ΕΦΚΟΠ 2002-2014



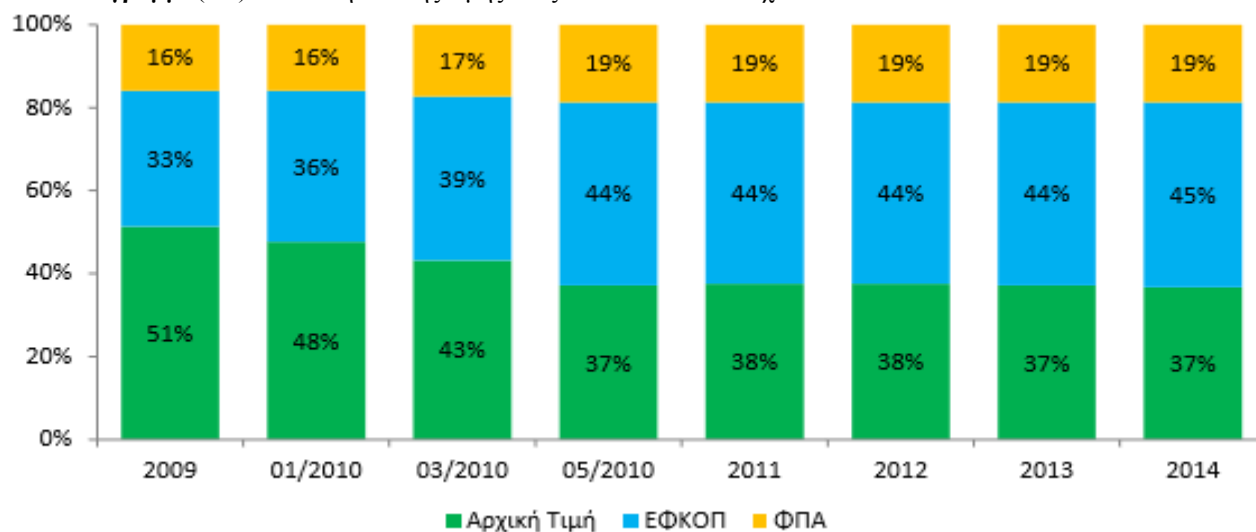
Πηγή: IOBE

### **3.4. Φορολογία αλκοολούχων ποτών και τιμές λιανικής πώλησης**

Ενδεικτικό των επιπτώσεων που είχαν στις τιμές οι διαδοχικές αυξήσεις του ΕΦΚΟΠ είναι το γεγονός ότι η τιμή λιανικής πώλησης ενός τυπικού αλκοολούχου ποτού, αυξήθηκε κατά 38% μέσα σε ένα έτος, χωρίς να έχει αυξηθεί το ίδιο διάστημα η ονομαστική τιμή προ φόρων. Αντίθετα, σε πραγματικούς όρους οι τιμές μειώθηκαν εξαιτίας του πληθωρισμού, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις οι εισαγωγείς αλκοολούχων ποτών προχώρησαν και σε μειώσεις των προ φόρων ονομαστικών τιμών.

Συγκεκριμένα για ένα τυπικό αλκοολούχο ποτό, με τιμή προ φόρων να βρίσκεται στα 6 ευρώ, η επιβάρυνση των φόρων έφτανε τα 4,7 ευρώ το 2009, ενώ πλέον η φορολογική επιβάρυνση προσεγγίζει τα 10,1 ευρώ, δηλαδή το μερίδιο των φόρων ξεπερνά το 60% της τελικής τιμής. Έτσι, η τελική τιμή από 11,7 ευρώ το 2009 πλέον προσεγγίζει τα 16 ευρώ, ενώ όπως αποτυπώνεται στο (Διάγραμμα 3.3) το μερίδιο των φόρων αυξήθηκε σημαντικά. Η συμμετοχή του ΕΦΚΟΠ στην τελική τιμή του τυπικού προϊόντος ανήλθε σε 45% το 2014, από 33% το 2009 σημειώνοντας δηλαδή μία αύξηση της τάξεως 13%. Η προ φόρων τιμή από τους προμηθευτές αποτελεί σχεδόν το 1/3 της τελικής τιμής, ενώ η συμμετοχή του συνόλου των φόρων προσεγγίζει τα 2/3 της τελικής τιμής.

Διάγραμμα(3.3): Σύνθεση τελικής τιμής ενός τυπικού αλκοολούχου ποτού



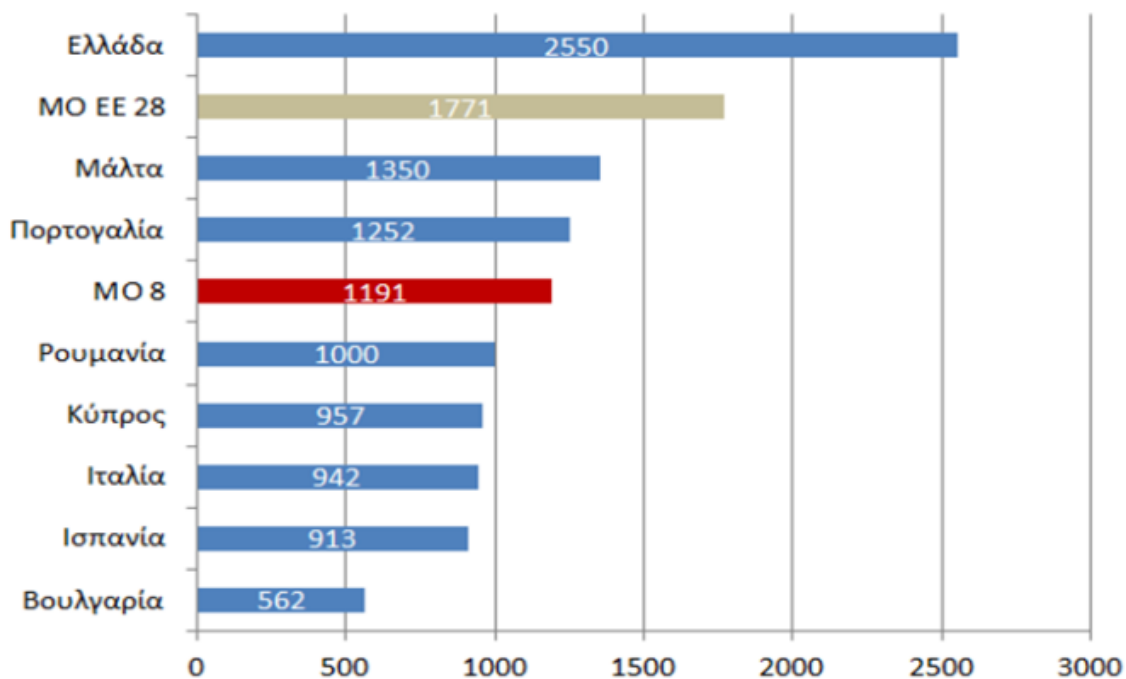
### 3.5. Λοιπές επιπτώσεις από την αύξηση του συντελεστή ΕΦΚΟΠ

Εκτός από την όξυνση των στρεβλώσεων στην αγορά οινοπνευματωδών ποτών που προκλήθηκε από τη δυσανάλογη αύξηση των συντελεστών ΕΦΚΟΠ, η αύξηση των φόρων και των τιμών έχει

πρόσθετες αρνητικές επιπτώσεις. Ειδικότερα, επιδεινώνει την ανταγωνιστικότητα του εγχώριου τουριστικού προϊόντος σε σύγκριση με ανταγωνιστικούς τουριστικούς προορισμούς και αυξάνει τα κίνητρα για διασυνοριακές αγορές αλκοολούχων ποτών από γειτονικές χώρες με χαμηλότερους συντελεστές ΕΦΚΟΠ. Είναι χαρακτηριστικό ότι η άνοδος των τιμών των αλκοολούχων ποτών ενίσχυσε τον πληθωρισμό και τα κίνητρα για διασυνοριακές αγορές από γειτονικές χώρες, καθώς οι τιμές λιανικής των οινοπνευματωδών ποτών στην Ελλάδα, ενώ βρίσκονταν κοντά στο μέσο όρο της ΕΕ το 2008 (101 μονάδες έναντι 100 της ΕΕ), είναι πλέον υψηλότερες κατά 31% από το μέσο όρο στην ΕΕ, αλλά και σημαντικά υψηλότερες σε σύγκριση με γειτονικές χώρες και ανταγωνιστικούς τουριστικούς προορισμούς (**Διάγραμμα 3.4**).

Βασική αιτία για τη διαφοροποίηση του επιπέδου τιμών είναι ο εμφανώς υψηλότερος συντελεστής ΕΦΚΟΠ που εφαρμόζεται στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα ο ΕΦΚΟΠ ανά 100 λίτρα αιθυλικής αλκοόλης στην Ελλάδα υπερβαίνει κατά 1.000 ευρώ περίπου τον αντίστοιχο μέσο όρο των άμεσα ανταγωνιστικά χωρών. Σε σχέση με το μέσο όρο των ανταγωνιστικών χωρών που ανήκουν στην ΕΕ (χωρίς την Τουρκία) και τείνουν να συγκλίνουν σε ένα κοινό φορολογικό πλαίσιο, η απόκλιση μεταξύ του φορολογικού καθεστώτος προσεγγίζει τα 1.320 ευρώ. Η Ελλάδα έχει τον υψηλότερο συντελεστή ΕΦΚΟΠ, ανάμεσα σε γειτονικές και σε ανταγωνιστικές τουριστικές χώρες, κάτι που ευνοεί το διασυνοριακό παραεμπόριο και το λαθρεμπόριο.

**Διάγραμμα (3.4):** Κατάταξη ΕΦΚΟΠ (ευρώ/ 100 λίτρα αιθυλικής αλκοόλης) για το 2014 στις γειτονικές χώρες



Πηγή: Spirits Europe

Ακόμα και στο σύνολο της ΕΕ, όπου η σύγκριση γίνεται και με τις βόρειες χώρες που αντιμετωπίζουν εντελώς διαφορετικά το θέμα του αλκοόλ, η Ελλάδα βρίσκεται στην 5η υψηλότερη θέση. Ταυτόχρονα, πέρα από τα επίπεδα του φόρου που ισχύουν στις υπόλοιπες χώρες, μόνο στην Ελλάδα παρατηρήθηκε σημαντική αύξηση του συντελεστή το τελευταίο διάστημα, αλλάζοντας δραματικά τις συνθήκες αγοράς.

Τέλος, εκτός από τις απώλειες που προκύπτουν από την αύξηση των διασυνοριακών αγορών και τη μείωση της ανταγωνιστικότητας του εγχώριου τουριστικού προϊόντος, η αύξηση των φόρων προκαλεί και άλλες παράπλευρες αρνητικές επιπτώσεις, όπως:

1. Έξαρση του λαθρεμπορίου αλλά και της νοθείας
2. Κίνητρα για φοροδιαφυγή
3. Επιπτώσεις στην ανθρώπινη υγεία λόγω αύξησης της νοθείας στα ποτά

Πιο αναλυτικά, η αύξηση του ΕΦΚΟΠ κατά 1.416 ευρώ / 100 λίτρα αιθυλικής αλκοόλης την περίοδο 2009-2010, εκτός από τις απώλειες που δημιουργεί στο σύνολο της οικονομίας, (μείωση θέσεων εργασίας, εσόδων από φόρους εισοδήματος, έμμεσους φόρους και εργοδοτικές εισφορές, επιδόματα ανεργίας, όξυνση του λαθρεμπορίου) ταυτόχρονα δεν αποδίδει και κοινωνικά. Έχει παρατηρηθεί διεθνώς ότι η αύξηση του φόρου σε ποτά ήδη επιβαρυνμένα με υψηλή φορολογία:

- Επηρεάζει την κατανάλωση των μη εξαρτημένων ατόμων από το ποτό (και όχι των εθισμένων στο αλκοόλ), με αποτέλεσμα να μειώνονται τα φορολογικά έσοδα, χωρίς ταυτόχρονα να αντιμετωπίζεται το πρόβλημα του αλκοολισμού,

- Δημιουργεί σημαντική υποκατάσταση προς:

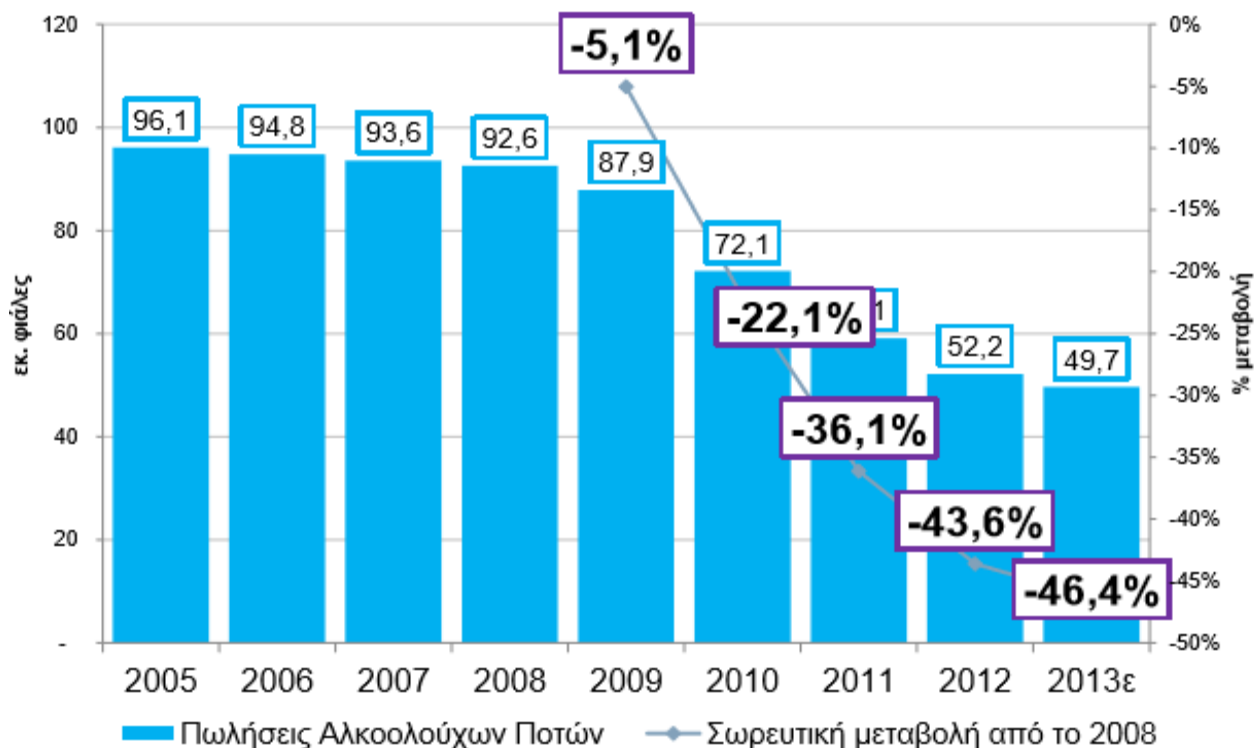
- φθηνότερα νόμιμα ποτά (tax free κρασί ή semi tax free μύρα)
- νόμιμα μη τυποποιημένα (π.χ. χύμα τσίπουρο, τσικουδιά, κρασί)
- παράνομα (παράνομο εμπόριο ομοειδών ποτών π.χ. αλκοολούχα)

Συνεπώς ο αυξημένος φόρος δεν μειώνει την κατά κεφαλήν κατανάλωση αλκοολούχων, αλλά μετατοπίζει την κατανάλωση προς φθηνότερα ή παράνομα προϊόντα που μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στη δημόσια υγεία αλλά επιπλέον το κράτος δεν καταφέρνει να εισπράξει και τα έσοδα στα οποία αποσκοπούσε μέσα από αυτές τις συνεχείς αυξήσεις. Αξίζει να αναφέρουμε πως η αστοχία για την είσπραξη εσόδων από τα αλκοολούχα ποτά το 2014 άγγιξε το 21,6% το οποίο αντιστοιχεί σε αρκετά εκατομμύρια ευρώ.

### **3.6 Πολιτική ΕΦΚΟΠ – Επιπτώσεις στην αγορά**

Στο κομμάτι αυτό θα γίνει μια διαγραμματική απεικόνιση στο πώς η πολιτική του ειδικού φόρου καταναλώσεις οινοπνευματωδών ποτών έχει επηρεάσει την αγορά αλλά και τις επιπτώσεις που έχει η συνεχής αύξηση του στις πωλήσεις των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αυτό από το 2005 μέχρι και το 2013 (**Διάγραμμα 3.5**)

**Διάγραμμα (3.5):** Διαχρονική εξέλιξη όγκου πωλήσεων αλκοολούχων ποτών



Στο παραπάνω διάγραμμα παρατηρούμε ότι οι πωλήσεις σε εκ. Φιαλών έχουν μειωθεί ραγδαία από το 2005 μέχρι το 2013. Βλέπουμε πώς η πτώση φτάνει στα επίπεδα του 50% (συγκεκριμένα 46,4%). Παρατηρούμε επίσης ότι η μεγάλη πτώση στις πωλήσεις των αλκοολούχων ποτών είναι πι εμφανής από το 2009 και μετά όπου οι μεταβολές το ΕΦΚΟΠ είναι εντονότερες καθώς εκείνες τις περιόδους ο φόρος αυξανόταν μ διαφορετικό ρυθμό κάθε χρόνο. Η ακραία αυτή φορολόγηση κόστισε στην ελληνική οικονομία προστιθέμενη αξία άνω των €900 εκατ.

### **3.7 Τσίπουρο Δημηρών**

Ένα πρόβλημα για τη λειτουργία της αγοράς αλκοολούχων ποτών (πρόβλημα το οποίο επηρεάζει και τα δημόσια έσοδα), το οποίο έχει δημιουργηθεί στο παρελθόν αλλά τα τελευταία έτη εκτιμάται ότι έχει λάβει μεγάλες διαστάσεις, είναι η παραγωγή και εμπορία του τσίπουρου διημέρων, πέρα από τα όρια που ορίζονται από το νομικό πλαίσιο των διήμερων παραγωγών.

Η παραγωγή τσίπουρου διημέρων πραγματοποιείται σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα 8 διήμερων και υπόκειται σε χαμηλή φορολογία, καθώς προορίζεται για αυτοκατανάλωση ή για εμπορία σε συγκεκριμένες ποσότητες με στόχο την ενίσχυση του γεωργικού εισοδήματος.

Το τσίπουρο διημέρων φορολογικά και νομικά δεν σχετίζεται με το τσίπουρο που παράγεται για εμπορικούς λόγους και διατίθεται εμφιαλωμένο στην αγορά με το ίδιο φορολογικό καθεστώς όπως το εμφιαλωμένο ούζο (ΕΦΚΟΠ 12,75 ευρώ ανά λίτρο αιθυλικής αλκοόλης). Αντίθετα, το

τσίπουρο διημέρων υπόκειται σε φορολογία 1,40 ευρώ ανά λίτρο αιθυλικής αλκοόλης (40% Vol.) ή 0,59 ευρώ ανά κιλό τελικού προϊόντος, καθώς προορίζεται για προσωπική ή οικιακή χρήση ή για περιορισμένη εμπορική διάθεση. Ωστόσο, παρατηρείται ότι εκτός από τις ποσότητες που παράγονται με το καθεστώς του τσίπουρου διημέρων, παράγονται παράλληλα πολλαπλάσιες ποσότητες που διοχετεύονται για εμπορική χρήση, αξιοποιώντας το χαμηλό καθεστώς φορολόγησης του τσίπουρου διημέρων.

Σύμφωνα με τις πλέον αναθεωρημένες εκτιμήσεις οι ποσότητες αυτές έφθαναν τα 1,3 εκ. 9λιτρα κιβώτια ή 10,6 εκ. λίτρα το 2014. Σύμφωνα με το πόρισμα επιτροπής του Υπουργείου Οικονομικών που συστάθηκε για τη διερεύνηση και επανεξέταση του καθεστώτος των διήμερων μικρών αποσταγματοποιών, οι εκτιμήσεις για την παράνομη εμπορία ανέρχονται σε περίπου 2 εκ. 9λιτρα κιβώτια για το 2012. Σε κάθε περίπτωση οι απώλειες που προκύπτουν από την παράνομη εμπορία του τσίπουρου διημέρων είναι σημαντικές σε όρους φορολογικών εσόδων, ενώ ακόμα και με τη συντηρητική εκτίμηση για **1,3 εκ. 9λιτρα κιβώτια παράνομης εμπορίας**, οι απώλειες υπολογίζονται σε περίπου 40,2 εκ. ευρώ λόγω μη καταβολής του αντίστοιχου ΕΦΚΟΠ. Στο ποσό αυτό δεν έχουν συμπεριληφθεί οι απώλειες από ΦΠΑ που εκτιμάται ότι επίσης δεν καταβάλλεται σε μεγάλο τμήμα της αγοράς.

Έτσι δημιουργούνται αρκετές αρνητικές επιπτώσεις:

1) Στη **λειτουργία της αγοράς**: Αθέμιτος ανταγωνισμός προς τους ποτοποιούς που τυποποιούν το προϊόν, το οποίο φορολογείται κανονικά και υπόκειται σε συνεχείς ελέγχους, τόσο στην παραγωγή, όσο και στην εμφιάλωση.

2) Στη **δημόσια υγεία** για το τμήμα της παραγωγής στο οποίο:

2.1. Έχει γίνει προσθήκη μη ελεγμένων συστατικών στην απόσταξη, (υψηλά επίπεδα μεθυλικής αλκοόλης – ξυλόπνευμα).

2.2. Η διακίνηση πραγματοποιείται σε πλαστική συσκευασία, η οποία δεν είναι κατάλληλη για την αποθήκευση ποτών που περιέχουν οινόπνευμα.

3) Στα **φορολογικά έσοδα**: Απώλεια εσόδων από τα διαφυγόντα φορολογικά έσοδα ΕΦΚΟΠ και ΦΠΑ.

Οι παραπάνω επιπτώσεις έχουν οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι είναι αναγκαίος ο έλεγχος στην παραγωγή, κατανάλωση και πώληση διήμερων τσίπουρων καθώς έχουν καταστρεπτικό αντίκτυπο τόσο στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών όσο και στα έσοδα του κράτους από αυτά.

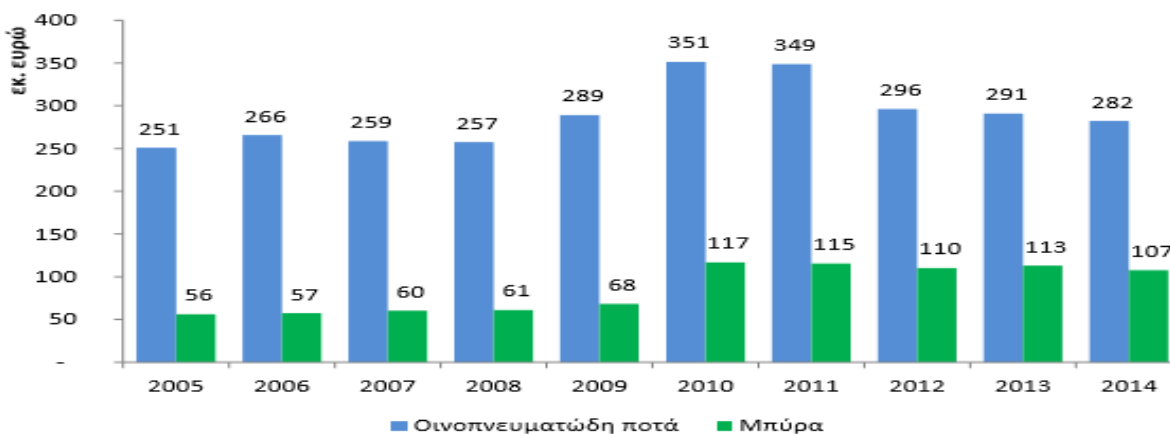
### **3.8 Φορολογικά έσοδα από τα αλκοολούχα ποτά**

Ο κλάδος των αλκοολούχων ποτών συνεισφέρει σημαντικά στα φορολογικά έσοδα, τόσο μέσω του ΕΦΚΟΠ και του ΦΠΑ, όσο και μέσα από τους φόρους εισοδήματος και τις εισφορές κοινωνικής ασφάλισης. Ενδεικτικά, τα έσοδα από τον ΕΦΚΟΠ στα αλκοολούχα ποτά



(περιλαμβάνονται ούζο και τσίπουρο) διαμορφώθηκαν το 2014 σε 282 εκ. ευρώ, ενώ τα έσοδα από ΕΦΚ στη μύρα ανήλθαν στα 107 εκ. ευρώ. (Διάγραμμα 3.6). Στα αλκοολούχα ποτά τα φορολογικά έσοδα ακολούθησαν πτωτική πορεία μετά το 2010 επηρεαζόμενα από τη μείωση της κατανάλωσης.

**Διάγραμμα(3.6):** Φορολογικά έσοδα ΕΦΚΟΠ Οινοπνευματωδών ποτών



Με το πέρασμα των χρόνων παρατηρούνται αποκλίσεις των εσόδων που εισπράττονται από τη φορολόγηση των ποτών σε σχέση με τους στόχους του προϋπολογισμού. Τα φορολογικά έσοδα που εισπράχθηκαν το 2014 ήταν χαμηλότερα σε σχέση με τα αντίστοιχα έσοδα του 2009, περίπου κατά 7 εκ. ευρώ, και σαφώς χαμηλότερα από τους στόχους που είχαν τεθεί για το ίδιο έτος. Η απόκλιση από το στόχο έφτασε το -22%, δηλαδή τα 77 εκ. ευρώ από τα αναμενόμενα έσοδα.

Αν και ιστορικά οι αποκλίσεις που σημειώνονταν στα φορολογικά έσοδα μετά την αύξηση των συντελεστών στον ΕΦΚΟΠ φαίνεται ότι περιορίζονται σε σύντομο χρονικό διάστημα, εντούτοις μετά το 2010 και τις υπέρμετρες αυξήσεις, οι αποκλίσεις διευρύνθηκαν. Οι μεγάλες αποκλίσεις το 2011 και το 2012 εκτιμάται έτσι ότι απεικόνισαν τις πραγματικές φορολογικές δυνατότητες του κλάδου στην παρούσα συγκυρία, με αποτέλεσμα οι στόχοι για το 2013 να τεθούν σε πιο ρεαλιστική βάση.

Έτσι, σύμφωνα με την κλαδική μελέτη του IOBE (ΜΑΙΟΣ 2015) πάνω στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών το 2011 και 2012 η μεταβολή των φορολογικών εσόδων ήταν αρνητική, καθώς τα πρόσθετα έσοδα από την αύξηση των φορολογικών συντελεστών δεν αντιστάθμισαν τη μείωση των εσόδων από την πτώση της ζήτησης οινοπνευματωδών ποτών.

### **3.9 Η επίπτωση φόρου στις κατηγορίες οινοπνευματωδών ποτών**

Η φορολογική πολιτική που εφαρμόζεται στα οινοπνευματώδη ποτά (αλκοολούχα ποτά, ούζο τσίπουρο και μύρα), δημιουργεί διακρίσεις μεταξύ των προϊόντων. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο

ΕΦΚΟΠ που επιβάλλεται στα αλκοολούχα ποτά (εκτός ούζου και τσίπουρου) είναι διπλάσιος έναντι του αντίστοιχου φόρου στο εμφιαλωμένο ούζο και στο τσίπουρο και τετραπλάσιος από τον φόρο στην μύρα. Περαιτέρω, υπάρχει μεγάλη διαφορά στη φορολόγηση εμφιαλωμένου τσίπουρου και τσίπουρου διημέρων (σε σχέση με το επίσημο εμφιαλωμένο τσίπουρο ο φορολογικός συντελεστής στο τσίπουρο διημέρων βρίσκεται στο 1/10 περίπου), η οποία σε συνδυασμό με την απουσία ελέγχων στην εμπορία του τσίπουρου διημέρων ισχυροποιεί τα κίνητρα για την παραγωγή και (παράνομη) εμπορία του.

Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη του IOBE<sup>18</sup> η ανισοκατανομή του φόρου, όπου ο τελικός ΕΦΚΟΠ, δηλαδή με την προσθήκη των επιβαρύνσεων χαρτοσήμου και του ταμείου χημικών, είναι 25,5 ευρώ ανά 100 λίτρα αιθυλικής αλκοόλης στα αλκοολούχα ποτά, 12,75 ευρώ σε ούζο και τσίπουρο, 6,5 ευρώ στη μύρα και μηδενικός για το κρασί, ενώ όπως αναφέρθηκε ο φόρος για το τσίπουρο διημέρων είναι 1,4 ευρώ.

Επομένως, η συμβολή των αλκοολούχων ποτών σε όρους φορολογικών εσόδων είναι σημαντική. Σύμφωνα μάλιστα με τα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η Ελλάδα βρίσκεται στην ομάδα χωρών της ΕΕ στις οποίες η συνεισφορά των αλκοολούχων ποτών στα φορολογικά έσοδα από το σύνολο των οινοπνευματωδών ποτών είναι μεγάλη (> 70%).

### **3.10. Φορολογική αποθήκη**

#### **3.10.1 Όροι και προϋποθέσεις όσον αφορά τη σύσταση και τη λειτουργία των φορολογικών αποθηκών**

Σύμφωνα με το άρθρο 1 του (Φ.639/447/14.08.2002) για την αρμόδια αρχή χορήγησης αδειάς για την λειτουργία και σύσταση φορολογικών αποθηκών, Η άδεια για τη σύσταση και λειτουργία φορολογικής αποθήκης παρέχεται από την Τελωνειακή Αρχή, στη χωρική αρμοδιότητα της οποίας βρίσκεται η αποθήκη. Η άδεια αυτή, δύναται να παρέχεται και από άλλη Τελωνειακή Αρχή, μετά από σχετική έγκριση της αρμόδιας Διεύθυνσης του υπουργείου Οικονομικών, εφόσον συντρέχει δικαιολογητικός λόγος.

Για την παροχή της άδειας, ο ενδιαφερόμενος κάτοχος ή κύριος των προϊόντων υποβάλλει στην Τελωνειακή Αρχή της χωρικής του αρμοδιότητας, αίτηση με συνημμένα, σχετικό σχεδιάγραμμα της αποθήκης, τίτλο κυριότητας ή μισθωτήριο συμβόλαιο, βεβαίωση πυρασφάλειας από την αρμόδια Πυροσβεστική Υπηρεσία, καθώς και κάθε άλλο δικαιολογητικό που κρίνεται αναγκαίο από την αρμόδια αρχή.

Η άδεια που εκδίδεται από την Τελωνειακή Αρχή καταχωρείται κατά αύξοντα αριθμό, στο τηρούμενο μηχανογραφικά ή χειρόγραφα Ειδικό Βιβλίο καταχώρησης αδειών φορολογικών αποθηκών

Η άδεια εκδίδεται σε τέσσερα (4) αντίτυπα από τα οποία:

---

18

- Το Νο 1 παραδίδεται στο δικαιούχο
- Το Νο 2 κατατίθεται από το δικαιούχο στην αρμόδια Τελωνειακή Περιφέρεια
- Το Νο 3 παραμένει στην αρμόδια Τελωνειακή Αρχή (Τελωνείο ελέγχου της φορολογικής αποθήκης)
- Το Νο 4 αποστέλλεται στην αρμόδια Διεύθυνση της Γενικής Διεύθυνσης Τελωνείων και Ε.Φ.Κ. του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών (Δ/νση Ε.Φ.Κ.)

### Προϋποθέσεις χορήγησης της άδειας

Για τη χορήγηση της άδειας, πρέπει:

Να πληρούνται όλοι οι όροι ασφάλειας και καταλληλότητας των αποθηκευτικών χώρων, ώστε να διασφαλίζονται πλήρως τα συμφέροντα του Δημοσίου. Για το σκοπό αυτό διενεργείται έλεγχος από δύο Τελωνειακούς Υπαλλήλους, οι οποίοι διενεργούν αυτοψία του χώρου, ελέγχουν τα μέσα πυρόσβεσης, το φωτισμό και τον απαραίτητο εξοπλισμό ώστε να εξυπηρετούνται οι ανάγκες μέτρησης και ελέγχου της ποσότητας των προϊόντων κατά περίπτωση. Αν κριθεί αναγκαίο οι εν λόγω υπάλληλοι, υποδεικνύουν τις απαραίτητες βελτιώσεις ή τροποποιήσεις, με σκοπό τη διευκόλυνση του έργου της επίβλεψης και του ελέγχου, λογιστικού ή φυσικού.

Αφού ληφθεί οποιοδήποτε πρόσθετο αναγκαίο μέτρο που τυχόν υποδειχθεί από τους ανωτέρω υπαλλήλους, συντάσσεται από τους τελευταίους σχετική έκθεση καταλληλότητας με βάση την οποία η αρμόδια Τελωνειακή Αρχή προβαίνει στην έκδοση της σχετικής άδειας

### Είδη αποθήκης

Με την προϋπόθεση της πλήρωσης των όρων του προηγούμενου άρθρου, οι φορολογικές αποθήκες διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

α. **Γενικές Αποθήκες**, οι οποίες ανήκουν στο Δημόσιο ή σε φυσικό ή νομικό πρόσωπο και στις οποίες μπορεί να αποθηκεύονται προϊόντα περισσότερων του ενός εγκεκριμένων αποθηκευτών.

β. **Ατομικές Αποθήκες**, στις οποίες αποθηκεύονται προϊόντα ενός μόνο εγκεκριμένου αποθηκευτή.

γ. **Ειδικές Αποθήκες**.

Δεν επιτρέπεται η απομάκρυνσή τους από τις παραπάνω θέσεις για οποιοδήποτε λόγο, και η χρησιμοποίησή τους ως εφοδιαστικών μέσων ή ως αποθηκών αποταμίευσης.

δ. **Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών**, που βρίσκονται μέσα στους χώρους λιμένων ή αερολιμένων και τα οποία ανταποκρίνονται στους όρους και προϋποθέσεις λειτουργίας που τίθενται από την ισχύουσα νομοθεσία.

**Προσωρινές Αποθήκες**, οι χώροι εκθέσεων στις οποίες εναποτίθενται προϊόντα προς επίδειξη. Για τις περιπτώσεις α - δ της παραγράφου 1, η ευθύνη για την αποθήκευση βαρύνει τον αποθηκευτή, ανεξαρτήτως αν, ως εκ του τύπου της αποθήκης, ευθύνεται και ο διαχειριστής.

### Συναποθήκευση προϊόντων

Α. Με τη συνδρομή των προϋποθέσεων των προηγούμενων άρθρων και με τον όρο της μη καταστρατήγησης των συμφερόντων του Δημοσίου και της μη δυσχέρειας των σχετικών ελέγχων, δύναται η αρμόδια Τελωνειακή Αρχή, να αναγνωρίσει ως φορολογική αποθήκη, χώρους στους οποίους εναποτίθενται προϊόντα, που τελούν υπό τελωνειακό καθεστώς άλλο από εκείνο της ελεύθερης κυκλοφορίας.

Β. Υπό τους ίδιους όρους παρέχεται η ευχέρεια στην αρμόδια Τελωνειακή Αρχή, να επιτρέπει με εξαίρεση τα πετρελαιοειδή, την εναπόθεση σε φορολογική αποθήκη και άλλων προϊόντων που δεν υπόκεινται σε Ειδικό Φόρο Κατανάλωσης.

Γ. Επιτρέπονται περιπτώσεις συναποθήκευσης προϊόντων, που δεν καλύπτονται από τις παραγράφους 1 και 2 του παρόντος άρθρου, μετά από σχετική εισήγηση της αρμόδιας Τελωνειακής Αρχής και ύστερα από έγκριση της αρμόδιας Διεύθυνσης Ε.Φ.Κ. της Γενικής Διεύθυνσης Τελωνείων και Ε.Φ.Κ. του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών

### Χρόνος αποθήκευσης

Η διάρκεια παραμονής των προϊόντων σε φορολογική αποθήκη είναι απεριόριστη, εφόσον δεν υφίσταται χρονικό όριο για το κατάλληλο της κατανάλωσης τους ή δεν συντρέχουν άλλοι λόγοι δημοσίου συμφέροντος

### Είσοδος και έξοδος προϊόντων από φορολογική αποθήκη

1. Η είσοδος στη φορολογική αποθήκη των προϊόντων διενεργείται, πέρα των κατά περίπτωση προβλεπόμενων από τον Κ.Β.Σ. στοιχείων, με την κάλυψη του Συνοδευτικού Διοικητικού Εγγράφου. (Σ.Δ.Ε.), που προβλέπεται από τον Κανονισμό 2719/92. Το έγγραφο αυτό καταχωρείται μηχανογραφικά ή χειρόγραφα, κατά αύξοντα αριθμό στο προβλεπόμενο *Ειδικό Βιβλίο Καταχώρισης Σ.Δ.Ε.*

Η αρμόδια Τελωνειακή Αρχή ενημερώνεται παράλληλα με την άμεση αποστολή σ' αυτή του αντιγράφου Νο 4 του Σ.Δ.Ε., όπου αυτή ταυτόχρονα ενημερώνει τον ενδιαφερόμενο εάν προτίθεται να διενεργήσει ή όχι έλεγχο επί των εναποτιθέμενων προϊόντων στη φορολογική αποθήκη.

Η παραπάνω διαδικασία και το ίδιο Συνοδευτικό Έγγραφο, χρησιμοποιείται και για τη διακίνηση προϊόντων υποκειμένων σε Ε.Φ.Κ. μεταξύ φορολογικών αποθηκών στο εσωτερικό της χώρας.

2. Οι ποσότητες των εισερχομένων στη φορολογική αποθήκη προϊόντων καταχωρούνται κατ' είδος στο τηρούμενο Βιβλίο Αποθήκης.

3. Στις περιπτώσεις διαπίστωσης διαφορών (επί έλαττον ή επί πλέον) μεταξύ των ποσοτήτων που αναγράφονται στο Σ.Δ.Ε. και τα λοιπά συνοδευτικά έγγραφα και αυτών που πράγματι εκφορτώθηκαν στη φορολογική αποθήκη, ο ενδιαφερόμενος οφείλει να ενημερώσει εγγράφως εντός 24 ωρών την αρμόδια Τελωνειακή Αρχή, προκειμένου αυτή να διενεργήσει επαλήθευση για τη διαπίστωση των διαφορών.

Εάν όμως η Τελωνειακή Αρχή δεν ειδοποιηθεί εντός της τεθείσας προθεσμίας, από την άφιξη των προϊόντων, για τις διαφορές, αυτές δεν αναγνωρίζονται και ο φόρος καθίσταται άμεσα απαιτητός, ενώ εκ παραλλήλου εφαρμόζονται οι διατάξεις του άρθρου 118 του Ν. 2960/01.

4. Η έξοδος των προϊόντων από τη φορολογική αποθήκη, αν συνδυάζεται με άμεση θέση σε ανάλωση, γίνεται με τη διαδικασία και τα οριζόμενα κατά περίπτωση παραστατικά από τα άρθρα 109,110 και 111 του Ν. 2960/01 και τις διοικητικές πράξεις που έχουν εκδοθεί με βάση τα άρθρα αυτά.

Στις λοιπές περιπτώσεις που η έξοδος δεν συνδυάζεται με άμεση θέση σε ανάλωση, δηλαδή στις περιπτώσεις αποστολής προϊόντων σε άλλο Κράτος - Μέλος, ή σε φορολογική αποθήκη στο εσωτερικό της χώρας, εξαγωγής ή θέσης σε άλλο, εκτός της ελεύθερης κυκλοφορίας, τελωνειακό καθεστώς, εκδίδεται Σ.Δ.Ε., το αντίτυπο Νο 5 του οποίου αποστέλλεται άμεσα στην Τελωνειακή Αρχή ελέγχου της αποθήκης. Φωτοαντίγραφο του αντιγράφου αυτού αποστέλλεται άμεσα στην αρμόδια για τον έλεγχο Περιφερειακή Διεύθυνση του ΣΔΟΕ.

5. Για τις ποσότητες που εξέρχονται από τη φορολογική αποθήκη θα γίνεται ενημέρωση τόσο στο σχετικό Βιβλίο Αποθήκης, όσο και στο Ειδικό Βιβλίο καταχώρησης των Σ.Δ.Ε..

6. Μετά από προηγούμενη έγκριση της αρμόδιας Τελωνειακής Αρχής και με την λήψη σχετικής χρηματικής ή τραπεζικής εγγύησης, επιτρέπεται η προσωρινή έξοδος προϊόντων από την φορολογική αποθήκη για την τοποθέτηση επ' αυτών διαφημιστικού υλικού και η επανεισαγωγής τους σ' αυτή. Στην έγκριση αυτή ορίζεται η προθεσμία επανεισόδου των εν λόγω προϊόντων στη φορολογική αποθήκη που δεν πρέπει να ξεπερνά τον ένα μήνα (1) από την ημερομηνία της προσωρινής εξόδου αυτών.

7. Επιτρέπεται η επιστροφή στη φορολογική αποθήκη προϊόντων που έχουν ήδη τεθεί σε ανάλωση, εφόσον ο Ε.Φ.Κ. δεν έχει ακόμη καταβληθεί με την έκδοση του προβλεπομένου από τον Κ.Β.Σ. πιστωτικού τιμολογίου, και την επανακαταχώρησή τους στο Βιβλίο Αποθήκης.

#### Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών - Εκθέσεις

Προκειμένου περί των Καταστημάτων Αφορολογήτων Ειδών και των προσωρινών αποθηκών εκθέσεων, η είσοδος, η έξοδος, ο τρόπος παρακολούθησης και οι συναφείς διαδικασίες, γίνονται βάσει των σχετικών αποφάσεων που κάθε φορά ισχύουν.

#### Εποπτεία και έλεγχος της φορολογικής αποθήκης

1. Η εποπτεία και ο έλεγχος της φορολογικής αποθήκης ασκείται από την Τελωνειακή Αρχή, η οποία είναι αρμόδια για την έκδοση της άδειας σύστασης και λειτουργίας αυτής.

2. Για τους Νομούς Αττικής και Θεσσαλονίκης, στους οποίους λειτουργούν περισσότερες της μια Τελωνειακές Αρχές, η εποπτεία και ο έλεγχος ασκείται από τα εξειδικευμένα τελωνεία που έχουν ορισθεί για ορισμένα προϊόντα ή για ορισμένες δραστηριότητες, ως ακολούθως,

α. Νομαρχία Πειραιά: για τις φορολογικές αποθήκες πετρελαιοειδών προϊόντων από το Ζ' Τελωνείο Ελευθέρων Τελωνειακών Συγκροτημάτων για τις φορολογικές αποθήκες αιθυλικής αλκοόλης, αλκοολούχων ποτών και τις φορολογικές αποθήκες βιομηχανοποιημένων καπνών από το Β' Τελωνείο Οινοπνευματωδών και Καπνικών. για τις φορολογικές αποθήκες εφοδιαστών, το Α' Τελωνείο Εισαγωγής και Εφοδίων,

β. Νομαρχία Θεσσαλονίκης :για τις φορολογικές αποθήκες πετρελαιοειδών προϊόντων από το ΣΤ' Τελωνείο Ελευθέρων Τελωνειακών Συγκροτημάτων για τις φορολογικές αποθήκες αιθυλικής αλκοόλης, αλκοολούχων ποτών και τις φορολογικές αποθήκες βιομηχανοποιημένων καπνών από το Ζ' Τελωνείο Οινοπνευματωδών και Καπνικών, για τις φορολογικές αποθήκες εφοδιαστών, το Α' Τελωνείο Εισαγωγής και Εφοδίων.

3. Επιτρέπεται, σε φορολογική αποθήκη η εγκατάσταση κλιμακίου υπαλλήλων της αρμόδιας Τελωνειακής Αρχής. Η εγκατάσταση του κλιμακίου αυτού γίνεται, με απόφαση της Γενικής Διεύθυνσης Τελωνείων και Ε.Φ.Κ., που εκδίδεται ύστερα από αίτηση του ενδιαφερομένου ή οίκοθεν, κατόπιν εισήγησης της αρμόδιας Τελωνειακής Αρχής.

#### Ανάκληση και ακύρωση Αδείας

1. Η άδεια σύστασης και λειτουργίας φορολογικής αποθήκης ακυρώνεται, εφόσον διαπιστωθεί ότι η έκδοση της βασίσθηκε σε αναληθή ή ανακριβή στοιχεία, άνευ των οποίων δεν θα εκδίδετο.

2. Η άδεια ανακαλείται από την αρμόδια Αρχή που την εξέδωσε, εφόσον εξέλιπαν μερικά ή ολικά οι προϋποθέσεις επί των οποίων βασίσθηκε η έκδοσή της.

3. Η ακύρωση της άδειας επάγεται έννομα αποτελέσματα από την έκδοσή της, η δε ανάκληση από την επομένη της κοινοποίησής της.

#### **3.10.2 Σύσταση φορολογικών αποθηκών**

Για την σύσταση μιας φορολογικής αποθήκης πρέπει να λάβουν χώρα οι παρακάτω διαδικασίες.

1. Για τη σύσταση και λειτουργία των φορολογικών αποθηκών απαιτείται άδεια της αρμόδιας Αρχής, η οποία παρέχεται μετά από αίτηση του ενδιαφερομένου με απόφασή της, χωριστά για κάθε κατηγορία προϊόντος.

2. Με απόφαση του Υπουργού Οικονομικών καθορίζονται:

α) Οι προϋποθέσεις με τις οποίες χορηγείται η άδεια σύστασης και λειτουργίας των φορολογικών αποθηκών,

β) Ο ανώτατος χρόνος παραμονής των προϊόντων κατά κατηγορία, στη φορολογική αποθήκη,

γ) Η διαδικασία παραλαβής ή αποστολής των προϊόντων,

δ) Οι όροι αποθήκευσης και λογιστικής διαχείρισης των προϊόντων,

ε) Ο τρόπος παρακολούθησης των προϊόντων και της άσκησης του ελέγχου αυτών,

στ) Ο χρόνος διάρκειας της λειτουργίας των αποθηκών αυτών και οι λόγοι ανάκλησης της άδειας αυτής πριν από το χρόνο λήξης,

ζ) Κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια για την αναγνώριση ή λειτουργία των φορολογικών αποθηκών.

3. Οι αρμόδιες Αρχές ασκούν εποπτεία και έλεγχο κατά τρόπο διαρκή ή περιοδικό στις φορολογικές αποθήκες, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία. Ειδικά για τα βιομηχανοποιημένα καπνά οι όροι και προϋποθέσεις για την εποπτεία και τον έλεγχο των φορολογικών αποθηκών θα καθορίζονται με απόφαση του Υπουργού Οικονομικών

### **3.10.3 Αναγνώριση εγκεκριμένου αποθηκευτή**

1. Για το χαρακτηρισμό προσώπου ως εγκεκριμένου αποθηκευτή<sup>19</sup> απαιτείται άδεια της αρμόδιας Αρχής, η οποία παρέχεται με απόφασή της, μετά από προηγούμενη αίτηση του ενδιαφερομένου.

2. Για να παρασχεθεί η άδεια της προηγούμενης παραγράφου το ενδιαφερόμενο φυσικό ή νομικό πρόσωπο πρέπει:

α) Να παράγει, να μεταποιεί, να κατέχει, να παραλαμβάνει και να αποστέλει, κατά την άσκηση του επιτηδεύματός του, προϊόντα που υπάγονται σε Ειδικό Φόρο Κατανάλωσης (Ε.Φ.Κ.) και τελούν υπό αναστολή καταβολής του φόρου αυτού, εφόσον βρίσκονται σε φορολογική αποθήκη,

β) Να μην έχει διαπράξει σοβαρές καθ' υποτροπή παραβάσεις της Φορολογικής ή Τελωνειακής Νομοθεσίας,

γ) Να πληρεί τις λοιπές προϋποθέσεις που θα καθορίζονται με απόφαση του Υπουργού Οικονομικών.

---

<sup>19</sup>

[http://www.ektelonistika.gr/view\\_cat.php?cat\\_id=216](http://www.ektelonistika.gr/view_cat.php?cat_id=216)

3. Για την εφαρμογή των διατάξεων του τρίτου μέρους του παρόντα Κώδικα ο εγκεκριμένος αποθηκευτής:

α) υποχρεούται:

- Να τηρεί λογιστικά βιβλία των αποθεμάτων ή κινήσεων των προϊόντων ανά αποθήκη,
- Να επιδεικνύει τα προϊόντα σε κάθε ζήτηση της αρμόδιας Αρχής, να δέχεται οποιονδήποτε έλεγχο,
- Να παρέχει εγγύηση προς το Δημόσιο για τη διασφάλιση των συμφερόντων του,
- Να συμμορφώνεται με άλλες υποχρεώσεις που επιβάλλει ο Υπουργός Οικονομικών και η αρμόδια Αρχή,
- Να διαθέτει εντός των αποθηκών και αδαπάνως για το Δημόσιο κατάλληλο και ασφαλή στεγασμένο χώρο για την εγκατάσταση της αρμόδιας Αρχής προς διενέργεια των κατά περίπτωση απαιτούμενων εργασιών και διατυπώσεων, να ενημερώνει την αρμόδια Αρχή για οποιαδήποτε μεταβολή των δεδομένων που έχουν ληφθεί υπόψη για τη χορήγηση της άδειας και να παρέχει τα επιβαλλόμενα από αυτήν τυχόν πρόσθετα διασφαλιστικά μέτρα.

β) Επέχει ευθύνη έναντι του Δημοσίου για τους φόρους που αναλογούν στα προϊόντα.

γ) Ευθύνεται επίσης για τις πράξεις των αποθηκαρίων των αποθηκών αυτών σε περίπτωση καταλογισμού τους από την αρμόδια Αρχή.

#### **3.10.4 Περιπτώσεις που τα οινοπνευματώδη απαλλάσσονται από τον Ε.Φ.Κ<sup>20</sup>**

α) Για παράδοση στα πλαίσια διπλωματικών ή προξενικών σχέσεων.

β) Για αναγνωρισμένους Διεθνείς Οργανισμούς και για τα μέλη των οργανισμών αυτών, μέσα στα όρια και σύμφωνα με τις προϋποθέσεις που καθορίζονται από τις Διεθνείς Συμβάσεις για την ίδρυσή τους ή από τις συμφωνίες για την έδρα τους.

γ) Για τις Ένοπλες Δυνάμεις και τις πολιτικές υπηρεσίες που τους συνοδεύουν ή τον εφοδιασμό των κυλικείων και των λεσχών τους, των άλλων 40Κρατών-Μελών του Βορειοατλαντικού Συμφώνου, που ενεργείται σύμφωνα με τη συνθήκη.

δ) Να καταναλωθούν στα πλαίσια συμφωνίας που έχει συναφθεί με Τρίτες Χώρες ή Διεθνείς Οργανισμούς, εφόσον αυτή η συμφωνία γίνεται δεκτή ή επιτρέπεται να υπαχθεί σε καθεστώς απαλλαγής από το Φόρο Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α.).

ε) Για εφοδιασμό πλοίων και αεροσκαφών, σύμφωνα με τις ισχύουσες εθνικές διατάξεις.

ζ) Όταν διανέμονται με τη μορφή αιθυλικής αλκοόλης, η οποία έχει υποστεί πλήρη μετουσίωση

---

20

[http://www.ektelonistika.gr/view\\_cat.php?cat\\_id=219](http://www.ektelonistika.gr/view_cat.php?cat_id=219)



η) Όταν έχουν υποστεί μετουσίωση, σύμφωνα με τις προδιαγραφές της Ελληνικής Νομοθεσίας ή της νομοθεσίας άλλου Κράτους-Μέλους και χρησιμοποιούνται για την παρασκευή οποιουδήποτε προϊόντος που δεν προορίζεται για ανθρώπινη κατανάλωση (παραγωγή ποτών).

θ) Όταν χρησιμοποιούνται για την παραγωγή ξυδιού.

ι) Όταν χρησιμοποιούνται για την παραγωγή φαρμάκων.

κ) Όταν χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αρωματικών ουσιών που προορίζονται για την παραγωγή ειδών διατροφής και μη-αλκοολούχων ποτών με αλκοολικό τίτλο μέχρι 1,2% vol.

λ) Όταν χρησιμοποιούνται ως πρώτη ύλη ή ως συστατικά ημιτελών προϊόντων για την παραγωγή ειδών διατροφής, γεμιστών ή όχι, εφόσον σε κάθε περίπτωση η περιεχόμενη αιθυλική αλκοόλη δεν υπερβαίνει τα 8,5 λίτρα άνυδρης αιθυλικής αλκοόλης ανά 100 χιλιόγραμμα προϊόντος για τις σοκολάτες και 5,5 λίτρα ανά 100 χιλιόγραμμα προϊόντος για τα άλλα προϊόντα

μ) Όταν χρησιμοποιούνται ως δείγματα για αναλύσεις για τη διεξαγωγή.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Logistics στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών

### 4.1 Ο όρος Logistics

Για πρώτη φορά απαντάται ο όρος *Λογιστικά*,<sup>21</sup> στον πατέρα της Ιστορίας Ηρόδοτο – συγκεκριμένα στο τμήμα της συγγραφής του, όπου διακρίνει με μία λέξη, τις αδιαμφισβήτητα υψηλές επιδόσεις των Περσών, στον τομέα του εφοδιασμού, του σχεδιασμού και της λογιστικής υποστήριξης μεγάλων εκστρατειών.

Οι πολεμικές προετοιμασίες των Περσών στην εκστρατεία του Ξέρξη κατά των Ελλήνων διήρκεσαν όχι λιγότερο από τρία χρόνια και ήταν πράγματι εντυπωσιακές τόσο ως προς το μέγεθος, όσο και ως προς την άρτια οργάνωση της κινητοποίησης. Την τρίτη χρονιά της προπαρασκευής ξεκίνησε η συγκέντρωση και μετακίνηση των στρατιωτικών σχηματισμών, δίνοντας παρόν στις Σάρδεις περίπου 800.000 άνδρες. Κατά την φάση αυτή τέθηκε σε εφαρμογή το σχέδιο εισβολής. Προϋπόθεση για την υλοποίησή του ήταν η εκπόνηση ενός από τα σημαντικότερα έργα υποδομής: η κατασκευή μεγάλων αποθηκών στα θρακικά και μακεδονικά παράλια, με σκοπό την συγκέντρωση εφοδίων και τροφίμων για τους άνδρες και τα ζώα της στρατιάς, όχι μόνο κατά τη διάρκεια της εισβολής, αλλά κυρίως για την τροφοδοσία της, νικηφόρας ή μη, επιστροφής. Ο σχεδιασμός αυτός αποδεικνύει ότι ο Ξέρξης και το επιτελείο του δεν είχαν αφήσει τίποτα στην τύχη, προκαλώντας απορία αλλά και θαυμασμό σε όσους τον παρατηρούσαν.

Ο Ηρόδοτος δεν δημιούργησε την λέξη αυτή άστοχα. Την χρησιμοποίησε για να περιγράψει την διοικητική μέριμνα, τον εφοδιασμό και την επιμελητεία που αναφέρονται ή βασίζονται στην λογική, στην κρίση και στον υπολογισμό. Προφανώς, εμπνεύσθηκε από τις λέξεις *Λογική*, *Λογισμός*, *Λογιστικός* που είναι εξ' άλλου θεμελιώδεις ελληνικές φιλοσοφικές έννοιες της εποχής του.

Δυόμισι χιλιάδες χρόνια μετά, περίπου προς το τέλος της δεκαετίας του 50, η λέξη logistics θα εισαχθεί ευρέως στην στρατιωτική ορολογία της άμυνας των Ηνωμένων Πολιτειών και θα χρησιμοποιηθεί από όλες τις χώρες του NATO και σχεδόν από όλα τα επιτελεία του κόσμου. Δεν είναι τυχαίο πως αξιοποιήθηκε ένας πυρήνας 27.000 ελληνικών λέξεων από την Αγγλική και την διεθνή κοινότητα, έχοντας δημιουργήσει εκατοντάδες χιλιάδες ελληνογενείς όρους σε όλους τους κλάδους των επιστημών από τους οποίους έχουν καταγραφεί με πλήρη ετοιμολογία και ερμηνεία 108.000 όροι και λέξεις. Από τα μέσα της δεκαετίας του 70 και μετά, αφού περάσει στις ΗΠΑ ο όρος με τις αρχές του και υιοθετηθεί από τον κόσμο των επιχειρήσεων, οι ανάγκες τους θα τον διαμορφώσουν πλέον σε ξεχωριστή και ολοκληρωμένη επιστήμη.

Οι Νεοέλληνες θα διατηρήσουν τον όρο *Λογιστικά* μόνο αναφερόμενοι στο τμήμα εκείνο της οικονομικής επιστήμης που έχει σχέση με τους χρηματοοικονομικούς υπολογισμούς. Για το ίδιο τμήμα οι Αγγλοσάξονες έχουν την λέξη *accounting* που βέβαια ελάχιστη σχέση έχει με τα Logistics - μία διαφορά που ποτέ πια δεν είναι δυνατόν να διορθωθεί.

---

<sup>21</sup>

Ανατομία των business logistics: Βλάσης Γιαννάκας

## **4.2 Ιστορική εξέλιξη**

Από τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1970 τα Logistics επικεντρώνονταν στην παροχή βασικών μεταφορικών υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση της μεγάλης ζήτησης για όλα σχεδόν τα αγαθά και τις υπηρεσίες. Η μάχη του ανταγωνισμού συνίσταται στην κάλυψη της ζήτησης στην απόκτηση των πρώτων υλών και στην κατάληψη νέων αγορών.

Μέχρι και τα τέλη της δεκαετίας του 1980 , παρουσιάζονται έννοιες όπως η έγκαιρη παράδοση ή αλλιώς διαδικασίες Just In Time.

Στην αρχή της δεκαετίας του 1990 οι επιχειρήσεις δείχνουν ακόμη μεγαλύτερο ενδιαφέρον στο χώρο των Logistics. Ως κύριες αιτίες αναφέρονται οι παρακάτω:

- Η έμφαση που δίνονταν στην ικανοποίηση των πελατών
- Η σημαντική ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου
- Η εκτίμηση ότι οι αποφάσεις για το δίκτυο διανομής είναι στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό
- Η αλλαγή συμπεριφοράς όσον αφορά τις μεταφορές (π.χ. η αύξηση της κυκλοφοριακής συμφόρησης)
- Η βελτίωση των τηλεπικοινωνιών και των συστημάτων – κυρίως η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων καθώς και η κωδικοποίηση των αντικειμένων και τα ηλεκτρονικά καταστήματα
- Οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών
- Τα πολλά προϊόντα με μικρό κύκλο ζωής
- Και η γενική τάση που επικρατούσε στην ολοκλήρωση των λειτουργιών όπως στρατηγικές συμμαχίας συνεταιρισμοί, συνεργασίες κ.α.

Από τη δεκαετία του 1990 μέχρι και σήμερα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις παραχωρούν εργολαβικά σε τρίτες εταιρείες Third – Party (3PL) βασικές υπηρεσίες όπως αποθήκευση, μεταφορές, διανομές κλπ. Η αύξηση της πελατειακής βάσης οδηγούσε σε αύξηση της προστιθέμενης αξίας (χαμηλό κόστος, μικρός χρόνος παράδοσης, αξιόπιστες υπηρεσίες). Σήμερα πλέον εμφανίζονται εταιρείες που προσφέρουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες Logistics

εξυπηρετώντας επιπρόσθετα τις απαιτήσεις πληροφορικής, τηλεπικοινωνιών και διαχείρισης δεδομένων των διαφόρων επιχειρήσεων.

### **4.3 Τι είναι τα Logistics και ποιους αφορούν**

Ο όρος Logistics αποτελεί πολυσήμαντη και πολυσύνθετη έννοια, καλύπτοντας μια τεράστια γκάμα διαδικασιών σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου στο επιχειρηματικό πεδίο. Τα βασικά στοιχεία τα οποία αλληλοσυμπληρώνουν τα Logistics είναι: η διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης, η βέλτιστη αξιοποίηση των ανθρώπινων και των υλικών πόρων της, η παραγωγή, η αποθήκευση και η διανομή των αγαθών, από την πρώτη ύλη μέχρι το έτοιμο προϊόν και από την παραγωγή στο ράφι.

Θεωρητικά θα μπορούσαμε να πούμε πως τα Logistics εξυπηρετούν την κερδοφορία μιας επιχείρησης, εξασφαλίζοντας τη συνεχή διαθεσιμότητα των προϊόντων και των λοιπών πόρων της, επιτρέποντας παράλληλα την ομαλή ροή επιτέλεσης των διαδικασιών που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Ο Daskin <sup>22</sup> όρισε τα Logistics ως το σχεδιασμό και τη λειτουργία των φυσικών, διοικητικών και πληροφοριακών συστημάτων, τα οποία είναι αναγκαία για να επιτρέψουν στα αγαθά κατανικήσουν το χρόνο και το χώρο. Ένας άλλος ορισμός που δόθηκε από το Council of Logistics Management είναι ότι: "Τα Logistics αποτελούν τη διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου της αποτελεσματικής και από πλευράς δαπανών αποδοτικής ροής και αποθήκευσης των πρώτων υλών, των αποθεμάτων και των τελικών προϊόντων, καθώς και των σχετικών πληροφοριών από το σημείο προέλευσης στο σημείο κατανάλωσης, εξυπηρετώντας το σκοπό της προσαρμογής στις επιθυμίες των πελατών".

Συνεπώς, σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, η αποστολή των Logistics είναι να φέρουν τα σωστά προϊόντα ή υπηρεσίες τον σωστό χρόνο και με τις επιθυμητές προϋποθέσεις, πραγματοποιώντας συγχρόνως τη μεγαλύτερη δυνατή συνεισφορά στην επιχείρηση. Πέντε όροι-κλειδιά χρησιμοποιούνται κυρίως στην αγγλοσαξονική βιβλιογραφία: **Logistics, Physical Distribution, Inbound Logistics, Materials Management, Supply-Chain Management**. Τα Logistics περιγράφουν τη συνολική διαδικασία των υλών και των προϊόντων που διακινούνται προς την επιχείρηση, μέσα σε αυτήν επιχείρηση και από αυτήν. Το Physical Distribution αναφέρεται στη διακίνηση των προϊόντων από τη γραμμή παραγωγής στον πελάτη. Τα Inbound Logistics καλύπτουν τη διακίνηση των υλών που παρελήφθησαν από τους προμηθευτές. Το Materials Management περιγράφει τις διακινήσεις των υλών εντός της επιχείρησης. Τέλος, το Supply Chain Management είναι κάτι ευρύτερο από τα Logistics και αναφέρεται τη διαχείριση ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Τα Logistics αποσκοπούν στην παραγωγή προϊόντων με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος, στη διατήρηση των προϊόντων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, στην πλήρη αξιοποίηση των υλικών μέσων της επιχείρησης, στη μεταφορά των προϊόντων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και τις

---

22

The integrated logistics management system: a framework and case study Huan Neng Chiu National Taiwan Institute of Technology, Taipei, Taiwan, Republic of China 1994

μικρότερες δυνατές καθυστερήσεις και τελικά στην επίτευξη κερδοφορίας και οικονομίας κλίμακας για την επιχείρηση.

Τα Logistics ή Physical Distribution σκοπό έχουν να φέρουν το σωστό προϊόν, στον σωστό πελάτη, στο σωστό χώρο και στο σωστό χρόνο. Αν και αφορούν σε κάθε είδους επιχειρηματικό τομέα και κάθε είδους επιχείρηση, εκεί που βρίσκουν κατεξοχήν πρόσφορο έδαφος εφαρμογής είναι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εφοδιαστική αλυσίδα (εμπορικές, μεταφορικές, παραγωγικές, εταιρίες αποθήκευσης κ.ά.), ανεξαρτήτως του τομέα της οικονομίας στον οποίο ανήκουν. Ο όρος "εφοδιαστική αλυσίδα" περιγράφει το πλέγμα διαδικασιών που απαιτούνται ώστε ένα προϊόν να περάσει από τη φάση της παραγωγής στη φάση της κατανάλωσης. Μεταξύ των διαδικασιών αυτών ξεχωρίζει η παραγωγή, η τυποποίηση, η αποθήκευση, η διακίνηση και η διάθεση του προϊόντος.

Όπως διαφαίνεται από τα παραπάνω, Logistics και εφοδιαστική αλυσίδα συνδέονται άρρηκτα. Η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί το βασικότερο πεδίο εφαρμογής των Logistics, τα οποία αποτελούν το βασικότερο ζητούμενο για την ορθολογικοποίηση και την επιτυχία των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Τα Logistics απαντούν στο πώς πρέπει να οργανωθούν οι διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας - π.χ. πώς πρέπει να γίνεται η διακίνηση των προϊόντων, με τι συχνότητα πρέπει να εκτελούνται οι παραδόσεις, μέσω ποιου δρομολογίου κ.λπ.

#### **4.4 Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας**

Η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας αναφέρεται στο σχεδιασμό και τη διαχείριση όλων των ενεργειών- δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τις διαδικασίες προμήθειας, την παραγωγή-μεταποίηση και όλες τις δραστηριότητες της διανομής. Επιπλέον, συμπεριλαμβάνει το συντονισμό και τη συνεργασία με όλους τους εταίρους του καναλιού εφοδιασμού, που μπορεί να είναι προμηθευτές, μεσάζοντες, εταιρείες παροχής υπηρεσιών Third Party Logistics (3PL) και πελάτες. Κατ' ουσία, η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας ενοποιεί και ολοκληρώνει το σχεδιασμό, τις προμήθειες, την παραγωγή, την αποθήκευση, τη μεταφορά και τις πωλήσεις τόσο μέσα στις επιχειρήσεις όσο και μεταξύ αυτών. Ο αντικειμενικός λοιπόν σκοπός της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι η αύξηση της συνολικής κερδοφορίας κατά μήκος της αλυσίδας που συνεπάγεται την αύξηση της κερδοφορίας όλων των εταίρων της. Αυτό επιτυγχάνεται με την κατανόηση και ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών στον απαιτούμενο χρόνο, και με την προσφορά προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας και ανταγωνιστικού κόστους. Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, απαραίτητα χαρακτηριστικά των εφοδιαστικών αλυσίδων που ανταγωνίζονται μέσα στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον είναι η ευελιξία και η ταχεία προσαρμοστικότητα τους στις δυναμικά μεταβαλλόμενες συνθήκες.

#### **4.5 Ορισμός Logistics**

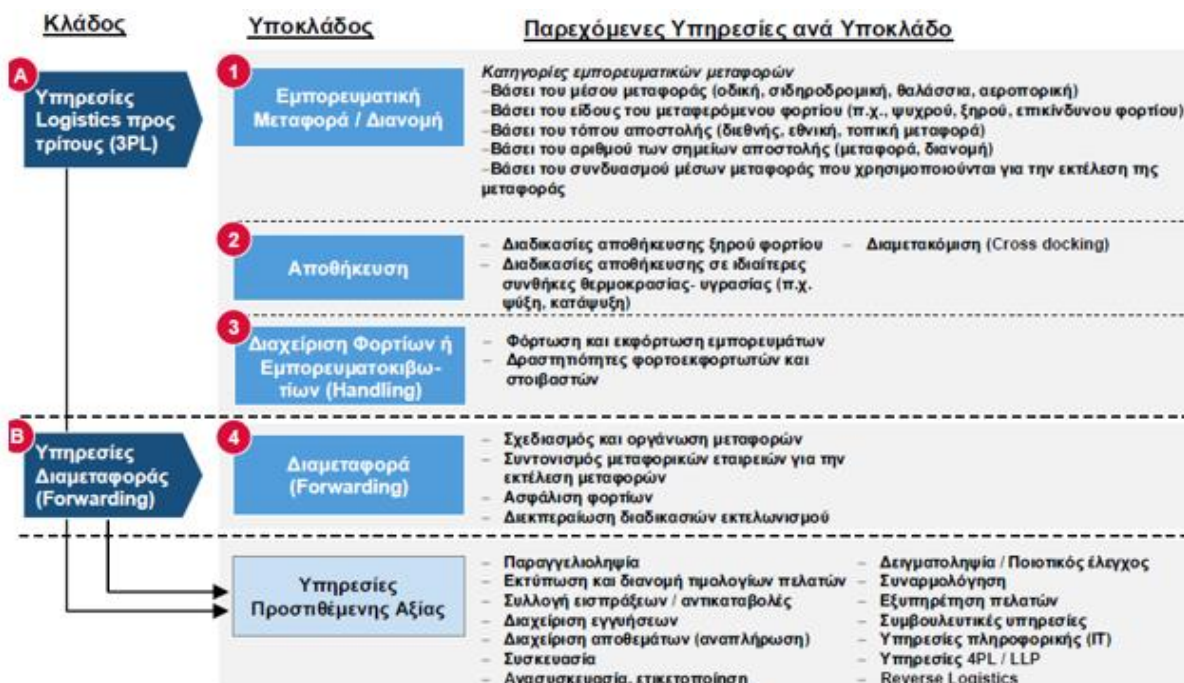
Logistics είναι η φυσική διανομή των προϊόντων και συγκεκριμένα εκείνο το τμήμα της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας που σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει την αποδοτική και αποτελεσματική κανονική και αντίστροφη ροή και αποθήκευση των προϊόντων, υπηρεσιών και

των σχετικών πληροφοριών από το σημείο προέλευσης τους έως το σημείο κατανάλωσης τους, ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών.

Ενδεικτικές περιοχές εφαρμογών των Logistics περιλαμβάνουν τα: Business Logistics, Systems Logistics, Maritime Logistics, Logistics Υγείας, Logistics Στρατού, Περιβαλλοντικά Logistics, City Logistics, Crisis Logistics, Logistics Υπηρεσιών, Agro-logistics, Supply Chain Management Logistics Information Systems και Reverse Logistics.

Τα Logistics βρίσκουν εφαρμογή σε δύο κυρίως πεδία. Το πρώτο πεδίο είναι η επιχείρηση, η οποία πρέπει να οργανώσει την εισροή, την εσωτερική διακίνηση και την εκροή υλικών και προϊόντων κατά τέτοιον τρόπο, έτσι ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της.

**Πίνακας 4.1:** Χαρτογράφηση των υπηρεσιών Logistics



Το δεύτερο πεδίο είναι η εφοδιαστική αλυσίδα, η οποία αποτελείται από όλες εκείνες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς που είναι απαραίτητοι έτσι ώστε ένα προϊόν, από πρώτες ύλες να καταλήξει στον τελικό πελάτη. Η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση της ροής προϊόντων και πληροφοριών σε αυτήν την αλυσίδα αποτελεί επιτακτική ανάγκη σε μία παγκοσμιοποιημένη και ψηφιακή οικονομία, όπου ο ανταγωνισμός από ατομικός (επιχείρηση εναντίον επιχείρησης) γίνεται συλλογικός (εφοδιαστική αλυσίδα εναντίον εφοδιαστικής αλυσίδας).

Τα Logistics αφορούν σε:

**Απαιτήσεις:** Οι δραστηριότητες των Logistics εμπλέκονται με την ανάλυση, σύνθεση και καθορισμό των πόρων που απαιτούνται να επιτύχουμε ένα σκοπό ή να φέρουμε σε πέρας μία επιχείρηση κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Ο συνολικός στόχος, του να καθορίσουμε

απαιτήσεις είναι μία λειτουργία σχεδιασμού που εμπλέκει ταυτόχρονα και την στρατηγική και τα Logistics. Ο καταμερισμός των κυρίων διαθέσιμων πόρων, αν είναι λιγότεροι από τους απαιτούμενους και η αξιολόγηση του αποτελέσματος των ελλείψεων για την επίτευξη των κυρίων στόχων, είναι κύριες ευθύνες της στρατηγικής και όχι λειτουργία των Logistics.

**Σχεδιασμός:** Αυτή η λειτουργία περιλαμβάνει όλο το πλάνο του σχεδιασμού μέσα από λεπτομερή σχεδιασμό των προϊόντων, συστημάτων και υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων της ανάπτυξης, δοκιμής και αξιολόγησης του σχεδιασμού. Το Logistics Engineering έχει να κάνει με τον σχεδιασμό του εφοδιασμού και της συντήρησης κάτω από το πρίσμα της αποτελεσματικότητας κόστους, σε αντίθεση του σχεδιασμού της εύκολης παραγωγής ή χρήσης.

**Εφοδιασμός:** Αυτή η περιοχή εμπλέκει τον φυσικό εφοδιασμό και διανομή όλων των διαθέσιμων πόρων π.χ. προμήθειες, πρόσληψη και εκπαίδευση Προσωπικού, υποστήριξη παραγωγής, συσκευασία, Διοίκηση Αποθεμάτων, διακίνηση και μεταφορές, ιχνηλασιμότητα προϊόντων, διαδικασία παραγγελιών, αποθήκευση, αποσύρσεις, κ.λ.π. Υπάρχουν λειτουργίες που δημιουργούν "χρονική και χωροταξική χρησιμότητα" σε αντίθεση με τις λειτουργίες παραγωγής που χρησιμοποιούν "χρησιμότητα τυποποίησης" και τις λειτουργίες του Marketing που δημιουργούν 'χρησιμότητα ιδιοκτησίας'.

**Συντήρηση:** Η συντήρηση εκλαμβάνεται ευρέως σαν την διατήρηση των εγκαταστάσεων, προϊόντων, ανθρώπινου δυναμικού, συστημάτων και υπηρεσιών των παραγωγών και χρηστών, συμπεριλαμβανομένης της προστασίας, διατήρησης και ανάκτησης όλων των διατιθέμενων πόρων.

**Πόρους:** Πρώτες ύλες (υλικά), εξοπλισμός εγκαταστάσεις, προσωπικό, συμπεριλαμβανομένων των κεφαλαίων και πληροφοριών. Τα Logistics συχνά συνδέονται με την διοίκηση των υλικών, όμως οι τεχνικές της διοίκησης των υλικών μπορούν επίσης να εφαρμοσθούν στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, χρημάτων και πληροφοριών. Οι δραστηριότητες των Logistics, επίσης συμπληρώνουν και υποστηρίζουν την στρατηγική και την τακτική. Υποστηρίζουν τους στόχους, τα σχέδια και τις επιχειρησιακές δραστηριότητες των συστημάτων. Τα τελευταία χρόνια, νέες και καινοτόμες ψηφιακές τεχνολογίες έχουν εισέλθει στο χώρο των Logistics και έχουν επιφέρει θεαματικές αλλαγές: εκεί που η απογραφή της αποθήκης απαιτούσε μολύβι, χαρτί και αρκετό χρόνο, τώρα πραγματοποιείται αυτόματα μέσω φορητών τερματικών (σκάνερ) και ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η κακή οργάνωση της αποθήκης, ο ανεφοδιασμός χωρίς πρόγραμμα και σύστημα και τόσα άλλα αρνητικά, έχουν δώσει τη θέση τους σε ολοκληρωμένα συστήματα υψηλής ευφυΐας και αποτελεσματικότητας.

## **4.6 Logistics management – Τομείς και αρμοδιότητες**

### **4.6.1 Διεύθυνση Logistics**

Η Διεύθυνση των Logistics έχει την συνολική ευθύνη, για την αποδοτική διαχείριση των αποθεμάτων, την υποστήριξη της παραγωγής, την ορθολογική αποθήκευση και διανομή των εμπορευμάτων καθώς και την αποδοτική εξυπηρέτηση των πελατών.

Στόχοι της Διεύθυνσης των Logistics είναι:

- Ο σχεδιασμός και έλεγχος των χρηματικών πόρων, του παραγωγικού και ανθρώπινου δυναμικού, που σχετίζονται με τις διαδικασίες του Inventory Management, της υποστήριξης της παραγωγής, του Physical Distribution και του Customer Service.
- Η βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας και ο συντονισμός των παραπάνω Τομέων, έτσι ώστε οι προτεραιότητες τους να συμβαδίζουν πάντοτε με τους γενικούς αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης και όχι με τα συμφέροντά τους.
- Η ποσοτική, ποιοτική, αποδοτική, κοινωνική, και οικολογική εκπλήρωση των απαιτήσεων της αγοράς.
- Η έρευνα για οφέλη κλίμακας και η συμβολή στην επισήμανση και λύση προβλημάτων.

Οι συνολικοί στόχοι της Διεύθυνσης των Logistics, οι οποίοι αφορούν τους χώρους:

- Ευθύνης
- Λειτουργίες και
- Οργάνωσής της, διαμοιράζονται και ανατίθενται για τη μελέτη, το σχεδιασμό και την εφαρμογή τους στους Τομείς της Διεύθυνσης, οι οποίοι είναι οι εξής Τομέας Διαχείρισης Αποθεμάτων, Τομέας Αποθήκευσης, Τομέας Διανομής και Τομέας Customer Service οι οποίοι αναλύονται εκτενέστερα παρακάτω καθώς αναφέρονται και όλα τα καθήκοντα- δραστηριότητες του ανθρωπίνου δυναμικού που καταρτίζει τους εκάστοτε τομείς.

#### **4.6.1.1 Τομέας Διαχείρισης Αποθεμάτων**

Ο Τομέας Διαχείρισης των Αποθεμάτων έχει την ευθύνη του Inventory Management λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις της αγοράς, το κόστος των απαιτούμενων κεφαλαίων και τους στόχους της επιχείρησης.

Ο Τομέας φέρει καθημερινά εις πέρας τις παρακάτω αρμοδιότητες:

- Καταγραφή όλων των απαραίτητων πληροφοριών για σχεδιασμό του Inventory Management.
- Καταγραφή όλων των απαραίτητων παραμέτρων που επηρεάζουν το Management των αποθεμάτων.
- Καθορισμός της πολιτικής των αποθεμάτων:
  - ABC Ανάλυση
  - Safety Stock
  - Back Orders
  - Inventory Turns
  - Reviews



- Cash-Flow
- Τροποποίηση της πολιτικής διοίκησης των αποθεμάτων όποτε υπάρχει διαφοροποίηση :
  - στην τιμολογιακή πολιτική κάποιου προϊόντος
  - στις ανάγκες σε προϊόντα και διαφημιστικό υλικό απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της Εμπορικής Δραστηριότητας /Αγοράς
  - στις εκάστοτε ανατιμήσεις της Εμπορικής Δραστηριότητας /Αγοράς
  - στην αλλαγή της κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων ή της κυκλοφοριακής ταχύτητας των εισπράξεων
- Έλεγχος των χρηματοοικονομικών δεικτών των αποθεμάτων (Δείκτες Οικονομιών, Δείκτες Αποθεμάτων κλπ).
- Διαδικασίες ελέγχου των Εισαγωγών της Εμπορικής Δραστηριότητας / Αγοράς, σύνταξη του προγράμματος προτεραιοτήτων παραλαβών και έλεγχος του χρονικού διαστήματος μεταξύ άφιξης και παράδοσης των προϊόντων στις αποθήκες.
- Σύνταξη του ετήσιου προϋπολογιστικού προγράμματος Budgeting εισαγωγών (κόστος μεταφορών, διακανονισμού, εκτελωνισμού, συναλλαγματικών διαφορών, ασφάλιστρα, κλπ.)
- Έλεγχος όλων των απαιτήσεων που έχουν προκύψει προς τους Προμηθευτές και τις Μεταφορικές- Ασφαλιστικές Εταιρίες.

#### **4.6.1.2 Τομέας Αποθήκευσης**

Ο Τομέας Αποθήκευσης έχει την ευθύνη της σωστής λειτουργίας όλων των αποθηκευτικών εγκαταστάσεων της εταιρείας και της εκτέλεσης των παραγγελιών.

Ο Τομέας έχει τις παρακάτω αρμοδιότητες:

- ✓ Καταγραφή όλων των απαραίτητων πληροφοριών για σχεδιασμό της Αποθήκευσης.
- ✓ Μελέτη και έλεγχος των αποθηκών των ετοιμών προϊόντων με στόχο την ελαχιστοποίηση του Order Picking.
- ✓ Επιλέγει το σύστημα αποθήκευσης λαμβάνοντας υπόψη τα τεχνολογικά δεδομένα, την ικανότητα του συστήματος να δέχεται τη μεγαλύτερη δυνατή ποσότητα αποθεμάτων, με στόχο την ταχύτερη δυνατή συλλογή και αποστολή των προϊόντων με το χαμηλότερο κόστος.
- ✓ Σύνταξη τεχνοοικονομικών μελετών για την χρήση αυτοματισμών στην αποθηκευτική λειτουργία.
- ✓ Σχεδιασμός χωροταξικής δομής των αποθηκευτικών χώρων με στόχο την αποτελεσματική αξιοποίησή τους.
- ✓ Δημιουργία των καταλλήλων προϋποθέσεων στην αποθήκη για την άριστη συντήρηση των αποθεμάτων.
- ✓ Χρονοπρόγραμμα για σταδιακούς ποιοτικούς ελέγχους των αποθεμάτων από τον υπεύθυνο ποιοτικού ελέγχου της εταιρείας.
- ✓ Λειτουργική Οργάνωση των αποθηκών με στόχο την ταχύτερη και χωρίς λάθη εκτέλεση των παραγγελιών και γενικά όλων των διαδικασιών που πραγματοποιούνται στις αποθήκες.
- ✓ Εφαρμογή του συστήματος Bar Code στην εταιρεία.

- ✓ Ανάπτυξη συστήματος πρόβλεψης απαιτούμενου ανθρώπινου δυναμικού κατά την ροή του χρόνου, και σχεδιασμό συστήματος εποχικής πρόσκαιρης απασχόλησης.
- ✓ Διεκπεραίωση των τακτικών, εκτάκτων και περιοδικών απογραφών των ετοιμών προϊόντων.
- ✓ Αξιολόγηση της λειτουργίας των αποθηκών με χρήση κατάλληλων δεικτών.

## **1. Υπεύθυνος Αποθήκης**

- ✓ Προγραμματίζει την εκτέλεση των εργασιών της αποθήκης. Κατανέμει τις εργασίες στους εργαζόμενους.
- ✓ Είναι υπεύθυνος για την εικόνα της αποθήκης. Εποπτεύει τις εργασίες της αποθήκης και επιλύει τυχόν προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την εκτέλεσή τους.
- ✓ Συντονίζει και καθοδηγεί την εκτέλεση των παραγγελιών.
- ✓ Παρακολουθεί την διακύμανση της ζήτησης των προϊόντων της αποθήκης και επικοινωνεί για θέματα που αφορούν τα χαρακτηριστικά και το απόθεμα των προϊόντων.
- ✓ Ασχολείται με θέματα που σχετίζονται με την γενικότερη λειτουργία και τις προδιαγραφές του Customer Service.
- ✓ Είναι υπεύθυνος για την κωδικοποίηση των αποθηκευτικών θέσεων, την εισαγωγή νέων κωδικών στο WMS και την μηχανογραφική τους αποθηκευτική διαχείριση.
- ✓ Είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση και υποστήριξη σε επίπεδο χρήστη της ηλεκτρονικής επικοινωνίας με τους πελάτες. Ενημερώνεται από τον υπεύθυνο δρομολόγησης σε περίπτωση καθυστέρησης άφιξης των παραγγελιών και αντιμετωπίζουν από κοινού το πρόβλημα.
- ✓ Είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση της εφαρμογής της διαδικασίας επεξεργασίας των παραγγελιών, ενημερώνει τον υπεύθυνο δρομολόγησης για την δρομολόγηση των παραγγελιών και αφού δρομολογηθούν, εφαρμόζει την διαδικασία της τιμολόγησης των παραγγελιών και της έκδοσης των απαιτούμενων μηχανογραφικών καταστάσεων και παραστατικών.
- ✓ Είναι υπεύθυνος για την υποστήριξη της λειτουργίας των φορητών τερματικών και για την καλή κατάσταση του μηχανογραφικού εξοπλισμού της αποθήκης.
- ✓ Αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων και μετρά την παραγωγικότητα της αποθήκης.
- ✓ Αποφασίζει για την διενέργεια απογραφών και εποπτεύει την πραγματοποίησή τους.
- ✓ Είναι υπεύθυνος για την καλή κατάσταση των περονοφόρων και του λοιπού εξοπλισμού της αποθήκης.

## **2. Βοηθός Αποθηκάριος**

- ✓ Καθοδηγεί την τακτοποίηση των παλετών στα ράφια. Ελέγχει για τις παραλαμβανόμενες παλέτες τη σωστή τοποθέτηση των εμπορευμάτων.
- ✓ Απαγορεύει την είσοδο ακατάλληλων υλικών και προϊόντων.
- ✓ Σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο Αποθήκης: καθοδηγεί και ελέγχει την ομαλή τροφοδοσία των θέσεων συλλογής, συντονίζει την απογραφή των θέσεων συλλογής, συντονίζει την συλλογή και τον σχηματισμό φορτίων. Αυτό σημαίνει ότι: α) μοιράζει τις λίστες συλλογής (picking lists) στους συλλογείς (pickers) και β) μοιράζει τις λίστες συλλογής στους

χειριστές των περνοφόρων για την συλλογή των ολόκληρων παλετών. Επίσης ελέγχει το συγκεντρωτικό picking και σε περίπτωση λάθους το επισημαίνει στον συλλογέα και προβαίνουν στις αναγκαίες διορθώσεις, παρακολουθεί τα προϊόντα της εταιρείας, εντοπίζει τυχόν προβλήματα συσκευασίας και εισηγείται αλλαγές στις θέσεις συλλογής.

- ✓ Πραγματοποιεί τις απογραφές της αποθήκης.
- ✓ Εποπτεύει την συντήρηση των περνοφόρων μηχανημάτων και του μηχανολογικού εξοπλισμού της αποθήκης.

### **3. Προϊστάμενος Παραλαβών και Σήμανσης (Ραμπάρχης)**

- ✓ Ελέγχει την εκφόρτωση των προϊόντων σε σχέση με τα παραστατικά. Σημαίνει τις παλέτες με ετικέτα. Ελέγχει τις πληροφορίες των ετικετών που εκδίδονται (εκτυπώνονται) για τις παραλαμβανόμενες παλέτες. Σε περίπτωση εύρεσης λάθους ενημερώνει τον υπεύθυνο της αποθήκης.
- ✓ Διατηρεί καθαρό και άνευ εμποδίων τον χώρο παραλαβών

### **4. Εργάτης Συλλογής (Picker)**

- ✓ Παρακολουθεί τις θέσεις συλλογής σύμφωνα με τις οδηγίες των προϊσταμένων και τις σχετικές λίστες ανατροφοδοσίας.
- ✓ Ασχολείται με την καταμέτρηση των αποθεμάτων των θέσεων συλλογής.
- ✓ Συλλέγει εμπορεύματα από τις συγκεκριμένες θέσεις συλλογής για τον σχηματισμό των παραγγελιών σύμφωνα με την λίστα συλλογής και σύμφωνα με τις οδηγίες του προϊστάμενου της εταιρείας.
- ✓ Εντοπίζει τυχόν λάθη, προβλήματα, ελλείψεις ή καταστροφές και τα αναφέρει έγκαιρα στον Υπεύθυνο Αποθήκης.

### **5. Χειριστής Περνοφόρου (Reach Truck)**

- ✓ Είναι υπεύθυνος για την λήψη παλετών από χώρους Buffer και τοποθέτησή τους στις σούδες επαλλήλων στρωμάτων και στα ράφια. Σε περίπτωση που παλέτα παρουσιάζει οποιοδήποτε πρόβλημα ή η θέση είναι κατειλημμένη, δεν την τοποθετηθεί και ενημερώνει τον Υπεύθυνο Αποθήκης ή τον Βοηθό Αποθηκάριο.
- ✓ Ασχολείται με την εξαγωγή των παλετών από την θέση τους σύμφωνα με τις εντολές και τις οδηγίες των προϊσταμένων. Εάν κατά την εξαγωγή βρει θέση άδεια και όχι γεμάτη, ή στην υποδεικνυόμενη θέση βρίσκεται άλλη παλέτα, ενημερώνει τον Υπεύθυνο Αποθήκης.
- ✓ Τροφοδοτεί τις θέσεις συλλογής με ολόκληρες παλέτες.
- ✓ Πραγματοποιεί εσωτερική μετακίνηση παλετών σύμφωνα με τις οδηγίες των προϊσταμένων.
- ✓ Ελέγχει το επίπεδο φόρτισης της μπαταρίας του περνοφόρου. Φόρτιση της μπαταρίας του στο τέλος της βάρδιας του, αφού την αντικαταστήσει με νέα φορτισμένη.

#### **4.6.1.3 Τομέας Διανομής**

Ο Τομέας Διανομής έχει την ευθύνη της λειτουργίας της διανομής των προϊόντων στους πελάτες καθώς και της μεταφοράς Α΄ υλών και ετοιμών προϊόντων μεταξύ των εγκαταστάσεων της εταιρείας.

Ο Τομέας έχει τις παρακάτω αρμοδιότητες:

- Διαμόρφωση δρομολογίων διανομής.
- Διαμόρφωση πλάνου συντήρησης μεταφορικών μέσων με τήρηση ημερολογίου χρήσης ή αντικατάστασης μέρους αυτών.
- Σχεδιασμός και έλεγχος του συστήματος προτεραιοτήτων που πρέπει να δοθεί σε περίοδο αιχμής ανάλογα με την κατηγοριοποίηση των πελατών (ABC).
- Μελέτη και έλεγχος για την μείωση του κόστους, του χρόνου παράδοσης ,και την βελτιστοποίηση των δρομολογίων και το Customer Service.
- Έλεγχος των διακινήσεων μεταξύ των αποθηκευτικών χώρων.
- Απόφαση για τις παραδόσεις των προϊόντων στους πελάτες μέσω του ιδιόκτητου διανομής ή μέσω τρίτων.
- Επιλογή και Αξιολόγηση των Μεταφορικών Εταιρειών λαμβάνοντας υπόψη ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια.
- Έλεγχος με έρευνες και δείκτες του κόστους και της απόδοσης του συστήματος διανομής και της παρεχόμενης ποιότητας του Customer Service.
- Ευθύνη της βελτίωσης της κερδοφορίας της εταιρείας που άπτεται των αρμοδιοτήτων του:
  - Με αύξηση Εσόδων μέσω αύξησης του Service Level
  - Με μείωση Εξόδων μέσω εξοικονόμησης εργατικών, κόστους αποθήκευσης, υλικών συσκευασίας, κόστους μεταφορικών.
- Αριστοποίηση των διατιθέμενων πόρων.

### **1.Υπεύθυνος Δρομολόγησης**

- ✓ Προγραμματίζει τα φορτηγά για μεταφορά container από λιμάνι σε συνεργασία με τον βοηθό του.

- ✓ Ασχολείται με την εποπτεία των οδηγών και διανομέων έτσι ώστε: α) οι παραγγελίες να φθάνουν όσο το δυνατόν συντομότερα στους πελάτες , β) τα προϊόντα της εταιρείας να είναι σε άριστη κατάσταση όταν παραλαμβάνονται από το λιμάνι και όταν παραδίδονται στους πελάτες της και γ) να γνωρίζει τις αιτίες όπου οφείλονται οι επιστροφές δρομολογίων.
- ✓ Παρακολουθεί την είσοδο των παραγγελιών από τους πελάτες, και σε περίπτωση καθυστέρησης ενημερώνει τον Διευθυντή του Κ.Δ. (Κέντρου Διανομής) και συνεργάζεται με τον υπεύθυνο της μηχανογράφησης για την επικοινωνία με τους πελάτες και την επίλυση του προβλήματος.
- ✓ Δρομολογεί τις παραγγελίες έτσι ώστε να εκτελούνται όλες οι παραγγελίες και με τον οικονομικότερο τρόπο.
- ✓ Επικοινωνεί με τα πρακτορεία και καθορίζει το ωράριο φόρτωσης.
- ✓ Καθοδηγεί τα φορτηγά των πρακτορείων στις ράμπες. Εποπτεύει την φόρτωση των προϊόντων στα φορτηγά. Είναι υπεύθυνος για την φόρτωση των εμπορευμάτων σε άριστη κατάσταση.
- ✓ Αξιολογεί την απόδοση των οδηγών και μετρά την παραγωγικότητα της διανομής. Επικοινωνεί με τους πελάτες για θέματα που αφορούν: στοιχεία πελατών, δρομολόγηση και αποστολή των παραγγελιών και προβλήματα κατά την παράδοση των παραγγελιών.

## **2.Βοηθός Δρομολόγησης**

- ✓ Γνωρίζει την μηχανολογική κατάσταση των φορτηγών της εταιρείας.
- ✓ Ασχολείται με προβλήματα που αφορούν τη μηχανολογική τους κατάσταση και είναι της απολύτου υπευθυνότητας του.
- ✓ Είναι υπεύθυνος για την αναχώρηση των φορτηγών της εταιρείας όπως προβλέπει η σχετική νομοθεσία.

## **3.Προϊστάμενος Φορτώσεων και Παραλαβών**

- ✓ Διαχωρίζει και παλετοποιεί φορτία σύμφωνα με τις οδηγίες των προϊσταμένων.
- ✓ Εκδίδει ετικέτες αποστολής για τις μονάδες αποστολής.
- ✓ Επιβλέπει την συγκέντρωση των μονάδων αποστολής ανά πελάτη και ελέγχει τους οδηγούς στην φόρτωση και σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του Υπεύθυνου Δρομολόγησης.
- ✓ Είναι υπεύθυνος για την καλή κατάσταση και καθαριότητα των ραμπών φόρτωσης.
- ✓ Ελέγχει το συγκεντρωτικό picking και σε περίπτωση λάθους το επισημαίνει στον συλλογέα και προβαίνουν στις αναγκαίες διορθώσεις.

## **4.7 Δραστηριότητες Logistics**

### **4.7.1 Συσκευασία**

Η συσκευασία (Packaging) αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες των σύγχρονων επιχειρήσεων. Έξι είναι οι βασικές της αποστολές:

α) η απευθείας περίκλειση του περιεχομένου (Contain) με τέτοιο τρόπο που να διευκολύνει την κατανάλωση του προϊόντος κατά τη χρήση του αλλά και να εξυπηρετεί τις ανάγκες των Logistics για την ομαδοποίηση πρωτευόντων συσκευασιών σε μονάδες διακίνησης υψηλότερου επιπέδου,  
β) η προστασία του περιεχομένου (Protect) από μια σειρά από αιτίες που μπορούν να αλλοιώσουν το προϊόν, όπως:

- συνθήκες του περιβάλλοντος κατά την αποθήκευση και διακίνηση, π.χ. υγρασία, σκόνη κ.ο.κ.
- μολυσματικοί παράγοντες, όπως π.χ. ζωντανοί οργανισμοί και μικροοργανισμοί
- διαρροές και σπασίματα που έχουν ως αποτέλεσμα την απώλεια του προϊόντος και σε κάποιες περιπτώσεις τη βλάβη του περιβάλλοντος
- κλοπές ή ακόμα και παραποίηση του περιεχομένου με στόχο το κέρδος ή τη δολιοφθορά

γ) η συντήρηση (Preservation) του περιεχομένου ώστε το προϊόν να διατηρεί τις αρχικές του ιδιότητες για το προβλεπόμενο από τις προδιαγραφές του χρονικό διάστημα,

δ) η επικοινωνία (Communication) πληροφορίας σχετικής με το προϊόν σε όλες εκείνες τις ομάδες χρηστών που αλληλεπιδρούν με αυτό σε όλο το εύρος της εφοδιαστικής αλυσίδας, π.χ. πληροφορίες σχετικές με το περιεχόμενο, τον προορισμό και τον τρόπο διαχείρισης μιας μονάδας διακίνησης του προϊόντος, πληροφορίες που αφορούν τον τελικό καταναλωτή

ε) η εύκολη και ασφαλής διακίνηση (Transport) του προϊόντος ανάμεσα στα μέλη του εφοδιαστικού δικτύου και μέχρι την τελική του κατανάλωση και τέλος

στ) η ελκυστική παρουσίαση (Display) του προϊόντος στα σημεία πώλησης, με άλλα λόγια η χρήση της συσκευασίας ως εργαλείο μάρκετινγκ.

Στα παραπάνω μπορεί κανείς να προσθέσει κάποιες λειτουργίες που αν και δεν είναι τόσο προφανείς παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαχείριση του προϊόντος, όπως η μοναδοποίηση (Unitization) και ο επιμερισμός (Apportionment) του φορτίου.

Στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών οι συσκευασίες ποικίλουν ανάλογα με το προϊόν. Αξίζει να αναφέρουμε πως τα ποτά είτε είναι ελληνικής παραγωγής είτε εισάγονται από οίκους του εξωτερικού, μοναδοποιούνται σε παλέτες. Όσον αφορά τις διαστάσεις, στην Ευρώπη χρησιμοποιούνται κυρίως οι ακόλουθες:

- 800 X 1200 (Ευρωπαϊκά)



- 1000 X 1200 (Βιομηχανική)



#### Αποστάγματα –σκληρά ποτά

Τα αποστάγματα όπως και τα σκληρά ποτά συσκευάζονται σε μπουκάλια τα οποία τοποθετούνται σε κιβώτια γι την καλύτερη ομαδοποίηση και μετά τοποθετούνται πάνω σε παλέτες ή σε Slip-Sheet.

#### Κρασιά

Τα κρασιά τοποθετούνται σε γυάλινες και πλαστικές συσκευασίες και τοποθετούνται σε χαρτοκιβώτια. Επιπλέον υπάρχουν και οι ασκοί οι οποίοι χρησιμοποιούνται για μεγαλύτερες ποσότητες ανά μονάδα και οι παλετοδεξαμενές.

#### Εικόνα 4.7.1.1: Παλετοδεξαμενή, χαρτοκιβώτιο και ξυλοκιβώτιο



Τέλος υπάρχουν και τα ξυλοκιβώτια στα οποία τοποθετούνται κρασιά υψηλότερης αξίας και παρέχουν μεγαλύτερη ασφάλεια στο να μην σπάσουν οι φιάλες

#### Μπύρες

Οι μπύρες τοποθετούνται σε φιάλες των 330ml και των 500ml τα οποία τοποθετούνται είτε σε χαρτοκιβώτια είτε σε τελάρα.

**Εικόνα4.7.1.2: Τελάρα μύρας**



Επιπλέον υπάρχουν και τα αλουμινένια κουτάκια των 330ml και των 550ml αντίστοιχα τα οποία τοποθετούνται σε χάρτινους δίσκους. Ακόμη υπάρχουν και τα βαρέλια στα οποία μεταφέρονται οι μύρες τα οποία είναι συνήθως των 20lt, των 30 lt και των 50lt αντίστοιχα. Τέλος έχουμε και τις φιάλες CO<sub>2</sub> οι οποίες χρησιμοποιούνται για τα βαρέλια και τοποθετούνται σε μεταλλικό καλάθι.

**Εικόνα4.7.1.3: Βαρέλια μύρα και CO<sub>2</sub>**



## **4.7.2 Αποθήκη**

### **4.7.2.1 Εξοπλισμός αποθήκης**

Ο εξοπλισμός της αποθήκης αποτελεί αναμφισβήτητα τον καθοριστικό παράγοντα της επιτυχούς λειτουργίας, της ασφαλούς αποθήκευσης των προϊόντων και της ταχείας εκτέλεσης των παραγγελιών. Καθώς μάλιστα το κόστος του εξοπλισμού δεν είναι καθόλου ευκαταφρόνητο είναι προφανές ότι η επιλογή αυτού που θα εγκατασταθεί στην αποθήκη θα πρέπει να γίνει με ιδιαίτερη προσοχή και μελέτη ώστε αφενός να εναρμονίζεται με τη φύση των προϊόντων και τη λειτουργία της επιχείρησης και αφετέρου να καλύπτει για μεγάλο χρονικό διάστημα τις μελλοντικές ανάγκες της εταιρείας. Ο εξοπλισμός της αποθήκης χωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αφορά τον εξοπλισμό αποθήκευσης όπου περιλαμβάνονται τα ράφια είτε πρόκειται για παλέτες είτε για κιβώτια είτε για μικροαντικείμενα. Η δεύτερη κατηγορία αφορά τον εξοπλισμό διακίνησης όπου περιλαμβάνονται τα παλετοφόρα μηχανήματα και τα ανυψωτικά, καθώς επίσης και ο εξοπλισμός των χώρων φορτοεκφόρτωσης, δηλαδή οι πόρτες και οι ράμπες. Στην κατηγορία αυτή μπορούν να ενταχθούν επίσης οι παλετοποιητές, οι ταινιόδρομοι – ραουλόδρομοι, κλπ. Οι



δύο αυτές κατηγορίες περιλαμβάνουν ουσιαστικά όλα τα είδη εξοπλισμού που είναι απαραίτητα για τη σωστή και αποδοτική λειτουργία μίας μη αυτοματοποιημένης αποθήκης, όπου η πλειοψηφία των δραστηριοτήτων εκτελείται από τους εργαζομένους με τη βοήθεια βέβαια των μηχανημάτων, και όχι μίας αυτοματοποιημένης αποθήκης όπου η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα περιορίζεται στη επίβλεψη της λειτουργίας.

### 1) Ο Κατάλληλος Τύπος Ραφιού Αποθήκευσης

Η επιλογή του πλέον κατάλληλου αποθηκευτικού συστήματος που θα υιοθετεί και θα εφαρμοστεί σε μία αποθήκη εξαρτάται από ένα πλήθος παραμέτρων ενώ ταυτόχρονα συνδέεται άμεσα με τα περονοφόρα ανυψωτικά μηχανήματα που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν. Σε πρώτο στάδιο η επιλογή που πρέπει να γίνει αφορά το γενικό τύπο ραφιού, εάν δηλαδή πρόκειται για ράφι παλέτας ή ράφι θυρίδας ανεξάρτητα εάν σε αυτή θα τοποθετούνται κιβώτια ή μικροαντικείμενα. Εάν πρόκειται για ράφι παλέτας θα πρέπει να απαντηθούν μια σειρά από ερωτήματα τα οποία θα κατευθύνουν ουσιαστικά την επιλογή, όπως:

- ποιος είναι ο αριθμός των παλετών ανά κωδικό;
- ποια η ταχύτητα κίνησης του κάθε κωδικού;
- απαιτείται πρόσβαση σε κάθε παλέτα;
- ποιες είναι οι διαστάσεις του κτιρίου;
- μπορούν οι παλέτες να τοποθετηθούν σε επάλληλα στρώματα;
- ποιος είναι ο υφιστάμενος εξοπλισμός;
- ποιο το ύψος του κεφαλαίου που πρόκειται να επενδυθεί σε εξοπλισμό;

Η απόφαση για την υιοθέτηση του καταλληλότερου αποθηκευτικού συστήματος που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί από μια επιχείρηση είναι πολύ σημαντική. Η εφαρμογή της απαιτεί κάποιο κόστος επένδυσης (συνήθως μεγάλο) και θα συνοδεύει την επιχείρηση για πολλά χρόνια.

Κατά την επιλογή ενός ορθολογικού αποθηκευτικού συστήματος, που ταιριάζει στις ανάγκες της εταιρείας, λαμβάνονται υπόψη πολλοί παράγοντες, όπως είναι η φύση των προς αποθήκευση αντικειμένων, η διάρκεια ζωής τους, η ζήτηση και οι παρτίδες διακίνησης τους, το εκμεταλλεύσιμο ύψος του αποθηκευτικού χώρου, τα διαθέσιμα ανυψωτικά μηχανήματα, τα μέσα μοναδοποίησης φορτίων, κ.α.

Στην πράξη επιλέγονται συνήθως τα ακόλουθα συστήματα :

- Για προσωρινή αποθήκευση υλικών ή για υλικά που διακινούνται κατά παρτίδες το σύστημα των επαλλήλων στρωμάτων (block stacking) ή των ραφιών ελεύθερης εισόδου (drive in).
- Για αποθήκευση υλικών περιορισμένης διάρκειας ζωής, το σύστημα των ραφιών βαρύτητας (live storage).
- Για αποθήκευση σχετικά ελαφρών αντικειμένων που δεν έχουν μεγάλη ζήτηση και σε περίπτωση που υπάρχει αρκετά μεγάλη έλλειψη χώρου, το σύστημα των κυλιόμενων ραφιών (mobile racking).
- Σε όλες τις άλλες περιπτώσεις ενδείκνυται το σύστημα αποθήκευσης σε ράφια back to back (b-b racks), γενικής χρήσης, όπου, σε περιπτώσεις αποθήκευσης μεγάλων ποσοτήτων

και προβλήματος χώρου, προτιμάται το σύστημα στενών η πολύ στενών διαδρόμων (very narrow aisle - VNA).

- Σε ότι αφορά τα ράφια θυρίδων, για κιβώτια ή μικροαντικείμενα , η πλέον κλασική, αξιόπιστη και πρακτική λύση είναι τα απλά ράφια τα οποία μπορούν να συνδυαστούν και με τη χρήση παταριού για ακόμα μεγαλύτερη εκμετάλλευση του διατιθέμενου χώρου. Πιο εξελιγμένα συστήματα είναι αυτά των κεκλιμένων ραφιών (carton live storage), που λειτουργούν όπως και στην περίπτωση των παλετών, και των Carousels, τα οποία είναι αυτόματα συστήματα με πλεονέκτημα την πολύ καλή εκμετάλλευση του χώρου και την ευκολία στο picking, καθώς δεν απαιτείται η μετακίνηση του εργαζομένου, αφού τα προϊόντα περνούν από μπροστά του, αλλά με μειονέκτημα το υψηλό κόστος και τον περιορισμό στο ύψος.

### **Επάλλληλα Στρώματα Παλετών (Block Stacking)**

Τα επάλλληλα στρώματα αποτελούν ένα από τα παλαιότερα συστήματα αποθήκευσης όπου οι παλέτες τοποθετούνται η μία πάνω στην άλλη, δημιουργώντας στοίβες, ενώ δεν χρησιμοποιούνται ράφια η άλλου είδους εξοπλισμός στήριξης, πλην της περίπτωσης όπου γίνεται χρήση ειδικού σκελετού (ποστιάσματος) για εκμετάλλευση μεγαλύτερου ύψους και εξασφάλιση των προϊόντων από φθορές. Η στοίβαξης δεν πρέπει να γίνεται σε πάνω από 3-4 στρώματα για να μην δημιουργούνται κίνδυνοι πρόκλησης ατυχημάτων. Είναι το πλέον οικονομικό σύστημα με υψηλή εκμετάλλευση χώρου περίπου 50-55%, όχι όμως και όγκου αφού το ύψος δεν μπορεί να ξεπεράσει τις τρεις ή το πολύ τέσσερις παλέτες. Στο σύστημα αυτό εφαρμόζεται η αρχή του LIFO (last in first out), δεν προσφέρεται για Picking και είναι κατάλληλο για κωδικούς προϊόντων με μεγάλο απόθεμα.

Κυρίως διακρίνονται δυο τρόποι αποθήκευσης σε επάλλληλα στρώματα. Ο ένας είναι με απλή στοίβαξης (block stacking) και ο άλλος με χρήση παλετών με σκελετό ποστιάσματος η ειδικών παλετοκιβωτίων. Η μορφή της συσκευασίας των προϊόντων σε στοίβαξη πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να δημιουργούνται επίπεδες επιφάνειες και να στοιβάζονται σωστά οι παλέτες για να μειώνεται ο κίνδυνος κατάρρευσης της ντάνας. Τα αντικείμενα πρέπει να περιέχονται είτε μέσα σε κιβώτια, είτε σε βαρέλια, είτε σε σακιά, ώστε να μπορούν να φέρουν φορτίο, μιας και οι παλέτες τοποθετούνται η μία πάνω στην άλλη.

Οι παλέτες με σκελετό ποστιάσματος είναι ειδικές μεταλλικές κατασκευές (μπορεί και λυόμενες) που φέρουν συνήθως υποδοχές στην βάση και στην κορυφή τους. Κατά την στοίβαξη η μια υποδοχή μπαίνει μέσα στην άλλη, παρέχοντας έτσι μεγαλύτερη ευστάθεια και σταθερότητα. Το κόστος αγοράς είναι μεταξύ 70 και 100 ευρώ. Τα παλετοκιβώτια είναι και αυτά ειδικές κατασκευές και η παλέτα περιβάλλεται από πλαίσιο (ξύλινο, πλαστικό, μεταλλικό). Το σύστημα των επάλλληλων στρωμάτων ταιριάζει σε εμπορεύματα με χαμηλή ταχύτητα διακίνησης, δεν είναι ιδιαίτερα πρακτικό (δυσκολίες πρόσβασης θέσεων), έχει χαμηλό κόστος εξοπλισμού και δίνει την δυνατότητα εφαρμογής μόνο lifo.

### **Κλασικά Ράφια Παλετών, Ράφια B-B (Standard Pallet Racking)**

Τα κλασικά ράφια παλετών ή ράφια b-b (back to back) παρέχουν πρόσβαση σε κάθε παλέτα κωδικού (πλην αυτών του διπλού βάθους, που αποτελούν ειδική κατηγορία με μικρή εφαρμογή και χρήση ειδικού περονοφόρου μηχανήματος), και δυνατότητα εκμετάλλευσης ύψους έως τα 12-14 μέτρα. Η εκμετάλλευση χώρου είναι χαμηλή, γύρω στο 35% καθώς απαιτούνται διάδρομοι για την κίνηση του ανυψωτικού το πλάτος των οποίων κυμαίνεται από το 1,70 έως τα 4,5 μέτρα ανάλογα τον τύπο του ανυψωτικού (από το VNA-Very Narrow Aisle Truck έως το CB-Counter Balanced Truck). Το κόστος των ραφιών είναι σχετικά χαμηλό, το σύστημα είναι ιδανικό για την εφαρμογή απόλυτου FIFO (First In First Out), ενώ επίσης μπορεί να γίνει και picking στο πρώτο ή ακόμα και στο δεύτερο επίπεδο. Είναι το πλέον διαδεδομένο σύστημα ραφιών παλέτας παρέχοντας επιπλέον τη δυνατότητα της ευελιξίας σε περιπτώσεις αναχωροταξίας.

Ανάλογα με το μέγεθος των προς αποθήκευση αντικειμένων τα ράφια back to back διαχωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες : α) Ράφια θυρίδας μικρούλικών, όπως εξαρτήματα και ανταλλακτικά αυτοκινήτων, Η/Υ, φαρμακευτικών κλπ. β) Ράφια θυρίδας αντικειμένων μέσου μεγέθους και βάρους που δεν παλετοποιούνται και γ) Ράφια παλέτας για κάθε είδος παλετοποιημένων προϊόντων.

Σε αυτό το σύστημα τα πλαίσια των ραφιών σχηματίζουν διπλές σειρές, οι οποίες χωρίζονται μεταξύ τους με διαδρόμους. Μονές σειρές τοποθετούνται σε τοίχους ή όταν θέλουμε να δηλώσουμε τα όρια του συστήματος. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι απαιτήσεις σε διαδρόμους είναι μεγάλες. Τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα ανυψωτικά μηχανήματα απαιτούν πλάτος διαδρόμων που κυμαίνεται από 2,75 μέτρα (reach trucks) έως 3,5 μέτρα (counter balance trucks).

Το συγκεκριμένο σύστημα είναι πολύ ευέλικτο, εφαρμόζεται άριστα το FIFO και παρέχει την δυνατότητα πλήρους εκμετάλλευσης του ύψους ενός κτιρίου (γενικά μέχρι και 10 μέτρα).

Ανάλογα με το πλάτος των διαδρόμων λειτουργίας τα ράφια back to back διακρίνονται σε:

- Κλασικά ράφια παλέτας, (storage racking)
- Ράφια παλέτας στενών διαδρόμων, (narrow aisle racking)
- Υψηλά ράφια παλέτας πολύ στενών διαδρόμων, (V.N.A. racking - high bay)

Η αποθήκευση σε κλασικά ράφια παλέτας είναι το πιο δημοφιλές και ευρέως διαδεδομένο σύστημα αποθήκευσης βιομηχανικών προϊόντων, και χρησιμοποιείται για κάθε είδους προϊόντα. Κάθε προϊόν αποθηκεύεται και διακινείται ανεξάρτητα. Η απαίτηση σε μεγάλους διαδρόμους (2,8 - 4,0 μ.) περιορίζει σημαντικά την εκμετάλλευση χώρου που είναι μόλις 30 - 40 %. Είναι όμως πρακτικό και ευέλικτο. Το κόστος τους είναι μεταξύ 15 – 30 ευρώ ανά θέση παλέτας.

Με την χρησιμοποίηση ειδικών ανυψωτικών μηχανημάτων, δηλ. με περονοφόρα πλάγιας φόρτωσης η περονοφόρων για ράφια παλέτας στενών διαδρόμων, μπορούμε να επιτύχουμε αύξηση του αποθηκευτικού χώρου έως και 60%. Η απαίτηση σε πλάτος διαδρόμων είναι μεταξύ 1,6 έως 1,8 μέτρα, η δε εκμετάλλευση του ύψους του αποθηκευτικού κτιρίου μπορεί να φθάσει και μέχρι τα 13 μέτρα, όπου και φθάνουν τα περονοφόρα πλάγιας φόρτωσης. Αυτό το σύστημα συνδυάζει άριστα την εφαρμογή FIFO, την δυνατότητα πρόσβασης και συλλογής με μεγάλη ασφάλεια και καλή εκμετάλλευση χώρου. Το κόστος τους είναι από 20 – 35 ευρώ ανά θέση παλέτας.

Το σύστημα των υψηλών ραφιών παλέτας πολύ στενών διαδρόμων παρέχει ακόμα μεγαλύτερη δυνατότητα εκμετάλλευσης χώρου σε σχέση με τα προηγούμενα, αφού χρησιμοποιούνται ειδικά ανυψωτικά - γερανοί (stacker cranes) τα οποία κινούνται σε οδηγούς τοποθετημένους στο δάπεδο και στην οροφή της αποθήκης, σε διαδρόμους περίπου 1,5 μέτρων και σε ύψη που μπορεί να φθάσουν και τα 35 μέτρα. Εδώ συνδυάζονται όλα τα πλεονεκτήματα των ραφιών back to back με επιπλέον την δυνατότητα παροχής αυτοματοποίησης περιορίζοντας το εργατικό κόστος στο ελάχιστο. Μειονεκτήματα του συστήματος αποτελούν η ανελαστικότητα της διάταξης και το υψηλό κόστος εγκατάστασης που μπορεί να φθάσει και τα 230 ευρώ ανά θέση παλέτας.

### **Ράφια Παλέτας Διπλού Βάθους**

Το σύστημα αυτό (double depth racking) είναι παρόμοιο με αυτό των ραφιών back to back, με την διάφορα ότι εδώ έχουμε 4τραπλές σειρές ραφιών αντί για 2πλές και συνεπώς αυξημένη αποθηκευτική ικανότητα σε έναν χώρο. Το περονοφόρο που κινείται στον διάδρομο τοποθετεί τις παλέτες την μια πίσω από την άλλη σε διπλό βάθος. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για εταιρείες οι οποίες παράγουν συγκεκριμένο και περιορισμένο εύρος προϊόντων, χωρίς να είναι απαραίτητη η 100 % δυνατότητα πρόσβασης.

### **Ράφια Ελεύθερης Εισόδου - Διέλευσης (Drive In - Through)**

Η παλέτα τοποθετείται όχι πάνω σε δοκίδα, όπως στις προηγούμενες περιπτώσεις, αλλά ακουμπάει με τα δύο άκρα της σε ειδική διαμόρφωση του ραφιού. Οι παλέτες τοποθετούνται σε "σούδες" βάθους συνήθως όχι μεγαλύτερου των 8-10 παλετών και με τη φαρδιά πλευρά με μέτωπο προς το διάδρομο. Σε κάθε σούδα τοποθετείται απαραίτητα ο ίδιος κωδικός. Το ανυψωτικό μπαίνει μέσα στο σύστημα των ραφιών για να τοποθετήσει την παλέτα. Το ύψος δεν μπορεί να ξεπεράσει τα 9-10 μέτρα, ενώ η εκμετάλλευση του χώρου είναι ιδιαίτερα υψηλή, παρόμοια με αυτή των επαλλήλων στρωμάτων παλετών, δηλαδή γύρω στο 55%, με τη διαφορά ότι εδώ εκμεταλλευόμαστε και το ύψος. Το σύστημα εξυπηρετεί μόνο το LIFO, ενώ δεν μπορεί να γίνει picking. Είναι ιδανικό για αποθήκευση κωδικών με μεγάλο απόθεμα και σχετικά μεγάλη κυκλοφοριακή ταχύτητα, ενώ το κόστος του είναι περίπου διπλάσιο από αυτό των κλασικών ραφιών παλέτας.

Στα ράφια αυτά δεν απαιτούνται ιδιαίτεροι διάδρομοι κυκλοφορίας, παρά τα μηχανήματα κινούνται μέσα στους διαδρόμους που δημιουργούνται από τα φατνώματα των ραφιών (bays). Το σύστημα ονομάζεται ελεύθερης εισόδου (drive in), όταν το ανυψωτικό μηχανήμα μπορεί να εισέλθει και να εξέλθει μόνο από την μια πλευρά των ραφιών, και ελεύθερης διέλευσης (drive through), όταν μπορεί να διασχίσει έναν εσωτερικό διάδρομο κενό από παλέτες από την μια άκρη στην άλλη. Οι παλέτες συνήθως τοποθετούνται στα ράφια με την φαρδιά τους πλευρά (1,2 μ.). Το περονοφόρο εισέρχεται μέσα στα ράφια με ήδη σηκωμένη την παλέτα στο ύψος που θα τοποθετηθεί. Η θέση στην οποία θα τοποθετηθεί η παλέτα είναι η πλησιέστερη ελεύθερη που υπάρχει προς τον κεντρικό διάδρομο κυκλοφορίας.

Συνεπώς προκύπτει κάποιος περιορισμός σχετικά με την εκάστοτε θέση αποθήκευσης των παλετών. Το σύστημα αυτό χρησιμοποιείται αποκλειστικά για την αποθήκευση παλετοποιημένων ομοειδών προϊόντων σε μεγάλες παρτίδες. Όταν το σύστημα είναι ελεύθερης εισόδου εφαρμόζεται αποκλειστικά η αρχή LIFO, ενώ όταν είναι ελεύθερης διέλευσης υπάρχει δυνατότητα εφαρμογής FIFO. Είναι ιδιαίτερα πρακτικό, με εκμετάλλευση χώρου γύρω στο 50 - 60 % και κάποια δυσκολία

πρόσβασης των θέσεων αποθήκευσης. Το κόστος, ανάλογα με το βάρος των παλετών, κυμαίνεται μεταξύ 40 – 50 ευρώ ανά θέση παλέτας.

## 2) Ο Κατάλληλος Εξοπλισμός Ενδοαποθηκευτικής Διακίνησης

**Περονοφόρο με αντίβαρο (Counter Balanced Fork Lift Truck)**, το οποίο αποτελεί την πλέον οικονομική και πρακτική λύση, ειδικά για τις παραλαβές και αποστολές όπως και για τις αποθήκες μικρού ύψους. Επιπλέον έχει τη δυνατότητα, ανάλογα με τη φύση των ελαστικών του, να κινείται και στον περιβάλλοντα χώρο της αποθήκης. Το βασικό του μειονέκτημα είναι οι μεγάλες απαιτήσεις σε διαδρόμους που φθάνουν τα 3,5 - 4,5 μέτρα για τοποθέτηση και συλλογή παλέτας. Αποτελεί πάντως ευρέως διαδεδομένο τύπο περονοφόρου ανυψωτικού.

**Reach Truck**, το οποίο είναι κατάλληλο για αποθήκες ύψους έως 12 μέτρα. Ο συγκεκριμένος τύπος μηχανήματος έχει πολλά κατασκευαστικά και εργονομικά πλεονεκτήματα, καθώς η θέση οδήγησης επιτρέπει στον οδηγό να βλέπει και εμπρός και πίσω, ενώ απαιτεί διάδρομο πλάτους μόλις 2,8 μέτρα για τοποθέτηση και συλλογή παλέτας. Το κόστος του είναι αρκετά υψηλότερο από αυτό του Counter Balanced, αλλά αποτελεί ιδανική επιλογή για τις περισσότερες αποθήκες καθώς είναι γρήγορο και με μικρές απαιτήσεις χώρου.

**Very Narrow Aisle Truck - VNA**, το οποίο βρίσκει εφαρμογή σε πολύ ψηλές αποθήκες, απαιτώντας ταυτόχρονα διάδρομο μόλις 1,7 – 1,8 μέτρων για την κίνησή του. Το συγκεκριμένο μηχάνημα κινεί τα πιρούνια του σε διεύθυνση κάθετη με τον άξονα του διαδρόμου με δυνατότητα περιστροφής τους κατά 180 μοίρες για την τοποθέτηση και συλλογή των παλετών και από τις δύο πλευρές των ραφιών, ενώ υπάρχει η δυνατότητα ανύψωσης και του χειριστή σε ειδική καμπίνα. Πρόκειται για ένα ιδιαίτερα ταχύ μηχάνημα μέσα στους διαδρόμους, αν και για να λειτουργήσει αποδοτικά απαιτεί την τροφοδότηση του με παλέτες στην αρχή του διαδρόμου. Το κόστος του είναι αρκετά υψηλό, αλλά αποτελεί τη μοναδική ουσιαστικά επιλογή για ύψη άνω των 12 μέτρων.

**Ηλεκτροκίνητο Παλετοφόρο Πεζού ή Εποχούμενου Χειριστού**, το οποίο είναι το πλέον ευέλικτο μηχάνημα πολλαπλών χρήσεων, καθώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την μεταφορά παλετών εντός της αποθήκης, όπως και για την τοποθέτηση και συλλογή παλετών σε μικρά ύψη.

**Order Picker και Medium ή High Level Order Picker**. Το Order Picker χρησιμοποιείται για το picking σε πρώτο ή το πολύ δεύτερο επίπεδο και η αρχή λειτουργίας του είναι παρόμοια με αυτή του απλού χειροκίνητου παλετοφόρου, με τη διαφορά ότι αυτό είναι ηλεκτρικό. Στο *Medium / High Level Order Picker* η αρχή λειτουργίας του είναι παρόμοια με του VNA με τη διαφορά ότι τα πιρούνια κινούνται μόνο κατά την κατακόρυφη διεύθυνση προς διευκόλυνση του χειριστή κατά τη τοποθέτηση των συλλεχθέντων προϊόντων πάνω στην παλέτα και είναι ιδανικό για picking σε υψηλά επίπεδα.

Για όλα τα ηλεκτροκίνητα μηχανήματα απαιτείται να προβλεφθεί ειδικός χώρος για τη φόρτωση των μπαταριών, οι οποίες θα πρέπει να είναι τέτοιου μεγέθους που να καλύπτουν τουλάχιστον μία πλήρη ημέρα λειτουργίας της αποθήκης.

Στο χώρο των παραλαβών και αποστολών ο εξοπλισμός που τοποθετείται δείχνει αρχικά να είναι ως ένα βαθμό τυποποιημένος. Ωστόσο υπάρχουν ορισμένες λεπτομέρειες που εάν δεν προσεχθούν δημιουργούν προβλήματα και χρονικές καθυστερήσεις οι οποίες επηρεάζουν το συνολικό αποθηκευτικό κύκλωμα. Στον χώρο αυτό ο εξοπλισμός που τοποθετείται είναι οι πόρτες, οι ράμπες

και τα σκέπαστρα ράμπας (Dock Shelters) που προστατεύουν το χειριστή από τα καιρικά φαινόμενα μειώνοντας τις απώλειες ενέργειας ειδικά σε ψυχόμενες αποθήκες.

Οι πλέον λειτουργικές ράμπες είναι οι ηλεκτροϋδραυλικές ώστε να παρέχουν απόλυτη σταθερότητα κατά τη διέλευση των φορτίων και απόλυτη εφαρμογή με το δάπεδο του φορτηγού. Μπορούν να τοποθετηθούν τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά του κτιρίου, αν και προτιμάται η εσωτερική τοποθέτηση. Οι τεχνικές προδιαγραφές της ράμπας πρέπει να καλύπτουν τα διακινούμενα φορτία προς αποφυγή αστοχιών και ατυχημάτων. Επιπλέον, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί κατά τη τοποθέτηση, ώστε οι κλίσεις της ράμπας κατά τη φόρτωση και εκφόρτωση των φορτηγών να μην υπερβαίνουν τις μέγιστες επιτρεπόμενες από τα περονοφόρα μηχανήματα, και γενικά να μην ξεπερνούν το 10% για τα Counter Balanced και το 3% για τα ηλεκτροκίνητα περονοφόρα πεζού χειριστού.

Τέλος, οι πόρτες κατασκευάζονται από σπονδυλωτά φύλλα σε συνδυασμό με λάστιχα για πλήρη μόνωση. Για την κίνησή τους υπάρχει ηλεκτρικός κινητήρας, ενώ θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα τοποθέτησης παραθύρων τόσο για φωτισμό του εσωτερικού χώρου ακριβώς πίσω από την πόρτα, όσο και για την οπτική επαφή με τον εξωτερικό χώρο χωρίς την ανάγκη ανοίγματος της.

### **Πιρουνιά RollerForks**

Τα πιρούνια Roller forks αποτελούνται από πολλαπλές σειρές ρουλεμάν και μπορούν να τοποθετηθούν πάνω σε είδη υπάρχοντα περονοφόρα.

***Εικόνα 4.7.2.1: Πιρουνιά RollerForks και παλετοφόρο με πιρούνια RollerForks***



Με το σύστημα Roller forks καταργείται εντελώς η χρήση παλετών. Αντί παλέτας στη βάση του φορτίου τοποθετείται χαρτόνι ειδικής αντοχής (Slip Sheet). Τα πιρούνια εισχωρούν εύκολα κάτω από το χαρτόνι και μεταφέρουν το φορτίο. Το ειδικά χαρτόνια μπορούν να περαστούν με στρετς φιλμ ή να ενταχθούν σε οποιαδήποτε άλλη μέθοδο παλετοποίησης.

*Πλεονεκτήματα:*

- Μικρότερο κόστος ανά παλέτα. Το Slip Sheet κοστίζει πολύ λιγότερο από μία ξύλινη παλέτα. Μικρότερη επιβάρυνση του τελικού αποδέκτη με μη παραγωγικό κόστος.
- Ελαχιστοποίηση του κόστους αποθήκευσης των παλετών. Το Slip Sheet ουσιαστικά δεν καταλαμβάνει καθόλου χώρο αποθήκευσης.
- Αύξηση του χώρου αποθήκευσης ανά κοντέινερ κατά 15-20%. Τα Slip Sheet έχουν μηδενικό πάχος.
- Τα Roller forks δύνανται να χρησιμοποιηθούν και ως κανονικά πιρούνια. Δεν υπάρχει χαμένος χρόνος τοποθέτησης τους.
- Δεν αλλάζει ο υφιστάμενος τρόπος εσωτερικής διακίνησης των φορτίων (παλετοποίηση, κλαρκ).
- Ταχύτερη απόσβεση του συστήματος Roller forks.

Τα πιρούνια RollerForks είναι πολύ σημαντικά για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον χώρο των αλκοολούχων ποτών, αυτό συμβαίνει γιατί οι περισσότερες εισαγωγές πόντων που γίνονται με container το εμπόρευμα βρίσκεται πάνω σε slipsheet και όχι σε παλέτα.

#### **4.7.2.3 Αποθήκη ελεγχόμενης θερμοκρασίας**

Κάθε εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο των αλκοολούχων ποτών και κυρίως στο κομμάτι του οίνου και της μύρας θα ήταν καλό ένα κομμάτι της αποθήκης να είναι ελεγχόμενης θερμοκρασίας.

Τα προϊόντα αυτά που αναφέραμε χρειάζονται ειδικούς τρόπους συντήρησης και αποθήκευσης γιατί αλλιώς αλλοιώνεται το περιεχόμενό τους. Το ίδιο ισχύει και για τις σαμπάνιες και για τους αφρώδεις οίνους. Για την ορθή συντήρησή τους παίζουν σημαντικό ρόλο τα εξής χαρακτηριστικά μίας αποθήκης ελεγχόμενης θερμοκρασίας:

- Οι Χαμηλές Θερμοκρασίες
- Η Σχετική Υγρασία (ΣΥ): Η υψηλή Σχετική Υγρασία επιβραδύνει τις απώλειες νερού και ενισχύει τη διάρκεια αποθήκευσης των προϊόντων. Οι αποθηκευτικοί χώροι θα πρέπει ιδανικά να διατηρούνται στην υψηλότερη σχετική υγρασία, η οποία είναι ανεκτή από τα προϊόντα. Γενικά υπάρχουν διάφοροι τύποι υγραντήρων και μολονότι μία σχετική υγρασία 100% θα απέτρεπε πλήρως τις απώλειες νερού, αυτή σπάνια μπορεί να διατηρηθεί λόγω:
  - των μικροοργανισμών που προκαλούν ασθένειες που συχνά αναπτύσσονται ταχέως υπό συνθήκες 100% T,
  - της συμπύκνωσης, η οποία προκαλεί αυξημένη αλλοίωση και η οποία μπορεί εύκολα να προκληθεί με ελαφρές διακυμάνσεις της θερμοκρασίας υπό συνθήκες 100% ΣΥ ή κοντά σε αυτές,
  - του αερισμού με μη κορεσμένο αέρα, ο οποίος είναι συχνά αναγκαίος για την απομάκρυνση της θερμότητας και πτητικών αερίων όπως το αιθυλένιο.
- Επαρκής Κυκλοφορία Αέρα

#### **4.7.2.4 Διαδικασίες μέσα στην αποθήκη**

##### **4.7.2.4.1 Διαδικασία παραλαβής προϊόντων στην αποθήκη**

Η διαδικασία της παραλαβής προϊόντων στην αποθήκη υποστηρίζει την εισαγωγή προϊόντων από προμηθευτές και μπορεί να είναι σε συσκευασία παλέτας, σε παλετοποιούμενα η μη παλετοποιούμενα κιβώτια ή τεμάχια και χύμα.

Σε ότι αφορά τον κλάδο των αλκοολούχων ποτών τα προϊόντα έρχονται στην εκάστοτε αποθήκη με τους παρακάτω τρόπους:

- a. Μέσα σε container από του οίκους του εξωτερικού είτε παλετοποιούμενα είτε χύμα αλλά ακόμη και σε μορφή παλέτας χωρίς όμως να υπάρχει παλέτα από κάτω.
- b. Με οδική μεταφορά είτε προέρχονται από οίκους του εξωτερικού είτε από εγχώριους παραγωγούς.
- c. Με αεροπορική μεταφορά. Αυτού του είδους η μεταφορά προτιμάται μόνο για προϊόντα τα οποία η αξία τους είναι κάτι παραπάνω από υψηλή.

Η διαδικασία παραλαβής ξεκινάει με τα εξής στάδια:

Ο υπεύθυνος παραλαβής θα ενημερώνεται από το τμήμα των αγορών για την ημερομηνία άφιξης των προϊόντων και θα πληροφορείται για το είδος το οποίο εμπεριέχεται στο φορτίο, προκειμένου να προετοιμάσει τον χώρο των παραλαβών.

Με βάση τα έγγραφα εισαγωγής (Δελτία Αποστολής-Δελτίο φορτωτικής-Τιμολόγιο-CMR) γίνεται ένας πρώτος γρήγορος έλεγχος των κωδικών και των ποσοτήτων που πρόκειται να παραλάβουμε. Μόλις εκφορτωθούν όλες οι συσκευασίες τότε ο υπεύθυνος μπορεί να κάνει άμεση ολική παραλαβή και να γίνει ενημέρωση των αποθεμάτων στο σύστημα. Σε περίπτωση που αυτό γίνεται Outsourcing τότε η διαδικασία να μην είναι ίδια αλλά η 3pl εταιρεία για παράδειγμα θα πρέπει να ενημερώσει και το δικό της σύστημα (wms) εκτυπώνοντας τα κατάλληλα barcode αλλά και το σύστημα της εταιρείας την οποία διαχειρίζεται και να κάνει και όλη τη διαδικασία που αφορά τα έγγραφα και τον έλεγχο των εγγράφων.

Στην περίπτωση παραλής (μη μεικτών) παλετών, είτε μεικτών παλετών με κιβώτια που δεν πρόκειται άμεσα να σπάσουν είτε δημιουργία παλετών από κιβώτια που μόλις παλετοποιήθηκαν ο υπάλληλος παραλαβών επικολλά το συντομότερο δυνατό τις απαραίτητες ετικέτες (sscc) η οποία περιέχει τα βασικότερα στοιχεία της εισαγωγής:

- a. Σειριακό αριθμό παλέτας
- b. Bar code με τον αριθμό της εισαγωγής
- c. Το είδος του προϊόντος που παραλάβαμε
- d. Την ποσότητα που παραλάβαμε σε κάθε παλέτα ξεχωριστά αλλά και τις στρώσεις ανά παλέτα
- e. Την ημερομηνία που έγινε η εισαγωγή στην αποθήκη

Μετά το πέρας όλων αυτών των διαδικασιών (έλεγχος εγγράφων, εκφόρτωση των εμπορευμάτων, καταμέτρηση, εισαγωγή στο σύστημα και δημιουργία-εκτύπωση ssc ) οι χειριστές που βρίσκονται εντός της αποθήκης ξεκινούν την τοποθέτηση των προϊόντων είτε σε θέσεις picking(όπου είναι απαραίτητο) είτε στις θέσεις τροφοδοσίας.



Ολοκληρώνοντας την διαδικασία παραλαβής έχουμε πετύχει τα εξής:

- a. Τα προϊόντα έχουν καταμετρηθεί, παραληφθεί και εισαχθεί με τις πραγματικές ποσότητες στο μηχανογραφικό σύστημα (WMS, ERP)
- b. Έχουν τοποθετηθεί στην φυσική μονάδα μεταφοράς τους στην αποθήκη(παλέτα, χειροκίνητο καρότσι κλπ)
- c. Έχουν επικολληθεί οι αναγκαίες ετικέτες παλετών ή οποιεσδήποτε ετικέτες είναι απαραίτητες για την αποθήκη

#### **4.7.2.4.2 Τακτοποίηση προϊόντων στην αποθήκη**

Η διαδικασία τακτοποίησης των προϊόντων στις κύριες θέσεις (θέσεις picking) ακολουθεί το στάδιο της παραλαβής. Όσον αφορά τα ράφια παλετών στο σύστημα τακτοποίησης των προϊόντων είναι δεσμευμένο για τις κύριες θέσεις (όπου η πρώτη θέση picking είναι και η πρώτη θέση stock) και σχετικά άναρχο για τις υπόλοιπες δευτερεύουσες θέσεις.

Επιπλέον πολύ προσοχή χρειάζεται στα τελευταία ράφια καθώς πρέπει να ελέγχουμε το ύψος προκειμένου να αποφύγουμε ατυχήματα όπως για παράδειγμα τοποθέτηση ψηλής παλέτας στο τελευταίο ράφι και σύγκρουση με την οροφή της αποθήκης και να κάνουμε σωστό έλεγχο στο βάρος που σηκώνουν οι δοκίδες των ραφιών γιατί σε αντίθετη περίπτωση θα έχουμε μεγάλες ζημιές και αυξημένα κόστη. Στο block stacking παλετών αυτό που πρέπει να έχουμε σαν αρχή και να προσέχουμε καθημερινά είναι **σούδα και κωδικός ή Lot ή ημερομηνία λήξης.**

Αξίζει να αναφέρουμε πως οι κύριες θέσεις Picking καθορίζονται από τον υπεύθυνο της αποθήκης. Κάθε είδος θα πρέπει να έχει τουλάχιστον μία κύρια θέση picking και είναι απόλυτα λογικό πως οι ταχυσκίνητοι κωδικοί θα τοποθετηθούν πιο κοντά στον χώρο παραλαβών και αποστολών για εξοικονόμηση και χώρου κι χρόνου. Επιπλέον οι ταχυσκίνητοι κωδικοί μπορούν να έχουν δύο ή ακόμη και περισσότερες θέσεις Picking.

Οι βασικότερες αρχές που βασίζεται η διαδικασία τακτοποίησης είναι οι παρακάτω:

- a. Εάν δεν υπάρχει απόθεμα στην αποθήκη τότε γεμίζει πρώτα η θέση Picking.
- b. Εάν δεν υπάρχει απόθεμα στην θέση Picking τότε γεμίζει πρώτα η θέση Picking.
- c. Εάν υπάρχει κάποιο απόθεμα στην θέση Picking τότε ενδεχομένως να τοποθετηθούν ποσότητες κωδικού σε αυτήν.
- d. Εάν οι θέσεις Picking είναι γεμάτες τότε γεμίζουν οι θέσεις στοκ.

#### **Τακτοποίηση παλετών με σειριακό αριθμό**

Ο εργαζόμενος στην αποθήκη που αναλαμβάνει την τακτοποίηση των παλετών που παρακολουθούνται με σειριακό αριθμό και θα παραληφθούν με το ανυψωτικό μηχάνημα σκανάρει τον κωδικό της παλέτας και το σύστημα εμφανίζεται στην οθόνη του τερματικού που βρίσκεται στο ανυψωτικό την προτεινόμενη θέση αποθήκευσης. Ο χειριστής τοποθετεί την παλέτα στην θέση που του υποδεικνύεται και επιβεβαιώνει την πρόταση. Σε περίπτωση που δεν είναι δυνατή η τοποθέτηση της παλέτας στην προτεινόμενη από το σύστημα θέση αποθήκευσης ο χειριστής έχει τη δυνατότητα να ζητήσει και δεύτερη θέση.

Για προϊόντα που παραλαμβάνονται σήμερα και το stock των οποίων στην αποθήκη έχει τελειώσει και η ποσότητα των οποίων γνωρίζει ο υπεύθυνος αποθήκης ότι θα ζητηθεί σήμερα προς αποστολή

υπάρχει η δυνατότητα οι πρώτες από τις παλέτες ή τα κιβώτια που παραλαμβάνονται να προωθηθούν στον χώρο Cross Docking, ενώ οι υπόλοιπες θα αποθηκευθούν κανονικά με βάση την παραπάνω διαδικασία που αναλύσαμε. Σκοπός είναι να αποφεύγονται οι διπλές κινήσεις και η μείωση του κόστους.

#### **4.7.2.4.3. Διαδικασία ανατακτοποίησης**

Ο βασικότερος στόχος των εσωτερικών μετακινήσεων είναι αφενός η μείωση των διανυόμενων αποστάσεων κατά τις διαδικασίες της τακτοποίησης και συλλογής και αφετέρου η όσο το δυνατόν καλύτερη αξιοποίηση του διαθέσιμου αποθηκευτικού χώρου.

Η εσωτερική μετακίνηση- ανατακτοποίηση γίνεται με πρωτοβουλία του υπεύθυνου της αποθήκης, έχοντας συμβουλευθεί το σύστημα (WMS) για τις κινήσεις του και στο τέλος η σωστή ενημέρωση του συστήματος από τον ίδιο για όλες τις αλλαγές που έκανε.

Το σύστημα του δίνει συνήθως τη δυνατότητα να αποφασίζει ποιοι κωδικοί χρειάζονται ανατακτοποίηση και έχει τη δυνατότητα να εκδώσει κάποιες καταστάσεις :

- a. Κατάσταση με το απόθεμα ανά θέση και προϊόν μόνο των περιπτώσεων όπου η κινησιμότητα του είδους δεν ταιριάζει με αυτή τη θέσης
- b. Λίστα όλων των θέσεων με απόθεμα ανά θέση , μέσο απόθεμα ανά θέση και ποσοστά εκμετάλλευσης ανά θέση αντίστοιχα
- c. Λίστα των κενών θέσεων που υπάρχουν και σε ποία ύψη είναι οι διαθέσιμες θέσεις

Για κάθε μετακίνηση την οποία θα επιλέξει ο υπεύθυνος θα πρέπει να ενημερώνεται το σύστημα μέσω των φορητών τερματικών. Ο εργαζόμενος που θα κάνει την ανατακτοποίηση θα πρέπει να σκανάρει τον κωδικό του είδους να πληκτρολογήσει την ποσότητα που θέλει να μεταφέρει και μετά να σκανάρει την αρχική θέση που τα πήρε και την τελική θέση που τα τοποθέτησε.

Σε περίπτωση που μετακινούμε παλέτα με σειριακό αριθμό το σύστημα ενημερώνεται με την αρχική θέση αποθήκευσης, τον σειριακό αριθμό της παλέτας και την τελική θέση που θα τοποθετηθεί.

#### **4.7.2.4.4 Διαδικασία τροφοδοσίας θέσεων Picking**

Εφόσον οι θέσεις αποθήκευσης είναι και οι θέσεις συλλογής στη μόνη περίπτωση που εφαρμόζεται είναι για τους κωδικούς για τους οποίους υπάρχουν και επιπλέον θέσεις αποθήκευσης. Δύο είναι οι βασικότεροι λόγοι που γίνεται αυτό:

- a. Χρησιμοποίηση δεύτερης, τρίτης θέσης αποθήκευσης για να αντιμετωπισθεί η άφιξη παραπάνω αποθέματος όπου το πλεόνασμα αποθηκεύεται σε θέση εκτός της θέσης Picking.
- b. Σκόπιμη χρησιμοποίηση θέσης Picking και θέσης Stock για συγκεκριμένο αριθμό ταχυσκινητών κωδικών που έχουν συγκριτικά μεγάλο σε όγκο απόθεμα. Με τη λογική αυτή μπορούμε να εκμεταλλευτούμε την εγγύτητα των θέσεων Picking στο χώρο παραλαβών και αποστολών χωρίς να χρειάζεται να χρησιμοποιήσουμε τις θέσεις αυτές για την αποθήκευση όλου του αποθέματος.

Για να επιτευχθεί η διαδικασία αυτή ο υπεύθυνος ετοιμάζει μια κατάσταση τροφοδοσίας η οποία περιέχει τα παρακάτω στοιχεία:

- a. Κωδικός είδους
- b. Περιγραφή είδους
- c. Αρχική θέση
- d. Ποσότητα
- e. Τελική θέση

Ο εργαζόμενος στον οποίο έχει ανατεθεί να διενεργήσει την εντολή τροφοδοσίας παίρνει την κατάσταση που έχει φτιάξει υπεύθυνος του εκτελεί τις εντολές και την επιστρέφει στο τέλος για να γίνει η επιβεβαίωση των κινήσεων στο σύστημα, αν όμως χρησιμοποιούμε τερματικά τότε η εντολή για τροφοδοσία της θέσης picking θα δίνεται αυτόματα από το σύστημα.

#### **4.7.2.4.5 Διαδικασία εισαγωγής ,συλλογής και ελέγχου παραγγελιών**

Καθημερινά οι επιχειρήσεις εισάγουν στο σύστημα τους είτε αυτό είναι ERP είτε WMS τις παραγγελίες που πρέπει να εκτελεστούν και να είναι έτοιμες προκειμένου να φορτωθούν και να παραδοθούν την επόμενη μέρα. Οι παραγγελίες κάθε φορά που πέφτουν μέσα στο σύστημα χρειάζονται επεξεργασία καθώς υπάρχουν αρκετές λεπτομέρειες που πρέπει να τσεκαριστούν λόγω της ιδιαιτερότητας του κλάδου των αλκοολούχων ποτών.

Οι ιδιαιτερότητες αυτές είναι οι εξής:

- **Ημερομηνία λήξης του προϊόντος:** είναι ένα πολύ βασικό κομμάτι των παραγγελιών καθώς ο κλάδος αποτελείται από προϊόντα τα οποία λήγουν όπως για παράδειγμα οι μπίρες, τα κρεμμώδη λικέρ και άλλα.
- **To Lot:** οι παρτίδες των εμπορευμάτων.
- **Ο κωδικός του είδους:** το βασικότερο στοιχείο σε μία παραγγελία το οποίο καθορίζει ποιο προϊόν πρέπει να τοποθετηθεί σε μία παραγγελία. Στον κλάδο αυτό οι κωδικοί παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο και πρέπει να ελέγχονται με λεπτομέρεια καθώς μιλάμε για προϊόντα τα οποία αλλάζουν συχνά συσκευασία ανάλογα με την περίοδο, αλλάζουν ετικέτες. Πρέπει όλα αυτά να εκτελούνται με μεγάλη ακρίβεια για να μην αυξάνονται τα κόστη σε τυχόν επιστροφές ή ανασυσκευασίες λόγω λάθους κωδικού ή για παράδειγμα στο κομμάτι του οίνου την τοποθέτηση λάθος ημερομηνίας παραγωγής και εμφιάλωσης.
- **Τόπος παράδοσης:** ο τόπος παράδοσης είναι πολύ σημαντικό καθώς τα εμπορεύματα δεν παραδίδονται πάντα στην έδρα του πελάτη καθώς τα υποκαταστήματα ή οι αποθήκες των πελατών μπορεί να βρίσκονται σε διαφορετικές διευθύνσεις.
- **Credit Control:** διαφορετικά σενάρια πιστωτικής πολιτικής για κάθε πελάτη
- **Μέθοδοι πληρωμής:** για παράδειγμα αν ο πελάτης πληρώνει με προέμβασμα ή αντικαταβολή.
- **Τιμολογιακής πολιτικής (εκπτώσεις - δώρα):** με την υλοποίηση και αυτοματοποίηση σύνθετων σεναρίων εκπτώσεων, χωρίς να απαιτείται η καταχώρηση από τον χρήστη και επομένως χωρίς να προκύπτουν λάθη κατά την τιμολόγηση.

Μετά οι παραγγελίες είναι στη διάθεση της αποθήκης προκειμένου να ξεκινήσει η διαδικασία συλλογής και ετοιμασίας.

Μετά την επεξεργασία της παραγγελίας επομένως γίνεται η έκδοση του αναλυτικού picking list από τους αποθηκάρειους προκειμένου να μοιράσουν τις παραγγελίες στους εργαζόμενους αποθήκης (picker) και να ξεκινήσει η συλλογή των παραγγελιών. Ο τρόπος συλλογής παραγγελιών διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία οι πιο γνωστοί τρόποι picking είναι οι παρακάτω:

- **To Picking ανά παραγγελία:** συλλέγονται κάθε φορά τα προϊόντα που αφορούν μία μόνο παραγγελία τα οποία τοποθετούνται πάνω σε παλέτα, Roll Cage, καρότσι ή άλλο μέσο μεταφοράς και οδηγούνται στο χώρο συγκέντρωσης παραγγελιών για την αποστολή τους. Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι δεν απαιτείται διαχωρισμός των προϊόντων αφού όλα ανήκουν στην ίδια παραγγελία. Μειονέκτημα αποτελούν οι μεγάλες αποστάσεις που διανύονται από τους εργαζόμενους, αφού για κάθε παραγγελία ο εργαζόμενος ξεκινά νέο "κύκλο" μέσα στην αποθήκη, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά το ρυθμό συλλογής ο οποίος είναι πολύ χαμηλός. Η μέθοδος αυτή του picking βρίσκει εφαρμογή στην περίπτωση όπου ο αριθμός των παραγγελιών είναι μικρός ή ο αριθμός των γραμμών των παραγγελιών περιορισμένος.
- **To συγκεντρωτικό Picking:** είναι από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους. Εδώ οι παραγγελίες ομαδοποιούνται ανά προϊόν και η συλλογή γίνεται για κάθε κωδικό ξεχωριστά. Σε δεύτερο στάδιο γίνεται ο διαχωρισμός των προϊόντων σε κάθε παραγγελία. Είναι προφανές ότι ο τρόπος αυτός πλεονεκτεί σε ταχύτητα αφού ο συλλέκτης-εργαζόμενος συλλέγει όλα τα προϊόντα σε ένα μόνο "κύκλο", αλλά απαιτεί χρόνο, χώρο και προσωπικό για το διαχωρισμό των κιβωτίων. Η μέθοδος αυτή βρίσκει εφαρμογή όταν το μέγεθος των παραγγελιών είναι σχετικά μικρό και το πλήθος των κωδικών αρκετά μεγάλο.
- **To Picking κατά ζώνη:** τα προϊόντα ομαδοποιούνται σε ζώνες με βάση τη θέση τους στην αποθήκη. Από κάθε ζώνη συλλέγονται τα απαιτούμενα προϊόντα τα οποία διαχωρίζονται σε δεύτερο στάδιο όπως και στο συγκεντρωτικό Picking σε κάθε παραγγελία. Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι μειώνει σημαντικά τις διανυόμενες αποστάσεις, αν και χρειάζεται προσοχή ώστε να μην εξαναγκάζονται οι εργαζόμενοι να συλλέξουν προϊόντα που βρίσκονται εκτός της περιοχής δικαιοδοσίας τους. Το Picking κατά ζώνη εφαρμόζεται στις περιπτώσεις εκείνες που το πλήθος των κωδικών είναι πολύ μεγάλο.

Στο εκάστοτε **Picking List** που παραλαμβάνει ο κάθε picker αναγράφονται τα εξής στοιχεία:

- Κωδικός πελάτη.
- Αριθμός παραγγελίας του πελάτη.
- Όνομα πελάτη.
- Τόπος παράδοσης
- Κωδικός είδους.
- Περιγραφή είδους.
- Ημερομηνία λήξης.
- Ζητούμενη ποσότητα.

Ο πικαδόρος σαρώνει με το RF του την παραγγελία και κατευθύνεται προς τα εμπορεύματα για να ξεκινήσει τη συλλογή τους.

Μεγάλη βαρύτητα πλέον δίνεται στις παλέτες που χρησιμοποιούν οι πικαδόροι αλλά και στον αριθμό παλετών ο οποίος αλλάζει ανάλογα με την παραγγελία και την ποσότητα των ειδών, το βάρος ή με την προτίμηση του πελάτη (για παράδειγμα αλυσίδες super market θέλουν παλέτα ανά είδος) βέβαια υπάρχει και η ανάλογη χρέωση των πελατών για τις παλέτες που παραλαμβάνουν καθώς οι αγορές παλετών από τις επιχειρήσεις είναι ένα υψηλό κόστος καθώς χρησιμοποιούνται καθημερινά και σε μεγάλες ποσότητες.

Τέλος το **Picking list** μετατρέπεται σε **Packing list** και τοποθετείται πάνω στα εμπορεύματα της εκάστοτε παραγγελίας προκειμένου να ξεχωρίζει η μία από την άλλη. Πλέον η παραγγελία είναι έτοιμη προς δρομολόγηση, τιμολόγηση και εκτύπωση των απαραίτητων εγγράφων (ΔΑ, ΤΔΑ κλπ).

#### **4.7.2.4.6 Διαδικασία φορτώσεων και αποστολών**

Στο στάδιο αυτό θεωρούμε ότι έχουν ολοκληρωθεί η διαδικασίες συλλογής. Δηλαδή οι εντολές αποστολής έχουν περαστεί στο σύστημα τα είδη έχουν συλλεχθεί και έχουν τοποθετηθεί στον χώρο αποστολών και είναι έτοιμα προς τιμολόγηση και αποστολή.

Οι φορτώσεις των παραγγελιών γίνονται βάση ενός προγράμματος που έχει φτιάξει η δρομολόγηση για τον κάθε οδηγό. Η φόρτωση όμως των παραγγελιών μέσα στο φορτηγό γίνεται με τη σειρά που ορίζει ο οδηγός γιατί εκείνος γνωρίζει καλύτερα από οποιονδήποτε τη σειρά που παράδοσης που θα ακολουθήσει. Ο οδηγός ουσιαστικά τοποθετεί τις παραγγελίες μέσα στο φορτηγό με την λογική, η πρώτη παραγγελία που θα παραδοθεί να φορτωθεί τελευταία και στη συνέχεια η δεύτερη αμέσως έως την τελευταία προς παράδοση παραγγελία που θα φορτωθεί πρώτη.

Στην περίπτωση που τα προς αποστολή προϊόντα δεν μπορούν να φορτωθούν στο φορτηγό λόγω έλλειψης χώρου, βάρους ή χρόνου η παραγγελία-παραγγελίες που αφήνει πίσω στην αποθήκη ή φορτώνονται σε άλλο δρομολόγιο.

Τα τιμολόγια θεωρητικά θα πρέπει να εκδίδονται μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας φόρτωσης των παραγγελιών στα φορτηγά ώστε σε περίπτωση αδυναμίας αποστολής για οποιονδήποτε λόγο να μην απαιτείται ακύρωση τιμολόγιο, όμως αυτό συμβαίνει σπάνια καθώς όταν ο όγκος των παραγγελιών είναι πολύ υψηλός (high season καλοκαιριού) η εκτύπωση των τιμολογίων εκείνη την ώρα αποδεικνύεται πολύ χρονοβόρα άλλα και κοστοβόρα.

#### **4.7.2.4.7 Διαδικασία χειρισμού επιστροφών**

Οι επιστροφές στην αποθήκη μπορούν να διακριθούν σε 4 βασικές κατηγορίες:

1. **Αδυναμία παράδοσης στον πελάτη:** Στην περίπτωση αυτή όπου τα προϊόντα δεν παραδόθηκαν στον πελάτη λόγω αδυναμίας επιστρέφουν στην αποθήκη και είτε ξαναδρομολογούνται για να παραδοθούν την επομένη είτε ξανα-εισάγονται μέσα στην αποθήκη σαν επιστροφή.
2. **Άρνηση παραλαβής:** στην περίπτωση αυτή τα σενάρια είναι δύο είτε έχει γίνει λάθος στην καταχώριση παραγγελίας (λάθος των πωλήσεων) ή λάθος εκτέλεση της παραγγελίας για παράδειγμα λανθασμένη ποσότητα (λάθος αποθήκης).
3. **Επιστροφή φθαρμένων ή ελαττωματικών προϊόντων:** στη περίπτωση αυτή έχουμε ελαττωματικά προϊόντα (πχ φθαρμένη ετικέτα ή σπασμένο) όπου τα προϊόντα αυτά πάνε

είτε για καταστροφή είτε για ανασυσκευασία. Ο υπεύθυνος αποθήκης επιστρεφόμενων ενημερώνει το τμήμα πωλήσεων για την παραλαβή φθαρμένων και για την κατάσταση τους.

4. **Επιστροφή κωδικών που ήταν σε προσφορά:** τα προϊόντα αυτά γίνονται επιστροφή στην αποθήκη και τοποθετούνται στα ράφια (επιστροφές από διαφημιστικές καμπάνιες).

Ο υπεύθυνος αποθήκης θα πρέπει να ενημερώνει το τμήμα πωλήσεων για την παραλαβή ελαττωματικών ή β διαλογής και το τμήμα πωλήσεων να φροντίζει να τα διαθέτει σε μειωμένες τιμές. Στις επιστροφές προϊόντων θα αναφερθούμε και σε πιο κάτω κεφάλαιο καθώς είναι ένα κομμάτι που έχει πολύ ενδιαφέρον αλλά και ιδιαιτερότητες λόγω της φορολογικής αποθήκης.

Στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών οι επιστροφές «κενών» παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο και οι οποίες εμφανίζονται κυρίως στο κομμάτι της ζυθοποιίας και είναι οι εξής:

- Κενά βαρέλια
- Κενές φιάλες
- Κενά τελάρα
- Κενά CO<sub>2</sub>

#### **4.7.2.4.8 Διαδικασία απογραφών**

##### Φυσική απογραφή αποθεμάτων

Η φυσική απογραφή είναι η διαδικασία που εκτελείται σε τακτά χρονικά διαστήματα με στόχο να γίνει φυσική καταμέτρηση των αποθεμάτων στους αποθηκευτικούς χώρους.

Οι οικονομικές μονάδες είναι υποχρεωμένες να πραγματοποιούν πραγματικές (φυσικές) απογραφές των αποθεμάτων τους τουλάχιστον μία φορά μέσα σε κάθε χρήση και μάλιστα στο τέλος αυτής. Κατά την απογραφή πρέπει να αναγνωρίζονται, να καταμετρούνται και να καταγράφονται όλα τα αποθέματα κατ' είδος, ποιότητα και ποσότητα και να γίνεται η κατάταξη αυτών σε κατηγορίες που να αντιστοιχούν στους επιμέρους λογαριασμούς των αποθεμάτων.

Είδη που βρίσκονται σε τρίτους για πώληση, για ενέχυρο ή για άλλους λόγους, καταχωρούνται ιδιαίτερα στην απογραφή.

Οι οικονομικές μονάδες που τηρούν τους λογαριασμούς αποθεμάτων κατά τη μέθοδο της διαρκούς απογραφής έχουν τη δυνατότητα, αντί να διενεργούν πραγματική απογραφή για όλα τα είδη κατά τη λήξη της χρήσεως, να εφαρμόζουν τη μέθοδο της περιοδικής απογραφής. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή η απογραφή, για κάθε κατηγορία ειδών, γίνεται μέσα στη χρήση, αλλά σε καθορισμένους χρόνους που κρίνονται κατάλληλοι από την οικονομική μονάδα, με την προϋπόθεση ότι όλα τα είδη θα απογράφονται τουλάχιστο μία φορά μέσα στη χρήση

##### Σκοπός της Απογραφής

Αν και προφανής ο σκοπός της απογραφής, της καταμέτρησης δηλαδή των αποθεμάτων της, αυτός ποικίλει ανάλογα με το μέγεθος και της ανάγκες της επιχείρησης. Η τιμολόγηση, οι παραγγελίες στους προμηθευτές, ο προγραμματισμός της παραγωγής και άλλες λειτουργίες μιας επιχείρησης προϋποθέτουν μια «κατάσταση απογραφής» που μαζί με άλλες πληροφορίες πρέπει να περιλαμβάνει την ονομασία και την ποσότητα όλων των εμπορεύσιμων ειδών μιας επιχείρησης.

Αυτή η κατάσταση είναι καθοριστική κατά την ημερομηνία κλεισίματος ισολογισμού, αφού είναι απαραίτητη η καταγραφή και ο ακριβής υπολογισμός της ποσότητας και της αξίας των αποθεμάτων στο τέλος της περιόδου. Υπάρχει δηλαδή η ανάγκη για την «αποτίμηση» των αποθεμάτων που είναι περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης κατά την ημερομηνία κλεισίματος ισολογισμού και επομένως πρέπει να καταγραφεί με σαφήνεια, ορθότητα και ανάλυση κατά είδος μια κατάσταση με τα είδη που βρίσκονται σε όλους τους αποθηκευτικούς χώρους μιας επιχείρησης κατά την ημερομηνία αυτή. Η ορθότητα της αναλυτικής απογραφής είναι απαραίτητη όχι μόνο για τον ακριβή προσδιορισμό των κερδών –ζημιών της χρήσης, αλλά και για την κοστολόγηση των αποθεμάτων της κατά είδος ή ανά κατηγορία ειδών.

### Διαδικασίες Φυσικής Απογραφής

Πολλές εταιρείες διαθέτουν μηχανογραφικά συστήματα που δίνουν τη δυνατότητα στο λογιστή να παρακολουθεί καθημερινά τις κινήσεις και τα υπόλοιπα των αποθεμάτων ανά αποθηκευτικό χώρο, χρώμα, μέγεθος κλπ.. Ανεξάρτητα από το εύρος των πληροφοριών που παρέχονται από τα μηχανογραφικά συστήματα, στο τέλος της χρήσης πρέπει να πραγματοποιείται φυσική απογραφή, δηλαδή να καταμετρώνται όλα τα είδη αναλυτικά σε όλους τους αποθηκευτικούς χώρους. Η διαδικασία γίνεται ως εξής:

1) Οργάνωση για την φυσική απογραφή: Ουσιαστικά πρόκειται για εσωτερική διαδικασία σε μια επιχείρηση αφού στις περισσότερες περιπτώσεις παραμένει η ίδια λειτουργία φυσικής απογραφής για πολλά χρόνια. Μέσα από αυτή την διαδικασία ορίζεται ο ρόλος του υπεύθυνου για την απογραφή, ορίζονται συνήθως 2 διαφορετικοί καταμετρητές ώστε ο υπεύθυνος να τους ελέγχει, ορίζεται η συμμετοχή στη διαδικασία των αποθηκάρων, των λογιστών κλπ.. Όταν ορίζονται διαφορετικά συνεργεία καθορίζεται από πριν ο χώρος ευθύνης τους. Η διαδικασία αυτή συχνά εφαρμόζεται από επιχειρήσεις χωρίς να είναι καταγεγραμμένη και αναλυτική, αλλά σε κάθε περίπτωση πριν ξεκινήσει η καταμέτρηση πρέπει να υπάρχει μια στοιχειώδης οργάνωση. Ο υπεύθυνος λογιστηρίου ακόμα και όταν δεν έχει οριστεί ως υπεύθυνος για την απογραφή πρέπει να γνωρίζει σε βάθος και να ελέγχει τη διαδικασία στο σύνολό της.

2) Προετοιμασία για τη φυσική απογραφή, δηλαδή τακτοποίηση των αποθεμάτων κατά είδος με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι ευκολότερη η καταμέτρησή τους. Τα ακατάλληλα ή ελαττωματικά αποθέματα και βεβαίως τα εμπορεύματα τρίτων πρέπει να βρίσκονται σε ξεχωριστό χώρο. Κρίνεται σκόπιμο εφόσον είναι δυνατόν να υπάρχει η κατάλληλη οργάνωση ώστε να είναι τακτοποιημένα τα αποθέματα σε όλη τη διάρκεια της χρήσης.

### 3) Επιμέτρηση επαναληπτικές επιμετρήσεις αποθηκών

Ανάλογα με την οργάνωση και τις διαδικασίες κάθε επιχείρησης πραγματοποιούνται επιμετρήσεις που σε περίπτωση αποκλίσεων μεταξύ διαφορετικών συνεργείων επαναλαμβάνονται. Επαναληπτικές επιμετρήσεις πρέπει να πραγματοποιούνται και σε περίπτωση διαφορών απογραφής (διαφορές που προκύπτουν σε ορισμένους κωδικούς (είδη), όταν εμφανίζεται διαφορετικό υπόλοιπο στο βιβλίο αποθήκης από αυτό που καταμετρήθηκε κατά τη φυσική απογραφή.

Άρα, λοιπόν, απαιτείται αυξημένη προσοχή όταν έχουμε διαφορές απογραφής, αφού είναι πολύ πιθανό είτε να μετράμε λάθος είδος, είτε να βρίσκονται ποσότητες του ίδιου κωδικού σε διαφορετικά μέρη της αποθήκης.

#### 4) Σύνταξη κατάστασης φυσικής απογραφής

Όταν βεβαιωθούμε πως η διαδικασία της καταμέτρησης έγινε με ορθό τρόπο, δηλαδή πραγματοποιώντας διαφορετικές καταμετρήσεις από διαφορετικά συνεργεία καταλήγουμε στο ίδιο αποτέλεσμα, σημαίνει ότι η διαδικασία Φυσικής Απογραφής έχει τελειώσει και απομένει η καταγραφή της.

Με ευθύνη του προϊσταμένου λογιστηρίου συντάσσεται κατάσταση όλων των ειδών με την ποσότητα τέλους χρήσης που βρέθηκε οριστικά στη φυσική απογραφή. Σε διπλανές στήλες αναγράφονται τα λογιστικά υπόλοιπα του βιβλίου αποθήκης και οι διαφορές (ελλείμματα - πλεονάσματα).

Η κατάσταση αυτή υπογράφεται από τον ίδιο, από τον υπεύθυνο απογραφής αλλά και από τη διοίκηση, ώστε να είναι επίσημο έγγραφο της εταιρείας, που ελέγχεται από τον ορκωτό Ελεγκτή Λογιστή, αλλά και τις φορολογικές αρχές.

#### Διαφορές Απογραφής Αποθεμάτων

Είναι ευνόητο ότι σημαντικές διαφορές πρέπει να εξεταστούν από τη διοίκηση γιατί ενδέχεται να αφορούν κλοπές ή καταστροφές, αλλά σε κάθε περίπτωση και από τον υπεύθυνο του λογιστηρίου, αφού μπορεί να οφείλονται σε λάθος λογιστική καταχώρηση (στον κωδικό ή την ποσότητα του είδους).

Ως **έλλειμμα απογραφής** χαρακτηρίζεται μια διαφορά όταν η ποσότητα που εξευρίσκεται κατά τη φυσική απογραφή είναι μικρότερη από αυτή που αναφέρεται στο βιβλίο αποθήκης. Ας υποθέσουμε ότι έχουμε υπολογίσει τα αποτελέσματα της επιχείρησης και έχουμε βασιστεί στο λογιστικό υπόλοιπο των αποθεμάτων τέλους χρήσης. Με την πραγματοποίηση της φυσικής απογραφής αθροίζοντας τις διαφορές παρουσιάζεται συνολικά έλλειμμα. Διαπιστώνουμε ότι κάνοντας υπολογισμό εκ νέου των αποτελεσμάτων, αυτά θα είναι μειωμένα ισόποσα με το έλλειμμα (κατά απόλυτη τιμή) που παρουσιάστηκε .

Αντίθετα, όταν βρεθεί ένα **συνολικό πλεόνασμα απογραφής**, αυτό θα αυξήσει τα αποτελέσματα που έως εκείνη τη στιγμή είχαμε υπολογίσει. Αυτό συμβαίνει γιατί και στις δύο περιπτώσεις το λογιστικό αποτέλεσμα υπολογίζεται τελικά με βάση τα αποθέματα της φυσικής απογραφής, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει πως είναι δικαιολογημένες μεγάλες διαφορές ανάμεσα στη φυσική απογραφή και το βιβλίο αποθήκης.

#### Διαφορές απογραφής και βιβλίο αποθήκης

Η καταχώριση διαφορών απογραφής στο βιβλίο αποθήκης γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε τα υπόλοιπα του βιβλίου αποθήκης να «διορθωθούν» και να εξισωθούν με τα πραγματικά υπόλοιπα που καταμετρήθηκαν. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με κίνηση στο βιβλίο αποθήκης όπου στην καρτέλα του είδους θα αναγράφεται η αιτία που στην περίπτωση που εξετάζουμε είναι το «έλλειμμα απογραφής» ή «πλεόνασμα απογραφής». Ως παραστατικό για την κίνηση στις



μερίδες της αποθήκης μπορεί να θεωρηθεί η υπογεγραμμένη τελική κατάσταση διαφορών απογραφής που αναφέραμε παραπάνω.

### **4.7.3 Cross Docking**

*Cross Docking* είναι η κατ' ευθείαν ροή – αποστολή των προϊόντων από το αρχικό στάδιο της παραλαβής μέχρι και την διαδικασία της φόρτωσης, χωρίς να μεσολαβεί η κλασσική διαδικασία της αποθήκευσης και με όσο το δυνατόν λιγότερο χειρισμό από το εργατικό προσωπικό της αποθήκης. Σαν μεθοδολογία δεν είναι νέα. Εμφανίστηκε στα μέσα της δεκαετίας του '50 στην Αμερική, όταν ίδιοι πελάτες διαφορετικών εταιρειών εμφανίζονταν σε κοινές τους αποθήκες μέσα στις πόλεις για να παραλάβουν την παραγγελία τους μετά από την ειδοποίηση των πωλητών τους. Σήμερα, εξ' αιτίας των εφαρμογών των computers και της ηλεκτρονικής τεχνολογίας, έφθασε πλέον στην πιο εξελιγμένη του μορφή.

Το Cross Docking είναι ένας ταχύτατος μηχανισμός που χειρίζεται όχι μόνον τα ίδια τα αγαθά αλλά και τις πληροφορίες που τα συνοδεύουν. Η φιλοσοφία του χρησιμοποιείται ειδικά για *quick response* (QR) και κυρίως για *Efficient Consumer Response* (ECR) των αποστολών των προμηθευτών στο λιανεμπόριο. Στόχος του η συμπίεση του κύκλου ανατροφοδοσίας, η αύξηση του γυρίσματος των αποθεμάτων, η μείωση του απαιτούμενου αποθηκευτικού χώρου καθώς και η μείωση του κόστους χειρισμού (Handling) και τήρησης των αποθεμάτων. Επίσης περιορίζει την συλλογή της παραγγελίας (Order Picking) και μέχρι κάποιον βαθμό και την ανακύκλωση του στοκ. Δεν είναι υπερβολή να λέμε ότι μία περιοχή Cross Docking μοιάζει περισσότερο με σταθμό μεταφόρτωσης φορτηγών παρά με αποθήκη.

Το Cross Docking μπορεί να μειώσει το κόστος χειρισμού π.χ. ενός κιβωτίου μέχρι και 25% του κόστους διαχείρισης με την παραδοσιακή μέθοδο σε μία τέτοια συνολική ροή, ενώ στην οργανωμένη κεντρική αποθήκη μίας ελληνικής αλυσίδας Σ/Μ που χειρίζεται ένα προϊόν 5-7 φορές ο αριθμός αυτός μπορεί να μειωθεί με το Cross Docking, εάν πραγματικά θέλουμε μείωση σε καταστροφές, σε φθορές, σε ελλείψεις, σε λάθη και βέβαια στο κόστος. Σαν αντάλλαγμα, το Cross Docking απαιτεί έξυπνα και αξιόπιστα συστήματα πληροφορικής, λεπτομερή σχεδιασμό σε πρώτο στάδιο, προσεκτικό Handling των αγαθών και κυρίως άριστες σχέσεις μεταξύ αυτών (π.χ. προμηθευτών – αλυσίδων λιανεμπορίου) που θα το εφαρμόσουν. Το Cross Docking είναι απλό σαν concept αλλά χρειάζεται αρκετή προσοχή στην εφαρμογή και είναι απαιτητικό. Η επιτυχία μίας λειτουργίας Cross Docking προϋποθέτει πειθαρχία, υψηλά επίπεδα ακρίβειας, λεπτομερή χρονικό προγραμματισμό, συνεργασία μεταξύ των μελών που θα το εφαρμόσουν και πολλές φορές αναδιοργάνωση ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

#### **Βασικοί Σχηματισμοί και Παραλλαγές**

Τρεις βασικοί τύποι – σχηματισμοί Cross Docking διακρίνονται σε μία αποθήκη:

α) Το Cross Docking *Παραγωγού-Προμηθευτή*, όπου έχουμε μετακίνηση έτοιμου προϊόντος, είτε από την γραμμή παραγωγής του είτε από φασονίστες, κατ' ευθείαν για φόρτωση,

β) Το Cross Docking *Κέντρου Διανομής*, που μπορεί να είναι είτε τρέχον-ενεργό, είτε τρέχον-ίδιαις μέρας είτε μελλοντικό ανάλογα με τον εάν φορτώνεται την ίδια στιγμή με την άφιξή του, ή απελευθερώνεται αργότερα την ίδια μέρα ή παραμένει μέχρι να φύγει μελλοντικά, αντίστοιχα,

γ) Το *Terminal ή Transit Cross Docking* όπου το προϊόν μεταφέρεται από διάφορα κέντρα διανομής σε μία εγκατάσταση μεταφόρτωσης όπου παραλαμβάνεται, ξεχωρίζεται, συνδυάζονται οι ποσότητες του ανάλογα των παραγγελιών και στην συνέχεια αποστέλλεται στον πελάτη.

Από πλευράς παραλλαγών βάσει της σήμανσης ή μη της μονάδας διακίνησης έχουμε τρεις κατηγορίες Cross Docking:

1) προϊόντων που δεν διαθέτουν σήμανση με ετικέτα και δεν έχουν προηγουμένως ξεχωριστεί και που πρέπει να παραληφθούν, να καταμετρηθούν, να σημαθούν και μετά να φορτωθούν,

2) προϊόντων που δεν έχουν ξεχωριστεί, αλλά διαθέτουν σήμανση για την αποστολή τους σε συγκεκριμένο κατάστημα – πελάτη και που ξεχωρίζονται (π.χ. manually ή με ταινιόδρομους) για να ενσωματωθούν αργότερα με τα άλλα προϊόντα μίας παραγγελίας,

3) προϊόντων που έχουν ξεχωριστεί και διαθέτουν σήμανση από τον προμηθευτή και που ολόκληρο το φορτίο τους προωθείται κατ' ευθείαν για φόρτωση.

### **Μεθοδολογία Εφαρμογής**

Στην επιλογή οποιουδήποτε τύπου Cross Docking ή στρατηγικής που θα ακολουθηθεί το πρώτο βήμα είναι να εκτιμηθεί προσεκτικά εάν μπορεί να εφαρμοσθεί ως φιλοσοφία από την επιχείρηση. Η εκτίμηση αυτή στηρίζεται σε μία μεθοδολογία που περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1) *Προσομοίωση της όλης λειτουργίας*. Στόχος να υπολογισθούν οι πραγματικές επιπτώσεις της στο όλο κόστος Logistics. Ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση όλων των εναλλακτικών σεναρίων για τον καθορισμό του βέλτιστου συνδυασμού χρήσης πόρων και επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.

2) *Ανάλυση κωδικών προϊόντων*. Προσδιορισμός των υποψήφιων κωδικών για Cross Docking βάσει κριτηρίων όπως ταχύτητας διακίνησης, σταθερότητας ζήτησης, φυσικών χαρακτηριστικών, κ.α. Εδώ περιλαμβάνεται και η ανάλυση μέσω τεχνικών *Category Management* για το ποιες κατηγορίες προϊόντων θα προκριθούν για Cross Docking.

3) *Αξιολόγηση του υφιστάμενου πληροφοριακού συστήματος*. Το κλειδί εδώ είναι η χρήση της RF τεχνολογίας (ασυρματικές ζεύξεις). Μπορεί το σύστημα να σηκώνει real time επικοινωνίες ή μόνο batch; Απαραίτητη προϋπόθεση η δημιουργία WMS (Warehouse Management System).

4) *Σχεδιασμός χρονικών στιγμών λήψης πληροφοριών*. Η ροή των πληροφοριών και των προϊόντων πρέπει να είναι ταυτόχρονη ή ακόμη καλύτερα οι πληροφορίες να φθάνουν πριν τα προϊόντα.

5) *Αξιολόγηση προμηθευτή*. Η αξιοπιστία του προμηθευτή στις παραλαβές με on time και χωρίς λάθη παραγγελίες παίζει σημαντικό ρόλο στην όλη επιτυχία.

6) *Αγορά του αναγκαίου εξοπλισμού*. Γραμμωτός κώδικας (Bar Coding), σήμανση παλετών, συστήματα ταξινόμησης και διαχωρισμού κιβωτίων π.χ. με ταινιόδρομους, κεκλιμένα ράφια, φορητά Scanners και Scanners περονοφόρων, εξοπλισμός Radio –Frequency τεχνολογίας, παλετοποιητές και αποπαλετοποιητές είναι αναγκαία στην λειτουργία Cross Docking.

## Παράγοντες Επιτυχίας

Η επιτυχία του Cross Docking εξαρτάται από την έξυπνη και χωρίς λάθη διοίκηση του χώρου των παραλαβο-αποστολών καθώς και τον έλεγχό του. Η όλη διαδικασία απαιτεί έγκαιρη και αξιόπιστη πληροφόρηση καθώς και επιμελή σχεδιασμό των φορτώσεων. Πριν την έναρξη μίας τέτοιας προσπάθειας πρέπει να απαντηθούν ερωτήματα όπως:

- Τι κατηγορίες προϊόντων θα χειριστούμε Cross Docking;
- Τι τύπους συσκευασιών θα έχουμε; μόνο παλέτες; χαρτοκιβώτια; απροσδιόριστες συσκευασίες;
- Που θα πραγματοποιείται; πόσο χώρο πρέπει να διαθέσουμε;
- Θα απαιτηθεί ειδική περιοχή μέσα στην αποθήκη;
- ποια είναι η κατάσταση των πορτών, ραμπών και των Dock Shelters που πρόκειται να διατεθούν;
- Πως θα χειριστούμε το άχρηστο υλικό συσκευασίας μετά το σπάσιμο στις παραγγελίες;
- Τι εξοπλισμός θα απαιτηθεί για το σπάσιμο του φορτίου, τον διαχωρισμό, την πακετοποίηση, την σήμανση, το μαρκάρισμα, κλπ.;
- Τι είδους περονοφόρα μηχανήματα θα χρειασθούν;
- θα παραμείνουν τα προϊόντα στις παλέτες ή σε Slip Sheets ή θα τα βάλουμε σε ρολί; πόσα χρειαζόμαστε;
- Πόσο προσωπικό χρειαζόμαστε;
- Σε πόσες παραγγελίες προβλέπεται να σπάσει ένα πλήρες φορτίο;
- Για πόσο χρονικό διάστημα θα μείνει η παραληφθείσα ποσότητα στο Dock;
- Τι θα γίνει με τις ποσότητες που θα απομείνουν μετά τις φορτώσεις;
- Τι είδους πληροφορίες έχουμε ανάγκη από τους μεταφορείς και τους πελάτες μας; Τι format θα έχουν; Αντίγραφο ή με EDI;
- Έχουμε τον αναγκαίο εξοπλισμό για επεξεργασία και παραγωγή στοιχείων και εντύπων;
- Μπορούμε να 'τρέξουμε' πιλοτικά την όλη λειτουργία πριν την οριστική και σε μεγάλη κλίμακα εφαρμογή της;

Υπάρχουν πολλές επιφυλάξεις για τις δυνατότητες του Cross Docking, ιδίως στα κανάλια διανομής τροφίμων όπου έχουμε μεγάλο αριθμό κωδικών, συνεχείς αλλαγές τιμών και προωθητικές ενέργειες και βέβαια ποικιλία ρυθμών πωλήσεων για κάθε προϊόν. Επίσης δεν είναι ξεκάθαρο ποιος θα πρέπει να επενδύσει πρώτος, βιομηχανία ή λιανεμπόριο, π.χ. σε εξοπλισμό σήμανσης προϊόντων με Bar Code, σε εγκαταστάσεις E.D.I. για την μεταφορά δεδομένων, στην αγορά εξοπλισμού παλετοποίησης και απο-παλετοποίησης, κλπ. Η βιομηχανία απαιτεί μία κρίσιμη μάζα πελατών Cross Docking για να προχωρήσει σε τέτοιες επενδύσεις όπως ακριβώς το ίδιο χρειάζεται και το λιανεμπόριο.

## To Cross Docking σήμερα

Όταν μια αποστολή φτάνει σε έναν οποιονδήποτε αποθηκευτικό χώρο, ακολουθεί πάντα η διαδικασία παραλαβής και λογιστικής καταχώρησης της σχετικής εγγραφής για την εισαγωγή του είδους στη θέση που ταξινομήθηκε. Κάθε άλλη διαχείριση του είδους προξενεί οργανωτική ανωμαλία ή φορολογική παράβαση, γιατί διακόπτεται η αλληλουχία των δράσεων και των

συμβάσεων με βάση τις οποίες διακινούνται το είδος αυτό, για να φτάσει μέχρι τη συγκεκριμένη αποθήκη προορισμού.

Το πρόβλημα διογκώνεται πολύ περισσότερο όταν οι αφίξεις είναι συνεχείς και οι ποσότητες φορτίων μεγάλες, ή σε παρατεταμένη διάρκεια παραμονής στο χώρο της αποθήκης.

Στην χώρα μας το πρόβλημα λυνόταν διαχρονικά με τη διαδικασία της «εναπόθεσης» του είδους στο χώρο. «Εναπόθεση», λοιπόν, είναι η εκφόρτωση ενός είδους για διαφόρους λόγους (π.χ. εμπορικούς, βάρους, όγκου, επικινδυνότητας, οσμών κλπ.) σε ένα χώρο ο οποίος δεν αποτελεί μέρος της λογιστικά οργανωμένης αποθήκης.

Η διαχείριση αυτή καθιστά αδύνατη την καταχώρηση εγγραφής και την ανεύρεση του είδους από το λογαριασμό του και την απεικόνισή του στο υφιστάμενο λογιστικό σχέδιο στον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Σε αντίθεση με την οργανωμένη αποθήκη, στην οποία το είδος απεικονίζεται λογιστικά, μια ανοργάνωτη αποθήκη λειτουργεί με βάση τους «στίχους» και τα «Coli» ή «κόλα».

Ο χώρος εναπόθεσης ονομάζεται «ανοργάνωτη αποθήκη». Σε αυτήν καταχωρείται η κίνηση των ειδών, για να γνωρίζει ο λογιστής και ο διαχειριστής της αποθήκης μόνο την ύπαρξη της κάθε παρτίδας ή στίχου στην αποθήκη. Δεν υπάρχει όμως η δυνατότητα να εντοπίζουν και τη θέση της στη γεωγραφία των αναλυτικών λογαριασμών των ειδών του λογιστικού σχεδίου στον υπολογιστή της αποθήκης αυτής.

Στην ανοργάνωτη αποθήκη περιγράφεται δηλαδή η εξωτερική συσκευασία, η οποία ονομάζεται και «συσκευασία μεταφοράς». Αντίθετα, στην οργανωμένη αποθήκη περιγράφεται κατά τα γνωστά στην καρτέλα του μηχανοργανωμένου λογιστηρίου ο κωδικός του κάθε είδους, η περιγραφή, οι ποσότητες, οι αξίες, το καθεστώς ΦΠΑ κλπ.

Για να εντοπιστεί επομένως εντός της ανοργάνωτης αποθήκης η θέση του είδους, πρέπει να περιφερθεί κάποιος στον στεγασμένο ή υπαίθριο χώρο της και να το αναγνωρίσει από τα σημεία που φέρουν οι παρτίδες, από μία καρτέλα που έχει δεθεί επάνω τους, από μια επικολλημένη ετικέτα κλπ. Ο χώρος εναπόθεσης αποτελεί ένα ενιαίο φυσικό και χωροταξικά κατασκευαστικό συγκρότημα, με το χώρο της οργανωμένης αποθήκης.

Λογιστικά όμως πρόκειται για διαφορετικούς λογαριασμούς ταξινόμησης των ειδών και χωριστούς αποθηκευτικούς χώρους. Π.χ. οργανωμένη αποθήκη «No1 με θέσεις και ράφια», ανοργάνωτη αποθήκη «No2 επί εδάφους στο υπόστεγο», ή «No3 σκόρπια στην αλάνα», ή «No4 οργανωμένη αποθήκη ψυγείο» κ.λπ.

#### Νομική πλευρά

Το αστικό δίκαιο που χρησιμοποιεί τον όρο «παρακαταθήκη». Στην περίπτωση αυτή η αποθήκευση είναι ενδεχόμενο να γίνει σε μια ιδιωτική, οργανωμένη ή και ανοργάνωτη αποθήκη. Πρόκειται στην πράξη για σύμβαση φύλαξης πραγμάτων, τα οποία παραδίδει προς φύλαξη ο παρακαταθέτης (κύριος του είδους) στο θεματοφύλακα (τον αποθηκευτή).

Ο Κοινοτικός Τελωνειακός Κώδικας προβλέπει μεταξύ άλλων στο άρθρο 14θ, όπως ισχύει σήμερα, ότι όποιος διακινεί εμπορεύματα με ένα καθεστώς κοινοτικής διαμετακόμισης οφείλει: α) να διατηρεί σύστημα λογιστικής σύμφωνα με τις γενικά αποδεκτές αρχές της λογιστικής και β) να επιτρέπει στην τελωνειακή αρχή την φυσική ή ηλεκτρονική πρόσβαση στις τελωνειακές και, κατά περίπτωση, στις μεταφορικές καταχωρήσεις».

Είναι αυτονόητο ότι ο κοινοτικός τελωνειακός κώδικας με τον όρο «μεταφορικές καταχωρήσεις» εννοεί τις καταχωρήσεις με βάση τα Coli ή κόλα, δηλαδή τη συσκευασία μεταφοράς και όχι βέβαια

το είδος, την αξία, το καθεστώς ΦΠΑ κλπ. Τα στοιχεία δηλαδή που είναι απαραίτητα για τη λογιστική αποθήκης της ΕΒΕ, δεν καταχωρούνται ούτε δηλώνονται στα έγγραφα μεταφοράς.

Το τελωνείο ή η Δ.Ο.Υ. έχει όμως πλήρη εικόνα για το μεταφερόμενο είδος, την αξία, τον πωλητή, τον αγοραστή κλπ, διότι τα έγγραφα μεταφοράς συνοδεύονται –κατά κανόνα– από το τιμολόγιο πώλησης ή το δελτίο αποστολής.

Για μια επιπλέον σύγκριση, πρέπει ο ενδιαφερόμενος να λάβει υπόψη για την κατανόηση του «Cross Docking» και τον όρο του κοινοτικού τελωνειακού κώδικα «τελωνειακή αποταμίευση». Σύμφωνα με το συγκεκριμένο ορισμό, «πρόκειται για μια αποθήκη που την έχει εγκρίνει το τελωνείο, στην οποία μπορούν να αποθηκευτούν εμπορεύματα υπό ορισμένους όρους».

Αυτό σημαίνει ότι η λογιστική οργάνωση της αποθήκης εγκρίνεται από το τελωνείο, το οποίο απαιτεί... «να διαθέτει η επιχείρηση διοικητική οργάνωση κατάλληλη για τη διαχείριση της διακίνησης των εμπορευμάτων, καθώς και εσωτερικούς ελέγχους με τους οποίους μπορούν να ανιχνεύονται οι τυχόν παράνομες ή παράτυπες συναλλαγές».

Ανεξάρτητα από τον ορισμό μας και από τις παραπάνω εναλλακτικές προτάσεις για την κατανόηση του «Cross Docking» ή άλλων ειδικών περιπτώσεων αποθήκευσης, το σημαντικό είναι να εξεταστεί από την πλευρά της λογιστικής αν η σύμβαση μεταξύ της αποθηκευτικής επιχείρησης και του πελάτη προβλέπει την ταξινόμηση του είδους με τέτοιο τρόπο, ώστε να καταστεί δυνατή η έκδοση τιμολογίου πώλησης από το πρόγραμμα του ηλεκτρονικού υπολογιστή του κυρίου του εμπορεύματος.

#### **4.7.4 Καταστροφή ακατάλληλων**

Η καταστροφή αποθεμάτων στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών είναι ένα πολύ συχνό φαινόμενο. Αυτό δικαιολογείται εύκολα καθώς αναφερόμαστε σε προϊόντα που αρκετά από αυτά έχουν ημερομηνία λήξης και θεωρούνται ακατάλληλα.

Αναλυτικότερα κατά την ετήσια απογραφή των εμπορευμάτων κάθε επιχείρησης, αλλά και σε άλλες χρονικές περιόδους, διαπιστώνεται ότι ορισμένα προϊόντα, εμπορεύματα ή άλλα στοιχεία του ενεργητικού της επιχείρησης, λόγω ελαττωματικότητας, περασμένης μόδας, λήξη του χρόνου κατανάλωσης τους ή για τυχόν άλλο λόγο, είναι άχρηστα και μηδενικής αξίας. Τα αγαθά αυτά έχει το δικαίωμα η επιχείρηση να τα καταστρέψει.

Το κόστος των αποθεμάτων που καταστρέφονται ως ακατάλληλα, λόγω λήξεως της ημερομηνίας καταναλώσεώς τους ή από άλλη αιτία, χαρακτηρίζεται έκτακτη.

Ο Κ.Β.Σ. δεν προβλέπει ειδικό δικαιολογητικό - αποδεικτικό στοιχείο για τη θεμελίωση των σχετικών λογιστικών εγγραφών και την απόδειξη της καταστροφής των αποθεμάτων και γενικά των αγαθών. Το μόνο το έγγραφο που μπορεί να θεωρηθεί ως αποδεικτικό στοιχείο είναι "πρωτόκολλο καταστροφής" που συντάσσεται από επιτροπή υπαλλήλων της επιχειρήσεως που συγκροτείται με απόφαση των νόμιμων οργάνων της (π.χ. του Δ.Σ.), η οποία προβαίνει σε συγκεκριμένη ημέρα και ώρα στην καταστροφή των αγαθών και στη σύνταξη και υπογραφή σχετικού "πρωτοκόλλου καταστροφής αποθεμάτων". Κρίνεται σκόπιμο η επιχείρηση, με αίτησή της στον προϊστάμενο της Δ.Ο.Υ. στην οποία υπάγεται, να ζητήσει την παρουσία αρμόδιου υπαλλήλου της Δ.Ο.Υ. στην καταστροφή των αγαθών. Ο προϊστάμενος της Δ.Ο.Υ. δικαιούται (και δεν υποχρεούται) να εκδώσει σχετική εντολή ελέγχου για τη διαπίστωση της καταστροφής

των αγαθών. Επίσης κρίνεται σκόπιμο να καλείται και ο ορκωτός ελεγκτής της εταιρείας, εφόσον αυτή υπόκειται στον έλεγχο του ΣΟΕ. Γίνεται πάντως δεκτό ότι για την κατάρτιση του πρωτοκόλλου καταστροφής δεν απαιτείται η συμμετοχή δημοσίου οργάνου. Τα καταστραφέντα αγαθά πρέπει να είναι εντελώς άχρηστα, μη επιδεκτικά επισκευής και να μην έχουν αξία διάθεσης ειδάλλως η επιχείρηση οφείλει να τα συμπεριλάβει στην απογραφή της με την αξία αυτή.

Άρα η διαδικασία για την καταστροφή ακατάλληλων εμπορευμάτων είναι η εξής:

1. Πρακτικό Δ.Σ για την καταστροφή αποθεμάτων
2. Σύνταξη πρωτοκόλλου καταστροφής
3. Αν αφορά προϊόντα φορολογικής αποθήκης πρέπει να ενημερώνεται το αρμόδιο τελωνείο.
4. Γνωστοποίηση στον προϊστάμενο της Δ.Ο.Υ και Τελωνιακής Αρχής
5. Πρόσκληση του Ορκωτού της εταιρείας
6. Αποδεικτικό χωματερής
7. Λογιστικές εγγραφές
8. Επιστροφή ή όχι του Φ.Π.Α που εξέπεσε κατά την αγορά των εμπορευμάτων

### **Πρωτόκολλο καταστροφής αποθεμάτων**

Το πρωτόκολλο καταστροφής είναι το σημαντικότερο έγγραφο και είναι νόμιμο αποδεικτικό στοιχείο καταστροφής. Για να μην αμφισβητηθεί η ακρίβεια του πρωτοκόλλου καταστροφής, πρέπει να ακολουθηθεί η εξής διαδικασία:

**A.** Να οριστεί, με απόφαση του διοικούντος την επιχείρηση, μια επιτροπή καταστροφής στην οποία μπορεί να συμμετέχει οποιοδήποτε και η οποία συνήθως είναι τριμερής. Για παράδειγμα θα μπορούσε να αποτελείται από τον επιχειρηματία, τον υπεύθυνο του λογιστηρίου και τον αποθηκάριο.

**B.** Να ετοιμάζεται αναλυτικός κατάλογος των προς καταστροφή αποθεμάτων, ανάλογο με τον τρόπο καταχώρησής τους στην απογραφή.

**Γ.** Να ορίζεται συγκεκριμένη ημέρα, ώρα και τόπο όπου θα γίνει η καταστροφή των αποθεμάτων.

**Δ.** Να υποβάλλεται στην αρμόδια για την φορολογία της εταιρείας ΔΟΥ αίτηση με την οποία θα γνωστοποιεί όλα τα παραπάνω και θα ζητά από τον προϊστάμενο ΔΟΥ να στείλει αντιπρόσωπο του προκειμένου να ελέγξει τη διαδικασία της καταστροφής. Εδώ σημειώνεται ότι ενώ η υποβολή της παραπάνω αίτησης είναι αναγκαίο στοιχείο της διαδικασίας, δεν είναι δεσμευτική για τη ΔΟΥ η αποστολή υπαλλήλου, αλλά εναπόκειται στην κρίση του προϊσταμένου της. Σε κάθε περίπτωση ανεξάρτητα από την παρουσία ή όχι υπαλλήλου της ΔΟΥ η καταστροφή πραγματοποιείται την ημέρα, ώρα και στο σημείο που έχετε κάνει γνωστό στη ΔΟΥ. Το αντίστοιχο ισχύει και για την Τελωνιακή αρχή εφόσον τα προς καταστροφή εμπορεύματα αφορούν είδη και ποσότητες της φορολογικής αποθήκης .

**E.** Μετά το πέρας της καταστροφής συντάσσεται πρωτόκολλο καταστροφής το οποίο περιλαμβάνει:

1. Την ημέρα, ώρα, σημείο της καταστροφής,
2. Τα πρόσωπα που παρέστησαν,
3. Την αναλυτική περιγραφή των ειδών που κατεστράφησαν.

Το πρωτόκολλο υπογράφεται από όλα τα μέλη της επιτροπής καταστροφής, ως πιστοποίηση από αυτούς της καταστροφής των ειδών. Σημειώνεται ότι οποιοδήποτε άλλο αποδεικτικό στοιχείο της καταστροφής μπορεί να υπάρξει είναι χρήσιμο. Π.χ. φωτογραφίες των κατεστραμμένων αποθεμάτων κ.λπ.

**ΣΤ.** Εκδίδεται δελτίο αποστολής για τη μεταφορά των υπό καταστροφή ειδών στους χώρους συγκέντρωσης (χωματερή, υψικάμιнос κ.λπ.).

**Ζ.** Η εταιρεία προχωρεί σε καταχώριση της ζημίας, στο βιβλίο εσόδων- εξόδων. Το ύψος της ζημιάς ισούται με την αξία που είχαν τα κατεστραμμένα είδη, κατά το χρόνο της καταστροφής. Η αξία αυτή είναι η χαμηλότερη μεταξύ της αξίας κτήσης και της τρέχουσας αξίας. Εάν η τρέχουσα αξία είναι χαμηλότερη από την αξία κτήσης, η διαφορά συνιστά ζημία λόγω απαξίωσης των εμπορευμάτων, καταχωρίζεται σε ξεχωριστό λογαριασμό και για την αναγνώρισή της θα πρέπει η επιχείρηση να αποδείξει την απαξίωση η οποία μπορεί να οφείλεται σε παρέλευση της μόδας ή άλλη πραγματική αιτία. Σχετικά η Πολ. 1005 αναφέρει ότι «αν τα εμπορεύματα των επιχειρήσεων, δι' ειδικούς πραγματικούς ή οικονομικούς λόγους λ.χ. λόγω παρέλευσης του συρμού (μόδα), παλαιότητας, ελαττωματικότητας κ.λπ., υφίσταται σοβαρά μείωση της αξίας τους, η αποτίμηση των κατά την απογραφή, πρέπει να γίνει στην πιθανή τιμή πώλησης. Στην περίπτωση όμως αυτή ο επιχειρηματίας φέρει το βάρος της απόδειξης της απαξίωσης (ΣτΕ 3355/90)».

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε και την ύπαρξη-χρησιμότητα των λαιμών των μπουκαλιών οι οποίοι χρησιμοποιούνται σαν αποδεικτικό στοιχείο προκειμένου να καταστρέψουμε ένα είδος. Επιπλέον θα πρέπει να τονίσουμε πως για καταστροφή μόνο ο λαιμός (μαζί με το κλειστό πώμα εμφιάλωσης) αποτελεί αποδεικτικό στοιχείο ότι μια φιάλη είναι σπασμένη και όχι για παράδειγμα ο πάτος ενός μπουκαλιού.

#### **4.7.5 Διανομή**

Με την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας των μεταφορικών μέσων και των μεταφορών γενικότερα, έχει διαμορφωθεί μία διεθνής τάση υποκατάστασης των πολλών αποθηκών με ένα σύστημα μεγάλων περιφερειακών αποθηκών παράλληλα με την ανάπτυξη ενός ευέλικτου δικτύου διανομής. Τα δίκτυα διανομής αποτελούν τις αρτηρίες μιας επιχείρησης για την συνεχή και επιτυχημένη τροφοδοσία της αγοράς με καταναλωτικά προϊόντα και έχουν αποκτήσει μεγάλη βαρύτητα για την επιβίωση της επιχείρησης και την κερδοφορία της.

Τα τελευταία χρόνια, που οι απαιτήσεις της αγοράς είναι μεγαλύτερες τα δίκτυα διανομής είναι εφοδιασμένα και λειτουργούν με συστήματα on-line, ώστε να μπορούν άμεσα να τιμολογούν τον τελικό πελάτη – καταναλωτή μέσω τερματικών, να διαχειρίζονται τα αποθέματα της αποθήκης ανά κατηγορία είδος, κωδικό, παραγγελία κτλ.

Ο ρόλος του Logistician είναι να σχεδιάσει ένα πλάνο που να περιλαμβάνει όλα τα κανάλια διανομής χωρισμένα ανά γεωγραφική περιοχή, ανά κατηγορία, προϊόν και να αποφασίζει για τεχνολογικά συστήματα που είναι κατάλληλα και για τους κόμβους από τους οποίους θα περνούν άνθρωποι και υλικά από και προς την επιχείρηση με στόχο να αποφεύγονται τυχόν καθυστερήσεις και ανακρίβειες.

Η διανομή περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται αφενός με την τροφοδοσία της αγοράς, δηλαδή τη ροή των προϊόντων από τους παραγωγούς προς τα σημεία πώλησης και αφετέρου στη διευκόλυνση των τελικών καταναλωτών για αγορές από τα σημεία πώλησης. Όλες οι διαδικασίες και ενέργειες που αφορούν στην τροφοδοσία της αγοράς εντάσσονται στη λειτουργία της «φυσικής διανομής» και στοχεύουν στην ικανοποίηση των πελατών (εξυπηρέτηση πελατών) μέσα από τη διασφάλιση της παράδοσης των προϊόντων στα σωστά σημεία πώλησης, το σωστό χρόνο με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Αντίθετα, οι διαδικασίες και ενέργειες που εντάσσονται στο κανάλι διανομής Marketing έχουν σχέση με το εύρος της (αριθμητική διανομή) και την επιλογή συγκεκριμένων σημείων πώλησης ανά περιοχή (σταθμισμένη διανομή) και εξυπηρετούν την ομαλή ροή των προϊόντων προς τους τελικούς καταναλωτές, στοχεύουν κυρίως στην αύξηση των πωλήσεων. Απαιτείται συνεργασία των αντίστοιχων διευθύνσεων που ασχολούνται με το εμπορικό κανάλι (Εμπορική Διεύθυνση ή Διεύθυνση Πωλήσεων) και το φυσικό κανάλι (Διεύθυνση Εφοδιαστικής-Logistics) με σκοπό τον προσδιορισμό των σημείων πώλησης και τον εφικτό, από πλευράς κόστους, ανεφοδιασμό τους, μέσω κατάλληλης διαχείρισης αποθεμάτων, αποθήκευσης, μεταφοράς και διανομής.

Η διανομή έχει σκοπό την μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης των πελατών με ελαχιστοποίηση του κόστους και της τιμής των προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό σημαίνει έγκαιρη παράδοση των σωστών προϊόντων, στο σωστό χρόνο και τόπο. Ένα σωστά σχεδιασμένο δίκτυο διανομής έχει την δυνατότητα να ικανοποιεί ακόμη και έκτακτες ανάγκες των πελατών, επιστροφές ελαττωματικών προϊόντων και την έγκαιρή αντικατάστασή τους. Τα κανάλια διανομής Marketing και Logistics έχουν την αντίθετη φορά, το ένα μεταφέρει τις πληροφορίες από τους καταναλωτές στην επιχείρηση και το δεύτερο μεταφέρει (στη φυσική τους μορφή) τα προϊόντα από την επιχείρηση στους καταναλωτές. Οι στρατηγικές αποφάσεις που αφορούν την επιλογή του καναλιού είναι δεσμευτικές για την επιχείρηση και κοστίζει πολύ η αλλαγή τους σε σύντομο διάστημα άρα θα πρέπει να λαμβάνονται με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να μην επιδράσουν αρνητικά τους στόχους της επιχείρησης.

### Σχεδιασμός καναλιών διανομής

Αρχικά πρέπει η επιχείρηση να επιλέξει ποια διαδρομή είναι η κατάλληλη για να μεταφέρει τα προϊόντα της. Η επιλογή του καναλιού διανομής πρέπει να γίνει νωρίς στα πρώτα βήματα του σχεδιασμού και δεν πρέπει να συγχέεται με την επιλογή του καναλιού του τμήματος μάρκετινγκ αλλά με την τακτική εκείνη που θα ωφελήσει περισσότερο τις υπηρεσίες της επιχείρησης.

- Συμβατικά κανάλια: σε αυτό το κανάλι το κάθε μέλος (παραγωγός, χονδρέμπορος και λιανέμπορος) λειτουργεί αυτόνομα ακολουθώντας την ροή παραγωγός-καταναλωτής και με σκοπό την μεγιστοποίηση του ατομικού κέρδους.
- Κάθετο σύστημα διανομής: αποτελείται από επιχειρήσεις (παραγωγούς-εισαγωγείς-χονδρέμπορους- λιανέμπορους) που εμπλέκονται στη διαδικασία διακίνησης των



προϊόντων στους τελικούς καταναλωτές. Σε αντίθεση με τα συμβατικά κανάλια οι επιχειρήσεις αυτές συνδέονται είτε από συμμαχίες π.χ αλυσίδες φαρμακείων , franschising και έχουν κοινά συμφέροντα.

- Οριζόντια συστήματα διανομής: Τα οριζόντια συστήματα διανομής σχηματίζονται από επιχειρήσεις που εμπλέκονται στο ίδιο επίπεδο διανομής και προχωρούν σε στρατηγική συμμαχία μεταξύ τους προκειμένου να εκμεταλλευτούν μια επιχειρηματική ευκαιρία . Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας συμμαχίας είναι αυτή της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας με την Κυπριακή εταιρία αναψυκτικών «Λανίτης» που συνεργάζονται για τη διανομή της μπίρας **Heineken** στην Κυπριακή αγορά.
- Υβριδικά συστήματα διανομής: είναι σύνθετα κανάλια που εξυπηρετούν την ίδια ή διαφορετικές αγορές. Δημιουργούνται από παραγωγούς προϊόντων ή παροχών υπηρεσιών με σκοπό να μειώσουν το χρόνο της διανομής επιτυγχάνοντας χαμηλότερο δυνατό κόστος και καλύτερο στόχο των αγορών τους (target markets). Παράδειγμα αποτελεί το σύστημα των εταιριών κινητής τηλεφωνίας οι οποίες χρησιμοποιούν υπηρεσίες όπως τις πωλήσεις μέσω ιντερνέτ, τελεμάρκετινγκ, πωλήσεις πόρτα- πόρτα έως τα ευρέως γνωστά κανάλια διανομής.

Ο σχεδιασμός ενός συστήματος διανομής προϋποθέτει:

- Την καλή γνώση του τόπου και του χρόνου των καναλιών που θα διασχίσουν τα μεταφορικά μέσα στα σημεία πώλησης καθώς και ο υπεύθυνος να γνωρίζει τους ενδιάμεσους σταθμούς και να συνδυάζει αποτελεσματικά τα δρομολόγια των παραγγελιών.
- Δημιουργία μιας διαδικασίας στην οποία οι χρόνοι απόκρισης της παραγωγής και των προμηθειών να συνδέονται με τις ανάγκες της αγοράς.
- Ποιες είναι οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές (τεχνολογία , διαφήμιση, χαμηλότερες τιμές).
- Τα φυσικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος (π.χ. ευπαθές, εύθραστο) καθορίζουν και ποια μεταφορικά μέσα θα χρησιμοποιηθούν και τους χρόνους ανταπόκρισης αυτών.
- Επίσης θα πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη και καλή συνεννόηση μεταξύ των μελών ενός καναλιού. Μπορούμε να φανταστούμε τις συνέπειες που θα έχει για τον πελάτη η περίπτωση κατά την οποία ο προμηθευτής έχει συνεννοηθεί διαφορετική ώρα παράδοσης των προϊόντων με τους υπαλλήλους στις αποθήκες του αντιπροσώπου .
- Μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης πελατών φροντίζοντας παράλληλα να διατηρεί το κόστος του δικτύου διανομής χαμηλό.
- Εύρεση και αξιολόγηση τυχόν εναλλακτικών λύσεων σε περίπτωση που δεν πραγματοποιηθούν οι στόχοι του δικτύου διανομής.

### Προβλήματα στα κανάλια διανομής

Τα κυριότερα προβλήματα της φυσικής διανομής είναι τα αποθέματα που παραμένουν στα κανάλια διανομής : η μεταφορά , η αποθήκευση και η επικοινωνία μεταξύ των μελών του καναλιού. Αυτά τα προβλήματα έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους, την συσσώρευση αποθεμάτων, ανεπαρκής διαφάνεια στα κανάλια διανομής και την δημιουργία εμποδίων στην εξυπηρέτηση του πελάτη.

Κύριο πρόβλημα στην διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελούν οι διαδικασίες που δεν προσδίδουν αξία στο προϊόν και μάλλον του προσθέτουν κόστος. Η διαφορά ανάμεσα στον χρόνο που προσθέτει αξία και σ' εκείνον που δεν προσθέτει είναι κρίσιμη σημασίας για την κατανόηση των παραπάνω προβλημάτων στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Η παραγωγή είναι μια δραστηριότητα που προσδίδει αξία γιατί ο χρόνος που αναλώνεται είναι ωφέλιμος και ο πελάτης είναι διατεθειμένος να τον πληρώσει. Ως διεργασία η διανομή δεν προσδίδει αξία στο προϊόν παρόλα αυτά συμβάλλει στην αύξηση της τελικής τιμής. Παραδείγματος χάριν η μεταφορά μιας παλέτας στην αποθήκη :Η μετακίνηση της , η αποθήκευση της και κατόπιν η απομάκρυνσή της από αυτή είναι ενέργειες οι όποιες κατά πάσα πιθανότητα δεν προσέθεσαν τίποτε στην αξία του προϊόντος ενώ αύξησαν το συνολικό κόστος του. Παρόλα αυτά είναι αναγκαία λόγω ότι εξυπηρετεί τις δραστηριότητες που βρίσκονται σε εξέλιξη παράλληλα όμως αντιπροσωπεύει ένα κόστος το οποίο θα πρέπει να ελαχιστοποιηθεί.

Ένα ακόμη πρόβλημα που βλέπουμε στα φυσικά κανάλια διανομής είναι ότι ο χρόνος που απαιτείται για την προμήθεια των πρώτων υλών , την κατασκευή και την παράδοσή του τελικού προϊόντος σε πελάτη είναι μεγαλύτερος από εκείνον που ο πελάτης είναι διατεθειμένος να περιμένει. Αυτή η μείωση του κενού μπορεί να επιτευχθεί με την επιλογή ενός πιο αποδοτικού καναλιού διανομής, ενώ ταυτόχρονα να μειωθεί ο κύκλος παραγγελιών ενός πελάτη κάνοντας έγκαιρα γνώστες τις απαιτήσεις του. Άλλη λύση είναι η δημιουργία πρόβλεψης ζήτησης δυστυχώς η προβλέψεις για το ποιές θα είναι οι ανάγκες της αγοράς δεν είναι ακριβής και υπάρχει πάντα κίνδυνος μεγάλης συσσώρευσης αποθέματος.

### Δίκτυα Διανομής ποτών

Η διάθεση των ποτών στην ελληνική αγορά πραγματοποιείται μέσω διαφόρων εμπορικών καναλιών. Οι εταιρείες του κλάδου διακινούν τα προϊόντα τους μέσω ιδίου δικτύου διανομής, μέσω χονδρεμπόρων ή μέσω αντιπροσώπων. Η διάρθρωση του δικτύου διανομής διαφέρει μεταξύ των εταιριών, καθώς άλλες επιχειρήσεις στηρίζουν τη διανομή του προϊόντος τους κυρίως στο δικό τους δίκτυο και άλλες σε χονδρέμπορους ή αντιπροσώπους. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, οι εταιρείες διοχετεύουν τα προϊόντα τους στην αγορά μέσω ενός συνδυασμού ιδίου δικτύου διανομής και χονδρεμπόρων.

Ο κλάδος των εμφιαλωμένων ποτών χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, με αποτέλεσμα η οργάνωση και η ανάπτυξη του δικτύου διανομής να αποτελεί προϋπόθεση για τη διείσδυση σε νέες αγορές και τη διατήρηση της θέσης κάθε εταιρίας στην αγορά. Το δίκτυο πωλήσεων αποτελεί επίσης σημαντικότερη πηγή πληροφόρησης για μια εταιρία, καθώς της παρέχει τη δυνατότητα να αντλήσει στοιχεία σχετικά με τον ανταγωνισμό και τις καταναλωτικές προτιμήσεις. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου έχουν αναπτύξει δικά τους δίκτυα διανομής, προμηθεύοντας απευθείας κυρίως μεγάλες αλυσίδες σουπερμάρκετ, σημαντικά πρατήρια ποτών και τα κυριότερα σημεία πώλησης της κρύας αγοράς, ενώ τα υπόλοιπα σημεία εξυπηρετούνται από χονδρεμπόρους-πρατηριούχους.

Αντίθετα επιχειρήσεις μικρού μεγέθους που δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να αναπτύξουν τα δικά τους δίκτυα διανομής, βασίζονται κυρίως στην απευθείας διάθεση των προϊόντων τους στην τοπική αγορά, γεγονός που τις τοποθετεί σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τις μεγάλες

επιχειρήσεις. Όσον αφορά τα εισαγόμενα ποτά, σε αρκετές περιπτώσεις συγκεκριμένα εμπορικά σήματα εισάγονται από δύο ή περισσότερες εταιρείες. Αυτό μπορεί να γίνεται κατ' αρχάς για λόγους γεωγραφικής κατανομής της αγοράς, όπου ένα εργοστάσιο συνεργάζεται με διαφορετικό εισαγωγέα π.χ. για τα Δωδεκάνησα και με άλλο για την ηπειρωτική Ελλάδα.

Επίσης, είναι δυνατόν να πραγματοποιούνται παράλληλες εισαγωγές, όπου μια επιχείρηση προμηθεύεται το ποτό από κάποιο εμπορικό οίκο του εξωτερικού, παρακάμπτοντας έτσι τον εγχώριο αντιπρόσωπο. Τέλος, αρκετές εισαγωγικές – εμπορικές εταιρίες αναλαμβάνουν την αποκλειστική διανομή των προϊόντων παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου. (ICAP) .Οι μεγαλύτερες ποσότητες αλκοολούχων ποτών, περίπου το 65%-70%, διατίθενται στην «κρύα» αγορά (εστίαση, μπαρ, ξενοδοχεία κλπ.), μέσω 80.000-85.000 σημείων πώλησης. Το υπόλοιπο 30%-35% διοχετεύεται στη «ζεστή» (οικιακή) αγορά, μέσω 15.000-20.000 σημείων πώλησης. Το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς καλύπτεται από τις επιχειρήσεις μέσω χονδρεμπόρων, ο αριθμός των οποίων εκτιμάται ότι ξεπερνά τους 2.500. Να σημειωθεί εδώ, ότι η αγορά των ποτών, βάσει του τρόπου διάθεσης των προϊόντων, διακρίνεται σε «κρύα» και «ζεστή». Την πρώτη κατηγορία απαρτίζουν τα περίπτερα, οι χώροι μαζικής εστίασης, τα μπαρ, τα ξενοδοχεία κτλ. και αφορά την αυθόρμητη ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών, ενώ η δεύτερη περιλαμβάνει τα σούπερ μάρκετ και τα μικρά σημεία πώλησης και αφορά κυρίως τη συνειδητή οικιακή κατανάλωση.

Οι χονδρέμποροι εκτιμάται ότι διακινούν το σημαντικότερο μέρος των αλκοολούχων ποτών που διοχετεύεται στην κρύα αγορά σε περιοχές εκτός αστικών κέντρων. Ωστόσο, το δίκτυο που σημειώνει τη μεγαλύτερη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια είναι τα σουπερμάρκετ. Οι αλυσίδες σούπερ-μάρκετ αποτελούν τον κυριότερο προμηθευτή της «ζεστής» αγοράς, καθώς μέσω αυτών πραγματοποιούνται οι μεγαλύτερες πωλήσεις ποτών (κυρίως αναψυκτικών, χυμών και μπύρας) που προορίζονται για οικιακή κατανάλωση. Σημειώνεται ότι τα τελευταία χρόνια, η συμμετοχή των σούπερ μάρκετ στην εξεταζόμενη αγορά διευρύνεται πέρα από τα στενά όρια του λιανεμπορίου. Ορισμένες αλυσίδες σούπερ μάρκετ (συμπεριλαμβανομένων και καταστημάτων discount) πραγματοποιούν δικές τους εισαγωγές, ενώ παράλληλα διαθέτουν και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία σύμφωνα με πηγές του κλάδου παρουσιάζουν αξιόλογα περιθώρια ανάπτυξης στην εγχώρια αγορά, κυρίως λόγω της σημαντικά χαμηλότερης τιμής τους σε σχέση με τα «επώνυμα» εμπορικά σήματα.

Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP «Σούπερ Μάρκετ» η οποία εκπονήθηκε το 2004, η κατηγορία ποτά-αναψυκτικά καταλαμβάνει μερίδιο της τάξης του 4,3% κατά μέσο όρο στο σύνολο των κωδικών προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας των σούπερ μάρκετ για το 2003, ενώ για το α' εξάμηνο του 2004 το μερίδιο διαμορφώθηκε σε 3,8%. Άλλες εταιρίες σούπερ μάρκετ με σημαντικό αριθμό κωδικών σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας είναι οι Άλφα Βήτα Βασιλόπουλος Α.Ε. (994 κωδικοί το 2003), Βερόπουλοι Αφοί Α.Ε.Β.Ε. (640 κωδικοί το α' εξάμηνο του 2004) και Μετρό Α.Ε.&Β.Ε. (740 κωδικοί το α' εξάμηνο του 2004). Σύμφωνα με πρόσφατες εκτιμήσεις από παράγοντες του κλάδου των σούπερ μάρκετ, το ποσοστό συμμετοχής της κατηγορίας ποτά-αναψυκτικά στο σύνολο των κωδικών ιδιωτικής ετικέτας ενδεχομένως να ανέλθει στο 5% για το α' εξάμηνο του 2005. Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ το 2000 οι εταιρίες χονδρικού εμπορίου ποτών ήταν 1.354 , οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου 1.780 ενώ τα μέρη εστίασης.

Η ανάπτυξη του κατάλληλου δικτύου διανομής αποτελεί προϋπόθεση για μια εταιρεία προκειμένου να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά και να διεισδύσει σε νέες αγορές. Το έντονα

ανταγωνιστικό περιβάλλον δημιουργεί την ανάγκη για συνεχή παρακολούθηση, βελτίωση ή και τροποποίηση των δικτύων διανομής. Παράλληλα, το δίκτυο διανομής αποτελεί σημαντικότερη πηγή πληροφοριών για μια εταιρεία, καθώς της παρέχει τη δυνατότητα να αντλήσει στοιχεία αναφορικά με τον ανταγωνισμό και τις καταναλωτικές προτιμήσεις.

#### **4.7.6 Τρόποι πληρωμής**

Στις Διεθνείς Συναλλαγές μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες μέθοδοι πληρωμών.

Οι πιο ενδεδειγμένες είναι οι T/T, L/C και D/P.

Κανείς τρόπος πληρωμής δεν μπορεί να εγγυηθεί 100% ασφάλεια τόσο για τον πωλητή/εξαγωγέα όσο και για τον αγοραστή/εισαγωγέα.

##### **1) T/T telegraphic transfer ή wire transfer (Πληρωμή εκ των προτέρων)**

Η πληρωμή εκ των προτέρων αποτελεί τον απλούστερο και ευκολότερο τρόπο πληρωμής, που, όμως, παρουσιάζει υψηλούς κινδύνους για τον αγοραστή/εισαγωγέα σε περίπτωση που ο προμηθευτής/εξαγωγέας αποδειχτεί αναξιόπιστος και αφερέγγυος, και είτε δεν αποστέλλει καθόλου τα εμπορεύματα είτε αποστέλλει ουσιαστικά διάφορα.

Λόγω ακριβώς αυτού του κινδύνου, συνίσταται να αποφεύγεται ο τρόπος αυτός πληρωμής και να προτιμάται μια προκαταβολή της τάξεως του 30% του συνολικού τιμήματος της πώλησης.

Η επιμονή του πωλητή για πληρωμή εκ των προτέρων θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με επιφύλαξη, ειδικά σε περίπτωση που είναι άγνωστος και οι επαφές μαζί του γίνονται διαδικτυακά ή τηλεφωνικά, όπως συμβαίνει στην πώληση εξ αποστάσεως, όπου ο αγοραστής δεν έχει τη δυνατότητα να επιθεωρήσει το προϊόν πριν την παραλαβή του.

Σε πολλές περιπτώσεις, έχει αποδειχθεί ότι η επιμονή του πωλητή για πληρωμή εκ των προτέρων αποτελεί την πρώτη ένδειξη απάτης.

Η πληρωμή εκ των προτέρων ενδείκνυται στην πώληση εξ αποστάσεως, όταν η μεταφορά του εμπορεύματος γίνεται αεροπορικώς και η ποσότητα του φορτίου είναι μικρή. Στην περίπτωση αυτή, τα φορτωτικά έγγραφα, όπως αεροπορική φορτωτική, τιμολόγιο, packing list, αποστέλλονται μαζί με το εμπόρευμα, ώστε ο αγοραστής/εισαγωγέας να μπορέσει να προχωρήσει άμεσα στον εκτελωνισμό του και την παραλαβή του.

Η μεταβίβαση των χρημάτων ολοκληρώνεται, συνήθως, εντός 3-4 ημερών. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος που διατρέχει ο αγοραστής/εισαγωγέας είναι ότι είτε το εμπόρευμα θα έχει νομικά και ουσιαστικά ελαττώματα είτε ότι ο πωλητής/εξαγωγέας δεν θα αποστέλλει μαζί με

το εμπόρευμα τα φορτωτικά έγγραφα, ώστε να μπορέσει να περιέλθει στην κυριότητα του αγοραστή.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, μάλιστα, ο πωλητής/εξαγωγέας δεν αποστέλλει τα φορτωτικά έγγραφα για να μπορεί να ασκεί πίεση στο αγοραστή/εισαγωγέα και να του αποσπάσει περαιτέρω χρηματικά ποσά.

## **2) L/C Letter of credit (Ενέγγυα Πίστωση)**

Η Ενέγγυα Πίστωση αποτελεί ένα πολύ συνηθισμένο τρόπο πληρωμής που προσφέρει επαρκή προστασία (όχι, όμως, πλήρη) και στα δύο μέρη αγοραστή και πωλητή.

Ο τρόπος αυτός πληρωμής ενδείκνυται όταν η μεταφορά του εμπορεύματος γίνεται δια θαλάσσης και η ποσότητα του φορτίου είναι μεγάλη.

Η Ενέγγυα Πίστωση αποτελεί μορφή έκτακτης, όπου η Τράπεζα του αγοραστή υπόσχεται στην Τράπεζα του πωλητή, ότι εφόσον της αποστείλει φορτωτικά έγγραφα σύμφωνα με τις οδηγίες του πελάτη της που πρακτικά αποδεικνύουν ότι πραγματοποιήθηκε η συναλλαγή, όπως φορτωτική, ασφαλιστήριο, έγγραφα ναύλωσης, θα πληρώσει εκείνη για λογαριασμό του.

Την ευθύνη για την πληρωμή της αξίας του εμπορεύματος την αναλαμβάνει άμεσα η τράπεζα, υποκαθιστώντας έτσι τον αγοραστή του εμπορεύματος και απαλλάσσοντας πλήρως τον εξαγωγέα από το πρόβλημα της φερεγγυότητας του. Η Ενέγγυα Πίστωση μπορεί να είναι μετακλητή ή αμετάκλητη, ανάλογα εάν τα μέρη επιθυμούν να είναι δεκτική τροποποιήσεων ή όχι.

Γενικά, πάντως, συνίσταται η αμετάκλητη Ενέγγυα Πίστωση, ώστε να μειώνονται οι κίνδυνοι, κυρίως για τον εξαγωγέα. Οι περισσότεροι τύποι Ενέγγυας Πίστωσης προβλέπουν ότι η Ενέγγυα Πίστωση γίνεται αμετάκλητη από τη στιγμή που ο εισαγωγέας θα μεταβιβάσει τα έγγραφα της πώλησης.

Ο τύπος της Ενέγγυας Πίστωσης πρέπει να περιλαμβάνει τον αιτούντα (εισαγωγέα), τον δικαιούχο (πωλητή), την Τράπεζα Αποδοχής, όπου ανοίγεται η πίστωση, την Εκδότρια Τράπεζα που διενεργεί τη διαπραγμάτευση, προσδιορισμό της αξίας και της ποσότητας του εμπορεύματος, το λιμένας εκφόρτωσης και το λιμένα προορισμού, την ημερομηνία λήξης ισχύος της Ενέγγυας Πίστωσης, τους όρους και τις προϋποθέσεις που συμφωνήθηκαν ανάμεσα στον πωλητή και τον αγοραστή, καθώς και τα απαιτούμενα έγγραφα από τον εισαγωγέα (φορτωτική, τιμολόγιο, packing list, ασφαλιστήριο, έγγραφα ναύλωσης, κ.λ.π.).

Μέρη της Ενέγγυας Πίστωσης είναι συνήθως ο **δικαιούχος** που πρόκειται να λάβει τα χρήματα, η **Εκδότρια Τράπεζα** της οποίας είναι πελάτης ο εντολέας και η **Τράπεζα Αποδοχής** της οποίας είναι πελάτης ο δικαιούχος.

## **Η διαδικασία της Ενέγγυας Πίστωσης**

1. Ο εισαγωγέας κάνει αίτηση για άνοιγμα L/C με δικαιούχο τον πωλητή μέσω της Τράπεζας του.
2. Η Τράπεζα που ανοίγει την πίστωση ενημερώνει την Τράπεζα του πωλητή ότι άνοιξε η πίστωση.
3. Η Τράπεζα Αποδοχής ενημερώνει τον πωλητή ότι το L/C τέθηκε σε εφαρμογή.
4. Ο πωλητής θα ελέγξει όλους τους όρους που τίθενται στην L/C. Αν είναι σύμφωνος, η αποστολή του φορτίου θα προσδιορισθεί εντός τους χρόνου που υποδεικνύεται στην L/C.
5. όταν το εμπόρευμα φορτωθεί στο πλοίο χωρίς να υπάρξει ζημία, θα εκδοθεί η φορτωτική.
6. Ο πωλητής θα στείλει στην Τράπεζα Αποδοχής τη φορτωτική καθώς και τα άλλα σχετικά φορτωτικά έγγραφα.
7. Η Τράπεζα του πωλητή θα στείλει στην Τράπεζα του αγοραστή τη φορτωτική και τα άλλα συνοδευτικά του εμπορεύματος έγγραφα.
8. Η Εκδότρια Τράπεζα θα ενημερώσει τον αγοραστή.
9. Ο πωλητής θα καταθέσει το ποσό της πώλησης στην Τράπεζα του, και μετά την κατάθεση θα παραλάβει τη φορτωτική και τα άλλα συνοδευτικά του εμπορεύματος έγγραφα, ώστε να μπορέσει να εκτελωνίσει το εμπόρευμα και να το παραλάβει.

#### *Πλεονεκτήματα Ενέγγυας Πίστωσης:*

- Ευκολία στη χρηματοδότηση
- Άμεση Πληρωμή
- Διεθνή αναγνώριση σύμφωνα με διεθνείς κανόνες διαδικασιών
- Ρητή δέσμευση τράπεζας
- Ευελιξία

Η ολοκλήρωση της διαδικασίας της ενέγγυας Πίστωσης γίνεται εντός 14-21 ημερών.

### **3) D/P document against payment (Πληρωμή μετά την κατάθεση των εγγράφων)**

Αυτή η μέθοδος πληρωμής παρουσιάζει περισσότερα πλεονεκτήματα για τον εισαγωγέα παρά για τον εξαγωγέα. Ο εξαγωγέας προβαίνει στη φόρτωση του εμπορεύματος και μεταβιβάζει τα φορτωτικά έγγραφα (φορτωτική, ασφαλιστήριο, έγγραφα ναύλωσης κ.λ.π.) στην Τράπεζά του.

Η Τράπεζα του εξαγωγέα στέλνει αντίγραφο των φορτωτικών εγγράφων μαζί με τις οδηγίες παραλαβής του εμπορεύματος στην Τράπεζα του εισαγωγέα, η οποία με τη σειρά της τις στέλνει στον εισαγωγέα. Όταν αυτός θα λάβει τις οδηγίες παραλαβής του εμπορεύματος θα προβεί στην πληρωμή. Μόνο μετά την κατάθεση του ποσού της πώλησης η Τράπεζα θα δώσει στον εισαγωγέα τα πρωτότυπα φορτωτικά έγγραφα, με τα οποία και θα μπορέσει να έχει τη φυσική κατοχή του εμπορεύματος.

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της D/P είναι το μειωμένο κόστος από τις τραπεζικές υπηρεσίες σε σχέση με την Ενέγγυα Πίστωση, που, όμως, αντισταθμίζεται από το γεγονός ότι είτε ο εισαγωγέας, για κάποιο λόγο, θα απορρίψει τα φορτωτικά έγγραφα, είτε δεν θα προβεί, τελικά, στην πληρωμή ενώ το φορτίο θα έχει ήδη αποσταλεί από τον εξαγωγέα.

Η μέθοδος αυτής πληρωμής συνίσταται όταν υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο μερών.

Σε ότι αφορά τις συναλλαγές μεταξύ των εταιρειών αλκοολούχων ποτών και των πελατών της είτε είναι χονδρέμποροι είτε super market είτε απευθείας σημεία πώλησης (λιανική) οι μέθοδοι πληρωμής είναι οι εξής:

### **1) Προέμβασμα**

Το χρηματικό ποσό που κατατίθεται εκ των προτέρων στο τραπεζικό λογαριασμό του δικαιούχου

### **2) Αντικαταβολή**

Αντικαταβολή είναι μια οικονομική συναλλαγή όπου η πληρωμή των παραγγελθέντων προϊόντων γίνεται κατά τη στιγμή της παράδοσης τους, με μετρητά ή επιταγή, και όχι προκαταβολικά.

Στην πληρωμή μπορεί να περιλαμβάνονται έξοδα διακίνησης και παράδοσης. Αν ο πελάτης αρνηθεί την παραλαβή ή δεν πληρώσει κατά την παράδοση των προϊόντων, αυτά θα επιστραφούν στον πωλητή, επιβαρύνοντας τον με έξοδα επιστροφής.

Λόγω της ευρείας χρήσης των πιστωτικών καρτών και άλλων μεθόδων άμεσης πληρωμής μέσω του διαδικτύου, η χρήση της αντικαταβολής ως τρόπος πληρωμής έχει μειωθεί. Ωστόσο, παραμένει μια αξιόπιστη και εύχρηστη μέθοδος πληρωμής για την παραγγελία προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται γρήγορα και κοντά στο σημείο της παράδοσης.

Η αντικαταβολή προσφέρει στον αγοραστή τα πλεονεκτήματα των παραγγελιών επί πιστώσει και στον πωλητή προστασία από επισφαλείς πελάτες. Ωστόσο, αυτός ο τρόπος πληρωμής έχει κόστος που συχνά μετακυλιέται στον καταναλωτή, με τη μορφή υψηλότερων τιμών.

Η αντικαταβολή παραμένει μια δημοφιλής επιλογή για διαδικτυακές αγορές από μικρές επιχειρήσεις, αφού δεν απαιτεί κάποια τεχνική υποδομή και επιπλέον δεν απαιτεί από τον αγοραστή να διαθέτει πιστωτική κάρτα.

### **3) Πιστωτικό όριο**

Το πιστωτικό όριο είναι μια πολύ γνωστή μέθοδος πληρωμής που χρησιμοποιείται κυρίως από τις εταιρείες που τους δίνεται η δυνατότητα να αγοράζουν εμπόρευμα χωρίς περιορισμούς μέχρι όπου όμως φτάσουν το όριο που έχουν θέσει. Στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών το συναντάμε πολύ συχνά στα super markets στα οποία τους δίνεται πτωτικό όριο(πχ 300000€)

### **4) Επιταγές**

Η επιταγή είναι ένα αξιόγραφο με το οποίο ο εκδότης της δίνει στον λήπτη το δικαίωμα να εισπράξει ένα συγκεκριμένο ποσό από την τράπεζα στην οποία τηρεί λογαριασμό όψεως (για επιχειρήσεις) ή τρεχούμενο (για φυσικά πρόσωπα). Η επιταγή εξυπηρετεί τις συναλλαγές αντί μετρητών.

Τυπικά στοιχεία επιταγής Τα τυπικά στοιχεία μιας επιταγής είναι:

1. Χρονολογία έκδοσης. Η επιταγή έχει χρονολογία έκδοσης και όχι λήξης όπως πολλοί αναφέρουν σήμερα.

2. Απλή και καθαρή εντολή πληρωμής ενός ποσού Λέγοντας "απλή και καθαρή εντολή" εννοούμε ότι δεν μπορεί να υπάρχει κάποιος όρος για να πληρωθεί η επιταγή
3. Το όνομα του πληρωτή Δηλαδή την επωνυμία της τράπεζας ή χρηματοπιστωτικού οργανισμού όπως π.χ το ταμείο παρακαταθηκών και δανείων
4. Τον τόπο πληρωμής. Αν λείπει ο τόπος, ως τέτοιος θεωρείται ο τόπος έκδοσης
5. Την ονομασία "Επιταγή"
6. Τη χειρόγραφη υπογραφή του εκδότη. Αν ο εκδότης είναι επιχείρηση, μαζί με την υπογραφή του νόμιμου εκπροσώπου του πρέπει να υπάρχει και η σφραγίδα της εταιρείας.

Αν λείπει κάποιο από τα παραπάνω στοιχεία η επιταγή δε γίνεται δεκτή και πρέπει να επιστραφεί στον εκδότη της. Σύμφωνα με την καθιερωμένη τραπεζική πρακτική στην Ελλάδα:

- ✓ Η διαταγή του Εκδότη της επιταγής, διατυπώνεται με τη φράση “ΠΛΗΡΩΣΤΕ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΤΑΓΗ ΜΟΥ ΑΥΤΗ ΣΕ ΔΙΑΤΑΓΗ:”
- ✓ Πληρωτής της επιταγής, είναι πάντα μια Τράπεζα (ή ένας οργανισμός που λειτουργεί σαν Πιστωτικό Ίδρυμα), η οποία δραστηριοποιείται στην Ελλάδα, το λογότυπο της οποίας αναγράφεται στο έγγραφο της επιταγής.
- ✓ Ο Δικαιούχος της επιταγής, σημειώνεται από τον Εκδότη της, σε προβλεπόμενο χώρο πάνω στο έγγραφο της επιταγής.
- ✓ Ο τόπος πληρωμής της επιταγής, αντιστοιχεί στην έδρα του τραπεζικού καταστήματος (της Πληρώτριας Τράπεζας), στο οποίο τηρείται ο λογαριασμός του Εκδότη της επιταγής.
- ✓ Ο τόπος έκδοσης της επιταγής, σημειώνεται από τον Εκδότη, σε προβλεπόμενο χώρο πάνω στο έγγραφο της επιταγής.
- ✓ Η χρονολογία έκδοσης της επιταγής, σημειώνεται από τον Εκδότη, σε προβλεπόμενο χώρο πάνω στο έγγραφο της επιταγής.
- ✓ Το ποσό της επιταγής, σημειώνεται από τον Εκδότη, αριθμητικώς και ολογράφως, σε προβλεπόμενους χώρους πάνω στο έγγραφο της επιταγής.
- ✓ Το νόμισμα στο οποίο αναφέρεται το ποσό της επιταγής. Για το δεδομένο Αντικείμενο του “ανά χείρας” Εγχειριδίου τυποποίησης, νόμισμα είναι το “ΕΥΡΩ”.
- ✓ Η υπογραφή του Εκδότη, τίθεται από τον ίδιο στον προβλεπόμενο χώρο της επιταγής. Αν ο εκδότης της επιταγής είναι Νομικό Πρόσωπο, μαζί με τις εξουσιοδοτημένες και καθορισμένες από το Καταστατικό της εταιρίας υπογραφές, τίθεται και η επίσημη σφραγίδα του (που περιέχει στοιχεία όπως ΑΦΜ, Διεύθυνση, τηλέφωνα κλπ).

**Δίγραμμη επιταγή** :ονομάζεται η επιταγή εκείνη που στο εμπρός μέρος της έχει δύο γραμμές παράλληλες σε κατεύθυνση διαγώνια ή κάθετη προς τα στοιχεία της, οι οποίες έχουν τεθεί από τον εκδότη ή από τον κομιστή. Η διγράμμιση είναι γενική και ειδική. Γενική όταν δεν έχει καμία λέξη ανάμεσα στις δύο γραμμές και ειδική αν ανάμεσα στις γραμμές αναφέρεται το όνομα ορισμένης τράπεζας. Η δίγραμμη επιταγή δεν μπορεί να μεταβιβαστεί με οπισθογράφηση, παρά μόνο από τον κομιστή ο οποίος αναφέρεται στην επιταγή, προς τον πληρωτή, δηλαδή την τράπεζα του εκδότη.

**Η συναλλαγματική:** είναι ένα μέσο πίστωσης. Στο παρελθόν χρησιμοποιείτο ευρέως για την αγορά αγαθών με πίστωση (δόσεις). Με τη συναλλαγματική, ο πληρωτής, υποχρεώνεται με την



υπογραφή του να πληρώσει ορισμένο ποσό σε συγκεκριμένη ημερομηνία και σε συγκεκριμένο τόπο υπέρ του λήπτη, δηλαδή του δικαιούχου της συναλλαγματικής.

Η συναλλαγματική μπορεί να μεταβιβαστεί με οπισθογράφιση. Σε μια συναλλαγματική υπάρχουν τρία μέρη.

- Εκδότης
- Πληρωτής
- Λήπτης

Ο εκδότης και ο λήπτης μπορεί να είναι το ίδιο πρόσωπο ή και διαφορετικό. Τα τρία πρόσωπα που απαριθμούνται πιο πάνω ονομάζονται "αναγκαία" πρόσωπα για να είναι έγκυρη μια συναλλαγματική. Εκτός από τα αναγκαία υπάρχουν και τα μη αναγκαία που είναι τα παρακάτω.

- Οπισθογράφοι,
- Τριτεγγυητές
- Παρεμβαίνοντες

Οι οπισθογράφοι είναι τα πρόσωπα που μεταβιβάζουν την απαίτηση που απορρέει από τη συναλλαγματική σε άλλο πρόσωπο, οπισθογραφώντας τη στο πίσω μέρος. Με αυτό τον τρόπο μπορεί ο λήπτης ή/και εκδότης να πληρώσει μια οφειλή του σε έναν άλλο, δίνοντας του την απαίτηση που απορρέει από τη συναλλαγματική

Ο τριτεγγυητής είναι το πρόσωπο που εγγυάται ότι ο πληρωτής θα πληρώσει την οφειλή του στον λήπτη της συναλλαγματικής. Σε αντίθετη περίπτωση, ο τριτεγγυητής ευθύνεται για ολόκληρο το ποσό και υποχρεούται να το καλύψει. Τυπικά στοιχεία συναλλαγματικής Τα στοιχεία που πρέπει να έχει μια συναλλαγματική για να είναι έγκυρη είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Η λέξη "συναλλαγματική" στο σώμα του εγγράφου
- ✓ Η εντολή πληρωμής συγκεκριμένου ποσού. Η εντολή δεν πρέπει να περιέχει κανένα περιορισμό
- ✓ Το όνομα του πληρωτή όπως αναγράφεται σε επίσημο έγγραφο (ταυτότητα ή διαβατήριο)
- ✓ Ο χρόνος λήξης
- ✓ "Εν όψει"
- ✓ Μετά εν όψει
- ✓ Μετά χρονολογία
- ✓ Συγκεκριμένη ημέρα
- ✓ Ο τόπος πληρωμής
- ✓ Το όνομα του λήπτη.
- ✓ Τόπος και χρόνος έκδοσης
- ✓ Η υπογραφή του εκδότη.

Όταν πρόκειται για νομικό πρόσωπο απαραίτητη είναι και η σφραγίδα.

**Οπισθογράφιση:** Η συναλλαγματική μπορεί να μεταβιβαστεί με οπισθογράφιση, δηλαδή με υπογραφή του κατόχου στο πίσω μέρος του σώματος της. Για να είναι όμως νόμιμη μια οπισθογράφιση πρέπει να ισχύουν τα παρακάτω:

- ✓ Η οπισθογράφιση δεν πρέπει να περιέχει κανέναν όρο, δηλαδή να είναι "Απλή και καθαρή".
- ✓ Η μερική οπισθογράφιση είναι άκυρη.

Η οπισθογράφιση αφορά όλη τη συναλλαγματική και δεν μπορεί να μπει όρος ότι μεταβιβάζεται η συναλλαγματική ως του "X ποσού".

### **4.7.7 Reverse Logistics**

Όπως έχει ήδη γίνει αντιληπτό τα Reverse Logistics έχουν δύο βασικά πεδία εφαρμογής: την ανάκληση των ελαττωματικών προϊόντων (Product Recall) που έχουν ήδη διατεθεί στην αγορά και τη συλλογή των αχρήστων ή υποπροϊόντων από τα διάφορα σημεία βιομηχανικής ή εμπορικής δραστηριότητας (εργοστάσια, αποθήκες, καταστήματα λιανικής πώλησης).

Η βασική διαφορά μεταξύ των δύο αυτών εφαρμογών εντοπίζεται στο χρόνο στον οποίο πρέπει να ολοκληρωθεί η διαδικασία καθώς και στην ύπαρξη ή μη περιοδικότητας αυτής. Στην πρώτη περίπτωση της ανάκλησης των ελαττωματικών προϊόντων τα χρονικά περιθώρια είναι στενά και προφανώς όχι μόνο δεν τίθεται θέμα περιοδικότητας αλλά είναι τελείως άγνωστη η χρονική στιγμή κατά την οποία θα εμφανιστεί η ανάγκη για ανάκληση. Αντίθετα, στην δεύτερη περίπτωση της συλλογής των αχρήστων και υποπροϊόντων τα χρονικά περιθώρια είναι σαφώς μεγαλύτερα, ενώ η αντιμετώπιση είναι ευκολότερη καθώς μπορεί να γίνει προγραμματισμός για τη συλλογή σε τακτά χρονικά διαστήματα.

#### **Ανάκληση Προϊόντων**

Η ανάκληση των προϊόντων μπορεί να χωριστεί σε τρεις βασικές κατηγορίες από την άποψη του επείγοντος:

- στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα προϊόντα εκείνα που από λάθος της παραγωγής έχουν καταστεί επικίνδυνα για τη δημόσια υγεία και η κατανάλωση ή η χρησιμοποίησή τους μπορεί να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα ή ακόμα και το θάνατο. Στην περίπτωση αυτή τα προϊόντα πρέπει να ανακληθούν στο συντομότερο δυνατό χρόνο και σε ολική βάση, να εντοπιστούν δηλαδή και να ανακληθούν όλα τα ελαττωματικά προϊόντα σε όποιο στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας και αν βρίσκονται. Παραδείγματα της κατηγορίας αυτής εμφανίζονται κυρίως στα ήδη διατροφής και στα φάρμακα. Όπως είναι φυσικό η κατηγορία αυτή παρουσιάζει τα μεγαλύτερα προβλήματα και έχει το υψηλότερο κόστος.
- στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα προϊόντα εκείνα τα οποία δεν παρουσιάζουν άμεσο κίνδυνο στην περίπτωση που καταναλωθούν ή χρησιμοποιηθούν, αλλά μπορούν να χαρακτηριστούν ως "ύποπτα" για παρόμοιες καταστάσεις, με βάση κάποιες ενδείξεις. Τα προϊόντα αυτά πρέπει φυσικά να ανακληθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα αλλά τα χρονικά περιθώρια στην περίπτωση αυτή είναι πιο ελαστικά σε σχέση με την προηγούμενη κατηγορία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της κατηγορίας αυτής είναι οι ανακλήσεις διαφόρων μοντέλων αυτοκινήτων για διόρθωση κατασκευαστικών ατελειών για τις οποίες

υπάρχουν εργαστηριακές ενδείξεις ότι μπορούν ενδεχομένως να προκαλέσουν προβλήματα ή κινδύνους στην ομαλή λειτουργία των αυτοκινήτων και στη ζωή των επιβατών.

- στην τρίτη κατηγορία ανήκουν προϊόντα που πρέπει να ανακληθούν για ένα πλήθος λόγων οι οποίοι όμως δεν επηρεάζουν καθοριστικά την ποιότητα των προϊόντων και δεν τα καθιστούν βλαπτικά για τους χρήστες ή τους καταναλωτές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της κατηγορίας αυτής είναι οι κακής εκτύπωσης συσκευασίες που ενώ δεν επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος, καθιστούν προβληματική τη διάθεση του στους καταναλωτές και επηρεάζουν αρνητικά της εικόνα της επιχείρησης στην αγορά.

Βασικός παράγοντας που επηρεάζει τον σχεδιασμό του κυκλώματος των Reverse Logistics, τόσο σε ότι αφορά την ανάκληση των ελαττωματικών προϊόντων όσο και τη συλλογή των ακρήστων και υποπροϊόντων είναι το μήκος και το εύρος του δικτύου διανομής. Τα βιομηχανικά προϊόντα που διανέμονται κατά βάση μέσω μικρών καναλιών διανομής εντοπίζονται εύκολα και έτσι τόσο η ανάκλησή τους όσο και η συλλογή των ακρήστων ή υποπροϊόντων τους είναι κατά πολύ ευκολότερη σε σχέση με τα καταναλωτικά προϊόντα, όπου το μήκος του δικτύου διανομής είναι πάρα πολύ μεγάλο και σε αρκετές περιπτώσεις ο εντοπισμός των προϊόντων είναι αδύνατος, καθώς η διανομή τους μπορεί να γίνεται μέσω αντιπροσώπων, χονδρεμπόρων και παρακαταθηκών, ενώ ο αριθμός των σημείων διάθεσης των προϊόντων αυτών μπορεί να είναι ιδιαίτερα μεγάλος.

### **Εντοπισμός Προϊόντων**

Ο εντοπισμός, λοιπόν, του προϊόντος, υποπροϊόντος ή ακρήστου που πρέπει να ανακληθεί ή συλλεχθεί είναι το πρώτο βήμα όλης της διαδικασίας. Ο αριθμός των σταδίων στα οποία μπορεί να εντοπισθεί το προϊόν για κάθε περίπτωση διαφοροποιείται ανάλογα με το εάν πρόκειται για ανάκληση ή συλλογή. Έτσι διακρίνουμε τρία στάδια για την ανάκληση και δύο για τη συλλογή.

Στην πρώτη περίπτωση και σε πρώτο στάδιο το ελαττωματικό προϊόν μπορεί να βρίσκεται ακόμα μέσα στο εργοστάσιο, στην κεντρική αποθήκη της επιχείρησης και να μην έχει ακόμα διατεθεί στην αγορά. Στην περίπτωση αυτή ο εντοπισμός του είναι εύκολος και οικονομικός. Σε δεύτερο στάδιο, το οποίο είναι κοινό και για την περίπτωση της συλλογής των ακρήστων ή υποπροϊόντων, το προϊόν μπορεί να βρίσκεται στην αποθήκη του χονδρεμπόρου ή του συνεργάτη / αντιπροσώπου ή σε κάποιο μεγάλο πελάτη (π.χ. super market). Στο στάδιο αυτό ο εντοπισμός παρουσιάζει μεγαλύτερες δυσκολίες και φυσικά υψηλότερο κόστος.

Σε τρίτο στάδιο, το οποίο είναι επίσης κοινό, το προϊόν έχει ήδη περάσει στον τελικό καταναλωτή και ο εντοπισμός του είναι πολύ δύσκολος και ιδιαίτερα κοστοβόρος, αφού συνήθως είναι απαραίτητη η χρήση των μαζικών μέσων ενημέρωσης (π.χ. εφημερίδες) για την πληροφόρηση του κοινού. Μελέτες που έχουν γίνει στο εξωτερικό για την τελευταία περίπτωση δείχνουν ότι το πρόβλημα της συγκέντρωσης των ανακληθέντων προϊόντων παρουσιάζει επιπλέον δυσκολίες καθώς οι καταναλωτές έχουν την τάση να μην επιστρέφουν στα σημεία πώλησης τα προϊόντα μικρής αξίας αλλά να τα αποχωρίζονται μόνοι τους, ενώ για την περίπτωση της συλλογής των ακρήστων, και κατ' επέκταση της ανακύκλωσης, η προσπάθεια στηρίζεται κατά πολύ στην οικολογική τους συνείδηση.

### **4.7.8 Customer Service**

Ο Τομέας του Customer Service έχει την ευθύνη της παραγγελιοληψίας και της αποτελεσματικής εξυπηρέτησης των πελατών.

Ο Τομέας έχει τις παρακάτω αρμοδιότητες:

- Καταγραφή όλων των απαραίτητων πληροφοριών για σχεδιασμό της Παραγγελιοληψίας & Υποστήριξης των Πελατών.
- Μελέτη και έλεγχος του κύκλου παραγγελιοληψίας-επεξεργασίας των παραγγελιών (Sales Order Processing) και εισήγηση βελτίωσης λαμβάνοντας υπόψη τα εξής χαρακτηριστικά :
  - ο Να δεσμεύει ποσότητες ετοιμών προϊόντων από τα αποθέματα ανάλογα με τις παραγγελίες των πελατών
  - ο Να παρέχει αναφορές, ανάλυση και στατιστικές πωλήσεων
  - ο Να χρησιμοποιεί πίνακες για τα ταχέως κινούμενα προϊόντα (Fast Movers) και για τα βραδέως κινούμενα προϊόντα (Slow Movers)
- Συστηματική παρακολούθηση των διαφοροποιήσεων της ελληνικής και κοινοτικής αγοράς που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα ή μελλοντικά το παρεχόμενο Customer Service της εταιρείας.
- Καταγραφή και αξιολόγηση (ABC ανάλυση) όλων των επιχειρήσεων που ανήκουν στο διαχειριστικό του χώρου, με κριτήρια ποιοτικά, ποσοτικά και απόδοσης.
- Θέσπιση κανόνων και διαδικασιών για την λειτουργία του κύκλου παραγγελιοληψίας - επεξεργασίας των παραγγελιών.
- Ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες με στόχους, το μέγεθος της μεταξύ αυτών και της εταιρείας συνεργασίας, και της αμφίδρομης πληροφόρησης για τις εσωτερικές αλλαγές λειτουργίας των επιχειρήσεων.
- Μελέτη για τη δημιουργία με σύγχρονες μεθόδους, συστήματος παρακολούθησης, ανάλυσης του ανταγωνισμού για την πρόβλεψη των μελλοντικών ενεργειών του.
- Δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην κατανάλωση των προϊόντων, λαμβάνοντας υπόψη του παράγοντες όπως εποχική ζήτηση, απαιτούμενος χρόνος διανομής, και τις τεχνικές προδιαγραφές οικονομικής παραγωγής.
- Προώθηση των παραγγελιών για εκτέλεση σύμφωνα με τον πίνακα προτεραιοτήτων, και παρακολούθηση για την έγκαιρη εκτέλεσή τους.
- Ανάπτυξη και παρακολούθηση του συστήματος αποτύπωσης και ελέγχου των ανεκτέλεστων παραγγελιών, και ενημέρωση της Εμπορικής Διεύθυνσης.
- Ενημέρωση των πελατών (μετά από αίτημά τους) για την ημερομηνία παράδοσης των παραγγελιών.
- Παρακολουθεί την κίνηση των πελατών, ανά κατηγορία (ABC ανάλυση) και περιοχή , σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- Παρακολουθεί τις τοποθετήσεις, αναπληρώσεις, επιστροφές των προϊόντων.
- Εφαρμόζει την καθορισμένη από την Χρηματοοικονομική Διεύθυνση Πολιτική Credit Control
- Καθορίζει τα Standards (κυρίως ποσοτικά), μέτρησης της απόδοσης της εξυπηρέτησης των πελατών.
- Καθορίζει την σχετική σπουδαιότητα των παραγόντων του Customer Service: α. Διαθεσιμότητα προϊόντος  
β. Χρόνος κύκλου παραγγελίας  
γ. Ευελιξία συστήματος διανομής  
δ. Χειρισμός προβλημάτων - λαθών

στ. Υποστήριξη προϊόντων

- Σχεδιάζει την Στρατηγική του παρεχόμενου Customer Service ακολουθώντας τα παρακάτω στάδια:

α. Audit στο Customer Service:

- Επιχειρηματικές δυνατότητες
- Απαιτήσεις πελατών

β. Τοποθέτηση στόχων και Standards απόδοσης:

- Επιλογή μονάδων μέτρησης
- Καθορισμός συσχετίσεων
- Καθορισμός στόχων ανά μερίδιο αγοράς

γ. Καθορισμός διαδικασιών Management:

- Επεξεργασία παραγγελιών
- Απαιτήσεις πελατών
- Μονάδες μέτρησης απόδοσης
- Ικανοποίηση πελατών
- Κατάσταση ανταγωνισμού

δ. Καθορισμός διαδικασιών ελέγχου και αξιολόγησης:

- Παρακολούθηση απόδοσης
- Παρακολούθηση στρατηγικής
- Παρακολούθηση πελατών και ανταγωνισμού

- Καθορίζει τις διαδικασίες επιστροφών..
- Προσδιορισμός της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας αναφορικά με το παρεχόμενο Customer Service λαμβάνοντας υπόψη τους παρακάτω παράγοντες:
  - Συχνότητα Αποστολών Παραδόσεων
  - Χρόνος μεταξύ Παραγγελίας και Παράδοσης
  - Αξιοπιστία Παραδόσεων
  - Έκτακτες Αποστολές
  - Διαθεσιμότητα Stock
  - Πληρότητα Παραγγελιών
  - Ευκολία Παραγγελίας
  - Γνωστοποίηση Παραγγελίας

- Ακρίβεια Τιμολογίων
- Ποιότητα Συστήματος Πωλήσεων
- Σταθερές Τηλεφωνικές Επαφές με Αντιπροσώπους
- Προσφορά Όρων Πληρωμής /Πιστώσεων
- Μεταχείριση Παραπόνων Πελατών
- After Sales Service

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> : CASE STUDY

### IN HOUSE LOGISTICS vs OUTSOURCING

Η SPIRITS A.E είναι μία από τις παλαιότερες Ελληνικές εταιρείες εισαγωγής, Marketing και εμπορίας αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα. Από το 1930, η εταιρεία αντιπροσωπεύει στην Ελλάδα διάσημες μάρκες ποτών, μύρας, και άλλων αλκοολούχων (αλλά και μη) προϊόντων. Βασικός στόχος της εταιρείας είναι η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών προώθησης και διανομής στα προϊόντα τα οποία την εμπιστεύονται. Με κεντρικούς άξονες της φιλοσοφίας της, την επιχειρηματικότητα, την καινοτομία και το σεβασμό στους προμηθευτές της, τους πελάτες της, αλλά και τον τελικό καταναλωτή, η εταιρεία έχει καταφέρει να συναγωνίζεται σήμερα με ίσους όρους τους πολυεθνικούς ανταγωνιστές της, και να στοχεύει στη συνεχή της ανάπτυξη.

*Όραμα, Φιλοσοφία και Αξίες*

Η εταιρεία χαρακτηρίζεται από την πνεύμα **επιχειρηματικότητας και δυναμισμού** της διοίκησης της, που αντιμετώπιζε πάντα τα brands που αντιπροσωπεύει η εταιρεία ως το βασικό πυλώνα της επιτυχίας της. Για το λόγο αυτό πάντα επένδυε συστηματικά στην στρατηγική επικοινωνίας και προώθησης των brands, επιλέγοντας συχνά τολμηρές και καινοτόμες λύσεις. Πάνω από όλα όμως, η SPIRITS A.E χαρακτηρίζεται από τους υπαλλήλους και πελάτες της ως η μια ανθρώπινη εταιρεία του χώρου, που στηρίζει την επιτυχία της στις ζεστές και φιλικές σχέσεις που δημιουργεί με όλο το περιβάλλον της, και στην προσπάθειά της να δημιουργεί πάντα win-win συνεργασίες. Αποτέλεσμα αυτών των προσπαθειών είναι η συνεχής υγιής ανάπτυξη της εταιρείας, μέσω της ανάπτυξης των προϊόντων που διανέμει και μόνο.

Η εταιρεία σήμερα είναι επικεντρωμένη στην διανομή αλκοολούχων ποτών (συμπεριλαμβανομένης και της μύρας, της σαμπάνιας και του κρασιού), αλλά στο μέλλον, λόγω του εκτεταμένου δικτύου διανομής που έχει αναπτύξει, και της μεγάλης της εμπειρίας στον χώρο του εμπορίου, δεν αποκλείεται να επεκταθεί και σε άλλους, κλάδους.

Όραμα της εταιρείας είναι να συνεχίσει να αποτελεί την πιο αξιόπιστη λύση για την διανομή αλκοολούχων ποτών στην Ελληνική αγορά, ένας πόλος έλξης για ανεξάρτητες και μη εταιρείες παραγωγής οινοπνευματωδών ποτών κάθε είδους που ψάχνουν για την καλύτερη δυνατή δίοδο στην Ελληνική αγορά.

Το 2014 η SPIRITS A.E ήρθε αντιμέτωπη με μία πρωτόγνωρη κατάσταση για τα δεδομένα της. Η εταιρεία τα τελευταία 10 χρόνια παρ' όλη την κρίση που επικρατεί στη χώρα μας κατάφερε να αναπτυχθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να πρέπει να πάρει σημαντικές αποφάσεις σε ένα ζωτικό κομμάτι για εκείνη τα Logistics.

Μέχρι πρότινος τα Logistics της η εταιρεία τα διαχειριζόταν μόνη της στις αποθήκες που διατηρούσε στη Μάνδρα Αττικής. Βλέποντας όμως αυτή τη ραγδαία άνοδο που είχε τα τελευταία χρόνια μπήκε στο δίλημμα το οποίο αντιμετωπίζουν οι περισσότερες εμπορικές εταιρείες στην Ελλάδα να συνεχίσει η ίδια να λειτουργεί αυτόνομα το κομμάτι των Logistics ή να δώσει αυτό το πολύ σημαντικό κομμάτι κάθε εταιρείας σε εξειδικευμένους 3PL συνεργάτες κρατώντας παράλληλα ένα μικρό κομμάτι In House.

Σε αυτό το σημείο θα παρουσιάσουμε αναλυτικά την διαδικασία με την οποία η εταιρεία πήρε τη τελική της απόφαση σχετικά με το μέλλον των Logistics της, τους λόγους για τους οποίους η εταιρεία πήρε την απόφαση αυτή μέσα από στοιχεία, διαγράμματα και συγκριτικούς πίνακες.

### Στοιχεία SPIRITS A.E 2014

2014	ΑΠΟΘΕΜΑ ΤΕΛΟΣ ΜΗΝΑ(κιβώτια)	ΑΠΟΘΕΜΑ ΤΕΛΟΣ ΜΗΝΑ(παλέτες)	ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΜΗΝΑ(Κιβώτια)	ΑΞΙΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ €	ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΜΗΝΑ (Κιβώτια)	ΒΑΡΕΛΙΑ ΜΠΥΡΑΣ
Ιανουάριος	163.153,00	2.788	29.253,00	6.319.037,00	35.684,00	1.098,00
Φεβρουάριος	165.003,00	2.790	53.305,00	5.821.899,00	54.051,00	1.159,00
Μάρτιος	188.897,00	3.019	109.252,00	5.843.934,00	94.799,00	1.997,00
Απρίλιος	215.708,00	3.520	89.673,00	6.029.662,00	89.391,00	2.053,00
Μάιος	205.828,00	3.334	77.872,00	5.948.159,00	83.098,00	2.463,00
Ιούνιος	172.332,00	3.133	125.410,00	5.627.219,00	128.774,00	3.866,00
Ιούλιος	160.720,00	2.922	84.799,00	5.434.798,00	100.720,00	2.760,00
Αύγουστος	151.284,00	2.751	91.753,00	5.144.255,00	101.457,00	3.214,00
Σεπτέμβριος	131.834,00	2.397	72.819,00	4.604.097,00	94.124,00	2.632,00
Οκτώβριος	155.139,00	2.821	78.450,00	5.211.043,00	50.458,00	1.815,00
Νοέμβριος	183.426,00	3.335	94.652,00	6.018.909,00	55.228,00	1.929,00
Δεκέμβριος	182.054,69	3.310	66.902,00	5.512.081,00	82.532,00	2.170,00
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>			<b>974.140,00</b>	<b>67.515.093,00</b>	<b>970.316,00</b>	<b>27.156,00</b>

Στον παραπάνω πίνακα φαίνονται αναλυτικά τα στοιχεία της εταιρείας SPIRITS A.E που αφορούν τις εισαγωγές και τις εξαγωγές του έτους, η αξία των αποθεμάτων τόσο σε κιβώτια όσο και σε παλέτες. Στη συνέχεια θα αναφέρουμε στοιχεία τα οποία αφορούν την διανομή της SPIRITS A.E καθώς και άλλες παραδοχές. Τέτοια στοιχεία είναι το σύνολο των κιβωτίων που διακινήθηκαν για το 2014, το σύνολο των βαρελιών, το σύνολο των διαφημιστικών υλικών τα οποία καταλαμβάνουν ένα μεγάλο κομμάτι της διανομής και μάλιστα πολύ σημαντικό καθώς χρησιμοποιούνται για προωθητικές ενέργειες. Όλες αυτές τις παραδοχές θα τις απεικονίσουμε τόσο σε αριθμό κωδικών όσο και σε κιβώτια-τεμάχια που διακινήθηκαν. Σε ότι αφορά τα στοιχεία της διανομής όπως θα δούμε και παρακάτω θα αναφέρουμε πληθώρα στοιχείων όπως τα ποσοστά Container που παρέλαβε η εταιρεία για το έτος 2014 που παρελήφθησαν είτε σε παλέτες είτε σε χύμα εμπόρευμα κ.λ.π. Όλα αυτά τα στοιχεία είναι πολύ σημαντικά καθώς μας εκφράζουν τους όγκους τους οποίους είτε εισάγει είτε διανέμει η SPIRITS A.E.



## Παραδοχές 2014

<b>ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ /ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ (2014)</b>		
<b>Περιγραφή</b>	<b>Κωδικοί</b>	<b>κιβ ή τεμάχια</b>
Σύνολο Διακινουμένων κιβωτίων έτους	518	970.316
Σύνολο Ενεργών Κωδικών Διαφημιστικών Υλικών	460	348.376
Σύνολο Ενεργών Κωδικών Υλικών ΜΠΥΡΑΣ	59	7.056
Βαρέλια Μπύρας Διακινούμενα (20L)	1	879
Βαρέλια Μπύρας Διακινούμενα (30L)	5	26.277
Τρόφημα	4	6.090
<b>ΆΛΛΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΝΟΜΗ 2014</b>		
Κιβώπια ανα-συσκευασθέντα	170-175.000	
Ποσοστό Container παραληφθέντων σε παλέτα	84%	
Ποσοστό Container παραλάβη χύμα	16%	
Ποσοστό Παλετοποιημένων Παραλαβών	80%	
Μέσο Πλήθος Κιβωτίων Παραγγελίας	60	
Ποσοστό Παραγγελιών σε Παλέτα	40%	
Ποσοστό Παραγγελιών Κιβωτίων	60%	
Μέσο πλήθος κιβωτίων / παλέτα	55	
Ποσοστό Ευρωπαϊκών / Βιομηχανικών παλετών	80/20	
Κατανομή Διανομής (Αλυσίδες-Χονδρεμπόριο)	45 προς 55	
Πλήθος Δελτίων/Τιμολογίων Ημερησίως	60-70	
Μέσο Πλήθος Γραμμών ανα Δελτίο	5-8	
Ποσοστό Επιστροφών	2-2,5%	

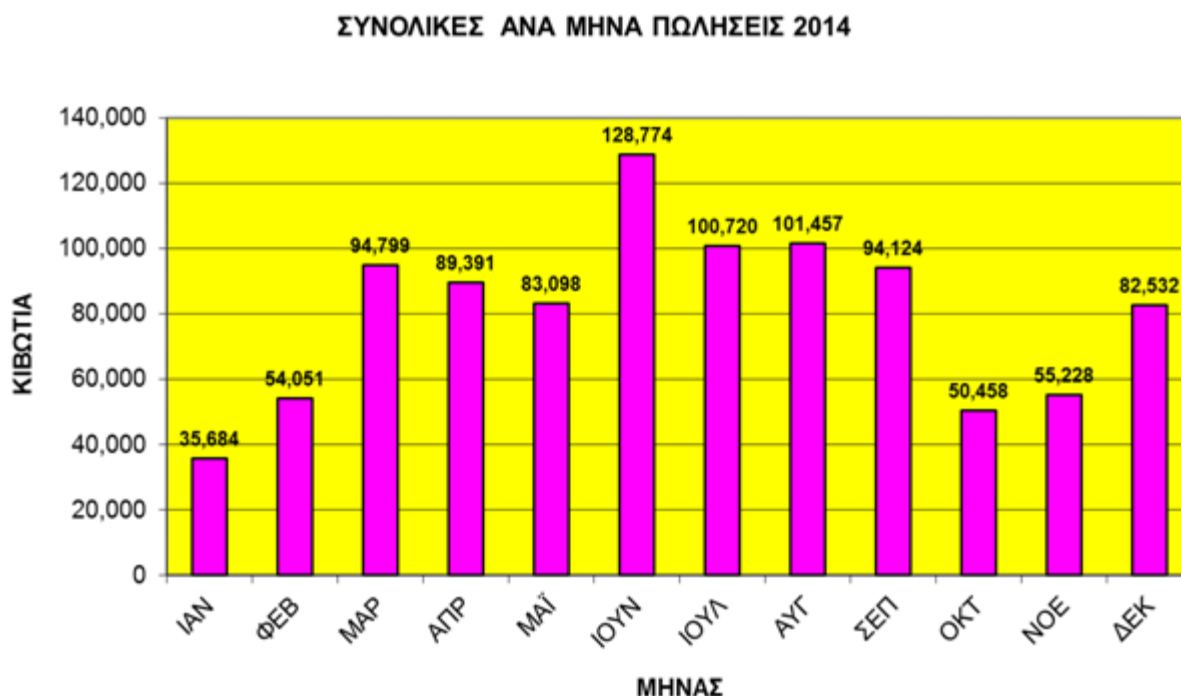
Στον παρακάτω πίνακα θα παρουσιάσουμε αναλυτικά τις παραλαβές και τις εκφορτώσεις ανά μήνα που έγιναν στις αποθήκες που έχει η εταιρεία στη Μάνδρα Αττικής.

## Συνολικές παραλαβές και εκφορτώσεις 2014

2014	ΦΙΑΛΕΣ	ΚΙΒΩΤΙΑ	ΧΥΜΑ ΚΙΒΩΤΙΑ	ΧΥΜΑ ΚΙΒΩΤΙΑ %	ΕΥΡΩΠΑΛΕΤΕΣ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ	ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΑΛΕΤΕΣ ΜΠΥΡΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΛΕΤΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ CONTAINER
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	352606	29253	2956	10,1	291	150	68	509	13
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	818559	53305	4820	9,0	449	341	136	926	23
ΜΑΡΤΙΟΣ	2005437	109252	18386	16,8	482	925	130	1537	66
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	1243198	89673	16573	18,5	646	695	198	1539	46
ΜΑΙΟΣ	1137150	77872	6451	8,3	658	593	0	1251	35
ΙΟΥΝΙΟΣ	2089954	125410	14263	11,4	764	1079	198	2041	64
ΙΟΥΛΙΟΣ	1080520	84799	17519	20,7	722	484	201	1407	38
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	1400753	91753	18760	20,4	650	690	402	1742	56
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	1125642	72819	15290	21,0	486	350	130	966	30
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	1106122	78450	16824	21,4	333	548	136	1017	36
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	1120833	94652	9677	10,2	676	711	62	1449	45
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	923551	66902	12403	18,5	417	385	204	1006	30
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>14404325</b>	<b>974140</b>	<b>153922</b>	<b>15,8%</b>	<b>6574</b>	<b>6951</b>	<b>1865</b>	<b>15390</b>	<b>482</b>

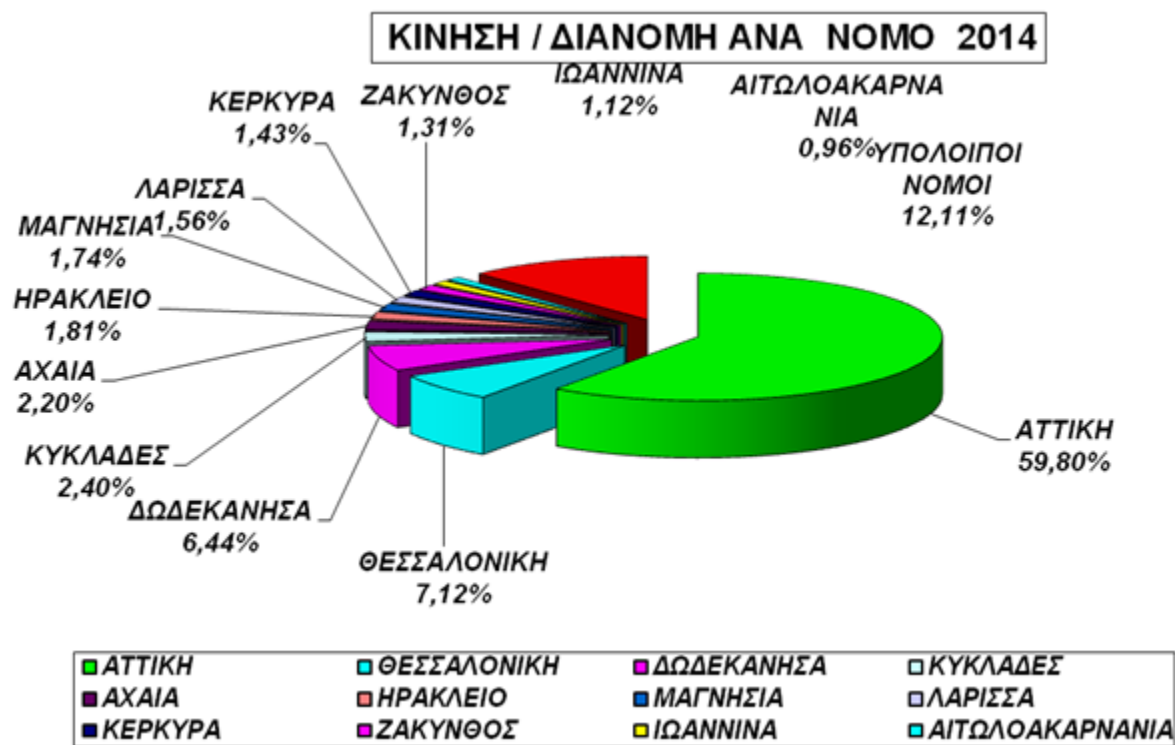
Πολύ σημαντικό προκειμένου να βγάλουμε συμπεράσματα για την τελική επιλογή στο δίλημμα που έχει να αντιμετωπίσει η εταιρεία είναι οι πωλήσεις. Στον παρακάτω πίνακα θα αναλύσουμε διαγραμματικά το πως κινήθηκαν οι πωλήσεις ανά μήνα για το 2014. Μέσα από το διάγραμμα θα καταλάβουμε πλήρως πλέον πως η αγορά των αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα είναι εποχιακή καθώς τον μήνα Ιούνιο παρατηρείται πολύ μεγάλη αύξηση στις πωλήσεις με αποτέλεσμα αυξημένο φόρτο εργασίας στην αποθήκη για εκείνες τις περιόδους.

### Συνολικές ανά μήνα πωλήσεις για το 2014

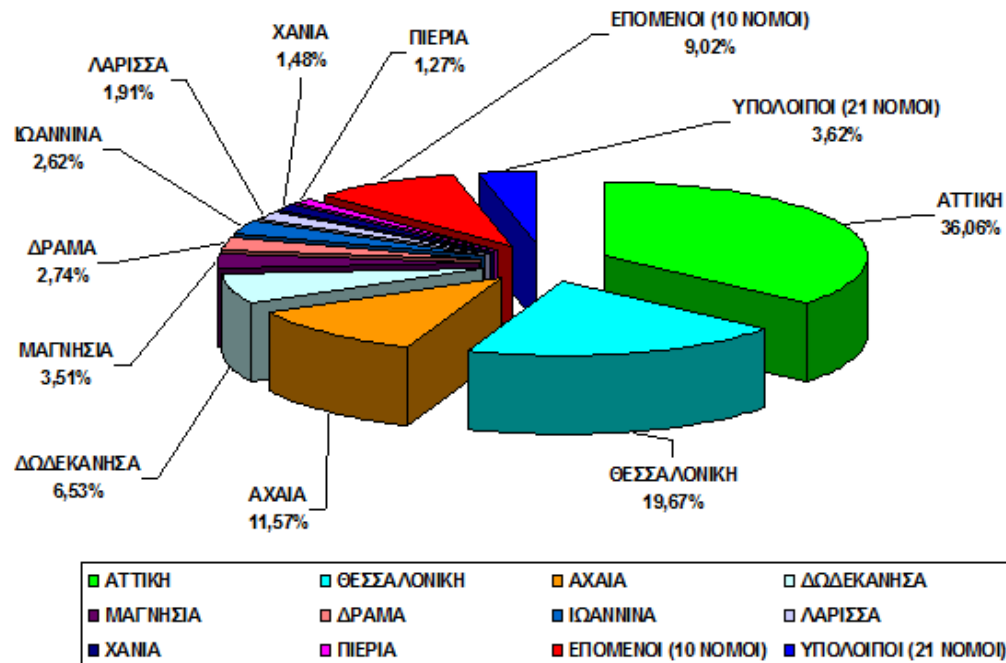


Στη συνέχεια θα αναφερθούμε σε κομμάτια της διανομής και κυρίως το πώς διαμορφώνεται η κίνηση- διανομή ανά νομό καθώς και την κατανομή ανά νομό της μπίρας.

Κατανομή ανά νομό 2014



Κατανομή μπίρας ανά νομό 2014



Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε στα κόστη- έξοδα διανομής που καταβάλει η εταιρεία και αφορούν τόσο τα έξοδα της αποθήκης, του στόλου, του προσωπικού όσο και τα έξοδα της διανομής.

### Έξοδα διανομής 2014

<b>ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΚΟΣΤΗ/ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ SPIRITS ΑΕ 2014</b>	<b>ΠΟΣΟ €</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Διοίκηση Logistics-Customer Service - Αποθήκη - Οδηγοί)	908,106.00	49,0%
ΔΑΠΑΝΕΣ ΣΤΟΛΟΥ (Πετρέλαιο - Τέλη Κυκλοφορίας-Service - Ασφάλιστρα - Διόδια)	160,206.00	8,6%
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΑΝΑΛΩΣΙΜΩΝ (Παλέτες-Υλικά-Ένδυση)	56,440.00	3,1%
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΚΤΙΡΙΟΥ	40,763.00	2,2%
ΔΙΑΝΟΜΗ ΕΠΑΡΧΙΑΣ	488,308.00	26,4%
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	198,660.00	10,7%

<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1,852,483.00</b>	<b>100%</b>
---------------	---------------------	-------------

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε αναλυτικά τα κόστη της εταιρείας σε ότι αφορά τη διανομή αλλά και ολόκληρο το τμήμα των Logistics. Παρατηρούμε λοιπόν πως τα συνολικά έξοδα της εταιρείας φτάνουν το 1.852.483€. Στη συνέχεια υπολογίζουμε το κόστος της διανομής από την αποθήκη ανά κιβώτιο.

**Κόστος διανομής ανά κιβώτιο**

<b>ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΑΠΟ ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΑΠΟΘΗΚΗ ΑΝΑ ΚΙΒΩΤΙΟ</b>	<b>ΠΟΣΟ ΣΕ €</b>
ΚΙΒΩΤΙΑ	1,370,382
ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,852,483 €
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΚΙΒΩΤΙΟ SPIRITS ΑΕ</b>	<b>1.35 €</b>

Η εταιρεία αφού υπολόγισε πόσο της κοστίζουν τα Logistics ζήτησε προσφορές από τρεις πολύ μεγάλες εταιρείες 3PL προκειμένου να κάνει τις απαραίτητες συγκρίσεις και να δει αν τελικά την συμφέρει να δώσει το μεγαλύτερο κομμάτι σε τρίτο πάροχο ή αν θα συνεχίσει να διατηρεί και να συντηρεί η ίδια όλο το τμήμα.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφέρουμε πως κάποια από τα κόστη θα συνεχίσουν να υπάρχουν ανεξάρτητα από την απόφαση που θα έπαιρνε η εταιρεία. Τέτοια είναι τα παρακάτω:

- Έξοδα προσωπικού
- Απόσβεση κτιρίων
- Έξοδα κτιρίου και διάφορα έξοδα

**Κοστολόγηση logistics 2014**

ΥΠΗΡΕΣΙΑ Βάσει στοιχείων του 2014	ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ	ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ Α' 3PL	ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ	ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ Β' 3PL	ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ	ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ Γ' 3PL
ΕΚΦΟΡΤΩΣΗ χύμα	153.922	0,18 €	27.705,96 €	0,15 €	23.242,22 €	0,10 €	15.392,20 €
ΕΚΦΟΡΤΩΣΗ χύμα (μετατροπή σε παλέτο)	3.078			3,76 €	11.585,59 €		
ΕΚΦΟΡΤΩΣΗ (παλέτο Europalet)	6.574	1,75 €	11.504,50 €	3,76 €	24.744,54 €	2,70 €	17.749,80 €
ΕΚΦΟΡΤΩΣΗ (παλέτο Βιομηχανική)	8.816	2,05 €	18.072,80 €	3,76 €	33.183,42 €	2,70 €	23.803,20 €
ΕΚΦΟΡΤΩΣΗ (Ανασκευασσιών Εξωτ.Συνεργάτη)	2.957	1,75 €	5.174,75 €	3,76 €	11.130,15 €	2,70 €	7.983,90 €
PICKING για Διανομή	970.316	0,08 €	79.565,91 €	0,18 €	174.656,88 €	(593.052 κιβ)	115.556,61 €
PICKING (full pallet σε Πελάτες)	7.057					2,50 €	17.642,50 €
PICKING (Ανασκευασσιών Εξωτ.Συνεργάτη)	1.922		26.834,00 €	2,60 €	5.001,04 €	2,50 €	4.805,00 €
PICKING (Ανασκευ. Εντός αποθηκής )	828		22.228,00 €	2,60 €	2.154,46 €		38.899,14 €
ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ (παλέτο Europalet)	2.700	0,17 €	167.535,00 €	0,22 €	215.824,50 €	(15000'12)	180.000,00 €
ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ (παλέτο Βιομ)	800	0,26 €	75.920,00 €	0,22 €	63.948,00 €		
ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ (Διαφημιστικά) / Μίγνα	500	0,00 €	0,00 €	0,22 €	39.967,50 €	1,3/week	105.000,00 €
ADMINISTRATION	970.316	0,04 €	33.961,06 €				
ADMINISTRATION (Παραστατικά εκδοθέντα)	23.400			1,77 €	41.464,80 €		
ΦΟΡΤΩΣΗ	970.316	0,12 €	116.437,92 €				
ΦΟΡΤΩΣΗ (Παλέτα Διανομή σε Πελάτες)	23.882			2,31 €	55.262,95 €		
ΔΙΑΝΟΜΗ ΑΘΗΝΑΣ (ΚΙΒΩΤΙΟ)	570.461	0,51 €	290.935,11 €	0,39 €	224.761,63 €		338.639,00 €
ΔΙΑΝΟΜΗ ΕΠΑΡΧΙΑΣ(ΚΙΒΩΤΙΟ)	372.699	1,08 €	402.514,92 €	0,90 €	335.429,10 €		374.673,00 €
ΔΙΑΝΟΜΗ ΒΑΡΕΛΙΩΝ ΑΘΗΝΑΣ	9.792	1,90 €	18.604,80 €	0,39 €	3.858,05 €		13.855,00 €
ΔΙΑΝΟΜΗ ΒΑΡΕΛΙΩΝ ΕΠΑΡΧΙΑΣ	17.364	3,50 €	60.774,00 €	0,90 €	15.627,60 €		41.188,00 €
ΕΠΙΣΤΡΟΦΕΣ ΚΕΝΩΝ ΒΑΡΕΛΙΩΝ ΑΘΗΝΑΣ	9.792	0,40 €	3.916,80 €	0,55 €	5.336,64 €	0,70 €	6.854,40 €
ΕΠΙΣΤΡΟΦΕΣ ΚΕΝΩΝ ΒΑΡΕΛΙΩΝ ΕΠΑΡΧΙΑΣ	17.364	1,00 €	17.364,00 €	1,05 €	18.249,56 €	1,70 €	29.518,80 €
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ 3PL</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΚΙΒΩΤΙΟ</b>	<b>1,42</b>	<b>1.379.049,53</b>	<b>1,35</b>	<b>1.305.428,64</b>	<b>1,37</b>	<b>1.331.560,55</b>
<b>ΕΞΟΔΑ ΠΟΥ ΘΑ ΣΥΝΕΧΙΣΟΥΝ ΝΑ ΥΠΑΡΧΟΥΝ</b>							
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΟΥ ΔΙΑΤΗΡΕΙΤΑΙ	256.187,00 €		256.187,00 €		256.187,00 €		256.187,00 €
ΑΠΟΣΒΕΣΗ ΚΤΙΡΙΩΝ	182.268,42 €		182.268,42 €		182.268,42 €		182.268,42 €
ΕΞΟΔΑ ΚΤΙΡΙΟΥ-ΔΙΑΦΟΡΑ	61.576,00 €		61.576,00 €		61.576,00 €		61.576,00 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ ΣΕ €</b>	<b>500.031,42 €</b>		<b>500.031,42 €</b>		<b>500.031,42 €</b>		<b>500.031,42 €</b>
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ 3PL+SPIRITS ΑΕ</b>			<b>1.879.080,95 €</b>		<b>1.805.460,06 €</b>		<b>1.831.591,97 €</b>
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟ SPIRITS ΑΕ</b>			<b>1.852.483,00 €</b>		<b>1.852.483,00 €</b>		<b>1.852.483,00 €</b>
			<b>ΔΙΑΦΟΡΑ ΣΕ €</b>	<b>-26.597,95 €</b>	<b>47.022,94 €</b>		<b>20.891,03 €</b>

Ουσιαστικά στον παραπάνω πίνακα δείξαμε τις τρεις προσφορές αναλυτικά πόσο κοστίζει η διανομή ανά κιβώτιο και ποιο είναι η πραγματική εξοικονόμηση κέρδους και αν υπάρχει όντως.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση βλέπουμε πως η δεύτερη εταιρεία 3PL έκανε την καλύτερη προσφορά συγκριτικά με τις άλλες δυο παρέχοντας το ίδιο ουσιαστικά κόστος ανά κιβώτιο στο 1,35€ με το κόστος της συγκεκριμένης εταιρείας, σε αντίθεση με τις άλλες δύο εταιρείες στις οποίες το κόστος ανά κιβώτιο κυμάνθηκε στο 1,42€ και το 1.37€.

Επιπλέον παρατηρούμε πως με βάση τον παραπάνω πίνακα η εταιρεία εξοικονομεί περίπου 47.000€ το χρόνο. Η εταιρεία μετά από αυτό το αποτέλεσμα έκρινε σκόπιμο να μην δώσει σε εξωτερικό πάροχο τα Logistics καθώς το κέρδος είναι σε σχετικά μικρό. Με βάση τα παραπάνω

στοιχεία η εταιρεία κατέληξε στα εξής συμπεράσματα προκειμένου να τεκμηριωθεί η απόφαση της να διατηρήσει τα Logistics In House:

#### 1) ΠΡΟΧΩΡΟΝΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ 3PL ΕΧΟΥΜΕ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΩΦΕΛΗ :

- Μείωση κόστους διανομής ( €)
- Ελαστικό κόστος διαχείρισης διανομής & μείωση σταθερών δαπανών (μισθοί & αυτά/τα)
- Αξιοποίηση τεχνογνωσίας συνεργάτη 3PL
- Βελτίωση λειτουργιών κυκλώματος Logistics
- Περιορισμός επενδύσεων σε πάγια
- Έλεγχος διανομής βάσει KPI στον πάροχο 3PL
- Πιθανή αγορά πάγιων από 3PL(φορτηγά - ανυψωτικά - παλετοφόρα)
- Πιθανή αξιοποίηση υπάρχοντος προσωπικού

#### 2) ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ:

- Επιπλέον κόστος αποζημίωσης προσωπικού και κοινωνικό κόστος λόγω απόλυσης προσωπικού σε ένα κομμάτι το οποίο η εταιρεία δείχνει μεγάλη ευαισθησία.
- Χρήση των υπάρχοντων ιδιοκτητών εγκαταστάσεων / αποθηκών Μάνδρας
- Ρευστοποίηση των πάγιων (φορτηγά –ανυψωτικά- παλετοφόρα)
- Ανελαστική διανομή λόγω συγκεκριμένου χρόνου αποστολής παραγγελιών προς διανομή
- Θα υπάρχει Minimum χρέωση ανά παραγγελιά (μικρές ποσότητες)
- Επιπλέον χρέωση σε διανομή την ίδια ημέρα (Extra Delivery-έκτακτες παραγγελίες)
- Interfaces μεταφοράς δεδομένων
- Αρχική δυσπιστία από πελάτες (χονδρέμπορους) επαρχίας λόγω νέου τρόπου διανομής
- Πιθανή μείωση του άμεσου Service εξυπηρέτησης πελατών σε σχέση με τα σημερινά δεδομένα της εταιρείας (πχ άμεση εξυπηρέτηση την ίδια ημέρα)

## **Βιβλιογραφία**

### *Ελληνική βιβλιογραφία*

- ✓ Βλάσης Γιαννάκας (2001) <<Ανατομία των Business Logistics>>
- ✓ Γιαννάτος Γιώργος <<Logistics Μεταφορές-Διανομή>>
- ✓ Μπάλας Γ. και Παπαβασιλείου Ν. (2003) <<Διοίκηση δικτύων διανομής και Logistics>>, Εκδόσεις Rossili

### *Κλαδικές μελέτες*

- ✓ Hellastat (2014-2015) << Παράγωγη & χονδρικό εμπόριο αλκοολούχων ποτών>>.
- ✓ I.O.B.E (Μάιος 2015) << Ο Κλάδος των Αλκοολούχων Ποτών στην Ελλάδα>>
- ✓ ICAP (2010) <<Ζυθοποιία>>

#### *Διαδίκτυο-Άρθρα*

- ✓ <http://www.logistics-management.gr/news/806>
- ✓ <https://www.taxheaven.gr/>
- ✓ <https://www.e-forologia.gr/>
- ✓ <http://www.ektelonismos.com/>
- ✓ [http://www.ektelonistika.gr/view\\_cat.php?cat\\_id=219](http://www.ektelonistika.gr/view_cat.php?cat_id=219)
- ✓ <http://www.pernod-ricard-hellas.com/>
- ✓ <http://www.amvyx.gr/intro.asp?ITMID=277&LANG=GR>
- ✓ <http://www.diageo.com/>
- ✓ <http://olympicbrewery.gr/>
- ✓ <https://www.athenianbrewery.gr/>
- ✓ <http://www.eza.gr/>
- ✓ <http://www.eneap.com.gr/>
- ✓ <http://www.supply-chain.gr/>
- ✓ <http://www.logistics-management.gr/>
- ✓ <http://www.klimantiris.gr/alcohol.html>
- ✓ <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%B8%CE%B7%CE%BD%CE%B1%CF%8A%CE%BA%CE%AE%CE%96%CF%85%CE%B8%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%AF%CE%B1>
- ✓ The integrated logistics management system: a framework and case study Huan Neng Chiu National Taiwan Institute of Technology, Taipei, Taiwan, Republic of China 1994