



ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

*Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών με Κατεύθυνση τη Διοίκηση
Logistics*

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*Η Διοίκηση Της Αλυσίδας Εφοδιασμού στη Βιομηχανία Αλκοολούχων
Ποτών*



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Μοσχούρης Σωκράτης

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: Πανόπουλος Δημήτριος

ΑΡ. ΜΗΤΡΩΟΥ: TML1533

ΑΘΗΝΑ 2018

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	2
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ-ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	4
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών	
1.1 Ορισμός και Κατηγορίες Ποτών	8
1.2 Οριοθέτηση του κλάδου των αλκοολούχων ποτών	11
1.3 Η Αλυσίδα Αξίας στον Κλάδο των Αλκοολούχων Ποτών	12
1.4 Οι εταιρείες του κλάδου της Βιομηχανίας Ποτών στην Ελλάδα	13
1.5 Επιπτώσεις της Παγκοσμιοποίησης στο Κλάδο των Αλκοολούχων Ποτών	14
1.6 Ο αντίκτυπος του κλάδου των αλκοολούχων ποτών στην ελληνική αγορά	14
1.7 Κύριες τάσεις στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών	17
1.8 Εγχώρια Παραγωγή & Κατανάλωση Αλκοολούχων Ποτών.....	19
1.9 Εξαγωγές Ελληνικών Αλκοολούχων Ποτών	21
1.10 SWOT Ανάλυση του κλάδου	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Νομοθεσία αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα	
2.1 Φορολογική Πολιτική Στα Αλκοολούχα Ποτά.....	24
2.2 Ευρωπαϊκό Πλαίσιο	24
2.3 Ελληνικό Πλαίσιο.....	24
2.4 Φορολογία αλκοολούχων ποτών και τιμές λιανικής	28
2.5 ΕΦΚΟΠ στο κρασί	29
2.6 Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης επιμέρους κατηγοριών οινοπνευματωδών ποτών	30
2.7 Φορολογικά έσοδα από τα αλκοολούχα ποτά	30
2.8 Λοιπές επιπτώσεις από την αύξηση του συντελεστή ΕΦΚΟΠ	30
2.9 Επιπτώσεις από την αύξηση του συντελεστή ΕΦΚΟΠ στον κλάδο της ζυθοποιίας	31
2.10 Περιπτώσεις που τα Οινοπνευματώδη απαλλάσσονται από τον Ε.Φ.Κ.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Logistics στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών	
3.1 Η Έννοια της Διαχείρισης Αλυσίδας Εφοδιασμού.....	33
3.2 Ορισμός Logistics.....	34
3.3 Logistics στην Ελλάδα	35
3.4 Logistics και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	36
3.5 Στόχος Διαχείρισης των Logistics	36
3.6 Logistics management – Τομείς και αρμοδιότητες	38
3.6.1 Διεύθυνση Logistics	39
3.6.1.1 Τομέας Διαχείρισης Αποθεμάτων	39
3.6.1.2 Τομέας Αποθήκευσης	41
3.6.1.3 Τομέας Διανομής.....	42
3.6.1.4 Customer Service	43
3.7 Δραστηριότητες Logistics	44
3.7.1 Συσκευασία (Packaging)	44
3.7.2 Αποθήκη	46
3.7.2.1 Διαδικασίες μέσα στην αποθήκη	47
3.7.2.1.1 Διαδικασία παραλαβής προϊόντων στην αποθήκη	47
3.7.2.1.2 Τακτοποίηση προϊόντων στην αποθήκη.....	48

3.7.2.1.3 Διαδικασία ανατακτοποίησης.....	48
3.7.2.1.4 Διαδικασία τροφοδοσίας θέσεων Picking.....	48
3.7.2.1.5 Διαδικασία εισαγωγής, συλλογής και ελέγχου παραγγελιών	48
3.7.2.1.6 Διαδικασία χειρισμού επιστροφών	49
3.7.2.1.7 Φυσική απογραφή αποθεμάτων	49
3.7.2.2 Εξοπλισμός αποθήκης.....	49
3.7.3 Τεχνολογίες και Πληροφοριακά Συστήματα Αποθηκών	55
3.7.3.1 Επιχειρησιακό Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Αποθηκών	55
3.7.3.2 Η τεχνολογία του γραμμωτού κώδικα (Barcode)	57
3.7.4 Καταστροφή ακατάλληλων	58
3.7.5 Τρόποι πληρωμής.....	59
3.7.6 Reverse Logistics.....	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Παρουσίαση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

4.1 Ιστορία της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας	61
4.2 Το Όραμά της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας	62
4.3 Οι Μάρκες της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας	62
4.4 Η Στρατηγική της εταιρείας για τη βιώσιμη ανάπτυξη και προστασία του Περιβάλλοντος	63
4.5 Λειτουργία τμήματος Logistics AZ.....	65
4.5.1 Όραμα	65
4.5.2 Αποστολή	65
4.5.3 Supply Chain Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.....	65
4.5.4 Στόχοι του Supply Chain της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας 2017.....	66
4.5.5 Τμήμα Logistics	67
4.5.5.1 Κύριες Αρμοδιότητες του τμήματος Logistics	67
4.5.5.2 SKUS.....	68
4.5.5.3 Εγχώρια Αγορά-Πελάτες και Όγκος Πωλήσεων.....	69
4.5.6 Δίκτυο Διανομής	70
4.5.6.1 Είδη Φορτηγών.....	72
4.5.6.2 Sales Level Agreement (SLA)	73
4.5.6.3 Εγχώριοι πελάτες & μέγεθος πτώσης (παλέτες / παραγγελία)	73
4.5.6.4 Ικανοποίηση Πελατών.....	73
4.5.6.5 Πράσινη Διανομή	74
4.5.7 Χωροταξικός Σχεδιασμός Αποθήκης	74
4.5.8 Περιγραφή Λειτουργίας της Αποθήκης	76
4.5.8.1 Παραγγελιοληψία- Δρομολόγηση παραγγελίας	76
4.5.8.2 Ροή των φορτηγών μέσα στην αποθήκη	77
4.5.8.3 Κανόνες Ασφαλείας Στην Αποθήκη Ετοιμού	78
4.5.9 Προβλήματα ανά περιοχή στο χώρο της αποθήκης και προτάσεις για βελτίωση	
4.5.9.1 Περιοχή εκφόρτωσης κενών κιβωτίων/ βαρελιών	81
4.5.9.2 Δρομολόγηση και τιμολόγηση	82
4.5.9.3 Δραστηριότητα δημιουργίας μεικτών παλετών (order picking)	82
4.5.9.4 Περιοχή φόρτωσης ολόκληρων και μεικτών παλετών	86
4.6 Διατύπωση Πολιτικής Ποιότητας της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας - Εφαρμογή του Total Productive Management (TPM)	87
4.6.1 Προϊόντα και Ποιότητα	88
4.6.2 Customer Service	90
4.7 Έρευνα Εργασιακού Κλίματος στο Εργοστάσιο Πάτρας	93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα	94
---------------------------------------	----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	95
---------------------------	----

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ-ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ-ΠΙΝΑΚΩΝ

Περιεχόμενα Σχημάτων – Διαγραμμάτων

Σχήμα 1.1: Τα τρία επίπεδα του κλάδου αλκοολούχων ποτών	12
Σχήμα 1.2: Αλυσίδα Αξίας του Κλάδου Αλκοολούχων Ποτών	13
Σχήμα 2.1: Μοντέλο διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας	33
Σχήμα 2.2: Διαδικασία των Logistics	35
Σχήμα 2.3: Βασικοί στόχοι της Εφοδιαστικής	37
Σχήμα 2.4: Ανάλυση Συσκευασιών	45
Σχήμα 2.5: Χώροι αποθήκης	47
Σχήμα 2.6: Αντιστροφή Ροών και Reverse logistics	59
Σχήμα 3.1: Οργανόγραμμα Supply Chain AZ	65
Σχήμα 3.2: Δεσμοί Logistics με άλλα τμήματα	66
Σχήμα 3.3: Στόχοι-Προτεραιότητες του Supply Chain της AZ to 2017	66
Σχήμα 3.4: Δίκτυο Διανομής AZ	71
Σχήμα 3.5: Ασφαλή φόρτωση φορτηγών στο χώρο της αποθήκης	80
Σχήμα 3.6: Νέο σχέδιο στο χώρο του picking	85
Σχήμα 3.7: Εξυπηρέτηση Πελατών της AZ	90
Σχήμα 3.8: Ροή Τηλεφωνικών Κλήσεων AZ	91
Σχήμα 3.9: CUSTOMER SERVICE ROADMAP	92

Διάγραμμα 1.1: Συγκριτικά Μεγέθη 2009-2012 (Εγχώρια Προστιθέμενη Αξία, ΑΕΠ, Εισόδημα και Απασχόληση)	16
Διάγραμμα 1.2: Συμβολή Αλκοολούχων Ποτών στα Κρατικά Έσοδα το 2008 & 2014	17
Διάγραμμα 1.3: Πωλήσεις αλκοολούχων ποτών 2009-2014	18
Διάγραμμα 1.4: Ρυθμοί μεταβολής όγκου πωλήσεων οινοπνευματωδών ποτών, 2010-2014	18
Διάγραμμα 1.5: Όγκος Παραγόμενων & Εξαγόμενων Ελληνικών Αλκοολούχων Ποτών	19
Διάγραμμα 1.6: Μερίδια Κατανάλωσης 2016 Ελληνικών Παραγόμενων Ποτών	20
Διάγραμμα 1.7: Εξέλιξη Εξαγωγών Αλκοολούχων Ποτών Ανά κατηγορία	21
Διάγραμμα 2.1: ΕΦΚΟΠ ανά κατηγορία ποτού	25
Διάγραμμα 2.2: Εξέλιξη ΕΦΚΟΠ 2007-2014 (ανά 100lt)	26
Διάγραμμα 2.3: Κατάταξη ΕΦΚΟΠ ΕΕ / μέσο κατά κεφαλήν εισόδημα, 2013	26
Διάγραμμα 2.4: ΕΦΚΟΠ ΕΕ ανά 100 lt αιθυλικής αλκοόλης, 2014	27
Διάγραμμα 2.5: ΕΦΚ σε γειτονικά & τουριστικά ανταγωνιστικές χώρες	27
Διάγραμμα 2.6: Εξέλιξη Λιανικής Τιμής Λόγω υπερφορολόγησης	28
Διάγραμμα 2.7: Αναλογία Πωλήσεων αιθυλικής αλκοόλης και Εσόδων 2008 & 2014	30
Διάγραμμα 3.1: Εγχώρια αγορά και μέγεθος πτώσης ανά κανάλι (παλέτες/παραγγελία)	73
Διάγραμμα 3.2: Κατανομή φορτηγών ανά παράθυρο χρόνου	81
Διάγραμμα 3.3: Είδη τηλεφωνικών κλήσεων προς το Front Office	92

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1.1: Βασικά μεγέθη εφοδιαστικής αλυσίδας κλάδου αλκοολούχων ποτών (2008-2012)	15
Πίνακας 1.2: Συνεισφορά του Κλάδου (2014)	16
Πίνακας 1.3: Εγχώρια Παραγωγή & Κατανάλωση Μπύρας σε HLS	20
Πίνακας 1.4: Εξαγωγές Μπύρας από την Ελλάδα	21
Πίνακας 2.1: Ενδεικτικές Συσκευασίες Μπύρας & Νερού και Μερίδια τους	68
Πίνακας 2.2: ABC ανάλυση ανάλογα με συχνότητα picking	86

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κ. Σωκράτη Μοσχούρη, Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την πολύτιμη βοήθεια και τις χρήσιμες συμβουλές που μου προσέφερε προκειμένου να φέρω εις πέρας και όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά το δύσκολο έργο της εκπόνησης της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας. Ευχαριστώ ιδιαίτερα την οικογένεια μου, που με στηρίζει και μου δίνει κουράγιο προκειμένου να ολοκληρώσω με επιτυχία την ακαδημαϊκή μου καριέρα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της διπλωματικής εργασίας είναι ο τρόπος διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού σχετικά με τον κλάδο της βιομηχανίας των ποτών ο οποίος σχετίζεται άμεσα με τον τομέα των προμηθειών και των Logistics γενικότερα. Η δυναμική που προσφέρει στην επιχείρηση είναι άμεσα συνυφασμένη όχι μόνο με την επιβίωση αλλά και την περαιτέρω ανάπτυξή της. Σωστή και αποτελεσματική οργάνωση του τομέα των Logistics προσφέρει εξασφάλιση χαμηλού κόστους παραγωγής, καλύτερη και πιο κερδοφόρα για την επιχείρηση συνεργασία με τους άμεσα ενδιαφερομένους (προμηθευτές, πελάτες και προσωπικό), δυνατότητες επένδυσης σε τεχνολογία (μηχανήματα, τεχνογνωσία), έρευνα και ανάπτυξη. Αρχικά, ερευνώνται οι μέθοδοι παραγωγής ποτού και γίνεται αναφορά στην αγορά, την προσφορά και τη ζήτηση στον υπό εξέταση κλάδο. Μετέπειτα γίνεται αναφορά στον κλάδο της βιομηχανίας των ποτών σε εθνικό υπόβαθρο και εξετάζονται η αλυσίδα αξίας και τα βασικά οικονομικά μεγέθη του κλάδου. Εν συνεχεία, παρουσιάζονται τα κυριότερα προβλήματα του κλάδου και οι συνέπειες στην ελληνική οικονομία. Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζονται η φορολογική πολιτική που ακολουθείται, το νομοθετικό πλαίσιο και οι συνέπειες στον κλάδο των ποτών. Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύεται η έννοια της εφοδιαστικής αλυσίδας και των Logistics γενικότερα και η συμβολή τους στην επιχείρηση. Καταρτίζεται η διάκριση των Logistics σε κατηγορίες και αναφέρονται οι τομείς δραστηριότητας. Κατά την παρουσίαση του τέταρτου κεφαλαίου, πραγματοποιείται εκ βάθρων έρευνα, εξέταση και ανάπτυξη ως case study της εταιρείας «Αθηναϊκή Ζυθοποιία». Πραγματοποιείται σχετική αναφορά για την εταιρεία γενικότερα, τη θέση της στην αγορά, την ιστορία της, το όραμα της και γίνονται αναφορές σχετικά με τον τρόπο εμπορίας, αποθήκευσης και διανομής των προϊόντων της στην Ελλάδα και το Εξωτερικό καθώς και σχετικά με τις δράσεις της γενικά και ειδικότερα της εφοδιαστικής της αλυσίδας. Τέλος, με τον επίλογο συνοψίζονται τα βασικά σημεία και εξάγονται τα τελικά συμπεράσματα.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις αρχές του 21ου αιώνα δημιουργήθηκε ένα ασταθές περιβάλλον, λόγω της οικονομικής ύφεσης, της ανάπτυξης νέων τεχνολογιών, της παγκοσμιοποίησης και της αύξησης των αναγκών του καταναλωτή. Η οικονομική αστάθεια και η παγκόσμια ύφεση θέτουν στο πλαίσιο αυτό την αειφόρο ανάπτυξη ή την επιβίωση των επιχειρήσεων και την πρόληψη της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας. Ως εκ τούτου, οι περισσότερες εταιρείες προσπαθούν να προσαρμοστούν με επιτυχία στο οικονομικό περιβάλλον της εποχής μας, υιοθετώντας και εφαρμόζοντας συγκεκριμένες στρατηγικές που θα προωθήσουν τη βιώσιμη ανάπτυξή τους.

Ο επιχειρηματικός τομέας και οι σύγχρονες εργασιακές σχέσεις διαμορφώνονται μέσα σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Σε αυτή την οικονομία βασικές αρχές είναι η διεύθυνση των νέων τεχνολογιών, οι επεκτατικές επιχειρηματικές στρατηγικές, ο ισχυρός ανταγωνισμός και η ανάπτυξη της διεθνούς αγοράς. Γι' αυτό στο περιβάλλον εργασίας δημιουργούνται φυσικά υψηλές απαιτήσεις και προδιαγραφές.

Οι σύγχρονες εταιρείες δεν καθορίζουν τις πολιτικές τους ανεξάρτητα από την κοινωνική πραγματικότητα, στην οποία επιδιώκουν να προσαρμοστούν και προσπαθούν να αναπτύξουν τη στάση τους έναντι του διεθνούς ανταγωνισμού. Πιστεύουν ότι με αυτόν τον τρόπο μπορούν να αυξήσουν το κέρδος που μπορεί να επιτευχθεί και να περάσουν επιτυχώς στις διεθνείς αγορές, προκειμένου να διατηρηθεί η βιωσιμότητά τους. Οι επιχειρήσεις στη σύγχρονη εποχή μπορούν να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, μέσω της ορθής αξιοποίησης των ικανοτήτων τους, εφαρμόζοντας καινοτόμες πρακτικές και δράσεις που μπορούν να ενισχύσουν την παραγωγικότητα τους και να διευρύνουν τους καταναλωτές τους. Η σωστή μελέτη της αγοράς και η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής μπορεί να είναι οι βασικές παράμετροι.

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, δίδεται έμφαση στην έννοια της αλυσίδας εφοδιασμού και στην ορθή διαχείρισή της. Με την έννοια Logistics εννοούμε τη ροή υλικών, πληροφοριών και υπηρεσιών από προμηθευτές πρώτων υλών μέσω εργοστασίων και αποθηκών στους τελικούς πελάτες. Γενικά, η αλυσίδα εφοδιασμού περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη ροή και τη μετατροπή των αγαθών από το στάδιο των πρώτων υλών στον τελικό χρήστη και τη ροή των πληροφοριών που σχετίζονται με αυτές τις δραστηριότητες.

Η αποτελεσματική διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού έχει γίνει ένας αξιόλογος τρόπος εξασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο οποίος βελτιώνει τις οργανωτικές επιδόσεις, δεδομένου ότι ο ανταγωνισμός δεν είναι πλέον μεταξύ των οργανισμών, αλλά μεταξύ των αλυσίδων εφοδιασμού.

Η διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας, στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, αποτελεί σημαντικό παράγοντα καθώς ερευνά εξονυχιστικά την εξεύρεση τρόπων για την αύξηση των πελατών και την ικανοποίησή τους, με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναζητήσουν ποια μέρη της διαδικασίας της εφοδιαστικής αλυσίδας τους δεν είναι ανταγωνιστικά, να κατανοήσουν ποιες ανάγκες των πελατών δεν ικανοποιούνται και να θέσουν στόχους άμεσης βελτίωσης.

Ο όρος "διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού" δεν χρησιμοποιείται μόνο για να εξηγήσει τις δραστηριότητες logistics και τον προγραμματισμό και έλεγχο των υλικών και των ροών πληροφοριών στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης, αλλά επίσης για να περιγράψει την σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ προμηθευτών και πελατών και για την διερεύνηση στρατηγικών και οργανωτικών ζητημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή στον Κλάδο των Αλκοολούχων Ποτών

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως αντικείμενο μελέτης τη διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού στη βιομηχανία αλκοολούχων ποτών. Πρέπει λοιπόν πρώτα να αποσαφηνιστούν οι έννοιες των αλκοολούχων ποτών και των κατηγοριών τους.

1.1 Ορισμός και Κατηγορίες Ποτών

Σύμφωνα με τον Κώδικα Τροφίμων, Ποτών και Αντικειμένων Κοινής Χρήσης άρθρο 144:

«**Αλκοολούχα ποτά**», νοούνται ποτά που περιέχουν αιθυλική αλκοόλη (οινόπνευμα, CH₃-CH₂-OH), σε οποιοδήποτε ποσοστό, προερχόμενη είτε από φυσική ζύμωση, είτε από προσθήκη κατά την επεξεργασία. Τα αλκοολούχα ποτά ονομάζονται επίσης **οινοπνευματώδη** και λαϊκότερα σπίρτα (από παραφθορά της λατινικής λέξεως spirit=οινόπνευμα).

Τα ποτά διακρίνονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες ανάλογα με τον τρόπο παρασκευής τους:

1. Ζυμούμενα

Παρασκευάζονται με αλκοολική ζύμωση αμυλούχου ή σακχαρούχου πρώτης ύλης. Τυπικοί εκπρόσωποι αυτού του τύπου ποτών είναι το κρασί και ο ζύθος (μπίρα). Ως συνέπεια του τρόπου παρασκευής τους, δεν έχουν την δυνατότητα να ανέβουν σε περιεκτικότητα άνω των 18 αλκοολικών βαθμών (σε υψηλότερες περιεκτικότητες αναστέλλεται η δράση των μυκήτων που προκαλούν την ζύμωση).

2. Αποσταζόμενα

Σε αυτό τον τύπο ποτών η αλκοολική ζύμωση της πρώτης ύλης ακολουθείται από απόσταξη σε ειδική συσκευή, τον αποστακτήρα (κοινώς αποκαλούμενη "καζάνι"). Χαρακτηριστικοί εκπρόσωποι τέτοιων ποτών είναι το τσίπουρο, το ούζο, η βότκα, το ουίσκι κ.ά.

3. Ηδύποτα

Τα ποτά αυτού του τύπου είναι εξ ολοκλήρου τεχνητής παρασκευής: Αναμιγνύονται προϋπολογισμένες ποσότητες αιθυλικής αλκοόλης, νερού, αρωματικών και χρωστικών ουσιών (τις περισσότερες φορές μη φυσικής προέλευσης) και γλυκαντικών ουσιών. Χαρακτηριστικός εκπρόσωπος αυτού του τύπου ποτών είναι τα διάφορων τύπων λικέρ.¹

ZYMOYMEENA

ΚΡΑΣΙ

Το κρασί είναι ένα αλκοολούχο ποτό, που παράγεται από την ζύμωση χυμού φρέσκων σταφυλιών. Η Ζύμωση είναι μια φυσική διεργασία η οποία προκαλείται από τις ζύμες. Οι ζύμες είναι μικροσκοπικοί οργανισμοί που ζουν εκ φύσεως με τα σταφύλια, στο αμπέλι και στο οινοποιείο. Οι ζύμες για να ζήσουν, τρέφονται με σάκχαρα, που υπάρχουν στον χυμό του σταφυλιού, το αποτέλεσμα αυτής της ενέργειας είναι το αλκοόλ και διοξείδιο του άνθρακα.

Πρώτο κριτήριο διαφοροποίησης των **τύπων κρασιού** αποτελεί το **χρώμα**. Πρόκειται για ένα χαρακτηριστικό που εξαρτάται κυρίως από την ποικιλία αμπέλου που χρησιμοποιείται για την παραγωγή του κρασιού, αλλά και από το είδος της οινοποίησης («κυρίως», γιατί και δυνατή

¹ Πηγή: https://el.wikipedia.org/wiki/Αλκοολούχο_ποτό

είναι και εφαρμόζεται η παραγωγή λευκών κρασιών από σκουρόχρωμες ποικιλίες). Έτσι τα κρασιά διακρίνονται σε:

- Λευκά
- Ροζέ
- Ερυθρά

Οι **τύποι κρασιών** χρησιμοποιούν ως δεύτερο κριτήριο τη **γλυκύτητα**, την περιεκτικότητα δηλαδή των κρασιών σε σάκχαρα, με αποτέλεσμα αυτά να διακρίνονται σε:

- Ξηρά
- Ημίξηρα
- Ημίγλυκα
- Γλυκά

Η γλυκύτητα των κρασιών οφείλεται στα σάκχαρα που παραμένουν αζύμωτα εάν αποτραπεί ή διακοπεί η αλκοολική ζύμωση.

Τελευταίο κριτήριο για τους τύπους κρασιών είναι το **διοξείδιο του άνθρακα (CO₂)**. Ανάλογα με την περιεκτικότητά τους σε αυτό, τα κρασιά διακρίνονται σε:

- Ήσυχα
- Ημιαφρώδη
- Αφρώδη

Το CO₂ μπορεί να προέρχεται από την αλκοολική ζύμωση και να έχει διατηρηθεί στο κρασί (Φυσικώς Αφρώδεις Οίνοι) ή να έχει προστεθεί εκ των υστέρων (Τεχνητώς Αφρώδεις Οίνοι).²

ΜΠΥΡΑ ή ΜΠΙΡΑ³

Η λέξη μπίρα προέρχεται από τη λατινική λέξη *bibere*, που σημαίνει πίνω. Η ιστορία της ξεκινά σχεδόν μαζί με την ιστορία του ανθρώπινου πολιτισμού. Η μύρα (ή μπίρα) και στην ελληνική ζύθος, αποτελεί ένα πολύ κοινό οينوπνευματώδες ποτό. Κύρια συστατικά της είναι το νερό, η βύνη (συνήθως από κριθάρι), ο λυκίσκος, η μαγιά και παράγεται μέσα από την διαδικασία της ζύμωσης.

Συναντάται σε πολλές διαφορετικές παραλλαγές και είδη. Αναφορές για την παρασκευή μύρας ξεκινούν από την αρχαία Αίγυπτο και την Μεσοποταμία, περίπου το 4000 π.Χ.. Η βιομηχανία παραγωγής μύρας είναι σήμερα πολύ ανεπτυγμένη περιλαμβάνοντας αρκετές και οικονομικά ισχυρές πολυεθνικές εταιρείες.

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

- **Ale**, μύρες που έχουν ζυμωθεί με αφρόζυμες, οι οποίες είναι ενεργές σε θερμοκρασίες που κυμαίνονται από 15°C – 25°C. Το βασικό χαρακτηριστικό των Ale είναι το φρουτώδες άρωμά τους.
- **Lager**, μύρες που έχουν ζυμωθεί με βυθόζυμες, οι οποίες ζυμώνουν το ζυθογλεύκος αργά και σε χαμηλές θερμοκρασίες (5°C – 10°C). Μετά τη ζύμωσή τους συνεχίζεται η ωρίμανσή τους σε κατάλληλους αποθηκευτικούς χώρους με χαμηλές θερμοκρασίες. Είναι συνήθως ξανθιές μπίρες με βυθοζύμες, είδος που αντιπροσωπεύει το 90% της παγκόσμιας παραγωγής.

² Πηγή: http://www.newwinesofgreece.com/tupoi_krasion/el_tupoi_krasion.html

³ Πηγή: <https://el.wikipedia.org/wiki/Μπύρα>

- **Lambic**, μύρες 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 μύρα, αλλά για να την προφυλάσσει από τις αλλοιώσεις.

ΑΠΟΣΤΑΖΟΜΕΝΑ

WHISKEY

Ως ούσκι χαρακτηρίζεται ευρεία κατηγορία οινοπνευματωδών ποτών που αποστάζονται από τη ζυμωμένη πολτοποίηση κριθαριού και ωριμάζουν σε ξύλινα βαρέλια. Οι διάφορες ποικιλίες παρασκευάζονται από διάφορα δημητριακά, και περιλαμβάνουν: το κριθάρι, τη σίκαλη, τον σίτο, και το καλαμπόκι. Η ονομασία (αγγλ. και σκωτσ. Whisky αμερ. και ιφλ. Whiskey) ετυμολογείται από μια κελτική λέξη (Uisge Beatha) η οποία σημαίνει νερό της ζωής και αρχικά αναφερόταν σε όλα τα προϊόντα απόσταξης τα οποία χρησιμοποιούνταν για φαρμακευτικούς σκοπούς.

ΟΥΖΟ

Το **ούζο** είναι ένα παραδοσιακό προϊόν που παράγεται από απόσταξη αγνών υλικών της γης. Συγκεκριμένα, ως βάση, χρησιμοποιείται απόσταγμα από σιτηρά, το οποίο τοποθετείται σε χάλκινα καζάνια και αρωματίζεται μέσω της διαδικασίας της απόσταξης, με βότανα και καρπούς, με κυρίαρχο το γλυκάνισο που του δίνει αυτή τη χαρακτηριστική γεύση.

Παράγεται αποκλειστικά στην Ελλάδα όπου και καταναλώνεται ευρέως, ενώ εξάγεται και στο εξωτερικό. Ανήκει στην κατηγορία των αποσταγμένων ανισούχων αλκοολούχων ποτών. Ανισούχα ποτά συναντάμε και σε άλλες χώρες της Μεσογείου, όπως είναι το παστίς στη Γαλλία, το ρακί στην Τουρκία, η Σαμπούκα στην Ιταλία.

Η παραγωγική διαδικασία του ούζου όμως, υπερέχει από τα υπόλοιπα ανισούχα ποτά καθώς προέρχεται από απόσταξη ενώ τα περισσότερα προέρχονται από ανάμιξη ή διαβροχή των αρωματικών σπόρων.

ΤΣΙΠΟΥΡΟ

Το **τσίπουρο** είναι ένα ελληνικό οινοπνευματώδες ποτό το οποίο ξεκίνησε την πορεία του πριν από επτά περίπου αιώνες στα μοναστήρια του Αγίου Όρους. Σε άλλες χώρες, παρόμοια ποτά είναι η Ιταλική Γκράπα, το Αράκ της Μέσης Ανατολής και η ζιβανία της Κύπρου. Το τσίπουρο έχει τις περισσότερες φορές 36 με 45 αλκοολικούς βαθμούς. Δεν πρέπει να συγχέεται με το ούζο, ποτό με διαφορετικό τρόπο παρασκευής.

ΗΔΥΠΟΤΑ

ΛΙΚΕΡ⁴

Το λικέρ ή ηδύποτο είναι τύπος οινοπνευματώδους ροφήματος που φτιάχνεται από την απόσταξη οινοπνεύματος με την προσθήκη γεύσης φρούτων, κρέμας, βοτάνων, καρυκευμάτων, λουλουδιών ή ξηρών καρπών και διατίθενται προς πώληση έπειτα από την προσθήκη ζάχαρης ή άλλου γλυκαντικού (όπως σιρόπι καλαμποκιού με φρουκτόζη). Τα λικέρ είναι συνήθως πολύ γλυκά στη γεύση. Συνήθως δεν αφήνονται για πολύ καιρό μετά την ανάμιξη των υλικών τους, ωστόσο μπορεί να έχουν κάποιες περιόδους που αφήνονται για να δέσουν οι γεύσεις.

⁴ Πηγή: <https://el.wikipedia.org/wiki/Λικέρ>

Στις ΗΠΑ και στον Καναδά, όπου τα οινοπνευματώδη ποτά συνήθως ονομάζονται "liquor" συχνά γίνεται σύγχυση με τα ηδύποτα λικέρ, όπως π.χ. στην περίπτωση του ποτού βότκα όταν έχει γεύσεις. Ο κύριος ίσως κανόνας για τη διάκριση είναι ότι τα ηδύποτα λικέρ είναι γλυκά και συχνά έχουν υφή σαν σιρόπι, ενώ τα άλλα οινοπνευματώδη ποτά (liquors) δεν παρουσιάζουν αυτό το χαρακτηριστικό. Τα πιο πολλά ηδύποτα λικέρ έχουν χαμηλότερη περιεκτικότητα σε αιθανόλη (15–30% κατ' όγκο) σε σχέση με τα άλλα οινοπνευματώδη, ωστόσο μερικά περιέχουν μέχρι και 55% κατ' όγκο.

Σε ορισμένες περιοχές των ΗΠΑ, τα λικέρ καλούνται και cordials ή schnapps, ενώ σε πολλές χώρες που ανήκουν στην Κοινοπολιτεία των Εθνών, με τον όρο *cordial* εννοείται ένα μη αλκοολούχο σιρόπι από φρούτα που διαλύεται σε γεύση και καταναλώνεται ως αναψυκτικό χωρίς ανθρακικό. Στη Γερμανία και στη Σκανδιναβία, *schnapps* είναι ένα είδος μπράντι.

1.2. Οριοθέτηση του κλάδου των αλκοολούχων ποτών⁵

Το ποτό ως έννοια είναι συνδεδεμένο με την πόση και σχετίζεται άμεσα με το αγαθό το οποίο ο καταναλωτής μπορεί να πει. Τα ποτά ως προϊόντα, κατατάσσονται στην κατηγορία του κλάδου της Ποτοποιίας.

Ο κλάδος της Ποτοποιίας εντάσσεται στις Μεταποιητικές Βιομηχανίες, και συγκεκριμένα στη Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών. Ο κωδικός ΣΤΑΚΟΔ-2008 που χρησιμοποιείται ως ένδειξη αναφοράς του Κλάδου Ποτοποιίας είναι ο αριθμός 11.⁶

Ο κλάδος της βιομηχανίας αλκοολούχων ποτών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και συμβάλλει ουσιαστικά στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Μαζί με τον επίσης σημαντικό κλάδο των τροφίμων αποτελούν έναν από τους καίριους πυλώνες της ελληνικής οικονομίας και γενικότερα κάθε οικονομίας που στηρίζεται ως επί των πλείστων στον πρωτογενή και δευτερογενή τομέα.

Οι ομάδες επιχειρήσεων που εντάσσονται στο συγκεκριμένο κλάδο είναι οι παρακάτω:

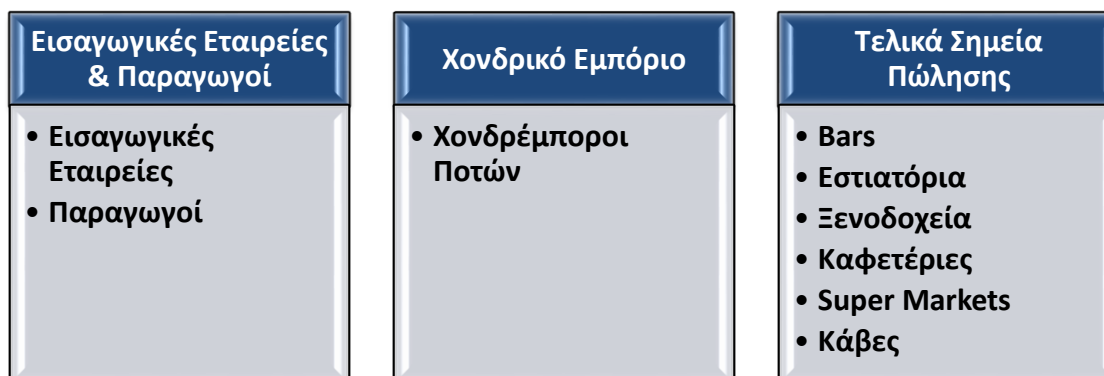
- Εγχώριοι παραγωγοί αλκοολούχων ποτών
- Αντιπρόσωποι διεθνών εταιρειών παραγωγής αλκοολούχων ποτών
- Χονδρέμποροι
- Αλυσίδες και καταστήματα λιανικού εμπορίου τροφίμων και ποτών
- Εξειδικευμένο λιανικό εμπόριο αλκοολούχων ποτών (π.χ. κάβες λιανικής πώλησης)
- Επιχειρήσεις επιτόπιας κατανάλωσης ποτών (π.χ. εστιατόρια, bar, live, café-bar κ.λπ.)

Η συγκεκριμένη ταξινόμηση αποδεικνύει τη σημασία του κλάδου για την ελληνική οικονομία. Πολλές φορές τα τελικά σημεία πώλησης, στα οποία πραγματοποιείται επιτόπια κατανάλωση (π.χ. εστιατόρια, καφετέριες κλπ) δεν αγοράζουν απευθείας από παραγωγούς ή χονδρεμπόρους ποτών (1^ο χέρι) και τελικά αγοράζουν από άλλα σημεία λιανικής πώλησης, όπως μεγάλες αλυσίδες supermarket (2^ο χέρι), τα οποία αποτελούν τελικά προμηθευτές τους.

⁵ Πηγή: IOBE, Ο Κλάδος των Αλκοολούχων Ποτών στην Ελλάδα, Μάιος 2015

⁶ ΕΣΥΤΕ, Στατιστική Ταξινόμηση Οικονομικών Δραστηριοτήτων (ΣΤΑΚΟΔ 08), Δομή και Τίτλοι

Παρακάτω βλέπουμε σε ένα σχήμα ότι ο κλάδος των αλκοολούχων ποτών διακρίνεται σε τρία επίπεδα. (Σχήμα 1.1)



Σχήμα 1.1: Τα τρία επίπεδα του κλάδου αλκοολούχων ποτών

1.3 Η Αλυσίδα Αξίας στον Κλάδο των Αλκοολούχων Ποτών⁷

Αλυσίδα αξίας σύμφωνα με τον Michael Porter είναι ένα σύστημα από ανεξάρτητες επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες συνδέονται με συσχετίσεις. Οι συσχετίσεις αυτές υπάρχουν όταν το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας επηρεάζει το κόστος ή την αποδοτικότητα μιας άλλης δραστηριότητας, έτσι ώστε να παράγεται μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προστιθέμενης αξίας. Η αλυσίδα αξίας, δηλαδή, αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της, ούτως ώστε να εξετάζει τη πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης της (Porter, 1985).

Στο σημείο αυτό του κεφαλαίου θα κάνουμε μια πιο αναλυτική παρουσίαση της δομής του κλάδου και θα παρατεθούν εκτιμήσεις σχετικά με την κατανομή των πωλήσεων σε κάθε επίπεδο της αλυσίδας εφοδιασμού.

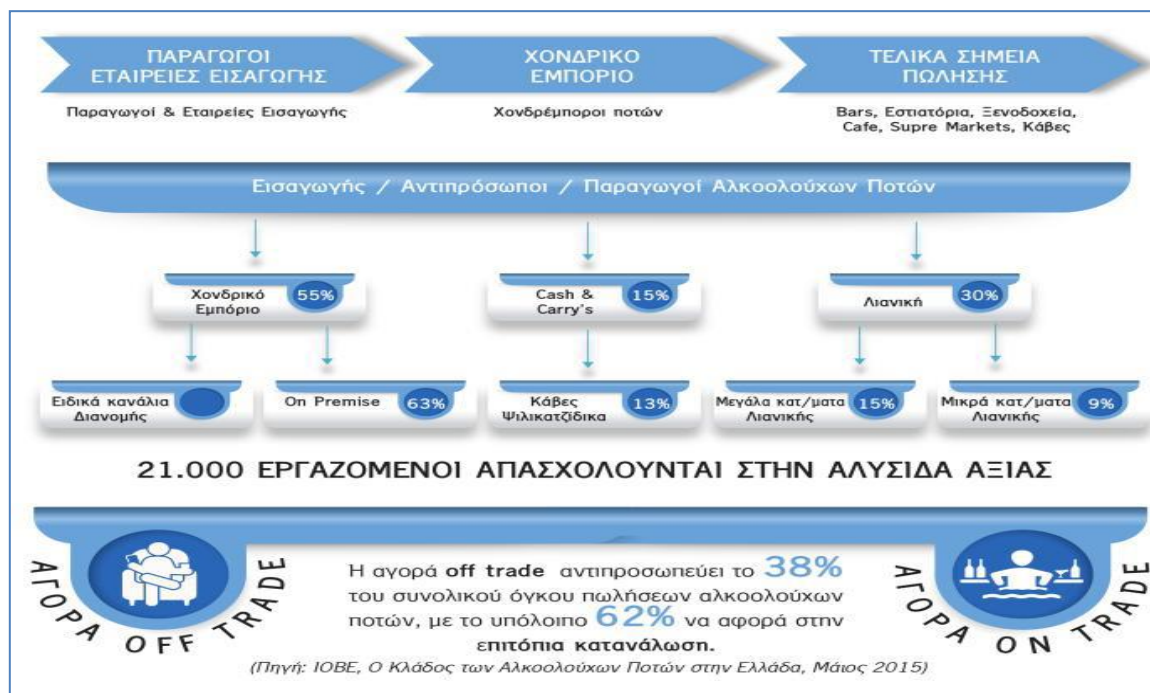
Στο 1^ο επίπεδο έχουμε τους εγχώριους παραγωγούς και τις εταιρείες εισαγωγής αλκοολούχων ποτών που παράγονται στο εξωτερικό. Σε αυτό το επίπεδο επικρατούν θυγατρικές μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι οποίες εισάγουν, παράγουν και διαθέτουν αλκοολούχα ποτά με ισχυρά εμπορικά σήματα έχοντας αναπτύξει οργανωμένα δίκτυα διανομής (χονδρικό εμπόριο, Cash And Carry, μεγάλα καταστήματα λιανικής). Το 55% του όγκου των πωλήσεων τους διακινείται μέσω χονδρεμπόρων, το 15% των πωλήσεων τους γίνεται σε καταστήματα Cash & Carry και το υπόλοιπο 30% διατίθεται απευθείας σε καταστήματα λιανικής από τα οποία προμηθεύονται μικρότεροι λιανέμποροι, καταστήματα λιανικής όπως περίπτερα και μαγαζιά επιτόπιας κατανάλωσης. (Σχήμα 1.2)

Η αγορά αλκοολούχων ποτών περιλαμβάνει δύο τμήματα όπως φαίνεται και στο σχήμα 1.2:

- Το κανάλι Off Trade, δηλαδή την αγορά στην οποία διατίθενται αλκοολούχα ποτά για οικιακή κυρίως κατανάλωση (μέσω Mini & Super Markets, κ.ά.) που αντιπροσωπεύει το 38%.

⁷ Πηγή: IOBE, Ο Κλάδος των Αλκοολούχων Ποτών στην Ελλάδα, Μάιος 2015

- Το κανάλι On Trade, στην οποία διατίθενται αλκοολούχα ποτά προς επιτόπια κατανάλωση (Εστιατόρια, Μπαρ,κ.ά.) που αποτελεί το 62%



Σχήμα 1.2: Αλυσίδα Αξίας του Κλάδου Αλκοολούχων Ποτών

1.4 Οι εταιρείες του κλάδου της Βιομηχανίας Αλκοολούχων Ποτών στην Ελλάδα

Οι εταιρείες του κλάδου διαχωρίζονται σε εταιρείες ζυθοποιίας, σε εταιρείες παραγωγής αλκοολούχων ποτών και σε εταιρείες χονδρικής πώλησης ποτών.

Εταιρείες ζυθοποιίας

1. ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Ε.
2. ΝΕΑ ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Ε
3. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΑΤΑΛΑΝΤΗΣ Α.Ε.
4. ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΘΡΑΚΗΣ Α.Ε.
5. ΖΕΟΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Ε.

Παραγωγή αλκοολούχων ποτών

1. ΠΟΤΟΠΟΙΑ ΟΙΝΟΠΟΙΑ ΘΡΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε.
2. OPTIMAL SUPPLY CHAIN Α.Ε.
3. ΤΣΙΛΙΔΗΣ Κ. Α.Ε.
4. ΠΟΤΟΠΟΙΑ ΠΛΩΜΑΡΙΟΥ ΑΡΒΑΝΙΤΗΣ ΙΣΙΔΩΡΟΣ Α.Ε

Χονδρικό εμπόριο αλκοολούχων ποτών

1. ΚΑΡΟΥΛΙΑΣ Β.Σ. Α.Β.Ε.Ε.
2. DIAGEO HELLAS Α.Ε.
3. PERNOD RICARD HELLAS Α.Β.Ε.Ε.
4. ΚΟΝΔΩΡ Α.Ε.Ε.Ε.
5. AMBYΞ Α.Ε.
6. BACARDI ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.
7. Ρ.Τ. BEVERAGE WORLD LIMITED & ΣΙΑ Ε.Ε.
8. COCA COLA-3E

1.5 Επιπτώσεις της Παγκοσμιοποίησης στο Κλάδο των Αλκοολούχων Ποτών

Η παγκοσμιοποίηση στους κλάδους των αλκοολούχων ποτών, προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα. Τα προϊόντα, διεθνώς καθίστανται πιο τυποποιημένα, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της συνολικής ποιότητας των διαθέσιμων αλκοολούχων ποτών. Τα παγκόσμια δίκτυα διανομής, από οικονομική άποψη, δημιουργούν πολλές οικονομικές ευκαιρίες στην παραγωγή και το εμπορικό περιβάλλον. Επιπλέον, η παγκοσμιοποίηση βοηθά πολλές χώρες να αναπτύξουν νέα προϊόντα, να δημιουργήσουν και να αναπτύξουν παγκόσμιες εκστρατείες μάρκετινγκ. Η δημιουργία ενός διεθνούς δικτύου μπορεί να αυξήσει την απασχόληση και να διαδώσει τις τεχνολογικές εξελίξεις από τις περισσότερο στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες (Room, Jernigan, 2000).

Καθώς, τα περισσότερα αλκοολούχα ποτά καταναλώνονται στη χώρα στην οποία παράγονται, η παγκοσμιοποίηση μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση του διεθνούς εμπορίου, παρόλο που αυτό το εμπόριο σπάνια ωφελεί τα αναπτυσσόμενα έθνη.

Στοιχεία για το παγκόσμιο εμπόριο δείχνουν ότι η συντριπτική πλειοψηφία του παγκόσμιου εμπορίου οινοπνευματωδών ποτών που πραγματοποιείται μεταξύ των ανεπτυγμένων χωρών, με την συμμετοχή πολύ λίγων χωρών μεσαίων ή χαμηλού εισοδήματος (π.χ. Χιλή, Μεξικό) διακινείται από λίγους κορυφαίους εξαγωγείς (Jernigan, 2001).

Η παγκοσμιοποίηση οδηγεί, επίσης, στην ταχεία μεταφορά της καινοτομίας από μια αγορά στην άλλη. Αυτές οι καινοτομίες μπορεί να αφορούν τον σχεδιασμό των προϊόντων όπως την παγκόσμια διανομή ενός νέου αλκοολούχου ποτού «έτοιμου προς κατανάλωση» (Mosher, Johnsson, 2005), την τεχνολογία παραγωγής, τη διανομή, την εμπορία και τις δημόσιες σχέσεις.

Ο ρόλος των παγκόσμιων παραγωγών οινοπνευματωδών ποτών ως τους σημαντικούς διαφημιστές επισημαίνει την κυρίαρχη διαφορά μεταξύ της παγκοσμιοποίησης και των άλλων ειδών αλκοόλ. Η αλκοόλη διατίθεται στο εμπόριο, μέσω παγκοσμίως γνωστών εταιρειών, με αποτέλεσμα αυτό το μάρκετινγκ να είναι το κυρίαρχο χαρακτηριστικό του δικτύου παγκόσμιας παραγωγής (Jernigan, 2000). Η παραγωγή αλκοολούχων ποτών, και ιδιαίτερα της μύρας, μεταβιβάζεται εύκολα. Για παράδειγμα στην Μαλαισία, μια επιχείρηση που συνεργάζεται με την Guinness και την Heineken παράγει και τις δύο μπίρες υπό την εποπτεία ενός παρασκευαστή ζυθοποιίας της Heineken. Το ίδιο συμβαίνει και στην Ιρλανδία, με την Guinness και την Carlsberg (Aaker, 1996).

1.6 Ο αντίκτυπος του κλάδου των αλκοολούχων ποτών στην ελληνική αγορά

Ο κλάδος αυτός είναι ένας από τους πιο δυναμικούς κλάδους στη χώρα, με υψηλό βαθμό ανταγωνιστικότητας και μεγάλη συγκέντρωση επιχειρήσεων. Ήδη από τα αρχαία χρόνια οι Έλληνες χρησιμοποιούσαν το αλκοόλ είτε ως φαρμακευτικό μέσο, είτε ως τρόπο διασκέδασης. Στη σημερινή εποχή το αλκοόλ αποτελεί βασικό μέρος της ζωής πολλών λαών.

Στην Ελλάδα παρά την οικονομική κρίση, ο κλάδος αυτός φαίνεται να παρουσιάζει ιδιαίτερη ανάπτυξη. Η ζήτηση των αλκοολούχων ποτών παρουσιάζει ιδιαίτερη ανάπτυξη καθώς επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτό. Οι καταναλωτές πλέον στη σημερινή εποχή στρέφονται σε ένα πιο υγιεινό τρόπο διατροφής και διαβίωσης κάτι που ευνοεί τη ζήτηση μη αλκοολούχων ποτών και ποτών χαμηλού αλκοολικού βαθμού. Από την άλλη η φορολογία στην οποία υπόκεινται τα αλκοολούχα ποτά ενισχύει σε μεγάλο βαθμό την υποκατάσταση τους από άλλα ποτά χαμηλότερης περιεκτικότητας σε αλκοόλ αλλά και χαμηλότερης τιμής. Η εγχώρια αγορά στην Ελλάδα είναι αναπτυσσόμενη παρά την οικονομική κρίση. Απειλείται βέβαια από ανταγωνιστικά προϊόντα, τα οποία εισάγονται στην Ελλάδα, με κυριότερο το ουίσκι που βρίσκεται υψηλά στις προτιμήσεις των Ελλήνων

καταναλωτών. Κάποια από τα προϊόντα, τα οποία παράγονται στην Ελλάδα και έχουν υψηλή ζήτηση είναι το ούζο, το τσίπουρο, η μύρα και το λικέρ.

Στον κλάδο της Ποτοποιίας:

- συγκαταλέγεται ποσοστό της τάξης του 5% του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών
- αντιπροσωπεύεται σε ποσοστό της τάξης του 13% ο κύκλος εργασιών της Βιομηχανίας Τροφίμων και Ποτών.
- το 10% του εργατικού δυναμικού του κλάδου τροφίμων και ποτών απασχολείται στο συγκεκριμένο υποκλάδο.⁸

Μια εικόνα για το μέγεθος κάθε τμήματος της αλυσίδας αξίας του κλάδου των αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 1.1). Άξιος αναφοράς είναι ο μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο λιανικό εμπόριο, στην παροχή υπηρεσιών επιτόπιας κατανάλωσης αλκοολούχων ποτών καθώς και στις επιχειρήσεις εστίασης στις οποίες πραγματοποιείται πλέον μεγάλο ποσοστό της κατανάλωσης αλκοολούχων ποτών. 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 1.1).

Κλάδος	Αριθμός Επιχειρήσεων			Κύκλος Εργασιών (σε εκ. €)			Αριθμός Εργαζομένων		
	2008	2012	Δ2008-2012	2008	2012	Δ2008-2012	2008	2012	Δ2008-2012
Απόσταξη, ανακαθαρισμός και ανάμιξη αλκοολούχων ποτών	258	210	-48	2.142,9	1.735,4	-408	489	676	187
Χονδρικό εμπόριο ποτών	2.647	2.169	-478	3.387,3	1.673	-1.714	7.426	4.389	-3.037
Λιανικό εμπόριο σε μη ειδικευμένα καταστήματα (Μεγάλα καταστήματα γενικών πωλήσεων)	2.772	2.566	-206	7.252,3	1.609,4	-5.643	7.470	7.476	6
Λιανικό εμπόριο ποτών σε ειδικευμένα καταστήματα	1.730	1.695	-35	677,3	364	-313	2.095	1.307	-788
Ξενοδοχεία και παρόμοια καταλύματα με ή χωρίς εστιατόριο	767	767	0	3.135	2.816,3	-319	5.175	5.246	71
Δραστηριότητες εστιατορίων και κινητών μονάδων εστίασης	4.628	3.852	-776	5.114	3.081,1	-2.033	7.367	5.589	-1.778
Υπηρεσίες τροφοδοσίας για εκδηλώσεις και άλλες δραστηριότητες υπηρεσιών εστίασης	275	219	-56	316,5	232,3	-84	3.859	3.062	-797
Δραστηριότητες παροχής ποτών	3.663	3.279	-384	2.425,1	1.747,1	-678	3.958	3.424	-534

Πίνακας 1.1: Βασικά μεγέθη εφοδιαστικής αλυσίδας κλάδου αλκοολούχων ποτών (2008-2012)⁹

Στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 1.2), παρατηρείται η συνεισφορά του κλάδου των αλκοολούχων ποτών το έτος 2014. Οι τιμές του πίνακα παρουσιάζουν τις αγορές τελικής διάθεσης των αλκοολούχων ποτών. Συγκεκριμένα, η συνολική επίδραση για το 2014 στην εγχώρια προστιθέμενη αξία προσεγγίζει τα 937 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. Οι απασχολούμενοι φτάνουν τους 21.320.

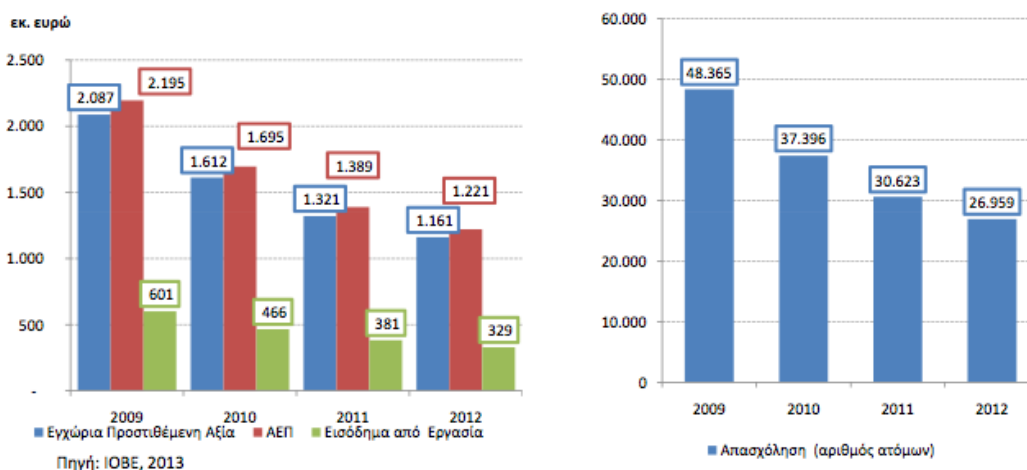
⁸Πηγή: <https://www.sevipa.gr/blog/iobe-e-biomechania-trophimon-kai-poton-echei-te-megalytere-symbolo-ston-tomea-tes-metapoieses>

⁹Πηγή: Διπλωματική εργασία "Spirituous beverages Logistics: Case study ελληνικής εταιρίας διανομής ποτών", Παπουτσή 2016, ΠΑΠΕΙ

σε εκατ. ευρώ	Άμεση Επίδραση	Έμμεση Επίδραση	Προκαλούμενη Επίδραση	Συνολική Επίδραση
Αγορές τελικής διάθεσης αλκοολούχων ποτών				
Εγχώρια 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

Πίνακας 1.2: Συνεισφορά του Κλάδου (2014)

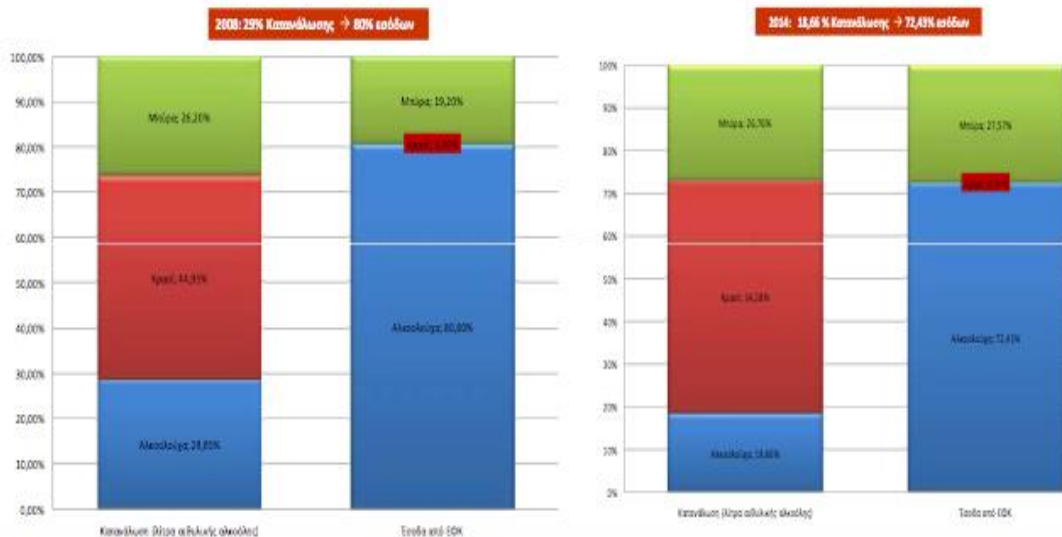
Όσον αφορά τις επιπτώσεις στην προστιθέμενη αξία και την απασχόληση του κλάδου κατά την περίοδο 2009-2012, παρατηρείται ότι η προστιθέμενη αξία είναι μειωμένη κατά 926 εκατομμύρια ευρώ το 2012, σε σχέση με την προστιθέμενη αξία το 2009. Επίσης, τα εισοδήματα έπεσαν σχεδόν στο ήμισυ των επιπέδων του 2009. Μέχρι το 2014 έχει υπολογιστεί ότι χάθηκαν 27.000 θέσεις εργασίας σύμφωνα με ημερίδα του Συμβουλίου Παραγωγών & Εταιρειών Διακίνησης Αλκοολούχων Ποτών (Σ.Π.Ε.Δ.Α.Π.).



Διάγραμμα 1.1: Συγκριτικά Μεγέθη 2009-2012 (Εγχώρια Προστιθέμενη Αξία, ΑΕΠ, Εισόδημα και Απασχόληση)¹⁰

Παρά την πτώση του όγκου, τα αλκοολούχα ποτά συμβάλλουν δυσανάλογα περισσότερο στα κρατικά έσοδα. Στα παρακάτω γραφήματα φαίνεται η αναλογία πωλήσεων αιθυλικής αλκοόλης και εσόδων το 2008 και το 2014. Όπως παρατηρείται τα αλκοολούχα ποτά το 2008 συνέβαλαν κατά 80% στα έσοδα, ενώ αντιπροσώπευαν το 29% της κατανάλωσης, αντίστοιχα το 2014 συνεισέφεραν το 72% στα έσοδα ενώ αντιπροσώπευσαν μόλις το 18,7% της κατανάλωσης αιθυλικής αλκοόλης. Οφείλουμε να επισημάνουμε και τη σημαντικότητα της **μπύρας** που ενώ η κατανάλωση της παραμένει σχετικά σταθερή αντιπροσωπεύοντας κοντά στο 27% της κατανάλωσης αιθυλικής αλκοόλης συνεισφέρει στο 27% των κρατικών εσόδων. Σίγουρα σήμερα αυτά τα ποσοστά θα έχουν αλλάξει λόγω και της φορολογίας που επεβλήθη στο κρασί. Βέβαια ο φόρος αυτός παραμένει πάλι ο πιο χαμηλός συγκρινόμενος με τον ΕΦΚΟΠ στα υπόλοιπα αλκοολούχα ποτά.

¹⁰ Πηγή: IOBE, Ο Κλάδος των Αλκοολούχων Ποτών στην Ελλάδα, 2013



Διάγραμμα 1.2: Συμβολή Αλκοολούχων Ποτών στα Κρατικά Έσοδα το 2008 & 2014¹¹

1.7 Κύριες τάσεις στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών

Οι κύριες αιτίες για τις εξελίξεις στην αγορά αλκοολούχων ποτών εντοπίζονται:

α) στην επίμονη ύφεση που διέρχεται η ελληνική οικονομία, η οποία έχει οδηγήσει σε τεράστια αύξηση της ανεργίας, μείωση των μισθών, δραματική συρρίκνωση των διαθέσιμων εισοδημάτων που τροφοδοτείται και από τη δραστική αύξηση των συντελεστών των άμεσων και έμμεσων φόρων

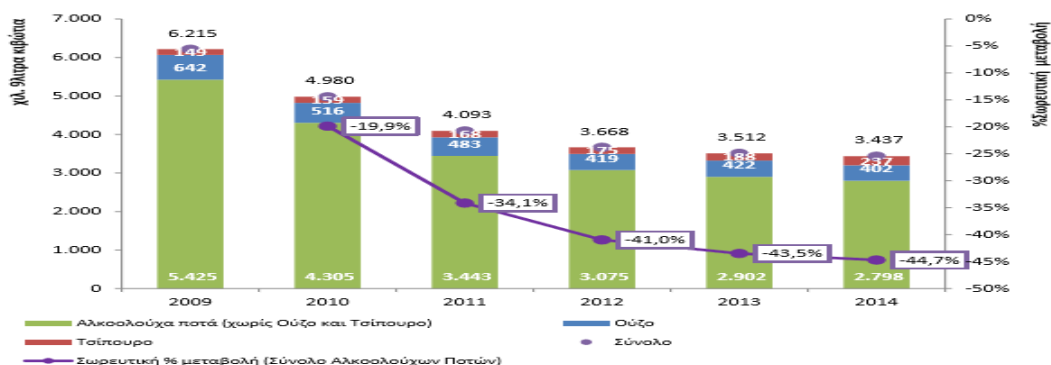
β) στις αυξήσεις στις τιμές των αλκοολούχων ποτών, ως αποτέλεσμα διαδοχικών αυξήσεων του Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης που επιβάλλεται στα οινοπνευματώδη ποτά (ΕΦΚΟΠ), αλλά και της αύξησης του συντελεστή ΦΠΑ.

Το εισόδημα των καταναλωτών, καθώς και οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στη χώρα αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση των αλκοολούχων ποτών. Όταν υπάρχει περίοδος οικονομικής ύφεσης της χώρας, επιδρά αρνητικά στη κατανάλωση των αλκοολούχων ποτών, καθώς τα άτομα περιορίζουν την εξωτερική τους διασκέδαση. Η τιμή πώλησης σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες διαμόρφωσης της ζήτησης των ποτών, τα οποία δεν αποτελούν αγαθά πρώτης ανάγκης για τους καταναλωτές, επομένως η ζήτησή τους χαρακτηρίζεται από υψηλή ελαστικότητα. Επιπλέον, έχουν αλλάξει και οι καταναλωτικές τους συνήθειες καθώς έχουν πραγματοποιήσει στροφή σε ποτά με χαμηλότερες τιμές (π.χ. μύρα, κρασί, ούζο, τσίπουρο, RTD's). Εκτός από τη στροφή στις καταναλωτικές τους συνήθειες παρατηρούμε και μία τάση ευνοϊκή προς άλλες μορφές διασκέδασης (σπίτι, μικρότερα κέντρα διασκέδασης όπως τσιπουράδικα, restaurants κ.λπ.). Η μείωση δεν ήταν ομοιόμορφη μεταξύ των επιμέρους κατηγοριών των αλκοολούχων και ευρύτερα των οινοπνευματωδών ποτών. (Γκιάστας, 2008 & ICAP, Σεπτέμβριος 2013)

Έτσι, μετά το 2009 σημειώθηκε ραγδαία πτώση των πωλήσεων αλκοολούχων ποτών, η οποία μέχρι το 2014 είχε φτάσει σωρευτικά το 44,7% (Διάγραμμα 1.3). 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

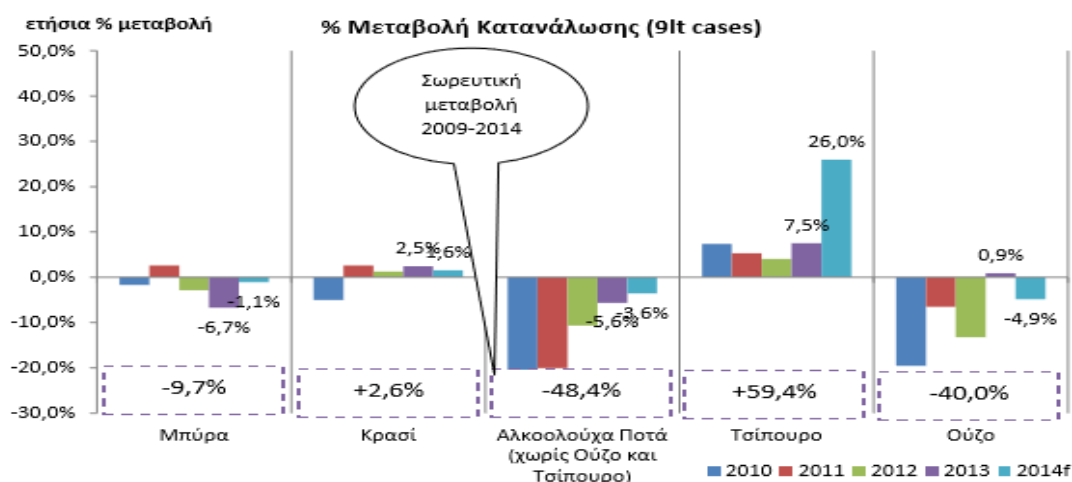
¹¹ Πηγή: IOBE, Ο Κλάδος των Αλκοολούχων Ποτών στην Ελλάδα, 2013

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 1.3: Πωλήσεις αλκοολούχων ποτών¹² 2009-2014

Σημαντικές είναι οι διαφορές στις πωλήσεις των οινοπνευματωδών ποτών τα τελευταία χρόνια αναλύοντας όλες τις κατηγορίες ξεχωριστά. (Διάγραμμα 1.4). Στα αλκοολούχα ποτά (χωρίς ούζο και τσίπουρο), αλλά και στο ούζο¹³, οι μειώσεις των πωλήσεων είναι συνεχείς μέχρι το 2014 όπου ξεκίνησε η επιβράδυνση τους.



Διάγραμμα 1.4: Ρυθμοί μεταβολής όγκου πωλήσεων οινοπνευματωδών ποτών¹⁴, 2010-2014

Η στροφή προς μικρότερους χώρους διασκέδασης και η αλλαγή της μορφής διασκέδασης σε χώρους εστίασης ή ακόμα και το σπίτι, έχει επηρεάσει σημαντικά την πορεία των διαφόρων τύπων αλκοολούχων ποτών, 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 μειώθηκε κατά 40%. Το τσίπουρο, ξεκινώντας από ένα σχετικά χαμηλό επίπεδο κατανάλωσης, ενίσχυσε τις πωλήσεις του υποκαθιστώντας κυρίως το ούζο αλλά και τα αλκοολούχα ποτά. Στη **μπύρα** η υποχώρηση ήταν πιο ήπια, κοντά στο -10%, ενώ στο κρασί σημειώθηκε μικρή άνοδος.

¹² Πηγή: IWSR. Επεξεργασία στοιχείων: IOBE

¹³ Στις κατηγορίες ούζου και τσίπουρου περιλαμβάνεται μόνο το επίσημο εμφιαλωμένο

¹⁴ Πηγή: Κλαδική μελέτη IOBE (Ο Κλάδος των Αλκοολούχων Ποτών στην Ελλάδα Μάιος 2015)

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. Τέλος, το μερίδιο του ούζου περιορίστηκε σε 0,5% από 0,8%, ενώ το μερίδιο του τσίπουρου αυξήθηκε. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι ποσότητες σε ούζο και τσίπουρο αφορούν μόνο το επίσημο εμφιαλωμένο προϊόν. Το μερίδιο της μπίρας μειώθηκε στο 53,8%, ενώ στο κρασί το σχετικό μερίδιο αυξήθηκε σε 41,7% από 37,5%.

1.8 Εγχώρια Παραγωγή & Κατανάλωση Αλκοολούχων Ποτών

Το 2016 η εγχώρια παραγωγή αλκοολούχων ποτών σύμφωνα με το Γενικό Χημείο του κράτους έφτασε τα 18,3 εκατ. λίτρα καθαρής αλκοόλης, την ίδια στιγμή που οι εξαγωγές ανήλθαν στα 12,6 εκατ. λίτρα καθαρής αλκοόλης (69% της εγχώριας ελληνικής παραγωγής εξάγεται).

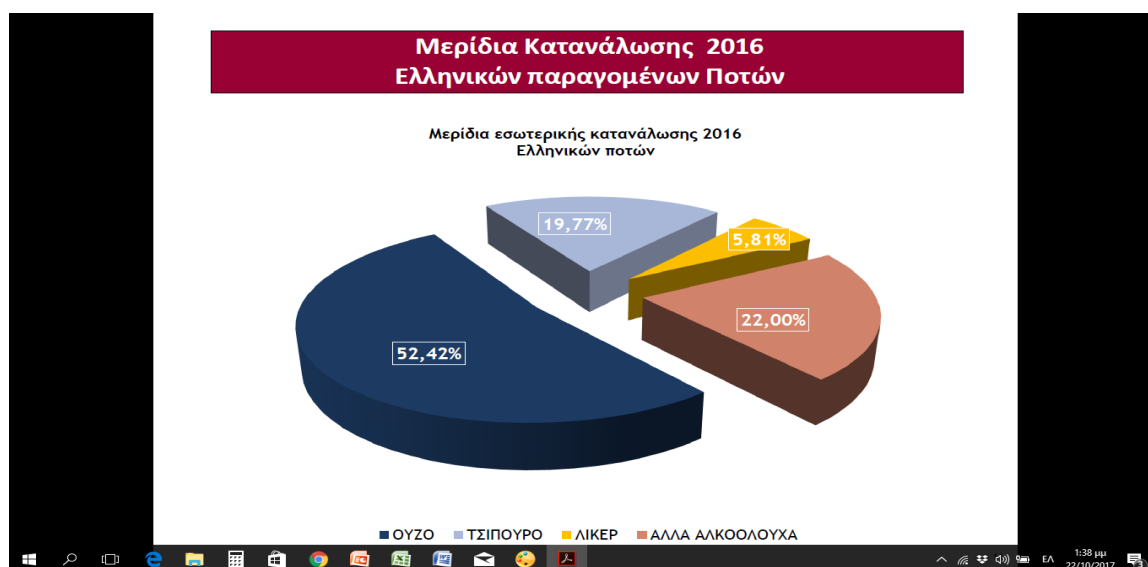
Επίσης, αναφορικά με την εξέλιξη του όγκου παραγομένων και εξαγομένων ελληνικών αλκοολούχων ποτών σε εκατ. λίτρα αλκοόλης, παρατηρείται ότι από το 2010 έως το 2016 έχουμε αύξηση των εξαγωγών κατά 64% και αντίστοιχα για την παραγωγή μείωση της τάξεως του 1.6%.



Διάγραμμα 1.5: Όγκος Παραγομένων & Εξαγομένων ελληνικών Αλκοολούχων Ποτών¹⁵

¹⁵ Πηγή: Ημερίδα Σ.Ε.Α.Ο.Π., Ελληνική Ποτοποιία- Αποσταγματοποιία Προκλήσεις & Προοπτικές, 22.6.2017

Από τα αλκοολούχα ποτά που παράγονται και καταναλώνονται στην Ελλάδα το μεγαλύτερο μερίδιο της πίτας (ποσοστό 52,4%) φαίνεται ότι καταλαμβάνει το ούζο, ακολουθούμενο από άλλα αλκοολούχα ποτά (ποσοστό 22%) και το τσίπουρο (19,77%). Σε αυτά τα μερίδια δεν έχουν υπολογιστεί ποτά με χαμηλή περιεκτικότητα αλκοόλης (κρασί, μύρα).



Διάγραμμα 1.6: *Μερίδια Κατανάλωσης 2016 Ελληνικών Παραγομένων Ποτών*¹⁶

Στον κλάδο της μύρας, πτωτικά κινείται και η παραγωγή, καθώς από 4.092.000 εκατόλιτρα το 2010 και το 2011 έπεσε στα 3.945.000 εκατόλιτρα το 2012, στα 3.916.000 εκατόλιτρα το 2013, στα 3.845.000 εκατόλιτρα το 2014 και προσγειώθηκε στα 3.825.000 εκατόλιτρα το 2015. Από αυτά, τα 432.000 εκατόλιτρα εξάγονται και αντιστοιχούν σε τζίρο λίγο μεγαλύτερο από τα 25 εκατ. ευρώ.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το 90% της μπίρας που καταναλώνεται στην Ελλάδα παράγεται σε εργοστάσια που λειτουργούν στη χώρα μας. Το 10% προέρχεται από τα μικροζυθοποιεία, τα οποία παράγουν συνολικά 450.000 εκατόλιτρα.

ΕΓΧΩΡΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΜΠΥΡΑΣ(HLS)	
2010	4.092.000
2011	4.092.000
2012	3.945.000
2013	3.916.000
2014	3.845.000
2015	3.825.000

Πίνακας 1.3: *Εγχώρια Παραγωγή & Κατανάλωση Μπίρας σε HLS*¹⁷

¹⁶ Πηγή: Ημερίδα Σ.Ε.Α.Ο.Π., Ελληνική Ποτοποιία- Αποσταγματοποιία Προκλήσεις & Προοπτικές, 22.6.2017

¹⁷ Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Ιανουάριος 2016

1.9 Εξαγωγές Ελληνικών Αλκοολούχων Ποτών

Σε αυτό το σημείο θα κάνουμε μία αναφορά σχετικά με την εξέλιξη των εξαγωγών ελληνικών αλκοολούχων ποτών ανά κατηγορία. Οι περισσότερες εξαγωγές ελληνικών αλκοολούχων ποτών σε εκατ. λίτρα καθαρής αλκοόλης φαίνεται να γίνονται κατά την περίοδο 2013 - 2016 για το ούζο το οποίο βλέπουμε να φτάνει 8,7 εκατ. λίτρα αλκοόλης το 2016 και που αντιστοιχεί σε ένα ποσοστό 69% του συνόλου των εξαγωγών. Τα λοιπά αλκοολούχα ποτά ακολουθούν και σε πολύ μικρά επίπεδα εξαγωγών βρίσκονται το λικέρ και το τσίπουρο. Ο όγκος των εξαγωγών αλκοολούχων ποτών εμφάνισε μείωση την τελευταία τριετία, ενώ δεν συνέβη το ίδιο με την συνολική αξία των εξαγόμενων ποτών, που αυξήθηκε και ανήλθε σε €77,4 εκατ. το 2015. Στην Ελλάδα, όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα το μεγαλύτερο ποσοστό αλκοολούχου ποτού που εξάγεται σε άλλες χώρες είναι το ούζο.



Διάγραμμα 1.7: Εξέλιξη Εξαγωγών Αλκοολούχων Ποτών Ανά κατηγορία

Όσον αφορά τις εξαγωγές Ελληνικής μύρας το 2014 παρατηρήθηκε μια σημαντική μείωση της συνολικής τους αξίας κατά 23% και της ποσότητας κατά 28% περίπου σε σχέση με το 2013. Οι εξαγωγές της μύρας το 2014 ανήλθαν σε 23.741.238. Η καλύτερη αγορά μύρας Ελληνικής παραγωγής το 2014 είναι η Αλβανία (10.521.271 κιλά, αξίας 5.951.748 Ευρώ) και ακολουθούν η Κύπρος (2.926.073 κιλά, αξίας 1.842.474 Ευρώ), η Βουλγαρία (1.874.336 κιλά, αξίας 1.102.397 Ευρώ), οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (588.022 κιλά, αξίας 745.541 Ευρώ).

Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία εξάγονται από την Ελλάδα 432.000 εκατόλιτρα μύρας.

Πίνακας 2: ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΜΠΥΡΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

EXPOHELLAS.gr

ΕΤΟΣ	ΑΞΙΑ ΣΕ ΕΥΡΩ	ΛΙΤΡΑ	ΑΞΙΑ/ΛΙΤΡΟ
2011	19.730.029	31.523.532	0,625 Ευρώ
2012	21.224.812	41.013.655	0,517 Ευρώ
2013	19.486.962	36.419.569	0,535 Ευρώ
2014	14.931.953	23.741.238	0,628 Ευρώ

Πίνακας: Λεωνίδα Κουμάκης - Στοιχεία: ΕΛΣΤΑΤ (Προσωρινά, Ιανουάριος 2016)

Πίνακας 1.4: Εξαγωγές Μύρας από την Ελλάδα

1.10 SWOT Ανάλυση του κλάδου

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Αυτό γίνεται κατά κύριο λόγο όταν η επιχείρηση πρέπει να πάρει μια απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα *δυνατά (strengths)* και *αδύνατα (weaknesses)* σημεία μιας επιχείρησης, οργανισμού ή περιοχής καθώς και οι *ευκαιρίες (opportunities)* και οι *απειλές (threats)* που υπάρχουν. Τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης αναφέρονται κατά κύριο λόγο στο εσωτερικό περιβάλλον, δηλαδή τους πόρους που κατέχει όπως (ικανότητες προσωπικού, τεχνογνωσία κ.α). Αντίθετα οι ευκαιρίες και οι απειλές αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο μια επιχείρηση προσπαθεί να προσαρμοστεί όπως (είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, νέες αγορές κ.α).

Σαν εργαλείο, η ανάλυση swot δεν αποτελεί μια πλήρη μελέτη ενός υπό εξέταση θέματος, αλλά ένα χρήσιμο και συμπληρωματικό μέσο για την εξαγωγή βασικών συμπερασμάτων, αποτελώντας ένα βασικό στοιχείο ενός πλάνου μάρκετινγκ. Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστεί μια ανάλυση swot για το κλάδο των αλκοολούχων ποτών (el.wikipedia.org).

Ο κλάδος των αλκοολούχων ποτών όντας ένας από τους πιο δυναμικούς κλάδους στην Ελλάδα και αποτελούμενος από πολλές επιχειρήσεις παρουσιάζει αρκετά δυνατά σημεία που του προσδίδουν μια δυναμική για να διατηρήσει την θέση που κατέχει αλλά και πολλά αδύνατα σημεία που ίσως οδηγούν και στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι διάφορες επιχειρήσεις του κλάδου. Βέβαια υπάρχουν και ευκαιρίες με τις οποίες ο κλάδος αναδομείται στην αγορά αλλά και απειλές που ίσως προκαλούν προβλήματα στο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο προσπαθεί να προσαρμοστεί μια επιχείρηση του κλάδου.

Η ανάλυση swot ακολουθεί παρακάτω:

ΔΥΝΑΜΕΙΣ (Strengths)

- ❖ Μεγάλα εμπόδια εισόδου στον κλάδο.
- ❖ Παραγωγή μεγάλης ποικιλίας προϊόντων με διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά.
- ❖ Εκτεταμένο προϊόντικό χαρτοφυλάκιο από τις εμπορικές εταιρείες.
- ❖ Η διαθεσιμότητα των προϊόντων σε πληθώρα τελικών σημείων πώλησης-εύκολη πρόσβαση σε καταναλωτές.
- ❖ Ο εισερχόμενος τουρισμός στη χώρα μας που δημιουργεί σημαντική πρόσθετη ζήτηση.
- ❖ Τα ανεπτυγμένα δίκτυα διανομής που καλύπτουν επαρκώς το σύνολο της χώρας.

ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (Weaknesses)

- ❖ Αυξημένες φορολογικές επιβαρύνσεις - Κλιμάκωση λαθρεμπορίου και νοθείας - Απώλεια φορολογικών εσόδων.
- ❖ Υποχώρηση της παραγωγικής δραστηριότητας της ελληνικής ποτοποιίας.
- ❖ Αργή είσπραξη απαιτήσεων για τους εμπόρους και δυσχερής εξόφληση προμηθευτών.
- ❖ Έντονη εποχικότητα κατανάλωσης μπίρας με αποτέλεσμα χαμηλή κατά κεφαλήν κατανάλωση.
- ❖ Αδυναμία πρόωθησης των προϊόντων των μικρών εταιρειών σε μεγάλα δίκτυα διανομής.
- ❖ Παραγωγή και διακίνηση σημαντικών ποσοτήτων χύμα τσίπουρου χωρίς παραστατικά.
- ❖ Εξαγωγές ούζου σε χαμηλές τιμές.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (Opportunities)

- ❖ Σταδιακή μείωση του Ε.Φ.Κ. στα οινοπνευματώδη ποτά.
- ❖ Περιορισμός λαθρεμπορίου και νοθείας.
- ❖ Ευκαιρία για τις εδραιωμένες εταιρείες του κλάδου μπορεί να αποτελέσει το λανσάρισμα νέων τύπων προϊόντων. (π.χ. μπύρα με λίγες θερμίδες ή μηλίτη)
- ❖ Η διεύρυνση των εξαγωγών και διεξόδωση σε νέες αγορές, καθώς και η υιοθέτηση σύγχρονων στρατηγικών μάρκετινγκ και η οργανωμένη προβολή και προώθηση παραδοσιακών ελληνικών προϊόντων.
- ❖ Εκσυγχρονισμός υποδομών παραγωγής.
- ❖ Περιορισμός της παραγωγής χύμα ποσοτήτων.
- ❖ Στροφή των καταναλωτών στα παραδοσιακά εγχωρίως παραγόμενα αλκοολούχα ποτά.

ΚΙΝΔΥΝΟΙ (Threats)

- ❖ Η παρατεταμένη οικονομική ύφεση, με επακόλουθο τη συρρίκνωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών. οδηγούν σε μειωμένη ζήτηση.
- ❖ Η αύξηση των τιμών των πρώτων υλών παραγωγής ποτών.
- ❖ Πτώχευση πολλών επιχειρήσεων.
- ❖ Αβεβαιότητα για την εξέλιξη της τουριστικής κίνησης.
- ❖ Ο κλάδος της ζυθοποιίας αντιμετωπίζει απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.
- ❖ Ενίσχυση της ζήτησης μη τυποποιημένων προϊόντων λόγω χαμηλότερης τιμής.
- ❖ Ελάττωση της κατανάλωσης αλκοόλ λόγω υιοθέτησης προτύπων υγιεινούς διαβίωσης από μέρος καταναλωτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Νομοθεσία αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα

2.1 Φορολογική Πολιτική Στα Αλκοολούχα Ποτά

Παγκοσμίως, μία από τις σημαντικότερες πηγές εσόδων ενός κράτους αποτελεί η φορολόγηση των οινοπνευματωδών ποτών. Αιτία της υποβολής φόρου στα οινοπνευματώδη ποτά θεωρείται η προσπάθεια των κρατών να απομακρύνουν τους πολίτες από την κατανάλωση των συγκεκριμένων ποτών, λόγω των καταστρεπτικών για την υγεία αποτελεσμάτων που μπορεί να επιφέρουν καθώς και για να μειώσουν τις αυξημένες δαπάνες υγείας.

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με τους ισχύοντες νόμους επιβάλλεται ειδικός φόρος κατανάλωσης (ΕΦΚΟΠ). Η φορολογική πολιτική της χώρας, έχει υποχρέωση να ακολουθεί τις σχετικές διατάξεις που ισχύουν σε όλα τα κράτη μέλη της κοινότητας, για την δομή και το ύψος του ειδικού φόρου κατανάλωσης, με στόχους τον ισότιμο ανταγωνισμό μεταξύ των διαφορετικών ποτών και την σωστή λειτουργία της εσωτερικής αγοράς.

2.2 Ευρωπαϊκό Πλαίσιο

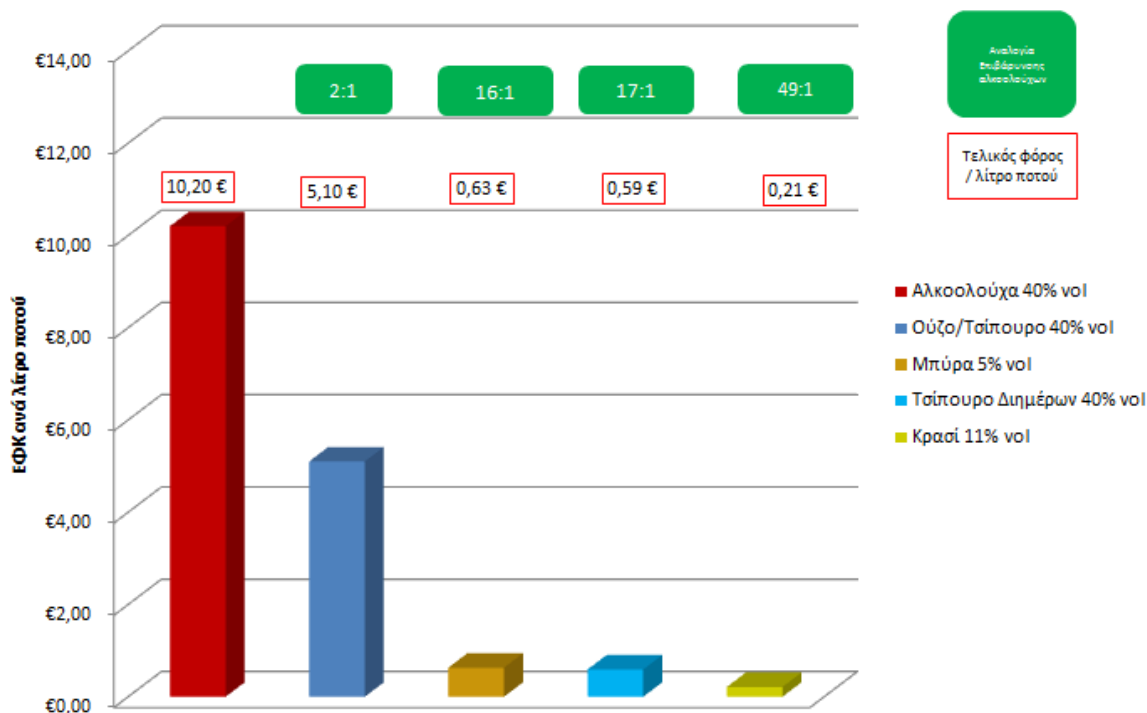
Οι κατηγορίες των αλκοολούχων ποτών και αλκοόλ, στις οποίες επιβάλλεται ειδικός φόρος, καθώς και ο τρόπος υπολογισμού του, ορίζονται από την Οδηγία 92/83/ΕΟΚ. Οι συγκεκριμένες κατηγορίες ποτών είναι: το κρασί, η μύρα, τα υπόλοιπα ποτά που υποβάλλονται σε ζύμωση, η αιθυλική αλκοόλη που χρησιμοποιείται στην παρασκευή ποτών κα. Επίσης, η Οδηγία 92/83/ΕΟΚ αναφέρεται και στην δυνατότητα που έχουν τα μικρά αποστακτήρια και οι μικρές ζυθοποιίες, για επιβολή μικρότερου φόρου, σε ορισμένες γεωγραφικές τοποθεσίες και σε ορισμένα ποτά.

Με την Οδηγία 92/84/ΕΟΚ προσδιορίστηκε ο ελάχιστος φόρος που μπορεί να επιβληθεί στην μύρα, το κρασί και τα αλκοολούχα ποτά, δίνοντας την δυνατότητα στα κράτη να διαμορφώνουν μόνα τους το τελικό ύψος του φόρου. Το ύψος του ελάχιστου ειδικού φόρου κατανάλωσης για τα αλκοολούχα ποτά ανέρχεται στα 550 Ecu ανά εκατόλιτρο καθαρής αλκοόλης, στην μύρα 1,87 Ecu ανά εκατόλιτρο ανά βαθμό αλκοόλης τελικού προϊόντος και στο κρασί μηδενικός ελάχιστος συντελεστής.

2.3 Ελληνικό Πλαίσιο

Στην Ελλάδα, ο μεγαλύτερος συντελεστής ΕΦΚΟΠ επιβάλλεται στα αλκοολούχα ποτά και υπολογίζεται στα 100 λίτρα αιθυλικής αλκοόλης του ποτού. Τα τοπικά αποστάγματα φορολογούνται με μισό φόρο, ενώ το τσίπουρο διημέρων με εφ' άπαξ φόρο 0,59 για κάθε κιλό τελικού προϊόντος ή 1,40 €/λίτρο αιθυλικής αλκοόλης. Το ποσοστό φορολογίας της μύρας ανέρχεται περίπου στο ¼ των άλλων αλκοολούχων ποτών, ενώ ο φόρος στο κρασί ανέρχεται σε 0,20€ από το 2016 ανά λίτρο κρασιού.

Στο παρακάτω διάγραμμα 2.1 παρουσιάζεται η διάρθρωση του ΕΦΚΟΠ υπολογίζοντας με μονάδα μέτρησης € ανά 1 λίτρο αιθυλικής αλκοόλης. Στην κατηγορία του ούζου περιλαμβάνεται και το εμφιαλωμένο τσίπουρο.



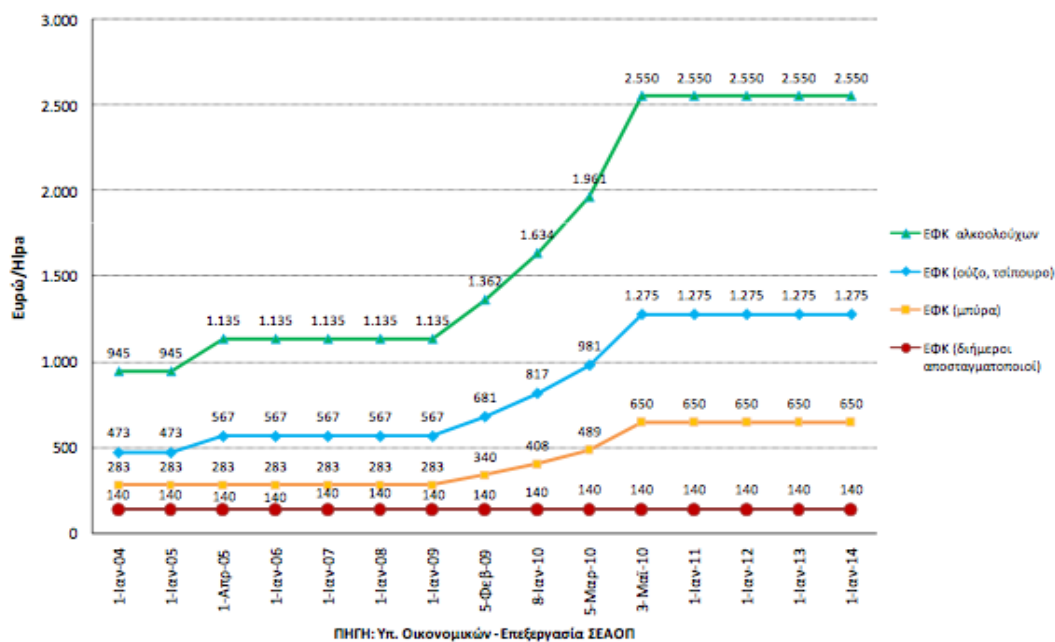
Διάγραμμα 2.1: ΕΦΚΟΠ ανά κατηγορία ποτού¹⁸

Όπως παρουσιάζεται στο παραπάνω διάγραμμα η αναλογία επιβάρυνσης των αλκοολούχων είναι του ούζου 2 προς 1 με τα αλκοολούχα, αντίστοιχα της μπύρας 16 προς 1, το τσίπουρο δημηρέων 17 προς 1 και του κρασιού 49 προς 1.

Από το 2009 και σε διάστημα μόλις 18 μηνών οι 4 διαδοχικές αυξήσεις στα αλκοολούχα ποτά οδήγησαν σε υπερδιπλασιασμό του ΕΦΚ αλκοολούχων ποτών από τα 1135 ευρώ ανά 100 λίτρα αιθυλικής αλκοόλης το 2008 στα 2550 ευρώ με την τελευταία αύξηση τον Ιούλιο του 2011 καταγράφοντας συνολική αύξηση 125% δημιουργώντας στρεβλώσεις στην αγορά μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών οινοπνευματωδών. Σήμερα ο ΕΦΚ στα αλκοολούχα ποτά είναι ο υψηλότερος μεταξύ των κατηγοριών οινοπνευματωδών ποτών και ανέρχεται σε 25,50 ευρώ ανά λίτρο αιθυλικής αλκοόλης, στα εμφανιζόμενα αποστάγματα είναι 12,75 ευρώ αντιστοίχως, ενώ στο τσίπουρο και την τσικουδιά των διήμερων παραγωγών ισχύει διακριτική φορολόγηση με εφάπαξ κατ' αποκοπή φόρο 1,40 ευρώ ανά λίτρο αιθυλικής αλκοόλης (40% vol.) ή 0,59 ευρώ ανά κίλο τελικού προϊόντος, με το αιτιολογικό ότι προορίζονται για προσωπική χρήση ή για περιορισμένη εμπορική διάθεση. Η μπύρα φορολογείται με 6,5 ευρώ ανά λίτρο αιθυλικής αλκοόλης ή 65€/100 λίτρα μπύρας ενώ για το κρασί καταβάλλεται ΕΦΚ 0,20€/λίτρο κρασιού.

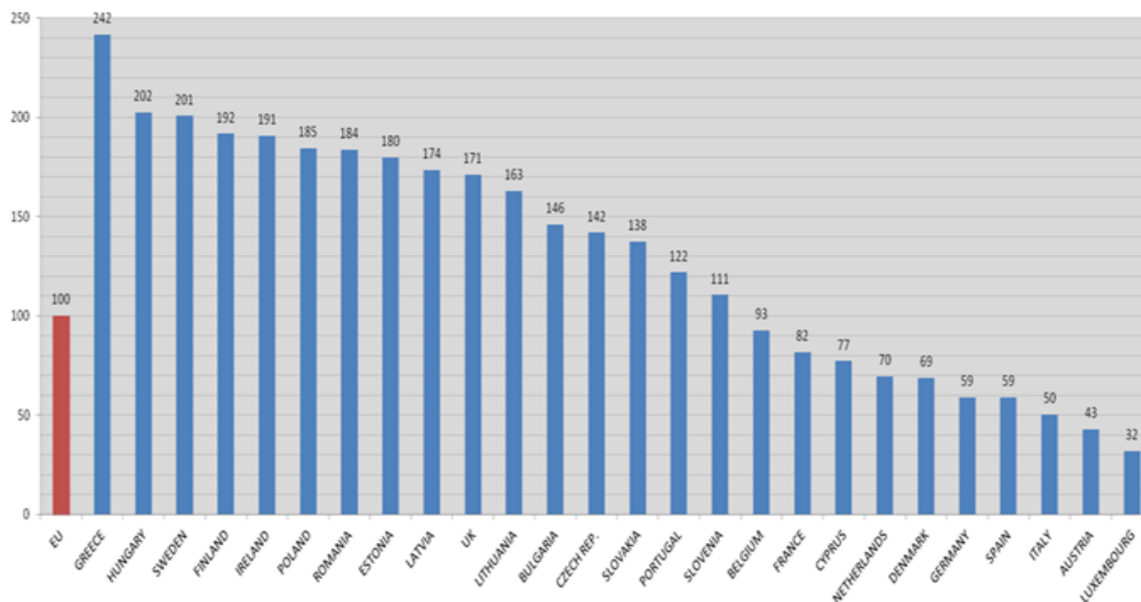
Εκτός, όμως, από την αύξηση του ΕΦΚΟΠ, το 2010 σημειώθηκε ταυτόχρονα και αύξηση του ΦΠΑ κατά 4 εκατοστιαίες μονάδες (σε 23% από 19%). Σήμερα ο ΦΠΑ έχει αυξηθεί και άλλο και είναι πλέον στα επίπεδα του 24%. Η αύξηση του συντελεστή ΦΠΑ, δημιούργησε περαιτέρω πιέσεις στην κατανάλωση αλκοολούχων ποτών, καθώς σε συνδυασμό με την αύξηση του ΕΦΚΟΠ, οι τελικές τιμές των αλκοολούχων ποτών κατέγραψαν σημαντική άνοδο.

¹⁸ Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών & SpiritsEurope



Διάγραμμα 2.2: Εξέλιξη ΕΦΚΟΠ 2007-2014 (ανά 100lt)¹⁹

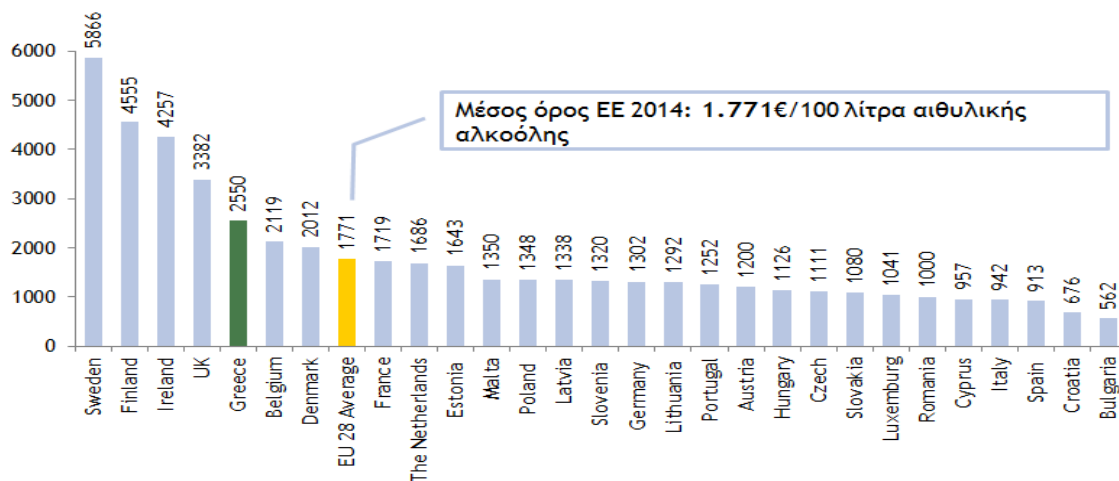
Σύμφωνα με το παρακάτω πίνακα βλέπουμε ότι η Ελλάδα κατέχει 1^η θέση στην ΕΕ όσον αφορά το ύψος του ΕΦΚΟΠ με βάση το μέσο κατά κεφαλήν εισόδημα χρησιμοποιώντας στοιχεία του 2013. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι θέσεις των διαφόρων χωρών της Ε.Ε όσον αφορά τη κατάταξη του ΕΦΚΟΠ ανά 100lt αιθυλικής αλκοόλης. Η Ελλάδα κατέχει την 5^η θέση σε αυτή την κατάταξη.



Διάγραμμα 2.3: Κατάταξη ΕΦΚΟΠ ΕΕ / μέσο κατά κεφαλήν εισόδημα, 2013²⁰

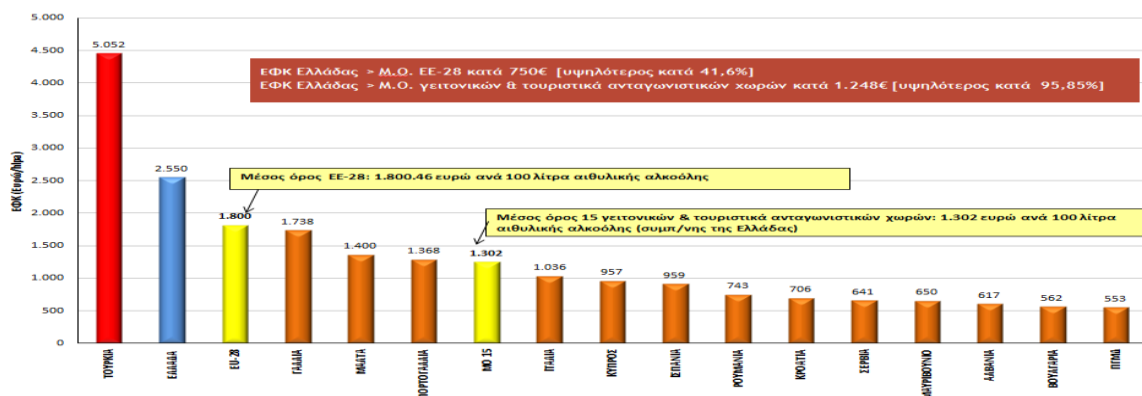
¹⁹ Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών, Επεξεργασία ΣΕΑΟΠ

²⁰ Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών, Επεξεργασία ΣΕΑΟΠ



Διάγραμμα 2.4: ΕΦΚΟΠ ΕΕ ανά 100 lt αιθυλικής αλκοόλης, 2014²¹

Ο μέσος όρος του ΕΦΚ στη Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2014 ήταν 1.771€/100 λίτρα αιθυλικής αλκοόλης. Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα ο ΕΦΚ Ελλάδας > Μ.Ο Ε.Ε κατά 779 € (υψηλότερος περίπου 44%). Επίσης ο ΕΦΚ Ελλάδας > Μ.Ο «Ανταγωνιστικών Χωρών» κατά 1359 € (υψηλότερος περίπου κατά 114%). Αυτός ο πίνακας μπορεί να μας αποδείξει τα δυσανάλογα ποσά φόρων με τα οποία επιβαρύνεται η Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα στο συγκεκριμένο κλάδο των ποτών.



Διάγραμμα 2.5: ΕΦΚ σε γειτονικά & τουριστικά ανταγωνιστικές χώρες²²

Σε σχέση με τη φορολογία των αλκοολούχων ποτών, η χώρα μας βρίσκεται στην 6η θέση (απόλυτες τιμές) μεταξύ των 28 κρατών μελών της Ε.Ε., με σημαντική απόκλιση από το μέσο όρο. Τα αλκοολούχα ποτά στην Ελλάδα, επιβαρύνονται με διπλάσιο έως τετραπλάσιο ειδικό φόρο, σε σχέση με τα γειτονικά κράτη μέλη τα οποία αποτελούν ανταγωνιστικούς τουριστικούς προορισμούς για τη χώρα μας. Η Ελλάδα κατέχει 1^η θέση σε σχέση με τις γειτονικές (εκτός Τουρκίας) και τουριστικά ανταγωνιστικές χώρες των 28 κρατών μελών της Ε.Ε και επίσης κατέχει 1^η θέση στην Ε.Ε σε σχέση με το μέσο κατά κεφαλήν εισόδημα. Η χώρα μας τίθεται σε μειονεκτική θέση στο επίπεδο του τουρισμού και παράλληλα γίνεται ευάλωτη σε μη φορολογούμενο διασυνοριακό εμπόριο από τον τοπικό πληθυσμό (shopping trip). (Καλογιάννης, 2015)

²¹ Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών, Επεξεργασία ΣΕΑΟΠ

²² Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών, Επεξεργασία ΣΕΑΟΠ

2.4 Φορολογία αλκοολούχων ποτών και τιμές λιανικής

Η φορολογία σε ένα μέσο αλκοολούχο ποτό αντιπροσωπεύει πλέον το μεγαλύτερο μέρος της τιμής του. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται ένα τέτοιο παράδειγμα.²³

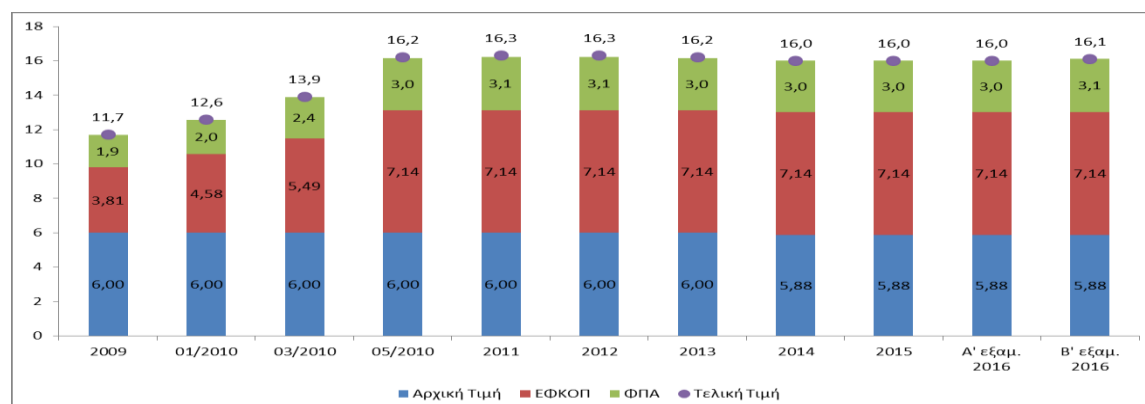
Δομή τιμής μέσου αλκοολούχου ποτού



Όταν η τιμή του ποτού είναι ενδεικτικά στα 16€ τα 3€ είναι ΦΠΑ και 7,14€ είναι ΕΦΚΟΠ. Αυτοί οι 2 φόροι αντιπροσωπεύουν το 63% της τιμής αυτής. Τα υπόλοιπα 5,88 € είναι η αρχική τιμή που αποτελεί το 37% στην αλυσίδα διάθεσης.

Παρακάτω επίσης μπορούμε να δούμε με ένα διάγραμμα το πώς εξελίχθηκε η λιανική τιμή εν μέσω κρίσης ενός τυπικού αλκοολούχου ποτού λόγω της υπερφορολόγησης. Το διάγραμμα αυτό έχει ως βάση το 2009 και φτάνει μέχρι τα τέλη του 2016.

Συγκεκριμένα για ένα τυπικό αλκοολούχο ποτό, με τιμή προ φόρων να βρίσκεται στα 6 ευρώ, η επιβάρυνση των φόρων έφτανε τα 5,7 ευρώ το 2009, ενώ πλέον η φορολογική επιβάρυνση προσεγγίζει τα 10,2 ευρώ, δηλαδή το μερίδιο των φόρων ξεπερνά το 60% της τελικής τιμής. Έτσι, η τελική τιμή από 11,7 ευρώ το 2009 πλέον φτάνει τα 16 ευρώ, ενώ όπως απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 2.6** το μερίδιο των φόρων αυξήθηκε σημαντικά. Η συμμετοχή του ΕΦΚΟΠ στην τελική τιμή του τυπικού προϊόντος ανήλθε σημαντικά. Το 2009 ο ΕΦΚΟΠ ήταν κοντά στα 3,8 € ενώ την ίδια ώρα σήμερα ανέρχεται κοντά στα 7,10 € δηλαδή έχει διπλασιαστεί τα τελευταία 7 χρόνια. Η συμμετοχή του συνόλου των φόρων προσεγγίζει τα 2/3 της τελικής τιμής.



Διάγραμμα 2.6: Εξέλιξη Λιανικής Τιμής Λόγω υπερφορολόγησης

²³ Ημερίδα ΣΕΑΟΠ 22.6. 2017

2.5 ΕΦΚΟΠ στο κρασί ²⁴

Με το άρθρο 13 του Ν.4346/2015 (ΦΕΚ 152/20-11-2015) τροποποιήθηκαν τα άρθρα 90 και 92 του Εθνικού Τελωνειακού Κώδικα (Ν.2960/2001) και επιβλήθηκε Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης στο απλό κρασί, στους αφρώδεις οίνους και σε παρεμφερή ποτά εκτός από κρασί και ζύθο, που παρασκευάζονται με ζύμωση (π.χ. ποτά χαμηλής περιεκτικότητας σε αλκοόλ που παρασκευάζονται από ζύμωση χυμού φρούτων, όπως ο μηλίτης). Η επιβολή Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης στον οίνο αρχίζει από 1/1/2016/

Ποια προϊόντα υπάγονται σε ΕΦΚ

Τα άρθρα 90 και 92 του Τελωνειακού Κώδικα ορίζουν τις προϋποθέσεις υπαγωγής των ποτών αυτών σε ΕΦΚ.

Το απλό κρασί πρέπει να έχει ογκομετρικό αλκοολικό τίτλο από 1.2 vol. έως 15 vol με την προϋπόθεση ότι η αλκοόλη που περιέχεται στο τελικό προϊόν προέρχεται εξ ολοκλήρου από ζύμωση. Επίσης υπάγεται σε ΕΦΚ το απλό κρασί που έχει αποκτημένο ογκομετρικό αλκοολικό τίτλο άνω του 15% vol. μέχρι και 18% vol., με την προϋπόθεση ότι έχει παραχθεί χωρίς εμπλουτισμό και η αλκοόλη που περιέχεται στο τελικό προϊόν προέρχεται εξ ολοκλήρου από ζύμωση.

Το αφρώδες κρασί υπάγεται σε ΕΦΚ εφόσον πληροί τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

Περιέχεται σε φιάλες με πώματα σχήματος μανιταριού, τα οποία συγκρατούνται με σύρματα ή συνδετήρες ή έχουν υπερπίεση τουλάχιστον 3 bar, η οποία οφείλεται στο διαλυμένο διοξείδιο του άνθρακα. Το αφρώδες κρασί πρέπει επίσης να έχει αποκτημένο ογκομετρικό αλκοολικό τίτλο άνω των 1,2% vol. μέχρι και 15% vol. με την προϋπόθεση ότι η αλκοόλη που περιέχεται στο τελικό προϊόν προέρχεται εξ ολοκλήρου από ζύμωση.

Τα υπόλοιπα ποτά που παράγονται με ζύμωση υπάγονται σε ΕΦΚ αν πληρούν τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

- Αν δεν είναι αφρώδη πρέπει να έχουν αποκτημένο ογκομετρικό αλκοολικό τίτλο άνω του 1,2% vol. μέχρι και 10% vol. ή να έχουν αποκτημένο ογκομετρικό αλκοολικό τίτλο μεγαλύτερο του 10% vol. μέχρι και 15% vol. με την προϋπόθεση ότι η αλκοόλη που περιέχεται στο προϊόν προέρχεται αποκλειστικά από ζύμωση.
- Αν τα υπόλοιπα ποτά είναι αφρώδη παρασκευαζόμενα με ζύμωση πρέπει να περιέχονται σε φιάλες με πώματα σχήματος μανιταριού που συγκρατούνται με σύρμα ή συνδετήρα ή έχουν υπερπίεση τουλάχιστον 3 bar, η οποία οφείλεται στο διαλυμένο διοξείδιο του άνθρακα. Πρέπει επίσης να έχουν αποκτημένο ογκομετρικό αλκοολικό τίτλο άνω του 1,2% vol. μέχρι και 13% vol. ή να έχουν αποκτημένο ογκομετρικό αλκοολικό τίτλο άνω του 13% vol. μέχρι και 15% vol., με την προϋπόθεση ότι η αλκοόλη που περιέχεται στο προϊόν προέρχεται αποκλειστικά από ζύμωση.

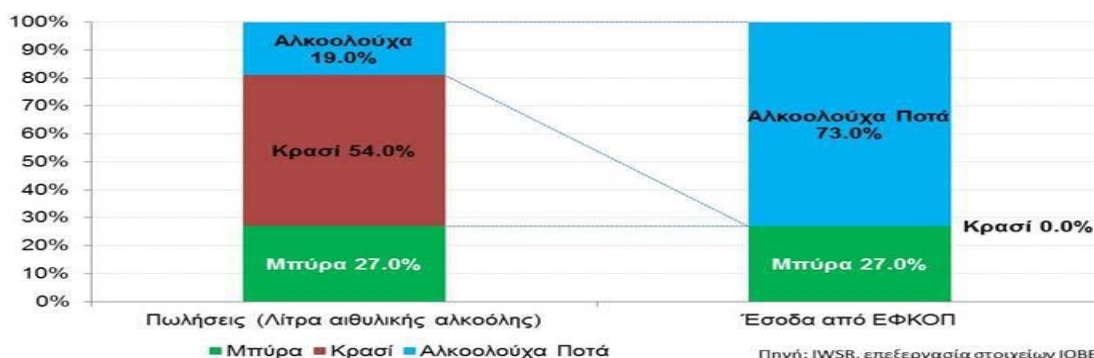
Πως υπολογίζεται ο ΕΦΚ στο κρασί

Ο ΕΦΚ επιβάλλεται με συντελεστή 0,20€ ανά λίτρο οίνου ή άλλου παρεμφερούς ποτού που παράγεται από ζύμωση. Πέραν του ΕΦΚ επιβάλλονται κάποιες επιβαρύνσεις όπως ένα ειδικό τέλος 4% επί του ΕΦΚ και χαρτόσημο και ΟΓΑ 2,2% επί του ειδικού τέλους. Ο τελικός συντελεστής επιβάρυνσης ΕΦΚ ανέρχεται σε **0,208192 ανά λίτρο κρασιού**.

²⁴ <https://www.mygalaxy.gr/en/ανάλυση-εφαρμογής-εφκ-στον-οίνο>

2.6 Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης επιμέρους κατηγοριών οινοπνευματωδών ποτών

Τα αλκοολούχα ποτά (εξαιρούνται μύρα και κρασί) καταβάλλουν δυσανάλογα το **73%** του ΕΦΚΟΠ για το 19% του καταγεγραμμένου όγκου κατανάλωσης αιθυλικής αλκοόλης. Οι πωλήσεις της **μπύρας** σε λίτρα αιθυλικής αλκοόλης ανέρχονται ποσοστιαία στο 27% αλλά τόσο είναι και το αντίστοιχο ποσοστό της μπύρας σε όρους εσόδων από τον ΕΦΚΟΠ. Το κρασί όμως έχοντας ως ποσοστό το 54% των πωλήσεων δεν προσέφερε καθόλου έσοδα από ΕΦΚΟΠ μέχρι τη 1/1/2016.



Διάγραμμα 2.7: Αναλογία Πωλήσεων αιθυλικής αλκοόλης και Εσόδων 2008 & 2014²⁵

2.7 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 2016 σε 281 εκ. ευρώ, ενώ τα έσοδα από ΕΦΚ στη μύρα για το 2016 ανήλθαν στα 160 εκ. ευρώ. Στα αλκοολούχα ποτά τα φορολογικά έσοδα ακολούθησαν πτωτική πορεία μετά το 2010 επηρεαζόμενα από τη μείωση της κατανάλωσης. Ενώ συνολικά τα φορολογικά έσοδα από τον κλάδο της μπίρας άγγιξαν τα 640 εκατ. ευρώ πέρυσι, ενώ η συνεισφορά της ζυθοποιίας στα φορολογικά έσοδα κατά τη διάρκεια της κρίσης (2010-2016) ήταν 1,9 δισ. ευρώ. Με το πέρασμα των χρόνων παρατηρούνται αποκλίσεις των εσόδων που εισπράττονται από τη φορολόγηση των ποτών σε σχέση με τους στόχους του προϋπολογισμού. Έτσι, η μεταβολή των φορολογικών εσόδων είναι αρνητική, καθώς τα πρόσθετα έσοδα από την αύξηση των φορολογικών συντελεστών δεν αντιστάθμισαν τη μείωση των εσόδων από την πτώση της ζήτησης οινοπνευματωδών ποτών.

2.8 Λοιπές επιπτώσεις από την αύξηση του συντελεστή ΕΦΚΟΠ

Η αύξηση των φόρων και των τιμών έχει 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 αγορές από γειτονικές χώρες, καθώς οι τιμές λιανικής των οινοπνευματωδών ποτών στην Ελλάδα είναι σημαντικά υψηλότερες σε σύγκριση με γειτονικές χώρες και ανταγωνιστικούς τουριστικούς προορισμούς.

²⁵ Πηγή: IWSR, επεξεργασία στοιχείων IOBE

Στοιχεία για λαθρεμπόριο αλκοολούγων προϊόντων²⁶



Το 1/5 της συνολικής κατανάλωσης αλκοολούγων ποτών είναι προϊόν λαθρεμπορίου λόγω των σημαντικά υψηλότερων τιμών. Σε όρους φιαλών 8,3 εκατομμύρια φιάλες διαφεύγουν της φορολόγησης κάτι που αναλογεί σε 130 εκατ. € διαφυγόντα δημόσια έσοδα το χρόνο μόνο από τον ΕΦΚ. Επίσης ενώ δηλώνονται 5-7 εκατ. λίτρα άλλα 24 εκατ. λίτρα διακινούνται παράνομα και αυτό αναλογεί σε 300 εκατ. διαφυγόντα δημόσια έσοδα το χρόνο. Λόγω του έντονου λαθρεμπορίου παρατηρούμε πτώση της καταγεγραμμένης κατανάλωσης της τάξεως 50% για τα αλκοολούχα την περίοδο 2009-2016 και 41% πτώση για τα εγχωρίως παραγόμενα ποτά την περίοδο 2010-2016. Επίσης, να μην υποτιμηθούν και οι επιπτώσεις στην ανθρώπινη υγεία λόγω αύξησης της νοθείας στα ποτά.



2.9 Επιπτώσεις από την αύξηση του συντελεστή ΕΦΚΟΠ στον κλάδο της ζυθοποιίας

Εκπρόσωποι του κλάδου της μπίρας έχουν επισημάνει επανειλημμένως ότι αν δεν μειωθεί ο εν λόγω φόρος, πολλές επιχειρήσεις και κατά συνέπεια και θέσεις εργασίας μπαίνουν σε κίνδυνο. Άλλωστε, η χώρα μας έχει τον τέταρτο υψηλότερο ΕΦΚ μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μετά τη Φινλανδία, τη Σουηδία και το Ηνωμένο Βασίλειο, ενώ η μέση ετήσια κατά κεφαλήν κατανάλωση είναι από τις χαμηλότερες στην Ε.Ε. με μόλις 35 λίτρα όταν προ κρίσης άγγιζε τα 44 λίτρα. Επιπλέον, τα έσοδα από τον ΕΦΚ στην μπίρα για το 2016, σύμφωνα με πληροφορίες, εκτιμώνται γύρω στα 160 εκατ. ευρώ, μειωμένα σε σχέση με τα 200 εκατ. ευρώ που προσδοκούσε ότι θα λάβει η κυβέρνηση, εξαιτίας της πτώσης της κατανάλωσης και κατά συνέπεια και του μειωμένου ΦΠΑ.

Σύμφωνα με στοιχεία της Ελληνικής Ένωσης Ζυθοποιών, ο Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης το 2010 ανερχόταν στα 116,77 εκατ. ευρώ, το 2011 έπεσε στα 115,45 εκατ. ευρώ, το 2012 στα 110,24 εκατ. ευρώ, το 2013 «ανέβηκε» στα 112,96 εκατ. ευρώ, το 2014 παρουσίασε εκ νέου πτώση στα 107,44 εκατ. ευρώ, το 2015 περιορίστηκε στα 105,85 εκατ. ευρώ για να

²⁶ Ημερίδα ΣΕΑΟΠ, 22.6. 2017

καταγράφει το 2016 ραγδαία άνοδο στα 160 εκατ. ευρώ. Συνολικά πάντως τα φορολογικά έσοδα από τον κλάδο άγγιξαν τα 640 εκατ. ευρώ πέρυσι, ενώ η συνεισφορά της ζυθοποιίας στα φορολογικά έσοδα κατά τη διάρκεια της κρίσης (2010-2016) ήταν 1,9 δισ. ευρώ.

Μάλιστα, οι υπέρογκοι φόροι ενδέχεται να βάλουν φρένο στα επενδυτικά σχέδια των εταιριών του κλάδου.²⁷

2.10 Περιπτώσεις που τα Οινοπνευματώδη απαλλάσσονται από τον Ε.Φ.Κ²⁸

- 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
- 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.

²⁷ <http://www.ellinikienosizithopoion.gr/?p=1256>

²⁸ http://www.ektelonistika.gr/view_cat.php?cat_id=219

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.

3.2 Ορισμός Logistics

Logistics και εφοδιαστική αλυσίδα συνδέονται στενά. Η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί το βασικότερο πεδίο εφαρμογής των Logistics. Τα Logistics απαντούν στο πώς πρέπει να οργανωθούν οι διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Ο όρος logistics αρχικά χρησιμοποιήθηκε ως στρατιωτικός όρος που αφορούσε στην μεταφορά και την τοποθέτηση στρατευμάτων. Αργότερα απέκτησε ευρύτερη έννοια για να συμπεριλάβει και την οργάνωση των προμηθειών. Η λέξη logistics θα εισαχθεί ευρέως στην στρατιωτική ορολογία της άμυνας των Ηνωμένων Πολιτειών στη δεκαετία του 50 και θα χρησιμοποιηθεί από όλες τις χώρες του NATO και σχεδόν από όλα τα επιτελεία του κόσμου. 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 δυνατότητες που προσφέρουν τα Logistics και η χρήση τους, έχει αποδειχτεί, σύμφωνα με την παγκόσμια ιστορία, ότι αποτελούν σημαντικό παράγοντα, ενώ η απουσία τους μπορεί να οδηγήσει στην καταστροφή. Υπάρχει η άποψη ότι η κακή χρήση των Logistics στον Αμερικανικό Πόλεμο της Ανεξαρτησίας ευθύνεται για την ήττα των Βρετανών, Η Βρετανία ήταν υπεύθυνη για τον εφοδιασμό του Βρετανικού στρατού στην Αμερική. Ο εφοδιασμός κατά τις πολεμικές περιόδους δεν περιελάμβανε μόνο την μεταφορά των όπλων και των πολεμοφοδίων, αλλά και των τροφίμων από την Βρετανία. Όμως ο λανθασμένος τρόπος εφοδιασμού κατά την έναρξη του πολέμου, απογοήτευσε τον στρατό και οδήγησε την έκβαση των στρατιωτικών επιχειρήσεων στην αποτυχία. Η σωστή χρήση των Logistics άρχισε να πραγματοποιείται το 1871, με μεγάλη καθυστέρηση για την έκβαση του πολέμου (O'Shaughnessy, 2013).

Υπάρχουν μέσα στην ιστορία πολλά παραδείγματα εφαρμογής Logistics που θα μπορούσαν να είχαν εντελώς διαφορετικά αποτελέσματα, αν κάποιοι κάποτε έδιναν την ανάλογη προσοχή στη σημασία των Logistics. Ένα τέτοιο πολύ σημαντικό παράδειγμα αποτυχημένης εφαρμογής Logistics στην ιστορία ανήκει στο στρατό του Χίτλερ κατά τον 2ο Παγκόσμιο Πόλεμο, στην επιχείρηση "Μπαρμπαρόσα", που στόχευε στην κατάκτηση της Σοβιετικής Ένωσης. Σε ένα πεδίο μάχης με διαστάσεις 1.800 × 1.000 χιλιόμετρα και με την εμπλοκή τριών περίπου εκατομμυρίων αντρών, η εφοδιαστική αλυσίδα του Χίτλερ ήταν απροετοίμαστη και συνεπώς ανίκανη να ανταποκριθεί. Ενώ κέρδιζε τη μια μάχη μετά την άλλη, φτάνοντας σε απόσταση 30 χιλιομέτρων από την Μόσχα ο γερμανικός στρατός κατέρρευσε. Όλοι μας αντιλαμβανόμαστε πώς μπορούσε να ήταν σήμερα ο κόσμος αν η επιχείρηση "Μπαρμπαρόσα" είχε τη σωστή υποδομή Logistics.

Οι πρώτοι ορισμοί (1915 A. Shaw) αναφέρουν τα Logistics σαν μια λειτουργία υποστήριξης στο χώρο του marketing και της παραγωγής με βασικά στοιχεία την μεταφορά και την αποθήκευση των πρώτων υλών και τελικών αγαθών. Είναι παράδοξο ότι χρειάστηκε να περάσει σχεδόν ένας αιώνας για να γίνουν ευρύτατα αποδεκτές οι βασικές αρχές διαχείρισης των Logistics.

Το 1990 έχουμε έναν πιο σωστό ορισμό της εφοδιαστικής υποστήριξης (Logistics) από το CLM (Council of Logistics Management):

Logistics είναι η φυσική διανομή των προϊόντων και συγκεκριμένα εκείνο το τμήμα της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας που έχει ως σκοπό την ολοκλήρωση δύο ή και περισσότερων δραστηριοτήτων με σκοπό το σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο της αποδοτικής και αποτελεσματικής κανονικής και αντίστροφης ροής και αποθήκευσης των πρώτων υλών, προϊόντων υπό κατασκευή και τελικών προϊόντων από το σημείο προέλευσης στο σημείο κατανάλωσης με σκοπό την πλήρη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του πελάτη.

Παρακάτω στο σχήμα 2.2 παρουσιάζεται σχηματικά η ακριβής διαδικασία των Logistics και οι βασικές λειτουργίες της διαδικασίας των Logistics:



Σχήμα 2.2: Διαδικασία των Logistics

Πιο σωστά όμως ορίζεται ως:

Logistics είναι η στρατηγική διαχείριση των προμηθειών, της κίνησης και αποθήκευσης πρώτων υλών, εξαρτημάτων και τελικών αποθεμάτων και σχετικών πληροφοριών για τις ροές τους μέσα στη επιχείρηση και τα κανάλια του marketing με τέτοιο τρόπο, ώστε η τρέχουσα και η μελλοντική κερδοφορία να μεγιστοποιούνται με την εκπλήρωση των παραγγελιών σύμφωνα με τις αρχές της αποτελεσματικότητας του κόστους. (Martin Christopher 2006)

3.3 Logistics στη Ελλάδα

Αρχικά, η ελληνική πραγματικότητα σχετικά με την επιστήμη των Logistics θα μπορούσε να χαρακτηριστεί από έλλειψη νομικού πλαισίου, υποδομών, γνώσεων και στρατηγικής. Στην Ελλάδα τα logistics βρίσκονται ακόμη σε νηπιακή ηλικία, ενώ σε άλλες χώρες, όπως για παράδειγμα στη Σουηδία, τα Logistics βρίσκονται στην τρίτη ηλικία.

Τα Logistics στην Ελλάδα ήλθαν πολύ καθυστερημένα, όπως άλλωστε όλες οι σύγχρονες τάσεις. Τα στοιχεία που διαμόρφωσαν το σκηνικό ανόδου και εκτίναξης προς τα άνω της επιστήμης των Logistics και των επαγγελματικών της εφαρμογών ήταν τα ακόλουθα:

- Η εισχώρηση στην Ελλάδα των μεγάλων πολυεθνικών, που έχουν υιοθετήσει λειτουργίες Logistics.
- Η ανάγκη εφαρμογής διαδικασιών Logistics από ελληνικές εταιρείες
- Η ανάπτυξη επιχειρήσεων που προσέφεραν "υπηρεσίες σε τρίτους".
- Η εμφάνιση και δραστηριοποίηση εταιριών μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα που είχαν ως στόχο την ανάπτυξη και διάδοση των Logistics και των επιχειρηματικών τους εφαρμογών.

Τα τελευταία χρόνια υπάρχουν κρατικές παρεμβάσεις στήριξης της επενδυτικής προσπάθειας στον τομέα Logistics. Τελικά, σήμερα πιστεύουμε ότι ο χώρος των Logistics είναι πλέον

γνωστός. Όλοι σχεδόν γνωρίζουν ότι η έννοια των Logistics έχει να κάνει με ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα, από τον παραγωγό έως τον τελικό καταναλωτή.

3.4 Logistics και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Τα Logistics βρίσκουν εφαρμογή σε δύο κυρίως πεδία:

1) Το πρώτο πεδίο είναι η επιχείρηση, η οποία πρέπει να οργανώσει την εισροή, την εσωτερική διακίνηση και την εκροή υλικών και προϊόντων κατά τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της.

2) 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).

Η καλή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και των Logistics οδηγεί στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως προς τις ανάγκες των καταναλωτών.

Παρόλο που για την επιτυχία μίας επιχείρησης συμβάλλουν πολλοί παράγοντες, θεωρείται σημαντική η σύνδεση των πελατών της επιχείρησης και των ανταγωνιστών (company, competitor, customers), δηλαδή, με τα «Τρία C» όπως τα αρχικά των αγγλικών λέξεων των συγκεκριμένων στοιχείων (Kotler, Keller, 2010).

Σημαντικό είναι οι καταναλωτές να ξεχωρίζουν μία επιχείρηση από άλλες που αυτή ανταγωνίζεται και παράλληλα η επιχείρηση να λειτουργεί με μικρό κόστος και υψηλό κέρδος.

Η ηγεσία της επιχείρησης έχει υποχρέωση να διερευνά συνεχώς την αγορά, βρίσκοντας τρόπους να υπερισχύει από τους ανταγωνιστές με σκοπό να διατηρεί συνεχώς την θέση της στην αγορά. Η άποψη ότι εάν ένα προϊόν είναι καλό θα είναι και επιτυχημένο και θα προωθείται μόνο του στην αγορά δεν ισχύει στην σύγχρονη εποχή (Παπάνης, Ρόντος, 2005).

Η εμπορική επιτυχία μίας επιχείρησης, σε ανταγωνιστικό πλαίσιο, εξαρτάται από κάποιο πλεονέκτημα αξίας ή κόστους ή και από τα δύο μαζί. Στον εμπορικό κλάδο, μια επιχείρηση θεωρείται επιτυχημένη όταν έχει κερδοφορία, παράγει ένα προϊόν με μικρό κόστος και φανερά διαφοροποιημένες αξίες (Παπαδάκης, 2012).

3.5 Στόχος Διαχείρισης των Logistics

Για την επίτευξη των επιθυμητών επιπέδων ποιότητας και εξυπηρέτησης, κρίνεται απαραίτητο τα συστήματα Logistics να είναι σχεδιασμένα κατά τέτοιο τρόπο ώστε να περιλαμβάνουν τον συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητες. Δηλαδή, ο συνδετικός κρίκος μεταξύ της αγοράς και των προμηθειών είναι τα Logistics, καθώς η παρουσία τους είναι αισθητή από τη χρήση των πρώτων υλών μέχρι την παραγωγή του τελικού αποτελέσματος (Μπούρα, 2013).

Με τον συντονισμό και την παροχή πληροφοριών τα Logistics οδηγούν στην ικανοποίηση των αναγκών των αγοραστών, ξεκινώντας από την αγορά και διαμέσου των λειτουργιών της επιχείρησης φτάνουν στους προμηθευτές. Το σύστημα αυτό δεν έχει καμία σχέση με τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων που ίσχυε μέχρι πριν λίγα χρόνια.

Ως παράδειγμα μπορεί να δοθεί το γεγονός ότι παλαιότερα το μάρκετινγκ και η παραγωγή σε μία επιχείρηση δεν αποτελούσαν τις ίδιες ενέργειες, Υπήρχαν περιπτώσεις που συνυπήρχαν

και άλλες που βρίσκονταν σε αντιπαλότητα. Η επίτευξη της αποδοτικότητας των εργασιών αποτελούσε τον κυριότερο στόχο της επιχείρησης, ενώ η τυποποίηση του προϊόντος και η οργάνωση έρχονταν σε δεύτερη μοίρα. Αντίθετα, το μάρκετινγκ επικεντρωνόταν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με την παροχή ποικιλίας προϊόντων και υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης.

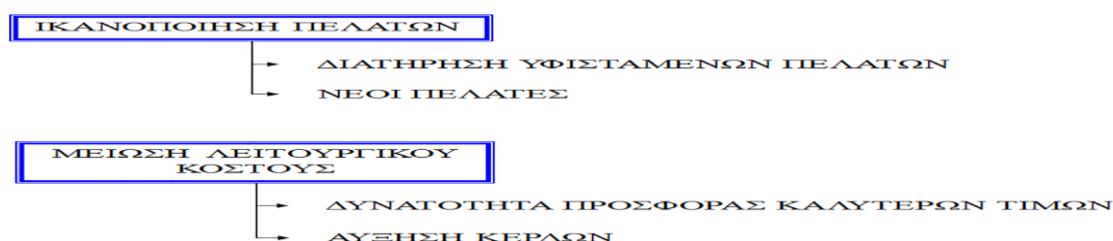
Στην σύγχρονη εποχή, το μάρκετινγκ και η παραγωγή δεν αποτελούν ξεχωριστά στοιχεία, καθώς η συνύπαρξη αυτή αποτελεί εμπόδιο για την επίτευξη των στόχων μιας εταιρείας. Σύμφωνα με τους Kotler και Keller (2010), το μάρκετινγκ «είναι μια λειτουργία ενός οργανισμού και ένα σύνολο διεργασιών για την δημιουργία, την επικοινωνία και την παροχή αξίας σε πελάτες και για τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες, με τρόπους επωφελείς για τον οργανισμό και για τις ομάδες που ενδιαφέρονται για αυτόν». Κρίνεται επομένως σημαντικό για την επιβίωση της επιχείρησης να κατανοούνται και να ικανοποιούνται όλες οι ανάγκες των καταναλωτών. Επίσης, η διοίκηση ολικής ποιότητας, στην σύγχρονη εποχή, βοηθά σημαντικά στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, στην υιοθέτηση νέων προσεγγίσεων για τα αποθέματα, και στην παρουσία ευέλικτων συστημάτων παραγωγής.

Επίσης, τόσο παλαιότερα όσο και στην σύγχρονη εποχή, αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ο ρόλος των προμηθειών στην διατήρηση και δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ως μία ολοκληρωμένη διαδικασία ενός συστήματος Logistics. Οι εταιρείες, σήμερα, εντάσσουν θέματα που σχετίζονται με την προσφορά στην ανάπτυξη των στρατηγικών τους σχεδίων. Μέρος του ολικού κόστους, θεωρούνται, επίσης, οι πρώτες ύλες. Μέσω των Logistics και την ενοποίηση προμηθευτών και αγοραστών, δημιουργείται η δυνατότητα αναβάθμισης των υπηρεσιών που προσφέρονται από τους προμηθευτές (Λουλάκης, Μιχαλάκης, 2010).

Τα logistics λοιπόν διαμορφώνουν σε σημαντικό βαθμό τα εξής:

- **κόστος**
- **ποιότητα του προϊόντος**
- **το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται η επιχείρηση απέναντι στην μεταβαλλόμενη αγορά.**

Τα Logistics συντονίζουν την διαδικασία διαχείρισης αποθεμάτων ,την κίνηση των υλικών ,τις παραγγελίες ,τις πωλήσεις. Έχοντας οργανώσει την εφοδιαστική αλυσίδα η επιχείρηση ελέγχει καλύτερα τα αποθέματα της επομένως και το κόστος αυτών και με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνει την μακροπρόθεσμη κερδοφορία και εδραιώνεται στην αγορά.



Σχήμα 2.3: Βασικοί στόχοι της Εφοδιαστικής

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, απαραίτητα χαρακτηριστικά των εφοδιαστικών αλυσίδων που ανταγωνίζονται μέσα στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον είναι η γρήγορη κατανόηση και προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς. Τα Logistics σκοπό έχουν να φέρουν το σωστό προϊόν, στον σωστό πελάτη, στο σωστό χώρο και στο σωστό χρόνο. Αν και αφορούν κάθε είδους επιχείρηση βρίσκουν κυρίως εφαρμογή σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εφοδιαστική αλυσίδα (μεταφορικές, παραγωγικές, εταιρίες αποθήκευσης κ.ά.), ανεξαρτήτως του τομέα της οικονομίας στον οποίο ανήκουν. Ο

όρος "εφοδιαστική αλυσίδα" περιγράφει το σύνολο των διαδικασιών που χρειάζονται 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.

Logistics λοιπόν στην σύγχρονη επιχείρηση σημαίνει τις παρακάτω δραστηριότητες:

- **Αγορές ή προμήθειες** (purchasing)

Απόκτηση προϊόντων ή υπηρεσιών από τρίτους, από προμηθευτές, τα οποία μπορεί να ενσωματωθούν στο τελικό προϊόν (π.χ. πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας και βοηθητικών υλών, καύσιμα κ.τ.λ.). Οι ποσότητες που θα αγοραστούν επηρεάζονται σημαντικά πλέον από το επίπεδο customer service που ορίζει και επιθυμεί να έχει η επιχείρηση.

- **Παραγωγή** (Production)

Δραστηριότητες με τις οποίες κάποιοι πόροι μετατρέπονται σε προϊόντα ή υπηρεσίες. Σκοπός της παραγωγής είναι η εξασφάλιση της απαιτούμενης ποσότητας και ποιότητας των προϊόντων σε συγκεκριμένες προθεσμίες και με το μικρότερο κόστος, υπό περιβαλλοντικούς περιορισμούς και απαγορεύσεις.

- **Έλεγχος Αποθεμάτων** (stock control)

Η σημασία των αποθεμάτων για μια επιχείρηση είναι σημαντική γιατί συμβάλει στην ομαλή και οικονομική λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να είναι σε θέση πάντα να εξυπηρετούν τη ζήτηση και με το πιο άμεσα δυνατό τρόπο. Η επένδυση που απαιτείται για τα αποθέματα είναι συνήθως αρκετά μεγάλη και απαιτεί προσοχή στον προγραμματισμό των αναγκών και στον έλεγχο αποθεμάτων.

- **Μεταφορές** (in-bound transport)

Οι μεταφορές αναφέρονται στην επιλογή των κατάλληλων μέσων μεταφοράς (ιδιότητα ή μη). Σημαντικό κριτήριο για την καλύτερη μεταφορά είναι να εξυπηρετηθεί ο πελάτης χωρίς καθυστέρηση παραλαμβάνοντας τα προϊόντα στην ώρα που επιθυμεί.

- **Αποθήκευση** (Warehousing)

Η διαδικασία της αποθήκευσης είναι πολύ σημαντική. Τα προϊόντα φυλάγονται στις αποθήκες μέχρι να ζητηθούν για να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή, στην κατανάλωση και την μεταπώληση.³⁰

- **Διανομή των προϊόντων** (Physical Distribution)

Η διανομή αναφέρεται στη μεταφορά από τις αποθήκες ή τις εγκαταστάσεις μιας επιχείρησης στους πελάτες. Η διαφορά με τη μεταφορά έγκειται στο γεγονός ότι οι μεταφορές αναφέρονται στη διακίνηση λίγων αριθμών σε μεγάλες ποσότητες και σε μικρό αριθμό πελατών, ενώ οι διανομές αναφέρονται σε διακίνηση πολλών προϊόντων σε μικρές ποσότητες και μεγάλο αριθμό πελατών.

- **Πληροφόρηση**

Η τεχνολογία επιτρέπει τη δημιουργία βάσεων δεδομένων που καταγράφουν και ελέγχουν τα αποθέματα και τις διανομές, και βοηθάει στη βελτίωση της επικοινωνίας των απομακρυσμένων εγκαταστάσεων.

3.6 Logistics management – Τομείς και αρμοδιότητες

Με τα παραπάνω είναι φανερό ότι το Logistics Management για να ικανοποιεί τις επιδιώξεις της επιχείρησης πρέπει να ικανοποιεί δυο κριτήρια. Το ένα κριτήριο είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που επιτυγχάνει και το δεύτερο κριτήριο είναι το χαμηλό κόστος με το οποίο

³⁰ Σιφινιώτης Κ. Logistics Management θεωρία και πράξη σελ. 159

επιτυγχάνει την ποιότητα αυτών των υπηρεσιών. Ένα άριστο σύστημα Logistics πρέπει να ικανοποιεί και τα δυο κριτήρια. Πρέπει να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, τόσο στο τμήμα παραγωγής όσο και στο τμήμα marketing και στους πελάτες της επιχείρησης. Πρέπει να προσφέρει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας αλλά με χαμηλό κόστος.

Τα **ποιοτικά στοιχεία**³¹ του **Logistics Management** είναι πολλά από τα οποία κυριότερα απ' αυτά είναι:

1. **Διαθεσιμότητα** (availability). Η διαθεσιμότητα αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να έχει πάντοτε, αρκετά διαθέσιμα αποθέματα για να εξυπηρετεί τις ανάγκες της παραγωγής ή των πελατών. Το σύστημα πρέπει να εξασφαλίσει συνεχώς, τις ζητούμενες ποσότητες των προϊόντων, την ώρα που τις χρειάζεται η παραγωγή ή ο καταναλωτής.
2. **Δυναμικότητα** (capacity). Η δυναμικότητα αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να διακινεί, μέσα στο χρονικό διάστημα που του έχουν ορίσει, τις ζητούμενες ή τις παραγόμενες ποσότητες. Η δυναμικότητα αναφέρεται στην ταχύτητα εκτέλεσης μιας παραγγελίας και στη συνέπεια, δηλαδή, στην επίτευξη αυτής της ταχύτητας συνεχώς επί καθημερινής βάσεως.
3. **Συνέπεια** (consistency). Το τρίτο στοιχείο της ποιότητας είναι η συνέπεια δηλαδή η δυνατότητα του συστήματος να παραδίδει, συνεχώς και επί καθημερινής βάσης, στους χρήστες του συστήματος, τα προϊόντα που ζητάνε σε καλή κατάσταση, χωρίς λάθη, σωστά επισημασμένα έτσι ώστε ο χρήστης να είναι βέβαιος ότι τα προϊόντα που παραλαμβάνει είναι αυτά που παρήγγειλε και μάλιστα βρίσκονται στη σωστή κατάσταση, ποιότητα.

3.6.1 Διεύθυνση Logistics

Η Διεύθυνση των Logistics έχει την συνολική ευθύνη, για να εκπληρώσει τους παρακάτω στόχους, οι οποίοι είναι:

- Ο σχεδιασμός και έλεγχος των χρηματικών πόρων, του παραγωγικού και ανθρώπινου δυναμικού,
- Η βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας έτσι ώστε οι προτεραιότητες των τμημάτων να συμβαδίζουν πάντοτε με τους γενικούς αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης.
- Η αποδοτική, κοινωνική, και οικολογική εκπλήρωση των απαιτήσεων της αγοράς.
- Η έρευνα για οφέλη κλίμακας και η λύση προβλημάτων.

Οι συνολικοί στόχοι της Διεύθυνσης των Logistics, ανατίθενται στους παρακάτω τομείς:

- Τομέας Διαχείρισης Αποθεμάτων
- Τομέας Αποθήκευσης
- Τομέας Διανομής
- Τομέας Customer Service

3.6.1.1 Τομέας Διαχείρισης Αποθεμάτων

Αποθέματα είναι ποσότητες προϊόντων, οι οποίες φυλάσσονται σε αποθήκες για μελλοντική χρήση. Τα προϊόντα αυτά μπορεί να είναι πρώτες ύλες, ημικατεργασμένα ή έτοιμα προϊόντα, κεφάλαια, μηχανές κτλ. Τα αποθέματα, εάν διατηρούνται με ασφάλεια, συμβάλλουν σημαντικά στη σωστή λειτουργία των επιχειρήσεων. Επομένως, αποτελούν για τις διοικήσεις των επιχειρήσεων ένα τομέα με πολλές παραμέτρους, οι οποίες θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με τον πιο συμφέροντα για την επιχείρηση τρόπο.

³¹ Πηγή: Πτυχιακή Εργασία Κανάκη-Μιχαλακιάς Logistics Management στη Σύγχρονη Επιχείρηση.2002.

Εάν η ποσότητα των αποθεμάτων που διατηρεί κάποια επιχείρηση είναι αρκετά μεγάλη, τότε αντιμετωπίζεται σε μεγάλο βαθμό μια αύξηση της ζήτησης που τυχόν θα παρουσιασθεί στην αγορά, αλλά για την απόκτηση και την διατήρηση αυτών των αποθεμάτων, δεσμεύονται μεγάλα ποσά κεφαλαίων. Εάν, αντίθετα, η ποσότητα των αποθεμάτων είναι μικρή, τότε το επενδεδυμένο σε αυτά κεφάλαιο μειώνεται, αλλά η επιχείρηση αντιμετωπίζει τον κίνδυνο της πιθανής έλλειψης αποθεμάτων που συνεπάγεται απώλεια κερδών και αξιοπιστίας.

Επομένως, για μια επιχείρηση τίθεται το πρόβλημα του ελέγχου και της **διαχείρισης των αποθεμάτων**³² με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζονται για την επιχείρηση τα μεγαλύτερα δυνατά κέρδη. Ο βασικός σκοπός ενός συστήματος διαχείρισης αποθεμάτων είναι να καθορίζει πότε θα πρέπει να παραγγελθούν τα αγαθά, πόσο μεγάλη θα πρέπει να είναι η παραγγελία και σε ποια χρονική περίοδο θα γίνει. Ορισμένες επιχειρήσεις προτιμούν να διατηρούν μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές τους για την ικανοποίηση των αναγκών τους για σχεδόν έναν ολόκληρο χρόνο. Στην περίπτωση αυτή ένα σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων θα καθορίζει πότε και τι ποσότητα θα διανέμεται. Ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων, εξοικονομεί πόρους για την επιχείρηση ελαχιστοποιώντας το κόστος.

Οι Χρήσεις των αποθεμάτων³³

Τα αποθέματα στο διανεμητικό σύστημα χρησιμεύουν ως εξής:

1. **Ομαλή παραγωγική διαδικασία.** Όταν η παραγωγική διαδικασία αποτελείται από αλληπάλληλα στάδια, η έλλειψη αποθεμάτων μπορεί να οδηγήσει σε καθυστερήσεις και προβλήματα. Τα αποθέματα, μετά το πέρας ενός σταδίου, εγγυώνται ότι μπορεί να αρχίσει το επόμενο παραγωγικό στάδιο, ακόμα και όταν υπάρχουν καθυστερήσεις και έλλειψη συγχρονισμού.
2. **Εκπτώσεις ποσότητας.** Αποθέματα συγκεντρώνονται για την εκμετάλλευση των χαμηλότερων τιμών που συχνά προσφέρουν οι προμηθευτές για μεγαλύτερες παραγγελίες. Η αγορά μεγαλύτερων ποσοτήτων μειώνει το μέσο κόστος απόκτησης του εμπορεύματος, αλλά αυτό το όφελος πρέπει να συγκριθεί με το επιπλέον κόστος που συνεπάγεται η αύξηση των σχετικών αποθεμάτων. Ανάλογη μείωση του μέσου κόστους παρατηρείται και στις μεταφορές, όπου μεγαλύτερες ποσότητες έχουν συχνά εκπτώσεις στα μεταφορικά έξοδα.
3. **Αποφυγή ελλείψεων.** Η διατήρηση ικανού ύψους αποθεμάτων μειώνει τον κίνδυνο ελλείψεων και εξασφαλίζει συνεχή τροφοδότηση των πελατών.
4. **Εποχικότητα.** Η προσφορά ορισμένων προϊόντων, όπως είναι τα αγροτικά προϊόντα, εμφανίζει έντονη εποχικότητα. Τα προϊόντα εποχιακής προσφοράς πρέπει να αποθηκευτούν, ώστε να υπάρχει εφοδιασμός της ζήτησης σε περιόδους μειωμένης ή μηδενικής παραγωγής. Ανάλογη εποχικότητα παρουσιάζει η ζήτηση ορισμένων προϊόντων. Επομένως, για να ικανοποιηθεί η εποχιακή ζήτησή τους συγκεντρώνονται αποθέματα ικανά να καλύψουν τη μεγάλη ζήτηση συγκεκριμένων περιόδων. Σε κάθε περίπτωση, τα οφέλη από τη συγκέντρωση αποθεμάτων πρέπει να συγκρίνονται με τα κόστη που συνεπάγεται η ύπαρξη αποθεμάτων.

Κόστος Αποθεμάτων³⁴

1. **Κόστος παραγγελίας.** Πρόκειται για το κόστος υποβολής μίας παραγγελίας εφοδιασμού. Περιλαμβάνει το κόστος σύνταξης και αποστολής παραγγελιών, το κόστος επεξεργασίας και επιθεώρησης εισερχόμενων αποθεμάτων, το κόστος διαχείρισης πληρωμών και το γενικότερο κόστος λειτουργίας του τμήματος προμηθειών. Το συνολικό κόστος παραγγελιών μίας περιόδου είναι άμεση συνάρτηση του αριθμού παραγγελιών που εκτελούνται στην ίδια χρονική περίοδο.

³² https://el.wikipedia.org/wiki/Διαχείριση_αποθεμάτων

³³ https://el.wikipedia.org/wiki/Διαχείριση_αποθεμάτων

³⁴ https://el.wikipedia.org/wiki/Διαχείριση_αποθεμάτων

2. **Κόστος διατήρησης αποθεμάτων.** Η διατήρηση αποθεμάτων συνεπάγεται διάφορα είδη κόστους. Κατ' αρχάς, έχουμε το κόστος ευκαιρίας του κεφαλαίου κτήσεως των αποθεμάτων. Πρόκειται για το άμεσο κόστος αγοράς των αποθεμάτων. Απαιτεί επένδυση κεφαλαίου σε εμπορεύματα και ουσιαστικά εγκλωβισμό οικονομικών πόρων, οι οποίοι θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν διαφορετικά. Μαζί με το κόστος κτήσεως, μπορεί να θεωρηθούν και άλλα έξοδα σχετιζόμενα άμεσα με το ύψος του αποθέματος, όπως ασφάλιστρα και φόροι. Άλλο σχετικό κόστος είναι το κόστος αποθήκευσης των αποθεμάτων, το οποίο πηγάζει από τη διακίνηση των εμπορευμάτων στον αποθηκευτικό χώρο και τα έξοδα εξασφάλισης και λειτουργίας του αποθηκευτικού χώρου. Τέλος, προκύπτει και το κόστος κινδύνου αποθεμάτων, το οποίο αφορά την πιθανή μείωση της αξίας του αποθέματος εξαιτίας διαφόρων κινδύνων, όπως είναι οι καταστροφές, οι κλοπές και η χρονική απαξίωση των εμπορευμάτων.
3. **Κόστος έλλειψης.** Το κόστος έλλειψης εμφανίζεται όταν οι ποσότητες ενός προϊόντος που υπάρχουν ως απόθεμα, δεν είναι επαρκείς για να ικανοποιήσουν τη ζήτηση. Η ζήτηση αυτή έχει ως συνέπεια την απώλεια κερδών, λόγω των χαμένων πωλήσεων και την απώλεια της αξιοπιστίας της επιχείρησης. Εάν η έλλειψη έχει σχέση με τις πρώτες ύλες ή με προϊόντα που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή, τότε οι απώλειες για την επιχείρηση συνίστανται στην παύση της λειτουργίας των μηχανολογικών εγκαταστάσεων, στη διακοπή της εργασίας των εργατών και στην αναβολή εκτέλεσης παραγωγικών προγραμμάτων. Το κόστος έλλειψης είναι δυνατό να αντιμετωπιστεί με τακτά περιστασιακά μέτρα. Κάτι τέτοιο όμως, έχει ως συνέπεια μεγαλύτερο κόστος προπαρασκευής, κόστος έκτακτης εργασίας, αυξημένο διαχειριστικό κόστος, περισσότερες δαπάνες μεταφοράς, καθώς και κόστος από την μεταβολή των προγραμμάτων παραγωγής.

Ο Τομέας φέρει καθημερινά κάποιες **αρμοδιότητες**, που αναφέρονται ενδεικτικά παρακάτω:

- Καταγραφή πληροφοριών για σχεδιασμό της διαχείρισης αποθεμάτων
- Καταγραφή παραμέτρων που επηρεάζουν τη διαχείριση των αποθεμάτων.
- Καθορισμός της πολιτικής των αποθεμάτων (ABC analysis, safety stock, κλπ)
- Έλεγχος των χρηματοοικονομικών δεικτών των αποθεμάτων
- 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.

3.6.1.2 Τομέας Αποθήκευσης

Η αποθήκευση αναφέρεται στον σχεδιασμό, την οργάνωση και τη λειτουργία της αποθήκης. Δηλαδή, σχετίζεται με την εκτέλεση της εργασίας παραλαβής, φύλαξης, εξαγωγής και παράδοσης των προϊόντων στους πελάτες. Η αποθήκευση εμπορευμάτων διευκολύνει τη λειτουργία της διανομής, καθώς η ύπαρξη αποθηκευτικών εγκαταστάσεων εφοδιασμένων με αποθέματα καθιστά το εμπόρευμα άμεσα διαθέσιμο στον πελάτη.

Η αποθήκη εκτελεί διάφορες λειτουργίες και κάποιες από αυτές είναι οι παρακάτω:

- Σχεδιασμός χωροταξικής δομής των αποθηκευτικών χώρων με στόχο την αποτελεσματική αξιοποίησή τους.
- Η επιλογή του εξοπλισμού των ραφιών και των άλλων μηχανημάτων

- Παραλαβή εμπορευμάτων. Αφορά την εισαγωγή των εμπορευμάτων στην αποθήκη, όταν γίνεται εφοδιασμός. Περιλαμβάνει εκφόρτωση και επιθεώρηση των εμπορευμάτων.
- Διευθέτηση παραλαβών. Πρόκειται για την αναγνώριση και την ταξινόμηση των παραληφθέντων εμπορευμάτων στις κατάλληλες θέσεις μέσα στην αποθήκη.
- Ανάλυση παραγγελιών. Η διαδικασία αυτή αφορά την επιλογή των εμπορευμάτων που περιέχει μία παραγγελία από τους αποθηκευτικούς χώρους.
- Αποστολή παραγγελιών. Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τη συγκέντρωση των ειδών προς αποστολή, τον έλεγχό τους, την ετοιμασία των σχετικών εγγράφων, τη συσκευασία και τη φόρτωσή τους.
- Αποθήκευση. Η φυσική αποθήκευση των εμπορευμάτων είναι, βεβαίως, η θεμελιώδης λειτουργία των αποθηκευτικών εγκαταστάσεων. Ο χρόνος αποθήκευσης είναι μεταβλητός και εξαρτάται από τον λειτουργικό προορισμό της αποθήκης και το είδος των προϊόντων. Η θέση αποθήκευσης κάθε εμπορεύματος εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Εμπορεύματα ταχείας κυκλοφορίας και μικρού μεγέθους τείνουν να τοποθετούνται κοντά στους χώρους αποστολής και φόρτωσης, ώστε αφ' ενός εμπορεύματα υψηλής ζήτησης και αφ' ετέρου περισσότερα εμπορεύματα να είναι κοντά στους χώρους αποστολής.
- Η εξασφάλισή τους από κλοπές ή ακόμη από φθορές και ζημιές.

Τα κυριότερα οφέλη της αποθήκευσης είναι τα εξής:

- Μεταφορές. Η ύπαρξη αποθηκών επιτρέπει στην επιχείρηση να απολαμβάνει οικονομίες κλίμακας στις μεταφορές, εφόσον ο εφοδιασμός της μπορεί να γίνεται συγκεντρωτικά στις αποθήκες. Ανάλογη εξοικονόμηση μεταφορικών εξόδων επιτυγχάνεται και στις αποστολές εμπορευμάτων στους πελάτες της επιχείρησης, οι οποίες γίνονται συγκεντρωτικά από τις αποθήκες της, σε οικονομικά συμφέρουσες ποσότητες.
- Διαχείριση παραγγελιών. Η ύπαρξη αποθηκευτικών εγκαταστάσεων διευκολύνει τη συγκεντρωτική διαχείριση παραγγελιών πελατών, οι οποίες μπορούν να αφορούν πολλαπλά και διαφορετικά εμπορεύματα.
- Εξυπηρέτηση πελατών. Η διατήρηση αποθεμάτων σε αποθηκευτικούς χώρους βελτιώνει την εξυπηρέτηση πελατών, διότι οδηγεί σε μειωμένους χρόνους παράδοσης, εγγυάται τη συνεχή διαθεσιμότητα των εμπορευμάτων και, τέλος, αν υπάρχει δίκτυο αποθηκών, φέρνει το εμπόρευμα πλησιέστερα στα σημεία χρήσης ή κατανάλωσης.
- Συνεχής τροφοδοσία δικτύου. Η αποθήκευση εμπορευμάτων και, ειδικότερα, η διατήρηση αποθεμάτων σε γεωγραφικά κατανομημένο δίκτυο αποθηκών εγγυάται την αδιάκοπη τροφοδοσία του δικτύου διανομής σε περιπτώσεις ανωμαλιών, όπως υπερβάλλουσα ζήτηση, απρόβλεπτη πτώση της προσφοράς και δυσχέρειες ή διακοπή των μεταφορών.

3.6.1.3 Τομέας Διανομής

Ο Τομέας Διανομής ασχολείται με τη διανομή των προϊόντων καθώς και τις μεταφορές πρώτων υλών και προϊόντων μεταξύ των εγκαταστάσεων της εταιρείας.

Οι μεταφορές αποτελούν σημαντικό και απολύτως απαραίτητο μέρος της φυσικής διανομής. Οι μεταφορές αφορούν τη μετακίνηση των εμπορευμάτων μεταξύ των κόμβων του διανεμητικού δικτύου. Οι μεταφορές μετακινούν το απόθεμα όπου και όταν χρειάζεται. Το σύστημα μεταφορών εκτελεί σημαντικές οικονομικές λειτουργίες, οι οποίες είναι:

- Επιτρέπουν σε επιχειρήσεις που βρίσκονται μακριά από μία αγορά να διανέμουν τα προϊόντα τους.
- Αύξηση των αγορών, στις οποίες μπορεί να πουλήσει μία επιχείρηση

- Η αποτελεσματικότητα του δικτύου μεταφορών οδηγεί σε μείωση του σχετικού μεταφορικού κόστους και σε αντίστοιχη πτώση των τελικών τιμών.

Η ύπαρξη αποτελεσματικών μεταφορών στο δίκτυο διανομής είναι ιδιαίτερα σημαντική παράμετρος. Αναποτελεσματικές και αναξιόπιστες μεταφορές αυξάνουν το κόστος αποθεμάτων και υπονομούν το επίπεδο εξυπηρέτησης του δικτύου διανομής.

Ο Τομέας έχει τις παρακάτω **αρμοδιότητες**:

- Διαμόρφωση δρομολογίων διανομής.
- Καθορισμός των προτεραιοτήτων που πρέπει να δοθούν σε περίοδο αιχμής ανάλογα με την κατηγοριοποίηση των πελατών (ABC) και έλεγχος αυτού.
- Μελέτη για τη μείωση του κόστους, του χρόνου παράδοσης, και την βελτιστοποίηση των δρομολογίων
- Έλεγχος των διακινήσεων μεταξύ των αποθηκευτικών χώρων.
- Απόφαση για τις παραδόσεις των προϊόντων στους πελάτες μέσω του ιδιόκτητου δικτύου διανομής ή μέσω τρίτων.
- Αξιολόγηση των μεταφορικών εταιρειών βάση ποιοτικών και ποσοτικών κριτηρίων.
- Ανάλυση ερευνών και δεικτών κόστους, της απόδοσης του συστήματος διανομής και της παρεχόμενης ποιότητας του Customer Service.
- Βελτίωση της κερδοφορίας της εταιρείας;
- Δημιουργία πλάνου συντήρησης μεταφορικών μέσων

3.6.1.4 Customer Service

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

Ο Τομέας έχει τις παρακάτω αρμοδιότητες:

- Μελέτη και έλεγχος της διαδικασίας παραγγελιοληψίας (Sales Order Processing) και εισήγηση βελτιώσεων
- Καταγραφή και αξιολόγηση (ABC ανάλυση) όλων των επιχειρήσεων που ανήκουν στο διαχειριστικό του χώρο, με κριτήρια ποιοτικά, ποσοτικά και απόδοσης
- Ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες με στόχο τη βελτίωση της συνεργασίας
- Ανάλυση του ανταγωνισμού και πρόβλεψη των μελλοντικών ενεργειών του
- Δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην κατανάλωση των προϊόντων, λαμβάνοντας υπόψη του παράγοντες όπως εποχική ζήτηση, απαιτούμενος χρόνος διανομής
- Προώθηση των παραγγελιών για εκτέλεση σύμφωνα με τον πίνακα προτεραιοτήτων και παρακολούθηση για την έγκαιρη εκτέλεσή τους
- Ενημέρωση των πελατών για την ημερομηνία παράδοσης των παραγγελιών.
- Παρακολουθεί τις τοποθετήσεις, αναπληρώσεις, επιστροφές των προϊόντων.
- Καθορίζει τις διαδικασίες επιστροφών
- Εφαρμόζει την καθορισμένη από την Χρηματοοικονομική Διεύθυνση Πολιτική Credit Control
- Καθορίζει τα Standards μέτρησης της απόδοσης της εξυπηρέτησης των πελατών
- Σχεδιάζει την Στρατηγική του παρεχόμενου Customer Service

3.7 Δραστηριότητες Logistics

3.7.1 Συσκευασία (Packaging)

Συγκεκριμένα συσκευασία λέγεται κάθε προϊόν, κατασκευασμένο από οποιοδήποτε είδος υλικού είτε αυτό είναι πρώτη ύλη είτε είναι επεξεργασμένο υλικό, που προορίζεται να χρησιμοποιηθεί για να περιέχει αγαθά με σκοπό την προστασία, διακίνηση, τη διάθεση και την παρουσίασή τους από τον παραγωγό μέχρι τον χρήστη ή τον καταναλωτή. Ως συσκευασίες θεωρούνται όλα τα είδη μίας ή πολλαπλής χρήσης που χρησιμοποιούνται για τον ίδιο σκοπό. Η διαδικασία της συσκευασίας καλείται να καλύψει μια σειρά από ανάγκες διαχείρισης, διανομής και αποθήκευσης του προϊόντος, να παρέχει μια σειρά από πληροφορίες για την υποστήριξη των παραπάνω διαδικασιών και τέλος, να ικανοποιήσει απαιτήσεις του μάρκετινγκ που επηρεάζουν δομικά της στοιχεία, όπως ο γραφικός σχεδιασμός, το σχήμα και ο τύπος της συσκευασίας.

Η συσκευασία ικανοποιεί τις ανάγκες των Logistics καθιστώντας δυνατό το χειρισμό και τη διανομή. Χρειάζεται συγχρόνως να ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας και να παρέχει στον τελικό καταναλωτή αξία και εύκολη χρήση. Επιπλέον είναι απαραίτητο η συσκευασία να είναι εύκολη στο χειρισμό, την αποθήκευση και την μεταφορά της και να ελαχιστοποιεί το κόστος μεταφοράς. Η συσκευασία μπορεί με τη σωστή ανάπτυξη της να γεφυρώσει το χάσμα με τον τομέα του Μάρκετινγκ και των Logistics και να επιτύχει μεγάλα πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού. Συμπερασματικά η συσκευασία επηρεάζει την αποδοτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας καθώς αποτελεί το μέσο επαφής ανάμεσα στην αλυσίδα εφοδιασμού και στον τελικό καταναλωτή.

Για την συσκευασία των υλικών και των προϊόντων χρησιμοποιούμε τις εξής κατηγορίες: πρωτογενή , δευτερογενή και τριτογενή συσκευασία.

Αναλυτικά , η πρωτογενής συσκευασία αναφέρεται σε οτιδήποτε περιβάλλει άμεσα το υλικό ή το προϊόν μας , η δευτερογενής συσκευασία περικλείει το σύνολο της πρωτογενής . Η δευτερογενής συσκευασία έχει σαν σκοπό να ομαδοποιήσει τις πρωτογενείς συσκευασίες είτε για μεταφορά είτε για αποθήκευση. Τέλος η τριτογενής συσκευασία έχει να κάνει με τη συγκέντρωση κάποιων πρωτογενών ή δευτερογενών συσκευασιών πάνω σε μία παλέτα. Στην κατεύθυνση της συσκευασίας αυτοί οι όροι είναι πολύ σημαντικοί και αλληλένδετοι μεταξύ τους (π.χ. «σπάσιμο» κιβωτίου σε πρωτογενείς συσκευασίες στο επίπεδο της λιανικής πώλησης).³⁵

Ανάλογα με τα υλικά που έχουμε να συσκευάσουμε ή να μεταφέρουμε χρησιμοποιούνται:

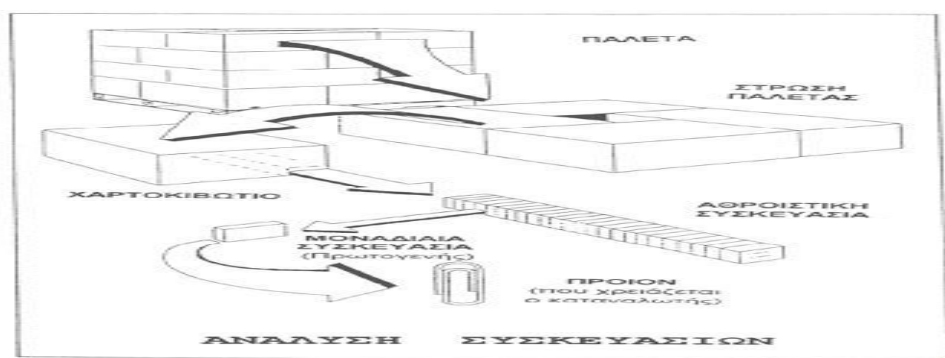
- Σάκοι
- Βαρέλια
- Κιβώτια
- Μπουκάλες αερίου
- Παλέτες
- Εμπορευματοκιβώτια (container)

Για την επιλογή των μονάδων συσκευασίας θα πρέπει να λάβουμε υπόψη:

- ✓ Σχήμα, μέγεθος και βάρος του μεταφερόμενου προϊόντος
- ✓ Μέγεθος της βάσης της μεταφορικής μονάδας
- ✓ Δυνατότητα φορτώσεως των μεταφορικών μέσων
- ✓ Πλάτος διαδρόμων και των εισόδων-εξόδων του κτηρίου
- ✓ Αντοχή του δαπέδου του κτηρίου

³⁵ Πηγή: <http://docplayer.gr/1772579-I-shesi-allilepidrasis-syskeyasias-logistics.html>

Για κάθε αγαθό δεν υπάρχει μία συσκευασία αλλά πολλές (Σχήμα 2.4)



Σχήμα 2.4: Ανάλυση Συσκευασιών

Στον κλάδο τον 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:

Εικόνα 1.1: Ευρωπαϊκά (800 X 1200)



Εικόνα 1.2: Βιομηχανική (1000 X 1200)



Σκληρά ποτά

Τα σκληρά ποτά συσκευάζονται σε μπουκάλια τα οποία τοποθετούνται σε κιβώτια για 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. Τέλος υπάρχουν και τα ξυλοκιβώτια στα οποία τοποθετούνται κρασιά υψηλότερης αξίας και παρέχουν μεγαλύτερη ασφάλεια στο να μην σπάσουν οι φιάλες.



Εικόνα 1.3: Παλετοδεξαμενή, χαρτοκιβώτιο και ξυλοκιβώτιο

Μπύρες

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



Εικόνα 1.4: Κιβώτια μύρας

Επιπλέον υπάρχουν και τα αλουμινένια κουτάκια των 330ml και των 550ml αντίστοιχα τα οποία τοποθετούνται σε χάρτινους δίσκους. Ακόμη υπάρχουν και τα βαρέλια αλουμινένια ή πλαστικά στα οποία μεταφέρονται οι μύρες τα οποία είναι συνήθως των 20lt, των 30 lt και των 50lt αντίστοιχα. Τέλος έχουμε και τις φιάλες CO₂ οι οποίες χρησιμοποιούνται για τα βαρέλια και τοποθετούνται σε μεταλλικό καλάθι.



Εικόνα 1.5: Βαρέλια μύρας και CO₂

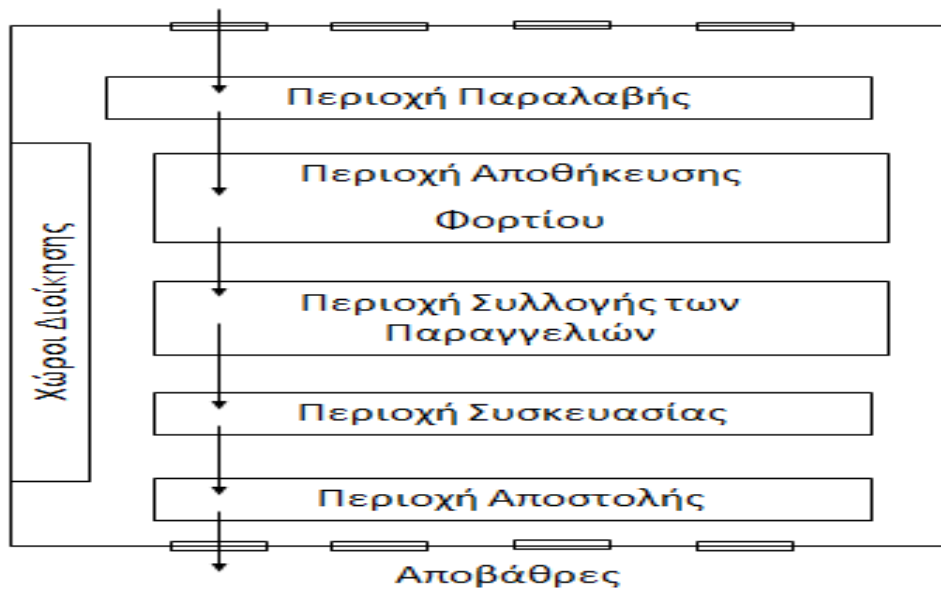
3.7.2 Αποθήκη

Η ύπαρξη αποθηκών επιτρέπει στην επιχείρηση να απολαμβάνει οικονομίες κλίμακας στις μεταφορές, εφόσον ο εφοδιασμός της μπορεί να γίνεται συγκεντρωτικά στις αποθήκες. Ανάλογη εξοικονόμηση μεταφορικών εξόδων επιτυγχάνεται και στις αποστολές εμπορευμάτων στους πελάτες της επιχείρησης, οι οποίες γίνονται συγκεντρωτικά από τις αποθήκες της, σε οικονομικά συμφέρουσες ποσότητες. Η ύπαρξη αποθηκευτικών εγκαταστάσεων διευκολύνει τη συγκεντρωτική διαχείριση παραγγελιών πελατών, οι οποίες μπορούν να αφορούν πολλαπλά και διαφορετικά εμπορεύματα.

Επιπρόσθετα η αποθήκευση βελτιώνει τη συνεχή τροφοδοσία του δικτύου. Η αποθήκευση εμπορευμάτων και, ειδικότερα, η διατήρηση αποθεμάτων σε γεωγραφικά κατανεμημένο δίκτυο αποθηκών εγγυάται την αδιάκοπη τροφοδοσία του δικτύου διανομής σε περιπτώσεις ανωμαλιών, όπως υπερβάλλουσα ζήτηση, απρόβλεπτη πτώση της προσφοράς και δυσχέρειες ή διακοπή των μεταφορών.

Σύμφωνα με την Kipreska-Moron(1999) οι εταιρείες χρησιμοποιούν δύο τύπους αποθηκών. Ο ένας τύπος αφορά αποθήκες για ολοκληρωμένα προϊόντα, κατασκευασμένα από την εταιρεία και ο δεύτερος τύπος αποθήκης αφορά αγορασμένα υλικά ή προϊόντα για τυποποίηση. Παρόλα αυτά οι περισσότεροι διανομείς στοχεύουν στην μέγιστη αύξηση του αριθμού των δύο τύπων προκειμένου να αποτρέψουν την έλλειψη πωλήσεων.

Αν μπορούσαμε να κοιτάξουμε μία αποθήκη από ψηλά θα ξεχωρίζαμε τους παρακάτω διακριτούς χώρους:



Σχήμα 2.5: Χώροι αποθήκης

3.7.2.1 Διαδικασίες μέσα στην αποθήκη³⁶

3.7.2.1.1 Διαδικασία παραλαβής προϊόντων στην αποθήκη

Η διαδικασία της παραλαβής προϊόντων στην αποθήκη υποστηρίζει την εισαγωγή προϊόντων από προμηθευτές. Σε ότι αφορά τον κλάδο των αλκοολούχων ποτών τα προϊόντα έρχονται στην εκάστοτε αποθήκη με τους παρακάτω τρόπους:

1. Μέσα σε container από το εξωτερικό είτε παλετοποιημένα είτε χύμα αλλά ακόμη και σε μορφή παλέτας.
2. Με οδική μεταφορά είτε προέρχονται από το εξωτερικό είτε από εγχώριους παραγωγούς.
3. 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 ενημερώνεται από το τμήμα των αγορών για την ημερομηνία άφιξης των προϊόντων, πληροφορείται για το είδος του φορτίου και προετοιμάζει 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.

Μετά το πέρας όλων αυτών οι χειριστές, που βρίσκονται εντός της αποθήκης, ξεκινούν την τοποθέτηση των προϊόντων είτε σε θέσεις picking είτε στις θέσεις τροφοδοσίας.

³⁶ Πηγή: Διπλωματική εργασία "Spirituos beverages Logistics: Case study ελληνικής εταιρίας διανομής ποτών", Παπουτσή 2016, ΠΑΠΕΙ

3.7.2.1.2 Τακτοποίηση προϊόντων στην αποθήκη

Μετά την παραλαβή ακολουθεί η διαδικασία τακτοποίησης των προϊόντων στις κύριες θέσεις picking. Κάθε είδος θα πρέπει να έχει τουλάχιστον μία κύρια θέση picking και οι ταχυκίνητοι κωδικοί θα τοποθετηθούν πιο κοντά στον χώρο παραλαβών και αποστολών για λόγους εξοικονόμησης χώρου κι χρόνου.

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

1. Εάν δεν υπάρχει απόθεμα στην αποθήκη τότε γεμίζει πρώτα η θέση picking.
2. Εάν δεν υπάρχει απόθεμα στην θέση picking τότε γεμίζει πρώτα η θέση picking.
3. Εάν υπάρχει κάποιο απόθεμα στην θέση picking τότε ενδεχομένως να τοποθετηθούν ποσότητες κωδικού σε αυτήν.
4. Εάν οι θέσεις picking είναι γεμάτες τότε γεμίζουν οι θέσεις στοκ.

3.7.2.1.3 Διαδικασία ανατακτοποίησης

Η διαδικασία της ανατακτοποίησης εσωτερικά της αποθήκης γίνεται συνήθως με σκοπό να αξιοποιηθεί όσο το δυνατόν καλύτερα ο διαθέσιμος χώρος και επιπλέον η μείωση των διανυόμενων αποστάσεων από τους εργαζόμενους κατά την εκτέλεση των εργασιών τους. Συμβουλευόμενος ο υπεύθυνος της αποθήκης το σύστημα (Warehouse Management System) αποφασίζει τη διενέργεια ανατακτοποίησης και αφού πραγματοποιήσει οποιοσδήποτε αλλαγές ενημερώνει πάλι το σύστημα. Για κάθε μετακίνηση την οποία θα επιλέξει ο υπεύθυνος θα πρέπει να ενημερώνεται το σύστημα μέσω των φορητών τερματικών εφόσον υπάρχει η δυνατότητα αυτή.

3.7.2.1.4 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:

1. Χρησιμοποίηση δεύτερης, τρίτης θέσης αποθήκευσης, όπου το πλεόνασμα αποθηκεύεται σε θέση εκτός της θέσης Picking.
2. Σκόπιμη χρησιμοποίηση θέσης Picking και θέσης Stock για συγκεκριμένο αριθμό ταχυκίνητων κωδικών που έχουν συγκριτικά μεγάλο σε όγκο απόθεμα.

Ο εργαζόμενος στον οποίο έχει ανατεθεί να διενεργήσει την εντολή τροφοδοσίας παίρνει την κατάσταση που έχει φτιάξει ο 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.

3.7.2.1.5 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. Μετά την επεξεργασία της παραγγελίας επομένως γίνεται η έκδοση του αναλυτικού picking list από τους αποθηκάρους προκειμένου να μοιράσουν τις παραγγελίες στους εργαζόμενους αποθήκης (picker) και να ξεκινήσει η συλλογή των παραγγελιών. Οι πιο γνωστοί τρόποι picking είναι οι παρακάτω:

Το Picking ανά παραγγελία: Η μέθοδος αυτή του picking βρίσκει εφαρμογή στην περίπτωση όπου ο αριθμός των παραγγελιών είναι μικρός. Συλλέγονται κάθε φορά τα προϊόντα ανά παραγγελία τα οποία τοποθετούνται πάνω σε παλέτα ή κάποιο μεταφορικό μέσο και οδηγούνται στο χώρο αποστολής. 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.

Το συγκεντρωτικό Picking: Η μέθοδος αυτή βρίσκει εφαρμογή όταν το μέγεθος των παραγγελιών είναι σχετικά μικρό και το πλήθος των κωδικών μεγάλο. Αρχικά γίνεται ομαδοποίηση ανά προϊόν και η συλλογή γίνεται για κάθε κωδικό ξεχωριστά. Σε δεύτερο στάδιο γίνεται ο διαχωρισμός των προϊόντων σε κάθε παραγγελία. Ο τρόπος αυτός πλεονεκτεί σε ταχύτητα αλλά απαιτεί χώρο και προσωπικό για διαχωρισμό των κιβωτίων.

Το Picking κατά ζώνη: Εφαρμόζεται στις περιπτώσεις που το πλήθος των κωδικών είναι πολύ μεγάλο. Τα προϊόντα ομαδοποιούνται σε ζώνες με βάση τη θέση τους στην αποθήκη. Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι μειώνει σημαντικά τις διανυόμενες αποστάσεις.

Τέλος η παραγγελία είναι έτοιμη προς δρομολόγηση, τιμολόγηση και εκτύπωση των απαραίτητων εγγράφων.

3.7.2.1.6 Διαδικασία χειρισμού επιστροφών

Οι επιστροφές στην αποθήκη γίνονται για 4 διαφορετικούς λόγους:

1. **Αδυναμία παράδοσης στον πελάτη:** τα προϊόντα δεν παραδόθηκαν στον πελάτη λόγω αδυναμίας και επιστρέφουν στην αποθήκη για επαναδρομολόγηση είτε εισάγονται μέσα στην αποθήκη σαν επιστροφή.
2. **Άρνηση παραλαβής:** στην περίπτωση αυτή είτε έχει γίνει λάθος στην καταχώρηση παραγγελίας ή λάθος εκτέλεση της παραγγελίας π.χ. λανθασμένη ποσότητα.
3. **Επιστροφή ελαττωματικών προϊόντων:** τα ελαττωματικά προϊόντα (πχ φθαρμένη ετικέτα ή σπασμένο) πάνε είτε για καταστροφή είτε για ανασυσκευασία. Ο υπεύθυνος αποθήκης είναι υποχρεωμένος να 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 επιστροφών από διαφημιστικές καμπάνιες.

Στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών οι επιστροφές «κενών» παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο. Εμφανίζονται πολύ έντονα κυρίως στο κομμάτι της ζυθοποιίας.

3.7.2.1.7 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 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.

3.7.2.2 Εξοπλισμός αποθήκης

Ο εξοπλισμός της αποθήκης αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ασφαλή αποθήκευση των προϊόντων και της ταχεία εκτέλεση των παραγγελιών. Το κόστος του εξοπλισμού δεν είναι καθόλου ευκαταφρόνητο και είναι προφανές ότι η επιλογή αυτού που θα εγκατασταθεί στην αποθήκη θα πρέπει να γίνει με ιδιαίτερη μελέτη, ώστε αφενός να εναρμονίζεται με τη φύση των προϊόντων και αφετέρου να καλύπτει για μεγάλο χρονικό διάστημα τις μελλοντικές ανάγκες της εταιρείας. Υπάρχουν δύο κατηγορίες εξοπλισμού αποθήκης, οι οποίες είναι ο εξοπλισμός αποθήκευσης και ο εξοπλισμός διακίνησης. Ο εξοπλισμός αποθήκευσης είναι π.χ. τα ράφια είτε πρόκειται για παλέτες είτε για κιβώτια είτε για μικροαντικείμενα. Ο εξοπλισμός διακίνησης περιλαμβάνει τα παλετοφόρα μηχανήματα και τα ανυψωτικά, καθώς επίσης και τον εξοπλισμό των χώρων φορτοεκφόρτωσης, δηλαδή τις πόρτες και τις ράμπες.

1) Ο Κατάλληλος Τύπος Ραφιού Αποθήκευσης

Η επιλογή των κατάλληλων συστημάτων αποθήκευσης γίνεται με **κριτήρια** όπως:

- Τα φυσικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (διαστάσεις, ανάγκη ειδικής αποθήκευσης, χρόνος ζωής, κλπ).
- Τα χαρακτηριστικά της ζήτησης του προϊόντος.
- Τη συσκευασία και το μοναδιαίο φορτίο που χρησιμοποιείται.
- Τα φυσικά χαρακτηριστικά της αποθήκης (όπως η χωροταξία της, οι διαστάσεις της, το πλάτος των διαδρόμων, κλπ.).
- Τον τρόπο τοποθέτησης των προϊόντων στην αποθήκη.
- Τον αριθμό των παλετών ανά προϊόν.
- Τις δυνατότητες των περονοφόρων ανυψωτικών μηχανημάτων που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν και γενικότερα του υφιστάμενου εξοπλισμού.
- Ποιο το ύψος του κεφαλαίου που προκύπτει να επενδυθεί σε εξοπλισμό

Η επιλογή συστημάτων μόνιμης αποθήκευσης είναι από τις βασικότερες αποφάσεις που λαμβάνει ο Υπεύθυνος Logistics διότι απαιτεί σημαντικό κόστος επένδυσης και συνοδεύει την επιχείρηση για πολλά χρόνια.

Σήμερα η αγορά προσφέρει λύσεις που μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις κύριες ομάδες:

1. Στοίβαξη.
2. Ράφια.
3. Ειδικά συστήματα αποθήκευσης.

Στοιβαξη³⁷

Η απλή στοιβαξη είναι η χειροκίνητη τοποθέτηση προϊόντων στην αποθήκη (το ένα δίπλα στο άλλο και το ένα πάνω στο άλλο). Η στοιβαξη αποτελεί μία ιδανική λύση για επιχειρήσεις που διαθέτουν μικρό αριθμό προϊόντων (κωδικών) και που τα προϊόντα τους παρουσιάζουν χαμηλή κινητικότητα (ζήτηση). Επίσης, επειδή υλοποιείται εύκολα και δεν απαιτεί κάποιο κεφάλαιο εφαρμόζεται σε περιόδους που αναζητείται μία μονιμότερη λύση από την επιχείρηση.



Εικόνα 1.6: Παραδείγματα απλής στοιβαξης

³⁷ Πηγή: Οργάνωση και Διαχείριση Αποθηκών, Τομέας Διοίκησης Και οικονομίας, Δρ. Δημήτρης Φωλίνας

Παραλλαγή της απλής στοίβαξης είναι η *επάλληλη στοίβαξη* όπου τα μοναδιαία φορτία, δηλαδή οι παλέτες, τα κιβώτια, κλπ. τοποθετούνται πλάι-πλάι ή το ένα πάνω στο άλλο σχηματίζοντας ένα ενιαίο μπλοκ. Δύο ή τρία μπλοκ τοποθετούνται σε ένα κατάλληλο σκελετό ποστιάσματος ικανό να διατηρήσει μεγάλο βάρος. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται μεγαλύτερη εκμετάλλευση του ύψους (τουλάχιστον διπλάσια).

Ράφια³⁸

Τα ράφια αποτελούν τη συνηθέστερη επιλογή συστήματος αποθήκευσης. Υπάρχουν δύο βασικές επιλογές: τα ράφια θυρίδας και τα ράφια παλέτας.

Ράφια θυρίδας

Η πρώτη επιλογή έχει υιοθετηθεί από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, ιδιαίτερα μετά την υιοθέτηση των μεταλλικών διάτρητων ραφιών (τύπου dexion) που προφέρει πολλά πλεονεκτήματα όπως: χαμηλό κόστος αγοράς και συντήρησης, ευκολότερη πρόσβαση στα προϊόντα, καλύτερη αξιοποίηση ύψους, μη καταστροφή προϊόντων, καλύτερη οργάνωση και εκμετάλλευση χώρου, δυνατότητα μεταβολής του ύψους για προϊόντα με διαφορετικές συσκευασίες, μοναδιαία φορτία ή διαστάσεις τεμαχίου, εύκολη και γρήγορη αποσύνδεση και επανασύνδεση / εγκατάσταση, δυνατότητα αντικατάστασης κατεστραμμένων μερών και δυνατότητα επίσης «απομόνωσης» των προϊόντων για μικρότερη επίδραση από φυσικές καταστροφές.



Εικόνες 1.7 και 1.8: Παραδείγματα μεταλλικών διάτρητων ραφιών

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ράφια που επειδή έχουν μία ελαφριά κλίση επιτρέπουν την αυτόματη μετακίνηση (λόγω βαρύτητας και κλίσης) από τη μία μεριά (συνήθως η μεριά προς τις μόνιμες θέσεις αποθήκευσης) που τοποθετούνται, έως την άλλη μεριά που εξέρχονται γιατί ζητήθηκαν. Τα ράφια αυτά ονομάζονται άμεσης πρόσβασης (live picking), εφαρμόζονται σε προϊόντα που έχουν μεγάλη ζήτηση (ή όπως αλλιώς λέγεται είναι ταχυκίνητα) και μία τυπική περίπτωση παρουσιάζεται στην παρακάτω εικόνα:



Εικόνα 1.9: Παράδειγμα ραφιών άμεσης πρόσβασης

³⁸ Πηγή: Οργάνωση και Διαχείριση Αποθηκών, Τομέας Διοίκησης Και οικονομίας, Δρ. Δημήτρης Φωλίνας

Ράφια παλέτας

Με την επικράτηση της παλέτας ως το βασικότερο μοναδιαίο φορτίο έχουν κατασκευαστεί και διατίθενται στην αγορά πολλές επιλογές παλετόραφων όπως: κανονικά ράφια back-to-back, ράφια πολύ στενών διαδρόμων, πολύ υψηλά ράφια για γερανούς στοίβαξης παλετών, κινητά ράφια, ράφια ελεύθερης εισόδου (drive-in) ή διέλευσης (drive through), ράφια τύπου slide-in, και κεκλιμένα ράφια που εξετάζονται παρακάτω.

Η επόμενη εικόνα παρουσιάζει μία αποθήκη που χρησιμοποιεί αποκλειστικά παλετόραφα.



Εικόνα 1.10: Παλετόραφα

Πολύ συνηθισμένη περίπτωση αποτελούν τα *Ράφια για θέσεις δύο παλετών (ή back-to-back παλετόραφα)*. Σε αυτό το σύστημα τα πλαίσια των ραφιών σχηματίζουν διπλές σειρές, οι οποίες χωρίζονται μεταξύ τους με διαδρόμους. Το σύστημα back-to-back είναι πολύ ευέλικτο, εφαρμόζεται άριστα η φιλοσοφία FIFO και παρέχει την δυνατότητα πλήρους εκμετάλλευσης του ύψους ενός κτιρίου (συνήθως φτάνει και 10 μέτρα).



Εικόνα 1.11: Ράφια για θέσεις δύο παλετών (Back-to-back)

Τα **Κινητά ράφια (mobile Racking)** αποτελούν μία άλλη επιλογή συστήματος αποθήκευσης που συναντάται συχνά για την αποθήκευση αρχείων ή μικροαντικειμένων που έχουν μικρό βάρος και όγκο και μεγάλη αξία. Η αρχή λειτουργίας τους είναι πολύ απλή. Τα ράφια μπορούν να μετακινηθούν πάνω σε πακτωμένες στο έδαφος ράγες είτε χειρωνακτικά ή ηλεκτροκίνητα ανοίγοντας κάθε φορά διάδρομο για την τοποθέτηση ή εξαγωγή προϊόντος. Η παρακάτω εικόνα παρουσιάζει σχηματικά τον τρόπο λειτουργία των κινητών ραφιών:



Εικόνα 1.12: Λειτουργία κινητών ραφιών

Συνηθισμένη επιλογή αποτελούν και τα *Ράφια παλετών ελεύθερης εισόδου (drive in) ή ελεύθερης διέλευσης (drive through)*. Στην περίπτωση αυτή το ανυψωτικό μπαίνει μέσα στο σύστημα των ραφιών για να τοποθετηθεί η παλέτα. Το ύψος μπορεί να ξεπεράσει τα 9 με 10 μέτρα, ενώ η εκμετάλλευση του χώρου είναι ιδιαίτερα υψηλή, παρόμοια με αυτή των

επάλληλων στρωμάτων παλετών (50-60%), με τη διαφορά βέβαια ότι υπάρχει μεγαλύτερη εκμετάλλευση του ύψους.

Στην περίπτωση του drive in υπάρχει μία είσοδος που λειτουργεί και σαν έξοδος περίπτωση drive through υπάρχει μία είσοδος και μία έξοδος. Τα ράφια αυτά επιτρέπουν καλή εκμετάλλευση χώρου ενώ στον τύπο drive through επιτρέπουν επίσης και την εφαρμογή FIFO. Χρησιμοποιούνται σε περιπτώσεις που η εταιρεία διακινεί μικρό αριθμό προϊόντων (και συνήθως σε μεγάλες ποσότητες), απαιτούν καλές προδιαγραφές εδάφους και κατασκευής ραφιών, και επίσης εμφανίζουν δυσκολίες στην οδήγηση των οχημάτων κατά την φορτοεκφόρτωση.

Τα **Κεκλιμένα ράφια** βασίζονται στη λογική των ραφιών της άμεσης πρόσβασης (live picking). Δηλαδή, έχουν μία μικρή κλίση (3-5%) και έτσι επιτρέπουν τη μετακίνηση των παλετών ή κιβωτίων λόγω της βαρύτητας ώστε να φορτώνονται από τη μία μεριά και να εκφορτώνονται από την άλλη. Επιτρέπουν υψηλή εκμετάλλευση χώρου και την εφαρμογή FIFO ενώ συνήθως χρησιμοποιούνται για προϊόντα που έχουν μεγάλη ζήτηση.

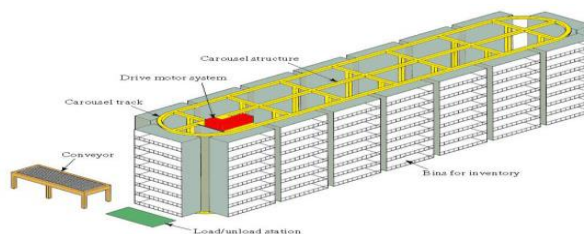
Μία ακόμα επιλογή είναι τα **Ράφια slide-in**. Τα ράφια αυτά έχουν την ίδια διάταξη με τα ράφια drive in αλλά στη περίπτωση αυτή τα μηχανήματα δεν εισέρχονται μέσα στους διαδρόμους. Μία ακόμα σημαντική διαφορά είναι οι παλέτες (ή τα κιβώτια) ενώνονται η μία με την άλλη. Η κίνηση των φορτίων γίνεται πάνω σε ειδικά ράουλα προς τα πίσω ή προς τα μπρος και όταν ο αποθηκάριος θέλει μία παλέτα (ή ένα κιβώτιο) τραβά την πρώτη και μαζί όλες τις υπόλοιπες. Με τον τρόπο αυτό οι παλέτες μπορούν να τοποθετηθούν με την ίδια διάταξη του drive In, σε μεγαλύτερο βάθος και ύψος και με μεγαλύτερη ταχύτητα. Η χρήση των ραφιών slide-in δεν επιτρέπει την εφαρμογή FIFO.

Ειδικά συστήματα αποθήκευσης³⁹

Τέλος, υπάρχουν και τα ειδικά ράφια για συγκεκριμένα προϊόντα ή υλικά, όπως τα **Ράφια με πριόβολους (cantilever)** για την αποθήκευση αντικειμένων που έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- ο μήκος τους είναι πολύ μεγάλο σε σχέση με τις άλλες διαστάσεις τους, όπως ράβδοι από σίδηρο, σωλήνες, κλπ.
- μοναδιαία φορτία από μόνα τους και δεν μπορούν να τοποθετηθούν σε παλέτες ή να μοναδοποιηθούν με άλλον τρόπο, ώστε να αποθηκευθούν στα συνήθη ράφια, όπως τα φύλλα αλουμινίου, καπλαμά, κλπ.

Ιδιαίτερη κατηγορία αποτελούν και τα carousel που επιτρέπουν την περισυλλογή «προϊόν - προς τον - άνθρωπο» ή part-to-man, δηλαδή το προϊόν κινείται προς τον υπάλληλο σε αντίθεση με όλα τα προηγούμενα συστήματα που ο άνθρωπος κινείται προς το προϊόν. Στην αγορά διατίθενται τόσο οριζόντια όσο και κάθετα carousel (παρακάτω εικόνες).



Εικόνες 1.13 και 1.14: Κάθετα και οριζόντια carousel

³⁹ Πηγή: Οργάνωση και Διαχείριση Αποθηκών, Τομέας Διοίκησης Και οικονομίας, Δρ. Δημήτρης Φωλίνας

2) Ο Κατάλληλος Εξοπλισμός Ενδο-μετακίνησης

Η ενδο-μετακίνηση αναφέρεται στους χειρισμούς και στις κινήσεις του προϊόντος ή υλικού εντός των εγκαταστάσεων μιας επιχείρησης (και όχι αποκλειστικά εντός της αποθήκης). Στη συνέχεια θα αναφερθούν ορισμένοι τύποι οχημάτων που χρησιμοποιούνται για τη διακίνηση των εμπορευμάτων εσωτερικά της αποθήκης.

- Περονοφόρο με αντίβαρα
- Reach Truck
- Very Narrow Aisle Truck - VNA
- Ηλεκτροκίνητο Παλετοφόρο Πεζού ή Εποχούμενου Χειριστού
- Order Picker και Medium ή High Level Order Picker



Περονοφόρο με αντίβαρα



Reach Truck



Very Narrow Aisle Truck



Ηλεκτροκίνητο Παλετοφόρο Πεζού



Medium ή High Level Order Picker

Εικόνα 1.15: Εξοπλισμός Ενδό-μετακίνησης

Για όλα τα ηλεκτροκίνητα μηχανήματα απαιτείται να προβλεφθεί ειδικός χώρος για τη φόρτωση των μπαταριών. Στο χώρο των παραλαβών και αποστολών ο εξοπλισμός που τοποθετείται είναι οι πόρτες, οι ράμπες και τα σκέπαστρα ράμπας (Dock Shelters).

Πιρούνιά RollerForks

Τα πιρούνια RollerForks είναι πολύ σημαντικά για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον χώρο των αλκοολούχων ποτών, αυτό συμβαίνει γιατί οι περισσότερες εισαγωγές πότων που γίνονται με container το εμπόρευμα βρίσκεται πάνω σε slipsheet και όχι σε παλέτα. Τα πιρούνια Roller forks αποτελούνται από πολλαπλές σειρές ρουλεμάν και μπορούν να τοποθετηθούν πάνω σε είδη υπάρχοντα περονοφόρα. 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.

3.7.3 Τεχνολογίες και Πληροφοριακά Συστήματα Αποθηκών

Δύο είναι τα κύρια αντικείμενα που αναλύονται στην ενότητα αυτή. Το Επιχειρησιακό Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Αποθηκών (Warehouse Management System) και η τεχνολογία του γραμμωτού κώδικα (Barcode). Οι δύο αυτές τεχνολογίες έχουν επιδράσει δραστικά στην αποθήκη και έχουν οδηγήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας (εκτέλεση περισσότερων εργασιών καταναλώνοντας λιγότερους πόρους), στην αύξηση της αποδοτικότητας (εκτέλεση των εργασιών μου σε λιγότερο χρόνο και με μικρότερο κόστος) και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας (εκτέλεση εργασιών αξιόπιστα και χωρίς λάθη υποστηρίζοντας τις υπόλοιπες εργασίες της επιχείρησης).

3.7.3.1 Επιχειρησιακό Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Αποθηκών⁴⁰

Επιχειρησιακό Πληροφοριακό Σύστημα, ΕΠΣ, (Business Information System, BIS) είναι ένα πληροφοριακό σύστημα αποτελούμενο από αλληλοσυνδεδεμένα μέρη που συνεργάζονται για τη διαχείριση πληροφοριών με σκοπό, αφενός, την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων και, αφετέρου, της διαχείρισης των διαδικασιών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Κύριοι στόχοι των ΕΠΣ είναι:

- η αυτοματοποίηση, η βελτιστοποίηση και ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών
- η υποστήριξη της λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Διακρίνονται δύο κατηγορίες Επιχειρησιακών Πληροφοριακών Συστημάτων:

1. Τα συστήματα που αφορούν μία μεμονωμένη λειτουργία της επιχείρησης (π.χ την παραγωγή, το τμήμα πωλήσεων, το λογιστήριο)
2. Τα συστήματα που αφορούν στο σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Τα Εξειδικευμένα Συστήματα δεν μπορούν να αποτελέσουν λειτουργικά τμήματα ενός Ολοκληρωμένου Επιχειρησιακού Πληροφοριακού Συστήματος (Enterprise Resource Planning, ERP) που στοχεύει στην αυτοματοποίηση και βελτιστοποίηση του συνόλου των επιχειρηματικών λειτουργιών καθώς επίσης και στην υποστήριξη της λήψης αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Μερικά από τα κυριότερα Εξειδικευμένα ΕΠΣ που διατίθενται σήμερα στην αγορά είναι τα: Συστήματα Διαχείρισης Παραγγελιών (Orders Management Systems), Συστήματα Εκτέλεσης Παραγωγής (Manufacturing Execution Systems), Συστήματα Διαχείρισης Αποθηκών (Warehouse Management Systems), Συστήματα Διαχείρισης Μεταφορών (Transportation Management Systems), Συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (Customers Relationship Management Systems), κλπ.

Ένα σύστημα Σύστημα Διαχείρισης Αποθηκών (WMS) διαχειρίζεται το σύνολο των εργασιών που εκτελούνται σε μία αποθήκη ή σε ένα κέντρο διανομής. Συγκεκριμένα, την εισαγωγή των προϊόντων στην αποθήκη, την κατάλληλη απόθεσή τους, τη διαχείριση αποθεμάτων, την περισυλλογή των προϊόντων, τις διαδικασίες συσκευασίας, τη δρομολόγηση των προϊόντων μίας παραγγελίας και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της αποθήκης ή του κέντρου διανομής. Συνήθως τα συστήματα WMS συνδέονται με εργαλεία αυτόματης εισαγωγής δεδομένων γραμμωτού κώδικα (barcode) και με τεχνολογίες ραδιοσυχνότητας (Radio Frequency Technology, RFID).

⁴⁰ Πηγή: Οργάνωση και Διαχείριση Αποθηκών, Τομέας Διοίκησης Και Οικονομίας, Δρ. Δημήτρης Φωλίνας

Επιτρέπει, επίσης, στα μέλη μιας επιχείρησης να λαμβάνουν αποφάσεις σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Αποφάσεις που αφορούν θέματα της Διοίκησης Logistics, σε:

- Λειτουργικό επίπεδο, όπως: διαχείριση παραγγελιών, προϊόντων, αποθεμάτων, κλπ.
- Σε τακτικό επίπεδο, όπως: χωροθέτηση και χωροταξία, πρόβλεψη ζήτησης, επιλογή τρόπου (φιλοσοφίας) αποθήκευσης, επιλογή συστημάτων αποθήκευσης και ενδο-διακίνησης, κλπ.
- Σε στρατηγικό επίπεδο, όπως: ανάθεση σε τρίτους (Third Party Logistics, 3PL's), επιλογή προϊόντων, διεύθυνση σε νέες αγορές, προσδιορισμός αριθμού και θέσης αποθηκών, κλπ.

Ένα τυπικό WMS διαχειρίζεται ακριβείς και έγκυρες πληροφορίες που επιτρέπουν στην επιχείρηση να ελαχιστοποιήσει τα αποθέματα, να βελτιώσει τη δρομολόγηση και τον προγραμματισμό των οχημάτων μεταφοράς και γενικότερα να βελτιώσει τα επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών. Αυτά επιτυγχάνονται αφενός, αυξάνοντας την αποδοτικότητα του εξοπλισμού διαχείρισης των υλικών και αφετέρου, τη διαθεσιμότητα του αποθηκευτικού χώρου.

Οι ωφέλειες ενός WMS συστήματος περιλαμβάνουν:

- Δυνατότητα διαχείρισης πολλαπλών αποθηκών από ένα WMS σύστημα.
- Μείωση ελλείψεων των αποθεμάτων παρέχοντας πλήρη εποπτεία αποθεμάτων, συνεχή έλεγχο της διαθέσιμης ποσότητας και ενημερώνοντας άμεσα για ελλείψεις κάτω από τα επιτρεπτά όρια και επιτρέποντας τη μείωσή τους στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο και ελαχιστοποιώντας το κόστος διατήρησης αποθεμάτων.
- Μικρότεροι κύκλοι παράδοσης ενός προϊόντος (συσκευασία αποστολής, παράδοση και επιστροφή).
- Μείωση του κόστους εργασίας και σημαντική εξοικονόμηση πόρων.
- Αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης και ακρίβεια στις αντίστοιχες παραδόσεις των προϊόντων.

Μερικά μειονεκτήματα της αυτοματοποίησης είναι τα παρακάτω:

- Κόστος εξοπλισμού
- Κόστος συντήρησης και επισκευών
- Πιθανά προβλήματα εξοπλισμού
- Προβλήματα συνεργασίας και ενσωμάτωσης του εξοπλισμού στα υπάρχοντα συστήματα
- Περιορισμένη ευελιξία στις μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές ανάγκες
- Εκπαίδευση προσωπικού για χειρισμό των συστημάτων⁴¹

3.7.3.2 Η τεχνολογία του γραμμωτού κώδικα (Barcode)

Ο γραμμωτός κώδικας (Barcode) αποτελεί μία από τις πολλές εφαρμογές που ανήκουν στην κατηγορία των τεχνολογιών που ονομάζονται Τεχνολογίες Αυτόματης Αναγνώρισης Στοιχείων και Κτήσης Δεδομένων (Automatic Identification and Data Capture), που επιτρέπουν τη γρήγορη και εύκολη λήψη και αποθήκευση της πληροφορίας τη στιγμή που αυτή δημιουργείται. Στις ανωτέρω τεχνολογίες συμπεριλαμβάνονται επίσης και άλλες ευρέως χρησιμοποιούμενες τεχνολογίες όπως: η Μαγνητική Λωρίδα (Magnetic Stripe), η Αναγνώριση Ασύρματης Συχνότητας (Radio Frequency Identification - RFID), η Αναγνώριση Φωνής και Εικόνας (Voice and Vision Identification), τα βιομετρικά συστήματα αναγνώρισης (Biometrics), οι έξυπνες κάρτες (smart cards) κλπ. Στην Ελλάδα η τεχνολογία

⁴¹Πηγή: https://el.wikipedia.org/wiki/Αποθήκες_στη_Διοίκηση_Δικτύων_Διανομή_και_Logistics

εμφανίστηκε στις αρχές του 1990 από τα σούπερ μάρκετ. Έως το 2005 η χρήση του barcode στην Ελλάδα γενικεύτηκε σε κάθε μορφής εμπορικό κατάστημα και φυσικά στις αποθήκες.

Σήμερα οι γραμμωτοί κώδικες είναι παντού και έχουν υποκαταστήσει πλήρως τη χειρόγραφη εισαγωγή ή πληκτρολόγηση της πληροφορίας σε κάποιο σύστημα. Η βασική ιδέα της συγκεκριμένης τεχνολογίας θα μπορούσε να συνοψιστεί στα εξής δύο απλά βήματα:

- Τοποθετείται μια σειρά πληροφοριών σε ένα προϊόν με τρόπο που ειδικά μηχανήματα μπορούν να τη διαβάσουν αυτόματα και να τη μεταβιβάσουν σε ένα επιχειρησιακό πληροφοριακό σύστημα, ώστε αφενός το προϊόν να είναι αναγνωρίσιμο και αφετέρου να καταγραφούν όλες οι κινήσεις που σχετίζονται με το προϊόν αυτό.
- Οι πληροφορίες μεταφέρονται από ειδικά μηχανήματα ανάγνωσης (scanners, ανιχνευτές κ.λπ.) σε έναν υπολογιστή και ένα πληροφοριακό σύστημα. Αυτό μπορεί να γίνει είτε ενσύρματα είτε ασύρματα. Ο δεύτερος τρόπος, έχει κυριαρχήσει και υποστηρίζεται από ασύρματα δίκτυα τοπικής εμβέλειας (Wireless Local Area Networks - WLAN) μέσα στα οποία μπορεί να γίνει, χωρίς καλώδια, μετάδοση δεδομένων από ένα φορητό τερματικό σε έναν υπολογιστή. Οι πληροφορίες που συλλέγονται χρησιμοποιούνται για να λαμβάνονται σωστές αποφάσεις.

Ο πιο κοινός τύπος γραμμωτού κώδικα είναι αυτός που σήμερα διαχειρίζεται ο οργανισμός GS1 και είναι ο EAN (European Article Numbering). Ο EAN περιλαμβάνει δύο κύρια μέρη: τη Κωδικοποίηση και τη Συμβολογία. Η κωδικοποίηση αφορά στο είδος / δομή δεδομένων που θα απεικονίζονται στον γραμμωτό κώδικα πχ. κωδικοποίηση χώρας, προϊόντος, κλπ., ενώ η συμβολογία στον τρόπο απεικόνισης οποιουδήποτε αριθμού ή αλφαριθμητικού σε γραμμωτή μορφή). Στόχος η απόδοση ενός μοναδικού αριθμού σε κάθε προϊόν. Ειδικότερα ο EAN αποτελείται από αριθμοσειρά 13 ψηφίων και απαντάται στα περισσότερα καταναλωτικά είδη (ωστόσο, υπάρχουν και άλλοι τύποι barcode με περισσότερα ή και λιγότερα ψηφία από τα 13 του προτύπου EAN, τα οποία βρίσκουν εφαρμογή σε άλλους επιχειρηματικούς κλάδους ή/και προϊόντα). Το πρώτο είναι ξεχωριστό ενώ τα υπόλοιπα 12 είναι χωρισμένα στα δύο, ένα αριστερά και ένα δεξιά (παρακάτω εικόνα).



Εικόνα 1.16: Παράδειγμα γραμμωτού κώδικα EAN -13

Τα βασικά πλεονεκτήματα της εφαρμογής της τεχνολογίας του γραμμωτού κώδικα σε μία αποθήκη είναι προφανή και σημαντικά:

- Αύξηση ταχύτητας εισαγωγής, εξαγωγής και άλλων κινήσεων των προϊόντων που εκτελούνται σε μία αποθήκη. Έτσι επιτυγχάνεται μείωση του χρόνου συλλογής πληροφοριών.
- Ακριβής πληροφόρηση, καθώς εκλείπουν τελείως τα λάθη αντιγραφής και ανθρώπινης πληκτρολόγησης.
- Ακριβής γνώση του πόσα και ποια προϊόντα έχει μία επιχείρηση στην αποθήκη της και ποια η θέση τους ανά πάσα χρονική στιγμή.
- Άμεση μεταβίβαση σε πραγματικό χρόνο της πληροφορίας, εάν αυτό απαιτείται.

- Όλα αυτά οδηγούν σε σημαντικά οικονομικά οφέλη, σε μία ποιοτικότερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση πελατών

Στα μειονεκτήματα περιλαμβάνονται τα εξής:

- Τα barcode είναι αναλώσιμα και ευπαθή. Μπορούν εύκολα να διαβρωθούν και να καταστραφούν. π.χ. λόγω καιρικών συνθηκών.
- Απαιτείται η άμεση οπτική επαφή με τη συσκευή ανάγνωσης.
- Δεν διαθέτει αρκετή μνήμη για πληροφορίες.
- Δεν υπάρχει περιθώριο αλλαγής του από τη στιγμή που θα τυπωθεί σε ένα προϊόν.

Την τελευταία δεκαετία μερικές επιχειρήσεις του εξωτερικού έχουν επιλέξει μία νέα τεχνολογία Αυτόματης Αναγνώρισης Στοιχείων και Κτήσης Δεδομένων (Automatic Identification and Data Capture) την τεχνολογία Αυτόματης αναγνώρισης με τη χρήση ραδιοσυχνοτήτων (Radio Frequency Identification ή απλά RFID). Η τεχνολογία RFID είναι η χρήση ραδιοσυχνοτήτων για την ανάγνωση πληροφορίας που είναι αποθηκευμένη σε ένα μικρό κύκλωμα γνωστό ως RFID ετικέτα (tag). Οι ετικέτες μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές: από μια μικρή ταμπελίτσα πάνω σε ένα προϊόν, έως μια ταινία ασφαλείας πάνω σε μία κάρτα ελέγχου εισόδου.



Αντικλεπτική ετικέτα σε θήκη DVD

Υποδόριο εμφύτευμα για εφαρμογές ασφαλείας

Εικόνες 1.17 και 1.18: Παραδείγματα εφαρμογής RFID

Περιέχουν συνήθως ένα μικροτσιπ όπου βρίσκονται αποθηκευμένα δεδομένα και μία κεραία που τους επιτρέπει να λαμβάνουν και να απαντούν στο σήμα ενός πομποδέκτη RFID.

3.7.4 Καταστροφή ακατάλληλων

Η καταστροφή αποθεμάτων στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών είναι ένα πολύ συχνό φαινόμενο, καθώς αναφερόμαστε σε προϊόντα που αρκετά έχουν ημερομηνία λήξης. Μερικά προϊόντα λόγω ελαττωματικότητας ή περασμένης ημερομηνίας λήξης τους είναι άχρηστα και μηδενικής αξίας. Τα προϊόντα αυτά έχουν το δικαίωμα να καταστραφούν. Το κόστος των αποθεμάτων που καταστρέφονται ως ακατάλληλα, λόγω λήξεως της ημερομηνίας καταναλώσεώς τους ή από άλλη αιτία, χαρακτηρίζεται έκτακτο.

Το μόνο έγγραφο που μπορεί να θεωρηθεί ως αποδεικτικό στοιχείο για την καταστροφή ακατάλληλων προϊόντων είναι το "πρωτόκολλο καταστροφής" που συντάσσεται από επιτροπή υπαλλήλων της επιχειρήσεως, η οποία προβαίνει σε συγκεκριμένη ημέρα και ώρα στην καταστροφή των αγαθών και στη σύνταξη και υπογραφή σχετικού "πρωτοκόλλου καταστροφής αποθεμάτων".

3.7.5 Τρόποι πληρωμής

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 ο εξής:

1) Προέμβασμα

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

2) Αντικαταβολή

Στην πληρωμή με αντικαταβολή, 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.

3) Πιστωτικό όριο

Το πιστωτικό όριο είναι μια πολύ γνωστή μέθοδος πληρωμής. Σε αυτή την περίπτωση δίνεται η δυνατότητα στις εταιρείες να αγοράσουν εμπόρευμα χωρίς περιορισμούς μέχρι να φτάσουν το όριο που έχουν θέσει. Στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών το συναντάμε πολύ συχνά στα super markets στα οποία τους δίνεται πιστωτικό όριο.

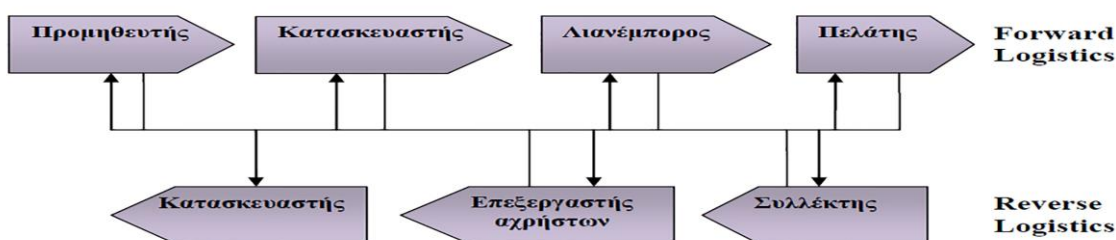
4) Επιταγές

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.

3.7.6 Reverse Logistics

Όλες οι επιχειρήσεις τον τελευταίο καιρό για να βελτιώσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στην αγορά έχουν αναπτύξει διαφορές στρατηγικές, για να γίνουν πιο αποδοτικές. Έτσι μια από αυτές είναι το reverse logistics.

Με άλλα λόγια τα reverse logistics είναι η αξιοποίηση χρησιμοποιημένων προϊόντων η υλικών, η διαδικασία ανακατασκευής, η επιστροφή καθώς και η δημιουργία προϊόντων που στο τέλος της χρησιμότητας τους αποσυντίθενται πιο εύκολα. Δηλαδή είναι οι δραστηριότητες με τις οποίες απορριμμένα προϊόντα ή κομμάτια αυτών, ειδή συσκευασίας ,πρώτες ύλες, απαιτούμενα υλικά για την παρασκευή άλλων προϊόντων και τελικά προϊόντα ξαναχρησιμοποιούνται εξ ολοκλήρου η κομμάτια αυτών.



Σχήμα 2.6: Αντιστροφή Ροών και Reverse logistics

Έτσι η αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα είναι σημαντική για τους εξής λόγους:

1. Για την επαναχρησιμοποίηση χρήσιμων τμημάτων του προϊόντος που παλαιότερα αχρηστεύονταν.
2. Μεγιστοποιείται το κέρδος της εταιρίας αν χρησιμοποιηθούν σωστά τα reverse logistics αφού μειώνεται το κόστος από τις ανακυκλώσεις
3. Εκπληρώνονται οι περιβαλλοντικές υποχρεώσεις που έχει η εταιρία προς το κράτος όπου εδρεύει δηλαδή ανακυκλώνοντας το μμεγαλύτερο μέρος των απόβλητων της.
4. Αναπτύσσει πελατειακές σχέσεις με τους πελάτες της, αφού περιεχει υπηρεσίες και εγγυήσεις μετά την αγορά

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 από τα διάφορα σημεία βιομηχανικής ή εμπορικής δραστηριότητας (εργοστάσια, αποθήκες, καταστήματα λιανικής πώλησης).

Στην περίπτωση της ανάκλησης των ελαττωματικών προϊόντων τα χρονικά περιθώρια είναι στενά και είναι τελείως άγνωστη η χρονική στιγμή κατά την οποία θα εμφανιστεί η ανάγκη για ανάκληση.

Ανάκληση Προϊόντων

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

1. 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.
2. στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα προϊόντα εκείνα τα οποία δεν παρουσιάζουν άμεσο κίνδυνο στην περίπτωση που καταναλωθούν ή χρησιμοποιηθούν. Τα προϊόντα αυτά πρέπει φυσικά να ανακληθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα αλλά τα χρονικά περιθώρια στην περίπτωση αυτή είναι πιο ελαστικά.
3. στην τρίτη κατηγορία ανήκουν προϊόντα στα οποία δεν έχει μεταβληθεί καθοριστικά η ποιότητα των προϊόντων και δεν καθίστανται βλαπτικά για τους καταναλωτές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Παρουσίαση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

4.1 Ιστορία της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

Όπως προαναφέρθηκε η Αθηναϊκή Ζυθοποιία αποτελεί τον Leader της Ελληνικής αγοράς μπίρας. Είναι η σημαντικότερη εταιρία παραγωγής και εμπορίας μπίρας στην Ελλάδα . Το έτος ίδρυσης της είναι το 1963, από μία ομάδα Ελλήνων επιχειρηματιών και αποτελεί πλέον θυγατρική εταιρεία της Heineken N.V. Διαθέτει τρία εργοστάσια παραγωγής μπίρας στην Αθήνα , Θεσσαλονίκη και Πάτρα και ένα εργοστάσιο εμφιάλωσης του Φυσικού Μεταλλικού Νερού Ιόλη στη Λαμία. Διαθέτει επίσης 2 Βυνοποιεία στη Θεσσαλονίκη και τη Πάτρα. Από το 2015 έχει δημιουργήσει το **Αθηνέο** τον πρώτο χώρο δημιουργικής Ζυθοποιίας στο ίδιο σημείο που πριν από 50 χρόνια άνοιξε το πρώτο ζυθοποιείο. Είναι ένας χώρος αφιερωμένος στον κόσμο της μπίρας, που έχει ως σκοπό να αποτελέσει σημείο αναφοράς για την κουλτούρα της μπίρας στην Ελλάδα. Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχει αναπτύξει μεγάλη εξαγωγική δραστηριότητα, καθώς προϊόντα της εξάγονται σήμερα και στις 5 ηπείρους. Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία κατέχει δεσπόζουσα θέση στην ελληνική αγορά μπίρας, κατέχοντας τη μερίδα του λέοντος στην ελληνική αγορά τη δεκαετία του 2000, όταν κατείχε μέχρι το 82% της ελληνικής αγοράς μπίρας.

Κυριότεροι Σταθμοί Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

1963:	Ίδρυση Αθηναϊκής Ζυθοποιίας
1965:	Λανσάρισμα Amstel στην ελληνική αγορά & λειτουργία του πρώτου εργοστασίου στην Αθήνα με δυνατότητα παραγωγής 45.000 εκατόλιτρων μπίρας
1975:	Νέο εργοστάσιο στη Θεσσαλονίκη
1977:	Η Amstel αποκτά το προβάδισμα στην ελληνική αγορά στις προτιμήσεις των ελλήνων καταναλωτών
1979:	Οι πωλήσεις της Amstel στο 1 εκατομμύριο εκατόλιτρα
1981:	Λανσάρισμα Heineken στην ελληνική αγορά
1985:	Νέο εργοστάσιο στην Πάτρα
1989:	Οι πωλήσεις της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας αγγίζουν τα 3 εκατομμύρια εκατόλιτρα
1990-1993:	Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία λανσάρει στην ελληνική αγορά τη μπίρα Buckler και εισάγει 10 ακόμη μάρκες
1993:	Λανσάρισμα φυσικού μεταλλικού νερού ΙΟΛΗ και εμφιαλωτηρίου στη Λαμία
1996:	Πιστοποίηση των συστημάτων διαχείρισης για την προστασία του Περιβάλλοντος
1995-1998:	Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία και η Ελληνική εταιρία Εμφιαλώσεως Τρία Έπιλον δημιουργούν την Brewinvest και πραγματοποιούν 3 εξαγορές σε Βουλγαρία και Σκόπια (Π.Γ.Δ.Μ.)
1990-1999:	Επενδύσεις για περαιτέρω εξοπλισμό των εργοστασίων και ανάπτυξη των εξαγωγικών της δραστηριοτήτων
1999:	Πιστοποίηση OHSAS για την ασφάλεια και υγεία του προσωπικού
1999-2000:	Λανσάρισμα των σημάτων Fischer και ΑΛΦΑ στην ελληνική αγορά
2000:	Πιστοποίηση του συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001
2001:	Η Heineken χορηγός των Ολυμπιακών Αγώνων ΑΘΗΝΑ 2004
2002:	Πιστοποίηση BCQI (Bureau Veritas Quality International) HACCP DS 3027-2002 για την άρτια διοργάνωση του συστήματος Διαχείρισης για την Ασφάλεια των Τροφίμων
2006:	Λανσάρισμα της Amstel Pulse και του 5λιτρου βαρελιού της Heineken
2008:	Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία υλοποιεί Πρόγραμμα Συμβολαιακής Καλλιέργειας Κριθαριού από το 2008.

- 2007: Λανσάρισμα καινοτόμων προϊόντων και συσκευασιών όπως το Beer Tender της Heineken και το ποτό Segredo
- 2009: Εισαγωγή των Krusovice, Moretti, Tiger στην ελληνική αγορά
- 2010: Λανσάρισμα ΒΙΟΣ 5, της πρώτης μπίρας στο κόσμο με πέντε δημητριακά
- 2011-2013: Λανσάρισμα Amstel Premium Pils, Λανσάρισμα SOL, Λανσάρισμα Amstel Radler με Λεμόνι
- 2014: Λανσάρισμα Amstel Free 0% της πρώτης μπίρας χωρίς αλκοόλ στην Ελλάδα και της Άλφα Weiss
- 2015: Ίδρυση Μικροζυθοποιείου-Μουσείου Αθηνέο στο εργοστάσιο της Αθήνας
- 2017: Λανσάρισμα της Heineken Light της μπίρας με λιγότερες θερμίδες, της Amstel Radler με Ginger και Lime, της Μπίρας ΜΑΜΟΣ της πιο ιστορικής Ελληνικής μπίρας και του Μηλοκλέφτη του πρώτου Ελληνικού Σήματος Μηλίτη

Το 2010 και 2011 η Αθηναϊκή Ζυθοποιία αναδείχθηκε ως το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα στο πλαίσιο του διαγωνισμού **Best Workplaces**, ενώ το 2012 κατέλαβε την 4η θέση στην κατάταξη **Best Workplaces στην Ευρώπη**, ενώ ήταν υποψήφια για το ειδικό βραβείο **Inspiring Pride**, το οποίο απονέμεται σε εταιρίες που εμπνέουν υπερηφάνεια στους εργαζομένους τους.

4.2 Το Όραμα της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

Το όραμα της εταιρείας είναι το εξής:

«Να είμαστε μια ζυθοποιία περήφανη που δημιουργεί μοναδικές εμπειρίες για τους καταναλωτές μας, προσθέτοντας παράλληλα αξία στους ανθρώπους μας, στους συνεργάτες μας, στην κοινωνία και στους μετόχους μας. Να δίνουμε πάντα προτεραιότητα στο πάθος για την ποιότητα, την απόλαυση της ζωής, το σεβασμό για τον άνθρωπο καθώς και το σεβασμό για το περιβάλλον. Να επιδιώκουμε πάντα να είμαστε πρωτοπόροι στην αγορά της μπίρας, επιδιώκοντας πάντα το καλύτερο και προσφέροντας απόλαυση στους καταναλωτές.»

4.3 Οι Μάρκες της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

Από το 1963 στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία παράγονται και συσκευάζονται στη χώρα μας μερικές από τις πιο δημοφιλείς μπίρες: την οικογένεια της Amstel –Amstel, Amstel Pils, Amstel Dark, Amstel Radler, Amstel Free, τη Heineken, Heineken Light, την Άλφα, την Άλφα Weiss, τη Fischer, την ΒΙΟΣ 5, την Buckler, τη SOL, ΑΘΗΝΕΟ. Παράλληλα, εισάγονται και διανέμονται οι μπίρες: Mc Farland, Erdinger, Desperados, Chimay, Krusovice, Moretti κα. Στόχος της εταιρείας είναι να προσφέρει προϊόντα τα οποία ικανοποιούν κάθε προτίμηση και πληρούν τις υψηλότερες προδιαγραφές ποιότητας και ασφάλειας. Κάθε μια από τις 28 μάρκες που συνθέτουν το πλούσιο χαρτοφυλάκιο της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι ξεχωριστή, έχει τη δική της ιστορία, συνταγή και «προσωπικότητα».



Εικόνα 2.1: Μερικές από τις μπίρες της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

4.4 Η Στρατηγική της εταιρείας για τη βιώσιμη ανάπτυξη και προστασία του Περιβάλλοντος

Είναι μια εταιρία που αντλεί από τη γη την πρώτη ύλη για τα προϊόντα της. Έχει πολλούς λόγους να νοιώθει υπεύθυνη για το περιβάλλον και να φροντίζει για την προστασία του. Στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία, οι αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης αποτελούν κεντρικό άξονα της στρατηγικής της. Από το 2010 η στρατηγική της αυτή εκφράζεται μέσα από την παγκόσμια πλατφόρμα υπεύθυνης ανάπτυξης της **HEINEKEN**, «Παράγουμε Έναν Καλύτερο Κόσμο». Δέσμευσή της είναι να συνεχίσει την προσπάθεια της συνεισφέροντας μακροπρόθεσμα σε ένα βιώσιμο μέλλον, μέσα από συνεργασίες και δράσεις που υποστηρίζουν τον άνθρωπο, την ευημερία των τοπικών κοινωνιών και το περιβάλλον.

Οι δράσεις που υλοποιεί προς την κατεύθυνση αυτή είναι πολλές και στηρίζονται σε 6 βασικούς άξονες προτεραιότητας για το μέλλον. Αυτές ευθυγραμμίζονται με τους **Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainable Development Goals - SDGs)**, όπως αυτοί ορίζονται στο Παγκόσμιο Σύμφωνο του ΟΗΕ για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι 6 βασικοί άξονες προτεραιότητας για το μέλλον:

1) Υποστήριξη των τοπικών κοινωνιών

Συνεργάζεται και στηρίζει το έργο 8 ΜΚΟ μέσω του προγράμματος εθελοντισμού των εργαζομένων της, **μAZi** για τα καλά. Παράλληλα, μέσα από χορηγίες των προϊόντων της, στηρίζει εκδηλώσεις και δράσεις σε όλη τη χώρα που προάγουν τον πολιτισμό, τις τέχνες και τον αθλητισμό.

2) Προάγει την Υγεία και Ασφάλεια στην εργασία

Δημιουργεί ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας για κάθε εργαζόμενο, σε κάθε δραστηριότητα της εταιρίας. Πραγματοποιεί συχνά καμπάνιες ενημέρωσης και βιωματικές δράσεις. Παρέχει ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης σε όλους τους εργαζομένους, καλλιεργώντας μια σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού.

3) Προωθεί την Υπεύθυνη Κατανάλωση

Από το 2008, συνεργάζεται με τη Μη Κυβερνητική Οργάνωση «ΝΗΦΑΛΙΟΙ – στην υγεία μας», προωθώντας την υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ. Η Heineken είναι ο αποκλειστικός χορηγός του προγράμματος «Νηφάλιος Οδηγός», που απευθύνεται κυρίως σε νέους και στόχο έχει την προώθηση της κουλτούρας του «νηφάλιου οδηγού της παρέας». Το πρόγραμμα περιλαμβάνει δράσεις και ομιλίες για τον αλκοολισμό σε πανεπιστήμια και τοπικές κοινότητες.

4) Προστατεύει το νερό, βασικό στοιχείο της μπίρας

Φροντίζει για την ορθολογική διαχείριση του νερού, που αποτελεί πολύτιμο πόρο για την παρασκευή της μπίρας. Δέσμευσή της είναι η μείωση της κατανάλωσης νερού στα ζυθοποιεία της καθώς και η διασφάλιση ότι το νερό που επιστρέφει στο οικοσύστημα μετά τη χρήση στις εγκαταστάσεις της είναι καθαρό. Παράλληλα, πραγματοποιεί δράσεις ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης για τη σωστή κατανάλωση του νερού στους εργαζομένους της, καθώς και στις τοπικές κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιείται.

5) Προστατεύει το περιβάλλον

Στόχος της είναι να παράγει τα προϊόντα της με τη μικρότερη δυνατή επιβάρυνση για το περιβάλλον. Έχει καταφέρει να περιορίσει το ανθρακικό της αποτύπωμα, βελτιώνοντας τις επιδόσεις της σε όλη την αλυσίδα των δραστηριοτήτων της, από την προμήθεια της πρώτης ύλης και την παραγωγή, μέχρι τις μεταφορές των προϊόντων της και τον εξοπλισμό ψύξης που διαθέτει στους χώρους κατανάλωσης.

Έχει δεσμευθεί να μειώνει τις επιπτώσεις της λειτουργίας της στο περιβάλλον και να χρησιμοποιεί με προσοχή τους φυσικούς πόρους. Κάνει πράξη αυτή τη δέσμευση, μέσα από συγκεκριμένες πολιτικές και δράσεις που είναι μέρος της λειτουργίας της:

- Επενδύει σε σύγχρονες, φιλικές προς το περιβάλλον τεχνολογίες και εφαρμόζει τις καλύτερες διαθέσιμες πρακτικές, στην εξοικονόμηση ενέργειας, την ανακύκλωση κ. α.
- Εφαρμόζει ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου της επίπτωσης της λειτουργίας της στο περιβάλλον.
- Φροντίζει για την κατάλληλη διαχείριση των αποβλήτων που παράγονται από τη λειτουργία της

Με στόχο να βελτιώνει διαρκώς τις περιβαλλοντικές της επιδόσεις, έχει δημιουργήσει ομάδες οι οποίες παρακολουθούν τους περιβαλλοντικούς της δείκτες και προτείνει διορθωτικές ή προληπτικές ενέργειες (μεθοδολογία TPM – Total Productive Management). Έτσι, έχει τη δυνατότητα να λαμβάνει έγκαιρα μέτρα.

Είναι σημαντικό για αυτή η δέσμευσή απέναντι στο περιβάλλον να αφορά όλους τους ανθρώπους της εταιρείας. Γι' αυτό διοργανώνει ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης και ενθαρρύνει τους εργαζομένους να συνεισφέρουν στην προσπάθεια.

Παράλληλα, ζητάει από όλους τους συνεργάτες της να σέβονται και να τηρούν τους κανόνες της για το περιβάλλον. Μέσω ειδικής συμφωνίας, οι συνεργαζόμενοι διακινητές προϊόντων και υλικών, δεσμεύονται να τηρούν συγκεκριμένους κανόνες για τη χρήση οχημάτων, καθώς και τις οδηγίες για οικολογική οδήγηση (eco driving).

6) Χρησιμοποιεί τοπικές πρώτες ύλες

Από το 2008, στηρίζει στην πράξη την τοπική παραγωγή. Μέσα από το πρώτο και μεγαλύτερο Πρόγραμμα Συμβολαϊκής Καλλιέργειας Κριθαριού της χώρας, καλύπτει πλέον το **100% των αναγκών μας από ελληνικό κριθάρι**, παράγοντας αξία σε τοπικές οικονομίες και κοινωνίες σε όλη την Ελλάδα. Παράλληλα, με αυτό τον τρόπο δημιουργεί **προστιθέμενη αξία στην οικονομία** και συμβάλλει στην ανάπτυξη της εγχώριας αγροτικής οικονομίας



Εικόνα 2.2: Η Στρατηγική της AZ για βιώσιμη ανάπτυξη και προστασία του περιβάλλοντος

4.5 Λειτουργία Τμήματος Logistics AZ

4.5.1 Όραμα

"Να είμαστε οι καλύτεροι στα Logistics στον κλάδο των ποτών στην Ελλάδα, με παράδοση των προϊόντων μας σε προκαθορισμένα επίπεδα εξυπηρέτησης σε υψηλό επίπεδο ποιότητας με το βέλτιστο συνολικό κόστος Logistics."

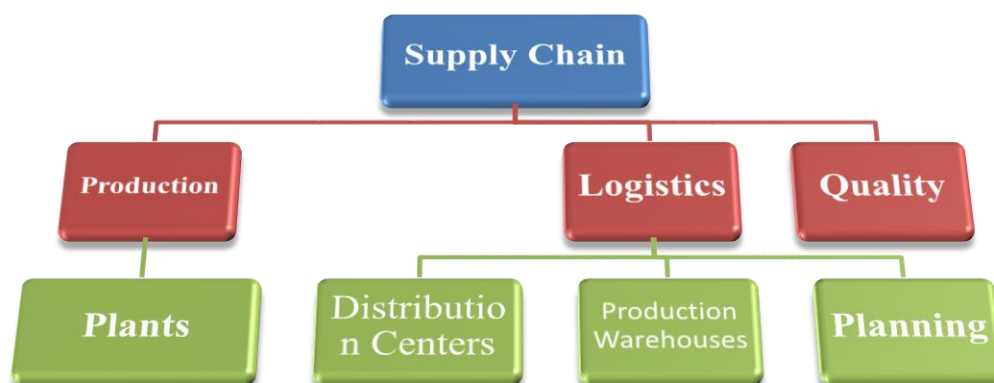
4.5.2 Αποστολή

Να αποφέρουμε μετρήσιμα οφέλη για τους πελάτες και την εταιρία μας, και να εξασφαλίσουμε:

- ✓ Ασφαλή, αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία & πράσινη διανομή
- ✓ Ομαλή και λιτή ροή των αγαθών και των πληροφοριών μέσω όλων των διαδικασιών στην αλυσίδα από πρώτες ύλες μέχρι τα τελικά προϊόντα.
- ✓ Ανάπτυξη του προσωπικού των Logistics

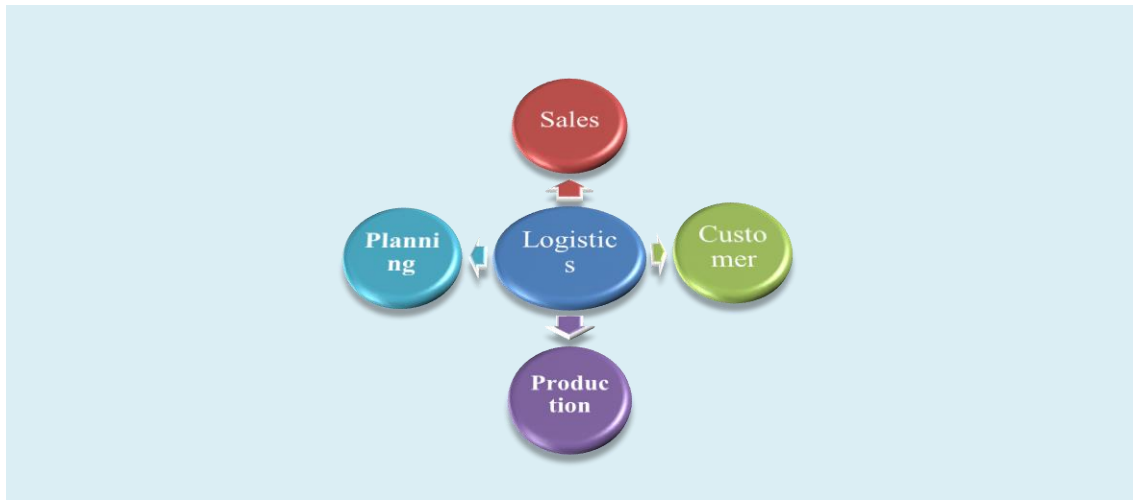
4.5.3 Supply Chain Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

Ξεκινώντας θα ήθελα να απεικονιστεί με ένα μικρό οργανόγραμμα το τμήμα Supply Chain της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας



Σχήμα 3.1: Οργανόγραμμα Supply Chain AZ

Όπως φαίνεται στο παραπάνω σχήμα το τμήμα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας διαχωρίζεται σε 3 βασικά τμήματα. Αυτά είναι η Παραγωγή, το Logistics και το Τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας στις υπηρεσίες Logistics. Όσον αφορά την παραγωγή η Αθηναϊκή Ζυθοποιία όπως έχει προαναφερθεί αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρεία παραγωγής μύρας στην Ελλάδα διαθέτοντας 4 παραγωγικές μονάδες στην Πάτρα, Θεσσαλονίκη, Αθήνα και Λαμία, όπου στο τελευταίο παράγεται το Μεταλλικό Νερό ΙΟΛΗ. Από την άλλη το τμήμα Logistics ασχολείται περισσότερο με τη διαχείριση των Κέντρων Διανομής στην Αθήνα και Κρήτη και με τις Αποθήκες Παραγόμενης Μύρας ή Κέντρων Διακίνησης στην Πάτρα (το οποίο αποτελεί και το μεγαλύτερο σε χωρητικότητα αποθηκευτικό χώρο) και στη Θεσσαλονίκη. Το τμήμα Logistics συνδέεται και με το Planning το οποίο ασχολείται με το προγραμματισμό για την παραχθείσα μύρα, που έρχεται από ενημέρωση των πωλήσεων για τη ζήτηση (Demand). Το planning επίσης έχει να ασχοληθεί με τα υλικά συσκευασίας (Material Requirement Planning), με υλικά για την εμφιάλωση της μύρας όπως τα κενά μπουκάλια, βαρέλια, κενά κιβώτια, τις παλέτες για την τοποθέτηση των κιβωτίων κ.α.

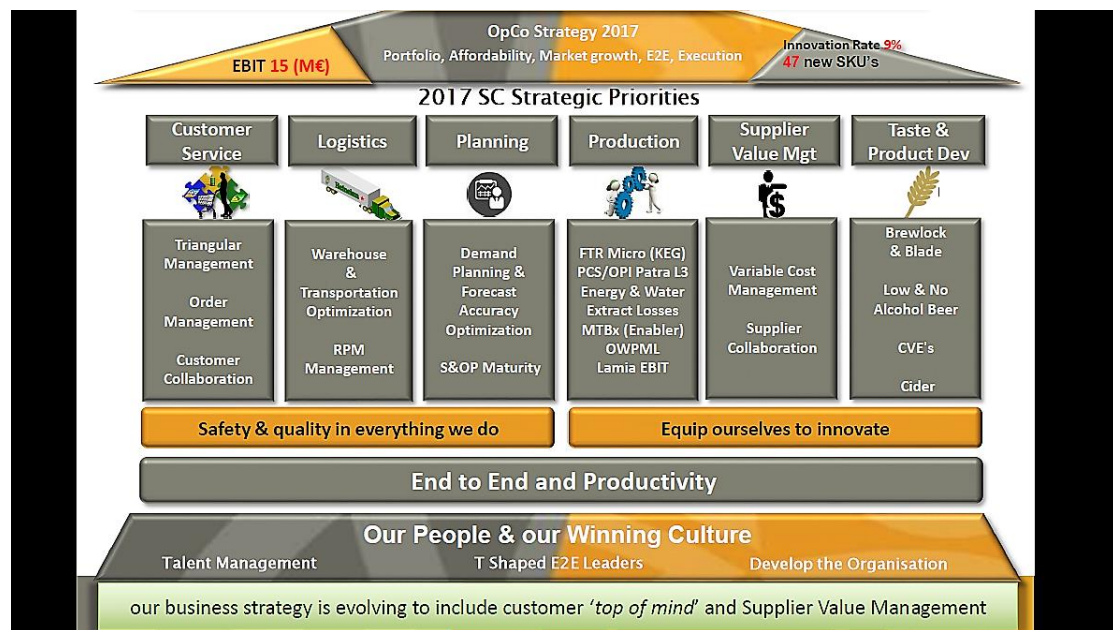


Σχήμα 3.2: Δεσμοί Logistics με άλλα τμήματα

Το Σχήμα 3.2 θέλει να δώσει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι το τμήμα Logistics για τη λειτουργία όλης της εφοδιαστικής αλυσίδας της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.

Το τμήμα Logistics είναι 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 κατανάλωσής τους, ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.

4.5.4 Στόχοι του Supply Chain της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας 2017



Σχήμα 3.3: Στόχοι-Προτεραιότητες του Supply Chain της AZ to 2017

Στη παραπάνω πυραμίδα φαίνεται η στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας της AZ για το 2017. Ξεκινώντας από τα θεμέλια της πυραμίδας σπουδαίο ρόλο για την επίτευξη της στρατηγικής πραγματοποιούν οι άνθρωποι της εταιρείας και η κουλτούρα του νικητή που διαθέτουν. Μετά από τους ανθρώπους πολύ σημαντικό είναι να υπάρχει παραγωγικότητα σε

ότι διαδικασίες και ενέργειες γίνονται εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας και οι ενέργειες αυτές να είναι αποδοτικές και μη κοστοβόρες. Οι άνθρωποι οφείλουν να εστιάζουν στην ασφάλεια και στην ποιότητα σε ότι κάνουν και να εξοπλίσουν τους εαυτούς τους με τη επιθυμία για καινοτομία. Οι στρατηγικές προτεραιότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας για το 2017 θα εστιάσουν στα εξής:

- Customer Service (διαχείριση τριγωνικών, παραγγελιών, συνεργασία με πελάτες)
- Logistics (βελτιστοποίηση αποθήκευσης και μεταφορών κλπ)
- Planning (προγραμματισμός και ανάλυση ζήτησης κλπ)
- Production (βελτίωση κατανάλωσης ενέργειας και νερού, κερδοφορία εργοστασίου νερού, θέματα με τη γραμμή βαρελιού κλπ.)
- Supplier Value Management (συνεργασία με προμηθευτές, διαχείριση κόστους κλπ)
- Taste & Product Innovation (βαρέλι PET, μπύρες με λίγο αλκοόλ, μηλίτες κλπ)

Και αφού καταγράφηκαν οι στρατηγικές προτεραιότητες για την εφοδιαστική το 2017 ας εστιάσουμε στους κύριους στόχους. Στόχος της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι να φτάσει η κερδοφορία της εταιρείας τα 15 εκ. Ευρώ.

4.5.5 Τμήμα Logistics

4.5.5.1 Κύριες Αρμοδιότητες του τμήματος Logistics

Ο συνεχής στόχος του τμήματος Logistics είναι να μελετήσει και να εφαρμόσει οικονομικά αποδοτικούς τρόπους μεταφοράς (μέσω διαγωνισμών, αλλάζοντας το αποτύπωμα διανομής) βελτιστοποιώντας το κόστος και διατηρώντας υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης. Παρακάτω παρουσιάζονται οι κύριες αρμοδιότητες του τμήματος:

1. Λειτουργία αποθηκών και κέντρων διακίνησης
 - Τροφοδοσία γραμμών παραγωγής με άδεια επιστρεφόμενα υλικά συσκευασίας
 - Παραλαβή τελικών προϊόντων από γραμμές παραγωγής
 - Χειρισμός τελικών προϊόντων και άδειων επιστρεφόμενων υλικών συσκευασίας
 - Φόρτωση / εκφόρτωση φορτηγών
 - Προετοιμασία παραγγελιών πελατών
2. Εξυπηρέτηση πελατών - μεταφορά στους πελάτες
 - Παραλαβή παραγγελιών και προγραμματισμός παραγγελιών
 - Τιμολόγηση
 - Παράδοση τελικών προϊόντων σε υποσχέσεις πελατών και παραλαβή κενών υλικών επιστροφής συσκευασιών από πελάτες μέσω ενοικιαζόμενων / δικών τους φορτηγών (αντίστροφη Logistics)
 - Υπηρεσίες αυτο-συλλεκτών στις εγκαταστάσεις της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας
 - Συλλογή μετρητών και τραπεζικών επιταγών εν μέρει
3. Μεταφορές μεταξύ μονάδων
 - Μεταφορά τελικών προϊόντων από εργοστάσια παραγωγής σε αποθήκες.
 - Μεταφορά κενών επιστρεφόμενων υλικών συσκευασίας από αποθήκες σε εργοστάσια παραγωγής.

4.5.5.2 SKUS

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία διανέμει 250 διαφορετικές συσκευασίες (SKUS). Οι 240 από αυτές είναι συσκευασίες μπίρας και οι άλλες 10 είναι συσκευασίες του εμφιαλωμένου νερού ΙΟΛΗ. Παρακάτω παρουσιάζονται μερικές από αυτές τις συσκευασίες και ένα ενδεικτικό μερίδιο σε σχέση με τις συνολικές πωλήσεις της εταιρείας.

240 BEER SKU

	share
AMSTEL RB Crate 20x50cl	14,19%
ALFA RB Crate 20x50cl	12,86%
ALFA Can 4(6x33cl) 5+1	5,81%
HEINEKEN RB K2 Crate 20x50cl	5,34%
ALFA Keg 30L	3,73%
AMSTEL Can 6(4x50cl)	2,58%
ALFA Can 2(12packx33cl) 9+3	2,38%
HEINEKEN NRB Case K2 24x33cl IT	2,35%
ALFA Keg David 20L	2,35%
HEINEKEN RB K2 Crate 24x33cl	2,17%
AMSTEL Can 4(6x37,5cl) 5+1	2,10%
ZORBAS Original Keg 50L	1,96%
AMSTEL Can 4(6x37,5cl)	1,85%
ALFA Can 4(6x50cl) 50% Free	1,81%
AMSTEL RB Crate 24x33cl	1,77%
AMSTEL Can 3(8x33cl) 6+2	1,75%
ALFA RB Crate 24x33cl	1,62%
ALFA Can 2(12x33cl) 8+4	1,61%
ALFA Can 6(4x50cl)	1,60%
.....

9 Mineral water SKU

	share
IOLI PET Water Still 6x1,5L 5+1	46,37%
IOLI PET Water Still 24x50cl	34,88%
IOLI PET Water Still 6x1L	7,19%
IOLI NRB Water Still Case 12x1L	5,03%
IOLI PET Water Still 12x50cl 10+2	2,31%
IOLI NRB Water Fizzy Case 24x33cl	1,75%
IOLI NRB Water Fizzy Case 12x75cl	1,14%
IOLI PET Water Still 24x50cl CA	0,72%
IOLI NRB Water Fizzy Case 6(4x33cl)	0,62%

Πίνακας 2.1: Ενδεικτικές Συσκευασίες Μπίρας & Νερού και Μερίδια τους

Οι επιστρεφόμενες συσκευασίες μπίρας αφορούν το 60% του συνολικού όγκου πωλήσεων, πράγμα που σημαίνει ότι το Reverse Logistics αποτελεί σημαντικό μέρος των δραστηριοτήτων της ΑΖ.

- Επιστρεφόμενα μπουκάλια 47%



- Βαρέλια 13%



- Κουτιά 36%



- Μπουκάλια μη επιστρεφόμενα(OW) 4%



Παλετοποίηση

Προϊόντα

Τα προϊόντα στοιβάζονται αυτόματα σε παλέτες από παλετοποιητές στα εργοστάσια. Οι προδιαγραφές μιας πλήρους παλέτας με προϊόντα είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Προϊόντα παραγόμενα στην Ελλάδα
 - Διαστάσεις Μπύρας : 1,00 m x 1,20 x 1,70 m , μέσο βάρος : 1.160 kgr
 - Διαστάσεις Μεταλλικού Νερού: 1,00 m x 1,20 x 1,50 m, μέσο βάρος: 1.000 kgr
- ✓ Εισαγόμενα Προϊόντα
 - Διαστάσεις Μπύρας : 0,80 m x 1,00 x 1,50 m, μέσο βάρος : 800 kgr

Άδεια επιστρεφόμενα Υλικά Συσκευασίας

- ✓ 60% από τις συσκευασίες μπίρας είναι επιστρεφόμενες
 - Επιστρεφόμενα μπουκάλια μπαίνουν σε επιστρεφόμενα πλαστικά κιβώτια
 - Επιστρεφόμενα βαρέλια
 - Full pallet dimension : 1,00 m x 1,20 x 1,70 m avg weight : 600 kgr

Η Αθηναϊκή ζυθοποιία θέτει την παραγωγή της στην εγχώρια αγορά σε βιομηχανικές παλέτες, οι οποίες είναι επίσης επιστρεφόμενες.

4.5.5.3 Εγχώρια Αγορά-Πελάτες και Όγκος Πωλήσεων



Εικόνα 2.3: Εγχώρια Αγορά-Πελάτες και Όγκος Πωλήσεων

Σύμφωνα με την Εικόνα 2.3, βλέπουμε ότι οι πωλήσεις της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας ανέρχονται σε 2.760.000 εκατόλιτρα, τα οποία επιμερίζονται στην μπίρα (2.000.000 εκατόλιτρα), το νερό (450.000 εκατόλιτρα), στο μηλίτη (20.000 εκατόλιτρα) και στις εξαγωγές 290.000 εκατόλιτρα. Ποσοστιαία ο όγκος που διανέμεται αναλογεί σε 70% στο χονδρεμπόριο, 25% στα super markets και το υπόλοιπο 5% στα μαγαζιά Horeca.

Το τμήμα Logistics της AZ εξυπηρετεί απευθείας **820 χονδρεμπόρους**, **1200 Super Markets**, και **540 μαγαζιά Horeca** σε όλη την Ελλάδα. Τα Super Market και τα μαγαζιά Horeca που εξυπηρετεί απευθείας είναι όλα εγκατεστημένα εντός της Αττικής και της Θεσσαλονίκης. Τα Super Markets και τα μαγαζιά Horeca που βρίσκονται εκτός των 2 μεγάλων αστικών κέντρων

(Αττική, Θεσσαλονίκη) εξυπηρετούνται από 120 μικρότερες αποθήκες (τριγωνικοί χονδρέμποροι) στους οποίους η AZ έχει δεσμεύσει ένα συγκεκριμένο χώρο της αποθήκης τους για να τροφοδοτεί τα συγκεκριμένα μαγαζιά.

4.5.6 Δίκτυο Διανομής

Η διανομή των προϊόντων της εταιρίας γίνεται με 3 διαφορετικούς τρόπους:

- Με δικά μας ΙΧ που αποτελούν μόνο το 4% του όγκου που διακινείται κυρίως στη πόλη της Θεσσαλονίκης
- Με ΔΧ τα οποία εξυπηρετούν το 67% του όγκου που διακινείται και συνήθως γίνονται από εξωτερικό συνεργάτη (π.χ Αθήνα διακίνηση μέσω FDL). Συνολικά συνεργάζεται η εταιρεία με 11 μεγάλες εταιρείες παροχής υπηρεσιών Logistics και περίπου 250 ανεξάρτητους μεταφορείς.
- Με αυτοεξυπηρετούμενους πελάτες οι οποίοι έρχονται με δικά τους οχήματα και φορτώνουν τις παραγγελίες τους άμεσα και με αυτό τον τρόπο γίνεται η διακίνηση κατά 29% του όγκου. Υπάρχει περίπτωση να έχουν τοποθετήσει τη παραγγελία τους από την προηγούμενη ημέρα ή και να τη διαμορφώσουν αφού έχουν εισέλθει στην αποθήκη της AZ



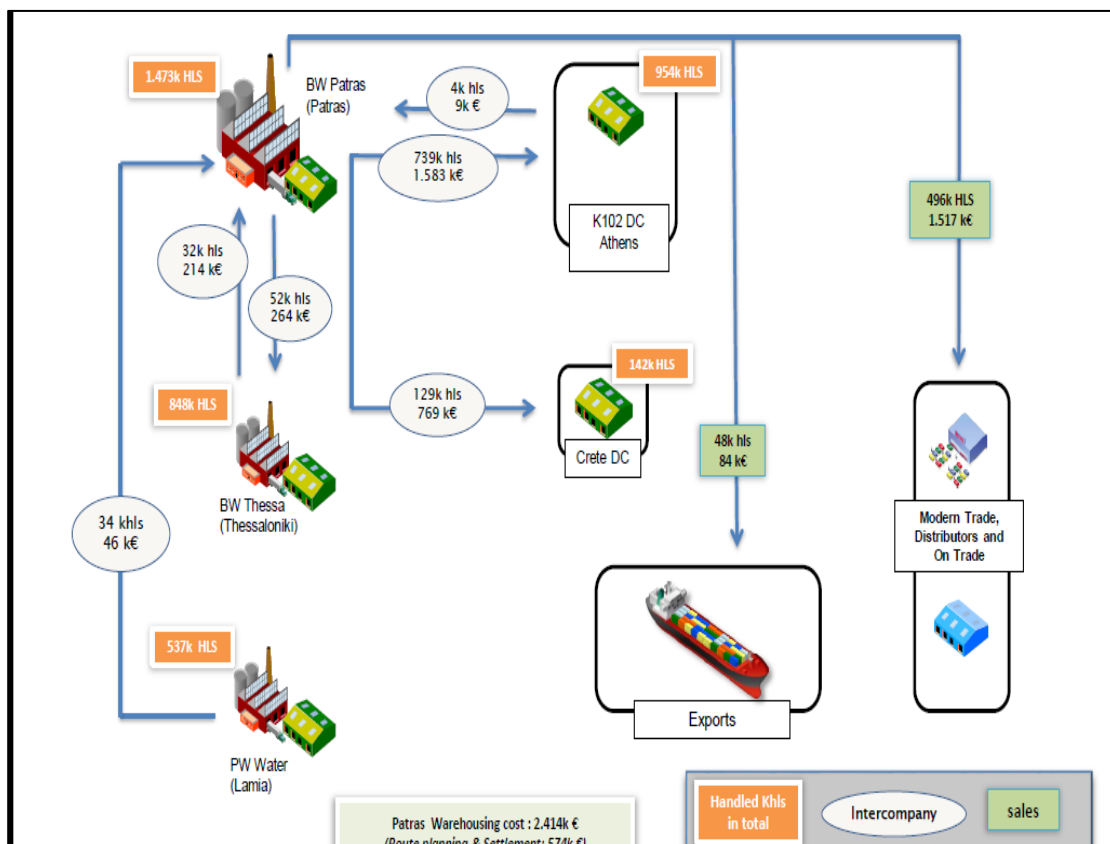
Εικόνα 2.4: Οργάνωση δικτύου διανομής AZ

Όπως φαίνεται και στον παραπάνω χάρτη, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία διαθέτει 5 κέντρα διακίνησης. Ένα στην Αθήνα, στην έδρα της εταιρίας, ένα στην Πάτρα, ένα στη Θεσσαλονίκη, ένα στον Ασπρόπυργο και ένα στην Κρήτη. Από την αποθήκη της Πάτρας εξυπηρετούνται πελάτες της Δυτικής Ελλάδας και της Πελοποννήσου. Από την αποθήκη της Θεσσαλονίκης εξυπηρετούνται πελάτες της κεντρικής και Βόρειας Ελλάδας. Από το κέντρο διακίνησης της Αθήνας από την άλλη εξυπηρετούνται κυρίως η Αττική και τα νησιά του Αιγαίου και τέλος από το κέντρο διακίνησης της Κρήτης εξυπηρετείται η Κρήτη. Η αποθήκη της Λαμίας από την άλλη εξυπηρετεί πελάτες σε όλη την Ελλάδα αποστέλλοντας μόνο νερό Ιόλη σε πλήρη φορτία των 24 παλετών.

Ένα σημαντικό μέρος του όγκου (περίπου το 43%) δεν πωλείται από τις αποθήκες εργοστασίων παραγωγής (Πάτρα, Θεσσαλονίκη, Λαμία) αλλά πρώτα μεταφέρεται σε άλλες αποθήκες και στη συνέχεια πωλείται στους πελάτες.

Τα τελευταία 3 χρόνια η εταιρεία αποφάσισε να στέλνει απευθείας μεγάλα φορτία από την αποθήκη της Πάτρας σε πελάτες της Αττικής, της Εύβοιας, της Βοιωτίας, της Ρόδου, της Κως και της Κρήτης ώστε να γλιτώνει τη διπλή διαχείριση των κιβωτίων στις αποθήκες της Αθήνας και να μειώσει το κόστος του Logistics.

Από τις αποθήκες της εταιρείας γίνονται και κάποιες εξαγωγές στην Αλβανία, στην Κύπρο. Οι πελάτες των εξαγωγών έρχονται με τα δικά τους μέσα, φορτηγά ή container για να φορτώσουν τις παραγγελίες τους και θεωρούνται αυτοεξυπηρετούμενοι. Φορτώνουν κυρίως ολόκληρες παλέτες.



Σχήμα 3.4: Δίκτυο Διανομής AZ

Από την αποθήκη της Πάτρας πραγματοποιούνται όπως βλέπουμε στο σχήμα του δικτύου διανομής εξαγωγές, διανομές προς άμεσους πελάτες (χονδρεμπόρους, super markets), διακίνηση ενδοεταιρική στα κέντρα διακίνησης της Αθήνας, Κρήτης και στην αποθήκη της Θεσσαλονίκης για κάποια συγκεκριμένα SKU's. Επίσης λαμβάνει και προϊόντα από Λαμία, Θεσσαλονίκη και Αθήνα.

Το κόστος αποθήκευσης στη Πάτρα ανέρχεται στο ποσό των 2.414.000 € Από την αποθήκη της Πάτρας διαχειρίζονται συνολικά 1.473.000 εκατόλιτρα.

Το κόστος εφοδιαστικής ως ποσοστό του Revenue OpCo είναι χαμηλότερο από το 12%.

4.5.6.1 Είδη Φορηγών

- **Trailer (Φορτίο:22 παλέτες)**



Αυτά τα φορηγά χρησιμοποιούνται κυρίως για δρομολόγια σε πελάτες στην επαρχία, εκτός Αττικής και Θεσσαλονίκης, όπου η προσέγγιση μεγάλων φορηγών είναι πιο εφικτή. Αυτός ο τρόπος μεταφοράς είναι ο πιο αποδοτικός από πλευράς κόστους.

- **Truck with draw-bar trailer (Φορτίο:22 παλέτες)**



Αυτά τα φορηγά χρησιμοποιούνται κυρίως για δρομολόγια σε πελάτες στην επαρχία, εκτός Αττικής και Θεσσαλονίκης, όπου η προσέγγιση μεγάλων φορηγών είναι πιο εφικτή. Αυτός ο τρόπος μεταφοράς είναι ο πιο αποδοτικός από πλευράς κόστους.

- **3-axon truck (Φορτίο:14 Παλέτες)**



Αυτός ο τύπος φορηγού χρησιμοποιείται σε περίπτωση που λόγω του μικρού μεγέθους των παραγγελιών ο συνολικός αριθμός παλετών με προϊόντα είναι πολύ χαμηλότερος από την καθαρή χωρητικότητα ενός μεγάλου φορηγού (φορηγά με ρυμουλκούμενο).

- **Small truck (Φορτίο: 8-10 παλέτες)**



Τα φορηγά αυτά χρησιμοποιούνται στις περιοχές Αττικής και Θεσσαλονίκης όπου λόγω στενών δρόμων και περιορισμένου χώρου σε χώρους πελατών δεν υπάρχει η δυνατότητα να δρομολογούνται μεγαλύτερα φορηγά.

- **Small truck (Φορτίο 3-4 παλέτες)**



Τα φορηγά αυτά χρησιμοποιούνται στις περιοχές Αττικής και Θεσσαλονίκης όπου λόγω στενών δρόμων και περιορισμένου χώρου σε χώρους πελατών δεν υπάρχει η δυνατότητα να δρομολογούνται μεγαλύτερα φορηγά.

Ετησίως πραγματοποιήθηκαν 24.000 δρομολόγια το 2017. Ο μέγιστος αριθμός δρομολογίων σε μία ημέρα ήταν 170 και ο ελάχιστος 40. Ο μέσος όρος των δρομολογίων ανά ημέρα ανήλθε στα 95.

Το τμήμα Logistics έχει επιτύχει κατά τη διάρκεια του τρέχοντος έτους το μέσο όρο χρήσης του φορηγού κατά 93% κατά την μεταφορά στους πελάτες, δηλαδή το 93% του ωφέλιμου φορτίου φορηγών έχει χρησιμοποιηθεί.

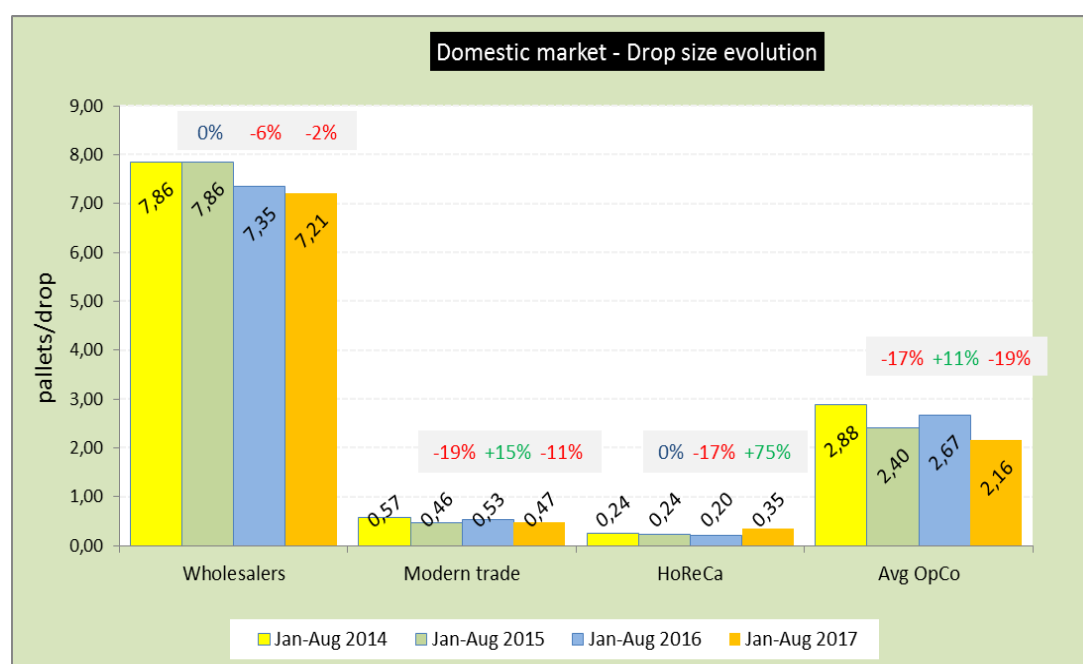
4.5.6.2 Sales Level Agreement (SLA)

Ο στόχος της Logistics είναι να παραδώσει τα προϊόντα στους πελάτες μέσα σε μια χρονική περίοδο, η οποία καθορίζεται από τη Συμφωνία για το Επίπεδο Πωλήσεων (SLA) και συμφωνήθηκε με το Τμήμα Πωλήσεων.

- Οι πελάτες που βρίσκονται στην Αττική και στη Θεσσαλονίκη σερβίρονται σε 24 ώρες (την επόμενη εργάσιμη ημέρα) μετά την παραγγελία.
- Οι πελάτες που βρίσκονται στην ηπειρωτική χώρα εκτός από την Αττική και τη Θεσσαλονίκη σερβίρονται 2-5 ημέρες μετά την παραγγελία, με βάση το μέγεθος των παραγγελιών.
- Οι πελάτες που βρίσκονται σε νησιά σερβίρονται σε 3-5 ημέρες μετά τη λήψη των παραγγελιών, με βάση το μέγεθος των παραγγελιών

4.5.6.3 Εγχώριοι πελάτες & μέγεθος πτώσης (παλέτες / παραγγελία)

Όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 3.1 υπάρχει μία πτώση της αγοράς όσον αφορά τις παλέτες ανά παραγγελία που θεωρείται σχετικά μικρή όμως για την εταιρεία καθώς το 2017 ανήλθε στο ποσοστό του -19%. Ανά παραγγελία διακινούνται 2,16 παλέτες το 2017 σε σχέση με τις 2,67 του 2016. Όπως βλέπουμε το 2017 στο κανάλι των χονδρεμπόρων είχαμε πτώση της τάξεως του -2%, στο Modern Trade πτώση της τάξεως του -11% και στο Horeca άνοδο της τάξεως του +75% τη στιγμή όμως που στο Horeca δεν έχουμε πολλές άμεσες παραγγελίες.



Διάγραμμα 3.1: Εγχώρια αγορά και μέγεθος πτώσης ανά κανάλι (παλέτες/παραγγελία)

4.5.6.4 Ικανοποίηση Πελατών

- Η ικανοποίηση των πελατών μετρείται με συγκεκριμένους βασικούς δείκτες επιδόσεων (Key Performance Indicators - KPI) όπως το PCO (Perfect Customer Order) και το CFR (Case Fill Rate).
- Το CFR του τρέχοντος έτους υπερέβη το 98,5%, δηλαδή το ποσοστό των προϊόντων που παραδίδονται στους πελάτες στην επιθυμητή ποσότητα εντός του χρόνου SLA είναι πάνω από 98,5%



Εικόνα 2.6: Χώρος Παλετοποίησης Ετοιμών Προϊόντων

Τα κιβώτια εισέρχονται με μια κυλιόμενη γραμμή που συνδέει τη γραμμή παραγωγής και το εμφιαλωτήριο με την αποθήκη και ταυτόχρονα υπάρχει μία αντίστροφη ροή προς το εμφιαλωτήριο όπου στέλνονται τα κενά κιβώτια και οι κενές φιάλες για να πλυθούν και να ξαναχρησιμοποιηθούν στην εμφιάλωση.



Εικόνα 2.7: Ροές Ετοιμών & Κενών Κιβωτίων Μπίρας

Ο χώρος για τα κενά κιβώτια και βαρέλια βρίσκεται πίσω και εξωτερικά της αποθήκης ώστε να τροφοδοτείται η ροή των κιβωτίων που οδηγούνται προς εμφιάλωση.



Εικόνα 2.8: Εξωτερικός Χώρος Αποθήκευσης Κενών

4.5.8 Περιγραφή Λειτουργίας της Αποθήκης

4.5.8.1 Παραγγελιοληψία- Δρομολόγηση παραγγελίας

Οι παραγγελίες των πελατών γίνονται είτε μέσω των επιθεωρητών πωλήσεων, είτε μέσω ενός τηλεφωνικού κέντρου, είτε μέσω φαξ. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι παραγγελίες έχουν τοποθετηθεί από προηγούμενες ημέρες. Η παραγγελιοληψία καταχωρεί τη παραγγελία του πελάτη αφού τον έχει ενημερώνει για τυχόν ελλείψεις.

Κάθε μέρα στις 14.00 το μεσημέρι οι δρομολογητές αρχίζουν να σχηματίζουν τα δρομολόγια της επόμενης ημέρας με σκοπό να τηρείται πάντοτε η συμφωνία με το τμήμα των πωλήσεων. Η ομαδοποίηση των φορτίων γίνεται ανά περιοχή ώστε να βελτιστοποιείται η φόρτωση. Για την επαρχία παραδείγματος χάριν ομαδοποιούνται τα φορτία γειτονικών νομών (π.χ Ξάνθη – Κομοτηνή) ώστε να μη χρειαστεί να σταλούν διαφορετικά φορτηγά χωρίς να φέρουν πλήρη φορτία. Όταν ολοκληρωθεί το φορτίο ειδοποιείται ο οδηγός του φορτηγού να έρθει να φορτώσει. Υπάρχουν και περιπτώσεις που οδηγοί που φορτώνουν για επαρχία έρχονται στην αποθήκη αναμένοντας να δημιουργηθεί φορτίο. Το ίδιο συμβαίνει και με τη δρομολόγηση στη πόλη της Θεσσαλονίκης, δηλαδή τα φορτία ομαδοποιούνται ανά περιοχή. Πολλές φορές τα ΙΧ που κάνουν τη διανομή στην Αθήνα επιστρέφουν και κάνουν και δεύτερο και τρίτο δρομολόγιο ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες.

Όσον αφορά τους αυτοεξυπηρετούμενους πελάτες υπάρχει ειδική συμφωνία, σύμφωνα με την οποία μπορούν να εισέλθουν στην αποθήκη από τις 07:00- 18:00 και να φορτώσουν άμεσα τη παραγγελία τους εφόσον δεν έχουν υπερβεί το όριο όσον αφορά τις οικονομικές τους εκκρεμότητες. Κάτι που δημιουργεί σημαντικό πρόβλημα και καθυστερήσεις σε αυτή την ιδιαίτερη κατηγορία πελατών είναι ότι σε πολλές περιπτώσεις διαμορφώνουν τη παραγγελία

τους αφού έχουν εισέλθει στην αποθήκη ή και την αλλάζουν ακόμα και εάν έχει τοποθετηθεί προηγούμενη ημέρα.

4.5.8.2 Ροή των φορτηγών μέσα στην αποθήκη

Αρχικά τα φορτηγά εισέρχεται από τη πύλη όπου συμπληρώνεται ένα έντυπο από τους φύλακες της πύλης στο οποίο καταγράφονται τα κενά κιβώτια, βαρέλια και φιάλες που επιστρέφουν από τους πελάτες. Αφού συμπληρωθεί αυτό το έντυπο από τους υπαλλήλους στη πύλη, το φορτηγό κατευθύνεται προς το χώρο εκφόρτωσης των κενών. Εκεί αφού έρθει η σειρά του καταμετρώνται τα κενά από έναν εργοδηγό και δίνεται εντολή σε κάποιον χειριστή περονοφόρου οχήματος (κλαρκ) να ξεφορτώσει το φορτηγό.



Εικόνα 2.9: Χάρτης Αποθήκης Πάτρας

Μόλις ολοκληρωθεί η εκφόρτωση το φορτηγό κινείται προς το χώρο αναμονής φόρτωσης. Εκεί παρκάρει και ο οδηγός κατευθύνεται στους εκκαθαριστές στα γραφεία, έτσι ώστε να παραλάβει τα τιμολόγια και τις picking list του. Αν η παραγγελία του είναι διαμορφωμένη και δεν έχει υπερβεί το οικονομικό όριο που έχει καθοριστεί εκδίδεται άμεσα η picking list και μεταβιβάζεται από τον οδηγό του φορτηγού στον υπεύθυνο εργοδηγό βάρδιας. Αν η παραγγελία του δεν είναι έτοιμη ή έχει οικονομικές εκκρεμότητες είναι αναγκασμένος να περιμένει.



Εικόνα 2.10: Χώρος Φόρτωσης Φορτηγών

Ο εργοδηγός βάρδιας ανάλογα με τη προτεραιότητα, και πολλές φορές τη κρίση του, διανέμει τη picking list στους ανθρώπους που φτιάχνουν τις μεικτές παλέτες (pickers) και στους χειριστές περονοφόρων οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τη φόρτωση των ολόκληρων παλετών. Οι picking lists δεν διαχωρίζουν ολόκληρες και μεικτές παλέτες. Αφού ολοκληρωθούν οι

μεικτές παλέτες, μεταφέρονται στο χώρο φόρτωσης και αρχίζουν να φορτώνονται κατόπιν υπόδειξης του οδηγού. Αφού πρώτα φορτωθούν οι μεικτές παλέτες αρχίζουν οι χειριστές κλαρκ να φορτώνουν τις ολόκληρες παλέτες. Ο εργοδηγός κάνει έλεγχο ότι φορτώθηκαν οι σωστές ολόκληρες και μεικτές παλέτες, το φορτηγό δένεται με ασφάλεια και κατευθύνεται προς την έξοδο, όπου γίνεται μια τελευταία καταμέτρηση και αναχωρεί για το προορισμό του.



Εικόνα 2.11: Χώρος Δημιουργίας Μεικτών Παλετών (Picking)

4.5.8.3 Κανόνες Ασφαλείας Στην Αποθήκη Ετοίμου

Παρακάτω θα παρουσιαστούν οι κανόνες ασφαλείας που πρέπει να τηρούνται στην αποθήκη ετοίμου προϊόντος της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας. Εάν δεν τηρούνται οι παρακάτω προϋποθέσεις δεν θα πραγματοποιούνται οι φορτώσεις των οχημάτων.

- Η χρήση ανακλαστικού γιλέκου και υποδημάτων ασφαλείας είναι υποχρεωτική για όσους κινούνται εντός της εγκατάστασης. **ΔΕΝ** θα πραγματοποιούνται εκφορτώσεις /φορτώσεις σε συνεργάτες που δεν συμμορφώνονται. (φωτογραφίες 1,2)



Φωτογραφία 1



Φωτογραφία 2

- Η κίνηση των πεζών στους χώρους της εγκατάστασης γίνεται **αποκλειστικά** από τους **ειδικά διαγραμμισμένους διαδρόμους**. (φωτογραφίες 3,4)



Φωτογραφία 3



Φωτογραφία 4

- Όταν το όχημα είναι ανοικτό και είναι εντός του εργοστασίου οι κουρτίνες πρέπει υποχρεωτικά να είναι δεμένες. (φωτογραφίες 5,6)



Φωτογραφία 5



Φωτογραφία 6

Όλοι οι οδηγοί των φορτηγών πριν ξεκινήσει η φόρτωση θα πρέπει να:

- Έχουν σβήσει τη μηχανή του φορτηγού (φωτ.7)
- Δείξουν στον υπεύθυνο των φορτώσεων ότι έχουν τα κλειδιά μαζί τους και δεν τα έχουν αφήσει στο φορτηγό (φωτ.8)
- Έχουν τοποθετήσει τάκο στους τροχούς (φωτ.9)



Φωτογραφία 7



Φωτογραφία 8



Φωτογραφία 9

Κατά τη διάρκεια φόρτωσης και εκφόρτωσης του οχήματος ο οδηγός θα πρέπει να **στέκεται στην πόρτα του οχήματός** του ώστε να είναι ορατός από τα περνοφόρα οχήματα. Η αλλαγή θέσης της κουρτίνας ή της κολώνας του οχήματος θα γίνεται **μετά από την υπόδειξη**

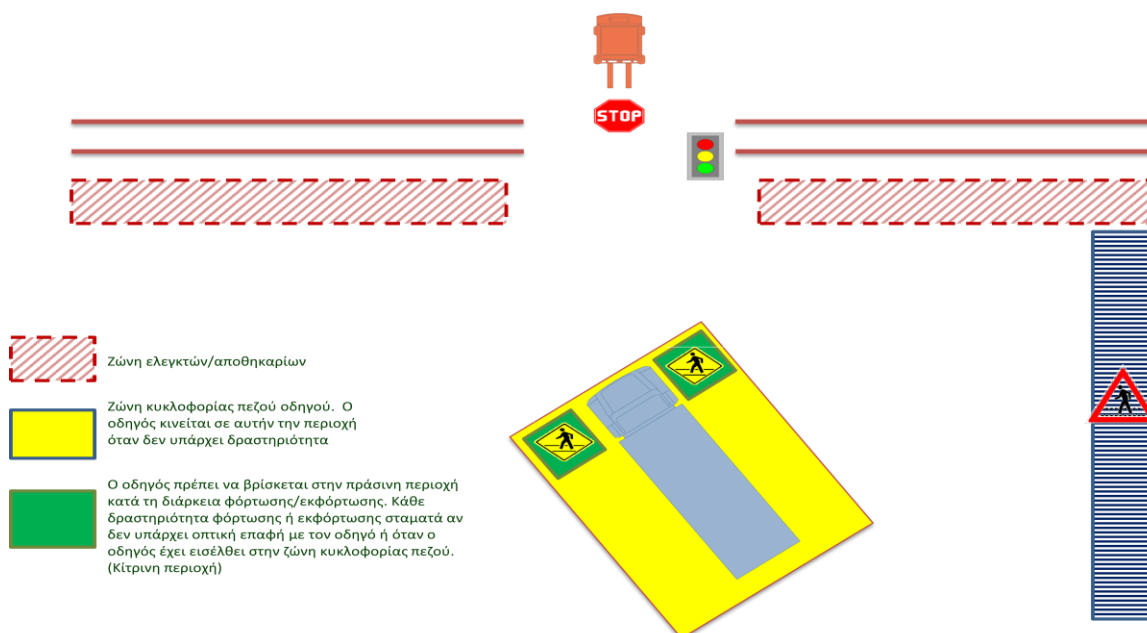
του οδηγού περνοφόρου και αφού το μηχάνημα έχει σταματήσει να κινείται. (φωτογραφία 10)



Φωτογραφία 10

- Οι οδηγοί περιμένουν στο χώρο αναμονής μέχρι να έρθει η σειρά τους για φόρτωση.
- Για να πραγματοποιηθεί η φόρτωση αυτοεξυπηρετούμενων πελατών, είναι **απαραίτητη** η προσκόμιση της **άδειας κυκλοφορίας** του οχήματος τους.
- **Απαγορεύεται αυστηρά η είσοδος στους χώρους αποθήκευσης** και picking των προϊόντων.

Στο Σχήμα 3.5 θα παρουσιαστεί πως πρέπει να γίνεται η ασφαλή φόρτωση φορτηγών στο χώρο της αποθήκης και πού πρέπει να παραμένει όποιος κινείται στο χώρο της αποθήκης.



Σχήμα 3.5: Ασφαλή φόρτωση φορτηγών στο χώρο της αποθήκης

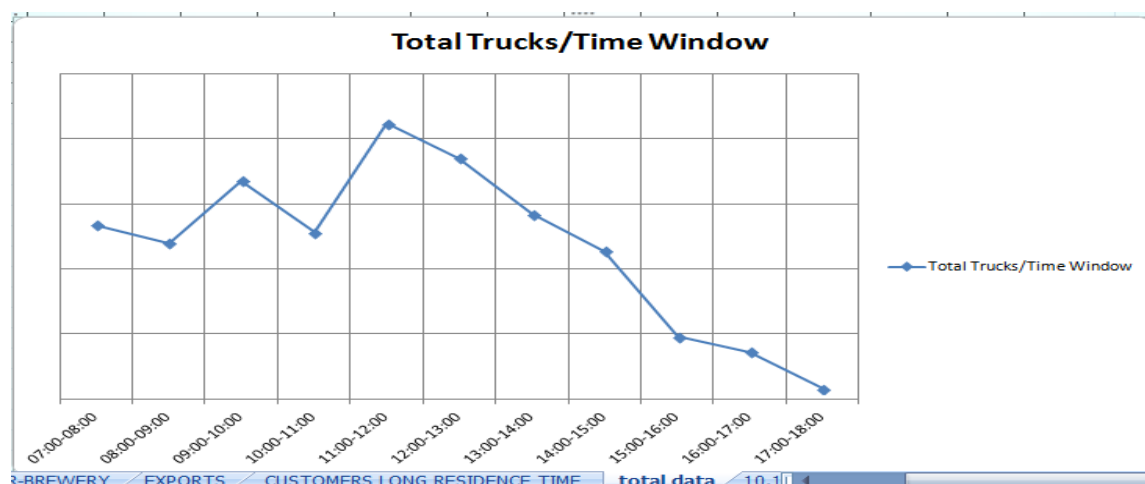
4.5.9 Προβλήματα ανά περιοχή στο χώρο της αποθήκης και προτάσεις για βελτίωση

Σε αυτή την ενότητα θα παρουσιαστούν ορισμένα προβλήματα, που παρουσιάζονται ειδικά τους καλοκαιρινούς μήνες που αυξάνεται ο φόρτος εργασίας και ορισμένες προτάσεις που έχουν γίνει και κάποιες από αυτές έχουν ήδη υιοθετηθεί για βελτίωση των προβλημάτων.

4.5.9.1 Περιοχή εκφόρτωσης κενών κιβωτίων/ βαρελιών

Στη περιοχή εκφόρτωσης των κενών παρατηρούνται τα εξής προβλήματα:

- Δημιουργία ουρών
- Δημιουργία μποτιλιαρίσματος με αποτέλεσμα να μη μπορούν αυτοκίνητα που χρειάζεται να πάρουν προτεραιότητα να την πάρουν
- Επιστροφή παραγγελιών από τους πελάτες χωρίς να έχει γίνει συνεννόηση με το τμήμα των πωλήσεων, με αποτέλεσμα να χάνεται χρόνος σε διαπραγματεύσεις με τις πωλήσεις για να διαπιστωθεί αν πρέπει να ξεφορτωθεί το εμπόρευμα ή όχι.
- Μη ομαλή ροή οχημάτων κατά τη διάρκεια των παραθύρων χρόνου. Ενώ η αποθήκη εξυπηρετεί τους πελάτες από τις 07:00 – 18:00, στο χρονικό παράθυρο 10:00 – 15:00 παρατηρείται εισροή μεγαλύτερου αριθμού οχημάτων από αυτά που μπορούν να εξυπηρετηθούν με βάση τους διαθέσιμους πόρους (ανθρώπους και μηχανήματα)
- Προτεραιότητα πάντοτε στους οδηγούς ΙΧ έτσι ώστε να αποφεύγονται οι υπερωρίες



Διάγραμμα 3.2: Κατανομή φορτηγών ανά παράθυρο χρόνου

Προτάσεις Βελτίωσης της Διαδικασίας

- Από Απρίλιο μέχρι Οκτώβριο θα υπάρχει ένας επιπλέον χειριστής κλαρκ που θα βρίσκεται μόνιμα στη περιοχή παραλαβής των κενών
- Μόνο οι πελάτες με επιβεβαιωμένη επιστροφική παραγγελία από τις πωλήσεις θα μπορούν να ξεφορτώνουν. Αυτοί που δε θα έχουν θα περνούν έξω μέχρι να αποκατασταθεί το πρόβλημα τους.
- Τα φορτηγά που δεν έρχονται για να φορτώσουν παρά μόνο για εκφόρτωση κενών να εξέρχονται από την αποθήκη και ο οδηγός να έρχεται στη συνέχεια να πιστωθεί τα κενά.

- Τα διεργοστασιακά πρέπει να έρχονται πάντα τις πρωινές ώρες ώστε να γίνει κάποια εξισορρόπηση στην άφιξη των φορτηγών στα διάφορα παράθυρα χρόνου κατά τη διάρκεια της ημέρας.
- Οι οδηγοί ΔΧ που οι παραγγελίες τους δεν εξαρτώνται από τα κενά, μπαίνουν χωρίς το φορτηγό, παίρνουν την picking list τους, την παραδίδουν στον εργοδηγό και στη συνέχεια εισέρχονται με το φορτηγό τους στην αποθήκη. Μέχρι τώρα πολλοί οδηγοί έμπαιναν πάρκαραν και περίμεναν μέσα στην εγκατάσταση μέχρι ολοκληρωθεί κάποιο φορτίο και να πάρουν σειρά για να φορτώσουν.
- Ο οδηγός με την ολοκλήρωση της εκφόρτωσης πρέπει να κατευθύνεται άμεσα στο γραφείο εκκαθάρισης για να πιστωθεί τα κενά και να εκδοθεί το συντομότερο δυνατό η picking list.

4.5.9.2 Δρομολόγηση και τιμολόγηση

Στη συγκεκριμένη φάση δημιουργούνται καθυστερήσεις ιδίως για τους αυτοεξυπηρετούμενους πελάτες καθώς έρχονται πολλές φορές χωρίς να έχουν διαμορφώσει τη παραγγελία τους, χάνοντας χρόνο μέχρι να εκδοθεί η picking list τους και να επιβεβαιωθεί η παραγγελία τους. Κάποιες φορές αλλάζουν την παραγγελία που έχουν ήδη διαμορφώσει καθυστερώντας περισσότερο. Άλλοτε πάλι έχουν αποστείλει τον οδηγό τους και δεν έχουν τοποθετήσει ακόμη τη παραγγελία τους. Το σημαντικότερο πρόβλημα βέβαια παρουσιάζεται όταν οι πελάτες έχουν ανεξόφλητα υπόλοιπα και η παραγγελία τους είναι μπλοκαρισμένη από το τμήμα πιστωτικού ελέγχου. Σε αυτή τη περίπτωση πρέπει να γίνει άμεσα τακτοποίηση του υπολοίπου και να απελευθερωθεί η παραγγελία που είναι σε εκκρεμότητα. Αν δεν ξεμπλοκαριστεί δεν εκδίδεται picking list και συνεπώς δε γίνεται καμιά φόρτωση.

4.5.9.3 Δραστηριότητα δημιουργίας μεικτών παλετών (order picking)

Η δραστηριότητα αυτή παρουσιάζει αρκετά προβλήματα με αποτέλεσμα να δημιουργούνται σημαντικές καθυστερήσεις στην εκτέλεση των παραγγελιών.

Μόλις εκδοθεί η picking list παραδίδεται στον οδηγό, ο οποίος με τη σειρά του τη μεταβιβάζει στον εργοδηγό της βάρδιας. Όταν μια picking list παραδίδεται από τον εργοδηγό βάρδιας στους pickers, υπάρχει ένας υπεύθυνος ο οποίος καθορίζει τι θα τοποθετηθεί στη κάθε παλέτα. Δεν υπάρχει κάποιο software το οποίο να υποδεικνύει ποια προϊόντα (SKUs) θα τοποθετηθούν στη κάθε παλέτα. Ο αριθμός των συνολικά απαιτούμενων παλετών ανά πελάτη αναγράφεται στην picking list. Ο υπεύθυνος των ανθρώπων που φτιάχνουν τις μεικτές παλέτες (ρετάλια), πρέπει να χρησιμοποιήσει τη δική του κρίση για να καθορίσει τι θα μπει και που χάνοντας σημαντικό χρόνο. Από τη στιγμή που καθορίζεται ποια προϊόντα θα τοποθετηθούν στη κάθε παλέτα οι εργάτες συνεννοούνται για το ποια μεικτή παλέτα θα φτιάξει ο καθένας και αρχίζουν να χτίζουν τη μεικτή παλέτα με βάση τις οδηγίες που παίρνουν από τον υπεύθυνο τους. Η διαδικασία του picking είναι χειρωνακτική.

Στο χώρο του picking υπάρχουν τα εξής προβλήματα:

- Μεγάλες διανυόμενες αποστάσεις από τους ανθρώπους
- Μεγάλη απόσταση μεταξύ των 2 σειρών προϊόντων που διαχωρίζονται από ένα διάδρομο
- Κίνηση περνοφόρων μέσα στο διάδρομο του picking
- Μη οργανωμένος τρόπος ανατροφοδότησης προϊόντων που έχουν εξαντληθεί με αποτέλεσμα να υπάρχουν ελλείψεις και καθυστερήσεις
- Δεν υπάρχει συγκεκριμένη θέση για τα διάφορα SKUs. Οι χειριστές κλαρκ αναπληρώνουν το χώρο του picking και όπου βρουν ελεύθερο χώρο τοποθετούν την ολόκληρη παλέτα που λείπει.
- Ανεπαρκής ποσότητα αποθεμάτων στο χώρο του picking, Εμπρός πίσω κινήσεις λόγω διάταξης των αποθεμάτων στο χώρο του picking.

- Υποκειμενικότητα όσον αφορά τον τρόπο δημιουργίας μεικτών παλετών
- Καθυστέρηση διακίνησης της picking list από τον εργοδηγό



Εικόνα 2.12: *Κίνηση περονοφόρων μέσα στο διάδρομο του picking*

- Προτεραιότητες από τον εργοδηγό με αποτέλεσμα να διακόπτεται κάποιος πελάτης στη μέση ώστε να εξυπηρετηθεί άμεσα κάποιος άλλος.
- Πολλές χειρωνακτικές εργασίες με αποτέλεσμα να κουράζονται οι εργάτες και να πέφτει η απόδοσή τους με το πέρασμα του χρόνου.
- Τα βαρέλια είναι τοποθετημένα σε κάποιο χώρο εξωτερικά από εκεί που γίνεται η κύρια δραστηριότητα του picking.
- Απασχόληση εργατών δημιουργίας μεικτών παλετών και σε άλλες εργασίες, όπως η διαλογή των μεικτών παλετών με τα κενά που επιστρέφουν από την αγορά.
- Μη ομαλή κατανομή της εργασίας κατά τη διάρκεια της βάρδιας των εργατών.
- Μη ύπαρξη συγκεκριμένου σημείου εναπόθεσης των έτοιμων μεικτών παλετών. Πολλές φορές αφήνονται στη μέση του διαδρόμου του picking με αποτέλεσμα να εμποδίζεται η κίνηση των υπόλοιπων εργατών.
- Μη απόδοση ταυτότητας των έτοιμων μεικτών παλετών από τους εργάτες των ρεταλιών με αποτέλεσμα να δημιουργείται σε πολλές περιπτώσεις σύγχυση μεταξύ χειριστών περονοφόρων και εργατών ρεταλιών για το ποιον πελάτη αφορά μια παλέτα



Εικόνα 2.13: *Τυχαία εναπόθεση ετοιμών παλετών μέσα στο διάδρομο picking*

Προτάσεις βελτίωσης της διαδικασίας δημιουργίας μεικτών παλετών (ρεταλιών)

Ο αντίκτυπος της δραστηριότητας αυτής έχει πολύ σημαντική επίδραση στη συνολική παραγωγικότητα και απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η δραστηριότητα του order picking είναι μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες μιας σύγχρονης αποθήκης και

περιλαμβάνει τη συλλογή προϊόντων σε καθορισμένες ποσότητες πριν την αποστολή τους, έτσι ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών. Τα προϊόντα τοποθετούνται συνήθως σε ξύλινες παλέτες (η ευρωπαϊκά είναι ο πιο διαδεδομένος τύπος παλέτας).

Η παλετοποίηση με χειρωνακτικό τρόπο είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος παλετοποίησης. Συνήθως οι εργάτες μετακινούν κιβώτια από μια μεταφορική ταινία ή από μια ολόκληρη παλέτα και τα τοποθετούν σε μια ξύλινη παλέτα, προσπαθώντας να εξασφαλίσουν τη μέγιστη δυνατή σταθερότητα και ανθεκτικότητα του φορτίου. Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα κουραστική για τους ανθρώπους καθώς αναγκάζονται να χρησιμοποιούν τη μυϊκή τους δύναμη για να στοιβάξουν τα προϊόντα στη παλέτα. Ακόμη αναγκάζονται να διανύουν και σημαντικές αποστάσεις σε αρκετές περιπτώσεις ωστόσο προσεγγίζουν το προϊόν που πρέπει να συλλέξουν.

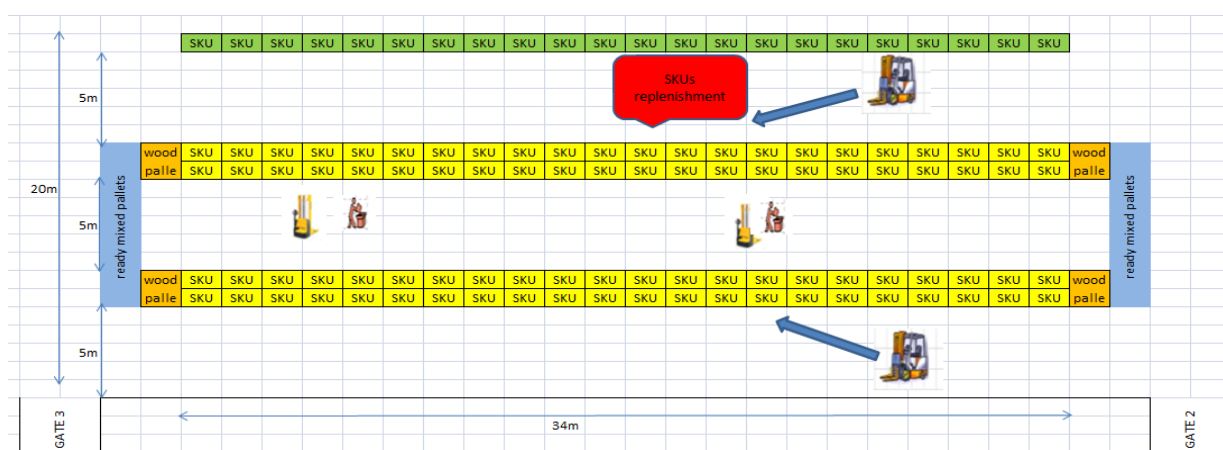
Στη συγκεκριμένη περιοχή έχει γίνει πιο διεξοδική μελέτη με σκοπό τη δημιουργία ενός όσο το δυνατόν καλύτερου χωροταξικού σχεδιασμού που να επιτυγχάνει: τη μέγιστη δυνατή ασφάλεια, την ελαχιστοποίηση των διανυόμενων αποστάσεων, την εξασφάλιση τροφοδοσίας παλετών στο χώρο, και την διευκόλυνση της εργασίας των ανθρώπων της εταιρείας.

Οι βασικές αρχές που εφαρμόστηκαν για την δημιουργία του τελικού σχεδίου είναι οι παρακάτω:

- Αλλαγή του σχεδίου για αύξηση της ασφάλειας και εξασφάλιση ευταξίας στο χώρο.
- Στην αρχή θα τοποθετούνται τα κιβώτια (μικρά από τη μια πλευρά, μεγάλα από την άλλη), μετά τα κουτιά (μικρά από τη μια πλευρά, μεγάλα από την άλλη), έπειτα τα OW και τέλος τα νερά. Τα βαρέλια θα τοποθετούνται στο τέλος του διαδρόμου και προς την έξοδο των ετοιμών μεικτών παλετών. Η λογική αυτή έχει να κάνει με τον τρόπο δημιουργίας μιας μεικτής παλέτας που περιλαμβάνει όλα τα είδη προϊόντων. Κατόπιν δοκιμών και συζητήσεων με τους ανθρώπους διαπιστώθηκε πως ο βέλτιστος τρόπος για τη δημιουργία μιας μεικτής παλέτας έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή σταθερότητα της μεικτής παλέτας είναι ο εξής: τα κιβώτια, από πάνω τα κουτιά, στη συνέχεια οι one way συσκευασίες και στο τέλος τα νερά. Τα βαρέλια τοποθετούνται στη παλέτα μόνα τους και δε συνδυάζονται με άλλα προϊόντα.
- Θα υπάρχουν συγκεκριμένες θέσεις για όλα τα προϊόντα με διαφορετική συσκευασία (SKUs). Όταν έρχονται promotional SKUs θα αφαιρούνται τα προηγούμενα ή κάποια προϊόντα για τα οποία δεν υπάρχει τόσο μεγάλη ζήτηση.
- Κανένα κλαρκ δε θα κινείται μέσα στο χώρο του picking, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ασφάλεια των ανθρώπων, κανένα ηλεκτροκίνητο παλετοφόρο δε θα κινείται εκτός του διαδρόμου του picking, έτσι ώστε να αποφευχθεί η πιθανότητα σύγκρουσης μεταξύ περονοφόρων σε διαδρόμους ταχείας κυκλοφορίας μέσα στην αποθήκη.
- Θα πρέπει να υπάρχει οπωσδήποτε μια παλέτα που θα χρησιμοποιείται ως buffer για όλα τα προϊόντα. Η παλέτα αυτή θα πρέπει να βρίσκεται πίσω από τη παλέτα την οποία δουλεύουν οι εργάτες. Η ανατροφοδότηση της δεύτερης σειράς θα γίνεται πάντοτε από την πίσω πλευρά και πάντα με ευθύνη του εργοδηγού και των χειριστών κλάρκ. Η ανατροφοδότηση θα πρέπει να γίνεται αυτόματα όταν οι χειριστές κλαρκ ή ο εργοδηγός διαπιστώσουν κάποια έλλειψη.
- Οι έτοιμες παλέτες θα τοποθετούνται σε συγκεκριμένα σημεία στην έξοδο του διαδρόμου του picking. Δε θα τοποθετούνται σε καμιά περίπτωση μέσα στο χώρο του picking στο σημείο που ολοκληρώθηκαν, καθώς θα παρεμποδίζουν την εργασία των άλλων ανθρώπων που εργάζονται στο χώρο.
- Οι μεικτές παλέτες θα παίρνουν ταυτότητα από τους pickers. Θα επικollούν ένα αυτοκόλλητο με τον αριθμό κυκλοφορίας του αυτοκινήτου, και το όνομα του πελάτη στη περίπτωση των ΔΧ σε κάθε μεικτή παλέτα ώστε να αποφευχθούν τυχόν λάθη στη φόρτωση.

- Οι pickers στα κενά τους χρονικά διαστήματα πρέπει να πηγαίνουν να κάνουν διαλογή των αναμειγμένων παλετών που επιστρέφουν από την αγορά, ώστε να διευκολύνεται η ροή των αυτοκινήτων σε εκείνη τη περιοχή.
- Τα κατεστραμμένα προϊόντα που επιστρέφουν από την αγορά θα τοποθετούνται σε συγκεκριμένο σημείο και θα μεταφέρονται στο χώρο καταστροφής τους στο τέλος της κάθε βάρδιας

Νέα χωροταξική οργάνωση στο χώρο του picking



Σχήμα 3.6: Νέο σχέδιο στο χώρο του picking

- Τα συνολικά, περίπου 250 SKUs της εταιρίας βρίσκονται συγκεντρωμένα όλα στον ίδιο χώρο με αποτέλεσμα να μην κινούνται οι εργάτες να συλλέξουν τα προϊόντα στα διάφορα σημεία της αποθήκης
- Οι έτοιμες μεικτές παλέτες τοποθετούνται στις εξόδους του διαδρόμου του picking (γαλάζιο)
- Υπάρχουν ξύλινες παλέτες στις 4 γωνίες (πορτοκαλί)
- Τα προϊόντα έχουν τοποθετηθεί στο χώρο με βάση την ABC ανάλυση και τη σειρά με την οποία μπαίνουν σε μια μεικτή παλέτα. Στην ABC ανάλυση δεν έχει ληφθεί υπόψη ο συνολικός όγκος πωλήσεων της εταιρίας, αλλά η συχνότητα με την οποία εμφανίζεται ένα προϊόν σε μια μεικτή παλέτα.

Με την ABC Ανάλυση, κατηγοριοποιούμε τα είδη με βάση την ποσότητα των πωλήσεων του τελευταίου έτους. Το προϊόν με τις μεγαλύτερες πωλήσεις τοποθετείται πρώτο, μετά το προϊόν με τις δεύτερες μεγαλύτερες πωλήσεις κ.τ.λ. Το πρώτο 10% των ειδών (A) αντιπροσωπεύουν περίπου το 70% της εμφάνισης πάνω σε μεικτή παλέτα. Το επόμενο 20% (B) των ειδών αντιπροσωπεύει το 20% της εμφάνισης τους σε μεικτές παλέτες. Τα υπόλοιπα 70% των ειδών, πραγματοποιούν το 10%. Στα πλαίσια της συγκεκριμένης μελέτης και κατόπιν συμφωνίας με τους υπεύθυνους της εταιρίας τα όρια αποφασίστηκε να είναι 0- 80% κατηγορία A, 80-95% κατηγορία B και 95-100% κατηγορία C. Από τα 250 περίπου SKUs της εταιρίας, οι 58 κωδικοί αντιπροσωπεύουν το 95% των πωλήσεων.

MATERIAL CODE	DESCRIPTION	PIECES	NOT PICKED PIECES	PICKED PIECES	picked vs total	percentage of the total	cumulative	category
100600	ΑΛΦΑ ΦΙΑΛΗ (ΠΛ.ΚΙΒ)20Χ0,50	XXXXX	XXXX	XXXX	36,9	8,6	8,6	A
100614	ΑΛΦΑ ΚΟΥΤΙ 6ΡΑΚΚ4Χ0,33 (5+1)	XXXXX	XXXX	XXXX	7,4	8,36	16,96	
100007	ΑΜΣΤΕΛ ΚΟΥΤΙ 6ΡΑΚΚ4Χ0,33	XXXXX	XXXX	XXXX	59,3	6,39	23,36	
100000	ΑΜΣΤΕΛ ΦΙΑΛΗ (ΠΛ. ΚΙΒ) 20Χ0,50	XXXXX	XXXX	XXXX	22	6,34	26,69	

111111	AAAAAAAAAAAA	XXXXX	XXXX	XXXX	41,8	0,79	81,41	B
111111	AAAAAAAAAAAA	XXXXX	XXXX	XXXX	92,2	0,79	82,2	
111111	AAAAAAAAAAAA	XXXXX	XXXX	XXXX	49,1	0,74	82,94	
111111	AAAAAAAAAAAA	XXXXX	XXXX	XXXX	45,5	0,67	83,61	
111111	AAAAAAAAAAAA	XXXXX	XXXX	XXXX	34,8	0,24	95,25	C
111111	AAAAAAAAAAAA	XXXXX	XXXX	XXXX	74,7	0,23	95,49	
111111	AAAAAAAAAAAA	XXXXX	XXXX	XXXX	89,6	0,22	95,71	
111111	AAAAAAAAAAAA	XXXXX	XXXX	XXXX	11,1	0,21	95,93	

Πίνακας 2.2: ABC ανάλυση ανάλογα με συχνότητα picking

4.5.9.4 Περιοχή φόρτωσης ολόκληρων και μεικτών παλετών

Ο κάθε οδηγός γνωρίζει πως πρέπει να φορτωθεί το φορτηγό του βάση των συνθηκών ασφαλούς φόρτωσης, του βάρους και του ύψους των παλετών, καθώς και της σειράς που θα ακολουθήσουν κατά την παράδοση στους πελάτες. Πρώτα ολοκληρώνονται οι μεικτές παλέτες, μεταφέρονται στο χώρο φόρτωσης και μετά ξεκινάει η φόρτωση και των ολόκληρων. Ο εργοδηγός βάρδιας κάνει έλεγχο των παλετών για να επαληθεύσει πως έχουν τοποθετηθεί τα σωστά προϊόντα και στις σωστές ποιότητες και τότε αρχίζει η φόρτωση. Αφού δει τις μεικτές παλέτες ο οδηγός υποδεικνύει στο χειριστή του περονοφόρου πώς να τις φορτώσει. Παράλληλα, οι χειριστές περονοφόρων αρχίζουν και φορτώνουν και τις ολόκληρες παλέτες, με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι πιο σταθερό το φορτίο και όσο το δυνατόν πιο κατανεμημένο. Πολλές φορές τυχαίνει το περονοφόρο να ανεβάζει και να κατεβάζει παλέτες μέχρις ότου επιτευχθεί ο βέλτιστος τρόπος φόρτωσης, δημιουργώντας σημαντικές καθυστερήσεις στο χώρο της φόρτωσης. Όταν ολοκληρωθεί η φόρτωση το φορτηγό δένεται με ασφάλεια και κατευθύνεται προς την εξωτερική πόλη, όπου του γίνεται μια τελευταία καταμέτρηση και αναχωρεί.

Τα κυριότερα προβλήματα σε αυτή τη περιοχή είναι:

- Έλλειψη αρκετού χώρου αναμονής όταν έχουν εισέλθει στην αποθήκη πολλά φορτηγά στην ίδια χρονική περίοδο.
- Ασφάλεια στο χώρο καθώς δεν υπάρχει καθορισμένη θέση τοποθέτησης των μεικτών παλετών των πελατών, με αποτέλεσμα να τοποθετούνται σε χώρους που κινούνται μηχανήματα και άνθρωποι.

Προτάσεις Βελτίωσης της Διαδικασίας

- Ο χειριστής κλαρκ από τη στιγμή που παραλαμβάνει την picking list για ένα φορτηγό αρχίζει να φορτώνει τις ολόκληρες παλέτες μέχρι να ολοκληρωθούν οι μεικτές παλέτες. Παράλληλα προσέχει αν έχουν ετοιμαστεί και οι μεικτές παλέτες και τις μεταφέρει στο χώρο φόρτωσης.
- Οι μεικτές παλέτες τοποθετούνται σε συγκεκριμένες αριθμημένες θέσεις που θα βρίσκονται σε αντιστοιχία με την αριθμημένη θέση των παρκίδων των φορτηγών.
- Ο εργοδηγός προσπαθεί για τη καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση όλων των φορτηγών (προτεραιότητες).
- Όταν υπάρχει μεγάλος όγκος οχημάτων προς φόρτωση να εξασφαλίζεται η όσο το δυνατόν καλύτερη διαθεσιμότητα περονοφόρων οχημάτων.
- Δημιουργία ευέλικτων βαρδιών έτσι ώστε στα χρονικά παράθυρα που υπάρχει μεγαλύτερος φόρτος εργασίας να υπάρχει μεγαλύτερη διαθεσιμότητα ανθρώπων
- Οι ολόκληρες παλέτες διατάχθηκαν στην αποθήκη με βάση ABC ανάλυση σύμφωνα με την ποσότητα πώλησης τους, οι ταχυκίνητοι κωδικοί δηλαδή τοποθετήθηκαν πιο κοντά στις εξόδους, έτσι ώστε το περονοφόρο όχημα να μη διανύει μεγάλες αποστάσεις.

4.6 Διατύπωση Πολιτικής Ποιότητας της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας - Εφαρμογή του Total Productive Management (TPM)

Η εταιρεία θέτει μέσω του συστήματος μετρήσιμους στόχους ανά διεργασία, οι οποίοι παρακολουθούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, έτσι ώστε να λαμβάνονται έγκαιρα οι σωστές αποφάσεις και έτσι να επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση της απόδοσης της. Η πολιτική της ΑΖ για τη διασφάλιση της ποιότητας αναπτύσσεται σε τέσσερις άξονες. Η εταιρεία δεσμεύεται να παρέχει τους πόρους και τα μέσα που απαιτούνται για την επίτευξη των ακόλουθων κύριων σκοπών:

Ποιότητα Προϊόντων

- Διερεύνηση της ικανοποίησης των πελατών/καταναλωτών της.
- Ενίσχυση της εταιρικής της φήμης.
- Διατήρηση της θέσης της στην αγορά.
- Τήρηση προδιαγραφών ποιότητας.
- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών της.
- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες των προμηθευτών της να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της.

Ασφάλεια Προϊόντων

- Εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ελέγχου κινδύνων.
- Εφαρμογή βέλτιστων βιομηχανικών διαδικασιών σε όλη την παραγωγική διαδικασία.
- Έλεγχοι διασφάλισης ποιότητας των προϊόντων της.

Υγεία και Ασφάλεια Προσωπικού

- Πρόγραμμα υγείας και ασφάλισης των εργαζομένων της.
- Ασφαλές εργασιακό περιβάλλον για όλο το προσωπικό.
- Εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ελέγχου κινδύνων.

Περιβάλλον

- Υιοθέτηση της βέλτιστης διαθέσιμης και οικονομικά βιώσιμης περιβαλλοντικής τεχνολογίας.
- Σωστή και κατάλληλη διαχείριση αποβλήτων.
- Εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος ελέγχου περιβαλλοντικών επιπτώσεων.

Η πολιτική ποιότητας που είναι δημόσια διαθέσιμη στις εγκαταστάσεις της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι η ακόλουθη:

Οι προσπάθειες της ΑΖ για άριστη ποιότητα, πλαισιώνονται από την εφαρμογή του προγράμματος Ολικής Παραγωγικής Διαχείρισης (Total Productive Management –TPM), το οποίο αποτελεί βασικό εργαλείο για τη διαρκή βελτίωση των επιδόσεών της. Το TPM που εφαρμόζεται από το 2003, έχει σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και την διασφάλιση της ποιότητας και δρα συμπληρωματικά ως επιπρόσθετο εργαλείο στα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας για συνεχή βελτίωση. Κατά την εφαρμογή του προγράμματος TPM, είναι απαραίτητη η ανάμιξη όλων των εργαζομένων, σε όλα τα στάδια και επίπεδα διαδικασιών της επιχείρησης, ώστε μέσω της συνεργασίας τους να ευθυγραμμιστούν όλες οι δραστηριότητες προς την ίδια κατεύθυνση της ποιότητας. Έτσι και στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία το TPM αφορά όλους τους εργαζόμενους, από την ανώτατη διοίκηση έως τους εργαζόμενους στην παραγωγή και στη διακίνηση των παραγόμενων προϊόντων. Στο πλαίσιο αυτό, δημιουργούνται ομάδες εργαζομένων, οι οποίες αναλαμβάνουν να εντοπίζουν τυχόν προβλήματα ή κινδύνους, να αναλύουν τα αίτια και να προτείνουν λύσεις. Η δουλειά αυτών των ομάδων είναι πολύτιμη, γιατί μέσω αυτής επιτρέπεται η άμεση και έγκαιρη επέμβαση και η λήψη κατάλληλων προληπτικών διορθωτικών μέτρων. Οι συνολικές επιδόσεις σε θέματα

ποιότητας και ασφάλεια παρακολουθούνται με τη βοήθεια προκαθορισμένων μετρήσιμων Βασικών Δεικτών Αποδοτικότητας (KPI). Οι δείκτες αυτοί αξιολογούνται σε μηνιαία βάση και αποτελούν στόχους απόδοσης για το αρμόδιο μέλος της Διοικητικής Ομάδας.

Παράλληλα με το TPM, η AZ έχει αναπτύξει και εφαρμόζει ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας ως εργαλεία για την υλοποίηση της πολιτικής Ολικής Ποιότητας. Τα ολοκληρωμένα αυτά Συστήματα Διαχείρισης διασφαλίζουν την ποιότητα και ακεραιότητα των προϊόντων της εταιρείας και υποστηρίζουν κάθε δραστηριότητα και διαδικασία που στοχεύει στην υγεία και ασφάλεια του προσωπικού, την περιβαλλοντική φροντίδα και τη συμμόρφωση με τις νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις. Πιο συγκεκριμένα, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχει πιστοποιηθεί από την TÜV AUSTRIA HELLAS με τα ακόλουθα:

- ISO 9001: 2008 ποιότητα των προϊόντων
- ISO 22000: 2005 ασφάλεια των προϊόντων (HACCP)
- ISO 14001: 2004 περιβάλλον
- OHSAS 18001: 2007 ασφάλεια και υγεία του προσωπικού
- ISO 26000 για την ενσωμάτωση των αρχών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στη λειτουργία της.

Η εφαρμογή των παραπάνω συστημάτων διαχείρισης ποιότητας παρακολουθείται και αξιολογείται συστηματικά, με τη διεξαγωγή τακτικών εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων. Σε ετήσια βάση πραγματοποιούνται εσωτερικοί έλεγχοι ανά εγκατάσταση. Επίσης, μία φορά το χρόνο οι εγκαταστάσεις ελέγχονται από τον ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης (TÜV AUSTRIA HELLAS), ενώ ανά τριετία γίνεται συνολική αξιολόγηση και επαναπιστοποίηση των εγκαταστάσεων.

4.6.1 Προϊόντα και Ποιότητα

Η εξασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων της AZ αποτελεί βασικό ζητούμενο στη λειτουργία της με στόχους την διερεύνηση της ικανοποίησης των πελατών/καταναλωτών της, την ενίσχυση της εταιρικής της φήμης, την διατήρηση της θέσης της στην αγορά και την τήρηση προδιαγραφών ποιότητας. Με βάση αυτούς τους στόχους εντάσσονται στην λειτουργία της τα εξής:

- Η χρήση υψηλής ποιότητας πρώτων υλών και μαγιάς για την παραγωγή της μπίρας.
- Ο τακτικός έλεγχος των προμηθευτών για να διασφαλιστεί η μη χρήση γενετικώς τροποποιημένων προϊόντων και η τήρηση των ορθών πρακτικών στις συνθήκες καλλιέργειας του κριθαριού,
- Η διαθεσιμότητα προηγμένου συστήματος ιχνηλασιμότητας, ώστε να διαπιστωθούν άμεσα τυχόν προβλήματα, να ταυτοποιούνται οι εμπλεκόμενες παρτίδες και να εντοπίζονται στην αλυσίδα διανομής (διατηρείται αρχείο με τα παραγωγικά στοιχεία κάθε παρτίδας, τουλάχιστον για τρία χρόνια).
- Η τήρηση αυστηρών προδιαγραφών για την αποθήκευση των προϊόντων (στεγνοί, σωστά αεριζόμενοι χώροι, σε δροσερό μέρος μακριά από οσμές και σκόνη).
- Η πιστή τήρηση των κανόνων υγείας και ασφάλειας, καθώς και των περιβαλλοντικών όρων, στην τοποθέτηση παλετών και στη λειτουργία των περνοφόρων οχημάτων.
- Η άμεση και αποτελεσματική ανάκληση προβληματικών προϊόντων.
- Η συμμετοχή σε σεμινάρια και εκπαίδευση σε άριστες διεθνείς πρακτικές.
- Η πρόταση σύστασης στους προμηθευτές της για διάθεση αντίστοιχου συστήματος ιχνηλασιμότητας, συστήματος διασφάλισης ποιότητας και λήψης μέτρων για την προστασία του περιβάλλοντος από την απόρριψη των συσκευασιών τους.

Η AZ, το 2008 εγκαινίασε το πρώτο και μεγαλύτερο Πρόγραμμα Συμβολαιακής Καλλιέργειας Κριθαριού, για την παραγωγή μπίρας στην Ελλάδα. Έκτοτε, κάθε χρόνο η

Αθηναϊκή Ζυθοποιία προμηθεύεται ελληνικό κριθάρι από τοπικούς παραγωγούς, για την παραγωγή των προϊόντων της. Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία διαθέτει δύο ιδιόκτητα βυνοποιεία, στη Θεσσαλονίκη και στην Πάτρα, κάτι που διασφαλίζει μια ελληνική καθετοποιημένη αλυσίδα παραγωγής των προϊόντων της. Για την παραγωγή της βύνης χρησιμοποιείται κυρίως τοπικό κριθάρι που καλλιεργείται, με πιστοποιημένο σπόρο και υπό την επιτήρηση της εταιρείας. Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται υπόκεινται σε χημικούς και μικροβιολογικούς ελέγχους από τους υπεύθυνους του Ποιοτικού Ελέγχου προκειμένου να διασφαλιστούν αυτά τα υψηλά πρότυπα ποιότητας της πρώτης ύλης. Παράλληλα λειτουργεί και σύστημα αξιολόγησης των προμηθευτών της εταιρείας. Επιπλέον, μέσω της λειτουργίας των βυνοποιείων της, συνεισφέρουν στην κτηνοτροφία με υποπροϊόντα που παράγονται κατά τη διαδικασία της βυνοποίησης.

Το εγχειρίδιο Διαχείρισης Ποιότητας της AZ, το οποίο περιλαμβάνει κανόνες για την αποθήκευση, τη μεταφορά, τη φύλαξη και τη συντήρηση των προϊόντων της AZ, διασφαλίζοντας ότι διακινούνται και αποθηκεύονται με τις υψηλές προδιαγραφές ποιότητας που τηρούνται κατά την παραγωγή τους, είναι ουσιαστικά υπεύθυνο για τον καθορισμό και την διατήρηση των συνθηκών με μηδενικές απώλειες (zero losses). Μέσω της Διατήρησης της Ποιότητας, η οποία ποσοτικοποιεί και επεκτείνει τις απώλειες ποιότητας και ανιχνεύει και εξουδετερώνει τις πηγές των απωλειών ποιότητας, η AZ έχει οδηγηθεί σε μία αλλαγή της νοοτροπίας από τον «έλεγχο ποιότητας προϊόντος» σε «διαδικασία ελέγχου» και έπειτα σε «συνθήκες διοίκησης». Συνοψίζοντας η Πολιτική για την Διαχείριση της Ποιότητας των προϊόντων της AZ περιλαμβάνει:

- Προσπάθεια για απόλυτη συνέπεια στις προδιαγραφές ποιότητας που επιβάλλουν η ελληνική και η ευρωπαϊκή νομοθεσία.
- Θέτονται μετρήσιμοι στόχοι και παρακολουθείται η εξέλιξή τους.
- Αναγνωρίζονται οι ανάγκες και σχεδιάζονται λύσεις.
- Προσπάθεια για καθημερινή βελτίωση της απόδοσης.
- Τακτική αξιολόγηση των διαδικασιών και αναθεώρηση αυτών που δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές ποιότητας που έχουν τεθεί.

Πολιτική Ασφάλειας Τροφίμων

Η AZ εφαρμόζει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης για την ασφάλεια των τροφίμων, με βάση τον κανονισμό 852/2004 της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του προτύπου ISO 22000:2005 (HACCP). Η ανάλυση HACCP καλύπτει τους κινδύνους που μπορούν να προκύψουν σε κάθε στάδιο της παραγωγής και της διακίνησης: από την προμήθεια των πρώτων και των βοηθητικών υλών, τις εγκαταστάσεις και τις διεργασίες παραγωγής, τα υλικά συσκευασίας, τον εξοπλισμό για την κατανάλωση της μπίρας σε βαρέλι, μέχρι τα υλικά καθαρισμών και απολύμανσης. Το σύστημα αυτό βοηθάει στο συστηματικό έλεγχο των προδιαγραφών ασφαλείας, σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής μας αλυσίδας και να προστατεύει τους καταναλωτές από φυσικούς, βιολογικούς ή χημικούς κινδύνους.

Εξίσου σημαντικό θέμα για την AZ είναι η σήμανση των προϊόντων της, ώστε:

- Να τηρούνται πιστά οι κανόνες της νομοθεσίας για τις πληροφορίες που πρέπει να αναγράφονται στις συσκευασίες.
- Σε κάθε συσκευασία προϊόντος υπάρχει σήμανση με το μήνυμα της υπεύθυνης κατανάλωσης.
- Να είναι διαθέσιμο το Δελτίο Προϊόντος, με αναλυτικές πληροφορίες για τη σύσταση και τα χαρακτηριστικά του κάθε προϊόντος.

4.6.2 Customer Service

Για τη AZ, ένα από τα πιο σημαντικά κριτήρια επιτυχίας στη δουλειά της είναι η ικανοποίηση των πελατών της. Για το λόγο αυτό έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο σύστημα εξυπηρέτησης πελατών, το οποίο βασίζεται στην προσέγγιση του ενός κεντρικού σημείου επαφής (Single Point of Contact).

Το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας δέχεται καθημερινά όλα τα αιτήματα, τις παρατηρήσεις και τις ερωτήσεις των πελατών και των καταναλωτών της, μέσα από δύο τηλεφωνικές γραμμές:

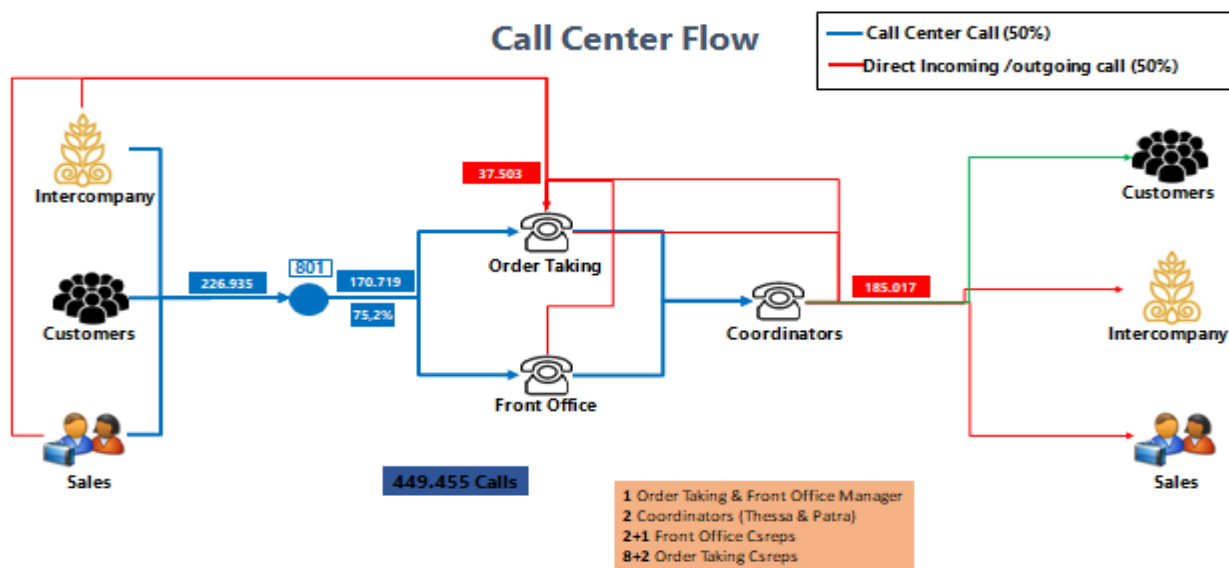
- 801-22-20000: Η «γραμμή καταναλωτή» της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας για την άμεση και υπεύθυνη αντιμετώπιση οποιουδήποτε θέματος σε σχέση με τα προϊόντα και τις μάρκες της.
- 801-2222222: Το τηλεφωνικό κέντρο του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας για παραγγελίες, παράπονα και ερωτήσεις για τα προϊόντα και τις μάρκες της.



Σχήμα 3.7: Εξυπηρέτηση Πελατών της AZ.

Το ολοκληρωμένο σύστημα Διαχείρισης Σχέσεων με Πελάτες CRM – Customer Relationship Management που εφαρμόζεται από την AZ είναι από τις πιο προηγμένες εφαρμογές στον τομέα των καταναλωτικών προϊόντων στην Ελλάδα, αλλά και μεταξύ των εταιριών της HEINEKEN. Το σύστημα αυτό επιτρέπει τη διαρκή παρακολούθηση της πορείας κάθε αιτήματος έως την τελική διεκπεραίωσή του, την άμεση επίλυση τυχόν προβλημάτων και διασφαλίζει την ικανοποίηση των πελατών της. Το τηλέφωνο της Γραμμής Καταναλωτή αναγράφεται σε κάθε συσκευασία, σε κάθε προϊόν της AZ. Τα στελέχη του τηλεφωνικού κέντρου λαμβάνουν ειδική εκπαίδευση, ώστε να δέχονται και να διαχειρίζονται τα παράπονα των καταναλωτών.

Παρακάτω απεικονίζεται η ροή των τηλεφωνικών κλήσεων που εξυπηρετούνται από το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας (σχήμα 4.9.2.2).

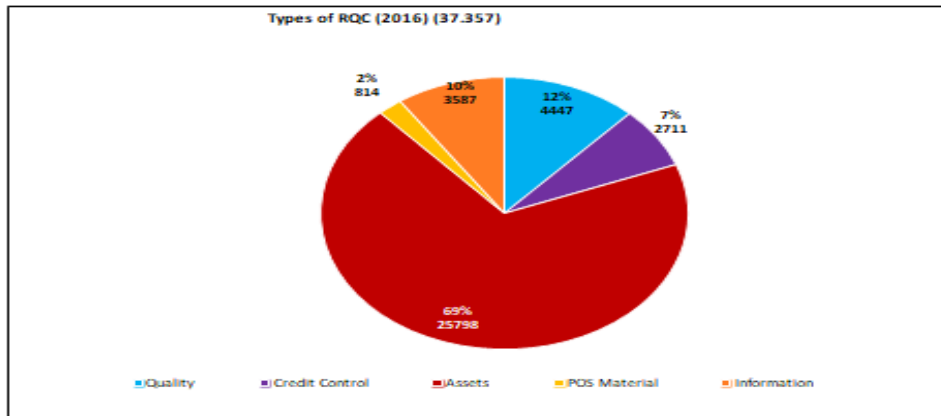


Σχήμα 3.8: Ροή Τηλεφωνικών Κλήσεων AZ

Όπως βλέπουμε το 50% των τηλεφωνικών κλήσεων εξυπηρετούνται από το τηλεφωνικό κέντρο και το άλλο 50% αποτελεί άμεση εισερχόμενη/εξερχόμενη κλήση. Οι συνολικές κλήσεις που δέχτηκε το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών για το 2016 έφτασαν τις 449.455. Από αυτές 222.500 κλήσεις ήταν ενδο-εταιρικές (τμήμα πωλήσεων κλπ) προς την παραγγελιοληψία σχετικά με παραγγελίες και το front office σχετικά με θέματα όπως εγκαταστάσεις παγίων, ερωτήσεις για έκδοση πιστωτικών κ.α. Οι υπόλοιπες 226.915 ήταν από πελάτες προς τη γραμμή 801 και εξυπηρετήθηκαν 170.719 (75,2%). Αυτές οι κλήσεις από τους πελάτες ήταν προς την παραγγελιοληψία και οι υπόλοιπες προς το Front Office για εξυπηρέτηση αιτημάτων σχετικά με τα προϊόντα, τα πάγια κλπ.

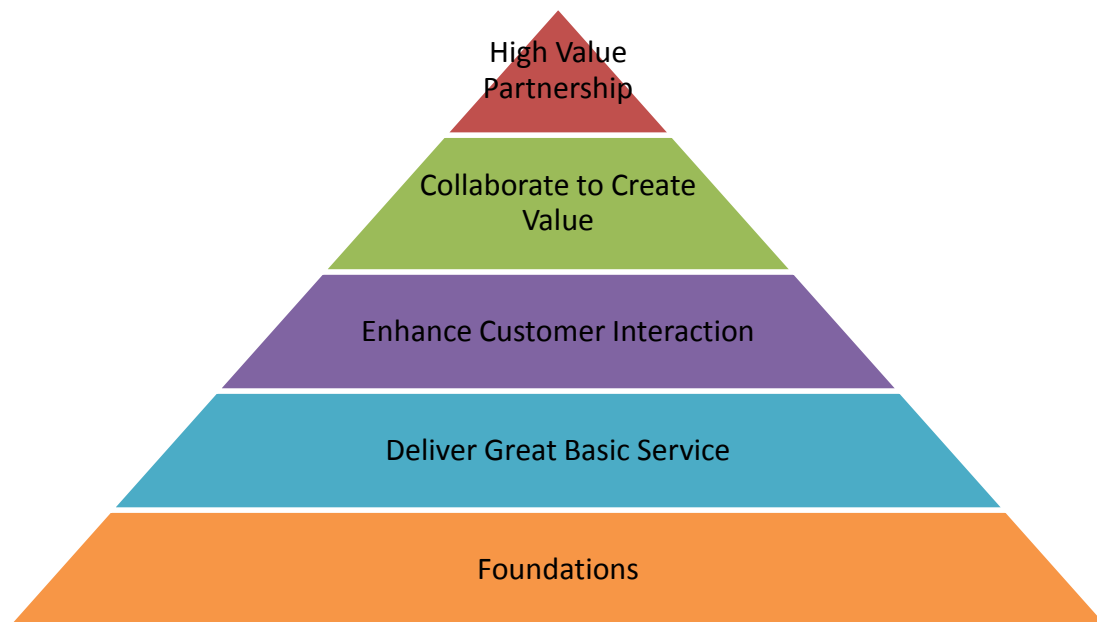
Στο παρακάτω γράφημα πίτας παρουσιάζονται οι τύποι των ερωτήσεων που λαμβάνει το Front Office μέσω κλήσεων και τι ποσοστό καταλαμβάνει το κάθε διαφορετικό θέμα. Οι ερωτήσεις που λαμβάνει το Front Office σχετίζονται με θέματα:

- Ποιοτικά Προβλήματα (12%)
- Πιστωτικού Ελέγχου (7%)
- Πάγια (Βλάβες, Αιτήματα για Ψυγεία, Βαρέλια) (69%)
- Διαφημιστικού Υλικού (Ποτήρια κλπ) (2%)
- Γενικές Πληροφορίες (10%)



Διάγραμμα 3.3: Είδη τηλεφωνικών κλήσεων προς το Front Office

Η παρακάτω πυραμίδα αποτελεί το μελλοντικό χάρτη του Customer Service στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία αλλά και στον όμιλο της Heineken γενικότερα. Στην Ελλάδα η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχει ήδη ξεκινήσει πολύ σημαντικά βήματα σχετικά με τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών εξυπηρέτησης των πελατών της.



Σχήμα 3.9: CUSTOMER SERVICE ROADMAP

Αυτή τη στιγμή βρίσκεται στη βάση της πυραμίδας (Foundations) και έχει ήδη πατήσει στο επόμενο σκαλί (Deliver Great Basic service). Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν ακουμπάει και άλλα τμήματα της πυραμίδας ή ότι τη βάση της την έχει τελειοποιήσει. Δουλεύει πάνω στη βελτίωση διαφορετικών σκαλιών της πυραμίδας που θα της δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο τελευταίο σκαλί της πυραμίδας είναι θέματα όπως η κατηγοριοποίηση πελατών, οι δείκτες απόδοσης και οι βάσεις σχετικά με τη διαδρομή από την παραγγελία μέχρι τη πληρωμή της παραγγελίας (order to cash foundations) κ.α. Το δεύτερο σκαλί της πυραμίδας αποτελούν πράγματα όπως η αυτοματοποίηση της διαδρομής order to cash, η

ευθυγράμμιση των στόχων των πωλήσεων και του customer service, η στρατηγική του Service (Logistics Trade Terms) κ.α. Πολύ σημαντικό είναι να συνδυαστούν οι εμπορικοί όροι (Commercial Trade Terms) με τους όρους της Εφοδιαστικής (Logistics Trade Terms). Ανεβαινοντας προσπαθεί η εταιρεία να βελτιώσει το κομμάτι της αλληλεπίδρασης με τους πελάτες μέσω ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων, μέσω του CRM, και μέσω ενός Portal πελατών κλπ. Σε ακόμα ανώτερο επίπεδο της πυραμίδας θα ήταν επιθυμητή η συνεργασία με τους πελάτες ώστε να επιτευχθεί προστιθέμενη αξία. Αυτό μπορεί για παράδειγμα να επιτευχθεί με μία εκπαιδευτική ξενάγηση των πελατών της εταιρείας σχετικά με ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού, ώστε να είναι γνώστες της εξυπηρέτησης που δέχονται. Επίσης μπορεί να επιτευχθεί αυτό με το από κοινού σχεδιασμό ενός σχεδίου εφοδιαστικής αλυσίδας που να εξυπηρετεί και τους δύο. Στην κορυφή της πυραμίδας θα μπορούσαν να επιτευχθούν πράγματα όπως ανταλλαγή θέσεων εργασίας μεταξύ της εταιρείας και πελατών της κάτι που θα έδινε ακόμα πιο υψηλή αξία σε ότι γίνεται σχετικά με τη συνεργασία της με τους πελάτες.

Όλα αυτά είναι σε πρώιμο στάδιο στην Ελλάδα και στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία αλλά γίνονται πολύ σημαντικά βήματα που θα της αποκομίσουν σημαντικά οφέλη στο μέλλον με άξονα βασικούς στόχους όπως επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μείωση του κόστους και κατ' επέκταση αύξηση της κερδοφορίας.

4.7 Έρευνα Εργασιακού Κλίματος στο Εργοστάσιο Πάτρας

Από την παρακάτω εικόνα φαίνεται πόσο ευχαριστημένοι είναι οι εργαζόμενοι της AZ στο εργοστάσιο της Πάτρας. Με πράσινα απεικονίζεται το ποσοστό των ικανοποιημένων γενικά, με πορτοκαλί αυτών που αισθάνονται πιο ουδέτερα και με κόκκινο των δυσαρεστημένων. Οι ερωτήσεις που βλέπουμε αφορούν την εργασία τους γενικά, τη συνεργασία τους με άλλα τμήματα και συναδέλφους, τη σχέση τους με τη διοικητική ομάδα και τον άμεσα προϊστάμενο τους, καθώς και την προσωπική τους ανάπτυξη και αναγνώριση. Από αυτή την έρευνα φαίνεται ότι η AZ ενδιαφέρεται πραγματικά και πετυχαίνει να έχει ευχαριστημένο προσωπικό. Αυτό με τη σειρά που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας και στην άριστη υλοποίηση της στρατηγικής της.



Εικόνα 2.14: Αποτελέσματα Έρευνας Εργασιακού Κλίματος 2016

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα

Η κάμψη του εισοδήματος και η αύξηση των φορολογικών συντελεστών έχει οδηγήσει στην πίεση του τομέα των αλκοολούχων ποτών. Αυτά είχαν σημαντικό αντίκτυπο σε απασχόληση, κύκλο εργασιών και φορολογικά έσοδα. Σημαντικές είναι και οι επιπτώσεις που παρατηρήθηκαν στην αγορά, διότι ενισχύθηκε η υποκατάσταση των κατεξοχόν αλκοολούχων ποτών με άλλα οινοπνευματώδη. Παρατηρήθηκε επίσης η αύξηση της νοθείας και του παράνομου εμπορίου αλκοολούχων ποτών.

Όσον αφορά το παράνομο εμπόριο πολλά επώνυμα αλκοολούχα ποτά εισάγονται παράνομα από άλλες χώρες. Πολύ σημαντικό παράδειγμα της νοθείας αλκοολούχων ποτών αποτελεί το χύμα τσίπουρο του οποίου η κατανάλωση έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια στην ελληνική αγορά. Όλα αυτά οδήγησαν οι καταναλωτές της ελληνικής αγοράς να αλλάξουν τις καταναλωτικές τους συνήθειες και να προτιμούν την κατανάλωση εγχώριας μπύρας, κρασιού και τοπικών αποσταγμάτων όπως το τσίπουρο και το ούζο.

Σημαντικό τμήμα της αγοράς αλκοολούχων ποτών καλύπτεται πλέον από την κλάδο της μπύρας που αποτελεί ένα δυναμικό και συνεχώς αναπτυσσόμενο κλάδο. Ο κλάδος της μπύρας αριθμεί πλέον 35 εταιρείες από 13 μόλις εταιρείες το 2009. Ειδικότερα, ο κλάδος της Ζυθοποιίας αποτελεί σήμερα πυλώνα στήριξης της ελληνικής οικονομίας με τη συνεισφορά του στα φορολογικά έσοδα και τα έσοδα από τον ΕΦΚ στη μπύρα. Ιδιαίτερα σημαντική είναι επίσης η προστιθέμενη αξία του κλάδου στην εγχώρια αλυσίδα παραγωγής και διακίνησης αλλά και η συμβολή του στον εξαγωγικό προσανατολισμό της χώρας με τις εξαγωγές μπύρας – σε χώρες εντός και εκτός Ευρώπης.

Η κυρίαρχη εταιρεία που δραστηριοποιείται στον ελλαδικό χώρο είναι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία. Η επιτυχία της εταιρείας στηρίζεται στην επιμονή της για πολιτική ολικής ποιότητας σε θέματα πελατειακών σχέσεων, προσωπικού, παραγωγικότητας και προστασίας του περιβάλλοντος.

Ο τρόπος που γίνεται η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού από την παραγωγή μέχρι και την παράδοση στο τελικό σημείο και τον τελικό καταναλωτή είναι υψίστης σημασίας για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία και είναι αυτό που της δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι στις ανταγωνιστικές εταιρείες, που είναι και αρκετές πλέον στην ελληνική αγορά. Για αυτό και είναι από τις εταιρείες του κλάδου που κατέχουν ολόκληρο τμήμα Logistics που τη βοηθάει στην επίτευξη των στόχων της. Με εργοστάσια στην Πάτρα, Θεσσαλονίκη, Αθήνα, Λαμία και κέντρα διανομής στην Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα και Κρήτη καλύπτει το 52% της ελληνικής ζήτησης μπύρας μέσω τροφοδοσίας σε άμεσους πελάτες (χονδρεμπόρους, super markets κλπ).

Κλείνοντας, καταλήγουμε με σιγουριά στο συμπέρασμα ότι η σωστή διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού έχει σαν αποτέλεσμα ο τελικός καταναλωτής να παραλαμβάνει το σωστό προϊόν, στη σωστή ώρα, με τη σωστή ποιότητα σε οποιοδήποτε μέρος της χώρας πετυχαίνοντας παράλληλα και το μικρότερο δυνατό κόστος για την εταιρεία. Αυτό είναι κάτι που όπως έχει αποδειχθεί η Αθηναϊκή Ζυθοποιία το καταφέρνει αρκετά καλά για πάνω από 50 χρόνια στην Ελληνική αγορά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- ◆ Μαλινδρέτος Γεώργιος (2015) «Εφοδιαστική Αλυσίδα, Logistics & Εξυπηρέτηση Πελατών»
- ◆ Παπαδάκης, Β. (2012). *Στρατηγική των επιχειρήσεων*. Αθήνα: Μπένου
- ◆ Παπάνης, Ε. & Ρόντος, Κ. (2005). *Ψυχολογία - Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Ι. Σιδέρης.
- ◆ Κονταράτος Ιωάννης (2011) «Δίκτυα Διανομής»

Ξένη Βιβλιογραφία

- ◆ O'Shaughnessy, A. (2013). "The men who lost America: British Command during the Revolutionary War and the Preservation of the Empire", USA: Yale University Press.
- ◆ Council of Logistics Management (2000). *What it's all about*. Oak Brook: CLM.
- ◆ Martin Christofer (2007), «Logistics και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας»
- ◆ Kotler, P. & Keller, K. (2010). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- ◆ Porter M. (1985), Competitive advantage, creating and sustaining Superior Performance, P33, and chapter 7, magazine: Free Press New York.

Κλαδικές μελέτες

- ◆ Hellastat (2014-2015), «Παραγωγή & Χονδρικό Εμπόριο Αλκοολούχων Ποτών»
- ◆ I.O.B.E (Μάιος 2015), «Ο Κλάδος των Αλκοολούχων Ποτών στην Ελλάδα»
- ◆ IOBE (2013), «Ο Κλάδος των Αλκοολούχων Ποτών στην Ελλάδα»
- ◆ Ημερίδα Σ.Ε.Α.Ο.Π (22.06.2017), «Ελληνική Ποτοποιία-Αποσταγματοποιία Προκλήσεις & Προοπτικές»
- ◆ Καλογιάννης, Ν. (2015). Η Συνεισφορά του Κλάδου των Αλκοολούχων Ποτών στην Ελληνική Οικονομία.

Ιστότοπος - Άρθρα

- ◆ https://el.wikipedia.org/wiki/Αλκοολούχο_ποτό
- ◆ <https://el.wikipedia.org/wiki/Λικέρ>
- ◆ http://www.newwinesofgreece.com/tupoi_krasion
- ◆ <https://el.wikipedia.org/wiki/Μπύρα>
- ◆ <https://www.sevipa.gr>
- ◆ <http://logistics.org.gr>
- ◆ <http://www.eel.gr/>
- ◆ <http://www.statistics.gr>
- ◆ <https://www.athenianbrewery.gr>
- ◆ <http://www.ellinikienosizithopoiion.gr>
- ◆ <http://www.ektelonistika.gr>
- ◆ <https://www.mygalaxy.gr/en/ανάλυση-εφαρμογής-εφκ-στον-οίνο>

Διπλωματικές Εργασίες

- ◆ Παπουτσή 2016, «Spirituous beverages Logistics: Case study ελληνικής εταιρίας διανομής ποτών», Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- ◆ Σαρτζετάκη, Κ. (2013). «Logistics και Εφοδιαστική Αλυσίδα σε μια Επιχείρηση», Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής.
- ◆ Σουλτογιάννης Χρήστος (2015), «Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας στον Κλάδο των Αλκοολούχων Ποτών. Καλές Πρακτικές στην Ελλάδα», Διατμηματικό πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA Executive, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

- ◆ Μπούρα, Α. (2013). Επιχειρησιακή Έρευνα στην Εφοδιαστική Αλυσίδα. Μέτρηση Απόδοσης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστική
- ◆ Γκιάστας Ε. (2008), πτυχιακή εργασία με θέμα: «Το μίγμα προβολής ενός αλκοολούχου ποτού, μελέτη περίπτωσης», τμήμα: Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

