

21 Μαΐου 2010



ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΜΙΑ ΦΑΝΤΑΣΤΙΚΗ  
ΜΟΝΑΔΑ LOGISTICS. ΑΠΟ ΤΗΝ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ**



**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:**

**ΓΑΛΑΝΙΔΗ ΑΔΑΜΑΝΤΙΑ**

**ΜΠΟΝΙΑ ΣΠΥΡΙΔΟΥΛΑ**

**ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ ΗΛΙΑΣ**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
---------------	---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 Γενικά στοιχεία για τα συστήματα των logistics .....	7
1.2 Ποια η σημασία των συστημάτων logistics.....	8
1.3 Τεχνολογία των logistics.....	9
1.4 Η εξέλιξη των συστημάτων Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας .....	10
1.4.1 Μελλοντικές προεκτάσεις των logistics.....	12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΣΗΜΕΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΤΩΝ LOGISTICS-  
ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ LOGISTICS MANAGEMENT

2.1 Ορισμός των logistics-Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	14
2.2 Σημεία αναφοράς και εφαρμογές των logistics.....	15
2.3 Συστήματα logistics στη σύγχρονη επιχείρηση.....	18
2.4 Έννοια του logistics management .....	22
2.4.1 Συστήματα των logistics .....	24
2.4.2 Ψηφιακές τεχνολογίες και εκσυγχρονισμένα ψηφιακά συστήματα....	25

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ LOGISTICS

3.1 Οφέλη των συστημάτων logistics .....	27
3.2 Ιστορική αναδρομή.....	28
3.3 Ανάπτυξη και εξάπλωση των logistics.....	28
3.3.1 Λόγοι εξάπλωσης και αναβάθμισης των logistics .....	29
3.3.2 Η ανάπτυξη των logistics στην Ελλάδα τον 21 <sup>ο</sup> αιώνα .....	30
3.3.3 Η σημερινή εικόνα των logistics στη χώρα μας .....	31

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΣΤΡΟΦΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

4.1 Εισαγωγή στα reverse logistics .....	32
4.2 Έννοια των reverse logistics .....	33

4.3 Ποια η σημασία των reverse logistics.....	35
4.4 Τι εξετάζουν τα reverse logistics.....	35
4.5 Στόχος των reverse logistics .....	36
4.6 Γιατί χρησιμοποιούνται τα reverse logistics.....	38
4.7 Εξάπλωση των reverse logistics σε Ελλάδα και Η.Π.Α. ....	38
4.8 Λόγοι ενεργής συμμετοχής των επιχειρήσεων στις αντίστροφες διοικητικές μέριμνες .....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΚΛΑΔΟΥ	
5.1 Σχολιασμός αποτελεσμάτων και αριθμοδεικτών.....	41
5.2 Χρηματοοικονομική ανάλυση .....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΝΕΟΥ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΟΥ ΧΩΡΟΥ	
6.1 Σχεδιασμός νέου αποθηκευτικού κέντρου .....	49
6.2 Μελέτη – Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων.....	51
6.3 Νέες ιδιόκτητες εγκαταστάσεις ή ενοικίαση υπαρχόντων; .....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΠΑΠΠΑΣ Α.Ε.Β.Ε.	
7.1 Αντικείμενο δραστηριότητας.....	54
7.2 Επιχειρηματικό σχέδιο για τη δημιουργία νέου αποθηκευτικού χώρου.....	57
7.3 Στοιχεία του κλάδου .....	68
7.3.1 Οικονομικά στοιχεία του κλάδου.....	71
7.3.2 Διάρθρωση εγχώριου κλάδου.....	72
7.4 Κυριότεροι παράγοντες - Ανταγωνισμός .....	74
7.5 Προγραμματιζόμενες επενδύσεις .....	76
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	82
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	85
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	87

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο όρος logistics αποτελεί πολυσήμαντη και πολυσύνθετη έννοια, καλύπτοντας μια τεράστια γκάμα διαδικασιών σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου στο επιχειρηματικό πεδίο. Με τον όρο αυτό εννοούμε τη φυσική ροή των προϊόντων από την παραγωγική μονάδα έως τον τελικό καταναλωτή. Σε μία εποχή επιταχυνόμενης ανταγωνιστικής πιέσεις, σε παγκόσμιο πεδίο δράσης, και με αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών, οι εταιρείες βρίσκονται αντιμέτωποι με μια συνεχή αναζήτηση για τον εξορθολογισμό της ροής αγαθών και υπηρεσιών.

Τα συστήματα logistics κάνουν την εμφανισή τους υποστηρίζοντας τα επιχειρησιακά συστήματα παραγωγής και marketing. Επιδιώκουν να πραγματοποιήσουν τους στόχους κάθε επιχείρησης με το μικρότερο κόστος. Επιδιώκουν με λίγα λόγια να βρίσκεται το σωστό προϊόν στη σωστή ποσότητα, στο σωστό τόπο, στο σωστό χρόνο με το σωστό κόστος. Μέρα με τη μέρα αποδεικνύεται ότι η εφαρμογή των συστημάτων logistics είναι εξαιρετικά σημαντική και αποτελεσματική για τις επιχειρήσεις καθώς μέσω αυτών επιτυγχάνεται το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης με το ελάχιστο δυνατό ύψος αποθεμάτων σε όλα τα στάδια της αλυσίδας παραγωγής και διακίνησης.

Στην εργασία αυτή θα αναλύσουμε το επενδυτικό πρόγραμμα μιας εταιρείας που αφορά στην κατασκευή ενός εκσυγχρονισμένου αποθηκευτικού κέντρου, μίας μονάδας logistics, που έχει ως μελλοντικό στόχο η εταιρεία. Θα δούμε στη συνέχεια και θα εξετάσουμε το νέο αυτό επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρείας, τις απαιτήσεις σε πόρους, τις παραδοχές για την αγορά και το μέλλον, καθώς και τη λειτουργία των συστημάτων (just in case, just in time). Θα προσπαθήσουμε να γίνει αντιληπτό πόσο αναγκαία και σπουδαία είναι τα logistics και πόσο σημαντική και παραγωγική μπορεί να είναι η λειτουργία μιας σύγχρονης αποθηκευτικής μονάδας για την κερδοφορία της επιχείρησης.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σύμφωνα με το Council of Logistics Management ένας εύστοχος ορισμός για τα logistics είναι:

Το σύνολο λειτουργιών της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας που σχεδιάζει, εφαρμόζει και ελέγχει με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα την ροή και αποθήκευση των αγαθών και υπηρεσιών καθώς και τις σχετιζόμενες με αυτές πληροφορίες από το σημείο αφετηρίας έως το σημείο κατανάλωσης με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι όρος ο οποίος εμφανίσθηκε τα τελευταία χρόνια και περικλείει την έννοια των ολοκληρωμένων logistics. Με τον όρο αυτόν τονίζεται η αλληλεπίδραση μεταξύ του μάρκετινγκ των logistics και της παραγωγής μέσα σε μια επιχείρηση και το πώς αυτή υφίσταται μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων στο ευρύ κανάλι της ροής των προϊόντων.

Τα logistics είναι μια σειρά από λειτουργικές δραστηριότητες (μεταφορά, διαχείριση αποθεμάτων) που επαναλαμβάνονται πολλές φορές στο κανάλι όπου οι πρώτες ύλες μετατρέπονται σε τελικά προϊόντα και προστίθενται σε αυτά καταναλωτική αξία. Επειδή είναι πολλές φορές ανέφικτο οι πηγές των πρώτων υλών, οι βιομηχανίες και τα σημεία πώλησης να είναι στο ίδιο γεωγραφικό σημείο αυτό το κανάλι απεικονίζει μια σειρά από βήματα βιομηχανικής κατασκευής, δραστηριοτήτων logistics που επαναλαμβάνονται προτού φτάσει το προϊόν στον πελάτη.

Τα βασικά στοιχεία που συνυφαίνουν τα logistics είναι:

- § Η διοίκηση
- § Ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης
- § Η βέλτιστη αξιοποίηση των έμψυχων (ανθρώπινων) και των άψυχων (υλικών) πόρων της.
- § Η παραγωγή των αγαθών

§ Η αποθήκευση των αγαθών

§ Η διανομή των αγαθών

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

Κάθε σύγχρονη οικονομική μονάδα επιδιώκει τη μεγιστοποίηση της αξίας των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες της. Τα συστήματα logistics εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις για να προσδώσουν χρησιμότητα χρόνου, τόπου, κατοχής στα όποια προϊόντα πραγματεύεται η κάθε επιχείρηση. Η εφαρμογή των logistics επιδιώκει να συντονίσει όλες τις προσπάθειες που γίνονται σε κάθε κρίκο της αλυσίδας εφοδιασμού, έτσι ώστε η επιδιωκόμενη αύξηση της αξίας σε μία φάση να μην προκαλεί μείωση της πρότυπης αξίας σε προηγούμενη ή επόμενη φάση. Η λειτουργία των logistics αποτελεί μια σύνθεση με σκοπό την βελτιστοποίηση των επί μέρους λειτουργιών:

§ Management του εφοδιαστικού περιβάλλοντος

§ Διοίκηση μεταφορικής λειτουργίας

§ Αποθήκευση και έλεγχος πρώτων υλών

§ Διοίκηση παραγωγής

§ Προγραμματισμός και προβλέψεις

§ Διανομή προϊόντων

§ Εξυπηρέτηση πελατών και service

§ Διαχείριση υποπροϊόντων και αχρήστων

Η αύξηση της αξίας επιτυγχάνεται μέσω των στρατηγικών στόχων που προκύπτουν από την εφαρμογή των logistics:

§ Σχεδιασμός, ανάπτυξη, παραγωγή και παράδοση προϊόντων χωρίς ελαττώματα

§ Χρήση του χρόνου ως ανταγωνιστικού εργαλείου

§ Μείωση του ολικού κόστους και αύξηση της αξιοπιστίας σε όλο το μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού

§ Καθιέρωση και συντήρηση τεχνολογικής υπεροχής σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

### 1.1. Γενικά στοιχεία για τα συστήματα των logistics

Η βιομηχανία είναι ο κατεξοχήν κλάδος της ελληνικής οικονομίας με πολλαπλές εφαρμογές διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η μεταποίηση πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα, όπως και η παραγωγή γεννά από μόνη της αρχές Management Logistics Engineering πέρα από το κάθε αυτό Logistics Management δημιουργώντας έτσι την ολοκληρωμένη εικόνα στην διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η εφοδιαστική αλυσίδα και η βέλτιστη διαχείρισή της αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

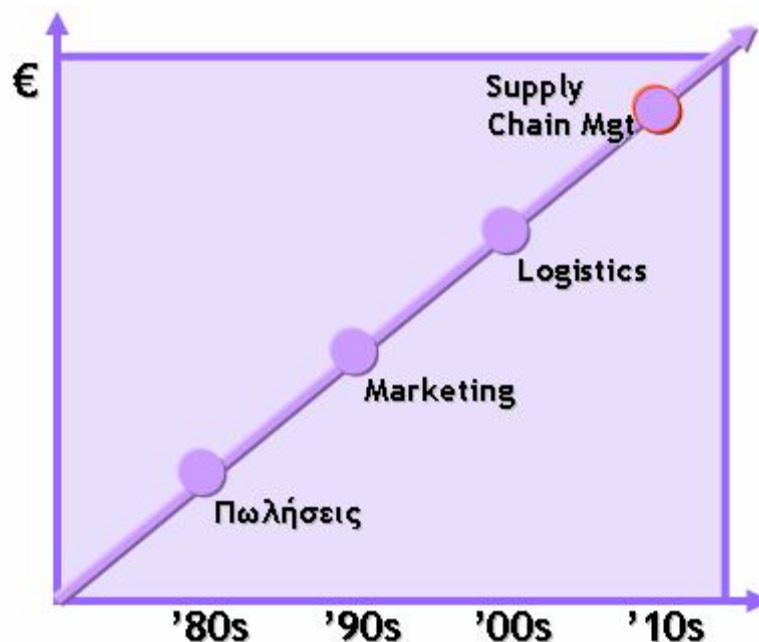
Την δεκαετία του '80 κάθε εταιρεία που παρήγαγε ή εμπορευόταν είχε ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων. Οι εμπορικοί Διευθυντές και οι Διευθυντές πωλήσεων ήταν τα πιο ακριβοπληρωμένα στελέχη καθώς η συμβολή στις πωλήσεις ήταν το παν για κάθε επιχειρηματία.

Την δεκαετία του '90 οι πωλήσεις από μόνες τους λόγω του ισχυρού πλέον ανταγωνισμού και του ανοίγματος της Οικονομίας μας δεν έφταναν και έπρεπε να ενισχυθούν με ένα management που θα υποστήριζε το σωστό προϊόν για την αγορά εκείνη τη χρονική στιγμή, και θα το προωθούσε και πρόβαλε σωστά στην αγορά. Το marketing έγινε της μοδώς και οι Διευθυντές marketing περιζήτητοι στις εταιρείες.

Το τελείωμα της δεκαετίας του '90 και έχοντας οι εταιρείες επιδοθεί σε ακριβοπληρωμένους αγώνες προβολής και προώθησης των προϊόντων τους διαπιστώνουν ότι πλέον τα περιθώρια κέρδους θα αυξηθούν εν των έσω, βελτιώνοντας δηλαδή τις διαδικασίες που οι εταιρείες διαχειρίζονταν την

παραγωγή και διανομή των προϊόντων τους, δηλαδή τα logistics τους. Στην αρχή ήταν οι αποθήκες, το αναγκαίο αυτό κακό όπου λόγω της εφεύρεσης του Logistics outsourcing οι εταιρείες απαλλάχτηκαν από τη συνολική τους διαχείριση και παράλληλα μείωσαν το κόστος λειτουργίας τους. Παράλληλα όμως έχοντας ανακαλύψει την διαχείριση των logistics διαπιστώνουν ότι αυτή η λειτουργία είναι κάτι πολύ μεγαλύτερο από τις αποθήκες και περιλαμβάνει από το πώς παραγγέλνουν τις προμήθειες τους από τους διάφορους προμηθευτές μέχρι την παραγωγή, την οργάνωση των γραμμών παραγωγής, την εξυπηρέτηση των πελατών και την διανομή του τελικού προϊόντος στον τελικό καταναλωτή, είτε πρόκειται για ιδιώτη είτε για εταιρεία.

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας συνιστά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κάθε εταιρεία ανεξάρτητα αν είναι βιομηχανία ή όχι καθώς ελέγχει και αξιολογεί συνεχώς οριζόντια όλες τις λειτουργίες της εταιρείας δημιουργώντας μια δυναμική εξαιρετική η οποία ανάλογα πως θα τη διαχειριστεί η εταιρεία μπορεί να εξυψώσει την κερδοφορία ή να επιφέρει την απόλυτη ζημιά στην επιχείρηση.



## 1.2. Ποια η σημασία των συστημάτων logistics



Τα Logistics είναι μια σχετικά νέα επιστήμη γνωστή εδώ και λίγα χρόνια στον ελληνικό χώρο. Η εφαρμογή των logistics σε όλους τους τομείς της οικονομίας και ειδικά στο χώρο των επιχειρήσεων πλέον επιβάλλεται για τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα τους. Η σημασία τους είναι εξαιρετικά σημαντική σε όλους τους τομείς. Αν και αφορούν σε κάθε είδους επιχειρηματικό τομέα και κάθε είδους επιχείρηση, εκεί που βρίσκουν κατεξοχήν πρόσφορο έδαφος εφαρμογής είναι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εφοδιαστική αλυσίδα (εμπορικές, μεταφορικές, παραγωγικές, εταιρείες αποθήκευσης και άλλες).

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM) είναι πολύ σημαντική και αποτελεσματική σε όλες τις εταιρείες. Οι David Simchi-Levi, Philip Kaminsky και Edith Simehi-Levi ορίζουν τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ως ένα σύνολο προσεγγίσεων που χρησιμοποιούνται για να ενσωματώσουν από τελεσματικά τους προμηθευτές, τους κατασκευαστές τις αποθήκες και τα καταστήματα έτσι ώστε ένα εμπόρευμα που παράγεται να διανέμεται σε σωστές ποσότητες, στις ενδεδειγμένες τοποθεσίες καθώς και την κατάλληλη στιγμή, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί το κόστος και να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις σε επίπεδο υπηρεσιών.

#### Πιο αναλυτικά τα Logistics αποσκοπούν:

- § Στην παραγωγή προϊόντων με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος
- § Στη διατήρηση των προϊόντων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο
- § Στην πλήρη αξιοποίηση των υλικών μέσων της επιχείρησης
- § Στη μεταφορά των προϊόντων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και τις μικρότερες δυνατές καθυστερήσεις
- § Και τελικά στην επίτευξη κερδοφορίας για την επιχείρηση

### **1.3. Τεχνολογία των logistics**

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας των ηλεκτρονικών υπολογιστών και η αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους με λογισμικό είναι οι δύο παράγοντες που αύξησαν το

ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για τα συστήματα των logistics. Οι παράγοντες αυτοί έδωσαν την ευκολία στα διοικητικά στελέχη να διοικούν και να εφαρμόζουν τα logistics πιο αποτελεσματικά και πιο αποδοτικά όπως και τη δυνατότητα χρησιμοποίησης πολυσύνθετων τεχνικών, στις διαδικασίες logistics συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη του ανταγωνισμού σε υψηλά επίπεδα καθώς και στην ορθή διαχείριση του κόστους.

Τις προηγούμενες δεκαετίες παρατηρήθηκαν προβλήματα στη διαχείριση των πρώτων υλών και των υλικών συσκευασίας λόγω της αυξανόμενης ζήτησης και του καταναλωτισμού πράγμα που ώθησε τις επιχειρήσεις στην αναθεώρηση του προγραμματισμού των υλικών τους και των μεθόδων της φυσικής διακίνησης. Η εμφάνιση των πρώτων ηλεκτρονικών υπολογιστών συνοδεύτηκε με την εγκατάσταση εφαρμογών οι οποίες προσπάθησαν να λύσουν τα προβλήματα χωρίς βέβαια ιδιαίτερη επιτυχία. Οι πρώτες αυτές δειλές προσπάθειες όμως καλλιέργησαν το έδαφος και προετοίμασαν τους ανθρώπους του logistics στη φιλοσοφία της χρήσης υπολογιστή σαν εργαλείο αντιμετώπισης πολύπλοκων θεμάτων και εξεύρεσης λύσης σε προβλήματα χρονικής και οικονομικής φύσεως. Επιπλέον έγινε πεποίθηση ότι μια τεχνολογία αποτελεσματική, μπορεί να δώσει λύση στα προβλήματα βιωσιμότητας και κερδοφορίας και να συμβάλλει αποφασιστικά στη μείωση των δαπανών και του κόστους παραγωγής. Τα τελευταία χρόνια σημειώνεται μια τεχνολογική έκρηξη η οποία συνοδεύεται από την κυριαρχία πολύ ισχυρών υπολογιστών μεγάλων δυνατοτήτων, fax, edi, barcodes, ασύρματα τερματικά, scanners τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία μιας νέας δυναμικής στο χώρο των logistics.

#### **1.4. Η εξέλιξη των συστημάτων της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας**

Όπως σχεδόν κάθε επιχειρησιακή λειτουργία έτσι και οποιοδήποτε σύστημα διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας δέχεται σημαντικές αλλαγές με την πάροδο του χρόνου. Αυτό οφείλεται κυρίως στις μεταβολές της αγοράς (προϊόντων και υπηρεσιών) καθώς έχουν να ικανοποιήσουν όλο και περισσότερες ανάγκες. Η ευκολία και η ακρίβεια διάθεσης της πληροφορίας κόστους του συστήματος, τα οποία δυστυχώς ελάχιστες ελληνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν είναι ένα

πολύ ενδιαφέρον θέμα για τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας. Για τη σωστή λειτουργία αυτών των συστημάτων κοστολόγησης απαραίτητη είναι και η σχετική μεταφορά τεχνογνωσίας από ειδικούς στα μέλη της επιχείρησης που κι αυτή με τη σειρά της δημιουργεί κόστος όχι αμελητέο για τις επιχειρήσεις της χώρας μας. Απαραίτητη είναι η εγκατάσταση των αντίστοιχων συστημάτων επικοινωνιών. Το να υπάρχουν συστήματα λογιστικού επιμερισμού του κόστους ή διαχείρισης της αποθηκευτικής πληροφορίας δεν είναι αρκετό καθώς θα πρέπει αυτή η πληροφορία να διαχέεται γρήγορα και αποτελεσματικά προς τις ανάλογες κατευθύνσεις καθώς μόνο τότε μπορεί να βελτιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα ενός πληροφοριακού και διαχειριστικού συστήματος Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

Τα τελευταία χρόνια επίσης παρατηρούμε τις προσπάθειες της Ευρωπαϊκής Ένωσης να βοηθήσει στην πρόσβαση των δυτικών επιχειρήσεων σε νέες αγορές, υποβοηθούμενη πάντα από την τεχνολογική επανάσταση που συντελείται στις μέρες μας. Έτσι ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθώντας να διεθνοποιηθούν ξεπερνούν τα στενά εθνικά σύνορα και προχωρούν σε εξαγωγές προϊόντων σε όλο τον κόσμο ή τουλάχιστον σε περισσότερες χώρες από αυτές που έκαναν. Το συλλογικό marketing είναι μια από τις δραστηριότητες που έχουν δημιουργήσει οι τάσεις αυτές μεταξύ των εταιρειών που ανήκουν στον ίδιο κλάδο με κύριο σκοπό την αύξηση της ζήτησης των τοπικών αγορών. Το σπουδαιότερο έργο του συλλογικού marketing όμως είναι η δημιουργία της ανάγκης για ανάπτυξη από κοινού δικτύων διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας και η ανάγκη απόκτησης ποικίλων γνώσεων και δεξιοτήτων από στελέχη εξειδικευμένα στην Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Όσο μια εταιρεία εξαπλώνεται διεθνώς αυτή η συνολική ενοποιημένη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας κερδίζει την εμπιστοσύνη της καθώς η συνολική ανάλυση του κόστους γίνεται ολοένα και πιο σύνθετη. Τέλος αξίζει να αναφέρουμε ότι η διεθνοποίηση των αγορών έχει ανάγκη ένα αρκετό μεγάλο όγκο μικρών εξαγωγικών εταιρειών (όπως οι ελληνικές), ενώ έχει αυξημένες αποθηκευτικές και μεταφορικές απαιτήσεις.

(ΠΗΓΗ: Martin Christopher 2007 «Logistics και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας», Εκδόσεις «Κριτική»)

#### 1.4.1 Μελλοντικές προεκτάσεις των logistics

Τα συστήματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας θεωρούνται από πολλούς, όχι άδικα ένας από τους χώρους της πληροφοριακής τεχνολογίας που θα σημειώσουν ισχυρούς ρυθμούς ανάπτυξης για τα επόμενα χρόνια. Στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον συνιστούν τις λύσεις ή τις ενότητες λύσεων οι οποίες βρίσκονται στην καρδιά της επίτευξης πολλαπλών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, αφού συμβάλουν στον πλήρη έλεγχο, την εποπτεία αλλά και την ταχύτερη προσαρμογή των πολύπλοκων αλλά και ιδιαίτερα απαιτητικών σύγχρονων εφοδιαστικών αλυσίδων στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών.

Στο παραπάνω πλαίσιο γίνεται αντιληπτό ότι το πεδίο μελέτης των συστημάτων αυτών παρουσιάζει σημαντικό ενδιαφέρον και χαρακτηρίζεται από πολλαπλά οφέλη, ιδιαίτερα για την ανάπτυξη της ελληνικής επιχειρηματικότητας και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας. Για το λόγο αυτό κρίνεται αναγκαία η περαιτέρω μελέτη του πεδίου αυτού προς τις ακόλουθες κατευθύνσεις:

- § Καταγραφή των προβλημάτων και των ειδικών ζητημάτων ενοποίησης των SCMs με τα υφιστάμενα συστήματα στις ελληνικές επιχειρήσεις. Καθορισμός ανάγκης ενοποίησης μεταξύ συστημάτων της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- § Παρουσίαση και περιγραφή των κυριότερων Supply Chain Planning (SCPs) και Supply Chain Execution (SCEs) των συστημάτων (αναφορές σε συγκεκριμένα προϊόντα και προμηθευτές - έμφαση στην Ελλάδα) όσο και σε αποκλειστικούς SCMs προμηθευτές όσο και από προμηθευτές ERPs - οικονομική ανάλυση και πιθανή ομαδοποίηση των εφαρμογών αυτών ανά κλάδο βιομηχανίας.
- § Καθιέρωση της παρακολούθησης και καταγραφή του λογιστικού κόστους, ως ποσοστό του ΑΕΠ, στην ελληνική επικράτεια και αναζήτηση

της συμμετοχής της πληροφοριακής τεχνολογίας και των SCMs στο παραπάνω ποσοστό.

- § Κατηγοριοποίηση επιχειρήσεων σύμφωνα με τις πρακτικές, τα μοντέλα και την υφιστάμενη υποδομή που έχουν υιοθετήσει σε τεχνολογίες e-business.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΣΗΜΕΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΤΩΝ LOGISTICS - ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ LOGISTICS MANAGEMENT

### 2.1. Ορισμός των Logistics–Διαχείριση της Εφοδιαστική Αλυσίδας

“Logistics means having the right thing at the right place, at the right time”.

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 κατανάλωσης τους, ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών.

#### ∅ Η Σύγχρονη Εφοδιαστική Αλυσίδα Διαχείριση Logistics



Η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας αναφέρεται στο σχεδιασμό και τη διαχείριση όλων των ενεργειών-δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τις διαδικασίες προμήθειας, την παραγωγή-μεταποίηση και όλες τις δραστηριότητες της διανομής. Επιπλέον, συμπεριλαμβάνει το συντονισμό και τη συνεργασία με

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

## 2.2. Σημεία αναφοράς και εφαρμογής των logistics

Τα Logistics βρίσκουν εφαρμογή σε **δύο κυρίως** πεδία.

- § **Το πρώτο πεδίο** είναι η επιχείρηση, η οποία πρέπει να οργανώσει την εισροή, την εσωτερική διακίνηση και την εκροή υλικών και προϊόντων κατά τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της.
- § **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 μια παγκοσμιοποιημένη και ψηφιακή οικονομία, όπου ο ανταγωνισμός από ατομικός (επιχείρηση εναντίον επιχείρησης) γίνεται συλλογικός (εφοδιαστική αλυσίδα εναντίον εφοδιαστικής αλυσίδας).

Διάφοροι τομείς των Logistics είναι οι εξής:

- § Business Logistics
- § Systems Logistics
- § Defense Logistics
- § Crisis Logistics
- § Supply Chain Management
- § Environmental Logistics
- § Logistics in Services
- § Logistics Information Systems

Τα Logistics αφορούν σε:

**∅ Απαιτήσεις:**

Οι δραστηριότητες των Logistics εμπλέκονται με την ανάλυση, σύνθεση και καθορισμό των πόρων που απαιτούνται να επιτύχουμε ένα σκοπό ή να φέρουμε σε πέρας μια επιχείρηση κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Ο συνολικός στόχος του να καθορίσουμε απαιτήσεις είναι μια λειτουργία σχεδιασμού που εμπλέκει ταυτόχρονα και την στρατηγική και τα Logistics. Ο κατμερισμός των κυρίων διαθέσιμων πόρων, αν είναι λιγότεροι από τους απαιτούμενους και η αξιολόγηση του αποτελέσματος των ελλείψεων για την επίτευξη των κυρίων στόχων, είναι κύριες ευθύνες της στρατηγικής και όχι λειτουργία των Logistics.

**∅ Σχεδιασμό:**

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

**∅ Εφοδιασμό:**

Αυτή η περιοχή εμπλέκει τον φυσικό εφοδιασμό και διανομή όλων των διαθέσιμων πόρων π.χ. προμήθειες, πρόσληψη και εκπαίδευση Προσωπικού, υποστήριξη παραγωγής, συσκευασία, Διοίκηση Αποθεμάτων, διακίνηση και



μεταφορές, ιχνηλασιμότητα προϊόντων, διαδικασία παραγγελιών, αποθήκευση. Υπάρχουν λειτουργίες που δημιουργούν «χρονική και χωροταξική χρησιμότητα» σε αντίθεση με τις λειτουργίες παραγωγής που χρησιμοποιούν «χρησιμότητα τυποποίησης» και τις λειτουργίες του marketing που δημιουργούν «χρησιμότητα ιδιοκτησίας».

#### **Ø Συντήρηση:**

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

#### **Ø Πόρους:**

Πρώτες ύλες (υλικά), εξοπλισμός εγκαταστάσεις, Προσωπικό, συμπεριλαμβανομένων των κεφαλαίων και πληροφοριών. Τα Logistics συχνά συνδέονται με την διοίκηση των υλικών, όμως οι τεχνικές της διοίκησης των υλικών μπορούν επίσης να εφαρμοσθούν στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, χρημάτων και πληροφοριών. Οι δραστηριότητες των Logistics συμπληρώνουν και υποστηρίζουν την στρατηγική και την τακτική. Υποστηρίζουν τους στόχους, τα σχέδια και τις επιχειρησιακές δραστηριότητες των συστημάτων. Τα υποστηριζόμενα συστήματα μπορεί να είναι Οργανισμοί ή μεμονωμένα άτομα. Ο παραπάνω ορισμός των Logistics δεν δηλώνει ότι τα Logistics προσδιορίζουν τις απαιτήσεις, ούτε ότι είναι μηχανικός σχεδιασμός, ούτε ότι είναι διοίκηση. Δηλώνει μόνο ότι: όταν μια προκαθορισμένη διοίκηση, συγκεκριμένη τεχνική μεθοδολογία και συγκεκριμένες τεχνικές δραστηριότητες, εμπλέκονται με ειδικές λειτουργίες υποστήριξης, τότε ο συνδυασμός των παραγόντων αυτών αποτελεί εφαρμογή των Logistics.

Η εφαρμογή των Logistics έχει διαφορετικούς τρόπους δράσης και διαφορετικά αποτελέσματα κατά περίπτωση, που εξαρτώνται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσονται και τους παράγοντες που το επηρεάζουν.

Παράγοντες όπως:

- § Η οικονομική κατάσταση
- § Η πολιτική κατάσταση
- § Το κοινωνικό καθεστώς
- § Το μορφωτικό επίπεδο
- § Το ηθικό περιβάλλον
- § Το τεχνολογικό περιβάλλον
- § Το νομικό καθεστώς
- § Το φυσικό περιβάλλον

Εκείνος όμως ο παράγοντας που έχει την μεγαλύτερη βαρύτητα, είναι ο **ανθρώπινος παράγοντας** και η **ανθρώπινη λογική**, που αν είναι αλόγιστη, μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα όχι μόνο την αποτυχία του οποιουδήποτε εγχειρήματος αλλά και την καταστροφή του ίδιου του ανθρώπου και κατ' επέκταση της ίδιας της φύσης.

Ερμηνεύοντας τον παραπάνω ορισμό διαπιστώνουμε ότι στην σύγχρονη επιχείρηση τα logistics είναι υπεύθυνα για την διάθεση όλων των κατηγοριών υλικών (από την πρώτη ύλη μέχρι το έτοιμο προϊόν) στην κατάλληλη ποσότητα, ποιότητα, τόπο και χρόνο και στο χαμηλότερο δυνατό κόστος, αξιοποιώντας όλους τους διατιθέμενους πόρους.

### 2.3. Συστήματα logistics στη σύγχρονη επιχείρηση

Logistics λοιπόν στην σύγχρονη επιχείρηση σημαίνει τις παρακάτω δραστηριότητες:

- § Διανομή των προϊόντων (Physical Distribution) από την επιχείρηση μέχρι τον τελικό καταναλωτή.
- § Υποστήριξη της παραγωγής (Production Support) με όλο το απαιτούμενο στην κάθε φάση υλικό (πρώτες ύλες, ημιέτοιμα προϊόντα, υλικά συσκευασίας).
- § Προμήθειες για την απόκτηση όλου του απαραίτητου υλικού για την υλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

- § Μεταφορικά μέσα: (αριθμός, μέγεθος, είδος) προκειμένου να μεταφερθεί το προϊόν από και προς την επιχείρηση.
- § Management Διανομών: Καθορισμός βελτιστοποιημένων δρομολογίων, χρόνων παράδοσης των προϊόντων.
- § Αποθηκευτικοί Χώροι: Θέση, μέγεθος, εξοπλισμός.
- § Αποθέματα: Καθορισμός ειδών, ύψους αποθεμάτων, σημείων αναπαραγγελίας μοντέλων παρακολούθησης των αποθεμάτων, πολιτικής ελέγχου.
- § Ιχνηλασιμότητα: Αποτύπωση του τι έχουμε διαθέσει που και τι έχουμε προμηθευτεί από που. Η αποτύπωση αυτή αποδεικνύεται πολύτιμη σε περιπτώσεις ανακλήσεως προϊόντων.
- § Προμήθειες: Επιλογή πηγών προμήθειας, καθορισμός κριτηρίων επιλογής προμηθευτών, καθορισμός πολιτικής ποιότητας πρώτων υλών.
- § Προσωπικό: Απαιτήσεις σε προσωπικό ποσοτικά και ποιοτικά για την υλοποίηση του συγκεκριμένου επιχειρηματικού έργου.
- § Εκπαίδευση: Προσδιορισμός και παροχή της απαιτούμενης εκπαίδευσης στο προσωπικό προκειμένου να είναι σε θέση να φέρει σε πέρας με επιτυχία το έργο που του έχει ανατεθεί.
- § Εγκαταστάσεις: Προσδιορισμός και απόκτηση όλων των απαραίτητων εγκαταστάσεων που είναι απαραίτητες για την διεκπεραίωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- § Τεκμηρίωση: Ανάπτυξη γραπτών οδηγιών και διαδικασιών για όλες τις δραστηριότητες με τη σύνταξη εγχειριδίων και λοιπών γραπτών οδηγιών που είναι ουσιαστικές για την ορθή διεξαγωγή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

**Logistics Information System:** με βάση το οποίο θα επεξεργάζονται και θα αξιοποιούνται όλες οι απαραίτητες για τα Logistics, πληροφορίες.

Είναι προφανές ότι ο βαθμός συσχέτισης και αλληλεπίδρασης των τομέων δράσης των logistics δηλαδή του physical distribution, της υποστήριξης της παραγωγής και των αγορών/προμηθειών είναι μεγάλος και απαιτεί επιτυχημένη

και αποτελεσματική επιχειρηματική δράση και αρμονική συνεργασία των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Ενδεικτικά, απαιτείται συνεχής συνεργασία με τις Διευθύνσεις Μάρκετινγκ και Παραγωγής ώστε:

- § Να τεθούν τα επίπεδα (όρια) εξυπηρέτησης πελατών.
- § Να καθοριστούν οι ανάγκες των πελατών για την εξυπηρέτησή τους.
- § Να καθοριστούν οι αντιδράσεις των πελατών στην παρεχόμενη εξυπηρέτηση.
- § Να καθορίζονται συγκεντρωτικές ποσότητες για παραγγελίες πρώτων υλών.
- § Να επιτευχθεί συντονισμός του ρυθμού και χρόνου παραγωγής με τις δραστηριότητες Logistics.

Με τον όρο Systems Logistics ορίζεται το σύνολο των δραστηριοτήτων και ενεργειών συντονισμένης ανάπτυξης όλων των στοιχείων υποστήριξης ενός συστήματος, οι οποίες αρχίζουν από τη φάση της σχεδίασης του συστήματος και ολοκληρώνονται παράλληλα με αυτό, με σκοπό να το διατηρούν διαθέσιμο (available) στο μέγιστο της απόδοσης του (Systems Effectiveness) με ταυτόχρονη μείωση του Συνολικού Κόστους στον προγραμματισμένο Κύκλο Ζωής (Life Cycle Cost).

Μέσω του συγκεκριμένου συστήματος είναι δυνατόν να επεξεργαζόμαστε και να αξιοποιούμε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που αφορούν τις λειτουργίες των logistics μιας επιχείρησης. Επίσης πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ότι για την λειτουργία ενός τέτοιου συστήματος απαιτείται η συνεχής συνεργασία με τις διευθύνσεις μάρκετινγκ και παραγωγής της επιχείρησης έτσι ώστε:

- § να προσδιοριστούν τα επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών
- § να καθοριστούν οι ανάγκες των πελατών για καλύτερη εξυπηρέτησή τους
- § να καταγραφούν οι αντιδράσεις των πελατών στην παρεχόμενη εξυπηρέτηση

- § να καθορίζονται κάθε φορά ξεχωριστά συγκεντρωτικές ποσότητες για τις παραγγελίες πρώτων υλών και
- § να επιτυγχάνεται συντονισμός του ρυθμού και του χρόνου παραγωγής με τις γενικότερες δραστηριότητες των logistics.

Τα στοιχεία εισόδου του συστήματος logistics:

- § Οι φυσικοί πόροι δηλαδή η εργασία, το κεφάλαιο, ο εξοπλισμός
- § Οι ανθρώπινοι πόροι, το προσωπικό το οποίο ασχολείται με την λειτουργία των logistics
- § Οι οικονομικοί πόροι
- § Οι πόροι πληροφορίας

Τα τέσσερα στοιχεία εισόδου που προαναφέρθηκαν αποτελούν τα βασικά στοιχεία τα οποία καθορίζουν την ύπαρξη ενός συστήματος logistics. Αυτό σημαίνει ότι εφόσον υπάρχουν το έδαφος, η εργασία και το κεφάλαιο δηλαδή οι βασικοί συντελεστές παραγωγής μπορεί να υπάρξει η συγκεκριμένη λειτουργία ως παραγωγικό σύστημα.

Δεύτερον θα πρέπει να υπάρχουν οι ανάλογοι ή αντίστοιχοι ανθρώπινοι πόροι, οι οποίοι εκπαιδευμένοι και έμπειροι μπορούν να λειτουργήσουν το σύστημα αποτελεσματικά έτσι όπως έχει προδιαγραφεί.

Τρίτον θα πρέπει να υπάρχουν οι αντίστοιχοι οικονομικοί πόροι για να λειτουργήσει το σύστημα. Οι οικονομικοί πόροι σχετίζονται με την ρευστότητα της επιχείρησης για την ύπαρξη κεφαλαίων είτε επενδεδυμένων είτε προς επένδυση. Το τέταρτο στοιχείο εισόδου, το οποίο αποτελεί και τον επιπλέον συντελεστή παραγωγής σήμερα, είναι οι πόροι πληροφορίας. Η πληροφόρηση στην εποχή μας, ειδικά με τη χρήση του διαδικτύου, είναι εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας και συντελεστής παραγωγής. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σήμερα προέρχεται από αυτόν που κατέχει την πληροφορία σε πρότερο χρόνο και την εκμεταλλεύεται αναλόγως. Συνεπώς βασικότερο κύριο στοιχείο εισόδου του συστήματος πέρα από τα τυπικά, κατά κάποιον τρόπο, είναι οι πόροι

πληροφόρησης, οι οποίοι μπορούν να διαμορφώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, τα logistics.

Συστατικό της λειτουργίας των logistics είναι οι διοικητικές ενέργειες οι οποίες θα πρέπει να τίθενται σε εφαρμογή. Αυτές πρέπει να έχουν τρία βασικά χαρακτηριστικά:

- α) να σχεδιάζονται
- β) να εφαρμόζονται και
- γ) να ελέγχονται

Βασικό εργαλείο για την υλοποίηση διοικητικών ενεργειών αποτελεί η θεσμοθέτηση διοικητικών διαδικασιών εντός της εταιρείας με τις οποίες μπορούν να υλοποιηθούν τα τρία παραπάνω σημεία. Κλασσικό παράδειγμα τέτοιας θεσμοθέτησης, είναι η θεσμοθέτηση συγκεκριμένων συναντήσεων και συγκεκριμένων ομάδων σε τακτά χρονικά διαστήματα για την εξέταση των διαφόρων θεμάτων που ανακύπτουν κατά τη διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησης. Ο σωστός σχεδιασμός τέτοιων συναντήσεων, η ανάληψη ευθυνών, η ηγετική φυσιογνωμία κάποιου διοικητικού στελέχους μπορεί να τις οδηγήσει σε αποτελέσματα τα οποία να είναι ρεαλιστικά και άμεσα εφαρμόσιμα. Η έννοια των logistics δεν έρχεται να καλύψει κενά στη διαχείριση μιας επιχείρησης. Προσπαθεί να συνδυάσει ήδη υπάρχουσες τακτικές από διάφορα τμήματα της επιχείρησης, να ρίξει τα στεγανά του οργανογράμματος, να λειτουργήσει ως συνδετικός κρίκος. Σύμφωνα με τον Ian C. Candine, Logistics είναι η σχετιζόμενη με το χρόνο τοποθέτηση των απαιτούμενων. Σύμφωνα με τον R. Lunemann, logistics είναι το επιστημονικό δόγμα του σχεδιασμού, του ελέγχου και της επίβλεψης της ροής των υλικών, των ατόμων, της ενέργειας και των πληροφοριών μέσα στα συστήματα.

## **2.4 Έννοια του Logistics Management**

### Logistics management:

Είναι η διαδικασία του σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου της αποδοτικής και αποτελεσματικής ροής και αποθήκευσης των πρώτων υλών, του υπό επε

ξεργασία αποθέματος, των τελικών προϊόντων και της σχετιζόμενης πληροφορίας από την πηγή έως την κατανάλωση, με σκοπό την καλύτερη εκπλήρωση των απαιτήσεων των καταναλωτών. Γενικότερα, η τέχνη και η επιστήμη της διοικήσεως (management), της τεχνικής μεθοδολογίας (engineering) και των τεχνικών δραστηριοτήτων (technical activities), σχετίζονται με το σχεδιασμό (design), τον προσδιορισμό των απαιτήσεων (requirements), την απόκτηση, τη διατήρηση και τη διάθεση των παραγωγικών πόρων και μέσων που υποστηρίζουν τους στόχους, τη στρατηγική, την τακτική και τον έλεγχο μιας επιχείρησης. Τα στάδια του Logistics Management είναι:

- § Η μεταφορά από τον τόπο παραγωγής μέχρι το κεντρικό σημείο αποθήκευσης του προϊόντος
- § τον εκτελωνισμό
- § την ασφάλεια
- § τον τραπεζικό λογαριασμό
- § την αποθήκευση
- § την αποθεματοποίηση και ταξινόμηση του προϊόντος ανά κωδικό
- § την κωδικοποιημένη καταχώρηση στον υπολογιστή
- § την έκδοση δελτίου εισαγωγής
- § τη λογιστική παρακολούθηση της αποθήκης
- § την παραλαβή της παραγγελίας από τον πελάτη-αποθέτη
- § το picking
- § την πιθανή ανασυσκευασία
- § την τακτοποίηση
- § την έκδοση δελτίου αποστολής
- § τη διανομή και παράδοση στον τελικό παραλήπτη

### 2.4.1. Συστήματα των logistics

#### JUST IN TIME

Το πιο γνωστό σύστημα management αποθεμάτων είναι το Just In Time στο οποίο η επιχείρηση επιχειρεί να μη διατηρεί αποθέματα και επιθυμεί να τα μειώσει στο ελάχιστο. Είναι μια επιχειρησιακή φιλοσοφία και στρατηγική που έχει μεγάλες επιπτώσεις στο σύστημα ελέγχου αποθεμάτων, στην παραγωγή, στις αγορές, στους προμηθευτές της επιχείρησης, στους μεταφορείς και γενικά σε όλες τις φάσεις του Logistics Management. Το JIT επιδιώκει να μειώσει τα αποθέματα στο ελάχιστο δυνατό, μηδενίζοντας τα αποθέματα ασφαλείας. Στο JIT η επιχείρηση δε διατηρεί αποθέματα, θεωρεί ότι είναι προτιμότερο να σταματήσει η παραγωγή για να μπορέσει να βρει τη ρίζα του κακού, για να βρει τι πραγματικά φταίει και πρέπει να διορθωθεί, παρά να αποφευχθεί το σφάλμα της παραγωγής. Τα αποθέματα κρύβουν την αλήθεια και εμποδίζουν τη διοίκηση της επιχείρησης να βρει τα σφάλματα.

#### JUST IN CASE

Μια στρατηγική της απογραφής στην οποία οι επιχειρήσεις διατηρούν μεγάλα αποθέματα σε ετοιμότητα. Αυτό το είδος της στρατηγικής διαχείρισης των αποθεμάτων έχει ως στόχο να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα ότι το προϊόν θα πωληθεί out of stock. Η στρατηγική αυτή συνεπάγεται ουσιαστικά υψηλότερο κόστος απογραφής σε αντάλλαγμα για τη μείωση του αριθμού των πωλήσεων που χάνονται λόγω εξαντλημένων αποθεμάτων. Η απογραφή JIC είναι πολύ διαφορετική από ό,τι τα νεότερα «just in time» (JIT) όπου οι εταιρείες προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν το κόστος απογραφής, μέχρι την παραγωγή των εμπορευμάτων, αφού οι παραγγελίες έχουν έρθει. Η παλαιότερη, just in case, είναι στρατηγική που χρησιμοποιούν οι εταιρείες που έχουν πρόβλημα πρόβλεψης της ζήτησης. Με τη στρατηγική αυτή, οι εταιρείες έχουν αρκετό υλικό παραγωγής σε ετοιμότητα για την αντιμετώπιση απροσδόκητων αυξήσεων της ζήτησης. Το υψηλότερο κόστος αποθήκευσης είναι το βασικό μειονέκτημα της συγκεκριμένης στρατηγικής.



## 2.4.2. Ψηφιακές τεχνολογίες και εκσυγχρονισμένα ψηφιακά συστήματα

**α) Συστήματα πληροφορικής:** Είναι εξειδικευμένες εφαρμογές λογισμικού, που αναλαμβάνουν να εξυπηρετήσουν το σύνολο των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι πιο γνωστές είναι τα συστήματα επιχειρηματικού σχεδιασμού (Enterprise Resource Planning - ERP) και τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Execution - SCE). Η συνηθέστερη μορφή των συστημάτων SCE είναι τα προγράμματα διαχείρισης αποθηκών (Warehouse Management System - WMS), τα οποία εν πολλοίς ταυτίζονται με τα συστήματα SCE.

### β) Τεχνολογίες αναγνώρισης και κτήσης

**δεδομένων:** Είναι εξειδικευμένες τεχνολογικές υποδομές (hardware και software), που συλλέγουν την πληροφορία τη στιγμή της δημιουργίας της σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας, λ.χ. μέσα στην



αποθήκη και τη μεταβιβάζουν στο εκάστοτε πρόγραμμα (λ.χ. WMS) για επεξεργασία. Τέτοιες υποδομές είναι τα φορητά τερματικά χειρός, τα τερματικά περονοφόρων οχημάτων, οι τεχνολογικές λύσεις Αυτόματης Αναγνώρισης και Κτήσης Δεδομένων (Automatic Identification and Data Capture - AIDC), στις οποίες ανήκουν ο γραμμωτός κώδικας (barcode), οι "έξυπνες" κάρτες, τα συστήματα αναγνώρισης χαρακτήρων και οι εφαρμογές ασύρματης αναγνώρισης, ευρύτερα γνωστές με το ακρωνύμιο RFID (Radio Frequency Identification).

**γ) Συστήματα Τηλεματικής:** Είναι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται στις μεταφορές και αποτελούνται από πολλά μέρη hardware (πομποδέκτες, κεραίες,



μικροϋπολογιστές, τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, δορυφόροι) και software (συ

στήματα GIS, πρωτόκολλα επικοινωνίας), με βασική λειτουργία την καταγραφή της γεωγραφικής θέσης του οχήματος σε πραγματικό χρόνο και την απεικόνισή της σε ηλεκτρονικό υπολογιστή. Χάρη σ' αυτά, ο επιχειρηματίας μπορεί π.χ. να βλέπει ανά πάσα στιγμή πού βρίσκονται τα οχήματα και τα εμπορεύματά του, ενώ οι δυνατότητες σύνδεσης και αξιοποίησης των τεχνολογιών της πρώτης και της δεύτερης κατηγορίας είναι απεριόριστες.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ LOGISTICS**

### **3.1. Οφέλη των συστημάτων logistics**

Τα οφέλη που απορρέουν από την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στα logistics και την εφοδιαστική αλυσίδα είναι σε γενικές γραμμές τα ακόλουθα:

**α) Καλύτερη εκμετάλλευση των υλικών (άψυχων) πόρων της επιχείρησης.** Υλικοί πόροι θεωρούνται τα οχήματα, οι αποθηκευτικοί χώροι, ο εξοπλισμός κ.λπ. Για παράδειγμα, η χρήση ενός συστήματος τηλεματικής στα οχήματα της επιχείρησης (διαχείριση στόλου, fleet management) έχει ως αποτέλεσμα πιο οργανωμένες κινήσεις και λιγότερα δρομολόγια. Σχετικά με τον αποθηκευτικό χώρο, ένα σύστημα WMS και η εγκατάσταση κάποιου ασύρματου τοπικού δικτύου έχουν ως αποτέλεσμα αφενός την αξιοποίηση κάθε σπιθαμής της αποθήκης, αφετέρου τη γρηγορότερη επιτέλεση των διαδικασιών μέσα σ' αυτήν. Λόγου χάρη, το σκάνερ διαβάζει το γραμμωτό κώδικα μιας κούτας και στέλνει αυτόματα την πληροφορία (τι περιέχει η κούτα) σε κεντρικό υπολογιστή εφοδιασμένο με σύστημα WMS, μέσω του ασύρματου τοπικού δικτύου.

**β) Καλύτερη αξιοποίηση των ανθρώπινων (έμψυχων) πόρων της επιχείρησης.** Εδώ εντάσσονται όχι μόνο οι εργαζόμενοι αλλά και οι πελάτες, οι προμηθευτές κ.λπ. Για παράδειγμα, ένα σύστημα ERP ή WMS ενημερώνει σχετικά με το ποιοι είναι οι επικερδείς πελάτες, εξασφαλίζει πολύτιμες εργατοώρες για το προσωπικό και συντελεί στην καλύτερη οργάνωση των εισερχόμενων ροών από τους προμηθευτές. Ο ενδιαφερόμενος δεν χρειάζεται πλέον να ασχολείται με τον έλεγχο του στοκ, αφού αυτό το έχει αναλάβει το ίδιο το σύστημα, η απογραφή αποθήκης γίνεται με το πάτημα ενός κουμπιού, ενώ το ίδιο απαιτείται για να μάθουμε τα έσοδα, τα έξοδα και τα κέρδη για μία ημέρα ή ένα μήνα. Συγχρόνως, γνωρίζει ποια είδη διακινούνται περισσότερο και αναλόγως διαμορφώνει τις παραγγελίες του. Στο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως αυτό διαμορφώνεται σήμερα, ζητούμενο της διοίκησης δεν είναι ο λεπτομερής έλεγχος κάθε τμήματος της επιχείρησης -καθώς κάτι τέτοιο απαιτεί

πολλή ενέργεια και χρόνο- αλλά η αυτοματοποίηση διαδικασιών με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων. Οι τεχνολογίες που εξετάσαμε παρέχουν πλήθος πληροφοριών στη διοίκηση και τα στελέχη της επιχείρησης, ώστε να είναι δυνατή η λήψη ορθών και άμεσων αποφάσεων, καθώς και η χάραξη μακρόπνοης αναπτυξιακής στρατηγικής.

### **3.2. Ιστορική αναδρομή των logistics**

Η επιστημονική προσέγγιση των logistics είναι σχετικά πρόσφατη, αν και τα logistics αποτελούν στρατιωτική ανάγκη από τα αρχαία χρόνια. Η εκστρατεία του Μεγάλου Αλεξάνδρου θα ήταν ανέφικτη, αν ο Μακεδονικός στρατός δεν είχε σωστό σύστημα ανεφοδιασμού. Ο έλεγχος της επικράτειας των αρχαίων αυτοκρατοριών θα ήταν εντελώς αδύνατος και οι παγκόσμιοι πόλεμοι θα είχαν διαρκέσει σαφώς λιγότερο, αν οι αντίπαλοι δεν είχαν συνδέσει αποτελεσματικά την παραγωγική μηχανή της οικονομίας τους με το πολεμικό μέτωπο των επιχειρήσεων. Αν και καταρχάς δεν είναι ευδιάκριτη η σύνδεση της πολεμικής ανάγκης με αυτές των επιχειρήσεων, υπάρχει ένας βασικός νοητικός συνδετικός κρίκος: τα logistics προσθέτουν αξία (add-value). Όπως ένα όπλο σε μια αποθήκη ή στο εργοστάσιο δεν προσφέρει στις ανάγκες του μετώπου, έτσι και ένα προϊόν που δεν έχει παραληφθεί από τον αποδέκτη του, δεν προσφέρει στην επιχείρηση. Από τον Β' παγκόσμιο πόλεμο μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1970, τα Logistics επικεντρώνονταν στην παροχή βασικών μεταφορικών υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση της μεγάλης ζήτησης για όλα σχεδόν τα αγαθά και τις υπηρεσίες. Η μάχη του ανταγωνισμού συνίστατο στη κάλυψη της ζήτησης, στην απόκτηση των πρώτων υλών και στην κατάληψη νέων αγορών. Στα πρώτα χρόνια της επόμενης δεκαετίας ο ρόλος των Logistics αναβαθμίστηκε.

### **3.3. Ανάπτυξη και εξάπλωση των logistics**

Στην αρχή της δεκαετίας του 1990 οι επιχειρήσεις δείχνουν ακόμη μεγαλύτερο ενδιαφέρον στο χώρο των Logistics. Οι αιτίες ήταν πολλές, όπως η έμφαση που

δίνονταν στην ικανοποίηση των πελατών, η σημαντική ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου, η εκτίμηση ότι οι αποφάσεις για το δίκτυο διανομής είναι στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό, η αλλαγή συμπεριφοράς όσον αφορά τις μεταφορές (π.χ. η αύξηση της κυκλοφοριακής συμφόρησης), η βελτίωση των τηλεπικοινωνιών και των συστημάτων, οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών, τα πολλά προϊόντα με μικρό κύκλο ζωής και η γενική τάση που επικρατούσε στην ολοκλήρωση των λειτουργιών, όπως στρατηγικές συμμαχίας, συνεταιρισμοί και συνεργασίες.

Στη δεκαετία αυτή όλο και περισσότερες επιχειρήσεις παραχωρούν εργολαβικά σε τρίτες εταιρίες Third-Party Logistics (3PL) βασικές υπηρεσίες όπως αποθήκευση, μεταφορές και διανομές. Η αύξηση της πελατειακής βάσης οδηγούσε σε αύξηση της προστιθέμενης αξίας (χαμηλό κόστος, μικρός χρόνος παράδοσης, αξιόπιστες υπηρεσίες). Σήμερα πλέον, εμφανίζονται εταιρείες που προσφέρουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες Logistics εξυπηρετώντας επιπρόσθετα τις απαιτήσεις πληροφορικής, τηλεπικοινωνιών και διαχείρισης δεδομένων των διαφόρων επιχειρήσεων. Σύγχρονες παρεχόμενες υπηρεσίες είναι η παρακολούθηση της εκτέλεσης των παραγγελιών μέσω του Διαδικτύου, ο ηλεκτρονικός έλεγχος παραλαβής ή μη των προϊόντων, τα κέντρα εξυπηρέτησης των πελατών (call centers) τηλεφωνικά ή μέσω Διαδικτύου και προσωποποιημένες υπηρεσίες σχεδιασμένες για την ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών κάθε επιχείρησης.

### **3.3.1. Λόγοι εξάπλωσης και αναβάθμισης των logistics**

Οι σημαντικότεροι λόγοι ήταν το μοντέλο της Αλυσίδας Προστιθέμενης Αξίας (Value Chain) του καθηγητή Porter, η επανάσταση της Πληροφορικής και η έλευση του μικροϋπολογιστή και η υποσχόμενη φύση των Logistics ως ένα επιχειρησιακό κομμάτι που ελάχιστα έχει αξιοποιηθεί για τη μείωση του συνολικού κόστους. Εκφράσεις όπως η Έγκαιρη Παράδοση (Just-in-Time) και η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) διαδίδονται και φτάνουν ως το σημείο να γίνουν απαραίτητα εργαλεία σ' όλες τις επιχειρήσεις

που επιδιώκουν να δώσουν με επιτυχία τη μάχη της επιβίωσης. Στη περίοδο αυτή εταιρίες όπως οι UPS, Federal Express και άλλοι παροχής υπηρεσιών μεταφορών και διανομών υπόσχονταν συγκεκριμένους και αυστηρούς χρόνους παράδοσης.

### **3.3.2. Η ανάπτυξη των logistics στην Ελλάδα τον 21<sup>ο</sup> αιώνα**

Η προσπάθεια ανάπτυξης των logistics ξεκίνησε όπως και σε άλλες χώρες από τις Ένοπλες Δυνάμεις, αφού σε αυτές η έννοια της υποστήριξης των οπλικών συστημάτων είναι μια έννοια αναγκαστικά υποχρεωτική, αφού άλλωστε και το στοιχείο του κόστους δεν διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, τουλάχιστον ακόμη.

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 εισβολή στην Ελλάδα των μεγάλων πολυεθνικών κολοσσών, στην οποία τα οργανογράμματα περιλαμβάνονταν θέσεις με δραστηριότητες και λειτουργίες Logistics.
- § Η επέκταση των ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες αναγκάστηκαν να εφαρμόσουν αρχές και διαδικασίες Logistics.
- § Η ανάπτυξη επιχειρήσεων που προσέφεραν "υπηρεσίες σε τρίτους".
- § Η εμφάνιση και δραστηριοποίηση εταιρειών μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα που είχαν σαν στόχο την ανάπτυξη και διάδοση των Logistics και των επιχειρηματικών τους εφαρμογών.
- § Η εμφάνιση εταιρειών πληροφορικής που ανέπτυξαν ολοκληρωμένα συστήματα Logistics.

Προς έκπληξη των απαισιόδοξων κερδήθηκε σημαντικό κομμάτι από το χαμένο έδαφος, παρ' όλο που τα τεράστια άλματα συνέβαλαν σε κάποια αταξία που σε ορισμένες περιπτώσεις άγγιζε τα όρια της προχειρότητας.

### 3.3.3. Η σημερινή εικόνα των logistics στη χώρα μας

Σήμερα η κατάσταση έχει διαμορφωθεί κατά τρόπο που να παρουσιάζεται η ακόλουθη εικόνα:

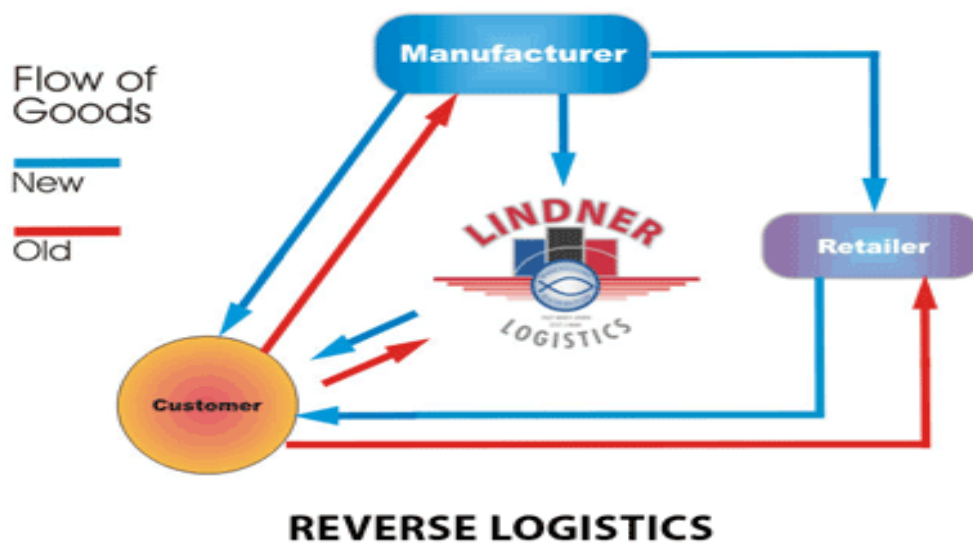
- § Οι μεγάλες εταιρίες του ιδιωτικού τομέα έχουν αντιληφθεί την αναγκαιότητα των Logistics και κινούνται αποφασιστικά στην υλοποίηση οργανωτικών μεταβολών και στη δημιουργία-εκπόνηση ολοκληρωμένων διαδικασιών Logistics.
- § Ο ευρύτερος δημόσιος τομέας αδυνατεί να συλλάβει την έννοια των Logistics και για το λόγο αυτό βλέπουμε τεράστιες δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς να λειτουργούν κατά τρόπο τελείως αντιπαραγωγικό σε θέματα και λειτουργίες Logistics (ΔΕΗ, ΟΤΕ).
- § Στις Ένοπλες Δυνάμεις - αν και ξεκίνησαν πρώτες - υπάρχει μια σαφής καθίζηση και στασιμότητα που δημιουργούν θα έλεγα σοβαρά προβλήματα στην επιχειρησιακή ετοιμότητά τους.
- § Στις μικρομεσαίες ιδιωτικές επιχειρήσεις η εικόνα είναι απογοητευτική με κάποιες ελάχιστες εξαιρέσεις.
- § Η Κυβέρνηση και τα Υπουργεία αγνοούν τη λέξη Logistics και πολύ περισσότερο τις επαγγελματικές της εφαρμογές.
- § Στην ακαδημαϊκή κοινότητα τα Logistics αναφέρονται και διδάσκονται πρόχειρα και αποσπασματικά, και κάποιες μικρές προσπάθειες που άρχισαν με σωστούς ποιοτικούς οραματισμούς εξελίχθηκαν σε κακέ κτυπα διεθνών προτύπων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΣΤΡΟΦΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

### 4.1 Εισαγωγή στα reverse logistics

Τα τελευταία χρόνια ένας νέος όρος έχει κάνει την εμφάνισή του στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων: η αντίστροφη εφοδιαστική (reverse logistics). Αναφέρεται στο σύνολο των λειτουργιών που συμμετέχουν στην αλυσίδα παραγωγής διανομής, όπως μεταφορά, αποθήκευση, επεξεργασία, έλεγχος, που όμως συμβαίνουν κατά φορά αντίστροφη προς τη φορά της κανονικής αλυσίδας. Καλύπτει συγκεκριμένα τις δραστηριότητες και πρακτικές που αφορούν την ανάκτηση και αξιοποίηση χρησιμοποιημένων προϊόντων, εξαρτημάτων και υλικών, που στο τέλος ενός κύκλου χρήσης τους επαναπροωθούνται στην αλυσίδα παραγωγής - διανομής αντί να πεταχτούν ως άχρηστα.

Για τη δημιουργία συνθηκών αέναης επιχειρηματικής, οικονομικής και κοινωνικής προόδου και σε συνδυασμό με τις περιβαλλοντικές ευαισθησίες των καταναλωτών, έχει αναπτυχθεί η λεγόμενη «Ανάστροφη Εφοδιαστική Αλυσίδα» (reverse logistics).





Με **αφετηρία** τις πραγματικές ανάγκες και **στόχο** την ποιοτική εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του τελικού καταναλωτή, επαναθεωρούνται όλες οι διαδικασίες διακίνησης αγαθών και υπηρεσιών στην εφοδιαστική αλυσίδα. Η Εφοδιαστική αποσκοπεί να μετουσιώσει τις πραγματικές ανάγκες σε ικανοποίηση μέσω πρακτικών τρόπων διακίνησης αγαθών και υπηρεσιών.

#### **4.2 Έννοια των reverse logistics**

Τα reverse logistics είναι ένας μάλλον γενικός όρος. Υπό την ευρύτερη έννοια, τα reverse logistics αντιπροσωπεύουν όλες τις διαδικασίες σχετικές με την επαναχρησιμοποίηση των προϊόντων και των υλικών. Με άλλα λόγια, τα reverse logistics είναι η λογιστική διαδικασία του να μεταφέρονται τα νέα ή χρησιμοποιημένα προϊόντα από το αρχικό σημείο τους σε μια αλυσίδα ανεφοδιασμού, όπως οι επιστροφές από τους καταναλωτές, πέρα από τον διαθέσιμο κατάλογο, ή ξεπερασμένα - παλιομοδίτικα εμπορεύματα και διανέμουν εκ νέου αυτά χρησιμοποιώντας διοικητικούς κανόνες διάθεσης που θα οδηγήσουν στη μεγιστοποίηση της αξίας στο τέλος της αρχικής χρήσιμης ζωής των στοιχείων. Η διαχείριση αυτών των διαδικασιών μπορεί να αναφερθεί ως διαχείριση αποκατάστασης προϊόντων (ΔΑΠ). Η ΔΑΠ ενδιαφέρεται για την προσοχή για τα προϊόντα και τα υλικά αφότου έχουν χρησιμοποιηθεί. Μερικές από αυτές τις δραστηριότητες είναι, ως ένα ορισμένο βαθμό, παρόμοιες με εκείνες που εμφανίζονται σε περίπτωση εσωτερικών επιστροφών των ελαττωματικών αντικειμένων λόγω των αναξιόπιστων διαδικασιών παραγωγής. Τα reverse logistics αναφέρονται εν τούτοις σε όλες τις λογιστικές δραστηριότητες για να συλλέξει, να αποσυνθέσει και να επεξεργαστεί τα χρησιμοποιημένα προϊόντα, τα μέρη προϊόντων, ή και τα υλικά προκειμένου να εξασφαλιστεί μια βιώσιμη (φιλική προς το περιβάλλον) αποκατάσταση. Για παράδειγμα, οι μπλούζες με δευτερεύοντα-μικρότερου μεγέθους ελαττώματα όπως η εσφαλμένη τύπωση λογότυπων του κατασκευαστή ή τα ανεπαίσθητα ελαττώματα στη ραφή πωλούνται συχνά με έκπτωση από τους ειδικευμένους λιανοπωλητές. Η συλλογή των ελαττωματικών ενδυμάτων από τα διάφορα καταστήματα και η

επαναπώλησή τους στο κατάστημα με έκπτωση είναι ένα παράδειγμα των reverse logistics.

### 4.3 Ποια η σημασία των reverse logistics

Οι αντίστροφες διοικητικές μέριμνες γίνονται ζωτικής σημασίας ως διοικητικές δραστηριότητες και ανάκληση υπηρεσιών για τα προϊόντα όπως τα αυτοκίνητα, τα ψυγεία και άλλα άσπρα αγαθά, κυψελοειδή μικροτηλέφωνα, οξύ μολύβδου μπαταρίες, τηλεοράσεις, η αύξηση προσωπικών υπολογιστών κ.λπ. στο μέλλον.

Ένα καλά διοικούμενο αντίστροφο λογιστικό δίκτυο δεν μπορεί μόνο να παρέχει τη σημαντική μείωση κόστους στην προμήθεια, την αποκατάσταση, τη διάθεση, την εκμετάλλευση καταλόγων και τη μεταφορά αλλά και τη βοήθεια στη διατήρηση πελατών. Δεδομένου ότι οι αντίστροφες διαδικασίες διοικητικών μεριμνών και οι αλυσίδες ανεφοδιασμού που υποστηρίζουν είναι σημαντικά πιο σύνθετες από τις παραδοσιακές αλυσίδες ανεφοδιασμού κατασκευής, μια οργάνωση που πετυχαίνει στην αντιμετώπιση των προκλήσεων παρουσιάζει ένα τρομερό πλεονέκτημα όχι εύκολα αντιγράψιμο από τα αποτελέσματα και τη συζήτηση των ανταγωνιστών της.

Σήμερα, η Ινδία είναι η τέταρτη μεγαλύτερη χώρα από την άποψη της ισοτιμίας αγοραστικής δύναμης και αποτελεί μια από τις γρηγορότερες αναπτυσσόμενες αγορές στη διατύπωση παγκόσμιων μαθηματικών προτύπων. Εντούτοις, τα reverse logistics πρόκειται ακόμα να λάβουν την επιθυμητή προσοχή και πραγματοποιείται γενικά από τον ανοργάνωτο τομέα για μερικά ανακυκλώσιμα υλικά όπως το έγγραφο και το αργίλιο. Μερικές επιχειρήσεις στα καταναλωτικά διαρκή αγαθά και τους αυτοκινητικούς τομείς έχουν εισαγάγει τις προσφορές ανταλλαγής για να τρυπήσουν τους πελάτες που είναι ήδη κύριοι τέτοιων προϊόντων. Οι επιτυχείς προσφορές ανταλλαγής έχουν στραφεί στους εμπορικούς κατασκευαστές και κανένας αυθεντικός εξοπλισμός δεν έχει βρει την επισκευή και την ανανέωση ή επανακατασκευή εγκαταστάσεων για τα επιστρεφόμενα προϊόντα και την πώλησή τους.

### 4.4 Τι εξετάζουν τα reverse logistics

- § Ποιες εναλλακτικές λύσεις είναι διαθέσιμες για να ανακτήσουν τα προϊόντα, τα μέρη προϊόντων, και τα υλικά;
- § Ποιος θα έπρεπε να εκτελέσει τις διάφορες δραστηριότητες αποκατάστασης;
- § Πώς θα έπρεπε οι διάφορες δραστηριότητες να εκτελεσθούν;
- § Είναι δυνατό να ενσωματωθούν οι δραστηριότητες που είναι χαρακτηριστικές για τις αντίστροφες διοικητικές μέριμνες με τα κλασσικά συστήματα παραγωγής και διανομής;
- § Ποιες είναι οι δαπάνες και τα κέρδη των reverse logistics;

Μια αντίστροφη λειτουργία διοικητικών μεριμνών είναι αρκετά διαφορετική από τις μπροστινές - προωθημένες διοικητικές μέριμνες. Πρέπει να καθιερώσει τα κατάλληλα σημεία συλλογής για να λάβει τα χρησιμοποιημένα αγαθά από τον τελικό πελάτη ή να αφαιρέσει τα προτερήματα από την αλυσίδα ανεφοδιασμού έτσι ώστε η αποδοτικότερη χρήση του γενικού κατάλογου - υλικού να μπορεί να επιτευχθεί. Αυτό απαιτεί και συστήματα αποθήκευσης που θα εξασφαλίσουν ότι δεν χάνεται λόγω απρόσεκτου χειρισμού το μεγαλύτερο μέρος της αξίας που παραμένει ακόμα στο χρησιμοποιημένο αγαθό. Αυτό συχνά απαιτεί την ανά πτυξη ενός τρόπου μεταφοράς που να είναι συμβατός με το υπάρχον προωθημένο λογιστικό σύστημα. Η προδιάθεση - τάση μπορεί να περιλάβει τα προτερήματα επιστροφής στις λίμνες καταλόγου ή στις αποθήκες εμπορευμάτων για αποθήκευση, επιστρέφοντας τα αγαθά σε μια δευτεροβάθμια αγορά, ανακυκλώνοντας τα προτερήματα, ή έναν συνδυασμό που θα παραγάγουν τη μέγιστη αξία για τα εν λόγω προτερήματα.

#### **4.5. Στόχος των reverse logistics**

Ο βασικός στόχος των reverse logistics είναι να αναλυθούν τα βασικά ζητήματα των reverse logistics, να διαταχθούν σύμφωνα με τον αντίκτυπό τους στις διάφορες βιομηχανίες και την κοινωνία, και να χτιστεί ένα πλαίσιο που συνδέει αυτά τα ζητήματα. Προτείνουμε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που εξετάζει τις

παραδοσιακές δραστηριότητες όπως τη διανομή, την παραγωγή τον έλεγχο καταλόγων καθώς και τις αντίστροφες διαδικασίες διοικητικών μεριμνών.

#### 4.6. Γιατί χρησιμοποιούνται τα reverse logistics

Παραδοσιακά, οι κατασκευαστές δεν αισθάνθηκαν αρμόδιοι για τα προϊόντα τους μετά από την καταναλωτική χρήση. Ο όγκος των χρησιμοποιημένων προϊόντων καταγράφηκε ή αποτεφρώθηκε με την ιδιαίτερη ζημία στο περιβάλλον. Σήμερα, οι καταναλωτές και οι αρχές αναμένουν τους κατασκευαστές για να μειώσουν τα απόβλητα που παράγονται από τα προϊόντα τους. Επομένως η διαχείριση των αποβλήτων έχει λάβει την αυξανόμενη προσοχή. Πρόσφατα, λόγω στη νέα διοικητική νομοθεσία των αποβλήτων (ειδικά στη Γερμανία), η έμφαση έχει μετατοπιστεί προς την αποκατάσταση, λόγω στις υψηλές δαπάνες και τα περιβαλλοντικά φορτία της διάθεσης. Οι εταιρίες γίνονται όλο και περισσότερο αρμόδιες για τη συλλογή, την αποσυναρμολόγηση και την αναβάθμιση των χρησιμοποιημένων προϊόντων και των υλικών συσκευασίας.

#### 4.7. Η εξάπλωση των reverse logistics σε Ελλάδα και Η.Π.Α.

##### ΕΛΛΑΔΑ

Μια έρευνα του χώρου του ηλεκτρονικού εμπορίου που ειδικεύεται σε υπηρεσίες αντίστροφης εφοδιαστικής στην Ελλάδα, που έγινε πρόσφατα από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς, έδειξε πως η δραστηριοποίηση στο χώρο αυτό στη χώρα μας δεν έχει πάρει ακόμη αξιόλογη έκταση. Ο λόγος είναι ότι η ελληνική πραγματικότητα στο διαδίκτυο παρουσιάζει ορισμένα χαρακτηριστικά, τόσο από τη μεριά των επιχειρήσεων όσο και από τη μεριά των καταναλωτών, τα οποία εμποδίζουν την ομαλή ανάπτυξη των διαδικασιών της αντίστροφης αλυσίδας μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου. Τα εμπόδια αυτά έχουν να κάνουν κυρίως με παράγοντες που εμποδίζουν γενικότερα την ομαλή και απρόσκοπτη ανάπτυξη επιχειρήσεων στο διαδίκτυο (μικρό ποσοστό χρηστών Internet, έλλειψη κανονιστικού και νομοθετικού πλαισίου, που δημιουργεί και πρόβλημα ασφάλειας συναλλαγών, δυσπιστία και φόβος του Έλληνα καταναλωτή για τις αγορές εξ' αποστάσεως). Οι παραπάνω παράγοντες έχουν οδηγήσει στη δημιουργία επιχειρηματικών μοντέλων, τα οποία αφενός δεν απαιτούν μεγάλα λειτουργικά έξοδα και κεφάλαια εκκίνησης και αφετέρου επιτρέπουν την εύκολη και αποτελεσματική διαχείριση της αντίστροφης αλυσίδας. Αυτές οι επιχειρημα

τικές κινήσεις είναι οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες (e-auctions). Οι κόμβοι των ηλεκτρονικών δημοπρασιών είναι από τους πλέον προσφιλείς στους Έλληνες χρήστες του διαδικτύου, αφού μέσα από αυτούς μπορεί κανείς να πλειοδοτήσει για κάθε είδους αντικείμενα ή να προωθήσει τα προϊόντα που διαθέτει. Ένας από τους πιο αξιόλογους κόμβους στο χώρο αυτό είναι ο κόμβος fleamarket.gr. Ιδρύθηκε το Φεβρουάριο του 2000, άρχισε οργανωμένα τη λειτουργία του τον Ιούνιο του ίδιου έτους, επικεντρώνεται σε απλές δημοπρασίες όχι μόνο μεταξύ ιδιωτών αλλά και μεταξύ μικρομεσαίων επιχειρήσεων και ήδη κατέχει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Άλλο παράδειγμα, αντίστοιχο σε επιτυχία, κόμβου ηλεκτρονικών δημοπρασιών είναι το 3nsold.gr, ενώ χαμηλότερα από άποψη επισκεψιμότητας και συμμετοχής υποψήφιων αγοραστών και πωλητών κατατάσσονται οι κόμβοι ηλεκτρονικών δημοπρασιών ibid.gr, omni.gr, vatera.com, το portal eone.gr. που υποστηρίζει παράλληλα και ηλεκτρονικές δημοπρασίες (eauctions.eone.gr), ακολουθώντας το παράδειγμα του rap.gr και του e-go.gr, κ.λπ. Όλοι οι ελληνικοί κόμβοι ηλεκτρονικών δημοπρασιών εξυπηρετούν τις διαδικασίες της αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας χωρίς να επιβαρύνονται οικονομικά από αυτές με τις τυπικές δαπάνες της αντίστροφης αλυσίδας που ήδη αναφέρθηκαν. Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να αποτελέσει και στην Ελλάδα ένα αποτελεσματικό επιχειρηματικό εργαλείο προώθησης των πωλήσεων μεταχειρισμένων προϊόντων. Ήδη από τα πρώτα βήματα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιήθηκαν στο χώρο αυτό φάνηκε η δυναμική του. Οι σχετικές εξελίξεις, άλλωστε, στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη όσον αφορά την ανάπτυξη και άλλων, πιο προωθημένων, μορφών ηλεκτρονικού εμπορίου με εφαρμογή στην αντίστροφη εφοδιαστική δείχνουν την κατεύθυνση των μελλοντικών εξελίξεων και στη χώρα μας.

## ΗΠΑ

Μια συντηρητική εκτίμηση είναι ότι τα reverse logistics αποτελούν μια σημαντική μερίδα των δαπανών των Η.Π.Α. διοικητικών μεριμνών. Οι δαπάνες διοικητικών μεριμνών υπολογίζονται να αποτελέσουν περίπου 10.7% της Αμερικανικής Οικονομίας. Εντούτοις, το ακριβές ποσό των reverse logistics είναι δύσκολο να καθοριστεί επειδή οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν ξέρουν πόσο με

γάλες είναι αυτές. Από τις εταιρείες που περιλήφθησαν σ' αυτή την έρευνα τα reverse logistics αποτέλεσαν περίπου το 4% των συνολικών δαπανών διοικητικών μεριμνών τους. Εφαρμόζοντας αυτό το μέσο ποσοστό στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ), τα reverse logistics υπολογίζονται ότι είναι περίπου  $\frac{1}{2}$  % του συνολικού ΑΕΠ στις Η.Π.Α. Αυτό θα υπολόγιζε περίπου (δισεκατομμύρια  $\times$  0,5% \$ 11,667,515) 58,34 δισεκατομμύρια \$ το 2004 μόνο στις Η. Π. Α.

#### **4.8 Λόγοι ενεργής συμμετοχής των επιχειρήσεων στις αντίστροφες διοικητικές μέριμνες**

Οι ακόλουθοι λόγοι προτρέπουν τις επιχειρήσεις στις αντίστροφες διοικητικές μέριμνες

- § περιβαλλοντικοί νόμοι που οι εταιρίες δύναμης για να πάρουν πίσω τα προϊόντα τους και να φροντίσουν την περαιτέρω επεξεργασία
- § οικονομικά οφέλη των επιστρεφόμενων προϊόντων στη διαδικασία παραγωγής αντί της πληρωμής της υψηλής διάθεσης κοστίζουν, και
- § η αυξανόμενη περιβαλλοντική συνείδηση των καταναλωτών.

Υποστηρίζουμε ότι στη μακροπρόθεσμη επαναχρησιμοποίηση των προϊόντων με οποιοδήποτε τρόπο θα είναι ευεργετικό και από περιβαλλοντική και κοινωνικοοικονομική άποψη. Η υποστήριξη αυτής της αξίωσης από τα επιστημονικά δικαιολογημένα και ποσοτικά στοιχεία είναι ένας από τους σημαντικότερους στόχους αυτού του ερευνητικού προγράμματος.



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΚΛΑΔΟΥ****5.1 Σχολιασμός αποτελεσμάτων και αριθμοδεικτών**

<b><u>ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ</u></b>	Μεταφορές & Logistics		Μέση τιμή στην οικονομία	
	2008		2008	
Αύξηση Πωλήσεων	186 - (το 66% του δείγματος)		57,4%	
Μείωση Πωλήσεων	96 - (το 34% του δείγματος)		42,6%	
Μέση μεταβολή πωλήσεων	7,1%		3,1%	
Μέση μεταβολή κερδών	-1,4%		-10,9%	
<b><u>Βασικοί Αριθμοδείκτες</u></b>	Μεταφορές & Logistics		Μέση τιμή στην οικονομία	
	2008	τάση	2008	τάση
Ξένα προς ίδια κεφάλαια	1,94	+	1,23	+
Κυκλοφ. Ενεργητικού	1,32	-	0,71	-
Γενική Ρευστότητα	1,12	+	1,32	+
Περιθώριο ΚΠΤΦΑ	5,8%	-	9,4%	-
Καθαρό Περιθώριο	1,7%	-	2,1%	-
Απόδ. Ιδίων Κεφαλαίων	6,9%	-	3,2%	-

Η μέση μεταβολή των πωλήσεων εκτιμάται στο υψηλό 7,1%. Η επίδοση κρίνεται σαφώς χαμηλότερη έναντι της μέσης αύξησης την περίοδο 08/06 κατά 10,16% ενώ η αντίστοιχη τιμή στο σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων είναι αισθητά χαμηλότερη στο 3,1% (1,14) το 2007. Επιπρόσθετα η μέση μεταβολή των

κερδών προ φόρων εκτιμάται στο αρνητικό -1,44%. Η επίδοση χαρακτηρίζεται σαφώς δυσμενέστερη έναντι της μέσης αύξησης την περίοδο 08/06 κατά 4,56% ενώ η αντίστοιχη τιμή στο σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων είναι επίσης αρνητική, στο -10,9% (-5,69% το 2007).

<b>ΠΛΗΘΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ</b>	<b>370</b>
<b>ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΒΑΣΕΙ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ</b>	
Άνω των € 10 εκ.	35
Από € 3εκ. έως € 10εκ.	90
Από € 1εκ. έως € 3εκ.	87
Κάτω από € 1εκ.	82
<b>ΚΕΡΔΟΦΟΡΕΣ</b>	<b>229</b>
Αύξηση	91
Μείωση	98
Από ζημιές	39
<b>ΖΗΜΙΟΓΟΝΕΣ</b>	<b>70</b>
Αύξηση	17
Μείωση	23
Από κέρδη	30

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του κλάδου (66%) εμφανίζει αυξημένες πωλήσεις έναντι του 2007 (70,8% το 2007 έναντι το 2006), με την αντίστοιχη επίδοση στο σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων να διαμορφώνεται στο 66,5 % (από 65,3% το 2007). Οι περισσότερες επιχειρήσεις στον κλάδο (76,6%) παρουσιάζουν κερδοφόρα αποτελέσματα το 2008 (74,1% το 2007), με την αντίστοιχη επίδοση το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων να διαμορφώνεται στο 66,4% (από 63,3% το 2007).

Οι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες μας παρέχουν ενδείξεις για την πορεία του κλάδου. Αναφέροντας μερικούς από αυτούς μπορούμε να σας ενημερώσουμε σε γενικές γραμμές για την ρευστότητα, τη δραστηριότητα, την απόδοτικότητα και τη βιωσιμότητα του κλάδου των logistics σε σχέση με τη διάρθρωση των κεφαλαίων του.

Η ρευστότητα μετρά την ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις πληρωμών. Η γενική ρευστότητα του κλάδου κυμαίνεται (2008) στο 1,12 με τάσεις αύξησης, ποσοστό ωστόσο μικρότερο σε σύγκριση με τη μέση τιμή της ελληνικής οικονομίας, αλλά ικανό ώστε οι επιχειρήσεις να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στην πληρωμή των καθημερινών της απαιτητών υποχρεώσεων.

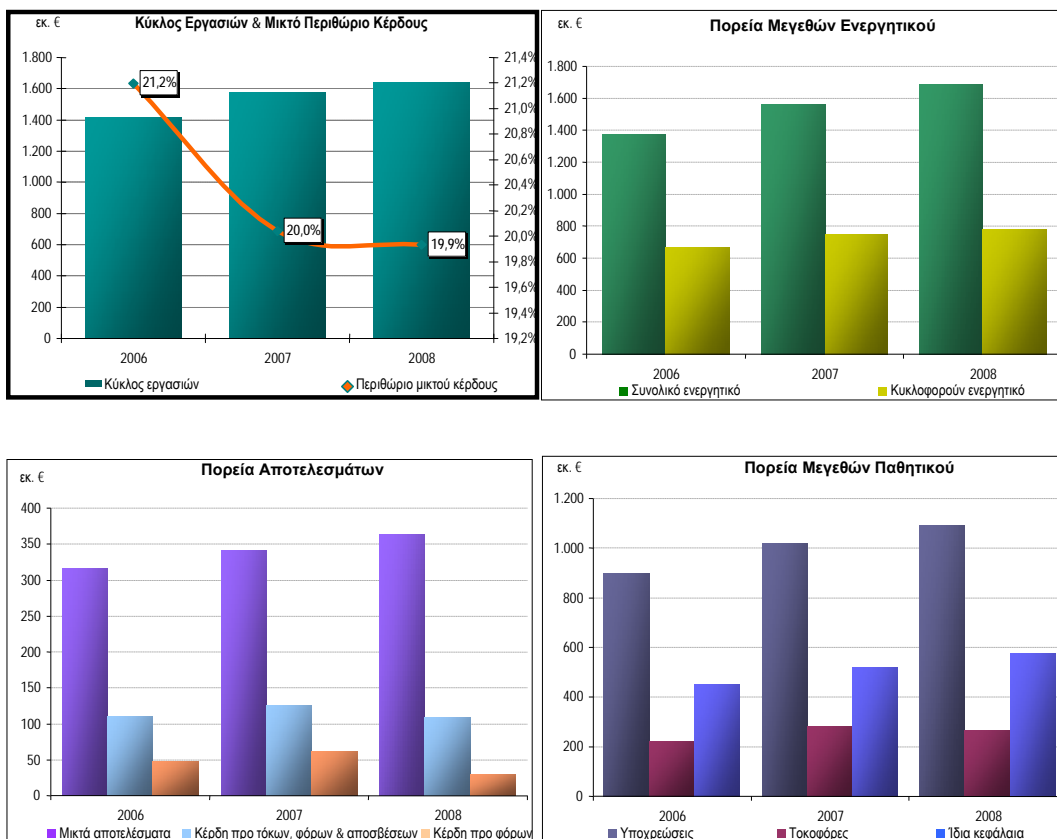
Ο εν λόγω δείκτης του κυκλοφοριακού ενεργητικού είναι μεγαλύτερος το 2008 (1,32) σε σύγκριση με τη μέση αύξηση, ποσοστό που μας δείχνει ωστόσο ότι τα περιουσιακά στοιχεία χρησιμοποιούνται αρκετά αποτελεσματικά.

Όσο αφορά την αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων υπερέχει κατά πολύ από τη μέση τιμή των ελληνικών επιχειρήσεων σημειώνοντας διαφορά της τάξεως του 3,7 %

## 5.2 Χρηματοοικονομική ανάλυση

Η μέση μεταβολή του περιθωρίου μικτού κέρδους εκτιμάται στο 20%. Η επίδοση χαρακτηρίζεται δυσμενής αφού το 2008 το ποσοστό διαμορφώθηκε στο 19,9% έναντι 21,2% το 2006. Επιπρόσθετα ο κύκλος εργασιών είχε ανοδική πορεία φτάνοντας το 21,2%.

Όσο αφορά την πορεία αποτελεσμάτων των κερδών προ φόρων και των μεικτών αποτελεσμάτων την περίοδο 08/06 ήταν αντίστροφη. Τα μεν σημείωσαν πτώση, τα δε αύξηση κατά 50 εκ. ευρώ. Σε σταθερές τιμές έμειναν τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων.



Από τους πίνακες διαπιστώνουμε ότι τόσο το σύνολο του ενεργητικού όσο και το σύνολο του παθητικού είχαν ανοδικές διακυμάνσεις. Το κυκλοφορούν ενεργητικό σημείωσε αύξηση κατά περίπου 120 εκ. ευρώ την περίοδο 08/06 ενώ το σύνολο του ενεργητικού είχε τη διπλάσια αύξηση. Επιπροσθέτως όσο αφορά το παθητικό μέρος οι υποχρεώσεις, οι τοκοφορές και τα ίδια κεφάλαια είχαν ανοδική τάση.

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΚΛΑΔΟΥ	ΔΙΑΜΕΣΟΣ			ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ			ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ (ΔΙΑΜΕΣΟΣ)		
	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008	2007	2006
<b>ΚΕΦΑΛΙΑΚΗ ΔΙΑΘΡΩΣΗ</b>									
Βραχ. υποχρεώσεις / Πωλήσεις	0,36	0,37	0,38	0,43	0,44	0,45	0,57	0,57	0,59
Βραχ. τραπεζικές υποχρ. / Πωλήσεις	14,8 %	14,5 %	17,6 %	18,2 %	18,5 %	22,0 %	26,0 %	24,9 %	26,1 %
Ξένα προς ίδια κεφάλαια	1,94	2,62	2,18	3,21	4,01	3,69	1,23	1,35	1,30
Ξένα προς συνολικά κεφάλαια	68,3 %	72,1 %	70,1 %	62,7 %	67,1 %	65,1 %	56,7 %	59,1 %	58,2 %
Κάλυψη τόκων από λειτουργικά κέρδη	3,84	4,41	5,58	11,84	13,42	17,21	2,88	3,40	3,66
Χρεωστικοί τόκοι προς κύκλο εργασιών	1,2 %	1,0 %	0,9 %	1,8 %	1,7 %	1,5 %	2,1 %	1,8 %	1,6 %
<b>ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ</b>									
Γενική ρευστότητα	1,12	1,10	1,12	1,38	1,25	1,25	1,32	1,28	1,26
Άμεση ρευστότητα	1,10	1,08	1,10	1,36	1,22	1,22	1,05	1,03	1,02
Εμπορικός Κύκλος	31	13	11	45	27	29	47	44	38
Ημέρες απαιτήσεων	125	109	116	146	131	137	137	134	136
Ημέρες αποθεμάτων	11	11	7	21	24	23	69	70	68
Ημέρες πίστωσης από προμηθευτές	104	107	111	122	128	131	159	161	165
Αποθέματα / κυκλοφ. ενεργητικό	3,8 %	4,0 %	2,2 %	5,7 %	6,8 %	6,7 %	21,9 %	21,7 %	21,1 %
Αποθέματα προς ενεργητικό	1,9 %	1,9 %	1,2 %	2,7 %	3,4 %	3,0 %	13,8 %	14,2 %	13,7 %

21 Μαΐου 2010

<b>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ</b>									
Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων	2,79	3,06	2,99	3,08	3,35	3,47	2,41	2,46	2,43
Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων	33,01	32,15	52,99	96,72	106,26	160,04	4,62	4,63	4,77
Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού	1,32	1,38	1,31	1,48	1,59	1,55	0,71	0,75	0,73
Έξοδα διοίκησης προς κύκλο εργασιών	8,7 %	9,1 %	9,8 %	10,8 %	11,5 %	11,7 %	10,0 %	9,7 %	10,0 %
Έξοδα διάθεσης προς κύκλο εργασιών	6,3 %	6,2 %	6,6 %	10,7 %	9,6 %	9,5 %	11,0 %	10,6 %	10,7 %
Λειτουργικά έξοδα προς κύκλο εργασιών	17,0 %	15,9 %	16,5 %	22,5 %	21,9 %	21,1 %	22,8 %	22,1 %	22,6 %
Έκτακτα έξοδα προς κύκλο εργασιών	0,43 %	0,41 %	0,33 %	0,54 %	0,55 %	0,50 %	0,35 %	0,28 %	0,29 %
<b>ΠΕΡΙΘΩΡΙΑ ΚΕΡΔΟΥΣ</b>									
Περιθώριο μικτού κέρδους	19,9 %	20,0 %	21,2 %	24,1 %	25,2 %	25,4 %	26,7 %	26,9 %	26,4 %
Περιθώριο ΚΠΤΦΑ	5,8 %	6,1 %	6,5 %	8,6 %	9,4 %	10,1 %	9,4 %	9,8 %	9,2 %
Περιθώριο καθαρού κέρδους (προ φόρων)	1,7 %	2,2 %	2,6 %	2,5 %	3,5 %	3,7 %	2,1 %	2,8 %	2,6 %
Περιθώριο καθαρού κέρδους (μετά φόρων)	1,3 %	1,7 %	1,9 %	- 9,8%	- 5,9%	- 0,9%	1,5 %	2,2 %	1,9 %
Απόδοση συνολικού ενεργητικού προ φόρων	1,6 %	2,8 %	2,9 %	3,5 %	4,9 %	5,0 %	1,0 %	1,6 %	1,4 %
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων προ φόρων	6,9 %	10,0 %	11,6 %	15,9 %	25,6 %	23,2 %	3,2 %	5,0 %	4,3 %

Οι βραχυπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις μειώνονται ως ποσοστό του συνολικού ενεργητικού στο 15,7% (18,2% το 2007), έναντι μέσης τιμής 19,5% στο σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων. Ως ποσοστό επί των πωλήσεων διαμορφώνονται σε χαμηλά-σχεδόν χωρίς μεταβολή έναντι του 2007-επίπεδα, στο 14,8 %, έναντι μέσης τιμής 26 % στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας.

Τα συνολικά ξένα κεφάλαια μειώνονται ως ποσοστό του συνολικού ενεργητικού, στο 68,3% (72,1% το 2007) έναντι μέσης τιμής 56,7% στο σύνολο των

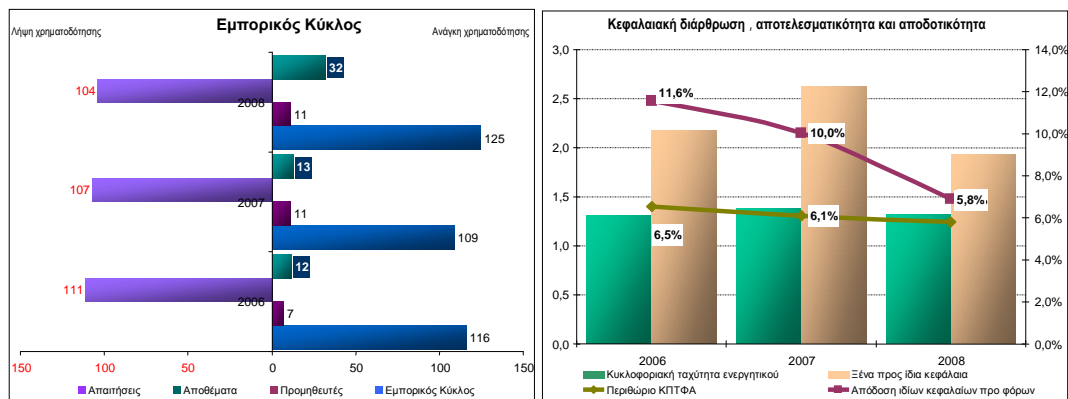
ελληνικών επιχειρήσεων. Ο λόγος των ξένων προς τα ίδια κεφάλαια (μόχλευση) εκτιμάται σε μέτρια - και μειωμένα έναντι του 2007 - επίπεδα, στο 1,94 προς 1, έναντι μέσης τιμής 1,23 προς 1 στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας. Η ικανότητα κάλυψης των χρηματοοικονομικών δαπανών από τα λειτουργικά κέρδη εκτιμάται σε ικανοποιητικά - αλλά μειωμένα έναντι του 2007 - επίπεδα, στις 3,8 φορές, έναντι μέσης τιμής 2,9 φορές στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας.

Τα κυκλοφορούντα στοιχεία του ενεργητικού διατηρούνται σχεδόν σταθερά ως ποσοστό του συνολικού ενεργητικού, στο 46% (47,9% το 2007), έναντι μέσης τιμής 68,2% στο σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων. Παράλληλα, σε επίπεδο ανάλογο της μέσης ελληνικής επιχείρησης κυμαίνονται οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις ως ποσοστό του ενεργητικού (43,8%), διαμορφώνοντας τη μέση γενική ρευστότητα στο μέτριο 1,1 - σχεδόν αμετάβλητο έναντι του 2007 - έναντι μέσης τιμής 1,3 στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας.

Τα αποθέματα διατηρούνται σχεδόν σταθερά ως ποσοστό του συνολικού ενεργητικού στο 1,6% (1,7% το 2007), έναντι μέσης τιμής 21,9% στο σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων. Παράλληλα, ο δείκτης άμεσης ρευστότητας εκτιμάται σε σχετικά υψηλό επίπεδο (1,1-σχεδόν αμετάβλητο από το 2007 έναντι μέσης τιμής 1,05 στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας. Ο εν λόγω δείκτης μας δείχνει ότι ο συγκεκριμένος κλάδος έχει τη δυνατότητα να εξυπηρετήσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του ρευστοποιώντας τα αμέσως ρευστοποιήσιμα στοιχεία.

Ο εμπορικός κύκλος εκτιμάται στις 31 ημέρες διάστημα σχετικά βραχύ σχετικά με τη μέση ελληνική επιχείρηση (47 ημέρες). Η διάρκεια του εμπορικού κύκλου επιμηκύνεται έναντι του 2007 κατά 18 ημέρες. Η ταχύτητα ανακύκλωσης του ενεργητικού υποχωρεί στις 1,32 φορές (1,38 το 2007), ενώ σε σύγκριση με τη μέση τιμή στην ελληνική οικονομία (0,7 φορές) χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα ικανοποιητική.

Το περιθώριο μεικτού κέρδους παραμένει σχεδόν αμετάβλητο στο 19,9% (από 20% το 2007), επίδοση η οποία κρίνεται ως σχετικά χαμηλή συγκριτικά με τη μέση ελληνική επιχείρηση (26,74%). Το περιθώριο λειτουργικού κέρδους (ΚΠΤΠΑ) διατηρείται σχεδόν αμετάβλητο, στο 5,8% (έναντι 6,1% το 2007). Η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων (RoE) εμφανίζει σημαντική υποχώρηση στο 6,9 (από 10% το 2007), με τις αιτίες της κάμψης να εντοπίζονται στη βελτίωση της κεφαλαιακής μόχλευσης και στην υποχώρηση των περιθωρίων κερδοφορίας, ενώ η επίδοση χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα υψηλή συγκριτικά με τη μέση τιμή στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας.



Προμηθευτές

Λόγω της φύσης των εργασιών των εταιρειών του κλάδου, τα αποθέματα που διακρατούν είναι ελάχιστα ως μηδενικά. Συνέπεια αυτής της κατάστασης είναι η διαμόρφωση του εμπορικού κύκλου από τις ημέρες πίστωσης που χορηγούν προς τους πελάτες τους και από την πίστωση που λαμβάνουν οι εταιρείες του δείγματος ως προς τους προμηθευτές τους.

Ο εμπορικός κύκλος είναι συνάρτηση του μεγέθους των εταιρειών, καθώς όσο μεγαλώνει το μέγεθος των εταιρειών ο κύκλος διευρύνεται. Ο εμπορικός κύκλος για το 2008 διαμορφώθηκε σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα σε σχέση με τις προηγούμενες δύο χρονιές όπου οριοθετούνται στις 13 ημέρες.

Παρατηρώντας τον πίνακα που απεικονίζει τον εμπορικό κύκλο διαπιστώνουμε ότι ο αριθμός των προμηθευτών μειώνεται (104 το 2008 σε σύγκριση 111 το 2006), σε αντίθεση με τις απαιτήσεις οι οποίες αυξάνονται κατά 9 ποσοστιαίες μονάδες.

Η κεφαλαιακή μόχλευση το 2008 υποχώρησε στο 8,8 % από 10 % το 2006 λόγω της συγκρατημένης καθόδου των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Η υποχώρηση της λειτουργικής και προ φόρων συνοδεύτηκε από κάμψη των περιθωρίων ΚΠΤΦΑ σε 5,8%. Όσο αφορά την κυκλοφοριακή ταχύτητα των στοιχείων του ενεργητικού κυμαίνεται την περίοδο 08/06 στα ίδια επίπεδα έναντι μέσης τιμής το 2007 στο 6,1%.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΝΕΟΥ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΟΥ ΧΩΡΟΥ

### 6.1 Σχεδιασμός νέου αποθηκευτικού χώρου

Η επιχείρηση κατά τη διάρκεια της ύπαρξής της θα πρέπει να αντιμετωπίσει ένα πολύ σοβαρό θέμα. Αυτό σχετίζεται με το μέλλον και τη βιωσιμότητά της. Η επιχείρηση λοιπόν, θα πρέπει να μεριμνήσει για το πόσο επαρκείς είναι οι εγκαταστάσεις της και η τεχνολογία που εφαρμόζει σχετικά με την προβλεπόμενη μελλοντική αύξηση των εργασιών της σε συνδυασμό φυσικά με τα σχέδια των ανταγωνιστών της.



Σ' αυτή την πιο κρίσιμη φάση της επιχείρησης, η διοίκηση θα πρέπει να πάρει κάποιες σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις που θα την βοηθήσουν να αναπτυχθεί και να εξελίξει την πορεία της. Θα πρέπει να αντιμετωπίσει με ιδιαίτερη προσοχή τις ευκαιρίες που της προσφέρονται, να λάβει υπόψη της τις προοπτικές των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και γενικότερα τις προοπτικές της αγοράς μέσα στην οποία κινείται.

Οι προβλέψεις των πωλήσεων μιας επιχείρησης επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες όπως η οικονομική κατάσταση της χώρας, ο ρυθμός αύξησης του Εθνικού Εισοδήματος, η κατάσταση των γειτονικών οικονομιών και γενικώς των χωρών που συναλλάσσεται η χώρα καθώς και από πολλούς άλλους. Οι προβλέψεις για την εξέλιξη των πωλήσεων πρέπει να πραγματοποιούνται κάθε χρόνο ώστε να γίνονται οι απαραίτητες διορθώσεις των παλιών σχεδίων και συμπερασμάτων. Οι μακροχρόνιες προβλέψεις είναι έντονης σημασίας για το λόγο ότι αν παρουσιαστεί η ανάγκη επέκτασης, μεταφοράς ή εκσυγχρονισμού των εγκαταστάσεων θα μεσολαβήσει και ένα διάστημα ως την υλοποίηση της επένδυσης και την έναρξη λειτουργίας των νέων εγκαταστάσεων. Πρέπει να

γίνει κατανοητό ότι στα μακροχρόνια σχέδια των επιχειρήσεων, μεγάλη επίδραση στην παραγωγικότητα, στην κερδοφορία και την ανταγωνιστικότητα τους θα έχουν οι αποθηκευτικοί χώροι της επιχείρησης. Γι' αυτό συνεχώς οι επιχειρήσεις

πρέπει να σχεδιάζουν και να πραγματοποιούν επενδύσεις για τη βελτίωση των αποθηκευτικών τους εγκαταστάσεων.

Εναλλακτικές λύσεις:

- § Αξιοποίηση σημερινών εγκαταστάσεων
- § Επέκταση σημερινών εγκαταστάσεων
- § Ενοικίαση νέων συμπληρωματικών εγκαταστάσεων
- § Ανέγερση και μετακόμιση σε νέες εγκαταστάσεις

Για να καταλήξουν στη σωστή επιλογή πρέπει να προηγηθεί η μελέτη όλων των παραμέτρων (πρώτες ύλες, παραγωγή, κατανάλωση) και όχι να λαμβάνεται πρώτα η απόφαση και μετά να βρίσκονται επιχειρήματα για να δικαιολογήσουν αυτή την απόφαση. Δυστυχώς, σε κάθε βήμα ο μελετητής θα έρθει αντιμέτωπος με πολλά διλήμματα, πολλές εναλλακτικές λύσεις που καθεμία δίνει καλύτερα αποτελέσματα σε μερικά σημεία και χειρότερα σε άλλα. Αυτός θα πρέπει να επιλέξει το σύστημα που δίνει τις περισσότερες και καλύτερες απαντήσεις στα ερωτήματα ή στα προβλήματα που αντιμετωπίζει η συγκεκριμένη επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα του στρατηγικού σχεδιασμού θα δοθούν πρώτα, έτσι ώστε να προχωρήσει η μελέτη και ο σχεδιασμός του νέου αποθηκευτικού συστήματος της επιχείρησης. Τα θέματα που πρέπει να καλύψει και οι απαντήσεις που πρέπει να δώσει η μελέτη προσδιορισμού του κατάλληλου συστήματος σχετίζονται με τα παρακάτω:

- § Εξοπλισμός (ράφια, μηχανήματα)
- § Κτιριακά (διαστάσεις, χωρητικότητα)
- § Λειτουργία (περιγραφή εργασιών-καθηκόντων, εκτίμηση δυναμικότητας)
- § Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Επένδυσης
- § Υπολογισμός Συνολικού Κόστους της Επένδυσης
- § Απόδοση της Επένδυσης (επιβάρυνση κόστους προϊόντος)

## 6.2 Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων

Η συγκέντρωση στοιχείων είναι μια εργασία βασική που θα βοηθήσει πρώτα στη σωστή και οικονομική οργάνωση και αργότερα στη σωστή και οικονομική διεύθυνση και διαχείριση της αποθήκης. Για το σχεδιασμό του νέου κέντρου ο μελετητής αντλεί στοιχεία από την επεξεργασία των ιστορικών δεδομένων της επιχείρησης και την αναμενόμενη εξέλιξη των εργασιών. Επιπλέον, πρέπει να λάβει υπόψη του και τις τάσεις και τις εξελίξεις στα σχετικά θέματα.

Μελλοντικές Απαιτήσεις Συστημάτων Διακίνησης και Αποθήκευσης

Μείωση δεσμευμένων κεφαλαίων σε αποθέματα

- § μεγάλοι ρυθμοί κυκλοφορίας προϊόντων
- § λιγότερα αποθέματα ανά είδος
- § μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων
- § μεγάλη ευελιξία στις μεθόδους αποθήκευσης

Μείωση του κύκλου ζωής των αγαθών

- § αύξηση της ταχύτητας αλλαγής της γκάμας των προϊόντων
- § λιγότερα αποθέματα προς αποφυγή απούλητων προϊόντων

Αλλαγή της Διάρθρωσης των Παραγγελιών

- § περισσότερες παραγγελίες, λιγότερες γραμμές ανά παραγγελία
- § εντατικοποίηση της διακίνησης
- § περισσότερα φορτία αποστολής

Αύξηση Κόστους Οικοπέδων και Κτιρίων

- § αξιοποίηση των χώρων
- § εντατικοποίηση της εκμετάλλευσης

Αύξηση απόδοσης επιχείρησης

- § αύξηση παραγωγικότητας της εργασίας με εκμηχάνιση ή με επιλογή πιο παραγωγικών μηχανημάτων
- § η μείωση των επιτοκίων θα επιτρέψει μεγαλύτερες επενδύσεις

### **6.3 Νέες ιδιότητες εγκαταστάσεις ή αγορά-ενοικίαση υπαρχόντων**

Η ανέγερση ενός νέου κτιρίου απαιτεί τη μακροχρόνια δέσμευση αξιόλογων χρηματικών πόρων, που η επιχείρηση μπορεί να μη διαθέτει ή να μη μπορεί να εξασφαλίσει με δανεισμό. Σ' αυτή τη περίπτωση θα επιλέξει υποχρεωτικά τη λύση της ενοικίασης. Το δίλημμα προκύπτει, μόνο όταν η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να διαλέξει.

Μερικά από τα πλεονεκτήματα της κατασκευής νέων αποθηκευτικών κέντρων είναι τα εξής:

- § δίνεται η ευκαιρία στην επιχείρηση να σχεδιάσει τις εγκαταστάσεις της με βάση τις δικές της ανάγκες.
- § δίνεται η ευκαιρία στην επιχείρηση να επιλέξει πρωτοποριακά συστήματα που αυξάνουν την παραγωγικότητα, μειώνουν το κόστος και τη κάνουν περισσότερο ανταγωνιστική
- § δημιουργεί μια πραγματική υποδομή πάνω στην οποία θα στηρίξει την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της
- § ξεπερνά τους ανταγωνιστές της σε υποδομή και παραγωγικότητα

Αντίθετα όμως υπάρχουν και μειονεκτήματα που δρουν αντίστροφα στη λήψη απόφασης ανέγερσης νέων εγκαταστάσεων.

Μερικά από τα οποία είναι:

- § οι υψηλές δαπάνες μελέτης, σχεδιασμού και ανέγερσης νέων εγκαταστάσεων
- § ο χρόνος υλοποίησης της επένδυσης είναι σχετικά μεγάλος
- § ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι μεγάλος και λανθασμένες προβλέψεις σχετικά με την εξέλιξη των εργασιών μπορεί να επιφέρουν μεγάλες ζημιές

Από την άλλη πλευρά η αγορά/ ενοικίαση υπαρχόντων παρουσιάζει και αυτή και υπέρ και κατά. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι:

- § το κόστος αγοράς με ίδια κεφάλαια ή με leasing είναι σχετικά μικρό. Η ενοικίαση έχει ακόμα χαμηλότερο άμεσο κόστος.
- § Η έναρξη εκμετάλλευσης των νέων χώρων γίνεται σχετικά γρήγορα με αποτέλεσμα να καλυφτεί μια απότομη αλλαγή του ύψους των εργασιών
- § Καλός σχεδιασμός μπορεί να αξιοποιήσει ικανοποιητικά, υπάρχουσες εγκαταστάσεις
- § Η επιχείρηση μπορεί να μετακομίσει αργότερα σε νέες εγκαταστάσεις
  
- § Στα μειονεκτήματα αυτής της επιλογής μπορούμε να συμπεριλάβουμε τα επόμενα:
  - § το κτίριο δεν είναι σχεδιασμένο για τις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης άρα μπορεί σε κάποια σημεία να μην ανταποκρίνεται ικανοποιητικά
  - § η χαμηλή τιμή μπορεί να είναι λόγω μειονεκτικής τοποθεσίας ή κάποιου άλλου αρνητικού παράγοντα
  - § το κτίριο μπορεί να μην είναι κατάλληλο για χρήση προηγμένων μεθόδων διακίνησης
  - § μπορεί να μην υπάρχουν άλλα περιθώρια επέκτασης και η επιχείρηση να αντιμετωπίσει ξανά το ίδιο πρόβλημα

Συμπερασματικά, πρέπει σε κάθε περίπτωση να γίνεται μελέτη σε βάθος και να λαμβάνονται υπόψη όλες οι μεταβλητές και όλες οι παράμετροι που θα συμβάλλουν στη λήψη της ορθής απόφασης.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΠΑΠΠΑΣ Α.Ε.Β.Ε.****Ø ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΦΟΡΕΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ**

<b>Επωνυμία</b>	Παππάς Ανώνυμη Εμπορική και Βιομηχανική Εταιρεία Τροφίμων, Ποτών & Ειδών Γενικού Εμπορίου & Οικιακής Χρήσεως
<b>Διακρ.Τίτλος</b>	<b>Παππάς Α.Ε.Β.Ε.</b>
<b>Νομική Μορφή</b>	<b>Ανώνυμη Εμπορική και Βιομηχανική Εταιρεία</b>
<b>Διεύθυνση Έδρας</b>	Αναστασιάδη 32
<b>Τηλέφωνα</b>	26410-41259
<b>FAX</b>	26410-42154
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:pappas@yahoo.gr">pappas@yahoo.gr</a>
<b>Έτος Σύστασης</b>	1990

**7.1. Αντικείμενο δραστηριότητας**

Η Εταιρεία «Παππάς Ανώνυμη Εμπορική και Βιομηχανική Εταιρεία Τροφίμων, Ποτών & Ειδών Γενικού Εμπορίου & Οικιακής Χρήσεως» με τη σημερινή της νομική μορφή (Α.Ε.Β.Ε.) συστάθηκε το 1990. Της συγκεκριμένης εταιρείας προϋπήρχαν οι ομόρρυθμες εταιρείες με τις επωνυμίες «Αφοι Στεφ.Παππά Ο.Ε.» (έτος ίδρυσης το 1975) και «Γ. και Β. Παππάς Ο.Ε.» (έτος ίδρυσης το 1984). Η πρώτη εταιρεία είχε δύο (2) καταστήματα: στην οδό Δημοσελίου 4 και στην Αγίου Χριστοφόρου 13 ενώ η δεύτερη ένα (1) κατάστημα στη πλατεία Δημοκρατίας. Με την ίδρυση της «Παππάς Α.Ε.Β.Ε.» το 1990 δημιουργείται το 4<sup>ο</sup> κατάστημα της επιχείρησης στην οδό Μητροπόλεως 13, όπου ενσωματώνονται σταδιακά και τα υπόλοιπα υποκαταστήματα, τα οποία έχουν μεταφερθεί πλέον σε νέους χώρους. Το έτος 1996 η εταιρεία ανοίγει το 5<sup>ο</sup> κατάστημα της στην οδό Χαριλάου Τρικούπη 45, το 2001 το 6<sup>ο</sup> κατάστημα στην οδό Τσαλδάρη 31 και το 7<sup>ο</sup> και τελευταίο κατάστημά της ιδρύεται το 2006 στην οδό Κέντρου 4. Στο κτίριο της οδού Τσαλδάρη 31 στεγάζεται σήμερα το λογιστήριο και η έδρα της

εταιρείας ενώ το κέντρο αποθήκευσης και διανομών βρίσκεται στην περιοχή του Αγίου Κωνσταντίνου.

Η εταιρεία είναι σήμερα μέλος του Ελληνικού Ομίλου Αλυσίδων Σούπερ Μάρκετ (ΕΛΟΜΑΣ) εξασφαλίζοντας έτσι όλα τα πλεονεκτήματα μιας στρατηγικής συμμαχίας των μεσαίου μεγέθους σούπερ μάρκετ. Ο Όμιλος αναδεικνύεται σε πρώτη δύναμη του ελληνικού λιανεμπορίου σούπερ μάρκετ και αποτελεί εγγύηση για την παροχή προϊόντων ποιότητας σε χαμηλές τιμές στον Έλληνα καταναλωτή.

Σκοπός της εταιρείας ,σύμφωνα με το άρθρο 4 του καταστατικού της, είναι η εμπορία τροφίμων και ποτών ,ειδών γενικού εμπορίου, ειδών οικιακής χρήσεως και εξοπλισμού λιανικώς και χονδρικώς ,η εισαγωγή των ειδών τούτων εκ του εξωτερικού, η βιομηχανική ή βιοτεχνική παραγωγή τούτων ή ακόμα και η κατά παραγγελία παρασκευή των υπό τρίτων.

#### Ø Στοιχεία υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η εταιρεία «Παππάς Α.Ε.Β.Ε.» δραστηριοποιείται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου τροφίμων και ειδών ευρείας κατανάλωσης μέσω επτά (7) καταστημάτων στην ευρύτερη περιοχή του Αγρινίου. Η ιστορία της εταιρείας ξεκίνησε το 1975, όποτε και συστάθηκε η Ομμόρυθμη Εταιρεία «Αφοι Στεφ. Παππά Ο.Ε.» από τα αδέρφια Γεώργιο και Βασίλειο Παππά ,ανοίγοντας το πρώτο κατάστημά τους επί της οδού Δημοτσελίου 4. Πέντε χρόνια αργότερα το 1980 αποφασίζουν να μεταφέρουν την επιχείρησή τους σε ένα σύγχρονο κατάστημα self service επί της οδού Δημοτσελίου 54. Το 1984 ιδρύεται 2<sup>ο</sup> κατάστημα επί της οδού Ηλιού 3 στην πλατεία Δημοκρατίας από την εταιρεία με επωνυμία «Γ. & Β. Παππάς Ο.Ε.». Το 1989 ιδρύεται το 3<sup>ο</sup> κατάστημα στην οδό Αγίου Χριστοφόρου 13 από την Εταιρεία «Αφοί Στεφ. Παππά». Μέσα από αυτό οι δύο εταίροι επιθυμούν να διευρύνουν τις δραστηριότητές τους και σε άλλες περιοχές. Η Εταιρεία με επωνυμία «Παππάς Α.Ε.Β.Ε.» συστάθηκε το 1990 και το 1991 ανοίγει κατάστημα (το 4<sup>ο</sup> ) στην οδό Μητροπόλεως 13, όπου ενσωματώνονται σταδιακά και τα άλλα καταστήματα. Το 1995 αποφασίζεται η μεταφορά του καταστήματος επί της οδού Αγίου Χριστοφόρου 13 σε ένα χώρο

1.700τ.μ. Το νέο κατάστημα ξεφεύγει από τα «στενά όρια» του σούπερ μάρκετ, καθώς σε αυτό ενσωματώνονται και τμήματα μαναβικής, κρεοπωλείου, καφεκοπτείου και γρήγορου φαγητού. Το 1996 ανοίγει το 5<sup>ο</sup> κατάστημα επί της οδού Χαριλάου Τρικούπη 45 και το 2001 το 6<sup>ο</sup> κατάστημα στην οδό Τσαλδάρη 31. Το τελευταίο 7<sup>ο</sup> κατάστημα της αλυσίδας «Παππάς» ανοίγει το Σεπτέμβριο του 2006, στην οδό Κέντρου 4. Να σημειωθεί ότι από το 1999, το 1<sup>ο</sup> κατάστημα επί της οδού Δημοτσελίου 54 μεταφέρθηκε και λειτουργεί στην οδό Καραϊσκάκη 37.

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει το δίκτυο πωλήσεων της αλυσίδας σούπερ μάρκετ «Παππάς»:

A/A	Διεύθυνση Καταστήματος
1	Καραϊσκάκη 37
2	Ηλιού 3,Πλατεία Δημοκρατίας
3	Αγίου Χριστοφόρου 13
4	Μητροπόλεως 13
5	Χαριλάου Τρικούπη 45
6	Τσαλδάρη 31
7	Κέντρου 4

Το 1999 οι μέτοχοί της για την καλύτερη τροφοδοσία των καταστημάτων τους αποφασίζουν την λειτουργία Κέντρου Αποθήκευσης και Διανομής στην περιοχή Αγίου Κωνσταντίνου, σε μισθωμένο χώρο περίπου 2.500 τ.μ.

#### Ø Στελέχωση εταιρείας

Η εταιρεία σήμερα στελεχώνεται από περίπου 220 εργαζόμενους, όλων των εκπαιδευτικών επιπέδων, με το προσωπικό πλήρους απασχόλησης να αντιπροσωπεύει το 86,5% του συνόλου αυτών.

Διαχρονικά την περίοδο 2004-2007 παρατηρείται συνεχής αύξηση του προσωπικού της ,γεγονός που τεκμηριώνει την θετική πορεία της εταιρείας.

#### Ø Μηχανογράφηση εταιρείας



Οι μέτοχοι μέσω της πολυετούς εμπειρίας τους και της άριστης γνώσης του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται παρακολουθούν τις εξελίξεις στο χώρο του λιανεμπορίου σε ότι αφορά την ενσωμάτωση σύγχρονων μεθόδων και εργαλείων μηχανογράφησης. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, αποφάσισαν το 2000 να εγκαταστήσουν μια ολοκληρωμένη εφαρμογή διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (enterprise resource planning) που τους επιτρέπει να εντοπίζουν τις ελλείψεις σε προϊόντα ανά κατάσταση και να διαχειρίζεται τα αποθέματά της. Συγκεκριμένα, πρόκειται για το σύστημα ERP της Singular Enterprise το οποίο εγκαταστάθηκε το 2000. Ωστόσο, το συγκεκριμένο σύστημα δεν παρέχει τη δυνατότητα χωροθέτησης των αποθεμάτων εντός της αποθήκης. Όλα τα καταστήματα «Παππάς» είναι εξοπλισμένα με σύγχρονες ταμειακές μηχανές ανάγνωσης γραμμικού κωδικού (barcode) και διαθέτουν σύγχρονα points of sale (POS) και πλήρη μηχανογράφηση.

#### Ø Μέγεθος της εταιρείας

Σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση της Ε.Ε. σχετικά με το μέγεθος των επιχειρήσεων, η εξεταζόμενη εντάσσεται στις μεσαίες επιχειρήσεις καθώς απασχολεί λιγότερους από 250 εργαζομένους και ο κύκλος εργασιών της για το 2006 δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ. Το συμπληρωμένο υπόδειγμα δήλωσης ΜΜΕ επισυνάπτεται στο τμήμα των δικαιολογητικών του φακέλου.

### **7.2 Αναλυτική περιγραφή του επενδυτικού σχεδίου**

Μέσω του παρόντος επενδυτικού σχεδίου, οι μέτοχοι επιθυμούν να δημιουργήσουν ένα αυτόνομο σύγχρονο κέντρο αποθήκευσης της εταιρείας στην περιοχή του Αγίου Κωνσταντίνου. Συνοπτικά, το επενδυτικό σχέδιο αφορά την υλοποίηση των έργων κατασκευής του αποθηκευτικού χώρου, προμήθειας του κατάλληλου εξοπλισμού καθώς και εγκατάστασης και θέσης σε λειτουργία ολοκληρωμένων συστημάτων πληροφορικής και επικοινωνιών για την υποστήριξη των αποθηκείσεων, των φορτοεκφορτώσεων και την εν γένει διαχείρισης των προϊόντων των καταστημάτων σούπερ μάρκετ της εταιρείας. Η βιωσιμότητα της συγκεκριμένης επένδυσης εστιάζεται στο όφελος που προκύπτει από την ορθολογικοποίηση και τον εκσυγχρονισμό της σχετικής

διαδικασίας και μπορεί να μετρηθεί κατά ανάλογο τρόπο ως εάν την αντίστοιχη υπηρεσία προσέφερε κάποια άλλη εταιρεία που παρέχει ομοειδείς υπηρεσίες.

### Ø Κτιριακές Εγκαταστάσεις

Περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες δαπάνες για την κατασκευή σύγχρονων αποθηκευτικών χώρων σε ιδιόκτητο οικόπεδο της εταιρείας, οι προδιαγραφές και το μέγεθος των οποίων είναι σε θέση να καλύψουν τις σημερινές και τις μελλοντικές ανάγκες της εταιρείας. Οι νέοι χώροι αποθήκευσης θα συμβάλουν στην αύξηση της δυναμικότητας αποθήκευσης φορτίου της εταιρείας, ώστε να επιτυγχάνεται και η καλύτερη δυνατή διαχείριση των φορτίων. Με αυτόν τον τρόπο θα πραγματοποιούνται καλύτερα και γρηγορότερα όλες οι διαδικασίες φορτοεκφόρτωσης και αποθήκευσης, αφού θα υπάρχουν τα ειδικά σημεία για κάθε φάση της παραλαβής, αποθήκευσης και παράδοσής τους στα καταστήματα σούπερ μάρκετ. Στους νέους άνετους χώρους θα μπορούν να κινούνται άνετα τα ανυψωτικά μηχανήματα και να κατανέμονται σωστά τα κιβώτια και οι παλέτες. Στον Ισόγειο χώρο θα δημιουργηθούν εγκαταστάσεις ξηρού φορτίου ενώ στον υπόγειο χώρο εγκαταστάσεις αποθήκευσης ψυχώμενου φορτίου.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται συνοπτικά το σύνολο των εργασιών που αφορούν τις νέες κτιριακές εγκαταστάσεις και απεικονίζεται το κόστος τους.

A/A	ΔΑΠΑΝΕΣ ΚΤΙΡΙΑΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	ΚΟΣΤΟΣ
1	Έξοδα εγκατάστασης	25.000,00
2	Χωματοργικά κτιρίου	92.721,65
3	Σκυροδέματα	401.898,60
4	Μεταλλικές κατασκευές	746.725,62
5	Δάπεδο παταριού	22.502,34
6	Μεταλλικοί σκελετοί σκάλας	3.000,00
7	Φωτιστικά σώματα	207.600,00
8	Ξηρά δόμηση	56.759,00
9	Θύρες	15.900,00
10	Κουφώματα αλουμινίου	170.350,00
11	Υαλοστάσια	25.547,60
12	Ψευδοροφές	46.671,52
13	Δάπεδο	228.232,26
14	Επενδύσεις	37.806,40
15	Είδη υγιεινής	10.810,00
16	Μονώσεις	19.563,84
17	Χρωματισμοί	99.017,07

<b>Σύνολο</b>	<b>2.210.105,89</b>
---------------	---------------------

### Ø ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Στις ειδικές εγκαταστάσεις περιλαμβάνονται οι εγκαταστάσεις ύδρευσης, κλιματισμού και αερισμού των γραφείων που θα υπάρχουν στο χώρο, πυρανίχνευσης-πυρασφάλειας καθώς και κατασκευής των ειδικών θαλάμων, το κόστος των οποίων παρουσιάζεται συνοπτικά στον κάτωθι πίνακα:

A/A	ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΚΟΣΤΟΣ
1	Υδραυλική εγκατάσταση	18.000,00
2	Ανελκυστήρας	28.000,00
3	Κλιματισμός – εξαερισμός γραφείων	41.600,00
4	Εγκαταστάσεις πυρασφάλειας	153.000,00
5	Ειδικές κατασκευές θαλάμων	47.900,00
6	Αυτόματες βιομηχανικές πόρτες	44.123,00
7	Υδραυλικές ράμπες	37.215,00
8	Βιομηχανικές φισούνες	13.113,00
9	Αυτόματη πυροκουρτίνα	7.250,00
10	Συρόμενες πόρτες πυρασφάλειας	15.495,00
11	Έξοδα εγκατάστασης (ων δαπανών 8-10)	22.900,00
	<b>Σύνολο</b>	<b>428.596,00</b>

Στις νέες κτιριακές εγκαταστάσεις θα δημιουργηθούν κατάλληλοι χώροι συντήρησης και κατάψυξης των ευπαθών προϊόντων. Το συγκρότημα των θαλάμων συντήρησης προϊόντων θα έχει εξωτερικές διαστάσεις 13,00μ\*12,00μ\*2,70μ. Θα κατασκευαστεί από επίπεδα panels και θα περιλαμβάνει:

- α) θάλαμο συντήρησης νωπών προϊόντων
- β) θάλαμο συντήρησης κατεψυγμένων προϊόντων

Αναφορικά με τις βιομηχανικές πόρτες προβλέπεται η προμήθεια δεκατεσσάρων (14) αυτόματων βιομηχανικών πορτών (διαφόρων διαστάσεων βάσει της κατασκευής του κτιρίου) που θα περιλαμβάνουν αυτοματισμούς και

τηλεχειρισμό. Θα εγκατασταθούν εννέα υδραυλικές ράμπες και εννέα βιομηχανικές φισούνες.

∅ Λοιπός εξοπλισμός

Περιλαμβάνονται οι εξής δαπάνες:

A/A	ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΚΟΣΤΟΣ
1	Εξοπλισμός κυλικείου	17.520,00
2	Σύστημα Ασφάλειας ,Συναγερμοί Πυρανίχνευση	37.860,00
3	Σύστημα κλειστού κυκλώματος τηλεόρασης	31.850,00
4	Ειδικό Λογισμικό	146.170,00
5	Μηχάνημα Συμπύεσης Κενών συσκευών	14.850,00
6	Μεταλλικά ράφια	243.200,00
	<b>Σύνολο</b>	<b>491.450,00</b>

Ειδικότερα,

∅ Εξοπλισμός Κυλικείου

Εντός των αποθηκευτικών καταστάσεων και σε κατάλληλο χώρο θα κατασκευαστεί χώρος κυλικείου για το προσωπικό (εργάτες και υπάλληλοι γραφείου) της εταιρείας που θα απασχολείται στον αποθηκευτικό χώρο.

Συγκεκριμένα, για τον εξοπλισμό του κυλικείου απαιτούνται να γίνουν οι ακόλουθες δαπάνες

A/A	ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΥΛΙΚΕΙΟΥ	ΚΟΣΤΟΣ
1	Βιτρίνα-Θερμοθάλαμος με επένδυση	2.700,00
2	Βιτρίνα ψυγείο με επένδυση	3.200,00
3	Ψυγείο πάγκος – πάσο μπαρ	3.200,00
4	Πάσο – μπαρ	2.100,00
5	Φούρνος	650,00
6	Εσπρεσομηχανή μονή	1.380,00
7	Κόφτης καφέ	380,00
8	Τοστιέρα μονή	480,00
9	Στόφα 9 λαμαρίνων	550,00
10	Ερμάριο-Καφέ-λάντζα	2.100,00
11	Πάγκος επιτοίχιος	780,00
	<b>Σύνολο</b>	<b>17.520,00</b>

### Ø Μεταλλικά ράφια

Συγκεκριμένα, στον ισόγειο χώρο αποθήκευσης ξηρού φορτίου θα κατασκευαστούν:

- § Εννέα (9) συγκροτήματα ραφιών διπλής όψης, τ.back to back με ύψος πλαισίου 6.00μ βάθος 1.10+1.10μ. με συνολικά 310 φατνώματα των 2.70μ. και 29 φατνώματα των 3.60μ.
- § Οχτώ (8) συγκροτήματα ραφιών μονής όψης, τ.back to back με ύψος πλαισίου 6.00μ. βάθος 1.10 με συνολικά 88 φατνώματα των 2.70μ και 7 φατνώματα των 3.60μ. και 6 φατνώματα των 1.85μ.
- § Ο χρωματισμός των πλαισίων και των παταρωμάτων θα είναι γκρι και των δοκίδων πορτοκαλί.

Στον υπόγειο χώρο αποθήκευσης ψυχόμενου φορτίου θα κατασκευαστούν:

- § Δέκα (10) συγκροτήματα ραφιών μονής όψης, τ.back to back με ύψος πλαισίου 6.00μ. βάθος 1.10μ. με συνολικά 38 φατνώματα των 2.70μ. Όλα τα υλικά θα είναι γαλβανιζέ και άβαφα.

### Ø Μηχάνημα συμπίεσης κενών συσκευασιών

Πρόκειται για μηχάνημα συμπίεσης κενών συσκευασιών με δυνατότητα συμπίεσης 22 τόνων με μέγιστο βάρος της μπάλας 250 κιλά. Αποτελείται από δύο σταθερούς θαλάμους με δυνατότητα επέκτασης μέχρι 4 κάδους. Το βασικό του πλεονέκτημα είναι το πολύ μεγάλο άνοιγμα για τροφοδοσία, διευκολύνοντας το χρήστη του μηχανήματος

### Ø Ειδικό λογισμικό

Ένα από τα σημαντικότερα τμήματα για τη δημιουργία μιας σύγχρονης μονάδας εφοδιαστικής αλυσίδας είναι, εκτός από τη δημιουργία των κατάλληλων χώρων εναπόθεσης φορτίων, η ενσωμάτωση σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων για την παρακολούθηση και την ολοκληρωμένη διαχείριση της αποθήκης. Ειδική βαρύτητα στην παρούσα επένδυση δίνεται στην απόκτηση ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος εφοδιασμού αποθηκών, το

οποίον θα συμβάλει στη σωστή διαχείριση των εμπορευμάτων και στον σωστό εφοδιασμό των καταστημάτων σούπερ μάρκετ της Παππιάς Α.Ε.Β.Ε.. Πιο συγκεκριμένα, η εγκατάσταση του λογισμικού έχει ως στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους διαχείρισης των αποθεμάτων και τη βελτιστοποίηση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται χάρη στη βέλτιστη αξιοποίηση των αποθηκευτικών χώρων με τη δημιουργία ειδικών μεταλλικών ραφιών, στην ελαχιστοποίηση των κινήσεων εντός της αποθήκης βάσει βελτιστοποιημένων διαδρομών, και στη δυνατότητα αυτοματοποίησης των διαδικασιών μέσω της χρήσης του λογισμικού και του εξοπλισμού, που έχει ως αποτέλεσμα την δραματική μείωση του διαχειριστικού φόρτου εργασίας και των αστοχιών και τέλος, στη μεγιστοποίηση της ποιότητας και της ταχύτητας εξυπηρέτησης του πελάτη.

Έως σήμερα ο υπεύθυνος της αποθήκης είναι υποχρεωμένος να δαπανά αρκετό χρόνο ώστε να βρει τη θέση των προϊόντων για να βγουν από την αποθήκη. Επιπλέον απαιτείται χρόνος για την εύρεση ελεύθερου χώρου – κενών αποθηκευτικών θέσεων – για την τοποθέτηση των εμπορευμάτων, με αποτέλεσμα πολλές φορές να παρατηρείται η αναποτελεσματική εκμετάλλευση του χώρου. Με λίγα λόγια, ένα από τα σημαντικά μειονεκτήματα που παρατηρούνται στη διαδικασία αποθήκευσης των εμπορευμάτων είναι τα περιττά δρομολόγια των υπαλλήλων με «άδεια χέρια», άρα χαμηλή αποτελεσματικότητα, υψηλό κόστος αποθήκευσης και κατά συνέπεια χαμηλά κέρδη. Έτσι έπειτα από μελέτη των λύσεων της αγοράς προτιμήθηκε για τη διαχείριση της αποθήκης η ενσωμάτωση μιας σύγχρονης λύσης ολοκληρωμένης διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών κατάλληλη για το μέγεθος και τις απαιτήσεις της εταιρείας, το SINGULAR ENTERPRISE, το οποίο αποτελεί το πλέον αξιόπιστο και ολοκληρωμένο Ελληνικό Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (Enterprise Resource Planning). Η προτεινόμενη λύση αποτελείται από τα εξής συστήματα:

- § Την επέκταση του κεντρικού πληροφοριακού συστήματος της εταιρείας που βασίζεται στο Singular Enterprise 4U με την προσθήκη θέσεων



εργασίας και την αναβάθμιση σε Singular Enterprise, εμπορικό και οικονομικό.

§ Το Module Singular Enterprise Εφοδιαστική διαχείριση αποθηκών.

Το Singular Enterprise είναι ένα πρωτοποριακό, αξιόπιστο και ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα αξιοποίησης επιχειρησιακών πόρων το οποίο, εκτός από την κλασική οικονομική και εμπορική διαχείριση, περιλαμβάνει υποσυστήματα διαχείρισης παγίων και προϋπολογισμών (οικονομικών και πωλήσεων), εμπορικής πολιτικής, διαχείρισης παραγωγής, καθώς και σωστής αξιοποίησης της πληροφορίας μέσα από πλήρες σύστημα οικονομικών αναφορών με στοιχεία από όλα τα υποσυστήματα της εφαρμογής για την υποστήριξη του M.I.S. μιας επιχείρησης. Προσφέρει επίσης,

§ ένα πλήρες σύστημα αναφορών και εκτυπώσεων μαζί με ενσωματωμένη γεννήτρια αναφορών με στοιχεία από όλα τα υποσυστήματα της εφαρμογής για την υποστήριξη του M.I.S. μιας επιχείρησης.

§ ηλεκτρονικές παραγγελίες καθώς και εισαγωγή και παρακολούθηση παραγγελιών από επιχειρηματικούς συνεργάτες μέσω του internet.

§ Παρακολούθηση των παγίων στοιχείων και διαχείριση Αποθήκης Παγίων

§ Υποσύστημα εφοδιαστικής αποθηκών – logistics

∅ Μεταφορικά μέσα

A/A	ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ	ΚΟΣΤΟΣ
1	Ανυψωτικό πεζού χειριστή	7.350,00
2	Ανυψωτικό reach (2)	50.200,00
3	Ανυψωτικό οριζόντιας/κάθετης (6)	102.000,00
4	Παλετοφόρο (3)	16.800,00
	<b>Σύνολο</b>	<b>176.350,00</b>

Οι μέτοχοι αποφάσισαν να προβούν στην προμήθεια σύγχρονων περονοφόρων και παλετοφόρων για την εξυπηρέτηση όλων των μεταφορών, είτε εξωτερικά των διαδρόμων είτε κατά την εκφόρτωση από τα φορτηγά στην αποθήκη. Συγκεκριμένα, προβλέπεται η απόκτηση:

- § Ενός (1) ηλεκτροκίνητου ανυψωτικού πεζού χειριστή τύπου yale 1.6 τόνων, κατάλληλο για την διαχείριση παλετών που έχουν τις δύο από τις τέσσερις πλευρές τους ανοιχτές.
- § Έξι (6) ηλεκτροκίνητων ανυψωτικών εποχούμενου χειριστή για οριζόντια και κάθετη συλλογή παραγγελιών, μοντέλο MO10E – 18 SL με την πλατφόρμα του χειριστή και τις περόνες να ανέρχονται σε ύψος 1860 mm.
- § Δύο (2) ηλεκτροκίνητα ανυψωτικά τύπου REACH TRUCK YALE MR 14 με ιστό triplex και συνολική ανύψωση περονών και του φορτίου βάρους 1400kg σε ύψος 6879mm.
- § Τρία (3) ηλεκτροκίνητα παλετοφόρα οριζόντιας μεταφοράς πεζού-εποχούμενου χειριστή τύπου MP 20X και δυνατότητα μεταφοράς φορτίου βάρους έως 2000kg.

#### Ø Έργα περιβάλλοντος χώρου

Οι εργασίες περιβάλλοντος χώρου περιλαμβάνουν τις ακόλουθες δαπάνες :

A/A	ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΧΩΡΟΥ	ΚΟΣΤΟΣ
1	Χωματοουργικά,εκσκαφές, απομάκρυνση φυτικών, διαμόρφωση χώρου	27.800,00
2	Ασφαλτικός τάπητας	52.290,00
3	Εξώπορτες με μηχανισμό	6.800,00
4	Εξωτερικά δάπεδα από τσιμεντόπλακες	15.300,00
5	Αποστραγγιστικά κανάλια ομβριών	22.000,00
6	Μάντρα 350τ.μ.,σιδηρουργικά,κάγκελα,χρώματα	99.300,00
7	Εκσκαφή	560,00
8	Θεμελίωση	18.200,00
9	Φωτιστικά σώματα πλήρη	54.600,00
10	Ηλεκτρολογική εγκατάσταση	27.700,00
11	Πράσινο	12.160,00
14	Φυτά	3.000,00
15	Χώματα και φύτευση	2.000,00
16	Αρδευτικό σύστημα	4.500,00
	<b>Σύνολο</b>	<b>346.210,00</b>

### ∅ Δαπάνες μελετών και συμβούλων

Στις δαπάνες μελετών και συμβούλων περιλαμβάνονται οι μελέτες εκπόνησης της μελέτης περιβαλλοντικών επιπτώσεων και της κυκλοφοριακής μελέτης, της οικοδομικής άδειας με τις αντίστοιχες εγκρίσεις από τις διάφορες αρμόδιες υπηρεσίες που θα απαιτηθούν, καθώς και δαπάνες για τη σωστή υλοποίηση και την παρακολούθηση του επενδυτικού σχεδίου, σύμφωνα με τις προδιαγραφές του Α.Ν. 3299/2004.

A/A	ΔΑΠΑΝΕΣ ΜΕΛΕΤΩΝ	ΚΟΣΤΟΣ
1	Έκδοση οικοδομικής άδειας	198.000,00
2	Μελέτη περιβαλλοντικών επιπτώσεων	11.000,00
3	Κυκλοφοριακή μελέτη	5.500,00
4	Μελέτη οργάνωσης αποθήκης	15.000,00
5	Υπηρεσίες μελετών και συμβούλων επενδυτικού σχεδίου	51.000,00
	<b>Σύνολο</b>	<b>280.500,00</b>

### ∅ Κόστος επένδυσης

Βάσει των δαπανών που παρατέθηκαν στις προηγούμενες ενότητες, το συνολικό κόστος για την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου της εταιρείας Παππάς ΑΒΕΕ ανέρχεται στο ποσό των 3.932.711,89 ευρώ, και αναλύεται ως εξής:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΑΠΑΝΗΣ	ΚΟΣΤΟΣ
Κτιριακές εγκαταστάσεις	2.135.351,89
Ειδικές εγκαταστάσεις	493.300,00
Λοιπός Εξοπλισμός	491.450,00
Μεταφορικά μέσα	176.350,00
Διαμόρφωση Περιβάλλοντος χώρου	462.196,00
Δαπάνες μελετών και αμοιβές συμβούλων	280.000,00
<b>Σύνολο Επενδυτικού Σχεδίου</b>	<b>4.038.647,89</b>

### Ø Ανάλυση Χρηματοδοτικού Σχήματος Επένδυσης

Όπως φαίνεται και στον παραπάνω πίνακα, το κόστος της προτεινόμενης επένδυσης θα ανέλθει στο ποσό των 3.947.711.89. Το ποσό αυτό θα καλυφθεί ως εξής:

- ü 45% δημόσια χρηματοδότηση,
- ü 31% ίδια κεφάλαια και
- ü 24% τραπεζικό δανεισμό.

Και συγκεκριμένα,

<b>Γενικό σύνολο επένδυσης</b>	<b>Συμβατική Επένδυση</b>
<b>Ποσό Ενισχυόμενης Επένδυσης</b>	4.038.647,89
<b>Ποσοστό Ιδίας Συμμετοχής</b>	31%
<b>Ποσό Ιδίας Συμμετοχής</b>	1.251.980,85
<b>Ποσοστό επιχορήγησης</b>	45%
<b>Ποσό επιχορήγησης</b>	1.817.391,55
<b>Ποσοστό δανείου</b>	24%
<b>Ποσό δανείου</b>	<b>969.275,49</b>

### 7.3 Στοιχεία κλάδου

Περιγραφή των κλάδων δραστηριότητας

Η επιχείρηση δραστηριοποιείται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου. Υπάρχει μια διάκριση μεταξύ του ειδικευμένου λιανικού εμπορίου και του μη ειδικευμένου λιανικού εμπορίου. Περιλαμβάνεται η μεταπώληση καινούργιων αγαθών στο ευρύ κοινό για ατομική ή οικιακή κατανάλωση ή χρησιμοποίηση από καταστήματα και πολυκαταστήματα.

Σημαντική εξέλιξη για τον κλάδο των αλυσίδων σούπερ μάρκετ είναι οι πρόσφατες αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στο θεσμικό πλαίσιο για το εμπόριο. Με στόχο να καταστούν περισσότερο διαφανείς οι κανόνες λειτουργίας στην αγορά, ιδίως σε ότι αφορά στον τομέα του λιανικού εμπορίου, η Κυβερνητική Επιτροπή εισηγήθηκε νέες ρυθμίσεις που μεταξύ των άλλων

δίνουν τη δυνατότητα πωλήσεων κάτω του κόστους ενώ επίσης καθιερώνεται ενιαίο εθνικό πλαίσιο για το ωράριο λειτουργίας των εμπορικών καταστημάτων. Στελέχη της αγοράς εκτιμούν ότι το νέο θεσμικό πλαίσιο μπορεί να οδηγήσει στην τόνωση της αγοραστικής ζήτησης.

Στη μελέτη του IOBE επισημαίνεται ότι ο κλάδος των σούπερ μάρκετ αποτελεί έναν από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους τομείς του ελληνικού εμπορίου. Ο αριθμός των καταστημάτων σούπερ μάρκετ παρουσιάζει ικανοποιητική μέση ετήσια αύξηση, που αγγίζει το 3,9%, με αποτέλεσμα ο αριθμός τους να ενισχυθεί από 2.740 το 1999 στα 3.187 καταστήματα το 2003. Αυτή η ενίσχυση οφείλεται σχεδόν αποκλειστικά στους υψηλούς μέσους ετήσιους ρυθμούς αύξησης των καταστημάτων αλυσίδων σούπερ μάρκετ που ξεπερνούν το 5%, σε αντίθεση με το ρυθμό αύξησης των καταστημάτων των μεμονωμένων σούπερ μάρκετ που κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα (0,8%). Αυτές οι εξελίξεις είχαν ως αποτέλεσμα την υποχώρηση του ποσοστού της κατηγορίας «μεμονωμένα σούπερ μάρκετ» στο σύνολο των εγχώριων σούπερ μάρκετ από 37,3% το 1999 σε 33,1% το 2003, με αντίστοιχη ενίσχυση του ποσοστού της κατηγορίας «αλυσίδες σούπερ μάρκετ» στο 66,9% από 62,7% το 1999.

Στα μεγάλα πολεοδομικά κέντρα παρατηρείται έντονη κινητικότητα για εγκατάσταση και ίδρυση αλυσίδων σούπερ μάρκετ, προκειμένου να καλυφθούν οι απαιτήσεις των καταναλωτών. Το μέσο επίπεδο κάλυψης του πληθυσμού της χώρας από σούπερ μάρκετ βελτιώνεται την περίοδο 2000-2003. Ειδικότερα, οι κάτοικοι ανά σούπερ μάρκετ το 2000 ανερχόταν κατά μέσο όρο στους 4.016, ενώ το 2003 στους 3.317, εξέλιξη που επιβεβαιώνει τον υψηλό βαθμό διείσδυσης των καταστημάτων σούπερ μάρκετ στην εγχώρια αγορά.

Για την επόμενη τετραετία διαφαίνεται μια πιο δυναμική τάση για συγκεντροποίηση του κλάδου. Ωστόσο παρά την συγκεκριμένη τάση πολλές θα είναι οι τοπικές επιχειρήσεις και όμιλοι που θα κατορθώσουν να επεκταθούν και να κρατήσουν τις θέσεις τους, αφού η ανάπτυξη νέου τύπου καταστημάτων δίνει ώθηση ανάπτυξης στα μικρότερης εμβέλειας καταστήματα λιανικού εμπορίου τροφίμων και ειδών σούπερ μάρκετ. Ουσιαστικά η κάλυψη

καταναλωτικών κενών και αγορών τις οποίες οι μεγάλες επιχειρήσεις λιανικής δεν μπορούν να καλύψουν, δίνει περιθώρια ανάπτυξης και άλλων σχημάτων.

Σε ότι αφορά τα μικρά σούπερ μάρκετ στην ελληνική αγορά εκτιμάται ότι θα μειωθούν σε απόλυτο αριθμό και θα κληθούν να παίξουν το ρόλο των corner – shops της Αγγλίας. Δηλαδή θα δραστηριοποιούνται στη λιανική πώληση ειδών τροφίμων, θα λειτουργούν και σε ώρες που τα μεγάλα σούπερ μάρκετ θα είναι κλειστά, θα ικανοποιούν καταναλωτικές ανάγκες της γειτονιάς και θα πραγματοποιούν κέρδη που θα εξασφαλίζουν τη λειτουργία τους. Ήδη στην εγχώρια αγορά έχουν διεισδύσει νέου τύπου καταστήματα (από το 2003), τα convenience stores. Αναφέρεται ότι, το 2003 εμφανίστηκαν τα πρώτα καταστήματα αυτού του τύπου (Ola stores και το Μίκρο), ενώ αναμένεται και περαιτέρω ανάπτυξη με τη συμβολή των μεγάλων ομίλων (A-B City). Από την άλλη πλευρά, τα μεσαία σούπερ μάρκετ θα επιχειρήσουν να μεταπηδήσουν στην κατηγορία των μεγάλων σούπερ μάρκετ, κάτι το οποίο εάν δεν καταφέρουν να επιτύχουν μεμονωμένα, θα το προσπαθήσουν μέσω συγχωνεύσεων, προκειμένου να ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό των ξένων και των ελληνικών υπεραγορών.

Οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ έχουν πλέον μετατοπίσει τις προτεραιότητές τους στην οργανική ανάπτυξη μέσω επενδύσεων για επέκταση των δικτύων των καταστημάτων, εταιρικών και franchise, αλλά και δημιουργία κέντρων logistics, όπως αποδεικνύουν και τα επιχειρηματικά πλάνα των επιχειρήσεων κατά την προηγούμενη, αλλά και τρέχουσα περίοδο. Σε ανάλυση της Hellstat A.E. αναφέρεται ότι οι εξαγορές της προηγούμενης περιόδου αφορούσαν σε μικρές, περιφερειακές αλυσίδες, χωρίς βέβαια να αποκλείεται κάποιο μεγάλο deal στο μέλλον.

Οι ανταγωνιστικές πιέσεις που προκαλεί στο λιανεμπόριο, η επέκταση στον ελληνικό χώρο των πολυεθνικών ομίλων, αλλά και των discount stores οδήγησε ορισμένες αλυσίδες σούπερ μάρκετ στη δημιουργία κοινού ομίλου αγορών, ακολουθώντας το παράδειγμα της Μετρό, ώστε να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικότερα στον κλιμακούμενο ανταγωνισμό και να ισχυροποιήσουν

τη θέση τους έναντι των προμηθευτών τους. Παράλληλα, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας συνεχίζουν να αποτελούν κεντρικό πυλώνα της στρατηγικής των μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ ως απάντηση στις εκπτώτικες αλυσίδες.

Η δυναμική επέκταση των discounters (ιδίως των Lidl, Plus, Dia) με ολοένα και περισσότερα σημεία πώλησης, αλλά και η παρουσία επώνυμων προϊόντων στα ράφια τους, πιέζει περισσότερο τα περιθώρια κέρδους του κλάδου. Οι πιέσεις στο χώρο αυτό εντάθηκαν περισσότερο με την είσοδο της αλυσίδας Aldi στην αγορά, η οποία σύμφωνα με ανακοίνωσή της δεν θα διαθέτει επώνυμα προϊόντα, βασιζόμενη κυρίως στην αγορά της ιδιωτικής ετικέτας.

### 7.3.1 Οικονομικά στοιχεία του κλάδου

Σύμφωνα με τα στοιχεία των διαθέσιμων ισολογισμών που επεξεργάστηκε η Hellastat, το 2006 οι επιχειρήσεις σούπερ μάρκετ και cash & carry δημιούργησαν συνολικό κύκλο εργασιών 8,37 δις., επίπεδο αυξημένο κατά 6,5% συγκριτικά με το 2005. Η ευνοϊκή για τον κλάδο χρονιά διαφαίνεται και από το διαχωρισμό του δείγματος ανάλογα με την εξέλιξη των πωλήσεων, με 56 από τις 65 εταιρείες να βελτιώνουν τις πωλήσεις του προηγούμενου έτους, οδηγώντας έτσι την αντίστοιχη μέση μεταβολή 06/05 στο 6% (3,6% για την τριετία 06/04).

Ιδιαίτερα θετική είναι η εικόνα σε επίπεδο λειτουργικής και καθαρής κερδοφορίας:

Τα συνολικά λειτουργικά αποτελέσματα διαμορφώθηκαν σε 303,4 εκ. έναντι 279,5 εκ. το 2005 (+8,5%), ενώ τα καθαρά προ φόρων κέρδη ανέκαμψαν κατά 20,4%, 130,4 εκ., μετά την υποχώρηση του 2005. Αναφέρεται ότι από τις 52 κερδοφόρες επιχειρήσεις, οι περισσότερες (31) βελτίωσαν τα ΚΠΦ της προηγούμενης χρήσης, σχηματίζοντας έτσι τη μέση μεταβολή ΚΠΦ 06/05 ανά εταιρεία στο αρκετά υψηλό 7,8%. Το μέσο μικτό και λειτουργικό περιθώριο εμφάνισαν σταθερότητα στο 20,4% και 3,3% αντίστοιχα, ενώ η σχέση των

Λειτουργικών εξόδων ως προς τις πωλήσεις βελτιώθηκε οριακά σε 19,5%. Το μέσο περιθώριο ΚΠΦ το 2006 εκτιμάται σε 1,5% σταθερό σε σύγκριση με το 2005, παρά την αύξηση της μέσης τιμής των εκτάκτων εξόδων επί των πωλήσεων, στο 0,5% από 0,2%. Η συνολική δανειακή επιβάρυνση διατηρείται σταθερή, στο 85% περίπου κατά μέσο όρο ενώ το 69,4% του αθροιστικού παθητικού του κλάδου αποτελείται από βραχυπρόθεσμα εξωτερικά κεφάλαια (2,56 δις.), τα οποία μάλιστα το 2006 αυξήθηκαν κατά 9,1%. Επισημαίνεται ότι οι υποχρεώσεις έναντι προμηθευτών (1,26 δις.), αποτέλεσαν το 50% σχεδόν των αντίστοιχων βραχυπρόθεσμων κεφαλαίων. Το επίπεδο του βραχυπρόθεσμου τραπεζικού δανεισμού είναι ιδιαίτερα χαμηλό, στο 9% επί των πωλήσεων, αποτέλεσμα του σημαντικού πλεονάσματος στο κεφάλαιο κίνησης που δημιουργεί η είσπραξη τοις μετρητοίς, έναντι της υψηλής χρηματοδότησης των προμηθευτών για 4 μήνες κατά μέσο όρο στον κλάδο.

Σε ό,τι αφορά την ανάπτυξη του κλάδου το 2007 σε μέσα επίπεδα, φαίνεται να διαμορφώνεται στο 4% με 5%, (στοιχεία Αυγούστου 2007), ποσοστό ιδιαίτερα θετικό, εφόσον συνεκτιμηθεί ότι ο κλάδος εφέτος εκκίνησε από υψηλό επίπεδο, λόγω της θετικής πορείας που κατέγραψε το 2006. Ειδικότερα, το διάστημα του καλοκαιριού, οπότε παρατηρούνται μεγάλες μετακινήσεις του πληθυσμού λόγω των θερινών διακοπών, στελέχη του κλάδου επισημαίνουν ότι ο τζίρος σε μέσα επίπεδα προήλθε κατά 50% τον Ιούλιο και κατά 55% τον Αύγουστο από την περιφέρεια και τα τουριστικά θέρετρα, ενώ το υπόλοιπο αυτού από τα μεγάλα αστικά κέντρα. Σημειώνεται ότι κατά τη χειμερινή περίοδο το ποσοστό συμμετοχής της περιφέρειας στον τζίρο του οργανωμένου λιανεμπορίου δεν υπερβαίνει το 40%.

### **7.3.2. Διάρθρωση Εγχωρίου κλάδου**

Πανελλαδικά το έτος 2005 δραστηριοποιούνταν 1.145 μεμονωμένα σούπερ μάρκετ και 2.325 σούπερ μάρκετ αλυσίδων (σύνολο:3.470).





	2001	2002	2003	2004	2005	%Μεταβολή ς 05/04
Σύνολο σούπερ μάρκετ Ελλάδας	3.049	3.025	3.187	3.341	3.470	3,86
Σύνολο σούπερ μάρκετ αλυσίδων	1.919	2.010	2.133	2.259	2.325	2,92
Αριθμός καταστημάτων αλυσίδων που διαθέτουν περισσότερα από	1.540	1.569	1.665	1.767	1.814	2,66
Αριθμός μεμονωμένων σούπερ μάρκετ	1.130	1.015	1.054	1.082	1.145	5,82

Πηγή: data bank των εκδόσεων comcenter

Σύμφωνα με στοιχεία του Μητρώου Επιχειρήσεων της ΕΣΥΕ, στη Δυτική Ελλάδα το 2002 λειτουργούν 11.376 καταστήματα λιανικού εμπορίου, με συνολικό τζίρο 1.310 εκατομμύρια. Στην περιφέρεια λειτουργούν το 5,8% του συνόλου των λιανεμπορικών καταστημάτων της χώρας και πραγματοποιείται το 4% του συνολικού τζίρου. Στην περιφέρεια επίσης δραστηριοποιούνται 712 μεγάλα καταστήματα γενικών πωλήσεων με συνολικό τζίρο 162,24 εκατ. Και μέσο τζίρο ανά κατάστημα τα 227,865 (2002).

#### 7.4 Κυριότεροι Παραγωγοί – Ανταγωνισμός

Με πολλαπλές ταχύτητες εξελίσσονται οι πωλήσεις των 10 ισχυρότερων αλυσίδων σούπερ μάρκετ από τις αρχές του 2007. Οι ρυθμοί ανάπτυξης ποικίλλουν από εταιρεία σε εταιρεία, αντικατοπτρίζοντας τη δυναμική και το εκτόπισμα κάθε μιας στην αγορά. Είναι χαρακτηριστικό ότι τα ποσοστά εξέλιξης των τζίρων στο διάστημα Ιανουαρίου – Αυγούστου 2007, έναντι της αντίστοιχης περυσινής περιόδου κυμαίνονται από -4,5% έως και 14%. Η επίδοση του 14%,

όπως έχει ήδη ανακοινωθεί, προσδιορίζει την ανάπτυξη της A/B Βασιλόπουλος, που είναι η ταχύτερη της πρώτης δεκάδας, και αποδίδεται τόσο στο ισχυρό brand της εταιρείας, όσο όμως και στη γρήγορη επέκταση του δικτύου της. Η Μετρό παρουσιάζει υψηλή ανάπτυξη, κοντά στο 9%, στηρίζοντας τις πωλήσεις της πέρα από τη λιανική με τα My Market και στη χονδρική με τα Μετρό Cash and Carry, που αποτελούν σήμερα τον ισχυρότερο «παίκτη» της σχετικής αγοράς, ενώ ταχείς ρυθμούς αύξησης παρουσιάζει και η Σκλαβενίτης, ποσοστού περίπου 7%, κυρίως λόγω του ανοίγματος που επιχειρεί με τα μικρά σημεία πώλησης. Σε ό,τι αφορά την Καρφούρ Μαρινόπουλος, αν και επισήμως η εταιρεία κατά την πάγια πολιτική της δεν ανοίγει τα χαρτιά της, πληροφορίες αναφέρουν ότι οι ρυθμοί της κινούνται στα επίπεδα του 8%, ποσοστό που προέρχεται κατά έναν σημαντικό βαθμό από τα νέα καταστήματα του δικτύου της, αλλά και τη σχετικά πρόσφατη παρουσία της στον τομέα του χονδρεμπορίου. Η Dia Hellas φαίνεται πως έχει μειώσει τους ρυθμούς της, βρισκόμενη εφέτος περίπου στο 3%. Ο σκληρός ανταγωνισμός που επικρατεί στο Discount επηρεάζει εμφανώς τις πωλήσεις της εταιρείας, η οποία μάλιστα περιόρισε και τον αριθμό των νέων καταστημάτων της τα οποία πλησιάζουν σήμερα τα 400. Κλειστά τα χαρτιά της, όπως πάντα, κρατά η Lidl, για την οποία οι τελευταίες πληροφορίες αναφέρουν ότι ο τζίρος της διατηρείται σταθερός ή ότι παρουσιάζει οριακή ανάπτυξη, ενώ για την Plus οι πληροφορίες είναι αρνητικές. Οι Αφοί Βερόπουλοι, έχοντας ολοκληρώσει με επιτυχία την αναπροσαρμογή της εμπορικής πολιτικής της, βελτιώνει τις επιδόσεις της, που υπολογίζονται στο 4%. Σε δύσκολη θέση φαίνεται να είναι η Ατλάντικ, για την οποία οι ρυθμοί ανάπτυξης είναι πτωτικοί. Στο α' εξάμηνο του 2007 ο ενοποιημένος κύκλος εργασιών της διαμορφώθηκε στο -0,2%. Ειδικότερα, κάμψη -2,4% σημείωσαν οι λιανικές πωλήσεις του ομίλου, ενώ οι χονδρικές πωλήσεις του κυμάνθηκαν περί το 3%. Εστιάζοντας στην αγορά της Δυτικής Ελλάδας, στην περιφέρεια δραστηριοποιούνται συνολικά 14 αλυσίδες, εκ των οποίων οι 5 τοπικές (3 στην Αιτωλοακαρνανία και 2 στην Αχαΐα), με συνολικά 36 σουπερ μάρκετ, δηλαδή περίπου το 1/3 του συνόλου των καταστημάτων των αλυσίδων στην περιοχή. Από τις 14 αλυσίδες, παρουσία και στους 3 νομούς έχουν οι εξής:

<b>Βασικοί Ανταγωνιστές – Η Εξέλιξη της πενταετίας 2001-2005</b>		
	2000	2005
<b>A-B ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.</b>	3	8
<b>ΜΕΤΡΟ Α.Ε.Β.Ε.</b>	3	3
<b>CARREFOUR ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.</b>	3	10
<b>DIA HELLAS Α.Ε.</b>	10	26
<b>ΑΤΛΑΝΤΙΚ Α.Ε.</b>	11	14
<b>ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ ΑΦΟΙ Α.Ε.Β.Ε.</b>	11	17
<b>ΚΡΟΝΟΣ-ΚΑΡΑΚΙΤΣΟΣ Ν. Α.Ε.Β.Ε</b>	12	13
<b>MARKET IN Α.Ε.Β.Ε.</b>	7	13
<b>ΠΡΙΤΣΟΥΛΗΣ STAR MARKET Α.Ε.</b>	9	8
<b>ΠΑΠΠΑΣ Α.Ε.Β.Ε.</b>	6	6
<b>ΜΟΥΡΚΑ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΥΙΟΙ ΕΠΕ</b>	8	5
<b>ΑΛΙΜΕΝΤΑ TOP</b>	3	1
<b>ΕΝΑ-ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ Α.Ε.</b>	1	1
<b>ΤΡΟΦΟ Α.Ε.</b>	6	-
<b>ΠΑΝΕΜΠΟΡΙΚΗ Α.Ε.</b>	5	-
<b>Σύνολο</b>	<b>98</b>	<b>125</b>

πηγή: data bank των εκδόσεων comcenter (απογραφή 31/12/2005)

Στην Αχαΐα, οι αλυσίδες εκπροσωπούνται με 59 καταστήματα, τα οποία είναι διεσπαρμένα σε 5 πόλεις και κωμοπόλεις. Η Πάτρα, με 44 καταστήματα είναι η πόλη με τα περισσότερα σούπερ μάρκετ. Στην Πάτρα δραστηριοποιούνται αλυσίδες, με πρώτη δύναμη την Κρόνος, η οποία λειτουργεί 13 σούπερ μάρκετ.

### 7.5 Προγραμματιζόμενες επενδύσεις

Οι εταιρείες του λιανεμπορίου αναζητούν συνεχώς τρόπους, προκειμένου να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές. Πολλοί εκτιμούν ότι για να επιτευχθεί ένας τέτοιος στόχος θα πρέπει είτε να μειώσουν το κόστος λειτουργίας και διαχείρισης των υπηρεσιών τους είτε να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους. Ένας τομέας στον οποίο μπορούν να εστιάσουν είναι η εφοδιαστική αλυσίδα και κυρίως τα logistics, αφού σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχουν σημαντικά περιθώρια αναβάθμισης της λειτουργίας τους με την ορθολογική αξιοποίηση των προσφερομένων σήμερα τεχνολογικών εργαλείων.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις στελεχών του κλάδου, στην Ελλάδα υπάρχει μία διόλου ευκαταφρόνητη καθυστέρηση, όπως συνήθως συμβαίνει με τις νέες τεχνολογίες. Ουσιαστικά, οι εταιρείες, αφού υλοποίησαν συστήματα διαχείρισης αποθηκών (WMS, Warehouse Management Systems) και λύσεις για την παρακολούθηση του στόλου των οχημάτων τους μέσω δικτύων τηλεματικής και τα συνέδεσαν με τα βασικά συστήματα μηχανοργάνωσης (ERP, CRM), αναζητούν τώρα νέα προϊόντα και λύσεις που θα τους επιτρέψουν να αυξήσουν ακόμα περισσότερο την αποδοτικότητά τους. Γενικότερα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η έμφαση από τεχνολογικής πλευράς αφορά κατά κύριο λόγο την ασύρματη δικτύωση.

Οι επιχειρηματικές ανάγκες οι οποίες αποτελούν τον βασικό παράγοντα διαμόρφωσης των προϊόντων και λύσεων στο χώρο της σύγχρονης εφοδιαστικής αλυσίδας και κυρίως των logistics είναι:

ü Μια από τις πλέον σημαντικές και ενδιαφέρουσες ανάγκες, που σχετικά πρόσφατα έχει αρχίσει να κάνει αισθητή την παρουσία της, είναι αυτή για ευέλικτη στρατηγική διανομών (adaptive supply network strategy), που επιτρέπει την επιλογή των βέλτιστων καναλιών διανομής και την αντίστοιχη επιλογή συνεργατών κατά περίπτωση. Ουσιαστικά, οι εταιρείες ζητούν από τους προμηθευτές των τεχνολογικών λύσεων που χρησιμοποιούν τη δυνατότητα να μπορούν να αλλάζουν ταχύτατα και κατά το δοκούν το σύστημα διανομής τους, ώστε να προσαρμόζονται στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

ü Μια δεύτερη ανάγκη είναι αυτή για διαφάνεια (visibility) σε όλο το εύρος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ενώ απαιτείται η υιοθέτηση συνεργατικών πρακτικών (collaborative practices), που επιτρέπουν την από κοινού διαχείριση αποθεμάτων, την έγκαιρη παραγγελιοδοσία, την εξυπηρέτηση μικρότερων σε όγκο αλλά συχνότερων παραγγελιών, την τροφοδοσία διάσπαρτων γεωγραφικά σημείων πώλησης, την καλύτερη εξυπηρέτηση περιόδων αιχμής αλλά και την πιο αποδοτική υποστήριξη προϊόντων με μικρό κύκλο ζωής ή ιδιαίτερες ανάγκες προώθησης (ηλεκτρονικές συσκευές, συσκευασίες promotion). Σε αυτό το κομμάτι, θα πρέπει να εντάξουμε ακόμη την ανάγκη που υπάρχει για ιχνηλασιμότητα προϊόντων, κάτι που είναι προαπαιτούμενο πλέον από την ευρωπαϊκή ένωση -και όχι μόνο- και τείνει να εξελιχθεί σε μία ιδιαίτερα

σημαντική υπηρεσία για όλους τους εμπλεκόμενους στη λιανική πώληση προϊόντων εν γένει.

ü Επιπλέον έχουμε τις απαιτήσεις για μεγαλύτερη ακρίβεια στην καταγραφή των αποθηκευμένων ή διακινούμενων προϊόντων (και των χαρακτηριστικών τους), που σχετίζονται με την έγκαιρη παράδοση μιας παραγγελίας (JIT, just in time) ή τη βέλτιστη αναδιανομή των προϊόντων στα διαθέσιμα σημεία πώλησης (προϊόντα κινητής τηλεφωνίας, ένδυση) και την αποδοτικότερη διαμόρφωση πολιτικών τιμολόγησης με βάση τον κύκλο ζωής του προϊόντος και των αποθεμάτων.

ü Παρακολουθώντας στενά τις τεχνολογικές εξελίξεις τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό, στόχος της επιχείρησης «Παππάς» είναι η ικανοποίηση της ανάγκης να γίνουν όλα «ταχύτερα, αξιόπιστα, αποδοτικά».

### Προοπτικές κερδοφόρας δραστηριότητας– Βιωσιμότητα μονάδας

#### Ανάλυση Προβλεπόμενου Κύκλου Εργασιών

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ	ΠΟΣΑ ΣΕ ΕΥΡΩ				
		1 <sup>ο</sup> ΕΤΟΣ	2 <sup>ο</sup> ΕΤΟΣ	3 <sup>ο</sup> ΕΤΟΣ	4 <sup>ο</sup> ΕΤΟΣ	5 <sup>ο</sup> ΕΤΟΣ
<b>Α. ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ</b>						
ΤΡΟΦΙΜΑ		8.354.970	8.689.168	9.036.735	9.398.204	9.774.133
ΕΙΔΗ ΨΥΓΕΙΟΥ& ΚΑΤΑΨΥΞΗΣ		12.853.800	13.367.952	13.902.670	14.458.776	15.037.127
ΕΙΔΗ ΚΑΒΑΣ		2.892.105	3.007.789	3.128.100	3.253.224	3.383.353
ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ		2.249.415	2.339.391	2.432.967	2.530.285	2.631.497
ΧΑΡΤΙΚΑ-ΚΑΘΑΡΙΣΤΙΚΑ		3.856.140	4.010.385	4.170.801	4.337.633	4.511.138
<b>ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ Α</b>		<b>32.134.500,00</b>	<b>33.419.880</b>	<b>34.756.675</b>	<b>36.146.942</b>	<b>37.592.819</b>
ΑΧΡΗΣΤΟΥ ΥΛΙΚΟΥ		3.496,50	3.636	3.781	3.933	4.090
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ		1.162.003,50	1.208.483	1.256.822	1.307.095	1.359.379
<b>ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ Β</b>		<b>1.165.500,00</b>	<b>1.212.120</b>	<b>1.260.604</b>	<b>1.311.028</b>	<b>1.363.470</b>

21 Μαΐου 2010

<b>ΣΥΝΟΛΟ (Α+Β)</b>		33.300.000,00	34.632.000	36.017.280	37.457.971	38.956.290
---------------------	--	---------------	------------	------------	------------	------------

## Προβλεπόμενοι λογαριασμοί εκμετάλλευσης και αποτελέσματα χρήσεως

<b>ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ &amp; ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΝ</b>					
	<b>ΣΕ ΕΥΡΩ</b>				
	<b>1<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ</b>	<b>2<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ</b>	<b>3<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ</b>	<b>4<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ</b>	<b>5<sup>ο</sup> ΕΤΟΣ</b>
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	33.300.000	34.632.000	36.017.280	37.457.971	38.956.290
Μείον: Κόστος Πωληθέντων	25.641.000	26.666.640	27.733.305	28.842.637	29.996.343
<b>ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ</b>	<b>7.659.000</b>	<b>7.965.360</b>	<b>8.283.974</b>	<b>8.615.333</b>	<b>8.959.946</b>
Μείον: Έξοδα Διοίκησης	450.000,00	463.500,00	477.405,00	491.727,15	506.478,96
Μείον: Έξοδα διάθεσης	4.550.000	4.777.500	5.016.375	5.267.193	5.530.553
Μείον: Φόροι και Τέλη (εκτός φόρου Εισοδήματος)	36.500,00	38.325,00	40.241,25	42.253.31	44.365
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b>	<b>2.622.500</b>	<b>2.686.035</b>	<b>2.749.953</b>	<b>2.814.159</b>	<b>2.878.548</b>
Πλέον: Διάφορα Έσοδα	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Πλέον: Πιστωτικοί Τόκοι	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Μείον : Λοιπές Δαπάνες	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΦΟΡΩΝ</b>	<b>2.689.000</b>	<b>2.752.535</b>	<b>2.816.453</b>	<b>2.880.659</b>	<b>2.945.048</b>



21 Μαΐου 2010

Μείον: Τόκοι Υφιστάμενων Μακροπρόθεσμων Δανείων	0	0	0	0	0
Μείον: Τόκοι Βραχυπρόθεσμων δανείων	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ &amp; ΦΟΡΩΝ</b>	<b>2.674.000</b>	<b>2.737.535</b>	<b>2.801.453</b>	<b>2.865.659</b>	<b>2.930.048</b>
Μείον: Αποσβέσεις Συνολικές	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ</b>	<b>2.324.000</b>	<b>2.387.535</b>	<b>2.451.453</b>	<b>2.515.659</b>	<b>2.580.048</b>
Μείον: Φόρος Εισοδήματος	697.200,00	716.260,50	735.435,94	754.697,75	774.014,50
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΙ</b>	<b>1.626.800</b>	<b>1.671.274</b>	<b>1.716.017</b>	<b>1.760.961</b>	<b>1.806.033</b>

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσα από το νέο επενδυτικό πρόγραμμα της Παππιάς Α.Ε.Β.Ε. και τη νέα μονάδα

**“The warehouse is the pit crew to the supply chain racing team”**

logistics που έχει ως μελλοντικό στόχο η εταιρεία, συμπεραίνουμε ότι στις μέρες μας η αποθήκη εξελίχθηκε από ένα μικρό στοιχείο στο κύκλωμα logistics μιας επιχείρησης, σε έναν από τους πιο σημαντικούς τομείς της, αναπόσπαστο κομμάτι κάθε συστήματος logistics. Η μελέτη της Χωροταξικής, Λειτουργικής και Διοικητικής Οργάνωσης των αποθηκευτικών χώρων λαμβάνει πλέον υψηλό βαθμό προτεραιότητας στην ατζέντα της διοίκησης κάθε μορφής επιχείρησης που επιθυμεί να επιτύχει. Η βέλτιστη επιλογή γεωγραφικού χώρου, οικοπέδου, κτιρίου, αποθηκευτικού συστήματος, οργανωτικού σχήματος, λειτουργιών και συστήματος ελέγχου απόδοσης αποτελούν καθημερινά ζητούμενα στη Διοίκηση κάθε επιχείρησης που αντιλαμβάνεται το ρόλο του logistics στη σύγχρονη επιχειρηματική δράση.

Στη σημερινή εποχή, περισσότερο από ποτέ, η συνεχής ανάπτυξη ολοένα και περισσότερων διαφοροποιημένων προϊόντων απευθυνόμενων στις διαφορετικές ομάδες και ανάγκες καταναλωτών, σε συνδυασμό με την ασταμάτητη προσπάθεια των κατασκευαστών να υπερκεράσουν τον ανταγωνισμό προσφέροντας καινοτόμα προϊόντα, κάνουν τη διακίνηση και διανομή των προϊόντων ολοένα και πιο σύνθετη.

Η κάθε επιχείρηση αποτελείται από συνδυαζόμενα υποσυστήματα, η εύρυθμη λειτουργία των οποίων επιφέρει συνήθως τα προσδοκώμενα θετικά αποτελέσματα στην κερδοφορία της επιχείρησης. Η καλή οργάνωση, η απρόσκοπτη και ταχεία λειτουργία του υποστηρικτικού υποσυστήματος Αποθήκης – Διακίνησης διαδραματίζει σημαντικότατο ρόλο στην απροβλημάτιστη εκτέλεση των καθημερινών εργασιών του τμήματος, αλλά και της εταιρίας συνολικά.

Οι σύγχρονες μέθοδοι αποθήκευσης έχουν προσαρμοστεί με τέτοιο τρόπο στις ανάγκες της επιχείρησης, ώστε να μπορούν να προβλέψουν την οποιαδήποτε δυσλειτουργία προτού αυτή εξελιχθεί σε κρίση και να την αντιμετωπίσει με ευελιξία. Και επειδή η πρόβλεψη δεν είναι μια αόριστη έννοια όταν υπάρχει σταθε

ρή οργάνωση σε μια επιχείρηση και προσαρμογή στα δεδομένα της οικονομίας και ορθή χρήση της τεχνολογίας, ο αντίκτυπος που θα προκαλέσει τόσο στη λειτουργία όσο και στα οικονομικά της επιχείρησης θα είναι σίγουρα θετικός. Τα σύγχρονα συστήματα αυτοματοποιημένης αποθήκευσης και ανάκτησης έχουν ως σκοπό την εφαρμογή βέλτιστων μεθόδων και λύσεων, καθώς και μιας ειδικά μελετημένης πολιτικής σχεδίασης σε απόλυτη συμφωνία με τους διεθνείς κανόνες της εργονομίας, των διαστάσεων και της καταλληλότητας των υλικών.

Συμπεραίνουμε ότι η πλήρης και σωστή αξιοποίηση των συστημάτων logistics μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικά οικονομικά, λειτουργικά και ποιοτικά αποτελέσματα. Επίσης οδηγεί στην ομαλότερη και βιωσιμότερη λειτουργία ζωτικών τμημάτων σε μια επιχείρηση όπως η αποθήκη και η διαχείριση αποθεμάτων.

Συγκεκριμένα οι νέες μονάδες αποθήκευσης προσφέρουν:

### **Εργονομία και παραγωγικότητα**

Η αυτοματοποιημένη διαδικασία αποθήκευσης ακολουθεί το πρότυπο “προϊόντα στον άνθρωπο” και όχι “άνθρωπος στα προϊόντα”. Η ελαχιστοποίηση των μετακινήσεων του προσωπικού και της χειρωνακτικής εργασίας, αλλά και η εξάλειψη της ανάγκης χρήσης των παλετοφόρων και περονοφόρων οχημάτων μέσα στην Αποθήκη και ο περιορισμός της χρήσης τους μόνο σε εξωτερικούς χώρους, βελτιώνει την εργονομία και τα επίπεδα ασφάλειας εντός του εργασιακού χώρου. Οι καλά σχεδιασμένες και υλοποιημένες εγκαταστάσεις για αποθήκες και κέντρα Διακίνησης δύνανται να λειτουργούν ασταμάτητα χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση σε 24ωρη βάση, αποδίδουν πολύ υψηλούς ρυθμούς ροής κατά τη διακίνηση των εμπορευμάτων, ενώ είναι ιδιαίτερα ευέλικτες ώστε

να αντιμετωπίζουν με επάρκεια τις ξαφνικές και μεγάλες διακυμάνσεις στη ζήτηση και κατά συνέπεια στην προετοιμασία των παραγγελιών. Αυτό μεταφράζεται σε αύξηση της λειτουργικότητας και σε αναβάθμιση των εργασιακών συνθηκών.

### **Ασφάλεια**

Εξίσου σημαντική είναι η επίτευξη υψηλού επιπέδου συνθηκών προσωρινής αποθήκευσης και προστασίας του υλικού από τυχαίες φθορές ή κλοπές, σε συνδυασμό με τον υψηλό βαθμό πυρασφάλειας. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις επιχειρήσεις που διαχειρίζονται μεγάλες ποσότητες ευπαθών υλικών, καθώς πλέον το σύστημα τους παρέχει πρόσθετη ασφάλεια σε συνδυασμό με τη δυνατότητα της καλύτερης οργάνωσης και προστασίας των αποθεμάτων μέσω των ελεγχόμενων προσβάσεων και συνθηκών αποθήκευσης (θερμοκρασίας, αερισμού και υγρασίας).

### **Αξιοπιστία απογραφής**

Ο υψηλότερος βαθμός ασφάλειας που επιτυγχάνεται οδηγεί σε πιο ακριβείς καταμετρήσεις των αποθεμάτων, άρα και στην σωστότερη παρακολούθηση και τήρηση του υλικού, καθώς περιορίζονται σημαντικά οι κλοπές, οι ανεξήγητες απώλειες και οι φθορές. Ως εκ τούτου αναβαθμίζεται και η ποιότητα στην καθημερινή εργασία. Επιπλέον μέσω της εξελιγμένης τεχνολογίας (π.χ. αναγνώστες γραμμωτού κώδικα για την αποφυγή λανθασμένων πληκτρολογήσεων) εξασφαλίζεται η ακρίβεια στην παρακολούθηση και καταγραφή του αποθηκευμένου υλικού οποιαδήποτε στιγμή. Ακόμα και στην περίπτωση που κάποιο υλικό έχει τοποθετηθεί σε λάθος χώρο-θέση, μπορεί εύκολα και γρήγορα να εντοπιστεί.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στη σύγχρονη εποχή το κύριο μέλημα των εταιρειών είναι η αναδιοργάνωση των λειτουργιών τους ώστε να αυξήσουν την αξία των προϊόντων τους και να προσφέρουν ανώτερη ποιότητα στον τελικό καταναλωτή με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Για το λόγο αυτό η σήμανση του εκάστοτε προϊόντος αποτελεί πρώτης και ύψιστης σημασίας προτεραιότητα, έτσι ώστε να γίνεται αποτελεσματική παρακολούθηση και καταγραφή της διαδρομής των πρώτων υλών, της παραγωγής, της επεξεργασίας, της διάθεσης των τελικών προϊόντων και του ελέγχου του αποθέματος. Η ανάγκη αυτή προέκυψε από τις νέες απαιτήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, για ολοκληρωμένη παρακολούθηση της εφοδιαστικής αλυσίδας σε όλα τα στάδια. Οι παραπάνω απαιτήσεις ώθησαν τις επιχειρήσεις να αλλάξουν δραματικά τον τρόπο λειτουργίας τους και να εφαρμόσουν νέες τεχνολογίες και σύγχρονες μεθόδους οργάνωσης.

Έτσι ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθώντας να διεθνοποιηθούν ξεπερνούν τα στενά εθνικά σύνορα και προχωρούν σε εξαγωγές προϊόντων σε όλο τον κόσμο. Το συλλογικό marketing είναι μια από τις δραστηριότητες που έχουν δημιουργήσει οι τάσεις αυτές μεταξύ των εταιρειών που ανήκουν στον ίδιο κλάδο με κύριο σκοπό την αύξηση της ζήτησης των τοπικών αγορών. Το σπουδαιότερο έργο του συλλογικού marketing όμως είναι η δημιουργία της ανάγκης για ανάπτυξη από κοινού δικτύων διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και η ανάγκη απόκτησης ποικίλων γνώσεων και δεξιοτήτων από στελέχη εξειδικευμένα στη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας. Όσο μια εταιρεία εξαπλώνεται διεθνώς αυτή η συνολική, ενοποιημένη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας κερδίζει την εμπιστοσύνη της καθώς η συνολική ανάλυση του κόστους γίνεται ολοένα και πιο σύνθετη. Τέλος αξίζει να αναφέρουμε ότι η διεθνοποίηση των αγορών έχει ανάγκη ένα αρκετά μεγάλο όγκο μικρών εξαγωγικών εταιρειών (όπως οι Ελληνικές), ενώ έχει αυξημένες αποθηκευτικές και μεταφορικές απαιτήσεις.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:**

Logistics Management είναι η επιστήμη που ασχολείται με τον Σχεδιασμό, τον Έλεγχο και την Εκτέλεση της ροής των προϊόντων που ξεκινά από τον προμηθευτή, περνά από την παραγωγή και καταλήγει στους τελικούς καταναλωτές (**Σιφνιώτης Κων/νος**). Η επιτυχία των επιχειρήσεων θα κριθεί από το σωστό σχεδιασμό του συστήματος Logistics. Η καθημερινή ικανοποίηση των πελατών είναι πλέον απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωση και την ανοδική εξέλιξη. Το σύστημα του Logistics Management της επιχείρησης επιδιώκει να βρίσκεται το σωστό προϊόν, στη σωστή ποσότητα, με τη σωστή ποιότητα, στο σωστό τόπο και χρόνο, με το σωστό κόστος.

Το **International Society of Logistics του SOLE** ορίζει τα Logistics ως η τέχνη και η επιστήμη της διοικήσεως, της τεχνικής μεθοδολογίας και των τεχνικών δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τον σχεδιασμό, τον προσδιορισμό των απαιτήσεων, την απόκτηση, την διατήρηση και τη διάθεση των παραγωγικών πόρων και μέσων που υποστηρίζουν τους στόχους, την στρατηγική, την τακτική και τον έλεγχο μιας επιχείρησης.

Η εφοδιαστική ή logistics όπως έχει επικρατήσει ο όρος διεθνώς, είναι ένα πολυσήμαντο επιστημονικό πεδίο, ένας κόμβος όπου συναντώνται η επιστήμη των μεταφορών και της διοίκησης, οι τεχνικές πώλησης και παραγωγής, καθώς και η τεχνολογία αυτή καθαυτή (**Σ. Παπαδημητρίου και Ο. Σχινάς**). Η πρωτότυπη διάρθρωση του βιβλίου έχει στόχο να εξοικειώσει τους ποικίλους παράγοντες των επιχειρήσεων και της αγοράς με το πολυδιάστατο αυτό αντικείμενο. Επτά μεγάλες θεματικές ενότητες εξετάζουν εξελικτικά τις διεθνείς τάσεις στο εμπόριο οι οποίες διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό τα συστήματα logistics, τις επιλογές στρατηγικής και marketing των εταιρειών, τη μεταφορά, την αποθήκευση και συσκευασία προϊόντων, καθώς και τις σχετικές εξελίξεις στο χώρο της τηλεματικής.

Πραγματοποιείται η αποτύπωση της δομής της εφοδιαστικής αλυσίδας και της σημερινής κατάστασης κυρίως στον Ελλαδικό χώρο, και παράλληλα εντοπίζονται και καταγράφονται οι τάσεις και οι αναμενόμενες εξελίξεις τόσο σε στρατηγικό επίπεδο όσο και στο επίπεδο των διαδικασιών και επιχειρηματικών πρακτικών (**Γ. Γιαννάτο – Σταμάτη Ανδριανόπουλο**). Παρουσιάζονται επίσης όλες οι διαστάσεις και οι παράμετροι που συντελούν στον αποτελεσματικό και βέλτιστο σχεδιασμό και διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Τα Reverse Logistics εξετάζουν τις διαδικασίες που συνδέονται με το αντίστροφο ρεύμα από τους χρήστες-ιδιοκτήτες τους στους νέους χρήστες. Τα προϊόντα, τα συστατικά, τα υλικά και το άλλο ρεύμα εξοπλισμού αποστέλλονται και προς τα πίσω και πίσω στις αλυσίδες ανεφοδιασμού τους. Αυτό το έγγραφο παρέχει μια αναθεώρηση και μια ανάλυση περιεχομένου της επιστημονικής βιβλιογραφίας στις αντίστροφες περιπτώσιολογικές μελέτες των Logistics. **Marisa P. de Brito , Rommert Dekker και Simme D. P. Flapper.**

### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- § Martin Christopher 2007 «Logistics και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας», Εκδόσεις «Κριτική»
- § Kellesher, El-Rhalibi, A.and Arshad, 2003
- § Sheduling for international transport. Logistics information management
- § Richard J. Tersine
- § Αρχές της καταγραφής και διαχείρισης υλικών (4<sup>η</sup> έκδοση)
- § Ρόναλντ Μπάλλου  
Bussiness Logistics: «Supply Chain Management», Εκδότης: Prentice Hall (ε' έκδοση: 21 Αυγούστου 2003)



**ΑΡΘΡΑ:**

- § «Ανοδικά κινείται η ζήτηση για μεταφορές και logistics», 02/11/2009, εφημερίδα ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ
- § «Η αγορά logistics στην Ελλάδα», 18/09/2009, εφημερίδα ΕΜΠΡΟΣ ΝΕΤ

**ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ:**

- § [Logistics.com](http://Logistics.com)
- § [Supplychaintoday.com](http://Supplychaintoday.com)
- § [Logisticsabout.com](http://Logisticsabout.com)
- § [Management.com](http://Management.com).
- § [Keyne-nagel.com](http://Keyne-nagel.com)
- § [Supplychainmanagement.com](http://Supplychainmanagement.com)
- § [Encyclopedia.com](http://Encyclopedia.com)
- § [Wikipedia.org/wiki/logistics](http://Wikipedia.org/wiki/logistics)
- § [Wikipedia.org/wiki/warehouse](http://Wikipedia.org/wiki/warehouse)
- § [Counciloflogistics-management.com](http://Counciloflogistics-management.com)
- § [Logisticsonline.com](http://Logisticsonline.com)
- § [Amazon.com](http://Amazon.com)