



**Πανεπιστήμιο Αιγαίου  
Πολυτεχνική Σχολή  
Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης  
ΠΜΣ Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς  
Κατεύθυνση: Διοίκηση και Οικονομία Δημοσίων Οργανισμών  
και Φορέων**

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας

**«Αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης στο κύκλωμα εφοδιασμού  
στον κλάδο της ποτοποιίας στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου»**

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας στην αγγλική γλώσσα

**“Mapping the current status of the supply chain operations in the  
distillery industry at the North Aegean region”**

Μεταπτυχιακός Φοιτητής:  
Γιάννης Φρεζούλης  
Α.Μ. 2332014024

Επιβλέπων:  
Δρ. Ζεϊμπέκης Βασίλειος,  
Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης

ΧΙΟΣ, 2019

*... για αυτούς που αγαπάμε  
για αυτούς που αγωνιζόμαστε...*

## Ευχαριστίες

Η εν λόγω εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του ΠΜΣ Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς του Τμήματος Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης της Πολυτεχνικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου που κατά τη διάρκεια των σπουδών μου αποτέλεσαν φωτεινό φάρο στην ακαδημαϊκή και επαγγελματική μου σταδιοδρομία. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Διευθυντή του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Καθηγητή κ. Γεώργιο Δούνια για την διαρκή υποστήριξή του καθόλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Δεν θα μπορούσα να μην ευχαριστήσω από καρδιάς, τον Δρ. Βασίλειο Ζεϊμπέκη, Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης, για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο αντικείμενο, υπό τη διαρκή καθοδήγηση και επιστημονική του τεκμηρίωση, καθώς και την αδιάλειπτη βοήθειά του για την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας, μέσα σε ένα αρκετά περιορισμένο χρονικό διάστημα.

Τελευταία, αλλά εξίσου σημαντική, ήταν η συνεισφορά της οικογένειάς μου όπου με κάθε μέσο, στηρίζει όλες μου τις επιλογές και προσπάθειες. Χωρίς αυτήν δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση κανενός εγχειρήματός μου.

## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	3
Περιεχόμενα.....	4
Λίστα Πινάκων.....	6
Λίστα Σχημάτων .....	6
Επιτελική Σύνοψη.....	9
Executive Summary .....	11
1. Εισαγωγή .....	13
1.1. Ο κλάδος της ποτοποιίας .....	13
1.2. Η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου .....	13
1.3. Η σημασία του κλάδου της ποτοποιίας στο Βόρειο Αιγαίο.....	14
1.4. Ο τομέας των logistics στην ελληνική οικονομία.....	14
1.5. Σκοπός και στόχοι της εργασίας.....	14
1.6. Μεθοδολογία εκπόνησης εργασίας.....	15
1.7. Δομή της εργασίας .....	16
2. Αποτύπωση του κλάδου της Ποτοποιίας.....	17
2.1. Εισαγωγή.....	17
2.2. Οριοθέτηση του κλάδου των οινοπνευματωδών ποτών.....	17
2.3. Στοιχεία μεγεθών του κλάδου της ποτοποιίας σε εθνικό επίπεδο.....	18
2.4. Ο κλάδος της ποτοποιίας στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου.....	22
2.5. Σύνοψη .....	25
3. Διαδικασίες Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	26
3.1. Εισαγωγή.....	26
3.2. Ορισμός.....	26
3.3. Εξυπηρέτηση Πελατών.....	28
3.4. Πρόβλεψη Ζήτησης .....	30
3.5. Διαχείριση Αποθεμάτων .....	32
3.6. Διαχείριση Προμηθειών .....	35
3.7. Αποθήκευση .....	37
3.8. Μεταφορά εμπορευμάτων / Διανομή.....	40
3.9. Πληροφοριακά Συστήματα .....	43
3.10. Σύνοψη .....	46
4. Μεθοδολογία έρευνας.....	47

4.1.	Εισαγωγή .....	47
4.2.	Σκοπός και στόχος της έρευνας .....	47
4.3.	Μέθοδος διεξαγωγής της έρευνας .....	48
4.4.	Συλλογή των δεδομένων .....	49
4.5.	Διάρθρωση του ερωτηματολογίου .....	50
4.6.	Σύνοψη .....	51
5.	Υφιστάμενη κατάσταση και μελλοντικές τάσεις στο κύκλωμα εφοδιασμού του κλάδου Ποτοποιίας: Αποτελέσματα έρευνας .....	52
5.1.	Εισαγωγή .....	52
5.2.	Γενικά Στοιχεία Επιχειρήσεων .....	53
5.3.	Πρόβλεψη ζήτησης και διαχείριση αποθέματος .....	56
5.4.	Προμήθειες .....	58
5.5.	Αποθήκευση .....	59
5.6.	Μεταφορές .....	63
5.7.	Πληροφοριακά συστήματα .....	64
5.8.	Εξυπηρέτηση πελατών .....	65
5.9.	Μελλοντικές τάσεις .....	67
5.10.	Προσωπικά στοιχεία συμμετέχοντα στην έρευνα .....	70
5.11.	Σύνοψη .....	70
6.	Συμπεράσματα .....	71
6.1.	Σύνοψη εργασίας .....	71
6.2.	Βασικά Συμπεράσματα .....	71
6.3.	Προτάσεις προς τις επιχειρήσεις .....	74
6.4.	Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη - έρευνα .....	74
7.	Βιβλιογραφία .....	76
	Παράρτημα Α: Στοιχεία Επιχειρήσεων .....	79
	Παράρτημα Β: Ερωτηματολόγιο .....	88

## Λίστα Πινάκων

Πίνακας 2.1: Κατηγορίες Δραστηριοτήτων ΣΤΑΚΟΔ 2008 (ΕΛΣΤΑΤ, 2008) .....	17
Πίνακας 3.1: Συγκριτική αξιολόγηση των μέσων μεταφοράς σχετικά με το κόστος και την λειτουργική τους απόδοση. (Ballou, 2004).....	42
Πίνακας 6.1: Ανάλυση SWOT του κλάδου της ποτοποιίας στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου .....	73

## Λίστα Σχημάτων

Σχήμα 2.1: Εξέλιξη του κύκλου εργασιών σε δισεκατομμύρια ευρώ στο σύνολο των δραστηριοτήτων της χώρας ανά διψήφιο κλάδο οικονομικής δραστηριότητας και στο κλάδο της ποτοποιίας (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018).....	19
Σχήμα 2.2: Ποσοστό συνεισφορά του κλάδου της ποτοποιίας στον εθνικό κύκλο εργασιών (%) (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018).....	19
Σχήμα 2.3: Εξέλιξη του αριθμού των απασχολούμενων στον κλάδο της ποτοποιίας (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018) .....	20
Σχήμα 2.4: Αριθμός νομικών μονάδων στον κλάδο της ποτοποιίας (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ 2018) ...	21
Σχήμα 2.5: Εξέλιξη του πλήθους των επιχειρήσεων ζυθοποιίας σε εθνικό επίπεδο, πηγή: (The Brewers of Europe, 2018).....	21
Σχήμα 2.6: Εξέλιξη του κύκλου εργασιών σε εκατομμύρια ευρώ στο σύνολο των δραστηριοτήτων της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου ανά διψήφιο κλάδο οικονομικής δραστηριότητας και στο κλάδο της ποτοποιίας (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018) .....	22
Σχήμα 2.7: Ποσοστό συνεισφοράς του κλάδου της ποτοποιίας στον κύκλο εργασιών της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018) .....	23
Σχήμα 2.8: Σύγκριση της συνεισφοράς του συνολικού κύκλου εργασιών της περιφέρειας Βορείου Αιγαίου ως προς το σύνολο της χώρας και της ποτοποιίας του Βορείου Αιγαίου ως προς τη συνολική ποτοποιία της χώρας (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018) .....	23
Σχήμα 2.9: Αριθμός νομικών μονάδων στον κλάδο της ποτοποιίας στο Βόρειο Αιγαίο (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018) .....	24
Σχήμα 2.10: Εξέλιξη του αριθμού των απασχολούμενων στον κλάδο της ποτοποιίας στο Βόρειο Αιγαίο (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018) .....	24
Σχήμα 3.1: Σημαντικές δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας .....	26
Σχήμα 3.2: Μοντέλο εφοδιαστικής αλυσίδας (Mentzer, et al., 2001).....	27
Σχήμα 3.3: Activity Mix μιας τυπικής εφοδιαστικής αλυσίδας.....	28
Σχήμα 3.4: Επεξεργασία μίας τυπικής παραγγελίας.....	29
Σχήμα 3.5: Αντικρουόμενοι παράγοντες για τη διαχείριση αποθεμάτων ώστε να επιτευχθεί το ελάχιστο κόστος παραγγελίας (Ballou, 2004) .....	35
Σχήμα 3.6: Εσωτερική ροή πληροφοριών και προμήθειες (Ζεϊμπέκης, 2018).....	36
Σχήμα 3.7: Σχεδιάγραμμα μιας τυπικής αποθήκης πηγή: (UNARCO Material Handling, Inc., 2019).....	39
Σχήμα 3.8: Οι σχέσεις μεταξύ των κύριων εμπλεκόμενων σε ένα σύστημα εμπορικών μεταφορών, πηγή: (Bowersox, et al., 2010) .....	41
Σχήμα 3.9: Σύνοψη ενός Πληροφοριακού Συστήματος logistics (Ballou, 2004).....	46

Σχήμα 5.1: Κατανομή ποσοστού και απόλυτου αριθμού του συνόλου των επιχειρήσεων ανά νησί της Περ. Β. Αιγαίου.....	52
Σχήμα 5.2: Κατανομή ποσοστού και απόλυτου αριθμού των επιχειρήσεων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας ανά νησί της Περ. Β. Αιγαίου.....	53
Σχήμα 5.3: Ποσοστό και απόλυτος αριθμός των βασικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων .....	53
Σχήμα 5.4: Ποσοστό και απόλυτος αριθμός των ειδών οινοπνευματωδών ποτών.....	54
Σχήμα 5.5: Ποσοστό και απόλυτος αριθμός της κατανομής του ετήσιου κύκλου εργασιών (τζίφος) των επιχειρήσεων σε εκατ. €. ....	54
Σχήμα 5.6: Ποσοστό του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων από εξαγωγές .....	54
Σχήμα 5.7: Μεταβολή του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων κατά την τελευταία τριετία (2016-2018).....	55
Σχήμα 5.8: Κατηγοριοποίηση μεγέθους των επιχειρήσεων βάσει του αριθμού των εργαζομένων που απασχολούν .....	55
Σχήμα 5.9: Κανάλια διανομής που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την προώθηση των εμπορευμάτων τους.....	56
Σχήμα 5.10: Ποσοστό και απόλυτος αριθμός της οργάνωσης της λειτουργίας πρόβλεψης ζήτησης για επιχειρήσεις που απασχολούν περισσότερους από 3 εργαζομένους. ....	56
Σχήμα 5.11: Ποσοστό και απόλυτος αριθμός των μεθόδων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για τον προγραμματισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας και την πρόβλεψη της ζήτησης.....	57
Σχήμα 5.12: Ποσοστό και απόλυτος αριθμός της χρήσης πληροφοριακών συστημάτων για την πρόβλεψη ζήτησης. ....	57
Σχήμα 5.13: Γύρισμα αποθεμάτων έχετε σε ετήσια βάση (Stock turnover) .....	57
Σχήμα 5.14: Πλήθος προμηθευτών.....	58
Σχήμα 5.15: Έδρα των προμηθευτών.....	58
Σχήμα 5.16: Ποσοστιαία κατανομή του πλήθους των κωδικών προϊόντων (SKUs) που διακινούνται από τις επιχειρήσεις.....	59
Σχήμα 5.17: Είδη προϊόντων προς αποθήκευση και απαιτήσεις θερμοκρασίας.....	59
Σχήμα 5.18: Συνολική επιφάνεια αποθηκευτικών χώρων.....	60
Σχήμα 5.19: Συστήματα για την αυτοματοποίηση διαδικασιών εντός των αποθηκευτικών χώρων.....	60
Σχήμα 5.20: Πλήθος παραγγελιών που εξυπηρετούνται ημερησίως.....	61
Σχήμα 5.21: Πλήθος παραγγελιογραμμών ανά παραγγελία .....	61
Σχήμα 5.22: Ποσοστό (σε αξία) των διακινηθέντων εμπορευμάτων αποτελούν οι επιστροφές.....	61
Σχήμα 5.23: Κυριότεροι λόγοι επιστροφών εμπορευμάτων .....	61
Σχήμα 5.24: Ποσοστό κόστους logistics ως προς το κύκλο εργασιών .....	62
Σχήμα 5.25: Ποσοστιαίο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων σχετικά με την ανάθεση (outsourcing) της αποθήκευσης και διανομής των προϊόντων τους σε εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics (3PL).....	62
Σχήμα 5.26: Λόγοι μη ανάθεσης των δραστηριοτήτων logistics σε εταιρίες 3PL.....	62
Σχήμα 5.27: Στόλος οχημάτων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις.....	63
Σχήμα 5.28: Κατηγορίες οχημάτων ιδιόκτητου στόλου.....	63

Σχήμα 5.29: Απαιτούμενος μέσος χρόνος παράδοσης της παραγγελίας, από την ημέρα λήψης της παραγγελίας από τον πελάτη.....	63
Σχήμα 5.30: Ποσοστό των παραγγελιών που αποτελούν οι αποστολές προς το εξωτερικό.	64
Σχήμα 5.31: Ποσοστό χρήσης Ενδο-επιχειρησιακών Πληροφοριακών Συστημάτων.....	64
Σχήμα 5.32: Ποσοστό πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούνται στην αποθήκευση.....	65
Σχήμα 5.33: Ποσοστό Πληροφοριακών Συστημάτων που χρησιμοποιούνται στην Διανομή	65
Σχήμα 5.34: Ποσοστό μεταβολής του πελατολογίου των επιχειρήσεων κατά την τριετία 2016 – 2018.....	66
Σχήμα 5.35: Ποσοστό των επιχειρήσεων που παρακολουθούν συστηματικά το βαθμό ικανοποίησης των πελατών τους.....	66
Σχήμα 5.36: Σημαντικοί παράγοντες για τους πελάτες των επιχειρήσεων, όπως αυτοί προέκυψαν από την παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών τους.....	66
Σχήμα 5.37: Συχνότερα παράπονα που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις σχετικά με την εξυπηρέτηση των πελατών τους.....	66
Σχήμα 5.38: Τομείς στους οποίους οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι είναι απαραίτητο να βελτιωθούν.....	67
Σχήμα 5.39: Εκτίμηση των στελεχών των επιχειρήσεων σχετικά με τις αλλαγές που θα επιφέρει η αύξηση του ηλεκτρονικού εμπορίου στον κλάδο της ποτοποιίας.....	67
Σχήμα 5.40: Τεχνολογίες που θα συμβάλουν στην αποδοτικότερη διαχείριση της πληροφορίας κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας σύμφωνα με την εκτίμηση των στελεχών των επιχειρήσεων.....	68
Σχήμα 5.41: Η επενδυτική στρατηγική των εταιριών κατά σειρά προτεραιότητα για την επόμενη τριετία.....	68
Σχήμα 5.42: Βασικά εσωτερικά εμπόδια τα οποία περιορίζουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.....	69
Σχήμα 5.43: Κυριότερα εξωτερικά εμπόδια ανάπτυξης των επιχειρήσεων.....	69
Σχήμα 5.44: Ιδιότητα των στελεχών των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα. ....	70



## Επιτελική Σύνοψη

Σε μία περίοδο που η Ελλάδα προσπαθεί να ανακάμψει από την οικονομικό μαρασμό των τελευταίων ετών, η ανάγκη για πρωτογενή και δευτερογενή παραγωγή είναι επιβεβλημένη. Η μεταποίηση ευδοκίμησε τα χρόνια πριν από την κρίση, αλλά φαίνεται να μην είναι σε θέση να πρωταγωνιστήσει στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται. Ο κλάδος της ποτοποιίας δεν αποτελεί εξαίρεση. Η συνεισφορά του στον ακαθάριστο κύκλο εργασιών της εθνικής οικονομίας είναι ιδιαίτερα χαμηλή, όμως ο ρόλος της είναι καθοριστικός για την ελληνική οικονομία, καθώς η συνολική συνεισφορά του κλάδου, υπολογιζόμενης και της συνολικής επίδρασης από την κατανάλωση αλκοολούχων ποτών, καταγράφεται στα €1,5 δις εκατομμύρια στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) της χώρας (IOBE, 2018). Το διαρκώς μεταβαλλόμενο φορολογικό πλαίσιο και η αύξηση του Ενιαίου Φόρου Κατανάλωσης Οινοπνευματωδών Ποτών (ΕΦΚΟΠ) δυσχεραίνει τη δραστηριοποίηση και περαιτέρω ανάπτυξη των επιχειρήσεων στον κλάδο όπου σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ ο αριθμός τους συρρικνώθηκε κατά 10% κατά την τριετία 2014-2016.

Σε αντιδιαστολή, οι επιχειρήσεις του Βορείου Αιγαίου που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της ποτοποιίας φαίνεται να μην ακολουθούν την ύφεση με τους ίδιους ρυθμούς και να διατηρούν σχετικά σταθερές επιδόσεις τα έτη 2014 – 2016. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η συνεισφορά του κλάδου στον κύκλο εργασιών της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου που ξεπερνά κατά τρεις φορές το μέσο όρο του συνόλου των οικονομικών δραστηριοτήτων, με ταυτόχρονη σημαντική αύξηση των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο για το ίδιο διάστημα. Οι πλειοψηφία των επιχειρήσεων έχουν παράδοση στην παραγωγή και εμφιάλωση αλκοολούχων ποτών που ξεπερνά τον ένα αιώνα και πρόκειται κυρίως για οικογενειακές επιχειρήσεις.

Ελλείπει προηγούμενων ερευνών, η θετική επίδοση του κλάδου στην Περ. Βορείου Αιγαίου σε σύγκριση με την ποτοποιία σε εθνικό επίπεδο, σε συνδυασμό με την κατά εκτίμηση χαμηλή ένταση εκσυγχρονισμού των παραδοσιακών επιχειρήσεων, γέννησε την ανάγκη για διερεύνηση του συγκεκριμένου κλάδου. Ο χώρος δραστηριοποίησής τους είναι νησιωτικός, με προβλήματα διασύνδεσης με την ηπειρωτική Ελλάδα και αυξημένο μεταφορικό κόστος. Λαμβάνοντας υπόψη την αναπτυξιακή πορεία των logistics και την συνεισφορά τους στον κλάδο της μεταποίησης, επιλέχθηκε να αποτυπωθεί η υφιστάμενη κατάσταση, οι προκλήσεις και οι μελλοντικές τάσεις στο κύκλωμα εφοδιασμού στον κλάδο της ποτοποιίας στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι, με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, η καταγραφή των βασικών μεγεθών των επιχειρήσεων του κλάδου και ειδικότερα του κυκλώματος εφοδιασμού, με την αποτύπωση των υποδομών, του εξοπλισμού, των παρεχόμενων υπηρεσιών και του συνόλου των διαδικασιών logistics του κλάδου. Επίσης επιδιώχθηκε να καταγραφεί η επενδυτική πολιτική των επιχειρήσεων για τα επόμενα τρία (3) έτη καθώς και η εκτίμηση των στελεχών των επιχειρήσεων για τις μελλοντικές τάσεις και τις προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει ο κλάδος τα επόμενα χρόνια.

Τα δεδομένα που προέκυψαν από την συλλογή των ερωτηματολογίων δείχνουν ότι στον τομέα του κυκλώματος εφοδιασμού, οι επιχειρήσεις έχουν μεγάλο περιθώριο βελτίωσης. Στην πλειοψηφία τους πρόκειται για επιχειρήσεις πολύ μικρού μεγέθους, που απασχολούν

λιγότερο από 9 εργαζομένους, όπου παρότι οι περισσότερες έχουν διατηρήσει ή αυξήσει τον κύκλο εργασιών τους, αυτός περιορίζεται κάτω από τις € 500.000. Ως κανάλια διανομής χρησιμοποιούν τοπικά καταστήματα στο νησί όπου εδρεύουν και η έντασή τους σε εξαγωγές είναι μικρή. Συνήθως δεν έχουν οργανωμένο τμήμα εφοδιαστικής αλυσίδας και η πρόβλεψη της ζήτησης γίνεται χωρίς τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων, με εμπειρικό τρόπο και χωρίς τη χρήση ποσοτικών μεθόδων.

Αντίστοιχα διατηρούν μεγάλους αποθηκευτικούς χώρους του οποίους δεν εκμεταλλεύονται πλήρως. Η ταχύτητα των αποθεμάτων (γύρισμα αποθέματος) τους είναι μικρή, γεγονός που ενισχύεται και από την εποχικότητα των προϊόντων τους, τα οποία καταναλώνονται κυρίως του καλοκαιρινούς μήνες, λόγω της τουριστικής περιόδου στα νησιά της Περ. Βορείου Αιγαίου. Οι προμήθειές τους προέρχονται από προμηθευτές εκτός του νησιού και εντοπίζονται κυρίως στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Για τη μεταφορά και διανομή των εμπορευμάτων τους χρησιμοποιούν εντός του νησιού ιδιόκτητα οχήματα, ενώ για να έχουν πρόσβαση σε αγορές εκτός της έδρας τους, μεταπωλούν τα προϊόντα τους σε εμπόρους χονδρικής. Η χρήση πληροφοριακών συστημάτων στις διαδικασίες της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα περιορισμένη και σε κάποιες των περιπτώσεων ανύπαρκτη.

Η εξυπηρέτηση των πελατών γίνεται μέσω επιχειρηματικών σχέσεων αρκετών ετών και συνήθως πρόκειται για πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία με τους πελάτες, οι οποίοι φαίνεται να μην έχουν ιδιαίτερα προβλήματα ως προς την εξυπηρέτησή τους, κάτι που αποδεικνύεται από την διατήρηση και αύξηση, σε ορισμένες των περιπτώσεων, του πελατολογίου τους την τελευταία τριετία 2016-2018.

Τέλος, οι εταιρίες του δείγματος θεωρούν ότι η αύξηση του ηλεκτρονικού εμπορίου στον κλάδο της ποτοποιίας θα επιφέρει αναγκαία αναβάθμιση των διαδικασιών εφοδιαστικής αλυσίδας ενδοεταιρικά, κάτι για το οποίο όμως δεν έχουν προετοιμαστεί κατάλληλα. Στόχος των επιχειρήσεων για την επόμενη τριετία (2019-2021) είναι να επενδύσουν σε πάγιο και τεχνολογικό εξοπλισμό καθώς και στην εύρεση νέων αποθηκευτικών χώρων.

Οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη να εκσυγχρονιστούν ως προς τις διαδικασίες τους, καθώς δεν θα μπορούσαν να ανταπεξέλθουν επιχειρησιακά στις απαιτήσεις των αλλαγών του κλάδου, που αργά ή γρήγορα θα επηρεάσουν και την Περιφέρεια του Βορείου Αιγαίου. Η ορθή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας επιχείρησης μπορεί να της προσδώσει το απαραίτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να ανταπεξέλθει στις δύσκολες οικονομικές συνθήκες της εποχής και να αναδειχθεί ως μία από τις επικρατούσες επιχειρήσεις στον κλάδο. Η διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών, η μείωση των κρυφών εξόδων από την προμήθεια και αποθήκευση μεγαλύτερων αποθεμάτων απ' ό,τι χρειάζεται, για την παραγωγή της απαιτούμενης ζήτησης και η επιλογή κατάλληλων μεθόδων μεταφοράς και διανομής εμπορευμάτων, είναι καθοριστικής σημασίας στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος μιας επιχείρησης. Η χρήση των κατάλληλων πληροφοριακών συστημάτων θα συμβάλει θετικά προς αυτή την κατεύθυνση.

Καθώς, δεν υπήρχαν δεδομένα από προηγούμενες έρευνες για το κύκλωμα εφοδιασμού της ποτοποιίας στην Περ. Β. Αιγαίου, η παρούσα έρευνα μπόρεσε να αποτυπώσει σε κάποιο βαθμό την τρέχουσα κατάσταση, παρότι το πλήθος των επιχειρήσεων που ανταποκρίθηκαν ήταν περιορισμένο. Έχοντας την ως εφελτήριο, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εξειδικεύσουν σε μεγαλύτερο βάθος την αποτύπωση του κλάδου καθώς και να εντείνουν τις προσπάθειες για συλλογή μεγαλύτερου δείγματος το οποίο θα παραγάγει πιο αξιόπιστα αποτελέσματα.

## Executive Summary

At a period that Greece is trying to recover from the last years economic downturn, primary and secondary production should be encouraged. Manufacturing activity has thrived in the years before the crisis, but it seems not to be able to be a basic factor in the new conditions that are being created. The distillery industry is not an exception. Its contribution to the gross turnover of the national economy is very low, but its role is decisive for the Greek economy, as the total contribution of the sector, calculated also from the total impact from the consumption of alcoholic beverages, is recorded at € 1.5 billion million in the Gross Domestic Product (GDP) of the country. The constantly changing tax framework and the increase of the Consumption Tax on Spirits make it harder for companies to grow and grow in the sector where, according to Hellenic Statistical Authority, their number has shrunk by 10% over the three-year period 2014-2016.

On the other hand, the contribution of the sector to the turnover of the North Aegean Region exceeds three times the average of all economic activities, while at the same time significantly increasing the number of companies operating in the sector for the same period. Most businesses have an over a century tradition of producing and bottling alcoholic beverages and are mainly family businesses. Their area of activity is insular, with problems of interconnection with mainland Greece and increased transport costs.

Considering the development of logistics and their contribution to the manufacturing sector, the current situation, challenges and future trends in the supply chain in the distillery industry, were chosen to map the current status of the supply chain operations in the distillery industry at the North Aegean region. Using a structured questionnaire, the purpose of this study is to record the basic sizes of the enterprises in the sector and the supply chain, by mapping infrastructure, equipment, services and all the logistics processes in the industry. It also pursued to record the business investment policy for the next three (3) years as well as the assessment of the business executives for the future trends and challenges that the sector will face in the coming years.

The collected data show that there are room for big improvements in the supply chain sector. Most of the firms are very small enterprises, employing less than 9 employees, although most have retained or increased their turnover, it is less than € 500,000. For their distribution, they use local and their export intensity is limited. They usually do not have an organized supply chain department and demand forecasting is predicted without information systems, empirically and without the use of quantitative methods. Respectively, they maintain large warehouses that they do not fully exploit. The speed of inventories is low and the products are mainly consumed during the summer months due to the tourist season in the North Aegean islands.

Their supplies come from suppliers outside the island and are mainly located at Greek mainland and the European Union. For the transportation and distribution of their products, they use privately owned vehicles and sell their products to wholesalers in order to gain access to markets outside their home island. The use of information systems in business processes is very limited and, in some cases, non-existent. Customer service is provided

through multiannual business relationships and usually provide face-to-face service to their customers, who do not seem to have any particular service problems, as evidenced by the maintenance and growth in some cases, of their customer list over the last three years 2016-2018.

Finally, the companies in the sample believe that the increase in e-commerce in the distillery industry will force the necessary upgrading of the supply chain processes within the companies, something for which they have not been properly prepared. For the next three years (2019-20210) the business is to invest in fixed and technological equipment as well as to find new storage facilities.

Businesses need to be modernized as they will not be able to front the demands of industry changes that sooner or later will also affect the North Aegean Region. The proper management of an enterprise's supply chain can give the necessary competitive advantage to cope with the difficult economic conditions of the era and to become one of the leading companies in the industry. Maintaining a high level of customer service, reducing the hidden costs of supplying and storing and choosing the right methods of transporting and distributing their products are crucial to achieving the desired outcome of a business. The use of appropriate information systems will positively contribute in this direction.

As there was no data from previous research into the distillery supply chain in the North Aegean, the current survey was able to reflect to some extent the current situation, although the number of companies that responded was limited. Using this report as a start, future research could further refine the industry's footprint as well as step up their efforts to collect a larger sample that will produce more credible results.

# 1. Εισαγωγή

## 1.1. Ο κλάδος της ποτοποιίας

Σύμφωνα με την πρόσφατη έρευνα του IOBE, 2018 η συνολική συνεισφορά του κλάδου των αλκοολούχων ποτών στην ελληνική οικονομία είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς η συνολική επίδραση από την κατανάλωση αλκοολούχων ποτών (άμεση, έμμεση και προκαλούμενη) συνεισφέρει €1,5 δις εκατομμύρια στο ΑΕΠ της ελληνικής οικονομίας. Αντίστοιχα τα εισοδήματα των εργαζομένων στην αλυσίδα εφοδιασμού του κλάδου (παραγωγή, χονδρικό εμπόριο, μπαρ, εστιατόρια, ξενοδοχεία, supermarkets, mini market, κ.ά.), όσο και τα πρόσθετα εισοδήματα που προκύπτουν από την καταναλωτική δαπάνη των εν λόγω εργαζομένων εκτιμώνται σε €320 εκ. Οι φόροι, οι ασφαλιστικές εισφορές στο σύνολο των διασυνδεδεμένων δραστηριοτήτων και τα έσοδα από τον Ειδικό Φόρο Κατανάλωσης Αλκοολούχων Ποτών (ΕΦΚ) ξεπερνούν τα €550 εκ. για το έτος 2016. Αξιοσημείωτη είναι και η απασχόληση που οφείλεται στην τελική ζήτηση αλκοολούχων ποτών, η οποία προσεγγίζει τις 31,6 χιλ. θέσεις εργασίας πλήρους απασχόλησης. (IOBE, 2018).

Συγκεκριμένα, ο κλάδος της ποτοποιίας αντιπροσωπεύει περισσότερο από το 3% του κύκλου εργασιών της μεταποιητικής δραστηριότητας στην Ελλάδα, όμως τα τελευταία έτη (2009 – 2016) η παραγωγή του μειώθηκε εξαιτίας των συνεχών ανατιμήσεων που κυρίως οφείλονται στην αυξανόμενη φορολογική επιβάρυνση, εμφανίζοντας κάποια σημάδια ανάκαμψης το 2016 (PwC, 2018). Σύμφωνα με στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛΣΤΑΤ), 2018, ανάκαμψη παρουσιάζει η ποτοποιία και στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, με χαρακτηριστικότερη την αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο κατά 35% μεταξύ των ετών 2014 – 2016.

## 1.2. Η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου

Η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου αποτελείται από εννέα νησιά-δήμους διασκορπισμένα στο βορειανατολικό τμήμα του Αιγαίου Πελάγους. Σύμφωνα με την απογραφή του 2011, 200.000 περίπου μόνιμοι κάτοικοι έχουν εγκατασταθεί κυρίως στα τρία μεγάλα νησιά, Λέσβο, Χίο και Σάμο (ΕΛΣΤΑΤ, 2011). Αυτά τα νησιά αποτελούσαν και τις πρωτεύουσες των τριών νομών πριν από το μετασχηματισμό τον οποίο επέφερε στο διοικητικό διαχωρισμό των περιφερειών της Ελλάδας η Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης «Πρόγραμμα Καποδίστριας» (Νόμος 3852/2010) και η Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης «Πρόγραμμα Καλλικράτης» (Νόμος 3852/2010)

Η ιδιομορφία του νησιωτικού περιβάλλοντος στο Βόρειο Αιγαίο καθιστά τον κλάδο των logistics βασικό στοιχείο της αλυσίδας αξίας των τοπικών επιχειρήσεων. Η αναγκαιότητα του κλάδου είναι εμφανής τόσο στον τομέα των πρώτων υλών και προμηθειών όσο και στον τομέα της πώλησης και διάθεσης των προϊόντων καθώς η πλειοψηφία των επιχειρήσεων φαίνεται να είναι εξαρτημένη και στα δύο αυτά επίπεδα κυρίως με την Ηπειρωτική Ελλάδα. Το περιβάλλον είναι σχετικά απομονωμένο από την Ηπειρωτική Ελλάδα, όμως η εγγύτητα με τις ακτές της Μικράς Ασίας προσφέρει εναλλακτικά κανάλια προμηθειών και διάθεσης των προϊόντων στην αγορά της Τουρκίας καθώς ο επιχειρηματικός κλάδος των νησιών διατηρεί επαφές ετών με επιχειρήσεις της γειτονίας χώρας.

### 1.3. Η σημασία του κλάδου της ποτοποιίας στο Βόρειο Αιγαίο

Στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου δραστηριοποιούνται 50 επιχειρήσεις στον κλάδο της ποτοποιίας, με έμφαση στην παραγωγή και εμφιάλωση ούζου, κρασιού και λικέρ, αλλά και με σημαντική προσπάθεια παραγωγής και άλλων οινοπνευματωδών ποτών. Τα τελευταία χρόνια φαίνεται ότι η παραγωγή, καθώς και η διάθεση των τελικών προϊόντων εντατικοποιείται. Έναυσμα για την παρούσα έρευνα αποτελεί η μελέτη του καθηγητή Καθηγητής Περιφερειακής (Οικονομικής) Ανάπτυξης και Πολιτικής, στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Επιστημών της Διοίκησης του Πανεπιστημίου Αιγαίου κ. Εμμανουήλ Χριστοφάκης με τίτλο «*Η εξέλιξη των χωρικών ανισοτήτων και της εξειδίκευσης των κλάδων παραγωγής από το 2000 έως σήμερα: Η συγκριτική θέση του Βορείου Αιγαίου και της Χίου*» που παρουσιάστηκε στο 1ο Επιστημονικό Συνέδριο για την Ανάπτυξη της Χίου τον Οκτώβριο του 2018 στη Χίο και ανέδειξε την ποτοποιία ως τους 10 πιο σημαντικούς κλάδους δραστηριοποίησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. (Χριστοφάκης, 2018)

### 1.4. Ο τομέας των logistics στην ελληνική οικονομία

Σύμφωνα με την Εθνική Στρατηγική Έρευνας και Καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση 2014-2020 (Υπ. Ανάπτυξης, 2014), τα logistics αποτελούν στρατηγικό τομέα για την Ελληνική οικονομία με εξαιρετικά μεγάλο περιθώριο ανάπτυξης σε σχέση με άλλα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Η ανάπτυξη των logistics ευνοείται από την γεωπολιτική θέση της Ελλάδας αλλά και από την βελτίωση των υποδομών μέσω της πολιτικής των οδικών, αεροπορικών, σιδηροδρομικών και θαλάσσιων μεταφορών της ΕΕ η οποία αναμένεται να ολοκληρωθεί μέχρι το 2020 (ΕΕ, 2014). Η συνεισφορά του στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) της χώρας προέρχεται τόσο από την δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων του τομέα των logistics τόσο και από τις διαδικασίες που πραγματοποιούνται ενδοεπιχειρησιακά. Έτσι, σύμφωνα με την 4<sup>η</sup> Πανελλήνια Έρευνα του τομέα, ο κλάδος παροχής υπηρεσιών logistics συνεισφέρει €9,7 δις, δηλαδή περίπου 5,6% του συνολικού ΑΕΠ για το έτος 2016 (ΕΕΛ - Παν. Αιγαίου, 2018).

### 1.5. Σκοπός και στόχοι της εργασίας

Λαμβάνοντας υπόψη την αναπτυξιακή πορεία του τομέα των logistics και τη σημασία του για την ελληνική οικονομία, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική η αποτύπωση του κλάδου των logistics στις επιχειρήσεις ποτοποιίας της Περ. Βορείου Αιγαίου με σκοπό την ανάδειξη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του κλάδου μέσα στο νησιωτικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται. Καθώς δεν υπάρχει αντίστοιχη μελέτη που θα μπορούσε να αποτελέσει έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση, η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο:

- Την καταγραφή του μεγέθους και της εξειδίκευσης των επιχειρήσεων παραγωγής και εμπορίας οινοπνευματωδών ποτών στην Περ. Βορείου Αιγαίου
- Την αποτύπωση υφιστάμενης κατάστασης του κυκλώματος εφοδιασμού των εταιριών του κλάδου
- Την αποτύπωση των υποδομών, εξοπλισμού και παρεχόμενων υπηρεσιών των εταιριών
- Το επίπεδο εξειδίκευσης στο κλάδο των logistics
- Τη διερεύνηση της επενδυτικής και αναπτυξιακής πολιτικής των επιχειρήσεων ποτοποιίας τα επόμενα 3 έτη.
- Την αποτύπωση των μελλοντικών τάσεων και των προκλήσεων του κλάδου σύμφωνα με την άποψη των εταιριών.



## 1.6. Μεθοδολογία εκπόνησης εργασίας

Στο πλαίσιο της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για τις ανάγκες του ΠΜΣ Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς ακολουθήθηκε η παρακάτω μεθοδολογία:

1. **Βιβλιογραφική επισκόπηση:** Αναλύθηκαν σχετικές μελέτες για τον κλάδο της ποτοποιίας σε εθνικό επίπεδο και ειδικότερα εκθέσεις του IOBE των ετών 2011 (IOBE, 2011) και 2018 (IOBE, 2018), σχετικά με τη Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών 2017 (IOBE, 2017) και η έκθεση του Ευρωπαϊκού Συνδέσμου Ζυθοποιών (The Brewers of Europe, 2018). Έγινε εξόρυξη δεδομένων του κλάδου της ποτοποιίας από την ΕΛΣΤΑΤ και πραγματοποιήθηκε συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων του κλάδου σε εθνικό επίπεδο και σε επίπεδο Περ. Βορείου Αιγαίου. Τέλος, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, αποτυπώθηκαν τα κύρια χαρακτηριστικά ενός κυκλώματος εφοδιαστικής αλυσίδας και πως η βελτιστοποίησή τους θα επιδρούσαν σε επιχείρηση που δραστηριοποιείται μέσα σε ένα σύγχρονο και ανταγωνιστικό περιβάλλον.
2. **Δημιουργία ερωτηματολογίου:** Στο ερωτηματολόγιο συμπεριλήφθηκαν ερωτήσεις για την αποτύπωση στοιχείων της ταυτότητας των επιχειρήσεων όπως, η έδρα και οι δραστηριότητες, στοιχεία μεγέθους των επιχειρήσεων, στοιχεία του τρόπου δομής και λειτουργίας τους με έμφαση στην πρόβλεψη ζήτησης και στις δραστηριότητες logistics (αποθήκευση και διανομή), των εξαγωγών τους και τον καναλιών διάθεσης των προϊόντων τους, την εξειδίκευσή τους σε πληροφοριακά συστήματα, την παρακολούθηση της εξυπηρέτησης του πελάτη και τέλος την εκτίμηση των επιχειρήσεων για τις μελλοντικές τάσεις του κλάδου.
3. **Εντοπισμός του δείγματος:** Μετά από αναζήτηση στα επαγγελματικά επιμελητήρια και επαγγελματικούς καταλόγους των υπό διερεύνηση νήσων, καταγράφηκαν οι πενήντα (50) επιχειρήσεις στις οποίες θα απευθυνόταν η έρευνα. Επικοινωνώντας τηλεφωνικά με κάθε μία από τις επιχειρήσεις εντοπίστηκαν τα αρμόδια στελέχη τα οποία είχαν την απαιτούμενη γνώση ώστε να απαντήσουν με σαφήνεια στα ερωτήματα.
4. **Συλλογή δεδομένων:** Οριζόταν συγκεκριμένη ώρα και μέρα όπου θα πραγματοποιούταν η συνέντευξη, κυρίως μέσω επιτόπιας επίσκεψης ή τηλεφωνικά με τα στελέχη των επιχειρήσεων για τη συλλογή των δεδομένων και καταγράφονταν σε open source πλατφόρμα της Google.
5. **Ανάλυση των αποτελεσμάτων και εξαγωγή συμπερασμάτων:** Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 14 επιχειρήσεις. Τα στοιχεία που προέκυψαν σχηματοποιήθηκαν και αναλύθηκαν ώστε να προκύψουν σχετικά συμπεράσματα για τον κλάδο της εφοδιαστικής αλυσίδας στις επιχειρήσεις παραγωγής και εμπορίας αλκοολούχων ποτών στην Περ. Βορείου Αιγαίου.

## 1.7. Δομή της εργασίας

Το κεφάλαιο 1 αποτελεί την εισαγωγή της παρούσας έρευνας. Σε αυτό τοποθετείται η έρευνα μέσα στο περιβάλλον των κλάδων της ποιοποίησης και των logistics με τους οποίους θα ασχοληθεί εξειδικεύοντας στην Περ. Βορείου Αιγαίου. Αναλύονται ο σκοπός και ο στόχος της, καθώς και η μεθοδολογία η οποία θα ακολουθηθεί στα επόμενα κεφάλαια.

Στο κεφάλαιο 2 περιγράφεται ο κλάδος των οινοπνευματωδών ποτών όπου θα αποτελέσει και το αντικείμενο της παρούσας έρευνας. Αποτυπώνονται στοιχεία μεγεθών του κλάδου σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, καθώς γίνεται και συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων του κλάδου στην Περ. Βορείου Αιγαίου σε σχέση με το σύνολο της χώρας.

Στο κεφάλαιο 3 γίνεται μία συνοπτική αποτύπωση των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας, μέσω της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας. Αναλύονται θέματα όπως η εξυπηρέτηση πελατών, η πρόβλεψη ζήτησης, η διαχείριση των αποθεμάτων και των προμηθειών, η αποθήκευση, η μεταφορά και διανομή των εμπορευμάτων και τέλος η συνεισφορά των πληροφοριακών συστημάτων στις παραπάνω λειτουργίες.

Στο κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται η μεθοδολογία του ερωτηματολογίου της έρευνας και η διάρθρωση των ερωτήσεων που περιλαμβάνει. Επίσης αναλύεται η διαδικασία συλλογής των ερωτηματολογίων.

Στο κεφάλαιο 5 αναλύονται τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου και αποτυπώνονται σε μορφή σχημάτων.

Τέλος, στο κεφάλαιο 6 αποτυπώνονται τα συμπεράσματα και αναδεικνύονται θέματα τα οποία δεν καλύπτει η παρούσα έρευνα αλλά θα μπορούσε να αποτελέσει έναυσμα για την εκπόνηση μελλοντικών μελετών.



## 2. Αποτύπωση του κλάδου της Ποτοποιίας

### 2.1. Εισαγωγή

Αυτό το κεφάλαιο αποσκοπεί να προσδιορίσει τον κλάδο των οινοπνευματωδών ποτών σε εθνικό επίπεδο και σε επίπεδο Περιφέρειας Β. Αιγαίου, να αποσαφηνίσει την κατηγοριοποίηση των διαφορετικών τύπων επιχειρήσεων και προϊόντων και να οριοθετήσει το εύρος της παρούσας έρευνας. Επίσης, γίνει μία συνοπτική ανάλυση των προκλήσεων του κλάδου σε εθνικό επίπεδο σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί τα προηγούμενα έτη. Τέλος, μέσω συγκριτικής αξιολόγησης του κλάδου της ποτοποιίας σε εθνικό επίπεδο και επίπεδο Περ. Β. Αιγαίου θα αναδειχθεί η βαρύτητα του κλάδου για την συγκεκριμένη περιφέρεια, βασισμένης κυρίως σε στοιχεία που προέρχονται από την ΕΛΣΤΑΤ.

### 2.2. Οριοθέτηση του κλάδου των οινοπνευματωδών ποτών

Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας ακολουθήθηκε η κατηγοριοποίηση του κλάδου όπως αυτή ορίζεται από την Στατιστική Κατηγοριοποίηση Οικονομικών Δραστηριοτήτων του έτους 2008 (ΣΤΑΚΟΔ 2008) της ΕΛΣΤΑΤ. Σύμφωνα την ΣΤΑΚΟΔ 2008 η Ποτοποιία εντάσσεται στον κλάδο «Γ' Μεταποίηση» στην κατηγορία 11 όπου περιλαμβάνονται οι παρακάτω υποκατηγορίες:

Πίνακας 2.1: Κατηγορίες Δραστηριοτήτων ΣΤΑΚΟΔ 2008 (ΕΛΣΤΑΤ, 2008)

11.01	Απόσταξη, ανακαθαρισμός και ανάμιξη αλκοολούχων ποτών
11.02	Παραγωγή οίνου από σταφύλια
11.03	Παραγωγή μηλίτη και κρασιών από άλλα φρούτα
11.04	Παραγωγή άλλων μη αποσταγμένων ποτών που υφίστανται ζύμωση
11.05	Ζυθοποιία
11.06	Παραγωγή βύνης
11.07	Παραγωγή αναψυκτικών, παραγωγή μεταλλικού νερού και άλλων εμφιαλωμένων νερών

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, την ισχύουσα φορολογική νομοθεσία και λαμβάνοντας υπόψη τον Ειδικό Φόρο Κατανάλωσης Οινοπνευματωδών Ποτών (ΕΦΚΟΠ) διακρίνονται **τρεις βασικές κατηγορίες** προϊόντων στον κλάδο της ποτοποιίας.

Η **πρώτη κατηγορία αφορά στα οινοπνευματώδη ποτά** όπου παράγονται με διαδικασίες απόσταξης. Κύριο χαρακτηριστικό αυτής της κατηγορίας είναι η υψηλή περιεκτικότητα των ποτών σε αιθυλική αλκοόλη τουλάχιστον 15 βαθμών. Τα ποτά αυτά ονομάζονται **αλκοολούχα** και αποτελούν υποσύνολο των οινοπνευματωδών ποτών (ΙΟΒΕ, 2018). Σε αυτή

την κατηγορία συμπεριλαμβάνονται ποτά όπως ουίσκι, vodka, gin, rum, techila, ηδύποτα, cognac, brandy, Ready-to-Drink Cocktails, ούζο, τσίπουρο κ.ά.

Η **δεύτερη κατηγορία** αφορά στα υπόλοιπα οινοπνευματώδη ποτά που **δεν ξεπερνούν του 15 βαθμούς αιθυλικής αλκοόλης** και είναι κυρίως προϊόντα ζύμωσης διαφόρων πρώτων υλών. Σε αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνονται ποτά όπως Κρασί, Μπύρα, Μηλίτης κ.ά.

Η **τρίτη κατηγορία αφορά στα μη οινοπνευματώδη ποτά**, δηλαδή εκείνα που δεν περιέχουν αιθυλική αλκοόλη, όπως τα αναψυκτικά, το νερό, οι χυμοί κ.ά.

Αρκετές από τις μελέτες οι οποίες έχουν γίνει για τον κλάδο των οινοπνευματωδών ποτών, όπως π.χ. του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE) (2018), ερευνούν τον κλάδο γύρω από τη φορολογική πολιτική που επιβάλλεται και τις επιπτώσεις σε πολλαπλά επίπεδα που επιφέρει. Αναπόφευκτά οι μελέτες αυτές επικεντρώνουν την έρευνά τους στα αλκοολούχα ποτά (βαθμοί αιθυλικής αλκοόλης >15) λόγω της διαφορετικής φορολογικής πολιτικής που επιβάλλεται στην παραγωγή τους. Επίσης εξαιρούνται τα αποστάγματα που παράγουν διήμεροι αποσταγματοποιοί, οι οποίοι παράγουν χύμα, μη τυποποιημένα αποστάγματα σε άμβυκες που δεν ξεπερνούν τα 130 λίτρα και δεν ελέγχονται από το Γενικό Χημείο του Κράτους, ενώ υπόκεινται σε ειδικό φορολογικό καθεστώς καθώς το προϊόν που παράγεται προορίζεται για ιδιοκατανάλωση.

Η παρούσα έρευνα θα εστιάσει στις δύο πρώτες κατηγορίες, δηλαδή στα τυποποιημένα οινοπνευματώδη ποτά ανεξάρτητα από την περιεκτικότητά τους σε αιθυλική αλκοόλη.

### 2.3.Στοιχεία μεγεθών του κλάδους της ποτοποιίας σε εθνικό επίπεδο

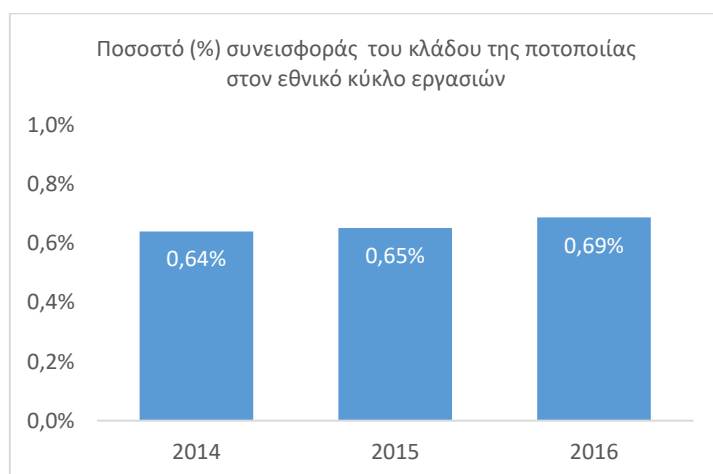
Ως αξιόπιστα στοιχεία για τον κλάδο της ποτοποιίας στην παρούσα έρευνα θα χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα των ετήσιων στατιστικών ερευνών της ΕΛΣΤΑΤ. Η καταγραφή των στατιστικών δεδομένων βασίζεται στη Στατιστική Κατηγοριοποίηση των Οικονομικών Δραστηριοτήτων. Τα στατιστικά δεδομένα που θα χρησιμοποιηθούν είναι μόνο μετά το 2008 καθώς τα στοιχεία αυτά συλλέχθηκαν βάση της κοινής κατηγοριοποίησης Στατιστικής Ταξινόμησης Οικονομικών Δραστηριοτήτων (ΣΤΑΚΟΔ) 2008 (ΕΛΣΤΑΤ, 2008). Τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί βάση της ΣΤΑΚΟΔ 1991 αλλά και όλων των μετέπειτα έως το 2007 δεν μπορούν να αξιοποιηθούν καθώς δεν γινόταν διαχωρισμός της ποτοποιίας από το γενικότερο κλάδο της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών. (ΕΛΣΤΑΤ, 1991). Για τις ανάγκες της έρευνας που εκπονήθηκε στα πλαίσια της μεταπτυχιακής εργασίας, στις επόμενες παραγράφους συγκρίνεται ο κλάδος της ποτοποιίας σε εθνικό επίπεδο και σε επίπεδο Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου. Τα στατιστικά δεδομένα από την ΕΛΣΤΑΤ περιορίζονται για το Βόρειο Αιγαίο, καθώς δεν υπάρχουν δεδομένα με τη συγκεκριμένη κωδικοποίηση έπειτα από το 2015. Αν και συνηθίζεται ως κύριος δείκτης σε σχετικές μελέτες να χρησιμοποιείται το ΑΕΠ, εν τούτης δεν υπάρχουν στοιχεία για τη συνεισφορά του κλάδου στο εγχώριο ΑΕΠ αλλά υπάρχουν στοιχεία για τον κύκλο εργασιών (τζίρος).

Εν κατακλείδι, τα στατιστικά δεδομένα που θα χρησιμοποιηθούν για τον κλάδο της ποτοποιίας από την ΕΛΣΤΑΤ θα περιοριστούν στο διάστημα των ετών 2008 έως 2015. Επίσης θα εξορυχθούν στοιχεία από το Στατιστικό Μητρώο Επιχειρήσεων όπου υπάρχουν δεδομένα για τα έτη 2014-2016.

Παρακάτω παρατίθενται, σε μορφή διαγραμμάτων, στατιστικά στοιχεία από την ΕΛΣΤΑΤ για τον κλάδο της ποτοποιίας. Όπως φαίνεται στο Σχήμα 2.1 ο κύκλος εργασιών για το σύνολο της οικονομικής δραστηριότητας της χώρας έχει μία μικρή μείωση, καθώς το 2014 ήταν λίγο κάτω από τα 290 δις ευρώ, ενώ το 2016 λίγο πάνω από τα 270 δις ευρώ. Ο κλάδος της ποτοποιίας φαίνεται να μην ακολουθεί την ίδια πορεία και να παρουσιάζει μία μικρή αύξηση στον κύκλο εργασιών κάτι το οποίο ίσως οδηγεί στο λανθασμένο συμπέρασμα για άνθιση του κλάδου. Το ύψος του κύκλου εργασιών επηρεάζεται από τη συνεχώς αυξανόμενη φορολογία που αφορά τον Ειδικό Φόρο Κατανάλωσης Οινοπνευματωδών Ποτών (ΕΦΚΟΠ) και συνεισφέρει σταθερά λιγότερο από 0,7% στον κύκλο εργασιών του συνόλου των δραστηριοτήτων σε εθνικό επίπεδο, ποσοστό ιδιαίτερα χαμηλό για το σύνολο της χώρας (Σχήμα 2.2).



Σχήμα 2.1: Εξέλιξη του κύκλου εργασιών σε δισεκατομμύρια ευρώ στο σύνολο των δραστηριοτήτων της χώρας ανά διψήφιο κλάδο οικονομικής δραστηριότητας και στο κλάδο της ποτοποιίας (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018)



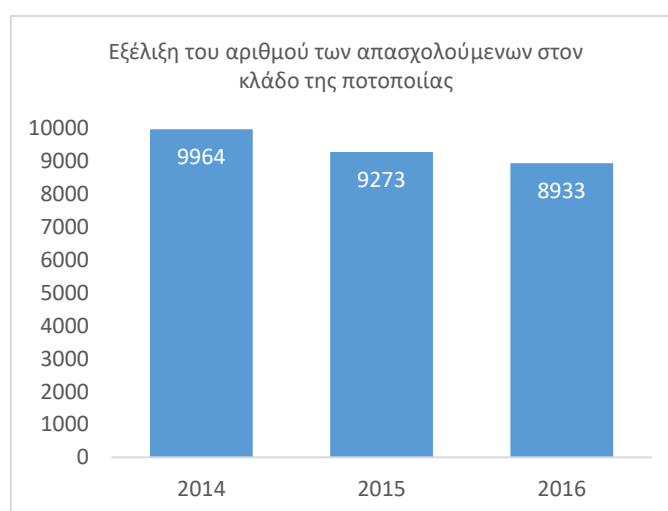
Σχήμα 2.2: Ποσοστό συνεισφοράς του κλάδου της ποτοποιίας στον εθνικό κύκλο εργασιών (%) (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018)

Στην Ελλάδα εφαρμόζεται ο ΕΦΚΟΠ με διαφορετικό ύψος ανάλογα με την κατηγορία των οινοπνευματωδών ποτών, δηλαδή των αλκοολούχων (ποσοστό αιθυλικής αλκοόλης >15%)

και των υπόλοιπων οινοπνευματωδών. Έτσι, σύμφωνα με τη κείμενη νομοθεσία, εφαρμόζεται υψηλότερος συντελεστής ΕΦΚΟΠ, σε όλα τα αλκοολούχα ποτά (ουίσκι, vodka, τζιν κ.ά.), πλην ούζου και τσίπουρου όπου αντιστοιχεί στο ήμισυ του φόρου και υπολογίζεται επί 100 λίτρων αιθυλικής αλκοόλης έτοιμου προϊόντος. Ακόμη μία εξαίρεση αποτελούν το τσίπουρο και η τσικουδιά διημερών αποσταγμάτων που προορίζονται για προσωπική χρήση ή για περιορισμένη εμπορική εκμετάλλευση για την ενίσχυση του αγροτικού εισοδήματος. Αντίστοιχος τρόπος υπολογισμού υπάρχει και για την μύρα όπου το ύψος του καταλήγει να είναι εφάμιλλο με το ούζο και το τσίπουρο. Στο κρασί δεν υπήρχε ΕΦΚΟΠ όμως επιβλήθηκε € 0,20 ανά λίτρο από το 2016 (IOBE, 2018).

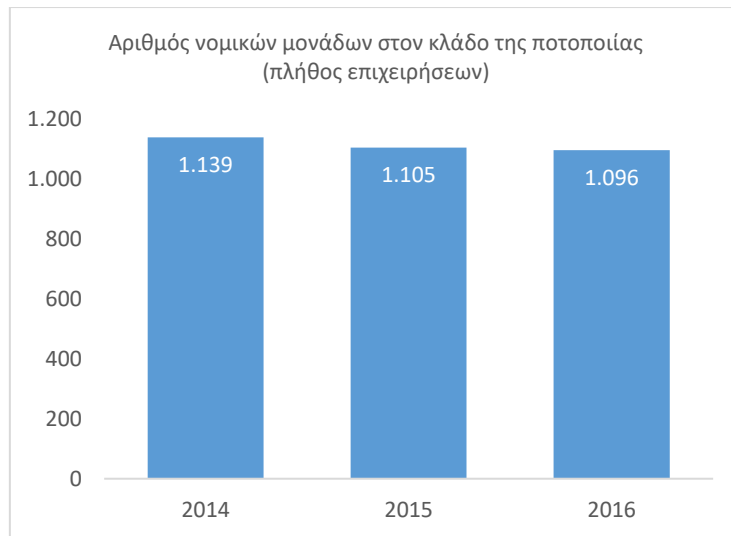
Πλήθος ερευνών όπως του IOBE (IOBE, 2018) αλλά και κορυφαίων εταιριών στον κλάδο, όπως της DIAGEO (DIAGEO HELLAS, 2015), αποτυπώνουν την δραματική αύξηση του ΕΦΚΟΠ από το έτος 2009 έως σήμερα. Οι συγκεκριμένες έρευνες αναδεικνύουν την γιγάντωση του λαθρεμπορίου μέσω της εμπορίας διημερών αποσταγμάτων και τη δημοσιονομική αστοχία, καθώς η αύξηση του ΕΦΚΟΠ οδήγησε σε μείωση των φορολογικών εσόδων λόγω της στροφής των καταναλωτών σε ποτά με μικρότερο φόρο κατανάλωσης. Επίσης, καταγράφεται η αύξηση της ανεργίας στον κλάδο από τη μείωση των επιχειρήσεων παραγωγής και εμπορίας αλκοολούχων ποτών. Και οι δύο παραπάνω έρευνες καταλήγουν ότι αθροίζοντας τον αυξημένο ΕΦΚΟΠ καθώς και τον Φόρο Προστιθέμενης Αξίας (ΦΠΑ), η φορολογία στα αλκοολούχα ποτά αποτελεί τουλάχιστον το 65% της λιανικής τιμής του τελικού προϊόντος.

Το πλήθος των αλλαγών που συνέβησαν στην φορολογική πολιτική των οινοπνευματωδών ποτών τα τελευταία χρόνια είχε ως επίπτωση τη σημαντική μείωση των απασχολούμενων στον κλάδο, καθώς το 2014 απαρithμούσαν 9964 άτομα, το 2015 μειώθηκαν σε 9273 ενώ το 2016 σε μόλις 8933. Σε μόλις τρία έτη χάθηκαν πάνω από 10% των θέσεων εργασίας στον κλάδο, όπως φαίνεται στο Σχήμα 2.3



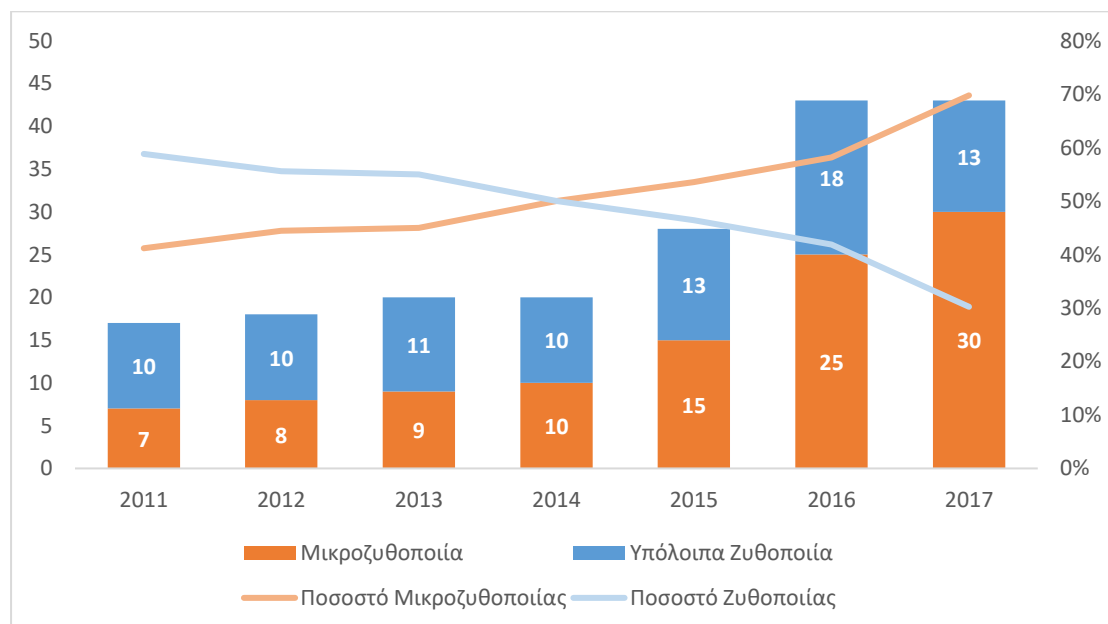
Σχήμα 2.3: Εξέλιξη του αριθμού των απασχολούμενων στον κλάδο της ποτοποιίας (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018)

Αντίστοιχη ήταν και η μείωση του πλήθους των επιχειρήσεων, καθώς το 2014 αριθμούσαν 1139, ενώ το 2016 ο αριθμός τους μειώθηκε σε 1096 επιχειρήσεις, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 2.4.



Σχήμα 2.4: Αριθμός νομικών μονάδων στον κλάδο της ποτοποιίας (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ 2018)

Σε αντίθεση με τα προηγούμενα στοιχεία ύφεσης του κλάδου, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σημαντική αύξηση των μικρών ζυθοποιείων τα οποία παράγουν εναλλακτικές ποικιλίες μπίρας σε σχέση με τους μεγάλους παραγωγούς και αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά. Αυτό οφείλεται εν μέρη και στην ευνοϊκή φορολογική πολιτική του ΕΦΚΟΠ, καθώς ανάλογα με το ύψος της παραγωγής, στα ανεξάρτητα ζυθοποιεία εφαρμόζεται μέχρι και μειωμένος κατά 50% ΕΦΚΟΠ, ανάλογα με το ετήσιο ύψος παραγωγής του μικροζυθοποιού (ΦΕΚ 3325/30.12.2011), αντισταθμίζοντας τις οικονομίες κλίμακας που μπορούν να επιτύχουν οι μεγάλες ζυθοποιείες και προσφέροντας ανταγωνιστικά προϊόντα σε αντίστοιχες τιμές. Στο Σχήμα 2.5 φαίνεται η εξέλιξη του αριθμού των μικροζυθοποιών σε σχέση με το σύνολο των ζυθοποιείων της χώρας. Το 2011 τα μικροζυθοποιεία ήταν μόλις επτά σε όλη την Ελλάδα ενώ το 2017 έφτασαν τα τριάντα. (The Brewers of Europe, 2018)

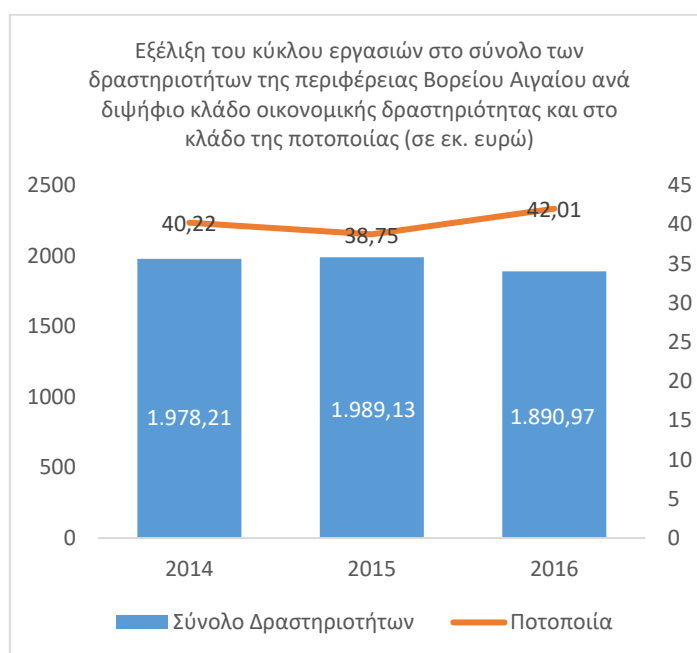


Σχήμα 2.5: Εξέλιξη του πλήθους των επιχειρήσεων ζυθοποιίας σε εθνικό επίπεδο, πηγή: (The Brewers of Europe, 2018)

## 2.4. Ο κλάδος της ποτοποίας στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου

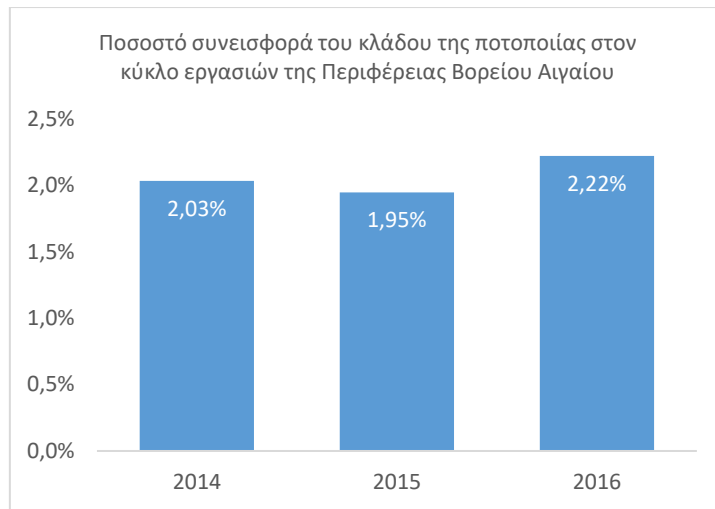
Παρότι η ισχύουσα νομοθεσία σχετικά με τον ΕΦΚΟΠ εφαρμόζεται στην Περ. Βορείου Αιγαίου όπως και στο σύνολο της χώρας, ο κλάδος σε περιφερειακό επίπεδο φαίνεται να μην ακολουθεί την υφιστάμενη πορεία του κλάδου σε εθνικό επίπεδο. Αντιστοίχως με την προηγούμενη ενότητα, θα χρησιμοποιήσουμε τις ίδιες μελέτες της ΕΛΣΤΑΤ που αφορούν στον κλάδο της ποτοποίας στην Περιφέρεια του Βορείου Αιγαίου.

Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 2.6, ο κλάδος της Ποτοποίας του Βορείου Αιγαίου παρουσιάζει ήπια ανάπτυξη για τα έτη 2014-2016 με αύξηση του κύκλου εργασιών από 40 σε 42 εκ. ευρώ, ενώ ταυτόχρονα ο κύκλος εργασιών στο σύνολο των δραστηριοτήτων στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου παρουσιάζει φθίνουσα πορεία καθώς το 2014 ήταν 1,98 δις ευρώ, το 2015 1,99 δις ευρώ, ενώ το 2016 1,89 δις ευρώ. Αν και ο κύκλος εργασιών της ποτοποίας είναι ανοδικός, όπως αναφέρθηκε και πρωτίτερα, επηρεάζεται από την συνεχώς αυξανόμενη φορολογική επιβάρυνση του ΕΦΚΟΠ. Υπάρχουν όμως στοιχεία που αναδεικνύουν την σημαντικότητα της ποτοποίας στην οικονομία του Βορείου Αιγαίου η οποία ξεχωρίζει από την ποτοποία στο σύνολο της χώρας



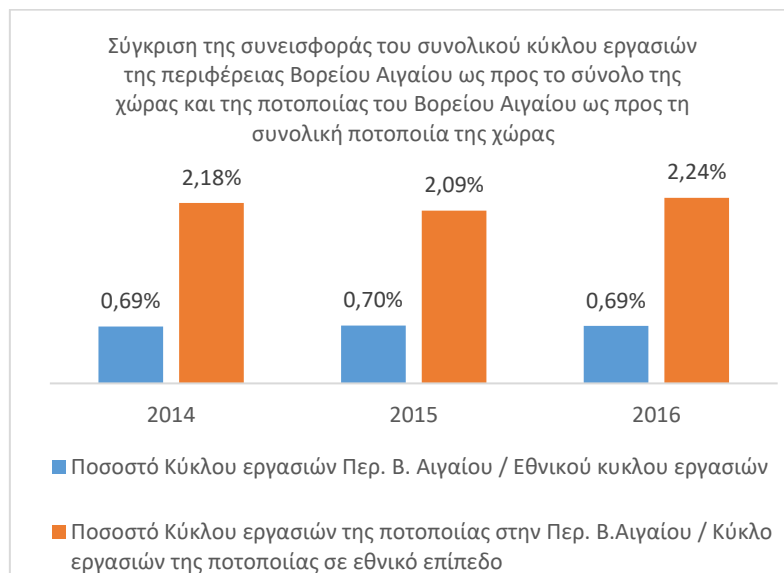
Σχήμα 2.6: Εξέλιξη του κύκλου εργασιών σε εκατομμύρια ευρώ στο σύνολο των δραστηριοτήτων της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου ανά διψήφιο κλάδο οικονομικής δραστηριότητας και στο κλάδο της ποτοποίας (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018)

Στο Σχήμα 2.7 παρουσιάζεται η συνεισφορά του κλάδου της ποτοποίας στο κύκλο εργασιών στο σύνολο των εργασιών της Περ. Β. Αιγαίου, η οποία είναι σαφώς σημαντικότερη από την ποτοποία σε εθνικό επίπεδο. Όπως είδαμε στην προηγούμενη ενότητα η συνεισφορά σε εθνικό επίπεδο ήταν μόλις 0,69% (Σχήμα 2.2) το 2016 ενώ αντίστοιχα στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου 2,22%.



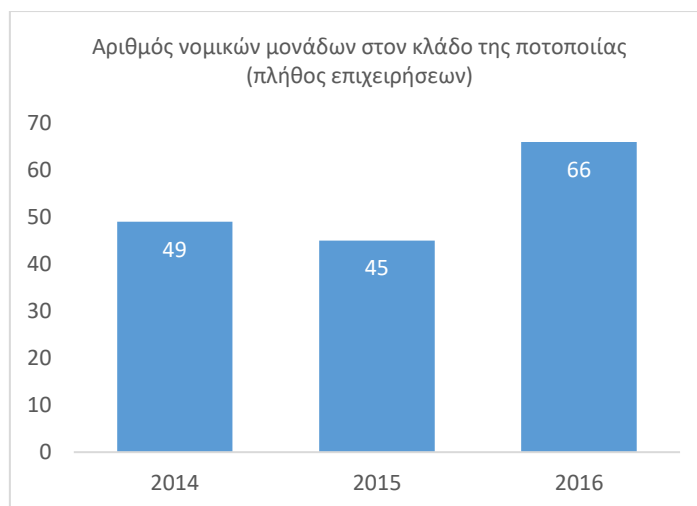
Σχήμα 2.7: Ποσοστό συνεισφοράς του κλάδου της ποτοποιίας στον κύκλο εργασιών της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018)

Ένα άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η σύγκριση της συνεισφοράς του κύκλου εργασιών του Βορείου Αιγαίου προς το σύνολο της χώρας που κυμαίνεται στο 0,69%-0,70%, ενώ αντίστοιχα η συνεισφορά της ποτοποιίας του Βορείου Αιγαίου στο σύνολο της χώρας ξεπερνά το 2% και μάλιστα είναι ανοδική τα τελευταία χρόνια φτάνοντας το 2,24%. Έτσι φαίνεται ότι η ποτοποιία ξεπερνά τουλάχιστον τρεις φορές το μέσο όρο των δραστηριοτήτων του Βορείου Αιγαίου, όπως αναφέρθηκε στο «1<sup>ο</sup> Επιστημονικό Αναπτυξιακό Συνέδριο για τη Χίο» (Χριστοφάκης, 2018).



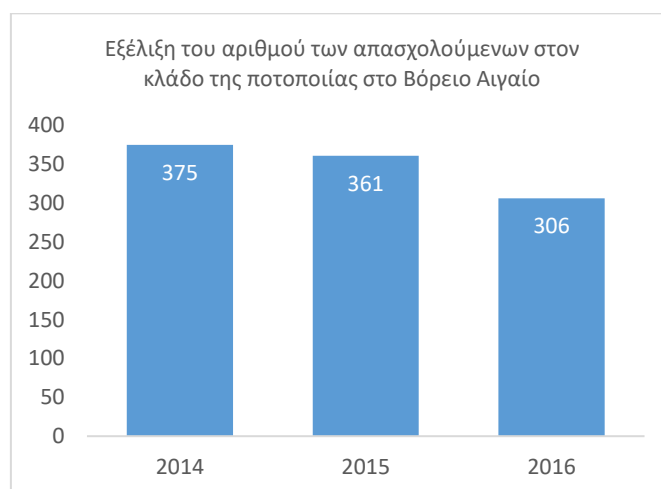
Σχήμα 2.8: Σύγκριση της συνεισφοράς του συνολικού κύκλου εργασιών της περιφέρειας Βορείου Αιγαίου ως προς το σύνολο της χώρας και της ποτοποιίας του Βορείου Αιγαίου ως προς τη συνολική ποτοποιία της χώρας (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018)

Αντίστοιχα σημαντική είναι και η αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται στην ποτοποιία του Βορείου Αιγαίου. Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 2.9 το πλήθος των επιχειρήσεων το 2014 ήταν 49, το 2015 ήταν 45 ενώ παρουσίασε μεγάλη αύξηση το 2016 καθώς οι ενεργές επιχειρήσεις αριθμούσαν 66. Δυστυχώς, δεν υπάρχουν νεότερα στοιχεία από την ΕΛΣΤΑΤ ώστε να αποτυπωθεί η εξέλιξη τα επόμενα χρόνια.



Σχήμα 2.9: Αριθμός νομικών μονάδων στον κλάδο της ποτοποιίας στο Βόρειο Αιγαίο (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018)

Η σημαντική αύξηση του πλήθους των επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια δεν ακολουθείται από αύξηση των θέσεων εργασίας. Οι απασχολούμενοι κατά τα έτη 2014-2016 μειώθηκαν από 375 σε 306, δηλαδή μείωση των θέσεων εργασίας της τάξης του 20%, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 2.10. Η μείωση του αριθμού των απασχολούμενων είναι χαρακτηριστικό της κρίσης που βιώνει ο κλάδος, αλλά και της διαρκής αναζήτησης για νέες ευκαιρίες δημιουργώντας νέες επιχειρήσεις μικρότερου δυναμικού αλλά που παράγουν διαφοροποιημένα προϊόντα από τον ανταγωνισμό.



Σχήμα 2.10: Εξέλιξη του αριθμού των απασχολούμενων στον κλάδο της ποτοποιίας στο Βόρειο Αιγαίο (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018)

Έτσι πέρα από τα διαχρονικά προϊόντα που παράγει η ποτοποιία στο Βόρειο Αιγαίο, όπως τα αποστάγματα ούζο και λικέρ (ηδύποτο) και τοπικές ποικιλίες κρασιού, τα τελευταία χρόνια υπάρχει σημαντική και εντατικοποιημένη προσπάθεια για την παραγωγή μύρας, vodka αλλά και άλλων αποσταγμάτων όπως τσίπουρο αλλά και ούζου με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και περιορισμένη παραγωγή.

Η ποιότητα και η μοναδικότητα των ελληνικών ποτών είναι αναγνωρισμένη και προστατευμένη με την κατοχύρωσή τους στον Πίνακα με τις Προστατευόμενες



Γεωγραφικές Ενδείξεις (ΠΓΕ) των αλκοολούχων ποτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Παράρτημα III , του Καν.(ΕΚ)110/2008). Στην περιφέρεια του Β. Αιγαίου την συγκεκριμένη πιστοποίηση έχουν λάβει στην κατηγορία Αλκοολούχου ποτού «29. Αποσταγμένο Anis»:

- το **Ούζο Μυτιλήνης** όπου για την αρωμάτιση της αιθυλικής αλκοόλης με απόσταξη χρησιμοποιούνται αρωματικά φυτά που προέρχονται και από το νησί της Λέσβου, με βασικό το γλυκάνισο από το Λισβόρι της Λέσβου. Το έδαφος του Λισβορίου και οι κλιματολογικές συνθήκες του νησιού δίνουν στο γλυκάνισο του Λισβορίου ιδιαίτερα και μοναδικά χαρακτηριστικά.
- το **Ούζο Πλωμαρίου (περιοχή της Λέσβου)** όπου διαφοροποιείται από το ούζο Μυτιλήνης ως προς τον ελάχιστο αλκοολικό τίτλο 40% vol αντί του 37,5% vol που ισχύει για το ούζο εν γένει καθώς και ότι η αλκοόλη που έχει αρωματισθεί με απόσταξη αντιπροσωπεύει το σύνολο (100%) του αλκοολικού τίτλου του προϊόντος

και στην κατηγορία Αλκοολούχου ποτού «32. Liqueur»:

- το ηδύποτο **Μαστίχα Χίου** όπου χαρακτηρίζεται από τα αρωματικά συστατικά της μαστίχας Χίου, διότι για την αρωμάτισή του χρησιμοποιείται η ρητίνη (Μαστίχα Χίου) ή/και το αιθέριο έλαιο (Μαστιχέλαιο Χίου) που λαμβάνεται από την απόσταξη της ρητίνης του σχίνου του μαστιχοφόρου που φύεται στη Χίο. Ο ελάχιστος αλκοολικός τίτλος είναι 20% vol αντί του αντίστοιχου κατώτατου ορίου 15 % vol που ισχύει γενικά για τα λικέρ. Η ελάχιστη περιεκτικότητα σε σάκχαρα είναι 150 γραμμάρια ανά λίτρο έναντι του αντίστοιχου κατώτατου ορίου 100 γραμμάρια ανά λίτρο που ισχύει γενικά για τα λικέρ. (Γενικό Χημείο του Κράτους, 2008)

Αντίστοιχα υπάρχουν πλήθος κρασιών τα οποία είναι καταχωρημένα στη Βάση Δεδομένων “E-Bacchus” της Ευρωπαϊκής Επιτροπής ως προϊόντα Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ) ή ΠΓΕ όπως το κρασί «Ικαρίας», «Λήμνου», «Σάμου» και άλλα. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2013)

## 2.5. Σύνοψη

Εδραιώνοντας τη θέση της και καινοτομώντας μέσα στο πέρασμα των αιώνων, η ποτοποιία έχει αναδειχθεί ως τομέας ανάπτυξης στο Βόρειο Αιγαίο και διατηρεί σημαντικό μέγεθος συγκρινόμενος με τις υπόλοιπες παραγωγικές διαδικασίες της Περιφέρειας. Η νησιωτικότητα και η απόσταση από την ηπειρωτική Ελλάδα είναι ένας παράγοντας που ευνόησε την ποικιλομορφία των προϊόντων και την διαμόρφωση του ιδιαίτερου χαρακτήρα τους μειώνοντας τις επιρροές από άλλα οινοπνευματώδη ποτά. Αντίστοιχα όμως, η νησιωτικότητα επηρεάζει καθημερινά τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο Βόρειο Αιγαίο, αυξάνοντας το κόστος διακίνησης πρώτων υλών και προϊόντων και συντελώντας στον αποκλεισμό των προϊόντων που αρκετά εξ αυτών καταναλώνονται εντός του νησιού όπου παράγονται. Σε αυτό το πολυσύνθετο περιβάλλον η διαχείριση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας μπορεί να διαδραματίσει ουσιαστικό ρόλο για την διατήρηση αλλά και την περαιτέρω ανάπτυξη των επιχειρήσεων μέσα στη δύσκολη οικονομική συγκυρία της εποχής. Το επόμενο κεφάλαιο θα επικεντρωθεί στην ανάλυση μιας τυπικής εφοδιαστικής αλυσίδας και των διαδικασιών που την απαρτίζουν.

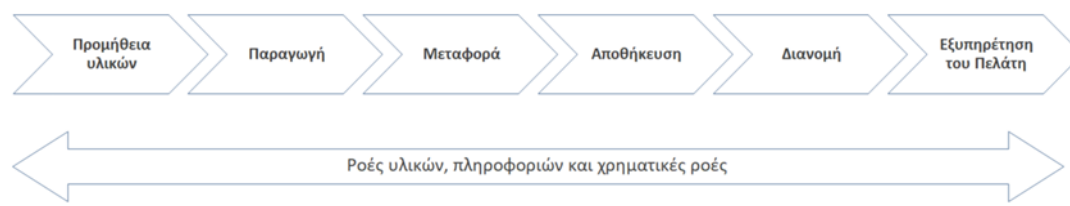
### 3. Διαδικασίες Εφοδιαστικής Αλυσίδας

#### 3.1. Εισαγωγή

Το κεφάλαιο θα ασχοληθεί με τον ορισμό της Διοίκησης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management) και των Logistics καθώς και θα αναλυθούν οι κύριες λειτουργίες που της εφοδιαστικής αλυσίδας μίας επιχείρησης. Τέλος θα γίνει αναφορά στα πληροφοριακά συστήματα που υποστηρίζουν κάθε μία από τις λειτουργίες και πως η διαλειτουργικότητά τους συμβάλει στην βελτιστοποίηση των διαδικασιών μίας επιχείρησης.

#### 3.2. Ορισμός

Με τον όρο Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management) ορίζεται ένα σύνολο μεθόδων και εργαλείων που χρησιμοποιούνται για να ολοκληρώσουν αποδοτικά και αρμονικά τους προμηθευτές, τους παραγωγούς, τις αποθήκες και το λιανεμπόριο προκειμένου να παραχθεί και διανεμηθεί το εμπόρευμα στις κατάλληλες ποσότητες, στις κατάλληλες τοποθεσίες και στον κατάλληλο χρόνο υπό τη συνθήκη της ελαχιστοποίησης του συνολικού κόστους κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας και της εξασφάλισης του επιθυμητού επιπέδου εξυπηρέτησης (Simchi-Levi, et al., 2000)



Σχήμα 3.1: Σημαντικές δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας

Σύμφωνα με τον Ballou (2004), η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (Supply Chain Management) ενοποιεί (ολοκληρώνει) τις σχετικές δραστηριότητες και βελτιώνει τις διεπαφές τους για να επιτευχθεί βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Ballou, 2004)

Οι Mentzer et al.(2001) προτείνουν έναν εναλλακτικό ορισμό σύμφωνα με τον οποίο ως διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ορίζεται ο συστηματικός, στρατηγικός συντονισμός μεταξύ των παραδοσιακών επιχειρηματικών λειτουργιών, τόσο εντός της εταιρίας όσο και μεταξύ συνεργαζόμενων εταιριών, με σκοπό τη βελτίωση της μακροπρόθεσμης απόδοσης των επιμέρους διαδικασιών και της εφοδιαστικής αλυσίδας ως σύνολο (Σχήμα 3.2). Στόχος, σε κάθε περίπτωση, αποτελεί η ικανοποίηση των πελατών με ταυτόχρονη μείωση του λειτουργικού κόστους, κάτι το οποίο μπορεί να επιτευχθεί μέσω ενδοεπιχειρησιακού συντονισμού, στον οποίο τα Logistics διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο. (Mentzer, et al., 2001)



Σχήμα 3.2: Μοντέλο εφοδιαστικής αλυσίδας (Mentzer, et al., 2001)

Ο όρος logistics αποτελεί υποσύνολο της εφοδιαστικής αλυσίδας και ετυμολογικά προέρχεται από την ελληνική λέξη «Λογική» με την έννοια της εκλογίκευσης (δηλ. βελτιστοποίησης) για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων σκοπών και στόχων. Λέγεται ότι έχει γίνει αρχική χρήση του όρου «Λογιστική» πρώτη φορά από τον αυτοκράτορα του Βυζαντίου «Λέοντα τον Σοφό», σε σχέση με τη μέριμνα για τον εφοδιασμό με τρόφιμα, ρουχισμό, πολεμοφόδια, κτλ. του στρατού της αυτοκρατορίας. Κατά τον Engles ως πρώτος “Logistician” αναφέρεται ο Μέγας Αλέξανδρος ο οποίος εφάρμοσε ίδιες στρατηγικές για τον εφοδιασμό των στρατευμάτων της αυτοκρατορίας του (Engles, 1978). Στην σύγχρονη ελληνική γλώσσα ο όρος «Λογιστική» έχει επικρατήσει σε απόδοση του διεθνούς όρου της επιστήμης του “Accounting” της Οικονομικής Επιστήμης κατά παράφραση του αγγλικού όρου “logistics” που ανταποκρίνεται στην “Εφοδιαστική”.

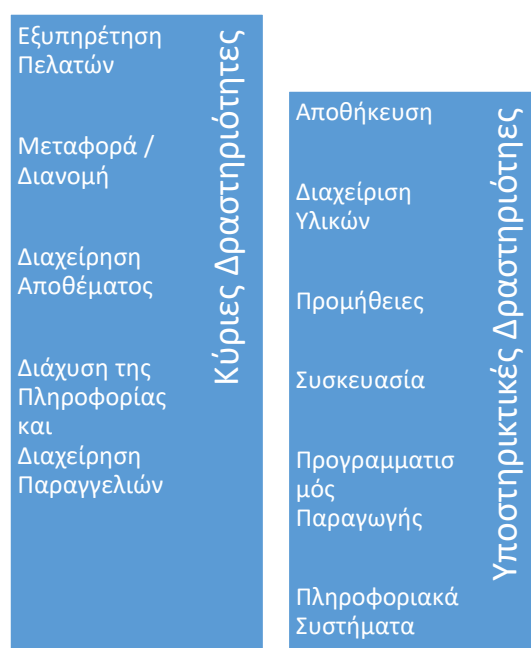
Στις μέρες μας με τον όρο Διοικητική Μέριμνα / Εφοδιαστική (logistics) αναφερόμαστε στην διαδικασία που περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο της αποτελεσματικής και αποδοτικής μεταφοράς και αποθήκευσης πρώτων υλών, ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων, καθώς και τη διαχείριση πληροφοριών που σχετίζονται με τη διακίνηση προϊόντων από τους τόπους παραγωγής σε τόπους κατανάλωσης, με στόχο την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών (Council of Logistics Management, 1986).

Σύμφωνα με το CILT (The Chartered Institute of logistics & Transport), η άρτια εκτέλεση των διαδικασιών logistics εξασφαλίζει ότι τα αγαθά ή οι προσφερόμενες υπηρεσίες θα παραδίδονται στο σωστό μέρος, την κατάλληλη στιγμή, στη σωστή ποσότητα και ποιότητα και στη σωστή τιμή. Συνεπώς, τα logistics συνεισφέρουν στη δημιουργία αξίας στους τελικούς πελάτες, αφού η αξία των υλικών και των υπηρεσιών μειώνεται όταν δε βρίσκονται στην κατοχή των πελατών όποτε και όπου το επιθυμούν (Ballou, 2004).

Η παγκοσμιοποίηση έχει ως κύριο αποτέλεσμα τη διεθνοποίηση του εμπορίου, το οποίο με τη σειρά του ευνοεί την ανάπτυξη των logistics. Πιο συγκεκριμένα, με βάση πρόσφατα στοιχεία του Οργανισμού Παγκόσμιου Εμπορίου, η ανάπτυξη του παγκόσμιου εμπορίου εκφραζόμενη σε όγκους εξαγωγών, υπερβαίνει την ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας, όπως αυτή αποτυπώνεται μέσω της αύξησης του ΑΕΠ (World Trade Organization, 2013).

Το σύνολο των κύριων και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας συχνά στην βιβλιογραφία συναντάται ως “The Activity Mix” και διαφοροποιείται ανάλογα

με το είδος της επιχείρησης που θα εξεταστεί. Οι λειτουργίες μιας τυπικής εφοδιαστικής αλυσίδας μπορούν να χωριστούν στις Κύριες Δραστηριότητες (Key Activities) και στις Υποστηρικτικές Δραστηριότητες (Support Activities) (Σχήμα 3.3).



Σχήμα 3.3: Activity Mix μιας τυπικής εφοδιαστικής αλυσίδας

Στις επόμενες παραγράφους θα εξετάσουμε τις κυριότερες από αυτές τις δραστηριότητες και θα αναλύσουμε τα κύρια χαρακτηριστικά τους.

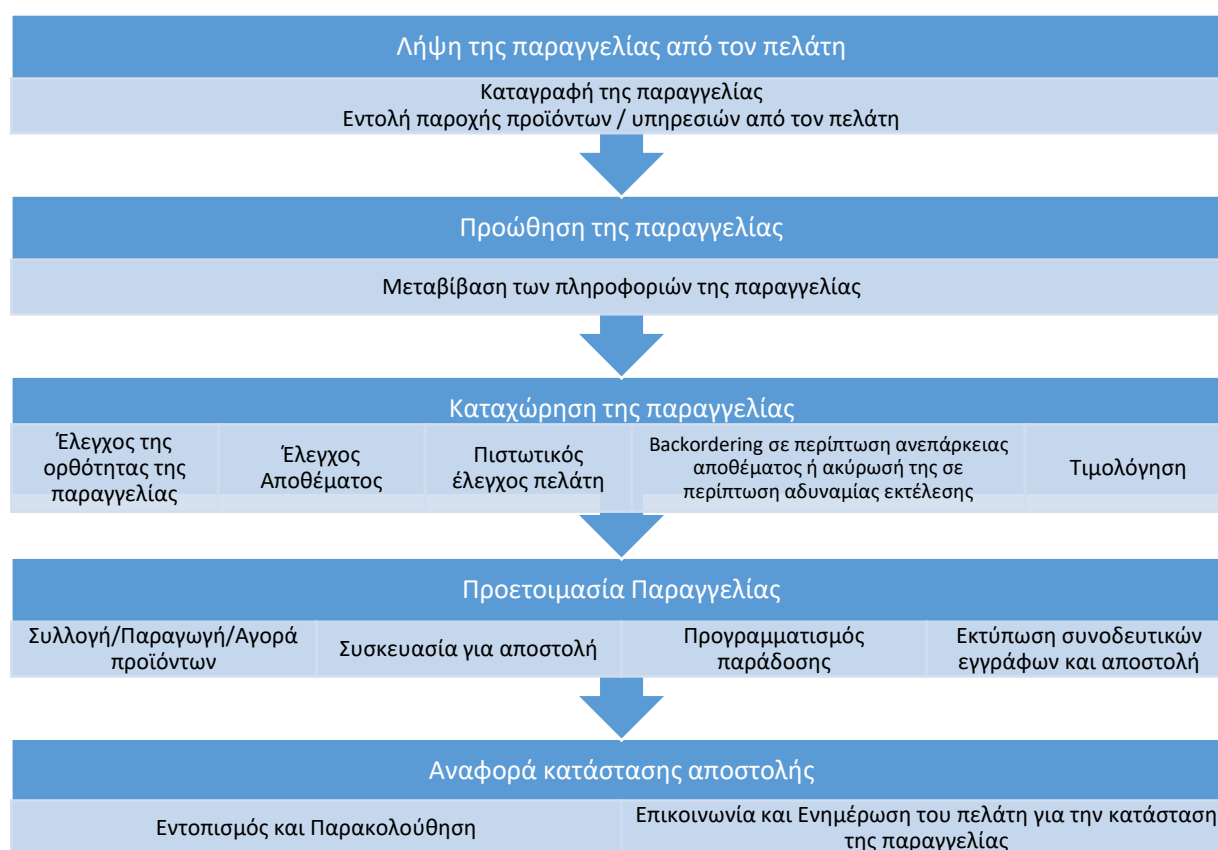
### 3.3. Εξυπηρέτηση Πελατών

Επίκεντρο της όλης σχεδίασης και διαχείρισης μιας εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελούν οι ανάγκες του πελάτη και βασικός στόχος της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ο αποδοτικότερος συνδυασμός των επιμέρους διαθέσιμων πόρων ώστε να παρέχει την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών κάτω από συγκεκριμένους πόρους.

Κύριο μέσο για την εξυπηρέτηση του πελάτη είναι **το προϊόν** το οποίο πουλάει η επιχείρηση. Το προϊόν είναι το αποτέλεσμα όλων των διαδικασιών μίας επιχείρησης. Αποτελείται από **ένα υλικό μέρος**, δηλαδή το μέρος εκείνο που έχει φυσικά χαρακτηριστικά όπως διαστάσεις, βάρος, χαρακτηριστικά κ.ά., αλλά και από **ένα άυλο μέρος**, δηλαδή το κομμάτι εκείνο του προϊόντος που προσφέρει η επιχείρηση όπως η εξυπηρέτηση μετά την πώληση, η φήμη της εταιρίας, η ακριβής πληροφόρηση στον πελάτη, η προσαρμογή ώστε να καλυφθούν οι ιδιαίτερες ανάγκες του πελάτη κ.ά. (Juran, 1989). Για την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων της επιχείρησης θα πρέπει να έχει στρατηγικά αποφασιστεί το επίπεδο εξυπηρέτησης το οποίο θα παρέχει ώστε να μεγιστοποιήσει το κέδρος της. Κατά επέκταση θα πρέπει να προσδιοριστεί το ύψος της εξυπηρέτησης πελατών για το συγκεκριμένο ύψος πωλήσεων που επιθυμεί η επιχείρηση το οποίο μεγιστοποιεί το κέρδος της.

Το σημαντικότερο συστατικό της εξυπηρέτησης πελατών είναι ο **χρόνος ολοκλήρωσης** μίας παραγγελίας. Η βελτιστοποίηση του χρόνου της **επεξεργασίας των παραγγελιών** με ακρίβεια και αξιοπιστία και η αξιοποίηση των **πληροφοριακών συστημάτων** για την

συντόμευσή του είναι ένα από τα κυριότερα στοιχεία με τα οποία πρέπει να ασχοληθεί η επιχείρηση. Η διαδικασία επεξεργασίας μιας παραγγελίας ξεκινάει με τη λήψη/καταγραφή της παραγγελίας του πελάτη και την προώθησή της μέσα στο πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης μεταβιβάζοντας τις πληροφορίες που καταγράφηκαν κατά τη λήψη της. Έπειτα καταχωρείται και πραγματοποιούνται διαδικασίες ελέγχου της παραγγελίας, όπως της ορθότητάς της, του αποθέματος, του πιστωτικού ελέγχου του πελάτη, της παραγγελίας υλικών και προϊόντων σε περίπτωση που δεν επαρκούν τα εναπομείναντα στην αποθήκη και τελικά της τιμολόγησης της παραγγελίας. Το επόμενο στάδιο είναι το στάδιο προετοιμασίας της παραγγελίας, όπου συλλέγονται τα προϊόντα και σε περίπτωση που χρειάζονται παράγονται ή αγοράζονται νέα και έπειτα συσκευάζονται και αποστέλλονται στον πελάτη. Τελευταίο και αναπόσπαστο κομμάτι της παραγγελίας αποτελεί η παρακολούθησή της και η ενημέρωση του πελάτη μέχρι την τελική της παράδοση (Σχήμα 3.4).



Σχήμα 3.4: Επεξεργασία μίας τυπικής παραγγελίας

Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι έτοιμη να εκτελέσει τον παραπάνω κύκλο όσες φορές αυτό απαιτηθεί από τους πελάτες της. Καθώς όμως οι πόροι μιας επιχείρησης δεν είναι απεριόριστοι, η σωστή πρόβλεψη της ζήτησης των προϊόντων είναι καθοριστική για την αποδοτικότερη αξιοποίησή τους.

### 3.4. Πρόβλεψη Ζήτησης

Η **πρόβλεψη της ζήτησης** είναι ζωτικής σημασίας για μία επιχείρηση καθώς από αυτήν εξαρτάται ο γενικότερος προγραμματισμός των λειτουργιών της επιχείρησης όπως των logistics, μάρκετινγκ, παραγωγής και οικονομικών. Η πρόβλεψη αφορά την τόσο τη **χωρική** όσο και τη **χρονική** φύση της ζήτησης, το εύρος της μεταβλητότητάς της και το βαθμό τυχειότητάς της.

#### **Χωρική – Χρονική Ζήτηση (Spatial vs Temporal Demand)**

Η πάροδος του χρόνου καθώς και οι χρονικές εναλλαγές είναι μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν τη ζήτηση π.χ. η αύξηση ή μείωση του ρυθμού των πωλήσεων, η εποχικότητα και γενικώς διακυμάνσεις για διάφορους λόγους. Τέτοιου είδους προβλήματα αντιμετωπίζονται από μέθοδος βραχυπρόθεσμης πρόβλεψης ζήτησης.

Η πρόβλεψη της ζήτησης καλείται να απαντήσει σε δύο ερωτήματα

**πότε** θα προκύψει η ζήτηση

**αλλά και**

**που** θα παρουσιαστεί αυτή η ζήτηση.

Ειδικά στις περιπτώσεις όπου τα εμπορεύματα καταλαμβάνουν μεγάλο χώρο είναι σημαντικό να είναι γνωστό το θέμα χωρικής διάστασης της ζήτησης. Η χωρική πρόβλεψη της ζήτησης είναι απαραίτητη για την στρατηγική χωροθέτηση των αποθηκών και των επιπέδων αποθεμάτων που πρέπει να διατηρούν σε συνάρτηση με το χρόνο. Υπάρχουν όμως και άλλα χαρακτηριστικά της ζήτησης που πρέπει να αποσαφηνιστούν ώστε μία επιχείρηση να καταλήξει στο καταλληλότερο μοντέλο για την πρόβλεψή της.

#### **Φυσιολογική και Ακανόνιστη Ζήτηση (Lumpy vs Regular Demand)**

Φυσιολογική θεωρείται η ζήτηση ενός προϊόντος όταν οι διακυμάνσεις της δεν απέχουν πολύ από μία μέση καμπύλη ζήτησης. Ακόμη και όταν υπάρχει αύξηση ή μείωση των πωλήσεων αλλά και το προϊόν έχει εποχικότητα, η διακύμανση στη ζήτηση έρχεται σταδιακά και μπορεί να προβλεφθεί με την χρήση κατάλληλων μοντέλων σε ικανοποιητικό βαθμό.

Σε αντίθεση, υπάρχουν αγορές όπου η αβεβαιότητα είναι ιδιαίτερα μεγάλη. Αυτό συμβαίνει σε προϊόντα όπου είναι στην αρχή ή στο τέλος του κύκλου ζωής τους (πχ. τεχνολογικά), υπάρχουν πολύ λίγοι αγοραστές ή υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα ή αποτελούν συμπληρωματικά προϊόντα άλλων. Σε αυτές τις περιπτώσεις η πρόβλεψη της ζήτησης είναι ιδιαίτερα δύσκολη και εφαρμόζονται διαφορετικές τεχνικές πρόβλεψης σε σχέση με αυτά που έχουν φυσιολογική ζήτηση.

#### **Εξαρτημένη και Μη εξαρτημένη Ζήτηση (Derived vs Independent Demand)**

Μη εξαρτημένη είναι η ζήτηση η οποία δημιουργείται από πολλούς πελάτες και κάθε ένας από αυτούς προμηθεύεται μία μικρή ποσότητα προϊόντων σε σχέση με τα παραγόμενα. Οι

μέθοδοι πρόβλεψης ζήτησης που βασίζονται στην στατιστική ανάλυση δεδομένων μπορούν να δώσουν αρκετά ακριβείς προβλέψεις της ζήτησης.

Σε αντίθεση όταν η ζήτηση είναι εξαρτημένη προέρχεται από περιορισμούς που προκύπτουν από τις διαδικασίες παραγωγής μίας επιχείρησης και δεν μπορούν να γίνουν παρακαμφθούν. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση η οποία παράγει 1000 Η/Υ σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα θα χρειαστεί αντίστοιχα 1000 επεξεργαστές (CPUs) ώστε να μπορέσει να τους συναρμολογήσει. Η εξάρτηση της παραγωγής ενός προϊόντος είναι εξαρτημένη από την διαθεσιμότητα ενός εξαρτήματος / υποσυστήματος.

### **Μέθοδοι Πρόβλεψης Ζήτησης**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η επιλογή του κατάλληλης μεθόδου για την πρόβλεψη της ζήτησης θα μπορέσει να δώσει όσο το δυνατόν καλύτερη εικόνα σε μία επιχείρηση για τις μελλοντικές της ανάγκες. Οι μέθοδοι πρόβλεψης ζήτησης διαχωρίζονται σε **ποιοτικές** και **ποσοτικές**. Οι πρώτες βασίζονται σε **ποιοτικά** χαρακτηριστικά και προέρχονται από εκτιμήσεις, ενώ οι **ποσοτικές** μέθοδοι στηρίζονται σε ποσοτικά δεδομένα, χρονοσειρές και ιστορικά δεδομένα ή προσομοιάζοντας αντίδραση της αγοράς ενός προϊόντος σε υποθετικές αλλαγές διαφόρων μεταβλητών. Οι ποιοτικές μέθοδοι χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη υποκειμενικότητα, σε σχέση με τις ποσοτικές, καθώς βασίζονται σε εκτιμήσεις. Παρακάτω θα αναφέρουμε μερικές από αυτές:

#### **❖ Ποιοτικές Μέθοδοι Πρόβλεψης**

- **Grass Roots:** Η πρόβλεψη γίνεται με δεδομένα που παρέχονται από εκείνους που έρχονται σε άμεση επαφή με το αντικείμενο της πρόβλεψης (πχ. πωλητές).
- **Συμβούλιο Στελεχών:** Η πρόβλεψη προέρχεται από την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ συντελεστών οι οποίοι μπορεί να είναι στελέχη, πωλητές και πελάτες.
- **Έρευνα Αγοράς:** Χρησιμοποιείται κυρίως για νέα προϊόντα / υπηρεσίες και γίνεται με τη συλλογή δεδομένων από ερωτηματολόγια ή συνεντεύξεις.
- **Ιστορική Αναλογία:** Σε αυτή τη μέθοδο χρησιμοποιείται η ζήτηση από ένα παρόμοιο προϊόν και πως αυτή εξελίχθηκε με την πάροδο του χρόνου χρησιμοποιώντας ιστορικά δεδομένα και προσαρμόζεται στο υπό διερεύνηση προϊόν. Συνήθως και αυτή χρησιμοποιείται για νέα προϊόντα / υπηρεσίες.
- **Μέθοδος Delphi:** Μία ομάδα εμπειρογνομόνων απαντάει σε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο τροποποιείται σύμφωνα με τα αποτελέσματα και αποστέλλεται ξανά προς απάντηση. Μέσω αυτού του Feedback δημιουργείται νέα γνώση κάθε φορά που ολοκληρώνεται ο κύκλος των απαντήσεων.

#### **❖ Ποσοτικές Μέθοδοι Πρόβλεψης**

- **Ανάλυση Χρονοσειρών:** Χρησιμοποιώντας ιστορικά δεδομένα επιδιώκουν να προβάλλουν την μελλοντική ζήτηση.
  - **Απλός Κινητός Μέσος:** Η προβλεπόμενη ζήτηση προέρχεται από το μέσο όρο των τελευταίων παρατηρήσεων με σταθερή βαρύτητα για την κάθε μία.



- **Σταθμισμένος Κινητός Μέσος:** Η προβλεπόμενη ζήτηση προέρχεται από το μέσο όρο των τελευταίων παρατηρήσεων με αυξημένη βαρύτητα για μερικές, συνήθως τις πιο πρόσφατες.
  - **Εκθετική Εξομάλυνση:** Είναι αντίστοιχη μέθοδος με την προηγούμενη όμως η νέα πρόβλεψη είναι ίση με την προηγούμενη επαυξημένη με ένα ποσοστό του προηγούμενου σφάλματος πρόβλεψης.
  - **Παλινδρόμηση:** Η μέθοδος αυτή αποδίδει μία γραμμική σχέση της ζήτησης σε σχέση με το χρόνο. Η μέθοδος των ελαχίστων τετραγώνων είναι μια συνηθισμένη μέθοδος παλινδρόμησης.
  - **Αναδιοργάνωση Χρονοσειρών (Time-series decomposition):** Η μέθοδος αυτή διαχωρίζει μια χρονοσειρά σε παραμέτρους τακτικούς, τάσης και εποχιακούς. Η συγκεκριμένη μέθοδος δίνει πολύ καλή πρόβλεψη για μεσοπρόθεσμο διάστημα μεταξύ 3 και 12 μηνών.
- **Αιτιατικές μέθοδοι:** Οι αιτιατικές μέθοδοι επικεντρώνονται στο να εντοπίσουν τους παράγοντες και τον τρόπο που επηρεάζουν το αντικείμενο της πρόβλεψης.
- **Παλινδρόμηση:** Παρόμοια με την παλινδρόμηση χρονοσειρών με τη διαφορά ότι λαμβάνει υπόψη της και εξωτερικές μεταβλητές.
  - **Οικονομετρικά Μοντέλα:** Εφαρμογή εξαρτημένων εξισώσεων με σκοπό την περιγραφή ενός τομέα της οικονομίας.
  - **Μοντέλα Εισόδου/Εξόδου:** Εστιάζεται στις πωλήσεις κάθε βιομηχανίας προς άλλες εταιρείες και κυβερνήσεις και προβλέπει αλλαγές στις πωλήσεις μιας βιομηχανίας σύμφωνα με επικείμενες αλλαγές στις αγορές από άλλες βιομηχανίες.
- **Μοντέλα Προσομοίωσης:** Σε αυτές τις μεθόδους διερευνώνται δυναμικά μοντέλα πρόβλεψης ζήτησης κάτω από το πρίσμα αλλαγών σε εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες. Πχ. για τον κλάδο της ποτοποιίας, πως θα επιδρούσε η ζήτηση σε ένα προϊόν από την αύξηση του ΕΦΚΟΠ (Ασκούνης, 2019)

Έχοντας ως βάση την προβλεπόμενη ζήτηση, η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει σε καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων της. Τα αποθέματα μιας επιχείρησης κρύβουν αρκετές φορές μεγάλη ανάλωση χρηματοοικονομικών πόρων, οι οποίοι θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν, π.χ. σε άλλες επενδύσεις ανάπτυξης της επιχείρησης αλλά και ανθρωπίνου δυναμικού που απαιτείται για τη διαχείρισή τους.

### 3.5. Διαχείριση Αποθεμάτων

Όπως έχει αναφερθεί, η ακριβής πρόβλεψη της ζήτησης έχει θετική επίδραση σε σχεδόν όλες τις διαδικασίες μίας επιχείρησης. Η διαχείριση των αποθεμάτων είναι άμεσα συνυφασμένη με την ζήτηση την οποία θα προκύψει και την ανάγκη της επιχείρησης να ανταπεξέλθει όσο το δυνατόν καλύτερα ώστε να υπάρχει η απαιτούμενη διαθεσιμότητα του προϊόντος που εμπορεύεται. Η αναφορά σε αποθέματα, ίσως εσφαλμένα οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το απόθεμα είναι αποθηκευμένο σε κάποια αποθήκη. Μέσα όμως στην επιχείρηση υπάρχουν πολλαπλά σημεία όπου αποθηκεύονται πρώτες ύλες, προμήθειες, ημιτελή και ολοκληρωμένα προϊόντα πέρα από μία αποθήκη, όπως σε ανοιχτούς χώρους, στα καταστήματα χονδρικής και λιανικής, στα μεταφορικά μέσα που διαθέτει η επιχείρηση, αλλά ακόμη και κατά μήκος της γραμμής παραγωγής υπάρχουν σημεία όπου



αποθηκεύονται, συνήθως προσωρινά, πρώτες ύλες με σκοπό την χρήση τους στην παραγωγή των προϊόντων.

Υπάρχουν παράγοντες οι οποίοι οδηγούν μία επιχείρηση να κρατάει **υψηλά επίπεδα αποθεμάτων**. Γίνεται κατανοητό, ότι όσο μεγαλύτερο είναι το απόθεμα σε πρώτες ύλες και έτοιμα προϊόντα τόσο καλύτερα θα μπορέσει η επιχείρηση να καλύψει την προβλεπόμενη ζήτηση και να προσφέρει **καλύτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες**. Μία επιχείρηση έχοντας υψηλά αποθέματα και κυρίως έτοιμα προς διάθεση στα τοπικά καταστήματα για τον καταναλωτή μπορεί να διατηρήσει ή και να αυξήσει το επίπεδο των πωλήσεών της. Επίσης σε αρκετές περιπτώσεις η προμήθεια μεγάλων αποθεμάτων μπορεί να μειώσει το κόστος π.χ. μία επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει **καλύτερη τιμή για μεγαλύτερη παραγγελία** σε πρώτες ύλες και επίσης να επιλέξει να αγοράσει όταν οι τιμές είναι χαμηλές. Επίσης είναι πιο εύκολο για τα στελέχη μίας επιχείρησης να επιτύχουν υψηλότερες πωλήσεις γνωρίζοντας ότι υπάρχει η **ασφάλεια του υψηλού αποθέματος** και δεν θα χρειαστεί να «λογοδοτήσουν» σε περίπτωση που δεν μπόρεσαν να ολοκληρώσουν συμφωνημένες πωλήσεις εξαιτίας ανεπαρκούς αποθέματος. Τέλος, είναι αρκετά πιο οικονομικό να παράγονται **μεγάλες παρτίδες προϊόντων** καθώς το κόστος για την αλλαγή της λειτουργίας των μηχανών της επιχείρησης για την παραγωγή ενός άλλου προϊόντος μπορεί να περιοριστεί μειώνοντας τις αλλαγές (Ballou, 2004).

Αντίστοιχα, υπάρχουν παράγοντες που αναγκάζουν μία επιχείρηση να διακρατά **χαμηλά επίπεδα αποθεμάτων**, με κυριότερο την **επένδυση κεφαλαίων** για την απόκτηση αποθεμάτων. Έτσι για να χρηματοδοτήσει μία επιχείρηση τα αποθέματά της θα πρέπει να δεσμεύσει/δαπανήσει επενδυτικά της κεφάλαια είτε στερώντας τα από κάποιο άλλο επενδυτικό σχέδιο ή να χρειαστεί να δανειστεί με το αντίστοιχο κόστος κεφαλαίου (πχ. τόκο). Επίσης όσο μεγαλύτερα είναι τα αποθέματα μίας επιχείρησης τόσο μεγαλύτερο είναι το κόστος διαχείρισης και αποθήκευσης, σε περίπτωση που δεν διαθέτει επαρκείς αποθηκευτικούς χώρους. Τέλος η διακράτηση υψηλών αποθεμάτων εμπεριέχει το κίνδυνο της αχρήστευσης μεγαλύτερων αποθεμάτων σε περίπτωση φυσικών καταστροφών ή λόγω παλαίωσης, αλλά και απώλειας λόγω κλοπής. Σε αντίθετη περίπτωση ασφαλίζοντας τα αποθέματα η επιχείρηση θα πληρώνει μεγαλύτερα ασφάλιστρα ανά έτος.

Μία καλύτερη εικόνα για τη φύση των αποθεμάτων μίας επιχείρησης μπορεί να απεικονιστεί με την μέθοδο **κατηγοριοποίησης ABC**. Η μέθοδος αυτή ακολουθεί την αρχή Pareto<sup>1</sup>. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο χωρίζονται τα αποθέματα βάση του αποτελέσματος σε πωλήσεις που αποφέρουν για μία επιχείρηση.

- Στην **Κατηγορία A** τοποθετούνται τα προϊόντα τα οποία αποφέρουν το 70-80% του τζίρου μίας επιχείρησης, όμως αποτελούν μόνο το 15-20% των προϊόντων. Τα προϊόντα αυτά είναι πολύ σημαντικά για την επιχείρηση καθώς η μεγάλη τους ζήτηση τα κατατάσσει συνήθως σε ταχυκίνητα προϊόντα και είναι εκείνα από τα οποία η επιχείρηση αποκομίζει το μεγαλύτερο ποσοστό του τζίρου της.
- Στην **Κατηγορία B** τοποθετούνται τα προϊόντα τα οποία αποφέρουν 15-20% του τζίρου μίας επιχείρησης και αποτελούν περίπου το 30% του πλήθους των προϊόντων.

<sup>1</sup> Pareto principle [https://en.wikipedia.org/wiki/Pareto\\_principle](https://en.wikipedia.org/wiki/Pareto_principle)

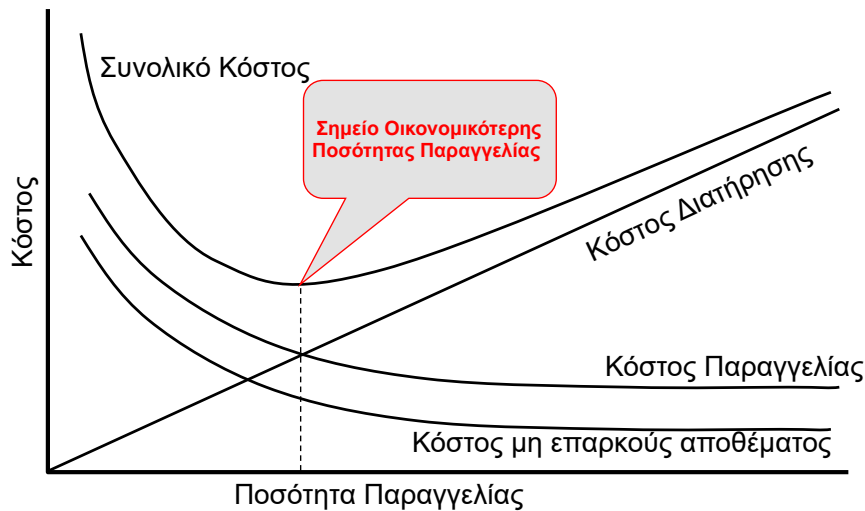
Είναι προϊόντα που δεν μπορεί η επιχείρηση να παραγκωνίσει, όμως εκ των πραγμάτων θα περάσουν σε δεύτερη προτεραιότητα σε σχέση με της κατηγορίας Α.

- Στην **Κατηγορία C** τοποθετούνται τα προϊόντα τα οποία αποφέρουν μόλις το 5-10% του τζίρου μίας επιχείρησης και αποτελούν 55-60% του πλήθους των προϊόντων. Τα προϊόντα αυτής της κατηγορίας δεν μπορούν να θεωρηθούν ως μη σημαντικά και να αποκλειστούν από τα αποθέματα μίας επιχείρησης διότι συνήθως είναι αναγκαία στην παραγωγική της διαδικασία π.χ. για μία βιομηχανία μικροεξαρτήματα όπως βίδες και παξιμάδια κ.ά. που όμως πρέπει να υπάρχουν για να μπορέσει να παραχθεί το τελικό προϊόν.

Επίσης τα αποθέματα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με τον **τρόπο που δημιουργούνται**:

- **Κυκλικό Απόθεμα (Cycle Inventory)**: Είναι το σύνολο του αποθέματος που κρατά μία επιχείρηση ανάμεσα στις παραγγελίες πχ. Αν μία παραγγελία γίνεται μία φορά το μήνα, τότε κυκλικό απόθεμα είναι εκείνο το απόθεμα που θα πρέπει για να καλύψει τη ζήτηση μέσα σε αυτόν τον μήνα.
- **Απόθεμα Ασφαλείας (Safety Inventory)**: Αποτελεί το απόθεμα το οποίο διατηρεί μία επιχείρηση ώστε να μην προκύψουν ζητήματα αδυναμίας παράδοσης της παραγγελίας για κάποιον πελάτη ή backorder το οποίο θα καθυστερήσει πολύ να παραδοθεί και θα μειώσει το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών
- **Απόθεμα Αναμονής (Anticipation Inventory)**: Είναι το απόθεμα το οποίο διατηρεί μία επιχείρηση που εμπορεύεται κυρίως εποχιακά προϊόντα ή για την κάλυψη αναγκών σε περίοδο αργιών και σε περίοδο που προβλέπονται απεργίες.
- **Απόθεμα σε κίνηση (Pipeline Inventories)**: Είναι το απόθεμα που βρίσκεται σε κίνηση μέσα στο σύστημα ροής των υλικών μίας επιχείρησης π.χ. παραγγελίες για πρώτες ύλες οι οποίες έχουν γίνει αλλά δεν έχουν παραληφθεί ακόμη (Ζεϊμπέκης, 2018).

Από την παραπάνω ανάλυση είναι προφανές ότι η διαχείριση των αποθεμάτων και η εύρεση του σημείου εκείνου που η προσθήκη νέας παραγγελίας θα γίνει με το δυνατότερο χαμηλό κόστος είναι ιδιαίτερα δύσκολη καθώς **υπάρχουν από τη μία παράγοντες οι οποίοι πιέζουν για χαμηλά επίπεδα αποθεμάτων και από την άλλη παράγοντες που πιέζουν σε υψηλά επίπεδα αποθεμάτων**. Στο Σχήμα 3.5 παρουσιάζονται οι καμπύλες κόστους αποθεμάτων που διαμορφώνουν το συνολικό κόστος παραγγελίας. Στο επίπεδο ποσότητας όπου το κόστος διατήρησης ισούται με το κόστος παραγγελίας το συνολικό κόστος βρίσκεται στο χαμηλότερο επίπεδο. Στο σημείο τομής των δύο καμπυλών μπορεί να επιτευχθεί η Οικονομικότερη Ποσότητα Παραγγελίας.

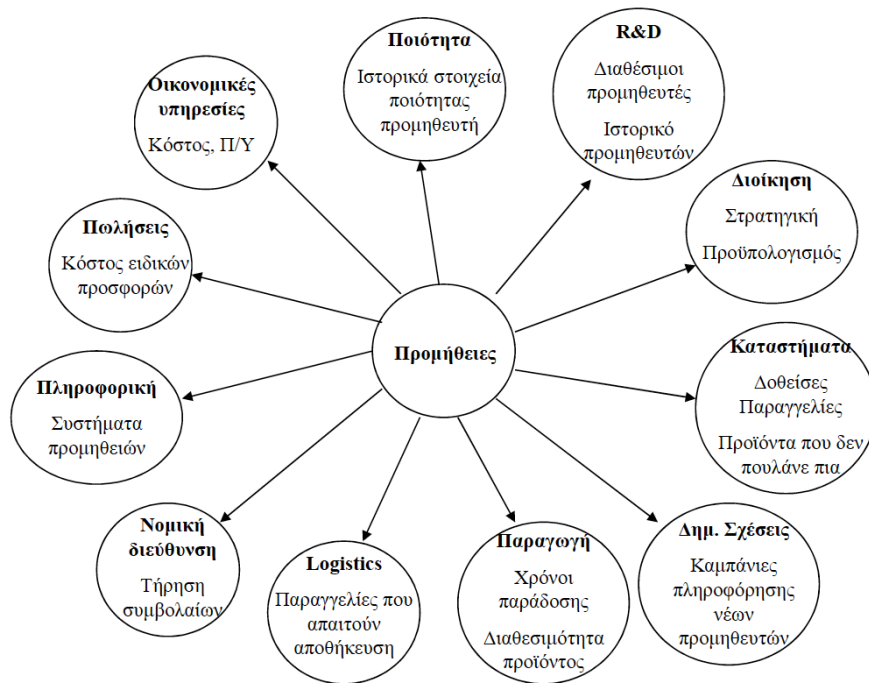


Σχήμα 3.5: Αντικρουόμενοι παράγοντες για τη διαχείριση αποθεμάτων ώστε να επιτευχθεί το ελάχιστο κόστος παραγγελίας (Ballou, 2004)

Τα δεδομένα που προκύπτουν από την όσο το δυνατόν ακριβέστερη αποτύπωση του επιθυμητού επιπέδου αποθεμάτων σε μία επιχείρηση αποτελούν την απαραίτητη εσωτερική πληροφόρηση για τη διαχείριση των προμηθειών της.

### 3.6. Διαχείριση Προμηθειών

Η διαχείριση των προμηθειών μπορεί να θεωρηθεί μονοδιάστατα ως η διαδικασία παραγγελίας αποθεμάτων, όμως οι αποφάσεις που λαμβάνονται επηρεάζουν άμεσα τη ροή των πρώτων υλών καθώς και των υπηρεσιών σε μια σειρά από τμήματα και διαδικασίες της επιχείρησης. Η λειτουργία του τμήματος προμήθειων σχετίζεται άμεσα με την παραγωγική διαδικασία καθώς το τμήμα παραγωγής καταρτίζει το πλάνο παραγωγής και τις απαιτήσεις σε υλικά τα οποία μεταβιβάζονται στο τμήμα προμηθειών για να καταρτιστεί το πρόγραμμα προμηθειών. Αντίστοιχα, η λειτουργία του τμήματος marketing επηρεάζει έμμεσα τις προμήθειες καθώς προωθητικές ενέργειες επηρεάζουν τις πωλήσεις και κατά συνέπεια τις προμήθειες. Άλλο ένα τμήμα το οποίο επηρεάζεται από τις ενέργειες του τμήματος προμηθειών είναι οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες της επιχείρησης καθώς θα πρέπει να έχουν διαρκή ενημέρωση για το χρόνο και το ύψος των αγορών των προμηθειών ώστε να πραγματοποιήσουν τον προγραμματισμό των χρηματικών διαθεσίμων. Είναι προφανές ότι η πληροφορία από το τμήμα προμηθειών ρέει προς πολλές κατευθύνσεις, όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα 3.6



Σχήμα 3.6: Εσωτερική ροή πληροφοριών και προμήθειες (Ζεϊμπέκης, 2018)

Οι προμήθειες μιας επιχείρησης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε έξι βασικές κατηγορίες:

- Ανταλλακτικά / εξαρτήματα (Components parts)
- Πρώτη ύλη (Raw material)
- Εφόδια λειτουργίας (Operating Supplies)
- Εξοπλισμό υποστήριξης (Support equipment)
- Εξοπλισμό διαδικασιών (Process equipment)
- Υπηρεσίες (Services)

Σε ένα τέτοιο σύστημα, όπως αυτό αποτυπώνεται από το Σχήμα 3.6, οι προμηθευτές δεν μπορούν να είναι εξωτερικοί παράγοντες μίας επιχείρησης αλλά αποτελούν στρατηγικούς συμμάχους της. Η απρόσκοπτη και αδιάλειπτη συνεργασία μαζί τους είναι απαραίτητη για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος και η επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών θα πρέπει να βασίζεται σε μία σειρά από κριτήρια που αφορούν **το προϊόν** όπως:

- την αξιοπιστία
- την τιμή και
- την ποιότητά του

αλλά και από κριτήρια που αφορούν **τις διαδικασίες** του προμηθευτή όπως:

- τη διαδικασία της παραγγελιοδοσίας
- την υποστήριξη μετά την πώληση και
- τη δυνατότητα απόκρισης σε μικρό χρονικό διάστημα (Ζεϊμπέκης, 2019)

Για την επιλογή των κατάλληλων προμηθειών και προμηθευτών μπορούν επίσης να εφαρμοστούν οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM)<sup>1</sup> ώστε να εξασφαλιστεί ότι το προϊόν ή η υπηρεσία που προμηθεύεται η επιχείρηση καλύπτει τις προδιαγραφές τις οποίες έχει θεσπίσει.

Εμπλέκοντας ακόμη περισσότερο τους προμηθευτές στην παραγωγική διαδικασία μία επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει τη φιλοσοφία του Just in Time (JIT)<sup>2</sup> ή όπως ήταν γνωστή ως Toyota Production System (TPS) καθώς αναπτύχθηκε κατά τις δεκαετίες 60' και 70' από την ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία Toyota. Στόχος της JIT είναι η εστίαση της επιχείρησης μόνο στις διαδικασίες παραγωγής, απομακρύνοντας από αυτήν κάθε διαδικασία που δεν σχετίζεται με την παραγωγή. Με αυτό τον τρόπο οι προμηθευτές είναι ουσιαστικοί συνεργάτες της επιχείρησης και κοινωνοί της αποστολής της, αφού υποστηρίζουν ενεργά την παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης π.χ. τροφοδοτώντας αδιάλειπτα τη γραμμή παραγωγής με μικρές και συνεχείς παραδόσεις προμηθειών ώστε η επιχείρηση να μην διατηρεί απόθεμα. Θεμελιώδες στοιχείο της επιτυχίας ενός τέτοιου εγχειρήματος αποτελεί η πλήρης εμπιστοσύνη και συνεργασία του προμηθευτή με την επιχείρηση καθώς θα πρέπει να παραδοθεί στον προμηθευτή όλος ο προγραμματισμός, δηλαδή το πλάνο της παραγωγής.

Στη διαχείριση προμηθειών στη σύγχρονη εποχή έρχονται να συμβάλουν οι ηλεκτρονικές προμήθειες ως ένα σύστημα, το οποίο είναι φιλικό προς το χρήστη και βασίζεται στη χρήση του διαδικτύου ώστε να προσφέρει ηλεκτρονική διαχείριση των προμηθειών και μια σειρά από άλλες παροχές που συντελούν στη βελτιστοποίηση των προμηθειών, τη μείωση του λειτουργικού κόστους και την ικανοποίηση των πελατών. Υπάρχουν πολλά διαφορετικά μοντέλα ηλεκτρονικών αγορών, αυτό όμως που αφορά τις προμήθειες μιας επιχείρησης αναφέρεται ως Business to Business (B2B), δηλαδή ηλεκτρονικό εμπόριο από μία επιχείρηση προς μία άλλη και αφορά την αγορά και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών.

Αν από την έρευνά μας εξαιρεθεί η περίπτωση που η επιχείρηση εφαρμόζει την JIT ή αντίστοιχη άλλη φιλοσοφία μηδενικού αποθέματος, γεννάται η ανάγκη της αποθήκευσης πρώτων υλών, ημικατεργασμένων ή ολοκληρωμένων προϊόντων εντός της επιχείρησης.

### 3.7. Αποθήκευση

Για να μπορέσουν να συγχρονιστούν οι λειτουργίες των προμηθειών, παραγωγής και διανομής των προϊόντων στην απαιτούμενη ζήτηση είναι αναγκαία η διαδικασία της αποθήκευσης. Ακόμη και στη ιδεατή περίπτωση όπου η επιχείρηση έχει καταφέρει να προβλέψει απολύτως ορθά τη ζήτησή των προϊόντων της και οι προμήθειές της μπορούν να παραληφθούν άμεσα από τη στιγμή της παραγγελίας είναι αδύνατο η επιχείρηση να παράγει αμέσως την απαιτούμενη παραγγελία χρησιμοποιώντας παραγωγική ικανότητα πολύ μεγάλου μεγέθους και κόστους και να την αποστέλλει στον πελάτη της ακαριαία την παραγγελία. Τέσσερις λόγοι καθιστούν απαραίτητη τη λειτουργία της αποθήκευσης στην εφοδιαστική αλυσίδα μιας επιχείρησης:

1. για να μειωθούν το κόστος παραγωγής και αποστολής των προϊόντων της

<sup>1</sup> Total quality management (TQM): [https://en.wikipedia.org/wiki/Total\\_quality\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Total_quality_management)

<sup>2</sup> Just-in-time manufacturing (JIT): [https://en.wikipedia.org/wiki/Just-in-time\\_manufacturing](https://en.wikipedia.org/wiki/Just-in-time_manufacturing)

2. για να μπορέσουν να συντονιστούν οι προμήθειες με τη ζήτηση των προϊόντων
3. για να μπορέσει η παραγωγή με φυσιολογικούς ρυθμούς να καλύψει την απαιτούμενη ζήτηση των προϊόντων
4. για να μπορέσουν να επιτευχθούν οι στόχοι του Μάρκετινγκ έχοντας μεγαλύτερη διαθεσιμότητα προϊόντων (Ballou, 2004)

Η αποθήκη μίας επιχείρησης είναι προφανώς το κέντρο της λειτουργίας αποθήκευσης. Αποτελεί μία από τις πιο κοστοβόρες διαδικασίες καθώς εμπλέκει στη λειτουργία της προσωπικό, ηλεκτρομηχανολογικό εξοπλισμό, πληροφοριακά συστήματα και συστήματα διαχείρισης των αποθηκευτικών χώρων. Όσο αποδοτικότερος είναι ο σχεδιασμός και η διαχείριση μίας αποθήκης, τόσο πιθανότερο είναι να συμβάλει στη μείωση του λειτουργικού κόστους καθώς και την αύξηση της εξυπηρέτησης των πελατών.

Μία αποθήκη είναι ένα ενεργό σύστημα μέσα σε μία επιχείρηση. Καλείται να διαχειριστεί:

- **Εισροές** που αφορούν την εκφόρτωση των μεταφορικών μέσων προς την αποθήκη, τον ποιοτικό έλεγχο τους, τη φυσική παραλαβή τους αλλά και την καταγραφή τους στο πληροφοριακό σύστημα κ.ά.
- **Αποθήκευση** των υλικών τακτοποιώντας τα σε θέσεις αποθήκευσης ανάλογα με τη φύση τους και το σύστημα αποθήκευσης που έχει επιλεγεί καθώς και τη διακίνησή τους μέσα στην αποθήκη
- **Διαδικασίες** όπως την ετικετοκόλληση, ανασυσκευασία, απογραφή κ.ά.
- **Εκροές** που αφορούν την ανατροφοδοσία των θέσεων συλλογής, τη συλλογή και προετοιμασία της παραγγελίας, την παλετοποίηση, την φόρτωση στα μεταφορικά μέσα κ.ά.

Το αποθηκευτικό σύστημα που έχει μία αποθήκη θα πρέπει να είναι σε θέση να τοποθετήσει και να ανακτήσει κάθε αντικείμενο ή υλικό που εισέρχεται στο σύστημα. Η αντιμετώπιση της αποθήκευσης διαφοροποιείται ανάλογα με την ταξινόμηση των προϊόντων. Ένα ευρέως διαδεδομένο σύστημα είναι το **δεσμευμένο σύστημα**, όπου κάθε υλικό δεσμεύει αποκλειστικά συγκεκριμένες θέσεις αποθήκευσης στηριζόμενο στο μέγιστο ύψος αποθέματος μέσα σε μία χρονική περίοδο (π.χ. ένα έτος). Ένα τέτοιο σύστημα είναι ιδιαίτερα εύκολο στην εφαρμογή του ακόμη και χωρίς τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων καθώς το προσωπικό μπορεί να εξοικειωθεί με το χρόνο ως προς την ταξινόμηση των προϊόντων. Όμως η ευελιξία του είναι περιορισμένη καθώς δεν εκμεταλλεύεται πλήρως το χώρο της αποθήκης και τα υλικά ακόμη και με μηδενικό απόθεμα συνεχίζουν να δεσμεύουν θέσεις αποθήκευσης. Επίσης, η επέκταση μιας τέτοιας αποθήκης απαιτεί την επανασχεδιάσή της σχεδόν από την αρχή για να ενσωματωθούν οι νέες θέσεις αποθήκευσης στις υπάρχουσες. Είναι κατάλληλο για μικρές αποθήκες, με μικρό αριθμό κωδικών και μικρό αριθμό προσωπικού.

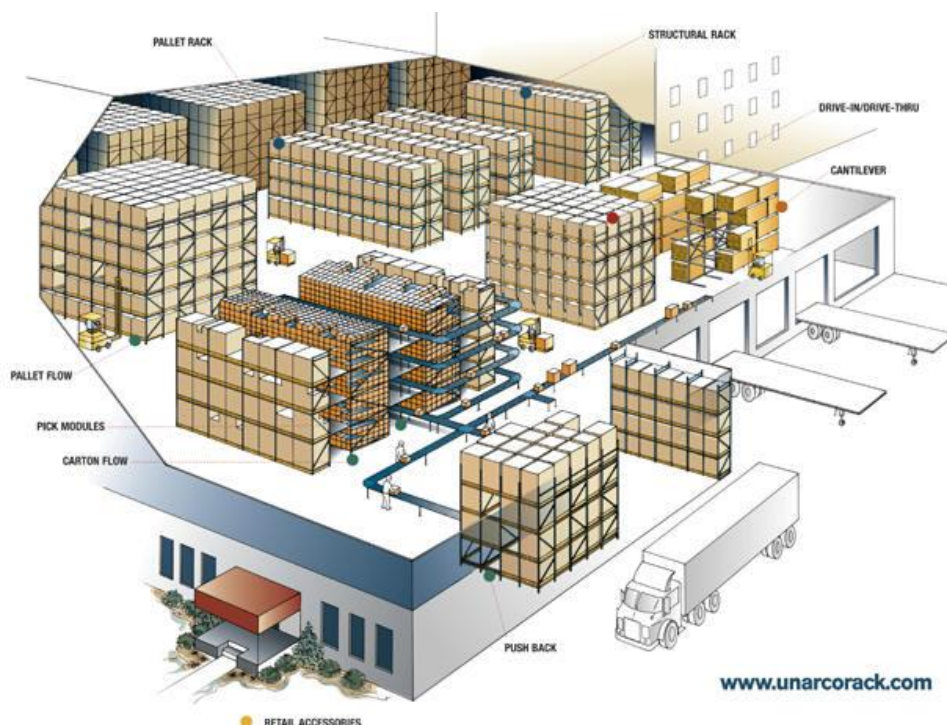
Στο αντίθετο άκρο βρίσκεται το **άναρχο (τυχαίο) σύστημα** όπου τα προϊόντα τοποθετούνται τυχαία σε οποιαδήποτε κενή θέση της αποθήκης χωρίς συγκεκριμένη δέσμευση. Ο υπολογισμός του αναγκαίου χώρου πραγματοποιείται λαμβάνοντας υπόψη τις μέγιστες ανάγκες αποθήκευσης για κάποια χρονική στιγμή, ανεξάρτητα από το πλήθος των διαφορετικών υλικών. Με το συγκεκριμένο σύστημα υπάρχει πολύ καλή εκμετάλλευση του



χώρου καθώς και ευελιξία, όμως θα πρέπει η καταγραφή των θέσεων ανά προϊόν να είναι διαρκής και με τη χρήση πληροφοριακού συστήματος καθώς αν δεν καταγραφεί ένα προϊόν και η θέση του θα είναι σχεδόν αδύνατο να ανακτηθεί, όπως και να εντοπιστεί μία κενή θέση όπου δεν έχει καταγραφεί στην αποθήκη. Είναι κατάλληλο για αποθήκες οποιουδήποτε μεγέθους και συνήθως σε περίπτωση ύπαρξης πολλών κωδικών προϊόντων, με μεγάλα αποθέματα και εποχικότητα.

Την απόσταση μεταξύ των δύο παραπάνω συστημάτων έρχεται να γεφυρώσει το **μικτό σύστημα**, όπου συνδυάζει την δέσμευση κάποιων χώρων για μερικά υλικά και άναρχη αποθήκευση για τα υπόλοιπα. Με αυτό το σύστημα εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα των δύο προηγούμενων συστημάτων όμως ο συνδυασμός τους ενδέχεται να δημιουργήσει δυσκολίες κατανόησης και εφαρμογής του. Η υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος δεν επιτρέπει την μέγιστη αξιοποίηση της αποθήκης λόγω του δεσμευμένου μέρους όμως μπορεί να τροποποιηθεί και να επεκταθεί με σχετική ευκολία. Το άναρχο κομμάτι χρησιμοποιείται κυρίως για αποθήκευση (stock) ενώ το δεσμευμένο για γρήγορη συλλογή παραγγελιών (Ζεϊμπέκης, 2018).

Έτσι, σε μία τυπική αποθήκη του Σχήματος 3.7 διακρίνονται μεταξύ άλλων, οι χώροι φόρτωσης και εκφόρτωσης των μεταφορικών μέσων, στην προκειμένη περίπτωση φορτηγών, η φυσική παραλαβή και σήμανση των εμπορευμάτων και η διακίνησή τους από τα μέσα ενδοδιακίνησης προϊόντων όπως παλετοφόρων ή περνοφόρων οχημάτων και η τοποθέτησή τους στους χώρους αποθήκευσης όπως ράφια παλετών, οι θέσεις συλλογής και οι χώροι προετοιμασίας των παραγγελιών.



Σχήμα 3.7: Σχεδιάγραμμα μιας τυπικής αποθήκης πηγή: (UNARCO Material Handling, Inc., 2019)

Επόμενη σε σειρά διαδικασία έπειτα από την προετοιμασία των παραγγελιών, αποτελεί η μεταφορά των εμπορευμάτων στον πελάτη.

### 3.8. Μεταφορά εμπορευμάτων / Διανομή

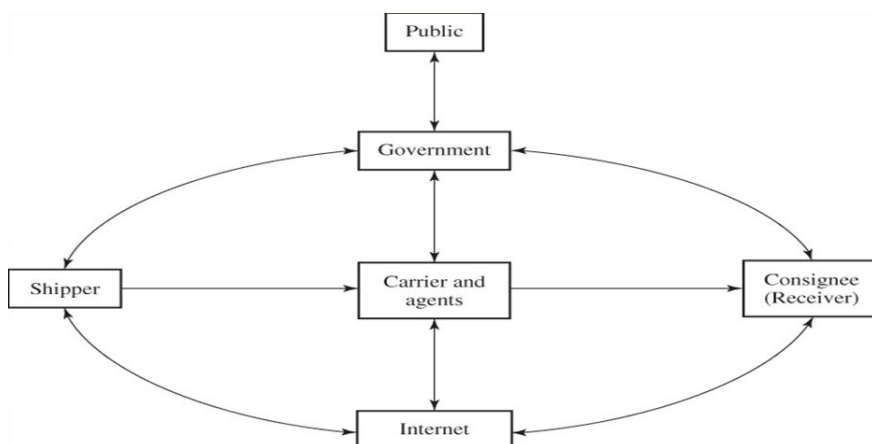
Η μεταφορά των εμπορευμάτων αποτελεί ένα από τα βασικά συστατικά του κόστους των logistics καθώς συμπεριλαμβάνει την αντιμισθία του οδηγού του μεταφορικού μέσου, τα καύσιμα και τη συντήρηση του μέσου, το κόστος του επενδεδυμένου κεφαλαίου σε μεταφορικά μέσα και εξοπλισμό, το κόστος απώλειας και καταστροφής εμπορευμάτων αλλά και το διοικητικό κόστος διαχείρισης της λειτουργίας. Στην ενότητα 3.3 αναφέρθηκε η σημασία του αποθέματος σε κίνηση. Στόχος της μεταφοράς είναι η μείωση αυτού του αποθέματος, καθώς όσο και αν οι νέες τεχνολογίες επιτρέπουν τον εντοπισμό και τον έλεγχο της διακίνησης των εμπορευμάτων σε πραγματικό χρόνο, δεν μπορούν να εξαλείψουν το υψηλό κόστος και τους κινδύνους κατά τη διακίνηση, μεταφόρτωση και αποθήκευση των εμπορευμάτων. Όπως γίνεται κατανοητό, κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας υπάρχει μία διαρκής μεταφορά εμπορευμάτων, είτε πρόκειται για πρώτες ύλες και ημικατεργασμένα προϊόντα είτε για έτοιμα προϊόντα προς διάθεση στους τελικούς πελάτες.

Κύριοι εμπλεκόμενοι σε ένα σύστημα εμπορικών μεταφορών είναι:

- Ο **Αποστολέας (shipper / consignor)** και ο **Παραλήπτης (consignee)** οι οποίοι επιδιώκουν την μεταφορά των προϊόντων από το σημείο προέλευσης μέχρι τον τελικό προορισμό στον ελάχιστο δυνατό χρόνο και κόστος
- Οι **Μεταφορείς (carriers)** είναι η εταιρίες που εκτελούν την μεταφορική υπηρεσία και επιδιώκουν να χρεώσουν τη μεγαλύτερη δυνατή χρέωση για τη μεταφορά των προϊόντων, ενώ ταυτόχρονα να ελαχιστοποιήσουν το κόστος τους το οποίο προέρχεται από καύσιμα, εργατικά, λειτουργία του οχήματος, εγκατάσταση των προϊόντων κ.ά.
- Οι **Διαμεταφορείς (freight forwarders / brokers)** είναι εταιρίες που ενεργούν ως ενδιάμεσοι και συγκεντρώνουν τις μικρές αποστολές ώστε να επιτύχουν την πλήρη φόρτωση του μεταφορικού μέσου και να μειώσουν το κόστος της μεταφοράς με την αντίστοιχη αντιμισθία.
- Το **Κράτος** και οι εποπτικοί μηχανισμοί του (**Government**) οι οποίοι παρέχουν το ρυθμιστικό πλαίσιο στη μεταφορά των προϊόντων και συνήθως παρέχουν και συντηρούν το μεγαλύτερο μέρος των μεταφορικών υποδομών (π.χ. λιμάνια, οδικοί άξονες κτλ.)
- Η **Κοινωνία (Public)**, η οποία αποτελεί το βασικό μοχλό ώθησης του μεταφορικού συστήματος, ως καταναλωτές και ενδιαφέρεται για την προσβασιμότητα στις μεταφορές, το κόστος, τα επίπεδα ασφαλείας αυτών και τις περιβαλλοντικές τους επιπτώσεις προωθώντας την εξέλιξή τους.
- Το **Internet**, το οποίο παρέχει την απαραίτητη συνδεσιμότητα για την επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων που πραγματοποιούν την μεταφορά δηλαδή του Αποστολέα, του Παραλήπτη, των Μεταφορέων και των Διαμεταφορέων (Bowersox, et al., 2010).



Στο Σχήμα 3.8 αποτυπώνονται οι σχέσεις των εμπλεκομένων του συστήματος εμπορικών μεταφορών



Σχήμα 3.8: Οι σχέσεις μεταξύ των κύριων εμπλεκομένων σε ένα σύστημα εμπορικών μεταφορών, πηγή: (Bowersox, et al., 2010)

Το κύριο συστατικό ενός συστήματος μεταφορών αποτελεί το μέσο μεταφοράς. Υπάρχουν 5 βασικοί τύποι / μέσα μεταφορών:

1. Σιδηροδρομικές μεταφορές
2. Οδικές μεταφορές
3. Θαλάσσιες / ποτάμιες μεταφορές
4. Μεταφορές μέσω αγωγών (κυρίως για υδρογονάνθρακες όπως πετρέλαιο, φυσικό αέριο κτλ.)
5. Αεροπορικές μεταφορές

Κάθε ένας από τους παραπάνω τύπους μεταφορών έχει τα δικά του χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Για παράδειγμα οι αεροπορικές μεταφορές είναι κοστοβόρες, όμως η ταχύτητα μεταφοράς των εμπορευμάτων είναι ιδιαίτερα υψηλή. Έτσι, η επιχείρηση επιλέγει είτε αποκλειστικά έναν τρόπο μεταφοράς είτε συνδυάζει παραπάνω από έναν ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή ισορροπία κόστους – εξυπηρέτησης πελάτη αξιολογώντας το κόστος της μεταφοράς, τον μέσο χρόνο παράδοσης και τη διακύμανσή του και την απώλεια ή καταστροφή των προϊόντων. Στον πίνακα 3.1 αποτυπώνεται η εκτίμηση του R. Ballou για τη συγκριτική αξιολόγηση των μέσων μεταφοράς με βαθμωτή κλίμακα από το 1 έως το 5

Πίνακας 3.1: Συγκριτική αξιολόγηση των μέσων μεταφοράς σχετικά με το κόστος και την λειτουργική τους απόδοση. (Ballou, 2004)

Μέσο Μεταφοράς <sup>1</sup>	Κόστος <sup>2</sup> 1=υψηλότερο	Μέσος χρόνος παράδοσης <sup>3</sup> 1=γρηγορότερο	Απόλυτη χρονική διακύμανση 1=μικρότερη	Ποσοστιαία χρονική διακύμανση <sup>4</sup> 1=μικρότερη	Απώλεια και καταστροφή 1=μικρότερη
Σιδηροδρομικές μεταφορές	3	3	4	3	5
Οδικές μεταφορές	2	2	3	2	4
Θαλάσσιες / ποτάμιες μεταφορές	5	5	5	4	2
Μεταφορές μέσω αγωγών	4	4	2	1	1
Αεροπορικές μεταφορές	1	1	1	5	3

Στη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων για την επιλογή και των συνδυασμών των αποδοτικότερων μεταφορικών μέσων είναι απαραίτητη η χρήση πληροφοριακών συστημάτων.

<sup>1</sup> Θεωρείται ότι είναι διαθέσιμο

<sup>2</sup> Υπολογίζεται βάσει κόστους ανά τόνο ανά μίλι

<sup>3</sup> Ταχύτητα παράδοση Door-to-Door δηλαδή από τη στιγμή που φεύγει από την επιχείρηση μέχρι την τελική παράδοση στον πελάτη.

<sup>4</sup> Υπολογίζεται ως το κλάσμα της απόλυτης χρονικής διακύμανσης ως προς το μέσο χρόνο παράδοσης

### 3.9. Πληροφοριακά Συστήματα

Η χρήση των **πληροφοριακών συστημάτων** μπορεί να δώσει λύσεις στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τις παραπάνω διαδικασίες καθώς και να βελτιστοποιήσει κάθε μία από τις τεχνικές που αναφέρθηκαν με σκοπό την μείωση του κόστους αλλά και την αύξηση της εξυπηρέτησης των πελατών. Στην αγορά υπάρχει πλειάδα από πλατφόρμες πληροφοριακών συστημάτων logistics όπως το πολύ γνωστό SAP, το Oracle κ.ά. τα οποία απαιτούν υψηλό αρχικό κεφάλαιο επένδυσης για να εφαρμοστούν, αλλά και συστήματα που φιλοξενούνται στο παγκόσμιο ιστό (Cloud Computing<sup>1</sup>) τα οποία προσαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και χρεώνουν αντίστοιχα για τις υπηρεσίες που παρέχουν χωρίς να απαιτούνται μεγάλα κεφάλαια τα οποία είναι απαγορευτικά για μία μικρή επιχείρηση. Ένα τέτοιο σύστημα θα πρέπει να επιτρέπει την επικοινωνία μεταξύ των «εσωτερικών χρηστών» του συστήματος όπως το marketing, την παραγωγή, το λογιστήριο, της προμήθειας κτλ., αλλά και την ενημέρωση των «εξωτερικών χρηστών» όπως των επενδυτών, των προμηθευτών, των πελατών κτλ. Στη συνέχεια θα δούμε τα κυριότερα από τα υποσυστήματα που συμπεριλαμβάνουν οι πλατφόρμες **logistics Information System (LIS)**.

#### 1. Order Management System (OMS)

Ο βασικός σκοπός ενός **OMS** είναι η διαχείριση της επικοινωνίας με τον πελάτη όταν τοποθετείται από αυτόν μία νέα παραγγελία και αποτελεί το front-end μέρος ενός LIS. Στη συνέχεια ελέγχει μέσω των αποθηκών τη διαθεσιμότητα των προϊόντων που παραγγέλθηκαν και της τοποθεσίας τους μέσα στην αποθήκη. Επίσης, γίνεται έλεγχος της πιστοληπτικής ικανότητας του πελάτη και αν έχει διαθέσιμο πιστωτικό όριο για αυτή την παραγγελία μέσω του λογιστηρίου της επιχείρησης. Τιμολογεί την παραγγελία και δεσμεύει τα προϊόντα ώστε να είναι διαθέσιμα για τον πελάτη ή αντίστοιχα ενημερώνει για την παραγωγή ή αγορά νέων προϊόντων (backorder). Όπως διαφαίνεται ένα OMS δεν μπορεί να είναι αποκομμένο από τα υπόλοιπα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης καθώς δέχεται δεδομένα και ενημερώνει από πολλά διαφορετικά τμήματα. Τέλος, καθ'όλη τη διάρκεια της παραγγελίας ενημερώνει τον πελάτη για την εξέλιξή της μέχρι και την τελική παράδοσή της.

#### 2. Warehouse Management System (WMS)

Όπως αναφέρθηκε και στο OMS, η ενημέρωση για το ύψος των αποθεμάτων απαιτείται για την εξέλιξη της παραγγελίας και πραγματοποιείται μέσω ενός **WMS**.

Ως μέρος ενός ολοκληρωμένου LIS, το WMS θα πρέπει να έχει υψηλή διαλειτουργικότητα έτσι ώστε:

- να διαχειρίζεται τις παραλαβές εμπορευμάτων και πρώτων υλών
- να τα τοποθετεί στον κατάλληλο χώρο μέσα στις αποθήκες και να μπορεί να τα ανακτά
- να παρακολουθεί και να διαχειρίζεται το ύψος των αποθεμάτων
- να θέτει τη σειρά με την οποία οι παραγγελίες θα συλλεχθούν από την αποθήκη και να σχεδιάζει το βέλτιστο δρομολόγιο του picker μέσα στην αποθήκη

<sup>1</sup> Cloud Computing: [https://en.wikipedia.org/wiki/Cloud\\_computing](https://en.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing)

- να ελέγχει την ολοκλήρωση των παραγγελιών ώστε να είναι έτοιμες για αποστολή

Συνοψίζοντας ένα WMS συμβάλει στην σωστή διαχείριση των διεργασιών μέσα σε μία αποθήκη ελαχιστοποιώντας τις εργατοώρες που θα απαιτούσαν αυτές, διαχειρίζοντας στο βέλτιστο τους αποθηκευτικούς χώρους της επιχείρησης και φροντίζοντας την τήρηση του στρατηγικού ύψους των αποθεμάτων.

### 3. Transportation Management System (TMS)

Το **TMS** μίας επιχείρησης διαχειρίζεται τις εισροές και εκροές σε πρώτες ύλες και εμπορεύματα και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του LIS. Όπως και το WMS έτσι και το TMS είναι ένα διαλειτουργικό σύστημα που ανταλλάσσει πληροφορίες και δεδομένα με τα υπόλοιπα υποσυστήματα του LIS.

Βασικές λειτουργίες ενός TMS είναι:

- Η επιλογή του καταλληλότερου τρόπου μεταφοράς των εμπορευμάτων ο οποίος μπορεί να εξαρτηθεί από διάφορες παραμέτρους όπως το βάρος, ο όγκος και ο χρόνος παράδοσης αλλά και το είδος του εμπορεύματος το οποίο θα διακινηθεί.
- Η ενοποίηση των μικρών αποστολών για εξοικονόμηση του κόστους της μεταφοράς.
- Τον προγραμματισμό και τη δρομολόγηση των αποστολών ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των αποστολών και τον τύπο των οχημάτων που διαθέτει η επιχείρηση.
- Την εξυπηρέτηση των απαιτήσεων από π.χ. κατεστραμμένα εμπορεύματα.
- Τον εντοπισμό των αποστολών είτε αυτές αφορούν μεταφορές με συνεργαζόμενη εταιρία μεταφορών είτε με ιδιόκτητα οχήματα που διαθέτουν τεχνολογία εντοπισμού σε πραγματικό χρόνο.
- Τον έλεγχο και την πληρωμή του κόστους αποστολής των εμπορευμάτων.

Ο προγραμματισμός και σχεδιασμός των δρομολογίων που θα εκτελέσει ο στόλος και το προσωπικό (πχ. οδηγόι, προσωπικό φορτοεκφόρτωσης) σε μία επιχείρηση είναι αρμοδιότητα του δρομολογητή της επιχείρησης ή της ομάδας δρομολόγησης οχημάτων. Ένα από τα προβλήματα που καλείται ο δρομολογητής να επιλύσει είναι το πρόβλημα δρομολόγησης οχημάτων:

- Ένας αριθμός οχημάτων πρέπει να επισκεφθούν ένα δεδομένο αριθμό πελατών με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (π.χ. τοποθεσία, διαθεσιμότητα και άλλους περιορισμούς) και τα οχήματα πρέπει να επιστρέψουν στο αρχικό σημείο εκκίνησης.
- Κάθε πελάτης πρέπει να επισκεφθεί μία μόνο φορά.
- Το συσσωρευτικό κόστος όλων των οχημάτων πρέπει να ελαχιστοποιηθεί και υπολογίζεται είτε ως διανυόμενη απόσταση ή ο χρόνος που απαιτείται για να διανυθεί η απόσταση.

Τα πληροφοριακά συστήματα που συμβάλουν στη βελτιστοποίηση του προγραμματισμού και της δρομολόγησης οχημάτων είναι το σύστημα αυτόματης δρομολόγησης οχημάτων και το σύστημα διαχείρισης στόλου οχημάτων.

### 3.1. Σύστημα αυτόματης δρομολόγησης (Vehicle Routing System)

Λαμβάνοντας πληροφορίες που αφορούν τους **πελάτες** (σημείο διανομής, είδος/τύπος ζήτησης, ειδικές απαιτήσεις, χαρακτηριστικά προϊόντων), το **στόλο** (μέγεθος, τύπος, χωρητικότητα οχημάτων), το **πλήρωμα** (βάρδιες κ.ά.) και το **δίκτυο** (περιορισμοί οχημάτων, σημείων διανομής) βοηθάει τον δρομολογητή μίας επιχείρησης να επιτύχει:

- Αποδοτικότερη χρήση του στόλου των οχημάτων
- Μείωση των χιλιομετρικών αποστάσεων
- Μείωση των λειτουργικών εξόδων
- Αποφυγή υπερωριών των οδηγών των οχημάτων
- Τήρηση όλων των περιορισμών που αφορούν π.χ. τα παράθυρα διανομής και το είδος των οχημάτων (ξηρού, ψυχόμενου, κατεψυγμένου ή μικτού φορτίου)
- Καθώς και να μειώσει το χρόνο για το σχεδιασμό των δρομολογίων

Η ανθρώπινη επέμβαση είναι αρκετές φορές επιβεβλημένη, καθώς αστάθμητοι παράγοντες, για τους οποίους δεν έχει ενημερωθεί το σύστημα, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη δρομολόγηση των οχημάτων (π.χ. απεργίες, πορείες κτλ.)

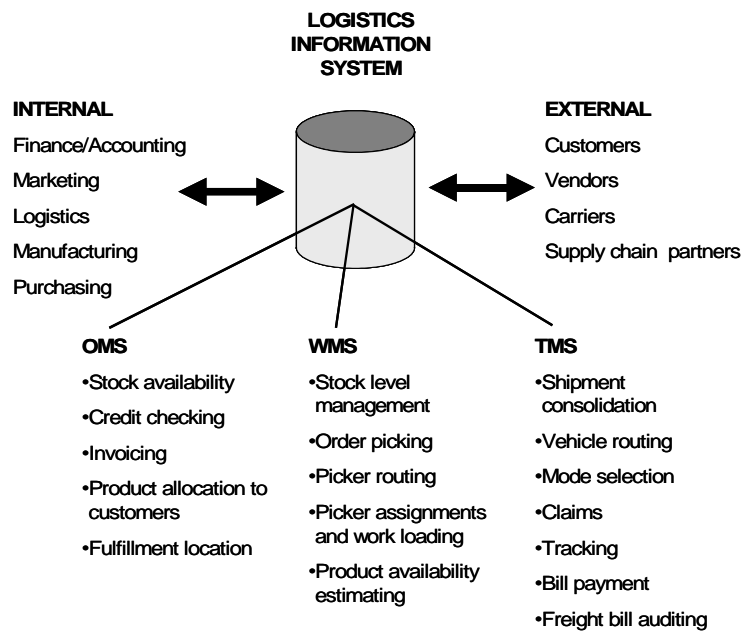
### 3.2. Σύστημα διαχείρισης στόλου οχημάτων (Fleet Management System)

Το σύστημα διαχείρισης στόλου οχημάτων, λαμβάνοντας πληροφορίες που αφορούν συγκεκριμένους περιορισμούς, το στάδιο εκτέλεσης του δρομολογίου και δυναμικά γεγονότα (κίνηση στους δρόμους, καιρικές συνθήκες, καθυστερήσεις στην παράδοση κτλ.) συντελεί στην επιτυχή εκτέλεση των δρομολογίων (Ζεϊμπέκης, 2019):

- Ελέγχοντας συνεχώς την ομαλή εκτέλεσή τους
- Ενημερώνοντας τον δρομολογητή εάν υπάρχει παραβίαση σε περιορισμούς
- Πληροφορώντας διαρκώς και με την χρήση αισθητήρων για την κατάσταση του εμπορεύματος (π.χ. θερμοκρασία θαλάμου ψύξης)
- Αντιμετωπίζοντας δυναμικά γεγονότα όπως απαιτείται (ad hoc)
- Εκδίδοντας πιστοποιητικό παράδοσης του εμπορεύματος σε πραγματικό χρόνο
- Ενημερώνοντας τον πελάτη για την ώρα άφιξης ώστε να είναι έτοιμος για την παραλαβή για να ελαχιστοποιηθεί ο χρόνος αναμονής

Συνοψίζοντας, σκοπός ενός TMS είναι η υποστήριξη του προγραμματισμού και του ελέγχου της μεταφορικής δραστηριότητας της επιχείρησης είτε αυτό αφορά εμπορεύματα και πρώτες ύλες που παραλαμβάνονται από την επιχείρηση είτε τα προϊόντα που η επιχείρηση αποστέλλει στους πελάτες της.

Ένα ολοκληρωμένο LIS που να διασυνδέει όλα τα παραπάνω συστήματα (Σχήμα 3.9) είναι απαραίτητο για μία επιχείρηση ώστε να παρέχει την πληροφόρηση στους εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους της επιχείρησης συμβάλλοντας στη λήψη ολοκληρωμένων στρατηγικών αποφάσεων οι οποίες επηρεάζουν κάθε μία από τις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας.



Σχήμα 3.9: Σύνοψη ενός Πληροφοριακού Συστήματος logistics (Ballou, 2004)

### 3.10. Σύνοψη

Η ορθή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας επιχείρησης μπορεί να της προσδώσει το απαραίτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για ανταπεξέλθει στις δύσκολες οικονομικές συνθήκες της εποχής. Καθώς δεν υπάρχουν αντίστοιχες μελέτες ώστε να αποτυπωθεί το επίπεδο ολοκλήρωσης του κλάδου της ποιοτικής της Περ. Βορείου Αιγαίου προς αυτόν τον τομέα, στο επόμενο κεφάλαιο θα καταγραφεί η μεθοδολογία η οποία ακολουθήθηκε ώστε να αναδειχθεί η παρούσα κατάσταση του κλάδου καθώς και οι μελλοντικές τάσεις των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή και εμπορία οινοπνευματωδών ποτών .

## 4. Μεθοδολογία έρευνας

### 4.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθεί η μεθοδολογία η οποία ακολουθήθηκε για την συλλογή πρωτογενών δεδομένων σχετικά με την υφιστάμενη κατάσταση του κύκλωματος εφοδιασμού στις επιχειρήσεις παραγωγής και εμπορίας οινοπνευματωδών ποτών στην Περ. Β. Αιγαίου. Ειδικότερα παρουσιάζεται το είδος και η μέθοδος της έρευνας που επιλέχθηκε, η διαδικασία δειγματοληψίας και το ερωτηματολόγιο το οποίο αποτέλεσε το ερευνητικό εργαλείο για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων.

### 4.2. Σκοπός και στόχος της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης στο κύκλωμα εφοδιασμού του κλάδου της ποτοποιίας στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου.

Η έρευνα καλείται να διερευνήσει τις απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα:

1. Ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή και εμπορία οινοπνευματωδών ποτών στην Περ. Β. Αιγαίου;
2. Ποιο είναι το μέγεθός τους, τι προϊόντα/υπηρεσίες παρέχουν και μέσω ποιων καναλιών διάθεσης φτάνουν στους πελάτες τους;
3. Με ποιο τρόπο είναι οργανωμένη και πως εκτελείται η λειτουργία πρόβλεψης ζήτησης και διαχείρισης των αποθεμάτων;
4. Πόσο ανεπτυγμένο είναι το δίκτυο προμηθειών και που εντοπίζονται οι προμηθευτές των επιχειρήσεων;
5. Πως είναι οργανωμένη η λειτουργία της αποθήκευσης και ποιοι επιχειρησιακοί πόροι συμβάλουν σε αυτήν;
6. Πως οι ιδιαιτερότητες του προϊόντος που παράγουν και εμπορεύονται επηρεάζουν τις στρατηγικές αποφάσεις που αφορούν την αποθήκευση και διανομή του;
7. Ποια στρατηγική μεταφορών ακολουθούν οι επιχειρήσεις;
8. Πόσο εξωστρεφείς είναι οι επιχειρήσεις στον κλάδο και πως αυτό μεταφράζεται σε πωλήσεις προς το εξωτερικό;
9. Ποια πληροφορικά συστήματα έχουν επιλέξει για την αυτοματοποίηση των διαδικασιών τους;
10. Πόσο σημαντική είναι η εξυπηρέτηση των πελατών τους και πως τη διαχειρίζονται;
11. Ποιες είναι οι μελλοντικές τάσεις στον κλάδο και τι αλλαγές θεωρούν ότι θα φέρει το ηλεκτρονικό εμπόριο;
12. Ποια είναι τα εσωτερικά και εξωτερικά εμπόδια ανάπτυξης των επιχειρήσεων;

Με τις παραπάνω ερωτήσεις δίνεται η δυνατότητα να αποτυπωθεί με μεγάλη λεπτομέρεια, για πρώτη φορά, η υφιστάμενη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας των επιχειρήσεων παραγωγής και εμπορίας οινοπνευματωδών ποτών στην Περιφέρεια Β. Αιγαίου καθώς και των υποδομών, του εξοπλισμού και παρεχόμενων υπηρεσιών. Επίσης, στοχεύει στο να αποτυπώσει τις μελλοντικές τάσεις και τις προκλήσεις κλάδου αναφορικά με το κύκλωμα εφοδιασμού τους σύμφωνα με την άποψη των στελεχών των επιχειρήσεων.



### 4.3. Μέθοδος διεξαγωγής της έρευνας

Για την απάντηση των ερωτημάτων-ερευνητικών στόχων της παρούσας εργασίας, είναι σημαντικό να επιλεχθεί η κατάλληλη ερευνητική διαδικασία. Τα είδη των ερευνών είναι:

- **Διερευνητικές έρευνες**, όπου δίνουν έμφαση στην διατύπωση ενός προβλήματος με σκοπό την ανακάλυψη και την καινοτομία. Κοινό χαρακτηριστικό αυτών των ερευνών είναι η έλλειψη αρκετών δεδομένων και διερευνούν μία αχαρτογράφητη ερευνητική περιοχή με διατύπωση υποθέσεων.
- **Περιγραφικές έρευνες**, έχουν ως σκοπό τον προσδιορισμό και την εκτίμηση των χαρακτηριστικών μιας δεδομένης κατάστασης. Αυτού του είδους οι έρευνες είναι περισσότερο οργανωμένες και σχεδιασμένες.
- **Πειραματικές έρευνες**, οι οποίες στηρίζονται σε κάποιο πείραμα μέσω του οποίου ο ερευνητής ελέγχει την ορθότητα μιας υπόθεσης ή επιβεβαιώνει μία διατυπωμένη θεωρία (Τσακίρη, 2019).

Για την παρούσα έρευνα **επιλέχθηκε η περιγραφική έρευνα** καθώς είναι καταλληλότερη για αποτύπωση της παρούσας κατάστασης στο κύκλωμα εφοδιασμού του κλάδου της ποτοποιίας στην Περ. Βορείου Αιγαίου, παρέχοντας δομημένα αποτελέσματα και έχοντας τη δυνατότητα με αυτή τη μεθοδολογία να απαντηθούν τα ερωτήματα που τέθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο.

Η έρευνα θα μπορούσε να ήταν πρωτογενής ή δευτερογενής. Η **πρωτογενής** αφορά τη συγκέντρωση μη επεξεργασμένων δεδομένων και η **δευτερογενής** επικεντρώνεται στην διερεύνηση ήδη επεξεργασμένων δεδομένων. Καθώς δεν υπάρχουν ήδη επεξεργασμένα δεδομένα σε αυτόν τον τομέα **επιλέχθηκε η πρωτογενής έρευνα**.

Η **πρωτογενής έρευνα** διακρίνεται σε:

- **Ποιοτική έρευνα** η οποία βασίζεται σε συνεντεύξεις, ανάλυση κειμένων, παρατήρηση, ανάλυση αρχειακού υλικού κλπ και
- **Ποσοτική έρευνα**, η οποία βασίζεται στη συγκέντρωση πληροφοριών που προκύπτουν από μετρήσεις δεδομένων (με τη μορφή ποσοτικών ή ποιοτικών μεταβλητών) και στην ανάλυσή τους με στατιστικές τεχνικές (Howard & Sharp, 1998)

Στην προκειμένη περίπτωση **η παρούσα έρευνα χαρακτηρίζεται ως ποσοτική** καθώς θα συγκεντρωθούν πληροφορίες και ποσοτικά στοιχεία για τον υποδιερεύνηση κλάδο.

Τέλος, η ποσοτική έρευνα μπορεί να είναι είτε **θεωρητική (βασική)** και συμβάλλει στη συσσώρευση επιστημονικής γνώσης χωρίς να στοχεύει άμεσα στην εφαρμογή της γνώσης σε πρακτικά προβλήματα, είτε **εφαρμοσμένη (εμπειρική)** εξετάζοντας πρακτικά ζητήματα και βοηθώντας στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων.

Βάσει της παραπάνω περιγραφής, **η παρούσα έρευνα τοποθετείται ως εφαρμοσμένη (εμπειρική)** καθώς θα προσπαθήσει πραγματευτεί συγκεκριμένα πρακτικά ζητήματα και θα επιδιώξει να συμβάλει στην επίλυσή τους.

Η παρούσα έρευνα χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω στοιχεία:

- **Πληθυσμός:** Στελέχη που είναι επιφορτισμένα με τη διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας των επιχειρήσεων παραγωγής και εμπορίας οινοπνευματωδών ποτών στην Περ. Βορείου Αιγαίου
- **Χρονικό διάστημα:** 90 ημερών (22 Νοεμβρίου 2018 έως 22 Φεβρουαρίου 2019)
- **Μέγεθος δείγματος:** Τον κλάδο της ποτοποιίας στην Περ. Βορείου Αιγαίου απαρτίζουν 50 επιχειρήσεις. Ο εντοπισμός τους έγινε έπειτα από αναζήτηση στα κατά τόπους μητρώα των επαγγελματικών επιμελητηρίων σε κάθε νησί της Περ. Βορείου Αιγαίου καθώς και σε επαγγελματικούς καταλόγους που βρίσκονται στο διαδίκτυο. Ειδικότερα η αναζήτηση έγινε μέσω των ιστοσελίδων:
  - Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος - Γενική Γραμματεία Εμπορίου (<http://www.businessportal.gr/>)
  - Επιμελητήριο Λέσβου (<https://www.lesvos-chamber.com/>)
  - Επιμελητήριο Χίου (<http://www.chioschamber.gr>)
  - Επιμελητήριο Σάμου (<http://www.samoscci.gr>)
  - Επαγγελματικός Κατάλογος 11880 του ομίλου επιχειρήσεων Newsphone Hellas (<https://www.vrisko.gr>)
  - Χρυσός Οδηγός Επαγγελματιών και Επιχειρήσεων Ελλάδας (<https://www.xo.gr/>)

Δεν έγινε επιλογή του δείγματος καθώς το πλήθος των επιχειρήσεων ήταν περιορισμένο και διερωτήθηκαν για να απαντήσουν όλες οι επιχειρήσεις μέσω των αντίστοιχων στελεχών τους. Ο πλήρης κατάλογος των επιχειρήσεων βρίσκεται στο Παράρτημα Α: Στοιχεία Επιχειρήσεων

#### 4.4. Συλλογή των δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε να γίνει με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο προωθήθηκε για συμπλήρωση σε επιτελικά στελέχη των επιχειρήσεων του κλάδου. Η διαδικασία της συλλογής ακολούθησε τα παρακάτω βήματα:

1. Πρώτο στάδιο: **Τηλεφωνική επικοινωνία** με την επιχείρηση για τον εντοπισμό του κατάλληλου στελέχους το οποίο θα μπορούσε να απαντήσει με σαφήνεια τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.
2. **Δεύτερο στάδιο:** Τηλεφωνική επικοινωνία με το στέλεχος που είχε εντοπιστεί και οριζόταν από κοινού ημέρα και ώρα όπου θα γινόταν η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, εφόσον το στέλεχος ήταν διατεθειμένο και ήθελε να συμμετάσχει η επιχείρηση στην έρευνα.
3. **Τρίτο στάδιο:** Δια ζώσης επίσκεψη στην επιχείρηση για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ή τηλεφωνική επικοινωνία σε περίπτωση όπου η επίσκεψη δεν ήταν δυνατή. Σε αυτό το τρίτο στάδιο, αρκετές προσπάθειες επικοινωνίας δεν ήταν επιτυχείς και σε συνεννόηση με την επιχείρηση αποστέλλονταν το ερωτηματολόγιο προς συμπλήρωση μέσω email.

Αποτέλεσμα της παραπάνω διαδικασίας ήταν η συλλογή δεκατεσσάρων (14) ερωτηματολογίων, στην πλειοψηφία τους μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας και δια ζώσης επίσκεψης, ποσοστό συμπλήρωσης 28%. Το χαμηλό ποσοστό οφείλεται στην απροθυμία των στελεχών να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο καθώς και στην αδυναμία του ερευνητή

να επισκεφθεί δια ζώσης όλες τις επιχειρήσεις, καθώς η έδρα τους βρίσκεται σε πολλά διαφορετικά νησιά. Παρότι η έρευνα διήρκησε ενενήντα (90) ημέρες, μόλις δύο (2) απαντήσεις λήφθηκαν μέσω επικοινωνίας με email.

Το πλήθος των ερωτήσεων ήταν πενήντα (50) και ο χρόνος που απαιτούνταν για την συμπλήρωσή του κυμαινόταν μεταξύ 15-30 λεπτών.

#### 4.5. Διάρθρωση του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε χρησιμοποιώντας τεχνολογία ανοιχτού κώδικα (open source) Google Forms<sup>1</sup>, η οποία παρέχεται από την πλατφόρμα Google Drive<sup>2</sup> της εταιρίας Google. Η τεχνολογία αυτή επιλέχθηκε λόγω της δυνατότητας που παρείχε στον ερευνητή να μπορεί να συμπληρώσει online το ερωτηματολόγιο και να καταχωρηθεί στο ιστό μέσω τεχνολογίας Cloud<sup>3</sup> από πολλές διαφορετικές πλατφόρμες και συσκευές, αλλά και της δυνατότητα να αποσταλεί σε οποιοδήποτε στέλεχος προς συμπλήρωση χωρίς την παρέμβαση του ερευνητή. Επίσης, η τεχνολογία Google Forms παρέχει μια σειρά από εργαλεία για την δομημένη σχεδίαση ερωτήσεων ανοιχτού και κλειστού τύπου τα οποία ήταν απαραίτητα για την σωστή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ακόμη και από στελέχη τα οποία δεν είναι εξοικειωμένα με τη χρήση τέτοιων συστημάτων (Παράρτημα Β: Ερωτηματολόγιο).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από οκτώ (8) ενότητες:

- **A. Γενικά Στοιχεία Επιχείρησης:** Περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την έδρα, τις δραστηριότητες, τα προϊόντα της επιχείρησης καθώς στοιχεία του μεγέθους της επιχείρησης, των εξαγωγών που πραγματοποιεί και των καναλιών διανομής που χρησιμοποιεί.
- **B. Πρόβλεψη ζήτησης και διαχείριση αποθέματος:** Περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τον τρόπο που η επιχείρηση αντιμετωπίζει την λειτουργία της πρόβλεψης ζήτησης καθώς και τη διαχείριση των αποθεμάτων.
- **Γ. Προμήθειες:** Περιλαμβάνει ερωτήσεις που αποτυπώνουν το πλήθος και την έδρα των προμηθευτών της επιχείρησης.
- **Δ. Αποθήκευση:** Οι ερωτήσεις στην συγκεκριμένη ενότητα αποσκοπούν να αποτυπώσουν τον τρόπο διαχείρισης των δραστηριοτήτων logistics της επιχείρησης καθώς και της αξιοποίησης των αποθηκευτικών της χώρων και των πληροφοριακών συστημάτων που τις υποστηρίζουν. Επίσης, η συγκεκριμένη ενότητα διερευνά και την προοπτική των επιχειρήσεων να αναθέσουν την παροχή υπηρεσιών logistics σε εταιρίες Third Party Logistics (3PL).
- **Ε. Μεταφορές:** Περιλαμβάνει ερωτήσεις ώστε να αποτυπωθεί η μεταφορική δραστηριότητα των επιχειρήσεων καθώς και ο στόλος που διαθέτουν.
- **ΣΤ. Πληροφοριακά συστήματα:** Οι ερωτήσεις σε αυτή την ενότητα αποτυπώνουν το επίπεδο της ενσωμάτωσης πληροφοριακών συστημάτων στις διαδικασίες logistics της επιχείρησης.

<sup>1</sup> Google Forms: [https://www.google.com/intl/el\\_gr/forms/about/](https://www.google.com/intl/el_gr/forms/about/)

<sup>2</sup> Google Drive: <https://www.google.com/drive/>

<sup>3</sup> Cloud Storage: [https://en.wikipedia.org/wiki/Cloud\\_storage](https://en.wikipedia.org/wiki/Cloud_storage)

- **Ζ. Εξυπηρέτηση πελατών:** Περιλαμβάνει ερωτήσεις οι οποίες αποτυπώνουν την παρακολούθηση από πλευράς επιχείρησης της εξυπηρέτησης των πελατών της και αποσκοπούν να αναδείξουν πιθανά προβλήματα. Επίσης μέσω των ερωτήσεων επιδιώκεται να αποτυπωθεί η εικόνα που έχει η επιχείρηση για τις ανάγκες των πελατών της καθώς και των στοιχείων εκείνων που επιδέχονται βελτίωση.
- **Η. Μελλοντικές Τάσεις:** Σε αυτή την ενότητα επιχειρείται να αποτυπωθεί η εικόνα που έχει η επιχείρηση για τις μελλοντικές τάσεις του κλάδου και πως πρόκειται η εφαρμογή νέων τεχνολογιών να τον επηρεάσει. Τέλος, περιλαμβάνονται ερωτήσεις οι οποίες αποτυπώνουν τα άμεσα επενδυτικά σχέδια των επιχειρήσεων καθώς και τα εσωτερικά και εξωτερικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν για την ανάπτυξή τους.
- **Θ. Προσωπικά στοιχεία συμμετέχοντα στην έρευνα:** Στην τελευταία ενότητα καταγράφονται τα στοιχεία του στελέχους της επιχείρησης που απάντησε το ερωτηματολόγιο.

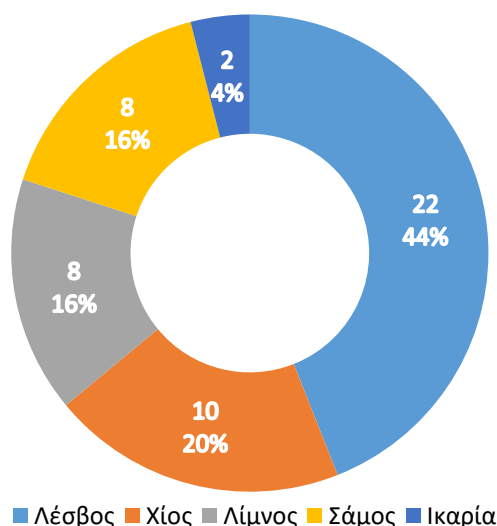
#### 4.6.Σύνοψη

Οι ενότητες και οι ερωτήσεις που τις απαρτίζουν επιχειρούν να απαντήσουν στα ερωτήματα που τέθηκαν στην παρούσα μεθοδολογία. Παρότι το πλήθος των επιχειρήσεων που απάντησαν είναι περιορισμένο, εν τούτοις το δείγμα είναι ικανό για να αποτυπώσει σε κάποιο βαθμό την παρούσα κατάσταση του κυκλώματος εφοδιασμού στην ποιοτική της Περ. Βορείου Αιγαίου. Στην επόμενη ενότητα θα αναλυθούν τα αποτελέσματα των απαντήσεων και θα αποτυπωθούν σε μορφή σχημάτων.

## 5. Υφιστάμενη κατάσταση και μελλοντικές τάσεις στο κύκλωμα εφοδιασμού του κλάδου Ποτοποιίας: Αποτελέσματα έρευνας

### 5.1.Εισαγωγή

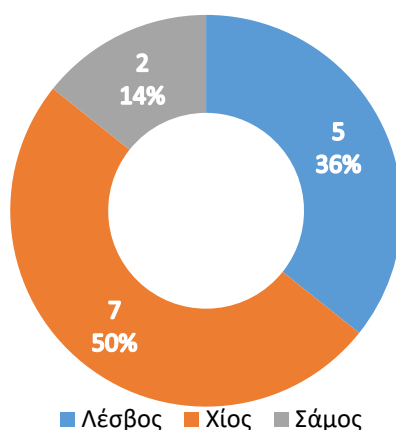
Σε αυτό το κεφάλαιο θα αποτυπωθούν τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε με την συλλογή ερωτηματολογίων μεταξύ των επιχειρήσεων παραγωγής και εμπορίας οινοπνευματωδών ποτών στην Περ. Βορείου Αιγαίου. Η έρευνα διεξάχθηκε για διάστημα 90 ημερών από τις 22 Νοεμβρίου 2018 έως τις 22 Φεβρουαρίου 2019. Η κατανομή του συνόλου των επιχειρήσεων ανά νησί εμφανίζεται στο Σχήμα 5.1. με το μεγαλύτερο πλήθος των επιχειρήσεων 64% να εντοπίζεται στα νησιά Χίου και Λέσβου. Από το σύνολο των 50 επιχειρήσεων απάντησαν οι 14, ποσοστό 28% όπως φαίνεται και στο Σχήμα 5.2.



Σχήμα 5.1: Κατανομή ποσοστού και απόλυτου αριθμού του συνόλου των επιχειρήσεων ανά νησί της Περ. Β. Αιγαίου

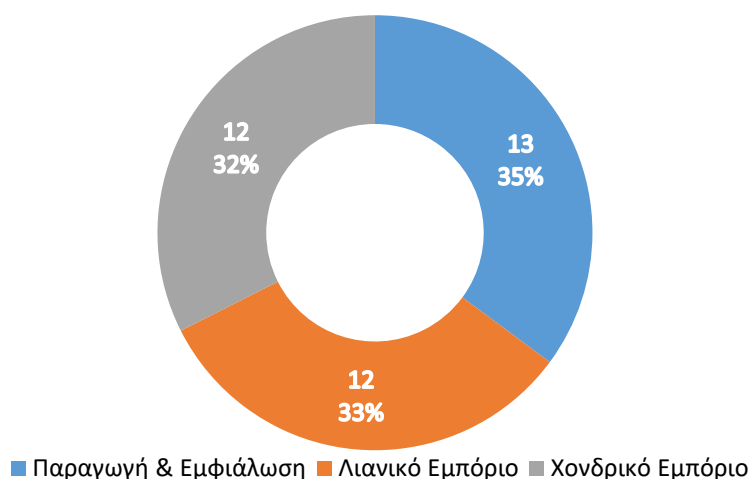
## 5.2. Γενικά Στοιχεία Επιχειρήσεων

Η συγκεκριμένη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις ώστε να αποτυπωθούν γενικά και ειδικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Το σχήμα 5.2 παρουσιάζει την κατανομή των 14 επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα ως προς την έδρα τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που απάντησαν (50%) είχαν ως έδρα το νησί της Χίου.



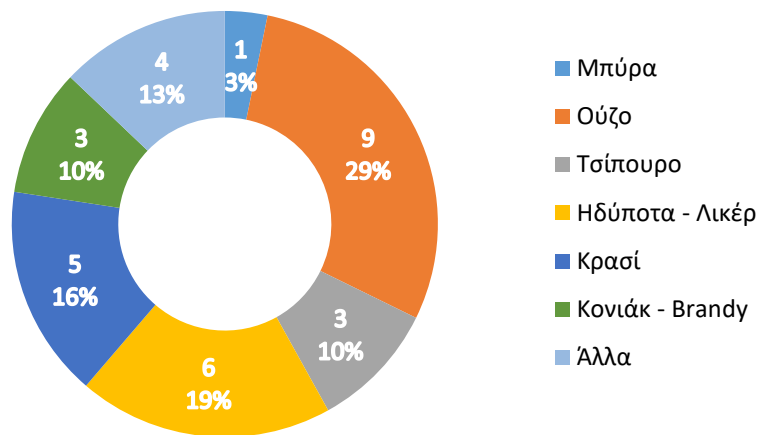
Σχήμα 5.2: Κατανομή ποσοστού και απόλυτου αριθμού των επιχειρήσεων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας ανά νησί της Περ. Β. Αιγαίου

Το σχήμα 5.3 απεικονίζει τις βασικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου ασχολούνται τόσο με την παραγωγή και εμφιάλωση οινοπνευματωδών ποτών αλλά και με το χονδρικό και λιανικό εμπόριο.



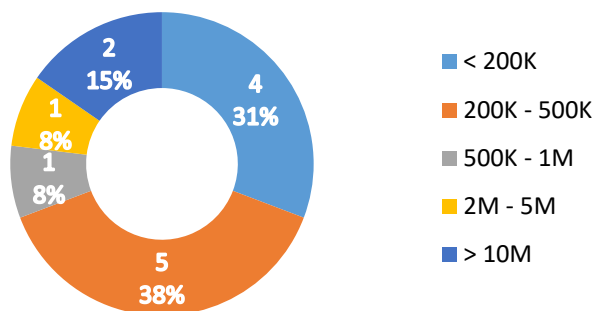
Σχήμα 5.3: Ποσοστό και απόλυτος αριθμός των βασικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων

Το σχήμα 5.4 απεικονίζει τα είδη των οινοπνευματωδών ποτών που εμπορεύονται οι επιχειρήσεις. Όπως φαίνεται κυριαρχεί η παραγωγή ούζου σε ποσοστό 29% και ακολουθούν τα ηδύποτα - λικέρ (19%) και το κρασί (16%).



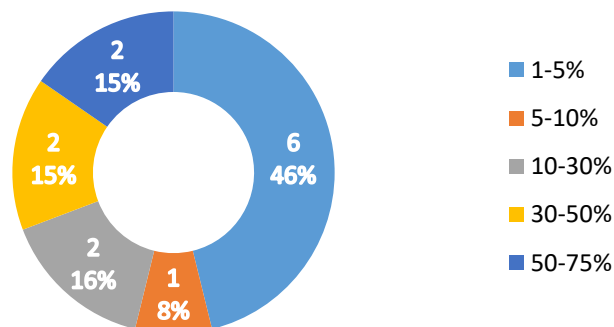
Σχήμα 5.4: Ποσοστό και απόλυτος αριθμός των ειδών οινοπνευματωδών ποτών

Στο σχήμα 5.5 παρουσιάζεται ο ετήσιος κύκλος εργασιών (τζίρος) των επιχειρήσεων σε €. Την πλειοψηφία των επιχειρήσεων (69%), αποτελούν πολύ μικρές επιχειρήσεις με ετήσιο κύκλο εργασιών μικρότερο των € 500.000.



Σχήμα 5.5: Ποσοστό και απόλυτος αριθμός της κατανομής του ετήσιου κύκλου εργασιών (τζίρος) των επιχειρήσεων σε εκατ. €.

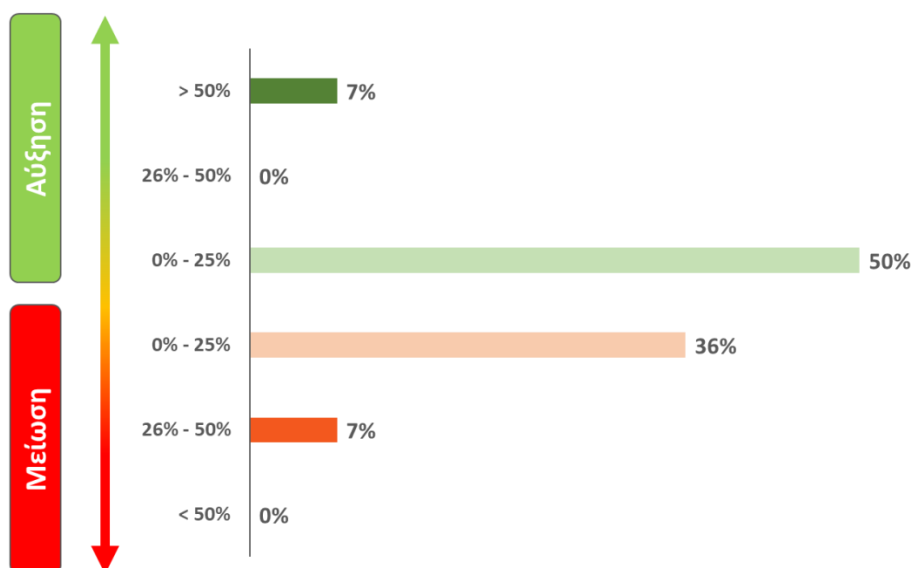
Το σχήμα 5.6 αποτυπώνει το ποσοστό του κύκλου εργασιών που προέρχεται από εξαγωγές. Φαίνεται ότι οι εξαγωγές κυμαίνονται σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα καθώς το 46% των επιχειρήσεων εξάγει σε ποσοστό μικρότερο του 5%. Υπάρχουν όμως και επιχειρήσεις (15%) οι οποίες εμφανίζουν ένταση στις εξαγωγές σε ποσοστό που κυμαίνεται 50-75%.



Σχήμα 5.6: Ποσοστό του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων από εξαγωγές

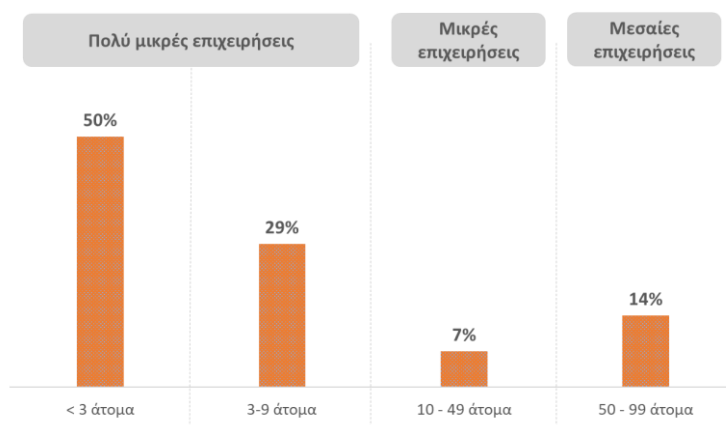


Το σχήμα 5.7 αποτυπώνει τη μεταβολή του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων την τελευταία τριετία (2016-2018). Ο κύκλος εργασιών για το μεγαλύτερο πλήθος (86%) των εταιριών παρέμεινε σχετικά σταθερός την τελευταία τριετία. Οι επιχειρήσεις, οι οποίες ανέφεραν μείωση του κύκλου εργασιών τους (43%), επισήμαναν ότι κύριος παράγοντας για αυτή την εξέλιξη είναι η υψηλή φορολόγηση των τελικών προϊόντων τους, τα οποία γίνονται λιγότερο ανταγωνιστικά έναντι άλλων υποκατάστατων.



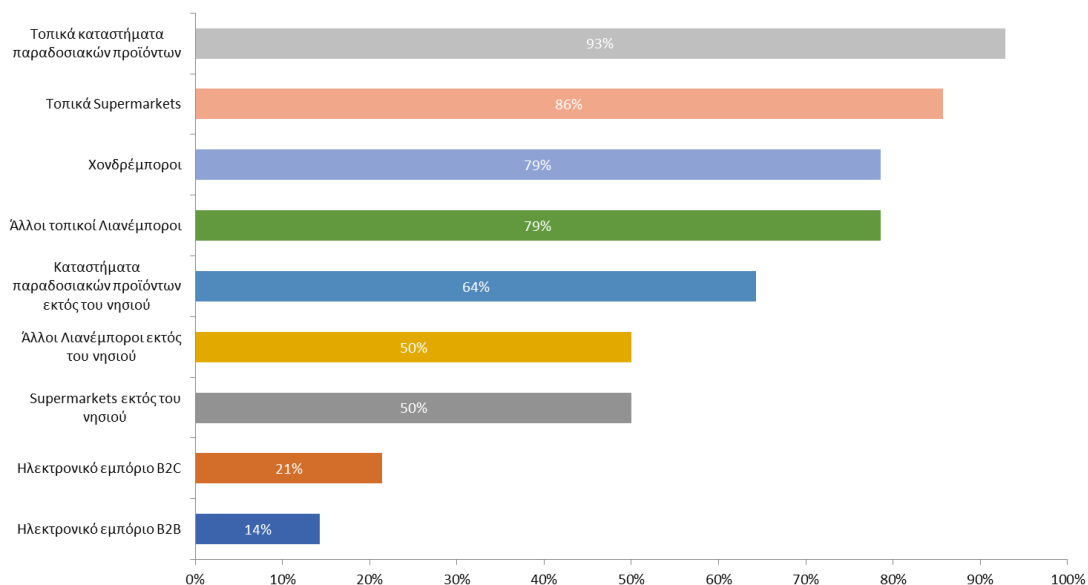
Σχήμα 5.7: Μεταβολή του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων κατά την τελευταία τριετία (2016-2018)

Στο σχήμα 5.8 αποτυπώνει το μέγεθος των επιχειρήσεων ως προς το πλήθος των εργαζομένων που απασχολεί. Σε ποσοστό 79% οι επιχειρήσεις είναι πολύ μικρού μεγέθους, έως 9 άτομα, με μόλις 2 επιχειρήσεις (14%) να κατατάσσονται ως μεσαίου μεγέθους καθώς απασχολούν 50-99 άτομα.



Σχήμα 5.8: Κατηγοριοποίηση μεγέθους των επιχειρήσεων βάσει του αριθμού των εργαζομένων που απασχολούν

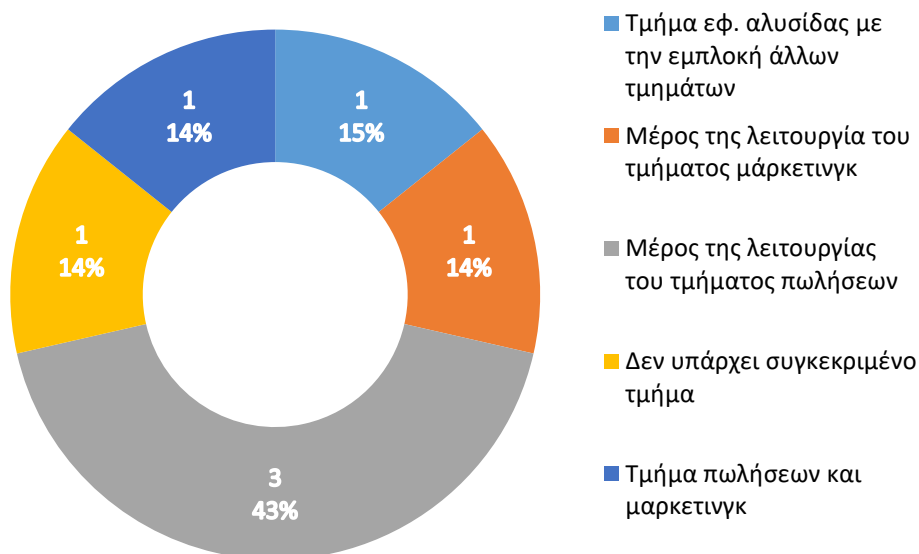
Το σχήμα 5.9 παρουσιάζει τα κανάλια διάθεσης των προϊόντων που επιλέγουν οι επιχειρήσεις. Η πλειοψηφία διαθέτει τα προϊόντα σε τοπικά καταστήματα λιανικής πώλησης και η διάθεση εκτός του νησιού γίνεται μέσω χονδρεμπόρων. Η χρήση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου είναι ιδιαίτερα περιορισμένη.



Σχήμα 5.9: Κανάλια διανομής που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την προώθηση των εμπορευμάτων τους.

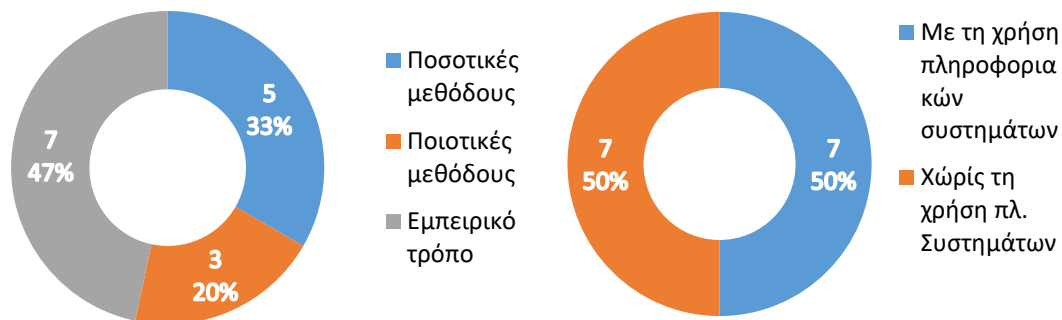
### 5.3. Πρόβλεψη ζήτησης και διαχείριση αποθέματος

Αυτή η ενότητα επιδιώκει να αποτυπώσει τον τρόπο που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τη λειτουργία της πρόβλεψης ζήτησης καθώς και τη διαχείριση των αποθεμάτων τους. Η πρόβλεψη ζήτησης διενεργείται από άλλα τμήματα της επιχείρησης και όχι από το τμήμα εφοδιαστικής αλυσίδας αναδεικνύοντας ότι δεν υπάρχει οργανωμένο αυτόνομο τμήμα εφοδιαστικής αλυσίδας σε καμία από τις επιχειρήσεις τις οποίες μελετήθηκαν από την παρούσα έρευνα (Σχήμα 5.10). Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων πραγματοποιούν την πρόβλεψη ζήτησης με την συμβολή του τμήματος πωλήσεων (72%) ενώ σε αρκετές περιπτώσεις συμβάλει και το τμήμα μάρκετινγκ (43%).



Σχήμα 5.10: Ποσοστό και απόλυτος αριθμός της οργάνωσης της λειτουργίας πρόβλεψης ζήτησης για επιχειρήσεις που απασχολούν περισσότερους από 3 εργαζομένους.

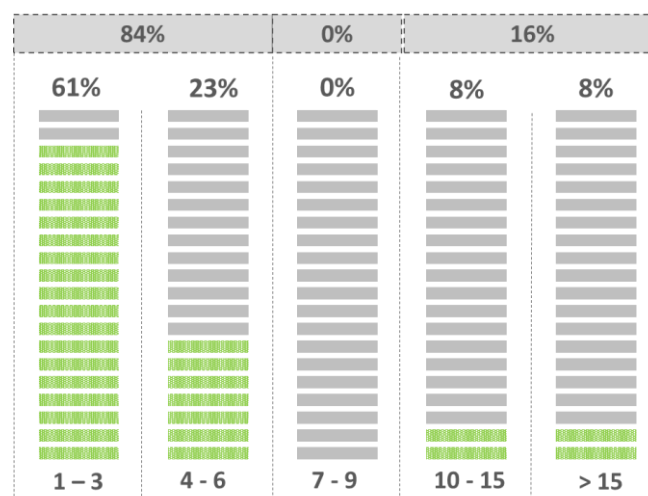
Η πρόβλεψη της ζήτησης διενεργείται με εμπειρικό τρόπο σε ποσοστό 47% των επιχειρήσεων, ενώ μόλις το 33% χρησιμοποιεί ποσοτικές μεθόδους (Σχήμα 5.11). Η χρήση πληροφοριακών συστημάτων για την πρόβλεψη της ζήτησης γίνεται από επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους και μόνο στο 50% του συνολικού δείγματος.



Σχήμα 5.11: Ποσοστό και απόλυτος αριθμός των μεθόδων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για τον προγραμματισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας και την πρόβλεψη της ζήτησης.

Σχήμα 5.12: Ποσοστό και απόλυτος αριθμός της χρήσης πληροφοριακών συστημάτων για την πρόβλεψη ζήτησης.

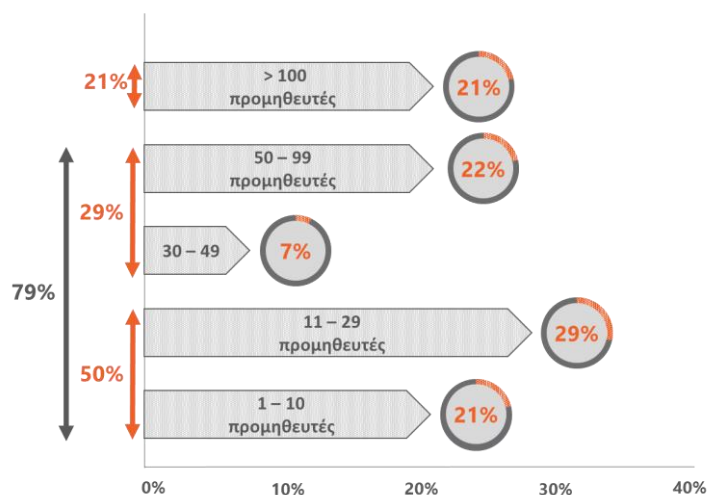
Η ταχύτητα των αποθεμάτων των επιχειρήσεων είναι χαμηλή, με το ετήσιο γύρισμα των αποθεμάτων, για το 84% των επιχειρήσεων, να κυμαίνεται μεταξύ 1 – 6 φορές, δηλαδή διατηρούν απόθεμα 12 έως 2 μηνών. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (61%), διατηρούν απόθεμα 12 έως 4 μηνών, δηλαδή έχουν ετήσιο γύρισμα αποθεμάτων 1-3 φορές. Ως γύρισμα νοείται ο λόγος των ετήσιων πωλήσεων σε ευρώ προς την αξία του αποθέματος σε ευρώ (€). Είναι αξιοσημείωτο ότι το 16% των επιχειρήσεων επιτυγχάνουν γύρισμα αποθέματος > 10 (Σχήμα 5.13)



Σχήμα 5.13: Γύρισμα αποθεμάτων έχετε σε ετήσια βάση (Stock turnover)

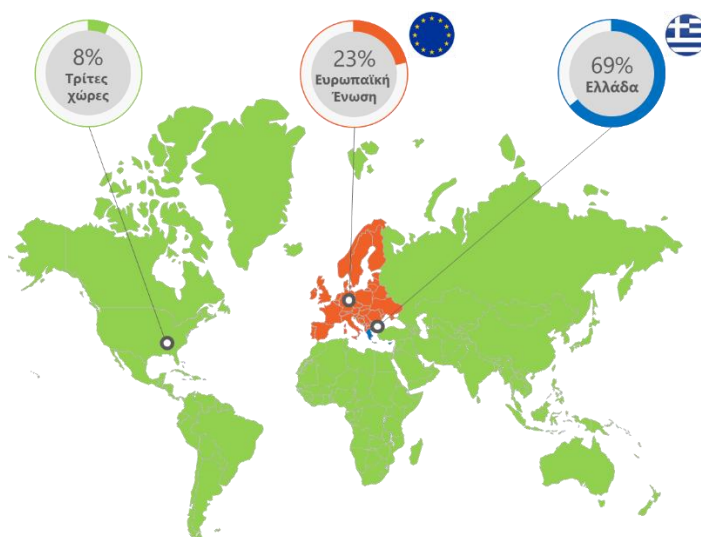
## 5.4. Προμήθειες

Αυτή η ενότητα επιδιώκει να καταγράψει το πλήθος και την έδρα των προμηθευτών ώστε να υπάρχει μία καλύτερη απεικόνιση του δικτύου των προμηθευτών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις. Στο σχήμα 5.14 αποτυπώνεται το πλήθος των προμηθευτών των επιχειρήσεων. Το 79% των επιχειρήσεων διαθέτουν λιγότερο από 100 προμηθευτές, με τη πλειοψηφία (50%) να διαθέτουν έως 29 προμηθευτές.



Σχήμα 5.14: Πλήθος προμηθευτών

Στο σχήμα 5.15 εμφανίζεται η έδρα των προμηθευτών, όπου στην πλειοψηφία τους (92%) εδρεύουν στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.), συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας. Οι επιχειρήσεις ανέφεραν ότι προμηθεύονται πρώτες ύλες, για την παραγωγή των προϊόντων τους, από εγχώριους προμηθευτές και αρκετά από τα υλικά συσκευασίας, από χώρες της Ε.Ε. όπως η Ιταλία

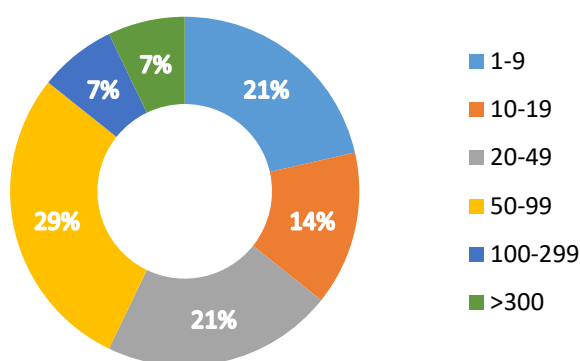


Σχήμα 5.15: Έδρα των προμηθευτών

## 5.5.Αποθήκευση

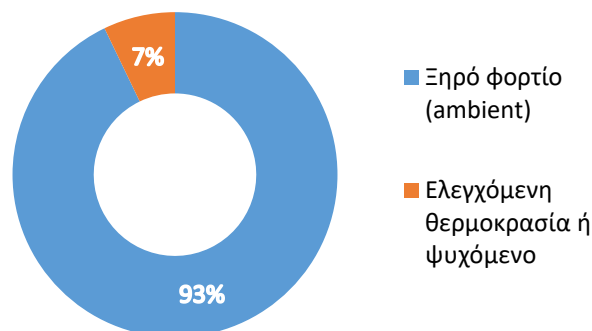
Η συγκεκριμένη ενότητα καλείται να αποτυπώσει τον τρόπο διαχείρισης των δραστηριοτήτων logistics της επιχείρησης. Σημαντικό είναι να καταγραφεί η αξιοποίηση των αποθηκευτικών χώρων καθώς και η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων που τις υποστηρίζουν. Τέλος, διερευνάται η προοπτική των επιχειρήσεων να αναθέσουν την παροχή υπηρεσιών logistics σε εταιρίες Third Party Logistics (3PL).

Αν και τα προϊόντα τα οποία παράγει η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι συγκεκριμένα και σε αρκετές περιπτώσεις δεν ξεπερνούν τα τρία είδη, λόγω των πολλών διαφορετικών συσκευασιών (μεγέθους, υλικού, σχήματος κτλ.) και ετικετών (π.χ. σε διαφορετική γλώσσα) το πλήθος των κωδικών (SKUs) που διακινούνται είναι μεγαλύτερο από 50 για το 43% των επιχειρήσεων μεγαλύτερο (Σχήμα 5.16).



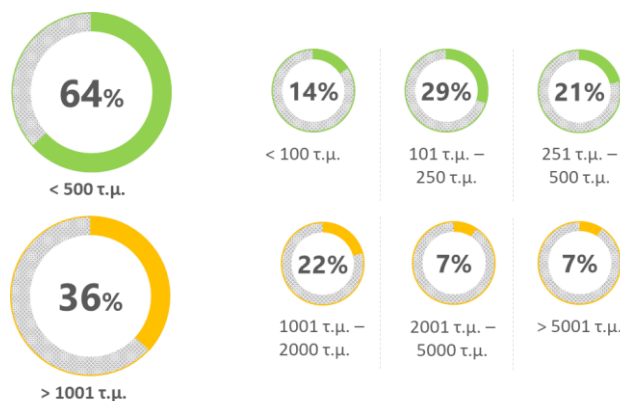
Σχήμα 5.16: Ποσοστιαία κατανομή του πλήθους των κωδικών προϊόντων (SKUs) που διακινούνται από τις επιχειρήσεις.

Τα περισσότερα από τα οινοπνευματώδη ποτά είναι προϊόντα τα οποία σε σταθερές συνθήκες περιβάλλοντος δεν επηρεάζονται και διατηρούν αναλλοίωτα όλα τα χαρακτηριστικά τους. Οι ανάγκες αποθήκευσής τους περιορίζονται σε αποθήκες ξηρού φορτίου. Στο δείγμα της παρούσας έρευνας υπάρχει μόνο μία επιχείρηση η οποία παράγει και εμφιαλώνει μη παστεριωμένη μπίρα η οποία έχει ανάγκη από ψύξη. Το σχήμα 5.17 παρουσιάζει τα είδη των προϊόντων προς αποθήκευση και τις απαιτήσεις τους σε θερμοκρασία.



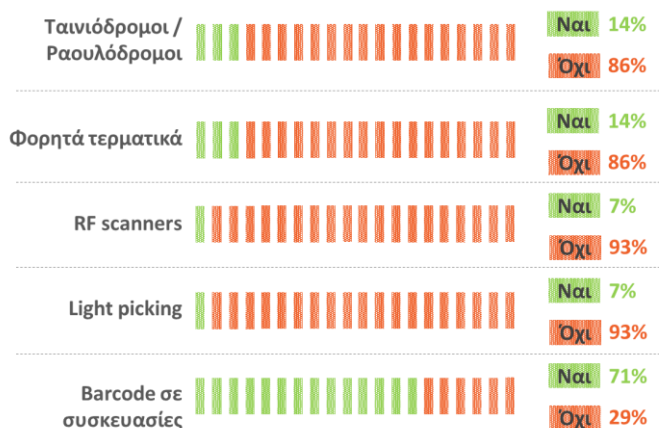
Σχήμα 5.17: Είδη προϊόντων προς αποθήκευση και απαιτήσεις θερμοκρασίας.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν αποθηκευτικούς χώρους έως 500 τ.μ. (64%), οι οποίες αποθηκεύουν μόνο ξηρό φορτίο. Υπάρχει όμως μία επιχείρηση, που δραστηριοποιείται στην παραγωγή, εμφιάλωση και εμπορία κρασιού και διαθέτει αποθήκες μεγαλύτερες από 5.000 τ.μ. Λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών που απαιτεί η ωρίμανση του κρασιού αλλά και του μεγέθους της επιχείρησης είναι αναγκαία η χρήση μεγάλων αποθηκευτικών χώρων (Σχήμα 5.18).



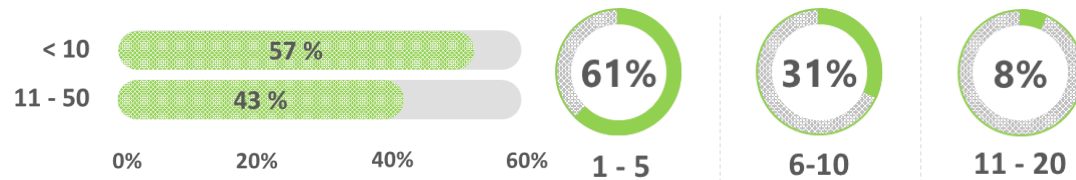
Σχήμα 5.18: Συνολική επιφάνεια αποθηκευτικών χώρων

Το ποσοστό αυτοματοποίησης των διαδικασιών εντός των αποθηκευτικών χώρων με τη χρήση καινοτόμων συστημάτων και τεχνολογιών αποτυπώνεται στο Σχήμα 5.19. Οι τεχνολογίες αυτές αφορούν την αυτοματοποίηση των διαδικασιών που σχετίζονται με την εισαγωγή, τακτοποίηση, αποθήκευση, ανατροφοδοσία, συλλογή και προετοιμασία για αποστολή των παραγγελιών. Οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν έχουν επενδύσει σε αυτές τις τεχνολογίες εξαιτίας του υψηλού κόστους επένδυσης που απαιτείται από τις επιχειρήσεις και του μικρού μεγέθους τους. Σε ποσοστό 71% εφαρμόζουν barcode στις συσκευασίες τους λόγω της κείμενης νομοθεσίας της Ευρωπαϊκής Κοινότητας για την ιχνηλασιμότητα (ΕΚ, 2002)



Σχήμα 5.19: Συστήματα για την αυτοματοποίηση διαδικασιών εντός των αποθηκευτικών χώρων.

Η πλειοψηφία των εταιριών (57%) διαχειρίζεται καθημερινά μέχρι 10 παραγγελίες (Σχήμα 5.20) και έχουν χαμηλό βαθμό πολυπλοκότητας στην συλλογή της παραγγελίας καθώς κατά μέσο όρο το πλήθος των παραγγελιογραμμών ανά παραγγελία είναι μικρότερο των 10 (92%) (Σχήμα 5.21).



Σχήμα 5.20: Πλήθος παραγγελιών που εξυπηρετούνται ημερησίως

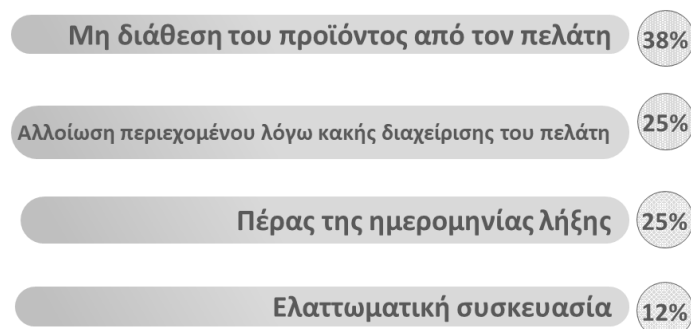
Σχήμα 5.21: Πλήθος παραγγελιογραμμών ανά παραγγελία

Οι επιστροφές των προϊόντων κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα μεταξύ 0% - 5% ως προς το σύνολο των διακινηθέντων εμπορευμάτων (Σχήμα 5.22), καθώς τα περισσότερα προϊόντα δεν έχουν ημερομηνία λήξης.



Σχήμα 5.22: Ποσοστό (σε αξία) των διακινηθέντων εμπορευμάτων αποτελούν οι επιστροφές

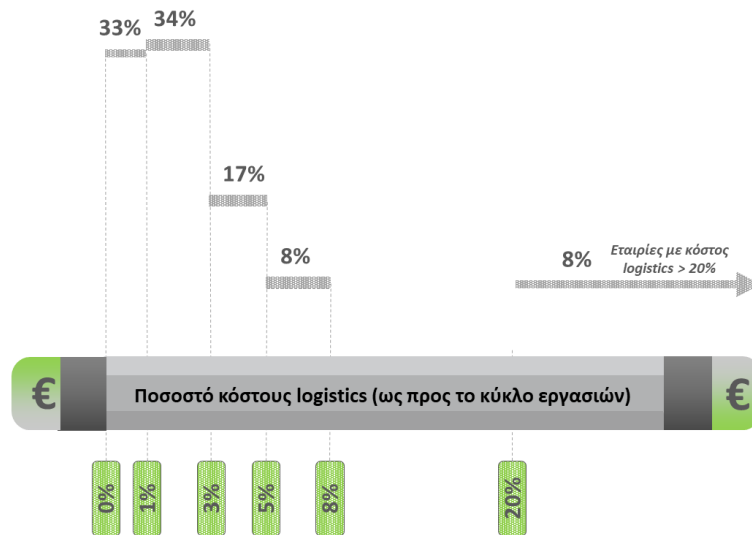
Συνήθως οι επιστροφές προέρχονται από κακή διαχείριση του πελάτη και η επιχείρηση αναλαμβάνει να δεχθεί την επιστροφή τους για λόγους εξυπηρέτησης πελατών (Σχήμα 5.23). Όπως αναφέρθηκε, αυτό συμβαίνει λόγω μη διάθεσης των προϊόντων από τις επιχειρήσεις εστίασης, οι οποίες λειτουργούν κατά τη τουριστική σεζόν. Στο τέλος της σεζόν, μερικές από αυτές επιστρέφουν το αδιάθετο εμπόρευμα στις επιχειρήσεις ποτοποιίας. Επίσης, σε μερικές περιπτώσεις, προκύπτουν επιστροφές από αλλοίωση του προϊόντος, λόγω κακών συνθηκών συντήρησής του από τον πελάτη. Για παράδειγμα, καταστήματα πώλησης παραδοσιακών προϊόντων τοποθετούν κάποιες συσκευασίες σε βιτρίνες ή προθήκες, τις οποίες επηρεάζει η ηλιακή ακτινοβολία, με αποτέλεσμα το προϊόν να είναι ακατάλληλο προς διάθεση.



Σχήμα 5.23: Κυριότεροι λόγοι επιστροφών εμπορευμάτων



Το κόστος logistics, για την αποθήκευση και τη διανομή των εμπορευμάτων κυμαίνεται μεταξύ 0-3% του συνολικού κύκλου εργασιών για το 67% των επιχειρήσεων. Μόνο μία επιχείρηση αναλώνει πάνω από το 20% του κύκλου εργασιών της σε δραστηριότητες logistics, η οποία δραστηριοποιείται μόνο στην εμπορία οινοπνευματωδών ποτών (Σχήμα 5.24)

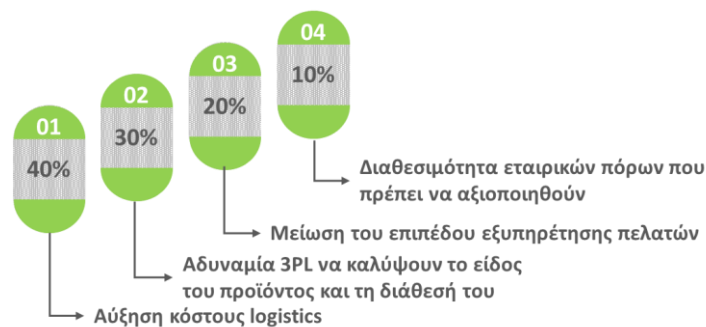


Σχήμα 5.24: Ποσοστό κόστους logistics ως προς το κύκλο εργασιών

Αρνητικά απάντησε το 79% των επιχειρήσεων στο αν θα τις ενδιέφερε να αναθέσουν τις δραστηριότητες logistics σε εταιρία παροχής υπηρεσιών 3PL (Σχήμα 5.25), επικαλούμενες κυρίως λόγους αύξησης του κόστους (40%) και αδυναμίας των 3PL να καλύψουν την ιδιομορφία του κλάδου ως προς τη διάθεση του προϊόντος (Σχήμα 5.26). Καθώς δεν δραστηριοποιούνται 3PL στα νησιά του Βορείου Αιγαίου, το ρόλο τους μπορούν να επιτελέσουν μεταφορικές εταιρίες, οι οποίες διαθέτουν τμήματα αποθήκευσης και διάθεσης προϊόντων, χωρίς όμως να εξειδικεύονται στον κλάδο της ποτοποιίας, κάτι που δικαιολογεί και την διστακτικότητα των επιχειρήσεων ποτοποιίας.



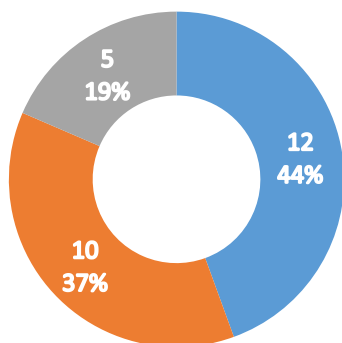
Σχήμα 5.25: Ποσοστιαίο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων σχετικά με την ανάθεση (outsourcing) της αποθήκευσης και διανομής των προϊόντων τους σε εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics (3PL).



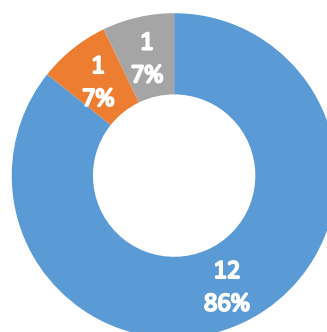
Σχήμα 5.26: Λόγοι μη ανάθεσης των δραστηριοτήτων logistics σε εταιρίες 3PL.

## 5.6. Μεταφορές

Αυτή η ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις ώστε να αποτυπωθεί η μεταφορική δραστηριότητα των επιχειρήσεων καθώς και ο στόλος που διαθέτουν. Τα οχήματα που χρησιμοποιούνται είναι κυρίως ιδιόκτητα οχήματα (43%) (Σχήμα 5.27) και στην πλειοψηφία τους Van έως 3,5 τόνων (86%) (Σχήμα 5.28).



- Ιδιόκτητα Οχήματα
- Οχήματα μεταφορικής εταιρίας
- Οχήματα & δίκυκλα εταιρίας ταχυμεταφορών

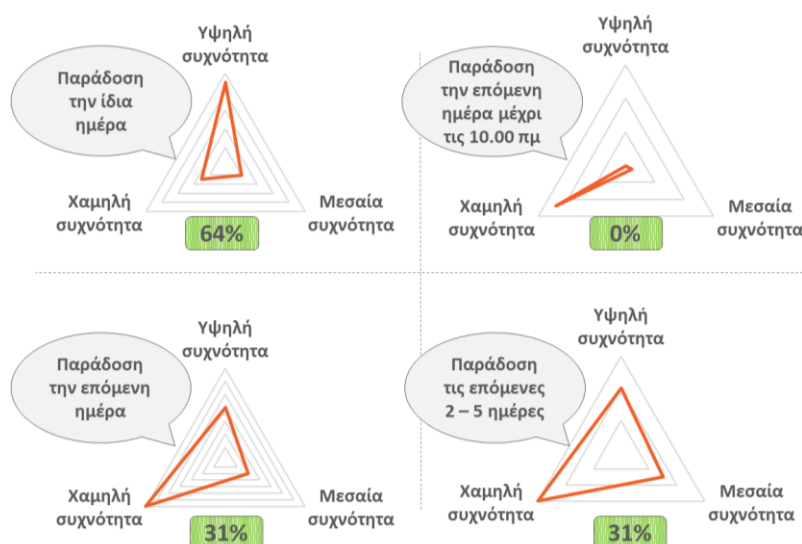


- Van < 3,5 τόνων
- Φορτηγά 3,5 - 7,5 τόνων
- Φορτηγά 7,5 - 16 τόνων

Σχήμα 5.27: Στόλος οχημάτων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις.

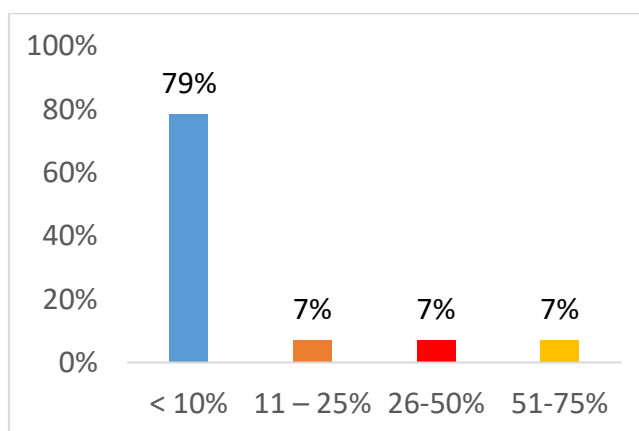
Σχήμα 5.28: Κατηγορίες οχημάτων ιδιόκτητου στόλου.

Στο Σχήμα 5.29 αποτυπώνεται η συχνότητα απαίτησης από τους πελάτες για τον χρόνο παράδοσης των παραγγελιών. Ο απαιτούμενος χρόνος παράδοσης ο οποίος κυριαρχεί είναι η παράδοση την ίδια ημέρα σε ποσοστό 64%, ενώ ακολουθεί η παράδοση την επόμενη ημέρα και εντός 2 – 5 ημερών σε ποσοστό 31%.



Σχήμα 5.29: Απαιτούμενος μέσος χρόνος παράδοσης της παραγγελίας, από την ημέρα λήψης της παραγγελίας από τον πελάτη.

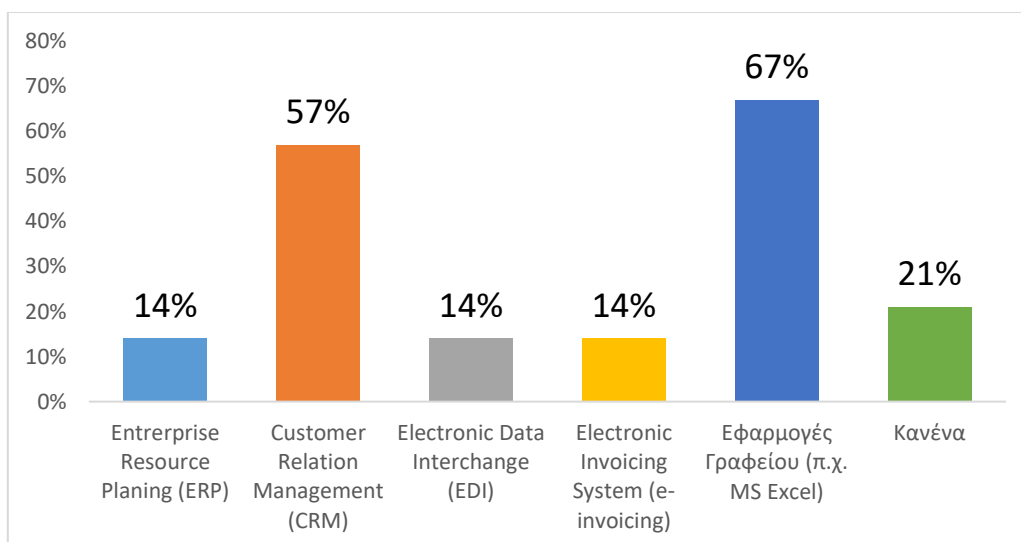
Το σχήμα 5.30 παρουσιάζει το ποσοστό των παραγγελιών που αποτελούν αποστολές προς το εξωτερικό. Για το 79% των επιχειρήσεων οι αποστολές προς το εξωτερικό δεν ξεπερνούν το 10% του συνόλου τους.



Σχήμα 5.30: Ποσοστό των παραγγελιών που αποτελούν οι αποστολές προς το εξωτερικό.

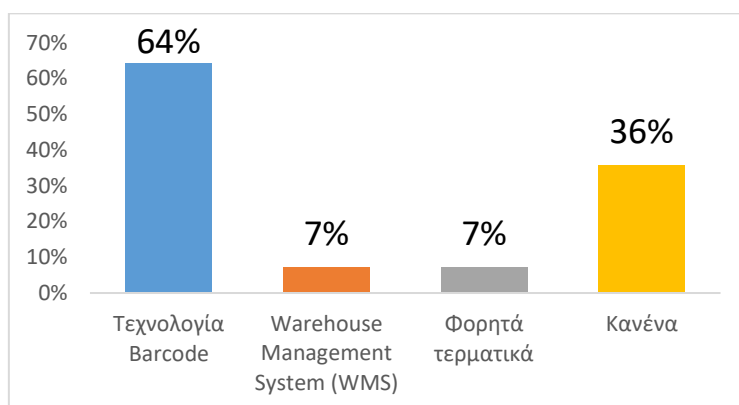
## 5.7. Πληροφοριακά συστήματα

Σε αυτή την ενότητα αποτυπώνεται το επίπεδο της ενσωμάτωσης των πληροφοριακών συστημάτων στις διαδικασίες της επιχείρησης. Στο Σχήμα 5.31 απεικονίζονται τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την βελτιστοποίηση των επιχειρησιακών τους διαδικασιών. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μόνο CRM (57%) ενώ πλήθος των δεδομένων διατηρούνται σε εφαρμογές γραφείου (π.χ. MS Excel). Επίσης, υπάρχουν επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν κανένα Πληροφοριακό Σύστημα.



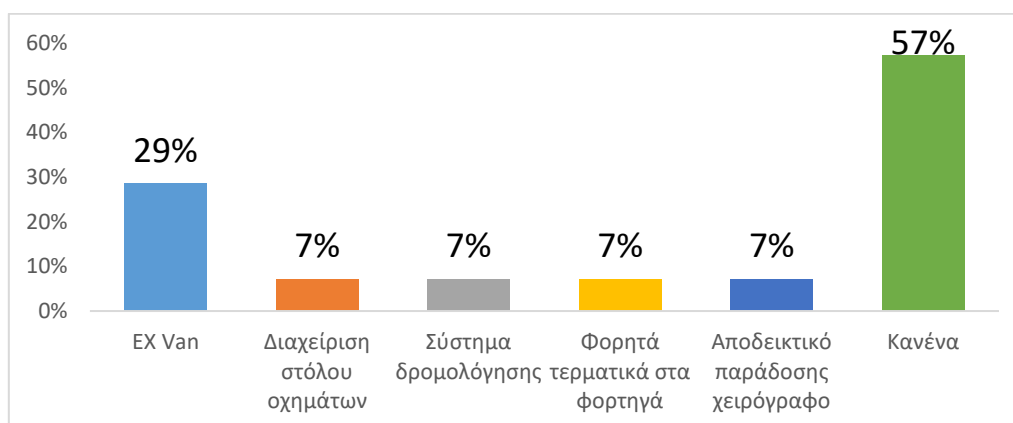
Σχήμα 5.31: Ποσοστό χρήσης Ενδο-επιχειρησιακών Πληροφοριακών Συστημάτων

Για την βελτιστοποίηση της διαχείρισης των διαδικασιών των αποθηκευτικών τους χώρων οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σε ποσοστό 64% μόνο Barcode ενώ το 36% δεν χρησιμοποιεί καμία τεχνολογία (Σχήμα 5.32).



Σχήμα 5.32: Ποσοστό πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούνται στην αποθήκευση.

Για την βελτιστοποίηση της διαχείρισης των διαδικασιών της διανομής τους, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σε ποσοστό 29% EX Van (Τιμολόγηση επί Αυτοκινήτου), ενώ η πλειοψηφία (57%) δεν χρησιμοποιεί καμία τεχνολογία (Σχήμα 5.33).

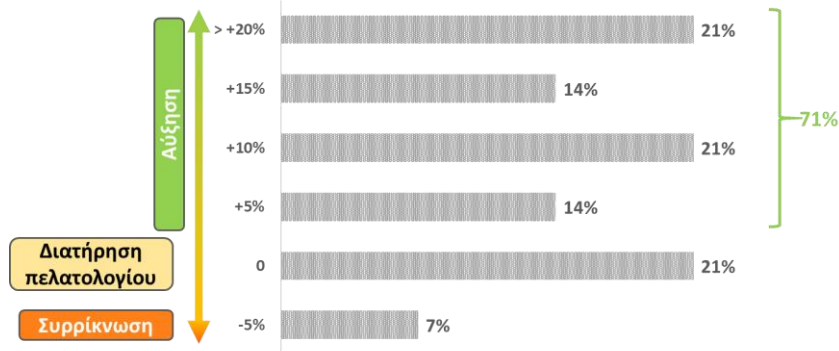


Σχήμα 5.33: Ποσοστό Πληροφοριακών Συστημάτων που χρησιμοποιούνται στην Διανομή

## 5.8. Εξυπηρέτηση πελατών

Σε αυτή την ενότητα αποτυπώνεται ο βαθμός παρακολούθησης της εξυπηρέτησης των πελατών από την πλευρά της επιχείρησης και αναδεικνύονται πιθανά προβλήματα σε αυτήν. Μέσω των ερωτήσεων επιδιώκεται να καταγραφεί η εικόνα που έχουν οι επιχειρήσεις για τις ανάγκες των πελατών και των στοιχείων εκείνων που θα μπορούσαν να βελτιωθούν.

Το Σχήμα 5.34 παρουσιάζει την διακύμανση του πλήθους των πελατών των επιχειρήσεων την τελευταία τριετία (2016-2018). Το 71% των επιχειρήσεων αύξησαν το πελατολόγιό τους, ενώ το 21% των επιχειρήσεων το διατήρησε σταθερό.



Σχήμα 5.34: Ποσοστό μεταβολής του πελατολογίου των επιχειρήσεων κατά την τριετία 2016 – 2018

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (86%) δηλώνουν ότι παρακολουθούν συστηματικά το βαθμό ικανοποίησης των πελατών τους (Σχήμα 5.35).



Σχήμα 5.35: Ποσοστό των επιχειρήσεων που παρακολουθούν συστηματικά το βαθμό ικανοποίησης των πελατών τους.

Από την συστηματική παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών τους, οι επιχειρήσεις απάντησαν ότι οι έγκαιρες παραδόσεις και η εξυπηρέτηση των πελατών αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για τους πελάτες τους (Σχήμα 5.36). Ακολουθούν η μείωση του κόστους και η ασφαλής μεταφορά των εμπορευμάτων για την ελαχιστοποίηση των κατεστραμμένων προϊόντων. Αν και απ' ότι ανέφεραν τα στελέχη των επιχειρήσεων δεν λαμβάνουν συχνά παράπονα από τους πελάτες τους, τα κυριότερα εντοπίζονται σε θέματα που αφορούν την έγκαιρη παράδοση των παραγγελιών τους, τη μη επαρκή διάρκεια ζωής των προϊόντων και λάθη που δημιουργούνται στις παραγγελίες (Σχήμα 5.37).

- 1 Έγκαιρες παραδόσεις (On-time)
- 2 Εξυπηρέτηση πελάτη (customer service)
- 3 Μείωση κόστους
- 4 Ασφαλής μεταφορά (ελαχιστοποίηση απωλειών & κατεστραμμένων)
- 5 Ιχνηλασιμότητα
- 6 Αειφορία / Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
- 7 Αδυναμία παράδοσης
- 8 Διαχείριση αποθεμάτων
- 9 Διαχείριση κινδύνου (risk management)
- 10 Συστηματική ενημέρωση και reporting



Σχήμα 5.36: Σημαντικοί παράγοντες για τους πελάτες των επιχειρήσεων, όπως αυτοί προέκυψαν από την παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών τους.

Σχήμα 5.37: Συχνότερα παράπονα που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις σχετικά με την εξυπηρέτηση των πελατών τους.

Οι διαδικασίες της αποθήκευσης και η αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών αποτελούν σημαντικούς τομείς στους οποίους οι επιχειρήσεις θα ήθελαν να βελτιωθούν. Παρότι η ένταση στην αυτοματοποίηση με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων είναι ιδιαίτερα χαμηλή σε όλες τις επιχειρήσεις, εν τούτης δεν θεωρούν ότι θα πρέπει άμεσα να βελτιωθούν στο συγκεκριμένο τομέα (Σχήμα 5.38)

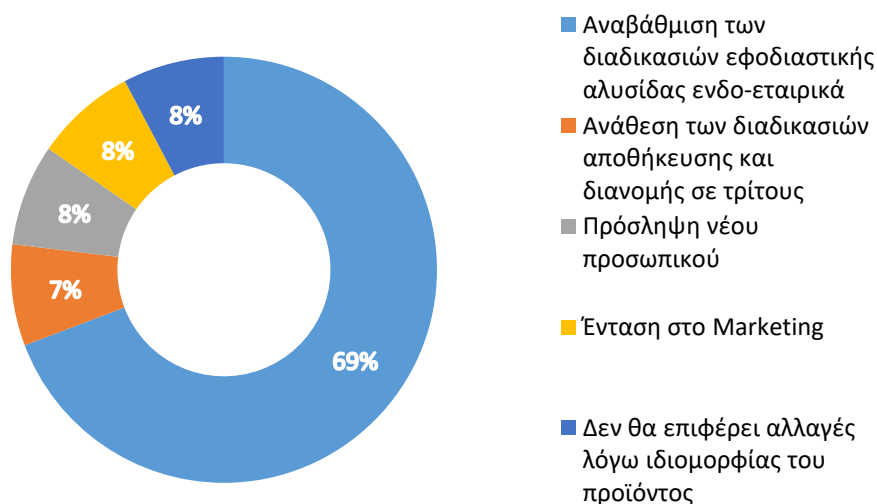


Σχήμα 5.38: Τομείς στους οποίους οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι είναι απαραίτητο να βελτιωθούν.

### 5.9. Μελλοντικές τάσεις

Αυτή η ενότητα αποτυπώνει την εικόνα που έχουν οι επιχειρήσεις του κλάδου της ποτοποιίας της Περ. Β. Αιγαίου για την επιρροή του κλάδου από τις νέες τεχνολογίες καθώς και τις μελλοντικές του τάσεις. Σε επίπεδο επιχείρησης καταγράφονται τα άμεσα επενδυτικά σχέδια τους καθώς και τα εσωτερικά και εξωτερικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν για την ανάπτυξή τους.

Την αναβάθμιση των εσωτερικών διαδικασιών εφοδιαστικής αλυσίδας θα επιφέρει η αύξηση του ηλεκτρονικού εμπορίου, εκτιμούν τα στελέχη της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων (69%) (Σχήμα 5.39).



Σχήμα 5.39: Εκτίμηση των στελεχών των επιχειρήσεων σχετικά με τις αλλαγές που θα επιφέρει η αύξηση του ηλεκτρονικού εμπορίου στον κλάδο της ποτοποιίας.

Όπως εκτιμάται από τα στελέχη των επιχειρήσεων, στην αποδοτικότερη διαχείριση της πληροφορίας κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας θα συνεισφέρει η χρήση εφαρμογών σε κινητά τηλέφωνα και συσκευές και η εφαρμογή τεχνολογιών που αφορούν στο Διαδίκτυο των Πραγμάτων (Internet of Things – IoT) (Σχήμα 5.40). Κατά τη συλλογή των ερωτηματολογίων, αρκετά από τα στελέχη φάνηκαν να μην κατανοούν την φύση και την χρησιμότητα αυτών των τεχνολογιών. Η καταγραφή των απαντήσεων του Σχήματος 5.40 δεν μπορεί να θεωρηθεί αξιόπιστη για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

- |  |  |
|--|--|
| <p><b>1</b> Mobile applications για την αυτοματοποίηση διαδικασιών</p> <p><b>2</b> Τεχνολογίες που αφορούν στο Διαδίκτυο των Πραγμάτων (IoT)</p> <p><b>3</b> QR code</p> | <p><b>4</b> Τεχνολογία Ραδιοσυχνικής Αναγνώρισης (RFID)</p> <p><b>5</b> Cloud computing</p> <p><b>6</b> Εφαρμογές διαχείρισης μεγάλου όγκου δεδομένων (big data analytics)</p> |
|--|--|

Σχήμα 5.40: Τεχνολογίες που θα συμβάλουν στην αποδοτικότερη διαχείριση της πληροφορίας κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας σύμφωνα με την εκτίμηση των στελεχών των επιχειρήσεων.

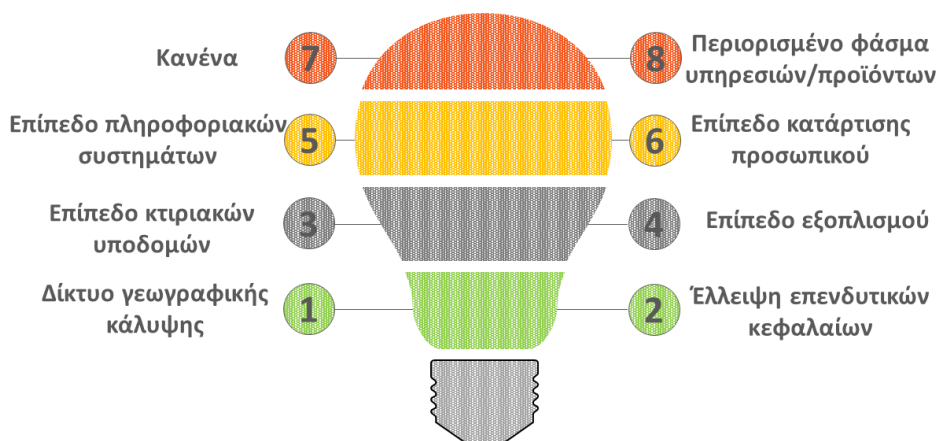
Στόχος των περισσότερων επιχειρήσεων για την επόμενη τριετία (2019-2021) είναι να επενδύσουν σε πάγιο και τεχνολογικό εξοπλισμό καθώς και στην εύρεση νέων αποθηκευτικών χώρων (Σχήμα 5.41)



Σχήμα 5.41: Η επενδυτική στρατηγική των εταιριών κατά σειρά προτεραιότητα για την επόμενη τριετία.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων, θεωρούν ότι το περιορισμένο δίκτυο γεωγραφικής κάλυψης και η έλλειψη επενδυτικών κεφαλαίων, αποτελεί τροχοπέδη για την ανάπτυξή τους. Το χαμηλό επίπεδο κτηριακών υποδομών και εξοπλισμού είναι μερικά ακόμη από τα εμπόδια που καλούνται να υπερκεράσουν ώστε να αναπτύξουν περαιτέρω τις επιχειρήσεις τους (Σχήμα 5.42).





Σχήμα 5.42: Βασικά εσωτερικά εμπόδια τα οποία περιορίζουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

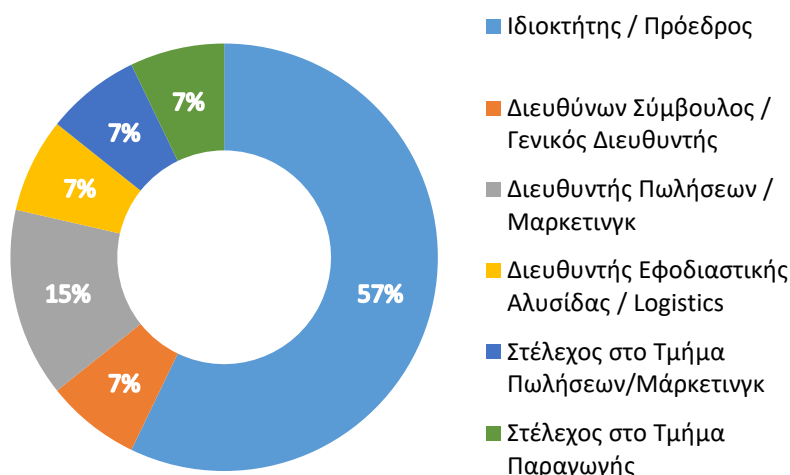
Σε κάθε περίπτωση, το κυριότερο πρόβλημα το οποίο αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και αφορά το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, είναι η υψηλή φορολόγηση τόσο των επιχειρήσεων όσο και του τελικού προϊόντος μέσω του ΕΦΚΟΠ και του ΦΠΑ. Η νησιωτικότητα και τα προβλήματα που προκύπτουν από την ακτοπλοϊκή σύνδεση των νησιών του Βορείου Αιγαίου, περιορίζουν περαιτέρω τις δυνατότητες ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Για τις επιχειρήσεις όπου διαθέτουν τα προϊόντα τους στην τοπική αγορά, η μείωση του τουρισμού λόγω και της αύξησης του προσφυγικού επηρεάζει αρνητικά τις πωλήσεις τους. Τέλος, τα αποστάγματα διήμερών, επιβεβαιώνοντας τη μελέτη του ΙΟΒΕ, 2018, ανταγωνίζονται τα τυποποιημένα προϊόντα της ποιοτικής, καθώς διατίθενται χύμα, σε χαμηλότερο κόστος λόγω της χαμηλής τους φορολόγησης και καλύπτουν τις ανάγκες των τοπικών επιχειρήσεων εστίασης (Σχήμα 5.43).



Σχήμα 5.43: Κυριότερα εξωτερικά εμπόδια ανάπτυξης των επιχειρήσεων

## 5.10. Προσωπικά στοιχεία συμμετέχοντα στην έρευνα

Στο Σχήμα 5.44 καταγράφεται ο ρόλος των στελεχών των επιχειρήσεων που απάντησαν στην παρούσα έρευνα. Σε ποσοστό 57% απάντησε ο Ιδιοκτήτης ή Πρόεδρος της επιχείρησης, καθώς στην πλειοψηφία τους πρόκειται για μικρές επιχειρήσεις, όπου τα περισσότερα στοιχεία που επιδιώκει να αναδείξει η παρούσα έρευνα διαχειρίζονται από ένα μόνο στέλεχος.



Σχήμα 5.44: Ιδιότητα των στελεχών των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα.

## 5.11. Σύνοψη

Η έρευνα σχεδιάστηκε ώστε να αποτυπώσει το κύκλωμα εφοδιασμού στην ποτοποιίας της Περ. Βορείου Αιγαίου. Αν και διήρκεσε 90 ημέρες, αρκετές από τις επιχειρήσεις ήταν απρόθυμες να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο, με αποτέλεσμα να συλλεχθούν 14 ερωτηματολόγια από συνολικά 50 επιχειρήσεις του κλάδου. Το μικρό δείγμα δεν επέτρεψε την περαιτέρω αξιολόγηση των αποτελεσμάτων με τη χρήση ποσοτικών μεθόδων όπως στατιστικής ανάλυσης και συσχέτισης δύο ή περισσότερων αποτελεσμάτων (π.χ. το επίπεδο ενσωμάτωσης πληροφοριακών συστημάτων σε σχέση με τον ετήσιο κύκλο εργασιών της επιχείρησης κ.ά.).

Επίσης, οι επιχειρήσεις που απάντησαν έχουν κυρίως ως έδρα τα νησιά Χίου και Λέσβου, ενώ μόλις δύο επιχειρήσεις απάντησαν από το νησί της Σάμου. Δεν υπήρξε η δυνατότητα να αποτυπωθούν στοιχεία των επιχειρήσεων από την Ικαρία και ιδιαίτερα από τη Λήμνο όπου δραστηριοποιούνται πολλά οινοποιία καθώς επέλεξαν να μην συμμετάσχουν στην έρευνα.

Έπειτα από την αποτύπωση των απαντήσεων, στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα που προέρχονται από τα αποτελέσματα της έρευνας καθώς και προτάσεις προς τους μελλοντικούς ερευνητές που θα ασχοληθούν με αντίστοιχα αντικείμενα.

## 6. Συμπεράσματα

### 6.1. Σύνοψη εργασίας

Σκοπός της εν λόγω εργασίας, αποτέλεσε η καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης και των μελλοντικών τάσεων του κυκλώματος εφοδιασμού στον κλάδο της ποτοποιίας της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου καθώς διαγνώστηκε ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου, παρά την δυσμενή οικονομική συγκυρία και του ακριτικού τους χαρακτήρα, απέδιδαν σε οικονομικούς όρους πολύ καλύτερα, συγκρινόμενες με το μέσο όρο των δραστηριοτήτων της Περ. Βορείου Αιγαίου αλλά και με το μέσο όρο του συνόλου της ποτοποιίας σε εθνικό επίπεδο.

Οι επιμέρους στόχοι αφορούσαν σε πρώτη ανάλυση στη σύγκριση πρωτογενών δεδομένων σχετικά με τον κλάδο της ποτοποιίας σε εθνικό επίπεδο και επίπεδο Περ. Βορείου Αιγαίου, τη βιβλιογραφική επισκόπηση για την καταγραφή των διαδικασιών εφοδιαστικής αλυσίδας σε μία επιχείρηση. Σε δεύτερο επίπεδο σχεδιάστηκε κατάλληλο ερωτηματολόγιο για την αποτύπωση των γενικών χαρακτηριστικών και μεγεθών των υπό έρευνα επιχειρήσεων, την αποτύπωση των υποδομών, εξοπλισμού και παρεχόμενων υπηρεσιών, το επίπεδο εξειδίκευση σε θέματα logistics, τη διερεύνηση της βραχυπρόθεσμης επενδυτικής τους στρατηγικής καθώς και την καταγραφή και την άποψη των στελεχών των επιχειρήσεων σχετικά με τις μελλοντικές τάσεις του και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο κλάδος.

### 6.2. Βασικά Συμπεράσματα

Οι επιχειρήσεις ποτοποιίας που δραστηριοποιούνται στην Περ. Β. Αιγαίου είναι στην πλειοψηφία τους πολύ μικρές επιχειρήσεις, με χαμηλό ετήσιο κύκλο εργασιών και ελάχιστο προσωπικό. Φαίνεται να γνωρίζουν τους πελάτες τους σε προσωπικό επίπεδο και να φροντίζουν να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους. Ένα στοιχείο που τους βοηθάει σε αυτήν την πολιτική εξυπηρέτησης πελατών είναι η διανομή των εμπορευμάτων τους από προσωπικό (διανομείς) των επιχειρήσεων οι οποίοι συλλέγουν πληροφορίες μέσω της προσωπικής επαφής.

Η πρόβλεψη της ζήτησης γίνεται κυρίως με εμπειρικό τρόπο και χωρίς τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων και οι πωλήσεις τους χαρακτηρίζονται από εποχικότητα καθώς το κύριο προϊόν τους, το ούζο, αλλά και αρκετά από τα υπόλοιπα προϊόντα τους, πωλούνται κυρίως στις τοπικές επιχειρήσεις λιανεμπορίου και στα καταστήματα εστίασης με μεγαλύτερη ένταση κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, όπου αυξάνεται και ο τουρισμός στα νησιά όπου έχουν την έδρα τους.

Για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στην μεγάλη ζήτηση τους καλοκαιρινούς μήνες έχουν τη δυνατότητα να παράγουν και να αποθηκεύουν τα προϊόντα τους καθ' όλη τη διάρκεια του έτους χωρίς τον κίνδυνο καταστροφής ή πέρας της ημερομηνίας λήξης καθώς πρόκειται για προϊόντα ξηρού φορτίου, σταθερής σύστασης και με ελάχιστες απαιτήσεις αποθήκευσης.

Αρκετές από τις πρώτες ύλες τους και είδη συσκευασίας δεν προέρχονται από την τοπική οικονομία και τα προμηθεύονται από επιχειρήσεις στον ελλαδικό και ευρωπαϊκό χώρο με πιθανή επίπτωση να παραγγέλνουν μεγαλύτερες ποσότητες απ' ότι έχουν άμεση ανάγκη. Ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα των περισσότερων επιχειρήσεων είναι το «στάσιμο» απόθεμα που αντικρίζει ο επισκέπτης όταν εισέρχεται σε αυτές. Η ταχύτητα των αποθεμάτων είναι χαμηλή, γεγονός που αποδεικνύεται και από το χαμηλό γύρισμα των αποθεμάτων τους. Επίσης το μεγάλο πλήθος των κωδικών (SKUs) αυξάνει αθροιστικά το απόθεμα ασφαλείας για την διατήρηση ενός ελάχιστου πλήθους προϊόντων ανά κωδικό.

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν μεγάλη ιστορία και παράδοση στον κλάδο, για να ανταπεξέλθουν στις παραπάνω συνθήκες τις προηγούμενες δεκαετίες επένδυσαν κεφάλαια για την απόκτηση μεγάλων ιδιόκτητων αποθηκευτικών χώρων, οι οποίοι δημιουργούν κρυφά έξοδα τα οποία τα στελέχη των επιχειρήσεων δεν είναι σε θέση να αντιληφθούν.

Στη Ελλάδα τα logistics αποτελούν τομέα ταχείας ανάπτυξη με οφέλη για όλη την ελληνική μεταποιητική δραστηριότητα. Οι επιχειρήσεις της ποτοποιίας της Περ. Β. Αιγαίου δεν μπορούν να επωφεληθούν άμεσα από αυτήν την εξέλιξη λόγω της δυσκολίας αποεπένδυσης των κεφαλαίων που έχουν δαπανηθεί για τους αποθηκευτικούς χώρους. Το φαινόμενο αυτό εντείνεται εξαιτίας και των δυσμενών συνθηκών στην εν γέννη αγορά ακινήτων. Φαίνεται όμως να μην αντιλαμβάνονται την ωφέλεια που μπορούν να έχουν με την υιοθέτηση αποδοτικότερων διαδικασιών logistics καθώς υψηλά σε προτεραιότητα είναι η επένδυση νέων κεφαλαίων για την αγορά ή μίσθωση νέων αποθηκευτικών χώρων σε αντιδιαστολή με την έλλειψη επενδυτικών κεφαλαίων που δηλώνουν ότι είναι ένα από τα σημαντικά προβλήματα για την περαιτέρω ανάπτυξή τους.

Δυστυχώς, τα τελευταία χρόνια γίνεται ολοένα και δυσκολότερη η δραστηριοποίηση στον κλάδο, κυρίως λόγω της υψηλής φορολογίας αλλά και προβλημάτων που σχετίζονται με την Περ. Βορείου Αιγαίου. Η οικονομική κρίση μείωσε την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών η οποία σε συνδυασμό με την υπερφορολόγηση στα αλκοολούχα ποτά ώθησε τους καταναλωτές για την κατανάλωση ποτών χαμηλότερου κόστους, πυροδοτώντας την έξαρση του λαθρεμπορίου και εντείνοντας τη φοροδιαφυγή. Ως επακόλουθο, επέδρασε αρνητικά στα δημόσια έσοδα και την ανταγωνιστικότητα του εγχώριου τουριστικού προϊόντος, έπληξε κείρια τον κλάδο και αύξησε την ανεργία σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα.

Τα προϊόντα του κλάδου μπορούν να είναι διαθέσιμα σε πληθώρα τελικών σημείων πώλησης με εύκολη πρόσβαση από τους τελικούς καταναλωτές, γεγονός το οποίο δεν έχει έχουν εκμεταλλευτεί η επιχειρήσεις του κλάδου.

Σε αυτό το σημείο θα μπορούσαν να παρουσιαστούν τα παραπάνω σε μία Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threads analysis (SWOT) του κλάδου. Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης ή ενός κλάδου εντοπίζοντας τα δυνατά σημεία (Strengths), τις αδυναμίες (Weaknesses), τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threads) ώστε να αποτυπωθούν τα κυριότερα σημεία τα οποία πρέπει να έχει μία επιχείρηση στο στρατηγικό σχεδιασμό της.

<b>Ανάλυση SWOT</b>	
<p><b><u>Δυνατά σημεία</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξαιρετική ποιότητα προϊόντων με μοναδικά χαρακτηριστικά</li> <li>• Τα προϊόντα στην πλειοψηφία τους δεν έχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις για την αποθήκευσή τους</li> <li>• Διάθεση κυρίως στην τοπική αγορά</li> <li>• Πρόσωπο με πρόσωπο εξυπηρέτηση των πελατών</li> <li>• Διατήρηση του κύκλου εργασιών και αύξηση του πελατολογίου την τελευταία τριετία</li> <li>• Ελάχιστα παράπονα των πελατών προς τις επιχειρήσεις σχετικά με τις υπηρεσίες που προσφέρουν.</li> </ul>	<p><b><u>Αδύνατα σημεία</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Μικρό μέγεθος επιχειρήσεων</li> <li>• Δεν πραγματοποιείται συστηματική πρόβλεψη ζήτησης</li> <li>• Η έντονη εποχικότητα των προϊόντων επηρεάζει την πλήρη αξιοποίηση των πόρων των επιχειρήσεων</li> <li>• Οι προμηθευτές βρίσκονται εκτός της τοπικής αγοράς</li> <li>• Η χρήση πληροφοριακών συστημάτων είναι περιορισμένη σε κάθε λειτουργία της επιχείρησης.</li> <li>• Δεν υπάρχει ουσιαστική οργάνωση στην εφοδιαστική αλυσίδα</li> <li>• Το δίκτυο διανομής των επιχειρήσεων δεν είναι επαρκώς ανεπτυγμένο για να καλύψει το σύνολο της χώρας</li> <li>• Μικρή εξαγωγική δραστηριότητα</li> <li>• Υψηλή φορολόγηση των τελικών προϊόντων τα κάνει μη ανταγωνιστικά σε σχέση με άλλα υποκατάστατα.</li> </ul>
<p><b><u>Ευκαιρίες</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Άνθιση των μικροζυθοποιών λόγω της χαμηλής φορολόγηση</li> <li>• Η οργάνωση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας είναι ικανή να προσδώσει το απαραίτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις.</li> <li>• Τα προϊόντα μπορούν να διατεθούν σε πληθώρα τελικών σημείων πώλησης με εύκολη πρόσβαση από τους καταναλωτές.</li> </ul>	<p><b><u>Κίνδυνοι</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Επενδυτικός εγκλωβισμός και δυσκαμψία στις διαδικασίες των επιχειρήσεων από την ακόμη μεγαλύτερη επένδυση σε αποθηκευτικούς χώρους.</li> <li>• Δεν υπάρχουν μεγάλα εμπόδια εισόδου στον κλάδο, κάνοντας τον κλάδο ελκυστικό για νέες καινοτόμες μικρές επιχειρήσεις.</li> <li>• Ενίσχυση της ζήτησης μη τυποποιημένων προϊόντων λόγω χαμηλότερης τιμής.</li> <li>• Η μείωση του θερινού τουρισμού, λόγω κοινωνικών και πολιτικών εξελίξεων στις τοπικές κοινωνίες των επιχειρήσεων, επηρεάζει αρνητικά τις πωλήσεις των προϊόντων.</li> </ul>

### 6.3. Προτάσεις προς τις επιχειρήσεις

Οι επιχειρήσεις του κλάδου της ποτοποιίας στην Περ. Βορείου Αιγαίου, λόγω της μακρόχρονης ιστορίας τους, λειτουργούν στην πλειοψηφία τους με πρακτικές προηγούμενων ετών. Είναι απαραίτητη η αλλαγή του μοντέλου λειτουργίας τους χωρίς να απωλέσουν τον χαρακτήρα τους που τις ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό. Τα στελέχη των επιχειρήσεων καλούνται να διαχειριστούν αρκετά μεγάλο φορτίο εργασίας, καθώς το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων δεν τους επιτρέπει την πρόσληψη περισσότερου προσωπικού. Έτσι αναλώνονται στις καθημερινές δραστηριότητες χωρίς να μπορούν να διοικήσουν αποτελεσματικά την επιχείρηση. Η ενημέρωση και επιμόρφωση των στελεχών και των επιχειρηματιών από αρμόδιους φορείς είναι επιβεβλημένη ώστε να αναδειχθούν οι ευκαιρίες που προκύπτουν από την αποτελεσματικότερη διαχείριση των επιχειρήσεων με την χρήση μεθόδων και τεχνολογιών ήδη εφαρμοσμένων σε άλλους κλάδους της μεταποίησης στην Ελλάδα.

Ξεκινώντας με καλύτερη εκτίμηση της ζήτησης με τη χρήση ποσοτικών μεθόδων και πληροφοριακών συστημάτων, θα μπορέσουν να μειώσουν την ανάλωση χρηματοοικονομικών κεφαλαίων στην αγορά πρώτων υλών αλλά και την ανάγκη για μεγάλους αποθηκευτικούς χώρους. Η εξοικονόμηση πόρων θα επιτρέψει την εύρεση επενδυτικών κεφαλαίων για την περαιτέρω ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Οι προσπάθειες πρέπει να επικεντρωθούν στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών logistics με τη χρήση νέων τεχνολογιών ώστε να διατηρήσουν και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά έναντι των επιχειρήσεων ποτοποιίας της ηπειρωτικής Ελλάδας, ξεπερνώντας τα προβλήματα που προκαλεί η νησιωτικότητα και επικεντρώνοντας στη διατήρηση της παραγωγής προϊόντων υψηλής ποιότητας και την πρόσωπο με πρόσωπο εξυπηρέτηση των πελατών τους, κυρίως σε τοπικό επίπεδο.

Θεμιτή θα ήταν η δημιουργία cluster (συστάδα επιχειρήσεων) μεταξύ των επιχειρήσεων ποτοποιίας. Μέσω του cluster θα μπορέσουν οι επιχειρήσεις να επωφεληθούν από οικονομίες κλίμακας, σε κάθε μία από τις διαδικασίες που αφορούν στην προμήθεια πρώτων υλών αλλά και στη μεταφορά των προϊόντων τους εκτός του νησιού, αυξάνοντας την διαπραγματευτική τους δύναμη σε σχέση με τους προμηθευτές, τους χονδρέμπορους και τις μεταφορικές εταιρίες. Η οργάνωση σε αυτό το επίπεδο πιθανά να τους δώσει την απαραίτητη εξειδίκευση για ευκολότερη πρόσβαση στις διεθνείς αγορές, κάτι το οποίο ελάχιστες επιχειρήσεις έχουν επιτύχει μέχρι σήμερα.

### 6.4. Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη - έρευνα

Ολοκληρώνοντας την παρούσα μελέτη είναι αναγκαία η παραδοχή των περιορισμών της, καθώς και η αναζήτηση πεδίων περαιτέρω έρευνας. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας περιορίζονται σε ακρίβεια, καθώς το πλήθος των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος δεν επαρκεί για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Στρατηγικά επιλέχθηκε μικρό πλήθος ερωτήσεων, ώστε να περιοριστεί σε χρόνο η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και να δώσει τη δυνατότητα σε όσο το δυνατόν περισσότερες επιχειρήσεις να απαντήσουν, με απώτερο σκοπό να καταγραφεί μια γενική εικόνα του κυκλώματος εφοδιασμού στις επιχειρήσεις παραγωγής και εμπορίας οινοπνευματωδών ποτών στην Περ. Βορείου Αιγαίου καθώς δεν υπάρχουν αντίστοιχα δεδομένα στη βιβλιογραφία.

Ως επόμενο στάδιο για την αποτύπωση της παρούσας κατάστασης στον κλάδο θα ήταν επιθυμητό να γίνει προσπάθεια για συμμετοχή περισσότερων επιχειρήσεων σε αντίστοιχη έρευνα. Μία διαφορετική προσέγγιση από την επικοινωνία μέσω τηλεφώνου και email με τις επιχειρήσεις ίσως βοηθούσε σε αυτή την κατεύθυνση. Η επιτόπια επίσκεψη στις επιχειρήσεις, όπως εφαρμόστηκε σε επιχειρήσεις στο νησί της Χίου, είχε σαφώς καλύτερα ποσοστά συμπλήρωσης σε σχέση με την προσέγγιση μέσω τηλεφώνου και email. Ο μελλοντικός ερευνητής, έπειτα από έναν προσεκτικό συντονισμό των συναντήσεων με τις επιχειρήσεις, θα πρέπει να μεταβεί σε κάθε ένα από τα νησιά του Βορείου Αιγαίου και να αποτυπώσει δια ζώσης την παρούσα κατάσταση. Κάτι τέτοιο δεν ήταν εφικτό να πραγματοποιηθεί από την παρούσα έρευνα.

Σε ένα δεύτερο στάδιο θα μπορούσε να σχεδιαστεί ένα ερωτηματολόγιο το οποίο θα διερευνούσε σε μεγαλύτερη λεπτομέρεια τις δραστηριότητες logistics των επιχειρήσεων, με περισσότερες σχετικές ερωτήσεις. Η συγκεκριμένη μελέτη θα είχε ουσιαστικότερα αποτελέσματα αν έχει προηγηθεί μία σχετική ενημέρωση στις επιχειρήσεις του κλάδου σχετικά με το κύκλωμα εφοδιασμού και τις δραστηριότητες logistics που αποτυπώθηκαν από την παρούσα έρευνα, ώστε να ενημερωθούν τα ενδιαφερόμενα μέρη για τα οφέλη τα οποία θα μπορούσαν να αποκομίσουν από την αποτελεσματικότερη διαχείριση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας.

Τέλος, θα ήταν επιθυμητό να αποτυπωθεί η παρούσα κατάσταση του κυκλώματος εφοδιασμού στις επιχειρήσεις παραγωγής και εμπορίας οινοπνευματωδών ποτών σε εθνικό επίπεδο. Η συγκεκριμένη έρευνα θα μπορούσε να αποτυπώσει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του κλάδου σε σχέση με άλλες μεταποιητικές δραστηριότητες και να οδηγήσει, έχοντας το κατάλληλο πλήθος δειγμάτων, σε σαφή αποτελέσματα για τον κλάδο.



## 7. Βιβλιογραφία

Ballou, R., 2004. *Business Logistics / Supply Chain Management*. 5th edition ed. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.

Bowersox, D., Closs, D., Cooper, M. B. & Boresox, J., 2010. *Supply Chain Logistics Management*. 3rd επιμ. New York: McGraw-Hill Irwin.

Christopher, M., 2007. *Logistics και διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας*. Αθήνα: Κριτική.

Council of Logistics Management, 1986. *What's It All About?*. Oak Brook, Illinois: Council of Logistics Management (CLM).

DIAGEO HELLAS, 2015. *Πολιτική Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης Οινοπνευματωδών Ποτών (ΕΦΚΟΠ)*, Αθήνα: Diageo Hellas.

Engles, D. W., 1978. *Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army*. Los Angeles. CA: University of California Press.

Howard, K. & Sharp, J., 1998. *Η επιστημονική μελέτη - Οδηγός σχεδιασμού και διαχείρισης πανεπιστημιακών ερευνητικών εργασιών..* 1η επιμ. Αθήνα: Gutenberg.

Juran, J. M., 1989. *Juran on Leadership of Quality*. New York: The Free Press.

Mentzer, J. et al., 2001. Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, vol. 22, No. 2, p. p. 19.

PwC, 2018. *Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών - Στα πρόθυρα αλλαγών*, Αθήνα: PricewaterhouseCoopers.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. & Simchi-Levi, E., 2000. *Designing and Managing the Supply Chain*. New York: McGraw Hill Professional.

The Brewers of Europe, 2018. *Beer statistics 2018 edition*, Brussels: The Brewers of Europe.

UNARCO Material Handling, Inc., 2019. *UNARCO Pallet Rack & Warehouse Storage Systems Contact Information*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.unarcorack.com/appwizard/warehouse-storage-overview/img2-2/>

[Πρόσβαση Ιανουάριος 2019].

World Trade Organization, 2013. *Annual Report*, s.l.: s.n.

Yuva, J., 2002. Collaborative Logistics: Building a United Network". *Inside Supply Management*, Vol. 13, May, p. 50.

Ασκούνης, Δ., 2019. *Υλικό Μαθήματος "Διοίκηση Παραγωγής και Συστημάτων Υπηρεσιών"*, Αθήνα: Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Η/Υ - Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.



Γενικό Χημείο του Κράτους, 2008. ΣΕΑΟΠ. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://www.seaop.gr/spirits-and-distillates/protected-geographical-indication/>  
[Πρόσβαση 18 Ιανουαρίου 2019].

ΕΕ, 2014. *Μεταφορές - Συνδέοντας τους ευρωπαίους πολίτες και τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις*, Βρυξέλλες: Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

ΕΕΛ - Παν. Αιγαίου, 2018. *Ο τομέας των logistics στην Ελλάδα*, s.l.: Ελληνική Εταιρεία Logistics.

ΕΚ, 2002. *1 Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 178/2002 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 28ης Ιανουαρίου 2002 για τον καθορισμό των γενικών αρχών και απαιτήσεων της νομοθεσίας για τα τρόφιμα, για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Αρχής για την Ασφάλεια των Τροφίμων...*, Βρυξέλλες: Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο.

ΕΛΣΤΑΤ, 1991. *Στατιστική ταξινόμηση οικονομικών δραστηριοτήτων*, Αθήνα: Ελληνική Στατιστική Αρχή.

ΕΛΣΤΑΤ, 2008. *Στατιστική Κατηγοριοποίηση Οικονομικών Δραστηριοτήτων*, Αθήνα: Ελληνική Στατιστική Αρχή.

ΕΛΣΤΑΤ, 2011. *Απογραφή Πληθυσμού - Κατοικιών 2011*, Αθήνα: s.n.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2013. *Γεωργία και Αγροτική Ανάπτυξη, E-Bacchus*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://ec.europa.eu/agriculture/markets/wine/e-bacchus/index.cfm?event=pwelcome&language=EL>  
[Πρόσβαση 18 Ιανουαρίου 2019].

Ζεϊμπέκης, Β., 2018. *Διαλέξεις: Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας*, Χίος: ΠΜΣ ΟΔΙΜ - Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης - Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Ζεϊμπέκης, Β., 2019. *Διαλέξεις: Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας*, Χίος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου - Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης.

ΙΟΒΕ, 2011. *Ο κλάδος των αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα: Προβλήματα και Προοπτικές*, Αθήνα: ΙΔΡΥΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ.

ΙΟΒΕ, 2017. *Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών - Facts & Figures*, Αθήνα: ΙΔΡΥΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ.

ΙΟΒΕ, 2018. *Η συνεισφορά και οι προοπτικές του κλάδου αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα*, Αθήνα: Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών.

Καλογιάννης, Ν., 2015. *Η συνεισφορά του κλάδου των αλκοολούχων ποτών στην ελληνική οικονομία*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Αποσταγμάτων Οινοπνευματοδών Ποτών (ΣΕΑΟΠ).

Συμβούλιο Παραγωγών & Εταιρειών Διακίνησης Αλκοολούχων Ποτών, 2018. [www.seaop.gr](http://www.seaop.gr). [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://www.seaop.gr/userfiles/ec77a5fd-bb8f-4801-a3e1->

[a71600b962ea/o%20klados%20me%20mia%20matia.pdf](http://a71600b962ea/o%20klados%20me%20mia%20matia.pdf)

[Πρόσβαση 15 Ιανουαρίου 2019].

Τσακίρη, Λ., 2019. *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία Έρευνας*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://dpms.csd.auth.gr/stuff/eis-meth-er.pdf>

Υπ. Ανάπτυξης, 2014. *Εθνική Στρατηγική Έρευνας και Καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση 2014-2020*, Αθήνα: Υπουργείο Ανάπτυξης.

Χριστοφάκης, Ε., 2018. *Η εξέλιξη των χωρικών ανισοτήτων και της εξειδίκευσης των κλάδων παραγωγής από το 2000 έως σήμερα: Η συγκριτική θέση του Βορείου Αιγαίου και της Χίου, 1ο Επιστημονικό Συνέδριο για την Ανάπτυξη της Χίου*, Χίος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου - Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

## Παράρτημα Α: Στοιχεία Επιχειρήσεων

A/A	Επωνυμία	Νησί	Δραστηριότητα	Προϊόντα	Διεύθυνση	Τηλέφωνο	email	Επαφή
1	ΑΦΕΣ ΚΑΚΙΤΣΗ Ο.Ε. - ΠΟΤΟΠΟΙΑ ΚΑΚΙΤΣΗ	Χίος	Παραγωγή	Λικέρ - Ούζο	ΠΡΑΤΗΡΙΟ: ΛΕΩΦΟΡΟΣ ΑΙΓΑΙΟΥ 12 - ΧΙΟΣ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ: ΦΡΑΓΚΟΥΛΗ ΑΝΔΡΕΑΔΗ 17, ΒΡΟΝΤΑΔΟΣ,	2271023285 - 2271092154	kakitsis@hotmail.gr	κ. Μαρία Κακίτση
2	ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠΟΙΑ ΧΙΟΥ - CHIOS BEER	Χίος	Παραγωγή	Μπύρα	ΑΓΙΟΥ ΜΗΝΑ 78, ΚΑΜΠΟΣ	2271033107	info@chiosbeer.gr	κ. Αμύγδαλος
3	ΠΟΤΟΠΟΙΑ Κ. ΨΥΧΗΣ & ΥΙΟΙ Ο.Ε.	Χίος	Παραγωγή	Λικέρ - Ούζο	ΒΕΡΒΕΡΑΤΟ	22710 78230	info@psychis.gr	κ. Ψυχής
4	ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΠΟΤΟΠΟΙΑΣ – ΚΛΗΡΟΝΟΜΟΙ Λ. ΣΕΡΑΦΕΙΜ Ο.Ε. "ΑΠΑΛΑΡΙΝΑ"	Χίος	Παραγωγή	Λικέρ - Ούζο - Αρωματισμένα ύδατα	ΚΟΝΤΑΡΙ	22710 23927	info@apalarina.gr	κ. Λεωνίδας Σεραφίμ
5	ΑΡΙΟΥΣΙΟΣ Α.Ε.	Χίος	Παραγωγή	Κρασί	ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ: ΘΕΣΗ ΣΟΦΟΥ, ΕΓΡΗΓΟΡΟΣ ΑΠΟΘΗΚΗ: ΧΑΤΖΗΦΡΑΓΚΟΥΛΗ ΑΝΔΡΕΑΔΗ 141,	2271095815	dkefalias@ariouosios.gr	κ. Παναγιώτης Κεφάλας

					ΒΡΟΝΤΑΔΟΣ			
6	ΠΟΤΟΠΟΙΪΑ ΑΦΩΝ ΤΕΤΤΕΡΗ	Χίος	Παραγωγή	Λικέρ - Ούζο	ΤΑΛΛΑΡΟΣ 4	2271022006	info@tetteris.gr	κ. Αλέξανδρος Τέττερης
7	ΙΩΑΝΝΗΣ ΓΚΙΑΛΗΣ & ΥΙΟΣ Ο.Ε.	Χίος	Παραγωγή	Λικέρ - Ούζο - Vodka - Ζαχαρούχους Χυμούς - Εμφιαλομένους Χυμούς	ΤΣΕΛΕΠΗ 3	22710 23496		κ. Γιάννης Γκιάλης
8	Κτήμα Κεφάλα	Χίος	Παραγωγή	Κρασί	ΣΧΟΙΝΙΕΣ, ΒΟΛΙΣΣΟΣ	22740 21123; 697 6239150	info@ktima-kefala.gr	κ. Μαρκέλλα Κεφάλα
9	ΠΟΤΟΠΟΙΙΑ ΧΙΟΥ ΣΤΟΥΠΑΚΗ Α.Ε	Χίος	Παραγωγή	Λικέρ - Ούζο - Τσίπουρο	ΔΑΦΝΩΝΑΣ ΧΙΟΣ	22710 77333	m.chaviaras@stoukakis.gr	κ. Χαβιάρας
10	Ποτομοποιία Στέφανος Μονογιούδης "ΣΤΕΦΟΣ"	Χίος	Παραγωγή	Λικέρ - Ούζο - Τσίπουρο	ΝΕΟΧΩΡΙ	2271031306	monog1@otenet.gr	κ. Στέφανος Μονογιούδης
11	ΠΟΤΟΠΟΙΙΑ ΑΙΓΑΙΟ Π.ΤΡΙΧΩΝΑΣ ΚΑΙ	Λέσβος	Παραγωγή	Ούζο	ΓΕΡΑΣ / ΛΕΣΒΟΥ ΠΑΠΠΑΔΟΣ	2251082154		

	Ε. ΤΡΙΧΩΝΑΣ Ο.Ε.							
12	ΠΟΤΟΠΟΙΙΑ ΠΛΩΜΑΡΙΟΥ ΙΣΙΔΩΡΟΣ ΑΡΒΑΝΙΤΗΣ Α.Ε.	Λέσβος	Παραγωγή	Ούζο	ΘΕΣΗ ΚΑΜΠΟΣ Δ Δ ΠΛΑΓΙΑΣ ΔΗΜΟΥ ΠΛΩΜΑΡΙΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: Α. ΜΕΤΑΞΑ 6, 14564 ΚΑΤΩ ΚΗΦΙΣΙΑ ΤΗΛ.: +30 210 6241440	22520 31450	isarvanitis@ouzoplomari.gr	κ. Αλέξανδρος Μπον
13	Ποτοποιία Πλωμαρίου Δημητρίου Δ. Γιαννατοή ΕΠΕ	Λέσβος	Παραγωγή	Ούζο - Λικέρ	ΠΛΩΜΑΡΙΟΥ ΟΔΟΣ ΑΛΩΝΕΛΙ	2252 0 32551	info@giannatsis.gr	κ. Τσιρέλης
14	ΠΟΤΟΠΟΙΙΑ Ι. ΒΑΡΒΑΓΙΑΝΝΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑ ΠΕΡΙΩΡΙΣΜΕΝΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	Λέσβος	Παραγωγή	Ούζο	ΠΛΩΜΑΡΙ, 81200	22520 32741	info@barbayanni-ouzo.com	κ. Βαρβαγιάννη Βάγια
15	ΣΑΜΑΡΑ ΟΙΝΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΠΕΡΙΟΣΜΕΝΗΣ	Λέσβος	Παραγωγή	Ούζο	ΠΑΠΑΔΟΣ ΓΕΡΑΣ ΛΕΣΒΟΥ	22510 83001		κ. Δημήτρης Αναγνώστου

	ΕΥΘΥΝΗΣ							
16	VEΤO ΟUZO (Σπέντζας Δημήτριος Γ.)	Λέσβος	Παραγωγή	Ούζο	ΤΖΕΙΜΣ ΑΡΙΣΤΑΡΧΟΥ 1	2251024660	spentzasd@gmail.com	κ. Δημήτρης Σπέντζας
17	PERNOD RICARD HELLAS ABEE	Λέσβος	Παραγωγή	Εμπόριο - ούζο	ΠΑΡΟΔΟΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ ΈΛΛΗΣ 119	22510 44154	andreas.kantifes@pernod- ricard.com	κ. Ανδρέας Καντιφές
18	ΚΤΗΜΑ ΟΙΝΟΦΟΡΟΣ ΛΕΣΒΟΥ - Κ ΛΟΥΠΟΥ ΚΑΙ ΣΙΑ ΟΕ	Λέσβος	Παραγωγή	Κρασί	ΜΥΤΙΛΗΝΗ - ΚΑΡΑ ΤΕΠΕ	2251044738; 6974197399; 6949544276; 6982852397	oinoforos_lesvos@hotmail.com	
19	ΕΒΑ - ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΠΟΣΤΑΓΜΑΤΩΝ ΑΕ	Λέσβος	Παραγωγή	Ούζο - Λικέρ	ΠΑΓΑΝΗ ΜΥΤΙΛΗΝΗ	22510 23700	info@eva-distillery.gr	
20	ΠΙΤΣΙΛΑΔΗ (Κλειδαράς Ιωάννης Π.)	Λέσβος	Παραγωγή	Ούζο		2252032306; 6983188216		κ. Ρένα Κούκαρα
21	ΥΙΟΙ Ι ΜΑΤΘΑΙΟΥ ΜΕΛΑΧΡΙΝΟΥ ΙΩΑΝΝΑ	Λέσβος	Παραγωγή	ΚΟΝΙΑΚ, ΛΙΚΕΡ, ΛΙΚΕΡ ΚΕΡΑΣΙ, ΟΥΖΟ		2251028856	ouzomatis@gmail.com	κ. Ανδρεου
22	Γαληνός	Λέσβος	Παραγωγή	Ούζο		2253031255		κ. Ευτέρπη Γαληνού

	Απόστολος Π.							
23	ΟΥΖΟ ΜΑΤΑΡΕΛΛΗ - ΜΑΤΑΡΕΛΛΗΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΚΑΙ ΣΙΑ ΟΕ (Ματαρέλλης Χαράλαμπος)	Λέσβος	Παραγωγή	ΟΥΖΟ, ΡΕΒΥΘΙΑ	ΠΛΩΜΑΡΙ	2252033219		κ. Μπον Αλέξανδρος
24	ΓΙΑΝΝΑΚΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ - ΛΙΓΓΟΣ ΑΡΓΥΡΗΣ Ο.Ε. Ουζο Ψαροπούλα	Λέσβος	Παραγωγή	ΚΟΝΙΑΚ, ΟΥΖΟ		2251091029	info@ouzopsaropoula.gr	
25	ΖΑΡΑΔΟΥΚΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ & ΣΙΑ ΕΕ	Λέσβος	Παραγωγή	ΑΛΚΟΟΛΟΥΧΑ ΠΟΤΑ, ΕΛΑΙΟΛΑΔΟ		2251042926		
26	ΜΟΥΤΖΟΥΡΕΛΛΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ & ΥΙΟΙ ΟΕ	Λέσβος	Παραγωγή	ΑΛΚΟΟΛΟΥΧΑ ΠΟΤΑ	ΠΕΤΡΑ	2253041264		
27	ΠΟΤΟΠΟΙΙΑ ΚΟΥΡΟΥΜΙΧΑΛΗ ΟΥΡΑΝΙΑΣ	Λέσβος	Παραγωγή	ΚΟΝΙΑΚ, ΟΥΖΟ	ΠΕΤΡΑ	2253041231; 6974712160		κ. Ε. Παπαδέλης
28	ΠΟΤΟΠΟΙΙΑ ΛΙΝΟΥ Ε. & ΣΙΑ Ο.Ε.	Λέσβος	Παραγωγή	ΟΥΖΟ	ΜΥΤΙΛΗΝΗ	2251022223, 6977562005	john-linos@hotmail.com	

29	ΠΟΤΟΠΟΙΙΑ ΤΙΚΕΛΛΗ Ε. - ΤΙΚΕΛΛΗ Λ. Ο.Ε.	Λέσβος	Παραγωγή	ΟΥΖΟ	ΚΑΛΛΟΝΗ	2251093566		
30	ΣΓΟΥΡΕΛΛΗ Α. - ΣΓΟΥΡΕΛΛΗ Ε. ΟΕ	Λέσβος	Εμπορία	ΟΥΖΟ	ΜΥΤΙΛΗΝΗ	2251048919	ouzoland@otenet.gr	κ. Α. Σγουρέλλη
31	ΤΟΠΑΛΗΣ ΕΥΣΤΡΑΤΙΟΣ	Λέσβος	Παραγωγή	ΑΛΚΟΟΛΟΥΧΑ ΠΟΤΑ	ΛΑΡΣΟΣ	2252022005, 6937019936		
32	ΧΑΤΖΕΛΛΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ	Λέσβος	Παραγωγή	ΑΛΚΟΟΛΟΥΧΑ ΠΟΤΑ	ΑΝΩ ΧΑΛΙΚΑΣ	2251026062		
33	Γκαραλής Εμμανουήλ Κ.	Λήμνος	Παραγωγή	Κρασί	ΆΓΙΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ, 81400, ΛΗΜΝΟΣ	2254061884, 6979393271	info@oinopoieio-garalis.gr	κ. Μανόλης Γκαράλη
34	ΧΑΤΖΗΓΕΩΡΓΙΟΥ ΠΕΤΡΟΣ Θ ΟΕ	Λήμνος	Παραγωγή	Κρασί	ΚΑΡΠΑΣΙ, ΜΟΥΔΡΟΣ, 81401,	2254031082		κ. Πολυξένη Χατζηγεωργίου
35	LIMNOS ORGANIC WINES - ΣΑΒΒΟΓΛΟΥ Ι ΤΣΙΒΟΛΑΣ Π ΟΕ	Λήμνος	Παραγωγή	Κρασί	ΚΑΣΠΑΚΑΣ, ΜΥΡΙΝΑ	2254022270	info@limnosorganicwines.gr	κ. Σαβόγλου
36	ΚΡΗΝΗ - ΚΟΥΚΟΥΛΗΘΡΑΣ Ν ΚΑΙ ΥΙΟΙ ΟΕ	Λήμνος	Παραγωγή	Κρασί	ΑΤΣΙΚΗ, ΜΟΥΔΡΟΣ	2254031088, 2254031207, 6974370227	krini8856@ath.forthnet.gr	κ. Στέλιος Κουκουλήθρας
37	ΒΑΣΤΑΡΔΟΣ Π	Λήμνος	Παραγωγή	Έμπορος Χονδρικής -	ΚΑΜΙΝΙΑ,	2254091100		



	ΧΩΝΑΣ ΚΑΙ ΣΙΑ ΟΕ			Κρασί	ΜΟΥΔΡΟΣ			
38	ΕΑΣ - ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΛΗΜΝΟΥ	Λήμνος	Παραγωγή	Κρασί	ΜΥΡΙΝΑ, ΜΥΡΙΝΑ - ΆΓΙΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ, 81400	2254022542	easlim@otenet.gr	
39	ΜΟΣΧΟΥΔΗ ΔΗΜΗΤΡΑ	Λήμνος	Παραγωγή	ΑΛΚΟΟΛΟΥΧΑ ΠΟΤΑ	ΜΥΡΙΝΑ	2254024278	takimtb@yahoo.com	κ. Τάκης Μουσχουδής
40	ΤΖΑΝΕΡΟΣ ΑΡΙΣΤΕΙΔΗΣ του ΓΕΩΡΓΙΟΥ	Λήμνος	Παραγωγή	Κρασί, ΤΣΙΠΟΥΡΟ	ΜΥΡΙΝΑ	2254023261, 6977255017	tOKelari81400@hotmail.com	κ. Αλέξανδρος Τζανέρος
41	ΒΙΚΤΩΡ Α.Β.Ε.Ε.	Σάμος	Εμπορία	ΜΠΥΡΕΣ, ΝΕΡΟ ΜΕΤΑΛΛΙΚΟ, ΟΙΝΟΙ, ΠΟΤΑ		2273030546, 2273034546, 2273030824	info@ouzovictor.gr	κ. Παριανός
42	ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ Α.Ε.	Σάμος	Παραγωγή	ΟΙΝΟΙ, ΠΟΤΑ	ΝΕΟ ΚΑΡΛΟΒΑΣΙ	2273032405, 2273035932	karagiannissamos@gmail.com	κ. Καραγιάννης
43	SAMOS IMPORT EXPORT - ΖΑΡΜΠΑΝΗΣ ΕΜΜ ΚΑΙ ΣΙΑ ΕΕ	Σάμος	Εμπορία	Ποτοποιία	ΜΕΣΟΚΑΜΠΟΣ,	2273062242	info@zarbanis.gr	
44	ΓΙΟΚΑΡΙΝΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΑΒΕΕ	Σάμος	Παραγωγή	Ούζο	ΠΑΣΧΑΛΗ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥ 4	2273027288 - 2273080085	info@giOKarinis.gr; distillery@giOKarinis.gr	κ. Γιοκαρίνης

45	FRANTZESKOS OUZO ΦΡΑΝΤΖΕΣΚΟΣ ΑΕΒΕ (Φραντζέσκος Παναγιώτης)	Σάμος	Παραγωγή	Ούζο, Λικερ Spirit,	ΦΛΟΚΑ	22730 28664	frantzeskos.ouzo@gmail.com	κ. Φραντζέσκου
46	ΧΑΤΖΗΣΤΑΜΑΤΙΟΥ ΒΑΚΑΚΗ ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΙΩ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΕΠΕ	Σάμος	Παραγωγή	Κρασί	ΚΑΡΛΟΒΑΣΙ, ΚΑΡΛΟΒΑΣΙ ΜΕΓΑΛΗ ΛΑΚΚΑ	2273079282	info@vakakiswines.gr	κ. Βακάκης
47	COUTSODONTIS FAMILY WINES ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΚΟΥΤΣΟΔΟΝΤΗΣ ΚΑΙ ΣΙΑ ΟΕ	Σάμος	Παραγωγή		ΜΑΡΑΘΟΚΑΜΠΟΣ, ΜΑΡΑΘΟΚΑΜΠΟΣ, 83102, ΣΑΜΟΥ	2273101897		Κ. Κουτσοδόντης
48	Ενιαίος Οινοποιητικός Αγροτικός Συνεταιρισμός Σάμου	Σάμος	Παραγωγή	Κρασί	ΜΑΛΑΓΑΡΙ, 83100, ΣΑΜΟΣ	22730- 87510	info@samoswine.gr	Ηλίας Καριώτογλου
49	AFIANES WINES (Αφιανές Γρηγόριος Κ.)	Ικαρία	Παραγωγή	Κρασί	ΧΡΙΣΤΟΣ, ΡΑΧΕΣ	2275040008 - 22750 41556	info@afianeswines.gr	

50	ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ ΚΑΡΙΜΑΛΗ (Καρίμαλης Γεώργιος Ε.)	Ικαρία	Παραγωγή	Κρασι	ΠΗΓΗ ΕΥΔΗΛΟΥ ΙΚΑΡΙΑΣ	6944 920934 -22750 31151	ikarianwine@gmail.com	
----	---	--------	----------	-------	-------------------------	--------------------------------	-----------------------	--

## Παράρτημα Β: Ερωτηματολόγιο

# Ερωτηματολόγιο αποτύπωσης της υφιστάμενης κατάστασης και των μελλοντικών προκλήσεων στο κύκλωμα εφοδιασμού στον κλάδο της ποτοποιίας στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου

\* Απαιτείται

### Α. Γενικά Στοιχεία Επιχείρησης

1. Σε ποιο νησί βρίσκεται η έδρα της επιχείρησής σας *Να επισημαίνεται μόνο μία απάντηση.*

- Λίμνος
- Αγ. Ευστράτιος
- Λέσβος
- Χίος
- Ψαρά
- Οινούσσες
- Σάμος
- Ικαρία
- Φούρνοι

2. Οι βασικές δραστηριότητες της επιχείρησής σας αφορούν σε (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις): *Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

- Παραγωγή αλκοολούχων ποτών
- Εμφιάλωση αλκοολούχων ποτών
- Λιανικό εμπόριο αλκοολούχων ποτών
- Χονδρικό εμπόριο αλκοολούχων ποτών
- Άλλο: \_\_\_\_\_

3. Είδη προϊόντων *Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

- Ούζο
- Τσίπουρο
- Ηδύποτα - Λικέρ
- Κρασί
- Μπύρα
- Vodka
- Άλλο: \_\_\_\_\_

8 Πόσα άτομα απασχολεί η επιχείρησή σας; *Να επισημαίνεται μόνο μία απάντηση.*

- έως 3
- 3-9
- 10-49
- 50-99
- 100-249
- >250

## B. Πρόβλεψη ζήτησης και διαχείριση αποθέματος

9. Πώς είναι οργανωμένη η λειτουργία της πρόβλεψης ζήτησης; *Να επισημαίνεται μόνο μία απάντηση.*

- Αυτόνομη λειτουργία που εκτελείται μόνο από στελέχη του τμήματος εφοδιαστικής αλυσίδας
- Εκτελείται από το τμήμα εφ. αλυσίδας με την εμπλοκή στελεχών από άλλα τμήματα της εταιρίας (π.χ. μάρκετινγκ & πωλήσεων)
- Αποτελεί μέρος της λειτουργία του τμήματος μάρκετινγκ
- Αποτελεί μέρος της λειτουργίας του τμήματος πωλήσεων
- Άλλο: \_\_\_\_\_

10. Τι μεθόδους χρησιμοποιείτε για τον προγραμματισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας και την πρόβλεψη της ζήτησης;

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

- Ποσοτικές μεθόδους & μοντέλα πρόβλεψης ζήτησης (π.χ. ανάλυση ιστορικών δεδομένων)
- Ποιοτικές μεθόδους (π.χ. με βάση τις εκτιμήσεις των πωλητών, τη διαφήμιση, κτλ.)
- Με εμπειρικό τρόπο χωρίς τη χρήση μεθόδου ή μοντέλου πρόβλεψης
- Άλλο: \_\_\_\_\_

11. Χρησιμοποιείτε πληροφοριακά συστήματα για την πρόβλεψη της ζήτησης; *Να επισημαίνεται μόνο μία απάντηση.*

- Ναι
- Όχι

12. Τι γύρισμα αποθεμάτων έχετε σε ετήσια βάση; (ως γύρισμα νοείται ο λόγος των ετήσιων πωλήσεων σε ευρώ προς την αξία (κόστος) του αποθέματος σε ευρώ)

*Να επισημαίνεται μόνο μία απάντηση.*

- 1-3
- 4-6
- 7-9
- 10-15
- Από 15 και πάνω

## Γ. Προμήθειες

13. Πόσους προμηθευτές έχετε για να καλύπτετε τις ανάγκες σας σε προμήθειες; (πρώτων υλών, αναλωσίμων, εξοπλισμού κτλ.) *Να επισημαίνεται μόνο μία απάντηση.*

- 1 – 10
- 11 – 29
- 30 – 49
- 50 – 99
- Πάνω από 100

14. Πού εδρεύουν οι προμηθευτές σας (σε γεωγραφικό επίπεδο); *Να επισημαίνεται μόνο μία απάντηση.*

- Στο ίδιο νησί
- Στην ίδια Περιφερική Ενότητα
- Στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου
- Στην Ελλάδα
- Στην Ευρωπαϊκή Ένωση
- Σε Τρίτες Χώρες

## Δ. Αποθήκευση

15. Πώς διαχειρίζεστε τις δραστηριότητες logistics (με έμφαση στην αποθήκευση και στη διανομή);

*Να επισημαίνεται μόνο μία απάντηση.*

- Ενδοεπιχειρησιακά (έχετε δικό σας τμήμα logistics/ εφοδιαστικής αλυσίδας)
- Έχετε αναθέσει μόνο την μεταφορά/διανομή των εμπορευμάτων σας σε εξωτερικό συνεργάτη
- Τις έχετε αναθέσει εξ' ολοκλήρου σε εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics (3PL)

16. Πόσους κωδικούς προϊόντων (SKU's) διακινείτε; *Να επισημαίνεται μόνο μία απάντηση.*

- 1-3
- 3-5
- 5-9
- 10-19
- 20-49
- 50-99
- 100-299
- 300-499
- 500-999
- Πάνω από 1000

**17 Τι είδους προϊόντα αποθηκεύετε;**

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

- Ξηρό φορτίο (ambient)  
 Φορτίο σε ελεγχόμενη θερμοκρασία ή ψυχόμενο  
 Φορτίο σε κατάψυξη  
 Άλλο: \_\_\_\_\_

**18. Ποια είναι η συνολική επιφάνεια των αποθηκευτικών χώρων που διαθέτετε; Να επισημαίνεται μόνο μία απάντηση.**

- Μέχρι 100 τ.μ.  
 101 τ.μ. - 250 τ.μ.  
 251 τ.μ. - 500 τ.μ.  
 501 τ.μ. - 1.000 τ.μ.  
 1.001 τ.μ. – 2.000 τ.μ.  
 2.001 τ.μ. – 5.000 τ.μ.  
 5.001 τ.μ. – 10.000 τ.μ.  
 Πάνω από 10.000 τ.μ.

**19. Πόση από την παραπάνω δηλωθείσα επιφάνεια αποθηκευτικών χώρων αφορά σε:**

*Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή ανά σειρά.*

	0%	1% - 10%	11% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
Ξηρό φορτίο (ambient)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Φορτίο σε ελεγχόμενη θερμοκρασία ή ψυχόμενο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Φορτίο σε κατάψυξη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Άλλο το οποίο αναφέρατε παραπάνω	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**20. Χρησιμοποιείτε συστήματα για την αυτοματοποίηση διαδικασιών εντός των αποθηκευτικών χώρων; (δηλ. διαδικασίες που σχετίζονται με την εισαγωγή, τακτοποίηση, αποθήκευση, ανατροφοδοσία, συλλογή, προετοιμασία για αποστολή)**

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

- Ταινιόδρομοι / ραουλόδρομοι  
 Sorters (διαλογείς)  
 Light picking  
 Voice picking  
 Barcodes σε συσκευασίες  
 RF scanners  
 Φορητά τερματικά  
 Άλλο: \_\_\_\_\_

**21. Πόσες παραγγελίες πελατών εξυπηρετείτε ημερησίως;**

*Να επισημαίνεται μόνο μία απάντηση.*

- Έως 10
- 11-50
- 51-100
- 101-250
- 251-500
- 501-750
- 751-1.000
- 1.001-2.000
- Πάνω από 2.000

**22. Ποιος είναι ο μέσος όρος παραγγελιογραμμών ανά παραγγελία; *Να επισημαίνεται***

*μόνο μία απάντηση.*

- 1-5
- 6-10
- 11-20
- Πάνω από 20

**23. Τι ποσοστό (σε αξία) των διακινηθέντων εμπορευμάτων αποτελούν οι επιστροφές εμπορευμάτων (product returns); *Να επισημαίνεται μόνο μία απάντηση.***

- 0%
- 1% - 5%
- 5% - 10%
- 10% - 25%
- Πάνω από 25%

**24. Επιλέξτε τους 2 πιο σημαντικούς λόγους που δημιουργούν επιστροφές εμπορευμάτων**

*Συμπληρώστε έναν ή δύο λόγους το περισσότερο*

- Ελαττωματική συσκευασία
- Αλλοίωση περιεχομένου
- Πέρασ της ημερομηνίας λήξης
- Λάθος κατά την παραγγελία
- Αδυναμία κατά την παράδοση
- Άλλο: \_\_\_\_\_



25. Τι ποσοστό του κύκλου εργασιών (τζίρου) της εταιρίας σας αναλώνεται συνολικά στις δραστηριότητες logistics (κόστος αποθήκευσης και διανομής); *Να επισημαίνεται μόνο μία απάντηση.*

- 0% - 1%
- 1% - 3%
- 3% - 5%
- 5% - 8%
- 8% - 10%
- 10% - 20%
- Πάνω από 20%

26. Θα σας ενδιέφερε να αναθέσετε (outsourcing) σε εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics (3PL) την αποθήκευση και τη διανομή προϊόντων σας;

*Να επισημαίνεται μόνο μία απάντηση.*

- Ναι *Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 28.*
- Όχι *Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 27.*

## Για όσους απάντησαν αρνητικά στην Ερώτηση outsourcing

27. Για ποιους λόγους δεν θα επιθυμούσατε τη συνεργασία με εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics (3PL);

*Να επισημαίνεται μόνο μία απάντηση.*

- Θεωρούμε πως το κόστος logistics θα είναι υψηλότερο
- Θα μειωθεί η δυνατότητα παρακολούθησης και διαχείρισης του αποθέματος
- Έχουμε διαθέσιμους εταιρικούς αποθηκευτικούς χώρους που πρέπει να αξιοποιήσουμε
- Για την εξασφάλιση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών η διανομή πρέπει να γίνεται από εταιρικά οχήματα
- Έχουμε χρησιμοποιήσει κατά το παρελθόν τη συγκεκριμένη υπηρεσία ανάθεσης και δεν μείναμε ικανοποιημένοι
- Υπάρχουν θέματα εμπιστευτικότητας πληροφοριών
- Δεν υπάρχουν εταιρίες που να τηρούν πλήρως τις προϋποθέσεις για αποθήκευση και διανομή των προϊόντων
- Άλλο: \_\_\_\_\_

## Ε. Μεταφορές

28. Ο στόλος οχημάτων που χρησιμοποιείτε είναι;

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

- Οχήματα που ανήκουν σε μεταφορική εταιρία με την οποία συνεργαζόμαστε
- Ιδιόκτητα οχήματα
- Οχήματα που συνεργάζονται με την εταιρία 3PL που έχει αναλάβει την αποθήκευση και τη διανομή των προϊόντων μας
- Οχήματα & δίκυκλα εταιρίας ταχυμεταφορών με την οποία συνεργαζόμαστε

## Για εταιρίες με ιδιότητα οχήματα

29 Τι κατηγορίες οχημάτων περιλαμβάνουν τα οχήματα του ιδιόκτητου στόλου σας;  
Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Van, μέχρι 3,5 τόνους
- Φορτηγά, από 3,5 μέχρι 7,5 τόνους
- Φορτηγά, από 7,5 μέχρι 16 τόνους
- Βαρέως τύπου φορτηγά, από 32 τόνους και πάνω
- Δεν χρησιμοποιείτε ιδιότητα οχήματα

## Ε. Μεταφορές (συνέχεια)

30. Πόσος είναι ο απαιτούμενος μέσος χρόνος παράδοσης της παραγγελίας, από την ημέρα λήψης της παραγγελίας από τον πελάτη σας; *Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή ανά σειρά.*

	Υψηλή συχνότητα	Μεσαία συχνότητα	Χαμηλή συχνότητα
Παράδοση την ίδια ημέρα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παράδοση την επόμενη ημέρα μέχρι τις 10.00 πμ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παράδοση την επόμενη ημέρα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προγραμματισμένη παράδοση μεταξύ 2-5 ημερών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Τι ποσοστό των παραγγελιών σας αποτελούν αποστολές προς το εξωτερικό; *Να επισημαίνεται μόνο μία απάντηση.*

- Έως 10%
- 11 – 25%
- 26-50%
- 51-75%
- Άνω των 75%

## ΣΤ. Πληροφοριακά συστήματα

Τι πληροφοριακά συστήματα (ΠΣ) χρησιμοποιείτε για την αυτοματοποίηση των διαδικασιών logistics;

32. Ενδο-επιχειρησιακά ΠΣ  
Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Enterprise Resource Planning (ERP)
- Customer Relation Management (CRM)
- Electronic Data Interchange (EDI)
- Electronic Invoicing System (e-invoicing)
- Business Intelligence (BI) τεχνολογίες
- MS Excel
- Άλλο: \_\_\_\_\_

### 33 Αποθήκευση

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Warehouse Management System (WMS)
- Φορητά τερματικά
- Τεχνολογία Barcode
- Τεχνολογία RFID
- Voice/Light picking τεχνολογίες
- Κανένα
- Άλλο: \_\_\_\_\_

### 34. Διανομή

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Σύστημα δρομολόγησης (Vehicle Routing System)
- Διαχείριση στόλου οχημάτων (Fleet management system)
- Φορητά τερματικά στα φορητά
- Proof of Delivery / Πιστοποιητικό Παράδοσης
- EX van / Τιμολόγηση επί Αυτοκινήτου
- Άλλο: \_\_\_\_\_

## Z. Εξυπηρέτηση πελατών

### 35. Κατά τη διάρκεια της τελευταίας τριετίας, ο αριθμός των πελατών σας αυξήθηκε ή συρρικνώθηκε;

Να επισημαίνεται μόνο μία απάντηση.

- +20% ή περισσότερο
- +15%
- +10%
- +5%
- 0%
- 5%
- 10%
- 15%
- 20% ή περισσότερο

### 36. Παρακολουθείτε συστηματικά το βαθμό ικανοποίησης των πελατών σας; Να

επισημαίνεται μόνο μία απάντηση.

- Ναι
- Όχι

**35. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες είναι πιο σημαντικοί για τους πελάτες σας σχετικά με τις υπηρεσίες logistics;**

(ΝΑ ΜΠΟΥΝ ΜΕ ΣΕΙΡΑ ΣΗΜΑΣΙΑΣ, 1-πιο σημαντικό ως 9-λιγότερο σημαντικό) Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή ανά σειρά και στήλη.

	1-πιο σημαντικό	2	3	4	5	6	7	8	9- λιγότερο σημαντικό
Μείωση κόστους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έγκαιρες παραδόσεις (On-time)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εξυπηρέτηση πελάτη (customer service)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διαχείριση αποθεμάτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διαχείριση κινδύνου (risk management)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ιχνηλασιμότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συστηματική ενημέρωση και reporting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ασφαλής μεταφορά (ελαχιστοποίηση των απωλειών και των κατετραμένων προϊόντων)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αειφορία / Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**38. Ποια από τα παρακάτω είναι τα πιο συχνά παράπονα που λαμβάνετε από τους πελάτες σας;**

(ΝΑ ΜΠΟΥΝ ΜΕ ΣΕΙΡΑ ΣΗΜΑΣΙΑΣ, 1-πιο σημαντικό ως 7-λιγότερο σημαντικό) Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή ανά σειρά και στήλη.

	1-πιο σημαντικό	2	3	4	5	6	7	8-λιγότερο σημαντικό
Αδυναμία παράδοσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μη έγκαιρη παράδοση εντός χρονικού παραθύρου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εμπορεύματα με φθορές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Λάθος στην παραγγελία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Λάθος χρέωση / παραστατικά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μη συστηματική ενημέρωση αποθέματος / reporting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μη επαρκής εξυπηρέτηση πελάτη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μη επαρκής εναπομείνουσα διάρκεια ζωής προϊόντων (κοντόληκτα προϊόντα)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**39 Σε ποιους τομείς πιστεύετε ότι η επιχείρησή σας χρειάζεται βελτίωση;**

(ΝΑ ΜΠΟΥΝ ΜΕ ΣΕΙΡΑ ΣΗΜΑΣΙΑΣ, 1-πιο σημαντικό ως 5-λιγότερο σημαντικό)

Να επισημαίνεται μία επιλογή ανά σειρά και στήλη.

	1-πιο σημαντικό	2	3	4	5	6-λιγότερο
Προϊόντα και υπηρεσίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξυπηρέτηση πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εκπαίδευση προσωπικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βελτίωση διαδικασιών που αφορούν στην αποθήκευση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βελτίωση διαδικασιών που αφορούν στην διανομή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξειδικευμένα πληροφορικά συστήματα και τεχνολογίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Η. Μελλοντικές Τάσεις

**40. Τι είδους μεταβολές θεωρείτε πως θα φέρει στην εφοδιαστική αλυσίδα η αύξηση του ηλεκτρονικού εμπορίου στον κλάδο των οινοπνευματωδών ποτών** *Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

- Αναβάθμιση των διαδικασιών εφοδιαστικής αλυσίδας ενδο-εταιρικά
- Ανάθεση των διαδικασιών αποθήκευσης και διανομής σε τρίτους
- Άλλο: \_\_\_\_\_

**41. Ποιες από τις παρακάτω τεχνολογίες θεωρείτε ότι θα συμβάλουν σημαντικά στην αποδοτικότερη διαχείριση της πληροφορίας κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας;** *Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

	Υψηλή συμβολή	Μεσαία συμβολή	Χαμηλή συμβολή
Cloud computing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τεχνολογία Ραδιοσυχνικής Αναγνώρισης (RFID)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εφαρμογές διαχείρισης μεγάλου όγκου δεδομένων (big data analytics)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εφαρμογές σε κινητά τηλέφωνα/ταμπλέτες (mobile applications) για την αυτοματοποίηση διαδικασιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τεχνολογίες που αφορούν στο Διαδίκτυο των Πραγμάτων (Internet of Things) και των έξυπνων αισθητήρων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
QR codes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**42 Ποια είναι η επενδυτική στρατηγική που θα ακολουθήσετε την επόμενη τριετία;**

ΝΑ ΜΠΟΥΝ ΜΕ ΣΕΙΡΑ ΣΗΜΑΣΙΑΣ, 1-πιο σημαντικό ως 7-λιγότερο σημαντικό *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.*

	1-πιο σημαντικό	2	3	4	5	6	7-λιγότερο σημαντικό
Προσλήψεις νέου εξειδικευμένου προσωπικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αγορά τεχνολογικού εξοπλισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μίσθωση/ αγορά νέων αποθηκευτικών χώρων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αγορά πάγιου εξοπλισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εκπαίδευση προσωπικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επενδύσεις στην πράσινη εφοδιαστική	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καμία επένδυση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**43. Ποια θεωρείτε τα βασικότερα εσωτερικά (της εταιρίας σας) εμπόδια ανάπτυξης;**

ΝΑ ΜΠΟΥΝ ΜΕ ΣΕΙΡΑ ΣΗΜΑΣΙΑΣ, 1-πιο σημαντικό ως 8-λιγότερο σημαντικό *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.*

	1-πιο σημαντικό	2	3	4	5	6	7	8-λιγότερο σημαντικό
Περιορισμένο φάσμα παρεχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επίπεδο κατάρτισης προσωπικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επίπεδο εξοπλισμού (π.χ. αποθηκευτικά συστήματα)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επίπεδο πληροφοριακών συστημάτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επίπεδο κτιριακών υποδομών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δίκτυο γεωγραφικής κάλυψης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έλλειψη επενδυτικών κεφαλαίων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κανένα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## **Z. Προσωπικά στοιχεία συμμετέχοντα στην έρευνα**

Σας ευχαριστούμε για τον χρόνο που διαθέσατε στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Παρακαλούμε συμπληρώστε τα στοιχεία σας. Τα παρακάτω στοιχεία είναι απολύτως προσωπικά/ εμπιστευτικά και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν σε καμία άλλη περίπτωση πέρα από την συγκεκριμένη έρευνα.

### **44 Ποια είναι η θέση σας στην εταιρία;**

*Να επισημαίνεται μόνο μία απάντηση.*

- Ιδιοκτήτης / Πρόεδρος
- Διευθύνων Σύμβουλος / Γενικός Διευθυντής
- Διευθυντής Πωλήσεων / Μάρκετινγκ
- Διευθυντής Εφοδιαστικής Αλυσίδας / Logistics
- Στέλεχος στο Τμήμα Πρόβλεψης ζήτησης
- Στέλεχος στο Τμήμα Προμηθειών
- Στέλεχος στο Τμήμα Αγορών
- Στέλεχος στο Τμήμα Logistics
- Στέλεχος στο Τμήμα Εξαγωγών
- Στέλεχος στο Τμήμα
- Πωλήσεων/Μάρκετινγκ
- Άλλο: \_\_\_\_\_

### **45. Ονοματεπώνυμο**

\_\_\_\_\_

### **46. Εταιρία \***

\_\_\_\_\_

### **47. Διεύθυνση**

\_\_\_\_\_

### **48. Τηλέφωνο**

\_\_\_\_\_

### **49. Fax**

\_\_\_\_\_

### **50. Email**

\_\_\_\_\_