

*CELLARA. E.*

**ΑΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ  
ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ  
ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ  
ΑΛΥΣΙΔΑΣ (LOGISTICS)**

**ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΓΑΛΑΝΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΓΙΩΤΗΣ**

**ΑΤΕΙ ΠΡΕΒΕΖΑ, 2010**

*Third Party Logistics*

Ευχαριστώ τον καθηγητή κ. Γιώτη Γεώργιο  
για τη βοήθειά του και την ευκαιρία που μου  
έδωσε να ασχοληθώ με κάτι τόσο ενδιαφέρον.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1	Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΩΝ LOGISTICS .....	1
1.2	ΟΡΙΣΜΟΣ .....	2
1.3	Η ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ CELLAR Α.Ε.; .....	4
1.4	ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΑΣ .....	4
1.5	ΤΟΠΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ CELLAR Α.Ε. ....	6
1.6	ΣΥΣΤΑΣΗ ΤΗΣ CELLAR Α.Ε. ....	8
1.7	ΣΥΣΤΑΣΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ .....	12
1.8	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ .....	16
1.9	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΧΩΡΩΝ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ. ....	17
1.10	ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ .....	19
1.11	ΣΥΣΤΗΜΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ...	27
1.12	ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ .....	29

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

2.1	ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ .....	31
2.2	ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ .....	33
2.3	ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ .....	34
2.4	ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T. ....	36

2.5	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΤΗΣ CELLAR Α.Ε. ....	45
2.6	ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ....	50
2.7	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ – ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ....	53

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

3.1	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ ....	55
3.2	ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ....	59

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

4.1	ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΤΗΣ CELLAR Α.Ε. ....	60
4.2	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΟΔΩΝ ....	63
4.3	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΟΔΩΝ ....	64
4.4	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΠΑΝΕΙΣΠΡΑΞΗΣ (PAYBACK PERIOD) ....	66
4.5	ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ (BREAK EVEN POINT) ....	67
4.6	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ ....	69
4.7	ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ....	70
4.8	ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ....	73

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ CELLAR Α.Ε.

5.1	ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ....	74
-----	------------------------------	----

	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ....	78
--	-------------------	----

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

## 1.1 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΩΝ LOGISTICS

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

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

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

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

Σήμερα πλέον εμφανίζονται εταιρείες που προσφέρουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες Logistics εξυπηρετώντας επιπρόσθετα τις απαιτήσεις πληροφορικής, τηλεπικοινωνιών και διαχείρισης δεδομένων των διαφόρων επιχειρήσεων.

Σύγχρονες παρεχόμενες υπηρεσίες είναι η παρακολούθηση της εκτέλεσης των παραγγελιών μέσω του Διαδικτύου, ο ηλεκτρονικός έλεγχος παραλαβής ή μη των προϊόντων, τα κέντρα εξυπηρέτησης πελατών (call centres) τηλεφωνικά ή μέσω Διαδικτύου και προσωποποιημένες υπηρεσίες σχεδιασμένες για την ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών κάθε επιχείρησης/οργανισμού.

## 1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ

Σύμφωνα με το Council of Logistics Management ένας εύστοχος ορισμός για τα logistics είναι: το σύνολο λειτουργιών της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας που σχεδιάζει, εφαρμόζει και ελέγχει με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα την ροή και αποθήκευση των αγαθών υπηρεσιών καθώς και τις σχετιζόμενες με αυτές πληροφορίες από το σημείο αφετηρία έως το σημείο κατανάλωσης με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι όρος ο οποίος εμφανίστηκε τα τελευταία χρόνια και περιλαμβάνει την έννοια των ολοκληρωμένων logistics. Με τον όρο αυτόν τονίζεται η αλληλεπίδραση μεταξύ του μάρκετινγκ, logistics και παραγωγής μέσα σε μια επιχείρηση και το πως αυτή υφίσταται μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων στο ευρύ κανάλι της ροής των προϊόντων.

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

Ο όρος **logistics** αποτελεί πολυσήμαντη και πολυσύνθετη έννοια, καλύπτοντας μια τεράστια γκάμα διαδικασιών σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου στο επιχειρηματικό πεδίο. Τα βασικά στοιχεία που συνυφαίνουν τα logistics είναι η

**διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης, η βέλτιστη αξιοποίηση των έμψυχων (ανθρώπινων) και των άψυχων (υλικών) πόρων της, η παραγωγή, η αποθήκευση και η διανομή των αγαθών,** από την πρώτη ύλη μέχρι το έτοιμο προϊόν και από την παραγωγή στο ράφι. Θεωρητικά τα logistics εξυπηρετούν την κερδοφορία μιας επιχείρησης, εξασφαλίζοντας τη συνεχή διαθεσιμότητα των προϊόντων και των λοιπών πόρων της, επιτρέποντας παράλληλα την ομαλή ροή επιτέλεσης των διαδικασιών που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Τα logistics αποσκοπούν στην παραγωγή προϊόντων με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος, στη διατήρηση των προϊόντων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, στην πλήρη αξιοποίηση των υλικών μέσων της επιχείρησης, στη μεταφορά των προϊόντων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και τις μικρότερες δυνατές καθυστερήσεις και τελικά στην επίτευξη κερδοφορίας και οικονομίας κλίμακος για την επιχείρηση. Αν και αφορούν σε κάθε είδους επιχειρηματικό τομέα και κάθε είδους επιχείρηση, εκεί που βρίσκουν κατεξοχήν πρόσφορο έδαφος εφαρμογής είναι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εφοδιαστική αλυσίδα (εμπορικές, μεταφορικές, παραγωγικές, εταιρίες αποθήκευσης κ.ά.), ανεξαρτήτως του τομέα της οικονομίας στον οποίο ανήκουν. Ο όρος "εφοδιαστική αλυσίδα" περιγράφει το πλέγμα διαδικασιών που απαιτούνται ώστε ένα προϊόν να περάσει από τη φάση της παραγωγής στη φάση της κατανάλωσης. Μεταξύ των διαδικασιών αυτών ξεχωρίζει η παραγωγή, η τυποποίηση, η αποθήκευση, η διακίνηση και η διάθεση του προϊόντος.



Όπως διαφαίνεται από τα παραπάνω, logistics και εφοδιαστική αλυσίδα συνδέονται άρρηκτα. Η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί το βασικότερο πεδίο εφαρμογής των logistics, τα οποία αποτελούν το βασικότερο ζητούμενο για την ορθολογικοποίηση και την επιτυχία των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Τα logistics απαντούν στο πώς πρέπει να οργανωθούν οι διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας - π.χ. πώς πρέπει να γίνεται η διακίνηση των προϊόντων, με τι συχνότητα πρέπει να εκτελούνται οι παραδόσεις, μέσω ποιου δρομολογίου κ.λπ. Τα τελευταία χρόνια, νέες και καινοτόμες ψηφιακές τεχνολογίες έχουν εισέλθει στο χώρο των logistics και έχουν επιφέρει θεαματικές αλλαγές: εκεί που η απογραφή της αποθήκης απαιτούσε μολύβι, χαρτί και αρκετό χρόνο, τώρα πραγματοποιείται αυτόματα μέσω φορητών τερματικών (σκάνερ) και ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η

κακή οργάνωση της αποθήκης, ο ανεφοδιασμός χωρίς πρόγραμμα και σύστημα και τόσα άλλα αρνητικά, έχουν δώσει τη θέση τους σε ολοκληρωμένα συστήματα υψηλής ευφυΐας και αποτελεσματικότητας.

### 1.3 Η ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ CELLAR A.E.;

Είναι σκόπιμο να εξηγήσουμε γιατί ονόμασα την εταιρεία CELLAR. Κατά την ελληνική γλώσσα CELLAR σημαίνει κελάρι. Το κελάρι στην αρχαιότητα δημιουργήθηκε επειδή υπήρξε ανάγκη "αποθήκευσης" τροφίμων, ποτών και άλλων προϊόντων. Η ανάγκη αποθήκευσης συνεχίζει να υπάρχει, όσο θα υπάρχει η ανάγκη κατανάλωσης προϊόντων. Το σύγχρονο Κελάρι έχει ως μέλημα την αριστοποίηση των διαδικασιών logistics κυρίως από τη σκοπιά της αποθήκευσης αλλά και της μεταφοράς.

### 1.4 ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΑΣ

Η εταιρεία CELLAR A.E δραστηριοποιείται στο χώρο των εμπορευματικών μεταφορών ξηράς προσφέροντας υψηλού επιπέδου και προστιθέμενης αξίας υπηρεσίες μεταφοράς, διανομής και αποθήκευσης. Πιο συγκεκριμένα οι υπηρεσίες που παρέχονται είναι αποτέλεσμα ανάλυσης και σχεδιασμού των συγκεκριμένων αναγκών κάθε επιχείρησης (tailor made) και όχι έτοιμες λύσεις (off-the-self).

Με ένα άρτιο ολοκληρωμένο προσωπικό αλλά και με έναν ιδιόκτητο στόλο η εταιρεία μας μπορεί να σας προσφέρει τις παρακάτω υπηρεσίες 3PL:

#### **Γενικά**

Η εταιρεία έχει την τεχνογνωσία καθώς και τον αναγκαίο εξοπλισμό για την μεταφορά γενικών φορτίων τα οποία μπορεί να είναι ομαδοποιημένα ή και όχι. Δηλαδή φορτία όπως:

- Παλέτες (μοναδοποιημένο προϊόν)
- Κιβώτια (ομαδοποιημένο προϊόν)
- Σάκοι (μη ομαδοποιημένο προϊόν)



**Διανομές** σε όλη την Ελλάδα.

Με τον στόλο μας μπορούμε και παρέχουμε υπηρεσίες Διανομών προς τους πελάτες σας, όπου γίνεται η αποστολή των εμπορευμάτων αλλά και συλλογές εμπορευμάτων προς αποστολή προς και από αυτούς. Επιπλέον παρέχουμε υπηρεσίες reverse logistics σε στατικά (ακίνδυνα) και επικίνδυνα φορτία.

### **Αποθηκεύσεις**

Δυνατότητα αποθήκευσης εμπορευμάτων σε 5.535τμ ιδιόκτητων εγκαταστάσεων.

Για τις περιπτώσεις των εμπορευμάτων που χρειάζεται να εναποτεθούν για κάποιο χρονικό διάστημα, αναλαμβάνουμε αυτή την υπηρεσία. Υπάρχει η δυνατότητα διαχείρισης, αποθήκευσης και ασφάλισης εμπορευμάτων σε αποθηκευτικούς μας χώρους. Παρέχονται επίσης υπηρεσίες συσκευασίας - διαλογής προϊόντων, Cross Docking, εκτελωνισμοί και προωθήσεις προϊόντων. Επιπλέον έχουμε τη δυνατότητα για ανασυσκευασία των εμπορευμάτων αλλά και για αρχική συσκευασία, διαλογή, ελέγχου και διανομής.

Με το νέο ειδικό σύστημα μηχανογράφησης επιτρέπουμε στον πελάτη την ακριβή παρακολούθηση των εμπορευμάτων του (ημερομηνία φόρτωσης-ημερομηνία αποστολής-ημερομηνία τελικού προορισμού εμπορευμάτων).

## 1.5 ΤΟΠΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ CELLAR A.E.

Το ενδιαφέρον στην αγορά logistics συγκεντρώνεται κυρίως σε περιοχές που διαθέτουν εύκολη πρόσβαση σε λιμάνια και αεροδρόμια καθώς και σε περιοχές από τις οποίες διέρχονται ή αναπτύσσονται κύριοι οδικοί άξονες, οι περιοχές που βρίσκονται κατά μήκος των οδικών αξόνων της Εθνικής οδού και της Αττικής Οδού.

Επίσης η Εγνατία αποτελεί έργο – σταθμό στην Ελλάδα, γιατί συνδέει μεγάλα εμπορευματικά κέντρα της Ελλάδας και σύντομα και την Κωνσταντινούπολη, με τους λιμένες της Αλεξανδρούπολης, της Καβάλας, της Θεσσαλονίκης και της Ηγουμενίτσας.

Η ανάπτυξη του δικτύου σύνδεσης της Ελλάδας δε σταματάει στο οδικό. Μέχρι το 2017, η Ελλάδα με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης θα ολοκληρώσει το σιδηροδρομικό δίκτυο με την κατασκευή 447 χλμ, νέας σιδηροδρομικής γραμμής και την αναβάθμιση του υφιστάμενου δικτύου, συμβάλλοντας αποφασιστικά στην ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών.

Ο Δυτικός Σιδηροδρομικός Άξονας και η διασυνοριακή σιδηροδρομική σύνδεση αποτελούν τα δύο μεγαλύτερα έργα στο πλαίσιο αυτό, τα οποία μάλιστα έχουν χαρακτηριστεί από την Ε.Ε ως έργα προτεραιότητας για την ενίσχυση των Διευρωπαϊκών Δικτύων το χρονικό διάστημα 2006 – 2020. Ειδικότερα ο Δυτικός Σιδηροδρομικός Άξονας έχει συνολικό προϋπολογισμό 2,7 δις. ευρώ, έχει μελετηθεί από τον ΟΣΕ και στηρίζεται στη χρήση της ήδη υπάρχουσας και χάραξη νέας υποδομής. Ο εν λόγω σιδηροδρομικός άξονας θα συνδέει την Ήπειρο, τη Θεσσαλία, τη Μακεδονία και τη Θράκη σε οριζόντια βάση μεταξύ τους και ξεχωριστά κάθε περιοχή κάθετα με τις γειτονικές Βαλκανικές χώρες και την Τουρκία, καθώς διασυνδέει τις απολήξεις των κάθετων σιδηροδρομικών αξόνων των διευρωπαϊκών δικτύων στη Βαλκανική.

Παράλληλα, η σιδηροδρομική σύνδεση Κοζάνης – Ηγουμενίτσας, σε συνδυασμό με την υφιστάμενη σιδηροδρομική υποδομή του ΟΣΕ στη Μακεδονία υλοποιεί, κατά κάποιο τρόπο, τη σιδηροδρομική ΕΓΝΑΤΙΑ επιτρέποντας τη σύνδεση Θεσσαλονίκης με τους Κήπους στα ελληνοτουρκικά σύνορα και τα λιμάνια του Βόλου, της Ηγουμενίτσας και της Αλεξανδρούπολης με το Αιγαίο.

Στην Ελλάδα, η πλειονότητα των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο λειτουργούν στην Αττική ενώ σημαντική παρουσία έχουν και στο Νομό Θεσσαλονίκης.

Στη Θεσσαλονίκη το ενδιαφέρον συγκεντρώνεται δυτικά της πόλης κυρίως στην περιοχή της ΒΙ.ΠΕ. Σίνδου καθώς και στις περιοχές του Καλοχωρίου και του Ωραιοκάστρου. Οι περιοχές αυτές λόγω της εγγύτητας που διαθέτουν με τους κύριους οδικούς άξονες, το λιμάνι και τις σιδηροδρομικές εγκαταστάσεις συγκεντρώνουν το 90% περίπου των υφιστάμενων αποθηκευτικών χώρων.

Ο τόπος εγκατάστασης της εταιρείας CELLAR ΑΕ αποφασίστηκε να είναι στην Βιομηχανική περιοχή Σίνδου Θεσσαλονίκης.

Οι παρεχόμενες υποδομές στη Βιομηχανική Περιοχή είναι:

- Οδικό δίκτυο,
- Αποχέτευση ακαθάρτων,
- Δίκτυο ύδρευσης,
- Δεξαμενή,
- Κτήριο διοίκησης,
- Δίκτυο Ο.Τ.Ε,
- Παροχή ηλεκτρικού ρεύματος,
- Βιολογικός καθαρισμός.

## 1.6 ΣΥΣΤΑΣΗ ΤΗΣ CELLAR A.E.

Για την ίδρυση της CELLAR ΑΕ, τα συνολικά έξοδα των παγίων της επένδυσης ανέρχονται σε 2.741.180,56 €

**Πίνακας 1**

<b>Κατηγορία</b>	<b>Αξία σε €</b>
Γήπεδα - Οικόπεδα	274.160,00
Κτήρια & Τεχνικά έργα	1.095.930,20
Μηχανήματα τεχνικές εγκαταστάσεις λοιπούς μηχανικούς εξοπλισμούς	989.325,36
Μεταφορικά μέσα	192.529,00
Έπιπλα & λοιπός εξοπλισμός	189.236,00
<b>Σύνολο παγίων</b>	<b>2.741.180,56</b>
Έξοδα εγκατάστασης	128.261,32

Η νομική μορφή που επιλέχθηκε για την εν λόγω επιχείρηση είναι Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.). Για τη σύστασή της απαιτείται να ικανοποιούνται κάποιες προϋποθέσεις. Ειδικότερα, :

Τα ιδρυτικά μέλη της ανώνυμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Τα φυσικά πρόσωπα πρέπει να έχουν συμπληρώσει το δέκατο όγδοο (18ο) έτος της ηλικίας τους. Συμμετοχή ανηλίκου στην ίδρυση ανώνυμης εταιρείας επιτρέπεται μόνο κατόπιν δικαστικής άδειας.

Κατώτερο όριο γενικώς για την ίδρυση Ανώνυμης Εταιρείας είναι τα είκοσι εκατομμύρια (58.694,06 €)<sup>1</sup>, ενώ υπάρχουν περιπτώσεις που ο νόμος απαιτεί πολύ μεγαλύτερο ποσό κεφαλαίου. Π.χ. οι προερχόμενες από συγχώνευση ή μετατροπή ανώνυμες εταιρείες πρέπει να έχουν ελάχιστο ύψος μετοχικού κεφαλαίου 293.470,29€

<sup>1</sup> Πηγή: Εμπορικό – Βιομηχανικό επιμελητήριο

## **Βασικά Χαρακτηριστικά της Α.Ε.**

Τα βασικά χαρακτηριστικά της ανώνυμης εταιρείας είναι τα ακόλουθα:

1. Το μεγάλο σχετικά κεφάλαιο που απαιτείται για την ίδρυσή της.
2. Η διαίρεση του κεφαλαίου σε ίσα μερίδια, που ενσωματώνονται σε έγγραφα, τις μετοχές.
3. Οι αυστηροί όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της.
4. Η μακρά διάρκειά της (συνήθως 50 ετών).
5. Η περιορισμένη ευθύνη των μετόχων.
6. Η λήψη αποφάσεων κατά πλειοψηφία.
7. Η ύπαρξη δύο οργάνων, ήτοι της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων και του Διοικητικού Συμβουλίου.

**Τα βήματα** που πρέπει να ακολουθήσει κάποιος για τη σύσταση καθώς και για την έναρξη των εργασιών μιας ανώνυμης εταιρείας είναι:

**1. Δικηγόρος:** Σύνταξη σχεδίου καταστατικού(στο άρθρο 2 του νόμου 2190/20 περί ανωνύμων εταιρειών αναφέρει ποια χαρακτηριστικά πρέπει να αναφέρονται στο καταστατικό).

**2. Εμπορικό επιμελητήριο:** Πρέπει να βεβαιωθούμε από το οικείο επιμελητήριο ότι το όνομα της εταιρείας μας δεν ανήκει σε άλλη. Εάν γίνει αποδεκτός ο τίτλος θα μας δοθεί βεβαίωση για δύο μήνες ο οποίος τίτλος θα είναι προσωρινός. Στην περίπτωση που έχει επιλεγεί η ονομασία από άλλη εταιρεία πριν από τη δική μας, τότε πρέπει να γίνει αλλαγή στο καταστατικό του τίτλου της εταιρείας μας.

**3. Δικηγορικός σύλλογος:** Πρέπει να καταβληθεί στον δικηγορικό σύλλογο γραμμάτιο προείσπραξης από τον συμπράττοντα δικηγόρο. Η παρουσία του δικηγόρου είναι απαραίτητη όταν το κεφάλαιο σύστασης είναι μεγαλύτερο των

58.694,06 € Το ύψος του γραμματίου προείσπραξης θα είναι 1% για τα πρώτα πέντε εκατομμύρια του μετοχικού κεφαλαίου και 0,5% για το υπόλοιπο.

**4. Συμβολαιογράφος:** Το επόμενο βήμα είναι να υπογραφεί το καταστατικό από το συμβολαιογράφο. Εκεί πρέπει να προσκομιστεί το σχέδιο καταστατικού, τα Α.Φ.Μ. των μετόχων, οι ταυτότητές τους και το γραμμάτιο προείσπραξης από το δικηγορικό σύλλογο. Οι ιδρυτές πρέπει να παρίστανται και να υπογράφουν αυτοπροσώπως ή να αντιπροσωπευθούν με συμβολαιογραφικό πληρεξούσιο. Το ύψος της αμοιβής του συμβολαιογράφου είναι 616,29-645,63 €

**5. Επιμελητήριο:** Προσκομίζεται στο οικείο επιμελητήριο το υπογεγραμμένο καταστατικό της συστηνόμενης Α.Ε. μαζί με τον αύξοντα αριθμό κράτησης επωνυμίας και υπογράφεται.

**6. Εθνική τράπεζα:** Στην Εθνική τράπεζα θα κατατεθεί ένα τοις χιλίοις επί του μετοχικού κεφαλαίου υπέρ της επιτροπής ανταγωνισμού.

**7. Νομαρχία- Διεύθυνση εμπορίου:** Εδώ πρέπει να κατατεθούν, δύο αντίγραφα του καταστατικού το ένα υπογεγραμμένο από το επιμελητήριο, παραστατικό του γραμματίου είσπραξης της Εθνικής τράπεζας, αίτηση. Εδώ εκδίδεται η απόφαση με την οποία εγκρίνεται η σύσταση τη εταιρείας και καταχωρείται στο **Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών**. Παρέχονται στον επιχειρηματία τέσσερα αντίτυπα του καταστατικού για να τα προσκομίσει στην εφορία καθώς και ανακοίνωση σύστασης της εταιρείας.

**8. Αρμόδια ΔΟΥ:** Μέσα σε 15 μέρες από την υπογραφή του καταστατικού πρέπει να καταβληθεί στην οικεία ΦΑΕΕ/ΦΑΒΕ ο φόρος συγκέντρωσης κεφαλαίου ο οποίος ανέρχεται σε 1% επί του ύψους του μετοχικού κεφαλαίου .Χρειάζεται να κατατεθούν τέσσερα αντίτυπα καταστατικού καθώς και επιταγή με αναγραφόμενο το ποσό του Φόρου συγκέντρωσης κεφαλαίου. Πρέπει επίσης να πληρωθεί παράβολο δημοσίου και εισφορά υπέρ ΤΑΠΕΤ περίπου 440 €

**9. Τυπογραφείο:** Ο εκπρόσωπος της εταιρείας αναλαμβάνει να αποστείλει στο Εθνικό τυπογραφείο την ανακοίνωση της σύστασης της εταιρείας για δημοσίευση.

**10. Νομαρχία- Διεύθυνση εμπορίου:** Μέσα σε ένα μήνα πρέπει να κατατεθεί από τον επενδυτή ανακοίνωση της εφορίας ότι κατατέθηκαν ο **Φ.Σ.Κ.**, τα τέλη δημοσίευσης στο **ΤΑΕ-ΕΠΕ**, και τα τέλη υπέρ **ΤΑΠΕΤ**.

**11. Εφορία:** Εντός δέκα ημερών πρέπει να γίνει έναρξη εργασιών στην αρμόδια Δ.Ο.Υ. Τα δικαιολογητικά που χρειάζονται και πρέπει να είναι πρωτότυπα ή επικυρωμένα εμφανίζονται παρακάτω:

- Έγκριση Νομαρχίας.
- Ανακοίνωση Νομαρχίας περί της εγγραφής της εταιρείας στο μητρώο ανωνύμων εταιρειών.
- Απόδειξη από την εφορία ότι πληρώθηκε το ΤΑΠΕΤ.
- Καταστατικό.
- Τίτλος κυριότητας ή μισθωτήριο επαγγελματικής εγκατάστασης.
- Υπεύθυνη δήλωση ότι θα προσκομίσει σε δύο αντίτυπα το ΦΕΚ στο οποίο καταχωρείται η σύσταση της Α.Ε.
- Αντίγραφο της δήλωσης καταβολής φόρου συγκέντρωσης κεφαλαίου και το διπλότυπο πληρωμής.
- Δήλωση έναρξης με τα έντυπα Μ3, Μ6 και Μ7.
- Τέλος έναρξης δραστηριότητας σε επιταγή ποσού 660,31€
- Εξουσιοδότηση του εκπροσώπου αν τυχόν η δήλωση υποβάλλεται από τρίτο πρόσωπο.

Στο σημείο αυτό ορίζεται από την εφορία ένας ελεγκτής για να κάνει έλεγχο στις εγκαταστάσεις και στο χώρο της εταιρείας. Μετά τον έλεγχο παρέχει ειδικό έλεγχο αυτοψίας και μαζί με αυτή την έκθεση ο επενδυτής καλείται πίσω στην εφορία με τα παρακάτω δικαιολογητικά:

- Ειδική έκθεση αυτοψίας.
- Βεβαίωση εγγραφής ή απαλλαγής του οικείου ασφαλιστικού φορέα προκειμένου για φυσικά πρόσωπα ή εταιρείες Ο.Ε., Ε.Ε., Ε.Π.Ε., ή

κοινοπραξιών και Κοινωνιών Αστικού δικαίου ή μελών του Δ.Σ., Α.Ε. σύμφωνα με την ισχύουσα κάθε φορά ασφαλιστική νομοθεσία.

- Βεβαίωση εγγραφής από επιμελητήριο όπως απαιτείται.

## 1.7 ΣΥΣΤΑΣΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ<sup>2</sup>

Όροι και προϋποθέσεις όσον αφορά τη σύσταση και τη λειτουργία των φορολογικών αποθηκών (Φ.639/447/14.08.2002)

### Αρμόδια Αρχή χορήγησης αδείας

Η άδεια για τη σύσταση και λειτουργία φορολογικής αποθήκης παρέχεται από την Τελωνιακή Αρχή, στη χωρική αρμοδιότητα της οποίας βρίσκεται η αποθήκη. Η άδεια αυτή, δύναται να παρέχεται και από άλλη Τελωνιακή Αρχή, μετά από σχετική έγκριση της αρμόδιας Διεύθυνσης του υπουργείου Οικονομικών, εφόσον συντρέχει δικαιολογητικός προς τούτο λόγος.

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

Η αίτηση και η άδεια των προηγούμενων παραγράφων εκδίδονται επί των υποδειγμάτων των Παραρτημάτων I και II της παρούσης. Η άδεια που εκδίδεται από την Τελωνιακή Αρχή καταχωρείται κατά αύξοντα αριθμό, στο τηρούμενο μηχανογραφικά ή χειρόγραφα Ειδικό Βιβλίο καταχώρησης αδειών φορολογικών αποθηκών.

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

- το 1<sup>ο</sup> παραδίδεται στο δικαιούχο

---

<sup>2</sup> ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΟΘΗΚΗ ΕΙΝΑΙ ΚΑΘΕ ΤΟΠΟΣ ΟΠΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΙ, ΜΕΤΑΠΟΙΟΥΝΤΑΙ, ΚΑΤΕΧΟΝΤΑΙ, ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ Η ΑΠΟΣΤΕΛΛΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ, ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΤΗΔΕΥΜΑΤΟΣ ΤΟΥ , ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΥ ΥΠΟΚΕΙΝΤΑΙ ΣΤΟΝ ΕΙΔΙΚΟ ΦΟΡΟ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΛΟΥΝ ΥΠΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΑΝΑΣΤΟΛΗΣ (Ν.2960/2001 ΦΕΚ 3627/01).



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

#### Προϋποθέσεις χορήγησης της άδειας

Να πληρούνται όλοι οι όροι ασφάλειας και καταλληλότητας των αποθηκευτικών χώρων, ώστε να διασφαλίζονται πλήρως τα συμφέροντα του Δημοσίου. Για το σκοπό αυτό διενεργείται έλεγχος από δύο (2) Τελωνειακούς Υπαλλήλους, οι οποίοι διενεργούν αυτοψία του χώρου, ελέγχουν τα μέσα πυρόσβεσης, το φωτισμό και τον απαραίτητο εξοπλισμό ώστε να εξυπηρετούνται οι ανάγκες μέτρησης και ελέγχου της ποσότητας των προϊόντων κατά περίπτωση. Αν κριθεί αναγκαίο οι εν λόγω υπάλληλοι, υποδεικνύουν τις απαραίτητες βελτιώσεις ή τροποποιήσεις, με σκοπό τη διευκόλυνση του έργου της επίβλεψης και του ελέγχου, λογιστικού ή φυσικού.

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

#### Είδη αποθήκης

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

- α) Γενικές Αποθήκες, οι οποίες ανήκουν στο Δημόσιο ή σε φυσικό ή νομικό πρόσωπο και στις οποίες μπορεί να αποθηκεύονται προϊόντα περισσότερων του ενός εγκεκριμένων αποθηκευτών.
- β) Ατομικές Αποθήκες, στις οποίες αποθηκεύονται προϊόντα ενός μόνο εγκεκριμένου αποθηκευτή.

γ) Ειδικές Αποθήκες.

Συναποθήκευση προϊόντων

1. Με τη συνδρομή των προϋποθέσεων των προηγούμενων άρθρων και με τον όρο της μη καταστρατήγησης των συμφερόντων του Δημοσίου και της μη δυσχέρειας των σχετικών ελέγχων, δύναται η αρμόδια Τελωνειακή Αρχή, να αναγνωρίσει ως φορολογική αποθήκη, χώρους στους οποίους εναποτίθενται προϊόντα, που τελούν υπό τελωνειακό καθεστώς άλλο από εκείνο της ελεύθερης κυκλοφορίας.
2. Υπό τους ίδιους όρους παρέχεται η ευχέρεια στην αρμόδια Τελωνειακή Αρχή, να επιτρέπει με εξαίρεση τα πετρελαιοειδή, την εναπόθεση σε φορολογική αποθήκη και άλλων προϊόντων που δεν υπόκεινται σε Ειδικό Φόρο Κατανάλωσης.
3. Επιτρέπονται περιπτώσεις συναποθήκευσης προϊόντων, που δεν καλύπτονται από τις παραγράφους 1 και 2 του παρόντος άρθρου, μετά από σχετική εισήγηση της αρμόδιας Τελωνειακής Αρχής και ύστερα από έγκριση της αρμόδιας Διεύθυνσης Ε.Φ.Κ. της Γενικής Διεύθυνσης Τελωνείων και Ε.Φ.Κ. του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών.

Χρόνος αποθήκευσης

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

Είσοδος και έξοδος προϊόντων υπό φορολογική αποθήκη

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

Η αρμόδια Τελωνειακή Αρχή ενημερώνεται παράλληλα με την άμεση αποστολή σ' αυτή του αντιγράφου Νο 4 του Σ.Δ.Ε., όπου αυτή ταυτόχρονα

ενημερώνει τον ενδιαφερόμενο εάν προτίθεται να διενεργήσει ή όχι έλεγχο επί των εναποτιθεμένων προϊόντων στη φορολογική αποθήκη.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Εποπτεία και έλεγχος της φορολογικής αποθήκης

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

## 1.8 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Οι κατηγορίες προϊόντων που πρόκειται να κατέχουμε στην Φορολογική Αποθήκη μας, ανά κατηγορία και ξεχωριστά κάθε είδος.

**Πίνακας 2**

<b>Κατηγορία</b>	<i>Είδη αποθήκευσης</i>	<i>Είδη οικιακής χρήσης</i>	<i>Είδη κήπου</i>	<i>Έπιπλα</i>
<b>Είδη</b>	Εργαλειοθήκες	Εξοπλισμός κουζίνας	Καρέκλες	Καθιστικού
	Ντουλάπες	Είδη δωματίου	Τραπεζία	Κουζίνας
	Μπαούλα	Είδη μπάνιου	Γλάστρες	Κρεβατοκάμαρας

## 1.9 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΧΩΡΩΝ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Η διαμόρφωση των εξωτερικών και των εσωτερικών χώρων αποθήκευσης και διανομής έγιναν με βάση της τρέχουσες ανάγκες της αγοράς αλλά και σε μεγάλο βαθμό της προοπτικές ανάπτυξης της περιοχής και κατ' επέκταση της εταιρείας.

Η εταιρεία χωροθετείται σε οικοπέδο 6919 τετραγωνικών μέτρων στη βιομηχανική περιοχή Σίνδου Θεσσαλονίκης, το οποίο κόστισε 1.370.090,20 € 198 €/τ.μ. Η τοποθέτηση του αποθηκευτικού χώρου καλύπτει 5535 τετραγωνικά μέτρα, τόσα όσα μας επιτρέπει η νομοθεσία της πολεοδομίας. Ο συντελεστής δόμησης σε βιομηχανική περιοχή είναι 0,80 το οποίο πολλαπλασιάζεται με τα τετραγωνικά μέτρα του οικοπέδου δηλ,  $6919 \times 0,80 = 5535,2$ . Μέγιστο ύψος 12 μέτρα ενώ βρίσκεται υπερυψωμένος κατά 1,20 μέτρα για την εύκολη πρόσβαση των φορτηγών.



Υπάρχουν τέσσερις πόρτες εισερχομένων προϊόντων και τέσσερις εξερχομένων στα πλαϊνά της αποθήκης. Η μεταξύ τους απόσταση είναι 10 μέτρα. Η απόσταση των ραφιών από τις πόρτες είναι 10,30 μέτρα για την άνετη φορτοεκφόρτωση. Ο χώρος αυτός που δημιουργείται από την απόσταση πόρτας – ραφιών θα χρησιμεύει και ως χώρος προσωρινής παραμονής των προϊόντων έως την διεκπεραίωση των απαραίτητων εργασιών.

Στην δεξιά πλευρά των ραφιών υπάρχει διάδρομος 2,90 μέτρων ενώ στην αριστερή πλευρά υπάρχει διάδρομος μήκους 4 μέτρων.

Η χωροθέτηση των ραφιών γίνεται ανάλογα με το τύπο τους. Δημιουργούνται 20 σειρές από τα ράφια στενών διαδρόμων με 20 διάδρομους πλάτους 1,60 μέτρα.

Τα γραφεία εφάπτονται με τον αποθηκευτικό χώρο και υπάρχουν πόρτες επικοινωνίας για την άμεση πρόσβαση των εργατών και για την γρήγορη διεκπεραίωση των απαραίτητων διαδικασιών αποθήκευσης. Χωρίζονται σε δύο επίπεδα. Στο πρώτο επίπεδο βρίσκονται τα γραφεία διεκπεραίωσης των διαδικασιών αποθήκευσης και η γραμματεία με της πληροφορίες. Στο δεύτερο επίπεδο θα βρίσκονται τα γραφεία διοίκησης, το λογιστήριο της εταιρείας και μια αίθουσα συνεδριάσεων.

## 1.10 ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

Στεγασμένος αποθηκευτικός χώρος 5535 τ.μ., κατασκευασμένος σύμφωνα με τα τελευταία διεθνή standards λειτουργίας εταιρειών αποθήκευσης - logistics, διαθέτοντας άρτια εξοπλισμένους χώρους φορτοεκφόρτωσης με ηλεκτρικές ράμπες, χώρους picking καθώς και ανασυσκευασίας.



- Τα σύγχρονα συστήματα πυρανίχνευσης και αυτόματης πυρόσβεσης, εγγυώνται την ασφάλεια των εμπορευμάτων των πελατών μας. Οι εν λόγω προδιαγραφές αποτελούν την ανώτατη κατηγορία προδιαγραφών πυρασφάλειας και ποιοτικά είναι οι αυστηρότερες που θέτει η Πυροσβεστική Υπηρεσία.

- Την φύλαξη των χώρων σε **24ωρη βάση** έχει αναλάβει εταιρεία security σε συνδυασμό με τελευταίας τεχνολογίας ολοκληρωμένα συστήματα ασφαλείας, διαθέτοντας κάμερες και φωτοκύτταρα καλύπτοντας κάθε τετραγωνικό μέτρο των εγκαταστάσεων.



Σύγχρονα συστήματα Barcode RF με το οποίο εξασφαλίζεται η γρήγορη εύρεση και αποθήκευση των προϊόντων καθώς και οι αρχές ιχνηλασιμότητας του συστήματος FIFO (First In First Out)

Ηλεκτροκίνητα φιλικά προς το περιβάλλον ανυψωτικά μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας (Reach Trucks, Pallet Trucks) διευκολύνουν την εκτέλεση των εργασιών.





Με εξειδικευμένο μηχανολογικό εξοπλισμό πετυχαίνεται εύκολα και με ασφάλεια η φορτοεκφόρτωση όλων των προϊόντων



Γρήγορη και ασφαλή διακίνηση των εμπορευμάτων διασφαλίζει το τρίπτυχο «πόρτα-ράμπα-φυσούνα» στα κέντρα Logistics, όπου διακινούνται καθημερινά χιλιάδες κωδικοί προϊόντων.

Ο βασικός εξοπλισμός των σημείων φορτοεκφόρτωσης ενός αποθηκευτικού συγκροτήματος αποτελείται από τα εξής μέρη:

- Βιομηχανική πόρτα
- Ράμπα.
- Φυσούνα φραγής.
- Φωτισμός.
- Οδηγοί στάθμευσης.
- Τάκοι οχημάτων.

Μερικά από τα σημεία που πρέπει να λάβει σοβαρά υπ' όψιν ο σχεδιαστής ενός χώρου φορτοεκφόρτωσης είναι:

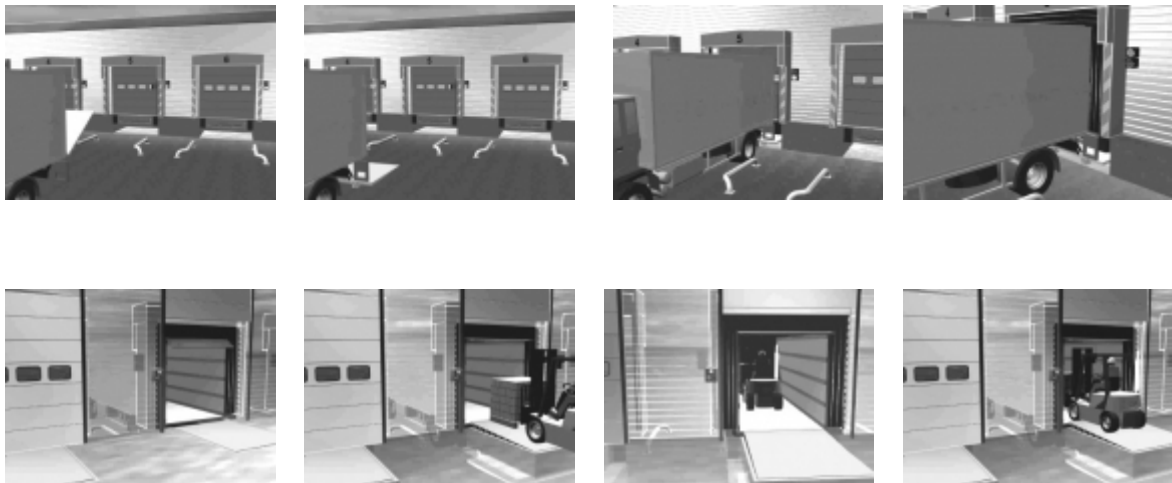
- Ιδανικά, το δάπεδο της καρότσας του φορτηγού πρέπει να είναι στο ίδιο ύψος με το δαπέδου του κτιρίου, ώστε να μην απαιτείται πολύς χρόνος και κόπος για τις



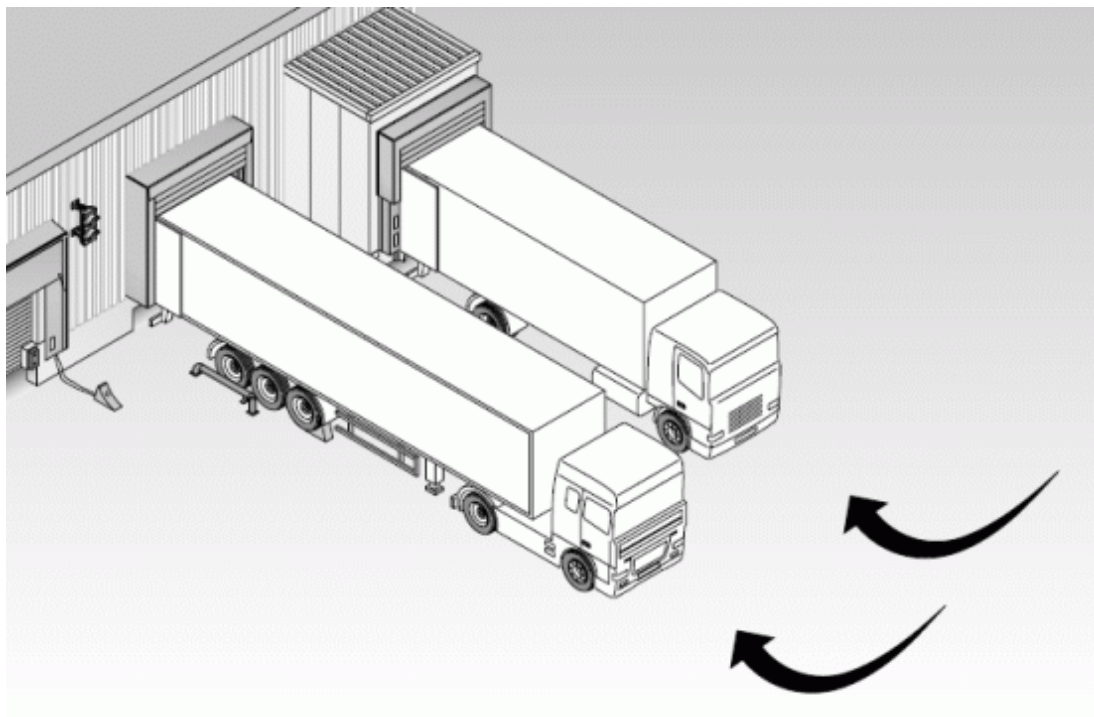
εργασίες φορτοεκφόρτωσης. Επειδή αυτό είναι σχεδόν αδύνατο στην πράξη (αφού συνήθως πρέπει να εξυπηρετηθούν οχήματα με διαφορετικά ύψη δαπέδου καρότσας, η ενδεδειγμένη λύση είναι η χρήση μίας ράμπας γεφύρωσης.

- Η διαδικασία φορτοεκφόρτωσης πρέπει να είναι προστατευμένη από τα στοιχεία της φύσης (όπως αέρα, βροχή κλπ), την σκόνη, την ατμοσφαιρική μόλυνση κλπ. Επίσης, όταν πρόκειται για κτίρια που πρέπει να διατηρούν σταθερή θερμοκρασία (όπως κτίρια ψυγείων), είναι ανάγκη να αποτραπεί η μεταφορά θερμότητας μεταξύ κτιρίου και εξωτερικού χώρου. Μία σωστή στεγάνωση ανάμεσα στο κτίριο και την καρότσα του φορτηγού, προστατεύει τόσο τα διακινούμενα αγαθά (ιδιαίτερα μάλιστα εάν είναι ευπαθή) όσο και τους εργαζόμενους, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να επιφέρει και σημαντική οικονομία, μειώνοντας τις απώλειες θερμότητας. Η λύση, στα παραπάνω, είναι η χρήση μίας φυσούνας φραγής (ανεμοφράκτη) σε συνδυασμό με μία αποδοτική πόρτα, όπως οι βιομηχανικές σπαστές πόρτες οροφής.

- Είναι αδιανόητο ένας χώρος φορτοεκφόρτωσης να μην παρέχει ασφάλεια στο προσωπικό που εργάζεται σε αυτόν, στα οχήματα που εξυπηρετεί αλλά και στην ίδια τη δομή του κτιρίου. Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να αποφευχθούν οι μικροσυγκρούσεις μεταξύ οχημάτων και κτιρίου ή μεταξύ οχημάτων. Ακόμη και με αμελητέα ταχύτητα ένα φορτηγό, ειδικά όταν είναι μεγάλο και φορτωμένο, μπορεί λόγω μάζας να ασκήσει τεράστιες δυνάμεις σε μία σύγκρουση. Επίσης, πρέπει όλος ο εξοπλισμός να λειτουργεί αξιόπιστα και με ασφάλεια. Αυτό απαιτεί, τόσο εξοπλισμό καλής ποιότητας και με πλήρη παρελκόμενα ασφαλείας, όσο και σωστή σχεδίαση του χώρου ώστε οι κινήσεις να γίνονται με ευχέρεια. Πέρα από τις ράμπες γεφύρωσης, τις φυσούνες φραγής και τις σπαστές βιομηχανικές πόρτες οροφής, μια σειρά από παρελκόμενα, όπως αποσβεστήρες συγκρούσεων, οδηγοί δαπέδου, φανούς κλπ, βελτιώνουν την αποδοτικότητα της όλης διαδικασίας.

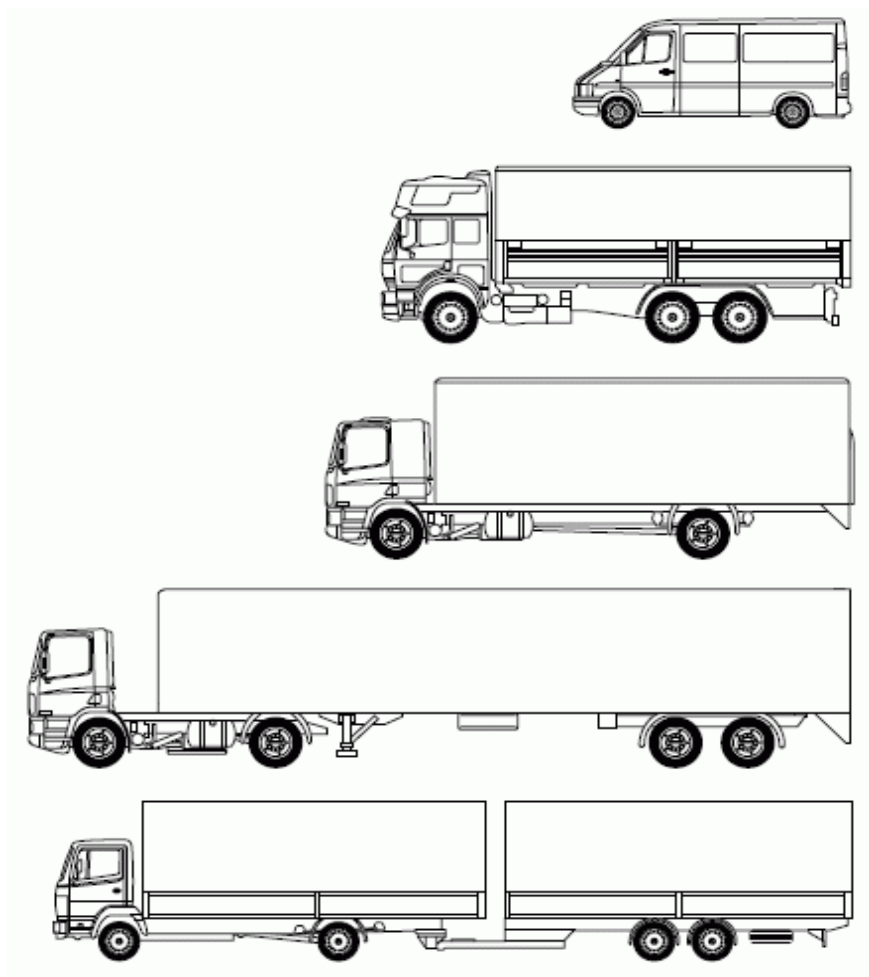


Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι ο χώρος φορτοεκφόρτωσης πρέπει να σχεδιαστεί σωστά και λεπτομερώς πριν αρχίσει το κτίσιμο. Εάν αυτό δε συμβεί, υπάρχει πάντα η πιθανότητα να είναι από πολύ ακριβό και δύσκολο, έως πρακτικά αδύνατο να διορθωθούν εκ' των υστέρων τυχόν σχεδιαστικά λάθη. Για παράδειγμα, ένα πολύ χαμηλό ή πολύ υψηλό δάπεδο κτιρίου, ένα πολύ μικρό άνοιγμα ή μία υπερβολικά στενή διάδοος είναι από αυτά τα λάθη που δύσκολα διορθώνονται.



## Βασικές διαστάσεις φορτηγών

Τα παρακάτω αφορούν τα συνήθη Ευρωπαϊκά φορτηγά και λοιπά μεταφορικά οχήματα. Σε κάθε περίπτωση, το σωστό είναι να γνωρίζει κανείς τι είδους οχήματα πρόκειται να εξυπηρετούνται και να φροντίσει να πληροφορηθεί τις αντίστοιχες διαστάσεις.



### Συνολικό πλάτος οχήματος

Το τυπικό πλάτος των φορτηγών είναι μεταξύ 2500 και 2600 mm και των κλειστών ημιφορτηγών (van) μεταξύ 2000 και 2300 mm.

### Συνολικό ύψος οχήματος

Το τυπικό ύψος των φορτηγών είναι μεταξύ 3300 και 4000 mm.

Σημειωτέον ότι σε χώρες όπως η Μεγάλη Βρετανία και η Φινλανδία, απαντώνται φορτηγά με συνολικό ύψος 4500 ή και 5000 mm.

Επίσης, σε οχήματα με ανάρτηση ρυθμιζόμενου ύψους, είναι πιθανόν να έχουμε ακόμη μεγαλύτερα ύψη όταν δεν βρίσκονται σε διαμόρφωση ταξιδιού.

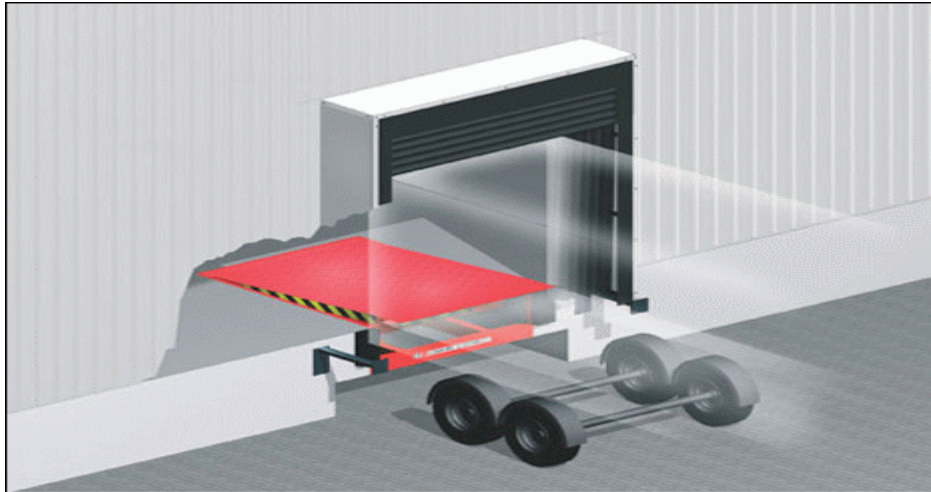
### **Στάθμη δαπέδου καρότσας**

Οι τυπικές τιμές είναι:

- από 650/800 mm έως 1000 mm  
για οχήματα μεταφοράς ογκωδών φορτίων (large-volume transport)
- από 650/800 mm έως 1000 mm  
για κλειστά ημιφορτηγά (van)
- από 1100 mm έως 1300 mm  
για κανονικά φορτηγά (normal transport)
- από 1300 mm έως 1500 mm  
για φορτηγά-ψυγεία (refrigerated transport)
- από 1400 mm έως 1600 mm  
για φορτηγά μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων (container transport)

### **Συνιστώμενοι χώροι**

Με βάση τα παραπάνω, οι τυπικά συνιστώμενοι χώροι για την εγκατάσταση ενός σωστού συνόλου (ράμπα γεφύρωσης, φυσούνα φραγής, βιομηχανική πόρτα) είναι όπως παρακάτω.



Είναι σημαντικό να μην θεωρήσετε αυτές τις διαστάσεις ως απόλυτες, καθώς ανάλογα με τις ανάγκες που υπάρχουν, πιθανόν να απαιτείται αρκετά διαφορετική διαμόρφωση.

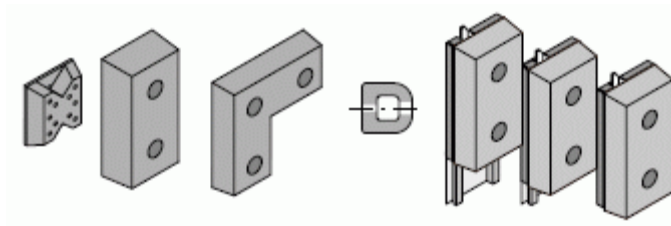
Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τι είδους περονοφόρα (κλαρκ), παλετοφόρα και λοιπός εξοπλισμός διακίνησης θα χρησιμοποιείται. Οι διαστάσεις των εν' λόγω μηχανημάτων (κυρίως το ύψος με φορτίο), οι γωνίες προσέγγισης και διαφυγής σε ράμπες, το συνολικό τους βάρος, η εδαφική πίεση ανά τροχό και η μέγιστη ανεκτή κλίση δαπέδου με πλήρες φορτίο, είναι βασικές παράμετροι για τον σχεδιασμό του χώρου και την επιλογή των υλικών.





### **Αποσβεστήρες συγκρούσεων**

Επειδή ένα βαρυφορτωμένο φορτηγό, ακόμα και με ελάχιστη ταχύτητα, μπορεί να ασκήσει τεράστια δύναμη σε μία σύγκρουση, επιβάλλεται η χρήση αποσβεστήρων συγκρούσεων, τόσο στην περιοχή γύρω από την ράμπα γεφύρωσης (όπου είναι, λίγο-πολύ, αναμενόμενο να έχουμε επαφή της καρότσας με τον τοίχο κατά τη διάρκεια μιας οπισθοπορείας) όσο και σε οποιαδήποτε άλλα σημεία είναι πιθανόν να χτυπήσουν τα φορτηγά μας (όπως γωνίες κτιρίου, κολώνες κλπ).<sup>3</sup>

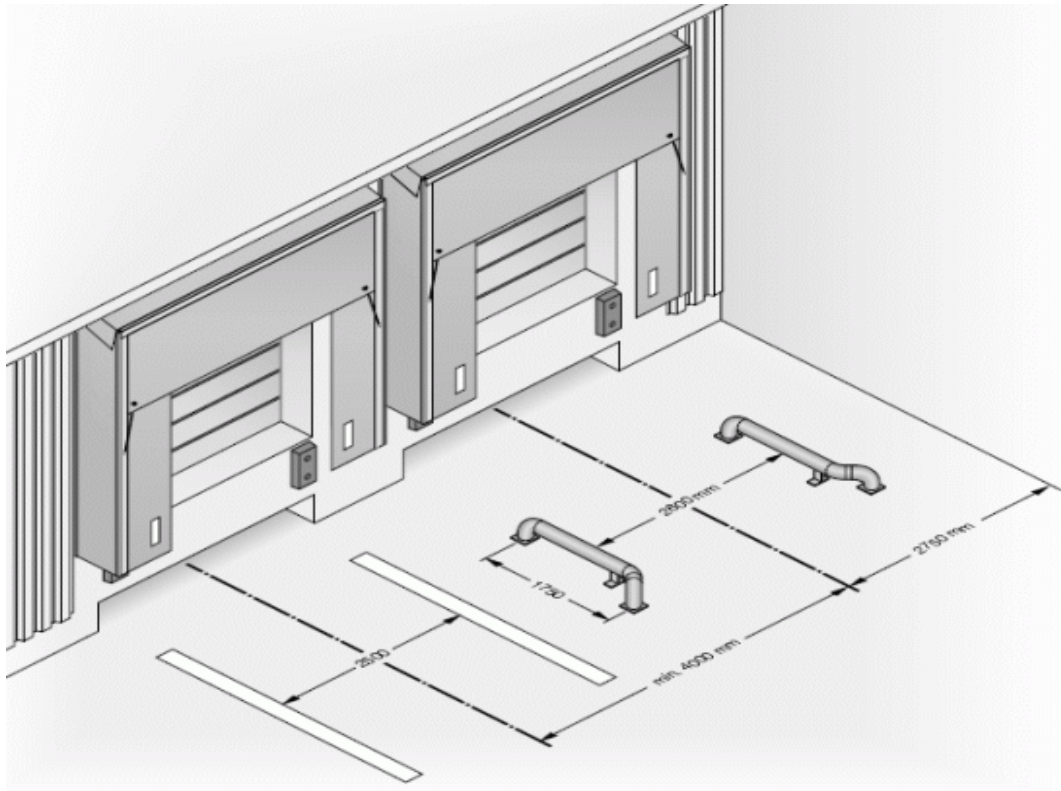


### **Οδηγοί ευθυγράμμισης οχημάτων**

Πρόκειται για μία απλή αλλά πολύ αξιόπιστη λύση για να υποβοηθηθεί η ευθυγράμμιση του φορτηγού όταν κινείται με την όπισθεν. Συνήθως τοποθετούνται με το πλησιέστερο σημείο τους σε απόσταση 4500 mm από την ράμπα γεφύρωσης και απέχουν μεταξύ τους 2600 mm. Επίσης, σημαντικό βοήθημα είναι και οι διαγραμμίσεις σε λευκό ή κίτρινο χρώμα, σε απόσταση 2500 mm μεταξύ τους.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Κωνσταντίνος Κατσούλης, Ο ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΚΤΗΡΙΑ, Plant ΑΝΑΠΤΥΞΗ 1998-1999

<sup>4</sup> Κωνσταντίνος Κατσούλης, Ο ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΚΤΗΡΙΑ, Plant ΑΝΑΠΤΥΞΗ 1998-1999



## 1.11 ΣΥΣΤΗΜΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Όλες οι διαδικασίες της αποθήκης τηρούνται μηχανογραφικά (paperless) από λογισμικά διαχείρισης αποθήκης.

Κατά την παραλαβή όλα τα προϊόντα ταυτοποιούνται και παίρνουν έναν μοναδικό αριθμό SSCC. Επίσης σε όλες τις θέσεις αποθήκευσης (ραφαριά) έχουν επικολληθεί αυτοκόλλητα για αναγνώριση της θέσης από φορητά ασύρματα barcode scanners.

Όλες οι μεταφορές γίνονται μόνο με τα ασύρματα barcode scanners αφού σκαναριστούν οι ετικέτες που έχουν κολληθεί κατά την παραλαβή (για αποφυγή λαθών).

Οι συλλογές των παραγγελιών γίνονται με ειδικά περανοφόρα order-pickers από εξειδικευμένο προσωπικό με την χρήση ασύρματων barcode υπολογιστών, ελαχιστοποιώντας τα λάθη και αυξάνοντας κατακόρυφα τους χρόνους συλλογής. Επίσης μηχανογραφικά τηρούνται και η κιβωτιοποίηση/φόρτωση/τιμολόγηση.

Η ενημέρωση των πελατών για όλες τις κινήσεις της αποθήκης γίνεται on-line μέσω internet.

Αναλυτικά ο μηχανογραφικός εξοπλισμός μας:

- Σύστημα ERP-CRM
- SERVER ROOM με 2 air-condition 18000 DAIKIN
- Τηλεφωνικό Κέντρο τεχνολογίας VOIP 3 γραμμών
- Ασύρματο δίκτυο WIFI
- 4 BarCode Printers
- 2 Laser Printers
- 5 Η/Υ

Οι εφαρμογές Logistics, διαχείρισης των σχέσεων με πελάτες (Customer Relationship Management) και ηλεκτρονικού εμπορίου (e-Commerce), ειδικά για το χώρο αυτών, τα σχετικά υποσυστήματα είναι των διεθνών ERP πακέτων έχουν σημαντικές ελλείψεις, ενώ τα ελληνικής κατασκευής ERP πακέτα στην πλειοψηφία τους δεν περιλαμβάνουν τέτοια υποσυστήματα, ενώ εκείνα που το κάνουν παρέχουν υποτυπώδη λειτουργικότητα.

Πέραν των ανωτέρω, η εγκατάσταση και προσαρμογή ενός διεθνούς ERP πακέτου απαιτεί πολλούς πόρους και χρόνο και από την προμηθεύτρια εταιρία και από τον πελάτη. Η ανάγκη για σταδιακή υλοποίηση των διαφόρων υποσυστημάτων (οικονομικό, εμπορικό, παραγωγή, κ.λπ.) απομακρύνει ακόμη περισσότερο το χρόνο αξιοποίησης του υποσυστήματος Logistics του οποίου η εγκατάσταση συνήθως έπεται των άλλων. Στη σημαντική αυτή χρονική καθυστέρηση θα πρέπει να προσθέσουμε και το γεγονός ότι στις εταιρίες που προμηθεύουν ή/και υλοποιούν διεθνή ERP πακέτα υπάρχει σχεδόν ολοκληρωτική έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών με σοβαρή εμπειρία στην εγκατάσταση και προσαρμογή πληροφοριακών συστημάτων Logistics.

Αντίθετα, η εγκατάσταση ενός σύγχρονου πληροφοριακού συστήματος Logistics ανοικτής αρχιτεκτονικής μπορεί να γίνει γρήγορα και αποτελεσματικά (σε χρονικό διάστημα της τάξης των 6-12 εβδομάδων) παρέχοντας έγκαιρα στην επιχείρηση ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όπως μείωση του κόστους των Logistics



και βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών και συνεργατών. Η ανοικτή αρχιτεκτονική επιτρέπει την εύκολη διασύνδεση του πληροφοριακού συστήματος Logistics με τρίτα συστήματα που είτε λειτουργούν ήδη στην επιχείρηση είτε πρόκειται να εγκατασταθούν στο μέλλον. Η πλούσια λειτουργικότητα και υψηλή ποιότητα των πληροφοριακών συστημάτων Logistics που έχουν κατασκευασθεί από ελληνικές εταιρίες που εξειδικεύονται στον τομέα αυτό, σε συνδυασμό με τα έμπειρα στελέχη και τη γενικότερη εμπειρία σε ολοκληρωμένες λύσεις Logistics που διαθέτουν οι εταιρίες αυτές, εγγυώνται την επιτυχημένη υλοποίηση έργων.<sup>5</sup>

## 1.12 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Οι προοπτικές της CELLAR A.E., ποικίλλουν ανάλογα με το χρόνο και τις ανάγκες τις αγοράς.

Αρχικά μία βραχυπρόθεσμη επένδυση (4 - 5 έτη από την έναρξη λειτουργίας) είναι η αγορά δύο ακόμα, μεγάλων φορτηγών και ενός μικρότερου για τις κοντινές αποστάσεις και μικρά φορτία για τις διανομές, ώστε ο στόλος της εταιρείας μας να αυξηθεί κατά δύο φορτηγά. Τα δύο υπάρχουσα φορτηγά που κατέχουμε στην επιχείρηση μας (όπως η εικόνα της σελίδας 21), τα αγοράσαμε μεταχειρισμένα, το ένα μεγαλύτερου μεγέθους, το οποίο φορτώνει πάνω από δέκα τόνους και είναι για τις πολύ μακρινές αποστάσεις, το αγοράσαμε 116.000€, και το μικρότερο φορτηγό μας κόστισε 76.529€ το οποίο παίρνει μικρότερου μεγέθους φορτίο.

Με την επένδυση αυτή, είναι απαραίτητη προϋπόθεση η πρόσληψη τουλάχιστον δύο ακόμα οδηγών, με επαγγελματικά διπλώματα, καλά εκπαιδευμένων.

**Πίνακας 3**

Είδος	Μονάδες	Κόστος /μονάδα	Συνολικό κόστος
Φορτηγό μεγάλο	2	170.000€	340.000€
Φορτηγό μικρό	1	120.000€	120.000€
Σύνολο	3		460.000€

<sup>5</sup> <http://www.plant-management.gr/index.php?id=10946>

Σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα logistics ανοικτής αρχιτεκτονικής του κ. Γιάννη Παναγιωτόπουλου

Στη συνέχεια, μία ακόμη προοπτική επέκτασης, η οποία είναι μακροπρόθεσμη (τουλάχιστον 10 χρόνια), η επέκταση του οικοπέδου και του αποθηκευτικού χώρου, έτσι ώστε η εταιρεία μας να μεγαλώσει. Η επένδυση αυτή όμως χρειάζεται ένα κεφάλαιο ύψους τουλάχιστον 1.000.000 €, για να διπλασιαστεί ο χώρος αποθήκευσης. Επίσης απαραίτητες διαδικασίες είναι η αγορά τουλάχιστον δύο ακόμα περνοφόρων, και δύο τρακτόρων, τα οποία κοστίζουν τουλάχιστον από 50.000 € το ένα, και επίσης αναγκαία προϋπόθεση η πρόσληψη νέων εργατών.

Το συνολικό ύψος της επένδυσης αυτής ανέρχεται περίπου στο 1.200.000 € χωρίς τα ημερομίσθια των νέων εργατών που θα προσληφθούν.

**Πίνακας 4**

Είδος	Μονάδες	Κόστος /μονάδα	Συνολικό κόστος
Αγορά οικοπέδου	5000τμ	200€	1.000.000€
Τράκτορες	2	50.000€	100.000€
Περνοφόρα	2	50.000€	100.000€
Σύνολο			1.200.000€

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

### 2.1 ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

#### **Η αγορά των Third Party Logistics συνεχίζει την ανοδική της πορεία**

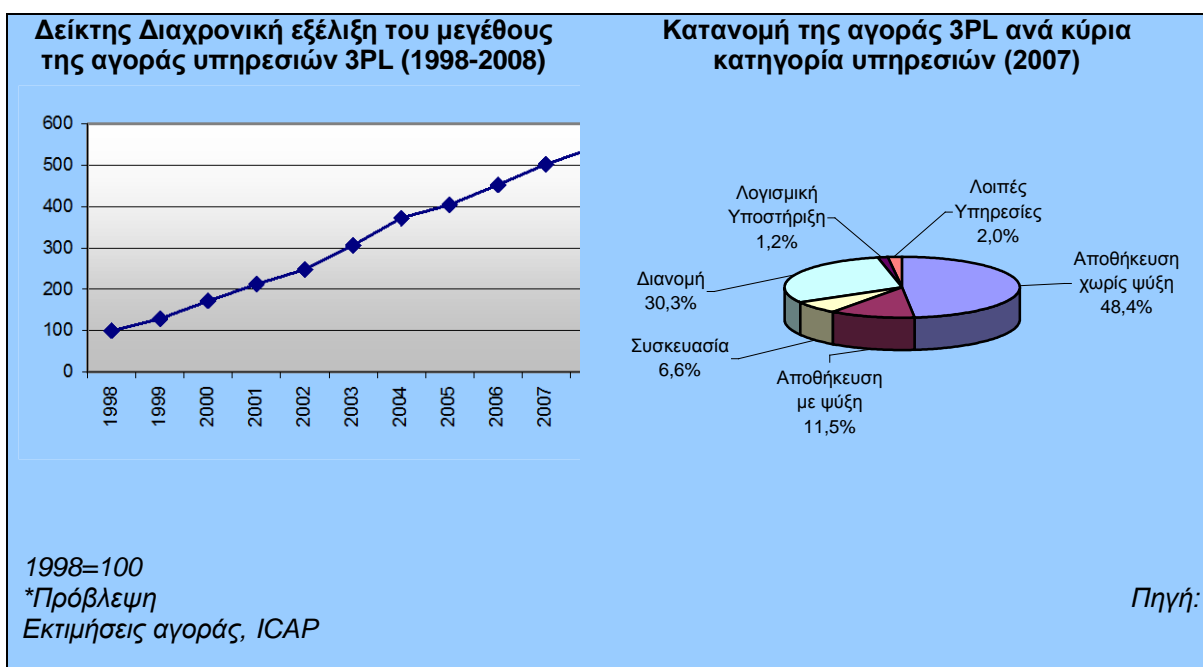
- Ο κλάδος των Third Party Logistics αποτελεί έναν από τους πιο **δυναμικά αναπτυσσόμενους κλάδους** της ελληνικής οικονομίας.
- Η ελληνική αγορά των υπηρεσιών 3PL παρουσίασε άνοδο, με μέσο ετήσιο ρυθμό **αύξησης 20%** περίπου κατά την περίοδο 1998-2007
- Οι **υπηρεσίες αποθήκευσης καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς**

Όπως προκύπτει από την τελευταία σχετική **Κλαδική Μελέτη** της Διεύθυνσης Οικονομικών Μελετών της **ICAP Group**, ο κλάδος των **Υπηρεσιών Logistics προς Τρίτους** (Third Party Logistics-3PL) είναι ένας από τους πιο δυναμικά αναπτυσσόμενους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Σε αυτόν δραστηριοποιούνται πολλές διαμεταφορικές και μεταφορικές επιχειρήσεις, αλλά και εταιρείες με αποκλειστικό προσανατολισμό τη παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών 3PL., Σύμφωνα με τη Μελέτη της ICAP, ο θεσμός των 3PL γνωρίζει διάδοση στα πλαίσια της γενικότερης επέκτασης του outsourcing μεταξύ των επιχειρήσεων. Σημειώνεται ότι ως outsourcing χαρακτηρίζεται η ανάθεση συγκεκριμένων διαδικασιών μίας επιχείρησης σε τρίτους με σκοπό την επίτευξη της μέγιστης δυνατής απόδοσης των διαθέσιμων πόρων και γνώσεων της επιχείρησης στο κύριο αντικείμενό της (core business). Στην πράξη, οι υπηρεσίες logistics που παρέχονται από τις επιχειρήσεις της ελληνικής αγοράς συνίστανται στη διαχείριση εμπορευμάτων τρίτων και αφορούν σε γενικές γραμμές τις εργασίες παραλαβής, προετοιμασίας και αποστολής στους τελικούς αποδέκτες ή πελάτες των προϊόντων.

Κεντρικός κορμός των υπηρεσιών 3PL είναι οι **αποθηκεύσεις και οι διανομές**, ενώ ακολουθούν οι υπηρεσίες παρακολούθησης αποθεμάτων, αποσυσκευασίας -ανασυσκευασίας - ετικετοποίησης, λογισμικής υποστήριξης και οι

λοιπές υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας. Η ζήτηση των υπηρεσιών 3PL εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διάδοση της πρακτικής του outsourcing και το βαθμό της εξοικείωσης των επιχειρήσεων με αυτή, από την αυξανόμενη σημασία και πολυπλοκότητα των δικτύων διανομής και από τις βελτιωμένες δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της κλαδικής μελέτης, η συνολική εγχώρια αγορά των υπηρεσιών 3PL παρουσίασε διαχρονική άνοδο καθ' όλη την περίοδο 1998-2007 με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 19,6%. Πιο συγκεκριμένα, το 2007 η ξεταζόμενη αγορά εκτιμάται ότι παρουσίασε αύξηση 11% σε σχέση με το 2006



Όσον αφορά στην κατανομή της αγοράς των 3PL ανά κύρια κατηγορία υπηρεσιών, εκτιμάται ότι **οι υπηρεσίες αποθήκευσης καταλαμβάνουν το 60% περίπου της συνολικής αξίας των παρεχόμενων υπηρεσιών 3PL για το 2007**, ακολουθούμενες από τις υπηρεσίες διανομής, οι οποίες αποσπών μερίδιο 30%. Οι υπηρεσίες αποθήκευσης χωρίζονται περαιτέρω σε αποθηκεύσεις χωρίς ψύξη που καταλαμβάνουν το 48,4% και αποθηκεύσεις με ψύξη που καταλαμβάνουν το 11,5%. Οι υπηρεσίες αποσυσκευασίας-ανασυσκευασίας-ετικετοποίησης καταλαμβάνουν το 6,6% της συνολικής αξίας των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ η λογισμική υποστήριξη μόλις το 1,2%. Τέλος το μερίδιο των λοιπών υπηρεσιών αντιστοιχεί στο 2,0%.

Στα πλαίσια της μελέτης πραγματοποιήθηκε **χρηματοοικονομική ανάλυση αντιπροσωπευτικού δείγματος 51 επιχειρήσεων** για τις οποίες υπήρχαν διαθέσιμα δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία για το χρονικό διάστημα 2006-2007. Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα, το σύνολο του ενεργητικού των επιχειρήσεων του δείγματος παρουσίασε αύξηση 52,72% το 2007 σε σχέση με το 2006. Το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων αυξήθηκε κατά 83,18% έναντι του προηγούμενου έτους, ενώ οι συνολικές πωλήσεις σημείωσαν ποσοστιαία αύξηση 25,43% σε σχέση με το 2006. Το μικτό περιθώριο αυξήθηκε κατά 15,85%, ενώ το λειτουργικό περιθώριο σημείωσε ποσοστιαία αύξηση κατά 31,64%. Τελικά, το συνολικό κέρδος προ φόρου των επιχειρήσεων του δείγματος αυξήθηκε κατά 66,31% το 2007 έναντι του 2006.

## 2.2 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Όσον αφορά στις προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου μεταφορών και logistics η Ελλάδα συνιστά ταυτόχρονα προμηθευτή, καταναλωτή και ενδιάμεσο για την παγκόσμια αγορά, γεγονός που αναδεικνύει τη σπουδαιότητα του εγχώριου κλάδου των μεταφορών και των logistics.

Τα πρόσφατο ευρωπαϊκό πρόγραμμα “Marco Polo” που προωθεί η Ε.Ε. και αφορά στη δημιουργία θαλάσσιων διαδρομών συνεπικουρούμενων από σιδηροδρομικό δίκτυο αποτελεί αναπτυξιακή προοπτική για τις συνδυασμένες μεταφορές, τα αποτελέσματα της οποίας προς το παρόν η χώρα μας δεν είναι σε θέση να καρπωθεί αφού το μεγαλύτερο λιμάνι της χώρας (Πειραιάς) στερείται σιδηροδρομικού δικτύου υποστήριξης.

Υπό αυτό το πρίσμα, η επέκταση, ο εκσυγχρονισμός και η σύνδεση του εγχώριου σιδηροδρομικού δικτύου με τα λιμάνια της χώρας συνιστά στρατηγική πολιτική αφενός μεν για την αποσυμφόρηση του κορεσμένου εθνικού οδικού δικτύου και τον εξορθολογισμό των μεταφορών, αφετέρου δε για τη γενικότερη προστασία του περιβάλλοντος.

Το σχεδιαζόμενο διαμετακομιστικό κέντρο στο Θριάσιο Πεδίο, συνολικού προϋπολογισμού 150 εκατ. ευρώ, αναμένεται να αποτελέσει κομβικό σημείο για τον ευρύτερο κλάδο των συνδυασμένων διαμεταφορών και να καταστεί οδηγός για ευρύτερη ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό της αγοράς. Ο υφιστάμενος σχεδιασμός του

υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών τοποθετεί την ολοκλήρωση του σταδίου της αξιολόγησης των προσφορών το επόμενο φθινόπωρο, ενώ η περάτωση του έργου υπολογίζεται μέχρι τα τέλη του 2009.

Το Κέντρο θα υποστηρίξει οδικό, σιδηροδρομικό και θαλάσσιο δίκτυο, συγκεντρώνοντας έτσι όλες τις εμπορευματικές δραστηριότητες σε μία γεωγραφική περιοχή και αποσυμφορίζοντας κορεσμένες περιοχές του λεκανοπεδίου. Επιπλέον, σχεδιάζεται η κατασκευή του Κέντρου Συνδυασμένων Μεταφορών στη Θεσσαλονίκη, ενώ καταρτίζονται οι μελέτες για τα εμπορευματικά κέντρα Αλεξανδρούπολης και Ηγουμενίτσας.

Επιπλέον, καθοριστικό παράγοντα για τον εξορθολογισμό των μεταφορών και τη μείωση του χρόνου και κόστους παράδοσης θα αποτελέσουν και τα έργα οδοποιίας μεγάλης κλίμακας που θα υλοποιηθούν μέσω συγχρηματοδοτήσεων, συνολικού προϋπολογισμού άνω των 7 δισ. ευρώ, τα οποία θα συνεισφέρουν στην αναβάθμιση και επέκταση του οδικού δικτύου της χώρας.

### 2.3 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ

Το μέλλον είναι αβέβαιο και έτσι ακριβώς αβέβαια είναι η μελλοντική ζήτηση ενός προϊόντος. Εάν όμως υπάρχει αβεβαιότητα στη μελλοντική ζήτηση γιατί είναι τόσο σημαντική η πρόβλεψη; Η πρόβλεψη ζήτησης είναι μία από τις σημαντικότερες δράσεις μιας εταιρείας για να τη βοηθήσει να αντιμετωπίσει τις εκπλήξεις του μέλλοντος πιο αποτελεσματικά.

**Η πρόβλεψη** της ζήτησης είναι σημαντική για κάθε προμηθευτή, κατασκευαστή ή πωλητή. Η πρόβλεψη της ζήτησης θα καθορίσει της ποσότητες προϊόντων που θα αγοραστούν, θα παραχθούν και θα μεταφερθούν στις αποθήκες ή στα σημεία πώλησης της εταιρείας. Οι κατασκευαστές δεν μπορούν να περιμένουν να έρθει μια παραγγελία και στη συνέχεια να παράγουν το προϊόν γιατί με αυτόν τρόπο η καθυστέρηση στην παράδοση του προϊόντος θα είναι τόσο σημαντική που θα δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στην επιβίωση της εταιρείας. Έτσι ένας κατασκευαστής θα είναι πιο αποτελεσματικός αν ξέρει περίπου τι να περιμένει (ποια θα είναι η πιθανή ποσότητα από κάποιο προϊόν που θα απορροφηθεί από τους πελάτες).

**Το κόστος**, η ικανότητα μιας εταιρείας να μπορεί να προβλέψει όσο το δυνατό καλύτερα τη μελλοντική ζήτηση της δίνει τη δυνατότητα να μπορεί να ελέγξει καλύτερα το κόστος της εφοδιαστικής αλυσίδας, αφού θα μπορεί να διατηρήσει καλύτερα τα αποθέματα, να ομαλοποιήσει τις μεταφορές και γενικότερα να σχεδιάσει όλες τις φάσεις της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας ελαχιστοποιώντας τον κίνδυνο που θα προέκυπτε από την ύπαρξη είτε της έλλειψης αποθεμάτων είτε της υπερπληθώρας αποθεμάτων που μπορεί να μην απορροφηθούν από τους καταναλωτές. Οι προβλέψεις αποτελούν αριθμητικούς υπολογισμούς των μελλοντικών επιπέδων των πωλήσεων, της ζήτησης, των επενδύσεων, του κόστους των εξαγωγών. Ο σκοπός της πρόβλεψης είναι να βοηθήσει τη διεύθυνση να προγραμματίσει τις απαιτήσεις για μάρκετινγκ, πρώτες ύλες, προσωπικό, παραγωγή, κ.λ.π. καθώς και να βελτιωθεί ο σχεδιασμός και ο έλεγχος. Οι έξυπνες, επιστημονικές και καλά προετοιμασμένες προβλέψεις θα πρέπει να είναι αρκετά ακριβείς, ώστε να επιτρέπουν καλύτερο σχεδιασμό και έλεγχο απ' ότι θα γινόταν χωρίς αυτές. Ο σχεδιασμός και η λειτουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος εφοδιαστικής αλυσίδας απαιτεί τη χρησιμοποίηση όσο το δυνατόν πιο ακριβών και αναλυτικών προβλέψεων της μελλοντικής ζήτησης.

**Η διαχείριση**, οι υπεύθυνοι της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας σε μία εταιρεία θα πρέπει να διατηρούν συγκεκριμένη ποσότητα προϊόντων στις αποθήκες της εταιρείας και θα πρέπει να τις μεταφέρουν σε συγκεκριμένα σημεία πώλησης σε καθορισμένες χρονικές στιγμές. Έτσι, το πληροφοριακό σύστημα που χρησιμοποιεί μια εταιρεία για να προβλέπει τη ζήτηση θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να υπολογίζει εβδομαδιαίες ακόμα και ημερήσιες σε μερικές περιπτώσεις προβλέψεις της ζήτησης για κάθε ένα σημείο πώλησης της εταιρείας. Οι σχεδιαστές των συστημάτων πρόβλεψης θα πρέπει να έχουν πρόσβαση όχι μόνο σε παρελθοντικά δεδομένα από τις πωλήσεις, αλλά και σε οποιοδήποτε διαφημιστικό πλάνο ή πλάνο παραγωγής που υπάρχει στην εταιρεία και έχει ως στόχο τη σημαντική αύξηση των πωλήσεων και της παραγωγής.

### **Συμπεράσματα**

Σε μια εποχή που η αξία της πληροφορίας αναδεικνύεται ως ένα πολύ ισχυρό χαρακτηριστικό για την εφοδιαστική αλυσίδα, η πρόκληση της μετατροπής του παραδοσιακού τρόπου λειτουργίας των αποθηκών σε μια αυτοματοποιημένη

διαδικασία ενός μεγαλύτερου πλαισίου διακίνησης προϊόντων με ταυτόχρονη χρήση της πληροφορικής, είναι πολύ έντονη και απασχολεί την παγκόσμια κοινότητα. Τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει ένας οργανισμός υιοθετώντας τις πρακτικές αυτές είναι πολλά και σημαντικά ενώ αντίθετα οι αρνητές του φαίνεται ότι δεν θα μπορέσουν να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Τα συστήματα διαχείρισης αποθήκης και οι σύνδεσής τους με τις υπόλοιπες τεχνολογίες που υποστηρίζουν τις λειτουργίες της αποθήκης αποτελούν πλέον τη ραχοκοκαλιά των διαδικασιών ενώ ταυτόχρονα αποτελούν και εργαλείο στα χέρια της διοίκησης μιας και παρέχουν ολοκληρωμένη αξιόπιστη και σε πραγματικό χρόνο πληροφόρηση. Τέλος, η διασύνδεση των πληροφοριακών συστημάτων μπορεί να κάνει εφικτή την διοίκηση μιας εφοδιαστικής αλυσίδας δίνοντας σημαντικά επιχειρησιακά πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού.

## 2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.

Η ανάλυση S.W.O.T. εξετάζει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της επιχείρησής, καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει στην αγορά. Τα αρχικά S.W.O.T. σημαίνουν τα εξής:

- Strengths (Δυνατά σημεία)
- Weaknesses (Αδύνατα σημεία)
- Opportunities (Ευκαιρίες)
- Threats (Απειλές)

Εστιάζοντας στους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρησή, τώρα και στο μέλλον, η ανάλυση S.W.O.T. αποτελεί μία ξεκάθαρη μέθοδο για τη λήψη αποφάσεων. Παρακάτω θα αναλυθούν τα εξής:

- Τα συνήθη δυνατά σημεία, οι συνήθεις αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές και ο τρόπος εντοπισμού τους.
- Πώς θα χρησιμοποιήσουμε την ανάλυση S.W.O.T. για να δώσουμε ώθηση στην επιχείρησή.



Χρησιμοποιούμε την ανάλυση S.W.O.T. ως μία τακτική μέθοδο εσωτερικού ελέγχου της ευρωστίας της επιχείρησής ή ορισμένων μεμονωμένων επιχειρηματικών λειτουργιών της (π.χ. το μάρκετινγκ).

Μπορεί επίσης να διεξάγουμε μια ανάλυση S.W.O.T. κατά την προετοιμασία άντλησης πόρων χρηματοδότησης ή πριν καλέσουμε συμβούλους για τον έλεγχο της επιχείρησής.

- ο Αποφασίζουμε ποιοι θα συμμετάσχουν στη διαδικασία ανάλυσης:
- ο Στους βασικούς συμμετέχοντες θα περιλαμβάνονται πιθανότατα ο γενικός διευθυντής και οι προϊστάμενοι τμημάτων.

Η συμμετοχή και άλλων στελεχών θα δώσει μια πληρέστερη εικόνα και θα βοηθήσει να εξασφαλιστεί η δέσμευσή τους στην διαδικασία.

- ο Εξετάζετε το ενδεχόμενο να καλέσουμε καλοπροαίρετους εξωτερικούς συνεργάτες που γνωρίζουν την επιχείρηση και την αγορά (π.χ. πελάτες και προμηθευτές).

- ο Πολλές επιχειρήσεις βρίσκουν τη συμμετοχή ενός συμβούλου την πλέον πρακτική για την πρώτη τους ανάλυση S.W.O.T. Ένας σύμβουλος θα βοηθήσει κατά τη διαχείριση της διαδικασίας, ή θα παράσχει μια αντικειμενική άποψη.

- ο Σημειώστε τα θέματα όπως σας έρχονται στο μυαλό. Ζητήστε από όλους να εντοπίσουν τα οποιαδήποτε δυνατά σημεία ή αδυναμίες που νοιώθουν ότι έχει η επιχείρηση, και τις οποιοσδήποτε ευκαιρίες ή απειλές που πιστεύουν ότι αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

- ο Σε αυτό το στάδιο, θα ενθαρρύνουμε τους συμμετέχοντες να εκφράσουν προτάσεις χωρίς να σκέφτονται αν είναι σημαντικό το θέμα.

- ο Διευκρινίζουμε σε όλους ότι πρέπει να είναι αυστηροί όσον αφορά τις αδυναμίες και απαισιόδοξοι όσον αφορά τις απειλές.

- ο Ίσως είναι καλύτερο να χρησιμοποιηθούν κατάλογοι ελέγχου, για να σημειωθούν προτάσεις που θα προκύψουν στη συνέχεια.

- ο Αξιολόγηση της σημασίας των θεμάτων που έχουν εντοπιστεί.

- Βεβαιωνόμαστε ότι τα θέματα που έχουν τεθεί είναι ρεαλιστικά. Για παράδειγμα, κάποιο δυνατό σημείο ενδέχεται να μην ισχύει πλέον (π.χ. ένα προϊόν που πέρυσι ήταν τελευταίας τεχνολογίας ενώ πλέον θεωρείται ξεπερασμένο).

- Αξιολόγηση αν τα δυνατά σημεία (ή οι αδυναμίες) αποτελούν για την επιχείρησή πλεονέκτημα (ή όχι) έναντι των ανταγωνιστών. Για παράδειγμα, το δυνατό πρόγραμμα έρευνας και ανάπτυξης είναι άχρηστο αν δεν έχουμε τους απαραίτητους πόρους, για να εκμεταλλευτούμε το αποτέλεσμα.

- Δημιουργούμε ένα απλό και σαφές σχέδιο δράσης.

- Προσδιορίζουμε τι θα πρέπει να γίνει, για να ξεπεραστούν οι αδυναμίες, να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες και να αντιμετωπιστούν οι απειλές. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τα μέτρα που θα πρέπει να ληφθούν, το προσωπικό που θα απασχοληθεί, τα χρονικά πλαίσια και τον προϋπολογισμό.

- Θα απασχολήσουμε βασικά στελέχη του προσωπικού στην κατάρτιση του σχεδίου δράσης, για να εξασφαλιστεί η δέσμευσή τους.

- Έχουμε διαθέσιμη την ανάλυση S.W.O.T. και το σχέδιο δράσης, για να ανατρέξουμε σε αυτά όταν πρέπει να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις.

### **Δυνατά σημεία**

Τα δυνατά σημεία είναι εύκολο να εντοπιστούν, μέσα από το διαρκή διάλογο με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Τα αρχεία (π.χ. πωλήσεων) θα βοηθήσουν επίσης να καθοριστούν οι τομείς στους οποίους είμαστε ιδιαίτερα δυνατοί (π.χ. τις αυξανόμενες πωλήσεις ενός συγκεκριμένου προϊόντος). Τα δυνατά σημεία διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες που αναλύονται παρακάτω και είναι:

- Η υγιής οικονομική κατάσταση, η οποία ενδέχεται να δίνει το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών.

Μεταξύ των σημαντικών παραγόντων περιλαμβάνονται οι εξής:

- Ταμειακή ροή.

- Αυξανόμενος κύκλος εργασιών και κερδοφορία.

- Σωστή οικονομική διαχείριση, καλός πιστωτικός έλεγχος και ελάχιστες επισφαλείς απαιτήσεις.

- Δυνατός ισολογισμός.

- Πρόσβαση σε μεγάλες πιστώσεις, ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και καλή σχέση με την τράπεζα και άλλες πηγές χρηματοδότησης.

- Το μάρκετινγκ, το οποίο ίσως να αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία.

Η επιχείρησή μπορεί να επωφελείται από τα εξής:

- Καλή φήμη και δυνατό όνομα.

- Σίγουρη πελατειακή βάση.

- Ευρύ φάσμα προϊόντων.

- Αποτελεσματική έρευνα και ανάπτυξη, χρήση σχεδιασμού και καινοτομιών.

- Εκπαιδευμένο προσωπικό πωλήσεων

- Οι ικανότητες των στελεχών διοίκησης και του προσωπικού, καθώς και τα διάφορα συστήματα μπορεί να αποτελούν εξίσου σημαντικές ισχυρές βάσεις για επιτυχία.

Περιλαμβάνουν παράγοντες, όπως:

- Ισχυρή διαχείριση σε βάθος.

- Ικανότητα για γρήγορη λήψη αποφάσεων.

- Υπαλλήλους με προσόντα, επιτυχή διαδικασία προσλήψεων και αποτελεσματική εκπαίδευση και ανάπτυξη.

- Δυνατά κίνητρα και υψηλό ηθικό.

- Αποδοτική διοίκηση.

- Τα δυνατά σημεία της παραγωγής περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων κατάλληλους χώρους γραφείων και παραγωγής, και καλές πηγές υλικών ή υποσυστημάτων.

Επωφελούμαστε από τα εξής:

- Πρόσθετη παραγωγική ικανότητα.

- Μια καλή τοποθεσία.

- Αποτελεσματικές προμήθειες και καλή σχέση με τους προμηθευτές.

Να γνωρίζετε ότι τα δυνατά σημεία δεν είναι πάντα αυτά που φαίνονται. Τα δυνατά σημεία ενδέχεται να συνεπάγονται αδυναμίες (για παράδειγμα, οι κορυφαίες

επιχειρήσεις της αγοράς χαρακτηρίζονται συχνά από εφησυχασμό και μεγάλη γραφειοκρατία) και συχνά συνεπάγονται απειλές (για παράδειγμα, ο καλύτερος πωλητής σας μπορεί να είναι δυνατό σημείο - μέχρι να παραιτηθεί).

### **Αδύνατα σημεία**

Τις αδυναμίες συχνά τις γνωρίζουμε, αλλά προσπαθούμε να τις αγνοούμε.

Η κακή οικονομική διαχείριση μπορεί να οδηγήσει στις εξής καταστάσεις:

- Να μην υπάρχουν αρκετοί διαθέσιμοι πόροι για επένδυση σε ένα νέο εργοστάσιο ή στην ανάπτυξη προϊόντων.
- Ο κακός πιστωτικός έλεγχος οδηγεί σε μη προβλέψιμη ταμειακή ροή.
- Εάν το μάρκετινγκ δεν έχει σαφή προσανατολισμό μπορεί να οδηγήσει στα εξής:
  - Ψυχρή αντιμετώπιση των απαιτήσεων των πελατών.
  - Περιορισμένο ή απαρχαιωμένο φάσμα προϊόντων.
  - Εφησυχασμό και έλλειψη καινοτομίας.

Για παράδειγμα:

- Η αδυναμία ανάδειξης και εκπαίδευσης διαδόχων.
- Η αποκλειστική συγκέντρωση της εξειδικευμένης γνώσης και του ελέγχου στα χέρια λίγων βασικών στελεχών.

### **Ευκαιρίες**

Οι εξωτερικές αλλαγές παρέχουν ευκαιρίες, τις οποίες οι επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από σωστή διαχείριση μπορούν να εκμεταλλευτούν προς όφελος τους.

- Οι αλλαγές που εμπλέκουν οργανισμούς και άτομα που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση, μπορεί να αποκαλύψουν εντελώς νέες δυνατότητες.

Για παράδειγμα:

- Η χρεοκοπία ενός ανταγωνιστή
- Η καλύτερη πρόσβαση σε πιθανούς νέους πελάτες και αγορές (π.χ. αγορές του εξωτερικού).

- Οι αυξημένες πωλήσεις σε υπάρχοντες πελάτες, ή νέες επαφές που αποκτήθηκαν μέσω αυτών.
- Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. του Διαδικτύου).
- Η βελτίωση των διακανονισμών προμήθειας, όπως π.χ. προμήθεια ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν.
- Η ευκαιρία πρόσληψης ενός βασικού στελέχους από έναν ανταγωνιστή.
- Η παρουσία χρηματοδοτών που ενδιαφέρονται για τη χρηματοδότηση τυχόν δραστηριοτήτων της επιχείρησής.
- Το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί να αλλάξει προς όφελός μας.

Οι αλλαγές ενδέχεται να είναι οι εξής:

- Πολιτικές ή νομοθετικές αλλαγές.

Για παράδειγμα, μια αλλαγή στη νομοθεσία που απαιτεί οι πελάτες να αγοράζουν ένα προϊόν.

- Οικονομικές τάσεις.

Για παράδειγμα, πτωτικά επιτόκια με αποτέλεσμα να μειώνεται το κόστος του κεφαλαίου.

- Κοινωνικές εξελίξεις.

Για παράδειγμα, δημογραφικές αλλαγές ή μεταβαλλόμενες καταναλωτικές απαιτήσεις που οδηγούν σε αύξηση της ζήτησης για τα προϊόντα σας.

- Νέες τεχνολογίες

Για παράδειγμα, νέα υλικά, νέες διαδικασίες και συστήματα πληροφορικής.

### Απειλές

Οι απειλές μπορεί να είναι ασήμαντες μέχρι και ικανές να καταστρέψουν την επιχείρηση.

- Και σε αυτή την περίπτωση, οι αλλαγές στις οποίες εμπλέκονται οργανισμοί και άτομα που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρησή μπορεί να έχουν εκτεταμένες επιπτώσεις:

- Τα βελτιωμένα ανταγωνιστικά προϊόντα ή η εμφάνιση νέων ανταγωνιστών.
- Η απώλεια ενός σημαντικού πελάτη.
- Η υπερβολική εξάρτηση από ένα διανομέα ή μια ομάδα διανομέων.
- Η αδυναμία των προμηθευτών να τηρούν τις προδιαγραφές ποιότητας.
- Οι αυξήσεις των τιμών εκ μέρους των προμηθευτών.
- Μια πιο κλειστή αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα μεγαλύτερη δυσκολία στις προσλήψεις.
- Η αποχώρηση βασικών στελεχών που ενδεχομένως γνωρίζουν επαγγελματικά μυστικά.
- Η μείωση των πιστωτικών ορίων εκ μέρους των δανειστών ή αύξηση των δαπανών.
- Δικαστικές διαδικασίες (π.χ. η μήνυση από έναν πελάτη).

Αυτό μπορεί να είναι αποτέλεσμα:

- Πολιτικών ή νομοθετικών αλλαγών.

Για παράδειγμα, νέα νομοθεσία που αυξάνει τα έξοδα ή που απαιτεί επανασχεδιασμό των προϊόντων.

- Οικονομικών τάσεων

Για παράδειγμα, χαμηλότερες τιμές συναλλάγματος με αποτέλεσμα χαμηλότερο εισόδημα από δραστηριότητες στο εξωτερικό.

- Κοινωνικών εξελίξεων

Για παράδειγμα, απαιτήσεις των καταναλωτών για προϊόντα 'φιλικά προς το περιβάλλον'.

- Νέων τεχνολογιών

Για παράδειγμα, τεχνολογία που καθιστά τα προϊόντα απαρχαιωμένα ή δίνει το πλεονέκτημα στους ανταγωνιστές.

Οι πληροφορίες σχετικά με τις ευκαιρίες και τις απειλές θα πρέπει να συλλεχθούν από εμάς ως μέρος της έρευνας αγοράς (π.χ. από επαγγελματικούς φορείς και ειδικές εκδόσεις)

### **Δράση**

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης S.W.O.T. - και οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν - διαφέρουν για κάθε επιχείρηση.

Οι ευκαιρίες που προκύπτουν από τα δυνατά σημεία θα μας ωθήσουν στην επιδίωξη μιας στρατηγικά επιθετικής επέκτασης.

- ο Ορισμένες αδυναμίες μπορεί να μετατραπούν σε δυνατά σημεία ή ευκαιρίες.

Ίσως να είναι δυνατό να μετατρέψετε μία έλλειψη στην παραγωγική διαδικασία σε αυξημένη αξία των προϊόντων σας λόγω σπανιότητας. (π.χ. χειροποίητη κατασκευή έναντι μιας βιομηχανοποιημένης)

- ο Ορισμένες αδυναμίες έχουν σαφή λύση.

Τα οικονομικά προβλήματα μπορούν να λυθούν με την συγκέντρωση περισσότερων πόρων χρηματοδότησης, και η ανεπάρκεια στην παραγωγή μπορεί να καλυφθεί με την πρόσληψη νέων υπαλλήλων.

- ο Ορισμένες αδυναμίες απαιτούν χρόνο και χρήματα για να αντιμετωπιστούν.

Ίσως να χρειαστεί να ξεκινήσετε ένα πρόγραμμα βελτιώσεων μέσω της εκπαίδευσης ή της διαχείρισης ποιότητας.

- ο Δημιουργία δυνατών σχέσεων με προμηθευτές και πελάτες.

- ο Ενθάρρυνση των καλών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων.

- ο Εξασφάλιση ξεκάθαρων και λογικών συμβάσεων με τους προμηθευτές, τους πελάτες και τους υπαλλήλους.

- ο Πρόβλεψη ασφαλιστικής κάλυψης κατά ευνόητων κινδύνων.

## Ειδική επισκόπηση

### Ανταγωνιστές CELLAR A.E

Σε έναν κόσμο που κινείται πιο γρήγορα από ποτέ, η ευελιξία, η αξιοπιστία, η ταχύτητα, η ακρίβεια, η ασφάλεια και το κόστος, είναι όλα τα κρίσιμα στοιχεία για την επιλογή ενός συνεργάτη Logistics.

Ο ανταγωνισμός αφορά πλέον όχι μεμονωμένες εμπορικές επιχειρήσεις, αλλά πλήρως οργανωμένα δίκτυα διανομής και αλυσίδες εφοδιασμού, που διεκδικούν την αύξηση των μεριδίων αγοράς τους. Αυτή η νέα πραγματικότητα, απαιτεί έναν νέο τρόπο σκέψης και δράσης για την εφοδιαστική αλυσίδα και τις λειτουργικές διαδικασίες Logistics.

Αυτό που απαιτείται, είναι αποδοτικότερες υπηρεσίες Logistics που προσφέρουν δυνατότητα για διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές, με ταυτόχρονη σημαντική εξοικονόμηση κόστους.

Για την εκπλήρωση των αναγκών αυτών, παρέχουμε εξατομικευμένες λύσεις, προσθέτοντας αξία σε κάθε στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας και δίνοντας στους πελάτες μας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον με τη μέθοδο SWOT:

	Μονοπώλιο	Ολιγοπώλιο	Ελεύθερος ανταγωνισμός	Μονοπωλιακός ανταγωνισμός
Πλήθος ανταγωνιστών	Μηδενικό	Μικρό	Μεγάλο	Περιορισμένο
Μέγεθος ανταγωνιστών		Μεγάλο	Μικρό	Περιορισμένο
Μοναδικότητα προϊόντος	Απόλυτη	Μερική	Καμία	Μερική
Ελαστικότητα ζήτησης	Ανεξάρτητη	Εξαρτάται από το προϊόν	Εντελώς ελαστική	Ανεξάρτητη
Έλεγχος τιμών	Πλήρης	Μερικός	Κανένας	Μερικός



Κάποιες από τις πολλές Ανταγωνιστικές Επιχειρήσεις logistics είναι:

Metron Logistics  
Κωνσταντινουπόλεως 37 & Κανάρη  
18344 Μοσχάτο Αττικής  
T:210 52 45 959  
F: 210 48 22 321  
E: [info@metronlogistics.eu](mailto:info@metronlogistics.eu)

2. FRAKAPOR LOGISTICS HELLAS S.A  
Location: Dyo Pefka, 193 00 Aspropyrgos  
Athens Greece  
Tel: +30 210 5595 206  
Fax: +30 210 5595 244  
e-mail: [info@frakapor.gr](mailto:info@frakapor.gr)
3. Ελληνική Εταιρία Logistics - Παράρτημα Θεσσαλονίκης Ν.  
Κουντουριώτου 19, Θεσσαλονίκη, Τ.Κ.: 54625  
4ος Οροφος, Γραφείο 410 Τηλ.: 2310-567910, Fax: 2310-567911  
e-mail: [info@logistics.org.gr](mailto:info@logistics.org.gr)
4. ΔΙ.Α.Σ. Α.Ε.,  
Θέση Πάτημα, ΒΙ.ΠΕ. Μάνδρας,  
Μάνδρα  
Τ.Κ. 19600  
E-mail: [info@dias.gr](mailto:info@dias.gr)  
Τηλεφωνικό κέντρο: (+30) 210 5552021 – 3  
Fax: (+30) 210 5552031

## 2.5 ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΤΗΣ CELLAR Α.Ε.

### ➤ **Κάνε αναγνωρίσιμη τη μοναδικότητα σου**

Η ποιότητα είναι αυτή που μιλάει απευθείας στους καταναλωτές, για την φύση των προϊόντων, των υπηρεσιών, της φήμης, των δεσμεύσεών και γενικότερα για την μοναδικότητα μας!

Μόλις επισημανθούν όλα αυτά, πρέπει να μεταδοθεί η φήμη στους καταναλωτές, το οποίο βέβαια μπορεί να γίνει με δύο τρόπους:

- α) με το λογότυπό και
- β) με το σλόγκαν

Οι μεγάλες εταιρείες έχουν λογότυπα που σίγουρα τα θυμάσαι. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η Ford αλλά και η Nike. Το σίγουρο είναι πως το λογότυπό είναι το οπτικό "συστατικό" της φήμης.

Το επόμενο στοιχείο μπορεί να είναι είτε γραπτό είτε προφορικό και δεν είναι άλλο από το σλόγκαν, το οποίο αντανακλά την ακριβή στάση που πρέπει να έχεις σε σχέση με τους καταναλωτές, με το προϊόν σου αλλά και με τους ανταγωνιστές σου. Ειδικότερα προσδιορίζει την ποιότητα που διαφοροποιεί την επιχείρησή σου από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές σου και επαινεί τα προνόμια που απολαμβάνει ο πελάτης. Για τους ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων είναι προτιμότερο να έχουν ένα μικρό αλλά περιεκτικό σλόγκαν, που ξεκάθαρα υποδηλώνει την μοναδικότητα τους.

Το λογότυπο και το σλόγκαν αποτελούν μία ανεκτίμητη περιουσία. Είναι σαν μία εμφανής κλωστή που περιέχεται μέσα σε όλα τα διαφημιστικά. Εδώ είναι πέντε τρόποι για να φέρεις την φήμη μπροστά στα μάτια των επίδοξων πελατών.

➤ **Χάρισε κάτι σε κάποιον που θα το δείξει σε κάποιον άλλον**

Αντί να προσφέρουμε ένα δώρο που θα έχει μόνο μία χρήση, προσφέρουμε μία από τις υπηρεσίες ή κάποιο από τα προϊόντα, το οποίο βέβαια θα το δούν και άλλοι. Ακόμα μπορείς να τους παρέχεις κάποιο ενημερωτικό δελτίο το οποίο στο κάτω μέρος θα αναγράφει την φήμη σου. Αυτή είναι μια πολύ καλή δημόσια προβολή για την επιχείρησή, επίσης αποτελεί και ένα πολύ καλό εργαλείο.

Δωρεάν e-mails, ιστοσελίδες, στυλό, μπλουζάκια, καπελάκια, είναι μερικά από αυτά που μπορούν να τα φορούν αλλά και να τα επιδεικνύουν και στους άλλους.

➤ **Ενθάρρυνε την συμμετοχικότητα**

Επειδή είμαστε κοινωνικά όντα, στους περισσότερους αρέσει να συμμετέχουν σε διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις. Θα ενθαρρύνουμε λοιπόν τον κόσμο να ασχοληθεί με την επιχείρηση.

Για κάθε άτομο που έχει μια επαφή έχει αποκτηθεί η ευκαιρία να δημιουργηθεί μία καμπάνια από στόμα σε στόμα η οποία είναι και ανέξοδη.

➤ **Άφησε παντού το σημάδι σου...**

Ένας πολύ καλός τρόπος να διαφημιστεί η επιχείρησή είναι να προσπαθήσουμε ν' αφήνουμε στοιχεία της εταιρείας.

Για παράδειγμα θα πρέπει στο site, στο εισερχόμενο αλλά και στο εξερχόμενο ταχυδρομείο να περιέχεται το λογότυπό, το σλόγκαν, και φυσικά το email. Επίσης θα ήταν καλό να περιέχεται και το τηλέφωνό αλλά και η ταχυδρομική διεύθυνση.

Τέλος θα πρέπει να υπάρχουν πάντα αρκετές επαγγελματικές κάρτες όταν φεύγουμε από το γραφείο, εστί ώστε να δοθούν σε κάποιον που θα ζητήσει αλλά ακόμα και σε κάποιον που δεν θα ζητήσει.

Για παράδειγμα: Εργάζεσαι σε μια διαφημιστική εταιρεία και έχεις πάει σε μια καφετέρια με την παρέα σου. Παρατηρείς τους καταλόγους, τα σουβέρ και τα διάφορα διαφημιστικά έντυπα στο τραπέζι σου. Βλέπεις ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και επιδιώκεις μια σύντομη συζήτηση εκείνη την στιγμή με τον υπεύθυνο για να διαφημιστείς.

➤ **Χάρισε παντού την γνώση σου**

Γράφοντας άρθρα και κάνοντας τα διαθέσιμα στο κοινό, είναι μια πολύ καλή μέθοδος για την επέκταση του ονόματος της επιχείρησής. Άρθρα που αξίζουν και έχουν κάτι να πουν σίγουρα μένουν στο μυαλό του αναγνώστη για αρκετά χρόνια.

➤ **Κάνε τους άλλους να μιλούν για σένα**

Η πιο απλή και αποτελεσματική μέθοδος και συνάμα πιο δύσκολη είναι από στόμα σε στόμα γιατί για να σε διαφημίζει δωρεάν ο απλός καταναλωτής σημαίνει πως είσαι άξιος αναφοράς στην καθημερινότητα του.

Δεν υπάρχει τίποτα καλύτερο από αυτού του είδους τη διαφήμιση, αφού βλέπεις την επιδοκιμασία του κοινού στο πρόσωπό τους. Γι' αυτό και θα πρέπει να τους διευκολύνουμε για να μιλούν για την επιχείρησή όχι μόνο οι φίλοι και οι συγγενείς αλλά και το κοινό που τώρα μαθαίνει.

➤ **Συμπεράσματα**

Όλες οι παραπάνω ιδέες είναι σπουδαία διαφημιστικά εργαλεία τα οποία βάζουν τα θεμέλια για μια επιτυχημένη και πάνω απ' όλα μια εταιρεία που θα έχει μακροχρόνια διάρκεια στην αγορά.

Η Cellar A.E. επέλεξε αυτούς τους τρόπους για τη διαφήμισή της:

**1<sup>ον</sup>** Θα εγκατασταθεί μία μεγάλη επιγραφή σε εμφανές σημείο. Ένα τέτοιο σημείο μπορεί να είναι η οροφή του κτηρίου των γραφείων και αυτό γιατί σύμφωνα με το σχεδιασμό αυτή η πλευρά του κτηρίου βλέπει στο δρόμο. Η πινακίδα θα είναι κάπως έτσι:



Το κόστος αυτής της διαφήμισης ανέρχεται στα 4.000 €.

**2<sup>ον</sup>** Το επόμενο βήμα είναι η δημοσίευση μιας διαφήμισης, σε οικία περιοδικά logistics, που θα περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά, τις προσφερόμενες υπηρεσίες της καθώς και τους τρόπους επικοινωνίας. Συνήθως τα περιοδικά logistics, όπως ενδεικτικά αναφέρω το περιοδικό Logistics & Management, εκδίδονται κάθε δύο μήνες. Έτσι η διαφήμιση της Cellar A.E., θα γίνεται κάθε δύο μήνες στο περιοδικό Logistics & Management καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Το κόστος αυτής της διαφήμισης είναι 2.496 €



**3<sup>ον</sup>** Άλλη μια κίνηση διαφήμισης είναι η δημιουργία ιστοσελίδας. Η ιστοσελίδα θα περιέχει μια σύντομη αναφορά για το έτος ίδρυσης, τους ιδρυτές της, γενικές πληροφορίες της Cellar A.E., όπως το μέγεθος της αποθήκης, την λειτουργία της, το προσωπικό, και τις υπηρεσίες που προσφέρει στους πελάτες της. Στις δραστηριότητες αυτού του εγχειρήματος εντάσσεται η αποστολή email της διαφήμισης της εταιρείας και όλων των χαρακτηριστικών της σε εταιρείες που είναι πιθανό να ενδιαφέρονται για τις υπηρεσίες της Cellar A.E.. Το κόστος αυτής της διαφήμισης είναι 2.000€.

**4<sup>ον</sup>** Στο τομέα των δημοσίων σχέσεων ένας τρόπος προώθησης των υπηρεσιών μας είναι η πραγματοποίηση ταξιδιών από τον διευθυντή marketing της επιχείρησης. Το προβλεπόμενο κόστος κυμαίνεται από 3.000€ έως 5.000€.

**5<sup>ον</sup>** Τέλος, ένας ακόμη τρόπος διαφήμισης είναι η αναγραφή της επωνυμίας της και των στοιχείων της επιχείρησης σε φορτηγά, νταλίκες που ανήκουν είτε σε κάποια μεταφορική εταιρεία είτε σε μεμονωμένους ιδιοκτήτες. Η Cellar A.E., αποφάσισε αρχικά να συνεργαστεί με πέντε μεμονωμένους ιδιοκτήτες και να

προχωρήσει στην αγορά πέντε μουσαμάδων και την αναγραφή της διαφήμισης σε αυτούς, συνολικού κόστους 6.000€, και τη σύναψη συμβολαίου με μία μεταφορική εταιρεία που θα ανέρχεται στα 8.000€ και θα προβλέπει την επιδότηση αγοράς των μουσαμάδων, την επιβάρυνση της αναγραφής της διαφήμισης καθώς και την μίσθωση της εταιρείας για την διαφήμιση. Το συνολικό ποσό για αυτή τη διαφήμιση ανέρχεται στα 14.000€.

## 2.6 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η τιμολογιακή πολιτική η οποία ακολουθεί η κάθε επιχείρηση είναι ο καθοριστικός παράγοντας, μαζί με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει, για την εδραίωση της στην αγορά και για την επιβίωση της.

Η σωστή τιμολογιακή πολιτική έχει ως απαραίτητη προϋπόθεση την μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης αλλά πάντα σε συνδυασμό με τις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη, ακόμη είναι αυτήν που καθορίζει την στρατηγική του marketing. Για τους λόγους αυτούς προσπαθήσαμε να καλύψουμε το μεγαλύτερο πιθανό μέρος των αναγκών αποθήκευσης.

Έτσι δημιουργήσαμε ένα σύστημα μεικτής τιμολογιακής πολιτικής όπου χαρακτηρίζεται από την χρονική διάρκεια, την ποσότητα αποθήκευσης, την ασφάλιση των εμπορευμάτων και από κάποιες σταθερές τιμές.

Αναλυτικότερα ας ξεκινήσουμε την ανάλυση της απλής αποθήκευσης με τις σταθερές τιμές των εργασιών οι οποίες είναι ανεξάρτητες από το χρόνο της αποθήκευσης. Αυτές είναι οι:

- i. Εκφόρτωση, παραλαβή και ταξινόμηση της παλέτας οι οποίες χρεώνονται έναντι 3,65€ ανά παλέτα.
- ii. Η έκδοση των διαφόρων παραστατικών η οποία χρεώνεται έναντι 0,10€.
- iii. Τέλος, η προετοιμασία των παραγγελιών μη παλετοποιημένων προϊόντων (picking<sup>6</sup>) κιβώτιο ή δοχείο η οποία χρεώνεται έναντι 0,16€. Ας εξετάσουμε τώρα την διεργασία της αποθήκευσης όπου τον σημαντικότερο ρόλο παίζει ο χρόνος και η ποσότητα της αποθήκευσης. Οι χρονικές περίοδοι αποθήκευσης

---

<sup>6</sup> Βλέπε αναλυτικά Δημήτρης Παπασωτηρίου, Στρατηγική Logistics Management, Design to Order Picking, Ετήσιο τεύχος 2002

χωρίζονται σε τρεις περιόδους την βραχυπρόθεσμη, την μεσοπρόθεσμη και την μακροπρόθεσμη στις οποίες ακολουθούμε διαφορετική στρατηγική για την κάθε μια ξεχωριστά.

- iv. Η βραχυπρόθεσμη περίοδος κυμαίνεται από μία ημέρα μέχρι και τους 3 μήνες. Η τιμή αποθήκευσης της μιας ευροπαλέτας μικρότερη των 2 μέτρων ανέρχεται σε 0,30€ την ημέρα. Εάν η ευροπαλέτα ξεπερνά τα 2 μέτρα ύψος η χρέωση θα γίνεται με 0,55€ την ημέρα, ενώ εάν ξεπερνά το πλάτος των 0,80 μέτρων χρεώνεται ανάλογα με το χώρο που καταλαμβάνει. Για την αποθήκευση μη παλετοποιημένων προϊόντων η αξία της αποθήκευσης ανέρχεται στα 0,17€ την ημέρα, ενώ για την αποθήκευση προϊόντων οπου απαιτούνται τα ράφια τύπου CADILEVER η χρέωση είναι 0,90€ έως τρία μέτρα μάκρος και 1,5€ πάνω από τρία μέτρα. Η ελάχιστη χρονική διάρκεια όπου θα χρεώνεται το προϊόν για να παραμένει στην αποθήκη θα είναι 15ημέρες. Από την στιγμή που το προϊόν θα εισέλθει στην αποθήκη θα γίνεται χρέωση για 15 ημέρες δηλαδή θα χρεώνεται 4,5 παλέτες έως 2 μέτρα και 8,25€ η παλέτα μεγαλύτερη των 2 μέτρων για την αποθήκευση. Ενώ για τα μη παλετοποιημένα προϊόντα η ελάχιστη χρέωση είναι 2,55€ και για τα ράφια τύπου CADILEVER < 3 μέτρων 13,5€, ράφια τύπου CADILEVER > 3 μέτρων 22,5€. Από εκεί και πέρα θα χρεώνεται με την τιμή ημέρας κανονικά.

Είδος προϊόντος	Τιμή/Ημέρα(σε €)	Ελάχιστη χρέωση αποθήκευσης
Ευροπαλέτες	0,30	4,5
Παλέτα άνω των 2 μέτρων ύψος	0,55	8,25
Μη παλετοποιημένα	0,35	5,25
Ράφια CADILEVER < 3 μέτρων	0,9	13,5
Ράφια CADILEVER > 3 μέτρων	1,5	22,5
Εξωτερικός χώρος <sup>7</sup>	0,17	2,55

1. Η μεσοπρόθεσμη περίοδος κυμαίνεται από 3 μήνες έως ένα χρόνο. Στην περίοδο αυτήν θα υπάρχει διαφορετική τιμολόγηση μειωμένη κατά 5% και οι τιμές θα διαμορφώνονται ως εξής:

<sup>7</sup> Η χρέωση γίνεται ανά τετραγωνικό μέτρο

Είδος προϊόντος	Τιμή/Ημέρα(σε €)
Ευροπαλέτες	0,285
Παλέτα άνω των 2 μέτρων ύψος	0,5225
Μη παλετοποιημένα	0,3325
Ράφια CADILEVER < 3 μέτρων	0,855
Ράφια CADILEVER > 3 μέτρων	1,425
Εξωτερικός χώρος	0,1615

2. Τέλος, η μακροπρόθεσμη περίοδος κυμαίνεται από ένα χρόνο έως 5. Στην περίοδο αυτήν θα υπάρχει διαφορετική τιμολόγηση μειωμένη κατά 20% και οι τιμές θα διαμορφώνονται ως εξής:

Είδος προϊόντος	Τιμή/Ημέρα(σε €)
Ευροπαλέτες	0,24
Παλέτα άνω των 2 μέτρων ύψος	0,44
Μη παλετοποιημένα	0,136
Ράφια CADILEVER < 3 μέτρων	0,72
Ράφια CADILEVER > 3 μέτρων	1,2
Εξωτερικός χώρος	0,28

3. Η ασφάλιση των προϊόντων ανέρχεται στα 0,18€ την ημέρα για αποθήκευση προϊόντων αξίας 3000€. Δηλαδή σε κάθε ποσό αποθήκευσης 3000€ έχουμε επιβάρυνση 0,18€ για την ασφάλιση των προϊόντων.

4. Στην περίπτωση όπου η ποσότητα αποθήκευσης του πελάτη ξεπερνά τις 10.000€ τον μήνα θα γίνεται έκπτωση κατά 5% (όλες οι τιμές έχουν υπολογιστεί ανάλογα με το κόστος τις κάθε εργασίας).



## 2.7 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ – ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

Οι υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία μας είναι η αποθήκευση στις εγκαταστάσεις της πρώτον και δεύτερον η διανομή και παράδοση των εμπορευμάτων σε διάφορα σημεία σε όλη τη χώρα.

Οι συνεργασίες – συμμαχίες που θα κάνει η εταιρεία μας είναι με μεταφορικές εταιρείες για μια πορεία στη διαρκή αναζήτηση και εφαρμογή νέων τεχνολογιών και στην τοποθέτηση ολοένα υψηλότερων στόχων, μέσα από στρατηγικές συμμαχίες με εταιρείες παγκόσμιου βεληνεκούς. Σε διεθνές επίπεδο, η στενή συνεργασία μας με κορυφαίους οίκους του εξωτερικού, εγγυάται την ασύγκριτη ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Στον Ελληνικό χώρο θα έχουμε αναπτύξει συνεργασίες με σημαντικό αριθμό μελετητών, αρχιτεκτόνων, κατασκευαστών, συντηρητών, καθώς και εταιριών πληροφορικής και συμβούλων logistics με σκοπό την παροχή βέλτιστων λύσεων που απαντούν σε ανάγκες από το στάδιο της αρχικής κτιριακής κατασκευής, μεταστέγασης, έως και του τεχνολογικού εκσυγχρονισμού τους.

Είναι πολύ σημαντικό να διασαφηνίσουμε τους όρους συνεργασίας για την εταιρεία μας. Ο πρώτος και βασικός όρος που θέτει η εταιρεία μας είναι να έχει πάντα διαθέσιμο ένα μεταφορικό μέσο η συνεργάτιδα εταιρεία για την επίτευξη του εκάστοτε εγχειρήματος (μεταφορά, συνοδεία κ.λ.π). Ο δεύτερος όρος που θέτει η εταιρεία μας είναι η πολύ καλή γνώση από τις εταιρείες αυτές του οδικού δικτύου της χώρας μας ώστε να μπορούμε να καλύπτουμε όλες τις απαιτήσεις των πελατών μας.

Ο τρόπος επίτευξης και εξασφάλισης αυτής της συμφωνίας γίνεται με την σύναψη συμβολαίων διάρκειας μερικών χρόνων έτσι ώστε και οι δύο πλευρές να είναι εξασφαλισμένες για την ομαλή συνεργασία τους.

Οι υπηρεσίες αυτές είναι υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία μας μέσω των μεταφορικών εταιρειών άρα η έκδοση παραστατικών και η πληρωμή των υπηρεσιών αυτών θα γίνεται στην εταιρεία μας. Αυτό συνεπάγεται και ένα κόστος που επιβαρύνει την εταιρεία μας. Μετά από συμφωνίες με τις μεταφορικές η εταιρεία μας θα κρατά από το συμφωνηθέν ποσό για την μεταφορά ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως του 2% με 3% ώστε να καλύπτει τα έξοδα από την έκδοση των παραστατικών αυτών.

Κάποιες ενδεικτικές συνεργασίες που σκέφτεται η Cellar A.E., να πραγματοποιήσει είναι:

- Με την ROLCO BIANIA AE αναλαμβάνοντας την διακίνηση των προϊόντων κατ αρχήν στην Βόρεια Ελλάδα . Η ROLCO BIANIA A.E είναι η μεγαλύτερη, αμιγώς Ελληνικών συμφερόντων, εταιρεία ανάπτυξης, παραγωγής και διάθεσης απορρυπαντικών, ειδών καθαρισμού και σαπουνιών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ROLCO BIANIA A.E. αποτελεί μία από τις ελάχιστες ελληνικών κεφαλαίων βιομηχανίες, ανταγωνιζόμενη επάξια πανίσχυρες πολυεθνικές του τομέα. Άλλωστε, η πάνω από μισό αιώνα παρουσία της στην ελληνική βιομηχανία και παράλληλα η σταθερή της αναπτυξιακή πορεία έχουν καταστήσει τη ROLCO BIANIA A.E. μία από τις ταχύτατα αναπτυσσόμενες ελληνικές επιχειρήσεις με σημαντικά προϊόντα και συνεργασίες.

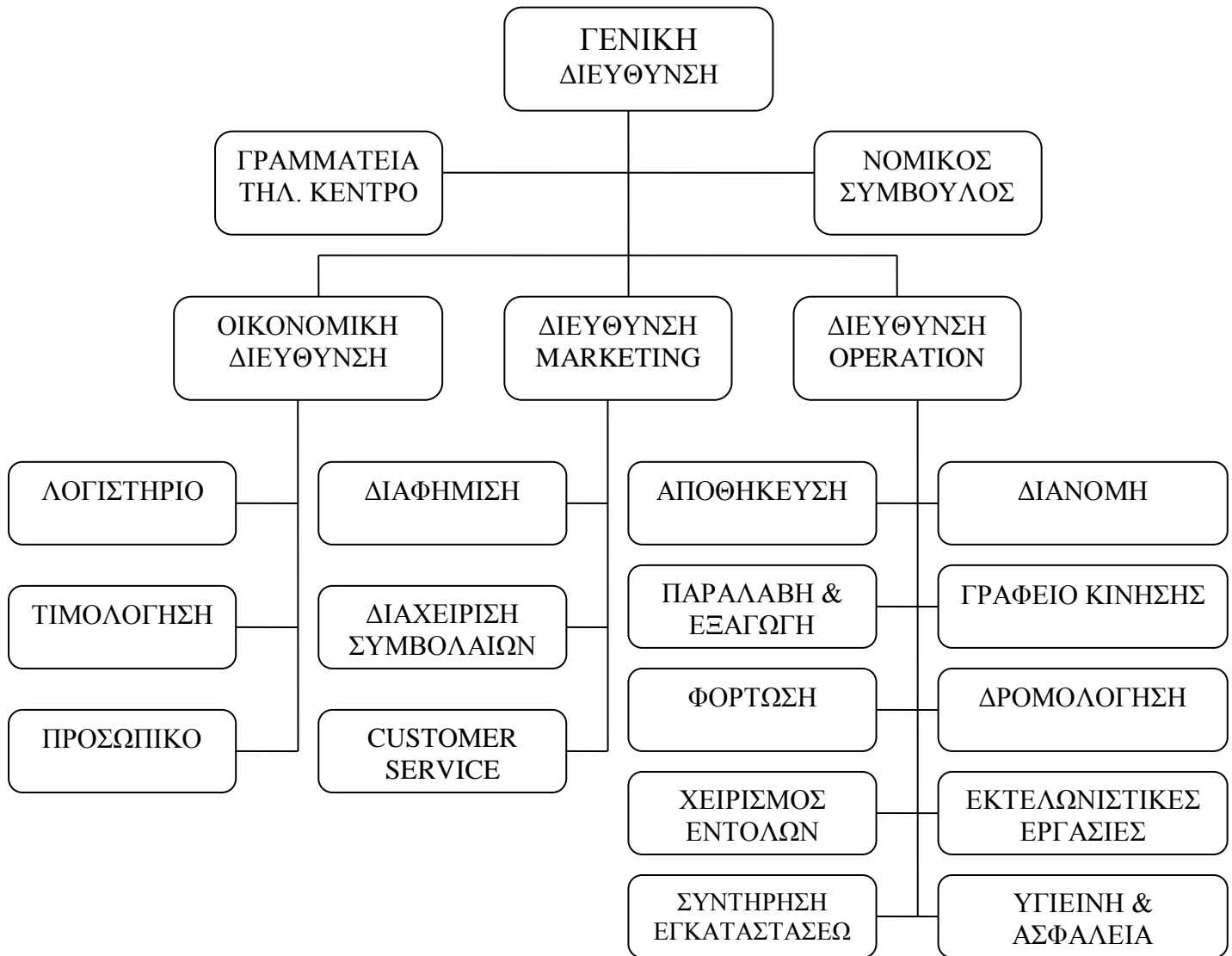
- Με την MANTIS AEBE, η οποία είναι μια αναπτυσσόμενη εταιρία εμπορίας και διανομής ποτών και αναψυκτικών με την αντιπροσώπευση γνωστών προϊόντων όπως το RED BULL .

Στόχος της εταιρείας είναι η δυναμική ανάπτυξη του δικτύου της και η κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην ελληνική αγορά ,ανταποκρινόμενη στις ανάγκες των προκλήσεων της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων του κλάδου. Η ανάπτυξη της στηρίζεται στο εξαιρετικό ανθρώπινο δυναμικό της στην εμπορία και διανομή ποιοτικών προϊόντων και στις συνεχείς επενδύσεις σε σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό .

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

### 3.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ

Το οργανόγραμμα της Cellar A.E. , είναι:



Η εταιρεία Cellar A.E. , κάνοντας τον υπολογισμό των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό, έκρινε ότι πρέπει να υπάρχει διάκριση μεταξύ της προλειτουργικής και της λειτουργικής φάσεως. Κατά την προλειτουργική φάση το ανθρώπινο δυναμικό που απαιτείται σχετίζεται με τα προπαρασκευαστικά μέτρα που είναι αναγκαία για το ξεκίνημα. Έτσι, το επιτελείο των διευθυντών και των εποπτών και ένα μέρος των εξειδικευμένων στη λειτουργία των μηχανημάτων τεχνιτών πρέπει να προσληφθούν πριν από την έναρξη της λειτουργίας, όχι μόνο για να εκπαιδευτούν αλλά και για να παρακολουθήσουν την κατασκευή των κτιρίων και την εγκατάσταση των συστημάτων που θα κληθούν αργότερα να θέσουν σε λειτουργία.

Η διάρκεια της προλειτουργικής φάσης θα είναι περίπου 10-12 μήνες. Τους πρώτους 6 μήνες περίπου τα διευθυντικά στελέχη είναι αυτά που θα συμμετέχουν ενεργά στην επιχείρηση με δύο κυρίως καθήκοντα. Πρώτον, την επίβλεψη των εργασιών για την κατασκευή των κτιριακών εγκαταστάσεων και την προμήθεια του υπόλοιπου εξοπλισμού. Δεύτερον, την διενέργεια συνεντεύξεων για την εύρεση του προσωπικού που υπάρχει ανάγκη εκπαίδευσης του στο πληροφοριακό σύστημα. Στους επόμενους 4-6 μήνες θα εγκατασταθεί το πληροφοριακό σύστημα με αποτέλεσμα η κύρια δραστηριότητα όλων των εργαζομένων και διευθυντών να είναι η εκπαίδευση στο σύστημα αυτό. Επίσης, η διενέργεια προσλήψεων των υπόλοιπων εργαζομένων, θα τεθεί σε λειτουργία ενώ η επίβλεψη των εργασιών θα τείνει προς το τέλος της. Όσον αφορά την λειτουργική φάση της επιχείρησης οι ανάγκες σε προσωπικό θα ποικίλλουν με το χρόνο. Ο βαθμός χρησιμοποίησης της δυναμικότητας θα βελτιώνεται βαθμιαία οπότε και θα εισάγονται νέες βάρδιες. Ο υπολογισμός του απαιτούμενου ανθρώπινου δυναμικού, κατά λειτουργίες και ειδικότητες, θα πρέπει να γίνεται κατά τμήματα του εργοστασίου της εταιρείας.

Η εταιρεία Cellar A.E., θα απασχολεί συνολικά 41 εργαζόμενους. Αυτοί είναι:

- Έναν Γενικό Διευθυντή,
- Έναν Γραμματέα,
- Έναν Νομικό Σύμβουλο,
- Έναν Οικονομικό Διευθυντή,
- Έναν Λογιστή,
- Έναν Διευθυντή Marketing,

- Έναν Βοηθό Διευθυντή Marketing,
- Έναν Διευθυντή Operation,
- Εννιά Υπάλληλους Γραφείων,
- Δέκα Χειριστές Περονοφόρων,
- Δέκα Βοηθούς Χειριστών Περονοφόρων,
- Τέσσερις Φύλακες

Συνεχίζοντας θα περιγραφούν τα καθήκοντα των εργαζομένων και της διοίκησης της Cellar A.E.

Ο Γενικός Διευθυντής θα είναι υπεύθυνος για όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της Cellar A.E.

Ο Γραμματέας θα έχει γνώσεις και εμπειρία στην γραμματειακή υποστήριξη. Καθήκοντα του είναι η οργάνωση της επικοινωνίας των πελατών με το εκάστοτε τμήμα, το πρωτόκολλο και την αλληλογραφία. Πρέπει να έχει τη γνώση του αντικειμένου της γραμματειακής υποστήριξης με σχετική προϋπηρεσία 1-3 ετών.

Ο Νομικός Σύμβουλος θα είναι κατά κανόνα δικηγόρος (εξωτερικός συνεργάτης) που θα βοηθά την επιχείρηση στην διατήρηση της νόμιμης λειτουργίας της.

Ο Οικονομικός Διευθυντής θα είναι υπεύθυνος για το λογιστήριο, την τιμολόγηση των προϊόντων που θα αποθηκεύονται και επίσης για τα ωράρια, τις άδειες και τις υπερωρίες του προσωπικού.

Ο Λογιστής θα είναι υπεύθυνος για την λογιστική παρακολούθηση της αποθήκης. Πρέπει να κατέχει πολύ καλή γνώση του αντικειμένου της λογιστικής με προϋπηρεσία 5-7 ετών.

Ο Διευθυντής Marketing θα είναι υπεύθυνος για την διαφήμιση της εταιρείας, την διαχείριση συμβολαίων και την εξυπηρέτηση πελατών.

Ο Βοηθός Διευθυντή Marketing θα βοηθά τον διευθυντή του τμήματος του κυρίως στην εξυπηρέτηση πελατών και όπου αλλού υπάρχει ανάγκη.

Ο Διευθυντής Operation, θα είναι και ο υπεύθυνος όλης της αποθήκης, θα ρυθμίζει την εύρυθμη λειτουργία της αποθήκης και θα έχει λόγο για το τι θα

αποθηκευτεί, πού μέσα στην αποθήκη, μέχρι και για την συντήρηση των μηχανημάτων, την υγιεινή και την ασφάλεια.

Οι Υπάλληλοι Γραφείων θα είναι υπεύθυνοι για την εκτύπωση των κωδικών (barcode) για το κάθε προϊόν, την ενημέρωση του συστήματος, την έκδοση των κατάλληλων παραστατικών, την ενημέρωση του συστήματος για την αποδέσμευση των προϊόντων και την επίσης έκδοση των κατάλληλων παραστατικών. Αυτοί θα εκπαιδευτούν στο να χειρίζονται το πληροφοριακό σύστημα της εταιρείας οπότε πρέπει να είναι άτομα ικανά και σχετικά μικρής ηλικίας με όχι κατά ανάγκη μεγάλη προϋπηρεσία.

Τα καθήκοντα των χειριστών περονοφόρων και των βοηθών τους θα βρίσκονται στον χώρο της αποθήκης αλλά και φυσικά στον εξωτερικό χώρο. Θα είναι λοιπόν υπεύθυνοι για την παραλαβή στους χώρους αποθήκευσης, την εκφόρτωση, την ταξινόμηση και την εισαγωγή των εμπορευμάτων. Την παλλετοποίηση των εμπορευμάτων, την συλλογή, την ομαδοποίηση των φορτίων και την μοναδοποίηση τους. Επίσης, είναι υπεύθυνοι για την αναδιανομή των φορτίων, για την ετοιμασία των παραγγελιών, την διαλογή και την συλλογή των εξερχόμενων εμπορευμάτων για την ομαδοποίηση τους σε παραγγελίες πριν την αποστολή.

Οι Φύλακες θα είναι υπεύθυνοι για την ασφάλεια των προϊόντων και την φύλαξη του χώρου. Θα πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με το κλειστό κύκλωμα παρακολούθησης της εταιρείας, προϋπηρεσία όχι απαραίτητη.

## 3.2 ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Λέγοντας κόστος προσωπικού εννοούμε την μισθοδοσία. Οι επόμενοι αριθμοί εμφανίζουν το ποσό που επιβαρύνει την επιχείρηση ο κάθε εργαζόμενος μηνιαίως (συμπεριλαμβανομένου της ασφαλιστικής του κάλυψης). Οι μισθοί των διευθυντών, των βοηθών και του λογιστή προκύπτουν από συμφωνία με τη διοίκηση.

- Μισθός Γενικού Διευθυντή, 1800€
- Μισθός Γραμματέα, 850€
- Μισθός Οικονομικού Διευθυντή, 1800€
- Μισθός Διευθυντή Marketing, 1800€
- Μισθός Βοηθού Διευθυντή Marketing, 1080€
- Μισθός Διευθυντή Operation, 1800€
- Μισθός Λογιστή, 1500€
- Μισθός Υπαλλήλου Γραφείων. Οι μισθοί των υπαλλήλων ποικίλλουν ανάλογα με την προϋπηρεσία, την οικογενειακή κατάσταση τους. Ο μισθός τεσσάρων από αυτούς είναι 1080€ ενώ των υπολοίπων πέντε θα είναι 970€
- Μισθός Χειριστών Περονοφόρων. Επίσης οι μισθοί τους εξαρτώνται από την προϋπηρεσία και την οικογενειακή τους κατάσταση. Ο μισθός των τριών από αυτούς είναι 702€ των επόμενων τριών είναι 810€ των επόμενων δύο 898€ και των τελευταίων δύο είναι 891€
- Μισθός Βοηθών Χειριστών Περονοφόρων. Επίσης οι μισθοί τους εξαρτώνται από την προϋπηρεσία και την οικογενειακή τους κατάσταση. Ο μισθός των πέντε πρώτων είναι 685€ και των υπολοίπων πέντε είναι 733€.
- Μισθός Φύλακα. Επίσης οι μισθοί τους εξαρτώνται από την προϋπηρεσία και την οικογενειακή τους κατάσταση. Οι μισθοί των δύο είναι 805€ και των άλλων δύο είναι 900€.

Το συνολικό ύψος των μισθών που επιβαρύνει την εταιρεία μας μηνιαίως είναι 38111€.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>Ο</sup> ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

### 4.1 ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΤΗΣ CELLAR A.E.

Στο σημείο αυτό θα περιγράψω αναλυτικά τη προλειτουργική και τη λειτουργική φάση της επιχείρησης σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα, ξεκινώντας από την προλειτουργική φάση.

Η χρονική περίοδος της προλειτουργικής εργασίας ολοκληρώνετε σε διάστημα 12 μηνών από την έναρξη των απαραίτητων εργασιών σύστασης. Αναλυτικότερα η προλειτουργική φάση χωρίζεται σε έξι επιμέρους φάσης.

**1. Πρώτη φάση.** Η πρώτη φάση είναι η σύσταση της Cellar A.E., η οποία διαρκεί τρεις μήνες, από τον πρώτο έως τον τρίτο μήνα του χρονοδιαγράμματος και περιλαμβάνει τις νομικές διεργασίες, τις μελέτες και τις αιτήσεις που είναι απαραίτητες για την έναρξη της προλειτουργικής φάσης. Αυτές συνοψίζονται ως εξής: Σύνταξη του καταστατικού στον συμβολαιογράφο, την καταβολή στον δικηγορικό σύλλογο γραμμάτιο προείσπραξης από τον συμπράττοντα δικηγόρο. Εγγραφή στο εμπορικό-βιομηχανικό επιμελητήριο. Εγγραφή και το τέλος έναρξης δραστηριότητας στην εφορία. Καθώς και η έγκριση της αίτησης στη Βιομηχανική περιοχή Σίνδου για την απόκτηση του οικοπέδου.

Επιπλέον, η υλοποίηση του σχεδίου κατασκευής από τον πολιτικό μηχανικό, της γεωστατικής μελέτης από τον τοπογράφο μηχανικό και τέλος η έγκριση της άδειας κτίσης από την πολεοδομία.

**2. Δεύτερη φάση.** Ανάμεσα στις δύο πρώτες φάσεις θα γίνει η αγορά του οικοπέδου. Η δεύτερη φάση περιλαμβάνει την περίφραξη του οικοπέδου. Η φάση αυτή διαρκεί δύο μήνες από τον τέταρτο μέχρι και τον πέμπτο.

**3. Τρίτη φάση.** Η χρονική διάρκεια της τρίτης φάσης είναι δύο μήνες και ξεκινάει από τον πέμπτο έως και τον έκτο μήνα και περιλαμβάνει την διαμόρφωση του περιβάλλοντα χώρου. Δηλαδή την ασφαλιτόστρωση και την βάση του κτιρίου (θεμέλια και σκυρόδεμα).



**4. Τέταρτη φάση.** Η τέταρτη φάση αποτελεί την κατασκευή του κτιρίου των γραφείων και του αποθηκευτικού χώρου. Η διάρκεια της φάσης αυτής φτάνει τους έξι μήνες, αρχίζοντας από τον έκτο και ολοκληρώνοντας την τον ενδέκατο μήνα.

**5. Πέμπτη φάση.** Κατά τη διάρκεια της πέμπτης φάσης, η διάρκεια της οποίας είναι δύο μήνες, τον δέκατο και ενδέκατο μήνα, έχουμε την προμήθεια του εξοπλισμού του αποθηκευτικού χώρου (ράφια, περονοφόρα), την προμήθεια του λοιπού εξοπλισμού (τηλεφωνικό κέντρο, γραφική ύλη, ειδική σήμανση, σύστημα καθαρισμού), καθώς και την σύνδεση με τα δίκτυα των ΟΤΕ, ΔΕΗ, ΔΕΥΑΘ και την εγκατάσταση του φωτισμού του περιβάλλοντος χώρου. Επίσης έχουμε τον εξοπλισμό των γραφείων και τον εξοπλισμό της αποθήκης που περιλαμβάνει τα ράφια, τα περονοφόρα και το σύστημα ασφαλείας.

**6. Έκτη φάση.** Η διάρκεια της είναι πέντε μήνες, από τον ενδέκατο έως τον δέκατο πέμπτο, και περιλαμβάνει την εγκατάσταση του πληροφοριακού συστήματος το οποίο είναι το Ε.Ρ.Ρ. Ταυτόχρονα με την εγκατάσταση του συστήματος θα γίνεται και η εκπαίδευση των εργαζομένων, οι οποίοι θα δουλεύουν με το σύστημα αυτό. Το σύνολο των εκπαιδευόμενων εργαζομένων θα είναι: 5 υπάλληλοι γραφείων, 5 χειριστές και 5 βοηθοί χειριστού περονοφόρων.

**7. Έβδομη φάση.** Στην έβδομη φάση του χρονοδιαγράμματος, η Cellar A.E., έχει περάσει στην δοκιμαστική περίοδο και η οποία διαρκεί δύο μήνες ξεκινώντας από τον δέκατο πέμπτο και τελειώνοντας στον δέκατο έκτο μήνα. Κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικής περιόδου η Cellar A.E., θα υπολειτουργεί και σκοπός της εταιρείας είναι η πλήρης εξοικείωση των εργαζομένων με το πληροφοριακό σύστημα αλλά και η τελειοποίηση των διαδικασιών operation.

Με το τέλος του δέκατου έκτου μήνα έχει τελειώσει και η προλειτουργική φάση της Cellar A.E., περνώντας στην λειτουργική της φάση στην οποία πλέον η Cellar A.E., θα είναι σε πλήρη λειτουργία.

**8. Όγδοη φάση.** Στην όγδοη φάση ξεκινάει πλέον η πλήρης λειτουργία της Cellar A.E.

**ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ**

ΦΑΣΕΙΣ	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	Σύσταση εταιρείας	■	■	■																			
2	Περίφραξη οικοπέδου				■	■																	
3	Διαμόρφωση Περιβ. Χώρου					■	■																
4	Κατασκευή κτιρίου						■	■	■	■	■	■											
5	Προμήθεια εξοπλισμού										■	■											
6	Εγκατάσταση Προγράμματος											■	■	■	■	■							
7	Δοκιμαστική λειτουργία															■	■						
8	Πλήρη λειτουργία																	■	■	■	■	■	■
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ: 12 ΜΗΝΕΣ</b>																							

## 4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΟΔΩΝ

Σκόπιμο θα ήταν να γίνει μια ανάλυση με τα αναμενόμενα έσοδα της Cellar A.E.. Θέλω να δείξω αναλυτικά την εκτίμηση των αναμενόμενων εσόδων για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της εταιρείας.

Βάση της τιμολογιακής πολιτικής κατηγοριοποιώ τους πελάτες σε πέντε ξεχωριστές κατηγορίες. Αναλυτικότερα οι κατηγορίες είναι:

1. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται οι πελάτες που αποθηκεύουν προϊόντα των οποίων τα αποθήκευτρα ξεπερνούν τις 10.000€ το μήνα. Σύμφωνα με την τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας οι πελάτες έχουν μια έκπτωση της τάξεως του 5%.

2. Στην δεύτερη κατηγορία εντάσσονται οι πελάτες που θα αποθηκεύουν τα προϊόντα τους για χρονική διάρκεια του ενός έτους, με ελάχιστη χρέωση 50.000€ αυτοί έχουν έκπτωση 20%.

3. Στην Τρίτη κατηγορία πελατών εντάσσονται οι πελάτες που θα αποθηκεύουν τα προϊόντα τους για χρονική διάρκεια από 3 μήνες έως ένα έτος, με ελάχιστη χρέωση 4.500€

4. Στην τέταρτη κατηγορία εντάσσονται οι πελάτες που θα αποθηκεύουν τα προϊόντα τους από 15 μέρες έως 3 μήνες, με ελάχιστη χρέωση 1.500€.

5. Η επόμενη κατηγορία ορίστηκε σύμφωνα με την πολιτική της εταιρείας για την ελάχιστη χρέωση του δεκαπενθήμερου, των 500€

Αναλυτικά τα αναμενόμενα έσοδα κάθε χρόνο περιγράφονται ως εξής:

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΟΔΩΝ						
Κατηγορίες πελατών	2011		2012		2013	
	Αριθμός πελατών	Έσοδα	Αριθμός πελατών	Έσοδα	Αριθμός πελατών	Έσοδα
1	6	57.000	10	95.000	15	142.500
2	2	80.000	5	200.000	7	280.000
3	37	166.500	63	283.500	97	436.500
4	217	325.500	245	367.500	292	438.000
5	200	100.000	178	89.000	286	143.000
Σύνολο	462	729.000	501	1.035.000	697	1.440.000

❖ Είναι αναγκαίο να διευκρινιστεί ότι αν και σε μερικές κατηγορίες ο αριθμός των πελατών μπορεί να φαίνεται μεγάλος για πρώτο χρόνο λειτουργίας αυτό συμβαίνει γιατί αν κάποιος πελάτης έχει ανάγκη αποθήκευσης των προϊόντων του ασ πούμε για παράδειγμα μια φορά κάθε δίμηνο αυτός θα προσμετράτε έξι φορές στο σύνολο των πελατών όλο το χρόνο. Αυτού του είδους οι πελάτες μπορούν να υπάρχουν σε όλες τις κατηγορίες μια μια και σε κάθε συνδυασμό κατηγοριών.

#### 4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΟΔΩΝ

Σκόπιμο επίσης θα ήταν να γίνει μια ανάλυση με τα αναμενόμενα έξοδα της Cellar A.E., για τα επόμενα χρόνια.  
Αναλυτικότερα για το 2011 έχουμε:

ΧΡΗΣΗ 2011	ΣΥΝΟΛΟ	Έξοδα διοίκησης	Έξοδα παραγωγής	Έξοδα διάθεσης	Χρεωστικοί τόκοι	ΣΥΝΟΛΟ
Χειριστής περονοφόρων	34.020,00		34.020,00			34.020,00
Φύλακες	22.680,00		22.680,00			22.680,00
Φύλακες	25.200,00		25.200,00			25.200,00
Χειριστής περονοφόρων	29.484,00		26.535,60	2.948,40		29.484,00
Χειριστής περονοφόρων	24.948,00		22.453,20	2.494,80		24.948,00
Χειριστής περονοφόρων	25.144,00		22.629,60	2.514,40		25.144,00
Βοηθός Χειριστής περονοφόρων	99.260,00		85.519,98	13.740,02		99.260,00
Χειριστής Η/Υ	60.480,00		54.432,00	6.048,00		60.480,00
Χειριστής Η/Υ	67.900,00		61.110,00	6.790,00		67.900,00
Λογιστής	21.000,00	21.000,00				21.000,00
Γραμματέας	11.900,00	5.950,00		5.950,00		11.900,00
Βοηθός Μάρκετινγκ	15.120,00			15.120,00		15.120,00
Διευθυντές	100.800,00	100.800,00				100.800,00
ΔΕΗ	8.611,00	990,59	7.924,76	990,59		8.611,00
ΟΤΕ	7.200,00	3.840,00		3.840,00		7.200,00
ΔΕΥΑΘ	2.304,00	242,40	1.939,2	242,40		2.304,00
Γραφική ύλη	3.600,00	1.800,00		1.800,00		3.600,00
Τόκοι δανείου	28.817,78				28.817,78	28.817,78
Πετρέλαιο	600,00		600,00			600,00
ERP	8.153,00		8.153,00			8.153,00
Διαφήμιση	27.496,00			27.496,00		27.496,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>624.717,78</b>	<b>134.622,99</b>	<b>373.197,34</b>	<b>89.974,61</b>	<b>28.817,78</b>	<b>624.717,78</b>

Για το 2012 έχουμε:

ΧΡΗΣΗ 2012	ΣΥΝΟΛΟ	Έξοδα διοίκησης	Έξοδα παραγωγής	Έξοδα διάθεσης	Χρεωστικοί τόκοι	ΣΥΝΟΛΟ
Χειριστής περονοφόρων	34.020,00		34.020,00			34.020,00
Φύλακες	22.680,00		22.680,00			22.680,00
Φύλακες	25.200,00		25.200,00			25.200,00
Χειριστής περονοφόρων	29.484,00		26.535,60	2.948,40		29.484,00
Χειριστής περονοφόρων	24.948,00		22.453,20	2.494,80		24.948,00
Χειριστής περονοφόρων	25.144,00		22.629,60	2.514,40		25.144,00
Βοηθός Χειριστής περονοφόρων	99.260,00		85.519,98	13.740,02		99.260,00
Χειριστής Η/Υ	60.480,00		54.432,00	6.048,00		60.480,00
Χειριστής Η/Υ	67.900,00		61.110,00	6.790,00		67.900,00
Λογιστής	21.000,00	21.000,00				21.000,00
Γραμματέας	11.900,00	5.950,00		5.950,00		11.900,00
Βοηθός Μάρκετινγκ	15.120,00			15.120,00		15.120,00
Διευθυντές	100.800,00	100.800,00				100.800,00
ΔΕΗ	9.905,94	990,59	7.924,76	990,59		9.905,94
ΟΤΕ	7.680,00	3.840,00		3.840,00		7.680,00
ΔΕΥΑΘ	2.304,00	242,40	1.939,2	242,40		2.304,00
Γραφική ύλη	3.600,00	1.800,00		1.800,00		3.600,00
Τόκοι δανείου	24.667,50				24.667,50	24.667,50
Πετρέλαιο	600,00		600,00			600,00
ERP	8.153,00		8.153,00			8.153,00
Αποσβέσεις	189.011,90	9.450,60	170.110,71	9.450,60		189.011,90
Διαφήμιση	27.496,00			27.496,00		27.496,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>811.354,34</b>	<b>144073,59</b>	<b>543.308,05</b>	<b>99425,21</b>	<b>24.667,50</b>	<b>811.354,34</b>

Για το 2013 έχουμε:

ΧΡΗΣΗ 2013	ΣΥΝΟΛΟ	Έξοδα διοίκησης	Έξοδα παραγωγής	Έξοδα διάθεσης	Χρεωστικοί τόκοι	ΣΥΝΟΛΟ
Χειριστής περονοφόρων	35.040,60		35.040,60			35.040,60
Φύλακες	23.072,00		23.072,00			23.072,00
Φύλακες	26.978,00		26.978,00			26.978,00
Χειριστής περονοφόρων	30.368,52		27.331,67	3.036,85		30.368,52
Χειριστής περονοφόρων	25.696,44		23.126,80	2.569,64		25.696,44
Χειριστής περονοφόρων	25.898,32		23.308,49	2.589,83		25.898,32
Βοηθός Χειριστής περονοφόρων	97.872,87		88.085,58	9.787,29		97.872,87
Χειριστής Η/Υ	62.294,40		56.064,96	6.229,44		62.294,40
Χειριστής Η/Υ	69.937,00		62.943,30	6.993,70		69.937,00
Λογιστής	21.630,00	21.630,00				21.630,00
Γραμματέας	12.257,00	6.128,50		6.128,50		12.257,00
Βοηθός Μάρκετινγκ	15.573,60			15.573,60		15.573,60
Διευθυντές	103.824,00	103.824,00				103.824,00
ΔΕΗ	10.500,00	1.050,00	8.400,00	1.050,00		10.500,00
ΟΤΕ	9.400,00	4.700,00		4.700,00		9.400,00

ΔΕΥΑΘ	2.242,00	242,40	1.939,2	242,40		2.242,00
Γραφική ύλη	3.600,00	1.800,00		1.800,00		3.600,00
Τόκοι δανείου	20.261,22				20.261,22	20.261,22
Πετρέλαιο	1.000,00		1.000,00			1.000,00
ERP	8.153,00		8.153,00			8.153,00
Αποσβέσεις	189.011,90	9.450,60	170.110,71	9.450,60		189.011,90
Διαφήμιση	32.496,00			32.496,00		32.496,00
Επισκευές και συντήρηση	15.000,00	1.500,00	12.000,00	1.500,00		15.000,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>842.106,87</b>	<b>150.325,50</b>	<b>567.554,31</b>	<b>104.147,85</b>	<b>20.261,22</b>	<b>842.106,87</b>

#### 4.4 ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΠΑΝΕΙΣΠΡΑΞΗΣ (PAYBACK PERIOD)

Η Περίοδος Επανείσπραξης, μετρά τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να ανακτηθούν τα κεφάλαια που έχουν καταβληθεί για την πραγματοποίηση μιας επένδυσης.

Έτη	Έσοδα	Έξοδα	Έσοδα-Έξοδα	Υπόλοιπο
<b>1</b>	729.000,00	624.717,78	104.282,22	2.765.159,66
<b>2</b>	1.035.000,00	811.354,34	223.645,66	2.541.514,00
<b>3</b>	1.440.000,00	842.106,87	597.893,13	1.943.620,87
<b>4</b>	1.845.000,00	862.859,40	982.140,60	961.480,27
<b>5</b>	2.250.000,00	883.611,93	1.366.388,07	<b>-404.907,80</b>

Με σταθερή ετήσια αύξηση των εσόδων και εξόδων της επιχείρησης, το ποσό που καταβλήθηκε για την επένδυση, δηλαδή, το σύνολο των παγίων 2.741.180,56€ και τα έξοδα εγκαταστάσεως 128.261,32€ συνολικά 2.869.441,88€ η επιχείρηση, θα χρειαστεί πέντε έτη για να ανακτήσει αυτό το χρηματικό ποσό της επένδυσης, αλλά στο 5<sup>ο</sup> έτος, θα έχει και κέρδος το ποσό των 404.907,80€ .

#### 4.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ ( BREAK EVEN POINT)

Νεκρό σημείο είναι το ποσό εκείνο των πωλήσεων (κύκλου εργασιών), με το οποίο μια επιχείρηση καλύπτει ακριβώς τόσο τα σταθερά όσο και τα μεταβλητά της έξοδα, χωρίς να πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημιά.

Η βασική αρχή, πάνω στην οποία στηρίζεται η ανάλυση του «νεκρού σημείου» (break even point), είναι η συμπεριφορά του κόστους. Αυτό συμβαίνει γιατί ένα μέρος του κόστους είναι μεταβλητό και ανάλογο των πωλήσεων, ενώ ένα άλλο είναι σταθερό, τουλάχιστον για ένα μεγάλο εύρος πωλήσεων.

Για τον υπολογισμό του νεκρού σημείου πρέπει τα συνολικά έσοδα από πωλήσεις υπηρεσιών να ισούνται με τα συνολικά έξοδα, σταθερά και μεταβλητά. Ο τύπος υπολογισμού είναι:

$$\text{Πωλήσεις} = \text{Μεταβλητό Κόστος} + \text{Σταθερό Κόστος}$$

Αρχικά θα υπολογίσω το δεύτερο μέρος της παραπάνω εξίσωσης. Τα σταθερά κόστη αποτελούνται από τα εξής:

- ❖ Πάγιο τέλος υπηρεσιών ΟΤΕ (480€/έτος)
- ❖ Πάγιο τέλος υπηρεσιών ΔΕΗ (1.295€/έτος)
- ❖ Πάγιο τέλος υπηρεσιών ΔΕΥΑΘ (120€/έτος)
- ❖ Τους μισθούς (457.332€/έτος)
- ❖ Την συνδρομή για την ανανέωση του συστήματος ERP (8.153€/έτος)

**Σταθερό κόστος= 467.380€/έτος**

Τα μεταβλητά κόστη αποτελούνται από τα εξής:

- Το μεταβλητό κόστος υπηρεσιών ΟΤΕ (7.200€/έτος)
- Το μεταβλητό κόστος υπηρεσιών ΔΕΗ (8.611€/έτος)
- Το μεταβλητό κόστος υπηρεσιών ΔΕΥΑΘ (2.304€/έτος)
- Το κόστος για γραφική ύλη (3.600€/έτος)

- Το κόστος για πετρέλαιο (600€/έτος)
- Το κόστος για διαφήμιση (27.496€/έτος)
- Το κόστος για ασφάλεια (39.526,78€/έτος)
- Και την αποπληρωμή του δανείου (68.000€/έτος)

**Μεταβλητό κόστος=157.337,78€/έτος**

Οι πωλήσεις υπηρεσιών ισούται με το άθροισμα του σταθερού κόστους συν του μεταβλητού κόστους, όπως προανέφερα δηλαδή με 624.717,78€/έτος.

**Σταθερό κόστος( 467.380€/έτος) + Μεταβλητό κόστος(157.337,78€/έτος)=  
Νεκρό σημείο (624.717,78€/έτος)**

Το πρώτο μέρος της παραπάνω εξίσωσης, δηλαδή οι πωλήσεις υπηρεσιών, πρέπει να ισούται με το άθροισμα του σταθερού και του μεταβλητού κόστους, δηλαδή 624.717,78€/έτος. Στο σημείο αυτό θα αναλύσουμε υπηρεσίες που πρέπει να πουλήσουμε ώστε οι πωλήσεις των υπηρεσιών να ισοσταθμιστούν με το κόστος.

- Ράφια Candilever – 87.964€/έτος
- Φορτοεκφόρτωση προϊόντων – 122.653€/έτος
- Εξωτερικός χώρος ανά τετραγωνικό μέτρο – 17.107€/έτος
- Ράφια μη παλετοποιημένων προϊόντων – 198.750€/έτος
- Ευρωπαϊέτες 198.243,78€/έτος

**Σύνολο Πωλήσεων = 624.717,78€/έτος**



#### 4.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ

Με την ανάλυση ευαισθησίας μειώνεται η αβεβαιότητα στο ελάχιστο. Κάνοντας την ανάλυση του βαθμού ευαισθησίας δεν είναι αρκετό να μετράμε την επίδραση μιας απλής μεταβολής αλλά συχνά η αλλαγή πρέπει να εκτιμάται με βάση τους διάφορους συνδυασμούς των μεταβολών.

Στην ανάλυση ευαισθησίας η οποία θα στηρίζεται ενδεικτικά πάνω στις τιμές του 3<sup>ου</sup> έτους θα αυξήσω στην μία περίπτωση 10% τις τιμές της αποθήκευσης των προϊόντων και στην άλλη περίπτωση θα μειώσω κατά 10% τις τιμές.

Στην πρώτη περίπτωση, με την αύξηση των τιμών κατά 10% οι τιμές διαμορφώνονται ως εξής:

Είδος προϊόντος	Τιμή/Ημέρα(σε €)	Ελάχιστη χρέωση αποθήκευσης
Ευροπαλέτες	0,30 – 0,33	4,5 – 4,95
Παλέτα άνω των 2 μέτρων ύψος	0,55 – 0,605	8,25 – 9,075
Μη παλετοποιημένα	0,35 – 0,385	5,25 – 5,775
Ράφια CADILEVER < 3 μέτρων	0,9 – 0,99	13,5 – 14,85
Ράφια CADILEVER > 3 μέτρων	1,5 – 1,65	22,5 – 24,75
Εξωτερικός χώρος <sup>8</sup>	0,17 – 0,187	2,55 – 2,805

Σε αυτήν την περίπτωση της αύξησης των τιμών των προϊόντων κατά 10% θα αυξηθούν τα έσοδα της επιχείρησης από 1.440.000€ σε 1.584.000€ δηλαδή 144.000€.

Στην δεύτερη περίπτωση, με την μείωση των τιμών κατά 10% οι τιμές διαμορφώνονται ως εξής:

Είδος προϊόντος	Τιμή/Ημέρα(σε €)	Ελάχιστη χρέωση αποθήκευσης
Ευροπαλέτες	0,30 – 0,27	4,5 – 4,05
Παλέτα άνω των 2 μέτρων ύψος	0,55 – 0,495	8,25 – 7,425
Μη παλετοποιημένα	0,35 – 0,315	5,25 – 4,725
Ράφια CADILEVER < 3 μέτρων	0,9 – 0,81	13,5 – 12,15
Ράφια CADILEVER > 3 μέτρων	1,5 – 1,35	22,5 – 20,25
Εξωτερικός χώρος <sup>9</sup>	0,17 – 0,153	2,55 – 2,295

<sup>8</sup> Η χρέωση γίνεται ανά τετραγωνικό μέτρο

<sup>9</sup> Η χρέωση γίνεται ανά τετραγωνικό μέτρο

Σε αυτήν την περίπτωση της μείωσης των τιμών των προϊόντων κατά 10%, θα έχουμε μείωση των εσόδων της επιχείρησης από το 1.440.000€ σε 1.296.000€ δηλαδή 144.000€

#### 4.7 ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

ΙΣΟΖΥΓΙΟ			
Τριτοβάθμιο ισοζύγιο λογαριασμών		Χρέωση	Πίστωση
10.00.00	Γήπεδα Οικόπεδα	274.160,00 €	
11.00.00	Κτήρια εγκαταστάσεις κτηρίων	856.430,20 €	
11.01.00	Τεχνικά έργα εξυπηρετήσεως μεταφορών	235.000,00 €	
11.02.00	Λοιπά τεχνικά έργα	4.500,00 €	
12.01.00	Τεχνικές εγκαταστάσεις	970.606,36 €	
12.02.00	Φορητά μηχανήματα χειρός	18.719,00 €	
13.06.00	Μέσα εσωτερικών μεταφορών	169.425,00 €	
13.02.00	Ρυμούλκες Ειδικής χρήσης	23.104,00 €	
14.00.00	Έπιπλα	9.803,00 €	
14.03.00	Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές	55.526,00 €	
14.04.00	Μέσα αποθηκείσεως και μεταφοράς	120.858,00 €	
14.08.00	Εξοπλισμός τηλεπικοινωνιών	1.237,00 €	
14.09.00	Λοιπός εξοπλισμός	1.812,00 €	
16.10.00	Έξοδα ιδρύσεως και πρώτης εγκαταστάσεως	67.556,23 €	
16.17.00	Λογισμικά προγράμματα	8.153,00 €	
16.18.00	Τόκοι δανείου κατασκευαστικής περιόδου	52.552,09 €	
33.14.00	Απαιτήσεις από ειδικές επιχορηγήσεις	660.044,90 €	
38.03.00	Λογαριασμός όψεως	674.230,00 €	
40.00.00	Ίδια κεφάλαια καταβεβλημένα		685.295,14 €
41.10.00	Επιχορήγηση		1.507.649,31 €
50.00.00	Προμηθευτές		1.462.536,22 €
52.00.00	Βραχυπρόθεσμα δάνεια		548.236,11 €
ΣΥΝΟΛΟ		4.203.716,78 €	4.203.716,78 €

**CELLAR A.E. ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΝΑΡΞΗΣ**

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ 1.1.2011		ΠΑΘΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ 1.1.2011
	ΑΕΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΝΑΠ. ΑΕΙΑ		
<b>Β. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ</b>			<b>Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>	
1. Έξοδα Ιδρύσεως και Α εγκαταστάσεως	67.556,23	67.556,23	I. Μετοχικό Κεφάλαιο	
3. Τόκοι δανείων κατασκευαστικής περιόδου	52.552,09	52.552,09	1.Καταβλημένο	685.295,14
4. Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως	8.153,00	8.153,00	III. Διαφ.αναπρ/γης-Επιχ/σεις επενδ.	
	128.261,32	128.261,32	3.Επιχ/σεις Επενδ. Παγίων στοιχείων	833.419,31
<b>Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>			<b>Μείον: Αποσβεσθείσες επιχορ/σεις</b>	0,00
II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις				833.419,31
1.Γήπεδα - Οικόπεδα	274.160,00	274.160,00	IV. Αποθεματικά κεφάλαια	
3.Κτήρια & Τεχνικά έργα	1.095.930,20	1.095.930,20	5.Αφορολόγητα αποθ/κα ειδικών διατ. Νόμων	674.230,00
4.Μηχανήματα-τεχν.εγκ/σεις & λοιπός μηχ. Εξοπλ.	989.325,36	989.325,36	<b>Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (ΑΙ+ΑΙΙ+ΑΙΙΙ)</b>	<b>2.192.944,45</b>
5.Μεταφορικά μέσα	192.529,00	192.529,00	<b>Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>	
6.Έπιπλα & λοιπός εξοπλισμός	189.236,00	189.236,00	II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	
7.Ακινήτοποιήσεις υπό εκτέλεση & προκ/λές	0,00	0,00	1. Προμηθευτές	1.462.536,22
<b>Σύνολο παγίου ενεργητικού (ΓII)</b>	<b>2.869.441,88</b>	<b>2.869.441,88</b>	3. Τράπεζες λογ/σμοί βραχ/μων υποχρ.	548.236,11
			<b>Σύνολο υποχρεώσεων (ΓII)</b>	<b>2.010.772,33</b>
<b>Δ.ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>				
II. Απαιτήσεις				
11.Χρεώστες διάφοροι		660.044,90		
IV. Διαθέσιμα				
1. Ταμείο		0,00		
3. Καταθέσεις όψεως & προθεσμίας		674.230,00		
		674.230,00		
<b>Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού (ΔII+ΔIV)</b>		<b>1.334.274,90</b>		
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Γ+Δ)</b>		<b>4.203.716,78</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Γ)</b>	<b>4.203.716,78</b>

**ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ**

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Ποσά κλεισμένης χρήσεως 2011

Ποσά κλεισμένης χρήσεως 2011

<b>I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως</b>			<b>Καθαρά αποτελέσματα (κέρδη) χρήσεως</b>	<b>0,00</b>
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	0,00		(+)Υπόλοιπο κερδών προηγ, χρήσεων	0,00
<b>Μείον:</b> Κόστος πωλήσεων	0,00		(+)Έκτακτο αποθ/κό προς διάθεση	0,00
Μικτά αποτ/τα (κέρδη) εκμετάλλευσης	0,00		Σύνολο	0,00
<b>Πλέον:</b> 1.Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης	0,00		<b>Μείον:</b> 1.Φόρος εισοδήματος	0,00
<b>Σύνολο</b>	<b>0,00</b>		1α. Φόρος αρθρ.9 παρ. 4 Ν.3296/04	0,00
<b>ΜΕΙΟΝ</b> 1.Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	0,00		2.Λοιποί μη ενσωματωμένοι στο	
3.Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	0,00	0,00	λειτουργικό κόστος	0,00
Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμ/σης	0,00	0,00	Κέρδη προς διάθεση	0,00
<b>ΠΛΕΟΝ:</b> 4.Πιστωτικοί τόκοι & συναφή έσοδα	0,00			
<b>ΜΕΙΟΝ:</b> 3.Χρεωστικοί τόκοι & συναφή έξοδα	0,00	0,00	Η διάθεση των κερδών γίνεται ως εξής:	
Ολικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμ/σης	0,00	0,00	1.Τακτικό αποθεματικό	0,00
<b>II.ΠΛΕΟΝ: Έκτακτα αποτελέσματα</b>			3.Μέρισμα από έκτακτο αποθ, προηγ, χρήσεως	0,00
1.Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	0,00		5.Ειδικά & έκτακτα αποθεματικά	0,00
2.Έκτακτα κέρδη	0,00		6.Αφορολόγητο αποθεματικό Ν.3220/04	0,00
4.Έσοδα από προβλέψεις προηγ, χρήσεως	0,00	0,00	8.Υπόλοιπο κερδών εις νέο	0,00
<b>Μείον:</b> 1.Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	0,00	0,00		
Οργανικά και έκτακτα αποτ/τα (κέρδη)	0,00	0,00		
<b>ΜΕΙΟΝ:</b> Σύνολο από/σεων παγίων στοιχείων	0,00			
<b>Μείον:</b> Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτ, κόστος	0,00	0,00		
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (κέρδη) χρήσεως προ φόρων</b>	<b>0,00</b>			

## 4.8 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

1. Δείκτης γενικής ρευστότητας: σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού / σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων

$$1.334.274,90 / 2.010.772,33 = 0,66 \text{ φορές}$$

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει το μέτρο ρευστότητας μιας επιχείρησης και το περιθώριο ασφαλείας, ώστε αυτή να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην πληρωμή των καθημερινών απαιτητών υποχρεώσεων. Όσο πιο προβλέψιμες είναι οι εισροές χρημάτων μιας επιχείρησης τόσο είναι γενικότερα αποδεκτός ένας πιο χαμηλός δείκτης, αν και αυτό είναι συνάρτηση κυρίως του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Με βάση τα ανωτέρω η σχεδιαζόμενη επιχείρηση έχει υψηλή ρευστότητα και ικανοποιητικό περιθώριο ασφαλείας.

2. Δείκτης οικονομικής μοχλεύσεως: γενικό σύνολο ενεργητικού / σύνολο ιδίων κεφαλαίων

$$4.203.716,78 / 2.192.944,45 = 1,9 \text{ φορές}$$

Με τον εν λόγω δείκτη παρατηρούμε την επίδραση που ασκεί η χρησιμοποίηση των δανειακών κεφαλαίων στην αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας. Ανάλογα με το επίπεδο του δείκτη μεγαλύτερος, ίσος ή μικρότερος της μονάδας η επίδραση από τη χρήση ξένων κεφαλαίων στα κέρδη της επιχείρησης είναι αντίστοιχα θετική και επωφελής, μηδενική ή αρνητική. Κατά συνέπεια, η επίδραση από την χρήση ξένων κεφαλαίων στα κέρδη της επιχείρησης χαρακτηρίζονται πολύ θετικοί, πως ένα δείγμα ακόμη της εύρυθμης και ομαλής επιχειρηματικής δράσης της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ CELLAR A.E.

### 5.1 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Η χρηματοδότηση για την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου, θα γίνει από τρεις πηγές. Έτσι:

#### **Επιχορήγηση Δημοσίου Ν 3299/04**

#### **Ίδια συμμετοχή**

#### **Τραπεζικό Δάνειο**

Σύμφωνα με το Ν.3299/04, ο φορέας της επένδυσης θα πρέπει να συμμετέχει με ποσοστό τουλάχιστον 25%<sup>10</sup> επί του συνολικού κόστους της επένδυσης. Για την υλοποίηση του σχεδίου η εταιρεία θα συμμετέχει με ίδια χρήματα κατά 25% επί του συνόλου της επένδυσης.

Το ποσό της επιχορήγησης, εφόσον το επενδυτικό σχέδιο ενταχθεί στα κίνητρα του Ν.3299/04, θα είναι 55%<sup>11</sup> καθ' ότι, σύμφωνα με το νόμο, αυτό το ποσοστό προέρχεται από τα ακόλουθα κριτήρια:

Για την Β' Γεωγραφική Ζώνη	55%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>55%</b>

Το υπόλοιπο 20% θα καλυφθεί με χρήση μακροπρόθεσμου δανείου.

Βάσει των ανωτέρω, το χρηματοδοτικό σχήμα διαμορφώνεται ως εξής:

#### **Επιχορήγηση**

$$2.741.180,56€ \times 55\% = 1.507.649,31€$$

#### **Ίδια συμμετοχή**

$$2.741.180,56€ \times 25\% = 685.295,14€$$

#### **Δάνειο**

$$2.741.180,56€ \times 20\% = 548.236,11€$$

**ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ 2.741.180,56 €**

<sup>10</sup> Νόμος υπ' αρ. 3299, παράγραφος Α(α), άρθρο 5

<sup>11</sup> Νόμος υπ' αρ. 3299, παράγραφος 4, άρθρο 4

Το επενδυτικό σχέδιο της Cellar A.E., εντάσσεται στον τριτογενή τομέα ( άρθρο 3 παρ. 1 περ. δ ) και εντάσσονται για τον καθορισμό του ποσοστού ενίσχυσής τους στην κατηγορία τέσσερα<sup>12</sup>, του αναπτυξιακού νόμου<sup>13</sup>. Η Βιομηχανική Περιοχή Σίνδου Θεσσαλονίκης, εντάσσεται στην Β΄ Γεωγραφική Ζώνη.

Για την κάλυψη της ίδιας συμμετοχής θα χρησιμοποιηθεί το μετοχικό κεφάλαιο και για να αποκτηθεί το ποσό του δανείου πρέπει να γίνει προσημείωση ακινήτου ως εγγύηση στον χρηματοπιστωτικό οργανισμό. Λόγω του ότι η επιχείρηση είναι νεοϊδρυθείσα προσημειώνεται το οικόπεδο εγκατάστασης και η υπόλοιπη εγγύηση θα καλυφθεί με προσωπικά στοιχεία μετόχων.

Το δάνειο εκδόθηκε από την Συνεταιριστική Τράπεζα Ηλείου στην οποία κατατέθηκε και η πρόταση για τον αναπτυξιακό νόμο Ν3299/04 και έγινε δεκτή. Το δάνειο που εγκρίθηκε στις 01/05/2010 είναι 548.236,11€ δηλαδή το 20% του συνόλου της επένδυσης, στο οποίο η αποπληρωμή του θα πραγματοποιηθεί σε διάστημα 7 ετών, με σταθερό επιτόκιο 6% της αξίας του.

	<b>Εισαγωγή τιμών</b>
ΠΟΣΟ ΔΑΝΕΙΣΜΟΥ	548.236
ΕΠΙΤΟΚΙΟ	6,00%
ΠΕΡΙΟΔΟΙ ΣΕ ΧΡΟΝΙΑ	7
ΑΡΧΗ ΠΡΩΤΟΥ ΕΤΟΥΣ	1/5/2010

ΜΗΝΙΑΙΑ ΠΛΗΡΩΜΗ	8.008,94
ΠΕΡΙΟΔΟΙ ΠΛΗΡΩΜΩΝ	
ΜΗΝΕΣ	84,00
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΤΟΚΟΣ	124.514,58
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΤΕΛΙΚΗ ΠΛΗΡΩΜΗ	672.750,58

No.	ΗΜΕΡΑ ΠΛΗΡΩΜΗΣ	ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	ΠΛΗΡΩΜΗ	ΠΛΗΡΩΜΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	ΕΠΙΤΟΚΙΟ	ΑΝΑΠΟΜΕΙΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟ
1	1/6/2010	548.236,00	8.008,94	5.267,76	2.741,18	542.968,24
2	1/7/2010	542.968,24	8.008,94	5.294,09	2.714,84	537.674,15
3	1/8/2010	537.674,15	8.008,94	5.320,56	2.688,37	532.353,59
4	1/9/2010	532.353,59	8.008,94	5.347,17	2.661,77	527.006,42
5	1/10/2010	527.006,42	8.008,94	5.373,90	2.635,03	521.632,51
6	1/11/2010	521.632,51	8.008,94	5.400,77	2.608,16	516.231,74
7	1/12/2010	516.231,74	8.008,94	5.427,78	2.581,16	510.803,96

<sup>12</sup> Νόμος υπ' αρ. 3299, παράγραφος 1 (δ), άρθρο 3

<sup>13</sup> ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3299, ΕΦΗΜΕΡΗΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ, ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ, Αρ. Φύλλου 261, 23 Δεκεμβρίου 2004

8	1/1/2011	510.803,96	8.008,94	5.454,92	2.554,02	505.349,05
9	1/2/2011	505.349,05	8.008,94	5.482,19	2.526,75	499.866,86
10	1/3/2011	499.866,86	8.008,94	5.509,60	2.499,33	494.357,26
11	1/4/2011	494.357,26	8.008,94	5.537,15	2.471,79	488.820,11
12	1/5/2011	488.820,11	8.008,94	5.564,83	2.444,10	483.255,27
13	1/6/2011	483.255,27	8.008,94	5.592,66	2.416,28	477.662,61
14	1/7/2011	477.662,61	8.008,94	5.620,62	2.388,31	472.041,99
15	1/8/2011	472.041,99	8.008,94	5.648,73	2.360,21	466.393,27
16	1/9/2011	466.393,27	8.008,94	5.676,97	2.331,97	460.716,30
17	1/10/2011	460.716,30	8.008,94	5.705,35	2.303,58	455.010,94
18	1/11/2011	455.010,94	8.008,94	5.733,88	2.275,05	449.277,06
19	1/12/2011	449.277,06	8.008,94	5.762,55	2.246,39	443.514,51
20	1/1/2012	443.514,51	8.008,94	5.791,36	2.217,57	437.723,15
21	1/2/2012	437.723,15	8.008,94	5.820,32	2.188,62	431.902,83
22	1/3/2012	431.902,83	8.008,94	5.849,42	2.159,51	426.053,41
23	1/4/2012	426.053,41	8.008,94	5.878,67	2.130,27	420.174,74
24	1/5/2012	420.174,74	8.008,94	5.908,06	2.100,87	414.266,68
25	1/6/2012	414.266,68	8.008,94	5.937,60	2.071,33	408.329,08
26	1/7/2012	408.329,08	8.008,94	5.967,29	2.041,65	402.361,79
27	1/8/2012	402.361,79	8.008,94	5.997,13	2.011,81	396.364,66
28	1/9/2012	396.364,66	8.008,94	6.027,11	1.981,82	390.337,55
29	1/10/2012	390.337,55	8.008,94	6.057,25	1.951,69	384.280,30
30	1/11/2012	384.280,30	8.008,94	6.087,53	1.921,40	378.192,77
31	1/12/2012	378.192,77	8.008,94	6.117,97	1.890,96	372.074,79
32	1/1/2013	372.074,79	8.008,94	6.148,56	1.860,37	365.926,23
33	1/2/2013	365.926,23	8.008,94	6.179,30	1.829,63	359.746,93
34	1/3/2013	359.746,93	8.008,94	6.210,20	1.798,73	353.536,73
35	1/4/2013	353.536,73	8.008,94	6.241,25	1.767,68	347.295,48
36	1/5/2013	347.295,48	8.008,94	6.272,46	1.736,48	341.023,02
37	1/6/2013	341.023,02	8.008,94	6.303,82	1.705,12	334.719,20
38	1/7/2013	334.719,20	8.008,94	6.335,34	1.673,60	328.383,86
39	1/8/2013	328.383,86	8.008,94	6.367,02	1.641,92	322.016,84
40	1/9/2013	322.016,84	8.008,94	6.398,85	1.610,08	315.617,99
41	1/10/2013	315.617,99	8.008,94	6.430,85	1.578,09	309.187,14
42	1/11/2013	309.187,14	8.008,94	6.463,00	1.545,94	302.724,15
43	1/12/2013	302.724,15	8.008,94	6.495,31	1.513,62	296.228,83
44	1/1/2014	296.228,83	8.008,94	6.527,79	1.481,14	289.701,04
45	1/2/2014	289.701,04	8.008,94	6.560,43	1.448,51	283.140,61
46	1/3/2014	283.140,61	8.008,94	6.593,23	1.415,70	276.547,38
47	1/4/2014	276.547,38	8.008,94	6.626,20	1.382,74	269.921,18
48	1/5/2014	269.921,18	8.008,94	6.659,33	1.349,61	263.261,85
49	1/6/2014	263.261,85	8.008,94	6.692,63	1.316,31	256.569,22
50	1/7/2014	256.569,22	8.008,94	6.726,09	1.282,85	249.843,13
51	1/8/2014	249.843,13	8.008,94	6.759,72	1.249,22	243.083,41
52	1/9/2014	243.083,41	8.008,94	6.793,52	1.215,42	236.289,89
53	1/10/2014	236.289,89	8.008,94	6.827,49	1.181,45	229.462,41
54	1/11/2014	229.462,41	8.008,94	6.861,62	1.147,31	222.600,78
55	1/12/2014	222.600,78	8.008,94	6.895,93	1.113,00	215.704,85
56	1/1/2015	215.704,85	8.008,94	6.930,41	1.078,52	208.774,44
57	1/2/2015	208.774,44	8.008,94	6.965,06	1.043,87	201.809,38
58	1/3/2015	201.809,38	8.008,94	6.999,89	1.009,05	194.809,49
59	1/4/2015	194.809,49	8.008,94	7.034,89	974,05	187.774,60
60	1/5/2015	187.774,60	8.008,94	7.070,06	938,87	180.704,54
61	1/6/2015	180.704,54	8.008,94	7.105,41	903,52	173.599,13
62	1/7/2015	173.599,13	8.008,94	7.140,94	868,00	166.458,19
63	1/8/2015	166.458,19	8.008,94	7.176,64	832,29	159.281,54
64	1/9/2015	159.281,54	8.008,94	7.212,53	796,41	152.069,01
65	1/10/2015	152.069,01	8.008,94	7.248,59	760,35	144.820,42



66	1/11/2015	144.820,42	8.008,94	7.284,83	724,10	137.535,59
67	1/12/2015	137.535,59	8.008,94	7.321,26	687,68	130.214,33
68	1/1/2016	130.214,33	8.008,94	7.357,86	651,07	122.856,47
69	1/2/2016	122.856,47	8.008,94	7.394,65	614,28	115.461,82
70	1/3/2016	115.461,82	8.008,94	7.431,63	577,31	108.030,19
71	1/4/2016	108.030,19	8.008,94	7.468,78	540,15	100.561,41
72	1/5/2016	100.561,41	8.008,94	7.506,13	502,81	93.055,28
73	1/6/2016	93.055,28	8.008,94	7.543,66	465,28	85.511,62
74	1/7/2016	85.511,62	8.008,94	7.581,38	427,56	77.930,24
75	1/8/2016	77.930,24	8.008,94	7.619,28	389,65	70.310,96
76	1/9/2016	70.310,96	8.008,94	7.657,38	351,55	62.653,58
77	1/10/2016	62.653,58	8.008,94	7.695,67	313,27	54.957,91
78	1/11/2016	54.957,91	8.008,94	7.734,15	274,79	47.223,76
79	1/12/2016	47.223,76	8.008,94	7.772,82	236,12	39.450,95
80	1/1/2017	39.450,95	8.008,94	7.811,68	197,25	31.639,26
81	1/2/2017	31.639,26	8.008,94	7.850,74	158,20	23.788,53
82	1/3/2017	23.788,53	8.008,94	7.889,99	118,94	15.898,53
83	1/4/2017	15.898,53	8.008,94	7.929,44	79,49	7.969,09
84	1/5/2017	7.969,09	8.008,94	7.969,09	39,85	0,00

Η ροή της χρηματοδότησης γίνεται σε 5 φάσεις.

1. Στην πρώτη φάση, χρησιμοποιείται το μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης .
2. Στην δεύτερη φάση, γίνεται δανεισμός από χρηματοπιστωτικό οργανισμό.
3. Στην Τρίτη φάση, λόγω του ότι τα ποσά της πρώτης και δεύτερης φάσης δεν επαρκούν μέχρι την ολοκλήρωση του 50% του επενδυτικού σχεδίου<sup>14</sup> παρέχεται η δυνατότητα εφάπαξ προκαταβολής που δεν υπερβαίνει το 30% της προβλεπόμενης στη σχετική απόφαση υπαγωγής της επένδυσης επιχορήγησης με την προσκόμιση ισόποσης εγγυητικής επιστολής προσαυξημένης κατά 10% από τράπεζα που είναι εγκατεστημένη και λειτουργεί νόμιμα στην Ελλάδα. Η ανωτέρω προκαταβολή αποτελεί μέρος της συνολικά καταβαλλόμενης επιχορήγησης από τον αναπτυξιακό νόμο.
4. Στην τέταρτη φάση, όπου πλέον έχει ολοκληρωθεί το 50% της επένδυσης, γίνεται η καταβολή της πρώτης δόσης από τον αναπτυξιακό νόμο (το υπόλοιπο 20%).
5. Στην Πέμπτη φάση, όπου έχουν ολοκληρωθεί και οι εργασίες κατασκευής έχουμε την καταβολή της δεύτερης δόσης του αναπτυξιακού νόμου (σύμφωνα με το άρθρο 8 του νόμου 3299).

<sup>14</sup> Βάση της παραγράφου 1(α) i, ii του άρθρου 8 του νόμου 3299 το 50% της επιχορήγησης καταβάλλεται μετά τη υλοποίηση του 50% του επενδυτικού σχεδίου και μετά από πιστοποίηση από τον έλεγχο του αρμόδιου οργάνου.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΒΙΒΛΙΑ

- ✚ Αναστάσιου Σπ. Παπαναστασάτου, Το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Πειραιάς 1992
- ✚ Δημήτρης Παπασωτηρίου, Στρατηγική Logistics Management, Design to Order Picking, Ετήσιο τεύχος 2002
- ✚ Κωνσταντίνος Χ. Σιφινιώτης, «Θεωρία και Πράξη», Logistics Management, Εκδόσεις Παπαζήσης
- ✚ Κλαδική Μελέτη της ICAP, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Βιβλιοθήκη 3<sup>rd</sup> Party Logistics, Αθήνα Μάιος 2003
- ✚ Κωνσταντίνος Κατσούλης, Ο Σύγχρονος εξοπλισμός για Λειτουργικές Αποθήκες και Βιομηχανικά Κτήρια, Plant Ανάπτυξη 1998-1999
- ✚ Σωτήρης Κ. Καρβούνης, «Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Μεθοδολογία-Τεχνικές-Θεωρία» Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 2000
- ✚ Σωτήρης Κ. Καρβούνης, «Υποδείγματα Μελετών, Μελέτες Περιπτώσεων, Προβλήματα και Ασκήσεις για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 2000

### ΑΡΘΡΑ

- ✚ Αλέξανδρος Παρασκευάς, «Logistics και Πληροφορική, Συντελούν στην αύξηση της κερδοφορίας;», Αποθήκη Μεταφορές Logistics, Τεύχος 11, Μάιος – Ιούνιος 2002, σελ. 88-91
- ✚ Βαγγέλης Θεοχάρης, «Οι Third Party Logistics οδηγούν τώρα την κούρσα!», Αποθήκη Μεταφορές Logistics, Τεύχος 15, Φεβρουάριος-Μάρτιος 2003, σελ. 32-33
- ✚ Αντώνης Γιωτόπουλος, «Αποθήκευση - Διακίνηση, Παράγοντες Κέρδους για Βιομηχανία και Εμπόριο», Logistics & Management, Νοέμβριος – Δεκέμβριος 2001, σελ. 50-51.
- ✚ Γιώργος Κατερινόπουλος, «Πώς σχεδιάζουμε μια αποθήκη», Logistics & Management, Ιανουάριος – Φεβρουάριος 2004, σελ. 54-58
- ✚ Δημήτρης Χαραλαμπίδης, «Πώς να γίνετε καλύτεροι;», Αποθήκη Μεταφορές Logistics, Τεύχος 11, Μάιος – Ιούνιος 2002, σελ. 76-77

- ✚ Καίτη Θεοδοσοπούλου, «Διανομή – Αποθήκευση, οι πιο δημοφιλείς υπηρεσίες», Μεταφορές – Logistics – Αποθήκη, Έκδοση "Η Ναυτεμπορική", Οκτώβριος 2001, σελ. 30-33
- ✚ Κωνσταντίνος Κατσούλης, «Ο Σύγχρονος Εξοπλισμός για Λειτουργικές Αποθήκες & Βιομηχανικά Κτήρια», Plant Ανάπτυξη 1998-1999, σελ. 154-155
- ✚ Μανώλης Γεωργουλάκης, Παναγιώτης Μπαλάσκας, «Bar Code: Η Μαγεία Του Γραμμωτού Κώδικα», Logistics & Management, Μάιος – Ιούνιος 2003, σελ. 30-31
- ✚ Μανώλης Γεωργουλάκης, Παναγιώτης Μπαλάσκας, «Αυτοματοποιημένες Λύσεις Αποθήκευσης», Logistics & Management, Μάρτιος – Απρίλιος 2003, σελ. 36-39
- ✚ Μ. Βλαχόπουλος & Β. Μάνθου, «Ολοκλήρωση Συστημάτων Διαχείρισης Πελατών (CRM) και Εφοδιαστικής Αλυσίδας σε μια επιχείρηση, Plant Ανάπτυξη 2000-2001, σελ. 78-83
- ✚ Σπύρος Δράκος, «Αφιέρωμα στα περονοφόρα», Logistics & Management, Νοέμβριος – Δεκέμβριος 2002, σελ. 40-47
- ✚ Σπύρος Ολυμπίου, «Επιλογή Εξοπλισμού Κόστος – Συντήρηση», Αποθήκη Μεταφορές Logistics, Τεύχος 11, Μάιος – Ιούνιος 2002, σελ. 48-53
- ✚ Χριστόφορος Παυλίδης, «Κτήρια στέγασης μεγάλων χώρων», Logistics & Management, Μάρτιος – Απρίλιος 2002, σελ. 30-31
- ✚ Γιάννης Μαρινάκης, «Το μυστικό είναι στην πρόβλεψη της ζήτησης», Logistics Τα Νέα, Οκτώβριος – Νοέμβριος 2009, σελ. 12-13
- ✚ Φώτης Δαούσης, «Τα μυστικά για αποτελεσματικό Management», Logistics Τα Νέα, Οκτώβριος – Νοέμβριος 2009, σελ. 8-9

## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- ✚ <http://www.plant-management.gr/index.php?id=10946>  
Σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα logistics ανοικτής αρχιτεκτονικής [του κ. Γιάννη Παναγιωτόπουλου](#)
- ✚ <http://www.logistics.gr>
- ✚ <http://www.plant-management.gr/>
- ✚ [www.xo.gr/](http://www.xo.gr/)  
Χρυσός Οδηγός Εταιρειών Logistics
- ✚ [www.e3pl.gr/](http://www.e3pl.gr/)