

**Τ.Ε.Ι.  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**THE LOGISTICS ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**



Σπουδάστρια:

Ελευθερίου Μαγδαληνή

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

κ.Μιχαλιτσιάνου

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το πιο χαρακτηριστικό γνώρισμα της επόμενης δεκαετίας από τις προβλέψεις που έχουν γίνει στα συνέδρια από τους διάφορους επιστήμονες είναι ότι οι επιχειρήσεις που θα υπάρχουν θα είναι πολύ ελάχιστες σε όλους τους χώρους και κλάδους της οικονομίας. Σε είκοσι δε χρόνια θα έχουν μείνει οι μισές από ότι λειτουργούν σήμερα. Αυτές που θα φύγουν θα είναι οι αδύνατες που δεν μπορούν να ακολουθήσουν τις εξελίξεις.

Στη μείωση αυτή συμβάλλουν και οι κανονισμοί και οι οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που οδηγούν με (μαθηματική ακρίβεια) ώστε να επικρατήσουν οι ισχυροί και να εξαφανισθούν οι αδύνατοι.

Στο χώρο των logistics παρατηρούνται αρκετές αλλαγές. Τις εργασίες που άλλοτε εκτελούσαν οι εργάτες τώρα τις κάνουν τα μηχανήματα ρομπότ. Οι Η/Υ βοηθούν ώστε να εκτελείται η εργασία ταχύτερα και έτσι αυξάνεται η παραγωγικότητα, να μειώνεται το κόστος και οι επιχειρήσεις να έχουν πιο πολλά κέρδη.

Αλλαγές παρατηρούνται και στο χώρο μεταφορών. Οι αλλαγές αυτές γίνονται με συνεργασία της βιομηχανίας και του εμπορίου με τα πανεπιστήμια Ευρωπαϊκών χωρών. Τα πανεπιστήμια αυτά εκπαιδεύουν στελέχη ικανά να βοηθήσουν τις βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις στις νέες απαιτήσεις που επιβάλλουν οι εξελίξεις.

Στα ξένα πανεπιστήμια δεν περιορίζονται μόνο στην εκπαίδευση αλλά γίνονται και μελέτες και έρευνες που βοηθούν τις επιχειρήσεις και το κράτος ώστε να αναπτυχθεί η εθνική οικονομία.

Στη χώρα μας οι εξελίξεις των logistics είναι ελάχιστες και αυτές, από ιδιωτική πρωτοβουλία χωρίς τη βοήθεια του κράτους και των πανεπιστημίων. Στην επόμενη δεκαετία πρέπει όλοι να βοηθήσουν τόσο τα πανεπιστήμια, τα Τ.Ε.Ι., τα Ι.Ε.Κ ώστε να ετοιμάζουν στελέχη ικανά να εργασθούν στην αλυσίδα των logistics.

Τα logistics είναι ένα επάγγελμα χρήσιμο και απαραίτητο και γι' αυτό χρειάζεται να μορφωθούν στελέχη ώστε με τις γνώσεις τους να εκτελούν τις εργασίες με επιτυχία.

Το πιο παράξενο φαινόμενο στην Ελληνική οικονομία είναι ότι υπάρχουν εκατοντάδες στελέχη μορφωμένα, με ικανότητες που είναι άνεργα. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν εκατοντάδες επιχειρήσεις που ψάχνουν ικανά στελέχη. Πρέπει λοιπόν στην Ελλάδα να γίνουν προσπάθειες από όσους μπορούν και έχουν γνώσεις να βοηθήσουν να ετοιμασθούν στελέχη που θα δουλέψουν σε δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Στο πάντειο πανεπιστήμιο υπάρχει στο τμήμα Δημόσιας Διοίκησης ένα πρόγραμμα που παρακολουθούν οι φοιτητές, που περιλαμβάνει πολλά χρήσιμα

και βασικά μαθήματα ώστε να βοηθήσουν να ειδικευτούν στο χώρο των logistics και να τους βοηθήσει να εργασθούν στο δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα. Στην Ελλάδα και στο εξωτερικό οι επιστήμονες που ασχολούνται με τα logistics προέρχονται από όλες σχεδόν τις επιστήμες.

Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι να χρησιμοποιήσουμε τα logistics μέσα στην οικονομία μας.

Η παρακάτω εργασία περιλαμβάνει τρεις (3) ενότητες.

Η πρώτη ενότητα είναι μια εισαγωγή στα logistics και περιλαμβάνει τέσσερα (4) κεφάλαια.

Το 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο χωρίζεται σε πέντε (5) υποκεφάλαια.

Στο 1<sup>ο</sup> και 2<sup>ο</sup> υποκεφάλαιο αναφερόμαστε στην έννοια και στον ορισμό των logistics στην διοίκηση και συνεχίζουμε με τα logistics στην νέα οικονομία. Στα δυο τελευταία υποκεφάλαια έχουμε το ρόλο και την ανάπτυξη των logistics στην Ελλάδα και στην επιχείρηση.

Το 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο περιλαμβάνει επτά (7) υποκεφάλαια.

Τα δυο πρώτα υποκεφάλαια αναφέρονται στη στρατηγική και το σχεδιασμό της εφοδιαστικής αλυσίδας και ακολουθεί η οργάνωση της εργασίας. Στη συνέχεια αναλύεται η πρόβλεψη και η αντιμετώπιση κρίσεων. Στο 5<sup>ο</sup> υποκεφάλαιο μιλάμε για τα Third Party Logistics και στο 6<sup>ο</sup> υποκεφάλαιο για τα logistics σε διεθνές και ελληνικό επίπεδο. Τέλος περιγράφουμε τους παράγοντες της ανάπτυξης του ενδιαφέροντος για την διοίκηση των logistics.

Το 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρεται στη σύγχρονη διαχείριση προμηθειών στις μονάδες μαζικής εστίασης.

Τέλος το 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο περιλαμβάνει την ανάλυση δυο επιχειρηματικών περιπτώσεων.

Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει πέντε (5) κεφάλαια.

Το 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρεται στο αντικείμενο και στις δραστηριότητες μιας εταιρίας.

Το 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο χωρίζεται σε τέσσερα (4) υποκεφάλαια.

Στο 1<sup>ο</sup> και 2<sup>ο</sup> υποκεφάλαιο αναφερόμαστε στις δραστηριότητες του κυκλώματος logistics και στο πως αυτές αναλύονται.

Στο 3<sup>ο</sup> υποκεφάλαιο έχουμε τον επιμερισμό τους κόστους ανα δραστηριότητα και στο 4<sup>ο</sup> υποκεφάλαιο το κόστος διανομής.

Στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο έχουμε το κόστος ροής πληροφορίας και στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο, που περιλαμβάνει τρία (3) υποκεφάλαια θα δούμε το κόστος των logistics ανα επιχειρηματικό κλάδο όπως ο κλάδος υποδημάτων-δερμάτινων ειδών, τροφίμων και τον κλάδο παραγωγής τούβλων-κεραμιδιών.

Το 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο έχει δυο (2) υποκεφάλαια και αναφέρεται στην στατιστική επεξεργασία κόστους logistics ανα επιχειρηματικό κλάδο, όπως κλάδο υποδηματοποιίας και κλάδο παραγωγής τούβλων.

Η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει έξι (6) κεφάλαια.

Το 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο περιλαμβάνει το σχέδιο κανονισμού προμηθειών, το 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο στις αιτήσεις προμηθειών-έργων-υπηρεσιών, το 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο στη

διαδικασία λήψης προσφορών, το 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρεται στην επιλογή προμηθευτών, εργολάβων και την ανάθεση σε προμήθεια, το 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο στην έγκριση ανάθεσης και τέλος το 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο που αναφέρεται στην ανάθεση παραγγελίας.

Στην ίδια εργασία παρατίθενται ένα παράδειγμα εφαρμογής συστήματος logistics σε παραγωγική επιχείρηση και τα συμπεράσματά μου.

# **ENOTHTA 1η**

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

## 1.1 ΕΝΝΟΙΑ

Η ιστορία και η εξέλιξη των μεταφορών, της βιομηχανικής παραγωγής και της προσέγγισης του πελάτη διδάσκει ότι κανένα από τα συστήματα διοίκησης και διαχείρισης που εφαρμόστηκε δεν άντεξε στο χρόνο. Κάθε ιδέα και σύστημα δοκιμάζεται στη διάρκεια του χρόνου είτε επειδή δεν ικανοποιεί πλέον τις ανάγκες που το γέννησαν είτε επειδή οι ίδιες οι ανάγκες μεταβάλλονται καθιστώντας το σύστημα ανενεργό ή μη αποδοτικό.

Στην περίπτωση των επιχειρήσεων που δημιουργήθηκαν στη βιομηχανική εποχή και κυρίως μετά το 2<sup>ο</sup> Παγκόσμιο Πόλεμο, τα συστήματα φυσικής διανομής έπαψαν να ικανοποιούν τους πελάτες και δημιούργησαν εσωτερικά προβλήματα στις επιχειρήσεις. Ο κύριος λόγος αστοχίας ήταν η μεταβολή των αναγκών των πελατών και η εξέλιξη των απαιτήσεων των επιχειρήσεων από τα υπεύθυνα τμήματα. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που εξέλιξαν το σύστημα διανομής, το σύστημα υποδοχής της παραγγελίας, την επικοινωνία με τον προμηθευτή κ.λ.π. Επίσης, ο ερευνητής αναγνωρίζει κάποιες, αν όχι όλες, από τις δυνάμεις αλλαγής στο παγκόσμιο εμπόριο και την τεχνολογία που ανάγκασαν τις εταιρείες να αλλάξουν τακτική και στρατηγική.

Η επιστημονική προσέγγιση των logistics είναι σχετικά πρόσφατη, αν και τα logistics αποτελούν στρατιωτική ανάγκη από τα αρχαία χρόνια. Η εκστρατεία του Μεγάλου Αλεξάνδρου θα ήταν ανέφικτη, αν ο Μακεδονικός στρατός δεν είχε σωστό σύστημα εφοδιασμού. Ο έλεγχος της επικράτειας των αρχαίων αυτοκρατοριών θα ήταν εντελώς αδύνατος και οι παγκόσμιοι πόλεμοι θα είχαν διαρκέσει σαφώς λιγότερο, αν οι αντίπαλοι δεν είχαν συνδέσει αποτελεσματικά την παραγωγική μηχανή της οικονομίας τους με το πολεμικό μέτωπο των επιχειρήσεων. Αν και καταρχάς δεν είναι ευδιάκριτη η σύνδεση της πολεμικής ανάγκης με αυτές των επιχειρήσεων, υπάρχει ένας βασικός νοητικός συνδετήριος κρίκος: τα logistics προσθέτουν αξία (add-value). Όπως ένα όπλο σε μια αποθήκη ή στο εργοστάσιο δεν προσφέρει στις ανάγκες του μετώπου, έτσι και ένα προϊόν που δεν έχει παραληφθεί από τον αποδέκτη του, δεν προσφέρει στην επιχείρηση. Το προϊόν στην αποθήκη έχει μια συγκεκριμένη αξία για την επιχείρηση άμεσα σχετιζόμενη με το κόστος παραγωγής του. Το προϊόν, όμως, διατιθέμενο σωστά στον καταναλωτή έχει μια σαφώς μεγαλύτερη αξία, που συνδέεται άμεσα με την αγορά και τις ανάγκες του καταναλωτή.

Μεταξύ της αποθήκης και της αγοράς έχουν μεσολαβήσει οι καταστάσεις /διαδικασίες αποθήκευσης, συσκευασίας, διαχείρισης και μεταφοράς, δηλαδή κάποιο σύνολο υπηρεσιών logistics.

Κατά τη διάρκεια της ιστορίας τα αγαθά τα οποία οι άνθρωποι επιθυμούσαν δεν παράγονταν στον τόπο ή στο χρόνο που ήθελαν να τα καταναλώσουν. Τόσο η τροφή όσο και άλλα αγαθά ήταν διασκορπισμένα σε διάφορα σημεία και διατίθεντο σε αφθονία μόνο σε συγκεκριμένες εποχές του χρόνου. Έτσι, οι άνθρωποι είχαν την επιλογή είτε της κατανάλωσης των προϊόντων στον τόπο

παραγωγής είτε τη μεταφορά τους σε συγκεκριμένη τοποθεσία και αποθήκευσή τους για μεταγενέστερη χρήση. Καθώς όμως δεν υπήρχε αναπτυγμένο μεταφορικό σύστημα και σύστημα αποθήκευσης, η μεταφορά των αγαθών αυτών ήταν αρκετά περιορισμένη εξαναγκάζοντας τους ανθρώπους να κατοικούν κοντά στις πηγές παραγωγής και να καταναλώνουν ένα σχετικά μικρό φάσμα αγαθών. Με την ανάπτυξη των συναφών δραστηριοτήτων η παραγωγή άρχισε να διαχωρίζεται γεωγραφικά από την κατανάλωση. Οι περιοχές άρχισαν να ειδικεύονται στην παραγωγή συγκεκριμένων αγαθών που μπορούσαν να τύχουν πιο αποδοτικής εκμετάλλευσης. Η πλεονάζουσα παραγωγή μπορούσε να μεταφερθεί σε άλλες περιοχές παραγωγής ή κατανάλωσης και αγαθά που δεν μπορούσαν να παραχθούν τοπικά άρχισαν να εισάγονται. Αυτή η διαδικασία ανταλλαγών ακολουθεί την **αρχή του συγκριτικού πλεονεκτήματος**, όπως αυτή περιγράφεται στη θεωρητική οικονομική. Η εφαρμογή της συγκεκριμένης αρχής στις διεθνείς αγορές εξηγεί τη μεγάλη ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου που παρουσιάζεται σήμερα.

Έτσι, οι δραστηριότητες στον τομέα των logistics συνιστούν την ουσία του εμπορίου συμβάλλοντας στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Όλες αυτές οι δραστηριότητες υφίστανται για κάθε προϊόν από τη στιγμή της κατασκευής ή παραγωγής του έως την κατανάλωσή του και την πιθανή επανακύκλωση του σε κάθε εταιρεία κάθε κλάδου. Έτσι, τα logistics είναι κάτι πολύ περισσότερο από μια απλή μεταφορά και αποθήκευση. Όλες οι εταιρείες ενδιαφέρονται για τα logistics, αφού όλες πρέπει να πραγματοποιήσουν τις παραπάνω δραστηριότητες ή υπηρεσίες με κάποιον τρόπο.

Τι ορίζεται όμως ως logistics; Γιατί υπάρχουν τόσο διαφορετικοί ορισμοί και ονομασίες για την ίδια διαδικασία; Πριν δοθεί ο ορισμός, πρέπει να επισημανθεί ότι τα logistics αποτελούν πεδίο διεπιστημονικής έρευνας και ενδιαφέροντος, καθώς και αντικείμενο επιχειρήσεων διαφορετικών κλάδων με διαφορετικές ανάγκες, προοπτικές και προσεγγίσεις, γι' αυτό και προτάθηκαν πολλοί ορισμοί και ονόματα. Ο όρος "ολοκληρωμένες υπηρεσίες διαχείρισης εμπορευμάτων" χρησιμοποιείται σε παλαιότερες βιβλιογραφικές αναφορές και συγγράμματα για να αποδώσει τον όρο logistics ο οποίος απαντάται στην Ελληνική βιβλιογραφία και ονοματολογία ως "ολοκληρωμένη διαχείριση μεταφορών", "διοίκηση μεταφορών", "λογιστική των μεταφορών", "Εφοδιαστική", "οργάνωση και διαχείριση της διακίνησης" κ.α.

Γενικά, ως logistics ορίζεται η διαδικασία σχεδιασμού, διαχείρισης και ελέγχου της ροής υλικών και πληροφόρησης μέσα σε συστήματα. Ο παραπάνω ορισμός έχει δοθεί αρχικά από την UNCTAD. Οι δραστηριότητες που αναφέρονται στον ορισμό δεν περιλαμβάνουν μόνο τις φυσικές δραστηριότητες, όπως της συσκευασίας, της τοποθέτησης των παραγγελιών, της αποθήκευσης και της μεταφοράς, αλλά επίσης και τις προμήθειες, τη διαχείριση των υλικών, το σχεδιασμό της παραγωγής, τον έλεγχο και παρακολούθηση της ροής των υλικών, τη διανομή και επιστροφή των υλικών, την επανακύκλωση και τη διάθεση των απορριμμάτων.

Η ύπαρξη αρκετών όρων για την απόδοση της ίδιας ιδέας και αντίληψης σημαίνει ότι τίθεται θέμα ορισμού. Έτσι, σύμφωνα με το CLM (Council Of Logistics Management) των ΗΠΑ ως logistics ορίζεται:

Η ολοκλήρωση δυο ή και περισσότερων δραστηριοτήτων με σκοπό το σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο της αποδοτικής ροής των πρώτων υλών, προϊόντων υπό κατασκευή και τελικών προϊόντων από το σημείο προέλευσης στο σημείο κατανάλωσης με σκοπό την πλήρη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του πελάτη.

Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν (όχι κατά τρόπο περιοριστικό) την εξυπηρέτηση των πελατών, την πρόβλεψη της ζήτησης, την επικοινωνία κατά τη διανομή, τον έλεγχο των αποθεμάτων, το χειρισμό των υλικών, τη διεκπεραίωση των παραγγελιών. Την εξυπηρέτηση μετά την αγορά και τα ανταλλακτικά, την επιλογή της τοποθεσίας του εργοστασίου και των αποθηκευτικών χώρων, τις προμήθειες, τη συσκευασία, το χειρισμό των υλικών που επιστρέφονται, τη διάθεση των άχρηστων υλικών και των απορριμμάτων, τη διανομή και τη μεταφορά και την αποθήκευση.

Ο ορισμός αυτός των logistics πιθανώς να δίνει μεγαλύτερη σημασία στη φυσική διακίνηση από την παραγωγή στην κατανάλωση. Όμως τα logistics έχουν εξελιχθεί κυρίως σε μία τεχνική διαχείριση, που προβλέπει και συνοδεύει τις ενέργειες μέσω της ροής της πληροφόρησης, επιτρέποντας τη ρύθμιση της φυσικής ροής των αγαθών από την κατανάλωση στην παραγωγή.

Για το λόγο αυτό είναι προτιμότερο να θεωρήσουμε τα logistics ως την τεχνική σχεδιασμού, διαχείρισης και ελέγχου της φυσικής διακίνησης της ροής των αγαθών σε μια συγχρονισμένη βάση, θεωρώντας τον ορισμό του CLM ως τον πλέον δόκιμο για τις ανάγκες του παρόντος. Για να γίνει εφικτή η επίτευξη των βασικών στόχων της παραγωγής και της διάθεσης προϊόντων, δηλαδή της εξασφάλισης της συνέχειας της παραγωγής, που συνίσταται στην αποφυγή διακοπών που επιφέρουν αυξημένο κόστος και μείωση τη παρεχόμενης ποιότητας, καθώς και της διασφάλισης της συνεχούς ροής αγαθών στο σύστημα διανομής χωρίς όμως την ύπαρξη αυξημένης και δαπανηρής υπερχωρητικότητας, τα logistics εφαρμόζουν τις παρακάτω τεχνικές:

- Συνολική παρακολούθηση έλεγχο και ρύθμιση των ροών από την κατανάλωση προς την παραγωγή τόσο του συστήματος όσο και του δικτύου που έχουν δημιουργηθεί.
- Προσαρμογή των ροών, ώστε να υπάρχει ισορροπία μεταξύ των φόρτων και της χωρητικότητας.
- Παρακολούθηση των ροών, ώστε να είναι εφικτός ο έλεγχος και η μεταβολιτών φυσικών μετακινήσεων σε απρόβλεπτα γεγονότα.
- Αν και ο ορισμός που παρατέθηκε προηγουμένως έχει υιοθετηθεί ευρέως, πρέπει να αναλυθεί ακόμα ένας που έχει επηρεάσει αρκετούς ερευνητές και επιχειρήσεις.

Ως logistics ορίζεται και η επιστήμη της Διοίκησης (Managenlent), της Τεχν/κης Μεθοδολογίας (Engineering) και των Τεχνικών Δραστηριοτήτων (Technical Activities) που σχετίζονται με το Σχεδιασμό (Design) τον προσδιορισμό των απαιτήσεων (Requirements) την απόκτηση, τη διατήρηση και τη διάθεση των παραγωγικών πόρων και μέσων που υποστηρίζουν τους



στόχους, τη στρατηγική, την τακτική και τον έλεγχο ενός Οργανισμού.

Ο παραπάνω ορισμός έχει δοθεί από τη SOLE (Society of Logistics Engineers). Αν συγκριθεί με τον προηγούμενο ορισμό, θα γίνει αντιληπτή μια χροιά ενδιαφέροντος για βιομηχανικά προϊόντα ή διαχείριση φυσικών ποσοτήτων, που επιδέχονται κάποια οικονομική ή τεχνική μοντελοποίηση. Ο πρώτος ορισμός δεν εστιάζεται τόσο στο προϊόν αλλά τονίζει τον ολιστικό χαρακτήρα της διαδικασίας. Επαναλαμβάνεται ότι στο παρόν υιοθετείται ο πρώτος ορισμός που τονίζεται η πεποίθηση ότι τα logistics αποτελούν έννοια και διαδικασία προσανατολισμένη στις ανάγκες του πελάτη και όχι απλά μια ακόμα διαδικασία ελέγχου ή φυσικής διαχείρισης.

Αξίζει πάντως να παρατεθούν δυο ακόμα έννοιες για λόγους πληρότητας η έννοια της αλυσίδας εφοδιασμού logistics (supply chain) και η έννοια της ανάδρασης υπηρεσιών logistics (service response logistics)

**Ως αλυσίδα εφοδιασμού** ορίζεται η κλασική σύνδεση της παραγωγής με τη διανομή και περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες διαδικασίες, όπως η αγορά, η προμήθεια, η μεταφορά, η αποθήκευση κ.τ.λ. του φυσικού προϊόντος.

**Ως ανάδραση υπηρεσιών logistics** ορίζεται ο συντονισμός των διαδικασιών που δε σχετίζονται με τα υλικά και είναι απαραίτητες για την ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη.

Μέσα από την αλυσίδα των logistics που συνίσταται στο διπλό δίκτυο ροών αγαθών "η πληροφόρηση της επιχείρησης μπορεί να ενσωματώσει τις εμπορικές λειτουργίες της διανομής με τις παραγωγικές της δραστηριότητες με τις δραστηριότητες αποθήκευσης και αγοράς κ.α. για τις οποίες οι αρχικές αποφάσεις παίρνονται ταυτόχρονα καθώς ο στόχος είναι η επίτευξη του ακριβούς χρόνου (οχι πολύ αργά και όχι πολύ νωρίς) για καθεμιά λειτουργία

Για καλύτερη κατανόηση των διάφορων εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο μπορούμε να τις κατατάξουμε σε τρεις κατηγορίες σε σχέση με τα logistics:

**Παραγωγοί:** Είναι οι εταιρείες κατασκευής που απαιτούν υπηρεσίες logistics, όπως μεταφορά, αποθήκευση και διαχείριση των αποθεμάτων (η πλευρά της ζήτησης της αγοράς logistics).

**Χονδρέμποροι και λιανέμποροι:** Εταιρείες οι οποίες δεν εμπλέκονται απευθείας με τη διαδικασία παραγωγής, αλλά απαιτούν υπηρεσίες logistics όπως μεταφορά, αποθήκευση και διαχείριση των αποθεμάτων (η άλλη πλευρά της ζήτησης της αγοράς logistics).

**Εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics:** Εταιρείες παροχής υπηρεσιών μεταφοράς και συνδυασμός των υπηρεσιών αυτών, όπως μεταφορά, αποθήκευση, διαχείριση των αποθεμάτων (η πλευρά της προσφοράς υπηρεσιών logistics).

Στις εταιρείες που ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών logistics περιλαμβάνονται οι διαμεταφορείς, οι πράκτορες, οι εταιρείες μεταφόρτωσης, οι εταιρείες συσκευασίας, οι εταιρείες μεταφοράς κ.λ.π. Είναι πολύ ενδιαφέρον

να παρατηρήσει κανείς ότι εταιρείες μεταφορών έχουν εξελιχτεί σε εταιρείες παροχής logistics, ενώ άλλες εταιρείες έχουν αναπτύξει συγκεκριμένα δίκτυα συνεργασιών και πρακτορειών για να προσφέρουν πλήρες πακέτο υπηρεσιών στους πελάτες τους.

Κλείνοντας το ζήτημα του ορισμού των υπηρεσιών logistics επισημαίνουμε ότι η αγορά θέτει τα όρια κάθε ορισμού προσδιορίζοντας τα λεγόμενα που πρέπει να πληροί το σύνολο των υπηρεσιών προς τον πελάτη και έχει ως προέλευση τις τεχνικές marketing.

#### **1. ΣΩΣΤΟ ΠΡΟΪΟΝ**

#### **2. ΣΩΣΤΟΣ ΤΟΠΟΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ**

#### **3. ΣΩΣΤΟΣ ΤΟΠΟΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ**

#### **4 ΣΩΣΤΟ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ**

#### **5. ΣΩΣΤΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ**

#### **6. ΣΩΣΤΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

#### **7. ΣΩΣΤΗ ΤΙΜΗ**

Η διοίκηση του κυκλώματος logistics αποτελεί μέτρο για την αξιολόγηση της πορείας μιας επιχείρησης. Η λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας επηρεάζει και επηρεάζεται περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη από τα περισσότερα τμήματα μιας επιχείρησης, αφού με αυτήν ξεκινά και με αυτήν καταλήγει η ροή του προϊόντος αρχικά με την μορφή της πρώτης ύλης που παραλαμβάνεται από τον προμηθευτή και τελικά με την μορφή του έτοιμου προϊόντος που αποστέλλεται στον πελάτη.

Η εποχή που η λειτουργία των logistics ταυτιζόταν μόνο με την μεταφορά ή στην καλύτερη περίπτωση και με την αποθήκευση των έτοιμων προϊόντων ή εμπορευμάτων ανήκει οριστικά στο παρελθόν. Θεωρώντας ως δεδομένη την ανταπόκριση στις όλο και υψηλότερες απαιτήσεις μιας ανταγωνιστικής αγοράς, η μάχη κερδίζεται από αυτόν που θα μπορέσει να ανταποκριθεί σε αυτές με ταχύτητα και ακρίβεια. 1 (1βλέπε σελ. 95-Διαδίκτυο)

### **1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ LOGISTICS**

Τα Logistics είναι σημαντικό συστατικό της οικονομίας μιας χώρας έτσι είναι σημαντικό να προσδιορίσουμε τι σημαίνει ακριβώς αυτός ο όρος. Στο παρελθόν ο εμπορικός και ακαδημαϊκός τύπος είχαν δώσει διάφορα ονόματα όπως:

- Φυσική διανομή
- Διανομή
- Διαχείριση υλικών
- Διοίκηση υλικών των Logistics
- Κατασκευαστική διανομή
- Επιχειρηματικά Logistics
- Marketing Logistics
- Logistics διανομή
- Διοίκηση αποθήκευσης
- Logistics

- Συστήματα γρήγορης απόκρισης
- Διοίκηση αλυσίδας προμηθειών
- Βιομηχανικά Logistics

Όλοι οι παραπάνω όροι αναφέρονται ουσιαστικά στο ίδιο πράγμα την διοίκηση (management) της ροής των αγαθών από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης. Όμως, ο όρος " Διοίκηση των Logistics, (Logistics management)" είναι ο πιο αποδεκτός μεταξύ των ειδικών. Μια από τις μεγαλύτερες και εγκυρότητας ομάδες ειδικών στα Logistics το Council of Logistics Management, χρησιμοποιεί τον παρακάτω όρο και τον προσδιορίζει ως εξής:

"Η διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου μιας αποτελεσματικής και οικονομικής ροής και αποθήκευσης των πρώτων υλών των ημικατεργασμένων αποθεμάτων και των έτοιμων προϊόντων και οι σχετικές πληροφορίες, από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης με σκοπό την ικανοποίηση των απαντήσεων των πελατών".

Μέσα σ' αυτόν τον ορισμό περιλαμβάνεται η εξυπηρέτηση των πελατών, η μεταφορά, η αποθήκευση, η επιλογή τόπου εγκατάστασης του εργοστασίου και του αποθηκευτικού χώρου, ο έλεγχος αποθεμάτων, η διαδικασία παραγγελιοληψίας, τα κανάλια διανομής, οι προμήθειες, η διαχείριση υλικών, η διαχείριση των επιστρεφόμενων υλικών, η διεκπεραίωση των ελαττωματικών και άχρηστων υλικών, η συσκευασία, η υποστήριξη των υλικών και των υπηρεσιών και η πρόβλεψη φθορών.

Κάποιοι υποστηρίζουν ότι τα Logistics είναι σημαντικά μόνο για τις βιομηχανικές εταιρίες. Όμως, τα Logistics είναι σπουδαίο συστατικό των λειτουργιών όλων των επιχειρήσεων συμπεριλαμβανομένων και των λιανέμπορων, των χοντρεμπόρων και των παρεχόντων υπηρεσίες. Το κόστος των Logistics συμπεριλαμβάνεται και στις αγροτικές εργασίες, στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και στην κατασκευή ενδυμάτων.

Η αποτελεσματική διοίκηση της ροής των αγαθών από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης σε μακρο-οικονομικά (κοινωνία) και μικρο-οικονομικά (επιχείρηση) επίπεδα, απαιτεί επιτυχημένο σχεδιασμό, εφαρμογής και έλεγχο μιας σειράς ενεργειών Logistics. 2 (1 βλέπε σελ. 95- Διαδίκτυο)

### **1.3 ΤΑ LOGISTICS ΣΤΗ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ**

Από τη στιγμή που ο πελάτης πατήσει ένα πλήκτρο, για να αγοράσει ένα προϊόν από ένα web site, με ποιο τρόπο θα δημιουργηθεί μια εντολή αγοράς (purchase order), η οποία θα πρέπει να αποσταλεί σε ένα προμηθευτή, που πιθανόν να βρίσκεται χιλιάδες χιλιόμετρα μακριά; Ο προμηθευτής πως θα λάβει την παραγγελία, με ποιες διαδικασίες θα την επεξεργαστεί και πως θα εξασφαλίσει την έγκαιρη παράδοση στην πόρτα του πελάτη του; Με ποιο τρόπο θα τιμολογηθεί ο πελάτης; Προϋπόθεση για την πραγματοποίηση μιας σειράς διαδικασιών ενεργειών, στις οποίες εμπλέκεται ο ανθρώπινος παράγοντας. Όλοι οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να κάνουν τα σωστά πράγματα,

την κατάλληλη χρονική στιγμή. Επιτυχία στο ηλεκτρονικό εμπόριο σημαίνει βαθιά γνώση και σωστή διαχείριση όχι μόνο του front – end μιας επιχείρησης, δηλ. του marketing και των πωλήσεων (πρόκειται για τις λειτουργίες που θα ωθήσουν τον επίδοξο αγοραστή να πατήσει το πλήκτρο αγοράς σε ένα internet site), αλλά και του back – end αυτής (είναι ότι ακολουθεί, αφού πατηθεί το πλήκτρο αγοράς). Οι περισσότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο έχουν κάνει πολύ καλή δουλειά στις διαδικασίες του front – end. Αντίθετα, οι διαδικασίες του back – end (αυτοματοποίηση κύκλου παραγγελίας και διαχείρισης αποθεμάτων, διαχείριση e – fulfillment centers, contact centers, προμηθευτών και επιστροφών) είναι αυτές που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη πρόκληση.

### **Οι επτά μύθοι του E – commerce**

Σύμφωνα με την Gartner Group οι επτά μεγάλες πλάνες που σχετίζονται με το ηλεκτρονικό εμπόριο και καταδεικνύουν τη σπουδαιότητα των E- Logistics είναι οι παρακάτω:

- «Πουλώνοντας μέσω του web σημαίνει ότι θα βγάλουμε και λεφτά»
- «Προτεραιότητά μας είναι να πουλήσουμε. Η ολοκλήρωση του back – end συστήματος μας μπορεί να γίνει αργότερα»
- «Η διαφοροποίηση μας από τον ανταγωνισμό θα προέλθει από τις front – end λειτουργίες μας»
- «Οι υφιστάμενες λειτουργίες Logistics μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του e – commerce»
- «Οι υπάρχοντες προμηθευτές μας θα αντεπεξέλθουν επιτυχώς στις απαιτήσεις του e – επιχειρείν»
- «Το σύστημα διαχείρισης παραγγελιών που έχουμε θα μπορέσει να ανταποκριθεί στο web commerce»
- «Με το e – commerce μπορούμε να πουλήσουμε αποτελεσματικά σε οποιονδήποτε, οπουδήποτε στον κόσμο» (Enslow, 1999)

### **Τα Logistics στην Παλιά Οικονομία**

Με τον όρο Logistics περιγράφονται τρεις κύριες λειτουργίες του back – end μιας επιχείρησης: προμήθειες (sourcing), αποθήκευση και διαχείριση (inbound / outbound storage & handling), διανομή και είσπραξη (distribution / receiving). Η ολοκλήρωση των εν λόγω λειτουργιών συνιστά την εφοδιαστική αλυσίδα (supply chain).

### **Οι καινούργιες απαιτήσεις**

Στο περιβάλλον της Νέας Οικονομίας τα Logistics δέχονται ισχυρές πιέσεις από τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των on – line πελατών. Στο ηλεκτρονικό εμπόριο οι πελάτες αγοράζουν προϊόντα με υψηλό βαθμό εξατομίκευσης (customization), ενώ συγχρόνως επιδιώκουν άμεση ικανοποίηση ή και επιβράβευση και υψηλά standards απόδοσης. Θέλουν κάθε στιγμή να γνωρίζουν:

- Που βρίσκονται οι παραγγελίες τους.
- Αν μπορούν να τροποποιήσουν τις παραγγελίες τους.
- Πότε θα παραδοθούν οι παραγγελίες τους.

Απαιτούν επίσης την εξασφάλιση υψηλού επιπέδου ικανοποίησης και πληρότητας παραγγελιών. Για τον on – line πελάτη, η έννοια του perfect order είναι συνυφασμένη με παράδοση της παραγγελίας:

- Με όλες τις γραμμές που παραγγέλθηκαν, στις ποσότητες που παραγγέλθηκαν.
- Στα χρονικά περιθώρια που εκείνος καθόρισε.
- Με όλα τα απαιτούμενα συνοδευτικά έγγραφα.
- Με τα προϊόντα σε τέλεια κατάσταση, με τη σωστή διαμόρφωση, χωρίς φθορές, και εγκατεστημένα χωρίς λάθος.

Σχετική έρευνα της εταιρίας Accenture, η οποία διενεργήθηκε κατά τη διάρκεια εορταστικής περιόδου στο κανάλι Business – to – Consumer (B2C), κατέδειξε ότι στο 25% των sites της έρευνας ήταν αδύνατο να τοποθετηθούν παραγγελίες για πολλούς λόγους (αδυναμία πρόσβασης, site υπό κατασκευή κ.λ.π.), ενώ το 43% των sites, στα οποία τοποθετήθηκαν τελικά παραγγελίες, δεν δεσμεύτηκε για χρόνο παράδοσης ή δεν τήρησε το χρόνο παράδοσης που υποσχέθηκε. Άλλη έρευνα της εταιρίας McKinsey & Co κατέδειξε ότι περίπου το 25% των e – commerce πωλήσεων επιστρέφονται. Ειδικότερα, στα ρούχα οι επιστροφές ανέρχονται μέχρι και στο 35% των on – line παραγγελιών. Το συμπέρασμα από τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών είναι ότι σε ένα e – shop μπορεί να πατηθεί εύκολα το πλήκτρο αγοράς, συχνά όμως το πλήκτρο αποστολής ενός προϊόντος χάνεται ή εμφανίζει συμπτώματα δυσλειτουργίας. Όμως, στο e – commerce οι κρίσιμοι παράγοντες διατήρησης και ανάπτυξης των πελατειακών σχέσεων είναι η αξιοπιστία και η εξυπηρέτηση. Συνεπώς, χαμηλή απόδοση στις παραδόσεις ή και στην ακρίβεια των παραγγελιών οδηγεί σε κατασπατάληση πόρων, σε δραστική μείωση της πιστότητας της πελατείας ή και σε οριστική απώλεια του πελάτη, ο οποίος, κάθε μέρα που περνά και περιμένει να του παραδοθεί το προϊόν που παρήγγειλε μέσω Internet, μπορεί πολύ εύκολα να βρει ένα εναλλακτικό προϊόν σε ένα ανταγωνιστικό e – shop ή να αλλάξει γνώμη και να ακυρώσει την παραγγελία του.

### **Τα E - Logistics**

Οι καινούργιες απαιτήσεις των on – line πελατών και η αξιοποίηση των τεχνολογιών που βασίζονται στο Internet μετασχηματίζουν τα Logistics από μια διεργασία ροής υλικών σε μια λειτουργία διαρκούς επιχειρηματικής πληροφόρησης. Για τις επιχειρήσεις που διαθέτουν ήδη ισχυρό τεχνολογικό υπόβαθρο, το Internet αποτελεί εξαιρετική ευκαιρία αύξησης της αποδοτικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Τα κύρια χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τα E – Logistics από τα παραδοσιακά Logistics είναι:

- Η διαφοροποίηση της στρατηγικής Logistics ανάλογα με την φύση των προϊόντων, με στόχο την επιλογή του ταχύτερου καναλιού διανομής για την εξυπηρέτηση των on – line πελατών. Σύμφωνα με τη φιλοσοφία αυτή, προϊόντα πολύς υψηλής αξίας και κυκλοφοριακής ταχύτητας διακινούνται με μεθόδους direct – to – store, προϊόντα με υψηλή αξία ή και υψηλή κυκλοφοριακή ταχύτητα με μεθόδους flow – through, προϊόντα πολύ χαμηλής αξίας και κυκλοφοριακής ταχύτητας μέσω cross – docking, ενώ προϊόντα μεσαίας αξίας και κυκλοφοριακής ταχύτητας με μεθόδους που προσεγγίζουν περισσότερο τα παραδοσιακά Logistics.
- Η σταδιακή κατάργηση των λειτουργιών όλων των ενδιάμεσων μεταξύ παραγωγών και καταναλωτών (disinter mediation).
- Η δυνατότητα πλήρους εποπτείας της εφοδιαστικής αλυσίδας από την πηγή προμήθειας (point of origin) μέχρι το σημείο κατανάλωσης (point of consumption).
- Η απρόσκοπτη ροή πληροφοριών, παράλληλα με τη ροή των προϊόντων και των υπηρεσιών. Στα E – Logistics το product flow αποτελεί μόνο το 50% του συνολικού έργου logistics. Το υπόλοιπο 50% συνιστά η συνεχής τροφοδότηση των πελατών με έγκυρη και real time πληροφόρηση, 24 ώρες το 24.
- Η δημιουργία e - fulfillment centers, τα οποία χαρακτηρίζονται από υψηλή αποδοτικότητα, χαμηλό λειτουργικό κόστος και εφαρμογή best practices, όσον αφορά στην πραγματοποίηση παραλαβών, στη διενέργεια cross – docking, στη διασφάλιση ποιότητας, στο put away, στη διαχείριση παραγγελιών, στο micro picking, στη συσκευασία και μικροδιανομή, στο management των επιστρεφόμενων ειδών, στη διαρκή εποπτεία και έλεγχο των αποθεμάτων, στη παροχή value added services και στη διενέργεια συνεργατικού process management μεταξύ πολλαπλών οργανισμών, και στα οποία είναι εγκατεστημένα ολοκληρωμένα, real time, collaborative E – Fulfillment Center Management Systems.
- Η συνεχής αλληλεπίδραση με τον πελάτη και η δόμηση επιτυχημένων πελατειακών σχέσεων, με την εφαρμογή στρατηγικών Customer Relationship Management (CRM), συνήθως μέσω contact centers, όπου ο πελάτης μπορεί να επικοινωνήσει μέσω πολλαπλών καναλιών ανά πάσα στιγμή με τον προμηθευτή του, για να υποβάλλει ερωτήσεις, να τοποθετήσει παραγγελίες, να ελέγξει το status των παραγγελιών του ή και να επιστρέψει παραγγελίες του.

### **Collaborative Supply Chains**

Οι συναλλαγές στο διαδίκτυο οδηγούν σε έναν καινούργιο συνεργατικό τρόπο σκέψης, με αποτέλεσμα το e – commerce να μετεξελίσσεται ταχύτητα σε collaborative commerce. Σύμφωνα με μελέτη του Gartner Group, όσες επιχειρήσεις μέχρι το έτος 2004 δεν μετασχηματίζουν τις παραδοσιακές, δύσκαμπτες Logistics δομές τους σε ευέλικτες, συνεργατικές εφοδιαστικές αλυσίδες, θα εμφανίσουν συμπτώματα μειωμένης κερδοφορίας και χαμηλής

ανταγωνιστικότητας. Το e – commerce διευρύνει τις ευεργετικές επιδράσεις των συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων και των λογισμικών (Advanced Planning & Scheduling) πέρα από τα στενά όρια μιας συγκεκριμένης εταιρίας, ολοκληρώνοντας τις διεργασίες σχεδιασμού, ηλεκτρονικής παραγγελιοληψίας, διαχείρισης αποθεμάτων και product flow της αλυσίδας αξίας μεταξύ πολλών εμπορικών εταιρών. Σύμφωνα με τις απόψεις αλυσίδας.

### **Αυξανόμενη τάση για Strategic Outsourcing**

Η επιτυχής διοίκηση και ολοκλήρωση του συνόλου των λειτουργιών E – Logistics και η εξασφάλιση έγκαιρης (σε πραγματικό χρόνο) και έγκυρης πληροφόρησης, κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, αποτελεί εξαιρετικά πολύπλοκο έργο. Για αυτό το λόγο πολλές on – line εταιρίες εκχωρούν σε third party logistics providers το σύνολο ή τμήματα της διαχείρισης του κυκλώματος E – Logistics. Η αγορά του E – Logistics Outsourcing αυξάνεται διεθνώς με ρυθμούς 15-20% ετησίως, με ιδιαίτερη έμφαση στις λειτουργίες e – fulfillment και διαχείρισης επιστροφών και δευτερευόντως στη διαχείριση παραγγελιών και στις υπηρεσίες παράδοσης.

### **Συμπεράσματα**

Τα E – Logistics και η υιοθέτηση ολοκληρωμένων συνεργατικών συστημάτων, με τη χρήση της τεχνολογίας του Internet, οδηγούν σε δραστική μείωση του Logistics cost, σε αριστοποίηση των αποφάσεων, όσον αφορά στο product flow και στη διαχείριση αποθεμάτων, σε αύξηση των επιλογών σε προϊόντα που έχει ο καταναλωτής, καθώς και σε μείωση των τιμών των προϊόντων που αγοράζουν οι on – line πελάτες. Ο ρόλος τους προβλέπεται να είναι καταλυτικός στο μετασχηματισμό των επιχειρησιακών διεργασιών, στην αναθεώρηση των συμβατικών κανόνων που διέπουν τις στρατηγικές συμμαχίες, τις πελατειακές σχέσεις, τον ανταγωνισμό και το outsourcing και στη δημιουργία ενός πλούτου πληροφοριών για όλους τους συνεργαζόμενους εταίρους, κατά μήκος μιας extended collaborative supply chain. Και επειδή στην εποχή μας οι εξελίξεις είναι ραγδαίες, είναι ζήτημα χρόνου τα E – Logistics να γίνουν commodity και ο διαχωρισμός μεταξύ Logistics και E – Logistics να αποτελέσει οριστικά παρελθόν για τις περισσότερες επιχειρήσεις.<sup>3</sup> (3 βλέπε σελ. 95-Διαδίκτυο)

## **1.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ LOGISTICS ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Η αποτελεσματική διοίκηση των logistics ενισχύει την προσπάθεια marketing της επιχείρησης (η οποία μπορεί να δημιουργήσει πλεονεκτήματα διαφοροποίησης στην αγορά) με την παροχή σωστής μεταβίβασης των προϊόντων προς τους καταναλωτές και την παροχή των χρησιμότητων χρόνου και χώρου για τα προϊόντα. Μπορεί να θεωρηθεί, σε όρους λογιστικής, σαν στοιχείο του Ενεργητικού της εταιρίας. 4 (3 βλέπε σελ. 95-Διαδίκτυο)

#### **1.4.1 Τα logistics είναι προσανατολισμένα στο marketing:**

Από την δεκαετία του '50 πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις υιοθέτησαν και μορφοποίησαν την 'ιδεολογία του Marketing (marketing concept)'. Αυτή είναι "προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της οικονομικής μονάδος προσδιορίζουμε τις ανάγκες και επιθυμίες των συντελεστών των αγορών-στόχων που έχουμε επιλέξει και προσφέρουμε ικανοποιητικότερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση στους συντελεστές αυτών σε σχέση με τους ανταγωνιστές μας". 5 (3 βλέπε σελ. 95-Διαδίκτυο)

#### **1.4.2 Τα τρία συστατικά της ιδεολογίας marketing:**

Σαν μέρος της προσπάθειας marketing της εταιρίας, τα Logistics διαδραματίζουν έναν βασικότατο ρόλο στην ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης και στην επίτευξη κέρδους της εταιρίας συνολικά. Η "ικανοποίηση των πελατών" αφορά την μεγιστοποίηση των χρησιμοτήτων χώρου και χρόνου για τους προμηθευτές της επιχείρησης, τους ενδιάμεσους πελάτες και τους τελικούς καταναλωτές. Η δυνατότητα των Logistics να παρέχουν υπηρεσίες στους πελάτες, σε συνδυασμό με την ικανότητα του marketing να δημιουργεί και να ολοκληρώνει τις πωλήσεις, αποφέρει ένα αποδεκτό επίπεδο ικανοποιήσεων του πελάτη που μπορεί να οδηγήσει σε πλεονεκτήματα διαφοροποίησης στον χώρο της αγοράς. Η "ολοκληρωμένη προσπάθεια" απαιτεί τον συντονισμό των ενεργειών marketing της εταιρίας (προϊόν, προβολή, διανομή και τιμολόγηση) για να επιτευχθούν συνολικά από το άθροισμα των επιμέρους τμημάτων. Το βασικό στοιχείο στην αληθινή ολοκλήρωση είναι η έννοια του "συνολικού κόστους" που εξετάζει τις μεταπτώσεις που συμβαίνουν εντός και μεταξύ των δραστηριοτήτων marketing και logistics.

Το τελευταίο συστατικό στοιχείο της ιδεολογίας marketing / διοίκησης Logistics είναι το "κέρδος της εταιρίας" που εμφανίζει την ανάγκη να επιτευχθεί ένα αποδεκτό επίπεδο μακροπρόθεσμων οφελών. Από χρηματοοικονομικής άποψης, ο άριστος τρόπος επίτευξης αυτής της κερδοφορίας πρέπει να είναι η ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους των Logistics, ενώ ταυτόχρονα παρέχεται ένα επίπεδο υπηρεσιών προς τον πελάτη, το οποίο υπαγορεύεται από την γενικότερη πολιτική marketing της εταιρείας και προσδοκίες του καταναλωτή. 6 (3 βλέπε σελ. 95-Διαδίκτυο)

#### **1.4.3 Τα Logistics βελτιώνουν τις χρησιμότητες χρόνου και χώρου:**

Τα κατασκευασμένα προϊόντα έχουν κάποια αξία ή χρησιμότητα επειδή ένα συναρμολογημένο αντικείμενο έχει μεγαλύτερη αξία από το άθροισμα των ασυναρμολογητών εξαρτημάτων ή υλικών του. Για παράδειγμα, ένα αυτοκίνητο είναι χρησιμότερο για τον καταναλωτή από ότι τα ασυναρμολογητά εξαρτήματά του. Η αξία, ή χρησιμότητα, της διάθεσης των εξαρτημάτων σε ολοκληρωμένη μορφή ονομάζεται "χρησιμότητα μορφής". Για τον πελάτη, όμως, το προϊόν εκτός από την χρησιμότητα της μορφής,



πρέπει ακόμα να είναι στον κατάλληλο χώρο (θέση), στον κατάλληλο χρόνο και να είναι διαθέσιμο για να αγοραστεί. Η αξία που προστίθεται στα προϊόντα εκτός αυτής που προστίθεται από την κατασκευή (χρησιμότητα μορφής), καλούνται αξίες χώρου, χρόνου και απόκτησης. Οι ενέργειες των Logistics παρέχουν τις χρησιμότητες χώρου και χρόνου ενώ το marketing παρέχει την χρησιμότητα απόκτησης. 7 (3 βλέπε σελ. 95-Διαδίκτυο)

#### **1.4.4 Τα Logistics προσθέτουν αξία στα προϊόντα:**

Η διοίκηση θεωρείται σαν "προστιθέμενη αξία" από τα Logistics, επειδή οι βελτιώσεις στις χρησιμότητες χώρου και χρόνου τελικά εμφανίζονται στα κέρδη της επιχείρησης. Οι περικοπές του κόστους στα Logistics ή μια ισχυρότερη θέση στην αγορά εξαιτίας ενός βελτιωμένου συστήματος Logistics μπορούν να προκαλέσουν καλύτερη απόδοση του κατώτερου δυναμικού. Σε επιχειρήσεις όπου τα Logistics αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα της "προστιθέμενης αξίας" ενός προϊόντος, η διοίκηση των Logistics είναι πάρα πολύ σημαντική.

Η "χρησιμότητα τόπου (utility)" είναι η αξία που δημιουργείται ή προστίθεται σε ένα προϊόν όταν αυτό γίνεται διαθέσιμο για αγορά ή για κατανάλωση στο σωστό τόπο (χώρο). Τα Logistics είναι άμεσα υπεύθυνα για την πρόσθεση της χρησιμότητας χώρου στα προϊόντα αφού μεταβιβάζουν αποτελεσματικά της πρώτες ύλες, τα ημικατεργασμένα αποθέματα και τα έτοιμα προϊόντα από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης. Η "χρησιμότητα χρόνου" είναι η αξία που δημιουργείται όταν κάτι είναι διαθέσιμο στην κατάλληλη χρονική στιγμή. Τα προϊόντα δεν είναι τόσο "πολύτιμα" για τον καταναλωτή όταν δεν είναι διαθέσιμα ακριβώς όταν αυτός τα χρειάζεται. Για παράδειγμα, μια εταιρία επεξεργασίας τροφίμων, πρέπει να έχει πρώτες ύλες (τρόφιμα), υλικά συσκευασίας και άλλα αντικείμενα διαθέσιμα πριν αρχίσει η διαδικασία παραγωγής ή αν έχει ήδη αρχίσει η διαδικασία παραγωγής πριν τελειώσουν οι διαθέσιμες πρώτες ύλες. Μια αποτυχία στην παραλαβή αυτών των αντικειμένων την σωστή χρονική στιγμή θα δημιουργήσει ζημιολογικές καθυστερήσεις στην παραγωγή και θα οδηγήσει την επιχείρηση σε μειονεκτική ανταγωνιστική θέση. Οι ενέργειες των Logistics συνδυάζονται για να προσθέσουν χρησιμότητες χώρου και χρόνου στα προϊόντα.

Η "χρησιμότητα απόκτησης" είναι μια αξία που προστίθεται σε ένα προϊόν όταν ο πελάτης αποκτά την κυριότητα αυτού του αντικειμένου. Η χρησιμότητα απόκτησης δεν είναι αποτέλεσμα των Logistics, αλλά η παροχή πιστώσεων, εκπτώσεων και τρόπων αποπληρωμής που επιτρέπουν στον πελάτη να αποκτήσει την κυριότητα του προϊόντος. Οι διαδικασίες των Logistics και marketing βρίσκονται στην κορύφωση τους μέσα στην χρησιμότητα της απόκτησης. 8 (3 βλέπε σελ. 95-Διαδίκτυο)

#### **1.4.5 Η αποτελεσματική πορεία προς τον πελάτη και τα Logistics:**

Ο (E. Grosvenor Plowman) αναφέρεται στα "πέντε σημεία" ενός

συστήματος Logistics, σαν προμηθευτή του "σωστού προϊόντος", στο "σωστό χρόνο" σε "σωστές συνθήκες" με το "σωστό κόστος" στο "σωστό σημείο", στους πελάτες εκείνους που καταναλώνουν το προϊόν.

Ο όρος "σωστό κόστος" απαιτεί μελέτη. Ενώ τα υπόλοιπα τέσσερα στοιχεία που αναφέρει ο Plowman αναλογούν στις χρησιμότητες χώρου, χρόνου, μορφής και απόκτησης και είναι δημιουργήματα της κατασκευής και του marketing, το στοιχείο του κόστους είναι μεγαλύτερης σημασίας για την διαδικασία των Logistics. Η σπουδαιότητα του στοιχείου του κόστους τονίστηκε από δύο μεγάλους μελετητές πριν από δύο δεκαετίες. Ο Donald Parker αναφέρει:

"Οι βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα του marketing και οι μειώσεις στο κόστος του marketing θα εμφανίζονται και στο μέλλον σαν φραγμοί για οικονομίες στο κόστος. Υπάρχει χώρος για ουσιαστική βελτίωση 'ειδικά στην εκτέλεση των λειτουργιών της φυσικής διανομής που συνιστούν ένα μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους marketing" .

Σε παρόμοιο τόνο ο (Peter Drucken) λέει:

"Σχεδόν το μισό από κάθε δολάριο που δαπανά ένας Αμερικανός για αγαθά, πηγαίνει σε δραστηριότητες που συμβαίνουν μετά την κατασκευή του προϊόντος, δηλαδή αφού το προϊόν έχει λάβει την οριστική του μορφή...Οικονομικά...διανομή ενός πράγματος μετατρέπονται σε οικονομική αξία, δηλαδή φέρνει τον πελάτη στο προϊόν" .

Αν και αρκετοί θα διαφωνήσουν με την εκτίμηση του Drucker, είναι μεγάλο το κόστος που σχετίζεται με την πρόσθεση των χρησιμότητων χώρου και χρόνου. 9 (3 βλέπε σελ. 95-Διαδίκτυο)

#### **1.4.6 Τα Logistics είναι στοιχείο του ενεργητικού**

Ένα αποτελεσματικό και οικονομικό σύστημα Logistics είναι σαν ένα απτό, πάγιο στοιχείο του ενεργητικού στα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης. Αν μια επιχείρηση μπορεί να παραδίδει στους πελάτες της γρήγορα και με χαμηλό κόστος προϊόντα, αποκτά καλύτερα μερίδια αγοράς από τους ανταγωνιστές της. Πρέπει να μπορεί να πωλήσει τα προϊόντα της με χαμηλότερο κόστος σαν αποτέλεσμα επιτυχιών στα Logistics ή να παρέχει υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών προς τους πελάτες δημιουργώντας καλή πίστη και θέληση. Αν και οι επιχειρήσεις τώρα δεν εντοπίζουν αυτό το "πάγιο" στις στήλες του Ενεργητικού των Ισολογισμών τους, θεωρητικά μπορεί να παρουσιαστεί σαν "άυλο πάγιο" μια κατηγορία που περιλαμβάνει ευρεσιτεχνίες, πνευματικά δικαιώματα και εμπορικά σήματα. (E. Grosvenor Plowman). 10 (3 βλέπε σελ. 95-Διαδίκτυο)

#### **1.4.7 Ενέργειες που περιλαμβάνονται στη διοίκηση των Logistics:**

Οι παρακάτω παρουσιαζόμενες ενέργειες χρησιμοποιούνται κατά την ροή ενός προϊόντος από το σημείο παραγωγής του στο σημείο κατανάλωσης.

1 ) Υπηρεσίες προς τον πελάτη.

- 2) Διαδικασία παραγγελιών.
- 3) Κανάλια διανομή.
- 4) Έλεγχος αποθεμάτων.
- 5) Πρόβλεψη ζήτησης.
- 6) Μεταφορά.
- 7) Αποθήκευση.
- 8) Επιλογή τόπου εγκατάστασης εργοστασίου και αποθήκης.
- 9) Διαχείριση υλικών.
- 10) Προμήθειες.
- 11) Υποστήριξη σε εξαρτήματα και υπηρεσίες.
- 12) Συσκευασία.
- 13) Ελαττωματικά και άχρηστα.
- 14) Διαχείριση επιστρεφόμενων προϊόντων.

Ας δούμε μια αναλυτικότερη παρουσίαση αρκετών στοιχείων από τα παραπάνω:

**Υπηρεσίες προς τον πελάτη.** Η εποχή που διανύουμε και που χαρακτηρίζεται από πλήρη ανταγωνιστικότητα και την ελεύθερη διακίνηση των αγαθών, προσδιορίζει τα συστατικά των επιχειρήσεων που θα επιβιώσουν και αυτές είναι εκείνες που οι υπηρεσίες τους έχουν μια φιλοσοφία προσανατολισμένη προς τον πελάτη που ολοκληρώνει και διευθύνει όλα τα στοιχεία της επαφής με το πελάτη μέσα σε ένα προκαθορισμένο άριστο μίγμα κόστους-υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες προς τον πελάτη λειτουργούν σαν μια δεσμευτική και ενοποιητική δύναμη για όλες τις ενέργειες διοίκησης των Logistics. Η ικανοποίηση των πελατών, τις οποίες οι υπηρεσίες προς τον πελάτη αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα, υπάρχει αν είναι επιτυχημένη η συνολική προσπάθεια marketing της επιχείρησης. Κάθε στοιχείο του συστήματος Logistics μιας επιχείρησης μπορεί να επιδράσει στο αν ο πελάτης παραλαμβάνει το σωστό προϊόν, στο σωστό τόπο, στη σωστή κατάσταση, με το σωστό κόστος, στο σωστό χρόνο. Έτσι οι υπηρεσίες προς το πελάτη αφορούν την επιτυχημένη εφαρμογή της έννοιας ολοκληρωμένης διοίκησης των Logistics με σκοπό να παρέχεται το αναγκαίο επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη με το μικρότερο δυνατό συνολικό κόστος.

**Διαδικασία παραγγελιών.** Ο Α.Τ. Keamey γράφει ότι "η διαδικασία παραγγελιοληψίας μπορεί να συγκριθεί μόνο με το κεντρικό νευρικό σύστημα του ανθρώπινου σώματος. Ενεργοποιεί τη διαδικασία διανομής και διευθύνει τις απαιτούμενες ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να καλυφθεί η ζήτηση". Τα συστατικά στοιχεία της διαδικασίας παραγγελιών μπορούν να καταταχθούν σε τρεις ομάδες:

- 1) "Τα λειτουργικά στοιχεία", όπως είναι η καταχώριση της παραγγελίας, το χρονοδιάγραμμα, η μεταφορά της παραγγελίας και η τιμολόγηση.
- 2) "Τα στοιχεία επικοινωνίας", όπως είναι η διαμόρφωση της

παραγγελίας, οι απαιτήσεις του μεγέθους της, η διόρθωση των λαθών καθώς και οι απαντήσεις για πληροφορίες για τα προϊόντα και

3) "Τα στοιχεία πίστωσης και συλλογής", όπως είναι ο έλεγχος των πιστώσεων και οι διαδικασίες συλλογής των εισπρακτέων ποσών.

Η ταχύτητα και η ακρίβεια της διαδικασίας παραγγελιών μιας επιχείρησης έχει πολύ μεγάλη σχέση με το επίπεδο υπηρεσιών προς τον πελάτη που παρέχει η επιχείρηση.

**Μεταφορά.** Συνήθως είναι το μεγαλύτερο κόστος της διαδικασίας των Logistics. Άρα πρόκειται για ένα σπουδαίο συστατικό στοιχείο που πρέπει να διοικηθεί αποτελεσματικά.

**Αποθήκευση.** Τα προϊόντα πρέπει να αποθηκεύονται στο εργοστάσιο ή σε κάποιο χώρο για μεταγενέστερη πώληση και κατανάλωση εκτός και αν οι πελάτες τα χρειάζονται ακριβώς τη στιγμή που παράγονται. Γενικά, όσο μεγαλύτερο είναι το χρονικό διάστημα μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης, τόσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο ή το μέγεθος των απαιτούμενων αποθεμάτων. Η αποθήκευση είναι ενέργεια διοίκησης του χώρου που απαιτείται για την διατήρηση αποθέματος. Πιο ειδικές αποφάσεις αποθήκευσης είναι αν ο αποθηκευτικός χώρος θα είναι ιδιόκτητος ή μισθωμένος, ο σχεδιασμός και το μέγεθος της αποθήκης, θέματα του μίγματος προϊόντος, τα συστήματα ασφάλειας και προστασίας, εκπαίδευση του προσωπικού και οι μετρήσεις της παραγωγικότητας.

**Επιλογή θέσης εγκατάστασης του εργοστασίου και των αποθηκευτικών χώρων.** Είναι ύψιστης σπουδαιότητας, ανεξάρτητα αν οι εγκαταστάσεις είναι ιδιόκτητες ή μισθωμένες, να μελετηθεί σωστά ο χώρος εγκατάστασης των εργοστασίων και των αποθηκών. Η στρατηγική τοποθέτηση των εργοστασίων και των αποθηκών κοντά στις αγορές της επιχείρησης, μπορεί να βελτιώσει τα επίπεδα υπηρεσιών προς τους πελάτες. Η σωστή θέση της εγκατάστασης θα επιφέρει μικρότερο κόστος μεταφοράς στη μετακίνηση από το εργοστάσιο προς την αποθήκη, από το ένα εργοστάσιο στο άλλο ή από την αποθήκη στον καταναλωτή.

Η πρώτη σκέψη, στην επιλογή μιας θέσης είναι το που βρίσκονται οι διάφορες αγορές της επιχείρησης. Οι ανάγκες των πελατών και ο τόπος που βρίσκονται οι πρώτες ύλες, τα εξαρτήματα και τα ημιτελή προϊόντα, πρέπει να μελετηθούν αμέσως μετά και να συνυπολογιστούν οι εσωτερικές αλλά και οι εξωτερικές μετακινήσεις προς την επιχείρηση. Άλλοι σπουδαίοι παράγοντες είναι οι δείκτες απασχόλησης, οι υπηρεσίες μεταφορών, οι φόροι, η ασφάλεια, οι νομικοί περιορισμοί, οι τοπικοί παράγοντες όπως η στάση της τοπικής κοινωνίας απέναντι στο νέο εργοστάσιο, το κόστος της γης και η διαθεσιμότητα μέσων.

**Διαχείριση υλικών.** Η διαχείριση υλικών μελετά κάθε πτυχή της μετακίνησης των πρώτων υλών, του αποθέματος ημικατεργασμένων και των έτοιμων

προϊόντων μέσα σε ένα εργοστάσιο ή έναν αποθηκευτικό χώρο. Οι στόχοι της διαχείρισης των υλικών είναι οι ακόλουθοι:

- . Να ελαχιστοποιηθεί η απόσταση.
- . Να ελαχιστοποιηθούν τα αγαθά που βρίσκονται σε επεξεργασία.
- . Να δοθεί ομοιόμορφη ροή χωρίς προβλήματα.
- . Να ελαχιστοποιηθούν οι απώλειες από αργοπορίες, βλάβες, καταστροφές και κλοπές.

Κάθε επιχείρηση έχει κόστος κάθε φορά που διαχειρίζεται ένα αντικείμενο. Αφού η διαχείριση γενικά δεν προσθέτει αξία σε ένα προϊόν πρέπει να κρατηθεί σε ένα ελάχιστο σημείο. Για αντικείμενα μικρής αξίας ανά μονάδα, μπορεί να αποδειχθεί σημαντική. Μια κακή διαχείριση υλικών μπορεί να οδηγήσει άμεσα σε απολεσθέντα ή κατεστραμμένα προϊόντα, δυσαρέσκεια στους πελάτες, καθυστερήσεις στην παραγωγή και μερική αξιοποίηση του έμψυχου και άψυχου δυναμικού. Η διαχείριση υλικών διαδραματίζει έναν ζωτικής σημασίας ρόλο στη μείωση του αποθέματος, στη μείωση του κόστους και στην αύξηση της παραγωγικότητας.

**Προμήθειες.** Κάθε επιχείρηση εξαρτάται μέχρι κάποιο βαθμό από τα υλικά και τις υπηρεσίες που προμηθεύεται από άλλες επιχειρήσεις. Οι περισσότερες από τις βιομηχανίες ξοδεύουν 40-60% των εσόδων τους για πρώτες ύλες και υπηρεσίες από εξωεπιχειρησιακές πηγές. "Προμήθεια" είναι η απόκτηση υλικών και υπηρεσιών για να εξασφαλιστεί η λειτουργική αποτελεσματικότητα των διαδικασιών παραγωγής και Logistics της επιχείρησης. Η λειτουργία των προμηθειών περιλαμβάνει την επιλογή της γεωγραφικής θέσης του προμηθευτή, τον προσδιορισμό της μορφής στην οποία πρέπει να περιλαμβάνεται το προϊόν, τη χρονική στιγμή των αγορών, το καθορισμό των τιμών, τον ποιοτικό έλεγχο και πολλές άλλες ενέργειες. Το μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον των τελευταίων χρόνων, χαρακτηρίστηκε από σημαντικές διακυμάνσεις στην διαθεσιμότητα και στο κόστος των υλικών και εξαιτίας αυτών οι προμήθειες απέκτησαν μεγάλη σπουδαιότητα για την διαδικασία των Logistics.

**Υποστήριξη σε εξαρτήματα και υπηρεσίες.** Εκτός από την μετακίνηση των πρώτων υλών, των ημικατεργασμένων και των έτοιμων προϊόντων, τα Logistics μπορούν να μελετήσουν αρκετές άλλες ενέργειες όπως την επισκευή των προϊόντων και τις υπηρεσίες που παρέχονται στον πελάτη σχετικά με αυτά. Η ευθύνη των Logistics δεν τελειώνει όταν το προϊόν αγοραστεί από τον πελάτη. Μέρος του marketing των επιχειρήσεων είναι να παρέχουν στον πελάτη υπηρεσίες και μετά την πώληση. Τέτοιες υπηρεσίες μπορεί να είναι η παροχή ανταλλακτικών όταν το προϊόν καταστρέφεται ή δυσλειτουργεί. Οι αντιπρόσωποι αυτοκινητοβιομηχανιών, για παράδειγμα, πρέπει να έχουν κατάλληλο εξοπλισμένα τεχνικά τμήματα τα οποία να προσφέρουν πλήρη εξυπηρέτηση και επισκευή και τα Logistics είναι υπεύθυνα να εξασφαλίσουν την διαθεσιμότητα των εξαρτημάτων όπου και όταν ο πελάτης τα χρειάζεται. Στην βιομηχανική αγορά, όπου το προϊόν είναι ένα κομμάτι παραγωγικού εξοπλισμού, η οποιαδήποτε καθυστέρηση μπορεί να είναι τρομερά δαπανηρή

για τον πελάτη, αν η βλάβη του προϊόντος προκαλεί δυσχέρειες ή διακοπή λειτουργίας της γραμμής παραγωγής. Η επιχείρηση εκτός από την παροχή του εξαρτήματος ή του ανταλλακτικού πρέπει να είναι σε θέση να αποκριθεί γρήγορα και σωστά. Η άριστη υποστήριξη σε εξαρτήματα και υπηρεσίες είναι καθοριστικής σημασίας όταν η γρήγορη και σωστή υποστήριξη είναι μέρος της προσπάθειας marketing της επιχείρησης.

**Συσκευασία.** Η συσκευασία εκτελεί δύο βασικές λειτουργίες: Marketing και Logistics. Από την μεριά του Marketing η συσκευασία δρα σαν μια μορφή προβολής ή διαφήμισης. Το μέγεθος, το βάρος, το χρώμα και οι εκτυπωμένες πληροφορίες προσελκύουν τους πελάτες και βελτιώνουν τη γνώση για το προϊόν. Από την σκοπιά των Logistics, η συσκευασία διαδραματίζει διπλό ρόλο. Πρώτα, η συσκευασία προστατεύει το προϊόν από καταστροφή στην διάρκεια της μεταφοράς ή της αποθήκευσης. Δεύτερο, η συσκευασία κάνει ευκολότερη την αποθήκευση και την μετακίνηση του προϊόντος μειώνοντας το κόστος διαχείρισης υλικών. Όταν οι επιχειρήσεις λειτουργούν στις διεθνείς αγορές η συσκευασία γίνεται ακόμη σπουδαιότερη. Τα προϊόντα που εμπορεύονται στις διεθνείς αγορές ταξιδεύουν μεγάλες αποστάσεις και απαιτούν περισσότερες λειτουργίες διαχείρισης. Σε πολλές χώρες, η επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει ελλείψεις στον εξοπλισμό διαχειρίσεως των υλικών και ανεκπαίδευτο προσωπικό. Γενικά οι συσκευασίες για διακίνηση στο εσωτερικό δεν έχουν την ίδια σπουδαιότητα με αυτές που απαιτούνται για το εξαγωγικό εμπόριο.

**Η διάθεση των ελαττωματικών και άχρηστων.** Ένα ζήτημα που αφορά τα προϊόντα, στις διαδικασίες κατασκευής, και Logistics είναι τα άχρηστα υλικά. Αν κάποιο υλικό δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παραχθούν άλλα προϊόντα, πρέπει με κάποιο τρόπο να "διωχτεί". Πρέπει αποτελεσματικά και σωστά να εντοπιστεί, να μεταφερθεί και να φυλαχτεί. Αν το υλικό είναι επαναχρησιμοποιήσιμο ή ανακυκλώσιμο, οι υπεύθυνοι των Logistics θα το μεταφέρουν για επεξεργασία.

**Διαχείριση επιστρεφόμενων προϊόντων.** Η διαχείριση των επιστρεφόμενων αγαθών είναι ένα ακόμα σημαντικό τμήμα της διαδικασίας των Logistics. Οι αγοραστές ίσως επιστρέψουν στον πωλητή κάποια προϊόντα που είναι κατεστραμμένα, δυσλειτουργούν ή επειδή δεν είναι αυτά που ζήτησαν. Είναι εύκολο τα Logistics να ακολουθήσουν λανθασμένο δρόμο σ' αυτό το θέμα επειδή η συντριπτική πλειοψηφία της μεταφοράς προϊόντων γίνεται προς μια κατεύθυνση. Τα περισσότερα συστήματα Logistics δεν είναι επαρκώς εξοπλισμένα για να διαχειριστούν κίνηση προϊόντων με αντίστροφη πορεία. Σε πολλές βιομηχανίες στις οποίες οι πελάτες επιστρέφουν προϊόντα για επισκευές εντός της εγγύησης, αντικαταστάσεις ή ανακυκλώσεις, το κόστος των Logistics είναι εξαιρετικά υψηλό. Το κόστος μετακίνησης ενός προϊόντος από τον πελάτη πίσω στον παραγωγό ίσως να είναι πολλές φορές περισσότερο από το αντίστοιχο κόστος μετακίνησης από τον παραγωγό στον πελάτη. Συχνά τα επιστρεφόμενα αγαθά δεν μπορούν να αποσταλούν, να αποθηκευτούν και να

γίνει εύκολα η διαχείρισή τους εξαιτίας του υψηλού κόστους. Τα Logistics των επιστροφών θα γίνουν όλο και περισσότερο σημαντικά όσο οι πελάτες απαιτούν πιο ευέλικτες και αποτελεσματικές πολιτικές επιστροφών και όσο γίνονται πιο σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με το περιβάλλον όπως η ανακύκλωση. (Α.Τ. Keamey). 11 (3 βλέπε σελ. 95-Διαδίκτυο)

## **1.5 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ LOGISTICS ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΤΟΝ 21<sup>ο</sup> ΑΙΩΝΑ**

Τα Logistics στην Ελλάδα ήλθαν πολύ καθυστερημένα και για να ακριβολογώ η έννοια των ολοκληρωμένων Logistics καθυστέρησε υπερβολικά, όπως άλλωστε όλες οι σύγχρονες επιστήμες και τάσεις. Η προσπάθεια ξεκίνησε όπως και σε άλλες χώρες από τις Ένοπλες Δυνάμεις, αφού σε αυτές η έννοια της υποστήριξης των οπλικών συστημάτων είναι μια έννοια αναγκαστικά υποχρεωτική, αφού άλλωστε και το στοιχείο του κόστους δεν διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, τουλάχιστον ακόμη.

Τα στοιχεία που διαμόρφωσαν το σκηνικό ανόδου και εκτίναξης προς τα άνω της επιστήμης των Logistics και των επαγγελματικών της εφαρμογών ήταν τα ακόλουθα:

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

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

### **Η σημερινή εικόνα των Logistics στη χώρα μας.**

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

- Οι μεγάλες εταιρίες του ιδιωτικού τομέα έχουν αντιληφθεί την αναγκαιότητα των Logistics και κινούνται αποφασιστικά στην υλοποίηση οργανωτικών μεταβολών και στη δημιουργία – εκπόνηση ολοκληρωμένων διαδικασιών Logistics.
- Ο ευρύτερος δημόσιος τομέας αδυνατεί να συλλάβει την έννοια των Logistics και για το λόγο αυτό βλέπουμε τεράστιες δημόσιες

επιχειρήσεις και οργανισμούς να λειτουργούν κατά τρόπο τελείως αντιπαραγωγικό σε θέματα και λειτουργίες Logistics.

- Στις Ένοπλες Δυνάμεις αν και ξεκίνησαν πρώτες υπάρχει μια σαφής καθίζηση και στασιμότητα που δημιουργούν θα έλεγα σοβαρά προβλήματα στην επιχειρησιακή ετοιμότητά τους.
- Στις μικρομεσαίες ιδιωτικές επιχειρήσεις η εικόνα είναι απαγορευτική με κάποιες ελάχιστες εξαιρέσεις.
- Η Κυβέρνηση και τα Υπουργεία αγνοούν τη λέξη Logistics και πολύ περισσότερο τις επαγγελματικές της εφαρμογές.
- Στην ακαδημαϊκή κοινότητα τα Logistics αναφέρονται και διδάσκονται πρόχειρα και αποσπασματικά, και κάποιες μικρές προσπάθειες που άρχισαν με σωστούς ποιοτικούς οραματισμούς εξελίχθηκαν σε κακέκτυπα διεθνών προτύπων.

### **Οι παράγοντες που θα διαμορφώσουν το μέλλον των Logistics.**

Όμως το γεγονός είναι ένα. Το μέλλον των Logistics θα εξαρτηθεί από:

- Τις υποδομές στην παιδεία σε όλα τα επίπεδα και την ανάπτυξη και λειτουργία ποιοτικών προγραμμάτων που θα καλύπτουν όλες τις εμφάσεις των Logistics σε όσο το δυνατόν περισσότερα πανεπιστήμια, για να υπάρξει ο σχετικός ανταγωνισμός που οδηγεί καταλυτικά στη βελτίωση της ποιότητας.
- Την ύπαρξη επιχειρηματιών με όραμα που θα είναι σε θέση να αντιληφθούν εγκαίρως τα πλεονεκτήματα των Logistics και των ολοκληρωμένων και όχι αποσπασματικών εφαρμογών.
- Τη λειτουργία ιδιωτικών πανεπιστημιακών οργανισμών που θα προσδώσουν άλλη δυναμική εκπαίδευση στην πανεπιστημιακή κοινότητα.
- Την περαιτέρω δραστηριοποίηση των επιστημονικών εταιριών του κλάδου.
- Την αποδοχή της αναγκαιότητας εφαρμογής των Logistics σε κυβερνητικούς και λοιπούς οργανισμούς του ευρύτερου δημόσιου τομέα.
- Την αναβάθμιση των Logistics στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, και
- Την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων Logistics από ελληνικές επιχειρήσεις που θα εξασκούν πίεση για εφαρμογή τους στην επιχειρηματική κοινότητα. 12 (2 βλέπε σελ. 95-Διαδίκτυο)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΘΕΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ LOGISTICS

#### 2.1 Στρατηγική Εφοδιαστική Αλυσίδα

Strategic Fit: Στρατηγική Εφοδιαστική Αλυσίδα  $\longleftrightarrow$  Στρατηγική Επιχείρηση  
Περιλαμβάνει 3 βήματα:

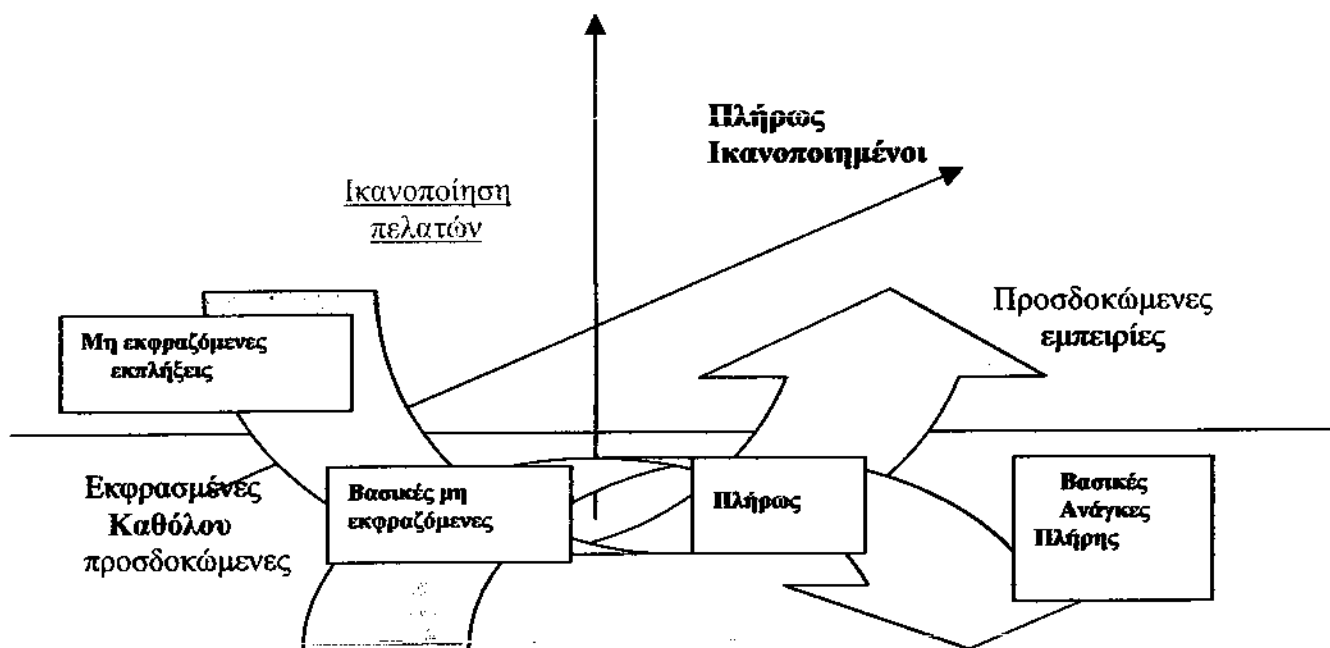
##### - Κατανόηση αναγκών πελάτη:

Κάθε επιχείρηση επιβάλλεται να γνωρίζει και να κατανοεί τις ανάγκες των πελατών της. Οι πελάτες χρειάζονται: βοήθεια, σεβασμό, άνεση στο χώρο, επικοινωνία, κατανόηση, ικανοποίηση, υποστήριξη και φιλική συμπεριφορά στην εξυπηρέτηση. Τα στοιχεία που κάνουν τον πελάτη να νιώθει ευχάριστα και διαφορετικά, να έχει δηλαδή, την αίσθηση της ικανοποίησης είναι:

- Η άμεση ανταπόκριση του προσωπικού.
- Η προθυμία του προσωπικού.
- Η φιλικότητα, ευγένεια και οι τρόποι του προσωπικού.
- Η φροντίδα και το προσωπικό ενδιαφέρον κάθε πελάτη.
- Η πρωτοβουλία του προσωπικού για σωστή εξυπηρέτηση.
- Η ικανότητα και διάθεση του προσωπικού να λύσει προβλήματα του πελάτη.
- Η εμφάνιση προσωπικού.

Η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών αποτελεί δέσμευση της επιχείρησης. Όταν η επιχείρηση προσπαθεί να ξεπεράσει τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των πελατών της, τότε και οι πελάτες θα αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι. Η επιχείρηση γνωρίζει τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών και προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που ξεπερνούν αυτές τις απαιτήσεις. Η ιεράρχηση αξίας πελάτη, βοηθά στην καλύτερη κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών, έτσι ώστε να παρέχονται προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν όλο και περισσότερο τις προσδοκίες και τις ανάγκες τους.

Ο Καπο έχει αναπτύξει ένα μοντέλο για την ικανοποίηση πελατών, όπου οι διαστάσεις της ποιότητας κατηγοριοποιούνται ως εξής, σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα:



### Σχήμα: Μοντέλο Ικανοποίησης πελατών του Καπο

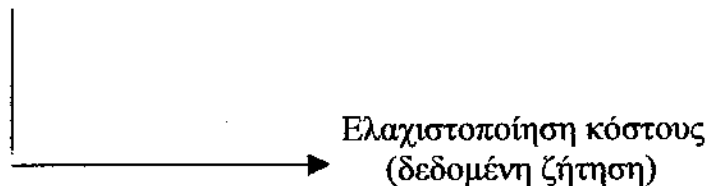
- ❖ **Βασικές Ανάγκες:** Οι πελάτες αναμένουν να καλύψουν τις βασικές τους ανάγκες με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, χωρίς απαραίτητα να το ζητήσουν. Χαρακτηρίζεται τόσο εμφανής και στοιχειώδης αυτή η κάλυψη, που δεν χρειάζεται να γίνει καμία αναφορά. Βέβαια, η κάλυψη τέτοιου είδους αναγκών – εφόσον θεωρείται και δεδομένη – δεν επαρκεί εξολοκλήρου στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
- ❖ **Προσδοκώμενες Ανάγκες:** Τις ανάγκες αυτές ο πελάτης ενδιαφέρεται να καλύψει κατά βάση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η κάλυψη των προσδοκώμενων αναγκών έχει ως αποτέλεσμα την ελάχιστη αναμενόμενη ικανοποίηση από τον πελάτη. Βέβαια, οι προσδοκώμενες ανάγκες δεν είναι απαραίτητα ίδιες για κάθε πελάτη. Ουσιαστικά, η κάλυψη των προσδοκώμενων αναγκών προσφέρει στον πελάτη την αίσθηση ότι δεν έχασε από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- ❖ **Ανάγκες Έκπληξης:** Υπάρχουν και οι εμπειρίες απόλαυσης – καλυπτόμενες ανάγκες που εκπλήσσουν τους πελάτες. Ο πελάτης δεν περιμένει από την συγκεκριμένη υπηρεσία ή το συγκεκριμένο προϊόν να μπορεί να προσφέρει τόσα πολλά πράγματα. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας, πολλές φορές, βοηθά τις επιχειρήσεις προς την επίτευξη τέτοιων στόχων – την εύρεση ευκαιριών να ευχαριστήσουν στο μέγιστο βαθμό τους πελάτες.

Οι απαιτήσεις των πελατών συχνά αλλάζουν, ιδιαίτερα ανάλογα με την πρότερη εμπειρία που έχουν οι ίδιοι. Έτσι, ιεραρχικά η κάλυψη των αναγκών στο πέρασμα του χρόνου αλλάζει κατηγορία. Οι άλλοτε απολαυστικές εμπειρίες μετατρέπονται σε προσδοκώμενες ανάγκες, ενώ οι άλλοτε προσδοκώμενες ανάγκες μετατρέπονται σε βασικές. Στο γεγονός αυτό συντελεί το πλήθος των προσφερόμενων προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών που διατίθενται στην αγορά.

- Κατανόηση εφοδιαστικής αλυσίδας
- Επίτευξη του Strategic Fit. 13 (4 βλέπε σελ. 95-Διαδίκτυο)

## **2.2 Σχεδιασμός εφοδιαστικής αλυσίδας**

Καθορισμός μεγέθους παραγωγής, εργατικού δυναμικού, αποθέματος, κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, ωρών εργασίας



- ✓ υπολογιστικές εφαρμογές
- ✓ μεθοδολογίες υπολογισμού κόστους
- ✓ αναπροσαρμογή – τακτική πολλαπλών σεναρίων
- ✓ ανθρώπινος παράγοντας. 14 (4 βλέπε σελ. 95-Διαδίκτυο)

## **2.3 Οργάνωση Εργασίας**

- ❖ Τάσεις στην αλυσίδα προσφοράς
- ❖ Τάσεις στους τύπους εμπορίου
- ❖ Τάσεις στη διαχείριση. 15 (4 βλέπε σελ. 95-Διαδίκτυο)

## **2.4 Πρόβλεψη και αντιμετώπιση κρίσεων**

Logistics – περιπτώσεις κρίσεων: βιομηχανικά ατυχήματα, εθνικές καταστροφές, αποσύρσεις προϊόντων

Αντιμετώπιση:

- **Ολοκληρωμένα προγράμματα Logistics:**

Οι στόχοι του προγράμματος:

Ο εξαγωγικός προσανατολισμός της Ελληνικής Οικονομίας είναι πλέον μονόδρομος. Εκτός από την διαπίστωση της ανάγκης και τους στρατηγικούς σχεδιασμούς χρειάζονται κατάλληλα άτομα για την υλοποίηση των σχεδίων. Τα άτομα αυτά χρειάζονται ειδική εκπαίδευση, η οποία δεν προσφέρεται σήμερα από το υφιστάμενο εκπαιδευτικό σύστημα.

Οι φορείς, τα μέλη των οποίων έχουν τις ανάγκες αυτές, ο **Σύνδεσμος Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος** και ο **Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Διεθνούς Διαμεταφοράς και Επιχειρήσεων Logistics** διαπιστώνουν ότι χρειάζεται ένα **ΕΙΔΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΕΝΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ** το οποίο, πέραν των επί μέρους βραχυχρόνιων σεμιναρίων, να εκπαιδεύει σωστά και ολοκληρωμένα τους νέους για να επανδρώσουν τις εταιρίες/επιχειρήσεις μέλη τους. Οι φορείς αναγνωρίζουν ότι το έργο αυτό θα πρέπει να ανατεθεί σε ένα εξειδικευμένο και αναγνωρισμένο εκπαιδευτικό φορέα, ο οποίος να αναλάβει το όλο έργο, χωρίς οικονομική επιβάρυνση των φορέων. Ως φορέας επιλέγεται το ICBS , το οποίο θα προσφέρει το πρόγραμμα αυτό στη Θεσσαλονίκη, στην Αθήνα και στη Λάρισα.

#### **Προς ποιους απευθύνεται:**

Το πρόγραμμα απευθύνεται κυρίως προς δύο ομάδες ενδιαφερομένων:

- Τα **νέα άτομα**, τα οποία επιθυμούν να σπουδάσουν ένα επάγγελμα το οποίο έχει προοπτικές απασχόλησης, μέσα σε ένα γενικό πλαίσιο ανεργίας. Τα άτομα αυτά θα παρακινηθούν να παρακολουθήσουν ένα πρόγραμμα «επικυρωμένο» από τους επαγγελματικούς φορείς του κλάδου, οι οποίοι και δηλώνουν ότι τους χρειάζονται άτομα με τα προσόντα αυτά, είναι δε έτοιμοι να τα προτιμήσουν για πρόσληψη όταν προγραμματίζουν την κάλυψη των αναγκών τους.
- Τους **ήδη εργαζομένους** στον κλάδο των διαμεταφορέων και των εξαγωγικών – εισαγωγικών επιχειρήσεων, γιατί με τον τρόπο αυτό είτε εξοπλίζουν την επιχείρηση με εξειδικευμένο προσωπικό, είτε εγγράφουν αποθήκες για την ανέλιξη τους στην ιεραρχία, αλλά και για την ανάληψη υπεύθυνων θέσεων, οι οποίες απαιτούν ειδικές γνώσεις και δεξιότητες.

#### **Χαρακτηριστικά του προγράμματος:**

Α) Υπάρχουν δύο είδη προγραμμάτων, τα οποία προσφέρονται σε δύο στάδια:

Το **Certificate** και το **Diploma**

Το **Πρώτο έτος** οδηγεί στο **CERTIFICATE IN INTERNATIONAL TRADE AND LOGISTICS**

Το **Δεύτερο έτος** οδηγεί στο **DIPLOMA IN INTERNATIONAL TRADE AND LOGISTICS**

Για την ολοκλήρωση του όλου προγράμματος χρειάζονται και τα δύο (2) έτη. Είναι δυνατόν υπό προϋποθέσεις και μετά από διαδικασία ή κατευθείαν εγγραφή στο δεύτερο στάδιο του προγράμματος ή η απαλλαγή για ορισμένα μαθήματα όσους έχουν τις γνώσεις ή και την προϋπηρεσία.

Β) Τα προγράμματα προσφέρονται από 4 ώρες/ημέρα (17:00 –20:30). Τα προγράμματα είναι 8 ώρες/εβδομάδα, σε 2 απογεύματα ανά εβδομάδα (Δευτέρα – Πέμπτη)

Τα προγράμματα έχουν κατά έτος από 300 ώρες το κάθε ένα.

#### **Ο τίτλος σπουδών:**

Απονέμεται από τους φορείς Σ.Ε.Β.Ε. (Σύνδεσμος Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος) και ΣΥΝ.Δ.Δ.Ε.&Λ. (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Διεθνούς Διαμεταφοράς και Επιχειρήσεων Logistics Ελλάδος) οι οποίοι υποστηρίζουν και επικυρώνουν το πρόγραμμα.

Αποτελεί ένα «πιστοποιητικό» ότι οι φέροντες (και οι φέρουσες) είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι/μένες για να ανταποκριθούν στις ειδικές απαιτήσεις του επαγγέλματος που οι φορείς εκπροσωπούν και ότι θα αποτελούν ανά πολύτιμο στέλεχος των επιχειρήσεών τους.

Τούτο δε διότι το πρόγραμμα είναι διαρθρωμένο από τους φορείς οι οποίοι πιστεύουν ότι καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος των απαιτήσεων τους σε δεξιότητες για την εκτέλεση με επιτυχία της εργασίας τους.

#### **Επαγγελματική σταδιοδρομία:**

Οι διπλωματούχοι του προγράμματος αυτού θα έχουν την δυνατότητα να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις, μεταξύ άλλων, και των κάτωθι θέσεων:

- Εκτελεστικό στέλεχος σε επιχειρήσεις εξαγωγικές, εισαγωγικές, μεταφορικές, διαμεταφορικές ιδίως διεθνών μεταφορών και επιχειρήσεις με αποθηκευτικές υπηρεσίες και διακίνησης, ως και logistics.
- Σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα εισαγωγών – εξαγωγών, μεταφορών αποθηκεύσεων και γενικότερα διακίνησης εμπορευμάτων.
- Μελετητής σε θέματα οργάνωσης της διακίνησης και αποθήκευσης των εμπορευμάτων.
- Ειδικό στέλεχος σε θέματα εξαγωγών / εισαγωγών και διακίνησης διαμεταφοράς εμπορευμάτων με τη χρήση όλων των μέσων και μεθόδων μεταφοράς και αποθήκευσης.

- **Εφαρμογή Systems Logistics (παραγωγή):**

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

Το βασικό εργαλείο management με το οποίο γίνεται πράξη η φιλοσοφία της ολοκληρωμένης και αποτελεσματικής υποστήριξης του κάθε συστήματος στον κύκλο ζωής του είναι το Integrated Logistics Support (ILS) που βασίζεται:

- Στο Configuration του Συστήματος
  - Στο μοντέλο επιχειρηματικής λειτουργίας
  - Στις απαιτήσεις σε Logistics
- Χρήση ειδικού λογισμικού. 16 (4 βλέπε σελ. 95-Διαδίκτυο)

## **2.5 Third Party Logistics:**

Σύμφωνα με την Ελληνική Εταιρία Logistics (αθηναϊκό παράρτημα του διεθνούς οργανισμού Sole) με τον όρο Third Party Logistics εννοούμε το Outsourcing του συνόλου ή μέρους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αφορούν τα Logistics. Δηλαδή, τη συνεργασία ενός φορέα παροχής υπηρεσιών Logistics (Third Party Logistics User), με βασικό σκοπό τα προϊόντα να φθάνουν στον τελικό χρήστη (Customer) στον μικρότερο δυνατό χρόνο και κόστος.

Ο κλάδος των Third Party Logistics , σε αντίθεση με τις “παραδοσιακές” υπηρεσίες μεταφοράς προϊόντων (μεταφορείς- διαμεταφορείς), συνδυάζει υπηρεσίες που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα των διαφόρων σταδίων και διαδικασιών, που μεσολαβούν μετά την παραγωγή των προϊόντων μέχρι την παράδοση στον καταναλωτή (καταστήματα λιανεμπορίου κ.λ.π.).

Οι προσφερόμενες, για λογαριασμό τρίτων, βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων, υπηρεσίες των επιχειρήσεων TPL είναι σε γενικές γραμμές οι ακόλουθες:

- Αποσυσκευασία / ανασυσκευασία (φιλμοποίηση κ.λ.π.)
- Αποθήκευση
- Παρακολούθηση αποθεμάτων (stock keeping)
- Εισαγωγή στη μηχανογράφηση με on line σύνδεση με τον πελάτη / εντολέα
- Picking και Labeling
- Έκδοση διαφόρων εγγράφων (ΔΑ, Τιμολογίων κ.λ.π.)
- Είσπραξη αξίας τιμολογίων
- Παραγγελιοληψία και ετοιμασία παραγγελιών
- Φορτοεκφορτώσεις
- Εκτελωνισμοί
- Διατήρηση προϊόντων υπό ψύξη (συντήρηση, κατάψυξη)
- Ύπαρξη τελωνειακών / φορολογικών χώρων
- Μεταφορά / Διανομή και παράδοση σε διάφορα σημεία σε όλη τη χώρα.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των TPL στην Ελλάδα προσφέρουν είτε το σύνολο των ανωτέρω υπηρεσιών είτε μέρος αυτών, που πάντως και σε κάθε περίπτωση περιλαμβάνει οπωσδήποτε υπηρεσίες αποθήκευσης, φορτοεκφορτώσεις και μεταφορά / διανομή (ελάχιστες προσφερόμενες υπηρεσίες).

Σύμφωνα με κλαδική μελέτη της ICAP με το TPL στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται 40 περίπου επιχειρήσεις, εκ των οποίων οι περισσότερες

είναι εγκατεστημένες στη Αττική και συγκεκριμένα στο Θριάσιο Πεδίο, όπου και διαθέτουν τις εγκαταστάσεις τους. Συγκεκριμένα, τρεις επιχειρήσεις είναι στην Κρήτη, δύο στη Θεσσαλονίκη και οι υπόλοιπες στην Αττική.

Από τις επιχειρήσεις αυτές, ένας αριθμός 16 επιχειρήσεων ανήκουν στον κλάδο των "διαμεταφορέων", που παράλληλα με το κύριο έργο τους παρέχουν και υπηρεσίες TPL. Οι λοιπές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται αποκλειστικά ή σχεδόν αποκλειστικά στο αντικείμενο των TPL, εκτός δύο εκ των επιχειρήσεων της Κρήτης που ασκούν παράλληλα εμπορική ή και παραγωγική δραστηριότητα και μιας επιχείρησης (ΠΑΕΓΑΕ) που ασχολείται κατά βάση με αποθηκεύσεις και λιγότερο με διανομές και λοιπές υπηρεσίες TPL.

Από το σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου, 4 εταιρίες ασχολούνται σήμερα σχεδόν αποκλειστικά στον τομέα των αυτοκινήτων και των δικύκλων. Δώδεκα (12) εταιρίες του κλάδου κατέχουν, συνολικά, μερίδιο αγοράς 66,5% περίπου και οι υπόλοιπες 28 επιχειρήσεις κατέχουν, συνολικά, μερίδιο αγοράς 33,5% περίπου (στοιχεία 1999).

Η δραστηριότητα των TPL είναι στην πραγματικότητα μετεξέλιξη των διαμεταφορικών επιχειρήσεων. Όπως είναι γνωστό, αντικείμενο των διαμεταφορικών επιχειρήσεων είναι ο σχεδιασμός και η εκτέλεση του μεταφορικού έργου καθώς και των συναφών προς αυτό διαδικασιών και δραστηριοτήτων, όπως φόρτωση – εκφόρτωση, συσκευασία, προσωρινή εναπόθεση, μεταφορά κ.λ.π., εργασίες που αφορούν τόσο τα εισαγόμενα όσο και τα εξαγόμενα προϊόντα και εμπορεύματα.

Η είσοδος των διαμεταφορικών επιχειρήσεων στο χώρο των TPL έγινε το 1993 όταν, σύμφωνα με σχετική κοινοτική οδηγία, δόθηκε η δυνατότητα υποκατάστασης των κρατικών τελωνειακών αποθηκών, προκειμένου για τα κοινοτικά εμπορεύματα, με αποτέλεσμα οι διαμεταφορικές επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν τους χώρους αποθήκευσης που διέθεταν για εναπόθεση κοινοτικών εμπορευμάτων και στη συνέχεια για αποθήκευση / διανομή και εγχώριων εμπορευμάτων.

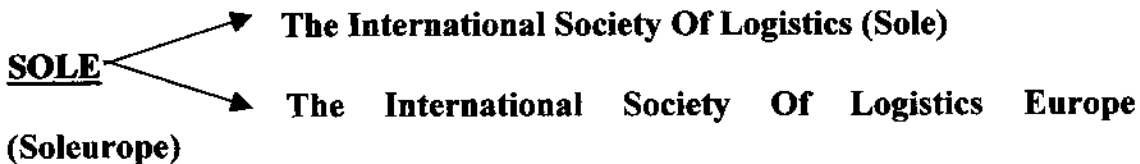
### **Οι πωλήσεις των εταιριών**

Οι επιχειρήσεις του κλάδου κατατάσσονται σε τρεις βασικές κατηγορίες: σε αυτές που δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στο αντικείμενο αυτό, στις επιχειρήσεις που ανήκουν στον κλάδο των διαμεταφορέων και οι οποίες παράλληλα με την κύρια δραστηριότητά τους προσφέρουν και υπηρεσίες Third Party Logistics και στις επιχειρήσεις που παράλληλα με την κύρια δραστηριότητά τους (αποθηκεύσεις, εμπορία κ.λ.π.) παρέχουν επίσης υπηρεσίες TPL. Οι πωλήσεις των εταιριών της πρώτης κατηγορίας ανήλθαν το 1999 σε 24,5 δις. Δραχμές περίπου. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, οι πωλήσεις υπηρεσιών TPL των διαμεταφορικών επιχειρήσεων υπολογίζονται για το 1999 σε 10 δις. Δραχμές περίπου. Τέλος, οι πωλήσεις των εταιριών που παράλληλα με την κύρια δραστηριότητά τους (αποθηκεύσεις, εμπορία κ.λ.π.)

δραστηριοποιούνται και σε TPL, ήταν κατά το 1999 900 εκατομμύρια δραχμές περίπου. 17 (4 βλέπε σελ. 95-Διαδίκτυο)

## 2.6 Logistics σε.....

### □ Διεθνές Επίπεδο:



Είναι δύο αυτόνομοι αλλά άμεσα συσχετιζόμενοι μη κερδοσκοπικοί επαγγελματικοί οργανισμοί.

Ο πρώτος (SOLE) ιδρύθηκε το 1966 στις ΗΠΑ, και ο δεύτερος (SOLEUROPE) το 1991 στο Λουξεμβούργο, με κοινό σκοπό την ανάληψη εκπαιδευτικών και επιστημονικών προσπαθειών για την ανάπτυξη της διοίκησης και τεχνολογιών Logistics.

Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι δύο αυτοί οργανισμοί εκπροσωπούνται σε πάνω από 50 χώρες μέσω της λειτουργίας 90 και πλέον τοπικών Παραρτημάτων.

Το κάθε Παράρτημα αναλαμβάνει την οργάνωση και εκτέλεση σειράς δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στην ανάπτυξη και διάδοση της επιστήμης των Logistics σε τοπικό, εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο.

### □ Ελληνικό Επίπεδο:

## ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ LOGISTICS – THE INTERNATIONAL DISTRICT GREECE (ATHENA CHAPTER)

### Άρθρο 1<sup>ο</sup> – ΕΠΩΝΥΜΙΑ:

Ιδρύεται επιστημονικό Σωματείο μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με την επωνυμία Logistics, (SOLE – The International Society Of Logistics – District Greece) παρακάτω σαν “Ελληνική Εταιρία Logistics”.

Είναι Ελληνικό παράρτημα του SOLE – The International Society Of Logistics της νομοθεσίας της Πολιτείας της Καλιφόρνιας των Ηνωμένων Πολιτειών της. Η έδρα του Σωματείου ευρίσκεται στο Ν.Ψυχικό Αττικής, οδός Τζαβέλλα 42<sup>α</sup> Αττικής, μεταστεγασθεί, μετά από απόφαση Διοικητικού Συμβουλίου του Σωματείου Συνέλευσης.

### Άρθρο 2<sup>ο</sup> – ΣΚΟΠΟΣ:

Σκοπός της Ελληνικής Εταιρίας Logistics είναι:

- Η γνωστοποίηση, διάδοση και προώθηση της επιστήμης των Logistics σαν επιστημόνων στο χώρο της επιχειρησιακής δράσης.
- Η συγκέντρωση, μελέτη και επεξεργασία επιστημόνων πληροφοριών και ανάπτυξη της επιστήμης των Logistics.



- Η ανάπτυξη της αλληλεγγύης, της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ The International Society Of Logistics, ως και η επιστημονική υποστήριξη του (Διοικητική Μέριμνα).
- Η συνεργασία με εθνικούς και διεθνείς οργανισμούς.
- Η συμβολή στην ανάπτυξη της Οικονομίας, με τους παράγοντες του επιχειρησιακού πολιτειακού χώρου στην Ελλάδα.

Η τιμητική αναγνώριση επιτευγμάτων και επαγγελματισμού στο χώρο των Logistics.

### **Άρθρο 3<sup>ο</sup> – ΜΕΣΑ:**

Τα μέσα για την εκπλήρωση του σκοπού είναι:

- Η συνεργασία και η ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών με:
  1. Φορείς της Ανώτερης και Ανώτατης Εκπαίδευσης.
  2. Διεθνείς και Εθνικούς οργανισμούς στο χώρο της επιστήμης των Logistics.
  3. Επιχειρήσεις και οργανισμούς.
  4. Τον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα, τα ΝΠΔΔ και τη Δημόσια Διοίκηση.
- Η διάδοση και η προβολή της επιστήμης των Logistics επιτυγχάνεται αρθρογραφίας, μέσων μαζικής επικοινωνίας, δημιουργίας βιβλιοθήκης και αρθρογραφίας και δραστηριότητες του χώρου.
- Η προώθηση πρακτικής άσκησης των σπουδαστών, που μελετούν θέματα και οργανισμούς.
- Η ηθική και υλική υποστήριξη εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων στο χώρο των Logistics.
  - Σημαντικός ρόλος στη Βαλκανική Χερσόνησο.
  - Στην Ελλάδα
- Δραστηριότητες Logistics / πολυεθνικές επιχειρήσεις.
- Μεγέθυνση ελληνικών επιχειρήσεων επιβάλλει διαδικασία Logistics.
- Περιορισμένη ύπαρξη T.P.L.
- Πρόοδος σε ποσοτικοποιημένες τεχνικές.
- Αναγνώριση του ρόλου των Logistics από τους πελάτες.
- Logistics  $\rightleftarrows$  ολική ποιότητα (ISO 9004-2)
- Οργανισμοί μη κερδοσκοπικοί  $\longrightarrow$  προώθηση (ανάπτυξη Logistics). 18 (4 βλέπε σελ. 95-Διαδίκτυο)

## **2.7 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΥΠΟΓΡΑΜΜΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ LOGISTICS**

Πολλοί παράγοντες υπογραμμίζουν την αναγνώριση της σπουδαιότητας των Logistics. Ανάμεσα στους σημαντικότερους από αυτούς τους παράγοντες είναι:

- Η πρόοδος στην τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών και στις ποσοτικοποιημένες τεχνικές.

- Η ανάπτυξη της συστηματικής προσέγγισης και της έννοιας του συνολικού κόστους.
- Η αναγνώριση του ρόλου των Logistics στο πρόγραμμα υπηρεσιών προς τον πελάτη.
- Η μείωση των κερδών αρκετών επιχειρήσεων που δεν εξέτασαν με επιτυχία λειτουργικούς τομείς στους οποίους μπορούν να επιτευχθούν περικοπές του κόστους.
- Η αύξηση των κερδών σαν επακόλουθο την αυξανόμενης αποτελεσματικότητας των Logistics.
- Η γενική οικονομική κατάσταση από την δεκαετία του '50 και μετά και η αναγνώριση ότι τα Logistics μπορούσαν να βοηθήσουν στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον χώρο της αγοράς.

Αναμφίβολα, πολλοί παράγοντες που λειτουργούν ανεξάρτητα (ακόμα δεν έχουν συνδεθεί ώστε να συμμετέχουν σε συλλογικά αποτελέσματα), βοηθούν στην αύξηση του ενδιαφέροντος για τα Logistics. Σίγουρα η αναγνώριση των επιπτώσεων στο κόστος και τις υπηρεσίες της διαδικασίας των Logistics είναι ένα σημαντικό βήμα. Για παράδειγμα, το κόστος των Logistics μπορεί να είναι ένα σημαντικό τμήμα κάθε δραχμής που προέρχεται από τις πωλήσεις. Για επιχειρήσεις κάποιων κλάδων το αποτέλεσμα είναι προβλέψιμο. Το κόστος των Logistics σαν ποσοστό της αξίας ενός προϊόντος για έναν παραγωγό βιομηχανικών προϊόντων (π.χ. χημικά) θα είναι υψηλότερο από το κόστος των Logistics σε μια φαρμακευτική βιομηχανία. Γενικά η αξία του προϊόντος (μετρούμενη σε δραχμές ανά κιλό) είναι πολύ μεγαλύτερη για τα φαρμακευτικά προϊόντα σε σχέση με τα μη διαρκή καταναλωτικά προϊόντα (πρώτες ύλες και βιομηχανικά προϊόντα που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή έτοιμων προϊόντων). Σαν αποτέλεσμα, το κόστος των Logistics θα είναι μικρότερο ποσοστό στο σύνολο των πωλήσεων της εταιρίας για τα φαρμακευτικά προϊόντα. Για να γίνει αντιληπτό, υποθέτουμε ότι μια αποστολή προϊόντων εκτιμάται σε 10 εκατομμύρια δραχμές για την φαρμακευτική και 2 εκατομμύρια δραχμές για την εταιρία των μη διαρκών καταναλωτικών. Εξαιτίας παραγόντων όπως οι συνθήκες της αγοράς, το επίπεδο του ανταγωνισμού, τους τρόπους μεταφοράς, τη φύση του προϊόντος (φθαρτότητα και χρόνος ζωής), το κόστος διαχείρισης αποθέματος και των γενικότερων χαρακτηριστικών των προϊόντων, η φαρμακευτική εταιρία πληρώνει 300 χιλιάδες δραχμές για την διανομή των προϊόντων, ενώ η άλλη εταιρία 250 χιλιάδες δραχμές. Σε απόλυτες τιμές, η φαρμακευτική πληρώνει περισσότερα χρήματα, όμως σαν ποσοστό της αξίας του προϊόντος ή των πωλήσεων πληρώνει 5% έναντι του 12.5% της άλλης επιχείρησης.

Ακόμα εκτός των δαπανών των Logistics της επιχείρησης, η αύξηση των κερδών μπορεί να προέλθει από την αύξηση της αποτελεσματικότητας των Logistics και την αύξηση του ενδιαφέροντος για την διοίκηση των Logistics. Στη δεκαετία που διανύουμε, πολλές επιχειρήσεις ανακάλυψαν ότι έγινε πολύ πιο δύσκολο να διατηρηθούν τα παραδοσιακά περιθωρίου κέρδους και οι γνωστοί ρυθμοί ανάπτυξης εξαιτίας της αύξησης του εγχώριου και διεθνούς ανταγωνισμού, της ωρίμανσης των αγορών, των κυβερνητικών κανονισμών

και άλλων παραγόντων, ιδιαίτερα την δεκαετία 1996 – 2005 όλες και περισσότερες Ελληνικές Επιχειρήσεις θα στραφούν, εξαιτίας της ανταγωνιστικότητας που αντιμετωπίζουν στην “φιλοσοφία” των Logistics.

Μια εταιρία μπορεί να εφαρμόσει τρεις βασικές στρατηγικές σε συνθήκες συμπίεσης των κερδών. Πρώτα, μπορεί να προσπαθήσει να δημιουργήσει πρόσθετες πωλήσεις μέσω της αύξησης των προσπαθειών marketing. Για πολλές επιχειρήσεις όμως, αυτό μπορεί να είναι πολύ δύσκολο και δαπανηρό. Οι αυξημένες πωλήσεις σε ώριμες ή έντονα ανταγωνιστικές αγορές είναι πολύ δύσκολη υπόθεση. Σε αγορές με μικρή ανάπτυξη, ο ρυθμός ανάπτυξης μπορεί να είναι μικρότερος από τις επιπλέον πωλήσεις που έχει ανάγκη η εταιρία. Ακόμη σε συνθήκες αγοράς με ταχεία ανάπτυξη, μια επιχείρηση ίσως να μην μπορεί να επιτύχει την επιθυμητή αύξηση των πωλήσεων εξαιτίας προβλημάτων στους παραγωγικούς συντελεστές στον ανταγωνισμό ή σε άλλους παράγοντες της αγοράς. Ένας δεύτερος τρόπος βελτίωσης της κερδοφορίας θα ήταν η αύξηση των τιμών των προϊόντων της επιχείρησης. Πάλι όμως, τέτοιες αυξήσεις δεν θα είναι πάντα εφικτές με δεδομένες συνθήκες της αγοράς. Οι αυξήσεις των τιμών δεν θα έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα στις πωλήσεις σε συνάρτηση με την ελαστικότητα της ζήτησης προς την τιμή. Συνήθως οι επιχειρήσεις διστάζουν να αυξήσουν τις τιμές εκτός και το υψηλότερο κόστος των υλικών, η παραγωγή ή εργασία κάνει αναπόφευκτες αυτές τις αυξήσεις. Έτσι μια τρίτη στρατηγική, αυτή της μείωσης του κόστους της επιχείρησης, είναι αυτή που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι περισσότερες επιχειρήσεις.

Όταν οι επιχειρήσεις αυτοαναλύονται, προσπαθούν να εντοπίσουν τομείς για περικοπές κόστους και για αύξηση της παραγωγικότητας. Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν δύσκολο να μειώσουν το κόστος κατασκευής και marketing. Οι περισσότερες βιομηχανικές επιχειρήσεις που χρειάζονται μεταποιητικό τομέα έχουν ήδη εξοπλιστεί και λειτουργούν αποτελεσματικά. Μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους ώστε να μειώσουν το κόστος κατασκευής, αλλά το αυξανόμενο κόστος αυτής της προσέγγισης μπορεί να αποδειχτεί πολύ μεγάλο. Υπάρχουν μερικές βιομηχανίες στις οποίες έχουν επιτευχθεί μεγάλα επίπεδα παραγωγικότητας, αλλά αυτό δεν γίνεται παντού. Στον τομέα του marketing υπάρχουν αρκετά διοικητικά στοιχεία που μπορούν να μειωθούν ώστε το κόστος να γίνει μικρότερο. Όμως αρκετές επιχειρήσεις είναι απρόθυμες να μειώσουν τις δραστηριότητες marketing, ειδικά την διαφήμιση, επειδή φοβούνται μια δυσμενή αντίδραση της αγοράς. Οι επιχειρήσεις που εμπορεύονται καταναλωτικά προϊόντα σε έντονα ανταγωνιστικούς κλάδους συνήθως διστάζουν να μειώσουν τα έξοδα για το marketing. Αντίθετα, κάθε χρόνο μεγαλώνουν τους προϋπολογισμούς τους για ενέργειες marketing. 19 (4 βλέπε σελ. 95-Διαδίκτυο)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ – JUST IN TIME

#### **3.1 Σύγχρονη διαχείριση προμηθειών στις μονάδες μαζικής εστίασης. Η περίπτωση του JIT «Just in time»**

Ο όρος JIN «Just in time» περιγράφει μια φιλοσοφία που έχει τις ρίζες της στην αρχή ότι η διατήρηση του αποθέματος είναι κάτι ανεπιθύμητο για μια επιχείρηση. Η διατήρηση του αποθέματος σε μια επιχείρηση συνεπάγεται και την επιβάρυνση της από:

- Το κόστος του ίδιου του αποθέματος.
- Το κόστος του χώρου που αποθηκεύεται (οι μικρές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν ούτε επαρκείς χώρους αποθήκευσης).
- Το κόστος φθοράς ή αλλοίωσης των αποθηκευμένων προϊόντων (σύνηθες φαινόμενο στα τρόφιμα).
- Το κόστος δέσμευσης του κεφαλαίου που έχει επενδυθεί στην αγορά του αποθέματος (ιδιαίτερο σημαντικό για τις περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις που ανήκουν τα περισσότερα ξενοδοχεία, εστιατόρια).

Γι' αυτό οι παραγωγικές διαδικασίες (π.χ. η παραγωγή κουζίνας) πρέπει να οργανωθούν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να λειτουργούν με το ελάχιστο δυνατό απόθεμα που είναι αναγκαίο για τη συνεχή λειτουργία της επιχείρησης και την ικανοποίηση των πελατών. Η φιλοσοφία του «Just in time» εφαρμόστηκε για πρώτη φορά στην Ιαπωνία, αλλά σήμερα έχει αναπτυχθεί και χρησιμοποιείται σε όλο τον κόσμο και σε επιχειρήσεις όλων των κλάδων που παράγουν υλικά προϊόντα. (Χρήστος Τζένος)

#### **Το σύστημα JIT (Just in time)**

Το σύστημα «Just in time» ή μεταφρασμένο ελληνικά «την τελευταία στιγμή» είναι ένας τρόπος οργάνωσης της παραγωγής με στόχο την ελαχιστοποίηση του συνολικού αποθέματος που διατηρεί μια επιχείρηση. Βασική αρχή του συστήματος είναι ότι οι πρώτες και βοηθητικές ύλες παραγωγής αγοράζονται σε μικρές ποσότητες και μόνο στις περιπτώσεις που χρειάζονται. Επειδή η στάθμη των αποθεμάτων είναι πάντα σε χαμηλά επίπεδα, δεν υπάρχουν περιθώρια αντικατάστασης των υλικών, και η ποιότητα πρέπει να είναι πάντα υψηλή. Μια παρτίδα από ακατάλληλα υλικά (π.χ. κρέατα) μπορεί να μπλοκάρει τη λειτουργία ολόκληρου του εστιατορίου. Έτσι οι εργαζόμενοι πρέπει να διαθέτουν μεγάλη ευσυνειδησία και αφοσίωση ώστε να εγγυώνται σταθερά υψηλές ποιοτικές προδιαγραφές. Αντί να ελέγχεται η ποιότητα δειγματοληπτικά, ανάγεται σε άμεση ευθύνη όλων των ατόμων και των ομάδων που χειρίζονται το σύστημα.

Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του συστήματος είναι ότι οι προμήθειες πρέπει να φτάνουν στην επιχείρηση σε μικρές ποσότητες, σε

σύντομο χρόνο από τη στιγμή που θα παραγγελθούν και να χρησιμοποιούνται σχεδόν αμέσως. Αυτό βέβαια σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να έχει πρόσθετες δυσκολίες για το τμήμα προμηθειών της επιχείρησης και να απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις και προσοχή.

Στα περισσότερα ξενοδοχεία ή εστιατόρια οι προμήθειες πραγματοποιούνται με τον παραδοσιακό τρόπο. Η επιχείρηση κάθε φορά συγκρίνει τις προσφορές και προσπαθεί να διαπραγματευθεί την καλύτερη τιμή. Οι προμηθευτές δεν αντιμετωπίζονται σαν συνεργάτες αλλά ως διαπραγματευτικοί αντίπαλοι. Η εφαρμογή του συστήματος JIT απαιτεί από τις επιχειρήσεις αλλαγή στον τρόπο συνεργασίας με τους προμηθευτές και αποβλέπει στη δημιουργία σταθερών και αξιόπιστων σχέσεων με αυτούς, γιατί η μείωση των αποθεμάτων αφήνει την επιχείρηση εκτεθειμένη στον κίνδυνο της διακοπής των παραγωγικών της δραστηριοτήτων, λόγω της καθυστέρησης ή της κακής ποιότητας των προμηθειών.

Στόχος της επιχείρησης είναι η επίτευξη συμφωνιών με σταθερούς προμηθευτές, οι οποίοι πρέπει να ανταποκρίνονται με απόλυτη συνέπεια στις υψηλές ποιοτικές προδιαγραφές του συστήματος. Η σχέση της επιχείρησης με τον προμηθευτή παύει να είναι μια σειρά μεμονωμένων οικονομικών συναλλαγών και γίνεται μια συνεχής συνεργασία, με ανταλλαγή πληροφοριών και πιθανή προσαρμογή των παραγωγικών διαδικασιών του προμηθευτή στις ανάγκες της επιχείρησης. Η γρήγορη διακίνηση των πληροφοριών έχει πολύ μεγάλη σημασία. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το σύστημα JIT πρέπει να έχουν συνεχή επικοινωνία μέσω του Η/Υ τόσο με τους πελάτες όσο και με τους προμηθευτές τους. Η επικοινωνία αυτή εξασφαλίζει ότι οι διακυμάνσεις της ζήτησης γίνονται αμέσως αισθητές και η ανταπόκριση των προμηθευτών είναι η καλύτερη δυνατή. Η καθυστέρηση στη μετάδοση των πληροφοριών μπορεί να έχει καταστρεπτικές συνέπειες. Επειδή το επίπεδο των αποθεμάτων διατηρείται σε πολύ χαμηλά επίπεδα, η ανταπόκριση της επιχείρησης σε αυξομειώσεις της ζήτησης εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από την ανταπόκριση των προμηθευτών. Ορισμένες επιχειρήσεις θεωρούν ότι το σύστημα JIT είναι απλά ένας τρόπος μεταφοράς της διατήρησης του κόστους των αποθεμάτων στους προμηθευτές, διότι υποχρεώνει τον προμηθευτή να επιβαρυνθεί με το κόστος διατήρησης του αποθέματος, ώστε να ανταποκρίνεται έγκαιρα στις διακυμάνσεις των αναγκών της επιχείρησης. Αυτό έχει ως συνέπεια ο προμηθευτής να θίγεται οικονομικά και να μην επιτρέπει τη δημιουργία μιας αμοιβαίας σχέσης με τη συνεργαζόμενη επιχείρηση. (Χρήστος Τζένος)

### **Προϋποθέσεις εφαρμογής του συστήματος JIT**

- Αποφασιστική υποστήριξη από τη διοίκηση.
- Εκπαίδευση των εργαζομένων.
- Ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων.
- Ευελιξία των εργαζομένων.
- Αυστηρός ποιοτικός έλεγχος σε κάθε στάδιο της παραγωγής.
- Μελετημένες διαδικασίες (προμήθεια – παραγωγή – διάθεση).

- Ευελξία των παραγωγικών διαδικασιών.
- Άριστη επικοινωνία.

### **Πλεονεκτήματα του συστήματος JIT**

- Μείωση του κόστους των αποθεμάτων.
- Μείωση των απαιτήσεων σε χώρους αποθήκευσης.
- Μείωση του εργατικού κόστους.
- Καλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών.
- Αίσθημα ικανοποίησης των εργαζομένων.
- Υψηλότερη παραγωγικότητα.
- Υψηλές ποιοτικές προδιαγραφές των παραγόμενων προϊόντων. 20 (4 βλέπε σελ. 95-Διαδίκτυο)

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

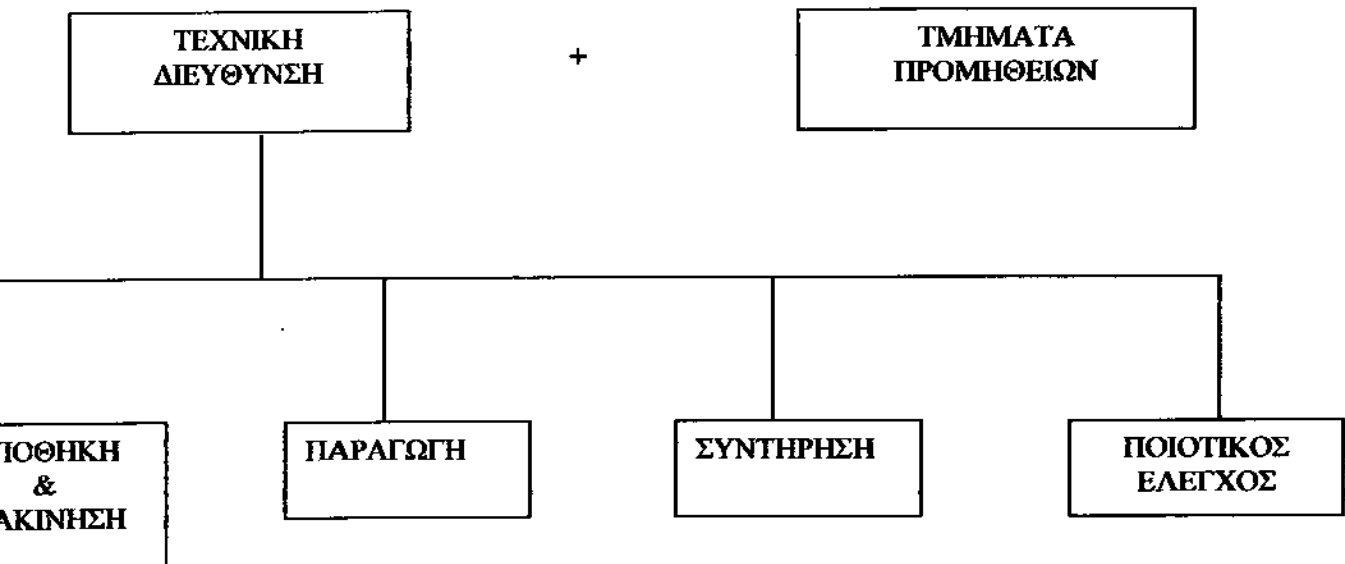
## ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΔΥΟ (2) ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### 1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

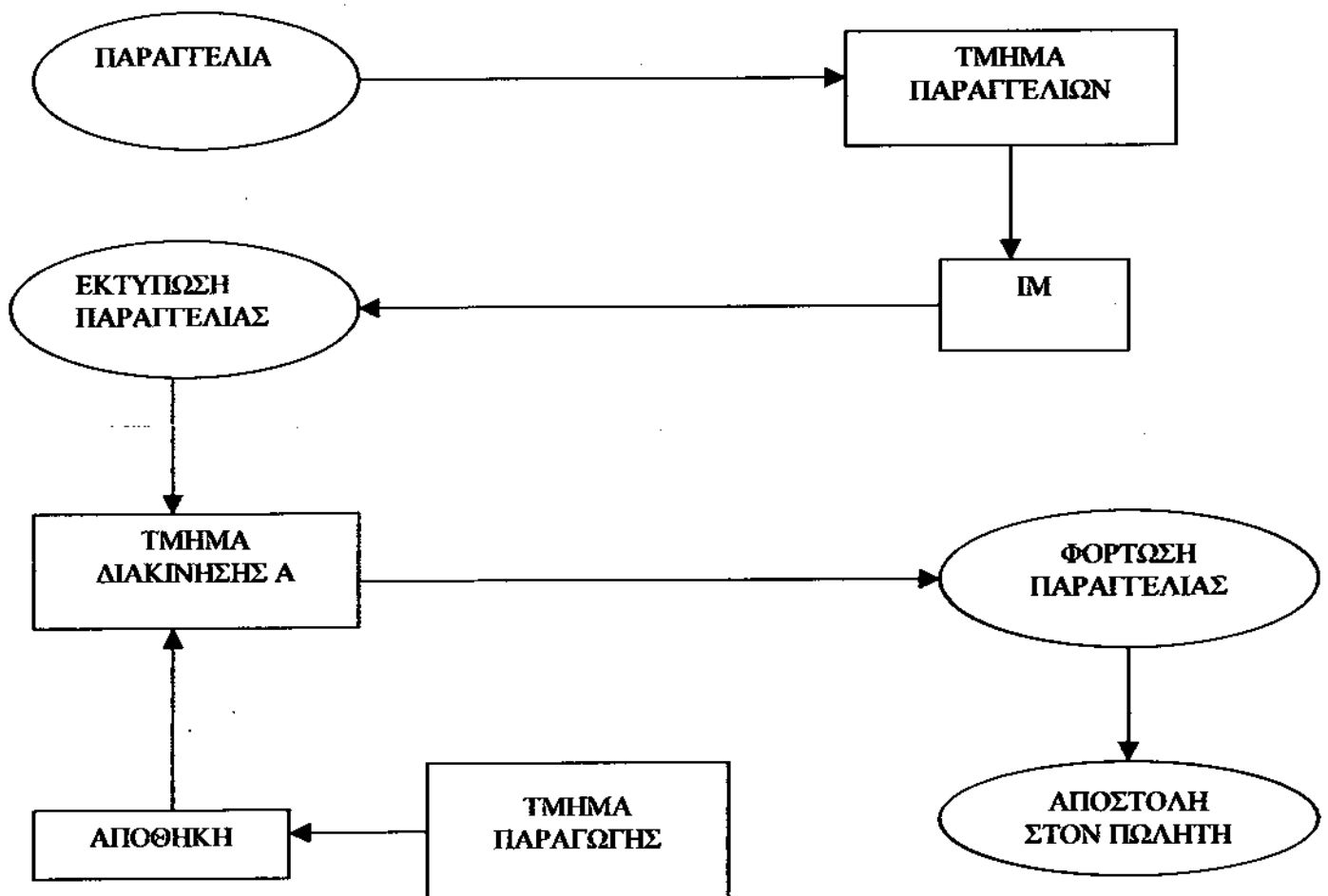
COCA - COLA ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΩΝ (ΥΠΟΚ/ΜΑ ΚΡΗΤΗΣ)

- Επίτευξη του Strategic Fit.
- Οργάνωση αποθήκης με το σύστημα FIFO.
- Διαχείριση αποθέματος με το σύστημα ICS.
- Μέτρηση αποτελεσματικότητας με ποσοτικούς / ποιοτικούς δείκτες.

### ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΑΣ



## ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ



### ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- 1) Ευελιξία στην αντιμετώπιση προβλημάτων.
- 2) Συνεχής έλεγχος κόστους και ποιότητας.
- 3) Αποκλειστικό δίκτυο διανομής.



## **ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ**

- 1) Ανεπαρκής χώρος αποθήκευσης.
- 2) Έλλειψη ευέλικτων και σύγχρονων προγραμμάτων πληροφορικής σε ορισμένες διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- 3) Αδυναμία διανομής προϊόντων αρκετά πρωινές ώρες. 21 (4 βλέπε σελ. 95-Διαδίκτυο)

# ΕΝΟΤΗΤΑ 2η

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ & ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Σύμφωνα με το άρθρο 4 του καταστατικού, ο σκοπός της Εταιρίας, όπως αυτός ισχύει από την σύσταση της Εταιρίας, είναι:

Μεταφορά εμπορευμάτων και προσώπων δια όλων των μέσων μεταφοράς και πρακτόρευση τέτοιων μεταφορών.

Συσκευασία, διακίνηση και αποθήκευση εμπορευμάτων.

Πραγματοποίηση τελωνειακών πράξεων και γενικά διενέργεια όλων των πράξεων που απαιτούνται για

τον εκτελωνισμό εμπορευμάτων κτλ.

Πλέον των ανωτέρω, με την από 12/4/93 απόφαση της Γενικής Συνέλευσης της Εταιρίας ο σκοπός επεκτάθηκε στα κάτωθι:

Δημιουργία τελωνειακών χώρων για ίδια εμπορεύματα ή εμπορεύματα τρίτων

Πρακτόρευση ασφαλειών και η ασφάλιση του συνόλου των δραστηριοτήτων της Εταιρίας.

Ταχυδιακίνηση και ταχυδιανομή εγγράφων ή μικροδεμάτων (courier).

Εκτέλεση χρηματοποστολών και αντικειμένων μεγάλης αξίας.

Η Γενική συνέλευση της 31/7/1998 αποφάσισε την επέκταση του σκοπού της Εταιρίας στα κάτωθι:

Παροχή παντός είδους υπηρεσιών Logistics και γενικά την παροχή όλων των υπηρεσιών διαχείρισης αποθήκης για ίδιο λογ/μό ή λογ/μό τρίτων

Τη δημιουργία τελωνειακών χώρων για ίδια εμπορεύματα ή για εμπορεύματα τρίτων.

Τη φύλαξη και ενεχυρίαση αντικειμένων και εμπορευμάτων τρίτων υπέρ της Εταιρίας και για λογ/μό τρίτων.

Την αντιπροσώπευση και πρακτόρευση επιχειρήσεων του εσωτερικού και εξωτερικού με ίδιους ή συναφείς σκοπούς καθώς και τη διενέργεια όλων των πράξεων, οικονομικών, εμπορικών, βιομηχανικών, αστικών επί ακινήτων ή κινητών που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με τους παραπάνω σκοπούς ή με οποιοδήποτε εταιρικό αγαθό.

Την εισαγωγή, εξαγωγή και εμπορία παντός είδους προϊόντων και αγαθών γενικά για λογαριασμό και γενικότερα η ανάπτυξη δραστηριότητας γενικού εμπορίου.

Επίσης την επίτευξη του σκοπού της η Εταιρία με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου μπορεί:

Α) Να συνεργάζεται με οποιοδήποτε φυσικό ή νομικό πρόσωπο με οποιοδήποτε τρόπο.

B) Να συστήνει είτε μόνη της είτε σε συνεργασία με τρίτα πρόσωπα, εταιρίες οποιασδήποτε μορφής και τύπου, είτε στην Ελλάδα είτε στο εξωτερικό, με οποιοδήποτε σκοπό κριθεί τού-το αναγκαίος.

Εκτός από την ανωτέρω αλλαγή του σκοπού της Εταιρίας δεν υπάρχει άλλη μετατροπή σε αυτόν.

Η Εταιρία χρησιμοποιεί σε συγκεκριμένο λογότυπο τον διακριτικό της τίτλο στα αγγλικά «IMPERIO», τούτο όμως δεν είναι καταχωρημένο ως σήμα της Εταιρίας.

**Οι κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας , σύμφωνα με την ανάλυση της ( ΕΣΥΕ ΣΤΑΚΟΔ 91 ), στους οποίους υπάγονται οι κύριες δραστηριότητες της Εταιρίας είναι οι εξής :**

**(60.24) Οδικές μεταφορές εμπορευμάτων,**

**(63.40) Δραστηριότητες άλλων γραφείων μεταφορών,**

**(63.12) Αποθήκευση,**

**(62.10) Προγραμματισμένες αεροπορικές μεταφορές,**

**(63.11) Διακίνηση φορτίων**

**(61.10) Θαλάσσιες & ακτοπλοϊκές μεταφορές.**

Η εταιρία καλύπτει σήμερα ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών που εκτείνεται από την πρακτόρευση διεθνών μεταφορών εμπορευμάτων ,που αφορούν εισαγωγικό και εξαγωγικό εμπόριο, έως την παροχή υπηρεσιών “logistics”.

Ειδικότερα η εταιρία παρέχει τις ακόλουθες υπηρεσίες :

**Υπηρεσίες πρακτόρευσης διεθνών μεταφορών δια του συνόλου των μέσων μεταφοράς.**

Πηγές εσόδων από τις προσφερόμενες υπηρεσίες είναι :

1. Οι ναύλοι εισερχομένων και εξερχόμενων προϊόντων.
2. Τα έσοδα από ανταποκριτές εξωτερικού (για εργασίες που εκτελούν στο εξωτερικό για λογαριασμό της ΙΜΠΕΡΙΟ ΑΕ).
3. Διάφορα έσοδα από παραμετρικές υπηρεσίες (διανομές, φορτοεκφορτώσεις κτλ).

**Υπηρεσίες “logistics” , οι οποίες περιλαμβάνουν :**

1. Αποθήκευση εμπορευμάτων σε ιδιόκτητους ή μισθωμένους χώρους,

2. Διενέργεια βιομηχανικών συσκευασιών (συσκευασία, μεταποίηση εμπορευμάτων),
3. Διακίνηση/διανομή εμπορευμάτων,
4. Πληροφορική/λογιστική υποστήριξη εμπορευμάτων (on-line σύνδεση με πελάτες).
5. Φορτώσεις – εκφορτώσεις – εργατικά.

Τα έσοδα των υπηρεσιών “logistics” προέρχονται από μία ή περισσότερες εκ των παραπάνω κατηγοριών, ανάλογα με τις ανάγκες του πελάτη. Η εταιρία προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες “logistics” από το Μάιο 1994, χρόνο κατά τον οποίο ολοκληρώθηκαν οι απαραίτητες επενδύσεις.

Η σύνδεση των παραπάνω δραστηριοτήτων επιτυγχάνει την απλούστευση της διαδικασίας μεταφοράς, αποθήκευσης και διακίνησης εμπορευμάτων, καθώς αποφεύγονται όλες οι ενέργειες που απαιτούνται εναλλακτικά εκ μέρους του πελάτη, δηλαδή :

- α. Η ανάθεση του πρώτου σκέλους της διεθνούς μεταφοράς ,
- β. Ο έλεγχος της καλής κατάστασης και της ασφάλειας του μεταφερθέντος εμπορεύματος, τυχόν εκτελωνισμός και ανάθεση της μεταφοράς μέχρι τους αποθηκευτικούς χώρους,
- γ. Η διατήρηση αποθηκευτικών χώρων , με αποτέλεσμα την αποδέσμευση κεφαλαίων και ανθρωπίνων πόρων από τις εταιρίες-πελάτες της,
- δ. Η βιομηχανική συσκευασία εμπορευμάτων με σκοπό την ευελιξία στη διανομή τους,
- ε. Η έκδοση των απαραίτητων εγγράφων διακίνησης των εμπορευμάτων (τιμολογίων, δελτίων αποστολής)
- στ. Η διατήρηση αυτοκινήτων διανομής , τα οποία χρησιμοποιούνται με το καθεστώς χρονοναύλωσης, με αποτέλεσμα τη μείωση του λειτουργικού κόστους του πελάτη, λόγω των οικονομικών κλίμακας που επιτυγχάνει η εταιρία και την αύξηση της αποδοτικότητας της όλης διαδικασίας.

Η IMPERIO A.E. καλύπτει σήμερα ένα ολοκληρωμένο πακέτο υπηρεσιών προς τον πελάτη:

Διεθνείς μεταφορές.

Αποθηκεύσεις.

Διανομές.

### **Διεθνείς μεταφορές**

Η εταιρεία προσφέρει στενή και διαρκή παρακολούθηση κάθε φόρτωσης σε όλα τα στάδια της διαδικασίας μεταφοράς από και προς την Ελλάδα, σε συνεργασία με ευρύ δίκτυο ανταποκριτών σε όλο τον κόσμο.

Η συχνότητα των ανταποκρίσεων της ξεπερνά τις 5.000 σε ετήσια βάση και καλύπτει χερσαίες, θαλάσσιες και αεροπορικές μεταφορές για πλήρεις και τμηματικές φορτώσεις.

### **Αποθηκεύσεις**

Επί της εθνικής οδού Αθηνών - Λαμίας, ακριβώς στον κόμβο Σειρίου & Βι. Πε. Σίνδου Θεσσαλονίκη βρίσκονται οι αποθηκευτικοί χώροι της IMPERIO A.E. Ένας υπερσύγχρονος στεγασμένος χώρος αντίστοιχου συνολικού εμβαδού 5.000 τμ, & 3.000 τμ, & αντίστοιχα μέγιστης χωρητικότητας 10.000 & 7.500 ευρωπαϊκές, έχει κατανεμηθεί στους τομείς της εναπόθεσης, αποθήκευσης και βέβαια στον τομέα “κάτω από τελωνειακό έλεγχο”.

Κατά τον τρόπο αυτό εξυπηρετούνται εμπορεύματα:

in transit από διεθνή μεταφορά προς παράδοση κατ' οίκο

σε αποθήκευση - διανομή

προέλευσης τρίτων χωρών προς συνολικό ή τμηματικό εκτελωνισμό

### **Διανομές**

Ο στόλος των αυτοκινήτων της IMPERIO A.E. αναλαμβάνει παραδόσεις και διανομές εντός 24 ωρών για την

Αττική, 48 ωρών για την ηπειρωτική και 72 ωρών για την νησιώτικη Ελλάδα. 22 (3 βλέπε σελ. 95-Βιβλιογραφία)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ LOGISTICS ΣΕ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΙΣ ΑΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Η Διοίκηση του κυκλώματος logistics αποτελεί μέτρο για την αξιολόγηση της πορείας μιας επιχείρησης. Η λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας επηρεάζει και επηρεάζεται περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη από τα περισσότερα τμήματα μιας επιχείρησης, αφού με αυτής ξεκινά και με αυτής καταλήγει η ροή του προϊόντος αρχικά με την μορφή της πρώτης ύλης που παραλαμβάνεται από τον προμηθευτή και τελικά με την μορφή του έτοιμου προϊόντος που αποστέλλεται στον πελάτη.

Η εποχή που η λειτουργία των logistics ταυτιζόταν μόνο με την μεταφορά ή στην καλύτερη περίπτωση και με την αποθήκευση των έτοιμων προϊόντων ή εμπορευμάτων ανήκει οριστικά στο παρελθόν. Θεωρώντας ως δεδομένη την ανταπόκριση στις όλο και υψηλότερες απαιτήσεις μιας ανταγωνιστικής αγοράς, η μάχη κερδίζεται από αυτόν που θα μπορέσει να ανταποκριθεί σε αυτές με ταχύτητα και ακρίβεια. 23 (1 βλέπε σελ. 95-Βιβλιογραφία)

#### **2.1 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΚΥΚΛΩΜΑΤΟΣ LOGISTICS**

Για την ακριβέστερη και συστηματικότερη παρακολούθηση, ανάλυση και έλεγχο του κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας γίνεται αναγνώριση, οριοθέτηση διαδικασιών και καθορισμός των δραστηριοτήτων της. Έτσι καθορίζονται οι διαδικασίες που πραγματοποιούνται στην εταιρία, οι οποίες επιβαρύνουν καθόλου, λιγότερο ή περισσότερο το κόστος Logistics του προϊόντος. Καθορίζονται λοιπόν, ποιες διαδικασίες θα θεωρηθούν "διαδικασίες κορμού" με την έννοια ότι παίζουν πρωταρχικό ρόλο στο κόστος. Οι υπόλοιπες υποστηρικτικές διαδικασίες επιβαρύνουν με τα κόστη τους τις "διαδικασίες κορμού".

Οι δραστηριότητες, λοιπόν, που απαιτούν προσεκτική μελέτη στο κύκλωμα logistics είναι:

- Η αποθήκευση των προϊόντων
- Η διακίνηση των προϊόντων
- Η ροή των πληροφοριών κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας
- Η συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης
- Η συνεργασία με τους προμηθευτές και τους πελάτες. 24 (1 βλέπε σελ. 95-Βιβλιογραφία)

## **2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ**

### **Αποθήκευση προϊόντων**

Η σωστή λειτουργία της αποθήκης αποτελεί προϋπόθεση για την αποδοτική λειτουργία ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας και την εξασφάλιση της εξυπηρέτησης του πελάτη. Εάν υπάρχουν ελλειψείς παραγγελίες, λανθασμένες παραγγελίες, μεγάλα χρονικά διαστήματα από την στιγμή της τοποθέτησης των παραγγελιών μέχρι την αποστολή τους, μεγάλο πλήθος εργαζομένων και υψηλή συχνότητα λαθών, τότε το πρόβλημα εστιάζεται στην λειτουργία της αποθήκης.

### **Διακίνηση προϊόντων**

Ένας άλλος χρήσιμος παράγοντας στην εφοδιαστική αλυσίδα είναι η διακίνηση των προϊόντων. Αυτή αναφέρεται είτε σε μεταφορά πρώτων υλών από τον προμηθευτή στην επιχείρηση είτε για μεταφορά ή διανομή έτοιμων προϊόντων ή εμπορευμάτων από την επιχείρηση στον πελάτη. Μια επιχείρηση είτε χρησιμοποιεί δικά της μεταφορικά μέσα είτε συνεργάζεται με τρίτους καλύπτοντας αποτελεσματικά τις απαιτήσεις σε ποιότητα και χρόνο τόσο της επιχείρησης όσο και του πελάτη της.

### **Ροή των πληροφοριών**

Η ροή της πληροφορίας κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας αναπτύσσεται μέσω νέων εργαλείων και μεθόδων ώστε να επιτευχθεί η συλλογή, επεξεργασία, αποθήκευση και η τελική αξιοποίησή της. Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται είναι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, bar code, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, συστήματα ανταλλαγής δεδομένων (EDI), Internet και συμβάλλει στην ελαχιστοποίηση των πολλαπλών καταχωρήσεων, στην μείωση των λαθών οδηγώντας στην άμεση ανταπόκριση σε οποιαδήποτε μεταβολή.

### **Συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης.**

Η συνεργασία σε θέματα που αφορούν το κύκλωμα logistics πρέπει να περιλαμβάνει σχεδόν όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Πρέπει να περιλαμβάνει στελέχη του τμήματος πωλήσεων, της παραγωγής, του λογιστηρίου, της μηχανογράφησης, των προμηθειών, του marketing και οποιουδήποτε άλλου κρίνεται απαραίτητο.

### **Η συνεργασία με τους προμηθευτές και τους πελάτες.**

Με τις άλλες επιχειρήσεις, είτε πρόκειται για προμηθευτές είτε για πελάτες οι συνεργασίες πρέπει να διαμορφωθούν σε ένα υψηλότερο επίπεδο από αυτό του πελάτη – προμηθευτή. Ουσιαστικά, τόσο οι προμηθευτές όσο και οι πελάτες



αποτελούν τμήματα της επιχείρησης και αξίζει να εξελιχθούν σε στρατηγικούς συμμάχους.

### **Σχέση κόστους Logistics – Customer Service**

Το ύψος του κόστους σχετίζεται άμεσα με το **customer service**. Όσο περισσότερο επιθυμεί η επιχείρηση να ικανοποιήσει τους πελάτες τόσο αυξάνεται το κόστος. Η ικανοποίηση της ζήτησης αποτελεί ευθύνη του τμήματος Logistics. Κατά συνέπεια, το customer service είναι αποτέλεσμα της λειτουργίας του κυκλώματος Logistics, και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών είναι ο βαθμός επιτυχίας του κυκλώματος αυτού.

Το customer service διαμορφώνει το συνολικό κόστος Logistics καθώς σχετίζεται με:

- Την συχνότητα και συνέπεια των παραδόσεων
- Διαθεσιμότητα αποθεμάτων
- Χρόνο εκτέλεσης της παραγγελίας
- Ακρίβεια τιμολογίων
- Ανταπόκριση σε παράπονα του πελάτη

**Το customer service είναι κάτι επιπλέον του προϊόντος και φυσικά ένα πρόσθετο κόστος.** Η ιδέα αύξησης του επιπέδου customer service μπορεί να μην φαίνεται πολύ ελκυστική λόγω του επιπλέον κόστους, αυτό όμως που θα έπρεπε να απασχολεί πραγματικά μια επιχείρηση είναι ποιο θα είναι το κόστος αν δεν προβεί σε μια τέτοια ενέργεια, όταν ολοένα και περισσότερο ο ανταγωνισμός μετατίθεται προς το customer service και αναπόφευκτα οι απαιτήσεις των πελατών αυξάνονται όλο και πιο πολύ. 25 (1 βλέπε σελ. 95-Βιβλιογραφία)

## **2.3 ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**

### **2.3.1 Κόστος Αποθήκευσης**

Οι λειτουργίες της αποθήκης προσθέτουν κόστος και όχι αξία στα προϊόντα (non – value added services), αλλά είναι αναγκαίες για την εξυπηρέτηση των πελατών και τελικά για την ανάπτυξη και κερδοφορία της επιχείρησης.

Το κόστος αποθήκευσης διακρίνεται σε επιμέρους κόστη τα οποία προέρχονται από τις παρακάτω διαδικασίες:

1. Παραλαβή και εισαγωγή των προϊόντων στην αποθήκη
2. Τακτοποίηση των προϊόντων στην αποθήκη
3. Ανατακτοποίηση των προϊόντων στην αποθήκη
4. Τροφοδοσία των θέσεων συλλογής (picking)
5. Συλλογή (order – picking) – Διαμόρφωση – Έλεγχος παραγγελιών
6. Φόρτωση – Αποστολή

7. Διαχείριση επιστροφών
8. Απογραφές
9. Διαχείριση προϊόντων μέσω αποθήκης 3<sup>rd</sup> Part

Μέσω των παραπάνω διαδικασιών προκύπτουν τα εξής κόστη στο σύστημα αποθήκευσης:

- Τήρηση αποθέματος (δεσμευμένο κεφάλαιο – ασφάλιση)
- Μισθοδοσία υπαλλήλων
- Έξοδα συντήρησης μηχανημάτων και κτιρίου
- Αποσβέσεις ραφιών, μηχανικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού
- Αποσβέσεις κτιρίων – ενοίκια
- Λοιπά λειτουργικά έξοδα
- Επιβάρυνση οργανογραμματικών λειτουργιών
- Κόστος απογραφής

Ο εξοπλισμός της αποθήκης αποτελεί αναμφισβήτητα τον καθοριστικό παράγοντα της ασφαλούς αποθήκευσης των προϊόντων και της ταχείας εκτέλεσης των παραγγελιών. Καθώς μάλιστα το κόστος του εξοπλισμού δεν είναι καθόλου ευκαταφρόνητο είναι προφανές ότι η επιλογή αυτού που θα εγκατασταθεί στην αποθήκη θα πρέπει να γίνει με ιδιαίτερη προσοχή και μελέτη ώστε αφενός να εναρμονίζεται με την φύση των προϊόντων και την λειτουργία της επιχείρησης και αφετέρου να καλύπτει για μεγάλο χρονικό διάστημα τις ανάγκες της εταιρίας.

Μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορα συστήματα αποθήκευσης των οποίων το κόστος ποικίλλει. Το πιο οικονομικό είναι το σύστημα των επάλληλων στρωμάτων (block stacking).

Θα ήταν χρήσιμο να εξετάσουμε πιο αναλυτικά ορισμένα σημαντικά επιμέρους κόστη: 26 (1 βλέπε σελ. 95-Βιβλιογραφία)

### **2.3.2. Κόστος αποθέματος**

Μετά την παραλαβή των προϊόντων στην αποθήκη γίνεται ξανά κοστολόγηση με σκοπό την αποτίμηση των αποθεμάτων της εταιρίας. Η κοστολόγηση των αποθεμάτων διαφέρει σε κάθε επιχείρηση και τροποποιείται ανάλογα με την πολιτική διοίκησης των αποθεμάτων.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν το ύψος του κόστους αποθέματος είναι:

1. Μέγεθος αποθέματος ασφάλειας (holding / storage hold)
2. Πλήθος επιστροφών
3. Εκκρεμείς παραγγελίες (storage cost)
4. Ταχύτητα ροής στην παραγωγή
5. Κόστος αντικατάστασης αποθέματος (setup cost). 27 (1 βλέπε σελ. 95-Βιβλιογραφία)

### 2.3.3. Κόστος order - picking

Είναι η διαδικασία της συλλογής και αποστολής ολόκληρων παλετών από μια αποθήκη ή εργοστάσιο σε άλλη αποθήκη, εργοστάσιο ή κέντρο διανομής, έως τη συλλογή τεμαχίων από την αποθήκη ενός καταστήματος λιανεμπορίου για την τοποθέτησή τους στα ράφια προς πώληση. Όλη αυτή η διαδικασία που απαιτεί τη δαπάνη πολλών εργατοωρών πρέπει να ολοκληρωθεί με το ελάχιστο δυνατό κόστος. **Η δραστηριότητα του order – picking είναι με διαφορά η πιο κοστοβόρα μέσα σε μια αποθήκη ή κέντρο διανομής.** Παρόλο που τα ποσοστά διαφέρουν από εταιρία σε εταιρία, ανάλογα με την φύση των προϊόντων και το σύστημα συλλογής των παραγγελιών που εφαρμόζεται, στο order picking οφείλεται κατά μέσο όρο περίπου το 60% του συνολικού κόστους εργασίας.

Στον παρακάτω πίνακα βαθμολογούνται σε κλίμακα 0 –10 οι τεχνικές του order – picking που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως προς την παραγωγικότητα, την ευελιξία και το κόστος τους

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ORDER PICKING			
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ORDER PICKING	ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ	ΕΥΕΛΙΞΙΑ	ΚΟΣΤΟΣ
Manual Picking σ' ένα επίπεδο από Παλέτα σε παλέτα ή καρότσι	3	8	2
Manual Picking από ράφι θυρίδας σε καρότσι ή roll cage	3	7	3
Picking κιβωτίων από live storage σε μεταφορική ταινία	6	5	4
Picking κιβωτίων από live storage σε μεταφορική ταινία σε πολλά επίπεδα	6	5	7
Picking σε πολλά επίπεδα με χρήση ανυψωτικού μηχανήματος	5	4	5
Αυτόματη συλλογή παλέτας από stacker crane	8	2	9
Αυτόματη συλλογή τεμαχίων με χρήση μεταφορικής ταινίας	9	2	9

28 (1 βλέπε σελ. 95-Βιβλιογραφία)

## **2.4. ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ**

Για την μορφοποίηση ενός ευέλικτου και αποτελεσματικού Δικτύου Διανομής, πρέπει να αναλυθούν τα κόστη που σχετίζονται με την δομή του. Για την σωστή αξιολόγηση του συνολικού κόστους που επηρεάζεται από διάφορες παραμέτρους θα ήταν χρήσιμο να διερευνηθούν κρίσιμα ερωτήματα όπως: Ποιο είναι το κόστος μεταφοράς, ποιο το κόστος επιστροφών, ποιο το κόστος αποθεματοποίησης. Το Δίκτυο Διανομής αναλύεται στα εξής:

- Κόστος συλλογής παραγγελιών
- Κόστος ελέγχου παραγγελιών
- Κόστος παράδοσης παραγγελιών στον πελάτη
- Κόστος συσκευασίας παραγγελιών
- Κόστος φόρτωσης – εκφόρτωσης παραγγελιών
- Κόστος ελέγχου διαλογής και επιστροφών
- Κόστος μισθοδοσίας υπαλλήλων
- Κόστος καταχώρησης παραστατικών

Στη συνέχεια θα ήταν χρήσιμο να παρουσιάσουμε αναλυτικά ορισμένα σημαντικά επιμέρους κόστη. 29 (2 βλέπε σελ. 95-Βιβλιογραφία)

### **2.4.1. Κόστος Logistics Centers**

Σήμερα όλο και περισσότερες εταιρίες επιλέγουν τη χρήση logistics centers. Ένα σύγχρονο logistics center μπορεί να διεκπεραιώσει ένα πλήρες φάσμα λειτουργιών συμπεριλαμβάνοντας τους χρόνους με μεγάλη συνέπεια εκτελώντας κλασικές διαδικασίες παραλαβής, αποθήκευσης, συλλογής, φόρτωσης και αποστολής προϊόντων. Το συνολικό κόστος ενός logistics center εξαρτάται εκτός των άλλων από το αν ο χώρος είναι ιδιόκτητος ή ενοικιάζεται. Από μελέτες έχει διαπιστωθεί ότι το ετήσιο συνολικό κόστος ανέρχεται σε 130 – 180 ευρώ ανά θέση παλέτας. Αξίζει όμως να σημειωθεί ότι η χρήση logistics center απαιτεί κατάλληλο και προσεκτικό χειρισμό διαφορετικά μπορεί να αποδειχθεί τρομερά αντικοινωνικό.

Στην περίπτωση που η εταιρία δεν μπορεί να ανταποκριθεί σε μεγάλο κόστος μιας τέτοιας μελέτης επιλέγει την εναλλακτική λύση του outsourcing. Η χρήση third – party γενικά για υπηρεσίες logistics έχει αναπτυχθεί με ραγδαίους ρυθμούς τα τελευταία χρόνια με στόχο τη μείωση του κόστους, αποφυγή επενδύσεων, αύξηση της παραγωγικότητας, μείωση προσωπικού. 30 (2 βλέπε σελ. 95-Βιβλιογραφία)

### **2.4.2. Κόστος Reverse Logistics**

Η αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα αφορά το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και τον έλεγχο της αλυσίδας που ακολουθεί ένα προϊόν, όχι από τον κατασκευαστή προς τον καταναλωτή, αλλά αντίστροφα από τον καταναλωτή

(μετά τη χρήση του προϊόντος) προς τον κατασκευαστή ή, γενικότερα, προς κάποια μονάδα ανάκτησης χρήσιμων υλικών και εξαρτημάτων.

Η μεταφορά των προϊόντων πίσω στις εγκαταστάσεις επηρεάζει σίγουρα αρνητικά το συνολικό κόστος όχι όμως δραματικά αφού η συλλογή μπορεί να γίνει με τα ίδια φορτηγά της διανομής. Χωρίς να υπόσχονται θαύματα μπορούν να βοηθήσουν στη μείωση των συνολικών δαπανών των επιχειρήσεων, να συντελέσουν στη βελτίωση των παραδοσιακών δικτύων διανομής και να δημιουργήσουν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο σε βιομηχανικές όσο και εμπορικές επιχειρήσεις. 31 (2 βλέπε σελ. 95-Βιβλιογραφία)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

### ΚΟΣΤΟΣ ΡΟΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί ραγδαία ανάπτυξη στη χρήση πληροφοριακών συστημάτων. Υπάρχουν τρία διαφορετικά επίπεδα πληροφοριακών συστημάτων που στοχεύουν σε διαφορετικά επίπεδα διοίκησης:

1. Οικονομική διαχείριση
2. Προγραμματισμός
3. Διαχείριση λειτουργιών

Ιδιαίτερα στο χώρο της αποθήκης είναι αναγκαία η ύπαρξη μηχανογραφικού συστήματος (warehouse management system) που μπορεί να καθοδηγεί τους εργαζομένους, να κατανέμει κατά κωδικούς τα προϊόντα, να παρακολουθεί αποθέματα και να ελέγχει την λειτουργία και την απόδοση της αποθήκης.

Το κόστος μηχανογράφησης μπορεί να αυξηθεί από την ύπαρξη:

- Διπλής εισαγωγής στοιχείων
- Καθυστερήσεων για την έναρξη των παραγωγικών διαδικασιών
- Προβληματικής επικοινωνίας των τμημάτων της αποθήκης
- Λανθασμένης εισαγωγής πληροφοριών

**Τα πληροφοριακά συστήματα αποτελούν σύμμαχο του κυκλώματος logistics καθώς η παρουσία τους γίνεται αιτία για την μείωση συνολικού κόστους.**

Ο προγραμματισμός των παραγωγικών πόρων (Manufacturing Resources Planning – MRP) δίνει τη δυνατότητα βελτίωσης της παραγωγικής διαδικασίας της μονάδας αυξάνοντας παράλληλα το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών. Τα συστήματα MRP που αναπτύχθηκαν με χρήση της πληροφορικής τεχνολογίας παρέχουν δυνατότητες που αναιρούν τα μειονεκτήματα του συμβατικού συστήματος.

Το κόστος ενός τέτοιου συστήματος που αποτελείται από:

- Το κόστος υλικού (Hardware) και λογισμικού (Software)
- Το κόστος εισαγωγής των δεδομένων
- Το κόστος απασχόλησης

είναι μικρό σε σχέση με την ωφέλεια που παρέχει στην επιχείρηση.

Συγκεντρωτικά το κόστος της εφοδιαστικής αλυσίδας επιμερίζεται σε πέντε βασικούς άξονες τους οποίους αναλύσαμε παραπάνω. 32 (1 βλέπε σελ. 95-Βιβλιογραφία)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο**

### **ΚΟΣΤΟΣ LOGISTICS ΑΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ**

Σε κάθε επιχειρηματικό κλάδο το κόστος διαφοροποιείται λόγω της φύσης του προϊόντος, του μεριδίου της αγοράς, της πολιτικής της επιχείρησης.

Στη συνέχεια γίνεται μια προσπάθεια ανάλυσης του κόστους σε ορισμένους κλάδους. 33 (1 βλέπε σελ. 95-Βιβλιογραφία)

#### **4.1. ΚΛΑΔΟΣ ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ – ΔΕΡΜΑΤΙΝΩΝ ΕΙΔΩΝ**

##### **4.1.1. Χαρακτηριστικά του κλάδου**

Αρχικά ασχοληθήκαμε με το κλάδο της ένδυσης και συγκεκριμένα με την ανδρική και γυναικεία υποδηματοποιία.

Στον κλάδο της υποδηματοποιίας δραστηριοποιείται ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, οι οποίες είναι στην πλειοψηφία τους μικρού και μεσαίου μεγέθους βιοτεχνίες εντάσεως εργασίας. Ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητας τους διακρίνονται σε:

- Εταιρίες που ασχολούνται αποκλειστικά με την παραγωγή αντρικών ή και γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων
- Εταιρίες που ασχολούνται με την παραγωγή αντρικών γυναικείων και παιδικών δερμάτινων υποδημάτων ή και υποδημάτων από άλλου είδους υλικά (πλαστικό)
- Εταιρίες με αντικείμενο δραστηριότητας την παραγωγή, εισαγωγή και εμπορία δερμάτινων υποδημάτων ή και υποδημάτων κατασκευασμένων από άλλα υλικά και άλλων προϊόντων από δέρμα
- Εταιρίες που ασχολούνται αποκλειστικά με την εισαγωγή αντρικών γυναικείων ή και παιδικών υποδημάτων
- Εταιρίες που το αντικείμενο δραστηριότητάς τους συνίσταται στην εισαγωγή υποδημάτων, άλλων προϊόντων από δέρμα (αξεσουάρ και λοιπά) ή και ενδυμάτων

Στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται παραγωγικές αλλά και εισαγωγικές εταιρίες υποδηματοποιίας. Ενδεικτικά αναφέρουμε κάποιες:

Παραγωγικές επιχειρήσεις (που στο σύνολό τους είναι 60) όπως:

ELITE A.B.E.E., BOSS SHOES A.E., ΜΠΟΥΡΝΑΖΟΥ Δ. ΑΦΟΙ Α.Β.Ε.Ε.

Εισαγωγικές επιχειρήσεις (που στο σύνολό τους είναι 55) όπως:

MIGATO A.E., ROLLINI A.E., PINTEKO A.E.

Τα στάδια για την κατασκευή ενός υποδήματος είναι σχεδιασμός, κοπή, ραφή, συναρμολόγηση.

Τα τελευταία χρόνια ο αυξανόμενος ανταγωνισμός τόσο στην εγχώρια αγορά, όσο και στην παγκόσμια έχει οδηγήσει ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις



του κλάδου της υποδηματοποιίας στην βελτίωση της οργάνωσής τους και στην υιοθέτηση νέων τεχνικών. Η πολιτική προώθησης των υποδημάτων, στις μεγάλες τουλάχιστον επιχειρήσεις δεν στηρίζεται πλέον αποκλειστικά στην εμπειρία και το ένστικτο των ιδιοκτητών τους, αλλά βασίζεται κυρίως σε αποφάσεις ατόμων με εξειδικευμένες γνώσεις που με τη χρήση τεχνικών προώθησης επιδιώκουν το βέλτιστο τρόπο διανομής με το ελάχιστο κόστος και τη μεγαλύτερη διείσδυση των προϊόντων τους στην αγορά.

Προσπάθειες για αναβάθμιση του μηχανολογικού και τεχνολογικού εξοπλισμού καταβάλλονται από μικρό μόνο αριθμό επιχειρήσεων με σκοπό τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους. Οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν εξειδικευμένα τμήματα και σύγχρονα μηχανήματα σχεδιασμού, ραφής και συγκόλλησης υποδημάτων που χαρακτηρίζονται από ευελιξία στην παραγωγή και δυνατότητα προσαρμογής.

Σημαντική αναμένεται να είναι η συμβολή του προγράμματος Quit foot. Στόχος του προγράμματος είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσω της υιοθέτησης νέων μεθόδων παραγωγής που θα τους προσφέρουν τη δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της αγοράς. Χρήση τεχνολογίας Computer AIDED Design (CAD) δίνει τη δυνατότητα ταχείας προσαρμογής και τροποποίησης του σχεδίου. Με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να ανταποκρίνονται άμεσα στις απαιτήσεις. Έτσι λοιπόν οι εταιρίες που επιθυμούν να επιτύχουν υψηλό customer service επενδύουν σε μηχανολογικό και τεχνολογικό εξοπλισμό.

Παρακάτω παραθέτουμε πληροφορίες που συμβάλλουν στην διαμόρφωση του κόστους Logistics: 34 (1 βλέπε σελ. 95-Βιβλιογραφία)

#### **4.1.2. Κόστος Δικτύου Διανομής**

Η επιλογή του δικτύου διανομής κάθε επιχείρησης είναι καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματική τοποθέτηση και διάθεση των προϊόντων της. Για το λόγο αυτό θεωρείται απαραίτητη η ύπαρξη επαρκούς πληροφόρησης αναφορικά με τα υπάρχοντα κανάλια διανομής και την αποδοτικότητα των εναλλακτικών λύσεων που υπάρχουν.

Αναφορικά με τον τρόπο διανομής των υποδημάτων τους, οι επιχειρήσεις του κλάδου διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Επιχειρήσεις που διαθέτουν τα προϊόντα τους αποκλειστικά μέσω χονδρικής στην αγορά.
- Επιχειρήσεις που διαθέτουν το σύνολο των προϊόντων τους μέσω των καταστημάτων λιανικής πώλησης που διατηρούν
- Επιχειρήσεις που διατηρούν σημεία λιανικής πώλησης και πραγματοποιούν παράλληλα χονδρικές και λιανικές πωλήσεις.

Στον συγκεκριμένο κλάδο λόγω της φύσης του προϊόντος υπάρχουν συχνές παραδόσεις και κάλυψη ζήτησης σε πολλές γεωγραφικές ζώνες. Αυτό έχει σαν

αποτέλεσμα οι μεγάλες εταιρίες της υποδηματοποιίας να διαθέτουν ένα ευέλικτο δίκτυο διανομής το οποίο επιβαρύνει το κόστος logistics. 35 (1 βλέπε σελ. 95-Βιβλιογραφία)

### **4.1.3. Κόστος Αποθήκευσης**

#### **Κόστος αποθέματος ετοιμών προϊόντων**

Η εποχικότητα αποτελεί ένα παράγοντα που επηρεάζει τη ζήτηση των δερμάτινων υποδημάτων. Είναι γεγονός ότι η ζήτηση των συγκεκριμένων προϊόντων αυξάνεται κατά την χειμερινή περίοδο και αυτό οδηγεί στην αύξηση του κόστους αποθέματος.

Με σκοπό την μείωση του κόστους διατήρησης αποθεμάτων και την έγκαιρη παράδοση των προϊόντων στους πελάτες ορισμένες επιχειρήσεις υιοθετούν νέους τρόπους διαχείρισης των αυτών.

Με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και του εμπορίου η ευρωπαϊκή υποδηματοποιία και κατ'επέκταση και η ελληνική γίνεται πιο επιτακτική η ανάγκη για υιοθέτηση μέτρων βελτιστοποίησης των διαδικασιών αποθήκευσης.

#### **Κόστος αποθέματος πρώτων υλών**

Οι εταιρίες του κλάδου που εμφανίζουν έντονη παραγωγικότητα επιβαρύνονται με ένα σχετικά αυξημένο κόστος αποθήκευσης εξαιτίας της έλλειψης των πρώτων υλών. 36 (1 βλέπε σελ. 95-Βιβλιογραφία)

## **4.2. ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

### **4.2.1. Χαρακτηριστικά του κλάδου**

Ο κλάδος του χονδρικού εμπορίου ζάχαρης, σοκολάτας και ειδών ζαχαροπλαστικής εντάσσεται στον ευρύτερο κλάδο των Ειδών Διατροφής, ο οποίος είναι ένας από τους πιο δυναμικούς και κερδοφόρους της ελληνικής βιομηχανίας.

Η ανάπτυξη του κλάδου οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην στροφή των καταναλωτών προς τα μεταποιημένα προϊόντα, τρόφιμα, φαγητά και είδη ζαχαροπλαστικής.

Τα τελευταία χρόνια διαπιστώνεται μια στροφή της καταναλωτικής προτίμησης προς γλυκά και παρασκευάσματα ανώτερης ποιότητας σε αντίθεση με την κυριαρχία των "παραδοσιακών" γλυκών την προηγούμενη δεκαετία. Τα διάφορα εργαστήρια και ζαχαροπλαστεία έχουν προσαρμόσει κατάλληλα τα προϊόντα τους, δίνοντας μεγαλύτερη σημασία στα ποιοτικά στοιχεία των υλικών ενώ παράλληλα δημιουργούν νέες κατηγορίες προϊόντων.

Η τιμή πώλησης των τελικών προϊόντων ζαχαροπλαστικής προσδιορίζεται κυρίως από την ποιοτική διαφοροποίησή τους, με κύριο στοιχείο διαφοροποίησης την ποιότητα των υλών που χρησιμοποιούνται στη

παρασκευή. Λόγω των υψηλών περιθωρίων κέρδους στο τελικό προϊόν, η ποιότητα των α' υλών τείνει να αποτελέσει τον σημαντικότερο παράγοντα επιλογής προμηθευτή, δεδομένου ότι το κόστος των υλικών αποτελεί μικρό ποσοστό της τιμής πώλησης.

Οι μεγαλύτερες εταιρίες εμπορίας ειδών ζαχαροπλαστικής στην ελληνική αγορά είναι:

ΣΤΕΛΙΟΣ ΚΑΝΑΚΗΣ ΑΒΕΕ, PURATOS ΕΛΛΑΣ ΑΒΕΕ, ΑΝΤΖΟΥΛΑΤΟΣ ΑΕ, ΟΛΥΜΠΙΚ ΦΟΥΝΤΣ ΑΕΒΕ, ΣΕΦΚΟ ΖΕΕΛΑΝΔΙΑ ΑΒΕΕ, ΛΑΟΥΔΗ ΑΦΟΙ ΕΠΕ, ΛΗΔΡΑ ΕΠΕ.

και δραστηριοποιούνται στον ειδικό χώρο της εμπορίας υλικών ζαχαροπλαστικής, αρτοποιίας και παγωτού με τελικούς πελάτες τα διάφορα εργαστήρια ζαχαροπλαστικής, παρασκευαστές προϊόντων ζύμης, αρτοποιηχανίες κ.λ.π. 37 (1 βλέπε σελ. 95-Βιβλιογραφία)

#### **4.2.2. Παράδειγμα εταιρίας του κλάδου (ΣΤΕΛΙΟΣ ΚΑΝΑΚΗΣ ΑΒΕΕ)**

Στη συνέχεια περιγράφονται κάποια κρίσιμα χαρακτηριστικά της εφοδιαστικής αλυσίδας της εταιρίας ΣΤΕΛΙΟΣ ΚΑΝΑΚΗΣ ΑΒΕΕ. Η εταιρία έχει διαμορφώσει την κατάλληλη εταιρική υποδομή για την προώθηση των προϊόντων υψηλής ποιότητας, ενώ παράλληλα διαθέτει ένα αποτελεσματικό δίκτυο πωλήσεων για την προώθηση αυτών.

Σήμερα, η εταιρία κατέχει ηγετική θέση στην προμηθευτική αγορά του κλάδου της αρτοζαχαροπλαστικής στην Ελλάδα, καθώς αντιπροσωπεύει 23 από τους πιο φημισμένους διεθνείς οίκους παραγωγής α' υλών ζαχαροπλαστικής. Δίνει απόλυτη προτεραιότητα στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων που εισάγει και διακινεί, ερευνώντας συνεχώς την αγορά προκειμένου να ανταποκρίνεται στις διαρκώς εξελισσόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών.

Από τον Δεκέμβριο του 2000 η ΣΤΕΛΙΟΣ ΚΑΝΑΚΗΣ ΑΒΕΕ στεγάζεται σε νέους υπερσύγχρονους αποθηκευτικούς χώρους και γραφεία 2,783 τ.μ. με έδρα τις Αχαρνές Αττικής, οι οποίοι κατασκευάστηκαν σε ιδιόκτητο οικόπεδο 13,622 τ.μ. και δημιουργήθηκαν σύμφωνα με τις σύγχρονες αντιλήψεις του Logistics Management.

Το κομμάτι της διακίνησης των προϊόντων της ΣΤΕΛΙΟΣ ΚΑΝΑΚΗΣ ΑΒΕΕ καλύπτεται από το τέλεια οργανωμένο δίκτυο διανομής της, που περιλαμβάνει 9 φορτηγά ψυγεία τα οποία διανέμουν τους περισσότερους από 250 κωδικούς της εταιρίας στην περιοχή της Αττικής και σε ακτίνα 200 χλμ. γύρω από αυτή. Στην υπόλοιπη Ελλάδα, η ΣΤΕΛΙΟΣ ΚΑΝΑΚΗΣ ΑΒΕΕ διακινεί τα προϊόντα της μέσω διανομέων. Πιο συγκεκριμένα διαθέτει: 19 διανομείς στην περιοχή της Θεσσαλονίκης και 78 διανομείς στην υπόλοιπη Ελλάδα και τα νησιά.

Η εταιρία εφαρμόζει όλες τις σύγχρονες μεθόδους Warehouse Management και επενδύει συνεχώς στην βελτίωση και επέκταση του δικτύου διανομής. Το νέο υπεραυτόματο κέντρο διανομής της εταιρίας διαθέτει αποθηκευτικό χώρο έκτασης 1,589 τ.μ., ο οποίος παρέχει τη δυνατότητα αποθήκευσης πολλών προϊόντων σε διαφορετικές θερμοκρασίες και έχει τη δυνατότητα διακίνησης 18,000 τόνων ετησίως με μέσο όρο αποθήκευσης 25 ημερών. Η χωρητικότητα

του ανέρχεται σε 1,900 παλετοθέσεις εξυπηρετώντας καθημερινά τις αποστολές 9 φορτηγών αυτοκινήτων των 5 τόνων και ενός μεγαλύτερου των 10 τόνων συγχρόνως. Ταυτόχρονα, μπορούν να εξυπηρετούνται οι παραλαβές από 3 μεγάλα containers 40 ποδών. 38 (1 βλέπε σελ. 95-Βιβλιογραφία)

#### **4.2.3. Κατανομή κόστους Logistics στον Κλάδο των Τροφίμων**

- Το κόστος αποθήκευσης είναι υψηλό καθώς τα προϊόντα αποθηκεύονται σε συνάρτηση με τις απαιτούμενες από τη φύση τους συνθήκες θερμοκρασίας και υγρασίας, παρακολουθούνται με βάση την ημερομηνία λήξης και το LOT κάθε είδους. Επιπλέον οι εταιρίες του κλάδου αυτού διαχειρίζονται μεγάλη γκάμα προϊόντων. Συνήθως κατά την διακίνηση των εμπορευμάτων τηρείται αυστηρά η αρχή του FIFO (First In – First Out).
- Δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην ροή της πληροφορίας στην εφοδιαστική αλυσίδα. Πολλές εταιρίες επενδύουν σε μηχανογραφική υποδομή, στοχεύοντας στη βελτίωση της λειτουργικότητας στη διαχείριση των αποθεμάτων και των παραγγελιών, καθώς και στη μείωση του κόστους.
- Το κόστος διανομής είναι μεγάλο εξαιτίας της φύσης του προϊόντος (συντήρηση σε φορτηγά – ψυγεία) και τις απαιτήσεις για συχνές παραδόσεις. Εξαιτίας της ανάγκης για κάλυψη της ζήτησης σε ευρύ γεωγραφικό χώρο πολλές εταιρίες επενδύουν στη δημιουργία τοπικών καταστημάτων ή συνεργάζονται με διανομείς. Για παράδειγμα, στα άμεσα σχέδια της προαναφερόμενης εταιρίας είναι η αύξηση του μεριδίου της στην αγορά της Β. Ελλάδος και η δημιουργία ισχυρού τοπικού δικτύου διανομής, με απώτερο στόχο την είσοδο στην αγορά των βαλκανικών χωρών. Στα πλαίσια της επίτευξης του παραπάνω στόχου η εταιρία εξετάζει το ενδεχόμενο δημιουργίας υποκαταστήματος, το οποίο θα συντονίζει και υποστηρίζει τους πωλητές και τις ενέργειες προώθησης στην περιοχή αυτή. 39 (1 βλέπε σελ. 95-Βιβλιογραφία)

### **4.3. ΚΛΑΔΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΟΥΒΛΩΝ - ΚΕΡΑΜΙΔΙΩΝ**

#### **4.3.1. Χαρακτηριστικά του κλάδου**

Ο κλάδος παραγωγής τούβλων – κεραμιδιών αποτελεί έναν από τους αρχαιότερους της ελληνικής οικονομίας. Εμφανίζει ανομοιογένεια ως προς την διάρθρωση του, καθώς ένα μεγάλο μέρος συγκεντρώνεται σε ένα σχετικά μικρό αριθμό επιχειρήσεων.

Η ελληνική αγορά τούβλων καλύπτεται εξ'ολοκλήρου από την εγχώρια παραγωγή. Ταυτόχρονα, τα τελευταία χρόνια οι εξαγωγές σε Βαλκανικές και Τρίτες χώρες συνεχώς αυξάνονται. Οι μεγάλες εταιρίες προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές στην εγχώρια αγορά, πραγματοποιούν συνεχώς

σημαντικές επενδύσεις για την βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας. Οι εταιρίες του κλάδου παραγωγής τούβλων – κεραμιδιών, πωλούν τα προϊόντα τους σε κάποιο χονδρέμπορο ή διατηρούν κατάσταση λιανικής. Οι κυριότερες εταιρίες στον κλάδο είναι οι: ΧΑΛΚΙΣ Α.Ε.Β.Ε., ΚΟΘΑΛΗΣ Α.Ε., ΚΟΚΚΙΝΟΓΕΝΗΣ ΚΕΡΑΜΟΠΟΙΕΙΑ Α.Ε., που καλύπτουν περίπου το 55 –60 % της συνολικής παραγωγής. 40 (2 βλέπε σελ. 95-Βιβλιογραφία)

#### **4.3.2. Κόστος Αποθήκευσης**

Το κόστος αποθήκευσης διαμορφώνεται ανάλογα με το είδος του προϊόντος. Οι κυριότερες κατηγορίες τούβλων είναι:

- Κοινά (διάτρητα) τούβλα που χρησιμοποιούνται σε τοιχοποιίες.
- Λοιπά τούβλα όπως διακοσμητικά

Στην περίπτωση κοινών τούβλων το κόστος αποθήκευσης είναι σχετικά μικρό καθώς το προϊόν μετά την παραγωγή οδηγείται προς εκφόρτωση, τυλίγεται με διάφανο φιλμ και τέλος αποθηκεύεται στον υπαίθριο χώρο του εργοστασίου. Αντίθετα στην περίπτωση διακοσμητικών τούβλων είναι αυξημένο σε σχέση με το προηγούμενο καθώς το προϊόν ξεφορτώνεται και μεταφέρεται στο τμήμα διαλογής και συσκευασίας. Αφού τα τεμάχια διχαστούν, διαχωρίζονται ποιοτικά με κριτήρια τις διαστάσεις και την κατάσταση της επιφάνειάς τους. Κατόπιν συσκευάζονται σε χαρτοκιβώτια τα οποία τοποθετούνται από ένα ρομπότ πάνω σε παλέτες, που μεταφέρονται στη συνέχεια στην δετική μηχανή, όπου τυλίγονται με διάφανο φιλμ και τέλος αποθηκεύονται σε κλειστό και προστατευόμενο χώρο. 41 (2 βλέπε σελ. 95-Βιβλιογραφία)

#### **4.3.3. Κόστος Διανομής**

Ο ανταγωνισμός που επικρατεί μεταξύ των κυρίαρχων επιχειρήσεων έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση των τιμών πώλησης των προϊόντων με συνέπεια την "συμπίεση" των περιθωρίων κέρδους. Οι περισσότερες εταιρίες προκειμένου να εξισορροπήσουν την απώλεια κερδών που έχουν για λόγους ανταγωνισμού προσπαθούν να μειώσουν το κόστος μεταφοράς το οποίο είναι ιδιαίτερο υψηλό και καλύπτει το 20% των ετήσιων εξόδων. Εκτιμάται ότι η μεταφορά άνω των 400 χλμ επιβαρύνει το κόστος κατά 40%.

Η παράδοση των προϊόντων της εταιρίας συνήθως γίνεται κατόπιν συμφωνίας με τον πελάτη, στο σημείο της επιλογής του, και μέχρι το ύψος των 16 μ. με γερανοφόρα οχήματα της εταιρίας. Για μεγαλύτερα ύψη η παράδοση πραγματοποιείται με την ενοικίαση τηλεσκοπικού γερανού.

Η μεταφορά τούβλων για μεγάλες αποστάσεις είναι οικονομικά ασύμφορη εξαιτίας του μεγάλου βάρους και της μικρής συγκριτικά αξίας του προϊόντος, ανά τεμάχιο, γεγονός που αυξάνει το κόστος μεταφοράς.

Επιπλέον παρατηρείται η τάση να προτιμούνται κάποια είδη τούβλων ανά γεωγραφική περιοχή. Διαφορετικά είδη χρησιμοποιούνται στην Κεντρική Ελλάδα στην Βόρεια και στα νησιά. Ο τοπικός χαρακτήρας των τούβλων έχει ως αποτέλεσμα τα εργοστάσια να παράγουν τύπους τούβλων που απευθύνονται στις γεωγραφικές τάσεις και συνήθειες της συγκεκριμένης

περιοχής. Οι εταιρίες προβλέπουν με γεωγραφικά κριτήρια την ζήτηση με αποτέλεσμα να πραγματοποιείται η παραγωγή κάποιων ειδών στον κατάλληλο χρόνο και μειώνεται το κόστος τήρησης αποθέματος. Αν και οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα πρόβλεψης της ζήτησης λίγες είναι οι εταιρίες που έχουν χαμηλό κόστος αποθέματος.

Το κλίμα ανταγωνισμού που υπάρχει στον κλάδο, ενισχύει την τάση για αυξημένο επίπεδο εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των απαιτήσεων του πελάτη για ασφαλή μεταφορά των προϊόντων και κατά συνέπεια οδηγεί σε αυξημένο κόστος συσκευασίας σε σχέση με το παρελθόν που δεν γινόταν παλετοποίηση. 42 (2 βλέπε σελ. 95-Βιβλιογραφία)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

### ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ LOGISTICS ΑΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

#### 5.1. Κλάδος Υποδηματοποιίας

Στο συγκεκριμένο κλάδο παρουσιάζονται αρκετά σημαντικές διαφοροποιήσεις στα αποτελέσματα και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχουν δυο κατηγορίες επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο χώρο, οι εισαγωγικές και οι παραγωγικές.

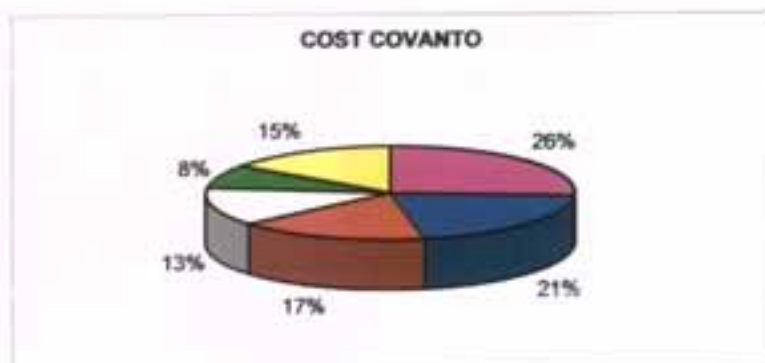
Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι πίνακες με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα.

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ					
	COVANTO	DIAMANT SHOES	JB ΜΠΟΥΡΝΑΖΟΣ	ΑΛΜΑ	ΖΑΧΑΡΙΑΣ
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	144,681	110,627	1,872,160	2,269,230	7,853
ΜΗΧΑΝ. ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	118,483	795,899	699,691	962,104	23,803
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤ	91,410	92,359	781,206	949,602	5,775
ΑΠΟΣΒ. ΜΗΧΑΝ. ΕΞΟΠΛ.	52,060	620,320	382,688	395,134	14,445
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΙΟΝΤ.	102,944	101,150	2,378,575	347,504	46,653
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΥΛΩΝ	172,983	271,628	463,403	1,072,839	68,578
ΑΠΟΘ. ΗΜΙΚΑΤ. ΠΡΟΙΟΝ.				97,033	

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ					
	ΤΖΙΑΝ ΜΑΡΙΟ	MASTER	PERSOMY	SIDER	TRIASSIC
ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	942,980	192,041	172,097	264,387	62,556
ΜΗΧΑΝ. ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ					
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡ-ΕΓΚΑΤΑΣ.	313,527	148,352	0	100,578	42,104
ΑΠΟΣΒ. ΜΗΧ. ΕΞΟΠΛ.					
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΙΟΝΤ.	162,398	444,980	1,397,573	1,643,431	1,070,794
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΥΛΩΝ					

Συγκρίνοντας του δυο πίνακες παρατηρούμε, όπως είναι αναμενόμενο, ότι στις εισαγωγικές επιχειρήσεις δεν υπάρχουν έξοδα για μηχανικό εξοπλισμό, για αποσβέσεις μηχανικού εξοπλισμού και για αποθέματα Α'υλών γεγονός που επηρεάζει τη διαμόρφωση του κόστους. Στη συνέχεια, με βάση τα διαθέσιμα δεδομένα παρουσιάζεται σχηματικά ο καταμερισμός του κόστους σε κάθε εταιρία.

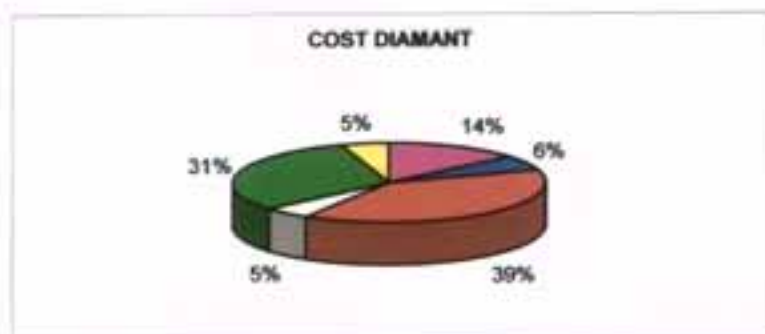
### ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



Κτίρια-εγκαταστάσεις  
Μηχανικός εξοπλισμός

Αποσβέσεις μηχαν. Εξοπλισμ.

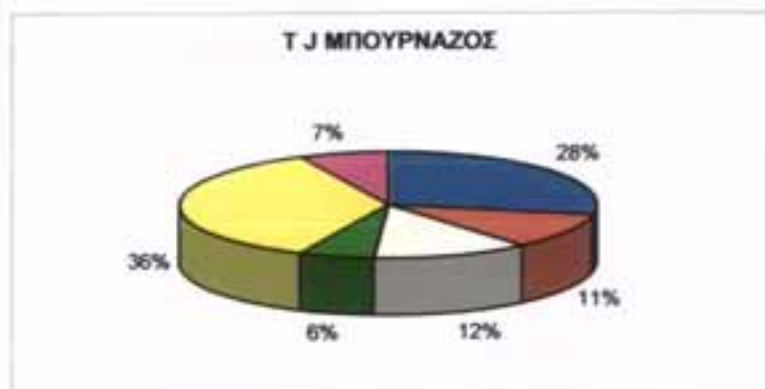
Αποθέματα υλών



Κτίρια-εγκαταστάσεις  
Μηχανικός εξοπλισμός

Αποσβέσεις μηχαν. Εξοπλισμ.

Αποθέματα υλών

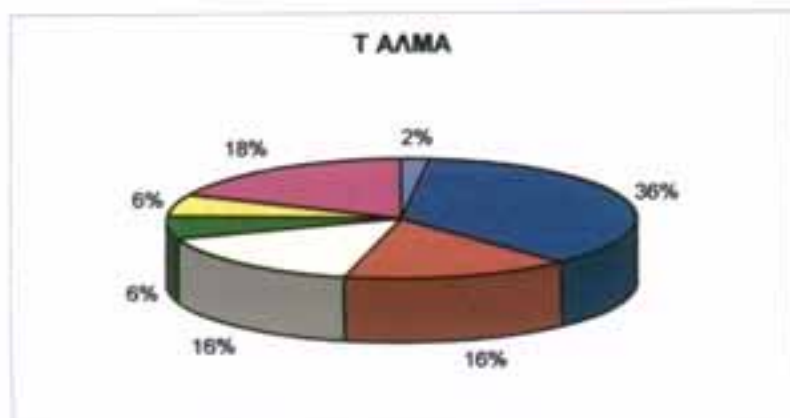


Κτίρια-εγκαταστάσεις  
Μηχανικός εξοπλισμός

Αποσβέσεις μηχαν. Εξοπλισμ.

Αποθέματα υλών





Κτίρια-εγκαταστάσεις  
 Μηχανικός εξοπλισμός

Αποσβέσεις μηχαν. Εξοπλισμ.

Αποθέματα υλών

Αποθέματα ημικατεργ. προϊόντων



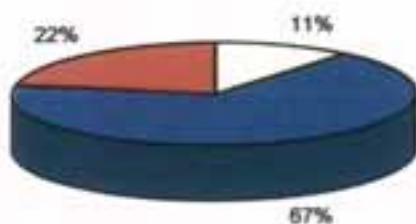
Κτίρια-εγκαταστάσεις  
 Μηχανικός εξοπλισμός

Αποσβέσεις μηχαν. Εξοπλισμ.

Αποθέματα υλών

## ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

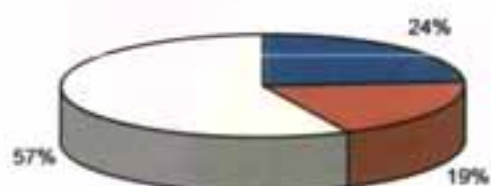
**COST TZIAN MAPIO**



Κτίρια-εγκαταστάσεις

Αποσβέσεις κτιρίων-εγκαταστ.

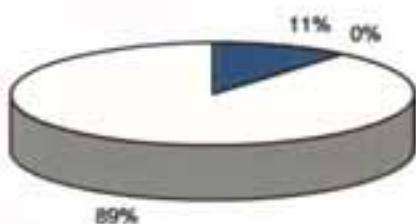
**COST MASTER**



Κτίρια-εγκαταστάσεις

Αποσβέσεις κτιρίων-εγκαταστ.

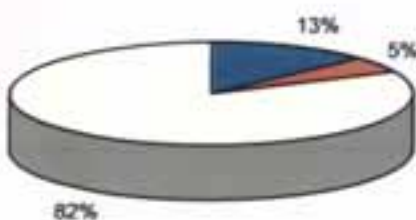
**COST PERSOMY**



Κτίρια-εγκαταστάσεις

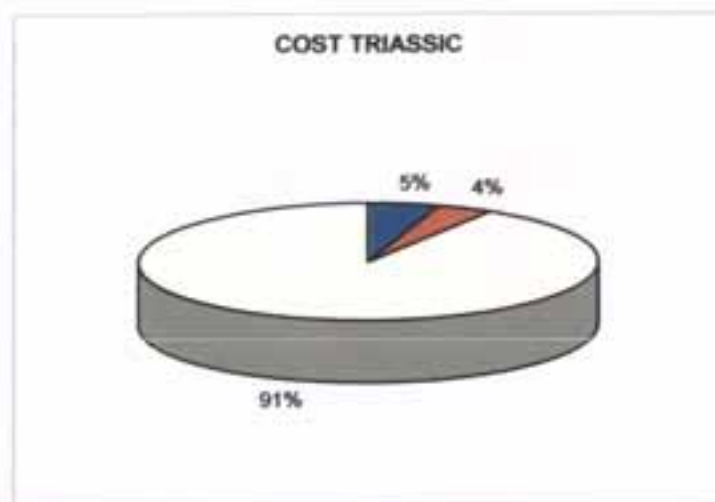
Αποσβέσεις κτιρίων-εγκαταστ.

**COST SIDER**



Κτίρια-εγκαταστάσεις

Αποσβέσεις κτιρίων-εγκαταστ.



Κτίρια-εγκαταστάσεις

Αποσβέσεις κτιρίων-εγκαταστ.

43 (1 βλέπε σελ. 95-Βιβλιογραφία)

## 5.2 ΚΛΑΔΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΟΥ ΒΛΩΝ

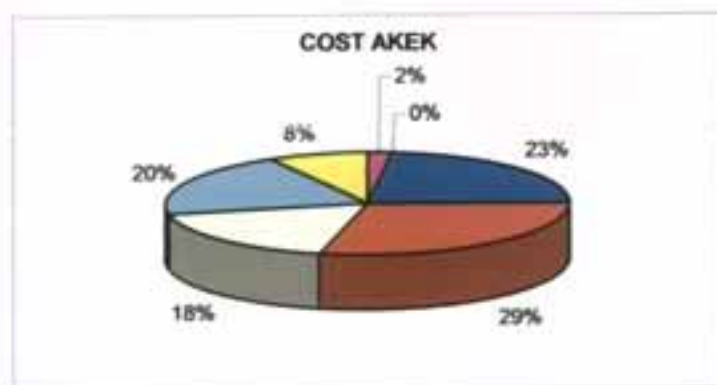
Ο επόμενος κλάδος που μελετήθηκε ήταν ο κλάδος της παραγωγής τούβλων – κεραμικών. Στο συγκεκριμένο κλάδο δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφοροποιήσεις στα αποτελέσματα καθώς ο κλάδος χαρακτηρίζεται μόνο από παραγωγικές επιχειρήσεις.

Για τις ανάγκες της μελέτης εξετάστηκαν στατιστικά στοιχεία από δέκα εταιρίες του κλάδου που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στους ακόλουθους πίνακες.

	ΑΚΕΚ		ΒΑΒΟΥΛΙΩΤΗΣ	ΚΑΤΣΙΚΗΣ	ΚΕΡΑΜΟΠΟΙΑ ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	ΚΕΡΑΜΟΥΡΓΙΚΗ ΑΓΡΙΝΙΟΥ
Κτίρια-εγκαταστάσεις	6,045,591	2,778,909	17,462,245	3,319,286	1,341,912	939,590
Μηχαν. Εξοπλισμ	7,654,046	3,520,474	17,332,177	7,179,243	2,655,016	1,808,593
Αποσβ κτιρ-εγκατ.	4,785,935	2,453,588	9,710,134	2,566,246	203,169	304,856
Αποσβ. Μηχ. εξοπλ.	5,286,438	2,464,137	12,037,191	3,500,728	655,416	445,294
Προθεμ. προϊόντων	2,228,189	800,947	987,806	198,720	239,172	74,062
Προθ. Α' υλών	437,789	223,403	706,261	574,106	158,096	166,223
Προθεμ. υλικών κατασκευασμένων προϊόντων	17,122					

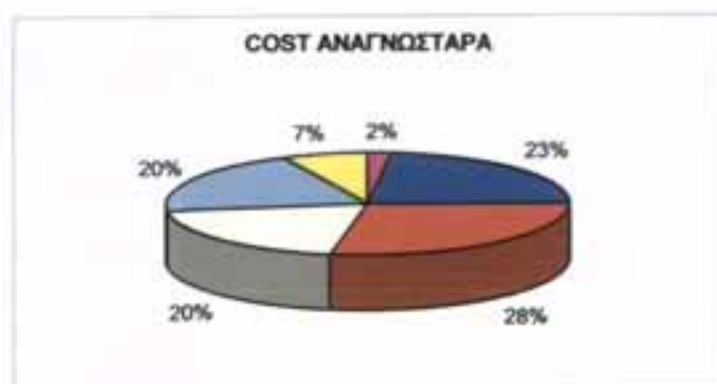
	ΚΟΘΑΛΗ	ΚΟΚΚΙΝΟΓΕΝΗΣ	ΟΞΥΜΑΧΩΝ	ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΙΔΗ
Κτίρια-εγκαταστάσεις	5,981,338	2,834,735	7,111,201	2,356,282
Μηχανικός εξοπλισμός	14,677,130	5,248,081	11,797,770	7,967,674
Αποσβ. Κτιρίων-εγκαταστάσεων	3,884,874	1,425,196	1,737,150	592,240
Αποσβ. Μηχανικού εξοπλισμού	6,627,394	2,131,376	5,852,115	2,332,850
Αποθέματα προϊόντων	2,054,358	301,096	5,981,067	843,600
Αποθέματα α' υλών	953,869	626,794	788,835	300,381
Αποθέματα ημικατεργασμένων προϊόντων				

Στη συνέχεια, με βάση τα διαθέσιμα δεδομένα, παρουσιάζεται σχηματικά ο καταμερισμός του κόστους σε κάθε εταιρία.



Κτίρια-εγκαταστάσεις  
Μηχανικός εξοπλισμός

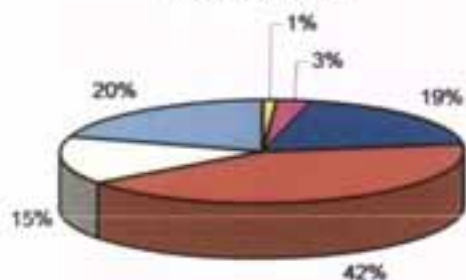
Αποθέματα α' υλών  
Αποθέματα ημικατεργ. προϊόντων



Κτίρια-εγκαταστάσεις  
Μηχανικός εξοπλισμός

Αποθέματα α' υλών

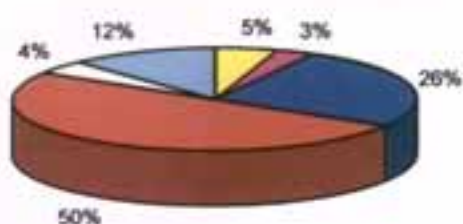
**COST ΚΑΤΣΙΚΗΣ**



Κτίρια-εγκαταστάσεις  
Μηχανικός εξοπλισμός

Αποθέματα α' υλών

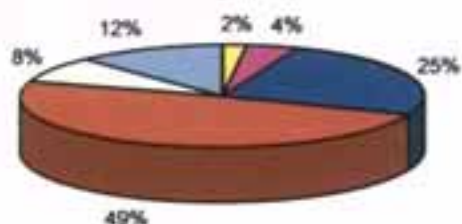
**COST ΚΕΡΑΜΟΠΟΙΙΑ ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ**



Κτίρια-εγκαταστάσεις  
Μηχανικός εξοπλισμός

Αποθέματα α' υλών

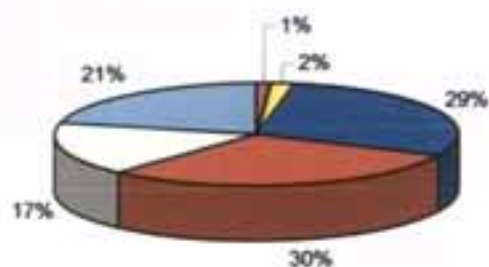
**COST ΚΕΡΑΜΟΥΡΓΙΚΗ ΑΓΡΙΝΙΟΥ**



Κτίρια-εγκαταστάσεις  
Μηχανικός εξοπλισμός

Αποθέματα α' υλών

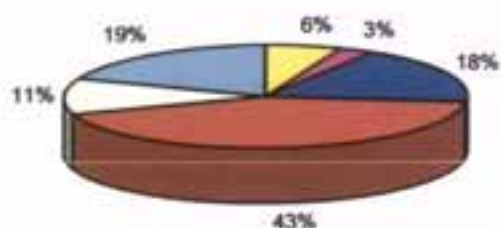
**COST ΒΑΒΟΥΛΙΩΤΗΣ**



Κτίρια-εγκαταστάσεις  
Μηχανικός εξοπλισμός

Αποθέματα α' υλών

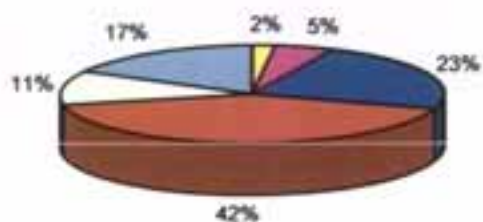
COST ΚΟΘΑΛΗ



Κτίρια-εγκαταστάσεις  
Μηχανικός εξοπλισμός

Υποδομή  
Αποθέματα α' υλών

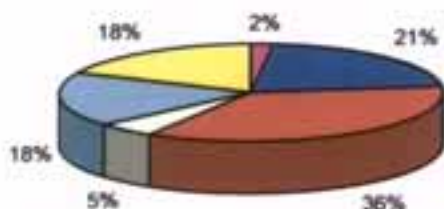
COST ΚΟΚΚΙΝΟΓΕΝΗΣ



Κτίρια-εγκαταστάσεις  
Μηχανικός εξοπλισμός

Υποδομή  
Αποθέματα α' υλών

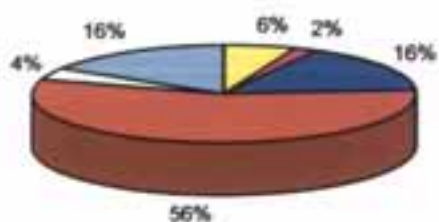
COST ΟΧΥΜΑΧΟΝ



Κτίρια-εγκαταστάσεις  
Μηχανικός εξοπλισμός

Υποδομή  
Αποθέματα α' υλών

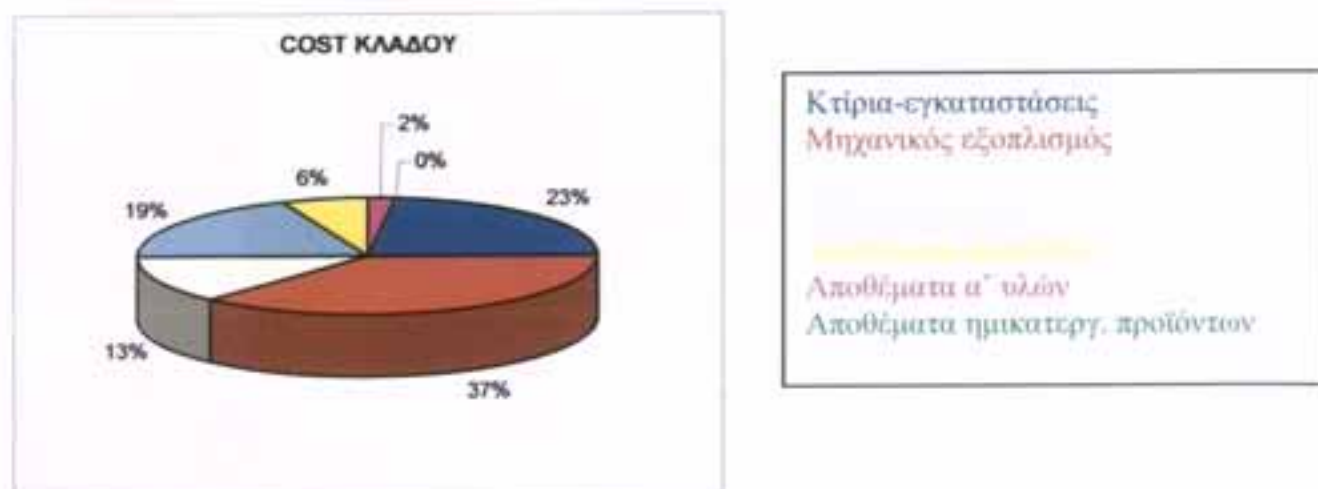
COST ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΙΔΗ



Κτίρια-εγκαταστάσεις  
Μηχανικός εξοπλισμός

Υποδομή  
Αποθέματα α' υλών

Οι εταιρίες του κλάδου παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά ως προς τον καταμερισμό του κόστους σε έξι βασικές παραμέτρους. Γενικεύοντας, οι παραπάνω παράμετροι καταμερίζονται στον κλάδο όπως φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα.



Όπως συμβαίνει σε όλες τις βιομηχανικού τύπου επιχειρήσεις το κόστος του μηχανικού εξοπλισμού είναι σαφώς υψηλότερο σε σχέση με τα υπόλοιπα κόστη. Ακολουθούν τα κόστη που σχετίζονται με τα τις κτιριακές εγκαταστάσεις και τις αποσβέσεις μηχανικού εξοπλισμού.

Το κόστος αποθεμάτων συμβάλλει με ένα μικρό ποσοστό στη διαμόρφωση του συνολικού Κόστους Logistics. Επίσης παρατηρείται η διατήρηση μικρής ποσότητας ημικατεργασμένων προϊόντων. Από τις δέκα εταιρίες που εξετάστηκαν μια εταιρία βρέθηκε να διατηρεί απόθεμα ημικατεργασμένων προϊόντων.

Γενικά ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλά λειτουργικά κόστη καθώς για την παραγωγική διαδικασία καταναλώνονται μεγάλες ποσότητες καυσίμων και υψηλό πάγιο κόστος μηχανικού εξοπλισμού. 44 (1 βλέπε σελ. 95-Βιβλιογραφία)

# **ΕΝΟΤΗΤΑ 3η**



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

## ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

### Γ Ε Ν Ι Κ Α

1.1 Ο παρών Κανονισμός έχει σκοπό να καθορίσει διαδικασίες και τρόπους ενεργειών και εγκρίσεων με τις οποίες θα πραγματοποιούνται οι Προμήθειες των πάσης φύσεως υλικών και η εκτέλεση έργων ή παροχή υπηρεσιών τρίτων προς την Εταιρεία απαραίτητων για την λειτουργία του εργοστασίου στο ..... και των γραφείων της εταιρείας στην Αθήνα.

1.2 Η εκτέλεση των Προμηθειών και η ανάθεση των εργασιών γίνονται μόνον δια μέσου της Δ/σης Logistics – Τμήμα Προμηθειών ύστερα από Αίτηση Προμήθειας υλικών ή εκτέλεσης έργων ή παροχής υπηρεσιών των ενδιαφερομένων αρμοδίων Διευθύνσεων ( συνημμένα έντυπο Αίτησης Προμήθειας. )

1.3 Τα αντίγραφα της σχετικής αλληλογραφίας με προμηθευτές της Εταιρείας που γίνεται από τις Διευθύνσεις σε ειδικές περιπτώσεις για να ληφθούν τεχνικές διευκρινήσεις ή προκειμένου να συγκεντρωθούν στοιχεία για να αποφασίσουν για κάποια προμήθεια υλικών κλπ. θα πρέπει να κοινοποιούνται στην Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών στην Αθήνα.

Για καλύτερο συντονισμό οι επισκέψεις των προμηθευτών στις εγκαταστάσεις της Εταιρείας καθώς και των υπαλλήλων της Εταιρείας μας στους χώρους των Προμηθευτών πρέπει να γίνονται με την έγκριση και σε συνεργασία και συνεννόηση με την Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών.

Στις οποιοσδήποτε επαφές των υπαλλήλων της Εταιρείας με τους Προμηθευτές θα πρέπει να αποφεύγεται με κάθε τρόπο να γίνεται συζήτηση για τιμές ή ενημέρωση τους σχετικά με τις προσφερόμενες τιμές του ανταγωνισμού όπως και να δίνεται κάθε πληροφορία που θα είναι δυνατόν να βλάψει τα συμφέροντα της Εταιρείας.

Επίσης δεν πρέπει οι Διευθύνσεις να δεσμεύουν την Εταιρεία για την αγορά υλικών και υπηρεσιών χωρίς να υπάρχει προηγούμενη συνεννόηση και έγκριση με την Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών.

1.4 Στόχος της Δ/σης Logistics-Τμήμα Προμηθειών είναι η προμήθεια των αναγκαίων υλικών, η εκτέλεση έργων και η παροχή υπηρεσιών με τους συμφερότερους όρους για την Εταιρεία.

Για την επίτευξη του στόχου αυτού το προσωπικό της Δ/σης Logistics-Τμήμα Προμηθειών το ασχολούμενο με αγορές, από τον Διευθυντή της μέχρι και των υπαλλήλων - υπευθύνων αγορών, οφείλει, εκτός από την εφαρμογή των διατάξεων του παρόντος Κανονισμού να ενημερώνεται επί των συνθηκών της αγοράς, να παρακολουθεί την εξέλιξη των τιμών, να ερευνά για

την ανεύρεση νέων προμηθευτών, να συνεργάζεται στενά με τις υπηρεσίες της Εταιρείας και να χρησιμοποιεί τα στοιχεία των μηχανογραφικών προγραμμάτων (π.χ. τελευταίες προηγούμενες τιμές, εγκεκριμένος προμηθευτής) ώστε να είναι σε θέση σύντομα και ορθά να προβαίνει σε ενέργειες και εισηγήσεις για την επιλογή του συμφερότερου προμηθευτή.

**1.5 Οι ενδιαφερόμενες Διευθύνσεις οφείλουν να προβλέπουν τις ανάγκες τους και να απευθύνονται έγκαιρα στην Δ/ση Logistics -Τμήμα Προμηθειών ώστε να έχει τον απαραίτητο χρόνο για τη συμφερότερη για την Εταιρεία εκτέλεση των προμηθειών. Αντίστοιχα οφείλουν να περιορίζουν τις Αιτήσεις για επείγουσες προμήθειες μόνο σε περιπτώσεις εκτάκτων και απρόβλεπτων αναγκών (όπως π.χ ακινητοποίηση μηχανήματος).**

**1.6 Για τα προς προμήθεια υλικά ή την εκτέλεση έργων ή την παροχή υπηρεσιών απαραίτητο είναι να παρέχονται ακριβείς περιγραφές ή προδιαγραφές ώστε να είναι δυνατή η προσφυγή σε περισσότερους από ένα προμηθευτή ή εργολάβο, η λήψη συγκρίσιμων προσφορών και η επιλογή της συμφερότερης λύσης.**

Κατ' εξαίρεση εφ'όσον ο προμηθευτής είναι αποκλειστικός όπως π.χ σε περίπτωση προμήθειας ανταλλακτικών που είναι ο κατασκευαστής μηχανήματος, αυτοκινήτου κ.λ.π ο οποίος και πωλεί μόνον αυτός ανταλλακτικά, ή υπάρχει σοβαρός αιτιολογημένος λόγος να αγοραστούν υλικά ή να ανατεθεί έργο σε συγκεκριμένο προμηθευτή ή εργολάβο, αλλιώς βλάπτονται τα συμφέροντα της Εταιρείας, τότε ο αιτών μπορεί να προτείνει με την Αίτησή του τον συγκεκριμένο προμηθευτή ή Εργολάβο κ.λ.π αναγράφοντας και την αιτιολογία της πρότασης του κατά τα ανωτέρω. Η Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών δεν δεσμεύεται να εκτελέσει την Αίτηση σύμφωνα με την πρόταση του αιτούντος αλλά θα πρέπει να ελέγχει την πρόταση και σε περίπτωση που συμφωνεί με αυτήν θα συνεννοείται με τον αιτούντα δια να καταλήγουν σε συμφωνία, αλλιώς το θέμα φέρεται στον Δ/ντα Σύμβουλο ή τον αναπληρωτή του.

**1.7 Η δαπάνη προμήθειας υλικών κλπ. για την οποία εκδίδεται σχετική Αίτηση προμήθειας υλικών κλπ. κατά περίπτωση, πρέπει να ευρίσκεται εντός των ορίων του προϋπολογισμού της Διεύθυνσης από την οποία εκδίδεται η Αίτηση, της οποίας ο Διευθυντής έχει την ευθύνη της εκτέλεσης του προϋπολογισμού αυτού. Κατά συνέπεια καμία Αίτηση για προμήθεια υλικών κλπ. δεν θα εκδίδεται εάν η δαπάνη δεν καλύπτεται από τον εγκεκριμένο προϋπολογισμό ή εάν, κατά την κρίση του αρμοδίου Διευθυντή, προβλέπεται υπέρβαση του προϋπολογισμού μέχρι τέλους του έτους. Στις περιπτώσεις αυτές ζητείται έγκριση του Διευθύνοντος Συμβούλου ή του αναπληρωτή του. 45 (2 βλέπε σελ. 95-Διαδίκτυο)**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο**

### **ΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ - ΕΡΓΩΝ - ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

**2.1** Για να ενεργήσει η Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών για την αγορά οποιουδήποτε υλικού ή την εκτέλεση έργων ή παροχή υπηρεσιών πρέπει να έχει αποσταλεί εγκαίρως έγγραφη Αίτηση προμηθείας υλικού κλπ. που να περιέχει όλα τα στοιχεία τα αναφερόμενα πιο κάτω στην παραγρ.2.3. Εάν τα στοιχεία δεν είναι πλήρη, η Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών θα ειδοποιεί με FAX ή τηλεφωνικώς ή με άλλο τρόπο τον συντάξαντα την παραγγελία για τα στοιχεία που λείπουν. Η προώθηση της Αίτησης Προμηθείας αλλιώς θα καθυστερεί μέχρις ότου δοθούν πλήρη στοιχεία.

**2.2** Οι αποστελλόμενες στην Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών Αιτήσεις εγκρίνονται από τους Διευθυντές Διευθύνσεων ή από τον υπάλληλο που κάθε Διευθυντής Διεύθυνσης θα έχει εξουσιοδοτήσει χωρίς να πάψει να έχει την ευθύνη για τις Αιτήσεις που θα υπογράψει ο υπάλληλος. Οι εξουσιοδοτήσεις αυτές εγκρίνονται από τον Δ/ντα Σύμβουλο ή τον αναπληρωτή του και κοινοποιούνται και στην Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών.

Πριν αποσταλεί οποιαδήποτε Αίτηση στην Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών ερευνάται από την ενδιαφερόμενη Διεύθυνση εάν υπάρχουν στην Αποθήκη τα αιτούμενα υλικά ή παρεμφερή τα οποία θα ήταν δυνατόν να καλύψουν τις ανάγκες της.

**2.3** Κάθε Αίτηση πρέπει απαραίτητως να περιέχει, εκτός άλλων, τα εξής στοιχεία:

**α.** Ακριβή προσδιορισμό του προς προμήθεια υλικού ή προδιαγραφές του έργου με τον αντίστοιχο κωδικό. Όταν πρόκειται για προμήθεια ανταλλακτικών θα αναγράφεται ο κωδικός του κατασκευαστού (Part Number), ο τύπος (μοντέλο), η σειρά, και εάν υπάρχει ο κωδικός αριθμός του μηχανήματος για το οποίο προορίζονται.

**β.** Ποσότητα

**γ.** Προϋπολογιζόμενη αξία με βάση την πρόσφατη τελευταία τιμή του αρχείου. Στις περιπτώσεις που η αγορά γίνεται για πρώτη φορά και δεν υπάρχει τιμή στο αρχείο, η αναζήτηση της τιμής από τους προμηθευτές δεν θα γίνεται από την ενδιαφερόμενη Δ/ση αλλά από την Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών προς την οποία θα απευθύνεται για τον λόγο αυτό η ενδιαφερόμενη Δ/ση.

**δ.** Επιθυμητή ημερομηνία της άφιξης των αιτουμένων ειδών. Η ημερομηνία αυτή θα πρέπει να είναι ίδια με τα συμφωνηθέντα με την Δ/ση Logistics-

Τμήμα Προμηθειών χρονικά όρια που απαιτούνται για την εκτέλεση των αιτήσεων των υπόψη υλικών, έργων ή υπηρεσιών. Εάν όμως οι ανάγκες απαιτούν συντομότερη εκτέλεση της Αίτησης λόγω κινδύνου διακοπής της παραγωγής ή αδυναμίας εκτέλεσης συμβάσεων πωλήσεων προς πελάτες μας, τότε στην Αίτηση θα αναγράφεται η ένδειξη ΑΜΕΣΗ.

Τα συμφωνηθέντα όρια θα αναθεωρούνται εκάστοτε με βάση την εμπειρία που θα αποκτάται με τον συντονισμό των προσπαθειών των υπηρεσιών της Εταιρείας και της Δ/σης Logistics-Τμήμα Προμηθειών για την συντόμωση των χρόνων εκτέλεσης των Αιτήσεων και κυρίως για την μείωση των αποθεμάτων.

ε. Κωδικό αριθμό της Διεύθυνσης και κωδικό του κέντρου κόστους που θα επιβαρυνθεί με τη σχετική δαπάνη στη θέση των παρατηρήσεων. Οι Αιτήσεις εκδίδονται κατά ομοειδή υλικά ώστε για την εκτέλεσή τους να έχει την ευχέρεια η Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών χωρίς καθυστερήσεις να απευθύνεται, κατά περίπτωση, σε περισσότερους από ένα προμηθευτή για όλα τα υλικά της Αίτησης, ή και σε ένα προμηθευτή, όταν πρόκειται περί προμηθείας από ένα αποκλειστικό προμηθευτή.

ζ. Προτεινόμενο προμηθευτή, εάν υπάρχει, χωρίς αυτό να δεσμεύει την Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών.

κ. Έγκριση του Δ/ντή της Δ/σης που απαιτείται για το συγκεκριμένο είδος ή υπηρεσία.

θ. Το υπάρχον απόθεμα του αιτούμενου είδους κατά την ημερομηνία έκδοσης της σχετικής αίτησης προμήθειας. 46 (2 βλέπε σελ.95-Διαδίκτυο)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ

**3.1** Η Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών τηρεί αρχείο προμηθευτών και εργολάβων κατά κατηγορίες προμηθευόμενων υλικών, εκτέλεσης έργων και παροχής υπηρεσιών το οποίο ενημερώνεται συνεχώς με την ανεύρεση νέων ή μετά από επαναξιολόγηση των παλαιών και με την διαγραφή αυτών οι οποίοι δημιουργούν προβλήματα ή δυσχερώς συνεργάζονται με την Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών ή τις υπηρεσίες της Εταιρείας.

**3.2** Όλες οι Αιτήσεις εκτελούνται από την Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών κατά κανόνα δε ύστερα από έρευνα της αγοράς για την επίτευξη των συμφερότερων για την Εταιρεία όρων προμηθείας ή εκτέλεσης έργου ή παροχής υπηρεσιών (τιμή, ποιότητα, χρόνος κλπ.).

**3.3** Για την επίτευξη του καθοριζόμενου στην παρ.1.4 των Γενικών Διατάξεων στόχου της Δ/σης Logistics-Τμήμα Προμηθειών, σε κάθε περίπτωση που υποβάλλεται Αίτηση Προμηθείας, ορίζονται τα ακόλουθα:

**α.** Για υλικά αξίας μέχρι 587.00 ευρώ θα γίνεται η προμήθεια απ' ευθείας από τον κατά την κρίση του υπαλλήλου Υπευθύνου Αγορών συμφερότερο προμηθευτή με πλήρη αιτιολόγηση της ανάθεσης επί του συγκριτικού πίνακα ή πίνακα Οικονομικής αξιολόγησης(συνημμένα έντυπο Συγκριτικού Πίνακα).

**β.** Για υλικά αξίας άνω των 587.00 ευρώ και μέχρι 5869.40 ευρώ απαιτούνται έγγραφες ή τηλεφωνικές προσφορές από δύο (2) προμηθευτές . Για προμήθειες από το εξωτερικό είναι αναγκαία πάντοτε η έγγραφη προσφορά.

**γ.** Για υλικά αξίας άνω των 5869.00 ευρώ και μέχρι 20542.92 ευρώ απαιτούνται έγγραφες προσφορές (ή με FAX) από 3 τουλάχιστον προμηθευτές ή έγγραφες κλειστές προσφορές εφόσον ο Διευθυντής Logistics κρίνει τούτο αναγκαίο.

**δ.** Για υλικά αξίας άνω των 20542.92 ευρώ απαιτούνται έγγραφες κλειστές προσφορές τουλάχιστον από 3 προμηθευτές μέχρι συγκεκριμένης ημερομηνίας, οι φάκελοι των οποίων θα αποσφραγίζονται παρουσία του Διευθυντή της Δ/σης Logistics-Τμήμα Προμηθειών, του Δ/ντή Τεχνικού Τμήματος και του Δ/ντος Συμβούλου ή του αναπληρωτή του.

Δεν επιτρέπεται η κατάτμηση των Αιτήσεων Προμηθείας που περιλαμβάνουν ομοειδή υλικά, είτε κατά την σύνταξή τους από τον αιτούντα είτε κατά την εκτέλεση τους από την Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών, με αποτέλεσμα την υπαγωγή της προμήθειας σε κατώτερο κλιμάκιο.

Σε όλες τις πιο πάνω περιπτώσεις (α-δ) οι προσφορές, προφορικές ή έγγραφες θα ζητούνται από τους εγγεγραμμένους στον κατάλογο του Αρχείου Προμηθευτών.

**3.4** Ειδικότερα για τον χειρισμό εγγράφων κλειστών προσφορών θα ακολουθούνται τα επόμενα :

**3.4.1.** Για την υποβολή εγγράφων κλειστών προσφορών θα αποστέλλεται επιστολή της Εταιρείας υπογεγραμμένη από τον Δ/ντή Logistics με την οποία:

**α.** Θα ζητείται εντός ορισμένης προθεσμίας έγγραφη προσφορά για την προμήθεια υλικών ή εκτέλεση έργου με συγκεκριμένα στοιχεία όπως είναι η περιγραφή η προδιαγραφή, τεχνικά στοιχεία, ποσότητα, χρόνος και τόπος ποσοτικής και ποιοτικής παραλαβής, όροι πληρωμής, και όποιο άλλο στοιχείο είναι απαραίτητο ώστε ο προμηθευτής να προσφέρει επακριβώς το ζητούμενο από την Εταιρεία είδος.

**β.** Θα ορίζεται ότι η προσφορά θα αποστέλλεται εντός κλειστού φακέλου που θα αναγράφει εξωτερικά με κεφαλαία γράμματα τις λέξεις "ΚΛΕΙΣΤΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ", το αντικείμενο που προσφέρεται, και τον αριθμό του πιο πάνω (α) εγγράφου της Υπηρεσίας Προμηθειών και θα παραδίδονται στην γραμματεία της Δ/σης Logistics-Τμήμα Προμηθειών.

Σε περίπτωση κατά την οποία κρίνεται απαραίτητη η τεχνική αξιολόγηση της προσφοράς θα ζητείται από τους προμηθευτές στον φάκελο της κλειστής προσφοράς τα οικονομικά στοιχεία της προσφοράς να δίδονται σε ιδιαίτερο κλειστό φάκελο ο οποίος θα τοποθετείται μέσα στον πιο πάνω φάκελο με όλα τα εξωτερικά στοιχεία του φακέλου αυτού και με την προσθήκη της φράσης "ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ".

**γ.** Θα παρέχεται από την Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών προς τους υποψήφιους προμηθευτές οποιαδήποτε άλλη πληροφορία που θα πρέπει να είναι γνωστή εκ των προτέρων ως προς την διαδικασία που θα ακολουθήσει η Εταιρεία για την επιλογή του προμηθευτού κ.λ.π όπως απαραίτητα ότι δεν θα ληφθούν υπόψη προσφορές που θα δοθούν μετά την ορισθείσα ημερομηνία, εκτός εάν έχουν ταχυδρομηθεί προ της ημερομηνίας αυτής και πριν να έχουν ανοιχθεί οι εγκαίρως παραδοθείσες προσφορές, ότι η Εταιρεία διατηρεί το δικαίωμα να αναθέσει την παραγγελία σε όποιον κατά την κρίση της θεωρεί ότι έχει υποβάλει την συνολικά συμφερότερη προσφορά και όχι μόνον σ'αυτόν που έχει προσφέρει την μικρότερη τιμή, να μειώσει ή να αυξήσει τις ποσότητες ή να κατανειμί τις ποσότητες σε περισσότερες από ένα προμηθευτή, να διαπραγματευθεί ή όχι την προσφορά με αυτόν που θα επιλέξει τελικά και οποιαδήποτε άλλη πληροφορία κρίνεται αναγκαία από τον Δ/ντή Logistics ή την Διοίκηση.

**3.4.2** Οι κλειστές προσφορές που φθάνουν στην Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών πρωτοκολλούνται χωρίς να ανοιχθούν και φυλάσσονται υπεύθυνα

σε ασφαλή χώρο μέχρι την ημερομηνία που έχει ορισθεί ως τελική για την παραλαβή τους.

Εάν οι φάκελοι που φέρουν τις ενδείξεις που καταγράφονται πιο πάνω φθάσουν σε οποιαδήποτε άλλη υπηρεσία της Εταιρείας αποστέλλονται αμέσως στην Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών χωρίς να ανοιχθούν.

Μετά την λήξη της ημερομηνίας παραλαβής οι φάκελοι παραδίδονται σε Επιτροπή αποτελούμενη από :

α. Τον Δ/ντα Σύμβουλο ή αναπληρωτή του ο οποίος θα προεδρεύει

β. Τον Διευθυντή της Δ/σης Logistics

γ. Τον Δ/ντή του Τεχνικού Τμήματος

Η Επιτροπή αποσφράγισης μονογράφει εξωτερικώς τους φακέλους, τους ανοίγει, μονογράφει κατά σελίδα κάθε προσφορά και όλα τα συνημμένα σ'αυτήν στοιχεία και συντάσσει πρακτικό αποσφράγισης των προσφορών στο οποίο αναγράφονται όλες οι προσφορές που παραλήφθηκαν καθώς και τα ονόματα των προμηθευτών που δεν υπέβαλαν προσφορά και οποιεσδήποτε άλλες παρατηρήσεις της σχετικά με τις προσφορές.

Το πρακτικό υπογράφεται από τα μέλη της Επιτροπής και ο φάκελος φυλάσσεται από τον Πρόεδρο της Επιτροπής.

Η ίδια η Επιτροπή αποσφράγισης μετά την αποσφράγιση των προσφορών και την σύνταξη του πρακτικού αποσφράγισης αποτελεί και την Επιτροπή αξιολόγησης και προβαίνει στην αξιολόγηση των προσφορών και στην σύνταξη και υπογραφή του προβλεπομένου από την παράγραφο 4.3 συγκριτικού πίνακα.

Στην περίπτωση όμως που έχει ζητηθεί και υποβληθεί σε ιδιαίτερο φάκελο η οικονομική προσφορά, πριν εκτιμηθούν και συγκριθούν τελικά οι προσφορές, προηγείται η τεχνική αξιολόγηση των προσφορών από την Διεύθυνση που ζήτησε την προμήθεια κ.λ.π. Για την τεχνική αξιολόγηση εφ' όσον διαπιστωθούν διαφορές στις προσφερόμενες προδιαγραφές ο Διευθυντής της Διεύθυνσης ή ο εξουσιοδοτημένος από αυτόν μπορούν να ζητήσουν να δοθούν διευκρινήσεις ή άλλα στοιχεία από τους προμηθευτές ώστε από τεχνικής πλευράς όλες οι προσφορές να είναι στο ίδιο επίπεδο όπως δηλαδή ζητήθηκαν από την εταιρεία ώστε να επακολουθήσει η οικονομική αξιολόγηση με ίσους όρους.

Η παροχή διευκρινίσεων κατά την τεχνική αξιολόγηση και προ του ανοίγματος των οικονομικών προσφορών μπορεί να οδηγήσει σε αναθεώρηση προς τα πάνω ή προς τα κάτω της οικονομικής προσφοράς που έχει ήδη στείλει ο προμηθευτής ή ο εργολάβος. Σ'αυτήν την περίπτωση ο προμηθευτής ή ο εργολάβος θα έχει το δικαίωμα να υποβάλει συμπληρωματική οικονομική προσφορά η οποία θα φυλάσσεται μαζί με την ήδη ληφθείσα οικονομική

προσφορά μέχρι την ημερομηνία ανοίγματος και των δύο και θα ακολουθεί η αξιολόγηση. Σ'αυτήν την περίπτωση απαιτείται σαφής τεκμηρίωση των λόγων οι οποίοι να δικαιολογούν την υποβολή συμπληρωματικής οικονομικής προσφοράς.

Για την τεχνική αξιολόγηση συντάσσεται έκθεση την οποία υπογράφει ο Διευθυντής του Τεχνικού Τμήματος.

**3.4.3** Εάν πρόκειται περί υλικών για τα οποία δεν είναι δυνατή η ανεύρεση προμηθευτών σε αριθμό όπως ορίζεται πιο πάνω (2 ή 3 τουλάχιστον προσφορές κατά περίπτωση) επιτρέπεται η πραγματοποίηση της προμήθειας ύστερα από τη λήψη ολιγότερων προσφορών, υπό τον όρον ότι στον προβλεπόμενο στη παραγρ. 4.2, συγκριτικό πίνακα θα βεβαιώνεται από την Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών ότι δεν υπήρχε δυνατότητα ανεύρεσης και άλλων προμηθευτών ή εργολάβων και στην συνέχεια θα γίνεται η ανάθεση βάσει των όσων προβλέπονται στην παραγρ. 5.

Οι προσφορές είναι εμπιστευτικές και το προσωπικό της Δ/σης Logistics-Τμήμα Προμηθειών πρέπει να διαφυλάττει το απόρρητο αυτών αυστηρά.

**3.5** Σε περίπτωση εκτέλεσης Έργου με την μέθοδο "Μελέτη-Κατασκευή-Με το Κλειδί στο Χέρι" ("LUMP SUM-TURNKEY") θα ζητείται από τον Εργολάβο να υποβάλει προσφορά και για τιμές μονάδος για πρόσθετες εργασίες, οι οποίες τυχόν θα ζητηθούν κατά την κατασκευή του κυρίως Έργου. Οι τιμές μονάδος μπορεί να αναφέρονται στα εξής : Τιμή ανά κυβικό μέτρο σπλισμένου σκυροδέματος, ημερομίσθιο ηλεκτροτεχνίτη ή μηχανοτεχνίτη, τιμή ανά τρέχον μέτρο οξυγονοκόλλησης και για οτιδήποτε άλλη πρόσθετη εργασία η αρμοδία Διεύθυνση μπορεί να προβλέψει ότι είναι δυνατόν να ζητηθεί κατά την εκτέλεση του βασικού Έργου. Οι πρόσθετες εργασίες που θα προκύψουν δεν πρέπει να είναι αξίας μεγαλύτερης του 5% του κυρίως Έργου. Ο μειοδότης θα ανακηρυχθεί βάσει της προσφοράς του στο κυρίως Έργο, αλλά και οι τιμές μονάδος που θα προσφέρει πρέπει να είναι ανταγωνιστικές, άλλως η Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών θα πρέπει να διαπραγματευθεί μαζί του ώστε οι τιμές αυτές να έλθουν σε ανταγωνιστικά επίπεδα.

**3.6** Τα πιο πάνω ισχύουν και για εκτελέσεις έργων, επισκευών και αναθέσεις οιασδήποτε εργασιών. Σε περίπτωση όμως επισκευής μηχανήματος κατά την οποία, για να δοθεί προσφορά, απαιτείται λύσιμο της μηχανής και κατά την κρίση της αρμοδίας Διεύθυνσης δεν είναι ευχερής η μεταφορά του από συνεργείο σε συνεργείο για τη λήψη περισσότερων της μιας προσφορών, τότε επιτρέπεται να ζητείται μία μόνο προσφορά από συνεργείο που θα επιλέγεται από κοινού από την Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών και την αρμόδια Διεύθυνση.

**3.7** Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών της Εταιρείας με την συντόμευση των εργασιών αναζήτησης προσφορών κ.λ.π., σύμφωνα με τα



αμέσως πιο πάνω, και υπό τον όρων ότι υπεύθυνα διασφαλίζονται τα συμφέροντα της Εταιρείας **ορίζονται κατ'εξαιρέση της πιο πάνω διαδικασίας, τα ακόλουθα:**

**α.** Θα καταβάλλεται ιδιαίτερη προσπάθεια να ζητούνται προσφορές για την προμήθεια υλικών με σταθερές τιμές για διάστημα ενός έτους ή ενός εξαμήνου, με σκοπό την επιλογή του συμφερότερου προμηθευτού και τη σύναψη σύμβασης που να ισχύει για την πιο πάνω περίοδο.

Κατ' αυτόν τον τρόπο θα είναι δυνατή η άμεση αγορά των αναγκαίων υλικών χωρίς καμία άλλη διαδικασία.

**β.** Επιτρέπεται η διενέργεια προμηθείας χωρίς την λήψη νέων προσφορών εφόσον είχε επιλεγεί προηγουμένως προμηθευτής ύστερα από την λήψη προσφορών κατά τα οριζόμενα πιο πάνω, υπό τον όρων ότι η επιλογή είχε γίνει εντός του προηγούμενου 6μήνου και εφ' όσον κατά την αναγραφόμενη στον συγκριτικό πίνακα κρίση του Διευθυντή Logistics, δεν έχει επέλθει μεταβολή των συνθηκών στην αγορά.

**γ.** Στις περιπτώσεις που αγοράζονται ανταλλακτικά απ'ευθείας από τον κατασκευαστή του μηχανήματος θα επιδιώκεται η εξασφάλιση αποκλειστικής συνεργασίας με ανανεούμενη ετήσια σύμβαση αφού προηγουμένως έχουν συμφωνηθεί όλοι οι όροι της συνεργασίας με τον προμηθευτή-κατασκευαστή (χρόνος παράδοσης, υποχρεώσεις προμηθευτή, τιμές κ.λ.π.).

**δ.** Εφ' όσον υπάρξει για λόγους τυποποίησης απόφαση της Διοίκησης για την προμήθεια εξοπλισμού γραφείων (έπιπλα, μηχανές, P.C.) ορισμένου τύπου θα ζητούνται προσφορές μόνον από τους συγκεκριμένους προμηθευτές εξοπλισμού του τύπου αυτού.

**ε.** Για το Γραφείο Αθηνών η προμήθεια υλικών τα οποία δεν υπάρχουν στην Αποθήκη και η εκτέλεση μικροεργασιών αξίας μέχρι τριάντα χιλιάδων (30.000) μόνον τοις μετρητοίς θα γίνεται από την ενδιαφερόμενη Διεύθυνση σε επιλεγμένους εκ των προτέρων προμηθευτές ή εργολάβους από την Υπηρεσία Προμηθειών σε όσες περιπτώσεις έχει γίνει αυτή η επιλογή και η πληρωμή της δαπάνης θα γίνεται από το Λογιστήριο με μόνο το τιμολόγιο/απόδειξη επί του οποίου θα υπάρχει έγκριση και παραλαβή του Διευθυντή της Διεύθυνσης που έκανε την αγορά. Αντίγραφα των ανωτέρω τιμολογίων θα αποστέλλονται στην Δ/ση Logistics για να εισάγονται στην συνέχεια στο Μηχανογραφικό Σύστημα.

**3.8** Κατ' εξαίρεση για τις περιοχές, Αν.Μακεδονίας & Θράκης οι προμήθειες υλικών ή οι εκτελέσεις έργων κ.λ.π. δεν θα γίνονται από την Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών αλλά από τον Διευθυντή Εργοστασίου και από τις τοπικές αγορές στις πιο κάτω περιπτώσεις:

α. Εφόσον υπάρχουν στην επιτόπιο αγορά των πιο πάνω περιοχών υλικά τα οποία προσφέρονται αποδεδειγμένα σε τιμές όμοιες ή χαμηλότερες, λαμβανομένων υπ'όψη και των εξόδων μεταφοράς, από τις τιμές στις οποίες αγοράζονται τα υλικά αυτά από την Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών, παρέχεται η ευχέρεια στον Διευθυντή Εργοστασίου ή στα άτομα που αυτός έχει εξουσιοδοτήσει να προβαίνουν στην αγορά των ειδών αυτών, από την επιτόπιο αγορά μέχρι του εξουσιοδοτημένου ορίου το οποίο έχει δοθεί από τον Δ/ντα Σύμβουλο.

β. Σε περίπτωση βλάβης εγκατάστασης από την οποία θα προκύψει σημαντική ζημία από το σταμάτημα της παραγωγής, ο Διευθυντής Εργοστασίου ή εξουσιοδοτούμενοι απ' αυτόν μπορούν να προμηθευθούν το υλικό από την επιτόπιο αγορά εφόσον κρίνουν ότι η ζημιά η οποία θα προέκυπτε από την καθυστέρηση της άφιξης του υλικού με την κανονική διαδικασία είναι αποδεδειγμένα μεγαλύτερη της τυχόν μεγαλύτερης δαπάνης αμέσου αγοράς του υλικού από την επιτόπιο αγορά.

Και στις δύο πιο πάνω περιπτώσεις α & β αντίγραφα των τιμολογίων αγορών θα αποστέλλονται στη Δ/ση Logistics –Τμήμα Προμηθειών για έλεγχο και καταχώρηση στο Μηχανογραφικό Σύστημα. 47 (2 βλέπε σελ. 95-Διαδίκτυο)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

### ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ,ΕΡΓΟΛΑΒΩΝ κλπ.ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ

4.1 Η επιλογή των προμηθευτών και εργολάβων και η αξιολόγησή τους για την εγγραφή τους στους καταλόγους του αρχείου προμηθευτών θα γίνεται σύμφωνα με τα ακόλουθα κριτήρια:

- Την ποιότητα των προσφερομένων από αυτούς υλικών και υπηρεσιών, σε συνδυασμό με την ικανότητά τους να παρέχουν αυτά σύμφωνα με τους όρους της ανάθεσης (ποιότητα, ακριβής ποσότητα, χρόνος παράδοσης κ.λ.π)
- Την ικανότητά τους για παροχή τεχνικής βοήθειας και ενημέρωσης.
- Την εμπιστοσύνη την οποίαν έχουν δημιουργήσει στην Εταιρεία, εφόσον έχουν συνεργασθεί προηγουμένως, ή για τους νέους προμηθευτές την καλή φήμη τους και την αξιοπιστία τους στην αγορά.
- Τα οριζόμενα ειδικότερα για εξασφάλιση της ποιότητας στη Διαδικασία QB0601.

Η εγγραφή προμηθευτού, καθώς και η σειρά προτίμησής του για υποβολή προσφοράς εγκρίνεται από τον Διευθυντή της Δ/σης Logistics-Τμήμα Προμηθειών. Για την διαγραφή ή επανεγγραφή προμηθευτού απαιτείται σύμφωνη γνώμη του Δ/ντος Συμβούλου ή του αναπληρωτή του κατόπιν εισήγησης του Δ/ντή της Δ/σης Logistics-Τμήμα Προμηθειών.

4.2 Για την επιλογή του συμφερότερου προμηθευτή και την ανάθεση της προμήθειας **συντάσσεται πάντοτε συγκριτικός πίνακας** προσφερθεισών τιμών από τον υπάλληλο της Δ/σης Logistics-Τμήμα Προμηθειών, έστω και αν δεν υπάρχει περίπτωση σύγκρισης (ανωτέρω παρ. 1.6).

4.3 Ο συγκριτικός πίνακας στην περίπτωση κλειστών προσφορών συντάσσεται από την Επιτροπή αξιολόγησης των προσφορών αυτών η οποία και εισηγείται με πλήρη αιτιολόγηση την ανάθεση της προμήθειας κ.λ.π, όπως προβλέπεται στην παραγρ. 3.4

4.4 Οι πιο πάνω εισηγήσεις ουδέποτε ανακοινώνονται στους προτεινόμενους προμηθευτές ή εργολάβους πριν από την έγκριση της ανάθεσης της προμήθειας όπως ορίζεται στη συνέχεια του παρόντος. Επίσης δεν ανακοινώνονται σε κανένα από τους προμηθευτές ή εργολάβους από τους οποίους ζητήθηκαν προσφορές οι τιμές των ανταγωνιστών τους.

4.5 Η προμήθεια υλικών, ή εκτέλεση έργων κλπ. ανατίθενται στον συμφερότερο μειοδότη εφόσον ή προσφορά του είναι σύμφωνη προς τις

προδιαγραφές της Εταιρείας ή προκειμένου περί εκτέλεσης έργου, η προσφορά του είναι σύμφωνη προς τους όρους εκτέλεσης του έργου κλπ.

**4.6** Εφ' όσον, λόγω καλύτερης ποιότητας υλικών, καλύτερου χρόνου παράδοσης (εάν χρειάζεται) ή άλλων όρων, εμφανίζεται συμφέρουσα για την Εταιρεία ή ανάθεση της προμήθειας υλικών ή εκτέλεσης έργων κλπ. αντί του φθηνότερου σε άλλον από τους έχοντες υποβάλει προσφορά, επιτρέπεται να ανατεθεί η προμήθεια κλπ. σε ακριβότερο προμηθευτή, απαιτείται όμως αιτιολόγηση γι' αυτήν την προτίμηση.

**4.7** Σε κάθε περίπτωση που παρουσιάζεται οποιαδήποτε διαφορά στις προδιαγραφές των υλικών ή δεν είναι απολύτως σαφή τα συγκριτικά πλεονεκτήματα μιας προσφοράς (π.χ. συσχετισμός κόστους, ποιότητας και λοιπών χαρακτηριστικών) ή σοβαρή απόκλιση της δαπάνης από την προϋπολογισθείσα απαιτείται προηγουμένη σύμφωνη γνώμη του Δ/ντή Διεύθυνσης από τον οποίο προέρχεται η Αίτηση. 48 (2 βλέπε σελ. 95- Διαδίκτυο

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο**

### **ΕΓΚΡΙΣΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ**

Οι εγκρίσεις για την ανάθεση της προμηθείας υλικού, εκτέλεση έργου κλπ. παρέχονται δι' υπογραφής επί του συγκριτικού πίνακα:

- 5.1 Για είδη αξίας μέχρι 587.00 ευρώ από τον υπάλληλο υπεύθυνο αγορών.
- 5.2 Για είδη αξίας άνω των 587.00 ευρώ και μέχρι 5869.40 ευρώ από τον Δ/ντή Logistics.
- 5.3 Για υλικά αξίας άνω των 5869.40 ευρώ. Από τον Δ/νοντα Σύμβουλο ή αναπληρωτή του.
- 5.4 Επί του συγκριτικού πίνακα προ της υπογραφής του έχοντος την εξουσιοδότηση έγκρισης θα έχουν υπογράψει και οι εξουσιοδοτούμενοι για έγκριση σε περιπτώσεις των προηγούμενων κλιμακίων. Σε περίπτωση διαφωνίας θα αναγράφεται ο λόγος διαφωνίας. 49 (2 βλέπε σελ. 95-Διαδίκτυο)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

### ΑΝΑΘΕΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ

**6.1** Μετά την επιλογή και έγκριση του συμφερότερου προμηθευτή ακολουθεί η ανάθεση της προμήθειας και εκδίδεται γι'αυτήν έγγραφο ανάθεσης της παραγγελίας (PO). Τα έγγραφα ανάθεσης των παραγγελιών υπογράφονται από τον Δ/ντή Logistics.

Σε όσες περιπτώσεις, σύμφωνα με τα προηγούμενα, έχει παρασχεθεί στους Διευθυντές Διευθύνσεων η δυνατότητα διενέργειας προμηθειών, η εκτέλεση έργων χωρίς την μεσολάβηση της Δ/σης Logistics η ανάθεση γίνεται από τους ίδιους.

**6.2** Για αναθέσεις έργων ή παροχής υπηρεσιών αξίας άνω των 20542.92 ευρώ(ή και για μικρότερο ποσό εφόσον τούτο κρίνεται αναγκαίο κατά περίπτωση) υπογράφεται σύμβαση μεταξύ του εργολάβου και των νομίμως εκπροσωπούντων την Εταιρεία

Την παρακολούθηση της καλής εκτέλεσης του έργου, σύμφωνα με τους όρους της σύμβασης έχει η Διεύθυνση στην οποία εκτελείται το έργο και στην οποία κοινοποιείται αντίγραφο της σύμβασης από την Δ/ση Logistics-Τμήμα Προμηθειών.

Οι συμβάσεις ανάθεσης έργων ή παροχής υπηρεσιών πρέπει απαραίτητα να περιλαμβάνουν αναλυτικώς και με σαφήνεια α) τους τεχνικούς όρους του έργου ή της υπηρεσίας και β) τους οικονομικούς όρους.

Μεταξύ των οικονομικών όρων, εκτός άλλων αναγκαίων όρων θα πρέπει να περιλαμβάνονται το ποσόν και ο τρόπος καταβολής της αμοιβής μετά την εκτέλεση και την παραλαβή του έργου, ή τμηματικά, ανάλογα με την πορεία εκτέλεσης του έργου κλπ. βάσει πιστοποιήσεων υπογραφόμενων από τον επιβλέποντα το έργο, ή την επιτροπή που επιβλέπει την εκτέλεση του έργου, την προθεσμία εκτέλεσης του έργου, τον χρόνο της οριστικής παραλαβής του τόπου παράδοσης και ακόμη, εφόσον θα έχουν συμφωνηθεί, την καταβολή προκαταβολής, την κατάθεση εγγυήσεων και την καταβολή ποινικών ρητρών από τον εργολάβο σε περίπτωση καθυστέρησης περάτωσης του έργου.

**6.3** Συμβάσεις θα υπογράφονται κατά την κρίση του Διευθυντή Logistics και στις περιπτώσεις προμήθειας υλικών που γίνονται με ειδικούς όρους που είναι απαραίτητο να τηρηθούν για την εξασφάλιση των συμφερόντων της Εταιρείας.

Σε όσες περιπτώσεις όμως δεν υπογράφονται συμβάσεις πρέπει να εξασφαλίζεται η Εταιρεία ότι θα τηρηθούν οι όροι της ανάθεσης της προμήθειας ή του έργου κ.λ.π. από τον επιλεγέντα με οποιοδήποτε κατά την κρίση του Δ/ντή Logistics πρόσφορο τρόπο (π.χ. με επιστροφή του εγγράφου ανάθεσης - P.O - υπογεγραμμένο από τον επιλεγέντα για το σύμφωνο των περιεχομένων όρων κλπ).

#### **6.4 ΧΡΟΝΟΣ ΙΣΧΥΟΣ ΤΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ**

Ο παρών κανονισμός τίθεται σε εφαρμογή από την .....και παραμένει σε ισχύ μέχρις αναθεώρησής του. 50 (2 βλέπε σελ. 95-Διαδίκτυο)

## ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ LOGISTICS ΣΕ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

### (ΟΥΖΟ ΣΑΜΑΡΑ Α.Ε.)

Η ποτοποιία Σαμαρά απασχολούσε δυο (2) αυτοκίνητα τύπου Van (κλούβες), ένα (1) αποθηκάριο, δυο (2) οδηγούς, δυο (2) εργάτες και μια (1) γραμματέας. Η επιχείρηση περιλάμβανε ανυψωτικό μηχάνημα, ενοίκιο αποθήκης – πάγια λειτουργικά έξοδα αποθήκης, συντήρηση μηχανημάτων – αυτοκινήτων.

Όπως παρατηρούμε παρακάτω τα μηνιαία έξοδα της ήταν:

Για 2 οδηγούς ο μηνιαίος μισθός ήταν 1.300,00 ευρώ.

Για 1 αποθηκάριο ο μηνιαίος μισθός ήταν 1.000,00 ευρώ.

Για 2 εργάτες ο μηνιαίος μισθός ήταν 900,00 ευρώ.

Για 1 γραμματέας ο μηνιαίος μισθός ήταν 800,00 ευρώ.

Για τα τέλη κυκλοφορίας των αυτοκινήτων πλήρωνε για  $2 \times 150,00 = 300,00$  ευρώ.

Για ασφάλειες  $2 \times 300,00 = 600,00$  ευρώ.

Για βενζίνη  $2 \times 50,00 = 100,00$  ευρώ

Για ενοίκιο έδινε 500,00 ευρώ.

Για ρεύμα 300,00 ευρώ και τηλέφωνο 1.000,00 ευρώ και για υπολογιστές 600,00 ευρώ.

**ΣΥΝΟΛΟ: 14700,00 ευρώ**

Επειδή υπήρχε ζήτηση του προϊόντος και εκτός νησιού (2000 – 3000 κιβώτια ανά μήνα) και λόγω των καιρικών συνθηκών, τα δρομολόγια των πλοίων δεν ήταν σταθερά, ως εκ τούτου αποφάσισε η εταιρία να απευθυνθεί σε μια εταιρία Logistics, για την επίτευξη άμεσης εκτέλεσης των παραγγελιών της, εξοικονόμησης χρόνου και κατά επέκταση αύξηση των κερδών της μακροχρόνια (περικοπή κόστους εκτός έδρας – αύξηση κερδών).

Η εταιρία Logistics αφού ευχαρίστησε την επιχείρηση για την προτίμηση της, της κοινοποίησε τους παρακάτω όρους:

- 1) Για την αποθήκευση και διακίνηση 5000 κιβωτίων, η εταιρία Logistics ζήτησε είσοδο 0,70 λεπτά ανά κιβώτιο.
- 2) Για κάθε ημέρα παραμονής στην αποθήκη το κόστος επιβάρυνσης ανά κιβώτιο ήταν 0,03 λεπτά και για 5000 κιβώτια το κόστος ανά κιβώτιο διακίνησης ήταν 0,04 λεπτά.
- 3) Για κάθε παραστατικό έκδοσης (Τ-ΔΑ, πιστωτικό, επιστροφές) ήταν 0,09 λεπτά ανά παραστατικό.



## ΔΗΛΑΔΗ

Για 5000 κιβώτια η είσοδος αποθήκης είναι 0,70 λεπτά ανά κιβώτιο δηλαδή 3.500,00 ευρώ.

Για 5000 κιβώτια η κάθε ημέρα παραμονής κιβωτίου είναι 0,03 λεπτάX30 ημέρες=4.500,00 ευρώ (Η παραμονή των κιβωτίων στην αποθήκη της εταιρίας Logistics είναι αλληλοεξαρτώμενες έννοιες, για το γεγονός ότι η διαφορά χρέωσης του προμηθευτή (κ. Σαμαρά) που προκύπτει, είναι στην ουσία 0,01 λεπτό. Όσα κιβώτια διακινούνται, αντίστοιχα δεν χρεώνονται με την παραμονή στην εταιρία Logistics).

Για κάθε παραστατικό (Τ-ΔΑ, πιστωτικό, επιστροφές) η χρέωση είναι 0,09 λεπτά ανά παραστατικό, π.χ. για 5000 κιβώτια έχουμε παραστατικά 500X0,09=45,00 ευρώ.

**ΣΥΝΟΛΟ: 8045,00 ευρώ.**

Από την σύγκριση των δυο παραδειγμάτων φαίνεται ξεκάθαρα ότι με την εταιρία Logistics, τα κέρδη της επιχείρησης είναι μεγαλύτερα σε βάθος χρόνου τουλάχιστον μιας πενταετίας, με ποσοστό μείωση των εξόδων της περίπου 45%. Ακόμα και όταν διακινήθούν μόνο 1000 κιβώτια τον μήνα το κόστος παραμονής των υπολοίπων κιβωτίων είναι μόνο 120 ευρώ για 4000 κιβώτια που παραμένουν στην αποθήκη δηλ. 4000X0,03=120 ευρώ.

## ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ:

- 1) Εξοικονόμηση χρόνου δηλ. ελαχιστοποίηση χρόνου παραγγελιών. Υπάρχουν φορτηγά που κάνουν τις διανομές για κάθε περιοχή.
- 2) Εξοικονόμηση χρήματος δηλ. δεν έχει έξοδα η επιχείρηση για προσωπικό, πάγια, εταιρικά έξοδα κ.τ.λ.
- 3) Εξοικονόμηση άμεσης εκτέλεσης της παραγγελίας δηλ. Εξοικονόμηση πόρων – πάγιων.

## ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ:

- 1) Υπάρχει έλλειψη φιλικής επικοινωνίας της εταιρίας με τους πελάτες.
- 2) Πρόβλημα αλλοίωσης των προϊόντων (ούζο) από την διακίνηση τους με άλλα είδη. Π.χ. στην περιοχή που τα φορτηγά μεταφέρουν τα εμπορεύματα μπορεί να μεταφέρουν και άλλα προϊόντα π.χ. οινόπνευμα, γκαζάκια κ.τ.λ. με αποτέλεσμα την αλλοίωσή τους.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ:

- 1) Μεταφορά των παραπόνων στην εταιρία Logistics.
- 2) Υπόσχεση από την εταιρία Logistics να πάρουν ειδικούς οδηγούς ώστε να υπάρχει πιο φιλική σχέση με τους πελάτες.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το σύστημα logistics για να θεωρηθεί πετυχημένο και αποδοτικό πρέπει να μπορεί να προσφέρει στους πελάτες της επιχείρησης μια σταθερή ποιότητα, μια σταθερή ποσότητα για μεγάλο χρονικό διάστημα και αυτό θα γίνει με όσο το δυνατόν λιγότερα αποθέματα σε όλα τα στάδια παραγωγής, πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας, ενδιάμεσα προϊόντα, τελικά προϊόντα και εμπορεύματα. Ακόμη πρέπει να πετύχει το ελάχιστο δυνατό κόστος μεταφοράς και να επιδιώξει να κυκλοφορούν τα φορτηγά γεμάτα. Επίσης πρέπει να διατηρεί καλή τη ποιότητα των προϊόντων σε όλη τη διαδρομή από τον προμηθευτή ως τον καταναλωτή. Να υπάρχει ορθότητα στην εκτέλεση των παραγγελιών, συνέπεια στις μεταφορές, να γνωστοποιούν στους πελάτες που βρίσκεται το προϊόν που έχουν παραγγείλει και να πετύχουν μείωση στις φθορές και τις ζημιές.

Από όλα τα παραπάνω καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα:

1. Logistics είναι η επιστήμη που ασχολείται με το σχεδιασμό, τον έλεγχο και την εκτέλεση ροής των προϊόντων που ξεκινά από τους προμηθευτές περνά από την παραγωγή και την επιχείρηση και καταλήγει στους πελάτες.

2. Ο επιστήμων που ασχολείται με αυτό πρέπει να μελετήσει, να οργανώσει και παρουσιάσει τρία θέματα τα οποία είναι: ο σχεδιασμός του συστήματος logistics, ο έλεγχος του συστήματος logistics και η εκτέλεση των εργασιών που σχετίζονται με αυτά.

3. Ο σχεδιασμός ξεκινά από την επιλογή της μονάδας που θα διακινήσει την συσκευασία του προϊόντος, προμήθεια των υλικών και διάθεση διανομής των προϊόντων και καταλήγει στην ανακύκλωση των προϊόντων από τις επιστροφές.

Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις όπως:

- Πόσες αποθήκες υπάρχουν.
- Σε ποια θέση βρίσκονται.
- Ιδιόκτητες ή ενοικιασμένες.
- Το μέγεθος των αποθηκών.
- Το σύστημα αποθήκευσης.
- Αποφάσεις τακτικής.
- Ενοικίαση ή αγορά αποθήκης.
- Τοποθεσία αποθήκης.
- Χωριτικότητα αποθήκης.

- Εξοπλισμός αποθήκης.
- Αγορά ή ενοικίαση φορτηγών.

#### 4. Αποφάσεις δυναμικές όπως:

- Πόσα άτομα θα ασχοληθούν.
- Πόσες ώρες εργασίας.
- Ποια μεταφορικά μέσα θα επιλέξει.
- Πόσες ώρες θα λειτουργεί η αποθήκη.
- Ποιες διαδρομές θα ακολουθήσουν τα φορτηγά.
- Πόσα φορτηγά θα κινηθούν.
- Πότε θα παραγγείλουν τα προϊόντα.
- Τι και από ποιόν θα παραγγείλουν τα προϊόντα.
- Πότε και ποιο μηχάνημα θα πάει για σέρβις.

5. Για να επιτύχει μια επιχείρηση πρέπει να έχει καλή καθημερινή επίδοση και να επιτύχει τους στόχους της. Επίσης η επιχείρηση χρειάζεται πελάτες και μάλιστα ικανοποιημένους που θα επαναλάβουν τις παραγγελίες τους. Η καθημερινή ικανοποίηση των πελατών, η καθημερινή απόδοση του συστήματος logistics είναι η βάση της επιτυχίας. Κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει καθιερώσει ένα σύστημα καθημερινής λειτουργίας που να ικανοποιεί τους πελάτες. Για το λόγο αυτό καθιερώνει ένα σύστημα που αποφασίζει, αλλάζει γρήγορα και συχνά με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη.

6. Ο σχεδιασμός του συστήματος logistics έχει πάρα πολλές επιπτώσεις στην επιχείρηση και γι' αυτό πρέπει να ελέγχεται τακτικά. Για να είναι αποτελεσματικός ο έλεγχος πρέπει να γίνεται συστηματικά και να διαπερνά ολόκληρο το σύστημα. Ο σκοπός του ελέγχου είναι διπλός: ο πρώτος αναφέρεται αν έγιναν σωστά, αν εφαρμόστηκαν οι εντολές της επιχείρησης από του υπεύθυνους. Σε αυτήν την περίπτωση ο έλεγχος είναι ποσοτικός και ποιοτικός.

Ο ποσοτικός αναφέρεται στον αριθμό των μονάδων των προϊόντων που παίρνει η επιχείρηση από κάποιον προμηθευτή της και να διαπιστωθεί αν ο αριθμός ακολουθεί την πολιτική των αποθεμάτων της επιχείρησης ή αν τα προϊόντα αντιπροσωπεύουν αποθέματα πολλών μηνών ή ελάχιστον ημερών. Επίσης αναφέρεται στις παραγγελίες πελατών της επιχείρησης δηλαδή αν οι ποσότητες που στέλνονται στους πελάτες είναι οι σωστές και οι οποίες δεν πρέπει να στέλνονται ούτε περισσότερα ούτε λιγότερα από αυτά που ζητούνται. Τα συχνά λάθη στις παραγγελίες, η καθυστέρηση στη παράδοση, η κατάσταση των προϊόντων μπορεί να βλάψουν μακροχρόνια την επιχείρηση και να χάσει πελάτες για πάντα.

Ο ποιοτικός αναφέρεται στο αν τα προϊόντα που παίρνει η επιχείρηση βρίσκονται σε άριστη κατάσταση.

Τέλος ο έλεγχος είναι και οικονομικός και γίνεται για να αξιολογούνται τα αποτελέσματα και να γίνονται διορθώσεις στο σύστημα.

7. Logistics στην νέα οικονομία σημαίνει χρήση Η/Υ για την εντολή αγοράς προϊόντος. Γίνεται μια σειρά διαδικασίας όπου εμπλέκεται και ο ανθρώπινος παράγοντας. Οι πελάτες θέλουν να γνωρίζουν κάθε στιγμή που βρίσκονται οι παραγγελίες, αν μπορούν να τις αλλάξουν, πότε θα παραδοθούν, ποια στιγμή θα παραδοθούν όλα τα συνοδευτικά έγγραφα και αν τα προϊόντα είναι σε τέλεια κατάσταση.

Στην παλιά οικονομία περιγράφονται 3 λειτουργίες: προμήθεια και αποθήκευση – διαχείριση – διανομή και είσπραξη.

8. Η σημερινή εικόνα των logistics στην Ελλάδα είναι ακόμα σε πολύ μικρή ηλικία. Το μέλλον των logistics θα εξαρτηθεί από τις υποδομές στην παιδεία και στην ανάπτυξη προγραμμάτων ποιοτικών που θα καλύπτουν όλες τις φάσεις των logistics σε όσο το δυνατόν περισσότερο πανεπιστημιακό.

9. Τα logistics στην οικονομία βοηθάνε στο πως θα πραγματοποιηθεί μια εντολή αγοράς μέσω web site η οποία θα πρέπει να σταλεί σε έναν προμηθευτή που βρίσκεται χιλιόμετρα μακριά. Ο προμηθευτής που θα πάρει την εντολή πρέπει να ξέρει ποιες διαδικασίες θα ακολουθήσει για να σταλεί το προϊόν στην πόρτα του πελάτη. Για να έχει επιτυχία το ηλεκτρονικό εμπόριο πρέπει η επιχείρηση να έχει γνώση και σωστή διαχείριση, όχι μόνο στο front end μιας επιχείρησης (δηλαδή στις λειτουργίες που θα σπρώξουν τον αγοραστή να πατήσει το πλήκτρο αγοράς στο internet, αλλά και το back end δηλαδή να γνωρίζει και αυτό που ακολουθεί από τη στιγμή που πάτησε το πλήκτρο.

Για να αναπτυχθεί το ενδιαφέρον για τα logistics πρέπει να υπάρξει πρόοδο στην τεχνολογία Η/Υ. Θα πρέπει να αναπτυχθεί συστηματικά και να γίνει προσέγγιση στο συνολικό κόστος και να αναγνωρισθεί ο ρόλος των logistics στις υπηρεσίες που προσφέρει στον πελάτη και επίσης να αυξηθούν τα κέρδη.

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....σελ 1-3

## ΕΝΟΤΗΤΑ 1<sup>η</sup>

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

- 1.1. Έννοια.....σελ. 5-9
- 1.2. Ορισμός της διοίκησης των logistics.....σελ. 9-10
- 1.3. Τα logistics στη νέα οικονομία.....σελ. 10-14
- 1.4. Ο ρόλος των logistics στην επιχείρηση.....σελ. 14-22
- 1.5. Η ανάπτυξη των logistics στην Ελλάδα στον 21<sup>ο</sup> αιώνα.....σελ. 22-23

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

- 2.1. Στρατηγική εφοδιαστική αλυσίδα.....σελ. 24-26
- 2.2. Σχεδιασμός εφοδιαστικής αλυσίδας.....σελ. 26
- 2.3. Οργάνωση εργασίας.....σελ. 26
- 2.4. Πρόβλεψη και αντιμετώπιση κρίσεων.....σελ. 26-29
- 2.5. Third Party Logistics.....σελ. 29-31
- 2.6. Logistics σε Διεθνές και Ελληνικό επίπεδο.....σελ. 31-32
- 2.7. Παράγοντες που υπογραμμίζουν την ανάπτυξη του ενδιαφέροντος για την διοίκηση των Logistics.....σελ. 32-34

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

- 3.1. Σύγχρονη διαχείριση προμηθειών στις μονάδες μαζικής εστίασης.  
Η περίπτωση του JIT «JUST IN TIME».....σελ. 35-37

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

- Ανάλυση περιπτώσεων δυο (2) επιχειρήσεων.....σελ. 38-40

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2<sup>η</sup>

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

- Αντικείμενο & δραστηριότητες της εταιρίας.....σελ. 42-45

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

- 2.1. Δραστηριότητες του κυκλώματος logistics.....σελ. 46
- 2.2. Ανάλυση δραστηριοτήτων.....σελ. 47-48
- 2.3. Επιμερισμός κόστους ανα δραστηριότητα.....σελ. 48-50
- 2.4. Κόστος διανομής.....σελ. 51-52

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

- Κόστος ροής πληροφορίας.....σελ. 53-54

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

### **ΚΟΣΤΟΣ LOGISTICS ANA ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ**

- 4.1. Κλάδος υποδημάτων-δερμάτινων ειδών.....σελ. 55-57
- 4.2. Κλάδος τροφίμων.....σελ. 57-59
- 4.3. Κλάδος παραγωγής τούβλων-κεραμιδιών.....σελ. 59-61

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

### **ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ LOGISTICS ANA ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ.**

- 5.1. Κλάδος υποδηματοποιίας.....σελ. 62-66
- 5.2. Κλάδος παραγωγής τούβλων.....σελ. 66-70

## **ΕΝΟΤΗΤΑ 3<sup>η</sup>**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

### **ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ**

- 1. Γενικά.....σελ. 72-73

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

- Αιτήσεις προμηθειών-έργων-υπηρεσιών.....σελ. 74-75

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

- Διαδικασία λήψης προσφορών.....σελ. 76-81

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

- Επιλογή προμηθευτών, εργολάβων κ.λ.π. και ανάθεση σε προμήθ.....σελ. 82-83

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

Έγριση ανάθεσης.....σελ. 84

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

Ανάθεση παραγγελίας.....σελ.85-86

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ LOGISTICS ΣΕ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....σελ. 87-88

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....σελ. 89-91



# **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- 1) ΓΙΑΝΝΑΚΑΙΝΑΣ ΒΛΑΣΗΣ «ΑΝΑΤΟΜΙΑ ΤΩΝ BUSINESS LOGISTICS», ΑΘΗΝΑ 2003
- 2) ΠΑΠΑΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ & LOGISTICS», ΑΘΗΝΑ 1997
- 3) RONALD H. BALLOU, «BUSINESS LOGISTICS / SUPPLY CHAIN MANAGEMENT», ΑΘΗΝΑ 1992

## **ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ**

- 1) ΠΑΥΛΟΣ ΚΑΖΑΝΤΖΙΔΗΣ – ΝΙΚΟΣ ΧΟΥΣΟΥΡΙΑΔΗΣ  
([www.keta-kemak.gr](http://www.keta-kemak.gr) 2005)
- 2) ΑΛΕΞΗΣ ΣΤΑΣΙΝΟΠΟΥΛΟΣ  
([www.plant management.gr](http://www.plant management.gr) 2005)
- 3) ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΨΩΜΑΚΑΚΗΣ  
([www.plant management.gr](http://www.plant management.gr) 2005)
- 4) [www.dmst.queb.gr](http://www.dmst.queb.gr) 2005