



Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ: Σ.Δ.Ο.
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΑΡΑΣΧΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ
ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

«έλεγχος αποθήκευσης, διανομής & προώθησης προϊόντων & υπηρεσιών»



Πτυχιακή εργασία
Εισηγητής: Καμπούρη Μαρία

«έλεγχος αποθήκευσης, διανομής
& προώθησης προϊόντων &
υπηρεσιών»



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Ο έλεγχος στο εσωτερικό των επιχειρήσεων	
1.1 Αγορές	2
1.1.2 Στάδια και υπηρεσίες των Αγορών.....	5
1.1.3 Βασικά δικαιολογητικά Αγορών.....	8
1.1.4 Κίνδυνοι – παραλήψεις – Μέτρα.....	9
1.1.5 Κίνδυνοι στις υποχρεώσεις της επιχείρησης- Μέτρα.....	11
1.1.6 Κίνδυνοι στις πληρωμές της επιχείρησης- Μέτρα.....	12
1.2 Πωλήσεις.....	14
1.2.1 Στάδια και υπηρεσίες των Πωλήσεων.....	15
1.2.2 Κίνδυνοι-παραλήψεις Πωλήσεων- Μέτρα.....	17
1.2.3 Κίνδυνοι στις απαιτήσεις της επιχείρησης- Μέτρα.....	18
1.2.4 Κίνδυνοι στις εισπράξεις της επιχείρησης- Μέτρα.....	19
1.3 Αποθέματα.....	21
1.3.1 Τιμολογιακή αξία.....	21
1.3.2 Βασικά χαρακτηριστικά.....	21

3.6	Επιλογή μέσων μεταφοράς και διανομής.....	75
3.7	Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή μέσων μεταφοράς.....	77
3.8	Μοναδοποίηση φορτίων.....	81
3.8.1	τύποι μοναδοποίησης φορτίου και χρήση τους.....	82
3.9	Οικολογικές στρατηγικές συσκευασίας.....	89

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΠΡΟΩΘΗΣΗ

4.1	Έννοιες και ορισμοί.....	93
4.2	Είδη προώθησης.....	94
4.2.1	Προώθηση τιμών.....	94
4.2.2	Πρόσθετο προϊόν.....	97
4.2.3	Προσφορές δώρων.....	98
4.2.4	Φιλανθρωπικά προγράμματα.....	100
4.2.5	Προωθήσεις βραβείων.....	100
4.3	Προώθηση ως μέρος του marketing.....	102
4.4	Έλεγχος προώθησης.....	103
4.4.1	καθορισμός στόχων.....	103
4.4.2	καθορισμός υποψήφιων τακτικών προώθησης.....	104
4.5	Παραγωγή δημιουργικών ιδεών προώθησης.....	107
4.5.1	αξιολόγηση της πρότασης.....	109
4.5.2	έλεγχος λεπτομερειών.....	110
4.6	Προώθηση της προώθησης.....	110

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η οποία οδηγεί τις επιχειρήσεις σε όλο και μεγαλύτερο ανταγωνισμό έχει επιφέρει μια ραγδαία ανάπτυξη στην επιστήμη της ελεγκτικής. Έτσι, το θέμα «έλεγχος της αποθήκευσης, διανομής και προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών» μας κέντρισε εκ' των προτέρων το ενδιαφέρον.

Για να βρούμε πληροφορίες σχετικά με το θέμα, ανατρέξαμε στη βιβλιοθήκη του ΤΕΙ όπου εκεί βρήκαμε βιβλιογραφία σχετικά με την προτεινόμενη καθώς και περιοδικά οικονομικού περιεχομένου. Επίσης, χρήσιμες πληροφορίες μπορέσαμε να βρούμε στο internet και σε οικονομικές εφημερίδες.

Στην εργασία μας έχουμε κάνει μια προσπάθεια να παρουσιάσουμε τις διαδικασίες ελέγχου που αφορούν τις αγορές, τις πωλήσεις και τα αποθέματα (κεφάλαιο 1). Στη συνέχεια παρουσιάζουμε αναλυτικά την διαδικασία της αποθήκευσης (κεφάλαιο 2), την διαδικασία της διανομής (κεφάλαιο 3) και την διαδικασία της προώθησης (κεφάλαιο 4) και παρουσιάζουμε το πώς μπορούν να ελέγχονται αυτές οι διαδικασίες καλύτερα μειώνοντας σφάλματα και παραλήψεις.

Τέλος, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την εισηγήτρια της εργασίας κα. Μαρία Καμπούρη για την πολύτιμη βοήθεια της σε όλα τα στάδια της εργασίας μας καθώς επίσης και τις επιχειρήσεις που αναφέρονται στο τέλος της εργασίας στις οποίες είχαμε την ευκαιρία να παρακολουθήσουμε διαδικασίες σε πραγματικό χρόνο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σε κάθε εμπορική επιχείρηση υπάρχει το κύριο χαρακτηριστικό που τη διακρίνει ως προς τις δραστηριότητές της. Αυτό είναι η διακίνηση των προϊόντων τόσο προς το εσωτερικό όσο και προς το εξωτερικό της επιχείρησης. Αυτές τις δραστηριότητες εμπεριέχονται σε τρεις τομείς-διαδικασίες της επιχείρησης:

- i. ΑΓΟΡΕΣ

- ii. ΠΩΛΗΣΕΙΣ

- iii. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ



1.1 ΑΓΟΡΕΣ

Η διαδικασία της αγοράς διέρχεται από τρία στάδια. Στο πρώτο, ο αγοραστής και ο πωλητής διαπραγματεύονται τους όρους της αγοράς. Στο δεύτερο στάδιο, καταρτίζεται η σύμβαση της αγοράς ενώ στο τρίτο πραγματοποιείται η εκτέλεση της αγοράς.

Στο πρώτο στάδιο γίνεται προφορική **διαπραγμάτευση** μεταξύ των συμβαλλόμενων για τον χώρο και ημερομηνία παραλαβής, για την ευθύνη της μεταφοράς, προφανώς για την τελική τιμή που θα προκύψει από τυχόν εκπτώσεις ή διάφορες μειώσεις και τον τρόπο πληρωμής (μετρητά, συναλλαγματική, δόσεις).

Στο δεύτερο στάδιο καταρτίζεται η σύμβαση αγοράς, η οποία είναι συνήθως άτυπη και καταρτίζεται εγγράφως ή προφορικώς. Η γραπτή σύμβαση διασφαλίζει τους συμβαλλόμενους από τον κίνδυνο των υπαναχωρήσεων, παρερμηνείας των όρων κτλ και διευκολύνει τη συμβιβαστική επίλυση των διαφορών που πιθανόν να παρουσιαστούν κατά την εκτέλεση της σύμβασης. Συνήθως η σύμβαση λαμβάνει τη μορφή της παραγγελίας αγοράς η οποία δίνεται από τον αγοραστή στο πωλητή.

Στο τρίτο στάδιο το εμπόρευμα στέλνεται από τις αποθήκες του πωλητή με μεταφορικό μέσο και φτάνει στο χώρο του αγοραστή όπου και **μεταβιβάζεται η κυριότητα του εμπορεύματος** ή σε άλλη περίπτωση ο αγοραστής αποκτά επί τόπου την κυριότητα του εμπορεύματος στις εγκαταστάσεις του πωλητή αφού έτσι έχει συμφωνήσει με το πωλητή.

Κύριο χαρακτηριστικό της εκτέλεσης παραγγελίας είναι η μεταβίβαση της κυριότητας του πράγματος από τον προμηθευτή στην επιχείρηση (αγοραστή). Αυτή επιτυγχάνεται με τη παράδοση του στον αγοραστή και την ανάληψη εκ μέρους του της υποχρέωσης να

καταβάλει το σχετικό αντίτιμο. Δεν υπάρχει παράδοση του πράγματος και μεταβίβαση της κυριότητας του όταν ο αγοραστής διαπιστώσει ότι δεν ικανοποιούνται οι όροι της σύμβασης αγοράς και αρνηθεί να παραλάβει το πράγμα.

Στην περίπτωση αγοράς αποθεμάτων τοις μετρητοίς, η εξόφληση του αντιτίμου προηγείται της παραλαβής των αγαθών ή συμπίπτει με αυτή. Προηγείται όταν οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να προκαταβάλουν στον προμηθευτή μέρος της αξίας της παραγγελίας τους και συμπίπτει όταν η αξία της παραγγελίας εξοφλείται κατά την παραλαβή των αποθεμάτων. Η εξόφληση γίνεται με έκδοση επιταγής ή με άλλο μέσο διακίνησης του κεφαλαίων. Όταν πάλι η αγορά γίνεται με πίστωση, η αντίστοιχη υποχρέωση του αγοραστή εξοφλείται σε χρόνο μεταγενέστερο της παραλαβής των αποθεμάτων.

Οι πιο φερέγγυες επιχειρήσεις αγοράζουν με ανοιχτό λογαριασμό, δηλαδή δε παρέχουν κάποια κάλυψη του χρέους τους ή κάποια εγγύηση υπέρ του προμηθευτή. Όμως, οι περισσότερες επιχειρήσεις αγοράζουν τα αποθέματά τους με πίστωση:

- i. Αποδεχόμενες συναλλαγματικές έκδοσης του πωλητή-προμηθευτή,
- ii. Εκδίδοντας γραμμάρια υπέρ του προμηθευτή
- iii. Εκδίδοντας μεταχρονολογημένες επιταγές εις διαταγή του προμηθευτή
- iv. Μεταβιβάζοντας στον προμηθευτή με οπισθογράφιση συναλλαγματικές ή μεταχρονολογημένες επιταγές των πελατών τους.
- v. Χρησιμοποιώντας πιστωτικές κάρτες.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η **διαπραγμάτευση και η κατάρτιση της σύμβασης αγοράς** δε συνιστούν **λογιστικά γεγονότα**, καθώς δεν επηρεάζουν άμεσα τη χρηματοοικονομική κατάσταση τόσο του αγοραστή όσο και του πωλητή. Αποτελούν όμως δεσμεύσεις για τα συμβαλλόμενα μέρη, γι' αυτό και πρέπει να καταχωρούνται σε βοηθητικά βιβλία ή λογαριασμούς τάξεως.

1.1.2 ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΓΟΡΩΝ

Για να ολοκληρωθεί η λειτουργία της αγοράς και να υπάρχει μια **διαδικασία διαχωρισμού των εξουσιών** που να επιφέρει μείωση κινδύνων λαθών στο κύκλο διαδικασιών της αγοράς, και να εξασφαλίζει μια αποτελεσματική και αξιόπιστη οργάνωση μέσα στην επιχείρηση, πρέπει να διατρεχθούν κατ' αρχήν τα παρακάτω στάδια και να καλύπτονται εν συνεχεία από τις αναφερόμενες υπηρεσίες:

ΣΤΑΔΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΑΓΟΡΩΝ

- **Απόφαση για παραγγελία**
(απόφαση για το αν θα αγοράσουμε, τι και σε ποιες ποσότητες)
- **Παραγγελία**
(αποστολή της παραγγελίας για τα αγαθά και τις υπηρεσίες που η επιχείρηση επιθυμεί να αποκτήσει)
- **Παραλαβή**

(παραλαβή αγαθών από προμηθευτές ή αποδοχή παρεχόμενων υπηρεσιών)

▪ **Καταγραφή**

(διαπίστωση του χρέους και εμφάνισή του, λογιστικά)

▪ **Πληρωμή**

(πληρωμή τιμολογίων που αντιστοιχούν στις αγορές)

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΠΑΡΕΜΒΑΙΝΟΥΝ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Πρόκειται για διάφορες υπηρεσίες που τους έχει δοθεί η δυνατότητα να εκδίδουν ΕΝΤΟΛΕΣ ΑΓΟΡΑΣ μέσα σε αυστηρά πλαίσια καθορισμένα όσον αφορά το είδος και το ύψος της παραγγελίας. Το όριο ποσοτήτων που παραγγέλλονται είναι προκαθορισμένο βάση κανόνων και κριτηρίων που έχει θεσπίσει η επιχείρηση.

Πριν από οποιαδήποτε κατάρτιση εντολής αγοράς από τις διάφορες υπηρεσίες της επιχείρησης πρέπει να υπάρχει επικοινωνία με την αποθήκη μη τυχόν γίνει άσκοπη παραγγελία. Οι υπηρεσίες αυτές δε μπορούν να στείλουν τη παραγγελία τους κατευθείαν στους προμηθευτές.

1) ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΑΓΟΡΩΝ

Η υπηρεσία αυτή συντάσσει τα ΔΕΛΤΙΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ τα οποία είναι προαριθμημένα σύμφωνα με τις ΕΝΤΟΛΕΣ ΑΓΟΡΑΣ που έχει λάβει από τις παραπάνω υπηρεσίες. Έχει αρμοδιότητα να διαπραγματεύεται τις τιμές και να κάνει επιλογή του προμηθευτή.

Υποχρεούται να έχει τακτική ενημέρωση για εμφάνιση νέων προμηθευτών και να τους καταχωρεί σε καταλόγους με τις προσφορές τους, την ποιότητα των προϊόντων τους, και τους τρόπους παράδοσης και πληρωμής. Επίσης επιβλέπει την εφαρμογή των όρων αγοράς.

2) ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ

Η υπηρεσία αυτή διασφαλίζει ότι τα παραληφθέντα συμφωνούν με τα παραγγελθέντα σε ποσότητα και ποιότητα καθώς και ότι η παραλαβή των παραληφθέντων να έγινε μέσα την καθορισμένη προθεσμία χρόνου. Για κάθε παραλαβή η υπηρεσία συντάσσει ένα δελτίο παραλαβής το οποίο είναι προαριθμημένο.

Η υπηρεσία κάθε φορά που γίνεται παραλαβή υποχρεούται να ενημερώσει την υπηρεσία αγορών, το λογιστήριο. Η συγκεκριμένη υπηρεσία συμπίπτει αρκετές φορές με την υπηρεσία αποθήκης.

3) ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Η υπηρεσία αυτή ανήκει στο λογιστήριο και καταγράφει τα τιμολόγια αγοράς και την αντίστοιχη δημιουργία υποχρέωσης.

Αμέσως μετά την παραλαβή των εμπορευμάτων η υπηρεσία υποχρεούται να καταγράψει την υποχρέωση της επιχείρησης προς τον προμηθευτή. Επίσης εγκρίνει την έναρξη της διαδικασίας πληρωμής του τιμολογίου μετά από τη διασταύρωση των δελτίων παραγγελίας και δελτίων παραλαβής, συμψηφίζει τις προκαταβολές και παρακολουθεί τις επιστροφές και εκπτώσεις.

4) ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΙΩΝ

Η υπηρεσία αυτή διενεργεί τη διαδικασία πληρωμής των τιμολογίων, διασφαλίζοντας την έγκρισή τους από αρμόδιο πρόσωπο. (έγκριση στο τιμολόγιο, στην ημερομηνία πληρωμής , στο μέσο πληρωμής, στη ποσότητα, τη ποιότητα). Έπειτα από την πληρωμή το τιμολόγιο και τα άλλα δικαιολογητικά ακυρώνονται με την ένδειξη πάνω τους <<ΕΞΩΦΛΗΘΗ>>

1.1.3 ΒΑΣΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΤΙΚΑ ΑΓΟΡΩΝ

- i. Η εντολή αγοράς που υπογράφεται από τον υπεύθυνο της υπηρεσίας αγορών,
- ii. Το δελτίο παραλαβής ή το πρωτόκολλο παραλαβής,
- iii. Η φορτωτική,
- iv. Το τιμολόγιο πώλησης του προμηθευτή,
- v. Τα πιστωτικά τιμολόγια ή πιστωτικά σημειώματα του προμηθευτή που αφορούν εκπτώσεις αγορών και επιστροφές αγορασθέντων αγαθών.

Τη πραγματοποίηση των σχετικών συναλλαγών αποδεικνύουν επίσης:

- Τα στοιχεία των συναλλαγματικών που εκδίδει ο προμηθευτής και αποδέχεται εξουσιοδοτημένο στέλεχος της επιχείρησης και τα οποία αναγράφονται στο βιβλίο συναλλαγματικών πληρωτέων.
- Τα στοιχεία των μεταχρονολογημένων επιταγών που εκδίδει η επιχείρηση για την εξόφληση των υποχρεώσεών της και τα οποία αναγράφονται στο βιβλίο επιταγών.

1.1.4 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΠΑΡΑΛΗΨΕΙΣ ΑΓΟΡΩΝ - ΜΕΤΡΑ

- i. Παραγγελθεί μεγαλύτερη ή μικρότερη ποσότητα εμπορευμάτων απ'ότι χρειάζεται ή να μην παραγγελθούν τα κατάλληλα εμπορεύματα ή να μην επιλεγεί ο καλύτερος προμηθευτής.
- ii. Γίνουν παραλαβές εμπορευμάτων τα οποία δεν ανταποκρίνονται στην εντολή αγοράς ή δεν είχαν ποτέ παραγγελθεί.
- iii. Εκδοθούν από τους προμηθευτές τιμολόγια που έχουν λάθη ή αφορούν εμπορεύματα που δεν έχουν παραγγελθεί.
- iv. Γίνουν λάθη ή νοθεύσεις κατά την καταχώρηση των λογιστικών βιβλίων της επιχείρησης.

Οι ανωτέρω κίνδυνοι περιορίζονται στο επιθυμητό επίπεδο με την καθιέρωση μέτρων όπως είναι τα εξής:

- i. Όλες οι εντολές αγορών και τα δελτία παραλαβής να είναι προαριθμημένα και νομότυπα συμπληρωμένα.

- ii. Όλες οι αγορές να γίνονται ύστερα από έγκριση του υπευθύνου της υπηρεσίας προμηθειών.
- iii. Οι αγορές μεγάλης αξίας να διενεργούνται με τη διαδικασία των προσφορών.
- iv. Όλα τα εμπορεύματα που παραλαμβάνονται να εξετάζονται και τα στοιχεία τους να αντιπαραβάλλονται με αυτά που αναγράφουν οι εντολές αγοράς.
- v. Τα τιμολόγια των προμηθευτών να ελέγχονται ως προς την ακρίβεια του περιεχομένου τους και να μονογράφονται.
- vi. Τα τιμολόγια των προμηθευτών να αντιπαραβάλλονται με τα δελτία παραλαβής και τις αντίστοιχες εντολές αγοράς για να εξακριβώνεται η πιστή τήρηση των όρων της παραγγελίας (ποσότητα, ποιότητα, τιμές, συσκευασία, χρόνος παράδοσης, διάρκεια πίστωσης).
- vii. Τα πιστωτικά σημειώματα του προμηθευτή για επιστροφές και εκπτώσεις αγορών να ελέγχονται για την ακρίβεια του περιεχομένου τους να μονογράφονται.
- viii. Όλες οι συναλλαγές που αφορούν αγορές, επιστροφές, και εκπτώσεις αγορών και αναφέρονται τη παρούσα χρήση να καταχωρούνται κανονικά στα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης.
- ix. Οι αρμοδιότητες των υπευθύνων για την έγκριση της αγοράς να είναι ανεξάρτητες από αυτές του λογιστή, του ταμιά και του υπευθύνου για την παραλαβή των εμπορευμάτων.

1.1.5 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΣΤΙΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ-ΜΕΤΡΑ

- Να μην παρουσιάζουν οι λογαριασμοί τις πραγματικές υποχρεώσεις της επιχείρησης από αγορές με πίστωση.
- Να μην καταχωρούνται στα βιβλία της επιχείρησης όλες οι υποχρεώσεις από αγορές που αφορούν τη παρούσα χρήση.
- Να γίνονται αριθμητικά και λογιστικά λάθη κατά την καταχώρηση των συναλλαγών.
- Να μην χορηγείται από τους προμηθευτές η έκπτωση που έχει συμφωνηθεί.
- Να εκδίδονται γραμμάτια πληρωτέα ή να γίνονται αποδεκτές συναλλαγματικές των προμηθευτών χωρίς να υπάρχουν τα παραστατικά που θεμελιώνουν την ύπαρξη της υποχρέωσης ή να μην υπογράφονται από εξουσιοδοτημένα στελέχη.

Η ελαχιστοποίηση των ανωτέρω κινδύνων εξασφαλίζεται με τη πιστή εφαρμογή των παρακάτω μέτρων:

- Η δημιουργία των υποχρεώσεων να αποδεικνύεται από κατάλληλα συμπληρωμένα παραστατικά
- Οι λογαριασμοί να τηρούνται σύμφωνα με το Γενικό Λογιστικό Σχέδιο.
- Η έκδοση γραμματίων ή η αποδοχή συναλλαγματικών πρέπει να θεμελιώνεται επαρκώς από τα νόμιμα αποδεικτικά των αγορών και να γίνεται από εξουσιοδοτημένο πρόσωπο.

- Τα εξοφλημένα γραμμάτια να ακυρώνονται έτσι ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος της επαναχρησιμοποίησής τους σε τρίτους.
- Η ταξινόμηση των υποχρεώσεων να γίνεται κατά την ημερομηνία λήξης.
- Τα καθήκοντα των υπευθύνων να είναι προκαθορισμένα και οριοθετημένα με σαφήνεια.

1.1.6 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΣΤΙΣ ΠΛΗΡΩΜΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ-ΜΕΤΡΑ

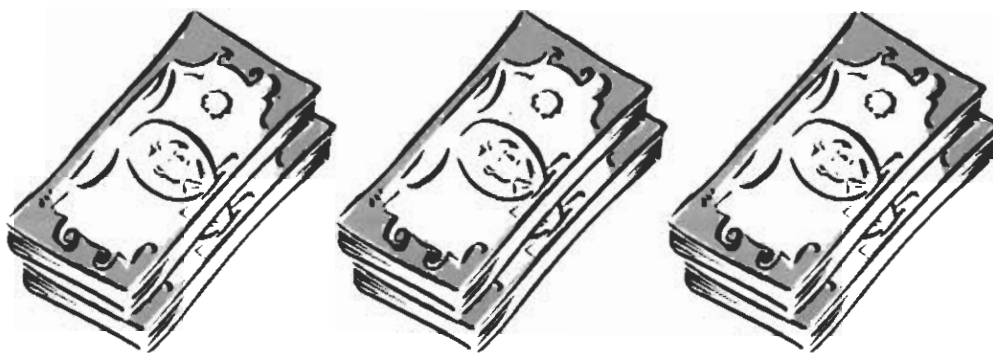
- Να γίνουν πληρωμές για μη εγκεκριμένους σκοπούς.
- Να γίνουν λάθη ως προς τα στοιχεία της επιταγής ή των ενταλμάτων πληρωμής (όνομα δικαιούχου, ποσά κτλ).
- Να γίνει έγκριση πληρωμής των υποχρεώσεων από μη εξουσιοδοτημένο πρόσωπο.
- Να μην καταχωρηθούν οι πληρωμές κανονικά και εγκαίρως στα βιβλία.
- Να κλαπούν αχρησιμοποίητες επιταγές.

Η ελαχιστοποίηση των ανωτέρω κινδύνων εξασφαλίζεται με τη πιστή εφαρμογή των παρακάτω μέτρων:

- Όλες οι πληρωμές πρέπει να γίνονται με επιταγές εκτός από τις μικροπληρωμές που γίνονται από το μικρό ταμείο της επιχείρησης γιατί έτσι περιορίζονται τα μετρητά που έχει ο ταμίας στη διαχείριση του, γίνεται μια διαρκής καταγραφή των πληρωμών και

καθορίζονται τα πρόσωπα που είναι εξουσιοδοτημένα να κάνουν πληρωμές.

- Όλες οι αχρησιμοποίητες επιταγές και τα εντάλματα πληρωμών πρέπει να είναι προαριθμημένα και να φυλάγονται σε ασφαλές μέρος.
- Όλες οι πληρωμές πρέπει να καταχωρούνται στο ημερολόγιο πληρωμών και στους λογαριασμούς των αναλυτικών καθολικών.
- Η ακρίβεια των εγγραφών στο ημερολόγιο πληρωμών πρέπει να επαληθεύεται σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- Ο υπάλληλος που εκδίδει τα εντάλματα πληρωμής ή τις επιταγές δε πρέπει να είναι υπεύθυνος και για την υπογραφή τους.
- Οι άκυρες επιταγές πρέπει να διαγράφονται και να φυλάγονται σε ασφαλείς θέσεις



1.2 ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Η διαδικασία αφορά πωλήσεις αγαθών που κατασκευάζει η επιχείρηση, τροποποιεί ή αγοράζει και ξαναπωλεί η επιχείρηση, ή για παροχή υπηρεσιών. Αφορά επίσης ενέργειες αντίστροφες της πώλησης, όπως επιστροφές πωλήσεων, και ενέργειες παρεπόμενες της πώλησης όπως προμήθειες, εκπτώσεις, πωλήσεις υποπροϊόντων.

Σύμφωνα με τις λογιστικές αρχές σύνταξης οικονομικών καταστάσεων και ειδικότερα στην αρχή της αυτοτέλειας των χρήσεων, για να θεωρήσουμε ότι η πώληση έγινε και έχουμε αντίστοιχο δουλεμένο έσοδο, πρέπει να μεταβιβαστεί το αντάλλαγμα που αποτελεί το αντικείμενο της πώλησης.

Επομένως είναι **σημαντική και καθοριστική η ημερομηνία μεταβίβασης** της κυριότητας, γιατί σε αυτήν ακριβώς την ημερομηνία θεωρείται ότι επετέχθει η πώληση και εξαρτάται από τους όρους με τους οποίους γίνεται η πώληση.

Οι πωλήσεις ανάλογα με το χρόνο είσπραξης του εσόδου διακρίνονται σε:

➤ ***Πωλήσεις μετρητοίς***

Η μεταβίβαση κυριότητας των αγαθών και η είσπραξη γίνονται ταυτόχρονα.

➤ ***Πωλήσεις με πίστωση***

Η μεταβίβαση κυριότητας προηγείται της είσπραξης

➤ ***Πωλήσεις με προθεσμία***

Η αξία της είσπραξης καθορίζεται όταν παραδίδεται πλήρως το προϊόν και όχι όταν γίνεται η συμφωνία της πώλησης.

1.2.1 ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Για να ολοκληρωθεί αξιόπιστα και αποτελεσματικά η λειτουργία της πώλησης και με προϋπόθεση ότι τηρείται η **αρχή του Διαχωρισμού των εξουσιών** πρέπει να διατρεχθούν τα παρακάτω στάδια με τις ακόλουθες υπηρεσίες:

ΣΤΑΔΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

- **Παραγγελία**
(αποδοχή και καταγραφή της παραγγελίας)
- **Παράδοση**
(εκτέλεση της παραγγελίας)
- **Τιμολόγηση**
(έκδοση αντίστοιχου τιμολογίου)
- **Καταγραφή**
(λογιστική εμφάνιση της πώλησης στο ημερολόγιο πωλήσεων)
- **Είσπραξη**
(η παρακολούθηση των λογαριασμών πελατών μέχρι την στιγμή της εξ'ολοκλήρου είσπραξης).

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

1) ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Αρμοδιότητά της η καταγραφή και η παρακολούθηση της εκτέλεσης της παραγγελίας. Ελέγχει αν οι όροι πώλησης συμφωνούν στις τιμές και την προθεσμία πληρωμής καθώς και τον τρόπο παράδοσης με αυτούς που έχει σαν πολιτική η επιχείρηση. Επίσης υποχρεούται να καταγράφει καθημερινά σε ειδικό βιβλίο όλες τις παραγγελίες που γίνονται στην επιχείρηση με χρονολογική σειρά και να διασταυρώνει με την αποθήκη αν υπάρχουν αποθέματα για την εκτέλεση της παραγγελίας.

2) ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΠΙΣΤΩΣΕΩΝ

Αρμοδιότητά της η αξιολόγηση σχετικά με την φερεγγυότητα του πελάτη και έγκριση αποδοχής της παραγγελίας και καταγραφή της. Εγκρίνονται δηλαδή από αρμόδιο πρόσωπο οι όροι πώλησης και η χορήγηση πίστωσης, όπως επίσης ελέγχεται το ιστορικό του πελάτη εάν ήταν φερέγγυος ή επισφαλής.

3) ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΑΠΟΣΤΟΛΩΝ

Αρμοδιότητά της η εκτέλεση της παραγγελίας αφού διασφαλίσει την σχετική έγκριση από την ανωτέρω υπηρεσία για την αποστολή του αγαθού. Η είσοδος του προσωπικού μεταφοράς των εμπορευμάτων στο χώρο αποθήκευσης απαγορεύεται για λόγους ασφάλειας και κλοπής των προϊόντων.

4) ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΕΩΝ

Αρμοδιότητά της η σύνταξη του τιμολογίου με τη χορηγία πληροφοριών από άλλες υπηρεσίες. Ελέγχει εάν τα αγαθά που παραδίδονται ανταποκρίνονται στο δελτίο παραγγελίας ως προς τη ποσότητα και τις τιμές. Ανήκει στο τμήμα του λογιστηρίου.

5) ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Αρμοδιότητά της η λογιστική καταγραφή της πώλησης και αν ανταποκρίνονται τα ποσά της καταγραφής με αυτά που μεταβιβάζονται από την υπηρεσία τιμολογήσεων. Υποχρεούται να καταγράψει λογιστικά την πώληση μετά την έκδοση του τιμολογίου. Παρακολουθεί τις καθυστερήσεις των πληρωμών καθώς και διαπιστώνει έγκαιρα τις επισφάλειες των πελατών ώστε να δημιουργηθούν και να καλυφθούν από τις εκάστοτε προβλέψεις. Ανήκει και αυτή στο τμήμα του λογιστηρίου.

1.2.2 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΠΑΡΑΛΗΨΕΙΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ - ΜΕΤΡΑ

- i. Να γίνουν και να καταχωρηθούν πωλήσεις σε εικονικούς πελάτες.
- ii. Να γίνουν πωλήσεις αγαθών χωρίς να εκδοθούν σχετικά τιμολόγια.
- iii. Να γίνουν χορηγίες πιστώσεων σε πελάτες χωρίς την απαραίτητη έγκριση εξουσιοδοτημένου προσώπου.
- iv. Να γίνει συνεργασία λογιστή και παραγγελιοδόχου για συγκάλυψη απάτης.

Οι ανωτέρω κίνδυνοι περιορίζονται στο επιθυμητό επίπεδο με την καθιέρωση μέτρων όπως είναι τα εξής:

- i. Όλα τα δελτία παραγγελίας, οι εντολές πώλησης, τα τιμολόγια και τα δελτία αποστολής πρέπει να είναι προαριθμημένα, νομότυπα, συμπληρωμένα και να φέρουν τις υπογραφές των υπευθύνων.
- ii. Όλα τα παραστατικά των πωλήσεων πρέπει να συσχετίζονται ώστε να διαπιστώνεται εάν έχουν ικανοποιηθεί οι όροι της παραγγελίας και να εντοπίζονται ανεκπλήρωτες παραγγελίες πωλήσεων.

- iii. Τα δελτία αποστολής πρέπει να αποδίδουν την ποσότητα και ποιότητα όλων των εμπορευμάτων που έχουν διατεθεί.
- iv. Οι τιμοκατάλογοι που χρησιμοποιούνται για την τιμολόγηση των προϊόντων πρέπει να είναι ενημερωμένοι με τις ισχύουσες τιμές.
- v. Οι τιμές που αναγράφονται στο τιμολόγιο πρέπει να συμπίπτουν με αυτές που αναγράφονται στα δελτία παραγγελιών και στους τιμοκαταλόγους.
- vi. Ο υπεύθυνος έκδοσης τιμολογίων δεν πρέπει να έχει πρόσβαση στο ταμείο και στις εισπράξεις γιατί μπορεί να ιδιοποιηθεί εισπράξεις με την έκδοση πλαστού τιμολογίου και ταμειακού παραστατικού.
- vii. Ο ταμίας δε πρέπει να έχει πρόσβαση στα πιστωτικά σημειώματα γιατί μπορεί να ιδιοποιηθεί εισπράξεις εκδίδοντας εικονικά ταμειακά παραστατικά και πιστωτικά σημειώματα (εκπτώσεις πωλήσεων).

1.2.3 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ - ΜΕΤΡΑ

- i. Οι λογαριασμοί να περιέχουν απαιτήσεις που να μην αντιστοιχούν στη τρέχουσα χρήση.
- ii. Οι απαιτήσεις να είναι εικονικές, να περιέχουν λάθη, παραλήψεις ή νοθεύσεις στοιχείων.
- iii. Το ύψος των φερέγγυων και επισφαλών απαιτήσεων να ξεπερνά το όριο που προβλέπει η πιστωτική πολιτική της επιχείρησης.
- iv. Η οπισθογράφιση γραμματίων, συναλλαγματικών και μεταχρονολογημένων επιταγών που ενσωματώνουν απαιτήσεις

από πιστωτικές πωλήσεις να μην γίνεται από εξουσιοδοτημένο πρόσωπο.

Οι ανωτέρω κίνδυνοι περιορίζονται στο επιθυμητό επίπεδο με την καθιέρωση μέτρων όπως είναι τα εξής:

- i. Η χορήγηση των πιστώσεων και των εκπτώσεων σε πελάτες να εγκρίνονται από τον οικονομικό διευθυντή.
- ii. Οι λογαριασμοί των απαιτήσεων να τηρούνται σύμφωνα με το Γενικό Λογιστικό Σχέδιο και η ενημέρωσή τους να γίνεται από νομότυπα συμπληρωμένα παραστατικά.
- iii. Το ισοζύγιο των πελατών να καταρτίζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- iv. Ο χαρακτηρισμός απαιτήσεων ως επισφαλών και ο σχηματισμός της ανάλογης πρόβλεψης να γίνονται από πρόσωπα που δεν έχουν άμεση σχέση με τη διαχείριση των απαιτήσεων.
- v. Η οπισθογράφιση και η μεταβίβαση συναλλαγματικών να γίνεται από κατάλληλα εξουσιοδοτημένα πρόσωπα.

1.2.4 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΣΤΙΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ - ΜΕΤΡΑ

- i. Ο μη ασφαλής τρόπος διαφύλαξης των χρηματικών μέσων.
- ii. Η μη έγκαιρη κατάθεση αυθημερόν στη τράπεζα του συνόλου των εισπράξεων στη τράπεζα.
- iii. Η μερική αποτύπωση όλων των εισπράξεων στα κατάλληλα παραστατικά και η μη καταχώρησή τους στο ημερολόγιο εισπράξεων και στους λογαριασμούς διαθέσιμων.

Οι ανωτέρω κίνδυνοι περιορίζονται στο επιθυμητό επίπεδο με την καθιέρωση μέτρων όπως είναι τα εξής:

- i. Τα χρηματικά διαθέσιμα να φυλάγονται σε ασφαλή θέση μέχρι να κατατεθούν στη τράπεζα και να καταθέτονται αυτούσιες όλες οι εισπράξεις και να αποφθεχθεί ο κίνδυνος προσωρινού δανεισμού τους από το ταμία.
- ii. Οι αποδείξεις εισπραξης να είναι προαριθμημένες και να φέρουν την υπογραφή του ταμία και του λογιστή.
- iii. Οι διαχειριζόμενοι μετρητά και επιταγές δεν πρέπει να έχουν πρόσβαση στα λογιστικά στοιχεία για να μη μπορούν να συγκαλύψουν καταχρήσεις.
- iv. Η οπισθογράφιση των επιταγών να γίνεται από πρόσωπα που είναι κατάλληλα εξουσιοδοτημένα.



1.3 ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ

Τα περιουσιακά στοιχεία που περιλαμβάνουν **το σύνολο των εμπορευμάτων, των υλών, των προϊόντων έτοιμων και ημιτελών, των υποπροϊόντων και των υπολειμμάτων, τη παραγωγή σε εξέλιξη, τα είδη και τα υλικά συσκευασίας, ανταλλακτικά παγίων κτλ λογιστικά αποδίδονται με τον όρο «ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ».**

1.3.1 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΑΞΙΑ

Το κόστος αγοράς για τα αγοραζόμενα αγαθά όπως τα εμπορεύματα, πρώτες βοηθητικές ύλες, αναλώσιμα υλικά, ανταλλακτικά παγίων και είδη συσκευασίας είναι η τιμολογιακή αξία αγοράς, αυξημένη με τα ειδικά έξοδα αγοράς και μειωμένη με τις εκπτώσεις που χορηγούνται από τους προμηθευτές και απαλλαγμένη από φόρους και τέλη που δε βαρύνουν την επιχείρηση.

Ειδικά έξοδα αγοράς είναι τα άμεσα έξοδα αγοράς που γίνεται μέχρι να γίνει η παραλαβή των προϊόντων όπως φόροι-δασμοί, έξοδα μεταφοράς και παραλαβής και τέλη εισαγωγής.

1.3.2 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Τα αποθέματα που η επιχείρηση έχει το δικαίωμα να εμφανίσει στο τέλος της χρήσης είναι αυτά που έχει στην κυριότητά της. Η μεταβίβαση της κυριότητας γίνεται με την συμφωνία του αγοραστή και του πωλητή ασχέτως της είσπραξης ή της πληρωμής και ανάλογα με τους όρους της συμφωνίας, ασχέτως παράδοσης ή παραλαβής. Ανάλογα με τους όρους της συμφωνίας διακρίνουμε τις παρακάτω περιπτώσεις:

ΑΓΟΡΕΣ ΜΕ ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΜΕΤΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ

Πρόκειται για τιμολόγια που περιέρχονται στην οικονομική μονάδα της επιχείρησης τη διάρκεια της χρήσης, πριν όμως από την παραλαβή των εμπορευμάτων. (ΔΕ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΕΓΓΡΑΦΕΣ).

Σε περίπτωση όμως που λαμβάνονται τα τιμολόγια στο τέλος της χρήσης και έχουν φορτωθεί με ευθύνη της επιχείρησης γίνονται εγγραφές.

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΜΕ ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΜΕΤΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ

Πρόκειται για παραστατικά πώλησης που εκδίδονται πριν την εξαγωγή των πωληθέντων εμπορευμάτων από την αποθήκη και την παράδοση στον αγοραστή. (ΔΕ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΕΓΓΡΑΦΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟ ΤΕΛΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΑΚΥΡΩΝΟΝΤΑΙ).

Σε περίπτωση που φορτώνονται για λογαριασμό του αγοραστή πριν το τέλος χρήσης ή τα έχει παραδώσει σε αυτόν τότε γίνονται εγγραφές.

ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

- Η ανεπαρκής διαφύλαξη των αποθεμάτων,
- Η ασάφεια στο διαχωρισμό καθηκόντων του αποθηκάρου, του λογιστή και του διαχειριστή αποθεμάτων,
- Η φυσική απογραφή να μη γίνεται τακτικά σύμφωνα με τους κανονισμούς της διοίκησης,
- Η αποτίμηση να γίνεται με αυθαίρετες διαδικασίες και να μη λαμβάνονται υπόψη η κατάσταση των απογραφόμενων αποθεμάτων. (φθορές, αλλοιώσεις),

- Τα αποτελέσματα της απογραφής να μην ελέγχονται από εξουσιοδοτημένο πρόσωπο.

ΜΕΤΡΑ ΚΑΤΑ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

- Το ανώτερο και κατώτερο όριο αποθεμάτων να ορίζεται από τη διοίκηση της επιχείρησης,
- Τα αποθέματα να είναι αποθηκευμένα σε ασφαλή θέση όπου μόνο εξουσιοδοτημένα πρόσωπα να έχουν πρόσβαση σε αυτά,
- Τα αποθέματα να επιθεωρούνται τακτικά ώστε να εντοπίζονται όσα είναι κατεστραμμένα, αλλοιωμένα ή απαξιωμένα,
- Ο υπεύθυνος της αποθήκης να μην έχει πρόσβαση στο λογιστήριο και στις υπηρεσίες αποστολής και παραλαβής αποθεμάτων,
- Οι υπάλληλοι που μετρούν τα αποθέματα να μην είναι υπεύθυνοι για την αποτίμησή τους και την λογιστική παρακολούθησή τους.

ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Η ακριβής και πλήρης μέτρηση ορισμένων αποθεμάτων είναι δυσχερής ή και αδύνατη, όπως για παράδειγμα η μέτρηση υγρών καυσίμων σε μια δεξαμενή ή η αρίθμηση χιλιάδων μικρών ανταλλακτικών μιας βιομηχανίας. Στις περιπτώσεις αυτές, η μέτρηση γίνεται κατά προσέγγιση.

Σε κάθε περίπτωση ελέγχου των αποθεμάτων πρέπει να εξετάζονται εάν:

1. τα χαρακτηριστικά του είδους του αποθέματος και οι αντίστοιχες ποσότητες καταχωρούνται σε δελτία απογραφής,
2. τα δελτία απογραφής να ομαδοποιούνται κατά κατηγορίες αποθεμάτων και το περιεχόμενό τους να μεταφέρεται στα φύλλα απογραφής και στο βιβλίο απογραφών,

ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ

- Να υπερτιμηθεί ή υποτιμηθεί το τελικό απόθεμα και να επηρεαστεί ανάλογα το κόστος πωληθέντων και τα αποτελέσματα της χρήσης εξαιτίας διπλής ή πολλαπλής μέτρησης του ίδιου αποθέματος ή παράλειψης μέτρησής του.
- Χρησιμοποιηθεί λανθασμένη μονάδα μέτρησης.
- Γίνουν λάθη στην αρίθμηση ή ζύγιση των αποθεμάτων.
- Γίνουν νοθεύσεις των αποτελεσμάτων της μέτρησης ώστε να καλυφθούν τυχόν ελλείμματα ή λάθη εκ μέρους των υπευθύνων.

Στη συνέχεια, και συγκεκριμένα στο κεφάλαιο 2 θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στο ρόλο των αποθεμάτων μέσα σε μια επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ

2.1 ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

Η ανάγκη της αποθήκευσης και της δημιουργίας αποθεματικών κέντρων είναι ένα πολύ σημαντικό μέρος, ίσως το σημαντικότερο θα μπορούσαμε να πούμε, για την εξασφάλιση της συνεχούς ροής των προϊόντων, την εξασφάλιση της ομαλής ροής και διακίνησης των προϊόντων, από την παραγωγή ως την κατανάλωση.

Παλιά οι αποθήκες θεωρούνταν μόνο ως χώροι, μικροί ή μεγάλοι στους οποίους τοποθετούσαν τα προϊόντα προς φύλαξη. Ήταν μέρη ασφαλή, τόσο από τις καιρικές συνθήκες, όσο και από κλοπές και από άλλες απώλειες. Τα προϊόντα φυλάγονταν στις αποθήκες μέχρις ότου ζητηθούν είτε για να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή, είτε για κατανάλωση, είτε για μεταπώληση.

Σήμερα, η επιχειρησιακή έννοια της αποθήκης είναι εντελώς διαφορετική. Πρωτεύον ρόλο δεν παίζει η λειτουργία της φύλαξης, αλλά κάποιες άλλες εργασίες, όπως οι λειτουργίες της παραλαβής προϊόντων, της περισυλλογής και εκτέλεσης παραγγελιών. Αυτές οι εργασίες που εκτελούνται στο κτίριο της αποθήκης, έχουν περάσει στην πρώτη θέση και έχουν πολύ μεγαλύτερη σημασία από τη λειτουργία της φύλαξης.

Αποθήκη είναι ο χώρος της επιχείρησης από τον οποίον περνούν και φυλάσσονται, προσωρινά, τα προϊόντα (πρώτες ύλες, εξαρτήματα, ημιτελή προϊόντα και έτοιμα προϊόντα προς πώληση)

που αποκτά ή πωλεί η επιχείρηση. Στην αποθήκη εκτελούνται οι εργασίες παραλαβής, αποθήκευσης και αποστολής, εργασίες απαραίτητες για να φτάσει το προϊόν από την παραγωγή ως την κατανάλωση, στη σωστή κατάσταση, με το σωστό κόστος. Επίσης, παρέχει και πληροφορίες στη διοίκηση, για την κατάσταση, τις συνθήκες και τη φύση των ειδών που αποθηκεύονται.

Πρέπει όμως να τονιστεί και κάτι άλλο που είναι ιδιαίτερα σημαντικό και πραγματοποιείται στην αποθήκη. Κατά την είσοδο των προϊόντων στις αποθήκες της επιχείρησης, κατά την παραλαβή τους, τις περισσότερες φορές γεννιέται μια μεταβολή της ιδιοκτησίας. Τα αγαθά που φτάνουν στην αποθήκη αλλάζουν κύριο, αλλάζουν χέρια, παραδίδονται προϊόντα από μια επιχείρηση σε μια άλλη. Συνήθως η είσοδος των προϊόντων στην αποθήκη και η παραλαβή τους, συνεπάγεται την αποδοχή τους και την αλλαγή της ιδιοκτησίας των προϊόντων. Ταυτόχρονα η εξαγωγή των προϊόντων και πάλι συνοδεύεται με αλλαγή ιδιοκτησίας. Η εισαγωγή και παραλαβή των προϊόντων είναι το μισό μέρος μιας συναλλαγής, της αγοράς/πώλησης, το άλλο μισό είναι η πληρωμή της αξίας των αγαθών.

Πρέπει λοιπόν, να καταγράφονται ακριβώς, με κάθε λεπτομέρεια, όλα τα στοιχεία των προϊόντων που εισάγονται στην επιχείρηση και όλα τα στοιχεία των προϊόντων που εξάγονται προς αποστολή, γιατί αυτό έχει άμεσες οικονομικές συνέπειες. Η αγορά ολοκληρώνεται με την αποδοχή των προϊόντων που έχουν παραγγελθεί και με την εισαγωγή τους στην αποθήκη και η πώληση με την εξαγωγή από την αποθήκη της επιχείρησης και την εισαγωγή τους στην αποθήκη του πελάτη.

Την παρακολούθηση όλων των στοιχείων των προϊόντων και όλων των κινήσεων που γίνονται στην αποθήκη παρακολουθεί και

καταγράφει το λογιστήριο της επιχείρησης από τα παραστατικά που συνοδεύουν τα προϊόντα. Τα λογιστικά αποτελέσματα, τουλάχιστον σ' ότι αφορά τις ποσότητες, πρέπει πάντοτε να συμπίπτουν με τα φυσικά αποτελέσματα της αποθήκης, να βρίσκονται δηλαδή στην αποθήκη τα είδη που αναγράφονται στα λογιστικά στοιχεία της επιχείρησης σε καλή κατάσταση και στις ίδιες ποσότητες.

2.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ

Η αποθήκευση χρησιμοποιείται για τη φύλαξη δύο βασικών τύπων αποθεμάτων:

1. πρώτες ύλες, εξαρτήματα και συστατικά μέρη.
2. ολοκληρωμένα αγαθά.

Η αποθήκευση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να υποστηρίξει την παραγωγή, τον συνδυασμό διαφορετικών προϊόντων ή διαφορετικών χαρακτηριστικών προϊόντων, για αποστολή σε έναν πελάτη, να επιμερίσει μια μεγάλη αποστολή σε μικρότερες για να καλυφθούν οι ανάγκες πολλών πελατών, ή να συγκεντρώσει μικρότερες αποστολές προϊόντων σε μια μεγαλύτερου μεγέθους αποστολή.

Στην **υποστήριξη των διαδικασιών παραγωγής**, οι αποθήκες συχνά λειτουργούν σαν σημεία σταθεροποίησης για τις αποδοχές αποστολών υλικών από τους προμηθευτές. Οι επιχειρήσεις φυλάσσουν στις αποθήκες τους μεγάλες ποσότητες αποθεμάτων και τις στέλνουν έπειτα στους χώρους όπου γίνεται η παραγωγή.

Στη φυσική διανομή, οι αποθήκες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μίξη προϊόντων, σταθεροποίηση των εξαγόμενων, και των επιμερισμό ποσοτήτων.

Όσον αφορά την **μίξη προϊόντων**, συχνά πρόκειται για εργοστάσια σε διαφορετικές περιοχές, που αποστέλλουν προϊόντα σε κεντρική αποθήκη, όπου οι παραγγελίες των πελατών για διαφορετικά προϊόντα συγκεντρώνονται για αποστολή.

Όταν η αποθήκη χρησιμοποιείται για τη **σταθεροποίηση των προσφερόμενων προϊόντων (εξαγόμενων)** γίνονται αποστολές μεγάλων ποσοτήτων σε μια κεντρική αποθήκη από έναν αριθμό διαφορετικών εγκαταστάσεων κατασκευής. Έπειτα η αποθήκη σταθεροποιεί ή συνδυάζει τα προϊόντα από τις διαφορετικές εγκαταστάσεις σε μία και μόνο αποστολή στον πελάτη.

Οι αποθήκες **επιμερισμού** είναι οργανώσεις που παραλαμβάνουν μεγάλες ποσότητες προϊόντων από ένα εργοστάσιο παραγωγής. Ένας μεγάλος αριθμός παραγγελιών πελατών συνδυάζεται σε μια αποστολή, από το εργοστάσιο στην αποθήκη επιμερισμού όταν παραλαμβάνεται η αποστολή από την αποθήκη, επιμερίζεται σε μικρότερες αποστολές, οι οποίες αποστέλλονται στους πελάτες της γεωγραφικής περιοχής που εξυπηρετείται από την αποθήκη.

Η αποθήκευση είναι επίσης απαραίτητη, αν μια επιχείρηση επιτύχει **ποσοτικές εκπτώσεις** στις αγορές πρώτων υλών ή άλλων προϊόντων. Δεν είναι μόνο μικρότερη η τιμή μονάδας λόγω της έκπτωσης, αλλά ενώ η επιχείρηση πληρώνει το ναύλο, θα είναι μικρότερο και το κόστος μεταφοράς σε μια μεγάλη ποσοτικά αγορά, λόγω των οικονομιών μεταφοράς.

Οι αλλαγές των συνθηκών της αγοράς μπορεί να κάνουν αναγκαία την αποθήκευση προϊόντων, γιατί είναι αδύνατον να προβλεφθούν με πλήρη

ακρίβεια οι απαιτήσεις των πελατών ή η χρονική στιγμή που θα παραγγείλουν οι χονδρέμποροι και οι λιανέμποροι. Με την διατήρηση κάποιων αποθεμάτων στις τοπικές αποθήκες, οι επιχειρήσεις μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα στις μη προβλεπόμενες απαιτήσεις.

2.3 ΤΟ MANAGEMENT ΤΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ

Η αποθήκευση όπως προαναφέραμε και στις προηγούμενες ενότητες είναι ένας κρίκος στην αλυσίδα της ροής των προϊόντων. Ο υπεύθυνος/manager καλείται να οργανώσει τον τρόπο λειτουργίας των χώρων, να επιλέξει τα κατάλληλα μέσα και τον κατάλληλο εξοπλισμό και να αναθέσει τις διάφορες εργασίες στα άτομα που θα τις εκτελούν, έτσι ώστε να συμβάλει και αυτός με την σειρά του στην επίτευξη των σκοπών και των στόχων που θέτει η επιχείρηση. Ο υπεύθυνος της αποθήκης καλείται όμως να πετύχει και τους επιμέρους σκοπούς, τους δικούς του σκοπούς και στόχους, οι οποίοι μπορούν να διακριθούν τόσο σε γενικούς όσο και σε ειδικούς.

Ο γενικός σκοπός είναι να ελαχιστοποιήσει το συνολικό κόστος λειτουργίας της αποθήκης και ταυτόχρονα να παρέχει το υψηλότερο δυνατό επίπεδο εξυπηρέτησης. Ο υπεύθυνος της αποθήκης πρέπει να συνδυάσει την αξιοποίηση των χώρων, την αξιοποίηση των μέσων και του εξοπλισμού και την αξιοποίηση του προσωπικού που ασχολείται στην αποθήκη έτσι ώστε να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Μέσα από τους χώρους της αποθήκης περνά ένας πολύ μεγάλος αριθμός μονάδων προϊόντων, μεγάλου ή μικρού βάρους, μεγάλης ή μικρής αξίας, ανάλογα με το μέγεθος της υπηρεσίας. Υπάρχουν αποθήκες στις οποίες η αξία των εμπορευμάτων που περνούν μέσα σε ένα έτος υπερβαίνουν τα πολλά εκατομμύρια ευρώ. Τα προϊόντα έχουν το καθένα

τις δικές τους διαστάσεις, ύψος, πλάτος, μήκος, έχουν επίσης βάρος, έχουν διάφορα άλλα εξωτερικά χαρακτηριστικά και πρέπει να συνοδεύονται πάντοτε με τα παραστατικά. Πρέπει λοιπόν κάθε φορά που φτάνει ένα φορτίο να αναγνωρίζεται, να καταγράφεται, μετράται, να ελέγχεται ποιοτικά και ποσοτικά και μετά να πηγαίνει στη θέση του για φύλαξη. Οι ίδιες εργασίες πρέπει να γίνονται με την αντίστροφη σειρά όταν τα προϊόντα εξάγονται.

Όλες οι εργασίες πρέπει να γίνονται γρήγορα οικονομικά χωρίς σφάλματα και πρέπει σε κάθε στιγμή τα φυσικά αποθέματα να συμπίπτουν με τα λογιστικά αποθέματα, πρέπει δηλαδή ο αριθμός των μονάδων που πραγματικά βρίσκεται στην αποθήκη να συμπίπτει με τον αριθμό που αναγράφεται στις λογιστικές καταστάσεις.

Για να διακινηθούν τα προϊόντα χρειάζονται πολλά μηχανικά μέσα. Για να γίνει η εκφόρτωση από τα φορτηγά που φέρνουν τα προϊόντα στην αποθήκη, χρειάζονται μέσα για να μεταφέρουν από την πόρτα ή από τον περίβολο της αποθήκης μέσα στην αποθήκη και για να μεταφέρουν στους χώρους αποστολής και φορτώσεων. Στην αποθήκη πρέπει να φυλαχτούν για ένα χρονικό διάστημα και να τοποθετηθούν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να ανεβρεθούν και να συγκεντρωθούν από οποιονδήποτε εργαζόμενο για να παραδοθούν αργότερα όταν ζητηθούν.

Χρειάζονται λοιπόν μέσα για να συγκεντρώνονται, να γίνεται η περισυλλογή των προϊόντων μετά την παραγγελία, χρειάζονται χώροι για να συγκεντρωθούν οι παραγγελίες πριν αυτές φορτωθούν στα μέσα μεταφοράς.

Κάθε βήμα, κάθε εργασία για να εκτελεσθεί στην αποθήκη χρειάζεται και την απαραίτητη **πληροφορία**. Πρέπει κάποιος να πληροφορήσει έναν υπεύθυνο, έναν εργάτη, ένα χειριστή ενός

μηχανήματος να μεταφέρει το άλφα προϊόν από τη θέση που βρίσκεται σε κάποια άλλη θέση και μετά να πληροφορηθεί ο υπεύθυνος ότι όντως αυτή η μετακίνηση έγινε. Στην αποθήκη υπάρχει ανάγκη να διακινείται η πληροφορία και μάλιστα να διακινείται σωστά. Πρέπει να διακινούνται και τα νομιμοποιητικά έγγραφα αγοράς και πώλησης που συνοδεύει την είσοδο και την έξοδο των προϊόντων στην αποθήκη.

Σχεδιάζοντας τις λειτουργίες ενός αποθηκευτικού κέντρου, μιας αποθήκης πρέπει να θυμόμαστε δύο κανόνες οι οποίοι θα επηρεάσουν και θα καθορίσουν και το κόστος λειτουργίας. Ο ένας σχετίζεται με το χώρο.

- Πρέπει πάντα να επιδιώκουμε τη **μέγιστη αξιοποίηση του χώρου**. Η ευρυχωρία μπορεί να φαίνεται ότι βοηθά στην καλύτερη οργάνωση και στην καλύτερη κυκλοφορία των προϊόντων. Η αλήθεια όμως δεν είναι πάντα αυτή γι' αυτό πρέπει να εκμεταλλευόμαστε το κάθε κυβικό εκατοστό της αποθήκης.

Ο δεύτερος κανόνας σχετίζεται με την κίνηση των φορτίων.

-Πρέπει πάντα να επιδιώκουμε την **ελαχιστοποίηση των μετακινήσεων**.

Στη φυσική είναι γνωστό ότι το έργο ορίζεται ως η απόσταση επί το βάρος και φυσικά τίποτα δεν μπορεί να κινηθεί χωρίς τη δαπάνη και την κατανάλωση ενέργειας. Κάθε μετακίνηση, κάθε παραγωγή "έργου", δεν σημαίνει ότι είναι και μια χρήσιμη κίνηση, ότι είναι και απαραίτητη. Κάθε κίνηση όμως συνοδεύεται από δαπάνες, από έξοδα και μείωση των κινήσεων σημαίνει μείωση των δαπανών.

Εκτός από τους στόχους του management που αναφέραμε παραπάνω, ο υπεύθυνος και η ομάδα όσων εργάζονται στην αποθήκη της επιχείρησης πρέπει να επιδιώκουν και τους εξής στόχους:

1. Μέγιστη χρήση και αξιοποίηση του χώρου.

Σήμερα ο χώρος είναι πλέον πολύ ακριβός. Έτσι, το να μην αξιοποιούμε κάθε κυβικό εκατοστό της αποθήκης είναι μια σπατάλη η οποία μπορεί να μην φαίνεται αλλά είναι σοβαρή.

2. Αποτελεσματική αξιοποίηση της εργασίας.

Η εργασία αποτελεί ένα πολύ μεγάλο μέρος του κόστους λειτουργίας της αποθήκης και εδώ όπως και σε άλλες παραγωγικές λειτουργίες πρέπει να αξιοποιείται ο χρόνος εργασίας και να παρέχονται τα κατάλληλα μέσα και ο σωστός εξοπλισμός στους εργαζόμενους έτσι ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα τους. Η παλιά εικόνα της πλήρους χειρωνακτικής εργασίας στις αποθήκες έχει ήδη αλλάξει ριζικά. Σήμερα υπάρχουν αποθήκες οι οποίες έχουν αυτοματοποιηθεί πλήρως και μπορούν να διακινήσουν προϊόντα με ελάχιστη ή και μηδενική χειρωνακτική εργασία.

3. Ορθή επιλογή και αξιοποίηση του εξοπλισμού.

Ο εξοπλισμός της αποθήκης είναι μια επένδυση η οποία θα συμβάλει σημαντικά στην συνολική απόδοση της αποθήκης και παράλληλα της επιχείρησης. Η επιλογή του εξοπλισμού πρέπει να γίνεται με τις ίδιες αρχές που γίνεται η επιλογή οποιασδήποτε μηχανής μέσα στο εργοστάσιο. Συνοδεύεται με παραγωγικότητα, με απόδοση, με οικονομικά στοιχεία. Δεν αρκεί δηλαδή μόνο η τιμή του εξοπλισμού.

Υπάρχει η οικονομική σκοπιμότητα. Πρέπει πάντοτε να επιλέγουμε εκείνο τον εξοπλισμό, ο οποίος ταιριάζει στη φύση της επιχείρησης και τον οποίον πρέπει να εκμεταλλευόμαστε σωστά.

4. Σωστή τακτοποίηση και ταξινόμηση των προϊόντων.

Τα προϊόντα που τοποθετούνται στην αποθήκη πρέπει να τακτοποιούνται με κάποιο λογικό σύστημα και ταυτόχρονα να ταξινομούνται με βάση την ταχύτητα κυκλοφορίας τους. Δεν βάζουμε τυχαίως, όπου να ναι δηλαδή τα προϊόντα. Πρέπει επίσης να λαμβάνουμε υπόψη μας τις ιδιότητες των προϊόντων ότι μερικά προϊόντα έχουν ζωή πολύ λίγων ημερών, π.χ. παστεριωμένο γάλα, γιαούρτι κ.λ.π. και πρέπει να ακολουθείται αυστηρά η τάξη, το σύστημα πρώτο μέσα πρώτο έξω (γνωστό ως F.I.F.O., First IN - First Out).

5. Αποτελεσματική μετατόπιση, μετακίνηση, διακίνηση των προϊόντων.

Μέσα στην αποθήκη συνεχώς μεταφέρονται και μετακινούνται προϊόντα. Άλλα ανεβαίνουν πάνω στα ράφια, άλλα κατεβαίνουν, άλλα πάνε από την είσοδο της αποθήκης στα ράφια για φύλαξη και άλλα έρχονται από τα ράφια στο χώρο αποστολής για εξαγωγή. Όλες αυτές οι κινήσεις πρέπει να θυμόμαστε ότι έχουν ένα αποτέλεσμα. Αυξάνουν το κόστος του προϊόντος αλλά δεν μεταβάλλουν την αξία τους. Γι' αυτό πρέπει όλες αυτές τις μετακινήσεις όπου εργασία και εξοπλισμός συνδιάζονται για να επιτευχθεί το αποτέλεσμα να τις σχεδιάζουμε έτσι ώστε να πετύχουμε το ελάχιστο κόστος.

6. Ασφάλεια

Όλες οι εργασίες μέσα στην αποθήκη πρέπει να γίνονται με προσοχή έτσι ώστε να μην τραυματιστεί κάποιος εργαζόμενος, αλλά και ταυτόχρονα να μην σπάσουν, να μην καταστραφούν, να μην

τραυματιστούν τα προϊόντα που βρίσκονται στην αποθήκη. Η εργασία πρέπει να γίνεται γρήγορα αλλά όχι σε βάρος της ασφαλείας των εργαζομένων και των προϊόντων.

7. Καθαριότητα, τάξη

Είναι πολύ σημαντικό οι χώροι της αποθήκης στους οποίους φυλάσσονται περιουσιακά στοιχεία πολύ μεγάλης αξίας και εργάζονται πολλά άτομα να παρουσιάζουν πάντοτε μια εικόνα καθαριότητας και μια τάξη. Είναι απαράδεκτο σε μια πολιτισμένη κοινωνία να παραβλέπεται αυτό το σημείο. Η καθαριότητα δεν αυξάνει το κόστος, αντίθετα είναι απαραίτητη για τη σωστή διατήρηση των προϊόντων.

8. Αποτελεσματική επικοινωνία.

Οι σύγχρονες αποθήκες καταλαμβάνουν πολύ μεγάλη έκταση. Αποθήκες 2.000, 3.000, 10.000 ακόμα και 20.000 τετραγωνικών μέτρων υπάρχουν και στην Ελλάδα. Το προσωπικό που κινείται μέσα σε αυτούς τους χώρους πρέπει να επικοινωνεί με τη διεύθυνση της αποθήκης, πρέπει να παίρνει οδηγίες, πρέπει να εκτελεί την εργασία του σωστά και γρήγορα. Πρέπει, λοιπόν, να υπάρχει ένα αποτελεσματικό σύστημα μεταφοράς αυτών των πληροφοριών ώστε να γίνονται οι εργασίες σωστά με τάξη και ασφάλεια.



2.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ

Η επιλογή της παραγγελίας του πελάτη είναι η σημαντικότερη δραστηριότητα της μετακίνησης των προϊόντων και αφορά την ακριβή και έγκαιρη επιλογή των προϊόντων, σύμφωνα με τον τρόπο που επιθυμεί ο καταναλωτής. Επίσης, σε αυτό το στάδιο γίνεται και η συσκευασία της παραγγελίας.

Η αποστολή αφορά τη μετακίνηση των παραγγελιών, μέσω του εξοπλισμού μεταφοράς προς τον πελάτη, την ενημέρωση των αρχείων αποθεμάτων και τον έλεγχο των παραγγελιών, που πρόκειται να αποσταλούν.

Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας της αποθήκευσης είναι η παραλαβή και η εισαγωγή των προϊόντων στην αποθήκη. Περιλαμβάνει την αποδοχή των προϊόντων, την εκφόρτωση τους από τα μέσα μεταφοράς του προμηθευτή ή τα μεταφορικά μέσα της επιχείρησης, που φέρνουν τα προϊόντα μέχρι την πόρτα της επιχείρησης. Επίσης, περιλαμβάνει την εξακρίβωση και επιβεβαίωση της ποσότητας και της κατάστασης των προϊόντων και τον έλεγχο των εγγράφων που τα συνοδεύουν. Η τοποθέτηση είναι η διαδικασία όπου τα προϊόντα που παραλήφθηκαν τοποθετούνται στους κατάλληλους χώρους της αποθήκης.

Ως δεύτερος στόχος τίθεται η παραγωγική λειτουργία της εκφόρτωσης και φυσικά η γρήγορη και σωστή μεταφορά τους μέσα στην αποθήκη. Η παραγωγική δυναμικότητα της παραλαβής, δηλαδή πόσα φορτία, πόσα τεμάχια, πόσους τόνους μπορεί να παραλάβει αυτό το τμήμα της αποθήκης καθορίζεται από τη φύση και το μέγεθος της αποθήκης. Ένας αναλυτικός κατάλογος των εργασιών που γίνονται στη φάση της παραλαβής είναι ο εξής:

- Άνοιγμα πύλης για την είσοδο του φορτηγού. Γίνεται έλεγχος του φορτηγού και καταγράφουν τα στοιχεία του και ελέγχεται εάν υπάρχουν τα νόμιμα παραστατικά που συνοδεύουν τα εμπορεύματα.
- Ζύγισμα του φορτηγού, εφόσον αυτό είναι σκόπιμο για τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Παροχή οδηγιών, στον οδηγό του φορτηγού, για την πόρτα που θα εκφορτώσει.
- Άνοιγμα του φορτηγού και οπτικός έλεγχος του περιεχομένου.
- Εντολή στους εργάτες για εκφόρτωση.
- Μεταφορά των προϊόντων στο χώρο παραλαβής.
- Ποιοτικός και ποσοτικός έλεγχος για φθορές ή ζημιές.
- Σήμανση του φορτίου, έκδοση παραστατικών παραλαβής και εισαγωγή στην αποθήκη.
- Καταγραφή των προϊόντων που εισήχθησαν.
- Ενημέρωση αποθεμάτων.
- Ενημέρωση και αποστολή εντύπων στο λογιστήριο.

Για να γίνουν οι εργασίες αυτές με επιτυχία, γρήγορα και χωρίς λάθη, πρέπει να προηγηθεί σχεδιασμός των εντύπων και ανάθεση των καθηκόντων στα συγκεκριμένα στελέχη που θα κάνουν κάθε μια από τις παραπάνω εργασίες και τα οποία θα υπογράφουν και θα δεσμεύουν την επιχείρηση.

Το **δεύτερο στάδιο** στη λειτουργία της αποθήκευσης είναι η φύλαξη των προϊόντων που φθάνουν στην αποθήκη και είναι η πιο βασική δραστηριότητα. Ανεφοδιασμός είναι η βασική διαδικασία μετακίνησης των προϊόντων από τα αποθέματα προς φύλαξη, στα αποθέματα προς πώληση.

Ένα βασικό καθήκον της λειτουργίας της αποθήκευσης είναι να διατηρεί τα αποθέματα σε κάποιο σημείο της αποθήκης, μέχρις ότου αυτά ζητηθούν, σε τέτοια επίπεδα ώστε να μην δημιουργούνται προβλήματα κατά τον ανεφοδιασμό.

Στο σημείο αυτό πρέπει να ληφθούν αποφάσεις που σχετίζονται με:

- ποιο τρόπο θα στοιβαχτούν τα προϊόντα,
- που και πως θα τοποθετούνται τα προϊόντα,
- που θα τοποθετείται το κάθε είδος που παραγγέλνει η επιχείρηση και φτάνει συνεχώς στην είσοδο της αποθήκης,
- πόσος χώρος απαιτείται για κάθε είδος.

Ως πρώτη και κυριότερη αρχή αναφέρεται η σχεδίαση της χρήσης των χώρων της αποθήκης, όπου πρέπει να γίνει ένα σχέδιο στο οποίο θα εμφανίζεται η διάταξη των προϊόντων στην αποθήκη και θα καθορίζεται με κάθε λεπτομέρεια το που θα τοποθετούνται τα προϊόντα και που θα κυκλοφορούν οι άνθρωποι και τα μηχανήματα.

Δεύτερη σημαντική αρχή αναφέρεται στο ότι πρέπει να επιλεγεί το σύστημα που εκμεταλλεύεται καλύτερα τους χώρους, ώστε να χωρέσουν όσο γίνεται περισσότερα προϊόντα. Η επιλογή αυτή έρχεται σε αντίθεση με την πρώτη. Στην πρώτη περίπτωση η προσοχή δίνεται στο γεγονός ότι η εργασία πρέπει να γίνεται γρήγορα και με μικρό κόστος και γι' αυτό πρέπει να υπάρχει σχετική άνεση στις κινήσεις των εργαζομένων και των μηχανημάτων. Η δεύτερη αρχή βασίζεται στο ότι πρέπει μέσα στην αποθήκη να χωρέσουν όσο γίνεται περισσότερα προϊόντα. Αυτά τα δύο κριτήρια δουλεύουν αντίθετα το ένα με το άλλο, γιατί ευρυχωρία, μεγάλοι διάδρομοι, άνεση στις κινήσεις, διευκολύνουν και επιταχύνουν την εργασία, αλλά μικραίνουν την ποσότητα των προϊόντων που μπορούν να τοποθετηθούν

στην αποθήκη. Αντίθετα στενοί διάδρομοι και γενικά το στρίμωγμα των προϊόντων, αυξάνει μεν τη χωρητικότητα της αποθήκης, αλλά καθυστερεί την εκτέλεση της εργασίας.

Η φύση των προϊόντων της επιχείρησης παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή της διάταξης των διαδρόμων και του ύψους εκμετάλλευσης που χρησιμοποιείται. Τα συστήματα αποθήκευσης είναι αρκετά και κάθε σύστημα έχει τα πλεονεκτήματα του και τα μειονεκτήματα του και η τελική επιλογή πρέπει να γίνεται με πολύ προσοχή και αφού έχουν υπολογιστεί όλοι οι παράγοντες.

Η φύλαξη των προϊόντων μπορεί να εφαρμόζεται σε προσωρινή ή μόνιμη βάση. Η προσωρινή αποθήκευση επικεντρώνεται στη λειτουργία μετακίνησης της αποθήκευσης και περιλαμβάνει μόνο τη φύλαξη των απαραίτητων προϊόντων για το βασικό ανεφοδιασμό της αποθήκης.

Τα περισσότερα μόνιμα αποθέματα είναι αυτά που χρησιμοποιούνται για τον κανονικό ανεφοδιασμό της αποθήκης. Αναφέρονται επίσης και σαν αποθέματα ασφαλείας. Οι πιο συνηθισμένες συνθήκες που οδηγούν στην ύπαρξη αποθεμάτων ασφαλείας είναι:

- η εποχιακή ζήτηση,
- η ασταθή(ακανόνιστη) ζήτηση,
- η φύση των προϊόντων όπως φρούτα ή κρέας
- η κερδοσκοπία ή προαγορά
- οι ειδικές συμφωνίες, όπως οι ποσοτικές εκπτώσεις.

Η μεταφορά των πληροφοριών, το **τρίτο στάδιο** και σημαντικότερο της αποθήκευσης, λαμβάνει χώρα παράλληλα με τις λειτουργίες μετακίνησης και αποθήκευσης των προϊόντων. Η διοίκηση χρειάζεται

πάντα έγκαιρη και ακριβή πληροφόρηση, καθώς προσπαθεί να διοικήσει τη δραστηριότητα της αποθήκευσης.

Όλες οι δραστηριότητες που αναφέρθηκαν είναι ευνόητο ότι για να εφαρμοστούν αποτελεσματικά **χρειάζεται και ο έλεγχος**. Παρ' όλα αυτά παρατηρούνται λάθη και παραλείψεις σε όλες τις λειτουργίες της αποθήκευσης και είναι συνήθως αναγκαίο να ελεγχθούν και οι προηγούμενες δραστηριότητες. Αυτή η λειτουργία είναι ανάλογη με τη λειτουργία του ποιοτικού ελέγχου στη βιομηχανία.

Η συσκευασία αφορά την προετοιμασία των προϊόντων για αποστολή. Τα προϊόντα τοποθετούνται σε κιβώτια ή κουτιά, ύστερα τοποθετούνται σε παλέτες, σφραγίζονται και κολλούνται ετικέτες με απαραίτητα στοιχεία (πληροφορίες) για την αποστολή, όπως προέλευση, προορισμός, μεταφορέας, περιεχόμενο.

Η διοικητική λειτουργία, η τελευταία λειτουργία, λαμβάνει χώρα συνδυαστικά με τις άλλες λειτουργίες. Κάθε δραστηριότητα πρέπει να διοικηθεί αποδοτικά και αποτελεσματικά. Επιπλέον ένας μεγάλος όγκος γραφειοκρατίας πρέπει να εκτελεστεί σε συνδυασμό με κάθε δραστηριότητα της αποθήκης.

Μέσα στην αποθήκη είναι **σημαντικό να ελαχιστοποιηθούν τα οποιαδήποτε προβλήματα ή δυσλειτουργίες στη μετακίνηση, τη φύλαξη μεταφορά πληροφοριών**. Αυτό μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους όπως:

- Υπερβολικός όγκος εργασίας διαχείρισης υλικών.
- Κακή χρησιμοποίηση του χώρου.
- Υπερβολικό κόστος διατήρησης λόγω του απαρχαιωμένου εξοπλισμού.
- Ξεπερασμένες μέθοδοι και συνθήκες παραλαβών και αποστολών.

Οι σημερινές ανταγωνιστικές αγορές απαιτούν πιο ακριβή και αποτελεσματική διαχείριση, φύλαξη και συστήματα επανορθώσεων, όπως και βελτιωμένη συσκευασία και συστήματα αποστολής.

Γι' αυτό είναι ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία μιας αποθήκης να έχει το ιδανικό μίγμα αυτοματοποιημένων και μη αυτοματοποιημένων συστημάτων διαχείρισης.

2.5 ΤΥΠΟΙ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ

Σε γενικές γραμμές οι επιχειρήσεις έχουν πολλούς εναλλακτικούς τρόπους αποθήκευσης. Κάποιες επιχειρήσεις πωλούν τα προϊόντα τους απευθείας στους πελάτες (άμεση παράδοση στο κατάστημα) κι έτσι μειώνουν την αποθήκευση προϊόντων στην περιοχή. Οι επιχειρήσεις που πωλούν προϊόντα μέσω ταχυδρομικών καταλόγων είναι ένα παράδειγμα κλάδου που χρησιμοποιεί την αποθήκευση μόνο στο σημείο προέλευσης, όπως στο κεντρικό σημείο πώλησης ή το εργοστάσιο. Οι περισσότερες επιχειρήσεις όμως, αποθηκεύουν τα προϊόντα τους σε κάποιο ενδιάμεσο σημείο μεταξύ του εργοστασίου και των πελατών. Όταν μια επιχείρηση αποφασίσει να αποθηκεύσει προϊόντα στην περιοχή αντιμετωπίζει δύο προοπτικές: **ενοικίαση εγκαταστάσεων (δημόσια αποθήκευση)** ή **ιδιόκτητες εγκαταστάσεις (ιδιωτική αποθήκευση)**.

Μια άλλη προοπτική που επίσης υπάρχει και ονομάζεται "**αποθήκη με σύμβαση**" είναι μια παραλλαγή της δημόσιας αποθήκευσης. Εδώ γίνεται μια συμφωνία συνεργασίας ανάμεσα στο χρήστη και τον παρέχοντα την υπηρεσία της αποθήκευσης. "Στην αποθήκευση με σύμβαση, ο χώρος αποθήκευσης, τα μηχανογραφικά συστήματα, η φίρμα, και η διοίκηση ορίζονται από ένα εξειδικευμένο σύστημα Logistics του

αποστολέα. Οι όροι που θέτονται από την επιχείρηση στην συμφωνημένη αποθήκευση διαμορφώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες απαιτήσεις των πελατών.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να εξετάσουν τη σημαντικότητα της εξυπηρέτησης των πελατών και τις χρηματοοικονομικές παραμέτρους για να επιλέξουν δημόσια ή ιδιωτική αποθήκευση. Για παράδειγμα, το κόστος λειτουργίας μιας ενοικιασμένης αποθήκης μπορεί να είναι μεγαλύτερο, αφού θα πρέπει να επιτευχθεί κέρδος για τον ιδιοκτήτη, αλλά δεν χρειάζεται να επενδυθεί μέρος των κεφαλαίων της εταιρείας σε αποθηκευτικούς χώρους. Από την πλευρά της εξυπηρέτησης πελατών, η ιδιόκτητη αποθήκευση μπορεί να εξασφαλίσει υψηλότερα επίπεδα εξυπηρέτησης, λόγω των εξειδικευμένων εγκαταστάσεων και εξοπλισμού και της μεγαλύτερης ομοιότητας με τα προϊόντα της επιχείρησης, τους πελάτες και τις αγορές της. Παρ' όλα αυτά και οι δύο προοπτικές πρέπει να εξεταστούν πολύ προσεκτικά. Σε κάποιες, περιπτώσεις η ενοικίαση εξειδικευμένων εγκαταστάσεων μπορεί να παρέχει υψηλότερα επίπεδα εξυπηρέτησης, λόγω αυτής της εξειδίκευσης.

Υπάρχουν έξι τύποι δημόσιας αποθήκευσης και κάθε τύπος παρέχει στο χρήστη μια ακτίνα εξειδικευμένων υπηρεσιών.

- 1. Οι γενικές αποθήκες** είναι ίσως η πιο κοινή μορφή αποθήκης. Είναι σχεδιασμένη για να χρησιμοποιείται από κατασκευαστές, διανομείς και λιανέμπορους για αποθήκευση σχεδόν κάθε είδους προϊόντων.
- 2. Οι αποθήκες ψυγεία ή αποθήκες συντήρησης** παρέχουν δυνατότητα ελέγχου της θερμοκρασίας στον αποθηκευτικό χώρο. Συνήθως χρησιμοποιούνται για την αποθήκευση αλλοιώσιμων προϊόντων όπως φρούτα, λαχανικά κλπ. Όμως και ένας αριθμός

άλλων ειδών όπως κατεψυγμένα τρόφιμα, φάρμακα και φαρμακευτικά είδη, φωτογραφικό χαρτί και φιλμ, γούνες και άλλα, απαιτούν αυτόν τον τύπο εγκαταστάσεων για να αποθηκευτούν.

3. Κάποιες γενικές αποθήκες αλλά και αποθήκες ειδικών προϊόντων είναι γνωστές σαν αποθήκες τελωνείου. Αυτές οι αποθήκες αφορούν τα εισαγόμενα είδη και εγγυώνται τον τελωνειακό έλεγχο για τη χώρα. Προϊόντα όπως ο εισαγόμενος καπνός, τα αλκοολούχα ποτά κλπ., αποθηκεύονται σε τέτοιες αποθήκες με σκοπό να γίνει τελωνειακός έλεγχος πριν διατεθούν στην αγορά της κάθε χώρας. Επίσης τα προϊόντα μένουν στις αποθήκες του τελωνείου μέχρι να ολοκληρωθεί η διαδικασία εκτελωνισμού τους. Για το διάστημα αυτό ο εισαγωγέας πρέπει να πληρώσει και για τη φύλαξη των προϊόντων εκτός των δασμών στις Υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών.

4. Αποθήκες οικιακού εξοπλισμού και επίπλων. Αυτές οι αποθήκες χρησιμοποιούνται και για την αποθήκευση προσωπικών ειδών εκτός από την αποθήκευση εμπορευμάτων. Τα προσωπικά είδη οικιακής χρήσης μπορούν να αποθηκευτούν προσωρινά σε τέτοιες αποθήκες. Σ' αυτήν την κατηγορία υπάγονται πολλοί εναλλακτικοί τύποι αποθήκευσης. Ένας είναι η "ανοιχτή αποθήκευση". Τα είδη αποθηκεύονται με μια βάση κυβικού μέτρου με το μήνα στον ελεύθερο χώρο της αποθήκης. Αυτός ο τύπος χρησιμοποιείται συχνά για τα είδη οικιακής χρήσης και κυρίως τις ηλεκτρικές συσκευές. Ένας δεύτερος τύπος είναι ο ιδιωτικός χώρος ή δωμάτιο, όπου διατίθεται στους χρήστες και τους επιτρέπει να κλειδώνουν και να ασφαλίζουν έτσι τα αγαθά τους. Ένας τρίτος τύπος είναι η αποθήκευση σε κοντέϊνερ μέσα στο οποίο μπορούν να συσκευάσουν τα αγαθά τους. Αυτός ο τρόπος

εξασφαλίζει μεγαλύτερη προστασία από την "ανοιχτή αποθήκευση".

5. Οι αποθήκες ειδικών προϊόντων χρησιμοποιούνται για συγκεκριμένα γεωργικά προϊόντα όπως δημητριακά, μαλλί και βαμβάκι. Συνήθως σε κάθε μια από αυτές τις αποθήκες φυλάσσεται ένα είδος απ' αυτά τα προϊόντα.

6. Οι αποθήκες βυτία - υγρών παρέχουν αποθήκευση στα υγρά και ρευστά προϊόντα όπως άνθρακα, άμμο, χημικά κλπ. Οι υπηρεσίες που παρέχονται από τέτοιες αποθήκες συχνά περιλαμβάνουν το γέμισμα βαρελιών από τα βυτία ή την ανάμιξη διαφορετικών τύπων χημικών για την παραγωγή νέων συστατικών ή μιγμάτων.

2.6 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ

Όπως γνωρίζουμε, μέσα στην αποθήκη διασφαλίζονται αγαθά, τα οποία είτε πρόκειται να μεταφερθούν στην παραγωγή, είτε να πωληθούν ως έτοιμα προϊόντα ή εμπορεύματα. Και στις δύο περιπτώσεις, ο τρόπος λειτουργίας και διακίνησης των αγαθών, φέρει υψίστη σημασία στην παραγωγικότητα της επιχείρησης. Επίσης ο χώρος της αποθήκης είναι ένα μέρος πολλών τετραγωνικών και στεγάζει πολλά και διαφορετικά είδη αγαθών. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να λειτουργούμε με πλήρη οργάνωση και τάξη. **Ο έλεγχος έρχεται να εξασφαλίσει την οργάνωση αυτή, αλλά και να δώσει τη δυνατότητα άμεσης επέμβασης από τον επιχειρηματία.**

Στο σημείο αυτό όμως, προκύπτουν δύο ερωτήματα: (α) ποιος είναι αποδοτικός έλεγχος και (β) πώς μπορούμε να βάλουμε έναν αποδοτικό έλεγχο μέσα στην αποθήκη;

Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά είναι απλές. Αποδοτικός έλεγχος είναι αυτός, που θα επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα, το οποίο κι επιζητάμε. Δηλ., την παρακολούθηση των αγαθών και τη γνωστοποίηση της επακριβούς θέσης τους, από τη στιγμή που θα εισαχθούν έως και τη στιγμή που θα εξαχθούν από την επιχείρηση, καθώς και την καθορισμένη ευθύνη των αρμοδίων για την πραγματοποίηση της σωστής πορείας των αγαθών. Όσον αφορά την τοποθέτηση του ελέγχου, αυτή εξαρτάται από το χώρο της εκάστοτε επιχείρησης και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η ίδια.

Το βιβλίο αποθήκης από μόνο του, μας δίνει την εικόνα του προορισμού των αγαθών, διότι σε αυτό αναγράφεται ο σκοπός της συναλλαγής. Άρα ξέρουμε τον αρχικό λόγο, για τον οποίο έχουν εισαχθεί και γνωρίζουμε την πορεία τους. Αυτό είναι ένα στοιχείο που καθιστά τον έλεγχο ευκολότερο. Το βασικότερο όμως στοιχείο που καθιστά έναν έλεγχο λειτουργικό είναι η σωστή κατανομή των ευθυνών κι αρμοδιοτήτων σε συγκεκριμένα άτομα, τα οποία κατέχουν συγκεκριμένες θέσεις. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούν να καταλογιστούν οι ανάλογες ευθύνες και να γνωρίζει ο καθένας τα όρια του πεδίου αρμοδιοτήτων του.

Συνοπτικά με τον έλεγχο της αποθήκης:

- Διαπιστώνουμε αν η αποθήκη βρίσκεται εναρμονισμένη με τον σκοπό και το καταρτισθέν πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης.
- Εμποδίζει τις υπεραποθεματοποιήσεις, οι οποίες συνεπάγονται αδικαιολόγητη απασχόληση κεφαλαίων, όπως επίσης και τις

μειώσεις των αποθεμάτων, επισημαίνοντας κατά καιρούς τον χρόνο και την αναγκαία ποσότητα για την ανανέωση τους. Πάνω σε αυτό το θέμα θα αναφερθούμε αναλυτικότερα παρακάτω στην εργασία μας.

- Επιτρέπει την ακριβή γνώση της κατάστασης της αποθήκης εφόσον εκτείνεται πάνω στην ποσότητα, αξία και ποιότητα των ειδών, που υπάρχουν σε αυτήν.
- Η γνώση ότι σε τακτά χρονικά διαστήματα θα ασκηθεί έλεγχος, επιβάλλει στο προσωπικό της αποθήκης την διαρκή επαγρύπνηση, εποπτεία και επιμέλεια.
- Εξυπηρετεί την αποφυγή απωλειών, ζημιών, αλλοιώσεων και φθορών στα αποθηκευμένα είδη.
- Επιβάλλει την συμμόρφωση προς τους τακτούς χρόνους, είτε πρόκειται περί προμηθειών, είτε περί παραδόσεων.
- Οι έλεγχοι στην αποθήκη, τέλος, αποτελούν τις περισσότερες φορές και έλεγχο της απόδοσης του προσωπικού της αποθήκης.

2.6.1 ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΕΚΤΑΣΕΙΣ ΕΛΕΓΧΩΝ

Οι εσωτερικοί έλεγχοι διαιρούνται σε προληπτικούς και σε ελέγχους εκτελέσεως.

Α. Ο προληπτικός έλεγχος αποθήκης αφορά την εξέταση της διαχείρισης των αποθηκευμένων υλών, υλικών και προϊόντων, από την οποία βγαίνουν οι εξής κανόνες:

α) κανένα υλικό δεν θεωρείται ότι έχει παραληφθεί ή προϊόν έχει παραδοθεί αν δεν υπάρχει έγγραφη πιστοποίηση (δικαιολογητικό),

- β) τα τηρούμενα δικαιολογητικά στοιχεία, πρέπει να είναι έγκυρα, πλήρη και σαφή και υπογεγραμμένα,
- γ) πλήρη λογιστική ενημέρωση για κάθε κίνηση,
- δ) για κάθε κίνηση ύλης υλικών ή προϊόντων πρέπει να υπάρχει σαφής περιγραφή του είδους,
- ε) οι λογιστικές εγγραφές (χρεοπιστώσεις) πρέπει να γίνονται σε σταθερές και αναγνωρισμένες μονάδες (όγκου, βάρους, διαστάσεων) αποφεύγοντας κάθε ασάφεια,
- στ) να ελέγχεται η συμφωνία μεταξύ λογιστικών και πραγματικών υπολοίπων, μέσω φυσικών καταμετρήσεων (απογραφών), διενεργημένων από κατάλληλα πρόσωπα,
- ζ) οι τυχόν διαφορές που προκύπτουν να ερευνούνται επιμελώς και να τακτοποιούνται όπως πρέπει.

Ομοίως, για την ευχερέστερη διενέργεια των προληπτικών ελέγχων αποθήκης, πρέπει να λαμβάνονται πάντα τα μέτρα ορθολογικής οργάνωσης των αποθηκευτικών χώρων, ταξινομήσεως και ταξιθέτησης των υλικών, διακίνησης και εξασφάλισης τους από κάθε κίνδυνο.

Β. Ως προς τους ελέγχους εκτελέσεως διακρίνουμε:

- α) τους προγραμματισμένους ελέγχους που αφορούν την κανονική εκτέλεση του προγράμματος αποθήκευσης,
 - β) τους διαρκείς ελέγχους
- από τους οποίους συνίστανται επανειλημμένες, συχνές , διαδοχικές επαληθεύσεις κατά την διάρκεια μιας χρονικής περιόδου και έχουν μεγάλη σημασία γιατί αναγκάζουν το

προσωπικό να επιδεικνύει διαρκή επιμέλεια και εξασφαλίζουν επί των πλείστον μεγαλύτερη ακρίβεια στα τηρούμενα στοιχεία,

γ) τους περιοδικούς ελέγχους, οι οποίοι επαναλαμβάνονται, αλλά κατά χρονικά διαστήματα μεγάλα μεταξύ τους (αραιά),

δ) τους έκτακτους ελέγχους οι οποίοι ενέχουν το στοιχείο του αιφνιδιασμού,

ε) τον έλεγχο τέλους της χρήσεως, ο οποίος συμπίπτει με την καταρτιζόμενη απογραφή κατά την σύνταξη του Ισολογισμού.

2.6.2 ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΤΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ

Ως προς την τήρηση των στοιχείων της Αποθήκης ακολουθούνται συνήθως οι παρακάτω τρόποι διενέργειας των ελέγχων:

α) Έλεγχος του περιεχομένου των δικαιολογητικών στοιχείων (αν δηλαδή περιέχουν τα ακριβή στοιχεία κάθε ενέργειας, όπως εισαγωγής, εξαγωγής)

β) Έλεγχος της εγκυρότητας και της κανονικής έκδοσης των δικαιολογητικών, δηλαδή εάν είναι γνήσια, αν εξεδόθησαν όπως έπρεπε, αν υπέστησαν αλλοιώσεις, εάν ακυρώθηκαν μεταγενέστερα

γ) Διαπίστωση κανονικής καταχρήσεως των δικαιολογητικών, δηλαδή εξακρίβωση αν γίνονταν οι δέουσες εγγραφές και αν αυτές γίνονταν σωστά.

δ) οι αριθμητικοί έλεγχοι που αφορούν τις αριθμητικές πράξεις των δικαιολογητικών, των Δελτίων Διαρκούς Απογραφής ή του Βιβλίου Αποθήκης.

ε) έλεγχος ως προς την ποσοτική ακρίβεια των αποθηκευμένων υλικών.

στ) έλεγχος ως προς τον καθορισμό της σωστής τιμής κατά μονάδα (αποτίμηση) και της συνολικής αξίας τους.

2.6.3 ΤΑ ΤΗΡΟΥΜΕΝΑ ΒΙΒΛΙΑ-ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟΘΗΚΗΣ

Η τήρηση στοιχείων για την κατάσταση και την κίνηση της αποθήκης κρίνεται απαραίτητη. Γιατί κάθε στιγμή έχουμε σαφή και ακριβή γνώση γύρω από την ποσότητα και αξία των ειδών που είναι στην αποθήκη. Αυτό έχει σημασία κατά αρχήν για την ίδια την αποθήκη, αλλά επίσης και για τις λειτουργίες εφοδιασμού, παραγωγής και διανομής. Έχει όμως σημασία και για την κεντρική Διοικητική λειτουργία η οποία οφείλει να έχει καθολική γνώση της καταστάσεως και της πορείας της επιχείρησης και να έχει τη δυνατότητα να ασκεί έλεγχο ανά πάσα στιγμή.

Εκ των τηρούμενων από την αποθήκη στοιχείων προκύπτει κάθε φορά:

- α) η κατά μονάδα κίνηση της αποθήκης,
- β) η ποσότητα των εισαχθέντων και αναλώσιμων υλών και των πωληθέντων προϊόντων,
- γ) Η για μια χρονική περίοδο εισαγωγές και εξαγωγές υλών και προϊόντων,
- ε) Η ταχύτητα κυκλοφορίας του αποθέματος,
- στ) ο προσδιορισμός του χρόνου και του όγκου της παραγγελλόμενης ποσότητας υλών και υλικών,

ζ) τα στοιχεία των συχνότερων και βραδύτερων κυκλοφορούντων υλικών και προϊόντων,

η) τα υπάρχοντα ελλείμματα, φθορές, αχρηστεύσεις,

θ) η επάρκεια ή στενότητα του αποθηκευτικού χώρου για ορισμένα είδη.

Για να υπάρχει πάντοτε η ολοκληρωμένη και πλήρης εικόνα της καταστάσεως και κινήσεως της αποθήκης, τα τηρούμενα στοιχεία πρέπει να είναι:

α) **Επαρκή:** Να τηρούνται όλα εκείνα τα στοιχεία τα οποία κρίνονται ως χρήσιμα για την πληρότητα παρεχόμενης εικόνας.

β) **Ακριβή:** η ακρίβεια μπορεί μόνο να αποδώσει την πραγματικότητα, αποφεύγοντας τα λάθη και τις πλάνες.

γ) **Σαφή:** να είναι καθαρά στην αριθμητική τους έκφραση χωρίς να επιτρέπονται συγχύσεις και αμφισβητήσεις.

δ) **Να τηρούνται μεθοδικά:** κατά την τήρηση των στοιχείων να υπάρχει σύστημα, να ακολουθούνται, θεμελιώδεις αρχές και η ανάλογη κάθε φορά μέθοδος.

ε) **Να τηρούνται υπεύθυνα:** να υπάρχει αρμόδιο όργανο για την τήρηση έκαστης κατηγορίας στοιχείων, το οποίο θα φέρει την ευθύνη της καλής τηρήσεως του και το οποίο μόνο θα μπορεί να ασχολείται με το έργο υπό την εποπτεία του προϊστάμενου της αποθήκης, που έχει την γενικότερη ευθύνη της αποθήκης.

Ως προς τη μεθοδική τήρηση των στοιχείων ακολουθούνται οι εξής **θεμελιώδεις αρχές:**

1. Να υπάρχουν πλήρη και έγκυρα δικαιολογητικά για κάθε εισαγωγή και εξαγωγή υλών, υλικών και προϊόντων.

II. Η τήρηση των στοιχείων πρέπει να γίνεται κατά είδος ποσότητα, και αξία.

III. Να αναζητάται πάντοτε η μέθοδος, που θα συνδυάζει απλότητα ως προς την τήρηση και ενέργεια, ως προς την απόδοση των ενεργειών και κινήσεως των υλικών και προϊόντων.

Όσο αφορά το είδος των τηρούμενων στοιχείων, γίνεται η διάκριση σε στοιχεία τηρούμενα κατ' επιταγή της ισχύουσας στην κάθε χώρα νομοθεσία, (οπότε πρόκειται περί αναγκαστικής τήρησης στοιχείων) και σε στοιχεία τηρούμενα οικειοθελώς παρά της επιχειρήσεως, λόγω ακολουθούμενου συστήματος οργάνωσης της.

2.6.4 ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΑΠΟΘΗΚΗΣ

Ονομάζουμε την λεπτομερή λογιστική κατάσταση η οποία μας παρουσιάζει αναλυτικά τα σύνολα των στοιχείων της αποθήκης κατά ποσότητα και αξία σε δεδομένη χρονική στιγμή. Τα ισοζύγια αποθήκης διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

1. Στα θεωρημένα .
2. Και στα αθεώρητα.

Κάθε επιχείρηση έχει την δυνατότητα οποιαδήποτε στιγμή επιθυμεί για εσωτερικούς της λόγους να εκτυπώσει **αθεώρητο ισοζύγιο αποθήκης** για να ελέγξει τις ποσότητες που βρίσκονται στην αποθήκη της. Σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις εκτυπώνουν αθεώρητα ισοζύγια κάθε μήνα για να ελέγξουν την κίνηση και να την συγκρίνουν με

άλλα στοιχεία που πιθανόν κρατούν σε αρχεία στατιστικής προηγούμενων ετών.

Απ' την άλλη πλευρά **θεωρημένο ισοζύγιο αποθήκης** εκτυπώνεται συνήθως ανά μήνα και περιέχει όλα τα είδη κατά ποσότητα και αξία.

Τέλος εκτός από τα μηνιαία ισοζύγια ανά μήνα, στο τέλος της χρήσης οι επιχειρήσεις βγάζουν το συνολικό ισοζύγιο αποθήκης το οποίο περιέχει συνολικά όλη τη κίνηση της αποθήκης του έτους, κατά ποσότητα και αξία.

2.6.5 ΒΙΒΛΙΟ ΑΠΟΘΗΚΗΣ

Πρόκειται για ένα βιβλίο θεωρημένο, εξωλογιστικό, που έχει μια «μερίδα» για καθένα και για όλα τα είδη υλικών και προϊόντων που κατέχει η επιχείρηση, δικά της ή τρίτων. Το βιβλίο έχει αποστολή, την παρακολούθηση της διαχείρισης και διακίνησης των αποθεμάτων όλων των υλικών και προϊόντων που κατέχει η επιχείρηση, ώστε από την πλευρά της επιχείρησης να εξακριβώνεται η ακριβής διακίνηση και η χρηστή διαχείριση τους, ενώ από την μεριά της φορολογικής Αρχής, η φορολογικά ειλικρινής διακίνηση τους, τόσο ανάμεσα στις επιχειρήσεις, όσο και μέσα στην ίδια επιχείρηση.

Το βιβλίο αποθήκης, επειδή είναι εξωλογιστικό και δεν μπορεί να διασταυρωθεί με άλλα στοιχεία η ακρίβεια των καταχωρήσεων σ' αυτό, πριν από οποιαδήποτε τέτοια καταχώρηση, **θεωρείται** από την αρμόδια Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία (Δ. Ο. Υ.), ώστε να αποφεύγονται δόλιες κυρίως αλλαγές ύστερα από την κάθε φορά αρχική καταχώρηση.

Το βιβλίο είναι εξωλογιστικό με την έννοια ότι δεν εντάσσεται μέσα στο λογιστικό κύκλωμα της επιχείρησης.

Αυτό σημαίνει ότι:

- I. δεν ενημερώνεται από μεταφορά των στοιχείων της οικονομικής πράξης από ημερολόγιο, αλλά η καταχώρηση της σχετικής οικονομικής πράξης γίνεται κατευθείαν στο βιβλίο αποθήκης (ή τα ανάλογα ηλεκτρονικά μέσα)
- II. δεν αποτελεί ένα καθολικό, δεν είναι δηλαδή ένας λογαριασμός οποιουδήποτε βαθμού και κατηγορίας, που θα ήταν ενταγμένος μέσα στο σύστημα των λογαριασμών.
- III. δεν εντάσσεται μέσα στο σύστημα των ισοζυγίων των λογαριασμών των καθολικών οποιουδήποτε βαθμού, αφού όπως είπαμε δεν αποτελεί λογαριασμό.

Τι νοείται ως καρτέλα/μερίδα αποθήκης

Όπως προαναφέραμε σε κάθε βιβλίο αποθήκης πρέπει για κάθε είδος αγαθού να ανοίγεται ιδιαίτερος λογαριασμός ή μερίδα ή καρτέλα . Οπότε καρτέλα αποθήκης μπορούμε να πούμε ότι είναι ο διαχωρισμός των ειδών που κατέχει η επιχείρηση μέσα σε κάθε μια αποθήκη . Για τον σωστό διαχωρισμό των ειδών μέσα στην αποθήκη και την αποφυγή συγχύσεων έρχεται ο Κ.Β.Σ. με το άρθρο 3 παράγραφος 3 να προσδιορίσει την έννοια του είδους . Και αναφέρει ότι *«για την εφαρμογή των διατάξεων του κώδικα αυτού ως είδος θεωρείται η ουσιώδης ποιοτική διάκριση των αγαθών, η οποία επηρεάζει σημαντικά τουλάχιστον την απόδοση ή το κόστος ή την τιμή πώλησης διαζευκτικά ή αθροιστικά.»* .

Υπόχρεοι στην τήρηση βιβλίου αποθήκης

Όπως είδαμε το βιβλίο αποθήκης είναι ένα ειδικό βιβλίο όπου τηρείται από ορισμένες επιχειρήσεις και έχει ανεξάρτητη σχέση με τα λοιπά βιβλία της επιχείρησης . Για το προσδιορισμό και το διαχωρισμό των κατηγοριών αυτών, λαμβάνονται υπόψη ορισμένα γενικά στοιχεία, όπως :

1. Υποχρεωτική τήρηση βιβλίων Γ' κατηγορίας.
2. Ετήσια ακαθάριστα έσοδα της επιχείρησης κατά την προηγούμενη διαχειριστική περίοδο, να ξεπερνούν ένα προβλεπόμενο κάθε φορά όριο
3. Είδος του αντικειμένου των εργασιών της επιχείρησης και
4. Τρόπος διενέργειας των πωλήσεων (χονδρικές ή λιανικές, για ίδιο λογαριασμό ή για λογαριασμό τρίτων κ.τ.λ.) για τις εμπορικές επιχειρήσεις .

Σύμφωνα λοιπόν με αυτά τα στοιχεία (Άρθρο 8 Κ.Β.Σ. παρ 1-6), προσδιορίζονται συγκεκριμένα οι υπόχρεοι σε τήρηση βιβλίου αποθήκης όπου είναι :

1. Ο επιτηδευματίας, που πωλεί αγαθά για δικό του λογαριασμό, χονδρικώς ή κατά κύριο λόγο χονδρικώς, εφόσον κατά την προηγούμενη διαχειριστική περίοδο, τα ετήσια ακαθάριστα έσοδο του από χονδρικές πωλήσεις, υπερέβησαν το ποσό των 3.000.000 ευρώ τηρεί βιβλίο αποθήκης κατά είδος, ποσότητα και αξία, κατά την εισαγωγή και εξαγωγή .

2. Ο επιτηδευματίας, που πωλεί αγαθά για δικό του λογαριασμό, λιανικώς ή κατά κύριο λόγο λιανικώς εφόσον κατά την προηγούμενη διαχειριστική περίοδο, τα ετήσια ακαθάριστα

έσοδα του από υπερέβησαν το ποσό των 4.000.000 ευρώ τηρεί βιβλίο αποθήκης κατά είδος, ποσότητα και αξία, κατά την εισαγωγή και εξαγωγή.

3. Με τις προϋποθέσεις των προηγούμενων παραγράφων και σύμφωνα με όσα ορίζονται από αυτές, βιβλίο αποθήκης τηρεί και ο επιτηδευματίας που πωλεί αγαθά για λογαριασμό τρίτων ή για δικό του λογαριασμό και για λογαριασμό τρίτων. Τα αγαθά των τρίτων παρακολουθούνται ξεχωριστά κατά είδος και ποσότητα.

Η 4^η παράγραφος αφορά τους επιτηδευματίες που ενεργούν μεταποίηση για δικό τους λογαριασμό και είναι αυτή που ακολουθεί.

4. Ο επιτηδευματίας, που πωλεί αγαθά μετά από προηγούμενη επεξεργασία, εφόσον κατά την προηγούμενη διαχειριστική περίοδο, τα ετήσια ακαθάριστα έσοδα του, υπερέβησαν το ποσό των 3.000.000 ευρώ τηρεί βιβλίο αποθήκης, πρώτων υλών, βοηθητικών υλών, υλικών συσκευασίας, ετοιμών προϊόντων και υποπροϊόντων στο οποίο καταχωρούνται, για κάθε αγαθό οι αγορές και οι πωλήσεις κατά είδος, ποσότητα και αξία και οι εντός και εκτός της επιχείρησης ποσοτική διακίνηση κατά είδος και ποσότητα. Η αξία κτήσης των πρώτων υλών, βοηθητικών υλών, υλικών συσκευασίας, που διατέθηκαν για την επεξεργασία καθώς και το κόστος των ετοιμών προϊόντων και υποπροϊόντων που παράχθηκαν, αναγράφεται σε βιβλίο αποθήκης τουλάχιστον μια φορά το έτος κατά τη σύνταξη του ισολογισμού. Βοηθητικές ύλες και υλικά συσκευασίας, των οποίων η συνολική αξία δεν υπερβαίνει το 3% του συνολικού κόστους των προϊόντων, με βάση τα στοιχεία της προηγούμενης χρήσης, μπορεί να παρακολουθούνται στο βιβλίο αποθήκης συνολικά μόνο κατά αξία σε αντίστοιχο λογαριασμό. Σε περίπτωση

υπέρβασης του ορίου αυτού, παρακολουθούνται συνολικά κατά αξία, μέχρι εξάντλησης του ανωτέρου ποσοστού, οι βοηθητικές ύλες και υλικά συσκευασίας που έχουν, κατά σειρά τη μικρότερη κατά είδος συμμετοχή στο κόστος παραγωγής των προϊόντων .

5. Βιβλίο αποθήκης σύμφωνα με όσα ορίζονται από την προηγούμενη παράγραφο 4, τηρεί επίσης ο επιτηδευματίας που ενεργεί επεξεργασία για λογαριασμό τρίτων ή για δικό του λογαριασμό και για λογαριασμό τρίτων εφόσον κατά την προηγούμενη διαχειριστική περίοδο το σύνολο των ετήσιων ακαθάριστων εσόδων του υπερέβη το ποσό των 3.000.000 ευρώ. Οι πρώτες ύλες και τα έτοιμα προϊόντα παρακολουθούνται ξεχωριστά κατά είδος και ποσότητα.

6. Ο επιτηδευματίας που πωλεί αγαθά εκτός της χώρας ή ενεργεί επεξεργασία για λογαριασμό κατοίκου άλλης χώρας τηρεί βιβλίο αποθήκης σύμφωνα με όσα ορίζονται αντίστοιχα στις παραπάνω παραγράφους, εφόσον τα ακαθάριστα του έσοδα κατά την προηγούμενη διαχειριστική περίοδο από την δραστηριότητα αυτή, όπως προκύπτουν από τα παραστατικά αποστολής ή εξαγωγής, υπερέβησαν το 80% του συνόλου των ακαθάριστων εσόδων του και τα ετήσια αυτά έσοδα υπερέβησαν το ποσό των 5.500.000 ευρώ.



ΥΠΟΛΕΙΠΝΑ ΒΙΒΛΙΟΥ ΔΙΟΘΗΚΗΣ

Εισαγωγή			Είδος Α'			Εξαγωγή		
Χρονολ.	Είδος δικαιογ. (Αιτιολογία)	Ποσότητα	Αξία	Χρονολ.	Είδος δικαιογ. (Αιτιολογία)	Ακρίβηση	Παληθεία Ποσότητα	Παληθεία Αξία
1-8-1993	Τ.Π.-ΔΑ Νο50 (Β.Βιστάκιου)	Τεμ. 100	100,000	2-1993	Τ.Π.-ΔΑ Σειρά Α' Νο.100	-	Τεμ.10	13.000
				3-8-1993	ΣΔΑ Νο.80	Τεμ.50	-	-
				5-8-1993	ΣΔΑ Νο.80 Επιστροφή	Τεμ.20	-	-
				5-8-1993	ΤΠ-ΔΑ Σειρά Β' Νο.200	Τεμ.20	Τεμ.20	26.000
				5-8-1993	ΤΠ-ΔΑ Σειρά Β' Νο.201	Τεμ.10	Τεμ.10	13.000

2.7 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Στις επόμενες ενότητες γίνεται μία αναφορά στη σπουδαιότητα που έχει ο έλεγχος-διαχείριση των αποθεμάτων σε μια επιχείρηση. Η προσεκτική μελέτη ενός συστήματος αποθεμάτων αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα στη γενικότερη προσπάθεια της διοίκησης ιδιωτικών και δημόσιων επιχειρήσεων να προγραμματίζουν και να ελέγχουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες με ορθολογικό τρόπο. Η λειτουργία της σύγχρονης επιχείρησης σ' ένα περιβάλλον γεμάτο αβεβαιότητα και η ανάγκη αντιμετώπισης δυσμενών οικονομικών συνθηκών δεν μειώνουν τη σημασία των ορθολογικών μεθόδων. Απεναντίας, επιβάλλουν τη γενικότερη χρήση τους σε συνδυασμό με την πείρα και διαίσθηση των υπευθύνων για τη διοίκηση.

Τα αποθέματα σε διάφορες μορφές χρησιμοποιούνται για να εξασφαλίσουν την ομαλή και οικονομική κάλυψη της ζήτησης για τα προσφερόμενα από μία επιχείρηση προϊόντα. Μεταξύ άλλων προστατεύουν το σύστημα παραγωγής από την αβεβαιότητα της αγοράς, δημιουργούν μια σχετική ανεξαρτησία μεταξύ πηγών προμήθειας πρώτων υλών, συστήματος παραγωγής, και καταναλωτή, όπως και μεταξύ διαδοχικών σταδίων μέσα στο σύστημα παραγωγής. Παράλληλα, επιτρέπουν την αποτελεσματική εξομάλυνση στο ρυθμό παραγωγής και περιορίζουν την ανάγκη για μεγάλη ακρίβεια στην πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης. Συνεπώς, το βασικό ερώτημα για τη διοίκηση δεν είναι αν χρειάζονται ή όχι αποθέματα, αλλά κατά ποιο τρόπο είναι πιο αποτελεσματική η χρησιμοποίησή τους.

Ο όρος **“Έλεγχος των Αποθεμάτων”** αναφέρεται στο σύνολο των εργασιών και των διαδικασιών που εξασφαλίζουν την ύπαρξη της σωστής ποσότητας για κάθε είδος που χρησιμοποιεί ή που εμπορεύεται η

επιχείρηση σε κάθε αποθήκη της επιχείρησης. Δεν αρκεί η ύπαρξη αποθεμάτων κάπου στην επιχείρηση αλλά απαιτείται η ύπαρξη τους στο σωστό σημείο, εκεί όπου και ζητείται. Είναι αδιάφορο αν κάποιο προϊόν υπάρχει στις κεντρικές αποθήκες αλλά το χρειάζονται οι περιφερειακές υπηρεσίες.

Στις σύγχρονες εφαρμογές ελέγχου αποθεμάτων είναι επίσης απαραίτητο να περιλαμβάνεται και η **διαδικασία της διαρκούς απογραφής**, μια διαδικασία που εξασφαλίζει ένα καλά οργανωμένο σύστημα ελέγχου αποθεμάτων και με το οποίο, η επιχείρηση γνωρίζει κάθε στιγμή τι βρίσκεται και πού βρίσκεται, σε ποιο συγκεκριμένο σημείο των χώρων της επιχείρησης. Σε πολλές επιχειρήσεις, που δεν εφαρμόζουν τη διαρκή απογραφή συμβαίνει συχνά να υπάρχει απόθεμα κάπου στις εγκαταστάσεις, αλλά δεν γνωρίζουν πού είναι, δεν το βρίσκουν όταν το χρειάζονται και γι' αυτό ξανααγοράζουν νέες ποσότητες.

Οι αποφάσεις που πρέπει να πάρει το αρμόδιο στέλεχος της επιχείρησης είναι πολλές και αναφέρονται στα εξής:

- τι θα αποθεματοποιήσει η επιχείρηση,
- σε ποιες ποσότητες,
- με τι κόστος,
- για πόσο διάστημα,
- με ποιο τρόπο θα γίνεται η αντικατάσταση των αποθεμάτων,
- με ποια ταχύτητα,
- θα διατηρεί η επιχείρηση αποθέματα ασφαλείας και πόσα.

Είναι αδύνατο οποιαδήποτε επιχείρηση να λειτουργήσει χωρίς αποθέματα. Είτε η επιχείρηση είναι βιομηχανική, εμπορική, μεταφορική, είτε είναι δημόσια ή ιδιωτική, είτε ακόμη είναι μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών. Το πρόβλημα όμως είναι πως μπορεί να βρεθεί το ιδανικό ύψος των αποθεμάτων που πρέπει να διατηρεί η επιχείρηση.

2.7.1 ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ: ΟΙ ΔΥΟ ΑΠΟΨΕΙΣ

Σε μια επιχείρηση ο διευθυντής των πωλήσεων θα ισχυριστεί ότι «τα αποθέματα φέρνουν πωλήσεις και κέρδη» και ο διευθυντής των οικονομικών υπηρεσιών θα υποστηρίξει ότι «τα αποθέματα φέρνουν ζημιές».

Τα στελέχη των πωλήσεων μπορούν να αναφέρουν πολλές περιπτώσεις για το πώς ή πόσες φορές έχασαν σοβαρές παραγγελίες γιατί ο ανταγωνιστής της επιχείρησής τους είχε τα προϊόντα ετοιμοπαράδοτα, γιατί ο χρόνος παράδοσης ήταν μηδαμινός, ενώ η επιχείρησή του θα μπορούσε να τα παραδώσει σε μία ή δύο βδομάδες. Επίσης, ότι χάνονται πωλήσεις επειδή είχαν μεν κάποια αποθέματα αλλά δεν είχαν το συγκεκριμένο μέγεθος ή χρώμα που προτιμούσε ο πελάτης τους

Από την αντίθετη πλευρά ο υπεύθυνος των οικονομικών θα θυμίσει ότι πολλά αποθέματα σημαίνει δεσμευμένα κεφάλαια, σημαίνει πληρωμή τόκων, σημαίνει μεγαλύτερες αποθήκες, μεγαλύτερα αποθηκευτικά έξοδα, μεγαλύτερα διοικητικά έξοδα, αύξηση ασφαλιστρών και γενικά αύξηση του κόστους των προϊόντων που θα οδηγήσει σε αύξηση της τιμής τους και άρα σε μείωση των πωλήσεων.

Τελικά και οι δύο απόψεις είναι σωστές. Οι επιχειρήσεις πρέπει να διατηρούν κάποια αποθέματα και η διαχείριση των αποθεμάτων θα καθορίσει την άριστη ποσότητα που χρειάζεται η επιχείρηση για κάθε είδος ξεχωριστά.

Για να υπολογίζεται σε κάθε περίπτωση ποιο είναι το άριστο ύψος αποθεμάτων, πρέπει να προηγηθούν δύο σοβαρές εργασίες, η μια σχετίζεται με την πρόβλεψη της ζήτησης και η δεύτερη με τη σωστή οργάνωση του συστήματος αναπλήρωσης των αποθεμάτων.

2.7.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Η αποθεματοποίηση όπως προαναφέραμε αποτελεί δέσμευση κεφαλαίων και κόστος για την επιχείρηση. **Ο έλεγχος που πρέπει να γίνετε από τη διοίκηση είναι στο κατά πόσο ελαχιστοποιείται το κόστος των υλικών, προϊόντων, ή εμπορευμάτων ενώ παράλληλα να ικανοποιείται η ζήτηση.**

Ο υπεύθυνος διαχείρισης των αποθεμάτων πρέπει να επιδιώκει τους παρακάτω γενικούς στόχους και ο ρόλος της διοίκησης πάνω σε αυτό είναι να ελέγχει το κατά πόσο επιτυγχάνονται αυτοί. Αυτοί οι στόχοι είναι:

- Αύξηση της ταχύτητας ροής των προϊόντων από την παραλαβή τους από τους προμηθευτές ως την παράδοση τους, στους πελάτες της επιχείρησης, αυτό σημαίνει τη μείωση της διάρκειας του κύκλου παραγωγής,
- Εξασφάλιση ομαλής ροής των προϊόντων. (χωρίς ελλείψεις και διακοπές της παραγωγής)

- Μείωση του συνολικού κόστους των υλικών, (όχι απλά μείωση της τιμής αγοράς των προϊόντων από τους προμηθευτές)
- Μείωση των δεσμευμένων κεφαλαίων
- Μείωση των αποθηκευτικών χώρων που χρειάζονται για τη φύλαξη των αποθεμάτων
- Μείωση των ποσοτήτων των αποθεμάτων, ανά είδος
- Αύξηση της ταχύτητας ανακύκλωσης των αποθεμάτων

Ανάλογα με την επιχείρηση, δίνεται διαφορετική προτεραιότητα και βαρύτητα σε κάθε στόχο από τους παραπάνω. Επίσης μερικοί επιμέρους στόχοι που μπορούν να συμβάλλουν με τη σειρά τους στην επίτευξη της γενικότερης πολιτικής αποθεμάτων. Τέτοιοι επιμέρους στόχοι είναι αυτοί που αναφέρονται ενδεικτικά παρακάτω:

- Ακρίβεια και ταχύτητα στην απογραφή των αποθεμάτων,
- Καλές προβλέψεις της ζήτησης, με μικρές αποκλίσεις ή σφάλματα,
- Γρήγορη και συχνή αναθεώρηση των προβλέψεων (προς τα πάνω ή προς τα κάτω), με βάση τις πρόσφατες εξελίξεις,
- Ελαχιστοποίηση των καθυστερήσεων των μεταφορικών μέσων,
- Μείωση των ελλείψεων ανταλλακτικών,
- Μείωση του χρόνου μεταφοράς από την αποθήκη στον πελάτη.

Ο συνεχής έλεγχος όλων των παραπάνω στοιχείων θα φέρει πολλά και αξιόλογα πλεονεκτήματα στην επιχείρηση αλλά το τελικό κριτήριο επιτυχίας ενός συστήματος είναι το οικονομικό αποτέλεσμα. Η επιχείρηση υπάρχει για να έχει κέρδη και χωρίς τα κέρδη αργά ή γρήγορα θα καταστεί λιγότερο ανταγωνιστική και θα χάσει το μερίδιο της στην αγορά. Χωρίς κέρδη η επιχείρηση δεν μπορεί να προχωρήσει σε ανανέωση και

εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων της και γενικά μένει στάσιμη σε μια δυναμική κοινωνία.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε, ότι ο γενικός στόχος του ελέγχου των αποθεμάτων είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους διατήρησης αυτών.

2.7.3 ΣΥΜΒΟΛΗ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Το τμήμα ελέγχου αποθεμάτων εξαρτάται σε πάρα πολλά σημεία από το λογιστήριο, από το λογιστικό σχέδιο της επιχείρησης και από την ταχύτητα και την ακρίβεια των στοιχείων που καταχωρεί. Παλαιότερα, πριν τη διάδοση των Η/Υ, στις χειρόγραφες καρτέλες όπου το λογιστήριο κατέγραφε τα στοιχεία κίνησης των προϊόντων, παρουσιάζονταν μια μεγάλη καθυστέρηση, η οποία καθιστούσε αδύνατη και άχρηστη οποιαδήποτε προσπάθεια ελέγχου αποθεμάτων. Σήμερα οι κινήσεις των προϊόντων από τη στιγμή που εισάγονται στο σύστημα καταγράφονται στιγμιαία και ενημερώνονται αμέσως τα σχετικά αρχεία. Γι' αυτό είναι πλέον εφικτή η εφαρμογή των συστημάτων ελέγχου αποθεμάτων με χαμηλό κόστος, με την απασχόληση λίγων στελεχών και με εντυπωσιακά αποτελέσματα. Αντίθετα, σε επιχειρήσεις που κατά κανόνα καθυστερούν την καταχώρηση των παραστατικών των προμηθευτών, ή άλλων στοιχείων, δε θα μπορεί το τμήμα ελέγχου αποθεμάτων να πετύχει όλα όσα αναφέραμε στην προηγούμενη παράγραφο ή τουλάχιστον δεν θα μπορούσε να αποδώσει το ίδιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΝΟΜΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ένα αγαθό είτε αγοράζεται είτε πουλιέται ανεξάρτητα με ποιανού ευθύνη γίνεται (αγοραστή-πωλητή) μεταφέρονται με μεταφορικά μέσα.

Προκειμένου μια επιχείρηση να επιτύχει μια ολοκληρωμένη σχέση με το πελάτη της χρειάζεται μια σειρά διαδικασιών από τη στιγμή που δίνεται η παραγγελία στο τμήμα της επιχείρησης μέχρι ωσότου γίνει η παράδοση στο πελάτη:

- Άμεση απόκριση
- Αξιοπιστία στις παραδόσεις
- Διαθεσιμότητα αποθέματος
- Περιορισμοί στο μέγεθος των παραγγελιών
- Προγραμματισμός δρομολογίων
- Καθορισμένες διαδικασίες τιμολόγησης
- Καθορισμός συστήματος ελέγχου της ποιότητας του παραδιδόμενου προϊόντος

3.1 AUDIT ΣΤΗ ΔΙΑΝΟΜΗ

Τη διαδικασία της διανομής μπορούμε να την τοποθετήσουμε από τις πιο σημαντικές υπηρεσίες που παρέχει μια επιχείρηση σε έναν πελάτη. Έτσι για την καλύτερη επιτυχία της παράδοσης ενός αγαθού στο πελάτη πρέπει να γίνεται:

- Χρήση εμπορευματοκιβωτίων στη διακίνηση μεγάλου αριθμού προϊόντων, με αποτέλεσμα τα προϊόντα να μεταφέρονται στο πελάτη ή στις αποθήκες της επιχείρησης γρηγορότερα με μειωμένες φθορές και καταστροφές, κλοπές.
- Χρήση Η/Υ στη παραγγελιοληψία και την επεξεργασία των παραγγελιών και στη παρακολούθηση των αποθεμάτων, με αποτέλεσμα την ακρίβεια στις συναλλαγές και μείωση του χρόνου έκτασης της παραγγελίας
- Αλλαγή στα κανάλια διανομής, όπως ανάπτυξη των διαδικασιών cash and carry, αύξηση του μεγέθους στις αλυσίδες super markets

3.2 ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Η κάθε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να κάνει μια σειρά από επιλογές καναλιών διανομής βασιζόμενη στα παρακάτω κριτήρια:

➤ Ο αριθμός των επιθυμητών σημείων διανομής

Η επιχείρηση ή εισαγωγέας μπορεί να επιλέξει διάφορα σημεία διανομής μέχρι το αγαθό να φτάσει στο τελικό προορισμό του. Δηλαδή ένα προϊόν που εξάγεται από την αποθήκη, πριν φτάσει στον καταναλωτή, μπορεί να εισαχθεί σε μια αποθήκη χονδρέμπορων και

από εκεί σε πολυκαταστήματα, διάφορους λιανοπωλητές, σε πρατήρια της επιχείρησης ακόμα και σε franchising της επιχείρησης.

➤ **Τη γεωγραφική κατανομή και τη δυνατότητα προσέγγισης των διαφόρων γεωγραφικών περιοχών**

Η επιχείρηση ή εισαγωγέας πρέπει να επιλέξει και να διαχωρίσει τις περιοχές που διανέμονται τα αγαθά ανάλογα με τη ζήτηση και τις ανάγκες της κάθε περιοχής.

➤ **Η εικόνα των καταστημάτων διανομής**

Η επιχείρηση ή εισαγωγέας πρέπει να έχει υπόψη τη φήμη και γενικά την εικόνα-image που έχει το κατάστημα διανομής προς το αγοραστικό κοινό ώστε να μην έχει επίπτωση στην εικόνα του προϊόντος σε περίπτωση που το κατάστημα διανομής είναι κακόφημο.

➤ **Οι πολιτικές αποθεματοποίησης και συνθήκες αποθήκευσης**

Η κάθε επιχείρηση ακολουθεί μια συγκεκριμένη μορφή αποθεματοποίησης ανάλογα με το μέγεθός της. Ανάλογα με την οικονομική δυνατότητα στο να ιδρύσει διάφορες αποθήκες επιλέγει και τα κανάλια διανομής που της συμφέρουν.

➤ **Τη τιμολογιακή πολιτική**

Η επιχείρηση-εισαγωγέας ανάλογα τα προϊόντα και τη ζήτηση τους σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές (αστικά κέντρα, κωμοπόλεις, χωριά) ταυτόχρονα με την επιλογή των καναλιών διανομής προσαρμόζει και την τιμολογιακή πολιτική της.

➤ **Το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών**

Η επιχείρηση-εισαγωγέας ανάλογα με την κατηγορία του πελάτη βάση του τζίρου που πραγματοποιεί από αυτόν διαμορφώνει ένα ειδικό κανάλι διανομής ώστε η εξυπηρέτηση του να είναι η μέγιστη.

➤ Τη κερδοφορία

Η επιχείρηση-εισαγωγέας ανάλογα με τα κέρδη διαμορφώνει και τα κανάλια διανομής που θα επιλέξει ώστε τα κέρδη να αυξηθούν ακόμα περισσότερο. Εάν τα κέρδη είναι λιγοστά έως και μηδαμινά η επιχείρηση πρέπει να αναπροσαρμόσει την πολιτική της και να διαμορφώσει καινούργια κανάλια διανομής.

➤ Το επίπεδο δύναμης των πωλήσεων

Η επιχείρηση-εισαγωγέας διαπιστώνοντας ότι οι πωλήσεις όλο και αυξάνονται πρέπει να διαμορφώσει περισσότερα κανάλια διανομής ώστε το αγαθό να καλύψει όλες τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού και ταυτόχρονα να αυξήσει τα κέρδη της.

Βάση των παραπάνω δημιουργούνται τρεις τύποι διανομών:

1. *ΕΝΤΑΤΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗ*

Αφορά επιχειρήσεις που κυρίως παράγουν και διανέμουν προϊόντα που διατίθενται σε μεγάλη ποσότητα και είναι κυρίως χαμηλής αξίας και υψηλής ζήτησης (π.χ τσιγάρα)

2. *ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗ*

Αφορά κατά το πλείστον πάγια καταναλωτικά αγαθά, για τα οποία ο καταναλωτής δεν έχει αντίρρηση να καταβάλλει μια προσπάθεια για να τα προσεγγίσει, δηλαδή να μεταβεί στο σημείο πώλησης, να έχει τη δυνατότητα να συγκρίνει το προϊόν με άλλα παρόμοια.

3. *ΑΥΣΤΗΡΑ ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗ*

Εδώ παρατηρείται ότι η επιχείρηση έχει εξαιρετικά περιορισμένο αριθμό καταστημάτων στα οποία διανέμει τα προϊόντα της και τα οποία, μπορεί να είναι σε ορισμένες περιπτώσεις μόνο ένα σε κάθε γεωγραφική περιοχή. Στη περίπτωση αυτή οι dealers (εμπορικοί αντιπρόσωποι) έχουν το αποκλειστικό δικαίωμα διανομής των προϊόντων στην εν λόγω γεωγραφική περιοχή, με τη δέσμευση ότι δε θα διανείμουν ανταγωνιστικά προϊόντα.

Προκειμένου η επιχείρηση να πάρει μια τέτοια απόφαση πρέπει να λάβει υπόψη της κάποιους παράγοντες όπως:

- Οι πελάτες να χρειάζονται ειδική υποστήριξη ή service στα προϊόντα της επιχείρησης.
- Το image που προσδίδει στο προϊόν ή στην επιχείρηση, η αποκλειστική διανομή του προϊόντος.

3.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΝΑΛΙΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

1) Το προϊόν

- Προϊόντα μεγάλης αξίας είναι πιο πρόσφορο να διακινηθούν μέσω μικρού μήκους καναλιού διανομής διότι τα υψηλά ακαθάριστα περιθώρια κέρδους μπορούν ευκολότερα να καλύψουν τις πωλήσεις και τα έξοδα που προκύπτουν από τη λειτουργία του κυκλώματος διανομής.
- Τα πολύπλοκης κατασκευής και εξειδικευμένης τεχνογνωσίας προϊόντα συνήθως απαιτούν απευθείας πώληση

λόγω του ότι οι ενδιαμέσοι μπορεί να μην είναι σε θέση να εξηγήσουν τις ιδιαιτερότητες του προϊόντος.

- Προϊόντα μικρής διάρκειας ζωής πρέπει να διοχετευθούν μέσω ενός ευέλικτου καναλιού διανομής για το προφανή λόγο ότι πρέπει να φτάσουν σε άριστη κατάσταση στους καταναλωτές.
- Νέα προϊόντα μπορούν να διοχετευθούν στην αγορά άμεσα ή μέσω ταχυδρομικών πωλήσεων, διότι οι παραδοσιακοί πελάτες ενδέχεται να παρουσιαστούν επιφυλακτικοί και απρόθυμοι να δεχτούν την καινοτομία των προϊόντων.

2) Η αγορά

Στη περίπτωση αυτή είναι σημαντικό να γίνει χρήση αυτών των τύπων καναλιών που είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιούν οι πελάτες. Εξίσου σημαντικό είναι το μέγεθος όσο και η εξάπλωση της αγοράς. Εάν μια αγορά είναι πολύ μεγάλη και γεωγραφικά εξαπλωμένη σε μεγάλη ακτίνα, τότε είναι φυσικό να χρησιμοποιούνται κανάλια μεγάλου μήκους. Δηλ. μεγάλη ποικιλία μετακινήσεων και αποθηκευτικών χώρων από τους οποίους ξεκινούν τα προϊόντα για να φτάσουν στο τελικό καταναλωτή.

3) Η γεωγραφική διασπορά

Στις περιπτώσεις που έχουμε ζήτηση προϊόντων σε μεγάλη γεωγραφική έκταση είναι προτιμότερο να χρησιμοποιήσουμε κανάλια μεγάλου μήκους ώστε να γίνεται και καλύτερη εξυπηρέτηση ενώ όταν η ζήτηση περιορίζεται σε μικρότερης

γεωγραφικής κλίμακας να γίνεται χρήση μικρού καναλιού διανομής μέσω του οποίου θα εξυπηρετούνται οι λίγοι αγοραστές.

4) Ο ανταγωνισμός

Όταν στην αγορά διακινούνται ίδια ή παρόμοια προϊόντα, τα στοιχεία που απεικονίζουν τον ανταγωνισμό που δημιουργείται είναι πολύ χρήσιμα για την επιλογή του σωστού καναλιού διανομής.

5) Διαθέσιμοι πόροι

Πολλές φορές εκείνο που επηρεάζει την στρατηγική απόφαση για την επιλογή του καναλιού διανομής είναι η οικονομική δύναμη της επιχείρησης. Οι δυνατές οικονομικά επιχειρήσεις έχουν την πολυτέλεια να έχουν δικούς τους αποθηκευτικούς χώρους και μέσα μεταφοράς παρέχοντας έτσι το καλύτερο επίπεδο εξυπηρέτησης στους πελάτες ενώ ταυτόχρονα έχουν το πλήρη έλεγχο λειτουργίας του δικτύου.

Αντίθετα με τις μικρές επιχειρήσεις που προφανώς δεν έχουν δικούς τους αποθηκευτικούς χώρους και μεταφορικά μέσα, τις αναλαμβάνουν άλλες επιχειρήσεις σε λογαριασμό τους χωρίς όμως να εξασφαλίζεται υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης και παροχής υπηρεσιών στο αγοραστικό κοινό.

3.4 ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΝΟΣ ΔΙΚΤΥΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

1) ΠΑΡΑΓΩΓΟΣ

Είναι αυτός που μετασχηματίζει ένα προϊόν, προσθέτοντας του αξία. Η παραγωγή μπορεί να είναι πρωτογενής, δευτερογενής ή τριτογενής.

2) ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ

Είναι αυτός που καταναλώνει το παραχθέν από το παράγωγο προϊόν, είτε σαν τελευταίος κρίκος της αλυσίδας, είτε σαν ενδιάμεσος κρίκος μετασχηματίζοντάς το σε άλλο προϊόν.

3) ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΣ

Πρόκειται για αποκλειστική συνεργασία με τον παραγωγό καλύπτοντας τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης περιοχής όπου στην ουσία αποτελεί πελάτη του παραγωγού. Προμηθεύεται τα προϊόντα του παραγωγού και δεν έχει το δικαίωμα να προωθήσει ανταγωνιστικά προϊόντα. Προμηθεύει τόσο τους λιανέμπορους όσο και τους χονδρέμπορους.

4) ΕΙΔΙΚΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ

Διαφοροποιείται από τους αντιπροσώπους στο ότι μπορεί να απευθύνεται σε συγκεκριμένους καταναλωτές και μάλιστα συνήθως σε μικρά σημεία πώλησης ή διακινεί συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων. Όπως και στον αντιπρόσωπο απαγορεύεται να διακινεί ανταγωνιστικά προϊόντα.

3.5 PLACEMENT (διανομή) ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Όπως αναφέρθηκε, εκτός από την απόφαση που πρέπει να λάβει μια επιχείρηση αναφορικά με την αγορά για το πού θα τοποθετήσει τα προϊόντα της, εξίσου σημαντικό είναι να αποφασίσει εάν είναι συμφέρον προς αυτήν να διανείμει όλα τα προϊόντα της και σε ποιους πελάτες. Για παράδειγμα προϊόντα που εμφανίζουν λίγες πωλήσεις είναι πιθανόν να μη συμφέρει να διανέμονται στους μικρούς πελάτες της επιχείρησης, παρά μόνο στους μεγάλους.

Η απόφαση αυτή είναι πολύ σημαντική καθώς επηρεάζει όλο το δίκτυο διανομής εμφανίζοντας άλλοτε θετικές και άλλοτε αρνητικές επιπτώσεις. Συνεπώς είναι πολύ σημαντικό να ληφθούν υπ όψιν όλοι εκείνοι οι παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν το δίκτυο έτσι ώστε να διασφαλιστεί η ορθολογικότερη και καλύτερη λειτουργία του δικτύου διανομής.

Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την επιλογή μιας επιχείρησης στην απόφασή της για την τοποθέτηση των προϊόντων της στους πελάτες είναι τα ίδια τα προϊόντα, οι πελάτες της

επιχείρησης και η γεωγραφική θέση των σημείων πώλησης. Το πώς αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν την απόφαση αναλύεται παρακάτω.

A. Το προϊόν και η κατηγοριοποίησή του

Είναι γνωστό ότι όλα τα προϊόντα της επιχείρησης δεν έχουν την ίδια σημαντικότητα, δεδομένου ότι μπορούν να διαχωριστούν σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τις πωλήσεις και το κέρδος που προσφέρουν στην επιχείρηση. Ανάλογα λοιπόν με τη σημαντικότητά τους τα προϊόντα διαχωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες :

- **A κατηγορίας προϊόντα** - Πρόκειται για κωδικούς προϊόντων οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως ταχυκίνητοι και με μεγάλο τζίρο.

- **B κατηγορίας προϊόντα** - Πρόκειται για λιγότερο ταχυκίνητους κωδικούς και με μικρότερο τζίρο

- **Γ κατηγορίας προϊόντα** - Πρόκειται για τους πολύ αργά απορροφούμενους κωδικούς (αργοκίνητους) και με ελάχιστο σε σχέση με τους άλλους τζίρο.

B. Οι πελάτες και η κατηγοριοποίησή τους

Ανάλογος διαχωρισμός με αυτόν που γίνεται στο προϊόν και αναφέρθηκε παραπάνω, μπορεί να γίνει και για τους πελάτες της επιχείρησης. Σε αυτήν την περίπτωση όμως ο διαχωρισμός γίνεται

βάσει του τζίρου που πραγματοποιεί ο κάθε πελάτης, αλλά και του αριθμού των επισκέψεων που δέχεται. Έτσι οι πελάτες μπορούν να διαχωριστούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες :

- **A κατηγορίας πελάτες** - Πρόκειται για πελάτες οι οποίοι πραγματοποιούν μεγάλο τζίρο στην επιχείρηση και παράλληλα απαιτούν μεγάλο αριθμό επισκέψεων.
- **B κατηγορίας πελάτες** - Πρόκειται για πελάτες οι οποίοι πραγματοποιούν μικρό τζίρο και απαιτούν σχετικά μικρό αριθμό επισκέψεων.
- **Γ κατηγορίας πελάτες** - Πρόκειται για πελάτες οι οποίοι εμφανίζουν πολύ μικρό τζίρο και παράλληλα απαιτούν ελάχιστο συνολικά αριθμό επισκέψεων.

Γ. Τα σημεία πώλησης και η γεωγραφική τους θέση

Η γεωγραφική διασπορά και θέση των σημείων πώλησης επηρεάζει άμεσα τόσο το δίκτυο διανομής και μάλιστα το κόστος λειτουργίας του, όσο και τη βιωσιμότητα και πορεία των πωλήσεων των προϊόντων. Είναι γεγονός ότι η γεωγραφική θέση επηρεάζει άμεσα και τις συνήθειες του αγοραστικού κοινού.

Άλλες αγοραστικές συνήθειες έχουν οι καταναλωτές στα μεγάλα αστικά κέντρα (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Βόλος, Πάτρα κ.λπ.) και διαφορετικές αγοραστικές συνήθειες εμφανίζουν οι καταναλωτές στην περιφέρεια (μικρά και απομακρυσμένα χωριά, νησιά κ.λπ.).

Για παράδειγμα στη δεύτερη περίπτωση πρέπει να ληφθεί υπ όψιν το γεγονός ότι οι άνθρωποι έχουν συνηθίσει να συντηρούν τις βασικές καθημερινές τους ανάγκες με το να παράγουν ή ακόμη και να κατασκευάζουν οι ίδιοι τα προϊόντα που καταναλώνουν, είτε πρόκειται για προϊόντα διατροφής είτε πρόκειται π.χ. για προϊόντα ένδυσης.

Συμπερασματικά μπορεί να σημειωθεί ότι η απόφαση για την τοποθέτηση των προϊόντων και τη διανομή τους προς τους διάφορους πελάτες είναι συνισταμένη των δύο παραπάνω παραγόντων, ενώ βεβαίως υπάρχουν και περιπτώσεις κατά τις οποίες είναι ασύμφορο για την επιχείρηση να διανέμει και να τοποθετεί τα προϊόντα της. Κατόπιν τούτου και για την καλύτερη κατανόηση των παραπάνω παρατίθεται ο ακόλουθος πίνακας :

Π Ε Λ Α Τ Ε Σ

		A	B	C
Π Ρ Ο Ϊ Ο Ν Τ Α	A	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
	B	ΝΑΙ	ΝΑΙ	;
	Γ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	;

Στον παραπάνω πίνακα γίνεται αντιστοίχιση των κατηγοριών των προϊόντων με τις κατηγορίες των πελατών. Έτσι η εκάστοτε επιχείρηση καλείται να αποφασίσει ποια από τα προϊόντα της θα διανέμει και σε ποιους πελάτες. Είναι σαφές ότι προϊόντα Α κατηγορίας είναι συμφέρον να διανέμονται σε όλους τους πελάτες. Όταν όμως πρόκειται να αποφασιστεί το πού θα τοποθετηθούν τα C κατηγορίας προϊόντα τότε τίθεται το ερώτημα : « Συμφέρει την επιχείρηση να διανέμει αυτά τα προϊόντα ή όχι ;».

3.6 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΣΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ & ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Η δεκαετία που διανύουμε μπορεί να χαρακτηριστεί, όσο αφορά τη χώρα μας τουλάχιστον, από τη ραγδαία εξέλιξη των μεθόδων διανομής που συντελείται, χάρη στους νέους οδικούς άξονες που πριν από μερικά χρόνια υπήρχαν μόνο στη φαντασία μας, και στη σύγχρονη τάση για μείωση του κόστους Logistics που φυσικά περιλαμβάνει το κόστος διανομής, αποθήκευσης και διαχείρισης αποθεμάτων.

Παρά το γεγονός ότι στο παρόν κεφάλαιο γίνεται αναφορά μόνο στις χερσαίες μεταφορές, δεν πρέπει κανείς να ξεχνά ότι στον όρο μεταφορά περιλαμβάνονται όλα τα είδη μεταφορών που υπάρχουν σήμερα. Έτσι διακρίνονται ακόμη οι:

- **Θαλάσσιες μεταφορές**
- **Εναέρια μεταφορές**
- **Σιδηροδρομικές μεταφορές**

Τυποποίηση μέσων μεταφοράς και διανομής

Τα φορτηγά αποτελούν αυτή τη στιγμή την καρδιά του κυκλώματος των χερσαίων διανομών, δεδομένου ότι οι ελληνικοί σιδηρόδρομοι απέχουν πολύ ακόμη από τους υπόλοιπους ευρωπαϊκούς, από πλευράς ταχύτητας, υποδομής και εξυπηρέτησης φορτίων (χώροι φόρτωσης- εκφόρτωσης, αποθήκες, πρόσβαση κ.α.).

Στην παρούσα παράγραφο θα γίνει αναφορά στους διαθέσιμους τύπους φορτηγών μεταφοράς, στα χαρακτηριστικά τους και στον διαθέσιμο εξοπλισμό τους, ενώ στο τέλος του κεφαλαίου παρουσιάζεται μια μέθοδος πολυκριτηριακής ανάλυσης για την επιλογή του βέλτιστου μέσου μεταφοράς.



3.7 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ

Η επιλογή ενός φορτηγού σήμερα είναι μια πολύ σημαντική υπόθεση, αλλά δυστυχώς δεν αντιμετωπίζεται πάντοτε με τη δέουσα προσοχή. Η λάθος επιλογή φορτηγών έχει στοιχίσει πολύ μεγάλα χρηματικά ποσά σε πλήθος εταιρειών και πολλές φορές αποτελεί παράγοντα αυξημένων λειτουργικών εξόδων καθώς και μειωμένου επιπέδου εξυπηρέτησης.

Η επιλογή ενός φορτηγού πρέπει να συσχετισθεί με πάρα πολλές - αντικρουόμενες πολλές φορές- **απαιτήσεις**, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι:

- Ευκολία προσέγγισης στις ράμπες τόσο της εταιρείας όσο και των υπόλοιπων σημείων που επισκέπτονται τα φορτηγά (πελάτες, προμηθευτές).
- Ευκολία συντήρησης και κόστος συντήρησης.
- Υποδομή εντός του φορτηγού, έτσι ώστε να μπορεί δεχτεί αυτοματισμούς όπως ράφια, κ.λ.π.
- Διαστάσεις εσωτερικές, εξωτερικές φορτηγού, μέγιστο επιτρεπόμενο φορτίο (συμβατότητα με τα αντίστοιχα νομοθετικά διατάγματα).
- Ευκολία ελιγμών κατά την προσέγγιση και απομακρύνονται οι ράμπες.
- Κλίσεις τις οποίες μπορεί να ανέβει και να κατέβει το φορτίο.
- Καταλληλότητα για ταξίδια.
- Ευελιξία στις κυκλοφοριακές συνθήκες της πόλης.

Ειδικότερα όσο αφορά:

Τα σημεία επίσκεψης

Η επιλογή του φορτηγού θα πρέπει να γίνεται με κριτήριο τα σημεία που επισκέπτεται, τα οποία θα είναι πιθανότατα είτε η αποθήκη της εταιρίας, είτε οι πελάτες της εταιρείας και ίσως κάποιοι προμηθευτές.

Χωρητικότητα φορτηγού

Κατά την επιλογή του φορτηγού πρέπει επίσης να ληφθεί –βάσει της χωρητικότητάς του- σε ποια φάση του μεταφορικού έργου “γεμίζει”. Συνήθως, το φορτηγό “γεμίζει” στην αποθήκη της εταιρίας και ίσως και στον προμηθευτή, αν δεν επισκέπτεται πελάτες και εκφορτώνει σε περισσότερα σημεία και αρκετά συχνά σε όχι διαμορφωμένες ράμπες.

Ράμπες

Ένα άλλο σημείο που πρέπει να ληφθεί υπ’ όψιν κατά την επιλογή του μέσου μεταφοράς είναι οι ράμπες που θα χρησιμοποιηθούν, τόσο του προμηθευτή όσο και του πελάτη. Αυτό το σημείο είναι πολύ σημαντικό, διότι η διαφοροποίηση στις ράμπες που χρησιμοποιούν είναι μεγάλη. Για παράδειγμα, η αποθήκη μπορεί να έχει μηχανικές-υδραυλικές που αυξομειώνουν το ύψος τους εντός κάποιων ορίων, μπορεί να έχει απλώς διαμορφωμένο κάποιο τσιμεντένιο “μπαλκόνι”, και μπορεί τέλος να μην έχει καμία διαμόρφωση και η φόρτωση-εκφόρτωση να πραγματοποιείται από το επίπεδο μηδέν. Οποία και να είναι η κατάσταση της αποθήκης, θα πρέπει να θεωρήσουμε ότι κάποια στιγμή θα ήταν καλό να χρησιμοποιηθούν μηχανικές η υδραυλικές ράμπες (εφόσον αυτό είναι τεχνικά εφικτό).

Σε περίπτωση βεβαία που δεν υπάρχει διαμόρφωση, οι ενδιαφερόμενοι θα πρέπει να προχωρήσουν σε αγορά φορτηγού με δική

του υδραυλική ράμπα που κατεβάζει τα εμπορεύματα από το επίπεδο καρότσας του φορτηγού έως το επίπεδο 0.

Υπάρχουν όμως περιπτώσεις όπου οι κατά τόπους αποθήκες δεν έχουν υδραυλικές ράμπες και ως εκ τούτου το ύψος τους είναι σταθερό. Σε αυτές τις περιπτώσεις πρέπει να έχει προβλεφθεί η προμήθεια φορτηγών ραμπών, οι οποίες προσαρμόζονται μεταξύ του κτιρίου και της καρότσας του φορτηγού, ούτως ώστε εάν πρέπει για τη μεταφορά εμπορευμάτων να χρησιμοποιηθούν φορητά περονοφόρα να μην υπάρχει ιδιαίτερο πρόβλημα.

Ύψος καρότσας φορτηγού

Το ύψος της καρότσας του φορτηγού καλό θα είναι να βρίσκεται μεταξύ 1 και 1.3 μέτρων ώστε να μπορεί να προσεγγίσει τη συντριπτική πλειοψηφία των ραμπών, οι οποίες βρίσκονται σε ύψος 1-2 μέτρων και μπορούν να ανέβουν και να κατέβουν 20-30 εκατοστά. Ειδικά αν τα σημεία επίσκεψης είναι πολλά και η μεταφορά γίνεται σε παλέτες ή καλαθούνες (roll pallets), η ράμπα του φορτηγού δίνει μεγάλη ευκολία που γλιτώνει από την ενδιαφερόμενη εταιρεία χρόνο, κόπο και χρήμα.

Κλίση εδάφους

Ένα άλλο ενδιαφέρον σημείο στο οποίο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή είναι η κλίση του εδάφους που μπορούν να ανέβουν και να κατέβουν τα φορτηγά, και αυτό διότι τα φορτηγά πολλές φορές θα πρέπει να κατεβαίνουν κεκλιμένα τμήματα προκειμένου να φτάσουν σε υπόγειους χώρους αποθήκευσης.

Γενικά δεν ενδείκνυνται κλίσεις μεγαλύτερες του 20%, διότι σε περίπτωση που χάνει το φορτηγό τον έλεγχό του, μπορούν να προκληθούν δυσάρεστα αποτελέσματα, από ζημιές στο κτίριο ως τραυματισμοί ανθρώπων που βρίσκονται στον υπόγειο χώρο. Ειδικά για

να αντιμετωπισθούν τέτοιες περιπτώσεις καλό είναι το φορτηγό να διαθέτει την ικανότητα για προοδευτικό φρενάρισμα.

Ισχύουσα νομοθεσία

Τέλος πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι κατά την επιλογή ή ενδεχομένως και μετατροπή ενός φορτηγού δεν πρέπει κανείς να παραβλέπει τους νομοθετικούς κανόνες που έχει θεσπίσει η πολιτεία για μεταφορές. Για παράδειγμα πολλές φορές οι διαστάσεις που επιθυμεί να έχει το φορτηγό του κάποιος ενδιαφερόμενος, έρχονται σε αντίθεση με τις διαστάσεις που εγκρίνει η πολιτεία για το συγκεκριμένο τύπου οχήματος .



3.8 ΜΟΝΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΦΟΡΤΙΩΝ

Σε όλο το κύκλωμα διακίνησης, αποθήκευσης και αποστολής υλικών-εμπορευμάτων, μια από τις πιο καθοριστικές αποφάσεις που πρέπει να ληφθεί αφορά την επιλογή της κατάλληλης μεταφορικής μονάδας που θα χρησιμοποιηθεί.

Για τη λήψη αυτής της απόφασης πρέπει να συνεργαστούν τα τμήματα Παραγωγής, η Αποθήκη πρώτων υλών και ετοιμών, το τμήμα προμηθειών, το τμήμα Πωλήσεων και κάθε τμήμα του οποίου οι λειτουργίες επηρεάζονται από την απόφαση αυτή. Συχνά η επιλογή της μεταφορικής μονάδας επηρεάζεται και από την εσωτερική υποσυσκευασία μεταφοράς (inner pack). Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις βιομηχανιών που έχουν πολύ μεγάλο κόστος λόγω χρησιμοποίησης λάθος μονάδων μεταφοράς φορτίων, ιδίως κατά την αποστολή ετοιμών.

Η επιλογή της μεταφορικής μονάδας εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- 1) Σχήμα, μέγεθος και βάρος της συσκευασίας του μεταφερόμενου προϊόντος.
- 2) Μέγεθος της βάσης της μεταφορικής μονάδας.
- 3) Δυνατότητα αυτοστήριξης των φορτίων, πόσο εύκολα ή δύσκολα δηλαδή μπορεί η μονάδα συσκευασίας π.χ. ένα κουτί να στηριχθεί επάνω σε ένα άλλο.
- 4) Δυνατότητα φόρτωσης των μεταφορικών μέσων. Πώς επηρεάζει και επηρεάζεται η τελική επιλογή μεταφορικής μονάδος από τα μεταφορικά μέσα όπου θα φορτωθεί.
- 5) Πλάτος διαδρομών και εισόδων-εξόδων κτιρίου.
- 6) Αντοχή του δαπέδου του κτιρίου.

Στόχος της μοναδοποίησης των φορτίων είναι η δημιουργία και υιοθέτηση μιας μονάδας η οποία να επιτρέπει τη μαζική διακίνηση φορτίων για την επίτευξη ελαχίστων χρόνων διακίνησης – φόρτωσης - εκφόρτωσης και άρα σημαντικής οικονομίας.

Στις επόμενες παραγράφους παρουσιάζονται οι διάφοροι τύποι μοναδοποίησης φορτίου.

3.8.1 ΤΥΠΟΙ ΜΟΝΑΔΟΠΟΙΗΣΗΣ ΦΟΡΤΙΟΥ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ

A. ΦΙΑΛΕΣ

Οι μονάδες αυτές συσκευασίας χρησιμοποιούνται για προϊόντα σε υγρή ή παχύρρευστη μορφή. Τέτοια προϊόντα είναι τα ποτά όπως τα αναψυκτικά, γαλακτοκομικά προϊόντα νερά, κρασιά, αλλά και τα φαρμακευτικά και χημικά προϊόντα. Τα υλικά που χρησιμοποιούνται για τις φιάλες είναι το γυαλί και διάφορα είδη πλαστικών.

B. ΚΙΒΩΤΙΑ

Τα κιβώτια είναι από τα απλούστερα και πλέον χρησιμοποιούμενα μέσα μοναδοποίησης προϊόντων. Παρά όμως την απλότητα της κατασκευής τους παίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη σωστή λειτουργία του κυκλώματος “Μεταφορά – Αποθήκευση – Διανομή”. Χρησιμοποιούνται είτε για αποθήκευση, είτε για μεταφορά, είτε και για τα δύο. Κάθε είδους προϊόντα και αντικείμενα μπορούν να μοναδοποιηθούν στα κατάλληλα κιβώτια. Υπάρχουν κιβώτια για υγρά, παχύρρευστα και βέβαια στερεά προϊόντα. Για μικροαντικείμενα,

εξαρτήματα, αντικείμενα μεσαίου μεγέθους και βάρους, καθώς και για μεγάλα και βαριά αντικείμενα.

Τα κιβώτια διακρίνονται σε:

- Κιβώτια Θυρίδας μικρούλικων που χρησιμεύουν κυρίως για αποθήκευση μικροαντικειμένων.
- Κιβώτια Γενικής χρήσης που χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά και αποθήκευση μιας ευρείας γκάμας αντικειμένων.

Τα υλικά με βάση τα οποία κατασκευάζονται τα κιβώτια συνήθως είναι χαρτί (γκοφρέ), ξύλο, πλαστικό (συνθετικές ύλες), μέταλλο κάποιος συνδυασμός τους. Τελευταία έχουν επικρατήσει τα πλαστικά κιβώτια λόγω των πολλών πλεονεκτημάτων που προσφέρουν. Σε περιπτώσεις όμως που υπάρχει μεγάλη καταπόνηση και απαιτείται αυξημένη αντοχή επικρατούν τα μεταλλικά κιβώτια.

Μορφολογικά καθώς και από άποψη χωρητικότητας υπάρχει ποικιλία κιβωτίων, ώστε να ικανοποιούνται όλες οι απαιτήσεις. Συναντώνται κιβώτια ορθογωνικής, τραπεζοειδούς και πολυγωνικής μορφής. Παράλληλα διάφορες κατασκευαστικές λεπτομέρειες, όπως ειδικά ανοίγματα, καπάκια κ.λπ. καθιστούν τα κιβώτια περισσότερο πρακτικά.

Γ. ΜΙΚΡΑ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΔΟΧΕΙΑ

Τα δοχεία αυτά χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

-Δοχεία γενικής χρήσης: τα δοχεία αυτά είναι κατασκευασμένα από φύλλα λευκοσιδήρου, αλουμινίου και κραμάτων τους. Τα δοχεία αυτά

χρησιμοποιούν ως επί το πλείστον για τη συσκευασία τροφίμων σε στερεά ή υγρή μορφή (κονσέρβες).

-Aerosol cans: Μεταλλικά δοχεία τα οποία δεν αναγομώνονται και προορίζονται να περιέχουν προϊόν το οποίο διαχέεται δια μέσου βαλβίδας με τη βοήθεια προωθητικού αερίου το οποίο βρίσκεται μέσα στο δοχείο.

Δ. ΠΑΛΕΤΟΔΕΞΑΜΕΝΕΣ

Οι παλετοδεξαμενές ουσιαστικά είναι δεξαμενές συναρμολογημένες πάνω σε παλέτες, για την ευκολότερη διαχείρισή τους. Κυρίως χρησιμοποιούνται για την αποθήκευση και μεταφορά υγρών και αερίων προϊόντων.

Ε. ΠΑΛΕΤΕΣ

Οι παλέτες είναι από τα βασικότερα εργαλεία στη διαχείριση υλικών.

Δεν πρέπει να θεωρηθούν απλά σαν βάσεις τοποθέτησης φορτίων. Με τη χρήση τους επιτυγχάνεται η ροή των υλικών, ενδοεργοστασιακά αλλά και εκτός εργοστασίου και μειώνονται τα κόστη αποθήκευσης και μεταφοράς.

Οι παλέτες διαχειρίζονται από όλα σχεδόν τα μέσα μεταφοράς υλικών όπως: παλετοφόρα οχήματα, περονοφόρα οχήματα, ραουλόδρομους, ταινιόδρομους, γεραμούς. Η υιοθέτηση και η χρήση τους ενδείκνυται για όλες σχεδόν τις λειτουργίες Μεταφοράς – Αποθήκευσης – Διανομής.

Το υλικό κατασκευής των παλετών μπορεί να είναι ξύλο, πλαστικό ή μέταλλο. Το πλέον συνηθισμένο υλικό κατασκευής είναι το ξύλο. Οι

διαστάσεις των παλετών ποικίλουν. Αρχίζουν από 600mm * 800mm και φτάνουν τα 1200mm * 1200mm.

Στην Ευρώπη, όπου είναι και το επιχειρησιακό περιβάλλον της χώρας μας έχουν επικρατήσει μέχρι στιγμής, εκτός από ειδικές περιπτώσεις δύο διαστάσεις παλετών. Αυτές σε χιλιοστά είναι 1000mm*1200mm (βιομηχανική παλέτα), από τις οποίες η πρώτη είναι πλέον διαδεδομένη και είναι γνωστή ως Ευρωπαϊκάτα.

Η κατάσταση στην Ελλάδα από πλευράς χρήσης τυποποιημένων παλετών είναι συγκεχυμένη. Στα εργοστάσια και στους αποθηκευτικούς χώρους μπορεί να συναντήσει κανείς παλέτες με διάφορες τυποποιημένες διαστάσεις. Ο λόγος ύπαρξης αυτής της κατηγορίας είναι ότι το θέμα της τυποποίησης δεν αντιμετωπίστηκε από την πρέπουσα σοβαρότητα.

Αποτελέσματα της δυσάρεστης αυτής κατάστασης είναι να:

- Παρουσιάζονται δυσκολίες στην φορτοεκφόρτωση παλετών.
- Να παρουσιάζονται δυσκολίες στην τοποθέτηση των παλετών στα ράφια, στη φόρτωση και μεταφορά τους με εμπορευματοκιβώτια.
- Η εκμετάλλευση χώρου τόσο στα μέσα διακίνησης και αποθήκευσης να είναι μη ικανοποιητική.

Z. Η ΕΥΡΩΠΑΛΕΤΑ

Η Ευρωπαϊκάτα αποτελεί τον πλέον διαδεδομένο τύπο παλέτας αυτή τη στιγμή στην Ευρώπη και σαν τύπος παλέτας πρόκειται να επικρατήσει καθολικά. Σημείο αναγνώρισης της αποτελούν τα αρχικά

EUR μέσα σε ένα οβάλ πλαίσιο, τα οποία είναι τυπωμένα σε έναν τουλάχιστον από τους γωνιακούς της τάκους.

Η προβλεπόμενη καθολική επικράτηση της Ευρωπαϊκής στοιχειοθετείται και από τους ακόλουθους λόγους:

- 1) Η χρήση της έχει αποφασιστεί από όλους τους Ευρωπαίους, σε κάθε τομέα δραστηριοτήτων (βιομηχανία, εμπόριο, μεταφορές).
- 2) Εκτός από τις τυποποιημένες διαστάσεις της, τυποποίηση υπάρχει και στον τρόπο κατασκευής της.
- 3) Βάσει της Ευρωπαϊκής τυποποιούνται και οι διαστάσεις των βαγονιών των τρενών, των εμπορευματοκιβωτίων, κατασκευάζονται ειδικά πλοία και αεροπλάνα και καθορίζονται τα χαρακτηριστικά των περονοφόρων ανυψωτικών μηχανημάτων και των συστημάτων αποθήκευσης.

Κατασκευαστικά χαρακτηριστικά της Ευρωπαϊκής.

- Οι διαστάσεις της κάτοψης σε χιλιοστά είναι 800*1200.
- Το ύψος της παλέτας είναι 15 χιλιοστά.
- Αριθμός εισόδων περονών περονοφόρου.
- Αριθμός εισόδων περονών παλετοφόρου.
- Η επιφάνεια στοιβάσεως των υλικών είναι μία.

Η. ΠΑΛΕΤΟΚΙΒΩΤΙΑ

Τα παλετοκιβώτια ουσιαστικά είναι κιβώτια των οποίων η διαμόρφωση των οποίων η βάση τους είναι παλέτας και συνεπώς μπορούν να διαχειριστούν περονοφόρα οχήματα. Τα υλικά που συνήθως

χρησιμοποιούνται για την κατασκευή τους είναι ξύλο, πλαστικό και μέταλλο.

Σε γενικές γραμμές τα παλετοκιβώτια συνδυάζουν τα περισσότερα από τα χαρακτηριστικά που έχουν οι παλέτες και τα κιβώτια. Ευρεία εφαρμογή έχουν τα λυόμενα παλετοκιβώτια, λόγω του μειωμένου χώρου αποθήκευσης που απαιτούνται είναι άδεια.

Θ. ROLL PALLETS

Το βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα των roll pallets είναι ότι διαθέτουν ροδάκια προσαρμοσμένα στη βάση τους και συνεπώς μπορούν να μετακινηθούν εύκολα χωρίς να απαιτείται κάποιο ειδικό μηχάνημα. Η βάση των roll pallets μπορεί να έχει κατάλληλη διαμόρφωση ώστε να είναι δυνατή η διαχείρισή τους και από ανυψωτικά μηχανήματα. Και τα roll pallets συνδυάζουν αρκετά από τα χαρακτηριστικά τόσο των παλετών όσο και των κιβωτίων. Υπάρχουν roll pallets που διαθέτουν σκελετό ποστιάσματος, βοηθητικές πόρτες και ανοίγματα καθώς και λυόμενα roll pallets.

Ι. ΣΑΚΟΙ

Οι σάκοι φόρτωσης σχετίζονται με τη διαχείριση και τη ροή χύμα υλικών. Είναι μονάδες μεταφοράς χύδην φορτίων. Το υλικό από το οποίο κατασκευάζονται οι σάκοι μπορεί να είναι χαρτί, ύφασμα καννάβι, πλαστικό (συνθετικές ύλες), συνδυασμός χαρτιού με ύφασμα και/ή πλαστικό. Χαρακτηρίζονται από χαμηλό κόστος κατασκευής και καλή δυνατότητα στοιβασίας. Παρουσιάζουν όμως μικρή αντοχή σε

καταπόνηση από αιχμηρά αντικείμενα και προσβάλλονται εύκολα από τις καιρικές συνθήκες.

K. ΒΑΡΕΛΙΑ

Τα βαρέλια αποτελούν μέσα για τη μοναδοποίηση μιας ευρείας γκάμας προϊόντων. Χρησιμοποιούνται κυρίως για τη μεταφορά υγρών, παχύρρευστων ή υλικών σε κόκκους, και σπάνια για τη μεταφορά στερεών προϊόντων. Τα υλικά κατασκευής των βαρελιών συνήθως είναι σκληρό χαρτί, ξύλο, πλαστικό και μέταλλο.

A. ΧΑΡΤΙ

Χρησιμοποιείται ευρέως για χύδην στερεά υλικά (ζάχαρη, αλεύρι), τα οποία όμως δεν προστατεύονται από την υγρασία.

Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί χάρτινες συσκευασίες ενισχυμένες με φύλλα αλουμινίου και φύλλα πλαστικού, οι οποίες όχι μόνο προστατεύουν από την υγρασία αλλά και χρησιμοποιούνται για την συσκευασία υγρών (γάλα, χυμοί κ.α.).

M. ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΩΝ

-stretch film

Το stretch film δεν είναι τίποτα άλλο από διαφανές συνθετικό φιλμ, πλάτους περίπου 50 εκατοστών. Χρησιμοποιείται συνήθως για να περιτυλίξουμε μια παλέτα. Η περιτύλιξη αυτή μπορεί να γίνει είτε χειρονακτικά, είτε αυτόματα, με τη χρήση ειδικών μηχανημάτων. Η διαφορά του stretch film από ένα απλό φιλμ οφείλεται στο ότι το πρώτο

παρουσιάζει μεγαλύτερη αντοχή. Έτσι καθώς περιστρέφεται (μηχανικά ή χειρονακτικά) και τυλίγεται γύρω από την παλέτα, τεντώνεται χωρίς να κόβεται, με αποτέλεσμα να συσφίγγει ό,τι περιβάλλει. Η χρήση του τα τελευταία χρόνια εξαπλώνεται όλο και περισσότερο λόγω του πολύ χαμηλού κόστους χρήσης του και της καλής μηχανικής του αντοχής.

-τσέρκι

Το τσέρκι είναι μια ταινία από συνθετικό υλικό ή μέταλλο, με την οποία δένουμε και στερεώνουμε κιβώτια ή άλλα αντικείμενα μεταξύ τους αλλά και πάνω στις παλέτες. Η εφαρμογή του τσερκιού γίνεται με ειδικά μηχανήματα. Άλλα από αυτά είναι φορητά, άλλα επιτραπέζια και τέλος υπάρχουν και αυτοματοποιημένες διατάξεις (αυτόματος έλεγχος προέντασης του τσερκιού, ώστε να μη καταστρέφονται τα χαρτοκιβώτια, κλπ.).

3.9 ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ

A. Επαναχρησιμοποιήσιμα Συστήματα Συσκευασίας (Ε.Σ.Σ. Reusable Packaging Systems).

Ολοένα και περισσότερο οι προμηθευτές ενθαρρύνονται τόσο από την πολιτεία όσο και από τους πελάτες τους, να χρησιμοποιούν επαναχρησιμοποιήσιμα συστήματα συσκευασίας. Σε πολλές περιπτώσεις οι εταιρείες είναι διατεθειμένες να υποστούν υψηλότερο κόστος, προκειμένου να παραλάβουν εμπορεύματα σε επαναχρησιμοποιήσιμες συσκευασίες, ως αντιστάθμισμα των πρόσθετων εξόδων που συνεπάγεται η διάθεση ή η καταστροφή συσκευασιών μιας χρήσης.

-Σχεδιασμός Ε.Σ.Σ.

Κατά το σχεδιασμό ενός Ε.Σ.Σ. θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψη οι παράγοντες, οι οποίοι θα συντελέσουν στην ευκολία χρήσης των κιβωτίων, στην ανθεκτικότητα σε πολλαπλές χρήσεις και στη διατήρηση του κόστους στο ελάχιστο δυνατό. Στους παράγοντες αυτούς περιλαμβάνονται οι εξής:

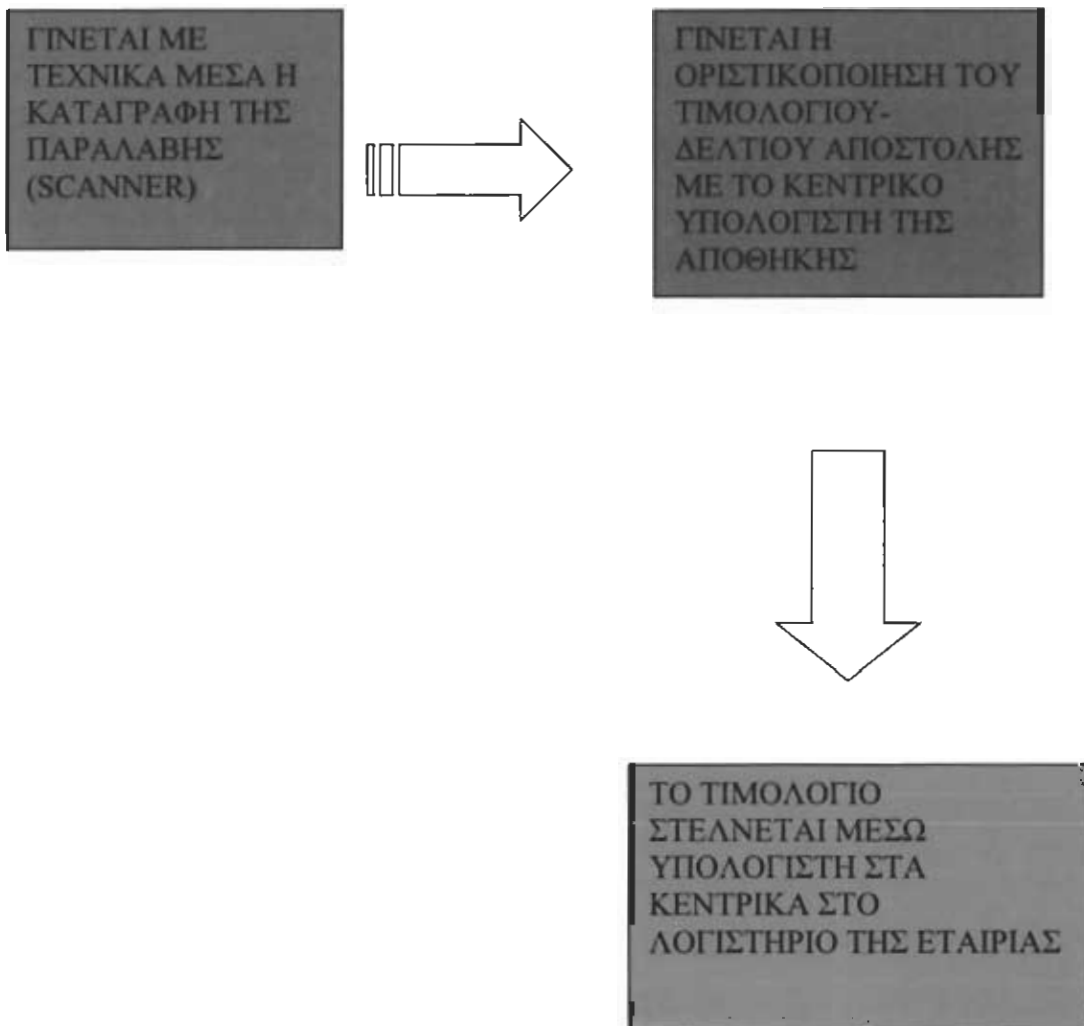
- Μέθοδος Σχεδιασμού και Επαναχρησιμοποίηση,
- Ευκολία Χρήσης,
- Υλικά Προστασίας Εγκιβωτισμένων Προϊόντων,
- Αντικατάσταση Εξαρτημάτων,
- Καθαρισμός,
- Καταστροφή.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ - ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ



Πηγή: γενικό εμπόριο Κόκλας (Άρτα)

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ SUPER MARKET



Πηγή: Υποκατάστημα Champion Μαρινόπουλος (Άρτας).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΡΟΩΘΗΣΗ

4.1 ΕΝΝΟΙΕΣ ΟΡΙΣΜΟΙ

Η προώθηση συνίσταται στην επικοινωνία με τους πελάτες ή τους πιθανούς πελάτες για να πληροφορηθούν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, που η διοίκηση του μάρκετινγκ αποφασίζει να γνωστοποιήσει στους πελάτες. Προώθηση σημαίνει επικοινωνία διαμέσου της διαφήμισης, πωλητών της εταιρείας (προσωπικές πωλήσεις), εκθέσεων, καταλόγων, δημοσιότητας κ.λ.π.

Το Ινστιτούτο Προώθησης Πωλήσεων ορίζει τη δραστηριότητα ως εξής: "Η προώθηση πωλήσεων περιλαμβάνει μια κλίμακα τακτικών τεχνικών μάρκετινγκ οι οποίες έχουν σχεδιαστεί στα πλαίσια του στρατηγικού μάρκετινγκ για να προσδώσουν αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ως προς τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ". Το βασικό σημείο αυτού του ορισμού κρύβεται στη φράση "για να προσδώσουν αξία". Αυτό είναι το πρωτεύον χαρακτηριστικό της προώθησης πωλήσεων.

Ειδική προσφορά – Έκπτωση με την επόμενη αγορά – 2 στην τιμή του 1 – Αγόρασε τώρα και πάρε το τάδε δωρεάν – Κερδίστε ένα ταξίδι στο φεγγάρι – Δωρεάν εγκατάσταση – 0% χρηματοδότηση – Αγόρασε το X και πάρε δώρο έναY!

Όλες αυτές οι επιγραφές μπορούν να βρεθούν σε κάθε μεγάλο εμπορικό κέντρο, σε κάθε εφημερίδα. Όλες αποτελούν αποδείξεις της αναδυόμενης βιομηχανίας της προώθησης πωλήσεων και όλες μαρτυρούν τόσο το τρομακτικό επίπεδο ανταγωνισμού που υπάρχει στους περισσότερους τομείς της αγοράς όσο και την αφόρητη πίεση που ασκείται στους εμπόρους να επιτύχουν τις πωλήσεις-στόχο αυτής της εβδομάδας, του μήνα, του τριμήνου. Συνθήκες που έχουν πυροδοτήσει την ανάπτυξη αυτού του ειδικού τομέα.

4.2 ΕΙΔΗ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ

Το προφανές πλήθος των προωθητικών μεταβλητών στην αγορά μπορεί να ταξινομηθεί σε σχετικά ελάχιστες ευρείες κατηγορίες: προώθηση τιμών, πρόσθετο προϊόν, προσφορές δώρων, φιλανθρωπικά προγράμματα και προώθηση βραβείων.

4.2.1 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΙΜΩΝ

Αυτή η κατηγορία χωρίζεται σε δύο άλλες υπο-κατηγορίες που μπορούμε να τις περιγράψουμε ως προσφορές εκπτώσεων και προσφορές πρόσθετων προϊόντων.

Οι προσφορές εκπτώσεων είναι αυτές που κυριαρχούν από την πώληση έως τη διανομή. Σ' αυτόν τον τομέα της αγοράς, οι συνήθεις προσεγγίσεις περιλαμβάνουν βραχυπρόθεσμες εκπτώσεις ανά περίπτωση, τιμοκαταλόγους που παρέχουν εκπτώσεις για συγκεκριμένες ποσότητες - δομημένες με τέτοιο τρόπο ώστε να παρακινούν για παραγγελία μεγαλύτερων ποσοτήτων και εκπτώσεις

βάσει της συνολικής ποσότητας που αγοράζεται, συνήθως σε μια περίοδο 12 μηνών. Άλλες μεταβλητές προσαρμόζονται ανάλογα με τον κάθε μεγάλο λογαριασμό. Για παράδειγμα, η έκπτωση που παρέχεται ως διαφημιστική έκπτωση ή σε ανταλλαγή με τη δέσμευση για συγκεκριμένη έκθεση των εμπορευμάτων μέσα στο κατάστημα από το λιανοπωλητή. Αυτές οι τακτικές μπορεί να αποδειχθούν ιδιαίτερα χρήσιμες τόσο για την επιτυχία, όσο και για τη διατήρηση της διανομής του προϊόντος.

Όπως είναι εμφανές σε κάθε αγορά, η έκπτωση τιμών δεν είναι σπάνιο φαινόμενο για την προώθηση στους καταναλωτές. Στην πιο απλή της μορφή αποτελείται από μείωση της λιανικής τιμής του συγκεκριμένου προϊόντος. Αυτό μπορεί να έχει εξέχουσα σημασία για τον κατασκευαστή που έχει επιτύχει τη μείωση του κόστους παραγωγής πριν από τους ανταγωνιστές του. Το εμπορικό όφελος μπορεί να είναι αυξημένο μερίδιο στην αγορά, χωρίς καμία απολύτως ζημιά στα κέρδη αφού η μείωση του κόστους αντισταθμίζει τη μείωση της τιμής. Στην πραγματικότητα, τα κέρδη μπορεί να αυξηθούν τουλάχιστον μέχρι να εφαρμόσουν κάτι ανάλογο οι ανταγωνιστές.

Οι μειώσεις στην τιμή της συσκευασίας αποτελούν ίσως τη συνηθέστερη εκδήλωση περικοπής της τιμής. Είναι αποτελεσματικότερες όταν η μείωση δεν αφορά μια συγκεκριμένη συσκευασία και συνεπώς δε φέρει τη σχετική ειδική έκπτωση. Ωστόσο, μπορούν να είναι εξίσου αποτελεσματικές με την προωθητική μέθοδο "έκπτωση με την επόμενη αγορά". Υπάρχει κάποιο κόστος στη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα του πρώτου στο ότι η έκπτωση θα αφορά όλες τις συσκευασίες προς πώληση, ενώ στη δεύτερη επιλογή μόνο ένα ποσοστό των συσκευασιών με την ειδική έκπτωση θα συνεπάγεται κάποιο κόστος με την επόμενη αγορά. Και οι δύο

επιλογές πάντως απαιτούν αρκετό προγραμματισμό λόγω της ανάγκης για τύπωση ειδικής συσκευασίας που θα αναγράφει την προσφορά.

Η τρίτη επιλογή είναι η χρήση **εκπτώτικών κουπονιών** που μπορούν να διανεμηθούν με αρκετές μεθόδους, όπως είναι τα φυλλάδια από πόρτα σε πόρτα και τα κουπόνια στον τύπο. Η προώθηση με κουπόνια υπόκειται σε συγκεκριμένη νομοθετική ρύθμιση περιλαμβανομένης της δήλωσης της ημερομηνίας λήξεως της προσφοράς και τους όρους εξαγοράς. Αυτή η μέθοδος μπορεί να εφαρμοστεί σχετικά γρήγορα αφού δεν υπάρχουν επιπλοκές στην παραγωγή ή τη συσκευασία. Η πλευρά της προώθησης με κουπόνια που έχει καλυφθεί κατά το μεγαλύτερο μέρος από τα σχετικά με το θέμα βιβλία είναι αυτή που συχνά αναφέρεται ως κακή εξαγορά. Συγκεκριμένα, όταν ο λιανοπωλητής αγνοεί του όρους εξαγοράς και επιτρέπει την έκπτωση στον καταναλωτή άσχετα με το αν το σχετικό προϊόν έχει αγοραστεί ή όχι. Αυτό αναμφίβολα συμβαίνει αλλά σε τέτοια έκταση που δεν ακυρώνει την τεχνική.

Η τελευταία σημαντική μορφή της έκπτωσης σε μετρητά που συναντάται παντού, από τις πωλήσεις ειδών οικιακής χρήσεως μέχρι προγράμματα, περιλαμβάνει τη **συλλογή ενός συγκεκριμένου αριθμού αποδεικτικών αγοράς** όπως είναι τα καπάκια των μπουκαλιών.

Αυτή η επιλογή συχνά χρησιμοποιείται για να κερδίσει την εμπιστοσύνη του καταναλωτή να επαναλάβει την αγορά. Η πληρωμή θα αφορά μόνο ένα ποσοστό των προϊόντων αφού δεν είναι σίγουρο ότι όλοι οι αγοραστές θα συγκεντρώσουν τα απαιτούμενα στοιχεία. Το πρόγραμμα αυτό είναι σχετικά εύκολο στη διαχείριση του αφού δεν περιλαμβάνει

προϊόντα τρίτων μερών, όπως δώρα, ωστόσο παρέχει πολλά από τα οφέλη των άλλων ειδών προώθησης.

4.2.2 ΠΡΟΣΘΕΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

Μία μέθοδος απόκτησης επιπρόσθετης αξίας είναι η προσφορά μεγαλύτερης ποσότητας του προϊόντος με την ίδια τιμή. Αυτή η μέθοδος είναι ελκυστική για τον κατασκευαστή επειδή η παραχώρηση 1 ευρώ δεν κοστίζει 1 ευρώ. Υπάρχουν δύο βασικές μορφές.

Η πρώτη είναι **μεγαλύτερη ποσότητα με την ίδια τιμή**. Στα ράφια των σούπερ μάρκετ συχνά υπάρχουν συσκευασίες που προσφέρουν "25% περισσότερη ποσότητα δωρεάν". Προφανώς, το επιπλέον προϊόν προσθέτει μόνο κόστος παραγωγής, και όχι λιανική αξία, για τον κατασκευαστή. Συνεπώς, η αντιλαμβανόμενη αξία είναι μεγαλύτερη από το κόστος δημιουργίας της.

Η δεύτερη μέθοδος είναι η "**συσκευασία σε δέσμη**". Η επιπλέον ποσότητα κυριολεκτικά δένεται ή συσκευάζεται με το αρχικό προϊόν - το κλασικό "2 στην τιμή του 1". Αυτή η προσφορά προσφέρει τα πλεονεκτήματα σχετικά με την αντίληψη που προαναφέραμε που δημιουργείται για το κόστος και την αξία του προϊόντος.

Οι προσφορές πρόσθετων προϊόντων συνεπάγονται κάποιο πρόσθετο κόστος με τη μορφή της ειδικής συσκευασίας στην πρώτη περίπτωση και της ειδικής δέσμης και εξωτερικών προϊόντων στη δεύτερη. Γι' αυτό, και οι δύο απαιτούν πολύ καλό προγραμματισμό εκ των προτέρων.

4.2.3 ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ ΔΩΡΩΝ

Οι προσφορές δώρων περιλαμβάνουν διάφορους τρόπους παρουσίασης, που κυμαίνονται από δωρεάν προσφορές έως δώρα που αγοράζονται, από προσφορές στη συσκευασία έως προγράμματα συλλογής αποδεικτικών στοιχείων αγοράς. Μπορεί να βασίζονται στο κύριο προϊόν σ' ένα δεύτερο προϊόν από το φάσμα των προϊόντων του κατασκευαστή ή προϊόντα τρίτων μερών που έχουν αγοραστεί ειδικά για την υποστήριξη της προώθησης.

Η απλούστερη μορφή της προσφοράς δώρων περιλαμβάνει τη **δωρεάν διανομή του προϊόντος χωρίς να απαιτείται αγορά**. Αυτό χρησιμοποιείται για να παρακινηθεί ο πιθανός χρήστης να δοκιμάσει το προϊόν. Μπορεί να αποτελείται από διανομή δειγμάτων σε σπίτια, ή προσφέροντας στους αγοραστές την ευκαιρία να δοκιμάσουν το προϊόν μέσα στο κατάστημα. Η δωρεάν δοκιμή συχνά συναντάται στα καταστήματα αδασμολόγητων ειδών του αεροδρομίου όπου ο στόχος είναι η άμεση μετατροπή σε πώληση του κανονικού μεγέθους του προϊόντος.

Μια προέκταση του προαναφερθέντος είναι η **προσφορά συσκευασίας σε δέσμη**, όπου ένα δεύτερο προϊόν δένεται με το κύριο προϊόν. Χρησιμοποιώντας το δικό του προϊόν, ο κατασκευαστής μπορεί να προσφέρει ένα δωρεάν μπουκάλι μαλακτικού ρούχων μαζί με τη σκόνη πλυσίματος. Όπως συμβαίνει με κάθε προσφορά πρόσθετου δώρου αυτό δημιουργεί υψηλή αξία με σχετικά χαμηλό κόστος. Μπορεί επίσης να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο ώστε να παρακινηθεί η δοκιμή του δεύτερου προϊόντος.

Εκτεταμένη χρήση γίνεται επίσης και των προϊόντων τρίτων μερών στις προσφορές δώρων. Η προσφορά μπορεί να δεθεί (δωρεάν ύφασμα για τον καθαρισμό των τζαμιών μπορεί να δεθεί πάνω στο καθαριστικό υγρό), να συμπεριληφθεί στην κύρια συσκευασία (δωρεάν

παιχνίδια μέσα στο κουτί των δημητριακών) ή να αποσταλεί ταχυδρομικά στην περίπτωση της προώθησης με συλλογή αποδεικτικών αγοράς.

Κάθε μέθοδος παράδοσης έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η προσφορά της συσκευασίας σε δέσμη επιτυγχάνει μια καλή παρουσίαση στα ράφια των σούπερ μάρκετ και μπορεί ακόμα και να "κλέψει" τον χώρο των ανταγωνιστών σ' αυτά. Ωστόσο, οι συσκευασίες μπορεί να αποτελέσουν αντικείμενο κλοπής. Οι προσφορές που υπάρχουν μέσα στη συσκευασία δεν αποτελούν συχνά αντικείμενο κλοπής αλλά μπορούν να προκαλέσουν σημαντικά προβλήματα κατά τη συσκευασία, ιδιαίτερα με τα τρόφιμα και τις σχετικές μ' αυτά αυστηρές νομοθετικές διατάξεις. Η συλλογή των αποδεικτικών αγοράς ξεπερνά το πρόβλημα της συσκευασίας αλλά οι λιανοπωλητές γενικά δυσανασχετούν με την αναστάτωση που τους προκαλεί. Και η αγορά μέσω ταχυδρομείου με αντικαταβολή δεν έχει την αμεσότητα των άλλων αλλά εξαλείφει τα άλλα προβλήματα.

Μια ενδιαφέρουσα πλευρά των προσφορών δώρων που έχει σημειώσει σημαντική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια είναι **η χρήση της ίδιας της συσκευασίας ως δώρο**: τα παιχνίδια των παιδιών πωλούνται με δωρεάν κουτιά αποθήκευσης, ο καφές με δωρεάν δοχεία αποθήκευσης. Μια παράδοξη εξέλιξη είναι το προϊόν χωρίς συσκευασία. Σ' αυτή την περίπτωση η αρχική συσκευασία του προϊόντος μπορεί να ξαναχρησιμοποιηθεί. Το μόνο που πρέπει να αγοραστεί μετά είναι το ανταλλακτικό. Το δώρο είναι η έλλειψη συσκευασίας!

Τέλος, υπάρχει η κακώς αποκαλούμενη **αυτορευστοποιούμενη προσφορά**. Η αρχή στην οποία βασίζεται είναι απλή: ο κατασκευαστής αγοράζει ένα δώρο με μεγάλη διαπραγματεύσιμη έκπτωση στη λιανική τιμή και μεταβιβάζει αυτήν την εξοικονόμηση σε όσους θέλουν να

αγοράσουν την απαιτούμενη ποσότητα του προϊόντος του κατασκευαστή για να έχουν δικαίωμα στην προσφορά. Το κόστος προώθησης αυτών των προσφορών, η ανάγκη για αγορά περισσότερων πραγμάτων από αυτά που έχουν προβλεφθεί για εξαγορά και ταυτόχρονα η διατήρηση της τιμής σε χαμηλά επίπεδα ώστε να δημιουργηθεί η εντύπωση υψηλής αξίας σημαίνει ότι σπάνια η απόδοση είναι η αναμενόμενη. Πρόσφατη εμπειρία δείχνει ότι τα ποσοστά εξαγοράς είναι γενικά χαμηλά και η επίδραση στις πωλήσεις πολύ περιορισμένη και συνεπώς, η παρακμή αυτών των προσφορών είναι ταχεία εκτός από τις περιπτώσεις όπου ο προϋπολογισμός είναι τόσο στενός ώστε υπάρχουν πολύ λίγες εναλλακτικές.

4.2.4 ΦΙΛΑΝΘΡΩΠΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Απαιτούν από τον οργανωτή να κάνει μια συγκεκριμένη φιλανθρωπική δωρεά για κάθε προϊόν που αγοράζεται. Το "δώρο" έχει μόνο συναισθηματική βάση. Είναι το αίσθημα υποστήριξης σ' έναν αξιέπαινο σκοπό μέσω της αγοραστικής απόφασης.

Αυτά τα προγράμματα είναι ελκυστικά για τους οργανωτές τους επειδή είναι απλά στη διαχείριση τους και συνδέουν πολλές θετικές αξίες με το συγκεκριμένο προϊόν. Ωστόσο, όπως και με την προσφορά που υπάρχει πάνω στη συσκευασία είναι σχετικά δαπανηρά, αφού υπάρχει επιπρόσθετο κόστος για κάθε τεμάχιο που πωλείται.

4.2.5 ΠΡΟΩΘΗΣΕΙΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ

Οι προωθήσεις βραβείων χωρίζονται στις τέσσερις ακόλουθες κατηγορίες: λαχειοφόρος αγορά, κλήρωση, παιχνίδια και διαγωνισμοί.

Η λαχειοφόρος αγορά περιλαμβάνει την πώληση ευκαιριών ώστε να υπάρχει το δικαίωμα συμμετοχής σε μια κλήρωση για ένα συγκεκριμένο βραβείο. Στην πραγματικότητα δεν παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον για τους οργανωτές αφού η νομοθεσία περιορίζει τη χρήση τους μόνο σε μικρό, τοπικό, μη εμπορικό επίπεδο.

Οι κληρώσεις δώρων είναι το ίδιο πράγμα με τη λαχειοφόρο αγορά με τη διαφορά ότι δεν πρέπει να καταβληθεί κάποιο χρηματικό ποσό για τη συμμετοχή στην κλήρωση. Η συμμετοχή μπορεί να κατοχυρωθεί από κάποιο κουπόνι συμμετοχής που υπάρχει επάνω στο προϊόν.

Οι διατάξεις που ισχύουν για τις κληρώσεις δώρων ισχύουν και για τα παιχνίδια. Τα δύο αυτά είδη είναι ουσιαστικά τα ίδια αφού κανένα δε χρειάζεται ειδικές γνώσεις ή κρίση.

Οι διαγωνισμοί απαιτούν από το συμμετέχοντα να χρησιμοποιήσει κάποιες γνώσεις ή να εκφράσει την κρίση του για να συμμετάσχει. Σ' αυτή την περίπτωση η αγορά μπορεί να αποτελεί προϋπόθεση για τη συμμετοχή.

Οι διαφορές αυτών των ειδών προώθησης μπορούν να κατανοηθούν καλύτερα με τη χρήση ενός παραδείγματος. Η αγορά λαχνών που μπορεί να υπάρξει στο τοπικό πανηγύρι του χωριού είναι μια λαχειοφόρος αγορά αφού οι συμμετέχοντες πληρώνουν τα εισιτήρια που τους δίνουν την ευκαιρία να κερδίσουν. Το περίπτερο στην έκθεση που έχει την πινακίδα: "Ρίξτε εδώ την επαγγελματική σας κάρτα για να κερδίσετε ένα μπουκάλι σαμπάνια μετά από κλήρωση" είναι κλήρωση δώρου. Ο ταξιδιωτικός πράκτορας που προσφέρει δωρεάν διακοπές στο άτομο που θα αναγνωρίσει πέντε φωτογραφίες από κάποιες πόλεις και βρει τη φράση που τις συνδέει μεταξύ τους διεξάγει κάποιον διαγωνισμό. Το μπίγγκο είναι παιχνίδι.

4.3 Η ΠΡΩΘΗΣΗ ΩΣ ΜΕΡΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Παλαιότερα, η προώθηση πωλήσεων αποτελούσε σχεδόν αποκλειστικά ένα όπλο τακτικής. Η λειτουργία της ήταν η δημιουργία βραχυπρόθεσμης ενίσχυσης των πωλήσεων όταν και εφόσον χρειαζόταν κάτι τέτοιο. Στο σημερινό της ρόλο εξακολουθεί να αποτελεί ένα χρήσιμο και ενδεχομένως ισχυρό όπλο του εμπόρου. Αλλά, καθώς αναπτύχθηκε η ιδέα του "προϊόντος", αναπτύχθηκε και η αντίληψη ότι η προωθητική δραστηριότητα δεν μπορεί να αντιμετωπίζεται σα να λειτουργεί σε κενό αέρος, αποκομμένη από την υπόλοιπη προσπάθεια μάρκετινγκ της εταιρείας. Έτσι, η προώθηση αποτελεί ένα από τα βασικά συστατικά του μάρκετινγκ μαζί με τα στοιχεία του προϊόντος, τα στοιχεία καθορισμού της τιμής και τα στοιχεία του συστήματος διανομής.

Η εικόνα του προϊόντος που αυξάνει αυτή την αξία του πρέπει να έχει καλλιεργηθεί προσεκτικά τόσο στο παρόν, όσο και μακροπρόθεσμα. Και όσον αφορά το βραχυπρόθεσμο, πρέπει πάντοτε να νοείται ότι η τακτική είναι άμεσα συνδεδεμένη μ' αυτό. Γιατί, συνειδητά ή όχι, η προώθηση πωλήσεων θα έχει στρατηγικό αποτέλεσμα. Θα επηρεάσει την εικόνα του προϊόντος.

4.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ

Ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας της προώθησης μπορεί να ασκηθεί είτε από το τμήμα μάρκετινγκ της επιχείρησης είτε από την κεντρική διοίκηση. Όπως συμβαίνει και με κάθε πλευρά του μάρκετινγκ, η επιτυχημένη προώθηση πωλήσεων αποτελεί πάντοτε το αποτέλεσμα συνδυασμού σαφών στόχων, καλού προγραμματισμού, σχολαστικής υλοποίησης και υγιούς δόσης δημιουργικότητας. Συνεπώς, **ο καθορισμός των στόχων αποτελεί το εφελτήριο πάνω στο οποίο μπορεί να ασκηθεί ο έλεγχος.**

4.4.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ

Μια σημαντική πλευρά της προωθητικής εργασίας είναι η **μετρησιμότητά της**. Σαφώς, αυτή έχει αξία μόνο όταν πληρούνται τα πρότυπα μέτρησης. Επομένως, ο καθορισμός του ρόλου όταν αναπτύσσεται ως μέρος της στρατηγικής μάρκετινγκ πρέπει να μετατραπεί σε **καθορισμένους, ποσοτικοποιημένους και χρονικά περιορισμένους στόχους** για κάθε προώθηση. Είναι επίσης πιθανό αυτή η διαδικασία να αποτελέσει επαναβεβαίωση της συγκεκριμένης τακτικής της προώθησης στα πλαίσια της γενικότερης στρατηγικής. Οι ακόλουθοι στόχοι είναι οι πιο συνήθεις και έγκυροι:

- Ενίσχυση των πωλήσεων του Προϊόντος X κατά 10% πάνω από το σύνηθες για την εποχή κατά την Εβδομάδα 26.
- Εξομάλυνση της μηνιαίας παραγωγής πουλώντας Y μονάδες στο εμπόριο κατά τη διάρκεια των συνήθως "ήσυχων" μηνών του Ιουλίου και του Αυγούστου.
- Επίτευξη 15% περισσότερου χώρου στα ράφια των πέντε

τουλάχιστον μεγαλύτερων λιανοπωλητών κατά την περίοδο αιχμής του Νοεμβρίου και του Δεκεμβρίου.

- Να πεισθούν Υ μη χρήστες να δοκιμάσουν το Προϊόν Χ μέχρι τα τέλη Μαρτίου.

Όλα τα παραπάνω έχουν τα βασικά χαρακτηριστικά κάθε προωθητικού στόχου, εκτός από ένα. Υπάρχει ένα ακόμα στοιχείο: ο **προϋπολογισμός**. Η ομάδα της προώθησης πρέπει να υπολογίσει ποια θα είναι η αξία από την επίτευξη αυτών των στόχων για την εταιρεία και στη συνέχεια να καθορίσει το ποσό που είναι προετοιμασμένη να επενδύσει. Εδώ επεμβαίνει ο ειδικός επί των οικονομικών αφού οι υπολογισμοί μπορεί να περιλαμβάνουν αναλύσεις του κόστους αποθήκευσης, του κόστους του χρήματος, του επιπλέον κόστους που θα προκύψει από την ανεπαρκή, εκτός προθεσμίας παραγωγής, και αρκετών άλλων παραγόντων.

4.4.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ

Κάθε είδος προώθησης έχει συγκεκριμένες δυνατότητες και αδυναμίες. Τα αεροπορικά προγράμματα, για παράδειγμα, συντελούν σε μεγάλο βαθμό στην απόκτηση της εμπιστοσύνης του πελάτη αλλά γενικά δεν καταφέρνουν να δημιουργήσουν βραχυπρόθεσμη αύξηση των πωλήσεων σε νέους πελάτες. Ωστόσο, μια βραχυπρόθεσμη "προώθηση στα πλαίσια της προώθησης" που προσφέρει, π.χ., το διπλάσιο από το συνήθη αριθμό μιλίων σ' ένα συγκεκριμένο δρομολόγιο μπορεί να έχει άμεσο αποτέλεσμα. Τα φιλανθρωπικά προγράμματα μπορούν να υποστηρίξουν τη διαφήμιση για την καθιέρωση της εικόνας της εταιρείας

ή του προϊόντος αλλά συνήθως η αύξηση των πωλήσεων που προσφέρουν δεν αφορά το σύνολο του πληθυσμού. Η έκπτωση στην τιμή μπορεί να είναι γρήγορη και αποτελεσματική αλλά η επίδραση της στην αξία του προϊόντος χρειάζεται περισσότερη εξέταση.

Όσοι δεν είναι απόλυτα εξοικειωμένοι μ' αυτές τις επιλογές, θα χρειαστούν σ' αυτό το σημείο τις συμβουλές κάποιου γνωστού γραφείου προώθησης πωλήσεων, τόσο για να καθορίσουν τη σωστή τακτική όσο και για να εκτιμήσουν, από την πείρα τους που έχουν σ' ένα ευρύ φάσμα προωθήσεων, εάν μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι στα πλαίσια του δεδομένου προϋπολογισμού. Η διαδικασία εξέτασης θα ξεκινήσει από τον καθορισμό των στόχων και τη σύγκριση των διαθέσιμων μεθοδολογιών ώστε να προσδιοριστούν οι πιθανότεροι υποψήφιοι για την επίτευξη των στόχων. Η ανάλυση που ακολουθεί είναι κάπως απλοποιημένη και αφορά τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται τα διάφορα είδη προώθησης σε ορισμένους από τους πλέον κοινούς προωθητικούς στόχους. Φυσικά, η ανάλυση αρχίζει με τον καθορισμό του στόχου σε κάθε περίπτωση.

Στόχος: βραχυπρόθεσμη αύξηση των πωλήσεων

Οι μειώσεις των τιμών - είτε με τη μορφή προσφοράς στη συσκευασία είτε με τη μείωση της τιμής είτε με την προσφορά δωρεάν προϊόντων - είναι οι πλέον ισχυρές στον τομέα αυτό. Προσφέρουν άμεση ανταμοιβή στον αγοραστή και γι' αυτό έχουν περισσότερες πιθανότητες να προκαλέσουν μια θετική αλλαγή των αγοραστικών συνηθειών. Οι καθυστερημένες μειώσεις της τιμής όπως είναι η "έκπτωση με την επόμενη αγορά" ή η συλλογή αποδεικτικών στοιχείων αγοράς αποτελούν ίσως τις επόμενες πιο ισχυρές τεχνικές για την ταχεία προώθηση του όγκου πωλήσεων. Τα φιλανθρωπικά προγράμματα μπορούν επίσης να έχουν αποτέλεσμα, αλλά πιθανώς μόνο σ' ένα τμήμα

του πληθυσμού. Εάν η φιλανθρωπία είναι ευρέως διαδεδομένη στην αγορά-στόχο, τότε μπορεί να είναι μια πολύ αποτελεσματική προσέγγιση.

Στόχος: απόκτηση εμπιστοσύνης

Υπάρχουν πολλές υποψήφια προσεγγίσεις για τη διατήρηση των ήδη υπάρχοντων πελατών και την παρακίνηση για περαιτέρω αγορές. Οι καθυστερημένες προσφορές και τα φιλανθρωπικά προγράμματα μπορούν να είναι εξίσου αποτελεσματικά με την ιδέα της "λέσχης". Αυτή περιλαμβάνει τη σχετικά απλή προσφορά που μπορεί να βρει κανείς όταν αγοράζει τη νέα έκδοση ενός προγράμματος Η/Υ (αναβάθμιση στην έκδοση 4.3 μόνο με ΧΧ λίρες), έως πλήρως εγκατεστημένες λέσχες που παρέχουν πρόσβαση σε φθηνά και/ή αποκλειστικά προϊόντα. Οι αγορές βιβλίων και κρασιών παρέχουν αναρίθμητα παραδείγματα. Μια ενδιαμέση εκδοχή της προσέγγισης τύπου λέσχης είναι η συλλεκτική προώθηση. Αυτή προσφέρει πολλά στην απόκτηση της εμπιστοσύνης χωρίς τη διοικητική δομή που χρειάζεται για μια επίσημη λέσχη. Όμως, αυτή η προσέγγιση δεν καταφέρνει να δημιουργήσει την αίσθηση ότι ο αγοραστής ανήκει κάπου κάτι που αποτελεί σημείο ζωτικής σημασίας για την αληθινή λέσχη.

Η αυξανόμενη εξέλιξη του μάρκετινγκ βάσεων δεδομένων έχει δώσει πρόσθετη ώθηση σε πολλές νέες ευκαιρίες για καθιέρωση της εμπιστοσύνης των αγοραστών. Συνεπώς, οι κάτοχοι πιστωτικών καρτών από μεγάλα καταστήματα έχουν το προνόμιο να βλέπουν μόνο αυτοί το απόθεμα της εποχής και είναι εμφανής επίσης η μεγάλη αύξηση των περιοδικών των εταιρειών που έχουν σχεδιαστεί για να διατηρούν την επικοινωνία τους - και να πουλάνε ευκαιρίες - με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες τους.

Στόχος: παρακίνηση για δοκιμαστική αγορά

Τα δωρεάν δείγματα πρέπει αναπόφευκτα να είναι η πιο επιτυχημένη προσέγγιση αφού εγγυάται ότι το προϊόν θα φτάσει στα χέρια του καταναλωτή. Συχνά χρησιμοποιείται στην αγορά προγραμμάτων Η/Υ με μια ενδιαφέρουσα τροποποιημένη μορφή: ο χρήστης παίρνει μία δισκέτα με ένα δοκιμαστικό πρόγραμμα (demo) ώστε να μπορεί να χρησιμοποιήσει το "αληθινό" προϊόν και να παρακινηθεί να αγοράσει την πλήρη έκδοση.

Άλλες αποτελεσματικές τεχνικές περιλαμβάνουν τις εκπτώσεις στη συσκευασία και στη συσκευασία σε δέσμη (η τελευταία φυσικά αποτελεί παραλλαγή της προσφοράς δειγμάτων αλλά σ' ένα μικρότερο, επιλεκτικό κοινό). Οι κληρώσεις δώρων και τα παιχνίδια έχουν επίσης χρησιμοποιηθεί γι' αυτό το σκοπό.

4.5 ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΩΝ ΙΔΕΩΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ

Η συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών δε διαθέτει εσωτερικό δημιουργικό τμήμα και στρέφεται σε κάποια συμβουλευτική ομάδα. Αυτή η συμβουλευτική ομάδα θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα μόνο εάν ενημερωθεί σωστά παρέχοντας τις ακόλουθες πληροφορίες σχετικά με:

- Το στόχο, όπως έχει καθοριστεί, ο οποίος καλύπτει το εμπορικό πρόβλημα ή την ευκαιρία, την εργασία που προσφέρει η συγκεκριμένη προώθηση για την αντιμετώπιση του, τον ποσοτικοποιημένο στόχο και το χρονοδιάγραμμα μέσα στο οποίο πρέπει να επιτευχθεί.

- Τις λεπτομέρειες σχετικά με τον προϋπολογισμό που έχει γίνει γι' αυτή τη δραστηριότητα.
- Το ιστορικό του προϊόντος συμπεριλαμβανομένων ποσοστών και προτύπων πωλήσεων καθώς επίσης και όλη τη σχετική έρευνα για τις αντιλήψεις και τις απόψεις των καταναλωτών σχετικά με το προϊόν.
- Τις λεπτομέρειες της αγοράς-στόχου, περιγράφοντας άτομα και όχι στατιστικά στοιχεία. Η δημιουργική ομάδα δεν ασχολείται με την αφηρημένη έννοια των "αγορών". Παράγει ιδέες με σκοπό να ανταποκριθούν σ' αυτές οι τακτικοί καταναλωτές και γι' αυτό πρέπει να καταβληθεί κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε να κατανοήσει τις απόψεις, τις ανάγκες, τις φιλοδοξίες και τα κίνητρα του καταναλωτή-στόχου.
- Τις πληροφορίες σχετικά με το ανταγωνιστικό περιβάλλον και την πρόσφατη και τρέχουσα δραστηριότητα των ανταγωνιστών.
- Τις λεπτομέρειες και την ανάλυση της αξιολόγησης κάθε προηγούμενης προώθησης σχετικά με το προϊόν.
- Τις λεπτομέρειες σχετικά με όλες τις άλλες τρέχουσες δραστηριότητες του μάρκετινγκ για το προϊόν.
- Τέλος, κάθε σχετικές κατευθυντήριες γραμμές ή περιορισμούς για θέματα όπως είναι η χρήση του λογότυπου, το ύφος του κειμένου κ.λπ..

Η δημιουργική ομάδα θα εμπεδώσει αυτές τις πληροφορίες πριν να μπει στη διαδικασία παραγωγής των πρώτων ιδεών. Με τη διαδικασία της διαλογής και της ανάπτυξης το γραφείο θα παραδώσει την πρόταση στον πελάτη.

4.5.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ

Η αξιολόγηση κάθε δημιουργικής πρότασης είναι μια ικανότητα που εν μέρει είναι έμφυτη αλλά, **στο μεγαλύτερο μέρος της, επίκτητη**. Το βασικό της στοιχείο είναι η ικανότητα να βάλουμε τον εαυτό μας στη θέση ενός μέλους της αγοράς-στόχου μας, ώστε να μπορέσουμε να δούμε την εργασία, όσο το δυνατόν περισσότερο, μέσα από τα δικά του μάτια. Αυτή η συγκεκριμένη ικανότητα είναι απαραίτητη για τη σωστή αξιολόγηση της πρότασης. Ο έμπορος θα πρέπει να έχει αυτή την ικανότητα.

Η διαδικασία περιλαμβάνει αρκετά στάδια:

- Παρατηρούμε την πρώτη μας αντίδραση - το πιθανότερο είναι να αντιδράσουμε σαν καταναλωτής. Είναι θετική;
- Επανεξετάζουμε την εργασία που έχει γίνει σε σχέση με την ενημέρωση. Καλύπτει πλήρως την ενημέρωση;
- Έχουμε πειστεί ότι μπορεί να επιτύχει τον επιθυμητό στόχο;
- Είναι η ενδεδειγμένη για το προϊόν;
- Είναι σχετικά πρωτότυπη ή τουλάχιστον δε θυμίζει κάτι ανάλογο που να έχει κάνει κάποιος ανταγωνιστής;
- Εάν μέχρι τώρα η πρόταση έχει επιβιώσει, έχει πραγματικές δυνατότητες. Τώρα θα πρέπει να εξετάσουμε πιο προσεκτικά τους μηχανισμούς. **Ελέγχουμε** όλο το πρόγραμμα για πιθανές παγίδες του νόμιου. Εάν δεν υπάρχουν, τότε εξετάζουμε την πρακτική πλευρά της εφαρμογής, όπως είναι οι συνέπειες για την παραγωγή, τη συσκευασία και τη διαχείριση. Τέλος, καθορίζουμε επακριβώς τον τρόπο μέτρησης της επιτυχίας λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη τη συγκεκριμένη τεχνική που συνιστάται.

4.5.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΩΝ

Το τελευταίο στάδιο αφορά τον ειδικό επί του εμπορίου. Όλη η απαραίτητη συμμετοχή κάθε τρίτου μέρους στην προώθηση θα πρέπει να καθοριστεί λεπτομερώς, να βρεθούν οι συγκεκριμένες εταιρείες και να συνταχθούν και υπογραφούν τα συμβόλαια.

Τέλος, μπορεί να διεξαχθεί η προώθηση!

4.6 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ

Όπως πρέπει να έχει γίνει εμφανές μέχρι τώρα, η επιτυχημένη προώθηση δε συμβαίνει απλώς από μόνη της. Προκύπτει μετά από πολλή σκέψη και προσπάθεια. Ωστόσο, ακόμα και μετά από όλη αυτή την προσπάθεια που έχει γίνει μέχρι τώρα, δεν έχει τελειώσει η διαδικασία αφού η προώθηση μπορεί να έχει αποτελέσματα μόνο εάν πραγματικά προσεγγίζει την αγορά που έχει θέσει ως στόχο. Όπως συμβαίνει και με κάθε μήνυμα του μάρκετινγκ, και το μήνυμα της προώθησης πρέπει να μεταβιβαστεί.

Ο πρώτος στόχος αυτής της επικοινωνίας είναι το εμπόριο. Εάν οι διανομείς ή οι λιανοπωλητές δεν ενθουσιαστούν με την προώθηση, μπορούν να συμβάλουν αρνητικά στην επιτυχία του κατασκευαστή. Φυσικά, ισχύει και το αντίθετο: εάν ο κατασκευαστής δεν ικανοποιηθεί από την προωθητική χρήση των προϊόντων του που κάνει ο λιανοπωλητής, μπορεί να φέρει σε πολύ δύσκολη θέση το λιανοπωλητή - συχνά και με νομικούς περιορισμούς που στοχεύουν στην αποτροπή τέτοιου κωλύματος. Πάντως, μια μεγάλη, με εθνική ισχύ εταιρεία σίγουρα θα έχει πιο εύκολα την υποστήριξη του διανομέα από μια

λιγότερη γνωστή εταιρεία. Στην τελευταία περίπτωση, συνιστάται η χρήση ειδών προώθησης που να μην προκαλούν μεγάλη αναστάτωση στο συνεργάτη.

Η προώθηση στο εμπόριο γενικά χρησιμοποιεί ένα μίγμα ΜΜΕ που κυμαίνεται από τη διαφήμιση σε ειδικό τύπο έως τον εξοπλισμό του δυναμικού των πωλήσεων με το σωστό υλικό παρουσίασης για την πώληση της ιδέας.

Η επικοινωνία με τον τελικό χρήστη μπορεί να συνεπάγεται σημαντική δαπάνη. Η προώθηση πωλήσεων χρησιμοποιεί όλα τα παραδοσιακά διαφημιστικά μέσα περιλαμβανομένων της τηλεόρασης, του τύπου, του ραδιοφώνου, του άμεσου ταχυδρομείου, του τηλεφωνικού μάρκετινγκ και των αφισών. Επίσης περιλαμβάνει μια ευρεία κλίμακα μέσων που κυριολεκτικά είναι για δική της αποκλειστικά χρήση. Αυτά περιλαμβάνουν τη διανομή δειγμάτων από πόρτα σε πόρτα και την παρουσίαση μέσα σε καταστήματα.

Το πρόγραμμα επικοινωνίας με τον καταναλωτή είναι σημαντικό όσον αφορά δύο πλευρές: επηρεάζετε σημαντικά με το πόσο καλά θα υποστηρίξει η διανομή την προώθηση και είναι θεμελιώδες για την τελική επίτευξη του στόχου στους καταναλωτές.

ΕΡΕΥΝΑ-ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όλα τα παραπάνω που αναφέραμε στην εργασία μας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ένα θεωρητικό μοντέλο ελέγχου πλέον ιδανικό για κάθε επιχείρηση η οποία ακολουθώντας το, και τηρώντας τις

διαδικασίες ελέγχου της επιχείρησης, στην αποθήκευση προϊόντων, στη διανομή, και στη προώθηση προϊόντων, απαιτούνται αρκετές δαπάνες και αρκετό χρόνο, πράγμα που οι περισσότερες επιχειρήσεις το αποφεύγουν. Αυτό πιστεύουμε ότι συμβαίνει κυρίως στην Ελλάδα, η οποία στο μεγαλύτερο ποσοστό της απαρτίζεται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Έπειτα από δική μας έρευνα σε διάφορα super market, κέντρα εμπορικής διανομής, και αποθήκες γενικού εμπορίου διαπιστώσαμε κάτι το τελείως διαφορετικό. Αν και δε τύχαμε και της καλύτερης αποδοχής είτε από έλλειψη χρόνου, είτε γνώσεων (όχι υπεύθυνοι) ή δυσανασχέτησης και δυσαρέσκειας λόγω του ότι δε πραγματοποιούσαν, ενώ θα ήθελαν κάτι τέτοιο, τον σχετικό έλεγχο.

Σε όσες επιχειρήσεις επισκεφτήκαμε οι πληροφορίες που συλλέξαμε από τα λεγόμενα των υπευθύνων αλλά και παρακολουθώντας από κοντά την εισαγωγή εμπορευμάτων στην αποθήκη, διαπιστώσαμε ότι γίνονται πολλές παραλήψεις σχεδόν σε όλους τους τομείς. Σε ερώτησή μας προς αυτούς ως προς τις παραλήψεις μας απάντησαν ότι το θεωρητικό μοντέλο μας είναι μεν καλό αλλά από την άλλη περιττό και χρονοβόρο και ότι οι συνήθειες που τηρούσαν οι ίδιοι ήταν αρκετές ώστε να τους ικανοποιεί τόσο σε χρόνο, χρήμα και ποιότητα υπηρεσιών που παρέχουν.

Χρόνο με το χρόνο, λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας οι απαιτήσεις και ο ανταγωνισμός αυξάνονται με ταχύτατους ρυθμούς. Θα πρέπει σε όλους τους τομείς του εμπορίου, από τη στιγμή που θα αποθεματοποιείται ένα προϊόν έως την παραλαβή του από το πελάτη, να τηρούνται όλο και περισσότερες μορφές ελέγχου.

Ο έλεγχος στην αγορά ενός εμπορεύματος θα μας βοηθήσει να ελαχιστοποιήσουμε τους κινδύνους στις υποχρεώσεις και τις πληρωμές της επιχείρησης.

Ο έλεγχος στις πωλήσεις θα μας βοηθήσει να ελαχιστοποιήσουμε τους κινδύνους σε λάθη που μπορούν να γίνουν σχετικά με την έκδοση παραστατικών, καταχωρήσεις πελατών, λάθη τιμών, λάθη ποσοτήτων κτλ

Το ζητούμενο από κάθε επιχειρηματία είναι να έχει όλους αυτούς τους ελέγχους που θα τον βοηθήσουν να έχει καλύτερη απόδοση (με σκοπό το μεγαλύτερο κέρδος με όσο το δυνατό λιγότερο κόστος). Με την οργάνωση που ήδη έχει κάνει η κάθε μια μικροεπιχείρηση και μη διαθέτοντας κάποια χρήματα για αυτόν τον τομέα (έλεγχος) είναι επόμενο να ξεφεύγουν πάρα πολλά από το μάτι του υπευθύνου.

Διαπίστωση και πρότασή μας είναι ότι κάθε οικονομική μονάδα ανεξαρτήτου μεγέθους, έχει ανάγκη από ένα θεωρητικό μοντέλο ελέγχου που θα είναι βασισμένο στις δραστηριότητές της διασφαλίζοντας έτσι την περιουσία της και θα ικανοποιεί τα συμφέροντα και τις απαιτήσεις του επιχειρηματία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

«Πρόγραμμα μεγιστοποίησης κέρδους»

S. Mackenzie-Smith

«Εφαρμογές Μάρκετινγκ»

Michael J. Thomas

«Συστήματα Αποθεμάτων»

Κώστας Ν. Δερβτσιώτης

«Logistics Μεταφορές – Διανομή»

Γιώργος Γιαννάτος – Σταμάτης Ανδριανόπουλος

«Logistics Θεωρία και Πράξη»

Κωνσταντίνος Χ. Σιφνιώτης

«Διοίκηση δικτύων διανομής – logistics»

Νίκος Παπαβασιλείου – Γιώργος Μπαλτάς

«Ελεγκτική»

A. Μηλιώνης – Θ. Παπαδάτου

«Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος»

Θ.Παπαδάτου

«Ελεγκτική»

Walter B. Meigs- E.John Larsen

«Auditing»

A H Milichamp

«Logistics Management»

Douglas M. Lambert – James R. Stock

Πτυχιακή εργασία τει πατρών

«Υποδείγματα ελέγχου αποθεμάτων»

Νίκος Σ. Βαρότσης

Εισηγητής, Κώστας Δ. Τσεκούρας

Περιοδικό

Logistics & Management

Εφημερίδες

Ημερήσια- εξπρές -ο κόσμος του επενδυτή

