



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: «Η χρησιμότητα των Logistics στις
σύγχρονες Εμπορικές Εταιρίες»**



Σπουδάστριες:

**ΜΑΥΡΟΓΙΑΝΝΗ ΠΕΛΑΓΙΑ
ΠΛΑΒΟΥΚΟΥ ΟΡΣΑΛΙΑ**

Επιβλέπων Καθηγητής:

ΠΟΛΥΖΩΓΟΠΟΥΛΟΥ ΦΡΟΣΩ

ΠΑΤΡΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2009

Ευχαριστίες

Θεωρούμε χρέος μας να εκφράσουμε τις ευχαριστίες μας στην κα. Πολυζωγοπούλου που ήταν δίπλα μας στην εκπόνηση της πτυχιακής μας εργασίας ως επιβλέπων καθηγητής καθώς και σε όλους τους ανθρώπους που μας βοήθησαν (σε βιβλιοθήκες, δημόσιες υπηρεσίες και εμπορικές επιχειρήσεις) δίνοντας μας χρήσιμες και αναγκαίες πληροφορίες. Τους ευχαριστούμε για την πολύτιμη βοήθεια τους και την συμβολή τους στην ολοκλήρωση της πτυχιακής μας εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	Σελ. 5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Σελ. 6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο "LOGISTICS- ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ"	Σελ. 22
1.1 Έννοια- Ορισμός των Logistics	Σελ. 23
1.2 Οι στόχοι του Logistics Management	Σελ. 27
1.3 Το Logistics Management στην επιχείρηση	Σελ. 28
1.4 Ο ρόλος των Logistics στην επιχείρηση	Σελ. 31
1.5 Βασικά πλεονεκτήματα των Logistics	Σελ. 32
1.6 Τα Logistics και τα κέρδη της επιχείρησης	Σελ. 34
1.7 Τα Logistics σε όλο τον κόσμο	Σελ. 35
1.8 Το πρόγραμμα διαχείρισης αποθήκης	Σελ. 38
1.9 Οι ειδικοί στόχοι του Management της αποθήκης	Σελ. 45
1.10 Πλεονεκτήματα- Μειονεκτήματα προγράμματος διαχείρισης αποθήκης	Σελ. 48
1.11 Μελλοντικές απαιτήσεις συστημάτων διακίνησης και αποθήκευσης	Σελ. 51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο "ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ"	Σελ. 53
2.1 Μέγεθος επιχειρήσεων	Σελ. 54
2.2 Είδη εμπορευμάτων- αποθεμάτων	Σελ. 65
2.3 Οικονομικές προτεραιότητες	Σελ. 68
2.4 Τα αποθέματα και η δημοσιονομική πολιτική	Σελ. 74
2.5 Χρησιμότητα Logistics στην διαχείριση των αποθεμάτων	Σελ. 76
2.6 Συνεργασία Logistics- Παραγωγής	Σελ. 80
2.7 Ο ρόλος των Logistics στην αύξηση της παραγωγικότητας της αποθήκης	Σελ. 81
2.8 Βελτίωση της απόδοσης της εξυπηρέτησης των πελατών	Σελ. 84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο "ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ LOGISTICS"	Σελ. 87
3.1 Ποια η σχέση μεταξύ των εμπορικών επιχειρήσεων και των Logistics σήμερα;	Σελ. 88
3.2 Πόσο οι σημερινές εμπορικές επιχειρήσεις έχουν αποδεχτεί τη χρησιμότητα των Logistics; Θεωρούνται περιττό έξοδο ή απαραίτητο εργαλείο;	Σελ. 96
3.3 Η χρησιμοποίηση των Logistics αποφέρει κέρδη στις εταιρείες ή όχι;	Σελ. 113
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο "ΚΡΑΤΙΚΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ- ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ"	Σελ. 117

4.1 Κρατική συνεισφορά	Σελ. 118
4.2 "ΤΑΝΕΟ". Χρηματοδότηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων έως 330 εκ. Ευρώ	Σελ. 124
4.3 Χρηματοδοτήσεις επενδυτικών σχεδίων Μικρών και Πολύ μικρών επιχειρήσεων	Σελ. 125
4.4 Φορολογικές ελαφρύνσεις μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων	Σελ. 127
4.5 Επενδυτικά Δάνεια- Ενίσχυση μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων	Σελ. 129
4.6 Πρόγραμμα ενίσχυσης επιχειρήσεων εμπορίου	Σελ. 132
4.7 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα "Ανταγωνιστικότητα"	Σελ. 133
4.8 Ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στην περιφέρεια Ηπείρου	Σελ. 142
4.9 INFOREGIO- Επιχειρησιακό πρόγραμμα "Δυτική Ελλάδα- Πελοπόννησος- Ιόνιοι Νήσοι"	Σελ. 146
4.10 Θεσμικές τομές και παρεμβάσεις για καλύτερες μεταφορές	Σελ. 150
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	Σελ. 153
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	Σελ. 155

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η συγκεκριμένη εργασία θα ασχοληθεί με την επιστήμη των Logistics και την χρησιμότητά τους στις σύγχρονες εμπορικές εταιρίες.

Καταρχάς θα εξετάσουμε την ιστορία τους και θα ανακαλύψουμε ότι η Διοίκηση Εφοδιασμού (Logistics Management) έχει πολύ μεγάλη ιστορία. Συγκριμένα άρχισε να χρησιμοποιείται στο στρατό και σήμερα αναπτύσσεται με ραγδαίους ρυθμούς στο επιχειρησιακό χώρο.

Οι σημερινές εμπορικές επιχειρήσεις ανάλογα με το μέγεθος τους αλλά και το είδος και την ποσότητα των εμπορευμάτων τους πρέπει να επιλέγουν το κατάλληλο σύστημα Logistics και να το προσαρμόζουν στα δικά τους δεδομένα.

Όμως στην σύγχρονη άκρως ανταγωνιστική αγορά που οι εμπορικές επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν πολλά και διαφορετικά είδους κόστη και έξοδα πολλές φορές αμελούν να επενδύσουν σε ένα τεχνολογικό εξοπλισμό και καταφεύγουν σε πιο παραδοσιακές λύσεις για την τήρηση αποθήκης. Άλλες πάλι φορές απλά δεν μπορούν να αντεπεξέλθουν στην αγορά και συντήρηση ενός εξελιγμένου σύστημα Logistics. Έτσι χάνουν τη δυνατότητα να έχουν ακριβής και πλήρη εικόνα της αποθήκης του με αποτέλεσμα να επηρεάζονται και τα άλλα τμήματα της επιχειρήσεις και να «χολώνονται» οι σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες και τους προμηθευτές της. Σε αυτές τις περιπτώσεις το Κράτος πρέπει να αναλάβει να βοηθήσει και να στηρίξει οικονομικά της εμπορικές επιχειρήσεις.

Αυτά είναι τα ζητήματα που θα μας απασχολήσουν στη συγκεκριμένη εργασία και θα προσπαθήσουμε να τα δούμε με αντικείμενη και αισιόδοξη ματιά.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιστήμη των *logistics management* είναι αναμφισβήτητα πολύ νέα σε σχέση με την ιατρική, τη φυσική ή άλλες επιστήμες. Ωστόσο όμως ως επιχειρησιακή εργασία ή ως λειτουργία του Κράτους ή του Δημοσίου, ο ορισμός των *logistics management*, δεν είναι καθόλου νέος.

Ο όρος *logistics*, όπως τον χρησιμοποίησε ο Λέων ο Σοφός για πρώτη φορά, με τη λέξη λογιστική, αλλά και με το περιεχόμενο και τον τρόπο που συνεχίζουν οι στρατιωτικοί να χρησιμοποιούν αυτόν τον όρο, (τα *logistics* ασχολούνται με την κίνηση και τον ανεφοδιασμό των στρατευμάτων) περιλαμβάνει από παλιά, για πάρα πολλούς αιώνες, την έννοια της ροής των αγαθών, της απόκτησης, της αποθήκευσης, της κίνησης και της μεταφοράς των προϊόντων (και των ατόμων). Στον στρατό, αναφέρονται στη διακίνηση των εφοδίων, είτε αυτά χρειάζονται για να συντηρήσουν τους στρατιώτες, είτε αυτά ήταν πολεμοφόδια, είτε ανταλλακτικά ή αυτές καθαυτές οι πολεμικές μηχανές και οι στρατιώτες.

Οι εφαρμογές του *logistics management* στο στρατό είναι φυσικά πάρα πολύ μεγάλες και πολύ παλιές. Ο **D. W. Engels**, στο βιβλίο του με τον τίτλο “**Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army**”, αναφέρει ότι η βάση της στρατηγικής και της τακτικής του Μ. Αλέξανδρου ήταν η τροφοδοσία των στρατευμάτων. Ο Μ. Αλέξανδρος ήταν φανατικός οπαδός της μεγάλης κινητικότητας των στρατευμάτων του και γι’ αυτό δεν ήθελε να κρατά στάσιμο το στρατό του, περιμένοντας την εφοδιοπομπή από τη βάση, από τη Μακεδονία. Προσπαθούσε να λύνει τα θέματα της τροφοδοσίας των στρατευμάτων του, με τα εφόδια που αποκτούσε από τους αντιπάλους του και από τις τοπικές πηγές τροφοδοσίας.

Οι εφαρμογές του *logistics management* στο στρατό, αναφέρονται στη μετακίνηση χιλιάδων ή ακόμα και εκατοντάδων χιλιάδων ατόμων σε πολλά μέρη ταυτόχρονα, διασκορπισμένα γεωγραφικά από το ένα άκρο της γης ως το άλλο και την υποστήριξη των στρατευμάτων με όλα τα εφόδια που χρειάζονται, είτε αυτά είναι τρόφιμα, είτε αυτά είναι ο ρουχισμός, τα φάρμακα ή/ και τα πολεμοφόδια. Πρέπει ακόμα και το *logistics management* του στρατού να μεριμνά και για τα καύσιμα κίνησης των μηχανημάτων και όλων των πολεμικών μηχανών, των μεταφορικών μέσων των ατόμων και κάθε άλλου μηχανήματος. Το *logistics management* του στρατού μεριμνά και για τους χώρους διαμονής των στρατιωτών, τους χώρους σίτισης, τους χώρους διασκέδασης, τους νοσοκομειακούς χώρους και γενικά για κάθε ανάγκη των στρατιωτών και των στρατηγών.

Στο Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο το θέατρο του πολέμου κατελάμβανε μια τεράστια γεωγραφική έκταση. Οι επιχειρήσεις εκτεινόταν από τον Ειρηνικό ως τον Ατλαντικό, στην Ασία, στην Αφρική και φυσικά σε ολόκληρη την Ευρώπη, από την Ελλάδα ως τη Νορβηγία. Σε όλα αυτά τα σημεία της γης, στη Βόρεια Ευρώπη, στη Νότια Ευρώπη, στη Βόρεια Αφρική, εκατομμύρια στρατιώτες έπρεπε να συντηρούνται, έπρεπε να εφοδιάζονται καθημερινά με πάρα πολλά αγαθά, για να επιβιώσουν και για να εκτελέσουν με επιτυχία την αποστολή τους.

Έπρεπε, η κεντρική διοίκηση να μεριμνά, να φροντίζει για τη συνεχή και επαρκή τροφοδοσία των στρατιών με τρόφιμα, με φάρμακα, με ρουχισμό, με πολεμοφόδια και γενικά με χιλιάδες διαφορετικά προϊόντα που θα ικανοποιούσαν όλες τις ανάγκες των στρατευμάτων, από τους στρατηγούς ως τους στρατιώτες. Έπρεπε, η κεντρική διοίκηση, να σχεδιάζει και να μεριμνά έτσι όλα τα εφόδια να βρίσκονται στη θέση τους, τη στιγμή που τα χρειάζονται οι στρατευμένοι για να πετύχουν το στόχο τους, τη νίκη.

Ελλείψεις σε ένα προϊόν ίσως κόστιζαν χιλιάδες ζωές ή ακόμα και αυτόν τον πόλεμο.

Στον τελευταίο μεγάλο πόλεμο, τον πόλεμο του Περσικού Κόλπου στο Ιράκ το 1990- 1991, το πρόβλημα των logistics ήταν διαφορετικό. Στον Πόλεμο της ερήμου, έπρεπε να μετακινηθούν εκατοντάδες χιλιάδες άτομα, σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα σε ένα μικρό σχετικά γεωγραφικό χώρο. Αυτό έπρεπε να γίνει εκ του μηδενός. Δεν υπήρχαν ούτε χώροι υποδοχής, ούτε αεροδρόμια, ούτε ξενοδοχεία ή παράγκες για να κοιμηθούν και να προφυλαχθούν οι στρατιώτες και οι άλλοι στρατιωτικοί. Δεν υπήρχαν χώροι για να αποθηκευθούν τα πολεμοφόδια, τα τρόφιμα, το νερό, τα φάρμακα κ.λπ. Ήταν δηλαδή μια επιχείρηση η οποία ξεκίνησε από το μηδέν, χωρίς καμία υποδομή στο χώρο προορισμού, στο θέατρο του πολέμου και μέσα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα έπρεπε να ήταν σε θέση να υποδεχθεί, με πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα, εκατοντάδες χιλιάδες στρατιώτες και μετά να τους προωθήσει στο μέτωπο.

Πολλοί χαρακτηρίζουν τον Πόλεμο του Κόλπου ως τη μεγαλύτερη επιχείρηση logistics management που σχεδιάστηκε ποτέ. Μετά από ένα πολύ μικρό χρονικό διάστημα προετοιμασίας, οι συμμαχικές δυνάμεις κατόρθωσαν, στο μικρό διάστημα που κράτησε ο πόλεμος της ερήμου, να παρασκευάσουν και να προσφέρουν 122 εκατομμύρια γεύματα, να προωθήσουν 1,3 δισεκατομμύρια γαλόνια καυσίμων, να διανείμουν 32 τόνους ταχυδρομείου κ.λπ., και όλα αυτά τα πέτυχαν σε μια περιοχή όπου η υποδομή ήταν μηδενική. Γι' αυτό, όχι άδικα και χωρίς υπερβολή, υποστηρίζεται ότι τον πόλεμο της ερήμου τον κέρδισε η Διοίκηση των logistics και όχι η Αεροπορία.

Το *logistics management* σήμερα όμως δεν είναι μόνο εργαλείο του στρατού. Δεν εφαρμόζεται μόνο στο στρατό ή στις στρατιωτικές επιχειρήσεις. Αντίθετα έχει μεγάλη διάδοση και πολλές εφαρμογές στις

ιδιωτικές επιχειρήσεις, στην καθημερινή ζωή, στην καθημερινή πραγματικότητα. Το *logistics management* αποτελεί πλέον ένα αναπόσπαστο μέρος της λειτουργίας της σύγχρονης επιχείρησης, είτε αυτή είναι βιομηχανική, είτε αυτή είναι εμπορική, είτε αυτή είναι τουριστική, νοσοκομειακή, εκπαιδευτική κ.λπ. Είναι αδύνατο, σήμερα, να παραχθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία χωρίς να ληφθούν υπόψη οι αρχές και τα διδάγματα του *logistics management*.

Τις βασικές αρχές του logistics management πρέπει να τις γνωρίζουν όλοι όσοι έχουν την ευθύνη του σχεδιασμού και της χάραξης της Εθνικής Πολιτικής, (οικονομικής, αναπτυξιακής, μεταφορών, εμπορικής, γεωργικής κ.λπ.) γιατί οι αποφάσεις τους θα έχουν άμεσο αντίκτυπο στο κόστος και στην ανταγωνιστικότητα των προϊόντων. Τις αρχές του *Logistics Management* πρέπει να τις γνωρίζουν, όχι μόνο οι αρμόδιοι του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας, αλλά και πάρα πολλά άλλα στελέχη που απασχολούνται στα λεγόμενα παραγωγικά Υπουργεία.

Το *logistics management* πέρασε από τις πολεμικές εφαρμογές, στην καθημερινή ζωή. Οι εφαρμογές των logistics σε περιόδους ειρήνης, είναι πολλές και αναφέρονται και στο στρατό και στις επιχειρήσεις.

Το χρονικό διάστημα που μεσολάβησε από το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο μέχρι σήμερα, χωρίζεται σε τρεις περιόδους. Σε κάθε περίοδο, για ξεχωριστούς λόγους έγιναν ιδιαίτερα σημαντικά βήματα στην πρόοδο και στην εξέλιξη της επιστήμης του *logistics management*. Κάθε εποχή είχε τα δικά της προβλήματα και κάθε φορά οι επιστήμονες αντιμετωπίζοντας αυτά τα προβλήματα, προσπάθησαν να τα αντιμετωπίσουν και να βρουν καλές «άριστες» λύσεις, προσπάθησαν να δώσουν νέες λύσεις σε παλιά προβλήματα και προσπάθησαν να βρουν λύσεις σε νέα προβλήματα.

Από την έναρξη της βιομηχανικής επανάστασης, μέχρι και σήμερα, οι προσπάθειες των επιστημόνων, των μηχανικών, των μηχανολόγων, των

οικονομολόγων και των επιχειρηματιών επικεντρώνονται στη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και στη μείωση του κόστους παραγωγής, με τη στενή του έννοια. Η μεγάλη αύξηση της παραγωγής, η μαζική παραγωγή και οι μαζικές πωλήσεις όπως τελικά επικράτησαν στη σημερινή οικονομία, δεν ακολουθήθηκαν από ανάλογες προσπάθειες στο χώρο της φυσικής διακίνησης των προϊόντων που παράγονται.

Μέχρι και πρόσφατα, λίγοι έκαναν προσπάθειες για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των μεθόδων που εφαρμόζονται στο χώρο της φυσικής διακίνησης. Αυτές οι προσπάθειες δεν ανταποκρίνονταν, ούτε στο ύψος ούτε στην ποιότητα των προσπαθειών που γίνονταν στο χώρο της παραγωγής ή του marketing. Υπάρχουν πάρα πολλές επιχειρήσεις που χάνουν την ευκαιρία να πραγματοποιήσουν εντυπωσιακά κέρδη, να μειώσουν εντυπωσιακά το κόστος τους και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, επειδή δεν αλλάζουν τις μεθόδους που εφαρμόζουν στο χώρο της φυσικής διακίνησης των προϊόντων που παράγουν και γενικά δεν εφαρμόζουν τις βασικές αρχές και τα διδάγματα του *logistics management*.

Οι ανάγκες αναδιάρθρωσης και εκσυγχρονισμού των μεθόδων στο χώρο της διαχείρισης και διακίνησης των προϊόντων είναι άμεσες, αλλά η μελέτη και αναθεώρησή τους θεωρείται ότι είναι διαδικασία πολύπλοκη και κουραστική και ότι είναι δυνατό να βελτιωθεί με οριακές μεταβολές εδώ και εκεί.

Τα προβλήματα των *logistics* αντιμετωπίζονται χωριστά από τα υπόλοιπα προβλήματα της επιχείρησης και μάλιστα αντιμετωπίζονται ad hoc. Με το *logistics management* επιδιώκεται να πραγματοποιηθούν αρκετά κέρδη με τη μορφή της μείωσης του κόστους και με την ταυτόχρονη αύξηση της παραγωγικότητας. Η εκμηχάνιση ορισμένων μεθόδων χειρονακτικής εργασίας, όπως είναι η φορτοεκφόρτωση ενός φορτηγού,

βελτιώνει μια κακή κατάσταση. Δεν αποτελεί όμως τον ακρογωνιαίο λίθο. Ασυντόνιστες ενέργειες που βελτιώνουν το κόστος και τις μεθόδους διακίνησης των υλικών ή των τελικών προϊόντων σε ένα σημείο της αλυσίδας, μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους σε κάποιο άλλο σημείο της αλυσίδας διακίνησης των αγαθών, από την πηγή μέχρι την κατανάλωση.

Το κυριότερο χαρακτηριστικό του *logistics management*, που είναι και το βασικότερο πλεονέκτημα του, είναι το ότι προσεγγίζει το πρόβλημα της φυσικής διακίνησης συνολικά, σαν ένα σύστημα και όχι κομματιαστά. Το πλεονέκτημα αυτό είναι ταυτόχρονα και το μεγάλο μειονέκτημα του. Γιατί η συνολική εξέταση του προβλήματος της φυσικής διακίνησης έχει να αντιμετωπίσει σοβαρά προβλήματα, τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και στην επιστήμη. Η συνολική εξέταση του προβλήματος, καθιστά τη λύση του πολύπλοκη. Έχει απαιτήσεις από τα άτομα που ασχολούνται με αυτήν την επιστήμη, και από το προσωπικό της επιχείρησης που ασχολείται με αυτήν την εργασία. Τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να έχουν πολλές γνώσεις σε πολλούς τομείς και δυστυχώς πολλές από τις γνώσεις αυτές αποκτώνται μόνο εμπειρικά, μόνο με την απασχόληση σε ανάλογες θέσεις για κάποιο διάστημα.

Η συνολική εξέταση ενός προβλήματος όπως του *logistics management*, γίνεται συνεχώς πολυπλοκότερη και γίνεται πολυπλοκότερη γιατί μεγαλώνουν οι επιχειρήσεις, γιατί μεγαλώνει ο αριθμός των προϊόντων που διαχειρίζεται κάθε επιχείρηση, γιατί μεγαλώνει η ακτίνα δράσης της επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά είναι απαραίτητο το πρόβλημα να αντιμετωπιστεί ρεαλιστικά και επιστημονικά.

Το χρονικό διάστημα μετά το δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο χωρίζεται σε τρεις περιόδους. Η μια αρχίζει με τη λήξη του πολέμου, το 1945 και φτάνει μέχρι το 1970, τη χρονιά που παρουσιάστηκαν τα πρώτα σημάδια

κατάρρευσης του Διεθνούς Νομισματικού Συστήματος και μόλις παρουσιάστηκε η πρώτη μεγάλη ενεργειακή κρίση που την ακολούθησε η λήξη της περιόδου των χαμηλών τιμών του πετρελαίου. Η δεύτερη περίοδος καλύπτει τη δεκαετία του '70 και η τρίτη ξεκινά από το 1980 και φτάνει μέχρι και τις μέρες μας.

Σε κάθε περίοδο, η επιστήμη του *logistics management* έκανε σημαντικές προόδους και ταυτόχρονα αύξανε ο αριθμός των επιχειρήσεων που υιοθετούσαν και εφαρμόζαν συνεχώς και σε μεγαλύτερο βαθμό τις αρχές και τα διδάγματα του logistics management.

Στην πρώτη μεταπολεμική περίοδο, το κύριο χαρακτηριστικό ήταν η μεγάλη ζήτηση για όλα σχεδόν τα αγαθά και τις υπηρεσίες. Η ζήτηση για καταναλωτικά αγαθά, για κεφαλαιουχικά αγαθά, για σπίτια και έργα υποδομής, για διαρκή καταναλωτικά αγαθά, όπως τα αυτοκίνητα, οι τηλεοράσεις κ.λπ. και γενικά η ζήτηση για όλα τα προϊόντα ήταν πάρα πολύ μεγάλη και έπρεπε να ικανοποιηθεί.

Η μιζέρια και οι στέρψεις του πληθυσμού, τόσο κατά τη διάρκεια του πολέμου, όσο και κατά την περίοδο που προηγήθηκε, πριν τον πόλεμο, με τη μεγάλη οικονομική κρίση της δεκαετίας του '30, αλλά και οι ελλείψεις βασικών αγαθών κατά την πρώτη μεταπολεμική περίοδο, που η παραγωγική βάση των ευρωπαϊκών κρατών είχε καταστραφεί, είχαν ως αποτέλεσμα να δημιουργήσουν μια πολύ μεγάλη ζήτηση για καταναλωτικά αγαθά και γενικά για όλα τα αγαθά.

Την ίδια περίοδο, οι θεωρίες του **J.M. Keynes** διαδόθηκαν και υιοθετήθηκαν απ' όλες σχεδόν τις Κυβερνήσεις του Δυτικού Κόσμου και οδήγησαν σε μια οικονομική πολιτική, η οποία ενθάρρυνε την αύξηση της ενεργού ζήτησης και την αύξηση της παραγωγής. Στην περίοδο αυτή, το πρόβλημα ήταν να παραχθούν γρήγορα οι μεγάλες ποσότητες που ζητούσε ο πληθυσμός. Το κύριο πρόβλημα αυτής της περιόδου, δεν ήταν η έλλειψη

ζήτησης, δεν υπήρχε πρόβλημα ανεργίας, αντίθετα το πρόβλημα ήταν η αδυναμία της παραγωγής να παράγει όλα όσα ήθελε ο πληθυσμός. Γι' αυτό σ' αυτή τη πρώτη φάση δόθηκε πολύ μεγάλη σημασία στην αύξηση της παραγωγικής ικανότητας. Τεράστιες μονάδες, μαζικής παραγωγής, οδήγησαν σε μια κάθετη αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας κάθε βιομηχανικής χώρας.

Την ίδια περίοδο η παγκόσμια οικονομία γνώρισε μια αναπτυξιακή περίοδο μοναδική στην ιστορία της, μια περίοδο σταθερών τιμών, (οι ρυθμοί πληθωρισμού για πάρα πολλά χρόνια ήταν της τάξεως του **1% με 2%** ετησίως), μια περίοδο με πολύ χαμηλά επιτόκια, μεγάλες επενδύσεις, μεγάλα έργα υποδομής και γενικά μικρά ποσοστά ανεργίας. Αυτή η περίοδος οπωσδήποτε επηρέασε και την επιστημονική σκέψη.

Εκτός από τις τεχνολογικές βελτιώσεις στον τρόπο και στις μεθόδους της παραγωγής, νέες τεχνικές πωλήσεων όπως η διαφήμιση και το marketing, άρχισαν να εμφανίζονται, να διαδίδονται και να εφαρμόζονται σε μεγάλη έκταση εντείνονται ακόμη περισσότερο την ήδη υψηλή ζήτηση.

Στο θέμα της φυσικής διακίνησης στις Ηνωμένες Πολιτείες κατά κύριο λόγο, άρχισαν να κάνουν την εμφάνισή τους τα πρώτα καταστήματα **self service**, και τα πρώτα supermarkets, τα οποία έμελλε να κερδίσουν τη μάχη του εμπορίου και να πολλαπλασιαστούν με ταχύτατους ρυθμούς στις επόμενες δεκαετίες. Αυτά τα καταστήματα, ήταν το μέσο για να περάσει η οικονομία από τη μαζική παραγωγή στη μαζική διακίνηση και διανομή.

Σε πολλούς τομείς της οικονομίας, στο εμπόριο τροφίμων ή ρουχισμού, στη μαζική εστίαση, στα ξενοδοχεία και αλλού, κάνουν την εμφάνισή τους οι “αλυσίδες” που αναπτύσσουν τη δραστηριότητά τους με πολλά, ομοειδή, καταστήματα σε πολλές πόλεις ή σε πολλές συνοικίες της ίδιας πόλης.

Στην περίοδο αυτή η ανάπτυξη του *logistics management* ήταν πολύ περιορισμένη. Οι επιχειρήσεις επέλεξαν συστηματικά να επενδύουν τους διαθέσιμους πόρους τους, σε νέες μονάδες παραγωγής, σε νέα εργοστάσια, επεδίωκαν την αύξηση της δυναμικότητάς τους και όχι στην αναδιάρθρωση των ήδη υφισταμένων λειτουργιών. Η μάχη του ανταγωνισμού ήταν ποιος θα προλάβει πρώτος να καλύψει τη ζήτηση και ποιος θα προλάβει να αποκτήσει τις απαραίτητες πρώτες ύλες, ποιος θα καταλάβει τις νέες αγορές.

Στην περίοδο αυτή πρωτοεμφανίστηκαν πολλά νέα, καινοτομικά προϊόντα, όπως τα πλαστικά, η τηλεόραση, τα αερωθούμενα αεροπλάνα (jet), και άλλα πολλά, που συνέβαλαν με τη σειρά τους στην αύξηση της ζήτησης και της παραγωγής.

Κατά το τέλος της δεκαετίας του 1950, άρχισε να παρουσιάζεται κάποιος κορεσμός της ζήτησης, να μειώνονται οι ευκαιρίες κέρδους με την αύξηση της παραγωγής και γι' αυτό οι διοικήσεις των επιχειρήσεων έστρεψαν το ενδιαφέρον τους και τις προτεραιότητες προς τη μείωση του κόστους.

Στην περίοδο της δεκαετίας του 1970, σ' όλο τον κόσμο, τα χαρακτηριστικά των οικονομιών άλλαξαν. Αντί της συνεχούς ανάπτυξης, αντί της επίτευξης επιπέδου πλήρους απασχόλησης, αντί της σταθερότητας των τιμών, παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το φαινόμενο του στάσιμο-πληθωρισμού, μια κατάσταση όπου η στασιμότητα της οικονομίας συνοδευόταν με ταυτόχρονη μείωση της απασχόλησης, με αύξηση της ανεργίας και με ταυτόχρονη αύξηση του ρυθμού του πληθωρισμού. Οι διψήφιοι αριθμοί του ρυθμού πληθωρισμού, που θεωρούνταν κάτι το αδιανόητο τις προηγούμενες δεκαετίες, έγινε συνηθισμένη κατάσταση. Αλλά και διψήφιοι αριθμοί του ποσοστού της ανεργίας ξαναεμφανίστηκαν για πρώτη φορά μετά την καταστρεπτική δεκαετία του 1930.

Στη δεκαετία του 1970, κατέρρευσε το Διεθνές Νομισματικό Σύστημα, το οποίο είχε γεννηθεί στο τέλος του δευτέρου πολέμου, στο Bretton Woods, και η περίοδος των σταθερών σχετικά ισοτιμιών έληξε για πάντα. Ο χρυσός έπαψε να είναι μέτρο της αξίας των νομισμάτων και μέσο διαφύλαξης των συναλλαγματικών αποθεμάτων. Οι μεγάλες διακυμάνσεις στις τιμές του συναλλάγματος, οι διαδοχικές υποτιμήσεις νομισμάτων (δολαρίου, στερλίνας) όπως και οι διαδοχικές ανατιμήσεις νομισμάτων (μάρκο, γιέν), οι αυξήσεις των τιμών του πετρελαίου και όλων των παραγωγών του πετρελαίου, όλων των προϊόντων που παράγονται από το πετρέλαιο, ήταν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των οικονομιών της Δύσης, αυτήν την περίοδο.

Η οικονομική κρίση αυτής της δεκαετίας συνοδεύτηκε και από μια απαίτηση της κοινωνίας που γεννήθηκε και μεγάλωσε και φυσικά συνεχίζει να επηρεάζει την οικονομική εξέλιξη και ιδιαίτερα τις εξελίξεις στα θέματα των logistics. Η νέα αυτή απαίτηση της κοινωνίας, σχετίζεται με την προστασία του περιβάλλοντος, με τις οικολογικές επιπτώσεις της παράλογης και άμετρης ανάπτυξης. Πολλές κοινωνικές ομάδες πιέζουν και ζητούν από τις Κυβερνήσεις να αναπτύξουν μια νέα και σοβαρή οικολογική πολιτική.

Ο συνδυασμός όλων αυτών των παραγόντων είχαν ως αποτέλεσμα το ότι από τη μια στιγμή στην άλλη, οι επιχειρήσεις υποχρεώθηκαν να αλλάξουν την στρατηγική τους. Ουσιαστικά για να αντιμετωπίσουν τις νέες συνθήκες έπρεπε να αλλάξουν τρόπο σκέψης. Και έτσι, από εκεί που προσπαθούσαν να εξυπηρετήσουν, να ικανοποιήσουν, και να καλύψουν τη ζήτηση, άρχισαν να προσπαθούν να διατηρήσουν την παραγωγή τους στα παλιά επίπεδα, να προσπαθούν να διατηρήσουν τα μερίδια της αγοράς που είχαν πετύχει, να διατηρήσουν τα κέρδη τους και μάλιστα σε πολλές

περιπτώσεις προσπαθούσαν να πραγματοποιήσουν κέρδη ή να μειώσουν τουλάχιστον τις ζημιές τους.

Οι ξαφνικές, οι απότομες και μεγάλες αυξήσεις των τιμών των πρώτων υλών και πολλών υλικών συσκευασίας (χαρτί, πλαστικό) αλλά και οι ελλείψεις που παρουσιάζονταν στην αγορά, οδήγησαν τις επιχειρήσεις στην αναθεώρηση των μεθόδων της φυσικής διακίνησης και συγκέντρωσαν την προσοχή τους στον τρόπο με τον οποίο θα εξασφάλιζαν τα βασικά προϊόντα και τις βασικές πρώτες ύλες, ή τα ημικατεργασμένα αγαθά για τις ανάγκες της παραγωγής. Συχνές ελλείψεις, συχνές ανατιμήσεις είχαν τρομακτικές επιπτώσεις στο κόστος παραγωγής.

Η ανάγκη αναθεώρησης της πολιτικής αποθεμάτων και του προγραμματισμού των αγορών έγινε επιτακτική. Οι προγραμματισμένες αγορές ήταν φανερό ότι έπρεπε να γίνονται έτσι ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες των επιχειρήσεων. Έπρεπε να υπάρχουν σχέδια συνεχούς παραγωγής για να καλυφθεί η ζήτηση και να μειωθεί η πιθανότητα έλλειψης κάποιων αγαθών.

Τη δεκαετία αυτή άρχισαν να γίνονται αισθητά και τα μεγάλα βήματα απελευθέρωσης του διεθνούς εμπορίου. Η Ευρωπαϊκή Κοινότητα, η οποία ξεκίνησε δειλά τη δεκαετία του '60 άρχισε πλέον, μετά μάλιστα από την πρώτη διεύρυνση του 1972, να αποκτά πολύ μεγαλύτερη δύναμη, να κάνει γρήγορα βήματα προς την ενοποίηση της αγοράς της και να αυξάνει τη σημασία της στην παγκόσμια οικονομία. Οι έξι πρώτες χώρες έγιναν εννέα με την είσοδο της Βρετανίας, της Δανίας και της Ιρλανδίας. Αλλά κυρίως η συνένωση των μεγαλύτερων βιομηχανικών χωρών της Ευρώπης, δηλαδή της Γερμανίας, της Γαλλίας, της Βρετανίας και της Ιταλίας δημιούργησαν μια πραγματικά πολύ μεγάλη ενωμένη αγορά, στην οποία τα εμπορεύματα και τα πρόσωπα κινούνται ελεύθερα αλλά και όπου το άθροισμα της

παραγωγής των χωρών αυτών, αντιπροσωπεύει ένα πολύ υψηλό ποσοστό της παγκόσμιας παραγωγής.

Στην περίοδο της δεκαετίας του '70 οι μεγάλοι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, γνωστοί ως main frames, είδαν μια άνθιση. Πάρα πολλές μεγάλες επιχειρήσεις απέκτησαν τεράστιους υπολογιστές, πάνω στους οποίους ανέβασαν πολλά προγράμματα και πολλές νέες εφαρμογές. Το κόστος των υπολογιστών, σε σχέση με τα όσα προσέφεραν, μειώθηκε δραματικά. Οι επιστήμονες και τα στελέχη, που μπορούσαν να αναπτύξουν νέες εφαρμογές στον Η/Υ, πολλαπλασιάστηκαν και τα πρώτα “πακέτα” προγραμμάτων έκαναν δειλά την εμφάνισή τους. Όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις, υιοθέτησαν τη λύση του Η/Υ και άρχισαν να επενδύουν αξιόλογα ποσά για να μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα που τους προσφέρουν.

Οι ασχολούμενοι με το *logistics management* από την πρώτη σχεδόν στιγμή έγιναν μεγάλοι χρήστες αυτών των συστημάτων, και οι καλύτεροι πελάτες τους. Βρήκαν μια διέξοδο, μια λύση, ένα εργαλείο που τους βοήθησε να αντιμετωπίσουν τα πολλαπλά και πολύπλοκα θέματα που τους απασχολούσαν. Ενώ τους έδωσαν τη δύναμη να βρουν οικονομικές λύσεις σε μαθηματικά προβλήματα, που ως τότε θεωρούνταν άλματα ή που απαιτούσαν τόσο χρόνο που ήταν οικονομικά, ασύμφορο.

Η περίοδος από το 1980 ως σήμερα διακρίνεται από μια σταδιακή επαναφορά των οικονομικών των χωρών της Δύσης, στο καθεστώς της σταθερότητας των τιμών, της σταθερότητας των συναλλαγματικών ισοτιμιών, της οικονομικής ανάπτυξης και της θετικής εξέλιξης της οικονομικής κατάστασης.

Το κυριότερο όμως χαρακτηριστικό αυτής της δεκαετίας είναι η συνέχιση της μεγάλης ανεργίας. Τα ποσοστά ανεργίας έχουν φτάσει και έχουν παραμείνει σε πολύ υψηλά επίπεδα, σε απαράδεκτα υψηλά επίπεδα,

σε όλες σχεδόν τις ευρωπαϊκές χώρες και στη Βόρεια Αμερική. Ενώ κάποτε η ανεργία κυμαινόταν στο **2% - 3%** του ενεργού πληθυσμού, τα ποσοστά των ανέργων στη δεκαετία του '80 ήταν και παρέμειναν διψήφια σε πολλές χώρες.

Οι εξελίξεις που σημειώνονται στην οικονομία είναι πάντοτε γρήγορες και μεγάλες. Στις τεχνολογικές εξελίξεις κυριαρχεί η επανάσταση του PC, του προσωπικού ηλεκτρονικού υπολογιστή που έχει μεγάλα και άμεσα αποτελέσματα σε ολόκληρο το φάσμα της οικονομίας και της κοινωνίας. Από τη μια μεριά δημιουργούνται νέα επαγγέλματα και από την άλλη κάποια άλλα καθίστανται ανενεργά, άχρηστα.

Οι επιχειρήσεις ανακάλυψαν τη δεκαετία του '70 ότι η μείωση των δαπανών έχει θεαματικά αποτελέσματα στη βιωσιμότητά τους, στην κερδοφορία τους και συνέχισαν αυτήν την προσπάθεια. Προσπαθούσαν και προσπαθούν ακόμα και σήμερα να βρίσκουν νέους τρόπους να μειώνουν το κόστος παραγωγής.

Περιττά έξοδα, σε όλους τους χώρους και τομείς, μειώνονται δραστικά και ο χώρος στον οποίο οι επιχειρήσεις δείχνουν το μεγαλύτερό τους ενδιαφέρον, εκεί που ρίχνουν το βάρος, είναι ο χώρος του **logistics management**. Εδώ επιτυγχάνονται οικονομίες και εδώ σημειώνονται μεγάλες εξελίξεις τόσο στρατηγικής όσο και τακτικής. Συμμαχίες στις προμήθειες, μεταφορές, διανομές, και αποθήκες συνάπτονται ακόμη και μεταξύ των πιο παραδοσιακών ανταγωνιστών.

Αυτή τη δεκαετία μεταβάλλεται η φιλοσοφία των επιχειρήσεων στα θέματα των **logistics**. Η κρατούσα σκέψη, που διαδίδεται παντού, είναι η σημασία και η αποτελεσματικότητα της αναδιοργάνωσης των εργασιών logistics. Οι λέξεις **Just In Time** και **MRP (Materials Requirements Planning)** διαδίδονται και φτάνουν, ως το σημείο, να γίνουν απαραίτητα εργαλεία σε όλες τις επιχειρήσεις που θέλουν να λέγονται σύγχρονες και

που επιδιώκουν να δώσουν με επιτυχία τη μάχη της επιβίωσης. Τα Πανεπιστήμια στην Ευρώπη, την Ιαπωνία και τις ΗΠΑ, ακολουθούν την εξέλιξη, δημιουργούν νέα τμήματα, νέα μαθήματα, νέες έδρες που έχουν σχέση με το *logistics management*.

Στη δεκαετία του '80 σημειώνεται και η μεγάλη επανάσταση στις τηλεπικοινωνίες. Νέοι τρόποι επικοινωνίας, το **Telefax**, τα **EDI**, τα **Electronic Data Information Systems**, οι γραμμικοί κώδικες (**bar coding**), ως τρόπος αναγνώρισης των προϊόντων, τα εργαλεία ανάγνωσης των **barcodes** και πάρα πολλά άλλα νέα προϊόντα, συμβάλλουν στη βελτίωση της επικοινωνίας, στην ταχύτατη μεταφορά των πληροφοριών, στη χρησιμοποίηση των δορυφόρων για τη μεταφορά των πληροφοριών και γενικά συμβάλλουν σε μια νέα τεχνολογική επανάσταση, που έμμεσα και άμεσα, βοηθά πάρα πολύ την εξάπλωση και διάδοση του *logistics management*.

Η περίοδος αυτή συνεχίζεται και σήμερα, δεν έχει τελειώσει ακόμη, και ίσως το μεγαλύτερο χαρακτηριστικό της δεκαετίας του '90 να είναι η κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης, η διάλυση του Ανατολικού Μπλοκ, όπως ήταν γνωστό. Η διάδοση και επικράτηση της καπιταλιστικής οικονομίας στην Ανατολική Ευρώπη δημιουργεί μια νέα δυναμική, δίνει μια νέα ώθηση προς την αύξηση του διεθνούς εμπορίου, των συναλλαγών, την ανεύρεση και την πρόσβαση σε νέες πηγές πρώτων υλών και άλλων προϊόντων και γενικά θα είναι ένας βασικός παράγοντας για την ανάπτυξη του *logistics management* ακόμη περισσότερο.

Συνοψίζοντας, φαίνεται ότι σε όλη τη μεταπολεμική περίοδο σημειώθηκαν πολλές αλλαγές, που ήταν σταθερές και κοινές σε όλο αυτό το χρονικό διάστημα. Οι αλλαγές αυτές είναι:

- Παρουσιάστηκε μια δραματική αύξηση του ρυθμού των παραγομένων και διακινουμένων ειδών. Ένα supermarket, μικρής επιφάνειας, διακινεί

5.000 με 10.000 είδη. Ένα πολυκατάστημα μεγάλης επιφάνειας μπορεί να έχει και 30.000 με 35.000 είδη. Στο χώρο των αυτοκινήτων, μια αντιπροσωπεία, για να εξυπηρετήσει τους πελάτες της, πρέπει να διατηρεί 60.000 με 100.000 διαφορετικά είδη ανταλλακτικών, για όλα τα μοντέλα αυτοκινήτων του εργοστασίου που αντιπροσωπεύει και τα οποία ακόμη κυκλοφορούν στους δρόμους.

- Από το τέλος του πολέμου ως σήμερα, σημειώθηκε μεγάλη αύξηση του πληθυσμού των αστικών κέντρων. Παρατηρήθηκε μια μεγάλη μετακίνηση του πληθυσμού από την περιφέρεια προς τις πόλεις.
- Στο ίδιο διάστημα, σημειώθηκε μεγάλη μείωση του αριθμού των επιχειρήσεων σε κάθε τομέα της οικονομίας. Στο χώρο του λιανεμπορίου, διαπιστώνεται μια δραματική μείωση του αριθμού των καταστημάτων, τα παραδοσιακά παντοπωλεία, και άλλα καταστήματα εξαφανίζονται με ταχύτατους ρυθμούς. Τη θέση τους καταλαμβάνουν τα supermarkets, τα πολυκαταστήματα κ.λπ. Αλλά και στη βιομηχανία παρατηρείται μια μείωση των μονάδων, κυρίως των μικρών βιοτεχνιών. **“Get Big or Get Out”** (Μεγάλωσε ή Φύγε), συμβουλεύουν τους επιχειρηματίες, οι ρεαλιστές, σε αντίθεση με τους ρομαντικούς που λένε **“Small is beautiful”** (το Μικρό είναι Ωραίο).
- Παρατηρείται μια αύξηση των προϊόντων που διακινούν οι επιχειρήσεις. Αυτό οφείλεται και στις επιπτώσεις που επιφέρουν οι προηγούμενοι παράγοντες, όπως το ότι μειώνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων, μεγαλώνουν οι επιχειρήσεις, αλλά και στο ότι ανέρχεται το βιοτικό επίπεδο των καταναλωτών, οι οποίοι ζητούν συνεχώς περισσότερα, καλύτερα και φθηνότερα προϊόντα.
- Οι συσκευασίες μεγαλώνουν, διαφοροποιούνται, γίνονται ελκυστικές και καταλαμβάνουν μεγαλύτερο όγκο. Το αποτέλεσμα είναι η αύξηση των σκουπιδιών, του μέρους του προϊόντος που δε χρειάζεται ο καταναλωτής,

το μέρος του προϊόντος που δε χρησιμοποιείται για την κάλυψη της ανάγκης αλλά μόνο για την προστασία του και για τη μεταφορά του.

- Μεγαλώνει η ακτίνα δράσης της επιχείρησης. Η Ευρωπαϊκή Ένωση συνέβαλε στην κατάργηση των συνόρων, στην κατάρρευση των νομικών εμποδίων στη διακίνηση των προϊόντων από τη μια χώρα στην άλλη και αυτό οδήγησε τις επιχειρήσεις να προσπαθούν να προωθήσουν τα προϊόντα τους στη μεγάλη ευρωπαϊκή αγορά και όχι μόνο στην παραδοσιακή εθνική αγορά. Η δασμολογική προστασία της εγχώριας παραγωγής σταματά και κάθε επιχείρηση μπορεί να επεκτείνει χωρίς εμπόδια τη δράση της σε νέες αγορές και πρέπει να αποκρούσει τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων των άλλων χωρών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ
«LOGISTICS- ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ»



1.1 ENNOΙΑ-ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ LOGISTICS

Ο όρος “*Διοίκηση των Logistics, (Logistics Management)*” είναι ο πιο αποδεκτός μεταξύ των ειδικών. Μια από τις μεγαλύτερες και εγκυρότερες ομάδες ειδικών στα *Logistics* το *Council of Logistics Management*, χρησιμοποιεί τον παρακάτω όρο και τον προσδιορίζει ως εξής:

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

Μέσα σε αυτόν τον ορισμό περιλαμβάνεται η εξυπηρέτηση των πελατών, η μεταφορά, η αποθήκευση, η επιλογή τόπου εγκατάστασης του εργοστασίου και του αποθηκευτικού χώρου, ο έλεγχος αποθεμάτων, η διαδικασία παραγγελιοληψίας, τα κανάλια διανομής, οι προμήθειες, η διαχείριση υλικών, η διαχείριση των επιστρεφόμενων υλικών, η διεκπεραίωση των ελαττωματικών και άχρηστων υλικών, η συσκευασία, η υποστήριξη των υλικών και των υπηρεσιών και η πρόβλεψη φθορών. Ο όρος *logistics* δεν χρησιμοποιείται πάντα με μια μορφή, υπάρχουν και τα παράγωγα του *logistics*, παραδείγματος χάριν ο όρος *logistician* αναφέρεται στον επιστήμονα στον επαγγελματία που ασχολείται με τα *logistics*. Ο όρος *logistical*, χρησιμοποιείται ως επίθετο παραδείγματος χάριν αναφέρονται τα *logistical costs, logistical support, logistical policy, logistical structure*. Διαλέγοντας έναν όρο, ο επιστήμονας πρέπει να είναι σε θέση να χρησιμοποιεί και τα παράγωγα του όρου και ταυτόχρονα τα παράγωγα να μην αναφέρονται σε άλλες έννοιες. Παράγωγο του όρου «**Εφοδιαστική**», που να φανερώνει την επιστημονική ή επαγγελματική ιδιότητα του ατόμου

που ασχολείται με το αντικείμενο αυτό δεν υπάρχει, δηλαδή ο όρος *logistician* που είναι παράγωγο του *logistics* δεν μεταφέρεται στην Ελληνική. Βέβαια η σωστή μεταφορά γίνεται με την λέξη « **λογιστής**» η οποία όμως είναι συνδεδεμένη με κάποιον διαφορετικό επάγγελμα και με κάποιον άλλο επιστήμονα.

Στα συνέδρια που οργανώθηκαν προβλήθηκε επανειλημμένα η άποψη ότι ο όρος *logistics management* θα πρέπει να παραμείνει ως έχει, στην αγγλική, όπως και ο όρος marketing στην ελληνική γλώσσα.

Η αποτελεσματική διοίκηση των *logistics* ενισχύει την προσπάθεια marketing της επιχείρησης (η οποία μπορεί να δημιουργήσει πλεονεκτήματα διαφοροποίησης στην αγορά) με την παροχή σωστής μεταβίβασης των προϊόντων προς στους καταναλωτές και την παροχή των χρησιμότητων χρόνου και χώρου για τα προϊόντα. Μπορεί να θεωρηθεί, σε όρους λογιστικής, σαν στοιχείο του ενεργητικού της εταιρείας. Με λίγα λόγια, επιδιώκει να βρίσκει το σωστό προϊόν, στη σωστή ποσότητα, στο σωστό τόπο, στο σωστό χρόνο, στην ώρα του, με το σωστό κόστος.

Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι το *logistics management* για να ικανοποιεί τις επιδιώξεις της επιχείρησης πρέπει να ικανοποιεί δυο κριτήρια. Το πρώτο είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που επιτυγχάνει και το δεύτερο κριτήριο είναι το χαμηλό κόστος με το οποίο επιτυγχάνει την ποιότητα αυτών των υπηρεσιών. Ένα άριστο σύστημα *logistics* πρέπει να ικανοποιεί και τα δυο κριτήρια. Πρέπει να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, τόσο στο τμήμα παραγωγής όσο και στο τμήμα του marketing και στους πελάτες της επιχείρησης. Πρέπει να προσφέρει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας αλλά με χαμηλό κόστος.

Τα ποιοτικά στοιχεία του *logistics management* είναι πολλά από τα οποία κυριότερα από αυτά είναι:

1. **Διαθεσιμότητα (availability):** Η διαθεσιμότητα αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να έχει πάντοτε, αρκετά διαθέσιμα αποθέματα για να εξυπηρετεί τις ανάγκες της παραγωγής ή των πελατών. Το σύστημα πρέπει να εξασφαλίσει συνεχώς, τις ζητούμενες ποσότητες των προϊόντων, την ώρα που τις χρειάζεται η παραγωγή ή ο καταναλωτής.
2. **Δυναμικότητα (capacity):** Η δυναμικότητα αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να διακινεί, μέσα στο χρονικό διάστημα που του έχουν ορίσει, τις ζητούμενες ή τις παραγόμενες ποσότητες. Η δυναμικότητα αναφέρεται στην ταχύτητα εκτέλεσης μιας παραγγελίας και στη συνέπεια, δηλαδή, στην επίτευξη αυτής της ταχύτητας συνεχώς επί καθημερινής βάσης.
3. **Συνέπεια (consistency):** Το τρίτο στοιχείο της ποιότητας είναι η συνέπεια δηλαδή η δυνατότητα του συστήματος να παραδίδει, συνεχώς και επί καθημερινής βάσης, στους χρήστες του συστήματος, τα προϊόντα που ζητάνε σε καλή κατάσταση, και χωρίς λάθη, έτσι ώστε ο χρήστης να είναι βέβαιος ότι τα προϊόντα που παραλαμβάνει είναι αυτά που παρήγγειλε και μάλιστα βρίσκονται στη σωστή κατάσταση-ποιότητα.

Τα παραπάνω στοιχεία της ποιότητας του συστήματος *logistics* μιας επιχείρησης είναι θεωρητικά μόνο δυνατόν να επιτευχθούν και να ικανοποιηθούν στο επίπεδο του 100%. Μπορεί π.χ. η επιχείρηση να διαθέτει τεράστια αποθέματα ώστε η πιθανότητα έλλειψης και μη ικανοποίησης της ζήτησης να είναι μηδενική. Μπορεί να διαθέτει έναν πολύ μεγάλο στόλο αυτοκινήτων, έτσι ώστε σε πρώτη ζήτηση να μεταφέρει τα προϊόντα στα μέρη που ζητούνται. Μπορεί τέλος να έχει τέτοια συσκευασία στα προϊόντα της, ώστε να μην αλλοιώνονται, να μην καταστρέφονται, με οποιαδήποτε μεταχείριση και να έχουν, να παραδίδονται πάντοτε σωστά, χωρίς τραυματισμούς ή αλλοιώσεις.

Το ζητούμενο στο *logistics management* δεν είναι όμως μόνο η άριστη ποιότητα είναι η επίτευξη άριστης ποιότητας με χαμηλό κόστος.

Πρέπει η επιχείρηση να επιλέξει μεταξύ διαφόρων εναλλακτικών λύσεων και οπωσδήποτε να αναγνωρίζει το γεγονός ότι κάθε μείωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών του συστήματος *logistics* μπορεί να έχει ως συνέπεια την μείωση του κόστους ή αντίστροφα πρέπει να αναγνωρίζει ότι μια αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών θα συνοδευτεί από μια αύξηση του κόστους.

Το ζητούμενο είναι η ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους για κάθε δεδομένο επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών. Δεν επιδιώκεται η εξεύρεση του απόλυτου minimum, του ελάχιστου κόστους αλλά του ελάχιστου κόστους για κάποιο συγκεκριμένο και αποδεκτό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το σύστημα *logistics* πρέπει να σχεδιάζεται λαμβάνοντας υπόψιν το σύνολο των δαπανών και όχι ένα μόνο μέρος. Οι περισσότερες επιχειρήσεις θα διαπιστώσουν ότι η σχέση ποιότητας/κόστους είναι τέτοια που εξισορροπείται σε ένα σχετικά υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης με ένα ρεαλιστικά χαμηλό κόστος. Είναι αδύνατο και ποτέ δεν θα επιτευχθεί το minimum του κόστους με την ταυτόχρονη επίτευξη του maximum επιπέδου εξυπηρέτησης. Το σύστημα logistics για να θεωρηθεί πετυχημένο και αποδοτικό πρέπει να μπορεί να ελέγχει τις αποκλίσεις μεταξύ ποιότητας και ποσότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και πρέπει να είναι ικανό να προσφέρει στους πελάτες της επιχείρησης μια σταθερή ποιότητα και μια σταθερή ποσότητα για μεγάλα χρονικά διαστήματα και αυτό να το επιτυγχάνει με όσο το δυνατόν λιγότερα αποθέματα σε όλα τα στάδια της παραγωγής, πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας ενδιάμεσα προϊόντα, τελικά προϊόντα και εμπορεύματα. Πρέπει επίσης να επιτυγχάνει το ελάχιστο δυνατό κόστος μεταφορών

επιδιώκοντας να κυκλοφορούν τα φορτηγά γεμάτα και σχεδιάζοντας το σύστημα πιο σωστά.

1.2 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ LOGISTICS MANAGEMENT

- Ένας πρώτος στόχος του *logistics management* είναι να επιτυγχάνεται το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης με το ελάχιστο δυνατό ύψος αποθεμάτων σε όλα τα στάδια της αλυσίδας παραγωγής και διακίνησης. Είναι πλέον πολύ δαπανηρό να διατηρούνται αποθέματα σε κάθε φάση της παραγωγής, να διατηρούνται αποθέματα υλικών συσκευασίας, πρώτων υλών, ενδιάμεσων αγαθών και τελικών προϊόντων.
- Ένας δεύτερος στόχος είναι ο έλεγχος της ποιότητας. Σκοπός του συστήματος *logistics* δεν είναι μόνο η διατήρηση της ποιότητας του προϊόντος σε όλη την διαδρομή του από τον προμηθευτή στον καταναλωτή, δηλαδή των προϊόντων αυτών καθαυτών που διακινεί το σύστημα, αλλά και η επίτευξη μιας αποδεχτής γενικής ποιότητας των υπηρεσιών *logistics*. Χρόνοι εκτέλεσης παραγγελίας, ορθότητα εκτέλεσης παραγγελίας, συνέπεια στις μεταφορές, γνωστοποίηση στους πελάτες που βρίσκεται το προϊόν που έχουν παραγγείλει, μείωση των φθορών, των ζημιών, είναι μερικά από τα στοιχεία που διαμορφώνουν την ποιότητα του συστήματος *logistics*. Στόχος λοιπόν πρέπει να είναι η επίτευξη της καλύτερης δυνατής ποιότητας.

Η ποιότητα στο *logistics management* παίζει πολύ μεγάλο ρόλο στην επίτευξη χαμηλού κόστους. Τα λάθη είναι πολύ δαπανηρά, κοστίζουν στην επιχείρηση διπλά γιατί αν π.χ. η επιχείρηση παραδώσει στον πελάτη άλλα προϊόντα από αυτά που ζήτησε τότε θα υποχρεωθεί να τα πάρει πίσω, να εκδώσει όλα τα παραστατικά παραλαβής, μεταφοράς, εισαγωγής στην αποθήκη κλπ και τελικά πρέπει να ξαναεπιστρέψει στον πελάτη την σωστή

παραγγελία ,αν φυσικά ο πελάτης την θέλει πίσω, εκδίδοντας εκ νέου νέα παραστατικά. Βέβαια εκτός από τα παραστατικά πρέπει να διακινήσει και τα προϊόντα, πρέπει να επαναλάβει την διαδρομή από τις εγκαταστάσεις της στην εγκατάσταση του πελάτη. Το πιο σημαντικό όμως είναι ότι, στις περιπτώσεις αυτές, η επιχείρηση χάνει την φήμη και αξιοπιστία της και ίσως χάσει για πάντα τον πελάτη της.

- Τέλος, ένα τρίτο εξίσου σημαντικό στοιχείο και ένας ιδιαίτερα σημαντικός στόχος είναι η μείωση ή ακόμα καλύτερα η ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων από τους επιλεγμένους στόχους. Υπάρχει πάντοτε μια αβεβαιότητα σε όσους σχεδιάζουν το σύστημα *logistics management* ως προς την συνέπεια των προμηθευτών της επιχείρησης, μια αβεβαιότητα σχετικά με τις προτιμήσεις των πελατών της επιχείρησης, των καταναλωτών. Μια αβεβαιότητα ως προς την αξιοπιστία των προβλέψεων των άλλων τμημάτων της επιχείρησης (των πωλήσεων) για την ζήτηση των προϊόντων και τις ανάγκες του συστήματος. Αυτή η αβεβαιότητα για το μέλλον κάνει το σχεδιασμό του συστήματος ακόμα πιο δύσκολο, αλλά όταν το σύστημα μπει σε λειτουργία πρέπει να είναι ικανό να αντιμετωπίσει αυτές τις αβεβαιότητες.

1.3 TO LOGISTICS MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ποια είναι η θέση του logistics management στην επιχείρηση, τι γνώσεις και ποιες ικανότητες πρέπει να έχει το άτομο ή το στέλεχος που θα αναλάβει τον συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων των logistics και πως η ομάδα στελεχών που θα ασχοληθεί με αυτό το θέμα θα πετύχει όλα όσα επιδιώκει; Πρέπει από τώρα να τονιστεί ότι είναι αδύνατο να γίνει κάτι αξιόλογο στον τομέα των logistics εάν η Διοίκηση ή η Γενική Διεύθυνση ή ο Διευθύνων Σύμβουλος (**CEO ο Chief Executive Officer**), η ανώτατη

αρχή της επιχείρησης δεν δεχτεί και δεν υιοθετήσει την σκοπιμότητα, την χρησιμότητα, την αναγκαιότητα εφαρμογής των διδαγμάτων του *logistics management* στην επιχείρηση που διοικεί και την ανάθεση των σχετικών αρμοδιοτήτων στο κατάλληλο στέλεχος.

▼ Οι περισσότεροι Διοικητές ή Γενικοί Διευθυντές δεν έχουν πρόβλημα να υιοθετήσουν τα διδάγματα αυτά και τις αρχές της συνολικής αυτής προσέγγισης των *logistics* στα θέματα της επιχείρησης. Το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν είναι να θέσουν σε εφαρμογή τα σχέδια και τις αποφάσεις τους. Από την μια πλευρά δέχονται, συμφωνούν, και πολλές φορές μάλιστα υπερβάλλουν, ότι τα *logistics* έχουν σχέση με όλα όσα κάνουν και παράγουν, δεν μπορούν όμως να τα μεταφέρουν στην πράξη. Ένας από τους κυριότερους και πιο συχνούς λόγους που αναφέρουν είναι ότι δεν έχουν τα κατάλληλα στελέχη, δεν έχουν τους **managers**, δεν έχουν τους επιστήμονες που μπορούν να φέρουν εις πέρας αυτό το έργο, γι' αυτό είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν αυτά τα στελέχη.

▼ Ένας άλλος λόγος, που προβάλλουν πολύ συχνά, στο γιατί δεν μπορούν να εισάγουν ή να εφαρμόσουν το σύστημα *logistics* στις επιχειρήσεις τους, είναι τα εμπόδια που δημιουργεί η ήδη υπάρχουσα διάρθρωση στην επιχείρηση. Όπως και σε πολλά άλλα θέματα εκσυγχρονισμού της επιχείρησης οι αλλαγές στην υπάρχουσα κατάσταση εμποδίζονται από την σημερινή κατάσταση. Η τρέχουσα κατάσταση είναι το κυριότερο εμπόδιο στην εισαγωγή νέας τεχνολογίας, νέων μεθόδων παραγωγής και νέων συστημάτων εργασίας.

▼ Η υιοθέτηση και εισαγωγή του *logistics management* στην επιχείρηση γίνεται ακόμα πιο δύσκολη και από το γεγονός ότι στα *logistics* απαιτείται

και κάτι που είναι αρκετά διαφορετικό από ότι απαιτείται στα άλλα τμήματα της επιχείρησης και στην τρέχουσα αντίληψη για τον τρόπο διοίκησης. Η λειτουργία και ο σχεδιασμός του *logistics management* είναι κεντρικός, ή καλύτερα συγκεντρωτικός. Υπάρχει μια συγκέντρωση της δύναμης του σχεδιασμού ενώ αντίθετα η εκτέλεση των *logistics* είναι αποκεντρωμένη. Σε αντίθεση με αυτόν το συγκεντρωτισμό που απαιτεί η οργάνωση των *logistics* σήμερα οι περισσότερες διαδικασίες σε μια επιχείρηση επιδιώκουν, προβάλλουν και επιλέγουν την αποκέντρωση. Προτιμούν δηλαδή, να δίδονται περισσότερες ευθύνες και αρμοδιότητες, περισσότερη ελευθερία, περισσότερα δικαιώματα στα στελέχη, στα διάφορα επίπεδα διοίκησης, στις διάφορες περιοχές για να εκτελέσουν και να πετύχουν τους σκοπούς της επιχείρησης.

Στο *logistics management* όμως ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός, και ο έλεγχος γίνεται κεντρικά. Υπάρχει μια συγκέντρωση εξουσιών σε ένα σημείο. Η εκτέλεση των εργασιών των *logistics* όμως γίνεται αποκεντρωμένα. Είναι μια διαφορά η οποία προσθέτει προβλήματα πάνω στα ήδη υπάρχοντα, όπως στην εξεύρεση των κατάλληλων στελεχών και φυσικά στην συνεργασία τους με τα υπόλοιπα τμήματα και ανώτερα στελέχη της επιχείρησης.

▼ Τα στελέχη του *logistics* έχουν ένα τεράστιο έργο και έναν ελάχιστο χρόνο για να το μεταφέρουν στην πράξη, για να εφαρμόσουν τα σύγχρονα συστήματα, για να πείσουν την διοίκηση και τα άλλα τμήματα. Πρέπει γρήγορα να βρουν λύσεις για τις επιχειρήσεις τους. Πρέπει γρήγορα να φέρουν θετικά αποτελέσματα, και να αποδείξουν ότι όντως αξίζουν τον μισθό τον οποίο κερδίζουν χωρίς να εμποδίζουν την λειτουργία της επιχείρησης, η οποία θα πρέπει να συνεχίσει να παράγει και να λειτουργεί καθ' όλη τη διάρκεια της αναδιοργάνωσης. Είναι το γνωστό πρόβλημα του

νεωτερισμού. Μπορεί θεωρητικά να αποδέχονται όλοι την αξία και την σημασία των *logistics* , αλλά μένει ακόμα στα στελέχη των logistics να το αποδείξουν μέσα στους χώρους εργασίας τους.

▼ Τέλος πρέπει να επισημανθεί ότι τα στελέχη αυτά εκτός από την θεωρητική τους κατάρτιση, που τουλάχιστον ως σήμερα, στην Ελλάδα, δεν μπορούν ν' αποκτήσουν σε κάποιο πανεπιστήμιο, πρέπει ν' αποκτήσουν και πρακτικές ικανότητες, πρέπει να περάσουν, αν είναι δυνατόν, από όλα τα στάδια των *logistics*. Πριν δηλαδή αναλάβουν την αρχηγία, πριν γίνουν ο **CLO (Chief Logistics Officer)** στην επιχείρησή τους ,πρέπει να περάσουν ,αν είναι δυνατόν, και από τα πέντε κομμάτια των *logistics*. Πιο συγκεκριμένα πρέπει να δουλέψουν στις αγορές, τον έλεγχο αποθεμάτων, τις μεταφορές, την αποθήκη και τις διανομές. Έτσι θα εμπλουτίσουν όχι μόνο τις γνώσεις τους αλλά και τις εμπειρίες τους και θα προετοιμαστούν καλύτερα για να αναλάβουν τον σχεδιασμό του συστήματος *logistics*.

1.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ LOGISTICS ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η αποτελεσματική διοίκηση των *logistics* ενισχύει την προσπάθεια marketing της επιχείρησης (η οποία μπορεί να δημιουργήσει πλεονεκτήματα διαφοροποίησης στην αγορά) με την παροχή σωστής μεταβίβασης προϊόντων προς τους καταναλωτές και την παροχή των χρησιμοτήτων χρόνου και χώρου για τα προϊόντα. Μπορεί να θεωρηθεί, σε όρους λογιστικής, σαν στοιχείο του Ενεργητικού της εταιρείας

1.5 ΒΑΣΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ LOGISTICS

- Τα *logistics* βελτιώνουν τις χρησιμότητες χρόνου και χώρου. Τα κατασκευασμένα προϊόντα έχουν κάποια αξία ή χρησιμότητα επειδή ένα συναρμολογημένο αντικείμενο έχει μεγαλύτερη αξία από το άθροισμα των ασυναρμολόγητων εξαρτημάτων ή υλικών του. Για παράδειγμα, ένα αυτοκίνητο είναι χρησιμότερο για τον καταναλωτή από ότι τα ασυναρμολόγητα εξαρτήματά του. Η αξία, ή χρησιμότητα, της διάθεσης των εξαρτημάτων σε ολοκληρωμένη μορφή ονομάζεται «χρησιμότητα μορφής». Για τον πελάτη όμως το προϊόν εκτός από την χρησιμότητα της μορφής πρέπει ακόμα να είναι στον κατάλληλο χώρο (θέση), στον κατάλληλο χρόνο και να είναι διαθέσιμο για να αγοραστεί. Η αξία που προστίθενται στα προϊόντα εκτός αυτής που προστίθενται από την κατασκευή (χρησιμότητα μορφής) καλούνται αξίες χώρου, χρόνου και απόκτησης. Οι ενέργειες των *logistics* παρέχουν τις χρησιμότητες χρόνου και χώρου ενώ το *marketing* παρέχει την χρησιμότητα απόκτησης.
- Τα *logistics* προσθέτουν αξία στα προϊόντα. Η διοίκηση θεωρείται σαν προστιθέμενη αξία από τα *logistics* επειδή οι βελτιώσεις στις χρησιμότητες χρόνου και χώρου τελικά εμφανίζονται στα κέρδη της επιχείρησης. Οι περικοπές του κόστους στα *logistics* ή μια ισχυρότερη θέση στην αγορά εξαιτίας ενός βελτιωμένου συστήματος *logistics* μπορούν να προκαλέσουν καλύτερη απόδοση του κατώτερου δυναμικού. Σε επιχειρήσεις όπου τα *logistics* αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα της προστιθέμενης αξίας ενός προϊόντος, η διοίκηση των *logistics* είναι πάρα πολύ σημαντική. Η «χρησιμότητα τόπου» είναι η αξία που δημιουργείται ή προστίθεται σε ένα προϊόν όταν αυτό γίνεται διαθέσιμο για αγορά ή για κατανάλωση στο σωστό τόπο (χώρο). Τα *logistics* είναι άμεσα υπεύθυνα για την πρόσθεση της χρησιμότητας χώρου στα προϊόντα αφού μεταβιβάζουν

αποτελεσματικά τις πρώτες ύλες, τα ημικατεργασμένα αποθέματα και τα έτοιμα προϊόντα από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης. Η «**χρησιμότητα χρόνου**» είναι η αξία που δημιουργείται όταν κάτι είναι διαθέσιμο την κατάλληλη χρονική στιγμή. Τα προϊόντα δεν είναι τόσο χρήσιμα για τον καταναλωτή όταν δεν είναι διαθέσιμα ακριβώς όταν αυτός τα χρειάζεται. Μια αποτυχία στην παραλαβή αυτών των προϊόντων την κατάλληλη χρονική στιγμή θα δημιουργήσει ζημιογόνες καθυστερήσεις στην παραγωγή και θα οδηγήσει την επιχείρηση σε μειονεκτική ανταγωνιστική θέση. Οι ενέργειες των logistics συνδυάζονται για να προσθέσουν τις χρησιμότητες χώρου και χρόνου στα προϊόντα. Η «**χρησιμότητα απόκλισης**» είναι μια αξία που προστίθεται σε ένα προϊόν όταν ο πελάτης αποκτά την κυριότητα αυτού του αντικειμένου. Η χρησιμότητα απόκτησης δεν είναι αποτέλεσμα των **logistics** αλλά η παροχή πιστώσεων, εκπτώσεων και τρόπων αποπληρωμής που επιτρέπουν στον πελάτη να αποκτήσει την κυριότητα του προϊόντος. Οι διαδικασίες των **logistics** και marketing βρίσκονται στην κορύφωση τους μέσα στην χρησιμότητα της απόκτησης.

◆ Τέλος το πιο σημαντικό πλεονέκτημα των logistics για την επιχείρηση είναι ότι **βοηθά σημαντικά στην αύξηση του κέρδους της επιχείρησης**. Για πολλές επιχειρήσεις τα logistics είναι ο τομέας που προσδοκούν ότι θα επιτύχουν μείωση του κόστους. Και σε πολλές περιπτώσεις τέτοιες περικοπές του κόστους έχουν μεγαλύτερες επιπτώσεις στην κερδοφορία της επιχείρησης από ότι στην αύξηση της ποσότητας των πωλήσεων. Οι ενέργειες των **logistics** δεν ολοκληρώνονται κάτω από τις οδηγίες ενός διευθυντή ενός τομέα αλλά διαχέονται σε ολόκληρο τον οργανισμό. Κάποια στοιχεία των **logistics** βρίσκονται κάτω από την δικαιοδοσία του τομέα της κατασκευής και κάποια άλλα στον τομέα marketing και χρηματοοικονομικών. Η επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει

μια ανώτερη θέση διοικητικού στελέχους για τα *logistics* και να του εκχωρήσει όλες τις αρμοδιότητες για αυτόν τον τομέα. Η έλλειψη διπλών ενεργειών, ο καλύτερος έλεγχος και η αύξηση της προσοχής της διοίκησης στα logistics θα έχει σαν αποτέλεσμα περικοπές του κόστους. Οι περικοπές έχουν μεγάλες επιπτώσεις στην κερδοφορία, τέτοιες που δεν θα επιτευχθούν με ανάλογη αύξηση των πωλήσεων.

1.6 ΤΑ LOGISTICS ΚΑΙ ΤΑ ΚΕΡΔΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σε ένα αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον η διοίκηση θα πρέπει να ενδιαφέρεται για την διαχείριση στοιχείων ενεργητικού και των χρηματικών διαθεσίμων. Οι δυο συνηθέστερες στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για να βελτιώσουν τα χρηματικά διαθέσιμα και την απόδοση στο ενεργητικό είναι τα εξής :

- Ø *Μείωση των λογαριασμών σε απαιτήσεις*
- Ø *Μείωση της επένδυσης σε αποθέματα*

Όταν η διοίκηση επιδιώκει μείωση στους εισπρακτέους λογαριασμούς και στα αποθέματα, στόχος είναι η βελτίωση των χρηματικών ροών και η μείωση της επένδυσης της επιχείρησης σε στοιχεία του ενεργητικού της. Συνήθως η διοίκηση υποθέτει ότι τα έσοδα και τα υπόλοιπα στοιχεία του κόστους θα παραμείνουν σταθερά. Όμως μείωση σε όρους πωλήσεων ή ακόμα και πίεση στους υπάρχοντες όρους πωλήσεων θα προκαλέσουν αλλαγές στο μίγμα marketing της επιχείρησης. Πρόσθετα, μια απλή μείωση του επιπέδου του αποθέματος μπορεί να αυξήσει σημαντικά το κόστος των *logistics* για το επιθυμητό απόθεμα υπηρεσιών προς τον πελάτη.

Μια σημαντική μείωση των εισπρακτέων λογαριασμών και των αποθεμάτων χωρίς παράλληλη ύπαρξη τεχνολογικών αλλαγών ή μεταβολών στο σύστημα των *logistics* μπορεί να έχει δυσάρεστες επιπτώσεις στην απόδοση κέρδους της επιχείρησης. Αν υπάρχουν αλλαγές του κατασκευαστή σε θέματα πωλήσεων, θα επιδράσουν για παράδειγμα τους χονδρέμπορους και λιανέμπορους. Πρώτα η αλλαγή θα μεταβάλει την τιμή του κατασκευαστή και έτσι την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων του και θα επέλθει μείωση των πωλήσεων. Δεύτερο, επιδεινώνονται τα προβλήματα χρηματικής ροής των πελατών της βιομηχανίας. Πιέζοντας για ταχύτερη πληρωμή των τιμολογίων οδηγούνται τα μέλη του καναλιού διανομής να μειώσουν τα αποθέματα τους σε προϊόντα του κατασκευαστή για να βελτιώσουν την χρηματική διαθεσιμότητα τους. Έτσι κάνουν μικρότερες και συχνότερες παραγγελίες που τελικά αυξάνουν το κόστος των logistics και για αυτούς αλλά και για τον κατασκευαστή. Αυτή η κατάσταση θα προκαλέσει ελλείψεις στα προϊόντα του κατασκευαστή είτε στο χονδρεμπορικό είτε στο λιανεμπορικό επίπεδο του καναλιού και θα μειώσει τις πωλήσεις.

1.7 ΤΑ LOGISTICS ΣΕ ΟΛΟ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ασχολούνται με τις διεθνείς αγορές μέσω εξαγωγών, θυγατρικών, κοινών επιχειρήσεων (**joint ventures**) σε όλο τον κόσμο. Αυτή η τάση θα συνεχιστεί. Από την επέκταση στο παγκόσμιο **marketing** προκύπτει η ανάγκη δημιουργίας παγκόσμιων δικτύων *logistics*. Τα στελέχη των διεθνών *logistics* θα πρέπει να αποκτήσουν πολλές νέες δεξιότητες που δεν τους χρειαζόνταν στα εγχώρια *logistics*. Τέτοιες δεξιότητες αφορούν τομείς όπως τα διεθνή χρηματοοικονομικά, η πολιτική επιστήμη και οι πρακτικές, και οι συνήθειες των ξένων χωρών. Όσο μια επιχείρηση εξαπλώνεται διεθνώς οι έννοιες της

ολοκληρωμένης διοίκησης *logistics* και της ανάλυσης του συνολικού κόστους γίνονται πιο πολύπλοκες και δύσκολες στην επόπτευσή τους. Στην συνέχεια ακολουθεί ένας πίνακας με τους παράγοντες που θα επηρεάσουν την ανάπτυξη της λειτουργίας των *logistics* στις επιχειρήσεις την δεκαετία του 2000.

Παράγοντας	Ποσοστό
Κόστος <i>logistics</i> .	18%
Υπηρεσίες προς τους πελάτες.	20%
Γρήγορη απόκριση/Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων.	8%
Πληροφοριακά συστήματα.	12%
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	6%
Ολοκλήρωση.	6%
Διεθνοποίηση	5%
Τεχνολογία.	5%
Ποιότητα.	11%
Νομικά/περιβάλλον.	2%

Στο μέλλον αναμένεται να εμφανιστούν νέες τάσεις και να συμβούν γεγονότα που θα έχουν αντίκτυπο στις επιχειρήσεις που ήδη ασχολούνται με τα διεθνή *logistics* ή τις επιχειρήσεις που σκοπεύουν να ασχοληθούν με αυτά. Μερικά από αυτά που προβλέπεται να συμβούν είναι:

- Αύξηση του αριθμού των διοικητικών στελεχών των *logistics* με διεθνείς αρμοδιότητες και εξουσίες.
- Αύξηση του μεγέθους και του αριθμού των διεθνών ζωνών εμπορίου.
- Μείωση στην ποσότητα και αύξηση στην προτυποποίηση των διεθνών εγγράφων και κειμένων.

- Αύξηση στην χρήση ξένων αποθηκευτικών χώρων που θα ανήκουν και θα ελέγχονται από την εξαγωγική εταιρεία.
- Αύξηση του αριθμού των μικρότερων επιχειρήσεων που θα ασχοληθούν με τις εξαγωγές ενώ οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις θα χρησιμοποιήσουν τις μεθόδους παραχώρησης αδειών, κοινών επιχειρήσεων ή άμεσης ιδιοκτησίας στην προσπάθεια εξαγωγών σε αγορές άλλων χωρών.
- Στην εσωτερική αγορά θα υπάρξει μια τάση αύξησης των εισαγωγών από το εξωτερικό.

Παρακάτω δίδεται ένα παράδειγμα μιας αγγλικής επιχείρησης της *Norfolkline Logistics*:

Οι υπηρεσίες της επιχείρησης αυτής καλύπτουν τόσο τις μεταφορές προϊόντων στο εσωτερικό (*Ηνωμένο βασίλειο*) όσο και σε ολόκληρη την Ευρώπη. Χρησιμοποιώντας έναν συνδυασμό οδικών, ακτοπλοϊκών και σιδηροδρομικών μεταφορών καλύπτουν όλη την Μάγχι καθώς και την Βόρεια θάλασσα της Ιρλανδίας και παρέχουν ευέλικτες, αξιόπιστες και αποδοτικές λύσεις για τις μεταφορές που αναφέρονται σε ειδικές απαιτήσεις πελατών. *Felixstowe* λειτουργεί ως κεντρική πύλη προς την ηπειρωτική Ευρώπη, παρέχοντας 4 δρομολόγια την ημέρα από και προς τις κάτω χώρες. Η *Norfolkline* αναλαμβάνει, για την διανομή και την αποθήκη τροφίμων από το Peterborough όπου θα δημιουργηθεί ένα νέο υποκατάστημα της επιχείρησης που θα λειτουργεί όλο το 24ώρο, μεγάλες Ευρωπαϊκές συμβάσεις για τους παρασκευαστές τροφίμων προσφέρουν το *Just in Time* που δίνει λύσεις για την βελτιστοποίηση της αλυσίδας εφοδιασμού των πελατών και την μείωση του κόστους κεφαλαίου που απαιτείται για να δραστηριοποιηθούν οι πελάτες της επιχείρησης.

1.8 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ

Αποθήκη είναι ο χώρος της επιχείρησης από τον οποίο περνούν και φυλάσσονται προσωρινά τα προϊόντα 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, στην σωστή κατάσταση με το σωστό κόστος.

Το *logistics management* δεν ασχολείται με το λογιστικό σχέδιο της επιχείρησης ούτε με τους λογαριασμούς που κρατά το λογιστήριο. Στο *logistics management*, και στο μέρος της αποθήκης το ενδιαφέρον επικεντρώνεται περισσότερο στις φυσικές ιδιότητες των προϊόντων (διαστάσεις, βάρος, ποσότητα), στην φυσική καταμέτρηση και μεταφορά και λιγότερο στην αξία τους. Τα σχετικά με το λογιστικό σχέδιο και την λογιστική παρακολούθηση της αποθήκης αποτελούν ένα πολύ ενδιαφέρον κεφάλαιο της λογιστικής και όχι των *logistics*.

C TO MANAGEMENT ΤΗΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ

Η **αποθήκη** είναι ένας κρίκος στην αλυσίδα της ροής των προϊόντων. Ο προϊστάμενος, ο υπεύθυνος διαχειριστής διευθυντής των αποθηκών, ο *manager* καλείται να οργανώσει τον τρόπο λειτουργίας των χώρων, να επιλέξει τα κατάλληλα μέσα και τον κατάλληλο εξοπλισμό, καλείται να αναθέτει τις διάφορες εργασίες στα άτομα που θα τις εκτελούν έτσι ώστε να συμβάλλει και αυτός όπως και όλοι οι άλλοι διευθυντές στην επίτευξη των στόχων και των σκοπών που θέτει η επιχείρηση.

Οποιαδήποτε ορισμό του *management* δεχτεί κάποιος θα φανεί ότι ο προϊστάμενος της αποθήκης είναι ένας *manager* όπως ο προϊστάμενος των

πωλήσεων, ο προϊστάμενος της παραγωγής, του λογιστηρίου και των άλλων τμημάτων της επιχείρησης επιχείρηση δημόσια ή ιδιωτική πρέπει να αναγνωρίζει την ανάγκη τοποθέτησης ενός manager , ενός στελέχους ικανού να σχεδιάζει, να προγραμματίζει να συντονίζει και να ελέγχει όλες τις εργασίες που εκτελούνται στον χώρο της αποθήκης.

Ο υπεύθυνος της αποθήκης καλείται όμως να πετύχει και τους επιμέρους σκοπούς και στόχους που σχετίζονται άμεσα με τους στόχους της αποθήκης. Οι σκοποί και οι στόχοι διακρίνονται σε **γενικούς και σε ειδικούς**.

Ο γενικός σκοπός του manager της αποθήκης είναι η ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους λειτουργίας της αποθήκης με την ταυτόχρονη παροχή του υψηλότερου δυνατού επιπέδου εξυπηρέτησης στους πελάτες της επιχείρησης.

Αυτός ο συνδυασμός υψηλή ποιότητα υπηρεσιών και χαμηλό κόστος παρουσιάζεται σε κάθε βήμα που κάνει ο υπεύθυνος της αποθήκης. Είναι πάρα πολλά τα προβλήματα που καλείται να λύσει και να βρει την χρυσή τομή, την λύση που δεν θυσιάζει την ποιότητα για το κόστος ούτε όμως αδιαφορεί για το κόστος με σκοπό την επίτευξη ποιότητας.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα των παραπάνω εμφανίζεται στον σχεδιασμό των λειτουργιών ενός αποθηκευτικού κέντρου, μιας αποθήκης. Δύο κανόνες θα επηρεάσουν και θα διαμορφώσουν το κόστος λειτουργίας της. Ο ένας κανόνας σχετίζεται με την εκμετάλλευση του χώρου και ορίζει ότι **«Πρέπει πάντα να επιδιώκεται η μέγιστη αξιοποίηση του χώρου»** ή απλά η ευρυχωρία, κάτι που όπως φαίνεται βοηθά στην καλύτερη οργάνωση ,στην καλύτερη κυκλοφορία των προϊόντων. Η αλήθεια όμως δεν είναι πάντα αυτή γι' αυτό πρέπει να αξιοποιηθεί κάθε κυβικό εκατοστό της αποθήκης. Ο δεύτερος κανόνας σχετίζεται με την κίνηση των φορτίων και ορίζει ότι **«Πρέπει να επιδιώκεται η ελαχιστοποίηση των**

μετακινήσεων». Στην φυσική είναι γνωστό ότι, το έργο ορίζεται ως η απόσταση επί το βάρος και φυσικά τίποτα δεν μπορεί να κινηθεί χωρίς την δαπάνη και την κατανάλωση ενέργειας. Κάθε μετακίνηση, κάθε παραγωγή έργου δεν σημαίνει ότι είναι και μια χρήσιμη κίνηση. Δεν σημαίνει ότι είναι παραγωγική ή ότι παράγει έργο με την οικονομική έννοια του όρου ή ότι τέλος πάντων είναι και απαραίτητη. Κάθε κίνηση όμως συνοδεύεται από δαπάνες δηλαδή έξοδα. Άρα περιττές κινήσεις σημαίνουν και περιττά έξοδα και μείωση των κινήσεων σημαίνει και μείωση των δαπανών. Αυτός ο κανόνας όμως δεν ισχύει πάντοτε γιατί πρέπει να ληφθεί υπόψιν και το κόστος. Είναι πιθανό να επιλεγεί μέθοδος που αυξάνει το φυσικό έργο επειδή γίνεται με μέσα μικρότερου κόστους.

Οι γενικοί στόχοι που καλείται να επιτύχει ο υπεύθυνος της αποθήκης αναφέρονται στην αξιοποίηση των μέσων και του εξοπλισμού και στην αξιοποίηση του προσωπικού που απασχολείται στην αποθήκη έτσι ώστε να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Οι επιμέρους σκοποί που καλείται να επιτύχει ο manager της αποθήκης είναι οι παρακάτω:

- 1) Να εξασφαλίζει τους σχετικούς ανθρώπινους και κεφαλαιακούς πόρους για την εκτέλεση του σχεδιασμένου έργου.
- 2) Να ικανοποιεί καθημερινά τις απαιτήσεις των άλλων τμημάτων της επιχείρησης (παραγωγή, πωλήσεις) παραλαμβάνοντας και αποστέλλοντας τα προϊόντα που απαιτούνται.
- 3) Να σχεδιάζει, να επιβλέπει και να αξιολογεί τους διαθέσιμους ανθρώπινους και κεφαλαιακούς πόρους για να παράγει συνεχώς μια αποτελεσματική υπηρεσία με χαμηλό κόστος.

Στον υπεύθυνο της αποθήκης δίδονται πολλές αρμοδιότητες και για τον λόγο αυτό είναι υπεύθυνος προς την επιχείρηση και τους προϊστάμενους για την σωστή εκτέλεση τους. Ο manager της αποθήκης είναι υπεύθυνος για τα παρακάτω:

C Αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού, των μηχανημάτων και λοιπού εξοπλισμού, και του διαθέσιμου χώρου.

C Αποτελεσματική διαχείριση του όγκου των προϊόντων παραλαμβάνει, αποθηκεύει και αποστέλλει.

C Διατήρηση συστημάτων διοίκησης και ελέγχου όλων των εργασιών της αποθήκης.

C Φύλαξη και διατήρηση της ποιότητας και ποσότητας των προϊόντων που παραλαμβάνει.

C Εξασφάλιση της ασφάλειας των εργαζομένων και της αποφυγής ατυχημάτων.

Ο υπεύθυνος της αποθήκης για να πετύχει στο έργο του, εκτός από την εργατικότητα και τα ηγετικά προσόντα, που είναι απαραίτητα, αλλά δεν επαρκούν πλέον, χρειάζεται και την ανάλογη εκπαίδευση. Με βάση τους σκοπούς/στόχους που έχει θέσει η διοίκηση της επιχείρησης, ο manager της αποθήκης, θα κληθεί να οργανώσει αποτελεσματικά, τις εργασίες αποθήκευσης και να τις διευθύνει σε καθημερινή βάση. Το συνολικό αντικείμενο εργασίας του υπευθύνου της αποθήκης και οι βάσεις για μια σωστή προσέγγιση και οργάνωση της εργασίας, ή πιο απλά τα καθήκοντα του είναι τα εξής:

Ä ΕΤΗΣΙΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

- Εκτιμήσεις όγκου εργασιών.
- Εκτιμήσεις κόστους ανθρώπινων πόρων.
- Εκτιμήσεις κόστους μηχανημάτων και εξοπλισμού.
- Εκτιμήσεις συνολικού κόστους λειτουργίας.
- Εκτιμήσεις κεφαλαιακών αναγκών για νέο εξοπλισμό

Ä ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΟΡΩΝ

- Προβλέψεις εξέλιξης εργασιών (βραχυχρόνιες/έτους , μακροχρόνιες/5τίας)
- Ορισμός επιπέδων εξυπηρέτησης πελατών
- Απογραφή διαθέσιμων ανθρώπινων/ κεφαλαιακών πόρων
- Αποφάσεις /προτάσεις αύξησης ή μείωσης πόρων

Ä ΗΜΕΡΗΣΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

- Προγραμματισμένες παραλαβές
- Προγραμματισμένες αποστολές
- Πρόγραμμα ύψους αποθεμάτων.

Ä ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

- Έλεγχος σωστής εκτέλεσης οδηγιών
- Βελτίωση, διόρθωση ,συμπλήρωση οδηγιών

Ä ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

- Μέτρηση παραγωγικότητας, εξέλιξη (αύξηση ή μείωση)
- Μέτρηση συνολικού κόστους, εξέλιξη (αύξηση ή μείωση)
- Ικανοποίηση επιπέδων εξυπηρέτησης, εξέλιξη (αύξηση ή μείωση)

Ä ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΦΟΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΣΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

- Συζήτηση, συμπλήρωση, διόρθωση
- Προσαρμογή, εναρμόνιση με σχέδια της διοίκησης.

Μέσα από τους χώρους της αποθήκης περνά ένας πολύ μεγάλος αριθμός προϊόντων, μεγάλου ή μικρού βάρους, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Υπάρχουν αποθήκες στις οποίες η αξία των εμπορευμάτων

που περνούν μέσα σε ένα έτος υπερβαίνει τα δέκα ή και περισσότερα εκατομμύρια ευρώ και στις οποίες η αξία των αποθεμάτων που βρίσκονται ανά πάσα στιγμή υπερβαίνουν τα δύο ή τρία εκατομμύρια ευρώ.

Τα προϊόντα έχουν το καθένα διαφορετικές διαστάσεις, έχουν ύψος, πλάτος, μήκος, έχουν επίσης βάρος, έχουν διάφορα εξωτερικά χαρακτηριστικά και πρέπει να συνοδεύονται πάντοτε μα παραστατικά. Πρέπει λοιπόν κάθε φορά που φτάνει ένα φορτίο να αναγνωρίζεται, να καταμετράται, να καταγράφεται, να ελέγχεται ποιοτικά και ποσοτικά και μετά να πηγαίνει στην θέση του για φύλαξη. Ίδιες εργασίες πρέπει να γίνονται με την αντίστροφη σειρά όταν τα προϊόντα εξάγονται.

Όλες οι εργασίες πρέπει να γίνονται γρήγορα και 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 καταγράφεται στις λογιστικές καταστάσεις.***

Για να διακινηθούν τα προϊόντα χρειάζονται πολλά μηχανικά μέσα, όπως μέσα για να γίνει η εκφόρτωση από τα φορτηγά που φέρνουν τα προϊόντα στην αποθήκη, μέσα για να μεταφέρουν από την πόρτα ή από τον περίβολο της αποθήκης μέσα στην αποθήκη στον χώρο φύλαξης και για να μεταφέρουν από τους χώρους φύλαξης στους χώρους αποστολής και φορτώσεων.

Τα προϊόντα που φθάνουν στην αποθήκη πρέπει να φυλαχθούν για ένα χρονικό διάστημα και να τοποθετηθούν κατά τέτοιο τρόπο (κατά κανόνα πάνω σε ράφια) έτσι ώστε να μπορούν να ανευρεθούν και να συγκεντρωθούν από οποιοδήποτε εργαζόμενο και να παραδοθούν στα φορτηγά διανομής αργότερα όταν ζητηθούν. Χρειάζονται λοιπόν τρόποι για να συγκεντρώνονται τα προϊόντα, για να γίνεται η περισυλλογή των προϊόντων μετά την λήψη της παραγγελίας, χρειάζονται και χώροι

αποστολής για να συγκεντρώνονται οι παραγγελίες πριν αυτές φορτωθούν στα μέσα μεταφοράς.

Κάθε βήμα, κάθε εργασία για να εκτελεστεί στην αποθήκη χρειάζεται και την απαραίτητη πληροφορία. Πρέπει κάποιος να πληροφορήσει, να δώσει οδηγίες σε έναν υπεύθυνο, σε έναν εργάτη, σε έναν χειριστή ενός μηχανήματος να μεταφέρει το άλφα προϊόν από την θέση που βρίσκεται σε κάποια άλλη θέση και μετά να πληροφορήσει τον υπεύθυνο ότι όντως αυτή η μετακίνηση έγινε. Στην αποθήκη υπάρχει ανάγκη να διακινείται η πληροφορία και μάλιστα να διακινείται γρήγορα, σωστά και οικονομικά. Μαζί με τα προϊόντα πρέπει να διακινούνται και τα νόμιμα παραστατικά αγοράς και πώλησης που συνοδεύουν την είσοδο και την έξοδο των προϊόντων από την αποθήκη.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ

- Έλεγχος παραστατικών προμηθευτή
- Διασταύρωση στοιχείων με παραγγελία επιχείρησης
- Προσωρινή αποδοχή φορτίου
- Εκφόρτωση προϊόντων
- Ποσοτικός έλεγχος
- Ποιοτικός έλεγχος
- Παραλαβή προϊόντων
- Διαλογή/ταξινόμηση ,προετοιμασία για εισαγωγή
- Καθορισμός θέσης αποθήκευσης (**location number**)
- Μεταφορά και τοποθέτηση στην σωστή θέση (**binning**)
- Αποθήκευση (σωστή συντήρηση)
- Έκδοση παραστατικών εξαγωγής
- Περισυλλογή προϊόντων και μεταφορά στον χώρο αποστολής (**picking**)
- Πακετάρισμα/μαρκάρισμα παραγγελιών

- Û Ποσοτικός έλεγχος
- Û Φόρτωση και αποστολή εμπορευμάτων
- Û Ενημέρωση αρχείων παραλαβής/αποστολής
- Û Αρχαιοθέτηση εγγράφων παραλαβής/αποστολής
- Û Έλεγχος αποθεμάτων ,παραγγελία για ανανέωση τους
- Û Έκτακτες και τακτικές απογραφές.

1.9 ΟΙ ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ MANAGEMENT ΤΗΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ

C Μέγιστη χρήση και αξιοποίηση του χώρου.

Είναι φανερό ότι το να μην αξιοποιείται κάθε κυβικό εκατοστό της αποθήκης είναι μια σπατάλη η οποία μπορεί να μην φαίνεται στα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης αλλά να είναι πολύ σοβαρή. Μια μικρή δαπάνη όταν πολλαπλασιάζεται με έναν μεγάλο αριθμό κάθε μέρα έχει ως αποτέλεσμα στο τέλος του έτους να είναι πάρα πολύ μεγάλη.

C 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. Σήμερα υπάρχουν αποθήκες οι οποίες έχουν αυτοματοποιηθεί πλήρως και μπορούν να διακινήσουν τεράστιες ποσότητες προϊόντων με ελάχιστη ή και χειρονακτική εργασία.

C Ορθή επιλογή και αξιοποίηση του εξοπλισμού

Ο εξοπλισμός της αποθήκης είναι μια επένδυση η οποία θα συμβάλει σημαντικά στην συνολική απόδοση της αποθήκης και γι'αυτό και 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 μηχανήματος και του εξοπλισμού.Υπάρχει και η οικονομική σκοπιμότητα. Πρέπει πάντοτε να επιλέγεται ο εξοπλισμός που ταιριάζει στην φύση της επιχείρησης και τον οποίο πρέπει να εκμεταλλεύεται σωστά.

C 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 τοποθετούνται τυχαίως όπου να'ναι τα προϊόντα. Πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν όλες οι ιδιότητες των προϊόντων. Μερικά προϊόντα έχουν ζωή πολύ λίγων ημερών π.χ παστεριωμένο γάλα, γιαούρτι κτλ και γι' αυτό πρέπει να ακολουθείται αυστηρά μια τάξη. Πρέπει να εφαρμόζεται με ακρίβεια και αυστηρότητα το σύστημα **FIRST IN-FIRST OUT** (Πρώτο μέσα-πρώτο έξω)

C Αποτελεσματική μετατόπιση, μετακίνηση και διακίνηση προϊόντων.

Μέσα στην αποθήκη συνεχώς μεταφέρονται και μετακινούνται προϊόντα. Άλλα ανεβαίνουν πάνω στα ράφια, άλλα κατεβαίνουν από τα ράφια, άλλα πάνε απ' την είσοδο της αποθήκης στα ράφια για φύλαξη και άλλα έρχονται από τα ράφια στο χώρο αποστολής για εξαγωγή. Όλες αυτές οι κινήσεις έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους του προϊόντος χωρίς όμως να μεταβάλλουν και την αξία του. Γι' αυτό πρέπει όλες αυτές τις μετακινήσεις όπου εργασία και εξοπλισμός συνδυάζονται για να επιτευχθεί το αποτέλεσμα πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να προκύπτει το ελάχιστο δυνατό κόστος.

C Ασφάλεια προσώπων και προϊόντων

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 δεν δικαιολογείται η αύξηση της ταχύτητας ή της παραγωγικότητας όταν επιτυγχάνεται εις βάρος των εργαζομένων και των προϊόντων. Οι καταστροφές των προϊόντων που προκαλούνται από τη μεγάλη ταχύτητα κίνησης των ανυψωτικών μηχανημάτων είναι αδικαιολόγητες. Πρέπει οι χειριστές των μηχανημάτων να ακολουθούν με προσοχή όλους τους κανόνες ασφαλούς κίνησης και λειτουργίας.

C Καθαριότητα και τάξη

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

C Αποτελεσματική επικοινωνία.

Το προσωπικό που εργάζεται μέσα σε μια αποθήκη, και ιδιαίτερα σε μια αρκετά μεγάλης έκτασης αποθήκη, πρέπει να επικοινωνεί με την διεύθυνση της αποθήκης, να παίρνει οδηγίες, να εκτελεί την εργασία του σωστά και γρήγορα και γι'αυτό πρέπει να επιλέγει το κατάλληλο σύστημα επικοινωνίας.

1.10 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ - ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

Υπάρχουν δυο κατηγορίες δεδομένων η μια περιλαμβάνει τα οικονομικά δεδομένα και η άλλη τα φυσικά δεδομένα. Ο διαχωρισμός και η ξεχωριστή μελέτη κάθε ομάδας βοηθά στην ανάλυση και σωστή αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων που τυχόν μπορεί να προκύψουν σε μια αποθήκη. Ο διαχωρισμός των δεδομένων πολλές φορές γίνεται γρήγορα χωρίς να προηγηθεί μια μελέτη σε βάθος. Πολύ συχνά διατηρούνται σε λειτουργία μηχανήματα ή πρακτικές που είναι παλιές και ασύμφωρες ,που κοστίζουν πάρα πολύ και όπου οι επιχειρήσεις χάνουν πάρα πολλά χωρίς να το αναγνωρίζουν. Η πιο συνηθισμένη αιτιολογία είναι ότι ο κόσμος πιστεύει χωρίς έρευνα ότι οι νέες σύγχρονες μέθοδοι βασίζονται σε εξεζητημένα μηχανήματα και συστήματα των οποίων η αξία είναι πολύ μεγάλη και ξεπερνούν την αντοχή ή τις δυνατότητες της επιχείρησης και ότι ταιριάζουν μόνο στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις.

Βέβαια αυτή η χωρίς έρευνα λήψη σημαντικών αποφάσεων είναι εσφαλμένη, δεν πρέπει να παρασύρεται κανείς και να πιστεύει ότι πρώτα θα πάρει τις αποφάσεις ή θα κάνει τις επιλογές που σχετίζονται με το ένα θέμα και μετά με το άλλο θέμα χωρίς η μια απόφαση ή επιλογή να επηρεάζει την άλλη. Αντίθετα πρέπει πρώτα να περιγράψουν όλα τα πιθανά ή υποψήφια συστήματα που μπορούν να παράγουν το ζητούμενο έργο, δηλαδή πρώτα θα δοθούν τα φυσικά δεδομένα και μετά θα ακολουθήσει η μελέτη των οικονομικών δεδομένων, η οικονομική ανάλυση επιλογή του άριστου συστήματος που θα καλύπτει τις ανάγκες της επιχείρησης θα πρέπει συνεπώς να γίνεται με οικονομικά κριτήρια.

◆ **ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ**

1. Αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης
2. Βελτίωση της ροής των προϊόντων
3. Μείωση του κόστους (π.χ από την αλλοίωση κάποιων τροφίμων, κόστος αντικατάστασης τους, μεγαλύτερος χώρος αποθήκευσης ,προσωπικό κτλ.)
4. Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες
5. Παροχή καλύτερων συνθηκών εργασίας για τους εργαζομένους
6. Αύξηση κερδών επιχείρησης.

◆ **ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ**

1. Μεγάλο κόστος εγκατάστασης
2. Αύξηση κόστους λόγω αύξησης προσωπικού, χώρων αποθήκευσης κτλ
3. Δημιουργία κακής φήμης επιχείρησης
4. Μείωση κερδών.

Ο ιδανικός σχεδιασμός ή διαμόρφωση αποθήκης διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση με βάση τα προϊόντα που θα αποθηκευτούν, τους οικονομικούς πόρους της επιχείρησης, το ανταγωνιστικό περιβάλλον ή τις ανάγκες των πελατών. Επίσης ο υπεύθυνος της αποθήκης θα πρέπει να λάβει υπόψιν του την εξισορρόπηση μεταξύ κόστους εργασίας, κόστους εξοπλισμού, κόστος χώρου και κόστος πληροφόρησης.

Για παράδειγμα η αγορά πιο ακριβού αλλά πιο αποτελεσματικού εξοπλισμού για την διαχείριση των αποθεμάτων μπορεί να επηρεάσει το μέγεθος εγκατάστασης της αποθήκης. Στην συνέχεια ακολουθεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα μιας εταιρείας η οποία ακολουθεί το πρόγραμμα διαχείρισης αποθήκης με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας της και φυσικά των κερδών της.

Η **ΒΗΤΑ ΕΛΛΑΣ** μια μεγάλη εταιρεία διανομής φαρμακευτικών ειδών και προμηθειών νοσοκομείων ανέπτυξε μια στρατηγική με 7 βήματα για τον σχεδιασμό της διαμόρφωσης των αποθηκών της.

1. Πενταετής τουλάχιστον πρόβλεψη της ανάπτυξης της γραμμής προϊόντων ή και πιο μακροχρόνια αν είναι δυνατόν.
2. Ανάλυση της γραμμής προϊόντων, των κινούμενων ποσοτήτων, της ροής των υλικών και του απαιτούμενου χρόνου και χώρου.
3. Ανάλυση των απαιτήσεων εξοπλισμού για τον χειρισμό υλικών.
4. Καθιέρωση των απαιτήσεων χώρου με βάση τις πενταετείς προβλέψεις όπου είναι δυνατό.
5. Καθιέρωση των σχέσεων και της σύνδεσης όλων των λειτουργιών – αποστολών, παραλαβών, συνδέσεων παραγγελιών, συσκευασίας, φύλαξης αποθεμάτων, επιστροφές αγαθών.
6. Σχεδιασμός πολλών διαφορετικών εναλλακτικών διαμόρφωσης.
7. Επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής και ανάπτυξη λεπτομερούς σχεδιασμού διαμόρφωσης.

Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση που εφαρμόζει κάποια διαδικασία αυτοματοποιημένη ή μη να εφαρμόζει μια αποτελεσματική και αποδοτική διαμόρφωση χώρου.

Όποιος τρόπος διαμόρφωσης επιλεγεί τελικά για τις αποθήκες είναι σημαντικό να αξιοποιηθεί ο υπάρχον χώρος όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται. Η **ΒΗΤΑ ΕΛΛΑΣ** ανέπτυξε κάποιες χρήσιμες οδηγίες κατάλληλες για όλους τους τύπους εταιρειών

- 1) Πρέπει να υπολογιστούν με ακρίβεια οι απαιτήσεις χώρου για όλα τα προϊόντα.

- 2) Να χρησιμοποιηθεί και η αποθήκευση σε ψηλά επίπεδα ραφιών όπου αυτό μπορεί να εφαρμοστεί πρακτικά.
- 3) Οι διαστάσεις των διαδρόμων είναι σημαντικό θέμα. Οι πολύ στενοί διάδρομοι παρενοχλούν την ροή των υλικών και την αποτελεσματική χρήση του εξοπλισμού πολύ φαρδείς διάδρομοι πάλι αφήνουν πολύ ανεκμετάλλευτο χώρο.
- 4) Η χρήση των ημιορόφων για την συγκέντρωση των παραγγελιών ή άλλων λειτουργιών.
- 5) Η χρήση πρότυπου χώρου για εκτίμηση του χώρου που πραγματικά χρειάζεται και σαν οδηγό για την εκτίμηση των απαιτήσεων επέκτασης.
- 6) Τα πρότυπα μπορούν να εκφραστούν σαν αναλογία των τετραγωνικών μέτρων που χρησιμοποιούνται σε σχέση με το σύνολο των τετραγωνικών μέτρων της αποθήκης ή σαν ποσοστό του ωφέλιμου χώρου σε σχέση με του συνολικού.

1.11 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ

◆ Μείωση δεσμευμένων κεφαλαίων σε αποθέματα:

- μεγάλοι ρυθμοί κυκλοφορίας /ανακύκλωσης προϊόντων
- λιγότερα αποθέματα ανά είδος
- λιγότερα αποθέματα

◆ Μείωση του κύκλου ζωής των αγαθών:

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

◆ Αλλαγή της διάρθρωσης των παραγγελιών:

Η χρησιμότητα των Logistics στις σύγχρονες Εμπορικές Εταιρίες.

- περισσότερες παραγγελίες και λιγότερες γραμμές ανά παραγγελία
 - εντατικοποίηση της διακίνησης,
 - περισσότερα φορτία αποστολής.
- ◆ Αύξηση κόστους οικοπέδων και κτηρίων:
- αξιοποίηση των χώρων
 - εντατικοποίηση της εκμετάλλευσης
- ◆ Αύξηση απόδοσης/κερδοφορίας της επιχείρησης:
- αύξηση παραγωγικότητας της εργασίας με εκμηχάνιση ή με επιλογή πιο παραγωγικών μηχανημάτων.
 - η μείωση των επιτοκίων θα επιτρέψει μεγαλύτερες επενδύσεις.

ΠΡΟΣΟΧΗ: Η εργασία στα αποθηκευτικά κέντρα για το βασικό προσωπικό θεωρείται και βαριά και βαρετή. Γι' αυτό είναι απαραίτητο να δίδεται μεγάλη προσοχή σε θέματα εργασίας, χώρου αποθηκών και συνθήκες εργασίας. Με την πάροδο των ετών θα μειώνεται συνεχώς η προσφορά εργασίας για αυτές τις θέσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ
«ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»



2.1 ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Είναι γνωστό ότι, η παγκόσμια οικονομική δραστηριότητα, είναι μοιρασμένη ποιοτικά (κατά είδος) και ποσοτικά, σ' ένα άπειρο πλήθος από επιχειρήσεις που είναι διασκορπισμένο σε ολόκληρη τη γη. Δεν υπάρχει κομμάτι της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας που να μην πραγματοποιείται από κάποια επιχείρηση και αντίστροφα, δεν υπάρχει επιχείρηση που να μην πραγματοποιεί ένα κομμάτι από ένα είδος της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας. Μιας δραστηριότητας που εκφράζεται εξωτερικά, με τη διενέργεια οικονομικών πράξεων. Και επειδή η οικονομική δραστηριότητα αναπτύσσεται μέσα από συναλλαγές, η επιχείρηση εκφράζεται εξωτερικά, πραγματοποιώντας συναλλαγές.

Οι παραπάνω διαπιστώσεις οδηγούν στο συμπέρασμα, ότι κάθε επιχείρηση για να πραγματοποιήσει τον σκοπό της πρέπει να μπορεί να πραγματοποιεί οικονομικές πράξεις, που σημαίνει συναλλαγές. Οι συναλλαγές όμως και οι σχέσεις που δημιουργούνται από αυτές, ρυθμίζονται από τους νόμους. Πράγμα που σημαίνει παραπέρα, ότι συναλλαγές μπορούν να πραγματοποιούν όσοι τους επιτρέπεται από το νόμο. Κατ' αρχήν λοιπόν, συναλλαγές μπορεί να πραγματοποιεί, σύμφωνα με το νόμο, κάθε φυσικό πρόσωπο, κάθε ενήλικος πολίτης. Συνεπώς, επιχείρηση μπορεί να ασκήσει και να ασκεί το κάθε φυσικό πρόσωπο .

Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση χαρακτηρίζεται σαν **«προσωπική» ή «ατομική» επιχείρηση**, επειδή ασκείται από ένα (φυσικό) πρόσωπο, ένα άτομο και είναι η πιο απλή μορφή επιχειρησιακής δράσης. Απλή από την άποψη της συγκρότησης, της διοίκησης και της λειτουργίας της. Για τη συγκρότηση της είναι αρκετή η τακτοποίηση της σχέσης της με το Δημόσιο, που είναι: μια δήλωση του φυσικού προσώπου- επιχειρηματία, ότι

θα κάνει επιχείρηση και μια θεώρηση των ανάλογων λογιστικών βιβλίων. Διοικητικά και λειτουργικά είναι απλή, αφού αποφασίζει μόνος του ο επιχειρηματίας, ο οποίος συνεπώς αποφασίζει ελεύθερα χωρίς κανένα εξωτερικό περιορισμό, παρά μόνο με όσους βάζουν οι κανόνες των συναλλαγών και η οικονομική του δυνατότητα.

Η επιχειρηματική αυτή μορφή εντούτοις, παρουσιάζει τρία σοβαρά μειονεκτήματα: δύο αντικειμενικά και ένα υποκειμενικό. Τα αντικειμενικά μειονεκτήματα είναι πρώτο, οι περιορισμένες οικονομικές της δυνατότητες, στα όρια της προσωπικής περιουσίας του επιχειρηματία και δεύτερο, η πλήρης, η ολοκληρωτική σύνδεση της με το πρόσωπο του επιχειρηματία. Το υποκειμενικό της μειονέκτημα είναι ότι ο επιχειρηματίας, διακινδυνεύει στην επιχειρηματική του δραστηριότητα, το σύνολο της προσωπικής του περιουσίας. Τα αντικειμενικά της μειονεκτήματα δείχνουν ότι η προσωπική επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει μια περιορισμένης εμβέλειας οικονομική δράση. Και το υποκειμενικό της μειονέκτημα, ότι την αποφεύγει σαν μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας, όποιος δεν θέλει να διακινδυνεύσει στην επιχειρηματική του δραστηριότητα το σύνολο της προσωπικής του περιουσίας, αλλά μόνο ένα μέρος της.

Προκειμένου λοιπόν, να ξεπεραστούν αυτές οι επιχειρηματικές αδυναμίες στο σύνολο τους, επινοήθηκε ένα νομικό πρόσωπο, για την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας, η «εταιρία». Οι εταιρίες που έχουν αντικείμενο μια οικονομική δραστηριότητα και σκοπό το κέρδος, ονομάστηκαν *«εμπορικές εταιρίες»* επειδή η δραστηριότητα τους εντάσσεται στην εμπορική δραστηριότητα όπως αυτή στη γενικότητα της, ορίζεται από το δίκαιο. Και η εμπορική δραστηριότητα ορίζεται από το δίκαιο, σαν: *«αγορά προϊόντων γης ή τέχνης επί σκοπώ μεταπωλήσεως επεξεργασμένων ή μη»*. Με την έννοια συνεπώς αυτή, κάθε οικονομική δραστηριότητα χαρακτηρίζεται σαν δραστηριότητα εμπορική και κάθε

εταιρία με αντικείμενο οικονομική δραστηριότητα χαρακτηρίζεται σαν εταιρία εμπορική.

Εκτός όμως από τις εταιρίες που χαρακτηρίζονται εμπορικές με βάση το παραπάνω ουσιαστικό κριτήριο του αντικειμένου των εργασιών τους, εμπορικές χαρακτηρίζονται επίσης, και όλες οι εταιρίες με τη μορφή της Ανώνυμης, με βάση ακριβώς αυτό το νομικό τους σχήμα. Το νομικό τους τύπο, που εδώ αποτελεί κριτήριο τυπικό.

Με τις συνθήκες αυτές, όταν περισσότερα από ένα πρόσωπα επιδιώκουν ένα κοινό σκοπό οικονομικό, συνιστούν μια «εμπορική εταιρία», η οποία για λογαριασμό τους πραγματοποιεί την επιχειρηματική δράση.

Όπως είπαμε στην περίπτωση της ατομικής επιχείρησης τα ζητήματα που αφορούν στην επιχειρηματική συγκρότηση, διοίκηση και λειτουργία, λύνονται εύκολα και απλά, επειδή όλα αυτά τα ζητήματα τα αντιμετωπίζει και τα λύνει ένα πρόσωπο με τις ανεξέλεγκτες αποφάσεις του. Όταν όμως συγκροτηθούν περισσότερα πρόσωπα με τον ίδιο σκοπό, τη συγκρότηση και λειτουργία μιας επιχείρησης, τότε είναι ανάγκη να καθορίσουν τις σχέσεις που αναπτύσσονται: - μεταξύ τους,

- ανάμεσα στον καθένα και την επιχείρηση
- και ανάμεσα στην επιχείρηση και τους τρίτους,

προκειμένου να ξέρουν:

- οι συνέταιροι τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους μεταξύ τους
- οι εταίροι, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους με την εταιρία
- και οι τρίτοι, με ποιον ή ποιους από τους συνεταίρους έχουν δικαίωμα να συναλλάσσονται, ποιος ή ποιοι δεσμεύουν την εταιρία, πόσα κεφάλαια διαθέτει η εταιρία, ποιοι είναι οι σκοποί της, που βρίσκεται η «κατοικία» της, δηλαδή η έδρα της, κ.λ.π..

Πρώτο, λοιπόν, **βασικό και πρωταρχικό στοιχείο**, είναι μια συμφωνία που καταρτίζουν και αναλαμβάνουν με την υπογραφή τους την ευθύνη να την τηρήσουν, όλοι οι εταίροι και που ονομάζεται **Καταστατικό**. Το Καταστατικό είναι έγγραφο συστατικό της εταιρίας, με την έννοια ότι χωρίς αυτό δεν υπάρχει εταιρία. Από την υπογραφή του Καταστατικού και ύστερα, μέχρι τη διάλυση της, η εταιρία υπάρχει και λειτουργεί με τους όρους του Καταστατικού και με τις διατάξεις του Νόμου, για τα ζητήματα εκείνα, που είτε το καταστατικό δεν προβλέπει, είτε ρυθμίζονται υποχρεωτικά από το Νόμο.

Το έγγραφο αυτό εξάλλου πρέπει να **δημοσιευτεί επίσημα, από μια Αρχή**, προκειμένου οι τρίτοι να πληροφορηθούν έγκυρα και αξιόπιστα, τα στοιχεία που τους ενδιαφέρουν, που είναι κυρίως ποιος ή ποιοι από τους συνεταίρους έχουν δικαίωμα να συναλλάσσονται, ποιος ή ποιοι δεσμεύουν την εταιρία, πόσα κεφάλαια η εταιρία διαθέτει.

Δεύτερο βασικό συστατικό **στοιχείο** της εμπορικής εταιρίας, είναι η **νομική της προσωπικότητα**. Με τη δημοσίευση του Καταστατικού της εταιρίας, σύμφωνα με το Νόμο και τις σχετικές ειδικές σε κάθε κατηγορία εταιριών διοικητικές διαδικασίες, η εταιρία ξεχωρίζει σαν πρόσωπο από τους εταίρους και ξεκινάει μια αυτοτελή επιχειρηματική σταδιοδρομία, πράγμα που σημαίνει ότι πραγματοποιεί με τους τρίτους, όλο το εύρος των νομικών σχέσεων που πραγματοποιεί οποιοδήποτε πρόσωπο. Πραγματοποιεί συναλλαγές, αναλαμβάνει υποχρεώσεις, αποκτάει απαιτήσεις, παρουσιάζεται στα δικαστήρια σαν διάδικος, ενεργεί προσωπικά ή εξουσιοδοτεί άλλους να ενεργήσουν για λογαριασμό της, κ.λ.π..

Τρίτο βασικό συστατικό **στοιχείο** της εμπορικής εταιρίας, είναι η **οικονομική της αυτοτέλεια** που της επιτρέπει να λειτουργεί οικονομικά και συγκεκριμένα να ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα. Στο χρονικό

σημείο όπου η εταιρία αποκτάει νομική μορφή προσωπικότητα, απαιτεί από τους συνεταίρους να καταβάλουν το κεφάλαιο που ο καθένας ανάλαβε να καταβάλλει, σύμφωνα με το καταστατικό που έχει εγκριθεί. Είναι η απαίτηση αυτή, το πρώτο δικαίωμα που ασκεί η εταιρία, αναλαμβάνοντας την υποχρέωση απέναντι στους συνεταίρους να τους επιστρέψει το κεφάλαιο αυτό στο χρόνο και με τους όρους του καταστατικού. Με το κεφάλαιο αυτό, η εταιρία θα αποκτήσει μια περιουσία, τα πραγματικά μέσα, τις πραγματικές αξίες δηλαδή που χρειάζεται για να λειτουργήσει οικονομικά σαν επιχείρηση, ένα ενεργητικό όπως ορίζεται λογιστικά, αναλαμβάνοντας φυσικά ισόποσες υποχρεώσεις. Έκτοτε, με την περιουσία αυτή ασκεί την επιχειρηματική δράση, πραγματοποιώντας όλες τις αναγκαίες συναλλαγές και το ανάλογο οικονομικό αποτέλεσμα. Επισημαίνεται ότι κανένας τρίτος δεν μπορεί να ασκήσει τα δικαιώματα που τυχόν έχει σαν απαίτηση από την εταιρία, σε βάρος της εταιρικής περιουσίας, άμεσα. Σε κάθε περίπτωση, ο τρίτος ασκεί τα δικαιώματα του σε βάρος της εταιρίας. Καταλήγουμε συνεπώς στη διαπίστωση, ότι η εταιρία είναι αυτοτελής οικονομικός οργανισμός, που έχει τη δική της περιουσία και με την περιουσία αυτή, ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα. Επισημαίνεται βέβαια, ότι τη δραστηριότητα αυτή την ασκεί με βάση τη βούληση των εταίρων όπως αυτή εκφράζεται με τις αποφάσεις των αρμόδιων οργάνων της εταιρίας (διαχειριστές, συνέλευση, κ.λ.π.). Εντούτοις το ζήτημα αυτό είναι ζήτημα εσωτερικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Αυτά, στη γενικότητα τους είναι τα συστατικά στοιχεία της κάθε εμπορικής εταιρίας, οπουδήποτε νομικού τύπου. Παραπέρα εντούτοις, σε κάθε εταιρικό τύπο (κάποια και σε κάθε εταιρία), τα παραπάνω στοιχεία εξειδικεύονται ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις κάθε τύπου. Ενώ εξάλλου, τα ειδικότερα χαρακτηριστικά των παραπάνω

στοιχείων, σε κάθε ειδική περίπτωση, προσδιορίζονται με βάση τη συμφωνία των εταίρων. Όσα όμως δεν έχουν ρυθμιστεί με συμφωνία των εταίρων επειδή δεν προβλέφθηκαν ή επειδή δεν επιτρέπεται από το νόμο να ρυθμιστούν έτσι, ρυθμίζονται κατευθείαν από το νόμο.

Οι εμπορικές εταιρίες λοιπόν, διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες, με κριτήριο το βασικό στοιχείο που επικρατεί και καθορίζει την εταιρική σχέση, στοιχείο που είναι, άλλοτε τα πρόσωπα των εταίρων και άλλοτε το κεφάλαιο. Έτσι διακρίνονται οι εμπορικές εταιρίες, όπως παρακάτω:

- **Εταιρίες προσωπικές**, όπου κυρίαρχο στοιχείο είναι το πρόσωπο του κάθε συνεταίρου και συνεπώς τα ζητήματα της συγκρότησης, διοίκησης και λειτουργίας της εταιρίας. Λύνονται κύρια, με βάση την προσωπική ευθύνη, συμμετοχή και δράση των συνεταίρων, χωρίς να είναι καθοριστικό στοιχείο, το μέγεθος (ποσοστό) συμμετοχής τους στο κεφάλαιο της εταιρίας.
- **Εταιρίες μικτές**, όπου επικρατούν καθοριστικά και συνδυαστικά και τα δύο στοιχεία, δηλαδή το πρόσωπο των συνεταίρων σε συνδυασμό με το ποσό του κεφαλαίου που έχουν καταθέσει και συνεπώς το ποσοστό συμμετοχής που αυτό τους εξασφαλίζει και
- **Εταιρίες κεφαλαιουχικές**, όπου κυρίαρχο στοιχείο είναι το κεφάλαιο που καταθέτει ο κάθε εταίρος και συνεπώς τα ζητήματα της συγκρότησης, διοίκησης και λειτουργίας της εταιρίας, λύνονται με βάση, την (οικονομική) συμμετοχή των συνεταίρων στο κεφάλαιο της εταιρίας, ενώ είναι αδιάφορο και κάποτε, ακόμη και άγνωστο το πρόσωπο των εταίρων.

Η κατηγορία των προσωπικών εταιριών περιλαμβάνει:

1. την Ομόρρυθμη Εταιρία (Ο.Ε.)
2. την Ετερόρρυθμη Εταιρία (Ε.Ε.)

3. την Συμμετοχική ή την Αφανή Εταιρία

Η κατηγορία των μικτών εταιριών περιλαμβάνει:

1. την Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)
2. την Ετερόρρυθμη με Μετοχές

Η κατηγορία των κεφαλαιουχικών εταιριών περιλαμβάνει:

1. την Ανώνυμη Εταιρία (Α.Ε.)

Η ίδρυση των παραπάνω εταιριών, όλων χωρίς εξαίρεση, υπόκειται σύμφωνα με το νόμο, σε ορισμένες τύπους και διαδικασίες, προκειμένου να γνωρίζουν οι συνέταιροι, αλλά και κυρίως οι τρίτοι πως ρυθμίζονται οι σχέσεις τους με την εταιρία. Μετά την εκπλήρωση όλων αυτών των τύπων και των διαδικασιών, η εταιρία αποτελεί πια ξεχωριστό «πρόσωπο», νομικό, φυσικά.

ΕΣΟΔΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΤΖΙΡΟΣ)

Ένας άλλος τρόπος διάκρισης των επιχειρήσεων είναι ανάλογα με το τζίρο που έχουν ετησίως, όπως αναφέρεται στο Άρθρο 4 του Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων που παρατείνεται παρακάτω:

Ένταξη επιτηδευματιών σε κατηγορία τήρησης βιβλίων

1. Οι επιτηδευματίες εντάσσονται σε κατηγορία βιβλίων του Κώδικα αυτού από την έναρξη των εργασιών τους, όπως ορίζεται στις παραγράφους 2 έως 6 του άρθρου αυτού.

2. Στην τρίτη κατηγορία οι ημεδαπές και αλλοδαπές ανώνυμες και περιορισμένης ευθύνης εταιρίες, καθώς και οι κοινοπραξίες ή άλλης νομικής μορφής επιχειρήσεις κατασκευής δημόσιων έργων, εφόσον ο προϋπολογισμός του έργου που αναλαμβάνουν υπερβαίνει το όριο τήρησης βιβλίων τρίτης κατηγορίας.

Επίσης, στην τρίτη κατηγορία εντάσσονται τα πρόσωπα των περιπτώσεων β', γ' και δ' της παραγράφου 1 του άρθρου 101 του Κώδικα Φορολογίας Εισοδήματος, που κυρώθηκε με το Ν. 2238/1994 (ΦΕΚ 151 Α'), που ασχολούνται με την πώληση ανεγειρόμενων οικοδομών ή την κατασκευή δημόσιων ή ιδιωτικών τεχνικών έργων, καθώς και οι κοινοπραξίες που έχουν το ίδιο αντικείμενο εργασιών, εφόσον συμμετέχει σε αυτές ένα τουλάχιστον από τα πρόσωπα του παρόντος εδαφίου ή ημεδαπή ανώνυμη ή περιορισμένης ευθύνης εταιρία.

Η υποχρέωση για τήρηση βιβλίων τρίτης κατηγορίας συντρέχει και για τις κοινοπραξίες, στις οποίες εισφέρεται η κατασκευή δημόσιων ή ιδιωτικών τεχνικών έργων ή η ανέγερση οικοδομών από τις κοινοπραξίες του προηγούμενου εδαφίου.

Κατ' εξαίρεση, μπορούν να τηρήσουν βιβλία δεύτερης κατηγορίας οι αλλοδαπές γενικά επιχειρήσεις που εγκαθίστανται στην Ελλάδα με βάση τις διατάξεις των α.ν. 89/1967 (ΦΕΚ Α' 132) και 378/1968 (ΦΕΚ Α' 82), καθώς και τα υποκαταστήματα των αλλοδαπών αεροπορικών επιχειρήσεων που λειτουργούν στην Ελλάδα και απαλλάσσονται από τη φορολογία εισοδήματος με τον όρο της αμοιβαιότητας.

3. Στη δεύτερη κατηγορία, με την επιφύλαξη των διατάξεων της παραγράφου 2 του άρθρου αυτού:

α) Ο επιτηδευματίας του οποίου τα καθαρά κέρδη προσδιορίζονται με ειδικό τρόπο, σύμφωνα με τη νομοθεσία περί φορολογίας εισοδήματος,

καθώς και ο εκμεταλλευτής πλοίου δεύτερης κατηγορίας του άρθρου 3 του ν. 27/1975.

β) Ο πράκτορας εφημερίδων και περιοδικών, καθώς και ο πρατηριούχος χονδρικής πώλησης καπνοβιομηχανικών προϊόντων από 1.1.2004.

Όποιος από τους παραπάνω επιτηδευματίες διατηρεί και κλάδο παροχής άλλων υπηρεσιών ή πώλησης αγαθών τηρεί, για όλες τις δραστηριότητές του τα βιβλία της κατηγορίας που αντιστοιχεί στο σύνολο των ετήσιων ακαθάριστων εσόδων του όχι όμως κατηγορίας κατώτερης της δεύτερης.

γ) Ο πρατηριούχος υγρών καυσίμων για την εμπορία πετρελαίου.

Όποιος διατηρεί και κλάδο πώλησης άλλων αγαθών ή παροχής υπηρεσιών τηρεί για τον κλάδο αυτό τα βιβλία της κατηγορίας που αντιστοιχεί στα ετήσια ακαθάριστα έσοδα του κλάδου αυτού όχι όμως κατηγορίας κατώτερης της δεύτερης με την επιφύλαξη των παραγράφων 4 και 6 του άρθρου αυτού.

4. Στην πρώτη κατηγορία με την επιφύλαξη των διατάξεων της παραγράφου 2 του άρθρου αυτού:

α) ο εκμεταλλευτής περιπτέρου, **β)** ο πωλητής οπωρολαχανικών, νωπών αλιευμάτων και λοιπών αγροτικών προϊόντων αποκλειστικά στις κινητές λαϊκές αγορές, **γ)** ο πρατηριούχος υγρών καυσίμων, για την εμπορία βενζίνης.

Όποιος από τους παραπάνω επιτηδευματίες διατηρεί και κλάδο πώλησης άλλων αγαθών ή παροχής υπηρεσιών τηρεί για τον κλάδο αυτόν τα βιβλία της κατηγορίας που αντιστοιχεί στα ετήσια ακαθάριστα έσοδα του κλάδου αυτού όχι όμως κατηγορίας κατώτερης της δεύτερης με την επιφύλαξη των διατάξεων των παραγράφων 3 και 6 του άρθρου αυτού.

5. Στην κατηγορία που αντιστοιχεί στα ετήσια ακαθάριστα έσοδά τους, όχι όμως σε κατηγορία κατώτερη της δεύτερης, οι λοιποί επιτηδευματίες, φυσικά ή νομικά πρόσωπα, για τους οποίους δεν προβλέπεται ένταξη με βάση τις διατάξεις των παραγράφων 2, 3 και 4 του άρθρου αυτού, καθώς και οι νέοι επιτηδευματίες, κατά την έναρξη των εργασιών τους, για τους οποίους δεν προβλέπεται ειδική ένταξη.

Κατ' εξαίρεση τα πρόσωπα της παραγράφου 3 του άρθρου 2, σε περίπτωση υποχρέωσης τήρησης βιβλίων τρίτης κατηγορίας, μπορεί να τηρήσουν βιβλία δεύτερης κατηγορίας.

6. Κατ' εξαίρεση των όσων ορίζονται στην προηγούμενη παράγραφο 5 οι επιτηδευματίες φυσικά πρόσωπα, που ασκούν τη δραστηριότητά τους σε πόλη ή χωριό με πληθυσμό κάτω των πέντε χιλιάδων (5.000) κατοίκων, που δεν έχουν χαρακτηριστεί ως τουριστικές περιοχές, εντάσσονται κατά την έναρξη των εργασιών τους στην πρώτη κατηγορία βιβλίων και στη συνέχεια στην κατηγορία βιβλίων που αντιστοιχεί στα ετήσια ακαθάριστα έσοδα της προηγούμενης διαχειριστικής τους περιόδου, εκτός από τους επιτηδευματίες φυσικά πρόσωπα των περιφερειών αυτών που έχουν ως αντικείμενο εργασιών την παροχή υπηρεσιών ή την πώληση αγαθών και την παροχή υπηρεσιών (μικτή δραστηριότητα) ή την εκμετάλλευση καταστήματος ή άλλου χώρου στον οποίο προσφέρεται φαγητό ή ποτό με σερβίρισμα, οι οποίοι εντάσσονται από την έναρξη των εργασιών τους στην κατηγορία που αντιστοιχεί στα ετήσια ακαθάριστα έσοδά τους, όχι όμως σε κατηγορία κατώτερη της δεύτερης.

Επίσης, οι επιτηδευματίες φυσικά πρόσωπα των πιο πάνω περιφερειών, που πραγματοποιούν ακαθάριστα έσοδα από χονδρικές πωλήσεις κατά ποσοστό τουλάχιστον εξήντα στα εκατό (60%) ή εξαγωγές, ανεξάρτητα από ποσοστό εντάσσονται με βάση τα ακαθάριστα έσοδά τους, όχι όμως σε κατηγορία κατώτερη της δεύτερης.

Ειδικά, τα φυσικά πρόσωπα που έχουν ως αντικείμενο εργασιών την εκμετάλλευση παραδοσιακού καφενείου στις περιοχές του προηγούμενου εδαφίου, τηρούν τα βιβλία της κατηγορίας που αντιστοιχεί στα ετήσια ακαθάριστα έσοδά τους.

7. Για την εφαρμογή των διατάξεων των προηγούμενων παραγράφων 3 έως και 6 τα όρια για την κατηγορία τήρησης βιβλίων, ορίζονται με βάση το ύψος των ετήσιων ακαθάριστων εσόδων της προηγούμενης διαχειριστικής περιόδου, ως ακολούθως:

<u>Κατηγορίες βιβλίων</u>	<u>όρια ακαθάριστων εσόδων</u>
Πρώτη μέχρι και	150.000 ευρώ
Δεύτερη μέχρι και	1.500.000 ευρώ
Τρίτη άνω των	1.500.000 ευρώ

Αν η προηγούμενη διαχειριστική περίοδος είναι μικρότερη ή μεγαλύτερη του 12μήνου τα ετήσια ακαθάριστα έσοδα για την εφαρμογή των διατάξεων του Κώδικα αυτού βρίσκονται με αναγωγή. Όταν πωλούνται αγαθά για λογαριασμό τρίτου ως ακαθάριστο έσοδο για την τήρηση βιβλίων θεωρείται η αξία των αγαθών που πωλήθηκαν.

8. Ο επιτηδευματίας από την έναρξη της διαχειριστικής του περιόδου, μπορεί να τηρήσει βιβλία ανώτερης κατηγορίας από εκείνη στην οποία εντάσσεται, με την προϋπόθεση της τήρησης όλων των βιβλίων και των στοιχείων, που ορίζονται για την κατηγορία αυτή, επιφυλασσομένων των διατάξεων της παραγράφου 9 του άρθρου 32 του ν. 1642/1986.

9. Σε περιπτώσεις μετασχηματισμού επιχειρήσεων, η νέα εταιρεία έχει όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις για την εφαρμογή των διατάξεων του Κώδικα αυτού, που είχε οποιαδήποτε από τις επιχειρήσεις ή κλάδους που μετασχηματίστηκαν.

2.2 ΕΙΔΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ- ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Για να ικανοποιήσει η προσφορά τη ζήτηση απαιτείται μια μεγάλη σειρά ενεργειών, που θα γεφυρώσουν την απόσταση και το χρόνο που τις χωρίζει. Οι ενέργειες αυτές έχουν ως κεντρικό θέμα τη δημιουργία και τη διατήρηση των αποθεμάτων σε διάφορα γεωγραφικά σημεία, είτε δίπλα στις πηγές των προμηθειών είτε δίπλα στις αγορές είτε τέλος σε ενδιάμεσα κομβικά σημεία.

Είναι σκόπιμο σε αυτό το σημείο να δοθούν ορισμοί μερικών βασικών εννοιών που χρησιμοποιούνται συνεχώς. Ο όρος **«Αποθέματα»** αναφέρεται σε οποιοδήποτε, προϊόν ή υλικό αποκτά η επιχείρηση και το αποθηκεύει για να το χρησιμοποιήσει ή για να το μεταπωλήσει σε κάποια μελλοντική στιγμή. Ο όρος **«Απογραφή»** αναφέρεται σε έναν κατάλογο που περιλαμβάνει όλα τα προϊόντα, όλα τα είδη που βρίσκονται, κάποια δεδομένη στιγμή, στους χώρους της επιχείρησης. Στον κατάλογο αυτό δίδεται η πλήρης περιγραφή του είδους και αναγράφεται η ποσότητα κάθε προϊόντος που μετρήθηκε τη δεδομένη στιγμή. Συνήθως η απογραφή γίνεται στο τέλος της οικονομικής χρήσης για να βεβαιωθεί η επιχείρηση ότι τα λογιστικά αποθέματα συμπίπτουν με τα πραγματικά. 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 αλλά απαιτείται η ύπαρξη τους 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. Ο όρος **«Χρόνος Ανταπόκρισης»** αναφέρεται στο χρόνο που μεσολαβεί μεταξύ της

τοποθέτησης της παραγγελίας από μια επιχείρηση στον προμηθευτή της και της παραλαβής της από αυτήν την επιχείρηση.

Είναι απαραίτητο, στις σύγχρονες εφαρμογές 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 που 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 ξαναγοράζουν νέες ποσότητες.

Είναι αδύνατον να λειτουργήσει οποιαδήποτε επιχείρηση χωρίς αποθέματα. Είτε η επιχείρηση είναι βιομηχανική, εμπορική, μεταφορική, είτε είναι δημόσια ή ιδιωτική, είτε ακόμα είναι μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών. Ακόμη και τα νοικοκυριά πρέπει να διατηρούν αποθέματα. Το πρόβλημα όμως είναι πως θα βρεθεί το ιδανικό ύψος των αποθεμάτων που πρέπει να διατηρεί η επιχείρηση.

Παραδοσιακά, ο έλεγχος αποθεμάτων ξεκίνησε πριν από πολλές δεκαετίες και ασχολούνταν κυρίως με την εξασφάλιση των πρώτων υλών και των υλικών που χρειάζεται η παραγωγή. Η μαζική παραγωγή που επικράτησε απαιτούσε μεγάλες ποσότητες πρώτων υλών και οι επιχειρήσεις επεδίωκαν την έγκαιρη εξασφάλιση τους ώστε να μη σταματήσει η παραγωγή και μείνουν χωρίς απασχόληση εργάτες και μηχανήματα. Την εργασία παρακολούθησης και εξασφάλισης των υλικών που χρειαζόταν η παραγωγή την εκτελούσε το τμήμα Διαχείρισης Υλικών. Στο τμήμα αυτό είχαν δοθεί πολλές αρμοδιότητες όμοιες με αυτές που δίνονται σήμερα, στο τμήμα Ελέγχου Αποθεμάτων.

Σε πολλές επιχειρήσεις το τμήμα του **Material Managemant**, το τμήμα **MM**, όπως ήταν γνωστό, ήταν ο προπομπός του **Logistics**

Management και πολλές φορές, ακόμη και σήμερα, οι δύο όροι χρησιμοποιούνται ως συνώνυμα.

Κάθε προϊόν που αποθηκεύεται στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης έχει και κάποιο ιδιαίτερο λόγο ύπαρξης, έχει το δικό του ιδιαίτερο ρόλο και κάθε είδος έχει τα δικά του χαρακτηριστικά. Τα προϊόντα διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το σημείο που βρίσκονται στην αλυσίδα, προμηθευτές, παραγωγή, πελάτες.

Οι διακρίσεις των προϊόντων με βάση την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης, είναι οι εξής:

C Προϊόντα που προορίζονται να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή, για μεταποίηση, δηλαδή τα προϊόντα που χρειάζεται μια βιομηχανική, γεωργική, βιοτεχνική και γενικά οποιαδήποτε άλλη παραγωγική επιχείρηση, για να κατασκευάσει το τελικό προϊόν, δηλαδή οι πρώτες ύλες, τα διάφορα βοηθητικά υλικά και τα υλικά συσκευασίας, όπως και τα ενδιάμεσα προϊόντα που παράγονται από τρίτους και τα οποία θα χρησιμοποιηθούν στην μεταποιητική φάση και στη δημιουργία ενός νέου αγαθού, ενός νέου προϊόντος.

C Τελικά προϊόντα για πώληση ή για μεταπώληση. Τα προϊόντα μπορεί να τα κατασκευάζει η επιχείρηση ή να τα αγοράζει και να τα μεταπωλεί χωρίς να κάνει κάποια ουσιαστική μεταβολή.

C Τελικά προϊόντα, που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Η κατηγορία αυτή σχετίζεται άμεσα με τους μεγάλους οργανισμούς, τα ιδρύματα, τα νοσοκομεία, τα ξενοδοχεία, τα πανεπιστήμια, τους οργανισμούς δημόσιας ωφέλειας, ΔΕΗ, ΟΤΕ κ.λ.π.. Τα αποθέματα σ' αυτήν την περίπτωση είναι απαραίτητα για να μπορεί να παράγει τις υπηρεσίες, για να ικανοποιεί τις ίδιες ανάγκες.

Τα προϊόντα με κριτήριο τη φύση τους διακρίνονται:

- A) σε κεφαλαιουχικά αγαθά, δηλαδή σε μηχανήματα και εξοπλισμό, αγαθά που θα χρησιμοποιούνται, συνεχώς και για πολλά χρόνια, στην παραγωγή των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών.
- B) σε διαρκή καταναλωτικά αγαθά, όπως ψυγεία, μηχανές γραφείου και ο άλλος εξοπλισμός μικρότερης αξίας κατά τεμάχιο.
- Γ) σε αναλώσιμα, σε προϊόντα που είναι συμπληρωματικά άλλων, (π.χ. χαρτί για το φωτοτυπικό, ταινίες του εκτυπωτή ή δισκέτες του υπολογιστή)
- Δ) σε πρώτες ύλες, π.χ. βαμβάκι για την παραγωγή νήματος, ή νήμα για την παραγωγή υφάσματος, ή ύφασμα για την παραγωγή ενδυμάτων.
- Ε) σε βοηθητικά υλικά και μέσα συσκευασίας, π.χ. κουμπιά ή κλωστές, κουτιά που χρειάζεται μια βιομηχανία παραγωγής ενδυμάτων.
- Στ) σε ενδιάμεσα αγαθά, π.χ. τα ελαστικά ή οι μπαταρίες ή τα φανάρια, που αγοράζουν οι αυτοκινητοβιομηχανίες από άλλες βιομηχανίες και τα ενσωματώνουν στο τελικό προϊόν, στα αυτοκίνητα που παράγουν.
- Ζ) σε τελικά προϊόντα, σε προϊόντα έτοιμα για πώληση.
- Η) σε ανταλλακτικά των μηχανημάτων και του εξοπλισμού της επιχείρησης.

2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ

Ο ρόλος του Τμήματος της επιχείρησης που αναλαμβάνει το σχεδιασμό και την εκτέλεση του **Management** των Αποθεμάτων πρέπει να καθοριστεί μέσα στα πλαίσια του **Logistics Management** και μέσα στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Ο ρόλος του τμήματος και καλείται να συμβάλλει στην επιτυχία των σκοπών και στόχων της επιχείρησης.

Παραδοσιακά ο στόχος που έθετε η διοίκηση στο τμήμα ήταν ένας και πολύ απλός «να υπάρχουν πάντα αποθέματα, ώστε να μην σταματήσουν οι μηχανές», σε ότι αφορά τα αποθέματα που προορίζονται για την παραγωγή, ή «να μη φύγει πελάτης χωρίς το προϊόν που επιθυμεί να αγοράσει», στην ανάγκη, μπορεί να αγοράσει η επιχείρηση το προϊόν από τον ανταγωνιστή της και να το πωλήσει στην τιμή κόστους.

Δυστυχώς η περίοδος των απλών στόχων πέρασε και σήμερα οι απαιτήσεις στο τμήμα ελέγχου αποθεμάτων είναι πολλές και αρκετά πολύπλοκες. Πριν καθοριστεί η πολιτική πρέπει να γίνει μια καταγραφή των χαρακτηριστικών της επιχείρησης, των στόχων της και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που λειτουργεί.

Κάθε επιχείρησης ορίζει το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών της. Το επίπεδο αυτό δεν μπορεί να είναι 100%, αλλά πρέπει να είναι αρκετά υψηλό ώστε να μη χάνει πωλήσεις και κυρίως να μη χάνει πελάτες. Οι συχνές ελλείψεις θα δημιουργήσουν την εντύπωση ότι η επιχείρηση είναι αναξιόπιστη. Για να μπορέσει όμως το τμήμα να πετύχει τους στόχους πρέπει να μπορεί να κάνει και τις ανάλογες προβλέψεις της ζήτησης των προϊόντων. Αν η Πρόβλεψη ή η Πρόγνωση των Πωλήσεων γίνεται από τη διοίκηση ή από το τμήμα των Πωλήσεων τότε η ευθύνη για τις ελλείψεις ή για τα πλεονάσματα μετατίθεται σε άλλα τμήματα και δεν μπορεί να γίνει σωστός προγραμματισμός.

Συστήματα και μέθοδοι πρόβλεψης των πωλήσεων υπάρχουν πολλά, κανένα όμως σύστημα δεν μπορεί να προβλέψει το μέλλον, δεν μπορεί να εξασφαλίσει ότι οι προβλέψεις θα επαληθευτούν ή ότι το σφάλμα θα είναι μικρό. Οι προβλέψεις λειτουργούν με βάση διάφορα σενάρια, βασίζονται σε υποθέσεις για την εξέλιξη διαφόρων μεταβλητών στο μέλλον ή στον ορίζοντα του προγραμματισμού. Όσο πιο μακρινός είναι ο ορίζοντας τόσο μεγαλώνει το εύρος του σφάλματος και ο κίνδυνος να διατηρεί η

επιχείρηση αποθέματα που δεν ανταποκρίνονται στη ζήτηση. Ο κίνδυνος αυτός είναι μεγάλος για τις επιχειρήσεις που παράγουν τα προϊόντα με την προσδοκία ή την πρόβλεψη ότι θα πωληθούν, και δεν παράγουν μετά τη λήψη της παραγγελίας.

Παρ' όλη την επιστημονική βάση των προβλέψεων, τις εξελιγμένες τεχνικές και την πολυπλοκότητα των μεθόδων που εφαρμόζονται, το στατιστικό σφάλμα, δηλαδή, η απόκλιση του πραγματικού αποτελέσματος από το προβλεπόμενο, δεν παύει να είναι υπαρκτό και ίσως μάλιστα να είναι και σοβαρό. Οι Αμερικάνοι χρησιμοποιούν δύο όρους που αποδίδουν αρκετά καλά τη φύση αυτών των προβλέψεων, ο ένας είναι «**educated guess**» και ο άλλος είναι «**guestimate**».

Πολλές επιχειρήσεις, για να αποφύγουν τον κίνδυνο των εσφαλμένων προβλέψεων, παράγουν τα προϊόντα τους μόνο μετά τη λήψη της παραγγελίας. Στο πρώτο σύστημα, που η παραγωγή βασίζεται στις προβλέψεις ή στις προσδοκίες, η παραγωγή σπρώχνει τα προϊόντα στην κατανάλωση και στο δεύτερο, όπου η παραγωγή γίνεται μόνο κατόπιν παραγγελίας, η κατανάλωση τραβά τα προϊόντα από την παραγωγή.

Στα συστήματα παραγωγής κατόπιν παραγγελίας, το έργο ή ο στόχος του τμήματος είναι να μειώσει στο ελάχιστο δυνατό το χρόνο ανταπόκρισης, (**lead time**), το χρόνο που μεσολαβεί μεταξύ της λήψης της παραγγελίας και της παράδοσής της στον πελάτη. Πολλές επιχειρήσεις που παράγουν μόνο κατόπιν παραγγελίας, έχουν καταφέρει να εφαρμόσουν εξελιγμένα συστήματα αποθεμάτων, που θα περιγράψουν στη συνέχεια, τα οποία μειώνουν δραματικά την ποσότητα των προϊόντων που διατηρεί η επιχείρηση και μειώνουν ταυτόχρονα το χρόνο ανταπόκρισης.

Ιδιαίτερη σημασία στο σχεδιασμό της πολιτικής αποθεμάτων έχει το μέγεθος των επιχειρήσεων και το εάν είναι εντάσεως κεφαλαίου ή εντάσεως εργασίας. Στις περιπτώσεις που η επιχείρηση είναι μεγάλη και ταυτόχρονα

είναι και εντάσεως κεφαλαίου τότε σημαίνει ότι έχουν επενδυθεί μεγάλα ποσά σε μηχανήματα και εγκαταστάσεις και γι' αυτό ο στόχος πρέπει να είναι συνεχής χωρίς διακοπές παραγωγή. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι οι εταιρείες ηλεκτρισμού, τα διυλιστήρια πετρελαίου, οι αεροπορικές επιχειρήσεις, οι αυτοκινητοβιομηχανίες και πολλές άλλες επιχειρήσεις. Στις επιχειρήσεις αυτές το να σημειωθεί έλλειψη σε κάποιο είδος, π.χ. σε ένα ανταλλακτικό ή σε οτιδήποτε άλλο που μπορεί να εμποδίσει την συνέχιση της παραγωγής είναι απαράδεκτη και το κόστος θα είναι πολύ μεγάλο. Γι' αυτό, αυτές οι επιχειρήσεις επενδύουν τεράστια ποσά σε ανταλλακτικά μηχανημάτων ώστε να μπορούν να επέμβουν και να τα επιδιορθώσουν αμέσως χωρίς καθυστέρηση για να μη σταματά η παραγωγή. Η καθήλωση ενός αεροπλάνου σε ένα αεροδρόμιο για μερικές ημέρες είναι πάρα πολύ δαπανηρή και στοιχίζει πολύ περισσότερο από το κόστος των αποθεμάτων.

Αντίθετα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και οι επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας βρίσκονται πιο κοντά στον πελάτη, μπορούν να διακόπτουν και να προσαρμόζουν την παραγωγή τους στις προτιμήσεις των καταναλωτών, μπορούν να καλύπτουν ειδικά τμήματα της αγοράς με την ευελιξία της παραγωγής τους και με το χαμηλό σχετικά κόστος αλλαγής, στην γραμμή παραγωγής, του προϊόντος του παρασκευάζεται.

Ο υπεύθυνος του Ελέγχου των Αποθεμάτων για να σχεδιάσει την πολιτική αποθεμάτων πρέπει να λάβει υπόψιν του όλες τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης στην οποία εργάζεται και να βασίζεται στις οδηγίες και στο γενικό σχεδιασμό της διοίκησης. Ο υπεύθυνος του τμήματος Ελέγχου Αποθεμάτων θα επιδιώξει να επιτύχει τους παρακάτω γενικούς στόχους, και ανάλογα με την επιχείρηση, θα δώσει διαφορετική προτεραιότητα και βαρύτητα σε καθέναν από αυτούς.

- Αύξηση της Ταχύτητας Ροής των Προϊόντων από την παραλαβή τους από τους προμηθευτές ως την παράδοση τους στους πελάτες της

επιχείρησης, αυτό σημαίνει την μείωση της διάρκειας του κύκλου παραγωγής.

- Εξασφάλιση ομαλής Ροής Προϊόντων χωρίς ελλείψεις και διακοπές της παραγωγής.
- Μείωση του συνολικού κόστους των υλικών (όχι απλά μείωση της τιμής αγοράς τους από τους προμηθευτές).
- Μείωση των δεσμευμένων κεφαλαίων.
- Μείωση των αποθηκευτικών χώρων που χρειάζονται για την φύλαξη των αποθεμάτων.
- Αύξηση της ταχύτητας ανακύκλωσης των αποθεμάτων.

Για να πετύχει τα παρακάτω τόσο το τμήμα του ελέγχου των αποθεμάτων όσο και η διεύθυνση του *Logistics Management* πρέπει να έχουν και πολλούς επιμέρους στόχους που θα συμβάλλουν με την σειρά τους στην επίτευξη της γενικότερης πολιτικής αποθεμάτων. Τέτοιοι επιμέρους στόχοι είναι αυτοί που αναφέρονται ενδεικτικά παρακάτω.

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

Ο συνδυασμός 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 όχι απλά για να παράγει. Χωρίς κέρδη, η επιχείρηση 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. Γι' αυτό και ο υπεύθυνος του τμήματος αποθεμάτων πρέπει να βρίσκει το άριστο σημείο ισορροπίας μεταξύ των διάφορων κατηγοριών κόστους μέσα στην επιχείρηση. Δεν πρέπει να επιδιώκει τη, με κάθε μέσο, μείωση κόστους αποθεμάτων, αλλά να συγκρίνει την μείωση που επιτυγχάνεται σε ένα τμήμα με την αύξηση του κόστους που δημιουργείται σε κάποιο άλλο τμήμα. Ειδικότερα πρέπει να βρει το σημείο ισορροπίας μεταξύ των παρακάτω κατηγοριών κόστους.

1) **Κόστος διατήρησης αποθεμάτων.** Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι εξής δαπάνες. **Κόστος ευκαιρίας** (πληρωμή ή είσπραξη τόκων επί των δεσμευμένων κεφαλαίων, χρησιμοποίηση των δεσμευμένων κεφαλαίων για άλλες ανάγκες της επιχείρησης), **Κόστος αποθηκών**, **Κόστος εσωτερικής διακίνησης**, **Κόστος αποθήκευσης**, **Κόστος ασφάλειας των αποθεμάτων**, **Κόστος φθορών, καταστροφής ή τραυματισμού των προϊόντων.**

2) **Κόστος παραγγελιάς,** που περιλαμβάνει το λειτουργικό κόστος τοποθέτησης της παραγγελιάς, το κόστος διενέργειας ποιοτικών και ποσοτικών ελέγχων κατά την παραλαβή, το κόστος προσαρμογής της παραγωγής στις νέες παραλαβές.

3) **Κόστος έλλειψης αποθεμάτων, άμεσο και έμμεσο.** Το άμεσο κόστος της έλλειψης αποθεμάτων προέρχεται από την μη παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων που ζητούνται και την συνέχιση της παραγωγής άλλων προϊόντων με μικρότερη ζήτηση με συνέπεια την απώλεια πωλήσεων. Άμεσο κόστος είναι και το σταμάτημα της παραγωγής από έλλειψη πρώτων υλών, όπως επίσης και το κόστος τμηματικής παράδοσης των παραγγελιών και η διατήρηση σε εκκρεμότητα μέρους της

παραγγελίας. Έμμεσο κόστος, είναι αυτό που προέρχεται από το χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, από την καθυστέρηση αποστολής των παραγγελιών και την δημιουργία κακού ονόματος στην αγορά.

4) **Κόστος Παραγωγής,**

5) **Κόστος μεταφοράς των υλικών και των τελικών προϊόντων.**

Συμπερασματικά πρέπει να σημειωθεί ότι, ενώ δεν παραγνωρίζονται όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, το κλειδί της επιτυχίας, δηλαδή, ο πιο σημαντικός γενικός στόχος, που γίνεται αποδεκτός σε παγκόσμιο επίπεδο είναι **η ελαχιστοποίηση του κόστους διατήρησης των αποθεμάτων.**

2.4 ΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΚΑΙ Η ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Τα κέρδη προκύπτουν αν θεωρηθεί ότι η σημερινή αξία όλων των αποθεμάτων είναι ίση με την τιμή αντικατάστασης (την τρέχουσα τιμή αγοράς) και όχι με την ιστορική τιμή, την τιμή κτήσεως. Αν όλα τα αποθέματα αποτιμηθούν με την ιστορική τιμή τότε τα κέρδη της επιχείρησης θα διαμορφωθούν ανάλογα με την πρόοδο των πωλήσεων και τις τιμές που επιτυγχάνει η επιχείρηση.

Το πρόβλημα προέρχεται από την πρακτική των βιομηχανικών επιχειρήσεων να υπολογίζουν το κόστος των πρώτων υλών και των άλλων υλικών που χρησιμοποιούν στην παραγωγή με βάση την τρέχουσα τιμή γιατί θεωρούν ότι εφαρμόζουν το σύστημα **LIFO(LAST IN FIRST OUT)** και ότι τα προϊόντα που χρησιμοποιήθηκαν από την επιχείρηση είναι αυτά που απέκτησε τελευταία και ότι αυτά που αγόρασε πρώτα βρίσκονται ακόμα στις εγκαταστάσεις της και άρα όταν θα κάνει απογραφή τα

αποθέματα θα μετρηθούν με την ιστορική τιμή κτήσης τους. Εφορμίζοντας την μέθοδο **LIFO** αυξάνει το λογιστικό κόστος παραγωγής και μειώνεται η λογιστική αξία των αποθεμάτων και έτσι η επιχείρηση μειώνει τα κέρδη της. Αν βέβαια, η επιχείρηση εφαρμόζε το σύστημα **FIFO (FIRST IN FIRST OUT)** τότε τα αποτελέσματα της επιχείρησης θα ήταν διαφορετικά. Με την μέθοδο **LIFO** τα κέρδη είναι μικρότερα από τα πραγματικά ή μικρότερα από αυτά που θα προέκυπταν εάν εφαρμοζόταν η μέθοδος **FIFO**. Με την μέθοδο **LIFO** ο φόρος εισοδήματος που θα πρέπει να καταβάλει η επιχείρηση θα είναι μικρότερος από τον φόρο που θα έπρεπε να καταβάλει με βάση τα πραγματικά κέρδη, ενώ με την δεύτερη μέθοδο τα κέρδη που θα αναφέρει θα είναι τα πραγματικά.

Σε πολλές περιπτώσεις οι φορολογικές αρχές επιτρέπουν την εφαρμογή της πρώτης μεθόδου δημιουργώντας στρεβλώσεις στα αποτελέσματα και την εικόνα των επιχειρήσεων. Σε άλλες περιπτώσεις οι αρχές αφήνουν το θέμα στην διακριτική ευχέρεια των επιχειρήσεων, οπότε οι επιχειρήσεις ανάλογα με το τι επιδιώκουν, μείωση των φορολογητέων κερδών ή μείωση της ζημιάς και βελτίωση της εικόνας προς τους τρίτους επιλέγουν για την μέθοδο αποτίμησης των αποθεμάτων τους **το σύστημα FIFO ή το σύστημα LIFO**.

Το φορολογικό σύστημα και η δημοσιονομική πολιτική που εφαρμόζεται θα επιδράσουν και στις εργασίες των υπεύθυνων του *Management των αποθεμάτων* οι οποίοι θα πρέπει να τις γνωρίζουν και να τις λαμβάνουν υπόψη τους όταν σχεδιάζουν την πολιτική τους.

2.5 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ LOGISTICS ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Στα συστήματα Management των αποθεμάτων ανήκουν και τα συστήματα του *just in time* και *just in case*. Στο πρώτο η επιχείρηση δεν διατηρεί αποθέματα. Η επιχείρηση παραλαμβάνει τα προϊόντα που χρειάζονται και τα οποία φτάνουν στις εγκαταστάσεις από τους προμηθευτές της λίγο πριν την χρησιμοποίησή τους.

Στο δεύτερο σύστημα παρατηρείται μια τάση αύξησης τόσο των ειδών που αποθεματοποιούνται όσο και των ποσοτήτων τους, γιατί πρέπει να γίνει πρόβλεψη ότι για κάποιους λόγους, ανεξάρτητους από το σύστημα που εφαρμόζει η επιχείρηση, δεν θα φτάσει το προϊόν στην ώρα του ή ότι δεν θα φτάσουν οι ποσότητες που παραγγέλθηκαν ή ότι μερικά από τα προϊόντα που θα φτάσουν θα είναι ελλειμματικά. Τα σενάρια που αντιμετωπίζει κάποιος είναι πολλά και για καθένα σχηματίζει και το αντίστοιχο απόθεμα μήπως και επέλθει αυτό το απρόβλεπτο γεγονός και μείνει η επιχείρηση χωρίς αυτό που θέλει.

Οι επιχειρήσεις με την πάροδο των ετών μεταβάλλουν την παραγωγή τους, αλλάζουν την γκάμα των προϊόντων που παράγουν, αλλάζουν συσκευασίες, αλλάζουν μηχανήματα και γενικά τίποτα σχεδόν δεν παραμένει το ίδιο. Οι αλλαγές αυτές έχουν ως άμεση συνέπεια να μεταβάλλεται και η σύνθεση των αποθεμάτων που διατηρεί ή που πρέπει να διατηρεί η επιχείρηση.

Όταν καταργείται μια συσκευασία και αντ' αυτής εισάγεται μια νέα, τότε θα πρέπει να αποσυρθούν τα παλιά αποθέματα και να αντικατασταθούν από νέα. Δυστυχώς όμως, συνήθως φτάνουν τα νέα είδη χωρίς ταυτόχρονα να αποσύρονται ή να πωλούνται ή να καταστρέφονται τα παλιά.

Ένας βασικός λόγος που δεν αποσύρονται τα παλιά, τα ανενεργά, τα άχρηστα αποθέματα είναι γιατί στον ισολογισμό της επιχείρησης παρουσιάζονται ως αξίες στο ενεργητικό της επιχείρησης. Αν μειωθούν τα αποθέματα λόγω καταστροφής, απόσυρσης ή πώλησης σε πολύ χαμηλές τιμές τότε θα μειωθούν τα κέρδη της επιχείρησης ή θα αυξηθούν οι ζημιές της. Η πρακτική αυτή βελτιώνει την εικόνα της επιχείρησης προς τους τρίτους αλλά η εικόνα που δημιουργεί είναι στρεβλή και δεν ανταποκρίνεται στην πραγματική κατάσταση της επιχείρησης. Βέβαια και η αντίστροφη πρακτική, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, της τεχνικής μείωσης των αποθεμάτων για την αποφυγή φόρων δεν είναι επιθυμητή.

Ο υπεύθυνος ελέγχου των αποθεμάτων πρέπει να ενδιαφέρεται για τα είδη εκείνα τα οποία θα χρησιμοποιηθούν και γι' αυτό έχουν αξία στην αλυσίδα της ροής των προϊόντων. Αν για οποιοδήποτε λόγο σταματήσει η ροή κάποιου είδους τότε θα πρέπει να διακοπεί η αποθεματοποίηση του.

Η τεχνική εξεύρεσης των ανενεργών αποθεμάτων είναι σχετικά απλή και γίνεται με δύο κυρίως μεθόδους. Η μια βασίζεται στην ανάλυση ABC και η δεύτερη βασίζεται στα κινητά αθροίσματα, στην ανάλυση των αναλώσεων του είδους που έγιναν τους τελευταίους μήνες σε σχέση με το ύψος των αποθεμάτων.

Η **ABC ανάλυση** βασίζεται στον γνωστό κανόνα του **PARETO** που αναφέρει ότι το **80%** των πωλήσεων πραγματοποιείται από το **20%** των ειδών. Ο κανόνας αυτός εφαρμόζεται και στον έλεγχο των αποθεμάτων όπου το **20%** των ειδών αντιπροσωπεύει το **80%** της αξίας των αποθεμάτων ή το **20%** των ειδών καταλαμβάνει το **80%** της αποθήκης κτλ.

ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ “JUST IN TIME” ΚΑΙ “KANBAN”.

Το *just in time* επιδιώκει να μειώσει τα αποθέματα στο ελάχιστο δυνατό μειώνοντας τα αποθέματα ασφαλείας. Οι βιομηχανίες πιστεύουν στον νόμο του **Murphy** που λέει ότι αν κάτι μπορεί να πάει στραβά θα πάει και γι' αυτό διατηρούν πολλά και υψηλά αποθέματα ασφαλείας. Πιστεύουν, δηλαδή, ότι πολλά μπορεί να συμβούν και για να μην σταματήσει η παραγωγή διατηρούν αποθέματα ασφαλείας.

Αντίθετα στο *just in time* η επιχείρηση δεν διατηρεί αποθέματα, θεωρεί ότι είναι προτιμότερο να σταματήσει η παραγωγή για να μπορέσει να βρεί την ρίζα του κακού, για να βρεί τι πραγματικά φταίει και πρέπει να διορθωθεί, παρά να αποφευχθεί το σταμάτημα της παραγωγής. Τα αποθέματα κρύβουν την αλήθεια και εμποδίζουν την διοίκηση της επιχείρησης να βρεί τα σφάλματα. Όπως αναφέρει ο **M. Meyers** η βιομηχανία **3M Corporation** το 1981 διαπίστωσε ότι το 13% όλων των υλικών που παραλάμβανε ήταν ελαττωματικά, το 1984 μετά την εισαγωγή και εφαρμογή του **JIT** το ποσοστό των ελαττωματικών έπεσε στο 1%. Πάντως και αυτό το ποσοστό θεωρείται υψηλό. Με βάση τις απαιτήσεις του **JIT** το ποσοστό πρέπει να πέσει πολύ πιο χαμηλά και να μην ξεπερνά τις μερικές μονάδες ανά εκατομμύριο τεμαχίων που παραδίδει ο προμηθευτής στην επιχείρηση.

Ο προμηθευτής γνωρίζει ότι ο πελάτης του που εφαρμόζει το **JIT** δεν έχει αποθέματα και αν του στείλει ελαττωματικά προϊόντα η γραμμή της παραγωγής θα σταματήσει, όλο το εργοστάσιο θα μάθει ότι αυτός είναι ο υπαίτιος και ότι είναι πιθανόν να χάσει μια μεγάλη σύμβαση.

Η διατήρηση αποθεμάτων απαιτεί κεφάλαια, απαιτεί κτήρια, εξοπλισμό, περιττές μετακινήσεις, απαιτεί την πληρωμή ασφαλιστρών και γενικά δημιουργεί μια σειρά δαπανών που δεν προσθέτουν τίποτα στην αξία

του τελικού προϊόντος. Οι αποθηκευτικοί χώροι δεν χρησιμεύουν σε τίποτα παρά μόνον για την φύλαξη όσων υλικών δεν χρειάζεται η επιχείρηση σήμερα ή για κάποιο διάστημα.

Για να εκμηδενιστεί το ύψος των αποθεμάτων η επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίζει τους προμηθευτές της ως συνεργάτες, ως συμμάχους της και όχι ως αντιπάλους της. Δεν πρέπει να διαπραγματεύεται με τους προμηθευτές μόνο τα θέματα τιμής και ποιότητας αλλά όλα όσα σχετίζονται με το προϊόν. Οι προμηθευτές είναι γνώστες των προγραμμάτων παραγωγής της βιομηχανίας και μπορούν και αυτοί να κάνουν το δικό τους προγραμματισμό. Για κάθε προϊόν επιλέγεται μόνο ένας προμηθευτής και τα σενάρια καταστροφής, που προβάλλονται για να επιλεγούν δύο ή και περισσότεροι προμηθευτές, δεν έχουν θέση στο σύστημα **JIT**.

Είναι λοιπόν φανερό ότι το **JIT** είναι μια πολύ απλή έννοια που δύσκολα μπορεί να την αντικρούσει κάποιος. Όσο απλή είναι τόσο δύσκολη είναι όμως η υλοποίηση της, η εφαρμογή της. Απαιτεί ένα συντονισμό μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης, θέλει τα προϊόντα να φτάνουν την στιγμή ακριβώς που τα χρειάζεται η επιχείρηση. Απαιτεί με λίγα λόγια να υπάρχει το σωστό **timing**.

Η επίτευξη αυτού του συγχρονισμού είναι εξαιρετικά δύσκολη γιατί εξαρτάται πάρα πολύ από εξωγενείς παράγοντες, από παράγοντες που δεν ελέγχονται από την επιχείρηση. Απαιτείται μια μακροχρόνια αφοσίωση στην επίτευξη αυτού του στόχου, απαιτείται επιμονή και υπομονή γιατί τα αποτελέσματα του δεν εμφανίζονται αμέσως. Το **JIT** δεν φέρνει γρήγορα και εντυπωσιακά αποτελέσματα, δεν ανατρέπει μια κατάσταση σε ένα μικρό χρονικό διάστημα. Είναι ένα σύστημα μακροχρόνιας απόδοσης.

Ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία του **JIT** είναι η παρουσία των προμηθευτών ή των αποθηκευτικών κέντρων δίπλα στις εγκαταστάσεις της

βιομηχανίας. Όσο πιο μακριά βρίσκεται ο προμηθευτής τόσο αυξάνει ο κίνδυνος της αστοχίας του συγχρονισμού προσφοράς και ζήτησης.

2.6 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ LOGISTICS – ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Συστήματα όπως τα *Kanban, JIT, MRP* και *DRP* απαιτούν ότι οι δραστηριότητες του **marketing** και των **logistics** μιας οικονομικής μονάδας βρίσκονται σε απόλυτη συνεργασία. Χωρίς αυτή τη συνεργασία τα πλεονεκτήματα των συστημάτων όπως του *JIT* δεν θα εμφανιστούν ποτέ. Αυτό απαιτεί κοινό σχεδιασμό *logistics* και παραγωγής και κοινή λήψη αποφάσεων. Υπάρχουν κάποιοι τομείς στους οποίους η συνεργασία είναι απαραίτητη και μπορούν να σημειωθούν πολλές βελτιώσεις. Οι ακόλουθες ενέργειες μπορούν να αποδώσουν σημαντικά πλεονεκτήματα.

Τα *logistics* πρέπει να υποστηρίζουν την προσπάθεια της παραγωγής να αυξήσει τις επενδύσεις σε εξοπλισμό μηχανογράφησης σε **hardware** και **software** που θα βελτιώσει την ευελιξία της παραγωγής και θα μειώσει τους χρόνους καθυστέρησης.

Η παραγωγή και τα *logistics* πρέπει να συνεργάζονται για τον σχεδιασμό της παραγωγής *προκειμένου να μειώσουν τους κύκλους προγραμματισμού παραγωγής*. Τα *logistics* μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στον σχεδιασμό παραγωγής και στις απαιτήσεις του συστήματος.

Περιορισμός των οριοθετήσεων ανάμεσα στις λειτουργίες των *logistics* και της παραγωγής.

Ανάπτυξη στρατηγικών για την μείωση των χρόνων καθυστέρησης των πελατών/προμηθευτών για εξαρτήματα και προμήθειες.

Υιοθέτηση της φιλοσοφίας ότι τα αργά κινούμενα προϊόντα πρέπει να παράγονται μόνο αφού ληφθούν οι παραγγελίες γι'αυτά. Να μην υπάρχουν διαθέσιμα αποθέματα από αυτά τα προϊόντα.

Υπάρχουν και άλλοι τομείς συνεργασίας των *logistics* και της παραγωγής. Είναι σημαντικό κάθε λειτουργικού τομέα της οικονομικής μονάδας να εξετάσει τον ρόλο του σε ένα σύστημα *JIT, MRP, DRP* και να εντοπίσει πως μπορεί να εργαστεί ανεξάρτητα και ομαδικά για να βελτιώσει την στρατηγική θέση της επιχείρησης.

2.7 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ LOGISTICS ΣΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ

Επειδή η αποθήκευση είναι πολύ σημαντικό στοιχείο των *logistics* λόγω του κόστους και του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών, τα στελέχη των *logistics* γνωρίζουν πολύ καλά την ανάγκη βελτίωσης της παραγωγικότητας της αποθήκευσης. Υπάρχουν πολλοί τρόποι που μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα όπως μέσω μεθόδων εξοπλισμού, συστημάτων και προγραμμάτων παρακίνησης/εκπαίδευσης.

Τα προγράμματα σε σχέση με τις μεθόδους περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό και την διαμόρφωση της αποθήκης, μεθόδους και διαδικασίες ανάλυσης, συσκευασίας, μέτρηση κύκλου αποθεμάτων κτλ. Πιο συγκεκριμένα κάποια από τα προγράμματα που βελτιώνουν την παραγωγικότητα είναι τα ακόλουθα.

@ Επέκταση της υπάρχουσας δυναμικότητας της αποθήκευσης μέσω εγκατάστασης σύγχρονων ραφιών και λειτουργικών διαδρόμων.

@ Χρήση τύπων ραφιών που μειώνουν τον αριθμό των απαιτούμενων διαδρόμων για να διαχειριστεί ένας δεδομένος αριθμός μονάδων προϊόντων.

- @ Δημιουργία παταριών κυρίως για τα αργοκίνητα προϊόντα με σκοπό την εξασφάλιση περισσότερου χώρου.
- @ Τοποθέτηση των ταχυκίνητων προϊόντων κοντά στον χώρο παραλαβής και αποστολής ώστε να μειωθεί ο χρόνος μετακίνησης τους μέσα στην αποθήκη.
- @ Τοποθέτηση των προϊόντων που απαιτούν παρόμοια διαχείριση στην ίδια περιοχή για να μεγιστοποιηθεί η χρήση του εξοπλισμού και του προσωπικού.
- @ Ανάπτυξη συνθηκών απλοποίησης των διαδικασιών που δίνουν την δυνατότητα να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων.
- @ Ομαδοποίηση ξεχωριστών αντικειμένων μιας αποστολής σε μεγαλύτερες μονάδες.
- @ Εφαρμογή προγραμμάτων που εξετάζουν τα παλιά προϊόντα και αποφασίζουν για την αφαίρεση τους από το απόθεμα.
- @ Αποφυγή ή αλλαγή των λάθος εγκατεστημένων ή μη οικονομικών αποθηκών.

Τα προγράμματα σχετικά με τον εξοπλισμό περιλαμβάνουν την χρήση οπτικών ανιχνευτών, αυτόματων ετικετογράφων, μηχανογραφημένες λίστες εισαγωγών-εξαγωγών, αυτοματοποιημένα συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων, συστήματα επικοινωνίας κτλ. Τα συγκεκριμένα προγράμματα περιλαμβάνουν για παράδειγμα τα ακόλουθα.

Χρήση ηλεκτρονικών μέσων για το μαρκάρισμα στην εισαγωγή και τους ελέγχους ρουτίνας σε μια αυτοματοποιημένη αποθήκη.

Χρήση αυτόματων ετικετογράφων στην εξαγωγή των προϊόντων με σκοπό την μείωση των λαθών στους τόπους παραδόσεων και βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Μηχανογραφημένη παρακολούθηση εισερχομένων και εξερχομένων που θα μειώσει τον χρόνο αναζήτησης για τα προϊόντα.

Χρήση αυτοματοποιημένου και όχι χειροκίνητου εξοπλισμού διαχείρισης .

Χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων επικοινωνίας που δίνουν τη δυνατότητα για άμεση και γρήγορη επαφή μεταξύ του προσωπικού της αποθήκης.

Χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών σε όλες τις φάσεις των λειτουργιών αποθήκευσης για να αυξηθεί η ταχύτητα και η ακρίβεια μεταφοράς πληροφοριών.

Τα προγράμματα σχετικά με τα συστήματα περιλαμβάνουν την χρήση συστημάτων εγκατάστασης, επιλογής γεωγραφικής θέσης και της τοποθέτησης των προϊόντων στην αποθήκη. Τέτοια είναι τα ακόλουθα:

Χρήση συστημάτων μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή για τον καθορισμό προτύπων και το σχεδιασμό της εγκατάστασης της αποθήκης με σκοπό να βελτιωθούν τα επίπεδα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της αποθήκης.

Χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών για την καταγραφή των προϊόντων σε οποιοδήποτε κενό χώρο και την αύξηση της χρησιμότητας χώρου της αποθήκης.

Συλλογή ταχυκίνητων κυρίως προϊόντων από συγκεκριμένες περιοχές της αποθήκης ή συγκέντρωση τους σε κάποιο κεντρικό σημείο της.

Τα προγράμματα σχετικά με την εκπαίδευση και την παρακίνηση που περιλαμβάνουν προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού, προγράμματα διοικητικής ανάπτυξης, προγράμματα απονομής επαίνων κτλ. Αυτά τα προγράμματα μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα της αποθήκευσης με τους παρακάτω τρόπους:

1) Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε περιοδικά χρονικά διαστήματα για τα καθήκοντα-κλειδιά και στην λειτουργία της

αποθήκευσης έτσι ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η ασφάλεια των εργαζομένων.

2) Υλοποίηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων για το προσωπικό της διοίκησης για την βελτίωση της ηγεσίας και της ικανότητας επικοινωνίας.

3) Εφαρμογή προγραμμάτων απονομής επαίνων που δίνουν χρηματικές ή άλλες επιβραβεύσεις για απόδοση πάνω από συγκεκριμένα πρότυπα.

4) Παροχή προγραμμάτων επαίνων για αναγνώριση των εργαζομένων εκείνων που εκτέλεσαν άψογα τα καθήκοντα τους.

Τα παραπάνω προγράμματα μπορούν να εφαρμοστούν μεμονωμένα ή σε συνδυασμό μεταξύ τους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορους συνδυασμούς για την βελτίωση της παραγωγικότητας της αποθήκευσης.

2.8 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι το καλύτερο επίπεδο υπηρεσιών δεν είναι πάντα το επίπεδο με το χαμηλότερο κόστος. Το καλύτερο επίπεδο είναι αυτό που προσελκύει ή και διατηρεί τους πελάτες με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και συμβαδίζει τις ανάγκες ανάπτυξης της επιχείρησης. Ορισμένο με αυτό τον τρόπο, το καλύτερο επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών μπορεί να επιτευχθεί εξισορροπώντας κάποιες μειώσεις στο κόστος των *logistics* με την αύξηση των πλεονεκτημάτων του **Marketing** ή στις βιομηχανικές αποδόσεις. Έτσι με τα οριζόμενα επίπεδα εξυπηρέτησης από τον πελάτη και έναν καλό χειρισμό του κόστους ο καθένας ξέρει ακριβώς τι ανταλλάσσεται και τι εισπράττεται σαν έσοδο.

Το καλύτερο επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών είναι αυτό που ορίζεται σαν σωστό ή επιθυμητό από τους πελάτες.

Πολλές εταιρείες έχουν απαρχαιωμένο σύστημα παραγγελιών. Γι'αυτούς η αυτοματοποίηση στις παραγγελίες αποτελεί μια σημαντική ευκαιρία για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το πρωταρχικό όφελος του αυτοματισμού του συστήματος παραγγελιών είναι η μείωση του χρόνου του κύκλου παραγγελιών. Δεδομένου του γεγονότος ότι οι περισσότεροι πελάτες προτιμούν έναν σταθερό κύκλο παραδόσεων από ότι έναν μικρότερο, η επιχείρηση μπορεί να πετύχει οικονομίες στις μεταφορές, στον προγραμματισμό παραγωγής και στην αγορά. Ο αυτοματισμός βελτιώνει τις παρεχόμενες προς τους πελάτες υπηρεσίες παρέχοντας τους οφέλη όπως:

- καλύτερη διαθεσιμότητα προϊόντων,
- περισσότερο ακριβή και σωστή τιμολόγηση,
- δυνατότητα μείωσης των αποθεμάτων ασφαλείας και του σχετικού κόστους διαχείρισής τους,
- περισσότερο σωστή πληροφόρηση για την κατάσταση της παραγγελίας.

Με λίγα λόγια το αυτοματοποιημένο σύστημα παραγγελιών ενισχύει την δυνατότητα της επιχείρησης να εφαρμόσει πιο αποδοτικά τα στοιχεία συναλλαγών της παροχής υπηρεσιών στους πελάτες στην διάρκεια και μετά από την πώληση.

Τέλος η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού προγράμματος εξυπηρέτησης πελατών απαιτεί τον καθορισμό προτύπων που κάνουν τα ακόλουθα:

- Ä** Αντανακλούν την άποψη των πελατών.
- Ä** Παρέχουν μια λειτουργική και αντικειμενική μέτρηση της απόδοσης της εξυπηρέτησης.
- Ä** Παρέχει στην διοίκηση υποδείξεις για διορθωτική δράση.

Η διοίκηση πρέπει να μετρήσει και να εκτιμήσει την επίδραση των ανεξάρτητων δραστηριοτήτων Logistics όπως η μεταφορά, η αποθήκευση, η διοίκηση αποθεμάτων, ο προγραμματισμός παραγωγής/αγοράς και η διαδικασία παραγγελιών, στο επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι αρμόδιοι υπάλληλοι πρέπει να αναφέρουν τα αποτελέσματα στα αρμόδια διοικητικά στελέχη. Η διοίκηση πρέπει να συγκρίνει την πραγματική απόδοση με τα πρότυπα και να αναλάβει διορθωτική δράση εάν επιβάλλεται. Για να έχει επιτυχή και αποτελεσματική διοίκηση η επιχείρηση χρειάζεται τακτική πληροφόρηση. Είναι επίσης αναγκαίο να καθιστά υπεύθυνους τους ανεξάρτητους συνεργάτες για την απόδοση τους, απ'τη στιγμή που η πληροφόρηση μόνη δεν εγγυάται την καλύτερη λήψη αποφάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ
«ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ & LOGISTICS»



3.1 ΠΟΙΑ Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ LOGISTICS ΣΗΜΕΡΑ

Το χαρακτηριστικό γνώρισμα της επόμενης δεκαετίας είναι οι αλλαγές που θα σημειωθούν στον τρόπο παραγωγής, στον αριθμό των επιχειρήσεων που θα συνεχίσουν να λειτουργούν και στον τρόπο διανομής των προϊόντων. Σε όλα σχεδόν τα συνέδρια, σε όλες τις προβλέψεις για την επόμενη δεκαετία, από όλους σχεδόν τους επιστήμονες, αναφέρεται ότι ο αριθμός των επιχειρήσεων που θα υπάρχουν μετά από δέκα χρόνια θα μειωθεί σε όλους τους χώρους και κλάδους της οικονομίας, σε όλες τις χώρες και ότι μέσα σε είκοσι χρόνια δε θα υπάρχουν οι μισές επιχειρήσεις απ' όσες λειτουργούν σήμερα. Αυτές που θα φύγουν από τη μέση είναι οι πιο αδύνατες, αυτές που δε μπορούν να παρακολουθήσουν την εξέλιξη, αυτές που δεν εφαρμόζουν τις νέες μεθόδους παραγωγής, τις νέες τεχνολογίες.

Οι Κανονισμοί και οι Οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης συμβάλλουν στην αύξηση της ταχύτητας εξαφάνισης επιχειρήσεων, με την ένταση του ανταγωνισμού και τη δημιουργία μιας πραγματικά ενιαίας αγοράς. Οδηγούν με μαθηματική ακρίβεια στην επικράτηση των ικανών και στην ολική εξαφάνιση των αδυνάτων, ή στην απορρόφηση των αδυνάτων από τους δυνατούς. Οι μεγάλες προκλήσεις της ενιαίας αγοράς και της ενωμένης μεγάλης Ευρώπης, δημιουργούν έντονες πιέσεις σε όλες τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, οι οποίες ήδη σχεδιάζουν την στρατηγική τους για να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται.

Μεγάλη σημασία και επίδραση προκαλούν και οι αλλαγές στον οικονομικό και πολιτικό χάρτη που προκύπτουν από τη διάλυση της Σοβιετικής Ένωσης και τη δημιουργία πολλών νέων κρατών, που

διεκδικούν μέρος της παγκόσμιας παραγωγής και ένα καλύτερο μέλλον. Οι χώρες αυτές με την απελευθέρωση του εμπορίου και την κατάργηση της COMECON διεκδικούν ένα σοβαρό μερίδιο της Ευρωπαϊκής αγοράς με την προώθηση των προϊόντων τους στους πλούσιους κατοίκους της. Πολλοί τομείς (όπως η υφαντουργία) αισθάνονται ήδη πολύ έντονα τον ανταγωνισμό αυτό. Για άλλες επιχειρήσεις οι νέες χώρες είναι μια πρόκληση, είναι μια νέα αγορά με εκατομμύρια καταναλωτές, με ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν.

Στο χώρο των **Logistics** παρατηρούνται πολλές αλλαγές. Η μορφή των αποθηκών αλλάζει γρήγορα και ριζικά. Τη βαριά χειρονακτική εργασία φορτοεκφόρτωσης, πολλές φορές καλούνται να εκτελέσουν τα μηχανήματα ρομπότ, οι αυτοματισμοί, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, που αυξάνουν την ταχύτητα εκτέλεσης της εργασίας, αυξάνουν την παραγωγικότητα, μειώνουν το κόστος και αυξάνουν την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Ριζικές μεταβολές παρατηρούνται και στο χώρο των μεταφορών, όπου οι μεγάλοι αυτοκινητόδρομοι, έχουν μειώσει αισθητά το κόστος των οδικών μεταφορών και έτσι αυξήθηκε η σημασία τους σε βάρος των σιδηροδρόμων.

Οι αλλαγές αυτές σημειώνονται με τη στενή συνεργασία της βιομηχανίας και του εμπορίου με τα πανεπιστήμια. Τα πανεπιστήμια των Ευρωπαϊκών χωρών και φυσικά των Ηνωμένων Πολιτειών, της Ιαπωνίας και άλλων αναπτυγμένων οικονομιών, προσαρμόζουν γρήγορα τα προγράμματά τους και εκπαιδεύουν στελέχη ικανά να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας τους, στην ανάπτυξη των κλάδων της βιομηχανίας και του εμπορίου. Τα Πανεπιστήμια ετοιμάζουν στελέχη ικανά να στελεχώσουν, να συμπαρασταθούν και να βοηθήσουν τις βιομηχανικές επιχειρήσεις, στις νέες απαιτήσεις που επιβάλλουν οι εξελίξεις.

Τα Πανεπιστήμια δεν περιορίζονται στη διδασκαλία των κλασσικών επιστημών μόνο. Παρακολουθούν τις εξελίξεις, εκσυγχρονίζουν και προσαρμόζουν τα προγράμματά τους στις ανάγκες της κοινωνίας. Τα προγράμματα αποκτούν περισσότερο πρακτικό και επαγγελματικό περιεχόμενο και λιγότερο θεωρητικό. Η κοινωνία περιμένει από τα στελέχη που αποφοιτούν από τα πανεπιστήμια να είναι παραγωγικά και να μπορούν να στελεχώσουν τις επιχειρήσεις.

Ο ρόλος των Πανεπιστημίων δεν περιορίζεται μόνο στην εκπαίδευση. Στα Πανεπιστήμια πρέπει να γίνονται οι απαραίτητες μελέτες και έρευνες που βοηθούν τόσο τις επιχειρήσεις όσο και το κράτος και τελικά την εθνική οικονομία να αναπτυχθεί.

Οι εξελίξεις στη χώρα μας, δυστυχώς, στον τομέα του **logistics management**, είναι μηδαμινές ως ελάχιστες και όποια προσπάθεια έχει γίνει, προέρχεται από την ιδιωτική πρωτοβουλία, χωρίς τη συμπαράσταση του κράτους και των πανεπιστημίων. Ακόμα και σήμερα, κανένα ελληνικό πανεπιστήμιο δεν εκπαιδεύει στελέχη που θα εργαστούν αποκλειστικά στο χώρο της αποθήκευσης και διανομής. Υπάρχουν βέβαια, μερικές αξιόλογες αλλά μεμονωμένες προσπάθειες επιστημόνων. Οι προσπάθειες αυτές τα τελευταία χρόνια πληθαίνουν συνεχώς και συμβάλλουν στην ανάπτυξη και τη διάδοση αυτών των ιδεών στη χώρα μας. Αυτές είναι όμως οι ελάχιστες φωτεινές εξαιρέσεις.

Ιδιαίτερο ρόλο στη δεκαετία που έρχεται πρέπει να παίζει όλο το εκπαιδευτικό μας σύστημα. Τόσο τα Πανεπιστήμια όσο και τα Τ.Ε.Ι., αλλά και τα ιδιωτικά Ι.Ε.Κ. πρέπει να ετοιμάζουν στελέχη ικανά να εργαστούν σε κάθε βαθμίδα της αλυσίδας του **logistics management**.

Το logistics management είναι πλέον εδώ, είναι ένα γεγονός. Το logistics management είναι μια επιστήμη, είναι όμως και ένα επάγγελμα χρήσιμο και απαραίτητο, είναι μέρος της παραγωγικής διαδικασίας και

για αυτό χρειάζεται να επιμορφωθούν στελέχη που με τις γνώσεις τους θα εκτελούν με επιτυχία τις εργασίες και λειτουργίες του **logistics management στην επιχείρηση που τους απασχολεί.**

Είναι γνωστό και αποδεκτό από όλους ότι ο κυριότερος καθοριστικός παράγοντας του επιπέδου της παραγωγικότητας των εργαζομένων, και άρα της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, είναι η ποιότητα και το επίπεδο εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού. Οι δαπάνες για την εκπαίδευση θεωρούνται επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο και κρίνονται πιο παραγωγικές ακόμα και από τις επενδύσεις σε φυσικό κεφάλαιο. Για το λόγο αυτό η Ευρωπαϊκή Ένωση διαθέτει και επιδοτεί τις επιχειρήσεις, τα πανεπιστήμια και άλλους οικονομικούς φορείς, για να μπορέσουν να απορροφηθούν από την οικονομία.

Το πιο παράδοξο φαινόμενο, σήμερα, στην ελληνική οικονομία είναι ότι υπάρχουν εκατοντάδες στελέχη μορφωμένα, με πολλές γνώσεις και με ικανότητες, τα οποία δε βρίσκουν εργασία, είναι άνεργα και αυτά τα νέα άτομα που θέλουν να εργαστούν και να προσφέρουν, δεν μπορούν να βρουν εργασία. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν εκατοντάδες επιχειρήσεις, που ψάχνουν ικανά στελέχη, στελέχη που μπορούν να βοηθήσουν και να στηρίξουν τις προσπάθειές τους για αναδιοργάνωση και εκσυγχρονισμό στο χώρο του **logistics management**.

Πρέπει λοιπόν, και εδώ στην Ελλάδα να γίνουν συστηματικές προσπάθειες από όλους όσους μπορούν και έχουν τις γνώσεις για να ετοιμαστούν στελέχη που θα επανδρώσουν επάξια τις επιχειρήσεις, δημόσιες ή ιδιωτικές.

Οι φοιτητές του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου, παρακολουθούν ένα πρόγραμμα σπουδών, το οποίο πλέον περιλαμβάνει πολλά χρήσιμα και βασικά μαθήματα τα οποία θα στηρίξουν την προσπάθειά τους να εξειδικευτούν στο χώρο του **logistics**

management. Διδάσκονται πολλά οικονομικά μαθήματα, διδάσκονται οικονομικά μαθηματικά, επιχειρησιακή έρευνα, διδάσκονται οικονομετρία, στατιστική, νομικά, προγραμματισμό και πολλά άλλα θέματα, όπως μικροοικονομία και μακροοικονομία, λογιστική, που όλα μαζί συνθέτουν ένα αξιόλογο γνωστικό αντικείμενο, το οποίο, αν εμπλουτίσει ακόμη με ορισμένα νέα συμπληρωματικά μαθήματα θα μπορεί να αποτελέσει τη βάση για μια επιτυχημένη σταδιοδρομία σε αυτόν τον κλάδο.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο και με αυτήν την έννοια άρχισε, από το εκπαιδευτικό έτος 1994- 1995, να διδάσκεται και το μάθημα του **logistics management** στο τμήμα της Δημόσιας Διοίκησης. Είναι ένα μάθημα το οποίο θα βοηθήσει τους φοιτητές και θα μπορέσουν να συμβάλλουν στην εξέλιξη της κοινωνίας και της οικονομίας, είτε απασχοληθούν στο Δημόσιο Τομέα είτε στο ιδιωτικό.

Το εγχειρίδιο αυτό απευθύνεται κυρίως στους φοιτητές του Παντείου Πανεπιστημίου ή σε άλλους φοιτητές και περιέχει τη βασική ύλη για ένα ή δύο εξάμηνα διδασκαλίας. Εκτός όμως από τους φοιτητές, το βιβλίο απευθύνεται και σε πολλούς άλλους σπουδαστές που παρακολουθούν σεμινάρια με αντίστοιχο περιεχόμενο. Το βιβλίο βεβαίως απευθύνεται και σε όσους σήμερα απασχολούνται σε κάποιο τομέα του **logistics management** και οι οποίοι δεν είχαν την ευκαιρία να αποκτήσουν κάποια συστηματική εκπαίδευση.

Είναι γεγονός, τόσο στην Ελλάδα, όσο και σε όλες σχεδόν τις χώρες της Ευρώπης, της Αμερικής, της Ιαπωνίας και γενικά του κόσμου, ότι οι επιστήμονες που απασχολούνται στο χώρο του **logistics management**, προέρχονται ή έχουν προσελκυστεί από όλες σχεδόν τις επιστήμες (μηχανολόγοι, χημικοί, μαθηματικοί) και στελέχη που προέρχονται από τις οικονομικές επιστήμες και από τις διοικητικές επιστήμες.

Ένα παράδειγμα επιτυχημένης εταιρείας **Logistics** είναι η **Fracapor Logistics Ελλάς Α.Ε.**. Η **Fracapor Logistics Ελλάς Α.Ε.** μπορεί να αναλάβει τον πλήρη σχεδιασμό και την υλοποίηση της διαχείρισης των εμπορευμάτων των πελατών της. Αναλυτικότερα, οι κυριότερες από τις υπηρεσίες τις οποίες παρέχει είναι:

- **Τελωνειακές διαδικασίες.** Η εταιρεία στηριζόμενη σε ένα ιδιαίτερο ικανό εκτελωνιστικό τμήμα παρέχει στους πελάτες της τη δυνατότητα τελωνειακής εκκαθάρισης των εμπορευμάτων τους.
- **Αποταμίευση.** Διαθέτοντας ειδική άδεια εγκεκριμένη από τις Τελωνειακές Αρχές της Ελευσίνας, είναι σε θέση να παραλαμβάνει bonded εμπορεύματα και να τα διακινεί σύμφωνα με τους κανονισμούς περί εμπορευμάτων υποκείμενο σε τελωνειακό καθεστώς.
- **Διεθνή Μεταφορά.** Μέσω αποκλειστικών συνεργασιών με αντιπροσώπους της σε ολόκληρο τον κόσμο, είναι σε θέση να προσφέρει στους πελάτες της τις καλύτερες υπηρεσίες στον τομέα των αεροπορικών, θαλάσσιων, οδικών αλλά και συνδυασμένων μεταφορών των εμπορευμάτων.
- **Εθνική Μεταφορά και Διανομή.** Μέσω αποκλειστικών συνεργασιών και αντιπροσώπων σε όλη την Ελλάδα αναλαμβάνει τη μεταφορά από το λιμάνι ή οποιοδήποτε σημείο παραγωγής του εμπορεύματος εντός του ελληνικού χώρου και την παράδοσή του έως τον τελικό παραλήπτη.
- **Ταχυμεταφορές.** Για την προώθηση και διανομή μικροδεμάτων η επιχείρηση έχει αναπτύξει σε συνεργασία με θυγατρική εταιρεία τμήμα Express Logistics.
- **Αποθήκευση και Διαχείριση Αποθεμάτων.** Αναλαμβάνει την αποθήκευση παντός είδους εμπορεύματος, σύμφωνα με τους περιορισμούς

που υπαγορεύονται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων, τις απαιτήσεις των πελατών αλλά και από την ισχύουσα εθνική και κοινοτική νομοθεσία (συνθήκες θερμοκρασίας, επίπεδο υγρασίας, ειδική ετικετοποίηση, κανονισμοί του Ε.Ο.Φ., κ.α.). παράλληλα διενεργούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα φυσικές απογραφές με πρόγραμμα από συγκεκριμένο πελάτη και των εμπορευμάτων που διαθέτει. Επίσης στις εγκαταστάσεις πραγματοποιείται Cross Docking των εμπορευμάτων που διακινούνται από και προς τα αποθηκευτικά κέντρα της εταιρείας με προορισμό την υπόλοιπη Ελλάδα μέσα από το οργανωμένο δίκτυο αντιπροσώπων.

- **Διαχείριση Αποθεμάτων των Εμπορευμάτων.** Δια μέσου μηχανογραφικής παρακολούθησης και προγραμματισμού, την αναπλήρωση των αποθεμάτων, τη διαχείριση επιστροφών, τον έλεγχο ημερομηνιών παραγωγής και λήξης καθώς και παρτίδων, από τη στιγμή της εκφόρτωσής τους στην ράμπα της αποθήκης της μέχρι τη στιγμή της φόρτωσης τους στο φορτηγό διανομής, από το εξειδικευμένο λογισμικό WMS.
- **Διαλογή.** Για την προετοιμασία των παραγγελιών των πελατών της εταιρείας και με την αξιοποίηση του μηχανογραφικού συστήματος και τη χρήση γραμμωτού κώδικα πραγματοποιείται η διαλογή των εμπορευμάτων σύμφωνα με τις οδηγίες του πελάτη βάσει των μεθόδων FIFO, LIFO, FEFO ή Random-Access.
- **Συσκευασία- Ανασυσκευασία.** Αναλαμβάνει την παλετοποίηση ή την αποπαλετοποίηση των εμπορευμάτων των πελατών της, την συσκευασία, την ανασυσκευασία τους καθώς και την ετικετοποίηση τους σύμφωνα με τις τεθείσες προδιαγραφές εκ μέρους των πελατών.

- **Information Technology- Μηχανογραφημένη Υποστήριξη.** Η λειτουργία των αποθηκευτικών μας χώρων υποστηρίζεται από το μηχανογραφικό πρόγραμμα SEN και η οποία μεταφράζεται σε on- line παρακολούθηση του είδους σε πολλαπλά επίπεδα, δυνατότητα υποστήριξης των διεθνών κωδικοποιήσεων με βάση το γραμμωτό κώδικα, διαχείριση πολλαπλών αποθηκευτικών χαρακτηριστικών, παρακολούθηση του αποθέματος σε πραγματικό χρόνο καθώς και υψηλό επίπεδο ασφάλειας των πληροφοριών. Παράλληλα το σύστημα παρέχει στατιστικά δεδομένα και πληροφορίες διακίνησης των εμπορευμάτων.
- **Ασφάλιση.** Στα διακινούμενα εμπορεύματα προσφέρεται πλήρης ασφαλιστική κάλυψη, από το σημείο παραλαβής μέχρι τον τελικό παραλήπτη.
- **Παραγγελιοληψία.** Η παραγγελιοληψία από τον πελάτη- αποθέτη πραγματοποιείται μέσω τηλεομοιοτυπίας ή μέσω διαδικασιών B2B, ανάλογα με τις δυνατότητες του πελάτη. Το σύστημα δίνει τη δυνατότητα παρακολούθησης σε on- line επικοινωνία και την παραγγελιοληψία απ' ευθείας από τους τελικούς παραλήπτες.
- **Λογιστική Παρακολούθηση.** Αναλαμβάνει την παρακολούθηση του φυσικού αποθέματος και της λογιστικής του απεικόνισης του καθώς και την έκδοση όλων των απαραίτητων συνοδευτικών παραστατικών όπως προβλέπονται από τις κείμενες διατάξεις του ΚΒΣ. Παράλληλα δίνεται η δυνατότητα εκτύπωσης των τιμολογίων των πελατών στις εγκαταστάσεις ώστε να συνοδεύουν το εμπόρευμα κατά την παράδοση του στον τελικό παραλήπτη.

- **Φορολογική Αντιπροσώπευση.** Η υπηρεσία αυτή αφορά εταιρείες με έδρα εκτός Ελλάδας που δε διαθέτουν ελληνικό ΑΦΜ και θέλουν να δραστηριοποιηθούν εμπορικά στην ελληνική αγορά.
- **Διαχείριση Επιστροφών.** Γίνεται με βάση την εφαρμοζόμενη πολιτική της εταιρείας- πελάτη.
- **Αγοραπωλησία Εντός της Αποθήκης με Εντολή του Αποθέτη.** Η εταιρεία αναλαμβάνει την αγοραπωλησία εμπορευμάτων κατόπιν εντολής πελάτη- αποθέτη διευρύνοντας αφενός και απλοποιώντας αφετέρου τα κανάλια διάθεσης τους.

3.2 ΠΟΣΟ ΟΙ ΣΗΜΕΡΙΝΕΣ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΧΟΥΝ ΑΠΟΔΕΧΤΕΙ ΤΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ LOGISTICS; ΘΕΩΡΟΥΝΤΑΙ ΠΕΡΙΤΤΟ ΕΞΟΔΟ Η΄ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ;

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

Η αλήθεια είναι ότι στον τομέα αυτό τα τελευταία χρόνια έχουν σημειωθεί σημαντικές αλλαγές, και πολλές εταιρείες έχουν αρχίσει ήδη να υλοποιούν τεχνολογικές εφαρμογές και συστήματα, που τους έχουν βοηθήσει σημαντικά στην καλύτερη οργάνωση της εργασίας τους, όπως και στην αύξηση της παραγωγικότητας. Επιπλέον –και αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, αν και παραμένει γενικότερα παραγνωρισμένο– οι επιλεγείσες εφαρμογές έχουν συνεισφέρει και στην αύξηση της αξιοπιστίας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Όπως συμβαίνει, ωστόσο, σε πολλές άλλες περιπτώσεις, η τεχνολογία εξελίσσεται ασταμάτητα, και διαρκώς αναπτύσσονται νέες λύσεις, νέες εφαρμογές και νέα συστήματα. Ο στόχος τους δεν είναι άλλος από την ικανοποίηση της ανάγκης να γίνουν όλα «πιο γρήγορα, πιο αξιόπιστα, πιο αποδοτικά».

Νέες τάσεις κάνουν την εμφάνισή τους

Αυτή τη στιγμή φαίνεται να βρισκόμαστε σε ένα μεταβατικό στάδιο, τουλάχιστον όσον αφορά στο εξωτερικό, γιατί στην Ελλάδα υπάρχει μία διόλου ευκαταφρόνητη καθυστέρηση, όπως συνήθως συμβαίνει με τις νέες τεχνολογίες. Στο μεταβατικό αυτό στάδιο ετοιμαζόμαστε να περάσουμε από μία τεχνολογική γενιά στην επόμενη, και η ενδιάμεση περίοδος είναι εκείνη στην οποία αρχίζουν να κάνουν την εμφάνισή τους οι διάφορες τάσεις που αναμένεται να διαμορφώσουν το ανανεωμένο πρόσωπο της εφοδιαστικής αλυσίδας και των logistics τα επόμενα χρόνια.

Ουσιαστικά, οι εταιρείες, αφού υλοποίησαν συστήματα διαχείρισης αποθηκών (WMS, warehouse management systems) και λύσεις για την παρακολούθηση του στόλου των οχημάτων τους μέσω δικτύων τηλεματικής και τα συνέδεσαν με τα "βασικά" συστήματα

μηχανοργάνωσης (ERP, CRM κλπ), αναζητούν τώρα νέα προϊόντα και λύσεις που θα τους επιτρέψουν να αυξήσουν ακόμα περισσότερο την αποδοτικότητά τους. Γενικότερα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η έμφαση από τεχνολογικής πλευράς αφορά κατά κύριο λόγο στην ασύρματη δικτύωση. Ήτοι μιλάμε για τεχνολογίες και λύσεις RFID, WiFi, RF και 3G, ενώ ενδεχομένως στο όχι πολύ μακρινό μέλλον και το WiMax να μας απασχολήσει. Από επιχειρηματικής πλευράς, οι τομείς στους οποίους παρατηρείται κατά κύριο λόγο επικέντρωση του ενδιαφέροντος είναι αφενός η βελτίωση των υφισταμένων διαδικασιών και αφετέρου ορισμένα niche κομμάτια της εφοδιαστικής αλυσίδας, η απόδοση των οποίων επιτρέπει σημαντικές βελτιώσεις με την υλοποίηση ορισμένων νέων λύσεων και συστημάτων. Αυτό που έχει ενδιαφέρον είναι ότι η πελατοκεντρική προσέγγιση πολλών εταιρειών έχει ως αποτέλεσμα μεγάλοι κατασκευαστές να δίνουν πλέον μεγαλύτερο βάρος στα αιτήματα και τις παρατηρήσεις των πελατών, μιλάμε δηλαδή πλέον για customer centric λύσεις αλλά και τάσεις. Με άλλα λόγια, οι εταιρείες που κινούνται σε αυτόν τον κλάδο αφουγκράζονται τις ανάγκες των πελατών τους και στη συνέχεια επιδιώκουν να αναπτύξουν εκείνα τα προϊόντα και τις λύσεις που θα έχουν ως αποτέλεσμα την κάλυψη των συγκεκριμένων αναγκών.

Οι επιχειρηματικές ανάγκες διαμορφώνουν τις λύσεις

Αξίζει να δούμε αυτές τις επιχειρηματικές ανάγκες, οι οποίες αποτελούν τον βασικό παράγοντα διαμόρφωσης των προϊόντων και λύσεων στον χώρο της σύγχρονης εφοδιαστικής αλυσίδας και κυρίως των logistics:

- Μία από τις πλέον σημαντικές και ενδιαφέρουσες ανάγκες, που σχετικά πρόσφατα έχει αρχίσει να κάνει αισθητή την παρουσία της, είναι αυτή για **ευέλικτη στρατηγική διανομών** (adaptive supply network strategy), που επιτρέπει την επιλογή των βέλτιστων καναλιών διανομής και την αντίστοιχη επιλογή συνεργατών κατά περίπτωση. Ουσιαστικά, οι εταιρείες ζητούν από τους προμηθευτές των τεχνολογικών λύσεων που χρησιμοποιούν τη δυνατότητα να μπορούν να αλλάζουν ταχύτατα και κατά το δοκούν το σύστημα διανομής τους, ώστε να προσαρμόζονται στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.
- Μία δεύτερη ανάγκη είναι αυτή για **διαφάνεια** (visibility) σε όλο το εύρος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Εδώ απαιτείται η υιοθέτηση **συνεργατικών πρακτικών** (collaborative practices), που επιτρέπουν την από κοινού διαχείριση αποθεμάτων, την έγκαιρη παραγγελιοδοσία, την εξυπηρέτηση μικρότερων σε όγκο αλλά συχνότερων παραγγελιών, την τροφοδοσία διάσπαρτων γεωγραφικά σημείων πώλησης, την καλύτερη εξυπηρέτηση περιόδων αιχμής αλλά και την πιο αποδοτική υποστήριξη προϊόντων με μικρό κύκλο ζωής ή ιδιαίτερες ανάγκες προώθησης (ηλεκτρονικές συσκευές, συσκευασίες promotion κλπ). Σε αυτό το κομμάτι, θα πρέπει να εντάξουμε ακόμη την ανάγκη που υπάρχει για ιχνηλασιμότητα προϊόντων, κάτι που είναι προαπαιτούμενο πλέον από την Ευρωπαϊκή Ένωση –και όχι μόνο– και τείνει να εξελιχθεί σε μία ιδιαίτερα σημαντική υπηρεσία για όλους τους εμπλεκόμενους στη λιανική πώληση προϊόντων εν γένει.
- Ένα τρίτο θέμα, για το οποίο ζητείται η συμβολή της τεχνολογίας, είναι τα ζητήματα που αφορούν στην καλύτερη **αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού**, το οποίο σε αρκετές περιπτώσεις είναι ετερόκλητο και χωρίς σημαντική εμπειρία σε έναν συγκεκριμένο τομέα. Όπως είναι προφανές, το συγκεκριμένο γεγονός αποκτά τη δική του σημασία σε αγορές

όπως η ελληνική με τις εμπορικές που αναπτύσσονται με τις αγορές των γειτονικών χωρών, οπότε οι νέες τεχνολογικές λύσεις διευκολύνουν σε μεγάλο βαθμό το όποιο πρόβλημα επικοινωνίας. Αντίστοιχα, μπορούν να βοηθήσουν στην αξιοποίηση εργαζόμενων με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο που αντιμετωπίζουν προβλήματα με τα συστήματα καταγραφής και διαχείρισης που παραδοσιακά χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις του κλάδου.

- Μια ακόμα βασική ανάγκη που προκύπτει στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον σχετίζεται με τις απαιτήσεις υποστήριξης για **after sales logistics** (όπως, για παράδειγμα, εξαρτημάτων ή ανταλλακτικών), αλλά και για **reverse logistics** (συγκέντρωση και διαχείριση επιστροφών, χαλασμένων προϊόντων, συσκευασιών κλπ). Σε αυτές προστίθενται επιπλέον οι απαιτήσεις που αφορούν στην ανάγκη της ιχνηλασιμότητας και της δυνατότητας ανάκλησης προϊόντων για λόγους υγιεινής και ασφάλειας κλπ.

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

- Τέλος, εκ των πραγμάτων τίθεται σε υψηλή προτεραιότητα το θέμα της **διασυνδεσιμότητας** των δεδομένων που καταγράφονται από το WMS ή την SCM εφαρμογή με τις λοιπές εφαρμογές που συνθέτουν το "οικοσύστημα" πληροφορικής της επιχείρησης (εφαρμογές CRM, BI, Sales Force Automation κλπ).

Ποιες είναι όμως, οι νέες τεχνολογίες και τάσεις που έχουν αρχίσει να απασχολούν και τις ελληνικές επιχειρήσεις, καθώς ήδη έχουν αρχίσει να τις διαθέτουν –και να τις αξιοποιούν με θετικά αποτελέσματα- και στη χώρα μας, οι εταιρείες που αναπτύσσουν και διανέμουν προϊόντα; Οι πλέον ενδιαφέρουσες είναι το pick by light, το voice picking, τα Web services, το VoIP, τα συστήματα τηλεματικής που χρησιμοποιούν αισθητήρες, το RFID (όπως ήταν αναμενόμενο) και τα ασύρματα τερματικά.

Pick by light

Την ανάγκη για μείωση των λαθών μέσα στην αποθήκη επιδιώκει να ικανοποιήσει η τεχνολογία pick by light, η οποία έχει αρχίσει να εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια σε όλο και περισσότερες αποθήκες ανά τον κόσμο, καθώς προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα και σε πολλές περιπτώσεις φαίνεται κυριολεκτικά να λύνει τα χέρια των υπευθύνων.

Ουσιαστικά, πρόκειται για μία αρκετά ευρεία αυτοματοποίηση της αποθήκης μέσω ενός συστήματος, το οποίο ενημερώνει τον εκάστοτε υπάλληλο της αποθήκης που έχει αναλάβει το έργο της συλλογής των "συστατικών" μιας συγκεκριμένης παραγγελίας (διαδικασία picking), με ποια σειρά θα πρέπει να πάρει τα προϊόντα που περιλαμβάνονται στην υπό εκτέλεση παραγγελία και πώς θα τα τοποθετήσει στη συσκευασία (κουτί ή παλέτα) που θα φύγει για τον πελάτη. Η ειδοποίηση γίνεται μέσω μίας λάμπας που είναι τοποθετημένη πάνω σε κάθε θέση αποθήκευσης, και η λογική που ακολουθείται είναι απλή: όποια λάμπα ανάβει, από εκεί πρέπει ο εργαζόμενος να πάρει προϊόν. Με αυτόν τον τρόπο, κάθε κουτί (ή

παλέτα), που ο υπάλληλος ετοιμάζει με προορισμό έναν συγκεκριμένο πελάτη, συμπληρώνεται πολύ πιο γρήγορα και με σαφώς λιγότερα λάθη, καθώς δεν υπάρχει πλέον η συμβατική διαδικασία καταχώρισης από τον χειριστή, ούτε αυτός χρειάζεται να διαβάζει κάποια λίστα με τα προς περισυλλογή προϊόντα, ενέργειες, δηλαδή, που δεν μπορούν να αποκλείσουν το λάθος.

Οι λύσεις pick by light έχουν αρχίσει να διευρύνονται, ενώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι η υλοποίησή τους δεν είναι κάτι απλό. Με δεδομένο ότι πρόκειται για την ενσωμάτωση κορυφαίων τεχνολογιών (ασύρματη επικοινωνία RF, μικροϋπολογιστές, μικροηλεκτρονική, barcodes και τεχνολογία λογισμικού) σε ένα ενιαίο, αποτελεσματικό και ολοκληρωμένο σύστημα, είναι προφανές ότι πρόκειται για μία αρκετά περίπλοκη εγκατάσταση. Από την άλλη πλευρά, οι κατασκευαστές τέτοιου είδους συστημάτων έχουν πετύχει να τα καθιστούν αρκετά εύχρηστα, ώστε να μην υπάρχει πρόβλημα με τους τελικούς χειριστές.

Ενδιαφέρον είναι ότι και στην Ελλάδα συναντά κανείς τέτοιου είδους συστήματα με σημαντικό βαθμό ωριμότητας ως προς τη λειτουργικότητα και τα χαρακτηριστικά που ενσωματώνουν, συστήματα που έχουν αναπτυχθεί από εταιρείες, όπως για παράδειγμα η **Optimum**. Τα συστήματα αυτά καταργούν τις αναγνώσεις λιστών συλλογής (picking lists) από τους χειριστές και τις καταχωρήσεις στο σύστημα (data entry), μηδενίζοντας έτσι πρακτικά τα λάθη συλλογής παραγγελιών.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειώσουμε ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες συστημάτων pick by light. Αυτά της πρώτης κατηγορίας χρησιμοποιούνται για την συλλογή ταχικινούμενων κωδικών (δηλαδή από το 5% έως το 20% των προϊόντων) και συνήθως -όπως στην περίπτωση του **aberon Pick By Light** της **Optimum**- αποτελούνται από μικροϋπολογιστές σε μέγεθος μικρής σοκολάτας που τοποθετούνται στις

θέσεις συλλογής των ταχυκινούμενων προϊόντων της εταιρείας. Οι μικροϋπολογιστές αυτοί διαθέτουν φωτεινή λυχνία, φωτεινή ψηφιακή ένδειξη καθώς και πλήκτρα ελέγχου για τον χειριστή, επικοινωνώντας σε πραγματικό χρόνο με το υπόλοιπο πληροφοριακό σύστημα της εταιρείας. Όταν μία παραγγελία επιλεγεί για συλλογή, τότε ενεργοποιούνται οι μικροϋπολογιστές, και τα displays που είναι τοποθετημένα στις θέσεις picking ανάβουν, δείχνοντας τις ποσότητες που πρέπει να συλλεχθούν για κάθε κωδικό της παραγγελίας.

Για τη συλλογή κωδικών ταχυκινούμενων και μεσαίου επιπέδου διακίνησης συνίσταται η χρήση τροχήλατων συστημάτων, όπως το **aberon Pick Cart**, η βασική ιδέα του οποίου βασίζεται στην ταυτόχρονη συλλογή παραγγελιών στην αποθήκη. Τα εν λόγω τροχήλατα συστήματα διαθέτουν τρεις, έξι, εννιά ή περισσότερες θέσεις συλλογής παραγγελιών που είναι εφοδιασμένες με μικροϋπολογιστές (pick by light displays). Το σύστημα επικοινωνεί σε πραγματικό χρόνο με το υπόλοιπο πληροφοριακό σύστημα μέσω ασύρματης επικοινωνίας, ενώ οι προς εκτέλεση παραγγελίες ομαδοποιούνται σύμφωνα με τον αριθμό των θέσεων συλλογής του καροτσιού.

Τα οφέλη από τέτοιου είδους λύσεις είναι σημαντικά, καθώς εκτιμάται ότι βοηθούν σημαντικά στην αύξηση -και συνεχή βελτίωση- της παραγωγικότητας, στη συμπίεση των λαθών περισυλλογής παραγγελιών κατά 95%, στη μείωση του χρόνου εκτέλεσης παραγγελιών, ενώ επιπλέον επιτρέπουν την προσμέτρηση της απόδοσης των χρηστών.

Voice picking

Μία από τις νέες τάσεις που έχουν αρχίσει να συγκεντρώνουν ιδιαίτερα μεγάλο ενδιαφέρον, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό,

είναι το αποκαλούμενο **voice picking**. Πρόκειται για τη χρήση φωνητικών εντολών -και γενικότερα τεχνολογιών αναγνώρισης φωνής- που ενσωματώνονται πλέον στα νέα ασύρματα τερματικά προκειμένου να βοηθήσουν τον χειριστή (ή εν γένει τον εργαζόμενο μέσα σε μία αποθήκη) να κάνει ταχύτερα, αποδοτικότερα και με λιγότερα λάθη την εργασία του.

Το voice picking βασίζεται στη λογική ότι όλο και περισσότερες ασύρματες τερματικές συσκευές αρχίζουν και ενσωματώνουν **λειτουργίες αναγνώρισης φωνής** (voice recognition engine). Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό επιτρέπει στην τερματική συσκευή να μετατρέπει τις γραμμές εντολών του warehouse management system (WMS) σε φωνητικές οδηγίες (text to speech) προς τον αποθηκάριο. Επίσης, υποστηρίζεται η ακριβώς αντίστροφη λειτουργία με τον εργαζόμενο να δίνει φωνητικές εντολές ή φωνητικές αποκρίσεις, και αυτές να καταχωρίζονται χωρίς κανένα πρόβλημα στο σύστημα.

Στο συνηθισμένο σενάριο μιας τέτοιας εφαρμογής ο αποθηκάριος έχει στη ζώνη του ένα ασύρματο τερματικό, το οποίο είναι συνδεδεμένο αφενός με ένα headset (ακουστικά και μικρόφωνο), που φέρει ο χρήστης στην κεφαλή του, και αφετέρου με το ασύρματο δίκτυο της αποθήκης. Μ' αυτόν τον τρόπο ο υπάλληλος της αποθήκης μπορεί και συλλέγει και με τα δύο του χέρια την παραγγελία με γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο, ενώ παράλληλα κινείται με ταχύτητα και ακρίβεια μέσα στην αποθήκη, πεζός ή οδηγώντας το όχημά του με ασφάλεια. Ταυτόχρονα, έχει στην διάθεσή του ένα φορητό τερματικό με το οποίο μπορεί να διεκπεραιώσει και άλλες εργασίες, όπως η σάρωση barcodes ή η ανάγνωση των RFID tags που φέρουν οι συσκευασίες των προϊόντων ή οι θέσεις αποθήκευσης.

Γενικότερα, το voice picking θεωρείται ως μία τεχνολογική τάση με οφέλη σε πολλαπλά επίπεδα. Από τη μία πλευρά, μειώνει τον χρόνο εκπαίδευσης των αποθηκαρίων και περιορίζει τις απαιτήσεις που

υπάρχουν από τους εργαζόμενους, καθώς η χρήση ενός φωνητικού συστήματος είναι σαφώς πιο εύκολη από εκείνη ενός συστήματος που απαιτεί την ανάγνωση και την εισαγωγή δεδομένων σε ένα τερματικό.

Αξιοσημείωτη είναι πάντως η αντίδραση των εργαζομένων σε τέτοιου είδους υλοποιήσεις, όπως προέκυψε από μία υλοποίηση voice picking σε μεγάλη αλυσίδα supermarket που πραγματοποιήθηκε από την **INT Electronics**. «Σε επίσκεψη που πραγματοποιήσαμε πριν από έναν χρόνο στις αποθήκες τους και συνομιλώντας με εργάτες στην αποθήκη, μας ανέφεραν ότι τους άρεσε πολύ που είχαν πλέον το τερματικό κρεμασμένο στη ζώνη τους και δεν το κρατούσαν στο χέρι τους», σημειώνουν χαρακτηριστικά τα στελέχη της INT Electronics. «Το ότι άκουγαν με τα ακουστικά τους τις εντολές συλλογής για να εκτελέσουν μια παραγγελία τους άρεσε, γιατί δεν κρατούσαν χαρτιά και picking lists για να τσεκάρουν, ενώ, παράλληλα, -έχοντας πλέον ελεύθερα τα χέρια τους- μπορούσαν να κάνουν πιο γρήγορα τις κινήσεις τους, και τα μάτια τους εστίαζαν πιο γρήγορα στο σημείο που έπρεπε να μεταβούν. Ένα αρνητικό σχόλιο που μας έκαναν ήταν ότι θα ήθελαν η κοπέλα να τους μιλάει πιο γλυκά... και όχι τόσο τυπικά. Δεν είχαν συνειδητοποιήσει ότι η φωνή ήταν προγραμματισμένη μέσω του συστήματος!».

Web Services

Σε έναν κόσμο που τα πάντα είναι διαθέσιμα στο Internet θα ήταν λίγο δύσκολο να μην έκαναν την εμφάνισή τους και οι υπηρεσίες που αφορούν την επιστήμη των Logistics.

Ένα απλό παράδειγμα είναι το email, το οποίο έχει αρχίσει να χρησιμοποιείται για την επιβεβαίωση παραγγελιών και την αποστολή οδηγιών. Επειδή, όμως, το επίπεδο ασφάλειας που προσφέρει δεν θα

μπορούσε να χαρακτηριστεί υψηλό, έχουν αρχίσει να δημιουργούνται ειδικές B2B πλατφόρμες, που προσφέρουν ένα εξειδικευμένο και ασφαλές περιβάλλον για τη διεκπεραίωση συναλλαγών που σχετίζονται με παραγγελίες και αποστολές προϊόντων, ακόμη και την παρακολούθηση της διαδικασίας αποστολής. Το τελευταίο είναι ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον κομμάτι που φθάνει μέχρι και στο επίπεδο του τελικού καταναλωτή. Επιλεγμένα στοιχεία από τα υποστηρικτικά WMS συστήματα, αλλά τις λύσεις τηλεματικής που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, μπορούν να "ανεβαίνουν" στο Web, προσφέροντας τη δυνατότητα στον αγοραστή - είτε πρόκειται για μία εταιρεία που στη συνέχεια θα διανείμει το εν λόγω προϊόν είτε για έναν απλό καταναλωτή- να βλέπει πού ακριβώς βρίσκεται η παραγγελία του, είτε ως προς το στάδιο εκτέλεσής της είτε ως προς αυτή καθαυτή τη γεωγραφική της θέση, δηλαδή σε ποιο σημείο του πλανήτη βρίσκεται κατά τη δεδομένη στιγμή θέασης.

VoIP - Voice over IP

Ο συνδυασμός αυτών των δύο είναι η πολλά υποσχόμενη **τεχνολογία VoIP** (Voice over Internet Protocol), ένας όρος που χρησιμοποιείται συχνά για να περιγράψει τις υπηρεσίες τηλεφωνίας που στηρίζονται στην υποδομή του διαδικτύου και τα πρωτόκολλα που αυτό χρησιμοποιεί, επιτρέποντας σε απομακρυσμένους χρήστες να επικοινωνούν μεταξύ τους φωνητικά με πολύ χαμηλές χρεώσεις. Αν και η τηλεφωνία αποτελεί την πρώτη και απτή εφαρμογή του VoIP στον χώρο των logistics, δεν είναι, ωστόσο, και η μοναδική. Φυσικά, οι φθηνές τηλεφωνικές κλήσεις μπορούν να αποτελέσουν ένα δέλεαρ, ιδίως σε περιβάλλοντα αποθήκης, όπου η επικοινωνία με τα κεντρικά είναι απαραίτητη, όμως οι VoIP συσκευές, που έχουν αρχίσει να κάνουν την εμφάνισή τους κατά δεκάδες, μπορούν να λειτουργήσουν και ως μικρές τερματικές συσκευές για

πρόσβαση στο διαδίκτυο, επιτρέποντας την πραγματοποίηση πολλαπλών εφαρμογών μέσα από αυτές. Πρόκειται για μία τάση που θα δούμε να εφαρμόζεται όλο και πιο συχνά τα επόμενα χρόνια.

Ασύρματα δίκτυα και τερματικά

Η υιοθέτηση από όλο και περισσότερους "παράγοντες" της εφοδιαστικής αλυσίδας του RFID δεν είναι η μόνη ένδειξη ότι στο supply chain γίνεται μία έντονη προσπάθεια να "εξαφανιστούν" τα καλώδια. Παράλληλα με τις εφαρμογές τηλεματικής που υιοθετούνται εκτός αποθήκης, και στο εσωτερικό της η δικτύωση τείνει να γίνεται ασύρματα, και το πρότυπο που χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο είναι το 802.11. Αν ο όρος αυτός μοιάζει οικείος, οφείλεται στο γεγονός ότι πρόκειται για την "οικογένεια" προτύπων που υποστηρίζουν τη λειτουργία των ασύρματων τοπικών δικτύων (Wireless Local Networks ή WLAN ή WiFi). Πρόκειται για μια τεχνολογία που έχει γίνει ευρέως γνωστή από τα hotspots που δημιουργούνται σε δημόσιους χώρους και προσφέρουν ασύρματη ευρυζωνική πρόσβαση στο διαδίκτυο σε πολλούς χρήστες.

Εκ των πραγμάτων φαίνεται ότι και η ίδια η αποθήκη εξελίσσεται σε ένα hotspot. Ενδεχομένως, χωρίς το κομμάτι της πρόσβασης στο διαδίκτυο αλλά με εκείνο της διακίνησης δεδομένων από & προς το κεντρικό σύστημα της επιχείρησης. Τα οφέλη από μια τέτοια προσέγγιση είναι πολλαπλά και εκτείνονται από το μειωμένο κόστος υλοποίησης και την αυξημένη παραγωγικότητα μέχρι την μεγαλύτερη ευελιξία που προσφέρει το ασύρματο δίκτυο, δεδομένου ότι δεν υπάρχουν περιορισμοί αναφορικά με το πώς διαμορφώνεται ο χώρος της αποθήκης.

Απαραίτητη προϋπόθεση είναι, φυσικά, να υπάρχουν οι αντίστοιχες ασύρματες τερματικές συσκευές, που είναι αναγκαίες τόσο για την

εισαγωγή και επεξεργασία των δεδομένων σε κάθε σημείο της αποθήκης, προσβάσιμο από τους εργαζόμενους, όσο και για την επικοινωνία της συσκευής με το WMS αλλά και το κεντρικό σύστημα μηχανοργάνωσης της επιχείρησης. Οι εν λόγω τερματικές συσκευές μπορούν -ανάλογα με τις συγκεκριμένες ανάγκες- να συνδυάζονται με barcode scanners και φορητούς εκτυπωτές. Σε κάθε περίπτωση, τα ασύρματα τερματικά που προορίζονται για χρήση στο περιβάλλον των αποθηκών είναι σκόπιμο να αντέχουν στις κακουχίες και να αντιπαρέρχονται με ευκολία τις δύσκολες συνθήκες μέσα σε ένα απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο κάθε άλλο παρά φιλικό είναι προς οτιδήποτε έχει σχέση με τα ηλεκτρονικά.

Τα ασύρματα φορητά τερματικά θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν υπό μια έννοια "χαζά", καθώς οι δυνατότητές τους είναι περιορισμένες και κατά κανόνα είναι σχεδιασμένα να κάνουν μια δουλειά πολύ καλά και τίποτα άλλο. Ωστόσο, καθώς οι επιχειρηματικές και λειτουργικές ανάγκες αλλάζουν διαρκώς, καταγράφεται πλέον μία σύγκλιση των συσκευών αυτών με τους προσωπικούς υπολογιστές. Αποτέλεσμα αυτής της σύγκλισης είναι να αποτελεί πλέον σύνηθες φαινόμενο η χρήση PDAs (Personal Digital Assistants ή έξυπνων προσωπικών βοηθών, αν προτιμάτε την ελληνική μετάφραση) και Tablet PCs και στον χώρο της σύγχρονης αποθήκης.

Μάλιστα, η νέα τάση στα τερματικά είναι η ενσωμάτωση ενός barcode scanner σε ένα PDA. Με αυτό τον τρόπο, οι αποθηκάριοι της εταιρείας μπορούν να εκτελούν το σύνολο των καθημερινών εργασιών τους (παραλαβή ειδών στην αποθήκη, picking, οργάνωση αποστολών, καταγραφή εσωτερικών διακινήσεων, φυσική απογραφή κλπ). Και, φυσικά, το τερματικό συνδέεται απευθείας με το ERP και όλες οι υπόλοιπες εφαρμογές. Μία τέτοια λύση στην Ελλάδα έχει η **SiEBEN**, για παράδειγμα.

Από εκεί και πέρα, μία ασύρματη εφοδιαστική αλυσίδα και μία ασύρματη αποθήκη επιτρέπουν στην επιχείρηση να εξελίσσεται με μεγαλύτερη ευελιξία και να διαμορφώνει την τεχνολογική υποδομή της κατά το δοκούν, πολύ πιο εύκολα και με λιγότερο κόπο και κόστος συγκριτικά με το παρελθόν. Επιπλέον, η απουσία των –εκνευριστικών σε πολλές περιπτώσεις- καλωδίων διευκολύνει και τους χειριστές των συσκευών, γεγονός που επίσης προσμετράται στα θετικά αποτελέσματα.

Πιο αποδοτικά Logistics

Εδώ και δεκαετίες η χρήση τεχνολογικών λύσεων έχει βοηθήσει τις εταιρείες που κινούνται στον χώρο των Logistics να βελτιώσουν το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρουν στους πελάτες τους λειτουργώντας πιο γρήγορα, πιο αξιόπιστα και πιο αποδοτικά. Το ίδιο συνεχίζει να συμβαίνει και στις ημέρες μας, καθώς έχουν κάνει την εμφάνισή τους ορισμένες αρκετά ενδιαφέρουσες τάσεις τόσο εντός όσο και εκτός αποθήκης.

Ένα γενικό συμπέρασμα είναι ότι όλες οι προτεινόμενες λύσεις δίνουν μεγάλη έμφαση στον χώρο της αποθήκης και στην κατά το δυνατόν μεγαλύτερη αυτοματοποίηση των εργασιών που εκτελούνται σε αυτή, με στόχο την μείωση των λαθών και την καλύτερη αξιοποίηση των κάθε είδους διαθέσιμων πόρων (εξοπλισμού, ανθρώπινου δυναμικού κλπ). Ταυτόχρονα, επιδιώκεται η αύξηση της ταχύτητας με την οποία διεκπεραιώνονται οι μετακινήσεις -και εν γένει οι εργασίες- στον χώρο της αποθήκης, ακόμη και αν χρειάζεται η παρέμβαση του συστήματος διαχείρισης με τη μορφή ανθρώπινης φωνής, προκειμένου να επιταχυνθεί αυτός ο στόχος. Επιπλέον, παρατηρούμε ότι τα καλώδια έχουν αρχίσει να ενοχλούν, τόσο στην καθημερινή λειτουργία της αποθήκης όσο και στις

όποιες προσπάθειες επέκτασης ή αναδιοργάνωσής της. Τέλος, η διοίκηση της επιχείρησης επιδιώκει να έχει στη διάθεσή της ανά πάσα στιγμή μια όσο το δυνατόν μεγαλύτερης ακρίβειας εικόνα για όσα διαδραματίζονται στον ζωτικό χώρο της αποθήκης, γεγονός που εξηγεί την τοποθέτηση αισθητήρων στα οχήματα που κινούνται στους αποθηκευτικούς χώρους ή την αξιολόγηση -έστω και σε δοκιμαστικό επίπεδο- της τεχνολογίας RFID.

Το πλέον ενδιαφέρον συμπέρασμα είναι πάντως ότι αυτή τη στιγμή δείχνουμε να βρισκόμαστε σε ένα μεταβατικό στάδιο προς την επόμενη γενιά των Logistics, όπου η σωστή και έξυπνη χρήση της τεχνολογίας θα αποτελεί βασικό συστατικό λειτουργίας μίας εταιρείας του κλάδου και καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία ή μη πορεία της.

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

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

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

Η σημερινή εικόνα των Logistics στη χώρα μας

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

1. Οι μεγάλες εταιρίες του ιδιωτικού τομέα έχουν αντιληφθεί την αναγκαιότητα των Logistics και κινούνται αποφασιστικά στην υλοποίηση οργανωτικών μεταβολών και στη δημιουργία-εκπόνηση ολοκληρωμένων διαδικασιών Logistics.
2. Ο ευρύτερος δημόσιος τομέας αδυνατεί να συλλάβει την έννοια των Logistics και για το λόγο αυτό βλέπουμε τεράστιες δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς να λειτουργούν κατά τρόπο τελείως αντιπαραγωγικό σε θέματα και λειτουργίες Logistics (βλέπε ΔΕΗ και ΟΤΕ, για παράδειγμα).
3. Στις Ένοπλες Δυνάμεις - αν και ξεκίνησαν πρώτες - υπάρχει μια σαφής καθίζηση και στασιμότητα που δημιουργούν θα έλεγα σοβαρά προβλήματα στην επιχειρησιακή ετοιμότητά τους.
4. Στις μικρομεσαίες ιδιωτικές επιχειρήσεις η εικόνα είναι απογοητευτική με κάποιες ελάχιστες εξαιρέσεις.
5. Η Κυβέρνηση και τα Υπουργεία αγνοούν τη λέξη Logistics και πολύ περισσότερο τις επαγγελματικές της εφαρμογές.

Στην ακαδημαϊκή κοινότητα τα Logistics αναφέρονται και διδάσκονται πρόχειρα και αποσπασματικά, και κάποιες μικρές προσπάθειες

που άρχισαν με σωστούς ποιοτικούς οραματισμούς εξελίχθηκαν σε κακέκτυπα διεθνών προτύπων.

Οι παράγοντες που θα διαμορφώσουν το μέλλον των Logistics

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

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

3.3 Η ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ LOGISTICS ΑΠΟΦΕΡΕΙ ΚΕΡΔΗ ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ Η΄ ΟΧΙ;

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

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

ενέργειες των **Logistics** συνδυάζονται για να προσθέσουν χρησιμότητες χώρου και χρόνου στα προϊόντα.

Η «χρησιμότητα απόκλισης» είναι μια αξία που προστίθεται σε ένα προϊόν όταν ο πελάτης αποκτά την κυριότητα αυτού του αντικειμένου. Η χρησιμότητα απόκτησης δεν είναι αποτέλεσμα των **Logistics**, αλλά η παροχή πιστώσεων, εκπτώσεων και τρόπων αποπληρωμής που επιτρέπουν στον πελάτη να αποκτήσει την κυριότητα του προϊόντος. Οι διαδικασίες των **Logistics** και **marketing** βρίσκονται στην κορύφωσή τους μέσα στην χρησιμότητα της απόκτησης. Για πολλές επιχειρήσεις, τα **Logistics** σήμερα είναι ο τομέας που προσδοκούν ότι θα πετύχουν μείωση του κόστους. Και σε πολλές περιπτώσεις, τέτοιες περικοπές του κόστους έχουν μεγαλύτερες επιπτώσεις στην κερδοφορία της επιχείρησης από ότι στην αύξηση της ποσότητας των πωλήσεων. Όσο γίνονται μεγαλύτερες οι περικοπές του κόστους, τόσο μεγαλύτερη γίνεται η υποτιθέμενη αύξηση των πωλήσεων.

Σε ένα αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον, η διοίκηση πρέπει να ενδιαφέρεται για τη διαχείριση των στοιχείων ενεργητικού και των χρηματικών διαθεσίμων. Οι δύο συνηθέστερες στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για να βελτιώσουν τα χρηματικά διαθέσιμα (ροή χρήματος) και την απόδοση στο ενεργητικό είναι:

- Μείωση των λογαριασμών σε απαιτήσεις
- Μείωση της επένδυσης σε αποθέματα

Όταν η διοίκηση επιδιώκει μείωση στους εισπρακτέους λογαριασμούς και στα αποθέματα, στόχος είναι η βελτίωση των χρηματικών ροών και η μείωση της επένδυσης της επιχείρησης σε στοιχεία του ενεργητικού της. Συνήθως, η διοίκηση υποθέτει ότι τα έσοδα και τα υπόλοιπα στοιχεία κόστους θα παραμείνουν σταθερά. Όμως μείωση σε όρους πωλήσεων ή ακόμα και πίεση στους υπάρχοντες όρους πωλήσεων θα προκαλέσουν αλλαγές στο μίγμα **marketing** της

επιχείρησης. Πρόσθετα, μια απλή μείωση του επιπέδου του αποθέματος μπορεί να αυξήσει σημαντικά το κόστος των **Logistics**, ειδικά αν το τωρινό επίπεδο αποθεμάτων έχει τεθεί ώστε να επιτρέπει στην επιχείρηση να πετύχει το ελάχιστο συνολικό κόστος **Logistics** για το επιθυμητό επίπεδο υπηρεσιών προς τον πελάτη.

Μια σημαντική μείωση των εισπρακτέων λογαριασμών και των αποθεμάτων χωρίς παράλληλη ύπαρξη τεχνολογικών αλλαγών ή μεταβολών στο σύστημα των **Logistics** μπορεί να έχει δυσάρεστες επιπτώσεις στην απόδοση κέρδους της επιχείρησης. Αν υπάρχουν αλλαγές του κατασκευαστή σε θέματα πωλήσεων, θα επιδράσουν για παράδειγμα στους χοντρέμπορους και στους λιανέμπορους. Πρώτα, η αλλαγή θα μεταβάλλει την τιμή του κατασκευαστή και έτσι την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων του και θα επέλθει μείωση των πωλήσεων. Δεύτερο, επιδεινώνονται τα προβλήματα χρηματικής ροής των πελατών της βιομηχανίας. Πιέζοντας για ταχύτερη πληρωμή των τιμολογίων, οδηγούνται τα μέλη του καναλιού διανομής να μειώσουν τα αποθέματά τους σε προϊόντα του κατασκευαστή για να βελτιώσουν την χρηματική διαθεσιμότητά τους. Έτσι κάνουν μικρότερες και συχνότερες παραγγελίες που τελικά αυξάνουν το κόστος των **Logistics** και για αυτούς αλλά και για τον κατασκευαστή. Αυτή η κατάσταση θα προκαλέσει ελλείψεις στα προϊόντα του κατασκευαστή είτε στο χοντρεμπορικό είτε στο λιανεμπορικό επίπεδο του καναλιού και θα μειώσει τις πωλήσεις.

Όμοια, η πολιτική του κατασκευαστή για μεγάλες μειώσεις του επιπέδου αποθεμάτων για να αυξηθεί η κυκλοφορία των αποθεμάτων, χωρίς άλλες αλλαγές στο σύστημα, θα επιδράσει στο κόστος παραγωγής αφού το σύστημα των **Logistics** θα συνεχίσει να προσπαθεί να πετύχει τα προκαθορισμένα επίπεδα εξυπηρέτησης

πελατών με χαμηλότερα αποθέματα (υποθέτουμε ότι η επιχείρηση αποτελεσματικά και αποδοτικά διένειμε τα προϊόντα της, πριν την αλλαγή). Εναλλακτικά, η πίεση για μείωση των δαπανών θα αποκλείσει την χρήση των άριστων μεταφορικών μέσων ή τρόπων παραγωγής, που απαιτούνται για να επιτευχθούν τα επιθυμητά επίπεδα υπηρεσιών προς τους πελάτες με τα μικρότερα δυνατά αποθέματα. Σε αυτήν την περίπτωση, οι υπηρεσίες προς τον πελάτη θα πιέσουν σε χαμηλότερα επίπεδα και θα προκληθεί πτώση των μεριδίων αγοράς. Υπό άλλες συνθήκες, το αυξημένο κόστος μεταφοράς και παραγωγής ή το κόστος των χαμένων πωλήσεων μπορεί να υπερβαίνει κατά πολύ το κόστος διαχείρισης αποθεμάτων.

Αν η διοίκηση πετύχει αλλαγές του συστήματος που βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα των **Logistics**, θα είναι σε θέση να ικανοποιήσει όλους τους στόχους της επιχείρησης. Για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις δεν έχουν εκμεταλλευτεί την εξέλιξη της τεχνολογίας στην διαδικασία παραγγελιών. Με την αντικατάσταση ενός απαρχαιωμένου συστήματος παραγγελιών και πληροφοριών μια επιχείρηση μπορεί να πετύχει:

1. αύξηση του επιπέδου των υπηρεσιών προς τον πελάτη,
2. χαμηλότερα αποθέματα,
3. ταχύτερες εισπράξεις,
4. λιγότερες καθυστερήσεις στις παραδόσεις των παραγγελιών,
5. μείωση του κόστους μεταφορών,
6. χαμηλότερο κόστος αποθήκευσης,
7. βελτίωση της ακρίβειας των προβλέψεων και του προγραμματισμού της παραγωγής και
8. βελτιώσεις στην χρηματική ροή και στην απόδοση στο Ενεργητικό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ
«ΚΡΑΤΙΚΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ- ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ»



4.1 ΚΡΑΤΙΚΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ

Σημαντική είναι η βοήθεια που δίνεται, ιδιαίτερα τον τελευταίο χρόνο, από το υπουργείο Ανάπτυξης, στις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον χώρο των logistics . Αναγνωρίζοντας τη ραγδαία ανάπτυξη του κλάδου και τη συνεισφορά του στην ελληνική οικονομία, η πολιτεία εντάσσει τις εταιρίες που ασκούν διάφορες δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας σε ένα πλήθος επενδυτικών προγραμμάτων. Οι δυνατότητες χρηματοδότησης του κάθε επιχειρηματικού σχεδίου ποικίλουν και εξαρτώνται από τις προδιαγραφές του εκάστοτε οδηγού επένδυσης.

Ο νέος Αναπτυξιακός **Νόμος 3299/2004** συμπεριλαμβάνει εταιρείες που ασκούν δραστηριότητες σχετικές με τον χώρο της εφοδιαστικής αλυσίδας, όμως προϋποθέτει επενδυτικά σχέδια ύψους άνω των 250.000 ευρώ. Εταιρίες που επιθυμούν να προβούν σε μικρότερα επενδυτικά σχέδια έχουν την επιλογή να χρηματοδοτηθούν από συγκεκριμένα μέτρα του άξονα προτεραιότητας 2, του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα» του ΚΠΣ 2000-2006 (**ΕΠΑΝ**), καθώς και από το μέτρο 3.2 του επιχειρησιακού προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας». Τα μέτρα αυτά αναλύονται συνοπτικά στη συνέχεια, τόσο για τα κριτήρια ένταξης όσο και για τις επιλέξιμες δαπάνες.

Ο ανταγωνισμός στον αναπτυσσόμενο κλάδο των *logistics* είναι ολοένα και πιο έντονος τα τελευταία χρόνια, λόγω της συνεχούς αύξησης των εταιριών, λόγω της συνεχούς αύξησης των εταιριών που διεκδικούν το συγκεκριμένο μερίδιο αγοράς. Είναι φανερό πως οι εταιρίες που θα εκμεταλλευτούν τους κοινοτικούς πόρους και θα επενδύσουν τόσο σε νέες

τεχνολογίες και εγκαταστάσεις, όσο και σε έμψυχο δυναμικό, θα είναι αυτές που θα έχουν το συγκριτικό πλεονέκτημα στο μέλλον.

Συγκεκριμένα ο νόμος 3299/2004 προβλέπει την επιδότηση εταιριών που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιοχή της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ειδικότερα, στην τέταρτη κατηγορία επενδύσεων του τριτογενούς τομέα επιδοτούνται τα ακόλουθα επενδυτικά σχέδια:

- Επενδυτικά σχέδια συνεργαζόμενων εμπορικών και μεταφορικών επιχειρήσεων, υπό ενιαίο φορέα, για τη δημιουργία εμπορευματικών σταθμών και διαμετακομιστικών κέντρων.
- Επενδυτικά σχέδια των μεταφορικών επιχειρήσεων για τη δημιουργία υποδομών αποθήκευσης, συσκευασίας και τυποποίησης καθώς και κλειστών χώρων στάθμευσης φορτηγών οχημάτων.
- Επενδυτικά σχέδια για την παροχή υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας.

Επίσης στην ίδια κατηγορία, αλλά στα ειδικά επενδυτικά σχέδια εντάσσονται σχέδια με την ακόλουθη περιγραφή:

- Επενδυτικά σχέδια για αγορά και εγκατάσταση νέων σύγχρονων συστημάτων αυτοματοποίησης διαδικασιών και μηχανοργάνωσης αποθηκών, συμπεριλαμβανομένου και του αναγκαίου λογισμικού για τη δημιουργία επέκταση ή /και ανάπτυξη στον σωρό του βιομηχανοστασίου στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Σημείωση: Ως υπηρεσία εφοδιαστικής αλυσίδας νοούνται η παραλαβή, μεταφορά, αποθήκευση, συσκευασία και ανεφοδιασμός σε επιχειρηματικές μονάδες, υλικών και εμπορευμάτων (α' ύλες, ενδιάμεσα -τελικά προϊόντα), καθώς και η διαχείριση του συνόλου της σχετικής πληροφορίας.

Προϋποθέσεις επιβολής επιχειρηματικού σχεδίου:

Για την ίδρυση, επέκταση ή εκσυγχρονισμό μονάδων παροχής υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας απαραίτητη προϋπόθεση είναι η υλοποίηση επενδυτικών έργων εγκατάστασης και θέσης σε λειτουργία ολοκληρωμένων συστημάτων πληροφορικής και επικοινωνιών - τηλεματικής, για την υποστήριξη των αποθηκείσεων, των φορτοεκφορτώσεων και της εν γένει διαχείρισης των υλικών - εμπορευμάτων.

Συμπληρωματικά, επενδυτικά έργα για την εγκατάσταση και θέση σε λειτουργία πληροφοριακών συστημάτων υποστήριξης των διοικητικών και λοιπών λειτουργιών της μονάδας. Ενδεικτικά αναφέρονται δαπάνες συστημάτων διαχείρισης αποθηκών (WMS), εκτύπωσης -ανάγνωσης γραμμωτού κώδικα, διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων, συλλογής και τηλεμετάδοσης δεδομένων, διαχείρισης στόλου διανομών κ.λπ.

Στην περίπτωση υφιστάμενων μονάδων για τις οποίες υποβάλλεται αίτηση επέκτασης ή και εκσυγχρονισμός τους θα πρέπει στην οικονομικοτεχνική μελέτη να περιγράφεται αναλυτικά η υπάρχουσα υποδομή.

Στην περίπτωση επενδυτικού σχεδίου ίδρυσης νέας μονάδας, το ύψος του επενδυτικού σχεδίου θα πρέπει να είναι κατ' ελάχιστον 250.000 ευρώ.

Επιχορήγηση στις εταιρείες Logistics:

Με ελάχιστη επιδότηση 700.000 ευρώ χρηματοδοτεί το υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών την ίδρυση ή επέκταση μονάδων εφοδιαστικής αλυσίδας για λογαριασμό τρίτων, μετά την πρόσφατη υπουργική τροποποιητική απόφαση. Οι εταιρίες logistics αναλαμβάνουν την παραλαβή, μεταφορά, αποθήκευση, συσκευασία και τον ανεφοδιασμό

επιχειρηματικών μονάδων με πρώτες ύλες, ενδιάμεσα και τελικά προϊόντα ή εμπορεύματα.

Το πρόγραμμα αφορά τόσο νέους επιχειρηματίες που ενεργοποιούνται σε όλη τη χώρα όσο και παλαιότερους που επιθυμούν να επεκτείνουν ή να εκσυγχρονίσουν την επιχείρηση Logistics που διαθέτουν και να προσφέρουν υπηρεσίες σε εταιρίες-πελάτες.

Βασική προϋπόθεση για τη χρηματοδότηση νέων μονάδων εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η εγκατάστασή τους σε περιοχές όπου υπάρχει ολοκληρωμένο δίκτυο πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών. Ενώ σε ό,τι αφορά τις επιχειρήσεις που θα επιλέξουν τον εκσυγχρονισμό ή την ανάπτυξή τους, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Από τη συγκεκριμένη δράση μπορούν να χρηματοδοτηθούν τρεις ενέργειες. Πρόκειται για την επιχορήγηση του κόστους κτιριακών εγκαταστάσεων, τη φορολογική απαλλαγή και την επιδότηση των νέων θέσεων εργασίας. Τα ποσοστά επιχορήγησης της απασχόλησης είναι διαφορετικά ανά γεωγραφική περιοχή και μπορούν να φτάσουν έως 60% επί του συνόλου του προϋπολογισμού του επενδυτικού σχεδίου. Ενώ το ποσοστό της φορολογικής απαλλαγής μπορεί να φτάσει έως 100%. Η καταβολή των ενισχύσεων γίνεται είτε με προκαταβολή 50% του προϋπολογισμού, είτε με καταβολή σε δύο ισόποσες δόσεις: με την υλοποίηση του 50% του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου και με την ολοκλήρωση της επένδυσης.

Στις δαπάνες που επιχορηγούνται είναι η κατασκευή, η επέκταση και ο εκσυγχρονισμός κτιριακών ειδικών και βοηθητικών εγκαταστάσεων, κατά 70%, η αγορά οικοπέδου, για ποσοστό έως 10% της ενισχυόμενης δαπάνης της επένδυσης, η αγορά και εγκατάσταση καινούργιων σύγχρονων συστημάτων αυτοματοποίησης, μηχανοργάνωσης και τηλεματικής.

a. ΚΟΙΝΟΤΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΕΟΜΜΕΧ.

Το Ευρωπαϊκό Κέντρο Πληροφοριών για Επιχειρήσεις (ΕΚΠΕ) του ΕΟΜΜΕΧ είναι ένα από τα 300 περίπου Κέντρα που αποτελούν **το δίκτυο των European Information Centres (EIC) – Ευρωπαϊκά Κέντρα Πληροφόρησης (ΕΚΠ).**

Το δίκτυο δραστηριοποιείται σε 42 χώρες και σε 256 πόλεις με στόχο.

- Την ενημέρωση των επιχειρήσεων σε θέματα Κοινοτικού ενδιαφέροντος
- Την παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης σε Μικρές – Μεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) σχετικά με την εφαρμογή της κοινοτικής νομοθεσίας, των κανονισμών κ.λ.π.
- Την παροχή βοήθειας σε ΜΜΕ, ώστε να προσδιορίσουν τη θέση τους στην ευρωπαϊκή αγορά και να αξιοποιήσουν προγράμματα και κοινοτική χρηματοδότηση
- Την ενημέρωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με κοινοτικά θέματα που επηρεάζουν τις ΜΜΕ

Το δίκτυο των ΕΚΠ λειτουργεί σε συνεργασία με τοπικούς, περιφερειακούς και εθνικούς επαγγελματικούς – κλαδικούς οργανισμούς. Το **ΕΚΠΕ GR 152**, σε αυτό το πλαίσιο, δραστηριοποιείται ως **τμήμα του ΕΟΜΜΕΧ** και παρέχει υπηρεσίες στις Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις.

Ποιες υπηρεσίες παρέχει;

Πληροφορεί τις επιχειρήσεις για θέματα: κοινοτικού δικαίου, θεσμών και πολιτικής που αφορούν τις Μ.Μ.Ε, ευρωπαϊκών προγραμμάτων για επιστημονική έρευνα και μεταφορά τεχνολογίας, εξωτερικών αγορών και συνεργασίας.

Συμβουλεύει τις επιχειρήσεις για τα προγράμματα στα οποία μπορούν να συμμετάσχουν και για τις δυνατότητες χρηματοδότησής τους.

Βοηθά τις επιχειρήσεις στην έρευνα και στην αναζήτηση πληροφοριών προκειμένου να αξιοποιήσουν τα κοινοτικά προγράμματα, καθώς και στην αναζήτηση εταίρων σε διεθνές επίπεδο.

Κατευθύνει τις επιχειρήσεις προς τους αρμόδιους εθνικούς ή κοινοτικούς φορείς, που έχουν σχέση με τα αιτήματά τους.

Διοργανώνει εκδηλώσεις επιχειρηματικού χαρακτήρα, όπως ημερίδες, σεμινάρια, ενημερωτικές εκστρατείες που ενδιαφέρουν τις Μ.Μ.Ε. και τους φορείς τους.

Συμμετέχει σε εθνικά και διακρατικά προγράμματα και δράσεις προώθησης θεμάτων τεχνολογικού, διοικητικού, εμπορικού, χρηματοδοτικού ενδιαφέροντος για τις επιχειρήσεις.

Ενημερώνει την Ευρωπαϊκή Ένωση για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σχετικά με την εσωτερική αγορά και συμβάλει στην επίλυσή τους.

Το **ΕΚΠΕ** του ΕΟΜΜΕΧ, μαζί με άλλα 255 Ευρωπαϊκά Κέντρα Πληροφοριών συμμετέχει σε Μηχανισμό Ανατροφοδότησης, δράση που αναπτύχθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας **Interactives Policy Making**. Στόχος της πρωτοβουλίας είναι η καταγραφή και η συμβολή στην επίλυση προβλημάτων εσωτερικής αγοράς που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις.

Σε ποιους απευθύνεται;

Σε επιχειρηματίες Μικρών Μεσαίων Επιχειρήσεων ή υποψήφιους επιχειρηματίες, σε επαγγελματικούς - επιχειρηματικούς φορείς (σύνδεσμοι, επιμελητήρια, κλπ), δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς, καθώς και σε συμβούλους επιχειρήσεων

4.2 «ΤΑΝΕΟ». ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΩΣ 330 ΕΚ. ΕΥΡΩ

Στο 9^ο Διεθνές συνέδριο για τα Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών , το οποίο οργάνωσε ο οργανισμός **Invest in Greece**, ο Υπουργός οικονομίας γνωστοποίησε την Πέμπτη 19 Ιουνίου 2008 ότι το **Ταμείο Νέας Οικονομίας (ΤΑΝΕΟ)** έχει δεσμεύσει ποσό ύψους αρχικά 260.000.000 Ευρώ το οποίο μέσω αυξήσεων κεφαλαίου μπορεί να φτάσει τα 330.000.000 Ευρώ. Όπως αναφέρθηκε μέσω έξι νέων **funds** θα προχωρήσει στην χρηματοδότηση **επενδυτικών σχεδίων μικρομεσαίων επιχειρήσεων**. Τα κεφάλαια αυτά συστήνονται σε συνεργασία είτε με μεγάλους τραπεζικούς, είτε με επιχειρηματικούς ομίλους της χώρας μας και του εξωτερικού.

Το **ΤΑΝΕΟ** εστιάζει σε κλάδους όπου η χώρα μας παρουσιάζει συγκριτικό πλεονέκτημα όπως μεταποίηση επώνυμων αγροτικών προϊόντων ή σε κλάδους που έχουν να κάνουν με το περιβάλλον και την ένταση τεχνολογίας, ανακύκλωση, καινοτόμες εφαρμογές στην ιατρική και στην τεχνολογία υπολογιστών, και άλλες. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι δύο εταιρείες στις οποίες μετείχε το **ΤΑΝΕΟ** έχουν εισαχθεί στην **Εναλλακτική Αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών**. Η συμβολή των κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών δεν αφορά μόνο στην παροχή χρηματοδοτικών κεφαλαίων, αλλά και στην μεταφορά τεχνογνωσίας σε θέματα σχετικά με την ορθολογική χρηματοδότηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Ο Υπουργός Οικονομίας επισήμανε ότι η Ελληνική κυβέρνηση ενθαρρύνει και στηρίζει τον θεσμό αυτόν που αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την πρόοδο της οικονομίας της χώρας . «Μόνο μέσα από την

επιχειρηματικότητα μπορεί να αναπτυχθεί σε σταθερές βάσεις η οικονομία μας. Γιατί μόνο με νέες επενδύσεις μπορούν να δημιουργηθούν περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας. Συνεπώς η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και των επενδύσεων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι πάντα προτεραιότητα για το Ελληνικό Κράτος»

4.3 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΙΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Για πρώτη φορά μεγάλες τράπεζες προχώρησαν σε μεγάλη διαφημιστική εκστρατεία προσέλκυσης πελατών που μπορούν να λάβουν πέρα από τις επιδοτήσεις και δάνειο ίσο με το **25%** του κόστους του έργου. Επιπλέον οι τράπεζες επιδοτούνται και κεφαλικά από το κράτος για κάθε πελάτη που βοηθούν στην σύνταξη της πρότασης, ενώ λαμβάνουν και προμήθεια ως αναλογία του κόστους της επένδυσης. Σε αυτά τα προγράμματα ο ενδιαφερόμενος θα πρέπει απλώς να επισκεφτεί την τράπεζα με την οποία συνεργάζεται και να ζητήσει να του δώσει τον οδηγό του προγράμματος, αλλά και όποια άλλη βοήθεια χρειάζεται. Έχουν ήδη εκπαιδευτεί υπάλληλοι σε συγκεκριμένα υποκαταστήματα των τραπεζών για να βοηθήσουν τον ενδιαφερόμενο να συντάξει την πρόταση και να την υποβάλει.

‘Όπως εξηγούν αρμόδια τραπεζικά στελέχη καθώς τα στεγαστικά δάνεια «ωριμάζουν» και διεθνώς ασκούνται πλέον πιέσεις για να περιοριστούν οι προμήθειες γίνονται όλο και πιο θελκτικές για τις τράπεζες ως εναλλακτική πηγή κέρδους. Έτσι ενώ σε προηγούμενους κύκλους προκήρυξης το ενδιαφέρον ήταν πολύ χαμηλό πλέον οι τράπεζες στρέφουν τους επαγγελματίες προς τις επιδοτήσεις, με αποτέλεσμα να αναμένεται από

το αρμόδιο **Υπουργείο Οικονομίας** πολύ μεγάλη συμμετοχή στο νέο αυτό κύκλο προκήρυξης.

Το πρόγραμμα θα δώσει 500 Εκ. Ευρώ και απευθύνεται σε όλες σχεδόν τις εταιρείες του εμπορίου και της παροχής υπηρεσιών. Επιχορηγεί τις δαπάνες για την διαμόρφωση, τον εκσυγχρονισμό κτιρίων και εγκαταστάσεων, για την προμήθεια και εγκατάσταση καινούργιου σύγχρονου εξοπλισμού, αλλά και τις δαπάνες προώθησης. Επίσης χρηματοδοτεί τον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις προστασίας του περιβάλλοντος, εξοικονόμησης ενέργειας, συστήματα αυτοματοποίησης, δικαιώματα τεχνογνωσίας, αλλά και την πιστοποίηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας.

Το πρόγραμμα επιδοτεί από σύμβουλους επιχειρήσεων και αρχιτέκτονες έως πρακτορεία ειδήσεων, εστιατόρια, καφέ, περίπτερα, κομμωτήρια, παντοπωλεία, φαρμακεία και καταστήματα ρούχων. Η επιχορήγηση φτάνει στο **60%** και η κάθε ενδιαφερόμενη επιχείρηση μπορεί να την λάβει υποβάλλοντας αίτηση μέσα στα απαραίτητα χρονικά πλαίσια.

Οι τράπεζες μπορούν να συμμετέχουν επίσης και στο **Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (ΤΕΜΠΜΕ)**, που επιδοτεί με 4% το επιτόκιο των τραπεζικών δανείων αλλά παρέχει και εγγυήσεις για δάνεια και συμβάσεις χρηματοδοτικής μίσθωσης. Απευθύνεται σε επιχειρήσεις υφιστάμενες ή υπό σύσταση οποιασδήποτε μορφής αρκεί να μην είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο.

Μέσω της Εμπορικής Τράπεζας με την οποία θα συνεργαστεί ο επιχειρηματίας, θα επιδοτηθεί το κόστος δανειοδότησης για δάνεια με λήξη πάνω από ένα έτος, ενώ θα δοθούν και εγγυήσεις από την **ΤΕΜΠΜΕ Α.Ε** (Ταμείο Εγγυοδοσίας)

Τέλος, όσον αφορά το **Leasing**, επιλέξιμες για επιχορήγηση είναι συμβάσεις που αφορούν εξοπλισμό και μηχανήματα, επαγγελματικά

ακίνητα (εκτός από οικόπεδα) και επαγγελματικά αυτοκίνητα, ενώ δεν προβλέπεται επιδότηση για δάνεια κεφαλαίου κίνησης. Οι ευκαιρίες για τις τράπεζες αναμένεται να αυξηθούν το επόμενο διάστημα καθώς θα τίθεται σε εφαρμογή το επόμενο **ΚΠΣ** (θα λέγεται **ΕΣΠΑ**) που υπολογίζεται ότι θα διανείμει επιδοτήσεις συνολικής αξίας 3,2 Δις. Ευρώ!!!!

4.4 ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΛΑΦΡΥΝΣΕΙΣ ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι μικρές και μεσαίες εμπορικές και βιοτεχνικές δραστηριότητες αποτέλεσαν ιδιαίτερο αντικείμενο φορολογικών ελαφρύνσεων και απλοποιήσεων των σχέσεων τους με τις φορολογικές αρχές. Η οικονομία της χώρας σταδιακά, χρόνο με τον χρόνο, ωριμάζει και σταθεροποιείται, αποκτά τη δυνατότητα να μειώνει τα φορολογικά βάσει των επαγγελματιών. Τα τελευταία χρόνια ακολουθείται μια συνεπή πολιτική αποκλιμάκωσης των φόρων.

ΕΛΑΦΡΥΝΣΕΙΣ

Τα θετικά αποτελέσματα στην γενικότερη οικονομική πολιτική επιτρέπουν την μείωση των φορολογικών επιβαρύνσεων στους μικρομεσαίους. Οι φόροι μειώθηκαν με συγκεκριμένα μέτρα.:

1. Μειώθηκαν οι φορολογικοί συντελεστές από το **35%** στο **25%** για τις εταιρείες και από το **45%** στο **40%** για τις ατομικές επιχειρήσεις. Οι φορολογικές υποχρεώσεις ελαττώθηκαν κατά το 1^ο έως **30%**. Ποτέ άλλοτε στο ίδιο διάστημα δεν έγινε παρόμοια πολιτική ελάφρυνσης της μικρομεσαίας επιχείρησης στο φορολογικό τομέα.

2. Μηδενίζεται σχεδόν η ανάγκη καταβολής φόρου όταν η επιχείρηση περνάει από τους γονείς στα παιδιά ή από σύζυγο σε σύζυγο. Πριν από μερικούς μήνες ήταν της τάξης του **20%**. Μια μικρή επιχείρηση συνολικής αξίας 500.000 Ευρώ πλήρωνε για φόρους όταν αναλάμβανε να την συνεχίσει το παιδί της ίδιας οικογένειας 100.000 Ευρώ. Από **1.1.2003** ο φόρος είναι εντελώς συμβολικός ώστε οι συναλλαγές απλώς να καταγράφονται στο σύστημα διότι ο φόρος από το **20%** μειώνεται στο **1,2%** και σε κάποιες περιπτώσεις στο **2,4%**. Δηλαδή αντί για 100.000 Ευρώ θα καταβάλλονται μόνο 6.000 Ευρώ.
3. Απαλλάχθηκε από το φόρο εισοδήματος η υπεραξία που προκύπτει από την μεταβίβαση επιχείρησης από γονέα σε τέκνο ή μεταξύ συζύγων, λόγω συνταξιοδότησης. Η συνέχεια της οικογενειακής επιχείρησης εξασφαλίζεται με τα δύο παραπάνω μέτρα.
4. Καταργήθηκε ο εξωλογιστικός προσδιορισμός των κερδών για τις επιχειρήσεις και τους ελεύθερους επαγγελματίες. Ο προσδιορισμός των καθαρών κερδών θα γίνεται μόνο με λογιστικό τρόπο.
5. Καθιερώθηκαν και ισχύουν ήδη δύο συντελεστές απόσβεσης (υψηλός-χαμηλός) ώστε η επιχείρηση να έχει την δυνατότητα να επιλέξει τον συντελεστή που της ταιριάζει περισσότερο.
6. Καταργήθηκαν τα τεκμήρια για την ίδρυση και λειτουργία μιας επιχείρησης.
7. Δίδονται κίνητρα συγχωνεύσεων στις εταιρείες ακινήτων με την πλήρη απαλλαγή τους από τον φόρο μεταβίβασης. Ένα νέο κεφάλαιο ανοίγει στον νευραλγικό χώρο των επενδύσεων σε ακίνητα.
8. Αφαιρείται από τα κέρδη ποσοστό 50% των δαπανών για επιστημονική και τεχνολογική έρευνα.

9. Προσδιορίζονται πλέον κατά τρόπο αντικειμενικό και σαφή οι περιπτώσεις απόρριψης των βιβλίων και αναιρείται η δυνατότητα των ελεγκτικών οργάνων να τα απορρίπτουν με αυθαίρετο τρόπο.

4.5 ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ-ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο πρόεδρος του **Ταμείου Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (ΤΕΜΠΕ)** εξηγεί σε συνέντευξη που έδωσε, το νέο μοντέλο που βοήθησε 4.000 επιχειρήσεις σε 16 μήνες να επιδοτηθούν από κοινοτικούς και εθνικούς πόρους, να δανειστούν από τράπεζες με ευνοϊκούς όρους, μειώνοντας σημαντικά το κόστος χρηματοδότησης και τον πιστωτικό κίνδυνο.

«Η διανομή των κοινοτικών κονδυλίων και η ορθή πορεία των προγραμμάτων συγχρηματοδότησης στην Ελλάδα ήταν κατά το παρελθόν εξαιρετικά προβληματική με τις νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις και αυτές που διέθεταν μικρή κεφαλαιακή επάρκεια, να μην μπορούν να ανταπεξέλθουν στο κόστος της αποπληρωμής των δανείων.

Το **ΤΕΜΠΕ** όπως εξηγεί ο κύριος **Αλέπης**, αναλαμβάνει την υποστήριξη νέων και μικρών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, παρέχοντας ελκυστικά δάνεια μειώνοντας κατά αυτόν τον τρόπο την γραφειοκρατία, τις δυσκολίες αποπληρωμής, καθώς και τους αναμενόμενους μεσομακροπρόθεσμους κινδύνους της αγοράς.

Η επιδότηση με 4 μονάδες του κόστους στα εγγυημένα από την **ΤΕΜΠΕ Α.Ε** επενδυτικά δάνεια είχε τεράστια απήχηση στην Ελληνική

αγορά, διότι την επιδότηση επιθυμούσαν διακαώς τόσο οι τράπεζες και εταιρείες **LEASING** όσο και οι μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις, αφού συμπίπτει δραστικά το τελικό κόστος δανεισμού των τελευταίων.

Για παράδειγμα σε ένα επενδυτικό τοκοχρεωλυτικό δάνειο ποσού 200.000 Ευρώ με διάρκεια 10 έτη και συνολικό κόστος 8% η επιχείρηση πρέπει να καταβάλει συνολικά 88.795 Ευρώ ως κόστος δανείου, ενώ με την επιδότηση μειώνεται η καταβολή κατά το ήμισυ ή αλλιώς η επιχείρηση κερδίζει 44.397 Ευρώ. Αποτελεί επομένως το εγγυημένο και επιδοτούμενο δάνειο από την TEMΠΕ Α.Ε ελκυστικότατο χρηματοδοτικό προϊόν στην χώρα μας γι' αυτό και αξίζει να αναφερθεί ότι στους 16 μήνες εφαρμογής της δράσης αυτής η TEMΠΕ έλαβε περίπου 3000 αιτήσεις.

Σημειώνεται ότι με την δραστική μείωση του κόστους δανεισμού των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων δημιουργούνται ευνοϊκές συνθήκες τόσο για την ανάπτυξη όσο και για την εξωστρέφεια αυτών.

Αν λάβουμε υπόψη ότι στα εγγυημένα από την TEMΠΜΕ δάνεια των τελευταίων 16 μηνών, το ποσό της επιδότησης ξεπερνά το 30 εκατ. Ευρώ ή κατά μέσο όρο 2 εκατ. Ευρώ μηνιαίως, μολονότι υπάρχει μια ύφεση για διάφορους λόγους, στην χρηματοδότηση των **ΜΜΕ** τους τελευταίους μήνες (π.χ βουλευτικές εκλογές, κρίση ρευστότητας του χρηματοπιστωτικού συστήματος, χρονική υστέρηση στην εκκίνηση του **ΠΕΠ εμπορίου και υπηρεσιών** κτλ.), και με δεδομένη την ολοένα και αυξανόμενη αναγνωσιμότητα της TEMΠΜΕ προβλέπεται η ζήτηση για εγγυημένα και επιδοτούμενα δάνεια/χρηματοδοτικές μισθώσεις να είναι αρκετά έντονη.

Εκείνο βέβαια που θα κάνει την διαφορά στην μελλοντική ζήτηση για εγγυημένα και επιδοτούμενα δάνεια είναι το ύψος του προϋπολογισμού της δράσης της επιδότησης του κόστους δανεισμού. Ένας προϋπολογισμός

μεσομακροπρόθεσμης διάρκειας που θα καλύπτει τουλάχιστον την περίοδο του ΕΣΠΑ θα λειτουργήσει ως καταλύτης στην διαμόρφωση και εφαρμογή σχετικών πολιτικών και προϊόντων μακράς πνοής από τις τράπεζες.

Αυτή τη περίοδο που το χρηματοπιστωτικό σύστημα διέρχεται μια κρίση ρευστότητας και ταυτόχρονα τα επιτόκια δανεισμού αυξάνονται και συνεπώς αναμένεται να μειωθεί ο ρυθμός ανάπτυξης των δανείων, η ΤΕΜΠΜΕ μπορεί να παίξει ένα ρόλο «σταθεροποιητή» του συστήματος;

Είναι γεγονός ότι εξαιτίας της κρίσης των αγορών το χρηματοπιστωτικό σύστημα αναγκάζεται να αυξήσει τόσο τα επιτόκια καταθέσεων όσο και τα επιτόκια χορηγήσεων. Η έλλειψη ρευστότητας και η αύξηση των επιτοκίων χορηγήσεων οδηγεί, κάτω από ορισμένες συνθήκες, σε χαμηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης των δανείων. Διότι δυσκολεύει την προσφυγή σε δανεισμό εκείνων κατ' αρχάς των επιχειρήσεων που ενέχουν μεγαλύτερο του μέσου όρου της αγοράς κίνδυνο (π.χ επιχειρήσεις χωρίς επαρκείς εξασφαλίσεις, νέες επιχειρήσεις).

Από την πλευρά των δανειοληπτών η αύξηση των επιτοκίων χορηγήσεων απομακρύνει από το χρηματοπιστωτικό σύστημα υγιείς επιχειρήσεις ή αναστέλλει για κάποια χρονική διάρκεια την υλοποίηση επενδύσεων. Η **ΤΕΜΠΜΕ Α.Ε** λειτουργώντας ως χρηματοδοτικό ίδρυμα και παρέχοντας εγγυήσεις και επιδοτήσεις λειτουργεί ως μέσο αντικυκλικού χαρακτήρα, δηλαδή επεμβαίνει για να καλύψει τα κενά της αγοράς και ταυτόχρονα να περιορίσει την ύφεση στην χρηματοδότηση των επιχειρήσεων.

Για να γίνει κατανοητό αυτό αξίζει να αναφερθεί το επόμενο παράδειγμα: Αν η τράπεζα δώσει ένα δάνειο 100 Ευρώ σε μια μικρομεσαία επιχείρηση είναι αναγκασμένη με την τυποποιημένη μέθοδο να δεσμεύσει 6 Ευρώ.

Αν το ίδιο δάνειο έχει την εγγύηση της ΤΕΜΠΜΕ κατά 70% τότε η τράπεζα δεσμεύει 4,6 Ευρώ, δηλαδή δεσμεύει για εποπτικά κεφάλαια λιγότερα Ευρώ και ως εκ τούτου τα μη δεσμευμένα ποσά μπορούν να δοθούν για άλλες χρηματοδοτήσεις που θα αυξήσουν τους ρυθμούς ανάπτυξης των δανείων και συγχρόνως θα δημιουργήσουν κάτω από ορισμένες συνθήκες και επιπλέον κέρδη στις τράπεζες.

Επιπρόσθετα, η επιδότηση του κόστους δανεισμού μειώνει δραστικά το ύψος των τοκοχρεολυσίων που πληρώνουν οι επιχειρήσεις και συνεπώς αυξάνει αφενός μεν τις πιθανότητες «εύκολης» αποπληρωμής των δανείων, αφετέρου δε την έντονη ζήτηση επιχειρηματικών και επενδυτικών δανείων.

Ο Υπουργός Ανάπτυξης έχει αναφερθεί στην διερεύνηση των δραστηριοτήτων της ΤΕΜΠΜΕ. Αυτό εξυπακούεται ότι θα γίνει αν αρχίσει η εφαρμογή του νέου προγράμματος Ανταγωνιστικότητα του ΕΣΠΑ 2007-2013??

Η περαιτέρω ανάπτυξη της ΤΕΜΠΜΕ και η διερεύνηση των δραστηριοτήτων της είναι ένα από τα βασικά κεφάλαια της πολιτικής του **ΕΣΠΑ 2007-2013** διότι η ΤΕΜΠΜΕ αποτελεί ήδη ένα αναπτυξιακό και περιφερειακό εργαλείο δημιουργίας νέων επιχειρήσεων και θέσεων εργασίας, συνεργάζεται άψογα με 30 Τράπεζες και έχει εντάξει ως το τέλος του 2007 πάνω από **4000** επιχειρήσεις στο εγγυοδοτικό σύστημα. Συνεπώς τον ίδιο και σημαντικότερο ρόλο στην ανάπτυξη της χώρας προβλέπεται να παίζει η ΤΕΜΠΜΕ και στο μέλλον, μέσω του προγράμματος **ΕΣΠΑ**.»

4.6 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Το πρόγραμμα αποσκοπεί:

Ά Στην ενίσχυση της υλοποίησης ολοκληρωμένων επιχειρηματικών σχεδίων που αποσκοπούν στην αναβάθμιση/ανακαίνιση του χώρου που ασκείται η εμπορική δραστηριότητα ή/και στον τεχνολογικό, οργανωτικό κτλ. εκσυγχρονισμό των εμπορικών επιχειρήσεων στον οποίο είναι δυνατόν να περιλαμβάνεται και η ένταξη μιας μεμονωμένης εμπορικής επιχείρησης σε δίκτυα συνεργαζόμενων επιχειρήσεων με την μορφή της δικαιοχρήσης (**franchising**)

Ά Στην προώθηση των συνεργασιών των επιχειρήσεων σε κλαδικό επίπεδο που μπορούν να στοχεύουν είτε στην από κοινού πραγματοποίηση των αγορών από τους προμηθευτές, είτε στην από κοινού εκμετάλλευση αποθηκευτικών χώρων ή/και κοινού χώρου εκθέσεων-πωλήσεων, ή/και δημιουργία κοινών δικτύων διανομής κτλ., που σε ένα δεύτερο στάδιο θα μπορούσε να οδηγήσει ακόμα και στην δημιουργία μιας νέας ενιαίας μεγάλης πλέον συνεταιριστικής επιχείρησης

4.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ «ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ»

Απρίλιος 2008-Δυτική Μακεδονία

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα (ΕΠΑΝ) είναι ένα από τα σημαντικότερα προγράμματα του Γ΄ Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (2000-2006) και περιλαμβάνει ένα σύνολο δράσεων με στρατηγικό στόχο την βελτίωση της Ανταγωνιστικότητας της Ελληνικής Οικονομίας και την επίτευξη της κοινωνικής και οικονομικής σύγκλησης της χώρας μας με τις υπόλοιπες αναπτυγμένες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το ΕΠΑΝ συγχρηματοδοτείται από **Ευρωπαϊκό Ταμείο**

Περιφερειακής Ανάπτυξης και από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο.

Στο πλαίσιο του ΕΠΑΝ στο σύνολο της περιφέρειας της Δυτικής Μακεδονίας εγκρίθηκαν 715 σχέδια ενίσχυσης επιχειρήσεων συνολικού προϋπολογισμού 238 εκατ. Ευρώ.

Στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας υποστηρίχθηκαν από το ΕΠΑΝ επιχειρήσεις σε όλους τους κλάδους, εκσυγχρονίστηκαν ποιοτικά τουριστικές και βιομηχανικές υποδομές, ενισχύθηκαν νέοι και γυναίκες επιχειρηματίες και καταρτίστηκαν εργαζόμενοι, άνεργοι και επιχειρηματίες. Άξιο αναφοράς είναι και το έργο του Πόλου Καινοτομίας ενός εγχειρήματος μεγάλης σημασίας, τόσο για την ανάπτυξη Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, όσο και για το σύνολο της χώρας, αφού συμβάλει στην προώθηση της εξωστρέφειας λειτουργώντας ως μηχανισμός προώθησης καινοτομικών δραστηριοτήτων.

Το ΕΠΑΝ σε αριθμούς στην περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας.

Ενίσχυση επιχειρήσεων. Το ΕΠΑΝ στήριξε και ενθάρρυνε έμπρακτα την επιχειρηματικότητα παρέχοντας ενισχύσεις σε νέες και υφιστάμενες επιχειρήσεις για την ανάπτυξη τους:

Ά 108 μεταποιητικές επιχειρήσεις ενισχύθηκαν για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους.

Ά 4 μεταποιητικές επιχειρήσεις ολοκλήρωσαν τα επενδυτικά τους σχέδια.

Ά Στο πλαίσιο της δράσης «ενίσχυση της δημιουργίας/επέκτασης μονάδων για την διαχείριση ή/και αξιοποίηση αποβλήτων» χρηματοδοτήθηκε **1** επιχείρηση.

Ά 50 μικρομεσαίες επιχειρήσεις όλων των τομέων ενισχύθηκαν στο πλαίσιο του προγράμματος «**Πιστοποιηθείτε**» για την ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, περιβαλλοντικής διαχείρισης κατά ISO-14101, συστημάτων υγιεινής και ασφάλειας, HACCP

σύμφωνα με τα αντίστοιχα πρότυπα του Ελληνικού Οργανισμού Τυποποίησης (ΕΛΟΤ).

Για πρώτη φορά ενισχύθηκαν **83** πολύ μικρές εμπορικές επιχειρήσεις και **121** πολύ μικρές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, για τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση της ανταγωνιστικότητας τους.

Ποιοτικός εκσυγχρονισμός της τουριστικής υποδομής.

Ά Αναβαθμιστήκαν **27** καταλύματα και ενισχύθηκαν για την υλοποίηση επιχειρηματικών σχεδίων **5 ΜΜΕ** όλων των κλάδων του τουριστικού τομέα.

Ά Ενισχύθηκαν **15** επιχειρήσεις για την διάδοση και καθιέρωση της Ελληνικής κουζίνας και την απόκτηση του σχετικού σήματος ΕΟΤ.

Ιδιωτικές ενεργειακές επενδύσεις.

Παράλληλα χρηματοδοτήθηκαν συνολικά **14** έργα εξοικονόμησης ενέργειας, συμπαραγωγής θερμότητας-ηλεκτρισμού και ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (αιολικά πάρκα, μικρά υδροηλεκτρικά, βιομάζα, ηλιακά, φωτοβολταϊκά).

Έρευνα και τεχνολογία.

- ⇒ Ενισχυθήκαν **2** παραγωγικές και εμπορικές επιχειρήσεις για την υλοποίηση έργων Βιομηχανικής Έρευνας και Τεχνολογίας.
- ⇒ Χρηματοδοτήθηκαν **3** έργα δια-κρατικών συνεργασιών με ερευνητικές ομάδες προερχόμενες από ΑΕΙ, ΤΕΙ, Ερευνητικά Κέντρα και επιχειρήσεις της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, σε συνεργασία με φορείς του εξωτερικού.
- ⇒ Ολοκληρώθηκαν **2** έργα εκσυγχρονισμού Ερευνητικών Κέντρων και Ινστιτούτων με στόχο να αναδειχθούν σε κέντρα αριστείας στον τομέα τους.

Υποδομές και δομές στήριξης της επιχειρηματικότητας.

Εκτός από τις ενισχύσεις στις επιχειρήσεις, καθοριστικής σημασίας για την ανταγωνιστικότητα της Ελληνικής Οικονομίας είναι η ανάπτυξη των απαραίτητων υποδομών, δομών και εργαλείων στήριξης των επιχειρήσεων και της επιχειρηματικότητας, σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο.

Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (ΤΕΜΠΜΕ Α.Ε).

Μέσω του ΕΠΑΝ ιδρύθηκαν και οργανώθηκαν νέα χρηματοπιστωτικά εργαλεία και θεσμοί, όπως το Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών Και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων. Σκοπός του είναι η παροχή εγγυήσεων σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα για παρερχόμενες χρηματοπιστωτικές διευκολύνσεις προς ήδη υπάρχουσες και νεοϊδρυόμενες μικρομεσαίες επιχειρήσεις που απασχολούν έως 49 εργαζομένους. Στο πλαίσιο αυτό από τις επιχειρήσεις της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας κατατέθηκαν 79 αιτήσεις για χορήγηση εγγυήσεων και εγκρίθηκαν οι 43 από αυτές συνολικού ύψους 21.1 εκατ. Ευρώ. Αξίζει να σημειωθεί ότι μια στις δύο επιχειρήσεις στις οποίες παρέχεται εγγύηση είναι νεοσύστατη ή νέα επιχείρηση με χρόνο λειτουργίας στην αγορά λιγότερο από τρία έτη.

Ταμείο Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας (ΤΑΝΕΟ).

Άλλο ένα χρήσιμο εργαλείο στήριξης της επιχειρηματικότητας στην Περιφέρεια είναι το ***TANEΟ*** μέσω του οποίου προωθήθηκε η ανάπτυξη

του θεσμού των επιχειρηματικών συμμετοχών με την συγκρότηση *Αμοιβαίων Κεφαλαίων Επιχειρηματικών Συμμετοχών, Εταιριών Επιχειρηματικών Συμμετοχών* ή άλλων αντίστοιχων επενδυτικών σχημάτων παροχής επιχειρηματικού κεφαλαίου.

Κέντρα επιχειρηματικής και τεχνολογικής ανάπτυξης & κέντρα υποδοχής επενδυτών.

Στην Κοζάνη λειτουργεί ένα κέντρο επιχειρηματικής και τεχνολογικής ανάπτυξης που παρέχει υπηρεσίες πληροφόρησης και συμβουλευτικού προσανατολισμού προς τις επιχειρήσεις.

Επίσης στις έδρες των Νομών της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας λειτουργούν **4 κέντρα υποδοχής επενδυτών** (Φλώρινα, Καστοριά, Κοζάνη, Γρεβενά) με αντικείμενο τον συντονισμό των δημοσίων υπηρεσιών που συμμετέχουν στις διαδικασίες σύστασης και αδειοδότησης μιας επιχείρησης και την ενημέρωση των επενδυτών της περιοχής για τις υπάρχουσες ευκαιρίες χρηματοδότησης, με κυριότερο αποτέλεσμα την βελτίωση στον χρόνο και την διαδικασία έκδοσης των αδειών και την βελτίωση των δυνατοτήτων πρόσβασης των επιχειρηματιών στις πηγές χρηματοδότησης.

Τέλος σημαντική είναι και η συμβολή από την υλοποίηση του **Εθνικού Παρατηρητηρίου για τις ΜΜΕ και από τη σύσταση του Εθνικού Παρατηρητηρίου Εμπορίου.**

Επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό.

Με δεδομένη τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην οικονομική ανάπτυξη αλλά και την ανάγκη για διασφάλιση των υφιστάμενων και δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας, **το ΕΠΑΝ υλοποίησε ένα ολοκληρωμένο πλέγμα δράσεων που αποσκοπούσε στην αναβάθμιση του ανθρώπινου**

δυναμικού μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης στους τομείς της μεταποίησης, των υπηρεσιών, του τουρισμού και της έρευνας και τεχνολογίας.

Έργα που ξεχώρισαν.

Μέσα από το ΕΠΑΝ έχουν επιδοτηθεί στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας επιχειρηματικά σχέδια και έργα υποδομών που ξεχώρισαν και αποτελούν καλές πρακτικές. Αναφέρουμε ενδεικτικά τα ακόλουθα:

Ενίσχυση επιχειρηματικότητας εταιρεία **BAMBAS FROST** ιδρύθηκε το 1998, έχει έδρα την Κοζάνη και δραστηριοποιείται στον χώρο της παραγωγής-κατασκευής ανοξείδωτων επαγγελματικών ψυγείων και ανοξείδωτων κατασκευών επαγγελματικού εξοπλισμού. Η επιχείρηση χρηματοδοτήθηκε από το ΕΠΑΝ στο πλαίσιο της δράσης «**ενίσχυση ολοκληρωμένων επιχειρηματικών σχεδίων πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων**». Με την υποστήριξη του προγράμματος κατόρθωσε:

@ Να εκσυγχρονίσει την παραγωγική διαδικασία μειώνοντας ταυτόχρονα το κόστος παραγωγής, μέσω της απόκτησης κατάλληλου μηχανογραφικού εξοπλισμού και πληροφοριακών συστημάτων.

@ Να αυξήσει τις συνεργασίες της και να προσελκύσει νέους πελάτες, καθώς επίσης σήμερα έχει καταφέρει να έχει παρουσία και σημαντικές συνεργασίες σε χώρες του εξωτερικού όπως η Ιταλία, Σουηδία, Κύπρος, Ισραήλ, Σαουδική Αραβία, Ρουμανία, Γερμανία, Αλβανία, Πολωνία και το Ηνωμένο Βασίλειο.

@ Να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας της Κοζάνης.

Με δεδομένο ότι η εταιρεία δραστηριοποιείται σε μια περιοχή όπου η μεταποίηση δεν καταγράφει ιδιαίτερη παρουσία, αξιοποιώντας πλήρως τις δυνατότητες που της δόθηκαν από το ΕΠΑΝ κατάφερε να σταθεί με αξιώσεις στον ανταγωνισμό, να αναπτύξει έντονη εξωστρέφεια και κυρίως να αξιοποιήσει την σύγχρονη τεχνολογία για την κατασκευή προϊόντων υψηλής ποιότητας.

Ενίσχυση Πολύ Μικρών και Μικρών Επιχειρήσεων.

Η επιχείρηση **ΓΙΩΤΑΣ Α.Ε** είναι εγκατεστημένη στα Γρεβενά, στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας και αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές μεταποιητικές-βιομηχανικές επιχειρήσεις έχοντας ως αντικείμενο την επεξεργασία ξύλου. Στο πλαίσιο της δράσης «Ενίσχυση Ολοκληρωμένων Επιχειρηματικών Σχεδίων Πολύ Μικρών Και Μικρών Επιχειρήσεων» η επιχείρηση υλοποίησε επενδυτικό πρόγραμμα με στόχο την τεχνολογική και πληροφοριακή αναβάθμιση της. Η εταιρεία προμηθεύτηκε σύγχρονο παραγωγικό εξοπλισμό, εγκατέστησε σύστημα διαχείρισης ποιότητας πιστοποιημένη κατά το πρότυπο **ISO 9001:2000** ενώ συμμετείχε και στην έκθεση **INTERWOOD 2006**.

Τα αποτελέσματα του έργου κρίνονται ιδιαίτερος ικανοποιητικά, καθώς πέρα από τον τεχνολογικό και οργανωτικό εκσυγχρονισμό η επιχείρηση κατάφερε να πετύχει την δημιουργία τριών θέσεων εργασίας αλλά και να αυξήσει σημαντικά τον κύκλο εργασιών της που προέρχεται από την παραγωγή των προϊόντων της.

Ενίσχυση επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών.

Η επιχείρηση **ΠΙΣΣΙΟΣ Π.-ΤΖΗΜΑΣ Κ. Ο.Ε** εδρεύει στην πόλη της Καστοριάς της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας και

δραστηριοποιείται στον χώρο της εστίασης και παροχής υπηρεσιών φιλοξενίας για δεξιώσεις και γεύματα στους χώρους λειτουργίας της. Στο πλαίσιο της Δράσης για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας Πολύ Μικρών και Μικρών Επιχειρήσεων Παροχής Υπηρεσιών, η επιχείρηση χρηματοδοτήθηκε για την υλοποίηση του έργου που αφορούσε στην ανακαίνιση και διαμόρφωση των χώρων λειτουργίας της, καθώς και στην προμήθεια εξοπλισμού προκειμένου να βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες της προς τους πελάτες της και να αυξήσει την ανταγωνιστική της θέση αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς της και διατηρώντας το υφιστάμενο πελατολόγιο της.

ΕΠΙΑΝ II.

Την περίοδο **2000-2006** στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας επιτεύχθηκαν πολλά πράγματα. Στο νέο Πρόγραμμα «*Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα*» (ΕΠΙΑΝ II), Του Υπουργείου Ανάπτυξης, της Προγραμματιστικής Περιόδου **2007-2013**, συνεχίζονται οι δράσεις ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων και ολοκλήρωσης του ενεργειακού συστήματος της Χώρας, με κεντρικό αναπτυξιακό στόχο την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, ο οποίος εξειδικεύεται σε τρεις στρατηγικούς στόχους που είναι οι ακόλουθοι:

- ◆ Την επιτάχυνση της μετάβασης στην οικονομία της γνώσης,

- ◆ Την ανάπτυξη υγιούς, αειφόρου και εξωστρεφούς επιχειρηματικότητας και τη διασφάλιση των φυσικών, θεσμικών και οργανωτικών προϋποθέσεων που την εξυπηρετούν και
- ◆ Την ενίσχυση της ελκυστικότητας της Ελλάδας ως τόπου ανάπτυξης επιχειρηματικής δραστηριότητας με σεβασμό στο περιβάλλον και την αειφορία.

Οι βασικές προτεραιότητες του ΕΠΑΝ II είναι:

Ά Η δημιουργία και αξιοποίηση της καινοτομίας, υποστηριζόμενη από έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη. Προκειμένου να ενισχυθεί η έρευνα, η τεχνολογία και η καινοτομία θα δημιουργηθούν **Εθνικοί Πόλοι Έρευνας και Ανάπτυξης, Περιφερειακοί Πόλοι Καινοτομίας** και καινοτομικοί σχηματισμοί σε πεδία αιχμής, **δίκτυα ΜΜΕ** και φορέων παροχής τεχνολογικών υπηρεσιών. Θα υποστηριχθούν επιχειρήσεις υψηλής έντασης γνώσης καθώς και συνεργασίες παραγωγικών και ερευνητικών και τεχνολογικών φορέων.

Ά Η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της εξωστρέφειας. Θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, στον τομέα της μεταποίησης, του τουρισμού, του εμπορίου, του πολιτισμού, καθώς και ειδικών μονάδων πληθυσμού όπως νέοι, γυναίκες κ.α. Τελικός στόχος είναι η αναβάθμιση της Περιφέρειας και της Χώρας με προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας, με ποιότητα, περιβαλλοντική ευαισθησία, ενσωμάτωση γνώσης και καινοτομία, που θα είναι ανταγωνιστικά στις διεθνείς αγορές.

Ά Η βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Προωθείται η υποστήριξη του θεσμικού περιβάλλοντος για τις επιχειρήσεις μέσω της αναβάθμισης και απλούστευσης του κανονιστικού πλαισίου, της ανάπτυξης

ενός ενιαίου και δικτυακού συστήματος δομών στήριξης τους και της δημιουργίας θερμοκοιτίδων επιχειρήσεων. Παράλληλα προωθείται η συμπλήρωση και αναβάθμιση υποδομών για την ανάπτυξη του τουριστικού τομέα και η αξιοποίηση του φυσικού και πολιτιστικού αποθέματος. Τέλος, μέσω του *ΕΠΑΝ II* ενισχύονται δράσεις για την προστασία του καταναλωτή και την βελτίωση των μηχανισμών εποπτείας της αγοράς.

Ά Η ολοκλήρωση του ενεργειακού συστήματος της Χώρας μας. Βασική επιδίωξη αποτελεί η εξασφάλιση του ενεργειακού εφοδιασμού της Χώρας μέσω της προώθησης της χρήσης φυσικού αερίου, της ολοκλήρωσης και του εκσυγχρονισμού του ηλεκτρικού δικτύου της Χώρας, της διείσδυσης των ανανεώσιμων πηγών για την εξοικονόμηση ενέργειας και της ορθολογικής διαχείρισης των φυσικών πόρων.

Στις προτεραιότητες του *ΕΠΑΝ II* συγκαταλέγεται και η αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού, υλοποιώντας προγράμματα κατάρτισης επιχειρηματιών, εργαζόμενων, ερευνητών, καθώς και απασχολούμενων στον τουριστικό τομέα.

Η Περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας διαθέτει τα εγγύρα ώστε να έχει μια σημαντική συμμετοχή στο νέο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα.

4.8 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΗΠΕΙΡΟΥ

Η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και γενικότερα του ανταγωνιστικού χαρακτήρα της Περιφέρειας Ηπείρου προϋποθέτει την διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου και πολύπλευρου πλαισίου πολιτικής για

την ανάπτυξη, ικανό να προσελκύσει ιδιωτικές επενδύσεις και να δημιουργήσει νέες και υγιείς θέσεις εργασίας. Στόχος αυτού του αναπτυξιακού πλαισίου στην Ήπειρο για την μεταποίηση, τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, το εμπόριο, τον τουρισμό, την ναυτιλία είναι η δημιουργία προϋποθέσεων για την ύπαρξη ενός αναπτυξιακού αποθέματος, που θα αφομοιώνει γοργά τις νέες διεθνείς τάσεις για την επιχειρηματικότητα, θα υιοθετεί τις καινοτομικές δράσεις στην παραγωγή και θα ακολουθεί πρακτικές επέκτασης στις διεθνείς αγορές.

Οι προτάσεις που ακολουθούν αναφορικά με την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και του ανταγωνιστικού χαρακτήρα της Περιφέρειας Ηπείρου για τον ιδιωτικό τομέα και τις υπηρεσίες εμπεριέχουν στοιχεία που προκύπτουν από την παρακολούθηση των εθνικών και διεθνών εξελίξεων, ενώ παράλληλα χαρακτηρίζονται από δυνατότητα προσαρμογής στα διαρκώς μεταβαλλόμενα δεδομένα με κεντρικό στόχο να οδηγήσουν στην ανάπτυξη της Ηπείρου, στην βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας και στην αύξηση των θέσεων εργασίας. Ειδικότερα, οι βασικοί άξονες των προτάσεων είναι οι παρακάτω:

Θεσμικό πλαίσιο.

- Αξιοποίηση του θεσμικού πλαισίου για τις βιομηχανικές περιοχές.
- Θέσπιση σταθερού αναπτυξιακού φορολογικού συστήματος με έμφαση στην καθιέρωση φορολογικών κινήτρων για την ενίσχυση των επενδύσεων και στην μείωση των συντελεστών φορολόγησης.
- Θέσπιση σύγχρονου νομοθετικού πλαισίου για το εμπόριο ώστε να εξασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία των εμπορικών επιχειρήσεων.

Ανάπτυξη επιχειρηματικότητας.

- Ενίσχυση του εξαγωγικού προσανατολισμού των επιχειρήσεων της Ηπείρου και στήριξη της διείσδυσης τους στις γειτονικές χώρες της Βαλκανικής. Για την επίτευξη του παραπάνω στόχου προτείνεται ο σχεδιασμός και η εφαρμογή επιθετικής πολιτικής εξωτερικού εμπορίου η οποία θα αντιμετωπίζει το αυξημένο κόστος μεταφοράς, θα παρέχει επαρκή και σύγχρονα χρηματοδοτικά εργαλεία στους εξαγωγείς, θα ασφαλίζει με ανταγωνιστικούς όρους της εξαγωγές έναντι κινδύνων και θα συμβάλλει στην δημιουργία νέων θεσμών και μηχανισμών για αξιοποίηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος της Περιφέρειας της Ηπείρου στις γειτονικές χώρες των Βαλκανίων.
- Χορήγηση κινήτρων για την ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
- Βελτίωση της ποιότητας των παραγομένων προϊόντων και των προσφερόμενων υπηρεσιών μέσα από προγράμματα ολικής ποιότητας και σύγχρονου management.
- Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του εμπορίου στην Ήπειρο με την συμμετοχή σε συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα του ΚΠΣ και στις χρηματοδοτήσεις των αναπτυξιακών νόμων.
- Ενίσχυση του εκσυγχρονισμού των υφισταμένων επιχειρήσεων αλλά και ενθάρρυνσης δημιουργίας νέων.
- Βελτίωση της δυνατότητας των επιχειρήσεων να αδράξουν τις δυνατότητες που παρέχει η τεχνολογική εξέλιξη.
- Χορήγηση κινήτρων για την υιοθέτηση νέων μορφών οργάνωσης και διοίκησης καθώς και νέων μεθόδων παραγωγής (καινοτομία).

Διαμόρφωση σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

- Βελτίωση των αναπτυξιακών υποδομών στις μεταφορές, στην ενέργεια και στις τηλεπικοινωνίες.

- Δημιουργία ίσων όρων ανταγωνισμού για όλες τις παραγωγικές δραστηριότητες.
- Ίδρυση και συνέχιση της λειτουργίας κέντρων ενημέρωσης και πληροφόρησης για τον συντονισμό των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.
- Ανάπτυξη και διάδοση καινοτόμων τεχνολογιών που θα οδηγήσουν στην βέλτιστη εκμετάλλευση των ενεργειακών πόρων και στην αποτελεσματικότερη προστασία του φυσικού περιβάλλοντος στην Περιφέρεια Ηπείρου.
- Χάραξη και υλοποίηση δυναμικής πολιτικής και διαφημιστικής προβολής των κλάδων οικονομικής δραστηριότητας στην Ήπειρο σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.
- Έγκαιρη ολοκλήρωση των μεγάλων έργων τουριστικής υποδομής τα οποία συνδέονται με την ανάπτυξη ειδικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού. Τα έργα στα λιμάνια της Περιφέρειας Ηπείρου, οι εγκαταστάσεις εκμετάλλευσης ιαματικών πηγών, η κατασκευή συνεδριακών κέντρων, η διάνοιξη ορειβατικών μονοπατιών κλπ συγκαταλέγονται μεταξύ των προτεινόμενων έργων.

Χρηματοπιστωτικός τομέας.

- Ανάπτυξη σύγχρονων και ευέλικτων χρηματοδοτικών εργαλείων με παράλληλη κατάργηση διάφορων πρόσθετων επιβαρύνσεων του χρηματοπιστωτικού συστήματος.
- Πρόσβαση των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων σε σύγχρονα και ευέλικτα χρηματοπιστωτικά εργαλεία και μέσα.

Η διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου συνόλου προτάσεων που θα αναφέρονται στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και την ενίσχυση του ανταγωνιστικού χαρακτήρα της Περιφέρειας Ηπείρου, μεταξύ των άλλων προϋποθέτει την πλήρη γνώση των διαθέσιμων πόρων, τη λεπτομερή

καταγραφή και μελέτη της υπάρχουσας κατάστασης καθώς και την αξιολόγηση των προτάσεων που υποβάλλονται από διάφορους φορείς. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η απαιτούμενη ευελιξία που θα πρέπει να χαρακτηρίζει κάθε ολοκληρωμένη προσπάθεια για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας στην Ήπειρο, γεγονός που επιτρέπει την εύρυθμη προσαρμογή της στις ολοένα και μεταβαλλόμενες συνθήκες που επικρατούν σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Τέλος, επισημαίνεται η ανάγκη ορισμένα ζητήματα να αποτελέσουν αντικείμενα μελέτης και προβληματισμού στο πλαίσιο μιας περισσότερο μακροχρόνιας προοπτικής. Μερικά από τα θέματα αυτά ήδη αναφέρθηκαν όπως η επέκταση του σιδηροδρομικού δικτύου στην Ήπειρο καθώς επίσης η ανάπτυξη και ενίσχυση των επιχειρηματικών σχέσεων με τις γειτονικές χώρες (Αλβανία).

4.9 INFOREGIO-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ «ΔΥΤΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ-ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ-ΙΟΝΙΟΙ ΝΗΣΟΙ»

Πρόγραμμα που εντάσσεται στο στόχο σύγκλησης ο οποίος συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης.

Στις 5 Νοεμβρίου 2007 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενέκρινε το επιχειρησιακό πρόγραμμα για τις περιφέρειες της Δυτικής Ελλάδας, της Πελοποννήσου και των Ιονίων Νήσων για την περίοδο 2007-2013, που εμπίπτουν όλες στο στόχο σύγκληση.

Ο συνολικός δημόσιος προϋπολογισμός του προγράμματος ανέρχεται σε 1,14 δις Ευρώ περίπου και η κοινοτική ενίσχυση από το **Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ)** ανέρχεται σε 914 εκατ. Ευρώ. Οι παρεμβάσεις αφορούν κυρίως υποδομές μεταφορών, το περιβάλλον, την αγροτική και αστική ανάπτυξη, τον πολιτισμό, την επιχειρηματικότητα και την ψηφιακή σύγκληση, τις κοινωνικές υποδομές και υπηρεσίες, την υγεία και την κοινωνική πρόνοια.

Σκοπός και στόχος των επενδύσεων της ΕΕ.

Το νέο πρόγραμμα θα προωθήσει τις υφιστάμενες παρεμβάσεις αξιοποιώντας τα επιτυχή αποτελέσματα και την πείρα των προηγούμενων προγραμμάτων των **Διαρθρωτικών Ταμείων** αλλά και θα ενθαρρύνει νέες και καινοτόμους προσεγγίσεις. Έχουν προσδιοριστεί τρεις αναπτυξιακοί νόμοι: **1)** η ανάπτυξη και ο εκσυγχρονισμός των υποδομών μεταφοράς, **2)** η προαγωγή της ψηφιακής σύγκλησης με την χρήση των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας και η στήριξη της επιχειρηματικότητας και **3)** η προαγωγή της αειφόρου ανάπτυξης και της ποιότητας ζωής. Οι στρατηγικοί στόχοι του προγράμματος είναι να αυξηθεί η ελκυστικότητα της περιφέρειας.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα των επενδύσεων.

Το μεγαλύτερο μέρος της συνδρομής του **ΕΤΠΑ (62%)** προορίζεται για παρεμβάσεις που αφορούν την ποιότητα ζωής και την αειφόρο ανάπτυξη. Θα δημιουργηθούν και θα εκσυγχρονιστούν περίπου **950** νοσοκομειακές κλίνες. Έχει προγραμματιστεί η κατασκευή **9** χώρων υγειονομικής ταφής και αναμένεται ότι το σύνολο του πληθυσμού θα εξυπηρετείται από σύγχρονες εγκαταστάσεις για τα απόβλητα. Πρόκειται

να κατασκευαστούν **13** μονάδες επεξεργασίας λυμάτων οι οποίες θα καλύψουν τις ανάγκες των σημαντικότερων αστικών και αγροτικών κέντρων. Στον τομέα των έργων υποδομής και της προσπελασιμότητας θα συντηρηθούν και θα εκσυγχρονιστούν **48 χιλιόμετρα** εθνικών δρόμων, ενώ **245** περίπου χιλιόμετρα δευτερευόντων δικτύων θα εξασφαλίσουν την πρόσβαση στα μεγαλύτερα κέντρα των τριών περιφερειών. Σε ότι αφορά την ψηφιακή σύγκληση και επιχειρηματικότητα, **720** επιχειρήσεις αναμένεται να συμμετάσχουν στην υλοποίηση του προγράμματος. Τέλος, θα εκσυγχρονιστούν τουριστικές μονάδες που αντιστοιχούν συνολικά σε **13,000** κλίνες, το μεγαλύτερο μέρος των οποίων βρίσκεται στην περιφέρεια των Ιόνιων Νήσων, έτσι ώστε η περιοχή αυτή να μετατραπεί σε διεθνή τουριστικό προορισμό που θα παρέχει υπηρεσίες ποιότητας.

Προτεραιότητες.

1. Ψηφιακή σύγκληση και επιχειρηματικότητα Δυτικής Ελλάδας. Έμφαση θα δοθεί στην αύξηση των επενδύσεων σε τομείς έντασης γνώσης και ο αναπροσανατολισμός του παραγωγικού δυναμισμού της οικονομίας σε υπηρεσίες και προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας.

2. Ψηφιακή σύγκληση και επιχειρηματικότητα στην Πελοπόννησο. Οι προγραμματισμένες δράσεις στοχεύουν στην κάλυψη των αναγκών των τοπικών φορέων και **MME** σε θέματα καινοτομίας και ψηφιακής σύγκλισης. Αυτό θα επιτευχθεί με την εισαγωγή και χρήση **ΤΠΕ**, την ανάπτυξη υπηρεσιών και εφαρμογές ψηφιακής τεχνολογίας από τη Δημόσια Διοίκηση, ώστε να αυξηθεί η οργανωτική τους ικανότητα. Επιπλέον, το πρόγραμμα θα στηρίζει τις **MME** για να αποκτήσουν πρόσβαση σε νέα σύγχρονα εργαλεία **ΤΠΕ**, συμπεριλαμβανομένων επενδύσεων σε τεχνολογική εγκατάσταση και δίκτυα υπολογιστών.

3. Ψηφιακή σύγκληση και επιχειρηματικότητα Ιονίων Νήσων. Στόχος είναι η ενίσχυση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με την προώθηση εναλλακτικών μορφών τουρισμού, την καθιέρωση προτύπων ποιότητας και την εισαγωγή νέων τεχνολογιών μέσω της ενθάρρυνσης για την ενσωμάτωση καινοτόμων πρακτικών στην επιχειρηματική κοινότητα.

4. Αειφόρος ανάπτυξη και ποιότητα ζωής Δυτικής Ελλάδας. Στόχοι του άξονα είναι η προστασία του περιβάλλοντος, η εξασφάλιση πόσιμου νερού σε επαρκείς ποσότητες και καλής ποιότητας μέσω της προαγωγής της ορθολογικής χρήσης του, η αποκατάσταση των χώρων ανεξέλεγκτης εναπόθεσης απορριμμάτων και η χρήση νέων τεχνολογιών για την πρόληψη και την διαχείριση των περιβαλλοντικών και τεχνολογικών κινδύνων. Η προστασία των πολιτιστικών πόρων της περιοχής, η μείωση του ελλείμματος υποδομής στους τομείς της εκπαίδευσης, της υγείας και της πρόνοιας και η προώθηση και αναβάθμιση των συνθηκών διαβίωσης στις αγροτικές περιοχές συνιστούν τους στρατηγικούς πόρους του άξονα.

5. Αειφόρος ανάπτυξη και ποιότητα ζωής Πελοποννήσου. Ο στόχος αυτός θα επιτευχθεί με τη συγχρηματοδότηση δράσεων στον τομέα του πολιτισμού, της υγείας, των κοινωνικών υποδομών και του περιβάλλοντος. Οι πολιτιστικές παρεμβάσεις θα έχουν στόχο την βελτίωση των υποδομών, κυρίως αρχαιολογικών μουσείων και άλλων υποδομών νεότερου πολιτισμού ώστε να διευρυνθούν και να διαφοροποιηθούν τα τουριστικά προϊόντα της περιοχής. Σε ότι αφορά τις υποδομές υγείας και πρόνοιας σκοπός είναι η βελτίωση και η δημιουργία νέων υποδομών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, κέντρων υγείας και μονάδων κοινωνικής πρόνοιας.

6. Αειφόρος ανάπτυξη και ποιότητα ζωής Ιονίων Νήσων. Σε ότι αφορά το περιβάλλον θα δοθεί έμφαση στην ορθολογική χρήση των υδάτινων πόρων, την προαγωγή σύγχρονων τεχνολογιών διαχείρισης των στερεών

αποβλήτων και την αποκατάσταση των περιοχών που αντιμετωπίζουν προβλήματα ρύπανσης. Οι παρεμβάσεις στον τομέα του πολιτισμού αποβλέπουν στην προώθηση σχεδίων για την προστασία της φυσικής και πολιτιστικής κληρονομιάς, την διευκόλυνση της πρόσβασης σε αρχαιολογικούς χώρους και την βελτίωση τουριστικών και πολιτιστικών υπηρεσιών. Σε ότι αφορά τις κοινωνικές υποδομές, σκοπός είναι η βελτίωση και η διαμόρφωση των εγκαταστάσεων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τέλος, η βελτίωση των υποδομών της δευτεροβάθμιας περίθαλψης καθώς και η συμπλήρωση του ιατρικού εξοπλισμού των νοσοκομείων και κέντρων υγείας είναι μερικές από τις προγραμματισμένες παρεμβάσεις.

7. Τεχνική υποστήριξη. Αυτό το τμήμα του προγράμματος θα επικεντρωθεί στην παροχή υποστήριξης για την ωρίμανση των έργων και την βοήθεια προς τους δικαιούχους και τις διαχειριστικές αρχές για την προπαρασκευή, την υλοποίηση, την παρακολούθηση, τον έλεγχο, την αξιολόγηση και την δημοσιότητα των συγχρηματοδοτούμενων ενεργειών.

4.10 ΘΕΣΜΙΚΕΣ ΤΟΜΕΣ & ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ

LOGISTICS & MANAGEMENT

Την έναρξη διαπραγματεύσεων για τον εκσυγχρονισμό του καθεστώτος οδικών μεταφορών ανακοινώνει εμμέσως πλην σαφώς ο **Υπουργός Μεταφορών** στην πρώτη εφ'όλης της ύλης συνέντευξη που παραχώρησε για τον κλάδο των *Logistics* ύστερα από την ανάληψη των καθηκόντων του και την ενημέρωση του.

Ο **Υπουργός Μεταφορών** επισημαίνει πως ασφαλώς πρέπει να αλλάξει το υφιστάμενο καθεστώς δεδομένου ότι υπάρχουν πολλά και

συγκρουόμενα συμφέροντα, εξηγεί ότι θα μελετηθούν οι προτάσεις που υπάρχουν, ενώ ξεκαθαρίζει πως το κράτος δεν μπορεί και δεν πρέπει να μείνει απαθές. Στο ίδιο πλαίσιο αναγγέλλει την υλοποίηση ενός ιδιαίτερα φιλόδοξου επενδυτικού προγράμματος για τον εκσυγχρονισμό του **Εθνικού Σιδηροδρομικού δικτύου, ύψους 5,5 δις Ευρώ, σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Ένωση.**

«Από την εποχή που ο **Χαρίλαος Τρικούπης** αποφάσισε την κατασκευή του μετρικού σιδηροδρομικού δικτύου στην Πελοπόννησο και την σιδηροδρομική σύνδεση με όλη την Ευρώπη, έως και τις αρχές της δεκαετίας του 90, δεν είχαμε προχωρήσει σε σοβαρές **επενδύσεις** προς το σιδηροδρομικό δίκτυο της χώρας μας», υπογραμμίζει.

Όσον αφορά το πρόγραμμα ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού των **αερολιμένων**, ο Υπουργός τονίζει ότι ολοκληρώνονται τα έργα σε **δώδεκα αεροδρόμια, ύψους 500 εκατ. Ευρώ**. Κατόπιν ακολουθεί η κατασκευή του δεύτερου μεγαλύτερου αεροδρομίου της χώρας, σε συνεργασία με το **Υπουργείο ΠΕΧΩΔΕ**, στο **Καστέλι της Κρήτης** και ένα δεύτερο πρόγραμμα αναβάθμισης δεκαέξι περιφερειακών αεροδρομίων που θα απορροφήσει κονδύλια που θα ξεπεράσουν τα **900 εκατ. Ευρώ**.

Όσον αφορά στο μείζον θέμα που απασχολεί την Ελληνική Κοινότητα του *logistician*, δηλαδή τη συγκρότηση της **Ειδικής Επιτροπής Εφοδιαστικής Αλυσίδας στο Υπουργείο Μεταφορών** σημειώνεται πως θα ολοκληρωθεί άμεσα η σχετική διαδικασία.

Είναι απαραίτητο να υπάρξει κεντρικός συντονισμός και προγραμματισμός, καθώς και στενότερη παρακολούθηση των εξελίξεων. Σύμφωνα με πληροφορίες μάλιστα ο **Υπουργός** φαίνεται πως έχει καταλήξει στα πρόσωπα που θα στελεχώνουν την **Ειδική Επιτροπή Εφοδιαστικής Αλυσίδας** σε πρώτη φάση και θα προέρχονται από την **αγορά, τους φορείς και την Ακαδημαϊκή Κοινότητα.**

Ποιες παρεμβάσεις πρέπει να γίνουν ώστε να εναρμονιστεί όλο το πλέγμα των επιχειρήσεων μεταφορών και Logistics με τα κριτήρια που επικρατούν στον «πυρήνα» της ΕΕ;

Οι παρεμβάσεις που σχεδιάζονται στον τομέα των *Logistics* βασίζονται σε δύο άξονες, στο επίπεδο των υποδομών και σε τροποποιήσεις στο νομοθετικό πλαίσιο που διέπει την λειτουργία τους. Στο πρώτο επίπεδο προχωράει κατασκευή του **Εμπορευματικού Κέντρου στο Θριάσιο Πεδίο**. Η ολοκλήρωση αυτού του έργου θα συνδυαστεί με την ολοκλήρωση του Σιδηροδρομικού Σταθμού στο Νέο Ικόνιο..

Ποια θα είναι τα οφέλη για την οικονομία αλλά και τις επιχειρήσεις?

Όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω καλύπτουν τις ανάγκες για την ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών. Παράλληλα η τροποποίηση του νόμου για τα Εμπορευματικά Κέντρα, η εφαρμογή της νομοθεσίας για τις Συμπράξεις Δημοσίου-Ιδιωτικού Τομέα, καθώς και ο νέος Αναπτυξιακός Νόμος θα συμβάλλουν αποφασιστικά στην επίτευξη του στόχου για την Ελλάδα, η οποία θα αποτελεί το κύριο διαμετακομιστικό κέντρο στην ευρύτερη περιοχή της Μεσογείου.

Πρέπει να γίνει αντιληπτό από όλους πως αυτές οι ενέργειες συνεπάγονται με τέσσερεις άξονες της πολιτικής της Ελλάδας που είναι οι παρακάτω:

- 1. Νέα δυναμική στο εμπόριο,**
- 2. Αύξηση της ανταγωνιστικότητας της χώρας μας,**
- 3. Νέες ευκαιρίες ανάπτυξης και**
- 4. Νέες και καλές θέσεις εργασίας.**

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αντικείμενο της παραπάνω εργασίας ήταν η περαιτέρω ανάλυση της επιστήμης και του αντικειμένου των Logistics και της σχέσης τους με τις Εμπορικές Επιχειρήσεις (ανεξαρτήτως μεγέθους).

Αρχικά, έγινε μια αναφορά στην ιστορικότητα του όρου καθώς και τον ορισμό της επιστήμης των Logistics. Μάθαμε λοιπόν ότι το logistic management έχει τις ρίζες του πολύ βαθιά στην ανθρώπινη ιστορία. Σήμερα όμως χρησιμοποιείται και αναπτύσσεται ευρέως κυρίως στους επιχειρησιακούς και βιομηχανικούς χώρους. Μάλιστα, από την καθημερινότητα διαπιστώνεται ότι η συμβολή των Logistics στις εμπορικές επιχειρήσεις είναι καταλυτικός παράγοντας για την εξέλιξη και την ανάπτυξη τους. Μέσω της χρησιμοποίησης των Logistics γίνεται ευκολότερη η οργάνωση και η διαχείριση της αποθήκης, βοηθώντας έτσι τον κάθε επιχειρηματία να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή την ακριβή κατάσταση της αποθήκης (ποσότητα και ποιότητα των αποθεμάτων) έτσι ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις διάφορες και ποικίλες απαιτήσεις των πελατών του.

Όσο αφορά τις εμπορικές επιχειρήσεις όπως αναφέρουμε στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας μας το μέγεθος τους εξαρτάται από πολλούς και ποικίλους παράγοντες, ο κυριότερος εκ των οποίων είναι ο ετήσιος τζίρος των πωλήσεων τους. Ένας επιπλέον παράγοντας που παίζει εξίσου μεγάλο ρόλο για το διαχωρισμό του μεγέθους των επιχειρήσεων είναι το αντικείμενο με το οποίο ασχολούνται και κυρίως ο κλάδος στον οποίο

ανήκουν (πρωτογενής, δευτερογενής, κλπ). Όσον αφορά τα εμπορεύματα των επιχειρήσεων και αυτά ποικίλουν στο μέγεθος και στα βασικά χαρακτηριστικά, και εμφανίζουν αρκετές ιδιαιτερότητες. Η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει τις ελλείψεις που εμφανίζονται στα αποθέματα και να βρίσκει τον οικονομικότερο τρόπο για την κάλυψή τους.

Τα Logistics όπως διαφαίνεται και στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας μας είναι μια αποτελεσματική μέθοδος που δίνει στην εταιρεία τη δυνατότητα να μετριάσει το κόστος της αποφεύγοντας άσκοπες αγορές που θα οδηγούσαν σε αύξηση του κόστους διατήρησης και διαχείρισης αποθεμάτων. Μάλιστα πριν από μερικά χρόνια δεν υπήρχε από μέρους των επιχειρηματιών τόση εμπιστοσύνη στον τομέα των Logistics όσο υπάρχει σήμερα, κυρίως λόγω έλλειψης γνώσεων, ορθής πληροφόρησης και τεχνολογικού εξοπλισμού. Σήμερα, το Logistics Management, εκτός από επιστήμη, είναι ένα επάγγελμα που αποτελεί πλέον μέρος της παραγωγικής διαδικασίας.

Η τεχνολογική ανάπτυξη των προγραμμάτων των Logistics γίνεται με τόσο ραγδαίο βαθμό που είναι πολύ λογικό ότι οι σημερινές επιχειρήσεις - κυρίως οι μικρότερες σε οικονομικό μέγεθος- είναι πολύ δύσκολο να τις παρακολουθήσουν. Έτσι όπως αναλύεται στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας μας το Κράτος έπαιξε πολύ σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της χρήσης των Logistics μέσα στις επιχειρήσεις, παροτρύνοντάς τις με διάφορες χρηματοδοτήσεις. Με τη δημιουργία του EOMMEX (Ευρωπαϊκό Κέντρο Πληροφόρησης Επιχειρήσεων) εμφανίστηκαν ταμεία χρηματοδότησης τα κυριότερα εκ των οποίων είναι το TANEΟ και το TEMΠME.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γ. ΓΙΑΝΝΑΤΟΣ- ΣΤ. ΑΝΔΡΙΑΝΟΠΟΥΛΟΣ: Logistics Μεταφορές- Διανομή
2. ΠΑΝ. Γ. ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ: Διοίκηση Logistics, εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική, 1999
3. ΠΡΟΦΥΛΛΙΔΗΣ Β.: Οικονομική των Μεταφορών
4. ΠΑΝ. Γ. ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ- Κ.Κ. ΚΙΟΥΛΑΦΑΣ: Management 1^{ης} Γραμμής, εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική, 1994
5. Ι.Γ. ΓΙΑΝΝΑΤΟΣ- Β. ΑΓΓΕΛΕΤΟΠΟΥΛΟΣ: Business Management, Δορυφόρος- Η.Β. Σελλούντος
6. ΚΩΝ/ΝΟΣ Χ. ΣΙΦΝΙΩΤΗΣ: Logistics Management- Θεωρία και Πράξη, εκδ. Παπαζήση, 1997

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

7. MALLEEN BRUSE: Principles of Marketing Channel Management, Lexington, Mass.: Lexington Books, 1977
8. TILANUS, BERNHARD: Information Systems in Logistics and Transportation, Pergamon, 1997
9. PLANT MANAGEMENT: Logistics

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

10. www.fracapor.gr/pages/servises_gr.htm
11. www.easy-project.eu
12. www.ypan.gr
13. www.logistics.org
14. www.naftemporiki.gr
15. www.e-tipos.com
16. www.IE.edu/business
17. www.q-training.gr/elSeminarID166.htm
18. www.math.uoc.gr/~all-users/msg03037.html
19. www.plant-management.gr
20. www.logistics-management.gr
21. www.greekretail.gr