

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΟΥ ΒΑΣΙΚΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</u>	<u>3</u>
<u>1.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD</u>	<u>4</u>
<u>2.ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΤΟΥ INSEAD</u>	<u>10</u>
<u>2.1 Στρατηγικός προγραμματισμός</u>	<u>13</u>
<u>2.2 Αποτελέσματα Απόδοσης</u>	<u>19</u>
<u>2.3 Διοίκηση της Αλυσίδας Προμηθειών</u>	<u>32</u>
<u>2.4 Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων και Παραγωγικών Διαδικασιών</u>	<u>62</u>
<u>2.5 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</u>	<u>75</u>
<u>2.6 Διαχείριση των Γνώσεων</u>	<u>85</u>
<u>3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΒΕΤΑΣ ΑΕΒΕ</u>	<u>92</u>
<u>3.1 Στρατηγικός Προγραμματισμός</u>	<u>96</u>
<u>3.2 Αποτελέσματα Απόδοσης</u>	<u>99</u>
<u>3.3 Διοίκηση της Αλυσίδας Προμηθειών</u>	<u>102</u>
<u>3.4 Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών</u>	<u>110</u>
<u>3.5 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων</u>	<u>113</u>
<u>3.6 Διαχείριση των γνώσεων</u>	<u>116</u>
<u>3.7 Συνολική αποτίμηση των αδυναμιών της ΒΕΤΑΣ ΑΕΒΕ.</u>	<u>121</u>
<u>4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ACTIVITY BASED COSTING</u>	<u>123</u>
<u>4.1 Εισαγωγή στις βασικές αρχές των συστημάτων Activity Based Costing</u>	<u>123</u>
<u>4.2 Βασικά πλεονεκτήματα της χρήσης της μεθοδολογίας ABC</u>	<u>126</u>
<u>4.3 Μεθοδολογία υλοποίησης των συστημάτων ABC</u>	<u>126</u>

<u>5.ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ACTIVITY BASED COSTING ΣΤΗΝ ΒΕΤΑΣ ΑΕΒΕ</u>	<u>129</u>
<u>5.1 Συλλογή Δεδομένων- Τροφοδότηση Μοντέλου</u>	<u>129</u>
<u>5.2 Αναγνώριση Διαδικασιών και Δραστηριοτήτων</u>	<u>130</u>
<u>5.3 Διαμόρφωση Δέντρου Προϊόντων και Πελατών</u>	<u>132</u>
<u>5.4 Στοιχεία κόστους Δραστηριοτήτων ανά Διαδικασία</u>	<u>133</u>
<u>5.5 Κωδικοποίηση τρόπου επιμερισμού (Ομάδες επιμερισμού / Cost Drivers)</u>	<u>148</u>
<u>5.6 Επιμερισμός Στοιχείων Κόστους στις Δραστηριότητες με χρήση Resource Drivers</u>	<u>154</u>
<u>5.7 Ολοκλήρωση Συστήματος-Διαμόρφωση Μήτρας Κερδοφορίας</u>	<u>158</u>
<u>5.8 Εφαρμογή της μήτρας Κερδοφορίας /Ζημιάς στην ΒΕΤΑΣ ΑΕΒΕ.</u>	<u>161</u>
<u>5.9 Βασικοί Στόχοι που επετεύχθησαν με την εφαρμογή της μεθοδολογίας ABC</u>	<u>165</u>
<u>Συνολικά συμπεράσματα της εργασίας</u>	<u>166</u>

Περίληψη βασικού στόχου της εργασίας.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον η λειτουργία των επιχειρήσεων έχει γίνει αρκετά πολύπλοκη, λόγω του τεράστιου όγκου των δραστηριοτήτων και λόγω των πολλαπλών επιμέρους κέντρων αποφάσεων, που υπάρχουν. Έτσι οι σημερινοί Μάνατζερ, ως από μηχανής θεοί, καλούνται να αντιμετωπίσουν αυτό το οργανωτικό χάος αναλύοντας σε βάθος τις υπάρχουσες δομές και τους τρόπους λειτουργίας των επιχειρήσεων. Για τον σκοπό αυτό, η παρούσα εργασία, προτείνει, επεξηγεί και εφαρμόζει ορισμένες σύγχρονες μεθοδολογίες /εργαλεία οι οποίες μέσω της εφαρμογής τους σε κάθε επιχείρηση, μπορούν να οδηγήσουν τους διευθύνοντες συμβούλους, σε ασφαλή και χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την υπάρχουσα λειτουργική κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρησή τους, καθώς και σε άμεσους τρόπους αναδιοργάνωσής της.

Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα εργασία χρησιμοποιώντας την φιλοσοφία του “Balanced scorecard” δίνει το γενικό πλαίσιο, με βάση το οποίο θα πρέπει να αναλυθεί μια επιχείρηση ώστε να καταφέρει να αυτοαξιολογηθεί.

Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο του γαλλικού Business School INSEAD, είναι αυτό που στηριζόμενο στον τρόπο σκέψης και στις φόρμες διαίρεσης μιας επιχείρησης, που προτάθηκαν από το “Balanced scorecard”, θέτει συγκεκριμένες ερωτήσεις για τα μέτρα απόδοσης της εταιρείας στους διαφόρους τομείς. Το ερωτηματολόγιο αυτό εφαρμόζεται στην περίπτωση μιας μελέτης της εμπορικής εταιρείας ΒΕΤΑΣ ΑΕΒΕ, με αποτέλεσμα να οδηγεί σε εις’ βάθος ανάλυση των αδυναμιών της συγκεκριμένης εταιρείας.

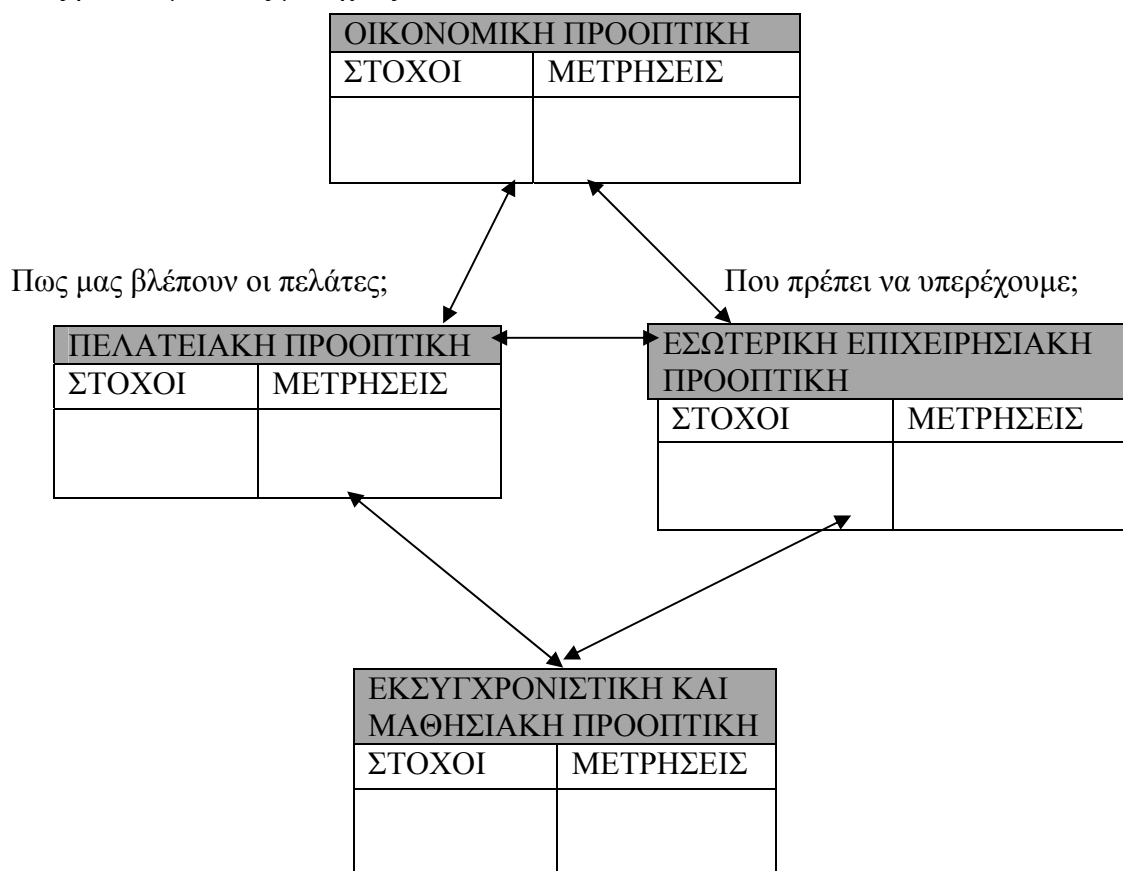
Ακόμη επειδή η βασική επιδίωξη των περισσότερων ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι η παρούσα αλλά και η μακροπρόθεσμη κερδοφορία, η εργασία αυτή παρουσιάζει ένα από τα πιο σύγχρονα μοντέλα ελέγχου του κόστους διαδικασιών το Activity Based Costing. Η ανάπτυξη του συστήματος ABC εξασφαλίζει τον έλεγχο και περιορισμό του κόστους όσο αυτό είναι δυνατό, υποστηρίζοντας την επιχείρηση στην προσπάθειά της για την βελτίωση της θέσης της στην ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά που δραστηριοποιείται. Η μεθοδολογία ABC χρησιμοποιείται στην περίπτωση της ΒΕΤΑΣ ΑΕΒΕ, παρέχοντας ένα πραγματικό εργαλείο στα χέρια της Διοίκησης της εταιρείας, τόσο στον έλεγχο όσο και στον περιορισμό του κόστους, διευκολύνοντας την στην λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων.

Κεφάλαιο 1: Η μεθοδολογία του “Balanced Scorecard”

Οι σημερινές αγορές αλλάζουν με απίστευτο ρυθμό. Εκτός από την παγκοσμιοποίηση και τις τεχνολογικές αλλαγές, παρατηρούμε μια μετακύλιση ισχύος από τους παραγωγούς προς τους γιγαντιαίους λιανοπωλητές, νέες μορφές λιανικής πώλησης και διανομής, μια αυξανόμενη ευαισθησία του καταναλωτή για την τιμή και την αξία και μια ανησυχητική διάβρωση της αφοσίωσης στην εταιρία. Όλες αυτές οι αλλαγές έχουν περιπλέξει αρκετά την διάρθρωση και τις διοικητικές λειτουργίες των σύγχρονων επιχειρήσεων. Επομένως στο σύγχρονο άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, αρχίζει να γίνεται έκδηλη η απορία των διοικούντων σχετικά με το πώς μπορούν να αναλύσουν και να αξιολογήσουν την δυναμικότητα της επιχείρησής τους. Είναι γεγονός ότι η κάθε επιχείρηση αποτελείται από διαφορετικούς τομείς δραστηριοτήτων οι οποίοι πρέπει να καθοριστούν ευκρινώς και να εκτιμηθούν ώστε αν συνδεθούν μεταξύ τους να παρέχουν την γενικότερη εικόνα της επιχείρησης. Κάτι ανάλογο προσπαθεί να επιτύχει η μεθοδολογία “Balanced scorecard” η οποία στην ουσία αντικρίζει και αξιολογεί την επιχείρηση με βάση 4 οπτικές γωνίες. Δηλαδή με βάση την οικονομική προοπτική-την προοπτική των καταναλωτών-την προοπτική του εκσυγχρονισμού και της εκμάθησης και τέλος την εσωτερική επιχειρησιακή προοπτική.

Πίνακας 1.1 Το Balance Scorecard ενώνει τις διαφορετικές μετρήσεις της απόδοσης.

Πως βλέπουμε τους μετόχους;



Μπορούμε να συνεχίσουμε να βελτιωνόμαστε και να δημιουργούμε αξίες;

Επομένως η φιλοσοφία του “Balanced scorecard” είναι, ότι κανένα μεμονωμένο μέσο μέτρησης της απόδοσης μιας επιχείρησης ·είτε είναι οικονομικό είτε είναι λειτουργικό, δεν μπορεί να δώσει από μόνο του μια ολοκληρωμένη και ξεκάθαρη άποψη της κατάστασης στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση. Χαρακτηριστική είναι η άποψη ότι το “Balanced scorecard” φαντάζει σαν ένα πιλοτήριο στο οποίο είναι αναγκαίος ο ταυτόχρονος έλεγχος όλων των οργάνων και των ενδείξεων για την ασφάλεια της πτήσης. Παρομοίως η πολυπλοκότητα της διοίκησης ενός οργανισμού την σημερινή εποχή, απαιτεί από τους μάνατζερ να είναι σε θέση να διακρίνουν την απόδοση της επιχείρησης στους διαφορετικούς τομείς της ταυτόχρονα. Επιπλέον το “Balanced scorecard” δίνοντας πληροφορίες στους μάνατζερ για τις 4 διαφορετικές οπτικές, ελαχιστοποιεί την πιθανότητα υπερφόρτωσης πληροφοριών, περιορίζοντας τον αριθμό των μετρήσεων που χρησιμοποιούνται.

Διάφορες εταιρίες έχουν ήδη υιοθετήσει την μεθοδολογία του “Balanced scorecard” και οι εμπειρίες τους από την χρήση του έχουν αποδείξει ότι ικανοποιεί τις ανάγκες των μάνατζερ. Βασικό του γνώρισμα είναι ότι συγκεντρώνει σε μια ενιαία διοικητική αναφορά πολλά από τα φαινομενικά ανόμοια στοιχεία της ανταγωνιστικής ατζέντας μιας επιχείρησης όπως: απόκτηση πελατειακού προσανατολισμού, μείωση του χρόνου ανταπόκρισης, βελτίωση της ποιότητας, έμφαση στην ομαδική εργασία, μείωση του χρόνου λανσαρίσματος νέων προϊόντων, μακροπρόθεσμη διοίκηση. Επίσης το “Balanced scorecard” προστατεύει την επιχείρηση ουσιαστικά από την υποβελτιστοποίηση. Δηλαδή πιέζοντας τους κύριους μάνατζερ να συνυπολογίσουν όλες τις σημαντικές λειτουργικές μετρήσεις, τους επιτρέπει να εντοπίσουν εάν η βελτίωση σε έναν τομέα επιτυγχάνεται εις βάρος κάποιου άλλου. Στην συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση των τεσσάρων προοπτικών του “Balanced scorecard” .

Πελατειακή Προοπτική

Πως μας βλέπουν οι πελάτες;

Οι περισσότερες εταιρίες σήμερα, έχουν ως αποστολή την αποτελεσματική μεταφορά της αξίας στον πελάτη. Έτσι η βασική προτεραιότητα των κορυφαίων μάνατζερ είναι το να διαπιστώσουν πως αποδίδει η εταιρία τους με βάση την άποψη των πελατών τους. Οι απαιτήσεις των πελατών εστιάζονται κυρίως σε 4 κατηγορίες :χρόνος, ποιότητα, απόδοση και εξυπηρέτηση, κόστος. Ο χρόνος ανοχής υπολογίζει τον χρόνο που απαιτείται από την εταιρεία για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών. Για τα υπάρχοντα προϊόντα, είναι ο χρόνος από την στιγμή που λαμβάνεται η παραγγελία μέχρι την στιγμή που παραδίδεται στον πελάτη. Ενώ για τα νέα προϊόντα είναι ο χρόνος στην αγορά ή ο χρόνος που απαιτείται από το στάδιο της ανάπτυξης του μέχρι την είσοδό του στην αγορά. Το μέτρο της ποιότητας υπολογίζει το επίπεδο των ελαττωμάτων που γίνονται αντιληπτά και υπολογίζονται από τον πελάτη. Ενώ ακόμη η ποιότητα μπορεί να υπολογίζεται με βάση την ακρίβεια του χρόνου παράδοσης της εταιρείας. Τέλος ο συνδυασμός απόδοσης και εξυπηρέτησης υπολογίζει το πώς τα προϊόντα της εταιρείας συνεισφέρουν στην δημιουργία αξίας για τους πελάτες της. Για να δουλέψει το “Balanced scorecard”, πρέπει οι εταιρίες να ορθώσουν στόχους για τον χρόνο, την ποιότητα, την απόδοση και την εξυπηρέτηση και να μεταφράσουν αυτούς τους στόχους σε μέτρα. Έτσι με βάση τις απαιτήσεις των πελατών οι εταιρίες μπορούν να δημιουργήσουν βάσεις δεδομένων ώστε να μετρήσουν την απόδοσή τους. Στην συνέχεια η εταιρία συγκρίνει τις επιδόσεις της στις συγκεκριμένες κατηγορίες με τις επιδόσεις των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων(benchmarking).Επιπλέον εκτός

από τις παραπάνω κατηγορίες οι εταιρίες θα πρέπει να παραμείνουν ευαίσθητες στο κόστος των προϊόντων τους.

Εσωτερική Επιχειρησιακή Προοπτική

Που πρέπει να υπερέχουμε:

Οι μετρήσεις οι οποίες είναι βασισμένες στους πελάτες είναι σημαντικές, αλλά πρέπει να μεταφραστούν στο τι η εταιρεία πρέπει να κάνει εσωτερικά, ώστε να πληρεί τις προσδοκίες των πελατών της. Ούτως ή άλλως η άριστη πελατειακή απόδοση προκύπτει από διαδικασίες, αποφάσεις και δράσεις που συντελούνται μέσα σε έναν οργανισμό. Έτσι οι μάνατζερ πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους σε αυτές τις κρίσιμες εσωτερικές διαδικασίες, που τους δίνουν την δυνατότητα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους.

Οι εσωτερικές μετρήσεις του “Balanced scorecard” πρέπει να προέρχονται από τις διαδικασίες της επιχείρησης οι οποίες έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο στην ικανοποίηση του πελάτη όπως χρόνος του κύκλου προϊόντος, ποιότητα, ικανότητα εργαζομένων και παραγωγικότητα. Οι εταιρίες πρέπει να προσπαθήσουν να αναγνωρίσουν τον πυρήνα των δυνατοτήτων τους, τις κρίσιμες τεχνολογίες που θα τους διασφαλίσουν την διαχρονική κυριαρχία στην αγορά. Επομένως πρέπει να αποφασίσουν σε ποιες διαδικασίες και ικανότητες πρέπει να υπερέχουν και να συγκεκριμενοποιήσουν μέτρα για την καθεμία.

Για να επιτύχουν τους στόχους τους στο χρόνο του κύκλου προϊόντος, στην ποιότητα, στην παραγωγικότητα και στο κόστος, οι μάνατζερ πρέπει να επινοήσουν μέτρα τα οποία θα είναι επηρεασμένα από τις δράσεις των εργαζομένων. Από την στιγμή μάλιστα που η δράση αυτή λαμβάνει μέρος στα διάφορα επίπεδα σταθμών εργασίας, οι μάνατζερ είναι αναγκασμένοι να αποσυνθέσουν τα συνολικά μεγέθη του χρόνου του κύκλου προϊόντος, της ποιότητας, της παραγωγικότητας και του κόστους στα τοπικά επί μέρους επίπεδα. Με αυτόν τον τρόπο, οι μετρήσεις συνδέουν την κρίση των ανώτερων διοικητικών στελεχών για τις καθοριστικές εσωτερικές διαδικασίες και ικανότητες, με τις δράσεις των μεμονωμένων στελεχών που επηρεάζουν τους συνολικούς εταιρικούς στόχους. Αυτή η σύνδεση διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι στα κατώτερα επίπεδα αυτού του οργανισμού, έχουν ξεκάθαρους στόχους για δράσεις, αποφάσεις και βελτιωτικές δραστηριότητες οι οποίες θα συνεισφέρουν στην συνολική αποστολή της εταιρίας.

Τέλος τα συστήματα πληροφόρησης, διαδραματίζουν έναν ανεκτίμητο ρόλο στο να βοηθούν τους μάνατζερ να υπολογίζουν τα διάφορα αθροιστικά μέτρα που έχουν θέσει. Όταν ένα απρόσμενο σήμα εμφανίζεται στο “Balanced scorecard”, οι ειδικοί μπορούν να ανατρέξουν στο σύστημα πληροφόρησής τους, ώστε να ανακαλύψουν την πηγή του προβλήματος. Για παράδειγμα, εάν το αθροιστικό μέτρο για τις παραδόσεις στην σωστή ώρα είναι φτωχό, οι ειδικοί με την βοήθεια ενός κατάλληλου συστήματος πληροφόρησης, μπορούν να ανατρέξουν στο αθροιστικό μέτρο μέχρι να εντοπίσουν τις καθυστερημένες παραδόσεις.

Εκσυγχρονιστική και Μαθησιακή Προοπτική

Μπορούμε να συνεχίσουμε να βελτιωνόμαστε και να δημιουργούμε αξίες;

Τα μέτρα του “Balanced scorecard” που βασίζονται στον πελάτη καθώς και στην εσωτερική επιχειρησιακή διαδικασία διακρίνουν τις παραμέτρους τις οποίες η εταιρεία θεωρεί πιο σημαντικές για την επιτυχία στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αλλά οι στόχοι για την επιτυχία συνεχώς αλλάζουν. Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός απαιτεί οι εταιρείες να κάνουν συνεχείς βελτιώσεις στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα και στις διαδικασίες τους και να έχουν την ικανότητα να εισάγουν ολοκληρωτικά καινούργια προϊόντα με εξελιγμένες ιδιότητες.

Η ικανότητα μιας εταιρείας να καινοτομεί, να αναπτύσσεται και να μαθαίνει είναι ταυτόσημη με την αξία της εταιρείας. Επομένως μόνο μέσω της ικανότητας λανσαρίσματος καινούργιων προϊόντων, δημιουργίας περισσότερης αξίας για τους πελάτες και βελτίωσης των λειτουργικών αποδοτικότητων, μπορεί μια εταιρεία να προσεγγίσει νέες αγορές και να αυξήσει τα έσοδά της καθώς και το περιθώριο κέρδους της. Τα καινοτόμα μέτρα των εταιριών πρέπει να εστιάζουν στην δυνατότητα τις εταιρείας να εισάγει γρήγορα στην αγορά πρότυπα προϊόντα, προϊόντα από τα οποία η εταιρεία αναμένει να σηκώσουν τον όγκο των μελλοντικών της πωλήσεων. Επιπλέον οι μετρήσεις των κατασκευαστικών τους βελτιώσεων πρέπει να εστιάζονται στα καινούργια προϊόντα, ενώ ο στόχος είναι να επιτευχθεί σταθερότητα στην κατασκευή των νέων προϊόντων παρά να βελτιωθεί η κατασκευή των ήδη υπαρχόντων. Για τον σκοπό αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέτρο το ποσοστό των πωλήσεων από τα νέα προϊόντα. Επομένως εάν το ποσοστό αυτό φθίνει, τότε οι μάνατζερ μπορούν να ερευνήσουν εάν το πρόβλημα προκύπτει από τον σχεδιασμό των νέων προϊόντων ή από τον τρόπο εισαγωγής τους στην αγορά.

Οικονομική Προοπτική

Πως βλέπουμε τους μετόχους;

Οι μετρήσεις της οικονομικής απόδοσης, δείχνουν εάν η στρατηγική της εταιρίας, η εφαρμογή και η εκτέλεση συνεισφέρουν στην ανάπτυξη της εταιρίας από μηδενική βάση. Οι βασικοί οικονομικοί στόχοι έχουν να κάνουν με την κερδοφορία, την αύξηση και την αξία των μετοχών. Δυστυχώς όμως στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον τίθεται το ερώτημα εάν θα πρέπει τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να αναλύουν την επιχείρηση με βάση την οικονομική της πλευρά. Δηλαδή με βάση μεσοπρόθεσμες οικονομικές μετρήσεις όπως οι τετραμηνιαίες πωλήσεις και το λειτουργικό εισόδημα. Έτσι, πολλοί έχουν κριτικάρει τις οικονομικές μετρήσεις, λόγω της καλά τεκμηριωμένης της ανεπάρκειας, της οπισθοδρομικής τους εστίασης και της ανικανότητας τους να αντανakλούν τις σύγχρονες ενέργειες δημιουργίας αξίας. Άλλοι επικριτές πιστεύουν ότι οι όροι του ανταγωνισμού έχουν αλλάξει και ότι οι παραδοσιακές οικονομικές μετρήσεις δεν βελτιώνουν την ικανοποίηση των πελατών, την ποιότητα, τον κύκλο ζωής του προϊόντος και το κίνητρο των εργαζομένων. Η άποψή τους είναι ότι η οικονομική απόδοση είναι το αποτέλεσμα των λειτουργικών δράσεων και ότι η οικονομική επιτυχία πρέπει να είναι το λογικό συμπέρασμα του να πράττει κανείς τις θεμελιώδεις λειτουργίες σωστά.

Οι ισχυρισμοί ότι οι οικονομικές μετρήσεις δεν είναι απαραίτητες είναι ανακριβής για τουλάχιστον δύο λόγους. Ένα σωστά-σχεδιασμένο οικονομικό σύστημα ελέγχου

μπορεί στην ουσία να αναδείξει, παρά να εμποδίσει το συνολικό ποιοτικό πρόγραμμα διοίκησης ενός οργανισμού. Το πιο σημαντικό βέβαια προκύπτει από την υποτιθέμενη σύνδεση μεταξύ της ανεπτυγμένης λειτουργικής απόδοσης και των επιτυχημένων οικονομικών δεδομένων, η οποία είναι μάλλον αβέβαιη και ασταθής. Αυτό σημαίνει ότι οι βελτιώσεις στην ποιότητα, στην παραγωγικότητα και στην εξυπηρέτηση του πελάτη δεν μεταφράζονται απαραίτητα σε αυξημένη κερδοφορία. Σαν παράδειγμα, πολλές φορές εμφανίζονται απογοητευτικές οικονομικές μετρήσεις, επειδή οι λειτουργικές βελτιώσεις των εταιριών, δεν έχουν ως συνέχεια έναν άλλο κύκλο ενεργειών που πρέπει να ληφθούν. Οι βελτιώσεις στην ποιότητα και στον χρόνο παραγωγής μπορούν να δημιουργήσουν επεκταμένη ικανότητα. Επομένως οι μάνατζερ θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι είτε για να την χρησιμοποιήσουν ανυψώνοντας τα εισοδήματα είτε να την ξεφορτωθούν μειώνοντας τα έξοδα. Συνεπώς για να εκμεταλλευτούν σωστά αυτήν την νέα ικανότητα τους, οι εταιρείες θα πρέπει να αυξήσουν τις πωλήσεις τους στους ήδη υπάρχοντες πελάτες, να επεκτείνουν τα προϊόντα τους σε νέο αγοραστικό κοινό(το οποίο είναι προσβάσιμο τώρα λόγω της βελτιωμένης ποιότητας και της καλύτερης μεταφορικής απόδοσης.)και να αυξήσουν τη ροή καινούργιων προϊόντων στην αγορά. Αυτές οι ενέργειες μπορούν να παράγουν πρόσθετα εισοδήματα με ελάχιστες αυξήσεις στα λειτουργικά κόστη. Καταλήγοντας, θα ήταν ιδανικό για τις εταιρίες να προσδιορίσουν πως οι βελτιώσεις στην ποιότητα, στον χρόνο παραγωγής, στον χρόνο παράδοσης και στην εισαγωγή νέων προϊόντων θα οδηγήσουν σε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς ,αυξημένη επιστροφή κεφαλαίου ή σε μειωμένα λειτουργικά έξοδα. Επομένως η πρόκληση είναι να μάθουν πως μπορούν να κάνουν αυτήν την ιδιαίτερη σύνδεση μεταξύ του λειτουργικού και του οικονομικού μέρους της επιχείρησης. Η έρευνα αυτής της σύνθετης δυναμικής κατάστασης απαιτεί προσομοίωση και προγραμματισμό κόστους.

Μέτρα που εξελίσσουν τις εταιρείες

Από τα παραδείγματα εταιρειών, που έχουν εφαρμόσει την μεθοδολογία του “Balanced scorecard” αναγνωρίζει κανείς την θεμελιώδη αλλαγή στις υπάρχουσες υποθέσεις σχετικά με τα μέτρα απόδοσης. Όταν οι οικονομικοί αντιπρόεδροι θέλησαν να υιοθετήσουν την μεθοδολογία στις επιχειρήσεις τους, οι μετέχοντες στο έργο ανακάλυψαν ότι δεν μπορούσαν να εφαρμόσουν το “Balanced scorecard” χωρίς την ανάμειξη των ανώτερων μάνατζερ, οι οποίοι έχουν την πιο ολοκληρωμένη εικόνα του εταιρικού οράματος και των εταιρικών προτεραιοτήτων. Αυτό είναι αρκετά αποκαλυπτικό, διότι τα περισσότερα υπάρχοντα συστήματα μέτρησης απόδοσης έχουν σχεδιαστεί και ενοπτευθεί από οικονομικούς ειδικούς. Πολύ σπάνια συμβαίνει να αναμειγνύονται σε τόσο βάθος οι ανώτεροι μάνατζερ. Πιθανόν επειδή τα παραδοσιακά συστήματα έχουν προκύψει από την οικονομική λειτουργία, για τον λόγο αυτό έχουν μια προκατάληψη ελέγχου. Αυτό συμβαίνει γιατί τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης απόδοσης, συγκεκριμενοποιούν τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν από τους εργαζόμενους, ελέγχοντας ουσιαστικά την συμπεριφορά τους. Τέτοια συστήματα μέτρησης ταιριάζουν ουσιαστικά με την φιλοσοφία των μηχανικών της βιομηχανικής εποχής.

Το “Balanced scorecard” από την άλλη μεριά είναι καλά προσαρμοσμένο στο είδος της οργάνωσης, το οποίο πολλές εταιρίες προσπαθούν να έχουν. Το “scorecard” έχει ως κύριο μέλημά του την στρατηγική και το όραμα, και όχι τον έλεγχο. Έτσι θέτει στόχους, υποθέτοντας ότι οι αρμόδιοι θα τους υιοθετήσουν, με όποιες συμπεριφορές και δράσεις είναι υποχρεωμένοι να λάβουν για να τους φτάσουν. Οι μετρήσεις έχουν

σχεδιαστεί έτσι ώστε να ωθούν τους εργαζόμενους στο συνολικό όραμα. Οι ανώτεροι διοικητικοί μπορεί να γνωρίζουν ποιο θα είναι το τελικό αποτέλεσμα, αλλά δεν μπορούν να δείξουν ακριβώς στους εργαζόμενους πως θα το πετύχουν, επειδή οι συνθήκες στις οποίες λειτουργούν οι εργαζόμενοι διαρκώς αλλάζουν.

Αυτή η νέα προσέγγιση στα μέτρα απόδοσης, είναι συνεπής με τις ήδη υπάρχουσες αρχές σε πολλές εταιρείες · λειτουργία οριζόντιας και κάθετης ολοκλήρωσης μεταξύ των τμημάτων, συνεργασίες προμηθευτών- πελατών, παγκόσμια κλίμακα, συνεχείς βελτιώσεις και ομαδική παρά ατομική υπευθυνότητα. Επομένως συνδυάζοντας την οικονομική, την πελατειακή, την εσωτερική λειτουργικότητα και καινοτομία και την οργανωτική μαθησιακή προοπτική, το “Balanced scorecard” βοηθάει τους μάνατζερ να κατανοήσουν της αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της εταιρίας τους. Αυτό μπορεί να βοηθήσει τους μάνατζερ να ξεπεράσουν τις παραδοσιακές αντιλήψεις τους σχετικά με λειτουργικούς φραγμούς και να τους οδηγήσει τελικά σε εξελιγμένη λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων. Τελικά το “Balanced scorecard” βοηθάει τις εταιρείες να κοιτάζουν και να κινούνται προς τα εμπρός και όχι προς τα πίσω.

Ανακεφαλαιώνοντας, γίνεται εμφανές ότι το “Balanced scorecard” δίνει το γενικό πλαίσιο με βάση το οποίο θα πρέπει να αναλυθεί μια επιχείρηση ώστε να καταφέρει να αυτοαξιολογηθεί. Επομένως αυτό που πρέπει να πράξει ο αναλυτής είναι να συγκεκριμενοποιήσει τα μέτρα απόδοσης για κάθε προοπτική που προτείνεται από το “Balanced scorecard”. Κάτι ανάλογο επιτυγχάνεται με την χρήση ενός ερωτηματολογίου που δημιουργήθηκε από το γαλλικό Business school of INSEAD. Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιεί ουσιαστικά τον τρόπο σκέψης και τις φόρμες διαίρεσης μιας επιχείρησης που προτάθηκαν από το “Balanced scorecard”, θέτοντας συγκεκριμένες ερωτήσεις για τα μέτρα απόδοσης της εταιρείας στους διαφόρους τομείς. Βέβαια για να οδηγηθεί η εταιρεία στην μελλοντική βελτίωσή της, απαιτούνται ερωτήσεις με συγκεκριμένη χρονική βάση, πράγμα που επιτυγχάνεται με την ανάλυση των δεδομένων πριν δυο έτη, το προσεχές έτος και μέσω τις όσο το δυνατόν ρεαλιστικής πρόβλεψης της εταιρείας για τον χρονικό ορίζοντα των δύο ετών. Επομένως η εταιρεία αναλύεται και πάλι με βάση την οικονομική της προοπτική, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα οικονομικά δεδομένα σε συνδυασμό με διάφορα ποιοτικά κριτήρια απόδοσης. Στην συνέχεια γίνεται ανάλυση με βάση την εσωτερική επιχειρησιακή προοπτική που εμπεριέχει ερωτήματα σχετικά με τον στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρείας, την αλυσίδα προμηθειών, την παραγωγή, την οργάνωση των ανθρώπινων πόρων καθώς και την διοίκηση γνώσεων. Επίσης συγκεκριμένα ερωτήματα θέτονται σχετικά με την εκσυγχρονιστική προοπτική της εταιρείας μέσω του κεφαλαίου για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών. Ενώ τέλος ερωτήματα της διοίκησης διανομών σχετικά με την πελατειακή προοπτική διαδραματίζουν μείζονα ρόλο στην διαδικασία αξιολόγησης της εταιρείας.

Κεφάλαιο 2:Αναλυτική επεξήγηση του τρόπου χρήσης του ερωτηματολογίου.

Στο κεφάλαιο αυτό παραθέτοντας τα επιμέρους ερωτήματα του ερωτηματολογίου θα προσπαθήσουμε να τα ερμηνεύσουμε, αναλύοντας σε βάθος, όπου είναι απαραίτητο, τον τρόπο εφαρμογής τους σε οποιαδήποτε εταιρεία.

α .Η εταιρεία είναι:

- Τμήμα μιας πολυεθνικής εταιρείας;
- Ανεξάρτητη;
- Οικογενειακή επιχείρηση;
- Συνεργασία;

β .Επισυνάψτε έναν χάρτη της αλυσίδας των προμηθειών σας.

γ .Περιγράψτε τα βασικά προϊόντα της εταιρείας σας.

δ .Παρακαλούμε υπολογίστε τα κάτωθι μέτρα απόδοσης δημιουργίας αξίας, που αναφέρονται στην **κατάσταση του ισολογισμού τέλους χρήσης** και στην **κατάσταση του λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης** της εταιρείας για τα αντίστοιχα έτη.

Μέτρα δημιουργίας αξίας	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Έσοδα από πωλήσεις			
β. Μικτά κέρδη			
γ. Καθαρά λειτουργικά Κέρδη Μετά Φόρων (ΚΛΚΜΦ)			
δ. Καταβεβλημένο κεφάλαιο			
ε. Μερίδιο εγχώριας αγοράς			
ζ. Απόδοση στο σύνολο του ενεργητικού (ROTA)			

Έσοδα από πωλήσεις.

Τα έσοδα από πωλήσεις βρίσκονται στην **κατάσταση του λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης** που εκδίδεται κάθε χρόνο από την εταιρεία και ορίζονται ως κύκλος εργασιών.Ενώ συμβολίζουν το συνολικό χρηματικό ποσό που αποκτά η εταιρεία από την πώληση όλων των προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγει ή παρέχει κατά την διάρκεια ενός έτους.

Μικτά Αποτελέσματα (κέρδη) Εκμεταλλεύσεως.

Τα μικτά αποτελέσματα(κέρδη) εκμεταλλεύσεως βρίσκονται στην **κατάσταση του λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης** που εκδίδεται κάθε χρόνο από την εταιρεία και υπολογίζονται μέσω της αφαίρεσης του κόστους των πωλήσεων από τα έσοδα από τις πωλήσεις της εταιρείας.

Καθαρά λειτουργικά Κέρδη Μετά Φόρων (ΚΛΚΜΦ)

Τα καθαρά λειτουργικά κέρδη μετά φόρων προκύπτουν από τα καθαρά αποτελέσματα(κέρδη-ζημίες)χρήσεως αν αφαιρεθούν οι ζημίες της προηγούμενης χρήσεως, καθώς και ο φόρος εισοδήματος. Δηλαδή πρόκειται για τα κέρδη προς διάθεση της εταιρείας που βρίσκονται στον **πίνακα διαθέσεως αποτελεσμάτων** για το συγκεκριμένο έτος. Ουσιαστικά εκφράζει την δυνατότητα της εταιρείας για να εξαργυρώσει τα κέρδη της εάν η κεφαλαιοποίησή της έχει γίνει χωρίς να υπάρχουν χρέη. Ο οικονομικός δείκτης αυτός είναι πιο ακριβής για εταιρείες οι οποίες δεν έχουν χρέη, γιατί δεν συμπεριλαμβάνει την φορολογική αποταμίευση που έχουν κάποιες εταιρείες λόγω ύπαρξης χρεών.

Καταβεβλημένο Κεφάλαιο.

Το καταβεβλημένο κεφάλαιο ορίζεται ως το σύνολο του πάγιου ενεργητικού και του κεφαλαίου κίνησης(ΚΚ).Όπου το κεφάλαιο κίνησης είναι το μέτρο απόδοσης που υπολογίζεται από την αφαίρεση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων από τα τρέχοντα στοιχεία του ενεργητικού. Αν τα τρέχοντα στοιχεία του ενεργητικού μιας εταιρείας, δεν υπερβαίνουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της, τότε η εταιρεία θα έχει πρόβλημα στην εξόφληση των πιστωτών της. Το καταβεβλημένο κεφάλαιο, εκφράζει ουσιαστικά το συνολικό ποσό κεφαλαίου που χρησιμοποιείται για την απόκτηση των κερδών της εταιρείας.

ΚΑΤΑΒΕΒΛΗΜΕΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ=ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ+ΚΚ

ΚΚ=ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ-ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ

Μερίδιο Εγχώριας Αγοράς.

Το μερίδιο αγοράς είναι η αναλογία των πωλήσεων ενός εμπορικού σήματος στις συνολικές πωλήσεις εκείνου του προϊόντος-τύπου σε μια καθορισμένη περιοχή (νομός, ήπειρος, κ.λπ.). Το μερίδιο αγοράς μπορεί επίσης να οριστεί ως η αναλογία των πωλήσεων ολόκληρης της γραμμής προϊόντων μιας επιχείρησης στις συνολικές πωλήσεις όλων των συνδεδεμένων εταιρειών. Το μερίδιο αγοράς παρουσιάζεται συνήθως ως ποσοστό, αν και μερικές φορές είναι ένας ακατέργαστος αριθμός των πωλήσεων ή των μονάδων που παρέχονται. Εάν δίνεται ο *συνολικός* ακατέργαστος αριθμός , μπορείτε να υπολογίσετε το ποσοστό μεριδίου αγοράς με τη διαίρεση του αριθμού πωλήσεων της συγκεκριμένης εμπορικής εταιρείας με το συνολικό αριθμό, και τον πολλαπλασιασμό του αποτελέσματος με 100.

Το στοιχείο μεριδίου αγοράς είναι μερικές φορές δύσκολο να βρεθεί, γιατί ενώ η πωλήσεις μιας συγκεκριμένης εταιρείας είναι διαθέσιμες, οι συνολικές πωλήσεις της αγοράς είναι πολύ δύσκολο να υπολογιστούν. Συνήθως τέτοιου είδους πληροφορίες δίνονται, από εταιρείες έρευνας αγοράς ή από εμπορικές ενώσεις. Τις περισσότερες φορές το μερίδιο της αγοράς σχετίζεται άμεσα με την κερδοφορία, για τον λόγο αυτό οι εταιρείες αναζητούν τρόπους για να το αυξήσουν. Βασικοί λόγοι για τους οποίους προσπαθούν να το αυξήσουν είναι οι εξής:

Οικονομίες κλίμακας:η μεγαλύτερη ένταση των πωλήσεων είναι ουσιαστικής σημασίας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η φήμη της εταιρείας:οι κυρίαρχοι των αγορών διατηρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εμπιστοσύνης του καταναλωτή.

Αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη:η μεγαλύτερη εταιρεία έχει διατηρεί το πλεονέκτημα στις συμφωνίες με τους προμηθευτές και τα μέλη των καναλιών της διανομής.

Αυξημένες πωλήσεις σε μια στάσιμη βιομηχανία:σε μια βιομηχανία η οποία δεν αυξάνεται, η εταιρεία μπορεί παρόλαυτα να αυξάνει τις πωλήσεις της αυξάνοντας το μερίδιό της στην αγορά.

Ενώ οι τρόποι με τους οποίους μια εταιρεία μπορεί να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά μπορούν να προκύψουν από την μοντελοποίηση του μεριδίου αγοράς ως εξής:

ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ=ΜΕΡΙΔΙΟ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ×ΜΕΡΙΔΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ×ΜΕΡΙΔΙΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

- Μερίδιο προτίμησης –μπορεί να αυξηθεί μέσω αλλαγών στο προϊόν, στην τιμή καθώς και στους τρόπους προώθησης στην αγορά.
- Μερίδιο επιλογής –είναι η αναλογία των συνολικών δαπανών για την προώθηση της εταιρείας στην αγορά, επομένως μπορεί να αυξηθεί αυξάνοντας τις δαπάνες για την διαφήμιση της εταιρείας.
- Μερίδιο διανομής -μπορεί να αυξηθεί αλλάζοντας τον τρόπο διανομής.

Απόδοση στο σύνολο του Ενεργητικού (ROA).

Χρήσιμος δείκτης για το πόσο κερδοφόρα είναι μια επιχείρηση σε σχέση με το σύνολο του ενεργητικού της. Υπολογίζεται με τη διαίρεση των ετήσιων αποδοχών μιας επιχείρησης από το σύνολο του ενεργητικού της, ενώ ο ROA επιδεικνύεται ως ποσοστό. Μερικές φορές αυτό αναφέρεται ως επιστροφή στην επένδυση.

ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ=(ΚΕΡΔΗ ΠΡΙΝ ΑΠΟ ΦΟΡΟΥΣ ΚΑΙ ΤΟΚΟΥΣ/ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ)×100

Ουσιαστικά ο δείκτης αυτός μας δείχνει τα κέρδη που έχουν δημιουργηθεί από το επενδεδυμένο κεφάλαιο ενώ ο ROA μπορεί να ποικίλει ουσιαστικά, για τις δημόσιες επιχειρήσεις ανάλογα σε ποιόν κλάδο της βιομηχανίας ανήκουν. Ο ROA λέγεται αλλιώς και βιομηχανική αποδοτικότητα, και μπορεί να συγκριθεί με τους δείκτες βιομηχανικής αποδοτικότητας άλλων ομοειδών επιχειρήσεων ή με την μέση τιμή της βιομηχανικής αποδοτικότητας του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, για να εξεταστεί πόσο αποτελεσματικά είναι τα ενεργητικά στοιχεία της επιχείρησης σε σχέση τα ενεργητικά στοιχεία άλλων ομοειδών επιχειρήσεων ή του κλάδου.

2.1 Στρατηγικός Προγραμματισμός.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός μιας εταιρείας αναφέρεται στον επίσημο σχεδιασμό, καθώς και στην αναπτυξιακή διαδικασία η οποία θέτει στόχους για να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο στρατηγικός προγραμματισμός πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένος με τις κατασκευαστικού επιπέδου στρατηγικές οδηγώντας σε πρωτοβουλίες όλους τους υπαλλήλους μιας εταιρείας ώστε να επιτευχθεί το όραμα της εταιρείας.

2.1.1 Περιγράψτε τα κυριότερα στοιχεία της στρατηγικής της εταιρείας καθώς και τους στόχους για τους οποίους σχεδιάστηκαν.

Στοιχεία στρατηγικής της εταιρείας	Επιχειρηματικοί στόχοι

Η επιχείρηση οφείλει να καθορίσει την στρατηγική της γνωρίζοντας τις δυνάμεις της, τις δυνατότητες της και αναζητώντας να τις κατευθύνει προς τις αγορές όπου αισθάνεται ότι μπορεί να φτάσει τους στόχους της. Επομένως κάθε στρατηγική παρουσιάζει δύο όψεις. Η πρώτη συνίσταται στην προσαρμογή των δομών και της εσωτερικής οργάνωσης της επιχείρησης στις συνθήκες του περιβάλλοντος (οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές του κλάδου καθώς και οι ανταγωνιστές των άλλων κλάδων, το θεσμικό και μακροοικονομικό περιβάλλον κτλ.) Η δεύτερη συνίσταται στην ενεργοποίηση των μέσων που επιτρέπουν την διευθέτηση αυτού του περιβάλλοντος, δηλαδή την επίδραση σε αυτό έτσι ώστε να ικανοποιηθούν όσο το δυνατόν καλύτερα οι στόχοι της επιχείρησης.

Τελικά, η διαδικασία καθορισμού στρατηγικής βασίζεται στην διάγνωση του περιβάλλοντος τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την διερεύνηση των δυνατών σημείων και αδυνάτων σημείων μιας επιχείρησης. Ενώ η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει τη διερεύνηση των ευκαιριών (πχ. νέες αγορές, εφαρμογές νέων τεχνολογιών που διευκολύνουν τη λειτουργία της επιχείρησης) και των απειλών (πχ. Είσοδος νέων ανταγωνιστών, έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών). Οι δύο τελευταίες αναλύσεις αποτελούν την λεγόμενη ανάλυση SWOT. (strengths, weaknesses, opportunities, threats) η οποία αποτελεί τη βάση στην οποία η ομάδα στρατηγικού προγραμματισμού θα στηριχθεί προκειμένου να προτείνει εναλλακτικές στρατηγικές. Επιπλέον όμως η εταιρεία θα πρέπει να θέσει συγκεκριμένους επαγγελματικούς στόχους οι οποίοι θα αντιστοιχούν σε καθορισμένες κινήσεις που θα πρέπει να κάνει η εταιρεία για να πραγματοποιήσει τα στοιχεία της στρατηγικής της. Για παράδειγμα εάν η στρατηγική της εταιρείας προβλέπει την μείωση του κόστους παραγωγής, μπορεί να θέσει ως επιχειρηματικό

στόχο την μείωση του αριθμού των εργαζομένων ή την δημιουργία διαλειτουργικών ομάδων.

2.1.2 Δηλώστε σε ποιο βαθμό η ανάπτυξη της στρατηγικής σας και η διαδικασία της εφαρμογής της επηρεάζεται επακριβώς από τους παρακάτω λόγους.

	Όχι καθόλου			Ναι πολύ	
	1	2	3	4	5
α. Η διαδικασία της σύνταξης του προϋπολογισμού είναι ο βασικός οδηγός για την ανάπτυξη και την εφαρμογή της επιχειρησιακής σας στρατηγικής.	1	2	3	4	5
β. Ο στρατηγικός προγραμματισμός οφείλεται στην απόδοση μιας τυπικής, σκόπιμης και κοινά αποδεκτής διαδικασίας.	1	2	3	4	5
γ. Ο επιχειρησιακός προγραμματισμός ενεργοποιείται μέσω προσαυξημένης μάθησης και τακτικών αποφάσεων.	1	2	3	4	5
δ. Η προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και η ταχύτατη ανάπτυξη βελτιωτικών δράσεων είναι ουσιώδης, και για αυτό δικαιολογεί την παράκαμψη των υπαρκτών επιχειρησιακών στρατηγικών όταν απαιτείται.	1	2	3	4	5
ε. Οι ηγέτες αναπτύσσουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες και είναι οι κυρίαρχοι παράγοντες στην διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής.	1	2	3	4	5
ζ. Τα προγράμματα διορθωτικών επεμβάσεων λαμβάνονται όταν οι στρατηγικοί στόχοι δεν επιτυγχάνονται.	1	2	3	4	5
η. Αυτές οι διορθωτικές δράσεις είναι επιτυχείς.	1	2	3	4	5

- Στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν το συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις περνούν από την φάση του οικονομικού σχεδιασμού, κατά την οποία τα στελέχη προσπαθούν να καταρτίσουν το προϋπολογισμό του επόμενου έτους βασιζόμενα σε στοιχεία και πληροφορίες που προέρχονται κατά κύριο λόγο από το εσωτερικό της επιχείρησης και κατά δεύτερο λόγο από τους υπεύθυνους πωλήσεων, στην φάση του σχεδιασμού που βασίζεται σε προβλέψεις, όπου γίνεται προσπάθεια όλων των διαθέσιμων πληροφοριών του περιβάλλοντος. Ο ετήσιος προϋπολογισμός είναι βασικό στοιχείο της εσωτερικής διάγνωσης που πρέπει να γίνεται σε κάθε επιχείρηση, ενώ ανάλογα με το μέγεθός του μπορεί να εξελιχθεί σε δυνατό ή αδύνατο σημείο μιας επιχείρησης. Επομένως μια διαλογική διαδικασία η οποία συσχετίζει τις ιδιαιτερότητες της εταιρείας με

τις ευρύτερες οικονομικές συνέπειες, δεν αποτελεί μόνο απαίτηση για υγιείς στρατηγικές αποφάσεις αλλά και ισχυρή πηγή εμπειρίας του οργανισμού.

- Ο στρατηγικός προγραμματισμός δεν θα πρέπει να είναι δέσμιος των υπαρχουσών δομών και να βασίζεται σε σταθερά περιβάλλοντα, γιατί υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες έχουμε εμφάνιση μοναδικών καταστάσεων, όπως ρήξεις με το υπάρχον περιβάλλον εξαιτίας τεχνολογικών καινοτομιών ή νέων ρυθμίσεων, ή απλά η παρουσία ενός απρόβλεπτου και επιθετικού ανταγωνιστή. Έτσι δεν συνίσταται να υπάρχει για όλες τις περιπτώσεις μια λεπτομερής γραπτή στρατηγική. Αυτός που ορίζει την στρατηγική θα πρέπει να μην είναι αποστασιοποιημένος από την πραγματικότητα. Ο σωστός μάνατζερ θα πρέπει να βλέπει και το δάσος και τα δέντρα.
- Ο στρατηγικός προγραμματισμός σύμφωνα με τον H.Mintzberg, είναι μια λειτουργία που επιτρέπει το συντονισμό και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης έτσι ώστε οι ορισμένοι στόχοι να επιτευχθούν. Δυστυχώς όμως ο ορισμός αυτός μεταβλήθηκε με το πέρασμα του χρόνου και μερικές επιχειρήσεις θεώρησαν ότι η στρατηγική που πρέπει να ακολουθεί θα προκύψει από μια διαδικασία προγραμματισμού. Όμως πολλές στρατηγικές δεν μπορούν να προγραμματιστούν διότι δεν είναι εμφανής, αλλά μπορούν να προκύψουν μόνο μέσα από μια διαδικασία μάθησης. Για παράδειγμα ένας έμπορος παίρνει την πρωτοβουλία να πωλήσει ένα προϊόν σε καινούργιους πελάτες. Οι άλλοι έμποροι βλέπουν την επιτυχία του και αρχίζουν να τον μιμούνται. Έτσι μετά από λίγο καιρό, η Διεύθυνση της επιχείρησης που παράγει το προϊόν ανακάλυψε ότι διείσδυσε σε μια νέα αγορά. Η στρατηγική σε αυτήν την περίπτωση ανέκυψε μέσα από μια διαδικασία ομαδικής μάθησης.
- Η ανώτατη διεύθυνση εμπλέκεται στις στρατηγικές αποφάσεις τόσο άμεσα όσο έμμεσα. Σε κάθε στάδιο της διαδικασίας ένας ανώτερος διευθυντής, ο οποίος τυπικά έχει λεπτομερέστερη γνώση των ζητημάτων, αναμιγνύεται πριν από τους υπόλοιπους συναδέλφους του. Όσο η διαδικασία συνεχίζεται, ο διευθυντής αυτός μπορεί να παρέμβει άμεσα, να προτείνει άλλες επιλογές, να αμφισβητήσει υποθέσεις και να διερευνήσει δεσμεύσεις. Εφόσον ικανοποιηθούν, τέτοιοι διευθυντές αναπόφευκτα γίνονται υποστηρικτές και συνήγοροι για το σχέδιο, αν και αυτό είναι σπάνια σαφές. Σε αυτή τη βάση θα ήταν εσφαλμένη η σκέψη ότι οι ηγέτες δεν έχουν κανένα άμεσο ρόλο στις στρατηγικές επενδυτικές αποφάσεις από την κορυφή μέχρι την βάση. Αν και παρεμβαίνουν επιλεκτικά, η επίδρασή τους μπορεί να είναι ισχυρή. Επιπλέον, η ανώτατη διοίκηση επηρεάζει έμμεσα τις στρατηγικές αποφάσεις τόσο διευθύνοντας την διαδικασία κάθε σημαντικού σχεδίου με το διορισμό ανθρώπων στην ομάδα σχεδίου και με την θέσπιση ορίων, προθεσμιών και συγκεκριμένων κριτηρίων για το σχέδιο, όσο και ελέγχοντας το ευρύτερο γενικό πλαίσιο οργάνωσης.

2.1.3 Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για τη διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρίας;										
	Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρίας;					Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για την εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρίας;				
	Καθόλου		Σε μεγάλο			Καθόλου		Σε μεγάλο		
α. Όμιλος εταιριών	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
β. Διοίκηση των εταιριών	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
γ. Διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
δ. Διοίκηση της εταιρίας	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ε. Ομάδα ειδικών	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ι. Όλοι οι Εργαζόμενοι	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
η. Οι πελάτες	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
θ. Οι προμηθευτές	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Ο στόχος του πίνακα αυτού είναι να καταδείξει τους αρμόδιους για την διαμόρφωση και την εφαρμογή των στρατηγικών αποφάσεων της εταιρείας, τόσο στο εσωτερικό όσο στο εξωτερικό της περιβάλλον. Επομένως το πρότυπο της στρατηγικής διοίκησης περιλαμβάνει δυο διακριτές μεν αλλά αλληλοεξαρτώμενες φάσεις τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής.

(α) Σχεδιασμός στρατηγικής

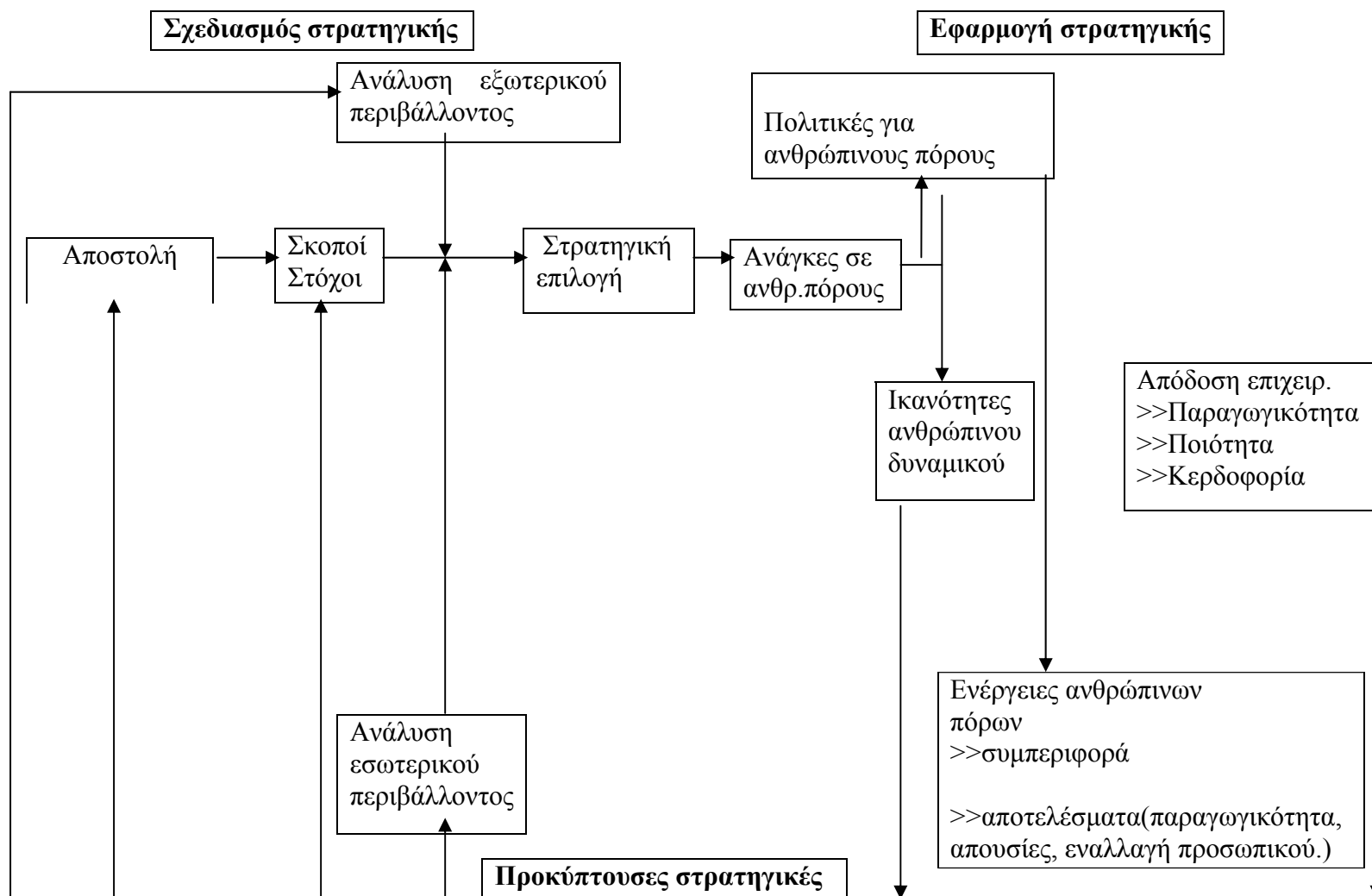
Κατά την διάρκεια του σταδίου αυτού η ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού προσδιορίζει τη στρατηγική κατεύθυνση αφού αναλύσει την αποστολή, τους αντικειμενικούς στόχους, τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του εσωτερικού της περιβάλλοντος, τα οποία έχουν προαναφερθεί και βρίσκονται σε αλληλεπίδραση με την αποστολή της επιχείρησης, τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις πολιτικές της. Η αποστολή μιας επιχείρησης είναι ο λόγος ύπαρξης της και περιλαμβάνει το σύστημα αξιών και σκοπών που την διακρίνουν από τις άλλες (πχ. η προσφορά συγκεκριμένων υπηρεσιών ή προϊόντων, οι κυρίαρχες αξίες στις σχέσεις με τους πελάτες κ.α.). Οι αντικειμενικοί σκοποί είναι η συγκεκριμενοποίηση των επιδιώξεων της ενώ οι αντικειμενικοί στόχοι αποτελούν την ποσοτική περιγραφή του τι ακριβώς θέλει να επιτύχει προκειμένου να υλοποιήσει την αποστολή της (πχ. η ικανοποίηση όλων των ομάδων συμφερόντων, η κυρίαρχη θέση στην αγορά, η αύξηση των κερδών κατά X%, η μείωση των εργατικών ατυχημάτων κατά X% κ.α.). Πολιτικές είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθούν οι αποφάσεις και η συμπεριφορά των στελεχών προκειμένου να υλοποιηθεί η αποστολή, οι σκοποί και η στρατηγική της επιχείρησης. Πρόκειται δηλαδή για την διατύπωση των γενικών κατευθυντήριων γραμμών που πρέπει να διέπουν τις αποφάσεις και την συμπεριφορά όλων μέσα στην επιχείρηση. Για παράδειγμα μια πιθανή πολιτική μπορεί να είναι το ότι η εταιρεία δεν δέχεται προτάσεις που μειώνουν το κόστος σε βάρος της ποιότητας. Είναι φανερό ότι μια τέτοια πολιτική υποστηρίζει μια στρατηγική ανταγωνισμού βασισμένη στην ποιότητα

και όχι στην τιμή.

(β) Εφαρμογή στρατηγικής

Εφαρμογή στρατηγικής είναι η διαδικασία με την οποία θα υλοποιηθούν οι στρατηγικές και οι πολιτικές μιας επιχείρησης. Η υλοποίηση γίνεται μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών, και διαδικασιών. Προγράμματα είναι οι συγκεκριμένες ενέργειες και δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν για την υλοποίηση ενός σχεδίου, προϋπολογισμοί είναι η οικονομική τους έκφραση δηλ. τα πόσα των χρημάτων που θα απαιτηθούν, ενώ διαδικασίες είναι οι συγκεκριμένες τεχνικές ή τα βήματα που απαιτούνται για την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου ή προγράμματος. Η στρατηγική που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση απαιτεί κάποιες αλλαγές στον τρόπο που είναι οργανωμένη και διοικείται. Η επιλογή και εφαρμογή των κατάλληλων για κάθε στρατηγική, συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης είναι που διαφοροποιεί την επιχείρηση και δίνει το οικονομικό αποτέλεσμα. Μελετητές ομαδοποιούν τις μεταβλητές που προσδιορίζουν την επιτυχία της εφαρμογής μιας στρατηγικής στις εξής: οργανωτική δομή, σχεδιασμός εργασιών ή έργων, καταλληλότητα και υποκίνηση εργαζομένων, είδος και διακίνηση πληροφοριών (πληροφοριακά συστήματα). Για την καλύτερη κατανόηση της αλληλεπίδρασης των σταδίων του σχεδιασμού και της εφαρμογής της στρατηγικής της εταιρείας παρατίθεται το παρακάτω πρότυπο στρατηγικής διοίκησης.

Πίνακας 2.1 Πρότυπο Στρατηγικής Διοίκησης.



2.2.Αποτελέσματα Απόδοσης.

Αυτή η παράγραφος αξιολογεί την συνολική απόδοση της επιχείρησης, από όλες τις διαδικασίες που συντελούνται σε αυτή, επιλεκτικά. Οι διαδικασίες αξιολογούνται με βάση την ικανοποίηση του πελάτη, την ποιότητα, την υπευθυνότητα, την καινοτομία και το οικονομικό μέρος. Δηλαδή με βάση όλους τους παράγοντες δημιουργίας αξίας για την επιχείρηση.

2.2.1 Παρακαλούμε, συμπληρώστε τα παρακάτω ποιοτικά μέτρα απόδοσης.					
	Πριν 2 έτη		Τρέχον έτος		Στόχος σε 2 έτη
α. Εκτίμηση των εντός προθεσμίας παραδόσεων (το ποσοστό % των μονάδων που παραδόθηκαν εγκαίρως)					
β. Συχνότητα παραπόνων (ο κατά μέσο όρο αριθμός παραπόνων ανά παραδοτέες μονάδες προϊόντων)					
γ. Εκτίμηση ελαττωματικών προϊόντων (ο κατά μέσο όρο ελαττωματικός αριθμός προϊόντων ανά.....παραδοτέες μονάδες προϊόντων)					
δ. Κόστος επιδιόρθωσης ελαττωματικών προϊόντων εντός εγγυήσεως (σαν ποσοστό % του συνόλου των εσόδων από τις πωλήσεις)					
ε. Πραγματοποιήσατε κάποια έρευνα αγοράς σχετική με το μέτρο της ικανοποίησης των πελατών σας;	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι Όχι
ζ. Αν ναι, ποια είναι τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας για το μέτρο της ικανοποίησης των					
Πριν 2 έτη		Τρέχον έτος		Στόχος σε 2 έτη	

(α)Εκτίμηση των εντός προθεσμίας παραδόσεων.

Η εκτίμηση των εντός προθεσμίας παραδόσεων αναφέρεται στο ποσοστό των μονάδων που παραδόθηκαν εγκαίρως. Λέγοντας εγκαίρως εννοούμε μέσα στα χρονικά όρια που είχαν προσυμφωνηθεί σε συνεργασία με τον πελάτη. Ακολουθεί διαφωτιστικό παράδειγμα του τρόπου υπολογισμού της εκτίμησης των εντός προθεσμίας παραδόσεων σε μια εταιρεία που παράγει τρία προϊόντα Π1,Π2,Π3.

	Προϊόν	Αριθμός μονάδων που παράγονται	Ποσοστό μονάδων που παραδόθηκαν εγκαίρως
	Π1	1,000	85%
	Π2	2,000	90%
	Π3	4,000	95%
Άθροισμα όλων των προϊόντων	Π1+Π2+Π3	7,000	
Εκτίμηση των εντός προθεσμίας παραδόσεων	$=85 \cdot \frac{1,000}{7,000} + 90 \cdot \frac{2,000}{7,000} + 95 \cdot \frac{4,000}{7,000}$		92%

(β) Συχνότητα Παραπόνων

Η συχνότητα παραπόνων είναι ο μέσος όρος του αριθμού των παραπόνων ανά έναν συγκεκριμένο αριθμό μονάδων προϊόντων. Για παράδειγμα, κάποια εταιρεία με μεγάλο όγκο πωλήσεων θα εκτιμήσει την συχνότητα παραπόνων ανά εκατομμύριο παραδοτέων μονάδων προϊόντων, ενώ μια μικρότερη μπορεί να χρησιμοποιήσει σαν μονάδα αναφοράς τις 10,000 παραδοτέες μονάδες προϊόντων.

	Προϊόν	Αριθμός των μονάδων ενός προϊόντος που παραδόθηκαν σε ένα έτος	Αριθμός παραπόνων
	Π1	1,000	25
	Π2	2,000	35
	Π3	4,000	100
Άθροισμα όλων των προϊόντων	Π1+Π2+Π3	7,000	
Συχνότητα παραπόνων $= 25 \cdot \frac{1,000}{7,000} + 35 \cdot \frac{2,000}{7,000} + 100 \cdot \frac{4,000}{7,000}$			70.71 στις 7,000 παραδοτέες μονάδες όλων των προϊόντων
Η Συχνότητα παραπόνων ανά 10,000 μονάδες παραδοτέες μονάδες όλων των προϊόντων είναι ίση με $\frac{70.71}{7,000} =$			0.01

(γ)Εκτίμηση των Ελαττωματικών Προϊόντων

Η εκτίμηση των ελαττωματικών προϊόντων έχει να κάνει με τον μέσο όρο του αριθμού των ελαττωματικών προϊόντων προς τον αριθμό των μονάδων των προϊόντων τον οποίο παραδίδει συνολικά η εταιρεία.

	Προϊόν	Αριθμός μονάδων που παράγονται	Ποσοστό μονάδων που παραδόθηκαν εγκαίρως
	Π1	1,000	20
	Π2	2,000	30
	Π3	4,000	100
Άθροισμα όλων των προϊόντων	Π1+Π2+Π3	7,000	
Εκτίμηση των ελαττωματικών προϊόντων	$=20*\frac{1,000}{7,000}+30*\frac{2,000}{7,000}+100*\frac{4,000}{7,000}$		68.57
Η Εκτίμηση των ελαττωματικών προϊόντων ανά εκατομμύριο παραδοτέων μονάδων προϊόντων είναι ίση με $\frac{68.75}{7,000} =$			0.01

(δ)Κόστος επιδιόρθωσης Ελαττωματικών Προϊόντων εντός Εγγυήσεως.

Το κόστος επιδιόρθωσης ελαττωματικών προϊόντων εντός εγγυήσεως είναι το ετήσιο χρηματικό ποσό που ξοδεύει η εταιρεία για την υπηρεσία της εγγύησης των προϊόντων της και εκφράζεται ως το ποσοστό των εσόδων από τις πωλήσεις. Το κόστος επιδιόρθωσης ελαττωματικών προϊόντων εντός εγγυήσεως είναι πολύ σημαντικό για κάθε εταιρεία γιατί μπορεί να επιβαρύνει αρκετά τα λειτουργικά της κόστη. Επιπλέον εκφράζει την ποιότητα των προϊόντων της εταιρείας.

	Προϊόν	Ετήσιο κόστος επιδιόρθωσης ελαττωματικού προϊόντος εντός εγγυήσεως	Συνολικές πωλήσεις προϊόντων	Κόστος επιδιόρθωσης ελαττωματικού προϊόντος εντός εγγυήσεως σαν ποσοστό των συνολικών πωλήσεων των προϊόντων
	Π1	1,000	10,000,000	1%
	Π2	2,000	200,000,000	0.75%
	Π3	4,000	100,000,000	0.5%
Άθροισμα όλων των προϊόντων	Π1+Π2+Π3	7,000	310,000,000	
Συνολικό κόστος επιδιόρθωσης ελαττωματικών προϊόντων εντός εγγυήσεως	$=1 * \frac{10,000,000}{310,000,000} + 0.75 * \frac{200,000,000}{310,000,000} + 0.5 * \frac{100,000,000}{310,000,000}$			0.67%

2.2.2 Μέτρα λειτουργικής ευελιξίας.

Στο σημείο αυτό αναλύεται ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης όσο αφορά τα προϊόντα της και την διαχείρισή τους, ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών. Τόσο για τους εμπόρους λιανικής πώλησης όσο και για τους κατασκευαστές, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρείας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προσαρμοστικότητα και την ευκινησία της αλυσίδας προμηθειών τους. Επιπλέον μια ανταγωνιστική εταιρεία πρέπει να διαθέτει την ικανότητα απόκτησης των προϊόντων και των υπηρεσιών που χρειάζεται ακριβώς τη στιγμή και όπου τα χρειάζεται, σε ικανοποιητική τιμή, και με αποδεκτούς όρους πληρωμής και παράδοσης. Μια ανταγωνιστική επιχείρηση θα πρέπει να μπορεί να προβλέπει τις επιθυμίες των πελατών και να ικανοποιεί τις απαιτήσεις τους. Για παράδειγμα ένας υπερβολικά μεγάλος αριθμός σε απόθεμα δημιουργεί περιττά έξοδα και κινδύνους, ιδιαίτερα όταν τα προϊόντα δεν έχουν την αναμενόμενη ζήτηση. Ενώ από την άλλη, ένα πολύ μικρό απόθεμα έχει αρνητικό αντίκτυπο στα κέρδη γιατί οι περιστασιακοί πελάτες θα προτιμήσουν να αλλάξουν προμηθευτή από το να περιμένουν την άφιξη των ανεκτέλεστων παραγγελιών.

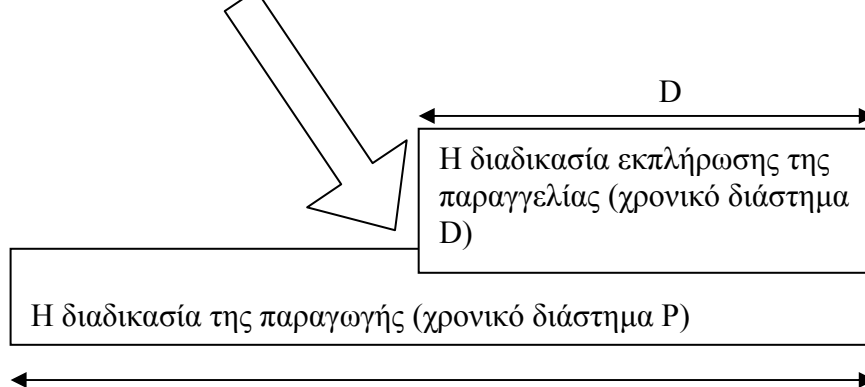
2.2.2 Παρακαλούμε, συμπληρώστε τα παρακάτω μέτρα απόδοσης που σχετίζονται με την λειτουργική ευελιξία της εταιρίας σας.			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Μέσος χρόνος (σε ημέρες) ικανοποίησης παραγγελίας των πελατών για:			
• τυποποιημένα προϊόντα / υπηρεσίες			
• προσαρμοζόμενα προϊόντα /υπηρεσίες			
β. Μέση ποσότητα (σε μονάδες) παραγγελίας των πελατών για:			
• Λιανική πώληση			
• Χονδρική πώληση			
γ. Ικανότητα ανταπόκρισης σε επιπλέον όγκο παραγγελιών:			
• στο διάστημα μίας ημέρας (μέγιστο ποσοστό %)	%	%	%
• στο διάστημα μίας εβδομάδας (μέγιστο ποσοστό %)	%	%	%
• στο διάστημα ενός μήνα (μέγιστο ποσοστό %)	%	%	%
Σύνολο	100%	100%	100%
δ. Μέσος απαιτούμενος χρόνος (σε μήνες) από τη σύλληψη μέχρι την προώθηση στην αγορά νέων καινοτομιών και προϊόντων.			
ε. Σημείο ισοσκελίσης (μέση τιμή για όλα τα προϊόντα)			
• Όγκος πωλήσεων (σε μονάδες)			
• Κέρδος από πωλήσεις (σε χρηματική αξία)			

(α) Μέσος χρόνος ικανοποίησης των παραγγελιών.

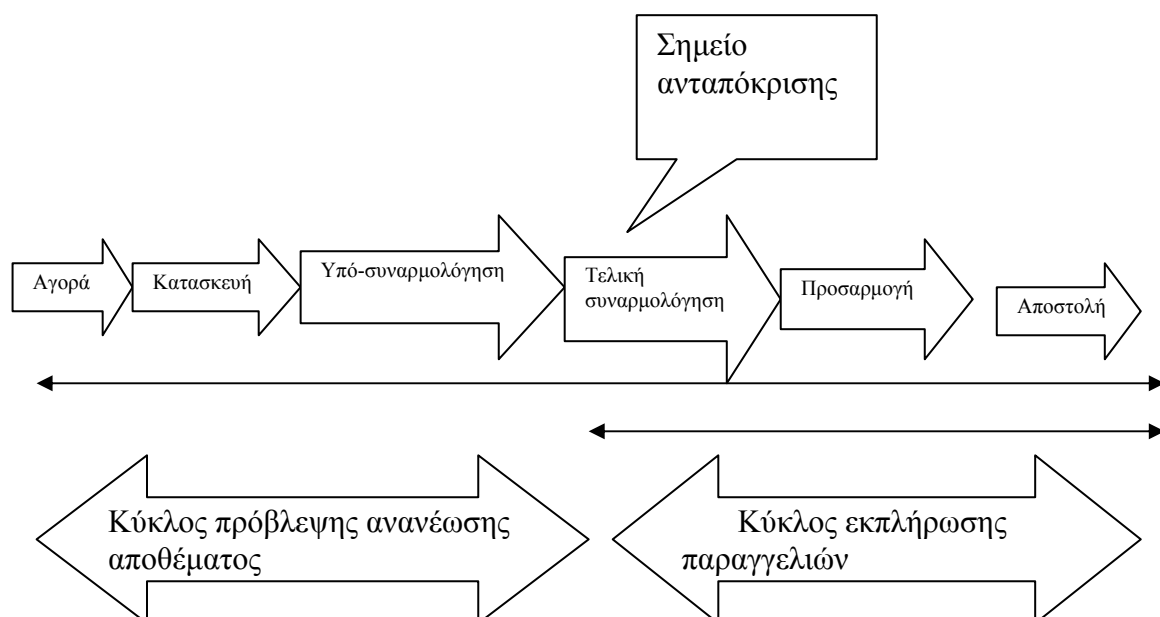
Ο μέσος χρόνος ικανοποίησης παραγγελιών εκφράζει το μέσο χρονικό διάστημα το οποίο χρειάζεται μια επιχείρηση για να ικανοποιήσει την παραγγελία ενός πελάτη. Το χρονικό αυτό διάστημα εμπεριέχει τόσο τον χρόνο που χρειάζεται η εταιρεία για να κατασκευαστεί το προϊόν ή για να το προμηθευτεί από την κατασκευάστρια εταιρεία αν δεν υπάρχει έτοιμο απόθεμα, όσο και από τον χρόνο που χρειάζεται για να συλλέξει και

για να μεταφέρει το προϊόν. Το παράδειγμα που ακολουθεί είναι διαφωτιστικό σχετικά με τον μέσο χρόνο ικανοποίησης της παραγγελίας, ενώ χρησιμοποιεί την P:D αναλογία. Σχήμα 2.2 P:D Αναλογία

Εισερχόμενες παραγγελίες πελατών



Όπως διαφαίνεται στο ανώτερο διάγραμμα P είναι ο κύκλος ζωής ολόκληρης της διαδικασίας παραγωγής, ο συνολικός χρόνος που απαιτείται για να κατασκευαστεί το προϊόν. Ενώ D είναι ο χρόνος που χρειάζονται για να ολοκληρωθούν οι εισερχόμενες παραγγελίες των πελατών. Η αναλογία αυτών των δύο τιμών είναι η αναλογία P:D, μια λογιστική παράμετρος. Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει ένα διάγραμμα στο οποίο σε μια εταιρεία ο κύκλος ζωής της διαδικασίας παραγωγής P είναι πολύ μεγαλύτερος από τον χρόνο εκπλήρωσης των παραγγελιών.



Σχήμα 2.3 Κύκλος Ζωής της διαδικασίας Παραγωγής σε συνάρτηση με τον χρόνο εκπλήρωσης των παραγγελιών.

Όταν λοιπόν ο κύκλος ζωής της παραγωγής P ξεπερνάει σημαντικά το χρονικό διάστημα εκπλήρωσης των παραγγελιών D, τότε τα κατασκευαστικά στάδια που λαμβάνουν μέρος μέχρι το σημείο της ανταπόκρισης μπορούν να σχεδιαστούν χρησιμοποιώντας εργαλεία της πρόβλεψης, με τον κίνδυνο βέβαια να παράγει η εταιρεία είτε πλεόνασμα αποθεμάτων είτε έλλειμμα αποθεμάτων ή ακόμα και λάθος συνδυασμό της παραγωγής σε σχέση με τις μελλοντικές πραγματικές απαιτήσεις των πελατών. Για να αντιμετωπίσει η επιχείρηση αυτή την περίπτωση θα πρέπει να διατηρεί κάποια μορφή αποθέματος στο σημείο ανταπόκρισης, έτσι ώστε να απομονωθούν οι προηγούμενες διαδικασίες που έχουν σχεδιαστεί για το στάδιο της πρόβλεψης, από τις μεταγενέστερες διαδικασίες που οδηγούνται από τις διαδικασίες εκπλήρωσης μιας παραγγελίας. Αυτό το απομονωμένο απόθεμα καλείται απόθεμα ανταπόκρισης, επειδή χρησιμοποιείται για να ικανοποιεί τις παραγγελίες των πελατών. Ενώ μπορεί να υφίσταται είτε σε μορφή έτοιμων προϊόντων (στο εργοστάσιο ή στο δίκτυο διανομής), είτε σαν υπό-συναρμολογημένα κομμάτια, είτε σαν πρώτες ύλες.

Τέλος υπάρχουν διάφορα σχέδια εκπλήρωσης των παραγγελιών των πελατών ανάλογα με την αναλογία P:D και ανάλογα με το αν πρόκειται για τυποποιημένα ή προσαρμοζόμενα προϊόντα.

		Χρονικό διάστημα παραγωγικής διαδικασίας (P) σε σχέση με τον αποδεκτό χρόνο από τον πελάτη (D)	
		P>D	P=D
Τύπος προϊόντος	Τυποποιημένο	Δημιουργία αποθέματος ή Σχεδιασμός συναρμολόγησης	Δημιουργία παραγγελίας
	Προσαρμοζόμενο	Παραγγελία συναρμολόγησης	Μηχανικοποιημένη παραγγελία

Μηχανικοποιημένη παραγγελία.

Στην περίπτωση αυτή η προσαρμογή στην παραγγελία των πελατών λαμβάνει μέρος πριν την έναρξη της κατασκευής, από ειδικούς μηχανικούς ώστε να ικανοποιεί τις ειδικές ανάγκες των πελατών.

Δημιουργία παραγγελίας

Οι κατασκευαστικές διεργασίες ξεκινούν μετά την παραγγελία των πελατών, παρόλο που τα σχέδια των προϊόντων είναι τυποποιημένα (με πολλές όμως επιλογές).

Παραγγελία συναρμολόγησης

Τα διάφορα μέρη και οι υπό-συναρμολογήσεις τους γίνονται κατά το στάδιο της πρόβλεψης, ενώ η προσαρμογή στις απαιτήσεις των πελατών συμβαίνει στο στάδιο της τελικής συναρμολόγησης. Πολύ συχνά όπως και στην αυτοκινητοβιομηχανία ένας αριθμός επιλογών συνδυασμένων μεταξύ τους μπορεί να οδηγήσει σε τεράστια ποικιλία τελικών προϊόντων.

Σχεδιασμός συναρμολόγησης

Σε αυτό το υβριδικό μοντέλο, το στάδιο της συναρμολόγησης πραγματοποιείται σε σχέση με τον σχεδιασμό, παρόμοια με το σχέδιο δημιουργίας αποθέματος αλλά οι εισερχόμενες παραγγελίες πελατών τοποθετούνται στην γραμμή παραγωγής. Αλλά επειδή οι εισερχόμενες παραγγελίες μπορεί να μην συμπληρώνουν το σχέδιο μπορεί ένα μέρος της παραγωγής να τοποθετείται στα αποθέματα ετοιμών προϊόντων, ενώ σε αυτό το σχέδιο χρησιμοποιείται η τεχνική MRP.

Δημιουργία αποθέματος

Στην περίπτωση αυτή το προϊόν υφίσταται σε μορφή ετοιμών προϊόντων και οποιαδήποτε παραγγελία εκπληρώνεται από αυτό το απόθεμα. Κάθε διαφοροποίηση του προϊόντος πρέπει να διατηρείται σε ξεχωριστό απόθεμα.

(β) Μέση ποσότητα παραγγελίας των πελατών.

Προφανώς ο αριθμός αυτός εκφράζει τον κατά μέσο όρο αριθμό προϊόντων που παραγγέλλει κάθε πελάτης. Είτε πρόκειται για λιανική είτε για χονδρική πώληση ο τύπος υπολογισμού του είναι ο ίδιος και φαίνεται στο παρακάτω παράδειγμα.

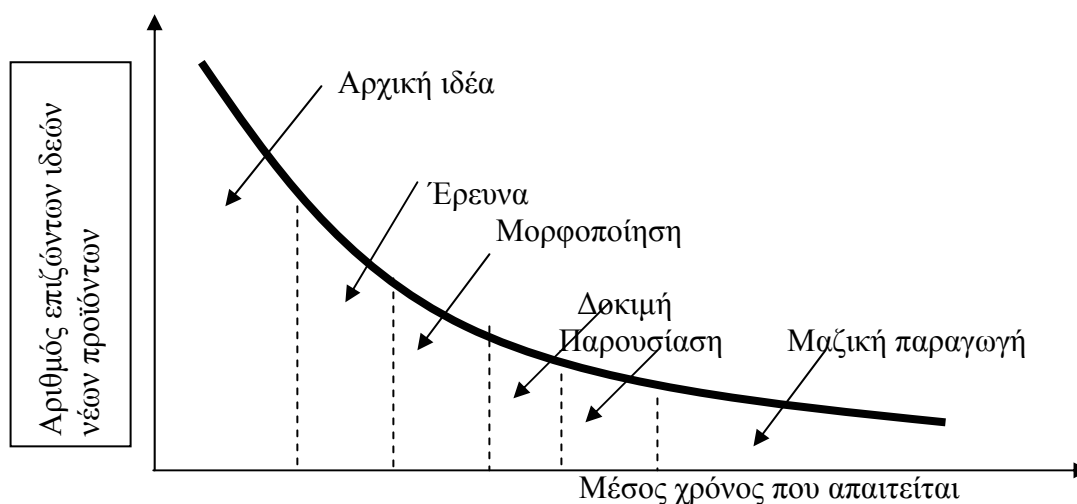
ΠΡΟΪΟΝ	Ετήσιος αριθμός παραγγελιών	Μέσος αριθμός μονάδων προϊόντων ανά παραγγελία	Σύνολο μονάδων προϊόντων
Π1	200	100	20,000
Π2	500	350	175,000
Π3	1,000	250	250,000
ΜΕΣΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	$=100 * \frac{20,000}{445,000} + 350 * \frac{175,000}{445,000} + 250 * \frac{250,000}{445,000}$		282,58

(γ) Ικανότητα ανταπόκρισης σε επιπλέον όγκο παραγγελιών.

Το μέτρο αυτό εκφράζει ουσιαστικά την επάρκεια της εταιρείας σε αποθέματα ή την ετοιμότητά της να προμηθευτεί άμεσα ή να παράξει νέα προϊόντα. Το νόημα αυτού του μέτρου έχει να κάνει με το γεγονός, ότι οι επιχειρήσεις στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον δεν έχουν την δυνατότητα να προβλέπουν πάντα με αξιοπιστία την ζήτηση του καταναλωτικού κοινού, θα πρέπει όμως πάντα να είναι σε θέση να την ικανοποιούν, γιατί αυτό τους προσδίδει αξιοπιστία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

(δ) Μέσος απαιτούμενος χρόνος από την σύλληψη μέχρι την προώθηση στην αγορά καινοτομιών και νέων προϊόντων (μήνες)

Ο μέσος απαιτούμενος χρόνος από την σύλληψη μέχρι την προώθηση στην αγορά καινοτομιών και νέων προϊόντων συμβολίζει το μέσο χρονικό διάστημα που απαιτείται από την αρχική εμφάνιση της ιδέας μέχρι την τελική μορφοποίηση του προϊόντος και την εισαγωγή του στην αγορά. Η ανάπτυξη ιδεών που αφορούν νέα προϊόντα μπορεί να οφείλεται σε τυχαίους παράγοντες ή σε συστηματική εργασία των τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων των επιχειρήσεων. Το δεύτερο τείνει να γίνει ο κανόνας στην σύγχρονη εποχή. Ιδέες για νέα προϊόντα για νέα προϊόντα μπορεί να προέλθουν από προσεκτική μελέτη των αναγκών της αγοράς σε συνδυασμό με τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις που αφορούν την παραγωγή και τα νέα υλικά που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη θέση των παλαιών. Το παρακάτω σχήμα δείχνει την πορεία που ακολουθείται από την σύλληψη μέχρι την εμφάνισή του στην αγορά.



Σχήμα 2.4 Διάγραμμα ανάπτυξης προϊόντος

Οι περισσότερες ιδέες που αφορούν νέα προϊόντα σύντομα εγκαταλείπονται χωρίς να γίνει προσπάθεια μορφοποίησής τους. Οι πρώτες συζητήσεις και αναζητήσεις που ακολουθούν την εμφάνιση μιας ιδέας είναι αρκετές για να αποκαλύψουν σημαντικές αδυναμίες και να αποτρέψουν κάθε προσπάθεια υλοποίησής της. Μερικές ιδέες που εμφανίζονται όμως σαν ικανοποιητικές επιλέγονται για σοβαρότερη μελέτη και έρευνα. Μια προσεκτική μελέτη μπορεί να οδηγήσει σε κάποιες γενικές προδιαγραφές του νέου προϊόντος, ακόμα και σε κάποιους σχεδιασμούς που μπορεί να οδηγήσουν και σε διπλώματα ευρεσιτεχνίας χωρίς το τελευταίο να σημαίνει ότι θα αυξηθεί η πιθανότητα εμφάνισης του νέου προϊόντος.

Οι αρχικές ιδέες που θα έχουν περάσει με επιτυχία το πρώτο στάδιο αξιολόγησης θα μελετηθούν συστηματικά στο στάδιο της έρευνας. Σε αυτή τη περίπτωση το Marketing της επιχείρησης θα ερευνήσει τις συνθήκες και τις δυνατότητες της αγοράς όσον αφορά την ποιότητα και τα ειδικά χαρακτηριστικά που έχει το προϊόν που προτείνεται και θα κάνει τις εκτιμήσεις για τα πιθανά επίπεδα της τιμής του προϊόντος και για τις ποσότητες που μπορεί να απορροφήσει η αγορά. Τα στοιχεία αυτά θα εκτιμηθούν από την διοίκηση της επιχείρησης, η οποία θα κάνει προβλέψεις για τις δυνατότητες της επιχείρησης ώστε να προχωρήσει στην παραγωγή του προϊόντος από οικονομικής πλευράς.

Εάν η αρχική ιδέα περάσει με επιτυχία το στάδιο της έρευνας , ακολουθεί η μορφοποίηση δείγματος του προϊόντος. Με την δημιουργία του δείγματος η επιχείρηση επιδιώκει να έχει μια όσο γίνεται πιο πιστή και λειτουργική εικόνα του τελικού προϊόντος. Στο δείγμα γίνονται πλήθος τεχνικοί έλεγχοι ενώ εκτιμάται και η εντύπωση που δημιουργεί η εξωτερική μορφή(φόρμα) του προϊόντος. Επίσης εκτιμάται το ύψος του κόστους παραγωγής όπως και η δυνατότητα του τμήματος παραγωγής της επιχείρησης να παράγει το νέο προϊόν.

Μετά την μορφοποίηση του δείγματος του προϊόντος γίνεται η δοκιμή του προϊόντος που θα κρίνει τις δυνατότητες που έχει το προϊόν για να εισέλθει με επιτυχία στην αγορά. Η απλούστερη διαδικασία δοκιμής του προϊόντος είναι η διάθεσή του σε επιλεγμένες και περιορισμένες περιοχές της αγοράς. Με αυτή την μέθοδο το τμήμα Marketing της επιχείρησης μπορεί να κάνει ικανοποιητικές εκτιμήσεις για τις αντιδράσεις της αγοράς σχετικά με το νέο προϊόν.

Τη δοκιμή ακολουθεί η παραγωγή και παρουσίαση του νέου προϊόντος στην αγορά. Η παρουσίαση στην αγορά πρέπει να γίνει την κατάλληλη στιγμή και η διαφήμιση και η προώθηση του προϊόντος πρέπει να γίνει κατά τον ικανοποιητικότερο τρόπο. Σημαντικές αποτυχίες σε αυτό το στάδιο οφείλονται σε μη-ικανοποιητική προώθηση του προϊόντος λόγω έλλειψης επαρκών κεφαλαίων για τα έξοδα προώθησης ή λόγω αποτυχημένων μεθόδων προώθησης που δεν δίνουν καλή εικόνα του προϊόντος στους καταναλωτές.

Τέλος παρόλο που η παρουσίαση του προϊόντος στην αγορά απαιτεί την έναρξη μαζικής παραγωγής από την επιχείρηση, στην πράξη οι επιχειρήσεις είναι αρκετά προσεκτικές σε αυτό το στάδιο και επιλέγουν τέτοιου τύπου παραγωγικές διαδικασίες που είναι αρκετά ευέλικτες ώστε να παρακολουθούν αρχικά την άγνωστη ζήτηση της αγοράς.

(ε)Σημείο Ισοσκέλισης (Breakeven Point)

Η μεγαλύτερη προοπτική σε πολλά διοικητικά προβλήματα μπορεί μερικές φορές να επιτευχθεί με τον καθορισμό του όγκου πωλήσεων των μονάδων που είναι απαραίτητος ώστε να καλυφθούν όλες τις σταθερές δαπάνες. Αυτό καλείται σημείο "ισοσκέλισης", ή εκείνο το σημείο πέρα από τα οποία η επιχείρηση θα αρχίσει να πραγματοποιεί κέρδος. Το σημείο ισοσκέλισης καθορίζεται με την αφαίρεση από την τιμή πώλησης των μονάδων, του μεταβλητού κόστους μονάδας και έπειτα διαιρώντας το υπόλοιπο με τις συνολικές σταθερές δαπάνες.

$$\text{Σημείο ισοσκέλισης (μονάδες)} = \frac{\text{Συνολικά σταθερά κόστη}}{\text{Συνεισφορά(ανά μονάδα)}}$$

$$\text{Συνεισφορά(ανά μονάδα)} = \text{Τιμή πώλησης(ανά μονάδα)} - \text{Μεταβλητά κόστη(ανά μονάδα)}$$

$$\text{Σημείο ισοσκέλισης (χρηματική αξία)} = \frac{\text{Συνολικά σταθερά κόστη}}{1 - \frac{\text{Μεταβλητά κόστη(ανά μονάδα)}}{\text{Τιμή πώλησης(ανά μονάδα)}}}$$

Για να διευκρινιστεί η εφαρμογή του σημείου ισοσκέλισης ας υποθέσουμε ότι ένας κατασκευαστής στυλό έχει τιμή πώλησης 0,80€ ανά στυλό,μεταβλητά κατασκευαστικά

κόστη και κόστη πώλησης 0,65€ και συνολικά σταθερά κόστη(συμπεριλαμβανομένου του μάρκετινγκ) 150000€ για αυτόν τον τύπο στυλό. Το σημείο ισοσκελίσης(σε μονάδες) θα είναι τότε 1000000 μονάδες.(0,80-0.65=0.15 και 150000/0,15=1000000).Ενώ το σημείο ισοσκελίσης σε χρηματική αξία θα είναι αντίστοιχα 800000€.Τέλος αν η εταιρεία επιθυμεί να έχει ένα ελάχιστο κέρδος 75000€ θα πρέπει να πουλήσει επιπλέον 500000 στυλούς .(75000/0.15=500000).

Θα ήταν επιθυμητό για κάθε προϊόν στη γραμμή ενός κατασκευαστή, να ξεπερνά το σημείο ισοσκελίσής του. Οι επιχειρήσεις, εντούτοις, συνεχίζουν συχνά την κατασκευή ενός προϊόντος που καλύπτει τις μεταβλητές δαπάνες του αλλά συμβάλλει μόνο σε ένα μέρος των σταθερών δαπανών που διατίθενται σε αυτό. Αν και κάτω από αυτές τις περιστάσεις αυτό το προϊόν δεν πραγματοποιεί κανένα κέρδος για την επιχείρηση, η συμβολή του στις σταθερές δαπάνες χρησιμεύει να χαμηλώσει τα σημεία ισοσκελίσης των άλλων προϊόντων, δεδομένου ότι κάθε ένα πρέπει να αντέξει ένα μικρότερο μερίδιο των συνολικών δαπανών της επιχείρησης. Επιπλέον, για διάφορους λόγους (όπως για να διατηρήσει μια πλήρη γραμμή σχετικών προϊόντων, για να έχει ένα προϊόν γοήτρου στη γραμμή της επιχείρησης, ή για να φέρει ένα προϊόν με την ελπίδα ότι η ζήτησή του θα αυξηθεί), οι ανώτεροι υπάλληλοι μπορούν να το θεωρήσουν επιθυμητό να κατασκευάσουν ένα προϊόν που καλύπτει τις μεταβλητές δαπάνες του και έχει μόνο μια μικρή συμβολή στις σταθερές δαπάνες της επιχείρησης. Σπάνια, εντούτοις, μια επιχείρηση θα διατηρούσε ένα προϊόν που δεν θα μπορούσε να καλύψει τουλάχιστον τις μεταβλητές δαπάνες του.

2.2.3 Παρακαλούμε, συμπληρώστε τα παρακάτω μέτρα απόδοσης που σχετίζονται με την παραγωγικότητα.			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Παραγωγικότητα εργαζομένων (έσοδα από πωλήσεις/ συνολικό αριθμό εργαζομένων)			
β. Πόσες φορές το χρόνο 'γεμίζουν' οι αποθήκες της εταιρίας με πρώτες ύλες;			
γ. Πόσες φορές το χρόνο 'γεμίζουν' οι αποθήκες της εταιρίας με ημιτελή προϊόντα;			
δ. Πόσες φορές το χρόνο 'γεμίζουν' οι αποθήκες της εταιρίας με έτοιμα προϊόντα;			

(α)Παραγωγικότητα Εργαζομένων.

Η παραγωγικότητα των εργαζομένων εκφράζεται μέσω της αναλογίας των εσόδων από τις πωλήσεις μιας εταιρείας σε σχέση με τον αριθμό των υπαλλήλων που εργάζονται σε αυτήν.

Παραγωγικότητα εργαζομένων= Έσοδα από πωλήσεις /αριθμός υπαλλήλων

Αυτός ο δείκτης είναι ιδιαίτερα χρήσιμος όταν συγκρίνεται με παρόμοιες επιχειρήσεις της ίδιας βιομηχανίας. Είναι ιδανικό για κάθε επιχείρηση να αναζητά το υψηλότερο δυνατό εισόδημα ανά υπάλληλο δεδομένου ότι εκφράζει την υψηλότερη παραγωγικότητα.

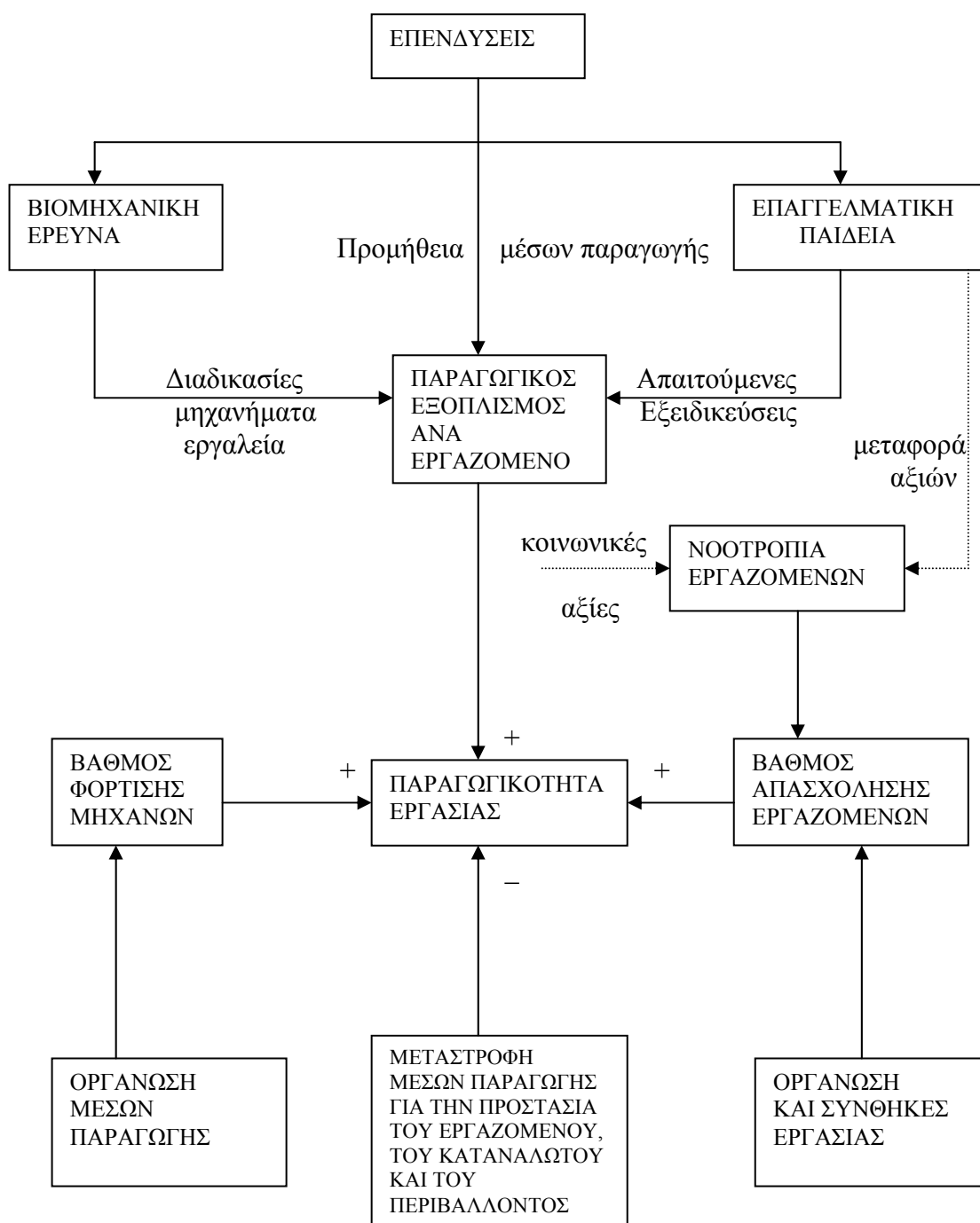
Σκοπός της κάθε επιχείρησης είναι η αποδοτική χρησιμοποίηση των μέσων παραγωγής (δηλαδή των κεφαλαίων και των υλικών,της ενέργειας, των μηχανημάτων, των εγκαταστάσεων και της ανθρώπινης πρωτοβουλίας,ευφυΐας,επιδεξιότητας και γνώσης)και ο αποτελεσματικός συντονισμός των δραστηριοτήτων της παραγωγής έτσι

ώστε τα προϊόντα της επιχείρησης να έχουν εμπορική ανταγωνιστικότητα στην αγορά. Με άλλα λόγια, θεμελιακή επιδίωξη της επιχείρησης είναι η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, αξιοποιώντας όσο το δυνατόν καλύτερα τόσο τον εξοπλισμό όσο και το προσωπικό της επιχείρησης.

Παραγωγικότητα = $N1 * N2$ (Μέγιστη δυνατή παραγωγικότητα)

Όπου $N1$ = βαθμός αξιοποίησης εξοπλισμού

$N2$ = βαθμός απόδοσης προσωπικού



Σχήμα 2.5 Παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα της εργασίας.

(β)Αριθμός φορών που γεμίζουν οι αποθήκες της εταιρείας με Πρώτες ύλες, Ημιτελή και Έτοιμα προϊόντα.

Όλες οι εταιρείες στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον προσπαθούν να διατηρούν όσο το δυνατόν μικρότερα αποθέματα, θέλοντας να αποφύγουν τα δυσβάσταχτα κόστη αποθήκευσης, προσπαθώντας βέβαια πάντοτε να είναι σε θέση να ικανοποιήσουν την υπάρχουσα ζήτηση, αποφεύγοντας τα διαφυγόντα κέρδη. Επομένως οι σύγχρονες εταιρείες είτε κατασκευαστικές, είτε εμπορικές προσπαθούν να ανανεώνουν τα αποθέματά τους όσο το δυνατόν συχνότερα, χρησιμοποιώντας τρεις βασικές πολιτικές διαχείρισης των αποθεμάτων οι οποίες είναι οι εξής:

Διηνεκές ή Συνεχές σύστημα(s,Q)

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό έχουμε συνεχή παρακολούθηση της στάθμης των αποθεμάτων και τοποθέτηση παραγγελίας όταν πέσουν κάτω από κάποιο όριο. Η ποσότητα αναπαραγγελίας Q είναι σταθερή ενώ έχουμε μεταβλητή περίοδο επιθεώρησης, όπου s είναι το σημείο αναπαραγγελίας.

Στο σύστημα αυτό η συχνότητα των παραγγελιών κυμαίνεται σύμφωνα με τις απαιτήσεις της ζήτησης. Το σημείο αναπαραγγελίας βρίσκεται αθροίζοντας τα αναμενόμενα με τα αποθέματα της αποθήκης πλην τα back-orders. Ως απόθεμα κρατείται ποσότητα ίση με τις ποσότητες που καταναλώνονται στους χρόνους ανταπόκρισης-παράδοσης (Lead time).

Είναι κατάλληλο για είδη με υψηλό κόστος, όταν είναι επιθυμητή η συνεχής επιθεώρηση. Είναι δε καταλληλότερο όταν:

- Ο αριθμός των συναλλαγών είναι χαμηλότερος σε σύγκριση με την ετήσια ζήτηση.
- Το κόστος διατήρησης αρχείων είναι χαμηλό σε σχέση με το κόστος των παραγγελιών.
- Το κόστος μονάδας του είδους είναι χαμηλό.
- Το κόστος έλλειψης είναι υψηλό.

Περιοδικό σύστημα(S,T)

Η καταμέτρηση των αποθεμάτων, όπου S το μέγιστο επίπεδο αποθεμάτων, γίνεται σε προκαθορισμένες στιγμές, γι' αυτό και λέγεται περιοδικό. Η περίοδος επιθεώρησης είναι σταθερή, ενώ η ποσότητα παραγγελίας είναι μεταβλητή. Η συχνότητα των παραγγελιών είναι σταθερή, καθορίζοντας μια σταθερή περίοδο μεταξύ παραγγελιών, ενώ το μέγεθος των παραγγελιών διακρίνεται σύμφωνα με τις απαιτήσεις της ζήτησης.

Το περιοδικό σύστημα έχει εφαρμογή όπου :

- Υπάρχουν πολλές παραδόσεις μικρών ποσοτήτων αποθεμάτων.
- Δίνονται σε μια πηγή ή κεντρική αποθήκη παραγγελίες αγοράς πολλών διαφορετικών προϊόντων.
- Το κόστος μεταφοράς και παραγγελίας μπορεί να ελαττωθεί σημαντικά με συνδυασμό των παραγγελιών.

Το κόστος διατήρησης ενός περιοδικού συστήματος μπορεί να είναι υψηλότερο λόγω μεγαλύτερου αποθέματος ασφαλείας και του κόστους επιθεώρησης.

Σύστημα προαιρετικής αναπαραγγελίας (s,S)

Το σύστημα αποθεμάτων με προαιρετική αναπαραγγελία (s,S) όπου s είναι το σημείο αναπαραγγελίας και S το μέγιστο επίπεδο αποθεμάτων ,έχει μια σταθερή περίοδο επιθεώρησης και μια μεταβλητή ποσότητα παραγγελίας, όπως και το περιοδικό σύστημα

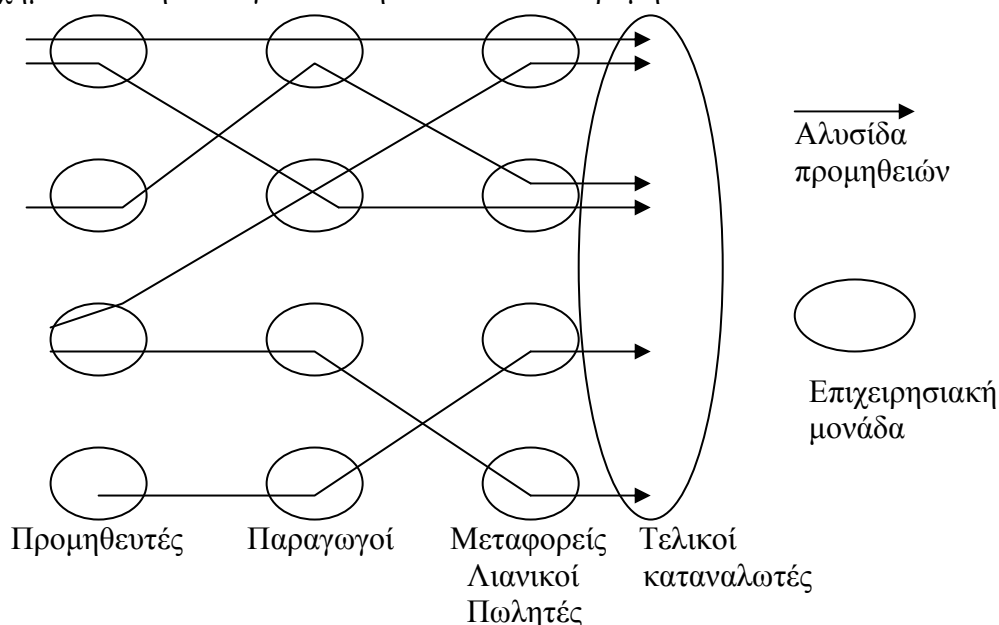
Το σύστημα αυτό είναι ένας ειδικός τύπος περιοδικού συστήματος .Τα συστήματα προαιρετικής αναπαραγγελίας αποκαλούνται και συστήματα σταθερού διαστήματος παραγγελίας , βασιζόμενα στο χρόνο. Στο σύστημα αυτό κρατείται σταθερή η περίοδος επιθεώρησης και αφήνεται μεταβλητό το μέγεθος της παραγγελίας , αλλά δεν δίνονται παραγγελίες πριν το επίπεδο αποθεμάτων φτάσει κάποιο σημείο επανάλωσης των παραγγελιών.

Το σύστημα προαιρετικής αναπαραγγελίας συνδυάζει τα πλεονεκτήματα του στενού ελέγχου που διαθέτει το διηνεκές σύστημα και της ελάττωσης των παραγγελιών μεμονωμένων ειδών που διαθέτει το περιοδικό σύστημα .Το σύστημα αυτό απαιτεί το μεγαλύτερο απόθεμα ασφάλειας.

2.3 Διοίκηση της αλυσίδας των προμηθειών.

Η διαδικασία της αλυσίδας προμηθειών, που αναλύεται σε αυτό το κεφάλαιο, ονομάζεται αλλιώς **logistics** και αναφέρεται στην ενεργή διοίκηση της ροής των υλικών κατά μήκος της συνολικής αλυσίδας παραγωγής και διάθεσης προϊόντων της επιχείρησης. **Logistics** είναι η επιστήμη που ασχολείται με την μελέτη και ανάλυση των θεμάτων που σχετίζονται με τον Σχεδιασμό, την Οργάνωση και τον Προγραμματισμό της φυσικής ροής των αγαθών καθώς και με τον Έλεγχο και Συντονισμό όλων των σχετικών εργασιών και πληροφοριών της.

Σχήμα 2.6 Ροή των αγαθών στην αλυσίδα των προμηθειών.



2.3.1 Περιγραφή της αλυσίδας προμηθειών

2.3.1.1 Η εταιρεία είναι : Κατασκευαστική ☐
 Υπεργολαβική ☐

2.3.1.2 Παρακαλούμε, παρέχετε τις παρακάτω δαπάνες σαν ποσοστό % του συνόλου του κόστους των πωλήσεων.	
Αντικείμενο	Ποσοστό
α. Προετοιμασία	%
β. Πρώτες ύλες και συστατικά ή έτοιμα προϊόντα	%
γ. Παραγωγή και συναρμολόγηση	%
δ. Αποθήκευση προϊόντων	%
ε. Διανομή προϊόντων	%
Συνολικά έξοδα	100%

Για την συμπλήρωση του παραπάνω πίνακα απαιτείται να διανείμουμε το συνολικό κόστος των πωλήσεων, το οποίο είναι διαθέσιμο από την κατάσταση του λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης, στα επιμέρους κόστη του πίνακα που έχουν να κάνουν με την συνολική διαδικασία παραγωγής, αποθήκευσης και διανομής των προϊόντων. Επομένως το άθροισμα των στοιχείων που συμπληρώνουν τον πίνακα θα πρέπει να ισούται με το 100%.

(α) Προετοιμασία

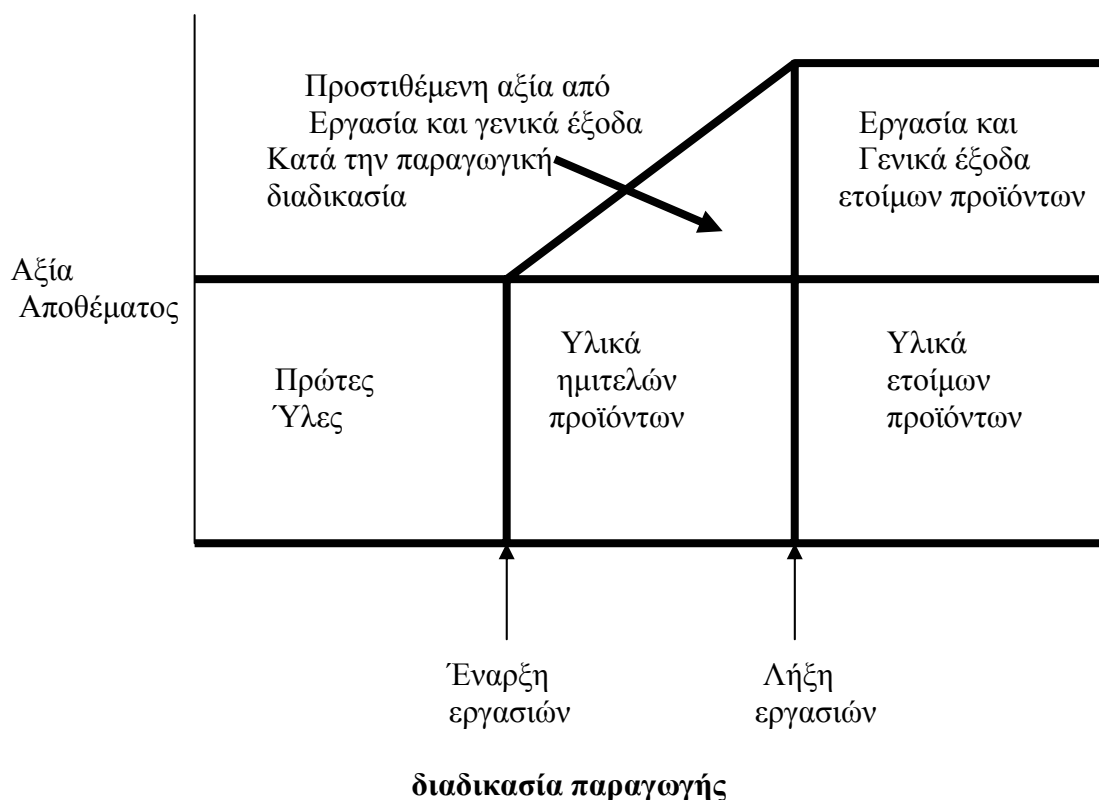
Στο στάδιο της προετοιμασίας λαμβάνουν χώρα οι δραστηριότητες που αφορούν στην διαδικασία της ομαλής ροής των πρώτων υλών στην παραγωγή ή των ετοίμων προϊόντων στην διανομή. Τα κόστη που βαρύνουν την διαδικασία αυτή διανέμονται στις εξής επιμέρους δραστηριότητες.

- Εξασφάλιση προμηθευτών.
- Μεταφορά προμηθειών στους αποθηκευτικούς χώρους της επιχείρησης
- Παραλαβή προμηθειών.

(β) Πρώτες ύλες και συστατικά.

Τα κόστη που αναφέρονται στην κατηγορία αυτή έχουν να κάνουν με τα κόστη κτήσης των πρώτων υλών ή των συστατικών που μέσω της διαδικασίας της παραγωγής θα προκύψουν τα έτοιμα προϊόντα. Το παρακάτω διάγραμμα ροής των αποθεμάτων διασαφηνίζει την όλη διαδικασία.

Σχήμα 2.7 Διάγραμμα ροής αποθεμάτων



(γ) Παραγωγή και συναρμολόγηση

Ο τομέας αυτός αναφέρεται στα κόστη που προκύπτουν κατά την διαδικασία της κατασκευής των προϊόντων ή της συναρμολόγησης των επιμέρους μερών που τα απαρτίζουν. Τέτοια κόστη είναι:

- Εργατικά κόστη
- Κόστη προληπτικής συντήρησης των μηχανών
- Κόστη κατανάλωσης ενέργειας
- Κόστη ελέγχου ποιότητας

(δ) Αποθήκευση

Αναμφίβολα το κομβικό σημείο των Logistics αποτελεί η αποθήκη, καθώς από αυτή διέρχονται αναγκαστικά όλες οι ροές προϊόντων και πληροφοριών που αφορούν στα προϊόντα. Είναι λοιπόν προφανές ότι στην αποθήκη πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα όσον αφορά την οργάνωση των λειτουργιών, έτσι ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στο ρόλο της με αποτελεσματικότητα και με την μικρότερη δυνατή δαπάνη.

Μέσα στην αποθήκη εκτελείται μια σειρά λειτουργιών που αρχίζει με την εισαγωγή των προϊόντων και ολοκληρώνεται με την αποστολή των παραγγελιών. Μεταξύ των δυο αυτών ακραίων λειτουργιών λαμβάνουν χώρα ένα πλήθος άλλων σημαντικών

διαδικασιών που σχετίζονται τόσο με προϊόντα, όπως είναι η τακτοποίηση στα ράφια, όσο και με τους πελάτες όπως είναι η συλλογή των παραγγελιών.

Αναγνωρίζοντας το γεγονός ότι οι λειτουργίες της αποθήκης προσθέτουν κόστος και όχι αξία στα προϊόντα (non-value added services), αλλά είναι αναγκαίες για την εξυπηρέτηση των πελατών και τελικά για την ανάπτυξη και κερδοφορία της επιχείρησης, καθοριστικό ρόλο στο περιορισμό του κόστους αυτού παίζει η σωστή οργάνωση του τρόπου λειτουργίας της αποθήκης.

(ε)Διανομή

Ο τομέας αυτός έχει να κάνει με την διαδικασία της τροφοδοσίας των πελατών της επιχείρησης, δηλαδή ασχολείται με τα κανάλια διανομής της επιχείρησης και το κόστος που συνεπάγονται.

2.3.1.3 Προσδιορίστε την σημασία των παρακάτω παραγόντων στην επιλογή τοποθεσίας για τις εγκαταστάσεις της εταιρίας.					
	Καθόλου σημαντικό				Πολύ
α. Ιδιοκτησία	1	2	3	4	5
β.Εύκολη πρόσβαση στη βασική πηγή προμηθειών	1	2	3	4	5
γ. Εύκολη πρόσβαση στις διάφορες αγορές	1	2	3	4	5
δ. Εύκολη πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό	1	2	3	4	5
ε. Χαμηλό εργατικό κόστος	1	2	3	4	5
ζ. Ικανοποιητικές τοπικές απαιτήσεις/ ποσοστώσεις εισαγωγής	1	2	3	4	5
η. Φοροαπαλλαγές και άλλα τοπικά κίνητρα	1	2	3	4	5

Είναι γεγονός ότι για κάθε εταιρεία η διαδικασία επιλογής τοποθεσίας για τις εγκαταστάσεις της παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Επομένως ανάλογα βέβαια με το είδος της εταιρείας υπάρχουν διαφορετικοί παράγοντες που δρουν καταλυτικά στην επιλογή αυτή. Στον πίνακα της επόμενης σελίδας υπάρχει ένα παράδειγμα που δίνονται οι παράγοντες τοποθεσίας και η σχετική τους βαρύτητα ανάλογα με τον τύπο των εγκαταστάσεων που θα δημιουργηθούν.

	Κέντρα διανομής	Έδρα κεντρικά	Μικτές παροχές υπηρεσιών	Παραγωγή υψηλής τεχνολογίας	Άλλη παραγωγή
Ιδιοκτησία	3	3	4	5	5
Εύκολη πρόσβαση στη βασική πηγή προμηθειών	5	2	2	5	5
Εύκολη πρόσβαση στις διάφορες αγορές	5	2	4	4	4
Εύκολη πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό	2	3	4	5	5
Χαμηλό εργατικό κόστος	4	5	5	5	5
Ικανοποιητικές τοπικές απαιτήσεις / ποσοτώσεις εισαγωγής	3	3	3	5	5
Φοροαπαλλαγές και άλλα τοπικά κίνητρα	4	5	4	4	4

Από τον ανώτερο πίνακα είναι ξεκάθαρο ότι δεν μπορεί να βρεθεί ένας παράγοντας που να είναι εξίσου σημαντικός για κάθε είδους εγκατάσταση που πρόκειται να δημιουργηθεί, με μια εξαίρεση τον παράγοντα του χαμηλού εργατικού κόστους. Όλα τα είδη εταιρειών αναζητούν απεγνωσμένα την γεωγραφική περιοχή με τα ελάχιστα εργατικά κόστη.

(α)Ιδιοκτησία

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο είναι πολύ σημαντικό για κάθε εταιρεία να διαθέτει τις ιδιότητες εγκαταστάσεις της, ώστε να μειώνει όσο το δυνατόν τα λειτουργικά έξοδά της που προκύπτουν από την ενοικίαση αποθηκευτικών χώρων, εργοστασιακών χώρων ,γραφείων ή κέντρων διανομής. Επιπλέον κάθε σύγχρονη εταιρεία επιθυμεί να διατηρεί την ανάλογη σταθερότητα στην θέση των εγκαταστάσεων της, ώστε να μπορεί ανεπηρέαστα να καταστρώσει το πλάνο της εφοδιαστικής της αλυσίδας.

(β)Εύκολη πρόσβαση στην βασική πηγή προμηθειών.

Η εύκολη πρόσβαση στην βασική πηγή προμηθειών είναι παράγοντας με μεγάλη βαρύτητα στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η πολιτική των μικρότερων σε μέγεθος αλλά συχνότερων ανεφοδιασμών, που διατηρούν όλες οι σύγχρονες εταιρείες, τις αναγκάζει να διατηρούν τις εγκαταστάσεις παραγωγής τους ή τους αποθηκευτικούς τους χώρους όσο το δυνατόν σε μικρότερη απόσταση από τους προμηθευτές τους. Επιπλέον τα δυσβάσταχτα μεταφορικά κόστη που καλούνται να πληρώσουν οι επιχειρήσεις λόγω της απόστασης είναι ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας.

(γ)Εύκολη πρόσβαση στις διάφορες αγορές.

Η εύκολη πρόσβαση στις διάφορες αγορές είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για την επιλογή της τοποθεσίας ,ειδικά αν πρόκειται για τις εγκαταστάσεις των κέντρων διανομής της εταιρείας .Λόγω της έντονης μορφής του ανταγωνισμού που υπάρχει στον σύγχρονο κόσμο, ο καταναλωτής έχει γίνει ιδιαίτερα απαιτητικός και δεν είναι διατεθειμένος να δεχτεί καθυστερήσεις στις αγορές του.

(δ)Εύκολη πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό

Οι σύγχρονες τεχνολογίες παραγωγής έχουν γίνει αρκετά πολύπλοκες, και η οργάνωση των σύγχρονων μονάδων παραγωγής καθώς και των δικτύων διανομής επιβάλλουν την ύπαρξη εξειδικευμένων ατόμων που θα στελεχώσουν τις ανάλογες θέσεις.Επομένως η εύρεση του ενδεδειγμένου ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί παράγοντα με ιδιαίτερη βαρύτητα στην επιλογή της θέσης των εγκαταστάσεων, ειδικά αν πρόκειται για μονάδα παραγωγής υψηλής τεχνολογίας .

(ε)Χαμηλό εργατικό κόστος.

Όπως διαπιστώνει κανείς από τον ανώτερο πίνακα είναι που εμφανίζει κοινή αποδοχή ως ο σημαντικότερος για όλες τις κατηγορίες εγκαταστάσεων. Η πολιτική της οικονομίας κλίμακας, που ακολουθούν όλες οι μεγάλες εταιρείες, επιβάλλει την όσο το δυνατόν μείωση του άμεσου κόστους παραγωγής καθώς και του έμμεσου κόστους που προκύπτει από την λειτουργία της επιχείρησης. Επομένως η μείωση του εργατικού κόστους αποτελεί μονόδρομο για κάθε επιχείρηση παγκοσμίως. Για αυτό παρατηρούμε την διεθνή τάση που υπάρχει από τις εταιρείες, οι οποίες μην μπορώντας να αντέξουν τα δυσβάσταχτα κόστη, μεταφέρουν τις μονάδες παραγωγής τους σε Ασιατικές χώρες ή χώρες του πρώην Ανατολικού μπλοκ, όπου η μισθοδοσία των εργατών βρίσκεται σε αρκετά χαμηλά επίπεδα

(ζ)Ικανοποιητικές τοπικές απαιτήσεις / ποσοτώσεις εισαγωγής.

Η παγκοσμιοποίηση που έχει επέλθει στην παγκόσμια οικονομία οδηγεί στη πολλαπλή δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων σε διάφορες χώρες στον κόσμο στην προσπάθειά τους να μειώσουν τα κόστη τους και να γίνουν όσο το δυνατόν πιο ανταγωνιστικές. Επομένως οι τοπικές απαιτήσεις που εκφράζουν το υπαρκτό νομικό πλαίσιο καθώς και οι ποσοτώσεις εισαγωγής, που αφορούν στην επιβολή κυρώσεων με τη μορφή φόρων για την εισαγωγή προϊόντων από συγκεκριμένες χώρες, είναι κρίσιμοι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην μεταφορά των υπάρχοντων εγκαταστάσεων μιας επιχείρησης σε χώρες με ευνοϊκές ρυθμίσεις ως προς αυτούς τους παράγοντες.

(η)Φοροαπαλλαγές και άλλα τοπικά κίνητρα.

Όπως διαπιστώνει κανείς οι φοροαπαλλαγές και τα διάφορα τοπικά κίνητρα που έχουν να κάνουν με επιχορηγήσεις και άλλες ευνοϊκές νομικές διατάξεις, είναι παράγοντες επιλογής τοποθεσίας με κοινή σημασία είτε πρόκειται για κέντρα διανομής ή κέντρα διοίκησης ή μονάδες παραγωγής.

2.3.2 Διοίκηση της βάσης των προμηθειών

Η υποενότητα αυτή ασχολείται κυρίως με τις σχέσεις και το είδος της συνεργασίας μεταξύ της εταιρείας και των προμηθευτών της. Η ανάλυση που ακολουθεί έχει μεγάλη βαρύτητα για τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας γιατί εκφράζει το βασικό μέρος της αλυσίδας προμηθειών της εταιρείας.

2.3.2.1 Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας αποτελούν τους κύριους προμηθευτές για την εταιρεία σας;

Δηλαδή ποιο είναι το επί της % ποσοστό των προμηθευτών που σας εφοδιάζει με προμήθειες νομισματικής αξίας ίσης με το 80% των συνολικών εξόδων σας για προμήθειες.

2.3.2.2 Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας αποτελεί μοναδική, διπλή ή πολλαπλή πηγή τροφοδοσίας για εσάς;			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2
Ποσοστό προμηθευτών που αποτελούν για την εταιρεία:			
μοναδική πηγή τροφοδοσίας (%)			
διπλή πηγή τροφοδοσίας (%)			
πολλαπλή πηγή τροφοδοσίας (%)			
Σύνολο	100%	100%	100%

Ο παραπάνω πίνακας εκφράζει τον αριθμό των πρώτων υλών ή προϊόντων που προμηθεύει κάθε προμηθευτής την εταιρεία. Επομένως κάποιος προμηθευτής που προμηθεύει την εταιρεία μόνο με ένα είδος προϊόντων, αποτελεί μοναδική πηγή τροφοδοσίας για την εταιρεία. Ενώ κάποιος που την προμηθεύει με δύο είδη αποτελεί διπλή πηγή τροφοδοσίας και τέλος κάποιος που την προμηθεύει με παραπάνω από δυο είδη αποτελεί πολλαπλή πηγή τροφοδοσίας για την εταιρεία. Οι περισσότερες εταιρείες προσπαθούν να μειώσουν τον αριθμό των προμηθευτών τους, επιλέγοντας προμηθευτές που αποτελούν για αυτές πολλαπλή πηγή τροφοδοσίας, αυτό γίνεται γιατί θέλουν να δημιουργήσουν ένα ευρύτερο πλαίσιο συνεργασίας με τους προμηθευτές τους, ενισχύοντας τις σχέσεις τους και αναπτύσσοντας νέες πρακτικές διαχείρισης της αλυσίδας προμηθειών(SCM).Από την άλλη πλευρά όμως αυτό φαντάζει αρνητικό για

κάποιες άλλες επιχειρήσεις οι οποίες δεν επιθυμούν σε καμία περίπτωση να ισχυροποιήσουν την εξάρτησή τους από συγκεκριμένους προμηθευτές.

2.3.2.3 Με ποιο τρόπο πληροφορούνται οι κύριοι προμηθευτές σας για την εκτέλεση παραγγελιών;			
Τρόπος	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2
α. Την απευθείας παραγγελία	%	%	%
β. Ανάπτυξη προγραμμάτων από τους κύριους προμηθευτές :		%	%
• για την επίβλεψη της στάθμης των πρώτων υλών στις αποθήκες της εταιρίας και τον άμεσο ανεφοδιασμό της όταν κριθεί αναγκαίο	%		
• για πρόβλεψη των βραχυπρόθεσμων αναγκών της εταιρίας σε πρώτες ύλες	%	%	%
• για πρόβλεψη των παραγγελιών των πελατών	%	%	%

(α)Απευθείας παραγγελία.

Η απευθείας παραγγελία είναι ο πιο κλασσικός και διαχρονικός τρόπος τροφοδοσίας προμηθειών. Η επιχείρηση φέρει την αποκλειστική ευθύνη για τον ανεφοδιασμό των αποθεμάτων της όταν η ίδια το κρίνει αναγκαίο.

(β)Προγράμματα ελέγχου αποθεμάτων.

Η μεθοδολογία αυτή προϋποθέτει την ανάπτυξη προγραμμάτων ελέγχου από τους ίδιους τους προμηθευτές και λέγεται ECR(Efficient Consumer Response). Είναι μια προηγμένη μορφή συνεργασίας των βιομηχανιών και των εμπορικών επιχειρήσεων καταναλωτικών αγαθών με στόχο να ανταποκριθούν καλύτερα στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Οι βασικότεροι άξονες αυτής της συνεργασίας είναι:

Συνεχής Ανεφοδιασμός.

Το CRP (Συνεχής αναπλήρωση αποθεμάτων) σχετίζεται με την μεταφορά της ευθύνης αναπλήρωσης της αποθήκης της επιχείρησης στον προμηθευτή. Συγκεκριμένοι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τα συνεργαζόμενα μέρη για πλήρη εκμετάλλευση των δυνατών ωφελειών από το CRP όπως :

- Προσεκτική επιλογή προϊόντων που να επιτρέπει επίτευξη οικονομιών κλίμακας στην διαμόρφωση παραγγελιών και στις μεταφορές (πχ. γεμάτο φορτηγό ανά προϊόν).
- Κατάλληλες διαδικασίες και συστήματα του προμηθευτή έτσι ώστε να μπορεί να εγγυηθεί υψηλό επίπεδο διαθεσιμότητας προϊόντων και επίπεδο εξυπηρέτησης.
- Κρίσιμη μάζα από συνεργασίες (που να καλύπτει μέχρι και το 40% των όγκων παραγωγής ανά μονάδα παραγωγής)για να επιτευχθούν οικονομίες παραγωγής στον προμηθευτή.
- Προσεκτική διερεύνηση των συνεργασιών στα πλαίσια του CRP, που να δικαιολογούν το κόστος που αναλαμβάνει ο προμηθευτής .

Πρόβλεψη των βραχυπρόθεσμων αναγκών της εταιρείας.

Σε αυτήν την περίπτωση ο προμηθευτής έχει άμεση πρόσβαση στις καταστάσεις του επίπεδου αποθεμάτων της εταιρείας και έχει την πλήρη ευθύνη για την αναπλήρωση των αποθεμάτων της εταιρείας όποτε αυτός το κρίνει αναγκαίο.

Πρόβλεψη της ζήτησης των πελατών.

Η μεθοδολογία αυτή λέγεται Vendor Managed Inventory (VMI) και είναι η ανώτερη μορφή συνεργασίας ανάμεσα στους προμηθευτές και τους πελάτες τους. Η πρακτική VMI στην απλούστερή της μορφή επιτρέπει στον προμηθευτή να αναπληρώνει το απόθεμα της εταιρείας ,αφού προβλέψει τις παραγγελίες των πελατών της ,βασιζόμενος στα στοιχεία των πωλήσεων και του επιπέδου του αποθέματος τα οποία παρέχονται από την ίδια την εταιρεία. Οι πωλητές λαμβάνουν καθημερινά πληροφορίες και έτσι μπορούν να σχηματίσουν προγράμματα αναπλήρωσης για να ικανοποιήσουν την ζήτηση. Ο προμηθευτής λαμβάνει σημαντικό μέρος ή και την πλήρη ευθύνη για την πρόβλεψη των πωλήσεων και την just-in-time αναπλήρωση των αποθεμάτων. Ο ορισμός μπορεί να ακούγεται απλοϊκός αλλά υπάρχουν μια σειρά από προϋποθέσεις για την επίτευξη του στόχου που είναι η μείωση του συνολικού κόστους στην εφοδιαστική αλυσίδα.

- Πρώτη προϋπόθεση είναι η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης ανάμεσα στον προμηθευτή και τον πελάτη του. Ο προμηθευτής εμπιστεύεται πως ο πελάτης του θα του παρέχει ακριβή στοιχεία σε περιοδική βάση. Ο προμηθευτής χρησιμοποιεί αυτήν την πληροφορία για τον σχεδιασμό του προγράμματος παραγωγής , προμηθειών και αποστολών. Ο πελάτης εμπιστεύεται τον προμηθευτή του ότι αυτός θα χρησιμοποιήσει σωστά τις πληροφορίες που του δίνει για να αναπληρώσει τα αποθέματά του με τις αναγκαίες ποσότητες που θα ικανοποιήσουν την ζήτηση. Ο πελάτης θα πρέπει να είναι σίγουρος ότι οι ποσότητες που παραλαμβάνει είναι πάντα σωστές και θα φτάσουν στην ώρα τους .Τέλος θα πρέπει να εμπιστευθεί ότι οι πληροφορίες που παρέχει στον προμηθευτή θα χρησιμοποιηθούν με εχεμύθεια.
- Η δεύτερη προϋπόθεση είναι η χρήση της τεχνολογίας για την ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων(Electronic data interchange – EDI). Η χρήση EDI είναι το όχημα με το οποίο μεταφέρονται οι πληροφορίες για το επίπεδο αποθεμάτων και τις πωλήσεις από τον πελάτη στον προμηθευτή . Ο προμηθευτής χρησιμοποιεί την τεχνολογία EDI για να ενημερώσει τον πελάτη του για το πρόγραμμα αποστολών , για τα lead-times ,την επιβεβαίωση των

προϊόντων και την τιμολόγηση .Χωρίς EDI ή μια on-line σύνδεση ανάμεσα στον πελάτη και τον προμηθευτή, η εφαρμογή του VMI είναι αδύνατη .

- Η τρίτη προϋπόθεση ,η οποία πολλές φορές υποτιμάται, είναι η οργάνωση της αποθήκης τόσο του προμηθευτή όσο και του πελάτη .Η αποθήκη του προμηθευτή θα πρέπει να είναι ικανή να διακινήσει με ταχύτητα και ακρίβεια τα προϊόντα , παρέχοντας ταυτόχρονα μια σαφή εικόνα για το τι χρειάζεται και πότε .Αντίστοιχα , η αποθήκη του πελάτη θα πρέπει να καταγράφει όλες τις συναλλαγές και τις διακινήσεις που γίνονται στα προϊόντα , έτσι ώστε τα στοιχεία αυτά να μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από τον προμηθευτή.

2.3.2.4 Συμπληρώστε τις παρακάτω ερωτήσεις που αφορούν τους κύριους προμηθευτές σας.				
	Ελλιπή στοιχεία	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Πόσες έρευνες σχετικές με την ικανοποίηση των κύριων προμηθευτών σας έχουν πραγματοποιηθεί;				
β. Ποιο ποσοστό των κύριων προμηθευτών σας είναι:		%	%	%
• πιστοποιημένοι από εσάς;		%	%	%
• πιστοποιημένοι από εξωτερικό παράγοντα;				
γ. Τι ποσοστό των προμηθειών παραδόθηκε καθυστερημένα;		%	%	%
δ. Ποιο το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων των προμηθειών;		%	%	%
ε. Ποιο ποσοστό των προμηθειών απορρίφθηκε;		%	%	%
ζ. Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας, σας προμηθεύουν εγκαίρως;(JIT)		%	%	%
η. Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας χρησιμοποιεί προγράμματα παρακολούθησης των αποθεμάτων των πελατών του;		%	%	%
θ. Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας έχει πρόσβαση στο σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου σας;		%	%	%
ι. Για ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας έχετε άμεση πρόσβαση στο σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου τους;		%	%	%
κ. Ποιο ποσοστό επί του συνόλου των προμηθειών σας πραγματοποιείται μέσω της χρήσης ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων		%	%	%
λ. Ποιο ποσοστό επί του συνόλου των προμηθειών σας πραγματοποιείται μέσω internet;		%	%	%

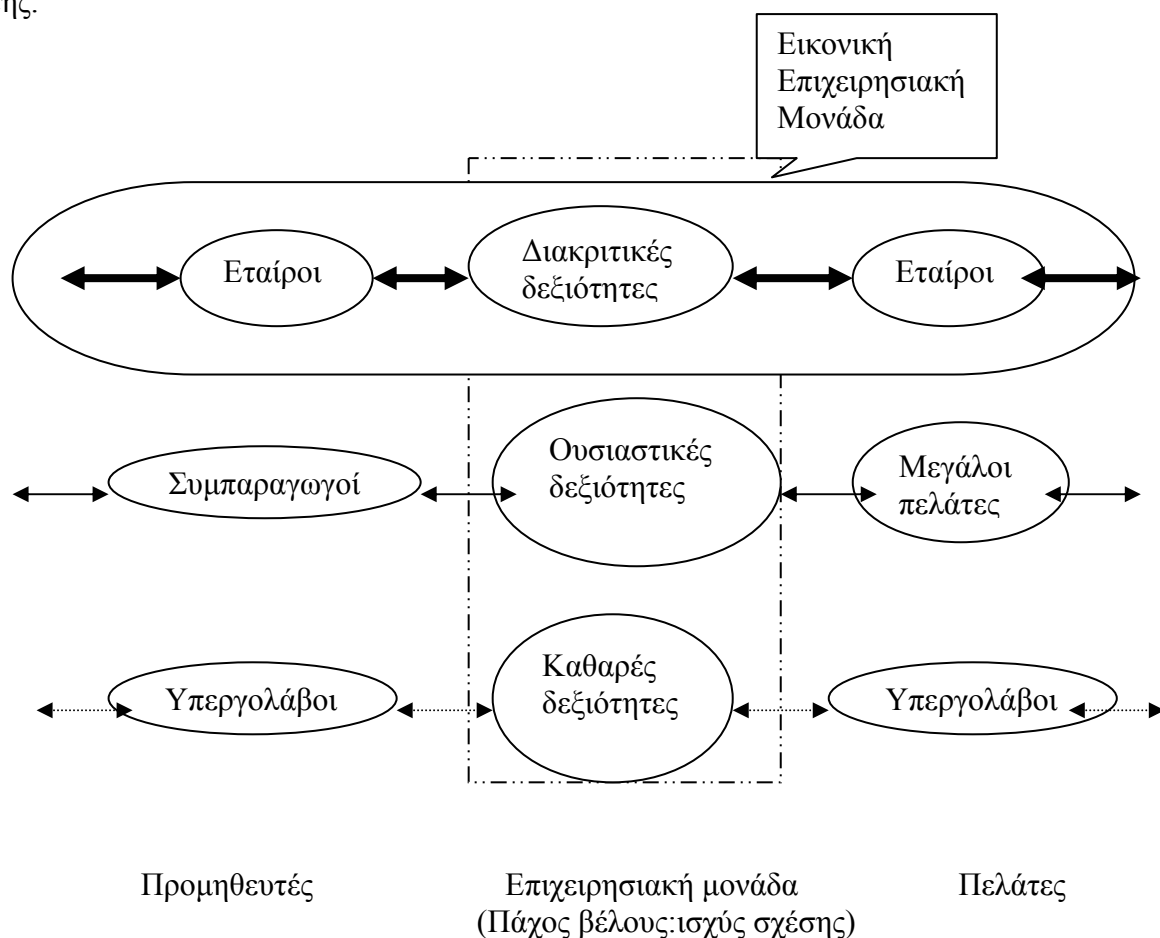
Ο παραπάνω πίνακας προσπαθεί να αναλύσει σε βάθος τις σχέσεις μεταξύ προμηθευτών και πελατών, σχέσεις οι οποίες εξαρτώνται ασφαλώς από τις δεξιότητες που μπορούν να αναπτύξουν οι προμηθευτές συνδυαζόμενοι επιχειρησιακά με τους πελάτες τους. Οι δεξιότητες αυτές είναι τα δομικά στοιχεία των επιχειρησιακών διαδικασιών, υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία, και ικανότητες τόσο των ατόμων όσο και συλλογικές. Οι δεξιότητες μπορούν να χωριστούν στις εξής κατηγορίες :

Διακριτικές δεξιότητες. Οι δεξιότητες που παρέχουν στην επιχειρησιακή μονάδα κάποιο μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα, η θέση μιας συγκεκριμένης μάρκας, η ικανότητα παραγωγής κάποιου συγκεκριμένου προϊόντος ή ο ιδιαίτερα αποτελεσματικός τρόπος οργάνωσης της εργασίας.

Ουσιαστικές δεξιότητες. Οι δεξιότητες που είναι ζωτικές, εφόσον η επιχειρησιακή μονάδα σκοπεύει να δρα εντός των πλαισίων μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας, αποτελούν τα εισιτήρια για την είσοδο στον ανταγωνισμό. Σε ορισμένες αγορές, για παράδειγμα είναι απαραίτητο για τους προμηθευτές να είναι εγκεκριμένοι σύμφωνα με ποιοτικά πρότυπα ποιότητας πχ. ISO9000.

Καθαρές δεξιότητες. Αυτές περιλαμβάνουν τις εργασίες που πρέπει να πραγματοποιηθούν, οι οποίες ωστόσο δεν έχουν άμεση επίδραση στο προϊόν ή την υπηρεσία της πληρωμής των λογαριασμών.

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει ένα μοντέλο για την ζεύξη των δεξιοτήτων της επιχειρησιακής μονάδας με εκείνες τόσο των προμηθευτών της όσο και των πελατών της.



Σχήμα 2.8 Σύνδεση δεξιοτήτων της επιχειρησιακής μονάδας τόσο με τους πελάτες όσο και με τους προμηθευτές της.

(α) Έρευνες ικανοποίησης των προμηθευτών.

Οι έρευνες ικανοποίησης προμηθευτών γίνονται μέσα στο πλαίσιο της ευρύτερης συνεργασίας μεταξύ πελατών και προμηθευτών και στόχο έχουν την ορθότερη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας και την επακόλουθη συμπίεση του κόστους της. Η έρευνα αυτή μπορεί να γίνει με την χρήση ερωτηματολογίου στο οποίο θα τίθενται ερωτήματα που έχουν να κάνουν με την διερεύνηση της υπάρχουσας επικοινωνίας και της ροής πληροφοριών που υπάρχει μεταξύ πελατών και προμηθευτών. Με αυτόν τον τρόπο μετά την ανάλυση των ερωτηματολογίων θα είναι εφικτό να επιλυθούν διάφορα προβλήματα και να εξεταστούν δυνατότητες βελτίωσης ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

(β) Πιστοποίηση Προμηθευτών.

Όπως προαναφέραμε οι προμηθευτές επιλέγονται με βάση τις ουσιαστικές δεξιότητες που εμφανίζουν, δηλαδή με βάση κάποια χαρακτηριστικά τα οποία τους προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων προμηθευτών. Επομένως τα χαρακτηριστικά, όπως το μειωμένο κόστος και η αυξημένη ποιοτική αξία των προϊόντων ή των πρώτων υλών που προμηθεύουν τους πελάτες τους, θα πρέπει να πιστοποιούνται από αρμόδιους φορείς (πχ. ISO9000) ή πολλές φορές και από τους ίδιους τους πελάτες οι οποίοι έχουν την δυνατότητα να αξιολογήσουν μέσα από την προσωπική τους δοκιμή τους προμηθευτές τους.

(γ) Ποσοστό των καθυστερημένων παραδόσεων των προμηθευτών.

Όπως έχει προαναφερθεί, στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, ένα από τα βασικά ποιοτικά χαρακτηριστικά επιλογής των προμηθευτών, είναι η συνέπεια τήρησης του χρονοδιαγράμματος παραδόσεων που παρουσιάζουν. Οι προμηθευτές καθορίζουν εξ αρχής τον ακριβή χρόνο παράδοσης των προϊόντων ή των πρώτων υλών στους πελάτες τους, οποιαδήποτε καθυστέρηση στον χρόνο αυτό σημαίνει απώλεια κέρδους για τους πελάτες τους και επομένως επηρεάζει δυσμενώς τις σχέσεις τους.

(δ) Ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων.

Σε αντιστοιχία με το ποσοστό των καθυστερημένων παραδόσεων, το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων είναι βασικό ποιοτικό χαρακτηριστικό των προμηθευτών. φορές είναι αδύνατο να εξαληφθεί πλήρως το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων, διότι ιδιαίτερα σε μεταφορές μεγάλων αποστάσεων είναι σύνηθες να καταστρέφονται ή να αλλοιώνονται τα εμπορεύματα. Για τον λόγο αυτό οι προμηθευτές φροντίζουν να τροφοδοτούν την παραγγελία με επιπλέον προϊόντα για τυχόν αναπλήρωση των ελαττωματικών.

(ε) Ποσοστό των παραγγελιών που απορρίφθηκε.

Το ποσοστό αυτό εξαρτάται από τον αριθμό των ελαττωματικών που βρίσκεται σε κάθε παραγγελία. Δηλαδή οι πελάτες κατά το στάδιο του ποιοτικού ελέγχου των παραγγελιών που παραλαμβάνουν, ορίζουν ένα όριο ελαττωματικών πάνω από το οποίο απορρίπτουν την παραγγελία. Στην περίπτωση αυτή η παραγγελία είτε επιστρέφεται εξ

ολοκλήρου στον προμηθευτή με έξοδα που επιβαρύνουν τον ίδιο, είτε ο προμηθευτής αναλαμβάνει να αναπληρώσει τα ελαττωματικά προϊόντα της παρτίδας.

(ζ)Ποσοστό των προμηθευτών που παραδίδουν τα προϊόντα στην εταιρεία εγκαίρως (JIT).

Στις αποτελεσματικές επιχειρήσεις, τα υλικά φτάνουν ακριβώς την στιγμή που χρειάζονται, αυτό καλείται αποθεματοποίηση just in time(JIT).Αυτό βέβαια δεν συνεπάγεται αυτόματα ότι και οι προμηθευτές θα παράγουν ακριβώς σύμφωνα με την γραμμή συναρμολόγησης του εργοστασίου. Στην πραγματικότητα, τα αποθέματα αναμένουν στην αποθήκη των λιγότερων ισχυρών προμηθευτών μέχρι να τα ζητήσουν οι πελάτες. Το τέλειο JIT συνεπάγεται ότι όλοι όσοι συμμετέχουν στην αλυσίδα παραγωγής έχουν απόλυτο συγχρονισμό για να αντιμετωπίσουν τις ανάγκες της παραγωγής. Ακόμη και αν η JIT βελτιώνει τις λειτουργίες του εργοστασίου, η πρακτική αυτή συνεπάγεται ριζική αλλαγή της φιλοσοφίας του εργοστασίου. Συνεπώς, η υλοποίησή της απαιτεί πολλούς πόρους και μεγάλη αφοσίωση από την ανώτατη διεύθυνση. Για παράδειγμα, εάν μια εταιρεία επιθυμεί να γίνει προμηθευτής JIT, είναι πολύ πιθανόν ότι οι πελάτες θα ζητήσουν να διαθέτει πιστοποίηση ποιότητας, ούτως ώστε να μην χρειάζεται να γίνει δοκιμή ποιότητας των προϊόντων όταν παραλαμβάνονται.

(η)Ποσοστό των προμηθευτών που χρησιμοποιεί προγράμματα παρακολούθησης των αποθεμάτων των πελατών.

Η περίπτωση αυτή έχει αναλυθεί εκτενώς στην προηγούμενη υποενότητα και αφορά στην επίσημη συμφωνία μεταξύ πελάτη και προμηθευτή, για την δικαιοδοσία που έχει ο προμηθευτής για άμεση πρόσβαση στα δεδομένα των αποθεμάτων του πελάτη του.

(θ)Ποσοστό των προμηθευτών που έχει πρόσβαση στο σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου των πελατών.

Στην περίπτωση αυτή οι σχέσεις συνεργασίας μεταξύ προμηθευτή και πελάτη είναι όσο το δυνατόν περισσότερο ολοκληρωμένες. Η ροή πληροφοριών από την εταιρεία προς τους προμηθευτές της είναι τεράστια και στόχο έχει την καλύτερη συνεργασία και τη ανάπτυξη καταστάσεων αμφίδρομου κέρδους, όπου όλα τα μέρη επωφελούνται των βελτιώσεων που προκύπτουν από αυτήν την σχέση.

(ι)Ποσοστό των προμηθευτών για τους οποίους η εταιρεία έχει πρόσβαση στο σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου τους.

Το παράδειγμα αυτό είναι ακριβώς το αντίστροφο από την προηγούμενη περίπτωση. Σε ορισμένες περιπτώσεις, εταιρείες πολύ μεγαλύτερες από τους προμηθευτές τους μπορούν να επιβάλλουν τον συντονισμό ολόκληρης της αλυσίδας των προμηθειών. Επομένως στην περίπτωση αυτήν οι εταιρείες με την τεχνογνωσία και την διαπραγματευτική δύναμη που κατέχουν, είναι δυνατόν να κατευθύνουν ολόκληρη την παραγωγή των προμηθευτών τους προκειμένου να ικανοποιήσουν τις προσωπικές τους ποιοτικές απαιτήσεις.

(κ)Ποσοστό του συνόλου των προμηθειών που πραγματοποιείται μέσω της χρήσης ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (EDI).

Το EDI αναφέρεται στην ανταλλαγή μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών επιχειρησιακών κειμένων με συγκεκριμένοι μορφοποίηση. Το EDI περιγράφει την ικανότητα και άσκηση της μεταφοράς πληροφοριών μεταξύ δυο οργανισμών ή τμημάτων μιας εταιρείας, ηλεκτρονικά αντί για τους παραδοσιακούς τρόπους όπως είναι το ταχυδρομείο και το fax. Η ικανότητα αναφέρεται στην δυνατότητα που παρέχεται στα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας να επικοινωνούν αποτελεσματικά μέσω των υπολογιστικών τους συστημάτων, ενώ η άσκηση αναφέρεται στην δυνατότητα που παρέχεται στα μέλη να μοιράζονται και να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τις πληροφορίες που έχουν. Το EDI χρησιμοποιείται για την σύνδεση των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας όσον αφορά διαδικασίες όπως η παραγγελιοληψία, η παραγωγή, τα αποθέματα και οι μεταφορές. Τα οφέλη από το EDI είναι πολλά και μερικά είναι :

- ✓ Γρήγορη πρόσβαση στις πληροφορίες
- ✓ Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών
- ✓ Καλύτερη επικοινωνία
- ✓ Αύξηση της παραγωγικότητας
- ✓ Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- ✓ Καλύτερη καταγραφή και αποστολή των πληροφοριών
- ✓ Βελτιωμένη τιμολόγηση
- ✓ Μείωση κόστους

(λ) Ποσοστό του συνόλου των προμηθειών που πραγματοποιείται μέσω internet.

Στην περίπτωση αυτήν αντί για την ηλεκτρονική ζεύξη επικοινωνιών που πραγματοποιείται μέσω EDI, οι πελάτες στέλνουν απλά, σύντομα και οικονομικά τις παραγγελίες τους μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

2.3.2.5 Συμμετέχετε στις παρακάτω δραστηριότητες με τους προμηθευτές σας;					
	Σπάνια				
α. Συναντήσεις συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και κύριων προμηθευτών, από κοινού επίλυση προβλημάτων, κλπ.	1	2	3	4	5
β. Χρησιμοποίηση της τεχνογνωσίας των προμηθευτών για βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών.	1	2	3	4	5
γ. Χρησιμοποίηση της τεχνογνωσίας των προμηθευτών για βελτίωση του βιομηχανικού σχεδιασμού.	1	2	3	4	5
δ. Συναντήσεις συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και των δευτέρου επιπέδου προμηθευτών της, από κοινού επίλυση προβλημάτων, κλπ.	1	2	3	4	5
ε. Προγράμματα αξιολόγησης της απόδοσης σε συνεργασία με τους προμηθευτές.	1	2	3	4	5
ζ. Προγράμματα ανάπτυξης των προμηθειών	1	2	3	4	5
η. Αγορά εξοπλισμού παραγωγής/ Αποφάσεις για την παραγωγή	1	2	3	4	5

Οι περισσότερες εταιρείες έχουν πολλούς προμηθευτές και πολλούς πελάτες, ενώ συχνά οι επιχειρησιακές μονάδες ανταγωνίζονται μεταξύ τους για τους πελάτες και έχουν κοινούς προμηθευτές. Σε αυτό το πολύπλοκο περιβάλλον, οι εταιρείες θεωρούν ότι ορισμένες σχέσεις τους με τους προμηθευτές είναι σημαντικότερες από άλλες, όσον αφορά την ανάπτυξη συνδυασμένων δράσεων. Έτσι ένα από τα πρώτα ερωτήματα που θα πρέπει να εξετάσει μια εταιρεία είναι με ποιους προμηθευτές είναι καλό να αναπτύξει νέες πρακτικές και συνεργασίες σχετικά με την αλυσίδα προμηθειών. Ορισμένες τέτοιες πρακτικές αναφέρονται στον ανώτερο πίνακα και αναλύονται παρακάτω.

(α) Συναντήσεις συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και κύριων προμηθευτών, από κοινού επίλυση προβλημάτων.

Οι συναντήσεις αυτές είναι καθοριστικές για την γενικότερη λειτουργία και κερδοφορία της σχέσης μεταξύ πελάτη και προμηθευτή. Συνεργαζόμενοι οι πελάτες και οι προμηθευτές μπορούν συχνά να επιτύχουν ταχύτερες και καλύτερες λύσεις για συγκεκριμένα προβλήματα. Για παράδειγμα οι κατασκευαστές εξαρτημάτων για αυτοκίνητα διαθέτουν συχνά μηχανικούς, που διαμένουν στις περιοχές όπου υπάρχουν πελάτες, για να επιλύσουν τα τεχνικά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν κατά την διάρκεια της συναρμολόγησης.

(β) Χρησιμοποίηση της τεχνογνωσίας των προμηθευτών για βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών.

Στην περίπτωση αυτή εκπρόσωπος του προμηθευτή βρίσκεται εντός του εργοστασίου του πελάτη. Αυτό το άτομο εργάζεται συνήθως με πλήρες ωράριο στην παραγωγική μονάδα του πελάτη, έχει πρόσβαση στα υπολογιστικά συστήματα του πελάτη χρησιμοποιεί τις πληροφορίες της παραγωγικής διαδικασίας του πελάτη και τις διαβιβάζει στην δική του εταιρεία, τον προμηθευτή. Στην συνέχεια οι έμπειροι μηχανικοί του προμηθευτή, με την τεχνογνωσία που κατέχουν του προτείνουν τις ανάλογες βελτιώσεις, έχοντας ως κοινό γνώμονα την μείωση του κόστους, την αύξηση της παραγωγικότητας και την βελτίωση της ποιότητας της παραγωγής.

(γ) Χρησιμοποίηση της τεχνογνωσίας των προμηθευτών για βελτίωση του βιομηχανικού σχεδιασμού.

Στην περίπτωση αυτή οι προμηθευτές εμπλέκονται πρώιμα στην ανάπτυξη των προϊόντων. Οι προμηθευτές εμπλέκονται πρώιμα στον σχεδιασμό και στην γενικότερη επιμέλεια της παραγωγής ενός νέου προϊόντος, για να επιτευχθεί βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας, κατά την κατασκευή ενός νέου προϊόντος. Για παράδειγμα όταν η αμερικάνικη εταιρεία κατασκευής εκτυπωτών Lexmark ανέπτυξε έναν νέο εκτυπωτή λείζερ, ο δικός της προμηθευτής τυποποιημένων πλαστικών πλαισίων, η Minco, ενεπλάκη πρώιμα στην διαδικασία παραγωγής.

(δ) Συναντήσεις συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και των δευτέρου επιπέδου προμηθευτών της, από κοινού επίλυση προβλημάτων.

Οι συναντήσεις στην περίπτωση αυτήν αφορούν την αμοιβαία επίλυση προβλημάτων, που αφορούν δαπάνες, παραγωγικές διαδικασίες, δίκτυα διανομής και άλλα

προβλήματα που μπορεί να προκύψουν μέσα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο συνεργασίας. Η μόνη διαφορά είναι ότι οι συναντήσεις αυτές γίνονται μεταξύ της εταιρείας και του προμηθευτή του κύριου προμηθευτή της. Δηλαδή σε σχέση με το προηγούμενο παράδειγμα όπου προμηθευτής της εταιρείας εκτυπωτών Lexmark είναι η Minco που την προμηθεύει με πλαστικά πλαίσια, ένας δευτέρου επιπέδου προμηθευτής για την Lexmark, είναι η εταιρεία που προμηθεύει με πλαστικό την Minco.

(ε) Προγράμματα αξιολόγησης της απόδοσης σε συνεργασία με τους προμηθευτές.

Στην περίπτωση αυτή στόχος είναι η συνδυασμένη δράση και η ανάπτυξη καταστάσεων αμοιβαίου κέρδους. Η πρακτική αυτή είναι εφικτή εάν υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και άρτια συνεργασία με τους προμηθευτές, οι οποίοι θα συνεισφέρουν ως <<ουδέτερος παρατηρητής>> με τις γνώσεις τους στην αξιολόγηση της εταιρείας.

(ζ) Προγράμματα ανάπτυξης των προμηθειών

Η συνεργασία γίνεται ακόμη πιο έντονη ,αφού ο προμηθευτής διενεργεί τον προγραμματισμό του πελάτη όσον αφορά τα παρεχόμενα υλικά, απαλείφοντας την ανάγκη να κάνει τον προγραμματισμό ο ίδιος ο πελάτης .Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την επιλογή προμηθευτών για αυτήν τη πρακτική είναι πολυάριθμα και αυστηρά:

- Μακροχρόνια και έμπιστη σχέση
- Υψηλή ανταγωνιστικότητα του προμηθευτή
- Σημαντική ποσότητα
- Μεγάλος αριθμός συναλλαγών

(η) Αγορά εξοπλισμού παραγωγής/ Αποφάσεις για την παραγωγή

Οι προμηθευτές σε αυτή την πρακτική , συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες αγοράς του εξοπλισμού της παραγωγής της εταιρείας .Ειδικά όταν η παραγωγή έχει να κάνει με υψηλή τεχνολογία, η αλυσίδα παραγωγής θα πρέπει να δημιουργηθεί πολύ προσεκτικά, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η συμβατότητα των ποιοτικών χαρακτηριστικών των προμηθειών με τα χαρακτηριστικά του εξοπλισμού της παραγωγής. Αυτού του είδους η συνεργασία είναι αμοιβαία ,δηλαδή και η εταιρεία μπορεί να συμμετάσχει σε ανάλογες αποφάσεις των προμηθευτών της, ανάλογα με την διαπραγματευτική ισχύ που κατέχει.

2.3.3 Κατασκευαστικός τομέας.

2.3.3.1 Οι εγκαταστάσεις σας είναι οργανωμένες ως (σημειώστε τις επιλογές που ισχύουν):	
Κέντρα κέρδους	Κέντρα κόστους

Σε κάθε επιχείρηση μια λειτουργική μονάδα της είτε αποφέρει κέρδη είτε μειώνει τα κέρδη μιας επιχείρησης. Σε απλούς όρους αυτή είναι η διαφορά μεταξύ ενός **κέντρου κέρδους** και ενός **κέντρου κόστους**.

Εννοιολογικά μια επιχειρησιακή μονάδα θεωρείται **κέντρο κέρδους** όταν λειτουργεί σαν μια μικρή επιχείρηση και έχει το εισόδημά της καθώς και τους στόχους κέρδους της. Από την αντίθετη πλευρά, μια μονάδα επιχείρησης, όπως το τμήμα ανθρωπίνων πόρων δεν κερδίζει κανένα εισόδημα και δεν έχει κανένα χρηματικό κέρδος. Ο στόχος του είναι να προσλαμβάνει, να εκπαιδεύει και να υποστηρίζει τους εργαζόμενους της εταιρείας, και απαιτεί ένα απαραίτητο κόστος για να λειτουργήσει. Υπό αυτήν τη μορφή, το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται χαρακτηριστικά ως **κέντρο δαπανών**.

2.3.3.2 Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στις εγκαταστάσεις σας;							
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε		Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Μόνιμοι				γ. Άμεσοι (π.χ.εργάτης)			
β.Προσωρινοί				δ. Έμμεσοι (π.χ.λογιστής)			

(α) Μόνιμοι

Είναι οι εργαζόμενοι οι οποίοι δουλεύουν στην εταιρεία σε μόνιμη βάση, με μόνιμες συμβάσεις εργασίας και εργάζονται στην εταιρεία τουλάχιστον ένα έτος.

(β) Προσωρινοί

Είναι οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης, εποχιακής απασχόλησης που εργάζονται στην εταιρεία περιστασιακά και όταν τους ζητηθεί.

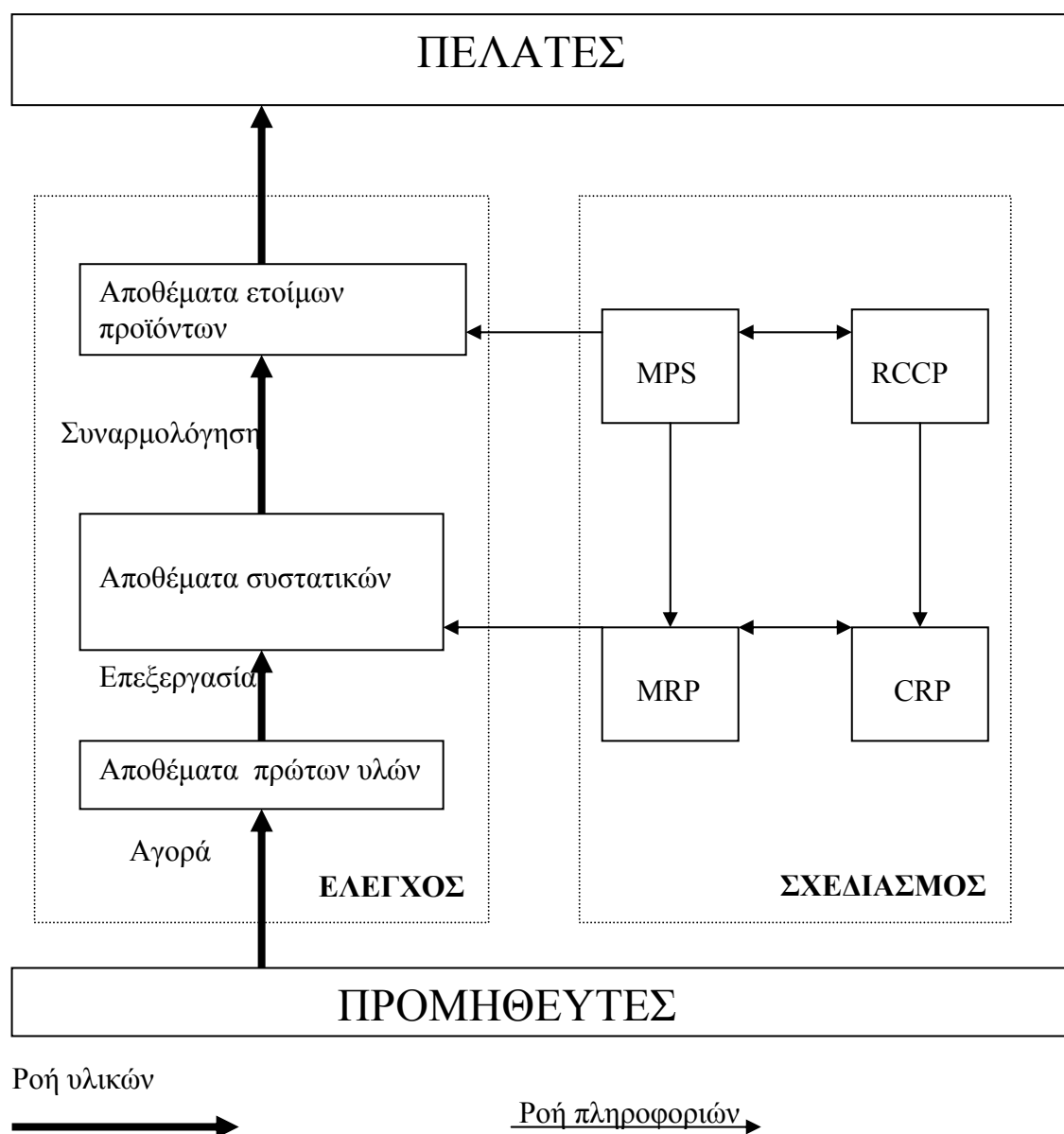
(γ) Άμεσοι

Είναι οι λεγόμενοι εργαζόμενοι του πυρήνα, οι οποίοι αποτελούν μια σχετικά σταθερή ομάδα της εργατικής δύναμης. Πρόκειται για εργαζόμενους που διαθέτουν εμπειρία, δεξιότητες και γνώσεις οι οποίες είναι απόλυτα απαραίτητες στην εταιρεία. Είναι σε θέση να υποστηρίξουν την λειτουργική ευελιξία γεγονός που απαιτεί από την πλευρά της επιχείρησης προσφορά συνεχούς επιμόρφωσης και επανεκπαίδευση. Δεδομένου ότι η επιχείρηση επενδύει στην εκπαίδευσή τους, αξιοποιεί την εμπειρία τους και στην ουσία βασίζεται σε αυτούς όταν εισάγει και εφαρμόζει αλλαγές. Ως εκ τούτου προσπαθεί να τους εξασφαλίσει μακροχρόνια απασχόληση.

(δ) Έμμεσοι

Είναι οι λεγόμενοι εργαζόμενοι στην περιφέρεια που υποστηρίζουν την αριθμητική ευελιξία. Οι εργαζόμενοι αυτοί διαθέτουν γνώσεις και δεξιότητες που μπορούν εύκολα να αποκτηθούν από την αγορά εργασίας οπότε μπορεί να έχουν μια πολύ προσωρινή σχέση εργασίας με την επιχείρηση.

2.3.3.3 Πόσες ημέρες (ή σε άλλη χρονική μονάδα) παραγωγής χωρούν οι αποθήκες σας;			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2
α. Όσον αφορά τις πρώτες ύλες			
β. Όσον αφορά τα ημιτελή προϊόντα			
γ. Όσον αφορά τα έτοιμα προϊόντα			



Σχήμα 2.9 Σχεδιασμός της κατασκευαστικής ροής των υλικών.

Ο σχεδιασμός της κατασκευαστικής ροής υλικών γίνεται με την συνδρομή των προγραμμάτων MPS(Masters production schedule) και MRP(Materials requirement program) τα οποία συνεργάζονται με τα συστήματα RCCP(Rough-cut capacity planning) και CRP(Capacity requirement planning).

(α)Πρώτες ύλες.

Ως γνωστόν οι πρώτες ύλες, προμηθεύονται απευθείας από τους προμηθευτές πληρώνοντας το ανάλογο τίμημα. Δεν έχουν υποστεί κανενός είδους επεξεργασία και είναι έτοιμες να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγική διαδικασία.

(β)Ημιτελή προϊόντα

Τα αποθέματα ημιτελών προϊόντων περιέχουν προϊόντα τα οποία έχουν μπει ήδη στην γραμμή παραγωγής και έχουν υποστεί μια ανάλογη επεξεργασία. Βέβαια δεν αποτελούν ακόμη έτοιμα προϊόντα προς κατανάλωση, για αυτό βρίσκονται ακόμη στα κέντρα εργασίας αναμένοντας να μπουν στην γραμμή για συναρμολόγηση.

(γ)Έτοιμα προϊόντα.

Τα αποθέματα ετοιμών προϊόντων περιέχουν προϊόντα που είναι ολοκληρωμένα και συνεπώς έτοιμα να μεταφερθούν στον πελάτη.

2.3.3.4 Ποιες παραγωγικές διαδικασίες χρησιμοποιούνται στις εγκαταστάσεις σας; (σημειώστε τις επιλογές που ισχύουν)	
α. Συνεχής ροή	
β. Γραμμή συναρμολόγησης	
γ. Κυψέλες κατασκευών	
δ. Επεξεργασία ανά δεσμίδες	
ε. Κατάστημα εργασιών	
ζ. Τμήμα κατασκευής συγκεκριμένου έργου	
η. Άλλο (καθορίστε λεπτομερώς)	

(α) Συνεχής ροή

Οι συνεχείς διαδικασίες παραγωγής ροής είναι επικρατούσες σε διάφορες σημαντικές βιομηχανίες κατασκευής προϊόντων. Παραδείγματος χάριν, μια πλειοψηφία των διαδικασιών χρησιμοποιείται στην ενδιάμεση επεξεργασία τροφίμων, στην φαρμακευτική, στη χημική και πετροχημική βιομηχανία καθώς και στην χαρτοβιομηχανία. Αυτές οι διαδικασίες κατασκευάζονται, για να παραγάγουν με αξιοπιστία, μεγάλους όγκους των καθιερωμένων προϊόντων με την χρησιμοποίηση συμβατικής και δοκιμασμένης τεχνολογίας. Από την στιγμή που για να κατασκευάσεις συνεχείς διαδικασίες απαιτούνται σημαντικές κύριες επενδύσεις, είναι κρίσιμο να παράγουν με συνέπεια τις μεγάλες ποσότητες της παραγωγής, στο σωστό ποιοτικό επίπεδο. Η παραγωγική μεταβλητότητα σε αυτές τις διαδικασίες, ασκεί σημαντική επίδραση στα οικονομικά διαδικασίας που καθορίζονται από τις λειτουργικές δαπάνες,

όπως οι δαπάνες πρώτων υλών, εργασίας, παραγωγής, ενέργειας και εκμετάλλευσης, και στα μέτρα παραγωγικότητας όπως η παραγωγή.

(β) Γραμμή συναρμολόγησης

Κλασσικό παράδειγμα που εφαρμόζεται η γραμμή συναρμολόγησης είναι οι αυτοκινητοβιομηχανίες. Στην γραμμή παραγωγής που υπάρχει σε αυτήν την τεχνική μεμονωμένα κομμάτια (πχ. πόρτα) συναρμολογούνται ένα προς ένα στον αρχικό σκελετό, δημιουργώντας σταδιακά το τελικό προϊόν, δηλαδή το ολοκληρωμένο αυτοκίνητο.

(γ) Κυψέλες κατασκευών

Στα παραδοσιακά εργοστάσια, ο εξοπλισμός τακτοποιείται με τις παρόμοιες μηχανές τοποθετημένες μαζί, δηλ., όλοι οι τόρνοι είναι σε μια γραμμή, όλοι οι μύλοι είναι σε μια άλλη γραμμή, οι οξυγονοκολλητές είναι στο κατάστημα συγκόλλησης και η γραμμή συναρμολογήσεων βρίσκεται στο κτήριο συναρμολογήσεων. Με την κυψελοειδή κατασκευή, όλος ο εξοπλισμός για να δημιουργήσει ένα πλήρες προϊόν λειτουργεί από κοινού. Μια κυψελοειδής διαδικασία κατασκευής έχει ως σκοπό να κάνει αποτελεσματικά ένα συγκεκριμένο μέρος ή μια οικογένεια από μέρη. Ένα χαρακτηριστικό κατασκευαστικό κύτταρο θα μπορούσε να περιέχει την πρώτη ύλη, το πριόνι ζωνών για να κόψει την πρώτη ύλη, τον τόρνο για να το κατεργαστεί και μια συναρμολόγηση ή έναν πάγκο επιθεώρησης.

(δ) Επεξεργασία ανά δεσμίδες

Η επεξεργασία σε δεσμίδες χρησιμοποιείται όταν απαιτείται υψηλός όγκος παραγωγής, σε μια περιοδική χρονική βάση. Ανάλογα παραδείγματα απαντώνται στην κατασκευή ψυγείων, αντλιών θέρμανσης και συστημάτων ψύξης. Όταν δεσμίδες διαδοχικών προϊόντων πρόκειται να κατασκευαστούν σε περιβάλλον καταστήματος εργασιών, η διαδικασία κυριαρχείται από τμηματική παραγωγή. Ενώ η ένταση της παραγωγής δεν δικαιολογεί μηχανήματα ειδικής χρήσης, λόγω επαναλαμβανόμενης χρήσης.

(ε) Καταστήματα εργασιών

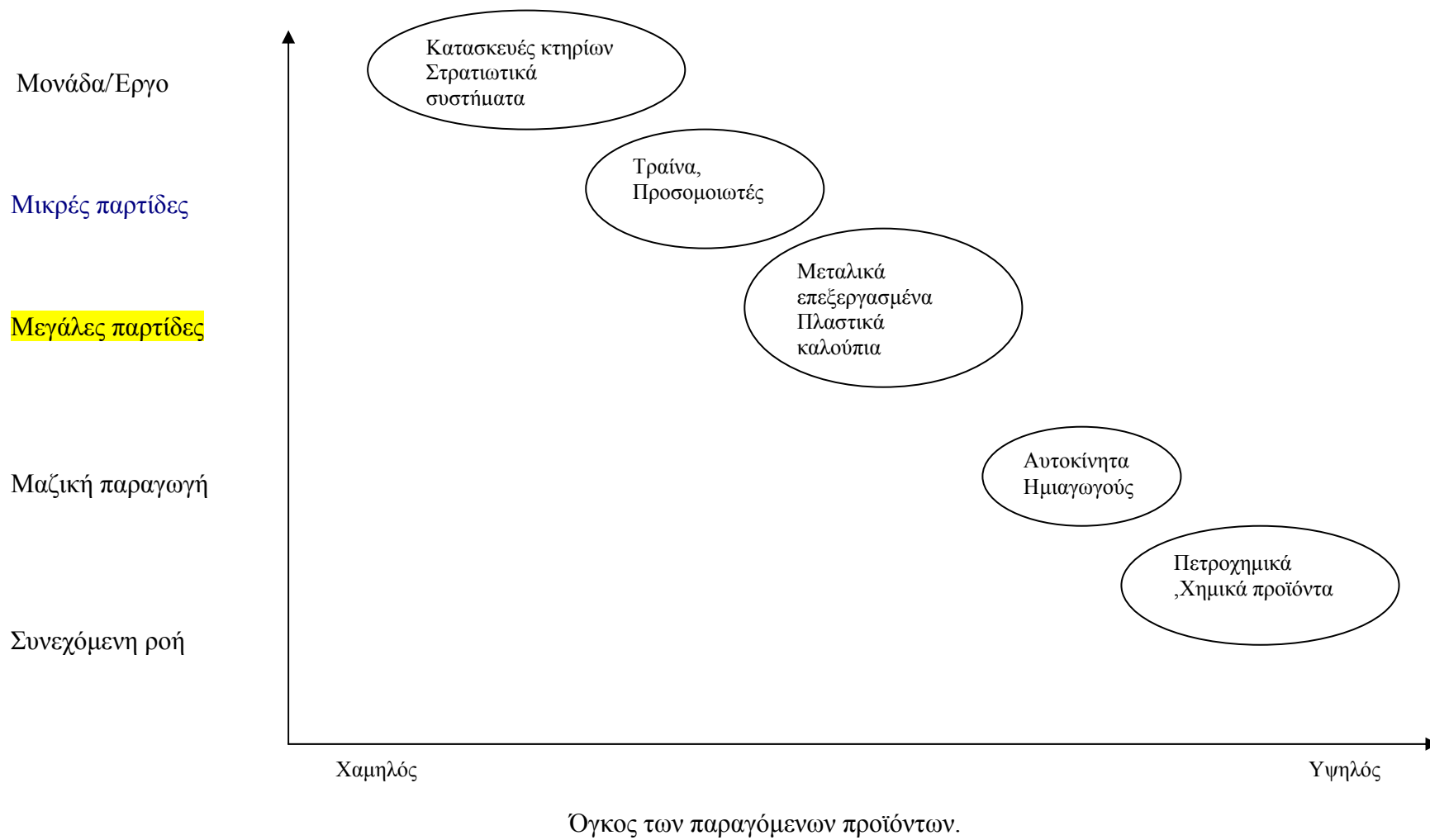
Τα καταστήματα εργασιών ακολουθούν διαφορετικό σχεδιασμό παραγωγικής ροής μέσω μιας δυνατότητας κατεργασίας σε παρτίδες. Οι εγκαταστάσεις των καταστημάτων εργασίας διαθέτουν μηχανήματα γενικής χρήσης, τα οποία είναι ικανά να χρησιμοποιούν ποικίλα εργαλεία και διαφορετικές διατάξεις που είναι ικανές να αποδίδουν σε διαφορετικές εργασίες, στις ίδιες εγκαταστάσεις. Οι εργασίες μπορεί να είναι μοναδικές και να μην ξαναεπαναληφθούν στο μέλλον. Η ποικιλία στην αλληλουχία των εργασιών των διαφορετικών μηχανών, οι απαιτήσεις στους χρόνους διαδικασίας, και ο αριθμός των λειτουργιών κάνει την διοίκηση των καταστημάτων εργασιών πολύ προκλητική διαδικασία. Ενώ επιπλέον αυτοί οι παράγοντες απαιτούν υψηλά καταρτισμένους εργάτες. Δυστυχώς αυτό οδηγεί σε ένα σύστημα όχι και τόσο λειτουργικό.

(ζ)Τμήμα κατασκευής συγκεκριμένου έργου

Ένα σύστημα παραγωγής στο οποίο το προϊόν καθορίζεται σε μια θέση, και οι εργασίες εκτελούνται γύρω από αυτό. Η ποσότητα παραγωγής σε μια γραμμή παραγωγής βασισμένη στο πρόγραμμα είναι χαρακτηριστικά πολύ μικρή, ο φυσικός όγκος του προϊόντος είναι πολύ μεγάλος, και η αξία είναι κανονικά τεράστια. Τα παραδείγματα αυτών των διαδικασιών παραγωγής συναντώνται στις κατασκευαστικές εταιρείες, στην αεροναυπηγική, καθώς και στην κατασκευή σκαφών.

Τέλος το επόμενο διάγραμμα συγκρίνει και αναλύει τις παραγωγικές διαδικασίες σε σχέση με τον όγκο που παράγεται από την καθεμία.

Σχήμα 2.9 Όγκος των διαφόρων παραγωγικών διαδικασιών.



2.3.3.5 Πόσο συχνά αναθεωρείτε το πρόγραμμα παραγωγής σας; (σε μήνες)		
Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη

Συχνά μεταβαλλόμενο πρόγραμμα παραγωγής.

Είναι εξαιρετικά δύσκολο να υπάρξει ένα σταθερό πρόγραμμα παραγωγής επειδή υπάρχει πάντα τόσο πολλή αναδιαμόρφωση στο εργασιακό περιβάλλον. Η μόνη σταθερά στην παραγωγή είναι η ίδια αλλαγή. Οι πελάτες αλλάζουν τις οφειλόμενες ημερομηνίες παραγγελίας τους, οι προμηθευτές τις ημερομηνίες παράδοσής τους, οι υπάλληλοι είναι απροσδόκητα απόντες, οι μηχανές καταστρέφονται, ατέλειες εμφανίζονται. Οι κατασκευαστικές εταιρείες αντιμετωπίζουν αυτού του είδους τις αλλαγές καθημερινά. Η πρόκληση δεν είναι πώς να αποβάλεις την αλλαγή αλλά μάλλον πώς να ζήσεις με αυτήν. Οι βασικοί λόγοι αναθεώρησης του προγράμματος παραγωγής εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα.

2.3.3.6 Ποιοι λόγοι σας ωθούν στην αναθεώρηση του προγράμματος	
α. Λανθασμένη πρόβλεψη	%
β. Έλλειψη υλικών	%
γ. Χειρισμός καθυστερημένων παραγγελιών	%
δ. Χειρισμός εξειδικευμένων παραγγελιών	%
ε. Εξισορρόπηση της γραμμής παραγωγής	%
ζ. Βλάβες	%
η. Έλλειμμα εξειδικευμένου προσωπικού	%
θ. Άλλο (καθορίστε με λεπτομέρεια)	%
Σύνολο	100%

α. Λανθασμένη πρόβλεψη

Η πρόβλεψη των πωλήσεων ή η πρόβλεψη για την μελλοντική ζήτηση παρέχει την βάση, για την επέκταση ή την αναθεώρηση του βασικού προγράμματος παραγωγής, ώστε να υλοποιηθούν οι αδέσμευτες ή οι σχεδιασμένες ποσότητες αποθεμάτων προς ικανοποίηση της ζήτησης των πελατών. Η πρόβλεψη είναι η τέχνη του να συγκεκριμενοποιήσεις πληροφορίες με νόημα για το μέλλον. Έτσι οι αποφάσεις μακροπρόθεσμου σχεδιασμού απαιτούν την πρόβλεψη και τον συνυπολογισμό πολλών παραγόντων. Όπως την γενική οικονομική κατάσταση, τις τάσεις της βιομηχανίας, τις πιθανές δράσεις των ανταγωνιστών, το συνολικό πολιτικό κλίμα και άλλα. Δυστυχώς όμως μια λανθασμένη πρόβλεψη μπορεί να οδηγήσει σε λάθος σχεδιασμό την γραμμή παραγωγής. Επομένως λόγω του κινδύνου να μην καλυφθεί η ζήτηση ή να υπερκαλυφθεί η ζήτηση δημιουργώντας πλεονάζον απόθεμα, αναθεωρείται επείγοντως το πρόγραμμα παραγωγής.

β. Έλλειψη υλικών

Στην περίπτωση αυτήν ο υπεύθυνος μηχανικός αναγκάζεται να τροποποιήσει το πρόγραμμα παραγωγής, προκειμένου να συμβαδίζει με την μειωμένη τροφοδοσία σε πρώτες ύλες.

γ. Χειρισμός καθυστερημένων παραγγελιών

Η εταιρεία προσπαθεί σε κάθε περίπτωση να ικανοποιεί όλες τις παραγγελίες των πελατών της. Σε πολλές περιπτώσεις όμως οι πελάτες τις δεν συμμορφώνονται πλήρως με τα χρονοδιαγράμματα της παραγγελιοδοσίας, με αποτέλεσμα να καλείται η εταιρεία να ανακατασκευάσει το πρόγραμμα παραγωγής της προκειμένου να ικανοποιήσει τις καθυστερημένες παραγγελίες τους.

δ. Χειρισμός εξειδικευμένων παραγγελιών

Σε πολλές περιπτώσεις οι πελάτες είναι δυνατόν να έχουν ειδικές απαιτήσεις όσον αφορά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων που παραγγέλλουν. Έτσι και μια μικρή διαφοροποίηση στα τελικά γνωρίσματα των προϊόντων, μπορεί να οδηγήσει σε διαφοροποίηση των κλασσικών παραγωγικών διαδικασιών της εταιρείας, με αποτέλεσμα την συνολική αναθεώρηση του σχεδιασμού του προγράμματος παραγωγής.

ε. Εξισορρόπηση της γραμμής παραγωγής

Για μια αποτελεσματική ροή υλικών και παραγωγικών διαδικασιών, όλοι οι επί μέρους σταθμοί εργασίας της γραμμής παραγωγής θα πρέπει να απασχολούνται με ισότιμες ποσότητες εργασίας. Βέβαια οι πολλαπλές πτυχές της παραγωγικής διαδικασίας δημιουργούν τεράστιες δυσκολίες στην ανάθεση ισότιμου φόρτου εργασίας σε όλους τους σταθμούς. Γενικά οι περισσότερες παραγωγικές λειτουργίες πρέπει να εκτελεστούν με μια συγκεκριμένη αλληλουχία η οποία συγκεκριμενοποιείται από το διάγραμμα προτεραιότητας. Επιπλέον η δυνατότητα παραγωγής του εξοπλισμού και η αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, κατά την γραμμή συναρμολόγησης διαφέρει. Η επίδραση αυτών των παραγόντων, κάνει πολύπλοκη την εξισορρόπηση των παραγωγικών διαδικασιών μεταξύ των σταθμών και οδηγεί αναγκαστικά στην αναθεώρηση του προγράμματος παραγωγής.

ζ. Βλάβες

Ένας λόγος που οδηγεί πολύ συχνά στην αναθεώρηση των προγραμμάτων παραγωγής είναι οι βλάβες που προκύπτουν στον εξοπλισμό της παραγωγής. Η συμπεριφορά των μηχανημάτων λόγω της συνεχούς χρήσης και της παλαιότητας τους είναι απρόβλεπτη και οδηγεί σε καθυστερήσεις και αναδιατάξεις ολόκληρη την γραμμή παραγωγής.

η. Έλλειμμα εξειδικευμένου προσωπικού

Είναι πολύ συχνό φαινόμενο, τεράστιες εργοστασιακές μονάδες, οι οποίες υπολειπούνται λόγω έλλειψης ή απουσίας(για λόγους υγείας) καταρτισμένου προσωπικού που να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει τον υψηλής τεχνολογίας εξοπλισμό του εργοστασίου.

2.3.3.7 Παρακαλούμε, σημειώστε τις παρακάτω μεθόδους μέτρησης των διαδικασιών παραγωγής (εάν χρησιμοποιείτε διαφορετικές μεθόδους μέτρησης παρακαλούμε να τις καθορίσετε με λεπτομέρεια).			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2
α. Ετήσια δυνατότητα παραγωγής			
β. Ποσοστό της δυνατότητας παραγωγής που δεν χρησιμοποιείται			
γ. Μέσος συνολικός χρόνος βιομηχανικής επεξεργασίας ανά μονάδα παραγωγής			
δ. Μέσος χρόνος παραγωγής			
ε. Μέσο κόστος ανά μονάδα προϊόντος (σε ευρώ)			
ζ. Μέσος αριθμός αλλαγών της παραγωγικής διαδικασίας ανά βδομάδα			
η. Μέσος χρόνος προετοιμασίας			
θ. Άλλο (καθορίστε με λεπτομέρεια)			

α. Ετήσια δυνατότητα παραγωγής

Η ετήσια δυνατότητα παραγωγής της εταιρείας εκφράζει τον μέγιστο όγκο προϊόντων που μπορεί να παράγει η εταιρεία στο χρονικό διάστημα του ενός έτους.

β. Ποσοστό της δυνατότητας παραγωγής που δεν χρησιμοποιείται

Σε πολλές περιπτώσεις οι εταιρείες ,διαθέτουν μονάδες παραγωγής, οι οποίες έχουν την δυνατότητα της παραγωγής ποσότητας προϊόντων κατά πολύ μεγαλύτερης από την υπάρχουσα ζήτηση. Επομένως η πλεονάζουσα της ζήτησης δυνατότητα για παραγωγή, αποτελεί το ποσοστό της δυνατότητας της παραγωγής που δεν χρησιμοποιείται.

γ.Μέσος συνολικός χρόνος βιομηχανικής επεξεργασίας ανά μονάδα παραγωγής

Αναφέρεται στον συνολικό χρόνο που χρειάζεται η γραμμή παραγωγής για να επεξεργαστεί τις πρώτες ύλες και να τις μετατρέψει σε έτοιμα προϊόντα.

δ. Μέσος χρόνος παραγωγής

Ο μέσος χρόνος της παραγωγής έχει να κάνει με τον συνολικό που χρειάζεται από την εταιρεία για να διεκπεραιώσει την παραγγελία ενός πελάτη .Προκύπτει από το άθροισμα του χρόνου αποθήκευσης των πρώτων υλών, του μέσου συνολικού χρόνου βιομηχανικής επεξεργασίας και του χρόνου αποθήκευσης και διαλογής των ετοιμών προϊόντων.

ε. Μέσο κόστος ανά μονάδα προϊόντος (σε ευρώ)

Οι κατά προσέγγιση δαπάνες, που υφίστανται για να παραγάγουν μια ενιαία μονάδα της παραγωγής, όπως υπολογίζεται με τη διαίρεση των συνολικών δαπανών που

αναλαμβάνονται ,από το συνολικό αριθμό μονάδων που παράγονται κατά τη διάρκεια μιας λογιστικής περιόδου. Οι συνολικές δαπάνες αφορούν τις σταθερές δαπάνες (διοικητικά έξοδα, ενοίκια) και τις μεταβλητές δαπάνες που έχουν να κάνουν με την παραγωγή των συγκεκριμένων προϊόντων(κόστος πρώτων υλών, μισθός εργατών κ.α)

ζ. Μέσος αριθμός αλλαγών της παραγωγικής διαδικασίας ανά βδομάδα

Κάθε φορά που μετατοπίζεται η γραμμή παραγωγής από την κατασκευή ενός προϊόντος στην κατασκευή ενός άλλου υπάρχει ένας χρόνος διακοπής. Αυτή η διαδικασία καλείται μεταστροφή και είναι η συνολική διαδικασία μετατροπής μιας γραμμής παραγωγής ή μιας μηχανής από την λειτουργία ενός προϊόντος σε ένα άλλο.

η. Μέσος χρόνος προετοιμασίας

Ο χρόνος προετοιμασίας είναι ο συνολικός παρερχόμενος χρόνος μεταξύ της τελευταίας μονάδας παραγωγής αγαθών του προηγούμενου προϊόντος σε κανονική αποδοτικότητα της γραμμής παραγωγής και της πρώτης μονάδας παραγωγής αγαθών του επόμενου προϊόντος σε κανονική αποδοτικότητα της γραμμής παραγωγής. Γιατί δεν είναι μόνο ο χαμένος χρόνος όταν η γραμμή παραγωγής έχει σταματήσει, αλλά είναι και ο χαμένος χρόνος κατά τον οποίο η γραμμή παραγωγής δεν λειτουργεί σε κανονικές αποδόσεις. Αφότου μια μηχανή έχει μετατραπεί και ξαναρχίζει να λειτουργεί, χρειάζεται μια χρονική περίοδο για να αρχίσει να λειτουργεί σωστά. Αυτή η χρονική περίοδος είναι μέρος της μεταστροφής της μηχανής και προκαλεί σοβαρό κόστος στην μονάδα παραγωγής ,αφού προκαλεί υπερβολικό απόρριμμα, ελαττωματικά προϊόντα και άλλες ποιοτικές ατέλειες.

2.3.4 Διοίκηση των καναλιών διανομής.

Οι λειτουργίες της διανομής γίνονται μέσω καναλιών διανομής. Με τον όρο κανάλια διανομής εννοούμε όλες τις επιχειρήσεις , ομάδες ή άτομα που παρεμβαίνουν στις λειτουργίες της διανομής και καλούνται μέλη των καναλιών διανομής (channel member) ή ενδιάμεσοι (middlemen).Τα κανάλια διανομής είναι απλά ή περίπλοκα ανάλογα με το είδος των προϊόντων που διακινούνται και την επιλογή που κάνουν οι επιχειρήσεις. Η επιλογή του κατάλληλου καναλιού διανομής παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για την μελλοντική πορεία της επιχείρησης γιατί είναι πολύ δύσκολο να αλλάξει το σύστημα διανομής και μάλιστα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι ενδιάμεσοι είναι χρήσιμοι για να λειτουργήσουν ικανοποιητικά τα κανάλια διανομής. Χάρη στην πείρα τους μειώνουν τους κινδύνους και σε αρκετές περιπτώσεις μειώνουν το κόστος, σε ορισμένες όμως περιπτώσεις μπορεί να εκμεταλλευτούν τον ηγετικό τους ρόλο σε μερικές αγορές. Ο παρακάτω πίνακας διαχωρίζει τις πωλήσεις μας ανάλογα με την φύση των πελατών μας.

2.3.4.1 Ποιοι είναι οι άμεσοι πελάτες σας σαν ποσοστό % επί των πωλήσεων;	
α. Τελικός καταναλωτής	%
β. Ενδιάμεσος παραγωγός/ Κατασκευαστής (OEM)	%
γ. Παροχέας υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας	%
δ. Άλλο (καθορίστε με λεπτομέρεια)	%
Σύνολο	100%

α. Τελικός καταναλωτής

Στην περίπτωση αυτήν έχουμε να κάνουμε με την λειτουργία ενός άμεσου(direct) καναλιού διανομής μέσω του οποίου έρχεται κατ'ευθείαν σε επαφή ο παραγωγός με τον καταναλωτή.

β. Ενδιάμεσος παραγωγός/ Κατασκευαστής (OEM)

Ένας παραγωγός χαρακτηρίζεται ως OEM (original equipment manufacturer) όταν προμηθεύεται ένα ολοκληρωμένο κομμάτι του τελικού προϊόντος που παράγει από μια άλλη εταιρεία.

γ. Παροχέας υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας

Στην περίπτωση αυτή έχουμε να κάνουμε με το χονδρεμπόριο (wholesaling), όπου η επιχείρηση εκμεταλλεύομενη τα έμμεσα (indirect) κανάλια διανομής έρχεται σε επαφή με τους ενδιάμεσους (παροχέας υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας) και αυτοί στην συνέχεια διανέμουν τα προϊόντα στους καταναλωτές. Οι ενδιάμεσοι διακρίνονται σε αντιπροσώπους, σε μεσίτες , σε χονδρέμπορους και σε λιανοπωλητές ή λιανέμπορους . Μια επιχείρηση που είναι γνωστή στην αγορά μπορεί εύκολα να εργαστεί με ένα έμμεσο κανάλι διανομής. Αντίθετα μια νέα και άγνωστη επιχείρηση θα συναντήσει σημαντικές δυσχέρειες αν προσπαθήσει να εισέλθει σε παραδοσιακά κανάλια διανομής.

2.3.4.2 Ποια τμήματα ή ποιες λειτουργίες είναι υπεύθυνα για την εξυπηρέτηση των πελατών; (σημειώστε τις επιλογές που ισχύουν)	
α. Διαχείρισης υλικών	
β. Διανομής	
γ. Μάρκετινγκ	
δ. Πωλήσεων	
ε. Παραγωγής	
ζ. Άλλο (καθορίστε με λεπτομέρεια)	

Στην σημερινή εποχή όπου όλα τα ομοειδή ανταγωνιστικά προϊόντα βρίσκονται σε περίπου ίδια επίπεδα ποιότητας ,αξιοπιστίας, τεχνολογικής εξέλιξης και τιμής ,αυτό που θα προσφέρει την ουσιαστική διαφοροποίηση είναι η **εξυπηρέτηση πελατών (customer service)**. Το **customer service** μπορεί να μην είναι από μόνο του σε θέση να καταστήσει ανταγωνιστικό ένα αδύναμο προϊόν, αλλά δεδομένου ότι ένα προϊόν, έχει τις απαραίτητες προϋποθέσεις να είναι ανταγωνιστικό(σωστό marketing mix), το επιτυχημένο **customer service** είναι που θα αφήσει ικανοποιημένους τους ήδη υπάρχοντες πελάτες και θα προσελκύσει νέους. Το **customer service** επηρεάζεται από διάφορους τομείς της λειτουργίας μιας επιχείρησης και καλύπτει διάφορα στάδια σχετικά με την πώληση ενός προϊόντος τα οποία λαμβάνουν μέρος: α) πριν την πώληση του προϊόντος β)κατά την πώληση του προϊόντος και γ)μετά την πώληση του προϊόντος. Σε ότι αφορά το στάδιο πριν την πώληση ,στοιχεία όπως η υφιστάμενη πολιτική εξυπηρέτησης των πελατών, καθώς και η δομή με την οποία είναι οργανωμένη

η επιχείρηση ,επηρεάζουν άμεσα το **customer service** .Στο στάδιο κατά το οποίο λαμβάνει χώρα η πώληση ,το **customer service** επηρεάζεται άμεσα από στοιχεία όπως η διαθεσιμότητα , διανομή και παράδοση, χρόνος εκτέλεσης της παραγγελίας , συνέπεια παράδοσης κτλ. Τέλος τα στοιχεία που εμπεριέχονται στο τρίτο στάδιο κυρίως στην υποστήριξη ενός προϊόντος μετά την πώληση, όπως η εγγύηση , η διαθεσιμότητα ανταλλακτικών, η ανταπόκριση σε ερωτήσεις και τυχόν παράπονα των πελατών, ακόμα και η αντικατάσταση του προϊόντος.

Το κρίσιμο ερώτημα που απασχολεί και τον ανώτερο πίνακα είναι ποιο τμήμα της επιχείρησης είναι υπεύθυνο για την εξυπηρέτηση των πελατών. Από μελέτες σε διαφορετικές επιχειρήσεις έχει διαπιστωθεί ότι ενώ όλοι ασκούν κριτική στις περιπτώσεις αποτελεσματικότητας του **customer service**, κανείς δεν αναλαμβάνει την ευθύνη. Από μερικούς θεωρείται ότι υπεύθυνο είναι το τμήμα του Marketing. Αυτό όμως είναι λάθος γιατί το έργο του Marketing είναι πολυδιάστατο και καλύπτει πολλούς τομείς επιδιώκοντας την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών μιας επιχείρησης, όμως η κύρια επιδίωξή του είναι η δημιουργία , η αύξηση και η διατήρηση της ζήτησης για κάποιο συγκεκριμένο προϊόν. Αντίθετα , η ικανοποίηση της ζήτησης αποτελεί ευθύνη του τμήματος Logistics, δηλαδή των επιμέρους τμημάτων Διανομής και Διαχείρισης υλικών, και η ικανοποίηση των πελατών εξαρτάται από τον βαθμό επιτυχίας του κυκλώματος αυτού.

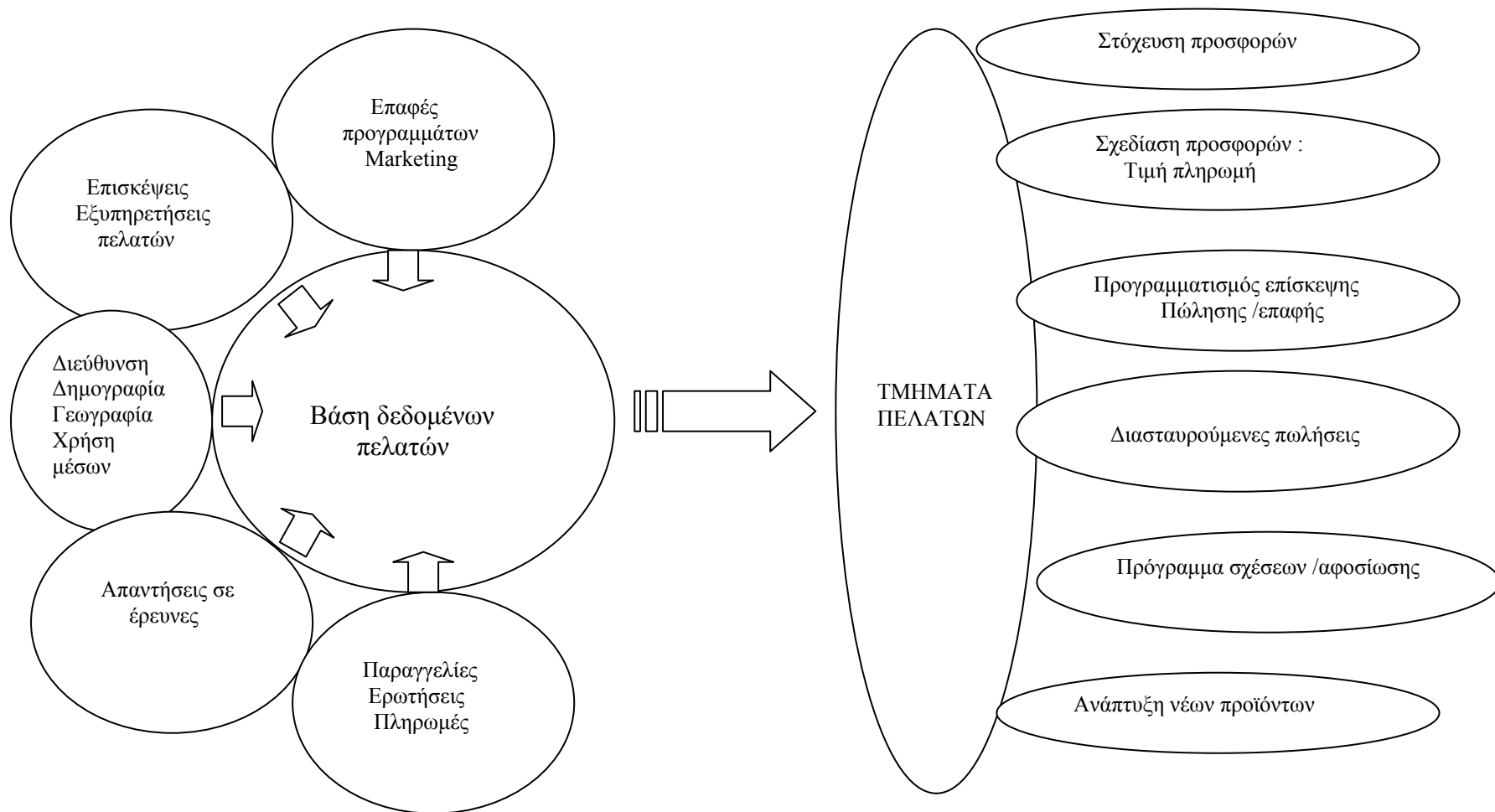
2.3.4.3 Πώς διαμορφώνετε τις απαιτήσεις ζήτησης των πελατών σας; Μέσω:					
	Μικρή διορατικότητα			Μεγάλη	
α. Πρόβλεψης πωλήσεων των πελατών	1	2	3	4	5
β. Παρακολούθησης των αποθεμάτων τους	1	2	3	4	5
γ. Γνώσης του προγραμματισμού παραγωγής τους	1	2	3	4	5
δ. Γνώσης της κατάστασης των παραγγελιών τους	1	2	3	4	5

Για να είναι επιτυχημένη μια επιχείρηση θα πρέπει να αναζητήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πέρα από τις λειτουργίες της ,στις αλυσίδες της αξίας των προμηθευτών της. Για να αντιμετωπιστεί ο έντονος ανταγωνισμός και για να ικανοποιηθούν πλήρως οι απαιτήσεις των πελατών, η κάθε επιχείρηση καλείται να συνεργαστεί αρμονικά με συγκεκριμένους πελάτες ώστε να δημιουργήσουν ένα ανωτέρου επίπεδου δίκτυο παράδοσης της αξίας. Έτσι ο τομέας του **customer service** θα πρέπει να μελετά και να ελέγχει το κύκλο παραγγελιοληψίας και να εισηγείται διαρκώς βελτιώσεις λαμβάνοντας χαρακτηριστικά όπως:να δεσμεύει ποσότητες προϊόντων από αποθέματα ανάλογα με τις παραγγελίες των πελατών, να παρακολουθεί το επίπεδο των παραγγελιών , να ελέγχει την ομαδοποίηση των παραγγελιών ανά περιοχή αγορών, να σχεδιάζει το σύστημα προτεραιοτήτων που θα πρέπει να δοθεί σε περιόδους αιχμής ,να δημιουργήσει μηχανισμούς που να προβλέπουν την ζήτηση και σε ένα ευρύτερο επίπεδο συνεργασίας εάν μπορεί να ελέγχει τον σχεδιασμό παραγωγής των πελατών της. Με τις μεθόδους που αναφέρθηκαν η επιχείρηση θα καταφέρει να συμπίψει το

κόστος διαχείρισης των αποθεμάτων της και να αποφύγει τα διαφυγόντα κέρδη που προκαλεί η μη ικανοποίηση της ζήτησης.

2.3.4.4 Με ποιο τρόπο διαχωρίζετε τους πελάτες σας;			
Δημογραφικά		Στρατηγικά	
Γεωγραφικό		Σύμφωνα με την κερδοφορία	
Σύμφωνα με το μέγεθος		Σύμφωνα με το ιστορικό	
Σύμφωνα με το προϊόν/ τα προϊόντα		Σύμφωνα με στρατηγική συνεργασία	
Σύμφωνα με το βιομηχανικό κλάδο		Σύμφωνα με την μελλοντική δυνατότητα κέρδους	
Σύμφωνα με τα έσοδα που δημιουργούν στην επιχείρηση		Σύμφωνα με τις σχέσεις που υπάρχουν με τον καθένα ξεχωριστά	

Οι περισσότερες εταιρείες διευθύνουν ενεργά τους πελάτες ως ενεργά περιουσιακά στοιχεία μέσα από την αφοσίωση και το Marketing σχέσεων , το ηλεκτρονικό εμπόριο και άλλες λειτουργίες. Η δυνατότητα να επιτευχθεί αυτό εξαρτάται από τους πελάτες, οι οποίοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε διάφορα τμήματα, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που εμφανίζουν, δημιουργώντας μια βάση δεδομένων για την εταιρεία. Αυτή η βάση δεδομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ουσιαστικά για την κερδοφορία της επιχείρησης, αφού οι τρέχοντες πελάτες της αποτελούν για αυτήν μια ασυνήθιστα σταθερή, προβλέψιμη πηγή μελλοντικών πωλήσεων. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει την διεύθυνση πελατών ως στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης.



Σχήμα 2.10 Διάγραμμα διεύθυνσης πελατών.

2.4 Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών.

2.4.1 Παρακαλούμε, παρέχετε τα παρακάτω στοιχεία για την επιχειρησιακή			
Στοιχεία	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων <u>στον κλάδο</u> που ανήκει η εταιρία (σε χρόνια)			
β. Μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων <u>στην εταιρία</u> (σε χρόνια)			
γ. Μέσος αριθμός των παραλλαγών του προϊόντος σας			
δ. Αριθμός προϊόντων με ιδιοκτησιακή τεχνολογία σαν ποσοστό επί του συνόλου των εσόδων των πωλήσεων			
ε. Ετήσιος προϋπολογισμός για σχεδίαση και ανάπτυξη νέων προϊόντων			
ζ. Ετήσιος προϋπολογισμός για την ανάπτυξη νέων διαδικασιών παραγωγής, εργαλείων και εξοπλισμού για την παραγωγή νέων προϊόντων			
η. Δομή των έργων για ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων παραγωγικών διαδικασιών:			
αριθμός κύριων αλλαγών/ νέα έργα σε εξέλιξη			
μέσο μέγεθος κύριων αλλαγών/ νέα έργα (σε ανθρωποέτη)			
αριθμός μικρών αλλαγών/ βελτιωτικά έργα σε εξέλιξη			
μέσο μέγεθος μικρών αλλαγών/ βελτιωτικά έργα (σε ανθρωποέτη)			
θ. Αριθμός νέων προϊόντων που προωθούνται			
κάθε έτος :			
με μικρές αλλαγές/ βελτιώσεις			
με κύριες αλλαγές/ νέα προϊόντα			
ι. Βαθμός επιτυχίας των έργων για ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών:			
-ποσοστό % των προτάσεων για έργα που χρηματοδοτήθηκαν	%	%	%
-ποσοστό % των χρηματοδοτούμενων έργων που προωθήθηκαν	%	%	%
-ποσοστό % των έργων που προωθήθηκαν επιτυχώς στην αγορά	%	%	%
κ. Το ποσοστό % των έργων που παρουσίασαν καθυστέρηση στο χρονοδιάγραμμα	%	%	%
λ. Μέση καθυστέρηση χρονοδιαγράμματος αυτών (%)	%	%	%

Η παρούσα υποενότητα προσπαθεί να αναλύσει τις δυνατότητες και τις ικανότητες που έχει η εταιρεία για να αναπτύξει νέα προϊόντα και νέες παραγωγικές διαδικασίες, δηλαδή για να καινοτομήσει. Σύμφωνα με τον J.A Morton, η τεχνολογική καινοτομία αναζητά την βελτίωση της δυνατότητας και προσαρμοστικότητας των βιομηχανικών μεθόδων, προϊόντων και υπηρεσιών ώστε να ικανοποιήσουν ανάγκες που έχουν μεγαλύτερες απαιτήσεις και να αρπάξουν τις πιο ενδιαφέρουσες ευκαιρίες για την οικονομική και κοινωνιολογική ανάπτυξη.

Μια εταιρεία λειτουργεί σε ένα εξαιρετικά ασταθές περιβάλλον και πρέπει να προσαρμοστεί στις μεταλλασόμενες περιστάσεις πολύ γρήγορα. Είναι πολύ σημαντικό να επιτύχει στην αναπαραγωγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι άλλων εταιρειών και να προσπαθήσει να επιβραδύνει την αναπαραγωγή από άλλους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της. Αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το επιτυγχάνει η εταιρεία μέσω της τεχνολογικής καινοτομίας, η οποία φέρνει τα εξής πλεονεκτήματα:

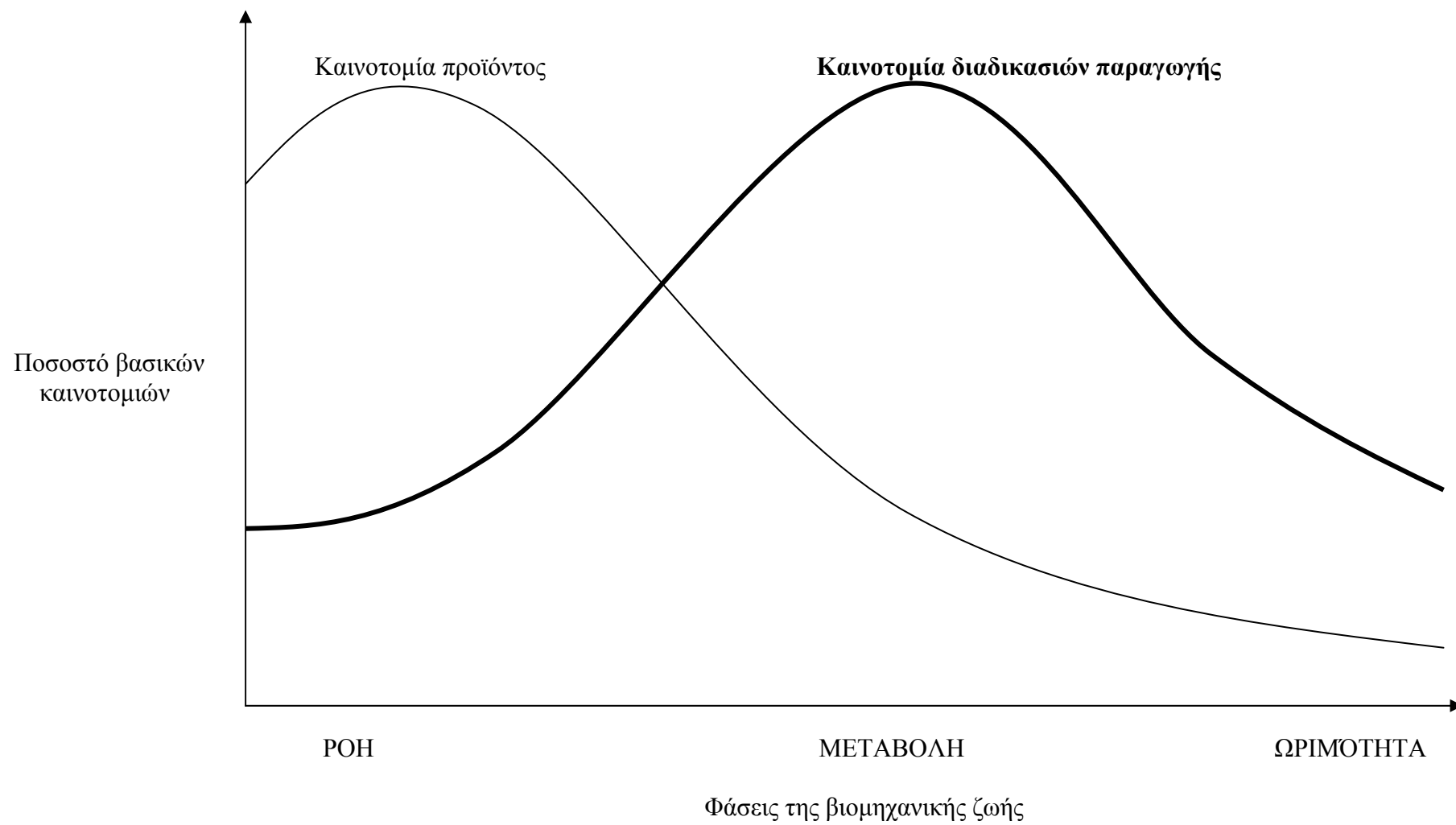
- Μεγαλύτερη διαθεσιμότητα ρευστών πόρων που αντλούνται από την ρευστοποίηση των κερδών, που καλύπτουν τα υψηλά κόστη της καινοτομίας, που απορρέουν από την υψηλή τιμή των νέων αγαθών, πιθανώς λόγω της έλλειψης ανταγωνιστών.
- Πιθανότητα να εισάγεις το προϊόν σε χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές σου.
- Γνώση κατασκευαστικών δεξιοτήτων, γιατί ο πρωτοπόρος σε έναν τομέα, διατηρεί πάντα το πλεονέκτημα της εμπειρίας.

Τέλος είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η τεχνολογική καινοτομία είναι η μεταβολή σε έναν οργανισμό(επιχείρηση, οργανισμό παροχής υπηρεσιών, εργαστήριο έρευνας):

- Των διαδικασιών παραγωγής (με τεχνολογίες πληροφορικής, αυτοματισμούς, νέες μορφές ενέργειας)
- Των προϊόντων (με νέα μοντέλα, βελτιωμένη ποιότητα)

Οι αλληλοεξάρτηση αυτών των δύο αναλύεται στο επόμενο γράφημα που παριστάνει τον κύκλο ζωής της καινοτομίας προϊόντος. Αυτό το μοντέλο δείχνει ότι στην αρχική φάση της ανάπτυξης μιας βιομηχανίας, όταν οι ιδέες για τα βασικά προϊόντα είναι ακόμη υπό εφαρμογή, το ποσοστό της καινοτομίας προϊόντων υπερβαίνει το ποσοστό της καινοτομίας διαδικασιών παραγωγής. Όταν οι παραγωγοί και οι καταναλωτές έχουν αποκτήσει αρκετή εμπειρία με τις εναλλακτικές εκδοχές του προϊόντος, ένα κυρίαρχο σχέδιο θα επικρατήσει και οι ευκαιρίες για περαιτέρω διαφοροποιήσει προϊόντων θα αρχίσουν να υποχωρούν. Στο σημείο αυτό, οι ανταγωνιστές θα δρομολογήσουν την παραγωγή παρόμοιων σχεδίων με μικρότερο κόστος και οι εταιρείες θα εστιάσουν την προσοχή τους στην ανάπτυξη νέων διαδικασιών παραγωγής. Επομένως σύμφωνα με το μοντέλο η καινοτομία διαδικασιών γίνεται σημαντικότερη στα προχωρημένα στάδια του κύκλου ζωής της βιομηχανίας.

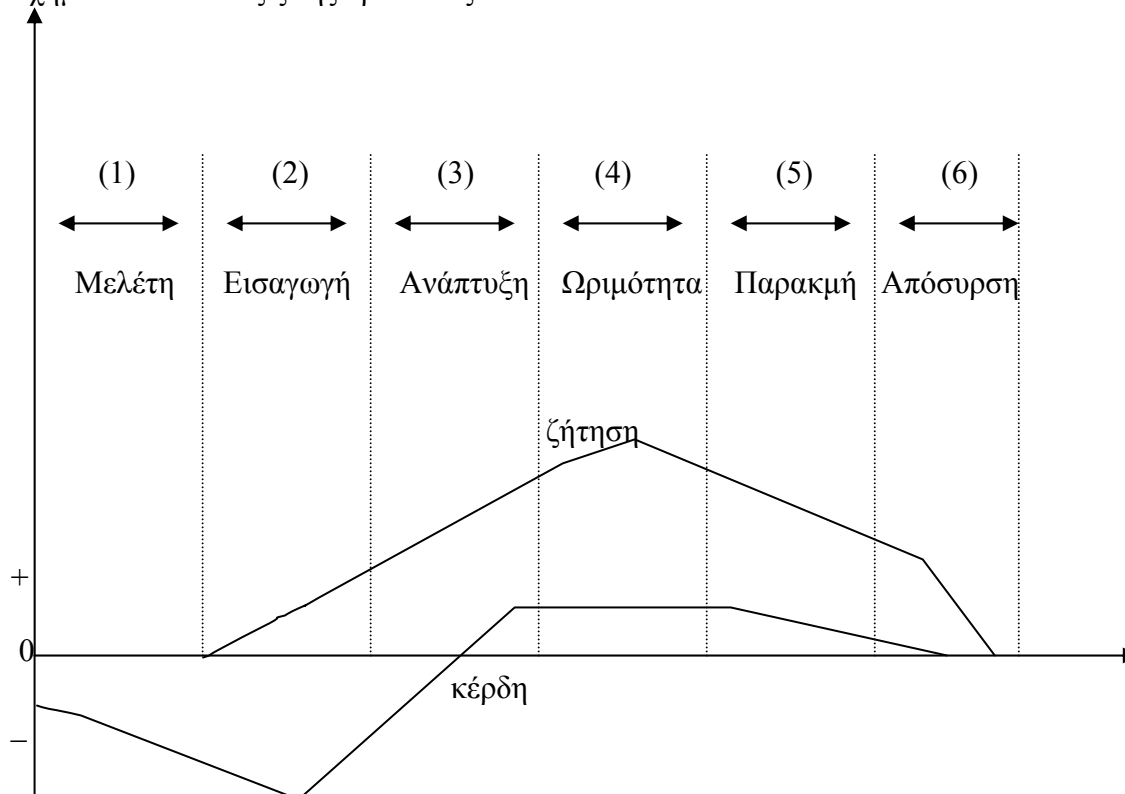
Σχήμα 2.11 Κύκλος ζωής της καινοτομίας προϊόντος.



α. Μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων στον κλάδο που ανήκει η εταιρία (σε χρόνια).

Ο μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων στον βιομηχανικό ή εμπορικό κλάδο που ανήκει η εταιρεία, εκφράζει το μέσο χρονικό διάστημα στο οποίο θα είναι πλασαρισμένο ένα προϊόν στην αγορά. Ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος δίνει την χρονική εξέλιξη των πωλήσεων και της αποδοτικότητας του προϊόντος. Είναι δυνατόν με ανάλογο τρόπο να γίνει αναφορά στον κύκλο ζωής της τέχνης της επιχείρησης, μιας δραστηριότητας και γιατί όχι στον κύκλο ζωής μιας επιχείρησης. Ο έντονος ανταγωνισμός που επικρατεί βέβαια στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον και οι τεχνολογικές αλλαγές οδηγούν σε όλο και μικρότερους κύκλους ζωής των προϊόντων. Επομένως παρόλο που οι μάνατζερ στις εταιρείες υψηλής τεχνολογίας, γνωρίζουν αυτήν την τάση, οι επιπτώσεις τους στην ανάπτυξη των διαδικασιών δεν είναι τόσο κατανοητές. Έτσι οι εταιρείες αντιμετωπίζουν τους μικρούς κύκλους ζωής των προϊόντων σαν τον βασικό λόγο για να αποφύγουν την κατασκευή, ενώ προωθούνται οι δυνατότητες ανάπτυξης των διαδικασιών. Στις περισσότερες σύγχρονες αγορές, λόγω των μικρών χρόνων ζωής των προϊόντων, αν καθυστερήσουν οι εταιρείες να εισάγουν ένα προϊόν στην αγορά και να το αναπτύξουν, είναι καταδικαστικό για την εξέλιξη του. Επιπλέον επειδή οι εταιρείες έχουν λιγότερο χρόνο για να αποζημιωθούν για τις επενδύσεις τους σε εξοπλισμό, προσπαθούν να αναπτύσσουν διαδικασίες, οι οποίες έχουν υψηλή παραγωγικότητα κεφαλαίων, στο ξεκίνημα της εμπορικής παραγωγής τους. Στην συνέχεια γίνεται ανάλυση της έννοιας του κύκλου ζωής του προϊόντος με τον διαχωρισμό στα διαδοχικά στάδια :Μελέτη, Εισαγωγή, Ανάπτυξη, Ωριμότητα, Παρακμή και Απόσυρση. Η διάρκεια του κύκλου ζωής κάθε σταδίου εξαρτάται προφανώς από τα προϊόντα. Υπάρχουν προϊόντα που δεν ακολουθούν όλα τα στάδια και έχουν μικρό κύκλο ζωής. Άλλα προϊόντα όπως οι πρώτες ύλες ατσάλι, κάρβουνο έχουν πολύ μεγάλο κύκλο ζωής. Υπάρχουν τέλος προϊόντα που ο κύκλος ζωής τους επεκτάθηκε με την ενσωμάτωση τεχνικών καινοτομιών.

Σχήμα 2.12 Κύκλος ζωής προϊόντος.

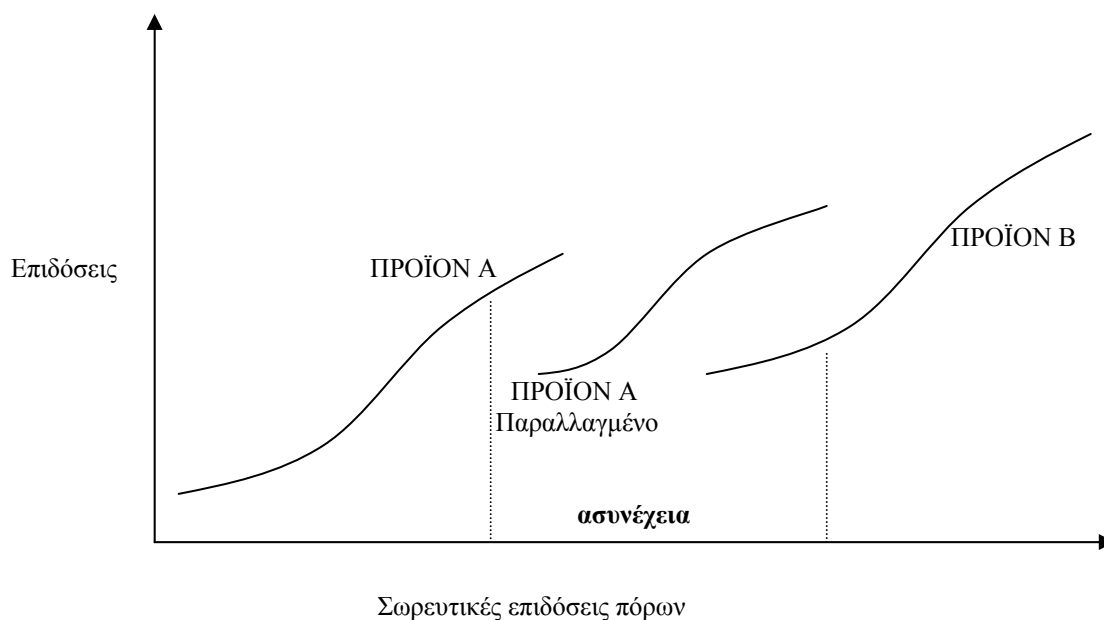


β. Μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων στην εταιρία (σε χρόνια).

Ομοίως με τον μέσο κύκλο ζωής των προϊόντων στην βιομηχανία, ο μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων στην εταιρεία εκφράζει το μέσο χρονικό διάστημα στο οποίο θα πωλείται ένα προϊόν της εταιρείας μέχρι να αποσυρθεί και να αντικατασταθεί από ένα νέο προϊόν που θα ικανοποιεί την νέα ζήτηση.

γ. Μέσος αριθμός των παραλλαγών του προϊόντος σας.

Μια κλασσική πολιτική όλων των εταιρειών είναι να διαφοροποιούν ελάχιστα το προϊόν, προκειμένου να διατηρούν την ζήτηση του αυξημένη και χωρίς να αναγκάζονται να απωλέσουν κεφάλαια έως ότου εισάγουν ένα εξ' ολοκλήρου καινούργιο προϊόν στην αγορά.



Σχήμα 2.13 Επιδόσεις διαδοχικών προϊόντων.

Είναι φανερό από το γράφημα ότι οι περίοδοι ασυνέχειας είναι μεγάλης στρατηγικής σημασίας. Μερικοί συνεχίζουν να επενδύουν στο προϊόν Α με τα κέρδη να βαίνουν μειούμενα ενώ κάποιοι διαφοροποιούν το προϊόν Α συνεχίζοντας να κερδίζουν, μέχρι να λανσάρουν το νέο προϊόν Β.

δ. Αριθμός προϊόντων με ιδιοκτησιακή τεχνολογία σαν ποσοστό επί του συνόλου των εσόδων των πωλήσεων.

Συνήθως οι κατασκευαστικές εταιρείες είτε εφαρμόζουν τεχνολογίες παραγωγής οι οποίες είναι εμπορευματοποιήσιμες και χρησιμοποιούνται ευρέως από ομοειδής εταιρείες είτε σε εξαιρετικές περιπτώσεις εφαρμόζουν πρωτοποριακές τεχνολογίες τις οποίες έχουν ανακαλύψει οι ίδιες. Στην περίπτωση αυτή ζητείται το ποσοστό των εσόδων των πωλήσεων από την πώληση προϊόντων, τα οποία παράγονται με την χρήση ιδιόκτητης τεχνολογίας. Το ερώτημα αυτό θέλει να αναδείξει το ανταγωνιστικό

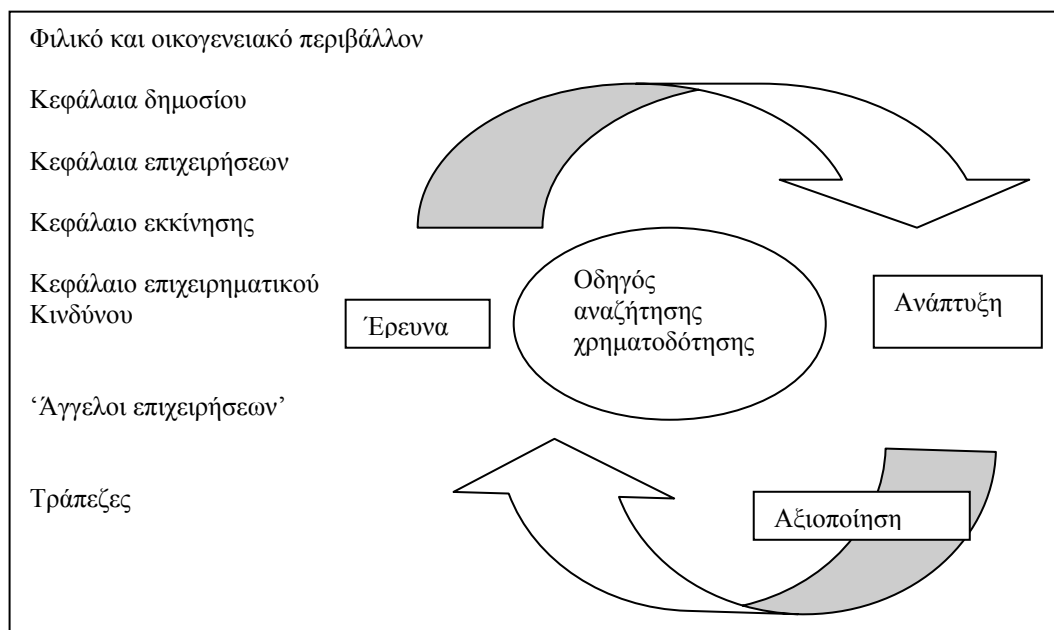
πλεονέκτημα που τυχόν έχει η εταιρεία ,λόγω του μεγάλου βαθμού της τεχνολογικής της καινοτομίας.

ε. Ετήσιος προϋπολογισμός για σχεδίαση και ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Στην ανάπτυξη των τεχνολογιών παραγωγής και των προϊόντων υπάρχουν πολλά εμπόδια. Η βασική δυσκολία ενέκειται στην εύρεση πηγών χρηματοδότησης ,η οποία αποτελεί πρωταρχική αιτία δυσαρέσκειας των επιχειρήσεων ,όπως επίσης αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα ανάπτυξης καινοτομιών σε εκτός τις επιχείρησης φορείς καινοτομίας.

Το απαιτούμενο κεφάλαιο χρηματοδότησης για την ανάπτυξη μιας ιδέας προέρχεται είτε από εσωτερικές πηγές χρηματοδότησης της επιχείρησης και συχνά για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις από την υποστήριξη του οικογενειακού περιβάλλοντος ,είτε από δημόσιους πόρους ,όπως για παράδειγμα τράπεζες, κεφάλαια χρηματοδότησης υψηλού κινδύνου ή επιχορηγήσεις από την κυβέρνηση. Εκτός από τις παραπάνω πηγές χρηματοδότηση είναι απαραίτητο να συνεκτιμηθούν και άλλοι παράγοντες ,όπως το είδος της επιχείρησης και το πρόγραμμα έρευνας που επιθυμεί να πραγματοποιήσει τα στάδια υλοποίησης του προγράμματος και το απαιτούμενο χρηματικό ποσό. Έτσι στις σύγχρονες εταιρείες δαπανούνται τεράστια κεφάλαια κάθε έτος στην έρευνα και στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων.

Σχήμα 2.14 Πηγές χρηματοδότησης.



ζ. Ετήσιος προϋπολογισμός για την ανάπτυξη νέων διαδικασιών παραγωγής, εργαλείων και εξοπλισμού για την παραγωγή νέων προϊόντων.

Η περίπτωση αυτή είναι παρόμοια με την προηγούμενη με την μόνη διαφορά ότι σε αυτήν την περίπτωση οι ετήσιοι πόροι χρηματοδότησης αναλώνονται στις καινοτόμες διαδικασίες παραγωγής ,καθώς και στα καινούργια εργαλεία και εξοπλισμού που απαιτούνται για την κατασκευή των νέων προϊόντων.

η. Δομή των έργων για ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων παραγωγικών διαδικασιών.

Ο τομέας αυτός ασχολείται με τον αριθμό των έργων που διαθέτουν βασικές αλλαγές και βρίσκονται ήδη στην διαδικασία της ανάπτυξης. Ενώ σημασία έχει το μέσο μέγεθος των έργων αυτών, το οποίο εκφράζεται μέσω του αριθμού των εργαζομένων που απασχολήθηκαν με αυτά ανά έτος.

Από την άλλη ο τομέας αυτός ασχολείται εξίσου και με τα έργα τα οποία δημιουργούν πολύ μικρές αλλαγές, και ζητά τον αριθμό αυτών καθώς και το μέσο μέγεθος των έργων αυτών σε ανθρωποέτη, δηλαδή και πάλι το μέσο αριθμό εργαζομένων που απασχολούνται με τα έργα αυτά ανά έτος.

θ. Αριθμός νέων προϊόντων που προωθούνται κάθε έτος.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει ασφαλώς να γίνει ο διαχωρισμός μεταξύ των προϊόντων με βασικές αλλαγές και των προϊόντων με μικρές αλλαγές. Δηλαδή είναι αναγκαίος ο καθορισμός του βαθμού της καινοτομίας, καθώς είναι αυτός που καθορίζει το επίπεδο αβεβαιότητας και κινδύνου, το βαθμό δυσκολίας καθώς και το μέγεθος της χρηματοδότηση και της έρευνας που απαιτείται. Έτσι υπάρχουν δυο κατηγορίες προϊόντων ανάλογα με το βαθμό νεωτερισμού που χαρακτηρίζει το καθένα:

- **Ολοκληρωτικά καινοτόμα, ασυνεχή προϊόντα**
- **Προϊόντα σταδιακών αλλαγών ή προσαύξησης** τα οποία παρουσιάζουν απλά μικρές αλλαγές εξελικτικής φύσης.

Επιχειρώντας λοιπόν μια προσέγγιση των δύο αυτών αντίθετων άκρων της έννοιας της καινοτομίας, θα μπορούσαμε να δώσουμε κάποιους ορισμούς συσχετίζοντας τον νεωτερισμό των προϊόντων με την ίδια την εταιρεία, εστιάζοντας στους τεχνολογικούς νεωτερισμούς και στην κατηγορία των προϊόντων. Έτσι θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε τα ασυνεχή προϊόντα, ολοκληρωτικά καινοτόμα προϊόντα ως μοναδικά τεχνολογικά επιτεύγματα επαναστατικής φύσης ή ακόμα ως την εξέλιξη και εφαρμογή των νέων τεχνολογιών, ενώ τα προϊόντα σταδιακών, μικρών αλλαγών ως προϊόντα που περιέχουν ανύπαρκτες τεχνολογικές αλλαγές, απλές βελτιώσεις ή επεκτάσεις μιας υπάρχουσας σειράς προϊόντων.

Μελετώντας τους δύο αυτούς τύπους νεωτερισμού ,διαπιστώνουμε ότι αν και οι ασυνεχείς, ριζικές καινοτομίες αναμφισβήτητα εμπεριέχουν ένα μεγάλο βαθμό κινδύνου και αβεβαιότητας, ενώ παράλληλα απαιτούν συνήθως υπέρογκα ποσά για έρευνα και ανάπτυξη, αποτελούν ωστόσο την ουσιαστικότερη πιθανή πηγή εσόδων για την εταιρεία και το μόνο εισιτήριο που μπορεί να της χαρίσει ένα σημαντικό προβάδισμα στην κούρσα του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Τα προϊόντα προσαυξήσεων με την σειρά τους ,ενώ δεν επιφυλάσσουν στην εταιρεία αντίστοιχα αξιόλογες απολαβές ,εμπεριέχουν ωστόσο μικρότερο βαθμό επικινδυνότητας και ρίσκου, απαιτούν χαμηλότερες χρηματοδοτήσεις και παρουσιάζουν συνήθως μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα σε μια ήδη οικεία αγορά, δηλαδή μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας. Έρευνες που διεξάχθηκαν το 1995 δείχνουν ότι ενώ τα ριζικά καινοτόμα προϊόντα είναι πιο κερδοφόρα, αποτελούν μόνο το 10% των πρωτοεμφανιζόμενων προϊόντων ,σε σύγκριση με το 47% που καταλαμβάνουν τα προϊόντα σταδιακών αλλαγών.

Νεωτερισμός στην αγορά

<<Νέες προϊόντα υψηλά καινοτόμα ,πρωτοπορούν στην αγορά, αντικαθιστώντας ένα μεγάλο όγκο κατώτερων προϊόντων>>

		Υψηλός	Χαμηλός
Τεχνολογικός νεωτερισμός	Υψηλός	Ασυνεχείς καινοτομίες 10%	
	Χαμηλός		Προϊόν προσαυξήσεων 47%

Σχήμα 2.14 Ο νεωτερισμός στην αγορά συναρτῆσει του τεχνολογικού νεωτερισμού.

ι. Βαθμός επιτυχίας των έργων για ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών:

Στο υπάρχον αναπτυσσόμενο και δυναμικά εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον οι εταιρείες επιδιώκουν διακαώς την υλοποίηση των υψηλά καινοτόμων ιδεών που στόχο έχουν να τους προσφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δυστυχώς όμως οι περισσότερες ιδέες που αφορούν νέα προϊόντα σύντομα εγκαταλείπονται, χωρίς να γίνει προσπάθεια μορφοποίησής τους και λανσαρίσματος τους στην αγορά. Ενώ επιπλέον πολλά από τα προϊόντα που προωθούνται τελικά στην αγορά δεν φέρνουν επιτυχή αποτελέσματα. Συνοψίζοντας είναι γεγονός ότι υπάρχουν διάφοροι παράγοντες-κλειδιά επιτυχίας – τα οποία θα επισπεύσουν μια πιθανή καινοτομία ,ολοκληρωτική ή σταδιακή:

1. Ο βαθμός της καινοτομίας επηρεάζει την προσέγγιση ανάπτυξης του προϊόντος.

Συγκεκριμένα οι μάνατζερ οφείλουν να προσαρμόσουν και να εστιάσουν τα επιχειρηματικά τους σχέδια ανάλογα, ούτως ώστε να αντεπεξέλθουν επιτυχώς στους διαφορετικούς βαθμούς κινδύνου, αβεβαιότητας και ανταγωνιστικότητας που επιφυλάσσει η εκάστοτε καινοτομία.

2. Η κατανόηση των αναγκών του καταναλωτή είναι πρωτεύων μέλημα.

Η επιτυχία οποιασδήποτε μορφής καινοτομίας απαιτεί μια εκ βάθους κατανόηση και εκτίμηση των αναγκών των πελατών, η οποία εξασφαλίζεται συνήθως μέσω μακροπρόθεσμων σχέσεων που συντηρούν οι εταιρείες με πελάτες και ειδικούς προμηθευτές .

3. Η ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού

Τόσο στο σχεδιασμό των ριζικά καινοτόμων προϊόντων όσο και στα προϊόντα προσανυξήσεων ,οι υποδείξεις των ειδικών σχετικά με τις ανάγκες των πελατών και το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα χρήσιμες καθώς είναι αυτές που θα καθορίσουν στα μεν προσανυξητικά προϊόντα τη διαφοροποίηση από τα ήδη υπάρχοντα στα δε ριζικά καινοτόμα ,την έμφαση που θα δοθεί στα στοιχεία που αναζητά ο καταναλωτής .

4. Η καινοτομική διάθεση και φιλοσοφία μέσα στην εταιρεία είναι βασικός Παράγοντας επιτυχίας ιδιαίτερα για την ριζική καινοτομία.

Η δημιουργία μιας ολοκληρωτικά νέας υπηρεσίας ή προϊόντος απαιτεί πρωταρχικά ένα συνεργάσιμο περιβάλλον που θα υποστηρίζει και θα προωθεί την δημιουργικότητα τις καινοτόμες προσεγγίσεις.

5. Μια καλά μελετημένη στρατηγική θεωρείται σημαντική για την ανάπτυξη και προώθηση νέων προϊόντων και διαδικασιών.

Παρά το γεγονός ότι κάτι τέτοιο θεωρείται αυτονόητο, εντούτοις αποδεικνύεται ότι η αποτυχία πολλών τέτοιων εγχειρημάτων οφείλεται στο ότι πολλές εταιρείες επιχειρούν σταδιακές αλλαγές ,που ωστόσο οι υπάρχουσες ικανότητες της εταιρείας αδυνατούν να προσφέρουν. Έτσι, συχνά πολύπλοκα και πολυέξοδα σχέδια αδυνατούν να συμβαδίσουν με της δυνατότητες της εταιρείας με αποτέλεσμα να αποτυγχάνουν.

κ. Το ποσοστό % των έργων που παρουσίασαν καθυστέρηση στο χρονοδιάγραμμα

Ένα βασικό χαρακτηριστικό συστατικό των περισσότερων καινοτομιών σχετίζεται με το πλαίσιο χρόνου που χρησιμοποιείται για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση. Το χρονοδιάγραμμα της εισαγωγής ενός νέου προϊόντος είναι πολύ σημαντικό. Εάν η εισαγωγή γίνει πιο γρήγορα , θα υπάρχουν αρνητικές συνέπειες , και αν γίνει πιο αργά θα είναι μια καταστροφή για το προϊόν. Μπορεί τότε ένας ανταγωνιστής να έχει εφοδιάσει την αγορά με ένα καλύτερο προϊόν. Το ‘‘άνοιγμα της αγοράς ‘‘, ή ο χρόνος που υπάρχει μέχρι να γεμίσει η αγορά με ανταγωνιστές γίνεται ολοένα και πιο μικρός. Με τις ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία είναι ανώφελο να μένουν κλεισμένα τα προϊόντα στο εργαστήριο .πρέπει να βρίσκονται στην αγορά στη σωστή στιγμή αλλιώς θα γίνουν άχρηστα και απαρχαιωμένα. Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει την διαδικασία ανάπτυξης της καινοτομίας και τον αντίστοιχο χρόνο που απαιτείται για κάθε διαδικασία.



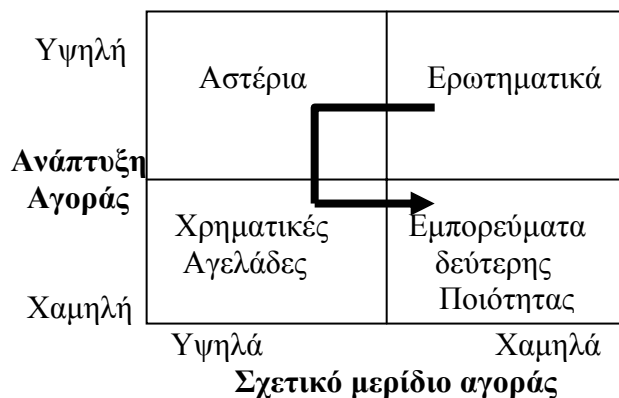
Σχήμα 2.15 Διαδικασία ανάπτυξης της καινοτομίας.

2.4.2 Ποια κριτήρια χρησιμοποιείτε για τον καθορισμό του χαρτοφυλακίου των έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών;					
Κριτήριο επιλογής	Καθόλου σημαντικό			Πολύ σημαντικό	
α. Διακύμανση ρίσκου	1	2	3	4	5
β. Διακύμανση ταμειακών ροών	1	2	3	4	5
γ. Διακύμανση του μεριδίου αγοράς	1	2	3	4	5
δ. Ισορροπία των προϊόντων ή των γραμμών παραγωγής	1	2	3	4	5
ε. Περιορισμοί πηγών	1	2	3	4	5
ζ. Διατήρηση σταθερού αριθμού έργων σε εξέλιξη	1	2	3	4	5

Στον παραπάνω πίνακα ζητείται να καθοριστούν τα κριτήρια επιλογής τα οποία επηρεάζουν την καθορισμό του χαρτοφυλακίου των έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και νέων διαδικασιών. Προφανώς τα παραπάνω κριτήρια επιλογής δεν έχουν το ίδιο επίπεδο σημαντικότητας για την διατήρηση χαρτοφυλακίου όλων των επιχειρήσεων. Το χαρτοφυλάκιο δραστηριοτήτων χαρακτηρίζει την επιχείρηση με την έννοια ότι αντανακλά τη δύναμή της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η επιχείρηση δεν μπορεί να είναι παντού παρούσα, έτσι επιλέγει να επενδύει σε όρους που φαίνονται οι πλέον προσβάσιμες (σε όρους τεχνογνωσίας) και οι πλέον αποδοτικές (σε χρηματοοικονομικούς όρους, εικόνας της μάρκας κ.λ.π). Η ανάλυση του χαρτοφυλακίου των δραστηριοτήτων επιτρέπει την απάντηση στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Τα έργα ανάπτυξης που επιλέγει να δραστηριοποιηθεί η εταιρεία παρέχουν τόσο για το παρόν όσο και για το μέλλον ένα δυναμικό επιδόσεων (κερδοφορία, ανάπτυξη) που κρίνεται αρκετό για τους στόχους που έχουν τεθεί.
- Ποια έργα ανάπτυξης θα επιλέξει η εταιρεία για να δραστηριοποιηθεί.

Η ανάλυση χαρτοφυλακίου δείχνει επίσης την αναγκαιότητα των καινοτομιών και δίνει μεταβλητές, οι οποίες μπορούν να προσδιορίσουν νέα και ενδιαφέροντα επιχειρηματικά πεδία. Ένας πίνακας χαρτοφυλακίου είναι αυτός που φαίνεται στο παρακάτω σχήμα και προέρχεται από την συμβουλευτική ομάδα της Βοστώνης (Boston consulting group-BCG)



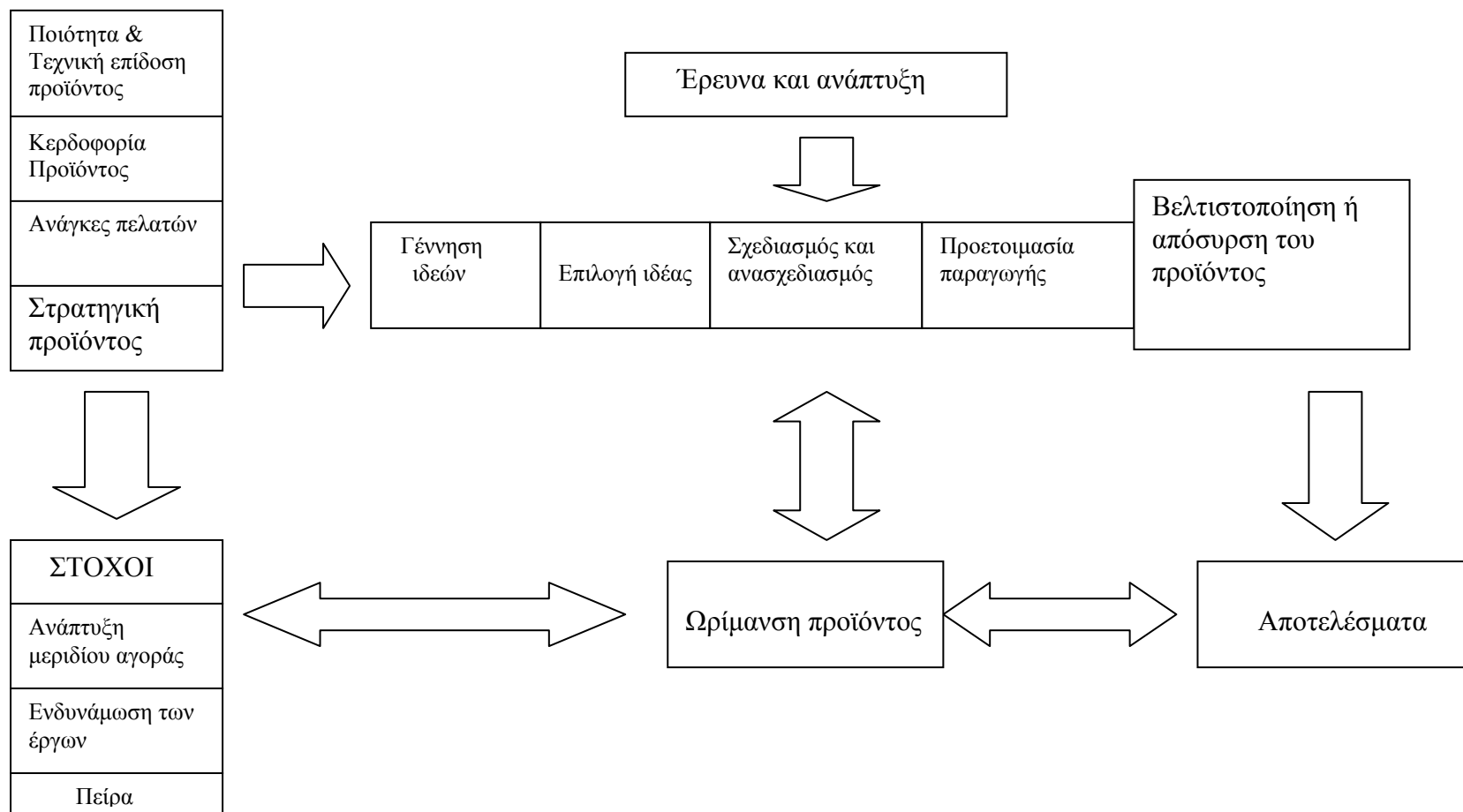
Σχήμα 2.16 Πίνακας Χαρτοφυλακίου

Η εταιρεία μπορεί να τοποθετήσει τα προϊόντα της σε αυτόν το πίνακα και αναλόγως να πράξει και για την στρατηγική που πρέπει να χρησιμοποιήσει ώστε να διατηρήσει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο. Οι χρηματικές αγελάδες (cash cows) δημιουργούν ταμιακές ροές , πολύ σημαντικές για την τρέχουσα επιβίωση της επιχείρησης. Τα εμπορεύματα δεύτερης ποιότητας (pooor dogs) θα πρέπει να εγκαταλειφθούν άμεσα γιατί, δεν έχουν καμία ελπίδα να δημιουργήσουν χρηματικές ροές .Ενώ τα αστέρια και μερικά από τα ερωτηματικά , τα οποία δεν δημιουργούν κέρδη υπό την παρούσα στιγμή, είναι οι ελπιδοφόροι τομείς της εταιρείας. Η επιχείρηση θα πρέπει να κατατάζει τα υποψήφια έργα ανάπτυξης προϊόντων και νέων διαδικασιών στον ανώτερο πίνακα και έτσι να αποφασίσει ποια πρέπει να διατηρήσει και ποια να εγκαταλείψει.

2.4.3 Ποια κριτήρια χρησιμοποιείτε για την επιλογή για χρηματοδότηση ανεξάρτητων έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών;					
Κριτήριο επιλογής	Καθόλου σημαντικό				Πολύ
α. Κερδοφορία	1	2	3	4	5
β. Ανάπτυξη μεριδίου αγοράς	1	2	3	4	5
γ. Ποιότητα προϊόντων	1	2	3	4	5
δ. Τεχνική επίδοση προϊόντων	1	2	3	4	5
ε. Ενδυνάμωση των έργων	1	2	3	4	5
ζ. Πείρα προερχόμενη από την εμπειρία	1	2	3	4	5
η. Απαίτηση ενός συγκεκριμένου πελάτη	1	2	3	4	5

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την επιλογή ή όχι συγκεκριμένων έργων ανάπτυξης προϊόντων, οι περισσότεροι εμφανίζονται στον παραπάνω πίνακα. Επομένως ανάλογα με τους στόχους και την φιλοσοφία των διοικούντων της επιχείρησης κάποια από αυτά τα κριτήρια είναι σημαντικά, ενώ κάποια άλλα καθόλου σημαντικά. Το διάγραμμα του επόμενου σχήματος εκφράζει την αλληλεπίδραση αυτών των κριτηρίων στην διαδικασία ανάπτυξης των νέων προϊόντων.

Σχήμα 2.17 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή συγκεκριμένων έργων ανάπτυξης.



2.4.4 Καταγράψτε τις πρωταρχικές πηγές για την ενεργοποίηση έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών.	
α. Μάρκετινγκ/ Πωλήσεις	%
β. Εργαζόμενοι στις εγκαταστάσεις	%
γ. Μηχανικοί παραγωγής	%
δ. Γενικό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης	%
ε. Τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (του εργοστασίου)	%
ζ. Πελάτες	%
η. Εξωτερικοί συνεργάτες	%
Σύνολο	100%

Η τελευταία υποενότητα προσπαθεί να ανακαλύψει ποιο τμήμα ή ποιος είναι υπεύθυνος και αναλαμβάνει τις πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και διαδικασιών στην εταιρεία. Το πώς πρέπει να ενεργούν τα τμήματα της επιχείρησης ανάλογα με την φάση του κύκλου ζωής του προϊόντος και σε σχέση πάντα με τους στόχους της διεύθυνσης δίνεται από τον επόμενο πίνακα του A.J Rowe[1994].

	Εισαγωγή	Ανάπτυξη	Ωρίμανση	Παρακμή
Marketing	Να κινηθεί το ενδιαφέρον για το προϊόν και να γίνει αποδεκτό	Να γίνει αποδεκτή η μάρκα και να προσδιοριστούν τα κανάλια της αγοράς	Να προσδιοριστεί μια επιθετική πολιτική προώθησης του προϊόντος και μια δυναμική πολιτική τιμών	Να γίνει πρόβλεψη για εγκατάλειψη του προϊόντος
Ανθρώπινοι πόροι	Να εξασφαλισθεί το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό καθώς και η εκπαίδευσή του	Να εξασφαλιστούν κίνητρα για το προσωπικό για παραγωγή με μεγάλη ανάπτυξη	Να γίνει μείωση του προσωπικού με εργαλεία από την οργάνωση της εργασίας και την τεχνολογία	Να γίνουν απολύσεις ή/και ανακύκλωση του προσωπικού
Παραγωγή	Να δημιουργηθούν οι νόρμες για τα προϊόντα και την παραγωγή	Να αναπτυχθούν παραλλαγές του προϊόντος	Να τελειοποιηθούν τα προϊόντα και να μειωθούν τα κόστη	Να μειωθεί η δυναμικότητα των γραμμών παραγωγής
Έρευνα και Ανάπτυξη	Να προσανατολισθεί η έρευνα και η ανάπτυξη στην ζήτηση της αγοράς	Να αναπτυχθούν διαδοχικές παραλλαγές του προϊόντος	Να περιορισθούν τα κόστη και να αναπτυχθεί η ποιότητα	Να σταματήσει η ανάπτυξη του προϊόντος
Χρηματοοικονομική διαχείριση	Να προβλεφθούν τόσο η ανάγκη για ρευστότητα όσο και οι ζημιές	Να εξασφαλιστεί η χρηματοδότηση ταχείας ανάπτυξης με μικρά κέρδη	Να γίνει κατανομή των μεγάλων καθαρών κερδών	Να πωληθούν τα μέρη εκείνα που δεν είναι εκμεταλλεύσιμα
Βασικός στόχος της επιχείρησης	Να γίνει ανάπτυξη της τεχνολογίας και διεύθυνση στην αγορά	Να αναμένεται το μεγαλύτερο δυνατό μερίδιο της αγοράς	Να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της παραγωγής	Να γίνει γρήγορη απόσυρση του προϊόντος

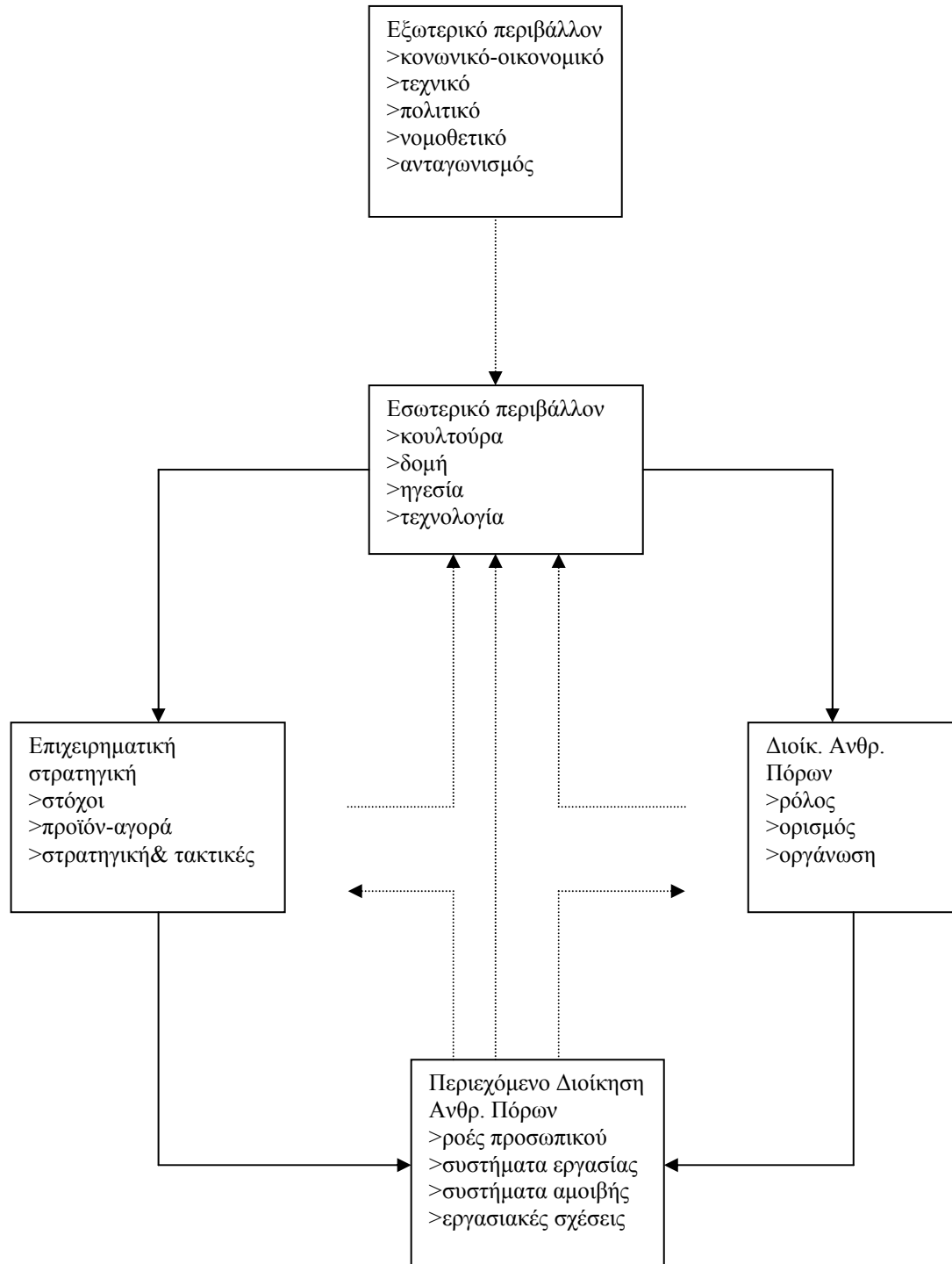
2.5 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Η ενότητα αυτή αναλύει την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και τις βασικές οργανωτικές δομές της εταιρείας.

Οι πιέσεις που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων οργάνωσης και διοίκησής τους. Στην νέα αυτή πραγματικότητα ,που διαμορφώνεται, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία, ενώ υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματικότερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι οι άνθρωποι που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν ,θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν την νέα στρατηγική κατευθυνόμενοι από μια συγκεκριμένη φιλοσοφία. Άρα η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης έχει την ίδια αν όχι περισσότερη , λόγω της φύσης της, αξία με τις άλλες λειτουργίες διοίκησης και η άσκησή της απαιτεί γνώσεις ειδικών επαγγελματιών. Οι αρμοδιότητες ενός σύγχρονου τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι οι εξής :

- 1) *Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού*. Η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και η γνώση των ειδικοτήτων και γνώσεων του προσωπικού, αλλά και οι τρόποι που αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι πολύ βασικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.
- 2) *Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού*. Η στρατολόγηση, προσέλκυση και επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού συμβάλει στην δυνατότητα επίτευξης των στόχων αλλά και στην ευελιξία της επιχείρησης ενώ την απαλλάσσει από μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής στις συνθήκες του περιβάλλοντος.
- 3) *Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού*. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης θεωρείται πλέον μια συνεχής διαδικασία που προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .
- 4) *Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων*. Αν και η αξιολόγηση της επίδοσης γίνεται βασικά από τον άμεσο προϊστάμενο όλες οι οργανωτικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της αποτελούν αρμοδιότητα του τμήματος ανθρώπινων πόρων.
- 5) *Αμοιβή*. Ο σχεδιασμός αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβών αποτελεί μαζί με την αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί ενώ συμβάλλει στην δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης προς την συγκεκριμένη επιχείρηση.
- 6) *Προστασία εργαζομένων ,υγιεινή και ασφάλεια*. Το θέμα της προστασίας των εργαζομένων από επιβλαβείς παράγοντες που επηρεάζουν την σωματική και ψυχική τους υγεία είναι ευρύτατο και φυσικά πολύ βασικό γιατί εκτός της ανθρωπιστικής πλευράς του προβλήματος προκύπτει και οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση με την πληρωμή αποζημιώσεων.
- 7) *Εργασιακές σχέσεις*. Η λειτουργία αυτή αφορά τις σχέσεις εργοδοσίας και σωματείου εργαζομένων. Ο αρμόδιος για θέματα ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτός που θα προσπαθήσει να διαμορφώσει ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης.

Το παρακάτω διάγραμμα είναι το πρότυπο Hendry-Pettigrew και δείχνει την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σε αλληλεπίδραση με την επιχειρηματική στρατηγική που επιθυμεί να εφαρμόσει η εταιρεία , καθώς και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της.



Σχήμα 2.18 Πρότυπο Hendry-Pettigrew

2.5.1 Παράλληλα με την συμπλήρωση των παρακάτω ερωτήσεων, σας παρακαλούμε να επισυνάψετε μερικά βασικά οργανογράμματα που να δείχνουν τις σχέσεις αναφοράς, τα επίπεδα διοίκησης, την έκταση του ελέγχου, κλπ. στην εταιρεία σας.

2.5.2 Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τα ακόλουθα;					
	Διαφωνώ ριζικά			Συμφωνώ	
α. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να κάνει ευρέως γνωστά τα οικονομικά δεδομένα και τα δεδομένα απόδοσης.	1	2	3	4	5
β. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται να παρακάμπτουν τις τυπικές διόδους επικοινωνίας προκειμένου να εκτελέσουν τη δουλειά τους.	1	2	3	4	5
γ. Διακλαδικές ομάδες χρησιμοποιούνται πολύ συχνά.	1	2	3	4	5
δ. Ομάδες χρησιμοποιούνται πολύ συχνά για να αντιμετωπίσουν προβλήματα και λειτουργικά ζητήματα που αφορούν περισσότερες εγκαταστάσεις	1	2	3	4	5
ε. Ενθαρρύνουμε ανοιχτά τον αντίλογο και τις ερωτήσεις.	1	2	3	4	5
ζ. Ενθαρρύνουμε και χρηματοδοτούμε κοινωνικές εκδηλώσεις.	1	2	3	4	5
η. Ενθαρρύνουμε και χρηματοδοτούμε ανεπίσημες λειτουργίες μεταξύ διαφορετικών εγκαταστάσεων παραγωγής.	1	2	3	4	5
θ. Οι εργαζόμενοι συνηθίζουν να ντύνονται πολύ διαφορετικά, με ιδιαίτερα ξεχωριστή εμφάνιση.	1	2	3	4	5
ι. Υπάρχει υψηλός βαθμός ευελιξίας στη χρηματοδότηση νέων έργων.	1	2	3	4	5

Ο παραπάνω πίνακας εκφράζει την φιλοσοφία των ανώτερων στελεχών, για τον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης. Επομένως δείχνει το γενικότερο περιβάλλον και κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό χώρο και την συμμετοχή που έχουν οι εργαζόμενοι στην λήψη των αποφάσεων.

α. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να κάνει ευρέως γνωστά τα οικονομικά δεδομένα και τα δεδομένα απόδοσης.

Αυτό το σημείο έχει να κάνει με την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση της επιχείρησης. Δεδομένου ότι ο εργαζόμενος είναι ενημερωμένος για την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση, αισθάνεται πιο υπεύθυνος, ενώ αποκτά την εντύπωση ότι συμμετέχει σε μια συλλογική προσπάθεια, η επιτυχία ή η αποτυχία της οποίας εξαρτάται οπωσδήποτε από την δική του συμπεριφορά. Από την άλλη μπορεί να θεωρηθεί επικίνδυνη από τους ανώτερους, η γνώση ιδιαίτερα των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης από τους εργαζόμενους σε αυτήν. Αυτό γιατί μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν περαιτέρω εκβιασμός σε οποιοδήποτε πρόβλημα δημιουργηθεί στους εργαζόμενους.

β. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται να παρακάμπτουν τις τυπικές διόδους επικοινωνίας προκειμένου να εκτελέσουν τη δουλειά τους.

Η κύρια ενασχόληση ενός διευθυντικού στελέχους είναι να προδιαγράφει και να συντονίζει τις δραστηριότητες εξειδικευμένων ατόμων και ομάδων εργασίας σε διαφορετικά μέρη του συνολικού έργου. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να συγκεντρώνει και να επεξεργάζεται πληροφορίες για να αξιολογεί καταστάσεις και να μεταβιβάζει πληροφορίες για να ενεργοποιεί το προσωπικό. Έτσι, κάθε προϊστάμενος μπορεί να θεωρηθεί ως δίαυλος επικοινωνίας με ενσωματωμένες ικανότητες επεξεργασίας πληροφοριών. Δυστυχώς όμως αυτή η τυπική διαδικασία μετάδοσης πληροφοριών που εξαρτάται αποκλειστικά από τα διευθυντικά στελέχη είναι αρκετά χρονοβόρα και πολύπλοκη, και για αυτό μερικές φορές πρέπει να παρακάμπτεται προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα.

(γ) Διακλαδικές ομάδες.

Η ομάδα είναι μια πραγματικότητα της επιχειρησιακής ζωής. Υπάρχουν επίσημες ή άτυπες ομάδες, δεμένες ή χαλαρές, εύπλαστες ή άκαμπτες και ακόμη υποστηρικτικές ή υπονομευτικές. Έργο της ηγεσίας είναι να προσανατολίζει τη συμπεριφορά των ομάδων που εποπτεύει προς την κατεύθυνση των επιχειρησιακών στόχων και να καλλιεργεί στο προσωπικό που τις απαρτίζει, πίστη, αφοσίωση και ενθουσιασμό, χρησιμοποιώντας σαν εργαλείο την συμμετοχή. Η συμμετοχή εκτονώνει μεν την ένταση της αυτοεπιβεβαιωτικής τάσης (ικανοποιεί κοινωνικές ανάγκες συναδελφικότητας και αποδοχής, μεγαλώνει τις προσδοκίες αυτοπραγμάτωσης και αυξάνει την ανεκτικότητα σε διαφορετικές τοποθετήσεις), όμως μπορεί να διογκώσει την ένταση αυτοϋπερβατικής τάσης.

(δ) Ομάδες για αντιμετώπιση προβλημάτων και λειτουργικών ζητημάτων.

Αποτελούνται από μικρές ομάδες εργαζομένων οι οποίες συναντιούνται εθελοντικά, αλλά σε τακτά χρονικά διαστήματα, με σκοπό να προσδιορίσουν, να αναλύσουν και να επιλύσουν προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία και την ποιότητα. Τα μέλη προέρχονται από τον ίδιο τομέα εργασίας και συνέρχονται κάτω από την καθοδήγηση ενός αρχηγού. Αυτός είναι συνήθως ο προϊστάμενος ο οποίος ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συστήσουν τους κύκλους αυτούς και να τους αναπτύξουν σε συνεκτικές ομάδες. Στα μέλη του κύκλου προσφέρεται επίσης και η αναγκαία

εκπαίδευση ώστε να μπορούν να επιλύσουν αποτελεσματικά τα προβλήματα που παρουσιάζονται..

ε. Ενθαρρύνουμε ανοιχτά τον αντίλογο και τις ερωτήσεις.

Οι άνθρωποι έχουν γνώμη και θέσεις πάνω σε κάθε θέμα και θέλουν να εκθέτουν τις απόψεις τους .

- Οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη αμφίδρομης διαπροσωπικής επικοινωνίας με τον προϊστάμενό τους που πρέπει να είναι συχνά διαθέσιμος γι' αυτό τον σκοπό.
- Έγκαιρη και αποτελεσματική επικοινωνία είναι βασική προϋπόθεση για να γίνονται αποδεκτές καλές ιδέες και να επιλύονται προβλήματα.
- Ο προϊστάμενος πρέπει να έχει υπομονή και να διαθέτει χρόνο για εποικοδομητικό διάλογο, προκειμένου να δώσει την απαιτούμενη προσοχή στις διάφορες ιδέες και εισηγήσεις των υφισταμένων του . Επιπλέον πρέπει να έχει ευρύτητα σκέψης για να είναι αντικειμενικός στην κρίση του , να έχει ευαίσθητο ένστικτο για να κατανοεί τα κίνητρα του συνομιλητή και ακόμη να συλλαμβάνει μη προφορικά μηνύματα.

Το παρακάτω σχεδιάγραμμα δείχνει τον τρόπο διοίκησης ως μονοδιάστατο φάσμα ηγετικής συμπεριφοράς :



Σχήμα 2.19 Τρόπος διοίκησης.

ζ. Ενθαρρύνουμε και χρηματοδοτούμε κοινωνικές εκδηλώσεις.

Οι εκδηλώσεις αυτές έχουν στόχο την βελτίωση των σχέσεων εργασίας μεταξύ των εργαζομένων μέσω της δημιουργίας πρωτίστως ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ τους. Οι άνθρωποι θέλουν να είναι πιστοί ο ένας στον άλλον , καθώς επίσης και στην ομάδα εργασίας στην οποία ανήκουν.

η. Ενθαρρύνουμε και χρηματοδοτούμε ανεπίσημες λειτουργίες μεταξύ διαφορετικών εγκαταστάσεων παραγωγής

Οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να ενδιαφέρονται πρωτίστως για τους επιμέρους στόχους της ομάδας που ανήκουν και ύστερα για τους τελικούς σκοπούς της επιχείρησης. Έχουν την τάση να σκέπτονται σαν ένας εγκέφαλος, όταν δένονται με την ομάδα και να ανταγωνίζονται άλλες οργανωτικές μονάδες της επιχείρησης σαν ομάδα. Για τον σκοπό αυτό η διοίκηση θα πρέπει να προωθήσει την επικοινωνία μεταξύ των διαφορετικών εγκαταστάσεων παραγωγής, εξασφαλίζοντας ενότητα σκοπού, υποτάσσοντας τους επιμέρους στόχους των ομάδων εργασίας στις απαιτήσεις του συνολικού έργου.

θ. Ξεχωριστή εμφάνιση εργαζομένων.

Το μέτρο αυτό που εφαρμόζεται ήδη σε πληθώρα επιχειρήσεων έχει να κάνει με την ενοποίηση και την συσπείρωση των εργαζομένων. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται κοινωνική ισότητα, αποφεύγονται οι ζηλοφθονίες και οι διαπληκτισμοί, ενώ προωθείται το ομαδικό πνεύμα και επιτυγχάνεται υψηλότερη παραγωγικότητα.

ι. Βαθμός ευελιξίας στη χρηματοδότηση νέων έργων.

Η κύρια πηγή δύναμης κάθε επιχείρησης είναι η ικανότητα του προσωπικού να σκέπτεται και να επανοεί. Ο στοχασμός και η δημιουργικότητα βοηθούν αποτελεσματικά στην επισήμανση της απειλής ή της ευκαιρίας που εμφανίζεται στο περιβάλλον, στον σχεδιασμό της νέας ή της διορθωτικής στρατηγικής που επιβάλλουν οι περιστάσεις. Στο πλαίσιο αυτό, η επιχείρηση δεν θα πρέπει να μένει αμέτοχη, αλλά αντίθετα θα πρέπει να στηρίζει την δημιουργικότητα των εργαζομένων, όντας ευέλικτη στην χρηματοδότηση των προτάσεων για νέα έργα.

2.5.3 Υπάρχει διαδικασία πρόσληψης νέων εργαζομένων σύμφωνα με τα απαιτούμενα προσόντα;				
Ναι		Όχι		
Αν ναι, πόσο συχνά βρίσκετε ανθρώπους με τα απαιτούμενα προσόντα;				
Σπάνια		Πάντα		
1	2	3	4	5

Το παραπάνω ερώτημα αναφέρεται στην διαδικασία του **προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού**, η οποία είναι η βάση στην οποία θα στηριχθεί η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αποτελεί την συστηματική πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και τις αναγκαίες ενέργειες για την κάλυψη των αναγκών αυτών. Ο προγραμματισμός σε προσωπικό είναι μια πολύ παλιά αρχή και εφαρμόζεται από τότε που οι άνθρωποι άρχισαν να συνεργάζονται. Είναι φανερό ότι ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, δηλαδή τις μακροχρόνιες ανάγκες της, δεδομένου ότι της

εξασφαλίζει το αναγκαίο σε αριθμό και ικανότητες προσωπικό την χρονική στιγμή που αυτό χρειάζεται. Ο σχεδιασμός των ενεργειών γίνεται σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής , τη διοίκηση και το Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων και απαιτεί γνώση των μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων της επιχείρησης.

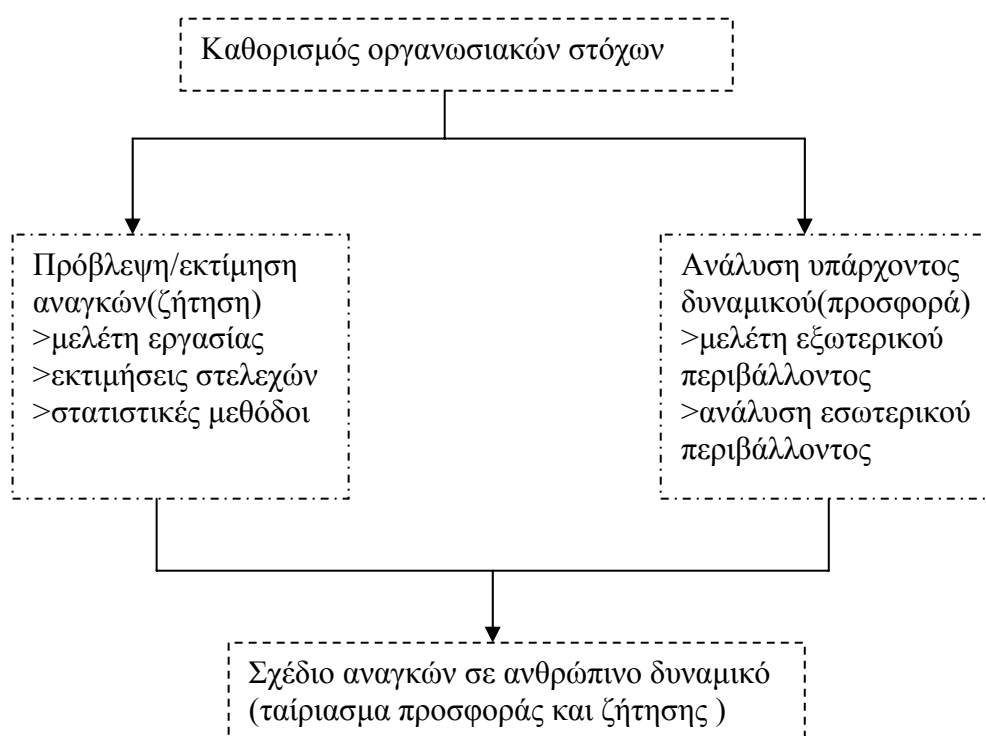
Τα διευθυντικά στελέχη:

- ❖ Προβλέπουν πόσους εργαζόμενους θα χρειαστούν στο τμήμα τους
- ❖ Καθορίζουν τα προσόντα τους
- ❖ Προτείνουν τη διαδοχή, δηλαδή ποιους θα αντικαταστήσει ,ποιόν και τις προαγωγές.

Το τμήμα των ανθρώπινων πόρων

- ❖ Καταγράφει το ανθρώπινο δυναμικό από άποψη ηλικίας, προσόντων, γνώσεων ,δυνατοτήτων.
- ❖ Συγκεντρώνει τα στοιχεία από τα επιμέρους τμήματα και κάνει προβλέψεις
- ❖ Βοηθά στο σχεδιασμό των προγραμμάτων διαδοχής
- ❖ Σχεδιάζει και συντονίζει όλες τις παραπάνω ενέργειες.

Σχήμα 2.20 Διαδικασία προγραμματισμού



2.5.4 Πρόσληψη και εκπαίδευση	
α. Ποιο ήταν το ποσοστό % της αποχώρησης υπαλλήλων από την εταιρία το περασμένο έτος;	%
β. Ποιο είναι το ποσοστό % του κονδυλίου εκπαίδευσης επί του συνόλου μισθοδοσίας που δαπανήθηκε το περασμένο έτος;	%
γ. Ποιο είναι το μέσο χρηματικό ποσό ανά εργαζόμενο που καταβλήθηκε το περασμένο έτος για την εκπαίδευσή του; (σε ευρώ)	%
δ. Πόσες ημέρες ανά εργαζόμενο, κατά μέσο όρο, αφιερώθηκαν για συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης το περασμένο έτος; (κάθε είδους, και κατά τη διάρκεια και μετά το τέλος της εργασίας)	ημέρες

(α) Ποσοστό αποχώρησης υπαλλήλων.

Το ποσοστό της αποχώρησης υπαλλήλων της εταιρείας, χρησιμοποιείται κατά την διαμόρφωση του προγραμματισμού σε ανθρώπινο δυναμικό, και αποτελείται στην ουσία από τις αναμενόμενες αποχωρήσεις και τις απροσδόκητες αποχωρήσεις. Όσον αφορά τις αναμενόμενες αποχωρήσεις, γίνεται μια ανάλυση ηλικιών και γίνονται εκτιμήσεις για τις δυνατότητες αντικατάστασης αυτών που θα πάρουν σύνταξη σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι απροσδόκητες αποχωρήσεις αφορούν τα άτομα που αποχωρούν για προσωπικούς τους λόγους (βρήκαν εργασία σε άλλη επιχείρηση, αλλάξαν τόπο κατοικίας κτλ.).

(β) Ποσοστό του κονδυλίου εκπαίδευσης επί του συνόλου μισθοδοσίας.

Υποστηρίζεται ότι στην κοινωνία της πληροφορίας οι οργανώσεις θα πρέπει να επιδιώκουν με όλο και περισσότερο εντατικούς ρυθμούς την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών τους προκειμένου αυτά να είναι σε θέση να αντεπεξέρχονται στις συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος των σημερινών κοινωνιών. Όλο και περισσότερες οργανώσεις αναζητούν την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω υψηλής ποιότητας εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Με τον όρο επαγγελματική εκπαίδευση εννοούμε την παροχή εφοδίων (με διδασκαλία και με άσκηση) για την άσκηση ενός επαγγέλματος ή ενός έργου. Επιπλέον σε πολλές επιχειρήσεις η εκπαίδευση αντιμετωπίζεται ακόμη περισσότερο σαν κόστος και λιγότερο σαν επένδυση και αυτό γιατί ίσως είναι πολύ δύσκολο να διερευνήσουμε την σχέση μεταξύ ανάπτυξης στελεχών και οργανωσιακής απόδοσης. Στο σημείο αυτό μας ζητείται το χρηματικό ποσό που δαπανήθηκε για την εκπαίδευση των εργαζομένων το περασμένο έτος σε σχέση με το συνολικό που δαπανήθηκε για τους μισθούς των εργαζομένων. Για παράδειγμα εάν η εταιρεία ξόδεψε 100€ για τους μισθούς των εργαζομένων το προηγούμενο έτος, ενώ για την εκπαίδευσή τους ξόδεψε 20€, τότε το ποσοστό αυτό

$$\frac{20}{100} * 100\% = 20\%$$

είναι

(γ) Μέσο χρηματικό ποσό ανά εργαζόμενο για την εκπαίδευσή του.

Το ποσό αυτό εκφράζει την πραγματική διάθεση της εταιρείας να εκπαιδεύσει το προσωπικό της δαπανώντας μεγάλα ποσά για τον σκοπό αυτό. Έτσι δείχνει το μέσο χρηματικό ποσό που δαπάνησε η εταιρεία το περασμένο έτος για κάθε εργαζόμενο. Για παράδειγμα εάν η εταιρεία δαπάνησε συνολικά 70,000€ για να εκπαιδεύσει 120 εργαζόμενους ,τότε το μέσο χρηματικό ποσό ανά εργαζόμενο είναι $\frac{70000}{120} = 583,34 \text{ €}$.

(δ) Μέσος αριθμός ημερών για την εκπαίδευση των εργαζομένων.

Αναφέρεται στον μέσο αριθμό ημερών που αφιέρωσε η εταιρεία σε κάθε εργαζομένο της , το περασμένο έτος , για την συμμετοχή του σε εκπαιδευτικά προγράμματα και υπολογίζεται ως εξής: αν τα εκπαιδευτικά προγράμματα διήρκεσαν 65 ημέρες και οι εργαζόμενοι που τα παρακολούθησαν είναι 90 τότε ο μέσος αριθμός ανά εργαζόμενο που αφιερώθηκαν για εκπαίδευση είναι $\frac{65}{90} = 0,72 \text{ ημέρες}$.

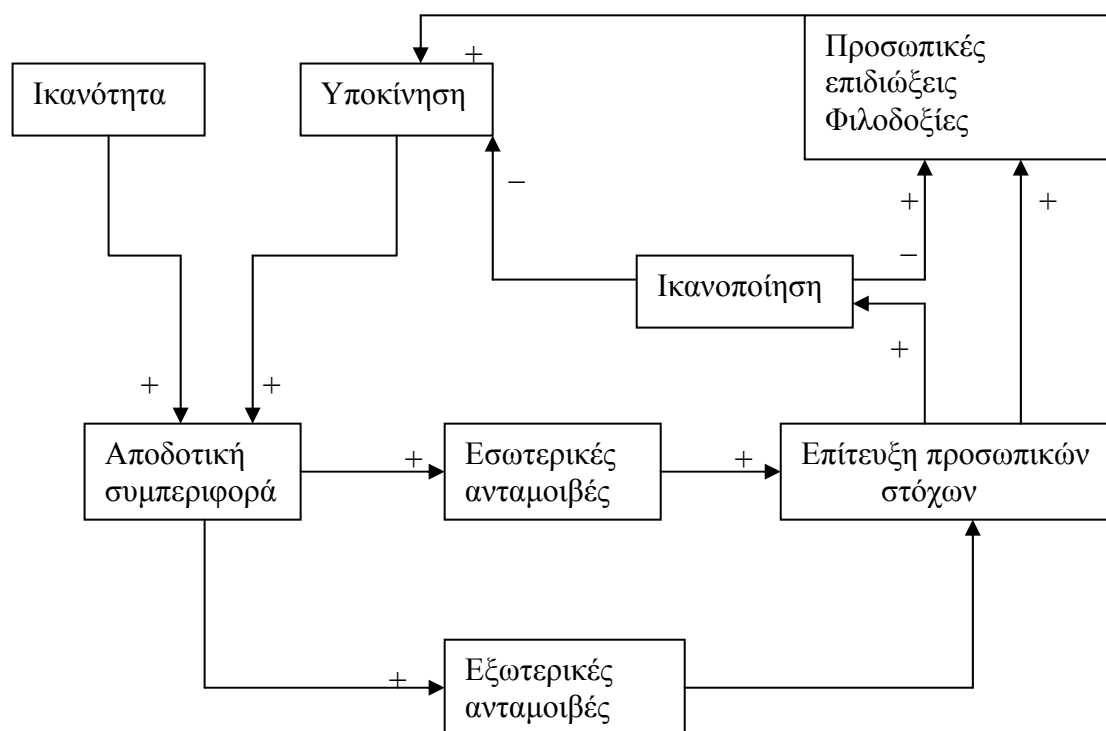
2.5.5 Τι είδους κίνητρα και προγράμματα αναγνώρισης των εργαζομένων χρησιμοποιείτε σε μόνιμη βάση; (σημειώστε όσες επιλογές ισχύουν)	
	Προγράμματα απονομής βραβείων για αποδοτικότητα
	Αναγνώριση μπροστά σε κοινό (χωρίς βραβείο)
	Βραβεία που απονέμονται σε ομάδες (χρηματικά ή άλλα)
	Χρηματικά βραβεία για προτάσεις βελτίωσης
	Μισθός βασιζόμενος στα προσόντα και την επίδοση
	Μερίδιο από τα κέρδη
	Δικαίωμα αγοράς μετοχών

Οι ψυχολόγοι λένε ότι οι άνθρωποι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς και αναζητούν ορισμένους δρόμους για να ικανοποιούν τις ανάγκες τους .Η συμπεριφορά έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών. Για το λόγο αυτό ,προκειμένου να διοικήσουμε τους ανθρώπους , έχει στρατηγική σημασία να γνωρίσουμε τι επιδιώκουν από την εργασία τους . Η όλη διαδικασία συμπεριφοράς θα μπορούσε να εμφανισθεί ως εξής :

$$\text{ΑΝΑΓΚΕΣ} + \text{ΚΙΝΗΤΡΑ} = \text{ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ}$$

Τα κίνητρα ,δηλαδή η υποκίνηση αποτελούν τον καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά .Έργο της διοίκησης είναι να προσπαθήσει να υποκινήσει τους εργαζομένους της ,ώστε να θελήσουν να προσφέρουν όλες τις δυνάμεις τους για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου. Με άλλα λόγια , αν μια επιχείρηση επιθυμεί να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων της στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων, θα πρέπει να προσφέρει σε αυτούς τα κατάλληλα ερεθίσματα, δηλαδή τα κατάλληλα κίνητρα. Το παρακάτω πρότυπο αποδοτικής συμπεριφοράς αναλύει τον τρόπο υποκίνησης του εργαζομένου.

Σχήμα 2.21 Πρότυπο αποδοτικής συμπεριφοράς.



Όπως είδαμε παραπάνω οι ανταμοιβές που προσδοκά το άτομο προσφέροντας τις ικανότητές του σε μια επιχείρηση αποτελούν κινητήριο δύναμη της αποδοτικής συμπεριφοράς του και επηρεάζουν άμεσα την ικανοποίησή του ,καθορίζοντας ταυτόχρονα τις περαιτέρω προσπάθειές του. Οι ανταμοιβές είναι δύο ειδών :**εξωτερικές** που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και **εσωτερικές** , που συνδέονται με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου.

Εξωτερικές ανταμοιβές

Οι οικονομικές ανταμοιβές .Αυτές διακρίνονται σε άμεσες και έμμεσες .Άμεσες είναι οι μισθοί και τα ημερομίσθια , τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη και τα διάφορα συστήματα οικονομικών κινήτρων όπως τα βραβεία αναγνώρισης της αποδοτικότητας και χρηματικά βραβεία για προτάσεις βελτίωσης. Έμμεσες οικονομικές ανταμοιβές είναι τα διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα προγράμματα απόκτησης μετοχών, η υγειονομική ασφάλιση , η χρονική διάρκεια εργασίας , η χρονική διάρκεια της κανονικής άδειας , οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και μετεκπαίδευση και τυχόν άλλες παροχές που ενδεχομένως διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Η αποτελεσματικότητα των οικονομικών ανταμοιβών ως κινήτρων διαφέρει από άτομο σε άτομο , ανάλογα με το φύλλο , την ηλικία , το επίπεδο της θέσεως και των αποδοχών, το επίπεδο μορφώσεως κ.α. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι σε θέση να επηρεάσει , κάτω από ορισμένες πάντα προϋποθέσεις , την αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων της ,ώστε να επιτευχθεί η ολοκληρωτική χρησιμοποίηση των ικανοτήτων τους.

Εσωτερικές ανταμοιβές

Σαν εσωτερικές πάλι θεωρούμε τις ψυχολογικές ανταμοιβές , που καλύπτουν κοινωνικές ανάγκες του ατόμου , ανάγκες εκτιμήσεως ,ανάγκες αυτοεκπλήρωσης. Όσο περισσότερο το άτομο εξασφαλίζεται από οικονομική άποψη τόσο μειώνεται η αξία των εξωτερικών ανταμοιβών και αρχίζει η επιδίωξη της απολαύσεως των εσωτερικών

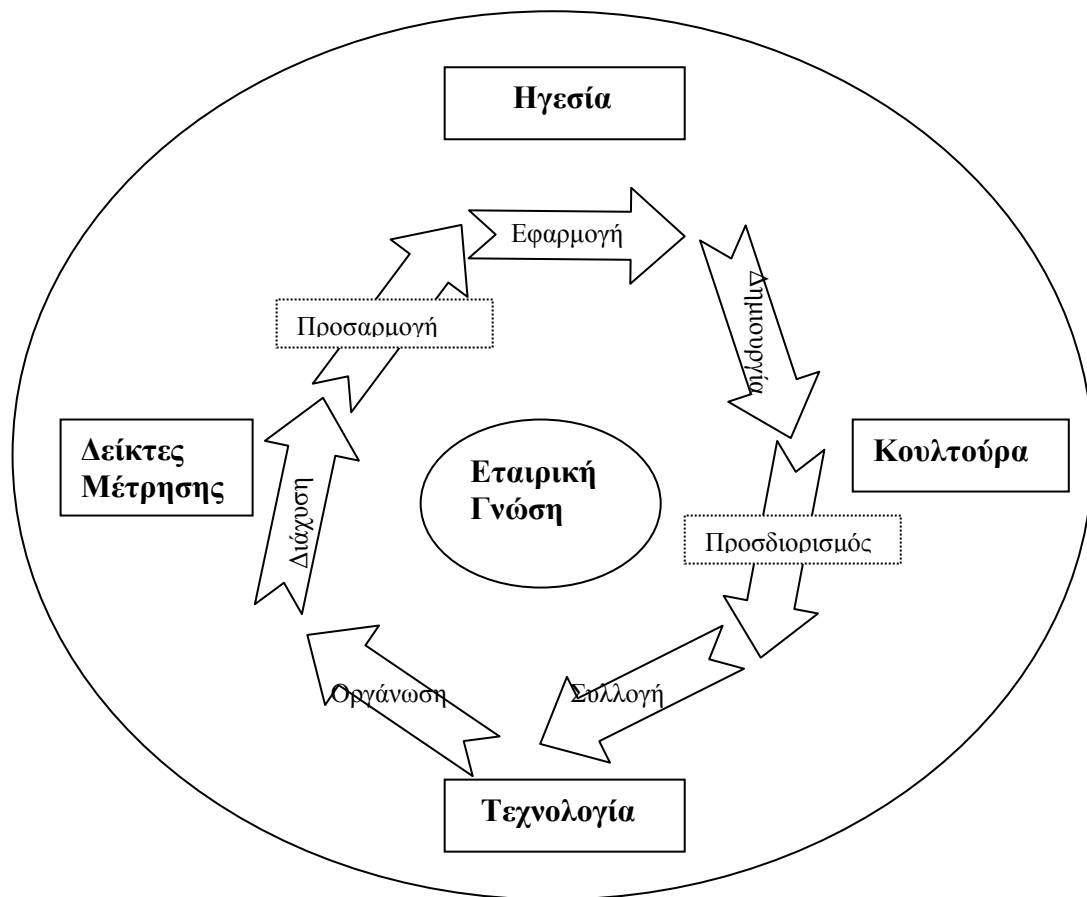
ανταμοιβών. Ειδικότερα εσωτερικές ανταμοιβές που ένα άτομο επιζητεί να απολαύσει μέσα σε μια επιχείρηση είναι το γόητρο, το κύρος ,η δύναμη και γενικά η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει.

2.6 Διαχείριση των γνώσεων.

Ορίζουμε την διαχείριση των γνώσεων ως η διαχείριση των διαδικασιών και των συστημάτων υποστήριξης που διευκολύνουν την απόκτηση , τη δημιουργία , την διατήρηση και την διασπορά των γνώσεων μέσα στην εταιρεία.

Στην σύγχρονη οικονομία με τον μεγάλο βαθμό μεταβλητότητας , η γνωστική βάση των οργανισμών γίνεται ολοένα και περισσότερο το μόνο διατηρήσιμο πλεονέκτημα. Ως ετούτου , οι γνωστικές πηγές πρέπει να προστατεύονται , να καλλιεργούνται και να μοιράζονται ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού. Μέχρι πρόσφατα πολλοί οργανισμοί λειτουργούσαν επιτυχώς βασιζόμενοι στην ατομική γνώση μερικών βασικών μελών τους . Αν και η ατομική γνώση είναι μέγιστης αξίας και αναντικατάστατη, η σύγχρονη οικονομία απαιτεί τη πλήρη αξιοποίηση και της συλλογικής γνώσης ολόκληρου του οργανισμού.

Για την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης γνώσεων σε έναν οργανισμό , πρωταρχικό βήμα αποτελεί ο ορισμός των παραγόντων που θα πρέπει να εξεταστούν σε μια τέτοια προσπάθεια , δηλαδή ο ορισμός ενός πλαισίου ανάλυσης που θα βοηθά τους υπευθύνους που θα αναλάβουν το έργο αυτό. Ένα βασικό πλαίσιο ανάλυσης είναι αυτό του Αμερικάνικου Κέντρου Παραγωγικότητας και Ποιότητας (American Productivity and Quality Center, APQC, 1997) που αναπτύχθηκε σε συνεργασία με την εταιρεία συμβούλων Arthur Andersen, και απεικονίζει το κύκλο ζωής της γνώσης μέσα σε οργανισμούς και προσδιορίζει τους βασικούς υποκινητές της.



Σχήμα 2.22 Κύκλος ζωής της γνώσης.

Το APQC θεωρεί την εσωτερική αξιολόγηση (internal benchmarking) και την δημιουργία και μεταφορά βέλτιστων πρακτικών (best practices) ως απτές επιδείξεις διαχείρισης γνώσης. Η σημασία του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, ιδιαίτερα η κουλτούρα και η οργάνωση απεικονίζεται στο παραπάνω πλαίσιο ανάλυσης. Στο κέντρο του πλαισίου ανάλυση βρίσκονται οι γνωστικές λειτουργίες. Ο κύκλος συχνά ξεκινάει με την ανεύρεση και συλλογή εσωτερικής γνώσης και βέλτιστων πρακτικών. Δεύτερη έρχεται η διαδικασία κατανόησης και διανομής των πρακτικών, έτσι ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Τέλος ο κύκλος περιλαμβάνει τις λειτουργίες προσαρμογής και εφαρμογής των πρακτικών σε νέες καταστάσεις και ανάδειξή τους σε επίπεδο βέλτιστης πρακτικής.

Στο περιβάλλον του κύκλου βρίσκονται οι παράγοντες που υποβοηθούν ή δυσχεραίνουν τις λειτουργίες : η τεχνολογία , η κουλτούρα , η ηγεσία και οι δείκτες μέτρησης. Οι παράγοντες αυτοί του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και υποδομής πρέπει να κατανοηθούν και να αντιμετωπισθούν στην προσπάθεια για βελτίωση του κύκλου ζωής της γνώσης.

2.6.1 Έχετε αντικείμενα και στόχους για την διαχείριση των καλύτερων πρακτικών στην εταιρεία σας ;		
Ναι	Όχι	Δεν γνωρίζω
Παρακαλούμε περιγράψτε τα		

Όπως προαναφέρθηκε για να αναπτυχθούν οι διαδικασίες και να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα απόδοσης μιας επιχείρησης , η επιχείρησης αυτή θα πρέπει να θέσει συγκεκριμένα αντικείμενα και στόχους ώστε μέσω της σύγκρισής της με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου να αναζητήσει τις βέλτιστες πρακτικές. Οι βέλτιστες πρακτικές υπάρχουν σε κάθε είδους επιχείρηση και είναι δυνατόν να αναφέρονται σε όλους τους τομείς της εταιρείας , στις σχέσεις της με τους προμηθευτές της ,στην παραγωγική της διαδικασία και ιδιαίτερα στα μέτρα εξυπηρέτησης των πελατών της

Τομέας της επιχείρησης	Αντικείμενο	Στόχος
Έσοδα από πωλήσεις	Δημιουργία μέτρου κατανομής των εσόδων από πωλήσεις ανά εργαζόμενο	Ετήσιες πωλήσεις σε € ανά εργαζόμενο
Διανομή προϊόντων	Δημιουργία μέτρου του απαιτούμενου χρόνου διανομής	Το μέτρο θα πρέπει να εκφράζεται σε ημέρες και να περιορίζεται από ένα ελάχιστο όριο (πχ.<6 ημέρες)

εταιρείας.

2.6.2 Με ποιο τρόπο ορίζονται τα συγκεκριμένα αντικείμενα και στόχοι;		
Σε επίπεδο εταιρείας	Σε ενιαίο επίπεδο	Σε συνεταιρικό επίπεδο
Παρακαλούμε περιγράψτε		

Τα αντικείμενα και οι στόχοι αυτών των άριστων πρακτικών, ορίζονται έτσι ώστε να συμβαδίζουν με τα δεδομένα των βιομηχανικών ερευνών. Για παράδειγμα μια αεροπορική εταιρεία μπορεί να θέσει έναν ορισμένο στόχο για τα έσοδά της (πχ. έσοδα ανά επιβάτη και ανά χιλιόμετρο) επιλέγοντας ως άριστη πρακτική την τιμή που έχει αυτό το μέτρο σε κάποια από τις καλύτερες αεροπορικές εταιρείες. Πολύ συχνά όμως η

εταιρεία δεν είναι σε θέση να ανακαλύψει αυτά τα δεδομένα . Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να ορίσει τους δικούς της στόχους για κάθε αντικείμενο, πράγμα καθόλου εύκολο αφού απαιτείται διεξοδική συνεργασία ανάμεσα στις διάφορες διακλαδικές ομάδες της ,καθώς το σύνολο των δραστηριοτήτων με τις οποίες δραστηριοποιείται είναι αλληλοεξαρτώμενο.

2.6.3 Η εταιρεία σας διαθέτει σύστημα διαχείρισης των γνώσεων;		
Ναι	Όχι	Δεν γνωρίζω
Αν ναι, παρακαλούμε περιγράψτε:		

Τα έργα διαχείρισης γνώσης που έχουν διεθνώς πραγματοποιηθεί μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες ανάλογα με την επιχειρησιακή κατεύθυνση που ακολούθησαν :

- *Καινοτομία στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών*, ακολουθώντας μια από τις δύο στρατηγικές : διασφαλίζοντας ότι η γνώση της επιχείρηση ενσωματώνεται σε νέα προϊόντα , ή επιταχύνοντας την ανάπτυξη νέων προϊόντων με επαναχρησιμοποίηση γνώσης (πχ. Dow Chemical,Skandia).
- *Έργα λειτουργικής βελτίωσης* ,που εστιάζονται στην μεταφορά βέλτιστων πρακτικών με την δημιουργία βάσεων βέλτιστων πρακτικών και εκδηλώσεων ανταλλαγής βέλτιστων πρακτικών (πχ.Texas Instruments Chevron).
- *Έργα με εστίαση στους πελάτες και στην αγορά*, στα οποία οι επιχειρήσεις αφιέρωσαν σημαντική προσπάθεια στην απόκτηση και οργάνωση γνώσης που σχετίζεται με την αγορά τους και τους πελάτες τους (συνήθειες πελατών, προτιμήσεις , προβλήματα , κλπ.Buckman Laboratories και διάφορες εταιρείες τηλεπικοινωνιών).

Επιπλέον είναι πολλά τα παραδείγματα εταιριών που ανέπτυξαν επιτυχημένα προγράμματα διαχείρισης της επιχειρηματικής γνώσης σε διαφορετικούς τομείς της οικονομικής δραστηριότητας .Ορισμένα από αυτά είναι τα εξής:

- ✓ **Χημική βιομηχανία** .Η Buckman Laboratories ;ήταν μια από τις πρώτες εταιρείες που ανέπτυξαν προγράμματα διαχείρισης γνώσης ως μέσο αύξησης της ταχύτητας καινοτομίας και βελτίωση της υποστήριξης πελατών.Μια από τις πλέον σημαντικές πρωτοβουλίες είναι το K'Netix ένα διασυνδεδεμένο σύστημα βάσεων γνώσης διαθέσιμο παγκοσμίως σε όλους τους συνεργάτες της εταιρείας
- ✓ **Εταιρείες υψηλής τεχνολογίας**. Η Hewlett Packard έχει υλοποιήσει ένα μεγάλο αριθμό προγραμμάτων διαχείρισης γνώσης ,που στόχο έχουν να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας .Τυπικά προβλήματα που αντιμετωπίζει σχετίζονται με την παροχή γνώσης για τα προϊόντα της στους χιλιάδες συνεργάτες ανά τον κόσμο. Η βελτίωση

διάχυσης γνώσης στην HP έχει οδηγήσει στην δραστική μείωση του χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων.

- ✓ **Ασφαλιστικός και χρηματοπιστωτικός τομέας.** Η σουηδική Skandia είναι πρωτοπόρος στην ανάπτυξη εννοιών όπως το <<πνευματικό κεφάλαιο>>(intellectual capital) ως μετρήσιμο μέγεθος. Η Skandia έχει αναπτύξει και χρησιμοποιεί καινοτόμες τεχνικές συνυπολογισμού του πνευματικού κεφαλαίου στον ισολογισμό της εταιρείας.
- ✓ **Φαρμακευτικός τομέας.** Η Glaxo Wellcome και άλλες εταιρίες χρησιμοποιούν τεχνικές διαχείρισης γνώσης κυρίως στα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων.
- ✓ **Ενέργεια .** Εταιρείες όπως η BP-Amoco κάνουν πράξη την διαχείριση γνώσης για να εξασφαλίσουν ότι οι ικανότητες και γνώσεις εμπειρών στελεχών της, χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις της παγκοσμίως . Στην περίπτωση της BP-Amoco δίνεται έμφαση στη βελτίωση της επικοινωνίας και της πρόσβασης σε τεχνογνωσία , όταν και όπου χρειάζεται ανά τον κόσμο
- ✓ **Εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων .**Οι εταιρείες αυτές ήταν από τις πρώτες που αντιλήφθηκαν ότι η κερδοφορία τους βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά σε ότι γνωρίζουν .Τέτοιες εταιρείες έχουν αναπτύξει παγκόσμια συστήματα βέλτιστων πρακτικών και διοχετεύουν την κατάλληλη γνώση όταν και όπου απαιτείται.

2.6.4 Αυτό το σύστημα διοίκησης γνώσεων προήλθε από εξωτερική πηγή;

Ναι

Όχι

Δεν γνωρίζω

Αν όχι το δημιουργήσατε μόνοι σας ; Πως ;

<div> <div>Τομείς εφαρμογής/ Διαδικασίες</div> <div>Βέλτιστες πρακτικές</div> </div>		α. Στρατηγικός σχεδιασμός	β. Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών	γ. Κατηγοριοποίηση και διοίκηση των προμηθευτών	δ. Παραγωγή και διαχείριση προμηθειών	ε. Κατηγοριοποίηση πελατών	ζ. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων	η. Διαχείριση κεφαλαίων	θ. Διοίκηση γνώσεων	ι. Διοίκηση τεχνολογιών	κ. Άλλο
2.6.5 Οι βέλτιστες πρακτικές χρησιμοποιούνται στους εξής τομείς εφαρμογής /διαδικασίες.(σημειώστε όπου ταιριάζει)											
<div> <div>2.6.6 Μέτρα βελτίωσης της απόδοσης χρησιμοποιούνται στους εξής τομείς εφαρμογής /διαδικασίες (σημειώστε όπου πιστεύεται ότι ταιριάζει)</div> <div>2.6.7 Τα κίνητρα βελτίωσης της απόδοσης στοχεύουν στους εξής τομείς εφαρμογής /διαδικασίες (σημειώστε όπου πιστεύεται ότι ταιριάζει)</div> </div>	Κόστος										
	Ποιότητα										
	Ταχύτητα/ Ανταπόκριση										
	Άλλο (καθορίστε)										
	Σπάνια										
	Ορισμένα κίνητρα										
	Πολλά κίνητρα										

Οι πίνακες αυτοί έχουν ως στόχο να συνδέσουν τις βέλτιστες πρακτικές με τους τομείς στους οποίους εφαρμόζονται, εκφράζοντας το αποτέλεσμα που επιτυγχάνουν μέσω των συγκεκριμένων μέσων βελτίωσης που χρησιμοποιούν. Συγκεκριμένα ο πίνακας 6.5 αναζητά τους τομείς στους οποίους η εταιρεία χρησιμοποιεί στην πράξη τις βέλτιστες πρακτικές. Ενώ στον πίνακα 6.6 αναζητούνται τα συγκεκριμένα κριτήρια όπως κόστος, ποιότητα και ταχύτητα /ανταπόκριση, στα οποία η εταιρεία εφαρμόζει μέτρα βελτίωσης της απόδοσης και μάλιστα σε ποιους τομείς εφαρμόζονται αυτά. Τέλος ο

πίνακας 2.6.7 αναζητά την συχνότητα και την ποσότητα των κινήτρων βελτίωσης της απόδοσης που εφαρμόζονται στους διαφορετικούς τομείς.

2.6.8 Παρακαλούμε, παρέχετε τα αποτελέσματα των μέτρων απόδοσης που προσδιορίστηκαν στους πίνακες 2.6.5-2.6.7				
Τομείς εφαρμογής/ Διαδικασίες	Μέτρα	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Στρατηγικός σχεδιασμός				
β. Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών				
γ. Κατηγοριοποίηση και διοίκηση των προμηθευτών				
δ. Παραγωγή και διαχείριση				
ε. Κατηγοριοποίηση πελατών				
ζ. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων				
η. Διαχείριση κεφαλαίων				
θ. Διοίκηση γνώσεων				

Ο πίνακας αυτός αναζητά τα συγκεκριμένα μέτρα που αναφέρθηκαν στους πίνακες 2.5.6.5-2.5.6.7 ανά τομέα της λειτουργίας της επιχείρησης.

2.6.9 Δηλώστε τον βαθμό στον οποίο υπάρχουν τα παρακάτω στην εταιρεία σας					
	Καθόλου Σε μεγάλο βαθμό				
Υπάρχει μία τυπική διαδικασία για τον τρόπο με τον οποίο <u>επιτυχή</u> βελτιωτικά έργα θα περιγράφονται και θα είναι διαθέσιμα σε όλους μέσα στην εταιρία..	1	2	3	4	5
Υπάρχει μία τυπική διαδικασία για τον τρόπο αναθεώρησης και εκμάθησης από <u>ανεπιτυχή</u> βελτιωτικά έργα.	1	2	3	4	5
Υπάρχει μία τυπική διαδικασία που πραγματοποιείται με σκοπό τη μέτρηση της απόδοσης της εταιρίας σε σχέση με αυτή άλλων εταιριών.	1	2	3	4	5
Περιπτώσεις πραγματικής βελτίωσης της απόδοσης είναι καταγεγραμμένες.	1	2	3	4	5
Περιπτώσεις πραγματικής βελτίωσης της απόδοσης είναι διαθέσιμες.	1	2	3	4	5

Κεφάλαιο 3 :Εφαρμογή του ερωτηματολογίου στην εταιρεία.

Η εταιρεία ΒΕΤΑΣ ΑΕΒΕ είναι μια εμπορική εταιρεία που δραστηριοποιείται τόσο στον ελλαδικό όσο και στον ευρύτερο βαλκανικό χώρο. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρείας έχουν να κάνουν τόσο με την χονδρική πώληση προϊόντων όσο και με την λιανική πώληση προϊόντων, μέσω του καταστήματος που διατηρεί στα Ιωάννινα .Τα προϊόντα της εταιρείας χωρίζονται σε τέσσερις βασικούς τομείς :

- Ηλεκτρολογικό υλικό εσωτερικών εγκαταστάσεων
- Ηλεκτρολογικό υλικό βιομηχανικών εγκαταστάσεων
- Φωτισμός
- Έπιπλο

α .Η εταιρεία είναι:

- Τμήμα μιας πολυεθνικής εταιρείας;
- Ανεξάρτητη;
- Οικογενειακή επιχείρηση;
- Συνεργασία;

β .Επισυνάψτε έναν χάρτη της αλυσίδας των προμηθειών σας.

Όσον αφορά τις μεταφορές εντός του γεωγραφικού τμήματος της Ηπείρου, αυτές γίνονται με δημόσιας χρήσεως ταχυμεταφορά σε χρονικό διάστημα μιας μέρας, όπου την οικονομική επιβάρυνση την έχει ο πελάτης της εταιρείας.Οι περιοχές τις οποίες προμηθεύει οι εταιρεία είναι οι εξής :

1. Άρτα
2. Πρέβεζα
3. Ηγουμενίτσα
4. Παραμυθιά
5. Φιλιάτες
6. Λευκάδα
7. Μέτσοβο
8. Λούρος.

Οι μεταφορές προς την υπόλοιπη Ελλάδα γίνονται μέσω Αθηνών. Η εταιρεία αποστέλει τα προϊόντα της σε ιδιωτικό πρακτορείο με έδρα τα Ιωάννινα και το πρακτορείο αυτό αναλαμβάνει να μεταφέρει τα προϊόντα ως την Αθήνα με οικονομική επιβάρυνση της εταιρείας. Στην συνέχεια το πρακτορείο αναλαμβάνει να μεταφέρει τα προϊόντα στους επιμέρους προορισμούς με οικονομική επιβάρυνση όμως των πελατών της εταιρείας. Ο μέσος χρόνος άφιξης των προϊόντων είναι δυο με τρεις ημέρες. Η εταιρεία έχοντας συνάψει ευνοϊκό ιδιωτικό συμφωνητικό με το πρακτορείο, πιστεύει ότι το κόστος μεταφοράς είναι ευνοϊκότερο από την ενοικίαση αποθηκών στην Αθήνα και την πληρωμή αποθηκάρων. Οι επιμέρους προορισμοί των προϊόντων μετά την Αθήνα είναι οι εξής:

1. Θεσσαλονίκη
2. Πάτρα

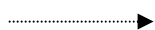
3. Λάρισα
4. Λαμία
5. Αγρίνιο
6. Μεσολόγγι
7. Καλαμάτα
8. Κρήτη
9. Ρόδος
10. Νάξος
11. Μύκονος
12. Σύρος
13. Κέρκυρα
14. Ζάκυνθος
15. Σύρος
16. Μυτιλήνη
17. Σαντορίνη

Τέλος η εταιρεία εξάγει τα προϊόντα της σε δύο Βαλκανικές χώρες όπου η μεταφορά γίνεται με μεταφορικά μέσα των πελατών της στις εξής χώρες :

1. Αλβανία
2. Σκόπια



Στο παραπάνω σχήμα τα διαφορετικά είδη από βέλη σημαίνουν τα εξής:



Μεταφορές εντός Ηπείρου



Μεταφορά μέχρι Αθήνα



Μεταφορές από Αθήνα σε λοιπές περιοχές Ελλάδος



Μεταφορές Εξωτερικού

γ .Περιγράψτε τα βασικά προϊόντα της εταιρείας σας.

Όπως προαναφέρθηκε τα προϊόντα της εταιρείας χωρίζονται σε τέσσερις βασικούς τομείς οι οποίοι είναι:

Ηλεκτρολογικό υλικό εσωτερικών εγκαταστάσεων

1. Καλώδια
2. Πίνακες
3. Αυτόματες ασφάλειες-Ρελέ διαφυγής –Ραγοδιακόπτες
4. Λαμπτήρες
5. Σωλήνες
6. Εξαερισμός
7. Χρονοδιακόπτες –Θερμοστάτες
8. Διακόπτες
9. Επαγγελματικός φωτισμός

Ηλεκτρολογικό υλικό βιομηχανικών εγκαταστάσεων

1. Ρελέ- Θερμικά-Αυτόματοι αέρος –Θερμομαγνητικοί διακόπτες
2. Μπουτόν –Ενδεικτικές λυχνίες
3. Κουτιά μεταλλικά(Πίλα)
4. Καλώδια Αμίαντου –Καλώδια σιλικόνης
5. Μούφες (Ακροκιβώτια υψηλής τάσεως)

Φωτισμός

1. Οικιακός φωτισμός
2. Φωτισμός εξωτερικού χώρου
3. Φωτιστικά δρόμου (κολώνες δρόμου)

Έπιπλο

1. Μικροέπιπλο εσωτερικού χώρου
2. Μεταλλικά έπιπλα κήπου

δ .Παρακαλούμε υπολογίστε τα κάτωθι μέτρα απόδοσης δημιουργίας αξίας, που αναφέρονται στην κατάσταση του ισολογισμού τέλους χρήσης και στην κατάσταση του λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης της εταιρείας για τα αντίστοιχα έτη.

Μέτρα δημιουργίας αξίας	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Έσοδα από πωλήσεις (€)	3.456.749,39	3.717.324,12	4.000.000,00
Β. Μικτά κέρδη (€)	2.117.315,51	2.322.111,04	2.800.000,00
Γ. Καθαρά λειτουργικά Κέρδη Μετά Φόρων (ΚΛΚΜΦ)	934.213,87	1.055.345,32	1.500.000,00
δ. Καταβεβλημένο κεφάλαιο (€)	711.322,09	898.567,33	900.000,00
ε. Μερίδιο εγχώριας αγοράς	-	-	
ζ. Απόδοση στο σύνολο του ενεργητικού (ROTA)	14.7%	16.3%	18%

Τα οικονομικά στοιχεία της παρούσας έρευνας αναφέρονται στο ελλαδικό μέρος της εταιρείας, καθώς υπάρχουν συνεταιρικές εταιρείες τόσο στην Αλβανία όσο και στα Σκόπια, που είναι αδύνατη η περαιτέρω επεξεργασία των οικονομικών τους δεδομένων. Οι καταχωρήσεις των στηλών που αναφέρονται στα μέτρα πριν δύο έτη είναι για το έτος 2001 και το τρέχον έτος είναι το 2003. Ενώ ο στόχος σε δύο έτη στηρίζεται στην πρόβλεψη και στην εκτίμηση που κάνει ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας με βάση τον επιχειρησιακό προγραμματισμό που έχει υπόψη του.

Πρέπει να γίνει η παρατήρηση στο σημείο αυτό, ότι η εταιρεία δεν μπορεί να υπολογίσει με ασφάλεια το μερίδιο της αγοράς που κατέχει, επειδή δεν ανήκει σε έναν καθορισμένο και αμιγώς τυποποιημένο επιχειρησιακό κλάδο. Η γκάμα των προϊόντων που εμπορεύεται η εταιρεία είναι τεράστια και δυστυχώς δεν υπάρχουν ομοειδής επιχειρήσεις στον χώρο.

Με βάση τα αυξητικά κέρδη της εταιρείας, συμπεραίνει κανείς ότι η εταιρεία έχει μια εξελικτική τάση και με βάση την πρόβλεψη του διευθυντή της έχει αρκετές μελλοντικές δυνατότητες ανάπτυξης.

Σύμφωνα με το καταβεβλημένο κεφάλαιο της εταιρείας, αναγνωρίζουμε μια υγιή εταιρεία, η οποία διαθέτει υψηλό για τα δεδομένα της πάγιο ενεργητικό και κεφάλαιο κίνησης και δεν πρόκειται να αντιμετωπίσει προβλήματα εξόφλησης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών της.

Τέλος ο δείκτης της απόδοσης στο σύνολο του ενεργητικού, συγκρινόμενος με παρόμοιες επιχειρήσεις, δείχνει ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί ικανοποιητικά τα στοιχεία του ενεργητικού της για την αποκόμιση των κερδών της.

3.1 Στρατηγικός προγραμματισμός.

3.1.1 Περιγράψτε τα κυριότερα στοιχεία της στρατηγικής της εταιρείας καθώς και τους στόχους για τους οποίους σχεδιάστηκαν.

Στοιχεία στρατηγικής της εταιρείας	Επιχειρηματικοί στόχοι
1.Αύξηση των πωλήσεων της εταιρείας.	1.Εξάπλωση των εξαγωγών της εταιρείας στην Βουλγαρία και επέκταση των υπάρχοντων εξαγωγών μέσα στον επόμενο χρόνο. Η εταιρεία έχει εντοπίσει ήδη έμπειρους τοπικούς συνεργάτες και σχεδιάζει την επέκταση της με την δημιουργία αποθηκών στην Φιλιπούπολη.
2.Μείωση του χρόνου εκπλήρωσης των παραγγελιών.	2. Η εταιρεία επιθυμεί να επενδύσει προσεχώς σε συστήματα διαχείρισης των αποθεμάτων της ώστε να μπορεί να ελέγχει καλύτερα τα αποθέματά της και να αποφύγει τις περαιτέρω καθυστερήσεις. Επιπλέον η εταιρεία έχει προγραμματίσει την αγορά αποθηκών μεγάλης έκτασης στην Αθήνα, σε τρεις μήνες, προκειμένου να μειώσει τις άσκοπες μετακινήσεις των εμπορευμάτων της.
3.Ποιοτική αναβάθμιση της εταιρείας	3.Αίτηση μέσα στον επόμενο χρόνο για την εξασφάλιση του ποιοτικού προτύπου ISO9001 για όλα τα προϊόντα της εταιρείας.

Η εταιρεία δείχνει να έχει μια δομημένη στρατηγική τακτική ενώ και οι συγκεκριμένοι επιχειρηματικοί στόχοι που θέτει έχουν συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα. Σύμφωνα με την ανάλυση SWOT η εταιρεία έχει εντοπίσει τις πιθανές ευκαιρίες στο εξωτερικό της περιβάλλον, για αυτό προσπαθεί να εκμεταλλευθεί τις προσοδοφόρες αγορές των Βαλκανίων. Ενώ για την αντιμετώπιση του υπάρχοντος σκληρού ανταγωνισμού υπόσχεται ποιοτική διαφοροποίηση μέσω της καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών της. Το βασικό πρόβλημα που έχει δυστυχώς η στρατηγική της φιλοσοφία είναι ότι ίσως υπερεκτιμά τις δυνατότητές της και δεν διακρίνει τις αδυναμίες της. Αυτό γιατί, η εταιρεία θεωρεί ότι μπορεί να εκτελέσει τους πολλαπλούς επιχειρηματικούς της στόχους σε χρονικό διάστημα μικρότερο του ενός έτους, κάτι που φαντάζει ουτοπικό για ένα τόσο μεγαλεπίβολο εγχείρημα.

3.1.2 Δηλώστε σε ποιο βαθμό η ανάπτυξη της στρατηγικής σας και η διαδικασία της εφαρμογής της επηρεάζεται επακριβώς από τους παρακάτω λόγους.

	Όχι καθόλου				
α. Η διαδικασία της σύνταξης του προϋπολογισμού είναι ο βασικός οδηγός για την ανάπτυξη και την εφαρμογή της επιχειρησιακής σας στρατηγικής.	1	2	3	4	5
β. Ο στρατηγικός προγραμματισμός οφείλεται στην απόδοση μιας τυπικής, σκόπιμης και κοινά αποδεκτής διαδικασίας.	1	2	3	4	5
γ. Ο επιχειρησιακός προγραμματισμός ενεργοποιείται μέσω προσαναυξημένης μάθησης και τακτικών αποφάσεων.	1	2	3	4	5
δ. Η προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και η ταχύτατη ανάπτυξη βελτιωτικών δράσεων είναι ουσιώδης, και για αυτό δικαιολογεί την παράκαμψη των υπαρκτών επιχειρησιακών στρατηγικών όταν απαιτείται.	1	2	3	4	5
ε. Οι ηγέτες αναπτύσσουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες και είναι οι κυρίαρχοι παράγοντες στην διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής.	1	2	3	4	5
ζ. Τα προγράμματα διορθωτικών επεμβάσεων λαμβάνονται όταν οι στρατηγικοί στόχοι δεν επιτυγχάνονται.	1	2	3	4	5
η. Αυτές οι διορθωτικές δράσεις είναι επιτυχείς.	1	2	3	4	5

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους υπευθύνους της εταιρείας βγάζει κανείς τα εξής συμπεράσματα. Οι στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνει η εταιρεία εξαρτώνται και επηρεάζονται άμεσα από την οικονομική της δυνατότητα, κάτι που είναι αρκετά ρεαλιστικό και θα οδηγήσει σε υγιείς στρατηγικές αποφάσεις. Επιπλέον η εταιρεία δεν διαθέτει κάποιο οργανωμένο τμήμα, που να οριοθετεί τις στρατηγικές της αποφάσεις, αλλά αντίθετα δείχνει δέσμια των παραδοσιακών δομών λήψεων αποφάσεων ,κάτι που δεν της επιτρέπει να μάθει από τα λάθη της. Ευτυχώς βέβαια η λειτουργία της εταιρείας είναι αρκετά ευέλικτη και δείχνει να μπορεί να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Τέλος ο ηγέτης της εταιρείας προφανώς είναι μεν οραματιστής αλλά παράλληλα και αρκετά διαλλακτικός ,ώστε να μπορεί να επηρεάζεται από τους συνεργάτες του κατά την διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής της εταιρείας του.

3.1.3 Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για τη διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρείας;										
	Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρείας;					Ποιος παρέχει συνήθως τα δεδομένα για την εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρείας;				
	Καθόλου		Σε μεγάλο			Καθόλου		Σε μεγάλο		
α. Όμιλος εταιριών	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
β. Διοίκηση των εταιριών	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
γ. Διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
δ. Διοίκηση της εταιρίας	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ε. Ομάδα ειδικών	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ι. Όλοι οι Εργαζόμενοι	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
η. Οι πελάτες	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
θ. Οι προμηθευτές	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Όσον αφορά το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής της ,η εταιρεία δείχνει ώριμη και έτοιμη να δεχτεί τα ερεθίσματα από το εξωτερικό της περιβάλλον, τουλάχιστον όσον αφορά τις συζητήσεις που κάνει με τις διοικήσεις των άλλων εταιρειών και όσον αφορά τις συζητήσεις που κάνει με τις διοικήσεις των άλλων εταιρειών και όσον αφορά τις συζητήσεις που κάνει με τις διοικήσεις των άλλων εταιρειών και ιδιαίτερα τα ερεθίσματα που δέχεται από τους πελάτες, τους εργαζόμενους και του προμηθευτές της. Το μόνο αρνητικό χαρακτηριστικό της εταιρείας, είναι ότι δεν διαθέτει μια ομάδα ειδικών που να την εμπιστεύεται τόσο κατά την διαμόρφωση όσο και κατά την εφαρμογή της στρατηγικής της πολιτικής. Συγκεκριμένα κατά την εφαρμογή της στρατηγικής της, η εταιρεία λειτουργεί αρκετά επαγγελματικά αφού δεν εμπιστεύεται κανέναν, εκτός από τους πραγματικούς υπεύθυνους για τα προγράμματα οργάνωσης και διοίκησής της , που είναι το διοικητικό της συμβούλιο και οι εργαζόμενοι σε αυτήν. Αυτοί γνωρίζουν καλύτερα την εταιρεία και είναι οι μόνοι που μπορούν να πράξουν τις ενέργειες και τις δραστηριότητες που απαιτούνται να γίνουν για την υλοποίηση της συγκεκριμένης στρατηγικής, που έχει προαποφασιστεί

3.2 Αποτελέσματα απόδοσης.

3.2.1 Παρακαλούμε, συμπληρώστε τα παρακάτω ποιοτικά μέτρα απόδοσης.					
	Πριν 2 έτη		Τρέχον έτος		Στόχος σε 2 έτη
α. Εκτίμηση των εντός προθεσμίας παραδόσεων (το ποσοστό % των μονάδων που παραδόθηκαν εγκαίρως)	85%		85%		95%
β. Συχνότητα παραπόνων (ο κατά μέσο όρο αριθμός παραπόνων ανά παραδοτέες μονάδες προϊόντων)	3%		3%		1%
γ. Εκτίμηση ελαττωματικών προϊόντων (ο κατά μέσο όρο ελαττωματικός αριθμός προϊόντων ανά.....παραδοτέες μονάδες προϊόντων)	2%		1%		0%
δ. Κόστος επιδιόρθωσης ελαττωματικών προϊόντων εντός εγγυήσεως (σαν ποσοστό % του συνόλου των εσόδων από τις πωλήσεις)	0.05%		0,02%		0%
ε. Πραγματοποιήσατε κάποια έρευνα αγοράς σχετική με το μέτρο της ικανοποίησης των πελατών σας;	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι Όχι
		#		#	#
ζ. Αν ναι, ποια είναι τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας για το μέτρο της ικανοποίησης των πελατών					
Πριν 2 έτη		Τρέχον έτος		Στόχος σε 2 έτη	

Η εταιρεία έχει επίγνωση της αδυναμίας που έχει, να τροφοδοτεί τους πελάτες της με τα προϊόντα της εγκαίρως, κάτι που φάνηκε και στις στρατηγικές προθέσεις της για το μέλλον. Το ανταγωνιστικό της μειονέκτημα είναι σαφώς το γεγονός ότι δεν διαθέτει κεντρικές αποθήκες στην Αθήνα ,κάτι που προσπαθεί να αντιμετωπίσει μέσω της διατήρησης μεγάλου αριθμού αποθεμάτων, ώστε να αποφύγει περαιτέρω καθυστερήσεις στην τροφοδοσία της, και επιπλέον μέσω της μείωσης του χρόνου προετοιμασίας των παραγγελιών των πελατών της. Επιπλέον η εταιρεία δείχνει να μην αντιμετωπίζει ιδιαίτερα προβλήματα στις σχέσεις και στην επικοινωνία με τους πελάτες της , αφού το ποσοστό των παραπόνων είναι αρκετά μικρό, παρά τις καθυστερήσεις στις παραδόσεις. Προφανώς οι καλές αυτές σχέσεις προκύπτουν από την εξάλειψη προβλημάτων που έχουν να κάνουν με ελαττωματικά προϊόντα, αφού η εταιρεία έχει

κάνει σωστή ποιοτική αξιολόγηση των προμηθευτών της και παραδίδει αρκετά αξιόπιστα προϊόντα. Τέλος ενώ η εταιρεία έχει την πρόθεση να πραγματοποιήσει έρευνα ικανοποίησης των πελατών της ,μέχρι στιγμής δεν δείχνει ένθερμος υποστηρικτής της πολιτικής του Customer Service.

3.2.2 Παρακαλούμε, συμπληρώστε τα παρακάτω μέτρα απόδοσης που σχετίζονται με την λειτουργική ευελιξία της εταιρίας σας.			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Μέσος χρόνος (σε ημέρες) ικανοποίησης παραγγελίας των πελατών για:	5.65	3	2
• τυποποιημένα προϊόντα / υπηρεσίες			
• προσαρμοζόμενα προϊόντα /υπηρεσίες	25	25	20
β. Μέση ποσότητα (σε μονάδες) παραγγελίας των πελατών για:	50	50	70
• Λιανική πώληση			
• Χονδρική πώληση	17859.49	18052.03	20000
γ. Ικανότητα ανταπόκρισης σε επιπλέον όγκο παραγγελιών:	70%	70%	90%
• στο διάστημα μίας ημέρας (μέγιστο ποσοστό %)	20%	20%	10%
• στο διάστημα μίας εβδομάδας (μέγιστο ποσοστό %)			
• στο διάστημα ενός μήνα (μέγιστο ποσοστό %)	10%	10%	0%
Σύνολο	100%	100%	100%
δ. Μέσος απαιτούμενος χρόνος (σε μήνες) από τη σύλληψη μέχρι την προώθηση στην αγορά νέων καινοτομιών και προϊόντων.	6	6	4
ε. Σημείο ισοσκελίσης (μέση τιμή για όλα τα προϊόντα)	733.000	702.000	650.000
• Όγκος πωλήσεων (σε μονάδες)			

• Κέρδος από πωλήσεις (σε χρηματική αξία)	2.159.000	2.150.000	2000000
---	-----------	-----------	---------

Η λειτουργική ευελιξία της εταιρείας παρουσιάζεται προβληματική, ο μέσος χρόνος ικανοποίησης των παραγγελιών των πελατών, ιδιαίτερα για τα προσαρμοζόμενα προϊόντα, κρίνεται πολύ υψηλός για τα σύγχρονα εξαιρετικά ανταγωνιστικά δεδομένα. Βέβαια κάτι τέτοιο είναι λογικό αν αναλογιστεί κανείς ότι πρόκειται για εμπορική εταιρεία και όχι κατασκευαστική. Επομένως χρειάζεται ένα εύλογο χρονικό διάστημα έως ότου έρθει σε επικοινωνία με τους προμηθευτές της, οι οποίοι θα πρέπει να προσαρμόσουν την παραγωγή τους σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες των προσαρμοζόμενων προϊόντων που απαιτούν οι πελάτες της εταιρείας. Ιδιαίτερα όταν το είδος του προϊόντος είναι εισαγόμενο από μια ευρωπαϊκή ή ασιατική χώρα, τότε το χρονικό διάστημα που απαιτείται είναι ακόμη πιο μεγάλο. Από την μέση ποσότητα των παραγγελιών των πελατών διακρίνει κανείς το σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων της εταιρείας θα πρέπει να βρίσκεται συνεχώς σε εγρήγορση, αφού ο αριθμός των μονάδων των παραγγελιών είναι ιδιαίτερα μεγάλος. Επιπλέον η ικανότητα ανταπόκρισης της εταιρείας σε επιπλέον όγκο παραγγελιών στο διάστημα μιας ημέρας, έχει περιθώρια βελτίωσης ίσως με την δημιουργία νέων αποθηκευτικών μονάδων. Γιατί με τα υπάρχοντα δεδομένα η εταιρεία δείχνει ότι δεν μπορεί να ικανοποιήσει έγκαιρα την απρόβλεπτη ζήτηση και πόσο μάλλον να αναπτύξει περαιτέρω το δίκτυο πωλήσεών της. Ακόμη η ικανότητα της εταιρείας για καινοτομία είναι αρκετά ικανοποιητική και δείχνει ότι παρόλο το ότι δεν διαθέτει τα γρανάζια της παραγωγής, μπορεί και τα ελέγχει προς όφελός της. Τέλος η εταιρεία μπορεί και καλύπτει με ευκολία τα σταθερά, κυρίως διοικητικά, έξοδά της αφού οι απαιτούμενες μονάδες για να ισοσκελιστούν αυτά, είναι περίπου οι μισές από αυτές που πωλεί συνολικά σε ετήσια βάση η εταιρεία, άρα θα έχει ένα αρκετά ικανοποιητικό κέρδος.

3.2.3 Παρακαλούμε, συμπληρώστε τα παρακάτω μέτρα απόδοσης που σχετίζονται με την παραγωγικότητα.			
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Παραγωγικότητα εργαζομένων (έσοδα από πωλήσεις/ συνολικό αριθμό εργαζομένων)	230.449,96	247.821,60	266.666,66
β. Πόσες φορές το χρόνο 'γεμίζουν' οι αποθήκες της εταιρίας με πρώτες ύλες;	—	—	—
γ. Πόσες φορές το χρόνο 'γεμίζουν' οι αποθήκες της εταιρίας με ημιτελή προϊόντα;	—	—	—
δ. Πόσες φορές το χρόνο 'γεμίζουν' οι αποθήκες της εταιρίας με έτοιμα προϊόντα;	7,5	8	10

Η παραγωγικότητα των εργαζομένων στην ΒΕΤΑΣ ΑΕΒΕ είναι αρκετά υψηλή συγκρινόμενη με ομοειδής επιχειρήσεις, κάτι που δείχνει ότι ο αριθμός εργαζομένων της εταιρείας είναι αρκετά ικανοποιητικός και θα μπορούσε ίσως να είναι και μεγαλύτερος. Επιπλέον αν συγκρίνει κανείς αυτόν το δείκτη με την μισθοδοσία των εργαζομένων, τότε η απόδοση των εργαζομένων ξεπερνά κάθε προσδοκία της εταιρείας.

Το δεύτερο και το τρίτο ερώτημα δεν αφορούν την συγκεκριμένη εταιρεία ,από την στιγμή που η επιχειρησιακή της λειτουργία είναι καθαρά εμπορική. Το τέταρτο όμως ερώτημα δείχνει την ξεκάθαρη διάθεση της εταιρείας να ανεφοδιάζεται όσο το δυνατόν συχνότερα. Η εταιρεία δείχνει να προβληματίζεται αρκετά σχετικά με την ποσότητα της οικονομικής παραγγελίας .Από την μια επιθυμεί να ελαχιστοποιήσει το κόστος διατήρησης του αποθέματός της,μειώνοντας την ποσότητα της παραγγελίας , ενώ από την άλλη θέλει να ελαχιστοποιήσει το κόστος της παραγγελίας ,αυξάνοντας την ποσότητα της παραγγελίας.

3.3Διοίκηση της αλυσίδας των προμηθειών.

3.3.1 Περιγραφή της αλυσίδας προμηθειών

3.3.1.1 Η εταιρεία είναι :

Κατασκευαστική ☐
Υπεργολαβική ☐

3.3.1.2 Παρακαλούμε, παρέχετε τις παρακάτω δαπάνες σαν ποσοστό % του συνόλου του κόστους των πωλήσεων.	
Αντικείμενο	Ποσοστό
α. Προετοιμασία	10%
β. Πρώτες ύλες και συστατικά ή έτοιμα προϊόντα	50%
γ. Παραγωγή και συναρμολόγηση	%
δ. Αποθήκευση προϊόντων	20%
ε. Διανομή προϊόντων	20%
Συνολικά έξοδα	100%

Καταρχήν ο τομέας της παραγωγής και της συναρμολόγησης δεν υφίσταται για την συγκεκριμένη εταιρεία. Επιπροσθέτως τα κόστη της εταιρείας είναι διαρθρωμένα αρκετά λογικά. Έτσι το κύριο κόστος το επωμίζεται ο τομέας της αγοράς των εμπορευμάτων, ενώ επιβαρύνεται με σχετικά μικρό ποσοστό αν κρίνει κανείς την χιλιομετρική απόσταση που χωρίζει την εταιρεία με τους πελάτες της. Προφανώς οι οικονομικοί όροι της συμφωνίας που έχει συνάψει με την μεταφορική εταιρεία είναι αρκετά ευνοϊκοί. Τέλος το κόστος της αποθήκευσης είναι τεράστιο αν αναλογιστούμε ότι οι αποθηκευτικοί χώροι της εταιρείας είναι ιδιόκτητοι, συνεπώς θα πρέπει να μειωθεί το κόστος συντήρησής τους ή το κόστος της μισθοδοσίας των αποθηκάρων.

3.3.1.3 Προσδιορίστε την σημασία των παρακάτω παραγόντων στην επιλογή τοποθεσίας για τις εγκαταστάσεις της εταιρείας.					
	Καθόλου σημαντικό				Πολύ
α. Ιδιοκτησία	1	2	3	4	5
β.Εύκολη πρόσβαση στη βασική πηγή προμηθειών	1	2	3	4	5
γ. Εύκολη πρόσβαση στις διάφορες αγορές	1	2	3	4	5
δ. Εύκολη πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό	1	2	3	4	5
ε. Χαμηλό εργατικό κόστος	1	2	3	4	5
ζ. Ικανοποιητικές τοπικές απαιτήσεις/ ποσοτώσεις εισαγωγής	1	2	3	4	5
η. Φοροαπαλλαγές και άλλα τοπικά κίνητρα	1	2	3	4	5

Ιδιαίτερα κρίσιμοι παράγοντες για την επιλογή τοποθεσίας για τις εγκαταστάσεις της εταιρείας , είναι κυρίως ο παράγοντας της ιδιοκτησίας καθώς και η εύκολη πρόσβαση στις διάφορες αγορές. Βέβαια ανάλογα με το είδος των εγκαταστάσεων διαφοροποιούνται και οι επιθυμητοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της εταιρείας. Για παράδειγμα η συγκεκριμένη εταιρεία διαθέτει δυο είδη εγκαταστάσεων, αποθήκες και καταστήματα πώλησης , έτσι όσο αφορά τις αποθήκες τις ενδιαφέρει πολύ έντονα να έχει την ιδιοκτησιακή κατοχή ενώ όσο αφορά τα καταστήματα πώλησης είναι διατεθειμένη να νοικιάσει έστω κάποιο χώρο αρκεί αυτός να έχει πρόσβαση στις αγορές. Επιπλέον είναι λογικό, ότι η εύκολη πρόσβαση σε εξειδικευμένο δυναμικό δεν απασχολεί διόλου την εταιρεία, αφού δεν διαθέτει κατασκευαστικό τομέα. Τέλος οι ικανοποιητικές τοπικές απαιτήσεις , οι φοροαπαλλαγές και το χαμηλό εργατικό κόστος είναι παράγοντες που δεν διαφοροποιούνται ανά γεωγραφικό διαμέρισμα στην Ελλάδα, επομένως δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την εταιρεία.

3.3.2 Διοίκηση της βάσης των προμηθειών

3.3.2.1 Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας αποτελούν τους κύριους προμηθευτές για την εταιρεία σας;

Το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο **0%**. Κάτι τέτοιο είναι αναμενόμενο για την συγκεκριμένη εταιρεία από την στιγμή που διαθέτει τόσο ευρεία γκάμα προϊόντων, κανένας προμηθευτής δεν θα μπορούσε να της παρέχει το 80% των εξόδων της σε προμήθειες.

3.3.2.2 Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας αποτελεί μοναδική, διπλή ή πολλαπλή πηγή τροφοδοσίας για εσάς;

	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2
Ποσοστό προμηθευτών που αποτελούν για την εταιρία:			
μοναδική πηγή τροφοδοσίας (%)	60%	60%	70%
διπλή πηγή τροφοδοσίας (%)	0%	0%	0%
πολλαπλή πηγή τροφοδοσίας (%)	40%	40%	30%
Σύνολο	100%	100%	100%

Μας εκπλήσσει το γεγονός ότι η εταιρεία δεν διαθέτει κανέναν προμηθευτή που να την προμηθεύει με δυο διαφορετικά είδη προϊόντων, κάτι τέτοιο όπως μας εξήγησαν οι υπεύθυνοι της εταιρείας αποτελεί συγκυριακό φαινόμενο και δεν οφείλεται σε κάποιο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του χώρου. Από τα στοιχεία του πίνακα διαφαίνεται η ξεκάθαρη πολιτική της εταιρείας, να μην διαθέτει προμηθευτές που να αποτελούν για αυτήν πολλαπλή πηγή τροφοδοσίας, θέλοντας να εξαλείψει όσο το δυνατόν την εξάρτησή της και τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν από μια ενδεχόμενη διακοπή της συνεργασίας τους. Από την άλλη, η εταιρεία επιθυμεί να διατηρήσει κάποιους επιλεγμένους προμηθευτές της, ως πολλαπλή πηγή τροφοδοσίας, γιατί τους εμπιστεύεται ιδιαίτερα και της επιτρέπουν να κάνει ευέλικτες παραγγελίες, συνδυάζοντας για παράδειγμα πολλά διαφορετικά προϊόντα σε ένα φορτίο(container).Ενώ επιπλέον προσβλέπει σε μελλοντική ακόμη μεγαλύτερη ενδυνάμωση των σχέσεών τους, μέσω της εφαρμογής νέων πρακτικών διαχείρισης προμηθειών.

3.3.2.3 Με ποιο τρόπο πληροφορούνται οι κύριοι προμηθευτές σας για την εκτέλεση παραγγελιών;

Τρόπος	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2
α. Την απευθείας παραγγελία	100 %	100 %	100 %
β. Ανάπτυξη προγραμμάτων από τους κύριους προμηθευτές :			
• για την επίβλεψη της στάθμης των πρώτων υλών στις αποθήκες της εταιρίας και τον άμεσο ανεφοδιασμό της όταν κριθεί αναγκαίο	%	%	%
• για πρόβλεψη των βραχυπρόθεσμων αναγκών της εταιρίας σε πρώτες ύλες	%	%	%
• για πρόβλεψη των παραγγελιών των πελατών	%	%	%

Ο πίνακας αυτός δεν προσέθεσε καμία πληροφορία για την ανάλυσή μας, καθώς

κατέδειξε απλά το αναμενόμενο για τα ελληνικά επιχειρησιακά δεδομένα , δηλαδή ότι ο καθιερωμένος τρόπος εκτέλεσης των παραγγελιών είναι η απευθείας παραγγελία.

3.3.2.4 Συμπληρώστε τις παρακάτω ερωτήσεις που αφορούν τους κύριους προμηθευτές σας.				
	Ελλιπή στοιχεία	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Πόσες έρευνες σχετικές με την ικανοποίηση των κύριων προμηθευτών σας έχουν πραγματοποιηθεί;		καμία	καμία	Μια έρευνα Ανά έτος
β. Ποιο ποσοστό των κύριων προμηθευτών σας είναι: • πιστοποιημένοι από εσάς; • πιστοποιημένοι από εξωτερικό παράγοντα;		50%	60%	90%
		90%	95%	100%
γ. Τι ποσοστό των προμηθειών παραδόθηκε καθυστερημένα;		5%	5%	3%
δ. Ποιο το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων των προμηθειών;		2%	0,5%	0,1%
ε. Ποιο ποσοστό των προμηθειών απορρίφθηκε;		0,5%	0%	0%
ζ. Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας, σας προμηθεύουν εγκαίρως;(JIT)		85%	85%	90%
η. Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας χρησιμοποιεί προγράμματα παρακολούθησης των αποθεμάτων των πελατών του;		0%	0%	0%
θ. Ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας έχει πρόσβαση στο σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου σας;		0%	0%	0%
ι. Για ποιο ποσοστό των προμηθευτών σας έχετε άμεση πρόσβαση στο σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου τους;		0%	0%	0%
κ. Ποιο ποσοστό επί του συνόλου των προμηθειών σας πραγματοποιείται μέσω της χρήσης ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων		0%	0%	0%
λ. Ποιο ποσοστό επί του συνόλου των προμηθειών σας πραγματοποιείται μέσω internet;		30%	50%	80%

Καταρχήν , η εταιρεία αν και δεν έχει πραγματοποιήσει κάποια έρευνα μέχρι στιγμής για την ικανοποίηση των προμηθευτών της, έχει την ξεκάθαρη πρόθεση να το διαπράξει στα επόμενα δύο έτη και μάλιστα έχει ως στόχο την καθιέρωση αυτών των ερευνών ανά έτος.

Επιπλέον η εταιρεία χωρίς βέβαια να διαθέτει κάποιο οργανωμένο τμήμα ποιοτικού ελέγχου, έχει την δυνατότητα μέσω ενός τεχνικού επιτελείου ,να ελέγχει όσο το δυνατόν περισσότερες παραγγελίες παραλαμβάνει, και με αυτόν τον τρόπο να αξιολογεί τους προμηθευτές της. Βέβαια το μεγαλύτερο ποσοστό των προμηθευτών της, έχουν ήδη πάρει την ποιοτική έγκριση μεγάλων οργανισμών και συμβαδίζουν με τα ποιοτικά ευρωπαϊκά δεδομένα(CEapproval).

Επιπλέον η εταιρεία αν και πριν από δυο έτη διέθετε ένα αξιосέβαστο ποσοστό ελαττωματικών περίπου 2%, έχει καταφέρει μέσα από επίπονη αξιολόγηση να το ελαχιστοποιήσει με αποτέλεσμα να μην απορρίπτει πλέον καμία παρτίδα. Ακόμη διαπιστώνει κανείς ότι προμηθεύεται σε αρκετά μεγάλο ποσοστό εγκαίρως και δείχνει, αναγνωρίζοντας το μεγάλο ανταγωνισμό που δέχεται, να αυξήσει ακόμη περισσότερο αυτό το ποσοστό. Τέλος η εταιρεία ναι μεν επωφελείται από την χρήση του internet για να πραγματοποιεί τις παραγγελίες της, αλλά δυστυχώς δεν έχει αναπτύξει σε συνεργασία με τους προμηθευτές της κανένα άλλο σύστημα διαχείρισης των αποθεμάτων της.

3.3.2.5 Συμμετέχετε στις παρακάτω δραστηριότητες με τους προμηθευτές σας;					
	Σπάνια				
α. Συναντήσεις συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και κύριων προμηθευτών, από κοινού επίλυση προβλημάτων, κλπ.	1	2	3	4	5
β. Χρησιμοποίηση της τεχνογνωσίας των προμηθευτών για βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών.	1	2	3	4	5
γ. Χρησιμοποίηση της τεχνογνωσίας των προμηθευτών για βελτίωση του βιομηχανικού σχεδιασμού.	1	2	3	4	5
δ. Συναντήσεις συνεργασίας μεταξύ εταιρίας και των δευτέρου επιπέδου προμηθευτών της, από κοινού επίλυση προβλημάτων, κλπ.	1	2	3	4	5
ε. Προγράμματα αξιολόγησης της απόδοσης σε συνεργασία με τους προμηθευτές.	1	2	3	4	5
ζ. Προγράμματα ανάπτυξης των προμηθειών	1	2	3	4	5
η. Αγορά εξοπλισμού παραγωγής/ Αποφάσεις για την παραγωγή	1	2	3	4	5

Τα ερωτήματα β,γ,η δεν απασχολούν την συγκεκριμένη εμπορική εταιρεία , για το λόγο ότι αναφέρονται σε παραγωγικές διαδικασίες. Γενικά οι εταιρεία συναντιέται με τους προμηθευτές της κυρίως για καθορίσουν τον τρόπο των προμηθειών, τους

οικονομικούς όρους της συνεργασίας και άλλα διαδικαστικά θέματα. Ενώ δείχνει να μην τους εμπιστεύεται στην επίλυση των επιχειρησιακών προβλημάτων που τυχόν αντιμετωπίζει, όπως σε θέματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων της.

3.3.3 Κατασκευαστικός τομέας.

3.3.3.1 Οι εγκαταστάσεις σας είναι οργανωμένες ως (σημειώστε τις επιλογές που)	
<u>Κέντρα κέρδους</u>	Κέντρα κόστους

Ο κατασκευαστικός τομέας δεν απασχολεί καθόλου την εταιρεία ΒΕΤΑΣ ΑΕΒΕ, απλώς θα απαντηθούν τα δυο πρώτα ουδέτερα ερωτήματα.

3.3.3.2 Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στις εγκαταστάσεις σας;							
	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη		Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Μόνιμοι	16	14	18	γ. Άμεσοι (πχ.εργάτης)	13	10	13
β.Προσωρινοί	3	2	2	δ. Έμμεσοι (π.χ.λογιστής)	6	6	7

Το τρέχον έτος παρατηρήθηκε μια μείωση των εργαζομένων στην εταιρεία και αυτό γιατί κάποιο προσωπικό απολύθηκε λόγω μειωμένης απόδοσης.Επιθυμία της εταιρείας είναι να αυξηθεί το υπάρχον εργατικό δυναμικό, έτσι ώστε να καταφέρει να αντεπεξέλθει η εταιρεία στις αυξημένες μελλοντικές της δραστηριότητες.

3.3.4 Διοίκηση καναλιών διανομής.

3.3.4.1 Ποιοι είναι οι άμεσοι πελάτες σας σαν ποσοστό % επί των πωλήσεων;	
α. Τελικός καταναλωτής	25%
β. Ενδιάμεσος παραγωγός/ Κατασκευαστής (OEM)	%

γ. Παροχέας υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας	75%
δ. Άλλο (καθορίστε με λεπτομέρεια)	%
Σύνολο	100%

Η εταιρεία όπως είναι λογικό στηρίζει τον κυρίως όγκο των πωλήσεων της στην χονδρική πώληση. Προφανώς το μοναδικό κατάστημα λιανικής πώλησης που διαθέτει, δεν είναι δυνατόν να ανταγωνιστεί σε πωλήσεις το χονδρεμπόριο της εταιρείας.

3.3.4.2 Ποια τμήματα ή ποιες λειτουργίες είναι υπεύθυνα για την εξυπηρέτηση των πελατών; (σημειώστε τις επιλογές που ισχύουν)	
α. Διαχείρισης υλικών	
β. Διανομής	
γ. Μάρκετινγκ	#
δ. Πωλήσεων	#
ε. Παραγωγής	
ζ. Άλλο (καθορίστε με λεπτομέρεια)	

Από τον παραπάνω πίνακα διακρίνουμε την εσφαλμένη οργάνωση της εταιρείας όσο αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών. Καταρχάς το τμήμα Marketing μιας επιχείρησης, έχει ως κύρια επιδίωξή του τη δημιουργία , την αύξηση και τη διατήρηση της ζήτησης για κάποιο συγκεκριμένο προϊόν και δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να χρονοτριβεί και να αποσυντονίζει την ουσιαστική λειτουργία του με την εξυπηρέτηση των πελατών. Ενώ το τμήμα των πωλήσεων θα πρέπει να έχει ως κύριο μέλημά του το διαδικαστικό και οικονομικό μέρος της πώλησης. Όμως στο στάδιο κατά το οποίο λαμβάνει χώρα η πώληση ,το **customer service** επηρεάζεται άμεσα από στοιχεία όπως η διαθεσιμότητα , διανομή και παράδοση, χρόνος εκτέλεσης της παραγγελίας , συνέπεια παράδοσης κτλ. Για τα στοιχεία αυτά λοιπόν , πρέπει να φέρουν την αποκλειστική ευθύνη του τμήματος Logistics, δηλαδή των επιμέρους τμημάτων Διανομής και Διαχείρισης υλικών, και η ικανοποίηση των πελατών εξαρτάται από τον βαθμό επιτυχίας του κυκλώματος αυτού.

3.3.4.3 Πώς διαμορφώνετε τις απαιτήσεις ζήτησης των πελατών σας; Μέσω:					
	Μικρή διορατικότητα			Μεγάλη	
α. Πρόβλεψης πωλήσεων των πελατών	1	2	3	4	5
β. Παρακολούθησης των αποθεμάτων τους	1	2	3	4	5
γ. Γνώσης του προγραμματισμού παραγωγής τους	1	2	3	4	5
δ. Γνώσης της κατάστασης των παραγγελιών τους	1	2	3	4	5

Η εταιρεία για την διαμόρφωση της ζήτησης των πελατών της, δείχνει να στηρίζεται στην εμπειρική πρόβλεψη των πωλήσεων των πελατών της και στην γνώση της κατάστασης των παραγγελιών, τους μέσω της διερεύνησης του κύκλου παραγγελιοδοσίας τους και συνεπώς την γνώση των συνηθειών τους. Επιπλέον η εταιρεία μέσω των στενών σχέσεων, που έχει αναπτύξει με ορισμένους πελάτες της έχει εξοικιωθεί πλέον με τον προγραμματισμό της παραγωγής τους. Τέλος η εταιρεία αγνοεί πλήρως την ύπαρξη συστημάτων ελέγχου των αποθεμάτων των πελατών.

3.3.4.4 Με ποιο τρόπο διαχωρίζετε τους πελάτες σας;			
Δημογραφικά		Στρατηγικά	
Γεωγραφικό		Σύμφωνα με την κερδοφορία	
Σύμφωνα με το μέγεθος		Σύμφωνα με το ιστορικό	
Σύμφωνα με το προϊόν/ τα προϊόντα		Σύμφωνα με στρατηγική συνεργασία	
Σύμφωνα με το βιομηχανικό κλάδο		Σύμφωνα με την μελλοντική δυνατότητα κέρδους	#
Σύμφωνα με τα έσοδα που δημιουργούν στην εταιρεία.	#	Σύμφωνα με τις σχέσεις που υπάρχουν με τον καθένα	

Και στις δυο περιπτώσεις δηλαδή δημογραφικά και στρατηγικά, η εταιρεία δείχνει να χρησιμοποιεί τους πελάτες της κυριολεκτικά ως περυσιακά στοιχεία, αφού το μόνο κριτήριο διαχωρισμού που έχει είναι είτε τα υπάρχοντα έσοδα που δημιουργούν στην εταιρεία είτε η μελλοντική δυνατότητα κέρδους του κάθε πελάτη. Η εταιρεία χρησιμοποιεί αυτόν τον τρόπο διαχωρισμού ούτως ώστε να ξέρει ανά πάσα στιγμή ποιοι είναι οι <<καλοί>> της πελάτες και να τους εξυπηρετεί με τον ανάλογο τρόπο, προσπαθώντας να διασφαλίσει ότι η υπάρχουσα κερδοφορία τους θα συνεχιστεί και στο μέλλον.

3.4 Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών.

3.4.1 Παρακαλούμε, παρέχετε τα παρακάτω στοιχεία για την επιχειρησιακή			
Στοιχεία	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων <u>στον κλάδο</u> που ανήκει η εταιρία (σε χρόνια)	1,5 χρόνος	1,3 χρόνος	1 χρόνος
β. Μέσος κύκλος ζωής των προϊόντων <u>στην εταιρία</u> (σε χρόνια)	1,3 χρόνος	1,2 χρόνος	1 χρόνος
γ. Μέσος αριθμός των παραλλαγών του προϊόντος σας	100	100	90
δ. Αριθμός προϊόντων με ιδιοκτησιακή τεχνολογία σαν ποσοστό επί του συνόλου των εσόδων των πωλήσεων	0	0	0
ε. Ετήσιος προϋπολογισμός για σχεδίαση και ανάπτυξη νέων προϊόντων	0	0	0
ζ. Ετήσιος προϋπολογισμός για την ανάπτυξη νέων διαδικασιών παραγωγής, εργαλείων και εξοπλισμού για την παραγωγή νέων προϊόντων	0	0	0
η. Δομή των έργων για ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων παραγωγικών διαδικασιών:			
αριθμός κύριων αλλαγών/ νέα έργα σε εξέλιξη	—	—	—
μέσο μέγεθος κύριων αλλαγών/ νέα έργα (σε ανθρωποέτη)	—	—	—
αριθμός μικρών αλλαγών/ βελτιωτικά έργα σε εξέλιξη	—	—	—
μέσο μέγεθος μικρών αλλαγών/ βελτιωτικά έργα (σε ανθρωποέτη)	—	—	—
θ. Αριθμός νέων προϊόντων που προωθούνται			
κάθε έτος :	30	35	30
με μικρές αλλαγές/ βελτιώσεις			
με κύριες αλλαγές/ νέα προϊόντα	5	5	8

ι. Βαθμός επιτυχίας των έργων για ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών:			
-ποσοστό % των προτάσεων για έργα που χρηματοδοτήθηκαν	0%	0%	0%
-ποσοστό % των χρηματοδοτούμενων έργων που προωθήθηκαν	0%	0%	0%
-ποσοστό % των έργων που προωθήθηκαν επιτυχώς στην αγορά	0%	0%	0%
κ. Το ποσοστό % των έργων που παρουσίασαν καθυστέρηση στο χρονοδιάγραμμα	0%	0%	0%
λ. Μέση καθυστέρηση χρονοδιαγράμματος αυτών (%)	0%	0%	0%

Συγκρίνοντας το μέσο κύκλο ζωής των προϊόντων στον κλάδο που ανήκει η εταιρεία, με τον μέσο κύκλο ζωής των προϊόντων της εταιρείας διαπιστώνει κανείς ότι η εταιρεία ακολουθεί αρκετά καινοτομική πολιτική σε σχέση με τις άλλες εταιρείες του κλάδου. Αν και γενικά ο μέσος κύκλος ζωής αυτών ειδών των προϊόντων είναι αρκετά υψηλός σε σχέση με άλλα προϊόντα. Επιπλέον ο μέσος αριθμός των παραλλαγών των προϊόντων της εταιρείας παρέμεινε σταθερός τα δυο τελευταία έτη, σύμφωνα με τις προβλέψεις όμως των υπευθύνων της εταιρείας παρουσιάζει τάση για να μειωθεί στο μέλλον, μέσω της εισόδου στην αγορά ολοκληρωτικά νέων προϊόντων. Τα ερωτήματα δ,ε,ζ,η,ι,κ,λ δεν ανταποκρίνονται στην υπάρχουσα εμπορική εταιρεία η οποία δεν ασχολείται με την ανάπτυξη των προϊόντων κατασκευαστικά. Απλώς προτείνει κυρίως στους παραγωγούς προμηθευτές της νέες καινοτομίες, τις οποίες προσπαθεί να λανσάρει κάθε χρόνο στην αγορά. Ενώ τέλος παρατηρούμε ότι ο αριθμός των νέων προϊόντων με κύριες αλλαγές, που προωθούνται κάθε χρόνο στην αγορά, είναι ελάχιστος σε σχέση με τα προϊόντα που παρουσιάζουν μικρές βελτιώσεις.

3.4.2 Ποια κριτήρια χρησιμοποιείτε για τον καθορισμό του χαρτοφυλακίου των έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών;					
Κριτήριο επιλογής	Καθόλου σημαντικό			Πολύ σημαντικό	
α. Διακύμανση ρίσκου	1	2	3	4	5
β. Διακύμανση ταμειακών ροών	1	2	3	4	5
γ. Διακύμανση του μεριδίου αγοράς	1	2	3	4	5

δ. Ισορροπία των προϊόντων ή των γραμμών παραγωγής	1	2	3	4	5
ε. Περιορισμοί πηγών	1	2	3	4	5
ζ. Διατήρηση σταθερού αριθμού έργων σε εξέλιξη	1	2	3	4	5

Η εταιρεία ΒΕΤΑΣ ΑΕΒΕ αν και δεν ασχολείται με το κατασκευαστικό μέρος της ανάπτυξης νέων προϊόντων και διαδικασιών, οργανώνει και συντονίζει ωστόσο την είσοδο των νέων προϊόντων με τέτοιο τρόπο ώστε να αποφεύγει να ρισκάρει την επένδυση των χρημάτων της στα νέα προϊόντα. Επιπλέον η εταιρεία επιλέγει να επενδύσει ή όχι σε νέα προϊόντα, έχοντας ως βασικό γνώμονα το μερίδιο της αγοράς που κατέχει και την ανάγκη για να το αυξήσει με την είσοδο καινοτόμων προϊόντων ή να το διατηρήσει σταθερό κρατώντας τα ίδια προϊόντα. Τέλος η εταιρεία ενδιαφέρεται για την εφαρμογή της απαιτούμενης ισορροπίας μεταξύ παλαιών και νέων προϊόντων, ώστε να διευκολύνει το επιλεκτικό λανσάρισμα των καινοτόμων προϊόντων της στην αγορά.

3.4.3 Ποια κριτήρια χρησιμοποιείτε για την επιλογή για χρηματοδότηση ανεξάρτητων έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών;					
Κριτήριο επιλογής	Καθόλου σημαντικό				Πολύ
α. Κερδοφορία	1	2	3	4	5
β. Ανάπτυξη μεριδίου αγοράς	1	2	3	4	5
γ. Ποιότητα προϊόντων	1	2	3	4	5
δ. Τεχνική επίδοση προϊόντων	1	2	3	4	5
ε. Ενδυνάμωση των έργων	1	2	3	4	5
ζ. Πείρα προερχόμενη από την εμπειρία	1	2	3	4	5
η. Απαίτηση ενός συγκεκριμένου πελάτη	1	2	3	4	5

Το ερώτημα αυτό δεν έχει να κάνει απαραίτητα με τα παραγωγικά έργα αλλά και με τα επιχειρησιακά έργα ανάπτυξης που επιβάλλεται να κάνει μια επιχείρηση ώστε να εισάγει τα νέα προϊόντα της στην αγορά. Η εταιρεία δείχνει να επηρεάζεται λιγότερο ή περισσότερο από όλους τους ανώτερους παράγοντες ,διατηρώντας όμως ως πρωταρχικά κριτήρια επιλογής την πείρα της στον χώρο καθώς και την υποσχόμενη κερδοφορία των υπό ανάπτυξη έργων.

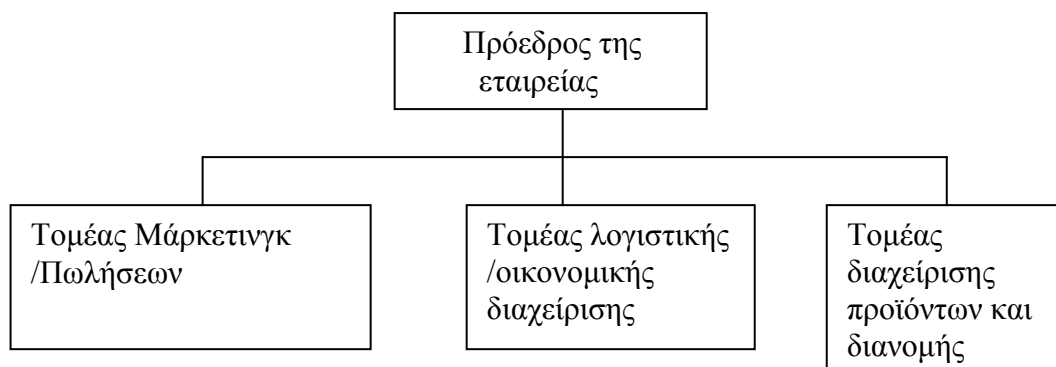
3.4.4 Καταγράψτε τις πρωταρχικές πηγές για την ενεργοποίηση έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών.	
α. Μάρκετινγκ/ Πωλήσεις	30%
β. Εργαζόμενοι στις εγκαταστάσεις	30%
γ. Μηχανικοί παραγωγής	%

δ. Γενικό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης	%
ε. Τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (του εργοστασίου)	%
ζ. Πελάτες	30%
η. Εξωτερικοί συνεργάτες	10%
Σύνολο	100%

Η εταιρεία φαίνεται να ενεργοποιεί την ανάπτυξη των νέων προϊόντων της καθώς και των νέων επιχειρησιακών της διαδικασιών, έχοντας ως αφετηρία επιρροής κυρίως το τμήμα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων της εταιρείας, τους εργαζόμενους στην εταιρεία, τους πελάτες της και λιγότερο κάποιους έμπιστους εξωτερικούς συνεργάτες της εταιρείας. Όπως μας ανέλυσαν οι υπεύθυνοι της εταιρείας όσον αφορά την ανάπτυξη νέων επιχειρησιακών διαδικασιών επηρεάζονται κυρίως από την γνώμη των έμπειρων εργαζομένων στην εταιρεία καθώς και ορισμένων τεχνικά εκπαιδευμένων εξωτερικών συνεργατών. Ενώ πρωταρχική πηγή για την ανάπτυξη των νέων προϊόντων είναι το τμήμα Μάρκετινγκ το οποίο προσπαθεί να αφουγκραστεί το ενδιαφέρον της αγοράς, καθώς και το άμεσο ενδιαφέρον κάποιων βασικών πελατών της επιχείρησης.

3.5 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

3.5.1 Παράλληλα με την συμπλήρωση των παρακάτω ερωτήσεων, σας παρακαλούμε να επισυνάψετε μερικά βασικά οργανογράμματα που να δείχνουν τις σχέσεις αναφοράς, τα επίπεδα διοίκησης, την έκταση του ελέγχου, κλπ. στην εταιρεία σας.



3.5.2 Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τα ακόλουθα;					
	Διαφωνώ ριζικά				Συμφωνώ
α. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να κάνει ευρέως γνωστά τα οικονομικά δεδομένα και τα δεδομένα απόδοσης.	1	2	3	4	5

β. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται να παρακάμπτουν τις τυπικές διόδους επικοινωνίας προκειμένου να εκτελέσουν τη δουλειά τους.	1	2	3	4	5
γ. Διακλαδικές ομάδες χρησιμοποιούνται πολύ συχνά.	1	2	3	4	5
δ. Ομάδες χρησιμοποιούνται πολύ συχνά για να αντιμετωπίσουν προβλήματα και λειτουργικά ζητήματα που αφορούν περισσότερες εγκαταστάσεις	1	2	3	4	5
ε. Ενθαρρύνουμε ανοιχτά τον αντίλογο και τις ερωτήσεις.	1	2	3	4	5
ζ. Ενθαρρύνουμε και χρηματοδοτούμε κοινωνικές εκδηλώσεις.	1	2	3	4	5
η. Ενθαρρύνουμε και χρηματοδοτούμε ανεπίσημες λειτουργίες μεταξύ διαφορετικών εγκαταστάσεων παραγωγής.	1	2	3	4	5
θ. Οι εργαζόμενοι συνηθίζουν να ντύνονται πολύ διαφορετικά, με ιδιαίτερα ξεχωριστή εμφάνιση.	1	2	3	4	5
ι. Υπάρχει υψηλός βαθμός ευελιξίας στη χρηματοδότηση νέων έργων.	1	2	3	4	5

Η εταιρεία διαφωνεί ριζικά σχετικά με την ανακοίνωση οποιωνδήποτε επιχειρησιακών δεδομένων στους εργαζομένους της και πόσο μάλλον όταν αυτά τα δεδομένα έχουν να κάνουν με τα οικονομικά της στοιχεία. Οι υπεύθυνοι δήλωσαν ότι είναι πολύ αυστηροί στο θέμα αυτό και επιθυμούν να διατηρείται άκρα εχεμύθεια στα ευαίσθητα εταιρικά δεδομένα. Επιπλέον η επιχείρηση δηλώνει ουδέτερη τόσο στην παράκαμψη των τυπικών διόδων επικοινωνίας όσο και στην δημιουργία ομάδων μεταξύ των εργαζομένων. Όσον αφορά το πρώτο η εταιρεία θέλει να διακρίνεται από λειτουργικότητα και από ευελιξία και επιτρέπει σε μερικές περιπτώσεις την παράκαμψη των γραφειοκρατικών διόδων επικοινωνίας, αλλά από την άλλη θέλει σε κάθε περίπτωση να διατηρεί τον έλεγχο και να έχει επίγνωση των δραστηριοτήτων των εργαζομένων. Ενώ σχετικά με τις διακλαδικές ομάδες οι επιχείρηση αναγνωρίζει μεν την χρησιμότητά τους και την ενδιαφέρει άμεσα η προώθηση της ομαδικότητας και της συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού, αλλά εκφράζει της φοβίες της όταν αυτές οι ομάδες δρουν ανεξέλεγκτα και δεν εποπτεύονται από κάποιο διευθυντικό στέλεχος. Ακόμη η εταιρεία θεωρεί απαραίτητο το διάλογο σε κάθε επιχειρησιακή λειτουργία, πιστεύοντας ότι μόνο μέσα από το διάλογο θα υπάρξει ουσιαστική βελτίωση της απόδοσης των διαδικασιών. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία εκφράζει το δημοκρατικό και συμμετοχικό της χαρακτήρα. Βασική επιδίωξη της εταιρείας είναι η ύπαρξη καλών σχέσεων και θετικού κλίματος επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, για τον σκοπό αυτό πολύ συχνά διοργανώνει κοινωνικές εκδηλώσεις στις οποίες συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση. Κάτι τέτοιο σύμφωνα με την άποψη του διευθυντή της εταιρείας, ενισχύει τους συναισθηματικούς δεσμούς των εργαζομένων με την εταιρεία

και συνεπώς αυξάνει την παραγωγικότητά τους. Τέλος η εταιρεία δεν συμφωνεί με την ενθάρρυνση των ανεπίσημων λειτουργιών μεταξύ των διαφορετικών εγκαταστάσεων της εταιρείας και δεν θεωρεί αναγκαία την ξεχωριστή ενδυμασία των εργαζομένων.

3.5.3 Υπάρχει διαδικασία πρόσληψης νέων εργαζομένων σύμφωνα με τα απαιτούμενα προσόντα;				
Ναι #			Όχι	
Αν ναι, πόσο συχνά βρίσκετε ανθρώπους με τα απαιτούμενα προσόντα;				
Σπάνια			Πάντα	
1	2	3	4	5

Η εταιρεία λόγω μεγέθους, δεν διαθέτει οργανωμένο τμήμα ανθρώπινων πόρων που να συντονίζει τον προγραμματισμό σε ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι στηρίζεται στην εμπειρία των διευθυντικών στελεχών οι οποίοι μέσω συγκεκριμένων ατομικών συνεντεύξεων αναζητούν εργαζόμενους με τα προσόντα που έχουν προκαθορίσει. Βέβαια ο διευθυντής της εταιρείας παραδέχεται ότι αντιμετωπίζει μεγάλες δυσκολίες στον εντοπισμό του κατάλληλου προσωπικού, για αυτό αναγκάζεται πολύ συχνά να προσλαμβάνει νέο προσωπικό.

3.5.4 Πρόσληψη και εκπαίδευση	
α. Ποιο ήταν το ποσοστό % της αποχώρησης υπαλλήλων από την εταιρία το περασμένο έτος;	20%
β. Ποιο είναι το ποσοστό % του κονδυλίου εκπαίδευσης επί του συνόλου μισθοδοσίας που δαπανήθηκε το περασμένο έτος;	%
γ. Ποιο είναι το μέσο χρηματικό ποσό ανά εργαζόμενο που καταβλήθηκε το περασμένο έτος για την εκπαίδευσή του; (σε ευρώ)	%
δ. Πόσες ημέρες ανά εργαζόμενο, κατά μέσο όρο, αφιερώθηκαν για συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης το περασμένο έτος; (κάθε είδους, και κατά τη διάρκεια και μετά το τέλος της εργασίας)	90ημέρες

Παρατηρεί κανείς ένα πολύ μεγάλο ποσοστό αποχώρησης υπαλλήλων το περασμένο έτος και μάλιστα το ποσοστό αυτό δεν οφείλεται σε αναμενόμενες αποχωρήσεις, για παράδειγμα λόγω σύνταξης, αλλά σε απολύσεις λόγω μειωμένης απόδοσης και μη ικανοποίησης της εταιρείας από τα προσόντα των εργαζομένων. Αυτό είναι πολύ αρνητικό για την εταιρεία, διότι δυσχεραίνει την γενικότερη εύρυθμη λειτουργία της, αφού καλείται σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα να ανανεώσει το έμπυχο δυναμικό της. Τα ερωτήματα β και γ δεν απαντήθηκαν διότι η εταιρεία δεν συνηθίζει να στέλνει τους εργαζομένους της σε ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης πληρώνοντας κάποιο

συγκεκριμένο χρηματικό ποσό, αλλά αντίθετα τους εκπαιδεύει κατά την διάρκεια της εργασίας στις εγκαταστάσεις της εταιρείας. Η εκπαίδευση διαρκεί περίπου τρεις μήνες, χρονικό διάστημα αρκετά μεγάλο αν αναλογιστεί κανείς ότι πρόκειται για εργατικό δυναμικό εμπορικής εταιρείας και όχι κάποιας μονάδας παραγωγής. Το μεγάλο αυτό χρονικό διάστημα οφείλεται κυρίως στην δύσκολη εξοικίωση των εργαζομένων με τον μεγάλο όγκο των προϊόντων που διαθέτει η εταιρεία .

3.5.5 Τι είδους κίνητρα και προγράμματα αναγνώρισης των εργαζομένων χρησιμοποιείτε σε μόνιμη βάση; (σημειώστε όσες επιλογές ισχύουν)	
#	Προγράμματα απονομής βραβείων για αποδοτικότητα
#	Αναγνώριση μπροστά σε κοινό (χωρίς βραβείο)
	Βραβεία που απονέμονται σε ομάδες (χρηματικά ή άλλα)
	Χρηματικά βραβεία για προτάσεις βελτίωσης
#	Μισθός βασισμένος στα προσόντα και την επίδοση
	Μερίδιο από τα κέρδη
	Δικαίωμα αγοράς μετοχών

Η εταιρεία αρκετά χρόνια τώρα προσπαθεί να αμείβει τους εργαζομένους της αξιοκρατικά, δίνοντας αύξηση στους εργαζομένους οι οποίοι διαπρέπουν με την επίδοσή τους και τα προσόντα τους, ενώ αντίθετα συνηθίζει να κάνει περικοπές στους μισθούς όσων δεν είναι παραγωγικοί. Ενώ δεν παραβλέπει να ανταμείβει ηθικά, μέσω της δημόσιας αναγνώρισης των εργαζομένων, όσους επιτελούν σημαντικό έργο για την εταιρεία. Τέλος η εταιρεία μόλις τα τελευταία έτη έχει καθιερώσει το πριμ παραγωγικότητας, το οποίο είναι ένα χρηματικό ποσό που θα δίνεται κάθε χρόνο σε έναν εργαζόμενο που αρίστευσε με την απόδοσή του.

3.6 Διαχείριση των γνώσεων.

3.6.1 Έχετε αντικείμενα και στόχους για την διαχείριση των καλύτερων πρακτικών στην εταιρεία σας ;		
Ναι #	Όχι	Δεν γνωρίζω
Παρακαλούμε περιγράψτε τα <ul style="list-style-type: none"> ❖ Μέσος χρόνος για την διεκπεραίωση των παραγγελιών. (Από την λήψη έως την διανομή. ❖ Μέσος αριθμός των ελαττωματικών προϊόντων που παραδίδονται ανά παραγγελία. 		

3.6.2 Με ποιο τρόπο ορίζονται τα συγκεκριμένα αντικείμενα και στόχοι;		
Σε επίπεδο εταιρείας #	Σε ενιαίο επίπεδο	Σε συνεταιρικό επίπεδο
Παρακαλούμε περιγράψτε		
Τα συγκεκριμένα αντικείμενα και στόχοι ορίζονται σε εταιρικό επίπεδο και έχουν την φιλοδοξία να βελτιώσουν την απόδοση των επιχειρησιακών λειτουργιών της εταιρείας.		

Παρατηρεί κανείς ότι η εταιρεία έχει θέσει συγκεκριμένους στόχους και συγκεκριμένα μέτρα για την βελτίωση των διαδικασιών της, αλλά δυστυχώς αυτά τα μέτρα δεν είναι δυνατόν να συγκριθούν σε επίπεδο βέλτιστων πρακτικών με ομοειδής επιχειρήσεις, ώστε να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα. Έτσι η εταιρεία αναγκάζεται να συγκρίνει τις πρόσφατες επιδόσεις της σε αυτά τα μέτρα, με τις παλαιότερες επιδόσεις της, προσπαθώντας να αυτοαξιολογηθεί.

3.6.3 Η εταιρεία σας διαθέτει σύστημα διαχείρισης των γνώσεων;		
Ναι	Όχι #	Δεν γνωρίζω
Αν ναι, παρακαλούμε περιγράψτε:		

3.6.4 Αυτό το σύστημα διοίκησης γνώσεων προήλθε από εξωτερική πηγή;		
Ναι	Όχι #	Δεν γνωρίζω
Αν όχι το δημιουργήσατε μόνοι σας ; Πως ;		

Η εταιρεία όπως ήταν αναμενόμενο δεν διαθέτει κανένα σύστημα γνώσεων με

αποτέλεσμα να μην μπορεί να διασφαλίσει οποιοδήποτε τρόπο την γνώση που κατέχει και ούτε να μπορεί να δημιουργήσει μια βάση βέλτιστων πρακτικών για την εταιρεία.

<div> <div>Τομείς εφαρμογής/ Διαδικασίες</div> <div>Βέλτιστες πρακτικές</div> </div>		α. Στρατηγικός σχεδιασμός	Β. Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών	γ. Κατηγοριοποίηση και διοίκηση των προμηθευτών	δ. Παραγωγή και διαχείριση προμηθειών	ε. Κατηγοριοποίηση πελατών	ζ. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων	η. Διαχείριση κεφαλαίων	θ. Διοίκηση γνώσεων	Ι. Διοίκηση τεχνολογιών	κ. Άλλο
3.6.5 Οι βέλτιστες πρακτικές χρησιμοποιούνται στους εξής τομείς εφαρμογής /διαδικασίες.(σημειώστε όπου ταιριάζει)				#	#		#				
3.6.6 Μέτρα βελτίωσης της απόδοσης χρησιμοποιούνται στους εξής τομείς εφαρμογής /διαδικασίες (σημειώστε όπου πιστεύεται ότι ταιριάζει)	Κόστος	#				#		#			
	Ποιότητα			#			#				
	Ταχύτητα/ Ανταπόκριση			#	#						
	Άλλο (καθορίστε)										
3.6.7 Τα κίνητρα βελτίωσης της απόδοσης στοχεύουν στους εξής τομείς εφαρμογής /διαδικασίες (σημειώστε όπου πιστεύεται ότι ταιριάζει)	Σπάνια	#									
	Ορισμένα κίνητρα						#				
	Πολλά κίνητρα			#	#	#	#				

Δυστυχώς η εταιρεία χρησιμοποιεί τις βέλτιστες πρακτικές μόνο στους τομείς της κατηγοριοποίησης και διοίκησης των προμηθευτών, στην διαχείριση των προμηθειών και στην διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Η εταιρεία αγνοεί την ευεργετική συνδρομή

των βέλτιστων πρακτικών σχεδόν σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης, δυσχεραίνοντας με τον τρόπο αυτό την ουσιαστική ικανοποίηση των στόχων της. Η εταιρεία χρησιμοποιεί τον παράγοντα του κόστους για να βελτιώσει την απόδοσή της κυρίως όσον αφορά το στρατηγικό της σχεδιασμό, την κατηγοριοποίηση των πελατών της και την διαχείριση των κεφαλαίων της. Οι τομείς που χρησιμοποιεί η εταιρεία τον παράγοντα του κόστους είναι αρκετά ουσιώδης για μια μικρομεσαία επιχείρηση, σίγουρα όμως ο παράγοντας του κόστους θα πρέπει να αναζητηθεί ως μέτρο βελτίωσης της απόδοσης και στους άλλους τομείς της εταιρείας. Επιπλέον η εταιρεία χρησιμοποιεί τον παράγοντα της ποιότητας στην προσπάθεια της να αξιολογήσει τόσο τους προμηθευτές της όσο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Ενώ τέλος ο παράγοντας της ταχύτητας ανταπόκρισης χρησιμοποιείται για να βελτιώσει τον τρόπο διαχείρισης των προμηθειών της εταιρείας και για να αξιολογήσει και πάλι τους προμηθευτές της η εταιρεία.

Η εταιρεία χρησιμοποιεί πολλαπλά κίνητρα ούτως ώστε να βελτιώσει την απόδοσή της στους εξής τομείς : κατηγοριοποίηση προμηθευτών, στην διαχείριση των προμηθειών, στην κατηγοριοποίηση των πελατών της και στην διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Ορισμένα κίνητρα θεωρεί ότι χρησιμοποιεί στην διαχείριση των κεφαλαίων της , ενώ σπάνια χρησιμοποιεί κίνητρα βελτίωσης της απόδοσης στον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Είναι αξιοσημείωτο ότι η εταιρεία δεν χρησιμοποιεί καθόλου κίνητρα τόσο στην ανάπτυξη νέων προϊόντων όσο και στην διοίκηση των τεχνολογιών.

3.6.8 Παρακαλούμε, παρέχετε τα αποτελέσματα των μέτρων απόδοσης που προσδιορίστηκαν στους πίνακες 3.5.6.5-3.5.6.7				
Τομείς εφαρμογής/ Διαδικασίες	Μέτρα	Πριν 2 έτη	Τρέχον έτος	Στόχος σε 2 έτη
α. Στρατηγικός σχεδιασμός				
β. Ανάπτυξη νέων προϊόντων και παραγωγικών				
γ. Κατηγοριοποίηση και διοίκηση των προμηθευτών				
δ. Παραγωγή και διαχείριση				
ε. Κατηγοριοποίηση πελατών				
ζ. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων				
η. Διαχείριση κεφαλαίων				
θ. Διοίκηση γνώσεων				

Ο πίνακας αυτός αναζητά τα συγκεκριμένα μέτρα που αναφέρθηκαν στους πίνακες 3.5.6.5-3.5.6.7 ανά τομέα της λειτουργίας της επιχείρησης. Αλλά δυστυχώς τα μέτρα αυτά δεν είναι διαθέσιμα από την εταιρεία.

3.6.9 Δηλώστε τον βαθμό στον οποίο υπάρχουν τα παρακάτω στην εταιρεία σας					
	Καθόλου Σε μεγάλο βαθμό				
Υπάρχει μία τυπική διαδικασία για τον τρόπο με τον οποίο <u>επιτυχή</u> βελτιωτικά έργα θα περιγράφονται και θα είναι διαθέσιμα σε όλους μέσα στην εταιρία..	1	2	3	4	5
Υπάρχει μία τυπική διαδικασία για τον τρόπο αναθεώρησης και εκμάθησης από <u>ανεπιτυχή</u> βελτιωτικά έργα.	1	2	3	4	5
Υπάρχει μία τυπική διαδικασία που πραγματοποιείται με σκοπό τη μέτρηση της απόδοσης της εταιρίας σε σχέση με αυτή άλλων εταιριών.	1	2	3	4	5
Περιπτώσεις πραγματικής βελτίωσης της απόδοσης είναι καταγεγραμμένες.	1	2	3	4	5
Περιπτώσεις πραγματικής βελτίωσης της απόδοσης είναι διαθέσιμες.	1	2	3	4	5

Η εταιρεία σύμφωνα με τα λεγόμενα των υπευθύνων δεν διατηρεί αρχεία για την καταγραφή των επιτυχημένων βελτιωτικών έργων, αλλά αντίθετα στηρίζεται στην εμπειρία, στην ωριμότητα και στην ικανότητα των βασικών και παλαιών εργαζομένων στην εταιρεία, οι οποίοι έχουν την ευθύνη μετάδοσης των γνώσεων αυτών στους νεότερους εργαζομένους. Ακόμη δεν υφίστανται τυπικές και συστηματικές μέθοδοι εκμάθησης από τα ανεπιτυχή βελτιωτικά έργα, κάτι που είναι ιδιαίτερα αρνητικό για την εταιρεία. Τέλος η εταιρεία αναγνωρίζει την ανάγκη για σύγκρισή των επιδόσεών της και αξιολόγησή τους σε σχέση με ομοειδής εταιρείες αλλά δυστυχώς κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό για τα ελληνικά δεδομένα.

3.7 Συνολική αποτίμηση των αδυναμιών της ΒΕΤΑΣ ΑΕΒΕ.

- ❖ Σχετικά με τον στρατηγικό σχεδιασμό της , η εταιρεία θα πρέπει να δημιουργήσει μια οργανωμένη και επαρκώς δομημένη ομάδα / τμήμα λήψης των στρατηγικών αποφάσεων. Αυτή η ομάδα θα πρέπει υπό την εποπτεία του διευθύνοντος συμβούλου, αφού επεξεργαστεί τις ευκαιρίες και της απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας και αφού αναλύσει τις αδυναμίες και τα δυνατά σημεία στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, να θέσει συγκεκριμένους, ρεαλιστικούς στόχους οι οποίοι να μην είναι υπερβολικοί και να μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη. Για τον λόγο αυτό θεωρείται επιβεβλημένο για την εταιρεία, να εμπιστευτεί τις έμπειρες συμβουλές στον τομέα αυτό κάποιον έμπειρων Μάνατζερ ή κάποιων ειδικών συμβούλων.
- ❖ Όσον αφορά τις μετρήσεις απόδοσης της εταιρείας, έντονο είναι το πρόβλημα που παρουσιάζεται στον χρόνο διανομής των προϊόντων της εταιρείας. Οι μεγάλες καθυστερήσεις στον συμφωνημένο χρόνο παράδοσης, που δεν οφείλεται σε αδυναμία παραγωγικότητας των εργαζομένων, δημιουργεί δυσαρέσκεια στους πελάτες και εντείνει το ανταγωνιστικό μειονέκτημα της εταιρείας. Οι προτεινόμενες λύσεις είναι είτε η αγορά κεντρικών αποθηκών κάτι που είναι μέσα στις προθέσεις της εταιρείας, είτε μείωση του χρόνου μεταφοράς των προϊόντων μέσω αλλαγής της υπάρχουσας μεταφορικής εταιρείας ή μέσω αγοράς εκ μέρους της εταιρείας ιδιωτικών φορτηγών ώστε να αναλάβει η ίδια και την μεταφορά των εμπορευμάτων της.
- ❖ Επιπλέον η εταιρεία παρουσιάζει βασικές δυσκολίες στον τρόπο επικοινωνίας και στην υπάρχουσα συνεργασία που έχει αναπτύξει με τους προμηθευτές της. Θα πρέπει να θέσει σε μια πιο ολοκληρωμένη βάση τις υπάρχουσες τυπικές σχέσεις της με τους προμηθευτές της και να τους εμπιστευτεί περισσότερο, ώστε να αναπτύξουν από κοινού προγράμματα διαχείρισης των προμηθειών τους.
- ❖ Η επιχείρηση αν και έδειξε ότι έχει την πρόθεση , θα πρέπει να βελτιώσει αισθητά την πολιτική εξυπηρέτησης των πελατών της (Customer Service). Είναι αποδεδειγμένο ότι στον εμπορικό κυρίως κλάδο όπου ανήκει η εταιρεία, το Customer Service είναι μείζονος σημασίας για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνεπώς η εταιρεία, θα πρέπει καταρχάς, να ορίσει την ευθύνη της εξυπηρέτησης των πελατών στο τμήμα διανομής και διαχείρισης των εμπορευμάτων που διαθέτει, και να κατηγοριοποιήσει τους πελάτες της δημιουργώντας μια βάση δεδομένων σύμφωνα με την οποία θα έχει επίγνωση των χαρακτηριστικών και των ιδιαίτερων απαιτήσεών τους, ώστε να μπορεί να τους εξυπηρετεί όσο το δυνατόν καλύτερα.
- ❖ Αισθητό είναι ακόμη το μειονέκτημα της εταιρείας στην ικανότητα εξεύρεσης εργαζομένων με τα ανάλογα προσόντα, κάτι που δεν της επιτρέπει να λειτουργήσει με σταθερότητα και οργάνωση. Για αυτό επειδή δεν έχει την δυνατότητα, λόγω μεγέθους, να διαθέτει ξεχωριστό και οργανωμένο τμήμα ανθρώπινων πόρων, είναι αναγκαία η βοήθεια κάποιου ειδικού σε θέματα πρόσληψης εργατικού δυναμικού.
- ❖ Ιδιαίτερα αρνητικό είναι για την εταιρεία το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι σε αυτήν , δείχνουν να μην έχουν αρκετά καθορισμένους ρόλους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να συνεισφέρουν μεν σε πολλαπλές δραστηριότητες, αλλά στην περίπτωση που συμβαίνουν κάποια σφάλματα οι υπεύθυνοι της εταιρείας να μην μπορούν να εντοπίσουν τους υπευθύνους.

- ❖ Τέλος στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι απαραίτητο για την εταιρεία να επενδύσει σε σύγχρονα συστήματα ολοκληρωμένης μηχανοργάνωσης. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία θα συντομεύσει και θα διευκολύνει τις τυπικές λειτουργίες της και επιπλέον θα μπορέσει να διατηρήσει και μια βάση δεδομένων. Αυτή η βάση θα καταγράφει το ιστορικό των μέτρων απόδοσης της εταιρείας, καθώς και των βελτιωτικών δράσεων που λαμβάνονται και έτσι η εταιρεία θα έχει την δυνατότητα της προσαυξημένης μάθησης μέσα από τα λάθη της.

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση των συστημάτων Activity Based Costing.

Στο κεφάλαιο αυτό θα ακολουθήσει μια περιεκτική και εισαγωγική ανάλυση στα συστήματα Activity Based Costing, καθώς και στα πλεονεκτήματα που μπορούν να αποκομίσουν οι εταιρείες οι οποίες θα αποφασίσουν να τα χρησιμοποιήσουν.

4.1 Εισαγωγή στις βασικές αρχές των συστημάτων Activity Based Costing.

Τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης εμφανίστηκαν στις αρχές του προηγούμενου αιώνα με στόχο να υπολογίσουν το κόστος των αποθηκευμένων προϊόντων για λόγους Financial Reporting. Η παραδοσιακή μέθοδος κοστολόγησης διατηρείται, σε πολύ μεγάλο βαθμό, στα σύγχρονα συστήματα κοστολόγησης σε ότι αφορά στον χειρισμό και έλεγχο του άμεσου κόστους (άμεσα εργατικά κόστη , κόστος α' υλών). *Η βασική διαφορά τους όμως σε σχέση με τα συστήματα Activity Based Costing έγκειται στον υπολογισμό και έλεγχο των γενικών εξόδων (overheads) όπως έξοδα διοίκησης, έμμεσα εργατικά κ.α.* Τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης αναπτύχθηκαν και βρήκαν τεράστια εφαρμογή κατά το παρελθόν, δεδομένου ότι τα άμεσα κόστη αφορούσαν στο μέγιστο του συνολικού κόστους κάθε επιχείρησης και επομένως , η έστω αυθαίρετη ή μη ορθολογική κατανομή των περιορισμένων γενικών εξόδων στα προϊόντα ελάχιστα επηρέαζε το συνολικό αποτέλεσμα. Βεβαίως τα συστήματα αυτά ήταν ιδιαίτερα απλοϊκά, και επομένως εύκολα στην χρήση και στην συντήρησή τους. Με την εξέλιξη της τεχνολογίας και την εισαγωγή ολοένα και πιο αυτοματοποιημένων μηχανών, την απασχόληση του προσωπικού σε ποικίλες δραστηριότητες και την αισθητή αύξηση της γκάμας των προϊόντων, μειώθηκαν τα άμεσα κόστη σαν ποσοστό του συνόλου του κόστους της επιχείρησης με ταυτόχρονη ποσοστιαία αύξηση των γενικών εξόδων. Έτσι έγινε σταδιακά σαφής η ανάγκη για τον ορθολογικότερο χειρισμό και έλεγχο των γενικών εξόδων σε σχέση με το παρελθόν.

Βασικός περιορισμός των παραδοσιακών συστημάτων κοστολόγησης είναι το γεγονός ότι ο επιμερισμός του κόστους στα προϊόντα γίνεται με βάση το μέγεθος (πχ. τζίρος , άμεσα εργατικά κ.α) κάθε προϊόντος (volume related costing). Επομένως το πρόβλημα αυτών των συστημάτων είναι ότι με τον τρόπο αυτό, θεωρούν ότι η κατανάλωση πόρων από κάθε προϊόν είναι απλά ανάλογη των άμεσων εργατικών ή κάποιου άλλου μεγέθους , που καμία σχέση δεν έχει με την πραγματική αιτία απορρόφησης αυτών των πόρων. Τα προβλήματα μη ορθολογικής κοστολόγησης προϊόντων γίνονται ακόμη πιο έντονα όσο η γκάμα των προϊόντων αυξάνεται διαρκώς σε σχέση με την περιορισμένη γκάμα του παρελθόντος. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς διαδραματίζει επίσης σημαντικότατο ρόλο στην ανάγκη κατάργησης των παραδοσιακών συστημάτων κοστολόγησης.

Επιπλέον εκτός των ανώτερων περιορισμών των παραδοσιακών συστημάτων κοστολόγησης , θα πρέπει να αναφερθεί το ότι δεν είναι δυνατός ο υπολογισμός του κόστους των επιμέρους δραστηριοτήτων και ενεργειών που λαμβάνουν χώρα μέσα στην επιχείρηση. Έτσι ακολούθως δεν είναι δυνατή η λήψη αποφάσεων παρεμβάσεων επί των διαδικασιών με επίγνωση του κόστους /οφέλους από κάθε απόφαση. Επίσης με τα παραδοσιακά συστήματα είναι πολύ δύσκολη η αναγνώριση του κόστους που οφείλεται σε κάποιο πελάτη ανεξαρτήτως των προϊόντων (π.χ μεταφορικά, εξυπηρέτηση, παραγγελιοληψία, κλπ.) και του κόστους που οφείλεται σε κάποιο προϊόν ανεξαρτήτως πελατών (πχ. διαφήμιση προϊόντων, κλπ.) Τα ανώτερα προβλήματα οδήγησαν πολλές φορές τις εταιρείες στην λήψη λανθασμένων αποφάσεων με αποτέλεσμα την μειωμένη απόδοση στην κερδοφορία τους. Για τον λόγο αυτό

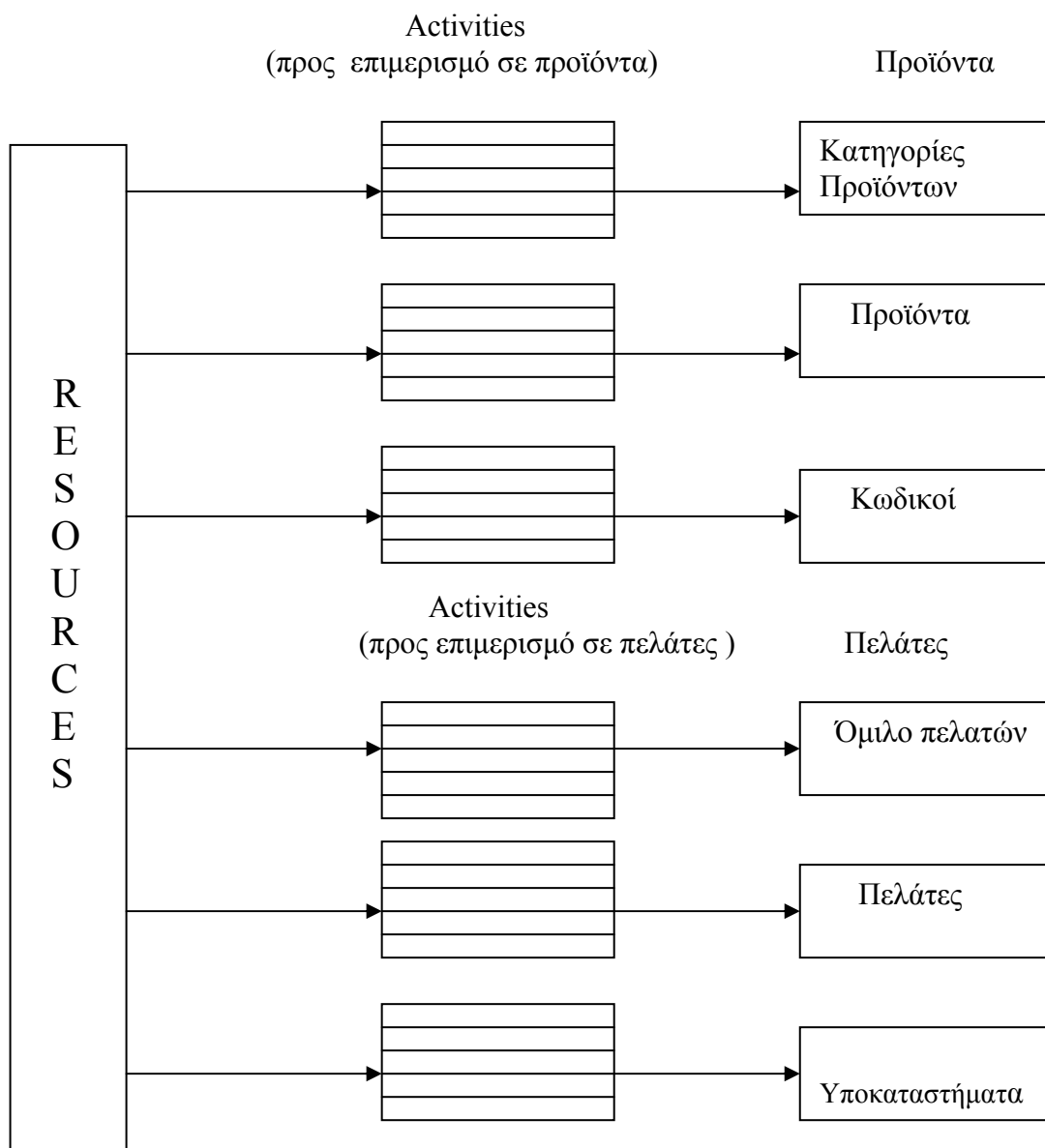
δημιουργήθηκε η ανάγκη για ένα νέο σύστημα κοστολόγηση που θα παρακάμπτει τις παραπάνω δυσκολίες. Έτσι αναπτύχθηκε η μέθοδος ABC , με στόχο την ορθολογική κοστολόγηση των προϊόντων και πελατών και γενικότερα την υποστήριξη στην λήψη διοικητικών αποφάσεων.

Η μεθοδολογία Activity Based Costing ακολουθεί ορισμένες βασικές αρχές και κατευθύνσεις τόσο κατά την σχεδίαση του μοντέλου, όσο και κατά την υλοποίηση και εφαρμογή του συστήματος στην πράξη. Με βάση τα ανωτέρω διαμορφώνεται και προσαρμόζεται στις ανάγκες κάθε συγκεκριμένης επιχείρησης που αποφασίζει την εγκατάσταση ενός τέτοιου συστήματος.. Τα συστήματα ABC θεωρούν ότι οι υποστηρικτικοί και έμμεσοι πόροι (overheads) παρέχουν τις δυνατότητες εκτέλεσης των δραστηριοτήτων (activities) αντί να δημιουργούν κόστη τα οποία πρέπει να κατανεμηθούν. Έτσι ένα σύστημα ABC προσπαθεί να αποτυπώσει επακριβώς τις δραστηριότητες που δημιουργούν τα κόστη. Για παράδειγμα η τηλεφωνική παραγγελιοληψία και η καταχώρηση των παραγγελιών στο μηχανογραφικό σύστημα είναι δραστηριότητες που δημιουργούν κόστη. Η δεύτερη αρχή , αφορά στο ότι τα προϊόντα ή οι πελάτες ή γενικότερα τα αντικείμενα κόστους (cost objects) δημιουργούν ζήτηση από τις παραπάνω δραστηριότητες Ένα σύστημα ABC προσπαθεί να βρεί το τμήμα του κόστους που δημιουργείται από τις δραστηριότητες το οποίο καταναλώνει κάθε cost object (προϊόν ή πελάτης). Για παράδειγμα οι πελάτες με που δίνουν περισσότερες παραγγελίες και με μεγαλύτερο πλήθος γραμμών θα απορροφήσουν πολύ μεγαλύτερο μέρος του κόστους της δραστηριότητας που αφορά την τηλεφωνική παραγγελιοληψία , από ότι οι πελάτες που δίνουν πολύ λιγότερες παραγγελίες και με πολύ μικρότερο πλήθος γραμμών. Αυτό σημαίνει ότι το πλήθος των γραμμών και των παραγγελιών είναι μέτρο μέτρησης της ζήτησης του συγκεκριμένου activity στα cost objects. Με βάση τα ανωτέρα γίνεται σαφές ότι πρόκειται ουσιαστικά για μια μεθοδολογία δύο φάσεων (two stages allocation). Η πρώτη φάση (Resource Allocation) αφορά στον επιμερισμό του κόστους κάθε πηγής εξόδων στις σχετιζόμενες δραστηριότητες με βάση ποσοστά απασχόλησης-συμμετοχής (resource drivers). Στη δεύτερη φάση (Cost Allocation) και εφόσον έχουν συγκεντρωθεί τα κόστη κάθε δραστηριότητας αυτά επιμερίζονται στα cost objects (προϊόντα ή πελάτες) με βάση τους οδηγούς κόστους (Activity Cost Drivers).

Ο διαχωρισμός των δραστηριοτήτων σε σχετιζόμενα με προϊόντα (product driven) και σχετιζόμενα με πελάτες (costumer driven) είναι ένα χαρακτηριστικό που συναντάται στα συστήματα ABC δεύτερης γενιάς. Ο διαχωρισμός αυτός είναι πλέον αναγκαίος , δεδομένου ότι με την τάση που υπάρχει προς την βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη (Customer Service) μεγάλο μέρος του κόστους κάθε πελατοκεντρικής επιχείρησης σχετίζεται αποκλειστικά με τους πελάτες τους οποίους και πρέπει να επιβαρύνει. (πχ. παραγγελιοληψία ,διανομή, εξυπηρέτηση) και καθόλου με τα προϊόντα . Επίσης υπάρχει σαφής διαφοροποίηση σχετικά με τους πελάτες και τα κόστη που απορροφά ο καθένας Για παράδειγμα κάποιος πελάτης που έχει κεντρική αποθήκη και κάνει διανομή ,με δικά του μέσα, στα καταστήματά του, απορροφά λιγότερα κόστη από κάποιον που ζητά διανομή σε κάθε κατάστημά του. Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των συστημάτων ABC , είναι η άμεση συσχέτιση με τα διάφορα επίπεδα προϊόντων και πελατών και τις τυχόν δένδρικές δομές αυτών. Κάθε δραστηριότητα λοιπόν σχετίζεται με προϊόντα ή πελάτες αναλόγως της φύσεώς της και μάλιστα σε διαφορετικά επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα ο επιμερισμός του συνολικού κόστους κάποιας δραστηριότητας που σχετίζεται με πελάτες (πχ. επεξεργασία παραγγελιών από πελάτες) μπορεί να γίνει σε επίπεδο σημείου πώλησης , ενώ κάποια άλλη δραστηριότητα(πχ. επίτευξη συμφωνιών με πελάτες) μπορεί να επιμεριστεί σε ανώτερο επίπεδο από το σημείο πώλησης που

είναι οι πελάτες σαν νομική μορφή πχ. ΑΦΜ. Ακολούθως το κόστος που αναλογεί σε κάθε πελάτη μπορεί να επιμεριστεί ανεξάρτητα στα καταστήματα (σημεία πώλησης κάθε πελάτη). Φυσικά στο ανώτερο κόστος του καταστήματος θα επιμεριστεί και όποιο κόστος επιμεριστεί από κάθε άλλη δραστηριότητα που σχετίζεται με τα σημεία πώλησης. Τα ανώτερα φυσικά ισχύουν και για τα προϊόντα όπου κάποια δραστηριότητα μπορεί να επιμερίξει το κόστος της σε επίπεδο ομάδας κωδικών, ενώ κάποια άλλη σε επίπεδο κωδικών.

Έτσι παρέχεται ένας χαρακτηρισμός κάθε δραστηριότητας ως προς το αν αφορά σε προϊόντα ή πελάτες, στο επίπεδο επιμερισμού και φυσικά τους cost drivers ως προς τον τρόπο (τύπο) επιμερισμού. Επίσης είναι πολλές φορές επιθυμητό και εφικτό, ο επιμερισμός του κόστους κάποιας δραστηριότητας να μην γίνεται στο σύνολο των cost objects του αντίστοιχου επιπέδου, αλλά σε ένα μέρος αυτών, δεδομένου ότι η συγκεκριμένη δραστηριότητα δεν αφορά όλα τα cost objects. Για παράδειγμα, το κόστος της διανομής στην επαρχία πρέπει να επιμεριστεί μόνο στους πελάτες της επαρχίας. Με βάση την ανωτέρω ανάλυση είναι δυνατός ο υπολογισμός του κόστους προϊόντων και πελατών, και κατά συνέπεια η εξαγωγή στοιχείων Profit /Loss κάθε επιπέδου. Ο βασικός σχεδιασμός των συστημάτων Activity Based Costing παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.



4.2 Βασικά πλεονεκτήματα της χρήσης της μεθοδολογίας ABC.

Τα βασικά πλεονεκτήματα της χρήσης της μεθοδολογίας ABC είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Πιο ακριβής και ορθολογικός υπολογισμός του κόστους των προϊόντων σε σχέση με τα παραδοσιακά συστήματα.
- ✓ Βελτιωμένη αντίληψη των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στην επιχείρηση και του κόστους αυτών.
- ✓ Βελτιωμένος και πιο αποδοτικός έλεγχος με στόχο την μείωση των γενικών εξόδων (overheads) μέσω της σύνδεσής τους με τις δραστηριότητες που προκαλούν τα κόστη.
- ✓ Εκτίμηση του κόστους κάθε δραστηριότητας με στόχο την πιο αποτελεσματική λήψη μέτρων παρέμβασης (Re-engineering) μέσω της εκτίμησης του αναμενόμενου οφέλους. Με τον τρόπο αυτό είναι εύκολος ο υπολογισμός ή προϋπολογισμός των επιπτώσεων, θετικών ή αρνητικών, που θα προκύψουν από μια δεδομένη παρέμβαση. Υποστηρίζονται επομένως αναλύσεις του τύπου what-if, κάτι που είναι ιδιαίτερα επιθυμητό για την διοίκηση κατά την λήψη των σχετικών αποφάσεων.
- ✓ Σύγκριση της απόδοσης κάθε δραστηριότητας με τις υψηλότερες αντίστοιχες του κλάδου μέσω δεικτών (benchmarking).
- ✓ Επανασχεδιασμός του κυκλώματος προϊόντων-πελατών.
- ✓ Τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων σχετικά μέρους των δραστηριοτήτων σε τρίτους (outsourcing), στην περίπτωση βέβαια που αυτό θα αποφέρει κέρδη (πχ. αποθήκευση μέσω συνεργατών, αντιπρόσωποι για παραγγελιοληψία κ.α).
- ✓ Αναλυτικός υπολογισμός κερδών/ ζημιών (profit/loss) σε επίπεδο προϊόντος και πελάτη με ανάλυση των συνιστωσών αυτού (drill down).
- ✓ Βελτιωμένη τιμολογιακή και εκπωτική πολιτική με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με ταυτόχρονη γνώση του αντίστοιχου κόστους-οφέλους.
- ✓ Πιο αποδοτική συνεργασία των επιχειρησιακών τμημάτων και του οικονομικού τμήματος της επιχείρησης.

4.3 Μεθοδολογία υλοποίησης των συστημάτων ABC.

Η μεθοδολογία υλοποίησης του έργου βασίζεται σε συναντήσεις και αποτύπωση στοιχείων με τα στελέχη της επιχείρησης. Δεδομένου ότι η εφαρμογή ενός ABC αφορά στο σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, χρειάζεται η συμμετοχή στελεχών και στην ανίχνευση της υφιστάμενης κατάστασης, την αναγνώριση των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα, των πόρων που κάνουν χρήση οι ανωτέρω δραστηριότητες κλπ. Με τον τρόπο αυτό διαφαίνεται καθαρά η ανάγκη υλοποίησης ενός μοντέλου Activity-Based-Costing δεδομένου ότι υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση των μεγεθών, τόσο των προϊόντων, όσο και των πελατών. Άλλωστε διεθνώς αυτό αποτελεί την ισχυρότερη ένδειξη αναγκαιότητας ανάπτυξης ενός τέτοιου συστήματος, έστω και μόνο για λόγους ορθολογικότερης κοστολόγησης. Στα πλαίσια του έργου κωδικοποιούνται και δομούνται τα δέντρα πελατών και προϊόντων και κάθε κόμβος (πελάτης ή προϊόν) χαρακτηρίζεται με πλήθος παραμέτρων.

Πιο συγκεκριμένα , η μεθοδολογία ακολουθεί σε γενικές γραμμές τα ακόλουθα στάδια:

Αναγνώριση και Οριοθέτηση Διαδικασιών (Processes) της επιχείρησης και καθορισμός των Δραστηριοτήτων (Activities)

Στο σημείο αυτό γίνεται αναγνώριση και οριοθέτηση των Processes της επιχείρησης και καθορίζονται οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο κάθε Process. Καθορίζονται οι διαδικασίες που πραγματοποιούνται στην εταιρεία ,και οι οποίες υποβοηθούν και επιβαρύνουν καθόλου, λιγότερο ή περισσότερο τόσο τα προϊόντα όσο και οι πελάτες (πχ. customer service, αποθήκευση , διανομή, μάρκετινγκ, πωλήσεις , οικονομική διαχείριση, διοικητική υποστήριξη κ.α). Καθορίζονται ποια Processes θα θεωρηθούν <<διαδικασίες κορμού>>, με την έννοια ότι βλέπουν προϊόντα ή πελάτες προς επιμερισμό του κόστους που συσσωρεύεται στις διαδικασίες αυτές. Οι υπόλοιπες υποστηρικτικές διαδικασίες επιβαρύνουν με τα κόστη τους τις διαδικασίες κορμού και στην ,συνέχεια μέσα σε κάθε Process επιβαρύνουν τα κόστη των επιμέρους activities.

Επιμερισμός Στοιχείων Κόστους στις Επιμέρους Δραστηριότητες (Resource Allocation)

Σε κάθε Process γίνεται καταγραφή και τυποποίηση των στοιχείων κόστους (πόρων) που απορροφούν οι συγκεκριμένες δραστηριότητες .Κάθε δραστηριότητα απορροφά για την εκτέλεσή της κάποιο κόστος, που είναι το άθροισμα κάποιων ποσοστών των διαθεσιμίων πόρων (στοιχείων κόστους). Ο επιμερισμός των στοιχείων κόστους γίνεται με την χρήση των Resource Drivers, οι οποίοι προκύπτουν μέσα από εκτενείς αναλύσεις και συνεντεύξεις με τα στελέχη της εταιρείας , και ειδικότερα με όσους σχετίζονται με το υπό-μελέτη Process. Τα Resource Drivers εκφράζουν τα σταθερά ποσοστά απασχόλησης των εργαζομένων της εταιρείας ή των πόρων της εταιρείας με τα εκάστοτε Activities και για την εύρεσή τους χρησιμοποιούνται περιοδικά έντυπα τα οποία πρέπει να συμπληρωθούν από τους εργαζομένους στην εταιρεία.

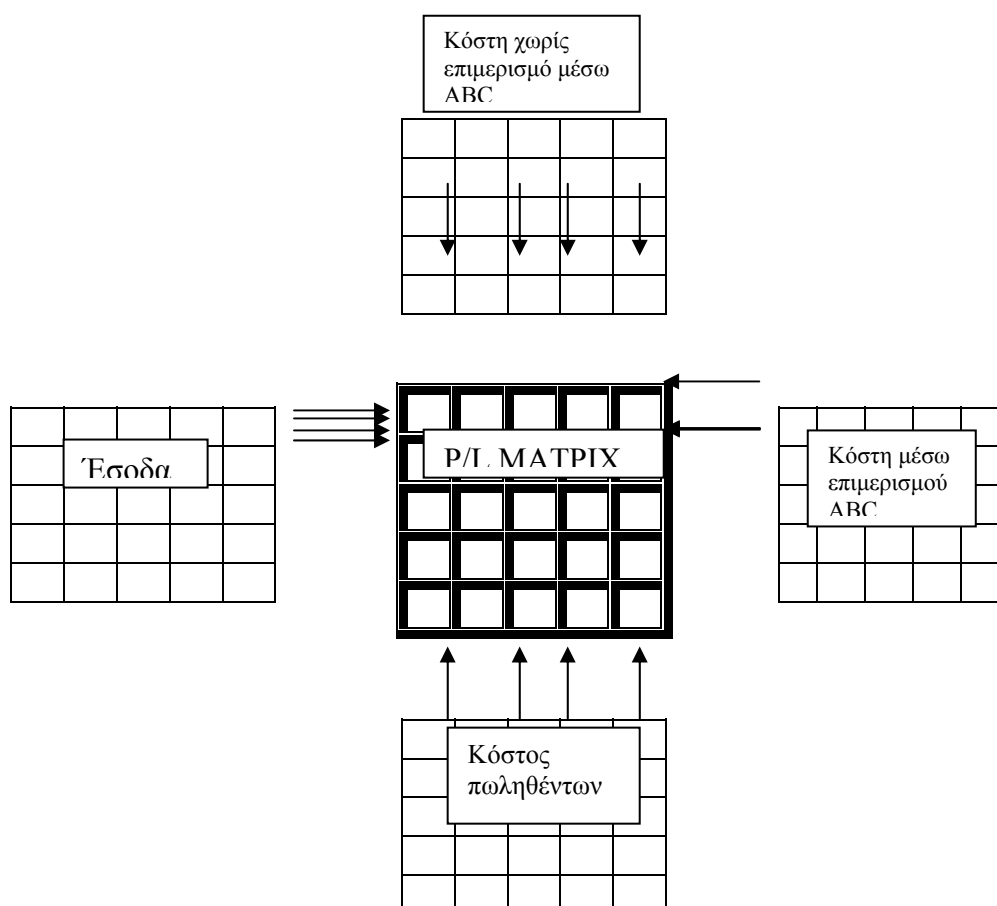
Επιμερισμός Κόστους Δραστηριοτήτων σε προϊόντα και πελάτες (Cost Allocation)

Με δεδομένη την αναγνώριση και επιλογή των δραστηριοτήτων σε κάθε Process καθώς και την συσσώρευση του κόστους αυτών , το επόμενο βήμα αφορά στον καθορισμό του στόχου επιμερισμού κάθε δραστηριότητας , δηλαδή στην ομάδα προϊόντων ή πελατών (cost objects) όπου επιμερίζεται το συνολικό κόστος της συγκεκριμένης δραστηριότητας . Επίσης καθορίζεται και ο τρόπος-τύπος επιμερισμού (activity cost driver) του κόστους κάθε δραστηριότητας στα προϊόντα ή στους πελάτες. Ιδιαίτερη μέριμνα δίνεται επίσης στην δυνατότητα αυτόματης καταγραφής και υπολογισμού των activity cost drivers από ένα πιθανώς νέο μηχανογραφικό σύστημα , όσο αυτό είναι δυνατόν, χωρίς την επιβάρυνση του προσωπικού με επιπλέον φόρτο εργασίας .Βεβαίως πάντα υπάρχει η επιλογή μεταξύ ακρίβειας και πολυπλοκότητας, και στον σχεδιασμό που γίνεται θα πρέπει να δίδεται προσοχή στην εξισορρόπηση των δυο απαιτήσεων με στόχο την μικρότερη δυνατή πολυπλοκότητα και την μεγαλύτερη δυνατή ευκολία

συντήρησης και χρήσης του συστήματος , με ταυτόχρονη εξασφάλιση της μέγιστης δυνατής ακρίβειας.

Ολοκλήρωση Συστήματος και Ενσωμάτωση των Direct costs. Διαμόρφωση μήτρας Κερδοφορίας (P /L).

Με την ολοκλήρωση του αρχικού αλλά συνολικού σχεδιασμού του μοντέλου και του τρόπου λειτουργίας του , γίνονται μικρές αλλαγές και τελικές διορθώσεις με την συνεργασία των στελεχών της επιχείρησης για να προκύψει το τελικό σύστημα ABC. Στην συνέχεια ενσωματώνονται και τα όποια direct costs με στόχο των υπολογισμό του πλήρους κόστους των προϊόντων και πελατών σε μορφή πίνακα (matrix). Με δεδομένη πλέον την μήτρα κόστους προϊόντων και πελατών , και με την βοήθεια της αντίστοιχης μήτρας εσόδων , διαμορφώνεται η αντίστοιχη μήτρα κερδοφορίας /ζημιάς P/ L προϊόντων και πελατών. Μέσω της ανώτερης δομής θα παρέχεται η πληροφορία σχετικά με το κέρδος ή την ζημιά ανά προϊόν και πελάτη και επιπλέον του ποσοστού που αυτό οφείλεται στο προϊόν και του ποσοστού που αυτό οφείλεται στον πελάτη. Σχηματικά η πολυεπίπεδη δημιουργία του πίνακα P/ L παρουσιάζεται στο επόμενο διάγραμμα.



5.Εφαρμογή των συστημάτων Activity Based Costing στην ΒΕΤΑΣ ΑΕΒΕ.

5.1 Συλλογή Δεδομένων- Τροφοδότηση Μοντέλου

Η μεθοδολογία Activity Based Costing θέτει σαν προϋπόθεση την διαθεσιμότητα πλήθους στοιχείων , τόσο κοστολογικά, όσο και ποσοτικά γενικότερα , που αφορούν στα επίπεδα δραστηριότητας των επιμέρους διαδικασιών. Τα δεδομένα εισόδου που ζητήθηκαν και συλλέχθηκαν για το μοντέλο αφορούν στην περίοδο 1^η έως 30^η Νοεμβρίου και είναι τα ακόλουθα:

Resource Drivers

Πρόκειται για τα ποσοστά συμμετοχής του κάθε τύπου κόστους (resource) σε κάθε δραστηριότητα (activity). Σε ότι αφορά στους ανθρώπινους πόρους , τα ποσοστά συμμετοχής ορισμένων εξ' αυτών υπολογίστηκαν στη βάση προσωπικών συνεντεύξεων και εκτιμήσεων για τα ποσοστά κατανομής του χρόνου τους σε κάθε δραστηριότητα (πχ. προϊστάμενοι , διευθυντές κλπ.) Στις άλλες περιπτώσεις τύπων κόστους , όπου η εργασία ήταν αρκετά τυποποιημένη , τα ποσοστά συμμετοχής προέκυψαν από εκτιμήσεις των προϊσταμένων κάθε κυκλώματος σε συνεργασία με τα αποτελέσματα μιας δειγματοληπτικής διαδικασίας , όπου εργαζόμενοι κλήθηκαν να συμπληρώσουν τα ποσοστά απασχόλησής τους ανά δραστηριότητα (ξεχωριστά σε κάθε κύκλωμα) προκειμένου να επιτευχθεί όσο το δυνατόν ακριβέστερη εκτίμηση των ποσοστών συμμετοχής τους . Τέλος ορισμένα κόστη (πχ. αποσβέσεις , γενικά διοικητικά έξοδα) κατανεμήθηκαν στις αντίστοιχες διαδικασίες με βάση συντελεστές που καθορίστηκαν σε συνεργασία με στελέχη της εταιρείας.

Cost Drivers

Τα Cost Drivers αφορούν σε στοιχεία που αφορούν τα cost objects (προϊόντα και πελάτες) και σχετίζονται με τα επίπεδα δραστηριότητας των επιμέρους διαδικασιών (πχ. πλήθος επισκέψεων πωλητών, πλήθος τιμολογίων κλπ.). Τα περισσότερα εξ' αυτών προέκυψαν από το πληροφοριακό σύστημα , παίρνοντας πρωτογενή δεδομένα σε EXCEL. Τα πρωτογενή δεδομένα ήταν:

- Αρχείο Πελατών
- Αρχείο προϊόντων
- Αρχεία τιμολόγησης

Κόστη

Οι δαπάνες που αφορούσαν το μήνα Νοέμβριο 2003 ελήφθησαν από το λογιστικό σχέδιο (ομάδα 6 Γενική λογιστική) από όπου εξαιρέθηκαν τα κόστη μισθοδοσίας τα οποία συνυπολογίστηκαν από μηδενική βάση , επειδή δεν υπήρχε η ανάλογη ανάλυση στους λογαριασμούς του Λογιστικού σχεδίου. Ειδικότερα για την μισθοδοσία ελήφθησαν αναλυτικά στοιχεία κόστους για κάθε εργαζόμενο για την τροφοδότηση του μοντέλου ABC και συγκεκριμένα των Resources.

Το κόστος των πωληθέντων ελήφθη σε ηλεκτρονική μορφή ανά κωδικό (προϊόντων)

5.2 Αναγνώριση Διαδικασιών και Δραστηριοτήτων

Η αναγνώριση των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα στην εταιρεία , καθώς και την οριοθέτηση των δραστηριοτήτων που συνθέτουν κάθε διαδικασία , αποτελούν το πρώτο βήμα για τη σχεδίαση και ανάπτυξη του μοντέλου Activity Based Costing. Η αναγνώριση αυτή έγινε σε συνεργασία με τα στελέχη της εταιρείας BETAS AEBE και τα αποτελέσματά της παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Αναγνώριση Διαδικασιών (Processes)

Για την εταιρεία αναγνωρίστηκαν τα ακόλουθα 4 κυκλώματα τα οποία θα χρησιμοποιηθούν στο σύστημα κοστολόγησης ABC :

- Πωλήσεις –Παραγγελιοδοσία-Παραγγελιοληψία
- Αποθήκευση
- Συλλογή παραγγελιών και Διανομή
- Marketing

Οι υπόλοιπες οργανογραμματικές λειτουργίες (διοίκηση, λογιστήριο, μηχανογράφηση) είναι υποστηρικτικές των υπολοίπων και τα κόστη τους θα επιβαρύνουν τις υπόλοιπες λειτουργίες.

Επιπλέον το σημαντικό χαρακτηριστικό των συστημάτων ABC είναι ο διαχωρισμός του κόστους σε κόστη που αφορούν προϊόντα και σε κόστη που αφορούν πελάτες . Αντίστοιχα οι διαδικασίες ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους καθορίζονται ως διαδικασίες που ‘βλέπουν’ πελάτες ή προϊόντα. Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται ο καθορισμός αυτός.

Διαδικασία	Τι ‘βλέπει’ η διαδικασία
➤ Πωλήσεις-Παραγγελιοδοσία-Παραγγελιοληψία	Πελάτες
➤ Αποθήκευση	Προϊόντα
➤ Συλλογή Παραγγελιών και Διανομή	Πελάτες
➤ Marketing	Προϊόντα

Καθορισμός Δραστηριοτήτων (Activities)

Μετά την αναγνώριση των διαδικασιών που παρουσιάστηκε στην προηγούμενη παράγραφο , εδώ θα γίνει αναφορά στις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα μέσα σε κάθε διαδικασία και συνεπώς επιβαρύνουν το κόστος. Στους πίνακες 1-4 που ακολουθούν αποτυπώνονται οι δραστηριότητες των κυκλωμάτων.

ΠΩΛΗΣΕΙΣ-ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΔΟΣΙΑ-ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑ	
ACTIVITIES	ΚΩΔΙΚΟΣ
ΕΠΙΔΕΙΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ-ΠΩΛΗΣΗ	A1
ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑ	A2
ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	A3
ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΛΟΠΩΝ-ΕΙΣΠΡΑΞΗ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ	A4
ΛΗΨΗ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ/FAX/MAIL	A5
ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	A6
ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ /STOCK CONTROL	A7
ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	A8
ΕΛΕΓΧΟΣ-ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΑΝΕΚΤΕΛΕΣΤΩΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	A9
ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΙΝΗΣΕΩΝ(ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ-ΕΞΑΓΩΓΕΣ)	A10
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ (ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ) ΠΕΛΑΤΩΝ	A11
ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ	A12
BUDGETING+ PLANNING	A13
ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ	A14
ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΔΟΣΙΑ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗ/FAX/MAIL	A15
ΕΠΙΣΚΕΨΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	A16
ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	A17
ΕΚΔΟΣΗ ΤΙΜΟΛΟΓΙΩΝ	A18
ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΩΛΗΣΗΣ-ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΔΟΣΙΑΣ-ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑΣ	A19

ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ	
ACTIVITIES	ΚΩΔΙΚΟΣ
ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΕΓΧΩΡΙΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	B1
ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΕΙΣΑΓΟΜΕΝΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	B2
ΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	B3
ΑΝΑΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	B4
ΑΠΟΓΡΑΦΗ	B5
ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ	B6
ΓΕΝΙΚΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ –ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	B7
ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	B8
ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ ΕΚΘΕΣΗΣ	B9
ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΗΦΘΕΝΤΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	B10
ΜΟΝΤΑΡΙΣΜΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	B11

ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗ	
ACTIVITIES	ΚΩΔΙΚΟΣ
ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ –ΕΠΙΒΛΕΨΗ ΕΡΓΑΤΩΝ ΣΥΛΛΟΓΗΣ	Γ1
ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	Γ2
ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	Γ3
ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	Γ4
ΦΟΡΤΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΣΤΑ ΦΟΡΤΗΓΑ	Γ5
ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗ ΑΠΟ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ	Γ6
ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	Γ7
SERVICE ΠΕΛΑΤΩΝ (ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΦΩΤΙΣΤΙΚΩΝ)	Γ8
ΛΗΨΗ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ ΑΠΟ ΦΟΡΤΗΓΑ	Γ9
ΣΥΛΛΟΓΗ +ΦΟΡΤΩΣΗ +ΕΝΔΟΕΤΑΙΡΙΚΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	Γ10
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΩΝ	Γ11
ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	Γ12
ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΑΛΛΑ ΤΜΗΜΑΤΑ	Γ13
ΕΛΕΓΧΟΣ/ ΔΙΑΛΟΓΗ ΚΑΙ ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΗ	Γ14
ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	Γ15
ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ	Γ16

MARKETING	
ACTIVITIES	ΚΩΔΙΚΟΣ
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΚΑΤΑΛΟΓΩΝ	Δ1
ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Δ2
ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Δ3
ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Η.Ε	Δ4
ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Η.Β	Δ5
ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Φ	Δ6
ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Ε	Δ7
ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ MARKETING	Δ8

5.3 Διαμόρφωση Δέντρου Προϊόντων και Πελατών.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται ως γνωστόν στο χώρο του ηλεκτρολογικού υλικού, του φωτισμού και του επίπλου, τα οποία εμπορεύεται εκμεταλλευόμενη τόσο την λιανική της πώληση όσο και το δίκτυο διανομής που έχει αναπτύξει σε όλη την Ελλάδα. Η εταιρεία εισάγει κυρίως προϊόντα και λιγότερο εμπορεύεται προϊόντα άλλων ελληνικών επιχειρήσεων. Τα προϊόντα που διαχειρίζεται η επιχείρηση χωρίζονται στις εξής κατηγορίες :

1. Εισαγόμενο Ηλεκτρολογικό Υλικό Εσωτερικών Εγκαταστάσεων.(ΕΙ.Η.Ε)
2. Εγχώριο Ηλεκτρολογικό Υλικό Εσωτερικών Εγκαταστάσεων.(Ε.Η.Ε)
3. Εισαγόμενα Προϊόντα Φωτισμού. (ΕΙ.Φ)
4. Εγχώρια Προϊόντα Φωτισμού. (Ε.Φ)
5. Εισαγόμενα Έπιπλα. (ΕΙ.Ε)
6. Εισαγόμενο Ηλεκτρολογικό Υλικό Βιομηχανικών Εγκαταστάσεων.(ΕΙ.Β.Ε)

7. Εγχώριο Ηλεκτρολογικό Υλικό Βιομηχανικών Εγκαταστάσεων. (Ε.Β.Ε)

Επιπλέον οι πελάτες της εταιρείας μπορούν να ταξινομηθούν σε 6 κύριες κατηγορίες :

1. Επαγγελματίας Ηλεκτρολόγος
2. Καταναλωτής (Λιανική)
3. Χονδρέμπορος ή Κατάστημα **εκτός** Ιωαννίνων
4. Χονδρέμπορος ή Κατάστημα **εντός** Ιωαννίνων
5. Αντιπρόσωπος
6. Πελάτες Εξαγωγών

Το αναλυτικό δέντρο των πελατών αποτελείται από 6 επίπεδα, που θα χρησιμοποιηθούν για την διαμόρφωση των κόμβων (cost objects) στους οποίους θα επιμεριστούν τα κόστη, κατά την διαμόρφωση του συστήματος Activity Based Costing. Δηλαδή το μοντέλο ABC γίνεται να επιμερίσει τα κόστη όχι μόνο σε επίπεδο σημείου πώλησης αλλά σε πολλές περιπτώσεις και σε ανώτερο επίπεδο (πχ. λιανέμποροι περιοχής Χ).

Με βάση την δομή του δέντρου αυτού , απαιτείται η αντιστοίχιση κάθε κωδικού πελάτη με τον κόμβο στον οποίο ανήκει . Η αντιστοίχιση θα χρησιμοποιηθεί κατά την διαμόρφωση του συστήματος ABC και τη διαμόρφωση της μήτρας κερδοφορίας / ζημιάς (P/L matrix).

5.4 Στοιχεία κόστους Δραστηριοτήτων ανά Διαδικασία

Επόμενο βήμα είναι η καταγραφή των στοιχείων κόστους (resources) που απορροφούν οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στα όρια της κάθε διαδικασίας , καταγραφή η οποία παρουσιάζεται συνοπτικά στους επόμενους πίνακες.

ΠΩΛΗΣΕΙΣ –ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΔΟΣΙΑ-ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑ	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ RESOURCES	ΚΩΔΙΚΟΣ
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	R.A.1
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΠΩΛΗΤΩΝ	R.A.2
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ	R.A.3
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΒΟΗΘΩΝ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑΣ	R.A.4
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΒΟΗΘΩΝ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΔΟΣΙΑΣ	R.A.5
ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΛΟΓΙΣΤΩΝ	R.A.6
ΕΞΟΔΑ ΚΙΝΗΣΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ	R.A.7
ΕΞΟΔΑ ΚΙΝΗΣΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ	R.A.8
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΗΡΙΩΝ	R.A.9
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΕΞΟΔΑ	R.A.10
ΔΙΑΦΟΡΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	R.A.11

ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ RESOURCES	ΚΩΔΙΚΟΣ
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΑΠΟΘΗΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΩΝ	R.B.1
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΩΝ	R.B.2
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΕΡΓΑΤΩΝ	R.B.3
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	R.B.4
ΑΜΟΙΒΕΣ ΦΟΡΤΟΕΚΦΟΡΤΩΤΩΝ	R.B.5
ΕΞΟΔΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΚΤΗΡΙΟΥ	R.B.6
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΕΞΟΔΑ	R.B.7
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ	R.B.8
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΠΙΠΛΩΝ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	R.B.9
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΑΣΩΜΑΤΩΝ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΩΝ	R.B.10
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΗΡΙΩΝ	R.B.11
ΔΙΑΦΟΡΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	R.B.12

ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗ	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ RESOURCES	ΚΩΔΙΚΟΣ
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΑΠΟΘΗΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΩΝ	R.Γ.1
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΩΝ	R.Γ.2
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΕΡΓΑΤΩΝ	R.Γ.3
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΥΠΕΥΘΥΝΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	R.Γ.4
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΦΟΡΤΟΕΚΦΟΡΤΩΤΩΝ	R.Γ.5
ΕΞΟΔΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΚΤΗΡΙΟΥ	R.Γ.6
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΕΞΟΔΑ	R.Γ.7
ΕΞΟΔΑ ΤΑΞΙΔΙΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ	R.Γ.8
ΦΟΡΟΙ-ΤΕΛΗ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ	R.Γ.9
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ	R.Γ.10
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΠΙΠΛΩΝ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	R.Γ.11
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΑΣΩΜΑΤΩΝ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΩΝ	R.Γ.12
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΗΡΙΩΝ	R.Γ.13
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ	R.Γ.14
ΔΙΑΦΟΡΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	R.Γ.15

MARKETING	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ RESOURCES	ΚΩΔΙΚΟΣ
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ MARKETING	R.Δ.1
ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ	R.Δ.2
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	R.Δ.3
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΕΞΟΔΑ	R.Δ.4
ΔΙΑΦΟΡΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	R.Δ.5

Στην συνέχεια παρουσιάζεται η αποτύπωση των λειτουργιών όλων των κυκλωμάτων. Με βάση την μεθοδολογία ABC παρουσιάζονται και περιγράφονται αναλυτικά οι χρησιμοποιούμενοι πόροι (resources) , οι δραστηριότητες(activities) που λαμβάνουν χώρα στα κυκλώματα και τέλος παρατίθενται οι πίνακες που συσχετίζουν τις δραστηριότητες με τους πόρους. Υπενθυμίζεται ότι τα συστήματα ABC υποθέτουν αρχικά ότι οι υποστηρικτικοί και έμμεσοι πόροι (overheads) παρέχουν τις δυνατότητες εκτέλεσης των δραστηριοτήτων αντί να δημιουργούν κόστη τα οποία πρέπει να κατανεμηθούν. Έτσι ένα σύστημα ABC προσπαθεί να αποτυπώσει επακριβώς τις δραστηριότητες που δημιουργούν κόστη.

Προσδιορισμός Χρησιμοποιούμενων Πόρων

Το κύκλωμα πωλήσεων-παραγγελιοδοσίας- παραγγελιοληψίας περιλαμβάνει 11 διαφορετικούς πόρους(resources), οι οποίοι επεξηγούνται παρακάτω:

1.ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Το resource αυτό αφορά στην μισθοδοσία του διευθυντή πωλήσεων, ο οποίος απασχολείται στις ακόλουθες διαδικασίες:

- Στα meeting του τμήματος πωλήσεων με την συμμετοχή των πωλητών.
- Στην εκπαίδευση των πωλητών εντός της εταιρείας.
- Στο κλείσιμο και στην παρακολούθηση συμφωνιών με τους πελάτες.
- Στην παρακολούθηση των πωλήσεων
- Στον έλεγχο των αντιπροσώπων
- Σε γενικές βοηθητικές δραστηριότητες του κυκλώματος
- Στο human resources team development, δηλαδή την ενασχόλησή του με θέματα προσωπικού
- Στην κατάσταση του annual budget /planning
- Στην επιλογή των προϊόντων που θα παραγγείλει η εταιρεία

2. ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΠΩΛΗΤΩΝ

Το resource αυτό αφορά στην μισθοδοσία των πωλητών για όλους τους πελάτες, είτε για πελάτες λιανικής πώλησης που επισκέπτονται το κατάστημα , είτε για πελάτες χονδρικής πώλησης που τους επισκέπτονται οι πωλητές της εταιρείας. Οι πωλητές αυτοί απασχολούνται στις εξής διαδικασίες :

- Επίδειξη των προϊόντων –πώληση
- Παραγγελιοληψία
- Χειρισμός παραπόνων πελατών
- Merchandising
- Έλεγχος παραγγελιών /stock control
- Προώθηση παραγγελιών
- Έλεγχος-χειρισμός ανεκτέλεστων παραγγελιών
- Επίσκεψη στον πελάτη
- Συλλογή δεδομένων που αφορούν το marketing και τις πωλήσεις

3.ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

Το resource αυτό αφορά στη μισθοδοσία του διευθυντή του λογιστηρίου ο οποίος απασχολείται με τις ακόλουθες δραστηριότητες :

- Έλεγχος υπολοίπων –είσπραξη από πελάτες
- Κοστολόγηση προϊόντων
- Έλεγχος των συνεργατών και αντιπροσώπων
- Έκδοση τιμολογίων

4. ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΒΟΗΘΩΝ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑΣ

Το resource αυτό αφορά στην μισθοδοσία των παραγγελιοληπτών. Οι βοηθοί ασχολούνται με τις ακόλουθες δραστηριότητες

- Στην λήψη και καταχώρηση των τηλεφωνικών παραγγελιών
- Στην λήψη και καταχώρηση των παραγγελιών με fax
- Στην λήψη και καταχώρηση των παραγγελιών με mail
- Στην καταχώρηση των χειρόγραφων παραγγελιών
- Στην διεκπεραίωση τυχόν διευκρινήσεων κατά την παραγγελιοληψία
- Έλεγχος –χειρισμός ανεκτέλεστων παραγγελιών

5. ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΒΟΗΘΩΝ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΔΟΣΙΑΣ

Το resource αυτό ασχολείται με την μισθοδοσία των παραγγελιοληπτών οι οποίοι ασχολούνται με τις ακόλουθες διαδικασίες

- Στην προώθηση των τηλεφωνικών παραγγελιών
- Στην προώθηση των παραγγελιών μέσω fax
- Στην προώθηση των παραγγελιών μέσω mail
- Στην διεκπεραίωση τυχόν διευκρινήσεων κατά την παραγγελιοδοσία
- Στην επιλογή των προϊόντων παραγγελίας
- Στην κοστολόγηση των προϊόντων

6. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΛΟΓΙΣΤΩΝ

Το resource αυτό ασχολείται με το ποσό που δαπανάται για τις αμοιβές των λογιστών καθώς και τα γενικότερα έξοδά τους, αφού αυτοί ασχολούνται με τις ακόλουθες δραστηριότητες.

- Έλεγχος υπολοίπων –είσπραξη από πελάτες
- Σύνταξη λογιστικού σχεδίου
- Παρακολούθηση λογιστική πελατών
- Έκδοση τιμολογίων

7. ΕΞΟΔΑ ΚΙΝΗΣΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

Το resource αυτό έχει να κάνει με τα γενικότερα έξοδα που σχετίζονται με τις μετακινήσεις των διευθυντικών στελεχών. Οι μετακινήσεις αυτές γίνονται για να καλύψουν τις εξής δραστηριότητες.

- Συμμετοχή και παρακολούθηση διεθνών εκθέσεων
- Κλείσιμο συμφωνιών με πελάτες
- Ενημέρωση σχετικά με καινούργια προϊόντα

8. ΕΞΟΔΑ ΚΙΝΗΣΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ

Το resource αυτό περιλαμβάνει τα έξοδα κίνησης για την μετάβασή τους και επιστροφή των πωλητών από τους πελάτες.

9. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΗΡΙΩΝ

Το resource αυτό περιλαμβάνει το κόστος των αποσβέσεων των κτηρίων που αντιστοιχούν στο τμήμα πωλήσεων. Υπενθυμίζουμε ότι το κόστος αυτό δεν απορροφάται στο σύνολό του από τις διαδικασίες που περιλαμβάνονται στο κύκλωμα πωλήσεων.

10. ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΕΞΟΔΑ

Το resource αυτό περιλαμβάνει τα έξοδα των τηλεπικοινωνιών που αντιστοιχούν στο τμήμα πωλήσεων.

11. ΔΙΑΦΟΡΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

Το resource αυτό περιλαμβάνει όλα τα λειτουργικά έξοδα του τμήματος πωλήσεων , πλην της μισθοδοσίας , τα οποία δεν περιλαμβάνονται στ υπόλοιπα resources.

Αποθήκευση.

Το κύκλωμα αποθήκευσης περιλαμβάνει 12 χρησιμοποιούμενους πόρους οι οποίοι επεξηγούνται παρακάτω

1. ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΑΠΟΘΗΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΩΝ

Το resource αυτό αφορά στην μισθοδοσία του προϊστάμενου της αποθήκης, η οποία δεν απορροφάται στο σύνολό της από τις διαδικασίες που περιλαμβάνονται στο κύκλωμα αποθήκευσης , για αυτό το λόγο το resource περιλαμβάνει μόνο ένα ποσοστό της συνολικής του μισθοδοσίας. Ο προϊστάμενος της αποθήκης απασχολείται , εκτός από αυτές τις διαδικασίες , και σε ορισμένες διαδικασίες του κυκλώματος εκτέλεσης παραγγελίας και διανομής, όπως θα αναλυθεί σε επόμενη παράγραφο. Στο συγκεκριμένο κύκλωμα ο προϊστάμενος της αποθήκης απασχολείται με τις ακόλουθες διαδικασίες :

- Στην παραλαβή των προϊόντων και στην τακτοποίησή τους μέσα στην αποθήκη
- Στην ανατακτοποίηση των χώρων η οποία γίνεται όταν αυτό κριθεί απαραίτητο για να διευκολυνθεί το έργο της αποθήκης και να αυξηθεί η ταχύτητα εκτέλεσης των παραγγελιών.
- Στην απογραφή των προϊόντων
- Στο γενικό συντονισμό και έλεγχο της αποθήκης
- Στον ποιοτικό έλεγχο των ληφθέντων προϊόντων
- Στις λοιπές βοηθητικές δραστηριότητες της αποθήκης, οι οποίες δεν μπορούν να ενσωματωθούν σε άλλη δραστηριότητα .

2. ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΩΝ

Το resource αυτό αφορά στην μισθοδοσία των αποθηκάρων, η οποία δεν απορροφάται στο σύνολό της από τις διαδικασίες που περιλαμβάνονται στο κύκλωμα αποθήκευσης ,

για αυτό το λόγο το resource περιλαμβάνει μόνο ένα ποσοστό της συνολικής του μισθοδοσίας. Οι αποθηκάριοι απασχολούνται , εκτός από αυτές τις διαδικασίες , και σε ορισμένες διαδικασίες του κυκλώματος εκτέλεσης παραγγελίας και διανομής, όπως θα αναλυθεί σε επόμενη παράγραφο. Στο συγκεκριμένο κύκλωμα οι αποθηκάριοι απασχολούνται με τις ακόλουθες διαδικασίες :

- Στην παραλαβή των προϊόντων και στην τακτοποίησή τους μέσα στην αποθήκη
 - Στην ανατακτοποίηση των χώρων η οποία γίνεται όταν αυτό κριθεί απαραίτητο για να διευκολυνθεί το έργο της αποθήκης και να αυξηθεί η ταχύτητα εκτέλεσης των παραγγελιών.
 - Στην απογραφή των προϊόντων
 - Στο γενικό συντονισμό και έλεγχο της αποθήκης
 - Στον ποιοτικό έλεγχο των ληφθέντων προϊόντων
 - Στις λοιπές βοηθητικές δραστηριότητες της αποθήκης, οι οποίες δεν μπορούν να ενσωματωθούν σε άλλη δραστηριότητα .
-
- Στην τοποθέτηση των προϊόντων έκθεσης
 - Στην συντήρηση του εξοπλισμού της αποθήκης.
 - Μοντάρισμα και επιδιορθώσεις προϊόντων εταιρείας

3. ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΕΡΓΑΤΩΝ

Το resource αυτό αφορά στην μισθοδοσία των εργατών, η οποία δεν απορροφάται στο σύνολό της από τις διαδικασίες που περιλαμβάνονται στο κύκλωμα αποθήκευσης , για αυτό το λόγο το resource περιλαμβάνει μόνο ένα ποσοστό της συνολικής τους μισθοδοσίας. Οι εργάτες απασχολούνται , εκτός από αυτές τις διαδικασίες , και σε ορισμένες διαδικασίες του κυκλώματος εκτέλεσης παραγγελίας και διανομής, όπως θα αναλυθεί σε επόμενη παράγραφο. Στο συγκεκριμένο κύκλωμα οι εργάτες της αποθήκης απασχολούνται με τις ακόλουθες διαδικασίες :

- Συλλογή των παραγγελιών
- Στην φόρτωση των παραγγελιών στα φορτηγά
- Στην απογραφή
- Στην τοποθέτηση των προϊόντων της έκθεσης
- Στην ανατακτοποίηση
- Στον ποιοτικό έλεγχο των ληφθέντων προϊόντων
- Στις λοιπές βοηθητικές δραστηριότητες της αποθήκης, οι οποίες δεν μπορούν να ενσωματωθούν σε άλλη δραστηριότητα .
- Μοντάρισμα και επιδιορθώσεις προϊόντων εταιρείας

4. ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ

Το resource αυτό αφορά στην μισθοδοσία των εργατών καθαριότητας , η οποία δεν απορροφάται στο σύνολό της από τις διαδικασίες που περιλαμβάνονται στο κύκλωμα αποθήκευσης , για αυτό το λόγο το resource περιλαμβάνει μόνο ένα ποσοστό της συνολικής τους μισθοδοσίας. Οι εργάτες καθαριότητας απασχολούνται , εκτός από αυτές τις διαδικασίες , και σε ορισμένες διαδικασίες του κυκλώματος εκτέλεσης παραγγελίας και διανομής, όπως θα αναλυθεί σε επόμενη παράγραφο. Στο συγκεκριμένο κύκλωμα οι εργάτες καθαριότητας απασχολούνται με τις ακόλουθες διαδικασίες :

- Στην καθαριότητα της αποθήκης
- Στην συντήρηση του εξοπλισμού της αποθήκης.

- Στις λοιπές βοηθητικές δραστηριότητες της αποθήκης, οι οποίες δεν μπορούν να ενσωματωθούν σε άλλη δραστηριότητα

5. ΑΜΟΙΒΕΣ ΦΟΡΤΟΕΚΦΟΡΤΩΤΩΝ

Το resource αυτό αφορά στην μισθοδοσία των φορτοεκφορτωτών, η οποία δεν απορροφάται στο σύνολό της από τις διαδικασίες που περιλαμβάνονται στο κύκλωμα αποθήκευσης, για αυτό το λόγο το resource περιλαμβάνει μόνο ένα ποσοστό της συνολικής τους μισθοδοσίας. Οι φορτοεκφορτωτές απασχολούνται, εκτός από αυτές τις διαδικασίες, και σε ορισμένες διαδικασίες του κυκλώματος εκτέλεσης παραγγελίας και διανομής, όπως θα αναλυθεί σε επόμενη παράγραφο. Στο συγκεκριμένο κύκλωμα οι φορτοεκφορτωτές απασχολούνται με τις ακόλουθες διαδικασίες:

- Στην συλλογή των παραγγελιών
- Στην φόρτωση των προϊόντων στα φορτηγά
- Στην εκφόρτωση των προϊόντων από τα φορτηγά
- Στις λοιπές βοηθητικές δραστηριότητες της αποθήκης, οι οποίες δεν μπορούν να ενσωματωθούν σε άλλη δραστηριότητα

6.ΕΞΟΔΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΚΤΗΡΙΟΥ

Το resource αυτό περιλαμβάνει τα έξοδα συντήρησης του κτηρίου που στεγάζεται η αποθήκη.

7. ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΕΞΟΔΑ

Το resource αυτό περιλαμβάνει τα έξοδα των τηλεπικοινωνιών που αντιστοιχούν στο τμήμα αποθήκευσης.

8. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ

Το resource αυτό περιλαμβάνει το κόστος των αποσβέσεων των μηχανημάτων που υπάρχουν στην αποθήκη.

9.ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΠΙΠΛΩΝ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

Το resource αυτό περιλαμβάνει το κόστος των αποσβέσεων των επίπλων και του ηλεκτρονικού εξοπλισμού που υπάρχουν στην αποθήκη

10. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΑΣΩΜΑΤΩΝ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΩΝ

Το resource αυτό περιλαμβάνει το κόστος των αποσβέσεων ίδρυσης και πρώτης εγκατάστασης, το κόστος αύξησης κεφαλαίου και της κτήσης ακινήτων της εταιρείας.

11. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΗΡΙΩΝ

Το resource αυτό περιλαμβάνει το κόστος των αποσβέσεων των κτηρίων που αντιστοιχούν στο τμήμα αποθήκευσης. Υπενθυμίζουμε ότι το κόστος αυτό δεν

απορροφάται στο σύνολό του από τις διαδικασίες που περιλαμβάνονται στο κύκλωμα αποθήκευσης .

12. ΔΙΑΦΟΡΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

Το resource αυτό περιλαμβάνει όλα τα λειτουργικά έξοδα του τμήματος αποθήκευσης , πλην της μισθοδοσίας , τα οποία δεν περιλαμβάνονται στα υπόλοιπα resources.

Συλλογή παραγγελίας και διανομή.

Το κύκλωμα Συλλογής Παραγγελίας και Διανομής περιλαμβάνει 15 χρησιμοποιούμενους πόρους οι οποίοι επεξηγούνται παρακάτω

1. ΜΙΣΘΟΛΟΣΙΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΑΠΟΘΗΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΩΝ

Το resource αυτό αφορά στην μισθοδοσία του προϊστάμενου της αποθήκης. Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα ο προϊστάμενος της αποθήκης απασχολείται τόσο στις δραστηριότητες του κυκλώματος αποθήκευσης όσο και στις δραστηριότητες συλλογής παραγγελίας και διανομής. Για το λόγο αυτό το συγκεκριμένο resource περιλαμβάνει ένα μόνο ποσοστό της μισθοδοσίας του . Στο συγκεκριμένο κύκλωμα ο προϊστάμενος της αποθήκης απασχολείται στις ακόλουθες διαδικασίες :

- Συντονισμός και επίβλεψη εργατών συλλογής
- Συλλογή παραγγελιών
- Έλεγχος παραγγελιών
- Λήψη επιστροφών από φορτηγά
- Προγραμματισμός δρομολογίων
- Καταχώρηση παραστατικών και ενημέρωση καταστάσεων
- Στις επαφές με τα άλλα τμήματα της εταιρείας
- Λοιπές δραστηριότητες συλλογής και διανομής
- Στον χειρισμό των έκτακτων δρομολογίων που μπορεί να προκύψουν κατά την διάρκεια της ημέρας.

2. ΜΙΣΘΟΛΟΣΙΑ ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΩΝ

Το resource αυτό αφορά στην μισθοδοσία των αποθηκάρων. Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα οι αποθηκάρηδες απασχολούνται τόσο στις δραστηριότητες του κυκλώματος αποθήκευσης όσο και στις δραστηριότητες συλλογής παραγγελίας και διανομής. Για το λόγο αυτό το συγκεκριμένο resource περιλαμβάνει ένα μόνο ποσοστό της μισθοδοσίας τους . Στο συγκεκριμένο κύκλωμα οι αποθηκάρηδες απασχολούνται στις ακόλουθες διαδικασίες :

- Συντονισμός και επίβλεψη εργατών συλλογής
- Συλλογή παραγγελιών
- Έλεγχος παραγγελιών
- Λήψη επιστροφών από φορτηγά
- Προγραμματισμός δρομολογίων

- Καταχώρηση παραστατικών και ενημέρωση καταστάσεων
- Στις επαφές με τα άλλα τμήματα της εταιρείας
- Λοιπές δραστηριότητες συλλογής και διανομής
- Στον χειρισμό των έκτακτων δρομολογίων που μπορεί να προκύψουν κατά την διάρκεια της ημέρα

3.ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΕΡΓΑΤΩΝ

Το resource αυτό αφορά στην μισθοδοσία των εργατών. Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα οι εργάτες απασχολούνται τόσο στις δραστηριότητες του κυκλώματος αποθήκευσης όσο και στις δραστηριότητες συλλογής παραγγελίας και διανομής. Για το λόγο αυτό το συγκεκριμένο resource περιλαμβάνει ένα μόνο ποσοστό της μισθοδοσίας τους . Στο συγκεκριμένο κύκλωμα οι εργάτες απασχολούνται στις ακόλουθες διαδικασίες :

- Συλλογή των παραγγελιών
- Έλεγχο των παραγγελιών που προορίζονται για φόρτωση
- Συσκευασία παραγγελιών
- Φόρτωση παραγγελιών στα φορτηγά
- Μεταφορά προϊόντων για διανομή
- Παράδοση παραγγελιών στον πελάτη
- Service πελατών (τοποθέτηση φωτιστικών)
- Συλλογή και φόρτωση και ενδοεταιρική μεταφορά εμπορευμάτων

4.ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΥΠΕΥΘΥΝΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ

Το resource αυτό αφορά στην μισθοδοσία των εργατών καθαριότητας. Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα οι εργάτες καθαριότητας απασχολούνται τόσο στις δραστηριότητες του κυκλώματος αποθήκευσης όσο και στις δραστηριότητες συλλογής παραγγελίας και διανομής. Για το λόγο αυτό το συγκεκριμένο resource περιλαμβάνει ένα μόνο ποσοστό της μισθοδοσίας τους . Στο συγκεκριμένο κύκλωμα οι εργάτες καθαριότητας απασχολούνται στις ακόλουθες διαδικασίες :

- Στην καθαριότητα Του χώρου συλλογής και διανομής
- Στην συντήρηση του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται για την συλλογή και την διανομή των προϊόντων.
- Στις λοιπές βοηθητικές δραστηριότητες του κυκλώματος της συλλογής και της διανομής , οι οποίες δεν μπορούν να ενσωματωθούν σε άλλη δραστηριότητα.

5. ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΦΟΡΤΟΕΚΦΟΡΤΩΤΩΝ

Το resource αυτό αφορά στην μισθοδοσία των φορτοεκφορτωτών. Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα οι φορτοεκφορτωτές απασχολούνται τόσο στις δραστηριότητες του κυκλώματος αποθήκευσης όσο και στις δραστηριότητες συλλογής παραγγελίας και διανομής. Για το λόγο αυτό το συγκεκριμένο resource περιλαμβάνει ένα μόνο ποσοστό της μισθοδοσίας τους . Στο συγκεκριμένο κύκλωμα οι φορτοεκφορτωτές απασχολούνται στις ακόλουθες διαδικασίες :

- Στην συλλογή των παραγγελιών
- Στην φόρτωση των προϊόντων στα φορτηγά
- Στην εκφόρτωση των προϊόντων από τα φορτηγά

- Στην συλλογή και φόρτωση και ενδοεταιρική μεταφορά των εμπορευμάτων
- Στις λοιπές βοηθητικές δραστηριότητες του κυκλώματος της συλλογής και της διανομής , οι οποίες δεν μπορούν να ενσωματωθούν σε άλλη δραστηριότητα.

6.ΕΞΟΔΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΚΤΗΡΙΟΥ

Το resource αυτό περιλαμβάνει τα γενικότερα έξοδα συντήρησης του κτηρίου που στεγάζεται η αποθήκη και γίνεται η συλλογή και η διανομή των προϊόντων

7. ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΕΞΟΔΑ

Το resource αυτό περιλαμβάνει τα έξοδα των τηλεπικοινωνιών που αντιστοιχούν στο τμήμα της διανομής.

8. ΕΞΟΔΑ ΤΑΞΙΔΙΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ

Το resource αυτό αφορά τα έξοδα που προκύπτουν κατά τα ταξίδια των οδηγών για την διανομή προϊόντων, δηλαδή κυρίως τα καύσιμα που καταναλώνονται.

9.ΦΟΡΟΙ ΚΑΙ ΤΕΛΗ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ

Το resource αυτό αφορά στα έξοδα που οφείλονται στους φόρους και στα τέλη της άδειας κυκλοφορίας των μεταφορικών μέσων.

10.ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ

Το resource αυτό περιλαμβάνει το κόστος των αποσβέσεων των μηχανημάτων που χρησιμοποιούνται στην διανομή.

11.ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΠΙΠΛΩΝ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

Το resource αυτό περιλαμβάνει το κόστος των αποσβέσεων των επίπλων και του ηλεκτρονικού εξοπλισμού που χρησιμοποιούνται στην διανομή.

12.ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΑΣΩΜΑΤΩΝ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΩΝ

Το resource αυτό περιλαμβάνει το κόστος των αποσβέσεων ίδρυσης και πρώτης εγκατάστασης, το κόστος αύξησης κεφαλαίου και της κτήσης ακινήτων της εταιρείας, που επιμερίζονται στο κύκλωμα της διανομής.

13. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΗΡΙΩΝ

Το resource αυτό περιλαμβάνει το κόστος των αποσβέσεων των κτηρίων που αντιστοιχούν στο τμήμα διανομής. Υπενθυμίζουμε ότι το κόστος αυτό δεν απορροφάται στο σύνολό του από τις διαδικασίες που περιλαμβάνονται στο κύκλωμα διανομής .

14.ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ

Το resource αυτό περιλαμβάνει το κόστος των αποσβέσεων των μεταφορικών μέσων που συμμετέχουν στην διεκπεραίωση του έργου της διανομής.

15. ΔΙΑΦΟΡΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

Το resource αυτό περιλαμβάνει όλα τα λειτουργικά έξοδα του τμήματος συλλογής παραγγελίας και διανομής , πλην της μισθοδοσίας , τα οποία δεν περιλαμβάνονται στα υπόλοιπα resources.

Marketing

Το τμήμα του Marketing περιλαμβάνει 5 χρησιμοποιούμενους πόρους οι οποίοι επεξηγούνται παρακάτω:

1.ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ MARKETING

Το resource αυτό αφορά στην μισθοδοσία του υπεύθυνου Marketing , ο οποίος ασχολείται με τις ακόλουθες δραστηριότητες:

- Επαφές με εταιρείες
- Επαφές με διαφημιστικές εταιρείες
- Δημιουργία και επιμέλεια εταιρικών καταλόγων
- Διαφήμιση και προώθηση προϊόντων

2.ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Το resource αυτό περιλαμβάνει τα έξοδα που προκύπτουν από την διαφήμιση των προϊόντων στην τηλεόραση και τον τύπο αλλά και την μετέπειτα προώθησή τους μέσω των σημείων πώλησης .

3.ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΗΡΙΩΝ

Το resource αυτό περιλαμβάνει το κόστος των αποσβέσεων του κτηρίου που αναλογεί στο χώρο που στεγάζεται το τμήμα Marketing.

4.ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΕΞΟΔΑ

Το resource αυτό περιλαμβάνει τα τηλεπικοινωνιακά έξοδα που αντιστοιχούν στο τμήμα Marketing.

5. ΔΙΑΦΟΡΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

Το resource αυτό περιλαμβάνει όλα τα λειτουργικά έξοδα του τμήματος Marketing, πλην της μισθοδοσίας , τα οποία δεν περιλαμβάνονται στα υπόλοιπα resources.

Μεθοδολογία Συσσώρευσης Κόστους Δραστηριοτήτων ανά Διαδικασία

Τα κόστη προς επιμερισμό μέσω ABC εκχωρούνται στα Processes (1 έως 4)(πχ. Process A) με την μορφή των Resources (πχ. RA.1 , RA.2) για περαιτέρω επεξεργασία. Σε κάθε Process διακρίνουμε ένα πλήθος δραστηριοτήτων (πχ. A1, A2), που ουσιαστικά είναι οι δραστηριότητες με την φυσική τους σημασία που λαμβάνουν χώρα στο αντίστοιχο Process.

Κάθε Resource συμμετέχει στην εκτέλεση ορισμένων ή και όλων ενδεχομένως των Activities με κάποιο ποσοστό , ή αλλιώς κάθε activity καταναλώνει για την εκτέλεσή του μέρος από ορισμένα ή και όλα τα resources.

Ο επιμερισμός των resources στα activities (first stage allocation) γίνεται μέσω συντελεστών επιμερισμού (resource drivers) που συνθέτουν τον αντίστοιχο πίνακα. Μέσω αυτού του επιμερισμού, ουσιαστικά επιμερίζονται και επανασυγκεντρώνονται τα κόστη των resources στα κόστη των activities.

Στους επόμενους πίνακες παρουσιάζονται οι επιμερισμοί των resources στα activities ανά διαδικασία.

		ACTIVITIES	ΕΠΙΔΕΙΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ-ΠΩΛΗΣΗ	ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑ	ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΛΟΙΠΩΝ-ΕΙΣΠΡΑΞΗ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ	ΛΗΨΗ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ/FAX/MAIL	ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ /STOCK CONTROL	ΠΡΟΦΘΕΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	ΕΛΕΓΧΟΣ-ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΑΝΕΚΤΕΛΕΣΤΩΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΙΝΗΣΕΩΝ(ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ-ΕΞΑΓΩΓΕΣ)	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ (ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ) ΠΕΛΑΤΩΝ	ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ	BUDGETING+ PLANNING	ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ	ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΔΟΣΙΑ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗ/FAX/MAIL	ΕΠΙΣΚΕΨΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΕΚΔΟΣΗ ΤΙΜΟΛΟΓΙΩΝ	ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΩΛΗΣΗΣ-ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΔΟΣΙΑΣ	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ RESOURCES	Κόστος	Κωδ.	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1.630	R.A.1												10	35	25		20	5		5	100
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΠΩΛΗΤΩΝ	2.530	R.A.2	25	15	10			10	10	10	5							10			5	100
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ	995	R.A.3				30							30						10	30		100
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΒΟΗΘΩΝ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑΣ	1.467	R.A.4		35					25	20	10	10										100
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΒΟΗΘΩΝ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΔΟΣΙΑΣ	980	R.A.5							25			15				25	35					100
ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΛΟΓΙΣΤΩΝ	650	R.A.6				35							35						15	15		100
ΕΞΟΔΑ ΚΙΝΗΣΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ	5.594	R.A.7												40				35			25	100
ΕΞΟΔΑ ΚΙΝΗΣΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ	574	R.A.8	35	15										15				35				100
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΗΡΙΩΝ	9.467	R.A.9	10	10	10	5	10	10	2	2	6	5	5		5	5	5		5	5		100
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΕΞΟΔΑ	656	R.A.10			20		30							5			40				5	100
ΔΙΑΦΟΡΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.142	R.A.11	5	3	2	10	5	3	3	4	5	2	2	6	5		20	15		10		100

		ACTIVITIES	ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΕΙΣΧΟΡΙΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΕΙΣΑΓΟΜΕΝΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	ΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	ΑΝΑΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	ΑΠΟΓΡΑΦΗ	ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ	ΓΕΝΙΚΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ –ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ ΕΚΘΕΣΗΣ	ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΗΦΘΕΝΤΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	ΜΟΝΤΑΡΙΣΜΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ RESOURCES	Κόστος	Κωδ.	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΑΠΟΘΗΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΩΝ	1.325	R.B.1	5	8	5	5	5		5	2				35
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΩΝ	1.118	R.B.2	2	5	8	10	10	2	5	3	3	5	4	57
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΕΡΓΑΤΩΝ	2.315	R.B.3			5	3	2	5		5	7	3	5	35
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	913	R.B.4						60		10				70
ΑΜΟΙΒΕΣ ΦΟΡΤΟΕΚΦΟΡΤΩΤΩΝ	879	R.B.5	5	5										10
ΕΞΟΔΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΚΤΗΡΙΟΥ	1.259	R.B.6	5	10	15	10	3	2	4	6	20			75
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΕΞΟΔΑ	265	R.B.7	25	25			30		20					100
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ	356	R.B.8	20	20	30	15				10	5			100
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΠΙΠΛΩΝ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	5.898	R.B.9			30	35	10				10	5	10	100
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΑΣΩΜΑΤΩΝ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΩΝ	6.952	R.B.10	15	15	25	15	10		10	10				100
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΗΡΙΩΝ	9.829	R.B.11	13	17	20	15			10	10	15			100
ΔΙΑΦΟΡΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	813	R.B.12	20	40	2	2	2		4	15	5	5	5	100

		ACTIVITIES	ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ –ΕΠΙΒΛΕΨΗ ΕΡΓΑΤΩΝ ΣΥΛΛΟΓΗΣ	ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	ΦΟΡΤΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΣΤΑ ΦΟΡΤΗΓΑ	ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗ	ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	SERVICE ΠΕΛΑΤΩΝ (ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΦΩΤΥΣΤΙΚΩΝ)	ΛΗΨΗ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ ΑΠΟ ΦΟΡΤΗΓΑ	ΣΥΛΛΟΓΗ +ΦΟΡΤΩΣΗ +ΕΝΔΟΕΤΑΙΡΙΚΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΩΝ	ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	ΕΠΛΟΦΕΣ ΜΕ ΆΛΛΑ ΤΜΗΜΑΤΑ	ΕΛΕΓΧΟΣ/ ΔΙΑΛΟΓΗ ΚΑΙ ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΗ	ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ RESOURCES	Κόστος	Κωδ.	Γ1	Γ2	Γ3	Γ4	Γ5	Γ6	Γ7	Γ8	Γ9	Γ10	Γ11	Γ12	Γ13	Γ14	Γ15	Γ16	
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΑΠΟΘΗΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΩΝ	1.325	R.Γ.1	15	5	5						5	5	10	5	5	5	5		65 35 100
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΩΝ	1.118	R.Γ.2	5	5	5						5	5		3	5	5	5		43 57 100
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΕΡΓΑΤΩΝ	2.315	R.Γ.3	5	5		15	5	5	10	5		5				5	5		65 35 100
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΥΠΕΥΘΥΝΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	913	R.Γ.4															10	20	30 70 100
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΦΟΡΤΟΕΚΦΟΡΤΩΤΩΝ	879	R.Γ.5					40	25				15					10		90 10 100
ΕΞΟΔΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΚΤΗΡΙΟΥ	1259	R.Γ.6		5	5	5											5	5	25 75 100
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΕΞΟΔΑ	308	R.Γ.7								15	10	25	40		10				100
ΕΞΟΔΑ ΤΑΞΙΔΙΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ	434	R.Γ.8						40	30	20		10							100
ΦΟΡΟΙ-ΤΕΛΗ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ	473	R.Γ.9						40	30	20		10							100
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ	3.935	R.Γ.10		15		35	35			10							5		100
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΠΙΠΛΩΝ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	5.898	R.Γ.11		10		35	35			15							5		100
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΑΣΩΜΑΤΩΝ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΩΝ	6.952	R.Γ.12	5	5	5	10	5	5	10	5	10	5	5	5	5	5	10	5	100
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΗΡΙΩΝ	9829	R.Γ.13		10							25	35				20	10		100
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ	4.387	R.Γ.14						40	30	20		10							100
ΔΙΑΦΟΡΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	813	R.Γ.15	4	3	2	10	5	26	10	10	5	10	2	5		3	5		100

		ACTIVITIES	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΚΑΤΑΛΟΓΩΝ	ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Η.Ε	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Η.Β	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Φ	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Ε	ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ MARKETING	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ RESOURCES	Κόστος	Κωδ.	Δ1	Δ2	Δ3	Δ4	Δ5	Δ6	Δ7	Δ8	
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ MARKETING	1.100	R.Δ.1	30	10	10	2	3	25	15	5	100
ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ	897	R.Δ.2	20			5	5	45	25		100
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	3.458	R.Δ.3	15	10	10	5	5	15	25	15	100
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΕΞΟΔΑ	450	R.Δ.4		35	45			4	6	10	100
ΔΙΑΦΟΡΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	345	R.Δ.5	45	2	2	4	4	20	13	10	100

5.5 Κωδικοποίηση τρόπου επιμερισμού (Ομάδες επιμερισμού / Cost Drivers)

Στην παράγραφο αυτή περιγράφεται ο τρόπος επιμερισμού του κόστους των δραστηριοτήτων ανά διαδικασία , στα προϊόντα ή στους πελάτες. Στους επόμενους πίνακες παρουσιάζονται οι ομάδες των cost objects στις οποίες γίνεται ο επιμερισμός , καθώς και οι cost drivers.

ΟΔΗΓΟΙ ΚΟΣΤΟΥΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑΣ				
ΚΩΔ.	ACTIVITY	ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ	ΟΕ CODE	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ
A1	ΕΠΙΔΕΙΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ-ΠΩΛΗΣΗ	Όλοι οι πελάτες που επισκέπτονται το κατάστημά ή που τους επισκέπτονται οι πωλητές	ΟΕΑ.1	ΚΟΜΒΟΣ
A2	ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑ	Όλοι οι πελάτες που επισκέπτονται το κατάστημά ή που τους επισκέπτονται οι πωλητές	ΟΕΑ.1	ΚΟΜΒΟΣ
A3	ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	Όλοι οι πελάτες	ΟΕΑ.2	ΚΟΜΒΟΣ
A4	ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΛΟΙΠΩΝ-ΕΙΣΠΡΑΞΗ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ	Όλοι οι πελάτες	ΟΕΑ.2	ΚΟΜΒΟΣ
A5	ΛΗΨΗ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ/FAX/MAIL	Όλοι οι πελάτες χονδρικής πώλησης	ΟΕΑ.3	ΚΟΜΒΟΣ
A6	ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	Όλοι οι πελάτες	ΟΕΑ.2	ΚΟΜΒΟΣ
A7	ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ /STOCK CONTROL	Όλοι οι πελάτες	ΟΕΑ.2	ΚΟΜΒΟΣ
A8	ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	Όλοι οι πελάτες	ΟΕΑ.2	ΚΟΜΒΟΣ
A9	ΕΛΕΓΧΟΣ-ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΑΝΕΚΤΕΛΕΣΤΩΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	Όλοι οι πελάτες	ΟΕΑ.2	ΚΟΜΒΟΣ
A10	ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΙΝΗΣΕΩΝ(ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ-ΕΞΑΓΩΓΕΣ)	Όλοι οι πελάτες	ΟΕΑ.2	ΚΟΜΒΟΣ
A11	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ (ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ) ΠΕΛΑΤΩΝ	Όλοι οι πελάτες	ΟΕΑ.2	ΚΟΜΒΟΣ
A12	ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ	Αντιπρόσωποι	ΟΕΑ.4	ΚΟΜΒΟΣ
A13	BUDGETING+ PLANNING	Όλοι οι πελάτες	ΟΕΑ.2	ΚΟΜΒΟΣ
A14	ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ	Όλοι οι πελάτες	ΟΕΑ.2	ΚΟΜΒΟΣ
A15	ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΔΟΣΙΑ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗ/FAX/MAIL	Όλοι οι πελάτες	ΟΕΑ.2	ΚΟΜΒΟΣ
A16	ΕΠΙΣΚΕΨΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	Όλοι οι πελάτες που επισκέπτονται οι πωλητές	ΟΕΑ5	ΚΟΜΒΟΣ
A17	ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	Όλοι οι πελάτες	ΟΕΑ.2	ΚΟΜΒΟΣ
A18	ΕΚΔΟΣΗ ΤΙΜΟΛΟΓΙΩΝ	Όλοι οι πελάτες	ΟΕΑ.2	ΚΟΜΒΟΣ
A19	ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΩΛΗΣΗΣ- ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΔΟΣΙΑΣ-ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑΣ	Όλοι οι πελάτες	ΟΕΑ.2	ΚΟΜΒΟΣ

ΟΔΗΓΟΙ ΚΟΣΤΟΥΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ

ΚΩΔ.	ACTIVITY	ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ	OE CODE	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ
B1	ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΕΓΧΩΡΙΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	Εγχώρια Εμπορεύματα	ΟΕΒ.1	ΚΟΜΒΟΣ
B2	ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΕΙΣΑΓΟΜΕΝΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	Εισαγόμενα Εμπορεύματα	ΟΕΒ.2	ΚΟΜΒΟΣ
B3	ΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	Όλα τα εμπορεύματα	ΟΕΒ.3	ΚΟΜΒΟΣ
B4	ΑΝΑΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	Όλα τα εμπορεύματα	ΟΕΒ.3	ΚΟΜΒΟΣ
B5	ΑΠΟΓΡΑΦΗ	Όλα τα εμπορεύματα	ΟΕΒ.3	ΚΟΜΒΟΣ
B6	ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ	Όλα τα εμπορεύματα	ΟΕΒ.3	ΚΟΜΒΟΣ
B7	ΓΕΝΙΚΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ –ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	Όλα τα εμπορεύματα	ΟΕΒ.3	ΚΟΜΒΟΣ
B8	ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	Όλα τα εμπορεύματα	ΟΕΒ.3	ΚΟΜΒΟΣ
B9	ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ ΕΚΘΕΣΗΣ	Όλα τα εμπορεύματα	ΟΕΒ.3	ΚΟΜΒΟΣ
B10	ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΗΦΘΕΝΤΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	Όλα τα εμπορεύματα	ΟΕΒ.3	ΚΟΜΒΟΣ
B11	ΜΟΝΤΑΡΙΣΜΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	Όλα τα εμπορεύματα	ΟΕΒ.3	ΚΟΜΒΟΣ

ΟΔΗΓΟΙ ΚΟΣΤΟΥΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ MARKETING

ΚΩΔ.	ACTIVITY	ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ	OE CODE	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ
Δ1	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΚΑΤΑΛΟΓΩΝ	Όλα τα εισαγόμενα προϊόντα	ΟΕΔ.1	ΚΟΜΒΟΣ
Δ2	ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Όλα τα εισαγόμενα προϊόντα	ΟΕΔ.1	ΚΟΜΒΟΣ
Δ3	ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Όλα τα εισαγόμενα προϊόντα	ΟΕΔ.1	ΚΟΜΒΟΣ
Δ4	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Η.Ε	Προϊόντα Η.Ε	ΟΕΔ.2	ΚΟΜΒΟΣ
Δ5	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Η.Β	Προϊόντα Η.Β	ΟΕΔ.3	ΚΟΜΒΟΣ
Δ6	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Φ	Προϊόντα Φ	ΟΕΔ.4	ΚΟΜΒΟΣ
Δ7	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Ε	Προϊόντα Ε	ΟΕΔ.5	ΚΟΜΒΟΣ
Δ8	ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ MARKETING	Όλα τα εισαγόμενα προϊόντα	ΟΕΔ.1	ΚΟΜΒΟΣ

ΟΔΗΓΟΙ ΚΟΣΤΟΥΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

ΚΩΔ.	ACTIVITY	ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ	ΟΕ CODE	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ
Γ1	ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ –ΕΠΙΒΛΕΨΗ ΕΡΓΑΤΩΝ ΣΥΛΛΟΓΗΣ	Όλοι οι πελάτες	ΟΕΓ.1	ΚΟΜΒΟΣ
Γ2	ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	Όλοι οι πελάτες	ΟΕΓ.1	ΚΟΜΒΟΣ
Γ3	ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	Όλοι οι πελάτες	ΟΕΓ.1	ΚΟΜΒΟΣ
Γ4	ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	Όλοι οι πελάτες	ΟΕΓ.1	ΚΟΜΒΟΣ
Γ5	ΦΟΡΤΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΣΤΑ ΦΟΡΤΗΓΑ	Πελάτες εξαγωγών	ΟΕΓ.2	ΚΟΜΒΟΣ
Γ6	ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗ ΑΠΟ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ	Όλοι οι πελάτες χονδρικής πώλησης εκτός Ιωαννίνων	ΟΕΓ.3	ΚΟΜΒΟΣ
Γ7	ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	Οι μεγάλοι πελάτες χονδρικής ή λιανικής πώλησης εντός Ιωαννίνων	ΟΕΓ.4	ΚΟΜΒΟΣ
Γ8	SERVICE ΠΕΛΑΤΩΝ (ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΦΩΤΙΣΤΙΚΩΝ)	Πελάτες λιανικής πώλησης	ΟΕΓ.5	ΚΟΜΒΟΣ
Γ9	ΛΗΨΗ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ ΑΠΟ ΦΟΡΤΗΓΑ	Πελάτες χονδρικής πώλησης	ΟΕΓ.6	ΚΟΜΒΟΣ
Γ10	ΣΥΛΛΟΓΗ +ΦΟΡΤΩΣΗ +ΕΝΔΟΕΤΑΙΡΙΚΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	Όλοι οι πελάτες	ΟΕΓ.1	ΚΟΜΒΟΣ
Γ11	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΩΝ	Πελάτες χονδρικής πώλησης	ΟΕΓ.6	ΚΟΜΒΟΣ
Γ12	ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	Πελάτες χονδρικής πώλησης	ΟΕΓ.6	ΚΟΜΒΟΣ
Γ13	ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΑΛΛΑ ΤΜΗΜΑΤΑ	Όλοι οι πελάτες	ΟΕΓ.1	ΚΟΜΒΟΣ
Γ14	ΕΛΕΓΧΟΣ/ ΔΙΑΛΟΓΗ ΚΑΙ ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΗ	Όλοι οι πελάτες	ΟΕΓ.1	ΚΟΜΒΟΣ
Γ15	ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	Όλοι οι πελάτες	ΟΕΓ.1	ΚΟΜΒΟΣ
Γ16	ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ	Όλοι οι πελάτες	ΟΕΓ.1	ΚΟΜΒΟΣ

ΟΔΗΓΟΙ ΚΟΣΤΟΥΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑΣ			
ΚΩΔ.	ACTIVITY	COST DRIVER	CD CODE
A1	ΕΠΙΔΕΙΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ-ΠΩΛΗΣΗ	Πλήθος πορτών που κρέμεται από κάθε κόμβο	CDA.1
A2	ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑ	Πλήθος παραγγελιών που δίνονται	CDA.2
A3	ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	Πλήθος παραγγελιών που δίνονται	CDA.2
A4	ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΛΟΙΠΩΝ-ΕΙΣΠΡΑΞΗ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ	Πλήθος εισπράξεων	CDA.3
A5	ΛΗΨΗ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ/FAX/MAIL	Πλήθος παραγγελιών που λαμβάνονται μέσω τηλεφώνου /fax/ mail	CDA.4
A6	ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	Πλήθος προϊόντων	CDA.5
A7	ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ /STOCK CONTROL	Πλήθος παραγγελιών που δίνονται	CDA.2
A8	ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	Πλήθος παραγγελιών που δίνονται	CDA.2
A9	ΕΛΕΓΧΟΣ-ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΑΝΕΚΤΕΛΕΣΤΩΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	Πλήθος ανεκτέλεστων παραγγελιών	CDA.6
A10	ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΙΝΗΣΕΩΝ(ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ-ΕΞΑΓΩΓΕΣ)	Πλήθος τιμολογίων και επιστροφών	CDA.7
A11	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ (ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ) ΠΕΛΑΤΩΝ	Πλήθος πορτών που κρέμεται από κάθε κόμβο	CDA.1
A12	ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ	Πλήθος επισκέψεων σε αντιπροσώπους	CDA.8
A13	BUDGETING+ PLANNING	Τζίρος	CDA.9
A14	ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ	Πλήθος προϊόντων	CDA.5
A15	ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΔΟΣΙΑ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗ/FAX/MAIL	Πλήθος παραγγελιών που δίνονται μέσω τηλεφώνου /fax/ mail	CDA.10
A16	ΕΠΙΣΚΕΨΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	Πλήθος επισκέψεων	CDA.11
A17	ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	Πλήθος προϊόντων	CDA.5
A18	ΕΚΔΟΣΗ ΤΙΜΟΛΟΓΙΩΝ	Πλήθος τιμολογίων	CDA.12
A19	ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΩΛΗΣΗΣ-ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΔΟΣΙΑΣ-ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑΣ	Πωλήσεις σε μονάδες προϊόντων	CDA.13

ΟΔΗΓΟΙ ΚΟΣΤΟΥΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ

ΚΩΔ.	ACTIVITY	ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ	CD CODE
B1	ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΕΓΧΩΡΙΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	Πωλήσεις σε μονάδες εγχώριων προϊόντων	CDB.1
B2	ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΕΙΣΑΓΟΜΕΝΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	Πωλήσεις σε μονάδες εισαγόμενων προϊόντων	CDB.2
B3	ΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	Πωλήσεις προϊόντων σε μονάδες	CDB.3
B4	ΑΝΑΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	Πωλήσεις προϊόντων σε μονάδες	CDB.3
B5	ΑΠΟΓΡΑΦΗ	Πωλήσεις προϊόντων σε μονάδες	CDB.3
B6	ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ	Πωλήσεις προϊόντων σε μονάδες	CDB.3
B7	ΓΕΝΙΚΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ –ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	Πωλήσεις προϊόντων σε μονάδες	CDB.3
B8	ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	Πωλήσεις προϊόντων σε μονάδες	CDB.3
B9	ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ ΕΚΘΕΣΗΣ	Πωλήσεις προϊόντων σε μονάδες	CDB.3
B10	ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΗΦΘΕΝΤΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	Πωλήσεις προϊόντων σε μονάδες	CDB.3
B11	ΜΟΝΤΑΡΙΣΜΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	Πωλήσεις προϊόντων σε μονάδες	CDB.3

ΟΔΗΓΟΙ ΚΟΣΤΟΥΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ MARKETING

ΚΩΔ.	ACTIVITY	ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ	CD CODE
Δ1	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΚΑΤΑΛΟΓΩΝ	Πωλήσεις σε μονάδες	CDA.1
Δ2	ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Πωλήσεις σε μονάδες	CDA.1
Δ3	ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Πωλήσεις σε μονάδες	CDA.1
Δ4	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Η.Ε	Πωλήσεις σε μονάδες	CDA.1
Δ5	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Η.Β	Πωλήσεις σε μονάδες	CDA.1
Δ6	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Φ	Πωλήσεις σε μονάδες	CDA.1
Δ7	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Ε	Πωλήσεις σε μονάδες	CDA.1
Δ8	ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ MARKETING	Πωλήσεις σε μονάδες	CDA.1

ΟΔΗΓΟΙ ΚΟΣΤΟΥΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ			
ΚΩΔ.	ACTIVITY	ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ	OE CODE
Γ1	ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ –ΕΠΙΒΛΕΨΗ ΕΡΓΑΤΩΝ ΣΥΛΛΟΓΗΣ	Πλήθος παραγγελιών	CDΓ.1
Γ2	ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	Πλήθος παραγγελιών	CDΓ.1
Γ3	ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	Πλήθος παραγγελιών	CDΓ.1
Γ4	ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ	Πωλήσεις σε μονάδες	CDΓ.2
Γ5	ΦΟΡΤΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΣΤΑ ΦΟΡΤΗΓΑ	Πωλήσεις σε μονάδες	CDΓ.2
Γ6	ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗ ΑΠΟ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ	Πωλήσεις σε μονάδες	CDΓ.2
Γ7	ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	Πλήθος παραγγελιών	CDΓ.1
Γ8	SERVICE ΠΕΛΑΤΩΝ (ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΦΩΤΙΣΤΙΚΩΝ)	Πωλήσεις σε μονάδες	CDΓ.2
Γ9	ΛΗΨΗ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ ΑΠΟ ΦΟΡΤΗΓΑ	Πλήθος επιστροφών	CDΓ.3
Γ10	ΣΥΛΛΟΓΗ +ΦΟΡΤΩΣΗ +ΕΝΔΟΕΤΑΙΡΙΚΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	Πωλήσεις σε μονάδες	CDΓ.2
Γ11	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΩΝ	Πλήθος παραγγελιών	CDΓ.1
Γ12	ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	Πλήθος παραγγελιών	CDΓ.1
Γ13	ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΑΛΛΑ ΤΜΗΜΑΤΑ	Ισοκατανομή	CDΓ.4
Γ14	ΕΛΕΓΧΟΣ/ ΔΙΑΛΟΓΗ ΚΑΙ ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΗ	Πλήθος επιστροφών	CDΓ.3
Γ15	ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	Πωλήσεις σε μονάδες	CDΓ.2
Γ16	ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ	Πωλήσεις σε μονάδες	CDΓ.2

5.6 Επιμερισμός Στοιχείων Κόστους στις Δραστηριότητες με χρήση Resource Drivers

Στο σημείο αυτό μετατίθενται τα κόστη από τους χρησιμοποιούμενους πόρους στις επιμέρους δραστηριότητες του κάθε κυκλώματος.

		ACTIVITIES	ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΕΙΣΧΟΡΙΣΤΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΕΙΣΑΓΟΜΕΝΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	ΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	ΑΝΑΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	ΑΠΟΓΡΑΦΗ	ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ	ΓΕΝΙΚΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ –ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	ΛΟΠΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ ΕΚΘΕΣΗΣ	ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΗΘΕΝΤΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	ΜΟΝΤΑΡΙΣΜΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ RESOURCES	Κόστος	Κωδ.	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΑΠΟΘΗΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΩΝ	1.325	R.B.1	5	8	5	5	5		5	2				35
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΩΝ	1.118	R.B.2	2	5	8	10	10	2	5	3	3	5	4	57
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΕΡΓΑΤΩΝ	2.315	R.B.3			5	3	2	5		5	7	3	5	35
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	913	R.B.4						60		10				70
ΑΜΟΙΒΕΣ ΦΟΡΤΟΕΚΦΟΡΤΩΤΩΝ	879	R.B.5	5	5										10
ΕΞΟΔΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΚΤΗΡΙΟΥ	1.259	R.B.6	5	10	15	10	3	2	4	6	20			75
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΕΞΟΔΑ	265	R.B.7	25	25			30		20					100
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ	356	R.B.8	20	20	30	15				10	5			100
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΠΙΠΛΩΝ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	5.898	R.B.9			30	35	10				10	5	10	100
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΑΣΩΜΑΤΩΝ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΩΝ	6.952	R.B.10	15	15	25	15	10		10	10				100
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΗΡΙΩΝ	9.829	R.B.11	13	17	20	15			10	10	15			100
ΔΙΑΦΟΡΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	813	R.B.12	20	40	2	2	2		4	15	5	5	5	100
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ACTIVITY			2.753	3.508	6.146	5.024	1643	711	1.936	2.178	2.570	461	791	
Ομάδα Επιμερισμού			OEB.1	OEB.2	OEB.3	OEB.3	OEB.3	OEB.3	OEB.3	OEB.3	OEB.3	OEB.3	OEB.3	
Κωδικός Cost Driver			CDB.1	CDB.2	CDB.3	CDB.3	CDB.3	CDB.3	CDB.3	CDB.3	CDB.3	CDB.3	CDB.3	

		ACTIVITIES	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΚΑΤΑΛΟΓΩΝ	ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Η.Ε	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Η.Β	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Φ	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Ε	ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ MARKETING	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ RESOURCES	Κόστος	Κωδ.	Δ1	Δ2	Δ3	Δ4	Δ5	Δ6	Δ7	Δ8	
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ MARKETING	1.100	R.Δ.1	30	10	10	2	3	25	15	5	100
ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ	897	R.Δ.2	20			5	5	45	25		100
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	3.458	R.Δ.3	15	10	10	5	5	15	25	15	100
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΕΞΟΔΑ	450	R.Δ.4		35	45			4	6	10	100
ΔΙΑΦΟΡΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	345	R.Δ.5	45	2	2	4	4	20	13	10	100
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ACTIVITY			1.021	620	665	254	265	1.284	1326	653	
Ομάδα Επιμερισμού			ΟΕΔ.1	ΟΕΔ.1	ΟΕΔ.1	ΟΕΔ.2	ΟΕΔ.3	ΟΕΔ.4	ΟΕΔ.5	ΟΕΔ.1	ΟΕΔ.1
Κωδικός Cost Driver			CΔΔ.1	CΔΔ.1	CΔΔ.1	CΔΔ.1	CΔΔ.1	CΔΔ.1	CΔΔ.1	CΔΔ.1	CΔΔ.1

Ομοίως υπολογίζονται και τα κόστη των δραστηριοτήτων για τα κυκλώματα Πωλήσεων και Παραγγελιοληψίας και Συλλογής και Διανομής, δυστυχώς για τεχνικούς λόγους δεν είναι δυνατόν να παρουσιαστούν οι ολοκληρωμένοι πίνακες αυτών των κυκλωμάτων, αλλά παρακάτω υπάρχουν τα συνολικά κόστη των δραστηριοτήτων τους, καθώς και οι αντίστοιχες Ομάδες Επιμερισμού με τους Cost Drivers τους.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑΣ																		
A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19
ΟΕΑ.1	ΟΕΑ.1	ΟΕΑ.2	ΟΕΑ.2	ΟΕΑ.3	ΟΕΑ.2	ΟΕΑ.2	ΟΕΑ.2	ΟΕΑ.2	ΟΕΑ.2	ΟΕΑ.2	ΟΕΑ.4	ΟΕΑ.2	ΟΕΑ.2	ΟΕΑ.2	ΟΕΑ.5	ΟΕΑ.2	ΟΕΑ.2	ΟΕΑ.2
CDA.1	CDA.2	CDA.2	CDA.3	CDA.4	CDA.5	CDA.2	CDA.2	CDA.6	CDA.7	CDA.1	CDA.8	CDA.9	CDA.5	CDA.10	CDA.11	CDA.5	CDA.12	CDA.13
1.837	2.057	1.331	1.114	1.200	1.234	1.088	781	898	790	1.022	2.588	1.101	1.126	1.307	2.909	752	984	1.6391

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ															
Γ1	Γ2	Γ3	Γ4	Γ5	Γ6	Γ7	Γ8	Γ9	Γ10	Γ11	Γ12	Γ13	Γ14	Γ15	Γ16
ΟΕΓ.1	ΟΕΓ.1	ΟΕΓ.1	ΟΕΓ.1	ΟΕΓ.2	ΟΕΓ.3	ΟΕΓ.4	ΟΕΓ.5	ΟΕΓ.6	ΟΕΓ.1	ΟΕΓ.6	ΟΕΓ.6	ΟΕΓ.1	ΟΕΓ.1	ΟΕΓ.1	ΟΕΓ.1
CDΓ.1	CDΓ.1	CDΓ.1	CDΓ.2	CDΓ.2	CDΓ.2	CDΓ.1	CDΓ.2	CDΓ.3	CDΓ.2	CDΓ.1	CDΓ.1	CDΓ.4	CDΓ.3	CDΓ.2	CDΓ.2
751	2.836	548	4.628	2.233	3.012	2.596	2.928	2.928	3.346	4.845	619	488	501	2.576	593

5.7 Ολοκλήρωση Συστήματος-Διαμόρφωση Μήτρας Κερδοφορίας

Στο τμήμα αυτό περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο υπολογίζεται το συνολικό κόστος των προϊόντων και των πελατών σε μορφή μήτρας Τέλος , με δεδομένη την μήτρα εσόδων διαμορφώνεται η μήτρα κερδοφορίας / ζημιάς (P /L matrix) προϊόντων και πελατών.

Υπολογισμός Πλήρους Κόστους Προϊόντων και Πελατών σε Μητρική Μορφή

Το πλήρες κόστος προϊόντων και πελατών αποτελείται από τα εξής επιμέρους στοιχεία:

- Συνολικό κόστος προϊόντων και πελατών από ABC.
- Κόστος Πωληθέντων
- Κόστος λοιπών στοιχείων (Προμήθειες Αντιπροσώπων, Χρηματοοικονομικά Έξοδα, Διάφορα Έσοδα-Έξοδα)

Για να προκύψει η τελική μήτρα κερδοφορίας /ζημιάς (P /L) πρέπει το συνολικό κόστος προϊόντων και πελατών να αφαιρεθεί από τα αντίστοιχα έσοδα προϊόντων και πελατών. Επομένως είναι προφανές ότι για να προκύψει η κερδοφορία / ζημιά σε μορφή μήτρας πρέπει τόσο το κόστος όσο και τα έσοδα να βρίσκονται σε ανάλογη μορφή όπως στον επόμενο πίνακα:

	Προϊόν 1	Προϊόν 2	Προϊόν 3
Πελάτης 1	X		X
Πελάτης 2	X	X	X
Πελάτης 3	X	X	

Στη συνέχεια αναλύεται ο τρόπος υπολογισμού του κόστους και των εσόδων προϊόντων και πελατών και πως μετατρέπονται σε μητρική μορφή.

Υπολογισμός Κόστους ABC

Το κόστος ABC προκύπτει μέσω της μεθοδολογίας συσσώρευσης κόστους δραστηριοτήτων ανά διαδικασία.

Για το activity A1, επίδειξη των προϊόντων και πώληση , που ανήκει στο κύκλωμα Α, πωλήσεις και παραγγελιοληψία, μετά την καταχώρηση του κόστους των αντίστοιχων πόρων μέσω των resource drivers, έχει συσσωρευτεί κάποιο κόστος SA.1 ίσο με 1.837€.

Επιπλέον το activity χαρακτηρίζεται από τα εξής :

- ο Επίπεδο / ομάδα επιμερισμού: Όλοι οι πελάτες που επισκέπτονται το κατάστημά ή που τους επισκέπτονται οι πωλητές(OEA.1)
- ο Cost driver: Πλήθος πορτών που κρέμεται από κάθε κόμβο(CDA.1)

Με βάση τα ανωτέρω για κάθε πελάτη i που περιλαμβάνεται στην συγκεκριμένη ομάδα επιμερισμού κρατείται η τιμή x_i του αντίστοιχου cost driver.

Το ποσοστό του κόστους του activity A1(SA.1) που θα εκχωρηθεί στην πόρτα i είναι

$$\text{ίσο με: } SA.1 * \frac{X_i}{\sum X_i}$$

Όπου φυσικά το ανώτερο άθροισμα περιλαμβάνει μόνο τους πελάτες της ομάδας επιμερισμού.

Ενεργώντας ως ανωτέρω για κάθε activity ενός Process και φυσικά για όλα τα Processes που μελετάμε, καταλήγουμε να έχουμε για κάθε πελάτη την συνεισφορά κόστους από κάθε Process (και φυσικά από κάθε activity κάθε Process), όπως επίσης για κάθε προϊόν την συνεισφορά κόστους από κάθε Process (και φυσικά από κάθε activity από κάθε Process).

Φυσικά είναι εύκολη η συσσώρευση του κόστους κάθε προϊόντος (ανεξαρτήτως πελάτη), από το σύνολο των Processes 1 έως 4, καθώς επίσης και η συσσώρευση του κόστους του κάθε πελάτη (ανεξαρτήτως προϊόντων), από το σύνολο των Processes 1 έως 4. Έτσι μετά το πέρας αυτής της διαδικασίας τα αποτελέσματα έχουν τη εξής μορφή:

Πελάτες	Συνολικό Κόστος
Πελάτης 1	X
Πελάτης 2	X
Πελάτης 3	X

Προϊόντα	Συνολικό Κόστος
Προϊόν 1	X
Προϊόν 2	X
Προϊόν 3	X

Για να υπολογιστεί το κόστος ABC σε μητρική μορφή πρέπει ο κάθε ένας από τους ανωτέρω πίνακες να μετατραπεί σε μητρική μορφή και μετά να γίνει η πρόσθεσή τους.

Για να γίνει αυτό χρειάζεται η αξιοποίηση των εσόδων προϊόντων και πελατών σε μητρική μορφή (της οποίας η δημιουργία αναλύεται στην επόμενη παράγραφο)

Για να μετατραπεί ο πίνακας του κόστους των πελατών σε μητρική μορφή ακολουθείται η εξής διαδικασία:

Αρχικά δημιουργείται ένας πίνακας ο οποίος επιμερίζει το συνολικό κόστος κάθε πελάτη στα συγκεκριμένα προϊόντα που αγόρασε ο πελάτης, με βάση τα έσοδα προϊόντων και πελατών.

Πελάτες	Συνολικό Κόστος	Προϊόν 1	Προϊόν 2	Προϊόν 3
Πελάτης 1	X			
Πελάτης 2	X			
Πελάτης 3	X			

Συγκεκριμένα το κόστος του Πελάτη 2 που θα επιμεριστεί στο Προϊόν 2 είναι ίσο με:

*Συνολικό κόστος του Πελάτη 2 * Ποσοστό του συνόλου των εσόδων από τον Πελάτη 2 που αντιστοιχεί στο Προϊόν 2.*

Με ανάλογο τρόπο υπολογίζεται και το κόστος των προϊόντων σε μητρική μορφή και τα προσθέτουμε για να προκύψει το συνολικό κόστος ABC σε μητρική μορφή.

Πελάτες	Προϊόν 1	Προϊόν 2	Προϊόν 3
Πελάτης 1	X	X	X
Πελάτης 2	X	X	X
Πελάτης 3	X	X	X

Υπολογισμός Κόστους Πωληθέντων και Εσόδων

Τα στοιχεία τα οποία απαιτούνται για να γίνει ο υπολογισμός του κόστους των πωληθέντων και των εσόδων και για να μετατραπούν σε μητρική μορφή είναι τα εξής :

- ο Κόστος πωληθέντων ανά προϊόν
- ο Έσοδα ανά πελάτη και ανά προϊόν
- ο Πωλήσεις σε μονάδες ανά πελάτη και ανά προϊόν

Πελάτες	Προϊόντα	Μονάδες	Έσοδα ανά Μονάδα	Κόστος ανά Μονάδα
Πελάτης 1	Προϊόν 1	X	Y	Z
Πελάτης 1	Προϊόν 3	X	Y	Z
Πελάτης 2	Προϊόν 1	X	Y	Z
Πελάτης 2	Προϊόν 2	X	Y	Z
Πελάτης 2	Προϊόν 3	X	Y	Z
Πελάτης 3	Προϊόν 1	X	Y	Z
Πελάτης 3	Προϊόν 2	X	Y	Z

Πολλαπλασιάζοντας τον αριθμό των μονάδων για κάθε προϊόν /πελάτη με το αντίστοιχο κόστος (πωληθέντων) προκύπτει το συνολικό κόστος για κάθε προϊόν ανά πελάτη. Ομοίως προκύπτουν και τα συνολικά έσοδα για κάθε προϊόν ανά πελάτη.

Το κόστος και τα έσοδα ανά πελάτη και ανά προϊόν προκύπτουν με κατάλληλη επεξεργασία των αρχείων αυτών σε ACCESS. Έτσι τελικά έχουμε :

Κόστος πωληθέντων σε μητρική μορφή:

	Προϊόν 1	Προϊόν 2	Προϊόν 3
Πελάτης 1	Z		Z
Πελάτης 2	Z	Z	Z
Πελάτης 3	Z	Z	

Έσοδα σε μητρική μορφή:

	Προϊόν 1	Προϊόν 2	Προϊόν 3
Πελάτης 1	Y		Y
Πελάτης 2	Y	Y	Y
Πελάτης 3	Y	Y	

Υπολογισμός Λοιπών Στοιχείων Κόστους

Ο υπολογισμός των στοιχείων κόστους που αφαιρούνται από την κερδοφορία / ζημιά προϊόντων και πελατών χωρίς τον επιμερισμό μέσω ABC ακολουθεί την ίδια λογική. Για τις προμήθειες των αντιπροσώπων , όπου τα έξοδα πρέπει να αφαιρεθούν από συγκεκριμένους πελάτες, κατασκευάζεται μια μήτρα με αποτελέσματα μόνο για τους συγκεκριμένους πελάτες , όπου κάθε κελί ισούται με τον αντίστοιχο τζίρο πελάτη / προϊόντος επί του ποσοστού της προμήθειας . Αυτό το matrix τελικά αφαιρείται από το matrix των εσόδων. Αναλόγως αντιμετωπίζονται και τα υπόλοιπα στοιχεία κόστους με την μόνη διαφορά ότι αφορούν όλους τους πελάτες /προϊόντα.

Διαμόρφωση μήτρας Κερδοφορίας / Ζημιάς Προϊόντων και Πελατών

Έχοντας υπολογίσει το συνολικό κόστος που επιμερίζεται μέσω ABC , τα κόστη που δεν επιμερίζονται μέσω ABC (κόστος πωληθέντων και λοιπά κόστη) και έχοντας μετατρέψει σε μητρική μορφή αυτά , καθώς και τα έσοδα , η Μήτρα Κερδοφορίας /Ζημιάς Προϊόντων και Πελατών βασίζεται πάνω στην αφαίρεση των μητρών των επιμέρους στοιχείων κόστους από την μήτρα εσόδων.

5.8 Εφαρμογή της μήτρας Κερδοφορίας /Ζημιάς στην ΒΕΤΑΣ ΑΕΒΕ.

Η εφαρμογή στην ΒΕΤΑΣ ΑΕΒΕ λόγω αδυναμίας του μηχανογραφικού συστήματος της εταιρείας θα εφαρμοστεί σε τρία αντιπροσωπευτικά είδη προϊόντων και τρία αντιπροσωπευτικά είδη πελατών .

Τα είδη των προϊόντων είναι τα ακόλουθα :

1. Προϊόν 1, εισαγόμενο Φωτιστικό
2. Προϊόν 2, εγχώριος Αυτόματος Πίνακας
3. Προϊόν 3,εισαγόμενος Οικονομικός Λαμπτήρας

Ενώ τα είδη των πελατών είναι τα εξής :

1. Πελάτης 1, πελάτης λιανικής πώλησης
2. Πελάτης 2,πελάτης εξαγωγών
3. Πελάτης 3, Αθηναίος αντιπρόσωπος

Επιπλέον μας παρασχέθηκαν από την εταιρεία τα κόστη , τα έσοδα και οι πωλήσεις ανά πελάτη και ανά προϊόν, τα οποία είναι τα εξής :

Πελάτες	Προϊόντα	Μονάδες	Έσοδα ανά Μονάδα	Κόστος
Πελάτης 1	Προϊόν 1	1	268€	110€
Πελάτης 1	Προϊόν 3	3	11 €	1,80€
Πελάτης 2	Προϊόν 1	650	195€	110€
Πελάτης 2	Προϊόν 2	470	60	30€
Πελάτης 2	Προϊόν 3	2000	6€	1,80€
Πελάτης 3	Προϊόν 1	90	215€	110€
Πελάτης 3	Προϊόν 2	250	65€	30€
Πελάτης 3	Προϊόν 3	580	6.5€	1,80€

Με την κατάλληλη επεξεργασία των στοιχείων αυτών έχουμε τελικά:

Κόστος πωληθέντων σε μητρική μορφή:

	Προϊόν 1	Προϊόν 2	Προϊόν 3
Πελάτης 1	110€		5.4€
Πελάτης 2	71500€	14100€	3600€
Πελάτης 3	9900€	7500€	1044€

Έσοδα σε μητρική μορφή:

	Προϊόν 1	Προϊόν 2	Προϊόν 3
Πελάτης 1	268€		33€
Πελάτης 2	126.750€	28.200€	12.000€
Πελάτης 3	19.350€	16.250€	3.770€

Στην συνέχεια γίνεται ο υπολογισμός του κόστους ABC. Σύμφωνα με την διαδικασία της συσσώρευσης του κόστους που έχει πραγματοποιηθεί προηγουμένως η δραστηριότητα Γ1 του κυκλώματος Συλλογής Παραγγελίας και Διανομής επιβαρύνεται με κόστος ΣΓ.1 ίσο με 751€ για τον μήνα Νοέμβριο του 2003.

Επίσης το activity Γ1 έχει ως ομάδα επιμερισμού όλους τους πελάτες, ενώ ο cost driver του είναι το πλήθος παραγγελιών που δόθηκαν από τους πελάτες. Έτσι για να υπολογίσω το ποσοστό του κόστους του activity που θα εκχωρηθεί στον Πελάτη 1 έχω:

$$751 * \frac{1}{1583} = 0,474 \text{ €}. \text{ Όπου ο συγκεκριμένος πελάτης έδωσε μια και μοναδική}$$

παραγγελία, την στιγμή που ο μηνιαίος αριθμός παραγγελιών για τον μήνα Νοέμβριο ήταν 1583 παραγγελίες.

Ομοίως το αντίστοιχο ποσοστό για τον πελάτη 2 είναι

$$751 * \frac{33}{1583} = 15,65\text{€}$$

Υπενθυμίζουμε βέβαια ότι το σύνολο των 1583 παραγγελιών προήλθε από το άθροισμα των παραγγελιών όλων των πελατών, αφού αυτή είναι η ομάδα επιμερισμού στην συγκεκριμένη περίπτωση. Θα μπορούσε να είχε προκύψει από το άθροισμα των πωλήσεων σε μονάδες για όλους τους πελάτες εξαγωγών αν αναφερόμασταν στην δραστηριότητα Γ5 (Φόρτωση εμπορευμάτων στα φορτηγά). Επιπλέον δεν επιβαρύνουν με κόστος όλες οι δραστηριότητες όλα τα είδη πελατών και προϊόντων, για παράδειγμα η δραστηριότητα Γ5 δεν επιβαρύνει με κάποιο κόστος τους πελάτες 1 και 3 αφού αναφέρεται μόνο στους πελάτες εξαγωγών.

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αυτής για κάθε δραστηριότητα που επιβαρύνει με κάποιο κόστος τους συγκεκριμένους πελάτες και τα συγκεκριμένα προϊόντα έχουμε τους εξής πίνακες συσώρευσης κόστους.

Πελάτες	Συνολικό Κόστος
Πελάτης 1	5,89€
Πελάτης 2	66€
Πελάτης 3	45€

Προϊόντα	Συνολικό Κόστος
Προϊόν 1	34
Προϊόν 2	22,5
Προϊόν 3	5,3

Στην συνέχεια αξιοποιώντας τα έσοδα προϊόντων και πελατών θα επιμερίσουμε το συγκεκριμένο κόστος κάθε πελάτη στα προϊόντα.

	Συνολικό Κόστος	Προϊόν 1	Προϊόν 2	Προϊόν 3
Πελάτης 1	5,89€	5,24€		0,65€
Πελάτης 2	66€	50,10€	11,14€	4,75€
Πελάτης 3	45€	22,11€	18,57€	4,31€

Συγκεκριμένα το κόστος του πελάτη 1 που θα επιμεριστεί στο προϊόν 1 θα είναι ίσο με :

$$5,89 * \frac{268}{301} = 5,24$$

Ομοίως επιμερίζεται το συνολικό κόστος κάθε προϊόντος σε κάθε πελάτη

	Συνολικό Κόστος	Πελάτης 1	Πελάτης 2	Πελάτης 3
Προϊόν 1	34€	0,062€	29,44€	4,49€
Προϊόν 2	22,5€		14,27€	8,22€
Προϊόν 3	5,3€	0,011€	4,02€	1,26€

Συγκεκριμένα το κόστος του προϊόντος 1 που θα επιμεριστεί στον πελάτη 1 είναι ίσο με:

$$34 * \frac{268}{146.368} = 0,062\text{€}$$

Μετασχηματίζουμε στην συνέχεια τον πίνακα(γραμμές με στήλες) ώστε να γίνει όμοιος με τον πρώτο πίνακα και να τους προσθέσουμε:

	Προϊόν 1	Προϊόν 2	Προϊόν 3
Πελάτης 1	0,062€		0,011€
Πελάτης 2	29,44€	14,27€	4,02€
Πελάτης 3	4,49€	8,22€	1,26€

Προσθέτοντας εντέλει τους δύο πίνακες έχουμε το ακόλουθο συνολικό κόστος ABC προϊόντων και πελατών σε μητρική μορφή:

	Προϊόν 1	Προϊόν 2	Προϊόν 3
Πελάτης 1	5,30€		0,66€
Πελάτης 2	79,54€	25,41€	8,77€
Πελάτης 3	26,60€	26,79€	5,57€

Επιπλέον στο συγκεκριμένο παράδειγμα τα υπόλοιπα στοιχεία κόστους είναι μόνο τα κόστη προμήθειας των αντιπροσώπων, τα οποία αφαιρούνται από την μήτρα των εσόδων, μόνο στην τρίτη γραμμή που αφορά τον πελάτη 3 που είναι και ο μοναδικός αντιπρόσωπος της εταιρείας..

	Προϊόν 1	Προϊόν 2	Προϊόν 3
Πελάτης 1			
Πελάτης 2			
Πελάτης 3	1024,34€	889,12€	234€

Έτσι υπολογίζεται η τελική μήτρα Κερδοφορίας /Ζημιάς(P /L matrix) μέσω της αφαίρεσης των στοιχείων κόστους από την μήτρα των εσόδων.

	Προϊόν 1	Προϊόν 2	Προϊόν 3
Πελάτης 1	152,7€		26,94€
Πελάτης 2	55.170,46€	14.074,59€	8.391,23€
Πελάτης 3	8.399,06€	7.860,08€	2.486,43€

5.9 Βασικοί Στόχοι που επετεύχθησαν με την εφαρμογή της μεθοδολογίας ABC.

Με την ολοκλήρωση της εφαρμογής της μεθοδολογίας ABC στην ΒΕΤΑΣ ΑΕΒΕ, παρέχονται πολύτιμες δυνατότητες στην επιχείρηση , που τα κλασσικά συστήματα κοστολόγησης αδυνατούν να παράσχουν. Πιο συγκεκριμένα η επιχείρηση έχει τις ακόλουθες δυνατότητες :

- ✓ Κοστολόγηση δραστηριοτήτων (activities) με ταυτόχρονο υπολογισμό δεικτών απόδοσης αυτών και σύγκριση με τους αντίστοιχους βέλτιστους του χώρου.
- ✓ Υποστήριξη στην λήψη αποφάσεων- παρεμβάσεων στον τρόπο εκτέλεσης των δραστηριοτήτων μέσω άμεσου προϋπολογισμού του αντίστοιχου κόστους – οφέλους (what if analysis).
- ✓ Ορθολογικότερη απόδοση κόστους (κοστολόγηση) στα προϊόντα και στους πελάτες άμεσα σχετιζόμενα με ό,τι δημιουργεί κόστος και όχι αυθαίρετα ή έστω με μικρή προσέγγιση (πχ. με βάση τις πωλήσεις).
- ✓ Υποστήριξη λήψης αποφάσεων τιμολογιακής και εκπωτικής πολιτικής.
- ✓ Ολοκληρωμένο σύστημα Budgeting και ελέγχου αποκλίσεων –Budgetary Control (εσόδων , εξόδων , κερδοφορίας , κλπ.).

Στους στόχους ενός έργου ABC ουσιαστικά ανήκει η συστηματική και ορθολογικότερη παρακολούθηση και έλεγχος των διαφόρων στοιχείων κόστους που απορροφά η επιχείρηση κατά την δραστηριοποίηση της . Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατή η παροχή της απαιτούμενης πληροφόρησης στην Διοίκηση για την λήψη αποφάσεων αναδιοργάνωσης με σκοπό την αύξηση της κερδοφορίας και γενικά την αποδοτικότερη λειτουργία της.

Συνολικά Συμπεράσματα της εργασίας.

Η παρούσα εργασία προσπαθεί μέσω του συνδυασμού δυο εξαιρετικά ολοκληρωμένων μεθοδολογιών, να καλύψει εκτενώς το ευρύ φάσμα των ποικίλων διαδικασιών και λειτουργιών κάθε σύγχρονης επιχειρησιακής μονάδας. Έτσι ο υποψήφιος αναλυτής ή μάνατζερ κάθε είδους επιχείρησης, εμπορικής ή κατασκευαστικής, έχει την δυνατότητα εφαρμόζοντας παράλληλα τόσο το ερωτηματολόγιο του γαλλικού Business School INSEAD όσο και των συστημάτων Activity Based Costing να αποκομίσει ασφαλή και πρακτικά συμπεράσματα για την λειτουργική κατάσταση της επιχείρησης σε πολλαπλούς τομείς, οικονομικό, εσωτερικό επιχειρησιακό, πελατειακό και εκσυγχρονιστικό και μαθησιακό. Τα συμπεράσματα αυτά δεν είναι γενικά και αόριστα, αλλά αντίθετα διαθέτουν την λεπτομερειακή υφή που απαιτείται ώστε να προκύπτουν άμεσα από αυτά οι τρόποι αντιμετώπισης των αδυναμιών και αναδιοργάνωσης της επιχείρησης. Επομένως οι διευθύνοντες της επιχείρησης με την εφαρμογή των μεθοδολογιών, αποκτούν πλήρη επίγνωση των προβλημάτων της εταιρείας τους αλλά και των τρόπων άμεσης αντιμετώπισής τους.

Βέβαια βασικός παράγοντας επιτυχίας των μεθοδολογιών αυτών, είναι η άριστη συνεργασία του υποψήφιου αναλυτή με τα στελέχη και τους εργαζόμενους της εταιρείας σε κάθε επίπεδο. Οι πληροφορίες που απαιτούνται για την εφαρμογή των μεθοδολογιών είναι ποικίλες, αφορούν κάθε στάδιο λειτουργίας μιας επιχείρησης και ο όγκος τους είναι τεράστιος. Επομένως ο υποψήφιος αναλυτής θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα επικοινωνιακός και πολύπλευρος ώστε να μπορεί να επικοινωνεί αρμονικά τόσο με τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας όσο και με τον απλό εργάτη. Για παράδειγμα κατά την εφαρμογή των συστημάτων ABC στην εταιρεία ΒΕΤΑΣ ΑΕΒΕ, κατά το στάδιο της μεθοδολογίας συσώρευσης κόστους δραστηριοτήτων ανά διαδικασία, απαιτήθηκε η συνεργασία του αναλυτή με κάθε εργαζόμενο στην επιχείρηση, πράγμα αρκετά χρονοβόρο και κοπιαστικό.

Επιπλέον μείζον πρόβλημα όσον αφορά την εφαρμογή των μεθοδολογιών στον ελλαδικό χώρο, είναι ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν είναι τόσο οργανωμένες συγκρινόμενες με τα παγκόσμια δεδομένα, ενώ τα στελέχη τους δεν διαθέτουν την ανάλογη παιδεία και μόρφωση που απαιτείται ώστε να διευκολύνεται η συνεργασία μαζί τους. Αυτό το γεγονός κάνει το όλο εγχείρημα της άντλησης πληροφοριών ιδιαίτερα κοπιαστικό και χρονοβόρο.

Ακόμη αν και οι μεθοδολογίες είναι αρκετά ολοκληρωμένες και λεπτομερώς καθορισμένες, η κάθε επιχείρηση παρουσιάζει τις ιδιαιτερότητες της οι οποίες θα πρέπει να προεκτιμηθούν από τον υποψήφιο αναλυτή, ο οποίος θα πρέπει με ευστροφία και σύνεση να προσαρμόσει τις μεθοδολογίες στις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, κατά την εφαρμογή των συστημάτων ABC στην ΒΕΤΑΣ ΑΕΒΕ ο τρόπος της υλοποίησης των διαδικασιών του καθορισμού των δραστηριοτήτων και της καταγραφής των στοιχείων κόστους που απορροφούν οι δραστηριότητες είναι αρκετά υποκειμενικός, με αποτέλεσμα η επιτυχία της υλοποίησής τους να εξαρτάται κατά πολύ από την ικανότητα του αναλυτή να τις προσαρμόσει ανάλογα με τις ρεαλιστικές επιδιώξεις των υπευθύνων της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1.Marshall A.(1980) Principles of economics :An introductory Volume, Mac Millan London
- 2.Peters T.J and Waterman (1981) R.H In search of Excellence: The leadership Difference ,Collins , New York
- 3.Kaplan R. and Norton D. Scorecard (1992) The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance, Harvard Business Review ,Jan –Feb 1992
- 4.IMD International ,London Business School, Wharton School, (1997) Η τέχνη του Διευθύνειν- Financial Times- Εκδόσεις Δήλος
- 5 Vollmann T. Berry W. Whybark D.(1988)Manufacturing Planning and Control Systems ,Homewood
- 6.Gary Pisano(1997) The Development Factory,Harvard Business School Press
- 7.Crawford C.Merle (1994) New Products Management, Homewood Irwin
- 8.Freeman C. (1979) The determinations of Innovation
- 9.Abell A.& Oxbow N. (2001)Competing with Knowledge, Library Association Publishing TFPL
- 10.Βλάσης Γιαννάκαινας(2003)- Ανατομία των Business Logistics
- 11.Δημήτριος Αποστόλου(2002)Διοίκηση Γνωστικού Ενεργητικού σε Οργανισμούς Έντασης Γνώσης, Διδακτορική Διατριβή ΕΜΠ
- 12.William H.Wiersema (1995) Activity Based Management, Amacom, New York
13. X. Παπαματθαίου (2001) Activity Based Costing, Μεταπτυχιακή Εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης
14. Μιχάλη Μιχαλόπουλου & Κων/νου Ζοπουνίδη(2001)Στρατηγικός Προγραμματισμός, Σημειώσεις Πολυτεχνείου Κρήτης
15. Στέλλα Ξηροτύρη- Κουφίδου (2001) –Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων-Εκδόσεις Ανικούλα
- 16 Χρήστος Σκιαδάς- Μαρία Μαρκάκη (2001)–Γενικές Αρχές Μάρκετινγκ& Ηλεκτρονικό Εμπόριο-Εκδόσεις Παπασωτηρίου
17. Dr A.Blanton Godfrey (1993)Creativity Innovation and Quality- Juran Institute Inc.
- 18.American Production & Inventory Control Society [www.apics .org](http://www.apics.org)

19. European Logistics Association –ELA- www.elalog.org

20. www.investopedia.com