

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ
ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ (Σ.Δ.Ο)
ΤΜΗΜΑ ΤΗΛΕΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS
DEPARTMENT OF COMMUNICATIONS,
INFORMATICS AND MANAGEMENT

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: **LOGISTICS MANAGEMENT**

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: Μπανιά Ξανθή
ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ : Κιτσαντά Αικατερίνη

Άρτα 2004

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	5
---------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Εισαγωγή στο Logistics management.....	6
1.2 Σχεδιασμός του συστήματος.....	7
1.3 Έλεγχος του συστήματος	8
1.4 Εργασίες των Logistics.....	9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Η εξέλιξη του Logistics management.....	10
2.2 Βασικές αρχές του Logistics management.....	12
2.3 Τα στοιχεία του Logistics management.....	13
2.4 Οι στόχοι του Logistics management.....	14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Προγραμματισμός	15
3.2 Τύποι προγραμματισμού.....	16
3.3 Τα βήματα του προγραμματισμού.....	17
3.4 Τα βασικά στοιχεία του Logistics management	19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Marketing.....	21
4.2 Ορισμός	22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Αγορές	24
5.2 Διλήμματα αγοράς.....	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1 Αποθέματα.....	28
6.2 Λόγοι διατήρησης αποθεμάτων.....	31
6.3 Συστήματα ελέγχου αποθεμάτων.....	33
6.4 Είδη αποθεμάτων.....	33
6.5 Κατηγορίες κόστους.....	36
6.6 Συστήματα τοποθέτησης παραγγελιών.....	38
6.7 Το μοντέλο της οικονομικής ποσότητας παραγγελίας	39
6.8 Material Requirement Planning.....	40
6.9 Just In Time System.....	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.1 Μεταφορές.....	44
--------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

8.1 Αποθήκη.....	45
8.2 Στατιστικά στοιχεία manager αποθήκης.....	47
8.3 Είδη αποθηκευτικών χώρων.....	50
8.4 Επιλογή θέσης αποθήκης.....	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

9.1 Διανομή.....	52
------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

10.1 Ανθρώπινος παράγοντας.....	54
10.2 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων ως σύστημα.....	57
10.3 Ευθύνες για τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων.....	61
10.4 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού σε ένα επιχειρησιακό επίπεδο.....	65
10.5 Οργάνωση.....	66
10.6 Στελέχωση.....	67
10.7 Ηγεσία.....	68
10.8 Έλεγχος	69

ΣΥΝΟΨΗ.....	72
-------------	----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	73
-------------------	----

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Κανένας επιστημονικός τομέας δεν αναπτύχθηκε και εξελίχθηκε τόσο γρήγορα όσο ο τομέας του Logistics management στη διάρκεια αυτού του αιώνα. Η πολλαπλότητα και η πολυπλοκότητα του σύγχρονου πολιτισμού έφερε αναστάτωση και δημιούργησε προβλήματα στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Έτσι η ανάπτυξη του Logistics management ήρθε για να δοθεί λύση στα προβλήματα των επιχειρήσεων και συντονισμός στις προσπάθειες των μελών, ώστε να πραγματοποιηθούν οι στόχοι των επιχειρήσεων.

Σήμερα λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι, αν θέλουν να επιζήσουν, να προσαρμοστούν στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον και στις απαιτήσεις των πελατών τους. Αυτό απαιτεί ένα σύγχρονο management και ανθρώπους που κατανοούν τις λειτουργίες του.

Τα Logistics ολοένα και περισσότερο απασχολούν τις επιχειρήσεις σήμερα, καθώς είναι σημαντικά τα κέρδη από την σωστή εφαρμογή τους σε ένα ολοένα αυξανόμενο και ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Η καθημερινή ικανοποίηση των πελατών είναι πλέον απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωση και την ανοδική εξέλιξη των επιχειρήσεων.

Είναι σημαντική η ανάγκη της συνεχούς ενημέρωσης των στελεχών όχι μόνο σε θεωρητικό επίπεδο αλλά και σε θέματα ουσίας, πρακτικής που απαιτούν λύση σε ένα δύσκολο περιβάλλον, όπως είναι η Ελληνική Αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ LOGISTIC MANAGEMENT

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται από αλλαγές που σημειώνονται στο τρόπο παραγωγής, στον τρόπο διανομής των προϊόντων και τον ανταγωνισμό που υπάρχει μεταξύ των επιχειρήσεων που δημιουργούνται καθημερινά. Στην προσπάθειά τους, να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να υιοθετήσουν μεθόδους οργάνωσης με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Ένας μεγάλος αριθμός από προβλήματα και δυσλειτουργίες που παρουσιάζονται στην καθημερινή παραγωγική διαδικασία μιας επιχείρησης οφείλονται σε απουσία οργάνωσης, ανεπαρκή ροή πληροφοριών καθώς και έλλειψη σωστού προγραμματισμού. Όλοι αυτοί οι παράγοντες πρέπει να διαγνωστούν και να εξεταστούν με στόχο να σχεδιαστεί ένα ικανοποιητικό σχέδιο ενεργειών και οργανωτικών παρεμβάσεων στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με τη βοήθεια του **Logistic Management**.

*Ο όρος **Logistic Management** είναι η λειτουργία στην επιχείρηση που ασχολείται με το σχεδιασμό, τον έλεγχο και την εκτέλεση της ροής των προϊόντων που ξεκινά από τους προμηθευτές περνά από την παραγωγή και την επιχείρηση και καταλήγει στους τελικούς καταναλωτές /πελάτες. Είναι ο τρόπος δουλειάς με άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού αλλά και των μελών του.*

Το αντικείμενο του **Logistic Management** είναι ευρύτατο, ο επιστήμων πρέπει να μελετήσει, να οργανώσει και να παρουσιάσει συστηματικά τρία μεγάλα θέματα τα οποία είναι :

1. Ο σχεδιασμός του συστήματος **Logistic Management**.
2. Ο έλεγχος .
3. Η εκτέλεση των εργασιών που σχετίζονται με τα **Logistics**.

1.2 Ο σχεδιασμός του συστήματος

Θα οδηγήσει την επιχείρηση στη λήψη σοβαρών αποφάσεων, που θα επιδράσουν την λειτουργικότητα στην εκτέλεση των καθημερινών εργασιών της επιχείρησης. Θα διαμορφώσει το τελικό κόστος και θα επηρεάσει την κερδοφορία της επιχείρησης.

Ο σχεδιασμός είναι η πιο σημαντική διαδικασία στην επιχείρηση και η ικανότητα του Logistics manager κρίνεται από τη δυνατότητα του να μειώσει τη συχνότητα που παρουσιάζονται απρόβλεπτες καταστάσεις και την έγκαιρη εκπόνηση σχεδίων αντιμετώπισης έκτακτων συνθηκών.

Ο σχεδιασμός του συστήματος Logistics περιλαμβάνει το στρατηγικό σχεδιασμό, το τακτικό και το δυναμικό σχεδιασμό. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αφορά μακροχρόνια θέματα και είναι η πιο σημαντική εργασία στην επιχείρηση. Ενώ ο στρατηγικός σχεδιασμός αναφέρεται στο μακροχρόνιο σχεδιασμό της επιχείρησης, ο τακτικός σχεδιασμός αναφέρεται στο μεσοπρόθεσμο σχεδιασμό και ο δυναμικός στο βραχυχρόνιο. Κάθε επιχείρηση θα πάρει αποφάσεις <<τακτικής >> που τη δεσμεύουν για ένα διάστημα 1-2 ετών και θα παίρνει δυναμικές αποφάσεις που σχετίζονται με την καθημερινή ή την εβδομαδιαία εργασία και λειτουργία της.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

- ΠΟΣΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΣ;
- ΘΕΣΗ ΑΠΟΘΗΚΩΝ.
- ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ .
- ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ<<ΤΑΚΤΙΚΗΣ>>

- ΕΝΟΙΚΙΑΣΗ ΑΠΟΘΗΚΩΝ;
- ΔΙΑΤΑΞΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ;
- ΑΓΟΡΑ ΦΟΡΤΗΓΩΝ;

ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

- ΠΟΣΑ ΑΤΟΜΑ ΘΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΘΟΥΝ ;
- ΠΟΣΕΣ ΩΡΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ;
- ΠΟΣΑ ΦΟΡΤΗΓΑ ΘΑ ΚΙΝΗΘΟΥΝ;

Παραδείγματα αποφάσεων.

1.3 Ο έλεγχος του συστήματος

Είναι μιας συνεχής διαδικασία μέσα στην επιχείρηση και καλύπτει όλες τις εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν για να φθάσουν τα προϊόντα από τους προμηθευτές της επιχείρησης στους τελικούς πελάτες της περνώντας από την παραγωγή.

Ο σκοπός του έλεγχου είναι διπλός. Ο πρώτος αναφέρεται στο αν εφαρμόστηκαν σωστά οι εντολές της επιχείρησης από τους υπεύθυνους και ο δεύτερος σκοπός σχετίζεται με την επιτυχία του συστήματος που σχεδιάστηκε. Σύμφωνα με το πρώτο σκοπό ο έλεγχος διακρίνεται σε ποιοτικό και ποσοτικό.

Ο ποιοτικός έλεγχος μπορεί να αναφέρεται στις προδιαγραφές που πρέπει να ικανοποιούν τα προϊόντα του προμηθευτή της επιχείρησης ή τα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση.

Ο ποσοτικός έλεγχος αναφέρεται στο αν εφαρμόστηκαν σωστά οι εντολές της επιχείρησης από τους υπεύθυνους .

Ο δεύτερος σκοπός του ελέγχου είναι πιο σημαντικός από τον πρώτο, γιατί σχετίζεται με την επιτυχία του συστήματος που σχεδιάστηκε. Κάθε επιχείρηση βάζει ορισμένους στόχους πάνω στους οποίους στηρίζει τα ποιοτικά της συμπεράσματα. Οι επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν τα κέρδη ως μοναδικό κριτήριο απόδοσής τους, έχουν και κριτήρια ποιοτικά που διαμορφώνουν διαχρονική την εικόνα(image) της επιχείρησης προς τους τρίτους και κυρίως προς τους πελάτες της.

Ο έλεγχος γίνεται για να αξιολογούνται τα αποτελέσματα και να γίνονται διορθωτικές επεμβάσεις στο σύστημα. Κανένας δεν μπορεί να σχεδιάσει το τέλειο σύστημα που δεν θα μεταβληθεί ποτέ, αντίθετα μόλις θα τελειώσει ένα νέο σύστημα ξεκινά η μελέτη βελτίωσης του .

1.4 Οι εργασίες των Logistics

Είναι οι εργασίες που πρέπει να γίνουν για να φθάσει το προϊόν στο προορισμό του, στη σωστή κατάσταση, στο σωστό χρόνο με το σωστό κόστος .

Η ομάδα των Logistics παρέχει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών που καλύπτουν τις ανάγκες μιας επιχείρησης τόσο σε σχέση με συγκεκριμένα προβλήματα διαδικασιών Logistics, όσο και με τη λειτουργική διασύνδεση της με την εφοδιαστική αλυσίδα. Η σωστή εκτέλεση των καθημερινών εργασιών των Logistics θα διαμορφώσει και το τελικό αποτέλεσμα, θα δείξει αν η επιχείρηση κατορθώνει να κάνει όλα όσα στοχεύει και υπόσχεται στους πελάτες της .

Οι καθημερινές εργασίες των Logistics είναι αυτές που θα λύσουν όσα προβλήματα δεν είχαν αντιμετωπιστεί στο στάδιο του σχεδιασμού, είναι αυτές που θα αποδείξουν αν οι στόχοι της επιχείρησης είναι ρεαλιστικοί και κοστίζουν όσο είχαν εκτιμηθεί.

Αρχή των **Logistics** είναι να προσεγγίζουν κάθε πρόβλημα ολοκληρωμένα ώστε να διασφαλίζουν για τους πελάτες:

- Ορθή και ρεαλιστική οριοθέτηση των πραγματικών αναγκών σήμερα και στο μέλλον.
- Ολοκληρωμένες και υλοποιήσιμες λύσεις.
- Αποδοτική λειτουργία που οδηγεί σε χαμηλά κόστη χωρίς να μειώνεται το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη.
- Τήρηση των κανόνων ασφαλείας και υγιεινής .
- Αξιοποίηση του εξοπλισμού.
- Ομαλή ροή των προϊόντων .
- Δυνατότητα παρακολούθησης και ελέγχου της λειτουργίας.
- Μέγιστη δυνατή εκμετάλλευση του χώρου και των άλλων διαθέσιμων πόρων.
- Ομαλή μετάβαση του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες συνθήκες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Η εξέλιξη του Logistics Management

Η επιστήμη του Logistics Management είναι νέα, έχει μικρή ηλικία σε σχέση με την ιατρική και τις άλλες επιστήμες. Ετυμολογικά ο όρος Logistics είναι ελληνικός και προέρχεται από τον όρο λογιστική. Χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον αυτοκράτορα Λέοντα το σοφό με την έννοια της μέριμνας για εξασφάλιση του στρατού με : τρόφιμα, ρούχα και πολεμοφόδια. Το Logistics Management σήμερα όμως δεν είναι εργαλείο του στρατού. Δεν εφαρμόζεται στο στρατό ή σε στρατιωτικές επιχειρήσεις αλλά έχει μεγάλη διάδοση και πολλές εφαρμογές στις ιδιωτικές επιχειρήσεις .

Το κυριότερο χαρακτηριστικό του Logistics Management είναι ότι προσεγγίζει το πρόβλημα της φυσικής διακίνησης συνολικά σαν ένα σύστημα. Αυτό είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα αλλά παράλληλα δημιουργεί και περισσότερες απαιτήσεις από τα άτομα που ασχολούνται με αυτή την επιστήμη. Σε κάθε εποχή η επιστήμη του Logistics Management έκανε σημαντικές προόδους και ταυτόχρονα αύξανε ο αριθμός των επιχειρήσεων που υιοθετούσαν και αύξαναν συνεχώς τις αρχές και τα διδάγματα του Logistics Management.

Αρχικά κύριο ήταν το χαρακτηριστικό της μεγάλης ζήτησης για όλα σχεδόν τα αγαθά και τις υπηρεσίες. Αυτή η μεγάλη ζήτηση έπρεπε να ικανοποιηθεί. Εκτός από τις τεχνολογικές βελτιώσεις στον τρόπο και τις μεθόδους της παραγωγής, νέες τεχνικές πωλήσεων όπως η διαφήμιση και το marketing άρχισαν να εμφανίζονται, να διαδίδονται και να εφαρμόζονται σε μεγάλη έκταση εντείνοντας ακόμη περισσότερο τη ζήτηση. Τότε άρχισαν να πρωτοεμφανίζονται τα πρώτα καταστήματα Self service και τα supermarkets, τα οποία κατάφεραν να κερδίσουν τη μάχη του εμπορίου και να πολλαπλασιαστούν με ταχύτατους ρυθμούς.

Το 1962 δημοσιεύτηκε ένα άρθρο από ένα πρωτοπόρο σε θέματα διοίκησης επιχειρήσεων, τον Peter Dragger "το θέμα της φυσικής διακίνησης, της φυσικής διανομής είναι το τελευταίο οχυρό για τη μείωση του κόστους. γνωρίζουμε, σήμερα κάτι λίγο παραπάνω για το θέμα της διανομής από ότι ο Ναπολέων και οι σύγχρονοι του γνώριζαν για το εσωτερικό της Αφρικής. Γνωρίζουμε ότι υπάρχει, ότι είναι μεγάλο και μόνο αυτό." Από το 1962 πέρασαν πολλά χρόνια και το Logistics Management βγήκε από τον αιώνα του σκότους, έγιναν πολλά και αξιόλογα βήματα.

Στη δεκαετία του 70 ο χρυσός έπαψε να είναι μέτρο της αξίας των νομισμάτων και η περίοδος των σταθερών ισοτιμιών έληξε για πάντα. Οι μεγάλες διακυμάνσεις στις τιμές του συναλλάγματος, οι διαδοχικές υποτιμήσεις και αυξήσεις των νομισμάτων, καθώς και οι αυξήσεις των τιμών όλων των προϊόντων δημιούργησαν μια μεγάλη οικονομική κρίση. Όλοι αυτοί οι παράγοντες οδήγησαν τις επιχειρήσεις να αλλάξουν τη στρατηγική τους, τον τρόπο σκέψης τους για να αντιμετωπίσουν τις νέες συνθήκες.

Οι ξαφνικές και μεγάλες αυξήσεις των τιμών των πρώτων υλών αλλά και οι ελλείψεις που παρουσιάζονταν στην αγορά, οδήγησαν τις επιχειρήσεις στην αναθεώρηση των μεθόδων της φυσικής διακίνησης και συγκέντρωσαν την προσοχή τους στον τρόπο με τον οποίο θα εξασφάλιζαν τις βασικές πρώτες ύλες. Συχνές ελλείψεις είχαν μεγάλες επιπτώσεις στο κόστος παραγωγής.

Τη δεκαετία αυτή οι ασχολούμενοι με το Logistics Management έγιναν χρήστες των ηλεκτρονικών υπολογιστών της εποχής. Με τη βοήθειά τους βρήκαν μια λύση για τα θέματα που τους απασχολούσαν καθώς και τους δόθηκε η δυνατότητα να βρουν οικονομικές λύσεις σε μαθηματικά προβλήματα.

Η περίοδος του 1980 μέχρι σήμερα χαρακτηρίζεται από μία σταθερότητα των τιμών και μια θετική εξέλιξη της οικονομικής κατάστασης. Οι εξελίξεις που σημειώνονται στην οικονομία είναι γρήγορες και μεγάλες, καθημερινά πολλά επαγγέλματα δημιουργούνται και πολλά καθίστανται άχρηστα.

Τη περίοδο αυτή σημειώνεται μεγάλη επανάσταση στις τηλεπικοινωνίες, νέοι τρόποι επικοινωνίας όπως το Telefax και τα Electronic Data Information βοηθούν πάρα πολύ την εξάπλωση και διάδοση του Logistic Management. Επίσης υπάρχει μια ώθηση προς την αύξηση του διεθνούς εμπορίου, των συναλλαγών, την ανεύρεση και την πρόσβαση σε νέες πηγές πρώτων υλών και γενικά μια ανάπτυξη του Logistic Management.

Το Logistic Management είναι μια βασική λειτουργία στην επιχείρηση η οποία επιδιώκει να ικανοποιήσει τους επιχειρησιακούς στόχους με το μικρότερο κόστος. Το Logistic Management επιδιώκει να βρίσκεται το σωστό προϊόν, στη σωστή ποσότητα, στο σωστό τόπο, στο σωστό χρόνο με το σωστό κόστος. Για να ικανοποιεί τις επιδιώξεις της επιχείρησης πρέπει να παρέχει καλή ποιότητα υπηρεσιών καθώς και χαμηλό κόστος για να δημιουργηθεί αυτή η σωστή ποιότητα υπηρεσιών.

Τα Logistics σήμερα ολοένα και περισσότερο απασχολούν τις εταιρείες καθώς με τη βοήθειά τους μπορούν να αυξήσουν σημαντικά τα κέρδη τους σε ένα ολοένα και αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπως είναι η Ελληνική αγορά.

2.2 Οι βασικές αρχές του *Logistic Management* είναι:

- **Σχεδιασμός –προγραμματισμός**, που αναφέρεται στην ικανότητα του *Logistic Management* να κάνει προβλέψεις για το μέλλον και να τακτοποιεί το πρόγραμμα λειτουργίας.
- **Οργάνωση**, που αναφέρεται στην οργάνωση του άψυχου και έμψυχου υλικού της επιχείρησης.
- **Στελέχωση**, προσδιορίζει τις ανάγκες των ανθρώπινων πηγών, επιλέγει το κατάλληλο προσωπικό και παράλληλα το εκπαιδεύει και το αναπτύσσει.
- **Διεύθυνση και ηγεσία**, επηρεάζει και παρακινεί το προσωπικό να εκτελέσει τα καθήκοντα που είναι αναγκαία για να εκπληρωθούν οι σκοποί του οργανισμού.
- **Έλεγχος**, εκτιμούνται τα αποτελέσματα και συγκρίνονται με τα αναμενόμενα.

2.3 Τα στοιχεία του Logistic Management ονομάζονται ποιοτικά και είναι:

➤ **Διαθεσιμότητα (Availability)**

Αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να έχει πάντα αρκετά αποθέματα για να εξυπηρετούνται οι ανάγκες της παραγωγής ή των πελατών.

➤ **Δυναμικότητα (Capacity)**

Αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να διακινεί μια παραγγελία μέσα στο χρονικό διάστημα που έχει οριστεί.

➤ **Συνέπεια (Consistency)**

Είναι η ικανότητα του συστήματος να παραδίδει συνεχώς στους χρήστες τα προϊόντα που ζητάνε σε καλή κατάσταση και χωρίς λάθη.

Το ζητούμενο του Logistic Management είναι η επίτευξη άριστης ποιότητας με χαμηλό κόστος. Για να γίνει η προσέγγιση του κόστους πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το συνολικό κόστος όπου περιλαμβάνει τις δαπάνες μεταφορών, τις δαπάνες αποθήκευσης, το κόστος διατήρησης αποθεμάτων, το κόστος ελέγχου και απογραφής αποθεμάτων, το κόστος των κτιρίων, των μηχανημάτων κ.α.

Η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει το γεγονός ότι κάθε μείωση της ποιότητας των υπηρεσιών του συστήματος Logistics μπορεί να έχει ως συνέπεια τη μείωση του κόστους ή αντίστροφα πρέπει να γνωρίζει ότι μια αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών, θα συνοδευτεί από μια αύξηση του κόστους.

Το σύστημα Logistics για να θεωρηθεί πετυχημένο και αποδοτικό, πρέπει να μπορεί να ελέγχει τις αποκλίσεις της ποιότητας και ποσότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και πρέπει να είναι ικανό να προσφέρει στους πελάτες της επιχείρησης μια σταθερή ποιότητα.

Θα πρέπει επίσης να προσφέρει μια σταθερή ποσότητα για μεγάλα χρονικά διαστήματα και αυτό να το επιτυγχάνει με όσο το δυνατόν λιγότερα αποθέματα σε όλα τα στάδια της παραγωγής, πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας, ενδιάμεσα προϊόντα, τελικά προϊόντα και εμπορεύματα.

Όταν σχεδιάζεται ένα σύστημα Logistics πρέπει να επιδιώκεται η επίτευξη των γενικών και ειδικών επιχειρησιακών στόχων που έχει θέσει η διοίκηση, και ταυτόχρονα πρέπει να επιδιώκεται η επίτευξη των επιμέρους στόχων που συνδέονται με τον χώρο και τη λειτουργία των Logistics. Ο σκοπός είναι ένα μελλοντικό αποτέλεσμα που ο οργανισμός θέλει να επιτύχει και η λειτουργία των Logistics θα τον βοηθήσει να το καταφέρει.

2.4 Οι στόχοι του Logistic Management είναι:

- Επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων που έχει θέσει η διοίκηση.

- Επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών με το ελάχιστο δυνατό ύψος αποθεμάτων σε κάθε στάδιο της αλυσίδας παραγωγής -διακίνησης.

- Ο έλεγχος της ποιότητας.

- Η ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων από τους επιλεγμένους στόχους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ο **προγραμματισμός** είναι μια από στις σπουδαιότερες λειτουργίες σε ένα σύστημα Logistics, γιατί προγραμματισμός σημαίνει αξιολόγηση του παρελθόντος και του παρόντος προκειμένου να αναπτυχθεί το καλύτερο δυνατό μέλλον, να καθοριστεί η πιο συνετή πορεία δράσης της επιχείρησης με τα καλύτερα αποτελέσματα. Είναι η διαδικασία προσδιορισμού των στόχων του οργανισμού και της μεθόδου επίτευξής τους, καθορίζει την κατεύθυνση την οποία πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση.

Προγραμματισμός σημαίνει προσδιορισμός των σκοπών της επιχείρησης και των τρόπων που θα χρησιμοποιηθούν για να τους εκπληρώσει. Στον προγραμματισμό είναι απαραίτητο να υπάρχει ένας στόχος, ο οποίος αποτελεί το συνδετικό κρίκο της επιχείρησης, καθορίζει καθήκοντα και εργασίες. Πλεονέκτημα του προγραμματισμού είναι ότι προσφέρει στα διευθυντικά στελέχη πληροφορίες για να λάβουν αποτελεσματικές αποφάσεις για το μέλλον και βοηθά στο συντονισμό μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης .

Η διαδικασία του προγραμματισμού έχει τα παρακάτω κύρια οφέλη:

1. Καλύτερος συντονισμός .

Σήμερα η εργασία στις επιχειρήσεις πραγματοποιείται από ομάδες οι οποίες είναι υπεύθυνες για την εκπλήρωση των στόχων τους. Ο προγραμματισμός βοηθάει το συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων των ομάδων εργασίας.

2. Προσανατολισμός στο μέλλον.

Η λειτουργία του προγραμματισμού προτρέπει τους managers να σκεφθούν για το μέλλον και να προσδιορίσουν τις οποιεσδήποτε καταστάσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση στο μέλλον.

3. Συμμετοχή στην πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων.

Η επιτυχής υλοποίηση του σχεδίου της επιχείρησης απαιτεί την ευρεία συμμετοχή των μελών της. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αποδοχή του σχεδίου από τα μέλη και παράλληλα την αξιοποίηση των γνώσεων και προτάσεων των μελών της επιχείρησης.

4. Αποτελεσματικότερο σύστημα ελέγχου.

Ένα σχέδιο παρέχει τη βάση για αποτελεσματικότερο έλεγχο, αφού στο τέλος της διαδικασίας ελέγχουμε αν οι σκοποί εκπληρώθηκαν, δηλαδή αν η επιχείρηση ακολούθησε τη σωστή πορεία.

3.2 Τύποι προγραμματισμού

Υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι προγραμματισμού στο Logistic Management : **ο στρατηγικός, ο μακροπρόθεσμος και ο λειτουργικός.**

Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι προγραμματισμός της γενικής πορείας του οργανισμού. Αναφέρεται στην αποστολή του οργανισμού, δηλαδή στις κύριες επιχειρηματικές του δραστηριότητες. Αυτό που αναμένεται από το στρατηγικό προγραμματισμό είναι γενικές κατευθυντήριες οδηγίες για την επιλογή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ή αγορών στις οποίες θα κατευθυνθεί ή από τις οποίες θα αποσυρθεί η επιχείρηση. Ο στρατηγικός προγραμματισμός περιλαμβάνει μακροπρόθεσμους στόχους, που μεταφράζονται σε δραστηριότητες που εξασφαλίζουν την επίτευξη του στόχου της επιχείρησης.

Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός αναλύει εναλλακτικούς τρόπους επιτυχίας του στόχου της επιχείρησης, προσφέρει μεσοπρόθεσμους στόχους και κατευθύνσεις για συγκεκριμένα τμήματα του οργανισμού π.χ. παραγωγή. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός έχει μικρότερο χρονικό ορίζοντα από το στρατηγικό προγραμματισμό και εξετάζει πιο συγκεκριμένα διάφορες μεταβλητές .

Ο λειτουργικός προγραμματισμός είναι ο καθημερινός προγραμματισμός, ο σχετικά βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και μετρήσιμους στόχους.

Η λειτουργία του προγραμματισμού είναι προσαρμοσμένη στις ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης, αν και τα βασικά χαρακτηριστικά του προγραμματισμού είναι τα ίδια, το κλίμα και η φιλοσοφία κάθε επιχείρησης επιβάλλουν μια κάπως διαφορετική μορφή προγραμματισμού από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Γενικά υπάρχουν τρία είδη προγραμματισμού με κάποια επικάλυψη μεταξύ τους αλλά το καθένα περιέχει διαφορετικό επίπεδο λεπτομερειών και έχει διαφορετικό χρονικό ορίζοντα. Δεν υπάρχουν επιχειρήσεις με εντελώς όμοιες φιλοσοφίες και διαδικασίες προγραμματισμού .

3.3 Τα βήματα στη διαδικασία του προγραμματισμού είναι:

1. Προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης. Η σαφής διατύπωση των στόχων είναι απαραίτητη στη διαδικασία του προγραμματισμού και αυτό γιατί οριοθετεί το προσδοκώμενο αποτέλεσμα.

2. Προσδιορισμός της θέσης που βρίσκεται σήμερα η επιχείρηση. Στο στάδιο αυτό γίνεται αξιολόγηση των δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης και παράλληλα εξετάζεται αν μπορεί να εκπληρώσει τους μελλοντικούς στόχους.

3. Καταγραφή εναλλακτικών τρόπων επίτευξης των στόχων και ανάπτυξη υποθέσεων για κάθε εναλλακτική λύση. Ο manager πρέπει να καταγράψει τις διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις εκπλήρωσης των στόχων. Στη συνέχεια διατυπώνονται οι υποθέσεις σχετικά με τις συνθήκες πάνω στις οποίες θα βασιστεί κάθε εναλλακτική λύση.

4. Επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης και ανάπτυξη σχεδίων για την επίτευξη των στόχων. Στο στάδιο αυτό γίνεται αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και επιλογή της καλύτερης. Στη συνέχεια ο manager αναπτύσσει βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα σχέδια για την επίτευξη των στόχων.

5. Υλοποίηση των σχεδίων και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Στο τελευταίο στάδιο τα σχέδια τίθενται σε εφαρμογή και στη συνέχεια αξιολογούνται τα αποτελέσματα για να βεβαιωθούμε ότι οι στόχοι επιτεύχθηκαν. Στην περίπτωση όπου υπάρχουν αποκλίσεις παίρνουμε όλες τις διορθωτικές ενέργειες που χρειάζονται.

Συνοπτικά θα λέγαμε ότι η διαδικασία του προγραμματισμού περιλαμβάνει τρία πράγματα:

- A) Εξετάζει την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης.
- B) Διατυπώνει τους σκοπούς που θέλει στο μέλλον η επιχείρηση να πετύχει και
- Γ) Προσδιορίζει τους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να φθάσουμε εκεί που θέλουμε.

Μερικές φορές ο προγραμματισμός δεν είναι αποτελεσματικός, γιατί υπάρχουν κάποια εμπόδια τα οποία είναι :

- **Έλλειψη χρόνου.** Επειδή οι managers είναι πολύ απασχολημένοι, δε διαθέτουν τον απαραίτητο χρόνο που χρειάζονται για τον προγραμματισμό, με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται προβλήματα στην υλοποίησή του.
- **Αβέβαιες και ασταθείς συνθήκες του περιβάλλοντος.** Η πολυπλοκότητα και οι συχνές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον είναι μια άλλη αιτία που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού.

- **Αντίσταση στην αλλαγή.** Μερικές φορές οι managers δεν επιχειρούν τον προγραμματισμό από μια τάση αντίδρασης σε μια επιβεβλημένη αλλαγή. Αυτό συμβαίνει, γιατί συνδέουν τον προγραμματισμό με την ανάγκη της αλλαγής μεθόδου την οποία μέχρι στιγμής εφαρμόζουν στην εργασία τους.

Τα εμπόδια αυτά μπορεί να υπερνικηθούν με τη συμμετοχή όλων στη διαδικασία του προγραμματισμού και την παράλληλη αποδοχή από τους managers των διάφορων γνώμων και προτάσεων από διάφορα άτομα μέσα στην επιχείρηση.

3.4 Τα βασικά στοιχεία του Logistic Management:

Αγορές: Αναφέρεται στην εργασία απόκτησης προϊόντων ή υπηρεσιών από τρίτους, προμηθευτές, από πηγές εκτός της επιχείρησης.

Αποθέματα: Αναφέρεται στην εργασία για τον υπολογισμό του επιπέδου προϊόντων που πρέπει να διατηρεί η επιχείρηση.

Μεταφορές: Είναι η εργασία ευρέσεως του καλύτερου τρόπου με τον οποίο θα μεταφερθούν τα προϊόντα.

Αποθήκευση: Αναφέρεται στο σχεδιασμό, την οργάνωση και τη λειτουργία της αποθήκης.

Διανομή: Αναφέρεται στη φυσική διακίνηση των προϊόντων από την αποθήκη προς τους καταναλωτές.

Το Logistic Management είναι άμεσα συνδεδεμένο με το τόπο και το χρόνο. Η επιχείρηση θα επιβιώσει μόνο όταν έχει ικανοποιημένους πελάτες, που θα συνεχίσουν και στο μέλλον να ζητούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Ο ικανοποιημένος πελάτης αγοράζει ξανά το προϊόν, λέει καλά λόγια στους άλλους και γενικότερα βλέπει την επιχείρηση σαν μια πηγή ικανοποίησης των αναγκών του.

Μέσα στην επιχείρηση παράλληλα με το τμήμα Logistics υπάρχει και το τμήμα Marketing, τα οποία διαφέρουν μεταξύ τους. Το τμήμα Marketing επιδιώκει τη διατήρηση, την αύξηση και τη δημιουργία της ζήτησης. Ενώ το τμήμα Logistics επιδιώκει την ικανοποίηση της ζήτησης.

Κάθε επιχείρηση για να επιζήσει χρειάζεται πελάτες, ικανοποιημένους πελάτες, όχι μόνο για να συνεχίζει να λειτουργεί αλλά και για να έχει κέρδη. Έτσι μεγάλο ρόλο στην ανάπτυξη του Logistic Management παίζει η εξυπηρέτηση των πελατών, η οποία αναφέρεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης που στοχεύουν στην ικανοποίηση του πελάτη και συνδέονται με το θέμα της εκτέλεσης των παραγγελιών των πελατών.

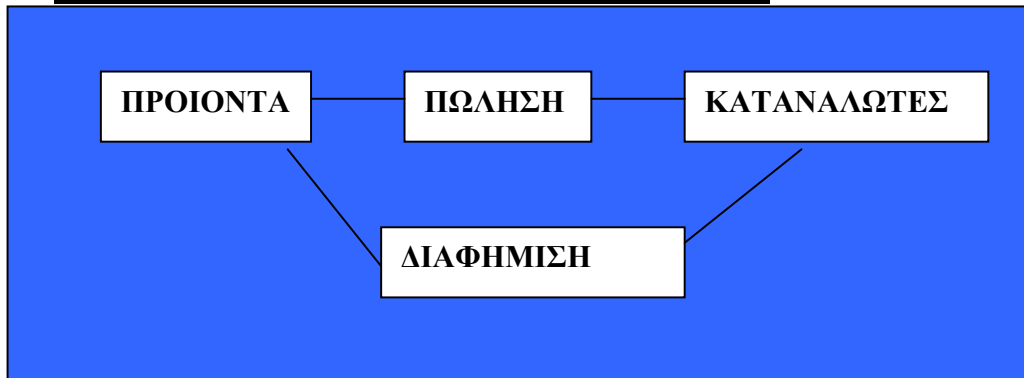
Ως κύριο στόχο πολλές επιχειρήσεις θέτουν την εξασφάλιση ίσου επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών και στη συνέχεια θέτουν τους εξής στόχους:

- Άριστη ποιότητα κατά την παράδοση των προϊόντων.
- Συνέπεια στα δρομολόγια και στην εκτέλεση των παραγγελιών όσο αφορά το χρόνο παράδοσης.
- Επαρκή αποθέματα για αντιμετώπιση και ικανοποίηση των πελατών.
- Εξαφάνιση, μηδενισμός των λαθών στην παράδοση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Marketing

Η σχέση marketing και Logistic Management.



Ο υπεύθυνος του Logistic Management πρέπει συνεχώς να υπενθυμίζει στον υπεύθυνο Marketing τη σημασία του κόστους, γιατί η αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης οδηγεί σε μεγιστοποίηση πωλήσεων αλλά η αύξηση του κόστους οδηγεί σε μείωση των πωλήσεων.

«Αρμοδιότητες του marketing και Logistic Management»

Τμήμα marketing

Δημιουργία ζήτησης

Επίπεδο εξυπηρέτηση πελατών

Ανάπτυξη προϊόντων

Διαφήμιση

Προώθηση πωλήσεων

Τοποθέτηση εμπορευμάτων

Τιμές/ εκπτώσεις

Παραγγελιοληψία

Τμήμα Logistic

Ικανοποίηση ζήτησης

Αγορές υλικών

Μεταφορές

Έλεγχος αποθεμάτων

Αποθήκευση

Διανομές

Παράδοση παραγγελιών

4.2 ΟΡΙΣΜΟΣ

Marketing

Είναι η προσφορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που ικανοποιεί ανάγκες του καταναλωτή, με κάποιο κέρδος. Είναι η κοινωνική και διαχειριστική διαδικασία μέσω της οποίας άτομα και ομάδες επιτυγχάνουν αυτά που χρειάζονται και επιθυμούν, μέσω της δημιουργίας προϊόντων και της ανταλλαγής τους με άλλους.

Το Marketing περιλαμβάνει τους στόχους, στρατηγικές και πολιτικές που θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για την επίτευξη του αντικειμενικού της σκοπού. Με τη στρατηγική η επιχείρηση καθορίζει τους μακροχρόνιους στόχους της για να καταστεί περισσότερο ανταγωνιστική, ενώ με το σχεδιασμό της πολιτικής επιλέγει τα μέσα που θα τη βοηθήσουν να πετύχει τους στόχους που έθεσε.

Το Marketing είναι η διαδικασία της διοίκησης με την οποία εντοπίζονται προβλέπονται και ικανοποιούνται οι ανάγκες των καταναλωτών. Πρωτοεμφανίστηκε μετά το 1960 και είχε σαν βασική αρχή ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παράγουν μόνο ότι επιθυμεί ο καταναλωτής .

Το 1980 το Marketing επηρεάζει ολόκληρη την επιχείρηση και αρχίζει να αναπτύσσει στρατηγικά προγράμματα που θα εξασφαλίσουν ανάπτυξη και διαρκή κέρδη.

Είχε και έχει μέχρι σήμερα βασικές αρχές:

- Πρόβλεψη μελλοντικών εξελίξεων στην αγορά.

- Ανάπτυξη καινοτομικών δραστηριοτήτων.

Με τη βοήθεια του Marketing αναλύονται :

- Οι σύγχρονες τάσεις της αγοράς .
- Οι καταναλωτικές συνήθειες .
- Το τμήμα της αγοράς στο οποίο στοχεύει η επιχείρηση (target group).
- Η αγορά σε σχέση με τον ανταγωνισμό και τα προϊόντα της επιχείρησης (μερίδια αγοράς, κατά κεφαλή κατανάλωση, πληθυσμιακή γεωγραφική κατανομή και κατανάλωση, κ.λ.π.).
- Η Τιμολογιακή, πιστωτική και εκπτωτική πολιτική.
- Η πολιτική διανομής (γεωγραφική κάλυψη, κατηγορίες πελατών, σημεία πώλησης, κ.λ.π.) που πρέπει να ακολουθηθεί.
- Η πολιτική ως προς τα νέα προϊόντα (σχεδιασμός τους, τάσεις της αγοράς ως προς την κατηγορία των προϊόντων της επιχείρησης, θέματα συσκευασίας, ονομασίας κ.λ.π.
- Οι Δημόσιες σχέσεις της επιχείρησης με το κοινό της (πελάτες, μέτοχοι, Προσωπικό, κοινωνικοί φορείς, κ.λ.π.).
- Η Πολιτική του τμήματος πωλήσεων που πρέπει να ακολουθηθεί .
- Η διαφημιστική πολιτική και οι διαφημιστικοί στόχοι, που θα πρέπει να ακολουθηθούν για την μεγιστοποίηση της απόδοσης των διαφημιστικών κονδυλίων.
- Οι ενέργειες Προώθησης Πωλήσεων που θα πρέπει να προγραμματίσει η επιχείρηση.

Το Marketing δεν είναι υπόθεση μόνο των υπεύθυνων αλλά ολόκληρου του προσωπικού. Η ειδικότερη δραστηριότητα όλων είναι να δημιουργήσουν το κατάλληλο περιβάλλον και να μπορέσουν να προβάλλουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης στο κοινό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 ΑΓΟΡΕΣ

Το Logistic Management ξεκινά με την οργάνωση των διαδικασιών που σχετίζονται με τις αγορές.

Ο όρος αγορές αναφέρεται στην εργασία απόκτησης με οποιοδήποτε τρόπο, ακόμη και με τη μορφή της χρηματοδοτικής μίσθωσης ή ενοικίασης, εξοπλισμού, πρώτων υλών, υλικών και τελικών προϊόντων προς μεταπώληση ή για κατανάλωση και την παραγωγή υπηρεσιών.

Σε όλες τις επιχειρήσεις υπάρχει η λειτουργία των αγορών και είναι πολύ σημαντική. Η έννοια της αγοράς είναι στενά συνδεδεμένη με την έννοια της ζήτησης και της ικανοποίησης των αναγκών του καταναλωτή.

Οι αγορές μπορούν να διακριθούν σε διάφορες κατηγορίες :

- 1. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις αγορές προϊόντων για μεταποίηση, δηλαδή μια βιομηχανική, γεωργική, βιοτεχνική επιχείρηση αγοράζει πρώτες ύλες για να δημιουργήσει το προϊόν της.*
- 2. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις αγορές προϊόντων για μεταπώληση ,όπου οι αγορές γίνονται με σκοπό την πώληση του προϊόντος χωρίς μεταβολή ,με σκοπό το κέρδος.*
- 3. Η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει τις αγορές προμηθειών που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης.*

Οι αγορές με κριτήριο τη φύση του προϊόντος διακρίνονται σε:

- Αγορές κεφαλαιουχικών αγαθών, δηλαδή σε αγορές μηχανημάτων και εξοπλισμού που θα χρησιμοποιούνται για πολλά χρόνια στην παραγωγή άλλων προϊόντων .
- Αγορές διαρκών καταναλωτικών αγαθών, όπως είναι ο εξοπλισμός ή τα εργαλεία.
- Αγορές πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας.
- Αγορές ενδιάμεσων αγαθών.
- Αγορές τελικών αγαθών.

Το τμήμα αγορών επιδιώκει πρώτα από όλα την ικανοποίηση του γενικού σκοπού της επιχείρησης και στη συνέχεια τους επιμέρους στόχους που όλοι μαζί θα συντελέσουν τη συνολική επίδοση της επιχείρησης.

Οι επιμέρους στόχοι που καλείται να επιτύχει το τμήμα αγοράς είναι:

- Να εξασφαλίσει στην επιχείρηση να πληρώνει λογικές τιμές για τα αγαθά και τις υπηρεσίες που αποκτά.
- Να αξιοποιεί τα κεφάλαια κινήσεως της επιχείρησης.
- Να αποκτά αξίες για τα χρήματα που δαπανά.
- Να επιδιώκει επικερδείς αγορές .
- Να εξασφαλίζει την επιχείρηση έναντι των προμηθευτών της με τη λεπτομερή εξέταση των όρων ,των συμβάσεων και των συμφωνιών.
- Να βοηθά τα άλλα τμήματα στο προγραμματισμό .
- Να βελτιώνει τη διαδικασία που εφαρμόζεται στη λειτουργία του τμήματος Αγοράς.
- Να φροντίζει για τη συνεχή βελτίωση και διατήρηση του καλού ονόματος της επιχείρησης προς τους προμηθευτές.

Για την επίτευξη αυτών των στόχων η επιχείρηση πρέπει να θεσπίζει διαδικασίες, να συγκεντρώνει τα απαραίτητα στοιχεία και να αξιολογεί συνέχεια το αποτέλεσμα του τμήματος αγορών.

Για την καλή εκτέλεση των εργασιών μέσα σε μια επιχείρηση είναι απαραίτητο να υπάρχουν κανόνες που εκφράζουν τις απόψεις της διοίκησης και συντελούν στην επίτευξη των στόχων που έχουν επιλέξει. Οι κανόνες αυτοί αποτελούν την πολιτική της επιχείρησης και έχουν τα εξής πλεονεκτήματα:

- Βοηθούν στο συντονισμό των δραστηριοτήτων μεταξύ των στελεχών.
- Προδιαγράφουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθούν τα στελέχη.
- Προδιαγράφουν τη δικαιοδοσία κάθε στελέχους.
- Οδηγούν σε μια ομοιομορφία τις εργασίες μεταξύ των διευθύνσεων.

Η βασική οργάνωση των αγορών μιας επιχείρησης αναφέρεται στο σχεδιασμό και στη λήψη αποφάσεων στα θέματα απόκτησης προϊόντων. Η οργάνωση περιλαμβάνει τρεις φάσεις .

Η πρώτη φάση είναι η διαπίστωση της ανάγκης από ένα τμήμα της επιχείρησης, η διαπίστωση ότι ένα τμήμα χρειάζεται κάποια αγαθά ή υπηρεσίες. Το τμήμα αυτό παραδίδει στο τμήμα αγορών την πλήρη περιγραφή των αγαθών ή υπηρεσιών και τη χρονική περίοδο που τα χρειάζεται .

Η δεύτερη φάση είναι η φάση επιλογής προμηθευτών, η διαπραγμάτευση της συμφωνίας και τέλος η τοποθέτηση μιας παραγγελίας και μιας εντολής αγοράς στον προμηθευτή.

Η τρίτη φάση σχετίζεται με εργασίες μετά την παραγγελία όπως ο έλεγχος της ποσότητας και της ποιότητας που παραδίδει ο προμηθευτής και ο έλεγχος της πιστής τήρησης των όρων της συμφωνίας.

5.2 ΔΙΛΗΜΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Το τμήμα της αγοράς αντιμετωπίζει σοβαρά διλήμματα που έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Τα κυριότερα διλήμματα είναι δύο. Το πρώτο δίλημμα αναφέρεται στην αγορά κάποιου προϊόντος ή τη κατασκευή του μέσα στο εργοστάσιο της επιχείρησης. Το ερώτημα αυτό προκύπτει γιατί με τη κατασκευή του στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης υπάρχουν αρκετές πιθανότητες μείωσης των δαπανών, μείωσης των κινδύνων καθυστέρησης ή διακοπής των προμηθειών και τέλος γιατί υπάρχει καλύτερος έλεγχος της ποιότητας αυτών των προϊόντων.

Η απάντηση σε αυτή την ερώτηση παλαιότερα ήταν συνήθως θετική και είχε οδηγήσει πολλές φορές στην κάθετη συγκέντρωση της παραγωγής. Υπάρχουν όμως πολλά μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα πάνω σε αυτή την απόφαση που πρέπει να εξεταστούν.

Ο πρώτος παράγοντας που επηρεάζει θετικά αυτή την απόφαση έχει σχέση με τους κινδύνους διακοπής της ροής των υλικών, τους κινδύνους διακοπής της παραγωγής, γιατί χωρίς τα απαραίτητα υλικά δε γίνεται παραγωγή. Οι επιχειρήσεις θέλουν να είναι αυτόνομες και να μην έχουν μεγάλη εξάρτηση από κάποιο προμηθευτή.

Η εξάρτηση της επιχείρησης από τρίτους για ορισμένα προϊόντα επηρεάζει το τελικό κόστος του προϊόντος και την ανταγωνιστικότητα αυτής της επιχείρησης.

Αν οι ανταγωνιστές έχουν ήδη εξασφαλίσει και εξαντλήσει τη δυναμικότητα της παραγωγής των καλύτερων παραγωγών ή προμηθευτών σε ένα προϊόν, τότε η επιχείρηση ίσως υποχρεωθεί να προχωρήσει στην κατασκευή του προϊόντος στις εγκαταστάσεις της.

Ένας άλλος λόγος θετικής απόφασης είναι η εξοικονόμηση δαπανών, η μείωση του κόστους. Πρέπει να ελεγχθεί αν το κόστος απόκτησης των αγαθών είναι μεγαλύτερο ή όχι από το κόστος κατασκευής τους στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Είναι φανερό ότι το δίλημμα "παραγωγή ή αγορά" είναι ένα από τα πιο σοβαρά προβλήματα που καλείται να λύσει η διοίκηση της επιχείρησης, η οποία πρέπει να σταθμίζει όλους τους παράγοντες και να ακούει όλες τις απόψεις των στελεχών πριν λάβει τη τελική της απόφαση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1 ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ

Στο Logistic Management ο χρόνος είναι πολύ σημαντικός. Πρέπει τα προϊόντα να βρίσκονται εκεί (τόπος) όπου χρειάζονται, τη στιγμή που τα χρειάζονται. Δυστυχώς όμως η παραγωγή και η ζήτηση δεν μπορεί να συμπέσουν χρονικά, είναι αδύνατο να παράγονται τα προϊόντα ακριβώς τη στιγμή που ζητούνται. Η γεφύρωση της ζήτησης με την παραγωγή γίνεται με τη δημιουργία και τη διατήρηση αποθεμάτων.

Τα αποθέματα υπάρχουν γιατί αργά ή γρήγορα θα ζητηθούν, θα χρειαστούν για να καλύψουν άμεσα κάποια ανάγκη γιατί πιστεύετε ότι θα χρειαστούν κάποια στιγμή στο μέλλον. Στο Logistic Management επιδιώκεται η μείωση του χρόνου διατήρησης των αποθεμάτων, του χρόνου που μεσολαβεί μεταξύ της παραγωγής και της χρησιμοποίησης ή τελικής ανάλωσης του προϊόντος .

Ο όρος “**αποθέματα**” αναφέρεται σε οποιοδήποτε προϊόν ή υλικό αποκτά η επιχείρηση και το αποθηκεύει για να το χρησιμοποιήσει ή να το μεταπωλήσει κάποια στιγμή.

Ο όρος **έλεγχος αποθεμάτων ή Management αποθεμάτων** αναφέρεται στο σύνολο των εργασιών που εξασφαλίζουν την ύπαρξη της σωστής ποσότητας για κάθε είδος που χρησιμοποιεί ή εμπορεύεται η επιχείρηση στην αποθήκη της επιχείρησης .

Με τον όρο έλεγχο αποθεμάτων εννοούμε την αναζήτηση ενός αποτελεσματικού συστήματος παρακολούθησης του αναγκαίου επιπέδου αποθεμάτων κατά τρόπο ώστε να μην υπάρχει έλλειψη από ένα ζητούμενο προϊόν, αλλά και να μη δεσμεύονται περισσότερα από όσα πρέπει κεφάλαια για τη διατήρηση περιττών αποθεμάτων.

Για την διατήρηση ενός αποθέματος πρέπει να αποφασιστεί πόση θα είναι η ποσότητα που θα διατηρείται. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να καθοριστεί η παραγγελμένη ποσότητα σε κάθε περίπτωση και η συχνότητα με την οποία θα γίνετε η παραγγελία.

Ο αντικειμενικός σκοπός είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους. Η επίτευξή του εξαρτάται από τρεις κατηγορίες παραγόντων: 1)το κόστος 2)Την προσφορά και τη ζήτηση ,και 3)τους περιοριστικούς παράγοντες του συστήματος. Ως κόστος λαμβάνεται το πρόσθετο κόστος, το οποίο είναι αποτέλεσμα των διάφορων λύσεων στα προβλήματα που υπάρχουν.

Ιδιαίτερη σημασία σε σχέση με τις ιδιομορφίες της προσφοράς έχουν ο μεταξύ παραγγελίας και παράδοσης χρόνος και οι διαφορές μεταξύ παραγγελθείσας και παραδοθείσας ποσότητας. Η ζήτηση του προϊόντος πρέπει να προβλεφθεί για το μέλλον, στις περισσότερες περιπτώσεις είναι μεταβλητή και αυτού του είδους οι διακυμάνσεις περιπλέκουν το σύστημα ελέγχου αποθεμάτων.

Ένας τελευταίος παράγοντας που επηρεάζει το σύστημα ελέγχου αποθεμάτων είναι οι διάφοροι περιορισμοί που είναι δυνατόν να υπάρξουν στο σύστημα. Αυτοί οι περιορισμοί οφείλουν την ύπαρξή τους τόσο στο σύστημα καθ' αυτό όσο και στο ευρύτερο περιβάλλον του συστήματος.

Τα ερωτήματα που καλείται να απαντήσει ο επιστήμονας που ασχολείται με τον έλεγχο αποθεμάτων αλλά και οι αποφάσεις που πρέπει να πάρει είναι πολλές και αναφέρονται στα εξής θέματα:

- Τι θα αποθεματοποιήσει η επιχείρηση,
- σε ποιες ποσότητες,
- με τι κόστος,
- για πόσο διάστημα,
- με πιο τρόπο θα γίνετε η αντικατάσταση των αποθεμάτων,
- με ποια ταχύτητα,
- θα διατηρεί η επιχείρηση αποθέματα ασφαλείας και πόσα;

Είναι αδύνατο να λειτουργήσει οποιαδήποτε επιχείρηση χωρίς αποθέματα, είτε είναι βιομηχανική, εμπορική, δημόσια ή ιδιωτική, ακόμη και τα νοικοκυριά διατηρούν αποθέματα. Το πρόβλημα είναι πώς να βρεθεί το ιδανικό ύψος των αποθεμάτων που πρέπει να διατηρεί .

Παραδοσιακά ο έλεγχος αποθεμάτων ξεκίνησε πριν από πολλές δεκαετίες και ασχολούνταν κυρίως με την εξασφάλιση των πρώτων υλών και των υλικών που χρειάζονταν η παραγωγή. Η σημασία των αποθεμάτων είναι πολύ μεγάλη και σήμερα όχι μόνο για τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά αλλά και για την Εθνική Οικονομία.

Παλαιότερα οι επιχειρήσεις αγόραζαν διάφορα αγαθά όποτε έβρισκαν ευκαιρία (καλές τιμές, συμφωνίες) και τα αποθεματοποιούσαν για να αντιμετωπίσουν κάποιες ανάγκες που ίσως προέκυπταν. Σήμερα οι επιχειρήσεις αποκτούν τα αγαθά όταν προκύψει η ανάγκη, γιατί είναι σίγουρες ότι θα μπορέσουν να βρουν αυτά που θα χρειαστούν γρήγορα και σε λογικές τιμές.

Τα αποθέματα αποτελούν μια μεταβλητή και καιροσκοπική πηγή κέρδους για τις επιχειρήσεις. Τα κέρδη από τη διατήρηση αποθεμάτων προκύπτουν όταν η τιμή κάποιου προϊόντος αυξάνεται στο διάστημα που μεσολαβεί από τη στιγμή αγοράς ως τη στιγμή χρησιμοποίησης τους στην παραγωγή ή ως τη στιγμή διάθεσης ή πώλησης, κατά τη διάρκεια της διαδρομής που μεσολαβεί από τους προμηθευτές, στη μεταποίηση, στους καταναλωτές και περιλαμβάνει το συνολικό χρόνο που το προϊόν βρίσκεται στη κατοχή της επιχείρησης.

Τα κέρδη προκύπτουν να θεωρηθεί ότι η σημερινή αξία όλων των αποθεμάτων είναι ίση με τη τρέχουσα τιμή της αγοράς και όχι με την τιμή κτήσεως. Αν όλα τα αποθέματα αποτιμηθούν με την παλιά τιμή τότε τα κέρδη της επιχείρησης θα διαμορφωθούν ανάλογα και θα υπάρχει πρόβλημα.

Το πρόβλημα αυτό προέρχεται από τη πρακτική των βιομηχανικών επιχειρήσεων να υπολογίζουν το κόστος των πρώτων υλών και των άλλων υλικών που χρησιμοποιούν στην παραγωγή, με βάση την τρέχουσα τιμή, γιατί εφαρμόζουν το σύστημα LIFO(Last In First Out). Δηλαδή τα προϊόντα και όχι αυτά που αγόρασε πρώτα που χρησιμοποιήθηκαν είναι αυτά που απόκτησε τελευταία η επιχείρηση βρίσκονται στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης άρα όταν γίνει απογραφή τα αποθέματα θα μετρηθούν με την παλιά τιμή,τη τιμή κτήσεως .

Εφαρμόζοντας τη μέθοδο LIFO αυξάνει το λογιστικό κόστος παραγωγής και μειώνεται η λογιστική αξία των αποθεμάτων, έτσι η επιχείρηση μειώνει τα κέρδη της. Υπάρχει όμως και το σύστημα FIFO (First In First Out). Τα κέρδη που έχει αυτό το σύστημα είναι μεγαλύτερα και θα εκφράζουν την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης.

Οι αποφάσεις διατήρησης αποθεμάτων συνοδεύονται πάντοτε με αβεβαιότητα του μέλλοντος και ανάληψη κάποιου επιχειρηματικού κινδύνου. Το μέγεθος του κινδύνου διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Όσο περισσότερα αποθέματα διατηρεί μια επιχείρηση τόσο μεγαλύτερο κεφάλαιο δεσμεύει, τα πολλά αποθέματα όμως μπορούν να ικανοποιήσουν τη μεγάλη ζήτηση. Το συμπέρασμα είναι ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να διατηρούν αποθέματα και το Management των αποθεμάτων θα καθορίσει την άριστη ποσότητα που χρειάζεται η επιχείρηση για κάθε είδος ξεχωριστά.

6.2 Λόγοι διατήρησης αποθεμάτων:

Ο κυριότερος λόγος διατήρησης αποθεμάτων είναι η γεφύρωση της παραγωγής και της ζήτησης και η εξασφάλιση της ομαλής ροής των προϊόντων από τον τόπο παραγωγής στον τόπο κατανάλωσης . Υπάρχουν όμως και οι εξής λόγοι:

- Η ανάγκη μαζικής παραγωγής χιλιάδων μονάδων για να μειωθεί το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος.
- Η μείωση του κινδύνου. Διατηρώντας η επιχείρηση μεγαλύτερα αποθέματα από αυτά που χρειάζεται μειώνει τις πιθανότητες μηδενισμού των αποθεμάτων και της διακοπής της παραγωγής.
- Η προσφορά πρώτης ύλης παρουσιάζει εποχιακές διακυμάνσεις
- Για να καλύψει πιθανές καθυστερήσεις των προμηθευτών .

- Για λόγους ασφαλείας, όταν η επιχείρηση πιστεύει ότι υπάρχει κίνδυνος να σημειωθεί κάποια έλλειψη στην αγορά.
- Για να καλύψει μια απότομη αύξηση της ζήτησης που πιστεύει ότι θα προέλθει από κάποια διαφημιστική καμπάνια.
- Για να πετύχει χαμηλότερο κόστος μεταφοράς από τα σημεία παραγωγής στα σημεία κατανάλωσης.
- Όταν πιστεύει η επιχείρηση ότι σύντομα οι τιμές θα ανεβούν και έτσι αυξάνει τα αποθέματα πρώτων υλών ή εμπορευμάτων, για να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία.
- Για να εκμεταλλευτεί τις ποσοτικές εκπτώσεις που προσφέρει ο προμηθευτής και να αγοράσει τα προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές.
- Η προσφορά προσφορά πρώτης ύλης συγκεντρώνεται γεωγραφικά σε κάποιο σημείο.
- Τα αποθέματα μιας επιχείρησης μπορεί να είναι αυτά που επιθυμεί αλλά μπορεί να είναι απρογραμμάτιστα, να προκύπτουν γιατί έγιναν κακές προβλέψεις ή γιατί έπεσε απότομα η κατανάλωση είτε γιατί επέδρασαν απρόβλεπτες καιρικές συνθήκες, είτε γιατί τα σχέδια ήταν υπερβολικά φιλόδοξα και δεν ήταν δυνατό να πραγματοποιηθούν.

6.3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Υπάρχουν διάφορα είδη συστημάτων για τον έλεγχο των αποθεμάτων, το βασικότερο είναι το σύστημα επιπέδου επαναπαραγγελίας (reorder level system).

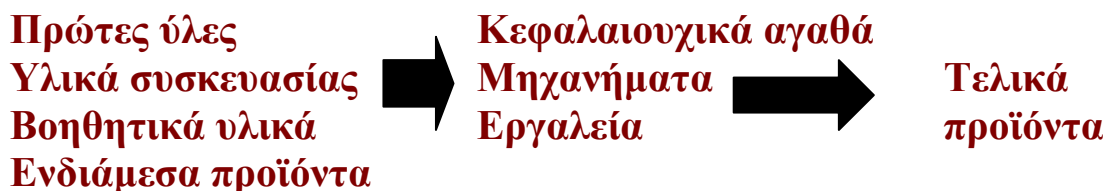
Με το σύστημα επιπέδου επαναπαραγγελίας, το απόθεμα ελέγχεται συνεχώς και όταν κατέλθει σε ένα ορισμένο επίπεδο, τότε δίνεται μια παραγγελία. Η παραγγελμένη ποσότητα μπορεί να είναι: ίση με τη λεγόμενη οικονομική ποσότητα παραγγελίας ή τόση ώστε το σύνολο του αποθέματος στις αποθήκες και στην παραγγελία να μην υπερβαίνει μια ορισμένη ποσότητα.

6.4 ΕΙΔΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Τα προϊόντα διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το σημείο που βρίσκονται στην αλυσίδα : προμηθευτές, παραγωγή, πελάτες.

ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ => ΠΑΡΑΓΩΓΗ => ΠΕΛΑΤΕΣ



Οι βασικές διακρίσεις των προϊόντων είναι:

- ❖ Προϊόντα που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή για μεταποίηση, δηλαδή οι πρώτες ύλες και τα διάφορα βοηθητικά υλικά.
- ❖ Τα τελικά προϊόντα που χρησιμοποιούνται για πώληση ή μεταπώληση, αυτά που μπορεί να κατασκευάζει η επιχείρηση ή να τα αγοράζει και να τα μεταπωλεί χωρίς να τα μεταβάλλει.
- ❖ Τα προϊόντα που είναι απαραίτητα για την λειτουργία της επιχείρησης για να μπορεί να παρέχει τις υπηρεσίες της .

Τα προϊόντα με κριτήριο τη φύση τους διακρίνονται σε:

- ❖ **Κεφαλαιουχικά αγαθά**, δηλαδή σε μηχανήματα και εξοπλισμό, αγαθά που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των τελικών προϊόντων.
- ❖ **Διαρκή καταναλωτικά αγαθά.**
- ❖ **Αναλώσιμα.**
- ❖ **Πρώτες ύλες.**
- ❖ **Βοηθητικά υλικά και υλικά συσκευασίας.**
- ❖ **Ενδιάμεσα αγαθά.**
- ❖ **Τελικά προϊόντα.**
- ❖ **Ανταλλακτικά μηχανημάτων.**

Τα διαρκή καταναλωτικά αγαθά και τα αναλώσιμα δεν αποτελούν αντικείμενο του ελέγχου αποθεμάτων. Η διατήρηση αποθεμάτων έχει σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης. Όταν η επιχείρηση είναι μεγάλη τότε σημαίνει ότι έχουν επενδυθεί μεγάλα ποσά σε μηχανήματα και εγκαταστάσεις και γι αυτό ο στόχος πρέπει να είναι η συνεχής παραγωγή. Αντίθετα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις βρίσκονται πιο κοντά στο πελάτη και μπορούν να διακόπτουν και να προσαρμόζουν την παραγωγή τους στις προτιμήσεις των πελατών.

Ο υπεύθυνος του ελέγχου αποθεμάτων, για να σχεδιάσει την πολιτική αποθεμάτων πρέπει να λαμβάνει υπόψη όλες τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης και να δίνει σημασία στο σχεδιασμό της διοίκησης.

Έργο του τμήματος ελέγχου αποθεμάτων είναι να μειώσει στο ελάχιστο δυνατό το χρόνο ανταπόκρισης (Lead Time), το χρόνο που μεσολαβεί μεταξύ της λήψης της παραγγελίας και της παράδοσής της στον πελάτη. Ο υπεύθυνος του τμήματος θα επιδιώξει να πετύχει τους εξής στόχους:

- Αύξηση της ταχύτητας ροής των προϊόντων από την παραλαβή τους από τους προμηθευτές μέχρι την παράδοσή τους στους πελάτες.
- Εξασφάλιση ομαλής ροής των προϊόντων.
- Μείωση του συνολικού κόστους των υλικών.
- Μείωση των αποθηκευτικών χώρων.
- Μείωση των κεφαλαίων.
- Μείωση των αποθεμάτων.
- Αύξηση της ταχύτητας ανακύκλωσης των αποθεμάτων.

Για να μπορέσει να πετύχει τους παραπάνω στόχους ο υπεύθυνος του τμήματος ελέγχου αποθεμάτων πρέπει να δώσει προσοχή στα παρακάτω θέματα:

- Ακρίβεια και ταχύτητα στην απογραφή αποθεμάτων.
- Καλές προβλέψεις της ζήτησης.
- Ελαχιστοποίηση των καθυστερήσεων.
- Μείωση των ελλείψεων.
- Μείωση του χρόνου μεταφοράς από την αποθήκη στον πελάτη.

Το τελικό κριτήριο επιτυχίας ενός συστήματος είναι το οικονομικό αποτέλεσμα. Η επιχείρηση υπάρχει για να έχει κέρδη και όχι απλά για να παράγει. Χωρίς κέρδη η επιχείρηση αργά ή γρήγορα θα καταστεί λιγότερο ανταγωνιστική και θα χάσει το μερίδιό της στην αγορά.

Χωρίς κέρδη η επιχείρηση δεν μπορεί να προχωρήσει σε ανανέωση και εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων και μένει σε μια στάσιμη δυναμική κατάσταση στην κοινωνία. Γι αυτό ο υπεύθυνος του τμήματος αποθεμάτων πρέπει να βρίσκει το άριστο σημείο ισορροπίας μεταξύ των διάφορων κατηγοριών κόστους στην επιχείρηση.

6.5 Κατηγορίες κόστους:

1. Κόστος διατήρησης αποθεμάτων. Σε αυτή τη κατηγορία περιλαμβάνονται οι δαπάνες: κόστος ευκαιρίας, κόστος αποθηκών, κόστος εσωτερικής διακίνησης, κόστος αποθηκών, κόστος πόρων , καταστροφής ή τραυματισμού των προϊόντων.

2. Κόστος παραγγελίας. Περιλαμβάνει το λειτουργικό κόστος τοποθέτησης της παραγγελίας , το κόστος προσαρμογής της παραγωγής στις νέες παραλαβές.

3. Κόστος έλλειψης αποθεμάτων, άμεσο και έμμεσο.

Το άμεσο προέρχεται από τη παραγωγή προϊόντων που ζητούνται και τη συνέχιση άλλων προϊόντων με μικρότερη ζήτηση καθώς και το σταμάτημα της παραγωγής από έλλειψη πρώτων υλών. Έμμεσο κόστος είναι αυτό που προέρχεται από το χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών ,από την καθυστέρηση αποστολής των παραγγελιών και τη δημιουργία κακού ονόματος στην αγορά.

4.Κόστος παραγωγής.

5.Κόστος μεταφοράς υλικών και τελικών προϊόντων.

Το κλειδί της επιτυχίας είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους διατήρησης αποθεμάτων .Το τμήμα ελέγχου αποθεμάτων εξαρτάται από το λογιστήριο, το λογιστικό σχέδιο της επιχείρησης και από την ταχύτητα των στοιχείων που καταχωρεί. Οι κινήσεις των προϊόντων από τη στιγμή που εισάγονται μέσα στο σύστημα καταγράφονται και ενημερώνονται στιγμιαία, για αυτό η εφαρμογή των συστημάτων ελέγχου αποθεμάτων γίνεται με χαμηλό κόστος και με την απασχόληση λίγων στελεχών.

Δυο γνωστά συστήματα Management είναι τα Just in time και Just in case. Στο πρώτο η επιχείρηση δεν διατηρεί αποθέματα, παραλαμβάνει τα προϊόντα που χρειάζεται και τα οποία φθάνουν στις εγκαταστάσεις από τους προμηθευτές της, λίγο πριν τη χρησιμοποίησή τους. Στο δεύτερο σύστημα παρατηρείται μια αύξηση τόσο των ειδών που αποθεματοποιούνται όσο και των ποσοτήτων τους.

Ο υπεύθυνος του τμήματος ελέγχου αποθεμάτων πρέπει να ενδιαφέρεται για τα είδη εκείνα που θα χρησιμοποιηθούν και έχουν αξία στην αλυσίδα της ροής των προϊόντων. Η τεχνική εξεύρεσης των ανενεργών αποθεμάτων είναι απλή και γίνεται με δυο μεθόδους, η μια βασίζεται στην ανάλυση ABC και η άλλη βασίζεται στα κινητά αθροίσματα, στην ανάλυση των αναλώσεων του είδους που έγιναν τους τελευταίους μήνες σε σχέση με τα αποθέματα.

ΑΝΑΛΥΣΗ ABC

Η ABC ανάλυση είναι μια τεχνική ανάλυσης των αποθεμάτων των πωλήσεων των αγορών και άλλων θεμάτων. Η ανάλυση αυτή βασίζεται στον κανόνα του Pareto που αναφέρει ότι το 80% των πωλήσεων πραγματοποιείται από το 20% των ειδών. Ο κανόνας αυτός εφαρμόζεται και στον έλεγχο αποθεμάτων όπου το 20% των ειδών αντιπροσωπεύει το 80% της αξίας των αποθεμάτων.

Η ανάλυση ξεκινά με την κατάταξη όλων των προϊόντων με βάση την αξία των πωλήσεων του τελευταίου έτους. Το προϊόν με τις μεγαλύτερες πωλήσεις τοποθετείται πρώτο και τα υπόλοιπα στη συνέχεια με σειρά πωλήσεων.

Τα προϊόντα που βρίσκονται στην αρχή του καταλόγου είναι τα πιο σημαντικά και χαρακτηρίζονται ως προϊόντα <<A>> κατηγορίας, είναι τα πρώτα 10% των ειδών που αντιπροσωπεύουν περίπου το 70% των πωλήσεων. Ως <> κατηγορία χαρακτηρίζονται τα κανονικής ταχύτητας κυκλοφορίας που αντιπροσωπεύουν περίπου το 20% των πωλήσεων και ως <<C>> χαρακτηρίζονται τα χαμηλής ταχύτητας κυκλοφορίας προϊόντα που πραγματοποιούν το 10% των πωλήσεων. Στην κατηγορία αυτή βρίσκονται όλα τα άχρηστα, ανενεργά προϊόντα που δεσμεύουν μεγάλα κεφάλαια χωρίς να προσφέρουν τα αντίστοιχα οφέλη. Η ανάλυση ABC πρέπει να γίνεται για κάθε κατηγορία προϊόντων που έχει νόημα για την επιχείρηση.

ΤΑ ΚΙΝΗΤΑ ΑΘΡΟΙΣΜΑΤΑ

Η τεχνική ανάλυσης αποθεμάτων με βάση τα κινητά αθροίσματα αποκτά μεγάλη σημασία γιατί συνδυάζει και τις άλλες εργασίες του συστήματος. Η επιχείρηση επιλέγει μια χρονικά περίοδο που έχει κάποια σημασία για τη φύση των εργασιών της. Με βάση την περίοδο αυτή υπολογίζει καθημερινά το άθροισμα των πωλήσεων που περιέχονται στο χρονικό διάστημα.

Το άθροισμα αυτό το διαιρεί με τον αριθμό των ημερών και υπολογίζει τον αριθμητικό μέσο των ημερήσιων πωλήσεων της επιχείρησης. Το επόμενο βήμα είναι να βρεθεί ο λόγος της αξίας αποθεμάτων προς τον αριθμητικό μέσο της αξίας των ημερησίων πωλήσεων. Ο λόγος αυτός δείχνει πόσων ημερών απόθεμα διατηρεί η επιχείρηση για το είδος. Η μέθοδος αυτή μπορεί να βελτιωθεί ενσωματώνοντας και τις εκτιμήσεις των αποκλίσεων .

Τα αποθέματα τα οποία διατηρεί η επιχείρηση πρέπει να είναι αυτά τα οποία αποφάσισε και όχι τυχαίο αποτέλεσμα. Τα αποθέματα είναι αποτέλεσμα σχεδιασμού, η διαδικασία σχηματισμού αποθεμάτων προκύπτει από τις αποφάσεις που παίρνει κάθε φορά η επιχείρηση για την αναπλήρωση των αποθεμάτων της .

6.6 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ

Η αναπλήρωση των αποθεμάτων γίνεται με την τοποθέτηση παραγγελίας στον προμηθευτή στο σωστό χρόνο, έγκαιρα ώστε να προλάβει ο προμηθευτής να την εκτελέσει στον επιθυμητό χρόνο.

Τα συστήματα τοποθέτησης παραγγελιών είναι τρία, το πρώτο αναφέρεται στην τοποθέτηση παραγγελιών σε τακτικά διαστήματα. Το δεύτερο αναφέρεται στην τοποθέτηση σταθερής ποσότητας παραγγελίας κάθε φορά που το απόθεμα μειώνεται και το τρίτο σύστημα εξαρτά το χρόνο και τη ποσότητα παραγγελίας από την προβλεπόμενη ζήτηση, συνδυάζει τα απαιτούμενα αποθέματα με τις προβλέψεις της ζήτησης.

Το σύστημα τοποθέτησης παραγγελιών δεν επιλέγεται μόνο από τους υπεύθυνους της επιχείρησης αλλά και από τους υπεύθυνους του προμηθευτή. Ο προμηθευτής έχει να υπολογίσει τις δικές του δαπάνες, έχει τους δικούς του στόχους και επιδιώκει να αυξήσει τα κέρδη του.

Γι αυτό το λόγο επιβάλλει και ο προμηθευτής τους όρους του στη πώληση των προϊόντων, οι σημαντικότεροι είναι :

- ❖ Η κλίμακα των εκπτώσεων παραγγελίας .
- ❖ Ο χρόνος εκτέλεσης της παραγγελίας.
- ❖ Η συχνότητα επισκέψεων της περιοχής .

6.7 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΟΣΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ

Το βασικό μοντέλο ελέγχου αποθεμάτων, είναι το μοντέλο της Οικονομικής Ποσότητας Παραγγελίας (Economic Order Quantity Model). Υποστηρίζει ότι για να βρεθεί το άριστο ύψος αποθεμάτων πρέπει να ληφθούν υπόψη οι σχετικές δαπάνες. Το άριστο ύψος αποθεμάτων είναι αυτό που ελαχιστοποιεί το κόστος, το κόστος προσδιορίζεται από τις δαπάνες διατήρησης αποθεμάτων και από τις δαπάνες που σχετίζονται με τη τοποθέτηση και παραλαβή της παραγγελίας .

Το μοντέλο υπολογίζει το άριστο ύψος αποθεμάτων κάτω από ιδανικές συνθήκες, κάνει πολλές υποθέσεις για να μπορέσει να βρει το ζητούμενο αποτέλεσμα. Μερικές υποθέσεις του μοντέλου είναι:

- Η ζήτηση του προϊόντος για το χρονικό διάστημα της ανάλυσης είναι γνωστή, συνεχής και σταθερή.
- Δεν θα παρουσιαστούν ελλείψεις στο ίδιο διάστημα.
- Η τιμή του προϊόντος θα παραμείνει σταθερή.
- Ο χρόνος ανταπόκρισης του προμηθευτή είναι ίσος με μηδέν, δηλαδή η παραγγελία φθάνει αμέσως μόλις ζητηθεί.
- Η ζήτηση δεν παρουσιάζει διακυμάνσεις, δεν παρουσιάζει μεταβολές προς τα πάνω ή προς τα κάτω.

6.8 Material Requirements Planning (MRP).

Στο χώρο της διαχείρισης των υλικών αναπτύχθηκαν γρήγορα πολλές εφαρμογές που βοήθησαν τις επιχειρήσεις ,το πιο γνωστό σύστημα είναι το Material Requirements Planning. Το σύστημα αυτό έγινε ένα χρήσιμο εργαλείο της διοίκησης, μια σύγχρονη και απαραίτητη τεχνική του management με πολλές εφαρμογές.

Στο **MRP** προγραμματίζεται και υπολογίζεται η ζήτηση κάθε προϊόντος που αποκτά η επιχείρηση και τα χρησιμοποιεί για την παραγωγή των τελικών προϊόντων. Είναι ένα σύστημα όπου η ζήτηση για όλα τα μέρη που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή είναι εξαρτημένη και προσδιορίζεται από την απόφαση παραγωγής των τελικών προϊόντων.

Το **MRP** ξεκινά με το πρόγραμμα παραγωγής που περιλαμβάνει όλα τα τελικά προϊόντα που θέλει να παράγει η επιχείρηση σε διάφορες ημερομηνίες . Με βάση το πρόγραμμα αυτό υπολογίζει όλα τα υλικά που απαιτούνται. Με βάση τους χρόνους ανταπόκρισης υπολογίζει τους χρόνους τοποθέτησης παραγγελιών στους προμηθευτές και τις ποσότητες των παραγγελιών.

Το **MRP** είναι η εξέλιξη των θεωριών των εφαρμογών ελέγχου αποθεμάτων που υπήρχαν πριν την ύπαρξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών, ακολούθησαν τα συστήματα **MRP I** και **MRP II**.

6.9 Τα συστήματα Just in time ή Kanban

Η μεθοδολογική αρχή «τη στιγμή που χρειάζεται κάτι» παρέχει τη βάση για τη διαχείριση των αποθεμάτων με τρόπο ώστε να ελαχιστοποιούνται τα προβλήματα σπατάλης, όπως επιδιώκει και η εφαρμογή των προτύπων του Logistic Management. Τα συστήματα **Just in time** έγιναν πολύ γνωστά με την επιτυχία που είχε η εταιρία TOYOTA .

Το σύστημα **JIT** έχει σαν στόχο τη προμήθεια εξαρτημάτων και υλικών τη στιγμή που απαιτούνται για την παραγωγική διαδικασία. Το **JIT** παράγει μόνο αυτό που χρειάζεται, όταν το χρειάζεται και στην ποσότητα που χρειάζεται. Η τεχνική αυτή είναι βιομηχανική φιλοσοφία που υποστηρίζει την εξάλειψη των ελαττωματικών προϊόντων, την επίλυση των προβλημάτων και τη συνεχή βελτίωση των λειτουργιών.

Οι βιομηχανίες πιστεύουν στο νόμο του Murphy που λέει “If something can go wrong –it will”, δηλ. αν κάτι μπορεί να πάει στραβά –θα πάει, για αυτό διατηρούν πολλά και υψηλά αποθέματα ασφαλείας για μη σταματήσει η παραγωγή. **JIT** σημαίνει ότι παρέχεται το κατάλληλο υλικό ή εξάρτημα την κατάλληλη στιγμή με το κατάλληλο τρόπο.

Το σύστημα **JIT** συνδέει τις λειτουργίες της αγοράς ,παραγωγής και διακίνησης κατά τέτοιο τρόπο ώστε η αποθήκευση, η μετακίνηση, η παραγωγή και ο ποιοτικός έλεγχος όλων των υλικών και εξαρτημάτων που απαιτούνται για την παραγωγή ενός δεδομένου προϊόντος να είναι καθορισμένα.

Στο **JIT** η επιχείρηση δε διατηρεί αποθέματα, θεωρεί ότι είναι προτιμότερο να σταματήσει τη παραγωγή για να βρει τι συμβαίνει και να το διορθώσει, παρά να αποφευχθεί το σταμάτημα της παραγωγής. Τα αποθέματα κρύβουν την αλήθεια και εμποδίζουν τη διοίκηση της επιχείρησης να βρει τα σφάλματα.

Στόχος είναι η εξάλειψη άσκοπων παραγόντων κόστους και αποθεμάτων στις λειτουργίες της παραγωγής και διανομής. Η διατήρηση αποθεμάτων απαιτεί κεφάλαια, κτίρια, εξοπλισμό μετακινήσεις και γενικά δημιουργεί μια σειρά δαπανών που δεν προσθέτουν τίποτα στην αξία του τελικού προϊόντος. Για να εκμηδενιστεί το ύψος των αποθεμάτων πρέπει η επιχείρηση να αντιμετωπίζει τους συνεργάτες ως συμμάχους και όχι ως αντιπάλους.

Το **JIT** απαιτεί ένα συντονισμό μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης, θέλει τα προϊόντα να φθάνουν τη στιγμή που τα χρειάζεται η επιχείρηση, ούτε νωρίτερα ούτε αργότερα. Το **JIT** απαιτεί το “timing” να είναι τέλειο, να μην παρουσιάζονται καθυστερήσεις ή ελλείψεις αλλά να μην δημιουργούνται και πλεονάσματα.

Η τεχνική **JIT** είναι προσιτή, την πληροφορία μπορεί να την πάρει και να τη χρησιμοποιήσει ο καθένας και τα σφάλματα γίνονται αμέσως ορατά και διορθώνονται. Ο κανόνας είναι όταν υπάρχει ένα σφάλμα, πρέπει να διορθώνεται αμέσως, προτού προχωρήσουμε στην επόμενη διαδικασία. Στο σύστημα αυτό κάθε θέση εργασίας ή κάθε εργάτης παράγει το προϊόν ή το αποτέλεσμα του, μόνο όταν η επόμενη θέση εργασίας είναι έτοιμη να δεχτεί αυτό το προϊόν ή το αποτέλεσμα.

Η μέθοδος **JIT** ασκεί πιέσεις στους προμηθευτές, επηρεάζει ποικιλόμορφα τις αγορές και αναγκάζει τον οργανισμό :

1. Να αναπτύξει διαδικασίες ώστε να εξασφαλίζει ότι οι προδιαγραφές προϊόντων και διεργασιών ικανοποιούνται κάθε φορά.
2. Να φροντίζει ότι οι προμηθευτές έχουν επίγνωση των ευθυνών τους όσον αφορά την ποιότητα των προϊόντων και ότι έχουν κατανοήσει σαφώς τις οδηγίες.
3. Να φροντίζει ώστε οι προμηθευτές να μην επιλέγονται με αποκλειστικό κριτήριο την τιμή που προσφέρουν, αλλά να παρουσιάζουν αποδεδειγμένη και συνεχή ποιότητα στα προϊόντα τους .
4. Να μεριμνήσει ώστε οι προμηθευτές να αντιμετωπίζονται ως εταίροι στη διαχείριση της ποιότητας, τόσο από τη δική τους πλευρά όσο και στο χώρο του αγοραστή.

Τα βασικότερα χαρακτηριστικά του συστήματος **JIT** είναι:

- **Αυστηρός ποιοτικός έλεγχος .**

Όταν ο αγοραστής παραλάβει προϊόντα που έχουν ελεγχθεί προκαταβολικά, τότε η παραγωγή του εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη μείωση κόστους.

- **Συχνή και αξιόπιστη παράδοση.**

Η καθημερινή παράδοση υλικών είναι συχνά ο μοναδικός τρόπος για να αποφευχθεί η συσσώρευση αποθεμάτων.

- **Πλησιέστερη εγκατάσταση.**

Επειδή η παραγωγή του συστήματος JIT συνεπάγεται συχνή παράδοση υλικών, πρέπει οι προμηθευτές να επιλέγουν τον τόπο εγκατάστασης των επιχειρήσεων κοντά στους σημαντικούς πελάτες τους.

- **Επικοινωνίες.**

Οι νέες τεχνολογίες επικοινωνίας επιτρέπουν στους προμηθευτές να καθιερώσουν μηχανογραφημένα συστήματα για τους πελάτες του.

- **Σταθερά προγράμματα παραγωγής .**

Με τη μέθοδο αυτή οι πελάτες δίνουν το πρόγραμμα παραγωγής τους στον προμηθευτή, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν ότι η παράδοση των υλικών θα γίνει την ημέρα που θα τα χρειαστούν.

- **Ανάλυση της αξίας .**

Η μέθοδος JIT επιδιώκει τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της ποιότητας.

- **Στενή σχέση.**

Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά της μεθόδου δημιουργούν μια στενή σχέση ανάμεσα στο βιομηχανικό πελάτη και τον πωλητή. Ο αντικειμενικός σκοπός πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους.

Το **JIT** είναι ένα σύστημα μακροχρόνιας απόδοσης, ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία του είναι η προϋπόθεση της παρουσίας προμηθευτών δίπλα στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Ένα άριστο σύστημα, αλλά με πολλές προϋποθέσεις για να εισαχθεί με επιτυχία σε μια επιχείρηση. Όσες επιχειρήσεις κατορθώσουν να το εφαρμόσουν θα έχουν πολλά και αξιόλογα οφέλη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.1 ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ

Ως μεταφορά εννοούμε την από τόπο σε τόπο μετακίνηση των προϊόντων. Η μετακίνηση αυτή των προϊόντων είναι δυνατόν να γίνει στο χώρο της επιχείρησης, εντός της πόλης ή μεταξύ διάφορων γεωγραφικών σημείων.

Βασικός συντελεστής για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης είναι ο αριθμός και τα είδη των μεταφορικών μέσων που την εξυπηρετούν. Η ταχύτητα μεταφοράς και ο κόστος αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιλογή του τρόπου μεταφοράς. Αναλυτικότερα, η επιχείρηση πρέπει να συγκρίνει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των γνωστών μέσων μεταφοράς από άποψη ταχύτητας, βαθμού ασφάλειας, συχνότητας δρομολογίων και τέλος κόστους μεταφοράς.

Η απόσταση μεταφοράς ενός προϊόντος είναι συνάρτηση του κόστους μεταφοράς του. Έτσι όσο μικρότερο όγκο και βάρος έχει ένα προϊόν και όσο μεγαλύτερη αξία έχει, τόσο η απόσταση μεταφοράς του είναι μεγαλύτερη. Αντίθετα, αν το προϊόν έχει μεγάλο βάρος και όγκο και μικρή αξία, η απόσταση μεταφοράς του είναι μικρή.

Η μείωση του κόστους μεταφοράς αποτελεί ένα μόνιμο πρόβλημα του Logistics Management, για την επίλυση του οποίου καταφεύγει σε διάφορους μεθόδους: χρησιμοποιεί εξειδικευμένα γραφεία μεταφορών, μεταφορικά δημόσιας χρήσης κτλ. Τα γραφεία μεταφορών γνωρίζουν ότι τα έξοδα μειώνονται όταν αυξηθεί η ποσότητα και η απόσταση, και προσπαθούν να συλλέξουν εμπορεύματα διάφορων πελατών, τα οποία τα θεωρούν ως μια ενιαία μεταφορά, παρ' ότι οι τελικοί παραλήπτες είναι πολλοί. Ο χρόνος μεταφοράς πρέπει να λαμβάνεται υπόψη διότι επηρεάζει το ύψος των αποθεμάτων των πελατών της επιχείρησης και συνεπώς το ύψος των επενδυμένων κεφαλαίων σε αποθέματα. Αυτή η ταχύτητα μεταφοράς επηρεάζει την απόφαση επιλογής του μέσου μεταφοράς ενός προϊόντος.

Η ανάπτυξη των μεταφορικών μέσων, η οποία συντελέστηκε κατά την τελευταία εικοσαετία, είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους μεταφοράς των προϊόντων ως και την αύξηση της ταχύτητας μεταφοράς. Τα μεταφορικά μέσα συνδέουν ολόένα και μεγαλύτερες αποστάσεις και ζώνες αγοράς. Οι μικρές αγορές διευρύνονται και αυτό γιατί νέες ποσότητες προϊόντων μπορούν να μεταφερθούν σε αυτές από άλλες αγορές. Επέρχεται ,δηλαδή μια αύξηση της ποσότητας και της ποικιλίας των προσφερόμενων προϊόντων και μια καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

8.1 ΑΠΟΘΗΚΗ

Αποθήκη είναι ο χώρος της επιχείρησης από τον οποίο περνούν και φυλάσσονται προσωρινά τα προϊόντα που αποκτά ή πωλεί η επιχείρηση. Στην αποθήκη εκτελούνται οι εργασίες παραλαβής, αποθήκευσης και αποστολής, εργασίες απαραίτητες για να φθάσει το προϊόν από την παραγωγή ως την κατανάλωση, στη σωστή κατάσταση ,με το σωστό κόστος .

Η αποθήκη είναι ένα κομβικό σημείο στην όλη ροή της διακίνησης των αγαθών από τους προμηθευτές στους καταναλωτές. Στην αποθήκη διεκπεραιώνονται οι εργασίες που έχουν σχέση με την παραλαβή των προϊόντων, οι εργασίες που έχουν σχέση με τη φύλαξη των προϊόντων στους χώρους της επιχείρησης και οι εργασίες που έχουν σχέση με την εξαγωγή των προϊόντων από την αποθήκη και την αποστολή τους στα σημεία προορισμού, στους πελάτες της επιχείρησης ή στις μηχανές παραγωγής της επιχείρησης.

Η αποθήκη είναι ένας κρίκος στην αλυσίδα ροής των προϊόντων ο υπεύθυνος, ο διευθυντής της αποθήκης « **manager** » καλείται να οργανώσει τον τρόπο λειτουργίας των χώρων, να επιλέξει τα κατάλληλα μέσα και τον εξοπλισμό, να αναθέτει τις εργασίες στα άτομα.

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

Οι γενικοί στόχοι που καλείται να επιτύχει ο υπεύθυνος της αποθήκης αναφέρονται στην αξιοποίηση των χώρων, των μέσων και του εξοπλισμού και στην αξιοποίηση του προσωπικού που ασχολείται στην αποθήκη, έτσι ώστε να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Οι επιμέρους στόχοι του manager της αποθήκης είναι :

- Να εξασφαλίζει τους ανθρώπινους και κεφαλαιουχικούς πόρους για την εκτέλεση του έργου.
- Να ικανοποιεί τις απαιτήσεις του τμήματος της επιχείρησης.
- Να σχεδιάζει, να επιβλέπει και να αξιοποιεί τους ανθρώπινους και κεφαλαιουχικούς πόρους για να παράγει μια αποτελεσματική υπηρεσία με χαμηλό κόστος.

Στον υπεύθυνο της αποθήκης δίνονται πολλές αρμοδιότητες και για το λόγο αυτό είναι υπεύθυνος προς την επιχείρηση και τους προϊστάμενους για τη σωστή εκτέλεσή τους .

Ο manager της αποθήκης είναι υπεύθυνος για:

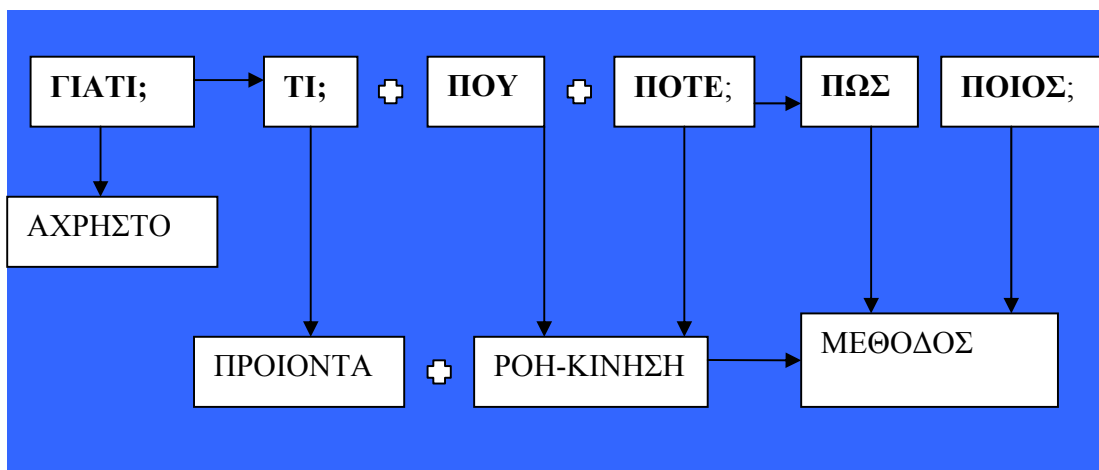
- Αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, του εξοπλισμού και του διαθέσιμου χώρου.
- Αποτελεσματική διαχείριση των προϊόντων που παραλαμβάνει, αποθηκεύει και στέλνει.
- Διατήρηση συστημάτων διοίκησης και ελέγχου όλων των εργασιών της αποθήκης.
- Φύλαξη και διατήρηση της ποιότητας και της ποσότητας των προϊόντων που παραλαμβάνει.
- Εξασφάλιση της ασφάλειας των εργαζομένων και της αποφυγής ατυχημάτων.

Ο υπεύθυνος της αποθήκης για να πετύχει το έργο του πρέπει να έχει και την ανάλογη εκπαίδευση, θα κληθεί να οργανώσει αποτελεσματικά τις εργασίες αποθήκευσης και να τις διευθύνει σε καθημερινή βάση.

Τα καθήκοντα του υπεύθυνου της αποθήκης είναι τα εξής:

1. Ετήσιος προϋπολογισμός.
2. Σχεδιασμός αξιοποίησης πόρων.
3. Ημερήσιο πρόγραμμα εργασιών.
4. Εκτέλεση εργασιών.
5. Ανάλυση αποτελεσμάτων.
6. Παρουσίαση και αναφορά αποτελεσμάτων στη διεύθυνση.

8.2 Πίνακας με τα στατιστικά στοιχεία του manager της αποθήκης.



Ο υπεύθυνος της αποθήκης καλείται να γνωρίζει με ακρίβεια τις απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα:

- ΤΙ** θα αποθηκευτεί.
- Από **ΠΟΥ** έρχονται τα προϊόντα και **ΠΟΥ** πάνε.
- ΠΟΤΕ** θα έρθουν, **ΠΟΤΕ** θα φύγουν τα προϊόντα.
- ΠΟΙΟΣ** θα κάνει την εργασία.
- Με **ΤΙ** μέσα θα κάνει την εργασία.
- Σε **ΠΟΣΟ** χρόνο.
- Με **ΠΟΙΟ** κόστος.

Ακόμη ο υπεύθυνος και η ομάδα των προσώπων που εργάζονται στην αποθήκη πρέπει να επιδιώκουν να επιτυγχάνουν τους εξής στόχους :

1. Μέγιστη χρήση και αξιοποίηση του χώρου.

Η σωστή αξιοποίηση και χρήση του χώρου της αποθήκης είναι πολύ σημαντική γιατί το να μην αξιοποιείται κάθε κυβικό εκατοστό της αποθήκης είναι σπατάλη η οποία μπορεί να μη φαίνεται στα λογιστικά της επιχείρησης αλλά είναι πολύ σοβαρή.

2. Αποτελεσματική αξιοποίηση της εργασίας .

Πρέπει να αξιοποιείται ο χρόνος εργασίας και να παρέχονται τα κατάλληλα μέσα και ο σωστός εξοπλισμός στους εργαζομένους, έτσι ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητά τους.

3. Ορθή επιλογή και αξιοποίηση του εξοπλισμού.

Ο εξοπλισμός της αποθήκης είναι μια επένδυση η οποία θα συμβάλλει σημαντικά στην συνολική απόδοση της αποθήκης, γι αυτό πρέπει να επιλέγεται προσεκτικά.

4. Σωστή τακτοποίηση και ταξινόμηση των προϊόντων.

Τα προϊόντα που τοποθετούνται στην αποθήκη πρέπει να τακτοποιούνται με κάποιο λογικό σύστημα και ταυτόχρονα να ταξινομούνται με βάση την ταχύτητα κυκλοφορίας τους.

5. Αποτελεσματική μετατόπιση ,μετακίνηση και διακίνηση των προϊόντων.

Μέσα στην αποθήκη συνεχώς μεταφέρονται και μετακινούνται προϊόντα, όλες αυτές οι κινήσεις έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους του προϊόντος χωρίς όμως να μεταβάλλουν την αξία του. Γι αυτό το λόγο όλες οι κινήσεις πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να προκύπτει το ελάχιστο δυνατό κόστος.

6. Ασφάλεια προσώπων και προϊόντων.

Όλες οι εργασίες πρέπει να γίνονται με προσοχή έτσι ώστε να μην τραυματιστεί κάποιος εργαζόμενος αλλά και ταυτόχρονα να μην σπάσουν, να μην καταστραφούν τα προϊόντα που βρίσκονται στην αποθήκη .

7. Καθαριότητα, τάξη.

Η καθαριότητα δεν αυξάνει το κόστος, αντίθετα είναι απαραίτητη για τη σωστή διατήρηση των προϊόντων.

8. Αποτελεσματική επικοινωνία.

Το προσωπικό που κινείται στο χώρο της αποθήκης πρέπει να έχει επικοινωνία με τη διεύθυνση της αποθήκης, να παίρνει οδηγίες για να εκτελεί την εργασία του σωστά και γρήγορα .

Οι εργασίες που εκτελούνται στους χώρους της αποθήκης διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες :

- Εργασίες παραλαβής και εισαγωγής προϊόντων.
- Εργασίες φύλαξης προϊόντων.
- Εργασίες εξαγωγής και αποστολής προϊόντων.

Αυτές οι τρεις ομάδες εργασιών χωρίζονται σε πολλές υποομάδες και ο σκοπός του manager της αποθήκης είναι να τις σχεδιάσει και να τις οργανώσει κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Να φέρει εις πέρας με επιτυχία αυτό το έργο και να κατορθώσει να παράγονται αυτές οι εργασίες έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι σκοποί και οι στόχοι της επιχείρησης.

Η επιλογή του συστήματος λειτουργίας της αποθήκης εξαρτάται από:

- Το είδος των προϊόντων.
- Το πλήθος των ειδών.
- Τον όγκο ενός εκάστου είδους.
- Την ταχύτητα κυκλοφορίας.
- Το διαθέσιμο όγκο αποθήκευσης.
- Τα διαθέσιμα κεφάλαια επένδυσης.
- Τα διαθέσιμα κεφάλαια κίνησης .
- Τους εξωτερικούς παράγοντες.

8.3 Είδη αποθηκευτικών χώρων.

Μια επιχείρηση είναι δυνατόν να χρησιμοποιεί τα εξής είδη αποθηκευτικών χώρων:

A)Τους ιδιωτικούς αποθηκευτικούς χώρους, δηλαδή αυτούς που ανήκουν στην επιχείρηση ή τους διατηρεί με ενοίκιο.

B)Τους δημόσιους αποθηκευτικούς χώρους, που ανήκουν στο δημόσιο και χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις με την καταβολή αποθήκευτων, όπως οι χώροι των τελωνίων.

8.4 Η επιλογή της θέσης της αποθήκης .

Ένα από τα βασικότερα προβλήματα της λειτουργίας της αποθήκευσης είναι ο αριθμός και η θέση των σημείων αποθήκευσης. Στην ανταγωνιστική οικονομία μας οι επιχειρήσεις προσπαθούν να έχουν τα προϊόντα τους διαθέσιμα ανά πάσα στιγμή για τους πελάτες τους. Τα αποθέματα λοιπόν πρέπει να είναι αποθηκευμένα σε αρκετά σημεία, ώστε η διανομή να εκτελείται γρήγορα.

Η επιθυμία για μια ταχεία εξυπηρέτηση του πελάτη οδήγησε πολλές επιχειρήσεις στη δημιουργία αποθηκών σε διάφορα σημεία, ενώ άλλες ανακαλύπτουν ότι το κόστος τους επιβαρύνεται υπερβολικά και μειώνουν τον αριθμό των αποθηκών. Δίνοντας με αυτό τον τρόπο κίνητρα στους πελάτες τους για να μεγεθύνουν τις παραγγελίες τους επιμηκύνοντας ταυτόχρονα και το χρόνο παράδοσης.

Η διοίκηση μιας επιχείρησης καλείται να αποφασίσει για το είδος των αποθηκευτικών χώρων, τον αριθμό τους και τη θέση τους. Αυτή η απόφαση θα επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες, όπως είναι:

-Η φύση της αγοράς .

Όσο μεγαλύτερη γεωγραφική έκταση καταλαμβάνει μια αγορά τόσο μεγαλύτερη τάση υπάρχει εκ μέρους του επιχειρηματία για τη δημιουργία περισσότερων σημείων αποθήκευσης.

-Η φύση του προϊόντος .

Π.χ. αν το προϊόν είναι αγροτικό οι αποθηκευτικοί χώροι πιθανόν να βρίσκονται στο σημείο παραγωγής.

-Η φύση του δικτύου διανομής.

Αν ο παραγωγός έχει περιοριστεί μόνο στην παραγωγή και διάθεση των προϊόντων του στους μεσάζοντες, αυτοί είναι εκείνοι που θα μεριμνήσουν για τη θέση των αποθηκευτικών χώρων.

Αποθήκη για οποιοδήποτε άτομο σημαίνει συνήθως ένα χώρο όπου τοποθετεί και τις περισσότερες φορές στριμώχνει τα αντικείμενα που δε θέλει να πετάξει και δεν τα χρειάζεται άμεσα. Για τη βιομηχανία και το εμπόριο όμως, αποθήκη είναι ένας απαραίτητος χώρος μέσα στον οποίο εκτελείται μια πολύ σημαντική λειτουργία της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΔΙΑΝΟΜΗ

Το σύστημα διανομής έχει ως σκοπό να εξασφαλίσει την ύπαρξη προϊόντων όταν και όπου ζητούνται, ώστε ο αγοραστής να μπορεί να τα αποκτήσει όσο το δυνατόν ευκολότερα.

Για την πραγματοποίηση αυτού του σκοπού η επιχείρηση εκτελεί μια σειρά από δραστηριότητες ή λειτουργίες, οι οποίες μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο μεγάλες ομάδες: α) λειτουργίες οι οποίες αναφέρονται στην έννοια της μεταβίβασης της κυριότητας (αγοροπωλησία) και β) λειτουργίες της φυσικής διανομής, δηλαδή μεταφορά, αποθήκευση και έλεγχος των αποθεμάτων.

Η κίνηση των προϊόντων από τα σημεία παραγωγής στα σημεία κατανάλωσης απαιτεί την εκτέλεση ορισμένων λειτουργιών, οι οποίες είναι δυνατόν να εκτελεστούν εξ ολοκλήρου από μια επιχείρηση ή από ένα αριθμό ενδιαμέσων επιχειρήσεων. Η αναγνώριση ότι υπάρχει ένα χάσμα μεταξύ παραγωγών και τελικών καταναλωτών δημιουργεί την ανάγκη ύπαρξης μιας επιχείρησης ή επιχειρήσεων, οι οποίες θα καλύψουν αυτό το κενό. Για το λόγο αυτό υπάρχει ο παραγωγός του χονδρεμπόρου και του λιανέμπορου.

Ο χονδρέμπορος είναι ένα άτομο που αγοράζει και μεταπωλεί τα εμπορεύματα στους λιανέμπορους, τους βιομηχάνους κτλ. Και όχι στους τελικούς καταναλωτές. Ο λιανέμπορος αντίθετα είναι έμπορος και σπάνια αντιπρόσωπος, ο οποίος πουλάει απευθείας στους καταναλωτές. Ο χονδρέμπορος και ο λιανέμπορος είναι τα άτομα που γεφυρώνουν το χάσμα μεταξύ παραγωγού και καταναλωτή.

Το χονδρεμπόριο και το λιανεμπόριο είναι εξειδικευμένες επιχειρήσεις και για το λόγο αυτό μπορούν να εκτελέσουν τις λειτουργίες του Logistics Management κατά ένα καλύτερο και οικονομικότερο τρόπο από ότι θα τις εκτελέσει ένας παραγωγός ή ένας πελάτης.

Οι χονδρέμποροι και οι λιανέμποροι, λόγω του ότι αναλύουν συνεχώς και συστηματικά τις αγορές είναι σε θέση να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τη χρησιμοποίηση του προϊόντος από τους καταναλωτές, τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών, τη δυνατότητα της αγοράς και την εξέλιξη των αναγκών.

Ο ρόλος του χονδρεμπορίου ως συνδετικού κρίκου μεταξύ παραγωγού και λιανέμπορου έχει έντονα αλλοιωθεί από την ανάπτυξη των μεγάλων κι κάθετων επιχειρήσεων λιανικής πώλησης, που εφοδιάζονται απευθείας από τους παραγωγούς. Ως αποτέλεσμα πολλοί παραδοσιακοί χονδρέμποροι έχουν αποσυρθεί από το επάγγελμα.

Οι χονδρέμποροι κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Χονδρέμποροι με τίτλους ιδιοκτησίας.
2. Χονδρέμποροι χωρίς τίτλους ιδιοκτησίας.
3. Χονδρέμποροι που ανήκουν στους παραγωγούς.

Το λιανικό εμπόριο είναι ο τελευταίος κρίκος της αλυσίδας που συνδέει τον παραγωγό με τον καταναλωτή. Στόχος όλων των επιχειρήσεων είναι η πώληση και ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται όταν η πώληση ολοκληρωθεί, δηλαδή όταν το προϊόν ή η υπηρεσία φθάσει στο τελικό καταναλωτή.

Αποστολή του λιανικού εμπορίου είναι να θέσει στη διάθεση του καταναλωτή εμπορεύματα διάφορων ποικιλιών και προελεύσεων σε καθορισμένο τόπο και χρόνο, και να τα εκθέτει με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτρέπει την ευκολότερη, ταχύτερη, ανετότερη και πιο ευχάριστη επιλογή τους.

Το συμπέρασμα είναι ότι οι χονδρέμποροι και οι λιανέμποροι προσφέρουν στους πελάτες τους υπηρεσίες για την πρόβλεψη των αναγκών τους, για την προαγορά των προϊόντων και τη διατήρηση αποθεμάτων προς ικανοποίηση αυτών των αναγκών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

10.1 Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

Ένα ακόμη αντικείμενο του Logistic Management και ίσως από τα πιο σημαντικά, είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Η επιχείρηση είναι ένα υποσύνολο ενός ευρύτετου συνόλου και κάθε κομμάτι της είναι υποσύνολο της επιχείρησης. Στα παραπάνω υποσύνολα της επιχείρησης που έχουμε αναφέρει χρειάζεται να προσθέσουμε και τον άνθρωπο.

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σ' ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό. Τα ζητούμενα για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και εν τέλει η αποδοτικότητα. Κλειδί για την επίτευξη όλων των παραπάνω είναι οι εργαζόμενοι, δηλαδή οι ανθρώπινοι πόροι. Αυτοί αποτελούν τον μοναδικό παράγοντα που θα ενεργοποιήσει και θα αξιοποιήσει τους συντελεστές παραγωγής, ώστε η επιχείρηση να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους της.

Τα τελευταία χρόνια ο ανθρώπινος παράγοντας συγκεντρώνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στους εργασιακούς χώρους. Αυτό οφείλεται στις αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον, η παγκοσμιοποίηση που ανοίγει νέες αγορές για νέα προϊόντα, δημιουργεί ταυτόχρονα αβεβαιότητα. Αναγκάζει τις επιχειρήσεις να υιοθετούν ευέλικτα συστήματα λειτουργίας προκειμένου να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Στην προσπάθειά τους αυτή οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αφοσιώνονται στη συνεχή βελτίωση, ανανέωση και αλλαγή. Για να καταφέρουν αυτό απαιτείται οι ανθρώπινοι πόροι να διοικηθούν με τρόπο που θα υποβοηθά την αφοσίωση τους στην επιχείρηση και την παραμονή τους σε αυτή, εφόσον το αξίζουν. Η ανάγκη για αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων προκύπτει από δύο αιτίες: το υψηλό εργασιακό κόστος και τις αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης.

Στα πλαίσια της νέας οικονομίας ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα έχει προσβάλει ιδιαίτερη σημασία, διότι ως φορέας της γνώσεως είναι το μοναδικό στοιχείο, στο πλαίσιο των επιχειρήσεων, το οποίο είναι σε θέση να προωθήσει τις σύγχρονες αντιλήψεις και να αξιοποιήσει τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις προς την κατεύθυνση της ποιοτικής και ποσοτικής μεγιστοποίησης των αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων μέσα σε μια σύγχρονη και ανταγωνιστική οικονομία.

Η διοίκηση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση είναι να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί, οι διαφορετικοί άνθρωποι να εργαστούν μαζί, μέσα σε τέτοια συστήματα και σε τέτοιες διαδικασίες, ώστε ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής να επιτύχουν τους προκαθορισμένους στόχους της επιχείρησης.

Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι αυτοί, που αποτελούν το εργατικό δυναμικό:

- ❖ Επιλέγονται με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να ανταποκρίνονται από άποψη γνώσεων και δεξιοτήτων στις απαιτήσεις της επιχείρησης.
- ❖ Εκπαιδεύονται συνεχώς και επιμορφώνονται ώστε να υποστηρίζουν όλο και πιο πολύπλοκα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- ❖ Ανταμείβονται για τους στόχους που πετυχαίνουν και τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση.
- ❖ Εργάζονται σε ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο η οργανωσιακή αλλαγή θεωρείται όχι μόνο φυσιολογική αλλά και αναμενόμενη.

Ως διοίκηση ανθρώπινων πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

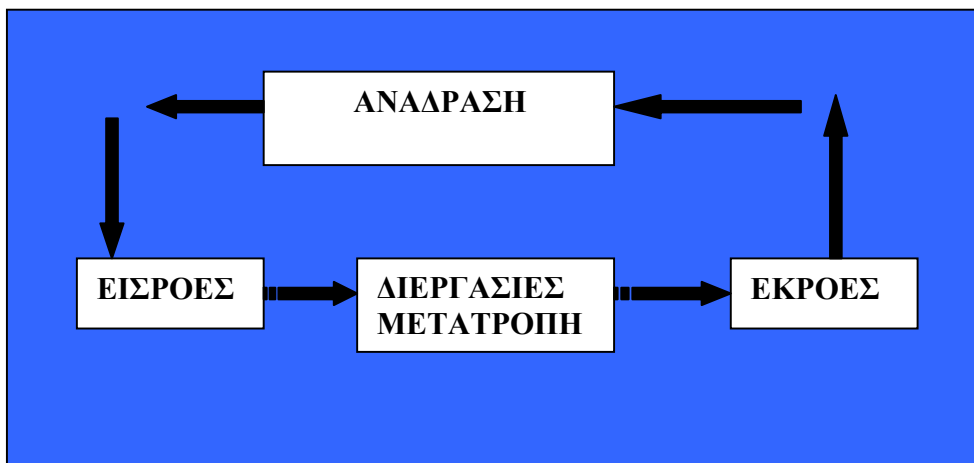
Οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να αποκτήσει η επιχείρηση κατάλληλο προσωπικό είναι :

- ❖ Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων. Είναι μια ενέργεια στρατηγικού κυρίως χαρακτήρα, που σκοπό έχει την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό για την κάλυψη μελλοντικών θέσεων εργασίας.
- ❖ Ανάλυση εργασίας. Η πλήρωση των θέσεων εργασίας που έχουν προγραμματιστεί, με τους κατάλληλους ανθρώπους, προϋποθέτει την ανάλυση εργασίας. Δηλαδή την περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελέσει ο φορέας της θέσης και τον σαφή προσδιορισμό των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων, ώστε με βάση αυτά να γίνει η επιλογή υποψηφίων.
- ❖ Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων. Ο εντοπισμός των υποψηφίων στην αγορά εργασίας, η προσέλκυση τους για να ενδιαφερθούν για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και η με κατάλληλες μεθόδους επιλογή των πλέον ικανών, αποτελεί το αντικείμενο αυτής της ενέργειας.
- ❖ Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων. Το προερχόμενο από την αγορά εργασίας εργατικό δυναμικό, συνήθως δεν έχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του. Αυτό απαιτεί την εκπαίδευση του με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες.
- ❖ Ανταμοιβή εργαζομένων. Στα πλαίσια της γενικής πολιτικής αμοιβών κάθε επιχείρησης απαιτούνται ειδικά σχέδια μισθών για τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων.

- ❖ Αξιολόγηση απόδοσης. Η απόδοση του καθενός εργαζομένου πρέπει να αξιολογείται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται η συνεισφορά του, τα σημεία που υστερεί ή υπερτερεί.
- ❖ Εργασιακές σχέσεις. Σε κάθε επιχείρηση οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες συνδέονται με μια σχέση εργασίας που καθορίζει την υποχρέωση των πρώτων να παρέχουν έργο/ υπηρεσίες και των εργοδοτών να παρέχουν ανταμοιβές για τις υπηρεσίες.

Όλες οι παραπάνω ενέργειες είναι αλληλένδετες σε τέτοιο βαθμό που η επιτυχής ή ανεπιτυχής εκτέλεση της μιας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης. Σήμερα μιλούμε για διοίκηση ανθρώπινων πόρων και εννοούμε τη χρησιμοποίηση διάφορων ενεργειών οι οποίες στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων μέσα σε ένα εργασιακό χώρο με τέτοιο τρόπο ώστε να ωφεληθεί το άτομο, η επιχείρηση και η κοινωνία.

10.2 Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ως σύστημα.



Η διοίκηση εργαζομένων είναι μέρος του όλου διοικητικού έργου των στελεχών. Είναι λογικό οι προϊστάμενοι να είναι αρμόδιοι για τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζονται και από τους οποίους περιμένουν την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου και την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.

Τα στελέχη έχουν ανάγκη την υποστήριξη ειδικών, που θα τους βοηθούν στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Το έργο αυτό στις σωστά οργανωμένες και διοικούμενες επιχειρήσεις αναλαμβάνει η Διεύθυνση ανθρώπινων πόρων ή Διεύθυνση προσωπικού.

Οι κύριες ευθύνες της ομάδας αυτής είναι:

- ❖ Να παρέχει συμβουλές, με βάση γνώσεις, πληροφορίες και στοιχεία, που έχει συγκεντρώσει από το περιβάλλον της επιχείρησης.
- ❖ Να παρέχει υπηρεσίες όπως σε θέματα προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων, προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων κ.α. Οι υπηρεσίες αυτές απαιτούν ειδικές γνώσεις και κατάλληλο σχεδιασμό.
- ❖ Να σχεδιάζει και να προτείνει πολιτικές, συστήματα και διαδικασίες που συμβάλλουν στην απόκτηση, διατήρηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού και στην αντιμετώπιση προβλημάτων.
- ❖ Να λειτουργεί ως υπηρεσία εξυπηρέτησης και ενημέρωσης των εργαζομένων.
- ❖ Να μπορεί να προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της σε βραχυχρόνιο, μεσοπρόθεσμο και μακροχρόνιο επίπεδο.
- ❖ Αποτελεί πηγή ανανέωσης, επινοώντας και εφαρμόζοντας μεθόδους και πολιτικές οι οποίες θα βοηθήσουν ώστε το προσωπικό να είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση και συνεχώς υποκινούμενο για περισσότερη αποτελεσματικότητα.

Η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων πρέπει να βρίσκεται σε συνεργασία με τα στελέχη και να συμμετέχει στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Όταν η επιχείρηση χαράζει τη στρατηγική της, αρχίζει τη διαδικασία του προγραμματισμού της. Ένας προγραμματισμός είναι ατελής αν δεν περιλαμβάνει και το πρόγραμμα δράσης για τους ανθρώπινους πόρους.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων είναι μια διαδικασία για τον προσδιορισμό, απόκτηση και αξιοποίηση του απαιτούμενου προσωπικού, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Είναι η βάση στην οποία θα στηριχθεί η διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αποτελεί τη συστηματική πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και τις αναγκαίες ενέργειες για την κάλυψη των αναγκών αυτών.

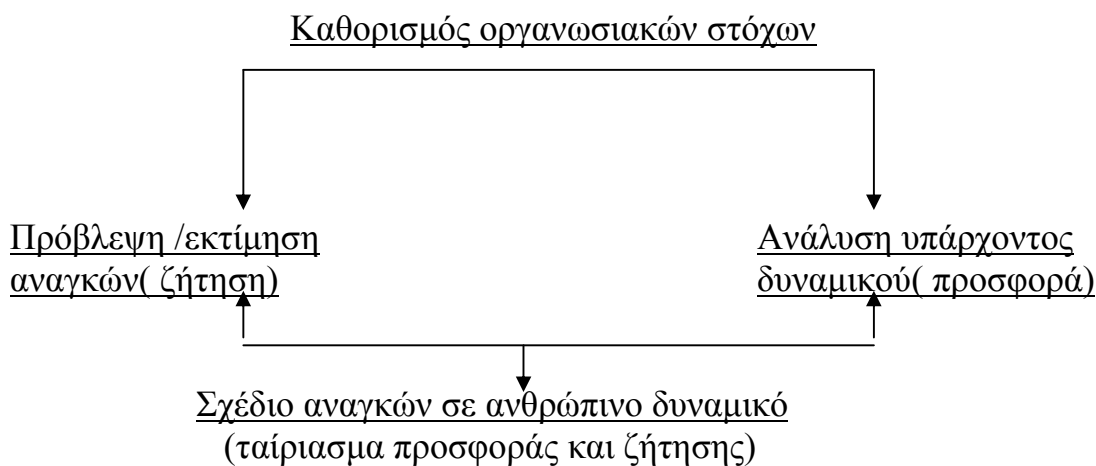
Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων είναι μια πολύ παλιά αρχή που εφαρμόζεται από τότε που οι άνθρωποι άρχισαν να συνεργάζονται. Συνδέεται άμεσα με τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης, δεδομένου ότι εξασφαλίζει το αναγκαίο σε αριθμό και ικανότητες προσωπικό τη χρονική στιγμή που χρειάζεται. Τα κύρια θέματα που πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων είναι:

- Η φιλοσοφία και η αποστολή της επιχείρησης.
- Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης, σε ποιο στάδιο βρίσκεται.
- Η οργανωσιακή κουλτούρα, δηλαδή τα κοινά συστήματα αξιών και πεποιθήσεων όλων των εργαζομένων.
- Οι παράγοντες που διαμορφώνουν και οι συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Η καταγραφή των αδυναμιών- ελλείψεων αλλά και πλεονεκτημάτων της επιχείρησης, σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό.
- Η πρόβλεψη για τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά ανθρώπινων πόρων.
- Ο καθορισμός στόχων και η ανάπτυξη σχεδίων δράσης για το απαιτούμενο προσωπικό, με βάση τα όσα προκύπτουν από τη σύγκριση ζήτησης και προσφοράς.
- Η εφαρμογή των σχεδίων δράσης και η αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν.

Την κύρια ευθύνη για τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων σε κάθε επιχείρηση έχει η *Διεύθυνση ανθρώπινων πόρων*. Αυτή προκαθορίζει τους στόχους, με βάση πληροφορίες και δεδομένα που της παρέχουν τα στελέχη. Αναλυτικότερα οι ευθύνες για τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων παρουσιάζονται στο παρακάτω πίνακα.

Έτσι τα διευθυντικά στελέχη προβλέπουν πόσους εργαζομένους θα χρειαστούν και καθορίζουν τα προσόντα που πρέπει να έχουν. Ενώ το τμήμα ανθρώπινων πόρων καταγράφει το υπάρχον δυναμικό και βοηθά στην τοποθέτηση του νέου προσωπικού.

Η διαδικασία του προγραμματισμού περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες:



Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων είναι μια έννοια που δίνει βαρύτητα στην αλληλεξάρτηση που υπάρχει μεταξύ των εργασιών μέσα σε μια επιχείρηση. Η σταδιοδρομία είναι μια διαδοχή αλληλεξαρτώμενων εργασιών, κάθε μια από τις οποίες εφοδιάζει τα άτομα με τις απαραίτητες ικανότητες ή εμπειρία για την εξέλιξη στην επόμενη θέση.

Η αλληλεξάρτηση των εργασιών αποτελεί τη βασική διαφορά ανάμεσα σε μια επαγγελματική θέση, που είναι τμήμα της σταδιοδρομίας και σε μια θέση εργασίας που δεν προσφέρει στα άτομα τις απαραίτητες ικανότητες για την εξέλιξή τους. Στη σύγχρονη διοίκηση οργανισμών υπάρχουν τόσο θέσεις εξέλιξης όσο και εργασίες που δεν σχετίζονται με τη σταδιοδρομία.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων βοηθά τη διοίκηση να σχεδιάζει σταδιοδρομίες, καθώς και να προσλαμβάνει τα κατάλληλα άτομα για να αναλάβουν τις θέσεις με δυνατότητα σταδιοδρομίας. Οι ειδικοί προσδιορίζουν τις ανάγκες του προσωπικού της επιχείρησης και σχεδιάζουν τις απαραίτητες σταδιοδρομίες για να διευκολύνουν την επιχείρηση στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων θεωρεί όλα τα παραπάνω στοιχεία σαν αλληλοεξαρτώμενα ενός συνολικού δυναμικού συστήματος διοίκησης.

10.3 ΕΥΘΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

<u>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ</u> ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	ΣΤΕΛΕΧΗ
<ul style="list-style-type: none"> • Προκαθορίζει τους στόχους του προγράμματος ανθρωπίνων πόρων. • Συμμετέχει στη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού όλης της επιχείρησης. • Σχεδιάζει τα πληροφοριακά συστήματα δεδομένων για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων. • Συλλέγει, συνθέτει και αναλύει πληροφορίες των στελεχών για τη στελέχωση των διευθύνσεών τους. • Καθορίζει τις στρατηγικές για τους ανθρωπίνους πόρους. • Υλοποιεί το πρόγραμμα ανθρωπίνων πόρων όπως εγκρίθηκε από την ανώτατη διοίκηση . 	<ul style="list-style-type: none"> -Υπολογίζουν και καθορίζουν την προσφορά και ζήτηση του ανθρωπίνου δυναμικού. -Εξετάζουν και συζητούν πληροφορίες και δεδομένα για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων. -Συσχετίζουν το πρόγραμμα δράσης με τα σχέδια τους . -Παρακολουθούν την εκτέλεση του προγράμματος. -Εξετάζουν αν τα σχέδια διαδοχής των εργαζομένων είναι σύμφωνα με το πρόγραμμα των ανθρωπίνων πόρων.

Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων στη διαδικασία αυτή είναι να σχεδιάζει και να συντονίζει, να αποφασίσει για τις μεθόδους συλλογής στοιχείων, να εκπαιδεύσει όσους λάβουν μέρος. Να συνεργαστεί με τους μηχανικούς της παραγωγής και τους προϊστάμενους, να γράψει τις περιγραφές και να οργανώσει την ενημέρωση όλων των εργαζομένων .

Ο ρόλος των στελεχών είναι ο προσδιορισμός των εργασιών που πρέπει να αναλυθούν, του σκοπού της ανάλυσης ,του καθορισμού των ατόμων που θα λάβουν μέρος, της προετοιμασίας όλων των στοιχείων που θα χρειαστούν.

Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει συστηματική προσέγγιση του θέματος του Management του ανθρώπινου δυναμικού, κατά την οποία η τακτική παρακολούθησης δεικτών απασχόλησης και κάποια πρόβλεψη μελλοντικών εξελίξεων στο εργατικό δυναμικό αποτελεί βάση διαμόρφωσης πολιτικής και λήψης αποφάσεων σε θέματα πρόσληψης, εξέλιξης, ανάπτυξης, χρησιμοποίησης και διατήρησης προσωπικού.

Βασική προϋπόθεση είναι να υπάρχει επαρκής βάση πληροφόρησης ώστε να μπορούν να παρακολουθούνται οι τάσεις, που παρουσιάζονται στο εργατικό δυναμικό και να προβάλλονται τα προβλήματα .

Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προβλέψουν μεταβολές και να αναγνωρίσουν τάσεις του εργατικού δυναμικού νωρίτερα απ' ότι θα μπορούσε τούτο να γίνει κατά διαφορετικό τρόπο κι έχει την έννοια ότι η πολιτική στα θέματα απασχόλησης, μπορεί να προσαρμοστεί έγκαιρα, ώστε να αποφεύγονται μεγάλα προβλήματα.

Η διαδικασία του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων, σε μια επιχείρηση ,θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται ότι το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό ή το μελλοντικά απαιτούμενο θα είναι διαθέσιμο και ικανό να υλοποιήσει τα στρατηγικά σχέδια και να επιτύχει τους συγκεκριμένους στόχους. Για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της επιχείρησης απαιτείται ένας αριθμός εργασιών που πρέπει να γίνουν. Οι εργασίες αυτές ποικίλουν ανάλογα με τους στόχους που έχουν τεθεί και για να προσδιοριστούν γίνεται η ανάλυση εργασίας .

Η ανάλυση εργασίας περιλαμβάνει δυο στάδια:

1. Την περιγραφή εργασίας

Κατ' αυτήν περιγράφεται αναλυτικά τι γίνεται, γιατί και σε ποιο φυσικό χώρο και το πώς γίνεται. Ακόμα προσδιορίζονται τα καθήκοντα, οι υποχρεώσεις, οι δεξιότητες και οι ευθύνες του φορέα της συγκεκριμένης θέσης.

2. Προδιαγραφή εργασίας.

Από τη μελέτη και ανάλυση των δεδομένων και πληροφοριών , που έχουν προκύψει από την περιγραφή της θέσης εργασίας, συντάσσεται ένας κατάλογος με τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα στοιχεία προσωπικότητας που απαιτούνται από ένα άτομο για να εκτελέσει επιτυχώς τη συγκεκριμένη εργασία.

Με την ανάλυση εργασίας γίνετε ευκολότερος και πιο ακριβής ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, αφού η ανάλυση εργασίας παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων των μελλοντικών και τωρινών θέσεων. Καθώς και το πώς η καθεμία σχετίζεται και συμβάλλει στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

Οι πληροφορίες βοηθούν τα στελέχη και τους μελλοντικούς εργαζομένους να αναγνωρίσουν τα στοιχεία μιας ικανοποιητικής εκτέλεσης εργασίας. Έτσι, η προσέλκυση και η επιλογή εργαζομένων μπορεί να περιοριστεί καθαρά στα άτομα εκείνα που διαθέτουν τα σχετικά με τη φύση τους προσόντα αφ' ενός και αφ' ετέρου οι υποψήφιοι για τη θέση να γνωρίζουν με βάση πραγματικά δεδομένα , πως είναι και τι απαιτεί η εργασία.

Με τον τρόπο αυτό οι υποψήφιοι μπορούν να διαμορφώσουν ρεαλιστικές προσδοκίες και έτσι να μειωθεί η πιθανή εργασιακή δυσαρέσκεια και ο αριθμός των παραιτήσεων /αποχωρήσεων.

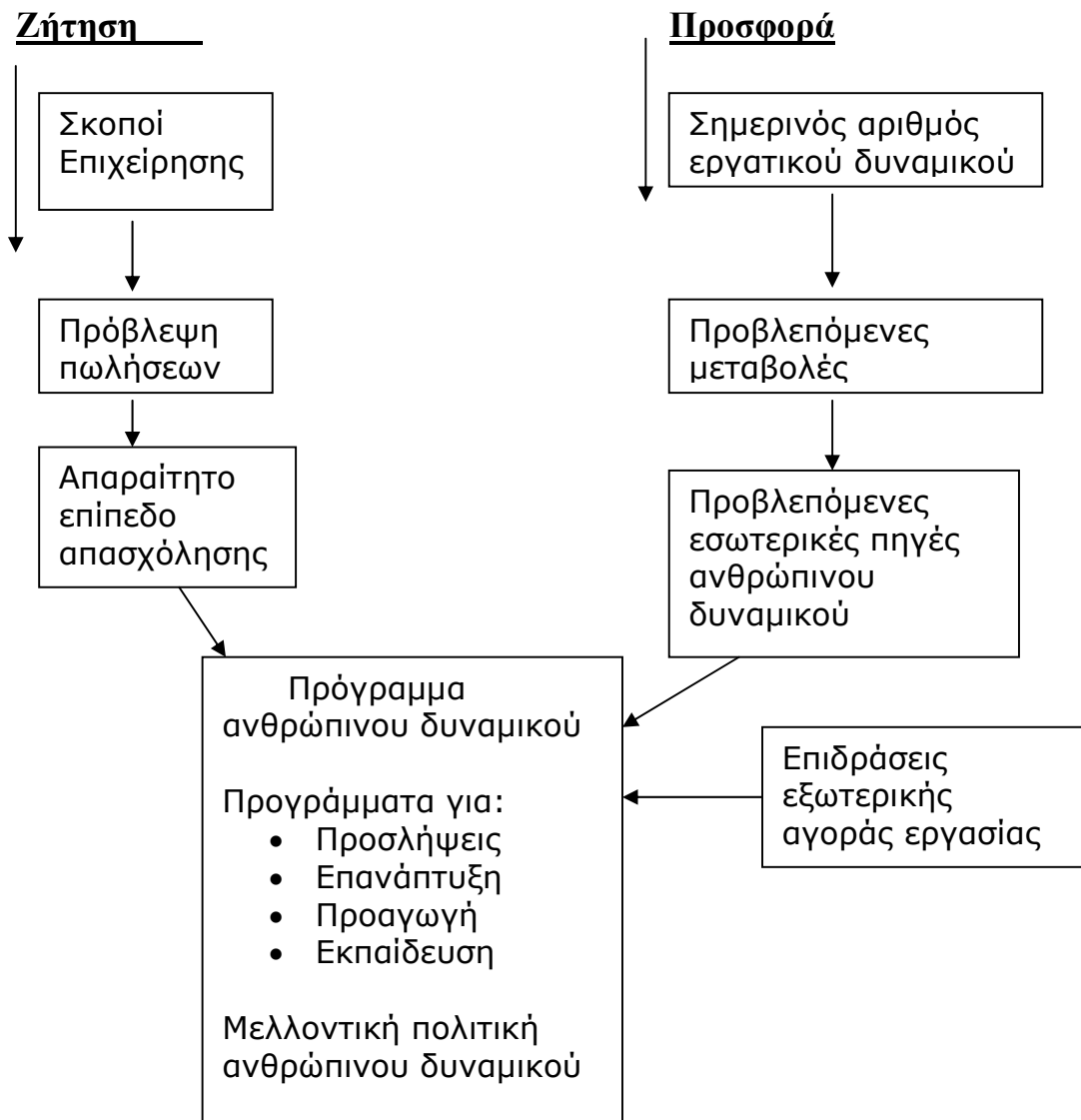
Οι ενέργειες που γίνονται για να πραγματοποιηθεί η ανάλυση της εργασίας είναι οι εξής:

- ❖ Επιλογή των εργασιών που θα αναλυθούν.
- ❖ Καθορισμός των ατόμων που θα συλλέγουν τις απαραίτητες πληροφορίες.
- ❖ Ενημέρωση των εργαζομένων για την έναρξη του προγράμματος.
- ❖ Εκπαίδευση αυτών που θα λάβουν μέρος στη διαδικασία ανάλυσης των εργασιών .
- ❖ Συλλογή των απαραίτητων στοιχείων με διάφορους μεθόδους.
- ❖ Παρουσίαση των πληροφοριών σε μορφή χρήσιμη για τα στελέχη.
- ❖ Συλλογή πληροφοριών για τον προσδιορισμό των προσόντων.

Είναι φανερό ότι η δραστηριότητα του προγραμματισμού αποτελεί τη βάση για τις προσλήψεις και το σχεδιασμό της επαγγελματικής εξέλιξης. Οι οργανωσιακοί στόχοι αποτελούν το σημείο εκκίνησης δεδομένου ότι καθορίζουν τι θα παράγει ή θα προσφέρει η επιχείρηση. Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό αναφέρεται στην εκτίμηση του αριθμού του προσωπικού που απαιτείται για να εκπληρωθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Και η ανάλυση εργασίας είναι μια διαδικασία που έχει σαν στόχο την περιγραφή των αρμοδιοτήτων και απαιτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας καθώς και την περιγραφή των προσόντων που απαιτούνται για την εκτέλεση της.

10.4 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού σ' ένα επιχειρησιακό επίπεδο



Οι μέθοδοι προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στην απόδοση των επιχειρήσεων. Αναγνωρίζετε σε μεγάλο βαθμό η αξία μιας συστηματικής προσέγγισης του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις, που αποτέλεσαν αντικείμενο μελέτης και που όλοι οι οργανισμοί χρησιμοποίησαν, με σταθερότητα και συνέπεια τις μεθόδους προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού αν και γνώριζαν πως μπορεί να υπάρξουν προβλήματα.

Λειτουργώντας σε πλαίσιο συνεχών και πολύπλοκων αλλαγών οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ευέλικτες. Απαραίτητη προϋπόθεση της ευελιξίας υποστηρίζεται ότι είναι η ύπαρξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευμένων στελεχών. Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού είναι οι συστηματικές και εντατικές προσπάθειες της επιχείρησης με σκοπό τη βελτίωση της παρούσας και μελλοντικής επίδοσης μέσω αύξησης των ικανοτήτων.

10.5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Μετά τον προγραμματισμό έχουμε το στάδιο της οργάνωσης. Κατά το στάδιο αυτό πρέπει ο << manager >> να εξασφαλίσει όλα τα διαθέσιμα υλικά, μέσα, όργανα και άτομα που θα απαιτηθούν για να εκπληρωθεί ο σκοπός της επιχείρησης. Με άλλα λόγια οργανώνω τις δραστηριότητες των μελών της επιχείρησης με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων της .

Η οργάνωση είναι η διαδικασία ταξινόμησης και χρησιμοποίησης όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση των σκοπών του. Η λειτουργία της οργάνωσης προσδιορίζει το ρόλο του κάθε ατόμου που εργάζεται στην επιχείρηση, τα μέσα και τα όργανα που απαιτούνται, καθώς επίσης και τους τρόπους συντονισμού των ατόμων για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

Η λειτουργία της οργάνωσης παραμένει η ίδια για όλους τους τύπους των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Οργανώνουμε την επιχείρηση για έναν και μόνο σκοπό, για να πετύχουμε τους σκοπούς και τους στόχους της. Οι στόχοι προέρχονται από τις ανάγκες των πελατών και αυτές τις ανάγκες θέλει να ικανοποιήσει η επιχείρηση.

Τα βασικά βήματα της οργάνωσης είναι:

- Η κατανόηση των στόχων και σχεδίων της επιχείρησης.
- Ο προσδιορισμός και η ανάλυση των καθηκόντων.
- Ο εντοπισμός των μέσων και πηγών που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων.
- Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Το κρίσιμο σημείο της επιτυχίας της διαδικασίας της οργάνωσης είναι η ικανότητα του manager να μεταδώσει σε όλα τα άτομα σαφείς και συγκεκριμένες οδηγίες σχετικά με τα καθήκοντα που πρόκειται να πραγματοποιήσουν, με τους σκοπούς και με τα αποτελέσματα που περιμένει από αυτούς η διοίκηση .

Σήμερα δίνεται μεγάλη έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Για να μπορούν οι επιχειρήσεις να παρακολουθούν τις ανάγκες των πελατών και να δίνουν απαντήσεις σ' αυτές, χρησιμοποιούν τις ομάδες ως μέσο για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης.

Τέλος, σήμερα οι επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν μια δομή επίπεδη, απλή, ευέλικτη, με λίγα ιεραρχικά επίπεδα και παράλληλα να δίνει απαντήσεις στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Το Logistics management μειώνει τα ιεραρχικά επίπεδα και αυξάνει το εύρος του πεδίου ελέγχου.

10.6 ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Η στελέχωση είναι σπουδαία λειτουργία του Logistics management που έχει ως σκοπό την επάνδρωση της επιχείρησης με κατάλληλα άτομα. Αυτό που κάνει τη διαφορά μεταξύ ποικίλων επιχειρήσεων είναι τα άτομα, άρα η επιτυχία κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ποιότητα των ατόμων που διαθέτει.

Το μοντέλο της στελέχωσης αποτελείται από τα παρακάτω στάδια:

1. Την εύρεση ανθρώπινων πόρων.
2. Την προσέλκυση.
3. Την επιλογή.
4. Την εκπαίδευση.
5. Την αξιολόγηση της απόδοσης.

Το κλειδί επιτυχίας στη λειτουργία της στελέχωσης είναι η επιλογή ατόμων που έχουν τις ικανότητες να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας.

Στελέχωση είναι η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση ικανοποιεί τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό. Κάθε επιχείρηση πρέπει να προσελκύει, να προσλαμβάνει και να διατηρεί ικανό αριθμό ατόμων τα οποία συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης.

Η στελέχωση είναι σπουδαία και δύσκολη διαδικασία στο Logistics management, μα αυτή επιλέγονται άτομα που έχουν τα απαιτούμενα προσόντα για να στελεχώσουν τις υπάρχουσες κενές θέσεις.

10.7 ΗΓΕΣΙΑ

Η ηγεσία είναι μια δυναμική διαδικασία και ποικίλει ανάλογα με τις καταστάσεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν μέσα σε μια επιχείρηση και που διαμορφώνουν ανάλογα την συμπεριφορά των μελών της.

Ο προσδιορισμός των καταστάσεων και των συνθηκών που επικρατούν σε μια επιχείρηση, αλλά και των αλλαγών που συμβαίνουν θα βοηθήσει τους ηγέτες να επιλέξουν τις κατάλληλες διαστάσεις, οι οποίες καθορίζουν την ηγετική συμπεριφορά που πρέπει να έχουν μέσα στην επιχείρηση. Ο καθορισμός αυτής της συμπεριφοράς τους θα τους βοηθήσει να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης και συγχρόνως να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους.

***Ηγεσία** είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης, όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν στην επιχείρηση. Είναι η διαπροσωπική επιρροή που ασκείται σε μια κατάσταση και κατευθύνεται μέσω της επικοινωνιακής διαδικασίας, προς την επίτευξη ενός προκαθορισμένου στόχου ή στόχων.*

Είναι η πλατιά οραματιστική δραστηριότητα που επιδιώκει να διακρίνει την ικανότητα και τις αξίες μιας επιχείρησης, να εμπνεύσει ακόμα και να μεταμορφώσει τους ανθρώπους της επιχείρησης ώστε να δρουν κατά τον ίδιο τρόπο.

Ηγέτης είναι αυτός που διεγείρει το ενδιαφέρον των συναδέλφων και των υφισταμένων για την εργασία. Είναι αυτός που καθιστά ενήμερα τα άτομα σχετικά με την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης. Ο τύπος αυτός του ηγέτη βελτιώνει τις ικανότητες και την απόδοση των υφισταμένων και τέλος παρακινεί το προσωπικό να δει όχι μόνο το δικό του συμφέρον αλλά και το συμφέρον της επιχείρησης.

Ο ηγέτης παρακινεί τα άτομα να κάνουν περισσότερα απ' ό τι αρχικά αυτά είχαν την τάση να κάνουν. Για το σκοπό αυτό θέτει υψηλότερες προσδοκίες και επιτυγχάνει υψηλότερη απόδοση.

Το Logistics management χρησιμοποιεί ανθρώπινες πηγές ,όργανα και πηγές πληροφοριών για να εκπληρώσει τους σκοπούς της επιχείρησης. Η ηγεσία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας επηρεάζονται η συμπεριφορά και οι δραστηριότητες των ατόμων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

10.8 ΕΛΕΓΧΟΣ

Έλεγχος :Πρόκειται για μια εσωτερική διαδικασία στη λειτουργία της επιχείρησης, η οποία αποβλέπει στη σύγκριση ενός ολοκληρωμένου αποτελέσματος, σε σχέση με αυτό που έχει προγραμματιστεί.

Η λειτουργία του ελέγχου θεωρείται απαραίτητη σε μια επιχείρηση και αυτό γιατί με τον έλεγχο διαπιστώνεται αν εκπληρώθηκαν οι σκοποί της επιχείρησης και αν τα αποτελέσματα στην έξοδο ανταποκρίνονται στα σχέδια και στα πρότυπα.

Έλεγχος είναι η διαδικασία κατά την οποία συγκρίνουμε την εκάστοτε απόδοση της επιχείρησης με τα πρότυπα απόδοσης. Θέλουμε δηλαδή να επιβεβαιώσουμε ότι τα αποτελέσματα στην έξοδο ταυτίζονται με αυτά που προκαθορίστηκαν κατά τον προγραμματισμό. Στην περίπτωση που έχουμε αποκλίσεις λαμβάνονται διορθωτικές ενέργειες.

Με τη βοήθεια του ελέγχου το Logistics management μπορεί να προσδιορίσει το σχετικό βαθμό επιτυχίας ή αποτυχίας πραγματοποίησης ενός έργου ,συγκρίνοντας την απόδοση του με τα επιθυμητά πρότυπα απόδοσης.

Τα στάδια που περιλαμβάνονται στη διαδικασία του ελέγχου είναι:

- ❖ Διατύπωση προτύπων απόδοσης.
- ❖ Μέτρησης της τωρινής απόδοσης.
- ❖ Σύγκριση της τωρινής απόδοσης με τα πρότυπα.
- ❖ Λήψη διορθωτικών ενεργειών στην περίπτωση που υπάρχουν αποκλίσεις από το πρότυπο .

Ο επίσημος έλεγχος σήμερα είναι όσο ποτέ απαραίτητος, γιατί οι οργανισμοί μεγάλωσαν και έγιναν πολυπλοκότεροι. Το μέγεθος και η πολυπλοκότητα δημιούργησαν την ανάγκη για καλύτερο συντονισμό και έλεγχο και παράλληλα για αποτελεσματικότερο σύστημα διοίκησης πληροφοριών.

Οι αδυναμίες που αποδίδονται στον έλεγχο είναι οι εξής:

- ❖ Ότι δίνει έμφαση στο παρελθόν.
- ❖ Ότι αποβλέπει στη διόρθωση των λαθών και όχι στην εξακρίβωση των αιτιών που προκαλούν τα λάθη.
- ❖ Ότι είναι συνήθως γενικός χωρίς σημαντικό βαθμό εξειδίκευσης .
- ❖ Ότι βασίζεται σε επιφανειακούς και όχι ιδιαίτερα σοβαρούς παράγοντες που επηρεάζουν την έκβαση των αποτελεσμάτων.

Σκοπός του ελέγχου είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να εξασφαλίσει την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Για να είναι αποτελεσματική η άσκηση του ελέγχου είναι απαραίτητο να ακολουθεί κάποιες αρχές, οι οποίες έχουν θεμελιώδη σημασία για όλη την λειτουργία του Logistics management. Οι αρχές αυτές πρέπει να ακολουθούνται πιστά και να προσαρμόζονται στα δεδομένα των πραγματικών καταστάσεων.

Με τις προϋποθέσεις αυτές κάθε σύστημα ελέγχου πρέπει:

1. Να εστιάζει το ενδιαφέρον του στα τρέχοντα προβλήματα.
2. Να παρέχει στοιχεία που αφορούν στην εξέλιξη των αντικειμενικών σκοπών.
3. Να εντοπίζει τις αποκλίσεις σε σχέση με τους επιδιωκόμενους αντικειμενικούς στόχους.
4. Να καθιστά γνωστές τις αποκλίσεις αυτές κατ' ευθείαν στον αρμόδιο υπάλληλο.
5. Να συγκρίνει τυχόν ευθύνες των επιμέρους ατόμων, όπως επίσης και τα συνολικά αποτελέσματα.

Για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα ελέγχου πρέπει να επικεντρώνει το ενδιαφέρον του στο παρόν. Το ενδιαφέρον του ελέγχου πρέπει να επικεντρώνεται στην διόρθωση και όχι στο λάθος, ενώ ταυτόχρονα ο έλεγχος πρέπει να είναι συγκεκριμένος, με την έννοια ότι επικεντρώνεται σε βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τα αποτελέσματα. Τέλος, ο έλεγχος είναι μια δραστηριότητα γενικής εφαρμογής, διότι καλύπτει όλες τις φάσεις της λειτουργίας μιας επιχείρησης.

ΣΥΝΟΨΗ

Η παγκοσμιοποίηση δημιουργεί συνεχώς νέες αγορές για νέα προϊόντα, δημιουργώντας έτσι ένα περιβάλλον γεμάτο αβεβαιότητα και ανησυχία για το αύριο. Τη λύση σε αυτή την κατάσταση έρχεται να δώσει το Logistics management, μια επιστήμη, ένα μέρος της παραγωγικής διαδικασίας .

Μια επιχείρηση αποτελεί μια μορφή κοινωνικού συστήματος που έχει γίνει για να εκπληρώσει κάποιο καθορισμένο σκοπό. Είναι μια ομάδα ατόμων που συνεργάζονται μαζί κατά τρόπο δομημένο για να εκπληρώσουν ένα σύνολο σκοπών με επιτυχία.

Το Logistics management είναι ένας όρος που καθιερώνεται από τη στιγμή που τα άτομα καταρτίζουν κοινωνικές ομάδες. Η ομαδική συνύπαρξη και η συνεργασία τόσο σε μικρές όσο και σε ευρύτερες ομάδες ανέδειξαν το Logistics management σε αρχή πρωταρχικής σημασίας. Σαν επιστήμη αναφέρεται στην περιγραφή, ανάλυση και πρόβλεψη των οργανωτικών φαινομένων και της ανθρώπινης συμπεριφοράς ,που σαν τελικό στόχο έχουν την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Το Logistics management είναι ίσως από τις αρχαιότερες ανθρώπινες δραστηριότητες που έχει δεχτεί ριζικές αλλαγές μέχρι σήμερα χωρίς να μειωθεί η αποτελεσματικότητά του, αντίθετα βελτιώνεται συνέχεια και είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις αλλαγές της αγοράς και των επιχειρήσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Μύρων Μ. Ζαβλανός, Ph. D, <<MANATZMENT>>.
2. Paul T.J. James, <<Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας>>.
3. Κων/νος Χ. Σιφνιώτης, <<Logistics management θεωρία και πράξη>>.
4. Κων/νος Θεοφανόπουλος, <<Οργάνωση και διοίκηση>>.
5. Γιάννης Πετρώφ, Κώστας Τζωρτζάκης ,Αλεξία Τζωρτζάκη, <<ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ η Ελληνική προσέγγιση>>.
6. Ευάγγελος Γ Θεωδωράτος, <,<Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία>>.
7. Π. ΦΑΝΑΡΙΩΤΗ, <<Αρχές οργάνωσης και διοικήσεως επιχειρήσεων>>.
8. ΣΤΕΛΛΑ ΞΗΡΟΤΥΡΗ- ΚΟΥΦΙΔΟΥ , <<ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ>>.
9. ΙΩΑΝΝΗΣ ΧΟΛΕΒΑΣ,<<ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ>>.
10. Patrick J. Montana, <<Μάνατζμεντ>>.
11. Λεωνίδα Σ. ΧΥΤΗΡΗΣ, <<ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ>>.