



**ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
“ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΠΡΕΒΕΖΑΣ”**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΕΣ:
ΓΚΑΝΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ
ΜΠΙΤΧΑΒΑ ΑΜΑΛΙΑ**

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:
ΔΙΛΛΗ ΜΑΡΓΑΡΙΤΑ
ΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ**

ΠΡΕΒΕΖΑ 2007

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο προβληματισμός καθώς επίσης και το ζητούμενο αποτέλεσμα για μια οικονομική μονάδα είναι πώς, από το σημείο που βρίσκεται, να μπορεί με μεθοδικές, προγραμματισμένες και αυστηρά οργανωμένες κινήσεις, να βελτιώνει συνεχώς τη θέση της, όχι μόνο σε σχέση με την πρότερη κατάσταση της, αλλά και σε σχέση με τον ανταγωνισμό που διέπει την αγορά.

Οι υπεύθυνοι της Ένωσης Αγροτικών Συνεταιρισμών Πρέβεζας (Ε.Α.Σ.Π.), συνειδητοποιώντας την αναγκαιότητα της βελτίωσης ορισμένων λειτουργιών τους, επιχείρησαν να αναζητήσουν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το τι νέο θα μπορούσαν να εφαρμόσουν -σε σχέση με αυτό που εφαρμόζουν- ή και πώς θα μπορούσαν να βελτιώσουν αυτά που εφαρμόζουν, με απώτερο σκοπό να επιτύχουν οικονομικότερη διαχείριση σε συνδυασμό με τη μεγιστοποίηση της απόδοσης και με τελικό στόχο την αύξηση της επικερδότητας.

Η λειτουργία που επιλέχθηκε για να εκπονηθεί η μελέτη αυτή, είναι η λειτουργία της διαχείρισης των αποθεμάτων. Μια από τις πιο επικερδείς δραστηριότητες της Ε.Α.Σ.Π. είναι η δραστηριότητα των super markets. Η επιλογή έγινε βασιζόμενοι στη σπουδαιότητα της δραστηριότητας αυτής για την Ε.Α.Σ.Π. και στην αναγκαιότητα για βελτίωση της λειτουργίας της διαχείρισης των αποθεμάτων.

Η αναγκαιότητα αυτή διαπιστώνεται πολύ εύκολα, όταν αντιληφθεί κάποιος την καίρια σημασία και τον κρίσιμο ρόλο που κατέχει η λειτουργία αυτή. Η διαχείριση των αποθεμάτων επηρεάζει όλη τη δραστηριότητα των super markets, καθώς από αυτήν κρίνεται αν, τότε, και πόση ποσότητα θα αγοραστεί από ένα προϊόν ώστε να μπορεί να πραγματοποιήσει πωλήσεις αργότερα και να αποφέρει τα επιδιωκόμενα κέρδη.

Μέσα σ' αυτό το κλίμα, με την επιστημονική καθοδήγηση και συμπαράσταση των καθηγητών μας κ. Γκανά Ιωάννη και κ. Μπιτχαβά Αμαλίας, ξεκινήσαμε να περπατήσουμε ένα άγνωστο μονοπάτι, αυτό της διαχείρισης των αποθεμάτων.

Η ιδέα με την οποία εκπονήσαμε την πτυχιακή εργασία αυτή ήταν, η δομή της και το περιεχόμενο της, να είναι τέτοιο, ώστε ακόμη και κάποιος, με ελάχιστες γνώσεις σχετικά με τη διαχείριση των αποθεμάτων, να μπορεί να αντιληφθεί τις βασικές έννοιες, και να εμπλουτίσει τις ήδη υπάρχουσες γνώσεις του. Επίσης, να μπορεί να αντιληφθεί την αναγκαιότητα της σωστής πολιτικής διαχείρισης των αποθεμάτων και πού αυτή ωφελεί.

Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από αναφορές σε θεωρητικό επίπεδο σχετικά με τις παραμέτρους που επηρεάζουν τη διαχείριση των αποθεμάτων και μερικά βασικά είδη πολιτικών αναπλήρωσης των αποθεμάτων αυτών. Στη συνέχεια, μέσα από την πρακτική προσέγγιση με πραγματικά δεδομένα και ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης στην Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Πρέβεζας, θέλουμε ο αναγνώστης να αντιληφθεί τη σπουδαιότητα και τη χρησιμότητα της διαχείρισης των αποθεμάτων και πώς αυτή επηρεάζει γενικά το οικονομικό κύκλωμα μιας εταιρίας και όχι μόνον τα προϊόντα στο ράφι.

Η δομή της πτυχιακής εργασίας επιλέχθηκε να κατανεμηθεί σε δυο μέρη. Στο πρώτο μέρος αναφέρεται η θεωρητική προσέγγιση της διαχείρισης των αποθεμάτων, με σκοπό να κατανοήσουμε τις βασικές παραμέτρους της διαχείρισης των αποθεμάτων και τις δυνατότητες (από τη θεωρία) που υπάρχουν και θα μπορούσαν να μεταφερθούν σε πρακτικό επίπεδο με τη μορφή πρότασης προς την Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Πρέβεζας. Στο δεύτερο μέρος, αναφερόμαστε στην πρακτική προσέγγιση της διαχείρισης των αποθεμάτων. Τα στοιχεία μας προήλθαν μέσα από την μελέτη πραγματικών δεδομένων από οικονομικές καταστάσεις και την εμπειρία από την πρακτική άσκηση που πραγματοποιήσαμε στο υπό-τμήμα αγρών του τμήματος εμπορίου. Στο δεύτερο μέρος, θέλουμε να δείξουμε επιπλέον πώς εφαρμόζεται η διαχείριση των αποθεμάτων, ποια πολιτική διαχείρισης των αποθεμάτων ακολουθείται και τις παρατηρήσεις μας πάνω στην ακολουθούμενη αυτή πολιτική. Ο συνδυασμός της θεωρίας με την πράξη και η ανάγκη για καλυτέρευση της υπάρχουσας κατάστασης επιβάλλει, κλείνοντας την πτυχιακή εργασία μας, να παραθέσουμε κάποιες προτάσεις, συνοδευόμενες με παραδείγματα για να είναι πιο εύκολα αντιληπτές και κατανοητές. Αυτές οι προτάσεις μπορούν να ενσωματωθούν σε ένα γενικότερο πλάνο αναθεώρησης της διαχείρισης των αποθεμάτων.

Θέλουμε να εκφράσουμε τις θερμές ευχαριστίες μας,

Στους καθηγητές μας, κ. Γκανά Ιωάννη και στη κ. Μπιτχαβά Αμαλία, για τη συνεχή καθοδήγηση τη πολύτιμη βοήθεια και την υποστήριξη που μας προσέφεραν έτσι ώστε να καταφέρουμε να πραγματοποιήσουμε την πτυχιακή εργασία και να την φτάσουμε στο επίπεδο αυτό.

Στον κ. Τσιμπούκη Ιωσήφ και τη κ. Καββαδία Σόνια για την πολύτιμη βοήθεια που μας προσέφεραν χωρίς δεύτερη σκέψη στην συλλογή των στοιχείων που αφορούσαν την πτυχιακή εργασία αυτή.

Μία λύση σε ένα πρόβλημα, είναι εφικτή μόνο,

αν βρεθούν ικανά στελέχη να την εφαρμόσουν,

με υπομονή και επιμονή.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	I
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1

ΜΕΡΟΣ 1^ο

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ.....	4
1.1. ΕΙΔΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	5
1.2. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	8
1.2.1. ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ Ή ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ.....	8
1.2.2. ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΠΟ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ Ή ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	9
1.3. ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	9
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ.....	 13
2.1. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	13
2.2. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	14
2.2.1. ABC ΑΝΑΛΥΣΗ.....	15
2.2.2. ΤΑ ΚΙΝΗΤΑ ΑΘΡΟΙΣΜΑΤΑ.....	16
2.3. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΛΗΡΩΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	17
2.4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΥΠΟ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ.....	18
2.4.1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ.....	18
2.5. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΥΠΟ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ	20

ΜΕΡΟΣ 2^ο

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΠΡΕΒΕΖΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ Ε.Α.Σ.Π.	22
3.1.	ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ Ε.Α.Σ.Π.	22
3.2.	Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ SUPER MARKETS	23
3.3.	ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΑΠΟΘΗΚΗ	25
3.3.1.	ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	26
3.3.2.	ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	26
3.3.3.	ΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΑ ΡΑΦΙΑ	27
3.3.4.	ΈΚΔΟΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	27
3.3.5.	ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	31
3.3.6.	ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΤΙΜΟΛΟΓΙΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	33
3.3.7.	ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΑΠΟ ΤΑ SUPER MARKETS	34
3.3.8.	ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΣΤΑ SUPER MARKETS	35
3.4.	ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο	ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	40
4.1.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΙΣΟΖΥΓΙΩΝ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	41
4.2.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΤΩΝ ΣΥΝΟΠΤΙΚΩΝ ΙΣΟΖΥΓΙΩΝ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	42
4.3.	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΕΠΙ ΤΩΝ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΩΝ ΙΣΟΖΥΓΙΩΝ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	46
4.3.1.	ΣΥΝΟΛΑ ΕΤΟΥΣ	46
4.3.1.1.	ΕΤΟΣ 2005 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΕΤΗΣΙΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	49

4.3.1.2.	ΕΤΟΣ 2006 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΕΤΗΣΙΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	50
4.3.2	ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΠΟΡΕΙΑΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ	52
4.3.3	ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	63
4.4	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ABC ΑΝΑΛΥΣΗΣ	65
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ		69
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		72
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α – ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΙΣΟΖΥΓΙΩΝ ΑΠΟΘΗΚΗΣ ΕΤΟΥΣ 2005		
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β – ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΙΣΟΖΥΓΙΩΝ ΑΠΟΘΗΚΗΣ ΕΤΟΥΣ 2006		

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ – ΕΙΚΟΝΩΝ

Σχήμα 1.1.	Σύστημα Επιχείρησης	σελ. 4
Σχήμα 1.2.	Σχηματική απεικόνιση των αποθεμάτων ανάλογα με τη χρονική στιγμή λειτουργίας	σελ. 6
Σχήμα 3.1.	Σχηματική απεικόνιση της οργάνωσης των super markets	σελ. 24
Εικόνα 3.1.	Ενδεικτική καρτέλα προμηθευτή	σελ. 28
Εικόνα 3.2.	Ενδεικτική καρτέλα είδους	σελ. 32
Εικόνα 3.3.	Έντυπο E-742 Αίτημα προμήθειας προϊόντων	σελ. 35

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ - ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Πίνακας 4.1.	Οι ομάδες προϊόντων της Ε.Α.Σ.Π.	σελ. 44
Πίνακας 4.2.	Μηνιαία σύνολα έτους 2005 (Όλες οι ομάδες μαζί σε ανάλυση μήνα)	σελ. 47
Πίνακας 4.3.	Εκπτώσεις αγορών έτους 2005	σελ. 47
Πίνακας 4.4.	Τελικό ετήσιο μικτό κέρδος δραστηριότητας 32 έτους 2005	σελ. 47
Πίνακας 4.5.	Καταστροφές έτους 2005	σελ. 47
Πίνακας 4.6.	Μηνιαία σύνολα έτους 2006 (Όλες οι ομάδες μαζί σε ανάλυση μήνα)	σελ. 48
Πίνακας 4.7.	Εκπτώσεις αγορών έτους 2006	σελ. 48
Πίνακας 4.8.	Τελικό ετήσιο μικτό κέρδος δραστηριότητας 32 έτους 2006	σελ. 48
Πίνακας 4.9.	Καταστροφές έτους 2006	σελ. 48
Πίνακας 4.10.	Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων δραστηριότητας 32 (super markets)	σελ. 64
Πίνακας 4.11.	ABC ανάλυση με βάση το μικτό κέρδος – 2005	σελ. 67
Πίνακας 4.12.	ABC ανάλυση με βάση τις αγορές (Αξία κόστους) - 2005	σελ. 67
Πίνακας 4.13.	ABC ανάλυση με βάση το μικτό κέρδος – 2006	σελ. 68
Πίνακας 4.14.	ABC ανάλυση με βάση τις αγορές (Αξία κόστους) - 2006	σελ. 68
Διάγραμμα 4.1.	Συγκριτική μηνιαία εξέλιξη του μικτού κέρδους των ετών 2005, 2006	σελ. 52

Διάγραμμα 4.2.	Ποσοστιαία μεταβολή του μικτού κέρδους ανά μήνα, μεταξύ 2005 και 2006	σελ. 53
Διάγραμμα 4.3.	Πωλήσεις και αγορές σε ποσότητες που πραγματοποιήθηκαν το έτος 2005	σελ. 54
Διάγραμμα 4.4.	Πωλήσεις και αγορές σε ποσότητες που πραγματοποιήθηκαν το έτος 2006	σελ.54
Διάγραμμα 4.5.	Ποσοστιαίες αποκλίσεις αγορών – πωλήσεων, επί των ποσοτήτων που πραγματοποιήθηκαν τα έτη 2005 και 2006	σελ. 55
Διάγραμμα 4.6.	Συγκριτική απεικόνιση Εισαγωγών – Εξαγωγών – Αποθέματος, σε ποσότητες, έτους 2005	σελ. 56
Διάγραμμα 4.7.	Μηνιαία ποσοστιαία μεταβολή ου αποθέματος κατά την διάρκεια του 2005	σελ. 57
Διάγραμμα 4.8.	Συγκριτική απεικόνιση Εισαγωγών – Εξαγωγών – Αποθέματος, σε αξία κόστους, έτους 2005	σελ. 58
Διάγραμμα 4.9.	Συγκριτική απεικόνιση Εισαγωγών – Εξαγωγών – Αποθέματος, σε ποσότητες, έτους 2006	σελ. 59
Διάγραμμα 4.10.	Μηνιαία ποσοστιαία μεταβολή ου αποθέματος κατά την διάρκεια του 2006	σελ. 60
Διάγραμμα 4.11.	Συγκριτική απεικόνιση Εισαγωγών – Εξαγωγών – Αποθέματος, σε αξία κόστους, έτους 2006	σελ. 60
Διάγραμμα 4.12.	Συγκριτική απεικόνιση του αποθέματος, σε ποσότητες, μεταξύ των ετών 2005 και 2006	σελ. 61
Διάγραμμα 4.13.	Συγκριτική απεικόνιση του αποθέματος, σε αξία κόστους, μεταξύ των ετών 2005 και 2006	σελ. 62

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαχείριση του αποθέματος δεν είναι μια απλή διαδικασία ή μια δουλειά που εύκολα κάποιος μπορεί να κάνει. Η σωστή διαχείριση του αποθέματος θέλει συντονισμένη προσπάθεια και μέγιστη απόδοση όλων των παραμέτρων που την συνιστούν.

Πρέπει αυτός που θα ασχοληθεί με τη διαχείριση των αποθεμάτων, να γνωρίζει τι έχει να κάνει και να έχει βασικές γνώσεις σχετικά με το θεωρητικό υπόβαθρο του αντικειμένου αυτού. Με αυτές τις βασικές γνώσεις θα ξεκινήσουμε, προκειμένου να θέσουμε τη βάση για περαιτέρω ανάλυση.

Κατ' αρχήν, πρέπει να ορίσουμε τι είναι απόθεμα και ποιες κατηγοριοποιήσεις μπορούμε να διακρίνουμε. Τα αποθέματα δεν δημιουργήθηκαν με παρθενογένεση, δεν υπάρχουν χωρίς να εξυπηρετούν την οικονομική μονάδα. Έτσι, μετά τη διάκριση των αποθεμάτων ανάλογα με το είδος τους, θα μελετήσουμε τους λόγους που δημιουργούνται και διατηρούνται αποθέματα στην οικονομική μονάδα.

Από τη διατήρηση των αποθεμάτων παραμονεύουν κάποιοι κίνδυνοι. Οι κίνδυνοι αυτοί μπορούν, αν δεν τους γνωρίζει η οικονομική μονάδα, να της δημιουργήσουν σοβαρά προβλήματα. Οι κίνδυνοι αυτοί πηγάζουν κυρίως από το κόστος (συνολικό) που δημιουργεί η διατήρηση ή η δημιουργία αποθεμάτων. Πρέπει, λοιπόν, να αναλυθεί το συνολικό κόστος στα επιμέρους κόστη, οπότε έχοντας γνώση αυτών, ο υπεύθυνος της διαχείρισης των αποθεμάτων να είναι σε θέση να ασκήσει την καλύτερη πολιτική ώστε να έχει την αποτελεσματικότερη διαχείριση των αποθεμάτων. Γι' αυτό, πρέπει οι υπεύθυνοι να γνωρίζουν ποιοι κίνδυνοι υπάρχουν ώστε να προφυλάξουν την επιχείρηση.

Έτσι, ο υπεύθυνος της διαχείρισης των αποθεμάτων έχει στη διάθεση του κάποια μοντέλα διαχείρισης αποθεμάτων καθώς και κάποιες πολιτικές αναπλήρωσης των αποθεμάτων που, ανάλογα με τις ανάγκες της οικονομικής μονάδας, μπορεί να χρησιμοποιήσει ουσιαστικά και βοηθητικά στο έργο του.

Στο δεύτερο μέρος, γίνεται προσπάθεια να περιγραφεί η υπάρχουσα κατάσταση σχετικά με το πώς εφαρμόζεται η διαχείριση των αποθεμάτων στη δραστηριότητα των super markets (Δραστηριότητα 32) της Ένωσης Αγροτικών Συνεταιρισμών Πρέβεζας. Μέσα από την ανάλυση αυτή και παρατηρώντας πραγματικά δεδομένα, θα αναφερθούν οι παρατηρήσεις

μας πάνω στην ακολουθούμενη πολιτική και επίσης, θα αναφερθούν ορισμένες προτάσεις βελτίωσης της ακολουθούμενης πολιτικής.

Εισαγωγικά, γίνεται η περιγραφή της Ένωσης Αγροτικών Συνεταιρισμών Πρέβεζας και αναφορά των δραστηριοτήτων της. Η περιγραφή αυτή κινείται πάνω σε τρεις βασικούς παράγοντες που καθορίζουν και υποστηρίζουν τη λειτουργία της διαχείρισης των αποθεμάτων. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- **η οργάνωση των super markets**, γιατί μέσα από την οργάνωση πηγάζει ποιος είναι υπεύθυνος και ποιες αρμοδιότητες έχει,
- **η μηχανογράφηση**, που είναι απαραίτητη για την καλύτερη οργάνωση και ταχεία εκπλήρωση των εργασιών, και
- **η κεντρική αποθήκη**, όπου εκεί πραγματοποιούνται όλες οι λειτουργίες της διαχείρισης των αποθεμάτων και των παραγγελιών.

Στη συνέχεια, μέσω της μελέτης των οικονομικών καταστάσεων (ισοζύγια αποθήκης), θα γίνουν παρατηρήσεις σχετικά με τις βασικές λειτουργίες της διαχείρισης των αποθεμάτων, όπως είναι το επίπεδο του αποθέματος, οι αγορές εμπορευμάτων κ.ά. Σημαντική βοήθεια στην επίτευξη των παραπάνω, προσφέρουν “εργαλεία”, όπως η ABC ανάλυση, καθώς και η χρήση αριθμοδεικτών.

Κλείνοντας θα αναφερθούν κάποιες προτάσεις βελτίωσης της υπάρχουσας πολιτικής διαχείρισης των αποθεμάτων, ώστε να μπορεί να επιτευχθεί μια οικονομικότερη και πιο ουσιαστική διαχείριση, προς αναζήτηση της συνολικότερης βελτίωσης της απόδοσης και αποτελεσματικότητας της Ε.Α.Σ.Π.

ΜΕΡΟΣ 1^ο

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ

Βασικός στόχος μιας επιχείρησης είναι η συνεχής και αδιάκοπη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών της. Αυτό πραγματοποιείται μέσω της παραγωγής και πώλησης προϊόντων στους πελάτες, που να αντεπεξέρχονται στις απαιτήσεις τους. Για να μπορεί όμως μια επιχείρηση να παράγει και να πραγματοποιήσει πωλήσεις, έχει ανάγκες σε εισροή εμπορευμάτων, υλικών και προϊόντων και εκροή προϊόντων ή εμπορευμάτων.

Αν υποθέσουμε πως η επιχείρηση είναι στο κέντρο, πίσω από αυτήν θα έχουμε τους προμηθευτές της, που μαζί με την επιχείρηση αποτελεί ένα κύκλωμα, και μπροστά, θα έχουμε τους πελάτες της που αντίστοιχα, θα είναι άλλο ένα κύκλωμα. Το κάθε κύκλωμα χαρακτηρίζεται από τη μεταξύ των αποτελούμενων μερών του κυκλώματος προσφορά και ζήτηση.

Ο συνδυασμός της προσφοράς και της ζήτησης του κυκλώματος “προμηθευτές – επιχείρηση” καθορίζει τις εισροές της επιχείρησης και αντίστοιχα, ο συνδυασμός της προσφοράς και της ζήτησης του κυκλώματος “πελάτες – επιχείρηση” καθορίζει τις εκροές της επιχείρησης (βλ. Σχήμα 1.1).



Σχήμα 1.1 : Σύστημα Επιχείρησης

Ο σκοπός μιας επιχείρησης είναι να αυξάνει τις εκροές της (πωλήσεις) και ταυτόχρονα, να μεγιστοποιούνται τα κέρδη της. Οι εκροές της επιχείρησης, για να

πραγματοποιηθούν, προϋποθέτουν εισροές και επεξεργασία. Επειδή, όμως, δεν είναι εφικτό να καλύπτεται η ζήτηση άμεσα, το κενό αυτό καλύπτεται από την ύπαρξη των αποθεμάτων.

Τα αποθέματα προκαλούν κόστος στην οικονομική μονάδα και απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία του σκοπού της είναι, μέσα από μια καλή διαχείριση των αποθεμάτων, να μειώσει όσο το δυνατόν το κόστος των αποθεμάτων, καθώς αυτό καλύπτει το μικτό περιθώριο κέρδους και κατά συνέπεια, μειώνει τα κέρδη της οικονομικής μονάδας.

Σ' αυτό το σημείο, μπορούμε να διακρίνουμε το σημαντικότερο ρόλο της διαχείρισης των αποθεμάτων. Δεν είναι μόνο το κόστος που πρέπει να ελέγξει και να ελαχιστοποιήσει, αλλά είναι και η διατήρηση σε αυξημένα επίπεδα της ικανοποίησης των πελατών, που επιτυγχάνεται μέσα από σωστή και έγκαιρη κάλυψη των αναγκών τους. Γνωστό είναι ότι με την ικανοποίηση του καταναλωτή δημιουργούμε πελάτες, για να διατηρήσουμε όμως τους πελάτες πρέπει συνεχώς και αδιάκοπα να ικανοποιούμε τις ανάγκες που υπάρχουν, ακόμα και αυτές που θα δημιουργηθούν. Έτσι, καλείται η διαχείριση των αποθεμάτων να λαμβάνει υπ' όψιν της τις ανάγκες των καταναλωτών, ώστε να δημιουργεί πελάτες και ταυτόχρονα να διατηρεί στους υπάρχοντες πελάτες υψηλό αίσθημα ικανοποίησης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τις σωστές προβλέψεις και επιλογές, στο σωστό χρόνο και τόπο.

Κρίνεται, κατά συνέπεια, επιβεβλημένη μια πολιτική διαχείρισης αποθεμάτων που να περιλαμβάνει όλες τις παραμέτρους που χρειάζονται και απαιτούνται στο σωστό συνδυασμό, έτσι ώστε το τελικό αποτέλεσμα να είναι το αναμενόμενο. Ο τελικός αποδέκτης και κριτής του αποτελέσματος είναι ο πελάτης και οι πελάτες πρέπει να είναι πάντα ικανοποιημένοι.

1.1. ΕΙΔΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

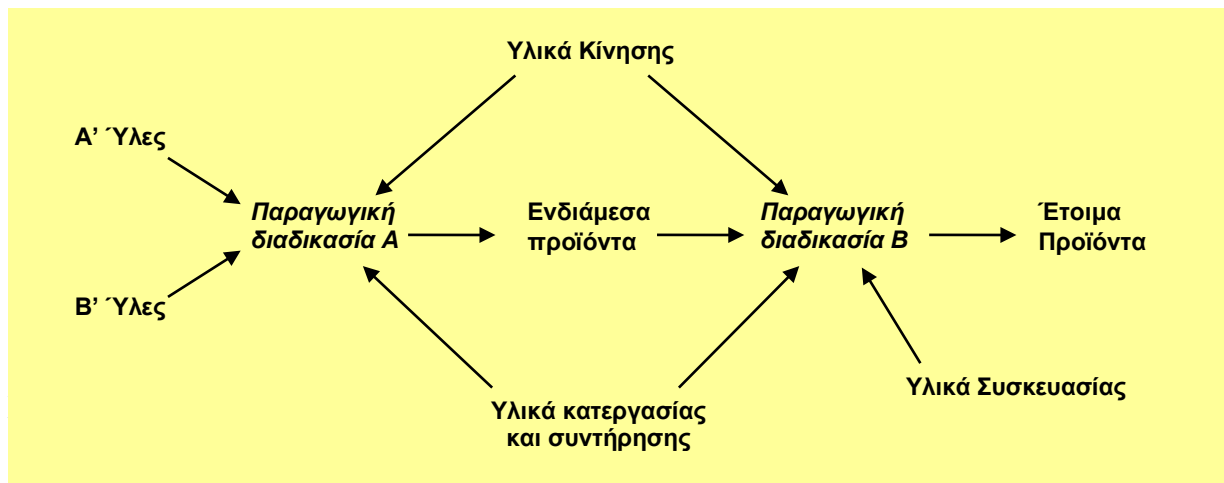
Αποθέματα είναι όλα τα εμπορεύματα, προϊόντα και υλικά που αποκτά και αποθηκεύει η επιχείρηση, με σκοπό να τα χρησιμοποιήσει, να τα μεταπωλήσει ή να τα πωλήσει σε κάποια άλλη επιχείρηση, σε μια μελλοντική στιγμή.

Η διάκριση των αποθεμάτων μπορεί να γίνει, ανάλογα με τη χρονική στιγμή λειτουργίας της οικονομικής μονάδας, ανάλογα με την κύρια δραστηριότητά της και ανάλογα με το λόγο δημιουργίας ή διατήρησης των αποθεμάτων.

A. Ανάλογα με τη χρονική στιγμή λειτουργίας

Ανάλογα με τη χρονική στιγμή λειτουργίας, μπορούμε να διακρίνουμε πέντε (5) είδη αποθεμάτων¹ (βλ. σχήμα 1.2):

- Πρώτες και Βοηθητικές Ύλες
- Υλικά Συσκευασίας
- Ενδιάμεσα Προϊόντα
- Αναλώσιμα Υλικά (Υλικά κίνησης, κατεργασίας και συντήρησης)
- Έτοιμα Προϊόντα



B. Ανάλογα με την κύρια δραστηριότητα

Ανάλογα με την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης, μπορούμε να διακρίνουμε τις εξής κατηγορίες²:

- Προϊόντα που προορίζονται να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή για μεταποίηση (πρώτες ύλες, βοηθητικά υλικά, υλικά συσκευασίας, ενδιάμεσα προϊόντα).

¹ Η διάκριση ανάλογα με την χρονική στιγμή λειτουργίας έγινε σύμφωνα με Αδαμίδης Εμ., **Εισαγωγή στη διοίκηση της παραγωγής**, Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα 2004, σελ. 93.

² Η διάκριση των αποθεμάτων ανάλογα με την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης έγινε σύμφωνα με Σιφνιώτης Κ., **Logistics Management - Θεωρία και Πράξη**, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1997, σελ. 121-122.

- Τελικά προϊόντα για πώληση ή μεταπώληση. Τα προϊόντα μπορεί να τα κατασκευάζει η επιχείρηση και να τα πωλεί ή να τα αγοράζει και χωρίς ουσιαστικές αλλαγές να τα μεταπωλεί.
- Τελικά προϊόντα που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Τα αποθέματα αυτά είναι απαραίτητα για να μπορεί η επιχείρηση να παράγει τις υπηρεσίες της και να ικανοποιεί τις ίδιες ανάγκες της. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι μεγάλοι οργανισμοί, οργανισμοί κοινής ωφέλειας, νοσοκομεία, ξενοδοχεία, στρατός κ.ά.

Γ. Ανάλογα με το λόγο δημιουργίας ή διατήρησης αποθεμάτων

Αναλόγως το λόγο που δημιουργούνται ή που αποφασίζεται από την οικονομική μονάδα να διατηρηθούν αποθέματα σε αυτήν, μπορούμε να διακρίνουμε τις παρακάτω κατηγορίες³:

- **Μεταφερόμενα Αποθέματα.** Υπάρχουν, γιατί πολλές φορές χρειάζεται να μεταφερθούν υλικά ή έτοιμα προϊόντα από ένα μέρος Α σε ένα μέρος Β.
- **Buffers – Προσωρινά αποθέματα.** Είναι αποθέματα ασφαλείας και ο λόγος ύπαρξης τους προέρχεται από την ανάγκη προστασίας από τις αβεβαιότητες της ζήτησης και της προσφοράς (π.χ. απρόβλεπτη αύξηση της ζήτησης).
- **Απόθεμα πρόβλεψης.** Μια προβλεπόμενη αύξηση της ζήτησης συνεπάγεται και φύλαξη εκ των προτέρων μεγαλύτερων του κανονικού αποθεμάτων (π.χ. εποχική ζήτηση ενός προϊόντος ή έναρξη μιας διαφημιστικής καμπάνιας, που σημαίνει περισσότερες πωλήσεις).
- **Αποθέματα συγχρονισμού της παραγωγής.** Τα αποθέματα αυτά υπάρχουν για να καλύψουν το κενό που δημιουργείται από τις διαφορετικές ταχύτητες επεξεργασίας των μηχανών στις γραμμές παραγωγής και από τυχόν βλάβες ή αστοχίες που θα συμβούν, επιβραδύνοντας ή και σταματώντας ένα μέρος της λειτουργίας της γραμμής παραγωγής. Με αυτά τα αποθέματα εξασφαλίζουμε συνεχή λειτουργία της γραμμής παραγωγής.

³ Η κατηγοριοποίηση αυτή ακολουθείται από Αδαμίδης Εμ., **Εισαγωγή στη διοίκηση της παραγωγής**, Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα 2004, σελ. 95-96.

- **Κυκλικά αποθέματα.** Είναι αποτέλεσμα της προσπάθειας της διοίκησης να ελαχιστοποιήσει το συνολικό κόστος της παραγγελίας, της μεταφοράς, και της διατήρησης αποθεμάτων παραγγέλλοντας σε παρτίδες που διαφέρουν σε μέγεθος από τις ποσότητες που χρειάζεται.

1.2. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

1.2.1. Λόγοι δημιουργίας ή διατήρησης αποθεμάτων

Ένας πρακτικός λόγος δημιουργίας ή διατήρησης αποθεμάτων προκύπτει από την αδυναμία του πλήρους συντονισμού της προσφοράς και της ζήτησης στο κάθε κύκλωμα της επιχείρησης (βλέπε σελ. 4), ακόμα και εντός της επιχείρησης, μεταξύ των διαφόρων σταδίων παραγωγής. Το απόθεμα προσπαθεί να φέρει την ισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης. Κύριοι, επίσης, λόγοι είναι η επίτευξη οικονομιών κλίμακας στην προμήθεια, μεταφορά και παραγωγή και η προστασία από αβεβαιότητα. Οι κύριοι αυτοί λόγοι θα μπορούσαν να αναλυθούν περισσότερο, όπως ακολουθεί:

- Μείωση του λειτουργικού κινδύνου. Διατηρώντας μεγαλύτερα αποθέματα, η επιχείρηση, μειώνει τις πιθανότητες μηδενισμού των αποθεμάτων και την πιθανότητα διακοπής της παραγωγής.
- Η ζήτηση παρουσιάζει μεγάλες εποχικές διακυμάνσεις και κρίνεται ότι είναι οικονομικότερο να αυξομειώνονται τα αποθέματα και να διατηρείται η παραγωγή σταθερή.
- Η προσφορά της πρώτης ύλης παρουσιάζει εποχικές διακυμάνσεις (π.χ. η παραγωγή όλων των τροφίμων που δεν συντηρούνται, γίνεται την περίοδο συγκομιδής, όπως κονσέρβες φρούτων, κονσέρβες τοματοειδών).
- Κερδοσκοπικοί λόγοι. Όταν η επιχείρηση πιστεύει ότι σύντομα οι τιμές θα ανεβούν, αυξάνει τα αποθέματα για να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία, όποτε χρονικά της δοθεί.
- Λόγοι ασφάλειας, όταν η επιχείρηση πιστεύει ότι υπάρχει κίνδυνος να σημειωθεί κάποια έλλειψη στην αγορά για οποιονδήποτε λόγο.

- Λόγω κακής πρόβλεψης ή γιατί τα σχέδια ήταν υπερβολικά φιλόδοξα και δεν ήταν δυνατό να πραγματοποιηθούν.

1.2.2. Κίνδυνοι από τη δημιουργία ή τη διατήρηση αποθεμάτων

Τα αποθέματα εγγυώνται την απρόσκοπτη λειτουργία της παραγωγής και την αδιάκοπη εξυπηρέτηση των πελατών. Αν η επιχείρηση, όμως, δεν προσέξει στην αποθεματοποίηση, κινδυνεύει να έχει⁴:

- Δεσμευμένα κεφάλαια
- Πληρωμή ή απώλεια τόκων (κόστος ευκαιρίας)
- Μεγαλύτερους αποθηκευτικούς χώρους
- Μεγαλύτερες φθορές και απώλειες στα προϊόντα και στα υλικά
- Μεγαλύτερα αποθηκευτικά έξοδα
- Μεγαλύτερα ασφάλιστρα
- Κίνδυνο απαξίωσης των αποθεμάτων.

Όλα αυτά μαζί συντελούν σε μεγαλύτερο κόστος, που αναγκάζει την επιχείρηση να αυξήσει την τιμή πώλησης, με αποτέλεσμα τη μείωση της ανταγωνιστικότητάς της έναντι των βασικών της ανταγωνιστών, ή και ακόμα το χάσιμο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που κατέχει η επιχείρηση.

1.3. ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Ο σημαντικότερος κίνδυνος που έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση, είναι το κόστος που σχετίζεται με τη δημιουργία και τη διατήρηση αποθεμάτων. Το κόστος είναι αυτό που η οικονομική μονάδα πρέπει να περιορίσει – να διαχειριστεί και να βρει το σωστό σημείο ισορροπίας, ώστε να μη δημιουργηθούν προβλήματα. Είναι αναγκαίο, λοιπόν, να αναλυθεί το συνολικό κόστος στα επιμέρους κόστη, ώστε να μπορεί η οικονομική μονάδα να το

⁴ Βλ. Σιφνιώτης Κ., **Logistics Management Θεωρία και Πράξη**, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1997, σελ. 94.

παρακολουθήσει και μέσα από την παρακολούθηση αυτή, να επιτύχει την οικονομικότερη διαχείριση των αποθεμάτων. Ο έλεγχος του κόστους μπορεί να επιτύχει για την οικονομική μονάδα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων και τελικά τη μείωση του κόστους.

Το συνολικό κόστος προέρχεται από τα επιμέρους αλληλοεξαρτώμενα κόστη, όπως το κόστος από την έκδοση της παραγγελίας ή την προετοιμασία της, το κόστος των υλικών, το κόστος διατήρησης των αποθεμάτων και το κόστος που προέρχεται από την έλλειψη αποθεμάτων. Στα διάφορα κόστη που αποτελούν το συνολικό κόστος, πρέπει μεταξύ τους να βρεθεί το σημείο ισορροπίας για να μπορεί η οικονομική μονάδα να βρει τον τέλειο συνδυασμό που θα φέρει το συνολικό κόστος στο επίπεδο που επιθυμεί.

Για παράδειγμα, προσπαθώντας η οικονομική μονάδα να μειώσει το κόστος παραγγελίας και το κόστος έκδοσης της παραγγελίας, μπορεί να παραγγείλει μια τεράστια ποσότητα και να πετύχει καλύτερη τιμή. Αυτό θα μείωνε το κόστος της παραγγελίας και επίσης, λόγω της ποσότητας, θα αύξανε ο χρόνος που θα μεσολαβούσε μέχρι την επόμενη έκδοση παραγγελίας, με αποτέλεσμα η οικονομική μονάδα να γλιτώνει από το κόστος έκδοσης παραγγελίας των ενδιάμεσων παραγγελιών που θα χρειαζόταν, αν δεν είχε πάρει αυτή τη μεγάλη ποσότητα. Αυτό, όμως, μπορεί να προκαλέσει μεγάλη αύξηση στο κόστος διατήρησης των αποθεμάτων, κάτι που σημαίνει ότι αυτή η αύξηση μπορεί τελικά να καταστήσει την πολύ μεγάλη παραγγελία ασύμφορη για την οικονομική μονάδα ή να μην μπορεί να ανταπεξέλθει στο κόστος αυτό η οικονομική μονάδα και να χρειαστεί να καταφύγει σε άλλες μεθόδους, ώστε να καλύψει το συνολικό αυτό κόστος.

Το κόστος, λοιπόν, είναι ο πιο σοβαρός προσδιοριστικός παράγοντας που θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή ώστε να μην “ξεφεύγει” από τον προϋπολογισμό. Για να επιτευχθεί καλύτερος έλεγχος του συνολικού κόστους, θα πρέπει να αναλύεται στα επιμέρους κόστη που το συνθέτουν.

Πιο αναλυτικά, τα κόστη μπορούμε να τα κατηγοριοποιήσουμε ως εξής⁵:

- **Κόστος έκδοσης παραγγελίας ή προετοιμασίας:** Το κόστος παραγγελίας είναι το συνολικό κόστος αγοράς από κάποιον προμηθευτή. Το κόστος έκδοσης παραγγελίας περιλαμβάνει το κόστος καταγραφής της παραγγελίας, το κόστος ελέγχου της, το κόστος αποστολής, την επεξεργασία του τιμολογίου αγοράς, τον έλεγχο των υλικών και φυσικά, τη μεταφορά τους. Το κόστος προετοιμασίας

⁵ Η κατηγοριοποίηση αυτή ακολουθεί το βιβλίο, Αδαμίδης Εμ., **Εισαγωγή στη διοίκηση της παραγωγής**, Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα 2004, σελ. 96-97.

αφορά στην εσωτερική παραγωγή των υλικών και περιλαμβάνει την καταγραφή της παραγγελίας προς την παραγωγή, το εργατικό κόστος προετοιμασίας, το κόστος του χαμένου χρόνου των μηχανών (λόγω προετοιμασίας) και το κόστος των υλικών δοκιμής.

- **Κόστος διατήρησης των αποθεμάτων.** Το κόστος αυτό περιλαμβάνει τρία βασικά συστατικά:

- Ο το κόστος δεσμευμένου κεφαλαίου,
- Ο το κόστος αποθήκευσης,
- Ο το κόστος κινδύνου.

Το κόστος του δεσμευμένου κεφαλαίου αφορά στο κεφάλαιο που η επιχείρηση έχει επενδύσει σε αποθέματα και αποθηκευτικούς χώρους, και το κόστος ευκαιρίας που υπάρχει από τη μη χρησιμοποίηση αυτού.

Το κόστος αποθήκευσης περιλαμβάνει όλα τα κόστη που σχετίζονται με τους αποθηκευτικούς χώρους, όπως ενοίκια, φόρους, ασφάλιστρα, αποσβέσεις, εργατικά, συντήρηση χώρων, θέρμανση και φωτισμός.

Το κόστος κινδύνου σχετίζεται με την απαξίωση των προϊόντων, τη φυσική φθορά και τις κλοπές.

- **Κόστος έλλειψης:** Το κόστος αυτό σχετίζεται με τις περιπτώσεις όπου:

α) **Δεν υπάρχουν έτοιμα προϊόντα για να ικανοποιηθεί μια παραγγελία.** Συνέπεια: κόστος από χαμένες πωλήσεις, χαμένοι πελάτες, και την επιπλέον εργασία που απαιτείται, για να εκπληρωθούν γρήγορα οι ανεκπλήρωτες παραγγελίες.

β) **Δεν υπάρχουν αποθέματα πρώτων υλών ή βοηθητικών υλών και υλικών συσκευασίας.** Συνέπεια: σταμάτημα παραγωγής, κόστος από αδράνεια του εξοπλισμού, ανάγκη επαναπρογραμματισμού της παραγωγής και της χρησιμοποίησης πιο ακριβών υλικών για να αρχίσει όσο πιο γρήγορα η παραγωγή.

- **Κόστος υλικών.** Το κόστος αυτό αφορά στην αγορά των εμπορευμάτων, των υλικών και των εξαρτημάτων και εξαρτάται από:

- Ο το πότε έγινε χρονικά η αγορά,
- Ο το μέγεθος της ποσότητας που παραγγέλθηκε.

Το κόστος των υλικών είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό του κόστους που προέρχεται από τα αποθέματα. Σ' αυτό το σημείο, κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε τη σημασία του να γνωρίζει η οικονομική μονάδα τη δυναμικότητα που έχει στο να αγοράζει, ώστε μέσα από σωστές συμφωνίες, να πετυχαίνει τη χαμηλότερη δυνατή τιμή κόστους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

2.1. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Η διαχείριση αποθεμάτων είναι μια πάρα πολύ σημαντική λειτουργία που πραγματοποιείται μέσα στην οικονομική μονάδα και όχι μόνον.

Ο όρος **management αποθεμάτων**⁶ αναφέρεται στο σύνολο των εργασιών και των διαδικασιών που εξασφαλίζουν την ύπαρξη της σωστής ποσότητας για κάθε είδος που χρησιμοποιεί ή που εμπορεύεται η επιχείρηση, σε κάθε αποθήκη της επιχείρησης. Δεν αρκεί η ύπαρξη αποθεμάτων κάπου στην επιχείρηση, αλλά απαιτείται η ύπαρξή τους στο σωστό σημείο, εκεί όπου ζητείται.

Η λειτουργία της διαχείρισης αποθεμάτων, αρχικά, είναι ο συνδυασμός της προσφοράς και της ζήτησης στα δυο κυκλώματα ξεχωριστά, στο κύκλωμα “προμηθευτές – επιχείρηση” που καθορίζει τις εισροές της επιχείρησης και στο κύκλωμα “πελάτες – επιχείρηση” που καθορίζει τις εκροές της επιχείρησης. Στη συνέχεια, έρχεται ο συνδυασμός των εισροών και των εκροών, ώστε να εκπληρωθεί ο στόχος⁷ της επιχείρησης και να υπάρχει συνεχής και ομαλή ροή. Θα πρέπει η διαχείριση των αποθεμάτων να είναι σε θέση να καλύψει τις ανάγκες των πελατών, τη στιγμή που οι πελάτες έχουν την ανάγκη, γιατί αλλιώς θα τους χάσει και αυτό, όπως έχουμε δει, είναι κόστος για την οικονομική μονάδα. Η διαχείριση των αποθεμάτων έχει ως έργο να συνδυάσει τα επιμέρους κόστη και να πετύχει τελικά, το πιο οικονομικό και συμφέρον συνολικό κόστος.

Στόχος της διαχείρισης αποθεμάτων είναι η επίτευξη⁸:

- αύξησης ταχύτητας ροής των προϊόντων από την παραλαβή τους από τους προμηθευτές ως την παράδοσή τους στους πελάτες,

⁶ Ο όρος προέρχεται από Σιφνιώτης Κ., **Logistics Management Θεωρία και Πράξη**, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1997, σελ.110.

⁷ Στόχος της οικονομικής μονάδας είναι η συνεχής και αδιάκοπη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών της.

⁸ Βλ. Σιφνιώτης Κ., **Logistics Management Θεωρία και Πράξη**, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1997, σελ. 125.

- εξασφάλισης ομαλής ροής προϊόντων,
- μείωσης του συνολικού κόστους των υλικών (όχι μόνο μείωση της τιμής αγοράς των προϊόντων από τους προμηθευτές),
- μείωσης των δεσμευμένων κεφαλαίων,
- μείωσης των αποθηκευτικών χώρων που χρειάζονται για τη φύλαξη των αποθεμάτων,
- μείωσης των ποσοτήτων των αποθεμάτων ανά είδος,
- αύξησης της ταχύτητας ανακύκλωσης των αποθεμάτων.

Όπως και σε όλα τα τμήματα μιας οικονομικής μονάδας, λόγω της αλματώδους τεχνολογικής ανάπτυξης και της διάδοσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών, έτσι και στο τμήμα της διαχείρισης των αποθεμάτων είναι απαραίτητο για την ταχεία εκπλήρωση των διαδικασιών και την ταχύτερη λήψη αποφάσεων, η ύπαρξη οργανωμένου πληροφοριακού συστήματος που να διαχειρίζεται και να παρέχει άμεσα πληροφορίες και να συνδέει το τμήμα με τα υπόλοιπα.

Οι παράγοντες⁹ που πρέπει να λάβει υπ' όψιν του ο υπεύθυνος της διαχείρισης των αποθεμάτων ώστε η οικονομική μονάδα να πετύχει τους στόχους της, είναι:

1. ποια είδη πρέπει να αποθεματοποιήσει η επιχείρηση,
2. πότε θα τοποθετήσει παραγγελία για κάποιο είδος,
3. πόση ποσότητα πρέπει να παραγγείλει.

2.2. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Η ανάλυση των αποθεμάτων αποσκοπεί στην εύρεση εκείνων των προϊόντων, των οποίων η διαχείριση είναι πιο σημαντική, καθώς αντιπροσωπεύουν κάποιο μεγάλο ποσοστό είτε στο μικτό κέρδος είτε στο κόστος. Η ανάλυση των αποθεμάτων μπορεί να επιτευχθεί με την ABC ανάλυση, καθώς και με την ανάλυση των κινητών αθροισμάτων.

⁹ Βλ. Σιφνιώτης Κ., **Logistics Management Θεωρία και Πράξη**, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1997, σελ. 127.

2.2.1. ABC Ανάλυση

Η Ανάλυση ABC είναι μια μέθοδος ανάλυσης που βασίζεται στον κανόνα του PARETO (80-20) που στην περίπτωση της διαχείρισης των αποθεμάτων προσαρμόζεται και αναφέρει ότι το 80% περίπου του μικτού κέρδους πραγματοποιείται από το 20% περίπου των ειδών ή το 80% περίπου του κόστους των αποθεμάτων προέρχεται από το 20% περίπου των ειδών.

Όλα τα είδη κατηγοριοποιούνται με βάση την αξία των πωλήσεων του τελευταίου έτους ή με βάση την ταχύτητα κυκλοφορίας τους ή με βάση το κόστος απόκτησης τους, σε κατηγορίες A, B, C. Καλό είναι να μην περιορίζεται η ανάλυση μόνο σε τρεις κατηγορίες A, B, C, αλλά να υπάρχει μια πιο λεπτομερής ανάλυση, σε περισσότερες κατηγορίες, ανάλογα τις ανάγκες της οικονομικής μονάδας. Ανάλογα πόσες κατηγορίες δημιουργούνται, κατατάσσονται και τα είδη. Για παράδειγμα¹⁰, αν δημιουργήσουμε τρεις κατηγορίες, στην κατηγορία A θα τοποθετηθεί το 20% των ειδών που πραγματοποιούν το 80% των πωλήσεων, στην κατηγορία B θα τοποθετηθεί το 15%-20% των ειδών που αντιπροσωπεύουν το 15% περίπου των πωλήσεων και τέλος, στην τελευταία κατηγορία C τοποθετούνται τα υπόλοιπα 60%-65% των ειδών που αντιπροσωπεύουν το 5% περίπου των πωλήσεων.

Τα είδη όσο βρίσκονται σε υψηλότερη κατηγορία τόσο πιο σημαντικά είναι για την οικονομική μονάδα, καθώς από αυτά έχει τη μεγαλύτερη κίνηση. Σε αυτά πρέπει να δοθεί ιδιαίτερα μεγαλύτερη προσοχή στη διαχείρισή τους και στην αποθεματοποίησή τους. Καθώς αυτά τα είδη αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό απόδοσης ή κόστους, τότε μια πιο αποτελεσματική διαχείριση σε αυτά τα είδη θα επιτύχει ένα αρκετά ικανοποιητικό ποσοστό βελτίωσης.

Τα είδη που βρίσκονται στην τελευταία κατηγορία, είναι αυτά με τη μικρότερη ή μηδενική κίνηση. Στην τελευταία κατηγορία, βρίσκονται τα είδη που πρέπει να πάρει την απόφαση ο υπεύθυνος της διαχείρισης των αποθεμάτων ότι, ίσως, ανάλογα με τη χρησιμότητά τους, να καταργήσει κάποια από αυτά ή όχι.

Η ABC ανάλυση πρέπει να γίνεται για κάθε είδος αποθέματος ξεχωριστά. Για παράδειγμα, ξεχωριστή ανάλυση για τελικά προϊόντα, ξεχωριστή ανάλυση για πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας κ.ά.

¹⁰Παράδειγμα από Σιφνιώτης Κ., **Logistics Management Θεωρία και Πράξη**, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1997, σελ 130.

Τα είδη πρέπει να κατηγοριοποιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ανάλογα με τις ανάγκες της οικονομικής μονάδας και να επαναπροσδιορίζεται η ανάλυση ABC ώστε να ανταπεξέρχονται τα δεδομένα της στην πραγματικότητα και να μπορεί ο υπεύθυνος να πληροφορείται άμεσα .

Με την ABC ανάλυση καταφέρνουμε να δούμε σε ποια είδη η διαχείριση πρέπει να επικεντρωθεί, ώστε οι πολιτικές διαχείρισης που θα επιλεγούν, να έχουν κατά το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα.

2.2.2. Τα κινητά αθροίσματα

Η επιχείρηση επιλέγει μια χρονική περίοδο που έχει κάποια σημασία για τη φύση των εργασιών της ή η περίοδος μπορεί να είναι η εβδομάδα, ο μήνας, το τρίμηνο ή και το έτος. Με βάση την περίοδο επιλογής, υπολογίζεται καθημερινά το άθροισμα των πωλήσεων των τελευταίων X ημερών (π.χ. αν η περίοδος επιλογής είναι ο μήνας, τότε υπολογίζει καθημερινά το άθροισμα των τελευταίων 25 εργάσιμων ημερών). Το άθροισμα αυτό διαιρείται 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 των αποθεμάτων προς τον αριθμητικό μέσο ημερήσιων πωλήσεων (αξία αποθεμάτων / μέσες ημερήσιες πωλήσεις).

Όταν ο λόγος αυτός είναι υψηλός, δείχνει ότι η οικονομική μονάδα διατηρεί υψηλά αποθέματα (π.χ. αν ο λόγος είναι 150, τότε η οικονομική μονάδα κατέχει αποθέματα που θα διαθέσει σε 150 εργάσιμες ημέρες). Όταν ο λόγος αυτός είναι χαμηλός, δείχνει ότι η οικονομική μονάδα διατηρεί χαμηλά αποθέματα (π.χ. αν ο λόγος είναι 3 τότε η οικονομική μονάδα κατέχει αποθέματα που θα διαθέσει σε 3 εργάσιμες ημέρες).

Αυτός ο υπολογισμός μπορεί πολύ εύκολα να γίνεται καθημερινά μέσω ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή. Ο υπολογιστής μπορεί να κατατάξει τα προϊόντα με βάση το λόγο αυτόν, τοποθετώντας τα προϊόντα με το μεγαλύτερο λόγο στην κορυφή και τα προϊόντα με το μικρότερο λόγο στο τέλος της λίστας.

Τα προϊόντα που είναι στο πάνω μέρος της λίστας, είναι υποψήφια για διαγραφή, γιατί δεσμεύουν κεφάλαια και έχουν ελάχιστη κίνηση. Τα προϊόντα που βρίσκονται στο τέλος της λίστας, παρουσιάζουν κίνδυνο εξάντλησης και πρέπει να ελεγχθεί αν υπάρχει παραγγελία ή όχι.

Η μέθοδος αυτή μπορεί να βελτιωθεί ενσωματώνοντας στους υπολογισμούς και τις αποκλίσεις στις μέσες ημερήσιες αποκλίσεις. Στην περίπτωση αυτή, λαμβάνεται ως μέτρο ο λόγος των αποθεμάτων προς τις μέσες ημερήσιες πωλήσεις συν μία ή δύο σταθερές αποκλίσεις, ανάλογα με το ποσοστό βεβαιότητας που επιδιώκει η οικονομική μονάδα, ή ανάλογα με τα αποθέματα ασφαλείας που διατηρεί ή επιθυμεί να διατηρεί για να προσφέρει υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών της.

2.3. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΛΗΡΩΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Οι πολιτικές αναπλήρωσης αφορούν στην επιλογή, από την πλευρά της διαχείρισης των αποθεμάτων, του τρόπου αναπλήρωσης των αποθεμάτων λαμβάνοντας υπ' όψιν τις ανάγκες της οικονομικής μονάδας. Οι πολιτικές αναπλήρωσης που θα δούμε¹¹, είναι η πολιτική σταθερού μεγέθους της παραγγελίας, η πολιτική σταθερής περιόδου παραγγελίας και τέλος, η πολιτική επιλεκτικής αναπλήρωσης.

➤ Πολιτική σταθερού μεγέθους της παραγγελίας

Στην πολιτική σταθερού μεγέθους της παραγγελίας, η παραγγελία δίδεται όταν το απόθεμα πέσει κάτω από μια συγκεκριμένη ποσότητα S (όριο παραγγελίας). Η ποσότητα που παραγγέλλεται είναι πάντα η ίδια. Η τιμή του S καθορίζεται έτσι ώστε το απόθεμα στη διάρκεια του χρόνου υστέρησης από την τοποθέτηση της παραγγελίας μέχρι την παραλαβή της, να μην υπερβεί κατά πολύ μια προκαθορισμένη τιμή που ονομάζεται απόθεμα ασφαλείας.

Η πολιτική σταθερού μεγέθους της παραγγελίας χαρακτηρίζεται από μεγάλο κόστος παρακολούθησης και χαμηλή μέση στάθμη αποθεμάτων.

➤ Πολιτική σταθερής περιόδου μεταξύ των παραγγελιών

¹¹ Οι πολιτικές αναπλήρωσης αναπτύχθηκαν βάση του Αδαμίδης Εμ., *Εισαγωγή στη διοίκηση της παραγωγής*, Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα 2004, σελ. 105-106.

Στην πολιτική σταθερής περιόδου μεταξύ των παραγγελιών, οι παραγγελίες δίδονται σε προκαθορισμένα, τακτά χρονικά διαστήματα. Η ποσότητα που παραγγέλλεται είναι ίση με τη διαφορά μιας προκαθορισμένης μέγιστης τιμής αποθέματος $Q_{\max}$ και της τρέχουσας στάθμης των αποθεμάτων.

Η πολιτική σταθερής περιόδου μεταξύ των παραγγελιών χαρακτηρίζεται από το χαμηλό κόστος παρακολούθησης (λιγότερες επιθεωρήσεις), την έγκαιρη ανίχνευση αλλαγών στη μέση ζήτηση και την υψηλή μέση στάθμη του αποθέματος.

➤ **Επιλεκτική αναπλήρωση**

Οι πολιτικές της επιλεκτικής αναπλήρωσης συνδυάζουν τα χαρακτηριστικά των δύο παραπάνω πολιτικών και προσπαθούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα της καθεμιάς. Σε μια τέτοια πολιτική, τα αποθέματα επιθεωρούνται περιοδικά, εκδίδεται όμως παραγγελία μόνον όταν τα αποθέματα βρίσκονται κάτω από ένα όριο.

2.4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΥΠΟ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ

Οι συνθήκες βεβαιότητας απαιτούν το συγκεκρισμό και την ικανοποίηση όλων των παραμέτρων που υπεισέρχονται στο σχεδιασμό της διαχείρισης αποθεμάτων. Η πιο βασική παραδοχή στις συνθήκες βεβαιότητας είναι η σταθερή τιμή παραγγελίας, το σταθερό μοναδιαίο κόστος και η εξάρτηση όλων των παραμέτρων από την ποσότητα¹².

2.4.1. Οικονομική ποσότητα παραγγελίας

Το μοντέλο αυτό είναι ένα μοντέλο ελέγχου των αποθεμάτων¹³. Αναπτύχθηκε από τον Harris, το 1913, για τον υπολογισμό του βέλτιστου μεγέθους της παρτίδας παραγωγής. Η σημασία του ως ανεξάρτητο μοντέλο, σήμερα, είναι αρκετά περιορισμένη και βασίζεται σε εξωπραγματικές για τα σημερινά δεδομένα απλοποιήσεις. Παρόλα αυτά, η μελέτη του και η

¹² Βλ. Παπαδημητρίου Στ., Σχινάς Ορ., **Εισαγωγή στα Logistics**, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2002, σελ. 217.

¹³ Η ανάλυση της οικονομικής ποσότητας παραγγελίας έγινε βάση του Αδαμίδης Εμ., **Εισαγωγή στη διοίκηση της παραγωγής**, Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα 2004, σελ. 98-100.

σχετιζόμενη με αυτό ανάλυση αποτελούν μέρος πιο ολοκληρωμένων συστημάτων παραγωγής, όπως το MRP (Materials Requirement Planning).

Οι υποθέσεις πάνω στις οποίες στηρίζεται το μοντέλο, είναι οι εξής:

- Η παραγωγή είναι στιγμιαία. Δεν υπάρχουν περιορισμοί στη δυναμικότητα και όλη η παρτίδα παράγεται ταυτόχρονα.
- Η παράδοση των προϊόντων είναι άμεση. Δεν μεσολαβεί χρόνος μεταξύ της παραγωγής και της στιγμής που τα προϊόντα είναι διαθέσιμα στην αγορά.
- Η ζήτηση είναι αιτιοκρατική. Δεν υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με την ποσότητα και το χρόνο ζήτησης.
- Η ζήτηση είναι σταθερή σε σχέση με το χρόνο.
- Το κόστος προετοιμασίας της παραγωγής είναι σταθερό για κάθε παρτίδα.
- Τα προϊόντα δεν έχουν καμιά σχέση μεταξύ τους.

Οι παράμετροι του μοντέλου είναι:

D : Ετήσια ζήτηση (σε μονάδες ανά έτος).

c : Κόστος παραγωγής μιας μονάδας προϊόντος (δεν περιλαμβάνεται ούτε το κόστος προετοιμασίας ούτε το κόστος αποθήκευσης).

A : Κόστος έκδοσης παραγγελίας ή προετοιμασίας για μια παρτίδα.

h : Κόστος διατήρησης αποθέματος μιας μονάδας προϊόντος για ένα έτος.

Q : Μέγεθος παρτίδας (μεταβλητή απόφασης).

Ξεκινώντας, το συνολικό κόστος αποτελούμενο από το κόστος αποθέματος, προετοιμασίας και παραγωγής, δίνεται από τη σχέση: $Y(Q) = (\frac{hQ}{2D}) + (A/Q) + c$

Από τη σχέση αυτή, ζητούμενο είναι η τιμή του Q που την ελαχιστοποιεί. Έτσι, η πρώτη παράγωγός της ίση με το 0, θα μας δώσει την τιμή αυτή.

Προκύπτει η εξίσωση: $Q_{\min} = \sqrt{\frac{2AD}{h}}$, που προσδιορίζει την «άριστη» ποσότητα, αυτή που ελαχιστοποιεί το κόστος για την οικονομική μονάδα.

Από τη στιγμή που έχει προσδιοριστεί η οικονομική ποσότητα παραγγελίας, μπορούμε να υπολογίσουμε:

α) τον «άριστο» αριθμό παραγγελιών (m) που θα κάνει η οικονομική μονάδα εκείνη την περίοδο, διαιρώντας τη ζήτηση της περιόδου με την οικονομική ποσότητα παραγγελίας,

$$\text{ήτοι } m = \frac{D}{Q_{\min}} = \sqrt{\frac{hD}{2A}}, \text{ καθώς και}$$

β) το βέλτιστο χρόνο που μεσολαβεί από τη μία παραγγελία στην άλλη (T), διαιρώντας τη συνολική περίοδο με τον αριθμό παραγγελιών που προέκυψε, ήτοι

$$T = \frac{1}{m} = \frac{Q_{\min}}{D} = \sqrt{\frac{2A}{hD}}.$$

2.5. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΥΠΟ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ

Το πρόβλημα του αποθέματος δεν είναι άλλο παρά ο υπολογισμός της σωστής ποσότητας παραγγελίας και η χρονική τοποθέτησή της. Οι μέθοδοι που αναπτύχθηκαν προσπαθούν να προσδιορίσουν τη βέλτιστη ποσότητα παραγγελίας.

Στην περίπτωση συνθηκών αβεβαιότητας¹⁴, ο υπολογισμός γίνεται εξαιρετικά πολύπλοκος και δεν επιδέχεται εύκολα μια μόνο αναλυτική λύση. Τα μοντέλα είναι στοχαστικά και βασίζονται στην πιθανότητα έκβασης ενός γεγονότος σε σχέση με κάποιο άλλο. Πολύ συνηθισμένη όμως, είναι και η μοντελοποίηση του προβλήματος με δυναμικό προγραμματισμό. Οι αλγόριθμοι δυναμικού προγραμματισμού έχουν βελτιωθεί πολύ, αλλά και η αύξηση της διαθέσιμης υπολογιστικής ισχύος έχει καταστήσει σχετικές μεθόδους δημοφιλείς στους ενδιαφερόμενους στο χώρο.

Αν ο ορισμός του προβλήματος με τη βοήθεια του δυναμικού προγραμματισμού είναι δύσκολος και η επίλυση του είναι επίπονη και χωρίς ουσιαστικό αποτέλεσμα, μια εύκολη λύση είναι εφικτή με βάση τη στατιστική.

¹⁴ Βλ. Παπαδημητρίου Στ., Σχινάς Ορ., **Εισαγωγή στα Logistics**, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2002, σελ. 231

ΜΕΡΟΣ 2^ο

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

***ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΕΝΩΣΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ
ΠΡΕΒΕΖΑΣ***

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ Ε.Α.Σ.Π.

Σ' αυτό το κεφάλαιο, αναλύουμε την πραγματική κατάσταση και την ακολουθούμενη πολιτική στη διαχείριση των αποθεμάτων της Ένωσης Αγροτικών Συνεταιρισμών Πρέβεζας (Ε.Α.Σ.Π.). Αρχικά, αναφερόμαστε σε γενικά στοιχεία που αφορούν στην Ένωση. Η ανάλυση που έπεται, βασίζεται σε τρεις κύριους άξονες. Πρώτα, αναλύεται η οργάνωση της δραστηριότητας των super markets, στη συνέχεια προσδιορίζεται ο ρόλος της κεντρικής αποθήκης που είναι ο φυσικός χώρος της διαχείρισης των αποθεμάτων, και τέλος γίνεται αναφορά στη μηχανογράφηση που είναι μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες που στηρίζει όχι μόνο τη διαχείριση των αποθεμάτων αλλά όλες τις λειτουργίες της Ε.Α.Σ.Π..

3.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ Ε.Α.Σ.Π.

Η Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Πρέβεζας είναι μία ένωση των κατά τόπους πρωτοβάθμιων Αγροτικών Συνεταιρισμών του νόμου Πρεβέζης. Λόγω της φύσης της, προσπαθεί να υιοθετήσει ένα κοινωνικό χαρακτήρα στις διάφορες δραστηριότητές της, όσο αυτό είναι εφικτό. Η Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Πρέβεζας έχει διάφορες δραστηριότητες που είναι οι εξής:

- Δραστηριότητα ζωοτροφών και λιπασμάτων
- Συσκευαστήριο οπωροκηπευτικών
- Τυποποιητήριο ελαιόλαδου
- Ξυραντήριο καλαμποκιού
- Πρώτες ύλες αγροτών
- Γεωργικά μηχανήματα
- Προμηθευτής Αγροτικού Συνεταιρισμού Λευκάδας
- Σφαγείο
- Super Markets

Η πιο σημαντική από αυτές τις δραστηριότητες και αυτή με την οποία θα ασχοληθούμε εμείς, είναι η δραστηριότητα των Super Markets. Στη δραστηριότητα αυτή, απασχολούνται 75 άτομα, σε σύνολο 135 σε όλη την Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Πρέβεζας.

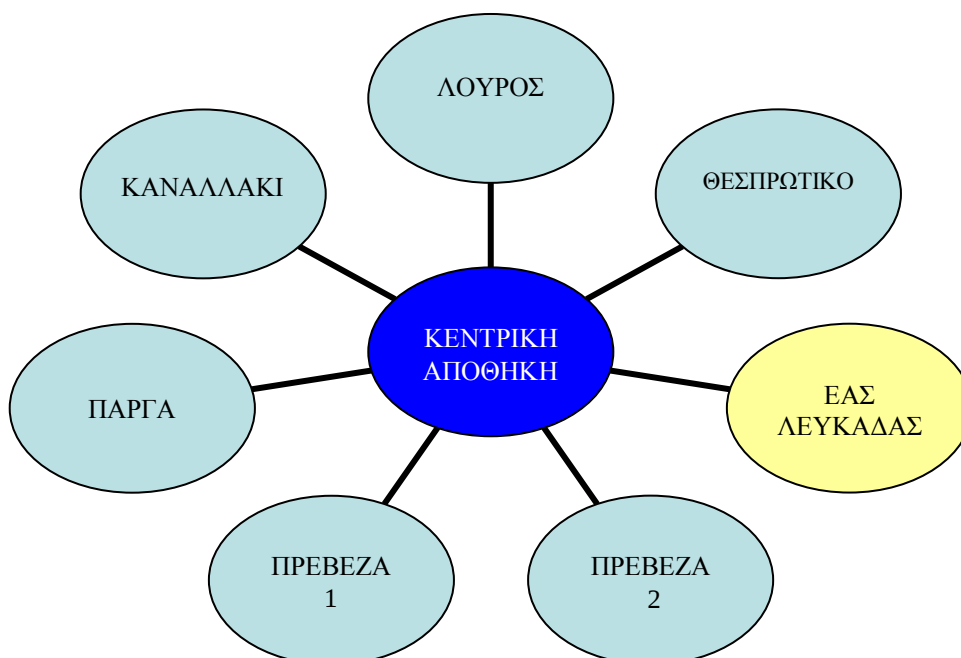
Δυστυχώς, η Ε.Α.Σ.Π. δεν έχει προχωρήσει σε απόλυτο διαχωρισμό των δραστηριοτήτων και έτσι δεν μπορούμε να έχουμε τελικά αποτελέσματα ανά δραστηριότητα. Η κοινά αποδεκτή μέθοδος διαχωρισμού των δραστηριοτήτων αποσκοπεί στον καλύτερο έλεγχο και απολογισμό της κάθε δραστηριότητας. Επίσης, βοηθάει στο να αποφεύγεται η σύγχυση μεταξύ των δραστηριοτήτων, να υπάρχει καλύτερη οργάνωση στο μοίρασμα των πόρων και καλύτερη οικονομική διαχείριση.

Η Ε.Α.Σ.Π. προσπαθεί να διατηρείται σε ανταγωνιστικά πλαίσια. Η βάση στην οποία επενδύει η Ε.Α.Σ.Π., είναι η δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης με τους πελάτες της και ειδικά με τους μόνιμους κατοίκους. Το σλόγκαν που υιοθετεί και προσπαθεί να «περάσει» στους πελάτες της, είναι “ΦΘΗΝΑ - ΠΟΙΟΤΙΚΑ – ΕΛΛΗΝΙΚΑ”. Αυτό το χρησιμοποιεί για να διαφοροποιηθεί σε σχέση με τον ανταγωνισμό, με τις μεγάλες αλυσίδες super markets που δραστηριοποιούνται στην περιοχή και εκμεταλλεύονται τις εισαγωγές ή τις οικονομίες κλίμακας που έχουν επιτύχει για τη μείωση του κόστους αγοράς. Η Ε.Α.Σ.Π. υποστηρίζει την εντοπιότητα και στηρίζει παραγωγούς και επιχειρήσεις της περιοχής της Πρέβεζας και γενικότερα της Ηπείρου. Οι μόνιμοι κάτοικοι είναι σε θέση να γνωρίζουν περισσότερα σχετικά με τη φήμη και την ποιότητα που προσφέρει, οπότε και αυτοί από τη μεριά τους, ενισχύουν την τοπική οικονομία υποστηρίζοντας με τις αγορές τους την Ε.Α.Σ.Π..

3.2. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ SUPER MARKETS

Η δραστηριότητα των Super Markets διαθέτει συνολικά 6 supers markets. Ένα στην Πάργα, ένα στο Καναλλάκι, ένα στο Λούρο, ένα στο Θεσπρωτικό και δύο στην Πρέβεζα. Τον τελευταίο χρόνο, η Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Πρέβεζας ανέλαβε να προμηθεύει και συμβουλευτικά να βοηθήσει στην αναδιοργάνωση της Ένωσης Αγροτικών Συνεταιρισμών Λευκάδας.

Η οργάνωση των super markets γίνεται με πυρήνα την κεντρική αποθήκη, η οποία τα προμηθεύει. Κατά συνέπεια, τα 6 super markets κατέχουν περιμετρικές θέσεις με σημείο αναφοράς την κεντρική αποθήκη.



Σχήμα 3.1 : Σχηματική απεικόνιση της οργάνωσης των super markets.

Το κάθε super market έχει τουλάχιστον ένα διαχειριστή. Η Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Λευκάδας προμηθεύεται από την κεντρική αποθήκη μόνον σαν πελάτης χονδρικής. Οι αρμοδιότητες του διαχειριστή είναι:

- Χρηματική ευθύνη («κάνει ταμείο»).
- Ευθύνη έκδοσης παραγγελιών.
- Ευθύνη διατήρησης του super market σε όσο το δυνατόν καλύτερη και καθαρότερη κατάσταση.
- Ενημέρωση του συστήματος μηχανογράφησης με τις ημερήσιες πωλήσεις.
- Αποστολή των τιμολογίων αγοράς των προϊόντων που παραλαμβάνονται απ' ευθείας από τα super markets.

Τα super markets διατηρούν μία αποθήκη, που έχει τη δυνατότητα διατήρησης ποσοτήτων αποθεμάτων για την κάλυψη τυχόν άμεσων αναγκών. Επίσης, το κάθε super market λειτουργεί σαν «πελάτης» για την κεντρική αποθήκη, δηλαδή χρεώνεται ο λογαριασμός του κάθε super market με τα προϊόντα που του αποστέλλονται, και πιστώνεται με το ημερήσιο Ζ.

3.3. ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΑΠΟΘΗΚΗ

Η Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Πρέβεζας για την καλύτερη οργάνωση και διαχείριση των αποθεμάτων και των αποθηκευτικών της χώρων, έχει δημιουργήσει κεντρική αποθήκη. Η κεντρική αποθήκη δημιουργήθηκε εκμεταλλευόμενη την έκταση που κατέχει η Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Πρέβεζας, στη Βιομηχανική Περιοχή της Πρέβεζας. Η έκταση αυτή προσφέρει άνετο χώρο για την εύρυθμη και απρόσκοπτη λειτουργία της.

Η βασική λειτουργία της κεντρικής αποθήκης είναι η διαχείριση των αποθεμάτων και των παραγγελιών της δραστηριότητας των Super Markets και πιο συγκεκριμένα, μπορεί να αναλυθεί στις εξής επιμέρους λειτουργίες:

- α) την πραγματοποίηση συμφωνιών με τους προμηθευτές,
- β) το χωροταξικό σχεδιασμό της αποθήκης,
- γ) την τακτοποίηση των προϊόντων στα ράφια,
- δ) την έκδοση παραγγελιών στους προμηθευτές,
- ε) την παραλαβή προμηθειών,
- στ) την καταχώρηση τιμολογίων αγοράς από τους προμηθευτές
- ζ) την αίτηση προμήθειας προϊόντων από τα super markets,
- η) την εκτέλεση και αποστολή προμηθειών στα super markets.

Στη συνέχεια, περιγράφονται αναλυτικότερα, οι παραπάνω επιμέρους λειτουργίες της κεντρικής αποθήκης.

3.3.1. Πραγματοποίηση συμφωνιών με τους προμηθευτές

Κάθε χρόνο, ο υπεύθυνος της αποθήκης συνεννοείται με τους προμηθευτές και συμφωνεί τους όρους, σύμφωνα με τους οποίους θα δοθούν οι παραγγελίες στους προμηθευτές. Αποτέλεσμα είναι κάθε προμηθευτής να συμφωνεί και να καταγράφει σ' ένα έντυπο τους όρους πληρωμής, όσες ποσοτικές εκπτώσεις θα λάβει, την ετήσια έκπτωση επί του τζίρου που θα πραγματοποιήσει και όποιο άλλο όρο έχει συμφωνήσει.

Το έντυπο αυτό δεν έχει κάποια συγκεκριμένη ονομασία, η ομαδοποίηση γίνεται σε πρώτο επίπεδο ανά έτος και καταχωρούνται για κάθε έτος όλες οι συμφωνίες, εκεί σε δεύτερο επίπεδο, γίνεται ομαδοποίηση ανά προμηθευτή.

3.3.2. Χωροταξικός σχεδιασμός

Ο σχεδιασμός της αποθήκης έχει γίνει με δύο βασικά κριτήρια:

- την άμεση έκδοση παραγγελιών προς τα Super Markets,
- την ασφάλεια των προϊόντων.

Για να επιτευχθεί η γρήγορη έκδοση παραγγελιών προς τα Super Markets, έχει αναπτυχθεί ένα σύστημα τοποθέτησης των προϊόντων στην αποθήκη, αντίστοιχο με το σύστημα τοποθέτησης των προϊόντων στα Super Markets. Δηλαδή, όπως ξεκινάει ο διαχειριστής των Super Markets να καταγράφει τις ελλείψεις του στην παραγγελία που θα αποστείλει στην κεντρική αποθήκη, έτσι ακολουθείται και η σειρά στην καταγραφή των προϊόντων. Με αυτή ακριβώς τη σειρά, ο υπεύθυνος της κεντρικής αποθήκης ξεκινάει να βγάζει τα ζητούμενα προϊόντα για να καλύψει την παραγγελία.

Για την ασφάλεια των προϊόντων, έχει γίνει ένας νοητός διαχωρισμός της αποθήκης στη μέση, όπου από τη μία μεριά είναι τα τρόφιμα, τα ποτά κ.ά., και από την άλλη μεριά τα χαρτικά, τα απορρυπαντικά κ.ά. Για παράδειγμα, σε περίπτωση που γίνει κάποιο ατύχημα και σπάσει κάποιο απορρυπαντικό ή καθαριστικό, να μην πέσει πάνω σε κάποιο φαγώσιμο προϊόν, κατ' αυτό τον τρόπο αποφεύγεται ο κίνδυνος της δηλητηρίασης, σε περίπτωση που το προϊόν αυτό προωθηθεί για πώληση.

3.3.3. Τακτοποίηση προϊόντων στα ράφια

Μια από τις εργασίες που πραγματοποιείται στην κεντρική αποθήκη και είναι πολύ σημαντική, είναι η τακτοποίηση των προϊόντων στα ράφια. Πρέπει να πραγματοποιείται, ώστε, ανά πάσα στιγμή, η αποθήκη να είναι έτοιμη και με τάξη φτιαγμένη, και να μπορεί ο υπεύθυνος για την έκδοση των παραγγελιών να κάνει απρόσκοπτα τη δουλειά του. Τακτοποίηση χρειάζεται να γίνεται κάθε φορά που παραλαμβάνεται μία καινούρια παραγγελία από προμηθευτή, καθώς και σε τακτικά χρονικά διαστήματα, ώστε να μην δημιουργούνται κενά που εμποδίζουν τον υπεύθυνο στην έκδοση των παραγγελιών.

Η σωστή τακτοποίηση των προϊόντων βοηθάει πάρα πολύ στη γρήγορη εκτέλεση της φυσικής απογραφής που πραγματοποιείται, στο τέλος της διαχειριστικής περιόδου, καθώς και όποτε κρίνεται απαραίτητο από τον υπεύθυνο.

3.3.4. Έκδοση παραγγελιών στους προμηθευτές

Η κεντρική αποθήκη έχει αναλάβει να προμηθεύεται κεντρικά για όλα τα Super Markets. Η κεντρική αποθήκη προμηθεύεται όλα τα προϊόντα εκτός από τα ευπαθή, όπως είναι τα κατεψυγμένα, τα νωπά κρέατα, τα παγωτά, οι σοκολάτες, τα γάλατα, κ.ά., οπότε η διανομή γίνεται απευθείας από τις εταιρίες ή τους αντιπροσώπους τους στα καταστήματα των super markets.

Για τον κάθε προμηθευτή, τηρείται χειρόγραφα μια καρτέλα προμηθευτή που αντιστοιχεί σ' αυτόν. Στην καρτέλα του προμηθευτή, ο υπεύθυνος για την έκδοση των παραγγελιών στους προμηθευτές, καταγράφει για κάθε προϊόν ξεχωριστά από το συγκεκριμένο προμηθευτή, πόσα τεμάχια προϊόντος βρήκε στο ράφι (αριστερό τμήμα καρτέλας) και πόσα τεμάχια προϊόντος παρήγγειλε (δεξιό τμήμα καρτέλας). Στην εικόνα 3.1 που ακολουθεί, παρουσιάζεται ενδεικτικό παράδειγμα καρτέλας προμηθευτή.

MISKO 056
76510

2006
20/7

ΚΑΡΤΕΛΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

MISKOTINI	12	8	14	16	18
ΣΕΛ. No. 10	10	10	10	10	10
ΣΕΛ. No. 7	10	10	10	10	10
ΣΕΛ. No. 6	10	10	10	10	10
ΣΕΛ. No. 5	10	10	10	10	10
ΣΕΛ. No. 3	10	10	10	10	10
ΣΕΛ. ΠΑΣΤΙΣΙΟ No.	10	10	10	10	10
ΛΑΖΑΝΙΑ	10	10	10	10	10
EXTRA FINO	10	10	10	10	10
S P E	10	10	10	10	10
ΦΙΔΕΣ ΨΙΛΟΣ	10	10	10	10	10
ΦΙΔΕΣ ΧΟΝΔΡΟΣ	10	10	10	10	10
ΦΙΔΕΣ ΚΟΦΤΟΣ	10	10	10	10	10
ΤΑΛΙΑΤΕΛΛΕΣ	10	10	10	10	10
ΚΑΝΕΛΟΝΙΑ	10	10	10	10	10
Π Α Σ	10	10	10	10	10
ΚΡΙΘΑΡΑΚΙ Χ	10	10	10	10	10
ΚΡΙΘΑΡΑΚΙ Μ.	10	10	10	10	10
ΡΙΖΑΚΙ	10	10	10	10	10
ΠΕΠΟΝΑΚΙ	10	10	10	10	10
ΑΣΤΡΑΚΙ	10	10	10	10	10
ΚΟΥΣΚΟΥΣ	10	10	10	10	10
ΣΟΥΣΑΜΑΚΙ	10	10	10	10	10
ΚΟΦΤΟ	10	10	10	10	10
ΚΟΦΤΟ ΜΙΣΟ	10	10	10	10	10
ΚΟΡΑΛΑΚΙ	10	10	10	10	10
ΣΑΛΙΓΚΑΡΙ Χ.	10	10	10	10	10
PENNE RIGKATE	10	10	10	10	10
ΚΟΧΥΛΙ	10	10	10	10	10
ΣΕΛΙΝΟ	10	10	10	10	10
ΡΙΓΚΑΤΟΝΙ	10	10	10	10	10
ΤΡΙΒΕΛΑΚΙ	10	10	10	10	10
ΠΕΝΑΚΙ	10	10	10	10	10
ΦΙΟΓΚΑΚΙ	10	10	10	10	10
Μ Ε Α	10	10	10	10	10
ΜΑΚ No. 10	10	10	10	10	10
ΤΑΛΙΑΤΕΛΛΕΣ ΚΟΥΤΙ	10	10	10	10	10
ΧΥΛ. ΜΕ ΓΟΒΟΥ	10	10	10	10	10
ΧΥΛΟΠΙΤΑΚΙ	10	10	10	10	10
ΚΟΡΑΛΑΚΙ	10	10	10	10	10
ΣΑΛΙΓΚΑΡΙ	10	10	10	10	10
TORT. ΚΡΕΑΣ	10	10	10	10	10
TORT. ΤΥΡΙ	10	10	10	10	10
TORT. ΜΕ ΦΕΤΑ	10	10	10	10	10
TORT. TOM. & ΡΙΓ.	10	10	10	10	10
ΤΡΙΒΕΛΑΚΙ	10	10	10	10	10
Χ Ρ Υ Σ Η	10	10	10	10	10
ΣΠΑΓΓΕΤΙ No. 6	10	10	10	10	10
ΣΠΑΓΓΕΤΙΝΗ No. 10	10	10	10	10	10
ΚΡΙΘΑΡΑΚΙ	10	10	10	10	10
ΚΟΦΤΟ	10	10	10	10	10
PENNE RIGKATE	10	10	10	10	10
ΡΙΖΑΚΙ	10	10	10	10	10

Εικόνα 3.1 : Ενδεικτική καρτέλα προμηθευτή

Η έκδοση των παραγγελιών για τα προϊόντα που προμηθεύεται η κεντρική αποθήκη, γίνεται με τον τρόπο που ακολουθεί:

1. Επίσκεψη του πωλητή της εταιρίας του προμηθευτή.
2. Έλεγχος του υπολοίπου αποθέματος του κάθε προϊόντος.

3. Προσδιορισμός της ποσότητας παραγγελίας, ανάλογα με το υπάρχον απόθεμα και την αναμενόμενη ζήτηση που πιστεύει ο υπεύθυνος της αποθήκης ότι θα υπάρξει, σύμφωνα με την εμπειρία του και τις πωλήσεις που πραγματοποίησε το προϊόν την αντίστοιχη περίοδο του προηγούμενου έτους.
4. Καταγραφή παραγγελίας στην καρτέλα του προμηθευτή.

Σε τακτά χρονικά διαστήματα, περίπου κάθε δεύτερη εβδομάδα, επισκέπτεται ο πωλητής ή ο αντιπρόσωπος των εταιριών την κεντρική αποθήκη, προκειμένου να ελέγξει το επίπεδο του αποθέματος στα είδη που προμηθεύει. Στη συνέχεια, συνεννοείται με τον υπεύθυνο για το ύψος της ποσότητας της παραγγελίας. Σ' αυτό το σημείο, ο υπεύθυνος προσπαθεί να αποσπάσει κάποια παροχή, είτε σε ποσότητα (για παράδειγμα 10/1, δηλαδή στα δέκα κιβώτια το ένα δώρο) είτε σε αξία, με κάποια έκπτωση.

Ο πωλητής ή ο αντιπρόσωπος του γνωστοποιεί, αν υπάρχει κάποια προσφορά που θα μπορούσε να γίνει και με ποιους όρους, και τελικά, καταλήγουν στην ποσότητα που θα παραγγελθεί. Η ποσότητα αυτή μπορεί αρχικά, να είναι δέκα κιβώτια και στη συνέχεια, λόγω της προσφοράς, να γίνει είκοσι κιβώτια. Αυτό προσωρινά μπορεί να φαίνεται συμφέρουσα λύση λόγω της προσφοράς, αλλά ελλοχεύει ο κίνδυνος του κόστους.

Το συνολικό κόστος προέρχεται από τις επιμέρους διεργασίες διαχείρισης του αποθέματος. Καθώς δεν έχει γίνει κοστολόγηση στις διαδικασίες που διενεργούνται, όπως το κόστος έκδοσης της παραγγελίας, το κόστος παραλαβής και διατήρησης, και γενικά ό,τι κόστος προκαλεί ένα εμπόρευμα στην επιχείρηση, κανείς δεν μπορεί να ξέρει τι συμφέρει και τι όχι. Ούτε η εμπειρία σε αυτόν τον τομέα μπορεί να βοηθήσει, γιατί η εξίσωση του συνολικού κόστους έχει αρκετές παραμέτρους που δεν μπορούν άμεσα να υπολογιστούν με το μυαλό, ώστε να ελεγχθεί αν είναι οικονομικά συμφέρουσα μια επιλογή ή όχι.

Πρέπει, λοιπόν, να εφαρμοστεί κοστολόγηση σε κάθε διαδικασία της διαχείρισης του αποθέματος. Έτσι, θα μπορέσει ο υπεύθυνος γνωρίζοντας τις μεθόδους αναπλήρωσης των αποθεμάτων και την ιδιαιτερότητα του κάθε είδους, να διαλέξει την καλύτερη που ταιριάζει σε κάθε είδος. Για παράδειγμα, άλλη μέθοδος αναπλήρωσης χρειάζεται η αναπλήρωση της ζάχαρης και άλλη μέθοδο αναπλήρωσης χρειάζεται να ακολουθηθεί για τα νωπά κρέατα. Με τη μέθοδο που θα κριθεί καταλληλότερη, πρέπει οπωσδήποτε να προσδιοριστούν :

- Το όριο παραγγελίας.
- Το όριο ασφάλειας.

- Το μέγιστο απόθεμα, που έχει δυνατότητα να διατηρήσει.
- Το επίπεδο της κάλυψης - ικανοποίησης της ζήτησης.

Σε επόμενο βήμα, έχοντας τη συνολική ζήτηση και ανάλογα τις ιδιαιτερότητες του κάθε προϊόντος (π.χ. πόσο γρήγορα λήγει), σε σχέση πάντα με το κόστος, μπορεί να προσδιοριστεί το ιδανικότερο μέγεθος της παραγγελίας και ο ιδανικός χρόνος που θα πρέπει να δοθεί εντολή για αναπλήρωση.

Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται:

- Δεδομένη ποσότητα παραγγελίας που θα εκδίδεται μέσω του προγράμματος της αποθήκης,
- Δεδομένος χρόνος έκδοσης της παραγγελίας,
- Ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους.

Επιτυγχάνοντας αυτά, αυτομάτως έχουν οριστεί και οι παράμετροι που μπορούν να εισέλθουν στο πρόγραμμα της διαχείρισης παραγγελιών προς τους προμηθευτές. Επομένως, επιβάλλεται να τεθούν σε λειτουργία, οι λειτουργίες του προγράμματος που αφορούν στην έκδοση παραγγελιών προς τους προμηθευτές, καθώς επίσης και στη λειτουργία της διαχείρισης παραγγελιών των πελατών.

Το πρόγραμμα της διαχείρισης παραγγελιών προς τους προμηθευτές έχει τη δυνατότητα, μέσα από την παραμετροποίηση, ακριβώς πάνω στις ανάγκες της Ε.Α.Σ.Π., να χρησιμοποιεί τις βασικές παραμέτρους που αναφέραμε παραπάνω, ώστε να υπολογίζει αυτόματα την ποσότητα της παραγγελίας που χρειάζεται τη δεδομένη χρονική στιγμή, σε περίπτωση που η αναπλήρωση του αποθέματος ακολουθεί την πολιτική της αναπλήρωσης σταθερού χρόνου ανά παραγγελία, ή σε οποιαδήποτε άλλη πολιτική, το πρόγραμμα ειδοποιεί, όταν το απόθεμα πέσει κάτω από ένα όριο (όριο παραγγελίας), ώστε να δοθεί η παραγγελία.

Με αυτό τον τρόπο και τα αποθέματα δε θα κινδυνεύσουν να ελαχιστοποιηθούν στο χρονικό διάστημα που απαιτείται μέχρι να υλοποιηθεί η παραγγελία. Τα αποθέματα θα προστατεύονται, αφού υπάρχουν συγκεκριμένα όρια ασφαλείας.

Ορίζοντας και αξιοποιώντας τα όρια ασφαλείας ανά παραγγελία, μπορεί να επιτευχθεί η αισθητή μείωση του αποθέματος που διακρατείται, μειώνοντας κατά συνέπεια και όλα τα αρνητικά που συνοδεύουν την υψηλή αποθεματοποίηση, χωρίς σχέδιο ή βάση κάποιας πολιτικής.

Όλα αυτά προϋποθέτουν άρτια και σωστά δομημένη αποθήκη. Με τον όρο «σωστή αποθήκη» εννοούμε καταρχήν και κατά βάση, σωστό κωδικολόγιο και σωστή κωδικοποίηση των νέων προϊόντων. Πρέπει κάθε προϊόν να έχει το δικό του μοναδικό κωδικό μέσα στο σύστημα, ώστε να παρακολουθείται η κίνησή του και το απόθεμά του ακριβώς, χωρίς να υπάρχει η σύγχυση που δημιουργείται από τη χρήση ενός κωδικού για περισσότερα του ενός προϊόντα. Θα πρέπει το απόθεμα να παρακολουθείται ακριβώς και σε πραγματικό χρόνο, ώστε ανά πάσα στιγμή να μπορεί ο υπεύθυνος να λάβει τις σωστές αποφάσεις λαμβάνοντας σωστές πληροφορίες από το σύστημα.

Σ' αυτό θα βοηθήσει και η λειτουργία του υποπρογράμματος της διαχείρισης των παραγγελιών των πελατών, όπου εκεί μπορούν, αφού γνωρίζουν τη ζήτηση, να καταχωρούν τις παραγγελίες του κάθε αποθηκευτικού χώρου, καθώς επίσης και των πελατών της χονδρικής.

Το υποπρόγραμμα αυτό έχει τη δυνατότητα να δεσμεύει από το stock της αποθήκης την απαιτούμενη ποσότητα. Επίσης, ανάλογα με το χρόνο εκτέλεσης, μπορεί να προγραμματίζεται η προετοιμασία των παραγγελιών των super markets, των πελατών χονδρικής, καθώς επίσης και το πρόγραμμα διανομής. Με αυτό το υποπρόγραμμα επιτυγχάνεται :

- Πιο ρεαλιστική παρακολούθηση του αποθέματος,
- Εξασφάλιση και δέσμευση της ζητούμενης ποσότητας από τους πελάτες (καταστήματα και πελάτες χονδρικής),
- Καλύτερο προγραμματισμό των εργασιών που αφορούν στην έκδοση των παραγγελιών και της διανομής τους.

3.3.5. Παραλαβή προμηθειών

Η διαδικασία της παραλαβής των προμηθειών, αρχικά, περιλαμβάνει την παραλαβή των προϊόντων. Με την παραλαβή των προϊόντων γίνεται ποσοτικός έλεγχος, για να διαπιστωθεί αν υπάρχουν ελλείψεις σε σχέση με την ποσότητα της παραγγελίας που ζητήθηκε και έχει τιμολογηθεί, ή αν έχουν σταλθεί περισσότερα αγαθά από αυτά που παραγγέλθηκαν. Σιγά σιγά, επιχειρείται η αντικατάσταση της διαδικασίας καταχώρησης των τιμολογίων αγοράς, κωδικό – κωδικό. Η αντικατάσταση της διαδικασίας αυτής θα γίνει με τη χρήση

φορητών μηχανημάτων σκαναρίσματος των barcodes. Με αυτόν τον τρόπο, θα μειωθεί πάρα πολύ ο απαιτούμενος χρόνος για την καταχώρηση των τιμολογίων αγοράς.

Επίσης, γίνεται έλεγχος για την καλή κατάσταση των προϊόντων και τυχόν εντοπισμός ελλειψιμάτων, ώστε να επιστραφούν στον προμηθευτή και να μην τα χρεωθεί η Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Πρέβεζας. Κατά την παραλαβή των προϊόντων, παραλαμβάνονται τα συνοδευτικά έγγραφα και τα τιμολόγια, και παραδίνονται στην υπεύθυνη καταχώρησης των τιμολογίων στο μηχανογραφικό σύστημα.

Για κάθε καινούριο είδος που παραλαμβάνεται από την κεντρική αποθήκη, γίνεται κωδικοποίησή του στο σύστημα (παίρνει μοναδικό κωδικό). Καταχωρούνται τα στοιχεία του, μπαίνει στην ανάλογη ομάδα και υποομάδα, επιπλέον δε, καταχωρούνται και τα οικονομικά του στοιχεία. Η κεντρική αποθήκη αναλαμβάνει την ενημέρωση των διαχειριστών των super markets για τα νέα προϊόντα και τους τα αποστέλλει στην επόμενη διανομή. Ενδεικτικά, παραθέτουμε μια εικόνα από το πρόγραμμα μηχανογράφησης (ΑΙΧΜΕΣ 2000) που φαίνονται τα πεδία που συμπληρώνονται στην καταγραφή κάποιου είδους (βλ. εικόνα 3.2).

Ενημέρωση Μητρώου Ειδών (w_ar01201)

Κωδικός Είδους: 3276536 Περιγραφή: RILKEN STYL GEL MAXX 250ML-1E

Ημερ/νία Ανοίγματος: 18/06/2004 Σύνθεση/Ποιότητα:

Κωδ. Ειδ. Προμηθευτού: Προέλευση:

Προμηθευτής: 0-32-4017 1 RILKEN A.E.

Δραστηριότητα: 32 SUPER MARKET

Κατηγορία: 2038 SCHWARZKOPF & RILKEN

Ομάδα: 52 52 ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ

Υποομάδα: 5207 07 ΛΑΚ-ΚΡΕΜΕΣ -ΖΕΛΕ

Μονάδα Μέτρησης: TEM TEMAXIO Ποσότητα ανά μ/μ: 1,0

Κατηγορία Φ.Π.Α.: 19 19,0 %

Προϋπολογιζόμενα Στοιχεία

Τιμή Αγοράς: 2,680000

Νόμισμα: Ισοτιμία: 0,00

% Έκπτωσης: 0,00

% Επιβάρυνσης: 0,00

% Κέρδους Χονδρικής: 10,00

% Κέρδους Λιανικής: 10,00

Πραγματικά Στοιχεία

Τιμή Κόστους: 2,6771

Τιμή Αγοράς (τελευταία): 2,677083

Τιμή Αγοράς (αρχική): 0,000000

Υπολογιζόμενα Στοιχεία

Προτεινόμενη Τιμή Χονδρικής: 2,948000

Προτεινόμενη Τιμή Λιανικής: 3,510000

Τιμές Τιροκαταλόγου

Χονδρική: 2,948000 Λιανική: 3,510000

Ποσοστό Πωλητή: Μέγιστο Ποσοστό Πωλητή:

Ομάδα Μεγέθους: Διαθέσιμα Χρώματα

Κωδικοί Barcode

Επιχείρησης: Συστήματος:

Χρήστης: elsa Ημερ/νία Καταχώρησης: 14/04/2006

ΘΕΣΕΙΣ ΕΙΔΟΥΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΕΙΔΗ ΛΟΙΠΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΙΚΕΣ ΟΥΣΙΕΣ

Εικόνα 3.2 : Ενδεικτική καρτέλα είδους.

Η πραγματικότητα, μας δείχνει ότι χρειάζεται πιο επισταμένα να πραγματοποιούνται οι παραλαβές, υπεύθυνα, από κάποιον που θα έχει υπό την εποπτεία του τη λειτουργία αυτή. Κρίνεται απαραίτητο αυτό, για να αποφευχθούν τα λάθη κατά την παραλαβή ή - ακόμα χειρότερα - για να αποφευχθεί η απλή παράδοση των εμπορευμάτων χωρίς έλεγχο, οπότε σε τέτοιες περιπτώσεις υπάρχει κίνδυνος για ελλείψεις, κλοπές και γενικότερα για κάθε είδους αβλεψίες που αποφέρουν κόστος.

3.3.6. Καταχώρηση τιμολογίων αγορών από τους προμηθευτές

Αφού έχουν παραληφθεί τα προϊόντα, τα τιμολόγια παραδίνονται στο τμήμα που βρίσκεται μέσα στην κεντρική αποθήκη και είναι υπεύθυνο για την καταχώρηση των τιμολογίων των προμηθευτών. Η καταχώρηση, στο μηχανογραφικό σύστημα, γίνεται για την ενημέρωση της αποθήκης και για την ενημέρωση της καρτέλας του προμηθευτή.

Η καταχώρηση στο μηχανογραφικό σύστημα είναι μια τυπική διαδικασία που, χωρίς αυτή, δε θα μπορούσε να υπάρξει έλεγχος του επιπέδου των αποθεμάτων, καθώς και παρακολούθηση των χρεοπιστώσεων και των τελικών υπολοίπων των προμηθευτών.

Η καταχώρηση γίνεται σε δυο παράλληλες γραμμές. Η μια γραμμή είναι η καταχώρηση των αγορών που πραγματοποιεί η κεντρική αποθήκη, όπου της παραδίδονται τα εμπορεύματα. Επίσης, σε δεύτερη παράλληλη γραμμή, γίνεται και η καταχώρηση των τιμολογίων αγορών που αφορούν στα προϊόντα που προμηθεύονται απευθείας τα Super Markets. Τα Super Markets παραλαμβάνουν τα προϊόντα, κρατάνε τα τιμολόγια και σε περίπου 4-5 ημέρες, τα αποστέλλουν στην κεντρική αποθήκη, για να γίνει η καταχώρησή τους.

Κατά τη λειτουργία αυτή, παρατηρείται σοβαρό πρόβλημα. Το πρόβλημα έγκειται στην καθυστέρηση που υπάρχει, καταχώρησης των τιμολογίων αγοράς μέσα στο σύστημα, με συνέπεια την προκαλούμενη καθυστέρηση στην ενημέρωση των τιμών των προϊόντων, των προμηθευτών και το βασικότερο, στην ενημέρωση του αποθέματος της αποθήκης.

Η καθυστέρηση της ενημέρωσης των τιμών προκαλεί τη μη έγκαιρη παρακολούθηση των ανατιμήσεων. Αυτό και σε συνδυασμό με το περιορισμένο, σε πολλά προϊόντα, περιθώριο κέρδους, δημιουργεί ζημιά στην επιχείρηση, αφού πραγματοποιούνται, για αρκετές ημέρες, μέχρι δηλαδή να καταχωρηθεί το τιμολόγιο και να αλλάξουν οι τιμές, πωλήσεις με αρνητικό κέρδος. Ακόμα, ζημιά προκαλεί το γεγονός να μην πωλείται το προϊόν για τις

ημέρες που μεσολαβούν μέχρι την ενημέρωση της τιμής. Έτσι, με μειωμένο περιθώριο κέρδους και μειωμένες πωλήσεις, περιορίζεται η κερδοφορία.

Η καθυστέρηση της ενημέρωσης των προμηθευτών δημιουργεί πρόβλημα στον υπεύθυνο για τις πληρωμές των προμηθευτών. Αυτό συμβαίνει, γιατί δεν έχει την πληροφορία που θέλει, τη στιγμή που την θέλει, ώστε να μπορεί να οργανώσει με μεγαλύτερη ευκολία - και όχι «στα τυφλά» - τις πληρωμές και χωρίς να εκτίθεται στους προμηθευτές. Ο εμπορικός κύκλος του προϊόντος στα super markets επιδιώκεται να είναι ο μικρότερος δυνατός, ώστε να υπάρχει μεγάλη ταχύτητα κυκλοφορίας. Η πραγματικότητα μας έδειξε ότι αγοράζεται ένα προϊόν, πωλείται, πληρώνεται ο προμηθευτής για το συγκεκριμένο τιμολόγιο και μετά γίνεται η καταχώρηση του τιμολογίου αυτού.

Το πιο σημαντικό, όμως, είναι ότι, λόγω της καθυστέρησης, δεν είναι ενημερωμένη η αποθήκη και το απόθεμα, με συνέπεια ο υπεύθυνος για τη διαχείριση του αποθέματος να μην έχει τη σωστή εικόνα για να μπορέσει να βγάλει αξιόπιστα συμπεράσματα σχετικά με την ποσότητα αναπλήρωσης του αποθέματος. Έτσι, η αναπλήρωση γίνεται βάση εμπειρίας και ανάλογα με την προσφορά που θα «τρέχει» από τον προμηθευτή και όχι σε σχέση με την πραγματική ποσότητα που έχει ανάγκη ή ακόμα καλύτερα τη βέλτιστη ποσότητα που θα μειώνει το συνολικό κόστος.

Οι αιτίες της καθυστέρησης αυτής δεν εστιάζονται μόνο στην καθυστέρηση αποστολής των τιμολογίων προς το τμήμα καταχώρησης. Εξίσου σημαντικοί λόγοι είναι η έλλειψη προσωπικού, η έλλειψη εκσυγχρονισμένων μεθόδων και συστήματος παραλαβής και ηλεκτρονικού σκαναρίσματος των προϊόντων.

3.3.7. Αίτηση προμήθειας προϊόντων από τα super markets

Κάθε εβδομάδα, ο διαχειριστής του super market καταγράφει τις ελλείψεις που υπάρχουν στα ράφια του (επιθυμητή ποσότητα), στο έντυπο “Ε-742 ΑΙΤΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ”, ακολουθώντας μια συγκεκριμένη σειρά (βλ. εικόνα 3.3). Το έντυπο αποστέλλεται με fax στην κεντρική αποθήκη ή, σε όποια καταστήματα είναι εφικτό, το παραδίδει ο ίδιος ο διαχειριστής στην κεντρική αποθήκη.

Σ’ αυτήν τη διαδικασία παρατηρείται η εξής σοβαρή έλλειψη: οι παραγγελίες που δίνονται από τα super markets, δεν καταγράφονται στο μηχανογραφικό σύστημα από την κεντρική αποθήκη και έτσι, δεν παρακολουθούνται καθόλου οι παραγγελίες αυτές, ούτε και το ποσοστό ικανοποίησής τους.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η διάταξη των προϊόντων στην κεντρική αποθήκη ακολουθεί την ίδια σειρά με τα προϊόντα των super markets. Το γεγονός αυτό βοηθά τον υπεύθυνο στην εκτέλεση της παραγγελίας, ώστε να βγάζει πιο εύκολα και γρήγορα τα προϊόντα που του έχουν ζητηθεί. Αυτό συμβαίνει, γιατί, όπως διαβάζει στο αίτημα προμήθειας προϊόντων τη σειρά των προϊόντων, αυτή τη σειρά ακριβώς ακολουθεί και για την εκτέλεση της παραγγελίας. Έτσι, αποφεύγεται άσκοπο χάσιμο χρόνου με το να περιφέρεται μέσα στην αποθήκη ψάχνοντας να βρει κάποιο προϊόν.

Κατά την εκτέλεση της παραγγελίας, όποια προϊόντα βγάζει για να τα αποστείλει, τα καταγράφει στο έντυπο E-742 στη στήλη της πραγματικής ποσότητας. Αφού συγκεντρωθούν όλα τα προϊόντα και τυλιχτούν με ειδική ζελατίνη για να μην σκορπιστούν κατά τη μεταφορά τους, τοποθετούνται σε παλέτες όλα μαζί, ανάλογα το super market που θα αποσταλούν.

Στη συνέχεια, οι παλέτες είναι έτοιμες να φορτωθούν στα ιδιόκτητα φορτηγά της Ένωσης Αγροτικών Συνεταιρισμών Πρέβεζας και σύμφωνα με το πρόγραμμα, να γίνει η διανομή στα super markets. Εκδίδονται τα συνοδευτικά έγγραφα (δελτίο αποστολής) και η παραγγελία είναι έτοιμη να αποσταλεί.

3.4. ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ

Η Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Πρέβεζας προχώρησε, το έτος 2005, σε αντικατάσταση του μηχανογραφικού της συστήματος και εκσυγχρονισμό της μηχανοργάνωσής της. Επένδυσε σε ένα καινούριο μηχανογραφικό σύστημα, κόστους 70.000,00€ περίπου, ενώ το συνολικό κόστος (προγράμματα, Η/Υ και περιφερειακά) ανήλθε, περίπου, στο ποσό των 100.000,00€.

Το καινούριο μηχανογραφικό σύστημα αποτελείται από δύο προγράμματα που μεταξύ τους υπάρχει γεφυροποίηση και σύνδεση.

Το πρώτο πρόγραμμα είναι το ΑΙΧΜΕΣ 2000 της SDC και περιλαμβάνει τις ακόλουθες εφαρμογές :

❖ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

- Γενική Λογιστική

- Αναλυτική Λογιστική
- Αυτοματοποίηση Ταμείου
- Αξιόγραφα
- Φ.Π.Α.
- Προϋπολογισμός
- Ισολογισμός

❖ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

- Πελάτες
- Προμηθευτές
- Αποθήκη – Αποθέματα
- Παραγγελίες
- Τιμολόγηση
- M.I.S.
- INTRASTAT

Το λογιστήριο και η κεντρική αποθήκη χρησιμοποιούν το πρόγραμμα AIXMES 2000.

Το δεύτερο πρόγραμμα είναι το SRS της SRB. Η SRB είναι θυγατρική της SINGULAR και τα αρχικά της προέρχονται από την ονομασία Singular Retail Business. Τα αρχικά του SRS προκύπτουν από την ονομασία Singular Retail System. Το πρόγραμμα αυτό (SRS) χρησιμοποιείται για την ταμειακή παρακολούθηση των super markets και στο τέλος της ημέρας που κλείνει ταμείο ο διαχειριστής, ανεβάζει τα στοιχεία στη βάση δεδομένων του προγράμματος AIXMES 2000.

Το SRS έχει τη δυνατότητα παρακολούθησης της αποθήκης, αλλά δεν χρησιμοποιείται, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει on-line παρακολούθηση των αποθεμάτων. Η παρακολούθηση της αποθήκης γίνεται μόνο με το πρόγραμμα AIXMES 2000. Γι'αυτόν το λόγο, το απόθεμα που βλέπει ο υπεύθυνος της αποθήκης έχει καθυστέρηση, τουλάχιστον έως ότου ενημερωθεί το πρόγραμμα AIXMES 2000 από το SRS με τις ημερήσιες πωλήσεις.

Η πραγματικότητα, όμως, της ένωσης μας δείχνει ότι δύο χρόνια μετά, η αξιοποίηση του καινούργιου μηχανογραφικού συστήματος είναι υποτυπώδης και περιορίζεται μόνο στις βασικές καθημερινές διαδικασίες.

Η προσπάθεια της ένωσης να εγκαταστήσει ένα πληροφοριακό σύστημα ήταν αξιόλογη και επιτακτικά επιβεβλημένη, ώστε να μπορέσει να εκσυγχρονιστεί και να μπορεί να επιβιώσει στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον των δραστηριοτήτων της. Από την εφαρμογή, όμως, αυτή του πληροφοριακού συστήματος, τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα. Στόχος ενός πληροφοριακού συστήματος είναι η διαχείριση ενός τεράστιου όγκου δεδομένων και πληροφοριών και η εξαγωγή πολύτιμων πληροφοριών σε πολύ λίγο χρόνο. Για να αποδώσει, όμως, το πληροφοριακό σύστημα, πρέπει να έχει σχεδιαστεί και να έχει προσαρμοστεί απόλυτα στις ανάγκες της οργάνωσης.

Το λάθος που διαφαίνεται να έχει υποπέσει η ένωση, αφορά στο ότι, ενώ έγινε η εγκατάσταση, δαπανήθηκε ένα μεγάλο ποσό για την αγορά του νέου συστήματος, η Ε.Α.Σ.Π. προσπαθεί ακόμα να προσαρμόσει τη λειτουργία της πάνω στο πληροφοριακό σύστημα. Κατά συνέπεια, το σύστημα αυτό υπολειτουργεί και δεν αξιοποιούνται βασικές λειτουργίες του, λόγω έλλειψης εκπαίδευσης του προσωπικού στη χρήση των λειτουργιών και επίσης, λόγω έλλειψης γνώσης των δυνατοτήτων του προγράμματος. Ακόμα, ένα πολύ βασικό συστατικό στοιχείο του προβλήματος της αξιοποίησης είναι ότι από την αρχή δεν έγινε στρατηγικός σχεδιασμός, ώστε να επιλεχθούν όλες οι δυνατότητες που υπάρχουν. Έτσι, η επιλογή της μηχανογράφησης και μηχανοργάνωσης της ένωσης, υποβιβάστηκε σε μια απλή εφαρμογή ενός βασικού πακέτου που ταιριάζει περισσότερο σε συνεταιριστικές επιχειρήσεις.

Για τη δεδομένη στιγμή, η εγκατάσταση του καινούριου πληροφοριακού συστήματος «έλυσε» τα χέρια στη διεκπεραίωση των εργασιών, σε σχέση με τον τρόπο που διεκπεραιώνονταν οι εργασίες, πριν την εγκατάστασή του. Όμως, υπάρχει υστέρηση σε σχέση με τις δυνατότητες που μπορεί να προσφέρει ένα πληροφοριακό σύστημα. Υπάρχει δρόμος ακόμα, που πρέπει να καλύψει η Ε.Α.Σ.Π. στην αξιοποίηση του πληροφοριακού συστήματος. Πρέπει, λοιπόν, να αυξηθεί το ποσοστό χρησιμοποίησης και αξιοποίησης των δυνατοτήτων του πληροφοριακού συστήματος, μέσα σε ένα γενικότερο πλάνο αναδιάρθρωσης και εκσυγχρονισμού της λειτουργίας του εμπορικού τμήματος. Θα πρέπει να καταστρωθεί και να σχεδιαστεί επιχειρηματικό σχέδιο, όχι μόνο σε επίπεδο έτους, αλλά και σε επίπεδο μακροχρόνιου σχεδιασμού, σε βάθος τουλάχιστον πενταετίας. Μέσα από αυτόν τον επιχειρηματικό σχεδιασμό, θα πρέπει να τεθούν στόχοι οι οποίοι, έτος προς έτος, να εκπληρώνονται.

Ένας από τους στόχους αυτούς θα μπορούσε να είναι η εφαρμογή της στρατηγικής της συγκριτικής προτυποποίησης. Παρακολουθώντας δηλαδή τον ανταγωνισμό, να εκσυγχρονιστούν οι λειτουργίες της κεντρικής αποθήκης και να ακολουθηθούν τα νέα

σύγχρονα συστήματα παρακολούθησης της αποθήκης, όπως το WMS (Warehouse Management System) ή προσαρμογή του υπάρχοντος συστήματος στα πρότυπα του WMS. Με αυτήν την πρόταση, μπορεί να επιτευχθεί :

- Καλύτερη οργάνωση της αποθήκης.
- Αύξηση της παραγωγικότητας της αποθήκης.
- Ορθολογικότερη διαχείριση των αποθεμάτων.
- Ελαχιστοποίηση των λαθών.
- Μείωση των λειτουργικών εξόδων.
- Γρηγορότερη εκτέλεση των παραγγελιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Η διαχείριση των αποθεμάτων αφορά στο σωστό συνδυασμό όλων των παραγόντων που την επηρεάζουν και είναι απαραίτητοι στην πραγματοποίηση της λειτουργίας της. Επίσης, προσβλέπει στον καθορισμό ενός επιπέδου αποθεμάτων που είναι λειτουργικό, ώστε να εξασφαλίζει σιγουριά στην αβεβαιότητα της ζήτησης. Όλα αυτά αποσκοπούν στο να εκπληρώνεται ο βασικός στόχος της διαχείρισης των αποθεμάτων που είναι, να υπάρχει το κατάλληλο απόθεμα, στον κατάλληλο χώρο, την κατάλληλη στιγμή, στο μικρότερο δυνατό κόστος.

Θέλοντας να αναλύσουμε τη λειτουργία της διαχείρισης των αποθεμάτων της Ε.Α.Σ.Π., οφείλαμε να μελετήσουμε κάποιες βασικές λειτουργίες που περιλαμβάνει η διαχείριση του αποθέματος. Οι λειτουργίες αυτές είναι η λειτουργία των αγορών και η λειτουργία των πωλήσεων. Αυτές οι δυο λειτουργίες είναι και ο ρυθμιστικός παράγοντας του ύψους του αποθέματος που διακρατείται.

Η λειτουργία των αγορών πραγματοποιείται μόνο από την κεντρική αποθήκη. Η κεντρική αποθήκη είναι υπεύθυνη να προμηθεύεται προϊόντα και εμπορεύματα για όλη τη δραστηριότητα των super markets. Προσπαθεί να επιτύχει την όσο πιο συμφέρουσα αγορά ώστε να μπορεί να διατηρείται σε ανταγωνιστικά πλαίσια.

Οι ποσότητες των αγορών προορίζονται να διατεθούν, μέσω των έξι καταστημάτων της Ε.Α.Σ.Π., το κατάστημα της Ένωσης Αγροτικών Συνεταιρισμών Λευκάδας και μέσω των χονδρικών πωλήσεων που πραγματοποιεί η κεντρική αποθήκη σε επιχειρήσεις του νομού Πρέβεζας. Η κεντρική αποθήκη έχει αναπτύξει ένα μικρό δίκτυο διανομής των εμπορευμάτων της (χονδρικές πωλήσεις), προμηθεύοντας διάφορες επιχειρήσεις του νομού Πρέβεζας, το οποίο και προσπαθεί να το διευρύνει και να το αναπτύξει.

Μελετώντας, λοιπόν, τις αγορές και τις πωλήσεις της Ε.Α.Σ.Π., θα μπορούσαμε να βγάλουμε συμπεράσματα σχετικά με το επίπεδο του αποθέματος που διατηρείται, μια εκτίμηση σχετικά με την ακολουθούμενη πολιτική αναπλήρωσης για την πορεία των πωλήσεων σε συνδυασμό με την πορεία των αγορών, καθώς επίσης και μια εκτίμηση για την ακολουθούμενη πολιτική αποθεμάτων.

Η ιδανικότερη κατάσταση που θα μπορούσε να μας δώσει τις απαραίτητες πληροφορίες για την εκπόνηση της μελέτης αυτής, είναι το ισοζύγιο αποθήκης.

4.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΙΣΟΖΥΓΙΩΝ ΑΠΟΘΗΚΗΣ

Το ισοζύγιο αποθήκης είναι μια οικονομική κατάσταση που ο σκοπός της είναι να παρακολουθεί τις εισαγωγές και τις εξαγωγές ενός αποθηκευτικού χώρου και να προσδιορίζει το επίπεδο του αποθέματος αυτού. Για τον προσδιορισμό του υπολοίπου του αποθέματος, χρησιμοποιείται γενικά η αρχή:

$$\text{ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ} + \text{ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ} - \text{ΕΞΑΓΩΓΕΣ} = \text{ΝΕΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ}$$

Ως εισαγωγές εννοούμε τις αγορές και ως εξαγωγές τις πωλήσεις. Στην περίπτωση της Ε.Α.Σ.Π. ακολουθείται αυτή η αρχή, απλώς στις εισαγωγές προστίθενται οι «λοιπές εισαγωγές» και στις εξαγωγές προστίθενται οι «λοιπές εξαγωγές», φτάνοντας στον τελικό τύπο λειτουργίας του ισοζυγίου και του υπολογισμού του αποθέματος, που είναι:

$$\text{ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ} + (\text{ΑΓΟΡΕΣ} + \text{ΛΟΙΠΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ}) - (\text{ΠΩΛΗΣΕΙΣ} + \text{ΛΟΙΠΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ}) = \text{ΝΕΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ}$$

Ως λοιπές εισαγωγές νοούνται όλες οι εισαγωγές εμπορευμάτων που πραγματοποιεί ένας αποθηκευτικός χώρος από κάποιον άλλο αποθηκευτικό χώρο.

Ως λοιπές εξαγωγές νοούνται όλες οι εξαγωγές που πραγματοποιούνται από έναν αποθηκευτικό χώρο σε έναν άλλο. Επίσης, με τις λοιπές εξαγωγές παρακολουθούνται και οι καταστροφές των εμπορευμάτων (κατεστραμμένα, ληγμένα, άχρηστα μη εμπορεύσιμα προϊόντα).

Συγκεντρωτικά, οι σχέσεις που προκύπτουν από το ισοζύγιο αποθήκης είναι οι εξής :

- 1) $\text{ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ} + \text{ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ} - \text{ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΑΓΩΓΩΝ} = \text{ΝΕΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ}$
- 2) $\text{ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ} = \text{ΑΓΟΡΕΣ} + \text{ΛΟΙΠΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ}$
- 3) $\text{ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΑΓΩΓΩΝ} = \text{ΠΩΛΗΣΕΙΣ} + \text{ΛΟΙΠΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ}$
- 4) $\text{ΛΟΙΠΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ} - \text{ΛΟΙΠΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ} = \text{ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΕΣ}$

5) ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΕΚΡΟΕΣ = ΠΩΛΗΣΕΙΣ + ΛΟΙΠΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ – ΛΟΙΠΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ

6) ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ = ΑΓΟΡΕΣ

Όταν πραγματοποιείται μια εξαγωγή από έναν αποθηκευτικό χώρο Α σε έναν αποθηκευτικό χώρο Β, χρεώνεται ο Β ποσοτικά και σε αξία, και πιστώνεται ο Α, αντίστοιχα σε ποσότητα και αξία. Για τον Α είναι λοιπή εξαγωγή και για τον Β είναι λοιπή εισαγωγή. Άρα οι λοιπές εισαγωγές και οι λοιπές εξαγωγές παρακολουθούν τη μεταξύ των καταστημάτων εσωτερική διακίνηση. Πρόκειται για μια χρεωπίστωση μεταξύ των αποθηκευτικών χώρων. Σαν χρεωπίστωση, ακολουθεί τον κανόνα του ίσου ποσού χρέωσης και του ίσου ποσού πίστωσης. Κατά συνέπεια, στο ισοζύγιο μπορεί να γίνεται προσμέτρηση των λοιπών εισαγωγών και λοιπών εξαγωγών, αλλά δεν αλλοιώνονται τα στοιχεία με πολλαπλή προσμέτρηση των προϊόντων. Αυτό οφείλεται στο ότι αυτοαναιρούνται οι λοιπές εισαγωγές από τις λοιπές εξαγωγές, λόγω του κανόνα της χρεωπίστωσης.

Ο πραγματικός λόγος που παρακολουθούνται, είναι για να προσδιορίζονται οι «καταστροφές». Με τον όρο «καταστροφές» εννοούμε τα άχρηστα μη εμπορεύσιμα προϊόντα, τα ληγμένα που δεν επιστρέφονται, τα υπολείμματα και τέλος, τα κατεστραμμένα προϊόντα. Αυτό συμπεραίνεται και μέσα από την παρατήρηση των ισοζυγίων. Διαπιστώνεται ότι οι λοιπές εξαγωγές είναι αριθμητικά μεγαλύτερες από τις λοιπές εισαγωγές. Γεγονός που οφείλεται στο ότι οι λοιπές εξαγωγές παρακολουθούν και τις καταστροφές.

Το αντίθετο, δηλαδή οι λοιπές εισαγωγές να είναι μεγαλύτερες από τις λοιπές εξαγωγές, δεν είναι δυνατόν. Όπου αυτό συμβαίνει, υπάρχει πρόβλημα στην καταχώρηση των αγορών.

4.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΤΩΝ ΣΥΝΟΠΤΙΚΩΝ ΙΣΟΖΥΓΙΩΝ ΑΠΟΘΗΚΗΣ

Τα ισοζύγια αποθήκης αντλήθηκαν από το πρόγραμμα ΑΙΧΜΕΣ 2000 και η μελέτη μας εστιάστηκε στα έτη 2005 και 2006. Δεν καταφέραμε να επεκτείνουμε τη μελέτη μας σε προηγούμενα του 2005 έτη, καθώς το 2005 ήταν το έτος πρώτης λειτουργίας του νέου μηχανογραφικού συστήματος και κατά συνέπεια, δεν είχαμε πρόσβαση στα στοιχεία

προηγούμενων χρήσεων. Τα αρχεία που πήραμε από το πρόγραμμα, αφορούσαν στα ισοζύγια αποθήκης για κάθε μήνα. Το κάθε ισοζύγιο του μήνα περιελάμβανε όλη την κίνηση του μήνα, όλων των εμπορευμάτων, σε όλους τους αποθηκευτικούς χώρους.

Οι αποθηκευτικοί χώροι είναι συνολικά επτά, εκ των οποίων οι έξι αφορούν, κατ' αντιστοιχία, στα super markets. Ως αποθηκευτικός χώρος νοείται γενικώς το κατάστημα. Το κάθε κατάστημα διαθέτει και μία μικρή αποθήκη για κάλυψη άμεσων αναγκών. Έτσι, η ευθύνη του διαχειριστή να παρατηρεί τα ράφια του για ελλείψεις ή για ξεχασμένα στην αποθήκη προϊόντα, είναι μεγαλύτερη και πιο ουσιαστική. Ο έβδομος, μεγαλύτερος και πιο σημαντικός για τη διαχείριση των αποθεμάτων αποθηκευτικός χώρος είναι η κεντρική αποθήκη.

Η αρχική μορφή των ηλεκτρονικών αρχείων ήταν σε μορφή *.txt. Για να επεξεργαστούμε τα στοιχεία που περιείχαν, έπρεπε να τα μετατρέψουμε σε μορφή αρχείων excel. Αυτό ήταν αδύνατο, λόγω του μεγάλου όγκου των δεδομένων του κάθε μήνα, που ξεπερνούσαν το μέγιστο αριθμό εγγραφών σε φύλλο εργασίας στο excel.

Γι' αυτόν το λόγο, επιλέχθηκε τα αρχεία αυτά να μετατραπούν, αρχικά, σε βάση δεδομένων της ACCESS, ώστε να μπορούν να επεξεργαστούν συνολικά ανά μήνα. Έτσι, δημιουργήσαμε δύο βάσεις δεδομένων, μία για το έτος 2005 και μία για το έτος 2006. Η κάθε μια από τις βάσεις αυτές περιέχει τα ισοζύγια της αποθήκης για κάθε μήνα υπό τη μορφή πινάκων. Μέσω της ACCESS, έγινε ομαδοποίηση στις εγγραφές των ισοζυγίων αποθήκης του κάθε μήνα σε ομάδες και υποομάδες, σε πρώτο επίπεδο και σε δεύτερο επίπεδο, ακολούθησε ταξινόμηση των ομάδων, των υποομάδων και των κωδικών των ειδών κατά αύξοντα αριθμό. Έτσι, επιτεύχθηκε να εμφανίζονται όλες οι ομάδες με τις υποομάδες τους και επίσης, μέσα στις ομάδες να εμφανίζονται μαζί οι πολλαπλές εγγραφές του κάθε είδους λόγω της ύπαρξής τους σε διαφορετικούς αποθηκευτικούς χώρους.

Το επόμενο βήμα ήταν να δημιουργηθούν δύο αρχεία excel, ένα για κάθε έτος. Για το κάθε έτος, από το αντίστοιχο έτος της Access αντιγράφηκαν όσοι πίνακες (μήνες) είχαν εγγραφές λιγότερες από το μέγιστο αριθμό των εγγραφών που δέχεται ένα φύλλο εργασίας του excel. Για τους υπόλοιπους πίνακες, μέσα από φιλτράρισμα, διαχωρίσαμε το μήνα σε δύο ή τρία φύλλα εργασίας, ανάλογα με τον όγκο.

Έτσι, καταφέραμε να δημιουργήσουμε τα δύο έτη, σε δύο αρχεία του excel. Μέσα στο κάθε αρχείο του excel, περιέχονται σε φύλλα εργασίας τα ισοζύγια αποθήκης για κάθε μήνα,

με ομαδοποιημένες τις εγγραφές σε ομάδες και υποομάδες και τους κωδικούς των ειδών κατά αύξοντα αριθμό.

Η ανάλυση των ισοζυγίων αποθήκης βασίστηκε και πραγματοποιήθηκε βάση της ομαδοποίησης όλων των κωδικών των προϊόντων της αποθήκης σε ομάδες προϊόντων. Από εδώ και πέρα, λόγω του μεγάλου πλήθους των προϊόντων, για διευκόλυνση στη μελέτη, θα χρησιμοποιούμε τις ομάδες των προϊόντων. Η ομαδοποίηση υπήρχε στο πρόγραμμα και ακολουθήθηκε από τη διοίκηση (βλ. πίνακα 4.1).

Πίνακας 4.1 : Οι ομάδες προϊόντων της Ε.Α.Σ.Π.

ΟΜΑΔΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΟΜΑΔΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
00	ΕΠΙΔΟΤΗΣΕΙΣ	54	ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΑ
01	ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ	55	ΕΙΔΗ ΚΑΠΝΙΣΤΟΥ
02	ΠΟΤΑ	56	ΕΙΔΗ ΟΙΚΙΑΚΟΥ ΕΞΟΠΛ.
03	ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΑ	57	ΕΙΔΗ ΑΤ. ΧΡΗΣ/ΤΑΣ
04	ΕΛΑΙΟΚΟΜΙΚΑ – ΛΙΠΗ	58	ΕΙΔΗ ΕΞΟΧΗΣ – ΘΑΛΑΣΣΑΣ
05	ΚΑΡΑΜΕΛΙΚΑ	59	ΕΚΚΛΗΣΙΑΣΤΙΚΑ
06	ΚΑΦΕΚΟΠΤΙΚΑ	61	XXX
07	ΓΑΡΝΙΤΟΥΡΕΣ	62	ΠΛΑΣΤΙΚΑ
08	ΑΡΤΟΠΟΙΕΙΑ	63	ΕΙΔΗ ΟΙΚΟΣ. ΜΕΤΑΛ.
09	ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΙΚΗ	64	ΑΝΤΙΚ/ΚΑ ΣΚΕΥΗ
10	ΑΛΙΠΑΣΤΑ	65	ΕΙΔΗ ΟΙΚ. ΠΥΡΕΞ
11	ΑΛΛΑΝΤΙΚΑ	66	ΕΙΔΗ ΟΙΚΟΣ. ΓΥΑΛΙΝΑ
12	ΠΑΙΔΙΚΕΣ ΤΡΟΦΕΣ	67	ΕΙΔΗ ΟΙΚΟΣ. ΚΕΡΑΜΙΚΑ
13	ΔΙΑΒΗΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	68	ΕΙΔΗ ΟΙΚΟΣ. ΠΛΑΣΤ.
14	ΖΥΜΑΡΙΚΑ	69	ΣΧΟΛΙΚΑ
15	ΟΣΠΡΙΑ	70	ΠΑΙΧΝΙΔΙΑ
20	ΝΩΠΑ	71	ΗΛΕΚΤΡΙΚΑ ΕΙΔΗ
21	ΚΑΤΕΨΥΓΜΕΝΑ	72	ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΑ ΕΙΔΗ
22	ΚΟΝΣΕΡΒΕΣ	73	ΘΕΡΜ. ΚΑΛΟΡ. ΠΕΤΡΟΓ.
23	ΟΠΩΡΟΚΗΠΕΥΤΙΚΑ	74	ΑΞΕΣΟΥΑΡ
24	ΣΠΟΡΟΙ	75	ΚΕΝΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ
25	ΖΩΟΤΡΟΦΕΣ	77	ΔΙΑΦΟΡΑ
50	ΕΙΔΗ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΟΥ	80	ΓΕΩΡΓΙΚΑ ΦΑΡΜΑΚΑ
51	ΑΤΟΜΙΚΗ ΥΓΙΕΙΝΗ	83	ΕΙΔΗ ΑΛΙΕΙΑΣ
52	ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ	91	ΛΙΠΑΣΜΑΤΑ
53	ΧΑΡΤΙΚΑ – ΣΑΚΚ. ΑΛΟΥΜ.	99	ΒΡΩΣΙΜΕΣ ΕΛΙΕΣ

Μερικές από αυτές τις ομάδες δεν ανήκουν στη δραστηριότητα των super markets. Το πρόγραμμα, στις περισσότερες από αυτές, έχει προστασία και αποτρέπει την κίνηση των ομάδων που δεν ανήκουν στη δραστηριότητα.

Στη συνέχεια, για να ανάγουμε τη μελέτη μας από το επίπεδο των κωδικών ειδών σε ένα επίπεδο πιο πάνω, στο επίπεδο της μελέτης των ομάδων ειδών, υπολογίσαμε σύνολα για κάθε ομάδα στον κάθε μήνα και συγκεντρώνοντας τα σύνολα των ομάδων του κάθε μήνα σε

έναν πίνακα, δημιουργήθηκαν οι συγκεντρωτικοί πίνακες των μηνών με τα ισοζύγια αποθήκης όλων των ομάδων προϊόντων. [Βλ. Παράρτημα Α, Πίνακες Α₁, για το έτος 2005 και Παράρτημα Β, Πίνακες Β₁, για το έτος 2006, αντίστοιχα.]

Με τον τρόπο αυτόν, έχουμε δημιουργήσει 24 πίνακες (δώδεκα για κάθε έτος), όπου στον κάθε έναν από αυτούς βλέπουμε, για τον μήνα που αντιστοιχεί ο πίνακας, την κίνηση όλων των ομάδων. Οι ομάδες που κινούνται μέσα στο έτος και εμφανίζονται στα ισοζύγια της αποθήκης, είναι 52, για το 2005 και 49 ομάδες, για το 2006.

Το επόμενο βήμα ήταν να πάρουμε και να συγκεντρώσουμε από τον κάθε πίνακα του μήνα, τα σύνολα που αφορούν μια συγκεκριμένη ομάδα και με αυτά να δημιουργήσουμε έναν καινούργιο πίνακα, τον συγκεντρωτικό πίνακα της ομάδας για κάθε έτος. Σ' αυτόν εμφανίζεται για μία συγκεκριμένη ομάδα, η κίνησή της μέσα στο έτος, για κάθε μήνα ξεχωριστά. Η παραπάνω διεργασία έγινε για όλες τις ομάδες και έτσι, δημιουργήθηκαν 52 πίνακες - όσες και οι ομάδες - για το 2005 και 49 για το 2006, αντίστοιχα. [Βλ. Παράρτημα Α, Πίνακες Α₂, για το έτος 2005 και Παράρτημα Β, Πίνακες Β₂, για το έτος 2006, αντίστοιχα.]

Στη συνέχεια, υπολογίσαμε τα συνολικά αποτελέσματα της κάθε ομάδας για κάθε έτος χωριστά. Τα στοιχεία αυτά εμφανίζονται στον πίνακα «ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΤΗΣΙΩΝ ΣΥΝΟΛΩΝ ΑΝΑ ΟΜΑΔΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ». Επίσης, υπολογίσαμε την ποσοστιαία αναλογία της κάθε ομάδας στο συνολικό αποτέλεσμα για κάθε έτος. [Βλ. Παράρτημα Α, Πίνακες Α₃, για το έτος 2005 και Παράρτημα Β, Πίνακες Β₃, για το έτος 2006, αντίστοιχα.]

Τέλος, δημιουργήσαμε τα ΣΥΝΟΛΑ ΕΤΟΥΣ, όπου εμφανίζονται τα γενικά σύνολα (όλων των ομάδων) σε ανάλυση ανά μήνα. [Βλ. Πίνακες σελ. 47, για το έτος 2005 και Πίνακες σελ. 48, για το έτος 2006, αντίστοιχα.]

Σε όλους τους πίνακες υπολογίστηκε το μικτό κέρδος. Η εξίσωση του μικτού κέρδους είναι:

$$\text{ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ} = \text{ΑΞΙΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ}^{15} - \text{ΑΞΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ}^{16}$$

Το μικτό κέρδος που έχει υπολογιστεί στους πίνακες, από ότι βλέπουμε, αφορά στο μικτό κέρδος από την πώληση των εμπορευμάτων και όχι στο τελικό μικτό κέρδος όλης της δραστηριότητας.

¹⁵ Η αξία των πωλήσεων στο ισοζύγιο αποθήκης είναι ήδη μειωμένη κατά την αξία της έκπτωσης. Απλά, υπάρχει η στήλη των εκπτώσεων για πληροφοριακούς λόγους.

¹⁶ Η αποτίμηση του κόστους των αποθεμάτων έχει υπολογιστεί με την μέθοδο αποτίμησης, μέση τιμή διαδοχικών υπολοίπων.

4.3. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΕΠΙ ΤΩΝ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΩΝ ΙΣΟΖΥΓΙΩΝ ΑΠΟΘΗΚΗΣ

4.3.1. Σύνολα Έτους

Τα ΣΥΝΟΛΑ ΕΤΟΥΣ διαμορφώθηκαν από τα αθροίσματα των αποτελεσμάτων της κάθε ομάδας σε ανάλυση μήνα και με αυτόν τον τρόπο, συγκεντρώθηκαν σε πίνακα τα μηνιαία σύνολα όλης της δραστηριότητας.

Στις επόμενες σελίδες, εμφανίζονται τα συγκεντρωτικά στοιχεία των ισοζυγίων αποθήκης για το 2005 και για το 2006. Περιλαμβάνουν τον πίνακα που προαναφέραμε, έναν συμπληρωματικό πίνακα που δίνει πληροφορίες σχετικά με τις εκπτώσεις αγορών, με ανάλυση ανά μήνα, καθώς και πίνακα όπου γίνεται ανάλυση του τελικού ετήσιου μικτού κέρδους της δραστηριότητας των super markets (32). Τέλος, παρουσιάζονται τα στοιχεία που αφορούν στις καταστροφές σε ποσότητα και αξία (επίσης, βλ. Παράρτημα Α, Πίνακας Α₄ και Παράρτημα Β, Πίνακας Β₄ που αφορούν στις καταστροφές με ανάλυση ανά ομάδα προϊόντων έτους 2005 και έτους 2006, αντίστοιχα).

Στους πίνακες που αφορούν στα Σύνολα Έτους, μπορεί κανείς αμέσως να παρατηρήσει, πόσες αγορές πραγματοποίησε συνολικά, σε ετήσια βάση, η Ε.Α.Σ.Π. και τι πωλήσεις πέτυχε. Χρήσιμο, όμως, είναι να δούμε και το δείκτη απόδοσης που θα συσχετίσει τα χρησιμοποιούμενα μέσα σε σχέση με τα παραγόμενα αποτελέσματα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2 : ΜΗΝΙΑΙΑ ΣΥΝΟΛΑ ΕΤΟΥΣ 2005 (ΟΛΕΣ ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ ΜΑΖΙ ΣΕ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΗΝΑ)

ΜΗΝΑΣ	ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ		ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ						ΕΞΑΓΩΓΕΣ								ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ
			ΑΓΟΡΕΣ		ΛΟΙΠΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ		ΣΥΝΟΛΟ		ΠΩΛΗΣΕΙΣ				ΛΟΙΠΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ		ΣΥΝΟΛΟ		
	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία Κόστους	Ποσότητα	Αξία Κόστους	Ποσότητα	Αξία Κόστους	Ποσότητα	Αξία Κόστους	Αξία	Αξία Έκπτωσης	Ποσότητα	Αξία Κόστους	Ποσότητα	Αξία Κόστους	
ΙΑΝ	491.336,00	788.026,27	402.685,00	574.183,04	383.876,00	609.575,61	786.561,00	1.183.758,65	349.901,00	551.599,14	611.278,52	2.891,08	382.191,00	601.124,89	732.092,00	1.152.724,03	59.679,38
ΦΕΒ	545.805,00	819.060,89	449.787,00	673.497,05	433.420,00	750.961,38	883.207,00	1.424.458,43	365.142,64	557.195,27	618.129,60	3.334,62	431.463,00	739.215,23	796.605,64	1.296.410,50	60.934,33
ΜΑΡ	632.406,36	947.108,82	513.596,00	762.656,39	520.368,00	851.197,94	1.033.964,00	1.613.854,33	412.990,00	643.658,24	714.364,88	5.357,10	519.758,00	845.843,52	932.748,00	1.489.501,76	70.706,64
ΑΠΡ	733.622,36	1.071.461,39	570.537,00	845.515,00	572.735,00	925.790,75	1.143.272,00	1.771.305,75	496.492,00	770.955,41	869.805,67	4.373,39	570.490,00	914.865,65	1.066.982,00	1.685.821,06	98.850,26
ΜΙΑ	809.912,36	1.156.946,08	505.148,00	689.240,00	540.011,00	1.205.968,85	1.045.159,00	1.895.208,85	400.221,00	594.538,75	667.481,28	4.477,94	539.166,00	1.201.148,57	939.387,00	1.795.687,32	72.942,53
ΙΟΥΝ	915.684,36	1.256.467,61	464.333,00	647.740,00	530.815,00	789.657,65	995.148,00	1.437.397,65	426.914,00	592.659,18	663.693,01	7.397,94	528.480,00	776.409,49	955.394,00	1.369.068,67	71.033,83
ΙΟΥΛ	955.438,36	1.324.796,59	736.071,00	926.678,71	683.628,00	1.248.598,58	1.419.699,00	2.175.277,29	641.386,00	867.715,47	983.951,38	9.651,92	682.968,00	1.243.085,84	1.324.354,00	2.110.801,31	116.235,91
ΑΥΓ	1.050.783,36	1.389.272,57	686.204,00	899.222,00	769.346,00	1.042.948,00	1.455.550,00	1.942.170,00	749.566,00	1.032.094,67	1.179.960,04	12.568,89	770.850,00	1.052.272,49	1.520.416,00	2.084.367,16	147.865,37
ΣΕΠ	985.917,36	1.247.075,41	524.634,00	710.719,94	689.331,00	1.573.633,75	1.213.965,00	2.284.353,69	494.803,00	692.635,97	792.037,27	6.348,91	704.436,00	1.594.759,78	1.199.239,00	2.287.395,75	99.401,30
ΟΚΤ	1.000.643,36	1.244.033,35	459.940,00	662.323,51	468.843,00	743.988,00	928.783,00	1.406.311,51	437.780,00	648.404,88	748.765,90	5.528,25	475.104,00	756.281,75	912.884,00	1.404.686,63	100.361,02
ΝΟΕ	1.016.542,36	1.245.658,23	512.914,00	764.585,00	610.820,00	1.268.286,79	1.123.734,00	2.032.871,79	424.651,00	622.042,30	715.350,76	7.051,20	614.615,00	1.271.642,37	1.039.266,00	1.893.684,67	93.308,46
ΔΕΚ	1.101.010,36	1.384.845,35	510.498,00	775.503,00	1.266.030,41	2.858.388,05	1.776.528,41	3.633.891,05	522.860,00	860.484,81	998.726,42	7.767,06	1.737.646,00	3.301.088,92	2.260.506,00	4.161.573,73	138.241,61
ΤΕΛΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑ	617.032,77	857.162,67	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ΣΥΝΟΛΑ	-	-	6.336.347,00	8.931.863,64	7.469.223,41	13.868.995,35	13.805.570,41	22.800.858,99	5.722.706,64	8.433.984,09	9.563.544,73	76.748,30	7.957.167,00	14.297.738,50	13.679.873,64	22.731.722,59	1.129.560,64

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3 : ΕΚΠΤΩΣΕΙΣ ΑΓΟΡΩΝ ΕΤΟΥΣ 2005

ΜΗΝΑΣ	ΠΟΣΟ ΕΚΠΤΩΣΗΣ
ΙΑΝ	-11.227,39
ΦΕΒ	-17.355,51
ΜΑΡ	-42.078,99
ΑΠΡ	-38.288,12
ΜΙΑ	-29.603,05
ΙΟΥΝ	-65.244,49
ΙΟΥΛ	-76.822,39
ΑΥΓ	-27.736,71
ΣΕΠ	-39.731,77
ΟΚΤ	-36.987,48
ΝΟΕ	-21.542,55
ΔΕΚ	-350.219,36
ΣΥΝΟΛΟ	-756.837,81

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4 : ΤΕΛΙΚΟ ΕΤΗΣΙΟ ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ 32 ΕΤΟΥΣ 2005

ΠΩΛΗΣΕΙΣ	9.563.544,73
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	8.433.984,09
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	1.129.560,64
ΕΚΠΤΩΣΕΙΣ ΑΓΟΡΩΝ	-756.837,81
ΤΕΛΙΚΟ ΕΤΗΣΙΟ ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	1.886.398,45
% ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	11,81%
% ΤΕΛΙΚΟ ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ Σ/Μ – 2005	19,72%
ΤΕΛΙΚΟ ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ (ΑΝΑΛΟΓΙΑ)	59,88%
ΤΕΛΙΚΟ ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΑΠΟ ΕΚΠΤΩΣΕΙΣ ΑΓΟΡΩΝ (ΑΝΑΛΟΓΙΑ)	40,12%

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.5 : ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΕΣ ΕΤΟΥΣ 2005

ΠΟΣΟΤΗΤΑ	% ΕΠΙ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ	ΑΞΙΑ	% ΕΠΙ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ	% ΕΠΙ ΤΟΥ Μ.Κ.
487.943,59	7,70%	428.743,15	4,80%	22,73%

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.6 : ΜΗΝΙΑΙΑ ΣΥΝΟΛΑ ΕΤΟΥΣ 2006 (ΟΛΕΣ ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ ΜΑΖΙ ΣΕ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΗΝΑ)

ΜΗΝΑΣ	ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ		ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ						ΕΞΑΓΩΓΕΣ								ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ
			ΑΓΟΡΕΣ		ΛΟΙΠΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ		ΣΥΝΟΛΟ		ΠΩΛΗΣΕΙΣ				ΛΟΙΠΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ		ΣΥΝΟΛΟ		
	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία Κόστους	Ποσότητα	Αξία Κόστους	Ποσότητα	Αξία Κόστους	Ποσότητα	Αξία Κόστους	Αξία	Αξία Έκπτωσης	Ποσότητα	Αξία Κόστους	Ποσότητα	Αξία Κόστους	
ΙΑΝ	614.670,00	882.916,17	360.560,00	552.050,39	435.877,00	751.638,67	796.437,00	1.303.689,06	387.684,00	594.103,48	682.938,68	5.957,80	436.776,00	747.167,41	824.460,00	1.341.270,89	88.835,20
ΦΕΒ	586.647,00	845.334,34	460.788,00	699.086,64	468.197,00	759.225,77	928.985,00	1.458.312,41	406.387,00	610.225,95	703.544,59	6.894,76	467.315,00	747.959,08	873.702,00	1.358.185,03	93.318,64
ΜΑΡ	641.930,00	945.461,72	579.741,00	845.977,25	501.784,00	831.145,86	1.081.525,00	1.677.123,11	463.148,00	705.034,72	814.434,54	8.290,90	506.201,00	826.279,00	969.349,00	1.531.313,72	109.399,82
ΑΠΡ	754.106,00	1.091.271,11	557.634,00	837.281,67	597.994,00	994.003,51	1.155.628,00	1.831.285,18	531.454,00	842.523,94	980.050,49	9.273,06	596.640,00	987.497,85	1.128.094,00	1.830.021,79	137.526,55
ΜΙΑ	781.640,00	1.092.534,50	608.691,00	839.609,54	559.703,00	877.700,23	1.168.394,00	1.717.309,77	501.670,00	734.896,99	845.979,40	11.162,61	559.556,00	869.772,73	1.061.226,00	1.604.669,72	111.082,41
ΙΟΥΝ	888.808,00	1.205.174,55	516.992,00	758.568,00	601.969,00	936.814,97	1.118.961,00	1.695.382,97	564.247,00	810.074,51	930.244,20	10.024,51	600.958,00	931.480,10	1.165.205,00	1.741.554,61	120.169,69
ΙΟΥΛ	842.564,00	1.159.002,91	893.019,00	1.170.018,15	756.204,00	1.097.638,10	1.649.223,00	2.267.656,25	726.936,00	1.028.743,27	1.183.115,29	17.083,86	753.942,00	1.082.196,62	1.480.878,00	2.110.939,89	154.372,02
ΑΥΓ	1.010.909,00	1.315.719,27	646.338,00	913.969,00	778.055,00	1.195.103,85	1.424.393,00	2.109.072,85	784.539,00	1.140.901,57	1.322.802,82	21.564,64	776.099,00	1.177.645,93	1.560.638,00	2.318.547,50	181.901,25
ΣΕΠ	874.664,00	1.106.244,62	540.724,00	761.697,00	495.432,00	810.078,08	1.036.156,00	1.571.775,08	577.947,00	833.584,93	959.136,20	14.871,54	494.988,93	800.957,08	1.072.935,93	1.634.542,01	125.551,27
ΟΚΤ	837.884,08	1.043.477,69	571.189,00	817.609,61	609.568,00	921.934,81	1.180.757,00	1.739.544,42	509.393,00	784.902,78	880.931,89	12.468,74	610.430,00	904.131,73	1.119.823,00	1.689.034,51	96.029,11
ΝΟΕ	898.818,08	1.093.987,60	537.442,00	767.027,57	505.080,00	814.675,25	1.042.522,00	1.581.702,82	462.140,00	699.965,15	814.681,65	10.131,06	503.321,00	804.168,70	965.461,00	1.504.133,85	114.716,50
ΔΕΚ	975.879,08	1.171.556,57	505.590,00	776.369,61	1.304.415,00	2.883.637,52	1.810.005,00	3.660.007,13	571.892,00	926.553,60	1.076.581,40	14.342,01	1.681.499,40	3.092.434,87	2.253.391,40	4.018.988,47	150.027,80
ΤΕΛΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑ	532.492,68	812.575,23	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ΣΥΝΟΛΑ	-	-	6.778.708,00	9.739.264,43	7.614.278,00	12.873.596,62	14.392.986,00	22.612.861,05	6.487.437,00	9.711.510,89	11.194.441,15	142.065,49	7.987.726,32	12.971.691,10	14.475.163,32	22.683.201,99	1.482.930,26

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.7 : ΕΚΠΤΩΣΕΙΣ
ΑΓΟΡΩΝ ΕΤΟΥΣ 2006**

ΜΗΝΑΣ	ΠΟΣΟ ΕΚΠΤΩΣΗΣ
ΙΑΝ	-10.240,49
ΦΕΒ	-17.076,97
ΜΑΡ	-47.184,21
ΑΠΡ	-33.575,76
ΜΙΑ	-26.945,03
ΙΟΥΝ	-49.320,91
ΙΟΥΛ	-107.122,95
ΑΥΓ	-49.670,43
ΣΕΠ	-59.917,23
ΟΚΤ	-32.759,59
ΝΟΕ	-33.155,27
ΔΕΚ	-390.467,34
ΣΥΝΟΛΟ	-857.436,18

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.8 : ΤΕΛΙΚΟ ΕΤΗΣΙΟ ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ 32
ΕΤΟΥΣ 2006**

ΠΩΛΗΣΕΙΣ	11.194.441,15
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	9.711.510,89
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	1.482.930,26
ΕΚΠΤΩΣΕΙΣ ΑΓΟΡΩΝ	-857.436,18
ΤΕΛΙΚΟ ΕΤΗΣΙΟ ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	2.340.366,44
% ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	13,25%
% ΤΕΛΙΚΟ ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ Σ/Μ - 2005	20,91%
ΤΕΛΙΚΟ ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ (ΑΝΑΛΟΓΙΑ)	63,36%
ΤΕΛΙΚΟ ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΑΠΟ ΕΚΠΤΩΣΕΙΣ ΑΓΟΡΩΝ (ΑΝΑΛΟΓΙΑ)	36,64%

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.9 : ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΕΣ ΕΤΟΥΣ 2006

ΠΟΣΟΤΗΤΑ	% ΕΠΙ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ	ΑΞΙΑ	% ΕΠΙ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ	% ΕΠΙ ΤΟΥ Μ.Κ.
373.463,32	5,51%	98.110,78	1,01%	6,62%

4.3.1.1. ΕΤΟΣ 2005 – Ανάλυση σε επίπεδο συνολικών ετήσιων αποτελεσμάτων

Πιο αναλυτικά για το έτος 2005, οι αγορές ανέρχονται στο ποσό των **8.931.863,64€**. Οι αντίστοιχες πωλήσεις που προέρχονται από τις αγορές αυτές, ανέρχονται στο ποσό των **8.433.984,09€** σε αξία κόστους και σε **9.563.544,73€** σε πραγματική αξία πωλήσεων. Για να βρούμε την απόδοση, πρέπει να υπολογίσουμε το μικτό κέρδος που προέρχεται από την πώληση. Έτσι, από την αξία των πωλήσεων αφαιρούμε την αξία του κόστους αυτών που πωλήθηκαν και βρίσκουμε ότι το μικτό κέρδος από την πώληση αντιστοιχεί σε **1.129.560,64€**.

Η απόδοση της δραστηριότητας σε μικτό κέρδος, σχετικά με το τι επένδυσε σε αγορές και τι παρήγαγε σε μικτό κέρδος από πωλήσεις, βρίσκεται από τη σχέση:

ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΛΟΣ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ / ΣΥΝΟΛΟ ΑΓΟΡΩΝ = ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΓΟΡΩΝ.

Από τη σχέση αυτή, βρίσκουμε εύκολα την ποσοστιαία έκφραση της απόδοσης των αγορών, που είναι **12,65%**.

Η απόδοση σε μικτό κέρδος από τις πωλήσεις σε σχέση με τις πωλήσεις βρίσκεται από τη σχέση:

ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΛΟΣ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ / ΑΞΙΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ = ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

και ανέρχεται στο **11,81%**.

Θέλοντας να καταλήξουμε στο τελικό μικτό κέρδος της δραστηριότητας, πρέπει από τις πωλήσεις να αφαιρέσουμε το κόστος των πωληθέντων και να αφαιρέσουμε, επίσης, και τις εκπτώσεις των αγορών. Έτσι, η τελική σχέση του μικτού κέρδους είναι:

ΤΕΛΙΚΟ ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΛΟΣ = ΠΩΛΗΣΕΙΣ - ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ - ΕΚΠΤΩΣΕΙΣ ΑΓΟΡΩΝ.

Οι εκπτώσεις των αγορών από τη φύση τους είναι αρνητικό ποσό (πιστωτικό ποσό), αφού μειώνουν το κόστος των αγορών, και κατά συνέπεια, αυξάνουν το τελικό μικτό κέρδος. Έτσι, το τελικό μικτό κέρδος ανέρχεται σε **1.886.398,45€** και ποσοστιαία έκφραση σε σχέση με τις πωλήσεις, σε **19,72%**.

Αναλύοντας την κατανομή του τελικού μικτού κέρδους, σε μικτό κέρδος από τις πωλήσεις και σε μικτό κέρδος που προέρχεται από εκπτώσεις αγορών παρατηρούμε ότι η ποσοστιαία κατανομή αντιστοιχεί σε, 59,88% το ποσοστό που αντιστοιχεί στο μικτό κέρδος από τις πωλήσεις και 40,12% το ποσοστό που αντιστοιχεί σε μικτό κέρδος που προέρχεται από τις εκπτώσεις των αγορών.

Με τον προγραμματισμό των αγορών σε ένα ευρύτερο πλαίσιο οργάνωσης της διαχείρισης των αποθεμάτων, θα αυξηθεί το τελικό ποσοστό κέρδους, καθώς ήδη έχουμε διαπιστώσει ότι το τελικό μικτό κέρδος αποτελείται κατά το 40,12% από τη συνεισφορά των εκπτώσεων αγορών που κατά κύριο λόγο αποτελούνται από εκπτώσεις επί του τζίρου που πραγματοποιήθηκε. Γνωρίζουμε, επίσης, ότι σε πολλά είδη της η Ε.Α.Σ.Π., το ποσοστό κέρδους της είναι σχεδόν μηδενικό (για παράδειγμα 0,1%), με πιθανή δικαιολογία να διατηρείται ανταγωνιστική έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών της. Το τελικό κέρδος από αυτούς τους κωδικούς που προαναφέραμε προέρχεται από το μικρό ποσοστό κέρδους επί των πωλήσεων καθώς επίσης και από τη συνολική έκπτωση που θα λάβει, ανάλογα με το επίπεδο του τζίρου, η Ε.Α.Σ.Π. Η αύξηση θα επιτευχθεί καθώς, στα πλαίσια μιας οργανωμένης διαχείρισης της αναπλήρωσης των αποθεμάτων που απαιτείται, οι ποσότητες που θα δίνονται ανά παραγγελία προς τους προμηθευτές, θα είναι μεγαλύτερες, μειώνοντας το συνολικό αριθμό των παραγγελιών όπου αυτό είναι εφικτό και συμφέρον. Έτσι, θα μπορεί να επιτευχθεί και επιπλέον έκπτωση, εκμεταλλευομένη τις οικονομίες κλίμακας.

4.3.1.2. ΕΤΟΣ 2006 – Ανάλυση σε επίπεδο συνολικών ετησίων αποτελεσμάτων

Αντίστοιχα, για το έτος 2006, οι αγορές ανέρχονται στο ποσό των **6.778.708,00€** (8.931.863,64€ το 2005, -24,10%). Οι αντίστοιχες πωλήσεις που προέρχονται από τις αγορές αυτές, ανέρχονται στο ποσό των **9.711.510,89€** (8.433.984,09€ το 2005, +15,15%) σε αξία κόστους και σε **11.194.441,15€** (9.563.544,73€ το 2005, +17,05%) σε πραγματική αξία πωλήσεων. Για να βρούμε την απόδοση πρέπει να υπολογίσουμε το μικτό κέρδος που προέρχεται από την πώληση. Έτσι, από την αξία των πωλήσεων αφαιρούμε την αξία του κόστους αυτών που πωλήθηκαν και βρίσκουμε ότι το μικτό κέρδος από την πώληση αντιστοιχεί σε **1.482.930,26€** (1.129.560,64€ το 2005, +31,28%).

Η απόδοση της δραστηριότητας σε μικτό κέρδος επί των αγορών, υπολογίζεται σε **21,88%**. Η αύξηση αυτή, από 12,65% σε 21,88% (9,23% βελτίωση), κρίνεται ικανοποιητική και σημαίνει ότι έγινε πιο αποτελεσματική και πιο αποδοτική η διαχείριση των αγορών στο έτος 2006 σε σύγκριση με το έτος 2005. Δηλαδή, το 2006 μπορεί να αποδώσει ανά 100€ αγορών 9,23€ μικτό κέρδος επιπλέον, σε σχέση με αυτό που είχε επιτύχει το 2005.

Η απόδοση των πωλήσεων σε μικτό κέρδος ανέρχεται σε ποσοστό επί των πωλήσεων **13,25%** (11,81% το 2005). Έτσι, συγκριτικά με το 2005, το 2006 είχαμε καλύτερευση του

ποσοστού μικτού κέρδους, κάτι που σε αριθμούς σημαίνει ότι για 100€ αξία πωλήσεων το 2006 κερδίζει 1,44€ παραπάνω από ό,τι κέρδιζε το 2005 (+1,44%).

Το τελικό μικτό κέρδος ανέρχεται σε **2.340.366,44€** (1.886.398,45€ το έτος 2005) και ποσοστιαία έκφραση προς τις πωλήσεις, **20,91%** (19,72% το 2005). Εδώ, παρατηρούμε αύξηση στο τελικό μικτό κέρδος κατά 5,33%, από το 2005 στο 2006, αλλά και στο ποσοστό τελικού μικτού κέρδους, που παρουσίασε αύξηση κατά 1,19%. Βέβαια παρατηρούμε ότι η αντιστοιχία του μικτού κέρδους στις πωλήσεις δεν ακολούθησε την ίδια αυξητική δυναμική που είχε το μικτό κέρδος σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Αυτό μας δίνει την αίσθηση ότι υπάρχει ακόμα δρόμος, για να καλυφθεί, ώστε οι πωλήσεις να γίνουν πιο αποδοτικές και να συμβαδίζουν περίπου οι δυο αυξήσεις αυτές. Ειδικά, αναλύοντας την πολιτική της Ε.Α.Σ.Π., βλέπουμε μείωση των αγορών κατά 24,10%, αύξηση των πωλησεων κατά 17,05%. Αυτές οι μεταβολές, πρέπει να επηρεάσουν θετικά την ταχύτητα κυκλοφορίας του αποθέματος, καθώς μειώνοντας τις αγορές κατά συνέπεια μειώνεται και το μέσο απόθεμα, ενώ αυξάνοντας τις πωλήσεις, σημαίνει ότι μπορούμε να διακινούμε μεγαλύτερο όγκο εμπορευμάτων σε επίπεδο έτους. Ο συνδυασμός όλων των μεταβολών, επιφέρει τελικά αύξηση του μικτού κέρδους που προέρχεται από τις πωλήσεις κατά 31,28%.

Αναλύοντας την κατανομή του τελικού μικτού κέρδους, σε μικτό κέρδος από τις πωλήσεις και σε μικτό κέρδος που προέρχεται από εκπτώσεις αγορών, παρατηρούμε ότι η ποσοστιαία κατανομή αντιστοιχεί σε, 63,36% (59,88% το 2005, +3,48%) ποσοστό που αντιστοιχεί στο μικτό κέρδος από τις πωλήσεις και 36,64% (40,12% το 2005, -3,48%) ποσοστό που αντιστοιχεί σε μικτό κέρδος που προέρχεται από τις εκπτώσεις των αγορών. Η αύξηση του τμήματος που κατέχει το μικτό κέρδος από τις πωλήσεις οφείλεται κυρίως στην αύξηση του μικτού κέρδους από τις πωλήσεις σε σχέση με τη μικρότερη αύξηση των εκπτώσεων αγορών που διαμορφώνουν το σύνολο του τελικού μικτού κέρδους. Αυτό δε σημαίνει όμως πως μειώθηκε η σημασία και η χρησιμότητα των εκπτώσεων των αγορών, αφού μιλάμε για ποσό της τάξης των 857.436,18€ για το έτος 2006 και για το έτος 2005 αντίστοιχα, 756.837,81€ (+13,29%).

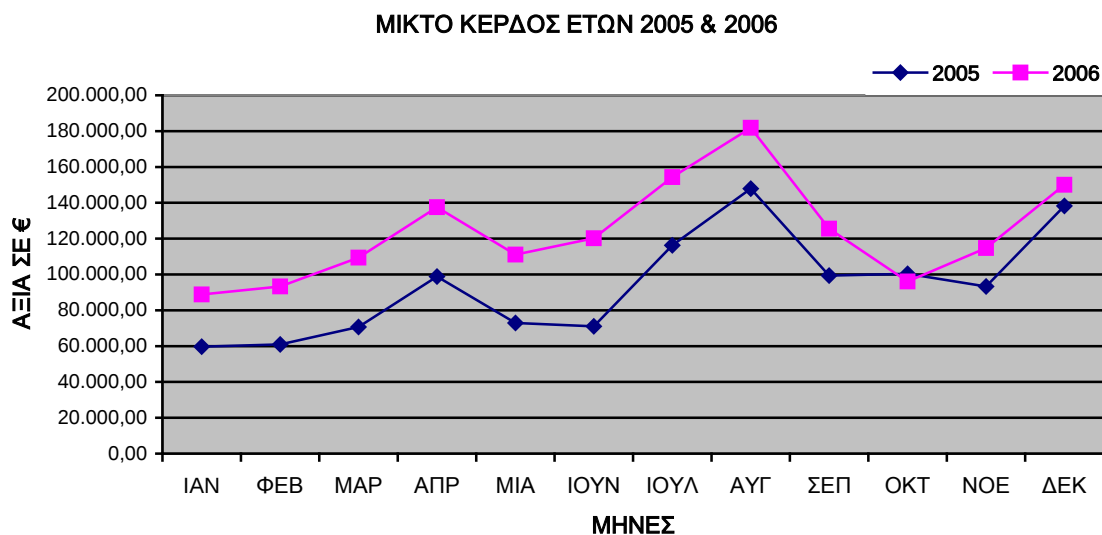
Σε επίπεδο έτους, θέλαμε να παρουσιάσουμε και τις καταστροφές που εμφανίζονται (έμμεσα) στα ισοζυγία της αποθήκης. Παρατηρούμε ότι, για το έτος 2005, οι καταστροφές σε ποσότητα ανέρχονται στο 7,70% των αγορών και σε αξία 4,80% των αγορών. Τα νούμερα αυτά κατά τη γνώμη μας είναι ανησυχητικά υψηλά.

Η πορεία, το έτος 2006, έδειξε ότι οι υπεύθυνοι αντιλήφθηκαν την ανησυχητική αυτή κατάσταση και κατάφεραν να μειώσουν το ποσοστό των καταστροφών, σε ποσότητα, στο επίπεδο του 5,51%. Αυτό δεν μας δείχνει και πολύ καλή βελτίωση, αλλά, η στοχευμένη αυτή μείωση της τάξης του 2,19% επέφερε μείωση κατά 3,79% στο ποσοστό της αξίας των καταστροφών προς τις αγορές, φτάνοντάς το στο επίπεδο του 1,01%, σε σχέση με το 2005 που ήταν 4,80%.

4.3.2. Ανάλυση της πορείας βασικών μεγεθών

Μικτό Κέρδος

Το διάγραμμα 4.1 παρουσιάζει, συγκριτικά για τα δύο έτη 2005 και 2006, ανά μήνα, το μικτό κέρδος που έχει επιτευχθεί από τη δραστηριότητα των super markets.

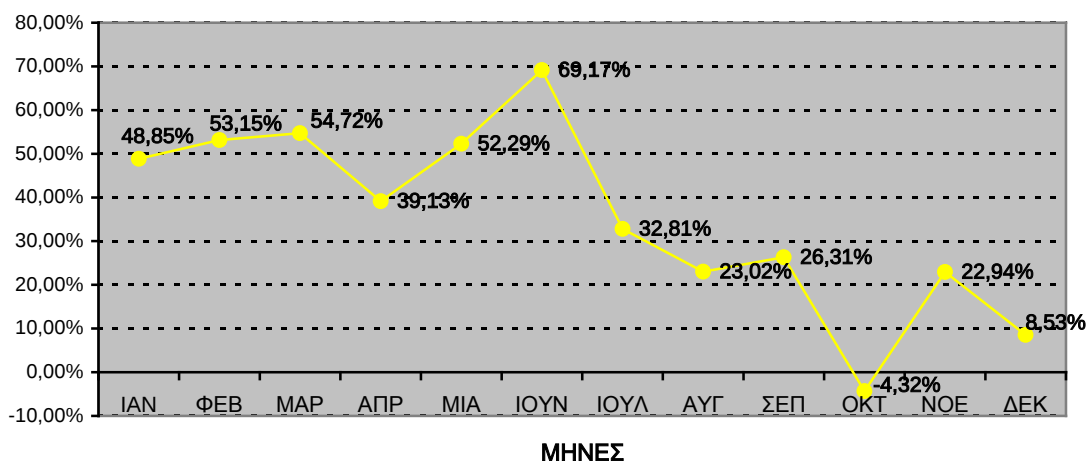


Διάγραμμα 4.1: Συγκριτική μηνιαία εξέλιξη του μικτού κέρδους των ετών 2005, 2006.

Παρατηρούμε ότι οι μήνες κορύφωσης, είναι οι μήνες που αντιστοιχούν στο Πάσχα, ο Αύγουστος που είναι μήνας αιχμής της τουριστικής περιόδου και τέλος, τα Χριστούγεννα.

Προκειμένου να δοθεί πληρέστερη συγκριτική εικόνα μεταξύ των ετών 2005 και 2006, το διάγραμμα 4.2 παρακολουθεί τις μεταβολές ανά μήνα, στα δύο έτη, του μικτού κέρδους.

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΑΝΑ ΜΗΝΑ ΕΤΩΝ 2005 & 2006



Διάγραμμα 4.2: Ποσοστιαία μεταβολή του μικτού κέρδους ανά μήνα, μεταξύ 2005 και 2006.

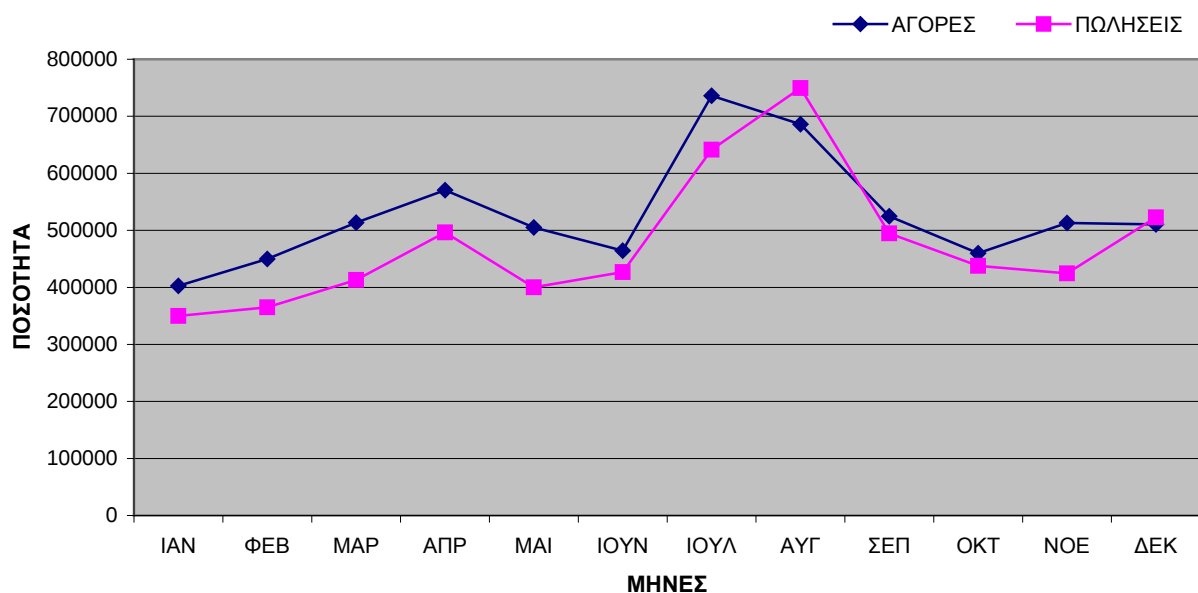
Για κάθε μήνα, παρατηρούμε ότι υπάρχει αύξηση στο μικτό κέρδος, εκτός από το μήνα Οκτώβριο οπότε εμφανίζεται μείωση της τάξης του 4,32%. Για όλους τους υπόλοιπους μήνες, η αύξηση κυμαίνεται από 8,53% το μήνα Δεκέμβριο, έως και 69,17% το μήνα Ιούνιο.

Κατά τη γνώμη μας, θα πρέπει να διατηρηθεί σταθερά ανοδική η πορεία και να γίνει ακόμη μια προσπάθεια να στηριχθούν οι μήνες που παρουσιάζεται μειωμένο το μικτό κέρδος. Μεγάλη προσοχή θα πρέπει να δοθεί κατά την περίοδο των ανατιμήσεων, ώστε να μετατοπίζεται η αύξηση των τιμών στην τελική τιμή και όχι να απορροφάται από το περιθώριο μικτού κέρδους που έχει οριστεί και επιφέρει μείωση της κερδοφορίας, χωρίς βέβαια να ξεφεύγουμε από τα λογικά όρια και με κίνδυνο να βγούμε εκτός ανταγωνισμού.

Ανάλυση αγορών σε σχέση με τις πωλήσεις

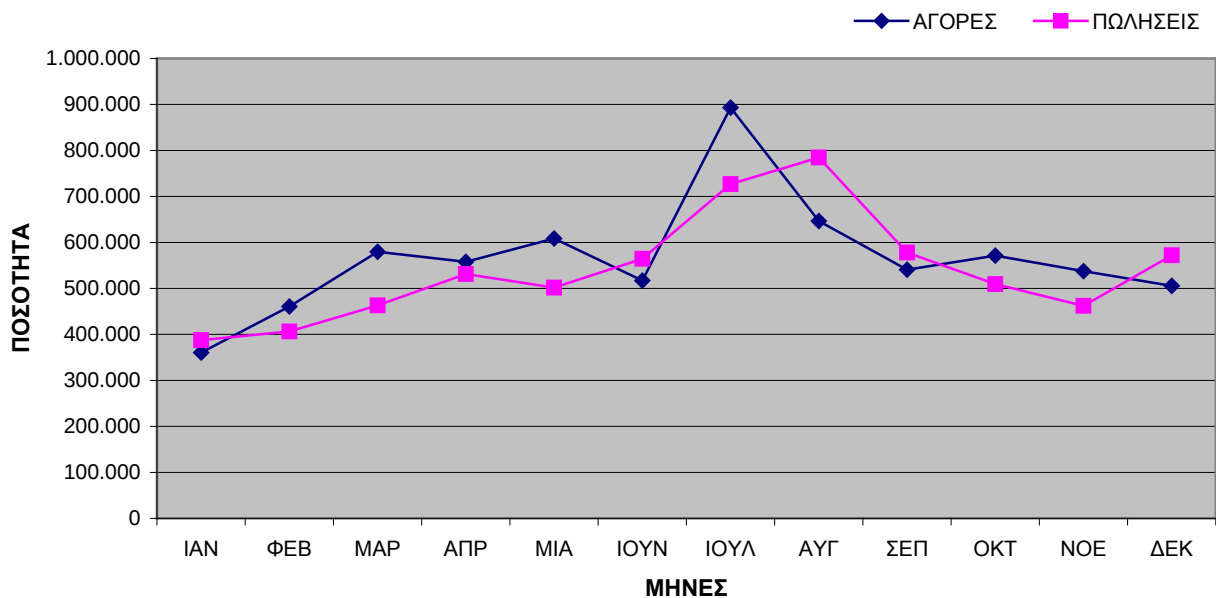
Με ερέθισμα από τη διαπίστωση, ότι οι εντολές για αναπαραγγελία δίνονται με σκοπό να καλυφθούν οι αναμενόμενες πωλήσεις, θέλαμε να παρατηρήσουμε τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στις πωλήσεις και τις αγορές. Το μέγεθος των αποκλίσεων μεταξύ αναμενόμενων πωλήσεων - που μεταφράζονται σε αγορές – και πραγματικών πωλήσεων διαπιστώνεται από τα διαγράμματα που ακολουθούν.

Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΤΟ ΕΤΟΣ 2005 (ΣΕ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ)



Διάγραμμα 4.3: Πωλήσεις και αγορές, σε ποσότητες, που πραγματοποιήθηκαν το έτος 2005.

Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΟ ΕΤΟΣ 2006 (ΣΕ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ)

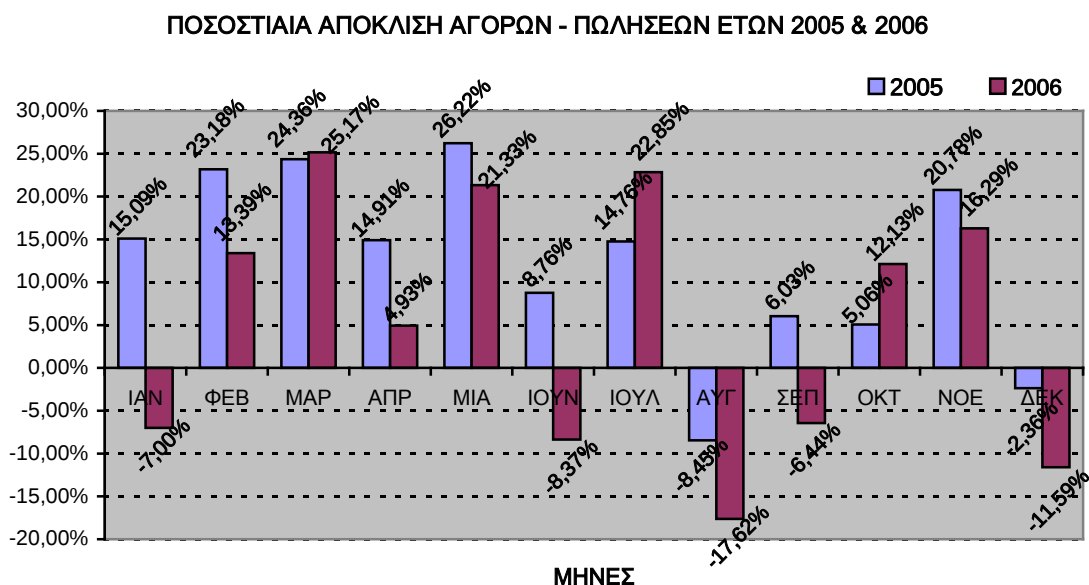


Διάγραμμα 4.4: Πωλήσεις και αγορές, σε ποσότητες, που πραγματοποιήθηκαν το έτος 2006.

Από τα διαγράμματα της πορείας των αγορών και των πωλήσεων για το έτος 2005 και 2006 (διαγρ. 4.3 και 4.4), για την ακολουθούμενη πολιτική αναπλήρωσης των αποθεμάτων, παρατηρούμε τα εξής:

- Οι αγορές είναι πάντα μεγαλύτερες από τις πωλήσεις. Αυτό φανερώνει συνεχή αποθεματοποίηση, χωρίς όμως να φαίνεται ότι συμβαίνει για κάποιο σκοπό, δηλαδή να αξιοποιείται το απόθεμα αυτό που δημιουργείται.
- Οι μόνοι μήνες που χρησιμοποιεί, για να πραγματοποιήσει τις πωλήσεις, απόθεμα από stock, είναι οι μήνες Αύγουστος και Δεκέμβριος για το 2005, χωρίς όμως να φαίνεται ότι είχε δημιουργηθεί κάποιο απόθεμα, για να χρησιμοποιηθεί για το σκοπό αυτό. Αυτό συμπεραίνεται από την αρνητική διαφορά των αγορών από τις πωλήσεις, που αντιστοιχεί στη χρησιμοποίηση του αποθέματος. Αντίστοιχα, για το 2006, παρατηρείται να συνεχίζεται η συνεχής αποθεματοποίηση χωρίς να χρησιμοποιείται το stock, παρά μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό του, τους μήνες Ιανουάριο, Αύγουστο, Σεπτέμβριο και Δεκέμβριο. Πρέπει να αναφέρουμε ότι, κατά το έτος 2006, παρατηρείται οι αγορές να ακολουθούν με μικρότερη απόκλιση τις πωλήσεις σε σχέση με το 2005.

Η διαφορά των αγορών από τις πωλήσεις προς τις πωλήσεις, μας δίνει την ποσοστιαία απόκλιση των αγορών από τις πωλήσεις. Οι αποκλίσεις αυτές παρουσιάζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



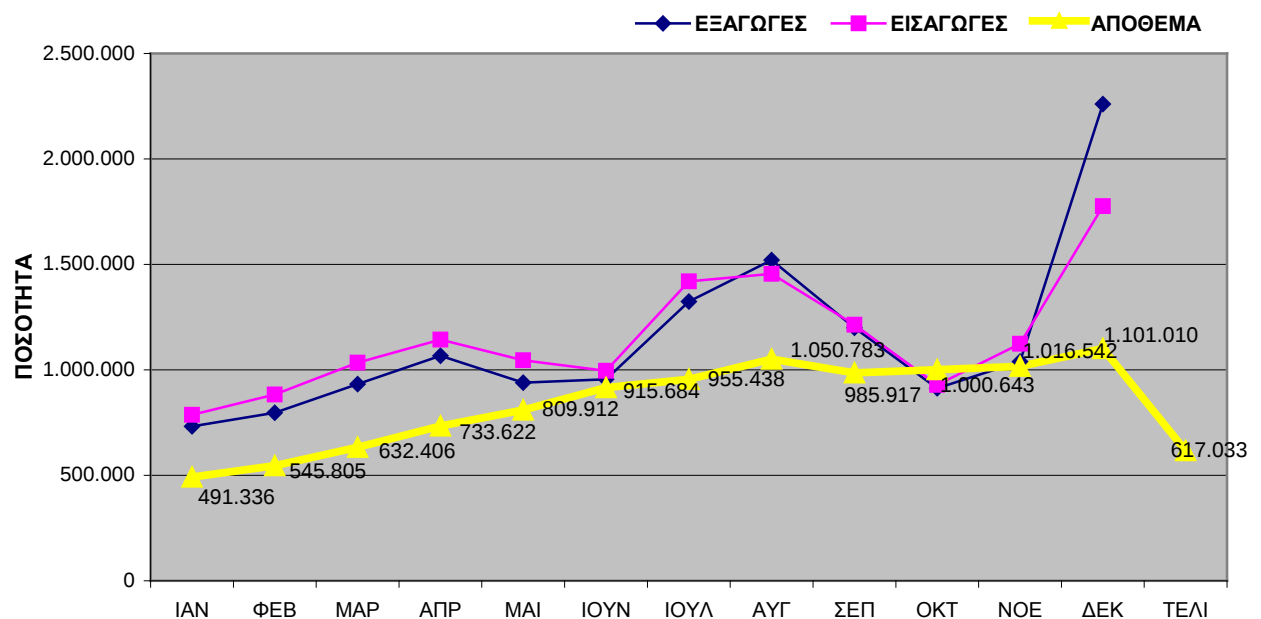
Διάγραμμα 4.5: Ποσοστιαίες αποκλίσεις αγορών - πωλήσεων, επί των ποσοτήτων που πραγματοποιήθηκαν τα έτη 2005 και 2006.

Λόγω του ότι δεν διαπιστώνεται κάποια πολιτική προγραμματισμένης αποθεματοποίησης, παρά μόνον η ακολουθούμενη πολιτική «να αγοράζω περίπου όσα αναμένω ότι θα πουλήσω», κρίνεται σκόπιμο η ποσοστιαία διαφορά να μειωθεί κατά πολύ, τόσο, ώστε να φτάσει στο αναγκαίο ποσοστό που θα ορίζεται και θα κρίνεται ως λειτουργικό στα πλαίσια χάραξης μιας νέας πολιτικής που πρέπει να ακολουθηθεί.

Για να επιβεβαιώσουμε τις παραπάνω παρατηρήσεις και να βγάλουμε πιο αξιόπιστα συμπεράσματα, πρέπει να μελετήσουμε τις συνολικές εισαγωγές και τις συνολικές εξαγωγές σε σχέση με το επίπεδο του αποθέματος. Το επίπεδο του αποθέματος, όπως έχουμε ήδη αναλύσει στο πρώτο μέρος, επηρεάζει τη λειτουργικότητα της οικονομικής μονάδας, κάτι που καθιστά τον έλεγχό του σημαντικό, ώστε να αποφεύγονται τα αρνητικά επακόλουθα της υπεραποθεματοποίησης.

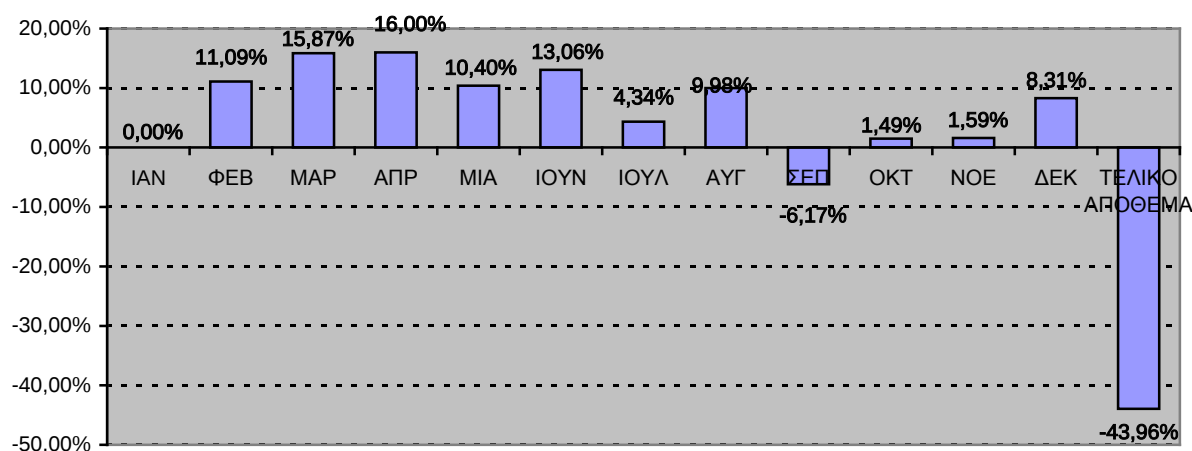
Στη συνέχεια, παραθέτουμε τα σχετικά διαγράμματα για τα δύο έτη. Για κάθε έτος, έχει γίνει ανάλυση των συνολικών εισαγωγών και των συνολικών εξαγωγών σε σχέση με το επίπεδο του αποθέματος. Στην αρχή, θα αναλύσουμε τα δεδομένα σε ποσότητες, προκειμένου να παρακολουθήσουμε, σε επίπεδο παραγγελιών αναπλήρωσης, πώς εξελίσσεται η πολιτική αναπλήρωσης σε σχέση με το επίπεδο του αποθέματος (ποσοτικά).

**ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ-ΕΞΑΓΩΓΩΝ-ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ (ΣΕ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ)
ΕΤΟΥΣ 2005**



Διάγραμμα 4.6: Συγκριτική απεικόνιση Εισαγωγών–Εξαγωγών–Αποθέματος, σε ποσότητες, έτους 2005.

ΜΗΝΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΤΟΥ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ ΕΤΟΥΣ 2005



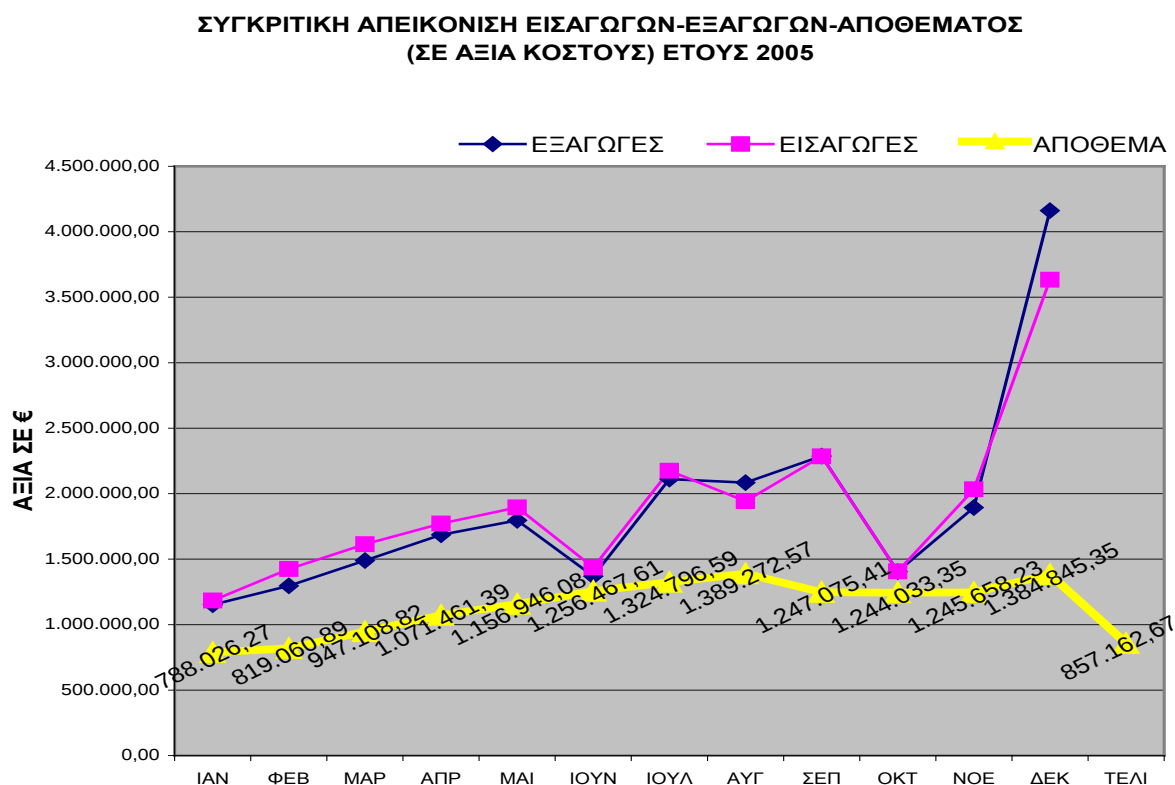
Διάγραμμα 4.7: Μηνιαία ποσοστιαία μεταβολή του αποθέματος κατά τη διάρκεια του 2005.

Για το 2005 (βλ. διαγρ. 4.6 και 4.7), παρατηρούμε ότι οι συνολικές εισαγωγές (σε ποσότητες), ακολουθούν καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, με πολύ μικρή απόκλιση, τις συνολικές εξαγωγές. Το γεγονός ότι οι ποσότητες των αγορών είναι μεγαλύτερες και πλησιάζουν τις ποσότητες των πωλήσεων, φανερώνει ότι η Ε.Α.Σ.Π, όσον αφορά στη δραστηριότητα των super markets, αγοράζει ό,τι χρειάζεται να πωλήσει, χωρίς να κάνει χρήση του αποθέματος που έχει. Άρα, το ύψος του αποθέματος δεν θα έπρεπε να βρίσκεται στο επίπεδο που εμφανίζεται. Το απόθεμα που θα έπρεπε να διακρατείται δεν μπορούμε να το προσδιορίσουμε επ' ακριβώς, αφού δεν διαθέτουμε στοιχεία του κλάδου σαν βάση σύγκρισης. Επίσης, η κάθε οικονομική μονάδα έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες και ανάγκες, και κατά συνέπεια δεν υπάρχει λύση που να είναι εφαρμόσιμη απευθείας. Αυτό που μετά βεβαιότητας μπορούμε να παρατηρήσουμε, είναι η δυσανάλογη σχέση αγορών και αποθέματος, σε σχέση με τις πραγματοποιηθείσες πωλήσεις. Κρίνουμε υπερβολικές τις αγορές σε σχέση με το απόθεμα ή και υπερβολικό το απόθεμα για τις αγορές που πραγματοποιούνται.

Το επίπεδο του αποθέματος ακολουθεί μια συνεχή ανοδική πορεία, από τον Ιανουάριο που ξεκινάμε και θεωρούμε ότι είναι το απόθεμα αρχής, έως και τον Ιούλιο μήνα. Το μήνα Αύγουστο, παρατηρούμε μια μικρή διόρθωση και τέλος, το Δεκέμβριο παρατηρούμε μια πολύ αισθητή μείωση του αποθέματος και συμβαίνει αυτό, καθώς ο Δεκέμβριος είναι ο

τελευταίος μήνας της διαχειριστικής περιόδου και ίσως, υπάρχει η θέληση να μην εμφανίζεται στον ισολογισμό αυξημένη αξία αποθεμάτων.

Από το μεγάλο σε ύψος απόθεμα που διακρατεί η Ε.Α.Σ.Π., βλέποντας και το διάγραμμα 4.8, μπορούμε να διαπιστώσουμε το ύψος του κόστους αγοράς αυτού του αποθέματος, που είναι δεσμευμένο χρήμα και δεν μπορεί να αξιοποιηθεί ή να χρησιμοποιηθεί αλλού πιο αποδοτικά.

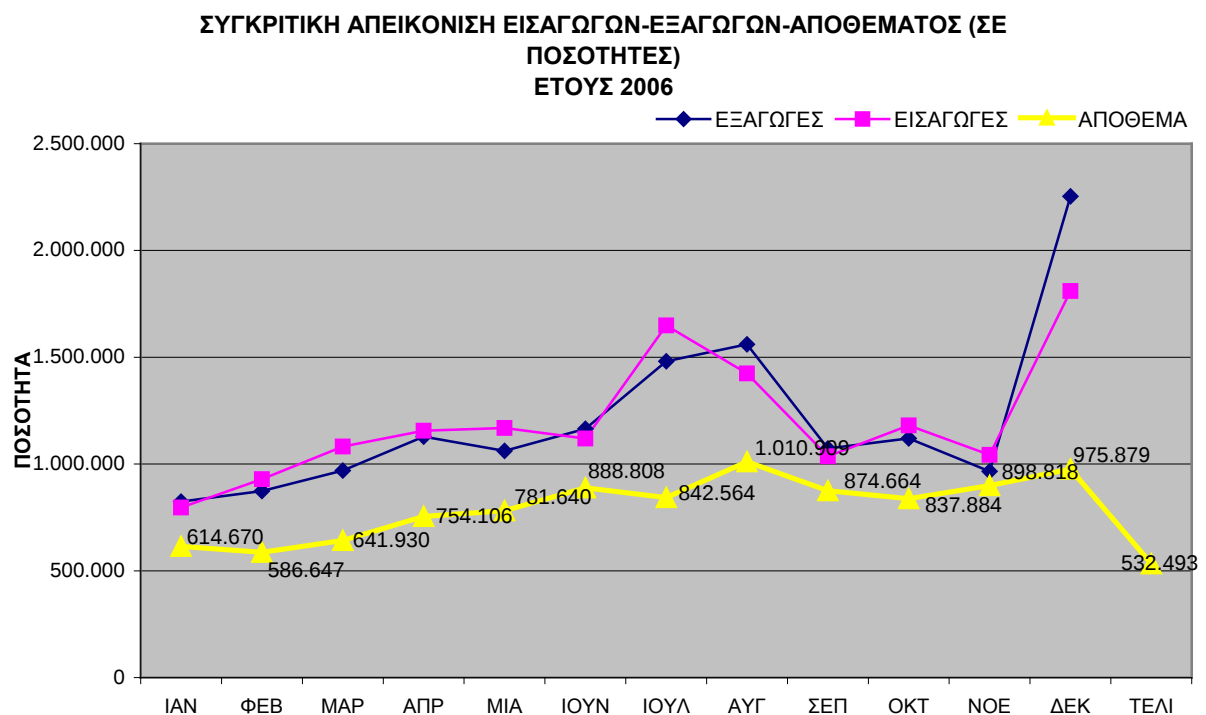


Διάγραμμα 4.8: Συγκριτική απεικόνιση Εισαγωγών–Εξαγωγών–Αποθέματος, σε αξία κόστους, έτους 2005.

Το μέγιστο ύψος του αποθέματος παρουσιάζεται στις αρχές του μήνα Αυγούστου και ανέρχεται στο ποσό του 1.389.272,57€, όταν το ελάχιστο απόθεμα που εμφανίζεται, είναι στις αρχές του Ιανουαρίου και ανέρχεται στο ποσό των 788.026,27€. Το μέσο απόθεμα υπολογίζεται, σε αξία κόστους, για το 2005, στα 1.159.110,06€. Η απόκλιση του μέγιστου από το ελάχιστο απόθεμα ανέρχεται σε 76,30% του ελάχιστου αποθέματος, ενώ το μέγιστο απόθεμα εμφανίζει απόκλιση 19,86% από το μέσο απόθεμα και το ελάχιστο -32,01% του

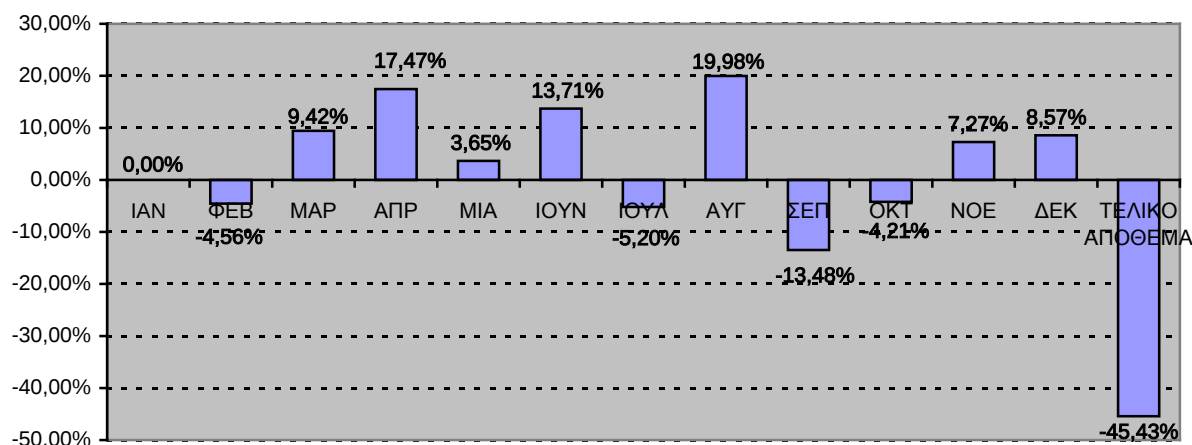
μέσου αποθέματος. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι πάνω από το μέσο απόθεμα, είναι οι περισσότερες τιμές του αποθέματος, καθώς είναι πολύ μικρότερη η απόκλιση από το μέγιστο απόθεμα που εμφανίζεται και αρκετά μεγαλύτερη η απόκλιση του μέσου αποθέματος από το ελάχιστο απόθεμα.

Στη συνέχεια, ακολουθεί η ανάλυση του 2006 που είναι αντίστοιχη με την ανάλυση του 2005. Παρατηρούμε τα διαγράμματα που αφορούν στο έτος 2006 (διαγράμματα 4.9, 4.10 και 4.11) και στόχος μας είναι, εκτός από την ανάλυση των δεδομένων, να συγκρίνουμε και την πορεία από το 2005 προς το 2006. Έτσι, εκτός από τα διαγράμματα με τη συγκριτική απεικόνιση των συνολικών εισαγωγών και των συνολικών εξαγωγών σε σχέση με το διατηρούμενο απόθεμα έτους, απεικονίζουμε γραφικά το διατηρούμενο απόθεμα και για τα δύο έτη, σε ποσότητα και σε αξία κόστους, συγκριτικά (βλ. διαγράμματα 4.12 και 4.13), για να διαπιστώσουμε τις διαφορές στο επίπεδο αποθέματος που διακρατείται, ανάμεσα στα δυο έτη.



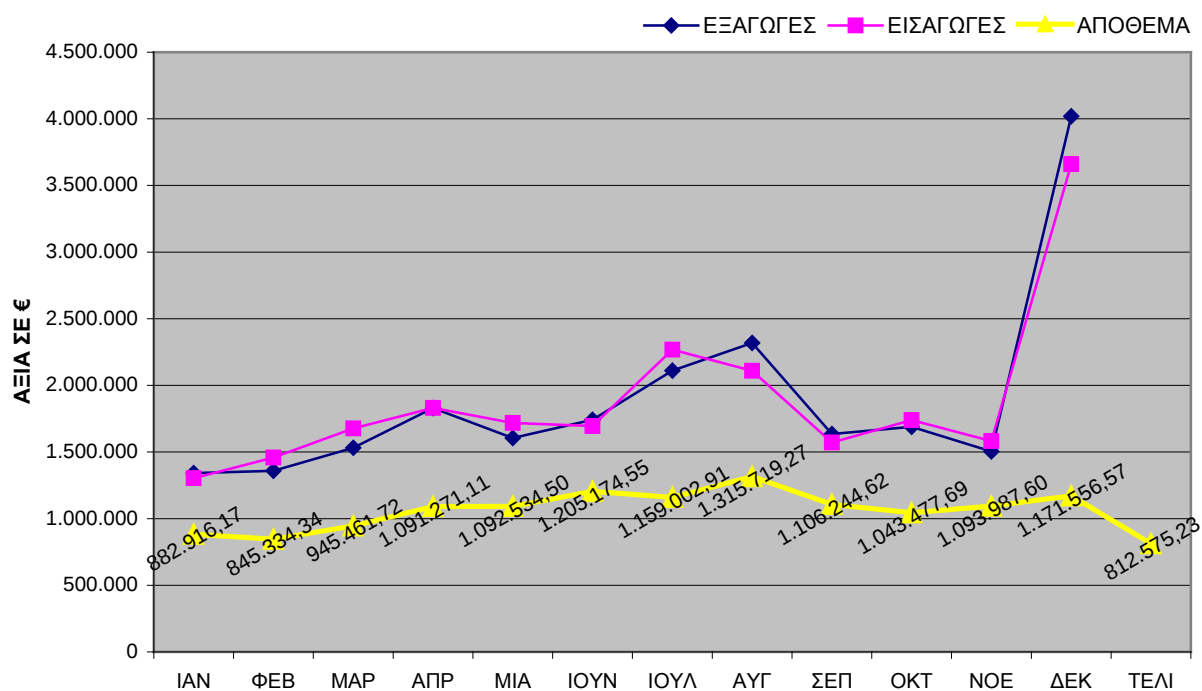
Διάγραμμα 4.9: Συγκριτική απεικόνιση Εισαγωγών–Εξαγωγών–Αποθέματος, σε ποσότητες, έτους 2006.

ΜΗΝΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΤΟΥ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ ΕΤΟΥΣ 2006



Διάγραμμα 4.10: Μηνιαία ποσοστιαία μεταβολή του αποθέματος κατά τη διάρκεια του 2006.

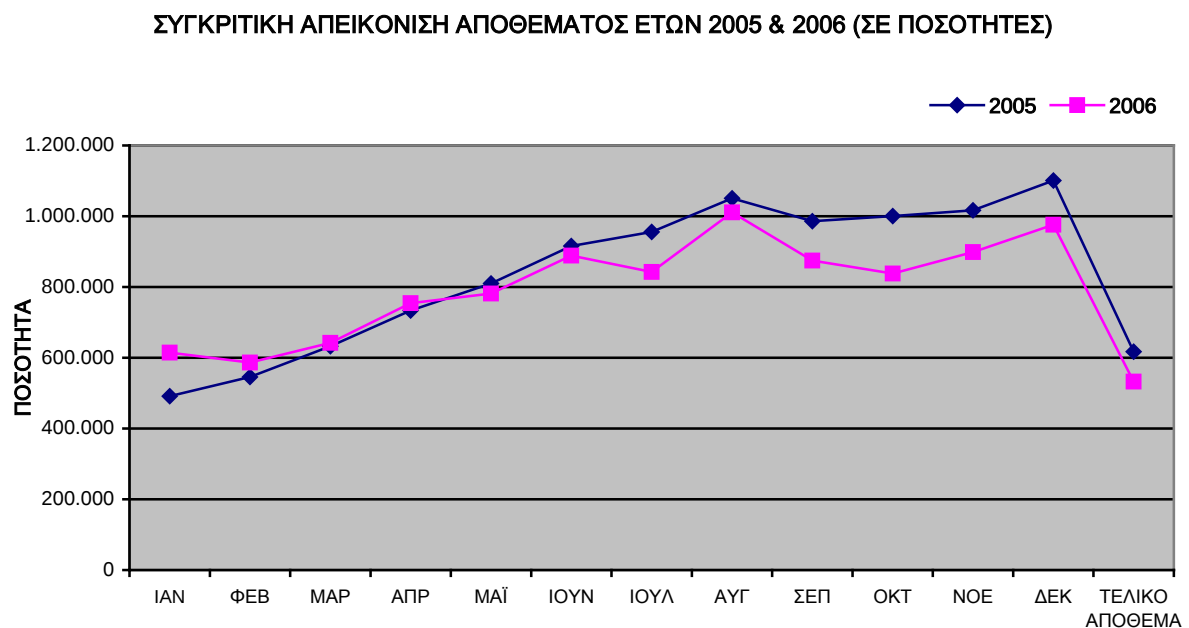
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ-ΕΞΑΓΩΓΩΝ-ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ (ΣΕ ΑΞΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ) ΕΤΟΥΣ 2006



Διάγραμμα 4.11: Συγκριτική απεικόνιση Εισαγωγών-Εξαγωγών-Αποθέματος, σε αξία κόστους, έτους 2006.

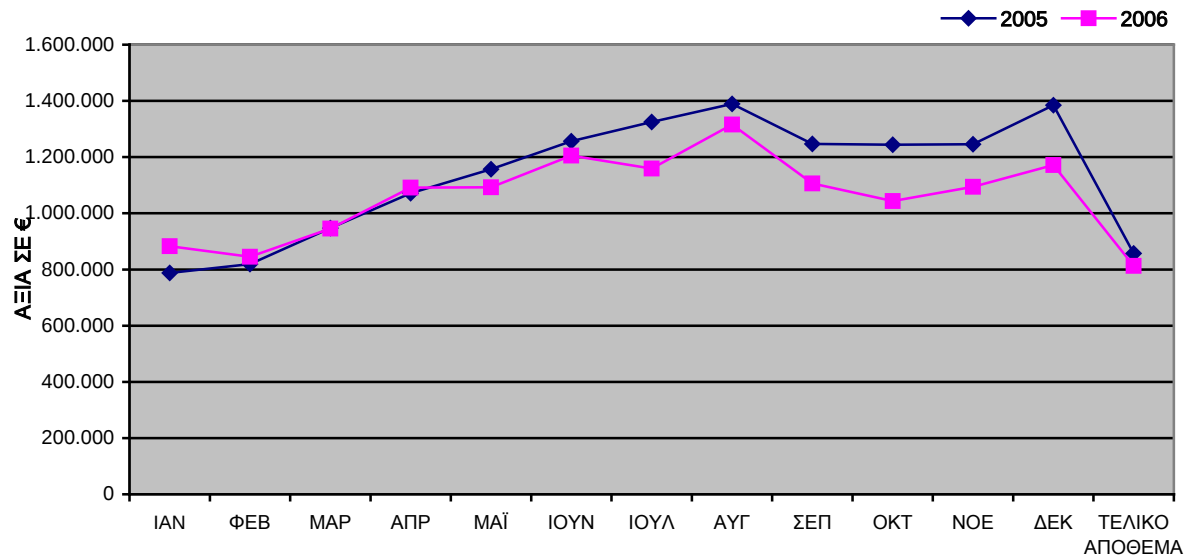
Για το 2006, οι διαπιστώσεις μας είναι παρόμοιες με αυτές του 2005. Δηλαδή, από την εικόνα των αγορών σε σχέση με τις πωλήσεις που πραγματοποιήθηκαν, σε καμιά περίπτωση δεν δικαιολογείται το ύψος του αποθέματος που διακρατείται. Ο μέσος όρος της ποσοστιαίας αντιστοιχίας των πωλήσεων στο απόθεμα ανέρχεται περίπου στο 66,95%. Οι πωλήσεις όμως, υπερκαλύπτονται από τις αγορές, εκτός από λίγους μήνες που χρησιμοποιείται ένα ελάχιστο ποσοστό αποθέματος. Με απλά λόγια, το απόθεμα που διακρατεί η Ε.Α.Σ.Π. φτάνει να καλύψει τις πωλήσεις χωρίς να πραγματοποιήσει αγορές για ένα μήνα περίπου και μένει και το 1/3 αυτού. Το απόθεμα δημιουργείται, όπως έχουμε αναφέρει, για να καλύπτει τη διαφορά εμφάνισης, λόγω αδυναμίας πλήρους συντονισμού, της προσφοράς και της ζήτησης. Κατά συνέπεια, δεν είναι λογικό το απόθεμα να ξεπερνάει το επίπεδο της ζήτησης, γιατί αυτό σχετίζεται με υπερβολικές αγορές και υπεραποθεματοποίηση.

Στα διαγράμματα που ακολουθούν, γίνεται σύγκριση των δύο ετών όσον αφορά στο ύψος του αποθέματος που εμφανίζουν, τόσο σε ποσότητα όσο και σε αξία κόστους.



Διάγραμμα 4.12: Συγκριτική απεικόνιση του αποθέματος, σε ποσότητα, μεταξύ των ετών 2005 και 2006.

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ ΕΤΩΝ 2005 & 2006 (ΣΕ ΑΞΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ)



Διάγραμμα 4.13: Συγκριτική απεικόνιση του αποθέματος, σε αξία κόστους, μεταξύ των ετών 2005 και 2006.

Το επίπεδο του αποθέματος, μέχρι και τον Ιούνιο, εκτός από τους δύο πρώτους μήνες, Ιανουάριο και Φεβρουάριο, εμφανίζεται χωρίς ιδιαίτερη μεταβολή μεταξύ των δύο ετών. Τους δυο πρώτους μήνες, τα επίπεδα αποθέματος ήταν χαμηλότερα το έτος 2005 σε σχέση με το 2006. Από τον Ιούνιο, όμως, και μετά, παρατηρείται μειωμένο απόθεμα για το έτος 2006, η διαφορά του οποίου σε σχέση με το προηγούμενο έτος είναι μεγαλύτερη. Λογικό επακόλουθο είναι η μείωση του μέσου αποθέματος για το 2006 σε σχέση με το 2005.

Κλείνοντας την παραπάνω ανάλυση, διαπιστώνουμε ότι κρίνεται απαραίτητη και επιτακτική η εφαρμογή πολιτικής για την πραγματοποίηση αγορών, σε συνδυασμό με την εφαρμογή της λειτουργίας διαχείρισης και έκδοσης παραγγελιών. Με τον προσδιορισμό της δυναμικότητας (σε ποσότητα) που έχει η Ε.Α.Σ.Π. και για κάθε κωδικό, σύμφωνα με την παραμετροποίηση του κωδικολογίου και την πολιτική που θα ακολουθηθεί, θα πρέπει να προσδιορίζεται όριο ασφαλείας και όριο αναπαραγγελίας.

Τα οφέλη από την πρόταση αυτή είναι πολλαπλά. Η διαδικασία της έκδοσης παραγγελιών αυτοματοποιείται και σχεδόν μηδενίζονται τα λάθη. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι τα παραπάνω να πραγματοποιηθούν σε συνδυασμό πάντα με σωστή παραμετροποίηση και την εφαρμογή κοστολόγησης σε όλες τις λειτουργίες της αποθήκης. Κατά αυτόν τον

τρόπο, μπορούμε να γνωρίζουμε σε τι ύψος φτάνει το συνολικό κόστος, ώστε να δίνεται η δυνατότητα ελέγχου προκειμένου να επιλέγεται η κατάλληλη πολιτική ελαχιστοποίησής του. Ο υπεύθυνος δεν χρειάζεται να ελέγχει επιτόπου το απόθεμα και να βγάζει την εντολή για αναπλήρωση, παρά, απλά και μόνον, συμβουλευέται το πληροφοριακό σύστημα κατ' αρχήν για το επίπεδο του αποθέματος και έπειτα, εφόσον έχει παραμετροποιηθεί σωστά το σύστημα, εκδίδεται αυτόματα η εντολή για αναπλήρωση του αποθέματος, αν χρειάζεται ή αν είναι απαραίτητο, σύμφωνα με την πολιτική που ακολουθείται. Η ποσότητα που θα εκδοθεί, θα ανταποκρίνεται στην ποσότητα που ελαχιστοποιεί το συνολικό κόστος. Με αυτόν τον τρόπο, το επίπεδο του αποθέματος θα ρυθμιστεί στο απαραίτητο ύψος για την εύρυθμη λειτουργία της δραστηριότητας, αποφεύγοντας την τωρινή κατάσταση, για την οποία έχει παρατηρηθεί υπεραποθεματοποίηση.

Ένας τρόπος να επιβεβαιώσουμε την άποψη μας, ότι η Ε.Α.Σ.Π. διακρατεί παραπάνω από το αναγκαίο απόθεμα, είναι να εξετάσουμε την ταχύτητα κυκλοφορίας των αποθεμάτων για τη δραστηριότητα των super markets.

4.3.3. Ταχύτητα Κυκλοφορίας Αποθεμάτων

Η ανάλυση της ταχύτητας κυκλοφορίας των αποθεμάτων είναι μια παρά πολύ χρήσιμη και ουσιαστική μελέτη, καθώς αποσκοπεί στο να δούμε πόσο γρήγορα (φορές) ανανεώνεται το απόθεμά μας ή κάθε πόσες ημέρες γίνεται ανανέωση αποθέματος.

Το να παρατηρήσουμε απλώς τα νούμερα δεν έχει κάποια ιδιαίτερη σημασία. Σημασία έχει να παρατηρήσουμε τα νούμερα σε σχέση με τα χαρακτηριστικά του κλάδου που δραστηριοποιείται η Ε.Α.Σ.Π. Ειδικότερα, ο κλάδος των super markets, χαρακτηρίζεται από την ταχεία κυκλοφορία αποθέματος και την έντονη ρευστότητα.

Η έντονη ρευστότητα εξασφαλίζει την απαραίτητη οικονομική ευχέρεια για το σχεδιασμό της κατάλληλης οικονομικής πολιτικής και πολιτικής πληρωμών των προμηθευτών. Σήμερα, ελάχιστες, έως ανύπαρκτες, είναι οι πληρωμές μετρητοίς με την παράδοση των εμπορευμάτων. Όλες οι πληρωμές γίνονται με μια συμφωνημένη καθυστέρηση, τη συμφωνία παροχής πίστωσης που κινείται ανάλογα με τα δεδομένα της κάθε εταιρίας. Έτσι, οι περισσότερες αγορές εξοφλούνται με πίστωση χρόνου από 30 ημέρες έως και 3-4 μήνες, σε αντίθεση με τις πωλήσεις, που είναι απολύτως τοις μετρητοίς, τη στιγμή της συναλλαγής. Αυτό εξασφαλίζει ρευστότητα στην οικονομική μονάδα, ώστε να προγραμματίζεται σωστά και να επιτυγχάνει όσο το δυνατόν περισσότερα από την πολιτική

πληρωμών που ακολουθεί. Για παράδειγμα, προβαίνει σε αγορά μιας ποσότητας Α από έναν προμηθευτή, έχοντας τη δυνατότητα εξόφλησης σε 90 ημέρες, της καθορισμένης αξίας του τιμολογίου. Υπάρχει, όμως, συμφωνία που ορίζει ότι, αν η εξόφληση γίνει εντός 15 ημερών, θα λάβει επιπλέον έκπτωση στο τιμολόγιο 2% και αν η εξόφληση γίνει εντός 10 ημερών, θα λάβει επιπλέον έκπτωση που συνολικά θα φτάνει το 3%. Εδώ, η πολιτική διαχείρισης των αποθεμάτων πρέπει να είναι τέτοια ώστε να εκμεταλλευτεί μια συμφωνία αυτής της μορφής και, στον κατάλληλο χρόνο, να πραγματοποιήσει παραγγελία με αυξημένο μέγεθος και σε συνεννόηση με το οικονομικό τμήμα να πληρώσει μέσα σε προκαθορισμένα όρια, ώστε να επιτύχει επιπλέον μείωση του κόστους.

Η ταχύτητα κυκλοφορίας των αποθεμάτων, λόγω του κλάδου που δραστηριοποιείται η Ε.Α.Σ.Π., πρέπει να είναι μεγάλη. Δυστυχώς, πέραν απ' αυτήν τη γενική διατύπωση, δεν καταφέραμε να βρούμε στοιχεία γενικά για τον κλάδο ή από άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις προκειμένου να γίνει σύγκριση. Γι' αυτό θα μελετήσουμε την πορεία του δείκτη αυτού από το έτος 2005 προς το έτος 2006 και θα παρατηρήσουμε την πορεία του.

Η ταχύτητα κυκλοφορίας των αποθεμάτων εξαρτάται από δύο παράγοντες, το κόστος των συνολικών εκροών και το ετήσιο μέσο απόθεμα που διαφυλάττει η Ε.Α.Σ.Π. Η σχέση που αποδίδει την τιμή του δείκτη Ταχύτητας Κυκλοφορίας Αποθεμάτων είναι $T.K.A. = \text{ΚΟΣΤΟΣ ΕΞΑΓΩΓΩΝ} / \text{ΜΕΣΟ ΑΠΟΘΕΜΑ}$.

Εμείς, υπολογίσαμε την ταχύτητα κυκλοφορίας των αποθεμάτων για όλη τη δραστηριότητα των super markets (βλ. Πίνακα 4.10) αλλά και σε ανάλυση ομάδας προϊόντων (βλ. Παράρτημα Α, Πίνακες Α₅ για το έτος 2005 και Παράρτημα Β, Πίνακες Β₅ για το έτος 2006).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.10 : ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ 32 (SUPER MARKETS)		
	ΕΤΟΣ 2005	ΕΤΟΣ 2006
ΕΤΗΣΙΟ ΜΕΣΟ ΑΠΟΘΕΜΑ (ΑΞΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ)	1.159.110,06	1.076.459,22
ΚΟΣΤΟΣ ΕΞΑΓΩΓΩΝ	9.134.801,58	9.809.605,37
ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ (ΦΟΡΕΣ)	7,88	9,11
ΧΡΟΝΟΣ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ (ΗΜΕΡΕΣ)	46,31	40,05

Σε επίπεδο δραστηριότητας, παρατηρούμε ότι η ταχύτητα κυκλοφορίας, το 2005, ήταν 7,88 φορές ή τα αποθέματα παρέμειναν 46,31 ημέρες μέχρι να πωληθούν. Ο δείκτης αυτός κρίνεται χαμηλός (σε φορές) για τη δραστηριότητα, καθώς γνωρίζουμε ότι οι παραγγελίες δίνονται κάθε 10-15 ημέρες. Ο χρόνος παραμονής των αποθεμάτων θα έπρεπε να είναι μικρότερος, και κατά συνέπεια, οι προσπάθειες της διαχείρισης του αποθέματος θα πρέπει να επικεντρωθούν στην αύξηση της ταχύτητας κυκλοφορίας του αποθέματος. Η ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων είναι ένας δείκτης, που μας δείχνει όπως προείπαμε, πόσες φορές διακινείται το μέσο απόθεμα. Το μέσο απόθεμα είναι ο παρανομαστής του κλάσματος και κατά συνέπεια, όταν αριθμητικά αυτό αυξάνεται τότε και το αποτέλεσμα του δείκτη θα είναι μικρότερο. Μικρότερο αποτέλεσμα στο δείκτη σημαίνει μικρότερη ταχύτητα κυκλοφορίας αποθέματος και κατά συνέπεια, μεγαλύτερο χρόνο παραμονής. Άρα, για να επιτευχθεί αύξηση της ταχύτητας κυκλοφορίας του αποθέματος, θα πρέπει να αυξηθούν οι πωλήσεις και σε συνδυασμό να μειωθεί το μέσο απόθεμα.

Για το έτος 2006, παρατηρείται βελτίωση του δείκτη, με ταχύτητα κυκλοφορίας αποθέματος 9,11 φορές, μειώνοντας τον αριθμό ημερών παραμονής στις 40,05. Η βελτίωση του δείκτη οφείλεται στην αύξηση των πωλήσεων και στη μείωση του διατηρούμενου μέσου αποθέματος (από 1.159.110,06€ σε 1.076.459,22€).

4.4. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ABC ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Προχωρώντας την ανάλυσή μας ένα βήμα πιο πέρα, επιλέξαμε να εφαρμόσουμε την ABC ανάλυση στην αποθεματοποίηση της Ε.Α.Σ.Π.

Ένα από τα πιο σημαντικά ερωτήματα που καλείται να απαντήσει ο υπεύθυνος είναι: «Σε ποια προϊόντα πρέπει άμεσα να εφαρμόσω κάποια πολιτική, ώστε να επιτύχω όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα;». Την απάντηση μπορούμε να τη λάβουμε μέσα από την επιστημονική μέθοδο της ABC ανάλυσης. Η ABC ανάλυση βασίζεται στον κανόνα του Pareto που αναφέρει ότι το 20% της αιτίας παράγει το 80% του αποτελέσματος.

Έτσι, λοιπόν, εφαρμόσαμε ABC ανάλυση στις ομάδες προϊόντων, ώστε να δούμε σε ποιες ομάδες πρέπει να επικεντρωθεί το ενδιαφέρον του υπευθύνου, ώστε η επιλογή της πολιτικής του να μεγιστοποιεί το αποτέλεσμα.

Η εφαρμογή της ABC ανάλυση έγινε με βάση δύο διαφορετικά κριτήρια και για κάθε έτος χωριστά. Με το μικτό κέρδος ως πρώτο κριτήριο (βλ. Πίνακες 4.11 και 4.13 για τα έτη 2005 και 2006, αντίστοιχα), η ανάλυση έγινε με βάση την απόδοση της κάθε ομάδας προϊόντων στο μικτό κέρδος που προέρχεται από την πώληση των ειδών και δεν περιλαμβάνει εκπτώσεις αγορών που αφορούν στο έτος. Με δεύτερο κριτήριο τις αγορές (βλ. Πίνακες 4.12 και 4.14 για τα έτη 2005 και 2006, αντίστοιχα), η ανάλυση έγινε βάσει του ποσοστού κόστους αγοράς κάθε ομάδας προϊόντων στις συνολικές αγορές.

Συνοπτικά, η παρουσίαση των πινάκων της ABC ανάλυσης που ακολουθούν, έχει ως εξής: στην πρώτη στήλη, εμφανίζονται οι ομάδες ανάλογα με την απόδοσή τους. Η απόδοση στο κριτήριο βάσει του οποίου έγινε η ανάλυση, εμφανίζεται στη δεύτερη στήλη και είναι ταξινομημένο κατά φθίνοντα αριθμό. Η τρίτη στήλη παρακολουθεί το αθροιστικό υπόλοιπο της δεύτερης στήλης. Η τέταρτη στήλη αφορά στην κατηγορία στην οποία έχει ενταχθεί η κάθε ομάδα προϊόντων. Η πέμπτη στήλη αφορά στο συνολικό ποσοστό του κριτηρίου βάσει του οποίου έγινε η ανάλυση, έτσι ώστε να βλέπουμε πόσο τοις εκατό του αποτελέσματος μπορούμε να ελέγχουμε με αυτήν την κατηγορία. Τέλος, η έκτη στήλη αναφέρει το σύνολο των ομάδων που εντάσσονται στην κάθε κατηγορία.

Πιο χρήσιμη για τη διαχείριση των αποθεμάτων, είναι η ABC ανάλυση με βάση τις αγορές που πραγματοποιεί, ήτοι το κόστος που προκαλεί η κάθε ομάδα προϊόντων. Σκοπός, όπως έχουμε πει, της διαχείρισης του αποθέματος είναι και η ελαχιστοποίηση του κόστους.

Με την ABC ανάλυση μπορούμε να εντοπίσουμε - και εντοπίσαμε - σε ποιες ομάδες προϊόντων κρίνεται σκόπιμο να εστιάσουμε στη διαχείρισή τους με τη μεγαλύτερη δυνατή προσοχή. Αυτό δεν είναι δύσκολο να το αντιληφθεί κάποιος, αν αναλογιστεί ότι η κατηγορία Α αντιστοιχεί στο 78,91% του συνολικού κόστους των αγορών (για το έτος 2005), περιλαμβάνοντας έντεκα μόνο από τις 52 συνολικά ομάδες (21,15% των ομάδων). Οι υπόλοιπες κατηγορίες Β, C, D είναι ταξινομημένες με φθίνουσα σημασία και έτσι, ένα προϊόν όσο πιο ψηλά βρίσκεται τόσο πιο σημαντικό είναι και αντίστοιχα, όσο πιο χαμηλά είναι τόσο πιο μικρή η σημασία της ομάδας προϊόντων αυτής για το πλάνο και την πολιτική της διαχείρισης.

Πίνακας 4.11: ABC ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ – 2005					
ΟΜΑΔΑ	% ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	% ΤΗΣ ΚΑΘΕ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΟΜΑΔΩΝ
20	19,99%	19,99%	A	73,82%	11
1	13,12%	33,11%			
3	7,17%	40,28%			
ΧΩΡΙΣ	6,96%	47,25%			
2	6,38%	53,63%			
23	4,37%	57,99%			
5	3,74%	61,73%			
53	3,40%	65,13%			
7	2,97%	68,09%			
4	2,89%	70,98%			
6	2,84%	73,82%			
50	2,79%	76,62%	B	21,35%	13
11	2,77%	79,38%			
51	2,75%	82,13%			
8	1,98%	84,12%			
21	1,93%	86,04%			
52	1,78%	87,82%			
68	1,40%	89,22%			
15	1,16%	90,38%			
63	1,09%	91,47%			
22	1,08%	92,55%			
57	1,03%	93,59%			
10	0,88%	94,46%	C	4,52%	15
72	0,72%	95,18%			
14	0,69%	95,87%			
56	0,65%	96,51%			
66	0,46%	96,98%			
73	0,41%	97,39%			
25	0,32%	97,71%			
54	0,31%	98,02%			
69	0,27%	98,29%			
62	0,27%	98,55%			
9	0,25%	98,80%			
59	0,20%	99,01%	D	0,31%	13
71	0,18%	99,19%			
67	0,18%	99,36%			
12	0,12%	99,48%			
64	0,11%	99,60%			
13	0,11%	99,70%			
55	0,08%	99,78%			
70	0,07%	99,86%			
91	0,05%	99,90%			
58	0,03%	99,93%			
99	0,03%	99,96%			
65	0,02%	99,98%			
74	0,01%	100,00%			
75	0,00%	100,00%			
0	0,00%	100,00%			
77	0,00%	100,00%			
61	0,00%	100,00%			
80	0,00%	100,00%			
83	0,00%	100,00%			

Πίνακας 4.12: ABC ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΑΓΟΡΕΣ (ΑΞΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ) - 2005					
ΟΜΑΔΑ	% ΑΓΟΡΩΝ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	% ΤΗΣ ΚΑΘΕ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΟΜΑΔΩΝ
1	16,78%	16,78%	A	78,91%	11
20	14,05%	30,83%			
ΧΩΡΙΣ	8,66%	39,49%			
2	8,55%	48,03%			
6	6,93%	54,97%			
50	6,00%	60,97%			
3	5,74%	66,71%			
51	3,91%	70,62%			
5	3,52%	74,15%			
8	2,39%	76,53%			
23	2,38%	78,91%			
11	2,34%	81,25%	B	17,07%	12
53	2,08%	83,33%			
21	2,01%	85,34%			
7	2,00%	87,34%			
52	1,83%	89,17%			
4	1,67%	90,84%			
14	1,26%	92,11%			
15	1,15%	93,26%			
22	1,13%	94,40%			
56	0,53%	94,93%			
68	0,52%	95,45%	C	3,86%	16
57	0,52%	95,97%			
72	0,50%	96,48%			
9	0,50%	96,98%			
12	0,43%	97,40%			
54	0,39%	97,79%			
10	0,37%	98,16%			
73	0,33%	98,49%			
63	0,28%	98,77%			
25	0,21%	98,98%			
66	0,13%	99,11%	D	0,16%	13
69	0,13%	99,24%			
62	0,11%	99,35%			
13	0,10%	99,46%			
59	0,10%	99,56%			
71	0,10%	99,66%			
70	0,10%	99,76%			
75	0,08%	99,83%			
67	0,05%	99,89%			
64	0,05%	99,94%			
55	0,03%	99,97%			
65	0,01%	99,98%			
91	0,01%	99,99%			
58	0,01%	100,00%			
61	0,00%	100,00%			
74	0,00%	100,00%			
80	0,00%	100,00%			
0	0,00%	100,00%			
77	0,00%	100,00%			
83	0,00%	100,00%			
99	0,00%	100,00%			

Πίνακας 4.13: ABC ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ – 2006					
ΟΜΑΔΑ	% ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	% ΤΗΣ ΚΑΘΕ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΟΜΑΔΩΝ
20	23,58%	23,58%	A	73,11%	10
1	10,98%	34,55%			
3	8,66%	43,22%			
2	7,76%	50,98%			
ΧΩΡΙΣ	4,66%	55,64%			
6	4,02%	59,65%			
4	3,84%	63,50%			
50	3,40%	66,90%			
5	3,13%	70,03%			
23	3,08%	73,11%			
51	2,98%	76,09%	B	22,44%	13
11	2,47%	78,57%			
53	2,33%	80,90%			
21	2,13%	83,03%			
7	2,09%	85,12%			
8	1,90%	87,02%			
52	1,79%	88,81%			
22	1,49%	90,30%			
68	1,35%	91,65%			
57	1,18%	92,83%			
63	1,01%	93,84%			
15	0,98%	94,82%			
56	0,73%	95,55%			
73	0,56%	96,12%	C	4,38%	16
10	0,54%	96,66%			
14	0,48%	97,14%			
72	0,46%	97,60%			
54	0,37%	97,96%			
25	0,34%	98,30%			
66	0,28%	98,58%			
9	0,26%	98,84%			
62	0,22%	99,06%			
69	0,20%	99,26%			
64	0,14%	99,41%			
59	0,13%	99,54%			
12	0,12%	99,66%			
13	0,09%	99,75%			
71	0,09%	99,84%			
70	0,09%	99,93%			
55	0,08%	100,01%	D	0,07%	10
58	0,05%	100,06%			
65	0,03%	100,09%			
91	0,03%	100,11%			
99	0,01%	100,13%			
74	0,01%	100,14%			
61	0,00%	100,14%			
83	0,00%	100,14%			
75	0,00%	100,14%			
67	-0,14%	100,00%			

Πίνακας 4.14: ABC ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΑΓΟΡΕΣ (ΑΞΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ) – 2006					
ΟΜΑΔΑ	% ΑΓΟΡΩΝ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	% ΤΗΣ ΚΑΘΕ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΟΜΑΔΩΝ
1	17,44%	17,44%	A	75,51%	10
20	13,14%	30,57%			
2	8,67%	39,24%			
50	6,76%	46,00%			
6	6,75%	52,75%			
ΧΩΡΙΣ	6,46%	59,22%			
3	5,86%	65,08%			
51	4,12%	69,19%			
5	3,64%	72,83%			
23	2,68%	75,51%			
8	2,56%	78,07%	B	20,34%	13
11	2,42%	80,49%			
53	2,19%	82,68%			
52	2,11%	84,78%			
21	1,95%	86,73%			
7	1,90%	88,63%			
4	1,59%	90,23%			
14	1,30%	91,53%			
22	1,17%	92,70%			
15	1,10%	93,80%			
57	0,86%	94,66%			
56	0,67%	95,33%			
9	0,53%	95,85%			
68	0,50%	96,35%	C	4,04%	17
72	0,44%	96,79%			
54	0,41%	97,20%			
73	0,40%	97,59%			
12	0,38%	97,98%			
63	0,34%	98,32%			
10	0,33%	98,65%			
25	0,29%	98,94%			
66	0,20%	99,15%			
69	0,16%	99,31%			
13	0,11%	99,42%			
59	0,10%	99,52%			
67	0,09%	99,61%			
62	0,08%	99,69%			
71	0,07%	99,76%			
64	0,07%	99,83%			
70	0,06%	99,89%			
75	0,05%	99,93%	D	0,11%	9
55	0,03%	99,97%			
58	0,01%	99,98%			
91	0,01%	99,99%			
65	0,01%	100,00%			
74	0,00%	100,00%			
61	0,00%	100,00%			
83	0,00%	100,00%			
99	0,00%	100,00%			

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

A. Κατ' αρχήν, σε επίπεδο εταιρίας, η Ε.Α.Σ.Π. πρέπει να προχωρήσει σε απόλυτο διαχωρισμό των δραστηριοτήτων της, ώστε να μπορεί να επιτύχει :

- τελικά αποτελέσματα ανά δραστηριότητα,
- καλύτερο έλεγχο,
- προϋπολογισμό και απολογισμό της κάθε δραστηριότητας,
- αποφυγή σύγχυσης μεταξύ των δραστηριοτήτων,
- ύπαρξη καλύτερης οργάνωσης στη διάθεση των πόρων και καλύτερης οικονομικής διαχείρισης.

B. Πρέπει να αυξηθεί το ποσοστό χρησιμοποίησης και αξιοποίησης των δυνατοτήτων του πληροφοριακού συστήματος, μέσα σε ένα γενικότερο πλάνο αναδιάρθρωσης και εκσυγχρονισμού της λειτουργίας του εμπορικού τμήματος.

Γ. Θα πρέπει να καταστρωθεί και να σχεδιαστεί επιχειρηματικό σχέδιο, όχι μόνο σε επίπεδο έτους, αλλά και σε επίπεδο μακροχρόνιου σχεδιασμού, σε βάθος τουλάχιστον πενταετίας. Μέσα από αυτόν τον επιχειρηματικό στρατηγικό σχεδιασμό, θα πρέπει να τεθούν στόχοι, οι οποίοι, έτος προς έτος να εκπληρώνονται. Σε τακτά χρονικά διαστήματα, θα πρέπει να ελέγχεται η πρόοδος για το ενδιαμέσο διάστημα, αλλά και η συνολική πρόοδος και πορεία προς την υλοποίηση των στόχων.

Ένας από τους στόχους αυτούς που θα αφορούσε τη δραστηριότητα των super markets, θα μπορούσε να είναι η ακολούθηση της στρατηγικής της συγκριτικής προτυποποίησης. Παρακολουθώντας τον ανταγωνισμό, θα μπορούσε να εκσυγχρονίσει τις λειτουργίες της κεντρικής αποθήκης και να ακολουθήσει τα νέα σύγχρονα συστήματα παρακολούθησης, οργάνωσης και διαχείρισης αποθηκών και αποθέματος, όπως το W.M.S. (Warehouse Management System) ή να προσαρμόσει το υπάρχον σύστημα στα πρότυπα του W.M.S.

Δ. Πρέπει να εφαρμοστεί κοστολόγηση σε κάθε διαδικασία της διαχείρισης του αποθέματος.

Ε. Για κάθε ομάδα προϊόντων, πρέπει να οριστεί ένα μοντέλο αναπλήρωσης του αποθέματος. Με τη μέθοδο που θα κριθεί καταλληλότερη, πρέπει οπωσδήποτε να προσδιοριστούν:

- το όριο παραγγελίας,
- το όριο ασφάλειας,
- το μέγιστο απόθεμα, που έχει δυνατότητα να διατηρήσει,
- το επίπεδο της κάλυψης - ικανοποίησης της ζήτησης.

Έχοντας τη συνολική ζήτηση σε σχέση πάντα με το κόστος, μπορεί να προσδιοριστεί το ιδανικότερο μέγεθος της παραγγελίας και ο ιδανικός χρόνος που θα πρέπει να δοθεί εντολή για αναπλήρωση. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται :

- Δεδομένη ποσότητα παραγγελίας που θα εκδίδεται μέσω του προγράμματος της αποθήκης,
- Δεδομένος χρόνος έκδοσης της παραγγελίας,
- Ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους.

Τα οφέλη από την πρόταση αυτή είναι πολλαπλά. Η διαδικασία της έκδοσης παραγγελιών αυτοματοποιείται και σχεδόν μηδενίζονται τα λάθη. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι τα παραπάνω να πραγματοποιηθούν σε συνδυασμό πάντα με σωστή παραμετροποίηση και την εφαρμογή κοστολόγησης σε όλες τις λειτουργίες της αποθήκης. Κατά αυτόν τον τρόπο, μπορούμε να γνωρίζουμε σε τι ύψος φτάνει το συνολικό κόστος, ώστε να δίνεται η δυνατότητα ελέγχου προκειμένου να επιλέγεται η κατάλληλη πολιτική ελαχιστοποίησής του. Ο υπεύθυνος δεν χρειάζεται να ελέγχει επιτόπου το απόθεμα και να βγάζει την εντολή για αναπλήρωση, παρά, απλά και μόνον, συμβουλευεται το πληροφοριακό σύστημα κατ' αρχήν για το επίπεδο του αποθέματος και έπειτα, εφόσον έχει παραμετροποιηθεί σωστά το σύστημα, εκδίδεται αυτόματα η εντολή για αναπλήρωση του αποθέματος, αν χρειάζεται ή αν είναι απαραίτητο, σύμφωνα με την πολιτική που ακολουθείται. Η ποσότητα που θα εκδοθεί, θα ανταποκρίνεται στην ποσότητα που ελαχιστοποιεί το συνολικό κόστος.

Ορίζοντας και χρησιμοποιώντας τα όρια ασφαλείας και αναπαραγγελίας μπορεί να επιτευχθεί αισθητή μείωση του αποθέματος που τηρείται, ελαχιστοποιώντας, κατ' επέκταση, όλα τα αρνητικά που συνοδεύουν την υψηλή αποθεματοποίηση χωρίς σχέδιο ή βάση κάποιας πολιτικής.

ΣΤ. Πρέπει κάθε προϊόν να έχει το δικό του μοναδικό κωδικό μέσα στο σύστημα, ώστε να παρακολουθείται με ακρίβεια η κίνησή του και το απόθεμά του, χωρίς να υπάρχει η σύγχυση που δημιουργείται από τη χρήση ενός κωδικού για περισσότερα του ενός προϊόντα. Απαραίτητη είναι, λοιπόν, η διόρθωση του μητρώου ή η παράλληλη δημιουργία καινούριου και στο ξεκίνημα μιας νέας διαχειριστικής περιόδου, να αντικαταστήσει το παλιό κωδικολόγιο, εξαλείφοντας μια για πάντα τα προβλήματα που παρουσιάζει το υπάρχον κωδικολόγιο.

Ζ. Θα πρέπει το απόθεμα να παρακολουθείται ακριβώς και σε πραγματικό χρόνο, ώστε ανά πάσα στιγμή να μπορεί ο υπεύθυνος να λάβει τις σωστές αποφάσεις παίρνοντας τις σωστές πληροφορίες από το σύστημα άμεσα και αξιόπιστα, γλιτώνοντας έτσι πολύτιμο χρόνο και εξοικονομώντας χρήματα από την αυτοματοποίηση της παρακολούθησης.

Η. Κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία τμήματος παραλαβών με στελέχωση από έμπειρο προσωπικό, ώστε να αποφευχθούν λάθη που αποφέρουν κόστος. Το τμήμα αυτό θα έχει υπό την ευθύνη του και την καταχώρηση των τιμολογίων.

Κατά συνέπεια, αν αυξήσει τη χρησιμοποίηση του πληροφοριακού συστήματος θα επιτύχει αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διαχείριση, αφού στη μονάδα του χρόνου θα παράγεται περισσότερο έργο πολύ πιο οικονομικά λόγω του ότι θα εκλείψουν οι ζημιές που προέρχονται από τη μη παρακολούθηση. Η χρησιμοποίηση του πληροφοριακού συστήματος προϋποθέτει την άρτια γνώση χειρισμού του συστήματος και βαθιά κατανόηση της σημασίας της κάθε παραμέτρου του προγράμματος από το χρήστη. Αυτό συνεπάγεται ότι πρέπει να εκπαιδευτεί το προσωπικό στο χειρισμό του συστήματος, ώστε να αποδίδει περισσότερο χρησιμοποιώντας καλύτερα, πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά το σύστημα. Με τον τρόπο αυτό, θα επιτευχθεί το να αποφεύγεται η δημιουργία λαθών, η σύγχυση μεταξύ του τι είναι σωστό και τι όχι και εδώ, πολύ καταλυτικό παράγοντα θα διαδραματίσει ο άνθρωπος ο οποίος θα αναλάβει την ανασυγκρότηση και τον εκσυγχρονισμό της όλης διαχείρισης των αποθεμάτων και της αποθήκης. Θα πρέπει να είναι ενημερωμένος σύμφωνα με τις εξελίξεις στο χώρο των logistics και γενικότερα θα πρέπει να γνωρίζει περί διαχείρισης αποθεμάτων και εφοδιαστικής αλυσίδας.

Κλείνοντας, θα θέλαμε να παραθέσουμε μια άποψη που διαβάσαμε σε ένα περιοδικό και μας βρίσκει απόλυτα σύμφωνους: *«Μέχρι τώρα επικρατούσε όποιος κατάφερνε να ηγηθεί στη μείωση του κόστους, τώρα καταφέρνει να ηγηθεί όποιος έχει επιτύχει την καλύτερη εφοδιαστική αλυσίδα.»*

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αδαμίδης Εμ., **Εισαγωγή στη διοίκηση της παραγωγής**, Εκδόσεις Πατάκη , Αθήνα 2004.
2. Παπαδημητρίου Στ., Σχινάς Ορ., **Εισαγωγή στα Logistics**, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2002.
3. Σιφνιώτης Κ., **Logistics Management Θεωρία και Πράξη**, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1997.
4. Σκιττίδης Φ., **Οργάνωση και Διοίκηση Παραγωγής**, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 2000.
5. «Συστήματα WMS για αποθήκες» (Αφιέρωμα), **Logistics & Management**, No 56, Απρίλιος 2007.
6. Onwubolu G.C., Dube B.C., **«Implementing an improved inventory control system in a small company: a case study»**, Production Planning & Control, Vol 17, January 2006, p.g. 67-76.
7. Tersine R. J., **Principles of Inventory and Materials Management**, Prentice-Hall, 4th Edition, 1994.