ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ :

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

(ΜΕ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΕ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ)

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ:
ΑΛΥΓΙΖΑΚΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: 6565

ΧΕΙΜΕΡΙΝΟ ΕΞΑΜΗΝΟ 2006-07

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:
ΤΡΙΑΡΧΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ
(ΜΕ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΕ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ)

ΠΕΡΙΛΗΨΗ:

-Στην συγκεκριμένη εργασία αναφέρεται πώς μία επιχείρηση σχεδιάζει, πραγματοποιεί και ελέγχει την αποτελεσματική ροή και αποθήκευση αγαθών, υπηρεσιών αλλά και των σχετικών μ' αυτά πληροφοριών από το αρχικό σημείο πρωτογενούς παραγωγής έως το τελικό σημείο της κατανάλωσης του, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι απαιτήσεις του πελάτη-καταναλωτή.

-Αναφέρεται σε πραγματικά δεδομένα μιας επιχείρησης που ασχολείται με την παραγωγή και την εμπορία ειδών αρτοποιίας, ζαχαροπλαστικής, σφολιάτας και παγωτού στα Χανιά και ονομάζεται ΣΠΙΤΙΚΟ Α.Ε.

ΤΑ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Όλες οι κοινωνίες, ανεξάρτητα γεωγραφικού τόπου και χρόνου, προκειμένου να εξασφαλίσουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις επιβίωσης και ανάπτυξης τους, θα πρέπει οπωσδήποτε να δίνουν επιτύχεις απαντήσεις στα παρακάτω βασικά ερωτήματα:

α)Τι θα παράγουμε;
Διάρθρωση του εθνικού προϊόντος ,το εθνικο μιγμα προιοντος.
β)Πως θα το παράγουμε;
Η τεχνολογία της παραγωγής, ποιοι και πόσοι συντελεστές της παραγωγής θα χρησιμοποιηθούν.
γ)Ποιος θα το παράγει;
Φορείς της παραγωγής, ιδιωτικές, κρατικές, μεικτές οικονομικές μονάδες.
δ)Που θα το παράγουμε;
Εθνοχωροταξική κατανομή της παραγωγικής δραστηριότητας.
ε)Πότε θα το παράγουμε;
Ιεράρχηση, προτεραιότητες ,επιλογές στο χρονικό διάστημα.
στ)Για ποιους θα το παράγουμε;
Διανομή του προϊόντος μεταξύ των καταναλωτών και επενδυτών, ντόπιων και ξένων.

Το πόσο επιτυχείς είναι οι απαντήσεις που δίνονται στα ερωτήματα αυτά και κυρίως το πώς υλοποιούνται στην πράξη, καθορίζουν στατικά (για λίγα χρόνια) και δυναμικά (για πολλές γενιές) την κατάταξη μιας κοινωνίας στην παγκόσμια κλίμακα πλούτου, ισχύος και μαζικής ευημερίας.

- Το πρότυπο κατανάλωσης εκφράζει το τι, που, πότε, και πόσο καταναλώνει ο καταναλωτής, το γνωστό **καλάθι της αγοράς.** Εξετάζεται τόσο σε επίπεδο ατομικό, δηλαδή το συγκεκριμένο άτομο τι αγαθά και υπηρεσίες έβαλε στο καλάθι κατά την διάρκεια ενός χρονικού διαστήματος, π.χ. μήνας-έτος όσο και συλλογικό, οπότε κατ' αναγκη το μέγεθος του δίνεται σαν μέσος Όρος των αθροιζόμενων ατομικών. Όσον αφορά το δεύτερο σημείο διαφοροποίησης, η δυσκολία δε βρίσκεται τόσο στο ποιοι είναι οι ιδιοκτήτες των συντελεστών, όσο στο κάτω από ποιες συνθήκες μπορούν να διαθέσουν τους συντελεστές αυτούς δηλ. τους ανθρωπίνους, φυσικούς, κεφαλαιουχικούς πόρους και κυρίως την επιχειρηματικότητα.

- Ανεξάρτητα από το οικονομικό σύστημα μιας χώρας το MARKETING παίζει δυναμικά τον ρολό του καταλύτη στην προσπάθεια της κοινωνίας για την επίλυση των 6 παραπάνω προβλημάτων.

- Το σημείο εκκίνησης αλλά και τέρματος κάθε **επιχειρηματικής δράσης** είναι ο αγοραστής-καταναλωτής και πιο συγκεκριμένα οι ανάγκες του. Όταν μια επιχείρηση λειτούργει με τον τρόπο αυτό, λέμε ότι έχει υιοθετήσει την **ιδεολογία του Marketing** (Marketing concept).
Η ιδεολογία αυτή:

Α. Στηρίζεται στον έντονο, διαρκή και χωρίς περιορισμούς προσανατολισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων προς τον αγοραστή.
Β. Αναγνωρίζει ότι ο αγοραστής είναι ο μονός που έχοντας ανάγκες ξέρει με τι θα τις ικανοποιήσει και
Γ. Υπενθυμίζει ότι μοναδικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των αναγκών του αγοραστή, απτήν όποια θα προκύψει συναρτησιακά το κέρδος. Η ικανοποιείς αυτή θα επιτευχτεί με την ακριβή μετουσίωση των αναγκών σε προδιαγραφές προϊόντων.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ορισμός:

Εεπιχειρησιακός προγραμματισμός είναι το μέρος της λειτουργιάς της εφοδιαστικής αλυσίδας το όποιο:

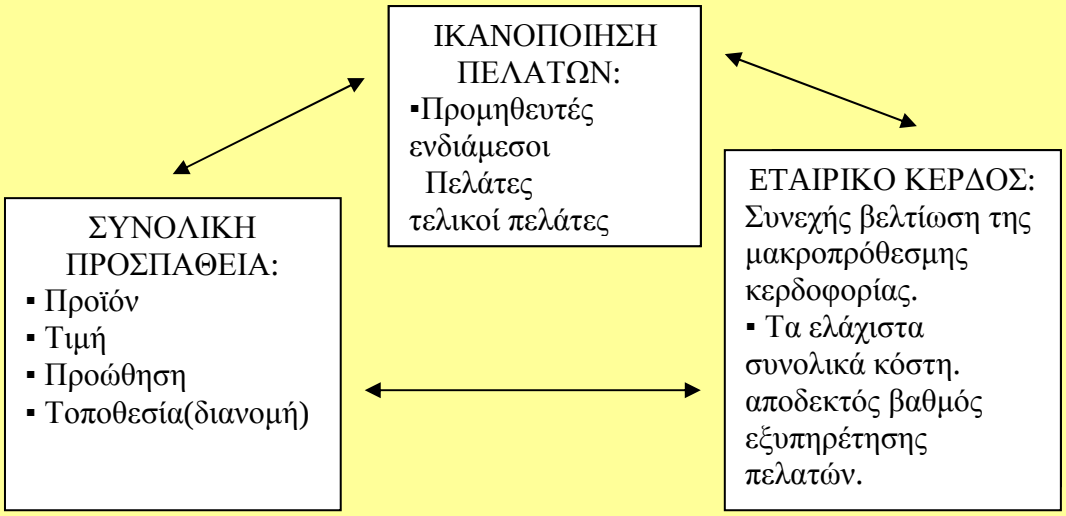
ΣΧΕΔΙΑΖΕΙ-ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΕΙ και ΕΛΕΓΧΕΙ

την αποδοτική και αποτελεσματική ροη και αποθήκευση αγαθών, υπηρεσιών αλλά και των σχετικών με αυτά, πληροφοριών από το αρχικό σημείο πρωτογενούς παράγωγης έως το τελικό σημείο της κατανάλωσης του, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι απαιτήσεις του πελάτη-καταναλωτή.

Ο ρόλος του επιχειρησιακού προγραμματισμού στην επιχείρηση:

☻ ☺

Τα τρία βασικά στοιχειά της φιλοσοφίας "MARKETING CONCEPT":



Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΑΙΖΕΙ ΠΡΩΤΕΥΟΝΤΑ ΡΟΛΟ ΣΤΑ ΑΝΩΤΕΡΩ…..

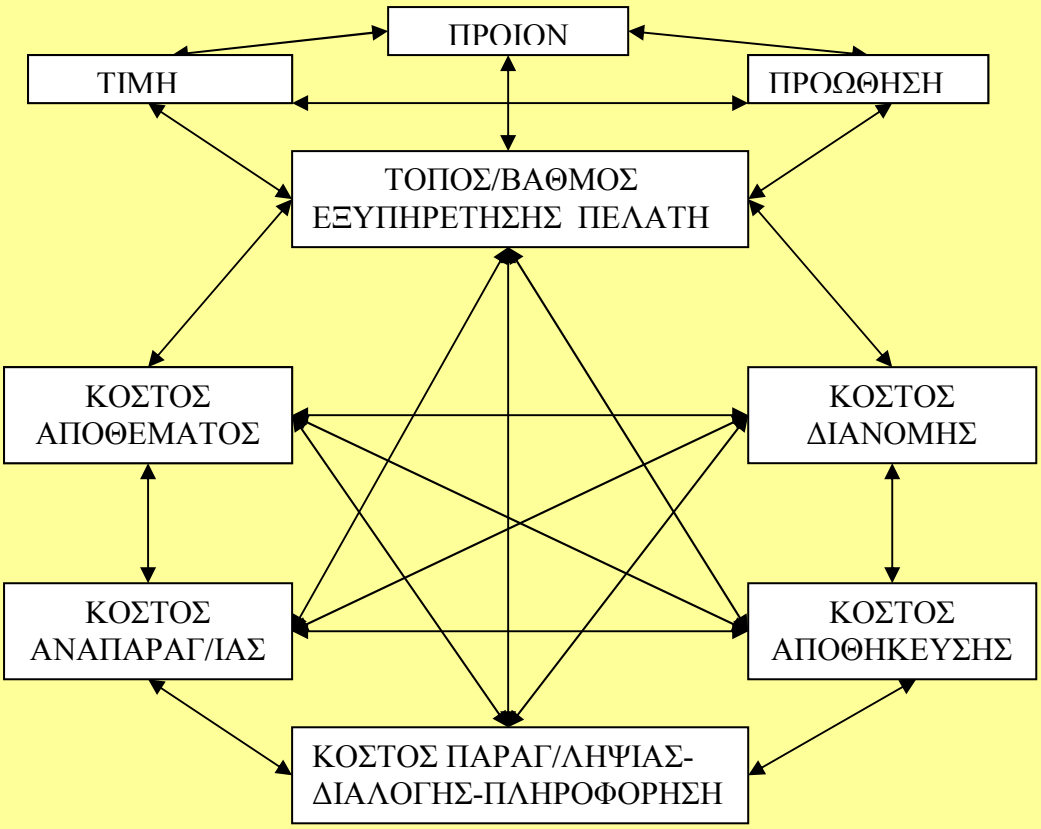
☻ ☺

Τα **4P** του **Marketing** :

"Το σωστό Προϊόν (**P**roduct), στην σωστή Τιμή (**P**rice) συνδυαζόμενο με την σωστή Προώθηση (**P**romotion) διαθέσιμο στο σωστό Μέρος (**P**lace)."

Ο επιχειρησιακός προγραμματισμός παίζει σημαντικό ρολό ιδιαίτερα στην διάθεση του προϊόντος στο **σωστό μέρος, ακέραιο, έγκαιρα** (στην ώρα του και σε σταθερές ώρες παράδοσης) , **σωστά** και **φθηνή**.

☻ ☺



Στο παραπάνω σχήμα εμφαίνονται όλες οι **πιθανές αλληλεπιδράσεις** μιας απόφασης ενός επιχειρησιακού προγραμματισμού στο συνολικό κόστος του συστήματος.

☻ ☺

▪ **Όλες οι πιθανές οικονομικές αλληλεπιδράσεις** που προαναφέρθηκαν πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, αναφορικά με τις επιπτώσεις που δημιουργούν στην **εξυπηρέτηση πελατών** της επιχείρησης.

▪ Ρυθμίζοντας σωστά τα **επίπεδα εξυπηρέτησης** του πελάτη προσπαθώντας να ικανοποιήσουμε τις επιθυμίες του, **χωρίς αυτός να πληρώνει επιπλέον** από αυτό που προτίθεται, μπορούμε ταυτόχρονα να βελτιώσουμε τον **βαθμό εξυπηρέτησης πελατών** της επιχείρησης & να **μειώνουμε τα κόστη,** κερδίζοντας έτσι **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**.

☻ ☺

Στρατηγικές αύξησης της Κερδοφορίας της Επιχείρησης:

▪ **Αύξηση Πωλήσεων** (Μερίδιο αγοράς) – Μεγαλύτερη προσπάθεια στο Marketing(δύσκολα και ακριβά).

▪ **Αύξηση της τιμής του προϊόντος –** (ελαστικότητα της ζήτησης).

▪ **Μείωση του συνολικού κόστους της επιχείρησης.**

→ Στη βιομηχανοποίηση. (πολύ δύσκολα)
→ Στο κόστος Marketing. (υπάρχει απροθυμία)

▪ ΜΕ ΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΟΜΩΣ ΚΑΘΕ **€** ΠΟΥ ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΕΙΤΑΙ, ΔΕΝ ΑΠΑΙΤΕΙ ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ Ή ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ. ΑΡΑ ΚΑΘΕ **€** ΠΟΥ ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΕΙΤΑΙ, ΕΙΝΑΙ **€** ΠΟΥ ΑΥΞΑΝΕΙ ΤΟ ΚΕΡΔΟΣ.

ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ:

♠♣♥♦

♠ **Εξυπηρέτηση Πελατών (Customer Service).**

♣ **Πρόβλεψη Ζήτησης (Forecasting).**

♥ **Διαχείριση Αποθεμάτων (Inventory Management).**

♦ **Επικοινωνίες Logistics.**

♠ **Διαχείριση Υλικών (Material Handling).**

♣ Παραγγελιοληψιία & Προώθηση Παραγγελιών (Order Processing).

♥ Συσκευασία (Packaging).

♦ Υποστήριξη σε ανταλλακτικά & Service.

♠ Επιλογή θέσης εργοστάσιου & αποθήκης (Site Selection).

♣ Αγορές – Προμήθειες (Procurement).

διαχείριση Επιστροφών (Reverse Logistics).

♦ Μεταφορά (Traffic & Transportation).

♠ Οργάνωση Αποθήκης & Αποθήκευση (Warehousing & Storage).

♠♣♥♦

☻ ☺

Εξυπηρέτηση Πελατών (Customer Service).

▪ « Η **πελατοκεντρίκη πολιτική** της επιχείρησης η οποία συγκεντρώνει & διαχειρίζεται όλες τις παραμέτρους συνδιαλλαγής με τον πελάτη, μέσα σε ένα προκαθορισμένο βέλτιστο οικονομικά μείγμα στοιχείων εξυπηρέτησης».

▪ Το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών λειτούργει ως **συνδετική & ενωτική δύναμη** όλων των δραστηριοτήτων του επιχειρησιακού προγραμματισμού.

▪ Η **εξυπηρέτηση πελατών** εμπεριέχει την επιτυχή εφαρμογή των λειτουργιών του επιχειρησιακού προγραμματισμού προκειμένου να παρασχεθεί **ο απαραίτητος βαθμός ικανοποίησης** στον πελάτη με το **ελάχιστο συνολικό κόστος**.

☻ ☺

Πρόβλεψη Ζήτησης (Demand Forecasting).

▪ « Η **πρόβλεψη της ζήτησης** εμπεριέχει τον προσδιορισμό της ποσότητας του προϊόντος και του συνοδευτικού επίπεδου εξυπηρέτησης που θα απαιτηθεί σε κάποιο μελλοντικό χρονικό σημείο».

▪ Οι προβλέψεις της μελλοντικής ζήτησης προσδιορίζουν στην εταιρεία :

→ **Τις στρατηγικές προώθησης.**
→ **Την κατανομή του δυναμικού των πωλήσεων.**
→ **Την πολιτική τιμολόγησης.**
→ **Τις δραστηριότητες έρευνας της αγοράς.**
→ **Το πρόγραμμα παράγωγης.**
→ **Την στρατηγική προμηθειών.**
→ **Τις αποφάσεις αποθεματοποίησης.**
→ **Το πρόγραμμα & την στρατηγική διανομής.**

▪ **Η λήψη αποφάσεων σε περιβάλλον μεγάλης αβεβαιότητας είναι πολύ επικίνδυνο!**

☻ ☺

Διαχείριση Αποθεμάτων (Inventory Management).

▪ Ο έλεγχος των αποθεμάτων είναι σημαντική δραστηριότητα του επιχειρησιακού προγραμματισμού διότι οι Ά ύλες, τα ανταλλακτικά, τα αναλώσιμα, τα ημι-έτοιμα & τα έτοιμα

προϊόντα καταλαμβάνουν χώρο, χρόνο προσωπικού & κεφάλαια.

▪ **Η διαχείριση των αποθεμάτων εμπεριέχει** αλληλεπιδρώντα στοιχειά του συστήματος του επιχειρησιακού προγραμματισμού όπως :

→ **Βαθμός εξυπηρέτησης πελατών.**

→ **Κόστος αποθεματοποίησης.**

→ **Χρηματοοικονομικό κόστος.**

→ **Κόστος αποθήκευσης.**

→ **Ζημίες, φθορές & απαξίωση.**

▪ Ο επιτυχής έλεγχος των αποθεμάτων περιλαμβάνει το προσδιορισμό του ελάχιστου επίπεδου αποθέματος που απαιτείται για να επιτευχτεί ο **επιθυμητός βαθμός εξυπηρέτησης** του πελάτη.

☻ ☺

Επικοινωνίες Logistics (Logistics Communications).

▪ Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη μεταξύ :

→ **Της επιχείρησης των προμηθευτών και των πελατών της.**

→ **Των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης (Marketing, Logistics, Engineering,Παράγωγης & Λογιστηρίου) .**

→ **Των 13 βασικών δραστηριοτήτων του συστήματος του επιχειρησιακού προγραμματισμού.**

→ **Των διαφόρων προσανατολισμών των Logistics (Ά ύλες, Ημι-έτοιμα, Έτοιμα, Επιστροφές).**

→ **Των διαφόρων μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας.**

▪ Η ακριβής & έγκαιρη επικοινωνία είναι ακρογωνιαίος λίθος για επιτυχή διαχείριση των Logistics.

▪ **EDI (**Electronic Data Interchange) & **MIS** (Management Information System) Συστήματα αλλά και απευθείας τηλεφωνική επικοινωνία εξυπηρετούν ως εργαλεία σήμερα τους ανωτέρω σκοπούς.

☻ ☺

Διαχείριση Υλικών (Material Handling).

▪ Η διαχείριση υλικών λαμβάνεται υπόψη σε σχέση **με κάθε είδους μεταφορά** " **Η ροη** Ά υλών, ημι-κατεργασμένων ανταλλακτικών & ετοίμων προϊόντων **ενδοεργοστασιακά ή όντος της αποθήκης**".

▪ Οι **στόχοι** της διαχείρισης υλικών είναι :

→ **Ελαχιστοποίηση των απαιτούμενων διακινήσεων.**

→ **Ελαχιστοποίηση των αποστάσεων διακίνησης.**

→ **Ελαχιστοποίηση του WIP (Work In Process).**

→ **Ομαλή ροη διακίνησης χωρίς Bottlenecks.**

→ **Ελαχιστοποίηση των απωλειών από ζημίες – φθορές – κλοπές – φυρά.**

☻ ☺

Παραγγελιοληψια & Προώθηση (Order Processing).

▪ Η παραγγελία του πελάτη **εκκινεί το σύστημα του επιχειρησιακού προγραμματισμού** προκειμένου να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες **για να ικανοποιηθεί η ζήτηση**.

▪ Τα στοιχειά που συνθέτουν τη δραστηριότητα αυτή είναι :

→ **Λειτουργικά στοιχειά** (εισαγωγή, προγραμματισμός, διακανονισμός μεταφοράς, τιμολόγηση).

→ **Επικοινωνιακά στοιχειά** (αλλαγές, status, επιτάχυνση, διορθώσεις λαθών, ενημέρωση-πληροφόρηση για το προϊόν).

→ **Πιστωτικά & και εισπρακτικά στοιχειά** (φερεγγυότητα, αξιοπιστία, έλεγχος πιστωτικού ορίου, εισπρακτέοι λογαριασμοί).

▪ Παίζει σημαντικό ρόλο στην εντύπωση που θα αποκομίσει ο **πελάτης για το Service** που του παρέχεται.

▪ Η χρήση **EDI** (Electronic Data Interchange), **Internet, Fax** συστημάτων βελτιώνουν την **αξιοπιστία** & τον **χρόνο ανταπόκρισης.**

☻ ☺

Συσκευασία (Packaging).

▪ Η συσκευασία έχει διπλό ρόλο : **Marketing & Επιχειρησιακού προγραμματισμού.**

▪ Για το **Marketing** είναι μέσο **διαφήμισης ή προώθησης.**

▪ Για τον **επιχειρησιακό προγραμματισμό** είναι μέσο :

→ **Προστασίας** από ζημίες κατά την μεταφορά & αποθήκευση.
→ **Κατάλληλης διαχείρισης** (διαχείριση – αποθήκευση).

Και τα δυο ανωτέρω οδηγούν σε μείωση του κόστους.

▪ Στο **διεθνές εμπόριο** αποκτά ιδιαίτερη σημασία λογω **αποστάσεων, έλλειψης κατάλληλων μέσων διακίνησης & εκπαιδευόμενου προσωπικού**.

☻ ☺

Ανταλλακτικά & Service (Parts & Service Support).

▪ Ο **επιχειρησιακός προγραμματισμός** είναι υπεύθυνος για το **After Sales Support** που αφορά την παροχή **ανταλλακτικών & και δυνατότητα επισκευής & συντήρησης** του προϊόντος.

▪ Ο **επιχειρησιακός προγραμματισμός** εξασφαλίζει τις σωστές ποσότητες ανταλλακτικών στα σωστά σημεία & στον σωστό χρόνο.

▪ Η συγκεκριμένη δραστηριότητα απαιτεί **γρήγορη ανταπόκριση & αξιοπιστία** ιδιαίτερα εάν η επιχείρηση υπόσχεται ταχυδρομική ή ηλεκτρονική πώληση.

☻ ☺

Επιλογή Τόπου & Θέσης Εργοστασίου & Αποθήκης (Plant & Warehouse Site Selection).

▪ **Η στρατηγική επιλογή της θέσης** του εργοστάσιου & των αποθηκών βοήθα στην **βελτίωση του βαθμού εξυπηρέτησης** του πελάτη **&** επιτρέπει την **φθηνότερη μεταφορά** των διακινούμενων όγκων (από εργοστάσιο σε εργοστάσιο, από εργοστάσιο σε αποθήκη, από αποθήκη σε πελάτη).

- Η **στρατηγική επιλογή της θέσης** εξαρτάται από :

→ Τις αγορές στόχους.

→ Τις ανάγκες των πελατών.

→ Την θέση των αναγκαίων Ά υλών & Υλικών.

→ Το εργατικό κόστος.

→ Τα μεταφορικά μέσα και τα οδικά δίκτυα.

→ Το φορολογικό καθεστώς.

→ Την ασφάλεια (Security).

→ Το κόστος γης.

→ Την διαθεσιμότητα διάφορων υπηρεσιών (αεροδρόμια, λιμάνια, νοσοκομεία κλπ).

→ Τις τοπικές ιδιαιτερότητες και Νομοθεσίες.

☻ ☺

Αγορές – Προμήθειες (Procurement).

- "Είναι η δραστηριότητα της επιχείρησης η οποία διενεργεί την **προμήθεια των αναγκαίων υλικών και υπηρεσιών** προκειμένου να διασφαλίσει την **λειτουργική αποτελεσματικότητα της παραγωγής και του επιχειρησιακού προγραμματισμού."**

- Η δραστηριότητα των αγορών περιλαμβάνει τα ακόλουθα :

→ Επιλογή πηγών προμήθειας.

→ Προσδιορισμό της μορφής του προϊόντος που απαιτείται (τεμάχια, συσκευασία κλπ.)

→ Χρονοπρογραμματισμός αγορών.

→ Προσδιορισμό της τιμής αγοράς.

→ Ποιοτικό έλεγχο παραλαβών.

▪ Καθώς οι επιχειρήσεις τείνουν να δημιουργούν **μακροχρόνιες συνεργασίες με λιγότερους βασικούς προμηθευτές**, η δραστηριότητα των αγορών γίνεται ολοένα και πιο σημαντική.

☻ ☺

Διαχείριση επιστροφών (Reverse).

▪ Η δραστηριότητα **Reverse του επιχειρησιακού προγραμματισμού** περιλαμβάνει την :

→ **Διαχείριση των ελαττωματικών & ληγμένων που επιστρέφονται από τους πελάτες.**

→ **Διαχείριση των λαθών.**

→ **Διαχείριση προϊόντων προς επισκευή (εγγύησης).**

→ **Διαχείριση προϊόντων προς ανακύκλωση ή επανεργασία.**

→ **Διαχείριση των Scrap & προς καταστροφή.**

→ **Διαχείριση φύρας & σκουπιδιών από την παραγωγή, αποθήκευση & διανομή.**

▪ Το κόστος μεταφοράς ενός προϊόντος είναι 5 – 9 φορές μεγαλύτερο όταν ακολουθεί την αντίστροφη κατεύθυνση (από

πελάτη προς επιχείρηση) διότι συχνά όλα τα ανωτέρω διακινούνται – μεταφέρονται & αποθηκεύονται αφενός πολύ δυσκολότερα και αφετέρου το όλο σύστημα του επιχειρησιακού προγραμματισμού δεν είναι επαρκώς εξοπλισμένο.

▪ Συνήθως αυτή η λειτουργία γίνεται Out – Sourced σε τρίτους.

☻ ☺

Μεταφορές (Traffic & Transportation).

▪ Η δραστηριότητα των Μεταφορών περιλαμβάνει την :

→ **Ροή των προϊόντων από το σημείο παραγωγής ή διάθεσης των στο σημείο κατανάλωσης τους.**

→ **Επιλογή του τρόπου μεταφοράς (**αεροπορικώς, σιδηροδρομικώς, δια θαλάσσης, οδικώς, δια δικτύου σωληνώσεων ή συνδυασμός).

→ **Επιλογή της διαδρομής** (Routing).

→ **Εναρμόνιση των τοπικών κανονισμών μεταφοράς.**

→ **Γνώση των διαφόρων απαιτήσεων μεταφοράς** (εσωτερικού – εξωτερικού).

▪ Το κόστος μεταφοράς στον επιχειρησιακό προγραμματισμό είναι συνήθως το μεγαλύτερο με διαφορά.

☻ ☺

Αποθήκευση (Warehousing & Storage).

▪ Η δραστηριότητα αυτή περιλαμβάνει την :

→ **Διαχείριση του διαθέσιμου χώρου.**

→ **Απόφαση για την κατασκευή, ενοικίαση ή Leasing αποθηκευτικού χώρου.**

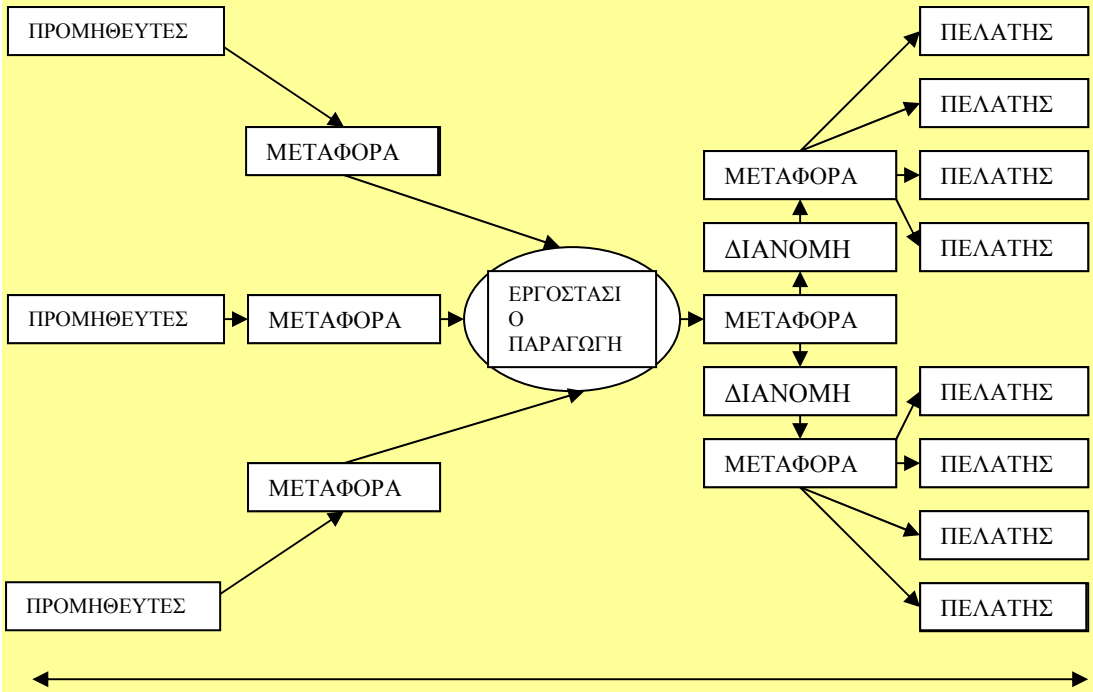
→ **Σχεδιασμό και χωροταξική οργάνωση της αποθήκης** (ροή, πλέγμα διαδρομών, θέσεις προϊόντων, επιλογή των αποθηκευτικών μέσων & των μέσων διακίνησης).

→ **Επιλογή του μείγματος των προϊόντων που πρόκειται να αποθηκευτούν.**

→ **Ασφάλεια και συντήρηση των αποθηκευτικών μέσων & των μέσων εσωτερικής διακίνησης.**

→ **Εκπαίδευση του προσωπικού.**

→ **Μέτρηση της απόδοσης των λειτουργιών της αποθήκης** (παραλαβή, τακτοποίηση, διαλογή & αποστολή).



ΡΟΗ

☻ ☺

- Αν δεν προσεγγίσουμε τον επιχειρησιακό προγραμματισμό συγκεντρωτικά τότε θα παρουσιαστεί μείωση της αποδοτικότητας λόγω αύξησης των επιπέδων των αποθεμάτων στα παρακάτω σημεία :

→ Προμηθευτές – Αγορές.

→ Αγορές – Παραγωγή.

→ Παραγωγή – Marketing (απόθεμα ετοίμων).

→ Marketing – Διανομές.

→ Διανομές – Ενδιάμεσος (χονδρέμπορος ή λιανέμπορος).

→ Ενδιάμεσος – Πελάτης.

☻ ☺

- Τα αποθέματα αυξάνουν διότι :

→ Οι αγορές στοχεύουν στο χαμηλό κόστος / τεμάχιο.

→ Η παραγωγή στοχεύει στο χαμηλότερο κόστος παραγωγής / τεμάχιο.

→ Το Marketing στοχεύοντας να μην χάσει πώληση λόγω έλλειψης, θέλει όσο γίνεται περισσότερο Stock κοντύτερα στον πελάτη (χρόνος ανταπόκρισης – βαθμός εξυπηρέτησης).

→ Οι μεταφορές προτιμούν οδική ή σιδηροδρομική μεταφορά λόγω χαμηλού Rate. Αυτό όμως συνήθως απαιτεί αυξημένα αποθέματα και στην παραγωγή και στους ενδιάμεσους.

→ Οι πελάτες και οι ενδιάμεσοι προσπαθώντας να μειώσουν τα αποθέματα τους αγοράζουν συχνότερα και έτσι τα αποθέματα ``σπρώχνονται πίσω`` στον κατασκευαστή.

☻ ☺

- Τα καλά που προσφέρει ο **επιχειρησιακός προγραμματισμός** είναι ίσως τα πιο χρήσιμα για να λειτουργήσει σωστά μια επιχείρηση, αλλά αποτελεί και ένα από τα μεγαλύτερα **κόστη** της επιχείρησης.

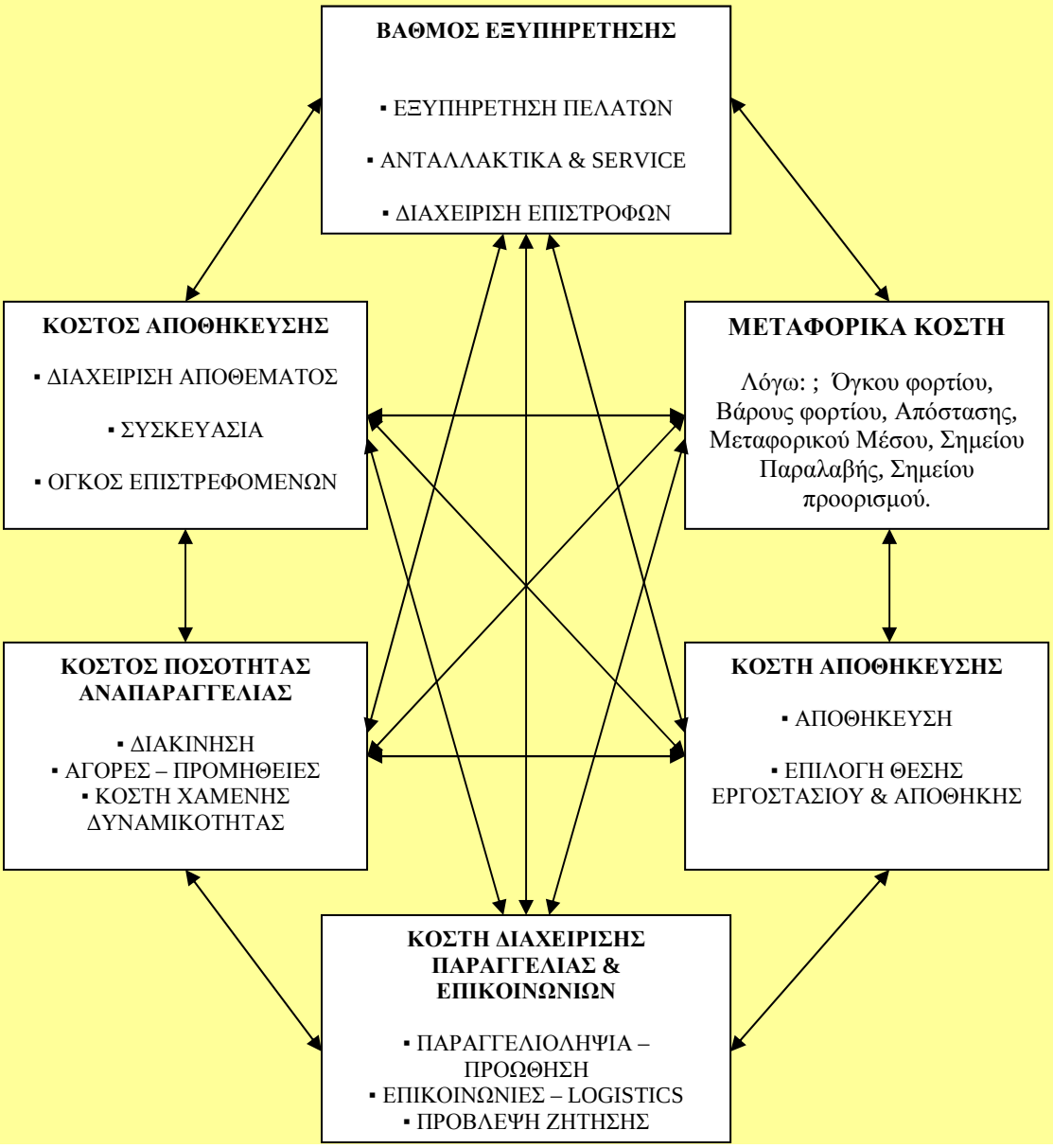
- Για να μειωθεί το συνολικό κόστος του επιχειρησιακού προγραμματισμού πρέπει να υπάρχει κάποιος **κεντρικός συντονισμός** των δραστηριοτήτων του, ο οποίος έχει τα εξής πλεονεκτήματα :

→ Βελτίωση της ροής των αποθεμάτων.

→ Αξιοποίηση των αποθηκευτικών και μεταφορικών μέσων του συστήματος.

→ Αποδοτικές συνδιαλλαγές μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων (εξυπηρέτησης, μεταφορών, αποθήκευσης, διαχείρισης αποθεμάτων, προώθησης παραγγελιών, προγραμματισμού παραγωγής & αγορών) του επιχειρησιακού προγραμματισμού.

▪ Πώς επηρεάζουν το συνολικό κόστος οι δραστηριότητες του επιχειρησιακού προγραμματισμού :



☻ ☺

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ : ‘ το ΣΠΙΤΙΚΟ Α.Ε.’

Γνωριμία με την εταιρεία.

▪ Η εταιρεία ‘το ΣΠΙΤΙΚΟ ΑΕ’ **ιδρύθηκε το 1983** και αρχικά λειτουργούσε αποκλειστικά ως ζαχαροπλαστείο- κάβα. Σήμερα 24 χρόνια μετά, δραστηριοποιείται στον χώρο της **παραγωγής και εμπορίας ειδών αρτοποιίας, ζαχαροπλαστικής, σφολιάτας και παγωτού**. Ακόμα διαθέτει τμήμα εξυπηρέτησης εκδηλώσεων **(Catering)** που καλύπτει κάθε είδους κοινωνικές και επαγγελματικές εκδηλώσεις και συνεχίζει να εμπορεύεται **ποτά και είδη δώρων** έχοντας μία απ’ τις μεγαλύτερες ποικιλίες κρασιών στην κάβα της, στον νομό Χανίων.

▪ Τα αρτοποιία – ζαχαροπλαστεία το ΣΠΙΤΙΚΟ διαθέτουν τις εξής εγκαταστάσεις :

→ **Η παραγωγή και τα γραφεία της εταιρείας** στεγάζονται από το 1996, στο Βιοτεχνικό Πάρκο Χανίων στην Σούδα σε μία **έκταση 1.500 τμ**. Στο συγκεκριμένο χώρο υπάρχουν τα εξής 4 διαφορετικά τμήματα παραγωγής :

♪ **Τμήμα πασιτερί**.(εδώ παράγονται οι τούρτες, τα γλυκά κιλού, οι πάστες, τα σιροπιαστά, τα βουτήματα, τα κέικ κτλ.)

♪ **Τμήμα αρτοποιίας**.(εδώ παράγονται τα διάφορα είδη ψωμιού, τα αρτοποιήματα, τα παξιμάδια κτλ.)

♪ **Τμήμα σφολιάτας**.(εδώ παράγονται τα διάφορα τυροπιτοειδή, τα κρουασάν, τα παραδοσιακά καλιτσουνάκια κτλ.)

♪ **Τμήμα παγωτού**.(εδώ παράγονται όλα τα είδη παγωτού.)

→ Η επιχείρηση έχει στην κατοχή της **7 υποκαταστήματα λιανικής πώλησης** τα οποία βρίσκονται στις εξής περιοχές στην πόλη των Χανίων :

♪ Πλατεία Δικαστηρίων 6.
♪ Νικ. Πλαστήρα 7.(έναντι δημοτικής αγοράς)
♪ Γογονή κ Αναπαύσεως γωνία.
♪ Παπαναστασίου κ Μουντάκη γωνία.
♪ Κισσάμου 172.
♪ Ακρωτηρίου 80.
♪ Λεωφόρος Καραμανλή(έναντι Χαλκιαδάκη)

▪ Το **διοικητικό συμβούλιο** της επιχείρησης αποτελείται από τους :

→ **Ιωάννη Αλυγιζάκη (πρόεδρο της εταιρείας)**
→ **Δημήτριο Αλυγιζάκη (διευθύνων σύμβουλο και Γενικό διευθυντή της εταιρείας)**
→ **Ειρήνη Καράκη- Αλυγιζάκη (μέλος του διοικητικού συμβουλίου)**
→ **Γεωργία Περακάκη- Αλυγιζάκη (μέλος του διοικητικού συμβουλίου)**

▪ **Η εταιρεία απασχολεί σήμερα 72 άτομα** ως μόνιμο προσωπικό και στις διάφορες εκδηλώσεις (catering) όσα άτομα χρειάζονται ανάλογα με την περίσταση.

→ **7** αποτελούν **το διοικητικό προσωπικό.**
♪ **2 άτομα στο λογιστήριο.**
♪ **Υπεύθυνος πωλήσεων.**
♪ **Υπεύθυνος παραγωγής.**
♪ **Υπεύθυνος ελέγχου και Ποιότητας.**
♪ **2 άτομα στα γραφείο κίνησης.**
→ **2 αποθηκάριοι.**
→ **4 οδηγοί.**
→ **28 αποτελούν το προσωπικό παραγωγής** σε όλα τα τμήματα.(ζαχαροπλάστες, φουρνάρηδες, βοηθοί κτλ.)

→ **31 πωλήτριες** στα υποκαταστήματα, απ' τις οποίες οι 7 είναι υπεύθυνες καταστήματος.

▪ Η εταιρεία βασίζει το **70% του τζίρου** της στις λιανικές **πωλήσεις** απ' τα υποκαταστήματά της, και το υπόλοιπο **30% σε πωλήσεις χονδρικής** αφού οι πελάτες της χονδρικώς φτάνουν τους 450 στους νομούς Χανίων και Ρεθύμνου.

☻ ☺

Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

▪ Στην επιχείρηση υπάρχει ένα πλάνο, ένα πρόγραμμα που ακολουθείται ή αλλιώς ένα **marketing plan.**

Το marketing plan βοηθάει την επιχείρηση:

→ Να αναλύσει την **παρούσα κατάσταση.**

♪ Κατάσταση της αγοράς, των προϊόντων, του ανταγωνισμού, της διανομής, του περιβάλλοντος.

→ Να αναλύσει **τι ευκαιρίες έχει, τις αδυναμίες της, τα δυνατά και τ' αδύνατα σημεία της.**

♪ Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis (S.W.O.T Analysis)

→ Να επικεντρωθεί στους νέους **στόχους** της.

♪ Χρηματοοικονομικοί στόχοι και στόχοι marketing.

→ Να βρει τι **στρατηγικές marketing** θα ακολουθήσει.

♪ Κοινό στόχος, τοποθέτηση προϊόντος, γραμμή προϊόντος, τιμή, διανομή, εξυπηρέτηση πελατών, διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, πωλητές, έρευνα αγοράς και ανάπτυξη.

→ Να σχεδιάσει κάποια **προγράμματα δράσης** για να ικανοποιήσει τους στόχους της.

♪ Τι ακριβώς θα γίνει, πότε πρέπει να γίνει, ποιος θα το κάνει, πόσο ακριβώς θα κοστίσει;

→ Να κάνει τους κατάλληλους **προϋπολογισμούς – προβλέψεις** για το μέλλον της.

→ Να κάνει ένα γενικό **έλεγχο** σε όλες τις διαδικασίες που ακολουθεί.

☻ ☺

▪ **Ανάλυση της παρούσας κατάστασης.**

→ Ανά περιόδους γίνεται ανάλυση του **Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος**, αν και η επιχείρηση ασχολείται με προϊόντα πρώτης ανάγκης, οπότε η ζήτηση παραμένει στα ίδια επίπεδα.

Σε **περιόδους εορτών** (Χριστούγεννα, Πάσχα, ονομαστικές εορτές κτλ.) σίγουρα η ζήτηση σε όλα τα προϊόντα της επιχείρησης είναι πολύ μεγαλύτερη σε σχέση με τις καθημερινές ημέρες καθώς και τα εποχιακά προϊόντα, π.χ. μελομακάρονα και κουραμπιέδες τα Χριστούγεννα και τσουρέκια το Πάσχα αποτελούν το κύριο εισόδημα της επιχείρησης .

Ανάλογα με το **δημογραφικό προφίλ** των πελατών εφοδιάζεται κατάλληλα και το κάθε κατάστημα. Για παράδειγμα εάν το υποκατάστημα βρίσκεται σε μια περιοχή όπου μένουν περισσότεροι μετανάστες τα είδη δώρων (καλαθάκια, κουτάκια με σοκολάτες) και τα ποτά είναι πιο προσιτά και οικονομικά. Επίσης ένα κατάστημα που βρίσκεται κοντά σε κάποιο σχολείο εφοδιάζεται με περισσότερα σφολιατοειδή(τυρόπιτες, κρουασάν) και σάντουιτς αφού οι μαθητές τα καταναλώνουν στα διαλείμματά τους.

Το **κλίμα** κάθε περιόδου είναι ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει το αγοραστικό κοινό. π.χ. Το καλοκαίρι η ζήτηση για παγωτά και παγωτίνια αυξάνεται κατακόρυφα.

Η **τεχνολογία** αποτελεί έναν άλλο παράγοντα που έχει η επιχείρηση από κοντά γι’ αυτό και τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει επενδύσεις της τάξεως των 2 εκ. € σε μηχανολογικό εξοπλισμό τόσο στα τμήματα παραγωγής όσο και στα τμήματα μηχανογράφησης και πληροφόρησης.

→ Η επιχείρηση βρίσκεται σ’ έναν απ ‘τους **δυσκολότερους τομείς της αγοράς**, στον τομέα των **τροφίμων.** Όσον αφορά λοιπόν στην ανάλυση του νομικού πλαισίου έχει να κάνει με το **υγειονομικό,** αφού με την κατανάλωση των τροφίμων που παράγει, επηρεάζεται η υγεία των αγοραστών. Γι’ αυτόν τον λόγο το **2002** πιστοποιήθηκε απ’ την εταιρεία **TUV HELLAS** με **ISO** και **HACCP.** Αυτά τα δύο πιστοποιητικά δηλώνουν ότι η επιχείρηση πληρεί όλες τις προϋποθέσεις **υγιεινής,**

καθαριότητας, ασφάλειας και ποιότητας όλων των προϊόντων της(ειδικές φόρμες εργασίας, γάντια, σκουφάκια – διαφορετική είσοδος πρώτων υλών και έξοδος ετοίμων προϊόντων – πιστοποιημένες ά ύλες και πάρα πολλά άλλα).
Μ' αυτόν τον τρόπο η εταιρεία έχει κερδίσει το αγοραστικό κοινό με αποτέλεσμα, να ξεχωρίζει τα τελευταία χρόνια απ ΄ τον ανταγωνισμό στην πόλη των Χανίων.

Με το να μπει η εταιρεία στην διαδικασία να πιστοποιηθεί, ελέγχεται σε τακτά χρονικά διαστήματα τόσο απ' τους εκπροσώπους του υγειονομικού, όσο και απ' την ίδια την εταιρεία TUV HELLAS οπότε η ποιότητα των προϊόντων της παραμένει ιδανική.

→ Σε ότι αφορά το **ανταγωνιστικό περιβάλλον** η επιχείρηση προσπαθεί να έχει μία σφαιρική άποψη. Η αγορά στον τομέα της αρτοποιίας - ζαχαροπλαστικής είναι κορεσμένη στην πόλη των Χανίων αφού ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι πολύ μεγάλος. Σύμφωνα με τους ισολογισμούς των τελευταίων χρόνων ο τζίρος της εταιρείας είναι λίγο παραπάνω από διπλάσιος του αμέσως επόμενου ανταγωνιστή της καθώς και τα' άτομα που απασχολεί είναι πολλά για τα δεδομένα του νομού. Επειδή κατέχουν μικρότερο μερίδιο αγοράς δεν σημαίνει ότι οι ανταγωνιστές της επιχείρησης ΣΠΙΤΙΚΟ Α.Ε. περνούν απαρατήρητοι. Η κοινωνία των Χανίων είναι μικρή, έτσι υπάρχει συνεχής ενημέρωση με διάφορους τρόπους ώστε να γίνονται γνωστές οι κινήσεις των ανταγωνιστών.

→ Τελευταίο όσον αφορά την ανάλυση της παρούσας κατάστασης, αφήσαμε το **'εταιρικό περιβάλλον'**.
Οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης δεν εφησυχάζουν ποτέ με τα αποτελέσματα της οποιαδήποτε περιόδου, έστω και αν αυτά είναι θετικά, κάθε χρόνο προσπαθούν να γίνουν και καλύτεροι. Επενδύουν όσο μπορούν σε εκπαιδευτικά σεμινάρια για το προσωπικό τους, τόσο στον διοικητικό τομέα, όσο και στον χρηματοοικονομικό και στον τομέα παραγωγής. Το διοικητικό προσωπικό αποτελείται μόνο από πτυχιούχους πανεπιστημίων, οι οποίοι επιλέχτηκαν ανάλογα με τις γνώσεις τους και την εμπειρία τους στον χώρο.

Η εταιρεία γενικά ακολουθεί την εξής **στρατηγική** :

Θέλει να χρησιμοποιεί τις **σωστές ποιοτικά ά ύλες**, απ' το **άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό**, με τον πρέπον μηχανολογικό **εξοπλισμό** ώστε να παράγει τα **καλύτερα δυνατά προϊόντα.**

☻ ☺

▪ **Πελάτες στόχος.**

Στόχος της επιχείρησης είναι το **αγοραστικό της κοινό** να περιλαμβάνει **όλων των ειδών τους πελάτες**.

Προσπαθεί να καλύπτει τις ανάγκες όλων των ηλικιών, από τα μικρά παιδιά όπου τους προσφέρει ότι λιχουδιά μπορεί να αναζητήσει ένα παιδάκι(γλειφιτζούρια, σοκολάτες, ιδιαίτερες γεύσεις παγωτών – τσιχλόφουσκα, smarties κτλ.), μέχρι τους ανθρώπους τρίτης ηλικίας, οι οποίοι για λόγους υγείας πρέπει να καταναλώνουν γλυκά με χαμηλά λιπαρά ή παγωτά για διαβητικούς.

Επίσης υπάρχουν προϊόντα για κάθε τσέπη, μπορείς να βρεις για παράδειγμα σοκολατάκια παραγωγής της ίδιας της εταιρείας, που ανάλογα με την χρήση διαφόρων ά υλών είναι από πολύ οικονομικά μέχρι αρκετά ακριβά.

Για να κερδίσει τους γευσιγνώστες των καλών και ποιοτικών κρασιών και ποτών, η εταιρεία όπως προαναφέρθηκε έχει δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην κάβα της, που στην περίοδο των εορτών ικανοποιεί κυρίως τον ανδρικό πληθυσμό.

☻ ☺

▪ **Στόχος της εταιρείας.**

Κάθε επιχείρηση έχει ως στόχο να μεγαλώνει χρόνο με τον χρόνο τον **τζίρο** της. Έτσι και οι επιχειρηματίες των αρτοζαχαροπλαστείων το Σπιτικό ψάχνουν συνεχώς νέους τρόπους να καταφέρουν να φτάσουν ένα σκαλί πιο ψηλά.

Βρίσκεται λοιπόν η ιδέα, γίνεται όσο το δυνατόν η καλύτερη προσπάθεια και τα αποτελέσματα της χρήσης δείχνουν εάν τελικά άξιζε η όλη κίνηση.

☻ ☺

▪ **Προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση.**

→ Το κύριο πρόβλημα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, όπως βέβαια και κάθε άλλη επιχείρηση στον τομέα των τροφίμων είναι η **χαμηλή χρονική διάρκεια διαθεσιμότητας.**

Τα προϊόντα ζαχαροπλαστικής είναι ιδιαίτερα ευαίσθητα και δεν μπορούν να μείνουν στα σημεία πώλησης για παραπάνω από 2 – 3 μέρες, αφού οι φρέσκες και ποιοτικές πρώτες ύλες δεν περιέχουν κάποιο συντηρητικό, με αποτέλεσμα να ξιδιάζουν και να καταστρέφονται.

Τα προϊόντα άρτου είναι καθημερινής παραγωγής αφού ο καταναλωτής προτιμάει το 'φρέσκο' ψωμί και αρτοσκευάσματα. Το πρόβλημα σε αυτήν την περίπτωση είναι ότι δεν μπορεί να υπολογιστεί ακριβώς η σωστή παραγωγή με αποτέλεσμα να υπάρχουν απώλειες.

Για την επίλυση αυτού του προβλήματος η εταιρεία έχει καταφύγει στην καθημερινή χρήση δελτίων καταστροφών από όλα τα υποκαταστήματα ξεχωριστά, ώστε να μπορεί ανά περιόδους να παράγει τον κατάλληλο αριθμό προϊόντων και να καταστρέφονται όσον το δυνατόν λιγότερα.

→ Λόγω του μεγάλου αριθμού προσωπικού που απασχολείται στην επιχείρηση, δημιουργείται ένα πρόβλημα που δεν το αντιμετωπίζει ο ανταγωνισμός και κυρίως στο τμήμα της παραγωγής και στο τμήμα των πωλήσεων λιανικής.

Το **πρόβλημα** δεν είναι άλλο απ' αυτό του **μόνιμου προσωπικού**. Το προσωπικό σ' αυτά τα τμήματα αλλάζει αρκετά συχνά με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αστάθειες

στην παραγωγή και να εκπαιδεύονται συνεχώς, με μεγάλη χρονική σπατάλη, καινούργιες πωλήτριες.

☻ ☺

▪ **Τακτικές Marketing.**

→ Οι επιχειρηματίες έχουν σκεφτεί διάφορους τρόπους για να **προμοτάρουν, να λανσάρουν** τα προϊόντα τους.

Για παράδειγμα οι νοικοκυρές οι οποίες έχουν στα καθημερινά τους έξοδα την αγορά του ψωμιού για το σπίτι, έχουν να επιλέξουν από μία γκάμα διαφόρων προϊόντων(κέικ, σοκολάτες, γλυκά κιλού κτλ.) τα οποία είναι **κατάλληλα τοποθετημένα** για να τους κεντρίσουν το ενδιαφέρον την ώρα που ψωνίζουν το ψωμάκι τους .

Οι καταναλωτές όσο περνάει ο καιρός γίνονται ολοένα και πιο απαιτητικοί και πιο προσεκτικοί σε ότι αφορά την υγεία τους, γι' αυτό **τονίζεται όσο το δυνατόν περισσότερο η φυσική ή ακόμα και βιολογική προέλευση των πρώτων υλών** που παράγονται τα αγαθά της εταιρείας. Για παράδειγμα τονίζεται ότι το παγωτό είναι φτιαγμένο από φρέσκο γάλα.

Δημιουργούνται **νέα προϊόντα**, όπως για παράδειγμα παγωτά και γλυκά πλούσια σε πρωτεϊνικά συστατικά για να κερδίσουν το ενδιαφέρον των καταναλωτών που ασχολούνται με τα σπορ και χρειάζονται νέες πηγές ενέργειας.

Η **διαφήμιση** είναι μία άλλη τακτική που χρησιμοποιείται απ' τους επιχειρηματίες.

Απ' τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης έχει χρησιμοποιηθεί **το σλόγκαν 'ΣΠΙΤΙΚΟ, ΓΕΥΣΕΙΣ ΜΠΡΟΣΤΑ'** Το οποίο ακούγεται πολύ ευχάριστα και ο κόσμος το έχει συνδυάσει με την εταιρεία.

Ανά καιρούς μπαίνουν διαφημίσεις στα **λεωφορεία** και στα **ταξί** σε μορφή **βινυλίων**, κι' έχουν δημιουργηθεί αρκετά **τηλεοπτικά και ραδιοφωνικά** σποτάκια για τους τοπικούς σταθμούς και τα κανάλια.

Επίσης η εταιρεία συμβάλλει ως **χορηγός** στην τοπική ομάδα του πόλο του Ναυτικού ομίλου Χανίων, σε μία γυναικεία

ομάδα βόλεϊ και σε μία ποδοσφαιρική ομάδα, καθώς συνεισφέρει όπως μπορεί στα γεγονότα του πολιτιστικού καλοκαιριού της πόλης, με την αντίστοιχη διαφήμιση βέβαια.

Τελευταία επινόηση της εταιρείας ήταν να γυρίσει ένα εικοσάλεπτο βίντεο απ' τα τμήματα παραγωγής και να το παρουσιάζει σε τηλεοράσεις στα υποκαταστήματά της, για να γνωρίζει ο καταναλωτής πώς ακριβώς παράγεται το προϊόν που έχει στην διάθεσή του.

☻ ☺

▪ Σχεδιασμός και Διαχείριση επιχειρηματικών πόρων.
E.R.P
Enterprise Resource Planning

Στην επιχείρηση 'το ΣΠΙΤΙΚΟ Α.Ε.' χρησιμοποιείται ένα σύστημα E.R.P., ή αλλιώς ένα σύστημα σχεδιασμού και διαχείρισης επιχειρηματικών πόρων. Το πρόγραμμα είναι προϊόν της εταιρείας Altec και το μοντέλο του είναι το XLine. Τι ακριβώς είναι αυτό το σύστημα E.R.P. :

Ορισμός : Είναι ένα **λογισμικό** το οποίο 'ενοποιεί' όλα τα τμήματα και τις διαδικασίες λειτουργίας της επιχείρησης σ' ένα **ενιαίο** και **μοναδικό** περιβάλλον (βάση δεδομένων), το οποίο μπορεί να εξυπηρετεί **όλες** τις απαιτήσεις της.

Δηλαδή συνδυάζει όλες τις πληροφορίες της επιχείρησης (ενδογενείς και εξωγενείς) σ' ένα ενιαίο και ολοκληρωμένο λογισμικό, το οποίο βασίζεται και λειτουργεί σε μία ενιαία βάση δεδομένων έτσι ώστε όλα τα τμήματα να έχουν εύκολα την πληροφόρηση που τους αφορά. Και όλα αυτά **on-line** και σε **real-time**.

Το ERP είναι η αρχή μιας συνεχούς αλλαγής στην επιχείρηση και ένας νέος τρόπος εργασίας και νοοτροπίας διοίκησης.

▪ **<u>Λειτουργεί με :</u>**

→ **Σχεσιακές βάσεις δεδομένων (relational databases).**

→ **Σύγχρονες γλώσσες προγραμματισμού.**

→ **Χρήση εργαλείων λογισμικού (Case tools).**

→ **Αρχιτεκτονική πελάτη – εξυπηρετητή (client – server).**

→ **Ανοικτή αρχιτεκτονική συστημάτων για εύκολη επικοινωνία.**

▪ **<u>Πλεονεκτήματα που προσφέρει :</u>**

→ **Ευελιξία** προσαρμογής οργανωτικών δομών της επιχείρησης.

→ Δέχεται **πλατφόρμες** διαφορετικού πληροφοριακού εξοπλισμού.

→ Εμπεριέχει δοκιμασμένες **διεθνείς πρακτικές** και διαδικασίες.

→ Παρέχει **πληροφορίες** σε επίπεδο επιχειρηματικό, εθνικό, υπερεθνικό.

→ Μπορεί να καταργήσει την **γραφειοκρατία.**

→ Παρέχει όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες για την **ολοκλήρωση εργασιών** (π.χ. του κύκλου ‘ εντολή αγοράς – υλοποίηση εντολής – καταχώρηση τιμολογίου – πληρωμή τμήματος’).

→ Παρέχει την πληροφόρηση που ζητάει το κάθε **τμήμα** της επιχείρησης.

→ Εξυπηρετεί γρηγορότερα τους **πελάτες** και μειώνει σημαντικά τα λάθη.

→ Αναβαθμίζει την υπηρεσία **εξυπηρέτησης πελατών** σε δυναμική υπηρεσία της εταιρείας.

→ Εξυπηρετεί αποτελεσματικότερα τους **προμηθευτές** και μειώνει σημαντικά τα λάθη.

Έστω για παράδειγμα ότι ένας πελάτης χονδρικής παίρνει τηλέφωνο στο γραφείο κίνησης και παραγγέλνει 20 κιλά εκλεράκια.

Η κοπέλα στο γραφείο κίνησης μπαίνει στο σύστημα ERP της επιχείρησης και βλέπει αυτόματα εάν υπάρχουν ως έτοιμα προϊόντα στην συντήρηση του εργαστηρίου τα 20 κιλά εκλεράκια.

Εάν υπάρχουν ενημερώνει τον αποθηκάριο για την παραγγελία, και αφαιρεί απ' το σύστημα το ζητούμενο προϊόν, το διαγράφει σαν να μην υπάρχει πια στην αποθήκη.

Ενημερώνεται άμεσα η αποθήκη πρώτων υλών απ' το σύστημα χωρίς την επέμβαση ανθρώπου ότι 20 κιλά εκλεράκια δεν υπάρχουν πια στην αποθήκη και ότι υλικό είναι απαραίτητο για την παρασκευή τους (κρέμες, βούτυρα, ζάχαρες, αυγά, αλεύρι κτλ.) δίνεται για παραγγελία στον υπεύθυνο προμηθειών, και αυτός ενημερώνει τους κατάλληλους προμηθευτές.

Ενημερώνεται επίσης ηλεκτρονικά ο υπεύθυνος παραγωγής που αναλόγως βάζει στο πρόγραμμα την παραγωγή των γλυκών που πουλήθηκαν.

Έτσι δεν ξεμένει ποτέ η αποθήκη τόσο των πρώτων υλών όσο και των ετοίμων προϊόντων απ' το απαραίτητο απόθεμα.

▪ <u>Το ERP επιβάλλει :</u>

→ Αλλαγή της **νοοτροπίας** των εργαζομένων.

→ Του **τρόπου εργασίας** των εργαζομένων (επώδυνη διαδικασία).

→ Την **τροποποίηση** των **διαδικασιών**.

→ Την **αποκέντρωση** της **διοίκησης.**

Εάν <u>δεν</u> επιτύχουμε τους στόχους αυτούς, τότε θα επιδεινωθεί η επίδοση της επιχείρησης.

▪ **<u>Αναμενόμενα Οφέλη</u>** :

→ **Ευκολία χρήσης.**

→ **Έτοιμες λύσεις για την πλειοψηφία των προβλημάτων.**

→ **Ελάχιστη παραμετροποίηση.**

→ **Ολοκλήρωση όλων των λειτουργιών.**

→ **Απόσβεση επένδυσης πιο γρήγορα από το κόστος ανάπτυξης δικού της λογισμικού.**

→ **Εξάλειψη της εξάρτησης από 'κάποιους' ανθρώπους.**

→ **Ανάθεση εργασίας στον τελικό χρήστη.**

→ **Διανομή της πληροφορίας σε όλη την επιχείρηση.**

→ **Επικοινωνία on- line με πελάτες και προμηθευτές.**

→ **Αυτόματη προσαρμογή στην νέα τεχνολογία.**

→ **Μείωση έμμεσου κόστους.**

→ **Αύξηση κερδοφορίας.**

→ **Μείωση πολυπλοκότητας.**

→ **Αύξηση ευελιξίας και προσαρμογής στις συνθήκες της αγοράς.**

→ **Υποδομή για μελλοντική ανάπτυξη.**

→ **Αποφάσεις με βάση τεκμηριωμένα στοιχεία.**

→ **Ανάπτυξη ενιαίας κουλτούρας σε όλη την επιχείρηση.**

→ **Σαφής καταμερισμός αρμοδιοτήτων.**

Το σύστημα ERP έχει βοηθήσει πραγματικά την επιχείρηση, αν και το **κόστος** απόκτησης, εγκατάστασης και συντήρησης είναι αρκετά επώδυνο.

▪ **<u>Τα κρυφά κόστη του ERP</u>** :

→ **Εκπαίδευση.**

♪ Πρέπει να προϋπολογιστούν οι εκπαιδευτικές ώρες στην κατανόηση και χρήση του λογισμικού και αυτό να επαναλαμβάνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα.
♪ Επιβράδυνση του ρυθμού εργασίας λόγω αλλαγής της νοοτροπίας και του νέου τρόπου εργασίας των εργαζομένων.
♪ Διπλασιασμός ή τριπλασιασμός του αρχικού κόστους εκπαίδευσης.

→ **Ενοποίηση/ ενσωμάτωση εταιρικών εφαρμογών –έλεγχοι**.

♪ Δημιουργία και έλεγχος των απαραίτητων γεφυρών για την αμφίδρομη επικοινωνία των εταιρικών εφαρμογών στο ERP.
♪ Αγορά μικροπρογραμμάτων από τον προμηθευτή του ERP.

→ **Customization / Παραμετροποίηση.**

♪ Περιφερειακές προσθήκες λογισμικού στο ERP.

♪ Βασικές παραμετροποιήσεις στον πυρήνα του ERP, μετά από απαίτηση της επιχείρησης.
♪ Αναθεώρηση/ αξιολόγηση του ERP μετά από έξι μήνες λειτουργίας.
♪ Δυνατότητες του ERP στην πράξη.

→ **Μετατροπή / Ανάλυση δεδομένων**.

♪ Τα στοιχεία του παλαιού συστήματος απαιτούν ξεκαθάρισμα και προγράμματα μεταφοράς στο ERP.

→ **Σύμβουλοι**.

♪ Σχέδια εμπλοκής / απεμπλοκής των συμβούλων.
♪ Εκμετάλλευση των και υψηλά κόστη συμβούλων.

→ **Ανθρώπινο δυναμικό.**

♪ Προσέλκυση έμπειρου προσωπικού στο ERP, από άλλες επιχειρήσεις.
♪ Κίνητρα αφομοίωσης του ERP.
♪ Αντικατάσταση και εκπαίδευση νέων εργαζομένων.
♪ Πρόβλεψη αντικατάστασης στον προϋπολογισμό.

→ **Διατήρηση της ομάδας υλοποίησης.**

♪ Διατήρηση της ομάδας εργασίας τουλάχιστον 1 χρόνο μετά την εγκατάσταση.
♪ Εξειδικευμένοι σε πολλές περιοχές της επιχείρησης, ακόμα και από τους υπαλλήλους που εργάζονται στις ίδιες περιοχές πχ. Πωλητές, άνθρωποι της παραγωγής κτλ.
♪ Έμπειροι στην ανάλυση στοιχείων και αναφορών του ERP.

→ **Πτώση απόδοσης μετά το ERP.**

♪ Αναμένοντας το ROI (Return Of Investment).

♪ Τα αναμενόμενα αποτελέσματα δεν έρχονται αμέσως μετά την εγκατάσταση , απαιτείται χρόνος.

♪ Πανικός λόγω αλλαγής του τρόπου εργασίας των εργαζομένων.

☻ ☺

▪ **Κοστολόγηση και Προϋπολογισμοί.**

→ Όπως και σε κάθε άλλη επιχείρηση έτσι και στην Σπιτικό Α.Ε. η βασική αποστολή της **Λογιστικής** είναι η παροχή χρηματοοικονομικών πληροφοριών σε σχέση με την οικονομική μονάδα, χρήσιμων για την λήψη αποφάσεων. Οι λογιστικές πληροφορίες είναι απαραίτητες στη διοίκηση της εταιρείας για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της.

Η Λογιστική χωρίζεται σε 2 βασικούς κλάδους. Οι κλάδοι αυτοί είναι η **Χρηματοοικονομική Λογιστική** και η **Διοικητική Λογιστική**.

Η **Χρηματοοικονομική Λογιστική** ασχολείται κυρίως με την πληροφόρηση όλων των ενδιαφερομένων που βρίσκονται **εκτός** της επιχείρησης, όπως είναι το κράτος, οι επενδυτές, οι τράπεζες, οι πιστωτές κτλ. Η πληροφόρηση αυτή παρέχεται σε πολύ μεγάλο ποσοστό μέσω των **οικονομικών καταστάσεων τέλους χρήσης**. Για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των τρίτων, οι επιχειρήσεις υπολογίζουν και δημοσιεύουν τα χρηματοοικονομικά τους στοιχεία, όπως το κόστος των αποθεμάτων και το κέρδος τους, με βάση τις **γενικά παραδεκτές αρχές της λογιστικής** και τα **λογιστικά πρότυπα,** εθνικά ή και διεθνή. Με την χρηματοοικονομική λογιστική ασχολούνται τόσο ο εσωτερικός λογιστής της επιχείρησης όσο και το εξωτερικό λογιστικό γραφείο που βρίσκεται στο κέντρο της πόλης, κοντά σε όλες τις υπηρεσίες (εφορία, ΙΚΑ, ΟΑΕΔ, τράπεζες κτλ.)

Η **Διοικητική Λογιστική** ασχολείται με την εσωτερική πληροφόρηση της διοίκησης σε όλα τα επίπεδα της σε σχέση :

♪ Με την ανάλυση του **κόστους λειτουργίας της επιχείρησης**.

♪ Με τον **προγραμματισμό** της δράσης της επιχείρησης.

♪ Με τον **έλεγχο** της υλοποίησης του προγραμματισμού αυτού.

♪ Με την **αξιολόγηση** της απόδοσης ατόμων και δραστηριοτήτων.

Με την Διοικητική Λογιστική ασχολείται κυρίως ο Διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας, ο ένας δηλαδή απ' τους 2 συνεταίρους της επιχείρησης και η γυναίκα του που είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου.

Το αντικείμενο της ανάλυσης του **κόστους λειτουργίας της επιχείρησης** (π.χ. κόστος παραγωγής, κόστος πωλήσεων, κόστος διοίκησης, κτλ.) είναι τόσο βασικό και κεντρικό στα πλαίσια της διοικητικής λογιστικής που έχει δημιουργηθεί ένας ξεχωριστός κλάδος της η **λογιστική κόστους**, η οποία αφορά κυρίως στις μεθόδους και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό του κόστους ενός έργου, μιας διαδικασίας ή οποιουδήποτε άλλου στοιχείου, δηλαδή προϊόντος ή υπηρεσίας της επιχείρησης.

Κοστολόγηση είναι το σύνολο των συστηματικών εργασιών που αποβλέπουν στο να συγκεντρώσουν, να κατατάξουν, να καταγράψουν και να επιμερίσουν κατάλληλα τις δαπάνες, έτσι ώστε να προσδιοριστεί το κόστος των υπηρεσιών, των διαδικασιών, κτλ. της επιχείρησης.

Η επιχείρηση έχει αναπτύξει ένα **κοστολογικό σύστημα** κατάλληλο για την ικανοποίηση των στόχων της, διαθέτοντας

έτσι ένα χρήσιμο αλλά και απαραίτητο εργαλείο για την λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, την μέτρηση της τμηματικής απόδοσης της, την τιμολόγηση των προϊόντων της, την κατανόηση των γενεσιουργών αιτίων του κόστους της και τέλος, ένα εργαλείο χάραξης στρατηγικής και αντιμετώπισης των προκλήσεων του ανταγωνισμού. Έχει αναπτύξει δηλαδή ένα σύστημα μέσω του οποίου υλοποιείται η διαδικασία της κοστολόγησης.

Κόστος είναι η αξία των οικονομικών μέσων που χρησιμοποιούνται για να αποκτηθούν αγαθά ή υπηρεσίες , τα οποία έχουν άμεσο ή μελλοντικό όφελος για την επιχείρηση. Το κόστος μετράται σε νομισματικές μονάδες.

Η συμπεριφορά της διαχείρισης του κόστους απέναντι στο κόστος είναι ότι δεν δέχεται ότι απλώς συμβαίνει. Το κόστος είναι αποτέλεσμα δραστηριοτήτων. Η πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν τα στελέχη είναι να προσδιορίσουν τις δραστηριότητες αυτές, να υπολογίσουν τη σχέση που υπάρχει μεταξύ του κόστους και των αιτιών που το προκαλούν, και τέλος να διοικήσουν τις εν λόγω δραστηριότητες με σκοπό να μειώσουν το κόστος.

Συνιστώσες του κόστους παραγωγής :

♪ **οι αναλωθείσες πρώτες ύλες.**

♪ **η αμοιβή των άμεσων εργατικών.**

♪ **το ειδικό βιομηχανικό κόστος, και**

♪ **το γενικό βιομηχανικό κόστος.**

Η κατηγοριοποίηση με βάση τις συνιστώσες του κόστους παραγωγής παρέχει πληροφορίες αναφορικά με την μέτρηση του οικονομικού αποτελέσματος μιας περιόδου καθώς και τον καθορισμό της τιμολογιακής πολιτικής.

Για παράδειγμα για να κοστολογηθεί η παραγωγή 200 κιλών παγωτού με γεύση φράουλα, έχουμε :

♪ Κοστολογούνται οι **πρώτες ύλες** που χρειάστηκαν, το φρέσκο γάλα, η κρέμα γάλακτος, οι κρόκοι αυγών, οι φράουλες που χρησιμοποιήθηκαν κτλ.

♪ Έπειτα κοστολογείται **η αμοιβή των ατόμων** που χρειάστηκαν για την συγκεκριμένη παραγωγή. Συνήθως για την παραγωγή παγωτού χρειάζονται 3 άτομα επί 2 ημερομίσθια αφού το παγωτό χρειάζεται μία μέρα παστερίωσης / ομογενοποίησης και παραμένει στα σιλό του παγωτού.

Η διαδικασία για τους εργάτες είναι η εξής : τοποθετούνται στον παστεριωτή όλες οι απαραίτητες πρώτες ύλες και μετά τον πρώτο λόγο τον έχουν τα υπερσύγχρονα μηχανήματα που αποτελούν επένδυση των τελευταίων 3 μηνών.

Έπειτα ένα άτομο γεμίζει τα σκεύη του παγωτού, ένα τα σφραγίζει και τοποθετεί την ετικέτα πληροφοριών και το τρίτο τα μεταφέρει στην κατάψυξη ταχείας ψύξεως.

♪ Το **ειδικό βιομηχανικό κόστος** περιλαμβάνει τις δαπάνες των μηχανημάτων που χρησιμοποιήθηκαν για το παγωτό, δηλαδή το ηλεκτρικό ρεύμα, το νερό
, τα απορρυπαντικά για την καθαριότητα μετά την χρήση τους κτλ.

♪ Τέλος στο **γενικό βιομηχανικό κόστος** περιλαμβάνονται όλες οι δαπάνες οι οποίες δεν γίνονται συγκεκριμένα για την παραγωγή του παγωτού. Όπως τα ενοίκια, τα ασφάλιστρα, οι αποσβέσεις κτλ. Καθώς και τα γενικά έξοδα διοίκησης(οι μισθοί των λογιστών, του υπεύθυνου παραγωγής, ο φωτισμός και η θέρμανση των κεντρικών γραφείων κτλ.), τα γενικά έξοδα Πωλήσεων ή Διάθεσης (η διαφήμιση, οι προμήθειες των πωλητών, τα έξοδα αποθήκευσης των ετοίμων, τα μεταφορικά, κτλ.), τα γενικά έξοδα χρηματοδότησης, δηλαδή αυτά που καταβάλλονται για την δανειοδότηση της.

Αθροίζουμε τα αποτελέσματα των 4 συνιστωσών και βρίσκουμε πόσο μας κοστίζουν τα 200 κιλά και αν διαιρέσουμε το σύνολο με το 200 θα έχουμε το κόστος ενός κιλού παγωτού με γεύση φράουλα.

→ **<u>Προϋπολογισμοί.</u>**

Η λήψη των αποφάσεων αποτελεί μια διαδικασία η οποία εμπλέκει και άπτεται πολλών λειτουργιών και τμημάτων εντός της επιχείρησης. Βασική αποστολή της διοίκησης είναι να συντονίζει τις αλληλοσχετιζόμενες διαδικασίες που πραγματοποιούνται στην επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίζεται αφενός η σύμπνοια με τους συνολικούς επιχειρησιακούς στόχους και αφετέρου να αποφεύγεται η πιθανότητα μη βελτιστοποίησης των επιμέρους τμημάτων των επιχειρηματικών μονάδων.

Το εργαλείο που διαθέτει η διοίκηση για τον συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είναι οι **προϋπολογισμοί** (budgets) που αποτελούν αναλυτικά και συγκεκριμένα χρηματοοικονομικά σχέδια δράσης που αφορούν ορισμένες χρονικές περιόδους και άπτονται τόσο επιμέρους τμημάτων όσο και του συνόλου της επιχείρησης.

Ο προϋπολογισμός είναι η ποσοτική έκφραση των στόχων της διοίκησης και το μέσο για την παρακολούθηση της προόδου πραγματοποίησης των στόχων αυτών. Τα στελέχη αναπτύσσουν προϋπολογισμούς για τις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες των οποίων προΐστανται.

▪ **<u>Στατικοί προϋπολογισμοί</u>**

Οι **στατικοί προϋπολογισμοί** (static budgets) αφορούν ένα συγκεκριμένο επίπεδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης, αναφέρονται δηλαδή σε ένα συγκεκριμένο ύψος πωλήσεων, ένα ορισμένο όγκο παραγωγής, ένα προκαθορισμένο επίπεδο ωρών άμεσης εργασίας, κ.λπ. Κατά την κατάρτιση ενός στατικού

προϋπολογισμού όλα τα προϋπολογισθέντα ποσά, αφενός για κάθε κατηγορία δαπάνης και αφετέρου για ολόκληρα τμήματα της επιχείρησης, υπολογίζονται λαμβάνοντας υπόψη το συγκεκριμένο επίπεδο δραστηριότητας στο οποίο αναφέρεται ο προϋπολογισμός αυτός.

Στην πράξη είναι σχεδόν αδύνατο οι προβλέψεις και οι προϋπολογισμοί αναφορικά με το επίπεδο δραστηριότητας να συμπέσουν με τα πραγματικά μεγέθη. Τι γίνεται λοιπόν εάν απολογιστικά η επιχείρηση επιτύχει μεγαλύτερο ή χαμηλότερο επίπεδο δραστηριότητας; Είναι αρκετή σε τέτοιες περιπτώσεις η αντιπαραβολή των προϋπολογιστικών ποσών του στατικού προϋπολογισμού και των πραγματοποιηθέντων ποσών για την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με την αποτελεσματικότητα στην διαχείριση;

Μία από τις βασικές λειτουργίες του προϋπολογισμού είναι ο έλεγχος, η σύγκριση δηλαδή των προϋπολογισμένων με τα πραγματοποιηθέντα ποσά και η ερμηνεία των αποκλίσεων για την εξαγωγή συμπερασμάτων και την λήψη διορθωτικών ενεργειών. Η σύγκριση των προϋπολογιστικών ποσών ενός στατικού προϋπολογισμού και των πραγματοποιηθέντων ποσών που αφορούν διαφορετικό επίπεδο δραστηριότητας δεν παρέχει χρήσιμες πληροφορίες στα στελέχη και την διοίκηση. Ο λόγος είναι ότι πολλές δαπάνες εξαρτώνται από το επίπεδο δραστηριότητας και μεταβάλλονται, άλλοτε γραμμικά άλλοτε μη γραμμικά, σε σχέση με αυτό.

Για παράδειγμα το κόστος των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή, το ύψος των αμοιβών της άμεσης εργασίας καθώς και το κόστος των λοιπών μεταβλητών δαπανών παραγωγής διαφοροποιούνται ανάλογα με το ύψος της παραγωγής. Επομένως, η σύγκριση του κόστους των πρώτων υλών, της άμεσης εργασίας και των λοιπών μεταβλητών εξόδων για πραγματική παραγωγή 8.000 μονάδων προϊόντος δεν μπορεί να συγκριθεί με το προϋπολογισθέν κόστος ενός στατικού προϋπολογισμού που έχει αναπτυχθεί με βάση

προϋπολογισμένο όγκο παραγωγής 10.000 μονάδων. Αντίστοιχα, διάφορα έξοδα πωλήσεων, όπως είναι οι προμήθειες που λαμβάνουν οι πωλητές επί πλέον του μισθού τους, μεταβάλλονται ανάλογα με το ύψος των πωλήσεων. Μόνο τα **σταθερά κόστη** (fixed costs) παραγωγής, πωλήσεων και διοίκησης που θεωρούνται κόστη περιόδου παραμένουν αμετάβλητα για ένα **σχετικό εύρος δραστηριότητας** (relevant range of activity).

Η παραπάνω ανάλυση, δηλαδή η διάκριση του κόστους σε μεταβλητό, το οποίο επηρεάζεται από το επίπεδο δραστηριότητας και σε σταθερό το οποίο παραμένει αμετάβλητο, μπορεί να εφαρμοστεί εκτός από την λειτουργία της παραγωγής και στις λειτουργίες των πωλήσεων, της διανομής, της διοίκησης κλπ.

- **Ελαστικοί προϋπολογισμοί**

Το παραπάνω πρόβλημα που υπάρχει στις περιπτώσεις των στατικών προϋπολογισμών καλύπτεται από τους **ελαστικούς ή ευέλικτους** προϋπολογισμούς (flexible budgets). Ελαστικός είναι ο προϋπολογισμός που αναφέρεται σε διαφορετικά επίπεδα δραστηριότητας. Οι ελαστικοί προϋπολογισμοί αναπτύσσονται λαμβάνοντας υπόψη δύο βασικές παραμέτρους:
α) τα μεταβλητά κόστη τα οποία μεταβάλλονται ανάλογα με κάποιο μέγεθος που θεωρείται η αιτία μεταβολής τους, για παράδειγμα το ύψος των πωλήσεων, οι ώρες άμεσης εργασίας, οι ώρες λειτουργίας των μηχανημάτων, κλπ.
β) τα σταθερά κόστη τα οποία παραμένουν αμετάβλητα στο πλαίσιο ενός προκαθορισμένου εύρους δραστηριότητας.

Για τα μεταβλητά κόστη αναπτύσσεται **ο αλγόριθμος του προϋπολογισμού** (budget formula) για κάθε κατηγορία δαπανών, ο οποίος περιγράφει τη σχέση μεταξύ της δαπάνης και του επιπέδου δραστηριότητας. Για τα σταθερά κόστη δεν αναπτύσσεται αλγόριθμος εφόσον τα σταθερά κόστη εξ’

ορισμού δεν μεταβάλλονται σε σχέση με το επίπεδο δραστηριότητας.

Συνοπτικά οι ελαστικοί προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται για δύο βασικούς σκοπούς:

α) Επιτρέπουν την ανάπτυξη εναλλακτικών σεναρίων για την διενέργεια ανάλυσης ευαισθησίας προκειμένου να διαγνωστεί το εύρος στο οποίο θα κυμανθεί το αποτέλεσμα μιας μελλοντικής δραστηριότητας.

β) Επιτρέπουν την αποτελεσματική σύγκριση με τα πραγματικά ποσά (απολογισμός) προκειμένου να υπολογισθούν αποκλίσεις. Ειδικότερα, επιτρέπουν να διαγνωσθεί πόσο διαφέρει ο απολογισμός σε σχέση με το τι θα έπρεπε να επιτευχθεί (αποτέλεσμα, κόστος, έσοδα) με βάση το πραγματικό επίπεδο δραστηριότητας λαμβάνοντας υπόψη τους προϋπολογιστικούς στόχους (budget formula).

Με τους **προϋπολογισμούς** η επιχείρηση γνωρίζει που βαδίζει, σε ποιους τομείς υστερεί και πρέπει να δώσει μεγαλύτερη προσοχή και σε ποιους υπερτερεί και πρέπει να τους διατηρήσει ως έχουν. Είναι άλλο ένα σημαντικό εργαλείο για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης.

▪ **Έλεγχος του προσωπικού.**

Ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας που βοηθάει την επιχείρηση να προχωράει μπροστά και να έχει συνεχώς μια ανοδική πορεία, είναι **η σωστή διαχείριση και ο έλεγχος του προσωπικού της**.

→ **Στα υποκαταστήματα**:

Οι πωλήτριες των υποκαταστημάτων που είναι από 4-6 σε κάθε υποκατάστημα, επιλέγονται σύμφωνα με το βιογραφικό τους και μετά από εργασία μιας τουλάχιστον εβδομάδας δίπλα

στην υπεύθυνη όλου του προσωπικού που είναι και μέλος του διοικητικού προσωπικού. Μετά την επιλογή εκπαιδεύεται για 2-3 μήνες υπό την επίβλεψη της υπεύθυνης του υποκαταστήματος όπου θα εργαστεί.

Η ενδυμασία και ο τρόπος συμπεριφοράς σε συνδυασμό με την ικανότητα της κάθε πωλήτριας πάνω στην δουλεία αποτελούν το **τρίπτυχο της επιτυχίας** στην πώληση των προϊόντων της επιχείρησης.

Η κάθε πωλήτρια υποχρεούται:

♪ Να είναι καθαρή.

♪ Να έχει πιασμένα τα μαλλιά της κότσο προς τα πίσω.

♪ Να φοράει την ενδυμασία της επιχείρησης που αποτελείται από πουκάμισο ή μπλούζα με την φίρμα της επιχείρησης, ολόσωμη ποδιά με την φίρμα της επιχείρησης και τζόκεϊ με την φίρμα της επιχείρησης.

♪ Σε κάθε συναλλαγή με τον πελάτη να φοράει γάντια μιας χρήσεως.

♪ Να είναι ευγενική, να χαμογελάει (ο πελάτης έχει πάντα δίκιο).

♪ Να έχει τον χώρο όπου εργάζεται πάντα καθαρό και τα προϊόντα σωστά τοποθετημένα στους χώρους όπου της έχουν υποδειχθεί.

Για να ελέγχονται οι πωλήτριες σε κάθε κατάστημα υπάρχουν κλειστά κυκλώματα με κάμερες σωστά τοποθετημένες ώστε να ελέγχεται η κάθε κίνηση τους εις γνώση τους. Οι επισκέψεις των ιδιοκτητών στα καταστήματα είναι πολύ συχνές καθώς και η πληρωμή ξένων προσώπων εκτός επιχείρησης από τους ιδιοκτήτες που ψωνίζουν από το κατάστημα με σκοπό να δουν καθαρά την συμπεριφορά των πωλητριών, εάν κόβουν αποδείξεις και αν πληρούν τις παραπάνω προϋποθέσεις.

→ **Στο εργοστάσιο:**

Οι εργαζόμενοι του εργοστασίου που είναι γύρω στους 40 ελέγχονται πιο εύκολα αφού στο ίδιο κτίριο βρίσκονται και τα

κεντρικά γραφεία της επιχείρησης και πάντα υπάρχει κάποιο από τα διοικητικά στελέχη από πάνω τους.

Με την είσοδό τους στο εργοστάσιο χτυπάνε την **κάρτα** τους όπου αναγράφει την **ώρα εισόδου** τους και με την έξοδο τους την ξαναχτυπάνε γνωρίζοντας την **ώρα εξόδου** τους.

Αυτό είναι καλό τόσο για τους επιχειρηματίες που γνωρίζουν εάν πληρούν το πρόγραμμα τους οι εργαζόμενοι, όσο και για τους εργαζόμενους αφού εάν δουλέψουν παραπάνω φαίνεται στην κάρτα και πληρώνονται υπερωρίες.

Λόγω της **πιστοποίησης** που αναφέραμε παραπάνω όλοι οι εργαζόμενοι υποχρεούνται να φοράνε άσπρη στολή, άσπρη ποδιά, σκούφο ζαχαροπλαστικής και γάντια. Επίσης ο καθένας πρέπει να έχει τον πάγκο του και τον χώρο του καθαρό και τις ά ύλες που χρησιμοποιεί τοποθετημένες στα κατάλληλα σημεία (αποθηκευτικούς χώρους, ψυγεία, καταψύξεις).

Αυτά τα θέματα τα ελέγχει ο **υπεύθυνος ποιότητας** που απασχολείται όλη την ημέρα σε μικροβιολογικούς ελέγχους, ελέγχους θερμοκρασίας των προϊόντων και των ά υλών (με ειδικά όργανα και θερμόμετρα), και χρήση των κατάλληλων απορρυπαντικών και καθαριστικών αφού όπως προείπαμε ο τομέας των τροφίμων είναι πολύ ευαίσθητος.

Για την απόδοση των εργαζομένων του εργοστασίου εκφέρει γνώμη ο **υπεύθυνος παραγωγής**. Αυτός ευθύνεται εάν τα προϊόντα παραχθούν σωστά, στα πρότυπα της επιχείρησης και μέσα στα χρονικά πλαίσια που έχουν δοθεί απ’την διεύθυνση, οπότε αυτός μπορεί να γνωρίζει και ποιος κάνει σωστά την δουλεία του μέσα στο εργοστάσιο. Όποιος εργαζόμενος δείχνει μεγαλύτερο **ζήλο και ενδιαφέρον** για την επιχείρηση σίγουρα ανταμείβεται είτε με κάποια αύξηση, είτε με κάποιο bonus, είτε με το να τον στείλουν οι επιχειρηματίες σε κάποιο σεμινάριο κερδίζοντας extra γνώσεις σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο. (π.χ. σεμινάριο στην Ελβετία για την σοκολατοποιία.)

▪ **<u>Το μέλλον της επιχείρησης.</u>**

Η επιχείρηση ΣΠΙΤΙΚΟ Α.Ε. είναι μια υγιής επιχείρηση, οι ιδιοκτήτες με αργά και σταθερά βήματα έχουν καταφέρει να φτάσουν σε πολύ καλά επίπεδα ποιότητας, τεχνογνωσίας, μηχανογράφησης και εκπαίδευσης. Με βασικό στόχο την ικανοποίηση των πελατών οικονομικά και ποιοτικά προχωράει μπροστά.

Κάποιες **μελλοντικές κινήσεις και επενδύσεις** της επιχείρησης είναι οι εξής:

-Έχει γίνει ήδη η πρώτη κίνηση για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, αυτό του καφέ, σε κάποια απ'τα καταστήματα 'το ΣΠΙΤΙΚΟ'. Όλων των ειδών οι καφέδες μιας ξεχωριστής ποικιλίας θα σερβίρονται και θα δίνονται σε πακέτο, σε συνδυασμό με όλα τα άλλα προϊόντα της επιχείρησης.

-Μέσα στην πενταετία ο χώρος του εργοστασίου πρέπει τουλάχιστον να διπλασιαστεί γιατί με το να αυξάνεται συνεχώς η ζήτηση, πρέπει να αυξηθεί και η παραγωγή, άρα θα προστεθεί και νέος μηχανολογικός εξοπλισμός.

-Οι ιδιοκτήτες κάνουν σκέψεις για ένα ίσως και δύο νέα καταστήματα μέσα στην πόλη των Χανίων και ίσως στο μέλλον περάσουν και τα σύνορα του νομού αλλά προς το παρόν υπάρχουν άλλες προτεραιότητες.

FROM :KOUTOUYRATSAS GEORGE. FAX NO. :2821073788 23 May. 2007 09:24AM P1

ΣΠΙΤΙΚΟ Α.Ε.

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

7ης ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΑΠΟ 1/1/2006 ΕΩΣ 31/12/2006

Α.Μ.Α.Ε. 43979/73/Β/99/25

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2006	2005
Γ.ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
I.Ασώματες Ακιν/σεις	357,72	357,72
Μείον αποσβέσεις	357,71	357,71
	0,01	0,01
II.Ενσώματες ακιν/σεις		
1.Γήπεδα -οικόπεδα	12.652,54	12.652,54
3.Κτίρια & τεχνικά έργα	177.548,54	170.448,54
Μείον αποσβέσεις	45.964,68	32.727,15
	131.581,86	137.719,39
4.Μηχ/τα-τεχν.εγκατ/σεις	969.725,35	512.032,39
Μείον αποσβέσεις	209.217,90	120.763,05
	760.507,45	391.269,34
5.Μεταφορικά μέσα	95.878,80	76.536,65
Μείον αποσβέσεις	56.894,24	44.087,02
	38.984,56	32.449,63
6.Επιπλα & λοιπός εξοπλ.	251.003,66	224.258,32
Μείον αποσβέσεις	160.853,54	160.698,33
	90.150,12	63.559,99
Σύνολο ακινητοποιήσεων	1.033.875,54	637.650,90
III. Συμμ.& άλλες μακρ.απαιτ.		
1.Συμμ. σε συνδεδεμ.επιχ.	5.225,98	5.225,98
Σύνολο παγίων ενεργητ.	1.039.102,52	642.876,88
Δ.ΚΥΚΛΟΦΟΡ. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
I.Αποθέματα		
1.Εμπορεύματα	98.538,50	80.429,43
2.Προϊόντα έτοιμα & ημιτελή	35.448,60	16.693,15
4. Πρώτες & βοηθ. Υλες	45.040,34	31.630,63
5.Είδη συσκευασίας	88.530,14	13.933,45
II.Απαιτήσεις		
1.Πελάτες	677.647,70	642.841,92
3.Επιταγές εισπρακτέες	83.010,64	57.236,38
11.Χρεώστες διάφοροι	295.909,39	295.865,39
Ελληνικό Δημόσιο-Φόροι	14.876,86	24.789,63
IV.Διαθέσιμα		
1.Ταμείο	205.585,69	202.618,47
3.Καταθέσεις όψεως & προθ.	-13.646,30	18,39
Σύνολο κυκλοφορούν ενεργ.	1.532.041,56	1.346.256,82
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤ.	**2.571.144,08**	**1.989.133,70**
ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ		
1.Αλλοτρια περιουσ. στοιχεία	161.403,38	161.403,38

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΕΡΔΩΝ ΕΤΟΥΣ	2006	2005
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	4.994,07	51.911,40
1.ΜΕΙΟΝ ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔ/ΤΟΣ	13.578,64	23.055,14
ΖΗΜΙΕΣ ΧΡΗΣΗΣ	-8.584,57	0,00
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΡΔΩΝ		28.856,26
ΖΗΜΙΕΣ ΧΡΗΣΗΣ	-8.584,57	
ΜΕΙΟΝ ΥΠΟΛ.ΚΕΡΔ.ΕΙΣ ΝΕΟ	65.619,39	
8.ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΡΔΩΝ ΕΙΣ ΝΕ	57.034,82	

ΠΑΘΗΤΙΚΟ	2006	2005
Α.ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		
I.Μετοχικό κεφάλαιο		
1.Καταβεβλημένο	133.836,00	126.792,00
Οφειλόμενο μετοχικο κεφάλαιο	44,00	0,00
Διαφορές από μετατρ.κεφ.σε ευρώ	0,00	-5,94
III.Διαφορές Αναπροσαρμογής		
2.Διαφορ.αναπρ.αξίας παγίων στοιχ.	7.252,22	7.252,22
IV.Αποθεματικά κεφάλαια		
1.Τακτικό αποθεματικό	7.000,00	10.456,53
Έκτακτο αποθεματικό	3.456,53	
5β) Λοιπά αφορολ.ειδ.διατ.νόμων	64.948,86	64.948,86
V.Αποτελέσματα εις νέο		
Υπόλοιπο κερδών εις νέο	57.034,82	65.619,39
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	273.572,43	275.063,06
Β.ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ		
1.Προβλέψεις για αποζ.προσωπ.	0,00	75.708,60
2.Προβλέψεις για επισφ.απαιτ.	0,00	0,00
Γ.ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
I.Μαροπρόθ. Υποχρεώσεις		
1.Τράπεζες	873.538,95	261.871,64
II.Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
1.Προμηθευτές	321.694,92	347.297,92
2.Γραμμ. Πληρ.μείον δεδουλ. Τόκοι	0,00	2.729,64
3.Τράπεζες λογ.βραχ.υποχρ.	628.176,17	492.418,43
5.Υποχρ.από φόρους τέλη	9.090,99	51.773,11
6 Ασφαλιστικοί οργανισμοί	81.277,75	113.248,32
11.Πιστωτές διάφοροι	180.627,07	356.671,10
Μεταβ.Λογαρ.Παθητικού	2.866,00	10.351,88
Σύνολο υποχρεώσεων	2.297.571,85	1.838.362,04
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	**2.571.144,28**	**1.989.133,70**
ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ		
1.Αλλοτρια περιουσ. στοιχεία	161.403,38	161.403,38

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤ/ΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ	2006	2005
I.Αποτελ/τα εκμεταλεύσεως		
Κύκλος εργασιών	2.503.806,64	2.406.929,46
Μείον κόστος πωλήσεων	1.594.592,54	1.478.007,17
Μικτά αποτ/τα εκμετ/σεως	909.214,10	928.922,29
Πλέον:άλλα έσοδα εκμετ/σεως	40.241,87	22.966,06
Μείον:1.Εξοδα διοικ.λειτουργείας	29.238,64	57.168,33
2.Λειτουργίας διαθέσεως	892.213,41	862.159,75
3.Εξοδα χρηματοοικον.	58.287,08	23.389,64
Μερικά αποτελ/τα χρήσεως	-30.283,16	19.170,63
Ολικά αποτ/τα χρήσεως	-30.283,16	19.170,63
Πλέον:		
1.Εκτακτα & ανόργ.έσοδα	0,00	378,12
4.Εσοδα από προβλ.προηγ.χρήσ.	75.672,78	50.910,29
Μείον:		
1.Εκτακτα & ανόργ.εξοδα	40.395,55	18.336,70
3.Εξοδα προηγ. Χρήσεων	0,00	1.808,94
Οργανικά & έκτακτα αποτ/τα	4.994,07	51.911,40
Μείον συν.αποσβ.παγίων στοιχ.	152.589,69	141.094,79
Μείον οι ενσωμε/νες στο λειτ.κοστ	-152.589,69	-141.094,79
ΚΑΘ. ΑΠΟΤ. ΧΡΗΣΕΩΣ 2006	**4.994,07**	**51.911,40**

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ & Δ.ΣΥΜΒ. Ο ΛΟΓΙΣΤΗΣ

ΑΛΥΓΙΖΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΟΥΤΟΥΡΑΤΣΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΑΦΜ :027382243 ΑΦΜ :059542572

ΤΑΞΗΣ Α' ΑΡ.ΑΔΕ ΙΑΣ 16640

ΑΠΟ:ΣΠΙΤΙΚΟ Α.Ε. ΑΡ.ΦΑΞ :0032821080103 02 ΟΚΤ 2007 15:45 P1

- Παραπάνω είναι ο τελευταίος δημοσιευμένος ισολογισμός.

▪ **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:**

→ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ,ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ.
→ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΠΕΤΡΟΣ Γ.ΜΑΛΛΙΑΡΗΣ.
→ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ-ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ, Μ.ΚΩΛΕΤΣΗ.
→ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, Ι.ΑΝΑΓΝΩΣΤΕΛΗΣ
→ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ,Ν.ΜΠΑΖΙΩΝΗΣ.
→ LOGISTICS,Γ.ΜΠΟΥΑΣ.