



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ

Logistics

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: κ. ΚΥΡΜΙΖΟΓΛΟΥ ΠΑΝΤΕΛΗΣ

ΣΠΟΥΔΑΤΡΙΕΣ: ΤΡΕΣΑΛΟΥ ΝΙΚΟΛΕΤΑ

ΤΟΥΛΚΙΑΡΙΔΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ

ΣΧΟΛΗ: Σ.Δ.Ο.

ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

Α.Μ.: 153/07, 191/07

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2013

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	Σελ.4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	
LOGISTICS MANAGEMET	
1.1 Έννοια και Ορισμός.....	Σελ.6
1.2 Στόχος Logistics.....	Σελ.7
1.3 Δραστηριότητα Logistics.....	Σελ.9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ-LOGISTICS	
2.1 Στρατηγική επιχειρήσεων.....	Σελ.14
2.2 Στρατηγικός σχεδιασμός.....	Σελ.16
2.3 Δραστηριότητες Στρατηγικής των Logistics Management.....	Σελ.20
2.4 Ιδιωτικός Τομέας.....	Σελ.26
2.5 Δημόσιος Τομέας.....	Σελ.27
2.6 Στρατιωτικός Τομέας.....	Σελ.27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ LOGISTICS	
3.1 Εισαγωγή.....	Σελ.30
3.2 Αγορές.....	Σελ.33
3.2.1 Αγορές Just In Time.....	Σελ.37
3.3 Μεταφορές.....	Σελ.39
3.3.1 Συστήματα Μεταφοράς.....	Σελ.40
3.3.2 Τα Logistics στις Μεταφορές.....	Σελ.42
3.4 Αποθήκευση.....	Σελ.43
3.5 Διαχείριση Αποθεμάτων.....	Σελ.45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Η ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ

4.1 Λόγοι για την αύξηση της σημασίας των Logistics.....	Σελ.46
--	--------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΔΥΟ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ LOGISTICS

5.1 Ωμέγα Διεθνείς Μεταφορές Α.Ε.	Σελ.49
5.2 Ανάλυση του Ισολογισμού	Σελ.50
5.2.1 Σχόλια Ισολογισμού.....	Σελ.52
5.3 Διαχρονική Ανάλυση	Σελ.53
5.3.1 Σχόλια Κάθετης Ανάλυσης	Σελ.56
5.4 Οριζόντια Ανάλυση	Σελ.57
5.4.1 Σχόλια Οριζόντιας Ανάλυσης	Σελ.60
5.5 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Χρήσης	Σελ.60
5.5.1 Σχόλια Αποτελεσμάτων Χρήσης	Σελ.61
5.6 Hellenic Logistics Transport.....	Σελ.62
5.7 Ανάλυση Ισολογισμού.....	Σελ.63
5.7.1 Σχόλια Ισολογισμού.....	Σελ.65
5.8 Διαχρονική Ανάλυση.....	Σελ.66
5.8.1 Σχόλια Κάθετης Ανάλυσης.....	Σελ.69
5.9 Οριζόντια Ανάλυση.....	Σελ.70
5.9.1 Σχόλια Οριζόντιας Ανάλυσης.....	Σελ.72
5.10 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Χρήσης.....	Σελ.73

5.10.1 Σχόλια Αποτελεσμάτων Χρήσης.....	Σελ.73
---	--------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

6.1 Έννοια- Ορισμός.....	Σελ.74
--------------------------	--------

6.2 Αριθμοδείκτες Ρευστότητας Ωμέγα.....	Σελ.75
--	--------

6.2.1 Σχόλια Αριθμοδεικτών Ρευστότητας.....	Σελ.75
---	--------

6.2.2 Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας Ωμέγα.....	Σελ.76
---	--------

6.2.3 Σχόλια Αριθμοδεικτών Δραστηριότητας.....	Σελ.76
--	--------

6.2.4 Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας Ωμέγα.....	Σελ.77
---	--------

6.2.5 Σχόλια Αριθμοδεικτών Αποδοτικότητας.....	Σελ.77
--	--------

6.3 Αριθμοδείκτες Ρευστότητας Hellenic.....	Σελ.78
---	--------

6.3.1 Σχόλια Αριθμοδεικτών Ρευστότητας	Σελ.78
--	--------

6.3.2 Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας.....	Σελ.79
---	--------

6.3.3 Σχόλια Αριθμοδεικτών Αποδοτικότητας.....	Σελ.79
--	--------

6.3.4 Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας.....	Σελ.80
---	--------

6.3.5 Σχόλια Αριθμοδεικτών Δραστηριότητας.....	Σελ.80
--	--------

ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	Σελ.81
---------------	--------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	Σελ.82
-------------------	--------

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ιστορία και η εξέλιξη των μεταφορών, της βιομηχανικής παραγωγής και της προσέγγισης του πελάτη διδάσκει ότι κανένα από τα συστήματα διοίκησης και διαχείρισης που εφαρμόστηκε δεν άντεξε στο χρόνο. Κάθε ιδέα και σύστημα δοκιμάζεται στη διάρκεια του χρόνου είτε επειδή δεν ικανοποιεί πλέον τις ανάγκες που το γέννησαν είτε επειδή οι ίδιες οι ανάγκες μεταβάλλονται καθιστώντας το σύστημα ανενεργό ή μη αποδοτικό. Η επιστημονική προσέγγιση των Logistics είναι σχετικά πρόσφατη, αν και τα Logistics αποτελούν στρατηγική ανάγκη από τα αρχαία χρόνια. Η εκστρατεία του Μεγάλου Αλεξάνδρου θα ήταν ανέφικτη, αν ο Μακεδονικός στρατός δεν είχε σωστό σύστημα εφοδιασμού. Ο έλεγχος της επικράτειας των αρχαίων αυτοκρατοριών θα ήταν εντελώς αδύνατος και οι παγκόσμιοι πόλεμοι θα είχαν διαρκέσει σαφώς λιγότερο, αν οι αντίπαλοι δεν είχαν συνδέσει αποτελεσματικά την παραγωγική μηχανή της οικονομίας τους με το πολεμικό μέτωπο των επιχειρήσεων. Αν και δεν είναι ευδιάκριτη η σύνδεση της πολεμικής ανάγκης με αυτές των επιχειρήσεων, υπάρχει ένας βασικός νοητικός συνδετήριος κρίκος. Τα Logistics προσθέτουν αξίας (Add-Value). Όπως ένα όπλο σε μία αποθήκη ή εργοστάσιο δεν προσφέρει στις ανάγκες του μετώπου, έτσι και ένα προϊόν που δεν έχει παραλειφθεί από τον αποδέκτη του, δεν προσφέρει στην επιχείρηση. Το προϊόν στην αποθήκη έχει μια συγκεκριμένη αξία για την επιχείρηση που σχετίζεται άμεσα με το κόστος παραγωγής του. Το προϊόν, όμως διατιθέμενο σωστά στον καταναλωτή έχει σαφώς μεγαλύτερη αξία, που συνδέεται άμεσα με την αγορά και τις ανάγκες του καταναλωτή. Μεταξύ της αποθήκης και της αγοράς έχουν μεσολαβήσει οι καταστάσεις αποθήκευσης συσκευασίας, διαχείρισης και μεταφοράς, δηλαδή κάποιο σύνολο υπηρεσιών Logistics. Κατά τη διάρκεια της ιστορίας τα αγαθά τα οποία οι άνθρωποι επιθυμούσαν δεν παράγονταν στον τόπο ή το χρόνο που ήθελαν να τα καταναλώσουν. Τόσο η τροφή, όσο και άλλα αγαθά ήταν διασκορπισμένα σε διάφορα σημεία και διατίθεντο σε αφθονία μόνο σε συγκεκριμένες εποχές του χρόνου.

Έτσι, οι άνθρωποι είχαν την επιλογή είτε της κατανάλωσης των προϊόντων στον τόπο παραγωγής είτε τη μεταφορά τους σε συγκεκριμένη τοποθεσία και αποθήκευσης τους για μεταγενέστερη χρήση. Καθώς όμως δεν υπήρχε αναπτυγμένο μεταφορικό σύστημα και σύστημα αποθήκευσης, η μεταφορά των αγαθών αυτών ήταν αρκετά περιορισμένη εξαναγκάζοντας τους ανθρώπους να κατοικούν κοντά στις πηγές παραγωγής και να καταναλώνουν ένα σχετικά μικρό φάσμα αγαθών. Με την ανάπτυξη των συναφών δραστηριοτήτων η παραγωγή άρχισε να διαχωρίζεται γεωγραφικά από την κατανάλωση. Οι περιοχές άρχισαν να ειδικεύονται στην παραγωγή συγκεκριμένων αγαθών που μπορούν να τύχουν πιο αποδοτικές εκμετάλλευσης. Η πλεονάζουσα παραγωγή μπορούσε να μεταφερθεί σε άλλες περιοχές παραγωγικής ή κατανάλωσης και αγαθά που δεν μπορούσαν να παραχθούν τοπικά και άρχισαν να εισάγονται. Αυτή η διαδικασία ανταλλαγών ακολουθεί την αρχή του συγκριτικού πλεονεκτήματος, όπως αυτή περιγράφει στη θεωρητική οικονομική. Η εφαρμογή της συγκεκριμένης αρχής στις διεθνείς αγορές εξηγεί τη μεγάλη ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου που παρουσιάζεται σήμερα. Έτσι, οι δραστηριότητες στον τομέα των Logistics συνιστούν της ουσίας του εμπορίου συμβάλλοντας στην οικονομική ανάπτυξη. Όλες αυτές οι δραστηριότητες υφίστανται για κάθε προϊόν από τη στιγμή της παραγωγής ή κατασκευής του έως την κατανάλωση του και την πιθανή επανακύκλωση σε κάθε εταιρεία του κλάδου. Έτσι, τα Logistics είναι κάτι πολύ περισσότερο από μια απλή μεταφορά και αποθήκευση. Όλες οι εταιρείες ενδιαφέρονται για τα logistics, αφού όλες πρέπει να πραγματοποιήσουν τις παραπάνω δραστηριότητες ή υπηρεσίες με κάποιον τρόπο¹.

¹ Σιφνιώτης Κ., Logistics Managment Θεωρία και Πράξη, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 1997

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

LOGISTICS MANAGEMENT

1.1 Έννοια-Ορισμός.

Γενικά ως Logistics ορίζεται η διαδικασία σχεδιασμού, διαχείρισης και ελέγχου της ροής υλικών και πληροφόρησης μέσα σε συστήματα. Οι δραστηριότητες δεν περιλαμβάνουν μόνο τις φυσικές δραστηριότητες, όπως της συσκευασίας, της τοποθέτησης, των παραγγελιών, της αποθήκευσης και της μεταφοράς, αλλά επίσης και τις προμήθειες, τη διαχείριση των υλικών, τον σχεδιασμό της παραγωγής, τον έλεγχο και παρακολούθηση της ροής των υλικών, την διανομή και επιστροφή των υλικών, την επανακύκλωση και τη διάθεση των απορριμμάτων.

Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν (όχι κατά τρόπο περιοριστικό) την εξυπηρέτηση των πελατών, την πρόβλεψη της ζήτησης, την επικοινωνία κατά τη διανομή, τον έλεγχο των αποθεμάτων, τον χειρισμό των υλικών, τη διεκπεραίωση των παραγγελιών την εξυπηρέτηση μετά την αγορά και τα ανταλλακτικά, την επιλογή της τοποθεσίας του εργοστασίου και των αποθηκευτικών χώρων, τις προμήθειες, τη συσκευασία, το χειρισμό των υλικών που επιστρέφονται, τη διάθεση των άχρηστων υλικών και των απορριμμάτων τη διανομή, τη μεταφορά και την αποθήκευση².



² Σιφνιώτης Κ., Logistics Management Θεωρία και Πράξη, Εκδ Παπαζήση, Αθήνα 1997

1.2 Στόχος Logistics.

Η επιλογή σωστής στρατηγικής Logistics απαιτεί τις ίδιες διαδικασίες, όπως και ο καθαρισμός μιας καλής επιχειρηματικής στρατηγικής. Υποστηρίζεται από τους ειδικούς και τους επιχειρηματίες ότι η κλασσική στρατηγική Logistics έχει τρεις κύριους στόχους:

1. Τη μείωση του κόστους
2. Τη μείωση κεφαλαιουχικών αναγκών
3. Τη βελτίωση των υπηρεσιών

Η μείωση του κόστους είναι στρατηγική που κατευθύνεται στην ελαχιστοποίηση των μεταβλητών δαπανών που συνδέονται με τη διακίνηση και την αποθήκευση. Η καλύτερη στρατηγική διαμορφώνεται μετά από αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων, όπως η επιλογή μεταξύ διαφορετικών τοποθεσιών αποθήκευσης ή μεταξύ εναλλακτικών μέσων μεταφοράς. Ο κύριος σκοπός είναι η ελαχιστοποίηση των δαπανών.

Ανάλογα επιδιώκεται και η μεγιστοποίηση των εσόδων από τις διάφορες επενδυτικές αποφάσεις. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της απόδοσης της επένδυσης (π.χ. η επένδυση σε αυτόματο εξοπλισμό, η επιλογή δημοσίων αποθηκών αντί για ιδιοκτήτες, η άμεση αποστολή στους πελάτες, προκειμένου να αποφευχθεί η αποθήκευση) μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλότερες μεταβλητές δαπάνες σε σύγκριση με άλλες στρατηγικές, που απαιτούν υψηλότερο επίπεδο επενδύσεων, αλλά τελικά εξασφαλίζουν αύξηση της απόδοσης του κεφαλαίου. Σε κάθε περίπτωση ο σκοπός είναι μεγιστοποίηση του κέρδους, που επιτυγχάνεται συνήθως με ταυτόχρονη μείωση των δαπανών και αύξηση των εσόδων.

Οι στρατηγικές βελτίωσης των «υπηρεσιών» στηρίζονται στην άποψη ότι τα έσοδα εξαρτώνται από το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών Logistics. Παρόλο που η βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης συνεπάγεται αύξηση των δαπανών, αυτές αντισταθμίζονται από τα αυξημένα έσοδα. Υπάρχει όμως και η σύγχρονη αντίληψη, που θεωρεί ότι η σύγχρονη στρατηγική για τα Logistics δεν είναι τίποτα άλλο παρά τμήμα της γενικότερης πολιτικής της εταιρείας για διαφοροποίηση των υπηρεσιών της. Η σύγχρονη εταιρεία δραστηριοποιείται σε παγκόσμιο περιβάλλον και συνεπώς έχει και απαιτήσεις για τα λεγόμενα Global Logistics, δηλαδή προσφορά υπηρεσιών σε παγκόσμια βάση. Η συζήτηση εκτίθεται σε κινδύνους παγκοσμίου εμπορίου και ανταγωνισμού, ενώ η προσφορά αναγκάζεται σε συμμαχίες και δικτυώσεις, ούτως ώστε να προσφέρει υπηρεσίες παγκοσμίως, να διατηρήσει το κόστος χαμηλό με οικονομίες κλίμακας και να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές σε παγκόσμιο επίπεδο³.



³ Christopher M., Logistics and supply management: Strategies for reducing costs and improving services, Pitman, London 1992

1.3. Δραστηριότητες Logistics.

Τα Logistics είναι ένας σχετικός νέος τομέας ολοκληρωμένης μελέτης του συστήματος διαχείρισης σε σύγκριση με τους παραδοσιακούς τομείς της χρηματοοικονομικής, του marketing και της παραγωγής. Ασφαλώς, οι δραστηριότητες των Logistics διενεργούνταν για πολλά χρόνια. Η καινοτομία του τομέα συνίσταται στην αντίληψη της συντονισμένης διαχείρισης των σχετικών δραστηριοτήτων σε σχέση με την παραδοσιακή πρακτική της διαχείρισης καθεμίας των ανωτέρω δραστηριοτήτων ξεχωριστά. Η ειδοποιός διαφορά είναι ακριβώς η ολιστική αντιμετώπιση της εφοδιαστικής αλυσίδας σε σχέση με την παλαιότερη τμηματική αντιμετώπισή της. Ο λόγος της διαφορετικής αντιμετώπισης εξαρτάται αναλυτικότερα λίγο παρακάτω, όπου και διαφαίνονται οι σχετικές μεταβολές στην επιχειρηματική πρακτική. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται η αλληλοεπικάλυψη των τομέων παραγωγής και marketing με τα Logistics.

LOGISTICS

Παραγωγή	
Έλεγχος ποιότητας	Χρονοδιάγραμμα
Συντήρηση	Χωροθέτηση
Μετρήσεις	Προμήθειες

Μεταφορά
Απόθεμα
Προετοιμασία
παραγγελίας

	Marketing
Τιμολόγηση	Προώθηση
Συσκευασία	
Διανομή	Μελέτη Αγοράς

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες που συνιστούν τα Logistics ποικίλουν από εταιρεία σε εταιρεία, ανάλογα με τη συγκεκριμένη οργανωτική δομή κάθε εταιρείας και τον τρόπο που αντιλαμβάνεται τη σημασία των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων για τη λειτουργία της. Έτσι, παρακάτω παρουσιάζεται το σύνολο των δραστηριοτήτων που είναι δυνατόν να εμφανιστούν στις λειτουργίες Logistics οι οποίες μπορούν να διακριθούν σε κύριες και βοηθητικές δραστηριότητες καθώς και μερικές από τις επιλογές που συνδέονται με κάθε δραστηριότητα.

Κύριες δραστηριότητες:

Προσδιορισμός στρατηγικής, στοχοθεσία (Benchmarking) επιπέδων εξυπηρέτησης πελατών και συνεργασία με τη διεύθυνση του marketing προκειμένου να εξασφαλιστούν:

1. Ο προσδιορισμός των αναγκών και επιθυμιών των πελατών για το επίπεδο εξυπηρέτησης στον τομέα Logistics.
2. Ο προσδιορισμός της ανταπόκρισης των πελατών σε συγκεκριμένο επίπεδο εξυπηρέτησης.
3. Ο καθορισμός επιπέδων εξυπηρέτησης των πελατών.

Μεταφορά

1. Επιλογή μέσου μεταφοράς και επιπέδου εξυπηρέτησης
2. Συγκέντρωση και συνένωση φορτίων
3. Επιλογή διαδρομών
4. Δρομολόγηση οχημάτων-στόλου
5. Επιλογή εξοπλισμού για τη μεταφορά (σασί, κ.τ.λ.)
6. Διεκπεραίωση διεκδικήσεων-αξιώσεων πελατών
7. Έλεγχος κομίστρων/ναύλων

Αποθήκευση

Προσδιορισμός απαιτούμενου χώρου:

1. Σχεδιασμός χώρου τερματικών εγκαταστάσεων
2. Διαμόρφωση αποθήκης και Τοποθέτηση των αποθεμάτων
3. Διαχείρισης υλικών
4. Επιλογή εξοπλισμού (ιμάντες, περονοφόρα, πελάτες, κ.τ.λ.)
5. Πολιτικές αντικατάστασης και συντήρησης εξοπλισμού
6. Διαδικασίες προετοιμασίας παραγγελιών
7. Αποθήκευση και ανάκτηση αποθεμάτων
8. Προστατευτική συσκευασία και σχεδιασμό για:
9. Διαχείριση φορτίου/εμπορευμάτων (Handling)
10. Αποθήκευση
11. Συσκευασία (προστασία από κλοπή και φθορά)

Διαχείριση αποθεμάτων:

1. Πολιτικές αποθήκες πρώτων υλών και τελικών προϊόντων
2. Προβλέψεις βραχυπρόθεσμης συζήτησης
3. Σύνδεση/συνδυασμός προϊόντων στα σημεία αποθήκευσης για την προετοιμασία της παραγγελίας
4. Στρατηγικές J.I.T.

Πληροφόρηση

1. Συλλογή, αποθήκευση και διαχείριση των πληροφοριών
2. Ανάλυση δεδομένων
3. Υποστήριξη διαδικασιών ελέγχου

Βοηθητικές ή υποστηρικτικές δραστηριότητες

Διεκπεραίωση παραγγελιών:

1. Διαδικασίες διασύνδεσης παραγγελιών πωλήσεων και αποθεμάτων
2. Μέθοδοι μετάδοσης πληροφοριών σχετικά με τις παραγγελίες
3. Κανόνες παραγγελιών

Συνεργασία με τον τομέα παραγωγής:

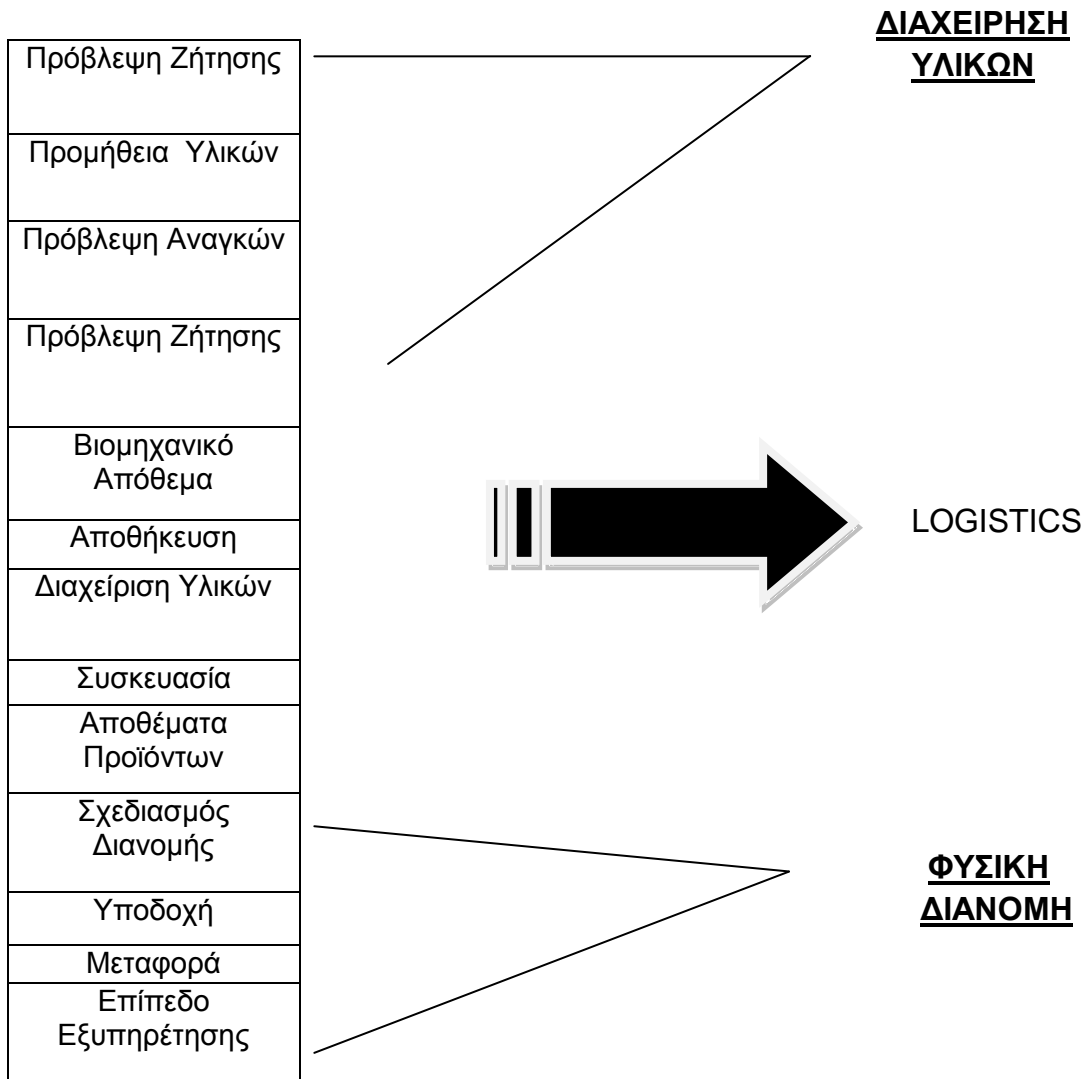
1. Ο προσδιορισμός των συνολικών ποσοτήτων
2. Ο προσδιορισμός της σειράς και του χρόνου παραγωγής των προϊόντων

Προμήθειες:

1. Επιλογή πηγών προμηθειών
2. Επιλογή κατάλληλου χρόνου προμηθειών
3. Επιλογή ποσότητας προμηθειών

Πιο παραστατικά δίδεται στο παρακάτω σχήμα η εξέλιξη των Logistics, καθώς και οι κύριες επιχειρησιακές δραστηριότητες που τα αποτελούν. Είναι πολύ ενδιαφέρον να παρατηρηθεί ότι οι διαφορετικές, διακριτές δραστηριότητες του παρελθόντος έχουν ολοκληρωθεί στο σύγχρονο περιβάλλον Logistics⁴.

⁴ Γιαννάτος Γ., Ανδριανόπουλος Στ. και Κονταράτος Ι., Logistics Μεταφορές-Διανομή



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

2.1 Στρατηγική Επιχειρήσεων.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις υπάρχουν πολλές διευθύνσεις των οποίων το αντικείμενο έχει άμεση σχέση με τα Logistics. Δεν είναι λίγες οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις που έχουν και ξεχωριστή διεύθυνση στρατηγικού σχεδιασμού Logistics. Παρά την αυξημένη όμως σημασία και την ειδική προτεραιότητα που απολαμβάνουν τα Logistics, οι διευθύνοντες της επιχείρησης δεν τα θεωρούν παρά την εκπλήρωση ενός σκοπού που συνοψίζεται στη φράση να στείλεις το σωστό προϊόν, στο σωστό μέρος, τη σωστή στιγμή με το χαμηλότερο κόστος. Ενώ το παραπάνω ακούγεται σωστό και πρακτικό, ουσιαστικά δεν αποτελεί τίποτα άλλο παρά υποχρέωση της εταιρείας και ένα υποσύνολο των υπηρεσιών Logistics. Οι εξελιγμένες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τα Logistics ως μία συνεχή διαδικασία, όπου υλικά, πρώτες ύλες, ημιτελή και τελειωμένα προϊόντα, καθώς και πληροφορίες, αποκτώνται, διακινούνται και αποθηκεύονται μέσω της επιχείρησης προς τα κανάλια διανομής για τη διεκπεραίωση των παραγγελιών όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται. Επίσης, οι εξελίξεις στο παγκόσμιο σύστημα εμπορίου δημιουργούν νέα πεδία εφαρμογής επιχειρηματικών στρατηγικών, όπως παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Τα Logistics προσθέτουν αξία και καθίστανται ζωτικά για την κερδοφορία της επιχείρησης. Ο μοναδικός τρόπος, όπως έχει αποδειχθεί στην πράξη, για να επιτευχθούν σημαντικές βελτιώσεις ή να αποκτηθούν στρατηγικά πλεονεκτήματα μέσω των διαδικασιών Logistics δεν είναι άλλος παρά η άμεση σύνδεση του στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας με τις διαδικασίες Logistics.

Αν και υπάρχουν διάφορων ειδών σχεδιασμοί, συνήθως αναφερόμαστε σε **μακροχρόνιους και βραχυχρόνιους** με κύριο χαρακτηριστικό τη διαφοροποίηση του χρόνου εφαρμογής, του βαθμού λεπτομέρειας και του κέντρου λήψης απόφασης.

Στο **βραχυχρόνιο** σχεδιασμό ο χρόνος εφαρμογής είναι συνήθως λιγότερος του έτους, έχει υψηλό βαθμό λεπτομέρειας και στοχεύει στην επίλυση συγκεκριμένων και συνηθισμένων προβλημάτων.

Ο **μακροχρόνιος** σχεδιασμός έχει ορίζοντα πολύ περισσότερο του έτους και διαφέρει από βιομηχανία σε βιομηχανία. Για παράδειγμα, στην πετρελαϊκή βιομηχανία εκτείνεται περί τα είκοσι έτη, σε εταιρείες μαζικής παραγωγής περί τα πέντε έτη, ενώ σε άλλες βιομηχανίες και εταιρείες μέχρι περίπου τα τρία χρόνια. Ο χρόνος εξαρτάται από τον ρυθμό ανάπτυξης της τεχνολογίας, το ύψος των επενδύσεων, τη διαθεσιμότητα των πόρων κ.α. Υπάρχει μία βασική σχέση μεταξύ των μελλοντικών προβλέψεων και του σχεδιασμού. Η σχέση αυτή εξαρτάται άμεσα από την ποιότητα και την ποσότητα των διαθέσιμων στοιχείων. Εάν δεν υπάρχουν αυτά τα στοιχεία και εάν δεν μπορεί να εξαχθεί πρόβλεψη για το μέλλον, τότε ο σχεδιασμός λίγο διαφέρει από τη μαντική δεξιότητα. Όσο πιο ακριβής είναι η πρόβλεψη για το μέλλον τόσο πιο μεγάλη είναι η πιθανότητα σχεδιασμού ορθών διαδικασιών και η πιθανότητα επίτευξης των στόχων. Μια βασική διαφορά βέβαια έγκειται στην ερμηνεία των προβλέψεων, αφού η ευθύνη του σχεδιασμού συνοδεύει τις αποφάσεις της διοίκησης. Η πρόοδος και η απόδοση μετρούνται με βάση το σχέδιο και πρέπει πάντα να ερευνώνται οι όποιες αποκλίσεις. Οι προβλέψεις αποτελούν συνεχή διαδικασία και αποτελέσματά τους πρέπει να ανανεώνουν τμήματα, του σχεδιασμού ή τις τακτικές που ακολουθούνται.

Γενικά ο σχεδιασμός καλείται να απαντήσει σε έξι βασικές ερωτήσεις:

- Τι;** - Οι στόχοι.
- Πότε;** - Θα πρέπει να επιτευχθούν οι στόχοι.
- Πού;** - Σε ποιο ακριβώς σημείο θα πρέπει να επιτευχθούν οι στόχοι.
- Ποιος;** - Ποιος θα εκπληρώσει τα συγκεκριμένα Καθήκοντα.
- Πώς;** - Με ποια μέθοδο θα υλοποιηθούν οι στόχοι.
- Πόσο;** - Πόσο κοστίζει σε πόρους η προσπάθεια⁵.

⁵ Christopher M., Logistics and supply management: Strategies for reducing costs and improving services, Pitman, London 1992

2.2 Στρατηγικές Σχεδιασμού.

Όπως αναφερθήκαμε και προηγουμένως, ο σχεδιασμός για τα Logistics επιχειρεί να απαντήσει στα ερωτήματα του τι, πότε και πώς καταστρώνεται, ώστε να καλύψει στρατηγικές, τακτικές και λειτουργικές ανάγκες. Η κυριότερη διαφορά ανάμεσα τους είναι ο χρονικός ορίζοντας του σχεδιασμού. Δεν είναι δύσκολο να αντιληφθεί κανείς ότι ο σχεδιασμός Logistics απαιτεί και μία δεδομένη «μάζα» ή «όγκο» πελατείας, στην οποία τα χαρακτηριστικά θα βασιστεί και η ανάλυση και η πρόβλεψη. Στις σύγχρονες αγορές όμως οι συνεργασίες μεταβάλλονται αρκετά εύκολα, με αποτέλεσμα να μην είναι εύκολη η προσέγγιση μιας στρατηγικής που βασίζεται στην πρόβλεψη των αναγκών και επιπέδων εξυπηρέτησης. Ίσως το μόνο επιτυχές παράδειγμα μακροχρόνιου σχεδιασμού, που η παραγωγή της βασίζεται σε αμοιβαίες σχέσεις και συνέργειες πελάτη και προμηθευτή.

Ένα άλλο πρόβλημα που έχει τεθεί στην πράξη είναι και οι διαφορετικές ανάγκες που αντιμετωπίζει το κάθε επίπεδο σχεδιασμού, το οποίο απαιτεί και έναν διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης. Αν, για παράδειγμα, έχει υπάρξει στρατηγική επιλογή μέσου και τοποθεσίας αποθήκης, ενώ ακόμα δεν έχουν λυθεί άλλα επιμέρους προβλήματα, ενδέχεται να υπάρξουν προβλήματα αντιμετώπισης της ζήτησης με βάση τα υπάρχοντα μέσα και αποθέματα. Δηλαδή μια στρατηγική απόφαση, που για κάποιον λόγο δεν έχει πλήρως υλοποιηθεί, μπορεί να δημιουργήσει άμεσα και δυσεπίλυτα προβλήματα λειτουργικού σχεδιασμού⁶.

⁶ Lambert D. & Stock J., Strategic Logistics management, Irwin, Chicago 1993

Παραδείγματα τυπικών προβλημάτων στα διάφορα επίπεδα σχεδιασμού παρουσιάζονται κατωτέρω στον πίνακα 1.

Πίνακας 1

Στρατηγικός		Τακτικός	Λειτουργικός
Μεταφορά	Επιλογή μέσου	Χρηματοοικονομική Μίσθωση οχημάτων	Δρομολόγηση
Αποθέματα	Τοποθεσία Μέθοδος ελέγχου	Επίπεδο Αποθεμάτων Ασφαλείας	Διαδικασία Διαχείρισης Αποθήκης και Υλικών
Διαδικασία Διεκπεραίωσης Παραγγελιών	Σχεδιασμός Συστήματος Παραγγελιών v Επιλογή εξοπλισμού		Διαδικασία λήψης Παραγγελίας
Αποθήκευση		Διάταξη χώρων	Διαδικασία φυσικής Παραγωγής
Επιλογή τοποθεσίας	Αριθμός και μέγεθος Αποθηκών		

Μία κρίσιμη παράμετρος για το σχεδιασμό των Logistics αποτελεί και το σχετικό κόστος. Ανάλογα με τον τομέα παραγωγής, το κόστος των υπηρεσιών Logistics διαφοροποιείται και ανέρχεται έως και 30%, ενώ είναι περίπου 10% στη συνήθη βιομηχανική δραστηριότητα. Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον η συγκράτηση αυτού του κόστους είναι αποφασιστικός παράγων για το ποσό κερδοφόρος και το μέλλον της εταιρείας. Συνεπώς, εξετάζοντας τη συμμετοχή των παραγόντων του κόστους των διαδικασιών Logistics, παρατηρούμε την κατανομή του κόστους αυτού, οπότε αυτόματα μπορεί να επέλθει και ο σχετικός έλεγχος. Αυτή η παράμετρος συνδέει και τη φυσική ροή με τη ροή της πληροφορίας. Επειδή οι υπηρεσίες Logistics παίζουν και ένα σημαντικό ρόλο στην προστιθέμενη αξία κάθε προϊόντος, οι εταιρείες ελέγχου και εξετάζουν τις σχετικές δραστηριότητες για την επίτευξη μείωσης του κόστους. Ακόμα πιο σύνθετο γίνεται το πρόβλημα σχεδιασμού, όταν εξετάζονται παράλληλα και οι φυσικές παράμετροι, παραγωγής και διανομής των προϊόντων ή των υπηρεσιών, καθώς και οι εμπορικές, marketing και χρηματοδότησης. Στην πιο σύγχρονη προσέγγιση ο επιχειρηματικός σχεδιασμός συνδυάζει τις φυσικές και εμπορικές παραμέτρους, λαμβάνοντας υπόψη τους εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι ο ανταγωνισμός και το γενικότερο κλίμα. Τα Logistics δεν εντάσσονται αμιγώς σε κάποια από τις δύο κατηγορίες, αλλά αλληλεπιδρούν με τις προηγούμενες δραστηριότητες. Το σχήμα είναι διαφωτιστικό και βασίζεται στην εμπειρία που έχει αποκτήσει από τις επιχειρήσεις κατά τη τελευταία δεκαετία.

Εξωτερικοί Παράγοντες

Οικονομία

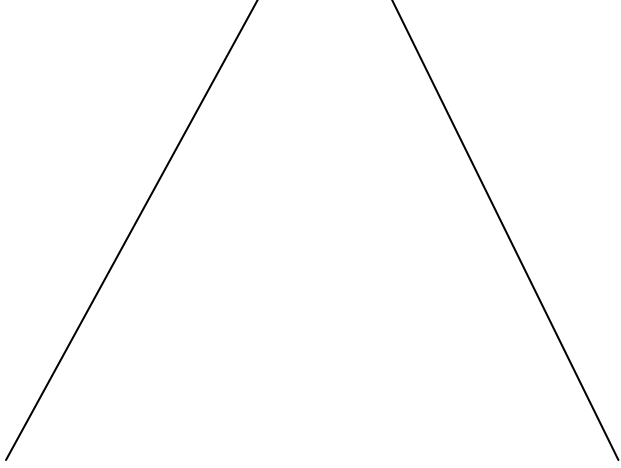
Τεχνολογία

Ανταγωνισμός

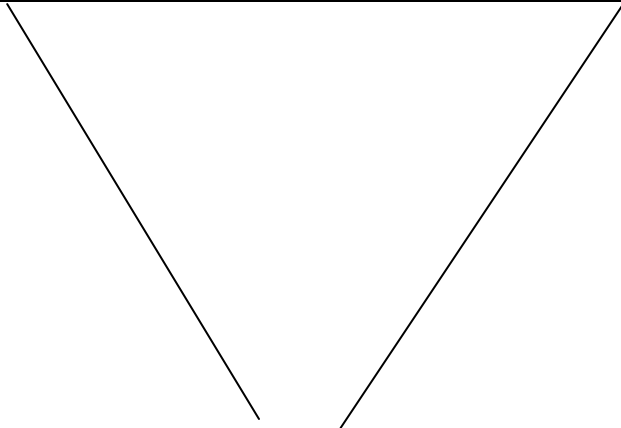
Ποιότητα⁷

⁷ Lambert D. & Stock J., Strategic Logistics management, Irwin, Chicago 1993

Επιχειρησιακός Στρατηγικός Σχεδιασμός



Παραγωγή	Χρηματοδότηση
Φυσική Διανομή	Marketing



LOGISTICS

2.3 Δραστηριότητες Στρατηγικής των Logistics Management.

1. **Εξυπηρέτηση πελατών:** Μια πρωτοποριακή μελέτη που εξέτασε την κατάσταση προόδου της εξυπηρέτησης πελατών σε σημαντικές εταιρίες καθόρισε την εξυπηρέτηση πελατών ως «προσανατολισμένη στους πελάτες φιλοσοφία που ενσωματώνει και διαχειρίζεται όλα τα στοιχεία της διεπαφής πελατών μέσα σε ένα προκαθορισμένο βέλτιστο μίγμα υπηρεσιών δαπανών».

Πράξεις εξυπηρέτησης πελατών ως εκτυφλωτική και ενοποιώντας δύναμη για όλες τις διοικητικές δραστηριότητες διοικητικών μεριμνών. Η ικανοποίηση πελατών, της οποίας η εξυπηρέτηση πελατών είναι ένα αναπόσπαστο τμήμα, εμφανίζεται εάν η γενική προσπάθεια μάρκετινγκ της εταιρείας είναι επιτυχής. Κάθε στοιχείο του συστήματος διοικητικών μεριμνών μιας εταιρείας μπορεί να έχει επιπτώσεις εάν ένας πελάτης λαμβάνει το σωστό προϊόν, στη σωστή θέση, στο σωστό όρο για το σωστό κόστος, στη σωστή τιμή. Κατά συνέπεια η εξυπηρέτηση πελατών αναμιγνύει την επιτυχή εφαρμογή της ενσωματωμένης διοικητικής έννοιας διοικητικών μεριμνών προκειμένου να παρασχεθεί τα απαραίτητα επίπεδο ικανοποίησης πελατών στο χαμηλότερο πιθανό συνολικό κόστος.

2. **Διαχείριση Υλικών:** Ο υλικός χειρισμός ενδιαφέρεται για κάθε πτυχή της μετακίνησης ή της ροής των πρώτων υλών, στον κατάλογο διαδικασίας, και τα τελειωμένα αγαθά μέσα σε εγκαταστάσεις ή μια αποθήκη εμπορευμάτων. Οι στόχοι του υλικού χειρισμού είναι οι ακόλουθοι:

- 1) Να ελαχιστοποιήσει την απόσταση ταξιδιού.
- 2) Να μην ελαχιστοποιήσει τα αγαθά στη διαδικασία παραγωγής.
- 3) Για να παρέχει την ομοιόμορφη ροή χωρίς δυσχέρειες.
- 4) Για να ελαχιστοποιήσει τις απώλειες από τα προβλήματα, τη θραύση, τη φθορά και την κλοπή.

Μια εταιρεία αναλαμβάνει το κόστος κάθε φορά που ένα προϊόν παράγεται. Από το χειρισμό δεν προσθέτει γενικά καμία αξία σε ένα προϊόν, αυτές οι διαδικασίες πρέπει να περιοριστούν στο ελάχιστο. Για τα στοιχεία με τη χαμηλή αξία μονάδων, το ποσοστό των υλικών εξόδων διεκπεραίωσης στο συνολικό κόστος προϊόντων μπορεί να είναι σημαντικό. Ο «φτωχός υλικός

χειρισμός μπορεί να οδηγήσει άμεσα σε χαμένα ή προϊόντα ζημίας, δυσαρέσκεια πελατών, καθυστερήσεις προϊόντων και μη απασχόλησης υπαλλήλων και εξοπλισμού. Ο υλικός χειρισμός διαδραματίζει έναν ζωτικής σημασίας ρόλο στη μείωση του καταλόγου διαδικασιών, την ελάττωση των δαπανών και την αύξηση της παραγωγικότητας».

3. **Προμήθεια:** Κάθε επιχείρηση στηρίζεται ως ένα ορισμένο βαθμό στα υλικά και τις υπηρεσίες που παρέχονται από άλλες εταιρείες. Η προμήθεια είναι η απόκτηση των υλικών και υπηρεσίες για να εξασφαλίσει τη λειτουργούσα αποτελεσματικότητα των διαδικασιών κατασκευής και διοικητικών μεριμνών της εταιρίας. Η λειτουργία προμήθειας περιλαμβάνει την επιλογή των θέσεων πηγής ανεφοδιασμού, προσδιορισμός της μορφής στην οποία το υλικό είναι να αποκτηθεί, ο συγχρονισμός των αγορών, ο προσδιορισμός τιμών, ο ποιοτικός έλεγχος, και πολλές άλλες δραστηριότητες. Το μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον των προσφάτων ετών, που χαρακτηρίζεται από τις ευρείες παραλλαγές στη διαθεσιμότητα και το κόστος των υλικών, έχει καταστήσει την προμήθεια σημαντικότερη στη διαδικασία Logistics.

4. **Προστασία και Αποθήκευση:** Τα προϊόντα πρέπει να αποθηκευτούν στις εγκαταστάσεις ή στον τομέα για την πιο πρόσφατη πώληση και κατανάλωση εκτός αν οι πελάτες τα χρειάζονται τη στιγμή που παράγονται. Γενικά, όσο μεγαλύτερη η χρονική καθυστέρηση μεταξύ της παραγωγής και της κατανάλωσης, τόσο μεγαλύτερο το επίπεδο ή το ποσό αποθεμάτων που απαιτούνται. Η προστασία και η αποθήκευση είναι δραστηριότητες που διαχειρίζονται το διάστημα που απαιτείται για να κρατήσει ή να διατηρήσει τα αποθέματα σε έτοιμα προϊόντα καταλόγου. Οι συγκεκριμένες δραστηριότητες αποθήκευσης περιλαμβάνουν τις αποφάσεις ως προς το ένα η δυνατότητα αποθήκευσης πρέπει να είναι ιδιοκτησία, να μισθώνει ή να νοικιαστεί, σχεδιάγραμμα και σχέδιο αποθηκών εμπορευμάτων, εκτίμησης μιγμάτων προϊόντων, ασφάλεια και συντήρηση, συστήματα ασφαλείας, κατάρτιση προσωπικού, και μέτρηση παραγωγικότητας.

5. Επιλογή εγκαταστάσεων και περιοχών αποθηκών

εμπορευμάτων: Εάν οι εγκαταστάσεις είναι κύριες, μισθώνονται ή νοικιάζονται, τη θέση των εγκαταστάσεων ή και των αποθηκών εμπορευμάτων (εγκαταστάσεις αποθήκευσης) είναι εξαιρετικά σημαντικός. Η στρατηγική τοποθέτηση των εγκαταστάσεων και των αποθηκών εμπορευμάτων κοντά στις αγορές της επιχείρησης μπορεί να βελτιώσει τα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών της εταιρείας. Η κατάλληλη θέση δυνατότητας μπορεί επίσης να επιτρέψει τα χαμηλότερα σχετικά ποσοστά μεταφορών στην κίνηση του προϊόντος από τις εγκαταστάσεις προς την αποθήκη εμπορευμάτων ή την αποθήκη εμπορευμάτων στον πελάτη. Η πρώτη εκτίμηση στην επιλογή μιας περιοχής είναι η θέση των διάφορων αγορών της εταιρείας. Οι ανάγκες των πελατών και η θέση των πρώτων υλών, τα συστατικά μέρη και οι υποσυγκεντρώσεις είναι επίσης σημαντικές εκτιμήσεις, γιατί η επιχείρηση πρέπει να ενδιαφερθεί για την εισερχόμενη μετακίνηση και την αποθήκευση των υλικών εκτός από τις εξερχόμενες ροές. Άλλοι σοβαροί παράγοντες περιλαμβάνουν τα ποσοστά εργασίας, τις υπηρεσίες μεταφορών, την πόλη, τη χώρα και τους κρατικούς φόρους, ασφάλεια, νομικές ανησυχίες, τοπικοί παράγοντες, όπως η στάση της κοινότητας απέναντι στη νέα βιομηχανία, το κόστος εδάφους και τη διαθεσιμότητα των προμηθειών.

6. Συσκευασία: Η συσκευασία εκτελεί δύο βασικές λειτουργίες το μάρκετινγκ και τα Logistics. Υπό την έννοια του μάρκετινγκ η συσκευασία ενεργεί ως μορφή προώθησης ή διαφήμισης. Το μέγεθος, το βάρος, το χρώμα και οι τυπωμένες πληροφορίες του προσελκύουν του πελάτες και μεταβιβάζουν τη γνώση για το προϊόν. Από την προοπτική των Logistics, η συσκευασία εξυπηρετεί έναν διπλό ρόλο. Κατ' αρχάς, η συσκευασία προστατεύει το προϊόν από τη ζημία ενώ αποθηκεύεται ή μεταφέρεται. Δεύτερον, η συσκευασία μπορεί να το καταστήσει ευκολότερη την αποθήκευση και να κινήσει τα προϊόντα, με αυτόν τον τρόπο χειρισμού μειώνονται τα υλικά έξοδα διεκπεραίωσης. Όταν οι εταιρείες συμμετέχουν στο διεθνές μάρκετινγκ, η συσκευασία γίνεται σημαντικότερη. Τα προϊόντα που πωλούνται στις μεγαλύτερες αποστάσεις ταξιδιού ξένων χωρών και υποβάλλονται σε περισσότερες διαχειριζόμενες διαδικασίες και ο χειρισμός

μπορεί να εμφανιστεί πολύ λιγότερο ευνοϊκός απ' ότι στη χώρα παραγωγής. Σε πολλές χώρες, το management πρέπει να εξετάσει την έλλειψη επαρκούς εξοπλισμού υλικού χειρισμού και πρέπει να στηριχθεί στο κακώς εκπαιδευμένο προσωπικό πράγμα αρνητικό εάν δεν υπάρχει η σωστή συσκευασία για να προστατέψει το προϊόν από τα ανθρώπινα λάθη λόγω έλλειψης εκπαίδευσης του προσωπικού. Γενικά, η εσωτερική συσκευασία αν δεν είναι αρκετά ισχυρή δεν θα μπορεί να αντισταθεί στις ακαμψίες της αποστολής εξαγωγής.

7. Μέρη και υποστήριξη υπηρεσιών: Εκτός από τη μετακίνηση των πρώτων υλών, του καταλόγου-διαδικασίας και των τελειωμένων εμπορευμάτων, τα Logistics πρέπει να ενδιαφερθούν για τις πολλές δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στην επισκευή και τη συντήρηση των προϊόντων. Η ευθύνη των Logistics δεν τελειώνει όταν παραδίδεται το προϊόν στον πελάτη. Μέρος της δραστηριότητας μάρκετινγκ της εταιρείας είναι να παράσχει στον πελάτη υπηρεσίες και μετά από την πώληση. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή μερών αντικατάστασης των προϊόντων όταν παρουσιάσουν δυσλειτουργία. Οι αυτοκινητικοί αντιπρόσωποι, παραδείγματος χάριν, πρέπει να έχουν τα αποδοτικά τμήματα υπηρεσιών που προσφέρουν την πλήρη συντήρηση και την αυτόματη επισκευή. Οι επαρκείς προμήθειες των εφεδρειών και των μερών αντικατάστασης είναι ζωτικής σημασίας στην υπηρεσία επισκευής τα Logistics είναι αρμόδια για να σιγουρεύουν ότι εκείνα τα μέρη είναι διαθέσιμα όταν και όπου τα χρειάζεται ο πελάτης στη βιομηχανική αγορά, όπου το προϊόν μπορεί να είναι ένα κομμάτι της κατασκευής του εξοπλισμού, ο χρόνος διακοπής μπορεί να είναι εξαιρετικά δαπανηρός στον πελάτη εάν η αποτυχία προϊόντων οδηγεί σε μια επιβράδυνση ή ένα κλείσιμο. Η εταιρεία που παρέχει τις εφεδρείες ή το μέρος αντικατάστασης πρέπει να είναι σε θέση να αποκριθεί γρήγορα και αποφασιστικά. Τα επαρκεί μέρη και η υποστήριξη υπηρεσιών είναι εξαιρετικά σημαντικά όποτε η υποστήριξη μεταπώλησης είναι μέρος της προσπάθειας μάρκετινγκ της εταιρείας.

8. Πρόβλεψη απαιτήσεων (μελλοντικής ζωής): Η πρόβλεψη ζήτησης περιλαμβάνει τον καθορισμό του ποσού προϊόντος και τη συνοδεία της υπηρεσίας που οι πελάτες θα απαιτήσουν σε κάποιο βαθμό στο μέλλον. Η ανάγκη να είναι γνωστό ακριβώς πόσο προϊόν θα απαιτηθεί είναι σημαντική σε όλες τις απόψεις των διαδικασιών της εταιρείας: μάρκετινγκ, παραγωγή και Logistics. Οι προβλέψεις μάρκετινγκ της μελλοντικής απαίτησης καθορίζουν τις προωθητικές στρατηγικές, την κατανομή της προσπάθειας δύναμης πωλήσεων, τις στρατηγικές τιμολόγησης και τις δραστηριότητες έρευνας αγοράς. Οι προβλέψεις κατασκευής καθορίζουν τα προγράμματα παραγωγής, τις στρατηγικές αγοράς και αποκτήσεων. Οι διοικητικές προβλέψεις των Logistics καθορίζουν πόση ποσότητα κάθε στοιχείου που παράγεται από την επιχείρηση πρέπει να μεταφερθεί στις διάφορες αγορές της εταιρείας για να εξυπηρετεί τις απαιτήσεις. Επίσης, η διαχείριση των Logistics πρέπει να ξέρει την απαίτηση που θα δημιουργηθεί, έτσι ώστε η κατάλληλη ποσότητα προϊόντος να μπορεί να τοποθετηθεί ή να αποθηκευτεί σε κάθε περιοχή αγοράς. Η γνώμη των μελλοντικών επιπέδων απαίτησης επιτρέπει στους διευθυντές διοικητικών μεριμνών να διαθέσουν τους πόρους τους (προϋπολογισμοί) στις δραστηριότητες που θα συντηρήσουν την απαίτηση. Απόφαση χωρίς βεβαιότητα είναι εξαιρετικά χαμηλότερη των προσδοκιών επειδή στις περισσότερες περιπτώσεις είναι εξαιρετικά δύσκολο να διατεθούν οι πόροι μεταξύ των δραστηριοτήτων διοικητικών μεριμνών χωρίς γνώση ποιών προϊόντων και υπηρεσιών θα απαιτηθούν. Επομένως είναι επιτακτικό η εταιρία να αναλαμβάνει κάποιο τύπο πρόβλεψης απαίτησης και να διαβιβάζει τα αποτελέσματα στα τμήματα μάρκετινγκ, κατασκευής και Logistics. Τα περίπλοκα μοντέλα υπολογιστή, ανάλυση τάσης, εκτιμήσεις πωλήσεων ή άλλες μέθοδοι να βοηθήσουν να αναπτυχθούν τέτοιες προβλέψεις.

9. Κυκλοφορία και μεταφορά: Ένα σημαντικό συστατικό της διαδικασίας των Logistics είναι η μετακίνηση ή η ροή των αγαθών από το σημείο προέλευσης στο σημείο της κατανάλωσης και ίσως η επιστροφή τους. Η δραστηριότητα κυκλοφορίας και μεταφορών αναφέρεται στη διαχείριση της μετακίνησης των προϊόντων και περιλαμβάνει τις

δραστηριότητες όπως η επιλογή της μεθόδου αποστολής (αέρας, τρένο, νερό, φαγητό) επιλέγοντας τη συγκεκριμένη πορεία (δρομολόγηση) ανάλογα με τον εκάστοτε προορισμό, και τους ομοσπονδιακούς κανονισμούς μεταφορών, γνωρίζοντας τις εγχώριες και διεθνείς απαιτήσεις ναυτιλίας. Η μεταφορά είναι συχνά το μεγαλύτερο κόστος στη διαδικασία των Logistics. Επομένως, είναι ένα σημαντικό συστατικό που πρέπει να ρυθμιστεί αποτελεσματικά.

10. Έλεγχος καταλόγων: Η δραστηριότητα ελέγχου καταλόγων είναι κρίσιμη λόγω της οικονομικής ανάγκης για ικανοποιητικό ανεφοδιασμό του προϊόντος, για να ικανοποιήσει και τις ανάγκες των πελατών και τις απαιτήσεις κατασκευής. Διατηρώντας τις πρώτες ύλες, τα ημιτελή και τα έτοιμα προϊόντα, δεσμεύεται και ο χώρος αποθήκευσης, καταναλώνεται και το κεφάλαιο. Τα χρήματα που μπλοκάρονται στον κατάλογο δεν είναι διαθέσιμα για τη χρήση άλλου. Ο επιτυχής έλεγχος καταλόγων περιλαμβάνει τον καθορισμό του επιπέδου καταλόγου απαραίτητου να επιτύχει το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών εξετάζοντας το κόστος άλλων δραστηριοτήτων των Logistics.

11. Επικοινωνίες διανομής: Η επιτυχία στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτεί τη διαχείριση του σύνθετου συστήματος επικοινωνιών. Η αποτελεσματική επικοινωνία πραγματοποιείται μεταξύ: α) της εταιρίας, των πελατών και των προμηθευτών της, β) των σημαντικότερων λειτουργικών συστημάτων της επιχείρησης-μάρκετινγκ, παραγωγή, Logistics και χρηματοδότηση λογιστική, γ) οι διάφορες λογιστικές-σχετικές δραστηριότητες όπως η εξυπηρέτηση πελατών, η κυκλοφορία και η μεταφορά, η κυκλοφορία και η αποθήκευση, επεξεργασία παραγγελίας, έλεγχος καταλόγων και δ) τα διάφορα συστατικά κάθε δραστηριότητας των Logistics. Η επικοινωνία είναι η ζωτικής σημασίας σύνδεση μεταξύ της ολόκληρης διαδικασίας των Logistics και των πελατών της εταιρίας. Η ακριβής έγκαιρη επικοινωνία είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της επιτυχούς διαχείρισης των Logistics.

12. Διάσωση και διάθεσης απορριμμάτων: Ένα υποπροϊόν της διαδικασίας κατασκευής και των Logistics είναι τα απόβλητα. Εάν αυτό το υλικό δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παράγει άλλα προϊόντα, πρέπει να ξεφορτωθεί με κάποιο τρόπο. Οποιοδήποτε υποπροϊόν, η λειτουργία των Logistics πρέπει να επεξεργάζεται αποτελεσματικά και αποδοτικά και να το χειριστεί, να μεταφέρει και να αποθηκεύσει. Εάν τα υποπροϊόντα είναι επαναχρησιμοποιημένα ή ανακυκλώσιμα, τα Logistics διαχειρίζονται τη μεταφορά τους ή της επεξεργασία των προϊόντων αυτών σε μονάδες μεταποίησης⁸.

2.4 Ιδιωτικός τομέας.

Στον ιδιωτικό τομέα τα Logistics διαμορφώνουν τις στρατηγικές με στόχους που παίζουν σημαντικό ρόλο όπως η ποιότητα, ο χρόνος που θα παραδοθεί το εμπόρευμα. Γι αυτό οι ιδιωτικές επιχειρήσεις προσέχουν να μην γίνονται λάθη κατά την διάρκεια του εφοδιασμού είτε αυτό να αφορά την προμήθεια και τους προμηθευτές είτε την πώληση και τους πελάτες, γιατί έτσι μπορεί να χάσουν όχι μόνο τον προμηθευτή ή τον πελάτη αλλά και την αξιοπιστία τους και έτσι δυσκολεύει η θέση τους για να προσεγγίσουν καινούργιους στην ελεύθερη αγορά. Επίσης πρέπει να ελέγχουν την ποιότητα συνεχώς γιατί στην ελεύθερη αγορά κανένας αγοραστής δεν αποδέχεται απλά ότι ένα προϊόν είναι ποιοτικό εάν δεν φθάσει στα χέρια του να το ελέγξει ο ίδιος και να διαπιστώσει το βαθμό ποιότητας που έχει συμφωνηθεί κατά την αγοραπωλησία. Συμπεραίνοντας στον ιδιωτικό τομέα πρέπει να γίνονται όλα με πολύ προσοχή γιατί υπάρχει ο κίνδυνος να χαθούν όλα από μία απροσεξία ή ένα λάθος που δεν εκτιμήθηκε σωστά.

⁸ Lambert D. & Stock J., Strategic Logistics management, Irwin, Chicago 1993

2.5 Δημόσιος τομέας.

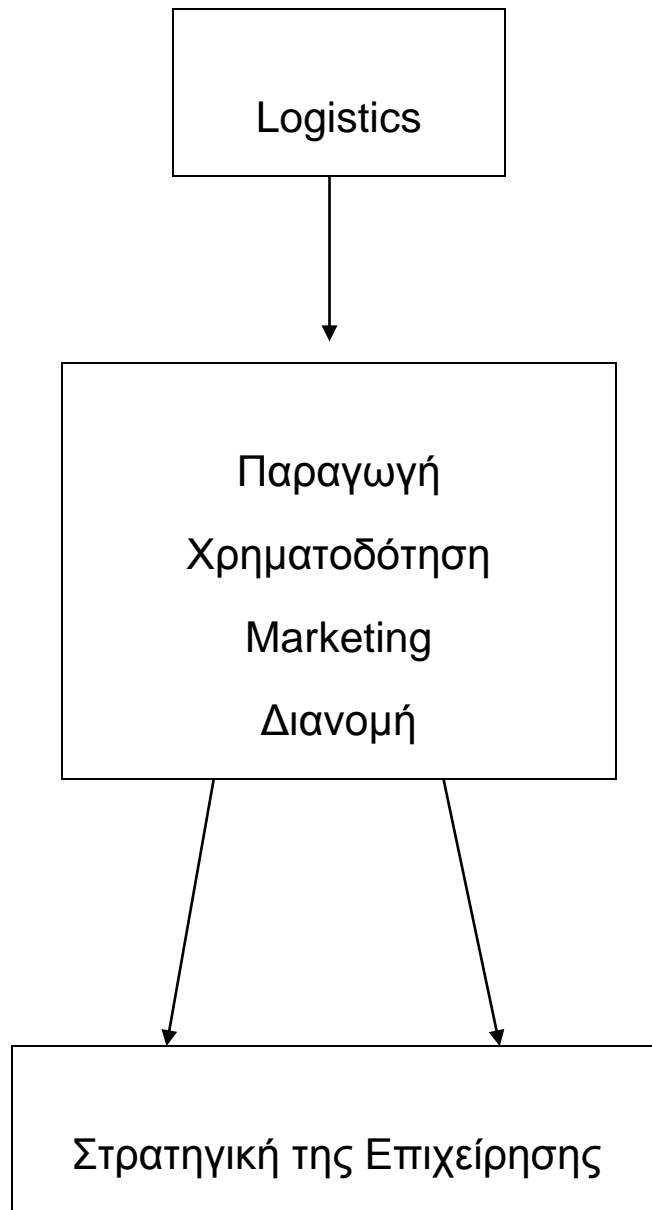
Λίγα λόγια και για τον δημόσιο τομέα. Τα Logistics δεν αφορούν μόνο ιδιωτικές επιχειρήσεις αλλά στη σύγχρονη οικονομία οι κρατικές επιχειρήσεις για να επιβιώσουν και να είναι ανταγωνιστικές, παραγωγικές και βιώσιμες πρέπει και αυτές με τον τρόπο τους να τα χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο. Έτσι λοιπόν αντίθετα με το ότι γινόταν στον ιδιωτικό τομέα, στον δημόσιο υπάρχει ένα είδος σιγουριάς. Για παράδειγμα εάν μία δημόσια επιχείρηση όπως η Δ.Ε.Η δεν κάνει τις κατάλληλες παραγωγές ηλεκτρικού ρεύματος από εξόρυξη λιγνίτη, αυτό δεν σημαίνει ότι η χώρα θα μείνει χωρίς ρεύμα, αλλά θα φροντίσει να προμηθευτεί (αγοράσει) ηλεκτρική ενέργεια από χώρες «γείτονες» για να υπάρχει επάρκεια. Έτσι οι πολίτες αισθάνονται σίγουροι πως δεν θα μείνουν από ρεύμα. Οπότε και στον δημόσιο τομέα βλέπουμε να αναπτύσσεται η λειτουργία των Logistics και μάλιστα αποτελεσματικά.

2.6 Στρατιωτικός τομέας.

Εδώ ερχόμαστε σε ένα πολύ ζωντανό παράδειγμα χρησιμοποίησης των Logistics ακόμη και στον στρατό. Ο ποίο πρόσφατος πόλεμος ήταν αυτός στο Ιράκ από τους Αμερικάνους. Σε αυτό τον πόλεμο ακούγαμε κάθε λίγο στις τηλεοράσεις για τα έξοδα που θα φέρει στην Αμερική και πόσα άρματα και εφόδια χάθηκαν στον πόλεμο. Αυτό μας δείχνει πως ακόμη και μια υπερδύναμη, όπως η Αμερική που θα μπορούσε να μην νοικιάζεται για το πόσα άρματα χάθηκαν, πόσοι μισθοφόροι στάλθηκαν να πολεμήσουν και πόσα καύσιμα και όπλα χρειάστηκαν να αγοραστούν για να γίνει ο πόλεμος, σκέφτεται οικονομικά ένα τέτοιο γεγονός. Δηλαδή πόσο της κόστισε όλος ο πόλεμος.

Αλλά δεν είναι μόνο από άποψη κόστους, αλλά και στρατηγικής ενίσχυσης γιατί όταν ο φαντάρος στο Ιράκ μετά τη μάχη στο στρατόπεδο έχει τη δυνατότητα να τρώει παγωτό ή χάμπουργκερ, ενώ δεν υπάρχουν σε περίπτερο 500χλμ, δείχνει πως λειτουργεί ο εφοδιασμός για να είναι όχι μόνο υλικά αλλά και ψυχικά έτοιμοι να αντιμετωπίσουν και να κερδίσουν την μάχη γνωρίζοντας πως υπάρχει κάποιος από πίσω για να τους καλύπτει σε ότι και να χρειαστούν. Έτσι λοιπόν φαίνεται πόσο σημαντικό ρόλο παίζουν τα Logistics και ο εφοδιασμός ακόμη και τομείς που δεν φαντάζεται κανείς όπως είναι αυτός του στρατού.

Εν κατακλείδι βλέπουμε πως σε όλους τους τομείς που εμπλέκονται είτε ιδιωτικές είτε δημόσιες ακόμη και στρατιωτικές βιομηχανίες τα Logistics είναι πάντα στον σχεδιασμό των στρατηγικών τους.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ LOGISTICS

3.1 Εισαγωγή

Το Logistics management διαχειρίζεται όλες εκείνες τις διαδικασίες που είναι σχετικές με την φυσική ροή των αγαθών από τον τόπο παραγωγής στον τελικό καταναλωτή. Τα κύρια στοιχεία που τον απαρτίζουν είναι:

1. Οι αγορές
2. Οι μεταφορές
3. Η αποθήκευση
4. Η διαχείριση αποθεμάτων
5. Η διανομή

Ο όρος «αγορές» αναφέρεται στην εργασία απόκτησης όλων των αγαθών και υπηρεσιών που έχει ανάγκη μια επιχείρηση. Η εργασία αυτή πρέπει να τοποθετηθεί μέσα σε ένα σύστημα αγορών το οποίο αποτελεί ένα υποσύστημα του Logistics management, με συγκεκριμένους στόχους και με θέματα που αν δεν σχεδιαστούν εξαρχής σωστά θα επηρεάσουν αρνητικά ολόκληρο το σύστημα των Logistics και τελικά θα επηρεάσουν την τελική επίδοση της επιχείρησης. Αγορές δεν σημαίνει πλέον μόνο διαπραγματεύσεις σε ότι αφορά το θέμα του ύψους των τιμών. Οι εξελίξεις απαιτούν μια συμπεριφορά στενή συνεργασίας προμηθευτών, βιομηχανίας και αγοραστών και όχι μια συμπεριφορά ανταγωνιστική.

Το δεύτερο στοιχείο Logistics management «οι μεταφορές» είναι η εργασία εξεύρεσης του άριστου τρόπου της φυσικής μετακίνησης των προϊόντων που παραγγέλλει η επιχείρηση από τις εγκαταστάσεις του προμηθευτή ως τις εγκαταστάσεις της. Το κόστος μεταφορών αποτελεί ένα από τα πιο αξιόλογα στοιχεία του συνολικού κόστους. Για να υπολογιστεί το κόστος και για να γίνουν οι σωστές επιλογές πρέπει να μελετηθεί ο χρόνος, έτσι ώστε τα προϊόντα που έχει ανάγκη η επιχείρηση να φτάσουν όταν τα θέλει ο πελάτης και όχι με καθυστέρηση.

Το κόστος μεταφοράς των πρώτων υλών είναι τόσο σημαντικό, που πολλές φορές καθορίζει την επιλογή της τοποθεσίας του εργοστασίου, όπως συμβαίνει με τις γαλακτοβιομηχανίες, που κατά κανόνα εγκαθίστανται στον τόπο παραγωγής του γάλακτος.

Ο όρος «αποθήκευση» αναφέρεται στον σχεδιασμό, την οργάνωση και την λειτουργία της επιχείρησης. Οι εργασίες που γίνονται μέσα σε αυτή είναι πολλές και ξεκινούν με την οργάνωση των χώρων, την επιλογή των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την μετακίνηση των προϊόντων, την επιλογή του εξοπλισμού ραφιών και των άλλων μηχανημάτων, την λογιστική παρακολούθηση των αποθεμάτων, την εξασφάλιση τους από κλοπές ή από διαρροές και γενικά την εκτέλεση πολλών εργασιών που βοηθούν να φτάσει το προϊόν στον τελικό του προορισμό.

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο του Logistics είναι «η διαχείριση αποθεμάτων». Ο όρος αυτός αναφέρεται στην εργασία του υπολογισμού του άριστου επιπέδου των προϊόντων που πρέπει να διατηρεί μια επιχείρηση για να διεκπεραιώνει με επιτυχία τις εργασίες της. Για το θέμα αυτό έχουν γίνει πολλά μοντέλα για πολλές προτάσεις και όλα αυτά για να απαντηθούν δυο ερωτήσεις που ενώ φαίνονται απλές απασχολούν συνεχώς όλες τις επιχειρήσεις.

Η πρώτη είναι:

A. Πόσες μονάδες θα παραγγείλει από κάθε προϊόν που χρειάζεται;

B. Η δεύτερη είναι:

Γ. Πότε θα τις παραγγείλει;

Σε αυτά τα ερωτήματα προσπαθεί να δώσει λύση το μέρος που λέγεται **διαχείριση των αποθεμάτων**⁹.

⁹ Σιφνιώτης Κ., Logistics Management Θεωρία και Πράξη, Παπαζήση, Αθήνα 2007

Τέλος το πέμπτο στοιχείο Logistics «το δίκτυο διανομής» αναφέρεται στην φυσική διακίνηση, στην μεταφορά πάλι των προϊόντων από τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, από το εργοστάσιο προς τους τελικούς πελάτες. Οι διανομές με τις μεταφορές διαφέρουν στο ότι οι πρώτες έχουν ως αντικείμενο της διακίνησης πολλών προϊόντων σε μικρές ποσότητες, σε πολλούς πελάτες, ενώ οι μεταφορές έχουν ως αντικείμενο την μεταφορά λίγων προϊόντων σε μεγάλες ποσότητες σε ένα σημείο μόνο ή σε πολύ λίγους πελάτες. Οι διανομές παίζουν πολύ μεγάλο ρόλο στις εταιρείες που παράγουν και διακινούν καταναλωτικά προϊόντα και οι οποίες έχουν χιλιάδες πελάτες, έχουν χιλιάδες σημεία που χρειάζεται να εξυπηρετούν και γι' αυτό επιβάλλεται να διακρίνονται και να αντιμετωπίζονται ξεχωριστά από τις μεταφορές.

Εξετάζοντας σφαιρικά τις πέντε αυτές μεταβλητές δεν εστιάζουμε τη βελτιστοποίηση της κάθε μίας ξεχωριστά αλλά την ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους του συστήματος¹⁰.



¹⁰ Σιφνιώτης Κ., Logistics Management Θεωρία και Πράξη, Παπαζήση, Αθήνα 2007

3.2 Αγορές

Ο όρος αγορά περιγράφει τη διαδικασία προμήθειας αγαθών και υπηρεσιών στο χαμηλότερο δυνατό κόστος από ανταγωνιστικές και αξιόπιστες πηγές. Στα πλαίσια της διαδικασίας αυτής, αρμοδιότητα του τμήματος Logistics είναι να απαντήσει σε ερωτήματα όπως:

1. Πότε και πόσο θα αγοράσει η επιχείρηση;
2. Θα πρέπει η επιχείρηση να αγοράσει ή να κατασκευάσει ενδιάμεσα ή τελικά προϊόντα;
3. Πως αξιολογούνται οι προμηθευτές;
4. Ποιοι κανόνες δεοντολογίας πρέπει να διέπουν τις σχέσεις μιας επιχείρησης με τους προμηθευτές της;

Για την απόφαση αγοράς ή κατασκευής ενός ενδιάμεσου ή τελικού προϊόντος, το τμήμα Logistics πρέπει να αξιολογήσει ποσοτικούς αλλά και ποιοτικούς παράγοντες που επηρεάζουν μια τέτοια απόφαση. Η ποσοτική ανάλυση μπορεί να απλοποιηθεί σε μία ανάλυση «Νεκρού Σημείου», όπου εξετάζεται αν είναι οικονομικότερη η κατασκευή ή η αγορά ενός συγκεκριμένου εξαρτήματος. Πέραν της ποσοτικής ανάλυσης πρέπει όπως είπαμε να εκτιμηθούν και ορισμένοι παράγοντες που δεν είναι εύκολο να ποσοτικοποιηθούν. Μερικοί από αυτούς είναι:

1. Η επιθυμία της εταιρείας να αναπτύξει καινούργιες, στρατηγικής σημασίας παραγωγικές ικανότητες.
2. Η αποδοτικότερη εκμετάλλευση της υπάρχουσας δυναμικότητας ή στρατηγικής σημασίας αύξηση της δυναμικότητας.
3. Η δυνατότητα και ο χρόνος που απαιτείται για να αποκτηθεί η τεχνική εμπειρία και τα κατάλληλα μηχανήματα για την κατασκευή.
4. Οι επιπτώσεις της απόφασης για κατασκευή στις σχέσεις με τους υπάρχοντες προμηθευτές.
5. Οι μελλοντική προβλεπόμενη διαθεσιμότητα και ποιότητα του αντικειμένου στην ελεύθερη αγορά.
6. Η φύση της ζήτησης του αντικειμένου προς κατασκευαστή ή αγορά (πχ περιοδική, σταθερή κτλ).

Σε περίπτωση που η απόφαση της εταιρείας είναι να απευθυνθεί σε εξωτερικό προμηθευτή, στο τμήμα Logistics πρέπει να επιλέξει τον ή τους κατάλληλους προμηθευτές. Στις σημερινές συνθήκες διεθνοποίησης του εμπορίου, αποφάσεις αυτού του είδους γίνονται όλο και πιο δύσκολες γιατί ο υπεύθυνος προμηθειών θα πρέπει να αξιολογήσει τόσο εγχώριες όσο και διεθνής πηγές τροφοδοσίας. Σε μικρότερης κλίμακας επιχειρήσεις η επιλογή μπορεί να είναι μεταξύ τοπικών και εθνικής εμβέλειας προμηθευτών. Πρέπει να επισημανθεί σε αυτό το σημείο ότι οι αγορές από διεθνής προμηθευτές είναι πολύ πιο σύνθετες από ότι οι εγχώριες αγορές. Πρέπει να ληφθούν υπόψη οι διαφορές στον τρόπο σκέψης και εργασίας, οι διαφορές στο πολιτικό και νομικό καθεστώς, η αστάθεια του διεθνούς συστήματος μεταφορών και του νομισματικού συστήματος και ακόμη οι δυσκολίες που προκύπτουν από την χρήση ξένης γλώσσας στις επικοινωνίες.

Επιπρόσθετα, ο υπεύθυνος προμηθειών πρέπει να διασφαλίσει, σε ένα κόσμο όπου η τεχνολογία συνεχώς εξελίσσεται ότι οι προμηθευτές που θα παραμένουν στο επίπεδο που τους επιθυμεί και ότι θα διαθέτουν την απαιτούμενη δυναμικότητα. Το τμήμα προμηθειών εκτός από την επιλογή των προμηθευτών είναι υπεύθυνο για την διαπραγμάτευση των συμβολαίων αγοράς καθώς επίσης και για την αξιολόγηση του κάθε προμηθευτή με βάση τις επιδόσεις του σε σημαντικές παραμέτρους όπως έγκαιρη παράδοση, ακριβής ποσότητα, καθορισμένη ποιότητα, κόστος και αξιοπιστία.

Κατά την προηγούμενη δεκαετία πολλές εταιρείες επέλεξαν την συγχώνευση με τους προμηθευτές τους (κάθετη ολοκλήρωση) για να εξασφαλίσουν ακριβώς υψηλές επιδόσεις σε θέματα ποιότητας, αξιοπιστίας ή πρωτοπορίας στην τεχνολογία. Η επιλογή αυτή αποδείχτηκε ιδιαίτερα «ακριβή» για πολλές από αυτές τις εταιρείες. Έτσι η νέα τάση, ως αντίδραση στο οικονομικό βάρος της κάθετης ολοκλήρωσης, είναι για πολλές εταιρείες τα τελευταία χρόνια η κατάργηση των τμημάτων κατασκευής ανταλλακτικών, η μετατροπή τους σε μονάδες συναρμολόγησης ανταλλακτικών από την ελεύθερη αγορά. Ο κύριος λόγος για την στρατηγική αυτή στροφή είναι ο επιμερισμός και στους προμηθευτές μέρους του επιχειρηματικού ρίσκου κατά την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος.

Ένα άλλο πρόβλημα το οποίο καλείται να λύσει το τμήμα Logistics κατά την διαδικασία επιλογής προμηθευτή είναι σωστή η αξιολόγηση των προσφορών. Στόχος της εταιρείας πρέπει να είναι, η αγορά να γίνεται στο χαμηλότερο δυνατό συνολικό κόστος και όχι απαραίτητα στην χαμηλότερη τιμή. Πολλές εταιρείες στο παρελθόν πλήρωσαν ακριβά την επιλογή τους με βάση αποκλειστικά το κριτήριο της τιμής, αγνοώντας το κριτήριο της ποιότητας. Ποιότητα χαμηλότερη της απαιτούμενης, μπορεί να δημιουργήσει βλάβες στον εξοπλισμό, κίνδυνο για το προσωπικό ή τους χρήστες των προϊόντων, να δημιουργήσει προβλήματα και διακοπές στη διαδικασία της παραγωγής, να έχει ως συνέπεια την απώλεια σε ώρες εργασίας για μετατροπές και επισκευές κατά το χρόνο εγγύησης και τέλος να οδηγήσει σε αύξηση των προϊόντων που δεν θα περάσουν τον ποιοτικό έλεγχο. Έτσι η βέλτιστη κάθε φορά αγορά προϊόντος ή υπηρεσίας είναι αυτή που εξασφαλίζει την κατάλληλη ισορροπία τιμής και ποιότητας και αναφέρεται συχνά σαν αξία.

Η διερεύνηση των εναλλακτικών λύσεων είναι συνήθως μια ομαδική εργασία που κατευθύνεται από το τμήμα Logistics και στην οποία συμμετέχουν στελέχη από το τμήμα προμηθειών, την παραγωγή, την έρευνα, τις μεταφορές και το marketing με στόχο η λύση που τελικά θα προκύψει, να εξασφαλίζει την μέγιστη αξία για το κεφάλαιο που θα διατεθεί.

Τα καθήκοντα όμως του τμήματος Logistics σχετικά με τις αγορές δεν σταματούν στην επιλογή των προμηθευτών, αλλά συνεχίζονται με την αξιολόγηση των επιδόσεων του. Ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται είναι η συνέπεια των προμηθευτών στην τήρηση των χρόνων παράδοσης. Η μη τήρηση των χρόνων παράδοσης μπορεί να προκαλέσει την ανάγκη για επανασχεδιασμό ή και διακοπή της παραγωγικής διαδικασίας μέχρι την παραλαβή της παραγγελίας και ακόμη χειρότερα αναγκάζει την επιχείρηση να διατηρεί υψηλά αποθέματα ασφαλείας, ώστε να μπορεί η ίδια να παραμείνει συνεπής στις υποχρεώσεις της. Η διατήρηση όμως υψηλών αποθεμάτων απαιτεί την δέσμευση κεφαλαίου και χώρο αποθήκευσης και γενικά δημιουργεί μια σειρά από σημαντικά κόστη σχετικά με τη διαχείριση των αποθεμάτων.

Άλλα κριτήρια αξιολόγησης προμηθευτών είναι η ταχύτητα με την οποία θα μπορούσε να ανταποκριθεί ο προμηθευτής σε μια πιθανή αύξηση της ζήτησης ή σε συντόμευση του χρόνου παράδοσης, η δυνατότητα του να παρέχει τεχνική υποστήριξη, έγκαιρη προειδοποίηση για αλλαγές στις τιμές καθώς και πολλά άλλα που κατά περίπτωση λαμβάνονται υπόψη.

Παραδοσιακά οι υπεύθυνοι προμηθειών θεωρούσαν ότι ενίσχυσαν την διαπραγματευτική τους θέση αγοράζοντας από πολλούς προμηθευτές. Σήμερα οι τάσεις στις επιχειρήσεις είναι προς λιγότερους προμηθευτές υψηλότερης ποιότητας. Η τάση αυτή αντικατοπτρίζει την αντίληψη ότι οι προμηθευτές είναι συνεργάτες και ότι η σχέση μαζί τους βασίζεται πολύ περισσότερο σε άλλα κριτήρια από ότι στην τιμή. Έτσι δουλεύοντας μια επιλεγμένη ομάδα προμηθευτών κάθε εταιρεία είναι σε θέση να οριοθετήσει καλύτερα τις ανάγκες της, σε προϊόντα και υπηρεσίες και να αναπτύξει μακροχρόνιες σχέσεις που επιτρέπουν στους προμηθευτές να ικανοποιήσουν καλύτερα αυτές τις ανάγκες. Μάλιστα πολλές εταιρείες έχουν θεσπίσει ειδικά προγράμματα χρησιμοποιώντας, τα κριτήρια που αναφέρθηκαν παραπάνω καθώς κι άλλα για να εντοπίσουν τους προμηθευτές, με τις καλύτερες επιδόσεις και να τους συμπεριλάβουν έτσι στις επιχειρήσεις με τις οποίες μπορούν να έχουν μια μόνιμη συνεργασία προς όφελος και των δύο μερών. Έτσι για παράδειγμα μια προϋπόθεση που θέτουν στις μέρες μας πολλές εταιρείες για να συνεργαστούν με ένα προμηθευτή είναι να διαθέτουν πιστοποίηση ποιότητας ISO 9000 για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι η αξιολόγηση των προμηθευτών είναι συνεχής και οι υπηρεσίες που αυτοί προσφέρουν πρέπει να διατηρούνται στο ίδιο υψηλό επίπεδο¹¹.

¹¹ Κυριαζόπουλος Π., Διοίκηση Logistics (έκδοση 2^η), Εκδ. Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα 1999

3.2.1 Αγορές Just In Time (Έγκαιρες Αγορές)

Η εφαρμογή της Ιαπωνικής Φιλοσοφίας «έγκαιρες αγορές» (Just In Time) στην παραγωγή θεωρείται όλο και περισσότερο σαν ο ακρογωνιαίος λίθος της ιστορίας της Ιαπωνικής επιτυχίας. Η εφαρμογή του συστήματος αυτού εφαρμόζεται σε διεθνές επίπεδο με σημαντική επιτυχία.

Στο Ιαπωνικό σύστημα οι οικονομίες που επιτεύχθηκαν στο κόστος διαχείρισης των αποθεμάτων από την αποφυγή των μεγάλο παραγγελιών, ήταν σημαντικά μεγαλύτερες από την αύξηση του κόστους παραγγελιών, λόγω της συχνότητας και του μικρού μεγέθους τους. Επιπλέον γίνεται κάθε δυνατή προσπάθεια για βελτίωση των επιπέδων ποιότητας του προμηθευτή. Ο Philip Crosby υποστήριξε ότι το 50% ή και περισσότερο των προβλημάτων ποιότητας της εταιρείας οφείλεται σε αγορές προβληματικών υλικών.

Οι αγορές J.I.T. απαιτούν συχνές παραγγελίες και παραδόσεις. Για να δουλέψει αυτό, πρέπει αγοραστές και προμηθευτές να αναπτύξουν μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας και όχι να χρησιμοποιούνται πολλαπλές πηγές προμηθειών.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένας αριθμός χαρακτηριστικών των έγκυρων αγορών J.I.T.

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Λίγοι προμηθευτές

Κοντινοί προμηθευτές

Μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας

Δυναμική χρήση αναλύσεων για την επιλογή προμηθευτών με ανταγωνιστικές τιμές

Συσκευασίες των υποψήφιων προμηθευτών

Ανταγωνιστική χρέωση κυρίως για νέους συνεργάτες

Οι προμηθευτές πρέπει να ενθαρρύνουν να επεκτείνουν σύστημα αγορών J.I.T. στους δικούς τους προμηθευτές.

ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ

Σταθερή αναλογία εξαγόμενων

Συχνές παραδόσεις μικρών ποσοτήτων

Μακροχρόνιες συμφωνίες συνεργασίας

Ελαχιστοποίηση γραφειοκρατίας

Μικρά ή καθαρά αποδεκτά επίπεδα ελλείψεων ή πλεονασμάτων

Παρότρυνση των προμηθευτών για συσκευασία σε συγκεκριμένες ποσότητες

ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Ελαχιστοποίηση του αριθμού των χαρακτηριστικών που εξαρτώνται από τον προμηθευτή

Να βοηθήσουν οι προμηθευτές να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ποιότητας

Στενές σχέσεις συνεργασίας των υπευθύνων ποιότητας αγοραστή και πωλητή

ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ

Προγραμματισμός ναύλων

Το σύστημα J.I.T. όπως και το Kandan έγιναν γνωστά λόγω παγκόσμιας επιτυχίας της Ιαπωνικής αυτοκινητοβιομηχανίας TOYOTA. Το Kandan είναι Ιαπωνική λέξη που σημαίνει «καρτέλα» και είναι η αρχή της ανάπτυξης και διάδοσης του J.I.T¹².

¹² Κυριαζόπουλος Π., Διοίκηση Logistics (έκδοση 2^η), Εκδ. Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα 1999

3.3 Μεταφορές.

Με τον όρο «μεταφορά» εννοούμε γενικά τον τρόπο με τον οποίο προσπαθούμε να αυξήσουμε την ανθρώπινη ικανοποίηση μετακινώντας αγαθά και ανθρώπους, έτσι ώστε δυσπρόσιτα αγαθά να βρεθούν εκεί όπου οι καταναλωτές τα χρειάζονται ή οι καταναλωτές να βρεθούν σε σημεία όπου υπάρχουν οι σταθμοί εξυπηρέτησης τους. Επομένως η κύρια λειτουργία των μεταφορών είναι να γεφυρώσουν το γεωγραφικό χάσμα μεταξύ αγαθών και υπηρεσιών από τη μία και καταναλωτών από την άλλη.

Μία μεταφορική διαδικασία απαιτεί χρόνο, είναι επίσης πολύ σημαντικό να ληφθεί υπόψη και ο παράγοντας χρόνος, ούτως ώστε τα μετακινούμενα αγαθά να προστατευθούν από αλλοιώσεις στην ποιότητα και τον αριθμό τους, όπως επίσης και από μικρής ή μεγάλης κλίμακας κλοπές. Το κεντρικό ζήτημα που τίθεται στις μέρες μας στη βιομηχανία των μεταφορών είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας της, με στόχο την μείωση του κόστους μεταφοράς ανά μονάδα προϊόντος ή υπηρεσίας. Η τάση παγκοσμιοποίησης των αγαθών, η πληθυσμιακή τους αύξηση και οι συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες σε αγαθά και υπηρεσίες κάθε είδους, επιβάλλουν πλέον την σύγχρονη και συστηματική αντιμετώπιση των μεταφορών.

Σε αυτόν τον τομέα συμβάλει αποφασιστικά η επιστήμη των Logistics. Με την βοήθεια εργαλείων της πληροφορικής παρεμβαίνει στην αλυσίδα τροφοδοσίας εξασφαλίζοντας την ομαλότερη, ταχύτερη, οικονομικότερη, φιλικότερη, στο περιβάλλον και φυσικά την νόμιμη ροή κίνησης των υλικών από τον προμηθευτή έως τον πελάτη.

Στην παράγραφο αυτή θα αναφερθούμε στα ζητήματα που απασχολούν την επιστήμη των Logistics στην διαδρομή των υλικών από τους προμηθευτές έως την επιχείρηση¹³.

¹³ Γιαννάτος Γ., Ανδριανόπουλος Στ. & Κονταράτος Ι., Logistics Μεταφορές – Διανομή

3.3.1 Συστήματα Μεταφοράς.

Τα φυσικά στοιχεία ενός συστήματος μεταφοράς είναι ο δρόμος, οι κόμβοι και τα μεταφορικά μέσα. Ο «δρόμος» είναι η διαδρομή, το μέσο πάνω στο οποίο κινούνται τα μεταφορικά μέσα. Μπορούμε να διαχωρίσουμε τα μονοπάτια μέσα από τα οποία θα περάσουν τα μεταφερόμενα σε τρεις κατηγορίες:

Τα φυσικά μονοπάτια

Τα τεχνητός βελτιωμένα φυσικά μονοπάτια

Τα τεχνητά μονοπάτια

Στα φυσικά μονοπάτια εκτός από τον αέρα και την θάλασσα ανήκουν επίσης τα ποτάμια και οι λίμνες, καθώς και χερσαία τμήματα γης πάνω στα οποία εκτελούνται μεταφορές από ειδικά σχεδιασμένα οχήματα. Τέτοια τμήματα είναι οι έρημοι, οι πάγοι, τα λιβάδια.

Τα τεχνητός βελτιωμένα φυσικά μονοπάτια προέκυψαν όταν ο άνθρωπος διαπίστωσε ότι η χρησιμότητα των φυσικών μονοπατιών μπορούσε να πολλαπλασιαστεί με την τεχνητή βελτίωση τους, προχωρώντας σε όλο και συνθετότερες παρεμβάσεις καθώς εξελίσσονταν η τεχνολογία των κατασκευών. Στα τεχνητά μονοπάτια συγκαταλέγονται οι δρόμοι, οι σιδηρόδρομοι, τα κανάλια και οι αγωγοί.

Οι διαφορές μεταξύ φυσικών μονοπατιών και τεχνητών ή των τεχνητά βελτιωμένων είναι ότι το κόστος κατασκευής και διατήρησης των πρώτων είναι μηδενικό ενώ των δεύτερων απαιτεί την δέσμευση σημαντικών κεφαλαίων κατά την κατασκευή τους και συνεχή χρηματοδότηση για τη συντήρησή τους. Έτσι για τα φυσικά μονοπάτια δεν υπάρχει οικονομικός περιορισμός για την δωρεάν και ελεύθερη χρήση τους, μπορεί όμως να υπάρχουν περιορισμοί πολιτικής φύσης. Αντίθετα για τα τεχνητά ή τεχνητός βελτιωμένα μονοπάτια τίθεται πάντα το ζήτημα της ιδιοκτησίας τους και η χρήση τους συνεπάγεται πάντοτε κάποιο κόστος. Η επιλογή του κατάλληλου δρόμου εξαρτάται από το προϊόν και το κόστος χρήσης του και ανήκει στην διαδικασία του υπεύθυνου Logistics.

Κόμβος είναι το σημείο στο οποίο τερματίζει ένα δίκτυο μεταφοράς και ξεκινάει ένα άλλο. Ένας κόμβος πρέπει να εξυπηρετεί τρεις βασικές λειτουργίες:

Να επιτρέπει την πρόσβαση στα οχήματα που κινούνται στους δρόμους που καταλήγουν στον κόμβο.

Να διευκολύνει τις συναλλαγές μεταξύ οχημάτων που κινούνται στον ίδιο ή σε διαφορετικούς δρόμους.

Να διατηρεί και να διευκολύνει τη ροή των εμπορευμάτων.

Καθήκον του υπεύθυνου Logistics είναι να επιλέξει την βέλτιστη τοποθεσία του κόμβου, να σχεδιάσει την χωροταξική του διάταξη και να καθορίσει τον τρόπο λειτουργίας του.

Το μεταφορικό μέσο είναι η κατασκευαστική λύση που δίνουν οι μηχανικοί των μεταφορών για την διακίνηση αγαθών και προσώπων σε συγκεκριμένο μέσω και υπό τους περιορισμούς που θέτουν το είδος των προϊόντων, οι μεταφερόμενες ποσότητες, οι ανάγκες του προσωπικού που θα εργαστεί στα μέσα μεταφοράς, η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας του μέσου, η πυκνότητα της κυκλοφορίας, το αν μεταφέρονται πρόσωπα και αγαθά κ.α.

Είναι αρμοδιότητα του υπεύθυνου Logistics να επιλέξει το μέσο που θα χρησιμοποιηθεί σε κάθε περίπτωση και να πετύχει με τον κατάλληλο σχεδιασμό την αποδοτικότερη χρήση του. Ένα κλασικό παράδειγμα προβλήματος που προέρχεται από την βιομηχανία γάλακτος και αφορά στην αποδοτικότερη χρήση των μέσων μεταφοράς είναι η αξιοποίηση των βυτίων που μεταφέρουν το γάλα από τους τόπους παραγωγής του, στο εργαστήριο συσκευασίας, όταν αυτά είναι άδεια κατά την διαδρομή τους προς τους τόπους παραγωγής¹⁴.

¹⁴ Γιαννάτος Γ., Ανδριανόπουλος Στ. & Κονταράτος Ι., Logistics Μεταφορές – Διανομή

3.3.2 Τα Logistics στις μεταφορές.

Ανατρέχοντας στον ορισμό των Logistics διαπιστώνουμε ότι οι μεταφορές είναι μια από τις τρεις αλυσίδες τροφοδοσίας των οποίων ο υπεύθυνος Logistics έχει την ευθύνη. Έτσι ο στόχος του τμήματος Logistics όσον αφορά στις μεταφορές είναι η κατά των καλύτερο τρόπο ομαλή, αποδοτική, νόμιμη και φιλική προς το περιβάλλον κίνηση υλικών και προσώπων προς την επιχείρηση και πάντα με γνώμονα την αποστολή της επιχείρησης. Σύμφωνα λοιπόν με τον ορισμό και τα όσα αναφέρθηκαν σε αυτή την παράγραφο το τμήμα Logistics πρέπει:

Να επιλέξει τον δρόμο στον οποίο θα κινηθούν άνθρωποι και υλικά προς την επιχείρηση

Να σχεδιάσει τους κόμβους που συνδέουν τις διάφορες διαδρομές στην πορεία των υλικών ή των ανθρώπων προς την επιχείρηση, με στόχο την ομαλή διέλευση από τον κόμβο χωρίς ουρές αναμονής

Να επιλέξει τα κατάλληλα μεταφορικά μέσα ανάλογα με τα μεταφερόμενα υλικά και τον προβλεπόμενο όγκο

Να σχεδιάσει το κατάλληλο σύστημα τεκμηρίων ώστε να διευκολύνει και όχι να παρεμποδίζει τις μεταφορές

Να φροντίσει για την ασφάλεια των μεταφορών

Να σχεδιάσει το σύστημα μετάδοσης πληροφοριών

Εργαλεία στα χέρια του τμήματος Logistics είναι τα μαθηματικά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί για την επίλυση των προβλημάτων μεταφοράς σε συνδυασμό με την αλματώδη εξέλιξη της τεχνολογίας των υπολογιστών σε Software και Hardware¹⁵.

¹⁵ Γιαννάτος Γ., Ανδριανόπουλος Στ. & Κονταράτος Ι., Logistics Μεταφορές – Διανομή

3.4 Αποθήκευση.

Σε πολλά σημεία της αλυσίδας τροφοδοσίας δημιουργείται, εξαιτίας διακυμάνσεως στην προσφορά ή τη ζήτηση, η ανάγκη της ασφαλούς αποθήκευσης και διατήρησης των αγαθών. Μπορούμε να ορίσουμε την αποθήκευση σαν ένα τμήμα του συστήματος Logistics μιας επιχείρησης που αποθηκεύει τα προϊόντα (Α΄ ύλες, εξαρτήματα, ημιτελή προϊόντα και έτοιμα προϊόντα προς πώληση) ανάμεσα στο σημείο παραγωγής και στο σημείο πώλησης και παρέχει πληροφορίες στη διοίκηση για τη κατάσταση, τις συνθήκες και την φύση των ειδών που αποθηκεύονται. Γενικά η αποθήκευση των αποθεμάτων είναι απαραίτητη για τους παρακάτω λόγους:

- Για να αποθηκευτούν οι Α΄ ύλες που προορίζονται για παραγωγή.
- Για να αποθηκευτούν τα έτοιμα προϊόντα που η ζήτησή τους δεν είναι άμεση.
- Για τη δημιουργία αποθέματος που θα χρησιμοποιηθεί σε περίπτωση διακοπής της παραγωγής.
- Για να εξυπηρετηθεί εποχιακά περιοδική προσφορά ή ζήτηση.
- Για να επιτευχθούν τοποθετήσεις σε αγορές με καλύτερους όρους.
- Για να εξυπηρετήσουν τα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας με την αποθήκευση των ενδιάμεσων προϊόντων.
- Για να επιτευχθούν οικονομικότερες προμήθειες.
- Για επίδειξη στους πελάτες.
- Για να προστεθεί η αξία με τον διαχωρισμό, την ταξινόμηση, τη μίξη, τη συγκέντρωση, τη συσκευασία και την τιμολόγηση.

Η θέση μιας αποθήκης επιλέγεται με στόχο την αποδοτικότερη συμμετοχή της στην αλυσίδα τροφοδοσίας. Η αποθήκη μπορεί να θεωρηθεί σαν ένας «κόμβος» όπου καταφθάνουν και από όπου αναχωρούν τα προϊόντα και η αποθήκευση είναι ο χρόνος παραμονής τους σε αυτόν. Η αποθήκη λοιπόν, θα πρέπει να εξυπηρετεί τις βασικές λειτουργίες που αναφέρθηκαν σε προηγούμενη παράγραφο.

Η τυπική διάταξη της αποθήκευσης στο παρελθόν ήταν μονοεπίπεδη και μεγάλη σε έκταση, επιτρέποντας την οριζόντια διακίνηση των αγαθών μέσα στην αποθήκη. Η επιλογή αυτή οφειλόταν στο υψηλό κόστος των ανυψωτικών και άλλων μηχανημάτων που θα ήταν απαραίτητα για τον χειρισμό των αγαθών αποθηκευμένων σε πολλά επίπεδα. Τα τελευταία χρόνια η ανάπτυξη ειδικών τεχνικών χειρισμού και μηχανημάτων που είναι σε θέση να ανυψώνουν φορτία μέχρι τα οχτώ μέτρα και να μετακινούν κάθετα προς την κατεύθυνση ανύψωσης, είναι πια δυνατή αποθήκευση υλικών ακόμη και σε επτά επίπεδα πάνω από το επίπεδο του εδάφους. Στη μεταστροφή αυτή συντέλεσε και η αύξηση του κόστους των χώρων αποθήκευσης.

Κατά τον σχεδιασμό μιας αποθήκης θα πρέπει να επιλεγεί το κατάλληλο σύστημα τοποθέτησης των προϊόντων (ράφια ανοικτά ή κλειστά, παλέτες κ.τ.λ.), ώστε να εξασφαλίζεται η ασφαλής τοποθέτηση, η βέλτιστη αξιοποίηση του αποθηκευτικού χώρου και ο εύκολος χειρισμός τους από τα μηχανήματα εσωτερικής διακίνησης. Πρέπει συνεπώς να προβλεφθούν διάδρομοι ανάλογοι με τα οχήματα εσωτερικής διακίνησης που θα επιλεγούν.

Το σύστημα της εσωτερικής διακίνησης περιλαμβάνει διαφόρων ειδών μηχανήματα μεταφοράς και ανύψωσης καθώς και συγκεκριμένο τρόπο μετακίνησης μέσα στην αποθήκη. Σε μεγάλες αποθήκες το σύστημα εσωτερικής διακίνησης μπορεί ακόμα να διαθέτει ηλεκτρονικό ή μαγνητικό σύστημα παρακολούθησης και καθοδήγησης των οχημάτων, τα οποία μπορεί να είναι εφοδιασμένα με ειδικές συσκευές που ελέγχουν και διευθύνουν ή υποδεικνύουν τη φόρτωση ή εκφόρτωση των προϊόντων.

Τέλος απαραίτητη για κάθε αποθήκη είναι ακόμη η ύπαρξη συστήματος για τον εντοπισμό του κάθε προϊόντος όταν αυτό ζητηθεί, καθώς και ένα σύστημα διαχείρισης (εισόδου - εξόδου, στατιστικών στοιχείων, έκδοση παραστατικών κ.τ.λ.). η ανάπτυξη του λογισμικού τα τελευταία χρόνια συνέτεινε τον σχεδιασμό συστημάτων διαχείρισης αποθήκης που είχαν ως αποτέλεσμα σημαντικότερη εξοικονόμηση απασχολούμενων κεφαλαίων και

αποθηκευτικών χώρων. Η πολυπλοκότητα των παραπάνω συστημάτων είναι ανάλογη με το μέγεθος της αποθήκης¹⁶.

3.5 Διαχείριση αποθεμάτων.

Τα αποθέματα αντιπροσωπεύουν μια πολύ σημαντική χρήση κεφαλαίου κατά τη ροή των προϊόντων από την παραγωγή στη κατανάλωση. Η σωστή διαχείρισή τους έχει ως στόχο τη διατήρησή τους σε εκείνο το ύψος ώστε να εξασφαλίζεται το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης έτσι ώστε να ελαχιστοποιούνται τα άμεσα και έμμεσα κόστη που σχετίζονται με αυτά.

Πολλά μοντέλα που προσπαθούν να δώσουν λύση στο πρόβλημα έχουν αναπτυχθεί, όμως όλα προσπαθούν να δώσουν απάντηση σε δύο ερωτήματα.

Πόσο θα παραγγείλουμε από κάθε προϊόν που χρειαζόμαστε;

Πότε θα παραγγείλουμε;

Οι τεχνικές διαχείρισης αποθεμάτων μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη μελετώντας την μεταβλητότητα της ζήτησης και των χρόνων παράδοσης (Lead time) προσπαθούμε να διαχειριστούμε τα αποθέματα όσο το δυνατό καλύτερα, ενώ στη δεύτερη (που περιλαμβάνει τεχνικές Just In Time) θεωρώντας τη ζήτηση γνωστή, υπολογίζουμε με ακρίβεια τις απαιτήσεις των υλικών που απαιτούνται. Μια από τις πιο διαδεδομένες τεχνικές αυτής της κατηγορίας είναι το Material Requirement Planning (MRP)¹⁷.

¹⁶ Κυριαζόπουλος Π., Διοίκηση Logistics (έκδοση 2^η), Εκδ. Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα 1999

¹⁷ Κυριαζόπουλος Π., Διοίκηση Logistics (έκδοση 2^η), Εκδ. Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα 1999

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ

4.1 Λόγοι αξιοποίησης των Logistics

Τα Logistics θεωρούνται ως τη πιο επιτυχημένη και γρήγορα αναπτυσσόμενη μορφή υπηρεσίας αυτή τη στιγμή παγκοσμίως. Η αύξηση του ενδιαφέροντος γύρω από τον τομέα των Logistics μπορεί να εξηγηθεί μέσω του συνδυασμού μιας σειράς παραγόντων, οι οποίοι παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Η αύξηση της τιμής του πετρελαίου κατά τη δεκαετία του 1970 μέχρι και σήμερα οδήγησε σε αύξηση του κόστους μεταφοράς και σε μεγαλύτερο ενδιαφέρον για το σύστημα μεταφορών.
2. Οι εξελίξεις γύρω από την απελευθέρωση στον τομέα των μεταφορών κατά τη δεκαετία του 1980 μέχρι και σήμερα, τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αμερική έχουν αλλάξει κατά πολύ τους «κανόνες παιχνιδιού» και οι αποφάσεις σε θέματα μεταφορικής πολιτικής των επιχειρήσεων γίνονται με γνώμονα τα προσδοκώμενα οφέλη από τις αλλαγές αυτές, που δημιουργούν ευκαιρίες και επιλογές οι οποίες δεν υπήρχαν στο παρελθόν.
3. Η αποδοτικότητα της παραγωγής έχει φθάσει στην αιχμή της.
4. Η εξοικονόμηση πόρων από την παραγωγική διαδικασία έχει καταστεί ιδιαίτερα δυσχερής, ενώ τα Logistics παρέμειναν μια περιοχή που δεν είχε σχεδόν εξεταστεί. Εξάλλου, η επικρατούσα αντίληψη της παρακίνησης, της ζήτησης (push) είχε μεταβληθεί προς τη μεγαλύτερη σημασία που έπρεπε να δοθεί στον έλεγχο της προσφοράς (pull). Ο έλεγχος του κόστους, η παραγωγικότητα και ο ποιοτικός έλεγχος έγιναν περιοχές έντονου επιχειρηματικού ενδιαφέροντος.

Υπήρξε θεμελιώδης αλλαγή στη νοοτροπία για τα αποθέματα. Ενώ κάποτε ήταν φυσικό για τους εμπόρους λιανικής να κατέχουν σημαντικό τμήμα των αποθεμάτων, αυτό στη συνέχεια άλλαξε και οι προμηθευτές έπρεπε να έχουν κεντρικά σημεία αποθήκευσης και διανομής και καλύτερους χρόνους και υπηρεσίες διανομής και παράδοσης.

Υπήρξε πολλαπλασιασμός των γραμμών παραγωγής, σύμφωνα με τη φιλοσοφία του marketing κατά την οποία ο κάθε πελάτης θα λάβει αυτό που επιθυμεί. Για παράδειγμα, η ποικιλία των προϊόντων σε μια αγορά αυξήθηκε από λίγες χιλιάδες σε πάνω από δώδεκα χιλιάδες προϊόντα για τα μεγάλα καταστήματα. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι, όταν ένα προϊόν αντικαθίσταται από τρία προϊόντα, για να ικανοποιηθεί η ίδια ζήτηση, τότε το επίπεδο αποθεμάτων αυξάνεται ως και 41%.

Σημειώθηκε αλματώδης πρόοδος στον τομέα αποθεμάτων της πληροφορικής και στη χρήση Η/Υ. Κατά τη διάρκεια των ετών τα προβλήματα που σχετίζονται με τις Logistics έχουν γίνει πιο περίπλοκα, καθώς υπάρχουν πολύ περισσότερες εναλλακτικές λύσεις για να διερευνηθούν κατά πόσον η τεχνολογία έφερε περισσότερες λύσεις στον τομέα των μεταφορών, ο πολλαπλασιασμός των προϊόντων σήμαινε και περισσότερα αποθέματα για διαχείριση, η προστασία του περιβάλλοντος δημιούργησε την ανάγκη ανακύκλωσης και σωστής διάθεσης των αποβλήτων και οι αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών οδήγησαν σε αύξηση του αριθμού των κέντρων διανομής. Αυτή η αυξανόμενη πολυπλοκότητα αντιμετωπίστηκε με τις δυνατότητες των Η/Υ καθώς και τη χρήση μοντέλων.

Ο χρόνος είναι το νέο στρατηγικό όπλο για τη απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος στη μάχη του ανταγωνισμού. Με τη μείωση του χρόνου σχεδιασμού, κατασκευής, πώλησης και διανομής οι επιχειρήσεις είναι καλύτερα εξοπλισμένες να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό. Ενώ αρχικά η μεγάλη έμφαση είχε δοθεί στη μείωση του χρόνου παραγωγής, αργότερα αποδείχθηκε ότι οι πωλήσεις και η διανομή προσφέρουν τις μεγαλύτερες ευκαιρίες για τη μείωση του χρόνου. Μια αυτοκινητοβιομηχανία μπορεί να παράγει ένα αυτοκίνητο σε λιγότερο από δύο ημέρες. Από την άλλη πλευρά όμως χρειάζονται 15 έως 26 ημέρες για να κλείσει η παραγγελία, να διαβιβαστεί η παραγγελία στο εργοστάσιο, να προγραμματιστεί η παραγγελία και να παραδοθεί το αυτοκίνητο στο πελάτη. Οι δαπάνες πώλησης και

διανομής δημιουργούν το 20% με 30% του κόστους του αυτοκινήτου και είναι περισσότερες από τις ίδιες τις δαπάνες κατασκευής του αυτοκινήτου.

Η αύξηση της αξίας του χρήματος και η μειωμένη δυνατότητα πρόσβασης σε νέα κεφάλαια κατά τη διάρκεια παλαιότερων οικονομικών υφέσεων δημιούργησε κίνητρα για τη μείωση του κόστους και των αποθεμάτων.

Η μεγάλη μείωση του μοναδιαίου κόστους για τη καταγραφή, διαβίβαση και επεξεργασία της πληροφόρησης καθώς και η ανάπτυξη της τηλεματικής, είχαν ως αποτέλεσμα μεγαλύτερες επενδύσεις στον τομέα της πληροφόρησης, οι οποίες αντισταθμίζονται από τις μεγαλύτερες μειώσεις που επιτυγχάνονται στις δαπάνες μεταφοράς και αποθήκευσης.

Υπήρξαν ριζικές γεωγραφικές αλλαγές σε σχέση με τα κέντρα παραγωγής και κατανάλωσης και τη διεθνοποίηση του εμπορίου.

Μερικοί λόγοι για την αύξηση της σημασίας των Logistics διατυπώθηκαν παραπάνω¹⁸.

¹⁸ Κυριαζόπουλος Π., Διοίκηση Logistics (έκδοση 2^η), Εκδ. Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα 1999

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

ΔΥΟ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ LOGISTICS

5.1 ΩΜΕΓΑ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ Α.Ε.

Η εταιρεία Ωμέγα Διεθνείς Μεταφορές ιδρύθηκε το έτος 1970. Ύστερα από εφτά χρόνια ίδρυσης και λειτουργίας της εταιρείας, ιδρύθηκε και το κατάστημα στη Θεσσαλονίκη(1977). Το 1979 έγινε μετατροπή της εταιρείας σε Α.Ε. ενώ το 1992 έγινε κατασκευή ιδιόκτητων εγκαταστάσεων στο Παλαιό Φάληρο. Επίσης, το ίδιο χρονικό διάστημα η εταιρεία μετεγκαταστήθηκε στα νέα κτήρια όπου υπήρχε και το άνοιγμα κεντρικών αποθηκών στον Ασπρόπυργο. Το 1997 ιδρύθηκε και το Τμήμα Logistics, και το 1999 η εταιρεία πήρε την πιστοποίηση EN ISO 9001:2000 από την Γερμανική Tuv Cert. Το χρονικό διάστημα 1971 – 2000 η εταιρεία ανέπτυξε το παγκόσμιο δίκτυο συνεργατών της. Τη χρονιά του 2000 μετεγκαταστάθηκε στις νέες αποθήκες της, στη Μάνδρα Αττικής, ενώ δημιουργήθηκε και νέα δομή Management και νέα Business Units. Τον επόμενο χρόνο ιδρύθηκε η πρώτη θυγατρική εταιρεία Ωμέγα IDF στο Παρίσι. Στο ίδιο διάστημα έγινε μετεγκατάσταση αεροπορικού τμήματος στο αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος στα Σπάτα. Το 2002 ανοίχτηκε η δεύτερη αποθήκη στο Καλοχώρι Θεσσαλονίκης. Το έτος 2004 δημιουργήθηκε νέο σύστημα ERP βασισμένο στο SAP, ενώ ιδρύθηκε ένα ακόμη γραφείο στην Κομοτηνή, δημιουργία της Alpha Ωμέγα Trade Ltd και Special Movers. Στο ιστορικό της εταιρείας υπάρχει ίδρυση και δεύτερης θυγατρικής εταιρείας Omega SRL στο Βουκουρέστι (2005). Τον ίδιο χρόνο λειτούργησαν νέες στεγασμένες αποθηκευτικές εγκαταστάσεις στην Θεσσαλονίκη, ενώ δημιουργήθηκαν νέα δίκτυα ανταποκριτών στην Ανατολική Ευρώπη και έγινε ανακατάταξη του Ευρωπαϊκού δικτύου με γνώμονα τη συνεργασία, με δυνατές και ανεξάρτητες εταιρείες. Τέλος, το 2008 η εταιρεία πιστοποιήθηκε με FIDI στάνταρ ποιότητα για διεθνείς μετακομίσεις. Σε αυτό το χρονικό ιδρύθηκε ένα νέο υποκατάστημα στο Ηράκλειο Κρήτης και μια θυγατρική εταιρεία Ωμέγα Executive Movers A.E¹⁹.

¹⁹ http://www.omegatransport.com/comp.asp?catcomp_id=31

5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΩΜΕΓΑ TRANSPORT.

Πίνακας 1: Ισολογισμός Εταιρείας

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Αναπόσβεστη Αξία 2007	Αναπόσβεστη Αξία 2006
Α.ΟΦΕΙΛΟΜΕΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ		
Β.ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ		
1.Έξοδα ιδρύσεως & πρώτης εγκαταστάσεως		
3.Τόκοι δανείων κατασκευαστικής περιόδου	49.439,76	
4.Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως	654.928,33	129.488,86
	704.368,09	129.488,86
Γ.ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		
I.Ασώματες Ακινήτοποιήσεις		
3. Υπεραξία επιχειρήσεως		
II.Ενσώματες Ακινήτοποιήσεις		
1.Γήπεδα-οικόπεδα	1.155.526,14	1.155.526,14
3.Κτίρια και τεχνικά έργα	132.119,30	171.848,46
4.Μηχανήματα-τεχνικές εγκ. & λοιπός μηχ. Εξοπλ.	13.269,01	17.583,91
5.Μεταφορικά μέσα	10.895,06	24.256,10
6.Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	589.441,52	412.521,25
7.Ακινήτοποιήσεις υπό εκτέλεση	1.754.629,61	209.022,01
	3.655.880,64	1.990.757,87
Σύνολο ακινήτοποιήσεων (ΓI+ΓII)	3.655.880,64	1.990.757,87
III.Συμμετοχές & άλλες μακρ.χρηματοοικονομικές απαιτήσεις		
1.Συμμετοχές σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις Μείον:Προβλέψεις για υποτιμήσεις	95.638,55	204.171,56
7.Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	268.061,54	244.028,67
	363.700,09	448.200,23
Σύνολο πάγιου ενεργητικού (ΓI+ΓII+ΓIII)	4.019.580,73	2.438.958,10
Δ.ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
II.Απαιτήσεις		
1.Πελάτες Μείον:Προβλέψεις	9.271.397,22	7.262.658,96
1α.Ανταποκριτές	3.542.949,78	4.021.276,50
2.Γραμμάτια εισπρακτέα χαρτ/κίου	64.757,10	26.325,42
3α.Επιταγές εισπρακτέες	2.572.973,21	2.368.625,59
3β.Επιταγές σε καθυστέρηση	413.367,23	396.976,93
5.Βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις κατά λοιπών συμμετοχικού ενδιαφέροντος επιχειρήσεων	7.462,35	4.583,31
10.Επισφαλείς πελάτες & χρεώστες Μείον:Προβλέψεις		
11.Χρεώστες διάφοροι	1.185.018,63	1.033.322,87
12.Λογαριασμοί/διαχειρίσεως προκαταβολών και πιστώσεων	505.989,38	414.263,33

	17.563.914,90	15.528.032,91
IV. Διαθέσιμα		
1. Ταμείο	59.791,49	100.244,39
3. Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας	229.970,01	1.607.416,93
	289.761,50	1.707.661,32
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔΙΙ+ΔΙΥ)	17.853.676,40	17.235.694,23
E. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		
1. Έξοδα επόμενης χρήσης	87.502,21	53.414,65
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Γ+Δ+Ε)	22.665.127,43	19.857.555,84
ΠΑΘΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜ. ΧΡ.2007	ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓ.ΧΡ.2006
A. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		
I. Κεφάλαιο μετοχικό		
1. Καταβλημένο (5.666.665 μετοχές *0,60 ευρώ)	3.399.999,00	3.399.999,00
IV. Αποθεματικά κεφάλαια		
1. Τακτικό αποθεματικό	216.351,88	172.112,25
5. Αφορολόγητα αποθεματικά ειδικών διατάξεων νόμων	95.780,84	95.780,84
	312.132,72	267.893,09
V. Αποτελέσματα εισ νέο		
Υπόλοιπο κερδών χρήσεως εις νέων	1.759.292,62	1.008.739,71
Σύνολο ειδίων κεφαλαίων (ΑΙ+ΑΙΥ+ΑΥ)	5.471.424,34	4.676.631,80
B. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ		
1. Προβλέψεις για αποζημίωση προσωπικού	730.119,65	635.829,99
2. Λοιπές προβλέψεις	7.233,92	3.254,02
	737.353,57	639.084,01
Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
I. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		
1. Ομολογιακά δάνεια	3.765.338,00	2.415.448,00
8. Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	1.500,00	1.500,00
	3.766.838,00	2.416.948,00
II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
1. Προμηθευτές	3.326.520,34	2.002.557,70
1α. Ανταποκριτές	1.959.520,76	1.872.027,20
2α. Επιταγές πληρωτέες	418.370,21	1.404.224,76
3. Τράπεζες λογ/μος βραχυπ. Υποχρεώσεων	4.640.156,70	3.530.609,99
4. Προκαταβολές πελατών	66.472,58	64.076,58
5. Υποχρεώσεις από φόρους τέλη	370.643,74	1.320.269,22
6. Ασφαλιστικοί οργανισμοί	317.968,59	273.942,12
7. Μακροπρόθεσμες υποχ. Πληρωτέες την επόμενη χρήση	615.800,00	514.972,00
10. Μερίσματα πληρωτέα		211.721,32
11. Πιστωτές διάφοροι	417.774,43	240.278,19
	12.133.227,35	11.434.679,08
Σύνολο υποχρεώσεων (ΓΙ+ΓΙΙ)	15.900.065,35	13.851.627,08
Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ		
1. Έσοδα επόμενης χρήσης		19.117,74

2.Έξοδα χρήσεως δουλευμένα	556.284,17	671.095,21
	556.284,17	690.212,95
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Β+Γ+Δ)²⁰	22.665.127,43	19.857.555,84

5.2.1 Σχόλια για τον Ισολογισμό.

Ελέγξαμε τις ανωτέρω Οικονομικές Καταστάσεις της εταιρείας, Omega Transport Logistics, που αποτελούνται από τον Ισολογισμό τις 31^{ης} Δεκεμβρίου 2007 και δική μας ευθύνη είναι η έκφραση γνώμης επί των Οικονομικών Καταστάσεων. Διενεργήσαμε τον έλεγχο σύμφωνα με τα Ελληνικά Ελεγκτικά Πρότυπα που είναι εναρμονισμένα με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα. Τα Πρότυπα αυτά απαιτούν την συμμόρφωση μας με τους κανόνες δεοντολογίας και το σχεδιασμό και διενέργεια του ελέγχου μας με σκοπό την εύλογη διασφάλιση ότι οι οικονομικές καταστάσεις είναι απαλλαγμένες από ουσιώδη ανακρίβεια. Ο έλεγχος περιλαμβάνει την διενέργεια διαδικασιών για τη συγκέντρωση ελεγκτικών τεκμηρίων σχετικά με τα ποσά και τις πληροφορίες που περιλαμβάνονται στις οικονομικές καταστάσεις. Οι διαδικασίες επιλέγονται κατά τη κρίση του ελεγκτή και περιλαμβάνουν την εκτίμηση του κινδύνου ουσιώδους ανακρίβειας των οικονομικών καταστάσεων με σκοπό απάτης ή λάθους. Για τον κίνδυνο αυτό, ο ελεγκτής λαμβάνει υπόψη του το σύστημα εσωτερικού ελέγχου σχετικά με την κατάρτιση και εύλογη παρουσίαση των οικονομικών καταστάσεων με σκοπό το σχεδιασμό ελεγκτικών διαδικασιών για τις περιστάσεις και όχι για την έκφραση γνώμης επί της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας. Ο έλεγχος περιλαμβάνει επίσης την αξιολόγηση της καταλληλότητας των λογιστικών πολιτικών που εφαρμόστηκαν και του εύλογου των εκτιμήσεων που έγιναν από την διοίκηση, καθώς και αξιολόγηση της συνολικής παρουσίασης των οικονομικών καταστάσεων. Πιστεύουμε ότι τα ελεγκτικά τεκμήρια που έχουμε συγκεντρώσει είναι επαρκεί και κατάλληλα για την θεμελίωση της γνώμης μας.

²⁰ http://www.omegatransport.com/client_files/economy/SAGR31122007.pdf

5.3 Διαχρονική Ανάλυση

Πίνακας 2: Κάθετη Ανάλυση

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2007	2006
Α.ΟΦΕΙΛΟΜΕΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	0,00%	0,00%
Β.ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ	0,00%	0,00%
1.Έξοδα ιδρύσεως & πρώτης εγκαταστάσεως	0,00%	0,00%
3.Τόκοι δανείων κατασκευαστικής περιόδου	0,22%	0,00%
4.Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως	2,89%	0,65%
Γ.ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	0,00%	0,00%
I.Ασώματες Ακινήτοποιήσεις	0,00%	0,00%
3. Υπεραξία επιχειρήσεως	0,00%	0,00%
II.Ενσώματες Ακινήτοποιήσεις	0,00%	0,00%
1.Γήπεδα-οικόπεδα	5,10%	5,82%
3.Κτίρια και τεχνικά έργα	0,58%	0,87%
4.Μηχανήματα-τεχνικές εγκ. & λοιπός μηχ. Εξοπλ.	0,06%	0,09%
5.Μεταφορικά μέσα	0,05%	0,12%
6.Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	2,60%	2,08%
7.Ακινήτοποιήσεις υπό εκτέλεση	7,74%	1,05%
Σύνολο ακινήτοποιήσεων (ΓI+ΓII)	16,13%	10,03%
III.Συμμετοχές & άλλες μακρ.χρηματοοικονομικές απαιτήσεις	0,00%	0,00%
1.Συμμετοχές σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις Μείον:Προβλέψεις για υποτιμήσεις	0,42%	1,03%
7.Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	1,18%	1,23%
Σύνολο πάγιου ενεργητικού (ΓI+ΓII+ΓIII)	17,73%	12,28%
Δ.ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	0,00%	0,00%
II.Απαιτήσεις	0,00%	0,00%

1.Πελάτες Μείον:Προβλέψεις	40,91%	36,57%
1α.Ανταποκριτές	15,63%	20,25%
2.Γραμμάτια εισπρακτέα χαρτ/κίου	0,29%	0,13%
3α.Επιταγές εισπρακτέες	11,35%	11,93%
3β.Επιταγές σε καθυστέρηση	1,82%	2,00%
5.Βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις κατά λοιπών συμμετοχικού ενδιαφέροντος επιχειρήσεων	0,03%	0,02%
10.Επισφαλείς πελάτες & χρεώστες Μείον:Προβλέψεις	0,00%	0,00%
11.Χρεώστες διάφοροι	5,23%	5,20%
12.Λογαριασμοίδιαχειρίσεως προκαταβολών και πιστώσεων	2,23%	2,09%
IV.Διαθέσιμα	0,00%	0,00%
1.Ταμείο	0,26%	0,50%
3.Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας	1,01%	8,09%
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔΙΙ+ΔΙΥ)	78,77%	86,80%
E.ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	0,00%	0,00%
1.Έξοδα επόμενης χρήσης	0,39%	0,27%
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Γ+Δ+Ε)	100,00%	100,00%
ΠΑΘΗΤΙΚΟ	2007	2006
A.ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		
I.Κεφάλαιο μετοχικό	0,00%	0,00%
1.Καταβλημένο (5.666.665μετοχές *0,60ευρώ)	15,00%	17,12%
IV.Αποθεματικά κεφάλαια	0,00%	0,00%
1.Τακτικό αποθεματικό	0,95%	0,87%
5.Αφορολόγητα αποθεματικά ειδικών διατάξεων νόμων	0,42%	0,48%
V.Αποτελέσματα εισ νέο	0,00%	0,00%
Υπόλοιπο κερδών χρήσεως εις νέων	7,76%	5,08%

Σύνολο ειδίων κεφαλαίων (ΑΙ+ΑΙΥ+ΑΥ)	24,14%	23,55%
Β.ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ	0,00%	0,00%
1.Προβλέψεις για αποζημίωση προσωπικού	3,22%	3,20%
2.Λοιπές προβλέψεις	0,03%	0,02%
Γ.ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0,00%	0,00%
I.Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	0,00%	0,00%
1.Ομολογιακά δάνεια	16,61%	12,16%
8.Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	0,01%	0,01%
II.Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	0,00%	0,00%
1.Προμηθευτές	14,68%	10,08%
1α.Ανταποκριτές	8,65%	9,43%
2α.Επιταγές πληρωτέες	1,85%	7,07%
3.Τράπεζες λογ/μος βραχυπ. Υποχρεώσεων	20,47%	17,78%
4.Προκαταβολές πελατών	0,29%	0,32%
5.Υποχρεώσεις από φόρους τέλη	1,64%	6,65%
6.Ασφαλιστικοί οργανισμοί	1,40%	1,38%
7.Μακροπρόθεσμες υποχ. Πληρωτέες την επόμενη χρήση	2,72%	2,59%
10.Μερίσματα πληρωτέα	0,00%	1,07%
11.Πιστωτές διάφοροι	1,84%	1,21%
Σύνολο υποχρεώσεων (ΓΙ+ΓΙΙ)	70,15%	69,75%
Δ.ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	0,00%	0,00%
1.Έσοδα επόμενης χρήσης	0,00%	0,10%
2.Έξοδα χρήσεως δουλευμένα	2,45%	3,38%
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Β+Γ+Δ)	100,00%	100,00%

5.3.1 Σχόλια για την Κάθετη Ανάλυση.

α) Το 2006 στο ενεργητικό μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνει το σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού με το ποσοστό της τάσεως 86,80%, στη συνέχεια έχουμε το σύνολο του παγίου ενεργητικού με ποσοστό της τάσεως 12,28%, ακολουθεί το σύνολο των ακινητοποιήσεων με ποσοστό 10,03% και τέλος το σύνολο των εξόδων εγκαταστάσεων έχουν το ποσοστό 0,65%. Στο παθητικό μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνει το σύνολο υποχρεώσεων με ποσοστό 69,75%, ακολουθεί το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων με ποσοστό 23,55% και τέλος το σύνολο των προβλέψεων με ποσοστό 3,22%.

β) Το 2007 στο ενεργητικό μεγαλύτερο ποσοστό, καταλαμβάνει το σύνολο του κυκλοφορούντος ενεργητικού με ποσοστό 78,77%, στη συνέχεια έχουμε το σύνολο πάγιου ενεργητικού με ποσοστό 17,73%, ακολουθεί το σύνολο των ακινητοποιήσεων με ποσοστό 16,13% και τέλος το σύνολο των εξόδων εγκαταστάσεων με ποσοστό 0,65%. Στο παθητικό το μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνει το σύνολο των υποχρεώσεων με 70,15% και ακολουθεί το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων με ποσοστό 24,14%.

Από τα παραπάνω αποτελέσματα διακρίνουμε ότι το 2007 το σύνολο των ακινητοποιήσεων αυξάνετε κατά 6,10% σε σχέση με το 2006, στη συνέχεια το ίδιο έτος το σύνολο του παγίου αυξήθηκε κατά 5,45% και τέλος το σύνολο του κυκλοφορούντος ενεργητικού το 2007 μειώθηκε κατά 8,03% σε σχέση με το 2006. Στο παθητικό του 2007 βλέπουμε ότι το σύνολο των υποχρεώσεων αυξάνεται κατά 0,4% σε σχέση με το 2006 και στο ίδιο έτος αύξηση υπάρχει και στο σύνολο των ιδίων κεφαλαίων κατά 0,59%.

5.4 ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ.

Πίνακας 3: Οριζόντια Ανάλυση

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2006-2007
Α.ΟΦΕΙΛΟΜΕΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	
Β.ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ	
1.Έξοδα ιδρύσεως & πρώτης εγκαταστάσεως	0,00%
3.Τόκοι δανείων κατασκευαστικής περιόδου	0,00%
4.Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως	80,23%
Γ.ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	
I.Ασώματες Ακινήτοποιήσεις	-
3. Υπεραξία επιχειρήσεως	-
II.Ενσώματες Ακινήτοποιήσεις	-
1.Γήπεδα-οικόπεδα	-
3.Κτίρια και τεχνικά έργα	-23,12%
4.Μηχανήματα-τεχνικές εγκ. & λοιπός μηχ. Εξοπλ.	-24,54%
5.Μεταφορικά μέσα	-55,08%
6.Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	42,89%
7.Ακινήτοποιήσεις υπό εκτέλεση	88,09%
Σύνολο ακινήτοποιήσεων (ΓI+ΓII)	83,64%
III.Συμμετοχές & άλλες μακρ.χρηματοοικονομικές απαιτήσεις	-
1.Συμμετοχές σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις Μείον:Προβλέψεις για υποτιμήσεις	-53,16%
7.Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	9,85%
Σύνολο πάγιου ενεργητικού (ΓI+ΓII+ΓIII)	64,81%
Δ.ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	
II.Απαιτήσεις	-

1.Πελάτες Μείον:Προβλέψεις	27,66%
1α.Ανταποκριτές	-11,89%
2.Γραμμάτια εισπρακτέα χαρτ/κίου	145,99%
3α.Επιταγές εισπρακτέες	8,63%
3β.Επιταγές σε καθυστέρηση	4,13%
5.Βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις κατά λοιπών συμμετοχικού ενδιαφέροντος επιχειρήσεων	62,82%
10.Επισφαλείς πελάτες & χρεώστες Μείον:Προβλέψεις	-
11.Χρεώστες διάφοροι	14,68%
12.Λογαριασμοίδιαχειρίσεως προκαταβολών και πιστώσεων	22,14%
IV.Διαθέσιμα	-
1.Ταμείο	-40,35%
3.Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας	-85,69%
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔII+ΔIV)	3,59%
Ε.ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	
1.Έξοδα επόμενης χρήσης	63,82%
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (B+Γ+Δ+Ε)	14,14%
ΠΑΘΗΤΙΚΟ	2007-2006
A.ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	
I.Κεφάλαιο μετοχικό	-
1.Καταβλημένο (5.666.665μετοχές *0,60ευρώ)	-
IV.Αποθεματικά κεφάλαια	-
1.Τακτικό αποθεματικό	25,70%
5.Αφορολόγητα αποθεματικά ειδικών διατάξεων νόμων	-
V.Αποτελέσματα εισ νέο	-
Υπόλοιπο κερδών χρήσεως εις νέων	74,41%

Σύνολο ειδίων κεφαλαίων (ΑΙ+ΑΙΥ+ΑΥ)	16,99%
Β.ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ	
1.Προβλέψεις για αποζημίωση προσωπικού	14,83%
2.Λοιπές προβλέψεις	55,02%
Γ.ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	
I.Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	
1.Ομολογιακά δάνεια	55,89%
8.Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	0,00%
II.Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	-
1.Προμηθευτές	66,11%
1α.Ανταποκριτές	4,67%
2α.Επιταγές πληρωτέες	-70,21%
3.Τράπεζες λογ/μος βραχυπ. Υποχρεώσεων	31,43%
4.Προκαταβολές πελατών	3,74%
5.Υποχρεώσεις από φόρους τέλη	-71,93%
6.Ασφαλιστικοί οργανισμοί	16,07%
7.Μακροπρόθεσμες υποχ. Πληρωτέες την επόμενη χρήση	19,58%
10.Μερίσματα πληρωτέα	-
11.Πιστωτές διάφοροι	73,87%
Σύνολο υποχρεώσεων (ΓΙ+ΓΙΙ)	14,79%
Δ.ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	
1.Έσοδα επόμενης χρήσης	0,00%
2.Έξοδα χρήσεως δουλευμένα	-17,11%
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Β+Γ+Δ)	14,14%

5.4.1 Σχόλια για την Οριζόντια Ανάλυση.

Με την οριζόντια ανάλυση προκύπτει, ότι στο ενεργητικό το μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνει το σύνολο ακινητοποιήσεων με 83,64%, ακολουθεί το σύνολο πάγιου ενεργητικού με 64,81% και τέλος το σύνολο του κυκλοφορούντος ενεργητικού με 3,59%, ενώ το γενικό σύνολο του ενεργητικού ανέρχεται στο ποσοστό των 14,14%. Στο παθητικό το μεγαλύτερο ποσοστό είναι στο σύνολο των προβλέψεων με 69,85%, ακολουθεί το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων με 16,99% ενώ το μικρότερο ποσοστό καταλαμβάνουν οι υποχρεώσεις με ποσοστό 14,79%. Το γενικό σύνολο του παθητικού όμως ανέρχεται στο ποσοστό των 14,14%.

5.5 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Χρήσης.

Πίνακας 4: Αποτελέσματα Χρήσης

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ	2007	2006
I.Αποτελέσματα εκμετ/σεων		
Κύκλος Εργασιών	48.737.013,01	43.013.741,09
Μείον:Κόστος παροχής υπηρ.	39.313.679,80	33.083.110,52
Μικτά αποταλέσματα εκμετ	9.423.333,21	9.930.630,57
Πλέον:1.Άλλα έσοδα εκμετ.	7.036,46	28.151,00
	9.430.369,67	9.958.781,57
Μείον:1.Έξοδα διοικητ. Λειτ		
2.Έξοδα λειτουργ. Διαθέσεως	7.448.499,33	7.170.527,10
Μερικά αποτελεσμ. Εκμετ.	1.981.870,34	2.788.254,47
Πλέον		
4.Πιστοτικοί τόκοι & συναφή έσοδα		
Μείον		
1.Προβλέψεις υποτ. συμμετ. & χρεωγ.		
3.Χρεωστικοί τόκοι & συν.έξοδα	-408.540,36	-516.349,16
Ολικά αποτελ. Εκμεταλεύσεως	1.573.329,98	2.271.905,31
II.Μείον:Έκτακτα αποτελέσματα		
1. Έκτακτα και ανόργανα έσοδα		
2.Έκτακτα κέρδη		
3. Έσοδα προηγ. Χρήσεων		
Μείον:		
1.Έκτακτα κ ανόργανα έξοδα		
2.Έκτακτες ζημίες		
3.Έξοδα προηγ. Χρήσεων		

4.Προβλέψεις για έκτακτους κινδ.	-379.765,02	-159.191,37
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα	1.193.564,96	212.713,94
Μείον:		
Σύνολο αποσβέσεων πάγιων στοιχ.		
Μείον:οι από αυτές ενσωμ. Στο λειτ. Κοστ.		
Καθαρά αποτ. Χρήσεως προ φόρων ²¹	1.193.564,96	212.713,94

5.5.1 Σχόλια Αποτελεσμάτων Χρήσεως.

Με βάση τον πίνακα των αποτελεσμάτων χρήσεως βλέπουμε ότι τα μικτά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως του 2007 σε σχέση με το 2006 μειώνεται κατά 507.306,3, επίσης μείωση υπάρχει και στα μερικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως 806.384,1. Μείωση όμως υπάρχουν και στα ολικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως το 2007 σε σχέση με το 2006 κατά 698.575,4. Αύξηση υπάρχει στα οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα το 2007 κατά 980.850,96 σε σχέση με το 2006. Τέλος αύξηση υπάρχει και στα καθαρά αποτελέσματα χρήσεως προ φόρων το 2007 σε σχέση με το 2006 κατά 980.850,96.

²¹ http://www.omegatransport.com/client_files/economy/SAGR31122007.pdf

5.6 HELLENIC LOGISTICS TRANSPORT .

Το 1999 έγινε η ίδρυση της εταιρείας και η εγκατάστασή της σε έκταση 45χ.τ.μ. στην Μαγούλα Αττικής, με σκοπό την παροχή υπηρεσιών αποθήκευσης (σε φορολογικές αποθήκες, αποθήκες αποταμίευσης), ποιοτικού ελέγχου και διανομής αυτοκινήτων πελατών. Μετά από ένα χρόνο η εταιρεία αυξήθηκε σε έκταση κατά 135 χ.τ.μ. Έγινε και έναρξη εγκατάστασης λογισμικού διαχείρισης αποθήκης. Το έτος 2001 έγινε αποπεράτωση εγκατάστασης WMS. Η εταιρεία εκτίνεται πλέον σε 240 χ.τ.μ. εκτάσεων, συμπεριλαμβανομένων στεγασμένων χώρων 2 χ.τ.μ. για την παροχή ποιοτικού ελέγχου οχημάτων. Την επόμενη χρονιά δημιουργήθηκε ιδιόκτητος στόλος 35 αυτοκινηταμαξών. Η εταιρεία ανανέωσε τις υφιστάμενες εγκαταστάσεις PDI με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικής ικανότητας σε 200 – 250 οχήματα ανά 8ωρη λειτουργία. Κατασκευάστηκαν στεγασμένα και πλήρως εξοπλισμένα αποθηκευτικά κέντρα 18χ.τ.μ. Συνολικά υπήρξαν επενδύσεις σε 90 χ.τ.μ. εκτάσεων προς κατασκευή αποθηκευτικών χώρων. Το 2003 η εταιρεία πιστοποιήθηκε κατά ISO 9001/2000 από τον TUV Hellas (RWTUV) S.A. Αυξήθηκαν οι υπαίθριοι χώροι αποθήκευσης στα 290 χ.τ.μ. Την ίδια χρονιά έγινε έναρξη επιχειρήσεων σιδηροδρομικής μεταφοράς σε συνεργασία με τον ΟΣΕ. Την επόμενη χρονιά έγινε περαιτέρω αύξηση του όγκου των διακινούμενων αυτοκινήτων μέσω σιδηροδρόμου (συρμός αποκλειστικής εκμετάλλευσης). Υπήρξε αύξηση των υπαίθριων χώρων αποθήκευσης στα 370 χ.τ.μ. (max χωρητικότητα: 15.500 οχήματα). Το 2005 έγινε έναρξη υλοποίησης και εγκατάστασης νέου ERP. Αύξηση των υπαίθριων χώρων αποθήκευσης στα 450 χ.τ.μ. Η εταιρία το 2006 ολοκλήρωσε την εγκατάσταση νέου ERP της SAP με την συνδρομή της IBM , σε συνδυασμό με ανάπτυξη portal επικοινωνίας με τα δίκτυα πωλήσεων των πελατών. Η Hellenic Logistics Transport καλωσορίζει την BMW Ελλάς στο πελατολόγιό της. Στην συνέχεια η εταιρία το 2007 υλοποιεί τη διαδικτυακή εφαρμογή του SAP. Καλωσορίζει την Mercedes Benz Hellas και την Renault Hellas στο πελατολόγιό της. Το 2008 γίνεται ανανέωση του ιδιωτικού στόλου της εταιρίας, ο οποίος απαρτίζεται από 50 αυτοκινητάμαξες κορυφαίων προδιαγραφών και σύγχρονης αντιρρυπαντικής τεχνολογίας.

Τέλος από το 2009 έως 2011 η Hellenic Logistics Transport ανταποκρινόμενη στις συνθήκες της αγοράς αυτοκινήτου, προσπαθεί διαρκώς να προσαρμόζει την λειτουργία της στις ανάγκες των πελατών της, διατηρώντας το γνωστό σε όλους, υψηλό επίπεδο παροχής υπηρεσιών ποιότητας. Η Hellenic Logistics Transport διαθέτοντας πολυετή εμπειρία στην παροχή υπηρεσιών logistics οχημάτων εξυπηρετεί τους περισσότερους εισαγωγείς αυτοκινήτων στην Ελλάδα, ενώ μετέχοντας σε διεθνείς ενώσεις logistics, όπως η E.C.G, συνεργάζεται και ανταλλάσει τεχνογνωσία με εταιρίες leaders του κλάδου²².

5.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ HELLENIC TRANSPORT.

Πίνακας 9: Ισολογισμός Εταιρείας.

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Αναπόσβεστη Αξία 2007	Αναπόσβεστη Αξία 2006
A.ΟΦΕΙΛΟΜΕΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ		
B.ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ		
1.Έξοδα ιδρύσεως & πρώτης εγκαταστάσεως	724,48	2.173,39
3.Τόκοι δανείων κατασκευαστικής περιόδου	223.278,60	92.133,80
4.Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως	40.314,87	10.161,59
	264.317,95	104.468,78
Γ.ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		
I.Ασώματες ακινητοποιήσεις		
2.Παροχές & δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας	2.637.841,28	2.637.841,28
II.Ενσώματες Ακινητοποιήσεις		
3.Κτίρια και τεχνικά έργα	87.633,64	89.903,99
4.Μηχανήματα-τεχνικές εγκ. & λοιπός μηχ. Εξοπλ.	5.073,86	5.969,78
5.Μεταφορικά μέσα	3.223.398,52	1.011.909,54
6.Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	14.477,29	13.071,84
7.Ακινητοποιήσεις υπό εκτέλεση	108.470,79	0,00
		1.120.855,15
Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓI+ΓII)	6.076.895,38	3.758.696,43
III.Συμμετοχές & άλλες μακρ.χρηματοοικονομικές		

²² <http://www.helleniclogistics.com/index.php?page=4&cat=1&language=greek>

απαιτήσεις		
7.Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	4.180,01	5.227,52
Σύνολο πάγιου ενεργητικού (ΓΙ+ΓΙΙ+ΓΙΙΙ)	6.081.075,39	3.763.923,95
Δ.ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
II.Απαιτήσεις		
1.Πελάτες Μείον:Προβλέψεις	1.894.479,40	728.451,51
3 ^ο .Επιταγές εισπρακτέες	107.399,36	4.414,90
5.Βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις κατά λοιπών συμμετοχικού ενδιαφέροντος επιχειρήσεων	5.023,84	0,00
11.Χρεώστες διάφοροι	9.675,97	5.364,69
12.Λογαριασμοίδιαχειρίσεως προκαταβολών και πιστώσεων	12.237,00	16.300,00
	2.028.815,57	754.531,10
IV.Διαθέσιμα		
1.Ταμείο	4.975,89	2.092,99
3.Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας	97.929,07	73.185,75
	102.904,96	75.278,74
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔΙΙ+ΔΙΥ)	2.131.720,53	829.809,84
Ε.ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		
1.Έξοδα επόμενης χρήσης	261.338,90	36.694,54
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Γ+Δ+Ε)	8.738.452,77	4.734.897,11
ΠΑΘΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜ. ΧΡ.2007	ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓ.ΧΡ.2006
Α.ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		
I.Κεφάλαιο μετοχικό		
1.Καταβλημένο (200000μετοχές *3ευρώ)	600.000,00	600.000,00
IV.Αποθεματικά κεφάλαια		
1.Τακτικό αποθεματικό	6.574,41	4.326,38
V.Αποτελέσματα εισ νέο		
Υπόλοιπο κερδών χρήσεως εις νέων	69.837,91	27.125,51
Σύνολο ειδίων κεφαλαίων (ΑΙ+ΑΙΥ+ΑΥ)	676.412,32	631.451,89
Γ.ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
I.Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		
2.Δάνεια Τραπεζών	5.800.000,00	2.600.000,00
II.Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
1.Προμηθευτές	1.949.758,87	1.144.696,00
2 ^ο .Επιταγές πληρωτέες	84.901,22	0,00
3.Τράπεζες λογ/μος βραχυπ. Υποχρεώσεων	0,00	195.500,00
5.Υποχρεώσεις από φόρους τέλη	82.316,57	63.916,47
6.Ασφαλιστικοί οργανισμοί	98.015,31	77.427,44
11.Πιστωτές διάφοροι	47.048,48	21.905,09
	2.262.040,45	1.503.445,00

	8.062.040,45	4.103.445,22
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Β+Γ+Δ)²³	8.738.452,77	4.734.697,11

5.7.1 Σχόλια για τον Ισολογισμό.

Ελέγξαμε τις ανωτέρω Οικονομικές Καταστάσεις της εταιρείας Hellenic Logistics Transport A.E. που αποτελούνται από τον Ισολογισμό τις 31^{ης} Δεκεμβρίου 2007 και δική μας ευθύνη είναι η έκφραση γνώμης επί των Οικονομικών Καταστάσεων. Διενεργήσαμε τον έλεγχο σύμφωνα με τα Ελληνικά Ελεγκτικά Πρότυπα που είναι εναρμονισμένα με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα. Τα Πρότυπα αυτά απαιτούν την συμμόρφωση μας με τους κανόνες δεοντολογίας και το σχεδιασμό και διενέργεια του ελέγχου μας με σκοπό την εύλογη διασφάλιση ότι οι οικονομικές καταστάσεις είναι απαλλαγμένες από ουσιώδη ανακρίβεια. Ο έλεγχος περιλαμβάνει την διενέργεια διαδικασιών για τη συγκέντρωση ελεγκτικών τεκμηρίων σχετικά με τα ποσά και τις πληροφορίες που περιλαμβάνονται στις οικονομικές καταστάσεις. Οι διαδικασίες επιλέγονται κατά τη κρίση του ελεγκτή και περιλαμβάνουν την εκτίμηση του κινδύνου ουσιώδους ανακρίβειας των οικονομικών καταστάσεων με σκοπό απάτης ή λάθους. Για τον κίνδυνο αυτό, ο ελεγκτής λαμβάνει υπόψη του το σύστημα εσωτερικού ελέγχου σχετικά με την κατάρτιση και εύλογη παρουσίαση των οικονομικών καταστάσεων με σκοπό το σχεδιασμό ελεγκτικών διαδικασιών για τις περιστάσεις και όχι για την έκφραση γνώμης επί της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας. Ο έλεγχος περιλαμβάνει επίσης την αξιολόγηση της καταλληλότητας των λογιστικών πολιτικών που εφαρμόστηκαν και του εύλογου των εκτιμήσεων που έγιναν από την διοίκηση, καθώς και αξιολόγηση της συνολικής παρουσίασης των οικονομικών καταστάσεων. Πιστεύουμε ότι τα ελεγκτικά τεκμήρια που έχουμε συγκεντρώσει είναι επαρκεί και κατάλληλα για την θεμελίωση της γνώμης μας.

²³ Εφημερίδα Εξπρές, Hellenic Logistics Transport A.E., Ισολογισμός της 31^{ης} Δεκεμβρίου 2007, 5^η Εταιρική Χρήση (1 Ιανουαρίου 2007-31 Δεκεμβρίου 2007), Δημοσιεύτηκε 04/06/2008

5.8 Διαχρονική Ανάλυση.

Πίνακας 10: Κάθετη Ανάλυση.

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΚΑΘΕΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	
	2007	2006
Α.ΟΦΕΙΛΟΜΕΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	0,00%	0,00%
Β.ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ	0,00%	0,00%
1.Έξοδα ιδρύσεως & πρώτης εγκαταστάσεως	0,01%	0,05%
3.Τόκοι δανείων κατασκευαστικής περιόδου	2,56%	1,95%
4.Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως	0,46%	0,21%
	3,02%	2,21%
Γ.ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	0,00%	0,00%
I.Ασώματες ακινητοποιήσεις	0,00%	0,00%
2.Παροχές & δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας	30,19%	55,71%
	0,00%	0,00%
II.Ενσώματες Ακινήτοποιήσεις	0,00%	0,00%
3.Κτίρια και τεχνικά έργα	1,00%	1,90%
4.Μηχανήματα-τεχνικές εγκ. & λοιπός μηχ. Εξοπλ.	0,06%	0,13%
5.Μεταφορικά μέσα	36,89%	21,37%
6.Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	0,17%	0,28%
7.Ακινήτοποιήσεις υπό εκτέλεση	1,24%	0,00%
	0,00%	23,67%
Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓΙ+ΓΙΙ)	69,54%	79,38%
III.Συμμετοχές & άλλες μακρ.χρηματοοικονομικές απαιτήσεις	0,00%	0,00%
7.Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	0,05%	0,11%
	0,00%	0,00%

Σύνολο πάγιου ενεργητικού (ΓΙ+ΓΙΙ+ΓΙΙΙ)	69,59%	79,49%
Δ.ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	0,00%	0,00%
II.Απαιτήσεις	0,00%	0,00%
1.Πελάτες Μείον:Προβλέψεις	21,68%	15,38%
3α.Επιταγές εισπρακτέες	1,23%	0,09%
5.Βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις κατά λοιπών συμμετοχικού ενδιαφέροντος επιχειρήσεων	0,06%	0,00%
11.Χρεώστες διάφοροι	0,11%	0,11%
12.Λογαριασμοίδιαχειρίσεως προκαταβολών και πιστώσεων	0,14%	0,34%
	23,22%	15,94%
IV.Διαθέσιμα	0,00%	0,00%
1.Ταμείο	0,06%	0,04%
3.Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας	1,12%	1,55%
	1,18%	1,59%
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔΙΙ+ΔΙΥ)	24,39%	17,53%
Ε.ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	0,00%	0,00%
1.Έξοδα επόμενης χρήσης	2,99%	0,77%
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Γ+Δ+Ε)	100,00%	100,00%
ΠΑΘΗΤΙΚΟ	2007	2006
Α.ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,00%	0,00%
I.Κεφάλαιο μετοχικό	0,00%	0,00%
1.Καταβλημένο (200000μετοχές *3ευρώ)	6,87%	12,67%
IV.Αποθεματικά κεφάλαια	0,00%	0,00%
1.Τακτικό αποθεματικό	0,08%	0,09%
	0,00%	0,00%
V.Αποτελέσματα εισ νέο	0,00%	0,00%

Υπόλοιπο κερδών χρήσεως εις νέων	0,80%	0,57%
Σύνολο ειδίων κεφαλαίων (ΑΙ+ΑΙΥ+ΑΥ)	7,74%	13,34%
Γ.ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0,00%	0,00%
I.Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	0,00%	0,00%
2.Δάνεια Τραπεζών	66,37%	54,91%
	0,00%	0,00%
II.Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	0,00%	0,00%
1.Προμηθευτές	22,31%	24,18%
2α.Επιταγές πληρωτέες	0,97%	0,00%
3.Τράπεζες λογ/μος βραχυπ. Υποχρεώσεων	0,00%	4,13%
5.Υποχρεώσεις από φόρους τέλη	0,94%	1,35%
6.Ασφαλιστικοί οργανισμοί	1,12%	1,64%
11.Πιστωτές διάφοροι	0,54%	0,46%
	25,89%	31,75%
	92,26%	86,67%
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Β+Γ+Δ)	100,00%	100,00%

5.8.1 Σχόλια για την Κάθετη Ανάλυση.

α) Το 2006 στο ενεργητικό παρατηρούμε, το μεγαλύτερο ποσοστό να είναι στο σύνολο του πάγιου ενεργητικού το οποίο ανέρχεται στο ποσοστό 79,49%, το αμέσως επόμενο ποσοστό σε μεγαλύτερο βαθμό είναι το σύνολο των ακινητοποιήσεων κατά 79,38% και τέλος ανέρχεται το σύνολο του κυκλοφορούντος ενεργητικού που είναι 17,53%. Στο παθητικό το μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνει το σύνολο των υποχρεώσεων κατά 86,67%, στη συνέχεια παρατηρούμε το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων που ανέρχεται στο ποσοστό των 13,34%.

β) Το 2007 στο ενεργητικό παρατηρούμε, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό είναι στο σύνολο του πάγιου ενεργητικού με 69,59%, ακολουθεί το σύνολο των ακινητοποιήσεων με ποσοστό 69,54% και τέλος έχουμε το σύνολο του κυκλοφορούντος ενεργητικού με 24,39%. Στο παθητικό μεγαλύτερο ποσοστό παρατηρούμε στο σύνολο των υποχρεώσεων το οποίο ανέρχεται στο 92,26% και ακολουθεί το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων με ποσοστό 7,74%.

Από τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι στο σύνολο των ακινητοποιήσεων το 2006 υπάρχει μία αύξηση κατά 9,84% σε σχέση με το 2007. Το ίδιο παρατηρούμε και στο σύνολο των παγίων ενεργητικού που εκεί η αύξηση είναι 9,9%. Όμως στο σύνολο του κυκλοφορούντος ενεργητικού το 2007 έχουμε αύξηση κατά 6,86% σε σχέση με το 2006. Τέλος στο παθητικό το 2006 στο σύνολο των ιδίων κεφαλαίων υπάρχει αύξηση κατά 5,6% σε σχέση με το 2007, ενώ στο σύνολο των υποχρεώσεων το 2007 υπάρχει αύξηση κατά 5,59%.

5.9 Οριζόντια Ανάλυση.

Πίνακας 11: Οριζόντια Ανάλυση.

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ
	2006-2007
Α.ΟΦΕΙΛΟΜΕΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	-
Β.ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ	-
1.Έξοδα ιδρύσεως & πρώτης εγκαταστάσεως	-66,67%
3.Τόκοι δανείων κατασκευαστικής περιόδου	142,34%
4.Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως	296,74%
	-
Γ.ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	-
I.Ασώματες ακινητοποιήσεις	-
2.Παροχές & δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας	0,00%
	-
II.Ενσώματες Ακινήτοποιήσεις	-
3.Κτίρια και τεχνικά έργα	-2,53%
4.Μηχανήματα-τεχνικές εγκ. & λοιπός μηχ. Εξοπλ.	-15,01%
5.Μεταφορικά μέσα	218,55%
6.Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	10,75%
7.Ακινήτοποιήσεις υπό εκτέλεση	-
	-
Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓI+ΓII)	61,68%
III.Συμμετοχές & άλλες μακρ.χρηματοοικονομικές απαιτήσεις	-
7.Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	-20,04%
	-

Σύνολο πάγιου ενεργητικού (ΓΙ+ΓΙΙ+ΓΙΙΙ)	61,56%
Δ.ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	-
II.Απαιτήσεις	-
1.Πελάτες Μείον:Προβλέψεις	160,07%
3α.Επιταγές εισπρακτέες	2332,66%
5.Βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις κατά λοιπών συμμετοχικού ενδιαφέροντος επιχειρήσεων	-
11.Χρεώστες διάφοροι	80,36%
12.Λογαριασμοίδιαχειρίσεως προκαταβολών και πιστώσεων	-24,93%
	-
IV.Διαθέσιμα	-
1.Ταμείο	137,74%
3.Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας	33,81%
	-
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔΙΙ+ΔΙΥ)	156,89%
Ε.ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	-
1.Έξοδα επόμενης χρήσης	612,20%
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Γ+Δ+Ε)	84,55%
ΠΑΘΗΤΙΚΟ	2006-2007
Α.ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	-
I.Κεφάλαιο μετοχικό	-
1.Καταβλημένο (200000μετοχές *3ευρώ)	0,00%
IV.Αποθεματικά κεφάλαια	-
1.Τακτικό αποθεματικό	51,96%
	-
V.Αποτελέσματα εισ νέο	-

Υπόλοιπο κερδών χρήσεως εις νέων	157,46%
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (ΑΙ+ΑΙΥ+ΑΥ)	7,12%
Γ.ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	-
I.Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	-
2.Δάνεια Τραπεζών	123,08%
	-
II.Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	-
1.Προμηθευτές	70,33%
2α.Επιταγές πληρωτέες	-
3.Τράπεζες λογ/μος βραχυπ. Υποχρεώσεων	-100,00%
5.Υποχρεώσεις από φόρους τέλη	28,79%
6.Ασφαλιστικοί οργανισμοί	26,59%
11.Πιστωτές διάφοροι	114,78%
	-
	-
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Β+Γ+Δ)	84,56%

5.9.1 Σχόλια Οριζόντιας Ανάλυσης.

Με την οριζόντια ανάλυση προκύπτει, ότι στο ενεργητικό το μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνει το σύνολο ακινητοποιήσεων με 61,68%, ακολουθεί το σύνολο πάγιου ενεργητικού με 61,56% και τέλος το σύνολο του κυκλοφορούντος ενεργητικού με 56,89%, ενώ το γενικό σύνολο του ενεργητικού ανέρχεται στο ποσοστό των 84,55%. Στο παθητικό το μεγαλύτερο ποσοστό είναι στο σύνολο των υποχρεώσεων με ποσοστό 40,49% και ακολουθεί το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων που ανέρχεται στο 7,12% ποσοστό. Το γενικό σύνολο του παθητικού όμως ανέρχεται στο ποσοστό των 84,56%.

5.10 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Χρήσης.

Πίνακας 12: Αποτελέσματα Χρήσης.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ	2007	2006
I.Αποτελέσματα εκμετ/σεων		
Κύκλος Εργασιών	8.710.557,19	6.638.574,31
Μείον:Κόστος παροχής υπηρ.	8.049.992,98	6.032.429,80
Μικτά αποταλέσματα εκμετ	660.564,21	606.144,51
Μείον:1.Έξοδα διοικητ. λειτ	-	-
3.Έξοδα λειτουργ. Διαθέσεως	481.107,17	432.356,76
Μερικά αποτελεσμ. Εκμετ.	179.457,04	175.787,75
Πλέον		
4.Πιστοτικοί τόκοι & συναφή έσοδα	-	-
Μείον		
3.Χρεωστικοί τόκοι & συν.έξοδα	114.360,50	97.751,29
Ολικά αποτελ. Εκμεταλεύσεως	65.096,54	78.036,46
II.Πλέον:Έκτακτα αποτελέσματα		
1. Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	-	-
2.Έκτακτα κέρδη	-	-
Μείον:		
1.Έκτακτα κ ανόργανα έξοδα	-	-
2.Έκτακτες ζημίες	-	-
3.Έξοδα προηγ. Χρήσεων	-5.149,30	49.815,11
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα	59.947,24	28.221,35
Μείον:		
Σύνολο αποσβέσεων πάγιων στοιχ.	-	-
Μείον:οι από αυτές ενσωμ. στο λειτ. Κοστ.	0,00	0,00
Καθαρά αποτ. Χρησεως προ φόρων	59.947,24	28.221,35

5.10.1 Σχόλια Αποτελεσμάτων Χρήσης.

Με βάση τον πίνακα των αποτελεσμάτων χρήσεως βλέπουμε ότι τα μικτά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως του 2007 σε σχέση με το 2006 αυξάνονται κατά 54.419,7, επίσης αύξησης υπάρχει και στα μερικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως 3.669,29. Μείωση όμως υπάρχουν στα ολικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως το 2007 σε σχέση με το 2006 κατά 12.939,92. Αύξηση υπάρχει και στα οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα το 2007 κατά 31.725,89 σε σχέση με το 2006. Τέλος αύξηση υπάρχει και στα καθαρά αποτελέσματα χρήσεως προ φόρων το 2007 σε σχέση με το 2006 κατά 31.725,89.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

6.1. Αριθμοδείκτες

Οι αριθμοδείκτες είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο, όχι μόνο για τον εξωτερικό αναλυτή του ισολογισμού μιας επιχειρήσεως, αλλά πρώτιστα για την διοίκηση αυτής, της ίδιας της επιχειρήσεως. Οι αποφάσεις της διοικήσεως της επιχειρήσεως παίρνονται ύστερα από λεπτομερειακές αναλύσεις, μετρήσεις και συγκρίσεις όλων των στοιχείων, που συνθέτουν τη δραστηριότητά της με τη βοήθεια ενός καλά μελετημένου και οργανωμένου συστήματος αριθμοδεικτών. Στην επιτυχημένη απόδοση ενός τέτοιου συστήματος συμβάλλουν σημαντικά τα τελευταία χρόνια οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές με τα καλούμενα «πληροφοριακά συστήματα διοικήσεως», τα οποία στην ουσία είναι μηχανισμοί επεξεργασίας, συσχετίσεως και αποθηκεύσεως πληροφοριών. Άλλα σχετικά βοηθητικά μέσα, που παρέχουν οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, είναι οι εξειδικευμένες στην ανάλυση ισολογισμών βάσεις δεδομένων και τράπεζες πληροφοριών. Οι αριθμοδείκτες πρέπει να μελετούνται με πολλή προσοχή, γιατί παρά τον σχετικά εύκολο υπολογισμό τους, η ερμηνεία τους παρουσιάζει προβλήματα και είναι δυνατό να οδηγήσει σε εσφαλμένα συμπεράσματα. Πολλές φορές η βελτίωση ενός αριθμοδείκτη μπορεί να σημαίνει την επιδείνωση ενός άλλου ή άλλων αριθμοδεικτών, οι οποίοι είναι απαραίτητο να συνεξετάζονται πριν από οποιαδήποτε ερμηνεία. Αυτό δε σημαίνει, ότι είναι ανάγκη να εξετάζονται όλοι οι διαθέσιμοι αριθμοδείκτες, δεδομένου ότι πολλοί από αυτούς επηρεάζονται ομοιόμορφα από τους ίδιους παράγοντες και επομένως η μελέτη ορισμένων μόνο από αυτούς είναι αρκετή. Επίσης προσφέρουν σημαντική υπηρεσία στον αναλυτή, υποδειχνοντάς του τα συμπτώματα καλής ή κακής οικονομικής

καταστάσεως της επιχειρήσεως ή τα σημεία εκείνα, που χρειάζονται παραπέρα εξέταση και εμβάθυνση²⁴.

6.2. Αριθμοδείκτες Ρευστότητας της Omega Transport A.E.

Πίνακας 5: Αριθμοδείκτες Ρευστότητας.

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	
1.Γενική Ρευστότητα= Κυκλοφ. Ενεργητικό/Βραχ. Υποχρεώσεις	1,47
2.Άμεση Ρευστότητα=Κυκλοφ.Ενεργητικό-Αποθέματα/Βραχ.Υποχρεώσεις	1,45
3.Κεφάλαιο Κίνησης=Κυκλοφ.Ενεργητικό -Βραχ.Υποχρεώσεις	5.720.449,05
4.Ποσοστό Κεφαλαίου Κίνησης=Κεφάλαιο Κίνησης/Σύνολ.Ενεργητικού	0,32

6.2.1 Σχόλια για τους αριθμοδείκτες Ρευστότητας.

Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας, είναι η ικανότητα της επιχείρησης να καλύπτει τις τρέχουσες - βραχυπρόθεσμες ανάγκες της. Γενικά, ένας αριθμοδείκτης μεγαλύτερος ή ίσος του 2 μπορεί πολλές φορές να θεωρηθεί ικανοποιητικός για μία βιομηχανική ή εμπορική επιχείρηση. Ο αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητα, πρέπει να είναι μεγαλύτερο ή ίσο της μονάδας ώστε να είναι επαρκής και αυτό μας δείχνει ότι η επιχείρηση μπορεί να εξοφλήσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Στην επιχείρηση που αναλύουμε παρατηρούμε ότι όπως και στον δείκτη Γενικής έτσι και στον δείκτη Άμεσης Ρευστότητας η επιχείρηση δυσκολεύεται να ανταποκριθεί στις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της, ρευστοποιώντας τις απαιτήσεις και τα διαθέσιμα της.

Τέλος, αναλύοντας τον αριθμοδείκτη αμυντικού χρονικού διαστήματος, ο όποιος βασίζεται στα άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία μιας επιχείρησης, που αποτελούν ανά πάσα στιγμή την βασική πηγή ρευστών για την ικανοποίηση των τρεχουσών αναγκών σε μετρητά.

²⁴ Αδαμίδης Αρ., Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων, Εκδ. University Studio Press, Θεσσαλονίκη 2008

6.2.2. Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας της Omega Transport.

Πίνακας 6: Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	
1.Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργ.=Πωλήσεις/Σύνολο Ενεργητικού	2,15
2.Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίου=Πωλήσεις/Σύνολο Παγίου	12,12
3.Ανάγκη Κεφαλαίου Κίνησης=Αποθέματα+Απαιτήσεις	675.832,81

6.2.3 . Σχόλια Αριθμοδεικτών Δραστηριότητας.

Ο αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων δείχνει πόσες φορές ανανεώθηκαν τα αποθέματα της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της μέσα στη χρήση. Δηλαδή, όπως προκύπτει από την ανάλυση των αριθμοδεικτών. Παρατηρούμε ότι τα αποθέματα ανακυκλώνονται περίπου κάθε 169 ημέρες, το οποίο προκύπτει από το μέσο ορό παραμονής των αποθεμάτων που βρίσκεται διαιρώντας με 365 ημέρες με τον αριθμό κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων που βρέθηκε έτσι, προκύπτει ότι η επιχείρηση δεν λειτουργεί ικανοποιητικά. Όσο αφορά στον αριθμοδείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων, δείχνουν τις μεταβολές της πιστωτικής πολιτικής της επιχείρησης ή μεταβολές, της ικανότητας για είσπραξη των απαιτήσεων. Σημαντικό ρόλο παίζει, σε αυτό το σημείο, ο κλάδος των δύο πρώτων δεικτών. Επίσης το αποτέλεσμα των αριθμοδεικτών θέλουμε να είναι μεγάλο.

Συνολικά, παρατηρούμε μια αύξηση του αριθμοδείκτη ανάγκη κεφαλαίου κίνησης και αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η επιχείρηση ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των υποχρεώσεων της.

6.2.4. Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας της Omega Transport.

Πίνακας 7: Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ- ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	
1.Καθαρό Περιθώριο=Καθαρό Κέρδος/Πωλήσεις	0,02
2.Αποδοτικότητα Ενεργητικού=Καθαρό Κέρδος/Σύνολο Ενεργητικού	0,05
3.Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων=Κέρδος/Σύνολο Ιδίων	0,22

6.2.5. Σχόλια Αριθμοδεικτών Αποδοτικότητας.

Η έννοια της αποδοτικότητας μας εκφράζει τα κατά πόσο το κεφάλαιο μιας επιχείρησης είναι ικανό να παράγει κέρδος. Η ικανότητα της επιχείρησης να παράγει κέρδος ενδιαφέρει τους μετόχους, τους πιστωτές, τη διοίκηση και τους εργαζόμενους τον κάθε ένα κλάδο για διαφορετικούς λόγους. Οι μέτοχοι κρίνουν βάση της αποδοτικότητας της επιχείρησης αν θα επιλέξουν τις μετοχές της ως επένδυση ή αν θα συνεχίσουν να τις διατηρούν στο χαρτοφυλάκιο τους. Οι πιστωτές αποφασίζουν αν θα χορηγήσουν πιστώσεις στην επιχείρηση. Η διοίκηση βάση της αποδοτικότητας της μπορεί να προγραμματίσει τις επενδύσεις της καθώς είναι και ένας τρόπος να ελέγξει αλλά και να αμείψει τα υπεύθυνα για την πορεία της επιχείρησης στελέχη.

Την καλύτερη ένδειξη για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης παρέχει η μακροχρόνια διερεύνηση της αποδοτικότητας. Τέλος θα πρέπει και οι εργαζόμενοι να επιζητούν αυξήσεις ανάλογες με την αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Για την μέτρηση της αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται διάφορα κριτήρια τα οποία σχετίζονται με τη χρήση των αριθμοδεικτών.

6.3 Αριθμοδείκτες Ρευστότητας της Hellenic Transport.

Πίνακας 13:Αριθμοδείκτες Ρευστότητας.

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	
1.Γενική Ρευστότητα= Κυκλοφ. Ενεργητικό/Βραχ. Υποχρεώσεις	0,94
2.Άμεση Ρευστότητα=Κυκλοφ.Ενεργητικό-Αποθέματα/Βραχ.Υποχρεώσεις	0,94
3.Κεφάλαιο Κίνησης=Κυκλοφ.Ενεργητικό -Βραχ.Υποχρεώσεις	- 130.319,92
4.Ποσοστό Κεφαλαίου Κίνησης=Κεφάλαιο Κίνησης/Σύνολ.Ενεργητικού	0,01

6.3.1. Σχόλια για τους Αριθμοδείκτες Ρευστότητας.

Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας, είναι η ικανότητα της επιχείρησης να καλύπτει τις τρέχουσες - βραχυπρόθεσμες ανάγκες της. Γενικά, ένας αριθμοδείκτης μεγαλύτερος ή ίσος του 2 μπορεί πολλές φορές να θεωρηθεί ικανοποιητικός για μία βιομηχανική ή εμπορική επιχείρηση. Ο αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητα, πρέπει να είναι μεγαλύτερο ή ίσο της μονάδας ώστε να είναι επαρκής και αυτό μας δείχνει ότι η επιχείρηση μπορεί να εξοφλήσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Στην επιχείρηση που αναλύουμε παρατηρούμε ότι όπως και στον δείκτη Γενικής έτσι και στον δείκτη Άμεσης Ρευστότητας η επιχείρηση δυσκολεύεται να ανταποκριθεί στις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της, ρευστοποιώντας τις απαιτήσεις και τα διαθέσιμα της.

Τέλος, αναλύοντας τον αριθμοδείκτη αμυντικού χρονικού διαστήματος, ο οποίος βασίζεται στα άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία μιας επιχείρησης, που αποτελούν ανά πάσα στιγμή την βασική πηγή ρευστών για την ικανοποίηση των τρεχουσών αναγκών σε μετρητά. Διαπιστώνουμε ότι, η επιχείρηση αντιμετωπίζει πρόβλημα εξόφλησης των τρεχουσών αναγκών της μέσω της χρησιμοποίησης των αμέσων ρευστοποιήσιμων στοιχείων της.

6.3.2. Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας της Hellenic Transport.

Πίνακας 14: Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας.

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ-ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	
1. Καθαρό Περιθώριο=Καθαρό Κέρδος/Πωλήσεις	0,00688214
2. Αποδοτικότητα Ενεργητικού=Καθαρό Κέρδος/Σύνολο Ενεργητικού	0,00686017
3. Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων=Κέρδος/Σύνολο Ιδίων	0,08862529

6.3.3. Σχόλια Αριθμοδεικτών Αποδοτικότητας.

Η έννοια της αποδοτικότητας μας εκφράζει τα κατά πόσο το κεφάλαιο μιας επιχείρησης είναι ικανό να παράγει κέρδος. Η ικανότητα της επιχείρησης να παράγει κέρδος ενδιαφέρει τους μετόχους, τους πιστωτές, τη διοίκηση και τους εργαζόμενους τον κάθε ένα κλάδο για διαφορετικούς λόγους. Οι μέτοχοι κρίνουν βάση της αποδοτικότητας της επιχείρησης αν θα επιλέξουν τις μετοχές της ως επένδυση ή αν θα συνεχίσουν να τις διατηρούν στο χαρτοφυλάκιο τους. Οι πιστωτές αποφασίζουν αν θα χορηγήσουν πιστώσεις στην επιχείρηση. Η διοίκηση βάση της αποδοτικότητας της μπορεί να προγραμματίσει τις επενδύσεις της καθώς είναι και ένας τρόπος να ελέγξει αλλά και να αμείψει τα υπεύθυνα για την πορεία της επιχείρησης στελέχη.

Την καλύτερη ένδειξη για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης παρέχει η μακροχρόνια διερεύνηση της αποδοτικότητας. Τέλος θα πρέπει και οι εργαζόμενοι να επιζητούν αυξήσεις ανάλογες με την αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Για την μέτρηση της αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται διάφορα κριτήρια τα οποία σχετίζονται με τη χρήση των αριθμοδεικτών.

6.3.4. Αριθμοδείκτες Δραστηριότητα της Hellenic Transport.

Πίνακας 15: Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας.

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	
1.Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργ.=Πωλήσεις/Σύνολο Ενεργητικού	1,00
2.Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίου=Πωλήσεις/Σύνολο Παγίου	1,43
3.Ανάγκη Κεφαλαίου Κίνησης=Αποθέματα+Απαιτήσεις	10.754,42

6.3.5. Σχόλια Αριθμοδεικτών Δραστηριότητας.

Ο αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων δείχνει πόσες φορές ανανεώθηκαν τα αποθέματα της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της μέσα στη χρήση. Δηλαδή, όπως προκύπτει από την ανάλυση των αριθμοδεικτών. Παρατηρούμε ότι τα αποθέματα ανακυκλώνονται περίπου κάθε 365 ημέρες, το οποίο προκύπτει από το μέσο ορό παραμονής των αποθεμάτων που βρίσκεται διαιρώντας με 365 ημέρες με τον αριθμό κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων που βρέθηκε έτσι, προκύπτει ότι η επιχείρηση λειτουργεί ικανοποιητικά. Όσο αφορά στον αριθμοδείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων, δείχνουν τις μεταβολές της πιστωτικής πολιτικής της επιχείρησης ή μεταβολές, της ικανότητας για είσπραξη των απαιτήσεων. Σημαντικό ρόλο παίζει, σε αυτό το σημείο, ο κλάδος των δύο πρώτων δεικτών. Επίσης το αποτέλεσμα των αριθμοδεικτών θέλουμε να είναι μεγάλο.

Συνολικά, παρατηρούμε μια αύξηση του αριθμοδείκτη ανάγκη κεφαλαίου κίνησης και αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η επιχείρηση ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των υποχρεώσεων της.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Αναμφίβολα τα τελευταία χρόνια, του προηγούμενου αιώνα αλλά και τα πρώτα χρόνια του αιώνα που διανύουμε σε παγκόσμιο επίπεδο παραγωγής και εμπορίου διαδραματίζεται ένας αδυσώπητος πόλεμος ανάμεσα στις καθιερωμένες δυνάμεις στο χώρο και στις αναδύμενες. Οι διαφορές στο κόστος παραγωγής ανάμεσα τους είναι τεράστιες και αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι παραδοσιακές δυνάμεις να στενάζουν ανήμπορες να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό. Η συγκυρία αυτή εμφανίζεται πολύ επικίνδυνη, διότι μπορεί να επιφέρει ακόμη τεράστιες γεωπολιτικές αλλαγές και να συμβάλει στην αποσταθεροποίηση της οικονομίας σε παγκόσμια κλίμακα.

Μέσα από της εργασία φαίνεται πως όταν αναφερόμαστε στα Logistics αναφερόμαστε στην υπηρεσία του μέλλοντος. Τα Logistics είναι ολόκληρη επιστήμη και όχι απλά όπως πολλοί βιάστηκαν να χαρακτηρίσουν τα Logistics ως μια εξελιγμένη μορφή μεταφορών. Η απάντηση σε όλους τους «παραδοσιακούς» που είναι δύσπιστοι για την υπηρεσία των Logistics έρχεται και φαίνεται καθαρά πως όταν μιλάμε για Logistics μιλάμε για μια υπηρεσία εκατομμυρίων παραγοντοποιήσεων η οποία μεταβάλλεται και μπορεί να γίνεται συνεχώς πιο αποδοτική εάν υπάρχει σωστή και λειτουργική αποκωδικοποίηση των παραμέτρων που την προσδιορίζουν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

Αδαμίδης Αρ., Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων, Εκδ. University Studio Press, Θεσσαλονίκη 2008

Γιαννάτος Γ., Ανδριανόπουλος Στ. & Κονταράτος Ι., Logistics Μεταφορές – Διανομή

Εφημερίδα Εξπρές, Hellenic Logistics Transport A.E., Ισολογισμός της 31^{ης} Δεκεμβρίου 2007, 5^η Εταιρική Χρήση (1 Ιανουαρίου 2007-31 Δεκεμβρίου 2007), Δημοσιεύτηκε 04/06/2008

Κυριαζόπουλος Π., Διοίκηση Logistics (έκδοση 2^η), Εκδ. Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα 1999

Σιφινιώτης Κ., Logistics management Θεωρία και Πράξη, Εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα 1997

Ξενόγλωσση

Christopher M., Logistics and supply management: Strategies for reducing costs and improving services, Pitman, London 1992

Lambert D. & Stock J., Strategic Logistics management, Irwin, Chicago 1993

Δικτυακοί Τόποι

http://www.omegatransport.com/client_files/economy/SAGR31122007.pdf

http://www.omegatransport.com/comp.asp?catcomp_id=31

<http://www.helleniclogistics.com/index.php?page=4&cat=1&language=greek>