



Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας

ΜΠΣ Διοίκηση Logistics

“ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ACTIVITY BASED COSTING ΣΕ
ΠΑΡΟΧΟ 3PL SERVICES – DODOS A.E.”

Η εργασία υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την απόκτηση
του διπλώματος:

ΜΠΣ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ LOGISTICS

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Επιβλέπων Καθηγητής: Μοσχούρης Σωκράτης

Ζαρκαδούλα Μαρία, L1416

Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας, 2016

Περίληψη

Παρατηρώντας το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον σε παγκόσμια κλίμακα, γίνεται σαφές ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων ολοένα και αυξάνεται. Οι εταιρείες πλέον καλούνται να πετυχαίνουν περισσότερα με λιγότερους πόρους. Στα πλαίσια αυτής της απαίτησης, η τάση είναι, όλες οι μη κρίσιμες δραστηριότητες να ανατίθενται σε τρίτους με σκοπό την επίτευξη σημαντικών κοστολογικών πλεονεκτημάτων (outsourcing). Πολλές εταιρείες, προσδοκούν από τους διευθυντές του κύκλωματος των Logistics και ιδιαίτερα των αποθηκών να πετύχουν περισσότερα με όλο και λιγότερους πόρους, ενώ ταυτόχρονα να παραμείνουν ευχαριστημένοι οι πελάτες τους διατηρώντας το κόστος σε χαμηλά επίπεδα. Αναφορικά με το κύκλωμα Logistics, η διοίκηση στοχεύει στη μείωση του χρόνου εκτέλεσης των παραγγελιών και στη διατήρηση μικρότερου αριθμού αποθεμάτων διατηρώντας παράλληλα το επίπεδο της εξυπηρέτησης. Με αυτά τα δεδομένα, εγείρονται ορισμένα ερωτήματα και διαφαίνονται σημαντικές προκλήσεις για την διοίκηση της κάθε επιχείρησης. Είναι προτιμότερο να επενδυθούν χρήματα σε νέο εξοπλισμό ή νέες εγκαταστάσεις αποθηκών με πρόσθετη χωρητικότητα; Θα ήταν αποδοτικότερο να δαπανηθούν κεφάλαια για κύριες δραστηριότητες όπως η παραγωγή (core business); Πως θα αυξηθεί η ευελιξία και ταυτόχρονα η παραγωγικότητα;

Όλο και περισσότερες εταιρείες διαχειρίζονται τις παραπάνω προκλήσεις με την χρησιμοποίηση τρίτων για το κύκλωμα Logistics (3PL-Third Party Logistics Services). Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις εξοικονομούν χρήματα από την in-house αποθήκευση και διανομή ενώ παράλληλα εκμεταλλεύονται την τεχνογνωσία του παρόχου υπηρεσιών 3PL.

Στην Ελλάδα, οι εταιρείες παροχής τέτοιων υπηρεσιών εκσυγχρονίζονται και καλύπτουν όλο και μεγαλύτερες απαιτήσεις ωστόσο, υπάρχουν ακόμη σημαντικά περιθώρια βελτίωσης των υπηρεσιών τους, εως ότου φτάσουν τα διεθνή standards. Η αγορά third party είναι αρκετά νέα και οι εταιρείες έχουν λίγα στοιχεία benchmarking για να κάνουν συγκρίσεις.

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο την κοστολόγηση των διαδικασιών της αποθήκης ενός τέτοιου παρόχου υπηρεσιών 3PL, καθώς είναι ένα εγχείρημα με εξαιρετικό ενδιαφέρον, τα αποτελέσματα του οποίου μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντική αναδιοργάνωση. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε είναι η κοστολόγηση βασισμένη σε διαδικασίες (Activity Based Costing).

Αντικείμενο αυτής της μεθόδου είναι ο αποτελεσματικότερος έλεγχος και διαχείριση του συνολικού κόστους μιας εταιρείας, με την χρήση σύγχρονων τεχνικών και μεθοδολογιών. Μέσω του ορθού ελέγχου παρακολούθησης και επιμερισμού του συνολικού κόστους της εταιρείας καθίσταται δυνατή η πιο ορθολογική κοστολόγηση προϊόντων, πελατών και υπηρεσιών. Με τη πλήρη εφαρμογή των τεχνικών του ABC παρέχεται η απαραίτητη πληροφόρηση στη Διοίκηση σχετικά με την κερδοφορία (P/L – Profit/Loss) τόσο των προϊόντων, όσο και των πελατών, όπως επίσης και των επιμέρους διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα. Ουσιαστικά, ο στόχος ενός έργου ABC, είναι η συστηματική και ορθολογικότερη παρακολούθηση καθώς και ο έλεγχος των διαφόρων στοιχείων κόστους που απορροφά η επιχείρηση κατά τη δραστηριοποίησή της. Με την ολοκλήρωση της μελέτης είναι δυνατή η παροχή της απαιτούμενης πληροφόρησης για τη λήψη αποφάσεων αναδιοργάνωσης προς την κατεύθυνση αύξησης της κερδοφορίας της επιχείρησης και αποδοτικότερης λειτουργίας.

Τόσο η έννοια του παρόχου υπηρεσιών 3PL, όσο και αυτή του Activity Based Costing, αναλύονται εκτενώς σε ξεχωριστά κεφάλαια στην παρούσα εργασία.

Η μελέτη που εκπονήθηκε, βασίστηκε σε στοιχεία αποθήκης 3PL η οποία βρίσκεται στα Οινόφυτα Βοιωτίας και εδρεύει στη Θεσσαλονίκη, ενώ επικεντρώθηκε αποκλειστικά στην αποθήκευση και όχι στη διανομή. Ο αποθηκευτικός χώρος της εταιρείας έχει συνολική έκταση 19,206 m². Την παρούσα χρονική στιγμή, η αποθήκη εξυπηρετεί 17 αποθέτες και απασχολεί συνολικά 56 εργαζομένους. Ειδικότερα, 19 άτομα είναι προσωπικό έμμεσης εργασίας, 16 είναι προσωπικό άμεσης εργασίας ενώ 21 άτομα αποτελούν σωματειακό προσωπικό άμεσης εργασίας. Το σωματειακό προσωπικό δεν ανήκει στους μόνιμους υπάλληλους της εταιρείας και δεν απασχολούνται όλοι σε καθημερινή βάση, αλλά σύμφωνα με τις ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν.

Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν αφορούσαν το διάστημα από 01.10.2015 έως 31.10.2015. Για την συγκέντρωση των στοιχείων χρησιμοποιήθηκαν έντυπα που συμπληρώνονταν από όλους τους εργαζομένους σε καθημερινή βάση. Προκειμένου να εξασφαλιστεί η ορθότητα και η εγκυρότητα καθώς και η αξιοπιστία των στοιχείων των συμπληρωμένων εντύπων, πραγματοποιήθηκαν ατομικές συναντήσεις με τον κάθε εργαζόμενο, έτσι ώστε να αποσαφηνιστούν οι όποιες απορίες. Στη συνέχεια, έγιναν δυο δοκιμαστικές συμπληρώσεις από τον κάθε έναν πριν την έναρξη της μελέτης, εντοπίστηκαν οι αδυναμίες, και με τη βοήθεια των υπευθύνων των επιμέρους τμημάτων, δόθηκαν οι κατάλληλες διευκρινίσεις.

Τα συμπληρωμένα έντυπα συλλέγονταν από τους υπεύθυνους των τμημάτων και δυο με τρεις φορές την εβδομάδα γίνονταν συγκέντρωση αυτών με επίσκεψη στις εγκαταστάσεις

της αποθήκης. Κατά τη διάρκεια της επίσκεψης, γινόταν καταμέτρηση και έλεγχος όσων είχαν συμπληρωθεί, διαστάρωση των ώρων εργασίας που είχαν αποτυπωθεί στο έντυπο με αυτά της διοίκησης, ενημέρωση για τις δικαιολογημένες απουσίες/άδειες των εργαζομένων καθώς και συζητήσεις με τους υπεύθυνο του κάθε τομέα. Σε περίπτωση που υπήρχαν ανακρίβειες ή σημεία που έχρηζαν επεξήγησης, υπήρχε επιτόπεια συνάντηση με τον υπάλληλο και άμεση επίλυση των εκκρεμοτήτων.

Στη συνέχεια, τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν, καταχωρήθηκαν σε ηλεκτρονικό υπολογιστή και συγκεκριμένα σε λογισμικό επεξεργασίας υπολογιστικών φύλλων, και η επεξεργασία τους έγινε σύμφωνα με την μεθοδολογία ABC που προαναφέρθηκε.

Τα αποτελέσματα της μελέτης παρουσιάστηκαν στην εταιρεία στις 02.12.2015 όπου και έγιναν οι βελτιωτικές προτάσεις και συζητήθηκαν τα εναλλακτικά σενάρια για την αποδοτικότερη λειτουργία της αποθήκης και την εφαρμογή πρακτικών και ουσιαστικών λύσεων.

Στα κεφάλαια της παρούσας διπλωματικής εργασίας που ακολουθούν, θα δοθεί αναλυτική περιγραφή των εννοιών του παρόχου υπηρεσιών 3PL και του Activity Based Costing ενώ θα ακολουθήσει αναλυτική παρουσίαση της μελέτης και των συμπερασμάτων αυτής.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κ. Βλάση Γιαννάκαινα που μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα καθώς και τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Σωκράτη Μοσχούρη. Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη Διοίκηση της εταιρείας DODOS A.E. καθώς και όλους τους εργαζομένους για την προθυμία και το χρόνο που δαπάνησαν προκειμένου να υπάρξει ένα ολοκληρωμένο και άρτιο αποτέλεσμα. Τέλος, ευχαριστώ τους δικούς μου ανθρώπους για την υποστήριξη τους, όπως επίσης και τον καθηγητή κ. Γεώργιο Μαλινδρέτο για την γενικότερη καθοδήγηση και παρακίνηση που μου έχει προσφέρει κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

Περιεχόμενα

Περίληψη	2
Ευχαριστίες	6
Κεφάλαιο 1.....	9
1.1 Πάροχοι Υπηρεσιών 3PL (Third Party Logistics Providers)	9
1.2 Λόγοι ανάθεσης διαδικασιών εφοδιασμού σε τρίτους.....	11
1.3 Σύμβασεις Third Party Logistics (3PL).....	14
1.3.1 Υπηρεσίες του παρόχου 3PL προς την επιχείρηση.....	15
1.3.2 Χαρακτηριστικά προϊόντων προς διακίνηση	17
1.3.3 Παράμετροι του κυκλώματος εφοδιασμού	18
1.4 Έλεγχος και αξιολόγηση υπηρεσιών 3PL	20
1.4.1 Προδιαγραφές Παρεχόμενων Υπηρεσιών	21
1.4.2 Δείκτες ελέγχου 3PL (KPI's – Key Performance Indicators).....	23
1.4.3 Έλεγχος των δραστηριοτήτων σε καθημερινή βάση	25
1.4.4 Αξιολόγηση 3PL : Μεθοδολογία και κριτήρια	25
1.4.5 Κόστος Παροχής Υπηρεσιών 3PL	27
Κεφάλαιο 2.....	29
2.1 Activity Based Costing.....	29
2.2 Συστήματα ελέγχου κόστους διαδικασιών ABC.....	30
2.2.1 Αποδοτικότητα.....	30
2.2.2 Διαδικασίες	31
2.2.3 Πόροι.....	32
2.3 Βασικά Πλεονεκτήματα της μεθόδου ABC	33
2.4 Στόχοι της μεθόδου ABC	35
2.5 Περιγραφή της μεθόδου ABC	36
2.6 Βασικές αρχές συστημάτων Activity Based Costing	38
2.7 Μεθοδολογία υλοποίησης	44
Κεφάλαιο 3.....	48
Εφαρμογή μεθοδολογίας ABC σε αποθήκη 3PL Provider – DODOS A.E.	48
3.1 Κατανομή Αποθηκευτικών χώρων ανά πελάτη και ανά δραστηριότητα της DODOS A.E.....	51

3.2 Κατανομή m ² & Κόστους Ενοικίου / Πελάτη - DODOS A.E.....	58
3.3 Κατανομή κόστους προσωπικού της DODOS A.E για άμεση και έμμεση εργασία..	59
3.4 Κατανομή κόστους Σωματειακού προσωπικού - DODOS A.E.....	60
3.5 Συνολικά έσοδα DODOS A.E.....	62
3.6 Λειτουργικές δαπάνες DODOS A.E	65
3.7 Παράδειγμα υπαλλήλου έμμεσης εργασίας: Πίνακας συνολικών ωρών απασχόλησης και πίνακες ποσοστιαίας κατανομής των ωρών ανά δραστηριότητα και ανά πελάτη και το κόστος αυτών - DODOS A.E.....	66
3.8 Κόστος και αριθμός ατόμων έμμεσης εργασίας ανά πελάτη και ανά δραστηριότητα - DODOS A.E.....	68
3.9 Παράδειγμα υπαλλήλου άμεσης εργασίας: Πίνακας συνολικών ωρών απασχόλησης και πίνακες ποσοστιαίας κατανομής των ωρών ανά δραστηριότητα και ανά πελάτη και το κόστος αυτών - DODOS A.E	70
3.10 Σύνολο Ωρών Απασχόλησης και Συνολικό Κόστος Άμεσης εργασίας- DODOS A.E	72
3.11 Κατανομή ατόμων ανά ημέρα ανά πελάτη Άμεσης και Έμμεσης εργασίας - DODOS A.E.....	77
3.12 Μήτρα P/L - DODOS A.E	80
Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	82
Βιβλιογραφία.....	86
Παράρτημα	88

Κεφάλαιο 1

1.1 Πάροχοι Υπηρεσιών 3PL (Third Party Logistics Providers)

Με τον όρο Third Party Logistics Providers (στο εξής 3PL) ορίζονται οι εταιρίες που παρέχουν υπηρεσίες Logistics κατ' εντολή και για λογαριασμό τρίτων. Αποτελούν πλέον ένα σημαντικό κρίκο στο όλο δίκτυο εφοδιασμού. Τέτοιου είδους εταιρίες παρέχουν υπηρεσίες που δίνουν τη δυνατότητα στις εκάστοτε επιχειρήσεις να τους παραχωρήσουν μέρος της διοίκησης των διαδικασιών, παραγωγής, συσκευασίας, αποθήκευσης, διακίνησης των προϊόντων. Η ανάπτυξη του κλάδου των 3PL δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να γίνουν πιο λιτές στη δομή τους, μειώνοντας τα πάγια τους και τον εξοπλισμό τους και τους επιτρέπει να επικεντρώνονται σε άλλες βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες.

Αναλαμβάνουν δηλαδή την εκτέλεση του συνόλου ή μέρους των Logistics δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μέσα στα πλαίσια της πρακτικής του Outsourcing. Μέσω του Outsourcing, η επιχείρηση επιδιώκει να εξασφαλίσει στρατηγικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω ενός νέου τρόπου διοίκησης υλικών και προϊόντων που διασφαλίζει υψηλότερες ταχύτητες, μεγαλύτερη ακρίβεια και χαμηλότερο κόστος. Αντικείμενο των 3PL εταιριών είναι η κάλυψη του μεγαλύτερου δυνατού μέρους, αν όχι όλου, του φάσματος των αναγκών που προκύπτουν στα διάφορα στάδια του κυκλώματος Logistics μίας επιχείρησης. Το κύκλωμα αυτό περιλαμβάνει μια σειρά από δραστηριότητες που αφορούν την ροή εμπορευμάτων και πληροφοριών από την αρχική τους πηγή μέχρι το σημείο τελικής κατανάλωσης. Εντός του κυκλώματος αυτού, οι σημαντικότερες δραστηριότητες συνίστανται στην αποθήκευση και διανομή των προϊόντων. Παρόλα αυτά

οι παροχές των εταιριών 3PL δεν περιορίζονται μόνο στην ενοικίαση αποθηκευτικών χώρων και στην εκτέλεση υπηρεσιών μεταφοράς. Η διαχείριση αποθηκών, η διεκπεραίωση παραγγελιών, οι επιστροφές προϊόντων, η πληρωμή ναύλων και τα πληροφοριακά συστήματα Logistics, είναι μερικές μόνο από τις υπηρεσίες που παρέχονται από τις εξειδικευμένες αυτές εταιρίες. Οι υπηρεσίες 3PL ανάλογα με το μέγεθος και των στρατηγικό προσανατολισμό κάθε εταιρίας 3PL μπορεί να αφορούν ένα ευρύ φάσμα προϊόντων ή να περιορίζονται σε συγκεκριμένα, τυποποιημένα συνήθως, είδη. Τρόφιμα, ποτά, τσιγάρα, απορρυπαντικά, καλλυντικά, ηλεκτρονικές και οικιακές συσκευές, είδη ένδυσης, οχήματα και ανταλλακτικά αυτοκινήτων, φαρμακευτικά προϊόντα και διάφορα άλλα καταναλωτικά αγαθά είναι μερικά από τα είδη που διαχειρίζονται οι 3PL εταιρίες. Λόγω των ειδικών χειρισμών και των απαιτήσεων σε εξοπλισμό και εγκαταστάσεις που απαιτούνται από κάποια «εύθραυστα» είδη, έχουν αναπτυχθεί στον χώρο των 3PL εταιριών και κάποιες που εξειδικεύονται στην παροχή υπηρεσιών ακόμη και για μια μόνο κατηγορία προϊόντων. Από το τέλος της δεκαετίας του 1970 πολλές επιχειρήσεις άρχισαν να αναθέτουν όλο και περισσότερες διαδικασίες Logistics σε εταιρίες 3PL. Σημαντική εξέλιξη στις αρχές της δεκαετίας του '90 ήταν η μετατόπιση του σημείου προσοχής για τις επιχειρήσεις από τις προμήθειες, την διεθνή και την εθνική μεταφορά, στην αποθήκη και στην διανομή. Κατά το 1990 οι συνθήκες της παγκοσμιοποίησης έκαναν ακόμα πιο έντονη την πίεση του ανταγωνισμού και περιόρισαν τον χρόνο προσαρμοστικότητας των επιχειρήσεων στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος ενώ δημιούργησαν και αυξημένες απαιτήσεις που δεν μπορούσαν να καλυφθούν από τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Το 1993 αποτέλεσε σταθμό για την είσοδο πολλών εταιριών διεθνών μεταφορών στο χώρο των 3PL στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), αφού η τελωνιακή ένωση των κρατών-μελών της

ΕΕ, είχε ως συνέπεια την κατάργηση του μονοπωλίου των κρατικών τελωνειακών αποθηκών και την ίδρυση ιδιωτικών αποθηκών.

1.2 Λόγοι ανάθεσης διαδικασιών εφοδιασμού σε τρίτους

Οι ειδικότεροι λόγοι που οδηγούν επιχειρήσεις στην επιλογή αναθέσεων outsourcing συνοψίζονται στα ακόλουθα σημεία:

- Μείωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης: αυτό επιτυγχάνεται εκ του ότι οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών Logistics επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας (economies of scale), λόγω προσφοράς παρόμοιων υπηρεσιών σε πολλές επιχειρήσεις και μεγαλύτερου όγκου αυτών των υπηρεσιών, με αποτέλεσμα να καταφέρνουν να λειτουργούν με σημαντικά χαμηλότερο κατά μονάδα κόστος. Συνεπώς, επιτυγχάνεται εξοικονόμηση κόστους στις επιχειρήσεις από τη διεκπεραίωση κάποιων μη βασικών εργασιών τους από τρίτους. Αυτή μπορεί να είναι σημαντική, καθότι επιτυγχάνεται μείωση του προσωπικού, αποδέσμευση ενοικίων, μείωση του κόστους συντήρησης των υποδομών, κτλ., σε σύγκριση με την αμοιβή της εταιρίας 3PL. Με άλλα λόγια, όπως έχει λεχθεί, “κάποιος τρίτος είναι δυνατόν να εκτελεί φθηνότερα αυτά που εκτελούμε εμείς, εξοικονομώντας σε εμάς σημαντικό κόστος”.
- Μείωση του κόστους κεφαλαίου: αυτο επιτυγχάνεται με αποδέσμευση κεφαλαίων σε πάγια στοιχεία όπως σε κτήρια (π.χ. αποθηκευτικοί χώροι, γραφεία), εξοπλισμό, μηχανογραφικό σύστημα, μέσα μεταφορών, κτλ., με εντεύθεν εναλλακτικές δυνατότητες αξιοποίησης των κεφαλαίων αυτών, περιλαμβάνοντας

και άλλες διαδικασίες που θεωρούνται κύριες για την επιχείρηση. Συνεπώς μειώνεται το κόστος ευκαιρίας (opportunity cost), δηλαδή αυξάνονται τα οφέλη από την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που δημιουργούνται μέσω της απελευθέρωσης κεφαλαίων. Η επιχείρηση με τη χρήση των 3PL, ουσιαστικά μετακυλάει το ρίσκο της επένδυσης στον πάροχο των υπηρεσιών και μπορεί να επενδύσει σε άλλες κρίσιμες για αυτή διαδικασίες.

- Βελτίωση ποιότητας και ταχύτητας υπηρεσιών: εκ του ότι οι φορείς 3PL ίσως μπορούν μέσω ορθής διαχείρισης και λόγω εξειδίκευσης σε συγκεκριμένες διαδικασίες (π.χ. αποθήκευση, διανομή), να προσφέρουν τα προϊόντα στους πελάτες των επιχειρήσεων σε συντομότερο χρονικό διάστημα, με συνέπεια, αλλά χωρίς ελλωτάματα (μέσω προσεχτικής διαχείρισης και αποτελεσματικού ποιοτικού ελέγχου), σε καλύτερη συσκευασία, κτλ. Συνεπώς, είναι δυνατόν να επιτευχθεί σημαντική ποιοτική βελτίωση στο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, που θα πρέπει να παρακολουθείται και να επιβεβαιώνεται σε συνεχή βάση
- Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της εικόνας της επιχείρησης στην αγορά: ως συνεπακόλουθο της αναβάθμισης της ποιοτικής εξυπηρέτησης των πελατών, μέσω χρήσης των υπηρεσιών τρίτων. Με άλλα λόγια, όπως έχει λεχθεί, “κάποιος τρίτος είναι δυνατόν να εκτελεί ποιοτικότερα αυτά που εκτελούμε εμείς, ενισχύοντας το δικό μας προφίλ στην αγορά”.
- Μεγαλύτερη ευελιξία: οι φορείς 3PL είναι δυνατόν να επιτύχουν μεγαλύτερη ευελιξία, μέσω των πολλαπλών επιλογών που διαθέτουν και της εμπειρίας που θα πρέπει να έχουν αποκτήσει από έκτακτες περιπτώσεις, δίνοντας έγκαιρες λύσεις

και εξομαλύνοντας ανώμαλες καταστάσεις που μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα υπηρεσιών στους πελάτες.

- Δυνατότητα επικέντρωσης της επιχείρησης στις κύριες διαδικασίες (core business processes) : η επιχείρηση αναθέτοντας συγκεκριμένες διαδικασίες σε τρίτους επικεντρώνει το ενδιαφέρον της διοίκησης και τους πόρους της στις βασικές για αυτήν διαδικασίες, όπως για παράδειγμα στην παραγωγική διαδικασία, στην διαδικασία προώθησης προϊόντων, κ.ο.κ. Με την αποδέσμευση κεφαλαίων από τις διαδικασίες που αναθέτονται σε τρίτους, η επιχείρηση μπορεί να επενδύσει στον σχεδιασμό για τη βελτίωση των δικών της βασικών διαδικασιών, για να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα και τις επιδόσεις της.

Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί, πως έχουν υπάρξει και περιπτώσεις αποτυχίας αναθέσεων σε τρίτους, καθόσον δεν τηρούνται αυστηρά οι όροι και διαψεύδονται οι προσδοκίες των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, π.χ. σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης “Calling a Change in the Outsourcing Market”, της παγκόσμιας εταιρίας συμβούλων Deloitte (Απρίλιος 2005), το outsourcing σε σημαντικό αριθμό εταιριών επέφερε πλήγματα, πράγμα που οδήγησε σε διακοπή των συνεργασιών με τους φορείς παροχής υπηρεσιών 3PL. Κυριότερες συνήθεις αιτίες είναι η μη επίτευξη μείωσης του συνολικού κόστους, η μη ικανοποιητική ποιότητα υπηρεσιών, η μη ολοκληρωμένη προσέγγιση των φορέων 3PL, κτλ. Για αυτό το λόγο απαιτείται προσεκτική επιλογή του παρόχου 3PL, προκειμένου να διασφαλιστεί η επίτευξη των παραπάνω στόχων-λόγων που συνηγορούν στο outsourcing.

1.3 Σύμβασεις Third Party Logistics (3PL)

Στις μέρες μας, παρατηρείται μία ολοένα αυξανόμενη εκδήλωση ενδιαφέροντος εταιριών για την ανάληψη των υπηρεσιών της αποθήκευσης και διανομής όλων ή μέρους των προϊόντων τους από τρίτους. Η επιλογή του παρόχου και συνεπώς η αρχή μιας τέτοιας συνεργασίας συνήθως εξαρτάται από τις ανταγωνιστικές τιμές του παρόχου και την ποιότητα των υπηρεσιών του, ενώ βασικό κριτήριο θα πρέπει να είναι και η μεγάλη εμπειρία του. Αυτοί οι παράγοντες όμως δεν είναι ικανοί πάντα να εξασφαλίσουν την χωρίς προβλήματα συνεργασία μεταξύ των δύο πλευρών καθ'όλη τη διάρκεια μίας σύμβασης, χωρίς να σημαίνει απαραίτητα ότι κάποιος από τους δύο ευθύνεται για τα όποια προβλήματα εμφανίζονται. Αλλαγές π.χ. στην στρατηγική εξυπηρέτησης των πελατών, απρόβλεπτες καταστάσεις αυξημένης διακίνησης αγαθών και εκτέλεση επιπλέον εργασιών από τον πάροχο που προκύπτουν από διάφορες τεχνολογικές εφαρμογές, όπως σήμανσης παλετών κλπ., σπάνια διευκολύνουν ενώ συνήθως επιβαρύνουν το έργο του. Όταν μάλιστα υπάρχει η ανάγκη επενδύσεων από τον πάροχο για βελτίωση της υποδομής του προκειμένου να αναλάβει νέες υποχρεώσεις, τα πράγματα γίνονται ακόμη πιο δύσκολα. Παρακάτω αναλύονται οι προϋποθέσεις που πρέπει να τεθούν σωστά από την αρχή σε μία τέτοια οργάνωση, τις παραμέτρους που πρέπει να ληφθούν υπόψη όχι μόνο στην τιμολόγηση των υπηρεσιών του παρόχου σε ανταγωνιστικά επίπεδα αλλά και στην πραγματική κοστολόγησή τους, καθώς και τις βασικές αρχές που πρέπει να διέπουν μία σύμβαση.

1.3.1 Υπηρεσίες του παρόχου 3PL προς την επιχείρηση

Αρχικά θα πρέπει να καθορισθούν οι υπηρεσίες τις οποίες πρόκειται να αναλάβει ο πάροχος. Μία ολοκληρωμένη συνεργασία μπορεί να περιλαμβάνει όλες ή κάποιες από τις παρακάτω εργασίες:

- την παραλαβή και μεταφορά από τον πάροχο των αφικνούμενων προϊόντων, που πιθανόν να βρίσκονται μέσα σε container, από π.χ. το λιμάνι στην αποθήκη του μεδικά του μέσα μετά από ειδοποίηση της επιχείρησης (π.χ. εντός 48 ωρών)
- την εκφόρτωση παλετοποιημένων προϊόντων, δηλ. την εξαγωγή από containers ή φορτηγά προϊόντων ήδη τοποθετημένων σε παλέτα (πιθανώς τυποποιημένη) από το εργοστάσιο παραγωγής, με χρήση περονοφόρων μηχανημάτων και την μεταφορά τους μέχρι την είσοδο της αποθήκης,
- την εκφόρτωση μη παλετοποιημένων προϊόντων, π.χ. την χειροκίνητη εκφόρτωση των κιβωτίων των ειδών από εμπορευματοκιβώτια ή φορτηγά, την τοποθέτησή τους σε παλέτα ανά κωδικό και πιθανώς παρτίδα, βάσει οδηγιών του πελάτη (πλήθος κιβωτίων ανά παλέτα και τρόπος στοίβαξης) και την μεταφορά των παλετών μέχρι την είσοδο της αποθήκης,
- την εισαγωγή παλετοποιημένων προϊόντων, δηλ. την μεταφορά των παλετών από την είσοδο της αποθήκης μέχρι την τακτοποίησή τους στο χώρο της κύριας αποθήκευσης, αφού προηγουμένως γίνει καταχώρηση των στοιχείων των ειδών της παλέτας στον Η/Υ του παρόχου και πιθανώς σήμανση της παλέτας με ειδική ετικέτα (bar code) που να περιέχει τον κωδικό προϊόντος, την περιγραφή του, την ημερομηνία λήξης (εάν χρειάζεται), την ποσότητα, τον αριθμό της παρτίδας, κλπ.,

- την διατήρηση FIFO ή FEFO (εάν απαιτείται), που σημαίνει ότι από τον χώρο της αποθήκης του ο πάροχος υπηρεσιών 3PL θα εξάγει κάθε προϊόν με χρονική προτεραιότητα σύμφωνα με την πιο σύντομη ημερομηνία λήξης και με την παλαιότερη παραχθείσα παρτίδα, ασχέτως με τον χρόνο εισαγωγής στην αποθήκη του,
- την αποθήκευση των προϊόντων σε κατάλληλο αποθηκευτικό σύστημα (ντάνες, ράφια, κλπ.) σε συγκεκριμένο layout και με καθορισμένο ελάχιστο και μέγιστο απόθεμα ανά κωδικό (π.χ. εδώ μπορεί να τεθεί υποχρέωση της επιχείρησης να διατηρεί ελάχιστο ημερήσιο απόθεμα π.χ. 800 παλέτες για τρία χρόνια),
- την συλλογή (picking) και φόρτωση μη παλετοποιημένων ειδών, π.χ. την συλλογή κιβωτίων με είδη διαφόρων κωδικών από τον χώρο συλλογής παραγγελιών (picking area) και την φόρτωσή τους σε φορτηγό για την εκτέλεση συγκεκριμένου δρομολογίου διανομής παραγγελιών, στις περιπτώσεις όπου οι ποσότητες ανά κωδικό προϊόντος δεν συμπληρώνουν ακέραια (-ες) παλέτα (-ες),
- την συλλογή και φόρτωση παλετοποιημένων προϊόντων, π.χ. την συλλογή από τον κύριο χώρο αποθήκευσης ακέραιων παλετών και την φόρτωσή τους σε φορτηγό για την εκτέλεση συγκεκριμένου δρομολογίου διανομής παραγγελιών, την επικόλληση μηχανογραφημένης ετικέτας που θα υποδεικνύει τον προορισμό της παλέτας ή κιβωτίου για να είναι σε θέση η επιχείρηση να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τους πελάτες στους οποίους διανεμήθηκε κάθε παρτίδα, ώστε να διασφαλίζεται μεταξύ άλλων και η ιχνηλασιμότητα των προϊόντων σε περίπτωση ανάκλησής τους από την αγορά,

- την συγκράτηση προϊόντος, δηλ. την απαγόρευση διανομής συγκεκριμένης ποσότητας προϊόντος (-ων) ή παρτίδας αυτών από τον πάροχο σύμφωνα με εντολές που θα εκδίδει ο πελάτης κατά την κρίση του,
- την διεκπεραίωση εντός ενός συνολικού χρόνου της παραγγελίας, δηλ. του συνολικού χρόνου που μεσολαβεί από την στιγμή που ο πάροχος υπηρεσιών 3PL λαμβάνει την παραγγελία από την επιχείρηση μέχρι την στιγμή της παράδοσής της στον πελάτη της και με ελάχιστο ποσοστό παραγγελιών που θα πρέπει να εκτελούνται π.χ. 96% σε εβδομαδιαία βάση για την περιοχή Αττικής και 92% για την επαρχία και τα νησιά,
- την φυσική διανομή των προϊόντων από τον πάροχο στους πελάτες σύμφωνα με εντολές που θα διαβιβάζονται από την επιχείρηση καθώς και την παράδοση επειγουσών παραγγελιών,
- την παραλαβή εκ μέρους του παρόχου από τους πελάτες της επιχείρησης των επιστρεφόμενων προϊόντων,
- και, τέλος, την παροχή υπηρεσιών πληροφορικής (πιθανώς on line) και στατιστικών στοιχείων μέσω σύνδεσης συστήματος Η/Υ, τερματικών κλπ

1.3.2 Χαρακτηριστικά προϊόντων προς διακίνηση

Σε επόμενο στάδιο προδιαγράφονται τα χαρακτηριστικά των προϊόντων προς διακίνηση, τα οποία θα πρέπει να λάβει υπόψη του ο υποψήφιος πάροχος για να σταθμίσει τις δυνατότητές του και να προβεί π.χ. σε δέσμευση της υφιστάμενης υποδομής του (χώροι στην αποθήκη), σε χρήση κατάλληλων αποθηκευτικών συστημάτων (με όλες τις σχετικές επενδύσεις), σε βελτιώσεις, επεκτάσεις ή και αλλαγές του μηχανογραφικού του

συστήματος, σε πιθανή εκπαίδευση προσωπικού, κλπ. Τέτοια χαρακτηριστικά θα πρέπει να είναι :

- Αριθμός Κωδικών (Ειδών - SKUs)
- Μικτό Βάρος Κιβωτίου, Διαστάσεις Κιβωτίου, Τεμάχια ανά Κιβώτιο (ανά κωδικό)
- Διακινούμενα Κιβώτια ετησίως
- Ποσοστιαία Κατανομή Κιβωτίων κάθε κωδικού επί του συνόλου των διακινούμενων κιβωτίων
- Δυνατότητα στοίβασης καθ' ύψος παλετών και αριθμός (ανά κωδικό)
- Διαστάσεις και Ύψος Παλετών (κιβώτια συν ξύλο παλέτας)
- Προτεινόμενο ύψος παλέτας (από την επιχείρηση)
- Κιβώτια ανά στρώση και αριθμός στρώσεων στην παλέτα ανά κωδικό
- Μέσος αριθμός κιβωτίων ανά παλέτα
- Αριθμός κωδικών με συλλογή τεμαχίων από κιβώτιο.
- Πατέντα παλετοποίησης (Pallet Patern) κιβωτίων ανά κωδικό (εάν απαιτείται), κ.α.

1.3.3 Παράμετροι του κυκλώματος εφοδιασμού

Σε τρίτη φάση θα πρέπει να αποτυπωθεί και να καθορισθεί πλέον η εφοδιαστική αλυσίδα με την καλύτερη δυνατή πρόβλεψη που θα συνοδεύει σε όλη του την διάρκεια το συμβόλαιο και να δεσμευθεί η επιχείρηση ότι οι παράμετροι που συνιστούν αυτήν την αλυσίδα στο όλο κύκλωμα δεν θα παρουσιάσουν σημαντικές αποκλίσεις. Τέτοιες παράμετροι μπορεί να είναι :

- Συνολικός Όγκος Διακίνησης σε παλέτες ή κυβικά μέτρα ή κιβώτια (τον χρόνο)

- Μέση Ποσότητα Παραλαβής και Ρυθμός Αφίξεων (ανά εβδομάδα ή ανά μήνα) π.χ. αριθμός παραλαμβανομένων κιβωτίων ανά εβδομάδα
- Τρόπος παραλαβής προϊόντων : Παλέτα ή Χύμα
- Μέσο διατηρούμενο απόθεμα σε παλέτες ή κυβικά μέτρα (συνεχές στοκ)
- Μέσος όρος εξερχόμενων παλετών ή χαρτοκιβωτίων ανά ημέρα
- Μέγιστος αριθμός εξερχόμενων χαρτοκιβωτίων ανά ημέρα
- Αριθμός σημείων διανομής (πελατών) ανά περιοχή
- Αριθμός παραδόσεων ανά περιοχή ανά έτος
- Αριθμός χ/τίων ανά κατηγορία αριθμού χ/κ. ανά παραγγελία και ανά περιοχή π.χ.: 1000 χ/κ. σε παραγγελίες 0-5 χ/κ., 2000 χ/κ. σε παραγγελίες 5-20 χ/κ., 5000 χ/κ. σε παραγγελίες 20-40 χ/κ., κλπ.
- Ετήσιος αριθμός παραγγελιών ανά κατηγορία αριθμού χ/κ. και ανά περιοχή π.χ.: 800 παραγγελίες με 0-5 χ/κ., 400 παραγγελίες με 5-20 χ/κ., 100 παραγγελίες με 20-40 χ/κ., κλπ.
- Ποσοστό παραγγελιών όπου εμφανίζεται συλλογή τεμαχίων μέσα από χ/κ. και συνεπώς απαιτείται συσκευασία τεμαχίων
- Συνολικός Χρόνος Εκτέλεσης Παραγγελίας σε ημέρες ή ώρες (Διοικητική Διεκπεραίωση, Προετοιμασία στην Αποθήκη και Διανομή)
- Αριθμός Επειγουσών Παραγγελιών (εάν πρέπει να υπάρχουν) ανά ημέρα
- Ποσοστό παραγγελιών που πρέπει να εκτελούνται μέσα σε προδιαγεγραμμένους χρόνους
- Χρόνος και ώρες παραγγελιοληψίας από τον πελάτη
- Όγκος και χρόνος συλλογής επιστρεφόμενων (εάν απαιτείται)

- Χρονοδιάγραμμα εργασιών
- Τρόπος σύνδεσης, επικοινωνίας και μετάδοσης παραγγελιών και στατιστικών στοιχείων μεταξύ παρόχου και επιχείρησης, κλπ.

Ακολουθώντας λοιπόν την παραπάνω πρακτική, που περιλαμβάνει τον καθορισμό των υπηρεσιών, τις προδιαγραφές των χαρακτηριστικών των προϊόντων και την αποτύπωση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι σχεδόν βέβαιο ότι για τον μεν πάροχο θα προκύψει ακριβέστερος και ευκολότερος ο προγραμματισμός των εργασιών του, η δε επιχείρηση θα μπορεί να εμπιστεύεται τον πάροχο στην επιτυχή εκτέλεση του έργου του (αφού θα είναι ενήμερος για κάθε σχετική λεπτομέρεια). Η απόδοση του παρόχου, εκτός του ότι επηρεάζει και την λειτουργία και άλλων τμημάτων της επιχείρησης, θα είναι και ο καθρέπτης της στους πελάτες της.

1.4 Έλεγχος και αξιολόγηση υπηρεσιών 3PL

Η χρήση third - party για υπηρεσίες logistics έχει αναπτυχθεί με ραγδαίους ρυθμούς τα τελευταία χρόνια. Οι λόγοι είναι πολλοί: μείωση του κόστους, αποφυγή επενδύσεων, αύξηση της παραγωγικότητας και της ευελιξίας, επικέντρωση σε κύριες διαδικασίες (core business processes), αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης του πελάτη, απλοποίηση των διαδικασιών logistics, μείωση προσωπικού, εκμετάλλευση συνεργιών.

Η χρήση third - party οδηγεί σε απλοποίηση πολλών διαδικασιών, όμως χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στην αξιολόγησή του και την παρακολούθηση - έλεγχό του. Δεν πρέπει να παραγνωρίζεται ότι ο 3PL provider έρχεται πολλές φορές σε επαφή με τον πελάτη συχνότερα από ότι η ίδια η εταιρεία.

Προκύπτουν επομένως διάφορα ερωτήματα: Πώς μπορεί να μετρηθεί η απόδοση του σημερινού συνεργάτη και να συγκριθεί με τις υπηρεσίες που παρέχουν οι υπόλοιποι; Και πώς μπορεί να ελεγχθεί η συμμόρφωση του ή όχι με τις προδιαγραφές που έχει θέσει η εταιρεία;

1.4.1 Προδιαγραφές Παρεχόμενων Υπηρεσιών

Προϋπόθεση για την σωστή λειτουργία της συνεργασίας ανάμεσα σε μια εταιρεία και έναν third - party είναι η διαμόρφωση κάποιων προδιαγραφών του έργου που θα ανατεθεί στον third - party και η παρακολούθηση τήρησής τους από την εταιρεία. Ποια είναι όμως τα πρότυπα - προδιαγραφές που πρέπει να ικανοποιεί ο συνεργάτης - third - party; Κάποιος θα έλεγε να διανέμει τα σωστά προϊόντα, στη σωστή ποσότητα, στην σωστή συσκευασία, στο σωστό χρόνο, στη σωστή κατάσταση στον πελάτη. Αλλά αυτό δεν είναι αρκετό. Πρέπει να εξειδικεύσουμε: Τί είναι σωστό; Ο πελάτης θα αποδεχθεί λίγο περισσότερο ή λίγο λιγότερο; Πόσο περισσότερο ή λιγότερο είναι αποδεκτό; Ποιός είναι ο σωστός χρόνος; Οκτώ το πρωί ακριβώς ή η παράδοση μπορεί να γίνει κατά τη διάρκεια όλου του πρωινού; Εάν η διανομή είναι μόνο από Τρίτη έως Πέμπτη, και παρέδωσες την Δευτέρα, δεν ακολούθησες τις προδιαγραφές, παρόλο που παρέδωσες μια ημέρα πριν. Επιπροσθέτως, μπορεί να επέφερες επιπλέον κόστος για να προετοιμάσεις την παραγγελία - για παράδειγμα με υπερωριακή απασχόληση. Εάν η πολιτική της εταιρείας είναι να απαντάς στο τηλέφωνο όχι αργότερα από το δεύτερο κτύπημα, να επεξεργάζεσαι την παραγγελία μέσα σε μία ώρα από την παραλαβή της, να αποστέλλεις κάθε παραγγελία αυθημερόν, τότε θα πρέπει να σιγουρευτείς ότι αυτό είναι πραγματοποιήσιμο. Έχεις αρκετές τηλεφωνικές γραμμές και αρκετούς ανθρώπους; Μπορεί πράγματι η αποθήκη να στείλει την παραγγελία

την ίδια ημέρα; Η παραγγελία για παράδειγμα μπορεί να είναι ένας Η/Υ που πρέπει να συναρμολογηθεί, να περάσει από ποιοτικό έλεγχο, να συσκευαστεί και να σημανθεί - ώστε ο χρόνος που υποσχέθηκες στον πελάτη αποδεικνύεται μη ρεαλιστικός.

Σήμερα τα εγχειρίδια με τις προδιαγραφές των διαδικασιών και οι εσωτερικοί έλεγχοι (audits) εφαρμόζονται στις διαδικασίες που αναπτύχθηκαν σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9000. Το εγχειρίδιο ποιότητας διασφαλίζει ότι η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών θα ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί. Η ύπαρξη ενός τέτοιου εγχειριδίου δεν διασφαλίζει από μόνη της την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Πρέπει οι αναφερόμενες διαδικασίες να ικανοποιούν τις απαιτήσεις της εταιρείας - συνεργάτη του third - party. Ο third - party επομένως θα πρέπει να έρθει σε συνεννόηση με τους πελάτες του και τους συνεργάτες του για το επίπεδο και τις προδιαγραφές των παρεχομένων υπηρεσιών πριν εφαρμοστεί κάποιο πρόγραμμα ποιότητας ή πριν την αναθεώρηση του ήδη υφιστάμενου εγχειριδίου. Οι προδιαγραφές των παρεχομένων υπηρεσιών θα πρέπει να αναλυθούν διεξοδικά από την εταιρεία - πελάτη σε συνεργασία με τον third – party, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

Οι προδιαγραφές των παρεχομένων υπηρεσιών θα πρέπει να είναι:

Διακριτές και εύκολα αναγνωρίσιμες: Οι προδιαγραφές πρέπει να περιγράφονται και να επεξηγούνται από την εταιρεία. Κάθε συνεργάτης του third - party έχει άλλες απαιτήσεις. Ο third - party θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις εξειδικευμένες απαιτήσεις του πελάτη - συνεργάτη και να υπάρχει δέσμευση για την ικανοποίησή τους.

Πραγματοποιήσιμες: Οι απαιτήσεις θα πρέπει να είναι λογικές. Η αποθήκη δεν μπορεί για παράδειγμα να λάβει μια παραγγελία στις 5 το απόγευμα, να την επεξεργαστεί, συλλέξει,

συσκευάσει και το φορτηγό να την διανέμει την επόμενη μέρα στις 8 το πρωί στην Αλεξανδρούπολη.

Μετρήσιμες: Οι δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης των παρεχομένων υπηρεσιών (KPI's) πρέπει να είναι απλοί, να μετρούν ό,τι είναι βασικό για την όλη λειτουργία. Οι δείκτες πρέπει να είναι σε τέτοια μορφή που να μπορούν να εκφραστούν με νούμερα. Για παράδειγμα, δείκτες μέτρησης της ημερήσιας δραστηριότητας (γραμμές, παλέτες ή παραγγελίες που συλλέχθηκαν), ελλείψεις, λάθη, ζημιές, κλπ. Θα πρέπει να κατανοηθεί ότι κάποιες βελτιώσεις στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών μπορεί να επιφέρουν αύξηση του κόστους.

Συνεπείς: Οι χωρίς προγραμματισμό αλλαγές των προδιαγραφών μπορεί να έχουν ως συνέπεια σύγχυση και λάθη. Για παράδειγμα, τυχόν αλλαγή στις ώρες διανομής απαιτεί επαναπρογραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού και φορτηγών – ίσως ακόμα και αναχωροταξία και αλλαγή στα αποθέματα. Αλλαγή στις προδιαγραφές που τίθενται στον third - party θα πρέπει να γίνονται μετά από συμφωνία για τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι προδιαγραφές θα μπορούν να ικανοποιηθούν.

1.4.2 Δείκτες ελέγχου 3PL (KPI's - Key Performance Indicators)

Η ύπαρξη όμως κάποιων προδιαγραφών δεν εξασφαλίζει και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Απαιτείται διαρκής παρακολούθηση και έλεγχος των λειτουργιών από την εταιρεία. Με ποιον τρόπο όμως μπορεί να ελεγχθούν οι υπηρεσίες ενός third - party και πώς μπορεί να αξιολογηθούν; Ενδεικτικοί τομείς που παράγουν

χρήσιμα και μετρήσιμα στοιχεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για μέτρηση των παρεχομένων υπηρεσιών και σύγκριση με στοιχεία benchmarking περιλαμβάνουν:

Εκμετάλλευση χώρου: Ο χώρος που ενοικιάστηκε ή συμφωνήθηκε προς το χώρο που χρησιμοποιήθηκε.

Πληρότητα παραγγελίας: Ο αριθμός γραμμών παραγγελιών που εκτελέστηκαν προς τον συνολικό αριθμό γραμμών, ο αριθμός των παραγγελιών που εκτελέστηκαν πλήρως προς τον συνολικό αριθμό παραγγελιών, κλπ.

Συλλογή παραγγελιών: Οι γραμμές, κιβώτια, παλέτες που συλλέχθηκαν, αποκλίσεις και λάθη συλλογής παραγγελιών κ.ο.κ.

Εκτέλεση παραγγελιών Cross - Docking: Οι παραγγελίες Cross - Docking που εκτελέστηκαν εγκαίρως προς τον αριθμό των παραγγελιών Cross - Docking που εκτελέστηκαν με καθυστέρηση.

Ακρίβεια αποθεμάτων: Το λογιστικό απόθεμα προς τις διαφορές (θετικές ή αρνητικές).

Διακινούμενος όγκος: Μονάδες αποθήκευσης, παλέτες, κιβώτια, κιλά, SKU' s που χειρίστηκαν - διακινήθηκαν.

Διανομή: Αριθμός δρομολογίων, κόστος ανά παραγγελία, κόστος ανά κιβώτιο, καθυστερήσεις διανομής παραγγελίας, κλπ.

Λάθη και ζημιές: Λάθη και ζημιές κατά την αποθήκευση, την εκτέλεση παραγγελιών και την διανομή.

1.4.3 Έλεγχος των δραστηριοτήτων σε καθημερινή βάση

Για να διασφαλιστεί η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές της εταιρείας - συνεργάτη, ο third - party θα πρέπει να παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες. Οι πληροφορίες που πρέπει να συλλέγονται για την αξιολόγηση και τον έλεγχο του third - party μπορούν να τηρούνται σε ένα Αρχείο Ημερήσιας Δραστηριότητας το οποίο καταγράφει όλες τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα.

Το Αρχείο Ημερήσιας Δραστηριότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για οποιαδήποτε επεξεργασία για εξαγωγή δεικτών ελέγχου. Οι πληροφορίες που πρέπει να περιλαμβάνονται σε ένα τέτοιο αρχείο, οι οποίες αφορούν όλες τις παραλαβές, αποστολές και μεταφορές σε άλλες αποθήκες ή περιοχές, παρουσιάζονται παρακάτω:

Αρχείο Ημερήσιας Δραστηριότητας Third Party:

- Παραλαβές - εισαγωγές στην αποθήκη
- Εκτελεσθείσες παραγγελίες - αποστολές από την αποθήκη
- Επείγουσες παραγγελίες
- Παραγγελίες που δεν εκτελέστηκαν ακριβώς - λόγοι
- Αριθμός μονάδων αποθήκευσης, παλετών, κιβωτίων, τεμαχίων
- Ελλείψεις
- Επιστροφές προς προμηθευτές
- Επιστροφές από πελάτες
- Λάθη και ζημιές κατά την μεταφορά
- Ατυχήματα ή ζημιές που προκλήθηκαν στην αποθήκη
- Άλλα γεγονότα ή στοιχεία

1.4.4 Αξιολόγηση 3PL : Μεθοδολογία και κριτήρια

Εκτός του καθημερινού και περιοδικού ελέγχου, μπορεί να γίνεται και ένας ετήσιος έλεγχος και αξιολόγηση (audit) της συνολικής απόδοσης του third - party. Ο έλεγχος αυτός

μπορεί να οδηγήσει σε συνεννόηση ανάμεσα στα δύο μέρη για την εξεύρεση τρόπου βελτίωσης της απόδοσης ή διόρθωσης κάποιων προβλημάτων.

Ο έλεγχος αυτός μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τη μέτρηση της απόδοσης του third - party και την σύγκρισή του με στοιχεία benchmarking σχετικά με τις υπόλοιπες εταιρείες. Ποιους τομείς όμως πρέπει να εξετάζει ένα τέτοιο audit και με ποια κριτήρια - δείκτες μπορεί να γίνει η σύγκριση ανάμεσα σε διάφορους logistics providers;

Οι κύριοι τομείς και τα επιμέρους σημεία που πρέπει να εξετασθούν - κατά την αξιολόγηση των διαφόρων εταιρειών third - party παρουσιάζονται παρακάτω. Οι δείκτες που θα πρέπει να διαμορφωθούν θα πρέπει να ικανοποιούν τα επτά κριτήρια για αποτελεσματική μέτρηση της απόδοσης μιας λειτουργίας:

- **Εγκυρότητα:** Πρέπει να αντανakλούν πραγματικές απαιτήσεις του πελάτη ή πραγματική παραγωγικότητα.
- **Κάλυψη:** Πρέπει να ανιχνεύουν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία.
- **Συγκρισιμότητα:** Πρέπει να μετρούν συγκρίσιμα μεγέθη.
- **Πληρότητα:** Πρέπει να μετρούν όλους τους χρησιμοποιούμενους πόρους.
- **Χρησιμότητα:** Πρέπει να οδηγούν σε δράση.
- **Συμβατότητα:** Πρέπει να είναι συμβατοί με τα υπάρχοντα δεδομένα και την ροή της πληροφορίας.
- **Σκοπιμότητα:** Τα πιθανά οφέλη που θα προκύψουν από την τήρησή τους πρέπει να δικαιολογούν το κόστος μέτρησής τους.

1.4.5 Κόστος Παροχής Υπηρεσιών 3PL

Ένα από τα βασικά κριτήρια αξιολόγησης του third - party είναι η τιμή των παρεχόμενων υπηρεσιών. Όμως πέραν της τιμής πρέπει να αξιολογηθεί και η δομή του κόστους που έχει. Σκοπός ο έλεγχος και η μείωση του συνολικού κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Κάθε δραστηριότητα που τιμολογείται θα πρέπει να έχει προηγουμένως κοστολογηθεί. Όμως η τιμολόγηση των υπηρεσιών του third - party είναι αποτέλεσμα τριών παραγόντων:

Πρώτον, περιλαμβάνει χαρακτηριστικά μοναδικά για κάθε αποθήκη. Περιλαμβάνει την γεωγραφική θέση, την ηλικία των εγκαταστάσεων και εξοπλισμού, το επίπεδο συντήρησης, τον τρόπο χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων, το λειτουργικό κόστος, το προσωπικό και την εξειδίκευσή του, τις ικανότητες διοίκησης.

Δεύτερον, εξαρτάται από τις απαιτήσεις της εταιρείας - πελάτη, που περιλαμβάνει τον τύπο των υπηρεσιών, τον διακινούμενο όγκο και ποσότητα των προϊόντων που προσφέρονται για αποθήκευση.

Ο τρίτος παράγοντας είναι το κατά πόσον ο third - party ακολουθεί επιθετική ή αμυντική πολιτική τιμών. Αυτό εξαρτάται από την φύση του ανταγωνισμού, την παρούσα και προβλεπόμενη πληρότητα των εγκαταστάσεων και την θέση της εταιρείας για την οποία τιμολογεί τις υπηρεσίες της - εάν είναι νέος ή ήδη υφιστάμενος πελάτης.

Για να πάρουν σωστές αποφάσεις οι εταιρείες που χρησιμοποιούν ή σκοπεύουν να χρησιμοποιήσουν third - party για παροχή υπηρεσιών logistics, πρέπει να κατανοήσουν την δομή του κόστους του third - party και την πολιτική τιμολόγησης που αυτός ακολουθεί. Για παράδειγμα, συγκρίνοντας δύο αποθήκες, μερικοί μπορεί να θεωρήσουν ότι μια καινούρια

αποθήκη είναι καλύτερη από μια παλαιότερη. Όμως οι αποσβέσεις της καινούριας αποθήκης επιβαρύνουν το κόστος, χωρίς απαραίτητα να παρέχει καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες.

Στο δυναμικό περιβάλλον των logistics και ειδικά όσον αφορά τις διαδικασίες αποθήκευσης, είναι βασικό να συνδεθούν οι διαδικασίες με το κόστος που προκαλούν. Για τον σκοπό αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μεθοδολογία Activity Based Costing (ABC), η οποία βασίζεται στις εξής αρχές:

- Κάθε λειτουργία αποτελείται από μια σειρά δραστηριοτήτων
- Κάθε δραστηριότητα απορροφά διακριτές και μετρήσιμες ποσότητες πόρων
- Κάθε παραγγελία του πελάτη συνεπάγεται την εφαρμογή μιας σειράς δραστηριοτήτων
- Το σύνολο των δραστηριοτήτων προσδιορίζουν το σύνολο των πόρων που αναλώθηκαν από την λειτουργία
- Το σύνολο των πόρων που αναλώθηκαν είναι η οικονομική βάση για την τιμολόγηση των παρεχομένων υπηρεσιών

Η μεθοδολογία Activity Based Costing παρέχει αντιπροσωπευτικά κόστη και δίνει την δυνατότητα ορθής τιμολόγησης. Μια εταιρεία όμως δεν πρέπει να έχει ως σκοπό την συνεχή μείωση των κερδών του third - party που συνεργάζεται, αλλά τη μείωση του κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η κατανόηση της δομής του κόστους του συνεργάτη / third - party δεν πρέπει να χρησιμοποιηθεί για την μείωση των κερδών του, αλλά για την ανίχνευση των ασθενών σημείων που απαιτούν αναδιοργάνωση με σκοπό την μείωση του κόστους.

Κεφάλαιο 2

2.1 Activity Based Costing

Η κοστολόγηση ABC έχει ως αντικείμενο τον αποτελεσματικότερο έλεγχο και διαχείριση του συνολικού κόστους μίας εταιρείας με την χρήση σύγχρονων τεχνικών και μεθοδολογιών (Activity Based Costing). Μέσω του ορθού ελέγχου παρακολούθησης και επιμερισμού του συνολικού κόστους της εταιρείας καθίσταται δυνατή η πιο ορθολογική κοστολόγηση προϊόντων, πελατών και υπηρεσιών.

Αιχμή του δόρατος μίας μελέτης ABC αποτελεί η υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων διαχείρισης και ελέγχου του κόστους όπως η Κοστολόγηση Βασισμένη σε Διαδικασίες (Activity Based Costing). Η μεθοδολογία Activity Based Costing (ABC) χρονολογείται στις αρχές της δεκαετίας του '90 σε ερευνητικό αρχικά επίπεδο και θεωρείται σήμερα σε όλο τον κόσμο σαν η πλέον αξιόπιστη και αποτελεσματική για την κοστολόγηση και διαχείριση των διαδικασιών κάθε επιχείρησης, αποτελώντας ένα αξιόπιστο εργαλείο για την τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων. Τα συστήματα ABC αναγνωρίζονται σαν η πλέον σύγχρονη (state of the art) τεχνική ελέγχου του κόστους βρίσκοντας εφαρμογή σε ευρύτατο φάσμα δραστηριοτήτων - επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο.

Τα αποτελέσματα μιας τέτοιας μελέτης μπορούν να τροφοδοτήσουν ένα νέο μηχανογραφικό σύστημα μιας εταιρείας με τα απαραίτητα δεδομένα (data) εισόδου, με στόχο την εξαγωγή και βέλτιστη αξιοποίηση των αντίστοιχων αποτελεσμάτων ελέγχου του κόστους. Στόχος η μεγιστοποίηση της κερδοφορίας της επιχείρησης τόσο σε βραχυπρόθεσμο (short term) όσο και μακροπρόθεσμο επίπεδο.

Η μεθοδολογία Activity Based Costing αφορά στον υπολογισμό και έλεγχο του κόστους των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στην κάθε επιχείρηση και μέσω αυτών στον επιμερισμό του κόστους στα προϊόντα και στους πελάτες (cost objects). Σχετίζεται αποκλειστικά με τα overheads, ενώ τα άμεσα κόστη υπολογίζονται και εκχωρούνται όπως και με τις παραδοσιακές μεθόδους. Στους στόχους ενός έργου ABC ανήκει ουσιαστικά η συστηματική και ορθολογικότερη παρακολούθηση και ο έλεγχος των διαφόρων στοιχείων κόστους που απορροφά η επιχείρηση κατά την δραστηριοποίησή της. Με την ολοκλήρωση της μελέτης είναι δυνατή η παροχή της απαιτούμενης πληροφόρησης στην Διοίκηση για την λήψη αποφάσεων αναδιοργάνωσης προς την κατεύθυνση αύξησης της κερδοφορίας της επιχείρησης και αποδοτικότερης λειτουργίας.

2.2 Συστήματα ελέγχου κόστους διαδικασιών ABC

2.2.1 Αποδοτικότητα

Κάθε εταιρεία χάνει χρήματα από μερικούς πελάτες της ή / και από μερικά προϊόντα της. Ο περίφημος κανόνας του 80/20 λέει ότι το 20% των καλύτερων πελατών και προϊόντων/ υπηρεσιών μπορεί να δημιουργήσει μέχρι και το 80% των κερδών της. Η εμπειρία πρότεινε να διορθωθεί ο κανόνας και να γίνει 80/20/30, για να δείχνει ότι το 20% των καλύτερων πελατών δημιουργεί το 80% των κερδών της εταιρείας, τα μισά από τα οποία χάνονται εξυπηρετώντας το 30% των λιγότερο αποδοτικών πελατών. Έμμεσα συνάγεται ότι μία εταιρεία μπορεί να βελτιώσει τα κέρδη της 'διώχνοντας' τους χειρότερους πελάτες της. Να προβεί σε 'απο-πελατοποίηση', όταν πρόκειται για πελάτες ή / και 'απο-προϊοντοποίηση' όταν πρόκειται για προϊόντα.

Επίσης τα περισσότερα κέρδη δεν τα φέρνουν κατ' ανάγκη οι μεγαλύτεροι πελάτες της εταιρείας. Οι μεγαλύτεροι πελάτες απαιτούν σημαντική εξυπηρέτηση και επιτυγχάνουν τις μεγαλύτερες εκπτώσεις, μειώνοντας έτσι το ύψος των κερδών της εταιρείας. Οι μικρότεροι πελάτες καταβάλλουν ολόκληρη την τιμή και απαιτούν την μικρότερη εξυπηρέτηση, αλλά το κόστος συναλλαγής με τους μικρούς πελάτες μειώνει την αποδοτικότητά τους. Οι μεσαίου μεγέθους πελάτες απαιτούν καλή εξυπηρέτηση, πληρώνουν σχεδόν ακέραια την τιμή και συχνά είναι πιο αποδοτικοί (κερδοφόροι). Το γεγονός αυτό μπορεί να εξηγήσει γιατί πολλές μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες άλλοτε στόχευαν μόνο σε μεγάλους πελάτες, τώρα εισβάλλουν και στη μεσαίου μεγέθους αγορά. Μία εταιρεία δηλαδή δεν μπορεί και (ίσως) δεν πρέπει να επιδιώκει να προσελκύσει και να ικανοποιήσει όλους τους πελάτες παρά μόνο τους αποδοτικούς. “Αποδοτικός πελάτης είναι ένα άτομο, νοικοκυριό ή εταιρεία, που στην πορεία του χρόνου δημιουργεί μία ροή εσόδων, η οποία υπερβαίνει κατά ένα αποδεκτό ποσό την ροή κόστους που επωμίζεται η εταιρεία για να τον προσελκύσει, να του πωλήσει και να τον εξυπηρετήσει.”

Δηλαδή, η έμφαση δίδεται στην εφ' όρου ζωής ροή εσόδων και κόστους, και όχι στα κέρδη που προκύπτουν από μία συγκεκριμένη συναλλαγή.

2.2.2 Διαδικασίες

Μία επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τους στόχους της περί κερδοφορίας μέσω άσκησης διοίκησης και σύνδεσης των δραστηριοτήτων της. Το έργο μίας επιχείρησης υλοποιείται παραδοσιακά στα διάφορα τμήματα. Όμως η οργάνωση των τμημάτων θέτει μερικά προβλήματα. Τα τμήματα λειτουργούν κυρίως για την μεγιστοποίηση των αντικειμενικών

τους στόχων, που δεν είναι κατ' ανάγκη και οι αντικειμενικοί στόχοι της εταιρείας. Μερικές φορές τα τμήματα τα χωρίζουν 'στεγανά'. Συνήθως ανάμεσα στα τμήματα υπάρχει μία συνεργασία κατά πολύ κατώτερη του ιδανικού. Το έργο της επιχείρησης επιβραδύνεται και τα σχέδια μεταβάλλονται καθώς περνούν από το ένα τμήμα στο άλλο.

Οι επιχειρήσεις με υψηλή αποδοτικότητα εστιάζουν όλο και περισσότερο την προσοχή τους στην ανάγκη άσκησης διοίκησης στις κεντρικές επιχειρηματικές διαδικασίες. Οι εταιρείες αναδιαμορφώνουν την ροή έργου και συγκροτούν διατμηματικές ομάδες υπεύθυνες για την κάθε διαδικασία. Οι επιχειρήσεις που τελικά διακρίνονται είναι εκείνες που επιτυγχάνουν άριστες ικανότητες στην διοίκηση κεντρικών επιχειρηματικών διαδικασιών.

2.2.3 Πόροι

Για την υλοποίηση των διαδικασιών μία επιχείρηση χρειάζεται πόρους, δηλαδή εργατική δύναμη, υλικά, μηχανήματα, πληροφορίες, ενέργεια, κ.α. Οι πόροι αυτοί μπορούν να είναι ιδιόκτητοι, να εξασφαλισθούν με χρηματοδοτική μίσθωση ή να ενοικιασθούν. Οι επιχειρήσεις διαπιστώνουν ότι μερικοί πόροι που έχουν υπό τον έλεγχό τους δεν αποδίδουν εξίσου καλά όσο οι άλλοι. Σήμερα πολλές επιχειρήσεις έχουν αποφασίσει να περιορίσουν ή ακόμα και να διακόψουν πολλούς μη κερδοφόρους πόρους, σχετικά λιγότερο κρίσιμους πόρους από κάποιους άλλους, εάν μπορούν να τους προμηθευτούν σε χαμηλότερο κόστος από κάπου εκτός της εταιρείας.

Ο σκοπός του προσδιορισμού των στρατηγικών τομέων δραστηριότητας μίας επιχείρησης είναι να καθοριστούν οι ξεχωριστές στρατηγικές και να κατανεμηθούν τα κατάλληλα

χρηματικά κεφάλαια. Τα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης γνωρίζουν ότι το ‘χαρτοφυλάκιο’ των δραστηριοτήτων τους συνήθως περικλείει ένα πλήθος δραστηριοτήτων που ‘εξασφάλιζαν ή / και εξασφαλίζουν το ψωμί τους’ σήμερα. Ποιες όμως είναι οι δραστηριότητες που θα το εξασφαλίσουν και αύριο; Κανείς δεν επιτρέπεται να βασίζεται πλέον σε εντυπώσεις. Η διοίκηση της εταιρείας χρειάζεται αναλυτικά εργαλεία για την ταξινόμηση των δραστηριοτήτων της με βάση τις δυνατότητες δημιουργίας επιπλέον κερδών από εξοικονομήσεις. Ένα από τα πιο σύγχρονα μοντέλα ελέγχου του κόστους διαδικασιών είναι το Activity Based Costing.

Το Activity Based Costing αναπτύχθηκε αρχικά για να λύσει το πρόβλημα, το οποίο πολλοί managers μπορούσαν να αντιληφθούν μέσα από την εμπειρία τους, αλλά δεν μπορούσαν να το αποδείξουν μέσα από τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης. Σήμερα τα συστήματα ABC αναγνωρίζονται σαν η πλέον σύγχρονη (state-of-the-art) τεχνική ελέγχου του κόστους βρίσκοντας εφαρμογή σε ευρύτατο φάσμα δραστηριοτήτων - επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο.

2.3 Βασικά Πλεονεκτήματα της μεθόδου ABC

Τα βασικά πλεονεκτήματα της μεθοδολογίας ABC είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Πιο ακριβής και ορθολογικός υπολογισμός του κόστους των προϊόντων/ υπηρεσιών σε σχέση με τα παραδοσιακά συστήματα.
- ✓ Βελτιωμένη αντίληψη των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στην επιχείρηση και του κόστους αυτών.

- ✓ Βελτιωμένος και πιο αποδοτικός έλεγχος με στόχο την μείωση των overheads μέσω της σύνδεσης τους με τις δραστηριότητες (activities) που προκαλούν τα κόστη.
- ✓ Εκτίμηση του κόστους κάθε δραστηριότητας με στόχο την πιο αποτελεσματική λήψη μέτρων παρέμβασης (Re-engineering) μέσω της εκτίμησης του αναμενόμενου οφέλους. Με τον τρόπο αυτό είναι εύκολος ο υπολογισμός ή προϋπολογισμός των επιπτώσεων, θετικών ή αρνητικών, που θα προκύψουν από μία δεδομένη παρέμβαση. Υποστηρίζονται επομένως αναλύσεις του τύπου what-if, κάτι που είναι ιδιαίτερα επιθυμητό για την Διοίκηση κατά τη λήψη των σχετικών αποφάσεων.
- ✓ Σύγκριση της απόδοσης κάθε δραστηριότητας με τις υψηλότερες αντίστοιχες του κλάδου μέσω δεικτών (benchmarking).
- ✓ Επανασχεδιασμός του κυκλώματος προϊόντων/υπηρεσιών - πελατών.
- ✓ Τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων σχετικά με την ανάθεση μέρους των δραστηριοτήτων σε τρίτους (outsourcing), στην περίπτωση βέβαια που αυτό θα αποφέρει κέρδη (π.χ. αποθήκευση μέσω συνεργατών, αντιπρόσωποι για παραγγελιοληψία, κα.)
- ✓ Αναλυτικός υπολογισμός P/L σε επίπεδο προϊόντος και πελάτη με ανάλυση των συνιστωσών αυτού (drill down).
- ✓ Βελτιωμένη τιμολογιακή και εκπτώτικη πολιτική με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με ταυτόχρονη γνώση του αντίστοιχου κόστους - οφέλους.
- ✓ Αποδοτικότερη συνεργασία των επιχειρησιακών τμημάτων και του Οικονομικού Τμήματος της επιχείρησης.

Για όλους αυτούς τους λόγους η υλοποίηση ενός ABC συστήματος σε μια επιχείρηση παρέχει ένα πραγματικό εργαλείο στα χέρια της Διοίκησης, τόσο στον έλεγχο και περιορισμό του κόστους, όσο και στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

2.4 Στόχοι της μεθόδου ABC

Ο σχεδιασμός γίνεται με βάση τις αρχές του Activity Based Costing και των σύγχρονων αντιλήψεων και τάσεων που επικρατούν στην κοστολόγηση επιχειρήσεων. Με την ολοκλήρωση ενός τέτοιου έργου και την εφαρμογή της μεθοδολογίας ABC θα δίνονται πολύτιμες δυνατότητες στην επιχείρηση, που τα κλασικά συστήματα κοστολόγησης αδυνατούν να παράσχουν. Πιο συγκεκριμένα, μία επιχείρηση θα έχει τις ακόλουθες δυνατότητες:

⇒ Κοστολόγηση δραστηριοτήτων (activities) με ταυτόχρονο υπολογισμό δεικτών απόδοσης αυτών και σύγκριση με τους αντίστοιχους βέλτιστους του χώρου (benchmarking).

⇒ Υποστήριξη στην λήψη αποφάσεων παρεμβάσεων στον τρόπο εκτέλεσης των δραστηριοτήτων μέσω άμεσου προϋπολογισμού του αντίστοιχου κόστους -οφέλους (what-if analysis).

⇒ Ορθολογικότερη απόδοση κόστους (κοστολόγηση) στα προϊόντα και στους πελάτες άμεσα σχετιζόμενα με ό,τι δημιουργεί το κόστος και όχι αυθαίρετα ή έστω με μικρή προσέγγιση (π.χ. με βάση τις πωλήσεις).

⇒ Υποστήριξη λήψης αποφάσεων τιμολογιακής και εκπτωτικής πολιτικής.

⇒ Ολοκληρωμένο σύστημα Budgeting και ελέγχου αποκλίσεων-Budgetary Control (εσόδων, εξόδων, κερδοφορίας, κλπ.) βασισμένο σε αιτιολογημένες και συνδεδεμένες προβλέψεις σχετικά με τα επίπεδα δραστηριότητας.

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

2.5 Περιγραφή της μεθόδου ABC

Η προσέγγιση ενός έργου ABC διέπεται από την έννοια και τις αρχές του Management Accounting, δηλαδή αφορά στον υπολογισμό και έλεγχο του κόστους με στόχο την διοίκηση και βέλτιστη διαχείριση των διατιθέμενων πόρων, σε αντίθεση με το Bookkeeping, που απλώς καλύπτει τις ανάγκες και απαιτήσεις του Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων. Η ανωτέρω πρακτική είναι ευρέως υιοθετημένη από πλήθος επιχειρήσεων του εξωτερικού κυρίως, αλλά και από θυγατρικές πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Η ανάπτυξη του συστήματος ABC εξασφαλίζει τον έλεγχο και περιορισμό του κόστους όσο αυτό είναι δυνατό, υποστηρίζοντας την επιχείρηση στην προσπάθειά της για την βελτίωση της θέσης της στην ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά που δραστηριοποιείται.

Παράλληλα με βάση μία συγκεκριμένη μεθοδολογία, το σύστημα κοστολόγησης θα αποτελέσει και την βάση αποφάσεων ανασχεδιασμού (διαδικασιών, δικτύων,

αρμοδιοτήτων, κλπ.) που βασίζονται σε μέγιστο βαθμό στον υπολογισμό της κερδοφορίας (P/L matrix) διαφορετικών επιπέδων, όπως προϊόντα, πελάτες, ομάδες προϊόντων, ομάδες πελατών, πωλητές, κανάλια διανομής. Ταυτόχρονα είναι δυνατός ο ακριβέστερος υπολογισμός του κόστους των διαφόρων δραστηριοτήτων.

Με τον τρόπο αυτό είναι εύκολος ο υπολογισμός ή προϋπολογισμός των επιπτώσεων θετικών ή αρνητικών που θα προκύψουν από μια δεδομένη παρέμβαση. Υποστηρίζονται, επομένως, αναλύσεις του τύπου what-if, κάτι που είναι ιδιαίτερα επιθυμητό για την Διοίκηση κατά την λήψη των σχετικών αποφάσεων. Παράλληλα, είναι δυνατή η τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων σχετικά με την ανάθεση μέρους των δραστηριοτήτων σε τρίτους στην περίπτωση που αυτό επιφέρει κέρδη.

Για την ακριβέστερη και συστηματικότερη παρακολούθηση, ανάλυση και έλεγχο του συνολικού κόστους της επιχείρησης, γίνεται επίσης μία αναγνώριση - οριοθέτηση των διαδικασιών (Processes) καλύπτοντας το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και σύμφωνα με τις πλέον σύγχρονες αντιλήψεις και πρακτικές οργάνωσης. Πρόκειται για διαδικασίες που διασχίζουν κάθετα τις λειτουργίες (Functions) μιας παραδοσιακής οργανωτικής δομής και είναι ουσιαστικά σύνολα δραστηριοτήτων (Activities) που έχουν στενή σχέση μεταξύ τους και κάνουν χρήση κοινών πόρων (Resources) προκειμένου για την εκτέλεσή τους.

Τα ανωτέρω δεν είναι δυνατό να επιτευχθούν χωρίς την υποστήριξη και την εκμετάλλευση της σύγχρονης τεχνολογίας της Πληροφορικής. Οι δομές των δεδομένων που απαιτούνται και οι μεθοδολογίες που προτείνονται σχεδιάζονται με γνώμονα την κατά το δυνατό μικρότερη εξάρτηση από τον ανθρώπινο παράγοντα μέσω της αυτοματοποιημένης

καταγραφής, συλλογής και επεξεργασίας των διαφόρων δεδομένων χωρίς την ανάγκη εισαγωγής μεγάλου όγκου δεδομένων από το προσωπικό. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται όσο είναι δυνατή η εκμετάλλευση των αποτελεσμάτων των προσπαθειών και του αντίστοιχου κόστους επένδυσης σε εξοπλισμό και σε ανθρώπινη εργασία στελεχών.

Για τους παραπάνω λόγους ένα τέτοιο έργο θεωρείται από πλήθος στελεχών επιχειρήσεων θεμελιώδες, αφού μπορεί να συνεισφέρει στην αναδιοργάνωση (Re-engineering) μίας επιχείρησης με στόχο την αύξηση της κερδοφορίας της σε βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βάση. Αξίζει να αναφέρουμε ότι σε αναλόγου μεγέθους επιχειρήσεις της Ελλάδας και του εξωτερικού, στις οποίες εφαρμόστηκαν παρόμοια συστήματα ABC, προέκυψαν εκπληκτικά αποτελέσματα: τα συστήματα ABC αποτέλεσαν πραγματικά μία πλήρη κοστολογική ακτινογραφία της επιχείρησης.

2.6 Βασικές αρχές συστημάτων Activity Based Costing

Τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης εμφανίστηκαν στις αρχές του 20^{ου} αιώνα με στόχο να υπολογίσουν το κόστος των αποθηκευμένων προϊόντων για λόγους Financial Reporting. Μέσω των συστημάτων αυτών αρχικά εκχωρούνται τα άμεσα κόστη στα προϊόντα (όπως άμεσα εργατικά παραγωγής, κόστος Α' υλών, κλπ.). Στην συνέχεια τα γενικά έξοδα (overheads), όπως έξοδα διοίκησης, έμμεσα εργατικά, κλπ., μεταφέρονται άμεσα ή έμμεσα σε συγκεκριμένα κέντρα κόστους. Πιο συγκεκριμένα, τα έμμεσα κόστη των κέντρων κόστους είναι όσα δεν μπορούν να εκχωρηθούν άμεσα (όπως έξοδα θέρμανσης κάποιου τμήματος) και απαιτείται κάποιος επιμερισμός του αντίστοιχου

συνολικού κόστους (π.χ. σύνολο εξόδων θέρμανσης) στα επιμέρους κέντρα κόστους με κάποια κλειδιά επιμερισμού, π.χ. εμβαδόν που καταλαμβάνει το τμήμα ή αυθαίρετα. Τέλος, το συνολικό κόστος (overheads) κάθε κέντρου κόστους μοιράζεται στα προϊόντα μέσω κάποιων συντελεστών - ποσοστών απορρόφησης. Οι συντελεστές αυτοί συνήθως υπολογίζονται με βάση τα άμεσα εργατικά (direct labour), τις πωλήσεις του προϊόντος ή με κάποιο παρόμοιο μέγεθος.

Η παραδοσιακή μέθοδος κοστολόγησης που περιγράφηκε παραπάνω, εξακολουθεί να διατηρείται στα σύγχρονα συστήματα, σε ότι αφορά στον χειρισμό και έλεγχο του άμεσου κόστους σε πολύ μεγάλο βαθμό. Η διαφορά τους σε σχέση με τα συστήματα ABC έγκειται στον υπολογισμό και έλεγχο των overheads. Τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης αναπτύχθηκαν και βρήκαν τεράστια εφαρμογή κατά το παρελθόν, δεδομένου ότι τα άμεσα κόστη αφορούσαν στο μέγιστο ποσοστό του συνολικού κόστους κάθε επιχείρησης και επομένως, η έστω αυθαίρετη ή μη ορθολογική κατανομή των περιορισμένων overheads στα προϊόντα ελάχιστα επηρέαζε το συνολικό αποτέλεσμα. Φυσικά τα συστήματα αυτά ήταν πολύ εύκολα στην χρήση και συντήρησή τους, λόγω της απλότητάς τους. Με την εξέλιξη της τεχνολογίας και την εισαγωγή πιο αυτοματοποιημένων μηχανών, την απασχόληση του προσωπικού σε ποικίλες δραστηριότητες και γενικότερα την μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων, μειώθηκαν τα άμεσα κόστη (π.χ. άμεσα εργατικά) σαν ποσοστό του συνόλου του κόστους της επιχείρησης με ταυτόχρονη ποσοστιαία αύξηση των overheads. Έτσι έγινε σταδιακά σαφής η ανάγκη για πιο σωστό χειρισμό και έλεγχο των overheads σε σχέση με το παρελθόν.

Ένας βασικός περιορισμός των παραδοσιακών συστημάτων κοστολόγησης είναι το γεγονός ότι ο επιμερισμός του κόστους στα προϊόντα γίνεται με βάση το μέγεθος (π.χ.

τζίρος, άμεσα εργατικά, κλπ.) κάθε προϊόντος (volume-related costing). Το πρόβλημα αυτών των συστημάτων είναι ότι με τον τρόπο αυτό θεωρούν ότι η κατανάλωση των πόρων από κάθε προϊόν είναι απλά ανάλογη των άμεσων εργατικών ή κάποιου άλλου μεγέθους, που καμία σχέση δεν έχει με την πραγματική αιτία απορρόφησης αυτών των πόρων. Τα προβλήματα μη ορθής κοστολόγησης προϊόντων/υπηρεσιών γίνονται πιο φανερά και έντονα καθώς η γκάμα προϊόντων μεγαλώνει σε σχέση με την περιορισμένη γκάμα του παρελθόντος. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς διαδραματίζει επίσης σημαντικότατο ρόλο στην αναγκαιότητα κατάργησης των παραδοσιακών συστημάτων κοστολόγησης. Πλήθος δραστηριοτήτων που δεν έχουν σχέση με τα άμεσα εργατικά ή τις πωλήσεις έχουν αρχίσει πλέον να απορροφούν σημαντικά κόστη overheads και απαιτείται πιο ορθολογικός υπολογισμός και έλεγχός τους.

Εκτός των ανωτέρω περιορισμών των παραδοσιακών συστημάτων κοστολόγησης, θα πρέπει να αναφερθεί το ότι δεν είναι δυνατός ο υπολογισμός του κόστους των δραστηριοτήτων και ενεργειών που γίνονται μέσα στην επιχείρηση. Έτσι ακολούθως δεν είναι δυνατή η λήψη αποφάσεων παρεμβάσεων επί των διαδικασιών με επίγνωση του κόστους / οφέλους από κάθε απόφαση. Επίσης με τα παραδοσιακά συστήματα είναι πολύ δύσκολη η αναγνώριση του κόστους που οφείλεται σε κάποιο πελάτη ανεξαρτήτως των προϊόντων (π.χ. μεταφορικά, εξυπηρέτηση, παραγγελιοληψία, κλπ.) και του κόστους που οφείλεται σε κάποιο προϊόν ανεξαρτήτως πελατών (π.χ. διαφήμιση προϊόντων, κλπ.).

Τα ανωτέρω προβλήματα οδήγησαν πολλές εταιρείες στην λήψη λανθασμένων αποφάσεων με αποτέλεσμα την μειωμένη απόδοση στην κερδοφορία τους. Για τον λόγο αυτό δημιουργήθηκε η ανάγκη για ένα νέο σύστημα κοστολόγησης που θα παρακάμπτει τις παραπάνω δυσκολίες. Έτσι αναπτύχθηκε η μέθοδος ABC, με στόχο την ορθολογική

κοστολόγηση των προϊόντων/υπηρεσιών και πελατών και γενικότερα την υποστήριξη στην λήψη διοικητικών αποφάσεων.

Η μεθοδολογία Activity Based Costing ακολουθεί ορισμένες βασικές αρχές και κατευθύνσεις, τόσο κατά την σχεδίαση του μοντέλου, όσο και κατά την υλοποίηση και εφαρμογή του συστήματος στην πράξη. Με βάση τα ανωτέρω διαμορφώνεται και προσαρμόζεται στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες κάθε συγκεκριμένης επιχείρησης που αποφασίζει την εγκατάσταση ενός τέτοιου συστήματος.

Τα συστήματα ABC θεωρούν ότι οι υποστηρικτικοί και έμμεσοι πόροι (overheads) παρέχουν τις δυνατότητες εκτέλεσης των δραστηριοτήτων (activities), αντί να δημιουργούν κόστη τα οποία πρέπει να κατανεμηθούν. Έτσι ένα σύστημα ABC προσπαθεί να αποτυπώσει επακριβώς τις δραστηριότητες που δημιουργούν τα κόστη. Για παράδειγμα, η τηλεφωνική παραγγελιοληψία και η καταχώρηση των παραγγελιών στο μηχανογραφικό σύστημα, είναι μία δραστηριότητα που δημιουργεί κόστη.

Η δεύτερη αρχή αφορά στο ότι τα προϊόντα ή οι πελάτες (ή γενικότερα τα cost objects) δημιουργούν ζήτηση από τις ανωτέρω δραστηριότητες. Ένα σύστημα ABC προσπαθεί να βρει το τμήμα του κόστους που δημιουργείται από τις δραστηριότητες το οποίο καταναλώνει κάθε cost object π.χ. προϊόν ή πελάτης. Για παράδειγμα οι πελάτες που δίνουν περισσότερες παραγγελίες και με μεγαλύτερο πλήθος γραμμών θα απορροφήσουν πολύ μεγάλο μέρος του κόστους της δραστηριότητας που αφορά την τηλεφωνική παραγγελιοληψία, απ' ότι οι πελάτες που δίνουν λιγότερες παραγγελίες και με μικρότερο πλήθος γραμμών. Αυτό σημαίνει ότι το πλήθος των παραγγελιών και των γραμμών ανά παραγγελία είναι μέσο μέτρησης της ζήτησης του συγκεκριμένου activity. Οι τιμές αυτές

μέτρησης ονομάζονται Activity Cost Drivers ή απλά Cost Drivers και ουσιαστικά αποτελούν τις κλείδες επιμερισμού του κόστους του συγκεκριμένου activity στο cost objects.

Με βάση τις ανωτέρω αρχές είναι σαφές ότι πρόκειται ουσιαστικά για μία μεθοδολογία δύο φάσεων (two stage allocation). Η πρώτη φάση (Resource Allocation) αφορά στον επιμερισμό του κόστους κάθε overheads resource στις σχετιζόμενες δραστηριότητες (activities) με βάση ποσοστά απασχόλησης - συμμετοχής (resource drivers). Στην δεύτερη φάση (Cost Allocation) και εφόσον έχουν συγκεντρωθεί τα κόστη κάθε δραστηριότητας αυτά επιμερίζονται στα cost objects (προϊόντα ή πελάτες) με βάση τους οδηγούς κόστους (Activity Cost Drivers).

Ο διαχωρισμός των activities σε σχετιζόμενα με προϊόντα (product driven) και σχετιζόμενα με πελάτες (customer driven) είναι ένα χαρακτηριστικό που συναντάται στα συστήματα ABC δεύτερης γενιάς (2nd Generation). Ο διαχωρισμός αυτός είναι πλέον αναγκαίος, δεδομένου ότι με την τάση που υπάρχει προς την βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη (Customer Service) μεγάλο μέρος του κόστους κάθε πελατοκεντρικής επιχείρησης σχετίζεται αποκλειστικά με τους πελάτες τους οποίους και πρέπει να επιβαρύνει (π.χ. παραγγελιοληψία, διανομή, εξυπηρέτηση) και καθόλου με τα προϊόντα. Επίσης υπάρχει σαφής διαφοροποίηση μεταξύ των πελατών σε ότι αφορά στα κόστη που απορροφούν, κάτι το οποίο πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη. Για παράδειγμα κάποιος πελάτης που έχει κεντρική αποθήκη και κάνει ο ίδιος την διανομή με δικά του μέσα στα καταστήματά του, απορροφά λιγότερα κόστη από κάποιον πελάτη που ζητά διανομή σε κάθε κατάστημά του.

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό των συστημάτων ABC είναι η άμεση συσχέτιση με τα διάφορα επίπεδα προϊόντων/υπηρεσιών και πελατών και τις τυχόν δενδρικές δομές αυτών. Κάθε activity δηλαδή σχετίζεται με προϊόντα ή πελάτες αναλόγως της φύσεώς του και μάλιστα σε διαφορετικά επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα ο επιμερισμός του συνολικού κόστους κάποιου activity που σχετίζεται με πελάτες (π.χ. επεξεργασία παραγγελιών από πελάτες) μπορεί να γίνει σε επίπεδο σημείου πώλησης, ενώ κάποιο άλλο activity (π.χ. επίτευξη συμφωνιών με πελάτες) μπορεί να επιμεριστεί σε ανώτερο επίπεδο από το σημείο πώλησης, που είναι οι πελάτες σαν νομική μορφή π.χ. ΑΦΜ. Ακολούθως το κόστος που αναλογεί σε κάθε πελάτη (μέσω του επιμερισμού του κόστους του τελευταίου activity) θα επιμεριστεί ανεξάρτητα στα καταστήματα (σημεία πώλησης) κάθε πελάτη. Φυσικά στο ανωτέρω κόστος του καταστήματος θα προστεθεί και όποιο κόστος επιμεριστεί από κάθε άλλο activity που σχετίζεται με τα σημεία πώλησης. Τα ανωτέρω φυσικά ισχύουν και για τα προϊόντα όπου κάποιο activity μπορεί να επιμερίζει το κόστος του σε επίπεδο ομάδας κωδικών, ενώ κάποιο άλλο σε επίπεδο κωδικών.

Έτσι παρέχεται ένας χαρακτηρισμός κάθε activity ως προς το αν αφορά σε προϊόντα ή πελάτες, στο επίπεδο επιμερισμού και φυσικά τους cost drivers ως προς τον τρόπο (τύπο) επιμερισμού. Επίσης, είναι πολλές φορές επιθυμητό και εφικτό, ο επιμερισμός του κόστους κάποιου activity να μην γίνεται στο σύνολο των cost objects του αντίστοιχου επιπέδου, αλλά σε ένα μέρος αυτών, δεδομένου ότι το συγκεκριμένο activity δεν αφορά όλα τα cost objects. Για παράδειγμα, το κόστος της διανομής στην επαρχία πρέπει να επιμεριστεί μόνο στους πελάτες επαρχίας.

Με βάση την ανωτέρω ανάλυση είναι δυνατός ο υπολογισμός του κόστους προϊόντων/υπηρεσιών και πελατών, και κατά συνέπεια η εξαγωγή στοιχείων Profit / Loss κάθε επιπέδου.

2.7 Μεθοδολογία υλοποίησης

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

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

1. Αναγνώριση και Οριοθέτηση Διαδικασιών (Processes) της Επιχείρησης και Καθορισμός των Δραστηριοτήτων (Activities)

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

2. Επιμερισμός Στοιχείων Κόστους στις Επιμέρους Δραστηριότητες (Resource Allocation)

Σε κάθε Process γίνεται καταγραφή και τυποποίηση των στοιχείων κόστους (πόρων) που απορροφούν οι συγκεκριμένες δραστηριότητες. Κάθε δραστηριότητα απορροφά, προκειμένου για την εκτέλεσή της, κάποιο κόστος που είναι το άθροισμα κάποιων ποσοστών των διατιθέμενων πόρων (στοιχείων κόστους). Ο επιμερισμός των στοιχείων κόστους στις δραστηριότητες γίνεται με την χρήση των Resource Drivers, οι οποίοι προκύπτουν μετά από εκτενείς αναλύσεις και συνεντεύξεις με τα στελέχη της εταιρείας, και ειδικότερα με όσους αφορούν στο εκάστοτε υπό μελέτη Process. Καθορίζονται τα Resource Drivers κυρίως σαν σταθερά ποσοστά, όσο είναι δυνατό, για τα οποία δεν απαιτείται η συμπλήρωση κάποιων περιοδικών εντύπων καταγραφής από το προσωπικό της επιχείρησης, παρά μόνο η ενημέρωση / αλλαγή των ποσοστών αυτών επιμερισμού (Resource Drivers) από τους υπευθύνους των Τμημάτων ή των Processes αν και όταν

υπάρξει ανάγκη. Η όλη μεθοδολογία εξασφαλίζει την επίγνωση της ακρίβειας των δεδομένων, ενώ παράλληλα δεν επιβαρύνει το προσωπικό με επιπλέον φόρτο εργασίας.

3. Επιμερισμός Κόστους Δραστηριοτήτων σε Προϊόντα και σε Πελάτες (Cost Allocation)

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

4. Ολοκλήρωση Συστήματος και Ενσωμάτωση των Direct Costs. Διαμόρφωση Μήτρας Κερδοφορίας (P/L)

Με την ολοκλήρωση του αρχικού αλλά συνολικού σχεδιασμού του μοντέλου και του τρόπου λειτουργίας του, γίνονται μικρές αλλαγές και τελικές διορθώσεις με την συνεργασία των στελεχών της επιχείρησης για να προκύψει το τελικό σύστημα ABC. Στην

συνέχεια ενσωματώνονται και τα όποια direct costs με στόχο τον υπολογισμό του πλήρους κόστους των προϊόντων/υπηρεσιών και πελατών σε μορφή matrix. Με δεδομένη πλέον την μήτρα κόστους προϊόντων/υπηρεσιών και πελατών, και με την βοήθεια της αντίστοιχης μήτρας εσόδων, διαμορφώνεται η μήτρα κερδοφορίας/ζημίας P/L προϊόντων/υπηρεσιών και πελατών. Μέσω της ανωτέρω δομής θα παρέχεται η πληροφορία σχετικά με το κέρδος ή την ζημία ανά προϊόν και πελάτη και επιπλέον του ποσοστού που οφείλεται στο προϊόν και του ποσοστού που οφείλεται στον πελάτη.

5. Ανάλυση Ευαισθησίας και Ανάπτυξη Σεναρίων Τιμολογιακής Πολιτικής

Με τη βοήθεια του λογισμικού P/L το οποίο θα έχει αναπτυχθεί και της ανάλυσης του κόστους κάθε λειτουργίας, γίνεται ανάλυση ευαισθησίας για να εξετασθεί η επίπτωση των διαφόρων παραμέτρων στο κόστος. Απατούνται ερωτήματα όπως: Πόσο κοστίζει μία συγκεκριμένη λειτουργία σε σχέση με τις υπόλοιπες; Πώς επηρεάζουν το κόστος του κυκλώματος τα άμεσα κόστη και πως τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα.; Πώς επηρεάζεται το κόστος του τελικού προϊόντος από το μέγεθος της παραγγελίας; Σε επόμενη φάση μπορούν να διαμορφωθούν και να αξιολογηθούν αντιπροσωπευτικά σενάρια πολιτικών χρέωσης. Τα σενάρια αυτά διαφοροποιούνται με βάση κριτήρια τα οποία θεσπίζονται έτσι ώστε να βρεθεί η πολιτική χρέωσης που μεγιστοποιεί ανά περίπτωση το συνολικό κέρδος της επιχείρησης και την καθιστά ανταγωνιστική.

6. Σύνταξη Μηχανογραφικών Προδιαγραφών Λογισμικού Υποστήριξης

Αφού διαμορφωθεί το σύστημα κοστολόγησης μέσω της μεθοδολογίας Activity Based Costing συντάσσονται οι μηχανογραφικές προδιαγραφές του απαιτούμενου λογισμικού

υποστήριξης, δεδομένου ότι η ανάπτυξη και εφαρμογή του απαραίτητου λογισμικού αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την πλήρη αξιοποίηση του προτεινόμενου συστήματος ελέγχου του κόστους. Στόχος η αυτόματη τροφοδοσία του συστήματος με όλα τα απαραίτητα στοιχεία και η εύκολη συντήρηση και παρακολούθησή του. Καθορίζονται οι απαιτήσεις ως προς τα απαιτούμενα δεδομένα που πρέπει να τηρούνται, με βάση τις οποίες είναι πιο άμεση και εύκολη η ανάπτυξη του κατάλληλου λογισμικού και ο τρόπος κωδικοποίησης και επεξεργασίας των απαιτούμενων δεδομένων όπως: κωδικοποίηση προϊόντων/υπηρεσιών, κωδικοποίηση πελατών, κωδικοποίηση resources, κωδικοποίηση του επιπέδου και της ομάδας επιμερισμού, κωδικοποίηση και υπολογισμός συντελεστών επιμερισμού, κωδικοποίηση direct costs, κ.ο.κ.

Κεφάλαιο 3

Εφαρμογή μεθοδολογίας ABC σε αποθήκη 3PL Provider – DODOS A.E.

Προκειμένου να εφαρμοστεί η παραπάνω θεωρητική προσέγγιση επιλέχθηκε ένας πάροχος υπηρεσιών 3PL, η εταιρεία DODOS A.E., η οποία δραστηριοποιείται τόσο στην αποθήκευση όσο και στην διανομή. Η εφαρμογή της μεθόδου πραγματοποιήθηκε για όλες τις διαδικασίες που αφορούν την αποθήκευση. Η μέθοδος αναπτύχθηκε δυο διαφορετικούς μήνες, τον Ιούνιο και τον Οκτώβριο του 2015, ωστόσο η παρούσα διπλωματική εργασία μελετάει το μήνα Οκτώβριο. Η αποθήκη βρίσκεται στα Οινόφυτα Βοιωτίας ενώ εδρεύει στη Θεσσαλονίκη, και αναπτύσσει τις δραστηριότητές της σε έναν αποθηκευτικό χώρο έκτασης 19.206 τετραγωνικών μέτρων. Σε αυτή την έκταση εξυπηρετούνται συνολικά 17

εταιρείες ενώ η εταιρεία απασχολεί συνολικά 57 εργαζομένους. Ειδικότερα, 19 άτομα είναι προσωπικό έμμεσης εργασίας, 16 είναι προσωπικό άμεσης εργασίας ενώ 22 άτομα αποτελούν σωματειακό προσωπικό άμεσης εργασίας. Το σωματειακό προσωπικό δεν υπάγεται στους μόνιμους υπάλληλους της εταιρείας ενώ δεν απασχολούνται όλοι σε καθημερινή βάση, αλλά περιοδικά.

Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν αφορούσαν το διάστημα από 01.10.2015 έως 31.10.2015. Για να συγκεντρωθούν τα στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν έντυπα που συμπληρώνονταν από όλους τους εργαζομένους καθημερινά. Για να εξασφαλιστεί η ορθότητα και η εγκυρότητα καθώς και η αξιοπιστία των στοιχείων των συμπληρωμένων εντύπων, πραγματοποιήθηκαν ατομικές συναντήσεις με τον κάθε εργαζόμενο, έτσι ώστε να συζητηθούν οι όποιες απορίες. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκαν δυο δοκιμαστικές συμπληρώσεις από τον κάθε έναν πριν την έναρξη της μελέτης, εντοπίστηκαν οι αδυναμίες, και με τη βοήθεια των υπευθύνων των επιμέρους τμημάτων, δόθηκαν οι κατάλληλες διευκρινίσεις.

Τα συμπληρωμένα έντυπα συλλέγονταν από τους υπεύθυνους των τμημάτων σε καθημερινή βάση και δυο με τρεις φορές την εβδομάδα γίνονταν συγκέντρωση αυτών με επίσκεψη στις εγκαταστάσεις της αποθήκης. Κατά τη διάρκεια της επίσκεψης, γινόταν καταμέτρηση και έλεγχος όσων είχαν συμπληρωθεί, cross-checking των ώρων εργασίας που είχαν αποτυπωθεί στο έντυπο με αυτά της διοίκησης, ενημέρωση για τις δικαιολογημένες απουσίες/άδειες των εργαζομένων καθώς και προσωπικές συζητήσεις με τους υπεύθυνο του κάθε τομέα. Σε περίπτωση που υπήρχαν ανακρίβειες ή σημεία που έχρηζαν επεξήγησης, υπήρχε επιτόπεια συνάντηση με τον υπάλληλο και άμεση επίλυση των εκκρεμοτήτων.

Στη συνέχεια, τα δεδομένα καταχωρήθηκαν σε ηλεκτρονικό υπολογιστή και με τη βοήθεια λογισμικού επεξεργασίας υπολογιστικών φύλλων, έγινε η επεξεργασία τους, σύμφωνα με την μεθοδολογία ABC που προαναφέρθηκε.

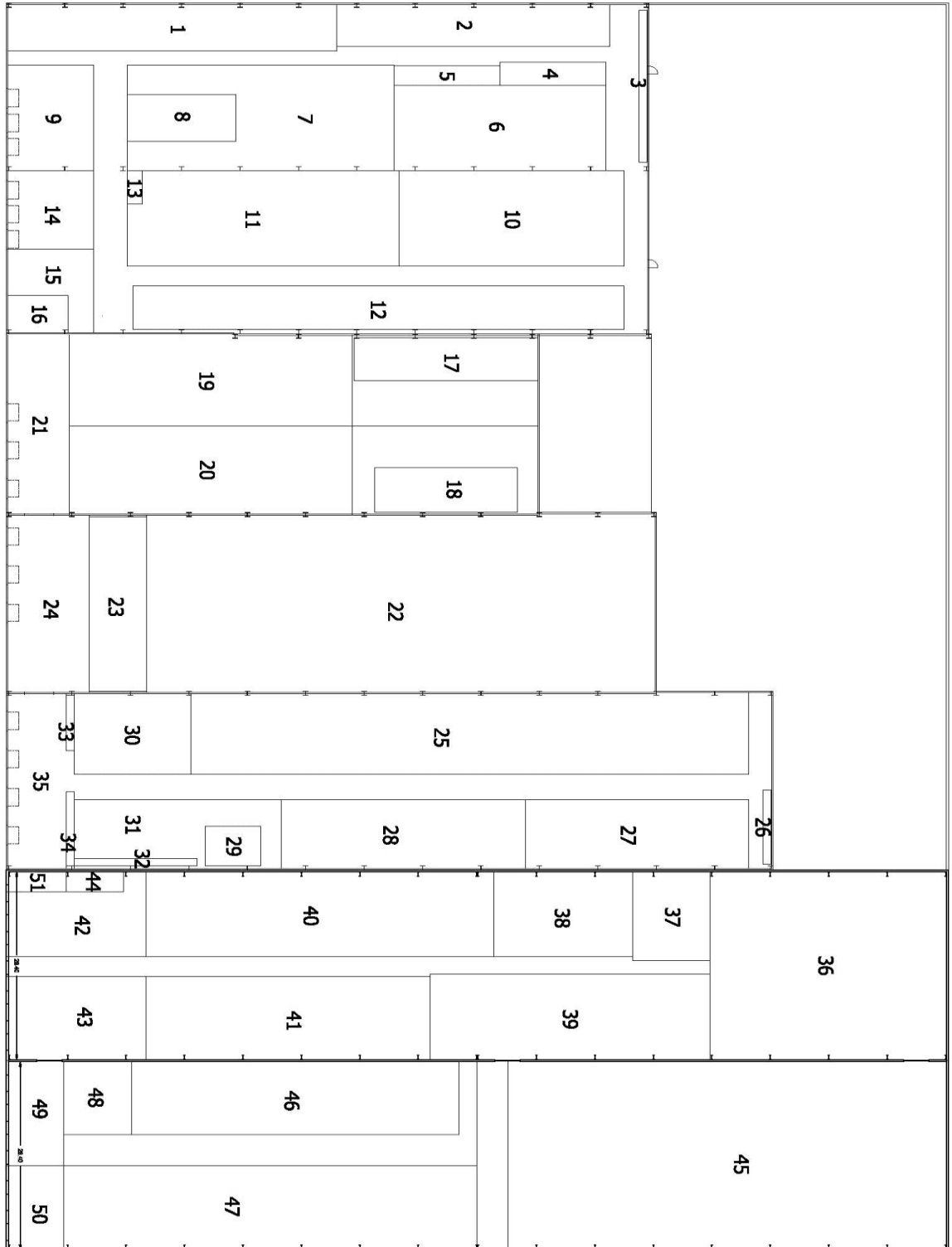
Παρακάτω, στους πίνακες που ακολουθούν, γίνεται εκτενής ανάλυση των αποθηκευτικών χώρων ανά πελάτη. Στην στήλη “ΙΟΥΝΙΟΣ” φαίνονται οι μετρήσεις που έγιναν το μήνα Ιούνιο οι οποίες έχουν μικρή απόκλιση συγκρινόμενες με αυτές που έγιναν το μήνα Οκτώβριο, οι οποίες και φαίνονται στη διπλανή στήλη. Ο αριθμός 1,004 είναι ο λόγος των μετρήσεων του Οκτωβρίου προς αυτές του Ιουνίου. Ακολουθεί η κατανομή των αποθηκευτικών χώρων ανά πελάτη και ανά δραστηριότητα. Για παράδειγμα, ο Αποθηκευτικός χώρος 1, έχει συνολική έκταση 2.255,53. Ο αριθμός της στήλης A/A αντιπροσωπεύει τον αριθμό του αντίστοιχου σχήματος της κάτοψης της αποθήκης. Για παράδειγμα, το σημείο 5 το οποίο είναι 43,50 m², εξυπηρετεί τις παραγγελίες του Πελάτη 7 και αντιστοιχεί στο 2% της συνολικής έκτασης του Αποθηκευτικού χώρου 1. Με αντίστοιχο τρόπο, παρουσιάζεται η κατανομή για όλους τους πελάτες και των επτά αποθηκευτικών χώρων.

Επιπλέον αξίζει να σημειωθεί πως τα 2.079,90 που εμφανίζονται με μύαυρο πλαίσιο στον παρακάτω πίνακα αφορούν χώρο ο οποίος δεν χρησιμοποιείται για αποθήκευση. Η έκταση αυτή αποτελεί άθροισμα των γραφείων, των κενών χώρων, των χώρων που εξυπηρετούν το αρχείο, θέσεις μηχανημάτων και κλαρκ κ.α.

Ακολουθούν παρακάτω οι πίνακες:

3.1 Κατανομή Αποθηκευτικών χώρων ανά πελάτη και ανά δραστηριότητα της DODOS A.E.

Κάτοψη Αποθηκευτικού Χώρου



Αφού κατανεμήθηκαν οι αποθηκευτικοί χώροι ανά πελάτη και ανά δραστηριότητα σε τετραγωνικά μέτρα, στον πρώτο πίνακα που ακολουθεί θα παρουσιαστεί συγκεντρωτικά, πόση έκταση χρειάζεται ο κάθε πελάτης και για ποιά δραστηριότητα (Παραλαβές/Εισαγωγές, Τακτοποίηση/Αποθήκευση, Συλλογή Παραγγελιών, Παραγγελίες/Φορτώσεις) τόσο ανα m^2 όσο και σε χρηματικές μονάδες (κόστος ενοικίου ανά πελάτη). Από τον πίνακα φαίνεται πως το μέσο κόστος είναι 2,87 €/ m^2 . Επιπρόσθετα, γίνεται η κατανομή του κόστους για το ρεύμα ανά πελάτη¹, καθώς και του χώρου Cross Docking και φορτώσεων. Σημειώνεται ότι οι Πελάτες 4,5,16 και 17 απασχολούν ελάχιστα την αποθήκη καθώς πρόκειται για πελάτες διανομής. Ο Πελάτης 1 διέκοψε τη συνεργασία του με την επιχείρηση κατά το μήνα που πραγματοποιήθηκε η μελέτη, ωστόσο παρέμεινε καθώς απασχολήθηκε το προσωπικό έμμεσης εργασίας για την τακτοποίηση των εκκρεμοτήτων με αυτόν.

Στον αμέσως επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η κατανομή του κόστους άμεσης και έμμεσης εργασίας της DODOS A.E. για το μήνα Οκτώβριο. Αναλύεται το κόστος αδειών, το υπερωριακό κόστος, τα δώρα κτλ. και δίνεται το τελικό σύνολο. Σημειώνεται πως οι 19 υπάλληλοι της έμμεσης και οι 16 υπάλληλοι της άμεσης εργασίας αποτελούν το μόνιμο προσωπικό της εταιρείας.

Ωστόσο οι ανάγκες για προσωπικό δεν καλύπτονται από αυτό το νούμερο, με αποτέλεσμα η εταιρεία να απασχολεί και σωματειακό προσωπικό. Οι υπάλληλοι αυτοί δεν είναι μόνιμοι στην εταιρεία και απασχολούνται όταν υπάρχει ανάγκη. Στη συγκεκριμένη μελέτη είναι συνολικά 22 άτομα που εργάζονται στην αποθήκη. Στον πίνακα που δείχνει το κόστος του

¹ Οι Πελάτες 1,2 επιβαρύνονται αρκετά για το ρεύμα λόγω της χρήσης ψυκτικων θαλάμων ενώ ο πελάτης 12 λόγω του μεγάλου όγκου εργασιών που απαιτεί

σωματειακού προσωπικού, λαμβάνονται υπ' όψιν μόνο αυτοί που έχουν επισημανθεί με κόκκινο χρώμα καθώς είναι εκείνοι που αφορούν την αποθήκευση (οι άλλοι απασχολούνται στην διανομή και δεν υπολογίζονται). Επιπλέον, δε λαμβανεται υπ' οψιν το κόστος εκφορτώσεως container.

3.3 Κατανομή κόστους προσωπικού της DODOS Α.Ε για άμεση και έμμεση εργασία

A/A	ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΑΡΟΧΟΥ ΞΡΛ ΓΙΑ ΤΟ ΜΗΝΑ ΟΚΤΩΒΡΙΟ 2015 ΣΕ ΕΜΜΕΣΗ & ΑΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ (ΟΙΠΝΟΦΥΓΤΑ)	Κανονική Εργασία	Άδεια	Έκακτες Αποδοχές	Υπερωρίες	Κόστος Υπερωριών	Εργασία Οκτωβρίου	Δώρο Πάσχα	Επίδομα Αδείας	Πρόβλεψη Δώρου Χριστ.	(Δώρο Π. + Επίδομα Α. + Δώρο Χ.) / 12 μήνες	Σύνολο Οκτωβρίου	Τύπος Εργασίας	Σύνολο Οκτωβρίου
1	ΕμπLOYEE 1	1,253.00					1,253.00	649.71	623.27	1,285.78	213.23	1,466.23	Εύμεση	1,466.23
2	ΕμπLOYEE 2	996.48					996.48	0.00	0.00	476.39	39.70	1,036.18	Εύμεση	1,036.18
3	Distribution Manager	2,399.83	239.99				2,639.82	1,362.36	1,307.88	2,724.72	449.58	3,089.40	Εύμεση	3,089.40
4	Customer Service Manager	2,537.91			8.00	158.33	2,696.24	1,347.78	1,322.93	2,719.41	449.26	3,145.50	Εύμεση	3,145.50
5	ΕμπLOYEE 3	1,297.50					1,297.50			874.50	144.36	1,000.95	Εύμεση	1,297.50
6	ΕμπLOYEE 4	817.65	38.94				856.59	437.26	420.55	874.50	144.36	1,000.95	Εύμεση	1,000.95
7	ΕμπLOYEE 5	829.92	252.96				1,082.88	714.65	686.06	1,429.32	235.84	1,318.72	Εύμεση	1,318.72
8	ΕμπLOYEE 6	3,193.28					3,193.28	1,621.87	1,557.00	3,243.74	535.22	3,728.50	Εύμεση	3,728.50
9	ΕμπLOYEE 7	2,040.25	204.03				2,244.28	1,149.68	1,103.70	2,299.40	379.40	2,623.68	Εύμεση	2,623.68
10	ΕμπLOYEE 8	1,326.16	63.15				1,389.31	713.62	689.60	1,427.24	235.87	1,625.18	Εύμεση	1,625.18
11	ΕμπLOYEE 9	1,283.01					1,283.01	662.05	640.09	1,316.96	218.26	1,501.27	Εύμεση	1,501.27
12	Logistics Manager	6,977.98	680.24				7,658.22	4,712.55	3,778.71	7,815.51	1,358.90	9,017.12	Εύμεση	8,115.41
13	ΕμπLOYEE 10	1,262.50					1,262.50			1,262.50		1,262.50	Εύμεση	1,262.50
14	ΕμπLOYEE 11	1,276.75			8.00	79.67	1,356.42	670.32	653.79	1,381.55	225.47	1,581.89	Εύμεση	1,581.89
15	ΕμπLOYEE 12	1,155.02	115.50				1,270.52	656.53	627.47	1,320.40	217.03	1,487.55	Εύμεση	1,487.55
16	ΕμπLOYEE 13	859.42	40.93				900.35	459.97	441.57	928.49	152.50	1,052.85	Εύμεση	1,052.85
17	ΕμπLOYEE 14	283.09					283.09			366.03	30.50	313.59	Εύμεση	313.59
18	ΕμπLOYEE 15	1,187.99					1,187.99	613.88	587.46	1,213.15	201.21	1,389.20	Εύμεση	1,389.20
19	ΕμπLOYEE 16	966.00					966.00					966.00	Εύμεση	966.00
	Σύνολο Έμμεσης Εργασίας :	31,943.74	1,635.74	0.00	16.00	238.00	33,817.48	15,772.23	14,441.08	30,822.59	5,086.33	38,903.81	57%	33,072.60
1	Warehouse Supervisor 1	2,208.60					2,208.60	1,138.73	1,093.19	2,277.49	375.78	2,584.38	Άμεση	2,557.17
2	ΕμπLOYEE 17	1,081.19			8.00	67.47	1,148.66	563.10	543.43	1,141.05	187.30	1,335.96	Άμεση	1,335.96
3	Warehouse Supervisor 2	1,509.24					1,509.24	784.09	770.63	1,521.52	256.35	1,765.59	Άμεση	1,206.60
4	Warehouse Supervisor 3	1,306.44					1,306.44	751.74	633.36	1,253.81	219.91	1,736.35	Άμεση	1,736.35
5	Clark Driver 1	1,092.00	321.19		8.00	88.19	1,501.38	739.74	710.93	1,473.72	243.70	1,745.08	Άμεση	1,745.08
6	Warehouse Supervisor 4	2,029.97					2,029.97	1,064.56	1,048.60	2,095.13	350.69	2,380.66	Άμεση	2,380.66
7	ΕμπLOYEE 19	1,312.70	386.09				1,698.79	902.60	859.38	1,779.00	295.08	1,993.87	Άμεση	1,993.87
8	Clark Driver 2	1,497.68					1,497.68	870.53	745.70	1,471.03	257.27	1,754.95	Άμεση	1,754.95
9	Warehouse Supervisor 5	2,057.28					2,057.28	1,060.15	1,017.75	2,120.33	349.85	2,407.13	Άμεση	2,407.13
10	Clark Driver 3	1,189.41	349.83				1,539.24	888.95	757.06	1,506.20	262.68	1,801.92	Άμεση	1,801.92
11	Clark Driver 4	774.98	227.94				1,002.92	570.39	474.57	950.67	166.30	1,169.22	Άμεση	1,169.22
12	Clark Driver 5	1,875.51					1,875.51	1,002.39	975.76	1,980.61	329.90	2,205.41	Άμεση	2,205.41
13	ΕμπLOYEE 20	1,341.13			8.00	77.44	1,418.57	785.60	656.42	1,303.96	228.83	1,787.40	Άμεση	1,787.40
14	ΕμπLOYEE 21	1,100.85			8.00	63.55	1,164.40	646.82	536.34	1,076.88	188.34	1,352.74	Άμεση	1,352.74
15	ΕμπLOYEE 22	1,001.98			8.00	57.87	1,059.85	597.12	496.64	992.08	173.82	1,443.67	Άμεση	1,443.67
16	Clark Driver 6	1,290.03	379.40				1,669.43	859.00	855.54	1,718.05	286.05	1,955.48	Άμεση	1,909.83
	Σύνολο Άμεσης Εργασίας :	22,668.99	1,664.45	0.00	40.00	354.52	24,687.96	13,225.51	12,175.30	24,661.53	4,171.86	29,419.82	43%	28,135.91
	ΣΥΝΟΛΟ :	54,612.73	3,300.19	0.00	56.00	592.52	58,505.44	28,997.74	26,616.38	55,484.12	9,258.19	68,323.63	100%	61,208.52

3.4 Κατανομή κόστους Σωματειακού προσωπικού - DODOS A.E

ΚΟΣΤΟΣ ΣΩΜΑΤΕΙΑΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ 2015		Συνολικό Κόστος Οκτωβρίου	Σύνολο Ωρών Οκτωβρίου	Μεροκάματα	Κόστος Μεροκαμάτων	Αριθμός Σ/Κ	Κόστος Σ/Κ	Εκφόρτωση Container	Αριθμός Υπερωριών	Κόστος Υπερωριών
1	Σ Worker 1	1,536.25	212.0	21	1,155	4	280		13.5	101.25
2	Σ Worker 2	1,155.21	170.7	21	1,155				5.5	41.25
3	Σ Worker 3	1,532.50	213.7	21	1,155	4	280		13.0	97.50
4	Σ Worker 4	1,577.50	217.0	20	1,100	5	350		17.0	127.50
5	Σ Worker 5	1,502.50	205.5	21	1,155	4	280		9.0	67.50
6	Σ Worker 6	77.50	17.0	1		1	70		1.0	7.50
7	Σ Worker 7	1,570.00	218.0	21	1,155	4	280		18.0	135.00
8	Σ Worker 8	555.00	91.0	9	495				8.0	60.00
9	Σ Worker 9	510.00	74.0	9	495				2.0	15.00
10	Σ Worker 10	1,675.00	232.0	21	1,155	4	280		32.0	240.00
11	Σ Worker 11	1,448.75	207.7	21	1,155	2	140		20.5	153.75
12	Σ Worker 12	1,432.50	201.5	21	1,155	3	210		9.0	67.50
13	Σ Worker 13	1,425.00	200.0	21	1,155	3	210		8.0	60.00
14	Σ Worker 14	1,557.50	216.0	21	1,155	5	350		7.0	52.50
15	Σ Worker 15	1,540.00	213.0	21	1,155	4	280		14.0	105.00
16	Σ Worker 16	1,362.50	193.0	21	1,155	2	140		9.0	67.50
17	Σ Worker 17	1,205.00	156.4	17	935	3	210		8.0	60.00
	Σ Worker 18		15.0	2						
	Σ Worker 19		25.5	3						
	Σ Worker 20		39.5	5						
	Σ Worker 21		8.0	2						
	Σ Worker 22		8.0	2						
18	Σ Worker 23	232.50	69.0	7		3	210		3.0	22.50
19	Σ Worker 24	1,500.00	207.0	20	1,100	4	280		16.0	120.00
20	Σ Worker 25	1,525.00	202.0	20	1,100	5	350		10.0	75.00
	Σ Worker 26		5.0	1						
	Σ Worker 27	210.00	23.0			3	210			
21	Σ Worker 28	1,580.00	215.0	21	1,155	5	350		10.0	75.00
22	Σ Worker 29	1,222.50	175.5	20	1,100	1	70		7.0	52.50
	Σ Worker 30	1,297.50	187.0	21	1,155				19.0	142.50
	Σ Worker 31	1,262.50	173.0	19	1,045	3	210		1.0	7.50
	Σ Worker 32	1,581.25	204.5	19	1,155	1	70		47.5	356.25
	Σ Worker 33	966.00	84.0	21	966					
		27,722.71		428	25,661	73	5,110	1,585	308	2,310.00
		35,296								

Παρακάτω ακολουθούν τα έσοδα της εταιρείας, τα οποία για λόγους ευθυγράμμισης με την πολιτική εμπιστευτικότητας των στοιχείων δεν ήταν δυνατό να παρουσιαστούν στη παρούσα διπλωματική. Σημειώνεται ότι με μπλε είναι τα συνολικά έσοδα, τόσο για τη διανομή, όσο και για την αποθήκευση. Με κόκκινο είναι τα έσοδα που αφορούν την

αποθήκευση μόνο, για το μήνα Οκτώβρη. Επιπλέον σημειώνεται πως οι πελάτες με αριθμό >17 αφορούν πελάτες διανομής.

3.5 Συνολικά έσοδα DODOS A.E

TOTAL SALES October 2015			
Sum of Καθ.Αξία			
Row Labels		Total	
ΠΕΛΑΤΗΣ 12		€€€€€€€	€€€€€€€
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€	
	ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΡΑ	€€€€€€€	€€€€€€€
	ΠΑΡΑΛΑΒΗ-ΕΚΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€€€	€€€€€€€
ΔΙΑΝΟΜΗ ΜΕΤΑΞΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ		€€€€€€€	
ΜΕΤΑΦΟΡΑ		€€€€€€€	
	ΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€€€	€€€€€€€
ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ		€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 9		€€€€€€€	€€€€€€€
ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΑΤ'ΟΙΚΟΝ		€€€€€€€	
ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ-ΕΠΙΣΤΡΟΦΕΣ ΚΑΤ/ΤΩΝ		€€€€€€€	
ΦΟΡΤΟΕΚΦΟΡΤΩΣΗ		€€€€€€€	
ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ		€€€€€€€	
	ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΡΑ	€€€€€€€	€€€€€€€
ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗ		€€€€€€€	
ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ		€€€€€€€	
ΕΞΤΡΑ ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΑ ΚΑΤ/ΤΩΝ		€€€€€€€	
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΑ ΕΞΟΔΑ		€€€€€€€	
	ΠΑΡΑΛΑΒΗ-ΕΚΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€€€	€€€€€€€
ΕΞΤΡΑ ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ		€€€€€€€	
	ΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€€€	€€€€€€€
ΕΠΙΣΤΡΟΦΕΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ		€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 18		€€€€€€€	
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€	
ΝΑΥΛΟΣ		€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 14		€€€€€€€	€€€€€€€
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€	
	ΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€€€	€€€€€€€
	ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΡΑ	€€€€€€€	€€€€€€€
	ΠΑΡΑΛΑΒΗ-ΕΚΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€€€	€€€€€€€
ΝΑΥΛΟΣ		€€€€€€€	
	ΑΣΦΑΛΙΣΗ	€€€€€€€	€€€€€€€
ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ		€€€€€€€	€€€€€€€
ΠΕΛΑΤΗΣ 12 (2)		€€€€€€€	€€€€€€€
OCEAN FREIGHT		€€€€€€€	
WHARFAGES		€€€€€€€	
IMO LOADING		€€€€€€€	
ΝΑΥΛΟΣ		€€€€€€€	
IMO STORAGES		€€€€€€€	
	LOADING	€€€€€€€	€€€€€€€
	UNLOADING	€€€€€€€	€€€€€€€
T1 DOCUMENTATION		€€€€€€€	
CUSTOMS CLEARANCE		€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 5		€€€€€€€	€€€€€€€
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€	
	ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	€€€€€€€	€€€€€€€
ΠΕΛΑΤΗΣ 16		€€€€€€€	
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€	
ΜΕΤΑΦΟΡΑ		€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 13		€€€€€€€	€€€€€€€
	ΔΙΑΧ/ΣΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	€€€€€€€	€€€€€€€
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€	
ΜΕΤΑΦΟΡΑ		€€€€€€€	
ΝΑΥΛΟΣ		€€€€€€€	
ΕΚΤΕΛΩΝΙΣΤΙΚΑ		€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 15		€€€€€€€	€€€€€€€
	ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΡΑ	€€€€€€€	€€€€€€€
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€	
	ΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€€€	€€€€€€€
	ΠΑΡΑΛΑΒΗ-ΕΚΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€€€	€€€€€€€
ΜΕΤΑΦΟΡΑ		€€€€€€€	
	ΕΚΔΟΣΗ ΔΕΛΤΙΟΥ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ	€€€€€€€	€€€€€€€
ΠΕΛΑΤΗΣ 6		€€€€€€€	€€€€€€€
	ΔΙΑΧ/ΣΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	€€€€€€€	€€€€€€€
ΠΕΛΑΤΗΣ 4		€€€€€€€	
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 11		€€€€€€€	€€€€€€€
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€	
	ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΡΑ	€€€€€€€	€€€€€€€
	ΕΚΔΟΣΗ ΔΕΛΤΙΟΥ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ	€€€€€€€	€€€€€€€
	ΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€€€	€€€€€€€
	ΠΑΡΑΛΑΒΗ-ΕΚΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€€€	€€€€€€€

ΠΕΛΑΤΗΣ 8		€€€€€€€€	€€€€€€€€
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€€	
	ΕΚΔΟΣΗ ΔΕΛΤΙΟΥ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ	€€€€€€€€	€€€€€€€€
	ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΡΑ	€€€€€€€€	€€€€€€€€
	ΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€€€€	€€€€€€€€
	ΠΑΡΑΛΑΒΗ-ΕΚΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€€€€	€€€€€€€€
ΠΕΛΑΤΗΣ 7		€€€€€€€€	€€€€€€€€
ΔΙΑΝΟΜΗ	ΔΙΑΧ/ΣΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	€€€€€€€€	€€€€€€€€
		€€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 2		€€€€€€€€	€€€€€€€€
ΝΑΥΛΟΣ	ΔΙΑΧ/ΣΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	€€€€€€€€	€€€€€€€€
		€€€€€€€€	
ΕΚΤΕΛΩΝΙΣΤΙΚΑ	ΑΣΦΑΛΙΣΗ	€€€€€€€€	€€€€€€€€
		€€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 17		€€€€€€€€	
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 10		€€€€€€€€	€€€€€€€€
ΔΙΑΝΟΜΗ	ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΡΑ	€€€€€€€€	€€€€€€€€
		€€€€€€€€	
	ΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€€€€	€€€€€€€€
	ΠΑΡΑΛΑΒΗ-ΕΚΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€€€€	€€€€€€€€
	ΕΚΔΟΣΗ ΔΕΛΤΙΟΥ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ	€€€€€€€€	€€€€€€€€
ΠΕΛΑΤΗΣ 3		€€€€€€€€	€€€€€€€€
ΔΙΑΝΟΜΗ	ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΡΑ	€€€€€€€€	€€€€€€€€
		€€€€€€€€	€€€€€€€€
	ΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€€€€	€€€€€€€€
	ΕΚΔΟΣΗ ΔΕΛΤΙΟΥ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ	€€€€€€€€	€€€€€€€€
	ΠΑΡΑΛΑΒΗ-ΕΚΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€€€€	€€€€€€€€
ΠΕΛΑΤΗΣ 19		€€€€€€€€	
ΝΑΥΛΟΣ		€€€€€€€€	
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€€	
ΕΚΤΕΛΩΝΙΣΤΙΚΑ		€€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 20		€€€€€€€€	
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 21		€€€€€€€€	
ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΡΑ		€€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 22		€€€€€€€€	
ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΡΑ		€€€€€€€€	
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€€	
ΕΞΟΔΑ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗΣ		€€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 23		€€€€€€€€	
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 24		€€€€€€€€	
DISTRIBUTION		€€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 25		€€€€€€€€	
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 26		€€€€€€€€	€€€€€€€€
	ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΡΑ	€€€€€€€€	€€€€€€€€
ΠΕΛΑΤΗΣ 27		€€€€€€€€	
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 28		€€€€€€€€	
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 29		€€€€€€€€	
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 30		€€€€€€€€	
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 31		€€€€€€€€	
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 32		€€€€€€€€	
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 33		€€€€€€€€	
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 34		€€€€€€€€	
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€€	
ΠΕΛΑΤΗΣ 35		€€€€€€€€	
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€€€€	
Grand Total		€€€€€€€€	€€€€€€€€

Αφού παρουσιάστηκαν τα έσοδα, στον ακόλουθο πίνακα, φαίνονται οι λειτουργικές δαπάνες της επιχείρησης (παρουσιάζονται για όλους τους μήνες ωστόσο εμείς λαμβάνουμε υπ' όψιν μόνο το μήνα Οκτώβριο). Στον ίδιο πίνακα φαίνονται επίσης και οι καταναμητές κόστους (cost drivers). Οι καταναμητές κόστους είναι τα τετραγωνικά μέτρα, τα τετραγωνικά μέτρα για τα έξοδα της ΔΕΗ, η έμμεση και άμεση εργασία, τα έσοδα και ο αριθμός πελατών και εμφανίζονται στην τελική μήτρα P/L ως Κατανομή ομάδας 1,2,3,4,5 και 9 αντίστοιχα.

3.6 Λειτουργικές δαπάνες DODOS A.E

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ 2015									
	Περιγραφή	Ιούλιος	Αύγουστος	Σεπτέμβριος	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	Κατηγορία	Σύνολα	Μονάδα	
						Εμπειρισμού	Ομάδων	Εμπειρισμού	
	Συνδρομή συστηματος ασφαλείας	4,996	5,297	7,287	6,317	1			
	Επισκευές και συντήρηση ηλεκτρονικών συγκροτημάτων	873	2,345	1,774	1,774	1		m2	
	Κτηρίων-εγκαταστάσεων κτηρίων-τεχνικών έργων	0	0	0	0	1		m2	
	Επισκευές και συντήρηση ηλεκτρονικών συγκροτημάτων	0	495	2,505	7,550	1		m2	
	Εξόδα καθαριότητας	263	678	258	109	1	15,932	m2	
	Ασφάλιστρα πυρός	182	182	182	182	1		m2	
	Τέλη καθαριότητας και φωτισμού (ΔΕΗ)	1,800	1,800	1,800	1,800	2		m2	
	ΔΕΗ - Φωτισμός ΦΠΑ 13%	1,651	2,036	2,391	2,166	2	3,966	m2	
	Εξόδα κινήσεως (ΚΑΥΣ-ΔΙΠΛΑΝΤ)	917	0	1,140	90	3			Εμπειρ Εργασία
	Επισκευές και συντήρηση μηχανών γραφείων	1,197	671	1,038	1,052	3			Εμπειρ Εργασία
	Επισκευές Μηχανημάτων	1,879	890	1,637	1,013	3			Εμπειρ Εργασία
	Τηλεφωνικά	949	867	722	657	3			Εμπειρ Εργασία
	Έντυπα	0	446	895	491	3			Εμπειρ Εργασία
	Υλικά φωτοτυπικού-τελεφάξ	0	0	0	0	3			Εμπειρ Εργασία
	Κινητή τηλεφωνία με Φ.Π.Α. 23%	322	324	280	616	3	3,919		Εμπειρ Εργασία
	Συντήρηση Μηχανημάτων (ΚΝΑΡΚ)	0	0	0	0	4			Άμεση Εργασία
	Συντήρηση Μηχανημάτων (ΚΝΑΡΚ)	0	0	0	0	4			Άμεση Εργασία
	Ασφάλιστρα μεταφορικών μέσων (ΚΝΑΡΚ)	0	0	0	0	4	0		Άμεση Εργασία
	Αναλώσιμα κυκλείου	301	309	731	0	4			Άμεση Εργασία
	Εξόδα διαφόρων τρίτων	2,401	4,018	2,515	2,096	5			Έσοδα
	Υλικά συσκευασίας	1,053	44	1,989	1,794	5			Έσοδα
	Υλικά συσκευασίας	0	0	0	0	5			Έσοδα
	Εξόδα διαφόρων τρίτων	490	247	0	1,185	5			Έσοδα
	Αμοιβές και εξόδα διαφόρων τρίτων	0	285	0	292	5	5,366		Έσοδα
	Συνδρομές-εισφορές σε επαγγελματικές οργανώσεις	0	0	0	0	9			Αριθμός Πελατών
	Εξόδα μεταφορής προσωπικού με μεταφορικά μέσα τρίτων	194	227	143	235	9			Αριθμός Πελατών
	Έντυπα	0	0	0	0	9			Αριθμός Πελατών
	Εξόδα προβολής δια Διαδικτύων μεθόδων	0	0	0	0	9			Αριθμός Πελατών
	Ασφάλιστρα γενικής ευθύνης	0	257	257	257	9			Αριθμός Πελατών
	Γραφική ύλη και λοιπά υλικά γραφείων	24	0	12	8	9			Αριθμός Πελατών
	Εξόδα προβολής δια Διαδικτύων μεθόδων	0	0	0	0	9			Αριθμός Πελατών
	Ταχυδρομικά	0	0	0	0	9			Αριθμός Πελατών
	Εξόδα υποδοχής και φιλοξενίας	0	0	7	121	9			Αριθμός Πελατών
	Τηλεφάξ	13	13	13	15	9	635		Αριθμός Πελατών
	Τηλεφωνικά					9			Αριθμός Πελατών
	Σύνολο :	19,505	21,431	27,577	29,818		29,818		

Συνεχίζοντας, θα δοθεί ένα παράδειγμα ενός υπαλλήλου της έμμεσης εργασίας με τις συνολικές ώρες που απασχολήθηκε, την ποσοστιαία κατανομή των ωρών ανά δραστηριότητα και ανά πελάτη, καθώς και το κόστος αυτών.

Στο παράρτημα θα εμφανίζονται αναλυτικά οι πίνακες που αφορούν τους εργαζομένους στην έμμεση εργασία.

Στον επόμενο πίνακα, βλέπουμε το κόστος της έμμεσης εργασίας ανά πελάτη σε χρηματικές μονάδες (€) και τον αριθμό ατόμων που απαιτούνται ανά δραστηριότητα και ανά πελάτη.

3.7 Παράδειγμα υπαλλήλου έμμεσης εργασίας: Πίνακας συνολικών ωρών απασχόλησης και πίνακες ποσοστιαίας κατανομής των ωρών ανά δραστηριότητα και ανά πελάτη και το κόστος αυτών - DODOS A.E

Όνομα: Employee 1	Πελάτης 1	Πελάτης 2	Πελάτης 3	Πελάτης 4	Πελάτης 5	Πελάτης 6	Πελάτης 7	Πελάτης 8	Πελάτης 9	Πελάτης 10	Πελάτης 11	Πελάτης 12	Πελάτης 13	Πελάτης 14	Πελάτης 15	Πελάτης 16	Πελάτης 17		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
<i>Δραστηριότητες</i>																			<i>Σύνολο :</i>
Παραλαβές: Διαχείριση Εισαγωγών, Containers, Άνοιγμα Νέων Κωδικών, Inbound Packing Lists, Δελτία Εισαγωγής Αποθετών, Καρτέλες Ειδών,		0.50	0.17																0.67
Τακτοποίηση: Καταχώρηση Picking Lists προς Αποθήκευση, Ποσότητες σε Αποθηκευτικές Θέσεις, Καταχώρηση Σειριακών Αριθμών, Ανατροφοδοσίες,		0.50	0.73																1.23
Παραγγελίες: Ηλεκτρονική ή Χειρόγραφη ή μέσω email Παραλαβή ή Καταχώρηση Παραγγελιών, Έκδοση Picking Lists, Δελτία Αποστολής Εμπορευμάτων, Ενημέρωση Πελατών,		9.99	2.77			0.34				0.83					2.26				16.19
Διοίκηση: Θέματα Προσωπικού, Διαχείριση Πελατών, Συντονισμός, Επικοινωνία, Έλεγχος Φορτωτικών,						0.53	0.53	0.53		0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53			5.25
Άλλες Εργασίες: Τιμολόγηση, Ταμείο, Αντικαταβολές, Φορτώσεις Ναυτιλιακού, Προσφορές, Εγκρίσεις, Υπογραφές Χρησιδανείων,	3.42				6.33	1.18	0.35	0.60		2.42	0.35	7.26	1.59	0.35	1.02	3.03	2.66		30.56
Σύνολο :	3	11	4		6	2	1	1		4	1	8	2	1	4	4	3		53.90
																			ΜΙΣΘΟΣ
																			1,466.23

Ποσοστιαία Κατανομή Ωρων Δραστηριοτήτων																												
0.01		0.00														0.01												
0.01		0.01														0.02												
0.19		0.05		0.01		0.02				0.04						0.30												
				0.01		0.01		0.01		0.01		0.01		0.01		0.10												
0.06		0.12				0.02		0.01		0.01		0.04		0.01		0.13		0.03		0.01		0.02		0.06		0.05		0.57
0.06	0.20	0.07		0.12	0.04	0.02	0.02		0.07	0.02	0.14	0.04	0.02	0.07	0.07	0.05	1.00											

Κατανομή Κόστους Δραστηριοτήτων																												
13.60		4.62														18.22												
13.60		19.94														33.54												
271.74		75.35		9.25		22.58				61.47						440.39												
				14.28		14.28		14.28		14.28		14.28		14.28		14.28		142.81										
93.03		172.18				32.10		9.52		16.32		65.83		9.52		197.48		43.25		9.52		27.75		82.42		72.36		831.27
93.03	298.94	99.91		172.18	55.63	23.80	30.60		102.68	23.80	211.76	57.53	23.80	103.50	96.70	72.36	1466.23											

3.8 Κόστος και αριθμός ατόμων έμμεσης εργασίας ανά πελάτη και ανά δραστηριότητα - DODOS A.E

ΚΟΣΤΟΣ ΕΜΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΟΠΩΦΥΓΤΑ (Οκτώβριος 2015)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Σύνολο :
<i>Δραστηριότητες</i>																			
Παραλαβές: Διαχείριση Εισρησών, Containers, Άνοιγμα Νέων Κωδικών, Inbound Picking Lists, Δελτία Εισρησών/Αποβλήτων, Κοπέτες Εξόδων,																			
Τακτοποίηση: Καταχώριση Picking Lists προς Αποθήκευση, Προμήθειες, σε Αποθηκακές Όψεις, Καταχώριση Σερβικών Αρθρών, Ανταρροδοτικές,																			
Παροχές: Ηλεκτρονική ή Χειρόγραφη ή μέσω email Παραλαβή ή Καταχώριση Παραγγελιών, Έκδοση Picking Lists, Δελτία Αποστολής Εμπροσθημάτων, Επιμέτρηση Πελατών,																			
Διοίκηση: Θέματα Προσωπικού, Διαχείριση Πελατών, Συντονισμός, Επικοινωνία, Έλεγχος Φορτωμάτων,																			
Άλλες Εργασίες: Τιρολόγηση, Τοιχείο, Αντικαταβολές, Φορτώσεις Ναυπηγικού, Προσφορές, Εγκρίσεις, Υπογραφές Χρηστικών,																			
Σύνολο :		1,217	1,394	1,127	1,120	1,337	1,992	1,408	2,043	1,157	1,135	2,407	7,005	1,444	5,117	1,539	826	806	33,072.61
<i>Ατομικά</i>																			
ΚΑΤΑΝΟΗ ΕΜΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΟΠΩΦΥΓΤΑ (Οκτώβριος 2015)																			
<i>Δραστηριότητες</i>																			
Παραλαβές: 0.04 0.01																			
Τακτοποίηση: 0.02 0.03																			
Παροχές: 0.02 0.16 0.02 0.02 0.39 0.20 0.27 0.02 0.09 0.18 0.30 0.16 1.42 0.45																			
Διοίκηση: 0.09 0.07 0.07 0.07 0.09 0.11 0.09 0.19 0.09 0.29 0.29 0.11 0.25 0.09 0.06 0.04																			
Άλλες Εργασίες: 0.35 0.22 0.24 0.40 0.47 0.29 0.34 0.33 0.24 0.33 0.45 2.44 0.32 0.59 0.27 0.32 0.32																			
Σύνολο :		0.46	0.79	0.50	0.49	0.58	1.08	0.77	0.94	0.35	0.50	1.34	5.41	0.59	2.61	0.85	0.38	0.36	18.00
Καταννομή (%) :		2.5%	4.4%	2.8%	2.7%	3.2%	6.0%	4.3%	5.2%	1.9%	2.8%	7.4%	30.0%	3.3%	14.5%	4.7%	2.1%	2.0%	100%

Στις επόμενες σελίδες θα ακολουθήσει το σύνολο των ωρών απασχόλησης της άμεσης εργασίας ανά πελάτη και ανά δραστηριότητα και το κόστος αυτών, τόσο για τους μόνιμους

υπαλλήλους της επιχείρησης όσο και για τους σωματειακούς. Πριν από τον τελικό πίνακα θα δοθεί ένα ενδεικτικό παράδειγμα ενός υπαλλήλου της άμεσης εργασίας, με τις συνολικές ώρες που απασχολήθηκε, την ποσοστιαία κατανομή των ωρών ανά δραστηριότητα και ανά πελάτη, καθώς και το κόστος αυτών.

Στο παράρτημα της παρούσας εργασίας θα παρουσιάζονται αναλυτικά για τον κάθε ένα εργαζόμενο οι συνολικές ώρες που απασχολήθηκε και για λόγους οικονομίας χώρου, οι πίνακες με την ποσοστιαία κατανομή των ωρών και το κόστος θα παραληφθούν καθώς είναι όμοιοι με αυτούς που παρατίθενται παρακάτω.

Ο πρώτος πίνακας που ακολουθεί, αποτελεί άθροισμα των επιμέρους καθημερινών εντύπων που συμπλήρωναν οι εργαζόμενοι, τα οποία είχαν την ίδια μορφή.

Στη συνέχεια ακολουθεί το σύνολο των ωρών απασχόλησης και το συνολικό κόστος της άμεσης εργασίας, ξεχωριστά για τους μόνιμους υπαλλήλους και ξεχωριστά για τους σωματειακούς. Σημειώνεται πως για τον πελάτη 1 δεν υπάρχουν ώρες άμεσης εργασίας καθώς διέκοψε τη συνεργασία του με την DODOS A.E και κατά το μήνα Οκτώβριο απασχολήθηκαν μόνο οι διοικητικοί υπάλληλοι για λογαριασμό του.

3.9 Παράδειγμα υπαλλήλου άμεσης εργασίας: Πίνακας συνολικών ωρών απασχόλησης και πίνακες ποσοστιαίας κατανομής των ωρών ανά δραστηριότητα και ανά πελάτη και το κόστος αυτών - DODOS A.E

		ΤΗΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΣ: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης																
		Όνομα: Empl00e 19 Ημερομηνία: Από 01/10/2015 Έως 30/10/2015																
		Πελάτες																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
		Πελάτης 1	Πελάτης 2	Πελάτης 3	Πελάτης 4	Πελάτης 5	Πελάτης 6	Πελάτης 7	Πελάτης 8	Πελάτης 9	Πελάτης 10	Πελάτης 11	Πελάτης 12	Πελάτης 13	Πελάτης 14	Πελάτης 15	Πελάτης 16	Πελάτης 17
		ΣΥΝ. ΩΡΕΣ																
1	Εμφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Πακέτος, Συσκευής, Μοτί	4,00						2,00										6,00
2	Εμφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων																	
3	Εμφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών											1,00						1,00
4	Διαχωρισμός Καθίκων																	1,00
5	Πακετοποίηση																	1,00
6	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες, ...																	1,00
7	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα																	
8	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια							5,00				17,00						31,00
9	Τακτοποίηση σε Χώρο Εγκατάθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																	
10	Διαχείριση Παραγγελιών		27,40	6,40							54,00							87,80
11	Συλλογή Παραγγελιών		4,40	1,40								1,00						8,80
12	Έλεγχος Παραγγελιών		1,40	0,40														1,80
13	Συσκευασία Παραγγελιών		1,40	0,40														1,80
14	Πρόβλεψη / Φόρτωση Παραγγελιών στα φορτηγά		1,40	0,40														1,80
15	Μεταφόρτωση																	
16	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																	
17	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Καθίκων, ...																	
18	Αναπροσοδία θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																	
19	Καθαρότητα / Έλεγχος Αναψυκτικών Μηχανημάτων																	
20	Συντονισμός - Επιβεβαίωση Υπευθύνων																	
21	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																	
22	Δρομολόγηση φορτηγών																	
23	Διαχείριση Διακομής																	
24	Αναδίπλωση Ραφιών																	
25	Επικόλληση Stickers																	
26	Απογραφή																	
27	Άλλες Εργασίες																	
	Πελάτης 12 ΚΥΠΡΟΣ - Πελάτης 5																	
Σημειώσεις Εργαζόμενου:																		
		Σύν. Ωρών:																
		143,00																
		ΜΙΣΘΟΣ																
		1993,87																

Ποσοτικά Κριτηριακά Δείκτες Απορριπτήρων										Κριτηριακά Δείκτες Απορριπτήρων									
0.03	0.01							0.04	56	28						83.66			
				0.01				0.01						14		13.94			
0.01								0.01	14						13.94				
0.01								0.01	14						13.94				
0.01								0.01	14						13.94				
0.06	0.03		0.12				0.22	125	70	237					432.24				
0.19 0.04	0.38						0.61	382	89						1,224.21				
0.03 0.01			0.01	0.01			0.06	61	20		14	28			122.70				
0.01 0.00							0.01	20	6						25.10				
0.01 0.00							0.01	20	6						25.10				
0.01 0.00							0.01	20	6						25.10				
0.36 0.06	0.43	0.13	0.01				1.00	725.04	125.49	850.53	264.92	27.89			1,993.87				
															1,993.87				

3.10 Σύνολο Ωρών Απασχόλησης και Συνολικό Κόστος Άμεσης εργασίας- DODOS A.E

A/A		ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Σύνολο Ωρών Απασχόλησης Direct Work Ημερομηνία: Από 01/10/2015 - Έως: 31/10/2015		Πελάτες																	ΣΥΝ. ΩΡΕΣ
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
		Δραστηριότητες																			
1	Εκφόρτωση - Φοικιλή Παραλαβή Πακέτων Συσκευής, Μοτί	0.00	4.00	0.00	0.00	1.08	4.52	0.00	10.52	5.14	2.87	2.88	71.98	0.44	16.65	12.71	9.02	7.91	149.72		
2	Εκφόρτωση - Φοικιλή Παραλαβή Χύμα, Κίβωτων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	15.16	0.00	0.58	0.00	8.17	6.17	31.58		
3	Εκφόρτωση - Φοικιλή Παραλαβή Παραγγελιών Ίδωτων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5.00	0.00	7.00	0.00	0.00	0.00	2.75	1.75	16.50		
4	Διαφορισμός Κωδικών	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00	0.00	8.00	39.50	20.92	0.00	3.00	0.00	0.00	76.42		
5	Πακετοποίηση	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.25	8.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.25		
6	Έλεγχος Καμπετήρηση, Σήμανση, Σκαθάρισμα, Ετικέτες,	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	3.25	0.00	0.00	0.00	0.50	4.25	83.50	0.00	0.50	0.50	0.50	0.00	93.50		
		ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ / ΕΚΦΟΡΤΩΣΕΙΣ :		0.00	7.00	0.00	0.00	1.08	8.27	0.00	10.52	13.14	2.87	4.38	107.64	131.44	38.15	13.21	23.44	16.83	
7	Τακτοποίηση σε Προσωπικό χώρο Αποθήκης Καταστήματος	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	31.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	31.03		
8	Τακτοποίηση σε Μόλινο χώρο Αποθήκευσης, Ράφα	0.00	11.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	23.81	0.00	1.00	86.00	2.00	144.60	0.00	0.00	0.00	268.41		
9	Τακτοποίηση σε χώρο Επισκευής Παραγγελιών Ίδωτων	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00		
		ΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ :		0.00	12.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	23.81	0.00	1.00	119.03	2.00	144.60	0.00	0.00	0.00	302.44	
10	Διαχείριση Παραγγελιών	0.00	38.48	6.40	0.00	0.00	15.75	0.00	148.85	0.00	0.00	9.00	0.00	102.67	0.00	0.00	0.00	0.00	321.15		
11	Συλλογή Παραγγελιών	0.00	23.39	10.23	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	17.71	3.60	9.10	4.00	404.05	45.94	0.10	0.10	519.22		
12	Έλεγχος Παραγγελιών	0.00	8.97	7.11	0.00	0.00	7.74	7.09	7.93	0.39	1.24	3.69	5.88	9.76	2.25	3.08	7.29	1.67	74.09		
13	Συσκευασία Παραγγελιών	0.00	2.70	1.70	0.00	0.00	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	4.00	72.80	3.00	0.00	0.30	0.30	86.30		
14	Πρόβλεψη / φόρτωση Παραγγελιών στα φορτηγά	0.00	18.70	17.81	1.87	2.89	26.64	15.85	24.98	4.01	16.41	21.42	129.52	15.87	40.44	19.99	20.59	11.27	388.26		
15	Μεταφορτώση	0.00	0.11	0.11	0.00	1.46	0.12	0.00	0.11	0.00	0.11	0.11	13.96	0.11	0.11	0.11	0.10	0.10	16.52		
		ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ / ΦΟΡΤΩΣΕΙΣ :		0.00	92.35	43.36	1.87	4.35	50.85	23.24	183.17	4.40	35.77	29.12	171.46	102.54	552.52	69.12	28.38	13.34	
16	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.25	6.80	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	8.30		
17	Αναπακτοποίηση Χώρων, Ραφών, Κωδικών,	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.92	0.00	5.84	0.00	0.00	0.00	2.00	7.16	0.00	0.00	17.92		
18	Αναπροσοδία θέσεων Συλλογής από θέσες Στοικ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.50	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	56.68	0.50	0.00	0.00	58.68		
19	Καθαρότητα / Έλεγχος Ανυψωτικών Μηχανημάτων	0.00	0.06	0.06	0.06	0.06	2.19	0.06	1.45	0.39	2.77	2.45	2.53	0.85	2.56	2.24	0.67	0.06	18.50		
		ΛΟΙΠΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ :		0.00	0.06	0.06	0.06	0.06	2.69	0.06	4.87	0.39	9.25	2.53	0.85	61.24	10.15	0.67	0.06	103.40	
20	Συντονισμός - Επικοινωνία Υπαλλήλων	0.00	0.07	0.08	0.00	0.21	0.22	0.23	0.17	0.17	0.23	0.18	13.36	0.25	0.07	0.22	0.11	0.00	15.57		
21	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα	0.00	0.12	0.14	0.00	0.26	0.32	0.27	0.33	0.06	0.18	0.12	0.19	0.34	0.08	0.18	0.20	0.00	2.68		
		ΔΑΙΩΚΗΣΗ :		0.00	0.19	0.22	0.00	0.47	0.54	0.50	0.50	0.23	0.41	0.30	13.55	0.59	0.15	0.40	0.00	18.25	
22	Δρομολόγηση φορτηγών	0.00	6.55	6.53	6.57	6.55	6.55	6.54	6.55	6.55	6.57	6.55	7.54	6.53	6.57	6.57	6.53	6.58	105.83		
23	Διαχείριση Δαίωσης	0.00	0.00	0.00	0.00	0.05	0.05	0.05	0.04	0.00	0.04	0.05	0.00	0.04	0.05	0.05	0.04	0.04	0.50		
		ΔΑΙΩΜΗ :		0.00	6.55	6.53	6.57	6.60	6.60	6.59	6.59	6.55	6.61	6.60	7.54	6.57	6.62	6.62	6.57	106.33	
24	Αναθεώρηση Ραφών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
25	Επικόλληση Stickers	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.23	2.00	0.00	0.00	0.00	5.23		
26	Απορροφή	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.00	11.00	0.00	0.00	0.00	0.00	15.00		
27	Πελάτης 12 ΚΥΠΡΟΣ - Πελάτης 5	0.00	0.00	0.00	0.00	94.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	94.00		
		ΆΛΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ :		0.00	0.00	0.00	0.00	94.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.00	14.23	2.00	0.00	0.00	0.00	114.23	
		TOTAL :		0.00	118.15	50.17	8.50	106.56	68.65	30.39	229.46	24.71	56.02	54.65	435.98	245.99	803.28	99.50	59.26	36.85	
				Σύν. Ωρών: 2.428.17																	
				2.428.17																	

Α/Α	Διαγραμμίστες	Πελάτης 1	Πελάτης 2	Πελάτης 3	Πελάτης 4	Πελάτης 5	Πελάτης 6	Πελάτης 7	Πελάτης 8	Πελάτης 9	Πελάτης 10	Πελάτης 11	Πελάτης 12	Πελάτης 13	Πελάτης 14	Πελάτης 15	Πελάτης 16	Πελάτης 17	Σύνολο
1	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Πακέτος Στοιχειών, Μορ	0.00	55.77	0.00	0.00	16.74	79.86	0.00	166.21	61.36	49.21	57.89	989.87	12.39	235.50	153.57	154.25	128.31	2,160.93
2	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κίβωτων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.61	0.00	0.00	0.00	0.00	15.22	199.25	0.00	8.35	0.00	129.92	100.36	460.71
3	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδαντών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	76.09	0.00	0.00	145.27	0.00	0.00	0.00	41.85	26.63	289.85
4	Διαχωρισμός Καρτών	0.00	13.94	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	45.65	0.00	0.00	123.59	319.00	157.56	0.00	45.65	15.22	720.62
5	Πακετοποίηση	0.00	13.94	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	19.78	64.61	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	98.33
6	Έλεγχος Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκούρασμα, Έτικετες,	0.00	13.94	0.00	0.00	0.00	76.09	0.00	0.00	0.00	0.00	7.61	67.25	677.92	0.00	7.61	7.61	0.00	858.03
	ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ / ΕΚΦΟΡΤΩΣΕΙΣ :	0.00	97.60	0.00	0.00	16.74	163.55	0.00	166.21	183.10	49.21	80.71	1,545.01	1,073.92	401.41	161.18	379.29	270.52	4,588.47
7	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταρτήματα	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	389.57	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	389.57
8	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια	0.00	146.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	332.50	0.00	0.00	15.22	1,122.17	16.15	1,195.71	0.00	0.00	0.00	2,828.12
9	Τακτοποίηση σε Χώρο Ενοπθέσεως Παραγγελιών Ιδαντών	0.00	12.78	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	31.65	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	44.43
	ΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ :	0.00	159.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	332.50	0.00	0.00	15.22	1,543.38	16.15	1,195.71	0.00	0.00	0.00	3,262.12
10	Διαχείριση Παραγγελιών	0.00	476.61	89.24	0.00	0.00	225.66	0.00	2,112.44	0.00	0.00	0.00	115.91	0.00	1,471.05	0.00	0.00	0.00	4,490.91
11	Συλλογή Παραγγελιών	0.00	272.59	116.44	0.00	0.00	0.00	0.00	7.51	0.00	185.00	44.09	118.59	32.30	3,216.45	480.37	1.52	1.52	4,476.38
12	Έλεγχος Παραγγελιών	0.00	121.58	96.07	0.00	0.00	104.35	95.60	106.90	5.32	16.75	49.63	78.42	109.87	17.29	41.43	98.29	22.70	964.20
13	Στοιχειασμός Παραγγελιών	0.00	36.40	22.45	0.00	0.00	4.09	4.09	4.09	0.00	4.09	51.14	589.60	21.98	0.00	0.00	4.09	4.09	750.20
14	Προϊδηση / φόρτωση Παραγγελιών στα φορητά	0.00	266.25	252.90	19.07	26.34	421.63	235.92	399.20	46.10	277.82	351.46	1,431.81	247.18	554.86	328.03	333.36	174.88	5,366.81
15	Μεταφόρτωση	0.00	1.15	1.15	0.00	19.64	1.25	0.00	1.15	0.00	1.15	1.15	147.22	1.15	1.15	1.15	1.35	0.00	178.65
	ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ / ΦΟΡΤΩΣΕΙΣ :	0.00	1,174.57	578.24	19.07	45.97	756.98	335.62	2,631.29	51.42	484.81	450.42	1,943.11	980.11	5,282.78	850.98	438.61	203.19	16,227.17
16	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιπροσόντων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	17.83	95.88	0.00	0.00	0.00	0.00	2.61	0.00	116.32
17	Αναστοποίηση Χάρων, Ραφιών, Καρτών,	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	41.85	0.00	61.01	0.00	0.00	0.00	15.01	74.79	0.00	0.00	192.66
18	Αναπροσοδοσία Θέσεων Συλλογής στις Θέσεις Στοικ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	14.08	0.00	14.08	0.00	14.08	0.00	0.00	0.00	482.11	14.08	0.00	0.00	538.42
19	Καθορισμός / Έλεγχος Αναμυστικών Μηχανημάτων	0.00	0.95	0.95	0.95	0.95	47.64	0.95	40.09	10.24	53.70	55.30	51.37	23.19	19.71	38.60	18.13	0.95	363.68
	ΛΟΙΠΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ :	0.00	0.95	0.95	0.95	0.95	61.72	0.95	96.02	10.24	146.61	151.19	51.37	23.19	516.83	130.08	18.13	0.95	1,211.08
20	Συντονισμός - Ενημέρωση Υπαλλήλων	0.00	1.11	1.27	0.00	3.32	3.48	3.64	2.69	2.69	3.64	2.85	182.94	3.96	1.11	3.48	1.74	0.00	217.91
21	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα	0.00	1.90	2.22	0.00	4.11	5.06	4.27	5.22	0.95	2.85	1.90	3.01	5.38	1.27	2.85	1.42	0.00	42.41
	ΔΙΟΙΚΗΣΗ :	0.00	3.01	3.48	0.00	7.44	8.54	7.91	7.91	3.64	6.49	4.75	185.94	9.34	2.37	6.33	3.16	0.00	260.31
22	Δοσολόγηση Φορητών	0.00	103.64	103.33	103.96	103.64	103.64	103.48	103.64	103.64	103.96	103.64	117.10	103.33	103.96	103.96	103.33	104.12	1,672.36
23	Διαχείριση Δανουβής	0.00	0.00	0.00	0.00	0.79	0.79	0.79	0.63	0.00	0.63	0.79	0.00	0.63	0.79	0.79	0.63	0.63	7.91
	ΔΑΝΩΜΗ :	0.00	103.64	103.33	103.96	104.43	104.43	104.27	104.27	103.64	104.59	104.43	117.10	103.96	104.75	104.75	103.96	104.75	1,680.27
24	Αντιδότηση Ραφιών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
25	Επικάλυψη Stickers	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	22.49	16.15	0.00	0.00	0.00	0.00	38.64
26	Ανοχηρή	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	54.54	141.48	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	196.02
27	Πακέτης 12 ΚΥΠΡΟΣ - Πακέτης 5	0.00	0.00	0.00	0.00	671.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	54.54	163.97	16.15	0.00	0.00	0.00	0.00	671.81
	ΆΛΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ :	0.00	0.00	0.00	0.00	671.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	54.54	163.97	16.15	0.00	0.00	0.00	0.00	906.46
	TOTAL :	0.00	1,538.93	886.00	123.98	847.34	1,095.23	448.75	3,338.21	352.04	791.71	861.26	5,549.88	2,222.82	7,503.86	1,253.33	943.14	579.42	28,135.89

ΣΥΝΟΛΟ ΣΩΜΑΤΕΙΑΚΩΝ

Ημερομηνία: Από 01/10/2015 - Έως: 31/10/2015

		Πελάτες																		
Α/Α	Δοσολογίες	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	ΣΥΝ. ΩΡΕΣ	
1	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Πακέτος, Συσκευής, Μοριό	0.20	1.00			1.10			0.60	1.60	0.50	4.15	39.19	2.50	0.60	8.38	8.88	68.70		
2	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων							18.48					29.62	20.74				73.58		
3	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών							46.50					46.50	12.00				58.50		
4	Δολωφωρίες Κωδικών		1.00					86.24					226.08	303.17	87.50			715.99		
5	Πακετοποίηση												28.47	28.50				56.97		
6	Έλεγχος, Καταιγέτρηση, Σήμανση, Σκαπάνισμα, Ετικέτες,							111.00										111.00		
	ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ / ΕΚΦΟΡΤΩΣΕΙΣ :	0.20	2.00	0.00	0.00	1.10	0.00	104.72	0.60	1.60	0.50	4.15	369.86	477.91	88.10	0.00	19.12	14.88	1,084.74	
7	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα							3.00					39.01					42.01		
8	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ρόφια							61.32					118.66	3.00				182.98		
9	Τακτοποίηση σε Χώρο Εγκατάθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών												1.00					1.00		
	ΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ :	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	64.32	0.00	0.00	0.00	0.00	158.67	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00	225.99	
10	Δοχείριση Παραγγελιών							70.33					107.09	19.01				196.43		
11	Συλλογή Παραγγελιών							96.50	100.68	1.00			7.91	218.93	268.50			693.52		
12	Έλεγχος Παραγγελιών							95.50	61.67	2.00			175.50	619.50				954.17		
13	Συσκευασία Παραγγελιών							3.60	69.78	2.60			0.60	300.47	31.00			409.25		
14	Πρόδηση / φόρτωση Παραγγελιών στα φορτηγά		2.78	0.29		1.94	5.66		6.19		0.93	93.58	17.61	61.28	1.00	29.87	12.67	233.80		
15	Μεταφόρτωση		0.43					0.43	0.43			1.00	1.43	1.43			22.16	27.74		
	ΠΑΡΑΤΙΛΕΙΣ / ΦΟΡΤΩΣΕΙΣ :	0.00	3.21	0.29	0.00	1.94	201.26	302.99	12.22	0.43	0.00	0.93	210.18	732.95	981.71	1.00	52.63	13.27	2,514.91	
16	Λήψη, Δοχείριση, Τακτοποίηση Επιπλορών							18.16										18.16		
17	Ανοκταποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																	0.50		
18	Ανταρροδοσία Θέσεων Συλλογής, από Θέσεις Στοκ					0.10	0.10											0.50		
19	Καθαρότητα / Έλεγχος Ανωμαλικών Μηχανημάτων		0.06	0.06	0.06	0.06	0.78	0.96	1.18	0.16	1.60	1.60	14.60	1.21	3.06	1.34	0.16	26.98		
	Λοιπές Εργασίες :	0.00	0.06	0.06	0.06	0.16	0.88	19.12	1.18	0.26	1.70	1.70	14.60	1.21	3.06	1.34	0.16	0.06	45.64	
20	Συντονισμός - Επιβλεψη Υπαλλήλων																			
21	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																			
	Διοίκηση :	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
22	Δρομολόγηση Φορτηγών							1.67									1.67	5.00		
23	Δοχείριση Διανομής																	0.00		
	Διανομή :	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.67	0.00	0.00	0.00	1.67	1.66	5.00	
24	Ανοδότηση Ραφιών																	0.00		
25	Επικάλυψη Stickers														3.00			3.00		
26	Ανογραφή																	4.00		
27	Τεκμήρ 12 ΚΤΗΡΟΣ - Τεκμήρ 5																	0.00		
	Άλλες Εργασίες :	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.00	0.00	0.00	0.00	1.67	1.66	7.00	
	ΣΥΝ. ΩΡΩΝ :	0.20	5.27	0.35	0.06	3.21	202.14	491.05	14.00	2.29	2.20	6.78	758.98	1215.07	1075.87	2.34	73.58	29.87	3,883.28	
	TOTAL :	0.20	5.27	0.35	0.06	3.21	202.14	491.05	14.00	2.29	2.20	6.78	758.98	1215.07	1075.87	2.34	73.58	29.87	3,883.28	

ΣΥΝΟΛΟ ΣΤΟΜΑΤΕΙΑΚΩΝ

Ημερομηνία: Από 01/10/2015 - Έως: 31/10/2015

Α/Α	Δοσολογίες	Κατανομή Κόστους Δοσολογιών																	Σύνολο	
		Πελάτης 1	Πελάτης 2	Πελάτης 3	Πελάτης 4	Πελάτης 5	Πελάτης 6	Πελάτης 7	Πελάτης 8	Πελάτης 9	Πελάτης 10	Πελάτης 11	Πελάτης 12	Πελάτης 13	Πελάτης 14	Πελάτης 15	Πελάτης 16	Πελάτης 17		
1	Εκφόρτωση - Φυσική Παραγωγή Πακέτος, Συσκευής, Μοτί	1.38	6.87	0.00	0.00	7.56	0.00	0.00	0.00	4.13	11.00	3.44	28.53	172.95	17.19	4.13	0.00	57.61	61.05	375.83
2	Εκφόρτωση - Φυσική Παραγωγή Χύμου, Κιβωτίων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	131.85	0.00	0.00	0.00	0.00	207.27	146.45	0.00	0.00	33.38	0.00	518.95	
3	Εκφόρτωση - Φυσική Παραγωγή Παραγγελιών Ιδιωτών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	321.86	87.13	0.00	0.00	0.00	0.00	408.99	
4	Διαχωρισμός Κωδικών	0.00	6.87	0.00	0.00	0.00	0.00	615.42	0.00	0.00	0.00	0.00	1,495.81	2,222.31	631.81	0.00	41.25	41.25	5,054.73	
5	Πακετοποίηση	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	205.03	214.79	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	419.81	
6	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Ζυγώνισμα, Ετικέτες,....	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	826.46	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	826.46	
	ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ / ΕΚΦΟΡΤΗΣΕΙΣ :	1.38	13.75	0.00	0.00	7.56	0.00	747.27	4.13	11.00	3.44	28.53	2,402.93	3,514.32	635.94	0.00	132.24	102.30	7,604.77	
7	Τακτοποίηση σε Προσωρινό χώρο Αποθήκης, Καταστήματα	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	21.81	0.00	0.00	0.00	0.00	275.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	296.94	
8	Τακτοποίηση σε Μόνιμο χώρο Αποθήκευσης, Ρέθρα	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	437.02	0.00	0.00	0.00	0.00	822.03	21.81	0.00	0.00	0.00	0.00	1,280.86	
9	Τακτοποίηση σε χώρο Εποπόμενης Παραγγελιών Ιδιωτών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6.88	
	ΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ :	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	458.83	0.00	0.00	0.00	0.00	1,104.04	21.81	0.00	0.00	0.00	0.00	1,584.67	
10	Διαχείριση Παραγγελιών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	503.66	0.00	0.00	0.00	0.00	743.58	137.08	0.00	0.00	0.00	0.00	1,384.32	
11	Συλόγηση Παραγγελιών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	697.65	722.73	7.23	0.00	0.00	54.80	1,585.99	1,940.15	0.00	0.00	0.00	5,008.54	
12	Έλεγχος Παραγγελιών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	691.87	441.87	14.24	0.00	0.00	0.00	1,270.13	4,483.06	0.00	0.00	0.00	6,901.16	
13	Συσκευασία Παραγγελιών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	17.80	501.94	18.37	0.00	0.00	4.13	2,252.09	187.09	0.00	4.13	4.13	2,989.67	
14	Πρώθιση / φόρτωση Παραγγελιών στα φορητά Μεταφορτία	0.00	19.98	2.05	0.00	13.74	39.50	0.00	43.14	0.00	0.00	6.39	656.11	123.41	440.63	6.88	208.73	87.11	1,647.67	
15		0.00	3.05	0.00	0.00	0.00	0.00	3.05	3.05	0.00	0.00	7.08	10.13	10.13	156.41	0.00	0.00	0.00	195.95	
	ΠΑΡΑΤΕΙΝΕΣ / ΦΩΡΤΗΣΕΙΣ :	0.00	23.03	2.05	0.00	13.74	1,446.81	2,173.25	86.02	3.05	0.00	6.39	1,465.69	5,378.83	7,061.05	6.88	369.27	91.23	18,127.30	
16	Ίληψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	129.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	129.96	
17	Ανακταποίηση χώρων, Ραφιών, Κωδικών,	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
18	Αντροφοδοσία θέσεων Συλόγησης από θέσεις Στοκ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.69	0.69	0.00	0.69	0.69	0.69	0.69	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.44	
19	Καθαρίτσια / Έλεγχος Αφυγοποιητών Μηχανημάτων	0.00	0.43	0.43	0.43	0.43	5.38	6.62	8.13	1.12	11.02	11.02	102.77	8.34	22.11	9.23	1.12	0.43	188.99	
	ΛΟΙΠΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ :	0.00	0.43	0.43	0.43	1.12	6.07	136.58	8.13	1.80	11.70	11.70	102.77	8.34	22.11	9.23	1.12	0.43	322.39	
20	Συντονισμός - Επιβλεψη Υπαλλήλων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
21	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
	ΔΙΟΙΚΗΣΗ :	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
22	Δρομολόγηση φορητών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11.48	0.00	0.00	0.00	11.48	11.41	34.38	
23	Διαχείριση Διανομής	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
	ΔΙΑΝΟΜΗ :	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11.48	0.00	0.00	0.00	11.48	11.41	34.38	
24	Ανοδήτση Ραφιών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
25	Επικόλληση Stickers	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	21.69	0.00	0.00	0.00	21.69	
26	Ανογραφή	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	27.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	27.50	
27	Πελάνη 12 ΚΥΠΟΣ - ΕΙΒΟΣCO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
	ΆΛΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ :	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	27.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	49.19	
	TOTAL :	1.38	37.21	2.48	0.43	22.42	1,452.88	3,515.93	98.28	15.85	15.14	46.63	5,114.41	8,923.29	7,740.79	16.10	514.10	205.37	27,722.71	

Πριν την τελική διαμόρφωση της μήτρας P/L ακολουθούν άλλοι τρεις πίνακες. Ο πρώτος πίνακας δείχνει την κατανομή ατόμων ανά ημέρα ανά πελάτη, ενώ οι δυο επόμενοι είναι οι αντίστοιχοι πίνακες για την έμμεση εργασία για τους μήνες Οκτώβριο και Ιούνιο, καθώς και η ποσοστιαία διαφορά του Οκτωβρίου σε σχέση με τον Ιούνιο.

Τέλος, ακολουθεί η τελική μήτρα P/L για την DODOS A.E για το μήνα Οκτώβριο. Στον πίνακα αυτόν υπάρχουν 3 κελιά με την ένδειξη κέρδος/ζημία: Στο κελί με την ένδειξη κέρδος/ζημία (1) δεν περιλαμβάνονται οι λειτουργικές δαπάνες όπως διαμορφώθηκαν από τους κατανεμητές κόστους ανά πελάτη ούτε και οι αποσβέσεις, τα οποία λαμβάνονται υπ'οψιν στο ΚΕΡΔΟΣ/ΖΗΜΙΑ (2). Τέλος, το ΚΕΡΔΟΣ/ΖΗΜΙΑ (3) περιλαμβάνει το 99% της κατανομής των εσόδων, εξαιρεί δηλαδή πελάτες που αποφέρουν λίγα έσοδα.

Από αυτόν τον πίνακα συμπεραίνουμε πως η εταιρεία παρουσιάζει μεγάλη ζημία και επισημαίνεται η ανάγκη εξορθολογισμού και διορθωτικών ενεργειών.

3.12 Μήτρα P/L - DODOS A.E

Activity Based Costing : P/L (Profit/Loss) Final																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Εκφορτώσεις / Παραλαβές / Εισογνώζες																		
Κόστος Έμμεσης Εργασίας - Προσωπικό Παρόχου 3PL	0	44	6	0	0	347	131	210	0	0	376	1,891	0	544	40	0	3,589	
Κόστος Άμεσης Εργασίας - Προσωπικό Παρόχου 3PL	0	98	0	0	17	164	0	166	183	49	81	1,545	1,074	401	161	379	271	
Κόστος Άμεσης Εργασίας - Προσωπικό Σωματίου	1	14	0	0	8	0	747	4	11	3	29	2,403	3,514	636	0	132	102	
Επιμερισμένο Κόστος Χάρου - Ενοικίου	0	63	63	0	0	75	181	379	75	330	691	2,018	189	677	330	0	0	
ΚΟΣΤΟΣ :	1	218	68	0	24	586	1,059	760	269	382	1,176	7,858	4,777	2,259	530	512	373	
Τακτοποίηση / Αποθήκευση																		
Κόστος Έμμεσης Εργασίας - Προσωπικό Παρόχου 3PL	0	17	24	0	0	0	16	0	0	0	25	329	0	0	0	0	410	
Κόστος Άμεσης Εργασίας - Προσωπικό Παρόχου 3PL	0	159	0	0	0	0	0	332	0	0	15	1,543	16	1,196	0	0	3,262	
Κόστος Άμεσης Εργασίας - Προσωπικό Σωματίου	0	0	0	0	0	0	459	0	0	0	0	1,104	22	0	0	0	1,585	
Επιμερισμένο Κόστος Χάρου - Ενοικίου Αποθήκευσης	0	585	366	0	0	19	503	820	952	2,242	1,340	9,794	854	4,460	2,363	0	24,297	
Επιμερισμένο Κόστος Χάρου - Ενοικίου Συλλογής	0	585	366	0	0	175	671	820	511	747	1,092	5,064	854	1,435	1,140	0	13,460	
ΚΟΣΤΟΣ :	1,346	756	0	0	0	195	1,649	1,972	1,463	2,989	2,472	17,834	1,745	7,090	3,504	0	43,014	
Συλλογή Παραγγελιών / Φορτώσεις																		
Κόστος Έμμεσης Εργασίας - Προσωπικό Παρόχου 3PL	75	477	217	75	75	512	267	425	75	158	244	769	279	2,225	569	0	6,441	
Κόστος Άμεσης Εργασίας - Προσωπικό Παρόχου 3PL	0	1,175	578	19	46	757	336	2,631	51	485	450	1,943	980	5,283	851	439	203	
Κόστος Άμεσης Εργασίας - Προσωπικό Σωματίου	0	23	2	0	14	1,447	2,173	86	3	6	1,466	5,379	7,061	7	369	91	18,127	
Επιμερισμένο Κόστος Χάρου - Ενοικίου Φορτώσεων	75	1,823	946	94	134	2,790	3,080	3,254	203	973	884	6,815	6,976	16,231	1,757	808	294	
ΚΟΣΤΟΣ :	155	3,502	1,766	169	169	3,511	5,560	6,755	231	1,522	1,578	15,369	14,812	34,284	1,327	547	18,965	
Λοιπές / Άλλες Εργασίες																		
Κόστος Έμμεσης Εργασίας - Προσωπικό Παρόχου 3PL	599	476	499	664	719	571	596	668	538	578	833	2,520	603	1,171	532	539	536	
Κόστος Άμεσης Εργασίας - Προσωπικό Παρόχου 3PL	0	105	104	105	777	166	105	200	114	251	310	332	143	622	235	122	106	
Κόστος Άμεσης Εργασίας - Προσωπικό Σωματίου	0	0	0	0	1	6	137	8	2	12	12	142	8	44	9	13	12	
Επιμερισμένο Κόστος Χάρου - Ενοικίου	599	581	603	769	1,497	743	838	876	654	841	1,155	2,994	755	1,836	776	673	654	
ΚΟΣΤΟΣ :	1,198	1,162	1,106	1,438	2,277	1,326	1,573	1,742	1,248	1,670	2,110	5,546	1,516	2,675	820	705	706	
Δοκιμή																		
Κόστος Έμμεσης Εργασίας - Προσωπικό Παρόχου 3PL	544	382	382	382	544	561	399	740	544	399	928	1,496	561	1,177	399	287	270	
Κόστος Άμεσης Εργασίας - Προσωπικό Παρόχου 3PL	0	3	3	0	7	9	8	8	4	6	5	186	9	2	6	3	0	
Κόστος Άμεσης Εργασίας - Προσωπικό Σωματίου	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Επιμερισμένο Κόστος Χάρου - Ενοικίου	544	385	385	382	551	570	407	748	548	405	933	1,681	571	1,179	405	290	270	
ΚΟΣΤΟΣ :	1,088	770	772	764	1,102	1,140	814	1,196	1,002	810	933	1,681	571	1,179	405	290	270	
Κατανομή Εσόδων :	0.000	0.075	0.031	0.000	0.011	0.115	0.072	0.053	0.039	0.027	0.043	0.129	0.095	0.227	0.082	0.000	0.000	1.00
Συνολικά Έσοδα :	1,219	4,352	2,758	1,245	2,207	4,883	7,032	7,609	3,136	5,590	6,620	37,182	14,823	28,595	6,972	2,283	1,590	138,096
Κέρδος / Ζημιή :	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	138,096

Συμπεράσματα - Προτάσεις

Από τα παραπάνω στοιχεία γίνεται σαφής η επιτακτική ανάγκη για διορθωτικές ενέργειες, καθώς υπάρχουν μεγάλες ζημίες στην αποθήκη. Για να διορθωθεί αυτό, χρειάζεται μια σειρά αλλαγών και βελτιωτικών επεμβάσεων, τόσο σε διοικητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο.

- Αλλαγή νοοτροπίας αντιμετώπισης της αποθήκης αποκλειστικά σαν κέντρο κόστους και απουσία κάθε στόχου να προκύψει κερδοφορία. Η υφιστάμενη φιλοσοφία είναι: οποιαδήποτε ζημιά της καλύπτεται από τα έσοδα του τμήματος της διανομής και γενικότερα των κερδών που προέρχονται από ευρύτερες υπηρεσίες logistics
- Σύγχρονη κουλτούρα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Ενίσχυση οργανωτικής δομής σε πρωτοβουλία, επινοητικότητα, δημιουργικότητα και ανάπτυξη εργαζομένων
- Διακριτές και μετρήσιμες ποσότητες πόρων που πρόκειται να αναλωθούν ή αναλώνονται, σαν οικονομική βάση για την προσφορά ή την τιμολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Διαμόρφωση αντιπροσωπευτικών ομάδων εργασίας με συμμετοχή των εμπλεκόμενων στις διαδικασίες της αποθήκης και του αρμοδίου από πλευράς customer service σε επικείμενο Re-engineering
- Αναδιάταξη μερικών χώρων της αποθήκης, ώστε να είναι εκμεταλλεύσιμοι για νέους πελάτες

- Χρήση φορητών τερματικών στην πλειονότητα των πελατών, καθώς χρησιμοποιούνται σε ελάχιστους αποθέτες (βλ. Πίνακα παρακάτω)
- Ανίχνευση και καταγραφή των δυνατοτήτων, τις οποίες προσφέρει το υφιστάμενο πληροφοριακό σύστημα (WMS), και των παραμέτρων του προγράμματος που πρέπει να καθοριστούν, όχι μόνο για την για την υποστήριξη των αλλαγών αλλά και για τη πλήρη αξιοποίησή του
- Διαμόρφωση των απαιτήσεων που θα προκύψουν από τις ανασχεδιασμένες διαδικασίες του κυκλώματος Logistics - Αποθηκών και Customer Service, όσον αφορά τις δομές δεδομένων, τα απαιτούμενα πεδία των αρχείων που θα τηρούνται και του τρόπου υποστήριξής του από τα modules του λογισμικού
- Διερεύνηση των δυνατοτήτων περαιτέρω παραμετροποίησης και προσαρμογής του λογισμικού, έτσι ώστε να καλύψει τυχόν μελλοντικές ανάγκες των αποθηκών και των πελατών
- Απλούστευση στην manual διαδικασία τιμολόγησης υπηρεσιών με ότι αυτό συνεπάγεται σε χρόνο, λάθη, αστοχίες και παραβλέψεις
- Κοινή πολιτική χρέωσης υπηρεσιών σε πελάτες ειδών με ίδια τεχνικά και διαχειριστικά χαρακτηριστικά
- Μη χρήση αποθηκευτικών χώρων για εξυπηρέτηση αναγκών της εταιρείας που δεν τιμολογούνται, όπως τα αρχεία. Μη πλήρης εκμετάλλευση του ύψους των αποθηκών
- Μείωση μισθολογικού κόστους στελεχών, κυρίως στην προσφορά έμμεσης εργασίας, στην υφιστάμενη οικονομική συγκυρία

- Δημιουργία δεικτών ελέγχου και μέτρησης της παραγωγικότητας. Θέσπιση key performance indicators (KPIs)
- Περισσότερη αρωγή από το τμήμα Πωλήσεων στην ανεύρεση πελατών κυρίως με μικρές αποθηκευτικές ανάγκες για την κάλυψη ανεκμετάλλευστων χώρων στις αποθήκες όπως π.χ. στον ψυκτικό θάλαμο

Εκτιμάται ότι με την βούληση της Διοίκησης, την εφαρμογή προτάσεων βελτιωτικών επεμβάσεων, την αναδιοργάνωση των διαδικασιών και την αναδιάρθρωση των υφιστάμενων πόρων στις αποθήκες είναι δυνατόν να περιοριστούν έως και να εξανεμιστούν οι ετήσιες ζημιές της τάξεως των €300 Κ. σε χρονικό ορίζοντα 12 - 16 μηνών. Εκτιμάται επίσης, ότι τα ποσά των αποσβέσεων των όποιων επενδύσεων θα απαιτηθούν, θα είναι μικρά συγκριτικά με το μέγεθος της συνολικής εξοικονόμησης που θα επιτευχθεί ακόμα και στους κερδοφόρους πελάτες.

Βιβλιογραφία

Γιαννάκαινας Β., (2005), “*Ανατομία των Business Logistics*”

Κέχρας Ι., (2009), “*Η σύγχρονη κοστολόγηση κατά δραστηριότητα*”, Εκδόσεις Σταμούλης

Μαλινδρέτος Γ. (2010), “*Ειδικά θέματα εφοδιαστικής*”, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις,
Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο

Askarany D., Yazdifar H., Askary S., (2010), “*Supply chain management, activity-based costing and organisational factors*”, Int. J. Production Economics, 127 pp. 238–248

Baykasoglu A., Kaplanoglu V. (2008), “*Application of activity-based costing to a land transportation company: A case study*”, Int. J. Production Economics, 116 pp. 308–324

Bokor Z., Markovits-Somogyi R., (2015), “*Applying Activity-based Costing at Logistics Service Providers*”, Periodica Polytechnica Transportation Engineering, 43(2), pp. 98-105

Drennan L., Kelly M., (2002), “*Assesing an Activity-Based costing project*”, Critical Perspectives on Accounting 13,pp. 311-331

Gupta M., Galloway K., (2003), “*Activity-Based costing/management and its implications for operations management*”, Technovation 23, pp. 413-416

Min H., Jong Joo S., (2006), “*Benchmarking the operational efficiency of third party logistics providers using data envelopment analysis*”, Supply Chain Management: An International Journal 11/3, pp. 259–265

Stock, J. & Lambert, D., 2001, “*Strategic Logistics Management*”, 5th, McGraw Hill International Edition pp 46.

Thyssen J., Israelsen P., Jorgensen B., (2006), “*Activity-based costing as a method for assessing the economics of modularization- A case study and beyond*”, Int.J.Production Economics, 103 pp. 252-270

Varila M., Seppanen M., Suomala P., (2007), "*Detailed cost modelling: a case study in warehouse logistics*", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 37 No. 3, pp. 184-200

Παράρτημα

Όνομα: Employee 11	Πελάτης 1	Πελάτης 2	Πελάτης 3	Πελάτης 4	Πελάτης 5	Πελάτης 6	Πελάτης 7	Πελάτης 8	Πελάτης 9	Πελάτης 10	Πελάτης 11	Πελάτης 12	Πελάτης 13	Πελάτης 14	Πελάτης 15	Πελάτης 16	Πελάτης 17	
<i>Δραστηριότητες</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	<i>Σύνολο :</i>
Παραλαβές: Διαχείριση Εισαγωγών, Containers, Άνοιγμα Νέων Κωδικών, Inbound Packing Lists, Δελτία Εισαγωγής Αποθετών, Καρτέλες Ειδών,														17.88				17.88
Τακτοποίηση: Καταχώρηση Picking Lists προς Αποθήκευση, Ποσότητες σε Αποθηκευτικές Θέσεις, Καταχώρηση Σειριακών Αριθμών, Ανατροφοδοσίες,																		43.45
Παραγγελίες: Ηλεκτρονική ή Χειρόγραφη ή μέσω email Παρααβρή ή Καταχώρηση Παραγγελιών, Έκδοση Picking Lists, Δελτία Αποστολής, Επιφορμημάτων, Ενημέρωση Πελατών,														43.45				43.45
Διοίκηση: Θέματα Προσωπικού, Διαχείριση Πελατών, Συντονισμός, Επικοινωνία, Έλεγχος Φορτωτικών,														3.51				3.51
Άλλες Εργασίες: Τιμολόγηση, Τμήμο, Αντικαταβολές, Φορτώσεις Ναυτιλιακού, Προσφορές, Εγκρίσεις, Υπογραφές Χρησιδανείων,					0.44			0.43		0.43	0.37	0.37	0.43	1.89	0.43	0.43	0.43	5.62
Σύνολο :	0.44	0.43	0.43	0.37	0.37	0.43	66.73	0.43	0.43	0.43	0.43	0.43	0.43	70.46	70.46	70.46	70.46	70.46
																		ΜΙΣΘΟΣ
																		1,581.89

Όνομα: Employee 14	Πελάτης 1	Πελάτης 2	Πελάτης 3	Πελάτης 4	Πελάτης 5	Πελάτης 6	Πελάτης 7	Πελάτης 8	Πελάτης 9	Πελάτης 10	Πελάτης 11	Πελάτης 12	Πελάτης 13	Πελάτης 14	Πελάτης 15	Πελάτης 16	Πελάτης 17	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
<i>Δραστηριότητες</i>																		<i>Σύνολο :</i>
Παραλαβές: Διαχείριση Εισαγωγών, Containers, Άνογμα Νέων Κωδικών, Inbound Packing Lists, Δελτία Εισαγωγής Αποθετών, Καρτέλες Ειδών,		0.50	0.17															0.67
Τακτοποίηση: Καταχώρηση Picking Lists προς Αποθήκευση, Ποσόπιτες σε Αποθηκευτικές Θέσεις, Καταχώρηση Σειριακών Αριθμών, Ανατροφοδοσίες,		0.50	0.73															1.23
Παραγγελίες: Ηλεκτρονική ή Χειρόγραφη ή μέσω email Παραγγελιά ή Καταχώρηση Παραγγελιών, Έκδοση Picking Lists, Δελτία Αποστολής Επιπρευμάτων, Ενημέρωση Πελατών,		9.99	2.77			0.34				0.83					2.26			16.19
Διοίκηση: Θέματα Προσωπικού, Διαχείριση Πελατών, Συντονισμός, Επικοινωνία, Έλεγχος Φορητών,						0.53	0.53	0.53		0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53		5.25
Άλλες Εργασίες: Τιμολόγηση, Ταμείο, Αντικαταβολές, Φορτώσεις Ναυτιλιακού, Προσφορές, Εγκρίσεις, Υπογραφές Χρησιδανείων,	3.42				6.33	1.18	0.35	0.60		2.42	0.35	7.26	1.59	0.35	1.02	3.03	2.66	30.56
Σύνολο :	3	11	4		6	2	1	1		4	1	8	2	1	4	4	3	53.90
																		ΜΙΣΘΟΣ
																		313.59

Όνομα: Employee 15	Πελάτης 1	Πελάτης 2	Πελάτης 3	Πελάτης 4	Πελάτης 5	Πελάτης 6	Πελάτης 7	Πελάτης 8	Πελάτης 9	Πελάτης 10	Πελάτης 11	Πελάτης 12	Πελάτης 13	Πελάτης 14	Πελάτης 15	Πελάτης 16	Πελάτης 17	
<i>Δραστηριότητες</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	<i>Σύνολο :</i>
Παραλαβές: Διαχείριση Εισαγωγών, Containers, Άνοιγμα Νέων Κωδικών, Inbound Packing Lists, Δελτία Εισαγωγής Αποθετών, Καρτέλες Ειδών,		1.17						8.92			12.17							22.26
Τακτοποίηση: Καταχώρηση Picking Lists προς Αποθήκευση, Προόψιτες σε Αποθηκευτικές Θέσεις, Καταχώρηση Σειριακών Αριθμών, Ανατροφοδοσίες,																		
Παραγγελίες: Ηλεκτρονική ή Χειρόγραφη ή μέσω email Παραγγελιά ή Καταχώρηση Παραγγελιών, Έκδοση Picking Lists, Δελτία Αποστολής, Επιπαραγγελιών, Ενημέρωση Πελατών,			1.50	0.59				14.84	0.83									18.76
Διοίκηση: Θέματα Προσωπικού, Διαχείριση Πελατών, Συντονισμός, Επικοινωνία, Έλεγχος Φορτωτικών,							4.14											4.14
Άλλες Εργασίες: Τιμολόγηση, Τμήμο, Αντικαταβολές, Φορτώσεις Ναυτιλιακού, Προσφορές, Εγκρίσεις, Υπογραφές Χρησθαισάντων,					1.00			2.91			8.25		0.67					13.74
Σύνολο :	2.67	0.59	1.00	1.00	30.81	0.83	20.42	0.67	0.25	0.66	58.90	ΜΙΣΘΟΣ	1,389.20					

ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Αποστολής

Όνομα: Warehouse Supervisor 1
 Ημερομηνία: Από 01/10/2015 Έως 23/10/2015

		Πελάτες																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Σύν. Ωρες	18
Δραστηριότητες																				
1	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Πακέτας, Συσκευής, Μοτό																			
2	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Χύμα, Κίβωτων																			
3	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Παραγγελιών Ιδιωτών																			
4	Διαχωρισμός Καθίκων																			
5	Πακετοποίηση																			
6	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανόρισμα, Ετικέτες, ...						1.25													
7	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα																			
8	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια																			
9	Τακτοποίηση σε Χώρο Εκπαίδευσης Παραγγελιών Ιδιωτών																			
Τακτοποίηση																				
10	Διαχείριση Παραγγελιών																			
11	Συλλογή Παραγγελιών																			
12	Έλεγχος Παραγγελιών																			
13	Συσκευασία Παραγγελιών																			
14	Προώθηση / Φορτωση Παραγγελιών στα φορτηγά																			
15	Μεταφόρτωση																			
Παραγγελίες																				
16	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																			
17	Ανακτοποίηση Χάρτων, Ραφιών, Καθίκων,																			
18	Ανατροφοδότηση Θεσεων Συλλογής από Θεσεις Στοικ																			
19	Καθαριότητα / Έλεγχος Ανωμαλικών Μηχανημάτων																			
Λοιπές Εργασίες																				
20	Συντονισμός - Επιδείξη Υπαλλήλων																			
21	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																			
22	Διοίκηση																			
23	Διοίκηση Διανομής																			
24	Διαχείριση Διανομής																			
Διανομή																				
25	Ανοδίατξη Ραφιών																			
26	Επικόλληση Stickers																			
27	Ανογραφή																			
Άλλες Εργασίες																				
Τελέτης 12 Κληρος - Τελέτης 5																				
Σημειώσεις Εργαζόμενου:																				
		Σύν. Ωρών:																		
		ΜΙΣΘΟΣ																		
		2.557,16																		
		161,61																	1,72	163,33

ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Αποσκόλησης

Όνομα: Emrbayee 17
 Ημερομηνία: Από 01/10/2015 Έως 30/10/2015

		Πελάτες																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	ΣΥΝ. ΩΡΕΣ
1	Αποστρίμνιπτες Εκφόρτωση - Φυοική Παρακαβή Πακέτας, Συσκευής, Μοτό Εκφόρτωση - Φυοική Παρακαβή Χύμα, Κίβωτιών Εκφόρτωση - Φυοική Παρακαβή Παραγγελιών Ιδιωτών Διαχωρισμός Κωδικών Πακετοποίηση Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανόρισμα, Ετικέτες,																		0.50
2	Παραλαβές Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανόρισμα, Ετικέτες,																		
3	Τακτοποίηση Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καροτρήματα Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκης, Ράφια Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																		
4	Παραγγελίες Μεταφόρτωση Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών, Αντιπροσοδία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοικ Καθαριότητα / Έλεγχος Ανυψωτικών Μηχανημάτων																		
5	Λοιπές Εργασίες Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα Δρομολόγηση Φορτηγών Διαχείριση Διανομής Αναδιτάξη Ραφιών Επικόλληση Stickers Αγοραφή																		
6	Άλλες Εργασίες Πελάτης 12 ΚΥΠΡΟΣ - Πελάτης 5																		
7	Σημειώσεις Εργαζόμενου:																		
8																			
9																			
10																			
11																			
12																			
13																			
14																			
15																			
16																			
17																			
18																			
19																			
20																			
21																			
22																			
23																			
24																			
25																			
26																			
27																			
		Σύν. Ωρών:																	
		178.00																	
		ΜΙΣΘΟΣ																	
		1335.96																	

ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Αποσχόλησης

Όνομα: Warehouse Supervisor 3
 Ημερομηνία: Από 01/10/2015 Έως 31/10/2015

		<i>Δοσθητότητα</i>																
		<i>Πελάτες</i>																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
		Πελάτης 1	Πελάτης 2	Πελάτης 3	Πελάτης 4	Πελάτης 5	Πελάτης 6	Πελάτης 7	Πελάτης 8	Πελάτης 9	Πελάτης 10	Πελάτης 11	Πελάτης 12	Πελάτης 13	Πελάτης 14	Πελάτης 15	Πελάτης 16	Πελάτης 17
1	Παραλαβές	Εκφόρτωση - Φοικική Παραλαβή Παλέτας, Συσκευής, Μοτό																
2		Εκφόρτωση - Φοικική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων																
3		Εκφόρτωση - Φοικική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών																
4		Διαχωρισμός Κωδικών												39.50				
5		Παλετοποίηση												8.00				
6	Τακτοποίηση	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες, ...												83.00				
7		Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα																
8		Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια													2.00			
9		Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																
10		Διαχείριση Παραγγελιών																
11	Παραγγελίες	Συλλογή Παραγγελιών												4.00				4.00
12		Έλεγχος Παραγγελιών												4.00				4.00
13		Συσκευασία Παραγγελιών												72.50				72.50
14		Προώθηση / φόρτωση Παραγγελιών στα φορτηγά																
15		Μεταφόρτωση																
16	Λοιπές Εργασίες	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																
17		Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών, ...																
18		Ανατροφοδότηση Θεσμών Συλλογής από Θεσμούς Στόκ																
19		Καθαριότητα / Έλεγχος Ανωμαλιών Μηχανημάτων																
20		Συντονισμός - Επιβλέψη Υπαλλήλων																
21	Διακίνηση	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																
22		Δρομολόγηση Φορτηγών																
23		Διαχείριση Διανομής																
24		Αναδιάταξη Ραφιών																
25		Επικόλληση Stickers												2.00				2.00
26	Άλλες Εργασίες	Απογραφή																
27		Πελάτης 12 ΚΥΠΟΣ - Πελάτης 5																
Σημειώσεις, Εργαζόμενου:																		
		<i>Σύν. Ωρών:</i>																
		215.00																
		ΜΙΣΘΟΣ																
		1736.35																

ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης

Όνομα: Clark Driver 1

Ημερομηνία: Από:01/10/2015 Έως: 30/10/2015

		Πελάτες																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	ΣΥΝ. ΩΡΕΣ
Δοσολογήσεις									6.17										6.17
1	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Πακέτας, Συσκευής, Μοτό																		
2	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Χύμα, Κιβωτιών																		
3	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Παραγγελιών Ιδιωτών																		
4	Διαχωρισμός Κωδικών																		
5	Πακετοποίηση																		
6	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																		
7	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καρποστήματα																		
8	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκης, Ράφια							17.81											17.81
9	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																		
10	Διαχείριση Παραγγελιών							94.85											94.85
11	Συλλογή Παραγγελιών																		
12	Έλεγχος Παραγγελιών																		
13	Συσκευασία Παραγγελιών																		
14	Προώθηση / φόρτωση Παραγγελιών στα φορτηγά																		
15	Μεταφόρτωση																		
16	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																		
17	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,							2.92											2.92
18	Αναπροφοδια Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																		
19	Καθαριότητα / Έλεγχος Ανυψωτικών Μηχανημάτων																		
20	Συντονισμός - Επιβλεψη Υπαλλήλων																		
21	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																		
22	Δρομολόγηση φορτηγών																		
23	Διαχείριση Διανομής																		
24	Αναδιάρθρωση Ραφιών																		
25	Επικόλληση Stickers																		
26	Απογραφή																		
27	Άλλες Εργασίες Πελάτης 12 ΚΥΠΡΟΣ - Πελάτης 5																		
Σημειώσεις Εργαζόμενου:																			
		Σύν. Ωρών:																	121.75
		ΜΙΣΘΟΣ																	1745.08

ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης

Όνομα: Clark Driver 2

Ημερομηνία: Από 01/10/2015 Έως 30/10/2015

		Πελάτες																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	ΣΥΝ. ΩΡΕΣ
Άρασιγρότητες										3.67	1.66								21.50
1	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Παλέτες, Συσκευής, Μοτιό																		
2	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Χύμα, Κιβωτιών																		
3	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Παραγγελιών Ιδιωτών																		
4	Διαχωρισμός Κωδικών																		
5	Παλετοποίηση																		
6	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																		
7	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα																		
8	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκης, Ράφια	2.00																	
9	Τακτοποίηση σε Χώρο Εκπαίδευσης Παραγγελιών Ιδιωτών																		
Τακτοποίηση																			2.00
10	Διαχείριση Παραγγελιών																		
11	Συλόγη Παραγγελιών	13.49	6.83								17.71	1.50							85.37
12	Έλεγχος Παραγγελιών																		
13	Συσκευασία Παραγγελιών																		
14	Πρώθηση / φόρτωση Παραγγελιών στα φορτηγά																		
15	Μεταφόρτωση	3.21	0.11	3.51		1.73	4.42	0.56	4.01	1.16	4.03	3.87	2.05	1.80	2.82	4.58	2.07	0.31	40.13
16	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών										0.25					0.25			1.00
17	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,										5.84					7.16			13.00
18	Ανατροφοδότηση Θέσεων Συλόγης από Θέσεις Στοικ																		
19	Καθαριότητα / Έλεγχος Ανωματικών Μηχανημάτων					0.75					1.33					1.34			4.50
Λοιπές Εργασίες																			
20	Συντονισμός - Ειμβλεψη Υπαλλήλων																		
21	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																		
Διανομή																			
22	Δρομολόγηση φορτηγών																		
23	Διαχείριση Διανομής																		
24	Ανοδίατξη Ραφιών																		
25	Επικόλληση Stickers																		
26	Απογραφή																		
27	Άλλες Εργασίες																		
	Πελάτης 12 ΚΥΠΟΣ - Πελάτης 5																		
Σημειώσεις Εργαζόμενου:																			Σύν. Ωρών: 168.00
																			ΜΙΣΘΟΣ 1754.95

ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης

Όνομα: Warehouse Supervisor 5
 Ημερομηνία: Από 01/10/2015 Έως 30/10/2015

		Πελάτες																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	ΣΥΝ. ΩΡΕΣ
Δραστηριότητες	1	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Πακέτος, Συσκευής, Νοτιό					2.92								15.75				18.67
	2	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων													0.58				0.58
	3	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών																	
	4	Δοκιμαστικός Κωδικών																	
	5	Πακετοποίηση																	
Παραλαβές	6	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																	
	7	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Κατοστήματα																	
	8	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια																	
	9	Τακτοποίηση σε Χώρο Εμπόρευσης Παραγγελιών Ιδιωτών																	
Τακτοποίηση	10	Διαχείριση Παραγγελιών				15.75													118.42
	11	Συλόγη Παραγγελιών																	
	12	Έλεγχος Παραγγελιών																	
Παραγγελίες	13	Συσκευασία Παραγγελιών																	
	14	Πρώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορητά				1.17													30.33
	15	Μεταφόρτωση																	
Λοιπές Εργασίες	16	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																	
	17	Ανακατασκευή Χάρων, Ραφιών, Κωδικών,																	
	18	Ανατροφοδότηση Θέσεων Συλόγης από Θέσεις Στοκ																	
	19	Καθαριότητα / Έλεγχος Ανευρωπαϊκών Μηχανημάτων																	
Λοικηνή	20	Συντονισμός - Επιβλεψη Υπαλλήλων																	
	21	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																	
Διανομή	22	Δρομολόγηση Φορητών																	
	23	Διαχείριση Διανομής																	
Άλλες Εργασίες	24	Ανοδίαταξη Ραφιών																	
	25	Επικόλληση Stickers																	
	26	Απογραφή																	
27	Πελάτης 12 ΚΥΠΟΣ - Πελάτης 5																		
Σημειώσεις Εργαζόμενου:																			Σύν. Ωρών: 168.00
																			ΜΙΣΘΟΣ 2407.13

ΤΜΗΜΑ LOGISTICS : Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Αποσχόλησης

Όνομα: Clark Driver 4
 Ημερομηνία: Από 01/10/2015 Έως 30/10/2015

		Πελάτες																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
		Πελάτης 1	Πελάτης 2	Πελάτης 3	Πελάτης 4	Πελάτης 5	Πελάτης 6	Πελάτης 7	Πελάτης 8	Πελάτης 9	Πελάτης 10	Πελάτης 11	Πελάτης 12	Πελάτης 13	Πελάτης 14	Πελάτης 15	Πελάτης 16	Πελάτης 17
		ΣΥΝ. ΩΡΕΣ																
Δραστηριότητες																		
1	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Πακέτας, Συσκευής, Μοτί																	
2	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων																	
3	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών																	
4	Διαχωρισμός Κωδικών																	
5	Πακετοποίηση																	
6	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανόρισμα, Ετικέτες,																	
7	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καρποτήματα											3.23						
8	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκης, Ράφια																	
9	Τακτοποίηση σε Χώρο Εγκατάθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																	
10	Διαχείριση Παραγγελιών							8.08										
11	Συλλογή Παραγγελιών																	
12	Έλεγχος Παραγγελιών																	
13	Συσκευασία Παραγγελιών																	
14	Πρώθηση / φόρτωση Παραγγελιών στα φορτηγά											53.31						
15	Μεταφόρτωση											6.46						
16	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																	
17	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																	
18	Ανατροφοδότηση Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																	
19	Καθαριότητα / Έλεγχος Ανυψωτικών Μηχανημάτων																	
20	Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων																	
21	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																	
22	Δρομολόγηση φορτηγών																	
23	Διαχείριση Διανομής																	
24	Αναδίτρεξη Ραφιών																	
25	Επικόλληση Stickers											3.23						
26	Απογραφή																	
27	Άλλες Εργασίες Πελάτης 12 ΚΥΠΡΟΣ - Πελάτης 5																	93.69
Σημειώσεις Εργαζόμενου:		Σύν. Ωρών:																
		168.00																
		74.31																
		ΜΠΣΘΣ																
		1169.22																
		517.1621																

ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης

Όνομα: Emrbayce 20
 Ημερομηνία: Από 01/10/2015 Έως 31/10/2015

		Πελάτες																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
		Πελάτης 1	Πελάτης 2	Πελάτης 3	Πελάτης 4	Πελάτης 5	Πελάτης 6	Πελάτης 7	Πελάτης 8	Πελάτης 9	Πελάτης 10	Πελάτης 11	Πελάτης 12	Πελάτης 13	Πελάτης 14	Πελάτης 15	Πελάτης 16	Πελάτης 17
		ΣΥΝ. ΩΡΕΣ																
Δοσολογίες																		
1	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Πακέτας, Συσκευής, Μοτό																	
2	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Χύμα, Κιβωτιών																	
3	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Παραγγελιών Ιδιωτών																	
4	Διαχωρισμός Κωδικών																	
5	Παλετοποίηση																	
6	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																	
7	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καρποστήματα																	
8	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκης, Ράφια																	
9	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																	
10	Διαχείριση Παραγγελιών																	
11	Συλλογή Παραγγελιών														96.00			96.00
12	Έλεγχος Παραγγελιών																	
13	Συσκευασία Παραγγελιών																	
14	Προώθηση / φόρτωση Παραγγελιών στα φορτηγά																	
15	Μεταφόρτωση																	
16	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																	
17	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																	
18	Αναπροφοδια Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ														32.50			32.50
19	Καθαριότητα / Έλεγχος Ανεμφωπικών Μηχανημάτων																	
20	Συντονισμός - Επιβλεψη Υπαλλήλων																	
21	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																	
22	Δρομολόγηση φορτηγών																	
23	Διαχείριση Διανομής																	
24	Αναδιάρθρωση Ραφιών																	
25	Επικόλληση Stickers																	
26	Αγοραφή																	
27	Άλλες Εργασίες Πελάτης 12 ΚΥΠΡΟΣ - Πελάτης 5																	
Σημειώσεις Εργαζόμενου:																		
		Σύν. Ωρών:																
		193.00																
		ΜΠΣΘΣ																
		1787.4																

ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης

Όνομα: Worker 3

Ημερομηνία: Από 01/10/2015 Έως 31/10/2015

		Πελάτες																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
		Πελάτης 1	Πελάτης 2	Πελάτης 3	Πελάτης 4	Πελάτης 5	Πελάτης 6	Πελάτης 7	Πελάτης 8	Πελάτης 9	Πελάτης 10	Πελάτης 11	Πελάτης 12	Πελάτης 13	Πελάτης 14	Πελάτης 15	Πελάτης 16	Πελάτης 17
		ΣΥΝ. ΩΡΕΣ																
Δοσολογίες																		
1	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Πακέτας, Συσκευής, Μοτό																	
2	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Χύμα, Κιβωτιών						2.52											
3	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Παραγγελιών Ιδιωτών																	
4	Διαχωρισμός Κωδικών						8.00							8.00				
5	Παλετοποίηση																	
6	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																	
7	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καρποστήματα																	
8	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκης, Ράφια																	
9	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																	
10	Διαχείριση Παραγγελιών							46.92						6.51				53.43
11	Συλλογή Παραγγελιών							46.90						1.00				47.90
12	Έλεγχος Παραγγελιών							46.92										46.92
13	Συσκευασία Παραγγελιών							46.90										46.90
14	Προώθηση / φόρτωση Παραγγελιών στα φορτηγά																	
15	Μεταφόρτωση																	
16	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																	
17	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																	
18	Αναπροφοδια Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																	
19	Καθαριότητα / Έλεγχος Ανεμφωπικών Μηχανημάτων																	
20	Συντονισμός - Επιβλεψη Υπαλλήλων																	
21	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																	
22	Δρομολόγηση φορτηγών																	
23	Διαχείριση Διανομής																	
24	Αναδιάρθρωση Ραφιών																	
25	Επικόλληση Stickers																	
26	Απογραφή																	
27	Άλλες Εργασίες																	
	Πελάτης 12 ΚΥΠΡΟΣ - Πελάτης 5																	
Σημειώσεις Εργαζόμενου:																		
		Σύν. Ωρών:																
		213.67																
		ΜΠΣΘΣ																
		1532.5																

ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης

Όνομα: Worker 4
 Ημερομηνία: Από 01/10/2015 Έως 31/10/2015

		Πελάτες																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	ΣΥΝ. ΩΡΕΣ	
1	Αραστηριότητες	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Παλέτες, Συσκευής, Μοριό																		
		Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Χύμα, Κιβωτιών																		
		Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Παραγγελιών Ιδιωτών																		
		Διαχωρισμός Κωδικών																		
		Πακετοποίηση																		
2	Παραλαβές	Έλεγχος, Καμπέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																		
		Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα						3.00											3.00	
		Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκης, Ράφια													3.00				3.00	
		Τακτοποίηση σε Χώρο Εκπαθέσης Παραγγελιών Ιδιωτών																		
3	Τακτοποίηση	Διαχείριση Παραγγελιών																		
		Συλόγη Παραγγελιών																		
		Έλεγχος Παραγγελιών							1.00										184.00	
4	Παραγγελίες	Συσκευασία Παραγγελιών							16.00										9.00	
		Προώθηση / φόρτωση Παραγγελιών στα φορτηγά																		
5		Μεταφόρτωση																		
6	Λοιπές Εργασίες	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																		
		Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																		
		Ανατροφοδότηση Θέσεων Συλόγης από Θέσεις Στοικ																		
7	Λοιπές Εργασίες	Καθαριότητα / Έλεγχος Ανυψωτικών Μηχανημάτων																		
		Συντονισμός - Ειβίλεψη Υπαλλήλων																		
8	Λοιπές Εργασίες	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																		
		Διοργάνωση Φορτηγών																		
9	Λοιπές Εργασίες	Διαχείριση Διανομής																		
		Ανοδίαξη Ραφιών																		
10	Λοιπές Εργασίες	Επικόλληση Stickers																	1.00	
		Απογραφή																		
11	Λοιπές Εργασίες	Πελάτης 12 ΚΥΠΡΟΣ - Πελάτης 5																		
Σημειώσεις Εργαζομένου:																			Σύν. Ωρών:	
																			217.00	
																			ΜΙΣΘΟΣ	
																			1577.5	

ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης

Όνομα: Worker 6
 Ημερομηνία: Από 02/10/2015 Έως 03/10/2015

	Διασπράττες	Πελάτες																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Πακέτας, Συσκευής, Μοτό																	
2	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Χύμα, Κιβωτιών																	
3	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Παραγγελιών Ιδιωτών																	
4	Διαχωρισμός Κωδικών																	
5	Παλετοποίηση																	
6	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																	
7	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καρποστήματα																	
8	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκης, Ράφια																	
9	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																	
10	Διαχείριση Παραγγελιών																	
11	Συλλογή Παραγγελιών																	
12	Έλεγχος Παραγγελιών																	
13	Συσκευασία Παραγγελιών					3.00												
14	Προώθηση / φόρτωση Παραγγελιών στα φορτηγά													14.00				
15	Μεταφόρτωση																	17.00
16	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																	
17	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																	
18	Ανατροφοδότη Θεσών Συλλογής από Θεσείς Στοκ																	
19	Καθαριότητα / Έλεγχος Ανυψωτικών Μηχανημάτων																	
20	Συντονισμός - Επιβλεψη Υπαλλήλων																	
21	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																	
22	Δρομολόγηση φορτηγών																	
23	Διαχείριση Διανομής																	
24	Αναδιάρθρωση Ραφιών																	
25	Επικόλληση Stickers																	
26	Απογραφή																	
27	Άλλες Εργασίες Πελάτης 12 ΚΥΠΡΟΣ - Πελάτης 5																	

Σημειώσεις Εργαζόμενου:

Σύν. Ωρών:
17.00

ΜΙΣΘΟΣ
77.5

ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης

Όνομα: Worker 7
 Ημερομηνία: Από 01/10/2015 Έως 30/10/2015

		<i>Πελάτες</i>																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
		Πελάτης 1	Πελάτης 2	Πελάτης 3	Πελάτης 4	Πελάτης 5	Πελάτης 6	Πελάτης 7	Πελάτης 8	Πελάτης 9	Πελάτης 10	Πελάτης 11	Πελάτης 12	Πελάτης 13	Πελάτης 14	Πελάτης 15	Πελάτης 16	Πελάτης 17
<i>Δραστηριότητες</i>		<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>																
1	Εκφόρτωση - Φυοική Παραλαβή Παλέτας, Συσκευής, Μοτό																	
2	Εκφόρτωση - Φυοική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων																	
3	Εκφόρτωση - Φυοική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών																	
4	Διαχωρισμός Κωδικών																	
5	Παλετοποίηση																	
6	Έλεγχος, καταμέτρηση, σήμανση, Σκανάλισμα, Ετικέτες,																	
7	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα																	
8	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκης, Ράφια																	
9	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																	
10	Διαχείριση Παραγγελιών																	
11	Συλλογή Παραγγελιών						31.50											36.00
12	Έλεγχος Παραγγελιών													4.50				180.00
13	Συσκευασία Παραγγελιών													180.00				180.00
14	Προώθηση / φόρτωση Παραγγελιών στα φορητά																	
15	Μεταφόρτωση																	
16	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																	
17	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Καδικών,																	
18	Ανατροφοδότη Θεσεων Συλλογής από Θεσεις Στοκ																	
19	Καθαριότητα / Έλεγχος Αυματοκικών Μηχανημάτων													1.00				1.00
20	Συντονισμός - Επιβλεψη Υπαλλήλων																	
21	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																	
22	Δρομολόγηση φορητών																	
23	Διαχείριση Διανομής																	
24	Αναδιάρθρωση Ραφιών																	
25	Επικόλληση Stickers													1.00				1.00
26	Απογραφή																	
27	Άλλες Εργασίες Πελάτης 12 ΚΥΠΡΟΣ - Πελάτης 5																	
Σημειώσεις Εργαζόμενου:		Σύν. Ωρών:																
		218.00																
		ΜΙΣΘΟΣ																
		1570																

ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης																		
Όνομα: Worker 8																		
Ημερομηνία: Από 06/10/2015 Έως 30/10/2015																		
		Πελάτες																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
		Πελάτης 1	Πελάτης 2	Πελάτης 3	Πελάτης 4	Πελάτης 5	Πελάτης 6	Πελάτης 7	Πελάτης 8	Πελάτης 9	Πελάτης 10	Πελάτης 11	Πελάτης 12	Πελάτης 13	Πελάτης 14	Πελάτης 15	Πελάτης 16	Πελάτης 17
		ΣΥΝ. ΩΡΕΣ																
Δοσολογίες																		
1	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Πακέτας, Συσκευής, Μοτό																	
2	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Χύμα, Κιβωτιών																	
3	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Παραγγελιών Ιδιωτών																	
4	Διαχωρισμός Κωδικών											64.50						
5	Παλετοποίηση											9.50						
6	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																	9.50
7	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καρποστήματα																	
8	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκης, Ράφια																	
9	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																	
10	Διαχείριση Παραγγελιών																	
11	Συλλογή Παραγγελιών																	
12	Έλεγχος Παραγγελιών																	
13	Συσκευασία Παραγγελιών																	
14	Προώθηση / φόρτωση Παραγγελιών στα φορτηγά																	
15	Μεταφόρτωση																	
16	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																	
17	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																	
18	Ανατροφοδότηση Θεσεων Συλλογής από Θεσεις Στοκ																	
19	Καθαριότητα / Έλεγχος Ανεμφατικών Μηχανημάτων																	
20	Συντονισμός - Επιβλεψη Υπαλλήλων																	
21	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																	
22	Δρομολόγηση φορτηγών																	
23	Διαχείριση Διανομής																	
24	Αναδιάρθρωση Ραφιών																	
25	Επικόλληση Stickers																	
26	Αγοραφή																	
27	Άλλες Εργασίες Πελάτης 12 ΚΥΠΡΟΣ - Πελάτης 5																	
Σημειώσεις Εργαζόμενου:																		
		Σύν. Ωρών:																
		74.00																
		ΜΙΣΘΟΣ																
		555																

ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταραφή Ωρών Αποσχόλησης

Όνομα: Worker 9

Ημερομηνία: Από:06/10/2015 Έως: 30/10/2015

		Πελάτες																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
		Πελάτης 1	Πελάτης 2	Πελάτης 3	Πελάτης 4	Πελάτης 5	Πελάτης 6	Πελάτης 7	Πελάτης 8	Πελάτης 9	Πελάτης 10	Πελάτης 11	Πελάτης 12	Πελάτης 13	Πελάτης 14	Πελάτης 15	Πελάτης 16	Πελάτης 17
		ΣΥΝ. ΩΡΕΣ																
		69.00																
		69.00																
1	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Πακέτας, Συσκευής, Μοτό																	
2	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Χύμα, Κιβωτιών																	
3	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Παραγγελιών Ιδιωτών																	
4	Διαχωρισμός Κωδικών												69.00					
5	Πακετοποίηση																	
6	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανόρισμα, Ετικέτες,																	
7	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καροστήματα																	
8	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκης, Ράφια																	
9	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																	
10	Διαχείριση Παραγγελιών																	
11	Συλλογή Παραγγελιών																	
12	Έλεγχος Παραγγελιών																	
13	Συσκευασία Παραγγελιών																	
14	Πρώθηση / φόρτωση Παραγγελιών στα φορτηγά																	
15	Μεταφόρτωση																	
16	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																	
17	Ανακταποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																	
18	Ανατροφοδότηση Θεσεων Συλλογής από Θεσεις Στοκ																	
19	Καθαριότητα / Έλεγχος Αφυμωτικών Μηχανημάτων																	
20	Συντονισμός - Επιβλεψη Υπαλλήλων																	
21	Διαχείριση																	
22	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																	
23	Διοίκηση																	
24	Διοίκηση Διανομής																	
25	Αναδιάρθρωση Ραφιών																	
26	Επιδόηση Stickers																	
27	Αγοραφή																	
27	Άλλες Εργασίες																	
	Πελάτης 12 ΚΥΠΡΟΣ - Πελάτης 5																	
Σημειώσεις Εργαζόμενου:																		
		Σύν. Ωρών:																
		69.00																
		ΜΙΣΘΟΣ																
		510																

ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		Πελάτες																	
Όνομα: Worker 9 Ημερομηνία: Από:06/10/2015 Έως: 30/10/2015		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	ΣΥΝ. ΩΡΕΣ
Διασπράττες		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	ΣΥΝ. ΩΡΕΣ
1	Εκφόρτωση - Φυοική Παρακαθή Πακέτας, Συσκευής, Μοτό																		
2	Εκφόρτωση - Φυοική Παρακαθή Χύμα, Κιβωτιών																		
3	Εκφόρτωση - Φυοική Παρακαθή Παραγγελιών Ιδιωτών																		
4	Διαχωρισμός Κωδικών																		
5	Πακετοποίηση												69.00						69.00
6	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																		
7	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καρποστήματα																		
8	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκης, Ράφια																		
9	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																		
10	Διαχείριση Παραγγελιών																		
11	Συλλογή Παραγγελιών																		
12	Έλεγχος Παραγγελιών																		
13	Συσκευασία Παραγγελιών																		
14	Προώθηση / φόρτωση Παραγγελιών στα φορτηγά																		
15	Μεταφόρτωση																		
16	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																		
17	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																		
18	Αναπροφοδια Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																		
19	Καθαριότητα / Έλεγχος Ανυψωτικών Μηχανημάτων																		
20	Συντονισμός - Επιδραση Υπαλλήλων																		
21	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																		
22	Δρομολόγηση φορτηγών																		
23	Διαχείριση Διανομής																		
24	Αναδιάρθρωση Ραφιών																		
25	Επιδόληση Stickers																		
26	Απογραφή																		
27	Άλλες Εργασίες Πελάτης 12 ΚΥΠΡΟΣ - Πελάτης 5																		
Σημειώσεις Εργαζόμενου:																			
Σύν. Ωρών:																			69.00
ΜΙΣΘΟΣ																			510

ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ώρών Απασχόλησης

Όνομα: Worker 14

Ημερομηνία: Από 01/10/2015 Έως 31/10/2015

		Πελάτες																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	ΣΥΝ. ΩΡΕΣ		
Δραστηριότητες																					
1	Εκφόρτωση - Φυοική Παρακάθι Παλέτας, Συσκευής, Μοτό																		0.84		
2	Εκφόρτωση - Φυοική Παρακάθι Χύμα, Κιβωτίων						0.84												4.00		
3	Εκφόρτωση - Φυοική Παρακάθι Παραγγελιών Ιδιωτών												4.00						67.00		
4	Διαχωρισμός Κωδικών						8.50						58.50								
5	Παλετοποίηση																				
6	Έλεγχος, Κατμέτρηση, Σήμανση, Σκανόρισμα, Ετικέτες,																				
7	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα																				
8	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκης, Ράφια							1.66											1.66		
9	Τακτοποίηση σε Χώρο Εγκατάθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																				
10	Διαχείριση Παραγγελιών						4.88												4.88		
11	Συλόγη Παραγγελιών						10.89						57.50						68.39		
12	Έλεγχος Παραγγελιών						1.56					48.50							50.06		
13	Συσκευασία Παραγγελιών						3.34					8.00							11.34		
14	Προώθηση / φόρτωση Παραγγελιών στα φορτηγά																				
15	Μεταφόρτωση																				
16	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών						8.33												8.33		
17	Ανατακτοποίηση Χάρων, Ραφιών, Καδικών,																				
18	Ανατροφοδρία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοικ																				
19	Καθαριότητα / Έλεγχος Ανωμαλιών Μηχανημάτων																				
20	Συντονισμός - Ειβλεψη Υπαλλήλων																				
21	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																				
22	Δρομολόγηση φορτηγών																				
23	Διαχείριση Διανομής																				
24	Αναδιάρταξη Ραφιών																				
25	Επικόλληση Stickers																				
26	Απογραφή																				
27	Άλλες Εργασίες																				
	Πελάτης 12 ΚΥΠΡΟΣ - Πελάτης 5																				
Σημειώσεις Εργαζόμενου:																			Σύν. Ωρών:	216.50	
																			ΜΙΣΘΟΣ	1557.5	

ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ώρών Απασχόλησης

Όνομα: Worker 16

Ημερομηνία: Από 01/10/2015 Έως 31/10/2015

		Πελάτες																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	ΣΥΝ. ΩΡΕΣ
Δραστηριότητες	1	Εκφόρτωση - Φυοική Παρακάθιή Παλέτας, Συσκευής, Μοτό																	
	2	Εκφόρτωση - Φυοική Παρακάθιή Χύμα, Κιβωτίων											14.62	3.99				3.99	22.60
	3	Εκφόρτωση - Φυοική Παρακάθιή Παραγγελιών Ιδιωτών											30.58						30.58
	4	Διαχωρισμός Κωδικών											11.97						11.97
	5	Παλετοποίηση																	
Παραλαβές	6	Έλεγχος, Κατμέτρηση, Σήμανση, Σκανόρισμα, Ετικέτες,																	
	7	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα										25.26							25.26
	8	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκης, Ράφια																	
	9	Τακτοποίηση σε Χώρο Εγκατάθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																	
Τακτοποίηση	10	Διαχείριση Παραγγελιών										27.92							27.92
	11	Συλόγη Παραγγελιών										2.66	7.98					10.64	
	12	Έλεγχος Παραγγελιών																	
Παραγγελίες	13	Συσκευασία Παραγγελιών																	
	14	Προώθηση / φόρτωση Παραγγελιών στα φορτηγά										27.92	5.32	3.99				7.75	46.97
	15	Μεταφόρτωση						0.66	1.33									11.74	11.74
Λοιπές Εργασίες	16	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																	
	17	Ανατακτοποίηση Χάρτων, Ραφιών, Καρδικών,																	
	18	Ανατροφοδoδία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοικ																	
	19	Καθαριότητα / Έλεγχος Ανωμαλιών Μηχανημάτων										5.98							5.98
Λοικονη	20	Συντονισμός - Επibλεψη Υπαλλήλων																	
	21	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																	
Διανομή	22	Δρομολόγηση φορτηγών																	
	23	Διαχείριση Διανομής																	
	24	Αναδιάρταξη Ραφιών																	
Άλλες Εργασίες	25	Επικόλληση Stickers																	
	26	Απογραφή																	
	27	Πελάτης 12 ΚΥΠΡΟΣ - Πελάτης 5																	
Σημειώσεις Εργαζόμενου:																			Σύν. Ωρών: 193.66
																			ΜΙΣΘΟΣ 1362.5

ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης

Όνομα: Worker 17

Ημερομηνία: Από 01/10/2015 Έως 31/10/2015

		Πελάτες																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
		Πελάτης 1	Πελάτης 2	Πελάτης 3	Πελάτης 4	Πελάτης 5	Πελάτης 6	Πελάτης 7	Πελάτης 8	Πελάτης 9	Πελάτης 10	Πελάτης 11	Πελάτης 12	Πελάτης 13	Πελάτης 14	Πελάτης 15	Πελάτης 16	Πελάτης 17
		ΣΥΝ. ΩΡΕΣ																
Διασπράττες																		
1	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Πακέτας, Συσκευής, Μοτό																	
2	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Χύμα, Κιβωτιών																	
3	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Παραγγελιών Ιδιωτών																	
4	Διαχωρισμός Κωδικών												45.00					
5	Παλετοποίηση												8.00					
6	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																	
7	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καρποτήματα																	
8	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκης, Ράφια																	
9	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																	
Τακτοποίηση																		
10	Διαχείριση Παραγγελιών																	
11	Συλλογή Παραγγελιών												11.70					11.70
12	Έλεγχος Παραγγελιών												4.00					4.00
13	Συσκευασία Παραγγελιών												87.72					87.72
14	Προώθηση / φόρτωση Παραγγελιών στα φορτηγά																	
15	Μεταφόρτωση																	
Παραγγελίες																		
16	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																	
17	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																	
18	Ανατροφοδότηση Θεσεων Συλλογής από Θεσεις Στοκ																	
19	Καθαριότητα / Έλεγχος Ανεμφωπικών Μηχανημάτων																	
20	Συντονισμός - Επιβλεψη Υπαλλήλων																	
21	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																	
22	Δρομολόγηση φορτηγών																	
23	Διαχείριση Διανομής																	
24	Αναδιάρθρωση Ραφιών																	
25	Επικόλληση Stickers																	
26	Αγοραφή																	
27	Άλλες Εργασίες Πελάτης 12 ΚΥΠΡΟΣ - Πελάτης 5																	
Σημειώσεις Εργαζόμενου:																		
		Σύν. Ωρών:																
		156.42																
		ΜΙΣΘΟΣ																
		1205																

ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης

Όνομα: Worker 18

Ημερομηνία: Από 09/10/2015 Έως 31/10/2015

		Πελάτες																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
		Πελάτης 1	Πελάτης 2	Πελάτης 3	Πελάτης 4	Πελάτης 5	Πελάτης 6	Πελάτης 7	Πελάτης 8	Πελάτης 9	Πελάτης 10	Πελάτης 11	Πελάτης 12	Πελάτης 13	Πελάτης 14	Πελάτης 15	Πελάτης 16	Πελάτης 17
		ΣΥΝ. ΩΡΕΣ																
1	Δοσολογίες Εκφόρτωση - Φυοική Παρακαβή Πακέτας, Συσκευής, Μοτό												28.00					
2	Εκφόρτωση - Φυοική Παρακαβή Χύμα, Κιβωτιών																	
3	Εκφόρτωση - Φυοική Παρακαβή Παραγγελιών Ιδιωτών																	
4	Διαχωρισμός Κωδικών											41.00						
5	Πακετοποίηση																	
6	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																	
7	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καρποστήματα																	
8	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκης, Ράφια																	
9	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																	
10	Τακτοποίηση Διαχείριση Παραγγελιών																	
11	Συλλογή Παραγγελιών																	
12	Έλεγχος Παραγγελιών																	
13	Συσκευασία Παραγγελιών																	
14	Προώθηση / φόρτωση Παραγγελιών στα φορτηγά																	
15	Μεταφόρτωση																	
16	Παραγγελίες Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																	
17	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																	
18	Ανατροφοδότηση Θεσεων Συλλογής από Θεσεις Στοκ																	
19	Καθαριότητα / Έλεγχος Ανεμφωπικών Μηχανημάτων																	
20	Λοιπές Εργασίες Συντονισμός - Επιβλεψη Υπαλλήλων																	
21	Διοίκηση Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																	
22	Διανομή Δρομολόγηση φορτηγών																	
23	Διαχείριση Διανομής																	
24	Άλλες Εργασίες Αναδιτάξη Ραφιών																	
25	Επικόλληση Stickers																	
26	Απογραφή																	
27	Άλλες Εργασίες Πελάτης 12 ΚΥΠΡΟΣ - Πελάτης 5																	
Σημειώσεις Εργαζόμενου:																		
		Σύν. Ωρών:																
		69.00																
		ΜΙΣΘΟΣ																
		232.5																

ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης

Όνομα: Worker 21

Ημερομηνία: Από 01/10/2015 Έως 31/10/2015

	Δραστηριότητες	Πελάτες																	ΣΥΝ. ΩΡΕΣ
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Πακέτας, Συσκευής, Μοτό																		
2	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Χύμα, Κιβωτίων																		
3	Εκφόρτωση - Φυσική Παρακαθή Παραγγελιών Ιδιωτών																		
4	Διαχωρισμός Κωδικών												22.50						
5	Πακετοποίηση												8.00						
6	Έλεγχος, Κατμέτρηση, Σήμανση, Σκονάρισμα, Ετικέτες,												57.50						57.50
7	Τακτοποίηση σε Προσωπινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα																		
8	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκης, Ράφια																		
9	Τακτοποίηση σε Χώρο Εκπαίδευσης Παραγγελιών Ιδιωτών																		
10	Διαχείριση Παραγγελιών																		
11	Συλλογή Παραγγελιών												12.00						12.00
12	Έλεγχος Παραγγελιών												8.00						8.00
13	Συσκευασία Παραγγελιών												107.00						107.00
14	Προώθηση / φόρτωση Παραγγελιών στα φορτηγά																		
15	Μεταφόρτωση																		
16	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																		
17	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																		
18	Ανατροφοδότηση Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στόκ																		
19	Καθαριότητα / Έλεγχος Ανωμαλιών Μηχανημάτων																		
20	Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων																		
21	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																		
22	Δρομολόγηση φορτηγών																		
23	Διαχείριση Διανομής																		
24	Αναδιάρθρωση Ραφιών																		
25	Επικόλληση Stickers																		
26	Απογραφή																		
27	Άλλες Εργασίες																		
	Πελάτης 12 ΚΥΠΡΟΣ - Πελάτης 5																		

Σημειώσεις Εργαζόμενου:

Σύν. Ωρών:

215.00

ΜΙΣΘΟΣ

1580

