

Πανεπιστήμιο Πειραιά
ΜΠΣ Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας
Τμήμα: Διοίκηση Logistics
Επιβλέπων καθηγητής: Σωκράτης Μοσχούρης
Συντάκτης: Λαδογιάννης Νικόλαος

Αθήνα 2016

Η μεθοδολογία Activity Based Costing σε εταιρείες 3rd Party υπηρεσιών Logistics



Πίνακας περιεχομένων

1.	Εισαγωγή	2
1.1	Περιβάλλον.....	4
1.2	Διοίκηση Logistics.....	6
2.	Activity Based Costing	7
2.1	Τι είναι η μεθοδολογία Activity Based Costing	7
2.2	Συστήματα ελέγχου κόστους διαδικασιών ABC.....	8
2.3	Βασικά πλεονεκτήματα ABC.....	10
2.4	Βασικοί στόχοι ABC	11
2.5	Περιγραφή και Μεθοδολογία	12
2.6	Βασικές Αρχές Συστημάτων Activity Based Costing.....	14
2.7	Μεθοδολογία Υλοποίησης	19
2.8	Συστήματα ABC Δεύτερης Γενιάς	22
2.9	Σχεδίαση και Εφαρμογή Ενός Πλήρους Συστήματος Activity Based Costing	25
3.	Third Party Logistics (3PL).....	29
3.1	Ανάλυση SWOT	34
3.2	Κόστος υπηρεσιών 3PL	36
4.	Μελέτη Περίπτωσης – Εφαρμογή μεθόδου Activity Based Costing σε εταιρεία 3PL....	38
4.1	Η εταιρεία.....	38
4.2	Σκοπός και μεθοδολογία της μελέτης.....	38
4.3	Η εφαρμογή του ABC στην DODOS 3PL	40
5.	Παράρτημα.....	78
5.1	Πίνακες κατανομής πόρων Άμεσης Εργασίας.....	78
5.2	Πίνακες κατανομής πόρων Έμμεσης Εργασίας.....	111
6.	Βιβλιογραφία.....	120

Η μεθοδολογία Activity Based Costing σε εταιρείες 3rd Party υπηρεσιών Logistics

1. Εισαγωγή

Πολλές εταιρείες προσδοκούν από τους διευθυντές του κυκλώματος 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. Ίσως πιστεύεται ότι η αποθήκη είναι ένα «μαύρο κουτί» στο οποίο κανείς δεν χρειάζεται να γνωρίζει τι γίνεται. Γενικότερα, υπάρχει η τάση ανάθεσης του κυκλώματος Logistics σε τρίτους (3PL). Σήμερα στη ελληνική αγορά δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών 3PL. Ο ανταγωνισμός στον εξεταζόμενο κλάδο είναι έντονος, γεγονός το οποίο συμβάλλει από τη μία μεριά στην παροχή καλύτερων και πιο ολοκληρωμένων υπηρεσιών, αλλά και από την άλλη στην λάθος τιμολόγηση των υπηρεσιών του πάροχου 3PL προς τις εταιρείες. Αυτό γίνεται για δύο κυρίως λόγους:

1. η μη σωστή τιμολόγηση των υπηρεσιών και
2. η κατανάλωση πόρων και τα αυξημένα κόστη εξαιτίας των αναποτελεσματικών λειτουργιών του αποθηκευτικού συστήματος

Στην παρούσα διπλωματική εργασία επιτυγχάνεται η ανάλυση του κόστους των υπηρεσιών της DODOS 3PL. Η DODOS 3PL εδρεύει στα Οινόφυτα Βοιωτίας σε έκταση περίπου 20.000 τ.μ και παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες Logistics, που ξεκινάνε με την αποθήκευση των προϊόντων μέχρι και την διανομή στους τελικούς αποδέκτες. Αντικείμενο της μελέτης αποτελούν όλες οι διαδικασίες που γίνονται μέχρι και πριν την διανομή των προϊόντων. Αυτές σε γενικά πλαίσια είναι οι: παραλαβή, τακτοποίηση, συλλογή και φόρτωση παραγγελιών, διοίκηση των τμημάτων της επιχείρησης. Το βασικό εργαλείο της μελέτης είναι η μεθοδολογία Activity Based Costing. Η μεθοδολογία αυτή ξεφεύγει από τα πρότυπα των παραδοσιακών συστημάτων κοστολόγησης καθώς 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. Η μελέτη ξεκίνησε τον Μάιο του 2015 και ολοκληρώθηκε το Σεπτέμβριο του 2015. Τον πρώτο

μήνα γινόντουσαν συναντήσεις με στελέχη της εταιρείας προκειμένου να αποσαφηνιστεί η υπάρχουσα κατάσταση της εταιρείας, να αναλύσουμε τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα σε μία τυπική μέρα εργασίας. Αυτό είχε ως σκοπό να δημιουργηθεί ένα ερωτηματολόγιο που θα μοιραζόταν στους εργαζομένους κάθε μέρα για ένα μήνα, στο οποίο θα έπρεπε να συμπληρώνουν το χρόνο απασχόλησης τους ανά δραστηριότητα και ανά πελάτη. Οι δραστηριότητες του εντύπου καταγράφηκαν έπειτα από συνεντεύξεις με τους υπεύθυνους της αποθήκης. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την συμπλήρωση περίπου 700 εντύπων για το μήνα Ιούνιο, τα οποία περάστηκαν σε αρχεία excel για να αποτελέσουν την βάση δεδομένων για την μελέτη. Στην συνέχεια παίρνοντας τα απαραίτητα στοιχεία από την εταιρεία, όπως κάτοψη των αποθηκών, λειτουργικά έξοδα, κόστος ενοικίου, έξοδα μισθοδοσίας και έσοδα της επιχείρησης, ξεκίνησε η ανάλυση κόστους με βάση την μεθοδολογία του Activity Based Costing. Τον Αύγουστο παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της μελέτης σε στελέχη της εταιρείας, όπου έγινε γνωστό το κόστος κάθε δραστηριότητας για κάθε πελάτη και κρίθηκε αναγκαίο η δημιουργία ανασχεδιασμού ορισμένων διαδικασιών με σκοπό την αύξηση της κερδοφορίας ανά πελάτη. Στις 10.09.2015 έγινε η τελική συνάντηση με όλα τα Διευθυντικά στελέχη, όπου παρουσιάστηκαν και αξιολογήθηκαν οι διορθωτικές προτάσεις. Αναλυτικότερα στοιχεία για την μελέτη παρουσιάζονται στο **Κεφάλαιο 4**, καθώς όλα τα στοιχεία της μελέτης είναι διαθέσιμα στους πίνακες του παραρτήματος.

Η παρούσα εργασία αναφέρει αρχικά το περιβάλλον που άνοιξε η επιστήμη των Logistics, την εξέλιξη του όρου Logistics και πως σήμερα παίζει σημαντικό ρόλο στην κερδοφορία μίας επιχείρησης. Στην συνέχεια γίνεται αναλυτική παρουσίαση της μεθοδολογίας Activity Based Costing, καθώς και η ανάγκη για την ύπαρξη μιας τέτοιας μεθοδολογίας. Τέλος αναφέρεται στο τι είναι η 3PL providers και όλα τα χαρακτηριστικά τους και αναλύεται η εφαρμογή της μεθοδολογίας Activity Based Costing στην εταιρεία DODOS 3PL.

1.1 Περιβάλλον

Τον Απρίλιο του 1962 ο Peter F. Drucker απεκάλεσε τα Logistics την «σκοτεινή ήπειρο» της οικονομίας ενός κράτους. Σήμερα θα μπορούσαμε να πούμε ότι σε πολλές επιχειρήσεις, όχι μόνο στον δημόσιο αλλά και στον ιδιωτικό τομέα, το κόστος των λειτουργιών τους που σχετίζονται με τα Logistics αποτελεί την «μαύρη τρύπα» της κερδοφορίας τους. Είναι πλέον γεγονός ότι το κόστος logistics έφθασε να είναι το δεύτερο μεγαλύτερο κόστος μετά το κόστος marketing και sales σε μία εμπορική εταιρεία και το τρίτο μεγάλο κόστος μετά το κόστος παραγωγής και το κόστος marketing και sales σε μία βιομηχανική επιχείρηση. Και δεν είναι καθόλου υπερβολή, τέσσερις δεκαετίες μετά, να λέμε ότι υπάρχουν επιχειρήσεις «δύο ταχυτήτων», ανάλογα με την προσπάθεια που καταβάλουν να παρακολουθήσουν και να μειώσουν αυτό το κόστος της ροής των προϊόντων τους, που το συνθέτουν τα κόστη μίας αλυσίδας διαδικασιών, δηλ. της μεταφοράς, της αποθήκευσης, της επεξεργασίας παραγγελιών, της αποθεματοποίησης, της διανομής και της διαχείρισης πληροφοριών, τα οποία δαπανώνται για να κρατηθεί από τις επιχειρήσεις το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών τους.

Η εισβολή της τεχνολογίας και η επιτακτική ανάγκη για πιο αποτελεσματική λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας οδηγεί αναγκαία στην στελέχωση και εκπαίδευση του τμήματος logistics από εξειδικευμένους επιστήμονες με βαθιά γνώση του αντικειμένου, ικανούς να αντεπεξέλθουν με αποτελεσματικό τρόπο στην πολυπλοκότητα των καθηκόντων και των αναγκών που προκύπτουν από την καθημερινή λειτουργία ενός από τους πλέον δυναμικούς τομείς μίας επιχείρησης. Σήμερα, από τα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας μέχρι τον τελευταίο εργαζόμενο οι απαιτήσεις έχουν διαφοροποιηθεί, και στα χαμηλότερα επίπεδα ίσως πολύ περισσότερο. Αν, για παράδειγμα, η εξοικείωση με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές θεωρείτο δεδομένη, για τα στελέχη π.χ. της αποθήκης είναι μία καινούργια απαίτηση καθώς έχουν να χειριστούν φορητά τερματικά, να διαβάσουν εντολές από οθόνες, να εισάγουν μέσω bar code στοιχεία στο μηχανογραφικό σύστημα κ.α.

Η αγορά των πληροφοριακών συστημάτων καθώς και η εκπαίδευση σε θέματα logistics στην Ελλάδα ακολουθεί σε γενικές γραμμές τις τάσεις που επικρατούν κυρίως στην Ευρώπη αλλά και στον διεθνή χώρο με σημαντική όμως καθυστέρηση και σε μικρότερους ρυθμούς. Ο βαθμός διείσδυσης εφαρμογής των αρχών των logistics θεωρείται ιδιαίτερα χαμηλός και σε μερικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις

έως και ανύπαρκτος. Οι ανάγκες της ελληνικής βιομηχανίας και των επιχειρήσεων για συστήματα logistics διαρκώς αυξάνονται όχι μόνο στο ιδιωτικό αλλά και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Πιστεύεται ότι πολλές επιχειρήσεις καθυστερούν σημαντικά να επενδύσουν για την κάλυψη των αναγκών τους.

Από μία διαφορετική οπτική, τα πληροφοριακά συστήματα logistics παίρνουν μία άλλη διάσταση υποστηρίζοντας τον μετασχηματισμό των αποθηκών σε κέντρα εκπλήρωσης παραγγελιών ηλεκτρονικού εμπορίου: e – fulfillment centers. Τονίζεται πως στην εποχή του ηλεκτρονικού εμπορίου το να σχεδιασθεί και να λειτουργήσει μία ιστοσελίδα για να προσελκύσει και να συναλλάσσεται μία εταιρεία με τους πελάτες της είναι το ευκολότερο μέρος. Η δυσκολία έρχεται όταν θα πρέπει να εκπληρωθούν οι παραγγελίες που κατόρθωσε να παραλάβει. Αρκετοί υποστηρίζουν ότι όποια επιχείρηση παραβλέψει το τμήμα αυτό πιθανώς να αφανιστεί.

Οι περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν εξωτερικούς συμβούλους για την αναδιοργάνωση του κυκλώματος logistics παρ' όλο που έχουν στελέχη με εμπειρία και γνώσεις σε θέματα logistics management. Έρευνες που έχουν γίνει σε παγκόσμια κλίμακα αποδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις με προοδευτικές αντιλήψεις και, ακόμα πιο σημαντικό, με καλή οργάνωση logistics, χρησιμοποιούν εξωτερικούς συμβούλους.

Ποια είναι όμως τα στελέχη των επιχειρήσεων που συνεργάζονται πιο στενά με τους συμβούλους logistics; Σίγουρα είναι τα στελέχη που απασχολούνται στον ευρύτερο τομέα των logistics (αποθήκη, προμήθειες, παραγωγή, διανομή, customer service), αλλά όχι μόνο, καθώς πολλά θέματα χρειάζονται την συνεργασία και άλλων στελεχών (πωλήσεις, μηχανογράφηση, κλπ.) ή ακόμη και την συμμετοχή της γενικής διεύθυνσης. Οι διευθυντές logistics αναλαμβάνουν συχνά διάφορους ρόλους, όπως ισορροπιστή, σύμβουλο επενδύσεων, τεχνικού συμβούλου, project manager, συνεργάτη και, κυρίως, της γεννήτριας εφικτών ιδεών. Ο κατάλογος είναι ατελείωτος, ώστε εύκολα αντιλαμβάνεται κάποιος πόσο δύσκολο είναι να καθοριστεί επακριβώς το πεδίο δράσης της θέσης εργασίας τους.

Παρόλο που αναφέρεται τελευταίος ο ανθρώπινος παράγοντας, σίγουρα δεν είναι αυτός με την ελάχιστη σημασία. Έχοντας ως δεδομένο ότι το τμήμα logistics είναι αυτό που συνεργάζεται με όλα τα τμήματα της επιχείρησης καθώς επίσης και με τους πελάτες και τους προμηθευτές, είναι προφανές ότι τα στελέχη του θα πρέπει να έχουν όχι μόνο τις απαραίτητες θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις αλλά και τις αναγκαίες

προσωπικές ικανότητες χειρισμού διαφόρων θεμάτων και ανθρώπων με διαφορετική κουλτούρα.

1.2 Διοίκηση Logistics

Η Διοίκηση του κυκλώματος logistics αποτελεί μέτρο για την αξιολόγηση της πορείας μιας επιχείρησης, καθώς οι λειτουργίες που εκτελούνται σε αυτό επηρεάζουν όχι μόνο το σύνολο της επιχείρησης αλλά και τις σχέσεις της τόσο με τους προμηθευτές όσο και με τους πελάτες της. Οι επιχειρήσεις έχουν στα χέρια τους έναν κρυμμένο θησαυρό, τα logistics, που μπορεί να τους προσδώσει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα προσφέροντάς τους μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης, αρκεί να δοθεί η κατάλληλη προσοχή σε μία σειρά καθοριστικών παραγόντων που αν οργανωθούν και διοικηθούν σωστά μπορούν να εξασφαλίσουν σε σημαντικό βαθμό την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης.

Η λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας επηρεάζει και επηρεάζεται περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη από τα περισσότερα τμήματα μιας επιχείρησης, καθώς επίσης και από τους προμηθευτές και πελάτες της, αφού με αυτήν ξεκινά και με αυτήν καταλήγει η ροή του προϊόντος, αρχικά με τη μορφή της πρώτης ύλης που παραλαμβάνεται από τον προμηθευτή και τελικά με τη μορφή του έτοιμου προϊόντος που αποστέλλεται στον πελάτη.

Η εποχή που η λειτουργία των logistics ταυτιζόταν μόνο με τη μεταφορά ή στην καλύτερη περίπτωση και με την αποθήκευση των ετοιμών προϊόντων ή εμπορευμάτων ανήκει οριστικά στο παρελθόν. Θεωρώντας ως δεδομένη την ανταπόκριση στις όλο και υψηλότερες απαιτήσεις μιας ανταγωνιστικής αγοράς, η μάχη κερδίζεται από αυτόν που θα μπορέσει να ανταποκριθεί σε αυτές με ταχύτητα και ακρίβεια.

Υπάρχουν πέντε βασικά σημεία τα οποία επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Logistics και αντικατοπτρίζουν αντίστοιχα τη θέση και τη δύναμη της επιχείρησης στην αγορά και στα οποία αυτή θα πρέπει να αναζητήσει το χαμένο θησαυρό, καθώς η αποτελεσματική διοίκησή τους οδηγεί πάντοτε σε μείωση του κόστους (άρα σε μεγαλύτερη κερδοφορία) και ακόμα περισσότερο σε μεγαλύτερη ευελιξία απέναντι στον ανταγωνισμό. Τα σημεία, λοιπόν, που απαιτούν προσεκτική μελέτη στο κύκλωμα logistics είναι:

- *Η αποθήκευση των προϊόντων*
- *Η διακίνηση των προϊόντων*
- *Η ροή των πληροφοριών κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας*
- *Η συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης*
- *Η συνεργασία με τους προμηθευτές και τους πελάτες*

Οι πέντε αυτές λειτουργίες αποτελούν όλες μαζί την Διοίκηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και, όπως είναι γνωστό, οποιοδήποτε έλλειμμα σε μία από αυτές δεν μπορεί να καλυφθεί από τις υπόλοιπες. .

2. Activity Based Costing

2.1 Τι είναι η μεθοδολογία Activity Based Costing

Αντικείμενο της κοστολόγησης ABC είναι ο αποτελεσματικότερος έλεγχος 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. Με την πλήρη εφαρμογή των τεχνικών του ABC παρέχεται η απαραίτητη πληροφόρηση στην 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.

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 παγκοσμίως σαν η πλέον αξιόπιστη και αποτελεσματική για την κοστολόγηση και διαχείριση των διαδικασιών κάθε επιχείρησης, υποστηρίζοντας 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 στοιχεία της 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 βραχυπρόθεσμα (short term) όσο και μακροπρόθεσμα.

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

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 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 'αποπελατοποίηση', όταν πρόκειται για πελάτες ή / και 'αποπροϊοντοποίηση' 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 βοηθάει να εξηγηθεί 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. Ας θυμηθούμε ότι:

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.

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

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.

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 κονδύλια. 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 εντυώσεις. 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 ABC

Τα βασικά πλεονεκτήματα της μεθοδολογίας ABC είναι τα ακόλουθα:

- Πιο ακριβής και ορθολογικός υπολογισμός του κόστους των προϊόντων 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 - 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.
- Πιο αποδοτική 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 Βασικοί στόχοι 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 παρέχονται 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.*

- 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 εκπτώτικης 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 και Μεθοδολογία

Η όλη προσέγγιση του έργου 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 σε 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 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 ανωτέρω 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 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 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 κλειδες επιμερισμού του κόστους του συγκεκριμένου activity στο cost objects.

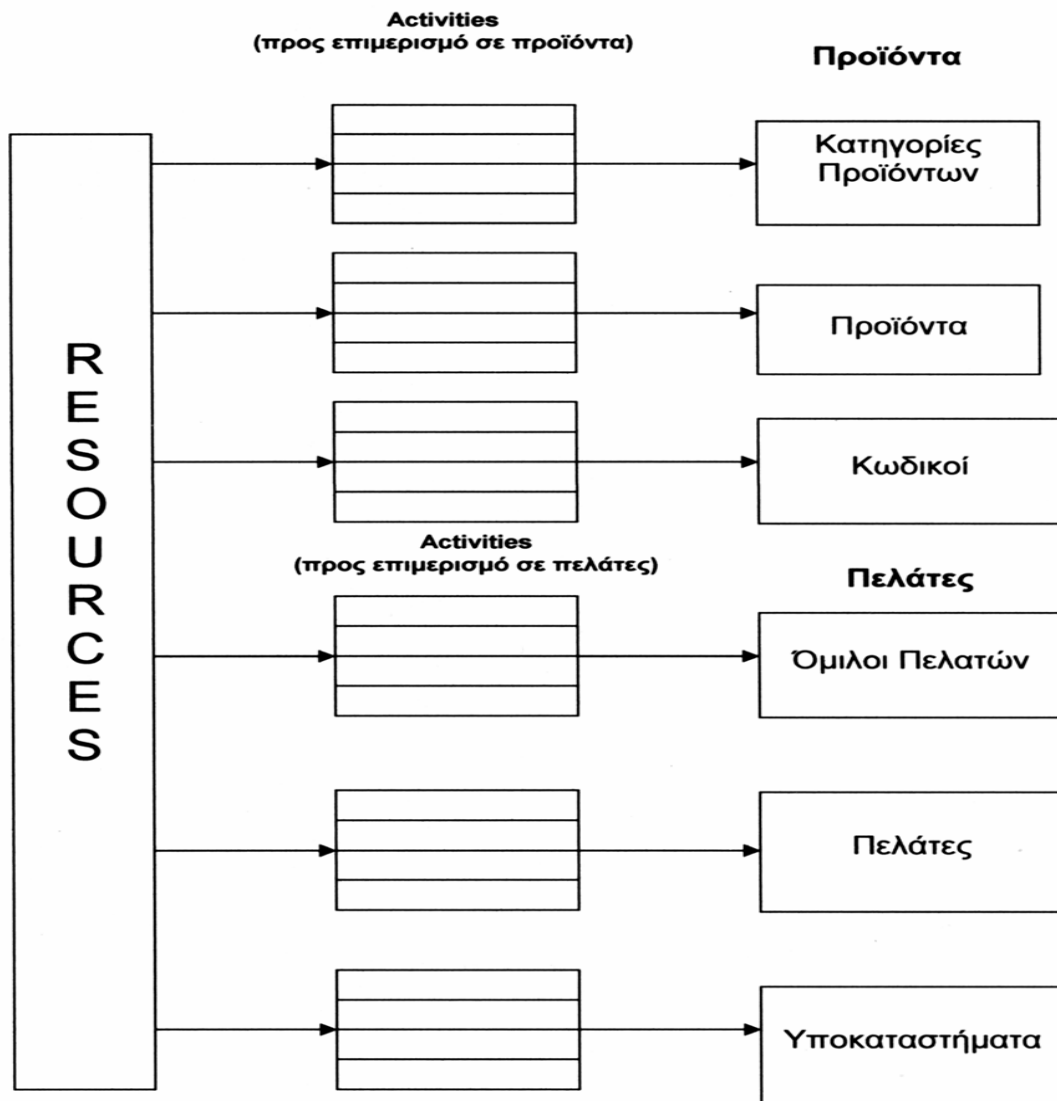
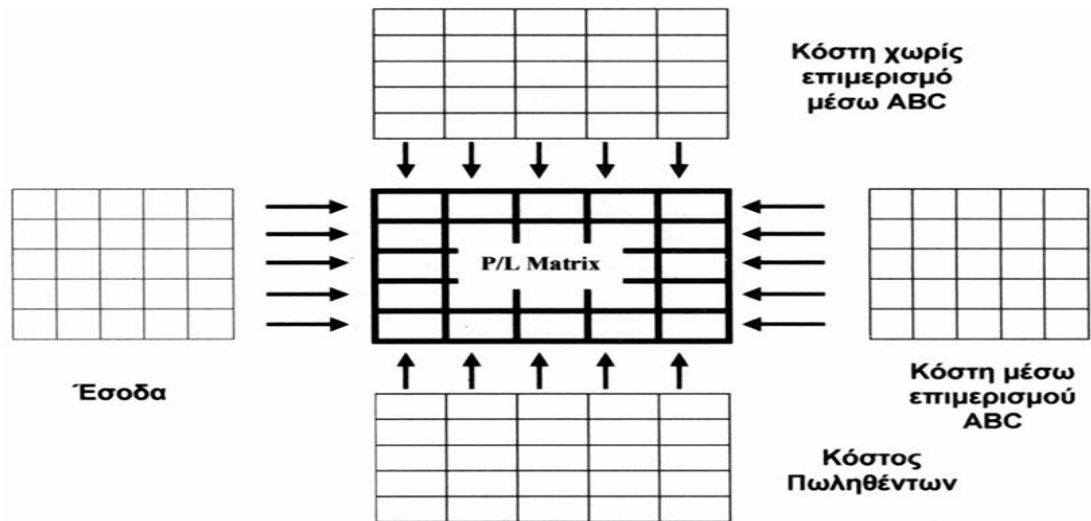
Με βάση τις ανωτέρω αρχές είναι σαφές ότι πρόκειται ουσιαστικά για μία μεθοδολογία δύο φάσεων (two stage allocation). Η πρώτη φάση (Resource Allocation) αφορά στον επιμερισμό του κόστους κάθε overheads resource στις σχετιζόμενες δραστηριότητες (activities) με βάση ποσοστά απασχόλησης - συμμετοχής (resource 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 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. Ακολουθώς 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 και πελατών, και κατά συνέπεια η εξαγωγή στοιχείων Profit / Loss κάθε επιπέδου.



Βασικός Σχεδιασμός Συστημάτων Activity Based Costing

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, χρειάζεται 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, 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 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 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 και πελατών σε μορφή matrix. Με δεδομένη πλέον την μήτρα κόστους προϊόντων και πελατών, και με την βοήθεια της αντίστοιχης μήτρας εσόδων, διαμορφώνεται η μήτρα κερδοφορίας/ζημίας P/L προϊόντων 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 Γ.Β.Ε.; 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

Μετά την διαμόρφωση του συστήματος κοστολόγησης μέσω της μεθοδολογίας Activity Based Costing συντάσσονται οι μηχανογραφικές προδιαγραφές του απαιτούμενου λογισμικού υποστήριξης, δεδομένου ότι αναγκαία προϋπόθεση για την πλήρη αξιοποίηση του προτεινόμενου συστήματος ελέγχου του κόστους είναι η ανάπτυξη και εφαρμογή του απαραίτητου λογισμικού. 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, κωδικοποίηση πελατών, κωδικοποίηση resources, κωδικοποίηση του επιπέδου και της ομάδας επιμερισμού, κωδικοποίηση και υπολογισμός συντελεστών επιμερισμού, κωδικοποίηση direct costs, κ.ο.κ.

2.8 Συστήματα ABC Δεύτερης Γενιάς

Τα συστήματα ABC από την εμφάνιση τους διήνυσαν πολύ δρόμο μέσα από διαδοχικές τροποποιήσεις, περιπτώσεις εφαρμογής σε πραγματικά προβλήματα και μάλιστα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Αν και αρχικά ξεκίνησαν σαν μια μεθοδολογία βελτίωσης της ακρίβειας του κόστους των προϊόντων, σήμερα έχουν εξελιχτεί σε μια ιδιαίτερα αποδοτική μεθοδολογία μέτρησης της απόδοσης (performance measurement), μεθοδολογία η οποία μπορεί να υποστηρίξει πλήθος σκοπών και εφαρμογών.

Τα συστήματα Activity Based Costing Δεύτερης Γενιάς παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την απόδοση των πόρων (Resources), των δραστηριοτήτων (Activities) και των αντικειμένων κόστους (cost objects) όπως προϊόντα και πελάτες. Επιπλέον ένα τέτοιο σύστημα οργανώνει συγκεντρώνει και διακινεί τέτοιου είδους πληροφορίες και δεδομένα. Από την σκοπιά των συστημάτων ABC δεύτερης γενιάς υπάρχει μια μετατόπιση της έμφασης που δίνεται, προς την έννοια του **Activity Based Management (ABM)**, χωρίς να παραγκωνίζεται η σημασία του Activity Based Costing. Ειδικότερα, ένα σύστημα ABC συγκεντρώνει, οργανώνει και παρέχει την απαιτούμενη πληροφόρηση για την ορθολογικότερη κοστολόγηση (costing) και παράλληλα για την βελτίωση του χειρισμού και ελέγχου των δραστηριοτήτων (activity management). Στόχος του Activity Based Management είναι, χρησιμοποιώντας την ακριβή, πλήρη και αναλυτική πληροφορία του κόστους να αυξήσει τελικά την αξία (value) των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες και ως εκ τούτου να αυξηθεί η συνολική κερδοφορία της επιχείρησης παρέχοντας την επιπλέον προστιθέμενη αξία (added value).

Μέσω των συστημάτων Activity Based Costing δεύτερης γενιάς αναγνωρίζονται και τυποποιούνται διάφορες επιπλέον πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες, εκτός του γιατί και πώς καταναλώνονται οι πόροι. Έτσι είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε ποιες δραστηριότητες απαιτούν τους περισσότερους πόρους, τι τύποι πόρων απαιτούνται απ' αυτές, τι περιθώρια βελτίωσης υπάρχουν για τον περιορισμό του κόστους αυτών, κλπ. Επίσης, από την φύση των δραστηριοτήτων, είναι δυνατός ο χαρακτηρισμός τους σε:

- **Value added:** Πρόκειται για τις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες στην επιχείρηση και προσθέτουν αξία στο προϊόν.

• **Non value added:** Πρόκειται για δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία ορατή από τον τελικό καταναλωτή και που δεν είναι επιθυμητός ο περιορισμός του κόστους αυτών.

Εκτός του χαρακτηρισμού κάθε δραστηριότητας σαν value added ή non value added, είναι εφικτή παράλληλα και η μέτρηση της απόδοσης αυτής με κάποια καλώς ορισμένα κριτήρια και μονάδες μέτρησης. Είναι ιδιαίτερα επιθυμητό η εκτίμηση της απόδοσης κάθε activity να συμπίπτει με τους activity cost drivers, κάτι που σε ορισμένες περιπτώσεις δεν είναι δυνατό. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, για λόγους σωστής κατανομής του προϊόντος, μετράει βασικά κάποιο μέγεθος που σχετίζεται άμεσα με τον τρόπο κατανάλωσης των πόρων π.χ. το πλήθος των κινήσεων συναρμολόγησης κάθε προϊόντος σε μια δραστηριότητα συναρμολόγησης, ή με βάση την άμεση εργασία. Το αποτέλεσμα, ή καλύτερα η μέτρηση της απόδοσης κάθε δραστηριότητας ιδίως όταν σχετίζεται με διαφορετικά μεγέθη, όπως π.χ. για την ανωτέρω δραστηριότητα να μετράται το πλήθος των παραγομένων τεμαχίων, κανονικοποιημένων έστω με βάση το πλήθος των μερών προς συναρμολόγηση ανά προϊόν κλπ.

Κατά την σχεδίαση ενός συστήματος ABC δεύτερης γενιάς καταβάλλεται προσπάθεια για την κοινή αντιμετώπιση της κατανομής του κόστους και την μέτρησης της απόδοσης των δραστηριοτήτων, μέσω της εκλογής κατάλληλων cost drivers. Με βάση την ανωτέρω ανάλυση είναι πλέον δυνατή η σύγκριση της απόδοσης της επιχείρησης σε διάφορους τομείς / δραστη-ριότητες, με τα καλύτερα παραδείγματα του χώρου (benchmarking), με στόχο την αναγνώρισή του αν και κατά πόσο τυχόν ζημιές οφείλονται στα προϊόντα, στους πελάτες, ή στην εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης, οπότε απαιτούνται δραστικές αναδιοργανώσεις (Reengineering). Παράλληλα φαίνονται και τα πιθανά περιθώρια βελτίωσης των διαδικασιών, της απόδοσής τους και της κερδοφορίας γενικά.

Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενη παράγραφο, ένα ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό των συστημάτων ABC δεύτερης γενιάς είναι ο διαχωρισμός των διαφόρων τύπων κόστους σε:

1. *Κόστη που αφορούν σε προϊόντα*
2. *Κόστη που αφορούν σε πελάτες*

Ο ανωτέρω διαχωρισμός 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 πρέπει και να επιβαρύνει (π.χ. παραγγελιοληψία, διανομή, εξυπηρέτηση) και δεν σχετίζεται καθόλου με τα προϊόντα. Επίσης υπάρχει σαφής διαφοροποίηση μεταξύ των πελατών σε ό,τι αφορά τα κόστη που απορροφούν, κάτι το οποίο πρέπει να ληφθεί πολύ σοβαρά υπόψη. Για παράδειγμα, ένας πελάτης ο οποίος έχει δικό του τμήμα επίλυσης τεχνικών προβλημάτων και δεν απασχολεί την προμηθεύτρια εταιρία (η οποία εφαρμόζει σύστημα ABC) απορροφά λιγότερο κόστος σε σχέση με κάποιον άλλο πελάτη που συνεχώς ζητά τεχνική βοήθεια τηλεφωνικά ή ζητώντας επίσκεψη τεχνικού. Επίσης, κάποιος πελάτης που έχει κεντρική αποθήκη και κάνει ο ίδιος τη διανομή με δικά του μέσα στα υποκαταστήματα απορροφά λιγότερα κόστη από κάποιον που ζητά διανομή σε κάθε υποκατάστημά του.

Οι παραπάνω πληροφορίες μέσα από ένα πλήρες σύστημα ABM υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την τροποποίηση ή και ακόμη λήξη συνεργασιών με μη κερδοφόρους πελάτες, ταυτόχρονα με την λήψη αντίστοιχων αποφάσεων σχετικά με την γκάμα των προϊόντων. Μέσω της ανωτέρω δομής παρέχεται η πληροφορία σχετικά με το κέρδος ή ζημιά (P & L) κάθε προϊόντος σε κάθε πελάτη, και μάλιστα γνωρίζουμε επιπλέον το κέρδος αυτό (ή ζημιά) σε τι ποσοστό οφείλεται στο προϊόν και σε τι ποσοστό στον πελάτη. Έτσι, παράλληλα με την πλήρη γνώση και ανάλυση των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα σε κάθε επιχείρηση είναι τελικά εφικτός ο στρατηγικός σχεδιασμός και η λήψη παρεμβατικών μέτρων γνωρίζοντας (προϋπολογίζοντας) τα κόστη / ωφέλειες από κάθε ενέργεια. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα πλήρες σύστημα που υποστηρίζει αναλύσεις του τύπου “what-if”.

Οι τελευταίες εξελίξεις των συστημάτων Activity Based Costing και Activity Based Management λαμβάνουν υπόψη τους και τις βασικές αρχές του Business Process Reengineering, μέσω της έννοιας του Process (διαδικασία). Σύμφωνα με τα ανωτέρω σε κάθε επιχείρηση αναγνωρίζονται και οριοθετούνται οι διαδικασίες που έχουν σαν έξοδο συνήθως τον πελάτη (στην γενικότερη περίπτωση ο ‘πελάτης’ ή παραλήπτης μιας διαδικασίας μπορεί να είναι εσωτερικός, δηλαδή ένα διαφορετικό τμήμα της επιχείρησης). Κάθε διαδικασία με βάση ένα σύγχρονο Process-Oriented οργανόγραμμα έχει κάποιο στέλεχος σαν επικεφαλής (Process Owner), ο οποίος έχει και την ευθύνη προϋπολογισμού του τμήματος. Κάθε κόστος ή πόρος που υφίσταται

(Resource) στην υπό μελέτη επιχείρηση σε πρώτο επίπεδο εκχωρείται σε κάποιο process.

Ακολούθως, σε κάθε Process αναγνωρίζονται οι δραστηριότητες (activities) και γίνεται η σχεδίαση και εφαρμογή ενός πλήρους μοντέλου Activity Based Costing, φυσικά μόνο για τα overheads εκχωρώντας με τους κλασικούς τρόπους τα άμεσα κόστη. Έτσι ο υπεύθυνος προϋπολογισμού για το κάθε process έχει τον πλήρη έλεγχο του κόστους που τον αφορά και είναι πλέον σε θέση να λαμβάνει τις όποιες αποφάσεις γνωρίζοντας το απαιτούμενο κόστος και τα συνεπαγόμενα οφέλη με πολύ μεγάλη ακρίβεια. Με αυτόν τον τρόπο κάθε process επιβαρύνει (επιμερίζοντας κόστος) τα προϊόντα και τους πελάτες, στο βαθμό και έκταση που σχετίζεται με αυτά.

Εξετάζοντας πλέον συνολικά την κερδοφορία κάποιου προϊόντος σε κάθε πελάτη, μπορούμε μέσω του ανωτέρου μοντέλου να γνωρίζουμε το ποσοστό συμμετοχής του προϊόντος και του πελάτη ανεξάρτητα στον συγκεκριμένο συνδυασμό προϊόντος πελάτη. Επίσης για κάθε κατηγορία συμμετοχής (προϊόν ή πελάτης) αναλύεται το ποσοστό συμμετοχής κάθε process. Αν θεωρηθούν τα Processes σαν φάσεις λειτουργίας (από την τροφοδοσία των Α' υλών και των εμπορευμάτων μέχρι και τη διανομή των προϊόντων και γενικά την εξυπηρέτηση του πελάτη), έχουμε τα κόστη ανά φάση σε φάση λειτουργίας της επιχείρησης. Συνεχίζοντας την σε βάθος ανάλυση (drill down), μέσα σε κάθε process διαχωρίζεται το ποσοστό συμμετοχής κάθε resource σε κάθε activity. Με την ανωτέρω ανάλυση είναι δυνατός ο υπολογισμός και η παρακολούθηση του πώς και πόσο για παράδειγμα τα λειτουργικά έξοδα της γραμματείας του τμήματος Προμηθειών – Αγορών επιβαρύνουν κάποιο συγκεκριμένο προϊόν ή πελάτη. Φυσικά η ανωτέρω παρακολούθηση με τα κλασικά / παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης είναι σε μεγάλο βαθμό αυθαίρετη, αν όχι αδύνατη.

2.9 Σχεδίαση και Εφαρμογή Ενός Πλήρους Συστήματος Activity Based Costing

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, με την εφαρμογή ενός συστήματος Activity Based Costing μια επιχείρηση έχει πολύ σημαντικά οφέλη, δεδομένου ότι εκτός των άλλων επιτυγχάνεται πιο ακριβής υπολογισμός του κόστους / κέρδους των προϊόντων και των πελατών, ενώ παράλληλα παρέχεται η απαιτούμενη πληροφόρηση στην λήψη αποφάσεων (Decision Support System). Είναι προφανές ότι βασική προϋπόθεση για

τα ανωτέρω αποτελεί η σωστή σχεδίαση του συστήματος ABC τόσο σαν μοντέλο, αλλά και με βάση το κατά πόσο είναι εφικτή η καταγραφή, συλλογή και τροφοδότηση του μοντέλου με τα απαιτούμενα πρωτογενή στοιχεία, και με ποιο κόστος.

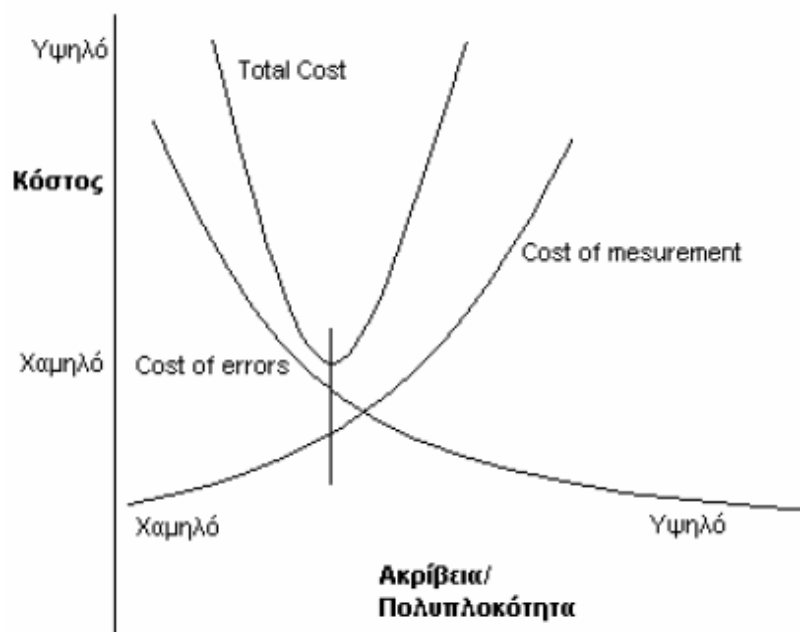
Κινούμενοι προς την κατεύθυνση της πλήρους και εξαντλητικής ανάλυσης, αποτύπωσης και κοστολόγησης των διάφορων δραστηριοτήτων έχουμε πολύ ακριβείς πληροφορίες με ελάχιστο σφάλμα. Έτσι τα απειροελάχιστα λάθη και παραδοχές που έγιναν κατά τον σχεδιασμό του μοντέλου προξενούν τελικά ένα ασήμαντο κόστος (cost of errors). Πρόκειται ουσιαστικά για κόστος που προκύπτει από την λήψη εσφαλμένων αποφάσεων λόγω μη ακριβούς ή ελλιπούς πληροφόρησης. Από την άλλη όμως πλευρά θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και το κόστος που απαιτείται για την καταγραφή, συγκέντρωση και τροφοδότηση των πρωτογενών δεδομένων του μοντέλου, όπως activity drivers, cost drivers, resources κλπ. Για παράδειγμα, για τα resource drivers απαιτείται συνήθως η συγκέντρωση στοιχείων του χρόνου που κάθε εργαζόμενος απασχολείται σε κάθε δραστηριότητα, για την οποία ίσως χρειαστεί η πλήρης απασχόληση ορισμένων ατόμων για την καταγραφή των σχετικών χρόνων, κάτι που φυσικά συνεπάγεται κόστος.

Επίσης, στα cost drivers είναι απαραίτητη η καταγραφή και τήρηση πλήθους στοιχείων σχετικά με τις δραστηριότητες (π.χ. πλήθος γραμμών παραγγελιών ανά κωδικό, πλήθος παραγγελιών ανά πελάτη, αριθμός και χρόνοι setup ανά παραγόμενο προϊόν, κλπ.), πάντοτε για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα αναφοράς που συνήθως είναι ο μήνας ή το έτος.

Τα δεδομένα αυτά είναι επιθυμητό να τηρούνται όσο είναι δυνατό από το πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης, κυρίως για όσες δραστηριότητες ή drivers σχετίζονται με γεγονότα που μπορούν να καταγραφούν (έστω και με μικρές παρεμβάσεις στο S/W) ή ήδη παρακολουθούνται αυτόματα (transaction based). Σε κάθε περίπτωση, πάντως, απαιτείται κάποιο κόστος μέτρησης και καταγραφής στοιχείων (cost measurement) που είτε είναι μικρό, είτε είναι μεγάλο θα πρέπει να ληφθεί υπόψη.

Από το ανωτέρω είναι σαφές ότι υπάρχει ένα trade-off μεταξύ του κόστους λόγω σφαλμάτων ακριβείας (cost of errors) και του απαιτούμενου / συνεπαγομένου κόστους μέτρησης και κωδικοποίησης των δεδομένων (measurement cost). Κοινή

μεταβλητή και για τις δύο συναρτήσεις κόστους αποτελεί η ακρίβεια / πολυπλοκότητα του μοντέλου, μεταθέτοντας έτσι το πρόβλημα στην ανεύρεση του βέλτιστου (optimal) επιπέδου / βαθμού ακριβείας, που ελαχιστοποιεί το συνολικό κόστος (total costs = cost of errors + cost of measurement). Η ανωτέρω προσέγγιση φαίνεται σχηματικά στη συνέχεια:



Από το διάγραμμα γίνεται σαφές ότι υπάρχει κάποιο σημείο / επίπεδο ακριβείας του μοντέλου για το οποίο έχουμε την βέλτιστη σχεδίαση. Φυσικά, είναι πολύ δύσκολη έως αδύνατη η ακριβής εκτίμηση του κάθε στοιχείου κόστους (σφάλματος ή μέτρησης) σαν συνάρτηση της ακριβείας, κάτι που συνήθως γίνεται διαισθητικά.

Σε κάθε περίπτωση απαιτείται ένας συσχετισμός αναφορικά με το κόστος και τα οφέλη από επεμβάσεις και τροποποιήσεις στο εκάστοτε πληροφοριακό σύστημα, έτσι ώστε να είναι πιο άμεση, ακριβής και με ελάχιστο κόστος η συλλογή των όποιων απαιτούμενων πληροφοριών / δεδομένων.

Τόσο οι όποιες παρεμβάσεις στο πληροφοριακό σύστημα, όσο και ο βασικός σχεδιασμός του μοντέλου ABC σε ό,τι αφορά την ακρίβεια και πολυπλοκότητα αυτού, σχετίζονται άμεσα με τις αποφάσεις που θα ληφθούν σχετικά με:

1. Το πλήθος των activities
2. Το είδος των activities

Για το μεν πλήθος των activities, είναι σαφές ότι αυτό καθορίζεται ουσιαστικά από το επίπεδο ανάλυσης και εκτίμησης του κόστους και της απόδοσης των δραστηριοτήτων και λιγότερο από την επιθυμητή ακρίβεια κοστολόγησης των προϊόντων. Αυτό ισχύει λόγω του ότι η ενοποίηση δύο activities που έχουν ίδιο cost driver και 'βλέπουν τα ίδια cost objects' δεν προξενεί την παραμικρή διαφοροποίηση στην τελική κοστολόγηση των προϊόντων και πελατών. Φυσικά δεν υπάρχει η ανάλυση του κόστους κάθε δραστηριότητας (και του τρόπου υπολογισμού), παρά μόνο στο σύνολο των δύο δραστηριοτήτων. Έτσι, μία πάγια τακτική και μεθοδολογία σχεδίασης είναι η αρχική αναλυτική αποτύπωση όλων των δραστηριοτήτων και η εν συνεχεία συγχώνευση αυτών. Στη ανωτέρω συγχώνευση παίζει σημαντικό ρόλο το συνολικό κόστος που απορροφά κάθε δραστηριότητα, έχοντας υπόψη τον περιορισμό δια συγχωνεύσεως των ασήμαντων από πλευράς κόστους δραστηριοτήτων. Είναι χωρίς σημασία, για παράδειγμα, η ύπαρξη μίας δραστηριότητας συνολικού κόστους 50 ευρώ ετησίως σε μία επιχείρηση με κύκλους εργασιών της τάξεως των εκατομμυρίων ευρώ.

Ένα σημαντικό σημείο επίσης, που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη στην επιλογή των activities, είναι και η επιλογή του κατάλληλου cost driver που μπορεί να παρέχει μεγάλη ακρίβεια στον επιμερισμό του κόστους (αν όχι τη μέγιστη δυνατή), που όμως δεν προϋποθέτει κάποιες ιδιαίτερες απαιτήσεις (π.χ. τροποποιήσεις του πληροφοριακού συστήματος) σε ό,τι αφορά την τήρηση στοιχείων υπολογισμού των cost drivers.

Σε ό,τι αφορά τα Resources, επιθυμητή είναι η άμεση σύνδεση τους με τους λογαριασμούς της Αναλυτικής / Γενικής Λογιστικής που ίσως ήδη τηρούνται στην κάθε επιχείρηση, όσο αυτό είναι φυσικά εφικτό και χωρίς βλάβη της ακρίβειας των στοιχείων. Παράλληλα, για λόγους απλότητας, τα resource drivers, μπορεί να προσεγγίζονται με βάση στοιχεία που τηρούνται ούτως ή άλλως (π.χ. επιμερισμός του έμμεσου εργατικού κόστους ανά δραστηριότητα, αναλογικά με βάση το άμεσο εργατικό κόστος που ίσως τηρείται), ή με προκαθορισμένα ποσοστά συμμετοχής κάθε resource σε κάθε activity, με την ευθύνη κάποιου υπεύθυνου για την ενημέρωση / τροποποίησή τους σε περιπτώσεις αλλαγών και διαφοροποιήσεων. Τα ανωτέρω θα εξασφαλίζουν τη συνεχή τροφοδότηση του μοντέλου με πληροφορίες που, αν και δεν θα χαρακτηρίζονται για την μέγιστη ακρίβεια τους, θα είναι όμως αρκετές να υποστηρίξουν το μοντέλο ABC στον υπολογισμό των όποιων αποτελεσμάτων.

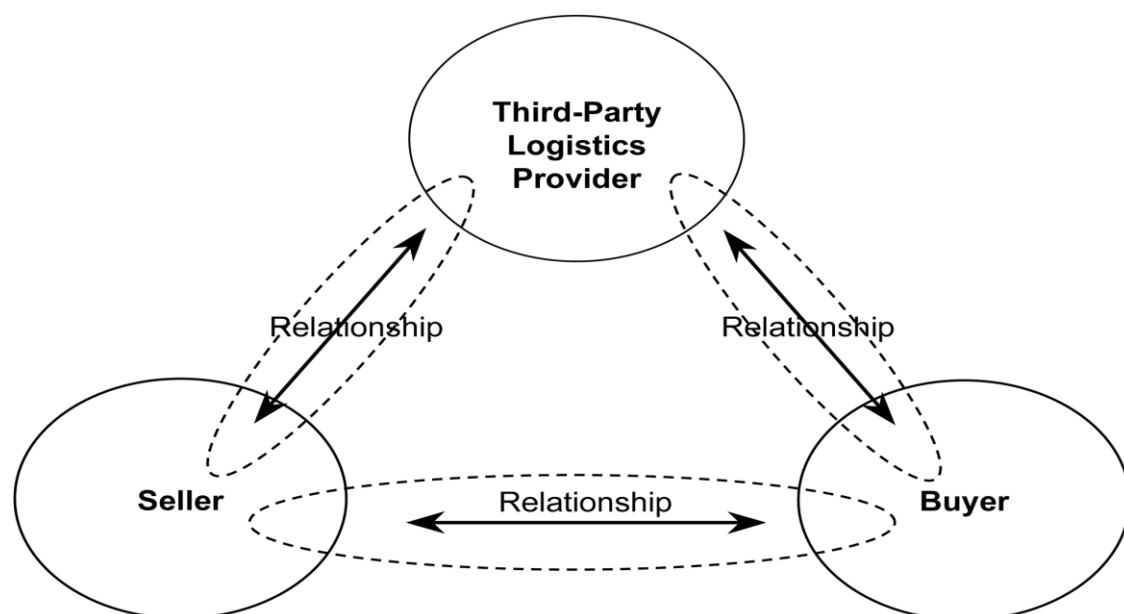
3. Third Party Logistics (3PL)

Ένας προμηθευτής third party logistics είναι μια επιχείρηση που παρέχει μια υπηρεσία σημείων ενιαίας εξυπηρέτησης στους πελάτες της και αφορά εξωτερικές (ή τρίτες) υπηρεσίες μεταφοράς και αποθήκευσης, είτε για ένα μέρος της όλης εφοδιαστικής αλυσίδας είτε για την όλη της λειτουργία..

Πρωταρχικός ρόλος, της παραπάνω ανάγκης είναι τα προϊόντα των πελατών να φτάνουν στον τελικό παραλήπτη (χρηστή ή καταναλωτή) στον μικρότερο δυνατό χρόνο, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, προσφέροντας την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εξειδίκευση και ποιότητα εξυπηρέτησης, σύμφωνα με τις προδιαγραφές του εκάστοτε πελάτη αλλά και των αυτών καθαυτών των προϊόντων.

Οι third party logistics προμηθευτές ως επί το πλείστον ειδικεύονται στον τομέα της ολοκληρωμένης παροχής υπηρεσιών λειτουργίας, αποθήκευσης, συσκευασίας και μεταφοράς. Έχουν την δυνατότητα να κλιμακωθούν και να προσαρμοστούν στις ανάγκες του κάθε πελάτη, λαμβάνοντας ως γνώμονα τις εκατοστοί συνθήκες που διέπουν την εξωτερική αγορά, τις απαιτήσεις και τις υπηρεσίες παράδοσης που χρειάζονται τα προϊόντα και τα υλικά.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι με τη χρήση τέτοιου είδους επιχειρήσεων έχουν οι εταιρίες τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν τους πόρους των συνεργατών τους, όπως ανθρωπινών, υλικών και τεχνολογικών υποδομών κλπ αποσκοπώντας στην συνεχή βελτίωση της όλης τους λειτουργίας του συστήματος logistics της εταιρίας τους.



Μια ολοκληρωμένη συνεργασία με ένα 3rd πάροχο μπορεί να περιλαμβάνει όλες ή κάποιες από τις παρακάτω εργασίες:

- ✓ την παραλαβή και μεταφορά από τον διανομέα των αφικνούμενων προϊόντων, που πιθανό να βρίσκονται μέσα σε container, από π.χ. το λιμάνι στην αποθήκη του με δικά του μέσα μετά από ειδοποίηση της επιχείρησης (π.χ. εντός 48 ωρών),
- ✓ την εκφόρτωση παλετοποιημένων προϊόντων, δηλ. την εξαγωγή από containers η φορτηγά προϊόντων ήδη τοποθετημένων σε παλέτα (πιθανώς τυποποιημένη) από το εργοστάσιο παράγωγης, με χρήση περονοφόρων μηχανημάτων και την μεταφορά τους μέχρι την είσοδο της αποθήκης,
- ✓ την εκφόρτωση μη παλετοποιημένων προϊόντων, π.χ. την χειροκίνητη εκφόρτωση των κιβώτιων των ειδών από εμπορευματοκιβώτια ή φορτηγά, την τοποθέτηση τους σε παλέτα ανά κωδικό και πιθανώς παρτίδα, βάσει οδηγιών του πελάτη (πλήθος κιβώτιων ανά παλέτα και τρόπος στοιβάξης) 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 τακτοποίηση τους στο χώρο της κύριας αποθήκευσης, αφού προηγηθεί καταχώρηση των στοιχείων των ειδών της παλέτας στον Η/Υ του διανομέα 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 διανομέας 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 διάφορων κωδικών από τον χώρο συλλογής παραγγελιών (picking area) και την φόρτωση 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 ακεραίων παλετών και την φόρτωση 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 έχει την δυνατότητα η επιχείρηση να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τους πελάτες στους οποίους διανεμήθηκε κάθε παρτίδα, ώστε να εξασφαλίζεται μεταξύ άλλων και η ιχνηλασιμότητα των προϊόντων σε περίπτωση ανάκλησης τους από την αγορά,
- ✓ την συγκράτηση προϊόντος, δηλ. την απαγόρευση διανομής συγκεκριμένης ποσότητας προϊόντος (-ων) ή παρτίδας αυτών από τον διανομέα 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 διανομέας λαμβάνει την παραγγελία από την επιχείρηση μέχρι την στιγμή της παράδοσης 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 διανομέα στους πελάτες σύμφωνα με εντολές που θα διαβιβάζονται από την επιχείρηση καθώς και την παράδοση επειγουσών παραγγελιών,
- ✓ την παραλαβή εκ μέρους του διανομέα 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.

Η προσφορά και ζήτηση των υπηρεσιών 3PL συναρτώνται από τη γενικότερη εμπορική και βιομηχανική δραστηριότητα της χώρας, τη σύνθεση του πληθυσμού των επιχειρήσεων όσον αφορά το μέγεθός τους και τους κλάδους δραστηριοποίησής τους, το επίπεδο των υποδομών, το περιβάλλον των επενδύσεων και το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας. Ειδικότερα, η ανάπτυξη των υπηρεσιών 3PL βασίζεται κυρίως σε τέσσερις παράγοντες:

1. Στην αύξηση της αποδοχής που έχει η πρακτική της ανάθεσης των λειτουργιών διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας επιχείρησης σε τρίτους (outsourcing).
2. Στην αυξανόμενη σημασία και πολυπλοκότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, όσο επεκτείνεται η δραστηριότητα μιας εταιρείας και εντείνονται οι ανταγωνιστικές πιέσεις.
3. Στις βελτιωμένες δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των επιχειρήσεων για την αποτελεσματικότερη διαχείριση και διακίνηση των αποθεμάτων.
4. Στη γενικότερη οικονομική συγκυρία που επικρατεί σε μια αγορά.

Αναφορικά με τον τέταρτο παράγοντα, αξίζει να σημειωθεί ότι, η ζήτηση για υπηρεσίες 3PL στη χώρα μας επηρεάζεται σήμερα σε μεγάλο βαθμό από την παρατεταμένη οικονομική ύφεση που πλήττει την ελληνική οικονομία.

Η δραστηριότητα των 3PL ξεκίνησε στη χώρα μας αφενός από μεταφορικές επιχειρήσεις, αφετέρου από επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών διαμεταφοράς. Στην πρώτη περίπτωση, οι μεταφορικές επιχειρήσεις διαβλέποντας τις εξελίξεις θέλησαν να εκμεταλλευτούν το συγκριτικό πλεονέκτημα που διέθεταν (δεδομένου ότι είχαν στην κατοχή τους τεχνογνωσία μεταφορών και μέσα, εκτάσεις για ανέγερση

αποθηκών, ακίνητα κλπ.). Στην δεύτερη περίπτωση, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών διαμεταφοράς, διαθέτοντας την απαραίτητη οργάνωση για την επέκταση και την καθετοποίηση των υπηρεσιών τους, σκόπευαν στην πληρέστερη εξυπηρέτηση των πελατών τους.

Η ανάπτυξη των υπηρεσιών 3PL στην Ελλάδα τοποθετείται χρονικά στις αρχές της δεκαετίας του 1990, όταν ένας σχετικός κοινοτικός κανονισμός (Κανονισμός Συμβουλίου 2913/92 της 12^{ης} Οκτωβρίου 1992) έδωσε τη δυνατότητα υποκατάστασης των κρατικών τελωνειακών αποθηκών, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις που ασχολούνταν με τις διαμεταφορές να αξιοποιήσουν τους χώρους προσωρινής εναπόθεσης των κοινοτικών εμπορευμάτων, προκειμένου να παρέχουν υπηρεσίες αποθήκευσης και διανομής. Οι διαμεταφορικές επιχειρήσεις, διαβλέποντας τις ανάγκες της αγοράς και τις κυρίαρχες τάσεις σε αγορές του εξωτερικού, θέλησαν να επεκτείνουν το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών για να καλύψουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος των αναγκών των πελατών τους. Αντίστοιχη διεύρυνση υπηρεσιών πραγματοποιήθηκε και από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν αποκλειστικά στην ενοικίαση αποθηκευτικών χώρων και ψυκτικών θαλάμων. Η ίδρυση εταιρειών με αποκλειστικό προσανατολισμό την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών 3PL αποτελεί πιο πρόσφατη εξέλιξη.

Σήμερα στη ελληνική αγορά δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών 3PL. Ο ανταγωνισμός στον εξεταζόμενο κλάδο είναι έντονος, γεγονός το οποίο συμβάλλει και στην παροχή καλύτερων και πιο ολοκληρωμένων υπηρεσιών. Τα τελευταία χρόνια και στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, παρατηρείται κάποια τάση συγχωνεύσεων και εξαγορών μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων 3PL δραστηριοποιούνται στην περιοχή της Αττικής και ιδιαίτερα στο Θριάσιο Πεδίο (Ασπρόπυργο, Μαγούλα, Μάνδρα, Ελευσίνα) και σε περιοχές κοντά στην Αττική Οδό (Παιανία, Κορωπί, Μαρκόπουλο, διεθνές αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος). Αρκετές από τις επιχειρήσεις του κλάδου, ιδιαίτερα όσες έχουν παρουσία και στις υπηρεσίες διαμεταφοράς, διατηρούν αποθηκευτικούς χώρους και στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης. Ο κλάδος της παροχής υπηρεσιών Logistics σε τρίτους (3PL) παρουσίαζε έντονους ρυθμούς ανάπτυξης μέχρι πρόσφατα, δυναμική η οποία ανακόπηκε από το 2008 και μετά, στα πλαίσια της γενικότερης οικονομικής ύφεσης. Κεντρικός κορμός των υπηρεσιών 3PL είναι οι αποθηκείσεις και οι διανομές, ενώ ακολουθούν οι υπηρεσίες διαχείρισης αποθεμάτων, αποσυσκευασίας - ανασυσκευασίας - ετικετοποίησης, λογισμικής

υποστήριξης και οι λοιπές υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας. Στον εξεταζόμενο κλάδο δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων με αποτέλεσμα ο υφιστάμενος ανταγωνισμός να είναι έντονος. Σημειώνεται ότι πολλές εταιρείες επεκτάθηκαν στον κλάδο την προηγούμενη δεκαετία, εκμεταλλευόμενες και τον προηγούμενο αναπτυξιακό νόμο (Ν.3299/2004) με τις προβλεπόμενες επιχορηγήσεις. Στην παρούσα φάση και σε συνθήκες οικονομικής κρίσης, με δεδομένο τον μεγάλο αριθμό εταιρειών, ενισχύονται οι τάσεις συγκέντρωσης, αφενός μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων, αφετέρου δε λόγω παύσης της δραστηριότητας επιχειρήσεων (φαινόμενο που εντείνεται).

3.1 Ανάλυση SWOT

Δυνατά σημεία:

- Η συνεχώς αυξανόμενη αποδοχή του outsourcing από τις εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις, γεγονός που ενισχύει τη ζήτηση για τις υπηρεσίες Third Party Logistics.
- Η ευελιξία και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών από τις εταιρείες του κλάδου, η οποία δίνει τη δυνατότητα στις εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις να μπορούν να επικεντρωθούν στο πυρήνα των δραστηριοτήτων τους.
- Η δυνατότητα μείωσης κόστους που προσφέρουν οι υπηρεσίες 3PL στις εμπορικές & βιομηχανικές επιχειρήσεις καθίσταται ακόμα πιο σημαντική εν μέσω οικονομικής κρίσης.
- Η γεωγραφική θέση της χώρας μας, η οποία καθιστά δυνατή την εξυπηρέτηση πέραν της εγχώριας αγοράς και των γειτονικών βαλκανικών αγορών.

Αδύνατα σημεία:

- Το υψηλό κόστος γης σε περιοχές πρόσφορες για ανάπτυξη δραστηριοτήτων 3PL (πλησίον μεγάλων αστικών κέντρων κλπ.)
- Το αναποτελεσματικό χωροταξικό σχέδιο της χώρας που αποτελεί τροχοπέδη για την ανάπτυξη εταιρειών 3PL
- Η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών στην επιστήμη των logistics και το χαμηλό επίπεδο κατάρτισης στο μεσαίες και χαμηλές κλίμακες του προσωπικού

Ευκαιρίες:

- Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας που επιφέρει βελτίωση υπηρεσιών 3PL που σχετίζονται με τα πληροφορικά συστήματα (IT) και τις τεχνολογίες πληροφορικής
- Η ιδιωτικοποίηση ελληνικών λιμένων που έχει ξεκινήσει πρόσφατα (Πειραιάς-COSCO) και αναμένεται να συνεχιστεί, θα έχει θετική επιρροή στη λειτουργία των εταιρειών 3PL
- Η ανάπτυξη της λεγόμενης <<Πράσινης Εφοδιαστικής Αλυσίδας>> (Green Supply Chain)
- Η συνεχής αύξηση των εξαγωγών την τελευταία τριετία, γεγονός που ενισχύει τη ζήτηση υπηρεσιών 3PL.

Απειλές:

- Η συνεχιζόμενη οικονομική ύφεση στην Ελλάδα η οποία έχει συρρικνώσει τη δραστηριότητα όλων των κλάδων, των οποίων οι επιχειρήσεις είναι πελάτες των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών 3PL
- Οι υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις για επενδύσεις σε κτίρια κι εξοπλισμό, καθώς και οι δυσμενείς συνθήκες χρηματοδότησης που επικρατούν στην παρούσα φάση (σοβαρή έλλειψη ρευστότητας)
- Η υστέρηση της χώρας σε υποδομές (κυρίως σιδηροδρομικό και, δευτερευόντως, οδικό δίκτυο, έλλειψη εμπορευματικών κέντρων), σε συνδυασμό με τη δραστική περικοπή δημοσίων επενδύσεων.

Προοπτικές

Η βαθειά ύφεση που πλήττει την ελληνική οικονομία αναπόφευκτα επηρεάζει και τον κλάδο των υπηρεσιών 3PL. Σύμφωνα με τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις της αγοράς, αλλά και με βάση τις εκτιμήσεις των εταιρειών του κλάδου, υπολογίζεται ότι οι συνολικές πωλήσεις αυτού θα συνεχίσουν να μειώνονται και για το 2016 με ρυθμό. Η αβεβαιότητα που επικρατεί (και) σε αυτόν τον κλάδο είναι μεγάλη και καθιστά δύσκολη την εξαγωγή περαιτέρω προβλέψεων.

Το μέλλον του κλάδου των 3PL είναι άμεσα συνυφασμένο με τη γενικότερη οικονομική δραστηριότητα και η ανάκαμψη του κλάδου θα επέλθει παράλληλα με την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας, εφόσον υπάρξει αναστροφή της ύφεσης. Όσο πάντως συνεχίζει να επικρατεί το αρνητικό αυτό κλίμα, θα ενισχύονται οι τάσεις συγκέντρωσης του κλάδου καθώς ορισμένες μικρομεσαίες εταιρείες 3PL θα

αναγκάζονται να αποχωρήσουν από αυτόν. Ακόμη όμως και κάποιες μεγάλες εδραιωμένες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα, γεγονός που αντικειμενικά διευκολύνει φαινόμενα εξαγορών, συγχωνεύσεων κλπ.

3.2 Κόστος υπηρεσιών 3PI

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 καινούριος 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.

4. Μελέτη Περίπτωσης – Εφαρμογή μεθόδου Activity Based Costing σε εταιρεία 3PL

Τα στοιχεία της έρευνας είναι πραγματικά, αλλά για λόγους εμπιστευτικότητας δεν μπορούμε να παρουσιάσουμε τη πραγματική επωνυμία της επιχείρησης γι' αυτό και την αναφέρουμε ως DODOS 3PL.

4.1 Η εταιρεία

Η DODOS 3PL είναι εταιρεία που δραστηριοποιείται στο χώρο παροχής υπηρεσιών Logistics. Η εταιρεία σαν 3PL provider παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες Logistics σε τρίτους που ξεκινάνε από την Αποθήκευση και διαχείριση των αποθεμάτων μέχρι και την διανομή των παραγγελιών στον τελικό αποδέκτη. Η εταιρεία εδρεύει στα Οινόφυτα και διαθέτει 19.130μ² αποθηκευτικών εγκαταστάσεων. Η εταιρεία απασχολεί 31 μόνιμους υπαλλήλους εκ των οποίων ένας Logistics Manager, ένας Distribution Manager, ένας Customer Service Manager, 13 στελέχη, 5 Warehouse Supervisors, 6 χειριστές ανυψωτικού μηχανήματος και 4 υπάλληλοι αποθήκης. Επίσης η πολιτική της εταιρείας λόγω της μη σταθερότητας του όγκου εργασιών είναι η απασχόληση ενοικιαζόμενου προσωπικού, δηλαδή ημερομίσθιοι εργάτες που βοηθούν στην κάλυψη των απαιτούμενων ανθρώπινων πόρων, που απαιτούνται ανά ημέρα. Οι πελάτες της εταιρείας απαριθμούνται στους 29, όμως αντικείμενο της μελέτης είναι 17 πελάτες, καθώς οι υπόλοιποι αποτελούν πελάτες διανομής. Από τους 17 πελάτες οι 12 είναι αποθέτες στην DODOS 3PL και οι υπόλοιποι 5 είναι κυρίως πελάτες διανομής, όμως δημιουργούν διάφορα κόστη πέραν της διανομής. Γι αυτό το λόγο θα συμπεριληφθούν στην μελέτη.

4.2 Σκοπός και μεθοδολογία της μελέτης

Σκοπός της μελέτης είναι η κοστολόγηση των διαδικασιών του κυκλώματος Logistics, αφήνοντας εκτός της δραστηριότητα της διανομής, που θα μπορούσε να αποτελέσει ξεχωριστό κομμάτι μελέτης.

Η μελέτη θα πραγματοποιηθεί σε δύο φάσεις. Η πρώτη φάση έχει ως αντικείμενο τον ακριβή υπολογισμό του συνολικού κόστους των διαδικασιών Logistics της αποθήκης, χρησιμοποιώντας την μέθοδο Activity Based Costing. Μέσω του υπολογισμού και του επιμερισμού του κόστους των διαδικασιών της αποθήκης θα γίνει εφικτό ένα πιο ορθολογικό σύστημα τιμολόγησης των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες καθώς και ένα πιο ανεβασμένο επίπεδο του customer service. Με την ολοκληρωμένη εφαρμογή της τεχνικής ABC, η διοίκηση θα έχει την

απαραίτητη πληροφορία για τη κερδοφορία ανά πελάτη (P/L – Profit/ Loss), όπως επίσης και για τις διαδικασίες που εμπλέκονται.

Η δεύτερη φάση, βασιζόμενοι πάνω στα αποτελέσματα της πρώτης φάσης έχει ως στόχο να εντοπιστούν τα προβλήματα ανά πελάτη και ανά διαδικασία ανά πελάτη έτσι ώστε να γίνουν διορθωτικές αλλαγές. Οι αναμενόμενοι παράμετροι που δημιουργούν προβλήματα στην κερδοφορία ενός πελάτη είναι οι εξής δύο:

3. η μη σωστή τιμολόγηση των υπηρεσιών και
4. η κατανάλωση πόρων και τα αυξημένα κόστη εξαιτίας των αναποτελεσματικών λειτουργιών του αποθηκευτικού συστήματος

Η εφαρμογή του έργου βασίστηκε σε πολλαπλές συναντήσεις με στελέχη της εταιρείας με σκοπό να καταγραφεί η υπάρχουσα κατάσταση της εταιρείας, να ταυτοποιηθούν οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα, οι πόροι που απαιτούνται για αυτές τις διαδικασίες.

Πιο συγκεκριμένα η μεθοδολογία του έργου θα ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

- **Αναγνώριση και Οριοθέτηση Διαδικασιών (Processes) της Επιχείρησης και Καθορισμός των Δραστηριοτήτων (Activities)**
- **Επιμερισμός Στοιχείων Κόστους στις Επιμέρους Δραστηριότητες (Resource Allocation)**
- **Επιμερισμός Κόστους Δραστηριοτήτων σε Υπηρεσίες και Πελάτες (Cost Allocation)**
- **Διαμόρφωση Μήτρας Κερδοφορίας (P/L)**
- **Ανάλυση αποτελεσμάτων και συμπεράσματα**
- **Προτάσεις για βελτιωτικές –παρεμβατικές ενέργειες**

Στο κύριο κομμάτι της εργασίας θα παρουσιάζονται ενδεικτικά τα στοιχεία της μελέτης, το σύνολο των στοιχείων θα παρουσιάζονται αναλυτικά στο παράρτημα που ακολουθεί στο τέλος της εργασίας

4.3 Η εφαρμογή του ABC στην DODOS 3PL

Φάση 1^η

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

Σε αυτό το στάδιο αναγνωρίστηκαν οι διαδικασίες της εταιρείας και καθορίστηκαν οι επιμέρους δραστηριότητες ανά διαδικασία. Το στάδιο αυτό υλοποιήθηκε έπειτα από συνεχείς συναντήσεις με στελέχη της εταιρείας, αλλά και εργατές που απασχολούνται αποκλειστικά και μόνο με τις διαδικασίες της αποθήκης. Αυτό έγινε έτσι ώστε να υπάρχει μία πλήρη ανάλυση της κάθε διαδικασίας που λαμβάνει χώρα στην εταιρεία Έτσι καταλήξαμε στα εξής:

Δραστηριότητες	
Παραλαβές	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών
	Διαχωρισμός Κωδικών
	Παλετοποίηση
	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,
Τακτοποίηση	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα
	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια
	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών
Παραγγελίες	Διαχείριση Παραγγελιών
	Συλλογή Παραγγελιών
	Έλεγχος Παραγγελιών
	Συσκευασία Παραγγελιών
	Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορητά
	Μεταφόρτωση
Λοιπές Εργασίες	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών
	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,
	Ανατροφοδότηση Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ
	Καθαριότητα
Διοίκηση	Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων
	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα
Διανομή	Δρομολόγηση Φορητών
	Διαχείριση Διανομής
Άλλες Εργασίες	Αναδιάταξη Ραφιών
	Επικόλληση Stickers
	Απογραφή
	Εξωτερική Καθαριότητα

Φάση 2^η***Επιμερισμός Στοιχείων Κόστους στις Επιμέρους Δραστηριότητες (Resource Allocation) και Επιμερισμός Κόστους Δραστηριοτήτων σε Υπηρεσίες και Πελάτες (Cost Allocation)***

Σε αυτό το στάδιο επιμερίζονται τα στοιχεία κόστους και έπειτα τα ίδια τα κόστη ανά διαδικασία και ανά δραστηριότητα. Για να έχουμε ακριβή αποτελέσματα όλοι οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται άμεσα με τις κύριες διαδικασίες, συμπλήρωναν ένα ερωτηματολόγιο για ένα μήνα (Ιούνιο), που στηρίχτηκε στις δραστηριότητες που είχαν αναγνωριστεί στο πρώτο στάδιο της μελέτης. Σε αυτό συμπλήρωναν το χρόνο (σε ώρες) απασχόλησής τους ανά δραστηριότητα ανά πελάτη. Έτσι χωρίστηκε το προσωπικό σε άμεση και έμμεση εργασία. Η έμμεση εργασία λειτουργεί υποστηρικτικά στις διαδικασίες Logistics της αποθήκης, έτσι και οι πόροι του επιμερίστηκαν στις διαδικασίες Logistics, έπειτα από προσωπικές συνεντεύξεις, όπου αντιστοιχήθηκαν οι δραστηριότητες του κάθε υπαλλήλου με αυτές των διαδικασιών της αποθήκης.

Αναλυτικότερα :

<i>Δραστηριότητες</i>
Παραλαβές: Διαχείριση Εισαγωγών, Containers, Άνοιγμα Νέων Κωδικών, Inbound Packing Lists, Δελτία Εισαγωγής Αποθετών, Καρτέλες Ειδών,
Τακτοποίηση: Καταχώρηση Picking Lists προς Αποθήκευση, Ποσότητες σε Αποθηκευτικές Θέσεις, Καταχώρηση Σειριακών Αριθμών, Ανατροφοδοσίες,
Παραγγελίες: Ηλεκτρονική ή Χειρόγραφη ή μέσω email Παραλαβή ή Καταχώρηση Παραγγελιών, Έκδοση Picking Lists, Δελτία Αποστολής Εμπορευμάτων, Ενημέρωση Πελατών,
Διοίκηση: Θέματα Προσωπικού, Διαχείριση Πελατών, Συντονισμός, Επικοινωνία, Έλεγχος Φορτωτικών,
Άλλες Εργασίες: Τιμολόγηση, Ταμείο, Αντικαταβολές, Φορτώσεις Ναυτιλιακού, Προσφορές, Εγκρίσεις, Υπογραφές Χρησιδανείων,

Επίσης έγινε διαχωρισμός της άμεσης εργασίας σε προσωπικό της εταιρείας και στους ενοικιαζόμενους (σωματείου), για να έχουμε πιο αναλυτική εικόνα της άμεσης εργασίας. Παρακάτω παρουσιάζεται ενδεικτικά ο επιμερισμός των πόρων εργασίας ενός εργαζομένου άμεσης εργασίας και ενός της έμμεσης:

DODOS 3PL		ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης																	
Όνομα: WAREHOUSE SUPERVISOR 1 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015		Πελάτες																	
		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	ΣΥΝ. ΩΡΕΣ
Δραστηριότητες		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Παραλαβές	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων						1,13		0,87										2,00
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτά								0,38										0,38
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών						1,00						22,36						23,36
	Διαχωρισμός Κωδικών						2,75												2,75
	Παλετοποίηση																		0,00
Τακτοποίηση	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,						3,04		0,50				4,64						8,18
	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα						0,12		0,14	0,60	0,02	0,12	1,24	0,02		0,10			2,36
	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια								0,12				0,13						0,25
Παραγγελίες	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών								0,13				0,63						0,76
	Διαχείριση Παραγγελιών		0,29	0,29			0,29	0,29	0,29		0,29	0,29	0,31	0,29		0,29	0,29	0,29	3,50
	Συλλογή Παραγγελιών																		0,00
	Έλεγχος Παραγγελιών																		0,00
	Συσκευασία Παραγγελιών																		0,00
Άλλες Εργασίες	Πρώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά	1,15	8,04	8,05	0,92	11,37	8,04	8,05	8,06	2,72	8,06	9,31	8,07	8,06	1,49	8,07	8,05	8,07	115,58
	Μεταφόρτωση																		0,00
	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																		0,00
	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,						0,06		0,06				0,56	0,07					0,75
Ανοίκνηση	Ανατροφοδότηση Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ						0,06		0,06				0,06	0,07					0,25
	Καθαριότητα						0,33		0,33		0,02	0,02	0,33	0,10					1,13
	Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων		0,02	0,02			0,02	0,02	0,02		0,02	0,02	0,02	0,02		0,02	0,02	0,03	0,25
Ανανομή	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα	0,59	0,53	0,53	0,14	0,62	0,65	0,59	0,66	0,06	0,56	0,67	0,36	0,50	0,58	0,47	0,16	0,08	7,75
	Δρομολόγηση Φορτηγών																		0,00
Άλλες Εργασίες	Διαχείριση Διανομής																		0,00
	Αναδιάταξη Ραφιών																		0,00
	Επικόλληση Stickers																		0,00
	Απογραφή																		0,00
	Εξωτερική Καθαριότητα																		0,00
		1,7	8,9	8,9	1,1	12	17	9	12	3,4	9	10	38,7	9,1	2,1	9	8,5	8,47	
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα, Διάλειμα: ώρες																			Σύν. Ωρών:
																			169,25

Σημαντικό για την συνέχεια της μελέτης είναι να βρούμε την ποσοστιαία κατανομή των ωρών απασχόλησης ανά διαδικασία ανά πελάτη. Έτσι η κατανομή του Warehouse Supervisor 1 :

DODOS 3PL		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17		
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Κατανομή Ωρών Απασχόλησης																				
Όνομα: WAREHOUSE SUPERVISOR 1 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως:30/06/2015																				
Δραστηριότητες		Ποσοστιαία Κατανομή Ωρών Δραστηριοτήτων																		
Παραλαβές	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων						0,01		0,01											1,18%
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό								0,00											0,22%
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών						0,01						0,13							13,80%
	Διαχωρισμός Κωδικών						0,02													1,62%
	Παλετοποίηση																			0,00%
Τακτοποίηση	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,						0,02		0,00				0,03							4,83%
	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα						0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00		0,00			1,39%	
	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια								0,00				0,00							0,15%
Παραγγελίες	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών								0,00				0,00							0,45%
	Διαχείριση Παραγγελιών		0,00	0,00			0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	2,07%	
	Συλλογή Παραγγελιών																			0,00%
	Έλεγχος Παραγγελιών																			0,00%
	Συσκευασία Παραγγελιών																			0,00%
	Πρώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά	0,01	0,05	0,05	0,01	0,07	0,05	0,05	0,05	0,02	0,05	0,06	0,05	0,05	0,01	0,05	0,05	0,05		68,29%
Λοιπές Εργασίες	Μεταφόρτωση																			0,00%
	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																			0,00%
	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,						0,00		0,00				0,00	0,00						0,44%
	Ανατροφοδότηση Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ						0,00		0,00				0,00	0,00						0,15%
Διοίκηση	Καθαριότητα						0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00						0,67%
	Συντονισμός - Επίβλεψη 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		0,15%
Διανομή	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		4,58%
	Δρομολόγηση Φορτηγών																			0,00%
Άλλες Εργασίες	Διαχείριση Διανομής																			0,00%
	Αναδιάταξη Ραφιών																			0,00%
	Επικόλληση Stickers																			0,00%
	Απογραφή																			0,00%
	Εξωτερική Καθαριότητα																			0,00%
		0,01	0,05	0,05	0,01	0,07	0,10	0,05	0,07	0,02	0,05	0,06	0,23	0,05	0,01	0,05	0,05	0,05		100,00%

Για την έμμεση εργασία η κατανομή για την **Στέλεχος 1** είναι:

ΣΤΕΛΕΧΟΣ 1																		
ΕΜΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Παραλαβές: Διαχείριση Εισαγωγών, Containers, Άνοιγμα Νέων Κωδικών, Inbound Packing Lists, Δελτία Εισαγωγής Αποθετών, Καρτέλες Ειδών,		0,05	0,05														0,10	
Τακτοποίηση: Καταχώρηση Picking Lists προς Αποθήκευση, Ποσότητες σε Αποθηκευτικές Θέσεις, Καταχώρηση Σειριακών Αριθμών, Ανατροφοδοσίες,																	0,00	
Παραγγελίες: Ηλεκτρονική ή Χειρόγραφη ή μέσω email Παραλαβή ή Καταχώρηση Παραγγελιών, Έκδοση Picking Lists, Δελτία Αποστολής Εμπορευμάτων, Ενημέρωση Πελατών,	0,10	0,10	0,10		0,10					0,10		0,10	0,10			0,10	0,10	0,90
Διοίκηση: Θέματα Προσωπικού, Διαχείριση Πελατών, Συντονισμός, Επικοινωνία, Έλεγχος Φορτωτικών,																		0,00
Άλλες Εργασίες: Τιμολόγηση, Ταμείο, Αντικαταβολές, Φορτώσεις Ναυπλιακού, Προσφορές, Εγκρίσεις, Υπογραφές Χρησιδανείων,																		0,00
	0,10	0,15	0,15	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00	0,10	0,10	0,00	0,00	0,10	0,10	1,00

Παρακάτω παρουσιάζεται το μισθολογικό κόστος των εργαζομένων της επιχείρησης, όπου με βάση αυτό και το χρόνο που καταναλώνουν ανά δραστηριότητα θα χτίσουμε το άμεσο κόστος εργασίας ανά διαδικασία. (**Cost Allocation**)

Για τους εργαζόμενους της εταιρείας τα στοιχεία μας δόθηκαν από την διοίκηση. Για τον ακριβέστερο υπολογισμό του κόστους τα επιδόματα και τα δώρα Χριστουγέννων και Πάσχα έχουν επιμεριστεί στους 12 μήνες, έτσι το μισθολογικό κόστος είναι το εξής:

A/A	ΕΜΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	Σύνολο Ιουνίου
1	ΣΤΕΛΕΧΟΣ 1	1.358,25
2	DISTRIBUTION MANAGER	1.430,78
3	CUSTOMER SERVICE MANAGER	3.975,83
4	ΣΤΕΛΕΧΟΣ 2	1.155,00
5	ΣΤΕΛΕΧΟΣ 3	926,98
6	ΣΤΕΛΕΧΟΣ 4	1.507,32
7	ΣΤΕΛΕΧΟΣ 5	3.454,72
8	ΣΤΕΛΕΧΟΣ 6	2.430,67
9	ΣΤΕΛΕΧΟΣ 7	1.505,55
10	ΣΤΕΛΕΧΟΣ 8	1.390,73
11	LOGISTICS MANAGER	7.526,03
12	ΣΤΕΛΕΧΟΣ 9	1.155,00
13	ΣΤΕΛΕΧΟΣ 10	1.588,61
14	ΣΤΕΛΕΧΟΣ 11	1.421,74
15	ΣΤΕΛΕΧΟΣ 12	1.012,64
16	ΣΤΕΛΕΧΟΣ 13	1.286,95
	ΣΥΝΟΛΟ ΕΜΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	33.126,80

Για το Distribution Manager έχουμε υπολογίσει μόνο το 50% του κόστους του γιατί αποφασίστηκε μαζί με τα στελέχη της εταιρείας ότι απασχολείται κατά το ήμισυ με τις δραστηριότητες που αφορούν την αποθήκη και το άλλο μισό με την διανομή. Ομοίως για τον Logistics Manager υπολογίσαμε το 90% του κόστους του.

A/A	ΑΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	Σύνολο Ιουνίου
1	WAREHOUSE SUPERVISOR 1	2.393,83
2	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ 1	1.277,04
3	WAREHOUSE SUPERVISOR 2	1.636,83
4	WAREHOUSE SUPERVISOR 3	1.373,34
5	ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΑΝΥΨΩΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ 1	1.604,83
6	WAREHOUSE SUPERVISOR 4	2.555,41
7	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ 2	1.905,33
8	ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΑΝΥΨΩΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ 2	1.660,54
9	WAREHOUSE SUPERVISOR 5	2.229,69
10	ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΑΝΥΨΩΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ 3	1.619,40
11	ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΑΝΥΨΩΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ 4	1.052,52
12	ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΑΝΥΨΩΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ 5	2.173,13
13	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ 3	1.456,57
14	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ 4	1.289,24
15	ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΑΝΥΨΩΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ 6	1.863,55
	ΣΥΝΟΛΟ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	26.091,23

Οι εργάτες του σωματείου κοστίζουν 55 ευρώ για την δώρη εργασία τους και επιπλέον 7,5 ευρώ η κάθε ώρα υπερωρίας.

A/A	ΑΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΩΜΑΤΕΙΟΥ	Συνολικό Κόστος Ιουνίου	Σύνολο Ωρών Ιουνίου	Αριθμός Εργάσιμων Ημερών	Μεροκάματα	Κανονικές Ώρες Εργασίας	Αριθμός Υπερωριών	Κόστος Υπερωριών
1	ΕΡΓΑΤΗΣ 1	1.207,50	175,0	21	1.155	168	7,0	52,50
2	ΕΡΓΑΤΗΣ 2	1.155,00	168,0	21	1.155	168	0,0	0,00
3	ΕΡΓΑΤΗΣ 3	825,00	120,0	15	825	120	0,0	0,00
4	ΕΡΓΑΤΗΣ 4	455,00	66,0	8	440	64	2,0	15,00
5	ΕΡΓΑΤΗΣ 5	400,00	58,0	7	385	56	2,0	15,00
6	ΕΡΓΑΤΗΣ 6	1.255,00	180,0	19	1.045	152	28,0	210,00
7	ΕΡΓΑΤΗΣ 7	770,00	112,0	14	770	112	0,0	0,00
8	ΕΡΓΑΤΗΣ 8	506,25	73,5	9	495	72	1,5	11,25
9	ΕΡΓΑΤΗΣ 9	935,00	136,0	17	935	136	0,0	0,00
10	ΕΡΓΑΤΗΣ 10	937,50	135,0	15	825	120	15,0	112,50
11	ΕΡΓΑΤΗΣ 11	1.248,75	180,5	21	1.155	168	12,5	93,75
12	ΕΡΓΑΤΗΣ 12	1.010,00	146,0	17	935	136	10,0	75,00
13	ΕΡΓΑΤΗΣ 13	665,00	96,0	11	605	88	8,0	60,00
14	ΕΡΓΑΤΗΣ 14	1.132,50	163,0	18	990	144	19,0	142,50
15	ΕΡΓΑΤΗΣ 15	775,00	112,0	13	715	104	8,0	60,00
16	ΕΡΓΑΤΗΣ 16	985,00	142,0	16	880	128	14,0	105,00
17	ΕΡΓΑΤΗΣ 17	1.192,50	173,0	21	1.155	168	5,0	37,50
18	ΕΡΓΑΤΗΣ 18	1.215,00	176,0	21	1.155	168	8,0	60,00
19	Καθαριότητα	1.155,00	168,0	21	1.155	168	0,0	0,00
		17.825,0	2.580,0	305	16.775	2.440	140,0	1.050,00

Για κάθε εργαζόμενο άμεσης εργασίας επιμερίζουμε ανάλογα με τη κατανομή του χρόνου του το κόστος του κάθε ατόμου σε κάθε δραστηριότητα ανά πελάτη.

Ενδεικτικά έχουμε:

DODOS 3PL		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17		
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Κατανομή Ωρών Απασχόλησης																				
Όνομα: WAREHOUSE SUPERVISOR 1 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																				
Δραστηριότητες		Κατανομή Κόστους Δραστηριοτήτων																		
Παραλαβές	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων						15,98		12,31											28
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό								5,37											5
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών						14,14						316,25							330
	Διαχωρισμός Κωδικών						38,90													39
	Παλετοποίηση																			0
	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,						43,00		7,07				65,63							116
Τακτοποίηση	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα						1,70		1,98	8,49	0,28	1,70	17,54	0,28		1,41				33
	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια								1,70				1,84							4
	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών								1,84				8,91							11
Παραγγελίες	Διαχείριση Παραγγελιών		4,10	4,10			4,10	4,10	4,10		4,10	4,10	4,38	4,10		4,10	4,10	4,10		50
	Συλλογή Παραγγελιών																			0
	Έλεγχος Παραγγελιών																			0
	Συσκευασία Παραγγελιών																			0
	Πρώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά	16,27	113,72	113,86	13,01	160,81	113,72	113,86	114,00	38,47	114,00	131,68	114,14	114,00	21,07	114,14	113,86	114,14		1635
	Μεταφόρτωση																			0
Άλλες Εργασίες	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																			0
	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,						0,85		0,85				7,92	0,99						11
	Ανατροφοδότηση Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ						0,85		0,85				0,85	0,99						4
	Καθαριότητα						4,67		4,67		0,28	0,28	4,67	1,41						16
Διοίκηση	Συντονισμός - Επібλεψη Υπαλλήλων		0,28	0,28			0,28	0,28	0,28		0,28	0,28	0,28	0,28		0,28	0,28	0,42		4
	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα	8,34	7,50	7,50	1,98	8,77	9,19	8,34	9,33	0,85	7,92	9,48	5,09	7,07	8,20	6,65	2,26	1,13		110
Διανομή	Δρομολόγηση Φορτηγών																			0
	Διαχείριση Διανομής																			0
Άλλες Εργασίες	Αναδιάταξη Ραφιών																			0
	Επικόλληση Stickers																			0
	Απογραφή																			0
	Εξωτερική Καθαριότητα																			0
		25	126	126	15	170	247	127	164	48	127	148	548	129	29	127	121	120		2394

Τα συνολικά αποτελέσματα του κόστους της άμεσης εργασίας (DODOS και Σωματείου) παρουσιάζονται παρακάτω:

DODOS 3PL																		ΣΥΝ. ΩΡΕΣ		
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Σύνολο Ωρών Απασχόλησης																				
DODOS Direct Work																				
Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																				
Πελάτες	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			
Δραστηριότητες																				
Παραλαβές	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων	2,18	11,50	2,75		1,68	1,13	1,50	5,33		2,51	8,85	134,36	3,68	20,84	3,00	2,68	1,68	203,67	
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μιστό	1,68	2,25			1,68		0,83	0,75	42,50		11,68	1,68	81,35	4,18	0,58	13,50	4,01	1,68	168,35
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών						1,00				3,36	3,36	27,72			3,36				38,80
	Διαχωρισμός Κωδικών		4,28	0,88	0,67		2,75	4,66	4,25				4,00	12,08	31,96					65,53
	Παλετοποίηση		5,78	0,88	0,67								1,00		24,23					32,56
	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,	3,43	0,49	0,66		3,04	13,33	1,15			1,00	4,64	9,75							70,22
	ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ / ΕΚΦΟΡΤΩΣΕΙΣ :	3,86	27,24	5,00	2,00	3,36	7,92	20,32	11,48	42,50	17,55	14,89	253,07	29,69	110,34	19,86	6,69	3,36	579,13	
Τακτοποίηση	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα						0,12		0,14	0,60	3,38	3,48	18,10	0,02	10,50	3,46			39,80	
	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια		8,00	4,25	0,50		0,50		25,04			6,66	45,16	7,30	120,02				217,43	
	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών								0,13			0,50	3,63						4,26	
	ΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ :	0,00	8,00	4,25	0,50	0,00	0,62	0,00	25,31	0,60	3,38	10,64	66,89	7,32	130,52	3,46	0,00	0,00	261,49	
Παραγγελίες	Διαχείριση Παραγγελιών		5,48	4,59	0,10		17,71	3,29	7,04		2,93	8,44	16,31	8,42	65,42	2,93	0,29	0,29	143,24	
	Συλλογή Παραγγελιών		31,74	8,76	0,10		1,00	12,19	52,87	3,00	30,90	21,97	43,73	18,30	265,77	43,98			534,31	
	Έλεγχος Παραγγελιών		12,72	6,59	0,10		5,58		50,37	1,25	3,24	5,48	2,00	9,20	6,42	3,57	0,66		107,18	
	Συσκευασία Παραγγελιών	0,33	13,58	6,60	0,10		3,00	15,93	48,56	3,00	0,33	1,00	13,00	25,55	9,71	0,34			141,03	
	Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά	25,80	24,71	14,68	1,02	14,87	40,07	12,20	40,26	9,05	50,75	47,98	202,84	13,38	40,14	54,08	17,44	11,63	620,90	
	Μεταφόρτωση				0,17	2,51													2,68	
	ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ / ΦΟΡΤΩΣΕΙΣ :	26,13	88,23	41,22	1,59	17,38	67,36	43,61	199,10	16,30	88,15	84,87	277,88	74,85	387,46	104,90	18,39	11,92	1.549,34	
Λοιπές Εργασίες	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών								4,17			2,66		28,40					35,23	
	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,		5,00				0,06		1,30	1,50	11,08		2,56	1,57	31,08	14,17			68,32	
	Ανατροφοδότηση Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ						0,06		0,06		1,50		0,06	0,07	33,08	1,50			36,33	
	Καθαριότητα						0,33		1,74		0,27	16,02	3,33	1,60	8,50	0,25			32,04	
	ΛΟΙΠΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ :	0,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,45	0,00	7,27	1,50	12,85	18,68	5,95	3,24	101,06	15,92	0,00	0,00	171,92	
Διοίκηση	Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων		0,02	0,02			0,02	0,02	0,02		0,02	0,02	1,52	0,02	0,00	0,02	0,02	0,03	1,75	
	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα	0,59	0,53	0,53	0,14	0,62	0,65	0,59	0,66	0,06	0,56	0,67	0,36	0,50	0,58	0,47	0,16	0,08	7,75	
	ΔΙΟΙΚΗΣΗ :	0,59	0,55	0,55	0,14	0,62	0,67	0,61	0,68	0,06	0,58	0,69	1,88	0,52	0,58	0,49	0,18	0,11	9,50	
Διανομή	Δρομολόγηση Φορτηγών																		0,00	
	Διαχείριση Διανομής																		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	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Άλλες Εργασίες	Αναδιάταξη Ραφιών													0,75					0,75	
	Επικόλληση Stickers													14,42					14,42	
	Απογραφή																		0,00	
	Εξωτερική Καθαριότητα																		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	0,00	15,17	0,00	0,00	0,00	0,00	15,17	
	TOTAL :	30,58	129,02	51,02	4,23	21,36	77,02	64,54	243,84	60,96	122,51	129,77	605,67	115,62	745,13	144,63	25,26	15,39	2.586,55	
																			Σύν. Ωρών:	
																			2.586,55	
																			ΚΟΣΤΟΣ	
																			26.091,23	

DODOS 3PL		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17		
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Συνολικό Κόστος DODOS Άμεσης Εργασίας																				
DODOS Direct Work																				
Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																				
Δραστηριότητες		Κατανομή Κόστους Δραστηριοτήτων																		Σύνολο
Παραλαβές	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων	21,99	116,00	27,74		16,95	11,40	15,13	53,77		25,32	89,27	1.355,33	37,12	210,22	30,26	27,03	16,95	2.054,47	
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτά ...	16,95	22,70			16,95		8,37	7,57	428,71	117,82	16,95	820,60	42,16	5,85	136,18	40,45	16,95	1.698,19	
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών								10,09			33,89	33,89	279,62			33,89		391,39	
	Διαχωρισμός Κωδικών		43,17	8,88	6,76			27,74	47,01	42,87				40,35	121,85	322,39				661,02
	Παλετοποίηση		58,30	8,88	6,76									10,09		244,41				328,44
	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες, ...		34,60	4,94	6,66		30,67	134,46	11,60			10,09	46,80	98,35	330,16					708,33
	ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ / ΕΚΦΟΡΤΩΣΕΙΣ :	38,94	274,78	50,44	20,17	33,89	79,89	204,97	115,80	428,71	177,03	150,20	2.552,79	299,49	1.113,03	200,33	67,48	33,89	5.841,84	
Τακτοποίηση	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα						1,21		1,41	6,05	34,09	35,10	182,58	0,20	105,92	34,90			401,47	
	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια		80,70	42,87	5,04		5,04		252,59			67,18	455,54	73,64	1.210,67				2.193,28	
	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών								1,31			5,04	36,62						42,97	
	ΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ :	0,00	80,70	42,87	5,04	0,00	6,25	0,00	255,31	6,05	34,09	107,33	674,74	73,84	1.316,59	34,90	0,00	0,00	2.637,72	
Παραγγελίες	Διαχείριση Παραγγελιών		55,28	46,30	1,01		178,65	33,19	71,01		29,56	85,14	164,52	84,93	659,91	29,56	2,93	2,93	1.444,90	
	Συλλογή Παραγγελιών		320,17	88,36	1,01		10,09	122,96	533,31	30,26	311,70	221,62	441,12	184,60	2.680,89	443,64			5.389,73	
	Έλεγχος Παραγγελιών		128,31	66,48	1,01		56,29		508,10	12,61	32,68	55,28	20,17	92,80	64,76	36,01	6,66		1.081,15	
	Συσκευασία Παραγγελιών	3,33	136,99	66,58	1,01		30,26	160,69	489,84	30,26	3,33	10,09	131,13	257,73	97,95	3,43			1.422,61	
	Πρώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά	260,25	249,26	148,08	10,29	150,00	404,20	123,06	406,11	91,29	511,93	483,99	2.046,10	134,97	404,90	545,52	175,92	117,31	6.263,19	
	Μεταφόρτωση				1,71	25,32														27,03
	ΠΑΡΑΓΕΛΙΕΣ / ΦΟΡΤΩΣΕΙΣ :	263,58	890,00	415,80	16,04	175,32	679,48	439,91	2.008,38	164,42	889,19	856,11	2.803,05	755,03	3.908,41	1.058,15	185,50	120,24	15.628,61	
Άλλες Εργασίες	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών								42,06			26,83			286,48				355,37	
	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών, ...		50,44				0,61		13,11	15,13	111,77		25,82	15,84	313,51	142,94			689,16	
	Ανατροφοδότηση Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοικ						0,61		0,61		15,13		0,61	0,71	333,69	15,13			366,47	
	Καθαριότητα						3,33		17,55		2,72	161,60	33,59	16,14	85,74	2,52			323,20	
	ΛΟΙΠΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ :	0,00	50,44	0,00	0,00	0,00	4,54	0,00	73,33	15,13	129,62	188,43	60,02	32,68	1.019,42	160,59	0,00	0,00	1.734,20	
Διοίκηση	Συντονισμός - Επιβλεψη Υπαλλήλων		0,20	0,20			0,20	0,20	0,20	0,00	0,20	0,20	15,33	0,20	0,00	0,20	0,20	0,30	17,65	
	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα	5,95	5,35	5,35	1,41	6,25	6,56	5,95	6,66	0,61	5,65	6,76	3,63	5,04	5,85	4,74	1,61	0,81	78,18	
	ΔΙΟΙΚΗΣΗ :	5,95	5,55	5,55	1,41	6,25	6,76	6,15	6,86	0,61	5,85	6,96	18,96	5,25	5,85	4,94	1,82	1,11	95,83	
Διανομή	Δρομολόγηση Φορτηγών																			
	Διαχείριση Διανομής																			
	ΔΙΑΝΟΜΗ :	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 Εργασίες	Αναδιάρθρωση Ραφιών														7,57				7,57	
	Επικόλληση Stickers														145,46				145,46	
	Απογραφή																			
	Εξωτερική Καθαριότητα																			
	ΆΛΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ :	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	153,02	0,00	0,00	0,00	153,02	
	TOTAL :	308,47	1.301,46	514,65	42,67	215,46	776,92	651,03	2.459,68	614,92	1.235,79	1.309,02	6.109,56	1.166,29	7.516,33	1.458,92	254,80	155,24	26.091,23	

DODOS 3PL																	ΣΥΝ. ΩΡΕΣ		
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Σύνολο Ωρών Απασχόλησης																			
DODOS Direct Work																			
Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																			
	Πελάτες	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Δραστηριότητες																			
Παραλαβές	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων	10,00	4,00			10,24			2,16			2,00	17,74				11,26	9,26	66,66
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτιών, Μοτά	8,00						13,29					74,00				9,75		105,04
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών											0,50	102,00						102,50
	Διαχωρισμός Κωδικών								53,34					23,50	27,00				103,84
	Παλετοποίηση													55,00	0,50				55,50
	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,								7,00					6,50	12,17				25,67
ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ / ΕΚΦΟΡΤΩΣΕΙΣ :		18,00	4,00	0,00	0,00	10,24	0,00	66,63	9,16	0,00	0,00	2,50	248,74	30,00	39,67	0,00	21,01	9,26	459,21
Τακτοποίηση	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα												23,00						23,00
	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια						2,50	41,70				3,33	82,50	3,00	10,00		1,00		144,03
	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών												26,33	8,00			1,00		35,33
ΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ :		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,50	41,70	0,00	0,00	0,00	3,33	131,83	11,00	10,00	0,00	2,00	0,00	202,36
Παραγγελίες	Διαχείριση Παραγγελιών												6,00						6,00
	Συλλογή Παραγγελιών						35,92	108,56					31,00	20,25	186,92				382,65
	Έλεγχος Παραγγελιών						32,75	46,58						4,00	214,56				297,89
	Συσκευασία Παραγγελιών		13,50	6,00			68,83	65,04					10,00	10,00	251,10				424,47
	Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά	43,46	5,17	4,17		45,20	9,71	3,87	4,98			0,33	253,48	3,88	44,27		15,56	4,51	438,59
	Μεταφόρτωση												5,00						5,00
ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ / ΦΟΡΤΩΣΕΙΣ :		43,46	18,67	10,17	0,00	45,20	147,21	224,05	4,98	0,00	0,00	0,33	305,48	38,13	696,85	0,00	15,56	4,51	1.554,60
Λοιπές Εργασίες	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών							9,33											9,33
	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,												1,00						1,00
	Ανατροφοδότηση Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στاک Καθαριότητα	1,00	2,15	0,40		0,40	2,40	0,40	2,40	1,40	1,40	5,07	34,48	8,40	3,90	0,40	0,40	0,40	65,00
ΛΟΙΠΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ :		1,00	2,15	0,40	0,00	0,40	2,40	9,73	2,40	1,40	1,40	5,07	35,48	8,40	3,90	0,40	0,40	0,40	75,33
Διοίκηση	Συντονισμός - Επιβλεψη Υπαλλήλων																		
	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																		
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
Διανομή	Δρομολόγηση Φορτηγών																		
	Διαχείριση Διανομής																		
ΔΙΑΝΟΜΗ :		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 Εργασίες	Αναδιάταξη Ραφιών												42,00	16,00					58,00
	Επικόλληση Stickers													24,00					24,00
	Απογραφή						8,50												8,50
	Εξωτερική Καθαριότητα	1,72	1,76	1,76	1,76	1,76	1,78	1,78	1,78	1,78	1,76	1,79	1,78	1,78	1,77	1,75	1,75	1,74	30,00
	Εσωτερική Καθαριότητα	2,58	5,56	1,03		1,03	6,20	1,03	6,20	3,62	3,62	13,10	89,12	21,71	10,08	1,03	1,03	1,03	168,00
ΑΛΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ :		4,30	7,32	2,79	1,76	2,79	16,48	2,81	7,98	5,40	5,38	14,89	132,90	39,49	35,85	2,78	2,78	2,77	288,50
TOTAL :		66,76	32,14	13,36	1,76	58,63	168,59	344,92	24,52	6,80	6,78	26,12	854,43	127,02	786,27	3,18	41,75	16,94	2.580,00
																			Συν. Ωρών:
																			2.580,00
																			ΚΟΣΤΟΣ
																			17.825,00

DODOS SPL		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	ΚΟΣΤΟΣ	
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Συνολικό Κόστος DODOS Άμεσης Εργασίας																				
DODOS Direct Work																				
Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																				
Δραστηριότητες		Κατανομή Κόστους Δραστηριοτήτων																	Σύνολο	
Παραλαβές	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων	68,94	27,57			70,43			14,88			13,75	122,23					77,46	63,66	458,92
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτιών, Μπατό	55,41						91,37					510,94					67,29		725,00
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών											3,45	702,84							706,29
	Διαχωρισμός Κωδικών							366,71							162,71	188,14				717,56
	Παλετοποίηση												379,85			3,49				383,33
	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,								48,13						45,09	84,46				
ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ / ΕΚΦΟΡΤΩΣΕΙΣ :		124,35	27,57	0,00	0,00	70,43	0,00	458,08	63,00	0,00	0,00	17,20	1.715,86	207,79	276,09	0,00	144,75	63,66		3.168,77
Τακτοποίηση	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα												158,47							158,47
	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια					17,37	286,69					22,98	568,50	20,81	69,50		6,88			992,72
	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών												181,62	55,23			6,88			243,72
ΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ :		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17,37	286,69	0,00	0,00	0,00	22,98	908,58	76,04	69,50	0,00	13,75	0,00		1.394,91
Παραγγελίες	Διαχείριση Παραγγελιών												41,40							41,40
	Συλλογή Παραγγελιών					249,21	749,61						214,22	140,29	1.297,71					2.651,03
	Έλεγχος Παραγγελιών					227,54	320,54							27,71	1.486,32					2.062,11
	Συσκευασία Παραγγελιών		93,20	41,42		477,35	448,21						69,11	69,25	1.738,75					2.937,28
	Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά	299,91	35,65	28,77	310,88	66,87	26,66	34,36				2,28	1.747,98	26,77	307,99		107,21	31,12		3.026,47
	Μεταφόρτωση												34,40							
ΠΑΡΑΓΕΛΙΕΣ / ΦΩΡΤΩΣΕΙΣ :		299,91	128,84	70,19	0,00	310,88	1.020,98	1.545,01	34,36	0,00	0,00	2,28	2.107,11	264,02	4.830,78	0,00	107,21	31,12		10.752,70
Λοιπές Εργασίες	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών							64,14												64,14
	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,													6,92						6,92
	Ανατροφοδότηση Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																			
	Καθαριότητα	6,93	14,83	2,75	2,75	16,56	2,75	16,56	9,67	9,67	34,98	237,91	57,98	26,94	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	448,52
ΛΟΙΠΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ :		6,93	14,83	2,75	0,00	2,75	16,56	66,89	16,56	9,67	9,67	34,98	244,82	57,98	26,94	2,75	2,75	2,75		519,58
Διοίκηση	Συντονισμός - Επιβλεψη Υπαλλήλων																			0,00
	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																			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
Διανομή	Δρομολόγηση Φορτηγών																			0,00
	Διαχείριση Διανομής																			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	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
Άλλες Εργασίες	Αναδιάταξη Ραφιών												290,17	110,45						400,62
	Επικόλληση Stickers														166,98					166,98
	Απογραφή					59,06														59,06
	Εξωτερική Καθαριότητα	11,89	12,17	12,17	12,17	12,17	12,30	12,30	12,30	12,30	12,17	12,37	12,30	12,30	12,24	12,10	12,10	12,03		207,39
	Εσωτερική Καθαριότητα	17,77	38,20	7,11	7,11	42,65	7,11	42,65	24,88	24,88	90,09	612,68	149,26	69,30	7,11	7,11	7,11	7,11		1.155,00
ΆΛΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ :		29,66	50,37	19,27	12,17	19,27	114,01	19,41	54,95	37,18	37,04	102,46	915,16	272,02	248,51	19,20	19,21	19,14		1.989,04
TOTAL :		460,85	221,62	92,22	12,17	403,33	1.168,91	2.376,09	168,87	46,85	46,71	179,90	5.891,53	877,85	5.451,82	21,95	287,67	116,67		17.825,00

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																		
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Σύνολο Άμεσης Εργασίας		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17		
Άμεση Εργασία: Άτομα / Ημέρα / Πελάτη Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																				<i>ΣΥΝ. ΑΤΟΜΩΝ</i>
Δραστηριότητες		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
Παραλαβές	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων	0,07	0,09	0,02		0,07	0,01	0,01	0,04		0,01	0,06	0,91	0,02	0,12	0,02	0,08	0,07	1,61	
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτιών, Μοτό	0,06	0,01			0,01		0,08	0,00	0,25	0,07	0,01	0,92	0,02	0,00	0,08	0,08	0,01	1,63	
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών						0,01					0,02	0,02	0,77			0,02		0,84	
	Διαχωρισμός Κωδικών		0,03	0,01	0,00		0,02	0,35	0,03				0,02	0,21	0,35				1,01	
	Παλετοποίηση		0,03	0,01	0,00								0,33		0,15				0,52	
	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,		0,02	0,00	0,00		0,02	0,08	0,05				0,01	0,03	0,10	0,27				0,57
ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ / ΕΚΦΟΡΤΩΣΕΙΣ :		0,13	0,19	0,03	0,01	0,08	0,05	0,52	0,12	0,25	0,10	0,10	2,99	0,36	0,89	0,12	0,16	0,08	6,18	
Τακτοποίηση	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα					0,00		0,00	0,00	0,00	0,02	0,02	0,24		0,06	0,02			0,37	
	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια		0,05	0,03	0,00		0,02	0,25	0,15			0,06	0,76	0,06	0,77			0,01	2,15	
	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών								0,00			0,00	0,18	0,05				0,01	0,24	
ΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ :			0,05	0,03	0,00		0,02	0,25	0,15	0,00	0,02	0,08	1,18	0,11	0,84	0,02	0,01		2,76	
Παραγγελίες	Διαχείριση Παραγγελιών		0,033	0,027	0,001		0,105	0,020	0,042		0,017	0,050	0,133	0,050	0,389	0,017	0,002	0,002	0,89	
	Συλλογή Παραγγελιών		0,189	0,052	0,001		0,220	0,719	0,315	0,018	0,184	0,131	0,445	0,229	2,695	0,262			5,46	
	Έλεγχος Παραγγελιών		0,076	0,039	0,001		0,228	0,277	0,300	0,007	0,019	0,033	0,012	0,079	1,315	0,021	0,004		2,41	
	Συσκευασία Παραγγελιών	0,002	0,161	0,075	0,001		0,428	0,482	0,289	0,018	0,002	0,006	0,137	0,212	1,552	0,002			3,37	
	Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά	0,412	0,178	0,112	0,006	0,358	0,296	0,096	0,269	0,054	0,302	0,288	2,716	0,103	0,502	0,322	0,196	0,096	6,31	
	Μεταφόρτωση				0,001	0,015							0,030							0,05
ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ / ΦΟΡΤΩΣΕΙΣ :		0,414	0,636	0,306	0,009	0,373	1,277	1,593	1,215	0,097	0,525	0,507	3,472	0,673	6,454	0,624	0,202	0,098	18,48	
Λοιπές Εργασίες	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών							0,056	0,025			0,016			0,169				0,27	
	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,		0,030						0,008	0,009	0,066		0,015	0,009	0,185	0,084			0,41	
	Ανατροφοδοσία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ										0,009		0,006		0,197	0,009			0,22	
	Καθαριότητα	0,006	0,013	0,002		0,002	0,016	0,002	0,025	0,008	0,010	0,126	0,225	0,060	0,074	0,004	0,002	0,002	0,58	
ΛΟΙΠΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ :		0,006	0,043	0,002		0,002	0,016	0,058	0,057	0,017	0,085	0,141	0,247	0,069	0,625	0,097	0,002	0,002	1,47	
Διοίκηση	Συντονισμός - Επιβλεψη Υπαλλήλων												0,009					0,000	0,01	
	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα	0,004	0,003	0,003	0,001	0,004	0,004	0,004	0,004		0,003	0,004	0,002	0,003	0,003	0,003	0,001	0,000	0,05	
ΔΙΟΙΚΗΣΗ :		0,004	0,003	0,003	0,001	0,004	0,004	0,004	0,004		0,003	0,004	0,011	0,003	0,003	0,003	0,001	0,001	0,06	
Διανομή	Δρομολόγηση Φορτηγών																		0,00	
	Διαχείριση Διανομής																		0,00	
ΔΙΑΝΟΜΗ :																			0,00	
Άλλες Εργασίες	Αναδιάταξη Ραφιών												0,250	0,095	0,004				0,35	
	Επικόλληση Stickers													0,229					0,23	
	Απογραφή						0,051												0,05	
	Εξωτερική Καθαριότητα	0,026	0,044	0,017	0,010	0,017	0,048	0,017	0,048	0,032	0,032	0,089	0,541	0,140	0,071	0,017	0,017	0,017	1,18	
ΆΛΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ :		0,026	0,044	0,017	0,010	0,017	0,098	0,017	0,048	0,032	0,032	0,089	0,791	0,235	0,304	0,017	0,017	0,017	1,81	
TOTAL :		0,579	0,959	0,383	0,036	0,476	1,461	2,437	1,597	0,403	0,769	0,928	8,691	1,444	9,115	0,880	0,399	0,192	30,75	
ΚΑΤΑΝΟΜΗ % :		0,019	0,031	0,012	0,0012	0,015	0,0475	0,079	0,0519	0,013	0,025	0,030	0,2826	0,047	0,2964	0,029	0,013	0,006	1,00	

Αντίστοιχα για την έμμεση εργασία έχουμε:

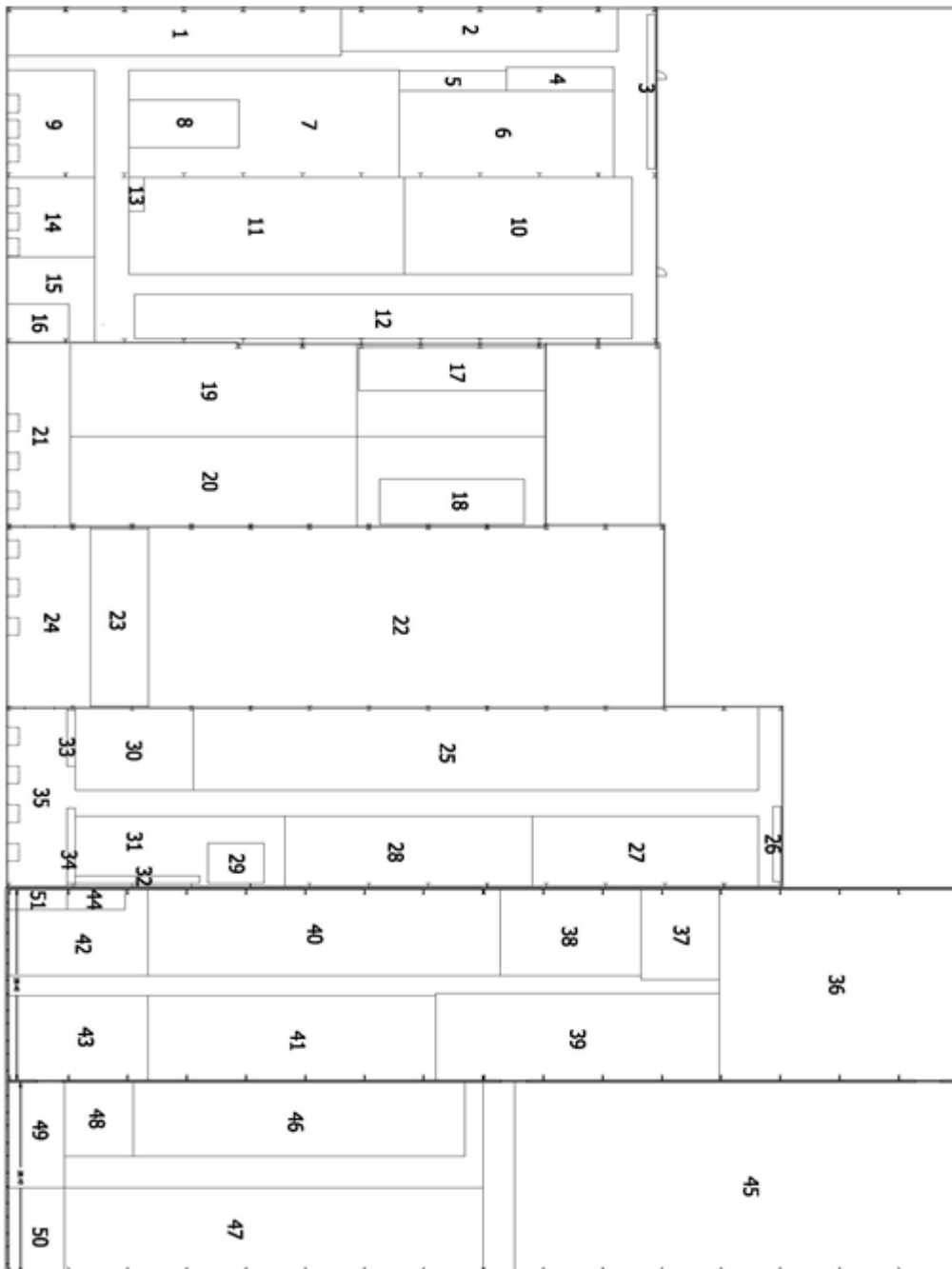
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΜΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΟΣΠΟΦΥΤΑ (Ιούνιος 2015)	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
<i>Δραστηριότητες</i>																			<i>Σύνολο :</i>
Παραλαβές: Διαχείριση Εισαγωγών, Containers, Άνοιγμα Νέων Κωδικών, Inbound Packing Lists, Δελτία Εισαγωγής Αποθετών, Καρτέλες Ειδών,		0,05	0,05			0,03	0,13	0,25		0,03	0,06	1,94		0,73	0,03				3,30
Τακτοποίηση: Καταχώρηση Picking Lists προς Αποθήκευση, Ποσότητες σε Αποθηκευτικές Θέσεις, Καταχώρηση Σειριακών Αριθμών, Ανατροφοδοσίες,						0,03		0,05		0,02		0,44		0,25	0,02				0,81
Παραγγελίες: Ηλεκτρονική ή Χειρόγραφη ή μέσω email Παραλαβή ή Καταχώρηση Παραγγελιών, Έκδοση Picking Lists, Δελτία Αποστολής Εμπορευμάτων, Ενημέρωση Πελατών,	0,12	0,25	0,25	0,09	0,12	0,11	0,14	0,47	0,02	0,23	0,78	1,25	0,12	0,84	0,13	0,10	0,10		5,12
Διοίκηση: Θέματα Προσωπικού, Διαχείριση Πελατών, Συντονισμός, Επικοινωνία, Έλεγχος Φορτωτικών,	0,14	0,12	0,12	0,12	0,14	0,14	0,12	0,15	0,14	0,12	0,15	0,47	0,14	0,20	0,12	0,09	0,09		2,57
Άλλες Εργασίες: Τιμολόγηση, Ταμείο, Αντικαταβολές, Φορτώσεις Ναυπλιακού, Προσφορές, Εγκρίσεις, Υπογραφές Χρησιδανείων,	0,17	0,17	0,17	0,15	0,17	0,18	0,17	0,20	0,19	0,18	0,21	1,01	0,19	0,56	0,18	0,15	0,15		4,20
Σύνολο :	0,43	0,59	0,59	0,36	0,43	0,49	0,56	1,12	0,35	0,58	1,20	5,11	0,45	2,58	0,48	0,34	0,34		16,00
Κατανομή (%) :	2,69%	3,69%	3,69%	2,25%	2,69%	3,06%	3,50%	7,00%	2,19%	3,63%	7,50%	31,94%	2,81%	16,13%	3,00%	2,13%	2,13%		100%

ΚΟΣΤΟΣ ΕΜΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΟΪΝΟΦΥΤΑ (Ιούνιος 2015)	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 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,		68	68			45	132	322		45	61	2.574		1.081	45				4.440
Τακτοποίηση: Καταχώρηση Picking Lists προς Αποθήκευση, Ποσότητες σε Αποθηκευτικές Θέσεις, Καταχώρηση Σειριακών Αριθμών, Ανατροφοδοσίες,						45		64		30		647		367	30				1.184
Παραγγελίες: Ηλεκτρονική ή Χειρόγραφη ή μέσω email Παραλαβή ή Καταχώρηση Παραγγελιών, Έκδοση Picking Lists, Δελτία Αποστολής Εμπορευμάτων, Ενημέρωση Πελατών,	205	390	390	175	205	194	191	648	69	360	861	1.870	205	1.293	224	136	136		7.552
Διοίκηση: Θέματα Προσωπικού, Διαχείριση Πελατών, Συντονισμός, Επικοινωνία, Έλεγχος Φορτωτικών,	576	425	425	425	576	576	425	651	576	425	651	1.657	576	1.027	425	322	322		10.060
Άλλες Εργασίες: Τιμολόγηση, Ταμείο, Αντικαταβολές, Φορτώσεις Ναυπλιακού, Προσφορές, Εγκρίσεις, Υπογραφές Χρησιδανείων,	468	437	437	388	468	492	437	556	516	448	568	1.696	503	1.253	448	388	388		9.891
Σύνολο :	1.248	1.320	1.320	988	1.248	1.352	1.184	2.241	1.161	1.309	2.140	8.444	1.284	5.021	1.173	846	846		33.126,80

Παρακάτω παρουσιάζεται ένας Πίνακας που εμφανίζει την κατανομή της συνολικής εργασίας, είτε άμεσης, είτε έμμεση, ανά πελάτη:

ΣΥΝΟΛΟ ΕΜΜΕΣΗΣ & ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΟΪΝΟΦΥΤΑ (Ιούνιος 2015)	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	ΣΥΝΟΛΟ ΑΤΟΜΩΝ	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
Έμμεση Εργασία :	0,43	0,59	0,59	0,36	0,43	0,49	0,56	1,12	0,35	0,58	1,2	5,11	0,45	2,58	0,48	0,34	0,34		16,00
Άμεση Εργασία :	0,58	0,96	0,38	0,04	0,48	1,46	2,44	1,60	0,40	0,77	0,93	8,69	1,44	9,12	0,88	0,40	0,19		30,75
Σύνολο :	1,01	1,55	0,97	0,40	0,91	1,95	3,00	2,72	0,75	1,35	2,13	13,80	1,89	11,70	1,36	0,74	0,53		46,75
Κατανομή (%) :	2,16%	3,31%	2,08%	0,85%	1,94%	4,17%	6,41%	5,81%	1,61%	2,89%	4,55%	29,52%	4,05%	25,02%	2,91%	1,58%	1,14%		100%

Στη συνέχεια θα πρέπει να επιμερίσουμε τα τετραγωνικά μέτρα που χρησιμοποιεί ο κάθε πελάτης ανά διαδικασία έτσι ώστε να μπορέσουμε να επιμερίσουμε το κόστος ενοικίου στις αντίστοιχες δραστηριότητες. Παρουσιάζεται μία κάτοψη της αποθήκης, η οποία είναι χωρισμένη σε 7 αποθηκευτικούς κύριους χώρους και σε 51 τμήματα. Για κάθε τμήμα προσδιορίζεται το ποσοστό κάλυψης των τετραγωνικών μέτρων ανά πελάτη και ανά δραστηριότητα, επίσης όπως θα δούμε υπάρχουν και κοινόχρηστοι χώροι.



Αποθηκευτικός Χώρος 1	2.246,64
Αποθηκευτικός Χώρος 2	2.193,36
Αποθηκευτικός Χώρος 3	1.970,27
Αποθηκευτικός Χώρος 4	2.403,00
Αποθηκευτικός Χώρος 5	2.835,00
Αποθηκευτικός Χώρος 6	3.741,00
Αποθηκευτικός Χώρος 7	3.741,00
Σύνολο m2:	19.130,27

Παρουσιάζουμε αναλυτικά τα στοιχεία για τον Αποθηκευτικών Χώρων:

A/A	Αποθηκευτικός Χώρος 1	2.246,64			ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ/ΠΕΛΑΤΗ	ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΩΝ ΧΩΡΩΝ	
1	Γραφεία	315,00		315,00	Γραφεία	0,17	389,63
2	Αρχείο, CUSTOMER 7	235,62	117,81	117,81	Αρχείο	0,06	145,72
			117,81	35,34	Τακτοποίηση CUSTOMER 7	0,02	43,72
				82,47	Συλλογή CUSTOMER 7	0,05	102,00
3	CUSTOMER 7 Θηκες	25,30		12,65	Τακτοποίηση CUSTOMER 7	0,01	15,65
				12,65	Συλλογή CUSTOMER 7	0,01	15,65
4	CUSTOMER 7	50,75		50,75	Παραλαβές CUSTOMER 7	0,03	62,77
5	CUSTOMER 7	43,50		43,50	Παραγγελίες CUSTOMER 7	0,02	53,81
6	Αρχείο, CUSTOMER 7	372,65	186,33	186,33	Αρχείο	0,10	230,47
			186,33	93,16	Τακτοποίηση CUSTOMER 7	0,05	115,23
				93,16	Συλλογή CUSTOMER 7	0,05	115,23
7	CUSTOMER 13	478,92		239,46	Τακτοποίηση CUSTOMER 13	0,13	296,19
				239,46	Συλλογή CUSTOMER 13	0,13	296,19
8	CUSTOMER 13	105,80		52,90	Παραλαβές CUSTOMER 13	0,03	65,43
				52,90	Παραγγελίες CUSTOMER 13	0,03	65,43
9	Cross Docking Αθήνας, Επαρχίας	188,80		188,80	Cross Docking	0,10	233,53
	Σύνολο m2:	1.816,34		1.816,34		1,00	2.246,64
	Διάδρομοι m2:	430,30					
	Αποθηκευτικός Χώρος 2	2.193,36					
10	CUSTOMER 11	443,20	147,73	147,73	Παραλαβές CUSTOMER 11	0,09	189,46
			147,73	147,73	Τακτοποίηση CUSTOMER 11	0,09	189,46
			147,73	147,73	Συλλογή CUSTOMER 11	0,09	189,46
11	CUSTOMER 12	524,57	262,29	262,29	Τακτοποίηση Ιδιωτών CUSTOMER 12	0,15	336,37
			262,29	262,29	Παραγγελίες Ιδιωτών CUSTOMER 12	0,15	336,37
12	CUSTOMER 8	443,52	221,76	221,76	Τακτοποίηση CUSTOMER 8	0,13	284,40
			221,76	221,76	Συλλογή CUSTOMER 8	0,13	284,40
13	CUSTOMER 8	10,00	10,00	10,00	Παραγγελίες CUSTOMER 8	0,01	12,82
14	ΦΟΡΤΩΣΕΙΣ ΟΛΩΝ ΕΚΤΟΣ CUSTOMER 12 Θεσ/Λαρ	139,97	139,97	139,97	ΦΟΡΤΩΣΕΙΣ	0,08	179,51
15	CUSTOMER 8	102,53	102,53	102,53	Παραλαβές CUSTOMER 8	0,06	131,49
16	ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ - ΚΛΑΡΚ	46,48	46,48	46,48	ΚΛΑΡΚ	0,03	59,61
	Σύνολο m2:	1.710,27	1.710,27	1.710,27		1,00	2.193,36
	Διάδρομοι m2:	483,09					

A/ A	Αποθηκευτικός Χώρος 3	1.970,27			ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ/ΠΕΛΑΤΗ	ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΩΝ ΧΩΡΩΝ	
17	CUSTOMER 11	342,67		257,00	Τακτοποίηση CUSTOMER 11	0,13	257,34
				85,67	Συλλογή CUSTOMER 11	0,04	85,78
18	CUSTOMER 6	337,82		33,78	Τακτοποίηση CUSTOMER 6	0,02	33,83
				304,04	Συλλογή CUSTOMER 6	0,15	304,44
19	CUSTOMER 11	536,56		268,28	Τακτοποίηση CUSTOMER 11	0,14	268,64
				268,28	Συλλογή CUSTOMER 11	0,14	268,64
20	CUSTOMER 10, CUSTOMER 15 :ΤΕΛΩΝΕΙΟ	523,80	261,90	196,43	Τακτοποίηση CUSTOMER 10	0,10	196,69
				65,48	Συλλογή CUSTOMER 10	0,03	65,56
			261,90	196,43	Τακτοποίηση CUSTOMER 15	0,10	196,69
				65,48	Συλλογή CUSTOMER 15	0,03	65,56
21	CUSTOMER 11, CUSTOMER 10, CUSTOMER 15	226,80	75,60	37,80	Παραλαβές CUSTOMER 11	0,02	37,85
				37,80	Παραγγελίες CUSTOMER 11	0,02	37,85
			75,60	37,80	Παραλαβές CUSTOMER 10	0,02	37,85
				37,80	Παραγγελίες CUSTOMER 10	0,02	37,85
			75,60	37,80	Παραλαβές CUSTOMER 15	0,02	37,85
				37,80	Παραγγελίες CUSTOMER 15	0,02	37,85
	Σύνολο m2:	1.967,65		1.967,65		1,00	1.970,27
	Διάδρομοι m2:	2,62					
	Αποθηκευτικός Χώρος 4	2.403,00					
22	CUSTOMER 10, CUSTOMER 15	1.865,28	746,11	559,58	Τακτοποίηση CUSTOMER 10	0,24	565,67
				186,53	Συλλογή CUSTOMER 10	0,08	188,56
			1.119,17	839,38	Τακτοποίηση CUSTOMER 15	0,35	848,50
				279,79	Συλλογή CUSTOMER 15	0,12	282,83
23	CUSTOMER 14, CUSTOMER 13	209,04		146,33	Τακτοποίηση CUSTOMER 14	0,06	147,92
				62,71	Τακτοποίηση CUSTOMER 13	0,03	63,39
24	CUSTOMER 10, CUSTOMER 15	302,84		75,71	Παραλαβές CUSTOMER 10	0,03	76,53
				75,71	Παραγγελίες CUSTOMER 10	0,03	76,53
				75,71	Παραλαβές CUSTOMER 15	0,03	76,53
				75,71	Παραγγελίες CUSTOMER 15	0,03	76,53
	Σύνολο m2:	2.377,16		2.377,16		1,00	2.403,00
	Διάδρομοι m2:	25,84					
	Αποθηκευτικός Χώρος 5	2.835,00			ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ/ΠΕΛΑΤΗ	ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΩΝ ΧΩΡΩΝ	
25	CUSTOMER 14	939,11	704,33		Τακτοποίηση CUSTOMER 14	0,30	850,79
			234,78		Συλλογή CUSTOMER 14	0,10	283,60
26	CUSTOMER 14	12,32	9,24		Τακτοποίηση CUSTOMER 14	0,00	11,16
			3,08		Συλλογή CUSTOMER 14	0,00	3,72
27	CUSTOMER 14	318,00	318,00		Τακτοποίηση CUSTOMER 14	0,14	384,12
28	CUSTOMER 14	348,40	174,20		Τακτοποίηση CUSTOMER 14	0,07	210,42
			174,20		Συλλογή CUSTOMER 14	0,07	210,42
29	ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ - ΚΛΑΡΚ	45,30	45,30		ΚΛΑΡΚ	0,02	54,72
30	CUSTOMER 14	194,59	194,59		Παραλαβές CUSTOMER 14	0,08	235,05
31	CUSTOMER 14	230,72	230,72		Παραγγελίες CUSTOMER 14	0,10	278,69

A/ A	Αποθηκευτικός Χώρος 5	2.835,00		ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ/ΠΕΛΑΤΗ	ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΩΝ ΧΩΡΩΝ
32	CUSTOMER 14	18,48	18,48	Τακτοποίηση CUSTOMER 14	0,01 22,32
33	CUSTOMER 14	9,48	3,16	Παραγγελίες CUSTOMER 14	0,00 3,82
			6,32	Τακτοποίηση CUSTOMER 14	0,00 7,63
34	CUSTOMER 14	12,78	4,26	Παραγγελίες CUSTOMER 14	0,00 5,15
			8,52	Τακτοποίηση CUSTOMER 14	0,00 10,29
35	CUSTOMER 14	217,80	217,80	Παραγγελίες CUSTOMER 14	0,09 263,09
	Σύνολο m2:	2.346,98	2.346,98		1,00 2.835,00
	Διάδρομοι m2:	488,02			
	Αποθηκευτικός Χώρος 6	3.741,00			
36	CUSTOMER 2,CUSTOMER 3	917,93	573,71	286,85 Τακτοποίηση CUSTOMER 2	0,08 317,19
				286,85 Συλλογή CUSTOMER 2	0,08 317,19
			344,22	172,11 Τακτοποίηση CUSTOMER 3	0,05 190,31
				172,11 Συλλογή CUSTOMER 3	0,05 190,31
37	CUSTOMER 12	142,04	142,04	Τακτοποίηση CUSTOMER 12	0,04 157,06
38	CUSTOMER 14	243,20	243,20	Παραγγελίες CUSTOMER 14	0,07 268,92
39	CUSTOMER 15, CUSTOMER 12	494,07		98,81 Τακτοποίηση CUSTOMER 12	0,03 109,26
				395,26 Τακτοποίηση CUSTOMER 15	0,12 437,05
40	CUSTOMER 12, CUSTOMER 9	609,28	487,42	389,94 Τακτοποίηση CUSTOMER 9	0,12 431,17
				97,48 Συλλογή CUSTOMER 9	0,03 107,79
			121,86	121,86 Παραγγελίες CUSTOMER 12	0,04 134,74
41	CUSTOMER 12, CUSTOMER 9	490,14		147,04 Παραλαβές CUSTOMER 12	0,04 162,59
				98,03 Τακτοποίηση CUSTOMER 12	0,03 108,39
				147,04 Συλλογή CUSTOMER 12	0,04 162,59
				73,52 Τακτοποίηση CUSTOMER 9	0,02 81,30
				24,51 Συλλογή CUSTOMER 9	0,01 27,10
42	CUSTOMER 12,CUSTOMER 2 , CUSTOMER 3	196,82		157,46 Παραλαβές CUSTOMER 12	0,05 174,11
				19,68 Παραλαβές CUSTOMER 2	0,01 21,76
				19,68 Παραλαβές CUSTOMER 3	0,01 21,76
43	CUSTOMER 12	242,72		194,18 Παραλαβές CUSTOMER 12	0,06 214,71
				48,54 Παραγγελίες CUSTOMER 12	0,01 53,68
44	WC	23,70	23,70	WC	0,01 26,21
51	ΔΙΑΔΡΟΜΟΣ	23,35	23,35	ΔΙΑΔΡΟΜΟΣ	0,01 25,82
	Σύνολο m2:	3.383,25	3.383,25		1,00 3.741,00
	Διάδρομοι m2:	357,75			
	Αποθηκευτικός Χώρος 7	3.741		ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ/ΠΕΛΑΤΗ	ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΩΝ ΧΩΡΩΝ
45	CUSTOMER 12	1.704	852,00	Τακτοποίηση CUSTOMER 12	0,26 983,90
			852,00	Συλλογή CUSTOMER 12	0,26 983,90
46	CUSTOMER 12	492,80	295,68	Τακτοποίηση CUSTOMER 12	0,09 341,45
			197,12	Συλλογή CUSTOMER 12	0,06 227,64
47	CUSTOMER 12	717,55	358,78	Τακτοποίηση CUSTOMER 12	0,11 414,32
			143,51	Συλλογή CUSTOMER 12	0,04 165,73
			215,27	Παραγγελίες CUSTOMER 12	0,07 248,59

A/A	Αποθηκευτικός Χώρος 7	3.741		ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ/ΠΕΛΑΤΗ	ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΩΝ ΧΩΡΩΝ	
48	CUSTOMER 12	102,30	30,69	Παραλαβές CUSTOMER 12	0,01	35,44
			51,15	Τακτοποίηση CUSTOMER 12	0,02	59,07
			20,46	Παραγγελίες CUSTOMER 12	0,01	23,63
49	CUSTOMER 12	124,62	124,62	Παραγγελίες CUSTOMER 12	0,04	143,91
50	CUSTOMER 12	98,23	98,23	Παραλαβές CUSTOMER 12	0,03	113,44
	Σύνολο m2:	3.239,50	3.239,50		1,00	3.741,00
	<i>Διάδρομοι m2:</i>	<i>501,50</i>				

Εισάγουμε το κόστος ενοικίου ανά τετραγωνικό μέτρο, το οποίο υπολογίζεται από τον πραγματικά τετραγωνικά μέτρα που χρησιμοποιεί η αποθήκη για τις δραστηριότητες Logistics, δηλαδή αφαιρώντας τους χώρους αρχείου, γραφείων κ.τ.λ από κάθε αποθηκευτικό χώρο. Έτσι το πραγματικό κόστος ενοικίου είναι διαμορφώνεται στο **2,74€/τ.μ.** από το 2,6€/τ.μ. και το συνολικό κόστος των τετραγωνικών μέτρων που πληρώνει η εταιρεία είναι **49.853€**. επίσης στον επιμερισμό του κόστους του ενοικίου δεν υπολογίσθηκαν τα τετραγωνικά που καλύπτουν το Cross Docking και το τμήμα 14 (Φορτώσεις), γιατί αποφασίστηκε ότι είναι κόστη, που αφορούν μόνο το κομμάτι της διανομής.

Σε αυτό το σημείο είναι εύλογο να υπολογισθεί το κόστος παροχής ηλεκτρικού ρεύματος καθώς έχει ως cost driver τα τετραγωνικά μέτρα. Εδώ παρατηρήθηκε η εξής ιδιαιτερότητα: οι customer 2 και 3 αποθηκεύουν προϊόντα, τα οποία απαιτούν ειδικές συνθήκες συντήρησης και συνεπώς χρησιμοποιούν ψυκτικούς θαλάμους. Γι αυτό το λόγο το 50% του κόστους της ΔΕΗ θα επιβαρύνει αποκλειστικά τους δύο αυτούς πελάτες με ποσοστά 30% και 20% αντίστοιχα, βάση του όγκου που καταλαμβάνουν στους θαλάμους. Το υπόλοιπο 50% θα επιμεριστεί ανάλογα με την κατανομή τετραγωνικών μέτρων ανά πελάτη, αφαιρώντας βεβαίως τα τετραγωνικά που καταλαμβάνουν οι δύο παραπάνω πελάτες. Έτσι καταλήξαμε στο εξής:

ΚΑΤΑΝΟΜΗ Μ2 & ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΝΟΣΙΚΙΟΥ / ΠΕΛΑΤΗ	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Σύνολο
Μ2 :																		
Παραλαβές / Εισαγωγές		22	22			26	63	131	26	114	227	700	65	235	114			1.747
Τακτοποίηση / Αποθήκευση		317	190			34	175	284	512	974	715	2.510	360	1.645	1.270			8.987
Συλλογή Παραγγελιών		317	190			304	233	284	135	325	544	1.540	296	498	278			4.944
Παραγγελίες / Φορτώσεις		52	52			26	105	39	26	114	63	967	117	846	114			2.520
Σύνολο - Κατανομή μ2 :		708	454			390	576	739	699	1.528	1.550	5.717	838	3.223	1.777			18.198
	0	1.939	1.244	0	0	1.068	1.577	2.025	1.915	4.186	4.247	15.661	2.296	8.829	4.867			49.853
Κατανομή μ2 (%) :	0,0%	3,9%	2,5%	0,0%	0,0%	2,1%	3,2%	4,1%	3,8%	8,4%	8,5%	31,4%	4,6%	17,7%	9,8%	0,0%	0,0%	100%
Κατανομή ΔΕΗ (%) :		0,30	0,20			0,023	0,034	0,043	0,041	0,090	0,091	0,336	0,049	0,189	0,104			17.036,40
Κόστος Κατανομής ΔΕΗ :		-1.032,41	-688,28			-39	-58	-75	-71	-154	-157	-577	-85	-326	-179			-1.720,69
Cross Docking 9		25,95	25,95			25,95	25,95	25,95	25,95			25,95	25,95	25,95				
Φορτώσεις 14		25,64	25,64			25,64	25,64		25,64		25,64		25,64					
ΕΥΡΩ :																		Σύνολο
Παραλαβές / Εισαγωγές		60	60			71	172	360	71	313	623	1.918	179	644	313			4.785
Τακτοποίηση / Αποθήκευση		869	521			93	478	779	1.404	2.670	1.960	6.876	985	4.505	3.479			24.619
Συλλογή Παραγγελιών		869	521			834	638	779	370	890	1.490	4.218	811	1.364	761			13.545
Παραγγελίες / Φορτώσεις		141	141			70	289	106	70	313	174	2.649	321	2.317	313			6.905
Σύνολο Κόστους μ2 :	0	1.939	1.244	0	0	1.068	1.577	2.025	1.915	4.186	4.247	15.661	2.296	8.829	4.867	0	0	49.853

Στη συνέχεια θα πρέπει να επιμερίσουμε τα λοιπά λειτουργικά έξοδα, τα οποία μας δόθηκαν από το λογιστήριο της επιχείρησης. Αυτά για να επιμεριστούν στις δραστηριότητες της αποθήκης χρειάζονται να αναφέρονται σε ένα cost driver. Στο παρακάτω πίνακα φαίνεται τα λοιπά έξοδα της επιχείρησης και σε ποιο cost driver αναφέρονται.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΙΟΥΛΙΟΥ 2015										Σύνολο	Κατηγορία	Σύνολα	Cost Drivers
Περιγραφή	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	βμήνου	ΙΟΥΛΙΟΣ	Επιμερισμού	Ομάδων	Μονάδα Επιμερισμού		
Συνδρομή συστήματος ασφαλείας (ΙΝΟ)	-298	-10.240	0	-9.800	-4.900	-4.900		-4.900	1		m2		
Επισκευές και συντήρηση ηλεκτρονικών συγκροτημάτων (ΙΝΟ)	-168	-1.816	-1.079	-1.021	-1.648	-2.365	-8.097	-1.619	1		m2		
Κτιρίων-εγκαταστάσεων κτιρίων-τεχνικών έργων (ΙΝΟ)	-456	-734	0	-1.926	0	-600	-3.716	-619	1		m2		
Επισκευές και συντήρηση ηλεκτρονικών συγκροτημάτων (ΙΝΟ)	-380	0	-342	0	-1.630	-360	-2.712	-452	1		m2		
Έξοδα καθαριότητας (ΙΝΟ)	-243	-198	-434	-509	-434	-205	-2.022	-337	1		m2		
Ασφάλιστρα πυρός (ΙΝΟ)	-170	-170	-170	-182	-182	-182		-182	1	-8.110	m2		
Τέλη καθαριότητας και φωτισμού (ΔΕΗ) (ΙΝΟ)	0	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800		-1.800	2		m2		
ΔΕΗ - Φωτισμός ΦΠΑ 13% (ΙΝΟ)	0	0	-1.635	-1.698	-1.450	-1.641		-1.641	2	-3.441	m2		
Έξοδα κινήσεως (ΚΑΥΣ-ΛΙΠΑΝΤ) (ΙΝΟ)	0	-378	-439	-488	-447	-1.228		-1.228	3		Έμμεση Εργασία		
Επισκευές και συντήρηση μηχανών γραφείων (ΙΝΟ)	0	-773	-762	-1.042	-814	-833	-4.224	-845	3		Έμμεση Εργασία		
Τηλεφωνικά (ΙΝΟ)	-25	-487	-560	-624	-750	-831		-831	3		Έμμεση Εργασία		
Έντυπα (ΙΝΟ)	-460	-460	0	-460	-1.380	0	-2.760	-460	3		Έμμεση Εργασία		
Υλικά φωτοτυπικού-τελεφάξ (ΙΝΟ)	0	0	-431	-267	-154	-460		-460	3		Έμμεση Εργασία		
Κινητή τηλεφωνία με Φ.Π.Α. 23% (ΙΝΟ)	0	-311	-304	-397	-385	-322		-322	3	-4.146	Έμμεση Εργασία		
Συντήρηση Μηχανημάτων (ΚΛΑΡΚ) (ΙΝΟ)	-924	-515	-1.431	-822	-3.232	-3.302		-2.000	4		Άμεση Εργασία		
Συντήρηση Μηχανημάτων (ΚΛΑΡΚ) (ΙΝΟ)	0	0	0	-561	-561	-1.361	-2.483	-828	4		Άμεση Εργασία		
Ασφάλιστρα μεταφορικών μέσων (ΚΛΑΡΚ) (ΙΝΟ)	-460	-460	0	0	0	-1.982	-2.903	-484	4		Άμεση Εργασία		
Αναλώσιμα κυκλείου (ΙΝΟ)	-259	8	-273	-155	-321	-103	-1.104	-184	4	-3.495	Άμεση Εργασία		
Έξοδα διαφόρων τρίτων (ΙΝΟ)	-694	-136	-136	-147	-2.469	-1.094		-1.094	5		Έσοδα		
Υλικά συσκευασίας (ΙΝΟ)	-246	-1.969	-2.462	-591	-479	-911		-911	5		Έσοδα		
Υλικά συσκευασίας (ΙΝΟ)	0	0	0	-849	-849	-849		-849	5		Έσοδα		
Έξοδα διαφόρων τρίτων (ΙΝΟ)	-219	-1.252	-322	-341	-246	-529	-2.910	-485	5		Έσοδα		
Αμοιβές και έξοδα διαφόρων τρίτων (ΙΝΟ)	-130	0	0	-246	0	-407	-783	-130	5	-3.469	Έσοδα		
Συνδρομές-εισφορές σε επαγγελματικές οργανώσεις (ΙΝΟ)	-71	-21	-175	-166	-225	-248	-907	-151	9		Αριθμός Πελατών		
Έξοδα μεταφοράς προσωπικού με μεταφορικά μέσα τρίτων	0	-229	0	-133	-122	-184	-667	-111	9		Αριθμός Πελατών		
Έντυπα (ΙΝΟ)	-18	-234	-18	-17	-69	-77	-434	-72	9		Αριθμός Πελατών		
Έξοδα προβολής δια λοιπών μεθόδων (ΙΝΟ)	-93	0	-187	0	0	0	-280	-47	9		Αριθμός Πελατών		
Ασφάλιστρα γενικής ευθύνης (ΙΝΟ)	0	0	-130	-123	0	0	-253	-42	9		Αριθμός Πελατών		
Γραφική ύλη και λοιπά υλικά γραφείων (ΙΝΟ)	-73	0	-67	-11	-75	-24	-251	-42	9		Αριθμός Πελατών		
Έξοδα προβολής δια λοιπών μεθόδων (ΙΝΟ)	-29	-29	-53	-17	-58	-64	-251	-42	9		Αριθμός Πελατών		
Ταχυδρομικά (ΙΝΟ)	0	0	0	0	0	-21		-21	9		Αριθμός Πελατών		
Έξοδα υποδοχής και φιλοξενίας (ΙΝΟ)	0	0	0	-89	0	0	-89	-15	9		Αριθμός Πελατών		
Τηλεφάξ (ΙΝΟ)	0	-17	-17	-19	-19	-14		-14	9		Αριθμός Πελατών		
Τηλεφωνικά (ΙΝΟ)	0	0	0	0	0	0	0	0	9	-556	Αριθμός Πελατών		
Σύνολο :						-26.897		-23.219		-23.219			

Έτσι σύμφωνα με τις κατανομές των μονάδων επιμερισμού ενσωματώνουμε τα λειτουργικά έξοδα σε κάθε πελάτη. Η κατανομή των εσόδων θα φανεί αναλυτικότερα στο στάδιο της διαμόρφωσης της μήτρας Κερδοφορίας (P/L), όπου παρουσιάζονται αναλυτικά τα έσοδα της εταιρείας και κατανέμονται ανάλογα με τα συνολικά έσοδα της εταιρείας, που αφορούν τις δραστηριότητες που εξετάζει η μελέτη.

Λειτουργικές Δαπάνες	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Κατανομή Ομάδας 1		0,039	0,025			0,021	0,032	0,041	0,038	0,084	0,085	0,314	0,046	0,177	0,098			1,00
Κόστος Ομάδας 1		-315	-202			-174	-257	-329	-311	-681	-691	-2.548	-374	-1.436	-792			-8.110
Κατανομή Ομάδας 2		0,300	0,200			0,023	0,034	0,043	0,041	0,090	0,091	0,336	0,049	0,189	0,104			
Κόστος Ομάδας 2		-1.032	-688			-39	-58	-75	-71	-154	-157	-577	-85	-326	-179			-3.441
Κατανομή Ομάδας 3	0,03	0,04	0,04	0,02	0,03	0,03	0,04	0,07	0,02	0,04	0,08	0,32	0,03	0,16	0,03	0,02	0,02	1,00
Κόστος Ομάδας 3	-111	-153	-153	-93	-111	-127	-145	-290	-91	-150	-311	-1.324	-117	-669	-124	-88	-88	-4.146
Κατανομή Ομάδας 4	0,02	0,03	0,01	0,00	0,02	0,05	0,08	0,05	0,01	0,03	0,03	0,28	0,05	0,30	0,03	0,01	0,01	1,00
Κόστος Ομάδας 4	-66	-109	-44	-4	-54	-166	-277	-182	-46	-87	-105	-988	-164	-1.036	-100	-45	-22	-3.495
Κατανομή Ομάδας 5		0,08	0,02			0,07	0,06	0,05	0,06	0,04	0,07	0,20	0,02	0,23	0,10			1,00
Κόστος Ομάδας 5		-278	-75			-237	-222	-185	-220	-150	-226	-684	-55	-788	-349			-3.469
Κατανομή Ομάδας 9		0,08	0,08			0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08			1,00
Κόστος Ομάδας 9		-46	-46			-46	-46	-46	-46	-46	-46	-46	-46	-46	-46			-556
Σύνολο Δαπανών - Κόστος (4) :	-177	-1.934	-1.208	-97	-166	-790	-1.005	-1.107	-785	-1.270	-1.536	-6.168	-840	-4.301	-1.591	-133	-110	-23.219

Φάση 3^η**Διαμόρφωση Μήτρας Κερδοφορίας (P/L)**

Για να διαμορφώσουμε την μήτρα Κερδοφορίας (P/L) θα πρέπει να εισάγουμε τα έσοδα της εταιρείας από της συγκεκριμένες δραστηριότητες.

Τα έσοδα της εταιρείας σύμφωνα με τα στοιχεία της επιχείρησης είναι τα εξής:

DODOS 3PL			Κατανομή εσόδων	
TOTAL SALES June 2015		Έσοδα		
CUSTOMER 12		€€€€€€	€€€€€€	0,171
	ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΡΑ	€€€€€	€€€€€	
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€		
ΔΙΑΝΟΜΗ ΜΕΤΑΞΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ		€€€€€		
ΜΕΤΑΦΟΡΑ		€€€€€		
	ΠΑΡΑΛΑΒΗ-ΕΚΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€	€€€€€	
	ΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€	€€€€€	
CUSTOMER 9		€€€€€€	€€€€€€	0,063
ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗ		€€€€€		
	ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΡΑ	€€€€€	€€€€€	
ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ-ΕΠΙΣΤΡΟΦΕΣ ΚΑΤ/ΤΩΝ		€€€€€		
ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΑΤ'ΟΙΚΟΝ		€€€€€		
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΑ ΕΞΟΔΑ		€€€€€		
ΕΞΤΡΑ ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ		€€€€€		
ΕΞΤΡΑ ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΑ ΚΑΤ/ΤΩΝ		€€€€€		
ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ		€€€€€		
ΕΠΙΣΤΡΟΦΕΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ		€€€€€		
	ΠΑΡΑΛΑΒΗ-ΕΚΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€	€€€€€	
ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ		€€€€€		
ΦΟΡΤΟΕΚΦΟΡΤΩΣΗ		€€€€€		
	ΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€	€€€€€	
CUSTOMER 14		€€€€€€	€€€€€€	0,227
	ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΡΑ	€€€€€	€€€€€	
ΑΣΦΑΛΙΣΗ		€€€€€		
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€		
	ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	€€€€€	€€€€€	
ΜΕΤΑΦΟΡΑ		€€€€€		
ΝΑΥΛΟΣ		€€€€€		
	ΠΑΡΑΛΑΒΗ-ΕΚΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€	€€€€€	
	ΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€	€€€€€	
CUSTOMER 1		€€€€€€		
DISTRIBUTION		€€€€€		
CUSTOMER 5		€€€€€€		
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€		
ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ		€€€€€		
CUSTOMER 11		€€€€€€	€€€€€€	0,065
	ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΡΑ	€€€€€	€€€€€	
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€		
	ΕΚΔΟΣΗ ΔΕΛΤΙΟΥ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ	€€€€€	€€€€€	
	ΠΑΡΑΛΑΒΗ-ΕΚΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€	€€€€€	
	ΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€	€€€€€	
CUSTOMER 12 (2)		€€€€€€	€€€€€€	0,026
CLEARING FEES		€€€€€		
CUSTOMS CLEARANCE		€€€€€		
CUSTOMS DUTIES		€€€€€		
	DELIVERY ORDER	€€€€€	€€€€€	
DISBURSEMENTS 2.5% ON DUTIES/VAT		€€€€€		
	IMO LOADING	€€€€€	€€€€€	

	IMO STORAGES	€€€€€	€€€€€	
	LOADING	€€€€€	€€€€€	
OCEAN FREIGHT		€€€€€		
T1 DOCUMENTATION		€€€€€		
	UNLOADING	€€€€€	€€€€€	
WHARFAGES		€€€€€		
CUSTOMER 15		€€€€€€	€€€€€€	0,101
ΔΙΑΝΟΜΗ	ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΡΑ	€€€€€	€€€€€	
ΜΕΤΑΦΟΡΑ	ΕΚΔΟΣΗ ΔΕΛΤΙΟΥ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ	€€€€€	€€€€€	
	ΠΑΡΑΛΑΒΗ-ΕΚΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€	€€€€€	
	ΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€	€€€€€	
CUSTOMER 8		€€€€€€	€€€€€€	0,053
ΔΙΑΝΟΜΗ	ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΡΑ	€€€€€	€€€€€	
ΜΕΤΑΦΟΡΑ	ΕΚΔΟΣΗ ΔΕΛΤΙΟΥ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ	€€€€€	€€€€€	
	ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	€€€€€	€€€€€	
	ΠΑΡΑΛΑΒΗ-ΕΚΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€	€€€€€	
	ΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€	€€€€€	
CUSTOMER 4		€€€€€€		
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€		
CUSTOMER 2		€€€€€€	€€€€€€	0,080
ΑΣΦΑΛΙΣΗ		€€€€€		
ΕΚΤΕΛΩΝΙΣΤΙΚΑ	ΔΙΑΧ/ΣΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	€€€€€	€€€€€	
ΜΕΤΑΦΟΡΑ		€€€€€		
ΝΑΥΛΟΣ		€€€€€		
CUSTOMER 16		€€€€€€		
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€		
ΜΕΤΑΦΟΡΑ		€€€€€		
CUSTOMER 7		€€€€€€	€€€€€€	0,064
ΔΙΑΝΟΜΗ	ΔΙΑΧ/ΣΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	€€€€€	€€€€€	
CUSTOMER 10		€€€€€€	€€€€€€	0,043
ΔΙΑΝΟΜΗ	ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΡΑ	€€€€€	€€€€€	
	ΕΚΔΟΣΗ ΔΕΛΤΙΟΥ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ	€€€€€	€€€€€	
	ΠΑΡΑΛΑΒΗ-ΕΚΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€	€€€€€	
	ΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€	€€€€€	
CUSTOMER 6		€€€€€€	€€€€€€	0,068
	ΔΙΑΧ/ΣΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	€€€€€	€€€€€	
CUSTOMER 17		€€€€€€		
ΔΙΑΝΟΜΗ		€€€€€		
CUSTOMER 13		5.893,04	€€€€€€	0,016
ΔΙΑΝΟΜΗ	ΔΙΑΧ/ΣΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	€€€€€	€€€€€	
ΝΑΥΛΟΣ		€€€€€		
ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ		€€€€€		
CUSTOMER 3		€€€€€€	€€€€€€	0,022
ΔΙΑΝΟΜΗ	ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΡΑ	€€€€€	€€€€€	
	ΕΚΔΟΣΗ ΔΕΛΤΙΟΥ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ	€€€€€	€€€€€	
	ΠΑΡΑΛΑΒΗ-ΕΚΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€	€€€€€	
	ΦΟΡΤΩΣΗ	€€€€€	€€€€€	
TOTAL SALES June 2015			€€€€€€€€	1,000

Έτσι ο τελικός πίνακας με την κερδοφορία ανά πελάτη διαμορφώνεται ως εξής:

Activitiy Based Costing : P/L (Profit/Loss) Final	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Εκφορτώσεις / Παραλαβές / Εισαγωγές																		
Κόστος Έμμεσης Εργασίας - Προσωπικό DODOS		68	68			45	132	322		45	61	2.574		1.081	45			4.440
Κόστος Άμεσης Εργασίας - Προσωπικό DODOS	39	275	50	20	34	80	205	116	429	177	150	2.553	299	1.113	200	67	34	5.842
Κόστος Άμεσης Εργασίας - Προσωπικό Σωματείου	124	28			70		458	63			17	1.716	208	276		145	64	3.169
Επιμερισμένο Κόστος Χώρου - Ενοικίου		60	60			71	172	360	71	313	623	1.918	179	644	313			4.785
ΚΟΣΤΟΣ :	163	430	178	20	104	196	967	861	500	536	851	8.761	687	3.114	559	212	98	18.235
ΕΣΟΔΑ :			EEEE					EEEE	EEEE	EEEE	EEEE	EEEE		EEEE	EEEE			0
Κέρδος / Ζημιά :	-163	-430	####	-20	-104	-196	-967	####	####	####	####	#VALUE!	-687	#VALUE!	#VALUE!	-212	-98	#VALUE!
Τακτοποίηση / Αποθήκευση																		
Κόστος Έμμεσης Εργασίας - Προσωπικό DODOS						45		64		30		647		367	30			1.184
Κόστος Άμεσης Εργασίας - Προσωπικό DODOS		81	43	5		6		255	6	34	107	675	74	1.317	35			2.638
Κόστος Άμεσης Εργασίας - Προσωπικό Σωματείου						17	287				23	909	76	70		14		1.395
Επιμερισμένο Κόστος Χώρου - Ενοικίου Αποθήκευσης	0	869	521	0	0	93	478	779	1.404	2.670	1.960	6.876	985	4.505	3.479	0	0	24.619
Επιμερισμένο Κόστος Χώρου - Ενοικίου Συλλογής	0	869	521	0	0	834	638	779	370	890	1.490	4.218	811	1.364	761	0	0	13.545
ΚΟΣΤΟΣ :		1.819	1.086	5	0	996	1.403	1.878	1.779	3.624	3.580	13.324	1.946	7.623	4.305	14	0	43.381
ΕΣΟΔΑ :			EEEE					EEEE	EEEE	EEEE	EEEE	EEEE		EEEE	EEEE			0
Κέρδος / Ζημιά :		-1.819	####	-5		-996	-1.403	####	####	####	####	#VALUE!	-1.946	#VALUE!	#VALUE!	-14		#VALUE!
Συλλογή Παραγγελιών / Φορτώσεις																		
Κόστος Έμμεσης Εργασίας - Προσωπικό DODOS	205	390	390	175	205	194	191	648	69	360	861	1.870	205	1.293	224	136	136	7.552
Κόστος Άμεσης Εργασίας - Προσωπικό DODOS	264	890	416	16	175	679	440	2.008	164	889	856	2.803	755	3.908	1.058	186	120	15.629
Κόστος Άμεσης Εργασίας - Προσωπικό Σωματείου	300	129	70		311	1.021	1.545	34			2	2.107	264	4.831		107	31	10.753
Επιμερισμένο Κόστος Χώρου - Ενοικίου Φορτώσεων		141	141			70	289	106	70	313	174	2.649	321	2.317	313			6.905
ΚΟΣΤΟΣ :	768	1.551	1.018	191	691	1.965	2.464	2.797	304	1.563	1.893	9.429	1.545	12.348	1.596	429	287	40.838
ΕΣΟΔΑ :			EEEE					EEEE	EEEE	EEEE	EEEE	EEEE		EEEE	EEEE			0
Κέρδος / Ζημιά :	-768	-1.551	####	-191	-691	-1.965	-2.464	####	####	####	####	#VALUE!	-1.545	#VALUE!	#VALUE!	-429	-287	#VALUE!

Λοιπές / Άλλες Εργασίες																		
Κόστος Έμμεσης Εργασίας - Προσωπικό DODOS	468	437	437	388	468	492	437	556	516	448	568	1.696	503	1.253	448	388	388	9.891
Κόστος Άμεσης Εργασίας - Προσωπικό DODOS		50				5		73	15	130	188	60	33	1.172	161			1.887
Κόστος Άμεσης Εργασίας - Προσωπικό Σωματείου	37	65	22	12	22	131	86	72	47	47	137	1.160	330	275	22	22	22	2.509
Επιμερισμένο Κόστος Χώρου - Ενοικίου																		0
ΚΟΣΤΟΣ :	504	552	459	400	490	627	523	701	578	625	893	2.916	866	2.701	631	410	410	14.286
ΕΣΟΔΑ :			EEE				EEEE	0	EEEE	EEEE	EEEE		EEE	EEEE				0
Κέρδος / Ζημιά :	-504	-552	####	-400	-490	-627	-523	####	-578	####	####	#VALUE!	-866	#VALUE!	#VALUE!	-410	-410	#VALUE!
Δοίκηση																		
Κόστος Έμμεσης Εργασίας - Προσωπικό DODOS	576	425	425	425	576	576	425	651	576	425	651	1.657	576	1.027	425	322	322	10.060
Κόστος Άμεσης Εργασίας - Προσωπικό DODOS	6	6	6	1	6	7	6	7	1	6	7	19	5	6	5	2	1	96
Κόστος Άμεσης Εργασίας - Προσωπικό Σωματείου																		
Επιμερισμένο Κόστος Χώρου - Ενοικίου																		
ΚΟΣΤΟΣ :	582	431	431	427	582	583	431	658	576	431	658	1.675	581	1.033	430	323	323	10.156
ΕΣΟΔΑ :																		
Κέρδος / Ζημιά :	-582	-431	-431	-427	-582	-583	-431	-658	-576	-431	-658	-1.675	-581	-1.033	-430	-323	-323	-10.156
Έσοδα Διαχείρισης Αποθήκης		EEEE				EEEE	EEEE						EEEE					0
Συνολικά ΕΣΟΔΑ :	####	####			####	####	####	9.151	####	####	#VALUE!	####	#VALUE!	#VALUE!				#VALUE!
Συνολικό ΚΟΣΤΟΣ :	2.018	4.782	3.171	1.043	1.867	4.366	5.788	6.894	3.738	6.778	7.875	36.106	5.625	26.819	7.521	1.388	1.117	126.896
Κέρδος / Ζημιά :	-2.018	####	####	-1.043	-1.867	####	####	####	5.413	####	####	#VALUE!	####	#VALUE!	#VALUE!	-1.388	-1.117	#VALUE!
Κόστος Έμμεσης Εργασίας - Προσωπικό DODOS (1)	1.248	1.320	1.320	988	1.248	1.352	1.184	2.241	1.161	1.309	2.140	8.444	1.284	5.021	1.173	846	846	33.127
Κόστος Άμεσης Εργασίας (2)	769	1.523	607	55	619	1.946	3.027	2.629	662	1.283	1.489	12.001	2.044	12.968	1.481	542	272	43.916
Κόστος Χώρων - Ενοικίου (3)	0	1.939	1.244	0	0	1.068	1.577	2.025	1.915	4.186	4.247	15.661	2.296	8.829	4.867	0	0	49.853
Συνολικό ΚΟΣΤΟΣ (1+2+3) :	2.018	4.782	3.171	1.043	1.867	4.366	5.788	6.894	3.738	6.778	7.875	36.106	5.625	26.819	7.521	1.388	1.117	126.896
Συνολικά ΕΣΟΔΑ :	0	EEEE	EEEE	0	0	EEEE	EEEE	EEEE	EEEE	EEEE	EEEE	EEEE	EEEE	EEEE	EEEE	0	0	0
Κέρδος / Ζημιά (1) :	-2.018	####	####	-1.043	-1.867	####	####	####	####	####	####	#VALUE!	####	#VALUE!	#VALUE!	-1.388	-1.117	#VALUE!

Λειτουργικές Δαπάνες																			
Κατανομή Ομάδας 1	0,000	0,039	0,025	0,000	0,000	0,021	0,032	0,041	0,038	0,084	0,085	0,314	0,046	0,177	0,098	0,000	0,000	1,00	
Κόστος Ομάδας 1	0	-315	-202	0	0	-174	-257	-329	-311	-681	-691	-2.548	-374	-1.436	-792	0	0	-8.110	
Κατανομή Ομάδας 2																			
Κόστος Ομάδας 2		-1.032	-688			-39	-58	-75	-71	-154	-157	-577	-85	-326	-179			-3.441	
Κατανομή Ομάδας 3	0,03	0,04	0,04	0,02	0,03	0,03	0,04	0,07	0,02	0,04	0,08	0,32	0,03	0,16	0,03	0,02	0,02	1,00	
Κόστος Ομάδας 3	-111	-153	-153	-93	-111	-127	-145	-290	-91	-150	-311	-1.324	-117	-669	-124	-88	-88	-4.146	
Κατανομή Ομάδας 4	0,02	0,03	0,01	0,00	0,02	0,05	0,08	0,05	0,01	0,03	0,03	0,28	0,05	0,30	0,03	0,01	0,01	1,00	
Κόστος Ομάδας 4	-66	-109	-44	-4	-54	-166	-277	-182	-46	-87	-105	-988	-164	-1.036	-100	-45	-22	-3.495	
Κατανομή Ομάδας 5		0,08	0,02			0,07	0,06	0,05	0,06	0,04	0,07	0,20	0,02	0,23	0,10			1,00	
Κόστος Ομάδας 5		-278	-75			-237	-222	-185	-220	-150	-226	-684	-55	-788	-349			-3.469	
Κατανομή Ομάδας 9		0,08	0,08			0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08			1,00	
Κόστος Ομάδας 9		-46	-46			-46	-46	-46	-46	-46	-46	-46	-46	-46	-46			-556	
Σύνολο Δαπανών - Κόστος (4) :	-177	-1.934	-1.208	-97	-166	-790	-1.005	-1.107	-785	-1.270	-1.536	-6.168	-840	-4.301	-1.591	-133	-110	-23.219	
Αποσβέσεις, Χρηματοοικονομικά, Leasing																			
Κατανομή :		0,08	0,05			0,04	0,07	0,05	0,03	0,05	0,02	0,30	0,07	0,20	0,04			1,00	
Κόστος (5) :	0	-624	-390	0	0	-312	-546	-390	-234	-390	-156	-2.340	-546	-1.560	-312	0	0	-7.800	
Επιβάρυνση Οργανογραμματικών Λειτουργιών <i>IT, Finance, Accounting, HR, Legal, Management,</i>																			
Κατανομή :	2,16%	3,31%	2,08%	0,85%	1,94%	4,17%	6,41%	5,81%	1,61%	2,89%	4,55%	29,52%	4,05%	25,02%	2,91%	1,58%	1,14%	1,00	
Κόστος (6) :	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ΚΟΣΤΟΣ (1+2+3+4+5+6) :	-2.195	-7.341	-4.769	-1.140	-2.033	-5.468	-7.339	-8.391	-4.757	-8.437	-9.568	-44.614	-7.011	-32.680	-9.424	-1.521	-1.227	-157.915	
ΕΣΟΔΑ :	0	ΕΕΕΕΕ	ΕΕΕΕΕ	0	0	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	0	0	0
ΚΕΡΔΟΣ / ΖΗΜΙΑ (2) :	-2.195	ΕΕΕΕΕ	ΕΕΕΕΕ	-1.140	-2.033	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	-1.521	-1.227	ΕΕΕΕΕΕΕ
ΚΕΡΔΟΣ / ΖΗΜΙΑ (3) :		ΕΕΕΕΕ	ΕΕΕΕΕ			ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ	ΕΕΕΕ			ΕΕΕΕΕΕΕ

Φάση 4^η

Ανάλυση αποτελεσμάτων και συμπεράσματα

Αρχικά παρατηρούμε ότι καταναλώνονται πόροι της επιχείρησης από πελάτες, από τους οποίους δεν προκύπτει κάποιο έσοδο για τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα. Για παράδειγμα ο Customer 1 ενώ καταναλώνει πόρους της επιχείρησης και δημιουργεί κόστος 2.195€ δεν προκύπτει συγκεκριμένο έσοδο για τις δραστηριότητες όπου απασχολούνται οι πόροι. Αυτό γίνεται διότι δεν υπάρχει στην σύμβαση τιμολόγηση για τις συγκεκριμένες δραστηριότητες, παρά μόνο για την διανομή. Το ίδιο φαινόμενο παρατηρείται και για τους πελάτες Customer 4, Customer 5, Customer 16, Customer 17 με συνολικό κόστος 8.116€ μηνιαίως.

Όσον αφορά τους πελάτες οι οποίοι είναι αποθέτες παρατηρούμε μία τεράστια ζημία στον Customer 12, όπου είναι και ένας από τους κύριους πελάτες της DODOS 3PL και καταναλώνει τους περισσότερους πόρους της. Αυτό οφείλεται στην λάθος τιμολόγηση των διαδικασιών που προβλέπεται στην σύμβαση και μόνη λύση αποτελεί η επαναδιαπραγμάτευση της συμφωνίας με πιο δίκαιους όρους.

Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαφορά στα έσοδα του Customer 2 και 3 καθώς και για τους δύο αυτούς πελάτες διαχειρίζονται περίπου τα ίδια είδη προϊόντων, που απαιτούν ψυκτικούς θαλάμους. Στην μία περίπτωση το κέρδος του Customer 2 είναι 37% των εσόδων του, ενώ αντίθετα του Customer 3 η ζημία είναι 53% των εσόδων του. Εκεί παρατηρήθηκε λάθος τιμολόγηση σε σχέση με τους δύο πελάτες, καθώς ο ένας χρεώνεται ακριβά τις υπηρεσίες που του παρέχονται. Αυτό πιθανόν συνέβη, διότι ο Customer 2 που ήταν ο πρώτος πελάτης που χρησιμοποιούσε ψυκτικούς θαλάμους επιμερίστηκε αρχικά όλο το κόστος της επένδυσης και των πόρων, ενώ στον δεύτερο δεν επιμερίστηκε μετέπειτα καθόλου το κόστος των πόρων που καταναλώνει. Έτσι ο ένας είναι πολύ κερδοφόρος, ενώ ο δεύτερος πολύ ζημιολόγος. Παρόμοια είναι και η περίπτωση των πελατών Customer 10 και 15.

Για τον Customer 8 το πρόβλημα της ζημίας που παρουσιάζει είναι αποτέλεσμα κακού χωροταξικού σχεδιασμού και είναι εύκολο η αντιμετώπιση του προβλήματος με μία πιο αποτελεσματική χωροταξική κάλυψη των αναγκών του πελάτη. Άρα συμπεραίνουμε ότι το βασικό πρόβλημα της επιχείρησης είναι η τιμολόγηση των διαδικασιών της αποθήκης και η σύναψη συμβάσεων χωρίς ευνοϊκούς όρους για την επιχείρηση. Συνολικά η εταιρεία παρουσιάζει ζημία μηνιαίως, που οφείλεται στην λάθος τιμολόγηση αλλά και στο υψηλό κόστος της έμμεσης εργασίας, λόγω της μη

υποστήριξης των διαδικασιών της αποθήκης από το πληροφοριακό σύστημα (Warehouse Management System).

Συμπερασματικά, η εταιρεία δεν έχει τιμολογήσει σωστά τις υπηρεσίες που προσφέρει, διότι δεν είχε πλήρη επίγνωση του συνολικού κόστους των διαδικασιών της. Έτσι η τιμολόγηση στηριζόταν σε εμπειρικά δεδομένα ή σύμφωνα με τις τιμές της αγοράς. Ακόμη η πολυπλοκότητα του WMS και η μη πλήρης υποστήριξη των διαδικασιών της αποθήκης δημιουργεί ζήτηση για επιπλέον πόρους που επιβαρύνουν ακόμα περισσότερο το κόστος των διαδικασιών. Τέλος η ανεπάρκεια πληροφόρησης από το WMS, με αποτέλεσμα τη μη εξαγωγή συγκεκριμένων δεικτών απόδοσης (KPI's), καθιστά αδύνατο τον εντοπισμό και μόνο των παραπάνω προβλημάτων. Με βάση την παραπάνω μελέτη η εταιρεία πλέον είναι σε θέση να εντοπίσει τις διαδικασίες αυτές που είναι ζημιογόνες ανά πελάτη, και να προβεί στις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις οι οποίες παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο.

Φάση 5^η

Προτάσεις για βελτιωτικές –παρεμβατικές ενέργειες

Key Performance Indicators

Λόγω του προβλήματος της λανθασμένης τιμολόγησης σε κάποιους πελάτες όπου η εταιρεία έχει ζημία, αλλά δεσμεύεται με σύμβαση προτείνεται η χρήση κάποιων δεικτών απόδοσης KPI's , έτσι ώστε να τους χρησιμοποιήσει σαν διαπραγματευτικό «όπλο» για την σύναψη νέας σύμβασης με πιο ευνοϊκούς όρους. Τέτοιοι δείκτες πρέπει να αποτυπώνονται και να διανέμονται σε όλους τους πελάτες της εταιρείας, έτσι ώστε να γίνεται γνωστό το επίπεδο εξυπηρέτησης της εταιρείας προς τους πελάτες της. Επίσης οι δείκτες αυτοί είναι ισχυρά διαπραγματευτικά «όπλα» για την σύναψη συνεργασίας και με νέους πελάτες. Αυτοί οι δείκτες είναι:

Αποδεκτή απόκλιση απογραφών: Συμφωνία π.χ. στο 0,05% του συνόλου των διακινηθέντων εμπορευμάτων

Δείκτης Καταστροφών – Επιστροφών: Η αξία των κατεστραμμένων (υπαιτιότητα της αποθήκης) και αντίστοιχα των επιστρεφόμενων (υπαιτιότητα της διανομής), προς την συνολική ποσότητα ή/και αξία των πωληθέντων σε μία χρονική περίοδο. Αποδεκτό ποσοστό π.χ. : 2 %. Απαιτείται χειρονακτική καταγραφή και παρακολούθηση σε αρχείο για την έκδοση του

Χρόνος Διέλευσης Παραγγελιών: Ο χρόνος από την στιγμή που ο Πελάτης - Εταιρεία θέτει μία εντολή στο σύστημα μέχρι την παράδοση των προϊόντων στον πελάτη της. Ο χρόνος αυτός θα μετράται σε εργάσιμες ημέρες και γι' αυτόν τον λόγο θα πρέπει να κρατείται ηλεκτρονικό ημερολόγιο και να υποστηριχθεί πιθανώς και από e-POD. Άθροισμα δύο χρόνων: Λήψη στην αποθήκη - επεξεργασία – picking, αποστολή – παράδοση. **Εναλλακτικός δείκτης:** % παραγγελιών που παραδόθηκαν σε 24 ώρες, 48 ώρες, κλπ. ξεχωριστά για Αττική, Λοιπή Ελλάδα και νησιά αντίστοιχα.

Δείκτης αξιοπιστίας χρόνου παράδοσης: Ο αριθμός παραγγελιών χωρίς καθυστέρηση προς το σύνολο των παραγγελιών. Το μέγεθος αυτού του δείκτη συμπεραίνεται κατά την επεξεργασία του δείκτη: Χρόνος διέλευσης παραγγελιών

Αφίξεις φορτηγών ανά ημέρα και ποσοστό on time.

Τακτοποίηση εμπορευμάτων on time στους αποθηκευτικούς χώρους (σε πόσες ώρες;).

Ποσοστό λανθασμένων συλλεχθέντων τεμαχίων επί συνόλου συλλεχθέντων.

Όγκος αποστολών ανά ημέρα (σε κυβικά μέτρα, τεμάχια, συσκευές, μοτο, κ.α.).

Χρήση Τεχνολογίας Φορητών Τερματικών, Scanners

DODOS 3PL ΤΜΗΜΑ LOGISTICS ΟΙΝΟΦΥΤΑ ΧΡΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΦΟΡΗΤΩΝ ΤΕΡΜΑΤΙΚΩΝ, ΣΚΑΝΕΡΣ		Πελάτες																
		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17
Δραστηριότητες		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Παραλαβές	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων																	
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μιστό																	
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών																	
	Διαχωρισμός Κωδικιών																	
	Παλετοποίηση																	
	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανόρισμα, Ετικέτες,																	
Τακτοποίηση	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα																	
	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια																	
	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																	
Παραγγελίες	Διαχείριση Παραγγελιών																	
	Συλλογή Παραγγελιών																	
	Έλεγχος Παραγγελιών																	
	Συσκευασία Παραγγελιών																	
	Πρωΐθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορητά																	
	Μεταφόρτωση																	
Λοιπές Εργασίες	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																	
	Ανακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικιών,																	
	Ανατροφοδότηση Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																	
	Απογραφή																	
		<input checked="" type="checkbox"/> : Φορητά Τερματικά : Δυνητική Χρήση Φορητών Τερματικών <input checked="" type="checkbox"/> : Σκάνερς με Η/Υ																

Εντοπίστηκε που χρησιμοποιείται τεχνολογία αιχμής και που υπάρχει η δυνατότητα εισαγωγή τεχνολογίας στις διαδικασίες. Η εισαγωγή τεχνολογίας δεν σημαίνει μείωση του κόστους ή απαραίτητα του χρόνου της άμεσης εργασίας, αντίθετα μερικές φορές είναι πιο χρονοβόρα η διαδικασία π.χ. ελέγχου της παραγγελίας με χρήση scanner. Όμως με την χρήση της τεχνολογίας υπάρχει αναλυτική πληροφόρηση και εξοικονομούνται πόροι από την έμμεση εργασία, που είναι και πιο κοστοβόρα. Επίσης παρέχει σημαντική πηγή πληροφόρησης για τον έλεγχο των διαδικασιών, αλλά και των δεικτών KPI's. Παρακάτω φαίνεται που είναι δυνατή η χρήση φορητών τερματικών. Πρέπει να εξεταστεί πρώτα σε ποιες περιπτώσεις είναι value added για την επιχείρηση πριν την εφαρμογή της τεχνολογίας.

Warehouse Management System

Όσο αναφορά το πληροφοριακό σύστημα της εταιρείας (WMS) παρατηρήθηκαν αδυναμίες του συστήματος σε σχέση με τις πραγματικές ανάγκες της εταιρείας. Σύμφωνα με την εταιρεία λογισμικού, η έκδοση που χρησιμοποιεί η DODOS 3PL

είναι ικανή να υποστηρίξει τις ανάγκες της εταιρείας. Πρέπει όμως να γίνουν οι απαραίτητες διεργασίες για την σωστή παραμετροποίηση του συστήματος:

1. Διαμόρφωση αντιπροσωπευτικών ομάδων εργασίας με συμμετοχή των εμπλεκόμενων στις διαδικασίες της αποθήκης, της αρμοδίου από πλευράς Customer Service και του συμβούλου.
2. Αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, όσον αφορά τις διαδικασίες του κυκλώματος Αποθηκών και Customer Service και των αδυνάτων σημείων που χρήζουν βελτιωτικών επεμβάσεων.
3. Εισήγηση σε στέλεχος της εταιρείας λογισμικού.
4. Ανίχνευση και καταγραφή των δυνατοτήτων, τις οποίες προσφέρει το υφιστάμενο πληροφοριακό σύστημα, και των παραμέτρων του προγράμματος που πρέπει να καθοριστούν για την υποστήριξη των αλλαγών.
5. Διαμόρφωση των απαιτήσεων που προκύπτουν 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. Κοστολόγηση.
6. Δρομολόγηση & υλοποίηση επεμβάσεων ή/και αλλαγών.
7. Διερεύνηση των δυνατοτήτων περαιτέρω παραμετροποίησης και προσαρμογής του λογισμικού, έτσι ώστε να καλύψει τυχόν μελλοντικές ανάγκες των αποθηκών.

Οι παράγοντες επιτυχίας για να επιτύχει το εγχείρημα είναι οι εξής τέσσερις:

1. Ανάλυση της ευθύνης υλοποίησης των επεμβάσεων από την διοίκηση και τους υπεύθυνους κάθε διαδικασίας.
2. Επιμονή στην πλήρη ικανοποίηση των πραγματικών αναγκών της επιχείρησης και όχι αναπαραγωγή της προηγούμενης κατάστασης ή απλή προσαρμογή σε modules του software.
3. Τεκμηρίωση και αποδοχή των ανασχεδιασμένων διαδικασιών από την διοίκηση και τους εμπλεκόμενους πριν την έναρξη της εφαρμογής.

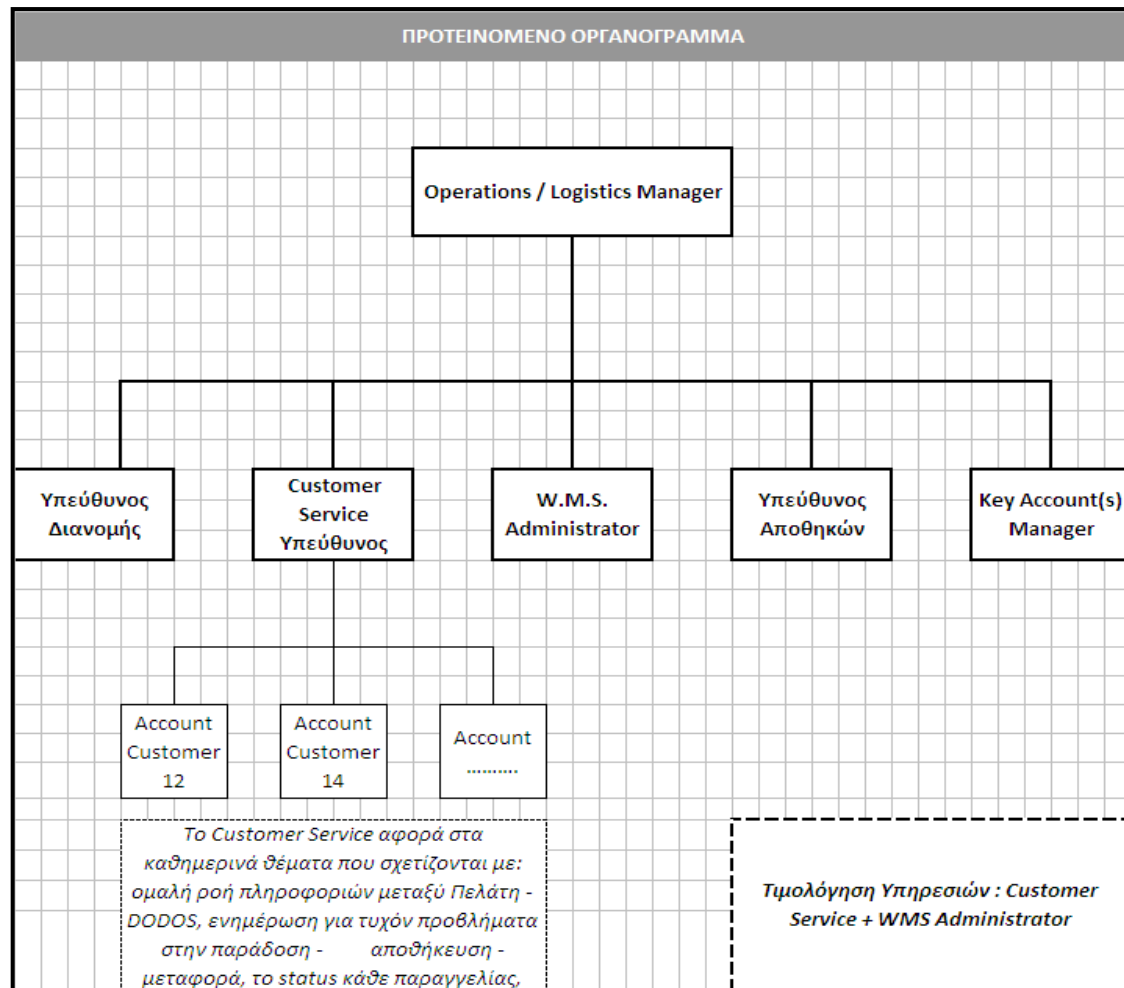
4. Προσεκτικός σχεδιασμός των σταδίων μετάβασης από την προηγούμενη κατάσταση στο ανασχεδιασμένο σύστημα και εκπαίδευση των χρηστών πριν την έναρξη εφαρμογής.

Οργανόγραμμα επιχείρησης

Σε οργανωτικό επίπεδο προτείνεται η δημιουργία Account Managers με σκοπό Διαχείριση Επιλεγμένων Πελατών με κριτήρια: Πολυπλοκότητα Εργασιών, Δέσμευση Πόρων, Τζίρο. Οι κύριες αρμοδιότητες τους θα είναι:

- Επικοινωνία με Πελάτη για την επίλυση προβλημάτων πέραν της καθημερινής λειτουργίας. Τα προβλήματα που αφορούν την καθημερινή λειτουργία θα τα χειρίζεται το υφιστάμενο Customer Service
- Επίβλεψη της ομαλής λειτουργίας όλων των διαδικασιών που σχετίζονται με τον Πελάτη
- Ανάπτυξη πρόβλεψης απαιτήσεων και αναγκών σε συνεργασία με τον Πελάτη
- Παρακολούθηση δεικτών απόδοσης (KPI's) της εταιρείας προς όφελος του Πελάτη
- Αναφορά στην προσέγγιση / απόκλιση των δεικτών και στον βαθμό ικανοποίησης του Πελάτη
- Συντονισμός όλων των διαθέσιμων πόρων της εταιρείας για το καλύτερο αποτέλεσμα
- Συνεργασία με τους υπεύθυνους αποθήκης και δρομολόγησης για την απρόσκοπτη ροή των εμπορευμάτων
- Πρόταση βελτιωτικών επεμβάσεων σε θέματα logistics με το αντίστοιχο τμήμα του Πελάτη
- Ενημέρωση από Πελάτη τουλάχιστον X εργάσιμες ημέρες πριν την άφιξη φορτηγού/ών προκειμένου να προγραμματιστούν οι πόροι που χρειάζονται για άμεση εισαγωγή στην αποθήκη
- Αυστηρή Τήρηση Slot Management (Αφίξεις Φορτηγών) π.χ.: Μέγιστο όριο αριθμού οχημάτων προς εκφόρτωση: 5 (= 3+2) Τα επιπλέον δύο (2) θα χρεώνονται με € xxx / φορτηγό. Slot management: 8:00 – 9:00, 9:00 – 10:00, 10:00 – 11:00, 11:00 – 12:00, 12:00 – 13:00.

Έτσι προτείνεται το εξής οργανόγραμμα:



Σύστημα Ελέγχου - Reporting

Στο τμήμα αυτό παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο θα καθίσταται δυνατή η συνολική παρακολούθηση της παραγωγικότητας του κυκλώματος αποθηκών στα Οινόφυτα. Η παρακολούθηση αυτή θα γίνεται με την καθιέρωση και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος δεικτών ελέγχου, το οποίο και περιγράφεται στη συνέχεια. Το σύνολο των προτεινόμενων δεικτών πρέπει να υποστηριχθεί μηχανογραφικά, ώστε να είναι πλήρως λειτουργικό.

Η παραγωγικότητα είναι μια έννοια που συγγέεται αρκετά συχνά. Πολλές φορές ταυτίζεται αποκλειστικά με την ποσότητα εργασίας, ενώ παραβλέπεται η ποιότητα, που αποτελεί εξίσου σημαντική παράμετρο.

Την παραγωγικότητα μπορούμε να την μετρήσουμε μέσω της θέσπισης συστήματος δεικτών. Καθένας από τους δείκτες αυτούς θα αξιολογεί και μια διαφορετική λειτουργία των αποθηκών. Μέσω των δεικτών αυτών θα είμαστε σε θέση να διακρίνουμε τις διακυμάνσεις στην παραγωγικότητα από περίοδο σε περίοδο. Επίσης

μπορούμε να διακρίνουμε την επίδραση του οποιουδήποτε μελλοντικού ανασχεδιασμού σε κάποια ή όλες τις λειτουργίες των αποθηκών.

Η πορεία ορισμένων σημαντικών δεικτών που αφορούν τη συνολική παραγωγικότητα των αποθηκών μπορεί να επισημαίνεται σε κάποιο πίνακα που θα τοποθετηθεί σε κάποιο εμφανές σημείο. Έτσι οι εργαζόμενοι θα έχουν μία γενική εικόνα για την πορεία της αποθήκης τους, θα αισθάνονται ικανοποιημένοι σε περίπτωση που η πορεία των δεικτών είναι ανοδική, ενώ σε αντίθετη περίπτωση θα μπορούν όλοι μαζί να ανιχνεύσουν την αιτία και να τη διορθώσουν.

Επιπλέον, εκτός από την παρακολούθηση της παραγωγικότητας του κυκλώματος των αποθηκών μέσω του ολοκληρωμένου συστήματος δεικτών ελέγχου για τον αποτελεσματικότερο έλεγχο του αποθηκευτικού κυκλώματος το μηχανογραφικό σύστημα θα πρέπει να παρέχει ένα σετ reports τα οποία θα επιτρέπουν την παρακολούθηση όλων των παραμέτρων του σε πραγματικό χρόνο (real time) και θα στηρίζει τη λήψη αποφάσεων.

Στην συνέχεια παρουσιάζεται ένα σύνολο δεικτών, το οποίο προτείνεται προς εφαρμογή για παρακολούθηση της παραγωγικότητας στα Οινόφυτα.

Ενδεικτικοί Δείκτες Ελέγχου Απόδοσης

Οι δείκτες ελέγχου αποθηκών μπορούν να διακριθούν στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες:

- A. Δείκτες Απόδοσης Προσωπικού & Παραγωγικότητας Αποθηκών
- B. Δείκτες Εξυπηρέτησης Πελατών
- C. Δείκτες Κόστους Λειτουργίας

A. Δείκτες Απόδοσης Προσωπικού & Παραγωγικότητας Αποθηκών

Δείκτες Απόδοσης Προσωπικού

- Συλλεχθείσες Γραμμές ανά Εργατοώρα Συλλογής
- Συλλεχθείσες Γραμμές με λάθη / Σύνολο Συλλεχθέντων Γραμμων
- Εργατοώρες απουσίας / Εργατοώρες που έπρεπε να διατεθούν (κλίμα εργασίας)
- Ωρες Εργασίας/ Ωρες Κανονικές
- Ωρες Υπερωρίας/ Ωρες Κανονικές

Δείκτης Ακρίβειας Αποθεμάτων

Το ποσοστό του αριθμού των κωδικών που μετρήθηκαν σωστά στην απογραφή τους προς τον αριθμό των ειδών που μετρήθηκαν.

Δείκτης χρήσης Ανυψωτικού Μηχανήματος

Ο συνολικός αριθμός των μεταφερόμενων παλετών / κιβωτίων (τακτοποίηση, ανατακτοποίηση, τροφοδοσία και συλλογή) προς τον διαθέσιμο χρόνο του ανυψωτικού μηχανήματος.

Δείκτης χρήσης αποθηκευτικού χώρου ραφιών θυρίδας για κωδικούς θυρίδας

Ο αριθμός των θέσεων αποθήκευσης στα ράφια θυρίδας που είναι κατειλημμένες προς τον συνολικό αριθμό των διαθέσιμων θέσεων στα ράφια αυτά.

Δείκτης χρήσης αποθηκευτικού χώρου ραφιών παλετών SPR για κωδικούς Παλετοραφου SPR

Ο αριθμός των θέσεων αποθήκευσης στα ράφια παλέτας SPR που είναι κατειλημμένες προς τον συνολικό αριθμό των διαθέσιμων θέσεων στα ράφια αυτά.

Δείκτης χρήσης αποθηκευτικού χώρου ραφιών παλετών επάλληλων για κωδικούς επάλληλων στρωμάτων

Ο αριθμός των παλετοθέσεων στα επάλληλα στρώματα που είναι κατειλημμένες προς τον συνολικό αριθμό των διαθέσιμων θέσεων στα ράφια αυτά.

Δείκτης συνολικής παραγωγικότητας εργαζομένων στις αποθήκες σε γραμμές

Το σύνολο των γραμμών που τακτοποιήθηκαν και αυτών που εξήλθαν από τις αποθήκες προς το σύνολο των ωρών που δαπανήθηκαν σε όλες τις αποθηκευτικές λειτουργίες.

B. Δείκτες Εξυπηρέτησης Πελατών**Ταχύτητα εξυπηρέτησης πελατών (σε γραμμές)**

Ο δείκτης αυτός δείχνει αναλυτικά πόσες γραμμές έφυγαν σε 1 ημέρα, πόσες σε 2 ημέρες, ... και πόσες δεν έφυγαν καθόλου. Εναλλακτικά μπορεί να είναι σε κιβώτια (ή τεμάχια) ή ευρώ. Μπορεί να αντικαταστήσει τους δείκτες B2 - B4 που αναφέρονται στην συνέχεια.

ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ 1 =

ΓΡΑΜΜΕΣ ΧΟΡΗΓΗΘΕΙΣΕΣ / ΓΡΑΜΜΕΣ ΑΙΤΗΘΕΙΣΕΣ (στόχος π.χ. 96%)

ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ 2 =

ΤΕΜΑΧΙΑ ΧΟΡΗΓΗΘΕΝΤΑ / ΤΕΜΑΧΙΑ ΑΙΤΗΘΕΝΤΑ (στόχος π.χ. 94%)

ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ 3 =

ΕΥΡΩ ΤΙΜΟΛΟΓΗΘΕΝΤΑ ΠΡΟΣ ΕΥΡΩ ΠΑΡΑΓΓΕΛΘΕΝΤΑ (στόχος π.χ. 97%)

ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ 4 =**% ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΠΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΠΛΗΡΩΣ****Δείκτης Customer Service Level**

Το γινόμενο του δείκτη πληρότητας παραγγελιών (γραμμών) 1 επί τον δείκτη πληρότητας παραγγελιών (τεμαχίων) 2

Χρόνος εκτέλεσης της παραγγελίας

Ο χρόνος, σε ώρες, από την στιγμή που μπήκε η παραγγελία ηλεκτρονικά στο σύστημα μέχρι και την στιγμή που ελέγχθηκε από τον ελεγκτή προς φόρτωση στο φορτηγό διανομής.

Γενικός Δείκτης

Παρουσίαση των Δεικτών B7, B2, B3, B4 και B6 σε ένα report και μία σειρά ανά πελάτη.

C. Δείκτες Κόστους Λειτουργίας**Κόστος Αποθηκών προς τον Τζίρο**

Το ποσοστό του συνολικού κόστους λειτουργίας των Αποθηκών προς τον συνολικό τζίρο.

Δείκτης συνολικού κόστους αποθηκευτικών λειτουργιών

Το μέσο συνολικό κόστος εργατοώρας επί το σύνολο των εργατοωρών που δαπανήθηκαν σε όλες τις λειτουργίες προς τον συνολικό αριθμό των γραμμών που εξήλθαν (κόστος ανά εξερχόμενη γραμμή παραγγελίας) ανά πελάτη.

5. Παράρτημα

5.1 Πίνακες κατανομής πόρων Άμεσης Εργασίας

DODOS 3PL		Πελάτες	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	ΣΥΝ. ΩΡΕΣ		
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			
Όνομα: WAREHOUSE SUPERVISOR 1 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως:30/06/2015																						
Δραστηριότητες																						
1	Παραλαβές	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων					1,13		0,87												2,00	
2		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό								0,38												0,38
3		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών						1,00						22,36								23,36
4		Διαχωρισμός Κωδικών						2,75														2,75
5		Παλετοποίηση																				0,00
6		Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,						3,04		0,50				4,64								8,18
7	Τακτοποίηση	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα					0,12		0,14	0,60	0,02	0,12	1,24	0,02		0,10					2,36	
8		Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια								0,12			0,13									0,25
9		Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών								0,13				0,63								0,76
10	Παραγγελίες	Διαχείριση Παραγγελιών		0,29	0,29			0,29	0,29	0,29		0,29	0,29	0,31	0,29		0,29	0,29	0,29		3,50	
11		Συλλογή Παραγγελιών																				0,00
12		Έλεγχος Παραγγελιών																				0,00
13		Συσκευασία Παραγγελιών																				0,00
14		Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά	1,15	8,04	8,05	0,92	11,37	8,04	8,05	8,06	2,72	8,06	9,31	8,07	8,06	1,49	8,07	8,05	8,07			115,58
15	Μεταφόρτωση																				0,00	
16	Λοιπές Εργασίες	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																			0,00	
17		Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,						0,06		0,06				0,56	0,07						0,75	
18		Ανατροφοδοσία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ						0,06		0,06				0,06	0,07						0,25	
19	Καθαριότητα						0,33		0,33		0,02	0,02	0,33	0,10							1,13	
20	Διοίκηση	Συντονισμός - Επιβλεψη Υπαλλήλων		0,02	0,02			0,02	0,02	0,02		0,02	0,02	0,02	0,02		0,02	0,02	0,03		0,25	
21		Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα	0,59	0,53	0,53	0,14	0,62	0,65	0,59	0,66	0,06	0,56	0,67	0,36	0,50	0,58	0,47	0,16	0,08		7,75	
22	Διανομή	Δρομολόγηση Φορτηγών																			0,00	
23		Διαχείριση Διανομής																				0,00
24	Άλλες Εργασίες	Αναδιάταξη Ραφιών																			0,00	
25		Επικόλληση Stickers																			0,00	
26		Απογραφή																			0,00	
27		Εξωτερική Καθαριότητα																				0,00
			1,7	8,9	8,9	1,1	12	17	9	12	3,4	9	10	38,7	9,1	2,1	9	8,5	8,47			
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα, Διάλειμα: ώρες																					Σύν. Ωρών:	
																					169,25	
																					ΜΙΣΘΟΣ	
																					2393,83	

DODO 3PL																					
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης																					
Όνομα: ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ 1 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 Έως:30/06/2015		Πελάτες	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	ΣΥΝ. ΩΡΕΣ	
<i>Δραστηριότητες</i>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			
1	Παραλαβές	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων													3,84					3,84	
2		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό																			0,00
3		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών																			0,00
4		Διαχωρισμός Κωδικών														2,99					2,99
5		Παλετοποίηση														2,00					2,00
6		Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,														10,82					10,82
7	Τακτοποίηση	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα																		0,00	
8		Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια													44,43					44,43	
9		Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																			0,00
10	Παραγγελίες	Διαχείριση Παραγγελιών																		0,00	
11		Συλλογή Παραγγελιών								2,00					67,83					69,83	
12		Έλεγχος Παραγγελιών								0,50											0,50
13		Συσκευασία Παραγγελιών								0,50											0,50
14		Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά	8,00													1,00					9,00
15	Μεταφόρτωση																			0,00	
16	Λοιπές Εργασίες	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών													1,33					1,33	
17		Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,													8,67					8,67	
18		Ανατροφοδοσία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ													16,59					16,59	
19	Καθαριότητα													2,50						2,50	
20	Διοίκηση	Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων																		0,00	
21		Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																			0,00
22	Διανομή	Δρομολόγηση Φορτηγών																		0,00	
23		Διαχείριση Διανομής																			0,00
24	Άλλες Εργασίες	Αναδιάταξη Ραφιών																		0,00	
25		Επικόλληση Stickers													3,00					3,00	
26		Απογραφή																			0,00
27		Εξωτερική Καθαριότητα																			0,00
			8,00						3,00						165,00						
																				Σύν. Ωρών:	
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα,		Διάλειμα: ώρες																	176,00		
																			ΜΙΣΘΟΣ		
																			1277,04		

DODOS 3PL																					
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης																					
Όνομα: WAREHOUSE SUPERVISOR 2 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																					
Δραστηριότητες		<i>Πελάτες</i>	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	ΣΥΝ. ΩΡΕΣ	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			
1	Παραλαβές	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων		6,00	1,00									42,00	2,00					51,00	
		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτιών, Μοτό												34,00	2,00						36,00
		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών																			0,00
		Διαχωρισμός Κωδικών																			0,00
		Παλετοποίηση																			0,00
		Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																			
7	Τακτοποίηση	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα												7,50						7,50	
		Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια												3,00							3,00
		Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																			0,00
10	Παραγγελίες	Διαχείριση Παραγγελιών												7,50	0,50					8,00	
		Συλλογή Παραγγελιών												8,00	0,50					8,50	
		Έλεγχος Παραγγελιών																			0,00
		Συσκευασία Παραγγελιών																			0,00
		Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά	4,00	1,00											50,00	2,00					57,00
15																			0,00		
16	Άλλες Εργασίες	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																		0,00	
		Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																			0,00
		Ανατροφοδοσία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																			0,00
19																			0,00		
20	Διοίκηση	Καθαριότητα																		0,00	
		Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων												1,50							1,50
21		Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																		0,00	
22	Διανομή	Δρομολόγηση Φορτηγών																		0,00	
		Διαχείριση Διανομής																			0,00
24	Άλλες Εργασίες	Αναδιάταξη Ραφιών																		0,00	
		Επικόλληση Stickers																		0,00	
		Απογραφή																		0,00	
		Εξωτερική Καθαριότητα																		0,00	
			4,00	7,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	153,50	7,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
																				Σύν. Ωρών:	
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα,																			Διάλειμα: ώρες		
																			172,50		
																			ΜΙΣΘΟΣ		
																			1636,83		

DODOS 3PL																					
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης																					
Όνομα: WAREHOUSE SUPERVISOR 2 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																					
Δραστηριότητες		Πελάτες	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	ΣΥΝ. ΩΡΕΣ	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			
1	Παραλαβές	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων		6,00	1,00									42,00	2,00					51,00	
		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτιών, Μοτό												34,00	2,00					36,00	
		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών																			0,00
		Διαχωρισμός Κωδικών																			0,00
		Παλετοποίηση																			0,00
		Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																			0,00
7	Τακτοποίηση	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα											7,50							7,50	
		Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια											3,00							3,00	
		Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																		0,00	
10	Παραγγελίες	Διαχείριση Παραγγελιών											7,50	0,50						8,00	
		Συλλογή Παραγγελιών											8,00	0,50						8,50	
		Έλεγχος Παραγγελιών																		0,00	
		Συσκευασία Παραγγελιών																		0,00	
		Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά	4,00	1,00										50,00	2,00						57,00
15																			0,00		
16	Άλλες Εργασίες	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																		0,00	
		Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																		0,00	
		Ανατροφοδοσία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																		0,00	
19																			0,00		
20	Διοίκηση	Καθαριότητα																		0,00	
		Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων												1,50						1,50	
21		Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																		0,00	
22	Διανομή	Δρομολόγηση Φορτηγών																		0,00	
		Διαχείριση Διανομής																		0,00	
24	Άλλες Εργασίες	Αναδιάταξη Ραφιών																		0,00	
		Επικόλληση Stickers																		0,00	
		Απογραφή																		0,00	
		Εξωτερική Καθαριότητα																		0,00	
			4,00	7,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	153,50	7,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
																				Σύν. Ωρών:	
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα, Διάλειμα: ώρες																			172,50		
																			ΜΙΣΘΟΣ		
																			1636,83		

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																		
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17		
Όνομα: ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΑΝΥΨΩΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																				<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>
<i>Δραστηριότητες</i>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
Παραλαβές	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων								4,46										4,46	
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό								0,37										0,37	
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών																		0,00	
	Διαχωρισμός Κωδικών								4,25										4,25	
	Παλετοποίηση																		0,00	
Τακτοποίηση	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,								0,65										0,65	
	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα																		0,00	
	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια								24,92										24,92	
	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																		0,00	
Παραγγελίες	Διαχείριση Παραγγελιών								6,75										6,75	
	Συλλογή Παραγγελιών								41,47										41,47	
	Έλεγχος Παραγγελιών								41,46										41,46	
	Συσκευασία Παραγγελιών								41,46										41,46	
	Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά								0,35										0,35	
	Μεταφόρτωση																		0,00	
Λοιπές Εργασίες	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών								4,17										4,17	
	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,								1,24										1,24	
	Ανατροφοδοσία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																		0,00	
	Καθαριότητα								1,41										1,41	
Διοίκηση	Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων																		0,00	
	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																		0,00	
Διανομή	Δρομολόγηση Φορτηγών																		0,00	
	Διαχείριση Διανομής																		0,00	
Άλλες Εργασίες	Αναδιάταξη Ραφιών																		0,00	
	Επικόλληση Stickers																		0,00	
	Απογραφή																		0,00	
	Εξωτερική Καθαριότητα																		0,00	
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	172,96	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
																			<i>Σύν. Ωρών:</i>	
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα,																			172,96	
																			ΜΙΣΘΟΣ	
																			1604,83	

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																	
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
Όνομα: WAREHOUSE SUPERVISOR 4 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																			<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>
<i>Δραστηριότητες</i>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Παραλαβές	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων	0,50									0,83	7,17	41,68				1,00		51,18
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό												4,67				2,33		7,00
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών																		0,00
	Διαχωρισμός Κωδικών																		0,00
	Παλετοποίηση																		0,00
Τακτοποίηση	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,											1,00							1,00
	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα																		0,00
	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια											6,66	1,50						8,16
	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών											0,50	1,00						1,50
Παραγγελίες	Διαχείριση Παραγγελιών											5,84							5,84
	Συλλογή Παραγγελιών										0,26	19,66							19,92
	Έλεγχος Παραγγελιών		1,17				5,58		7,66	0,25	0,76	3,17				1,09	0,66		20,34
	Συσκευασία Παραγγελιών	0,33							0,25		0,33	1,00				0,34			2,25
	Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά	9,65	1,36				4,02		4,01	1,00	1,49	6,83	20,80	0,17	9,14	2,69	6,24	0,41	67,81
	Μεταφόρτωση				0,17	2,51													
Λοιπές Εργασίες	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών											2,66							2,66
	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																		0,00
	Ανατροφοδότηση Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																		0,00
	Καθαριότητα																		0,00
Διοίκηση	Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων																		0,00
	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																		0,00
Διανομή	Δραμολόγηση Φορτηγών																		0,00
	Διαχείριση Διανομής																		0,00
Άλλες Εργασίες	Αναδιάταξη Ραφιών																		0,00
	Επικόλληση Stickers																		0,00
	Απογραφή																		0,00
	Εξωτερική Καθαριότητα																		0,00
		10,48	2,53	0,00	0,17	2,51	9,60	0,00	11,92	1,25	3,67	54,49	69,65	0,17	9,14	4,12	10,23	0,41	
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα, Διάλειμα: ώρες																			<i>Σύν. Ωρών:</i>
																			190,34
																			ΜΙΣΘΟΣ
																			2555,41

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																	
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
Όνομα: ΥΠΑΜΗΛΟΣ 2 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																			
<i>Δραστηριότητες</i>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>
1	Παραλαβές Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων												2,00						2,00
2		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό																	0,00
3		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών																	0,00
4		Διαχωρισμός Κωδικών		4,28	0,88	0,67										15,33			21,16
5		Παλετοποίηση		4,28	0,88	0,67										14,34			20,17
6		Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,		3,43	0,49	0,66										10,83			15,41
7	Τακτοποίηση Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα																	0,00	
8		Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια		8,00	4,25	0,50							1,50		29,00			43,25	
9		Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																0,00	
10	Παραγγελίες Διαχείριση Παραγγελιών		2,36	1,47	0,10													3,93	
11		Συλλογή Παραγγελιών		10,90	3,94	0,10				0,75					6,50			22,19	
12		Έλεγχος Παραγγελιών		7,90	2,94	0,10				0,75								11,69	
13		Συσκευασία Παραγγελιών		7,92	2,94	0,10				0,75								11,71	
14		Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά		9,16	3,48	0,10				0,75								13,49	
15	Μεταφόρτωση																0,00		
16	Λοιπές Εργασίες Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																	0,00	
17		Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,		5,00											5,00			10,00	
18		Ανατροφοδосία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ													2,00			2,00	
19	Καθαριότητα																	0,00	
20	Διοίκηση Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων																	0,00	
21		Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																0,00	
22	Διανομή Δρομολόγηση Φορτηγών																	0,00	
23		Διαχείριση Διανομής																0,00	
24	Άλλες Εργασίες Αναδιάταξη Ραφιών																	0,00	
25		Επικόλληση Stickers																0,00	
26		Απαγραφή																0,00	
27		Εξωτερική Καθαριότητα																0,00	
		0,00	63,23	21,27	3,00	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	3,50	0,00	83,00	0,00	0,00	0,00	
																			<i>Σύν. Ωρών:</i>
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα, Διάλειμα: ώρες																			
																			177,00
																			ΜΙΣΘΟΣ
																			1905,33

DODOS 3PL		Πελάτες																	
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
Όνομα: ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΑΝΥΨΩΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ 2 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																			
Δραστηριότητες		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	Παραλαβές Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων															3,00			
2										0,50	10,00		4,00			13,50			
3																			
4																			
5				1,50															
6																			
7	Τακτοποίηση Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα																		
8																			
9																			
10	Παραγγελίες Διαχείριση Παραγγελιών										0,33					0,33			
11										2,00	28,33					41,67			
12											0,17					0,17			
13																			
14			2,00			0,50	0,25			4,00	10,75	1,25	1,00			12,50			
15																			
16	Λοιπές Εργασίες Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																		
17									1,50	11,08						14,17			
18											1,50					1,50			
19										0,25					0,25				
20	Διοίκηση Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων																		
21																			
22	Διανομή Δρομολόγηση Φορτηγών																		
23																			
24	Άλλες Εργασίες Αναδιάταξη Ραφιών																		
25																			
26																			
27																			
		2,00	1,50	0,00	0,00	0,50	0,25	0,00	0,00	8,00	62,41	1,25	5,00	0,00	0,00	87,09	0,00	0,00	
																			<i>Σύν. Ωρών:</i>
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα, Διάλειμα: ώρες																			168,00
																			ΜΙΣΘΟΣ
																			1660,54

DODOS 3PL																				
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης																				
Όνομα: WAREHOUSE SUPERVISOR 5																				
Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																				
<i>Δραστηριότητες</i>		<i>Πελάτες</i>	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>
<i>Δραστηριότητες</i>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
Παραλαβές	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων														14,00					14,00
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό														0,08					0,08
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών																			0,00
	Διαχωρισμός Κωδικών																			0,00
	Παλετοποίηση																			0,00
	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																			0,00
Τακτοποίηση	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα																			0,00
	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια						0,50								11,25					11,75
	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																			0,00
Παραγγελίες	Διαχείριση Παραγγελιών						15,42	1,00					3,50		65,42					85,34
	Συλλογή Παραγγελιών														1,00					1,00
	Έλεγχος Παραγγελιών																			0,00
	Συσκευασία Παραγγελιών																			0,00
	Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά						2,00	1,00					1,00		26,42					30,42
	Μεταφόρτωση																			0,00
Λοιπές Εργασίες	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών														3,25					3,25
	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,												2,00		16,16					18,16
	Ανατροφοδότηση Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																			0,00
	Καθαριότητα														4,00					4,00
Διοίκηση	Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων																			0,00
	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																			0,00
Διανομή	Δρομολόγηση Φορτηγών																			0,00
	Διαχείριση Διανομής																			0,00
Άλλες Εργασίες	Αναδιάταξη Ραφιών																			0,00
	Επικόλληση Stickers																			0,00
	Απογραφή																			0,00
	Εξωτερική Καθαριότητα																			0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17,92	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,50	0,00	141,58	0,00	0,00	0,00		
																				<i>Σύν. Ωρών:</i>
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα,																				168,00
																				ΜΙΣΘΟΣ
																				2229,69

DODOS 3PL		Πελάτες	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	ΣΥΝ. ΩΡΕΣ			
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17				
Όνομα: ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΑΝΥΨΩΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ 3 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																							
Δραστηριότητες																							
1 2 3 4 5 6	Παραλαβές Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών Διαχωρισμός Κωδικών Παλετοποίηση Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																				0,00		
																						0,00	
																							0,00
																							0,00
																							0,00
7 8 9	Τακτοποίηση Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																				0,00		
																						0,00	
																						0,00	
10 11 12 13 14 15	Παραγγελίες Διαχείριση Παραγγελιών Συλλογή Παραγγελιών Έλεγχος Παραγγελιών Συσκευασία Παραγγελιών Πρωώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά Μεταφόρτωση																				0,00		
																						0,00	
																						0,00	
																						0,00	
									22,61		23,94	1,33	23,94	24,08	30,66		1,34	24,10				152,00	
16 17 18 19	Λοιπές Εργασίες Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών, Ανατροφοδότηση Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ Καθαριότητα																				0,00		
																						0,00	
																						0,00	
														16,00									16,00
20 21	Διοίκηση Συντονισμός - Επібλεψη Υπαλλήλων Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																				0,00		
																						0,00	
22 23	Διανομή Δρομολόγηση Φορτηγών Διαχείριση Διανομής																				0,00		
																						0,00	
24 25 26 27	Άλλες Εργασίες Αναδιάταξη Ραφιών Επικόλληση Stickers Απογραφή Εξωτερική Καθαριότητα																				0,00		
																						0,00	
																						0,00	
																							0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	22,61	0,00	23,94	1,33	23,94	40,08	30,66	0,00	1,34	24,10	0,00	0,00					
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα,		Διάλειμα: ώρες																			Σύν. Ωρών:		
																					168,00		
																					ΜΙΣΘΟΣ		
																					1619,40		

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																		
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17		
Όνομα: ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΑΝΥΨΩΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ 4 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																				
Δραστηριότητες		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>	
1 2 3 4 5 6	Παραλαβές Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών Διαχωρισμός Κωδικών Παλετοποίηση Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,												43,00						43,00	
													37,00							37,00
																				0,00
														4,00						4,00
														1,00						1,00
7 8 9	Τακτοποίηση Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών												5,00						5,00	
													1,00						1,00	
																				0,00
10 11 12 13 14 15	Παραγγελίες Διαχείριση Παραγγελιών Συλλογή Παραγγελιών Έλεγχος Παραγγελιών Συσκευασία Παραγγελιών Πρώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά Μεταφόρτωση																		0,00	
			14,00										1,00							15,00
																				0,00
			2,00											1,00						3,00
		1,00	2,00											47,00						50,00
																			0,00	
16 17 18 19	Λοιπές Εργασίες Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών, Ανατροφοδότηση Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ Καθαριότητα																		0,00	
																				0,00
																				0,00
														2,00						2,00
20 21	Διοίκηση Συντονισμός - Επібλεψη Υπαλλήλων Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																		0,00	
																				0,00
22 23	Διανομή Δρομολόγηση Φορτηγών Διαχείριση Διανομής																		0,00	
																				0,00
24 25 26 27	Άλλες Εργασίες Αναδιάταξη Ραφιών Επικόλληση Stickers Απογραφή Εξωτερική Καθαριότητα																		0,00	
																				0,00
																				0,00
																				0,00
		1,00	18,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	142,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
																			<i>Σύν. Ωρών:</i>	
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα, Διάλειμα: ώρες																			161,00	
																			ΜΙΣΘΟΣ	
																			1052,52	

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																		
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17		
Όνομα: ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΑΝΥΨΩΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ 5 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																			<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>	
<i>Δραστηριότητες</i>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
1	Παραλαβές		5,50	1,75									4,00						11,25	
2		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό	2,25																	2,25
3		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών											2,00							2,00
4		Διαχωρισμός Κωδικών																		0,00
5		Παλετοποίηση																		0,00
6		Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																		0,00
7	Τακτοποίηση	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα											1,00						1,00	
8		Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια											38,03						38,03	
9		Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών											2,00						2,00	
10	Παραγγελίες	Διαχείριση Παραγγελιών	2,83	2,83									1,00						6,66	
11		Συλλογή Παραγγελιών	6,84	4,82						1,00			32,73						45,39	
12		Έλεγχος Παραγγελιών	3,65	3,65									2,00						9,30	
13		Συσκευασία Παραγγελιών	3,66	3,66									8,00						15,32	
14		Πρώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά					3,00						37,80						40,80	
15	Μεταφόρτωση																		0,00	
16	Λοιπές Εργασίες	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																	0,00	
17		Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																	0,00	
18		Ανατροφοδосία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																	0,00	
19	Καθαριότητα												1,00						1,00	
20	Διοίκηση	Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων																	0,00	
21		Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																	0,00	
22	Διανομή	Δρομολόγηση Φορτηγών																	0,00	
23		Διαχείριση Διανομής																	0,00	
24	Άλλες Εργασίες	Αναδιάταξη Ραφιών																	0,00	
25		Επικόλληση Stickers																	0,00	
26		Απογραφή																	0,00	
27		Εξωτερική Καθαριότητα																		0,00
		0,00	24,73	16,71	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	129,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<i>Σύν. Ωρών:</i>	
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα, Διάλειμα: ώρες																			175,00	
																			ΜΙΣΘΟΣ	
																			2173,13	

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																		
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17		
Όνομα: ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ 3 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																				
<i>Δραστηριότητες</i>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>	
1	Παραλαβές Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων														3,00				3,00	
2		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό													0,50				0,50	
3		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών																		0,00
4		Διαχωρισμός Κωδικών														0,50				0,50
5		Παλετοποίηση														2,33				2,33
6		Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,														9,08				9,08
7	Τακτοποίηση Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα														10,25				10,25	
8		Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια													28,59				28,59	
9		Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																		0,00
10	Παραγγελίες Διαχείριση Παραγγελιών																		0,00	
11		Συλλογή Παραγγελιών							5,50						85,76				91,26	
12		Έλεγχος Παραγγελιών																		0,00
13		Συσκευασία Παραγγελιών																		0,00
14		Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά																		0,00
15		Μεταφόρτωση																		0,00
16	Λοιπές Εργασίες Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών														13,25				13,25	
17		Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																	0,00	
18		Ανατροφοδοσία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ													14,49				14,49	
19	Καθαριότητα																		0,00	
20	Ανοίκηση Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων																		0,00	
21		Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																	0,00	
22	Διανομή Δρομολόγηση Φορτηγών																		0,00	
23		Διαχείριση Διανομής																	0,00	
24	Άλλες Εργασίες Αναδιάταξη Ραφιών														0,75				0,75	
25		Επικόλληση Stickers																	0,00	
26		Απογραφή																	0,00	
27		Εξωτερική Καθαριότητα																		0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	168,50	0,00	0,00	0,00		
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα, Διάλειμα: ώρες																			<i>Σύν. Ωρών:</i>	
																			174,00	
																			ΜΙΣΘΟΣ	
																			1456,57	

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																	
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
Όνομα: ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ 4 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																			
<i>Δραστηριότητες</i>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>
1	Παραλαβές Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων																		0,00
2		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό																	0,00
3		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών																	0,00
4		Διαχωρισμός Κωδικών														13,14			13,14
5		Παλετοποίηση														5,56			5,56
6		Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,														2,00			2,00
7	Τακτοποίηση Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα														0,25			0,25	
8		Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια													6,75			6,75	
9		Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																	0,00
10	Παραγγελίες Διαχείριση Παραγγελιών																	0,00	
11		Συλλογή Παραγγελιών						1,00							104,68			105,68	
12		Έλεγχος Παραγγελιών													6,42			6,42	
13		Συσκευασία Παραγγελιών						1,00	2,00						8,21			11,21	
14		Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά													0,75			0,75	
15	Μεταφόρτωση																	0,00	
16	Λοιπές Εργασίες Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών														10,57			10,57	
17		Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,													1,25			1,25	
18		Ανατροφοδосία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																	0,00
19	Καθαριότητα														2,00			2,00	
20	Ανοίκηση Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων																	0,00	
21		Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																0,00	
22	Διανομή Δρομολόγηση Φορτηγών																	0,00	
23		Διαχείριση Διανομής																0,00	
24	Άλλες Εργασίες Αναδιάταξη Ραφιών																	0,00	
25		Επικόλληση Stickers													11,42			11,42	
26		Απογραφή																0,00	
27	Εξωτερική Καθαριότητα																	0,00	
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	173,00	0,00	0,00	0,00	
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα, Διάλειμα: ώρες																			<i>Σύν. Ωρών:</i>
																			177,00
																			ΜΙΣΘΟΣ
																			1289,24

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																			
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17			
Όνομα: ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΑΝΥΨΩΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ 6 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																					
Δραστηριότητες		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>		
1 2 3 4 5 6	Παραλαβές Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών Διαχωρισμός Κωδικών Παλετοποίηση Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,	1,68				1,68					1,68	1,68	1,68	1,68			1,68	1,68	13,44		
		1,68				1,68					42,00	1,68	1,68	1,68	1,68			1,68	1,68	55,44	
												3,36	3,36	3,36			3,36			13,44	
																					0,00
																					0,00
																					0,00
7 8 9	Τακτοποίηση Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών										3,36	3,36	3,36			3,36			13,44		
																				0,00	
																				0,00	
10 11 12 13 14 15	Παραγγελίες Διαχείριση Παραγγελιών Συλλογή Παραγγελιών Έλεγχος Παραγγελιών Συσκευασία Παραγγελιών Πρωώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά Μεταφόρτωση										2,31	2,31				2,31			6,93		
												2,31	2,31				2,31			6,93	
												2,31	2,31				2,31			6,93	
																					0,00
				3,15	3,15			3,15	3,15	3,15		6,51	6,51	6,51	3,15		6,72	3,15	3,15	51,45	
16 17 18 19	Λοιπές Εργασίες Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών, Ανατροφοδότηση Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ Καθαριότητα																		0,00		
																				0,00	
																				0,00	
																				0,00	
20 21	Διοίκηση Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																		0,00		
																			0,00		
22 23	Διανομή Δρομολόγηση Φορτηγών Διαχείριση Διανομής																		0,00		
																			0,00		
24 25 26 27	Άλλες Εργασίες Αναδιάταξη Ραφιών Επικόλληση Stickers Απογραφή Εξωτερική Καθαριότητα																		0,00		
																			0,00		
																			0,00		
																			0,00		
		3,36	3,15	3,15	0,00	3,36	3,15	3,15	3,15	42,00	23,52	23,52	16,59	6,51	0,00	20,37	6,51	6,51			
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα,		Διάλειμα: ώρες																	<i>Σύν. Ωρών:</i>		
																			168,00		
																			ΜΙΣΘΟΣ		
																			1863,55		

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																	
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
Όνομα: ΕΡΓΑΤΗΣ 1 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																			
<i>Δραστηριότητες</i>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>
1 Παραλαβές	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων	7,50				1,00			1,16								2,00		11,66
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό																6,75		6,75
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών											0,50	44,50						45,00
	Διαχωρισμός Κωδικών																		0,00
	Παλετοποίηση																		0,00
	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																		0,00
7 Τακτοποίηση	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα																		0,00
	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια											3,33	0,50						3,83
	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών												5,83						5,83
10 Παραγγελίες	Διαχείριση Παραγγελιών												6,00						6,00
	Συλλογή Παραγγελιών																		0,00
	Έλεγχος Παραγγελιών																		0,00
	Συσκευασία Παραγγελιών																		0,00
	Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά	11,96	4,17	4,17		5,20	4,71	2,21	4,98			0,33	26,98	3,88	9,27		9,56	4,51	91,93
	Μεταφόρτωση																		0,00
16 Λοιπές Εργασίες	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																		0,00
	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																		0,00
	Ανατροφοδότηση Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																		0,00
19 Ανοίκηση	Καθαριότητα											0,67	3,33					4,00	
20 Ανοίκηση	Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων																		0,00
	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																		0,00
22 Διανομή	Δρομολόγηση Φορτηγών																		0,00
	Διαχείριση Διανομής																		0,00
24 Άλλες Εργασίες	Αναδιάταξη Ραφιών																		0,00
	Επικόλληση Stickers																		0,00
	Απογραφή																		0,00
	Εξωτερική Καθαριότητα																		0,00
		19,46	4,17	4,17	0,00	6,20	4,71	2,21	6,14	0,00	0,00	4,83	87,14	3,88	9,27	0,00	18,31	4,51	
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα, Διάλειμα: ώρες																			<i>Σύν. Ωρών:</i>
																			175,00
																			ΜΙΣΘΟΣ
																			1207,50

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																	
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
Όνομα: ΕΡΓΑΤΗΣ 2 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																			
<i>Δραστηριότητες</i>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>
1 Παραλαβές	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων	2,50				9,24			1,00			2,00	1,74				9,26	9,26	35,00
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό												1,00						1,00
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών												42,00						42,00
	Διαχωρισμός Κωδικών																		0,00
	Παλετοποίηση																		0,00
	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,									7,00									
7 Τακτοποίηση	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα																		0,00
	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια												1,00				1,00		2,00
	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών												9,50				1,00		10,50
10 Παραγγελίες	Διαχείριση Παραγγελιών																		0,00
	Συλλογή Παραγγελιών																		0,00
	Έλεγχος Παραγγελιών																		0,00
	Συσκευασία Παραγγελιών												2,00						2,00
	Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά	3,50											40,50				6,00		50,00
15 Μεταφόρτωση	Μεταφόρτωση											4,00						4,00	
16 Λοιπές Εργασίες	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																		0,00
	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																		0,00
	Ανατροφοδосία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																		0,00
	Καθαριότητα		0,40	0,40		0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	1,40	7,90	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	14,50
20 Ανοίκηση	Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων																		0,00
	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																		0,00
22 Διανομή	Δρομολόγηση Φορτηγών																		0,00
	Διαχείριση Διανομής																		0,00
24 Άλλες Εργασίες	Αναδιάταξη Ραφιών																		0,00
	Επικόλληση Stickers																		0,00
	Απογραφή																		0,00
	Εξωτερική Καθαριότητα																		0,00
		6,00	0,40	0,40	0,00	9,64	0,40	0,40	8,40	0,40	0,40	3,40	109,64	0,40	0,40	0,40	17,66	9,66	
15 λεπτά: 0,25 ώρες 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα,		Διάλειμα: ώρες																	<i>Σύν. Ωρών:</i>
																			168,00
																			ΜΙΣΘΟΣ
																			1155

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																		
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17		
Όνομα: ΕΡΓΑΤΗΣ 3 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																				
<i>Δραστηριότητες</i>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>	
1 2 3 4 5 6	Παραλαβές Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών Διαχωρισμός Κωδικών Παλετοποίηση Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																		0,00	
																				0,00
																				0,00
															4,00					4,00
																				0,00
7 8 9	Τακτοποίηση Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																		0,00	
																			0,00	
																			0,00	
10 11 12 13 14 15	Παραγγελίες Διαχείριση Παραγγελιών Συλλογή Παραγγελιών Έλεγχος Παραγγελιών Συσκευασία Παραγγελιών Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά Μεταφόρτωση																		0,00	
								34,68							3,34				38,02	
								34,70							3,33				38,03	
								34,62							3,33				37,95	
																				0,00
																				0,00
16 17 18	Λοιπές Εργασίες Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών, Ανατροφοδосία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ Καθαριότητα							2,00											2,00	
																			0,00	
																				0,00
19 20	Ανοίκηση Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																		0,00	
																			0,00	
21 22	Διανομή Δρομολόγηση Φορτηγών Διαχείριση Διανομής																		0,00	
																			0,00	
23 24 25 26 27	Άλλες Εργασίες Αναδιάταξη Ραφιών Επικόλληση Stickers Απογραφή Εξωτερική Καθαριότητα																		0,00	
																			0,00	
																			0,00	
																			0,00	
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	106,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	10,00	0,00	0,00	0,00		
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα, Διάλειμα: ώρες																			<i>Σύν. Ωρών:</i>	
																			120,00	
																			ΜΙΣΘΟΣ	
																			825	

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																		
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17		
Όνομα: ΕΡΓΑΤΗΣ 4 Ημερομηνία: Από 18/06/2015 - Έως: 30/06/2015																			<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>	
Δραστηριότητες		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
1 2 3 4 5 6	Παραλαβές Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών Διαχωρισμός Κωδικών Παλετοποίηση Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																		0,00	
																				0,00
																				0,00
																				0,00
																				0,00
7 8 9	Τακτοποίηση Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																		0,00	
																			0,00	
																			0,00	
10 11 12 13 14 15	Παραγγελίες Διαχείριση Παραγγελιών Συλλογή Παραγγελιών Έλεγχος Παραγγελιών Συσκευασία Παραγγελιών Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά Μεταφόρτωση																		0,00	
										4,00									4,00	
																28,50			28,50	
										4,00						29,50			33,50	
																				0,00
16 17 18 19	Λοιπές Εργασίες Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών, Ανατροφοδосία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ Καθαριότητα																		0,00	
																			0,00	
																				0,00
																				0,00
20 21	Διοίκηση Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																		0,00	
																			0,00	
22 23	Διανομή Δρομολόγηση Φορτηγών Διαχείριση Διανομής																		0,00	
																			0,00	
24 25 26 27	Άλλες Εργασίες Αναδιάταξη Ραφιών Επικόλληση Stickers Απογραφή Εξωτερική Καθαριότητα																		0,00	
																			0,00	
																			0,00	
																			0,00	
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	58,00	0,00	0,00	0,00		
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα, Διάλειμα: ώρες																			<i>Σύν. Ωρών:</i>	
																			66,00	
																			ΜΙΣΘΟΣ	
																			455	

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																		
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17		
Όνομα: ΕΡΓΑΤΗΣ 5 Ημερομηνία: Από 18/06/2015 - Έως: 26/06/2015																			<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>	
Δραστηριότητες		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
1 2 3 4 5 6	Παραλαβές Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών Διαχωρισμός Κωδικών Παλετοποίηση Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																		0,00	
																				0,00
																				0,00
																				0,00
																				0,00
7 8 9	Τακτοποίηση Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																		0,00	
																			0,00	
																				0,00
10 11 12 13 14 15	Παραγγελίες Διαχείριση Παραγγελιών Συλλογή Παραγγελιών Έλεγχος Παραγγελιών Συσκευασία Παραγγελιών Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά Μεταφόρτωση																		0,00	
																				0,00
																28,50				28,50
																29,50				29,50
																				0,00
16 17 18	Λοιπές Εργασίες Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών, Ανατροφοδосία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ Καθαριότητα																		0,00	
																			0,00	
																				0,00
20 21	Αοίκηση Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																		0,00	
																			0,00	
22 23	Διανομή Δρομολόγηση Φορτηγών Διαχείριση Διανομής																		0,00	
																			0,00	
24 25 26 27	Άλλες Εργασίες Αναδιάταξη Ραφιών Επικόλληση Stickers Απογραφή Εξωτερική Καθαριότητα																		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	58,00	0,00	0,00	0,00		
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα,		Διάλειμα: ώρες																	<i>Σύν. Ωρών:</i>	
																			58,00	
																			ΜΙΣΘΟΣ	
																			400	

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																		
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17		
Όνομα: ΕΡΓΑΤΗΣ 6 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 26/06/2015																				
<i>Δραστηριότητες</i>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>	
1	Παραλαβές Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων																		0,00	
2		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό																	0,00	
3		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών																		0,00
4		Διαχωρισμός Κωδικών														25,00				25,00
5		Παλετοποίηση														0,50				0,50
6		Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,														2,00				2,00
7	Τακτοποίηση Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα																		0,00	
8		Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια													6,00				6,00	
9		Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																		0,00
10	Παραγγελίες Διαχείριση Παραγγελιών																		0,00	
11		Συλλογή Παραγγελιών													84,00				84,00	
12		Έλεγχος Παραγγελιών													8,75				8,75	
13		Συσκευασία Παραγγελιών													6,75				6,75	
14		Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά													35,00				35,00	
15	Μεταφόρτωση																		0,00	
16	Λοιπές Εργασίες Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																		0,00	
17		Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																	0,00	
18		Ανατροφοδосία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																	0,00	
19	Καθαριότητα																		0,00	
20	Ανοίκηση Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων																		0,00	
21		Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																	0,00	
22	Διανομή Δρομολόγηση Φορτηγών																		0,00	
23		Διαχείριση Διανομής																	0,00	
24	Άλλες Εργασίες Αναδιάταξη Ραφιών																		0,00	
25		Επικόλληση Stickers													12,00				12,00	
26		Απογραφή																	0,00	
27	Εξωτερική Καθαριότητα																		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	180,00	0,00	0,00	0,00		
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα, Διάλειμα: ώρες																			<i>Σύν. Ωρών:</i>	
																			180,00	
																			ΜΙΣΘΟΣ	
																			1255	

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																		
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17		
Όνομα: ΕΡΓΑΤΗΣ 7 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 19/06/2015																				
<i>Δραστηριότητες</i>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>	
1	Παραλαβές Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων												1,00						1,00	
2		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό											10,00						10,00	
3		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών																		0,00
4		Διαχωρισμός Κωδικών																		0,00
5		Παλετοποίηση												4,00						4,00
6		Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																		0,00
7	Τακτοποίηση Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα												4,00						4,00	
8		Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια											12,00						12,00	
9		Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																		0,00
10	Παραγγελίες Διαχείριση Παραγγελιών																		0,00	
11		Συλλογή Παραγγελιών																	0,00	
12		Έλεγχος Παραγγελιών																		0,00
13		Συσκευασία Παραγγελιών																		0,00
14		Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά	4,00	1,00			40,00	5,00						23,00						73,00
15	Μεταφόρτωση																		0,00	
16	Λοιπές Εργασίες Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																		0,00	
17		Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																	0,00	
18		Ανατροφοδοσία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																		0,00
19	Καθαριότητα												3,00						3,00	
20	Ανοίκηση Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων																		0,00	
21		Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																		0,00
22	Διανομή Δρομολόγηση Φορτηγών																		0,00	
23		Διαχείριση Διανομής																		0,00
24	Άλλες Εργασίες Αναδιάταξη Ραφιών												5,00						5,00	
25		Επικόλληση Stickers																		0,00
26		Απογραφή																		0,00
27		Εξωτερική Καθαριότητα																		0,00
		4,00	1,00	0,00	0,00	40,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	62,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα, Διάλειμα: ώρες																			<i>Σύν. Ωρών:</i>	
																			112,00	
																			ΜΙΣΘΟΣ	
																			770	

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																	
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
Όνομα: ΕΡΓΑΤΗΣ 8 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 12/06/2015																			<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>
<i>Δραστηριότητες</i>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1 Παραλαβές	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων																		0,00
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό												12,00						12,00
	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών												3,50						3,50
	Διαχωρισμός Κωδικών																		0,00
	Παλετοποίηση													12,00					12,00
	Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																		0,00
7 Τακτοποίηση	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα																		0,00
	Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια												5,00						5,00
	Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών												3,00						3,00
10 Παραγγελίες	Διαχείριση Παραγγελιών																		0,00
	Συλλογή Παραγγελιών												4,00		4,00				8,00
	Έλεγχος Παραγγελιών																		0,00
	Συσκευασία Παραγγελιών						4,00								1,00				5,00
	Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά												18,00						18,00
15 Μεταφόρτωση																		0,00	
16 Λοιπές Εργασίες	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																		0,00
	Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																		0,00
	Ανατροφοδότηση Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																		0,00
19 Καθαριότητα													3,00						3,00
20 Διοίκηση	Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων																		0,00
	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																		0,00
22 Διανομή	Δρομολόγηση Φορτηγών																		0,00
	Διαχείριση Διανομής																		0,00
24 Άλλες Εργασίες	Αναδιάταξη Ραφιών												4,00						4,00
	Επικόλληση Stickers																		0,00
	Απογραφή																		0,00
	Εξωτερική Καθαριότητα																		0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	64,50	0,00	5,00	0,00	0,00	0,00	
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα, Διάλειμα: ώρες																			<i>Σύν. Ωρών:</i>
																			73,50
																			ΜΙΣΘΟΣ
																			506,25

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																		
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17		
Όνομα: ΕΡΓΑΤΗΣ 9 Ημερομηνία: Από 08/06/2015 - Έως: 30/06/2015																				
<i>Δραστηριότητες</i>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>	
1	Παραλαβές Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων																		0,00	
2		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό							13,29										13,29	
3		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών																		0,00
4		Διαχωρισμός Κωδικών							53,34											53,34
5		Παλετοποίηση																		0,00
6		Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																		0,00
7	Τακτοποίηση Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα																		0,00	
8		Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια							41,70										41,70	
9		Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																		0,00
10	Παραγγελίες Διαχείριση Παραγγελιών																		0,00	
11		Συλλογή Παραγγελιών							6,22										6,22	
12		Έλεγχος Παραγγελιών							6,21										6,21	
13		Συσκευασία Παραγγελιών							6,25										6,25	
14		Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά							1,66										1,66	
15		Μεταφόρτωση																		0,00
16	Λοιπές Εργασίες Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών							7,33											7,33	
17		Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																	0,00	
18		Ανατροφοδосία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																	0,00	
19	Καθαριότητα																		0,00	
20	Ανοίκηση Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων																		0,00	
21		Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																	0,00	
22	Διανομή Δρομολόγηση Φορτηγών																		0,00	
23		Διαχείριση Διανομής																	0,00	
24	Άλλες Εργασίες Αναδιάταξη Ραφιών																		0,00	
25		Επικόλληση Stickers																	0,00	
26		Απογραφή																	0,00	
27		Εξωτερική Καθαριότητα																		0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	136,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα, Διάλειμα: ώρες																			<i>Σύν. Ωρών:</i>	
																			136,00	
																			ΜΙΣΘΟΣ	
																			935	

DODOS 3PL		Πελάτες																		
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17		
Όνομα: ΕΡΓΑΤΗΣ 10 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 22/06/2015		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>	
Δραστηριότητες		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
1 2 3 4 5 6	Παραλαβές Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών Διαχωρισμός Κωδικών Παλετοποίηση Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																		0,00	
																				0,00
																				0,00
															5,50					5,50
																				0,00
7 8 9	Τακτοποίηση Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																		0,00	
																			0,00	
																			0,00	
10 11 12 13 14 15	Παραγγελίες Διαχείριση Παραγγελιών Συλλογή Παραγγελιών Έλεγχος Παραγγελιών Συσκευασία Παραγγελιών Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά Μεταφόρτωση																		0,00	
							22,42	10,50						2,75	8,00				43,67	
															32,99				32,99	
							14,33	1,50							35,51				51,34	
																				0,00
16 17 18 19	Λοιπές Εργασίες Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών, Ανατροφοδосία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ Καθαριότητα																		0,00	
																			0,00	
																			0,00	
																				0,00
20 21	Ανοίκηση Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																		0,00	
																			0,00	
22 23	Διανομή Δρομολόγηση Φορτηγών Διαχείριση Διανομής																		0,00	
																			0,00	
24 25 26 27	Άλλες Εργασίες Αναδιάταξη Ραφιών Επικόλληση Stickers Απογραφή Εξωτερική Καθαριότητα																		0,00	
															1,50				1,50	
																			0,00	
																			0,00	
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	36,75	12,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,25	78,00	0,00	0,00	0,00	<i>Σύν. Ωρών:</i>	
15 λεπτά: 0,25 ώρες 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα,		Διάλειμα: ώρες																	135,00	
																			ΜΙΣΘΟΣ	
																			937,5	

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																		
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17		
Όνομα: ΕΡΓΑΤΗΣ 11																				
Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																				
<i>Δραστηριότητες</i>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>	
1 2 3 4 5 6	Παραλαβές	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων																	0,00	
		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό	1,00											31,00						32,00
		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών												6,00						6,00
		Διαχωρισμός Κωδικών																		0,00
		Παλετοποίηση												4,00						4,00
		Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																		0,00
7 8 9	Τακτοποίηση	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα																	0,00	
		Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια												3,00					3,00	
		Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																	0,00	
10 11 12 13 14 15	Παραγγελίες	Διαχείριση Παραγγελιών																	0,00	
		Συλλογή Παραγγελιών						4,50					22,00	4,00					30,50	
		Έλεγχος Παραγγελιών																	0,00	
		Συσκευασία Παραγγελιών						18,50					7,00		24,00				49,50	
		Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά	5,00											45,00					50,00	
16 17 18 19	Λοιπές Εργασίες	Μεταφόρτωση																0,00		
Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																		0,00		
Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																		0,00		
Ανατροφοδοσία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ													1,00					1,00		
20 21 22 23	Διανομή	Καθαριότητα										1,00	1,00	0,50				2,50		
Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων																		0,00		
Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																		0,00		
24 25 26 27	Άλλες Εργασίες	Δρομολόγηση Φορτηγών																0,00		
		Διαχείριση Διανομής																0,00		
		Αναδιάταξη Ραφιών												2,00					2,00	
		Επικόλληση Stickers																	0,00	
		Απογραφή																0,00		
		Εξωτερική Καθαριότητα																0,00		
		6,00	0,00	0,00	0,00	0,00	23,00	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	121,50	4,00	24,00	0,00	0,00	0,00		
																			<i>Σύν. Ωρών:</i>	
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα,																			Διάλειμα: ώρες	
																			180,50	
																			ΜΙΣΘΟΣ	
																			1248,75	

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																	
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
Όνομα: ΕΡΓΑΤΗΣ 12																			
Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 26/06/2015																			
<i>Δραστηριότητες</i>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>
1	Παραλαβές	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων																	0,00
2		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό																	0,00
3		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών																	0,00
4		Διαχωρισμός Κωδικών																	2,00
5		Παλετοποίηση																	0,00
6		Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																	1,67
7	Τακτοποίηση	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα																	0,00
8		Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια																	4,00
9		Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																	0,00
10	Παραγγελίες	Διαχείριση Παραγγελιών																	0,00
11		Συλλογή Παραγγελιών																	5,00
12		Έλεγχος Παραγγελιών																	22,91
13		Συσκευασία Παραγγελιών																	1,00
14		Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά																	83,83
15		Μεταφόρτωση																	22,59
16	Λοιπές Εργασίες	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																	0,00
17		Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																	0,00
18		Ανατροφοδότηση Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																	0,00
19	Ανοίκηση	Καθαριότητα																	1,00
20		Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων																	0,00
21	Διανομή	Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																	0,00
22		Δρομολόγηση Φορτηγών																	0,00
23	Άλλες Εργασίες	Διαχείριση Διανομής																	0,00
24		Αναδιάταξη Ραφιών																	0,00
25		Επικόλληση Stickers																	2,00
26		Απογραφή																	0,00
27		Εξωτερική Καθαριότητα																	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	140,00	0,00	0,00	0,00	
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα, Διάλειμα: ώρες																			<i>Σύν. Ωρών:</i>
																			146,00
																			ΜΙΣΘΟΣ
																			1010

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																		
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17		
Όνομα: ΕΡΓΑΤΗΣ 13 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 17/06/2015																			<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>	
<i>Δραστηριότητες</i>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
1	Παραλαβές Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων																		0,00	
2		7,00											7,00						14,00	
3		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών																		0,00
4		Διαχωρισμός Κωδικών																		0,00
5		Παλετοποίηση												17,00						17,00
6		Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																		0,00
7	Τακτοποίηση Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα																		0,00	
8		Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια																	0,00	
9		Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών												8,00					8,00	
10	Παραγγελίες Διαχείριση Παραγγελιών																		0,00	
11		Συλλογή Παραγγελιών																	0,00	
12		Έλεγχος Παραγγελιών																	0,00	
13		Συσκευασία Παραγγελιών												1,00					1,00	
14		Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά	3,00											9,00					12,00	
15	Μεταφόρτωση																		0,00	
16	Λοιπές Εργασίες Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																		0,00	
17		Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																	0,00	
18		Ανατροφοδότηση Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																	0,00	
19	Καθαριότητα	1,00										1,00	10,00						12,00	
20	Ανοίκηση Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων																		0,00	
21		Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																	0,00	
22	Διανομή Δρομολόγηση Φορτηγών																		0,00	
23		Διαχείριση Διανομής																	0,00	
24	Άλλες Εργασίες Αναδιάταξη Ραφιών												20,00						20,00	
25		Επικόλληση Stickers																	0,00	
26		Απογραφή																	0,00	
27		Εξωτερική Καθαριότητα	0,69	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,69	0,71	0,71	0,71	0,71	0,69	0,71	0,70	12,00
		11,69	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,69	1,71	72,71	0,71	0,71	0,69	0,71	0,70		
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα, Διάλειμα: ώρες																			<i>Σύν. Ωρών:</i>	
																			96,00	
																			ΜΙΣΘΟΣ	
																			665	

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																	
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
Όνομα: ΕΡΓΑΤΗΣ 14 Ημερομηνία: Από 03/06/2015 - Έως: 26/06/2015																			
<i>Δραστηριότητες</i>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>
1	Παραλαβές Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων																		0,00
2		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό																	0,00
3		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών																	0,00
4		Διαχωρισμός Κωδικών																	0,00
5		Παλετοποίηση																	0,00
6		Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																	0,00
7	Τακτοποίηση Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα																	0,00	
8		Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια					2,50											2,50	
9		Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																0,00	
10	Παραγγελίες Διαχείριση Παραγγελιών																	0,00	
11		Συλλογή Παραγγελιών					4,00							3,75				7,75	
12		Έλεγχος Παραγγελιών					32,75							38,08				70,83	
13		Συσκευασία Παραγγελιών					31,00							33,92				64,92	
14		Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά																0,00	
15		Μεταφόρτωση																0,00	
16	Λοιπές Εργασίες Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																	0,00	
17		Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																0,00	
18		Ανατροφοδοσία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																0,00	
19	Καθαριότητα																	0,00	
20	Ανοίκηση Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων																	0,00	
21		Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																0,00	
22	Διανομή Δρομολόγηση Φορτηγών																	0,00	
23		Διαχείριση Διανομής																0,00	
24	Άλλες Εργασίες Αναδιάταξη Ραφιών																	0,00	
25		Επικόλληση Stickers												8,50				8,50	
26		Απογραφή					8,50											8,50	
27		Εξωτερική Καθαριότητα																0,00	
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	78,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	84,25	0,00	0,00	0,00	
		15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα, Διάλειμα: ώρες																	<i>Σύν. Ωρών:</i>
																			163,00
																			ΜΙΣΘΟΣ
																			1132,5

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																		
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17		
Όνομα: ΕΡΓΑΤΗΣ 15 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 26/06/2015																				
<i>Δραστηριότητες</i>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>	
1 2 3 4 5 6	Παραλαβές Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών Διαχωρισμός Κωδικών Παλετοποίηση Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																		0,00	
																				0,00
																				0,00
															6,00					6,00
																				0,00
7 8 9	Τακτοποίηση Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																		0,00	
																			0,00	
																			0,00	
10 11 12 13 14 15	Παραγγελίες Διαχείριση Παραγγελιών Συλλογή Παραγγελιών Έλεγχος Παραγγελιών Συσκευασία Παραγγελιών Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά Μεταφόρτωση																		0,00	
								48,50						7,50					56,00	
								3,00						2,00					5,00	
								16,00						7,00	22,00				45,00	
																				0,00
16 17 18 19	Λοιπές Εργασίες Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών, Ανατροφοδосία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ Καθαριότητα																		0,00	
																			0,00	
																			0,00	
																			0,00	
20 21	Ανοίκηση Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																		0,00	
																			0,00	
22 23	Διανομή Δρομολόγηση Φορτηγών Διαχείριση Διανομής																		0,00	
																			0,00	
24 25 26 27	Άλλες Εργασίες Αναδιάταξη Ραφιών Επικόλληση Stickers Απογραφή Εξωτερική Καθαριότητα																		0,00	
																			0,00	
																			0,00	
																			0,00	
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	67,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	22,50	22,00	0,00	0,00	0,00		
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα, Διάλειμα: ώρες																			<i>Σύν. Ωρών:</i>	
																			112,00	
																			ΜΙΣΘΟΣ	
																			775	

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																	
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
Όνομα: ΕΡΓΑΤΗΣ 16																			
Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 26/06/2015																			
<i>Δραστηριότητες</i>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>
1 2 3 4 5 6	Παραλαβές	Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων																	0,00
		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό																	0,00
		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών																	0,00
		Διαχωρισμός Κωδικών												8,00					8,00
		Παλετοποίηση																	0,00
		Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,													6,50	8,50			15,00
7 8 9	Τακτοποίηση	Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα																0,00	
		Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια												3,00				3,00	
		Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																0,00	
10 11 12 13 14 15	Παραγγελίες	Διαχείριση Παραγγελιών																0,00	
		Συλλογή Παραγγελιών							4,66					6,00				10,66	
		Έλεγχος Παραγγελιών							2,67					2,00	51,50			56,17	
		Συσκευασία Παραγγελιών							2,67					3,00	43,00			48,67	
		Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά																0,00	
15	Μεταφόρτωση																0,00		
16 17 18 19	Λοιπές Εργασίες	Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																0,00	
		Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																0,00	
		Ανατροφοδοσία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																0,00	
19	Καθαριότητα												0,50				0,50		
20 21	Νοίκηση	Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων																0,00	
		Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																0,00	
22 23	Διανομή	Δρομολόγηση Φορτηγών																0,00	
		Διαχείριση Διανομής																0,00	
24 25 26 27	Άλλες Εργασίες	Αναδιάταξη Ραφιών																0,00	
		Επικόλληση Stickers																0,00	
		Απογραφή																0,00	
		Εξωτερική Καθαριότητα																0,00	
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	28,50	103,50	0,00	0,00	0,00	
																			<i>Σύν. Ωρών:</i>
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα,																			142,00
																			ΜΙΣΘΟΣ
																			985

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																		
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17		
Όνομα: ΕΡΓΑΤΗΣ 17 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																				
<i>Δραστηριότητες</i>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>	
1	Παραλαβές Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων		4,00										15,00						19,00	
2		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτίων, Μοτό											4,00						4,00	
3		Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών																		0,00
4		Διαχωρισμός Κωδικών																		0,00
5		Παλετοποίηση																		0,00
6		Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																		0,00
7	Τακτοποίηση Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα												19,00						19,00	
8		Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια											61,00						61,00	
9		Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																	0,00	
10	Παραγγελίες Διαχείριση Παραγγελιών																		0,00	
11		Συλλογή Παραγγελιών											5,00						5,00	
12		Έλεγχος Παραγγελιών																	0,00	
13		Συσκευασία Παραγγελιών																	0,00	
14		Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορτηγά												58,00					58,00	
15	Μεταφόρτωση																		0,00	
16	Λοιπές Εργασίες Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών																		0,00	
17		Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών,																	0,00	
18		Ανατροφοδοσία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ																	0,00	
19	Καθαριότητα																		0,00	
20	Ανοίκηση Συντονισμός - Επίβλεψη Υπαλλήλων																		0,00	
21		Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																	0,00	
22	Διανομή Δρομολόγηση Φορτηγών																		0,00	
23		Διαχείριση Διανομής																	0,00	
24	Άλλες Εργασίες Αναδιάταξη Ραφιών												7,00						7,00	
25		Επικόλληση Stickers																	0,00	
26		Απογραφή																	0,00	
27		Εξωτερική Καθαριότητα																	0,00	
		0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	169,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
																			<i>Σύν. Ωρών:</i>	
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα,		Διάλειμα: ώρες																	173,00	
																			ΜΙΣΘΟΣ	
																			1192,5	

DODOS 3PL		<i>Πελάτες</i>																		
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS: Ημερήσια Καταγραφή Ωρών Απασχόλησης		CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17		
Όνομα: ΕΡΓΑΤΗΣ 18 Ημερομηνία: Από 02/06/2015 - Έως: 30/06/2015																			<i>ΣΥΝ. ΩΡΕΣ</i>	
<i>Δραστηριότητες</i>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
1 2 3 4 5 6	Παραλαβές Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παλετοποιημένων Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Χύμα, Κιβωτιών, Μοτό Εκφόρτωση - Φυσική Παραλαβή Παραγγελιών Ιδιωτών Διαχωρισμός Κωδικών Παλετοποίηση Έλεγχος, Καταμέτρηση, Σήμανση, Σκανάρισμα, Ετικέτες,																		0,00	
														9,00				3,00		12,00
														6,00						6,00
																				0,00
															18,00					18,00
7 8 9	Τακτοποίηση Τακτοποίηση σε Προσωρινό Χώρο Αποθήκης, Καταστήματα Τακτοποίηση σε Μόνιμο Χώρο Αποθήκευσης, Ράφια Τακτοποίηση σε Χώρο Εναπόθεσης Παραγγελιών Ιδιωτών																		0,00	
																			0,00	
															8,00				8,00	
10 11 12 13 14 15	Παραγγελίες Διαχείριση Παραγγελιών Συλλογή Παραγγελιών Έλεγχος Παραγγελιών Συσκευασία Παραγγελιών Προώθηση / Φόρτωση Παραγγελιών στα Φορητά Μεταφόρτωση																		0,00	
																			0,00	
																			0,00	
																				19,50
																				49,00
16 17 18 19	Λοιπές Εργασίες Λήψη, Διαχείριση, Τακτοποίηση Επιστροφών Ανατακτοποίηση Χώρων, Ραφιών, Κωδικών, Ανατροφοδοσία Θέσεων Συλλογής από Θέσεις Στοκ Καθαριότητα																		0,00	
																			0,00	
																			0,00	
																				24,50
20 21	Ανοίκηση Συντονισμός - Επібλεψη Υπαλλήλων Επικοινωνία με Άλλα Τμήματα																		0,00	
																			0,00	
22 23	Διανομή Δρομολόγηση Φορητών Διαχείριση Διανομής																		0,00	
																			0,00	
24 25 26 27	Άλλες Εργασίες Αναδιάταξη Ραφιών Επικόλληση Stickers Απογραφή Εξωτερική Καθαριότητα																		0,00	
																			0,00	
																			0,00	
																				18,00
		17,03	16,30	7,05	1,05	1,05	3,07	1,07	3,07	1,07	1,07	3,08	78,82	33,07	3,06	1,06	4,04			
15 λεπτά: 0,25 ώρες, 30 λεπτά: 0,50 ώρες, 45 λεπτά: 0,75 ώρες, 60 λεπτά: 1 ώρα, Διάλειμα: ώρες																			<i>Σύν. Ωρών:</i>	
																			176,00	
																			ΜΙΣΘΟΣ	
																			1215	

5.2 Πίνακες κατανομής πόρων Έμμεσης Εργασίας

ΣΤΕΛΕΧΟΣ 1																			
1.358,25	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
Παραλαβές: Διαχείριση Εισαγωγών, Containers, Άνοιγμα Νέων Κωδικών, Inbound Packing Lists, Δελτία Εισαγωγής Αποθετών, Καρτέλες Ειδών,		0,05	0,05															0,10	
Τακτοποίηση: Καταχώρηση Picking Lists προς Αποθήκευση, Ποσότητες σε Αποθηκευτικές Θέσεις, Καταχώρηση Σειριακών Αριθμών, Ανατροφοδοσίες,																		0,00	
Παραγγελίες: Ηλεκτρονική ή Χειρόγραφη ή μέσω email Παραλαβή ή Καταχώρηση Παραγγελιών, Έκδοση Picking Lists, Δελτία Αποστολής Εμπορευμάτων, Ενημέρωση Πελατών,	0,10	0,10	0,10		0,10					0,10		0,10	0,10			0,10	0,10	0,90	
Διοίκηση: Θέματα Προσωπικού, Διαχείριση Πελατών, Συντονισμός, Επικοινωνία, Έλεγχος Φορτωτικών,																		0,00	
Άλλες Εργασίες: Τιμολόγηση, Ταμείο, Αντικαταβολές, Φορτώσεις Ναυτιλιακού, Προσφορές, Εγκρίσεις, Υπογραφές Χρησιδανείων,																		0,00	
	0,10	0,15	0,15	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00	0,10	0,10	0,00	0,00	0,10	0,10	1,00	1,00
Κατανομή Κόστους																			
Παραλαβές		68	68															135,83	
Τακτοποίηση																			
Παραγγελίες	136	136	136		136					136		136	136			136	136	1.222,43	
Διοίκηση																			
Άλλες Εργασίες																			
	136	204	204		136					136		136	136			136	136	1.358,25	<i>1.358,25</i>

DISTRIBUTION MANAGER																		
1.430,78	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Παραλαβές																		
Τακτοποίηση																		
Παραγγελίες																		
Διοίκηση	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,20	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	1,00
Άλλες Εργασίες																		
	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,20	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	1,00
Κατανομή Κόστους																		
Παραλαβές																		
Τακτοποίηση																		
Παραγγελίες																		
Διοίκηση	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	286	72	72	72	72	72	1.430,78
Άλλες Εργασίες																		
	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	286	72	72	72	72	72	1.430,78

ΣΤΕΛΕΧΟΣ 2																		
1.155,00	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Παραλαβές																		0,00
Τακτοποίηση																		0,00
Παραγγελίες																		0,00
Διοίκηση																		0,00
Άλλες Εργασίες	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,15	0,05	0,10	0,05	0,05	0,05	1,00
	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,15	0,05	0,10	0,05	0,05	0,05	1,00
Κατανομή Κόστους																		
Παραλαβές																		0,00
Τακτοποίηση																		0,00
Παραγγελίες																		0,00
Διοίκηση																		0,00
Άλλες Εργασίες	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	173	58	116	58	58	58	1.155,00
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	173	58	116	58	58	58	1.155,00

LOGISTICS MANAGER																		
7.526,03	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Παραλαβές																		0,00
Τακτοποίηση																		0,00
Παραγγελίες																		0,00
Διοίκηση	0,05	0,03	0,03	0,03	0,05	0,05	0,03	0,06	0,05	0,03	0,06	0,11	0,05	0,11	0,03	0,03	0,03	0,83
Άλλες Εργασίες	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,17
	0,06	0,04	0,04	0,04	0,06	0,06	0,04	0,07	0,06	0,04	0,07	0,12	0,06	0,12	0,04	0,04	0,04	1,00
Κατανομή Κόστους																		
Παραλαβές																		0,00
Τακτοποίηση																		0,00
Παραγγελίες																		0,00
Διοίκηση	376	226	226	226	376	376	226	452	376	226	452	828	376	828	226	226	226	6.246,60
Άλλες Εργασίες	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	1.279,43
	452	301	301	301	452	452	301	527	452	301	527	903	452	903	301	301	301	7.526,03

CUSTOMER SERVICE MANAGER																		
3.975,83	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Παραλαβές																		0,00
Τακτοποίηση																		0,00
Παραγγελίες																		0,00
Διοίκηση																		0,00
Άλλες Εργασίες	0,06	0,04	0,04	0,04	0,06	0,06	0,04	0,07	0,06	0,04	0,07	0,12	0,06	0,12	0,04	0,04	0,04	1,00
	0,06	0,04	0,04	0,04	0,06	0,06	0,04	0,07	0,06	0,04	0,07	0,12	0,06	0,12	0,04	0,04	0,04	1,00
Κατανομή Κόστους																		
Παραλαβές																		0,00
Τακτοποίηση																		0,00
Παραγγελίες																		0,00
Διοίκηση																		0,00
Άλλες Εργασίες	239	159	159	159	239	239	159	278	239	159	278	477	239	477	159	159	159	3.975,83
	239	159	159	159	239	239	159	278	239	159	278	477	239	477	159	159	159	3.975,83

ΣΤΕΛΕΧΟΣ 3																		
926,98	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Παραλαβές												0,50						0,50
Τακτοποίηση																		0,00
Παραγγελίες												0,50						0,50
Διοίκηση																		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	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Κατανομή Κόστους																		
Παραλαβές												463						463,49
Τακτοποίηση																		0,00
Παραγγελίες												463						463,49
Διοίκηση																		0,00
Άλλες Εργασίες																		0,00
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	927	0	0	0	0	0	926,98

ΣΤΕΛΕΧΟΣ 4																		
1.507,32	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Παραλαβές						0,03				0,03		0,25			0,03			0,34
Τακτοποίηση						0,03				0,02		0,25			0,02			0,32
Παραγγελίες		0,07	0,07	0,07		0,03				0,05					0,05			0,34
Διοίκηση																		0,00
Άλλες Εργασίες																		0,00
	0,00	0,07	0,07	0,07	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00	0,50	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	1,00
Παραλαβές						45				45		377			45			512,49
Τακτοποίηση						45				30		377			30			482,34
Παραγγελίες		106	106	106		45				75					75			512,49
Διοίκηση																		0,00
Άλλες Εργασίες																		0,00
	0	106	106	106	0	136	0	0	0	151	0	754	0	0	151	0	0	1.507,32

ΣΤΕΛΕΧΟΣ 5																		
3.454,72	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Παραλαβές																		0,00
Τακτοποίηση																		0,00
Παραγγελίες	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,15	0,02	0,02	0,02			0,43
Διοίκηση	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,15	0,03	0,03	0,03			0,57
Άλλες Εργασίες																		0,00
	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,30	0,05	0,05	0,05	0,00	0,00	1,00
Κατανομή Κόστους																		
Παραλαβές																		0,00
Τακτοποίηση																		0,00
Παραγγελίες	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	518	69	69	69			1.485,53
Διοίκηση	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	518	104	104	104			1.969,19
Άλλες Εργασίες																		0,00
	173	173	173	173	173	173	173	173	173	173	173	1.036	173	173	173			3.454,72

ΣΤΕΛΕΧΟΣ 6																		
2.430,67	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Παραλαβές																		0,00
Τακτοποίηση																		0,00
Παραγγελίες																		0,00
Διοίκηση	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,17
Άλλες Εργασίες	0,03	0,05	0,05	0,03	0,03	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,10	0,04	0,10	0,05	0,03	0,03	0,83
	0,04	0,06	0,06	0,04	0,04	0,05	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,11	0,05	0,11	0,06	0,04	0,04	1,00
Κατανομή Κόστους																		
Παραλαβές																		0,00
Τακτοποίηση																		0,00
Παραγγελίες																		0,00
Διοίκηση	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	413,21
Άλλες Εργασίες	73	122	122	73	73	97	122	122	122	122	122	243	97	243	122	73	73	2.017,46
	97	146	146	97	97	122	146	146	146	146	146	267	122	267	146	97	97	2.430,67

ΣΤΕΛΕΧΟΣ 7																	
1.505,55	ADIDAS	AGFA	BTI	BSH	ELBISCO	ELECTRONET	EMI	KARCHER	ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ	KYMCO	INTERCOOL	LEROY MERLIN	NAVY GREEN	PHILIPS	SYM	PINK WOMAN	ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Παραλαβές												0,50					0,50
Τακτοποίηση																	0,00
Παραγγελίες												0,50					0,50
Διοίκηση																	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	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Κατανομή Κόστους																	
Παραλαβές												753					752,78
Τακτοποίηση																	0,00
Παραγγελίες												753					752,78
Διοίκηση																	0,00
Άλλες Εργασίες																	0,00
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.506	0	0	0	0	1.505,55

ΣΤΕΛΕΧΟΣ 8																	
1.390,73	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Παραλαβές														0,40			0,40
Τακτοποίηση														0,15			0,15
Παραγγελίες														0,40			0,40
Διοίκηση																	0,00
Άλλες Εργασίες														0,05			0,05
	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	1,00	0,00	0,00	1,00
Κατανομή Κόστους																	
Παραλαβές														556			556,29
Τακτοποίηση														209			208,61
Παραγγελίες														556			556,29
Διοίκηση																	0,00
Άλλες Εργασίες														70			69,54
														1.391			1.390,73

ΣΤΕΛΕΧΟΣ 9																		
1.155,00	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Παραλαβές																		0,00
Τακτοποίηση																		0,00
Παραγγελίες																		0,00
Διοίκηση																		0,00
Άλλες Εργασίες	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03	0,63	0,03	0,03	0,03	0,02	0,02	1,00
	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03	0,63	0,03	0,03	0,03	0,02	0,02	1,00
Κατανομή Κόστους																		
Παραλαβές																		0,00
Τακτοποίηση																		0,00
Παραγγελίες																		0,00
Διοίκηση																		0,00
Άλλες Εργασίες	23	23	23	23	23	23	23	23	23	35	35	728	35	35	35	23	23	1.155,00
	23	23	23	23	23	23	23	23	23	35	35	728	35	35	35	23	23	1.155,00

ΣΤΕΛΕΧΟΣ 10																		
1.588,61	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Παραλαβές														0,33				0,33
Τακτοποίηση														0,10				0,10
Παραγγελίες														0,42				0,42
Διοίκηση																		0,00
Άλλες Εργασίες														0,15				0,15
	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	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Κατανομή Κόστους																		
Παραλαβές														524				524,24
Τακτοποίηση														159				158,86
Παραγγελίες														667				667,22
Διοίκηση														0				0,00
Άλλες Εργασίες														238				238,29
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.589	0	0	0	1.588,61

ΣΤΕΛΕΧΟΣ 11																		
1.421,74	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Παραλαβές												0,69					0,69	
Τακτοποίηση												0,19					0,19	
Παραγγελίες		0,02	0,02			0,02				0,02	0,02				0,02		0,12	
Διοίκηση																	0,00	
Άλλες Εργασίες																	0,00	
	0,00	0,02	0,02	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,02	0,02	0,88	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	1,00
Παραλαβές												981					981,00	
Τακτοποίηση												270					270,13	
Παραγγελίες		28	28			28				28	28				28		170,61	
Διοίκηση																	0,00	
Άλλες Εργασίες																	0,00	
	0	28	28	0	0	28	0	0	0	28	28	1.251	0	0	28	0	0	1.421,74

ΣΤΕΛΕΧΟΣ 12																		
1.012,64	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Παραλαβές							0,13				0,06						0,19	
Τακτοποίηση																	0,00	
Παραγγελίες							0,12				0,69						0,81	
Διοίκηση																	0,00	
Άλλες Εργασίες																	0,00	
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,00	0,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
	Κατανομή Κόστους																	
Παραλαβές							132				61						192,40	
Τακτοποίηση																	0,00	
Παραγγελίες							122				699						820,24	
Διοίκηση																	0,00	
Άλλες Εργασίες																	0,00	
	0	0	0	0	0	0	253	0	0	0	759	0	0	0	0	0	0	1.012,64

ΣΤΕΛΕΧΟΣ 13																		
1.286,95	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	CUSTOMER 3	CUSTOMER 4	CUSTOMER 5	CUSTOMER 6	CUSTOMER 7	CUSTOMER 8	CUSTOMER 9	CUSTOMER 10	CUSTOMER 11	CUSTOMER 12	CUSTOMER 13	CUSTOMER 14	CUSTOMER 15	CUSTOMER 16	CUSTOMER 17	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Παραλαβές								0,25										0,25
Τακτοποίηση								0,05										0,05
Παραγγελίες		0,04	0,04			0,04		0,45		0,04	0,05				0,04			0,70
Διοίκηση																		0,00
Άλλες Εργασίες																		0,00
	0,00	0,04	0,04	0,00	0,00	0,04	0,00	0,75	0,00	0,04	0,05	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	1,00
Παραλαβές								322										321,74
Τακτοποίηση								64										64,35
Παραγγελίες		51	51			51		579		51	64				51			900,87
Διοίκηση																		0,00
Άλλες Εργασίες																		0,00
	0	51	51	0	0	51	0	965	0	51	64	0	0	0	51	0	0	1.286,95

6. Βιβλιογραφία

Γιαννάκαινας Β., (2005), «Ανατομία των Business Logistics»

Κεχράς Ι., (2009), «Η σύγχρονη κοστολόγηση κατά δραστηριότητα», Εκδόσεις Σταμούλης

Κλαδική Μελέτη ICAP 2012, «Γ ΈΝΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΘΕΣΗΣ: ΚΛΑΔΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΑΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΜΜΕ: ΕΜΠΟΡΙΟ, ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ, ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΑ - Κλαδική Ανάλυση: Third Party Logistics»

Μαλινδρέτος Γ., (2010), «Ειδικά θέματα εφοδιαστικής», Πανεπιστημιακές Σημειώσεις, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο

Bokor Z., Markovits – Somogyi R., (2015) «Applying activity- based costing at Logistics Service Providers», Periodica Polytechnica Transportation Engineering, 43(2), pp. 98-105

Gupta M., Galloway K., (2003), «Activity Based Costing/ Management and its implications for operations management», Technovation 23, pp. 413-416

James A. Brimson, Activity Accounting: An Activity-Based Costing Approach, John Wiley & Sons, New York, 1997

Gary Cokins, Activity-Based Cost Management: An Executive Guide, John Wiley & Sons, New York, 2001

Douglas T. Hicks, Activity-Based Costing: Making It Work for Small and Mid-Sized Companies, John Wiley & Sons, New York, 2002

Yu Dandan, School of Management, Wuhan University of Technology, «Research on Application of Activity-based Costing in Enterprise Product Pricing»

Nitin Kumar & Dalgobind Mahto, Green Hills Engineering College, «Current Trends of Application of Activity Based Costing (ABC): A Review», Solan, India 2013