

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

*«Η ΜΕΘΟΔΟΣ ABC ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ»*

Διπλωματική Εργασία

ΜΟΣΧΟΒΙΤΗ ΝΙΚΟΛΑΪΣ

Επιβλέπων καθηγητής: ΤΣΕΛΕΚΟΥΝΗΣ ΜΑΡΚΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

2019

*“THE ABC ANALYSIS FOR THE
TELECOMMUNICATIONS COMPANIES IN GREECE”*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εποχή που ζούμε χαρακτηρίζονται από σημαντικές και ραγδαίες αλλαγές τα τελευταία χρόνια σε πολλές διαστάσεις. Καθημερινά παρατηρούμε τον κόσμο να αλλάζει τόσο σε κοινωνικό οικονομικό ακόμα και περιβαλλοντικό επίπεδο. Η τελευταία δεκαετία έχει χαρακτηριστεί από μια ακόμα οικονομική κρίση, πόλεμο, περιβαλλοντικές αλλαγές αλλά και κοινωνικό αναβρασμό σε πολλά σημεία του πλανήτη. Βασικό όμως χαρακτηριστικό και κοινός παρονομαστής της εποχής που ζούμε, είναι αδιαμφισβήτητα η εξέλιξη της τεχνολογίας η οποία είναι ραγδαία και πολλές φορές βρίσκεται ένα βήμα μπροστά. Συνεπώς, στο ρυθμό όλων των αλλαγών που διαδραματίζονται καθημερινά βρίσκεται και ο επιχειρήματος κόσμος, με τις επιχειρήσεις να καταβάλλουν προσπάθειες να προσαρμοστούν στα νέα ψηφιακή πραγματικότητα υιοθετώντας τα νέα δεδομένα.

Στο πλαίσιο αυτό η εφοδιαστική αλυσίδα, είναι ένα κομμάτι μέσα στις επιχειρήσεις το οποίο έχει δεχθεί πολλές αλλαγές και θα συνεχίζει να δέχεται τα επόμενα χρόνια. Το ηλεκτρονικό εμπόριο και η μεγάλη ανάπτυξη που έχει δει τα τελευταία χρόνια είναι ένα παράδειγμα. Ανάλογα και οι ίδιοι οι καταναλωτές έχουν γίνει ακόμα πιο απαιτητικοί και αναζητούν καθημερινά ολοένα και υψηλότερης ποιότητας υπηρεσίες και προϊόντα. Στα πρώτα τρία κεφάλαια τις παρούσας εργασίας θα αναπτυχθούν θεωρητικές έννοιες όπως τι είναι τα αποθέματα και οι κατηγορίες τους, η έννοιες της εφοδιαστικής αλυσίδας και το logistics, και θα δοθεί και το θεωρητικό υπόβαθρο για την ταξινόμηση ABC η οποία είναι και το βασικό αντικείμενο της παρούσας μελέτης. Στη συνέχεια στα επόμενα δύο κεφάλαια, γίνεται παρουσίαση του κλάδου που εξετάζεται στην παρούσα μελέτη, τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, καθώς επίσης και θα παρουσιαστεί σύντομη χρηματοοικονομική ανάλυση.

Τέλος στο έκτο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η πρακτική μορφή της ταξινόμησης ABC για την εταιρία Cosmote και στο τελευταίο κεφάλαιο θα δοθούν τα συμπεράσματα καθώς και η σύγκριση της ταξινόμησης με τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα.

ABSTRACT

The era we live, has been marked by significant and rapid changes in recent years in many dimensions. Every day, we see the world changing at social, economic and environmental level. The last decade has been marked by yet another economic crisis, war, environmental change and social upheaval in many parts of the globe. But a key feature and common denominator of the era we live in is undoubtedly the evolution of technology that is fast-paced and often a step ahead of us. Consequently, the pace of all the changes that are taking place every day is also the argument of the world, with businesses trying to adapt to the new digital reality.

As a consequence, the supply chain is a piece of business that has undergone many changes and will continue to change in the coming years. E-commerce and the great growth it has seen in recent years is one example. Consumers themselves have, become even more demanding and are looking for more and more services and products every day.

In the first three chapters, of this paper, theoretical concepts such as inventories and their categories, supply chain and logistics will be developed, and also will be provided the theoretical background for ABC classification which is also the main subject of this paper. In the next two chapters there is a presentation of the telecommunications sector, and a brief financial analysis.

To conclude, in the sixth chapter the practical form of ABC classification for Cosmote will be presented and in the final chapter will be provide the conclusions and comparison of the classification with the financial results.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κύριο Μάρκο Τσελεκούνη, ο οποίος δέχθηκε να αναλάβει την επίβλεψη της παρούσας διπλωματικής εργασίας και να με καθοδηγήσει δίνοντας μου πολύτιμες συμβουλές για την εκπόνησή της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κύριο Σωτήρη Καρκαλάκο, διδάσκοντα στο μάθημα Διαχείριση Αποθεμάτων, ο οποίος συνέβαλε στην επιλογή μου για το θέμα της παρούσας μελέτης και μου έδωσε πρόσβαση στα δεδομένα του κλάδου των τηλεπικοινωνιών.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ABSTRACT	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ.....	8
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	8
1.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ.....	8
1.2.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.....	13
1.3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	14
1.3.1 ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΑΘΕΡΗΣ ΠΟΣΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ	15
1.3.1.1.ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΑΘΕΡΗΣ ΠΟΣΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΜΕ ΕΚΠΤΩΣΕΙΣ	19
1.3.2 ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΑΘΕΡΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ.....	20
1.3.3. ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΝΒΑΝ	22
1.3.4. ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ JUST-IN-TIME.....	22
1.4 ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ.....	23
1.4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ	23
1.4.1.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	23
1.4.2 ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΤΙΜΗΣ ΚΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ.....	24
1.4.2.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΜΕΣΟΥ ΣΤΑΘΜΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ (WEIGHTED AVERAGE)	25
1.4.2.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΤΟΙΒΑΣ (FIRST-IN FIRST-OUT, FIFO)	25
1.4.2.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΟΥΡΑΣ (LAST-IN FIRST-OUT, LIFO).....	25
1.4.2.4 ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ (SPECIFIC IDENTIFICATION)	26
1.4.2.5 ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΜΕΣΟΥ ΟΡΟΥ Ή ΤΩΝ ΔΙΑΔΟΧΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΙΠΩΝ.....	26
1.4.2.5 ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ Ή ΠΡΟΤΥΠΗΣ ΤΙΜΗΣ ΚΤΗΣΗΣ	27
1.4.2.6 ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΒΑΣΙΚΟΥ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ.....	27
1.4.3 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗΣ	27
1.4.4 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΑ ΛΑΘΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ.....	28
1.5 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΚΑΙ LOGISTICS.....	32
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ.....	32
2.2 ΟΙ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ LOGISTICS	34
2.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ.....	36
2.4 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ MICHAEL PORTER	37
2.5 ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	38
2.5.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	39
2.5.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΑΞΙΑΣ.....	40
2.6 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ.....	40
2.6.1 ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΟΡΩΝ.....	41
2.6.2 ΤΑΛΕΝΤΟ.....	42
2.6.3 ΟΙ ΑΠΕΙΛΕΣ / ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ.....	42
2.6.4 Η ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ	43
2.6.5 Η ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ	44
2.6.6. ΘΕΜΑΤΑ ΚΟΣΤΟΥΣ / ΑΓΟΡΑΣ.....	44
2.7 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ LOGISTICS.....	45
2.8 Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ LOGISTICS.....	45
2.9 ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ LOGISTICS.....	47

2.10 LOGISTICS ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	48
2.11 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΩΝ LOGISTICS	49
2.12 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΡΟΗΣ ΥΛΙΚΩΝ	50
2.12.1 MRP I ΚΑΙ MRP II	50
2.12.2 DRP I ΚΑΙ DRP II	51
2.12.3 ERP	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ABC	53
3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ.....	53
3.2 Ο ΝΟΜΟΣ ΤΟΥ PARETO	54
3.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ABC	54
3.4 ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ABC ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥΣ.....	57
3.4.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α	57
3.4.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β	58
3.4.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ C	58
3.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ABC	59
3.6 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ABC	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΟΙ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	61
4.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	61
4.2 ΕΘΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΩΝ (ΕΕΤΤ)	62
4.3 Ο ΟΜΙΛΟΣ COSMOTE.....	64
4.3.1 ΟΙ ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ COSMOTE.....	65
4.3.1.1 COSMOTE	65
4.3.1.2 COSMOTE E-VALUE	66
4.3.1.3 ΟΤΕ ΑΣΦΑΛΙΣΗ	66
4.3.1.4 ΟΤΕ ACADEMY	67
4.3.1.5 ΟΤΕ ESTATE	67
4.3.1.6 ΟΤΕ GLOBE.....	67
4.3.1.7 ΟΤΕ RURAL NORTH	68
4.3.1.8 ΟΤΕ RURAL SOUTH.....	68
4.3.1.9 ΟΤΕ SAT-MARITEL.....	69
4.3.1.10 COSMOONE	69
4.3.1.11 ΓΕΡΜΑΝΟΣ	70
4.3.1.12 COSMOTE TV PRODUCTIONS	70
4.3.2 COSMOTE FIBER	70
4.4 VODAFONE	72
4.4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	73
4.5 WIND	74
4.5.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	76
5.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	76
5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ	78
5.2.1 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	79
5.2.1.1 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	79
5.2.1.2 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	80
5.2.1.3 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	80
5.2.1.4 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (ROCE)	80
5.2.1.5 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (ROA).....	81
5.2.1.6 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	81
5.2.2. ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	82

5.2.2.1 ΔΕΙΚΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ Η ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	82
5.2.2.2 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ Η ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ.....	82
5.2.2.3 ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	82
5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	83
5.3.1 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	83
5.3.1.1 ΔΕΙΚΤΗΣ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ.....	84
5.3.1.2 ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	85
5.3.1.3 ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΘΑΡΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	86
5.3.1.4 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (ROCE).....	88
5.3.1.5 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (ROE).....	89
5.3.1.6 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (ROA)	90
5.3.2 ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	91
5.3.2.1 ΔΕΙΚΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ.....	91
5.3.2.2 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ.....	93
5.3.2.3 ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	94
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ABC ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ COSMOTE⁹⁵	
6.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	95
6.1.1 ΠΡΩΤΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΞΕΤΑΣΗΣ (PERIOD 1).....	95
6.1.2 ΔΕΥΤΕΡΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΞΕΤΑΣΗΣ (PERIOD 2)	96
6.1.3 ΤΡΙΤΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΞΕΤΑΣΗΣ (PERIOD 3)	98
6.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ABC	99
6.2.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ABC ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΩΤΗ ΠΕΡΙΟΔΟ (PERIOD 1)	99
6.2.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ABC ΓΙΑ ΤΗ ΔΕΥΤΕΡΗ ΠΕΡΙΟΔΟ (PERIOD 2).....	101
6.2.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ABC ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΡΙΤΗ ΠΕΡΙΟΔΟ	104
(PERIOD 3).....	104
6.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ABC ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ COSMOTE	107
6.3.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ	
ABC	107
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ABC ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ....	111
7.1 ΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΩΣ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΤΗΣ	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	111
7.2 ΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ COSMOTE ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ..	113
7.2.1 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	116
7.2.2 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ.....	117
7.2.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΕΙΚΤΩΝ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ.....	118
7.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	120
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	123

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Με τον όρο αποθέματα εννοούμε την απόκτηση και αποθήκευση/ φύλαξη όλων των οικονομικών αγαθών ή προϊόντων υλικών ή και άυλων από μία επιχείρηση, με σκοπό τη μετέπειτα χρήση, βελτίωση, μεταποίηση, επεξεργασία ή μεταπώλησή τους. Τα αγαθά αυτά μπορεί να είναι πρώτες ύλες, να βρίσκονται σε διαδικασία επεξεργασίας (ημικατεργασμένα υλικά) ή να είναι έτοιμα προϊόντα. Τα αποθέματα αποτελούν βασικό κομμάτι της επιχείρησης καθώς συμβάλλουν στη σωστότερη λειτουργία της. Ακόμα τα αποθέματα τα οποία βρίσκονται στην αποθήκη μιας επιχείρησης αποτελούν ένα μεγάλο ποσοστό (ακόμα και το 50%) επενδυμένου κεφαλαίου.

1.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Τα αποθέματα διακρίνονται σε κατηγορίες ανάλογα με τον τρόπο και τον λόγο που δημιουργήθηκαν. Λαμβάνοντας υπόψη την διαδικασία παραγωγής προϊόντων και τα στάδιά της, η φυσική κατηγοριοποίηση των αποθεμάτων είναι:

- a. Πρώτες ύλες (raw materials)
- b. Ενδιάμεσα προϊόντα (work in progress WIP)
- c. Τελικά προϊόντα (finished goods)

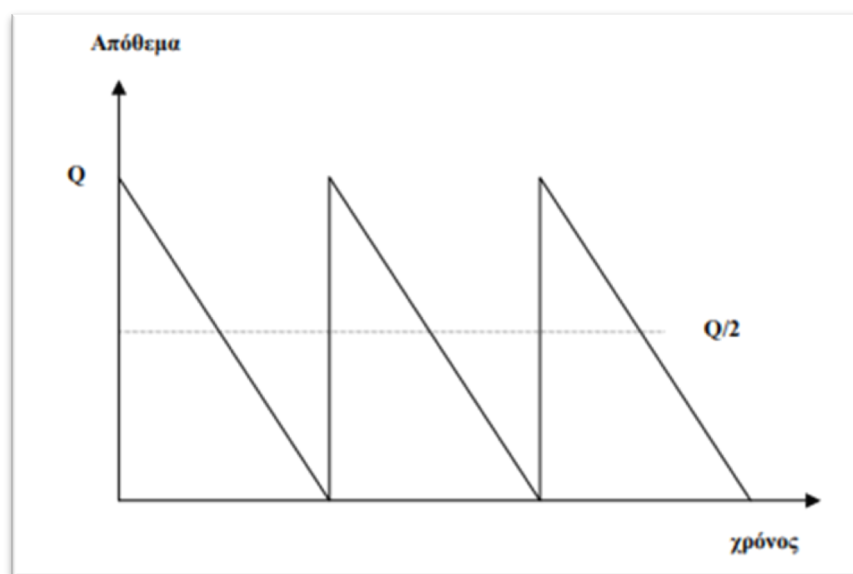
Τα αποθέματα εκτός από τη φυσική κατηγοριοποίηση τους στη διαδικασία της παραγωγής, δεδομένου ότι κρατούνται μέσα σε αποθήκες πρέπει να καταταχθούν και σε κατηγορίες εξυπηρετώντας οικονομικούς λόγους. Η «οικονομική» κατηγοριοποίησή τους δεν συμπίπτει με τη φυσική.

Παρακάτω παρατίθενται οι βασικές κατηγορίες αποθεμάτων:

- Κυκλικό απόθεμα
- Απόθεμα σε κίνηση
- Εποχιακό απόθεμα
- Απόθεμα ασφάλειας
- Απόθεμα αποσύνδεσης
- Απόθεμα Κερδοσκοπίας
- Νεκρό απόθεμα

➤ Κυκλικό απόθεμα

Κυκλικό απόθεμα είναι το συνολικό απόθεμα που προορίζεται για την άμεση ικανοποίηση της ζήτησης και αντίστοιχα των παραγγελιών πώλησης. Το ύψος του συγκεκριμένου είδους αποθέματος εξαρτάται από το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ δύο παραγγελιών και καθορίζεται από το μέγεθος της παραγγελίας. Πιο συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερο είναι το διάστημα μεταξύ δύο παραγγελιών τόσο μεγαλύτερο το ύψος του κυκλικού αποθέματος που πρέπει να παραγγείλουμε. (Μπερμπέρης, 2010)



Δημιουργία κυκλικού αποθέματος

➤ Απόθεμα σε κίνηση

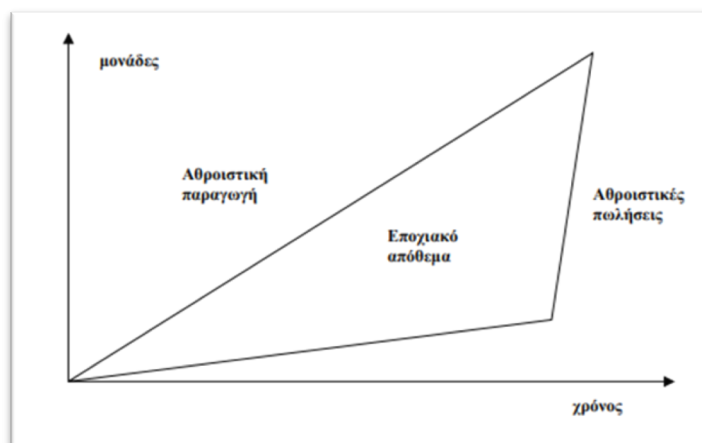
Τα αποθέματα σε κίνηση αφορούν προϊόντα που αποτελούν παραγγελίες που έχουν γίνει αλλά βρίσκονται ακόμη στην αποθήκη μιας επιχείρησης και δεν έχουν αγοραστεί και παραληφθεί από τους τελικούς πελάτες, καταναλωτές ή χρήστες. Αυτό σημαίνει ότι εξακολουθούν να βρίσκονται στην κατοχή της επιχείρησης. Τα αποθέματα αυτά κατηγοριοποιούνται έτσι λόγω της φυσικής τους κατάστασης τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή και θα μπορούσαν να ταυτίζονται με τα ημικατεργασμένα προϊόντα. Πιο αναλυτικά, η παράγωγή και η διανομή δεν πραγματοποιούνται σε δύο μοναδικές στιγμές και απαιτούν τον ανάλογο χρόνο. καθώς συνεπώς τα αγαθά αυτά είτε δεν έχει ακόμα ολοκληρωθεί η παραγωγή τους είτε το προϊόν βρίσκεται στο στάδιο της διανομής. Ένα παράδειγμα είναι το κρασί που παραμένει σε βαρέλι μέχρι να ολοκληρωθεί η παλαίωσή του (Βλάχος, 2005).

➤ Εποχιακό απόθεμα

Ως εποχιακό απόθεμα ή απόθεμα αναμονής ορίζεται το απόθεμα το οποίο καλείται να απορροφήσει τις εποχιακές μεταβολές της ζήτησης. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σε περιπτώσεις όπου υπάρχει αβεβαιότητα στην προσφορά ενός προϊόντος. Για παράδειγμα, το παγωτό είναι αναγκαίο να υπάρχει σε μεγαλύτερο απόθεμα τους καλοκαιρινούς μήνες. Ακόμα ένα παράδειγμα είναι τα χριστουγεννιάτικα στολίδια.

Παρόλο που η ζήτηση συσσωρεύεται σε ένα μικρό χρονικό διάστημα, η παραγωγή των συγκεκριμένων προϊόντων συνεχίζεται σε όλη τη διάρκεια τους χρόνου.

Οι επιχειρήσεις που εμπορεύονται τα συγκεκριμένα προϊόντα έχουν προνοήσει στην απαραίτητη παραγωγή τους και διατήρησή τους στις αποθήκες μέχρι να δημιουργηθεί ζήτηση.

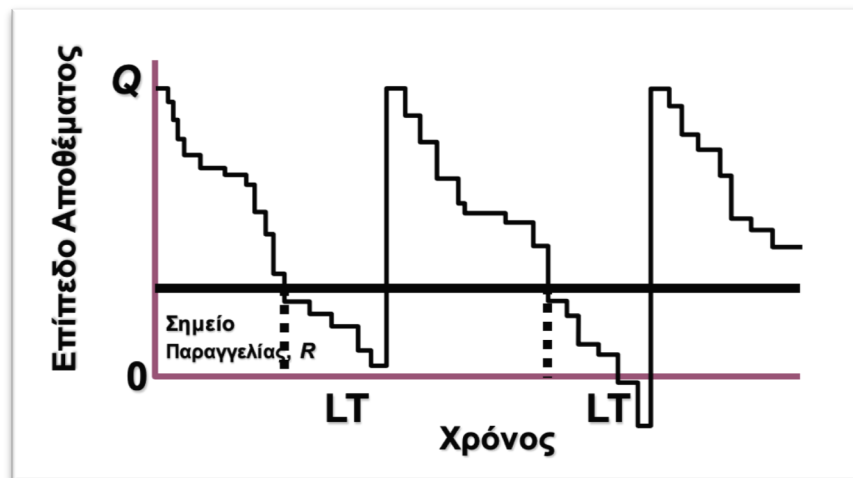


Εποχιακό απόθεμα

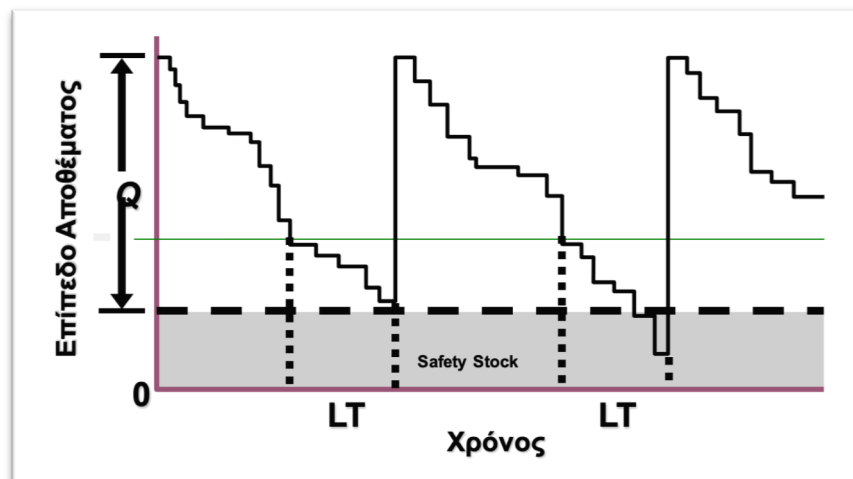
➤ Απόθεμα ασφαλείας

Οι παραγγελίες των προϊόντων τοποθετούνται στους ανάλογους προμηθευτές όταν το απόθεμα φτάσει στο επίπεδο αναπαραγγελίας. Κατά τη διάρκεια του χρόνου παράδοσης της παραγγελίας (Lead Time) η ζήτηση συνεχίζει με σταθερό ρυθμό με αποτέλεσμα όταν παραδοθεί η παραγγελία το απόθεμα να έχει εξαντληθεί, άρα μην μπορεί να καλυφθεί η ζήτηση. Στην πραγματικότητα το απόθεμα μπορεί να έχει μηδενιστεί αρκετά πριν την παράδοση της παραγγελίας. Συνεπώς, το απόθεμα ασφαλείας αποτελεί μέρος του αποθέματος που διατηρείται σε μεγαλύτερο βαθμό από την αναμενόμενη ζήτηση εξαιτίας της αβεβαιότητας που υπάρχει σε αυτήν ή/ και του χρόνου παράδοσης από τον προμηθευτή. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να λειτουργούν ομαλά, να

εξυπηρετούν τους πελάτες τους και έχουν στις αποθήκες στους επαρκές απόθεμα. Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται η αβέβαιη ζήτηση με σταθερό Lead Time.



Στο διάγραμμα παρακάτω παρατηρείται «αρνητικό» απόθεμα δηλαδή παραγγελίες που δεν μπορούν να εξυπηρετηθούν. Με σκοπό να μην δημιουργείται αρνητικό απόθεμα και να ακυρώνονται οι παραγγελίες κρατείται και συντηρείται στις αποθήκες απόθεμα ασφαλείας (επιπλέον απόθεμα). Με τον τρόπο αυτό κατά το χρονικό διάστημα μέχρι να παραδοθεί η παραγγελία (Lead Time) εξυπηρετείται η ζητούμενη από τους πελάτες ποσότητα προϊόντων. (Γιοβάνης, 2015)



Οι τρόποι προσδιορισμού της ποσότητας αποθέματος ασφαλείας είναι ποικίλοι. Ο πιο γνωστός τρόπος είναι ο προσδιορισμός του αποθέματος ασφαλείας που θα ικανοποιεί ένα συγκεκριμένο επίπεδο εξυπηρέτησης (service level).

Το επίπεδο εξυπηρέτησης εκφράζει τη πιθανότητα ότι το ανά χείρας απόθεμα θα καλύψει την αναμενόμενη ζήτηση κατά τη διάρκεια του Lead Time δηλ. η πιθανότητα

απουσίας αρνητικού αποθέματος. Για παράδειγμα ένα επίπεδο εξυπηρέτησης 90% σημαίνει ότι η πιθανότητα κάλυψης της ζήτησης κατά τη διάρκεια του Lead Time είναι 0,9, ενώ η πιθανότητα μη κάλυψης της ζήτησης είναι 0,1. Το επίπεδο εξυπηρέτησης είναι πολιτική απόφαση που σχετίζεται με το κόστος αποθεματοποίησης και το κόστος χαμένων πωλήσεων.

➤ **Απόθεμα αποσύνδεσης**

Τα αποθέματα αποσύνδεσης δημιουργούνται μεταξύ δυο σταδίων της διαδικασίας της παραγωγής με σκοπό να μειωθεί η πιθανότητα να μείνει σε αναμονή η λειτουργία μιας μηχανής. Με τον τρόπο αυτό, ο ρυθμός της παραγωγής της επιχείρησης αυξάνεται και αποτρέπεται η παύση μιας μηχανής και κατ' επέκταση την λειτουργία της παραγωγής. (Βλάχος, 2005)

➤ **Απόθεμα Κερδοσκοπίας**

Τα αποθέματα αυτά δημιουργούνται συνήθως από αγορές μεγάλων ποσοτήτων με σκοπό να επιτευχθούν εκπτώσεις λόγω των μεγάλων, την προστασία της επιχείρησης από μια προβλεπόμενης αύξησης των τιμών ή από άλλους παράγοντες όπως μια πιθανή απεργία. (Βλάχος, 2005)

➤ **Νεκρό απόθεμα**

Νεκρό απόθεμα θεωρείται το απόθεμα εκείνο το οποίο παραμένει στις αποθήκες μιας επιχείρησης για μεγάλα χρονικά διαστήματα χωρίς να υπάρχει ζήτηση. Ένας λόγος για τον οποίο μπορεί μια επιχείρηση να κρατά ένα τέτοιου είδους απόθεμα είναι, γιατί μπορεί να προσμένει ζήτηση στο μέλλον. Ένας ακόμα λόγος είναι επίσης και το ότι η απαλλαγή (καταστροφή) ενός προϊόντος μπορεί να κοστίζει πολύ περισσότερο συγκριτικά με το κόστος διατήρησης του προϊόντος στην αποθήκη. Τέλος ένας από τους πιο σημαντικούς λόγους διατήρησης νεκρού αποθέματος είναι η εξυπηρέτηση των πελατών, καθώς κάποιος πελάτης μπορεί να έχει περιστασιακή ανάγκη για κάποιο προϊόν και η επιχείρηση τα διατηρεί ως χειρονομία καλής θελήσεως. (Βλάχος, 2005)

1.2.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ελληνικού Γενικού Λογιστικού Σχεδίου, τα αποθέματα διακρίνονται σε:

- *Εμπορεύματα* (Λογαριασμός 20) είναι όλα τα αποθέματα/ αγαθά τα οποία αποτελούν μόνο αντικείμενο εμπορίας μιας επιχείρησης και δεν υφίστανται καμία μεταποίηση.
- *Έτοιμα προϊόντα* (Λογαριασμός 21) είναι όλα τα αποθέματα/ αγαθά τα οποία κατασκευάζονται ή συναρμολογούνται από την επιχείρηση με σκοπό την μεταπώλησή τους.
- *Υποπροϊόντα* (Λογαριασμός 22) είναι όλα τα αποθέματα/ αγαθά τα οποία παράγονται μαζί με τα κύρια προϊόντα, και αποτελούνται από τις ίδιες πρώτες ύλες. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται και τα υπολείμματα (φύρα) αλλά και τα υλικά κατάλοιπα της παραγωγής.
- *Παραγωγή σε εξέλιξη* (Λογαριασμός 23) είναι οι πρώτες ύλες, τα βοηθητικά υλικά, τα ημιτελή προϊόντα και άλλα στοιχεία κόστους (εργασία, γενικά βιομηχανικά έξοδα κ.λπ.), τα οποία κατά τη διάρκεια της χρήσεως ή στο τέλος αυτής, κατά την απογραφή, βρίσκονται στη διαδικασία παραγωγής.
- *Πρώτες και βοηθητικές ύλες* (Λογαριασμός 24) είναι όλα τα υλικά αγαθά τα οποία η επιχείρηση αγοράζει με σκοπό την επεξεργασία τους ή τη συναρμολόγησή τους για την παραγωγή ετοιμών προϊόντων.
- *Αναλώσιμα υλικά* (Λογαριασμός 25) είναι όλα τα αποθέματα/ αγαθά τα οποία η επιχείρηση αποκτά με σκοπό την ανάλωσή τους για συντήρηση των πάγιων στοιχείων της (π.χ. εξοπλισμός, μηχανήματα κ.α.)
- *Είδη συσκευασίας* (Λογαριασμός 28) είναι όλα τα υλικά τα οποία χρησιμοποιούνται από κάθε επιχείρηση για τη συσκευασία των έτοιμων προϊόντων.

1.3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Στο πλαίσιο διαχείρισης των αποθεμάτων της μια επιχείρηση καλείται να προσδιορίσει τόσο το χρονικό πλαίσιο με βάση το οποίο θα τοποθετούνται οι παραγγελίες προϊόντων ώστε να κρατούνται στις αποθήκες της, τόσο και την ποσότητα αυτών. Από την απόφαση αυτή εξαρτάται όλη η λειτουργία της αποθήκης της παραγωγή, της εξυπηρέτησης των πελάτων και κατ' επέκταση σχεδόν όλη η λειτουργία της επιχείρησης. (Γιοβάνης, 2015)

Τα συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- A. Τα συστήματα **Σταθερής Ποσότητας Παραγγελίας** (ή συστήματα συνεχούς παρακολούθησης αποθέματος)
- B. Τα συστήματα **Σταθερής Περιόδου Παραγγελίας** (ή συστήματα περιοδικής παρακολούθησης αποθέματος).

Με βάση το Σύστημα *Σταθερής Ποσότητας Παραγγελίας* η παραγγελία τοποθετείται όταν το απόθεμα βρεθεί σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο. Το γεγονός αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή και εξαρτάται από τις παραγγελίες και τη ζήτηση των πελατών. Για να μπορέσει να εφαρμοστεί το Σύστημα Σταθερής Παραγγελίας, ο έλεγχος του αποθέματος πρέπει να πραγματοποιείται συχνά. Συγκεκριμένα, κάθε φορά που προστίθενται ή αφαιρούνται προϊόντα από την αποθήκη πρέπει να ενημερώνεται και η ανάλογη βάση δεδομένων των αποθεμάτων με ώστε όταν το απόθεμα ελαττωθεί στο καθορισμένο σημείο να τοποθετηθεί η αναπαραγγελία.

Αντιθέτως, όταν η επιχείρηση χρησιμοποιεί το Σύστημα *Σταθερής Περιόδου Παραγγελίας* η παραγγελία των αγαθών πραγματοποιείται μόνο στο τέλος μια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Ανάλογα ο έλεγχος του αριθμού των αποθεμάτων πραγματοποιείται μόνο σε περιόδους αναθεωρήσεων.

Όσον αφορά τη σύγκριση των δύο μοντέλων, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την σωστή επιλογή του καθενός από μία επιχείρηση. Αρχικά το Σύστημα *Σταθερής Ποσότητας Παραγγελίας* εφαρμόζεται συνήθως σε αποθέματα που έχουν υψηλή αξία και μικρό αριθμό καθώς είναι πιο συμφέρων για την επιχείρηση τόσο από άποψη ελέγχου τόσο και οικονομικά. Ακόμα το συγκεκριμένο σύστημα είναι κατάλληλο για υλικά τα οποία έχουν σημαντικό ρόλο στην παραγωγική διαδικασία

(πρώτες ύλες), καθώς απαιτούν τακτικό έλεγχο στο απόθεμά τους ώστε να μην εξαντληθούν από την αποθήκη και σταματήσει η παραγωγή. Ωστόσο, χρειάζεται περισσότερος χρόνος για τη συντήρηση των συγκεκριμένων υλικών καθώς για κάθε μεταβολή στο απόθεμα πρέπει αν ενημερώνεται η ανάλογη βάση δεδομένων. (Γιοβάνης, 2015)

Εν αντιθέσει, με βάση το Σύστημα Σταθερής Περιόδου Παραγγελίας προβλέπεται η αποθήκευση μεγαλύτερων κατά μέσο όρο ποσοτήτων αποθεμάτων καθώς θα πρέπει να αποφευχθεί η περίπτωση των ελλείψεων και του μηδενικού αποθέματος.

Τέλος, η ζήτηση των προϊόντων όσο και ο χρόνος παράδοσης κάθε παραγγελίας είναι μεταβλητές οι οποίες μπορούν να καθοριστούν κατά προσέγγιση. Συνεπώς το κάθε μοντέλο διαχείρισης αποθεμάτων μπορεί να θεωρηθεί **στοχαστικό ή ντετερμινιστικό** με βάση το εάν λαμβάνεται υπόψη ο παράγοντας της αβεβαιότητας ή όχι.

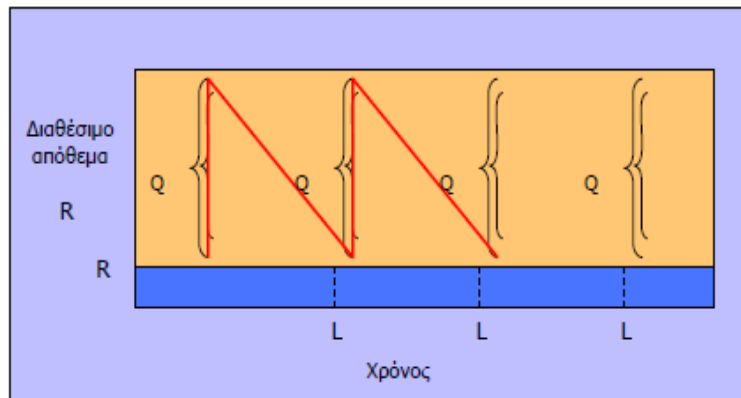
1.3.1 ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΑΘΕΡΗΣ ΠΟΣΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ

Στο σύστημα σταθερής ποσότητας παραγγελίας καθορίζεται ένα συγκεκριμένο επίπεδο αποθέματος R , στο οποίο τοποθετείται παραγγελία ύψους Q . Το σημείο αναπαραγγελίας, R , είναι ένας αριθμός αποθεμάτων που έχει καθοριστεί. Η ποσότητα R θα πρέπει να επαρκεί για την κάλυψη της ζήτησης κατά τη διάρκεια του χρόνου υστέρησης ανάμεσα στην τοποθέτηση της παραγγελίας και την παραλαβή της. Το σύστημα αυτό απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα, όπου όταν το απόθεμα φτάνει το σημείο R , μια νέα εντολή παραγγελίας τοποθετείται. Η εντολή αυτή εκτελείται στο τέλος της περιόδου L , περίοδος που παραμένει σταθερή στο μοντέλο αυτό. (Γιοβάνης, 2015)

Τα συστήματα σταθερής ποσότητας παραγγελίας έχει τις ακόλουθες προϋποθέσεις :

- Η ζήτηση του προϊόντος είναι σταθερή, γνωστή και συνεχής σε όλη τη διάρκεια της περιόδου
- Ο χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ της τοποθέτησης της παραγγελίας και της εκτέλεσής της είναι επίσης σταθερός
- Το κόστος ανά μονάδα προϊόντος είναι σταθερό
- Το κόστος ανά μονάδα διατήρησης αποθέματος είναι σταθερό
- Το κόστος διαχείρισης της παραγγελίας είναι σταθερό

- Η ποσότητα της παραγγελίας είναι σταθερή και ίση με την ποσότητα του υλικού που παραλαμβάνεται.
- Η ποσότητα παραγγελίας μπορεί να έχει οποιαδήποτε τιμή χωρίς περιορισμό
- Το κόστος αγοράς των αποθεμάτων είναι ανεξάρτητο από την ποσότητα
- Δεν προβλέπεται έλλειψη στο απόθεμα
- Η ποσότητα που έχει ζητηθεί παραδίδεται στο σύνολό της σε μια χρονική στιγμή
- Το χρονικό πλαίσιο είναι άπειρο



Δεδομένου ότι ισχύουν οι παραπάνω υποθέσεις, προσδιορίζεται η *Οικονομική Ποσότητα Παραγγελίας (ΟΠΠ)* (Economic Order Quantity), δηλαδή η ποσότητα παραγγελίας η οποία ελαχιστοποιεί το Ολικό Κόστος Αποθέματος (ΟΚΑ).

- Το Ετήσιο Ολικό Κόστος Αποθέματος περιλαμβάνει
- Το Ετήσιο Κόστος Αγοράς των Αποθεμάτων,
- Το Ετήσιο Κόστος Διατήρησης των Αποθεμάτων, που είναι ανάλογο του μέσου ύψους των αποθεμάτων και
- Το Ετήσιο Κόστος Διαχείρισης κάθε Παραγγελίας



ή

$$\text{ΟΚΑ} = p \times D + \frac{Q}{2} C_h + \frac{D}{Q} C_p$$

Όπου:

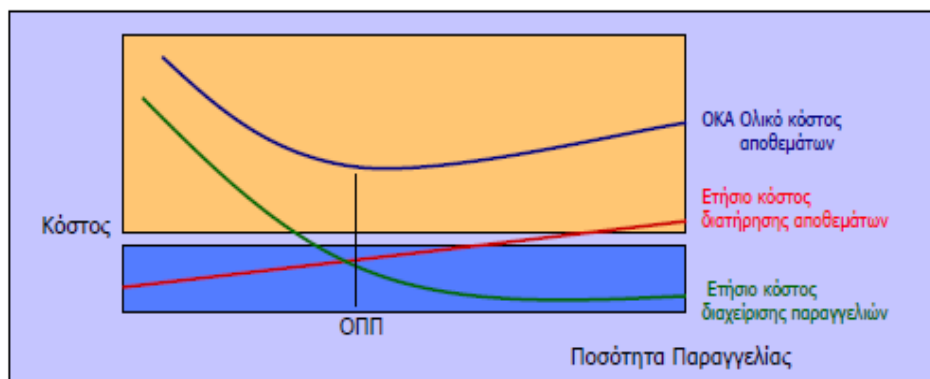
P: το κόστος αγοράς μίας μονάδας προϊόντος

D: η ετήσια ζήτηση του προϊόντος

Q: η ποσότητα παραγγελίας

C_h : το κόστος διατήρησης μια μονάδας προϊόντος στην αποθήκη για ένα έτος

C_p : το κόστος διαχείρισης μίας παραγγελίας



Κόστος αποθέματος

Το ετήσιο κόστος αποθεμάτων είναι ανεξάρτητο από την ποσότητα της παραγγελίας (Q) στο υπόδειγμα της σταθερής ποσότητας παραγγελίας. Το ετήσιο κόστος διατήρησης των αποθεμάτων ισούται με το γινόμενο του μέσου αποθέματος $Q/2$ επί το μοναδιαίο κόστος διατήρησης του αποθέματος (C_h). Το κόστος αυτό εξαρτάται από το μέγεθος της παραγγελίας και περιλαμβάνει το κόστος ευκαιρίας του κεφαλαίου που έχει επενδυθεί, καθώς και τα έξοδα αποθήκευσης, συντήρησης και φθορών του αποθέματος. Το κόστος διαχείρισης των παραγγελιών ισούται με το πλήθος των παραγγελιών (D/Q) κατά τη διάρκεια ενός χρόνου επί το κόστος διαχείρισης μίας παραγγελίας (C_p). Το κόστος αυτό περιλαμβάνει τα έξοδα τοποθέτησης παραγγελιών, παραλαβής παραγγελιών, μεταφορικά έξοδα κτλ.

Το δεύτερο μέρος στο συγκεκριμένο μοντέλο είναι ο προσδιορισμός της ποσότητας παραγγελίας που ελαχιστοποιεί το ολικό κόστος (Οικονομική Ποσότητα Παραγγελίας – ΟΠΠ). Η τιμή αυτή βρίσκεται στο σημείο όπου η κλίση της καμπύλης συνολικού κόστους είναι μηδέν, εξισώνοντας την πρώτη παράγωγο της συνάρτησης με το μηδέν.

$$\frac{d(\text{OKA})}{dQ} = \frac{C_h}{2} - \frac{C_p D}{Q^2} = 0$$

Προκύπτει

$$\text{ΟΠΠ} = \sqrt{\frac{2C_p D}{C_h}}$$

Σύμφωνα με την εξίσωση αυτή, όσο μεγαλύτερη είναι η ετήσια ζήτηση του προϊόντος τόσο μεγαλύτερη θα είναι η οικονομική ποσότητα παραγγελίας με αποτέλεσμα οι παραγγελίες να τοποθετούνται με το βέλτιστο τρόπο.

Το μοντέλο θεωρεί πως η ζήτηση είναι γνωστή και σταθερή καθώς και πως ο ενδιάμεσος χρόνος μεταξύ παραγγελίας και παραλαβής της είναι σταθερός.

Σημείο αναπαραγγελίας R, προκύπτει από τη σχέση

$$R = DL$$

Όπου L είναι ο χρόνος που μεσολαβεί ανάμεσα στην τοποθέτηση της παραγγελίας και της εκτέλεσής της (Lead Time).

Ο ετήσιος αριθμός παραγγελιών n ισούται με:

$$n = \frac{D}{\text{ΟΠΠ}} = \sqrt{\frac{2C_p D}{C_h}}$$

Το διάστημα μεταξύ δύο διαδοχικών παραγγελιών είναι:

$$T = \frac{1}{n} = \sqrt{\frac{2C_h}{C_p D}}$$

Τέλος το ολικό κόστος που αντιστοιχεί στην οικονομική ποσότητα παραγγελίας είναι το ακόλουθο:

$$\text{OKA}_{\min} = \sqrt{2C_h C_p D} + pD$$

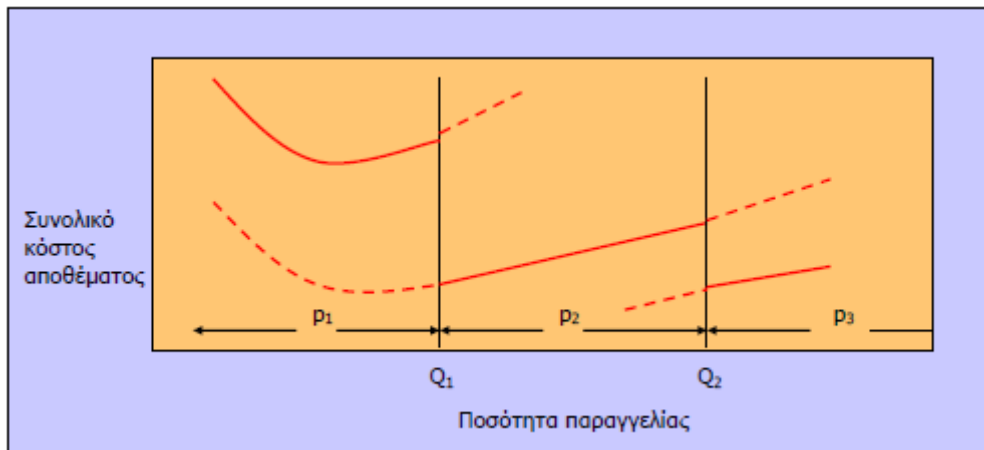
1.3.1.1. ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΑΘΕΡΗΣ ΠΟΣΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΜΕ ΕΚΠΤΩΣΕΙΣ

Το σύστημα Σταθερής Ποσότητας Παραγγελίας με Εκπτώσεις λαμβάνει συμπεριλαμβάνει περιπτώσεις όπου η τιμή πώλησης του προϊόντος δεν είναι σταθερή αλλά αλλάζει ανάλογα με το ύψος της παραγγελίας. Στην περίπτωση αυτή, το κόστος του αποθέματος είναι μια κλιμακωτή συνάρτηση αφού το κόστος αγοράς είναι κλιμακούμενο. Έστω ότι για αγορά μέχρι Q_1 μονάδες του προϊόντος η τιμή αγοράς είναι p_1 , για αγορά από Q_1 μέχρι Q_2 κομμάτια η τιμή είναι p_2 και για αγορές άνω των Q_2 κομματιών, η τιμή είναι p_3 . Στα συστήματα αυτά, το πρώτο βήμα για τον προσδιορισμό της βέλτιστης ποσότητας παραγγελίας, είναι ο υπολογισμός του ολικού κόστους αποθέματος. (Γιοβάνης, 2015)

Το ολικό κόστος αποθέματος, για ποσότητα Παραγγελίας (Q) που αντιστοιχεί σε τιμή, p_i ($i=1,2,3$) είναι:

$$\text{OKA} = \begin{cases} p_1 \cdot D + \frac{Q}{2} \cdot C_h + \frac{D}{Q} \cdot C_p & \text{για } 0 \leq Q \leq Q_1 \\ p_2 \cdot D + \frac{Q}{2} \cdot C_h + \frac{D}{Q} \cdot C_p & \text{για } Q_1 \leq Q \leq Q_2 \\ p_3 \cdot D + \frac{Q}{2} \cdot C_h + \frac{D}{Q} \cdot C_p & \text{για } Q > Q_2 \end{cases}$$

Το σχήματα που ακολουθεί εμφανίζει την παραπάνω συνάρτηση



Κόστος αποθέματος σε περίπτωση εκπτώσεων

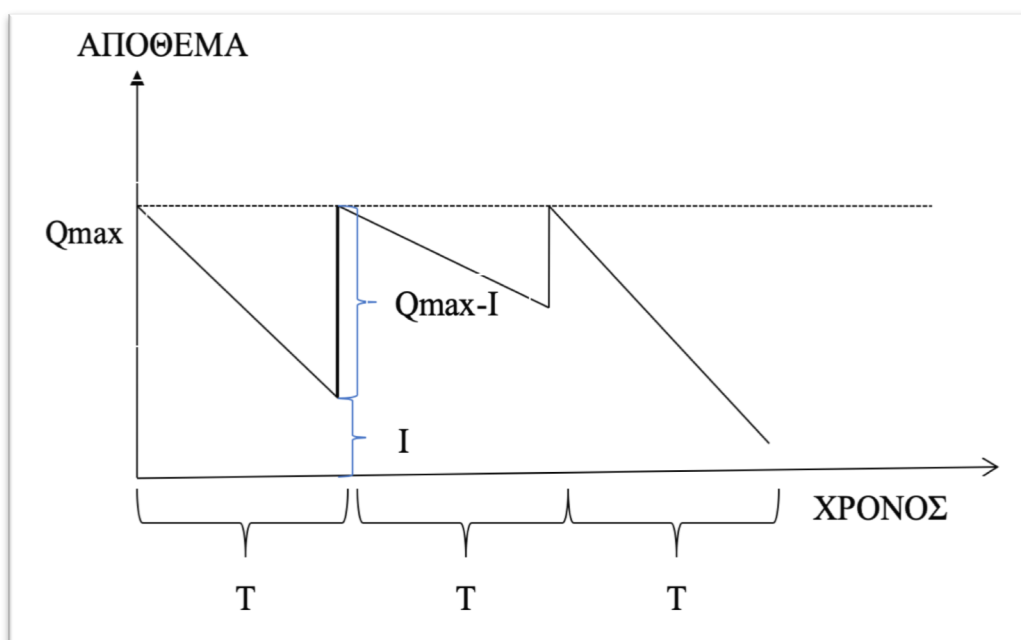
Η κάθε καμπύλη δείχνει τη συμπεριφορά του ολικού κόστους αποθέματος για διαφορετικές τιμές της ποσότητας παραγγελίας και ισχύει μέσα στα όρια ποσότητας Q

που ισχύει και η αντίστοιχη τιμή. Το δεύτερο βήμα είναι ο υπολογισμός, για κάθε καμπύλη, της οικονομική ποσότητας παραγγελίας που αντιστοιχεί στο ελάχιστο ολικό κόστος αποθέματος. (Γιοβάνης, 2015)

Είναι πιθανό η ποσότητα αυτή να βρίσκεται έξω από τα όρια για τα οποία ισχύει η αντίστοιχη τιμή αγοράς και, συνεπώς, να μην είναι εφικτή. Σε αυτή τη περίπτωση, ελέγχονται τα ακραία σημεία κάθε καμπύλης ολικού κόστους αποθέματος, δηλαδή τα σημεία ποσότητας παραγγελίας όπου μεταβάλλεται η τιμή αγοράς κάθε μονάδας. Η βέλτιστη ποσότητα παραγγελίας θα είναι εκείνη που αντιστοιχεί στο μικρότερα ολικό κόστος αποθέματος. (Γιοβάνης, 2015)

1.3.2 ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΑΘΕΡΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ

Στο Σύστημα Σταθερής Περιόδου Παραγγελίας γίνεται καταμέτρηση του αποθέματος μόνο σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους π.χ. κάθε εβδομάδα ή κάθε μήνα. Αυτό που παραμένει σταθερό είναι το διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ δυο διαδοχικών παραγγελιών και όχι η ποσότητα των παραγγελιών. Η περιοδική καταμέτρηση των αποθεμάτων και η περιοδική τοποθέτηση παραγγελιών διευκολύνει τις επιχειρήσεις όταν, για παράδειγμα, οι πωλητές επισκέπτονται σε τακτά χρονικά διαστήματα τους πελάτες τους και παίρνουν παραγγελίες για μια σειρά προϊόντων ή όταν οι αγοραστές αγοράζουν μαζικά διάφορα προϊόντα με μία παραγγελία για να μειώσουν τα έξοδα μεταφοράς. (Γιοβάνης, 2015)



Στο Σύστημα Σταθερής Περιόδου Παραγγελίας, αφού γίνει η καταμέτρηση των αποθεμάτων, παραγγέλνεται κάθε φορά η ποσότητα αναπλήρωσης του αποθέματος μέχρι ένα συγκεκριμένο επίπεδο Q_{max} . Συνεπώς, κατά τη χρονική στιγμή της καταμέτρησης παραγγέλνεται η διάφορα μεταξύ της Ποσότητας Q_{max} και της Ποσότητας του αποθέματος κατά την καταμέτρηση (I). Οι παράμετροι του συστήματος που πρέπει να καθοριστούν είναι η σταθερή περίοδος επιθεώρησης (T) και η ποσότητα Q_{max} , έτσι ώστε το ολικό κόστος αποθέματος να είναι το ελάχιστο. (Γιοβάνης, 2015)

Το ολικό κόστος αποθέματος στο σύστημα αυτό, σύμφωνα με τις υποθέσεις που ίσχυαν και στο Σύστημα Σταθερής Ποσότητας παραγγελίας, υπολογίζεται ως εξής:

$$OKA = pQ + \frac{QT}{2} D_h + \frac{1}{T} C_p = pQ + \frac{D}{2n} C_h + n c_p$$

Όπου $n = \frac{1}{T}$ είναι ο ετήσιος αριθμός παραγγελιών και

Όπου $\frac{D}{2n} = D \frac{T}{2}$ είναι το μέσο απόθεμα

Η βέλτιστη τιμή του T, που αντιστοιχεί στο ελάχιστο ολικό κόστος αποθέματος, είναι η τιμή η οποία μηδενίζει την πρώτη παραγώγου συνολικού κόστους ως προς T.

$$T_{\text{optimum}} = \sqrt{\frac{2C_p}{C_h D}}$$

Το ελάχιστο ολικό κόστος ισούται με:

$$OKA_{\text{min}} = pD + \sqrt{2C_p C_h D}$$

Οι τιμές αυτές είναι ίδιες με τις αντίστοιχες του συστήματος Σταθερής Ποσότητας παραγγελίας, καθώς και τα δυο συστήματα βασίζονται στις ίδιες υποθέσεις.

1.3.3. ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ KANBAN

Το σύστημα Kanban είναι σύστημα προμήθειας μερών υλικών εκείνη τη στιγμή ακριβώς που χρειάζονται στη διαδικασία παραγωγής έτσι ώστε τα μέρη και τα υλικά να χρησιμοποιούνται αμέσως. Το βασικό χαρακτηριστικό του συστήματος είναι το γεγονός πως χρησιμοποιούνται εξειδικευμένες κάρτες σε όλες τις φάσεις των διαδικασιών και συγκεκριμένα κάρτες Μεταφοράς Υλικού και κάρτες Παραγωγής.

Ακόμα οι συγκεκριμένες κάρτες περιλαμβάνουν μία πληθώρα πληροφοριών όπως: ο Κωδικός κάρτας, ο Κωδικός υλικού, η Περιγραφή υλικού, το Κέντρο εργασίας που χρησιμοποιείται η κάρτα και τέλος το Πλήθος υλικών στο τυποποιημένο κυτίο μεταφοράς.

Οι βασικοί κανόνες για την άρτια λειτουργία του συστήματος Kanban είναι:

- Ένα τυποποιημένο κυτίο πρέπει πάντα να γεμίζει με το προδιαγεγραμμένο πλήθος εξαρτημάτων
- Ένα κυτίο δεν μπορεί να μεταφέρει στο επόμενο κέντρο εργασίας αν δεν έχει εξουσιοδοτηθεί από την παραλαβή μιας κάρτας μεταφοράς
- Ένα κυτίο δεν μπορεί να παραχθεί αν δεν έχει εξουσιοδοτηθεί από μια αποσυρμένη κάρτα παραγωγής.

Πλεονεκτήματα συστήματος Kanban

- Απλή και κατανοητή διαδικασία
- Γρήγορη και ακριβής πληροφόρηση με μικρό κόστος
- Γρήγορη ανταπόκριση στην αλλαγή
- Μείωση πλεονάζουσας δυναμικότητας
- Αποτροπή υπερπαραγωγής
- Ελαχιστοποίηση σπατάλης
- Ανάθεση υπευθυνότητας στους εργατές της γραμμής παραγωγής.

1.3.4. ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ JUST-IN-TIME

Το Σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων just in time περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες ώστε μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα να μπορεί να παραδοθεί το σωστό τεμάχιο στο σωστό σημείο, ακριβώς στη χρονική στιγμή που χρειάζεται. Πρόκειται για μια φιλοσοφία που επικεντρώνεται στη ελαχιστοποίηση της σπατάλης στην παραγωγή και αποτελεί το σύστημα που παράγει το απαιτούμενο κομμάτι στον απαιτούμενο χρόνο και στην ζητούμενη ακριβώς ποσότητα. Συνεπώς, τα αποθέματα ελαχιστοποιούνται και

βελτιώνεται τόσο η διαδικασία παραγωγής όσο και η ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών. Στο συγκεκριμένο σύστημα τα αποθέματα ελέγχονται με στόχο τη συντήρηση εκείνων των απαραίτητων υλικών στον κατάλληλο τόπο και χρόνο για την παραγωγή της σωστής ποσότητας προϊόντος. Χρησιμοποιούνται σωστά και στενά όλα τα επίπεδα της εφοδιαστικής αλυσίδας και γίνεται ορθολογική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού. Ακόμα, στόχος είναι η ελαχιστοποίηση των δραστηριοτήτων που δεν προσδίδουν προστιθέμενη αξία, από όλες τις λειτουργίες για την επίτευξη υψηλής ποιότητας προϊόντων με υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και χαμηλά αποθέματα.

Για να μπορέσει να εφαρμοστεί το σύστημα just-in-time, πρέπει να ενοποιηθούν οι δραστηριότητες μεταφοράς αλλά και να υπάρχει μικρότερος και λειτουργικότερος αποθηκευτικός χώρος.

Προϋποθέσεις εφαρμογής

- Ρυθμός παραγωγής οδηγούμενος από τη ζήτηση
- Ευελιξία παραγωγής
- Οργάνωση του χώρου
- Συνεχής συντήρηση εξοπλισμού
- Ολικός έλεγχος ποιότητας
- Συνεργασία με μικρό αριθμό προμηθευτών

1.4 ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

1.4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ

Κόστος (cost) είναι η αξία των οικονομικών μέσων που χρησιμοποιούνται για να αποκτηθούν αγαθά ή υπηρεσίες, τα οποία έχουν άμεσο ή μελλοντικό όφελος για την επιχείρηση. Το κόστος μετράται σε νομισματικές μονάδες. (Βενιέρης, Κοέν & Κωλέτση, 2005)

1.4.1.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Τα στελέχη των επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν συνεχώς καταστάσεις όπου πρέπει να αποφασίσουν μεταξύ εναλλακτικών λύσεων. Η γνώση και η πληροφόρηση σχετικά με τους διάφορους τρόπους με τους οποίους είναι δυνατόν να ομαδοποιηθεί το κόστος σε

κατηγορίες, καθώς και ο τρόπος συμπεριφοράς κάθε είδους κόστους, ανά κατηγορία, είναι ζωτικής σημασίας για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων. Τα κοστολογικά δεδομένα μιας επιχείρησης σχηματίζουν ένα Κοστολογικό Πληροφοριακό Σύστημα (costing information system), το οποίο συνυπάρχει με το Λογιστικό Πληροφοριακό Σύστημα της επιχείρησης (accounting information system) και χρησιμοποιούνται είτε για τον προσδιορισμό του κόστους ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είτε για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της επιχείρησης, καθώς επίσης και για τη λήψη των διαφόρων αποφάσεων. Τα κοστολογικά δεδομένα είναι δυνατόν να κατηγοριοποιηθούν μεταξύ άλλων με βάση (Βενιέρης, Κοέν & Κωλέτση, 2005):

- i. Τις συνιστώσες του κόστους παραγωγής μιας μονάδας προϊόντος ή παροχής μιας υπηρεσίας
- ii. Τις συνιστώσες του συνολικού κόστους λειτουργίας μιας επιχείρησης
- iii. Τη σχέση μεταξύ κόστους παραγωγής και μεταβολής του επιπέδου δραστηριότητας της επιχείρησης
- iv. Τη δυνατότητα παρακολούθησης του κόστους σε σχέση με τον εκάστοτε φορέα κόστους,
- v. Το τμήμα της παραγωγικής διαδικασίας με το οποίο συνδέεται το κόστος
- vi. Τη σχέση του κόστους με τις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης
- vii. Τη χρονική περίοδο στην οποία το κόστος (αφού μετατραπεί σε έξοδο) α συσχετισθεί με τα έσοδα, και
- viii. Τη σχέση μεταξύ του κόστους και των διαδικασιών προγραμματισμού, ελέγχου και λήψης αποφάσεων

1.4.2 ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΤΙΜΗΣ ΚΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Οι γνωστότερες μέθοδοι υπολογισμού της τιμής κτήσης είναι (Βενιέρης, Κοέν & Κωλέτση, 2005):

1. Μέθοδος του μέσου σταθμικού κόστους (Weighted average)
2. Μέθοδος FIFO (first in–first out) ή μέθοδος πρώτη εισαγωγή–πρώτη εξαγωγή
3. Μέθοδος LIFO (last in–first out) ή μέθοδος τελευταία εισαγωγή–πρώτη εξαγωγή
4. Μέθοδος του εξατομικευμένου κόστους (specific identification)
5. Μέθοδος του κυκλοφοριακού μέσου όρου (average cost)

6. Μέθοδος του πρότυπου κόστους (Standard cost)
7. Μέθοδος του βασικού αποθέματος (basic stock)

1.4.2.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΜΕΣΟΥ ΣΤΑΘΜΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ (WEIGHTED AVERAGE)

Σύμφωνα με τη μέθοδο του Μέθοδο του μέσου σταθμικού κόστους (Weighted average) όλες οι μονάδες τελικού προϊόντος (οι ημιτελής μονάδες ή ημικατεργασμένες δεν συμπεριλαμβάνονται) που εισάγονται σε μία αποθήκη προστίθενται με τις υπάρχουσες μονάδες που υπάρχουν με σκοπό να υπολογιστεί το συνολικό κόστος των αποθεμάτων στην εκάστοτε χρονική στιγμή. Έπειτα το συνολικό κόστος που έχει υπολογιστεί διαιρείται με τον αριθμό των αποθεμάτων και βγαίνει το κόστος μονάδας αποθέματος.

$$\text{Σταθμικός Μέσος Όρος} = \frac{\text{Αξία αποθέματος αρχής περιόδου} + \text{Αξία αγορών περιόδου στην τιμή κτήσης}}{\text{Ποσότητα αποθεμάτων αρχής περιόδου} + \text{Ποσότητα αγορών περιόδου}}$$

1.4.2.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΤΟΙΒΑΣ (FIRST-IN FIRST-OUT, FIFO)

Σύμφωνα με την μέθοδο αποτίμησης των αποθεμάτων F.I.F.O. (First in - First Out) θεωρείται ότι εξέρχονται (ολοκληρώνονται) πρώτα οι μονάδες του αρχικού αποθέματος και στη συνέχεια οι εισερχόμενες μονάδες κατά τη διάρκεια μιας περιόδου. Πιο συγκεκριμένα, στο βήμα αυτό διαχωρίζονται θεωρητικά οι συνολικές μονάδες:

- i. Στις μονάδες του αρχικού αποθέματος των ημικατεργασμένων,
- ii. Στις εισερχόμενες μονάδες,
- iii. Στις ολοκληρωμένες μονάδες,
- iv. Στις μονάδες του τελικού αποθέματος των ημικατεργασμένων.

Επιπλέον, σύμφωνα με τη μέθοδο F.I.F.O. οι εξερχόμενες (ολοκληρωμένες) μονάδες διακρίνονται σε αυτές που προέρχονται από το αρχικό απόθεμα και ολοκληρώθηκαν εντός της περιόδου και σε αυτές που εισήλθαν (εισερχόμενες μονάδες) και ολοκληρώθηκαν εντός της περιόδου. Επίσης, γίνεται η υπόθεση ότι το τελικό απόθεμα προέρχεται από τις εισερχόμενες μονάδες της περιόδου. (Βενιέρης, Κοέν & Κωλέτση, 2005)

1.4.2.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΟΥΡΑΣ (LAST-IN FIRST-OUT, LIFO)

Η μέθοδος αυτή θεωρεί ότι η πρώτη εξαγωγή προέρχεται από την τελευταία εισαγωγή, δηλ. ότι το τελευταίο αγορασμένο χρονικά εμπόρευμα πωλείται πρώτο. Έτσι, τα αποθέματα εμπορευμάτων τέλους χρήσης προέρχονται από τα αποθέματα της αρχής της

περιόδου και τις αρχικές αγορές, ενώ η ποσότητα και η αξία των πωλούμενων εμπορευμάτων (το κόστος πωληθέντων) προέρχεται από το κόστος των τελευταίων αγορών. (Βενιέρης, Κοέν & Κωλέτση, 2005)

Η μέθοδος LIFO θεωρείται πιο ενδεδειγμένη για χρησιμοποίηση στην περίπτωση που υπάρχει πληθωρισμός, οπότε το κόστος πωληθέντων είναι υψηλό με συνέπεια το μικτό κέρδος και το καθαρό κέρδος να παρουσιάζεται χαμηλό, με αποτέλεσμα χαμηλότερη φορολογία της επιχείρησης. (Βενιέρης, Κοέν & Κωλέτση, 2005)

1.4.2.4 ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ (SPECIFIC IDENTIFICATION)

Η μέθοδος αυτή θεωρεί ότι τα αποθέματα της απογραφής τέλους προέρχονται από ειδικές/ συγκεκριμένες αγορές και έτσι τα εμπορεύματα παρακολουθούνται, όχι μόνο κατά είδος, αλλά και κατά παρτίδα αγοράς. Το κόστος πωληθέντων προσδιορίζεται μετά την αφαίρεση της αξίας των τελικών αποθεμάτων από το άθροισμα της αξίας αρχικών αποθεμάτων και της αξίας των αγορών χρήσεων. (Βενιέρης, Κοέν & Κωλέτση, 2005)

1.4.2.5 ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΜΕΣΟΥ ΟΡΟΥ Ή ΤΩΝ ΔΙΑΔΟΧΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΙΠΩΝ

Η μέθοδος αυτή μετά από κάθε εισαγωγή προσδιορίζει τη μέση τιμή κτήσης του υπόλοιπου με τον παρακάτω τύπο (κλάσμα) που εμφανίζεται στο παρακάτω σχήμα:

$$\text{Μέση τιμή κτήσης υπολοίπου} = \frac{\text{Αξία προηγούμενου υπολοίπου} + \text{Αξία νέων αγορών στην τιμή κτήσης}}{\text{Ποσότητα προηγούμενου υπολοίπου} + \text{Ποσότητα νεάς αγοράς}}$$

Η μέση τιμή κτήσης (κυκλοφοριακός μέσος όρος) πολλαπλασιάζεται με την ποσότητα των εμπορευμάτων της απογραφής, για να καθοριστεί η αξία των αποθεμάτων τέλους χρήσης. Το κόστος πωληθέντων εμπορευμάτων υπολογίζεται αφαιρώντας την αξία των τελικών αποθεμάτων από την αξία των εμπορευμάτων των διαθέσιμων προς πώληση. (Βενιέρης, Κοέν & Κωλέτση, 2005)

1.4.2.5 ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ Ή ΠΡΟΤΥΠΗΣ ΤΙΜΗΣ ΚΤΗΣΗΣ

Η μέθοδος αυτή θεωρεί ως τιμή κτήσης του υπολοίπου μια προκαθορισμένη τιμή, το πρότυπο κόστος. Έτσι, η τιμή των εμπορευμάτων ή έτοιμων προϊόντων που έχουν απομείνει, προκαθορίζεται με βάση ορισμένα κριτήρια που χρησιμοποιούνται από τη Διοίκηση για την άσκηση ορθού ελέγχου στην παραγωγή και γενικά σε όλη τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Οι αποκλίσεις της πρότυπης τιμής, που προκύπτουν σχετικά με το ιστορικό κόστος, τακτοποιούνται με την κατανομή τους μεταξύ απομενόντων και πωληθέντων εμπορευμάτων. Η μέθοδος του πρότυπου κόστους έχει εφαρμογή περισσότερο στις βιομηχανικές ή βιοτεχνικές επιχειρήσεις, που υπάρχει παραγωγή και συνήθως προϋπολογισμός του πρότυπου κόστους και λιγότερο από τις εμπορικές επιχειρήσεις. (Βενιέρης, Κοέν & Κωλέτση, 2005)

1.4.2.6 ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΒΑΣΙΚΟΥ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ

Η μέθοδος αυτή χωρίζει τα αποθέματα σε δύο κατηγορίες. Η μία κατηγορία αφορά το βασικό απόθεμα (απόθεμα ασφαλείας), το οποίο είναι αναγκαίο για την παραγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης και το ύψος του δεν πρέπει να είναι χαμηλότερο από κάποια συγκεκριμένη ποσότητα. Η άλλη κατηγορία είναι το υπεραπόθεμα. Αυτό είναι η ποσότητα εμπορευμάτων που υπάρχει στην επιχείρηση, πάνω από το όριο ασφαλείας και χρησιμοποιείται για μια έκτακτη ανάγκη ή όταν η επιχείρηση σκοπεύει να αυξήσει τη μελλοντική παραγωγική της δραστηριότητα. (Βενιέρης, Κοέν & Κωλέτση, 2005)

1.4.3 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗΣ

Οι βασικές αρχές που πρέπει να εφαρμόζονται από τον λογιστή κατά την αποτίμηση των αποθεμάτων είναι (Γερμανού Τουρνά Ε. 2015)

1. Η αρχή της συνέπειας

Η αρχή αυτή ορίζει ότι η εκλογή οποιασδήποτε μεθόδου αποτίμησης πρέπει να εφαρμόζεται πάγια και με συνέπεια. Η μέθοδος δεν πρέπει να αλλάζει, ώστε να δύνανται οι διάφοροι ενδιαφερόμενοι για την επιχείρηση να συγκρίνουν τα αποθέματα και τα οικονομικά αποτελέσματα αυτής, μεταξύ των διαφόρων οικονομικών χρήσεων. (Γερμανού Τουρνά Ε. 2015)

2. Η αρχή του συσχετισμού εσόδων–εξόδων

Η αρχή αυτή ορίζει ότι θα πρέπει το κόστος πωληθέντων να συνδέεται με το έσοδο από τις πωλήσεις για το κάθε υλικό αγαθό. Επιβάλλεται, λοιπόν, όταν γίνεται η επιλογή, να

αποφεύγεται να χρησιμοποιείται μέθοδος που θεωρεί ότι π.χ. φρούτα που αγοράστηκαν πριν από 10 μήνες, εξακολουθούν να υπάρχουν στην αποθήκη, ενώ οι πωλήσεις είναι από πρόσφατες αγορές του τελευταίου μήνα. (Γερμανού Τουρνά Ε. 2015)

3. Η αρχή της συντηρητικότητας

Η αρχή αυτή ορίζει ότι θα πρέπει να επιλέγεται ως μέθοδος αποτίμησης, αυτή που παρέχει το χαμηλότερο καθαρό κέρδος, τη χαμηλότερη αξία τελικού αποθέματος και τη χαμηλότερη Καθαρή Περιουσία ή Ίδια Κεφάλαια. Η αρχή αυτή ικανοποιείται με τη χαμηλότερη τιμή μεταξύ τιμής κτήσης και τρέχουσας τιμής για κάθε είδος αποθέματος χωριστά. (Γερμανού Τουρνά Ε. 2015)

4. Αρχή της συνέχισης της επιχειρηματικής δραστηριότητας

Η επιλογή της μεθόδου πρέπει να γίνεται με βάση την αρχή, ότι η επιχείρηση θα συνεχίσει τη δραστηριότητά της στο μέλλον και, κατά συνέπεια, δεν επιλέγεται μέθοδος που θα αποδώσει πλασματική εικόνα για τα αποθέματα και το οικονομικό αποτέλεσμα μιας μόνο συγκεκριμένης χρήσης. (Γερμανού Τουρνά Ε. 2015)

5. Αρχή της αυτοτέλειας των χρήσεων

Η κάθε χρήση είναι ανεξάρτητη και αυτοτελής από τις άλλες, γι' αυτό πρέπει αφενός να διαχωρίζονται τα αποθέματα μιας χρήσης από την επόμενη και αφετέρου τα έσοδα από την πώληση αποθεμάτων μιας χρήσης να μη συγχέονται με τα έσοδα από την πώληση αποθεμάτων της επόμενης χρήσης, ανεξάρτητα από την ταμειακή είσπραξη ή πληρωμή τους. (Γερμανού Τουρνά Ε. 2015)

1.4.4 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΑ ΛΑΘΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Κατά την απογραφή θα πρέπει τα αποθέματα να καταμετρούνται κατά είδος, ποιότητα και ποσότητα και ύστερα να αποτιμούνται στη χαμηλότερη κατά είδος τιμή, μεταξύ τιμής κτήσης και τρέχουσας τιμής αγοράς. Με την ορθή αποτίμηση των αποθεμάτων επιτυγχάνεται: 1. Παρουσίαση των αποθεμάτων στον Ισολογισμό τέλους χρήσης στην πραγματική τους αξία. 2. Προσδιορισμός του πραγματικού οικονομικού αποτελέσματος με βάση τη σωστή αξία του κόστους πωληθέντων. Κατά την απογραφή των αποθεμάτων, είναι δυνατόν να εμφανιστούν λάθη (Κεχράς, Μαυροκορδάτος, Παπαγιάννης & Τρόβας, 2004), τόσο από τη φυσική απογραφή (λάθος μέτρηση των ποσοτήτων των αποθεμάτων), όσο και αριθμητικά λάθη κατά την αποτίμηση. Λάθη στην απογραφή, που δεν αποκαλύπτονται, συνήθως επηρεάζουν τον Ισολογισμό και τα

Αποτελέσματα Χρήσης δύο συνεχόμενων διαχειριστικών χρήσεων. Αυτό συμβαίνει, διότι το λάθος αφού επηρεάσει άμεσα τον Ισολογισμό και τα αποτελέσματα της τρέχουσας διαχειριστικής χρήσης, στη συνέχεια αυτό μεταφέρεται στα τελικά αποθέματα επηρεάζοντας και την επόμενη χρήση. Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι το τελικό απόθεμα μιας χρήσης, είναι υποτιμημένο κατά 100.000, λόγω λάθους κατά τη μέτρηση της ποσότητας του αποθέματος. Το κόστος πωληθέντων του ίδιου έτους θα είναι υπερτιμημένο, ο φόρος εισοδήματος υποτιμημένος, τα περιουσιακά στοιχεία υποτιμημένα. (Γερμανού Τουρνά Ε. 2015):

1.5 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ

Όπως σημειώσαμε, υπάρχουν πολλές δαπάνες για τη συνολική διαδικασία εφοδιαστικής της μετατροπής των παραγγελιών πελατών σε μετρητά. Ωστόσο, ένα από τα μεγαλύτερα τα στοιχεία κόστους είναι επίσης αυτά που ίσως είναι λιγότερο καλά αντιληπτά και αυτό είναι απογραφή. Μήπως είναι πιθανό ότι πολλοί διευθυντές είναι χωρίς να γνωρίζει ποιο είναι το πραγματικό κόστος διεξαγωγής αποθέματος. Αν όλα οι δαπάνες που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της τήρησης απογραφών λογιστικοποιούνται πλήρως, τότε το πραγματικό κόστος εκμετάλλευσης του αποθέματος είναι πιθανώς στην περιοχή του 25 τοις εκατό της ετήσιας λογιστικής αξίας του αποθέματος. Ο λόγος για τον οποίο ο αριθμός είναι τόσο υψηλός όσο είναι ότι υπάρχουν αρκετοί δαπάνες που πρέπει να συμπεριληφθούν. Το μεγαλύτερο κόστος θα είναι συνήθως το κόστος του κεφαλαίου. Το κόστος κεφαλαίου περιλαμβάνει το κόστος για την εταιρεία το χρέος και το κόστος των ιδίων κεφαλαίων. Συνήθως χρησιμοποιείται το σταθμισμένο κόστος κεφαλαίου για να το αντανakλά αυτό. Ως εκ τούτου, αν και το κόστος των δανεισμένων χρημάτων μπορεί να είναι χαμηλή, η προσδοκία των μετόχων ως προς την απόδοση είναι από την επένδυση σε ίδια κεφάλαια μπορεί να είναι υψηλή. Τα άλλα κόστη που πρέπει να συμπεριληφθούν στην εκμετάλλευση απογραφής κόστος είναι το κόστος αποθήκευσης και χειρισμού, η απαξίωση, η φθορά καθώς και την ασφάλιση, καθώς και όλες τις σχετικές διοικητικές δαπάνες με τη διαχείριση του αποθέματος

Η βελτιστοποίηση της απόδοσης των συστημάτων αποθήκευσης προκύπτει από την ελαχιστοποίηση του κόστους, που ισοδυναμεί με τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Κατά το στάδιο της εκτίμησης του ύψους των αποθεμάτων, είναι απαραίτητο να

συνυπολογίζονται τα αντίστοιχα αποθέματα με τα συσχετιζόμενα κόστη. Τα κόστη διαχωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

Πρωτεύοντα Κόστη

Κόστος προμήθειας/ απόκτησης

Κόστος παραγγελίας

Κόστος διατήρησης αποθεμάτων

Κόστος έλλειψης αποθέματος

Κόστος ασφάλισης των αποθεμάτων

Κόστος παραγόμενο από πρόκληση ζημιών

Κόστος δεσμευόμενου κεφαλαίου για την αγορά

1. Κόστος Προμήθειας αποθέματος:

Με τον όρο κόστος προμήθειας εννοούμε εκείνο το ποσό που δαπανάται για να αγοραστεί (ή να παραχθεί) το προϊόν παραγγελίας. Για έναν έμπορο το κόστος αυτό είναι η τιμή που πληρώνει στον προμηθευτή (συνυπολογίζοντας τυχόν μεταφορικά) , συν οποιαδήποτε δαπάνη απαιτείται, για να καταστεί το προϊόν έτοιμο προς πώληση. Περιλαμβάνει, δηλαδή, τόσο το σταθερό κόστος για την τοποθέτηση μιας παραγγελίας στους προμηθευτές της επιχείρησης όσο και το κόστος αγοράς του αποθέματος από αυτούς. Η μοναδιαία αξία πρέπει να περιλαμβάνει το πραγματικό ποσό (μεταβλητό κόστος) που ξοδεύτηκε ώστε το προϊόν να είναι διαθέσιμο για χρήση (είτε ενσωμάτωσή του σε κάποιο προϊόν ως ημι-έτοιμο, είτε το ποσό που ξοδεύεται για την πώλησή του). Το κόστος αυτό θεωρείται γραμμικό, είναι δηλαδή συνάρτηση του μεγέθους της ζήτησης και υπολογίζεται ως το γινόμενο του ύψους της παραγγελίας επί το μοναδιαίο κόστος αγοράς. Στη περίπτωση όπου η επιχείρηση δεν προμηθεύεται τα προϊόντα τα οποία πουλάει αλλά τα παράγει η ίδια κάνοντας χρήση δικούς της πόρους και εγκαταστάσεις, το σταθερό κόστος παραγωγής αφορά στο κόστος προετοιμασίας της παραγωγικής διαδικασίας (setup), ενώ το μεταβλητό κόστος αφορά στο κόστος παραγωγής.

2. Κόστος Παραγγελίας αποθέματος

Το κόστος παραγγελίας επηρεάζεται μόνο από την ποσότητα του αποθέματος που παραγγέλλεται ή βρίσκεται στο στάδιο παραγωγής και έχει δύο συνιστώσες : το μεταβλητό κόστος (C) που είναι ανάλογο προς την ποσότητα που παραγγέλλεται και το σταθερό κόστος (K), το οποίο είναι ανεξάρτητο του μεγέθους της παραγγελίας. Στο κόστος παραγγελίας ανήκουν έξοδα όπως το κόστος των έντυπων παραγγελίας, ταχυδρομικά, εξουσιοδοτήσεις, παραλαβή, πιθανό έλεγχο και χειρισμό των τιμολογίων του προμηθευτή.

3. Κόστος διατήρησης αποθέματος (holding/storage cost):

Στο κόστος διατήρησης περιλαμβάνονται μια σειρά από κόστη όπως το κόστος του επενδυμένου κεφαλαίου, τα λειτουργικά έξοδα της αποθήκης, τα κόστη χειρισμού (handling) και μέτρησης, κόστη φθοράς, καταστροφής, ασφάλισης, κόστος δεσμευμένου κεφαλαίου, κλοπής και κόστος απαρχαίωση κεφαλαίου. Το κόστος κεφαλαίου που δεσμεύτηκε για την αγορά των αποθεμάτων αποτελεί συνήθως το μεγαλύτερο μέρος του κόστους διατήρησης των αποθεμάτων και μπορεί να προκύπτει είτε από μακροπρόθεσμα δάνεια καθώς και από έξοδα ενοικίασης ή συντήρησης της αποθήκης. Όσον αφορά το κόστος δεσμευμένου κεφαλαίου, αυτό πηγάζει από την ανάγκη της επιχείρησης να επενδύσει τα κεφαλαία της για την διατήρηση αποθεμάτων έναντι των άλλων εναλλακτικών χρήσεων των κεφαλαίων της. Το κόστος του δεσμευμένου κεφαλαίου για τα αποθέματα θα πρέπει να είναι τουλάχιστον ίσο ή μεγαλύτερο από την αντίστοιχη απόδοση και κέρδη που θα είχε η επιχείρηση εάν πραγματοποιούσε επενδύσεις του κεφαλαίου αυτού σε χρηματοοικονομικά προϊόντα με μικρότερο κίνδυνο.

4. Κόστος Έλλειψης/ μη ικανοποίησης της ζήτησης (shortage cost)

Το κόστος έλλειψης προκύπτει όταν οι ποσότητες ενός προϊόντος που υπάρχουν ως απόθεμα, έχουν εξαντληθεί με συνέπεια να αδυνατούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών και συνεπώς τη ζήτηση τη χρονική στιγμή που αυτή εμφανίζεται άρα οι παραγγελίες καθυστερούν ή ακυρώνονται. Αυτό έχει ως συνέπεια την απώλεια κερδών, λόγω χαμένων πωλήσεων, και την απώλεια της αξιοπιστίας της επιχείρησης αλλά και μείωση της φήμης της. Η επιχείρηση οφείλει να προχωρήσει σε έκδοση επείγουσας παραγγελίας, ώστε να εξασφαλίσει την παράδοση της ελλείπουσας ποσότητας και αυτό συνεπάγεται τη δημιουργία επιπλέον κόστους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΚΑΙ LOGISTICS

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Οι έννοιες «Εφοδιαστική Αλυσίδα (Supply chain)» και «Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management- SCM)» διατυπώθηκαν πρώτη φορά στη εφημερίδα *Financial Times* στην έκδοση της 4^{ης} Ιουνίου του 1982 από τον σύμβουλο και ειδικό στη Διαχείριση αποθεμάτων **Keith Oliver**.

Ο **Keith Oliver** επινόησε το 1982 την έννοια της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (SCM) όντας σύμβουλος της εταιρίας Booz Allen Hamilton. Ορίζεται ως η διαδικασία του σχεδιασμού, και της διαχείρισης όλων των διαδικασιών που απαιτούνται με σκοπό της εύρεση, την προμήθεια, τη μεταποίηση και διαχείριση των αποθεμάτων. Ακόμα, σημαντικό είναι το γεγονός πως η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνει και τη στενή συνεργασία με διαφορετικά κανάλια και συνεργάτες όπως οι προμηθευτές, ενδιάμεσοι, εξωτερικοί πάροχοι υπηρεσιών αλλά και πελάτες. Τέλος, Η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας περιλαμβάνει τη διαχείριση της προσφοράς και της ζήτησης σε όλα τα επίπεδα μίας επιχείρησης.

Μεταγενέστερα, το 1991, το *Συμβούλιο Διοίκησης Logistics (Supply Chain Logistics)*, μια εμπορική οργάνωση που εδρεύει στις Ηνωμένες Πολιτείες, όρισε την εφοδιαστική αλυσίδα ως: "τη διαδικασία σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου της αποτελεσματικής ροής και αποθήκευσης αγαθών, υπηρεσιών και σχετικών πληροφοριών από το σημείο προέλευσης σε σημείο κατανάλωσης με σκοπό την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των πελατών."

Ο όρος συνδέθηκε αρχικά με τον στρατό, αλλά σταδιακά επεκτάθηκε για να καλύψει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η εφοδιαστική συνεπάγεται τον συντονισμό ορισμένων ξεχωριστών δραστηριοτήτων.

Παραδοσιακά, οι περισσότερες οργανώσεις έχουν θεωρηθεί ως οντότητες που υφίστανται ανεξάρτητα από τις άλλες ωστόσο πρέπει πραγματικά να ανταγωνιστούν η μία την άλλη για να επιβιώσουν. Υπάρχει σχεδόν μια δαρβινική πεποίθηση της «επιβίωσης από τον πιο ισχυρό» οδηγώντας με τον τρόπο αυτό ένα μεγάλο μέρος της

εταιρικής στρατηγικής. Ωστόσο, μία φιλοσοφία αυτού του είδους μπορεί να είναι αυτοκαταστροφική αν οδηγήσει σε μια απουσία συνεργατικού πνεύματος με απώτερο σκοπό τον ανταγωνισμό. Πίσω από αυτή την φαινομενικά παράδοξη έννοια είναι η ιδέα της ενοποιημένης εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η αλυσίδα εφοδιασμού είναι το δίκτυο οργανώσεων που εμπλέκονται και συνεργάζονται με σκοπό, τη σύνδεση διαφόρων δραστηριοτήτων ώστε να φτάσει το τελικό προϊόν από τον προμηθευτή στον τελικό καταναλωτή. (Christopher, 2005)

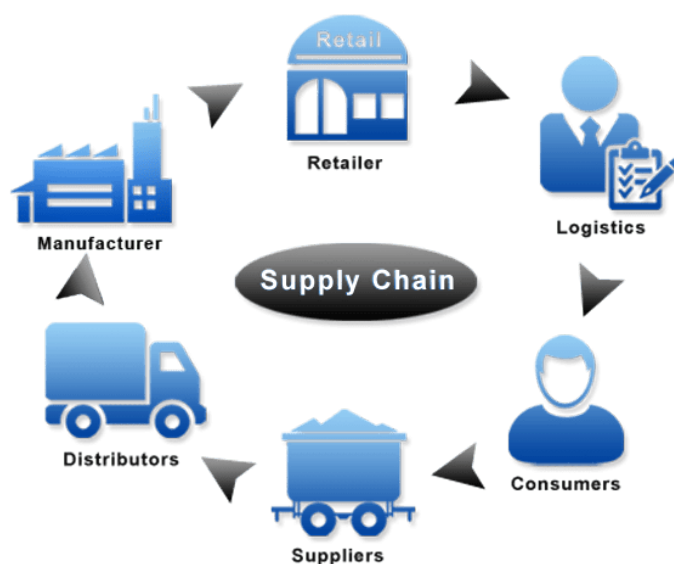
Στην ουσία δημιουργούνται πολλαπλά δίκτυα οργανισμών μέσα στα οποία διακινούνται προϊόντα, πληροφορίες και κεφάλαια. Έτσι, για παράδειγμα, ένας κατασκευαστής πουκάμισων είναι μέρος μιας αλυσίδας εφοδιασμού που εκτείνεται από τη μία πλευρά από τους προμηθευτές υφών και υφασμάτων μέχρι την αντίθετη πλευρά που είναι οι λιανοπωλητές και οι τελικοί καταναλωτές. Κάθε μία από αυτές τις οντότητες μέσα στη αλυσίδα εξαρτώνται από την άλλη εξ' ορισμού και παρόλα αυτά, παραδόξως, δεν συνεργάζονται στενά μεταξύ τους. Η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού δεν είναι η ίδια με την «κάθετη ολοκλήρωση». Η κάθετη ολοκλήρωση συνεπάγεται συνήθως την ιδιοκτησία όλων των διαδικασιών από το αρχικό στάδιο των προμηθειών μέχρι το τελικό προϊόν. Η πρακτική αυτή κάποτε θεωρούταν μία καλή στρατηγική, αλλά όλο και περισσότερο οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται πλέον στις διαδικασίες που κάνουν πραγματικά καλά και που έχουν

ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Όλα τα υπόλοιπα είναι «outsourced» - κατασκευάζονται δηλαδή εκτός της επιχείρησης.

Έτσι, για παράδειγμα, εταιρείες που

ίσως κάποτε έκαναν τα δικά τους εξαρτήματα τώρα μόνο συναρμολογούν τα τελικά προϊόντα, π.χ. κατασκευαστές αυτοκινήτων.

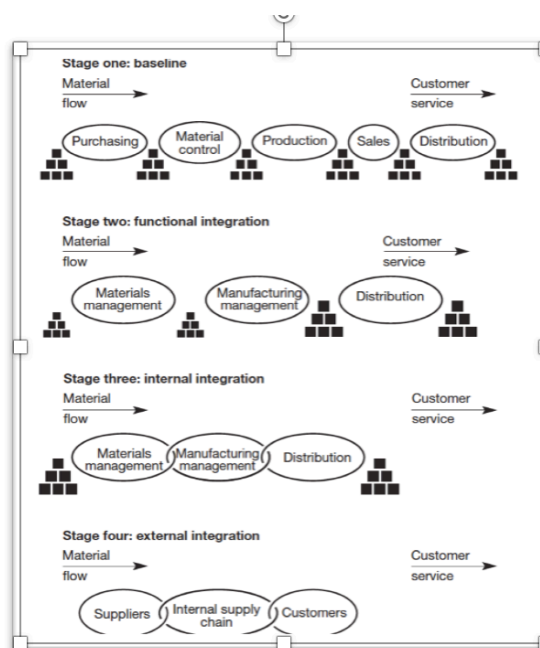


2.2 ΟΙ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ LOGISTICS

Είναι σαφές ότι η τάση του Outsourcing στις μέρες μας έχει πολλές συνέπειες για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η πρόκληση πλέον αποτελείται από όλες τις διαδικασίες του συντονισμού όλων των προμηθευτών που δεν ανήκουν στην επιχείρηση μέχρι όλους τους ενδιάμεσους ή μεσάζοντες μέχρι το προϊόν να φθάσει στον τελικό πελάτη.

Στο παρελθόν συχνά οι σχέσεις της κάθε επιχείρησης με τους προμηθευτές και τους πελάτες τη (όπως οι διανομείς ή οι έμποροι λιανικής πώλησης) είχαν χαρακτήρα αντίθετων συμφερόντων. Σήμερα εξακολουθεί να ισχύει κάτι τέτοιο καθώς οι οργανισμοί θα επιδιώξουν να επιτύχουν μείωση του κόστους ή αύξηση του κέρδους σε βάρος των εταίρων της αλυσίδας εφοδιασμού τους. Στην περίπτωση αυτή οι επιχειρήσεις δεν συνειδητοποιούν ότι απλά μεταφέρουν το κόστος από την μία πλευρά στην άλλη και αυτό γεγονός αυτό δεν τους καθιστά ανταγωνιστικότερους. Ο λόγος για αυτό είναι ότι τελικά όλα τα κόστη θα φτάσουν με τον έναν ή τον άλλο τρόπο στην τελική αγορά δηλαδή στον τελικό καταναλωτή. Οι κορυφαίες εταιρείες έχουν αναγνωρίσει τη λανθασμένη αυτή συμβατική προσέγγιση και στοχεύουν πλέον να κάνουν την εφοδιαστική αλυσίδα σαν σύνολο περισσότερο ανταγωνιστική γνωρίζοντας τα πλεονεκτήματα που επιφέρει αυτή η κίνηση. Η έννοια της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, ενώ είναι σχετικά πρόσφατη, στην πραγματικότητα δεν είναι παρά μια επέκταση της λογικής των logistics. Η διαχείριση των logistics αφορά κυρίως τη βελτιστοποίηση των ροών εντός του οργανισμού, ενώ η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού αναγνωρίζει ότι οι εσωτερικές διαδικασίες από μόνες του δεν αρκούν. Το παρακάτω σχήμα δείχνει τη συγκεκριμένη διαφορά αλλά και πως εξελίσσεται. (Christopher, 2005)

Στο *Στάδιο 1* υπάρχει πλήρης λειτουργική ανεξαρτησία όπου κάθε επιχείρηση λειτουργεί όπως η παραγωγή ή η αγορά, λειτουργεί δηλαδή απομονωμένη από τις άλλες δραστηριότητες. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση αναζητά τρόπους να μειώσει το μοναδιαίο κόστος παραγωγής των προϊόντων χωρίς να λάβει υπόψη το κόστος της αποθήκης τόσο σε χώρο φύλαξης των προϊόντων όσο και σε δέσμευση κεφαλαίου.



Πηγή: “logistics and suppl chain management” Christopher 2005

Προχωρώντας στο *Στάδιο 2* η επιχείρηση πλέον έχει αναγνωρίσει την ανάγκη για τουλάχιστον ένα περιορισμένο βαθμό ενσωμάτωσης και συνεργασίας μεταξύ τουλάχιστον δύο γειτονικών λειτουργιών, για παράδειγμα διανομή και τη διαχείριση αποθεμάτων ή την αγορά και τον έλεγχο των υλικών. Φυσικό αποτέλεσμα του δεύτερου σταδίου είναι το *Στάδιο 3* όπου απαιτεί την καθιέρωση και την εφαρμογή ενός πλαισίου προγραμματισμού «από άκρη σε άκρη».

Τέλος, το *Στάδιο 4* αντιπροσωπεύει την πραγματική εικόνα της εφοδιαστικής αλυσίδας στο ότι, δηλαδή η έννοια της σύνδεσης και του συντονισμού που επιτυγχάνεται στο στάδιο 3 πλέον τώρα επεκτείνεται από το αρχικό στάδιο που είναι οι προμηθευτές μέχρι το τελικό που είναι οι πελάτες.

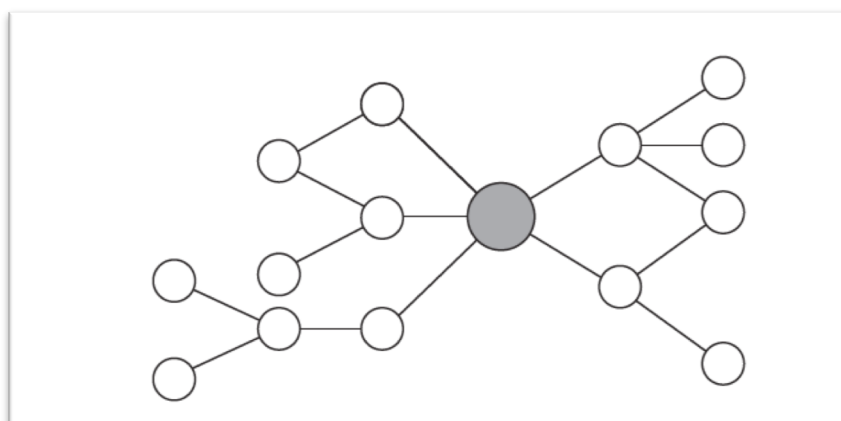
Είναι πλέον αρκετά ξεκάθαρη η διάκριση ανάμεσα στις έννοιες των Logistics και της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας.

2.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Σύμφωνα με τον Christopher (2005) ένας αρχικός ορισμός της *διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας* είναι η διαχείριση των, αντίθετων συμφερόντων, σχέσεων με προμηθευτές και πελάτες με σκοπό να προσφέρεται η καλύτερη δυνατή προστιθέμενη αξία στους πελάτες με το μικρότερο δυνατό κόστος για την εφοδιαστική αλυσίδα.

Έτσι, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας επικεντρώνεται στη διαχείριση των σχέσεων προκειμένου να επιτευχθεί ένα πιο κερδοφόρο αποτέλεσμα για όλα τα μέρη μέσα στην αλυσίδα. Συνεπώς δημιουργούνται συχνά προκλήσεις για τα μέρη της εφοδιαστικής αλυσίδας καθώς υπάρχουν περιπτώσεις όπου το συμφέρον μίας πλευράς μπορεί να έρχεται σε αντίθεση με το συμφέρον μίας άλλης πλευράς. Ενώ τώρα χρησιμοποιείται ευρέως η φράση «διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας» θα μπορούσε στην πραγματικότητα να ονομαστεί «διαχείριση αλυσίδας ζήτησης» να αντικατοπτρίζει, δηλαδή, το γεγονός ότι η αλυσίδα θα πρέπει να καθοδηγείται από την αγορά, και όχι από τους προμηθευτές. Ομοίως, η λέξη «αλυσίδα» θα πρέπει να αντικατασταθεί από τη λέξη «δίκτυο» δεδομένου ότι συνήθως θα υπάρχουν πολλοί προμηθευτές και πολλούς πελάτες οι οποίοι πρέπει να συμπεριληφθούν στο συνολικό σύστημα. (Christopher (2005))

Το παρακάτω σχήμα δείχνει πώς η επιχείρηση αποτελεί το κέντρο ενός δίκτυο το οποίο αποτελείται από προμηθευτές και πελάτες.



2.4 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ MICHAEL PORTER

Από τις πολλές αλλαγές που έγιναν στον τρόπο σκέψης των στελεχών κατά τα τελευταία 20 χρόνια ή ίσως η περισσότερο σημαντική είναι η έμφαση που δίνεται στην αναζήτηση στρατηγικών που θα παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες με σκοπό να κερδίσουν μια καλύτερη θέση στα μάτια των πελατών.

Σε μεγάλο βαθμό για το γεγονός αυτό ευθύνεται ο καθηγητής του Harvard Business School, Michael Porter, ο οποίος μέσω της έρευνας και της γραφής του ανέπτυξε τις έννοιες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της επιτυχίας στη αγορά. Συγκεκριμένα, έχει αναφερθεί στην «αλυσίδα αξίας»:

«Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν μπορεί να κατανοηθεί εξετάζοντας μια επιχείρηση ως μία μόνο οντότητα. Προέρχεται από τις πολλές διακριτές δραστηριότητες στις οποίες δραστηριοποιείται μια επιχείρηση όπως ο σχεδιασμός, η παραγωγή, το marketing, η διανομή και η υποστήριξη του προϊόντος του. Κάθε μία από αυτές τις δραστηριότητες μπορεί να συμβάλει στη σχετική θέση κόστους μιας επιχείρησης και να δημιουργήσει τη βάση για διαφοροποίηση. Η αλυσίδα αξίας αποσυνθέτει μια επιχείρηση στις στρατηγικά δραστηριότητές της, προκειμένου να κατανοήσει ξεχωριστά τη συμπεριφορά των δαπανών αλλά και να κατανοήσει τις υφιστάμενες αλλά και δυνητικές πηγές διαφοροποίησης. Η επιχείρηση κερδίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν πραγματοποιεί τις δραστηριότητες της και τις στρατηγικές φθηνότερα η αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της».

Οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο

Τύπους:

- a. Βασικές δραστηριότητες: εισερχόμενη εφοδιαστική, επιχειρησιακές διαδικασίες, εξερχόμενη εφοδιαστική, μάρκετινγκ και πωλήσεων, και εξυπηρέτηση
- b. Δραστηριότητες Υποστήριξης: υποδομές, διαχείριση ανθρώπινων πόρων, ανάπτυξη τεχνολογίας.

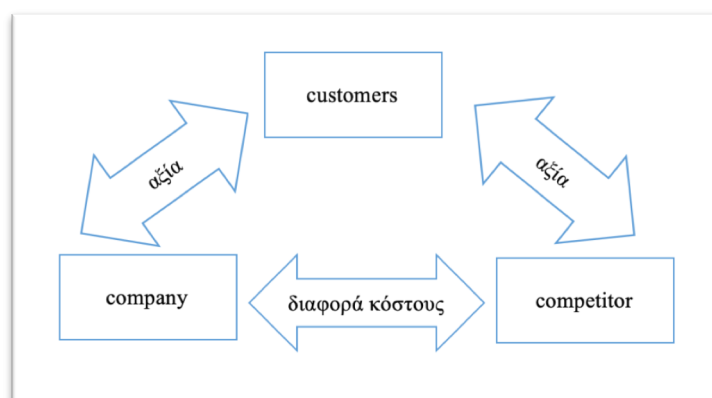
Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις οργανώνουν και εκτελούν αυτές τις δραστηριότητες μέσα στην αλυσίδα αξίας. Για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών, η επιχείρηση πρέπει να προσφέρει προστιθέμενη αξία στους πελάτες της εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες αποτελεσματικότερα από ό, τι οι ανταγωνιστές της ή εκτελώντας τις δραστηριότητες με ένα μοναδικό τρόπο που θα δημιουργεί μεγαλύτερη διαφοροποίηση.

Η επίπτωση της μελέτης του Michael Porter είναι ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να εξετάσουν κάθε δραστηριότητα στην αλυσίδα αξίας τους ξεχωριστά και να αξιολογήσουν εάν έχουν πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη δραστηριότητα αυτή. Στην περίπτωση που δεν έχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τότε ίσως πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο να αναθέσουν σε τρίτους τη δραστηριότητα αυτή, ο οποίος θα μπορέσει να προσφέρει το πλεονέκτημα κόστους ή αξίας. Η συγκεκριμένη τακτική είναι πλέον ευρέως αποδεκτή και έχει οδηγήσει στη δραματική αύξηση του outsourcing. Η επίδραση της εξωτερικής ανάθεσης είναι να επεκταθεί η αλυσίδα αξίας πέρα από την τα όρια της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, η αλυσίδα εφοδιασμού γίνεται την αλυσίδα αξίας. Η αξία (και το κόστος) δημιουργείται όχι μόνο από την επιχείρηση μέσα σε ένα δίκτυο, αλλά από όλες τις οντότητες που συνδέονται μεταξύ τους.

Η εξωτερική ανάθεση έχει κάνει τις αλυσίδες εφοδιασμού πιο περίπλοκες και συνεπώς έχει κατέστησε την ανάγκη αποτελεσματικής διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού ακόμη πιο πιεστική. (Christopher, 2005)

2.5 ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Είναι αποδεκτό το γεγονός πως η αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μία επιχείρηση, με άλλα λόγια να την προσφέρει μια θέση διαρκούς ανωτερότητας έναντι των ανταγωνιστών όσον αφορά τις προτιμήσεις των πελατών. Τα θεμέλια για μια επιτυχημένη πορεία στην αγορά είναι πολλά, αλλά ένα απλό μοντέλο βασίζεται γύρω από την τριγωνική σύνδεση ανάμεσα στην εταιρία (company), τους πελάτες (customers) της και τον ανταγωνισμό (competition). Τα «τρία C», σύμφωνα με το Christopher (2005).

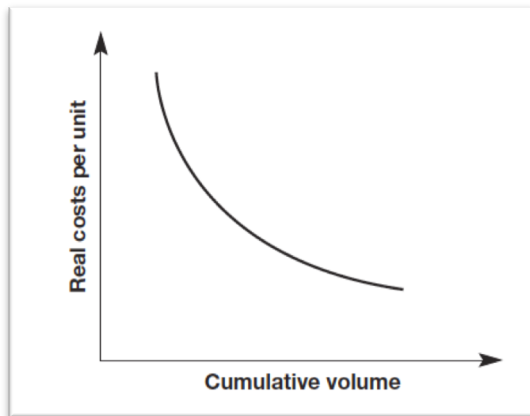


Η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βρίσκεται πρώτα στην ικανότητα της επιχείρησης να μπορεί να διαφοροποιηθεί, στα μάτια του πελάτη, από τον ανταγωνισμό και, δεύτερον, στην ικανότητα να λειτουργεί με χαμηλότερο κόστος και κατά συνέπεια σε μεγαλύτερο κέρδος. Η αναζήτηση ενός βιώσιμου και αξιόπιστου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει να γίνει η ανησυχία κάθε διευθυντή που είναι σε εγρήγορση. Δεν είναι πλέον αποδεκτό να υποθέτουμε ότι τα ποιοτικά προϊόντα θα πωληθούν από μόνα τους, ούτε είναι σοφό να υποθέτουμε πως η επιτυχία του σήμερα σημαίνει επιτυχία και στο αύριο. Κατά συνέπεια, οι επιτυχημένες εταιρίες είτε έχουν ένα πλεονέκτημα κόστους είτε έχουν ένα πλεονέκτημα αξίας ή έχουν ένα συνδυασμό των δύο. Πλεονέκτημα κόστους δίνει ένα χαμηλότερο προφίλ κόστους και το πλεονέκτημα αξίας δίνει το ίδιο το προϊόν, προσφέροντας ένα διαφορετικό «συν» σε χαμηλές προσφορές των ανταγωνιστών.

2.5.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΟΣΤΟΥΣ

Σε πολλές βιομηχανίες θα υπάρχει συνήθως ένας ανταγωνιστής που θα είναι ο παραγωγός χαμηλού κόστους και συχνά αυτός ο ανταγωνιστής θα έχει το μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων στον τομέα. Υπάρχουν ουσιαστικές ενδείξεις που υποδηλώνουν ότι «Μεγάλο είναι όμορφο» όταν πρόκειται για το πλεονέκτημα κόστους. Αυτό οφείλεται εν μέρει στις οικονομίες κλίμακας, οι οποίες καθιστούν δυνατή την εξάπλωση των σταθερών δαπανών όγκου, αλλά ειδικότερα στον αντίκτυπο της «καμπύλης εμπειρίας». Κατά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο παρατηρήθηκε το γεγονός πως οι εργάτες που ήταν εκπαιδευμένοι και εξειδικευμένοι ήταν και περισσότερο αποδοτικοί. Συνεπώς, σε συνέχεια αυτού του γεγονότος, ο ιδρυτής του Boston Consulting Group, Bruce Henderson, διατύπωσε πως όλα τα κόστη ανεξάρτητα από την προέλευση τους μειώνονται καθώς αυξάνεται ο όγκος. (Christopher, 2005)

«Τα Logistics και η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορούν να προσφέρουν ποικίλους τρόπους ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και να συμβάλλουν σημαντικά στη μείωση του κόστους».



Σχέση όγκους και κόστους (Christopher 2005)

2.5.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΑΞΙΑΣ

Είναι αποδεκτό στο μάρκετινγκ ότι οι πελάτες δεν αγοράζουν προϊόντα, αγοράζουν «προνόμια». Με άλλο τρόπο, το προϊόν δεν αγοράζεται για τον εαυτό του, αλλά για την υπόσχεση του τι θα «παραδώσει». Αυτά τα οφέλη μπορεί να είναι άυλα, δηλαδή δεν σχετίζονται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προϊόντος αλλά σε θέματα όπως για παράδειγμα η εικόνα ή η υπηρεσία. Εναλλακτικά, η προσφορά που έχει παραδοθεί εάν το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει μία επιχείρηση δεν μπορεί να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές τους υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι η αγορά θα το χαρακτηρίσει ως «κοινό» και έτσι οι πελάτες θα προτιμούν να αγοράσουν απλά το πιο οικονομικό. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να επιδιωχθεί η προσθήκη προστιθέμενης αξίας ώστε να ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό.

2.6 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Σε έρευνα που δημιουργήθηκε από το Supply Chain Council σε συνεργασία με το πανεπιστήμιο του Michigan, για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα στελέχη τα οποία βρίσκονται στη διαχείριση των αποθεμάτων, εντοπίστηκαν πέντε βασικές διαστάσεις.

1. Η διαθεσιμότητα χωρητικότητας πόρων
2. Το ταλέντο
3. Η πολυπλοκότητα
4. Οι Απειλές / προκλήσεις
5. Η Συμμόρφωση στις αλλαγές της νομοθεσίας
6. Θέματα κόστους / αγοράς.

2.6.1 ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΟΡΩΝ

Το ζήτημα της διαχείρισης της διαθεσιμότητας του χώρου αποτελεί προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις που προσδοκούν την ανάπτυξη μεριδίου αγοράς. Αρχικά, η πρόκληση περιλαμβάνει συνήθως ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να αυξηθούν οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης, όπως η αντικατάσταση παλαιού εξοπλισμού με εξοπλισμό υψηλότερης δυναμικότητας τελευταίας τεχνολογίας. Συχνά η πρόθεση είναι να αποφευχθεί το outsourcing, εάν αυτό είναι εφικτό. Ένα εκτελεστικό μέλος σε μια επιχείρηση που βιώνει ισχυρή ανάπτυξη μίλησε για το σχεδιασμό μιας άμεσης «επιλεκτικής εξωτερικής ανάθεσης» ως προσωρινή λύση έως ότου τεθεί σε λειτουργία ο νέος εξοπλισμός και οι εξωτερικές διαδικασίες θα μπορούσαν να επιστρέψουν πάλι στη επιχείρηση. Μια άλλη επιχείρηση, η οποία σήμερα αντιμετωπίζει ταχεία ανάπτυξη και την πρόβλεψη της συνεχιζόμενης ανάπτυξης, σκέπτεται να αναδιαμορφώσει το δίκτυό της προκειμένου να διατηρηθεί την ανάπτυξη και τη βελτίωση της δομής του κόστους. Ομοίως, οι συμμετέχοντες από μια εταιρεία που προσφέρει καινοτομίες τα προϊόντα με πωλήσεις που εκτοξεύουν στα ύψη, μίλησαν για τις απαιτήσεις τέτοιων θέσεων ανάπτυξης στην αλυσίδα εφοδιασμού. Αμφισβήτησαν ότι η τρέχουσα υποδομή και το προσωπικό τους θα μπορούσαν να συνεχίσουν να υποστηρίζουν όλες τις επιχειρήσεις πρωτοβουλίες και εξέτασαν τις σχετικές προκλήσεις. «Έχουμε εφαρμόσει μια αλυσίδα εφοδιασμού για ένα σημείο στο χρόνο », δήλωσε ένας από τους συμμετέχοντες. "Ωστόσο, μια αλυσίδα εφοδιασμού είναι ένα ζωντανό ον, πρέπει να το σκεφτεί κανείς ως δυναμικό και διαρκές. Υπάρχει ένα σημείο όπου η αλυσίδα εφοδιασμού γίνεται ακατάλληλη για τα δεδομένα της επιχείρησης και πρέπει να οικοδομήσουμε ένα διαφορετικό είδος αλυσίδας εφοδιασμού».

Τέλος ένας άλλος προβληματισμός είναι η χωρητικότητα των πληροφοριακών συστημάτων αλλά και οι ικανότητες των εργαζομένων. Ένα στέλεχος ανησυχούσε για την ακρίβεια των δεδομένων που λάμβαναν και κατά πόσο το σύστημα της εταιρίας μπορούσε να αντέξει στην πάροδο του χρόνου. Σημείωσε: "Κάποιος θα σκέφτεται διαισθητικά ότι, με ένα καλό σύστημα, εσύ χρειάζονται λιγότερους ανθρώπους. Ωστόσο, εξακολουθώ να πιστεύω ότι πρέπει να διατηρήσουμε επαρκείς ανθρώπους στο σύστημα για να διατηρήσουμε τα βασικά αποθέματα και να πραγματοποιούμε έλεγχο για το εάν το σύστημα δουλευθεί σωστά ή όχι " (Daugherty et. Al)

2.6.2 ΤΑΛΕΝΤΟ

Τα ζητήματα των ταλέντων, ακόμη και πέρα από το φάσμα των πληροφοριακών συστημάτων, αποτέλεσαν πρωταρχικό μέλημα πολλών από τα στελέχη των επιχειρήσεων. Ο ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας είναι έντονος ακόμα και για τα στελέχη της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Ακόμα και αν οι επιχειρήσεις έχουν επιτυχείς προσλήψεις, εξακολουθούν να ανησυχούν για τη διατήρηση νέων εργαζομένων και την κατάλληλη ανάπτυξη και αξιοποίηση των ικανοτήτων τους. Η παραμονή των εργαζομένων στην επιχείρηση είναι επίσης ανησυχητική λόγω των συνήθειας των νεαρών σε ηλικία ατόμων που δουλεύουν. Προκειμένου να τους κρατήσουν στην εταιρία, πώς πρέπει ένας εργοδότης να τους εμπνεύσει και να τους παρακινήσει; Ένας από τους ερωτηθέντες είπε: "Η σκέψη που με κρατά τη νύχτα περισσότερο από οτιδήποτε άλλο είναι τι κρατά την ομάδα μου ευτυχισμένη. Είναι αυτοί είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους;"

Τέλος, οι ανησυχίες σχετικά με τον προγραμματισμό διαδοχής εκφράστηκαν επίσης από ορισμένους από τους ερωτηθέντες. Ένα στέλεχος εξήγησε: «Προσπαθούμε να κάνουμε τους ανθρώπους έτοιμοι να αναλάβουν τους ηγετικούς ρόλους. Ολόκληρη η ηγεσία μας πιθανότατα να αλλάξει μέσα στα επόμενα 5-7 χρόνια.» (Daugherty et. Al)

2.6.3 ΟΙ ΑΠΕΙΛΕΣ / ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Πολλά από τα στελέχη που συμμετείχαν στην αγορά εξέφρασαν ανησυχίες σχετικά με τους κινδύνους της αλυσίδας εφοδιασμού. Συγκεκριμένα αναφέρθηκε πως υπάρχουν ανησυχίες και ρίσκα τα οποία μπορούν να προκληθούν αρχικά από φυσικές καταστροφές μέχρι προβλήματα που τυχόν να προκύψουν με τους προμηθευτές. Ακόμα, τα ρίσκα της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν είναι εύκολο να προβλεφθούν.

Ακόμα αναφέρθηκε από τα στελέχη που συμμετείχαν πως μια πρόκληση είναι ο απαραίτητος ο συνεχής προγραμματισμός νεώς προϊόντων, ώστε η επιχείρηση να πορεύεται σε παρόμοια ταχύτητα με την αγορά και ως συνέπεια των νέων προϊόντων ο συνεχής προγραμματισμός των και επαναπροσδιορισμός όλων των διαδικασιών. Στη συνέχεια, ακόμα μία πρόκληση για τις επιχειρήσεις αποτελεί και η διοίκηση του προσωπικού και η ανησυχία μήπως έχουν κάνει τη λάθος επιλογή. Στις μέρες μας όπου οι ρυθμοί και οι εξελίξεις κινούνται πολύ γρήγορα, ιδιαίτερα με την ύπαρξη των κοινωνικών δικτύων, μία λάθος κίνηση γίνεται άμεσα γνωστή και είναι δύσκολο μετά για την επιχείρηση να ανακάμψει.

Εν κατακλείδι, η εφοδιαστική αλυσίδα βρίσκεται στο κέντρο των λειτουργιών της επιχείρησης αλλά βρίσκεται συνήθως και στο κέντρο κάποιας κρίσης ή προβλήματος που μπορεί να προκύψει είτε αφορά τη γραμμή παραγωγής, πρόβλημα ενός πελάτη ή προμηθευτή.

2.6.4 Η ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ

Σε πολλές περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια κατάσταση στην οποία τα προϊόντα τους γίνονται όλο και πιο περίπλοκα και η ποσότητα των τεμαχίων (SKU) αυξάνεται πάρα πολύ. Οι επιχειρήσεις πρέπει να βρουν τρόπους για να καταπολεμήσουν και να εξαλείψουν αυτό το φαινόμενο. «Ξεκινήσαμε να κατασκευάζουμε διαφορετικούς τύπους προϊόντων, και εντελώς καινούρια είδη προϊόντων. Είτε είναι χαμηλός είτε είναι μεγάλος ο όγκος, οι διαδικασίες και οι ροές που απαιτούνται είναι περισσότερο πολύπλοκες σε σχέση με το παρελθόν» ανέφερε ένα από τα στελέχη που συμμετείχε στη συνέντευξη. Επίσης ανέφερε πως ότι η ανάπτυξη των υφιστάμενων προϊόντων παρουσιάζει σημαντική εξέλιξη στο πλαίσιο διαπραγμάτευσης της επιχείρησης με τους προμηθευτές, έτσι ώστε να είναι σε θέση να διαπραγματευτεί για καλύτερες τιμές και καλύτερη εξυπηρέτηση σε περιπτώσεις αναπαραγγελίας. Αντιθέτως ένα δημιουργούνται εξ ολοκλήρου νέα προϊόντα, οι επιχειρήσεις συχνά δεν έχουν τη δυνατότητα διαπραγμάτευσης με τους προμηθευτές. Επιπροσθέτως, ένας άλλος συμμετέχων εξέφρασε την ανησυχία πως η πολυπλοκότητα που παρουσιάζεται στην εφοδιαστική αλυσίδα καθιστά πιο δύσκολο το γεγονός να εντοπιστούν ακριβώς τα κόστη που δημιουργούνται. Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα με καλό διαχείριση. Είναι γεγονός πως στις μέρες μας είναι σχεδόν αδύνατον να μειωθεί η πολυπλοκότητα, επομένως οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται σε τρόπους αποτελεσματικότερης διαχείρισης. Κοινός παρονομαστής στη διαχείριση της πολυπλοκότητας είναι η τυποποίηση και η απλούστευση των διαδικασιών.

Μία επιχείρηση κοιτούσε τα πιθανά οφέλη ένα είχε διαφορετικές μονάδες να λειτουργούν ξεχωριστά η διαδικασία παραγωγής μπορεί να τυποποιηθεί εάν επικεντρωθούμε σε λιγότερα μεμονωμένα προϊόντα και κωδικούς σε μεμονωμένες τοποθεσίες ή απλοποιώντας τις διαδικασίες τους.

Τέλος, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους με διανομή σε πολλά κανάλια (omnichannel) αντιμετωπίζουν πολυπλοκότητα σε πολλές διαστάσεις, και για το λόγο αυτό αποτελεί μία από τις κύριες ανησυχίες τους. Ένας διευθυντής μίλησε για την ανησυχία του όσον αφορά την προσπάθεια του εάν θα επιτύχει στις σχέσεις με τους

πελάτες ενώ παράλληλα να παραμείνει στην πρώτη θέση στη διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας και στις σχέσεις με τους προμηθευτές. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει οι επιχειρήσεις να επενδύσουν στις πελατειακές τους σχέσεις με διαφορετικό τρόπο από την επένδυση στις σχέσεις με τους προμηθευτές. (Daugherty et. Al)

2.6.5 Η ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ

Κατά τη διάρκεια της έρευνας αναφέρθηκαν αρκετοί τομείς όπου είναι δύσκολο οι επιχειρήσεις να συμμορφωθούν οι βασικότεροι είναι οι νομοθεσίες των προϊόντων, οι κανόνες και έλεγχοι στο εμπόριο και οι συνεχείς αλλαγές στις νομοθετικές διατάξεις. Είναι δύσκολο για τις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται συνεχώς στις νέες διατάξεις. Επίσης, οι συνεχείς αλλαγές αναγκάζουν στις επιχειρήσεις να ξοδεύουν πολύ χρόνο και χρήματα ώστε να προσαρμοστούν. Εκτός των νομοθετικών διατάξεων δυσκολίες προκύπτουν και με τις σχέσεις και συμφωνίες με τα τελωνειακά στελέχη σε διάφορες χώρες.

Με σκοπό οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν το μείζων αυτό ζήτημα, έχουν εισάγει τη διαχείριση της νομοθεσίας και τη συμμόρφωσή τους σε αυτή στην επιχειρησιακή στρατηγική και ακόμα έχουν δημιουργήσει συγκεκριμένα πόστα και έχουν προσλάβει και ειδικά στελέχη που απασχολούνται για τα συγκεκριμένα ζητήματα.

2.6.6. ΘΕΜΑΤΑ ΚΟΣΤΟΥΣ / ΑΓΟΡΑΣ

Παρόλο που οι πιέσεις για μείωση τιμών πλήττουν ουσιαστικά όλους τους επιχειρησιακούς κλάδους, είναι σίγουρα πως ο κλάδος που επηρεάζεται περισσότερο είναι αυτός της υγειονομικής περίθαλψης και των φαρμάκων. Ένας στέλεχος εξήγησε πώς: "Τα πάντα στην υγειονομική περίθαλψη υποβάλλονται μέσω ασφάλισης επιστροφής. Η κυβέρνηση δεν θα σας πληρώσει πλέον για τη θεραπεία των ασθενών σας, οπότε μπορείτε να πάρετε καλύτερα την πληρωμή σας προμηθευτές. Λοιπόν, είμαστε ο προμηθευτής που έρχονται μετά." Σημείωσε ότι η διάβρωση των τιμών της εταιρείας του εμπειρία είναι χαρακτηριστικό για ολόκληρο τον κλάδο. Ένας ανώτερος υπάλληλος σε μια άλλη επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε μια επιχείρηση βασικών προϊόντων μίλησε για την "ανάγκη να είναι αμείλικτη αποτελεσματικό εάν σκοπεύετε να επιβιώσετε." "Για να επιτύχει αυτό που ονομάζεται" αποτελεσματικότητα αιχμής ", η εταιρεία του είναι σε διαδικασία να εξετάσει την αναδιάρθρωση του δικτύου προμηθευτών της για τη βελτίωση της διάρθρωσης του κόστους. Ωστόσο, ένα εκτελεστικό μέλος προσέφερε ένα πολύ διαφορετικό σημείο σχετικά με τα θέματα

κόστους / τιμολόγησης. Υποστήριξε πως η απόδοση της αλυσίδας εφοδιασμού δεν θα πρέπει να είναι καθαρά καθοδηγούμενη από το κόστος και ότι άλλοι παράγοντες, όπως η εξυπηρέτηση και η ολική ποιότητα, θα πρέπει επίσης να εξεταστούν.

2.7 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ LOGISTICS

Η εφοδιαστική (logistics) είναι η διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης των προμηθειών, μετακίνηση και αποθήκευση υλικών, εξαρτημάτων και τελικού αποθέματος (και των σχετικών ροών πληροφοριών) μέσω του οργανισμού και τα κανάλια μάρκετινγκ με τέτοιο τρόπο ώστε η τρέχουσα και μελλοντική κερδοφορία να μεγιστοποιούνται μέσω της οικονομικά αποδοτικής εκτέλεσης των παραγγελιών.

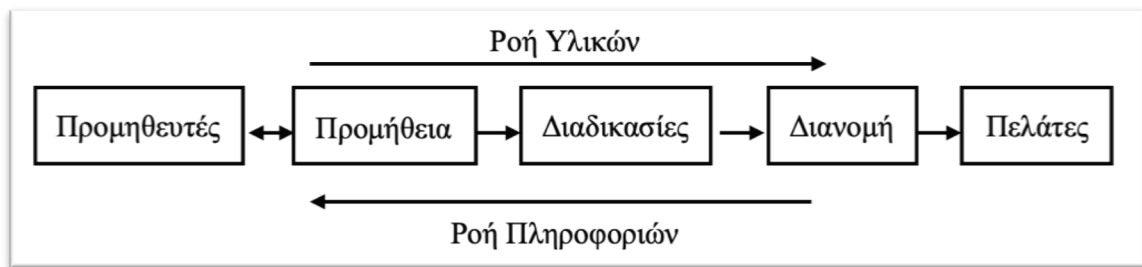
Σύμφωνα με το Christopher (2005) τα logistics είναι ουσιαστικά ένας σχεδιασμός μέσα σε ένα πλαίσιο ο οποίος επιδιώκει να δημιουργήσει ένα ενιαίο και απλό σχέδιο για τη ροή των προϊόντων και των πληροφοριών μέσα σε μία επιχείρηση. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας βασίζεται σε αυτό το πλαίσιο και επιδιώκει να επιτύχει τη σύνδεση και τον συντονισμό μεταξύ των διαδικασιών της και άλλων οντοτήτων που βρίσκονται σε εξέλιξη, δηλαδή ανάμεσα σε προμηθευτές και πελάτες, και τον ίδιο της τον εαυτό. Για παράδειγμα, ένας στόχος της διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού μπορεί να είναι η μείωση ή η εξάλειψη των αποθεμάτων σε αναμονή που υπάρχουν μεταξύ οργανισμών σε μια αλυσίδα μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών σχετικά με της ζήτησης των αποθεμάτων.

2.8 Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ LOGISTICS

Η αποστολή του τομέα των logistics είναι η να σχεδιάσει και να συντονίσει όλες τις απαραίτητες δραστηριότητες για την επίτευξη των βέλτιστων υπηρεσιών σε επίπεδο ποιότητας με το μικρότερο δυνατό κόστος. Επομένως, τα logistics (εφοδιαστική) πρέπει να θεωρηθεί ως ο σύνδεσμος ανάμεσα στους προμηθευτές και την αγορά.

Το πεδίο εφαρμογής των logistics εκτείνεται από την οργάνωση, και τη διαχείριση των πρώτων υλών μέχρι την παράδοση του τελικού προϊόντος. (Christopher, 2005)

Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει αυτήν την έννοια του συγκεκριμένου



Η διαχείριση της εφοδιαστικής, από αυτή την άποψη του συνολικού συστήματος, είναι η επιχειρησιακή δραστηριότητα μέσω της οποίας οι ανάγκες των πελατών ικανοποιούνται μέσω του συντονισμού των υλικών και των ροών πληροφοριών που εκτείνονται από την αγορά, μέσω της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της και εκτείνεται μέχρι τους προμηθευτές. Για να επιτευχθεί όλη αυτή η διαδικασία απαιτείται σαφώς ένας διαφορετικός προσανατολισμός από εκείνον που συνήθως συναντάται στο συμβατικό μοντέλο οργάνωσης.

Για παράδειγμα, εδώ και πολλά χρόνια το μάρκετινγκ και η παραγωγή θεωρούνται εν ολοκλήρου ξεχωριστές δραστηριότητες εντός της επιχείρησης. Στην καλύτερη περίπτωση έχουν απλώς συνυπάρξει, στη χειρότερη περίπτωση υπήρξε ανοιχτός πόλεμος. Στην περίπτωση της παραγωγής οι προτεραιότητες και οι στόχοι έχουν επικεντρωθεί συνήθως στη λειτουργική αποτελεσματικότητα, που επιτυγχάνεται με μεγάλες γραμμές παραγωγής, με ελαχιστοποίηση των ρυθμίσεων και τυποποίηση προϊόντων. Από την άλλη πλευρά, το μάρκετινγκ έχει επιδιώξει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω ποικιλίας, υψηλά επίπεδα υπηρεσιών και τις συχνές αλλαγές προϊόντων.

Στο σημερινό πιο ταραχώδες περιβάλλον δεν υπάρχει πλέον καμία πιθανότητα το μάρκετινγκ και η παραγωγή να λειτουργούν ανεξάρτητα το ένα με το άλλο. Οι εσωτερικές διαμάχες μεταξύ των τμημάτων επιφέρουν μόνο ζημιά στην επιχείρηση.

Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια τόσο το μάρκετινγκ όσο και η παραγωγή έχουν γίνει το επίκεντρο αλλαγών. Είναι πλέον γενικά αποδεκτό ότι η ανάγκη για κατανόηση και η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών αποτελούν προϋπόθεση για την επιβίωση κάθε επιχείρησης. Ταυτόχρονα, στην αναζήτηση βελτιωμένης ανταγωνιστικότητας κόστους, η διαχείριση της παραγωγής αποτέλεσε αντικείμενο μαζικής επανάστασης.

Η τελευταία δεκαετία έχει δει την ταχεία εισαγωγή ευέλικτων συστημάτων παραγωγής (flexible manufacturing systems - FMS), των νέων προσεγγίσεων για τα αποθέματα με βάση το σχεδιασμός απαιτήσεων υλικών (MRP) και μεθόδους just-in-time (JIT) και,

ίσως το πιο σημαντικό, μια σταθερή έμφαση στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM).

Ακόμα, έχει γίνει όλο και μεγαλύτερη αναγνώριση του κρίσιμου ρόλου που έχει η προμήθεια παίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία και στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όντας μέρος μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας logistics. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις πλέον λαμβάνουν καθημερινά υπόψη τα ζητήματα που μπορεί να προκύπτουν στην εφοδιαστική αλυσίδα, και τη συμπεριλαμβάνουν στις στρατηγικές τους. Δεν είναι μόνο το κόστος των αγορασθέντων υλικών και προμηθειών, που καταλαμβάνει σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους στις περισσότερες επιχειρήσεις, αλλά υπάρχει μια σημαντική ευκαιρία για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων και των ικανοτήτων των προμηθευτών μέσω της στενότερης σχέσης και ταχύτερης ολοκλήρωσης των αγορών.

Συνεπώς, η εφοδιαστική (logistics) είναι μία έννοια σχεδιασμού η οποία έχει ως στόχο να μεταφέρει και να ενσωματώσει τις ανάγκες της αγοράς μέσα στις διαδικασίες και τη στρατηγική της διαδικασίας παραγωγής. Ο σκοπός, εν κατακλείδι των logistics είναι να δημιουργήσει ένα σχέδιο και ενώσει όλα τα τμήματα της επιχείρησης που κάποτε λειτουργούσαν ξεχωριστά.

2.9 ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ LOGISTICS

Οι τομείς δραστηριοτήτων οι οποίοι στη λειτουργία των logistics είναι οι παρακάτω (Στειακάκης, Ε. & Δριτσάκης, Ν., 2005):

Αποθήκευση: Περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες για τη φύλαξη και αποθήκευση όλων των αγαθών προϊόντων (και των πρώτων υλών και ημικατεργασμένων) σε διαφορετικό χρόνο και χώρο, κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των δραστηριοτήτων Logistics.

Διαχείριση αποθεμάτων: Περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών που εξασφαλίζουν την ύπαρξη της σωστής ποσότητας αποθέματος στην αποθήκη της επιχείρησης, για κάθε προϊόν το οποίο αγοράζει, παράγει ή εμπορεύεται σε κάθε χρονική στιγμή.

Μεταφορά – Διανομή: Η μεταφορά και η διανομή εξετάζονται μαζί, καθώς ο τρόπος διεξαγωγής τους και η έννοια τους είναι παρόμοιες. Η μεταφορά αφορά τη διακίνηση αγαθών από τους των προμηθευτές προς την επιχείρηση, ενώ η διανομή αναφέρεται στη διακίνηση των έτοιμων προϊόντων από την επιχείρησης προς τους διάφορους μεσάζοντες, μέχρι τους τελικούς πελάτες.

Διαχείριση υλικών: Αφορά τις εσωτερικές μετακινήσεις υλικών μέσα στους αποθηκευτικούς χώρους, από την αποθήκη στην παραγωγή (ή και αντίστροφα) και μεταξύ διαδοχικών σταδίων της παραγωγικής διαδικασίας.

Συσκευασία: Η συσκευασία δεν αποτελεί μία διαδικασία προστιθέμενης αξίας επί του προϊόντος, συμβάλλει ωστόσο καταλυτικά στην προστασία του προϊόντος κατά τις διαδικασίες της αποθήκευσης και διανομής του, στη βελτίωση της αισθητικής του, αλλά και στη διασφάλιση της ποιότητάς του.

Πληροφορική – Τηλεματική: Τα οφέλη από την εφαρμογή συστημάτων πληροφορικής και τηλεματικής στις δραστηριότητες των Logistics είναι πολλαπλά και αμοιβαία για την επιχείρηση και τον πελάτη. Αρχικά, η πληροφόρηση του πελάτη σε πραγματικό χρόνο για την ακριβή θέση του πακέτου και τον ακριβή χρόνο άφιξης της παραγγελίας έχει άμεσο αντίκτυπο στο βαθμό ικανοποίησής τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση.

Όσον αφορά την ίδια την επιχείρηση, τα ψηφιακά συστήματα εξασφαλίζουν τον αποτελεσματικό έλεγχο όλων των λειτουργιών της επιχείρησης όπως προσωπικό, του εξοπλισμού και των μεθόδων που εκτελούνται σε όλα τα στάδια των Logistics. Η τηλεματική μπορεί να μεγεθύνει μια επιχείρησης καθώς της δίνει ποικίλες δυνατότητες και πρόσβαση στην ψηφιακή εποχή όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο.

2.10 LOGISTICS ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΟΣΤΟΥΣ

Οι εταιρείες όπου τα προϊόντα τους θεωρούνται «κοινά» δηλαδή είναι αρκετά οικονομικά αλλά δεν προσφέρουν και προστιθέμενη αξία στους, αντιμετωπίζουν δυσκολία καθώς δεν μπορούν να προσεγγίσουν τους καταναλωτές εύκολα καθώς δεν ξεχωρίζουν ανάμεσα στους ανταγωνιστές. Η λύση στη δυσκολία αυτή προκύπτει είτε εάν η επιχείρηση αποκτήσει πλεονέκτημα κόστους είτε εάν προσφέρει εξαιρετικές υπηρεσίες. Στις περισσότερες περιπτώσεις όμως το πλεονέκτημα κόστους είναι ανέφικτο καθώς σε μία ώριμη αγορά η απόκτηση μεριδίου αγοράς από υποκατάστατα προϊόντα είναι δύσκολη. Σε κάποιες περιπτώσεις η τεχνολογική πρόοδος βοηθάει στη μείωση του κόστους αλλά αυτό δεν αρκεί, καθώς και οι ανταγωνιστές συνήθως χρησιμοποιούν την ίδια τεχνολογία.

Οι στρατηγικές ηγεσίας κόστους στις περισσότερες περιπτώσεις επιτυγχάνεται με την ύπαρξη οικονομιών κλίμακας, δηλαδή με την παράγωγη μεγάλου όγκου. Για αυτό το λόγο η απόκτηση μεριδίου αγοράς είναι τόσο σημαντική για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Το μερίδιο όμως αυτό πρέπει να επιτευχθεί στην αρχή της εισόδου μιας

επιχείρηση στην αγορά, καθώς όσο μεγαλύτερο το μερίδιο τόσο μεγαλύτερος ο όγκος και κατ' επέκταση τόσο μικρότερο το κόστος. Συνεπώς εάν έχει αποκτηθεί το μερίδιο είναι εύκολη η επίτευξη της ηγεσίας κόστους και σε κάποιες περιπτώσεις να γίνει ανέφικτο για τις άλλες επιχειρήσεις να αποκτήσουν τόσο χαμηλές τιμές. Σε όλες τις περιπτώσεις το περιθώριο κέρδους είναι μεγαλύτερο από το μέσο.

Ωστόσο, η ηγεσία κόστους μπορεί να επιτευχθεί όχι μόνο από παραγωγή μεγάλου όγκου και οικονομιών κλίμακας αλλά μέσω των logistics και τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας. Πιο αναλυτικά, στις περισσότερες επιχειρήσεις το μεγαλύτερο ποσοστό κόστους το καταλαμβάνει η εφοδιαστική αλυσίδα, επομένως εάν οι επιχειρήσεις επαναπροσδιορίσουν και αναδιαμορφώσουν την εφοδιαστική αλυσίδα τα κόστη θα μειωθούν δραματικά.

Τέλος, μια διαφορετική προσέγγιση για επίτευξη υψηλότερο μεριδίου είναι η δοαγοροποίηση όσον αφορά την εξυπηρέτηση πελατών. Οι επιχειρήσεις πρέπει αν προσέχουν περισσότερο τα αιτήματα και απαιτήσεις των πελάτων, οι οποίοι χρειάζονται τους βέλτιστους χρόνους παράδοσης των παραγγελιών και καλύτερη σχέση με τους προμηθευτές τους. (Christopher, 2005)

2.11 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΩΝ LOGISTICS

Οι κυριότερες τάσεις στο χώρο των Logistics για τη δεκαετία που διανύουμε, είναι καταρχήν η συνέχιση της παγκοσμιοποίησης των αγορών με σημαντικές επιπτώσεις στα συστήματα μεταφορών και διανομών, η ταχύτητα εξελισσόμενη τεχνολογική αναβάθμιση και η συνεπαγόμενη μεγαλύτερη αξιοποίηση των συστημάτων πληροφορικής – τηλεματικής, η έμφαση στον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών (reengineering), καθώς και το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την προστασία του περιβάλλοντος, με την εφαρμογή διαδικασιών απόσυρσης – απομάκρυνσης προϊόντων και υλικών (reverse Logistics)

Οι επιχειρήσεις σήμερα ανταγωνίζονται ως προς το χρόνο, το κόστος και την ποιότητα παροχής των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Η επιχείρηση που κατορθώνει να προσαρμόσει καλύτερα την εφοδιαστική της αλυσίδα στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών της και να παραδώσει ταχύτερα, φθηνότερα και με μεγαλύτερη αξιοπιστία τα προϊόντα της και τις συνοδευτικές τους υπηρεσίες, είναι εκείνη που έχει τις

περισσότερες πιθανότητες να κερδίσει στο στίβο της αγοράς. Λέξεις κλειδιά που θα διαδραματίσουν καταλυτικό ρόλο στη διαμόρφωση των παραπάνω τάσεων είναι η εποπτεία (visibility) της εφοδιαστικής αλυσίδας, ο περιορισμός κάθε είδους επιπρόσθετου κόστους (cost reduction) στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, με σκοπό αυτή να καταστεί περισσότερο λιτή (lean) και κατ' επέκταση περισσότερο ευέλικτη (agile). (Στειακάκης, E. & Δριτσάκης, N., 2005)

2.12 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΡΟΗΣ ΥΛΙΚΩΝ

Τα πρόδρομα ή παραδοσιακά συστήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας (legacy systems), ιδιαίτερα στα πρώτα στάδια της ανάπτυξής τους, στηρίζονταν κυρίως στην τεχνολογία των κεντρικών Η/Υ (mainframes). Η συγκεκριμένη ονομασία καλύπτει μία μεγάλη ποικιλία συστημάτων, με εφαρμογές που εκτείνονται από τη λήψη μιας παραγγελίας μέχρι την παράδοση των προϊόντων. Παρά το γεγονός ότι τα συστήματα αυτά στηρίζονται σε παλαιότερη τεχνολογία, ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων συνεχίζει να τα εμπιστεύεται, καθώς χαρακτηρίζονται από ανάληψη χαμηλού ρίσκου, σε σχέση με τα πιο πρόσφατα, μη δοκιμασμένα όμως σε ικανοποιητικό βαθμό, συστήματα του χώρου. Ενδεικτικά παραδείγματα συστημάτων που χρησιμοποιούνται με επιτυχία, είναι τα εξής

2.13.1 MRP I ΚΑΙ MRP II

Το σύστημα Material Requirements Planning (MRP I) ή Προγραμματισμός Απαιτήσεων σε Υλικά, επινοήθηκε τη δεκαετία του 1960 και έκτοτε χρησιμοποιήθηκε επιτυχώς σε πολλές επιχειρήσεις. Το σύστημα αυτό αποτελεί την αφετηρία όλων των εξελίξεων που αποσκοπούν στην υλοποίηση μιας ολοκληρωμένης λύσης στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Παρά τις εμφανείς αδυναμίες του, οδήγησε στο σημαντικό περιορισμό του επιπέδου των αποθεμάτων, τη βελτίωση του ελέγχου παραγωγής και την αποτελεσματική (ίσως όχι για τα σημερινά επίπεδα) πληροφόρηση της διοίκησης στα θέματα διαχείρισης της ροής υλικών.

Το MRP I εξελισσόταν συνεχώς προκειμένου να συμπεριλάβει περισσότερες επιχειρηματικές λειτουργίες, κάτι που υλοποιήθηκε τελικά με το σύστημα Manufacturing Resources Planning (MRP II) ή Προγραμματισμός Βιομηχανικών Πόρων. Το MRP II δεν είναι απλά προγραμματισμός διαχείρισης υλικών. Ο βασικός σκοπός του ήταν η ενοποίηση των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης. Ανάμεσα στα

πλεονεκτήματα του συστήματος περιλαμβάνονται ο αυστηρότερος περιορισμός των αποθεμάτων και οι υψηλότερες αποδόσεις τους, η ελαχιστοποίηση των υπερωριών των εργαζομένων και η βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών.

2.12.2 DRP I ΚΑΙ DRP II

Τα συστήματα Distribution Requirements Planning (DRP I) ή Προγραμματισμός Απαιτήσεων Διανομής και Distribution Resources Planning (DRP II) ή Προγραμματισμός Πόρων Διανομής, περιλαμβάνουν λειτουργίες, όπως η πρόβλεψη ζήτησης, οι παραγγελίες για αγορά υλικών κτλ. Σε πολλές επιχειρήσεις το μοντέλο DRP γίνεται η γέφυρα για την υιοθέτηση και εφαρμογή μοντέλων διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το σύστημα DRP I καθορίζει τη ζήτηση των αποθεμάτων των κέντρων διανομής και χρησιμοποιεί την πληροφορία της ζήτησης ως δεδομένο για τα συστήματα παραγωγής και προμήθειας υλικών, με στόχο τον ανεφοδιασμό των αποθεμάτων σε πολυεπίπεδα συστήματα αποθηκών.

Το σύστημα DRP II επεκτείνει τη δράση του προηγούμενου συστήματος, προκειμένου να περιλαμβάνεται ο σχεδιασμός των βασικών πόρων σε ένα σύστημα διανομής, όπως οι χώροι αποθήκευσης, οι απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό, η δυναμικότητα των μεταφορών και η χρηματοοικονομική ροή. Τα πλεονεκτήματα από τη χρήση του συστήματος DRP II συνοψίζονται στον ικανοποιητικό περιορισμό του επιπέδου αποθεμάτων, τη μείωση του κόστους διανομής και τον καλύτερο συντονισμό μεταξύ των τμημάτων διανομής και παραγωγής. Το σύστημα παρουσιάζει ωστόσο και μειονεκτήματα, με κυριότερο το ότι δεν μπορεί να καθορίσει ποιο από τα κέντρα διανομής θα πρέπει να τροφοδοτεί μία συγκεκριμένη αγορά και με ποιον τρόπο πρέπει να προγραμματίζονται οι λειτουργίες των κέντρων διανομής, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν τα βραχυπρόθεσμα κόστη. Όπως γίνεται αντιληπτό, τα συστήματα MRP II και DRP II αποτέλεσαν τις πρώτες προσπάθειες των επιχειρήσεων να αντικαταστήσουν τη φυσική διακίνηση των υλικών και εμπορευμάτων τους με το βέλτιστο σχεδιασμό και εκτέλεση ενός αποδοτικού συστήματος ροής των υλικών. Γενικά, σε κάθε εργοστάσιο πρέπει να αντιστοιχεί ένα MRP σύστημα, ενώ ένα DRP σύστημα είναι απαραίτητο για να καθορίζει τις λειτουργίες διανομής προϊόντων και διακίνησης υλικών, κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας ολόκληρης επιχείρησης.

2.12.3 ERP

Τα παραδοσιακά συστήματα MRP και DRP παρουσιάζουν ένα σύνολο υστερήσεων, οι οποίες δεν τους επιτρέπουν να συνεισφέρουν ουσιαστικά στην πρόκληση μιας ολοκληρωμένης εφοδιαστικής αλυσίδας. Ως επακόλουθο αυτής της επισήμανσης ήταν, τη δεκαετία του 1990 το MRP II να επεκταθεί ακόμη περισσότερο και να προκύψουν τα συστήματα Enterprise Resources Planning (ERP) ή Προγραμματισμός Επιχειρησιακών Πόρων, με σκοπό να βελτιώσουν το σχεδιασμό του συνόλου των πόρων της επιχείρησης (υλικών, τεχνολογικών, οικονομικών, πληροφοριακών και ανθρώπινων) σε περισσότερα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το σημείο αυτό συνιστά και το κυριότερο πλεονέκτημα των συστημάτων ERP έναντι των legacy systems, με συνέπεια να επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στη διαδικασία λήψης των επιχειρηματικών αποφάσεων. Τα συστήματα ERP διευκολύνουν τη μεταφορά δεδομένων ανάμεσα στις λειτουργίες της επιχείρησης και παρέχουν κεντρική διαχείριση των δεδομένων αυτών.

Ένα σύστημα ERP περιλαμβάνει πολλά αυτόνομα μέρη (modules), κάθε ένα από τα οποία καλύπτει μία διαφορετική λειτουργία της επιχείρησης. Οι κυριότερες από τις λειτουργίες αυτές είναι τα Λογιστικά – Χρηματοοικονομικά, η Παραγωγή, το Μάρκετινγκ, ο Εφοδιασμός, η Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων και φυσικά τα Logistics. Οι παραπάνω λειτουργίες διασυνδέονται με τη βοήθεια του συστήματος ERP, παρέχοντας στα στελέχη τη δυνατότητα μιας ευρύτερης εποπτείας του συνόλου των διαδικασιών της επιχείρησης. Με βάση την εμπειρία των ελληνικών επιχειρήσεων, ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα των συστημάτων ERP είναι η ταχύτατη και αποτελεσματική προσαρμογή τους στη χρήση των σύγχρονων τεχνολογικών μέσων, όπως για παράδειγμα το Internet. Όμως από την άλλη, πάντα σύμφωνα με τις εκτιμήσεις ανώτερων στελεχών ελληνικών επιχειρήσεων, θεωρούνται ιδιαίτερα ακριβά συστήματα, ενώ και η εγκατάστασή τους είναι μία χρονοβόρα και απαιτητική διαδικασία. Αξίζει να σημειωθεί, ότι σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε επιχειρήσεις της Β. Ελλάδας, το 45% των εμπορικών πακέτων που αφορούν συστήματα ERP δεν καλύπτουν τις προσδοκίες των αγοραστών και περίπου το 20% των συστημάτων εγκαταλείπονται εξ' ολοκλήρου από τις επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ABC

3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ

Είναι ευρέως αποδεδειγμένο το γεγονός πως η ταξινόμηση έχει αναδειχθεί ως ένα σημαντικό εργαλείο λήψης αποφάσεων στις επιχειρήσεις. Οι εφαρμογές της τεχνικής ταξινόμησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν, στην αξιολόγηση της συμπεριφοράς των χρηματιστηριακών αγορών, τη βαθμολόγηση των πιστωτικών ιδρυμάτων, ακόμα και στην πρόβλεψη διαφόρων γεγονότων, όπως η χρήση πιστωτικών καρτών σύμφωνα με τους Flores, Olson, και Dorai (1992).

Οι Flores και Whybark πρωτίστερα (1986) πρότειναν μια μεθοδολογία βασισμένη σε μήτρα. Δημιουργείται ένας κοινός πίνακας κριτηρίων στην περίπτωση του δύο κριτήρια. Παρόλο που πρόκειται για μία διαφορετική μορφή της ταξινόμησης ABC πολλαπλών κριτηρίων, είναι δύσκολο να χρησιμοποιηθεί στην πράξη όταν πρέπει να συμπεριληφθούν περισσότερα κριτήρια.

Οι Ernst and Cohen το 1990 παρουσίασαν μια μεθοδολογία βασισμένη στη στατιστική ομαδοποίηση. Το κύριο πλεονέκτημα που παρουσιάζει αυτή η προσέγγιση είναι ότι μπορούν να συμπεριληφθεί ένας μεγάλος συνδυασμός χαρακτηριστικών. Ωστόσο, η προσέγγιση αυτή απαιτεί σημαντικά δεδομένα, όπως η χρήση της ανάλυσης κατά παράγοντα, μια διαδικασία ομαδοποίησης, η οποία μπορεί να την καθιστά μη πρακτική σε τυπικά περιβάλλοντα αποθεμάτων.

Η διαδικασία αναλυτικής ιεραρχίας που εισήχθη από τον Saaty (1980) υιοθετήθηκε από ορισμένους συγγραφείς για την ταξινόμηση ABC (Gajpal, Ganesh, & Rajendran, 1994; Partovi & Burton, 1993; Partovi & Hopton, 1994). Το πλεονέκτημα του αναλυτικής ιεραρχίας είναι ότι μπορεί ενσωματώσει πολλά κριτήρια και ευκολία χρήσης σε ένα τεράστιο σύστημα λογιστικής και μέτρησης, αλλά από την άλλη πλευρά το μειονέκτημα είναι πως τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται είναι σε μεγάλο βαθμό υποκειμενικά με αποτέλεσμα να μην είναι πρακτικό στην πραγματικότητα.

Τέλος, η τεχνητή νοημοσύνη είναι μια άλλη μέθοδος ταξινόμησης αποθεμάτων πολλαπλών κριτηρίων. Οι Guvenir και Erel (1998) έχουν χρησιμοποιήσει τον γενετικό αλγόριθμο για το πρόβλημα κατάταξης του αποθέματος. Το τεχνητό νευρωνικό δίκτυο είναι μια άλλη τεχνητή νοημοσύνη - η οποία εφαρμόζεται στην διαδικασία ταξινόμησης. Partovi και Anandarajan (2002) πρότειναν ένα τεχνητό νευρωνικό δίκτυο για την ταξινόμηση των SKU σε μια φαρμακευτική βιομηχανία. Δύο μέθοδοι μάθησης, αναπαραγωγή και γενετική αλγόριθμος, χρησιμοποιούνται στη μέθοδο. Είναι σαφές ότι

αυτές οι προσεγγίσεις είναι ευρετικές και μπορεί να μην παρέχουν καλά αποτελέσματα σε όλα τα περιβάλλοντα.

Πρόσφατα, ο Ramanathan (2006) παρουσίασε ένα απλό σύστημα ταξινόμησης χρησιμοποιώντας σταθμισμένη γραμμική βελτιστοποίηση, η οποία είναι παρόμοια με την ανάλυση περισυλλογής δεδομένων (DEA). Οι Zhou και Khotanzad (2007) πρότειναν μια μέθοδο για το σχεδιασμό των ασαφών κανόνων ταξινομητή χρησιμοποιώντας γενετικό αλγόριθμο. Τα αποτελέσματα της ταξινόμησης συγκρίνονται με αυτά της Bayes και άλλων ασαφών ταξινομητών. Αποδεικνύεται ότι η προτεινόμενη μέθοδος είναι ανώτερη από αυτές.

3.2 Ο ΝΟΜΟΣ ΤΟΥ PARETO

Ο Vilfredo Federico Damaso Pareto, όπως είναι το πλήρες όνομά του, γεννήθηκε στο Παρίσι το 1848 και ήταν Ιταλός οικονομολόγος, κοινωνιολόγος αλλά και μηχανικός.

Οι γνώσεις του αλλά και οι αντιλήψεις του τον οδήγησαν να αποκτήσει φήμη ως καθηγητής οικονομικών ενώ έχει μείνει γνωστός στην ιστορία είναι για την «αρχή του Pareto», ή διαφορετικά «κανόνας 80-20».

Κατά τον 18ο αιώνα, ο Vilfredo Pareto, σε μια μελέτη της διανομής του πλούτου στο Μιλάνο, διαπίστωσε ότι το 20% των ανθρώπων που ελέγχονται 80% του πλούτου. Αυτή η λογική των λίγων έχει τη μεγαλύτερη σημασία και οι πολλοί έχουν τη μικρή σημασία διευρύνθηκε για να περιλάβει πολλές καταστάσεις και ονομάζεται η αρχή του Pareto. Αυτό ισχύει για τα συστήματα απογραφής όπου υπάρχουν λίγα αντικείμενα αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μέρος της επένδυσής μας. Οποιοδήποτε σύστημα απογραφής πρέπει να καθορίζει πότε πρέπει να γίνει παραγγελία για ένα στοιχείο και πόσες μονάδες πρέπει να παραγγείλει. Στην πράξη, εκεί είναι τόσο πολλά τα στοιχεία και οι παράγοντες που εμπλέκονται, οπότε δεν είναι πρακτικό να ελέγχεται κάθε στοιχείο με την ίδια προσοχή.

3.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ABC

Τα περισσότερα μονοκριτηριακά μοντέλα ταξινόμησης μπορούν να παράσχουν χρήσιμα σχέδια διαχείρισης αποθεμάτων τα οποία περιγράφονται από σημεία αναφοράς, ποσότητες παραγγελιών, αποθέματα ασφαλείας και ποσοστά εκτέλεσης παραγγελιών. Παρόλα αυτά, είναι απλουστευτικά, διότι η διαχείριση αποθεμάτων περιλαμβάνει έχει πολλές πτυχές και πρέπει αν ληφθούν υπόψη πολλοί διαφορετικοί

παράμετροι οι οποίοι είναι δύσκολο να συμπεριληφθούν όλοι σε ένα μοντέλο. (Stuart Emmett, 2005)

Παρακάτω δίνονται παραδείγματα:

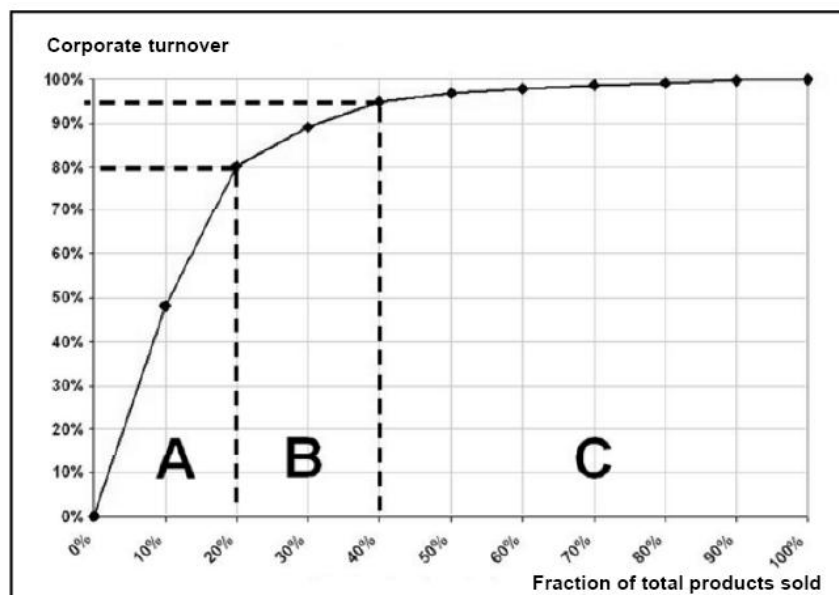
- Το χρονοδιάγραμμα πραγματοποίησης των παραγγελιών από την παραλαβή ενός αντικειμένου και αποστολή σε ένα σημείο αποθήκευσης μπορεί να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον προμηθευτή και από το πότε μπορεί να συναρμολογήσει και να αποσταλεί πλήρως το φορτίο.
- Πολλά αντικείμενα μπορούν να παραγγελθούν μαζί και να αποσταλούν μαζί στο ίδιο φορτίο.
- Οι περιορισμοί στην χωρητικότητα που έχει ένας προμηθευτής μπορεί να περιορίζουν το μέγεθος των παρτίδων που μπορούν να κατασκευαστούν για την παραγωγή του τεμαχίου.
- Η ζήτηση για ένα προϊόν που υπάρχει από διαφορετικές θέσεις αποθήκευσης ενδέχεται να αναγκάσει έναν προμηθευτή να διαθέσει την περιορισμένη προσφορά του μεταξύ αυτών των τοποθεσιών.

Στη συνέχεια, για εταιρείες οι οποίες διαχειρίζονται με χιλιάδες κωδικούς (SKUS), μπορεί να είναι πολύ δύσκολο, αν όχι αδύνατο, να εκτιμηθούν οι παράμετροι που απαιτούνται από τα μοντέλα ταξινόμησης και κοστολόγησης. Μια πρακτική λύση σε αυτές τις δυσκολίες, που συνιστάται από εμπειρογνώμονες διαχείρισης αποθεμάτων, είναι η εφαρμογή της **μεθόδου ταξινόμησης ABC** στις γραμμές παραγωγής της εταιρείας. Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (Activity Based Costing - ABC) είναι μια μεθοδολογία κοστολόγησης που προσδιορίζει τις ενέργειες σε έναν οργανισμό και αναθέτει η αξία κάθε δραστηριότητας με πόρους σε όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ανάλογα με την πραγματική κατανάλωση από κάθε μία. Αυτό το μοντέλο αποδίδει περισσότερο έμμεσα κόστη (γενικά έξοδα) σε άμεσα έξοδα σε σύγκριση με τη συμβατική κοστολόγηση (Yahya-Zadeh, 2011). Η μέθοδος αυτή αναγνωρίζει ότι ένα μικρό ποσοστό της των κωδικών μέσα σε μία αποθήκη αντιπροσωπεύει την πλειονότητα των πωλήσεων, ενώ αντιθέτως η πλειοψηφία των κωδικών αντιπροσωπεύει μόνο ένα μικρό ποσοστό πωλήσεων.

Έτσι λοιπόν τα αγαθά διαβαθμίζονται με βάση 3 κατηγορίες. Οι 3 τάξεις στις οποίες διαιρείται μια αποθήκη ονομάζονται ABC και συμβολίζουν διαδοχικά τα υψίστης σημασίας, τα μερικώς σημαντικά και τα ελαχίστης σημασίας είδη. Ωστόσο, δεν έχει αποδειχθεί ότι ο προκαθορισμένος αριθμός κατηγοριών είναι τρεις. Αξίζει να σημειωθεί

ότι ο αριθμός αυτός είναι ο ελάχιστος δυνατός και ταυτόχρονα ο πιο συχνά εφαρμοσμένος στην πράξη ενώ τα επιμέρους ποσοστά διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και είναι επιλογή της εκάστοτε επιχείρησης να αποφασίζει πως επιθυμεί να διαβαθμίσει τα υλικά της για την καλύτερη δυνατή αποθεματοποίηση. (Βλάχος, 2005).

Στο σχήμα παρακάτω παρουσιάζεται η εικόνα της ταξινόμησης ABC.



Όπως φαίνεται, το 20% των τεμαχίων αντιπροσωπεύει το 60% των πωλήσεων και τα συγκεκριμένα τεμάχια ανήκουν στην κατηγορία A. Στη συνέχεια ένα άλλο 20% των πωλήσεων αντιπροσωπεύεται ένα επιπλέον 20% του αριθμού των τεμαχίων και τα συγκεκριμένα τεμάχια ανήκουν στην κατηγορία B. Το υπόλοιπο 60% του αριθμού των τεμαχίων αντιπροσωπεύει μόνο το 20% των πωλήσεων και τα τεμάχια αυτά ανήκουν στην κατηγορία C.

Στην βιβλιογραφία, γύρω από την ανάλυση Pareto των αποθεμάτων περιλαμβάνονται μελέτες που χρησιμοποιούν 2 ειδών αναλύσεις ABC, την μονοκριτηριακή και την πολυκριτηριακή.

Στην περίπτωση της μονοκριτηριακής ανάλυσης, χρησιμοποιείται μόνο το κριτήριο της ετήσια αξίας κατανάλωσης υλικών, η οποία ορίζεται από το γινόμενο του κόστους ανά μονάδα υλικού επί τον ετήσιο όγκο κατανάλωσής του. Σχετικά τώρα με την ανάλυση πολλών κριτηρίων, τα υλικά ομαδοποιούνται με ταυτόχρονη χρήση ποιοτικών και

ποσοτικών κριτηρίων, όπως είναι το κόστος ανά μονάδα υλικού, η σημασία του στη ροή της γραμμής παραγωγής, ο αριθμός προμηθευτών κ.λπ..

Τελικός σκοπός της μεθόδου ανάλυσης ABC που εφαρμόζεται είναι ο καθορισμός της πολιτικής ανεφοδιασμού που κρίνεται καταλληλότερη για τον προγραμματισμό των αποθεμάτων κάθε κατηγορίας υλικών. Για να είναι αποδοτικό το σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων, θα πρέπει κατά την επιλογή του να ελεγχθεί κατά ποσό είναι ανάλογο της οικονομικής του αξίας και πόσο απαραίτητο είναι για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης συνολικά.

3.4 ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ABC ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥΣ

Για κάθε μία κατηγορία αποθεμάτων προτείνονται και διαφορετικά μοντέλα και μέθοδοι διαχείρισης.

3.4.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α

Στην κατηγορία Α, εντάσσονται τα προϊόντα τα οποία απαιτούν στενή επίβλεψη καθώς έχουν την υψηλότερη αξία και ταυτόχρονα αποφέρουν τα υψηλότερα κέρδη στην επιχείρηση. Κατά κύριο λόγο αφορούν ένα μικρό ποσοστό της τάξης 15-20% του συνόλου των διαφόρων ειδών αποθεμάτων κάθε επιχείρησης ενώ αντιστοιχούν σε περίπου 70%-75% της συνολικής αξίας των αποθεμάτων. Ωστόσο, όσον αφορά τα αποθέματα που ανήκουν στην κατηγορία Α ο ρυθμός αναπλήρωσης τους θα πρέπει να είναι σχετικά χαμηλός, καθώς το κόστος διατήρησης τους στην αποθήκη και η διατήρηση μεγάλου όγκου αποθεμάτων είναι απαγορευτικό δεδομένου του υψηλού κόστους που έχουν τα αποθέματα της κατηγορίας αυτής. Συνήθως στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι πρώτες ύλες ενός κύκλου παραγωγής.

Επιπλέον, θα πρέπει να γίνουν μεμονωμένες προβλέψεις για αυτά τα συγκεκριμένα αποθέματα με συχνή αναθεώρηση των βασικών παραμέτρων του μοντέλου διαχείρισης που χρησιμοποιείται, όπως για παράδειγμα οι προβλέψεις ζήτησης, και οι διακυμάνσεις τους. Η εταιρεία θα πρέπει επίσης να συνεργάζεται στενά με τους προμηθευτές της για να μειώσει τους χρόνους παράδοσης. Με τον τρόπο αυτό, οι αβεβαιότητες και επομένως τα αποθέματα ασφαλείας θα μειωθούν και το ζήτημα της καθυστέρησης θα επιλυθεί ταχύτερα.

Το σύστημα διαχείρισης τους θα πρέπει να βασίζεται στη συνεχή παρακολούθηση του αποθέματος του κάθε υλικού και θα πρέπει πάντα να τηρείται επαρκές απόθεμα ασφαλείας, χωρίς όμως να υπερβαίνεται.

3.4.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β

Στην κατηγορία Β ανήκουν κωδικοί προϊόντων χαμηλότερης σημασίας, ποιότητας και αξίας συγκριτικά με της κατηγορίας Α. Αντιστοιχούν περίπου στο 20-25% του συνόλου των ειδών και στο 20-25 % της συνολικής αξίας των αποθεμάτων. Για την κατηγορία αυτή δεν απαιτείται τόσο αυστηρός έλεγχος και η επανεξέταση των παραμέτρων του αποθέματος, όπως το επίπεδο ανάλωσης, ο χρόνος εκτέλεσης της παραγγελίας θα πρέπει να γίνεται τακτικά αλλά σε μεγαλύτερες περιόδους απ' ότι τα αποθέματα της πρώτης κατηγορίας. Όσον αφορά τα είδη **τύπου Β** θα πρέπει η ταχύτητα αναπλήρωσης των αποθεμάτων να είναι πιο συχνή σε σχέση με τα αποθέματα της πρώτης κατηγορίας και οι μεταβλητές των μοντέλων που χρησιμοποιούνται μπορούν να αναθεωρούνται λιγότερο συχνά.

3.4.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ C

Η τελευταία κατηγορία, η κατηγορία C, περιλαμβάνει τα υπόλοιπα μικρότερης αξίας και σημασίας αγαθά, περίπου 10-15% της συνολικής αξίας των αποθεμάτων, που αποτελούν και το μεγαλύτερο ποσοστό της τάξης 70% του συνόλου των υλικών που αποθεματοποιούνται. Εδώ ο έλεγχος των παραμέτρων του συστήματος διαχείρισης μπορεί να γίνεται ανά μεγάλα χρονικά διαστήματα καθώς δεν υπάρχει υψηλό κόστος έλλειψης των αποθεμάτων αυτών. Για τα αποθέματα που ανήκουν στην κατηγορία Γ, ο ρυθμός παραγγελίας και αναπλήρωσης των αποθεμάτων αυτών μπορεί να είναι ακόμα πιο υψηλός διότι καθώς το κόστος παραμονής τους στην αποθήκη, άρα και το ποσό που επενδύεται, δεν είναι υψηλό. Επιπλέον, τα αποθέματα αυτής της κατηγορίας μπορούν να ομαδοποιηθούν και σε οικογένειες και οι παράμετροι των μοντέλων διαχείρισης για αυτές τις οικογένειες μπορούν να αναθεωρούνται σχετικά σπάνια, όπως μία ή δύο φορές το χρόνο.

Τέλος, επισημαίνουμε ότι υπάρχει ένα έμμεσο κόστος διαχείρισης που συνδέεται με κάθε τεμάχιο που βρίσκεται σε απόθεμα. Το κόστος αυτό περιλαμβάνει τους φυσικούς και ανθρώπινους πόρους που απαιτούνται για τη διαχείριση, αποθήκευση, καταμέτρηση και παραγγελία του κάθε ενός από αυτά. Για εταιρείες λιανικής πώλησης,

κατασκευαστές αεροσκαφών και άλλες εταιρείες με αποθέματα δεκάδων χιλιάδων, ένα τέτοιο έμμεσο κόστος απογραφής μπορεί να είναι αρκετά μεγάλο. Αυτό υποδηλώνει ότι οι εταιρείες αυτές θα πρέπει να επανεξετάζουν συχνά τις σειρές προϊόντων τους με σκοπό να αποσύρουν εάν χρειαστεί κάποιο από αυτά. (Stuart Emmett, 2005)

Με την ABC, μια εταιρεία είναι δυνατόν να εκτιμήσει σωστά τα στοιχεία κόστους ολόκληρων προϊόντων, δραστηριοτήτων και υπηρεσιών.

Σε μια επιχειρηματική οργάνωση, η μεθοδολογία ABC καθορίζει η αξία των πόρων ενός οργανισμού μέσω δραστηριοτήτων για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες του. Το ABC χρησιμοποιείται γενικά ως εργαλείο για την κατανόηση του κόστους και της αποδοτικότητας του προϊόντος και του πελάτη με βάση τις διαδικασίες παραγωγής ή εκτέλεσης. Ως εκ τούτου, η ABC χρησιμοποιήθηκε κατά κύριο λόγο για τη στήριξη στρατηγικών αποφάσεων όπως η τιμολόγηση, η εξωτερική ανάθεση, ο υπολογισμός και η μέτρηση των πρωτοβουλιών βελτίωσης της διαδικασίας. Επομένως, για μία επιχείρηση τίθεται το πρόβλημα του ελέγχου και της διαχείρισης των αποθεμάτων, που αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες σε ένα παραγωγικό σύστημα. Για την αντιμετώπιση του συγκεκριμένου προβλήματος, εφαρμόζεται σε πολλές επιχειρήσεις η μέθοδος ταξινόμησης και κατηγοριοποίησης των αποθεμάτων ABC.

3.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ABC

Ως πλεονεκτήματα μπορούν να θεωρηθούν τα παρακάτω:

- Η ταξινόμηση ABC συμβάλει και στοχεύει στη μείωση του κόστους.
- Παρέχει σημαντικές πληροφορίες για τη μέτρηση της απόδοσης μιας αποθήκης.
- Συμβάλλει σε υψηλό βαθμό στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Κατέχει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία δημιουργίας του προϋπολογισμού για μια αποθήκη.
- Παρέχει τη δυνατότητα στα στελέχη της επιχείρησης να εκτιμούν με μεγαλύτερη ακρίβεια τα κόστη διαφορετικών αντικειμένων κόστους.

3.6 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ABC

Τα μειονεκτήματα έχουν ως ακολούθως:

- Δεν υπάρχει εγγύηση ότι τα αποτελέσματά της αντιπροσωπεύουν το πραγματικό κόστος των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών μιας επιχείρησης.
- Δεν μπορούν όλες οι εργασίες να αποδοθούν σε κάθε παραγόμενο προϊόν ή παρεχόμενη υπηρεσία και είναι πιθανό να χρειαστεί να γίνει η απόδοση τους με ένα πιο παραδοσιακό τρόπο.
- Δεν υπολογίζεται το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης για την παραγωγή των συγκεκριμένων προϊόντων και απλώς παραλείπεται.

Είναι πολύ σημαντικό για κάθε επιχείρηση να εντοπίσει τον κατάλληλο χρόνο για την εφαρμογή της μεθόδου ABC πριν γίνει η τελική αποδοχή εφαρμογής της από τη διοίκηση της. Με σκοπό της εφαρμογής της συγκεκριμένη μεθόδου θα πρέπει να υπολογιστεί το κόστος εκπλήρωσης και σχεδιασμού των προϋποθέσεων για την εφαρμογή της και θα πρέπει το κόστος αυτό να είναι μικρότερο από τα οφέλη τα οποία θα προσφέρει τελικά στην επιχείρηση.

Κατά συνέπεια θα είναι υψίστης σημασία να διενεργηθεί και να κατασκευαστεί μια μελέτη κόστους – οφέλους με σκοπό να καθοριστεί ο βαθμός ακρίβειας της εφαρμοζόμενης μεθόδου που απαιτείται ανάλογα με τη λειτουργία, τη φύση και τις προτεραιότητες της εκάστοτε επιχείρησης.

Τέλος, πρέπει να ληφθούν υπόψη από τα στελέχη κάποιοι παράγοντες για την υλοποίηση της ταξινόμησης ABC, πριν λάβουν την απόφαση για την εφαρμογή της και αυτοί είναι: το υψηλό κόστος εφαρμογής της, το οποίο περιλαμβάνει και τη αγορά και εγκατάσταση του ανάλογου λογισμικού, στη συνέχεια την ανάλογη εκπαίδευση των εργαζομένων για την εφαρμογή της αλλά και τη σωστή λήψη αποφάσεων που αυτή συνεπάγεται αλλά και η δυσκολία κατανόησης και εφαρμογής της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΟΙ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

4.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ), δηλαδή η κρατική εταιρία τηλεπικοινωνιών κατείχε το μονοπώλιο στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών μέχρι και το 1996. Το 1994 πραγματοποιήθηκε απελευθέρωση της αγοράς των τηλεπικοινωνιών με αποτέλεσμα 37 εταιρίες να πάρουν άδεια παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών από την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ).

Μέχρι και τον Ιούνιο του 2005 δραστηριοποιούνταν στον κλάδο 28 εταιρείες και είχαν διακόψει τη λειτουργία τους 12. Επίσης, 312 εταιρείες έχουν γενική άδεια για την παροχή υπηρεσιών που δεν απαιτούν αριθμοδότηση, χρήση ραδιοσυχνοτήτων ή απόκτηση δικαιωμάτων διέλευσης.

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών αποτελεί σημαντικό κομμάτι για την ελληνική κοινωνία. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι προσφέρει ένα πολύτιμο αγαθό στους πολίτες, την επικοινωνία.

Όσον αφορά την ελληνική οικονομία, επίσης θεωρείται βασικό της πυλώνας καθώς τα τελευταία έτη ο κύκλος εργασιών στον κλάδο ξεπερνά τα πέντε (5) δις. ευρώ. Το σημαντικότερο κομμάτι των εσόδων προέρχεται από τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες καθώς αποτελούν πάνω από το 80% του τζίρου.

Σύμφωνα με την ΕΕΤΤ το έτος 2017 ο αριθμός των τηλεφωνικών γραμμών εξακολούθησε να αυξάνεται οριακά σε σχέση με το 2016 με τη διεύρυνση να φθάνει σε ποσοστό 44,2% επί του πληθυσμού. Αντίθετα, η κίνηση σταθερής τηλεφωνίας σημείωσε πτώση κατά 4,5% κυρίως λόγω της μείωσης της διάρκειας των εθνικών κλήσεων προς σταθερό καθώς και των διεθνών κλήσεων. Παρά το γεγονός ότι ο ΟΤΕ προπορεύεται με μερίδιο 55,5% στις γραμμές, το μερίδιό του σε όρους κίνησης κυμάνθηκε σε χαμηλότερα επίπεδα (45,7%).

Τα λιανικά έσοδα από την παροχή υπηρεσιών τηλεφωνίας και Διαδικτύου σε σταθερή θέση ανήλθαν σε 1,4 δις. ευρώ, με το σχετικό μερίδιο του ΟΤΕ να εκτιμάται σε 61% για το 2017. Τα έσοδα από υπηρεσίες Διαδικτύου σημειώνουν συνεχόμενη αύξηση εξισορροπώντας τη συνεχή πτωτική πορεία των λιανικών εσόδων τηλεφωνίας. Το μέσο μηνιαίο έσοδο από την παροχή υπηρεσιών τηλεφωνίας και Διαδικτύου σε σταθερή θέση ανήλθε σε 24,70 ευρώ για το έτος 2017.

Στη συνέχεια όσον αφορά τις κινητή τηλεφωνία το 2017, ο αριθμός των συνδέσεων κινητής τηλεφωνίας ανήλθε σε 16,2 εκατ. παρουσιάζοντας αύξηση κατά 1,5% σε σχέση με το 2016, με τις ενεργές συνδέσεις να αυξάνονται συγκριτικά περισσότερο (3,2%) ανερχόμενες περίπου στα 13 εκατ.

Ως προς τις ενεργές συνδέσεις, το μερίδιο της COSMOTE βρίσκεται στο εύρος 45%-55% με τη VODAFONE να ακολουθεί με εύρος 25%-35%.

Τέλος, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως χρόνο με το χρόνο αυξάνεται ο όγκος των λεπτών ομιλίας, ωστόσο ραγδαία αύξηση παρατηρείται στη χρήση υπηρεσιών δεδομένων κινητής τηλεφωνίας. Αντιθέτως ραπτική πορεία έχει η χρήση σύντομων γραπτών μηνυμάτων (SMS).

4.2 ΕΘΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΩΝ (ΕΕΤΤ)

Η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ) είναι Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή. Αποτελεί τον Εθνικό Ρυθμιστή που ρυθμίζει, εποπτεύει και ελέγχει:

- i. Την αγορά ηλεκτρονικών επικοινωνιών, στην οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, ασύρματων επικοινωνιών και διαδικτύου και
- ii. Την ταχυδρομική αγορά, στην οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρίες παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών και υπηρεσιών ταχυμεταφοράς.

Επιπλέον, η ΕΕΤΤ ασκεί αρμοδιότητες επιτροπής ανταγωνισμού στις εν λόγω αγορές.

[πηγή: www.eett.gr]

Η Αρχή ιδρύεται το έτος 1992 με το Ν.2075/1992 υπό την επωνυμία Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών (ΕΕΤ), καθώς οι αρμοδιότητές της αρχικά επικεντρώνονταν στην εποπτεία της απελευθερωμένης αγοράς των τηλεπικοινωνιών. Η λειτουργία της ξεκίνησε το καλοκαίρι του 1995. Με την ψήφιση του Ν.2668/1998, ο οποίος καθόριζε τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της αγοράς των ταχυδρομικών υπηρεσιών, ανατέθηκε στην ΕΕΤ η επιπρόσθετη ευθύνη για την εποπτεία και ρύθμιση της αγοράς των ταχυδρομικών υπηρεσιών και η Αρχή μετονομάστηκε σε Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ). [πηγή: www.eett.gr]

Με το Ν.2867/2000 ενισχύθηκε ο ρυθμιστικός, εποπτικός και ελεγκτικός ρόλος της ΕΕΤΤ, ενώ με το Ν.3431/2006 περί ηλεκτρονικών επικοινωνιών που ενσωμάτωσε νεότερες ευρωπαϊκές ρυθμίσεις, καθορίστηκε το πλαίσιο παροχής δικτύων και υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών και συναφών ευκολιών εντός της ελληνικής επικράτειας και διευρύνθηκαν οι αρμοδιότητές της. [πηγή: www.eett.gr]



«Η θέση της ΕΕΤΤ στο οικοσύστημα των επικοινωνιών»
 Πηγή σχήματος: www.eett.gr

4.3 Ο ΟΜΙΛΟΣ COSMOTE

Ο Όμιλος ΟΤΕ είναι ο μεγαλύτερος τηλεπικοινωνιακός πάροχος στην Ελλάδα και μαζί με τις θυγατρικές του αποτελεί έναν από τους κορυφαίους τηλεπικοινωνιακούς ομίλους στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, καθώς δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και τη Ρουμανία, αφοσιωμένος στην ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών στους πελάτες του. Χρησιμοποιεί την τεχνολογία για να κάνει τον κόσμο καλύτερο για όλους. Συνδέοντας τους ανθρώπους, προσφέρει στους πελάτες του τις καλύτερες υπηρεσίες επικοινωνιών, μοναδικούς τρόπους ψυχαγωγίας και βοηθά τις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν. Ταυτόχρονα, κάθε δράση του Ομίλου στοχεύει στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, υποστηρίζοντας έτσι την κοινωνία και την προστασία του περιβάλλοντος. Επίσης ο Όμιλος βασίζεται σε μια ποικιλία προμηθευτών για την υποστήριξη των επενδυτικών μας σχεδίων και των προγραμμάτων ανάπτυξης.

Ο ΟΤΕ είναι μεταξύ των μεγαλύτερων Εταιρειών, σε ό,τι αφορά την κεφαλαιοποίηση της αγοράς, που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.

Διαθέτει στο τέλος του 2018 περισσότερους από 19.000 εργαζομένους και στις δύο χώρες. Σημαντικό για τον Όμιλο είναι το γεγονός της πώλησης της Telecom Albania τον Μάιο του 2019.

Στην Ελλάδα είναι κυρίαρχος όμιλος στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών καθώς οι πελάτες κινητής τηλεφωνίας αγγίζουν τα 7,9 εκατομμύρια ενώ της σταθερής τα 2,7 εκατομμύρια.

Τα έσοδα του ομίλου στο τέλος του 2018 ανερχόταν σε 3,8 δισεκατομμύρια ευρώ. Το 75% των εσόδων του προέρχεται από τις δραστηριότητες των εταιριών του Ομίλου ΟΤΕ στην Ελλάδα, ενώ το 25% προέρχεται από την δραστηριότητα στην Ρουμανία.

4.3.1 ΟΙ ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ COSMOTE

Ο όμιλος ΟΤΕ αποτελείται από 12 θυγατρικές εταιρίες οι οποίες είναι οι:

- Η COMSOTE
- Η COSMOTE e-Value
- Η ΟΤΕ Ασφάλιση
- Η ΟΤΕ Academy
- Η ΟΤΕ Estate
- Η ΟΤΕGLOBE
- Η ΟΤΕ RURAL NORTH
- Η ΟΤΕ RURAL SOUTH
- Η Otesat-Maritel
- Η cosmoONE
- Η ΓΕΡΜΑΝΟΣ
- Η COSMOTE TV PRODUCTIONS

4.3.1.1 COSMOTE

Η **COSMOTE** (www.cosmote.gr) αποτελεί την κορυφαία εταιρεία τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, η οποία διαθέτει υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα αλλά και στη Ρουμανία μέσω της θυγατρικής της εταιρίας. Στις δύο χώρες οι πελάτες της εταιρίας COSMOTE αγγίζουν τα 15 εκατομμύρια. Στόχος της εταιρίας είναι να διαθέτει τεχνολογίες αιχμής, ώστε να προσφέρει τα καλύτερα δίκτυα (4G, 4G+) με σκοπό να καλύψει τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της.



4.3.1.2 COSMOTE E-VALUE

Η COSMOTE e-Value δραστηριοποιείται από το 1999 στην παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών Τηλεφωνικού Κέντρου, κατέχοντας ηγετική θέση στον κλάδο. Με 20 χρόνια εμπειρίας στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών και περίπου 7.000 εξειδικευμένους



εργαζόμενους, η COSMOTE e-Value αξιοποιεί όλες τις δυνατότητες που προσφέρει η ψηφιακή τεχνολογία και παρέχει, 365 ημέρες το χρόνο και σε 24ωρη βάση, υπηρεσίες τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, όπως ανάπτυξη πωλήσεων, εξυπηρέτηση πελατών, τεχνική βοήθεια, συμβουλευτικές υπηρεσίες κ.ά., με σκοπό να καλύψει τα αιτήματα των πελάτων της εταιρίας COSMOTE.

Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στην πόλη της Ξάνθης, ενώ στον Κεραμεικό Αττικής βρίσκονται τα κεντρικά γραφεία της διοίκησης. Παράλληλα, υποκαταστήματά της λειτουργούν και σε άλλες πόλεις της Ελλάδας. Από το 2014 έχει επεκτείνει τις εμπορικές της δραστηριότητες και στη Ρουμανία. Κατέχει παρουσία σε διάφορες πόλεις, όπως Βουκουρέστι, Μπρασόβ και Πλοέστι ενώ έχει αναλάβει σημαντικά έργα από τοπικούς και διεθνείς πελάτες.

4.3.1.3 ΟΤΕ ΑΣΦΑΛΙΣΗ

Η ΟΤΕ Ασφάλιση είναι ανώνυμη εταιρία ασφαλιστικής πρακτόρευσης, 100% θυγατρική εταιρία του ΟΤΕ, η οποία δραστηριοποιείται περισσότερο από 20 χρόνια στον χώρο της ιδιωτικής ασφάλισης



εκπροσωπώντας επιλεγμένες ασφαλιστικές εταιρίες για λογαριασμό των εταιρικών και ιδιωτών πελατών της.

4.3.1.4 OTEACADEMY

Η OTEAcademy έχει αντικείμενο την παροχή πρωτοποριακών εκπαιδευτικών υπηρεσιών που συμβάλλουν στην ανάπτυξη του σύγχρονου επαγγελματία. Στόχος της OTEAcademy είναι να



προσφέρει εκπαιδευτικές λύσεις που απαντούν με ολοκληρωμένο τρόπο στα επιχειρηματικά ζητούμενα των εταιρειών και παράλληλα να δώσει στους επαγγελματίες εφόδια και γνώσεις που μπορούν να αξιοποιήσουν σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο.

4.3.1.5 OTE ESTATE

Η OTE ESTATE αποτελεί την θυγατρική εταιρεία του ΟΤΕ στην οποία έχει μεταβιβαστεί το σύνολο της ακίνητης περιουσίας του Οργανισμού. Στόχος της είναι



η επίτευξη υπεραξιών για τον Όμιλο ΟΤΕ μέσω της διαχείρισης, ανάπτυξης και εμπορικής εκμετάλλευσης του χαρτοφυλακίου ακινήτων που διαθέτει.

4.3.1.6 OTEGLOBE

Η OTEGLOBE (www.oteglobe.gr), θυγατρική εταιρεία του Ομίλου ΟΤΕ, είναι ο κυρίαρχος πάροχος διεθνών τηλεπικοινωνιών στην ΝΑ Ευρώπη με



παγκόσμια κάλυψη. Μέσω του εκτεταμένου, αξιόπιστου Ευρωπαϊκού δικτύου της, η εταιρεία παρέχει μία ευρεία γκάμα ολοκληρωμένων υπηρεσιών διεθνούς τηλεφωνίας και δεδομένων, σε τηλεπικοινωνιακούς πάροχος και μεγάλους πολυεθνικούς οργανισμούς στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Επεκτείνοντας τις διεθνείς δικτυακές υποδομές της προς την Ασία με τη συμμετοχή της σε κοινοπραξίες υποθαλάσσιων καλωδίων (με πιο πρόσφατο το Asia-Africa-Europe 1) και μέσω συνεργασιών με καταξιωμένους διεθνείς πάροχος, η OTEGLOBE αναδεικνύεται σε έναν αξιόπιστο κόμβο της Μεσογείου για τη διασύνδεση της Ευρώπης με τον κόσμο.

4.3.1.7 OTE RURAL NORTH

Ο Όμιλος Εταιρειών ΟΤΕ, μέσω ανοικτού δημόσιου διεθνούς διαγωνισμού, επελέγη ως Ιδιωτικός Φορέας Σύμπραξης (ΙΦΣ) για το Έργο «Ανάπτυξη Ευρυζωνικών Υποδομών σε Αγροτικές “Λευκές” Περιοχές» για τη Βόρεια Ελλάδα. Στο πλαίσιο αυτού του έργου ιδρύθηκε και λειτουργεί από τον Οκτώβριο του 2014 η ΟΤΕ Rural North, Ανώνυμη Εταιρεία Ειδικού Σκοπού (ΑΕΕΣ), με αντικείμενο την ανάπτυξη ευρυζωνικών υποδομών νέας γενιάς (NGA) σε αγροτικές «λευκές» περιοχές της βόρειας ελληνικής επικράτειας και την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών χονδρικής με χρήση των υποδομών αυτών. Η υλοποίηση του έργου ακολουθεί τη διαδικασία Σύμπραξη Δημόσιου-Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) μεταξύ της ΟΤΕ Rural North, του ΟΤΕ και της Κοινωνίας της Πληροφορίας (ΚτΠ). Η εταιρεία ΟΤΕ Rural North, η οποία είναι 100% θυγατρική εταιρεία του Ομίλου Εταιρειών ΟΤΕ, έχει αναπτύξει και διαχειρίζεται ένα δίκτυο τηλεπικοινωνιακών υποδομών, το οποίο υποστηρίζει την παροχή ευρυζωνικών υπηρεσιών χονδρικής από τρίτους Τηλεπικοινωνιακούς Πάροχος προς τελικούς χρήστες (πολίτες και επιχειρήσεις) σε πάνω από 800 «λευκούς» οικισμούς, οι οποίοι βρίσκονται στους Νομούς Δράμας, Έβρου, Καβάλας, Ξάνθης, Ροδόπης, Λέσβου, Χίου, Γρεβενών, Καστοριάς, Κοζάνης, Φλωρίνης, Ιωαννίνων, Ημαθίας, Θεσσαλονίκης, Κιλκίς, Πέλλης, Πιερίας, Σερρών και Χαλκιδικής.



OTE RURAL NORTH

4.3.1.8 OTE RURAL SOUTH

Ο Όμιλος Εταιρειών ΟΤΕ, μέσω ανοικτού δημόσιου διεθνούς διαγωνισμού, επελέγη ως Ιδιωτικός Φορέας Σύμπραξης (ΙΦΣ) για το Έργο «Ανάπτυξη Ευρυζωνικών Υποδομών σε Αγροτικές “Λευκές” Περιοχές» για τη Νότια Ελλάδα. Στο πλαίσιο αυτού του έργου ιδρύθηκε και λειτουργεί από τον Οκτώβριο του 2014 η ΟΤΕ Rural South, Ανώνυμη Εταιρεία Ειδικού Σκοπού (ΑΕΕΣ) με αντικείμενο την ανάπτυξη ευρυζωνικών υποδομών νέας γενιάς (NGA) σε αγροτικές «λευκές» περιοχές της νότιας ελληνικής επικράτειας και την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών χονδρικής με χρήση των υποδομών αυτών. Η υλοποίηση του έργου ακολουθεί τη διαδικασία Σύμπραξη Δημόσιου-Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) μεταξύ της



OTE RURAL SOUTH

OTE Rural South, του ΟΤΕ και της Κοινωνίας της Πληροφορίας (ΚτΠ). Η εταιρεία ΟΤΕ Rural South, η οποία είναι 100% θυγατρική εταιρεία του Ομίλου Εταιρειών ΟΤΕ, έχει αναπτύξει και διαχειρίζεται ένα δίκτυο τηλεπικοινωνιακών υποδομών, το οποίο υποστηρίζει την παροχή ευρυζωνικών υπηρεσιών χονδρικής από τρίτους Τηλεπικοινωνιακούς Πάροχος προς τελικούς χρήστες (πολίτες και επιχειρήσεις) σε πάνω από 1.440 «λευκούς» οικισμούς, οι οποίοι βρίσκονται στους Νομούς Αχαΐας, Ηλείας, Ζακύνθου, Κεφαλληνίας, Λευκάδος, Ηρακλείου, Λασιθίου, Ρεθύμνης, Χανίων, Αργολίδος, Αρκαδίας, Κορινθίας, Λακωνίας, Μεσσηνίας, Πειραιώς, Δωδεκανήσου, και Βοιωτίας.

4.3.1.9 OTESAT-MARITEL

Η Otesat-Maritel είναι ηγέτης στην παροχή δορυφορικών ναυτιλιακών τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στην ελληνική ναυτιλιακή βιομηχανία και ένας από τους κύριους πάροχος



στη διεθνή ναυτιλιακή αγορά. Η εταιρεία παρέχει υπηρεσίες Inmarsat, Iridium και VSAT, καθώς και ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές λύσεις στην ελληνική και παγκόσμια ναυτιλιακή βιομηχανία συνδυάζοντας σταθερά, κινητά, δορυφορικά δίκτυα και εφαρμογές πληροφορικής. Επίσης, παρέχει κινητές δορυφορικές υπηρεσίες για επίγειους χρήστες (εταιρείες ή ιδιώτες) και κυβερνητικούς οργανισμούς.

4.3.1.10 COSMOONE

Η cosmoONE προσφέρει υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου μεταξύ επιχειρήσεων (B2B). Εξειδικεύεται σε λύσεις ηλεκτρονικών προμηθειών παρέχοντας μέσω Internet σε



Εταιρίες του Ιδιωτικού τομέα και σε Οργανισμούς του Δημοσίου τομέα, εφαρμογές και υπηρεσίες για ηλεκτρονικές προσφορές (eRFQs), ηλεκτρονικούς διαγωνισμούς (eTenders) ηλεκτρονικές δημοπρασίες και πλειστηριασμούς (eAuctions), ηλεκτρονικές παραγγελίες (eProcurement) και ηλεκτρονική μεταφορά τιμολογίων (eInvoices). Στο μετοχικό της κεφάλαιο, συμμετέχουν ο ΟΤΕ (30,87%), η COSMOTE (30,87%), η Alpha Bank (15%), η ΔΙΗΝΕΚΗΣ Πληροφορική (13,18%) και η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (10,08%).

4.3.1.11 ΓΕΡΜΑΝΟΣ

Η ΓΕΡΜΑΝΟΣ είναι ένα από τα ισχυρότερα και πιο καθιερωμένα εμπορικά σήματα στην Ελλάδα και τη Ρουμανία. Έχοντας όραμα την παροχή τεχνολογικών λύσεων αλλά και προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν



πλήρως τις ανάγκες των πελατών, το Δίκτυο Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ προσφέρει υπηρεσίες και προγράμματα ΟΤΕ και COSMOTE σε κινητή τηλεφωνία, σταθερή τηλεφωνία, Internet και τηλεόραση. Έχει εδραιωθεί στη συνείδηση των καταναλωτών για προϊόντα και υπηρεσίες τεχνολογίας, επενδύοντας περαιτέρω στα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα, όπως η ποιοτική εξυπηρέτηση, η μεγάλη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών, οι οικονομικές προτάσεις, αλλά και οι πρόσθετες υπηρεσίες, όπως το service συσκευών και laptop, η εκτύπωση φωτογραφιών και η έκδοση εισιτηρίων.

4.3.1.12 COSMOTE TV PRODUCTIONS

Η «COSMOTE TV PRODUCTIONS» έχει ως κύρια δραστηριότητα την παραγωγή και εκμετάλλευση στην Ελλάδα ή/και το εξωτερικό, με οποιονδήποτε τρόπο, προγραμμάτων και κάθε είδους



οπτικοακουστικού περιεχομένου (ενδεικτικά αθλητικού, κινηματογραφικού, ιστορικού και γενικά πολιτιστικού χαρακτήρα) που προορίζεται για λειτουργία συνδρομητικής τηλεόρασης, καθώς και τη συνεργασία με φορείς τηλεόρασης για την εκπομπή κωδικοποιημένων προγραμμάτων.

4.3.2 COSMOTE FIBER

Από το 2018 η εταιρία Cosmote βρίσκεται στη διαδικασία υλοποίησης του έργου αναβάθμισης υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών, δημιουργώντας το μεγαλύτερο δίκτυο οπτικών ινών στη χώρα. Σε ένα κόσμο οποίος αναπτύσσεται συνεχώς και η τεχνολογική ανάπτυξη χαρακτηρίζει την καθημερινότητά, ο όμιλος ΟΤΕ σε βάθος έξι (6) ετών, μέχρι το 2022 θα διαθέσει πάνω από 2 δις. Ευρώ για την υλοποίηση του έργου τοποθέτησης

οπτικών ινών, και θα είναι σε θέση να φέρει στους καταναλωτές της μια ξεχωριστή εμπειρία επικοινωνίας με εξαιρετικά υψηλές ταχύτητες δεομένων έως και 200 mbps.

Σκοπός του έργου είναι τα καινούρια δίκτυα νέας γενιάς να προσφέρουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και να συμβάλλουν στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI), το Internet of Things, η Εικονική Πραγματικότητα (VR), το 3D printing, τα Αυτόνομα Ρομπότ (Autonomous Robots) κ.α. που θα βελτιώσουν την ποιότητα ζωής με καινούριες εμπειρίες, εξελίξεις και παροχές στους τομείς όπως η Ιατρική, η Εκπαίδευση και η Ψυχαγωγία.

Οι ελληνικές πόλεις της περιφέρειας και οι κάτοικοί της θα αποκτήσουν τοπική ανάπτυξη και θα απολαμβάνουν τη νέα ψηφιακή γενιά, χάρη στις νέες δικτυακές υποδομές και υψηλές ταχύτητες που θα προσφέρει η εταιρία Cosmote

Ακόμα εκτός από τους ιδιώτες σημαντική ανάπτυξη θα σημειώσουν και οι επιχειρήσεις. Θα επωφεληθούν κλάδοι όπως ο Τουρισμός, η Γεωργία, η Κτηνοτροφία και η Βιομηχανία οι οποίοι θα υιοθετήσουν τις νέες τεχνολογίες στην καθημερινότητά τους, αξιοποιώντας στο έπακρο τις δυνατότητες που θα έχουν μέσω της πρόσβασης στις γρήγορες ταχύτητες και την απόλυτη αξιοπιστία των οπτικών ινών. Οι ελληνικές επιχειρήσεις θα είναι πλέον ικανές να ανταγωνιστούν πλέον με ίσους όρους τη διεθνή αγορά.

Μέχρι σήμερα το έργο έχει ολοκληρώσει την εγκατάσταση περισσότερων από 43.000 χιλιομέτρων οπτικών ινών δίνοντας την ευκαιρία σε περισσότερα από 150.000 νοικοκυριά αλλά και επιχειρήσεις να έχουν υψηλές ταχύτητες ίντερνετ έως και 200 mbps.

Η υποδομή Fiber To The Home είναι ήδη διαθέσιμη σε συγκεκριμένες περιοχές των Δήμων: Παλαιού Φαλήρου, Χολαργού, Παπάγου, Αμαρουσίου, Αθηναίων, Γαλατσίου, Ψυχικού, Νέου Ψυχικού, Χαλανδρίου, Θεσσαλονίκης, Καλαμαριάς, Πανοράματος, Ευκαρπίας, και Ωραιοκαστρου.

4.4 VODAFONE

Η **Vodafone Ελλάδα** είναι μέλος του Ομίλου Vodafone, ενός από τους μεγαλύτερους ομίλους τηλεπικοινωνιών στον κόσμο, και λειτουργεί ως καταλύτης στην αγορά. Έχοντας μοναδική τεχνογνωσία και ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό, η Vodafone επενδύει στο δίκτυό της ώστε να κατέχει τόσο τις πιο σύγχρονες ψηφιακές υποδομές αλλά και τις περισσότερο καινοτόμες ώστε να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές. Καθημερινά η Vodafone Ελλάδα βρίσκεται δίπλα στους καταναλωτές ικανοποιώντας αποτελεσματικά και με αξιοπιστία τις ανάγκες τους. Ακόμα είναι αναπόσπαστος συνεργάτης μιας πληθώρας επιχειρήσεων που την εμπιστεύονται επιχειρήσεων ενώ συμβάλλει ενεργά στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη στην Ελλάδα.

Στο δυναμικό της Vodafone το Μάρτιο του 2018 ανήκαν 1.622 εργαζόμενοι, ενώ οι συνδρομητές της εταιρίας μπορούν να εξυπηρετηθούν από ένα μεγάλο δίκτυο καταστημάτων αποτελούμενο από 44 καταστήματα, τα οποία βρίσκονται στην ιδιοκτησία της εταιρίας.

Η Vodafone Ελλάδα διαθέτει ένα από τα μεγαλύτερα ιδιωτικά δίκτυα οπτικών στην Ελλάδα, που ξεπερνά τα 7.000 χλμ και εξυπηρετεί περισσότερες από 700.000 ευρυζωνικές συνδέσεις.

Παράλληλα διαθέτει περισσότερες από 2.350 εγκαταστάσεις με παροχή γραμμών υψηλής χωρητικότητας (fiber to the building).

Σήμερα, η Vodafone προχωρά στην πρώτη μεγάλης κλίμακας υλοποίηση δικτύων οπτικών ινών μέχρι το σπίτι (FTTH) στην Ελλάδα. Στο πλαίσιο αυτό η εταιρεία ολοκλήρωσε την ανάπτυξη δικτύου νέας γενιάς (και με την χρήση οπτικών ινών) σε Φρεαττύδα, Νέο Κόσμο, Παγκράτι, Γηροκομείο και Νέα Ιωνία και συνεχίζει μέσα στους επόμενους μήνες την υλοποίηση δικτύων νέας γενιάς (FTTH είτε FTTC) σε πολλές περιοχές της Αθήνας, της Θεσσαλονίκης, του Βόλου, της Κοζάνης, των Ιωαννίνων και της Βέροιας. Παράλληλα, η εταιρία επεκτείνει διαρκώς το τηλεπικοινωνιακό της δίκτυο στην κινητή, με εκτενή κάλυψη 3G και 4G και υπηρεσίες 4G+ που προσφέρουν υψηλές ταχύτητες, ποιότητα και αξιοπιστία στους συνδρομητές της.

Όσον αφορά την επενδυτική πολιτική της εταιρίας, η Vodafone, στα 26 χρόνια δραστηριοποίησης της στην Ελλάδα, οδηγεί την αγορά μπροστά και συνεχίζει να

συνεισφέρει σε καινοτομία, υλοποιώντας ένα στρατηγικό πλάνο για επενδύσεις ύψους 500 εκατ. ευρώ έως το 2020.

Κατά το διάστημα από το 2008 έως το 2015, η Vodafone πραγματοποίησε επενδύσεις ύψους μεγαλύτερου από 1,5 δισ. ευρώ στην Ελλάδα.

Την 31 Μαρτίου 2018 η Εταιρεία είχε στην ιδιοκτησία της 44 υποκαταστήματα.

Τον Ιανουάριο του 2018 εξαγόρασε την Cyta Hellas.

4.4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Αποστολή και σκοπός της Vodafone είναι, με τις τεχνολογίες της, να συνδέει τον κόσμο ώστε όλοι να μπορούν να ζουν καλύτερα σήμερα και στο μέλλον. Ως υπεύθυνος εταιρικός πολίτης, η Vodafone ανταποκρίνεται με ουσιαστικό τρόπο στις σύγχρονες προκλήσεις, με ισχυρή δέσμευση στις αρχές της Βιώσιμης Ανάπτυξης. Η εταιρία εφαρμόζει ολοκληρωμένα προγράμματα, που αξιοποιούν την τεχνολογία, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της για την ανάπτυξη μιας βιώσιμης κοινωνίας, παράγοντας παράλληλα οικονομική και κοινωνική αξία στην Ελλάδα. Σκοπός άλλωστε της Vodafone είναι να έχει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία νέων οριζόντων στη χώρα μας, επενδύοντας σε τεχνολογίες του μέλλοντος. Τέλος, το Ίδρυμα Vodafone αξιοποιεί τις τεχνολογίες των τηλεπικοινωνιών με σκοπό να προσφέρει στην ελληνική κοινωνία με προγράμματα που συνεισφέρουν στον τομείς της υγείας, της εκπαίδευσης κ.α.

«Αποστολή μας στη Vodafone είναι, με τις τεχνολογίες και τις υπηρεσίες μας, να υποστηρίξουμε τους πελάτες και τις τοπικές κοινωνίες όπου δραστηριοποιούμαστε, προάγοντας μια καλύτερη ζωή σήμερα και στο μέλλον. Είμαστε αισιόδοξοι για τη θετική επίδραση της επιστήμης και της τεχνολογίας στη διαμόρφωση ενός συναρπαστικού μέλλοντος για όλους μας. Είμαστε έτοιμοι να σταθούμε δίπλα στους πελάτες μας σε αυτό το συναρπαστικό ταξίδι, με καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες για την ψηφιακή οικονομία, με στρατηγικές επενδύσεις στις ψηφιακές υποδομές της Ελλάδας, αλλά και με την ισχυρή μας δέσμευση στη βιώσιμη ανάπτυξη.» **Χάρης Μπρουμίδης, Διευθύνων Σύμβουλος Vodafone Ελλάδος**

4.5 WIND

Η WIND Ελλάς είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες τηλεπικοινωνίας στην Ελλάδα. Μέσα στα 23 χρόνια λειτουργίας της, η WIND καθιερώθηκε ως πρωτοπόρος στην τεχνολογία της κινητής τηλεφωνίας και παρουσίασε καινοτομικά προϊόντα που άλλαξαν τα δεδομένα στην επικοινωνία. Επίσης, είναι η πρώτη εταιρεία τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα που πρόσφερε ολοκληρωμένες υπηρεσίες Κινητής, Σταθερής & Internet στους πελάτες της.

Η εταιρία διαθέτει πάνω από 4,5 και εκατομμύρια πελάτες στους οποίους προσφέρει υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας και το δίκτυο της εταιρίας Wind προσφέρει σχεδόν 100% κάλυψη στην κινητή τηλεφωνία.

4.5.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η ιστορία της εταιρίας Wind ξεκίνησε το 1992 όπου πραγματοποιήθηκε η έναρξη και ίδρυση της δραστηριότητας της εταιρείας στην ελληνική αγορά, με την εμπορική επωνυμία «*TELESTET*». Τον Ιούνιο του 1993 πραγματοποιήθηκε η πρώτη κλήση από κινητό στη χώρα μας και στη συνέχεια το Μάιο του 1997 η εταιρία λανσάρει πρώτη στην Ελλάδα την καρτοκινητή τηλεφωνία «B Free». Στη συνέχεια τον Ιούνιο του 2001 η «*TELESTET*» εισάγει στις υπηρεσίες της την νέα τεχνολογία GPRS ενώ το 2003 αναβαθμίζεται ακόμα περισσότερο πραγματοποιώντας την πρώτη κλήση 3ης γενιάς στην Ελλάδα.

Ορόσημο στην ιστορία της εταιρίας αποτελεί η αλλαγή της εμπορικής ονομασίας από «*TELESTET*» σε «*TIM*» που πραγματοποιήθηκε το 2004. Μετέπειτα τον Ιανουάριο το 2006 η εταιρία επεκτείνεται και προχωρά στη εξαγορά της εταιρίας «Q-Telecom», θυγατρική εταιρεία της Infoquest.

Ακόμα ένα σημαντικό γεγονός αποτελεί η μετονομασία της εταιρίας από «*TIM*» σε «*WIND*» τον Ιανουάριο του 2007. Τον Οκτώβριο του ίδιου έτους η WIND προχώρησε στην απόκτηση της Tellas, επεκτείνοντας με τον τρόπο αυτό το δίκτυο της εισχωρώντας στην αγορά της σταθερής τηλεφωνίας και έχοντας πλέον την δυνατότητα παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών Ιντερνέτ κινητής και σταθερής τηλεφωνίας.

Το 2009 η WIND προχωρά στη συγχώνευση της Tellas, ξεκινώντας ένα από τα μεγαλύτερα έργα ενοποίησης δικτυακών υποδομών και συστημάτων πληροφορικής σε ευρωπαϊκό επίπεδο και το 2010 ολοκληρώνεται η ενοποίηση των δικτυακών υποδομών

Κινητής, Σταθερής & Internet, καθώς και των συστημάτων πληροφορικής, με αποτέλεσμα τη δημιουργία του πρώτου ενιαίου δικτύου επικοινωνιών στην Ελλάδα.

Όσον αφορά τις επενδυτικές δραστηριότητες της εταιρίας τον Δεκέμβριο του 2010 η WIND εξαγόρασε 6 διεθνή επενδυτικά κεφάλαια, τα οποία διαχειρίζονται συνολικά περισσότερα από 80 δις. δολάρια. Για την εξαγορά της εταιρείας εισφέρουν 420€ εκατ., ποσό που αποτελεί τη μεγαλύτερη ιδιωτική επένδυση στην Ελλάδα τα τελευταία δύο χρόνια.

Τον Ιούνιο του 2011 η WIND προχώρησε στον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση του δικτύου της σε όλη την Ελλάδα σε συνεργασία με τη εταιρία Huawei. Το μεγαλειώδες αυτό έργο, ολοκληρώθηκε μετά από 3 χρόνια και δημιούργησε το πιο γρήγορο δίκτυο κινητής τηλεφωνίας στη Ελλάδα το οποίο προσέφερε στους συνδρομητές της WIND ταχύτητες ως και 42 Mbps για πραγματική εμπειρία κινητής ευρυζωνικότητας.

Μετάπειτα το Δεκέμβριο του 2011 η εταιρία ανανεώνει τα δικαιώματα χρήσης συχνοτήτων στο φάσμα GSM 900 καταβάλλοντας, από ίδια κεφάλαια, το ποσό των 92,3€ εκατ., μία μεγάλη επένδυση για την ελληνική οικονομία.

Το Σεπτέμβριο του 2012 η WIND συνάπτει στρατηγική συνεργασία με τον Όμιλο Εταιριών Πάνου Γερμανού για την αποκλειστική διάθεση του συνόλου των υπηρεσιών της από το δίκτυο καταστημάτων του Ομίλου (Public, Multirama, κα).

Τον Ιούνιο του 2013 οι εταιρίες WIND Ελλάς και η Vodafone Ελλάδας υπέγραψαν στρατηγική συνεργασία για τη μερική κοινή χρήση του δικτύου κινητής επικοινωνίας 2G/3G, κυρίως στην περιφέρεια και περιορισμένα σε μερικές αστικές περιοχές.

Ακόμα ένα βήμα στην επεκτατική πολιτική της εταιρίας το 2013 η WIND αποκτά το 33% της Forthnet. Στην προσπάθεια της εταιρίας να προσφέρει μία άριστη εμπειρία στους καταναλωτές το Σεπτέμβριο του 2014 η WIND εγκαινιάζει μια νέα εποχή στην αγορά της λιανικής, παρουσιάζοντας τα νέα της καταστήματα που χαρακτηρίζονται από ένα φιλικό περιβάλλον, υψηλή τεχνολογία, διαδραστικότητα και εξυπηρέτηση προσωποποιημένη και προσαρμοσμένη στον κάθε πελάτη. Πρόκειται για τη μεγαλύτερη επένδυση σε επίπεδο λιανικής καθώς η εταιρεία θα διαθέσει περισσότερα από 20 εκατ. ευρώ έως το τέλος του 2015. Το ίδιο έτος τον Οκτώβριο του 2014 η εταιρία απόκτησε δικαιώματα χρήσης ραδιοσυχνοτήτων από την EETT για δύο τμήματα (2 x 10 MHz) στη ζώνη των 800MHz και επίσης για τέσσερα τμήματα (2 x 20MHz) στη ζώνη των 2600MHz, συνολικής αξίας 121,825 εκατ. ευρώ.

Τέλος το Μάρτιο του 2015 η εταιρία WIND ανακοίνωσε την προσφορά υπηρεσιών 4G από το δίκτυο της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

5.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Η οικονομική πορεία, οι δραστηριότητες, τα αποτελέσματα μιας επιχείρησης, καθώς και άλλες χρήσιμες πληροφορίες βρίσκονται στις δημοσιευμένες χρηματοοικονομικές καταστάσεις της. Σε αυτές τις καταστάσεις μπορεί να στραφεί η διοίκηση προκειμένου να εξάγει σημαντικά συμπεράσματα για την υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης και να ελέγξει την πιθανή μελλοντική της πορεία. Οι δημοσιευμένες χρηματοοικονομικές καταστάσεις μπορούν να αποτελέσουν σημαντική πηγή πληροφοριών και για άλλες ομάδες ενδιαφερόμενων, που δε σχετίζονται άμεσα με την επιχείρηση. Οι πληροφορίες αυτές από μόνες τους συχνά δεν παρέχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα για την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, με αποτέλεσμα οι μέτοχοι, οι επενδυτές, οι χρηματοοικονομικοί αναλυτές και άλλοι ενδιαφερόμενοι, να μη μπορούν να έχουν μια σαφή εικόνα για τη δράση της. Για το λόγο αυτό σημαντικό εργαλείο στα χέρια των διαφόρων φορέων αποτελεί η χρηματοοικονομική ανάλυση με τις διάφορες μεθόδους που διαθέτει. Κάθε ενδιαφερόμενος καλείται να επιλέξει τη μέθοδο που θεωρεί κατάλληλη, ανάλογα με το στόχο, που θέλει να επιτύχει και τις πληροφορίες που θέλει να εξάγει. Η χρήση των αριθμοδεικτών αποτελεί μια από τις πιο διαδεδομένες και συχνά χρησιμοποιούμενες μεθόδους της χρηματοοικονομικής ανάλυσης. Ένας αριθμοδείκτης δεν έχει νόημα από μόνος του. Θα πρέπει να συγκριθεί με κάποιο άλλο αριθμό για να αποκτήσει χρησιμότητα.

Ως αντικειμενικός σκοπός της ανάλυσης χρηματοοικονομικών καταστάσεων (**financial statements analysis**) θεωρείται η αποτύπωση της παρούσας χρηματοοικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης. Ανάλογα με τις πληροφορίες, που επιδιώκει να λάβει ο εκάστοτε οικονομικός αναλυτής, ο οποίος μπορεί να είναι μέτοχος, δανειστής, προμηθευτής κ.α., το είδος της χρηματοοικονομικής ανάλυσης, που απαιτείται διαφοροποιείται. Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι ανάλυσης χρηματοοικονομικών καταστάσεων, ανάμεσα στις οποίες ο οικονομικός αναλυτής, καλείται να επιλέξει την κατάλληλη, που θα τον βοηθήσει στον επιδιωκόμενο στόχο του. Η ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων παρέχει μια σαφή εικόνα για την

χρηματοοικονομική κατάσταση και την μελλοντική πορεία μιας επιχείρησης. Πολλές φορές χρησιμεύει και ως ένα μέσο αξιολόγησης της διοίκησης μιας επιχείρησης, ελέγχει δηλαδή, πόσο αποτελεσματική είναι η διοίκηση στην εκτέλεση των καθηκόντων της. Επιπλέον, μέσα από την χρηματοοικονομική ανάλυση, μπορεί να εντοπιστούν διάφορα προβλήματα, τα οποία πιθανόν να δυσχεραίνουν τη θέση της επιχείρησης και χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης. Η χρηματοοικονομική ανάλυση με τη χρησιμοποίηση διαφόρων εργαλείων, όπως αριθμοδείκτες, πίνακες κίνησης κεφαλαίων, επιδιώκει τη μελέτη βασικών μεταβλητών μιας επιχείρησης, μεταξύ των οποίων είναι:

- ✓ Η αποδοτικότητα
- ✓ Το περιθώριο κέρδους
- ✓ Η κυκλοφοριακή ταχύτητα
- ✓ Η αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των αποθεμάτων και των πιστώσεων (χορηγούμενων και λαμβανόμενων)
- ✓ Η ρευστότητα
- ✓ Η δανειακή επιβάρυνση
- ✓ Το περιθώριο ασφαλείας
- ✓ Η σύνθεση των ενεργητικών στοιχείων και
- ✓ Η χρηματοδοτική διάρθρωση

Οι οικονομικοί αναλυτές προκειμένου να διατυπώσουν μια σαφή εικόνα για την εξεταζόμενη επιχείρηση είναι απαραίτητο να κάνουν συγκρίσεις και να υπολογίσουν σχέσεις, πάνω στις οποίες θα στηρίζουν τις αποφάσεις τους. Η χρηματοοικονομική ανάλυση βοηθάει τους αναλυτές να παίρνουν αποφάσεις στηριζόμενοι σε πορίσματα , που προκύπτουν ύστερα από τη μελέτη των στοιχείων της επιχείρησης, μειώνοντας με αυτόν τον τρόπο την αβεβαιότητα που προκύπτει ως προς το αποτέλεσμα. Σε καμία περίπτωση όμως δεν παραμερίζει τον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος είναι καθοριστικός για τη λήψη αποφάσεων. Αντίθετα η ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων, αν μελετάται με κρίση και προσοχή, είναι μια ισχυρή τεχνική στα χέρια ενός οικονομικού αναλυτή.

5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ

Στην χρηματοοικονομική ανάλυση χρησιμοποιούνται συχνά οι **αριθμοδείκτες**. Οι αριθμοδείκτες είναι σχέσεις μεταξύ των οικονομικών μεγεθών μιας παραγωγικής μονάδας ή επιχείρησης, από τις οποίες εξάγονται συμπεράσματα τόσο για την προηγούμενη, την παρούσα κατάσταση όσο και για την προβλεπόμενη χρηματοοικονομική κατάσταση και απόδοση της επιχείρησης. Από τους δείκτες αυτούς μπορούν να προκύψουν σημαντικές πληροφορίες για την οικονομική θέση της επιχείρησης καθώς και των προοπτικών, που αυτή έχει. Με τη βοήθεια των αριθμοδεικτών οι οικονομικοί αναλυτές μπορούν να εντοπίσουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της εξεταζόμενης επιχείρησης. Η αναγνώριση των δυνατών σημείων της επιχείρησης αποτελεί ένδειξη ότι αυτή λειτουργεί σωστά, επομένως κρίνεται απαραίτητο να συνεχίσει σε αυτή την κατεύθυνση, προς όφελός της. Η αναγνώριση των αδύνατων σημείων της επιχείρησης, βοηθάει τη διοίκηση να εντοπίσει που υπάρχουν προβλήματα και να προβεί στα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα.

Για την εκτίμηση των χρηματοοικονομικών δεικτών χρησιμοποιούνται τα δεδομένα των οικονομικών καταστάσεων των επιχειρήσεων. Χρησιμοποιούνται κυρίως οικονομικά στοιχεία των επιχειρήσεων, που περιλαμβάνονται στις καταστάσεις του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσης. Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο των αριθμοδεικτών εκτιμάται το επίπεδο της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των διαφόρων δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων. Εκτιμάται επίσης, πόσο αποτελεσματικά η επιχείρηση μπορεί να διαχειριστεί τους διαθέσιμους πόρους της και την ικανότητα που έχει να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά του παραγωγικούς συντελεστές, που είναι απαραίτητοι στην παραγωγική διαδικασία. Το πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιούνται οι παραγωγικοί συντελεστές εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη λειτουργία της διοίκησης των παραγωγικών μονάδων. Με την ανάλυση των αριθμοδεικτών παρέχονται πληροφορίες για πολλές εσωτερικές δραστηριότητες, οι οποίες σχετίζονται άμεσα με την άσκηση της διοικητικής λειτουργίας τους.

Μια παραγωγική μονάδα διαθέτει μια πληθώρα δεδομένων και ο εκάστοτε αναλυτής καλείται να επιλέξει τα κατάλληλα οικονομικά δεδομένα από αυτά και να τα συσχετίσει μεταξύ τους με τη βοήθεια των αριθμοδεικτών. Στη συνέχεια ο αναλυτής θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογήσει και να ερμηνεύσει τα αποτελέσματά τους. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες επηρεάζονται όχι μόνο από τις συνθήκες, που επικρατούν μέσα στην επιχείρηση και τα χαρακτηριστικά του κλάδου, στον οποίο αυτή ανήκει,

αλλά επηρεάζονται και από άλλους εξωγενείς παράγοντες. Ο οικονομικός αναλυτής επομένως θα πρέπει να συνεκτιμά αυτούς τους παράγοντες και να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός με την ερμηνεία του κάθε αριθμοδείκτη (Βασιλείου & Ηρειώτης, 2008).

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες μπορούν να ταξινομηθούν σε έξι μεγάλες κατηγορίες οι οποίες είναι οι ακόλουθες :

- ✓ Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας
- ✓ Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας
- ✓ Αριθμοδείκτες αποτίμησης
- ✓ Αριθμοδείκτες χρέους ή μόχλευσης
- ✓ Αριθμοδείκτες Ρευστότητας
- ✓ Αριθμοδείκτες οικονομικής κάλυψης

Στην παρούσα μελέτη, ειδικά, έχουν χρησιμοποιηθεί οι αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας και οι αριθμοδείκτες Ρευστότητας.

5.2.1 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας εκτιμούν την αποδοτικότητα της επιχείρησης, δηλαδή τη δυναμικότητα των κερδών της, καθώς επίσης και την ικανότητα της διοίκησής της να παράγει κέρδη. Ως κριτήριο για τον υπολογισμό της αποδοτικότητας χρησιμοποιείται το κριτήριο του κέρδους, το οποίο όμως πρέπει να συσχετίζεται και με άλλα μεγέθη, που έχουν σχέση με την επιχείρηση. Για παράδειγμα, μια αύξηση των πωλήσεων με παράλληλη αύξηση των κερδών χρήζει οικονομικής σημασίας και είναι επιθυμητή. Μια αύξηση των κερδών δεν είναι επιθυμητή, όταν δεν σχετίζεται με το σκοπό λειτουργία της επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι , οι μεταβολές στα κέρδη πρέπει να εξετάζονται σε σχέση με τα κεφάλαια που απασχολούνται για την επίτευξή τους, διαφορετικά τα μεμονωμένα μεγέθη έχουν μικρή σημασία.

5.2.1.1 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

$$\text{Μικτό κέρδος} = \frac{\text{Μικτά κέρδη}}{\text{Καθαρές πωλήσεις}} \times 100$$

Ο αριθμοδείκτης μικτού κέρδους μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αξιολογηθεί η αποδοτικότητα της διοίκησης να επιτυγχάνει ανταγωνιστικές τιμές στις αγορές της. Επιπλέον, η διοίκηση μπορεί να ακολουθεί μια τιμολογιακή πολιτική, η οποία της

επιτρέπει να έχει ένα ικανοποιητικό περιθώριο μικτού κέρδους, το οποίο θα είναι σε θέση να καλύπτει τα λειτουργικά της και άλλα έξοδα. Μια επιχείρηση για να θεωρείται επιτυχημένη, θα πρέπει να έχει ένα αρκετά υψηλό ποσοστό μικτού κέρδους.

5.2.1.2 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ

$$\frac{\text{Κόστος πωληθέντων}}{\text{Καθαρές Πωλήσεις}} \times 100$$

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει τη σχέση του κόστους των πωληθέντων (προϊόντων, εμπορευμάτων ή υπηρεσιών) με τις καθαρές πωλήσεις και μετρά την αποτελεσματικότητα ελέγχου του κόστους πωληθέντων.

5.2.1.3 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

$$\text{Καθαρό κέρδος} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη χρήσης}}{\text{Καθαρές πωλήσεις}} \times 100$$

Ο αριθμοδείκτης καθαρού κέρδους δείχνει το ποσοστό του καθαρού κέρδους, που επιτυγχάνει μια επιχείρηση από τις πωλήσεις της. Ο δείκτης αυτός αντανάκλα την ικανότητα της επιχείρησης να ελέγχει τα λειτουργικά της έξοδα, τα χρηματοοικονομικά της έξοδα (χρεωστικούς τόκους) και τους φόρους της. Το ύψος του περιθωρίου καθαρού κέρδους εξαρτάται από το είδος του πωλούμενου προϊόντος και από τη στρατηγική, που ακολουθεί η επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

5.2.1.4 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (ROCE)

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη προ φόρων και τόκων (EBIT)}}{\text{Μέση τιμή απασχολούμενων κεφαλαίων}} \times 100$$

Ο αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας απασχολούμενων κεφαλαίων παρουσιάζει την αποδοτικότητα της επιχείρησης ανεξάρτητα από την πηγή προέλευσης των κεφαλαίων της. Ένας χαμηλός δείκτης δηλώνει την παρουσία πολλών κεφαλαίων σε σχέση με τις πωλήσεις της επιχείρησης και αυτό θα οδηγήσει σε μείωση των κερδών της.

5.2.1.5 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (ROA)

$$ROA = \frac{\text{Καθαρά κέρδη χρήσης}}{\text{Μέση τιμή συνόλου ενεργητικού}} \times 100$$

Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού (Return On Asset) μιας επιχείρησης αντανακλά την ικανότητα της διοίκησής της να χρησιμοποιεί τους οικονομικούς πόρους της επιχείρησης για να δημιουργεί καθαρά κέρδη. Ο δείκτης αυτός υπολογίζει την απόδοση όλων των επενδυμένων κεφαλαίων μιας επιχείρησης, είτε πρόκειται για ίδια είτε για ξένα κεφάλαια. Υπάρχουν δύο παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση ενεργητικού μιας επιχείρησης: α) το περιθώριο καθαρού κέρδους και β) η κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού. Ένας εναλλακτικός τρόπος υπολογισμού του ROA είναι ο ακόλουθος:

$$ROA = \frac{\text{Καθαρά κέρδη χρήσης}}{\text{Καθαρές πωλήσεις}} \times \frac{\text{Καθαρές πωλήσεις}}{\text{Μέση τιμή συνόλου ενεργητικού}}$$

$$ROA = \text{περιθώριο καθαρού κέρδους} \times \text{κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού}$$

5.2.1.6 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

$$ROE = \frac{\text{Καθαρά κέρδη} - \text{Μερίσματα σε προνομιούχους μετόχους}}{\text{Μέση τιμή ιδίων κεφαλαίων}} \times 100$$

Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων δείχνει την αποτελεσματικότητα με την οποία μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τα κεφάλαια των ιδιοκτητών της καθώς και την ικανότητά της να προσφέρει επαρκή απόδοση στους εταίρους ή μετόχους της. Η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων μιας επιχείρησης εξαρτάται από δύο παράγοντες: α) την αποδοτικότητα του ενεργητικού (ROA) και β) τον πολλαπλασιαστή μόχλευσης ή πολλαπλασιαστή ιδίων κεφαλαίων. Ένας εναλλακτικός τρόπος υπολογισμού του ROE είναι:

$$ROE = \frac{\text{Καθαρά κέρδη χρήσης}}{\text{Μέση τιμή συνόλου ενεργητικού}} \times \frac{\text{Μέση τιμή συνόλου ενεργητικού}}{\text{Μέση τιμή ιδίων κεφαλαίων}}$$

$$ROE = ROA \times \text{πολλαπλασιαστής Μόχλευσης}$$

5.2.2. ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Οι δείκτες αυτοί ορίζουν τη βραχυχρόνια οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης και τη δυνατότητα να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας αναφέρονται στις σχέσεις των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων και των κυκλοφορούντων στοιχείων μιας επιχείρησης, τα οποία εφόσον ρευστοποιηθούν σχετικά εύκολα, αποτελούν και τις πηγές κάλυψης αυτών των εξόδων.

5.2.2.1 ΔΕΙΚΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ Η ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

$$\text{Δείκτης Γενικής Ρευστότητας} = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

Ο δείκτης γενικής ρευστότητας βρίσκεται αν διαιρέσουμε το κυκλοφορούν ενεργητικό με τις τρέχουσες υποχρεώσεις. Ο δείκτης αυτός δείχνει πόσες φορές καλύπτονται οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της επιχείρησης από το κυκλοφορούν ενεργητικό. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης γενικής ρευστότητας τόσο καλύτερη από πλευράς ρευστότητας είναι η θέση της επιχείρησης.

5.2.2.2 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ Η ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

$$\text{Δείκτης Ειδικής Ρευστότητας} = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό} - \text{Αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

Ένας άλλος δείκτης που μετρά την ρευστότητα μιας επιχείρησης είναι ο δείκτης ειδικής ρευστότητας. Ο αριθμοδείκτης αυτός δεν λαμβάνει υπόψη του τα στοιχεία που δεν είναι εύκολα και γρήγορα μετατρέψιμα σε μετρητά. Ο αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας βρίσκεται αν διαιρέσουμε το σύνολο των ταχέως ρευστοποιήσιμων περιουσιακών στοιχείων με το σύνολο των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων μιας επιχείρησης. Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει πόσες φορές καλύπτονται οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις μιας επιχείρησης από τα ταχέως ρευστοποιήσιμα περιουσιακά της στοιχεία.

5.2.2.3 ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Στον αριθμοδείκτη αυτό συμπεριλαμβάνεται τόσο το υπόλοιπο των μετρητών όσο και το υπόλοιπο των βραχυχρόνιων επενδύσεων οι οποίες μπορούν να θεωρηθούν σαν

στοιχεία εξομοιωμένα σε μετρητά (συνολική διάρκεια επένδυσης κάτω των τριών μηνών). Επίσης, προστίθεται (αφαιρείται) η καθαρή ταμειακή εισροή (εκροή) από τη λειτουργία της επιχείρησης, όπως αυτή υπολογίζεται στην κατάσταση ταμειακών ροών. Ο δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας δείχνει την εικόνα της επάρκειας ή όχι των ταμειακών ισοδυνάμων της επιχείρησης σε σχέση με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Ουσιαστικά υπολογίζει πόσες φορές τα ταμειακά ισοδύναμα της εταιρίας καλύπτουν τις βραχυπρόθεσμες ή ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της

$$\text{Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας} = \frac{\text{ΤΡ (ΛΔ)}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στις ενότητες που ακολουθούν του θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα των δεικτών αποδοτικότητας και ρευστότητας που έχουν υπολογιστεί για τις τρεις εταιρίες τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα Cosmote, Vodafone και Wind.

5.3.1 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

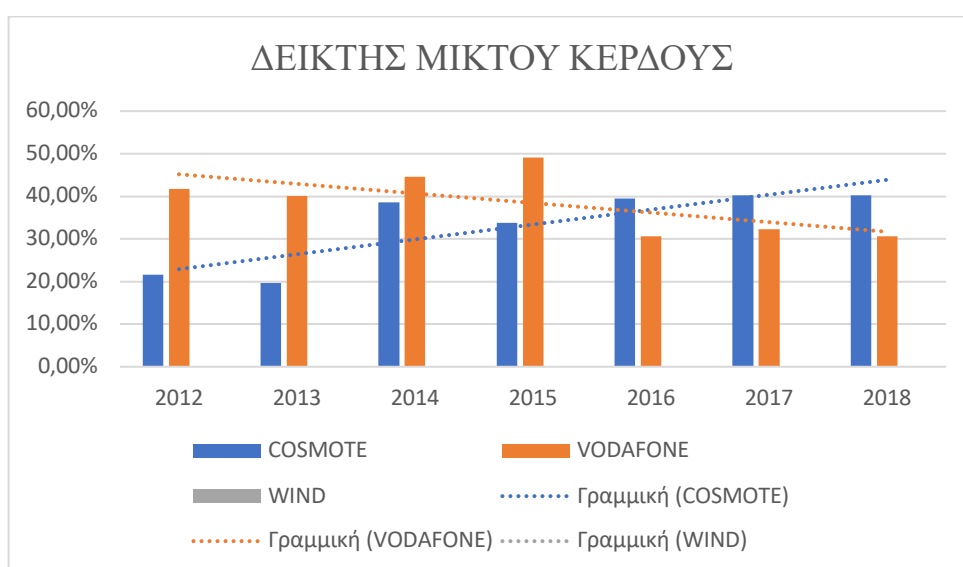
Στους παρακάτω πίνακες, παρατίθενται τα αποτελέσματα για τους δείκτες αποδοτικότητας για τις εταιρίες τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, η ανάλυση έχει πραγματοποιηθεί για το χρονικό διάστημα από το 2012 έως το 2018 για τις εταιρίες Cosmote, Vodafone και Wind και περιλαμβάνει το Δείκτη Μικτού Κέρδους, το Δείκτη Κόστους Πωληθέντων, το Δείκτη Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους, το Δείκτη Αποδοτικότητας Απασχολούμενων Κεφαλαίων, το δείκτη αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων και τέλος το Δείκτη Αποδοτικότητας Ενεργητικού. Τα αποτελέσματα επίσης παρουσιάζονται και σε διάγραμμα το οποίο ακολουθεί μετά τον πίνακα των τιμών του εκάστοτε δείκτη. Τέλος, στο διάγραμμα έχει προστεθεί και η τάση των τιμών του δείκτη, στοιχείο το οποίο λειτουργεί βοηθητικά στην ανάγνωση και ανάλυση των αποτελεσμάτων.

5.3.1.1 ΔΕΙΚΤΗΣ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

Στον παρακάτω πίνακα και διάγραμμα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τον Δείκτη Μικτού Κέρδους για τις εταιρίες τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (%)							
ΕΤΟΣ	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
COSMOTE	21,68%	19,70%	38,52%	33,85%	39,50%	40,26%	40,27%
VODAFONE	41,78%	40,13%	44,54%	49,06%	30,57%	32,27%	30,69%
WIND							

Πίνακας 5.3.1.1



Διάγραμμα 5.3.1.1

Οι τιμές του δείκτη Μικτού κέρδους για την εταιρία Cosmote κυμαίνονται από 19,70% έως 40,27%, ποσοστά τα οποία πραγματοποιήθηκαν τις χρονιές 2013 και 2018 αντίστοιχα. Το γεγονός αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως η κερδοφορία όσον αφορά το μιστό κέρδος είναι υψηλή. Τα χαμηλά ποσοστά του δείκτη, πραγματοποιήθηκαν τις χρονιές 2012 και 2013 ενώ το 2014 υπήρχε μεγάλη ανάπτυξη καθώς η τιμή ανέβηκε στο 38,52% και συνέχισε να κυμαίνεται σε παρόμοια επίπεδα μέχρι και το 2018. Ακόμα ένα γεγονός που οδηγεί σε θετικά συμπεράσματα είναι πως οι τιμές του δείκτη μιστού κέρδους έχουν ανοδική τάση, όπως υποδεικνύεται στο διάγραμμα παραπάνω, τα επόμενα, δηλαδή έτη, αναμένεται περαιτέρω αύξηση στις τιμές του δείκτη μιστού κέρδους.

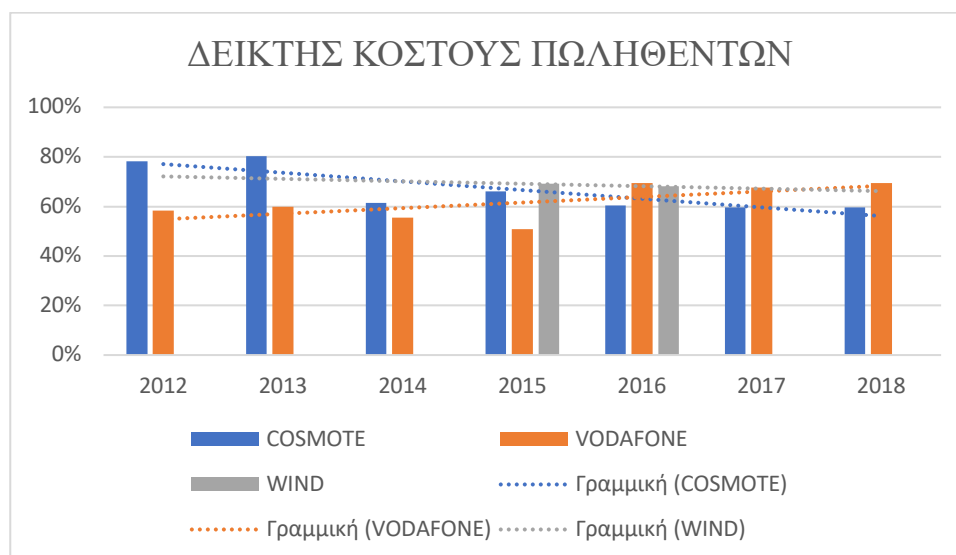
Όσον αφορά την εταιρία Vodafone η εικόνα που παρουσιάζεται είναι διαφορετική. Οι τιμές του δείκτη μικτού κέρδους κυμαίνονται από 30,57% έως 49,06% και πραγματοποιήθηκαν το 2016 και το 2015 αντίστοιχα. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως ενώ το 2012, ο δείκτης μικτού κέρδους ήταν 41,78% και συνέχισε να έχει ανοδική πορεία μέχρι και το 2015 όπου σημειώθηκε η υψηλότερη τιμή της εξαετίας, ωστόσο τα επόμενα τρία έτη οι τιμές είχαν καθοδική πορεία μέχρι και το 2018 όπου η τιμή ήταν 30,69%. Ανάλογη εικόνα έχει και η τάση των τιμών του δείκτη η οποία είναι καθοδική.

5.3.1.2 ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ

Στον παρακάτω πίνακα και διάγραμμα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τον Δείκτη Κόστους Πωληθέντων για τις εταιρίες τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ (%)							
ΕΤΟΣ	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
COSMOTE	78,32%	80,30%	61,48%	66,15%	60,50%	59,74%	59,73%
VODAFONE	58,22%	59,87%	55,46%	50,94%	69,43%	67,73%	69,31%
WIND				69,15%	68,16%		

Πίνακας 5.3.1.2



Διάγραμμα 5.3.1.2

Όσον αφορά την εταιρία Cosmote οι τιμές του δείκτη κόστους πωληθέντων, παρατηρούμε πως είναι αρκετά υψηλές, άνω του 50% σε όλη τη διάρκεια της εξαετίας από το 2012 έως το 2018. Η υψηλότερη τιμή του δείκτη σημειώθηκε το 2013 και ήταν

80,3% και η χαμηλότερη το 59,73% το 2018 που ήταν 59,73%. Οι υψηλές τιμές του δείκτη υποδεικνύουν υψηλή σχέση ανάμεσα στο κόστος πωληθέντων και τις καθαρές πωλήσεις της εταιρία μειώνονται έτσι τα ποσοστά του δείκτη μικτού κέρδους. Θετικό είναι το γεγονός πως η τάση των τιμών του δείκτη είναι καθοδική, επιβεβαιώνοντας την ανοδική πορεία του δείκτη μικτού κέρδους η οποία παρατηρήθηκε στο προηγούμενο διάγραμμα.

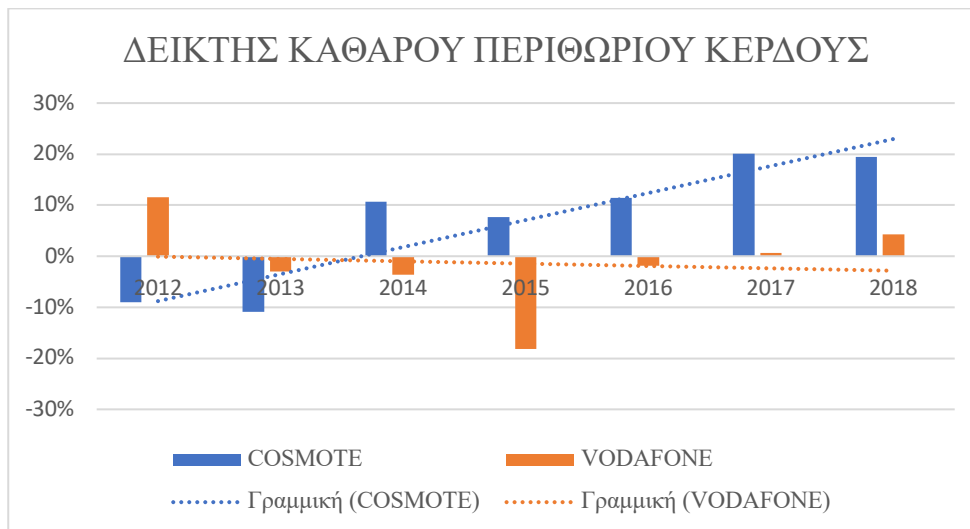
Στη συνέχεια, για την εταιρία Vodafone, οι τιμές του δείκτη κόστους πωληθέντων παραμένουν επίσης σε υψηλά επίπεδα. Η υψηλότερη τιμή του δείκτη σημειώθηκε το 2016 και ήταν 69,43%, ενώ η χαμηλότερη το προηγούμενο έτος (2015) και ήταν 50,94%. Η τάση των τιμών του δείκτη είναι ανοδική, γεγονός που επιβεβαιώνεται από την καθοδική πορεία της του δείκτη μικτού κέρδους που παρουσιάστηκε παραπάνω. Θετικό είναι το γεγονός πως η κλίση της τάσης δεν είναι πολύ υψηλή, με αποτέλεσμα να οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως οι τιμές του δείκτη στο μέλλον να βρίσκονται σε πιο χαμηλά επίπεδα.

5.3.1.3 ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΘΑΡΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

Στον παρακάτω πίνακα και διάγραμμα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τον Δείκτη Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους για τις εταιρίες τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΘΑΡΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (%)							
ΕΤΟΣ	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
COSMOTE	-9,00%	-10,90%	10,72%	7,70%	11,46%	20,13%	19,47%
VODAFONE	11,59%	-3,02%	-3,64%	-18,14%	-1,89%	0,63%	4,27%
WIND							

Πίνακας 5.3.1.3



Διάγραμμα 5.3.1.3

Οι τιμές του δείκτη καθαρού περιθωρίου κέρδους για την εταιρία Cosmote τα δύο πρώτα έτη 2012 και 2013 ήταν αρνητικές -9% και -10,9% αντίστοιχα, ωστόσο από το 2014 και έπειτα ακολουθούν θετική πορεία και το 2018 η τιμή του δείκτη είναι 19,47%. Το γεγονός πως τα έτη 2012 και 2013 η εταιρία παρουσίασε θετικές τιμές στο Δείκτη Μικτού Κέρδους μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα λειτουργικά έξοδα ήταν αρκετά υψηλά. Η υψηλότερη τιμή του δείκτη σημειώθηκε το 2017 και ήταν 20,13%, όμως παρά το γεγονός πως το 2018 η τιμή δεν ήταν μεγαλύτερη του 20% η τάση των τιμών του δείκτη είναι θετική και το γεγονός αυτό μας οδηγεί σε θετικό συμπέρασμα για την πορεία της εταιρίας. Ακόμα, η εικόνα του Δείκτη Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους είναι παρόμοια με την εικόνα του Δείκτη Μικτού Κέρδους, γεγονός που μας οδηγεί να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι τα λειτουργικά έξοδα έχουν ανάλογη πορεία.

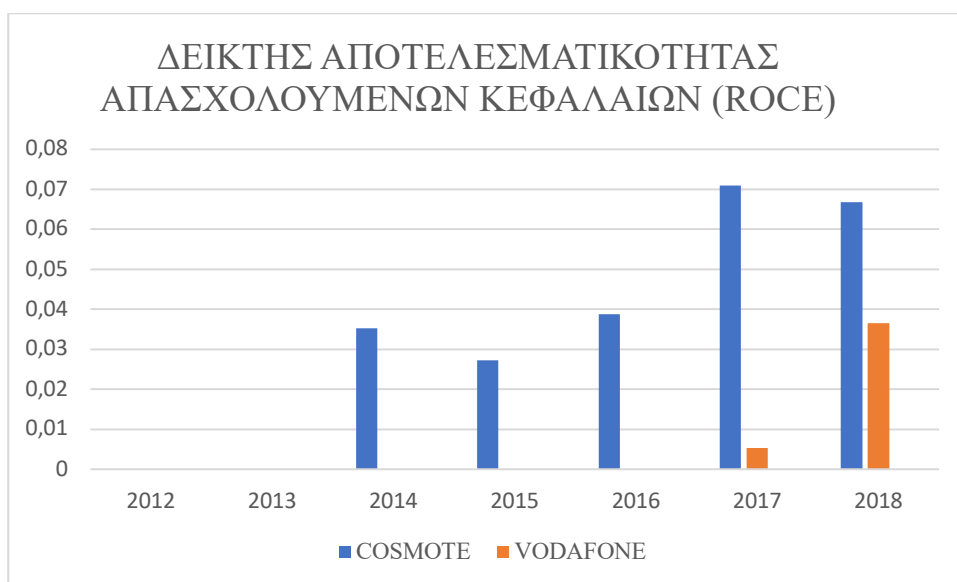
Στη συνέχεια όσον αφορά την εταιρία Vodafone η τιμή του δείκτη καθαρού περιθωρίου κέρδους το έτος 2012 ήταν 11,59%, ενώ τα επόμενα τέσσερα έτη παρουσίασε αρνητικές τιμές, γεγονός που υποδεικνύει υψηλές τιμές στα λειτουργικά έξοδα της εταιρίας. Η χαμηλότερη τιμή σημειώθηκε το 2015 και ήταν -18,14%. Το 2017 και το 2018 οι τιμές του δείκτη παρουσίασαν ανάκαμψη και σημείωσαν θετικές τιμές. Η τάση των τιμών του δείκτη είναι αρνητική με μικρή κλίση γεγονός που μας οδηγεί στο συμπέρασμα να αναμένουμε θετικότερα αποτελέσματα στο μέλλον.

5.3.1.4 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (ROCE)

Στον παρακάτω πίνακα και διάγραμμα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τον Δείκτη Αποδοτικότητας Απασχολούμενων Κεφαλαίων (ROCE) για τις εταιρίες τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ROCE (%)							
ΕΤΟΣ	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
COSMOTE			3,52%	2,72%	3,87%	7,10%	6,68%
VODAFONE						0,53%	3,66%
WIND							

Πίνακας 5.3.1.4



Διάγραμμα 5.3.1.4

Παρατηρώντας τις τιμές του Δείκτη Αποδοτικότητας Απασχολούμενων Κεφαλαίων (ROCE) για την εταιρία Cosmote διαφαίνεται μια εικόνα παρόμοια με το Δείκτη Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους. Τα δυο πρώτα έτη 2012 και 2013 οι τιμές του δείκτη είναι αρνητικές ενώ και έπειτα σημειώνουν θετική ανοδική πορεία. Η υψηλότερη τιμή παρουσιάζεται το 2017 και είναι 31,74% και το 2018 παρουσιάζει μικρή πτώση κατά 7 ποσοστιαίες μονάδες. Οι χαμηλές τιμές του δείκτη υποδεικνύουν το γεγονός πως η εταιρία χρησιμοποιεί υψηλό αριθμό κεφαλαίων τα οποία δεν επαρκούν ώστε αν δημιουργηθεί η αναμενόμενη κερδοφορία.

Στη συνέχεια, όσον αφορά την εταιρία Vodafone το 2012 η τιμή του δείκτη ήταν 15,14% και τα επόμενα τέσσερα έτη παρουσίασε αρνητικές τιμές, με τη χαμηλότερη

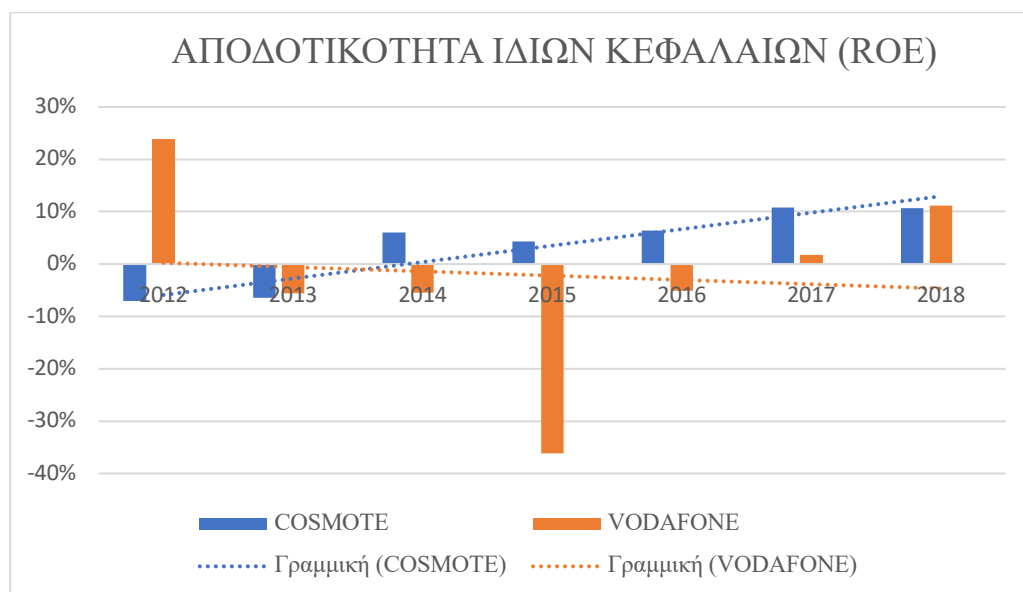
τιμή να βρίσκεται στο -12,17% το 2012 όπου και σημειώθηκαν και ανάλογες ζημιές. Το 2017 και το 2018 οι τιμές του δείκτη είναι θετικές γεγονός το οποίο είναι ενθαρρυντικό, ωστόσο σε αρκετά χαμηλά επίπεδα.

5.3.1.5 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (ROE)

Στον παρακάτω πίνακα και διάγραμμα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τον Δείκτη Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων για τις εταιρίες τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα.

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (ROE) (%)							
ΕΤΟΣ	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
COSMOTE	-7,03%	-6,49%	6,03%	4,29%	6,41%	10,78%	10,67%
VODAFONE	23,88%	-5,61%	-5,52%	-36,18%	-5,09%	1,80%	11,19%
WIND							

Πίνακας 5.3.1.5



Διάγραμμα 5.3.1.5

Οι τιμές του δείκτη καθαρού κέρδους για την εταιρία Cosmote είναι αρνητικές για τα δύο πρώτα έτη 2012 και 2013 και έπειτα έχουν ανοδική πορεία καθώς η εταιρία παρουσιάζει κέρδη. Η υψηλότερη τιμή του δείκτη παρουσιάζεται το 2017 και είναι 10,78% και το 2018 παραμένει σε παρόμοια επίπεδα. Οι τιμές του δείκτη είναι μεγαλύτερες από τις αντίστοιχες τιμές του δείκτη απασχολούμενων κεφαλαίων γεγονός που μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως τα ίδια κεφάλαια που χρησιμοποιούνται

συμβάλλουν αποδοτικά στη δημιουργία πωλήσεων. Η τάση των τιμών είναι επίσης θετική, και κατά συνέπεια να αναμένουμε θετικά αποτελέσματα τα επόμενα έτη.

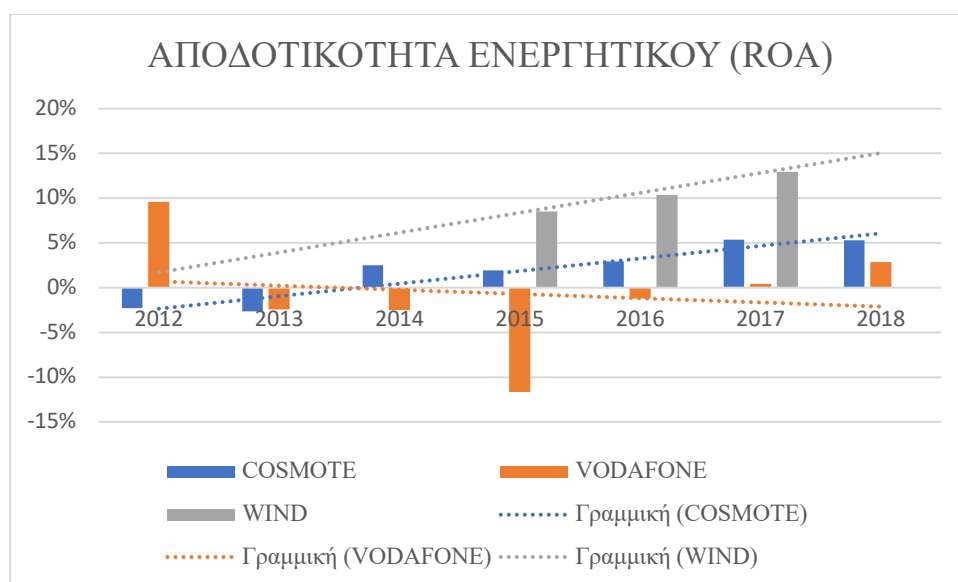
Στη συνέχεια για την εταιρία Vodafone η υψηλότερη τιμή του δείκτη παρουσιάζεται το 2012 και βρίσκεται στο 23,88%, τα επόμενα τέσσερα έτη οι τιμές είναι αρνητικές καθώς υπάρχει απουσία κερδών για την επιχείρηση. Τα έτη 2017 και 2018 σημειώνονται εκ νέου θετικές τιμές, 1,8% και 11,19% αντίστοιχα. Παρά το γεγονός ότι η τάση έχει αρνητική κλίση η εταιρία παρουσιάζει ανάκαμψη.

5.3.1.6 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (ROA)

Στον παρακάτω πίνακα και διάγραμμα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τον Δείκτη Αποδοτικότητας Ενεργητικού (ROA) για τις εταιρίες τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα.

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (ROA) (%)							
ΕΤΟΣ	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
COSMOTE	-2,32%	-2,68%	2,50%	1,96%	2,90%	5,38%	5,28%
VODAFONE	9,55%	-2,40%	-2,53%	-11,67%	-1,20%	0,42%	2,85%
WIND				8,50%	10,36%	12,94%	

Πίνακας 5.3.1.6



Διάγραμμα 5.3.1.6

Οι τιμές του Δείκτη Αποδοτικότητας Ενεργητικού για την εταιρία Cosmote είναι θετικές για τα έτη 2014 έως 2018, καθώς στο ίδιο διάστημα παρατηρείται κερδοφορία, και η υψηλότερη τιμή παρατηρείται το 2017 και είναι 5,38%. Ο συγκεκριμένος δείκτης

υποδεικνύει κατά πόσο επιτυγχάνεται αποδοτικότητα από τα στοιχεία του ενεργητικού της επιχείρησης και είναι επιθυμητό να σημειώνονται υψηλές τιμές στο δείκτη. Για την κυρίαρχη εταιρία του κλάδου οι τιμές είναι χαμηλές, ωστόσο η τάση είναι ανοδική και κατά συνέπεια αναμένονται επίσης υψηλές τιμές τα προσεχή έτη.

Στη συνέχεια για την εταιρία Vodafone και στο δείκτη αποδοτικότητας ενεργητικού η υψηλότερη τιμή σημειώνεται το 2012 και τα έτη 2013 έως 2016 οι τιμές είναι αρνητικές. Τα τελευταία δύο έτη 2017 και 2018 οι τιμές είναι θετικές.

5.3.2 ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

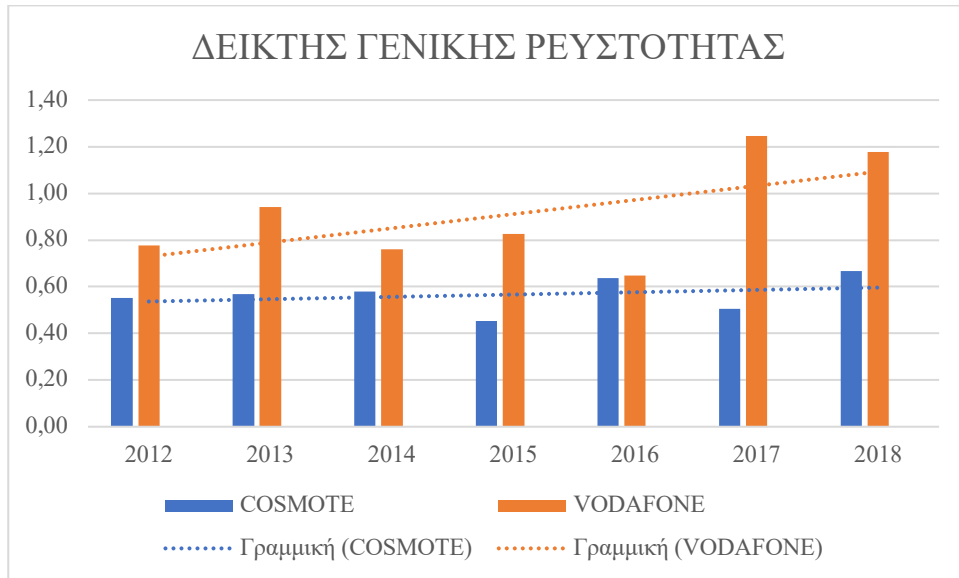
Στους παρακάτω πίνακες, παρατίθενται τα αποτελέσματα για τους δείκτες ρευστότητας για τις εταιρίες τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, η ανάλυση έχει πραγματοποιηθεί για το χρονικό διάστημα από το 2012 έως το 2018 για τις εταιρίες Cosmote, Vodafone και Wind και περιλαμβάνει το Δείκτη Γενικής Ρευστότητας, το Δείκτη Άμεσης Ρευστότητας, και το Δείκτη Ταμειακής Ρευστότητας.

5.3.2.1 ΔΕΙΚΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Στον παρακάτω πίνακα και διάγραμμα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τον Δείκτη Γενικής Ρευστότητας για τις εταιρίες τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ (φορές)							
ΕΤΟΣ	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
COSMOTE	0,55	0,57	0,58	0,45	0,64	0,51	0,67
VODAFONE	0,78	0,94	0,76	0,83	0,65	1,25	1,18
WIND							

Πίνακας 5.3.2.1



Διάγραμμα 5.3.2.1

Οι τιμές του δείκτη γενικής ρευστότητας για την εταιρία Cosmote παραμένει σε παρόμοια επίπεδα για όλο το χρονικό διάστημα από το 2012 έως και το 2018. Η υψηλότερη τιμή του δείκτη παρατηρείται το 2018 και ήταν 0,67 φορές ενώ η χαμηλότερη τιμή σημειώθηκε το 2015 και ήταν 0,45 φορές. Η τάση των τιμών του δείκτη είναι σταθερή με μικρή ανοδική κλήση, με αποτέλεσμα να μην αναμένουμε άμεση αξιοσημείωτη αύξηση τα επόμενα έτη. Τα ταμειακά διαθέσιμα και τα άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία δεν είναι επαρκούν ικανοποιητικό βαθμό ώστε να καλύψουν όλες τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις που έχει η εταιρία.

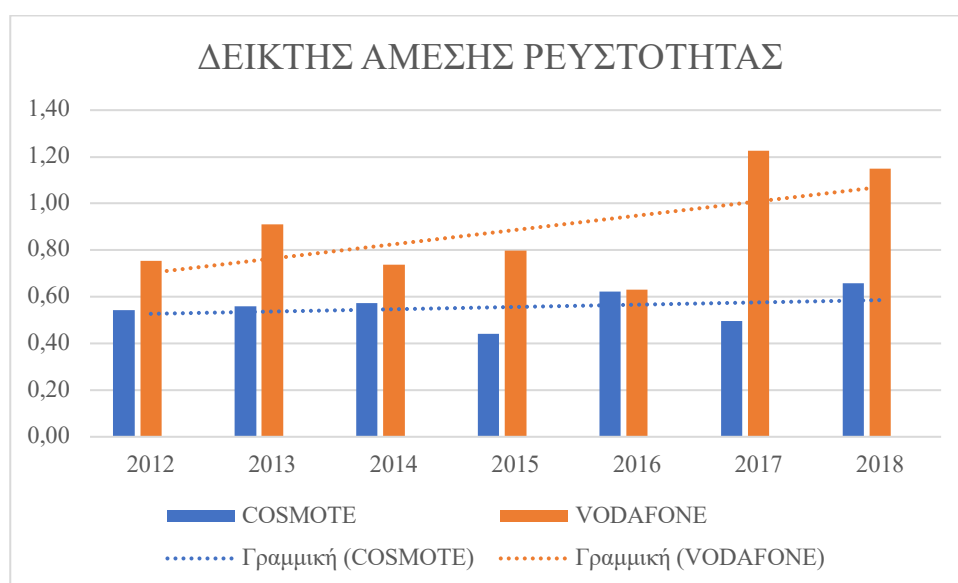
Όσον αφορά την εταιρία Vodafone η εικόνα που παρουσιάζεται είναι διαφορετική καθώς τα δύο τελευταία έτη καθώς παρουσιάζεται ξεκάθαρη θετική εικόνα. Το 2017 και το 2018 οι τιμές του δείκτη είναι 1,25 φορές και 1,18 φορές αντίστοιχα μεγαλύτερες δηλαδή από τη μονάδα και αρκετά υψηλότερες από τα προηγούμενα έτη. Η τάση των τιμών του δείκτη είναι θετική και αναμένουμε αύξηση στις τιμές τα προσεχή έτη.

5.3.2.2 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Στον παρακάτω πίνακα και διάγραμμα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τον Δείκτη Άμεσης Ρευστότητας για τις εταιρίες τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ (φορές)							
ΕΤΟΣ	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
COSMOTE	0,54	0,56	0,57	0,44	0,62	0,50	0,66
VODAFONE	0,75	0,91	0,74	0,80	0,63	1,23	1,15
WIND							

Πίνακας 5.3.2.2



Διάγραμμα 5.3.2.2

Αναλύοντας τις τιμές του δείκτη του δείκτη άμεσης ρευστότητας για την εταιρία Cosmote παρατηρούμε παρόμοια εικόνα με την δείκτη γενικής ρευστότητας. Οι τιμές παραμένουν μικρότερες από τη μονάδα για όλη την διάρκεια της εξαετίας 2012-2018 και η υψηλότερη τιμή σημειώθηκε το 2018 και ήταν 0,66 φορές. Η τάση των τιμών του δείκτη είναι σταθερή, με αποτέλεσμα να μην αναμένουμε άμεση αύξηση τα επόμενα έτη.

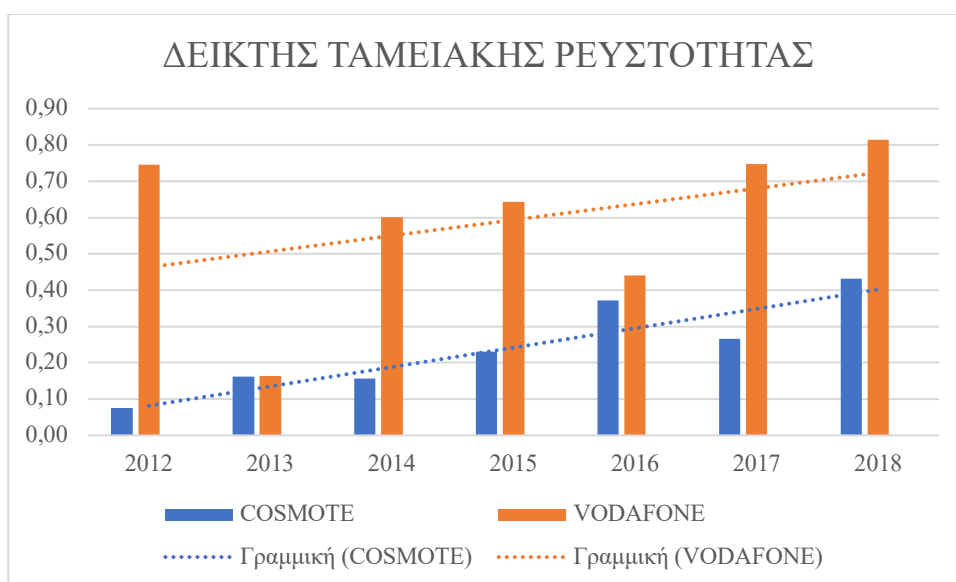
Στη συνέχεια, για την εταιρία Vodafone οι τιμές του δείκτη άμεσης ρευστότητας παρουσιάζουν θετικής πορεία καθώς τα δύο τελευταία έτη οι τιμές είναι μεγαλύτερες της μονάδας και οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως η εταιρία μπορεί να καλύψει επαρκώς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Η τάση είναι ανοδική γεγονός το οποίο παρατηρήθηκε και στο δείκτη άμεσης ρευστότητας

5.3.2.3 ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Στον παρακάτω πίνακα και διάγραμμα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τον Δείκτη Ταμειακής Ρευστότητας για τις εταιρίες τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ (φορές)							
ΕΤΟΣ	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
COSMOTE	0,08	0,16	0,16	0,23	0,37	0,27	0,43
VODAFONE	0,75	0,16	0,60	0,64	0,44	0,75	0,81
WIND							

Πίνακας 5.3.2.3



Διάγραμμα 5.3.2.3

Αναλύοντας τις τιμές του δείκτη ταμειακής ρευστότητας για τις εταιρία Cosmote και Vodafone παρατηρούμε μια παρόμοια πορεία καθώς οι τάσεις των τιμών κινούνται σχεδόν σε παράλληλα επίπεδα με τη δεύτερη εταιρία του κλάδου να υπερτερεί. Και στις δύο εταιρίες οι τιμές είναι μικρότερες από τη μονάδα, γεγονός που αποκαλύπτει ότι οι ταμειακές ροές δεν επαρκούν πλήρως για την κάλυψη των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Ωστόσο, και οι δύο τάσεις έχουν θετική πορεία, οδηγώντας μας στο συμπέρασμα πως τα επόμενα έτη οι τιμές πιθανό να αυξηθούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ABC ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ COSMOTE

6.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕΛΕΤΗΣ

Στους παρακάτω πίνακες παρατίθενται οι τριάντα (30) κωδικοί από την αποθήκη της εταιρίας Cosmote για τρεις περιόδους εξέτασης του δείγματος, Period 1, Period 2 και Period 3. Οι τρεις περίοδοι εξέτασης είναι σε ετήσια βάση και είναι διαδοχικές. Οι τριάντα κωδικοί είναι οι ίδιοι και για τις τρεις περιόδους. Ο κάθε πίνακας περιλαμβάνει τον κωδικό του κάθε προϊόντος την ποσότητα των τεμαχίων που αντιστοιχεί στον κάθε κωδικό και την τιμή κτίσης του καθενός. Στην πρώτη στήλη καταγράφεται ο κωδικός του προϊόντος, και στη δεύτερη στήλη η ποσότητα των τεμαχίων του κάθε προϊόντος που βρίσκεται στην αποθήκη. Στη συνέχεια στην τρίτη στήλη αναγράφεται η το κόστος αγοράς ενός τεμαχίου από τον εκάστοτε κωδικό. Τέλος στην τέταρτη στήλη έχει υπολογιστεί το συνολικό κόστος αγοράς των τεμαχίων για κάθε ένα από τους τριάντα κωδικούς που βρίσκεται στην αποθήκη.

6.1.1 ΠΡΩΤΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΞΕΤΑΣΗΣ (PERIOD 1)

Κωδικός αντικειμένου	Ποσότητα τεμαχίων	Κόστος αγοράς τεμαχίου	Συνολικό κόστος
40071195	19	288,77 €	5.486,6300
40071196	3	281,47 €	844,4100
40109092	4	272,13 €	1.088,5200
40075320	35	175,92 €	6.157,2000
40072013	7	53,93 €	377,5100
40072011	4	53,92 €	215,6800
40076534	12	43,64 €	523,6800
40076434	3	41,78 €	125,3400
40079176	5	23,06 €	115,3000
40080335	2	21,28 €	42,56 €
40074358	15	20,18 €	302,70 €
40076435	1	17,50 €	17,50 €
40076435	19	17,46 €	331,74 €
40075233	2	17,06 €	34,12 €
40080071	26	13,72 €	356,72 €
40103511	2	12,78 €	25,56 €

40103511	41	12,65 €	518,65 €
40103671	2	12,14 €	24,2800
40103691	36	11,56 €	416,1600
40117691	95	8,08 €	767,6000
40079181	8	4,18 €	33,4400
40076005	98	2,62 €	256,7600
40076050	130	2,51 €	326,3000
60065892	42	0,36 €	15,1200
60049286	89	0,13 €	11,5700
40085967	2	0,08 €	0,1600
40073386	4	0,07 €	0,2800
40073385	1	0,06 €	0,0600
40071222	111	0,03 €	3,3300
60051007	1	0,01 €	0,0100
ΣΥΝΟΛΟ	819	1.409,08 €	18.418,890 €

Πίνακας 6.1.1

Στον παραπάνω πίνακα καταγράφονται τα στοιχεία των κωδικών για την πρώτη περίοδο εξέτασης των προϊόντων της αποθήκης της εταιρίας Cosmote. Το σύνολο των προϊόντων του δείγματος στην αποθήκη είναι 819 και η συνολική αξία τους ανέρχεται σε 18.418,89€.

Αρχικά ο κωδικός 40076435 έχει ένα προϊόν με τιμή κτίσης 17,50€ και δεκαεννέα προϊόντα με τιμή κτίσης 17,46€. Παρατηρούμε το γεγονός πως και οι δύο τιμές κτίσης είναι υψηλότερες από τις αντίστοιχες τιμές της προηγούμενης περιόδου. Στη συνέχεια ο κωδικός 40103511 αντιστοιχούν δύο προϊόντα με τιμή κτίσης 12,78€ και 41 προϊόντα με κόστος 12,65€ το καθένα. Οι δύο τιμές του προϊόντος δεν ταυτίζονται με τις τιμές κτίσης για το συγκεκριμένο κωδικό την επόμενη περίοδο.

6.1.2 ΔΕΥΤΕΡΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΞΕΤΑΣΗΣ (PERIOD 2)

Κωδικός Αντικειμένου	Ποσότητα Τεμαχίων	Κόστος Αγοράς Τεμαχίου	Συνολικό Κόστος
40071195	19	286,45 €	5.442,55 €
40071196	3	281,44 €	844,32 €
40109092	4	272,00 €	1.088,00 €
40075320	35	176,97 €	6.193,95 €
40072013	4	54,00 €	216,00 €

40072011	7	52,93 €	370,51 €
40076534	11	42,64 €	469,04 €
40076434	3	41,00 €	123,00 €
40079176	5	23,06 €	115,30 €
40080335	2	22,38 €	44,76 €
40074358	13	21,18 €	275,34 €
40076435	1	17,35 €	17,35 €
40076435	3	17,30 €	51,90 €
40075233	18	17,26 €	310,68 €
40080071	26	13,72 €	356,72 €
40103511	41	12,75 €	522,75 €
40103511	2	12,73 €	25,46 €
40103671	2	12,10 €	24,20 €
40103691	36	11,50 €	414,00 €
40117691	95	8,08 €	767,60 €
40079181	9	4,30 €	38,70 €
40076005	132	2,63 €	347,16 €
40076050	97	2,59 €	251,23 €
60065892	42	0,39 €	16,38 €
60049286	88	0,13 €	11,44 €
40085967	4	0,08 €	0,32 €
40073386	2	0,07 €	0,14 €
40073385	1	0,06 €	0,06 €
40071222	111	0,03 €	3,33 €
60051007	1	0,01 €	0,01 €
ΣΥΝΟΛΟ	817	1.407,13 €	18.342,20 €

Πίνακας 6.1.2

Στον παραπάνω πίνακα καταγράφονται τα στοιχεία των κωδικών για την δεύτερη περίοδο εξέτασης των προϊόντων της αποθήκης της εταιρίας Cosmote. Το σύνολο των προϊόντων του δείγματος στην αποθήκη είναι 817 και η συνολική αξία τους ανέρχεται σε 18.342,20€.

Κατά τη δεύτερη περίοδο εξέτασης, οι κωδικοί 40076435 και 40103511 καταγράφονται δύο φορές καθώς η τιμή κτίσης του προϊόντος διαφέρει. Αρχικά ο κωδικός 40076435 έχει ένα τεμάχιο με τιμή κτίσης 17,35€ και τρία τεμάχια με τιμή κτίσης 17,30€ η οποία ήταν κ η τιμή κτίσης των τριών τεμαχίων του κωδικού τα οποία υπήρχαν στην αποθήκη κατά την πρώτη περίοδο. Αντίστοιχα για τον κωδικό 40103511 τα 42 τεμάχια που υπάρχουν στην αποθήκη έχουν κόστος 12,75€ το καθένα και δύο τεμάχια από τον ίδιο κωδικό έχουν κόστος 12,73€ το καθένα. Παρατηρούμε το γεγονός πως οι τιμές κτίσης των προϊόντων του κωδικού 40103511 δεν ταυτίζονται με τις αντίστοιχες τιμές κτίσης της πρώτης περιόδου.

6.1.3 ΤΡΙΤΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΞΕΤΑΣΗΣ (PERIOD 3)

Κωδικός αντικειμένου	Ποσότητα τεμαχίων	Κόστος αγοράς τεμαχίου	Συνολικό κόστος
40071195	19	285,77 €	5.429,63 €
40071196	3	282,40 €	847,20 €
40109092	4	275,00 €	1.100,00 €
40075320	35	176,25 €	6.168,75 €
40072013	3	54,20 €	162,60 €
40072011	6	52,55 €	315,30 €
40076534	11	42,50 €	467,50 €
40076434	2	41,00 €	82,00 €
40079176	3	23,00 €	69,00 €
40080335	2	23,06 €	46,12 €
40074358	13	21,45 €	278,85 €
40076435	2	17,45 €	34,90 €
40076435	1	17,30 €	17,30 €
40075233	18	17,25 €	310,50 €
40080071	25	13,87 €	346,75 €
40103511	2	12,78 €	25,56 €
40103511	40	12,65 €	506,00 €
40103671	2	12,00 €	24,00 €
40103691	34	11,60 €	394,40 €
40117691	95	8,10 €	769,50 €
40079181	9	4,70 €	42,30 €
40076005	97	2,58 €	250,26 €
40076050	130	2,53 €	328,90 €
60065892	43	0,43 €	18,49 €
60049286	88	0,15 €	13,20 €
40085967	3	0,09 €	0,27 €
40073386	4	0,08 €	0,32 €
40073385	1	0,06 €	0,06 €
40071222	110	0,02 €	2,20 €
60051007	1	0,01 €	0,01 €
ΣΥΝΟΛΟ	806	1.125,06 €	18.051,87 €

Πίνακας 1.6.3

Στον παραπάνω πίνακα καταγράφονται τα στοιχεία των κωδικών για την τρίτη περίοδο που εξετάζεται. Στο σύνολό τους τα τεμάχια στην αποθήκη είναι 806 και η συνολική αξία τους ανέρχεται σε 18.051,87€.

Αναλύοντας τις τιμές του πίνακα για την τρίτη περίοδο, παρατηρούμε το γεγονός πως οι τριάντα κωδικοί των προϊόντων δεν είναι μοναδικοί στο δείγμα αλλά σε κάποιες περιπτώσεις εμφανίζονται δύο φορές. Συγκεκριμένα οι 40076435 και 40103511

αναγράφονται δύο φορές με διαφορετική αντίστοιχη ποσότητα και τιμή προϊόντος. Το γεγονός αυτό προκύπτει από τη διαφορετική τιμή κτίσης του κάθε τεμαχίου και συγκεκριμένα, στην περίπτωση του κωδικού 40076435 αποκτήθηκαν δύο τεμάχια με τιμή 17,45€ και ένα τεμάχιο με τιμή 17,30€. Ανάλογα, στον κωδικό 40103511 τα πρώτα δύο τεμάχια είχαν τιμή κτίσης 12,78€ ενώ τα 40 τεμάχια τιμή κτίσης 12,65€.

Το γεγονός της διαφορετικής τιμής κτίσης προϊόντος έχει πρωτεύον ρόλο στη διαδικασία αποτίμησης των αποθεμάτων σε μία αποθήκη, στη μέθοδο αποτίμησής τους και κατ' επέκταση στην ταξινόμησή τους με τη μέθοδο ABC.

6.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ABC

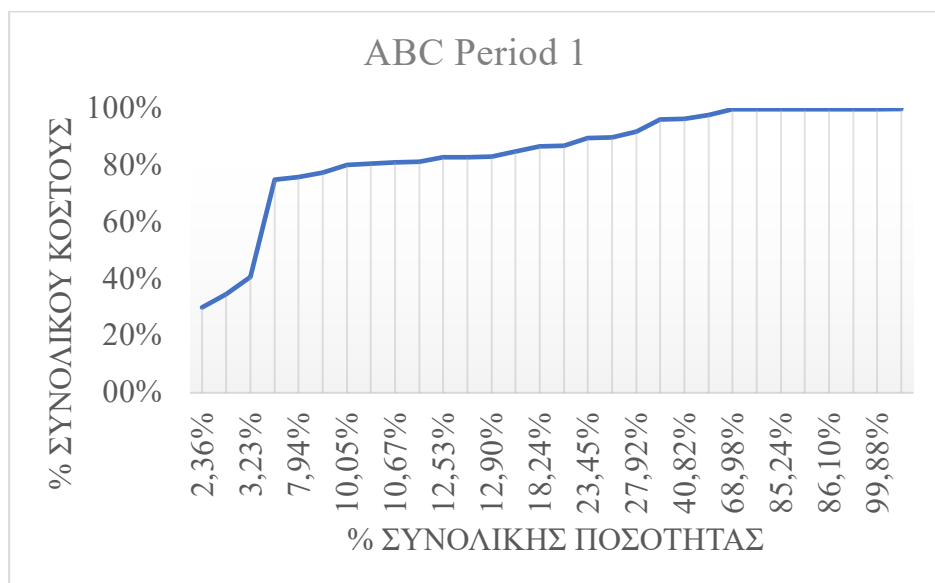
Στις παρακάτω ενότητες του κεφαλαίου θα πραγματοποιηθεί η κατηγοριοποίηση των προϊόντων της αποθήκης της εταιρίας Cosmote για τις τρεις περιόδους.

6.2.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ABC ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΩΤΗ ΠΕΡΙΟΔΟ (PERIOD 1)

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται τα στοιχεία των τριάντα κωδικών για την Period 1 ώστε να γίνει η κατηγοριοποίησή τους με τη μέθοδο ABC. Αρχικά στην πρώτη στήλη βρίσκεται ο κωδικός του κάθε προϊόντος, στη δεύτερη στήλη η ποσότητα των τεμαχίων για τον κάθε κωδικό και στην τρίτη στήλη η αθροιστική ποσότητα των κωδικών. Στη συνέχεια στην τέταρτη στήλη έχει υπολογιστεί το ποσοστό της ποσότητας του κάθε κωδικού σε σχέση με το συνολικό αριθμό των τεμαχίων και στην πέμπτη στήλη υπάρχει η αθροιστική ποσότητα επί του συνολικού αριθμού των τεμαχίων. Η έκτη και την έβδομη στήλη αφορούν το κόστος κάθε τεμαχίου και το συνολικό αντίστοιχα, ενώ η όγδοη κ η ένατη στήλη αφορούν τα αντίστοιχα ποσοστά. Τέλος, στην τελευταία στήλη του πίνακα έχει πραγματοποιηθεί η κατηγοριοποίηση των κωδικών με τη μέθοδο ABC.

Κωδικός αντικειμένου	Ποσότητα τεμαχίων	Αθροιστική ποσότητας τεμαχίων	Ποσότητα επί συνολικού αριθμού τεμαχίων	Αθροιστική Ποσότητα επί συνολικού αριθμού τεμαχίων	Κόστος αγοράς τεμαχίου	Συνολικό κόστος	Ποσοστό επί του συνολικού κόστους	Αθροιστικό ποσοστό επί του συνολικού κόστους	Κατηγοριοποίηση ABC (Period 1)
40071195	19	19	2,3199%	2,3199%	288,77 €	5.486,6300	29,7881%	29,7881%	A
40071196	3	22	0,3663%	2,6862%	281,47 €	844,4100	4,5845%	34,3725%	A
40109092	4	26	0,4884%	3,1746%	272,13 €	1.088,5200	5,9098%	40,2823%	A
40075320	35	61	4,2735%	7,4481%	175,92 €	6.157,2000	33,4287%	73,7111%	A
40072013	7	68	0,8547%	8,3028%	53,93 €	377,5100	2,0496%	75,7606%	B
40072011	4	72	0,4884%	8,7912%	53,92 €	215,6800	1,1710%	76,9316%	B
40076534	12	84	1,4652%	10,2564%	43,64 €	523,6800	2,8432%	79,7748%	B
40076434	3	87	0,3663%	10,6227%	41,78 €	125,3400	0,6805%	80,4553%	B
40079176	5	92	0,6105%	11,2332%	23,06 €	115,3000	0,6260%	81,0813%	B
40080335	2	94	0,2442%	11,4774%	21,28 €	42,56 €	0,2311%	81,3123%	B
40074358	15	109	1,8315%	13,3089%	20,18 €	302,70 €	1,6434%	82,9558%	B
40076435	1	110	0,1221%	13,4310%	17,50 €	17,50 €	0,0950%	83,0508%	B
40076435	19	129	2,3199%	15,7509%	17,46 €	331,74 €	1,8011%	84,8519%	B
40075233	2	131	0,2442%	15,9951%	17,06 €	34,12 €	0,1852%	85,0371%	B
40080071	26	157	3,1746%	19,1697%	13,72 €	356,72 €	1,9367%	86,9738%	B
40103511	2	159	0,2442%	19,4139%	12,78 €	25,56 €	0,1388%	87,1126%	B
40103511	41	200	5,0061%	24,4200%	12,65 €	518,65 €	2,8159%	89,9284%	B
40103671	2	202	0,2442%	24,6642%	12,14 €	24,2800	0,1318%	90,0603%	C
40103691	36	238	4,3956%	29,0598%	11,56 €	416,1600	2,2594%	92,3197%	C
40117691	95	333	11,5995%	40,6593%	8,08 €	767,6000	4,1675%	96,4871%	C
40079181	8	341	0,9768%	41,6361%	4,18 €	33,4400	0,1816%	96,6687%	C
40076005	98	439	11,9658%	53,6020%	2,62 €	256,7600	1,3940%	98,0627%	C
40076050	130	569	15,8730%	69,4750%	2,51 €	326,3000	1,7716%	99,8342%	C
60065892	42	611	5,1282%	74,6032%	0,36 €	15,1200	0,0821%	99,9163%	C
60049286	89	700	10,8669%	85,4701%	0,13 €	11,5700	0,0628%	99,9792%	C
40085967	2	702	0,2442%	85,7143%	0,08 €	0,1600	0,0009%	99,9800%	C
40073386	4	706	0,4884%	86,2027%	0,07 €	0,2800	0,0015%	99,9815%	C
40073385	1	707	0,1221%	86,3248%	0,06 €	0,0600	0,0003%	99,9819%	C
40071222	111	818	13,5531%	99,8779%	0,03 €	3,3300	0,0181%	99,9999%	C
60051007	1	819	0,1221%	100,0000%	0,01 €	0,0100	0,0001%	100,0000%	C
ΣΥΝΟΛΟ	819		100,0000%		1.409,08 €	18.418,89 €	100,0000%		

Πίνακας 6.2.1



Διάγραμμα 6.2.1

Για την πρώτη περίοδο εξέτασης (Period 1), οι κωδικοί αποθεμάτων της εταιρίας Cosmote έχουν συνολικό αριθμό 819 τεμάχια και κοστίζουν στο σύνολο τους € 18.418,89.

Έχοντας υπολογίσει το αθροιστικό ποσοστό επί του συνολικού κόστους για τους τριάντα κωδικούς που ανήκουν στην εταιρία Cosmote για την πρώτη περίοδο όπου πραγματοποιείται η παρούσα μελέτη, είμαστε σε θέση να κατηγοριοποιήσουμε τα συγκεκριμένα αποθέματα στις κατηγορίες όπου ανήκουν. Συγκεκριμένα για την πρώτη περίοδο οι τέσσερις (4) πρώτοι κωδικοί ταξινομούνται στην κατηγορία Α της μέθοδου ταξινόμησης. Το γεγονός αυτό προκύπτει, καθώς 61 τεμάχια συνολικά από τους τέσσερις αυτούς κωδικούς, δηλαδή το 7,44% του συνολικού αριθμού, κοστίζουν συνολικά € 13.576,76 με αποτέλεσμα να καλύπτουν το 73,71% του συνολικού ετήσιου κόστους των συγκεκριμένων αποθεμάτων.

Στη συνέχεια, οι επόμενοι δεκατρείς (13) κωδικοί, κατηγοριοποιούνται στην κατηγορία Β. Τα συγκεκριμένα αποθέματα, είναι σε αριθμό 139 αποτελούν το 16,97% του συνολικού αριθμού των αποθεμάτων και έχουν συνολική αξία για την περίοδο Β € 2.987,06. Συνεπώς, αποτελούν το 16,21% της συνολικής αξίας των αποθεμάτων στην αποθήκη της εταιρίας Cosmote.

Τέλος, τα αποθέματα τα οποία ανήκουν στην κατηγορία Γ αποτελούνται από 619 προϊόντα, δηλαδή το 75,58% του συνολικού αριθμού των τεμαχίων, και έχουν συνολική αξία € 1.855,07 με ποσοστό επί του ετήσιου συνολικού κόστους 10,07%.

Το διάγραμμα το οποίο έχει δημιουργηθεί με τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης ταξινόμησης για την τρίτη περίοδο εξέτασης επιβεβαιώνει την ισχύ του κανόνα Pareto.

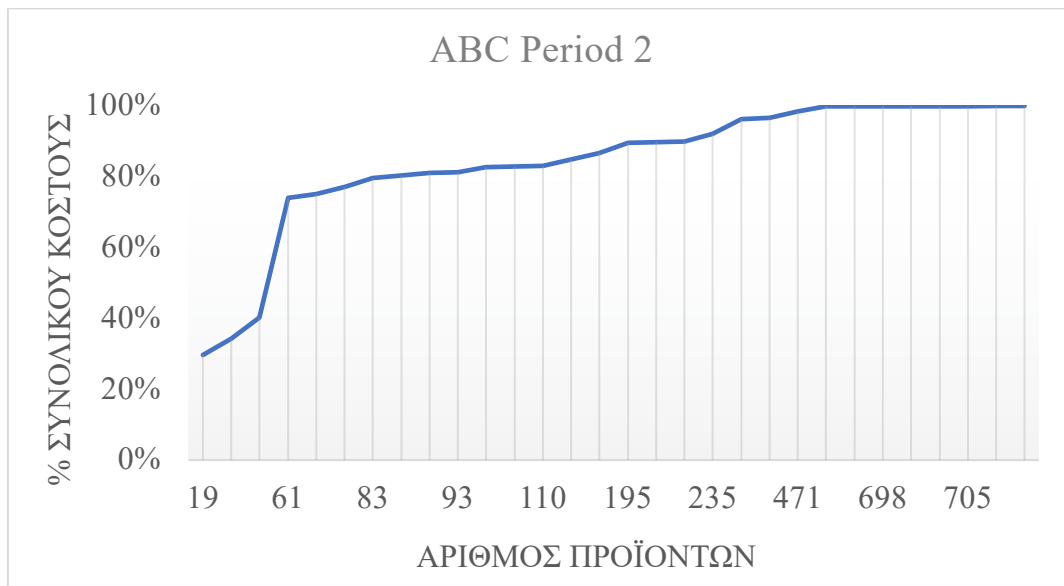
6.2.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ABC ΓΙΑ ΤΗ ΔΕΥΤΕΡΗ ΠΕΡΙΟΔΟ (PERIOD 2)

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται τα στοιχεία των τριάντα κωδικών για την Period 2 ώστε να γίνει η κατηγοριοποίησή τους με τη μέθοδο ABC. Αρχικά στην πρώτη στήλη βρίσκεται ο κωδικός του κάθε προϊόντος, στη δεύτερη στήλη η ποσότητα των τεμαχίων για τον κάθε κωδικό και στην τρίτη στήλη η αθροιστική ποσότητα των κωδικών. Στη συνέχεια στην τέταρτη στήλη έχει υπολογιστεί το ποσοστό της

ποσότητας του κάθε κωδικού σε σχέση με το συνολικό αριθμό των τεμαχίων και στην πέμπτη στήλη υπάρχει η αθροιστική ποσότητα επί του συνολικού αριθμού των τεμαχίων. Η έκτη και την έβδομη στήλη αφορούν το κόστος κάθε τεμαχίου και το συνολικό αντίστοιχα, ενώ η όγδοη κ η ένατη στήλη αφορούν τα αντίστοιχα ποσοστά. Τέλος, στην τελευταία στήλη του πίνακα έχει πραγματοποιηθεί η κατηγοριοποίηση των κωδικών με τη μέθοδο ABC.

Κωδικός αντικειμένου	Ποσότητα τεμαχίων	Αθροιστική ποσότητας τεμαχίων	Ποσότητα επί συνολικού αριθμού τεμαχίων	Αθροιστική Ποσότητα επί συνολικού αριθμού τεμαχίων	Κοστος αγοράς τεμαχίου	Συνολικό κόστος	Ποσοστό επί του συνολικού κόστους	Αθροιστικό ποσοστό επί του συνολικού κόστους	Κατηγοριοποίηση ABC (Period 2)
40071195	19	19	2,326%	2,326%	286,45 €	5.442,55 €	29,673%	29,673%	A
40071196	3	22	0,367%	2,693%	281,44 €	844,32 €	4,603%	34,276%	A
40109092	4	26	0,490%	3,182%	272,00 €	1.088,00 €	5,932%	40,208%	A
40075320	35	61	4,284%	7,466%	176,97 €	6.193,95 €	33,769%	73,977%	A
40072013	4	65	0,490%	7,956%	54,00 €	216,00 €	1,178%	75,155%	B
40072011	7	72	0,857%	8,813%	52,93 €	370,51 €	2,020%	77,175%	B
40076534	11	83	1,346%	10,159%	42,64 €	469,04 €	2,557%	79,732%	B
40076434	3	86	0,367%	10,526%	41,00 €	123,00 €	0,671%	80,403%	B
40079176	5	91	0,612%	11,138%	23,06 €	115,30 €	0,629%	81,031%	B
40080335	2	93	0,245%	11,383%	22,38 €	44,76 €	0,244%	81,276%	B
40074358	13	106	1,591%	12,974%	21,18 €	275,34 €	1,501%	82,777%	B
40076435	1	107	0,122%	13,097%	17,35 €	17,35 €	0,095%	82,871%	B
40076435	3	110	0,367%	13,464%	17,30 €	51,90 €	0,283%	83,154%	B
40075233	18	128	2,203%	15,667%	17,26 €	310,68 €	1,694%	84,848%	B
40080071	26	154	3,182%	18,849%	13,72 €	356,72 €	1,944%	86,792%	B
40103511	41	195	5,018%	23,868%	12,75 €	522,75 €	2,850%	89,642%	B
40103511	2	197	0,245%	24,113%	12,73 €	25,46 €	0,139%	89,781%	B
40103671	2	199	0,245%	24,357%	12,10 €	24,20 €	0,132%	89,913%	B
40103691	36	235	4,406%	28,764%	11,50 €	414,00 €	2,257%	92,170%	C
40117691	95	330	11,628%	40,392%	8,08 €	767,60 €	4,188%	96,358%	C
40079181	9	339	1,102%	41,493%	4,30 €	38,70 €	0,211%	96,569%	C
40076005	132	471	16,157%	57,650%	2,63 €	347,16 €	1,893%	98,461%	C
40076050	97	568	11,873%	69,523%	2,59 €	251,23 €	1,370%	99,831%	C
60065892	42	610	5,141%	74,663%	0,39 €	16,38 €	0,089%	99,920%	C
60049286	88	698	10,771%	85,435%	0,13 €	11,44 €	0,061%	99,982%	C
40085967	4	702	0,490%	85,924%	0,08 €	0,32 €	0,000%	99,982%	C
40073386	2	704	0,245%	86,169%	0,07 €	0,14 €	0,000%	99,982%	C
40073385	1	705	0,122%	86,291%	0,06 €	0,06 €	0,000%	99,982%	C
40071222	111	816	13,586%	99,878%	0,03 €	3,33 €	0,018%	100,000%	C
60051007	1	817	0,122%	100,000%	0,01 €	0,01 €	0,000%	100,000%	C
ΣΥΝΟΛΟ	817		100,000%		1.407,13 €	18.342,20 €	100,000%		

Πίνακας 6.2.2



Διάγραμμα 6.2.2

Για την δεύτερη περίοδο εξέτασης (Period 2), οι κωδικοί αποθεμάτων της εταιρίας Cosmote έχουν συνολικό αριθμό 817 τεμάχια και κοστίζουν στο σύνολο τους € 18.342,2.

Έχοντας υπολογίσει το αθροιστικό ποσοστό επί του συνολικού κόστους για τους τριάντα κωδικούς που ανήκουν στην εταιρία Cosmote για την δεύτερη περίοδο όπου πραγματοποιείται η παρούσα μελέτη, είμαστε σε θέση να κατηγοριοποιήσουμε τα συγκεκριμένα αποθέματα στις κατηγορίες όπου ανήκουν. Συγκεκριμένα για την πρώτη περίοδο οι τέσσερις (4) πρώτοι κωδικοί ταξινομούνται στην κατηγορία A της μέθοδου ταξινόμησης. Το γεγονός αυτό προκύπτει, καθώς 61 τεμάχια συνολικά από τους τέσσερις αυτούς κωδικούς, δηλαδή το 7,46% του συνολικού αριθμού, κοστίζουν συνολικά € 13.568,82 με αποτέλεσμα να καλύπτουν το 73,97% του συνολικού ετήσιου κόστους των συγκεκριμένων αποθεμάτων. Οι κωδικοί και τα προϊόντα τα οποία ανήκουν στην κατηγορία A στην δεύτερη περίοδο ανήκαν στην ίδια κατηγορία και την πρώτη περίοδο εξέτασης (Period 1).

Στη συνέχεια, οι επόμενοι δεκατέσσερις (14) κωδικοί, κατηγοριοποιούνται στην κατηγορία B. Τα συγκεκριμένα αποθέματα, είναι σε αριθμό 138 αποτελούν το 16,89% του συνολικού αριθμού των αποθεμάτων και έχουν συνολική αξία για την περίοδο B € 2.686,38. Συνεπώς, αποτελούν το 15,93% της συνολικής αξίας των αποθεμάτων στην αποθήκη της εταιρίας Cosmote.

Τέλος, τα αποθέματα τα οποία ανήκουν στην κατηγορία Γ αποτελούνται από 618 προϊόντα, δηλαδή το 76,3% του συνολικού αριθμού των τεμαχίων, και έχουν συνολική αξία € 1.819,91 με ποσοστό επί του ετήσιου συνολικού κόστους 10,08%.

Το διάγραμμα το οποίο έχει δημιουργηθεί με τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης ταξινόμησης για την δεύτερη περίοδο (Period 2) εξέτασης επιβεβαιώνει την ισχύ του κανόνα Pareto.

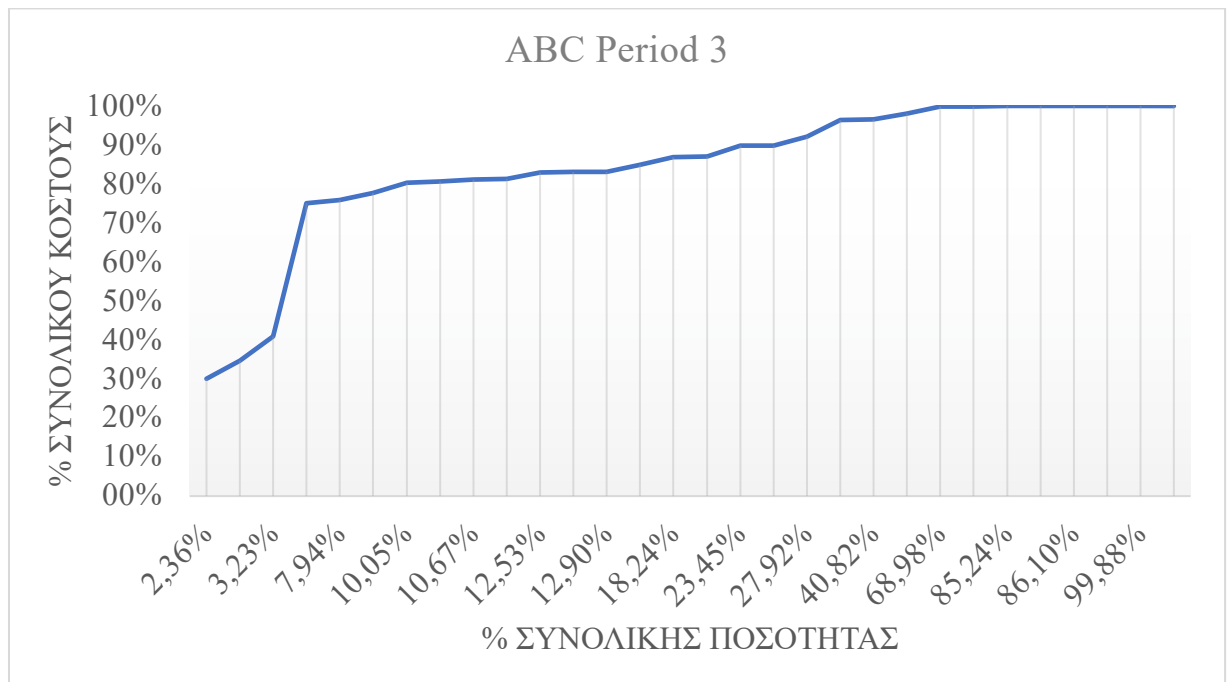
6.2.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ABC ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΡΙΤΗ ΠΕΡΙΟΔΟ

(PERIOD 3)

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται τα στοιχεία των τριάντα κωδικών για την Period 3 ώστε να γίνει η κατηγοριοποίησή τους με τη μέθοδο ABC. Αρχικά στην πρώτη στήλη βρίσκεται ο κωδικός του κάθε προϊόντος, στη δεύτερη στήλη η ποσότητα των τεμαχίων για τον κάθε κωδικό και στην τρίτη στήλη η αθροιστική ποσότητα των κωδικών. Στη συνέχεια στην τέταρτη στήλη έχει υπολογιστεί το ποσοστό της ποσότητας του κάθε κωδικού σε σχέση με το συνολικό αριθμό των τεμαχίων και στην πέμπτη στήλη υπάρχει η αθροιστική ποσότητα επί του συνολικού αριθμού των τεμαχίων. Η έκτη και την έβδομη στήλη αφορούν το κόστος κάθε τεμαχίου και το συνολικό αντίστοιχα, ενώ η όγδοη κ η ένατη στήλη αφορούν τα αντίστοιχα ποσοστά. Τέλος, στην τελευταία στήλη του πίνακα έχει πραγματοποιηθεί η κατηγοριοποίηση των κωδικών με τη μέθοδο ABC.

Κωδικός αντικειμένου	Ποσότητα τεμαχίων	Αθροιστική ποσότητα τεμαχίων	Ποσότητα επί συνολικού αριθμού τεμαχίων	Αθροιστική Ποσότητα επί συνολικού αριθμού τεμαχίων	Κόστος αγοράς τεμαχίου	Συνολικό κόστος	Ποσοστό επί του συνολικού κόστους	Αθροιστικό ποσοστό επί του συνολικού κόστους	Κατηγοριοποίηση ABC (Period 3)
40071195	19	19	2,3199%	2,3199%	288,77 €	5.486,6300	29,7881%	29,7881%	A
40071196	3	22	0,3663%	2,6862%	281,47 €	844,4100	4,5845%	34,3725%	A
40109092	4	26	0,4884%	3,1746%	272,13 €	1.088,5200	5,9098%	40,2823%	A
40075320	35	61	4,2735%	7,4481%	175,92 €	6.157,2000	33,4287%	73,7111%	A
40072013	7	68	0,8547%	8,3028%	53,93 €	377,5100	2,0496%	75,7606%	B
40072011	4	72	0,4884%	8,7912%	53,92 €	215,6800	1,1710%	76,9316%	B
40076534	12	84	1,4652%	10,2564%	43,64 €	523,6800	2,8432%	79,7748%	B
40076434	3	87	0,3663%	10,6227%	41,78 €	125,3400	0,6805%	80,4553%	B
40079176	5	92	0,6105%	11,2332%	23,06 €	115,3000	0,6260%	81,0813%	B
40080335	2	94	0,2442%	11,4774%	21,28 €	42,56 €	0,2311%	81,3123%	B
40074358	15	109	1,8315%	13,3089%	20,18 €	302,70 €	1,6434%	82,9558%	B
40076435	1	110	0,1221%	13,4310%	17,50 €	17,50 €	0,0950%	83,0508%	B
40076435	19	129	2,3199%	15,7509%	17,46 €	331,74 €	1,8011%	84,8519%	B
40075233	2	131	0,2442%	15,9951%	17,06 €	34,12 €	0,1852%	85,0371%	B
40080071	26	157	3,1746%	19,1697%	13,72 €	356,72 €	1,9367%	86,9738%	B
40103511	2	159	0,2442%	19,4139%	12,78 €	25,56 €	0,1388%	87,1126%	B
40103511	41	200	5,0061%	24,4200%	12,65 €	518,65 €	2,8159%	89,9284%	B
40103671	2	202	0,2442%	24,6642%	12,14 €	24,2800	0,1318%	90,0603%	C
40103691	36	238	4,3956%	29,0598%	11,56 €	416,1600	2,2594%	92,3197%	C
40117691	95	333	11,5995%	40,6593%	8,08 €	767,6000	4,1675%	96,4871%	C
40079181	8	341	0,9768%	41,6361%	4,18 €	33,4400	0,1816%	96,6687%	C
40076005	98	439	11,9658%	53,6020%	2,62 €	256,7600	1,3940%	98,0627%	C
40076050	130	569	15,8730%	69,4750%	2,51 €	326,3000	1,7716%	99,8342%	C
60065892	42	611	5,1282%	74,6032%	0,36 €	15,1200	0,0821%	99,9163%	C
60049286	89	700	10,8669%	85,4701%	0,13 €	11,5700	0,0628%	99,9792%	C
40085967	2	702	0,2442%	85,7143%	0,08 €	0,1600	0,0009%	99,9800%	C
40073386	4	706	0,4884%	86,2027%	0,07 €	0,2800	0,0015%	99,9815%	C
40073385	1	707	0,1221%	86,3248%	0,06 €	0,0600	0,0003%	99,9819%	C
40071222	111	818	13,5531%	99,8779%	0,03 €	3,3300	0,0181%	99,9999%	C
60051007	1	819	0,1221%	100,0000%	0,01 €	0,0100	0,0001%	100,0000%	C
ΣΥΝΟΛΟ	819		100,0000%		1.409,08 €	18.418,890 €	100,0000%		

Πίνακας 6.2.3



Διάγραμμα 6.2.3

Για την τρίτη περίοδο εξέτασης (Period 3), οι κωδικοί αποθεμάτων της εταιρίας Cosmote έχουν συνολικό αριθμό 806 τεμάχια και κοστίζουν στο σύνολο τους € 18.051,87.

Έχοντας υπολογίσει το αθροιστικό ποσοστό επί του συνολικού κόστους για τους τριάντα κωδικούς που ανήκουν στην εταιρία Cosmote για την πρώτη περίοδο όπου πραγματοποιείται η παρούσα μελέτη, είμαστε σε θέση να κατηγοριοποιήσουμε τα συγκεκριμένα αποθέματα στις κατηγορίες όπου ανήκουν. Συγκεκριμένα για την πρώτη περίοδο οι τέσσερις (4) πρώτοι κωδικοί ταξινομούνται στην κατηγορία Α της μέθοδου ταξινόμησης. Το γεγονός αυτό προκύπτει, καθώς 61 τεμάχια συνολικά από τους τέσσερις αυτούς κωδικούς, δηλαδή το 7,56% του συνολικού αριθμού, κοστίζουν συνολικά € 13.545,85 με αποτέλεσμα να καλύπτουν το 75% του συνολικού ετήσιου κόστους των συγκεκριμένων αποθεμάτων.

Στη συνέχεια, οι επόμενοι δεκατέσσερις (14) κωδικοί, κατηγοριοποιούνται στην κατηγορία Β. Τα συγκεκριμένα αποθέματα, είναι σε αριθμό 130 αποτελούν το 16,12% του συνολικού αριθμού των αποθεμάτων και έχουν συνολική αξία για την περίοδο Β € 2.686,38. Συνεπώς, αποτελούν το 14,88% της συνολικής αξίας των αποθεμάτων στην αποθήκη της εταιρίας Cosmote.

Τέλος, τα αποθέματα τα οποία ανήκουν στην κατηγορία Γ αποτελούνται από 615 προϊόντα, δηλαδή το 76,3% του συνολικού αριθμού των τεμαχίων, και έχουν συνολική αξία € 1.819,91 με ποσοστό επί του ετήσιου συνολικού κόστους 10,08%.

Το διάγραμμα το οποίο έχει δημιουργηθεί με τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης ταξινόμησης για την πρώτη περίοδο (Period 1) εξέτασης επιβεβαιώνει την ισχύ του κανόνα Pareto.

6.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ABC ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ COSMOTE

6.3.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ABC

Κωδικός αντικειμένου	ABC Period 1	ABC Period 2	ABC Period 3
40071195	A	A	A
40071196	A	A	A
40109092	A	A	A
40075320	A	A	A
40072013	B	B	B
40072011	B	B	B
40076534	B	B	B
40076434	B	B	B
40079176	B	B	B
40080335	B	B	B
40074358	B	B	B
40076435	B	B	B
40076435	B	B	B
40075233	B	B	B
40080071	B	B	B
40103511	B	B	B
40103511	B	B	B
40103671	C	B	B
40103691	C	C	C
40117691	C	C	C
40079181	C	C	C
40076005	C	C	C
40076050	C	C	C
60065892	C	C	C
60049286	C	C	C
40085967	C	C	C
40073386	C	C	C
40073385	C	C	C
40071222	C	C	C
60051007	C	C	C

Πίνακας 6.3.1

Ταξινόμηση	ABC	ABC	ABC
ABC	Period 1	Period 2	Period 3
Κατηγορία Α	4	4	4
Κατηγορία Β	13	14	14
Κατηγορία C	13	12	12

Πίνακας 6.3.1.b

Στον πρώτο πίνακα που παρουσιάζονται στην πρώτη στήλη οι τριάντα κωδικοί που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση ABC και στις υπόλοιπες τρεις στήλες οι περίοδοι που πραγματοποιήθηκε η ταξινόμηση. Με τη βοήθεια του δεύτερου πίνακα που ακολουθεί ο οποίος είναι συγκεντρωτικός μπορούμε ξεκάθαρα να διακρίνουμε τις διαφοροποιήσεις που προκύπτουν από την ταξινόμηση στην εκάστοτε περίοδο.

Στην πρώτη περίοδο της μελέτης (Period 1) οι πρώτοι τέσσερεις (4) κωδικοί από τους τριάντα ανήκουν στην κατηγορία Α. Στη συνέχεια επόμενοι δεκατρείς (13) κωδικοί ανήκουν στην κατηγορία Β. Τέλος στην κατηγορία C ανήκουν οι δεκατρείς (13) τελευταίοι κωδικοί.

Στη συνέχεια, η διαφοροποίηση στην ταξινόμηση ABC συμβαίνει την δεύτερη και τελευταία περίοδο της μελέτης, όπου ένα προϊόν της κατηγορίας Β αλλάζει κατηγορία και βρίσκεται πλέον στην κατηγορία C. Συνεπώς για την τρίτη περίοδο τα αποθέματα της κατηγορίας Α είναι επίσης τέσσερα, αλλά τα αποθέματα της κατηγορίας Β είναι δεκατρία και αντιστοίχως την ίδια ποσότητα έχουν και τα αποθέματα της κατηγορίας C. Τέλος, όσον αφορά την δεύτερη περίοδο εξέτασης ισχύουν τα ίδια δεδομένα, δηλαδή οι τέσσερεις πρώτοι κωδικοί ανήκουν στην κατηγορία Α και επόμενοι δεκατέσσερεις στην κατηγορία Β και οι τελευταίοι δώδεκα στην κατηγορία C.

Κωδικός αντικειμέν ου	Period 1			Period 2			Period 3		
	Ποσότητα τεμαχίων	Κόστος αγοράς τεμαχίου	Συνολικό κόστος	Ποσότητα τεμαχίων	Κόστος αγοράς τεμαχίου	Συνολικό κόστος	Ποσότητα τεμαχίων	Κόστος αγοράς τεμαχίου	Συνολικό κόστος
40071195	19	288,77 €	5.486,63 €	19	286,45 €	5.442,55 €	19	285,77 €	5.429,63 €
40071196	3	281,47 €	844,41 €	3	281,44 €	844,32 €	3	282,40 €	847,20 €
40109092	4	272,13 €	1.088,52 €	4	272,00 €	1.088,00 €	4	275,00 €	1.100,00 €
40075320	35	175,92 €	6.157,20 €	35	176,97 €	6.193,95 €	35	176,25 €	6.168,75 €
40072013	7	53,93 €	377,51 €	4	54,00 €	216,00 €	3	54,20 €	162,60 €
40072011	4	53,92 €	215,68 €	7	52,93 €	370,51 €	6	52,55 €	315,30 €
40076534	12	43,64 €	523,68 €	11	42,64 €	469,04 €	11	42,50 €	467,50 €
40076434	3	41,78 €	125,34 €	3	41,00 €	123,00 €	2	41,00 €	82,00 €
40079176	5	23,06 €	115,30 €	5	23,06 €	115,30 €	3	23,00 €	69,00 €
40080335	2	21,28 €	42,56 €	2	22,38 €	44,76 €	2	23,06 €	46,12 €
40074358	15	20,18 €	302,70 €	13	21,18 €	275,34 €	13	21,45 €	278,85 €
40076435	1	17,50 €	17,50 €	1	17,35 €	17,35 €	2	17,45 €	34,90 €
40076435	19	17,46 €	331,74 €	3	17,30 €	51,90 €	1	17,30 €	17,30 €
40075233	2	17,06 €	34,12 €	18	17,26 €	310,68 €	18	17,25 €	310,50 €
40080071	26	13,72 €	356,72 €	26	13,72 €	356,72 €	25	13,87 €	346,75 €
40103511	2	12,78 €	25,56 €	41	12,75 €	522,75 €	2	12,78 €	25,56 €
40103511	41	12,65 €	518,65 €	2	12,73 €	25,46 €	40	12,65 €	506,00 €
40103671	2	12,14 €	24,28 €	2	12,10 €	24,20 €	2	12,00 €	24,00 €
40103691	36	11,56 €	416,16 €	36	11,50 €	414,00 €	34	11,60 €	394,40 €
40117691	95	8,08 €	767,60 €	95	8,08 €	767,60 €	95	8,10 €	769,50 €
40079181	8	4,18 €	33,44 €	9	4,30 €	38,70 €	9	4,70 €	42,30 €
40076005	98	2,62 €	256,76 €	132	2,63 €	347,16 €	97	2,58 €	250,26 €
40076050	130	2,51 €	326,30 €	97	2,59 €	251,23 €	130	2,53 €	328,90 €
60065892	42	0,36 €	15,12 €	42	0,39 €	16,38 €	43	0,43 €	18,49 €
60049286	89	0,13 €	11,57 €	88	0,13 €	11,44 €	88	0,15 €	13,20 €
40085967	2	0,08 €	0,16 €	4	0,08 €	0,32 €	3	0,09 €	0,27 €
40073386	4	0,07 €	0,28 €	2	0,07 €	0,14 €	4	0,08 €	0,32 €
40073385	1	0,06 €	0,06 €	1	0,06 €	0,06 €	1	0,06 €	0,06 €
40071222	111	0,03 €	3,33 €	111	0,03 €	3,33 €	110	0,02 €	2,20 €
60051007	1	0,01 €	0,01 €	1	0,01 €	0,01 €	1	0,01 €	0,01 €
ΣΥΝΟΛΟ	819	1.409,08 €	18.418,89 €	817	1.407,13 €	18.342,20 €	806	1.125,06 €	18.051,87 €

Κωδικός αντικειμένου	Period 1			Period 2			Period 3		
	Ποσότητα τεμαχίων	Αθροιστική Ποσότητα επί συνολικού αριθμού τεμαχίων	Αθροιστικό ποσοστό επί του συνολικού κόστους	Ποσότητα τεμαχίων	Αθροιστική Ποσότητα επί συνολικού αριθμού τεμαχίων	Αθροιστικό ποσοστό επί του συνολικού κόστους	Ποσότητα τεμαχίων	Αθροιστική Ποσότητα επί συνολικού αριθμού τεμαχίων	Αθροιστικό ποσοστό επί του συνολικού κόστους
40071195	19	2,33%	29,79%	19	2,33%	29,67%	19	2,36%	30,08%
40071196	3	2,69%	34,37%	3	2,69%	34,28%	3	2,73%	34,77%
40109092	4	3,18%	40,28%	4	3,18%	40,21%	4	3,23%	40,86%
40075320	35	7,47%	73,71%	35	7,47%	73,98%	35	7,57%	75,04%
40072013	7	7,96%	75,76%	4	7,96%	75,15%	3	7,94%	75,94%
40072011	4	8,81%	76,93%	7	8,81%	77,17%	6	8,68%	77,68%
40076534	12	10,16%	79,77%	11	10,16%	79,73%	11	10,05%	80,27%
40076434	3	10,53%	80,46%	3	10,53%	80,40%	2	10,30%	80,73%
40079176	5	11,14%	81,08%	5	11,14%	81,03%	3	10,67%	81,11%
40080335	2	11,38%	81,31%	2	11,38%	81,27%	2	10,92%	81,37%
40074358	15	12,97%	82,96%	13	12,97%	82,78%	13	12,53%	82,91%
40076435	1	13,10%	83,05%	1	13,10%	82,87%	2	12,78%	83,10%
40076435	19	13,46%	84,85%	3	13,46%	83,15%	1	12,90%	83,20%
40075233	2	15,67%	85,04%	18	15,67%	84,85%	18	15,14%	84,92%
40080071	26	18,85%	86,97%	26	18,85%	86,79%	25	18,24%	86,84%
40103511	2	23,87%	87,11%	41	23,87%	89,64%	2	18,49%	86,98%
40103511	41	24,11%	89,93%	2	24,11%	89,78%	40	23,45%	89,79%
40103671	2	24,36%	90,06%	2	24,36%	89,91%	2	23,70%	89,92%
40103691	36	28,76%	92,32%	36	28,76%	92,17%	34	27,92%	92,10%
40117691	95	40,39%	96,49%	95	40,39%	96,35%	95	39,70%	96,37%
40079181	8	41,49%	96,67%	9	41,49%	96,56%	9	40,82%	96,60%
40076005	98	57,65%	98,06%	132	57,65%	98,46%	97	52,85%	97,99%
40076050	130	69,52%	99,83%	97	69,52%	99,83%	130	68,98%	99,81%
60065892	42	74,66%	99,92%	42	74,66%	99,92%	43	74,32%	99,91%
60049286	89	85,43%	99,98%	88	85,43%	99,98%	88	85,24%	99,98%
40085967	2	85,92%	99,98%	4	85,92%	99,98%	3	85,61%	99,99%
40073386	4	86,17%	99,98%	2	86,17%	99,98%	4	86,10%	99,99%
40073385	1	86,29%	99,98%	1	86,29%	99,98%	1	86,23%	99,99%
40071222	111	99,88%	100,00%	111	99,88%	100,00%	110	99,88%	100,00%
60051007	1	100,00%	100,00%	1	100,00%	100,00%	1	100,00%	100,00%
ΣΥΝΟΛΟ	819			817			806		

Οι παραπάνω δύο πίνακες που ακολουθούν μας βοηθούν να έχουμε μια ξεκάθαρη εικόνα τόσο για τον αριθμό και το κόστος της αποθήκης Cosmote τόσο και για τα ποσοστά που αναλογούν σε κάθε κατηγορία αποθέματος, ειδικά από την δεύτερη στην τρίτη περίοδο παρατηρούμε την μεγαλύτερη μεταβολή Παρατηρούμε πως σταδιακά, με την πάροδο κάθε έτους μειώνεται και ο αριθμός των αποθεμάτων. Σε ανάλογη μορφή έχουμε και μικρές μεταβολές στην αξία του κάθε προϊόντος, και αυτός μπορεί να είναι ένας πιθανός λόγος για τον οποίο δεν συμβαίνουν σημαντικές μεταβολές και στα ποσοστά της ταξινόμησης ABC.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ABC ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

7.1 ΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΩΣ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον έχει δημιουργήσει την ανάγκη στα στελέχη των επιχειρήσεων να λαμβάνουν αποφάσεις με βάση τα οικονομικά στοιχεία και αποτελέσματα. Συνεπώς, ένα κομμάτι της επιχείρησης που απασχολεί αρκετά τους managers είναι η απόδοση των παγίων στοιχείων της επιχείρησης αλλά και η ύπαρξη κεφαλαίου κίνησης. Ο στόχος για υψηλά κεφάλαια κίνησης έχει πρωταρχικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων και στη θέσπιση επιχειρησιακών στόχων. (Christopher, 2005)

Στο πλαίσιο αυτό ένας σημαντικός δείκτης είναι η Απόδοση της Επένδυσης (Return on Investment - ROI) ο οποίος δίνεται από τον παρακάτω τύπο

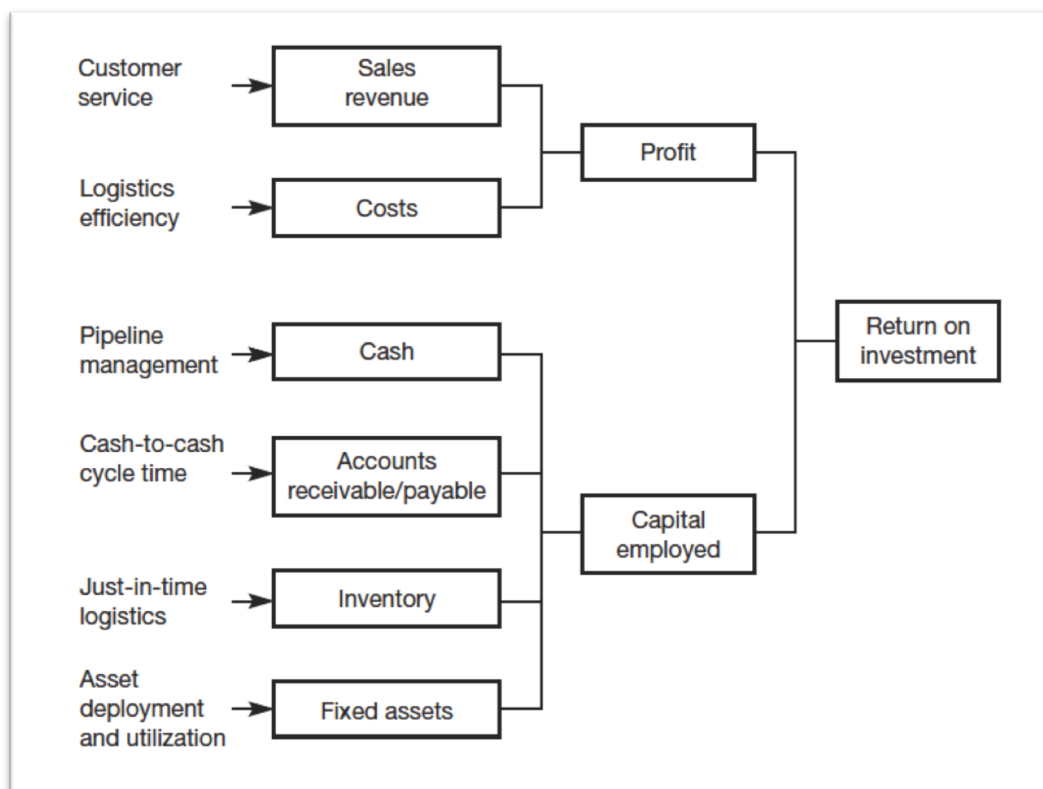
$$ROI = \frac{\text{Κέρδος}}{\text{Απασχολούμενα κεφάλαια}}$$

Ή

$$ROI = \frac{\text{Κέρδος}}{\text{Πωλήσεις}} \times \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Απασχολούμενα κεφάλαια}}$$

Συνεπώς, ο δείκτης εξαρτάται από δύο παράγοντες, αφ' ενός την ικανότητα κερδοφορίας της επιχείρησης (το περιθώριο κέρδους) και αφ' ετέρου την απόδοση των απασχολούμενων κεφαλαίων. Με σκοπό να πραγματοποιηθούν υψηλές τιμές του δείκτη πρέπει η επιχείρηση είτε να πετύχει καλύτερο περιθώριο κέρδους είτε να διαχειριστεί αποδοτικότερα τα στοιχεία του ενεργητικού της.

Όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα τα αποθέματα έχουν σημαντικό ρόλο τόσο στη δημιουργία κερδοφορίας καθώς μέσω του κόστους πωληθέντων δημιουργείται το μικτό κέρδος της επιχείρησης, όσο και μείωση του κόστους των αποθεμάτων η του αριθμού των αποθεμάτων με αποτέλεσμα την αύξηση κεφαλαίου κίνησης και μείωση δεσμευμένων κεφαλαίων στην αποθήκη. Παράδειγμα, ένα σύστημα just in time θα μπορούσε να μειώσει δραματικά το κόστος των αποθεμάτων που προστίθεται στο κυκλοφορούν ενεργητικό.



Διάγραμμα 7.1 «Πως τα αποθέματα συμβάλλουν στην κερδοφορία» (Christopher, 2011)

Αναλυτικότερα, τα αποθέματα μπορούν να έχουν πολύ σημαντικό ρόλο σε πολλά μέρη του ισολογισμού και να επηρεάσουν μεγάλο μέρος του ενεργητικού και τόσο του κυκλοφορούντος ενεργητικού όσο και των παγίων. Αρχικά, όταν οι παραγγελίες εκτελούνται σωστά μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα με αποτέλεσμα να έχουν γρήγορο ρυθμό εκπλήρωσης τότε αυξάνεται η ρευστότητα της επιχείρησης. Ακόμα, η σωστή αναγνώριση και διάγνωση από την πλευρά της εταιρίας για τις ανάγκες που έχει και στη συνέχεια η απόδοση αυτής της εκτίμησης, στη δημιουργία μιας σωστής εφοδιαστικής αλυσίδας θα αποτρέψει οικονομικές σπατάλες και θα οδηγήσει στη απόκτηση παγίων στοιχείων και εξοπλισμού οι οποίοι θα έχουν μεγάλη αποδοτικότητα. Συνέπεια του σωστού προγραμματισμού είναι η διατήρηση ου σωστού όγκου των αποθεμάτων με σκοπό τη μείωση των αποθεμάτων στην αποθήκη. Το μεγαλύτερο μέρος του ενεργητικού μίας επιχείρησης αποτελείται συνήθως από τα αποθέματα, γεγονός το οποίο μπορεί να μειωθεί.

Τέλος, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως μια σωστή και αποδοτική εφοδιαστική αλυσίδα που εφαρμόζει τον απαραίτητο προγραμματισμό μπορεί να συμβάλλει θετικά στις σχέσεις με τους προμηθευτές και να μειωθούν συνεπώς και οι βραχυπρόθεσμες

υποχρεώσεις, άρα να βελτιωθεί ακόμα περισσότερο η κατάσταση οικονομικής θέσης της επιχείρησης.

7.2 ΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ COSMOTE ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

Η ταξινόμηση ABC είναι αδιαμφισβήτητα μια μέθοδος ταξινόμησής των αποθεμάτων η οποία προφέρει πολλά προνόμια στην επιχείρηση όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενα κεφάλαια. Τα αγαθά στη αποθήκη ταξινομούνται με βάση την ιδιότητα τους και κατηγοριοποιούνται διαφορετικά μεταξύ τους με σκοπό να λάβουν και την ανάλογη μεταχείριση από τα στελέχη της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Το σημαντικότερο κομμάτι των αποθεμάτων μέσα στην αποθήκη είναι τα αποθέματα της κατηγορίας Α, καθώς πρόκειται για αποθέματα τα οποία έχουν πολύ υψηλό κόστος και κατ' επέκταση συμβάλλουν σε μεγάλο ποσοστό στη δημιουργία πωλήσεων μέσα στην επιχείρηση. Συνεπώς, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως μία μεταβολή στην ποσότητα αποθέματος της κατηγορίας Α μπορεί να επιφέρει μεγάλες αλλαγές ακόμα και στον ισολογισμό και την εικόνα της επιχείρησης.

Στην παρούσα μελέτη, καθώς έχει δημιουργηθεί η ταξινόμηση ABC αλλά και ο υπολογισμός σημαντικών χρηματοοικονομικών δεικτών, παρακάτω θα δημιουργηθεί μια σύγκριση των δύο αποτελεσμάτων.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα δεδομένα των αποθεμάτων της της αποθήκης Cosmote για τις τρεις περιόδους. Στην παρούσα μελέτη θέτουμε πως οι τρεις περίοδοι αντιστοιχούν η κάθε μία στα τρία τελευταία έτη, 2016, 2017 και 2018. Η περίοδος 1 από τα δεδομένα της μελέτης αναφέρεται στο έτος 2016, η περίοδος 2 από τα δεδομένα της μελέτης στο έτος 2017 και τέλος η Περίοδος 3 από τα δεδομένα της μελέτης αντιστοιχεί στο έτος 2018. Ακόμα έχουν υπολογιστεί τα υποσύνολα της κάθε κατηγορίας ώστε να είναι πιο εμφανή τα αποτελέσματα.

Για το έτος 2016, το συνολικό κόστος των αποθεμάτων τα οποία βρισκόταν στην αποθήκη ανερχόταν σε € 18.418,89, το οποίο προκύπτει από τα αποθέματα της κατηγορίας Α τα οποία κόστιζαν € 13.576,76, τα αποθέματα της κατηγορίας Β τα οποία κόστιζαν € 2.987,06 και τα αποθέματα της κατηγορίας Γ τα οποία κόστιζαν € 1.855,07. Στη συνέχεια για το έτος 2017, το συνολικό κόστος των αποθεμάτων τα οποία βρισκόταν στην αποθήκη ανερχόταν σε € 18.342,2, το οποίο προκύπτει από τα

αποθέματα της κατηγορίας Α τα οποία κόστιζαν € 13.568,82, τα αποθέματα της κατηγορίας Β τα οποία κόστιζαν € 2.923,01 και τα αποθέματα της κατηγορίας Γ τα οποία κόστιζαν € 1.850,37.

Τέλος, για το έτος 2018, το συνολικό κόστος των αποθεμάτων τα οποία βρισκόταν στην αποθήκη ανερχόταν σε € 18.051,87, το οποίο προκύπτει από τα αποθέματα της κατηγορίας Α τα οποία κόστιζαν € 13.545,58, τα αποθέματα της κατηγορίας Β τα οποία κόστιζαν € 2.686,38 και τα αποθέματα της κατηγορίας Γ τα οποία κόστιζαν € 1.819,91.

Παρατηρώντας τα σύνολα που προκύπτουν οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως η βασική διαφορά στο συνολικό κόστος της αποθήκης προκύπτει από τις μεταβολές στα αποθέματα της κατηγορίας Β. Τα αποθέματα της κατηγορίας Β σταδιακά μειώνονται με τη μεγαλύτερη διαφορά να σημειώνεται από το 2017 στο 2018 όπου μειώθηκαν κατά € 236,63 δηλαδή κατά 8,1%. Οι μεταβολές στα προϊόντα των κατηγοριών Α και C είναι μικρότερες ανάμεσα στα τρία έτη με αποτέλεσμα να μην έχουν τόσο σοβαρό αντίκτυπο στην μεταβολή της αξίας των αποθεμάτων.

Κατηγορία	(Period 1) 2016			(Period 2) 2017			(Period 3) 2018		
	Ποσότητα τεμαχίων	Συνολικό κόστος	Αθροιστικό ποσοστό επί του συνολικού κόστους	Ποσότητα τεμαχίων	Συνολικό κόστος	Αθροιστικό ποσοστό επί του συνολικού κόστους	Ποσότητα τεμαχίων	Συνολικό κόστος	Αθροιστικό ποσοστό επί του συνολικού κόστους
40071195	19	5.486,63 €	29,79%	19	5.442,55 €	29,67%	19	5.429,63 €	30,08%
40071196	3	844,41 €	34,37%	3	844,32 €	34,28%	3	847,20 €	34,77%
40109092	4	1.088,52 €	40,28%	4	1.088,00 €	40,21%	4	1.100,00 €	40,86%
40075320	35	6.157,20 €	73,71%	35	6.193,95 €	73,98%	35	6.168,75 €	75,04%
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ Α	61	13.576,76 €	73,71%	61	13.568,82 €	73,98%	61	13.545,58 €	75,04%
40072013	7	377,51 €	75,76%	4	216,00 €	75,15%	3	162,60 €	75,94%
40072011	4	215,68 €	76,93%	7	370,51 €	77,17%	6	315,30 €	77,68%
40076534	12	523,68 €	79,77%	11	469,04 €	79,73%	11	467,50 €	80,27%
40076434	3	125,34 €	80,46%	3	123,00 €	80,40%	2	82,00 €	80,73%
40079176	5	115,30 €	81,08%	5	115,30 €	81,03%	3	69,00 €	81,11%
40080335	2	42,56 €	81,31%	2	44,76 €	81,27%	2	46,12 €	81,37%
40074358	15	302,70 €	82,96%	13	275,34 €	82,78%	13	278,85 €	82,91%
40076435	1	17,50 €	83,05%	1	17,35 €	82,87%	2	34,90 €	83,10%
40076435	19	331,74 €	84,85%	3	51,90 €	83,15%	1	17,30 €	83,20%
40075233	2	34,12 €	85,04%	18	310,68 €	84,85%	18	310,50 €	84,92%
40080071	26	356,72 €	86,97%	26	356,72 €	86,79%	25	346,75 €	86,84%
40103511	2	25,56 €	87,11%	41	522,75 €	89,64%	2	25,56 €	86,98%
40103511	41	518,65 €	89,93%	2	25,46 €	89,78%	40	506,00 €	89,79%
40103671				2	24,20 €	89,91%	2	24,00 €	89,92%
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ Β	139	2.987,06 €	89,93%	138	2.923,01 €	89,91%	130	2.686,38 €	89,92%
40103691	2	24,28 €	90,06%	36	414,00 €	92,17%	34	394,40 €	92,10%
40117691	36	416,16 €	92,32%	95	767,60 €	96,35%	95	769,50 €	96,37%
40079181	95	767,60 €	96,49%	9	38,70 €	96,56%	9	42,30 €	96,60%
40076005	8	33,44 €	96,67%	132	347,16 €	98,46%	97	250,26 €	97,99%
40076050	98	256,76 €	98,06%	97	251,23 €	99,83%	130	328,90 €	99,81%
60065892	130	326,30 €	99,83%	42	16,38 €	99,92%	43	18,49 €	99,91%
60049286	42	15,12 €	99,92%	88	11,44 €	99,98%	88	13,20 €	99,98%
40085967	89	11,57 €	99,98%	4	0,32 €	99,98%	3	0,27 €	99,99%
40073386	2	0,16 €	99,98%	2	0,14 €	99,98%	4	0,32 €	99,99%
40073385	4	0,28 €	99,98%	1	0,06 €	99,98%	1	0,06 €	99,99%
40071222	1	0,06 €	99,98%	111	3,33 €	100,00%	110	2,20 €	100,00%
60051007	111	3,33 €	100,00%	1	0,01 €	100,00%	1	0,01 €	100,00%
	1	0,01 €	100,00%						
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ C	619	1.855,07 €	100,00%	618	1.850,37 €	100,00%	615	1.819,91 €	100,00%
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	819	18.418,89 €		817	18.342,20 €		806	18.051,87 €	

Πίνακας 7.2 Μεταβολή στην αξία των αποθεμάτων στις τρεις περιόδους

7.2.1 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

Στους παρακάτω δύο πίνακες παρουσιάζονται αρχικά τα αποτελέσματα για το δείκτη μικτού κέρδους για την εταιρία Cosmote για όλα τα έτη που έχει πραγματοποιηθεί η ανάλυση, και στη συνέχεια το σύνολο του κόστους των αποθεμάτων για τις τρεις περιόδους, με τα υποσύνολα των κατηγοριών Α, Β και C.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (%)							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
COSMOTE	21,68%	19,70%	38,52%	33,85%	39,50%	40,26%	40,27%

Κατηγορία	(Period 1) 2016			(Period 2) 2017			(Period 3) 2018		
	Ποσότητα τεμαχίων	Συνολικό κόστος	Αθροιστικό ποσοστό επί του συνολικού κόστους	Ποσότητα τεμαχίων	Συνολικό κόστος	Αθροιστικό ποσοστό επί του συνολικού κόστους	Ποσότητα τεμαχίων	Συνολικό κόστος	Αθροιστικό ποσοστό επί του συνολικού κόστους
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ Α	61	13.576,76 €	73,71%	61	13.568,82 €	73,98%	61	13.545,58 €	75,04%
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ Β	139	2.987,06 €	89,93%	138	2.923,01 €	89,91%	130	2.686,38 €	89,92%
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ C	619	1.855,07 €	100,00%	618	1.850,37 €	100,00%	615	1.819,91 €	100,00%
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	819	18.418,89 €		817	18.342,20 €		806	18.051,87 €	

Τα αποθέματα και το κόστος αυτών είναι αυστηρά συνδεδεμένα με την κερδοφορία μιας επιχείρησης, καθώς το μικτό κέρδος είναι ο πρώτος δείκτης κερδοφορίας που παρουσιάζεται σε μία κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης. Το μικτό κέρδος όπως είναι γνωστό από τη βιβλιογραφία προκύπτει από τη διαφορά του κόστους πωληθέντων με τις καθαρές πωλήσεις της εκάστοτε επιχείρησης. Με βάση το κόστος των πωληθέντων και κατ' επέκταση μικτό κέρδος, ακόμα, χτίζεται και ολόκληρη η επιχειρησιακή στρατηγική.

Στην παρούσα μελέτη, για την εταιρία Cosmote παρατηρούμε μικρή ποσοστιαία αύξηση στο δείκτη μικτού κέρδους της επιχείρησης και ταυτόχρονη μείωση στο κόστος των αποθεμάτων. Ταυτόχρονα από το 2016 στο 2017 η μείωση στο ποσό των αποθεμάτων συνοδεύεται και με μικρή ποσοστιαία αύξηση στο τζίρο της επιχείρησης. Παρόλο που το κόστος των αποθεμάτων μειώνεται πολύ λίγο 0,05% το μεγαλύτερο

ποσοστό του κόστους το καταναλώνουν τα αποθέματα της κατηγορίας Α. Συνεπώς είναι λογικό να αναμένουμε πτώση στην αξία τους όπως και συμβαίνει., ωστόσο η μεταβολή της είναι μικρή και ουσιαστικά τα πιο ακριβά αποθέματα της επιχείρησης παραμένουν σχεδόν ίδια. Η μεγαλύτερη ποσοστιαία πτώση παρατηρείται στα αποθέματα της κατηγορίας Β και το γεγονός αυτό συμβαίνει, όπως φαίνεται στο αναλυτικό πίνακα παραπάνω, καθώς προϊόντα τα οποία αγοράστηκαν σε μεγαλύτερη ποσότητα (π.χ. κωδικός 40072011) αγοράστηκαν πιο φθηνά, και κάποια περισσότερο ακριβά αποθέματα αγοράστηκαν σε μικρότερες ποσότητες. Τέλος, όσον αφορά το δείκτη μικτού κέρδους για το έτος 2018 έχει παραμείνει σχεδόν ίδιος με το κόστος των αποθεμάτων να μειώνεται, ωστόσο το γεγονός αυτό συνδέεται και με τη μικρή μείωση στις πωλήσεις της επιχείρησης, συνεπώς το φαινόμενο δικαιολογείται.

7.2.2 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ

ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ (%)							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
COSMOTE	78,32%	80,30%	61,48%	66,15%	60,50%	59,74%	59,73%

Κατηγορία	(Period 1) 2016			(Period 2) 2017			(Period 3) 2018		
	Ποσότητα τεμαχίων	Συνολικό κόστος	Αθροιστικό ποσοστό επί του συνολικού κόστους	Ποσότητα τεμαχίων	Συνολικό κόστος	Αθροιστικό ποσοστό επί του συνολικού κόστους	Ποσότητα τεμαχίων	Συνολικό κόστος	Αθροιστικό ποσοστό επί του συνολικού κόστους
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ Α	61	13.576,76 €	73,71%	61	13.568,82 €	73,98%	61	13.545,58 €	75,04%
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ Β	139	2.987,06 €	89,93%	138	2.923,01 €	89,91%	130	2.686,38 €	89,92%
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ C	619	1.855,07 €	100,00%	618	1.850,37 €	100,00%	615	1.819,91 €	100,00%
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	819	18.418,89 €		817	18.342,20 €		806	18.051,87 €	

Ο δείκτης κόστους πωληθέντων είναι άμεσα συνδεδεμένος με τον δείκτη μικτού κέρδους, καθώς ο ένας δείκτης λειτουργεί συμπληρωματικά του άλλου, δίνοντας με περισσότερο ολοκληρωμένη εικόνα για την επιχείρηση στους ενδιαφερόμενους επενδυτές και κυρίως στα στελέχη της επιχείρησης. Ο δείκτης κόστους πωληθέντων,

όπως είναι γνωστό από τη βιβλιογραφία δείχνει το ποσοστό του κόστους πωληθέντων σε σχέση με τις ετήσιες καθαρές πωλήσεις. Στην παρούσα μελέτη, όπως θα αναμέναμε από τα αποτελέσματα του δείκτη μικτού κέρδους ο δείκτης κόστους πωληθέντων παρουσιάζει μικρή ποσοστιαία μείωση, ανάλογη με την πορεία του κόστους της αποθήκης. Επίσης, η μείωση των τιμών του δείκτη οφείλεται στη μεταβολή του κόστους των αποθεμάτων της κατηγορίας Β η οποία είναι μεγαλύτερη από την πτώση του κόστους των τιμών των κατηγοριών Α και C.

Τόσο οι τιμές του δείκτη μικτού κέρδους όσο και οι τιμές του δείκτη κόστους πωληθέντων, θα μπορούσαν να είχαν μια διαφορετική μορφή με θετικότερα ποσοστά εάν υπήρχε μείωση στο κόστος των αποθεμάτων. Μία τέτοιου είδους μείωση, θα μπορούσε να είχε επιτευχθεί με μία πιθανή διαφοροποίηση στο κόστος των αποθεμάτων της κατηγορίας Α. Τα συγκεκριμένα αποθέματα, τα οποία είναι πολύ σημαντικά για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, ωστόσο έχουν μεγάλο μερίδιο κεφαλαίου και στην προκείμενη περίπτωση, παρατηρούμε πως οι τιμές τους παραμένουν σχεδόν ίδιες για τρία διαδοχικά έτη.

7.2.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΕΙΚΤΩΝ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

ΔΕΙΚΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ (φορές)							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
COSMOTE	0,55	0,57	0,58	0,45	0,64	0,51	0,67

Κατηγορία	(Period 1) 2016			(Period 2) 2017			(Period 3) 2018		
	Ποσότητα τεμαχίων	Συνολικό κόστος	Αθροιστικό ποσοστό επί του συνολικού κόστους	Ποσότητα τεμαχίων	Συνολικό κόστος	Αθροιστικό ποσοστό επί του συνολικού κόστους	Ποσότητα τεμαχίων	Συνολικό κόστος	Αθροιστικό ποσοστό επί του συνολικού κόστους
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ Α	61	13.576,76 €	73,71%	61	13.568,82 €	73,98%	61	13.545,58 €	75,04%
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ Β	139	2.987,06 €	89,93%	138	2.923,01 €	89,91%	130	2.686,38 €	89,92%
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ C	619	1.855,07 €	100,00%	618	1.850,37 €	100,00%	615	1.819,91 €	100,00%
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	819	18.418,89 €		817	18.342,20 €		806	18.051,87 €	

Ένας από τους βασικούς οικονομικούς δείκτες ο οποίος απασχολεί τα στελέχη της κάθε επιχείρησης αλλά και του πιστωτές της είναι ο δείκτης γενικής ρευστότητας ο οποίος παρουσιάζει την ικανότητα της επιχείρησης να καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της από τα άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία της. Στην προκυμμένη περίπτωση ο δείκτης έχει χαμηλές τιμές με αποτέλεσμα να θεωρούμε πως η επιχείρηση αντιμετωπίζει πρόβλημα ρευστότητας. Ωστόσο, για στο τελευταίο έτος το 2018 παρουσιάζεται η υψηλότερη τιμή του δείκτη όπου ταυτόχρονα υπάρχει κ μείωση του κόστους των εμπορευμάτων στην αποθήκη. Τα αποθέματα έχουν άμεσο αντίκτυπο στο κεφάλαιο κίνησης μιας επιχείρησης και στην παρούσα μελέτη παρατηρούμε πως με μια μικρή μείωση του κόστους των αποθεμάτων η ρευστότητα της επιχείρησης αυξάνεται. Στην προκυμμένη περίπτωση η αύξηση ρευστότητας οφείλεται στη συνολική μείωση της αξίας των αποθεμάτων και στις τρεις κατηγορίες γεγονός που μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως εάν συνεχιστεί και σε επόμενη χρήση η μείωση του κόστους των αποθεμάτων η ρευστότητα της εταιρίας Cosmote θα αυξηθεί. Μια πιθανή μείωση του κόστους μπορεί να προέλθει είτε με καλύτερη διαχείριση αυτών είτε με καλύτερη συμφωνία με τους προμηθευτές. Και στις δύο περιπτώσεις οι κινήσεις αυτές μπορούν να μειώσουν τόσο το κόστος των αποθεμάτων όσο και τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις με αποτέλεσμα η τιμή του δείκτη να ανέβει σημαντικά.

7.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η εταιρία Cosmote είναι η κυρίαρχη εταιρία στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, προσφέροντας πολύτιμες υπηρεσίες καθημερινά στους καταναλωτές της αλλά και συμβάλλοντας στο οικονομικό περιβάλλον της χώρας. Ελπιδοφόρο είναι το γεγονός ότι τα τελευταία χρονιά παρουσιάζει ανάπτυξη κι επιτυγχάνει κερδοφορία. Όπως παρουσιάστηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια οι οικονομικοί δείκτες παρουσιάζουν ανοδική πορεία, ωστόσο υπάρχει μεγάλο περιθώριο περαιτέρω ανάπτυξης. Συγκεκριμένα στο κομμάτι που εστιάζουν τα παρακάτω συμπεράσματα ανήκει στη διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας της εταιρίας Cosmote. Επίσης, θεωρούμε δεδομένο πως χρησιμοποιείται από την Cosmote η τεχνολογία και τα εργαλεία που προσφέρει στο μέγιστο δυνατό. Η ταξινόμηση ABC είναι από τις πλέον σύγχρονες μεθόδους ταξινόμησης αποθεμάτων οπότε το πρώτο βήμα προς την εξέλιξη της εφοδιαστικής αλυσίδας θα ήταν με τη χρήση της παρούσας μεθόδου.

Όσον αφορά τα αποθέματα στην αποθήκη της Cosmote, η πρώτη κατηγορία που θα αναλυθεί είναι τα αποθέματα της κατηγορίας B, δεδομένου ότι παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη μεταβολή από την δεύτερη στην τρίτη περίοδο. Τα συγκεκριμένα αποθέματα ανανεώνονται σχετικά γρήγορα καθώς παρατηρούμε μεγάλο αριθμό παραγγελίας αλλά παρατηρούμε πως μειώνεται και η τιμή κτήσης κάποιων προϊόντων άρα η εταιρία έχει επιτύχει πιθανότατα καλύτερη εμπορική συμφωνία με τους προμηθευτές της ή έχει προχωρήσει σε εύρεση νέων συνεργατών με καλύτερη προσφορά. Τα αποθέματα της κατηγορίας B δεν απαιτούν δέσμευση μεγάλων κεφαλαίων και το σύστημα παρακολούθησης τους μπορεί να μην αναθεωρείται συχνά, κατ' επέκταση στην συγκεκριμένη μελέτη παρατηρούμε πως η εταιρία έχει επιτύχει μια αποτελεσματική διαχείριση στα συγκεκριμένα αποθέματα καθώς από τη δεύτερη στην τρίτη περίοδο υπάρχει μείωση και στον αριθμό αλλά και στο κόστος τους. Συνεπώς μπορούμε να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα πως η εταιρία εκτός από την καλύτερη εμπορική συμφωνία προχώρησε πιθανός και στην αναθεώρηση του μοντέλου παρακολούθησης των αποθεμάτων κατηγορίας B. Τόσο, η σχέση με τους προμηθευτές όσο και η αναθεώρηση του συστήματος παρακολούθησης και διαχείρισης των αποθεμάτων συμβάλλουν στην εξέλιξη της εφοδιαστικής αλυσίδας προς το καλύτερο. Σε παρόμοιο επίπεδο με τα αποθέματα της κατηγορίας B βρίσκονται και τα εμπορεύματα της κατηγορίας C για τη συγκεκριμένη μελέτη. Παρατηρούμε πως το κόστος έχουν μειωθεί από τη δεύτερη στην τρίτη περίοδο εξέτασης και το γεγονός αυτό

οφείλεται στη μειωμένη τιμή αγοράς κάποιων κωδικών για στην τρίτη περίοδο. Τα αποθέματα της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι πάρα πολλά σε ποσότητα αλλά όχι σε κόστος, επιτρέποντας στην επιχείρηση να είναι περισσότερο ευέλικτη με το σύστημα διαχείρισής τους. Στην προκύπτουσα περίπτωση οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως τα αποθέματα κατηγορίας C θα κυμαίνονται σε παρόμοια επίπεδα και σε επόμενες χρήσεις, ωστόσο μια πρόταση θα ήταν για την εταιρία Cosmote να ομαδοποιήσει και να ταξινομήσει με περισσότερη λεπτομέρεια τα αποθέματα αυτά ώστε να καθοριστεί με περισσότερη ακρίβεια ο ρόλος τους μέσα στην αποθήκη και πιθανώς να μπορούν να διαχειριστούν ακόμα καλύτερα και με ακόμα μικρότερο κόστος.

Στη συνέχεια παρατηρούμε πως όσο αφορά την αποθήκη της επιχείρησης, τα περισσότερα κοστοβόρα προϊόντα τα οποία καταλαμβάνουν μεγάλο ποσοστό του κόστους, δηλαδή τα αποθέματα της κατηγορίας A, παραμένουν σχεδόν σταθερά χωρίς να μεταβάλλονται ουσιαστικά ανάμεσα στα έτη. Το γεγονός αυτό μεταφράζεται στο γεγονός πως κάθε χρόνο η επιχείρηση κρατά δεσμευμένο ένα συγκεκριμένο ποσό κεφαλαίου στην αποθήκη της. Δεδομένου πως οι δείκτες μικτού κέρδους και κόστους πωληθέντων μεταβάλλονται σχεδόν σε παρόμοια επίπεδα με τις πωλήσεις οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως μία μείωση των αποθεμάτων της κατηγορίας A θα μπορούσε να μειώσει τα δεσμευμένα κεφάλια και κατ' επέκταση να δούμε μια διαφορετική εικόνα στους οικονομικούς δείκτες της επιχείρησης.

Δεδομένου πως η μέθοδος δίνει το δικαίωμα τα αποθέματα να ταξινομηθούν κατά δραστηριότητα με σκοπό η εταιρία να αποκτήσει μια πολύ καλύτερη εικόνα για τα εμπορεύματα τα οποία κρατά, τα στελέχη της εταιρίας Cosmote θα είναι σε θέση να αξιολογήσουν κατά πόσο πρέπει να κρατούν τα αποθέματα της κατηγορίας A σταθερά κάθε έτος. Στη συνέχεια θα μπορούν να αναθεωρήσουν πιθανώς το σύστημα διαχείρισής τους.

Το γεγονός πως τα αποθέματα είναι σχεδόν ίδια κάθε έτος μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως πιθανώς το σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων είναι αυτό της σταθερής ποσότητας παραγγελίας. Συνεπώς, με μία στενότερη παρακολούθηση της ζήτησης πιθανώς να μπορούσε ή να μειωθεί η απαιτούμενη ποσότητα ή να υιοθετηθεί το σύστημα just-in-time για την γρηγορότερη απόκτηση των τεμαχίων και γρηγορότερη διακίνησή τους χωρίς μεγάλη δέσμευση κεφαλαίου. Αδιαμφισβήτητα η εταιρία Cosmote είναι μια επιχείρηση η οποία έχει την ικανότητα να υιοθετήσει και πιο σύγχρονες τεχνολογίες που απαιτεί ένα σύστημα just-in-time αλλά και να διαπραγματευτεί με τους προμηθευτές της για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Υποθέτοντας, πως μειώνονται

τα αποθέματα της κατηγορίας Α μελλοντικά θα αυξηθεί τόσο το μικτό κέρδος της επιχείρησης, δίνοντας της την ευκαιρία να αξιοποιήσει τα κέρδη της σε άλλους τομείς, όπως η αύξηση της διαφημιστικής δαπάνης, αύξηση επενδύσεων ακόμα και βελτίωση της εξυπηρέτησης και των υπηρεσιών που προσφέρει προς τους πελάτες της. Ακόμα, η μείωση των ακριβών αποθεμάτων της κατηγορίας Α θα επιφέρει πιθανώς αύξηση του κεφαλαίου κίνησης στην επιχείρηση, λύνοντας το πρόβλημα ρευστότητας, η σχέση με τους προμηθευτές θα μπορεί να είναι πλέον αρμονικότερη και η θέση της επιχείρησης απέναντι σε τρίτους ακόμα πιο ισχυρή.

Τέλος, όπως έχει ειπωθεί νωρίτερα στην παρούσα μελέτη και είναι γνωστό από τη βιβλιογραφία, η εφοδιαστική αλυσίδα καταλαμβάνει ένα σημαντικό ποσοστό στα κόστη της επιχείρησης και η εξέλιξη της και βελτίωση της μπορούν να συμβάλλουν σε μία καλύτερη εικόνα της οικονομικής θέσης. Το γεγονός αυτό θα έχει θετικό αντίκτυπο τόσο στην ίδια την επιχείρηση και κατ' επέκταση στους καταναλωτές της αλλά και σε πιθανούς επενδυτές στο μέλλον. Σε παρόμοια κλίμακα βελτιώνεται και η θέση της επιχείρησης απέναντι στους προμηθευτές αλλά και στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, οι οποίοι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της σωστής και αποτελεσματικής λειτουργίας του κάθε οργανισμού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Stuart Emmett, *Excellence in Warehouse Management, How to Minimize Costs and Maximize Value*, England , John Wiley & Sons, Ltd, 2005.
- F. Robert Jacobs, Richard B. Chase, *Διοίκηση Λειτουργιών & Εφοδιαστικής Αλυσίδας*, Broken Hill Publishers Ltd, Γεώργιος Δ. Τσιόρτας (επιμ.), Νέα Υόρκη, 2012.
- Μανιάτης Παράσχος, *Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας από την Θεωρία στην Πράξη*, Εκδόσεις DAVINCI, Αθήνα, 2018.
- Βιδάλης Μιχάλης, *Εφοδιαστική (Logistics), Μια Ποσοτική Προσέγγιση*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2017. (δεύτερη έκδοση)
- Λαίος Λάμπρος, *Διοίκηση Εφοδιασμού*, Εκδόσεις Humantec, Πειραιάς, 2010.
- Παππής, Κ., 2006. Προγραμματισμός Παραγωγής Β., Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
- Μανώλης Ξανθάκης, Χρήστος Αλεξάκης (2007). *Χρηματοοικονομική ανάλυση επιχειρήσεων*. Εκδόσεις: Σταμούλης Α.Ε., Αθήνα.
- Δημήτριος Βασιλείου, Νικόλαος Ηρειώτης (2008). *Χρηματοοικονομική Διοίκηση- Θεωρία & Πρακτική- Α΄ έκδοση*. Εκδόσεις: Rosili, Αθήνα.
- Στειακάκης, Ε. & Δριτσάκης, Ν., 2005. Ο ρόλος, τα βασικά χαρακτηριστικά και η εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων πληροφορικής και τηλεματικής στο πεδίο των Logistics. *Επιθεώρηση Οικονομικών Επιστημών*, (8), pp.119–142.
- Κυριαζόπουλος, Π. (1996). *Διοίκηση logistics*. εκδόσεις Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα.
- Σιφινιώτης, Κ. (1997). *Logistics management: θεωρία και πράξη*, Παπαζήση, Αθήνα
- Βενιέρης, Γ., Κοέν, Σ. & Κωλέτση, Μ. (2005). *Λογιστική Κόστους – Αρχές και Εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις
- Κεχράς, Ι., Μαυροκορδάτος, Ι., Παπαγιάννης, Δ. & Τρόβας, Γ. (2004). *Βιβλίο Αποθήκης*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Τουρνά–Γερμανού, Ε. (2003). *Γενική Λογιστική με ΕΓΛΣ (Δ΄ έκδοση)*. Αθήνα: Έκδοση ιδίας.
- <https://www.eett.gr/opencms/opencms/EETT/index.html>
- <http://www.apics.org/>

- Christopher Martin, (2005). *Logistics and supply chain management, creating adding value networks*. Third edition. Great Britain. Publishing: Prentice Hall.
- Patricia J. Daugherty, David J. Closs, “Supply Chain Issues: What’s keeping supply chain managers awake at night?” Supply Chain Council, University of Michigan
- Ramakrishnan Ramanathan (2006). ABC inventory classification with multiple-criteria using weighted linear optimization.
- Ching-Wu Chu, Gin-Shuh Liang, Chien-Tseng Liao (2008). Controlling inventory by combining ABC analysis and fuzzy classification.
- Benito E. Flores & D. Clay Whybark (1987). Implementing Multiple Criteria ABC Analysis. *Journal of operations management-combined issue Vol. 7*
- Fariborz Y. Partovi & Jonathan Burton (1993). Using the Analytic Hierarchy Process for ABC Analysis. *International Journal of Operations & Production Management,*