

**«ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΚΛΗΣΗ ΓΙΑ ΤΑ LOGISTICS  
ΣΤΗΝ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΟΛΥΜΠΙΑΚΩΝ ΑΓΩΝΩΝ»  
(ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ)**

246

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

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ :  
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ & ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ  
(LOGISTICS)**

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ  
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

**ΚΑΛΛΙΟΠΗ ΒΑΣΙΛΕΙΑΔΟΥ**



00140664

|                       |             |
|-----------------------|-------------|
| ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ |             |
| ΑΡΧΕΙΩΣ               | 40664       |
| ΣΦΥΡ                  | 24298/22777 |
| ΤΑΞΙΝ                 | 658 4 ΒΑ    |
| ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ            |             |

**ΤΜΗΜΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ & ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ 2002**

**«ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΚΛΗΣΗ ΓΙΑ ΤΑ LOGISTICS  
ΣΤΗΝ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΟΛΥΜΠΙΑΚΩΝ ΑΓΩΝΩΝ»  
(ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ)**

**ΚΑΛΛΙΟΠΗ Γ. ΒΑΣΙΛΕΙΑΔΟΥ  
ΠΤΥΧΙΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα του Διατμηματικού  
Μεταπτυχιακού Προγράμματος στην Οργάνωση  
και Διοίκηση Βιομηχανικών Συστημάτων με ειδίκευση Logistics  
του Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του  
Πανεπιστημίου Πειραιώς και  
του Τμήματος Χημικών Μηχανικών του Ε.Μ.Π**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2002**



Ευχαριστώ θερμά τον Επιβλέποντα Καθηγητή της διπλωματικής εργασίας κ. Νικόλαο Μπλέσιο Καθηγητή του Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς, τόσο για την ευκαιρία που μου προσέφερε να ασχοληθώ με την παρούσα εργασία, όσο και για την πολύτιμη βοήθειά του κατά το χρονικό διάστημα εκπόνησης της.

Θερμά ευχαριστήρια οφείλω στον Επιστημονικό Υπεύθυνο της διπλωματικής εργασίας κ. Ανδρέα Παστρουμά, Logistics Engineer, για την αμέριστη συμπαράσταση και την ουσιαστική συμβολή του σε όλα τα στάδια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον Πρόεδρο της Ελληνικής Εταιρίας Logistics και Διευθύνοντα Σύμβουλο της Εταιρίας Business Logistics Services (BLS) κ. Ευάγγελο Αγγελετόπουλο, Logistics Engineer, για την παραχώρηση πολύτιμων στοιχείων, απαραίτητων για την ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον συνεργάτη και συνάδελφο κ. Γιώργο Δελατόλα Χημικό Μηχανικό Ε.Μ.Π, για την καθοριστική συμβολή του στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

*Αφιερώνω την εργασία αυτή στους γονείς μου, για την αμέριστη ηθική  
συμπράσταση που παρέχουν  
σε κάθε νέα προσπάθεια μου*

**«ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΚΛΗΣΗ ΓΙΑ ΤΑ LOGISTICS  
ΣΤΗΝ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΟΛΥΜΠΙΑΚΩΝ ΑΓΩΝΩΝ»  
(ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ)**

**Καλλιόπη Γ. Βασιλειάδου**

**ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παρούσα μελέτη, αποτελεί μια αναλυτική προσέγγιση των σημαντικότερων δραστηριοτήτων των προγραμμάτων Logistics που εφαρμόστηκαν στους Ολυμπιακούς Αγώνες της Ατλάντα 1996 και του Σύδνευ 2000. Η μελέτη αποτελεί ένα εργαλείο μάθησης και προηγούμενης εμπειρίας για τους Ολυμπιακούς Αγώνες της Αθήνας 2004. Στο πρώτο μέρος αυτής της μελέτης, γίνεται περιγραφή των βασικών λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας στους Ολυμπιακούς Αγώνες της Ατλάντα, με έμφαση στο τομέα του προγραμματισμού ο οποίος κάλυπτε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων για την ολοκλήρωση με επιτυχία του συνολικού έργου των Logistics. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά των απαιτήσεων σε Logistics των λειτουργικών τμημάτων για την αποθήκευση των ειδών και του εξοπλισμού, καθώς και τη διαχείριση του αποθέματος, ενώ παράλληλα τονίζεται η σημασία της ορθής και άμεσης επικοινωνίας μεταξύ των λειτουργικών τμημάτων, με στόχο την πλήρη καταγραφή των απαιτήσεων για τη πλήρη κάλυψη των λειτουργικών τους αναγκών.

Στο δεύτερο μέρος της μελέτης, γίνεται περιγραφή του προγράμματος Logistics των Ολυμπιακών Αγώνων στο Σύδνευ 2000 και αναφορά στις βασικές συνεργασίες του τμήματος Logistics με κυβερνητικούς και άλλους φορείς, για την υποστήριξη του προγράμματος. Στη συνέχεια περιγράφονται οι φάσεις προγραμματισμού των παραδόσεων στις αθλητικές και μη αθλητικές εγκαταστάσεις, καθώς και ο τρόπος και ο τόπος παραλαβής και διακίνησης των υλικών. Κατόπιν γίνεται μία επισκόπηση για τον αντικειμενικό σκοπό του προγράμματος Logistics και την προτεινόμενη μέθοδο εφαρμογής του και καταγράφονται οι πιο σημαντικές λειτουργίες Logistics οι οποίες ήταν ενταγμένες στην φιλοσοφία και στο σχεδιασμό του προγράμματος. Στη συνέχεια γίνεται ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος συνεργασίας του τμήματος Logistics και μελέτη της δομής των σχέσεων συνεργασίας με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Τέλος, για την ολοκλήρωση της μελέτης, γίνεται μια αναλυτική περιγραφή του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics ως ένα Consolidated Logistics Center, ενώ παράλληλα καταγράφονται οι σημαντικές λειτουργίες και τα προβλήματα που αντιμετώπισε το τμήμα Logistics στη διαχείριση του Κέντρου.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

|  |     |
|--|-----|
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....                        | I   |
| ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΤΙΚΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....            | II  |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....                   | III |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ..... | IV  |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....                            | 1   |

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

#### ΤΑ LOGISTICS ΤΩΝ ΟΛΥΜΠΙΑΚΩΝ ΑΓΩΝΩΝ ΤΗΣ ΑΤΛΑΝΤΑ 1996

|   |    |
|---|----|
| 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....  | 10 |
| 1.2 ΕΤΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ<br>(ACOG) .....             | 13 |
| 1.3 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΑΓΩΝΩΝ .....                         | 15 |
| 1.4 ΤΑ LOGISTICS ΣΤΑ VENUES .....   | 17 |
| 1.4.1 Εξοπλισμός και προετοιμασία για λειτουργία των Venues<br>(Set-Up) ..... | 17 |
| 1.4.2 Ο ανεφοδιασμός των Venues (Re-Supply) .....                             | 18 |
| 1.4.3 Η αποκομιδή των Venues (Recovery) .....                                 | 19 |
| 1.5 ΣΤΑΔΙΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ .....  | 20 |
| 1.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....   | 21 |



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΕ LOGISTICS ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 2.1   | ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....  | 23 |
| 2.2   | ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΕ LOGISTICS .....   | 25 |
| 2.2.1 | Έλεγχος των διαδικασιών .....   | 25 |
| 2.2.2 | Εκπαίδευση των λειτουργικών groups .....  | 26 |
| 2.2.3 | Εύρεση του απαιτούμενου χώρου για αποθήκευση των υλικών,<br>του εξοπλισμού και των μέσων μεταφοράς τους ..... | 26 |
| 2.2.4 | Διατήρηση κατάλληλου συστήματος ελέγχου του αποθέματος ...  | 28 |
| 2.2.5 | Κατάλληλη Εκπαίδευση του προσωπικού των Logistics .....   | 33 |
| 2.3   | ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....   | 35 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΩΝ LOGISTICS ΣΤΑ COMPETITION VENUES

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 3.1 | ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....  | 37 |
| 3.2 | ΔΙΚΤΥΟ LOGISTICS ΣΤΗ ΣΑΒΑΝΑ .....                       | 39 |
| 3.3 | ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ .....  | 41 |
| 3.4 | ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΟΛΥΜΠΙΑΚΩΝ ΑΓΩΝΩΝ ΤΗΣ ΑΤΛΑΝΤΑ ..... | 42 |



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ LOGISTICS ΤΩΝ ΟΛΥΜΠΙΑΚΩΝ ΑΓΩΝΩΝ ΤΟΥ ΣΥΔΝΕΥ 2000

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4.1   | ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....   | 45 |
| 4.2   | ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ LOGISTICS .....   | 47 |
| 4.2.1 | Συνεργασίες με Κυβερνητικές υπηρεσίες<br>και Τελωνειακές αρχές .....                 | 47 |
| 4.2.2 | Συνεργασία με τον Οργανισμό Ολυμπιακού Οδικού Δικτύου<br>και Μεταφορών (ORTA) .....  | 48 |
| 4.2.3 | Παροχή Υπηρεσιών Logistics που παρασχέθηκαν<br>σε άλλους πελάτες, Χορηγούς, κλπ..... | 49 |
| 4.2.4 | Επιδοτήσεις Ναύλων στις συμμετέχουσες χώρες .....                                    | 49 |
| 4.3   | ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ LOGISTICS .....   | 51 |
| 4.3.1 | Καταγραφή Στοιχείων .....  | 51 |
| 4.3.2 | Υιοθέτηση Πολιτικής Αποθήκευσης .....  | 52 |
| 4.3.3 | Κέντρο Επιχειρήσεων των Logistics .....  | 52 |
| 4.3.4 | Κύριο Πρόγραμμα Παραδόσεων .....   | 53 |
| 4.4   | ΦΑΣΕΙΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΠΑΡΑΔΟΣΕΩΝ<br>ΣΤΑ VENUES .....                            | 54 |
| 4.4.1 | Φάση Α - Μη αποκλειστικής Πρόσβασης .....  | 54 |
| 4.4.2 | Φάση Β -Αποκλειστικής Πρόσβασης.....   | 54 |
| 4.5   | ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΩΝ FF&E ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ<br>ΤΩΝ ΑΓΩΝΩΝ.....                  | 61 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.5.1 | Είσοδος των οχημάτων μεταφοράς υλικών και εξοπλισμού<br>στο Ολυμπιακό Πάρκο του Σύδνευ..... | 61 |
| 4.5.2 | Λειτουργίες των οχημάτων παράδοσης .....  | 63 |
| 4.5.3 | Σταθμός παραλαβής και διακίνησης υλικών .....   | 63 |
| 4.6   | ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ .....  | 64 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ LOGISTICS ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 5.1 | ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....                               | 67 |
| 5.2 | ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ..... | 68 |
| 5.3 | ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ .....                             | 81 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ LOGISTICS

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 6.1   | ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....  | 82 |
| 6.2   | Η ΤΥΠΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ LOGISTICS .....                           | 83 |
| 6.3   | ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ LOGISTICS...84                        |    |
| 6.3.1 | Δομή των Λειτουργιών Logistics .....  | 84 |
| 6.3.2 | Λειτουργικό Περιβάλλον των Logistics .....                                      | 92 |
| 6.3.3 | Δέκα (10) Διαδικασίες Κλειδιά στο Σχεδιασμό του Προγράμματος<br>Logistics ..... | 95 |
| 6.4   | ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ   |    |

|  |     |
|--|-----|
| ΤΩΝ LOGISTICS .....                        | 98  |
| 6.5 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ ΤΩΝ LOGISTICS ..... | 102 |
| 6.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ .....                       | 104 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ LOGISTICS

|   |     |
|---|-----|
| 7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....  | 106 |
| 7.2 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ LOGISTICS ΜΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ .....               | 108 |
| 7.3 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ LOGISTICS ΜΕ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ .....               | 110 |
| 7.4 ΟΙ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ LOGISTICS ΜΕ ΆΛΛΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ..... | 116 |
| 7.4.1 Προμήθειες .....  | 117 |
| 7.4.2 Διοίκηση των Venues .....   | 117 |
| 7.4.3 Ολυμπιακά Χωριά .....   | 120 |
| 7.4.4 Τμήμα Ολυμπιακών Καλλιτεχνικών Εκδηλώσεων .....                           | 121 |
| 7.4.5 Τελετές .....   | 121 |
| 7.4.6 Αθλήματα .....  | 121 |
| 7.4.7 Λοιπά Προγράμματα .....   | 122 |
| 7.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ .....  | 125 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ LOGISTICS

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 8.1     | ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....   | 130 |
| 8.2     | ΤΟ ΟΛΥΜΠΙΑΚΟ ΚΕΝΤΡΟ LOGISTICS ΩΣ ΕΝΑ NON-COMPETITION VENUE ..... | 131 |
| 8.2.1   | Ιστορική Αναδρομή .....  | 131 |
| 8.2.2   | Ο σκοπός της δημιουργίας του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics        | 132 |
| 8.2.3   | Η Σύμβαση του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics .....                 | 133 |
| 8.2.3.1 | Το Κέντρο Διοίκησης Logistics .....                              | 134 |
| 8.2.3.2 | Ο Χώρος Ελέγχου των Οχημάτων .....                               | 136 |
| 8.2.3.3 | Η Κεντρική Αποθήκη .....   | 138 |
| 8.2.4   | Το Προσωπικό του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics .....              | 140 |
| 8.3     | ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΤΟΥ ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ LOGISTICS .....        | 141 |
| 8.3.1   | Σχέση Ολυμπιακού Κέντρου Logistics με τον ΟCA .....              | 141 |
| 8.3.2   | Σύστημα Προγραμματισμού Οχημάτων Διανομής .....                  | 141 |
| 8.3.3   | Δίκτυο Επικοινωνιών .....  | 142 |
| 8.3.4   | Η Ποιότητα και Ποσότητα των Πληροφοριών .....                    | 142 |
| 8.3.5   | Η Αποθήκευση μετά την περίοδο των Αγώνων .....                   | 142 |
| 8.4     | ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ LOGISTICS ΣΤΟ OLC .....                 | 143 |
| 8.4.1   | Λειτουργίες Κλειδιά .....  | 143 |
| 8.4.2   | Λειτουργικά προβλήματα του Τμήματος Logistics .....              | 145 |
| 8.5     | ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ .....   | 147 |



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 9.1   | ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....  | 149 |
| 9.2   | ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ .....  | 150 |
| 9.2.1 | Τύποι και Επιβεβαίωση των παραλαβών .....                                       | 151 |
| 9.2.2 | Γνωστοποίηση των Εισερχόμενων Ειδών .....                                       | 153 |
| 9.2.3 | Χρήση Εντύπου Συσκευασίας για Εξακρίβωση των Ειδών .....                        | 153 |
| 9.3   | ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ-ΑΠΩΛΕΙΕΣ-ΖΗΜΙΕΣ .....  | 154 |
| 9.3.1 | Απόκλιση ή Ζημιά σε Φορτίο από Προμηθευτή .....                                 | 155 |
| 9.4   | ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΗ .....   | 157 |
| 9.5   | ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ ΣΤΑ VENUES .....   | 159 |
| 9.5.1 | Προγραμματισμένες Παραδόσεις από την Αποθήκη .....                              | 160 |
| 9.5.2 | Προγραμματισμένες Παραδόσεις από Third Party Εταιρίες<br>ή Προμηθευτές .....    | 161 |
| 9.5.3 | Μη Προγραμματισμένες Παραδόσεις από Third Party Εταιρίες<br>ή Προμηθευτές ..... | 162 |
| 9.5.4 | Διαδικασία Διακίνησης Περιουσιακών Στοιχείων .....                              | 163 |
| 9.6   | ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ .....   | 163 |
| 9.6.1 | Κίνδυνοι και Σχέδια αντιμετώπισης Απρόβλεπτων<br>Καταστάσεων .....              | 163 |
| 9.6.2 | Τρόποι Αντιμετώπισης Κινδύνων .....   | 165 |
| 9.7   | ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ .....  | 166 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

### ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΚΡΙΣΙΜΑ ΘΕΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΥΣ ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΥΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΟΛΥΜΠΙΑΚΟΥΣ ΑΓΩΝΕΣ

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 10.1 | ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....   | 168 |
| 10.2 | ΚΡΙΣΙΜΑ ΘΕΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΟΜΕΝΗ<br>ΟΛΥΜΠΙΑΔΑ .....            | 176 |
| 10.3 | ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ (LESSONS LEARNT) .....                                  | 179 |
| 10.4 | ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΥΣ ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΥΣ<br>ΚΑΙ ΠΑΡΑΟΛΥΜΠΙΑΚΟΥΣ ΑΓΩΝΕΣ ..... | 181 |
|      | ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....  | 182 |
|      | ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....  | 187 |



## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σελίδα

|  |     |
|--|-----|
| ΠΙΝΑΚΑΣ 1 Έτος και Τόπος Διεξαγωγής των Ο.Α από το 1896-2004.....              | 9   |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 Γεωγραφική διασπορά των Αθλητικών εγκαταστάσεων στην Ατλάντα ..... | 38  |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2 Γενικά στατιστικά στοιχεία Ολυμπιακών Αγώνων της Ατλάντα.....      | 42  |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3 Logistics Support Αποθήκευση/Διανομή.....                          | 43  |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4 Material Handling Equipment.....                                   | 44  |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5 Waste Management.....  | 44  |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 3.6 Human Resources.....   | 44  |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1 Δραστηριότητες του τμήματος Logistics.....                         | 94  |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2 Φάσεις προγραμματισμού των Logistics.....                          | 99  |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 8.1 Μέση ημερήσια κίνηση οχημάτων στο ΜΥ.....                          | 138 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 8.2 Ομάδα Logistics ΣΤΟ ΟΛC.....                                       | 140 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 9.1 Διαδικασία παραλαβής στην αποθήκη.....                             | 157 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 9.2 Προγραμματισμένες παραδόσεις από την αποθήκη.....                  | 160 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 9.3 Προγραμματισμένες παραδόσεις από 3PL.....                          | 161 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 9.4 Μη Προγραμματισμένες παραδόσεις από 3PL.....                       | 162 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 10.1 Κρίσιμα Θέματα και Υποδείξεις ανά τομέα.....                      | 177 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 10.2 Σημαντικά Θέματα λειτουργικών τμημάτων.....                       | 178 |

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σελίδα

|  |     |
|--|-----|
| <b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.1</b> Εσωτερικές Αλληλεπιδράσεις του τμήματος<br>Logistics..... | 116 |
| <b>ΣΧΗΜΑ 6.1</b> Δομή του Τμήματος Logistics.....                              | 83  |
| <b>ΣΧΗΜΑ 5.2</b> Στρατηγικά Σημεία Επαφής Επιχειρησιακών Προγραμμάτων..        | 148 |
| <b>ΣΧΗΜΑ 8.1</b> Η σύνθεση του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics.....               | 139 |

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### «ΤΑ ΟΛΥΜΠΙΑΚΑ LOGISTICS»

Η διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων για κάθε διοργανώτρια χώρα αποτελεί ένα αθλητικό γεγονός παγκοσμίου εμβέλειας με αναμφίβολα τεράστιες οικονομικές πολιτιστικές και κοινωνικές διαστάσεις, επίσης είναι σημείο αναφοράς που συνδυάζεται με διαδικασίες ανάδειξης παραμέτρων των πόλεων όπου διεξάγονται, υλοποίησης στόχων αναβάθμισής τους, καθώς και με την υιοθέτηση ευρύτερης σπουδαιότητας προωθητικών δραστηριοτήτων οι οποίες συνδέονται με το όραμα των Αγώνων.

Οι Ολυμπιακοί Αγώνες αποτελούν ένα έργο ιδιαίτερα δύσκολο και πολύπλοκο, τόσο λόγω των σημαντικών επενδύσεων που απαιτούνται σε υλικοτεχνική υποδομή και ανθρώπινο δυναμικό, όσο και λόγω της σύντομης διάρκειάς τους. Για το λόγο αυτό απαιτείται σωστή οργάνωση και προγραμματισμός, προκειμένου να μπορέσει η κάθε διοργανώτρια χώρα να αντεπεξέλθει επιτυχώς στις αυξημένες ανάγκες αυτού του τόσο σημαντικού αθλητικού γεγονότος.

Όπως αναφέρθηκε οι Αγώνες πέρα από ένα κορυφαίο αθλητικό γεγονός είναι μια πολυδιάστατη οικονομική πρόκληση, με την έννοια ότι τα συνολικά ποσά που κάθε φορά απαιτούνται για την προετοιμασία και οργάνωση των διαφόρων αθλητικών εκδηλώσεων, εισρέουν τελικά στα ταμεία των επιχειρήσεων που θα

κληθούν να κατασκευάσουν τα απαραίτητα έργα, να προμηθεύσουν τα απαραίτητα αγαθά και να εκτελέσουν τις απαραίτητες υπηρεσίες.

Θεμιτή επιτυχία και στόχος κάθε χώρας που διοργανώνει Ολυμπιακούς Αγώνες, είναι η ευρύτερη δυνατή συμμετοχή εθνικών επιχειρήσεων στα έργα, στις προμήθειες των αγαθών και υπηρεσιών, γιατί με τον τρόπο αυτό οι προϋποθέσεις για τη δημιουργία νέων υγιών επιχειρήσεων διευρύνονται και γενικότερα η οικονομική δραστηριότητα αναπτύσσεται ταχύτερα.

Για πολλές από τις διοργανώτριες πόλεις του κόσμου οι Ολυμπιακοί Αγώνες αποδείχτηκαν μοναδική ευκαιρία τόσο για την ανάπτυξη αθλητικών εγκαταστάσεων που παρέμειναν σαν κληρονομιά για τον αθλητισμό και τους νέους, όσο και για τη ραγδαία βελτίωση της αστικής τους υποδομής.

Ιστορικά η κληρονομιά των Ολυμπιακών Αγώνων και τα οφέλη για τη χώρα που αναλαμβάνει την διοργάνωσή τους, είναι η συνεισφορά, στις άμεσες και έμμεσες επενδύσεις, στις νέες κατασκευές, στη δημιουργία θέσεων απασχόλησης, στην αστική μεταμόρφωση, στην ανάπτυξη του τομέα παροχής υπηρεσιών, στη διεθνοποίηση της αγοράς, στην αύξηση της παραγωγικότητάς της και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της.

Έχει αποδειχθεί ότι, οι θερινοί Ολυμπιακοί Αγώνες «απολαμβάνουν» την πρώτη θέση, μεταξύ κορυφαίων αθλητικών γεγονότων, στις προτιμήσεις των κατοίκων



ανά την υφήλιο. Σε μεγάλα αθλητικά γεγονότα αυτού του κύρους και εμβέλειας, τα Logistics συμβάλλουν αποφασιστικά στην επιτυχή διεξαγωγή των διοργανώσεων, αναλαμβάνοντας την παροχή και προμήθεια των απαιτούμενων υλικών και υπηρεσιών σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι Φορείς και οι Εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον τομέα των Logistics και οι οποίες εμπλέκονται στη διοργάνωση αυτών που καλούνται «Ολυμπιακά Logistics», έχουν πρωτεύοντα καθήκοντα, το σχεδιασμό, την οργάνωση και την πραγματοποίηση των διαδικασιών προμήθειας και εφοδιασμού. Οι διαδικασίες αυτές περιλαμβάνουν εκτελωνισμό, αποθήκευση, μεταφορά, εγκατάσταση και αποκομιδή εξειδικευμένου αθλητικού εξοπλισμού, επίπλων, τροφοδοσίας, τεχνολογίας, media κλπ., πριν, κατά την διάρκεια και μετά τη λήξη των Αγώνων.

Μια ματιά πίσω στο προσκήνιο των δύο προηγούμενων θερινών Ολυμπιακών Αγώνων της Ατλάντα και του Σύδνευ, αποκαλύπτει πως η λειτουργία της αποθήκευσης έπαιξε καταλυτικό ρόλο στην πραγματοποίηση του γεγονότος.

Πίσω από την λειτουργία της αποθήκευσης υπήρχε μια ομάδα αφανών ηρώων-οι επαγγελματίες των Logistics, η αφοσίωση και η σκληρή δουλειά των οποίων επέτρεψαν στους Αγώνες να πραγματοποιηθούν με επιτυχία. Για παράδειγμα, η προετοιμασία στους Ολυμπιακούς Αγώνες στο Σύδνευ 2000 διήρκεσε περισσότερο από την προετοιμασία οποιουδήποτε αθλητή. Οι αποστάσεις που κάλυψαν θα έκαναν κάθε μαραθωνοδρόμο να κιτρινίσει από τη ζήλια του. Μπροστά στους τόνους που μετακίνησαν, κάθε αρσιβαρίστας θα βυθιζόταν σε

αμφιβολίες για τις δικές του ικανότητες. Δεν κέρδισαν κανένα μετάλλιο, αλλά δρώντας αθόρυβα στο παρασκήνιο, κατόρθωσαν να οδηγήσουν σε μια ανεπανάληπτη επιτυχία τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων στο Σύδνευ, που ήταν η 27<sup>η</sup> των νεότερων χρόνων.

Η ομάδα που ασχολήθηκε με τα Ολυμπιακά Logistics μαζί με τους εθελοντές δούλεψαν στο παρασκήνιο των Αγώνων και σίγουρα άξιζαν κάποιο ολυμπιακό μετάλλιο. Η συγκεκριμένη ομάδα αντιμετώπισε πολλά εμπόδια, το πιο σημαντικό από αυτά, ήταν η εξεύρεση του κατάλληλου αποθηκευτικού χώρου που θα μπορούσε να καλύψει με επιτυχία τις αυξημένες ανάγκες εφοδιασμού των Αγώνων.

Ο κύριος αποθηκευτικός χώρος θεωρητικά "στέγαζε" σχεδόν κάθε αντικείμενο που χρησιμοποιήθηκε στους Αγώνες. Πρέπει να τονιστεί ότι, η διαχείριση του αποθηκευτικού χώρου για τους Ολυμπιακούς Αγώνες διαφέρει σημαντικά από το επιχειρησιακό περιβάλλον.

Σε μια τυπική διαδικασία αποθήκευσης, είναι γνωστό, ποιοι είναι οι πελάτες και ποια είναι τα προϊόντα τους και μπορεί να υπολογιστεί με ακρίβεια το πόσα τετραγωνικά μέτρα αποθηκευτικού χώρου χρειάζονται. Τυπικά στις επιχειρήσεις είναι γνωστή η ώρα παραλαβής και παράδοσης. Στη συγκεκριμένη όμως περίπτωση υπάρχουν πολλά ξεχωριστά τμήματα που πρέπει να εξυπηρετηθούν άμεσα, με διαφορετικές απαιτήσεις το καθένα και με ένα τεράστιο όγκο



διαφορετικών ειδών και εξοπλισμού, προς διαχείριση. Για παράδειγμα τα λειτουργικά τμήματα παράγγελλαν διάφορα είδη εξοπλισμού τα οποία πολλά από αυτά άνηκαν σε σπόνσορες και δεν ήταν πάντα δυνατό να αναγνωρίζονται εύκολα από το τμήμα Logistics.

Μία μέθοδος που αποδείχθηκε επιτυχημένη στους Ολυμπιακούς Αγώνες της Ατλάντα και του Σύδνευ, ήταν η χρησιμοποίηση πολλών ραφιών για να βοηθήσουν τις χωροταξικές απαιτήσεις αποθήκευσης και επίσης έγινε υπολογισμός του κατά πόσον το προϊόν είχε μακροπρόθεσμες ή βραχυπρόθεσμες χωροταξικές ανάγκες. Οι βραχυπρόθεσμες λύσεις ή προσωρινές λύσεις αποθήκευσης συμπεριλάμβαναν την χρήση τεντών.

Έγινε προσπάθεια να αναγνωριστούν τότε τα αντικείμενα εισέρχονταν στην αποθήκη και πόσο χρόνος χρειαζόταν για την παραμονή τους, προκειμένου να γίνει ευκολότερη η διαλογή των παραγγελιών, έτσι ώστε κάποια από τα είδη να σταλούν απευθείας στον προορισμό τους. Ορισμένα είδη όταν υπήρχε επαρκής ασφάλεια αποστέλλονταν απευθείας στον προορισμό τους (χώρο διεξαγωγής του αθλήματος), κάποια άλλα είδη παρέμεναν στην αποθήκη μέχρι το τελευταίο λεπτό, διότι ήταν αναντικατάστατα.

Επίσης έγινε προσπάθεια να διασφαλιστούν κάποιες απαιτήσεις αποθήκευσης σε συμφωνία με τους χορηγούς. Ελήφθησαν υπόψη αρχικά οι ανάγκες αποθήκευσης και εξοπλισμού διαχείρισης υλικού και κατόπιν έγιναν οι συμφωνίες

με εταιρίες της αγοράς που επιθυμούσαν και είχαν τη δυνατότητα να συνδέσουν το όνομά τους με τους Ολυμπιακούς Αγώνες.

Ο βραχυπρόθεσμος χαρακτήρας του γεγονότος επηρεάζει ακόμη και την τεχνολογία που χρησιμοποιείται στον αποθηκευτικό χώρο. Συγκρινόμενο με ένα φυσιολογικό κέντρο διανομής, το επίπεδο της τεχνολογίας που βρέθηκε στα Ολυμπιακά κέντρα διανομής ήταν συγκριτικά χαμηλό. Για παράδειγμα, στην Ατλάντα το 1996 που χρησιμοποιήθηκε υψηλή τεχνολογία, ώστε να διευθετηθούν καλύτερα τα 1.5 εκατ. τετραγωνικά πόδια του διαθέσιμου χώρου, η κίνηση αυτή μετατράπηκε σε μπούμερανγκ. Στην Ατλάντα επικεντρώθηκαν στην έγκαιρη παράδοση και προσπάθησαν να μεγιστοποιήσουν τον αποθηκευτικό χώρο. Σε μια μακροπρόθεσμη επιχείρηση αυτό μπορεί να συμβεί, στους Ολυμπιακούς Αγώνες όμως που ο χρόνος είναι πολύ περιορισμένος, είναι αδύνατον να αφήνεις το σύστημα να σε οδηγεί. Ο βασικός λόγος είναι, ότι πολλοί μεταξύ αυτών και των εθελοντών είναι αδύνατον να είναι εξοικειωμένοι με το λογισμικό της αποθήκευσης.

Στις περισσότερες περιπτώσεις για κάθε άθλημα χρησιμοποιήθηκε ένα συγκεκριμένο σημείο στο χώρο αποθήκευσης και καθώς έφθαναν τα προϊόντα, μεταφέρονταν στο κατάλληλο σημείο, εκεί δηλαδή που οι διευθυντές Logistics του χώρου διεξαγωγής των αθλημάτων (VLMs) ήταν υπεύθυνοι για να εξασφαλίσουν ότι τα αντικείμενα που χρειάζονταν, καταμετρούνταν.

Ενώ οι διαφορές μεταξύ ενός χώρου εταιρικής αποθήκευσης και αποθηκευτικών χώρων για τους Αγώνες είναι πολλές, εντούτοις υπάρχουν ομοιότητες. Το προσωπικό του Τμήματος Logistics πραγματοποιεί μια ευρεία γκάμα υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας, όπως συναρμολόγηση και συσκευασία των ειδών π.χ. παράδοση στους αθλητές χιλιάδων πακέτων με διαφορετικό αθλητικό ρουχισμό, συναρμολόγηση Η/Υ και δοκιμές λογισμικού κλπ.

Η μεγαλύτερη όμως ομοιότητα μεταξύ των εγκαταστάσεων αποθήκευσης των Ολυμπιακών και ενός απλού χώρου αποθήκευσης, είναι η διαδικασία των Reverse Logistics. Όταν οι Αγώνες τελειώσουν, όλη η σήμανση και ο εξοπλισμός πρέπει να επιστραφούν στην αποθήκη. Η επανάκτηση ή αποκομιδή των ειδών αποτελεί ένα μεγάλο πρόβλημα. Όλα τα αντικείμενα ενώ έρχονται σταδιακά κατά τη διάρκεια ενός έτους, θα πρέπει μετά τους Αγώνες να επιστραφούν αμέσως είτε στην αποθήκη, είτε στους χορηγούς. Συνεπώς στις απαιτήσεις αποθήκευσης δεν αρκεί να υπολογιστεί ο απαιτούμενος χώρος που θα χρησιμοποιηθεί μόνο για τους Αγώνες, αλλά το πιο σημαντικό είναι, ο υπολογισμός του χώρου για μετά τους Αγώνες.

Τα Logistics των Ολυμπιακών Αγώνων έχουν πολλές πτυχές, που ένας απλός παρατηρητής τους δεν μπορεί καν να διανοηθεί. Η δυσκολία του εγχειρήματος δεν εντοπίζεται μόνο στο όγκο των μεταφερόμενων ειδών κάθε είδους, αλλά κυρίως στα πολλά διαφορετικά σημεία προέλευσής τους και τα διαφοροποιούμενα σημεία παραλαβής, στις ειδικές συνθήκες μεταφοράς που

επιβάλλει η φύση των διακινούμενων ειδών, καθώς και στην ανάγκη διεκπεραίωσης όλων αυτών των διαδικασιών έγκαιρα και με ασφάλεια.

Σε γενικές γραμμές, τα Logistics (η εφοδιαστική αλυσίδα) των Ολυμπιακών Αγώνων αφορούν:

- Τα μέσα μετάδοσης με τον εξαιρετικά ευαίσθητο τεχνολογικά προηγμένο εξοπλισμό,
- Τις αποσκευές της ολυμπιακής οικογένειας από όλο τον κόσμο που συμμετέχουν στους Αγώνες,
- Τον εξοπλισμό του Ολυμπιακού Χωριού,
- Τα φορτία που μεταφέρονται από διάφορες χώρες,
- Τον αθλητικό εξοπλισμό,
- Τις κατασκευές για τον εξοπλισμό των σταδίων,
- Ζωοτροφές για τα άλογα των ιππικών αγώνων,
- Την τεράστια και υψηλής ακρίβειας συσκευή του Doping Control,
- Την επιστροφή στα σημεία προέλευσης όσων από τα παραπάνω χρειάζεται.

Συνοψίζοντας, τα Logistics έχουν πρωτεύοντα ρόλο στην επιτυχή έκβαση κολοσσιαίων επιχειρημάτων, όπως οι Ολυμπιακοί Αγώνες. Υπολογίζεται ότι στη σύγχρονη εποχή, οι Ολυμπιάδες αποτελούν τη μεγαλύτερη πρόκληση και πρόσκληση για τα Logistics.

Στον παρακάτω πίνακα 1, για ιστορικούς λόγους παρουσιάζεται το έτος και ο τόπος διεξαγωγής των Ολυμπιακών Αγώνων, από το 1896 μέχρι το 2004.



ΠΙΝΑΚΑΣ 1

| Έτος διεξαγωγής | Τόπος διεξαγωγής                               |
|-----------------|--|
| 1896            | Αθήνα  |
| 1900            | Παρίσι   |
| 1904            | Σεντ Λούις                                     |
| 1908            | Λονδίνο  |
| 1912            | Στοκχόλμη                                      |
| 1916            | Δεν έγιναν λόγω του Α Παγκοσμίου Πολέμου       |
| 1920            | Αμβέρσα  |
| 1924            | Παρίσι   |
| 1928            | Άμστερνταμ                                     |
| 1932            | Λος Άντζελες                                   |
| 1936            | Βερολίνο                                       |
| 1940-1944       | 1944 Δεν έγιναν λόγω του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου |
| 1948            | Λονδίνο  |
| 1952            | Ελσίνκι  |
| 1956            | Μελβούρνη                                      |
| 1960            | Ρώμη   |
| 1964            | Τόκιο  |
| 1968            | Μεξικό   |
| 1972            | Μόναχο   |
| 1976            | Μόντρεαλ                                       |
| 1980            | Μόσχα  |
| 1984            | Λος Άντζελες                                   |
| 1988            | Σεούλ  |
| 1992            | Βαρκελώνη                                      |
| 1996            | Ατλάντα  |
| 2000            | Σύδνευ   |
| 2004            | Αθήνα  |

## ΤΑ LOGISTICS ΤΩΝ ΟΛΥΜΠΙΑΚΩΝ ΑΓΩΝΩΝ ΤΗΣ ATLANTA 1996

### 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διοργάνωση Ολυμπιακών Αγώνων από μία χώρα αποτελεί σημαντική ευκαιρία για την πρόοδο και την ανάπτυξή της, καθώς και μοναδική εμπειρία ζωής τόσο για τους πολίτες της, όσο και για τους συμμετέχοντες σε αυτή τη διοργάνωση.

Η ACOG (Atlanta Committee for the Olympic Games) δηλαδή η οργανωτική επιτροπή των Ολυμπιακών Αγώνων της Ατλάντα, ήταν ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός προϋπολογισμού διακοσίων δις δολ. (200 δις \$) με χρόνο ζωής πέντε (5) έτη. Η αποστολή της ήταν η παραγωγή ενός «τέλειου προϊόντος» με χρόνο ζωής δέκα επτά (17) ημέρες.

Η δομή της ACOG ήταν ακριβώς όπως μια πλήρως αναπτυγμένη επιχείρηση όπου η ανάπτυξη και διεύρυνση του κάθε τμήματος είναι σε άμεση αντιστοιχία με την ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης. Ο πιο ταχύς ρυθμός ανάπτυξης της ACOG ξεκίνησε τον Ιανουάριο του 1996. Κατά την διάρκεια των Αγώνων ο αριθμός των ατόμων που συμμετείχε ως προσωπικό και εθελοντές, ξεπέρασε τους ογδόντα επτά χιλιάδες (87.000).



Στο περιβάλλον εργασίας, το προσωπικό είχε επαγγελματική συμπεριφορά με γρήγορους και σταθερούς ρυθμούς πραγματοποίησης των έργων που τους ανέθεταν, καθώς η «καμπύλη μάθησης» ήταν πολύ γρήγορη. Ενώ κάποιος θα χρειαζόταν τουλάχιστον έξι (6) μήνες για να μάθει ότι σχετίζεται με τη δουλειά του και την εταιρεία του, στην ACOG δεν είχε παρά μονάχα τριάντα (30) ημέρες. Στις περισσότερες περιπτώσεις, στο προσωπικό ανάθεταν τεράστια έργα από την πρώτη μέρα εργασίας. Εάν ο χρόνος εργασίας μπορούσε να τοποθετηθεί σε χρονοδιάγραμμα – η μία (1) ημέρα ισοδυναμούσε με μία (1) εβδομάδα σε κανονικούς ρυθμούς και η μία (1) εβδομάδα σε ένα (1) μήνα.

Η ομάδα που εργαζόταν σε κάποιο project έπρεπε δηλαδή, να ολοκληρώνει το έργο της όσο το δυνατόν πιο γρήγορα, διότι δεν γνώριζε τι της επιφύλασσε η επόμενη ημέρα.

Ο προγραμματισμός ενός τέτοιου γεγονότος, όπως αυτού των Ολυμπιακών Αγώνων, είναι κάτι εντελώς ακραίο. Πρέπει να υπάρχουν οι βασικές μέθοδοι προγραμματισμού, για το τι πρέπει να γίνει. Μετά, πρέπει η μέθοδος προγραμματισμού να καλύπτει τα «what if» σενάρια και η πιο σημαντική μέθοδος προγραμματισμού με βάση αυτά τα σενάρια πρέπει να καλύπτει το κατά πόσο το έργο λειτουργεί ή όχι. Στους Ολυμπιακούς Αγώνες της Ατλάντα το πρόγραμμα εκτάκτου ανάγκης ήταν σε συνεχή εφαρμογή.

Οι προηγούμενοι Ολυμπιακοί Αγώνες της Βαρκελώνης, αποτελούσαν για την ACOG πηγή γνώσης για το σαράντα τοις εκατό (40%) των γεγονότων που θα συνέβαιναν και το υπόλοιπο εξήντα τοις εκατό (60%) ήταν εντελώς άγνωστο.

Ο ρόλος των Logistics ήταν ξεκάθαρος. Ο βασικός τους ρόλος, ήταν αυτός της Αποθήκευσης, Διανομής και Αποκομιδής όλων των υλικών και του εξοπλισμού που χρησιμοποιήθηκαν στους Ολυμπιακούς Αγώνες, παρέχοντας υπηρεσίες Logistics και Waste Management σε όλα τα Venues.

Τα Logistics αποτελούσαν το «μυϊκό σύστημα» των Αγώνων. Το Τμήμα Logistics είχε υιοθετήσει μια πολιτική του «ποτέ μη λες ποτέ» και εκτελούσε καθήκοντα τα οποία δεν ήταν από την φύση τους ξεκάθαρα Logistics, όπως για παράδειγμα καθαρισμός των στάβλων των αλόγων.

Στην φύση των Logisticians είναι, να βλέπουν ότι τα πάντα έχουν καλυφθεί και όλα τα σχέδια υλοποιούνται με επιτυχία σύμφωνα με το πρόγραμμα. Χωρίς τα Logistics οι Αγώνες δεν θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν.

Το προσωπικό των Logistics ήταν αποτελεσματικό και διέθετε θετική σκέψη. Περιελάμβανε, επαγγελματίες Logisticians, στρατιωτικούς και στελέχη διοργάνωσης Αθλημάτων (Events). Η μεγάλη τους πρόκληση στην ανάπτυξη του Τμήματος Logistics, ήταν να υπερκεράσουν τη διαφορετική προσέγγιση που είχε ο καθένας από αυτούς, όσον αφορά τον τρόπο που πειθαρχούσε στην φιλοσοφία των Logistics.

Ο Logistician λάμβανε γρήγορες αποφάσεις, ήταν αξιόπιστος σε θέματα σχεδιασμού και είχε μεγάλη εμπειρία στα Logistics. Επίσης, εξέταζε τα θέματα που τον αφορούσαν με ιδιαίτερη λεπτομέρεια, ενώ είχε την δυνατότητα να προβλέπει και να αντιδρά άμεσα σε ενδεχόμενες έκτακτες καταστάσεις

(proactive συμπεριφορά), γνωρίζοντας τη σπουδαιότητα προγραμματισμού ενός σχεδίου αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών.

Ο Στρατιωτικός, ήταν περισσότερο οργανωτικός και ορθολογιστής και έχοντας τη στρατιωτική εμπειρία των Logistics ήταν πολύ καλός στην ανάπτυξη μεγάλων σχημάτων με δυνατότητα να διαχειρίζεται τεράστιους όγκους υλικών.

Ο υπεύθυνος των Events θεωρούσε ότι τα Logistics είχαν περιορισμένη αξία. Για αυτόν τα Logistics ήταν απλά μια φυσική διαχειριστική λειτουργία παροχής υπηρεσιών. Ήταν καλός στον βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό και είχε περισσότερο reactive συμπεριφορά, δηλαδή αντιδρούσε άμεσα σε οποιοδήποτε γεγονός προέκυπτε. Δεν υπήρχε για αυτόν κανένας πελάτης παρά μόνο καταστάσεις.

Αυτό το μίγμα συμπεριφορών και εμπειριών είχε σαν αποτέλεσμα την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των εμπλεκομένων, καθώς και τη βελτίωση του τμήματος από τις αδυναμίες που παρουσιάζονταν, κάνοντας τους μια πολύ ισχυρή ομάδα. Τα Logistics έπρεπε να είναι ισχυρά και ο κύριος υποστηρικτής των Αγώνων.

## **1.2 ΕΤΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ (ACOG)**

Η οργάνωση της ACOG ήταν συμβατική και τα τμήματα "Κλειδιά" είχαν ιδρυθεί επάνω στη λογική ενός κλασικού οργανογράμματος επιχείρησης.



αποτελούμενο από την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, το Οικονομικό Τμήμα, το Τμήμα Marketing και το Τμήμα Προμηθειών. Τα υπόλοιπα Τμήματα όπως των Αθλημάτων, των Μεταφορών και των Venues, δημιουργήθηκαν σύμφωνα με τα αναπτυξιακά τους πλάνα, ενώ τα Logistics οργανώθηκαν στα μέσα του 1994, δύο (2) χρόνια πριν την έναρξη των Αγώνων.

Κατά την διάρκεια των ετών προγραμματισμού, όλα τα Τμήματα "Κλειδιά" προγραμμάτιζαν τη διασύνδεσή τους με τα Αθλήματα και τους Αγώνες. Τα επιχειρησιακά Τμήματα του Οργανισμού όπως: το Λογιστήριο, το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, το Μάρκετινγκ και το Τμήμα Προμηθειών, δραστηριοποιήθηκαν ανεξάρτητα για την υποστήριξη των αναγκών του Οργανισμού. Η ACOG ήταν ένας Οργανισμός που έθεσε τις βάσεις για την παραγωγή του ενός και μοναδικού προϊόντος, των Αγώνων.

Τα Logistics συνέλεξαν πληροφορίες από τα διάφορα λειτουργικά τμήματα σχετικές με τις απαιτήσεις σε Logistics. Αυτό ήταν απαραίτητο προκειμένου να δημιουργηθεί η οργανωτική δομή του Τμήματος Logistics και να προσδιοριστεί το μέγεθος του έργου που είχε να επιτελέσει. Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν σχετίζονταν με τις απαιτήσεις σε Αποθήκες και Locations, σε μεταφορικό στόλο και σε εργατικό δυναμικό.

Αρχικά η πρώτη υποδομή, αφορούσε μία αποθήκη επίπλων που προερχόταν από δωρεά για αποθήκευση του εξοπλισμού των γραφείων του οργανισμού. Ήταν ακόμη πολύ νωρίς για αγορά των υλικών και του εξοπλισμού, αν και κάποια από αυτά αγοράστηκαν για τις ανάγκες των Test Events στα μέσα του

1995. Σε αυτή την χρονική φάση είχε γίνει ο εντοπισμός των αποθηκευτικών χώρων και το στήσιμο των Αποθηκών.

Η φάση του προγραμματισμού ήταν πολύ σημαντική για τη δημιουργία της υποδομής και οδήγησαν τη Διεύθυνση Logistics, ακόμη και πέρα από την περίοδο των Αγώνων. Οι συναντήσεις των στελεχών ήταν πολλές και διαφορετικές σε διάρκεια, τις περισσότερες δε φορές άρχιζαν από τις 6.00 π.μ. Τα Σαββατοκύριακα για τους περισσότερους ήταν εργάσιμες ημέρες. Ο χρόνος ήταν πολύτιμος και έπρεπε να χρησιμοποιηθεί με σοφία.

### **1.3 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΑΓΩΝΩΝ**

Η οργανωτική επιτροπή (ACOG), αναμένοντας τους Ολυμπιακούς Αγώνες, αναδιοργάνωσε τη δομή της. Η ACOG, ως οργανισμός απέκτησε τριάντα οκτώ (38) επιχειρηματικά τμήματα (Business units). Το καθένα ξεχωριστά από αυτά τα τμήματα αναπαριστά ένα Competition Venue (π.χ Baseball, Boxing, Yachting κλπ.). Το προσωπικό που εργαζόταν στα Venues, βρισκόταν στις αντίστοιχες εγκαταστάσεις και εργαζόταν ως ομάδα. Κάθε Venue ή αλλιώς Business unit στηριζόταν σε έναν Venue Manager και όλο το λειτουργικό group ήταν υπό την εποπτεία του, με εξαίρεση τα Logistics. Τα Logistics παρέμεναν έξω από τα Business units και προγραμμάτιζαν τις απαιτήσεις σε Logistics σε κάθε ένα επιχειρηματικό τμήμα. Αν και τα Logistics ήταν παρόντα σε κάθε Venue και εξυπηρετούσαν τις ανάγκες του, το Τμήμα Logistics δεν άνηκε στη διοίκηση των Venues. Η παρουσία των Logistics γινόταν διαμέσου του Venue Logistics Manager (VLM). Ο VLM είχε υπό την εποπτεία του,



κατάλληλα εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό και πλήρη γνώση του υλικού ή εξοπλισμού που άνηκε στο Venue. Επίσης, διέθετε τον κατάλληλο εξοπλισμό χειρισμού των υλικών (Material Handling Equipment), υπολογιστές, ασυρμάτους και κινητά τηλέφωνα.

Κατά τη διάρκεια των φάσεων προγραμματισμού, ο VLM ανέπτυξε μια Venue Data Base, για όλα τα Έπιπλα, Σκευή και Εξοπλισμό (FF & E) που απαιτούνταν στα Venue. Η αποστολή του VLM ήταν:

- η παραλαβή των υλικών και του εξοπλισμού,
- η προετοιμασία για λειτουργία του Venue,
- ο ανεφοδιασμός και,
- η αποκομιδή των υλικών και του εξοπλισμού.

Επίσης είχε το δικό του Κέντρο Εφοδιασμού (Central Supply), το οποίο κάλυπτε τις ανάγκες μιας ημέρας σε αναλώσιμο απόθεμα.

Οι Βάσεις Δεδομένων των τριάντα οκτώ (38) Venues ήταν εξαιρετικά σημαντικές για τα Logistics. Στην φάση της αναδιοργάνωσης τα Logistics, είχαν τη συνολική ευθύνη για την προμήθεια των υλικών και του εξοπλισμού που χρησιμοποιήθηκε στους Αγώνες. Αυτό έδωσε στα Logistics την εμπειρία των απαιτήσεων των Αγώνων και πως έπρεπε να καλυφθούν αυτές οι απαιτήσεις. Έτσι τα Logistics απέκτησαν τη δυνατότητα κεντρικού ελέγχου και προγραμματισμού για υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης για την επιτυχία των Αγώνων. Επίσης, το Τμήμα Logistics απέκτησε συγκεντρωτική αγοραστική δύναμη με συνέπεια να επιτυγχάνονται καλύτερες διαπραγματευόμενες

αγορές. Όλες οι βάσεις δεδομένων για τα Logistics στα Venues, διατηρούνταν σε ένα PC μέσω της Microsoft Access.

## 1.4 ΤΑ LOGISTICS ΣΤΑ VENUES

Τα Logistics ήταν το θεμέλιο για τα Venues και για τον καθένα που έμπαινε στα Venues και χρειαζόταν υπηρεσίες Logistics. Οι τρεις φάσεις ή αλλιώς ο κύκλος ζωής των Venues ήταν:

- Ο Εξοπλισμός (Set-up)
- Ο ανεφοδιασμός (Re-supply)
- Η Αποκομιδή (Recovery)

### 1.4.1 Εξοπλισμός και Προετοιμασία για λειτουργία των Venues (Set-up)

Το Set-up είναι το ξεκίνημα ενός Venue, δηλαδή το στάδιο ανέγερσης των κτιρίων. Η φάση αυτή στην Ατλάντα ξεκίνησε περίπου τρεις (3) εβδομάδες πριν την έναρξη των Αγώνων. Σε αυτό το στάδιο, το Venue αποχτά «χρώμα» και αρχίζει να γίνεται λειτουργικό. Εδώ τα Logistics συνδέονται με το Business Unit. Ο VLM διασυνδεόταν με κάθε λειτουργικό group, τους προμηθευτές, υπεργολάβους και συντόνιζε το προσωπικό του, για την εκτέλεση των εργασιών που προέβλεπε το χρονοδιάγραμμα για το Set-up των Venues. Ο VLM έλεγχε τις παραγγελίες (order processing) για τα Venues. Επιβεβαίωνε κάθε παραγγελία για τα Venues σε FF&E μέχρι την Κεντρική Αποθήκη και εφάρμοζε τα προγράμματα αποστολών (delivery schedules) και διανομών. Παραλάμβανε τα απαραίτητα παραστατικά, από τα σημεία

διανομής και τα FF&E τοποθετούνταν στα προκαθορισμένα locations των Venues, έτσι όπως όριζαν τα σχέδια που είχαν γίνει μέσω CAD τεχνολογίας σχεδίασης.

Η δραστηριότητα των συμμετεχόντων κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, ήταν πολύ έντονη. Οι ώρες που απαιτούνταν για αυτή τη φάση ήταν πολλές, ο χρόνος όμως ήταν περιορισμένος. Το προσωπικό που εργαζόταν ήταν περιορισμένο, στα άτομα των κατασκευαστικών εταιριών και των Logistics.

Το τμήμα Logistics είχε το πιο υψηλόμισθο προσωπικό το οποίο δεν βασιζόταν σε εθελοντές, δεδομένου ότι τα υπόλοιπα λειτουργικά groups βασίζονταν πολύ στον εθελοντισμό. Οι Εθελοντές δεν εμφανίζονται στην φάση του Set-Up.

Στη φάση αυτή, τα έξοδα για αγορές ήταν μηδαμινά και σε κάθε Venue υπήρχε ένας οικονομικός διαχειριστής, ο οποίος έλεγχε κάθε οικονομική συναλλαγή. Όλες οι απαιτήσεις για αγορές είχαν καταγραφεί, από τον Venue και τον Logistics Manager. Τα Logistics είχαν αναλάβει τον ρόλο των αγορών, διερευνούσαν την πηγή προμήθειας και έκαναν τις αγορές.

#### **1.4.2 Ο Ανεφοδιασμός των Venues (Re-supply)**

Αυτή η φάση εξελίχθηκε κατά τη διάρκεια των αγώνων και η λήξη της ταυτίζεται με τον χρόνο ζωής των Venues. Τα Logistics ήταν σε φάση ετοιμότητας. Σε γενικές γραμμές τα αναλώσιμα είδη ήταν αποθηκευμένα έτσι



ώστε να μπορούν εύκολα να παραδοθούν όταν θα χρειάζονταν. Αυτό το στάδιο ήταν αργό για τα Logistics, συνεπώς το προσωπικό είχε τη δυνατότητα να ξεκουράζεται και να παρακολουθεί τους Αγώνες.

Η δραστηριότητα της κεντρικής αποθήκης ήταν εξαιρετικά αργή κατά την διάρκεια του ανεφοδιασμού. Το προσωπικό ήταν εγκατεστημένο σε τρία διαφορετικά σημεία για οτιδήποτε θα χρειαζόταν στα Venues.

### **1.4.3 Αποκομιδή των Venues (Recovery)**

Η φάση της αποκομιδής των υλικών και του εξοπλισμού, ήταν προγραμματισμένη για το τέλος των Αγώνων. Παρόλα αυτά όμως, η αποκομιδή μπορούσε να γίνει και νωρίτερα, όπου αυτό ήταν δυνατό. Αυτό το στάδιο ήταν πολύ φορτωμένο και ο χρόνος για την αποκομιδή ήταν ο μικρότερος και από τις τρεις φάσεις και δεν διήρκεσε πάνω από πέντε (5) ημέρες. Για παράδειγμα, σε κάποια Venues όπως αυτό του Georgia World Congress Center η φάση της αποκομιδής διήρκεσε είκοσι τέσσερις (24) ώρες.

Αξιζει να σημειώσουμε ότι, ενώ η φάση του Set up μπορούσε να είχε διάρκεια τρεις (3) εβδομάδες, η φάση του recovery μπορούσε να διαρκέσει λιγότερο από μία ημέρα. Ο VLM συντόνιζε με επιδέξιο τρόπο το προσωπικό, ώστε να επιτευχθεί η φάση της αποκομιδής γρήγορα. Η μέθοδος Logistics που χρησιμοποιήθηκε κατά την φάση της αποκομιδής, ήταν:

Τα υψηλής αξίας υλικά (High Value Items) όπως computers κλπ. περισυλλέχθηκαν πρώτα, ενώ τα χαμηλής αξίας υλικά (Low Value Items) όπως τραπέζια, καρέκλες κλπ., περισυλλέχθηκαν τελευταία. Η αντίθετη μέθοδος ακριβώς χρησιμοποιήθηκε κατά το στάδιο του Set up, δηλαδή τα χαμηλής αξίας υλικά τοποθετήθηκαν πρώτα, ενώ τα υψηλής αξίας υλικά τοποθετήθηκαν τελευταία. Η κεντρική αποθήκη στη φάση της αποκομιδής ήταν σε πλήρη κλίμακα φυσικής απογραφής από FF&E και ο VLM ήταν υπεύθυνος για τη συμφωνία του αποθέματος και τις τυχόν αποκλίσεις.

### **1.5 ΣΤΑΔΙΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ**

Σε όλα τα στάδια της αποθήκευσης, τηρήθηκαν αρχεία τα οποία ενημερώνονταν συνεχώς.

Το προσωπικό της αποθήκης, είχε προσληφθεί προκειμένου να επιτελέσει το έργο της αποθήκευσης. Κατά τη διάρκεια του κύκλου παραλαβής στις αποθήκες, το Τμήμα Logistics συνειδητοποίησε ότι η αποθήκευση για τα ογκώδη είδη, με μη συστηματικό τρόπο, δεν θα μπορούσε να ικανοποιήσει την απαίτηση για γρήγορη ανταπόκριση κατά τη διάρκεια της φάσης του Set up στα Venues. Η αποθήκη ήταν πολύ μεγάλη και αναλώνονταν πολύς χρόνος, στη διαλογή των παραγγελιών, λόγω της διασποράς του αποθέματος κατά μήκος της αποθήκης. Συνεπώς η αποθήκη επανασχεδιάστηκε σε ξεχωριστά τμήματα για κάθε Venue. Αυτές οι εγκαταστάσεις ή αλλιώς Venue pods όπως τα ονόμαζαν, μπορούσαν να λαμβάνουν υλικά που ήταν σε αποκλειστική χρήση για τα Venues. Για παράδειγμα, χαλινάρια και σέλες για



το Venue που θα γινόταν το άθλημα της ιππασίας. Η επιφάνεια των εγκαταστάσεων σε τετραγωνικά μέτρα βασίστηκε σε εκτιμήσεις των αρμοδίων VLMs. Σε αυτές τις εγκαταστάσεις αποθηκών ανά Venue που σχεδιάστηκαν, ο κάθε VLM ήταν σε θέση να παρακολουθεί ποια είδη είχαν παραληφθεί από τις αποθήκες για το Venue. Επίσης, τους δόθηκε η ευκαιρία να προγραμματίσουν περισσότερο αποτελεσματικά τη λειτουργία του Set up.

Μετά το τέλος του set up και αφού οι Αγώνες είχαν ξεκινήσει, η αποθήκη προετοιμάστηκε για το επόμενο στάδιο, της αποκομιδής. Η αποθήκη και πάλι επανασχεδιάστηκε για παραλαβή τεράστιων ποσοτήτων διαφόρων ειδών. Αυτό επέτρεψε στα Logistics να κάνουν γρηγορότερα απογραφή και συμφωνία των υλικών που υπήρχαν στις αποθήκες.

## **1.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Η διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων αποτελεί για την Οργανωτική Επιτροπή ένα δύσκολο εγχείρημα και προϋποθέτει την ύπαρξη συστήματος προγραμματισμού, το οποίο θα πρέπει να καλύπτει όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων, για την ολοκλήρωση με επιτυχία του συνολικού έργου.

Για την επιτυχή ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων που αφορούν τον σχεδιασμό, είναι απαραίτητη η στελέχωση της Οργανωτικής Επιτροπής με εξαιρετικά έμπειρο προσωπικό και επαγγελματίες του χώρου, τα οποία θα πρέπει να διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις οργάνωσης και ικανότητα να προβλέπουν έγκαιρα και να αντιδρούν άμεσα σε έκτακτες καταστάσεις.

Τα Logistics αποτελούν το μυϊκό σύστημα των Αγώνων και είναι σημαντικό όλα τα στελέχη που εμπλέκονται στη διαδικασία του προγραμματισμού να συνειδητοποιήσουν τη σπουδαιότητα καθώς και τη συμβολή των Logistics στην πραγματοποίηση αυτού του έργου. Είναι σημαντικό για την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού, όλα τα μέλη του να συντονίζουν τις προσπάθειες τους σε έναν κοινό στόχο, με επιδίωξη την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Αυτό προϋποθέτει ανταλλαγή γνώσεων, υπέρβαση των διαφορετικών προσεγγίσεων που πιθανώς να υπάρχουν, καθώς και εργασία με ομαδικό πνεύμα.

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

## ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΕ LOGISTICS ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ

### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η λειτουργία της αποθήκευσης αποτελεί το σημαντικότερο κομμάτι των Logistics. Η καταγραφή των απαιτήσεων σε Logistics για τη λειτουργία της αποθήκευσης ήταν απαραίτητη προκειμένου να καλυφθούν όλες οι ανάγκες των λειτουργικών τμημάτων.

Το Τμήμα Logistics επιθυμούσε να διαχειρίζεται προϊόντα με ομοιομορφία, με στόχο την πλήρη κάλυψη του όγκου τους στον αποθηκευτικό χώρο που καταλάμβαναν. Στην πραγματικότητα όμως, τα υλικά ήταν ογκώδη και βαριά, μη στοιβάσιμα σε ράφια, καθώς επίσης και είδη μικρού μεγέθους υψηλής αξίας που έπρεπε να φυλάσσονται σε ειδικές κλούβες. Έτσι παρουσιάστηκε η ανάγκη ύπαρξης μεγαλύτερης επιφάνειας, για αποθήκευση επί του δαπέδου, παρά σε ράφια. Επίσης χρειάστηκαν περισσότερες κλούβες από όσες είχαν προϋπολογισθεί, για αποθήκευση υλικών υψηλής αξίας.

Τα παραπάνω υποχρέωσαν το Τμήμα Logistics να «επανασχεδιάσει» την Αποθήκη με στόχο να μεγιστοποιηθεί η επί δαπέδου επιφάνεια αποθήκευσης (Block Stacking).

Το Τμήμα Logistics σε καθημερινή βάση δεχόταν τηλεφωνήματα από τα διάφορα λειτουργικά Τμήματα, που ρωτούσαν για το διαθέσιμο χώρο αποθήκευσης. Στην πραγματικότητα, η αποθήκευση γινόταν σε τακτά χρονικά διαστήματα, έτσι ώστε όταν αποθηκευτικός χώρος αποδεδεικνυόταν από κάποια υλικά, άμεσα κάποια άλλα υλικά κάλυπταν το χώρο αυτό.

Για το Τμήμα Logistics η δυνατότητα να ανταποκριθεί τάχιστα στις απαιτήσεις ήταν σημαντική. Σε πολλές περιπτώσεις η τεχνολογία αποδείχθηκε πολύ αργή, για την αντιμετώπιση κάποιων αποθηκευτικών λειτουργιών. Για τις ανάγκες αποθήκευσης εγκαταστάθηκε ένα πληροφοριακό σύστημα, το AS400, το οποίο κάποιες φορές παρουσίασε κάποια προβλήματα, όπως για παράδειγμα, να παραληφθεί κάποιο υλικό που απεστάλη στο Venue και το σύστημα (AS400) να μην έχει προλάβει να εκδώσει τα απαραίτητα παραστατικά αποστολής. Πολλές φορές εκτελέστηκαν κάποιες λειτουργίες «με το χέρι» ή με έναν απλό Η/Υ και μετά έγινε η απαιτούμενη ενημέρωση του παραπάνω συστήματος.

Η ασφάλεια των αποθηκευόμενων υλικών ήταν η σημαντικότερη μέριμνα για το Τμήμα Logistics. Το μεγαλύτερο τμήμα του αθλητικού εξοπλισμού είχε εισαχθεί. Στην πραγματικότητα το ογδόντα πέντε τοις εκατό (85%) όλων των προμηθευόμενων αθλητικών ειδών, ήταν αναντικατάστατα και είχαν εισαχθεί από το Εξωτερικό.

Το Τμήμα Logistics ήταν ακόμη υπεύθυνο και για την αποθήκευση του ηλεκτρονικού εξοπλισμού. Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές, κινητά και ασύρματα



τηλέφωνα, βρίσκονταν κάτω από αυστηρή ασφάλεια και καλά καταγεγραμμένα.

## **2.2 ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΕ LOGISTICS**

Το Τμήμα Logistics είχε ομαδοποιήσει τις απαιτήσεις σε σχέση με τις ανάγκες του.

Αντιπροσωπευτικό δείγμα αυτών των απαιτήσεων ήταν:

- Έλεγχος των διαδικασιών
- Εκπαίδευση των λειτουργικών groups
- Εύρεση του απαιτούμενου χώρου για αποθήκευση των υλικών, του εξοπλισμού και των μέσων μεταφοράς τους
- Διατήρηση κατάλληλου συστήματος ελέγχου του αποθέματος
- Κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού των Logistics

### **2.2.1 Έλεγχος των διαδικασιών**

Ο έλεγχος των διαδικασιών, του σχεδιασμού και της εφαρμογής του προγράμματος, ήταν εξαιρετικά σκληρός. Το Τμήμα Logistics γνωρίζοντας ότι θα είχε ανάμιξη σε οποιαδήποτε ανάγκη των αθλητών και των λειτουργικών groups, ήταν υψίστης σημασίας για αυτό, να κατέχει ηγετικό ρόλο στον σχεδιασμό των στρατηγικών και στην προμήθεια των υλικών.

Τα χρόνια πριν το 1996, ήταν χρόνια σχεδιασμού. Κάθε τμήμα ή λειτουργική ομάδα ήταν προγραμματισμένα να λειτουργούν για να υποστηρίξουν τους



Αθλητές, τα Venues, τους αγωνιστικούς χώρους, ή κάθε συνδυασμό αυτών. Το κάθε τμήμα λειτουργούσε, πριν, κατά την διάρκεια και μετά τους αγώνες, όπως είχε σχεδιασθεί αρχικά.

Τα Logistics είχαν έναν υποστηρικτικό ρόλο στο σχεδιασμό κάθε λειτουργικής ομάδας, αν και αρκετά λειτουργικά τμήματα δεν περιελάμβαναν αρχικά στο σχεδιασμό των διαδικασιών τους τα Logistics, επειδή δεν είχαν καταλάβει ότι θα είχαν ανάγκη την υποστήριξη των Logistics. Αυτό έγινε αντιληπτό το έτος 1995, όταν η ACOG πραγματοποίησε δώδεκα (12) Ολυμπιακά Test Events και έγινε κατανοητό ότι χρειαζόταν πιο ολοκληρωμένος προγραμματισμός στους Ολυμπιακούς το 1996.

### **2.2.2 Εκπαίδευση των λειτουργικών groups**

Το Τμήμα Logistics είχε αναλάβει τη συνεχή πληροφόρηση των μελών διαφόρων λειτουργικών ομάδων, σχετικά με το ρόλο των Logistics και πόσο αυτά είχαν τη δυνατότητα να τους βοηθήσουν για να επιτελέσουν το έργο τους, με μεγαλύτερη επιτυχία και ευκολία.

### **2.2.3 Εύρεση του απαιτούμενου χώρου για αποθήκευση των υλικών, του εξοπλισμού και των μέσων μεταφοράς τους**

Αρχικά το Τμήμα Logistics είχε αδυναμία να προσδιορίσει τον απαιτούμενο χώρο αποθήκευσης, επειδή δεν είχε πραγματικά στοιχεία για τους όγκους και τις ποσότητες των υλικών που θα αποθήκευε.

Το Τμήμα Logistics περίπου για οκτώ (8) μήνες κατέγραφε τις ανάγκες των λειτουργικών groups σε αποθηκευτικούς χώρους. Στην πραγματικότητα, τα περισσότερα Τμήματα, δεν γνώριζαν τι θα έπρεπε να προμηθευτούν και πολύ περισσότερο τι αποθηκευτικό χώρο θα χρειαζόνταν. Το Τμήμα Logistics, ήταν το πρώτο λειτουργικό τμήμα της ACOG, που βρέθηκε στο στάδιο εφαρμογής του προγράμματός του, όταν ακόμη τα υπόλοιπα λειτουργικά τμήματα ήταν στη φάση του σχεδιασμού. Για περισσότερο από δέκα οκτώ (18) μήνες τα Logistics βρίσκονταν σε μια διαδικασία συνεχούς παραλαβής υλικών χωρίς να γίνεται καμία αποστολή στα Venues. Η αποστολή των υλικών πραγματοποιήθηκε τριάντα (30) ημέρες πριν την έναρξη των Αγώνων.

Βασιζόμενο σε προβλέψεις και εμπειρίες, αλλά και στη συλλογή των στοιχείων που έκανε όλο το προηγούμενο διάστημα, το Τμήμα Logistics έκρινε ότι, μία αποθήκη με επιφάνεια περίπου εβδομήντα πέντε χιλιάδες (75.000) m<sup>2</sup> ήταν ικανή να ικανοποιήσει τις ολυμπιακές ανάγκες στην ευρύτερη περιοχή της Ατλάντα.

Ο βασικός χρήστης του αποθηκευτικού χώρου ήταν αρχικά, το Αθλητικό Τμήμα. Αυτό το Τμήμα είχε εστιάσει τη λειτουργία του στις ανάγκες των Αθλητών και των Αθλημάτων. Περίπου το σαράντα τοις εκατό (40%) του αποθηκευτικού χώρου, χρησιμοποιήθηκε για την αποθήκευση όλου του αθλητικού εξοπλισμού που χρησιμοποιήθηκε στους Αγώνες και το υπόλοιπο εξήντα τοις εκατό (60%) του αποθηκευτικού χώρου, χρησιμοποιήθηκε για τον υπόλοιπο εξοπλισμό.

Υπήρχαν κάποιες Αθλητικές εγκαταστάσεις σε ακτίνα τριών (3) μιλίων από το κέντρο της Ατλάντα, οι οποίες χρειάζονταν υποστήριξη από τα Logistics. Όμως δημιουργήθηκε μια κεντρική αποθήκη στην περιοχή της Σαβάνας για το άθλημα της ιστιοπλοΐας. Η αποθήκη αυτή ήταν επιφάνειας δώδεκα χιλιάδες (12.000) m<sup>2</sup> όπου αποθηκεύτηκαν εκατόν ογδόντα (180) εφεδρικά σκάφη, εκατόν πενήντα (150) αγωνιστικά σκάφη και όλα τα FF&E για τα Venues.

Περίπου στα μέσα του 1995, το Τμήμα Logistics σε συνεργασία με τις υπόλοιπες λειτουργικές ομάδες, έκανε πρόβλεψη για τον απαιτούμενο μεταφορικό εξοπλισμό, που θα κάλυπτε τις ανάγκες για τα Venues και το Ολυμπιακό Χωριό. Η πρόβλεψη όσον αφορά τα ρυμουλκά (trailer pool) ήταν από διακόσια (200) έως τριακόσια (300). Τελικά χρησιμοποιήθηκαν διακόσια πενήντα (250).

Ο κυριότερος μεταφορικός εξοπλισμός που χρησιμοποιήθηκε ήταν ο παρακάτω :

- Ρυμουλκά (Trailer pools)
- Ψυκτικοί Θάλαμοι (Refrigerated Trailers)
- Κλειστά ημιφορτηγά (Vans)
- Ανοιχτά ημιφορτηγά (Pickup Trucks)
- Διάφορα άλλα οχήματα (Αυτοκίνητα, μοτοσικλέτες, ποδήλατα)

#### **2.2.4 Διατήρηση κατάλληλου συστήματος ελέγχου του αποθέματος**

Το Τμήμα Logistics διατηρούσε τα αρχεία του Αποθέματος σε ένα αρκετά διευρυμένο, υψηλής τεχνολογίας πληροφοριακό σύστημα, το AS400.



Όταν το απόθεμα βρισκόταν σε χαμηλά επίπεδα και με χαμηλή κυκλοφοριακή ταχύτητα, το σύστημα δούλευε καλά. Το Τμήμα Logistics ανακάλυψε ότι, όσο ο εισερχόμενος όγκος στην αποθήκη αυξανόταν και ο ρυθμός επιταχυνόταν, τότε τα μέσα καθώς και οι εντολές που απαιτούνταν για να εισέλθουν τα στοιχεία στο σύστημα, ήταν πάρα πολλές. Παρά τη διεύρυνση των σημείων εισόδου των στοιχείων καθώς και τον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών, η διαδικασία εισροής των στοιχείων, ήταν αργή. Η λύση που δόθηκε ήταν η διατήρηση εν ενεργεία στο κυρίως σύστημα, της εισαγωγής μόνον περιορισμένων και αναγκαίων προς εκτέλεση εντολών, δηλαδή αυτών που αφορούσαν τη λήψη των εισερχόμενων ποσοτήτων καθώς και των ποσοτήτων αποστολής και φόρτωσης. Όλες οι άλλες εντολές πραγματοποιήθηκαν σε επίπεδο PC. Στα PCs διατηρούσαν βάσεις δεδομένων που τους έδιναν τη δυνατότητα να αντιδρούν με μεγαλύτερη ευελιξία και αποτελεσματικότητα.

Η διαχείριση του αποθέματος ήταν για την ACOG μια μεγάλη εμπειρία. Τα Logistics είχαν τη συνολική ευθύνη για τη διατήρηση, οργάνωση και ακρίβεια του αποθέματος. Το Τμήμα Logistics πριν υλοποιήσει τις υπηρεσίες που έπρεπε να προσφέρει, έπρεπε να έχει ρυθμίσει θέματα, όπως:

- Διάταξη Αποθήκης (Warehouse layout)
- Περιγραφή του είδους (Product description)
- Κωδικοποίηση (Bar-coding)
- Επεξεργασία της παραγγελίας (Order processing)

### □ Διάταξη Αποθήκης (Warehouse layout)

Η διάταξη της Αποθήκης είχε αρχικά σχεδιαστεί ως εξής: δέκα οκτώ χιλιάδες εξακόσια (18.600) m<sup>2</sup> για στοίβαξη παλετών, χίλια εννιακόσια (1.900) m<sup>2</sup> για στοίβαξη σε ράφια και το υπόλοιπο για στοίβαξη επί του δαπέδου των ογκωδών ειδών (Bulk storage).

Το Τμήμα Logistics, με την αύξηση της ροής των υλικών στην Αποθήκη, διαπίστωσε ότι χρειαζόταν περισσότερο χώρο για αποθήκευση επί του δαπέδου, έτσι ο διαθέσιμος χώρος των ραφιών περιορίστηκε, ενώ και ο χώρος στοίβαξης των παλετών μειώθηκε σε λιγότερο από τρεις χιλιάδες οκτακόσια (3.800) m<sup>2</sup>.

Όσο πλησίαζε το 1996, η διάταξη της αποθήκης επανασχεδιάστηκε. Αυτό έκανε την παραλαβή του αποθέματος γρηγορότερη και ευκολότερη, διότι όλες οι αγοραζόμενες παραγγελίες (εντολές παραγγελιών) έδειχναν το όνομα του Venue και επέτρεπαν στο τμήμα Logistics να τις προωθεί σταδιακά στο σύστημα διαχείρισης του αποθέματος.

### □ Περιγραφή του είδους (Product description)

Όσο για τον κόσμο των επιχειρήσεων «η περιγραφή ενός προϊόντος» είναι κάτι απλό, τόσο δύσκολο ήταν για την ACOG. Η περιγραφή του προϊόντος αποτελούσε ένα εμπόδιο κάθε φορά που ένα καινούργιο είδος αποστελλόταν



στην αποθήκη, αφού ένας αριθμός διαφορετικών κωδικών υπήρχε για κάθε είδος. Το παρακάτω παράδειγμα περιγράφει αυτό το πρόβλημα.

Λίγο πριν την έναρξη των Test Events το 1995, το αρμόδιο Αθλητικό Τμήμα είχε παραγγείλει ελαστικούς σωλήνες πλυσίματος για τα σκάφη, στο Venue της Ιστιοπλοΐας. Το προϊόν όμως είχε αγοραστεί και παραληφθεί ως ελαστικοί σωλήνες ποτίσματος κήπων, αυτό όμως αποτελούσε για την αποθήκη μια καθυστερημένη παραγγελία (Back order) αφού δεν συμφωνούσε με την αρχική περιγραφή του αγοραζόμενου προϊόντος. Βέβαια οι συντηρητές των σκαφών τελικά χρησιμοποίησαν χωρίς κανένα πρόβλημα, για τα Test Events ελαστικούς σωλήνες ποτίσματος κήπων, όμως για το Τμήμα Logistics ήταν ένας εφιάλτης. Βέβαια μπορεί κανείς να φανταστεί τι θα συνέβαινε εάν είχαν παραγγελθεί μεγάφωνα και τελικά αποστέλλονταν μικρόφωνα.

#### □ Κωδικοποίηση (Bar-coding)

Η κωδικοποίηση ήταν μια λειτουργία που σχεδιάστηκε αρχικά για κάθε είδος στην αποθήκη, προκειμένου αυτό να αναγνωρίζεται και να διευκολύνεται η διαλογή των παραγγελιών (order picking).

Για τη λειτουργία της κωδικοποίησης είχε προγραμματιστεί η τοποθέτηση σε κάθε Venue του κατάλληλου ηλεκτρονικού εξοπλισμού (scanners).

Η κωδικοποίηση προσέφερε ακρίβεια και αποδοτικότητα και στις τρεις φάσεις ζωής των Venues (Εξοπλισμού – Ανεφοδιασμού – Αποκομιδής):

Το αρχικό σχέδιο εφαρμογής της κωδικοποίησης, στο σύνολο των υλικών διαχείρισης, ήταν αδύνατο να συνεχιστεί εξαιτίας της μοναδικότητας των ειδών, σε συνδυασμό με τις καθυστερήσεις του συστήματος.

Αποφασίστηκε τελικά, η χρήση τεχνολογίας Bar-Code για τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό, τα υψηλής αξίας υλικά και τον εξοπλισμό που είχε δανειστεί στην ACOG και έπρεπε να επιστραφεί μετά τους Αγώνες.

#### □ **Επεξεργασία της παραγγελίας (Order processing)**

Η επεξεργασία των παραγγελιών έγινε κατά τη διάρκεια της πρώτης φάσης του εξοπλισμού και οργάνωσης των Venues. Η λειτουργία αυτή, ήταν γρήγορη, ακριβής και εκτελέστηκε με PC μέσω μίας βάσης δεδομένων σε γλώσσα Access.

Το σύστημα επεξεργασίας των παραγγελιών ήταν σύγχρονο και συνδεόταν με το σύστημα διαχείρισης του αποθέματος. Για παράδειγμα, παραλαβή του προϊόντος, φόρτωση και αποστολή στα Venues.

Τα Venues ήταν σχεδιασμένα σε έξι (6) ζώνες, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της κάθε ζώνης, την γεωγραφική τοποθεσία, το μέγεθος και τον τύπο του αγωνίσματος. Το τμήμα επεξεργασίας των παραγγελιών και της αποθήκης, ήταν οργανωμένο για να εξυπηρετεί αυτές τις ζώνες. Κάθε ζώνη ήταν επανδρωμένη με έναν αντιπρόσωπο επεξεργασίας των παραγγελιών (Order Processing Representative-OPR), έναν επόπτη Αποθήκης και το προσωπικό

για τη διεκπεραίωση των παραγγελιών. Ο OPR ήταν ο παράγων επαφής με τους Venue Logistics Managers (VLMs) οι οποίοι τοποθετούσαν τις παραγγελίες τους. Ήταν κοινή ευθύνη και του OPR και του VLM η παρακολούθηση του προσωπικού της αποθήκης, για τη φόρτωση των παραγγελιών, έτσι όπως είχαν σαφώς προσδιοριστεί από τον VLM.

Οι τυχόν ασυμφωνίες και διορθώσεις του αποθέματος ήταν στην ευθύνη του OPR και του VLM και έπρεπε να ήταν ολοκληρωμένες πριν το τέλος της πρώτης φάσης του Set-up.

Κατά το χρόνο της αποκομιδής, ο OPR έφτιαχνε τα απαραίτητα παραστατικά που του ζητούσε ο VLM μέσω τεχνολογίας CAD. Αυτά τα παραστατικά αποδείκνυαν το throughput της αποθήκης.

### **2.2.5 Κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού των Logistics**

Η εκπαίδευση του προσωπικού ήταν μια συνεχής άσκηση. Είχε αναπτυχθεί η φιλοσοφία της εκπαίδευσης του εκπαιδευτή. Αυτή η φιλοσοφία είχε πολύ καλή εφαρμογή στο κομμάτι των Logistics, δηλαδή της αποθήκευσης και των μεταφορών.

Δυστυχώς, όσο πλησίαζε ο χρόνος για την έναρξη των Αγώνων τόσο λιγότερος διαθέσιμος χρόνος υπήρχε για εκπαίδευση.

Αν και η εκπαίδευση στη λειτουργία της αποθήκευσης ήταν αποτελεσματική, δεν περιείχε όμως το κομμάτι της διαχείρισης του αποθέματος. Το σύστημα



αποθέματος ήταν στημένο σε ένα πρόγραμμα κυρίως με οικονομική βάση και λιγότερο σε πρόγραμμα ορθής διαχείρισης του αποθέματος. Αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι παρουσιάστηκαν μεγάλες καθυστερήσεις στη διαδικασία εισαγωγής των στοιχείων, οι οποίες προκάλεσαν λάθη στο ισοζύγιο του αποθέματος.

Το σύστημα διαχείρισης του αποθέματος στο AS400 υποστηρίχθηκε από το προσωπικό εγκατάστασης του συστήματος και ως εκ τούτου, μετά τις τροποποιήσεις που έγιναν στη φιλοσοφία του παραπάνω συστήματος, δεν απαιτήθηκαν αλλαγές στο συγκεκριμένο τμήμα.

Η εκπαίδευση του προσωπικού που είχε σχέση με τα Logistics, γινόταν σε εβδομαδιαία βάση, όπου ο κάθε εργαζόμενος, παρακολουθούσε την κατάλληλη εκπαίδευση ανάλογα με το έργο που είχε αναλάβει να επιτελέσει.

Στο έργο της εκπαίδευσης, υπήρχαν και τα κατάλληλα σχέδια εκτάκτου ανάγκης, όπου μέσα από αυτά, γινόταν η διαδικασία της αναπλήρωσης του προσωπικού σε κάθε περίπτωση που θα παρουσιαζόταν.

Για παράδειγμα στη Σαβάνα έπρεπε να εκπαιδευτεί προσωπικό για τον ασφαλή χειρισμό ακριβών σκαφών. Το Τμήμα Logistics ήταν υπεύθυνο για την αποθήκευση, τη συντήρηση και τη διανομή των σκαφών στη θάλασσα, περίπου 16 μίλια μακριά από την αποθήκη.



## 2.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στις απαιτήσεις σε Logistics που είχαν τα λειτουργικά τμήματα. Για να γίνει η καταγραφή των απαιτήσεων απαιτείται άμεση επικοινωνία με τα εκάστοτε λειτουργικά τμήματα προκειμένου να γίνει καταγραφή των αναγκών σε Logistics που καλείται να καλύψει το αρμόδιο τμήμα. Οι πληροφορίες που θα πρέπει να διαθέτει το τμήμα Logistics για να καταγράψει τις απαιτήσεις και να καλύψει τις λειτουργικές ανάγκες σε Logistics των τμημάτων, συνοψίζονται ως εξής:

- Ακριβής περιγραφή του είδους προκειμένου να γίνει ομαδοποίηση των ειδών και ορθή διαχείριση του αποθέματος.
- Υπολογισμός του όγκου και του βάρους των ειδών προκειμένου να προσδιοριστεί ο τρόπος στοίβαξής τους και ο αποθηκευτικός χώρος που θα χρειαζόταν.
- Προσδιορισμός της αξίας του είδους προκειμένου να γίνεται ορθή επεξεργασία της παραγγελίας.

Το τμήμα Logistics για να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των λειτουργικών τμημάτων θα πρέπει να διαθέτει σύγχρονες τεχνολογίες πληροφορικής, οι οποίες θα πρέπει να εκπληρώνουν άμεσα και αποτελεσματικά τα παρακάτω:

- ορθή επεξεργασία των παραγγελιών και μηδενισμό των λαθών
- ακρίβεια στο απόθεμα
- αύξηση της παραγωγικότητας της αποθήκης

- βελτίωση του customer service
- ορθή αξιοποίηση του αποθηκευτικού χώρου
- βέλτιστη διαχείριση των ειδών
- πλήρης έλεγχος του αποθηκευτικού κυκλώματος
- ιχνηλασιμότητα κατά την παράδοση, παραλαβή και διαλογή των παραγγελιών
- τεκμηριωμένη διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας

Η χρησιμοποίηση της κατάλληλης τεχνολογίας λόγω της μεγάλης πολυπλοκότητας διαχείρισης των πληροφοριών, προϋποθέτει την ύπαρξη άρτια εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα μπορεί να εξασφαλίζει τη βέλτιστη χρήση αυτών των πληροφοριακών συστημάτων.

## ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΩΝ LOGISTICS ΣΤΑ COMPETITION VENUES

### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι Ολυμπιακοί Αγώνες της Ατλάντα πραγματοποιήθηκαν σε δέκα τρεις (13) πόλεις οι οποίες εδρεύουν σε τρεις (3) Πολιτείες των ΗΠΑ. Τα Logistics είχαν την ευθύνη να υποστηρίξουν τους Αγώνες που θα διεξάγονταν σε κάθε εγκατάσταση.

Στον πίνακα 3.1 που ακολουθεί φαίνεται η γεωγραφική διασπορά των Αθλητικών εγκαταστάσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1

| ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ<br>(LOCATION) | ΑΘΛΗΤΙΚΟ<br>ΓΕΓΟΝΟΣ<br>(EVENT) | ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ<br>LOGISTICS | ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ<br>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ<br>LOGISTICS  |
|---------------------------|--------------------------------|----------------------------|--|
| WASHINGTON D.C            | Προκριματικοί<br>Ποδοσφαίρου   | √                          | Υποστήριξη της<br>εγκατάστασης   |
| TAMPA                     | Προκριματικοί<br>Ποδοσφαίρου   | √                          | Υποστήριξη της<br>εγκατάστασης   |
| ORLANDO                   | Προκριματικοί<br>Ποδοσφαίρου   | √                          | Υποστήριξη της<br>εγκατάστασης   |
| MIAMI                     | Προκριματικοί<br>Ποδοσφαίρου   | √                          | Υποστήριξη της<br>εγκατάστασης   |
| OCOE, TN                  | Rafting, Kayaking              | √                          | Υποστήριξη της<br>εγκατάστασης   |
| BIRMINGHAM                | Προκριματικοί<br>Ποδοσφαίρου   | √                          | Υποστήριξη της<br>εγκατάστασης   |
| ATHENS, GA                | Τελικοί<br>Ποδοσφαίρου         | √                          | Υποστήριξη<br>αποθήκης-<br>Εφοδιασμός από<br>Αποθήκη της<br>Ατλάντα              |
| COLUMBUS                  | Softball                       | √                          | Υποστήριξη<br>αποθήκης-<br>Εφοδιασμός από<br>Αποθήκη της<br>Ατλάντα              |
| CONYERS                   | Ιππασία, Mountain<br>Biking    | √                          | Υποστήριξη<br>αποθήκης-<br>Εφοδιασμός από<br>Αποθήκη της<br>Ατλάντα              |
| LAKE LANIER               | Κωπηλασία,<br>Canoeing         | √                          | Υποστήριξη<br>αποθήκης-<br>Εφοδιασμός από<br>Αποθήκη της<br>Ατλάντα              |
| STONE MOUNTAIN            | Τένις, Ποδηλασία               | √                          | Υποστήριξη<br>αποθήκης-<br>Εφοδιασμός από<br>Αποθήκη της<br>Ατλάντα              |
| SAVANNAH                  | Yachting                       | √                          | Υποστήριξη<br>αποθήκης-<br>Εφοδιασμός από<br>Ατλάντα- Μεγάλο<br>δίκτυο Logistics |
| ATLANTA                   | 27 Αθλητικά<br>Γεγονότα        | √                          | Υποστήριξη της<br>ACOG από την<br>κεντρική αποθήκη<br>της Ατλάντα                |

Από τον πίνακα 3.1 αντιλαμβάνεται κανείς το μέγεθος του συνολικού έργου Logistics που είχε να επιτελέσει το αρμόδιο τμήμα.



### 3.2 ΔΙΚΤΥΟ LOGISTICS ΣΤΗ ΣΑΒΑΝΑ

Η Σαβάνα ήταν το μεγαλύτερο Venue στο πεδίο των Logistics. Για την Σαβάνα απαιτήθηκε κάλυψη από τα Logistics από απόσταση δέκα έξι (16) μιλίων (στεριάς) και έξι (6) ναυτικών μιλίων σε θαλάσσια περιοχή.

Η διάταξη του Venue της Σαβάνας ήταν σε δύο (2) επίπεδα. Σε πρώτο επίπεδο ήταν οι λειτουργίες της Ολυμπιακής Μαρίνας, όπου αποτελούσε το σημείο δράσης όλων των λειτουργικών τμημάτων. Στην Ολυμπιακή Μαρίνα επίσης, όλα τα σκάφη υποστήριξης (support boats) ελλιμενίζονταν μετά το πέρας των καθημερινών αγώνων. Το δεύτερο επίπεδο περιλάμβανε την Day Marine, η οποία ήταν μία πλατφόρμα επιφάνειας είκοσι τριών χιλιάδων πεντακοσίων (23.500) m<sup>2</sup>, η οποία λειτουργούσε ως σημείο υποστήριξης των αγωνιστικών σκαφών. Συνεπώς το Τμήμα Logistics δεν είχε μόνο να υποστηρίξει την Ολυμπιακή Μαρίνα αλλά έπρεπε να κάνει ακριβώς το ίδιο και στη θάλασσα.

Ο χρόνος μεταφοράς από τη στεριά μέχρι την πλωτή πλατφόρμα, με το σκάφος πλήρως φορτωμένο ήταν σαράντα (40) λεπτά, με ταχύτητα είκοσι (20) κόμβων /ώρα.

Ορισμένα από τα υλικά που μεταφέρθηκαν ήταν:

- Πάγος
- Νερό
- Τροφή
- FF&E

- 2000 φωτοαντίγραφα
- Αγωνιστικά σκάφη
- Απορρίμματα

Μία ιδιαιτερότητα που είχε το Venue της Σαβάνας, ήταν οι μεγάλες ποσότητες των Υλικών που αποθηκεύτηκαν. Το Τμήμα Logistics είχε την ευθύνη φύλαξης εκατόν ογδόντα (180) σκαφών με τα κατάλληλα trailers, τα οποία τα χρησιμοποιούσε το προσωπικό της ACOG και οι εθελοντές για να βαθμολογούν τις αγωνιστικές κούρσες, να δημιουργούν γραμμές εκκίνησης και τέρματος και να παρέχουν ιατρική βοήθεια και διάσωση. Επίσης υπήρχαν άλλα εκατόν πενήντα (150) αγωνιστικά σκάφη με καρίνα που έπρεπε το Τμήμα Logistics να υποστηρίξει. Τα σκάφη ήταν κατανεμημένα σε σειρά, ανάλογα με το μέγεθός τους και είχαν μήκος από δέκα επτά (17) μέχρι σαράντα (40) πόδια.

Στα καθήκοντα του Τμήματος Logistics ήταν να έχει τα σκάφη διαθέσιμα προς διανομή στο νερό, για κάθε Event που θα διεξαγόταν. Η αξία του αποθέματος των σκαφών ήταν οκτώ (8) εκατ. δολ. και ο χώρος που απαιτήθηκε για την αποθήκευσή τους ήταν έντεκα χιλιάδες διακόσια (11.200) m<sup>2</sup>.

Το αρμόδιο τμήμα Logistics στο Venue της Σαβάνας είχε στελεχωθεί από έναν (1) Διευθυντή αποθήκης, έναν (1) Venue Logistics Manager (VLM), τρεις (3) Assistant VLMs και πενήντα πέντε (55) άτομα προσωπικό.

Για τη λειτουργία του τμήματος χρησιμοποιήθηκαν: δέκα οχτώ (18) μικρά ανοιχτά φορτηγά, τρία (3) κλειστά φορτηγά, ένα (1) φορτηγό ψυγείο, τέσσερα (4) τετρακίνητα οχήματα (bobcats-skidsters), οκτώ (8) τράκτορες, δύο (2) ανυψωτικά μηχανήματα ανυψωτικής ικανότητας δέκα χιλιάδων (10.000) λιμπρών και ένα (1) πλωτό σκάφος σαράντα (40) ποδών.

- Οι τράκτορες χρησιμοποιήθηκαν για το μανουβράρισμα των σκαφών στους χώρους της αποθήκης και του Venue.
- Τα τέσσερα (4) τετρακίνητα bobcats χρησιμοποιήθηκαν για την μεταφορά βαρέων παλετοποιημένων φορτίων.
- Το πλωτό σκάφος ήταν απαραίτητο για τον εφοδιασμό της πλωτής μαρίνας.

### 3.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκε η γεωγραφική κατανομή των αθλητικών εγκαταστάσεων, οι οποίες εδρεύουν σε 13 πόλεις των ΗΠΑ. Τα Logistics έπρεπε να παρέχουν υποστήριξη στις κατά τόπους αθλητικές εγκαταστάσεις καθώς και εφοδιασμό σε μερικές από αυτές από το κυρίως δίκτυο διανομής του κέντρου διεξαγωγής των αθλημάτων αυτού της Ατλάντα.

Παρατηρήθηκε ότι, υπήρχε μεγάλη γεωγραφική διασπορά των Αθλητικών εγκαταστάσεων όσον αφορά την απόσταση από την Ατλάντα, η οποία ήταν το κέντρο διεξαγωγής των περισσότερων αθλητικών γεγονότων και ο βασικότερος λόγος ήταν, η εξοικονόμηση πόρων από τη χρησιμοποίηση των υπάρχοντων αθλητικών εγκαταστάσεων.

### 3.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΟΛΥΜΠΙΑΚΩΝ ΑΓΩΝΩΝ ΤΗΣ ΑΤΛΑΝΤΑ

Στους παρακάτω πίνακες 3.2 έως 3.6 παραθέτονται κάποιες βασικές πληροφορίες που δείχνουν το μέγεθος του συνολικού έργου που παρείχε ο τομέας των Logistics στους Ολυμπιακούς Αγώνες της Ατλάντα 1996.

Πίνακας 3. 2

| Γενικά στατιστικά στοιχεία για τους Ολυμπιακούς Αγώνες της Ατλάντα |      |
|--|------|
| Αριθμός Χωρών που συμμετείχαν στους Αγώνες                         | 197  |
| Αριθμός Αθλητών (Γυναικών)   | 3900 |
| Αριθμός Αθλητών (Ανδρών)   | 6700 |
| Νέα Ολυμπιακά Αθλήματα   | 4    |



Πίνακας 3.3

| Logistics Support<br>Αποθήκευση /Διανομή              |         |
|---|---------|
| Competition Venues                                    | 28      |
| Non-Competition Venues                                | 86      |
| Χώροι προπόνησης                                      | 29      |
| Πτυσσόμενες Καρέκλες                                  | 84.400  |
| Πτυσσόμενα Τραπέζια                                   | 17.000  |
| Αγωνιστικά Σκάφη στην Σαβάνα                          | 180     |
| Αριθμός Μετακινήσεων Σκαφών                           | 9.672   |
| Διανομή Πάγου σε τόνους                               | 3.628   |
| Αποθήκευση κρεβατιών στο Ολυμπιακό Χωριό              | 10.000  |
| Αποθήκευση και Διανομή χαρτιού Χεροχ σε δεσμίδες      | 60.500  |
| Μπάλες Καλαθοσφαίρισης/<br>Tennis/Baseball            | 43.300  |
| Αριθμός Ασυρμάτων και κινητών τηλεφώνων της ACOG      | 10.000  |
| Φιλμ της Kodak για το Κέντρο Μετάδοσης Αγώνων σε ρολά | 300.000 |
| Αποθηκευτικός Χώρος που απαιτήθηκε (m <sup>2</sup> )  | 93.000  |
| Ημερήσιος αριθμός γευμάτων στο Ολυμπιακό χωριό        | 60.000  |
| Τηλεοράσεις   | 12.000  |

Πίνακας 3.4

| <b>Material Handling Equipment</b> |     |
|------------------------------------|-----|
| Golf Carts                         | 850 |
| Ανυψωτικά Μηχανήματα               | 114 |
| Μικρά Φορτηγά ανοιχτού τύπου       | 100 |
| Παλλετοφόρα                        | 350 |

Πίνακας 3.5

| <b>Waste Management</b>         |            |
|---------------------------------|------------|
| Απορρίμματα (σε τόνους)         | 82.000     |
| Σακούλες Απορριμμάτων           | 1.200.000  |
| Κάδοι Απορριμμάτων              | 15.000     |
| Ανακύκλωση πλαστικών μπουκαλιών | 20.000.000 |
| Ανακυκλώθηκε Χαρτί (σε τόνους)  | 907        |

Πίνακας 3.6

| <b>Human Resources</b>           |      |
|----------------------------------|------|
| Προσωπικό του τμήματος Logistics | 1200 |

## ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ LOGISTICS ΤΩΝ ΟΛΥΜΠΙΑΚΩΝ ΑΓΩΝΩΝ ΤΟΥ ΣΥΔΝΕΥ 2000

### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ανάληψη της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, καθώς και της παροχής υπηρεσιών Logistics για τους Ολυμπιακούς Αγώνες του Σύδνευ 2000, αποτέλεσε για το Τμήμα Logistics της οργανωτικής επιτροπής των Αγώνων, μία τεράστια πρόκληση.

Το Τμήμα Logistics του Σύδνευ 2000, ήταν ένας φορέας ο οποίος πέτυχε την διασύνδεση και το συγκερασμό της τεχνογνωσίας τόσο της Οργανωτικής Επιτροπής Ολυμπιακών Αγώνων του Σύδνευ (SOCOG), όσο και της βιομηχανίας των χορηγών και των προμηθευτών.

Τα Logistics καθοδηγούν, τις διαδικασίες που σχετίζονται με τον προγραμματισμό των αποστολών, της μεταφοράς, εγκατάστασης και συντήρησης (σε επιλεγμένα είδη), καθώς και τις διαδικασίες αποκομιδής. Η δέσμευση του Τμήματος Logistics ήταν, να αναλάβει τη διεκπεραίωση, όλων των παραπάνω λειτουργιών που αφορούσαν το project των Αγώνων.

Ο ρόλος των Logistics, ήταν η παροχή υπηρεσιών και εξυπηρέτησης στις Ομάδες Διοίκησης των Venues. Το πρόγραμμα Logistics παρείχε το έργο, της

εισροής, της αποτίμησης και των συστάσεων για τις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας, μέσα σε κάθε και οποιοδήποτε πακέτο προμήθειας και μάρκετινγκ. Ο κύριος φορέας για την ανάληψη αυτού του εγχειρήματος ήταν το Τμήμα Προμηθειών. Ο αρμόδιος Συντονιστής Προμηθειών πρέπει να συνδιασκέπτεται με τον Συντονιστή Logistics για τον καθορισμό της στρατηγικής, τις εμπορικές διαπραγματεύσεις και την εκτέλεση των συμβάσεων.

Το Πρόγραμμα Logistics συνδυάστηκε με το Πρόγραμμα Προμηθειών για τη δημιουργία του Τμήματος Προμηθειών και Logistics, στους κόλπους της SOCOG, με έναν Γενικό Διευθυντή και τρεις Διευθυντές Προγράμματος (Δ.Π Logistics, Δ.Π Προμηθειών και Γενικούς Διευθυντές Rate Card). Τα Logistics και οι Προμήθειες, συνδέονταν μέσω του κυρίως επιχειρηματικού κορμού και λειτουργούσαν από κοινού, για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στο σύνολό της, καθώς και όλων των φορέων του Σύδνευ 2000.

Τα Logistics των Ολυμπιακών Αγώνων στοχεύουν γενικά, στην παροχή ενός συστήματος σύγχρονης διαχείρισης (και επίβλεψης), υλοποιώντας κάθε χρονοδιάγραμμα παραδόσεων, παραλαβής, διανομής, παρακολούθησης και διάθεσης των περιουσιακών στοιχείων. Αυτές οι επιχειρησιακές δραστηριότητες ολοκληρώνονται με την έλευση των Ολυμπιακών Αγώνων διατρέχοντας σταδιακά όλες τις φάσεις προγραμματισμού.



Ειδικότερα, στους Ολυμπιακούς Αγώνες του Σύδνευ 2000, κατά τη διάρκεια της φάσης εξοπλισμού των εγκαταστάσεων (Bump-in), τα Logistics διαχειρίστηκαν:

- Τις υπηρεσίες μεταφορών, περιλαμβανομένου και του προγραμματισμού των πόρων, του συντονισμού με τις υπάρχουσες υποδομές, τον εκτελωνισμό, και τις διευκολύνσεις στάθμευσης πλοίων και λοιπών μεταφορικών μέσων.
- Την εκτίμηση και την υπόδειξη των παραδόσεων, απευθείας στην κατά περίπτωση θέση.
- Το Κύριο Πρόγραμμα Παραδόσεων (Master Delivery Schedule).
- Την Εποπτεία των περιουσιακών στοιχείων.
- Την Πολιτική Συσκευασίας.

Σχετικά με τη διαχείριση του Ολυμπιακού Χωριού (SOP), το τμήμα Logistics του Σύδνευ 2000 είχε τον απόλυτο έλεγχο έναντι της ολοκλήρωσης του χρονοδιαγράμματος των φάσεων του εξοπλισμού (Bump-In) και αποκομιδής (Bump-Out) των εγκαταστάσεων, καθώς και ετοιμότητα για την πραγματοποίηση όλων των σχετικών λειτουργιών.

## **4.2 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ LOGISTICS**

### **4.2.1 Συνεργασίες με Κυβερνητικές Υπηρεσίες και Τελωνειακές Αρχές**

Το Τμήμα Logistics Σύδνευ 2000, είχε μία πολύ ισχυρή εργασιακή σχέση με κυβερνητικές υπηρεσίες τις Τελωνειακές Αρχές της Αυστραλίας και την

Υπηρεσία Επιθεώρησης (γνωστής ως AQIS). Η σχέση αυτή, είχε αναπτυχθεί με σκοπό να διευκολυνθεί η ταχεία διεξαγωγή των τελωνειακών εργασιών και διαδικασιών. Το τμήμα Logistics, σε συνεργασία με το Τμήμα Προμηθειών, διεξήγαγε υπερπόντιες επιχειρήσεις σύμφωνα με τους αυστηρούς ομοσπονδιακούς και κρατικούς κανόνες και κανονισμούς της υπηρεσίας Επιθεώρησης.

Επιπλέον, το τμήμα Logistics είχε εργασιακές σχέσεις και με άλλες κρατικές και ομοσπονδιακές υπηρεσίες όπως, ο Οργανισμός Συντονισμού Ολυμπιακών Αγώνων (OCA), το Κέντρο Διαχείρισης Ασφάλειας Ολυμπιακών Αγώνων (OSCC), την Αστυνομία (NSW), τον Οργανισμό Λιμένων του Σύδνευ και το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας της Αυστραλίας.

#### **4.2.2 Συνεργασία με τον Οργανισμό Ολυμπιακού Οδικού Δικτύου και Μεταφορών (ORTA)**

Το τμήμα Logistics, είχε σχέση με τον Οργανισμό Ολυμπιακού Οδικού Δικτύου και Μεταφορών (ORTA), όσον αφορά τον προγραμματισμό των Αγώνων και την εκτέλεση των σχετικών λειτουργιών. Το συγκεκριμένο τμήμα είχε να προγραμματίσει, στο OLC τις διαδικασίες για την πρόσβαση των οχημάτων στα Competition και Non - Competition Venues, καθώς και τις σχετικές λειτουργίες στο σημείο έλεγχου των οχημάτων (VCP).

#### **4.2.3 Παροχή Υπηρεσιών Logistics που παρασχέθηκαν σε άλλους πελάτες, Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές (NOCs), χορηγούς κλπ.**

Το τμήμα Logistics και το τμήμα Διαπίστευσης (Rate Card) παρείχε υπηρεσίες, στην Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή (IOC), στις Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές (NOCs), στις Διεθνείς Αθλητικές Ομοσπονδίες, στους συνεργάτες, στους χορηγούς και σε άλλους Λειτουργικούς Φορείς της Οργανωτικής Επιτροπής Ολυμπιακών Αγώνων του Σύδνευ (SOCOG).

Όλοι οι οργανισμοί και οι υπηρεσίες με παραδόσεις στα Venues έπρεπε να ενταχθούν στο Κύριο Πρόγραμμα Παραδόσεων (MDS) με εξαίρεση τους χορηγούς. Οι λόγοι για την απαίτηση αυτή σχετίζονταν με την ασφάλεια, την πρόσβαση στα Venues, τους περιορισμούς του Οργανισμού Ολυμπιακού Οδικού Δικτύου και Μεταφορών (ORTA) και τις καθυστερήσεις στις παραδόσεις. Ως εκ τούτου, δεν ήταν δυνατόν να γίνουν εξαιρέσεις ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των περιόδων απαγόρευσης εισόδου στις εγκαταστάσεις για λόγους ασφάλειας, οι οποίες διέφεραν από εγκατάσταση σε εγκατάσταση.

#### **4.2.4 Επιδοτήσεις Ναύλων στις συμμετέχουσες χώρες**

Η Επιτροπή Ανάθεσης για την Εκτέλεση των Έργων του Σύδνευ όριζε ότι, η στρατηγική μεταφορών της SOGOG, περιελάμβανε τον συντονισμό των φορτώσεων του εξοπλισμού και των εμπορευμάτων, πριν την έναρξη των Αγώνων, εξασφαλίζοντας την έγκαιρη άφιξη και διάθεσή τους, για ασφαλή και γρήγορη αποθήκευση.

Η επιδότηση των Ναύλων που δόθηκε για τα παρακάτω Αθλητικά γεγονότα είχε ως ακολούθως:

- **Ιππικοί Αγώνες:** Η SOGOG επιβαρύνθηκε με τη δαπάνη των αεροπορικών ναύλων, για τη μεταφορά όλων των αλόγων στο Σύδνευ και την επιστροφή τους στη συμμετέχουσα στους αγώνες χώρα.
- **Ιστιοπλοϊκοί Αγώνες:** Η SOGOG επιβαρύνθηκε με τη δαπάνη της θαλάσσιας μεταφοράς, όλων των ιστιοπλοϊκών σκαφών και την επιστροφή τους στη συμμετέχουσα στους αγώνες χώρα.
- **Κωπηλασία:** Η SOGOG επιβαρύνθηκε με τις δαπάνες για τη μεταφορά όλων των σκαφών κωπηλασίας στο Σύδνευ και για την επιστροφή τους στη κατά περίπτωση συμμετέχουσα χώρα.  
Η μεταφορά της επιστροφής έγινε δια θαλάσσης.  
Οι συμμετέχουσες χώρες ήταν υπεύθυνες για την είσπραξη των δαπανών μεταφοράς των σκαφών τους από τα κεντρικά λιμάνια.
- **Αγώνες Κανό-Καγιάκ:** Η SOGOG επιβαρύνθηκε με τις δαπάνες μεταφοράς όλων των Κανό και των Καγιάκ στο Σύδνευ και για την επιστροφή τους στη συμμετέχουσα χώρα. Στην περίπτωση των εθνικών ομάδων με κωπηλάτες κανό και τους αθλητές καγιάκ που συμμετείχαν σε αθλήματα του Παγκόσμιου Κυπέλλου ή στην Ευρώπη, η SOGOG παρέλαβε τα κανό και τα καγιάκ μετά το τέλος των αγώνων και τα μετέφερε στο Σύδνευ αεροπορικώς, όταν δεν υπήρχε επαρκής χρόνος για θαλάσσια μεταφορά.



### 4.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ LOGISTICS

#### 4.3.1 Καταγραφή Στοιχείων

Ο προσδιορισμός των αναγκών σε Logistics έγινε με βάση τα στοιχεία που είχαν καταγραφεί από:

- Τα Φύλλα Χωρομετρικών Δεδομένων – στα Φύλλα Χωρομετρικών Δεδομένων περιγράφονταν με κάθε λεπτομέρεια όλα τα FF&E τα οποία απαιτούνταν στα Venues.
- Τις Βάσεις Δεδομένων – Οι Βάσεις Δεδομένων περιείχαν πληροφορίες σχετικές με τα Φύλλα Χωροταξικών Δεδομένων και εκεί καταγράφηκαν όλα τα στοιχεία κόστους. Αυτές επαληθεύονταν με κάθε λειτουργικό τομέα. Οι εν γένει απαιτήσεις πινακοποιήθηκαν στη συνέχεια, για την πραγματοποίηση των προσωρινών προμηθειών και συμβάσεων.
- Το πρόγραμμα Προμηθειών, το οποίο περιελάμβανε το Πρόγραμμα Logistics ήταν υπεύθυνο για τη συνολική διαδικασία, με εξαίρεση τις Υπηρεσίες που είχαν συμφωνηθεί με τον Γενικό Διευθυντή (Catering, Cleaning Waste, Waste Laundry).

Οι Προμήθειες και ο τομέας Logistics είχαν την αποκλειστική ευθύνη για τον συντονισμό των απαιτήσεων σε FF&E, από κάθε λειτουργικό τμήμα ή υπηρεσιακό τομέα. Τα Logistics και η Διοίκηση των Venues έπρεπε να διασφαλίζουν τη σωστή ποσότητα στην κατάλληλη ποιότητα, στο σωστό χρόνο, για κάθε αθλητική και μη, εγκατάσταση.

### **4.3.2 Υιοθέτηση Πολιτικής Αποθήκευσης**

Η πολιτική αποθήκευσης που προσπάθησε να εφαρμόσει η SOCOG είχε ως στόχο τη μηδενική αποθήκευση (zero-warehouse), δηλαδή την όσο το δυνατόν αποφυγή αποθήκευσης υλικών και εξοπλισμού στο Olympic Logistics Center (OLC). Αυτό βέβαια προϋπόθετε σωστές διαπραγματεύσεις, με τους προμηθευτές για τα προς αποθήκευση είδη και υποχρέωση των προμηθευτών όπου ήταν δυνατόν να τα αποθηκεύσουν μέχρι αυτά να καταστούν αναγκαία στους Αγώνες. Στην περίπτωση όμως του τεχνολογικού εξοπλισμού υψηλής αξίας, δεν ήταν δυνατό να εφαρμοστεί η παραπάνω πολιτική της μηδενικής αποθήκευσης διότι ο εξοπλισμός θα έπρεπε να παραληφθεί και να ελεγχθεί για την καταλληλότητά του, από την αποθήκη της SOCOG καθώς και από το Κέντρο Επιχειρήσεων Logistics (Logistics Command Center)

### **4.3.3 Κέντρο Επιχειρήσεων των Logistics (Logistics Command Center)**

Οι λειτουργίες που αφορούσαν τα Logistics, διεξαγόταν από το Κέντρο Επιχειρήσεων Logistics (LCC). Στο κέντρο αυτό, όλα τα γενικά και ειδικά θέματα Logistics που σχετιζονταν με τις εγκαταστάσεις των Venues, αντιμετωπιζονταν και επιλύονταν από το Διευθυντή Προγράμματος Logistics και από το προσωπικό υποστήριξης.

Σε κάθε Venue υπήρχε ένας Διευθυντής Τομέα Logistics (Venue Logistics Manager ή VLM) ο οποίος σε καθημερινή βάση έπρεπε να ενημερώνει τον αντίστοιχο Περιφερειακό Διευθυντή Logistics για τις εκτελούμενες λειτουργίες

στα Venues, να του δίνει έγγραφες αναφορές και να εντοπίζει τα αποφασιστικής σημασίας θέματα. Στη συνέχεια, οι αναφορές αυτές για την πορεία του έργου (status reports), διαβιβάζονταν στο Κέντρο Επιχειρήσεων Logistics από τους περιφερειακούς διευθυντές Logistics για την υποβολή των σχετικών εκθέσεων και τον καθορισμό των αποφασιστικής σημασίας θεμάτων.

Οι πληροφορίες που αντλούνταν από το Κέντρο Επιχειρήσεων Logistics συγκεντρώνονταν και ανακοινώνονταν καθημερινά στον Γενικό Διευθυντή Περιφέρειας / Λειτουργιών των Venues ο οποίος βρισκόταν στο LCC.

#### **4.3.4 Κύριο Πρόγραμμα Παραδόσεων (Master Delivery Schedule)**

Όλες οι παραδόσεις στις εγκαταστάσεις των Venues, κατά την διάρκεια όλων των φάσεων λειτουργίας τους, είχαν προγραμματιστεί εκ των προτέρων στο Βασικό Πρόγραμμα Παραδόσεων (MDS). Το MDS ήταν στη δικαιοδοσία των Logistics και κάλυπτε όλα τα θέματα που σχετίζονταν με τους τομείς ελέγχου της Οργανωτικής Επιτροπής. Οι αρχικές ημερομηνίες πρόσβασης στο πρόγραμμα αυτό ρυθμιζονταν ανάλογα με το στάδιο κάλυψης των Αγώνων, ενώ οι χρόνοι παράδοσης ήταν υπό ξεχωριστή διαπραγμάτευση με κάθε λειτουργικό τμήμα και προμηθευτή.



## **4.4 ΦΑΣΕΙΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΠΑΡΑΔΟΣΕΩΝ ΣΤΑ VENUES**

### **4.4.1 Φάση Α - Μη αποκλειστικής Πρόσβασης**

Η φάση Α - μη αποκλειστικής πρόσβασης κάλυπτε το χρονικό διάστημα από 3-1-2000 έως 14-8-2000. Όλες οι παραδόσεις προς ένα Venue, κατά την διάρκεια αυτής της φάσεως, περιλαμβάνονταν στο Πρόγραμμα Κάλυψης της Συντονιστικής Επιτροπής των Αγώνων (Olympic Coordination Authority ή OCA), το οποίο συνεργαζόταν με τον Venue Manager. Το τμήμα Logistics κατά την διάρκεια αυτής της φάσεως δεν είχε μεγάλο όγκο παραδόσεων.

Η διαδικασία διαχείρισης των μεταφορών για τα περιουσιακά στοιχεία που ελέγχονταν από την Οργανωτική Επιτροπή, παρέμενε πάγια καθ' όλη την διάρκεια των αγώνων, χρησιμοποιώντας τον επίσημο Διαμεταφορέα. Ωστόσο κατά την διάρκεια της αρχικής αυτής φάσης, τα Logistics δεν είχαν παρουσία στις εγκαταστάσεις και η OCA ήταν υπεύθυνη για την παραλαβή και την διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων.

Ο χώρος ελέγχου των οχημάτων (Marshalling Yard) τέθηκε σε προσωρινή λειτουργία προς το τέλος αυτής της φάσεως, από την 1-7-2000 για όλες τις λειτουργίες που διεξάγονταν από το Ολυμπιακό κέντρο Logistics (OLC).

### **4.4.2 Φάση Β - Αποκλειστικής πρόσβασης**

Η φάση Β, της αποκλειστικής πρόσβασης, κάλυπτε το χρονικό διάστημα από 15-8-2000 έως 1-9-2000. Η φάση αυτή περιελάμβανε:



#### □ Εξοπλισμό των Εγκαταστάσεων (Venue Fitout)

Ο Εξοπλισμός των Venues ήταν κατά κανόνα μία διαδικασία σταδιακής υλοποίησης, η οποία απαιτούσε αρκετές ημέρες για την τοποθέτηση του συνόλου του εξοπλισμού. Τα λειτουργικά Τμήματα δεν μπορούσαν να έχουν πρόσβαση στους χώρους τους την πρώτη ημέρα της τοποθέτησης του εξοπλισμού των Venues. Αντίθετα, θα έπρεπε να συμμορφώνονται με τη δεδομένη ημερομηνία και ώρα άφιξης στις εγκαταστάσεις, κατά την οποία θα ήταν διαθέσιμοι οι υπηρεσιακοί τους χώροι.

#### □ Φάση Bump-In

Η φάση του εξοπλισμού και τοποθέτησης των FF&E στα κατά τόπους Venues ονομάστηκε, φάση Bump-In.

Η διαδικασία του εξοπλισμού των Venues σε FF&E, πραγματοποιήθηκε σε δύο (2) στάδια:

Κατά το 1<sup>ο</sup> στάδιο, τοποθετήθηκαν πρώτα τα βασικά είδη όπως, καρέκλες, τραπέζια, εξοπλισμός χειρισμού των υλικών, και στη συνέχεια στο 2<sup>ο</sup> στάδιο τοποθετήθηκε ο ηλεκτρονικός εξοπλισμός και τα αναλώσιμα είδη.

Παρακάτω παρατίθεται ένα σχέδιο για τα βήματα που ακολουθήθηκαν για τον εξοπλισμό (Fit out) μίας τυπικής εγκατάστασης (Venue).

- Βήμα 1<sup>ο</sup> : Παράδοση του εξοπλισμού χειρισμού των υλικών.

- Βήμα 2<sup>ο</sup> : Εγκατάσταση Τμήματος Logistics και λειτουργικοί χώροι  
Παράδοση των FF&E Καθαρισμού και Αποκομιδής.
- Βήμα 3<sup>ο</sup> : Παράδοση και εγκατάσταση του εξοπλισμού βαριάς επίπλωσης,  
όπως τραπέζια, ερμάρια και γραφεία.
- Βήμα 4<sup>ο</sup> : Παράδοση καρεκλών και εξοπλισμού ελαφριάς επίπλωσης.
- Βήμα 5<sup>ο</sup> : Φόρτωση εξοπλισμού των υπηρεσιών Catering και FF&E  
Παράδοση και εγκατάσταση των γραφείων Διοίκησης και  
Ασφάλειας των επιμέρους εγκαταστάσεων.  
Εγκατάσταση του Κεντρικού Γραφείου Εφοδιασμού.
- Βήμα 6<sup>ο</sup> : Παράδοση και τοποθέτηση τηλεοράσεων.  
Τοποθέτηση του εξοπλισμού των προμηθευτών π.χ. τα  
μηχανήματα Coca – Cola.
- Βήμα 7<sup>ο</sup> : Παράδοση του τεχνολογικού εξοπλισμού, ηλεκτρονικών  
υπολογιστών, τηλεφώνων κλπ.
- Βήμα 8<sup>ο</sup> : Παράδοση μηχανημάτων FAX και φωτοαντιγραφικών.
- Βήμα 9<sup>ο</sup> : Παράδοση και τοποθέτηση των διαχωριστικών ειδών για  
περίφραξη των χώρων.  
Παράδοση του ειδικού εξοπλισμού των λειτουργικών Τμημάτων.

- Βήμα 10<sup>ο</sup> : Τα Venues ήταν προσπελάσιμα στα λειτουργικά Τμήματα.

Δημιουργήθηκαν για την ομάδα Logistics λεπτομερή σχέδια των Venues από τον τομέα σχεδιασμού των εγκαταστάσεων, τα οποία προσδιόριζαν την ακριβή θέση κάθε σημαντικού είδους μέσα στο χώρο των Venues. Αυτά έγιναν για να διασφαλιστεί ότι το σωστό είδος και στη σωστή ποσότητα θα βρισκόταν προς τοποθέτηση στο σωστό χώρο.

Ο τομέας του Ανθρώπινου Δυναμικού και των Μεταφορών συντονίζονταν με το τμήμα Προμηθειών ώστε να εναρμονίζονται με τη στρατηγική προμηθειών που εφαρμοζόταν για το κάθε είδος. Επίσης υπήρχαν και άλλοι τομείς που έπρεπε να συντονίζονται με το τμήμα Logistics όπως, η Τεχνολογία, η Ιατρική Περίθαλψη κλπ.

Το πρόγραμμα εξοπλισμού των Venues (Fit out) ήταν το εργαλείο το οποίο χρησιμοποιήθηκε για να υπάρξει χρονικός συντονισμός της εγκατάστασης του εξοπλισμού. Επίσης, ο συντονισμός ήταν αναγκαίος για να εξασφαλιστεί η ύπαρξη της κατάλληλης υποδομής πριν από την παράδοση των FF&E, έτσι ώστε να αρχίσουν έγκαιρα οι εργασίες, όπως για παράδειγμα, η ανάγκη τοποθέτησης γραφείου πριν από την τοποθέτηση του ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Γενικά η διαδικασία της τοποθέτησης του εξοπλισμού έγινε με μια συγκεκριμένη διαδικασία η οποία προέβλεπε ότι, τα χαμηλής αξίας υλικά και εξοπλισμός έπρεπε να τοποθετηθούν πρώτα, ενώ τα αντίστοιχα υψηλής αξίας τελευταία.

□ **Χώρος Ελέγχου και Διέλευσης των Οχημάτων (Marshalling Yard)**

Όλοι οι προμηθευτές έπρεπε να ενημερώνουν το Marshalling Yard για τα οχήματα που επρόκειτο να εισέλθουν στο Ολυμπιακό Πάρκο του Σύδνευ.

Ο χώρος έλεγχου και διέλευσης των οχημάτων (Marshalling Yard) ήταν στην περίμετρο ασφαλείας του Ολυμπιακού Πάρκου του Σύδνευ, στο Ολυμπιακό Κέντρο Logistic, όπου τα οχήματα που παρέδιδαν υλικά έπρεπε να προβαίνουν σε λεπτομερή έλεγχο για να αποκτήσουν πρόσβαση στις εγκαταστάσεις.

Το Marshalling Yard ήταν κατάλληλα διαμορφωμένο για τον σχηματισμό «ουράς αναμονής» για την παράδοση των υλικών και διέθετε σύστημα εκτελωνισμού. Τα οχήματα βρίσκονταν στο χώρο «ουράς» προτού εισέλθουν στις εγκαταστάσεις, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι τα προς παράδοση υλικά θα έφθαναν στον προορισμό τους σύμφωνα με το πρόγραμμα παράδοσής τους, ενώ και το προτιθέμενο σημείο παράδοσης ήταν κατάλληλα προετοιμασμένο για την παραλαβή του. Ο εν λόγω χώρος χρησιμοποιήθηκε και ως μέσο αποσυμφόρησης (call down facility) κατά τις περιόδους αιχμής.



#### □ Παραλαβή των FF&E

Η παραλαβή των εμπορευμάτων γινόταν όσο το δυνατόν πλησιέστερα στο σημείο χρήσεώς τους, για την ελαχιστοποίηση των περιπτώων κινήσεων. Τα τιμολόγια ή τα δελτία αποστολής ελέγχονταν αντιπαραβαλλόμενα προς τις παραλαμβανόμενες ποσότητες, σημειώνονταν οι τυχόν διαφορές, αναγραφόταν η ημερομηνία παραλαβής και υπογράφονταν από τον επόπτη Logistics. Όλες οι διαφορές αναφέρονταν αμέσως στον κατά περίπτωση αρμόδιο εκπρόσωπο του υπηρεσιακού τομέα, ο οποίος ενημέρωνε για την κρισιμότητα των ειδών που έλειπαν και σε συνεργασία με το Τμήμα Logistics, έβρισκαν μία κοινά αποδεκτή και λειτουργική λύση. Αυτή μπορεί να περιελάμβανε τον εκ νέου προγραμματισμό μιας παράδοσης από κάποιον άλλο προμηθευτή ή την εξεύρεση ενός υποκατάστατου είδους μέσα από τις υπάρχουσες εγκαταστάσεις ή την αποθήκη.

#### □ Τοποθέτηση και Παράδοση των FF&E

Η τοποθέτηση και παράδοση των Υλικών και του Εξοπλισμού γινόταν, σύμφωνα με τους όρους παράδοσης που αναφέρονταν στις σχετικές συμβάσεις που είχαν συναφθεί με τους προμηθευτές, οι οποίοι περιελάμβαναν, είτε την εγκατάσταση των διαφόρων ειδών από τον ίδιο τον προμηθευτή είτε από τον κατά το νόμο εκπρόσωπό του.

Το Τμήμα Logistics δεν είχε την ευθύνη για την τοποθέτηση των ειδών τα οποία απαιτούσαν εξειδικευμένες γνώσεις π.χ. παραλαβή και τοποθέτηση τεχνολογικού εξοπλισμού κτλ.

Μετά την τοποθέτηση του εξοπλισμού, καταρτίστηκε ένας κατάλογος των περιουσιακών στοιχείων του χώρου εγκατάστασης. Μετά την εγκατάσταση τα περιουσιακά στοιχεία ήταν στην αρμοδιότητα των επιμέρους υπηρεσιακών τομέων. Συνεπώς, ο κάθε τομέας αναλάμβανε, την ευθύνη για τον έλεγχο και την προστασία των εν λόγω εκχωρηθέντων περιουσιακών στοιχείων. Καθ' όλη την διάρκεια των αγώνων, οι καταστάσεις αυτές των περιουσιακών στοιχείων του κάθε χώρου, χρησιμοποιήθηκαν από το τμήμα Logistics και ως βάση για την παρακολούθησή τους.

#### □ **Φάση Bump - Out**

Η φάση αποκομιδής των FF&E από τα κατά τόπους Venues ονομάστηκε, φάση Bump – Out.

Κατά την διάρκεια της τοποθέτησης των FF&E στις εγκαταστάσεις (Bump - In), το τμήμα Logistics όρισε τις ημερομηνίες και τις ώρες αποκομιδής των FF&E ανά λειτουργικό τμήμα, προμηθευτή και είδος.

Η φάση αποκομιδής (Bump - Out) εστίασε το ενδιαφέρον αρχικά, στην απομάκρυνση όλων των μεγάλης αξίας και υψηλού κινδύνου για κλοπή ειδών, της οργανωτικής επιτροπής και των χορηγών της.

Κατά την διάρκεια αυτής της φάσης, ήταν εξαιρετικά σημαντικό για τον τομέα των Logistics, ο συντονισμός της διαχείρισης των εγκαταστάσεων, η πιστοποίηση, η έρευνα για τα απολεσθέντα είδη και η ασφάλεια, προκειμένου να προλαμβάνονται οι απώλειες και οι κλοπές. Για λόγους ασφάλειας και όπου αυτό ήταν εφικτό, εφαρμόστηκε η μέθοδος αποκομιδής Last In - First Out (LIFO).

Το τμήμα Logistics εξακολουθούσε να λειτουργεί κανονικά στις εγκαταστάσεις μέχρι την ολοκλήρωση της απομάκρυνσης όλων των ειδών που έπρεπε να επιστραφούν στην οργανωτική επιτροπή των Ολυμπιακών Αγώνων του Σύδνευ.

Κατά την διάρκεια του Bump - In και Bump - Out το προσωπικό του Τμήματος Logistics εργάστηκε κατά μέσον όρο ημερησίως, από 10 έως 14 ώρες.

#### **4.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΩΝ FF&E ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΑΓΩΝΩΝ.**

##### **4.5.1 Είσοδος των Οχημάτων Μεταφοράς Υλικών και Εξοπλισμού στο Σύδνευ Olympic Park (SOP).**

Όλα τα οχήματα που μετέφεραν υλικά και εξοπλισμό, προς παράδοση, και εισέρχονταν στο Ολυμπιακό Πάρκο του Σύδνευ, περιλαμβάνονταν στο κυρίως πρόγραμμα παραδόσεων (MDS), του οποίου την ευθύνη διαχείρισης, είχαν τα Logistics.

Το κυρίως πρόγραμμα παραδόσεων διασυνδεόταν με το πρόγραμμα συντονισμού των Αγώνων της OCA και σκοπός του ήταν να προγραμματίζει χρονικά τις παραδόσεις από την πρώτη φάση τοποθέτησης και εξοπλισμού των εγκαταστάσεων (Bump - In) μέχρι την τελική φάση αποκομιδής (Bump - Out).

Το τμήμα Logistics με βάση το MDS, προγραμματίζει όλες τις παραδόσεις που απαιτούνταν για τον ανεφοδιασμό. Τα λειτουργικά τμήματα ενημέρωναν το τμήμα Logistics για τις συμπληρωματικές παραδόσεις από προμηθευτές και οι προμηθευτές υποχρεούταν να προγραμματίζουν τις παραδόσεις τους με βάση το Κυρίως Πρόγραμμα Παραδόσεων (MDS).

Επίσης στην αρμοδιότητα του τμήματος Logistics ήταν η παρακολούθηση των κινήσεων των οχημάτων παράδοσης, καθώς και ο αυστηρός έλεγχός τους στις εγκαταστάσεις. Ο ανεφοδιασμός και οι επείγουσες παραδόσεις κατά την διάρκεια της περιόδου των αγώνων αντιμετωπίζονταν από τον Τομέα Διακίνησης Υλικών (Material Transfer Area) που βρισκόταν μέσα στα Venues. Ο ανεφοδιασμός γινόταν κατά την διάρκεια των ωρών εκτός λειτουργίας των Venues από τις 12 το βράδυ έως τις 6 το πρωί. Ο προγραμματισμός των παραδόσεων γινόταν με αυστηρές προδιαγραφές αφού είχαν καταγραφεί και αναγνωριστεί οι απαιτήσεις των εγκαταστάσεων.



#### 4.5.2 Λειτουργίες των Οχημάτων Παράδοσης

Το τμήμα Logistics εκτός από τον συντονισμό των οχημάτων παράδοσης, ρύθμιζε επίσης, τις λειτουργίες των Εταιρειών ταχυμεταφορών (Couriers), των υπηρεσιών Catering, των Εταιρειών Πληροφορικής, των υπηρεσιών Καθαριότητας και Απομάκρυνσης Αποβλήτων (Cleaning and Waste) και των υπηρεσιών Laundry. Ο προγραμματισμός των οχημάτων παράδοσης είχε ως στόχο, την αποστολή των παραδόσεων στις εγκαταστάσεις και στα σημεία παράδοσης, κατά τέτοιο τρόπο που να μην παρακωλύονται οι εργασίες στις εγκαταστάσεις, αποφεύγοντας έτσι την κυκλοφοριακή συμφόρηση στα ζωτικά σημεία προσπέλασης.

#### 4.5.3 Σταθμός Παραλαβής και Διακίνησης Υλικών (Material Receipt and Transfer Station - MRTS)

Όπως αναφέρθηκε, τα οχήματα εισέρχονταν στο Σταθμό Παραλαβής και Διακίνησης υλικών (MRTS) που βρισκόταν στον παρακείμενο χώρο των εγκαταστάσεων και παρέδιδαν τα υλικά και τον εξοπλισμό σε όχημα του τομέα Logistics (Material Handling Equipment) και στη συνέχεια αποστέλλονταν στην κατά περίπτωση εγκατάσταση.

Ο αντικειμενικός στόχος των παραδόσεων ήταν να επιτρέπουν στα οχήματα μεταφοράς να κάνουν απευθείας την παράδοση στα σημεία αποστολής ή στην πλησιέστερη θέση τοποθέτησης ή φύλαξης των εμπορευμάτων, μειώνοντας έτσι, το φόρτο διακίνησης.

#### 4.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Το τμήμα Logistics στο πλαίσιο εφαρμογής του Προγράμματός του, είχε αναλάβει το ρόλο του προγραμματισμού των αποστολών, της μεταφοράς και παράδοσης, της διαχείρισης υλικών και παραγγελιών, της τοποθέτησης, των υλικών και του εξοπλισμού, της διαχείρισης των επιστροφών, της συσκευασίας των υλικών καθώς και της αποκομιδής αυτών, παρέχοντας υπηρεσίες εξυπηρέτησης στις κατά τόπους αθλητικές και μη αθλητικές εγκαταστάσεις.

Το πρόγραμμα Logistics υποστήριξε όλες τις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας για οποιοδήποτε πακέτο προμήθειας και μάρκετινγκ που σχετιζόταν με τους Ολυμπιακούς Αγώνες.

Η λειτουργία του προγράμματος Logistics σχετιζόταν άμεσα με το πρόγραμμα Προμηθειών τα οποία λειτουργούσαν από κοινού, κάτω από αυστηρούς κανόνες, για την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στο σύνολό της.

Επίσης, το τμήμα Logistics για την διευκόλυνση και εκπλήρωση του έργου του, συνεργάστηκε με κυβερνητικούς φορείς, οργανισμούς, χορηγούς καθώς επίσης και με τις Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές.

Η καταγραφή των σχετικών πληροφοριών από τους υπηρεσιακούς φορείς και τα τμήματα που αφορούσαν τις ανάγκες τους σε Logistics έγινε από τα σχετικά στοιχεία που περιέγραφαν με κάθε λεπτομέρεια τις απαιτήσεις σε

υλικά και εξοπλισμό που χρειάζονταν οι εγκαταστάσεις και διασταυρώνονταν από τις βάσεις δεδομένων οι οποίες περιείχαν και στοιχεία κόστους, καθώς επίσης και από το πρόγραμμα προμηθειών που διεξήγαγε τις προμήθειες των υλικών και του εξοπλισμού.

Ο τομέας Logistics έπρεπε να συντονίζει τις απαιτήσεις από κάθε λειτουργική περιοχή και να διασφαλίζει την απαιτούμενη ποσότητα στην κατάλληλη ποιότητα και σε χρόνο προγραμματισμένο με βάση το Κυρίως Πρόγραμμα Παραδόσεων.

Η εφαρμογή του προγράμματος Logistics κάλυπτε όλο το χρονικό διάστημα των φάσεων προγραμματισμού της λειτουργίας των Venues. Το τμήμα Logistics με βάση το Κυρίως Πρόγραμμα Παραδόσεων προγραμμάτιζε όλες τις παραδόσεις που απαιτούνταν για τον ανεφοδιασμό των εγκαταστάσεων στα χρονικά πλαίσια των φάσεων προγραμματισμού. Η τοποθέτηση των ειδών ήταν σαφώς προσδιορισμένη από τον τομέα σχεδιασμού των εγκαταστάσεων ώστε να διασφαλίζεται ότι όλα τα υλικά θα βρίσκονται τοποθετημένα στον σωστό τόπο και στη σωστή ποσότητα.

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε κατά την φάση του εξοπλισμού και τοποθέτησης των FF&E στα Venues ήταν, τα χαμηλής αξίας υλικά να τοποθετούνται στην εγκατάσταση πρώτα, ενώ τα υψηλής αξίας υλικά να τοποθετούνται τελευταία.

Η αντίστροφη διαδικασία ακολουθήθηκε κατά την φάση της αποκομιδής των FF&E όπου τα υψηλής αξίας υλικά περισυλλέχθηκαν πρώτα ενώ τα χαμηλής αξίας υλικά τελευταία.

Η επιτυχία του Προγράμματος Logistics κυρίως βασίστηκε στη συνεργασία όλων των εμπλεκομένων λειτουργικών τμημάτων και προϋπόθετε έγκαιρη και σωστή πληροφόρηση.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



## ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ LOGISTICS ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

### 5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το τμήμα Logistics του Σύδνευ 2000 αρχικά αποτελούταν από το προσωπικό της Οργανωτικής Επιτροπής Ολυμπιακών Αγώνων του Σύδνευ, αργότερα όμως ενισχύθηκε με προσωπικό από τον Όμιλο Linfox, την Εταιρία Αποστολής Δεμάτων (UPS), την Εταιρεία Διεθνών Μεταφορών Schenker, την Εταιρία Επίπλων Ramler, την Εταιρία Μετακομίσεων και Φύλαξης Εμπορευμάτων Kent, την Εταιρία Εξοπλισμού Διακίνησης Υλικών Crown, την Εταιρία Viewpoint Technologies, την Τελωνιακή Υπηρεσία της Αυστραλίας, την Υγειονομική Υπηρεσία της Αυστραλίας (AOIS), την Αυστραλιανή Εταιρεία Περιφράξεων (ATF), την Υπηρεσία Ανακυκλώσεων (VISY) και την Εταιρία General Motors Holden (GMH). Το προσωπικό των προαναφερόμενων φορέων προσέφερε εξειδικευμένες υπηρεσίες και τεχνογνωσία στο τμήμα διαμέσου της τεχνολογίας Logistics του Σύδνευ 2000.

Η συμμετοχή και η εξειδίκευση των εταιριών παροχής υπηρεσιών Logistics και των συνεργατών τους, που δραστηριοποιούνται σε ειδικούς τομείς Logistics παρείχε στο τμήμα Logistics ένα σημαντικό επαγγελματικό δυναμικό το οποίο προσέφερε τα εχέγγυα για την υποστήριξη των Αγώνων της XXVII Ολυμπιάδας.

Η Οργανωτική Επιτροπή αντιλήφθηκε έγκαιρα, ότι ήταν προτιμότερο να προσληφθεί προσωπικό που να έχει εξειδίκευση και εμπειρία στους επιμέρους τομείς. Συνεπώς ενθαρρύνοντας την ένταξη του συγκεκριμένου προσωπικού στο τμήμα Logistics της Οργανωτικής Επιτροπής, κατάφερε να υιοθετήσει την καλύτερη μέθοδο για τη διεξαγωγή των εργασιών Logistics.

Το τμήμα Logistics πίστευε ότι η δημιουργία και η διατήρηση όλων των σχέσεων με τους φορείς και τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών Logistics, θα ήταν το κλειδί για την επιτυχή έκβαση του εγχειρήματος κατά τη διάρκεια της τέλεσης των Αγώνων.

## **5.2 ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ**

Η Διεύθυνση Logistics διατηρούσε επιχειρηματικές σχέσεις με τους παρακάτω φορείς:

### **> Linfox Transport**

Η Αυστραλιανή Linfox Transport Pty Ltd. είναι μία εταιρεία η οποία είχε συμβόλαιο με την οργανωτική επιτροπή Ολυμπιακών Αγώνων του Σύδνευ, ως αποκλειστική εταιρία παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών Logistics. Διέθετε στο δυναμικό της, το κατάλληλο προσωπικό υποστήριξης, περιλαμβανομένου του Διευθύνοντα Συμβούλου στον τομέα Logistics και των στελεχών με εμπειρία σε θέματα μεταφοράς, ναύλωσης, διανομής και αποθήκευσης.

Συστήθηκε μία συμβουλευτική ομάδα αποτελούμενη από μέλη της Linfox και της οργανωτικής επιτροπής Ολυμπιακών Αγώνων του Σύδνευ, για την παροχή και οργάνωση των παρακάτω υπηρεσιών:

- Εβδομαδιαία ανασκόπηση προς την οργανωτική επιτροπή για την απόδοση της ομάδας Logistics
- Παροχή συμβουλευτικού έργου σε θέματα διοίκησης επιχειρήσεων
- Στρατηγικό Σχεδιασμό
- Λειτουργίες Logistics
- Ανθρώπινο Δυναμικό και πηγές εύρεσής του
- Εκτιμήσεις κινδύνων
- Σχέσεις παροχής υπηρεσιών Logistics
- Βιομηχανικές σχέσεις

Η ομάδα είχε τη δυνατότητα να:

1. Παρέχει τεχνικές συμβουλές βασιζόμενες στις βέλτιστες βιομηχανικές πρακτικές.
2. Αναγνωρίζει και να εξασφαλίζει πόρους από μία μεγάλη γκάμα πηγών, περιλαμβανομένης της Κυβέρνησης και των Πανεπιστημίων.
3. Να επιλύει ζητήματα τα οποία διαφορετικά θα είχαν αναχθεί στο επίπεδο της Οργανωτικής Επιτροπής των Ολυμπιακών Αγώνων του Σύδνευ.

➤ **Schenker International**

Η Schenker International ήταν ο επίσημος φορέας παροχής υπηρεσιών μεταφοράς στους Ολυμπιακούς Αγώνες του Σύδνευ. Η εταιρεία λειτουργούσε με υψηλές προδιαγραφές στον τομέα παροχής υπηρεσιών εκτελωνισμού, διανομής, μεταφοράς και αποθήκευσης.

Η Schenker ήταν ο βασικός συντελεστής της ομάδας Logistics για τις μεταφορές και διέθετε ένα σύστημα μεταφορών στον χώρο των Ολυμπιακών Αγώνων, μέσω του οποίου οι Venue Logistics Managers μπορούσαν να αντλούν τις εκάστοτε έγκυρες πληροφορίες για την κατάσταση των αποστελλόμενων φορτίων, ιδιαίτερα από το εξωτερικό.

Η Schenker μετέφερε επίσης, φορτία για λογαριασμό πολλών χορηγών και προμηθευτών των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αγώνων.

Η Schenker είχε παρουσία κατά την περίοδο των αγώνων στο Ολυμπιακό Κέντρο Logistics στο αεροδρόμιο Kingsford Smith, στο Κέντρο Τύπου (MPC) και στο Ολυμπιακό Χωριό.

➤ **Viewpoint Technologies**

Το Viewpoint ήταν ένα αποτελεσματικό Σύστημα Παρακολούθησης των αποθεμάτων και υλικών, το οποίο είχε σχεδιαστεί για την υποστήριξη των απαιτήσεων σε Logistics για τα μεγαλύτερα Events των αγώνων.



Το συγκεκριμένο σύστημα χρησιμοποιήθηκε για τον προγραμματισμό όλων των ειδών που απαιτούνταν στα Events περιλαμβανομένων των αναλωσίμων, του εξοπλισμού και των προσωρινών απαιτούμενων υποδομών. Το Σύστημα Viewpoint κατεύθυνε τέσσερις (4) βασικές λειτουργίες Προγραμματισμού των Υλικών:

1. Διαχείριση Περιουσιακών Στοιχείων (παραλαβές υλικών, παρακολούθηση υλικών, διαχείριση ιδιοκτησιακού καθεστώτος των υλικών, διανομή και πωλήσεις).
2. Προγραμματισμός Υλικών (Βάσεις Χωρομετρικών Δεδομένων για τον Εξοπλισμό και τα Υλικά και Συνολικές απαιτήσεις Ζήτησης).
3. Διοίκηση Προμηθειών (Επιβεβαίωση Προμήθειας / Πηγής Προμήθειας Υλικών και Κατανομή των Υλικών από το Απόθεμα).
4. Φόρτωση (Προγραμματισμός Φορτώσεων και Παραλαβών).

Το Σύστημα Viewpoint βοήθησε την Οργανωτική Επιτροπή των Ολυμπιακών Αγώνων του Σύδνευ να επιβεβαιώνει ότι τα υλικά και ο εξοπλισμός που απαιτούνταν για τη διεξαγωγή των αγώνων, αναγνωρίζονταν, παραλαμβάνονταν, εκδίδονταν τα απαραίτητα παραστατικά, παραδίδονταν, επιστρέφονταν και διανέμονταν με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο στις απαιτούμενες ποσότητες, με το καλύτερο δυνατό κόστος και εντός του προβλεπόμενου χρόνου.

## ➤ Pricewaterhouse Coopers και Inter Dynamics Software

### Pricewaterhouse Coopers

Η εταιρεία Pricewaterhouse Coopers είναι εταιρεία παγκοσμίου φήμης παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών στον τομέα της διοίκησης και της λογιστικής, καθώς επίσης παροχής φορολογικών και νομικών υπηρεσιών σε εταιρείες και Κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο.

Η PwC συνεργάζεται με μεγάλους Οργανισμούς για την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων, χρησιμοποιώντας την κατάλληλη τεχνολογία. Προσφέρει μία ολοκληρωμένη γκάμα υπηρεσιών που εφαρμόζονται σε κάθε βιομηχανικό τομέα, δηλαδή:

### Αλλαγή Στρατηγικής

- Επιχειρησιακή Στρατηγική
- Τεχνολογική Στρατηγική
- Οργανωτική Στρατηγική
- Στρατηγική Αλλαγών

### Βελτίωση Μεθοδολογίας

- Διαχείριση Αγορών και Πελατών
- Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας
- Οικονομική Διαχείριση
- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Τεχνολογίες Πληροφορικής

## **Inter Dynamics Software**

Η εταιρεία αυτή είναι ένας κατασκευαστής προηγμένων εργαλείων λογισμικού, στον τομέα του σχεδιασμού και προγραμματισμού, καθώς επίσης είναι εξειδικευμένη Εταιρεία Συμβούλων που παρέχει μία μεγάλη ποικιλία μοντέλων για Logistics.

Τα προϊόντα της εταιρείας αυτής διαθέτουν μία ποικιλία από τυποποιημένα και προσαρμοσμένα, με τη βοήθεια της προσομοίωσης, δυναμικά εργαλεία διαχείρισης, γνωστά ως Inter Dyne TMs, τα οποία βασίζονται στις μεθόδους προσομοίωσης που αναπτύσσονται εντός της Εταιρείας.

Η Εταιρεία αυτή, έχει αναπτύξει μία γκάμα εργαλείων υποστήριξης αποφάσεων και μοντελισμού τα οποία επιτρέπουν στους πελάτες να προσομοιώνουν και να σχεδιάζουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στη συνέχεια να χρησιμοποιούν τα εργαλεία αυτά και τα συστήματα για την βελτιστοποίηση των λειτουργικών διαδικασιών. Τα εργαλεία παρέχουν μία ισχυρή και ευέλικτη ικανότητα μοντελισμού δια της οποίας εξασφαλίζεται προσομοίωση σε πραγματικό χρόνο μέσα από γραφικά και οθόνες με κινούμενα σχέδια. Η InterDynamics έχει παραδώσει με επιτυχία μεγάλο αριθμό έργων σε μεγάλες εταιρείες στην Αυστραλία και το εξωτερικό.

Η Οργανωτική Επιτροπή της Ολυμπιακής Ομάδας του Σύδνευ σύναψε συμφωνία με την Εταιρεία Pricewaterhouse Coopers και την InterDynamics για την παροχή ενός συστήματος λογισμικού το οποίο χρησιμοποιήθηκε για τον προγραμματισμό όλων των οχημάτων που απαιτούνταν για τη μεταφορά

υλικών στους Ολυμπιακούς και Παρά-Ολυμπιακούς Αγώνες. Πρόκειται για ένα δυναμικό σύστημα το οποίο παρείχε στο τμήμα Logistics την ευελιξία και την αξιοπιστία που χρειαζόταν, για τον συντονισμό των διαφόρων υλικών που παραδίδονταν στα Venues.

#### ➤ **Australian Temporary Fencing**

Στην Εταιρεία ανατέθηκε το έργο της παροχής του συνόλου των απαιτήσεων περίφραξης σε όλα τα Venues. Η γκάμα των προϊόντων ποίκιλλε από χαλύβδινες περιφράξεις που περιέβαλλαν τα Venues, μέχρι αλυσίδες και στύλους.

Η ATF είχε και την ευθύνη για την παροχή, τη φύλαξη, την παράδοση, την εγκατάσταση και την απομάκρυνση όλων των προϊόντων της. Η πλειοψηφία των προϊόντων της ήταν κατασκευασμένα στο εργοστάσιό της στο Σύδνευ.

Η ATF ήταν επίσης υπεύθυνη για την κάλυψη των απαιτήσεων σε εμπόδια των αγώνων δρόμου, και για όλους τους αγώνες στους οποίους περιλαμβάνονται ο αγώνας βαδίσματος, το τρίαθλο και ο μαραθώνιος. Η απαίτηση για τον σχεδιασμό των μεταφορών της ήταν υψίστης σημασίας κατά την διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων, επειδή τα εμπόδια θα μεταφέρονταν από το ένα Venue στο άλλο εκ περιτροπής, σε διάστημα 16 ημερών.



### > **United Parcel Service**

Η UPS είναι μία πολυεθνική Εταιρεία η οποία παρείχε υπηρεσίες ταχυμεταφορών (βάρους ως και 110 κιλά) στην Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή και στην Οργανωτική Επιτροπή. Η UPS είχε επίσης, την ευθύνη της παράδοσης των εισιτηρίων των Αγώνων.

Κατά την διάρκεια των Αγώνων, η Εταιρεία, είχε αναλάβει να παρέχει προς τα Venues υπηρεσίες μεταφοράς Courier, διανομή Εγγράφων, καθώς και το ταχυδρομείο της Οργανωτικής Επιτροπής.

### > **NOC Freight Management Services**

Η Εταιρεία αυτή είχε συνάψει ειδικό συμφωνητικό με την Οργανωτική Επιτροπή, για τη διαχείριση των μεταφορών και είχε την ευθύνη της παράδοσης των υλικών προς την Οργανωτική Επιτροπή, καθώς και της παροχής βοήθειας στις Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές, σε θέματα που σχετίζονταν με τις μεταφορές.

Η Εταιρεία διαχειριζόταν τις δραστηριότητες μιας κοινοπραξίας εταιρειών όπως: Schenker International, Ansett International Air Freight, P&O Nedlloyd Shipping, κλπ.

Η Εταιρεία ανέλαβε τη δέσμευση για τη μεταφορά, με δαπάνη της Οργανωτικής Επιτροπής, των αλόγων ιπποδρομιών, των αγωνιστικών ιστιοπλοϊκών και Κωπηλατικών λέμβων και των Κανό / Καγιάκ, καθώς επίσης

την επιστροφή τους μετά τους αγώνες στους Κεντρικούς Λιμένες των συμμετεχόντων χωρών.

#### ➤ **Ramler Furniture**

Η Εταιρεία αυτή ήταν χορηγός και είχε αναλάβει την προμήθεια επίπλων για όλες τις απαιτήσεις της Οργανωτικής Επιτροπής. Η Ramler Furniture ήταν υπεύθυνη για την προμήθεια, αποθήκευση, παράδοση, εγκατάσταση και αποκομιδή όλων των προϊόντων της.

#### ➤ **VISY**

Η εταιρεία VISY ήταν χορηγός και παρείχε υπηρεσίες ανακύκλωσης και συσκευασίας. Η Εταιρεία ήταν υποχρεωμένη να παρέχει εμπορεύματα και υπηρεσίες σε διάφορους τομείς μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται:

- Συσκευασίες
- Υπηρεσίες ανακύκλωσης περιλαμβανομένων των δοχείων απορριμμάτων, των αναλωσίμων και του χαρτιού.
- Προϊόντα θέασης
- Έπιπλα από κόντρα πλακέ, περιλαμβανομένων και των χωρισμάτων
- Αρωγή σε θέματα Logistics.

#### ➤ **GMH – General Motors Holden**

Η εταιρεία αυτή ήταν χορηγός με αποκλειστικά δικαιώματα της προμήθειας των οχημάτων για τους Ολυμπιακούς και Παραολυμπιακούς αγώνες. Όλες οι

απαιτήσεις των οχημάτων καταγράφονταν σε μηνιαία βάση, από τον Διευθυντή Προγράμματος Μεταφορών. Τα οχήματα που περιλαμβάνονταν στην σύμβαση ήταν, επιβατηγά, λεωφορεία και φορτηγά.

#### ➤ **Crown Equipment**

Η Crown Equipment ήταν χορηγός και είχε αποκλειστικά δικαιώματα της προμήθειας των Material Handling Equipment (MHE) για τους Ολυμπιακούς και Παραολυμπιακούς Αγώνες.

Η Εταιρεία προμήθευσε περνοφόρα οχήματα, ανυψωτικούς μηχανισμούς παλετών, ηλεκτρικά συστήματα μετακίνησης παλετών, φορτηγάκια πεζού χειριστή, ειδικά οχήματα διαλογής φορτίων, ράμπες τροχοφόρων, ράμπες εμπορευματοκιβωτίων και βαρέως τύπου περνοφόρα οχήματα κλπ.

#### ➤ **Frazer-Nash**

Η Εταιρεία αυτή ήταν χορηγός που είχε αποκλειστικά δικαιώματα για την παροχή ηλεκτρικών οχημάτων (Golf Carts) για τους Ολυμπιακούς και Παραολυμπιακούς αγώνες.

Τα οχήματα αυτά είχαν κατανεμηθεί στα Venues για ειδική χρήση. Ο Διευθυντής Logistics του Venue (VLM) διαχειριζόταν την αποστολή αυτών των οχημάτων από το Ολυμπιακό Κέντρο Logistics.

## ➤ Τελωνειακή Υπηρεσία Αυστραλίας

Όταν έγινε γνωστό το Σεπτέμβριο του 1993 ότι οι Ολυμπιακοί Αγώνες είχαν ανατεθεί στο Σύδνευ, το τελωνείο ως σημαντικός διασυνοριακός φορέας που ελέγχει την κίνηση όλων των εμπορευμάτων και των προσώπων από και προς την Αυστραλία, άρχισε να μελετά πως θα μπορούσε να διαχειριστεί τον αυξημένο φόρτο εργασίας σχετικά με τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Οι Τελωνειακές Αρχές οριοθέτησαν ορισμένους στόχους – κλειδιά μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται:

- Διαχείριση των αυξημένων κινήσεων επιβατών και φορτίων που θα συμπέσουν με τους Ολυμπιακούς Αγώνες για τη διασφάλιση του απρόσκοπτου εκτελωνισμού και των διαδικασιών άφιξης και αναχώρησης.
- Διευκόλυνση των μελών της Ολυμπιακής οικογένειας και των εμπορευμάτων τους, τόσο κατά την άφιξη όσο και κατά την αναχώρησή τους.
- Εναρμόνιση και συντονισμός των διαφόρων απαιτήσεων της Ολυμπιάδας, εντός της ισχύουσας νομοθεσίας των τελωνειακών αρχών.
- Παροχή αρωγής σε άλλους φορείς τόσο γενικής φύσεως όσο και κατά την επιβολή της νομοθεσίας / τομείς ασφάλειας, κατά την εκπλήρωση των υποχρεώσεών τους στην Ολυμπιάδα.
- Διατήρηση στενής συνεργασίας με την οργανωτική επιτροπή Ολυμπιακών Αγώνων του Σύδνευ, την OSCC, την IOC και την SOBO.



- Ανάπτυξη της στρατηγικής αφίξεων δια θαλάσσης και διευκόλυνση του εκτελωνισμού των πλωτών ξενοδοχείων, των σκαφών φιλοξενίας, των ταχύπλων σκαφών (super yachts) και των άλλων μικρών σκαφών που αναμένονταν στην Αυστραλία για τους Ολυμπιακούς Αγώνες.

Τον Ιούλιο του 1996, το τελωνείο, κατόπιν συμφωνίας με την Οργανωτική Επιτροπή Ολυμπιακών Αγώνων του Σύδνευ, διόρισε έναν διευθυντή Ολυμπιάδας για τα τελωνεία, ο οποίος θα συνεργαζόταν στενά με την Οργανωτική Επιτροπή και την Ολυμπιακή Ασφάλεια και τα Logistics προκειμένου να διασφαλισθεί η κάλυψη όλων των σχετικών απαιτήσεων της περιόδου των Ολυμπιακών Αγώνων.

Για να διευκολυνθεί η εισαγωγή των απαιτούμενων υλικών και εξοπλισμού, η Κυβέρνηση της Αυστραλίας προέβη σε νομοθετικές ρυθμίσεις προκειμένου να επιτρέψει την χωρίς δασμούς είσοδο των σχετιζομένων με την Ολυμπιάδα αγαθών, τα οποία θα εισάγονταν προσωρινά για τους Ολυμπιακούς Αγώνες και στην συνέχεια θα εξάγονταν μετά την χρησιμοποίησή τους.

Για να διευκολυνθεί ο εκτελωνισμός των σχετικών με τους Ολυμπιακούς Αγώνες φορτίων, κατά την διάρκεια της τελέσεων των Ολυμπιακών Αγώνων, το Τελωνείο φρόντισε για τη μετακίνηση στελεχών του στο Ολυμπιακό Κέντρο Logistics καθώς και σε άλλα Venues.

Το τελωνείο ήταν επίσης μέλος της ομάδος της κοινοπραξίας μεταφορών που ήταν εντεταγμένη στον τομέα Logistics της Οργανωτικής Επιτροπής των

Ολυμπιακών Αγώνων του Σύδνευ από κοινού με την Εταιρεία Schenker της Αυστραλίας, της UPS, NOC Freight Management Services, AQIS.

Μία από τις υποχρεώσεις της κοινοπραξίας ήταν να διασφαλιστεί ότι όλα τα εισαγόμενα είδη θα εισάγονταν σωστά, θα παραδίδονταν εγκαίρως και στο μέρος για το οποίο προορίζονταν και ότι θα εξαγόταν λόγω συνθηκών προσωρινής εισαγωγής.

Κατά την διάρκεια τέλεσης των Αγώνων, ο διευθυντής Τελωνείου της Ολυμπιάδας βρισκόταν στο Ολυμπιακό Κέντρο Logistics, ενώ ένα στέλεχος του προσωπικού της Ολυμπιάδας είχε αναλάβει το ρόλο της επίβλεψης, συνεργαζόμενος στενά με τα μέλη της κοινοπραξίας των μεταφορών και την Ομάδα Εκτελωνισμού των Τελωνείων.

### **5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκαν οι κυριότεροι συνεργαζόμενοι φορείς με την Οργανωτική Επιτροπή των Αγώνων οι οποίοι παρείχαν σημαντική υποστήριξη στο τμήμα Logistics.

Το σύνθετο έργο των Ολυμπιακών Αγώνων δεν θα μπορούσε να υλοποιηθεί χωρίς την ύπαρξη εξειδικευμένων και αναγνωρισμένων εταιριών οι οποίες διαθέτουν τα μέσα, το ανθρώπινο δυναμικό, την τεχνογνωσία, την εμπειρία και την κατάλληλη τεχνολογική υποδομή.

Ένας πολύς σημαντικός παράγοντας επιτυχίας μιας Ολυμπιάδας είναι η ανάθεση αυτόνομου Ολυμπιακού έργου, τόσο σε εταιρίες όσο και σε κρατικούς φορείς, οι οποίοι όμως διαθέτουν κατάλληλα οργανωτικά σχήματα σύμφωνα με τις Ολυμπιακές προδιαγραφές ικανά, να επιτελέσουν το έργο που έχουν αναλάβει και να οδηγήσουν στην επίτευξη του μέγιστου δυνατού αποτελέσματος.

Σε κάθε συνεργασία απαιτείται να έχουν καθοριστεί οι στόχοι, τα επίπεδα εξυπηρέτησης, οι ρόλοι του κάθε εμπλεκόμενου παράγοντα και τέλος, να έχει αναπτυχθεί μεταξύ όλων των συνεργαζόμενων κρίκων της αλυσίδας, εμπιστοσύνη για τις δυνατότητες του καθένα ξεχωριστά και να υπάρχει διαρκής αμφίδρομη επικοινωνία με τον οργανωτικό φορέα.

## Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ LOGISTICS

### 6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μία επισκόπηση για τον αντικειμενικό σκοπό και την προτεινόμενη μέθοδο εφαρμογής των λειτουργιών Logistics από το πρόγραμμα Logistics που εφάρμοσε η Οργανωτική Επιτροπή (SOCOG) για τους Ολυμπιακούς και Παραολυμπιακούς Αγώνες.

Το πρόγραμμα Logistics ήταν μια συντονισμένη διαδικασία διαχείρισης, της παραλαβής, της αποθήκευσης, της μεταφοράς, της διανομής, της εγκατάστασης των υλικών και του εξοπλισμού, της διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων, της πρόβλεψης της ζήτησης, της ασφάλειας των οχημάτων, του έλεγχου και αποκομιδής του εξοπλισμού και των υλικών, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της Οργανωτικής Επιτροπής Ολυμπιακών Αγώνων του Σύδνευ και άλλων Ολυμπιακών Φορέων.

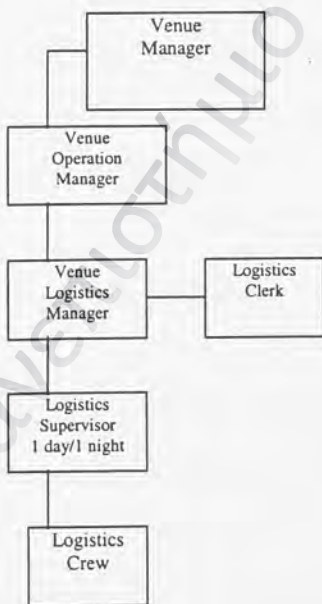
Το πρόγραμμα Logistics επέβλεπε και καθοδηγούσε τις αντίστοιχες λειτουργίες των Μεταφορών για τους Ολυμπιακούς Αγώνες και υποστήριζε τις Inbound και Outbound μεταφορές των Εθνικών Ολυμπιακών Επιτροπών και Χορηγών.



Συνεπώς, η βασική αποστολή του προγράμματος ήταν η παροχή υπηρεσιών Logistics περιλαμβανομένου του προγραμματισμού της παραλαβής, της αποθήκευσης, της διανομής, της μεταφοράς, του ελέγχου των περιουσιακών στοιχείων, της διαχείρισης των υλικών και του εξοπλισμού, για την οργάνωση των Venues, καθώς και τις δραστηριότητες λειτουργίας και αποκομιδής αυτών.

## 6.2 Η ΤΥΠΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ LOGISTICS

Στο σχήμα 6.1 που ακολουθεί παρουσιάζεται ένα οργανόγραμμα της δομής του τμήματος Logistics στα Venues.



ΣΧΗΜΑ 6.1

### **6.3 ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ LOGISTICS**

Η οριοθέτηση των λειτουργιών Logistics, παρέιχε στους επιμέρους Λειτουργικούς Τομείς της Οργανωτικής Επιτροπής και στο προσωπικό τα παρακάτω:

1. Περιγραφή του αντικειμενικού σκοπού για τη λειτουργία της διανομής στους Αγώνες.
2. Τους όρους επίτευξης του προγράμματος.
3. Μελέτη των βασικών αλληλεπιδράσεων των πελατών, των πολιτικών και διαδικασιών, της υποδομής και των απαιτήσεων σε πόρους.

Η εφαρμογή του προγράμματος αποτέλεσε μία δυναμική διαδικασία η οποία τροποποιούνταν σύμφωνα με τους μηχανισμούς της διανομής και ολοκλήρωσης των συστημάτων.

#### **6.3.1 Δομή των Λειτουργιών Logistics**

Η δομή των λειτουργιών Logistics - η οποία τέθηκε σε ισχύ τον Φεβρουάριο του 1999 - συνιστούσε την ένταξη των λειτουργιών Logistics στο πλαίσιο της λειτουργίας του Τμήματος Προμηθειών. Το τμήμα Προμηθειών είχε δεσμευτεί στην Οργανωτική Επιτροπή να παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες, που περιελάμβαναν:

1. Την χάραξη στρατηγικής περί προμηθειών.

2. Τη συγκέντρωση πληροφοριών για εύρεση των πηγών προμήθειας των υλικών.
3. Τη διενέργεια αγορών.
4. Τη σύναψη και παρακολούθηση συμβάσεων.
5. Την έγκαιρη εξασφάλιση των προς παράδοση υλικών.
6. Τη διατήρηση, τη συντήρηση καθώς και την αποκομιδή των υλικών.

Η δομή των λειτουργιών Logistics αναπαρίσταται σε διπλή έκθεση η οποία αποστέλλοταν προς τον Venue Manager και τον Γενικό Διευθυντή Προμηθειών.

Το Τμήμα Logistics είχε δημιουργήσει ειδικά λειτουργικά σχέδια για κάθε Venue και για κάθε φάση λειτουργίας. Τα λειτουργικά σχέδια καταρτιζόνταν και αναπροσαρμόζονταν παράλληλα με τις φάσεις σχεδιασμού και χρησιμοποιούνταν ως εν δυνάμει έγγραφα για την υλοποίηση των εργασιών. Τα λειτουργικά σχέδια ήταν διαθέσιμα σε βάση δεδομένων, ονομαζόμενη Athena database.

Σε αυτά τα λειτουργικά σχέδια περιγράφονταν λεπτομερώς, το αντικείμενο των υπηρεσιών, η δομή και η σειρά των λειτουργιών και αποτελούσαν ένα εργαλείο επιμόρφωσης σύμφωνα με τις διαδικασίες, για τα άλλα λειτουργικά τμήματα και το νέο προσωπικό.

Παρακάτω γίνεται μια συνοπτική αναφορά ορισμένων σημαντικών λειτουργιών Logistics που συνετέλεσαν στην επιτυχία του προγράμματος.

## Παραδόσεις Just In Time (JIT) και Direct to Site (DTS)

Όπου ήταν δυνατό, η οργανωτική επιτροπή διαπραγματεύτηκε με τους προμηθευτές και χορηγούς, την πραγματοποίηση των παραδόσεων με ακρίβεια ως προς το χρόνο και τον τόπο παράδοσης, με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση των εξόδων και απαιτήσεων σε αποθηκευτικούς χώρους.

Αυτό επετεύχθη με στενή συνεργασία μεταξύ των Venues, του τομέα Logistics, του τομέα των αγώνων και του τομέα προμηθειών, πριν από την τοποθέτηση των παραγγελιών, ώστε να διασφαλιστεί ότι η όλη διαδικασία παραγγελιοληψίας - αποστολής και παράδοσης, θα γινόταν με τον πλέον αξιόπιστο, αποτελεσματικό και οικονομικό τρόπο.

Σε μερικές περιπτώσεις, για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου και των ευθυνών της Οργανωτικής Επιτροπής, απαιτήθηκε να γίνει σταδιακή μεταφορά των εμπορευμάτων για κάποια είδη. Υπό την έννοια αυτή, τα εμπορεύματα αποθηκεύονταν από τον προμηθευτή και με δαπάνη του ιδίου, μέχρις ότου καταστεί αναγκαία η παράδοσή τους στα κατά τόπους Venues.

## Πρόβλεψη της Ζήτησης

Το τμήμα Logistics είχε την ευθύνη του προγραμματισμού των παραδόσεων σε όλα τα Venues και αποστολής σε αυτά της μέγιστης ποσότητας των προβλεπόμενων αναγκών, πριν την έλευση της περιόδου διεξαγωγής των αγώνων.



Και πάλι αυτό για να πραγματοποιηθεί χρειάστηκε στενή συνεργασία μεταξύ των Venues, του τομέα Logistics και του τομέα προμηθειών για την ελαχιστοποίηση της ανάγκης ανεφοδιασμού, κατά την διάρκεια τέλεσης των αγώνων.

Παρόλα αυτά διαπιστώθηκε η ανάγκη ανεφοδιασμού ορισμένων αναλωσίμων ειδών την περίοδο των Αγώνων όπως, προμήθειες Catering, και προμήθειες για πλύσιμο ρούχων κλπ., τα οποία από τη φύση τους ήταν ευπαθή.

Η προμήθεια των ευπαθών ειδών, αντιμετωπίστηκε κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, με την δημιουργία ενός αποθέματος ασφαλείας σε ελάχιστο επίπεδο αποθεματοποίησης σύμφωνα με την πρόβλεψη των σχετικών απαιτήσεων. Για την κάλυψη τυχόν μελλοντικών ελλείψεων δημιουργήθηκε ένα Buffer Stock μίας ημέρας, πριν τη ζήτηση του είδους. Για παράδειγμα παραδόσεις που πραγματοποιούνταν εντός της ημέρας θα κάλυπταν την προβλεπόμενη ζήτηση της μεθεπόμενης ημέρας.

### Παράδοση Συνδυασμένων Φορτίων

Ο όρος «συνδυασμένα φορτία» αναφέρεται στα φορτία εκείνα που αποτελούνται από ένα σύνολο διαφορετικών ειδών μεταφερόμενων στο ίδιο όχημα για μεγιστοποίηση της ωφέλειας του χρόνου και του κόστους, παράλληλα με την διασφάλιση της συμμόρφωσης με τις οικείες πρακτικές της Αγοράς και τις νομοθετικές ρυθμίσεις.

Για τις απαιτήσεις διακίνησης και μεταφοράς των φορτίων, μέσα και έξω από τα Venues, ελήφθησαν υπόψη οι παράγοντες που επηρεάζουν την συσκευασία, τόσο στην αποθήκη όσο και στη διανομή, προκειμένου να διασφαλιστεί η ευχέρεια παραλαβής, αποστολής και παράδοσης των φορτίων.

Για την αποθήκη η συσκευασία των φορτίων εξετάστηκε με βάση:

1. Το βάρος και τον όγκο των προϊόντων.
2. Τη δυνατότητα τοποθέτησης των προϊόντων σε παλέτες.
3. Τη δυνατότητα διακίνησης των προϊόντων από τα μέσα ενδοδιακίνησης της αποθήκης.
4. Τη μέγιστη εκμετάλλευση του όγκου της αποθήκης (cubic utilization).

Όσον αφορά τη Διανομή η συσκευασία των φορτίων εξετάστηκε με βάση:

1. Τις δυνατότητες και τους περιορισμούς που τέθηκαν από τους μεταφορείς.
2. Τις διεθνείς προδιαγραφές των μεταφορών.
3. Τις ανάγκες σήμανσης των φορτίων.
4. Τη μέγιστη εκμετάλλευση του όγκου των μεταφορικών μέσων (cubic utilization).

### Προγραμματισμός των παραδόσεων

Κατά την διάρκεια όλων των φάσεων προγραμματισμού των Αγώνων, όλες οι παραδόσεις των υλικών και του εξοπλισμού από και προς τα Venues, έπρεπε

να σχεδιάζονται, να προγραμματίζονται και να ελέγχονται κεντρικά, για να διασφαλίζεται η διαθεσιμότητα των απαιτούμενων υλικών στο σωστό τόπο και στο σωστό χρόνο, καθώς και η ομαλότητα της ροής κίνησής τους, παράλληλα με την ελαχιστοποίηση του κινδύνου δημιουργίας κυκλοφοριακής συμφόρησης.

Η φύση των παραδόσεων ήταν διαφορετική σε κάθε φάση προγραμματισμού των παραδόσεων στα Venues, για παράδειγμα κατά την φάση του εξοπλισμού των Venues υπήρχε αυξημένη κίνηση παραδόσεων σε εμπορευματοκιβώτια, ενώ κατά την διάρκεια της φάσης τέλεσης των Αγώνων έγιναν οι παραδόσεις των ευπαθών προϊόντων, των ειδών καθαρισμού και αποκομιδής των αποβλήτων.

Για να επιτευχθεί ο προγραμματισμός των παραδόσεων χρειάστηκε άμεση και στενή συνεργασία του Τμήματος Logistics με το Τμήμα Προμηθειών, τις Διοικήσεις των Venues, το Τμήμα Εφοδιασμού Τροφίμων (Catering), τα Τμήματα καθαρισμού των Ρούχων (Laundry), Καθαριότητας (Cleaning) και Αποκομιδής Απορριμμάτων (Waste), την Οργανωτική Επιτροπή, τον Οργανισμό Συντονισμού των Αγώνων (OCA).

### **Ασφάλεια Οχημάτων**

Όλα τα οχήματα παράδοσης υλικών, έπρεπε να επιδεικνύουν την απαιτούμενη άδεια πρόσβασης και να ελέγχονται πριν από την είσοδό τους στα κατά τόπους Venues. Ομοίως, οι οδηγοί και οποιοσδήποτε συνεπιβάτες

των οχημάτων όφειλαν να επιδεικνύουν το έγγραφο πιστοποίησής τους και να παρέχουν όλα τα απαραίτητα παραστατικά που αφορούσαν τα μεταφερόμενα φορτία.

Η διαδικασία ελέγχου και εξέτασης των οχημάτων ελάμβανε χώρα είτε σε έναν ειδικά διαμορφωμένο περιφερειακό χώρο κοντά στην πύλη πρόσβασης των οχημάτων ή πραγματοποιούνταν στις εγκαταστάσεις των βασικών προμηθευτών (key suppliers) πριν την άφιξη των οχημάτων στα Venues. Τα οχήματα σφραγίζονταν σε έναν περιφερειακό χώρο και ελέγχονταν κατά την άφιξη τους στα Venues ως προς την πληρότητα των σφραγίδων ασφαλείας τους.

Για την μείωση της κυκλοφοριακής συμφόρησης στα σημεία πρόσβασης των οχημάτων, γινόταν προέλεγχος όσο το δυνατόν περισσότερων οχημάτων στα σημεία αποστολών από τις αποθήκες.

Η διαδικασία προγραμματισμού και υλοποίησης της ασφάλειας των οχημάτων πραγματοποιήθηκε με τη συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων φορέων όπως ήταν, ο Οργανισμός Ολυμπιακών Μεταφορών (ORTA), Το Ολυμπιακό Κέντρο Διοίκησης Ασφάλειας (OSCC) και οι Διοικήσεις των Venues.

### Εξοπλισμός Διαχείρισης Υλικών (ΜΗΕ)

Όλα τα Competition και Non-Competition Venues χρειάστηκαν ένα ή περισσότερα περονοφόρα - ανυψωτικά οχήματα, οχήματα υποδοχής



παλετών, οχήματα μεταφοράς παλετών πεζού χειριστή και άλλα μηχανήματα για την διαχείριση των εμπορευμάτων, τόσο μέσα στα Venues, όσο και στους εξωτερικούς χώρους αποθήκευσης.

Η κατανομή του Εξοπλισμού Διαχείρισης Υλικών προσδιορίσθηκε κατά την διάρκεια της φάσης προγραμματισμού για τη μεγιστοποίηση της χρησιμοποίησής τους. Ο αριθμός του απαιτούμενου εξοπλισμού προσδιορίσθηκε με βάση την ζήτηση των Venues.

Σε κάθε περίπτωση προσδιορίσθηκε η καταλληλότητα του υπάρχοντος εξοπλισμού διαχείρισης υλικών ανάλογα με το Venue, ο εξοπλισμός δε αυτός χρησιμοποιήθηκε όπου ήταν δυνατόν. Οι χειριστές των μηχανημάτων και ο εξοπλισμός περιορίσθηκαν στο ελάχιστο, διότι χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της εναλλακτικής απασχόλησής τους από το ένα Venue στο άλλο. Ομοίως, κατά την διάρκεια των φάσεων αποκομιδής, οι χειριστές και ο εξοπλισμός εναλλάσσονταν όπου ήταν αναγκαίο μεταξύ των Venues.

Κατά την διάρκεια της χρονικής περιόδου των Αγώνων οι κινήσεις εξοπλισμού μεταξύ των Venues περιοριζόταν είτε σε κάποιο συγκρότημα ή στην περιφέρεια. Κατόπιν τούτου, υπήρχαν μεγάλες απαιτήσεις σε εξοπλισμό κατά την διάρκεια εκείνης της περιόδου. Οι χειριστές μετακινούνταν μεταξύ των Venues ανταποκρινόμενοι στις αιχμές διαχείρισης των υλικών.

Το προσωπικό διαχείρισης υλικών ήταν αδειούχοι χειριστές περνοφόρων οχημάτων, εργάζονταν σε δύο βάρδιες και άνηκαν είτε στους χορηγούς είτε στους προμηθευτές, είτε παραχωρούνταν από Κυβερνητικά κλιμάκια.

Η ομάδα του Τμήματος Logistics που εργαζόταν σε κάθε Venue έπρεπε να αναφέρει στον Venue Manager τις κινήσεις των υλικών εντός, εκτός και γύρω από τα Venues.

### Διαχείριση Περιουσιακών Στοιχείων

Οι κινήσεις των περιουσιακών στοιχείων που βρίσκονταν είτε στην κυριότητα ή τα είχε δανειστεί η Οργανωτική Επιτροπή ή είχαν παραχωρηθεί από τους χορηγούς, καταγράφονταν και παρακολουθούνταν μέσω ενός συστήματος που ήταν συμβατό και διασυνδεόταν με το Σύστημα Ελέγχου και Παρακολούθησης Περιουσιακών Στοιχείων των Αγώνων.

Ο Έλεγχος των περιουσιακών στοιχείων μέσα σε ένα Venue ήταν στην ευθύνη του Τμήματος Logistics και του προσωπικού, για τον εξοπλισμό και την αποκομιδή των Venues, κατά την διάρκεια των αντίστοιχων δραστηριοτήτων πριν και μετά τους Αγώνες.

#### **6.3.2 Λειτουργικό Περιβάλλον των Logistics**

Το τμήμα Logistics παρείχε ένα ευρύ πεδίο υπηρεσιών σε:

1. 18 τομείς προγραμμάτων,
2. 36 Competition Venues,
3. 70 Non-competition Venues,
4. Μεγάλη ομάδα χορηγών,
5. Μέσα μαζικής ενημέρωσης,

## 6. Και την Ολυμπιακή Οικογένεια.

Οι υπηρεσίες αυτές παρέχονταν από το τμήμα Logistics κατά την διάρκεια των φάσεων σχεδιασμού και διεξαγωγής των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών αγώνων.

Λόγω της πολυπλοκότητας και του μεγέθους αυτών των υπηρεσιών, το τμήμα Logistics έπρεπε να αναλύει τις απαιτήσεις των πελατών και να έχει συνεχή εμπλοκή σε όλες τις φάσεις σχεδιασμού διεξαγωγής των εργασιών και υλοποίησης των έργων, καθώς επίσης να παρέχει ένα αποδεκτό σύστημα υπηρεσιών.

Στον πίνακα 6.1 που ακολουθεί περιγράφονται επιγραμματικά οι σημαντικότερες δραστηριότητες κατά φάση σχεδιασμού του προγράμματος Logistics, ανά έτος προγραμματισμού. Η υλοποίηση των φάσεων σχεδιασμού έγινε σε αυστηρά χρονικά πλαίσια με αφετηρία την λήξη της Ολυμπιάδας της Ατλάντα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1

| Έτη Προγραμματισμού | Δραστηριότητες  |
|---------------------|---|
| 1997                | * Concepts of Operations  |
| 1998                | * Εμπέδωση του μεγέθους των Αγώνων και των λειτουργιών Logistics στα Venues<br>* Διορισμός του Διευθυντή του Προγράμματος<br>* Δημιουργία βάσης δεδομένων   |
| 1999                | * Διορισμός των Διευθυντών ανά Λειτουργικό τομέα (Venue Logistics Management, Freight Management κλπ.)<br>* Ολοκλήρωση της Διαδικασίας Κτήσης / Προμηθειών<br>* Οριοθέτηση του Χρονικού Πλαισίου των Logistics<br>* Λεπτομερής Ανάλυση του Λειτουργικού Πλάνου<br>* Λεπτομερής Κατανομή του Προϋπολογισμού και των απαιτήσεων σε πόρους.<br>* Ανάπτυξη και Υλοποίηση της Βάσης Δεδομένων για την διαχείριση των Περιουσιακών Στοιχείων<br>* Ανάπτυξη και Υλοποίηση του Master Delivery Schedule<br>* Προετοιμασία και Μαθήματα Εμπειρίας για τα Test Events<br>* Επάνδρωση της Διοίκησης των Logistics και του προσωπικού των Εθελοντών |
| 2000                | * Οριστικοποίηση του Προϋπολογισμού<br>* Επάνδρωση του προσωπικού των Logistics<br>* Ανάπτυξη και υλοποίηση του Delivery Vehicle Scheduling System<br>* Εκπαίδευση του Προσωπικού<br>* Προετοιμασία για το Bump In και υποστήριξη<br>* Κορύφωση του Bump In στα Competition και Non -Competition Venues<br>* Ανεφοδιασμός και υποστήριξη (Περίοδος Ολυμπιακών Αγώνων)<br>* Μετάβαση στους Παραολυμπιακούς Αγώνες<br>* Ανεφοδιασμός και υποστήριξη (Περίοδος Παραολυμπιακών Αγώνων)<br>* Bump Out και Αποκομιδή  |
| 2001                | * Οριστική τακτοποίηση όλων των εκκρεμοτήτων με τους χορηγούς, συνεργάτες και προμηθευτές   |



### 6.3.3 Δέκα (10) διαδικασίες Κλειδιά στο σχεδιασμό του Προγράμματος Logistics

Κατά τη φάση του σχεδιασμού του προγράμματος Logistics ακολουθήθηκαν οι παρακάτω βασικές διαδικασίες που αναλύονται ως εξής:

1. Το **χρονικό πλαίσιο υλοποίησης των προμηθειών** ήταν το αρχικό στάδιο κατά τη φάση σχεδιασμού του έργου. Η επιτυχής διεκπεραίωση των προμηθειών ήταν από τους πιο ισχυρούς κρίκους της εφοδιαστικής αλυσίδας πριν από το σχεδιασμό των Logistics και τη διεξαγωγή των λειτουργιών τέλεσης των Αγώνων.
2. Η **αποστολή του αθλητικού και μη αθλητικού εξοπλισμού** στο τόπο προορισμού τους εκτελούνταν παράλληλα με τη λειτουργία των προμηθειών.
3. Το **Σύστημα παρακολούθησης και διαχείρισης των μεταφορών** αναπτύχθηκε από τη Schenker International για να βοηθήσει εκείνους που ασχολούνταν με τη διαχείριση των μεταφορών προκειμένου να μπορούν να παρακολουθούν τα είδη ανά τον κόσμο και μάλιστα χρησιμοποιώντας τα δεδομένα σε πραγματικό χρόνο.
4. Οι **Απαιτήσεις σε αποθηκευτικούς χώρους** για τη διεξαγωγή των λειτουργιών Logistics στα Venues, ήταν ένα μείζονος σημασίας θέμα τόσο πριν όσο και κατά τη διάρκεια των αγώνων. Η εύρεση του

απαιτούμενου αποθηκευτικού χώρου αποτέλεσε μία σημαντική παράμετρο κατά τη διαδικασία σχεδιασμού του έργου.

**5. Οι Απαιτήσεις των μεταφορών** πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την διεξαγωγή των αγώνων συνιστούσαν και αυτές ένα πρώτης προτεραιότητας ζήτημα. Ειδικότερα, η ομάδα σχεδιασμού και διαχείρισης των διεθνών, διαπολιτειακών και τοπικών μεταφορών, έπρεπε να διαθέτει τα απαιτούμενα μεταφορικά μέσα. Το θέμα αυτό σχετίζεται με όλες τις μορφές μεταφορών στις οποίες εμπλέκεται ο τομέας Logistics, κατά τη διάρκεια δε του χρονικού διαστήματος τελέσεως των Αγώνων, ήταν απαραίτητη η συνεργασία με τον Οργανισμό Ολυμπιακού Δικτύου και Μεταφορών (ORTA).

**6. Το Κυρίως Πρόγραμμα Παραδόσεων (MDS)** δημιουργήθηκε καλύπτοντας όλο το φάσμα των σχετικών εργασιών και αποτέλεσε λειτουργικό παράγοντα πριν και κατά τη διάρκεια του χρονικού διαστήματος τέλεσης των Αγώνων, καθιστώντας εφικτή την πρόσβαση των αγαθών και των υπηρεσιών στα Venues. Εξαιτίας των περιορισμών των μεταφορών στα Venues και των αυξημένων απαιτήσεων ασφαλείας και των συγκεκριμένων ημερομηνιών κλειδώματος των Venues, η παράδοση των αγαθών και υπηρεσιών έπρεπε να γινόταν σύμφωνα με το Κυρίως Πρόγραμμα Παραδόσεων, η μη τήρηση του οποίου, θα μπορούσε να περιπλέξει τις παραδόσεις και βεβαίως, να δημιουργηθούν διαφορετικές απαιτήσεις για κάθε Venue. Η τήρηση του Κυρίως Προγράμματος Παραδόσεων ήταν αδιαπραγμάτευτη.

- 7. Το Σύστημα Προγραμματισμού Οχημάτων Διανομής (DVSS)** ήταν ένα επαγγελματικά σχεδιασμένο εργαλείο για τους Διευθυντές Τομέων Logistics στα Venues, για την παρακολούθηση των οχημάτων διανομής στα Venues, σχετιζόταν δε άμεσα με το Κυρίως Πρόγραμμα Παραδόσεων (MDS).
- 8. Η στελέχωση για την παροχή υπηρεσιών Logistics** ήταν από τα πιο σημαντικά θέματα του προγράμματος Logistics. Προσελήφθη έμπειρο προσωπικό από εξειδικευμένες στο χώρο εταιρίες μεταξύ των οποίων συγκαταλέγεται ο κλάδος των μεταφορών, αποθήκευσης, κατασκευών, Μηχανικών Logistics και έμπειρα στελέχη από το Υπουργείο Αμύνης. Τα παραπάνω στελέχη προσλήφθηκαν και εντάχθηκαν στο Πρόγραμμα Logistics ανάλογα με τις εκάστοτε απαιτήσεις. Ειδικότερα πριν αναλάβουν ειδικό ρόλο, απασχολούνταν σε περισσότερο του ενός καθήκοντα μέχρι να τοποθετηθούν στο κατά περίπτωση Venue. Από αυτούς, ποσοστό μεγαλύτερο του 90% διατηρήθηκε στη θέση του και αποτέλεσε το δυναμικό του τομέα Logistics.
- 9. Το Βασικό Επίπεδο Εξυπηρέτησης του Τομέα Logistics** αναπτύχθηκε αμέσως μετά τη δημιουργία των λειτουργικών τμημάτων της Οργανωτικής Επιτροπής του Σύδνευ και τις συνεργασίες με τις εταιρίες τεχνολογίας, τους χορηγούς και άλλους φορείς του Σύδνευ. Το βασικό Επίπεδο Εξυπηρέτησης του τομέα Logistics καθιερώθηκε με βάση τα μέγιστα δυνατά επίπεδα εξυπηρέτησης που μπορούσε να



παρέχει ο τομέας Logistics ανά δραστηριότητα και αποτέλεσε ένα τεκμήριο για τον τελικό χρήστη (final user document), που ήταν το κάθε Venue ξεχωριστά. Η μέτρηση του επιπέδου εξυπηρέτησης έγινε με χρήση δεικτών και πραγματοποιήθηκε αμέσως μετά τη γενική πρόβα των Αγώνων τον Σεπτέμβριο του 1999, ένα χρόνο περίπου πριν από την πραγματοποίησή τους.

#### **10. Τα «Τέσσερα Κλειδιά Εισόδου στην Πύλη»**

Τα Τέσσερα Κλειδιά Εισόδου στην Πύλη ή αλλιώς Four Keys to the Gate όπως ονομάστηκαν, αναφέρονται κυρίως στις λειτουργίες, για την Διαπίστευση των οχημάτων και οδηγών, στα πιστοποιητικά ασφαλείας των φορτίων και στο χρόνο αναμονής των οχημάτων κατά τη διανομή μέσω του Κυρίως Προγράμματος Παραδόσεων.

Τα Τέσσερα Κλειδιά Εισόδου στην Πύλη παρουσιάζονται αναλυτικότερα σε επόμενο κεφάλαιο.

### **6.4 ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΩΝ LOGISTICS**

Οι επτά φάσεις – κλειδιά των Αγώνων του Σύδνευ για τις οποίες υπήρξε υποστήριξη από τα Logistics περιγράφονται παρακάτω πίνακα 6.2:



ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2

| Φάση 1                     | Φάση 2                  | Φάση 3                    | Φάση 4                                    | Φάση 5                   | Φάση 6   | Φάση 7                    |
|----------------------------|-------------------------|---------------------------|---|--------------------------|--|---------------------------|
| Ιαν. 1999-<br>Δεκεμ. 1999  | Απρ. 1999-<br>Απρ. 2000 | Ιουν. 2000-<br>Σεπτ. 2000 | Σεπτ. 2000                                | Σεπτ. 2000-<br>Οκτ. 2000 | Οκτ. 2000  | Νοεμ. 2000-<br>Μάιος 2001 |
| Λειτουργικός<br>σχεδιασμός | Test Events             | Πρόσβαση<br>στα Venues    | Λειτουργίες<br>των Venues<br>(Ολυμπιακοί) | Περίοδος<br>Μετάβασης    | Λειτουργίες<br>των Venues<br>(Παρα-<br>ολυμπιακοί) | Περίοδος<br>Αποκομιδής    |

### Φάση 1 – Λειτουργικός Σχεδιασμός

Καθ' όλη τη διάρκεια του 1999 ολοκληρώθηκαν τα λειτουργικά σχέδια παράλληλα με τους κύκλους σχεδιασμού των Venues, τη σύναψη συμβάσεων, την εμπλοκή των χορηγών και την εξασφάλιση Αποθηκών. Τα ζητήματα που ενέκυψαν κατά την διάρκεια αυτής της φάσης περιελάμβαναν την τεχνολογική υποδομή, την παράδοση αθλητικού εξοπλισμού, την πιστοποίηση των προμηθευτών, τις απαιτήσεις διαχείρισης υλικών και την παρακολούθηση των περιουσιακών στοιχείων.

### Φάση 2 – Test Events

Παρασχέθηκαν υπηρεσίες Logistics σε όλα τα Test Events από τον Απρίλιο 1999 έως τον Απρίλιο 2000.

Για τα τρία μεγαλύτερα Test Events που ήταν οι Ιππικοί Αγώνες, Κωπηλατικοί Αγώνες και το Ποδόσφαιρο, τα Logistics κατέβαλαν μεγάλη προσπάθεια στη δημιουργία ενός πανομοιότυπου μοντέλου παροχής υπηρεσιών, που θα το χρησιμοποιούσαν κατά τη διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων και Παραολυμπιακών Αγώνων. Επίσης για τα μεγάλα Test Events τα οποία δεν

άνηκαν στη δικαιοδοσία της Οργανωτικής Επιτροπής, όπως ήταν το Easter Show, το Super Sunday και οι Τελικοί Αγώνες Ποδοσφαίρου, τα Logistics λειτούργησαν ως παρατηρητής για τις εσωτερικές λειτουργίες, ούτως ώστε να αποκτήσουν την απαιτούμενη εμπειρία για τη διεξαγωγή των αγώνων στα Venues.

### **Φάση 3 – Αποκλειστική και Μη Αποκλειστική Πρόσβαση στα Venues**

Η φάση αυτή περιελάμβανε τη διαχείριση των μεταφορών, τον εκτελωνισμό, τις υπηρεσίες υγειονομικού έλεγχου, την αποθήκευση του μεγαλύτερου όγκου του αθλητικού εξοπλισμού, τη διανομή, τη μεταφορά στα Venues όλων των υλικών που άνηκαν στην Εθνική Ολυμπιακή Επιτροπή, την Ολυμπιακή Οικογένεια και τη Οργανωτική Επιτροπή των Ολυμπιακών Αγώνων του Σύδνευ, καθώς επίσης και τις απαιτήσεις σε εξοπλισμό. Σε όλες τις περιπτώσεις διενεργήθηκε έλεγχος των διαδικασιών και των περιουσιακών στοιχείων. Η φάση 3 ήταν υψηλής δραστηριότητας φάση ειδικότερα για τον προγραμματισμό της σταδιακής παράδοσης των υλικών στα Venues όπως για παράδειγμα των Επίπλων, των Εξαρτημάτων και Εξοπλισμού (FF&E), Αθλητικού Εξοπλισμού, Τεχνολογικού Εξοπλισμού και Εξοπλισμού Χορηγών.

### **Φάση 4 – Λειτουργίες των Venues στους Ολυμπιακούς**

Η φάση 4 εστιάζεται στις υπηρεσίες Logistics που παρασχέθηκαν μέσα στα Venues και περιφερειακά.

Η κίνηση εισόδου και εξόδου από τα Venues και περιφερειακά αυτών, ελεγχόταν συνεχώς από τις υπηρεσίες ασφαλείας. Οι βασικοί τομείς υποστήριξης που είχαν δικαίωμα εισόδου στα Venues ήταν το τμήμα καθαριότητας και αποκομιδής απορριμμάτων, το τμήμα καθαρισμού ρούχων, το Catering, οι προγραμματισμένες δραστηριότητες (π.χ. μετάλλια, άνθη, εκδόσεις εισιτηρίων, πιστοποιήσεις κλπ.), καθώς και άλλες ειδικές υπηρεσίες. Σε κάθε περίπτωση, τηρούνταν οι προβλεπόμενες διαδικασίες ελέγχου και παρακολούθησης περιουσιακών στοιχείων. Το τμήμα Logistics υποστήριζε τα Venues καθ' όλη την διάρκεια του 24ώρου.

#### **Φάση 5 – Περίοδος Μετάβασης**

Η φάση αυτή αναφέρεται στην μεταβατική περίοδο από τους Ολυμπιακούς στους Παραολυμπιακούς Αγώνες και περιελάμβανε υπηρεσίες Logistics που απαιτούνταν για την απεγκατάσταση και την επανεγκατάσταση των Venues (π.χ. παραολυμπιακό φορτίο σε FF&E) για τους παραολυμπιακούς Αγώνες. Όπως και στις προηγούμενες φάσεις, εξακολούθησε να υφίσταται ο έλεγχος και η παρακολούθηση των περιουσιακών στοιχείων.

#### **Φάση 6 – Λειτουργίες των Venues για τους Παραολυμπιακούς**

Η φάση 6 ακολούθησε τις ίδιες διαδικασίες με την φάση 4 των λειτουργιών των Venues για τους Ολυμπιακούς.



## Φάση 7 – Περίοδος Αποκομιδής

Μετά την φάση επανεγκατάστασης και εξοπλισμού των Venues για τους Παραολυμπιακούς, όλα τα υλικά και ο εξοπλισμός έπρεπε να επιστραφούν στους τόπους προέλευσής τους ή να εκποιηθούν με δημοπρασία (μόνο τα είδη που βρίσκονταν στην κυριότητα της Οργανωτικής Επιτροπής Ολυμπιακών Αγώνων του Σύδνευ). Το τμήμα Logistics συντόνιζε και παρείχε τις απαραίτητες διευκολύνσεις μεταφοράς και αποθήκευσης για την υποστήριξη αυτών των δραστηριοτήτων και εξασφάλιζε την ορθότητα των διαδικασιών ελέγχου και παρακολούθησης των περιουσιακών στοιχείων. Στη φάση της αποκομιδής ακολουθήθηκε η μέθοδος LIFO για τα μεγάλης αξίας υλικά.

### **6.5 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ ΤΩΝ LOGISTICS**

Η ανάγκη διατήρησης της ασφάλειας στους χώρους διεξαγωγής των αγώνων και οι δυνατότητες αποτελεσματικής διαχείρισης των πόρων στα Venues, προϋπόθετε την ύπαρξη ενός συστήματος ελέγχου για όλα τα προς παράδοση υλικά. Το σύστημα ελέγχου που εφαρμόστηκε από την οργανωτική επιτροπή των Ολυμπιακών Αγώνων ήταν γνωστό ως «Four (4) Keys to the Gate» και απαγόρευε την είσοδο οποιουδήποτε οχήματος που δεν πληρούσε τις τέσσερις (4) προϋποθέσεις - Κλειδιά που όριζε το σύστημα ασφαλείας στις αθλητικές εγκαταστάσεις. Οι προϋποθέσεις αυτές ήταν:



1. Το σχέδιο αδειας εισόδου και στάθμευσης των οχημάτων - (**Vehicle Access and Parking Permit Scheme - VAPPS**) – Όλα τα οχήματα έπρεπε να διαθέτουν άδεια πρόσβασης (VAPPS) στα Venues πριν την πραγματοποίηση των παραδόσεων.
2. **Πιστοποίηση Προμηθευτών** – Όλα τα προς παράδοση υλικά τα οποία εισέρχονταν στα Venues, έπρεπε να ελεγχθούν και να δηλωθούν ότι βρέθηκαν κατάλληλα από το τμήμα Ασφαλείας. Αναγνωρίζοντας τη χρονοβόρο φύση της εν λόγω διαδικασίας, το τμήμα Ασφαλείας έδωσε το δικαίωμα στους προμηθευτές να σφραγίζουν τα οχήματά τους με ολυμπιακές σφραγίδες. Εάν η προς παράδοση παρτίδα έφθανε σε έναν Venue με την κατάλληλη σφραγίδα και τα δικαιολογητικά παράδοσης, τότε δινόταν η σχετική άδεια εισόδου στα Venues.  
  
Το τμήμα Ασφαλείας επιφυλασσόταν του δικαιώματος να ελέγξει οποιοδήποτε όχημα και για οποιονδήποτε λόγο.
3. **Πιστοποίηση Οδηγών** – Οποιοσδήποτε οδηγός ή συνοδός του οχήματος που επιθυμούσε να εισέλθει σε ένα Venue έπρεπε να διαθέτει την κατάλληλη άδεια με φωτογραφία για να μπορεί να εισέλθει στις εγκαταστάσεις.
4. **Κύριο Πρόγραμμα Παράδοσης Υλικών (Master Delivery Schedule- MDS)** – Όλες οι αποστολές προς ένα Venue θα έπρεπε να ήταν σε πλήρη

συμφωνία με το κύριο πρόγραμμα παράδοσης υλικών του Venue. Οποιαδήποτε μη προγραμματισμένη αποστολή, δεν γινόταν αποδεκτή.

Τα οχήματα τα οποία έφθαναν σε κάποιο Venue και δεν πληρούσαν μία από τις «τέσσερις προϋποθέσεις» μπορούσαν να έχουν την δυνατότητα εισόδου, μετά από κοινή απόφαση λαμβανομένη από τον Venue Manager, το τμήμα Ασφαλείας, τον Διευθυντή του κατά περίπτωση Λειτουργικού τμήματος και τον Venue Logistics Manager, ανάλογα με την σπουδαιότητα των προς παράδοση υλικών, τη φύση των διεξαγόμενων εργασιών στο Venue και το χρόνο άφιξης των οχημάτων.

Οι πολιτικές για την εξασφάλιση των αδειών VAPPS, την πιστοποίηση των οδηγών και τις διαδικασίες έρευνας του φορτίου, όταν ένα όχημα έφθανε στα Venues, εφαρμόζονταν με διαφορετικά κριτήρια για κάθε Venue.

## **6.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράψαμε τον αντικειμενικό σκοπό και την μέθοδο εφαρμογής των λειτουργιών Logistics που εντάχθηκαν στο συγκεκριμένο πρόγραμμα των Αγώνων.

Η λειτουργίες Logistics περιελάμβαναν την παροχή υπηρεσιών σε μια μεγάλη γκάμα αθλητικών και μη αθλητικών εγκαταστάσεων και αφορούσαν την παραλαβή, την αποθήκευση, τη μεταφορά και διανομή των υλικών και του εξοπλισμού, την προμήθεια και τη διαχείριση των υλικών, την υποστήριξη σε

εξαρτήματα και υπηρεσίες, τη συσκευασία, τη διαχείριση των ελαττωματικών και ακρήστων, καθώς επίσης και τη διαχείριση των επιστρεφόμενων ειδών.

Διαπιστώσαμε ότι η διοίκηση των Logistics έπρεπε να έχει οριοθετήσει τις παραπάνω λειτουργίες, ώστε να παρέχει στους επιμέρους λειτουργικούς τομείς της Οργανωτικής Επιτροπής μια σαφή περιγραφή του αντικειμενικού σκοπού της λειτουργίας της διανομής, που αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την επίτευξη της χρησιμότητας του χώρου και του χρόνου των υλικών.

Επίσης, έπρεπε να παρέχει τους όρους επίτευξης του προγράμματος, τις διαδικασίες και πολιτικές, καθώς και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των λειτουργικών τμημάτων για την υλοποίηση του προγράμματος.

Οι δραστηριότητες του προγράμματος Logistics ξεκίνησαν να εφαρμόζονται τρία χρόνια πριν την έναρξη των αγώνων και μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα τέθηκαν με κάθε λεπτομέρεια οι διαδικασίες για την λειτουργία του προγράμματος. Κατόπιν το τμήμα Logistics με βάση τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων του, κατένειμε αυτές τις δραστηριότητες σε επτά χρονικές φάσεις, στις οποίες το τμήμα Logistics έπρεπε να παρέχει υποστήριξη.

## ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ LOGISTICS

### 7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το περιβάλλον συνεργασίας του τμήματος Logistics περιλαμβάνει το σύνολο των φορέων και εταιριών που εμπλέκονται με τον ένα ή άλλο τρόπο στην Ολυμπιάδα και προσέφεραν έργο και υπηρεσίες.

Το τμήμα Logistics συνεργάστηκε με φορείς που προέρχονταν από:

- **το Εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον** της Οργανωτικής Επιτροπής όπως είναι, οι προμηθευτές έργου στα ολυμπιακά έργα. Στη κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται εταιρίες Third Party Logistics, μεταφορείς, εταιρίες ενοικίασης αποθηκευτικών χώρων, εταιρίες Leasing, Χορηγοί κλπ. Με άλλα λόγια το εξωτερικό περιβάλλον συνεργασίας, περικλείει όλους τους φορείς και εταιρίες που αναλαμβάνουν Ολυμπιακό έργο με την μέθοδο του Outsourcing.
- **Το Εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον** της Οργανωτικής Επιτροπής. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται όλοι οι κοινωνικοί φορείς που θεσπίζοντας κανόνες επηρεάζουν το έργο των Ολυμπιακών Logistics. Τέτοιοι φορείς είναι το δημόσιο (Τελωνεία,



Τροχαία, Ασφάλεια), οι επιχειρήσεις του δημοσίου (ΔΕΚΟ, Λιμάνια κλπ), ο Στράτος και οι φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ο ρόλος των παραπάνω φορέων ήταν ιδιαίτερα σημαντικός για την επιτυχή έκβαση των Αγώνων.

Η συνεργασία του τμήματος Logistics με τους παραπάνω φορείς διενεργήθηκε σε τρία επίπεδα:

1. **Στρατηγικό.** Η Κυβέρνηση και οι κυβερνητικοί φορείς λειτούργησαν σε στρατηγικό επίπεδο. Μία ομάδα του Τομέα Logistics παρέιχε συμβουλευτικό έργο σε κυβερνητικούς φορείς ή εκπροσώπους τους.
2. **Λειτουργικό.** Στο Λειτουργικό επίπεδο, η Ομάδα Logistics σχεδίασε, ανέπτυξε και παρέδωσε προϊόντα και υπηρεσίες, χρησιμοποιώντας όπου αυτό ήταν εφικτό, υπό-οργανισμούς στο τακτικό επίπεδο. Σε αυτό το επίπεδο η συνεργασία με φορείς από το εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον ήταν απαραίτητη για την ομαλή ροή των αγαθών και υπηρεσιών προς τις εγκαταστάσεις.
3. **Τακτικό.** Στο τακτικό επίπεδο, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες Logistics προσφέρονταν από τις Ομάδες Διαχείρισης Logistics εξυπηρετώντας κάθε Competition και Non-Competition Venue περιλαμβανομένου και του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics. Σε αυτό το επίπεδο η συνεργασία εμπλέκει όλους τους συνεργαζόμενους φορείς, τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον.

## 7.2 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ LOGISTICS ΜΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ

Οι σημαντικότεροι εξωτερικοί φορείς με τους οποίους συνεργάστηκε το τμήμα Logistics ήταν:

### Εταιρίες Third Party Logistics

Εξαιτίας της μοναδικότητας και της φύσης του προγράμματος Logistics, ήταν αποφασιστικής σημασίας για την υποστήριξή του, η παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών Logistics από Εταιρίες ειδικευμένες στο χώρο τους. Η ανάθεση βασικών λειτουργιών σε τρίτους, ο διαρκής συντονισμός με το Master Delivery Schedule και η ευελιξία των εργασιακών πρακτικών, ήταν τομείς όπου οι Εταιρίες αυτές έπρεπε να υποστηρίξουν με τον καλύτερο και πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Η ανάθεση υπηρεσιών Logistics σε Τρίτους προϋπόθετε την ύπαρξη διαπραγματεύσεων με μεγάλες μεταφορικές εταιρείες προκειμένου να βοηθήσουν στην ολοκλήρωση του προγραμματισμού και στους στόχους της διανομής.

Επίσης, για τη μέγιστη κάλυψη των απαιτήσεων σε Logistics, η Οργανωτική Επιτροπή των Αγώνων αναγνωρίζοντας τα πλεονεκτήματα και τον βαθμό εξειδίκευσης των εταιρειών 3PL, ανέθεσε σε αντίστοιχες εταιρείες του κλάδου την παροχή υπηρεσιών Logistics. Οι εταιρείες αυτές παρείχαν Inbound και Outbound υπηρεσίες Logistics, μεταξύ των οποίων ήταν: Μεταφορά και

Αποθήκευση, διάθεση κέντρων διανομής καθώς επίσης και άλλες υπηρεσίες έξω από τα Venues όπως, παροχή και συντήρηση του εξοπλισμού διαχείρισης υλικών (ΜΗΕ).

### Χορηγοί

Οι Χορηγοί των Ολυμπιακών Αγώνων του Sydney όπως: IBM, Fuji, Xerox, Kodak, Telstra, UPS, McDonalds, Coca-Cola κλπ. συνεργάστηκαν με το Τμήμα Logistics και είχαν διαφορετικά επίπεδα απαιτήσεων εξυπηρέτησης από αυτό.

Γενικά όλοι οι χορηγοί απαιτούσαν τον συντονισμό των αποστολών τους σε συνάρτηση με το Κυρίως Πρόγραμμα Παραδόσεων. Άλλοι χορηγοί επίσης, ζητούσαν, αποθήκευση, φύλαξη, διαχείριση των υλικών ή ακόμα και την τοποθέτησή τους.

Ο τομέας Logistics έπρεπε να συνεργάζεται με όλους τους χορηγούς για την υλοποίηση των συμβάσεων. Ορισμένοι χορηγοί είχαν δημιουργήσει τα δικά τους Concepts of Operations για τα Logistics, τα οποία έπρεπε να επανεξετάζονται ως προς την εγκυρότητά τους.

Το τμήμα Logistics συνεργάστηκε και με τους χορηγούς που δεν είχαν δικές τους μεθόδους εφαρμογής λειτουργιών Logistics, προκειμένου να δημιουργήσουν τα κατάλληλα λειτουργικά σχέδια στον τομέα αυτό με τις ανάλογες κάθε φορά δεσμεύσεις και από τις δύο πλευρές.

### 7.3 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ LOGISTICS ΜΕ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ

Οι σημαντικότεροι εσωτερικοί φορείς με τους οποίους συνεργάστηκε το τμήμα Logistics ήταν:

#### Συντονιστική Επιτροπή Αγώνων (O C A)

Ο OCA και το τμήμα Logistics έπρεπε να συνεργάζονται στενά σε διάφορα λειτουργικά επίπεδα. Απαιτήθηκαν από τον OCA υπηρεσίες μεταφοράς, εισαγωγής και διαμεταφοράς για τα υλικά και τον εξοπλισμό, η προμήθεια των οποίων έγινε από κοινού με την Οργανωτική Επιτροπή των Ολυμπιακών Αγώνων.

Η παράδοση των ειδών στα Venues, απαιτούσε συντονισμό τόσο με τον OCA όσο και με το Κύριο Πρόγραμμα Παραδόσεων (MDS) της Οργανωτικής Επιτροπής. Στη φάση αυτή, το τμήμα Logistics έπρεπε να συνεργάζεται αρμονικά με τον OCA. Η συνεργασία αυτή επιτεύχθηκε μέσω του Venue Logistics Manager και του αρμόδιου Διευθυντή Συντονισμού των Αγώνων.

Ο OCA απαιτούσε από την Οργανωτική Επιτροπή, υποστήριξη σε ότι αφορούσε τους χώρους φόρτωσης και επιπλέον, εργατικό δυναμικό για την τοποθέτηση των προοριζομένων ειδών στα Venues που άνηκαν στον OCA. Επίσης ο OCA χρειαζόταν αρωγή για τον έλεγχο των περιουσιακών στοιχείων.



Κατά τη διάρκεια των Αγώνων ο ΟCA είχε συνεχή συνεργασία με το τμήμα Logistics σε ότι αφορούσε την πρόσβαση των οχημάτων στα Venues και γύρω από αυτά και σε άμεση αντιστοιχία με το Κύριο Πρόγραμμα Παραδόσεων της Οργανωτικής Επιτροπής. Ο ΟCA επίσης, χρειάστηκε εξοπλισμό διαχείρισης υλικών στα σημεία φορτοεκφορτώσεων.

### **Οργανισμός Ολυμπιακών Μεταφορών (ORTA)**

Ο ORTA υποστηρίχτηκε από το τμήμα Logistics και την Οργανωτική Επιτροπή, για την οργάνωση και λειτουργία των Σταθμών Μεταφοράς και των χώρων στάθμευσης των οχημάτων, τόσο κατά τη διάρκεια των Test Events, όσο και των Αγώνων. Ο ORTA κάλυπτε τις Ολυμπιακές Μεταφορές για τα είδη που χρειάστηκαν για τον εξοπλισμό των Venues σε FF&E, καθώς επίσης και διάφορα είδη που είχαν από κοινού παραγγελθεί από την SOGOC και τον ΟCA όπως ήταν τα προσωρινά / φορητά κτίσματα και οι σκηνές.

Προβλεπόταν ότι για τα είδη που έπρεπε να τοποθετηθούν από την Οργανωτική Επιτροπή (π.χ. τα είδη θέασης και έπιπλα) φυλάσσονταν και μεταφέρονταν για λογαριασμό του ORTA στο πλαίσιο των παρεχομένων υπηρεσιών από την Οργανωτική Επιτροπή. Ο ORTA ήταν υπεύθυνος για την παροχή όλων των υπολοίπων μεταφορικών υπηρεσιών περιλαμβανομένης και της τοποθέτησης συσκευών ελέγχου οδικής κυκλοφορίας. Για τα είδη τα οποία ήταν υπεύθυνος ο ORTA έπρεπε να παραλαμβάνονται, να αποθηκεύονται, να ελέγχονται και να παρακολουθούνται, προβλεπόταν δε η σχετική διαδικασία αποκομιδής τους

βάσει των διευθετήσεων της Οργανωτικής Επιτροπής Ολυμπιακών Αγώνων του Sydney.

### Ολυμπιακό Κέντρο Διοίκησης Ασφάλειας (OSCC)

Ο OSCC και το τμήμα Logistics έπρεπε να λειτουργούν παράλληλα κατά την παραλαβή και τον προγραμματισμό των προς παράδοση υλικών. Ο OSCC είχε την ευθύνη για την ασφάλεια των φορτίων που εισάγονταν στα Venues. Το τμήμα Logistics διαμέσου του κυρίως προγράμματος παραδόσεων (MDS), παρείχε το πλαίσιο για την κατανομή και τους τελικούς προορισμούς των παραδόσεων σε κάθε Venue.

Ο OSCC έλεγχε το πρόγραμμα πιστοποίησης προμηθευτών πλην όμως, η υλοποίηση του προγράμματος αυτού γινόταν διαμέσου του τμήματος Logistics. Ο τομέας Logistics παρείχε υποστήριξη στους χώρους ελέγχου των οχημάτων για τη διευκόλυνση και αποτελεσματική είσοδο αυτών.

### Sydney Olympic Broadcasting Centre (SOBO)

Ο SOBO χρειάστηκε την αρωγή και υποστήριξη του τμήματος Logistics για τη μεταφορά, εισαγωγή και εξαγωγή του τεχνολογικού εξοπλισμού περιλαμβανομένων και των κλειστών φορτηγών εξωτερικών μεταδόσεων (Outside Broadcast Vans). Μία επιπλέον απαίτηση που είχε αναγνωριστεί από το SOBO ήταν η ανάγκη ύπαρξης αποθηκευτικού χώρου, συνολικής εκτάσεως δέκα πέντε χιλιάδων τετραγωνικών μέτρων, μαζί με την πρόβλεψη

για την ύπαρξη χώρου φορτοεκφόρτωσης και τον απαιτούμενο εξοπλισμό διαχείρισης υλικών.

Ο SOBO χρειάστηκε υποστήριξη από τα Logistics στα περισσότερα Competition Venues όσον αφορά την παροχή του κατάλληλου εξοπλισμού διαχείρισης των υλικών και του προγραμματισμού των παραδόσεων στα Venues για τα είδη της SOBO μέσω του κυρίως προγράμματος παραδόσεων. Γίνεται αντιληπτό ότι ο SOBO διαχειρίστηκε όλα τα συστήματα μετάδοσης των αγώνων σε συνεργασία με τον Venue Manager με την υποστήριξη των Logistics.

### **Ολυμπιακή και Παραολυμπιακή Οικογένεια**

Όσον αφορά τις μεταφορές υλικών των Εθνικών Ολυμπιακών Επιτροπών, η Οργανωτική Επιτροπή είχε αναλάβει τη δέσμευση να παρέχει δωρεάν υπηρεσίες για την φόρτωση των αγωνιστικών αλόγων και των αγωνιστικών κωπηλατικών λέμβων, δυνάμει ενός συμβολαίου που είχε συναφθεί για τον σκοπό αυτό, από την Οργανωτική Επιτροπή. Τα Logistics είχαν αναλάβει το έργο της διαχείρισης αυτών των φορτίων, της κάθε συμμετέχουσας χώρας. Επίσης παρέιχαν υποστήριξη για τη διαχείριση των ασυνόδευτων αποσκευών από το Αεροδρόμιο του Sydney προς το Ολυμπιακό και Παραολυμπιακό Χωριό και αντίστροφα.

Σε κάθε συμμετέχουσα χώρα στους Αγώνες, δόθηκε ένα εγχειρίδιο φόρτωσης στο οποίο περιγραφόταν όλα τα στοιχεία τα σχετικά με τις απαιτήσεις των



μεταφορών και των Τελωνείων. Αυτό το εγχειρίδιο ενημερωνόταν συνεχώς και τα αναθεωρημένα κείμενα διανέμονταν σε όλες τις συμμετέχουσες χώρες.

### Κυβερνητικά Κλιμάκια

Το εφαρμοζόμενο πρόγραμμα Logistics της Οργανωτικής Επιτροπής Ολυμπιακών Αγώνων, συνδεόταν με τα παρακάτω κυβερνητικά κλιμάκια για την πραγματοποίηση της αποστολής τους:

- **Τελωνειακή Υπηρεσία Αυστραλίας**

Οι τελωνειακές υπηρεσίες έπρεπε να προσαρμόσουν την νομοθεσία τους που αφορούσε την εισαγωγή και εξαγωγή των υλικών και του εξοπλισμού.

Η υποστήριξη των τελωνειακών υπηρεσιών της Αυστραλίας, ήταν προφανής και αναγκαία, για την διέλευση των μεταφερομένων δια θαλάσσης και δια αέρος υλικών, που σχετίζονταν με τους Ολυμπιακούς Αγώνες.

Στα μεταφερόμενα υλικά περιλαμβάνονται, τα είδη της Οργανωτικής Επιτροπής και των Ολυμπιακών φορέων (περιλαμβανομένων και των Ταχυδρομείων Express), τα φορτία των χωρών που συμμετείχαν καθώς και οι αποσκευές των αθλητών. Ιδιαίτερη υποστήριξη από τις τελωνειακές υπηρεσίες απαιτήθηκε στο αεροδρόμιο Kingsford Smith Freight Terminal και οι εκτελωνιστές παρείχαν τις υπηρεσίες τους στην Οργανωτική Επιτροπή των



Αγώνων, στο πλαίσιο συνεργασίας τους είτε με χορηγούς είτε με προμηθευτές.

#### ▪ Υπηρεσία Επιθεώρησης Υγιεινής της Αυστραλίας

Η Υγειονομική Υπηρεσία έπρεπε να επιθεωρεί και να ελέγχει την εισαγωγή αγαθών, εξοπλισμού και αγωνιστικών αλόγων στην Αυστραλία.

Αξίζει να αναφέρουμε ότι, η Υγειονομική Υπηρεσία είχε ορίσει έναν εκπρόσωπο στην Ευρώπη, για την επιθεώρηση των αγωνιστικών αλόγων πριν από την εξαγωγή και την αεροπορική μεταφορά τους στην Αυστραλία.

Η Υγειονομική Υπηρεσία παρείχε ωστόσο υποστήριξη κατά την άφιξη αυτών των αλόγων στο Sydney και συγκεκριμένα στο Κέντρο Ιππικών Αγώνων, καθώς επίσης και επιθεώρηση των εισαγομένων ειδών δια θαλάσσης και δια αέρος της Οργανωτικής Επιτροπής, των Ολυμπιακών φορέων και της Ολυμπιακής Οικογένειας.

#### ▪ Υπουργείο Αμύνης - Ένοπλες Δυνάμεις της Αυστραλίας

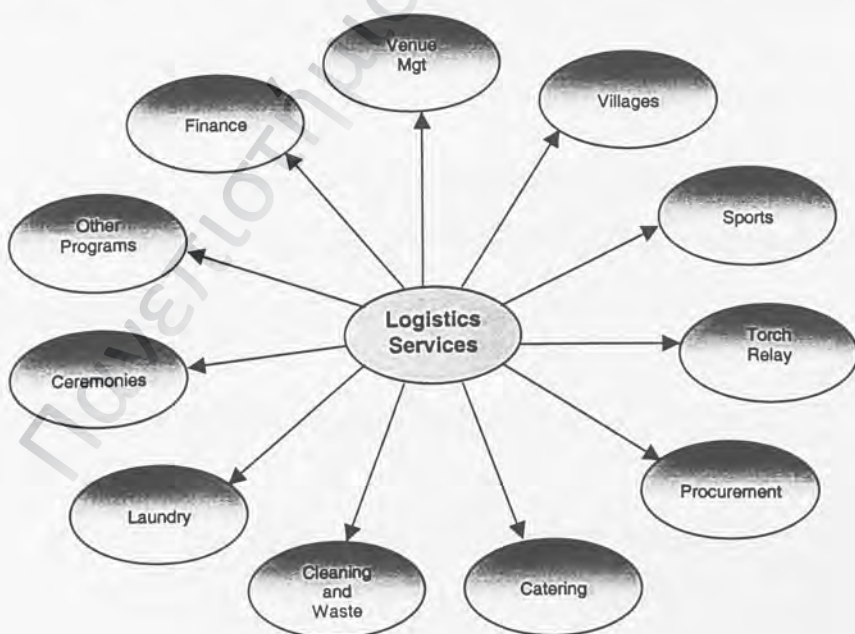
Στους Ολυμπιακούς Αγώνες χρησιμοποιήθηκαν όπου ήταν δυνατόν οι διαθέσιμοι πόροι που άνηκαν στο Υπουργείο Άμυνας και Ενόπλων Δυνάμεων, προκειμένου αυτοί να χρησιμοποιηθούν για να υποστηρίξουν το έργο της διανομής του τμήματος Logistics. Σε αυτούς περιλαμβάνονται περιουσιακά στοιχεία (αποθηκευτικοί χώροι, μεταφορικός εξοπλισμός κλπ.) που βρίσκονταν στην κυριότητα του Υπουργείου Άμυνας. Επίσης διατέθηκε

και κατάλληλα καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό αποτελούμενο από τακτικούς και έφεδρους αξιωματικούς.

#### 7.4 ΟΙ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ LOGISTICS ΜΕ ΑΛΛΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ

Το τμήμα Logistics είχε μια σαφή αλληλεπίδραση με τους υπόλοιπους λειτουργικούς τομείς για τους οποίους παρακάτω γίνεται μια αναφορά στους πιο σημαντικούς από αυτούς.

Οι εσωτερικές αλληλεπιδράσεις του τμήματος Logistics συνοψίζονται στο διάγραμμα σχέσεων 7.1 που ακολουθεί:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.1

#### **7.4.1 Προμήθειες (Procurement)**

Το τμήμα προμηθειών με το τμήμα Logistics συνεργάστηκαν στενά και λειτούργησαν ως μία επιχειρησιακή μονάδα.

Όλα τα FF&E, ο αθλητικός εξοπλισμός, τα είδη τεχνολογίας, καθώς και τα παρεχόμενα από τους χορηγούς είδη, τα οποία χρειάζονταν τα επιμέρους λειτουργικά τμήματα, εισάγονταν διαμέσου των Φύλλων Χωρομετρικών δεδομένων σε κατάλληλες βάσεις δεδομένων. Η διαχείριση των βάσεων αυτών, γινόταν από την ομάδα διαχείρισης των FF&E η οποία υπαγόταν στο τμήμα Προμηθειών/Logistics. Όλες οι πληροφορίες καταχωρούνταν στα αντίστοιχα πακέτα των προς προμήθεια υλικών, η προμήθεια των οποίων γινόταν στη συνέχεια με διάφορες μεθόδους όπως: επιχορήγηση, μίσθωση, αγορά κλπ.

Το τμήμα Logistics παρείχε στρατηγικές συμβουλές σε θέματα παραδόσεων, μεταφοράς, διαχείρισης υλικών και καθοδηγούσε τη διαδικασία εξασφάλισης των παραδόσεων όλων των ειδών.

#### **7.4.2 Διοίκηση των Venues (Venue Mgt)**

Η Διοίκηση των Venues ασκήθηκε σε δύο διαφορετικούς τομείς:

## 1. Αγωνιστικοί Χώροι (Competition Venues)

Οι χώροι διεξαγωγής των Αγώνων ήταν ο μεγαλύτερος πελάτης του Προγράμματος Logistics.

Όλοι οι χώροι στους οποίους θα διεξάγονταν αθλητικά γεγονότα στα Competition Venues απαιτούσαν υποστήριξη από τα Logistics και υπηρεσίες σε ευρεία κλίμακα.

Ο εξοπλισμός και η οργάνωση για λειτουργία των Venues, που πραγματοποιήθηκε από τον Οργανισμό Συντονισμού Ολυμπιακών Αγώνων, απαιτούσαν συντονισμό με την Οργανωτική Επιτροπή για την αξιοποίηση των πόρων και την εξέλιξη των φάσεων προγραμματισμού κάλυψης των Ολυμπιακών Αγώνων.

Τα περιουσιακά στοιχεία των Venues, παραλαμβάνονταν εντός του χώρου διεξαγωγής του αθλήματος, τόσο για τα Test Events, όσο και για τους Αγώνες και ελέγχονταν εντός του χώρου αυτού, κατά τη χρήση. Η εγκατάσταση των FF&E στα Venues γινόταν σύμφωνα με το Κυρίως Πρόγραμμα Παραδόσεων ενώ ο μεγαλύτερος όγκος των υλικών και του εξοπλισμού τοποθετήθηκε στα Venues λίγο πριν την έναρξη των αγώνων.

Μετά την πιστοποίηση των προμηθευτών και σε συνδυασμό και με το Κύριο Πρόγραμμα Παραδόσεων σε όλη την διάρκεια των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αγώνων, γινόταν εκτενής έλεγχος σε συνεργασία με το



Τμήμα Διοίκησης των Venues για την πρόσβαση και είσοδο των ατόμων και οχημάτων μέσα στους χώρους διεξαγωγής των Αγώνων.

## **2. Μη Αγωνιστικοί Χώροι (Non - Competition Venues)**

Όλοι οι μη Αγωνιστικοί, Ολυμπιακοί και Παραολυμπιακοί Χώροι απαιτούσαν εξυπηρέτηση και υπηρεσίες από το Τμήμα Logistics που αφορούσαν εξοπλισμό σε FF&E, τοποθέτηση αυτών και αναπλήρωση αναλωσίμων ειδών όπως εξοπλισμός γραφείων και γραφική ύλη. Πολλά από αυτά τα Non-Competition Venues ήταν κτίρια προκατασκευασμένα ειδικά για τους Ολυμπιακούς και Παραολυμπιακούς Αγώνες, ενώ άλλα ήταν κτίρια που ήδη λειτουργούσαν και τέθηκαν στη διάθεση των Αγώνων.

Τα Non-Competition Venues χρειάστηκαν συντονισμένες ενέργειες προκειμένου να εξοπλιστούν άρτια κατά τις περιόδους της αποκλειστικής και της μη αποκλειστικής πρόσβασης, μετάβασης (για τους Παραολυμπιακούς Αγώνες) για να εξασφαλιστεί ο βέλτιστος τρόπος μεταφοράς και διάθεσης των υλικών και του εξοπλισμού, καθώς επίσης και η κατανομή του εργατικού δυναμικού.

Ορισμένα Non-Competition Venues ομαδοποιήθηκαν σύμφωνα με τις απαιτήσεις τους και τους παρασχέθηκε κοινή υποστήριξη από το Τμήμα Logistics.

Οι απαιτήσεις σε υπηρεσίες Logistics αφορούσαν κυρίως: τα τρία (3) Ολυμπιακά Χωριά, τα προπονητήρια, το MPC, το IBC, τα κέντρα φιλοξενίας των χορηγών, τους χώρους πολιτιστικών προγραμμάτων, τα κεντρικά γραφεία των Αγώνων, τα Logistics Venues και άλλα Non-Competition Venues, που περιγράφονται συνοπτικά παρακάτω.

#### **7.4.3 Ολυμπιακά Χωριά**

Τα Ολυμπιακά χωριά ζητούσαν μία μεγάλη γκάμα από inbound και outbound υπηρεσιών Logistics, καθώς και υποστήριξη τόσο για τις εσωτερικές όσο και τις εξωτερικές απαιτήσεις των αθλητών και των επισήμων που διέμεναν στους χώρους αυτούς.

Οι Inbound απαιτήσεις ελάμβαναν χώρα σε ένα αυστηρά ελεγχόμενο κλοιό ασφαλείας όπου η διαχείρισή τους γινόταν απευθείας από το Πρόγραμμα των Χωριών.

Οι εργασίες που πραγματοποιήθηκαν στα Ολυμπιακά χωριά άνηκαν στον Τομέα Υποστήριξης των Λειτουργιών των Ολυμπιακών Χωριών, ο οποίος ήταν πολύ σημαντικός για την επιτυχή παροχή των υπηρεσιών Logistics σε αυτά. Στο Κυρίως Πρόγραμμα Παραδόσεων των Αγώνων περιλαμβάνονταν και ο έλεγχος των παραδόσεων.

#### **7.4.4 Τμήμα Ολυμπιακών Καλλιτεχνικών Εκδηλώσεων**

Ο τομέας των Ολυμπιακών Καλλιτεχνικών Εκδηλώσεων απαιτούσε υποστήριξη σε υπηρεσίες Logistics κυρίως στους χώρους διεξαγωγής των πολιτιστικών προγραμμάτων.

Πολλές από αυτές τις υπηρεσίες όπως για παράδειγμα η προσωρινή αποθήκευση, παρέχονταν από τους προμηθευτές με απευθείας ανάθεση.

#### **7.4.5 Τελετές**

Ο τομέας των τελετών για τους Ολυμπιακούς και τους Παραολυμπιακούς Αγώνες, ζητούσε υπηρεσίες Logistics από την Οργανωτική Επιτροπή για τη διαχείριση των υλικών και την αποθήκευση των ειδών στα κατά τόπους Venues. Εδώ περιλαμβανόταν και η υποστήριξη που χρειαζόταν για τις τελετές έναρξης και λήξης των Αγώνων καθώς και τις τελετές απονομής μεταλλίων.

#### **7.4.6 Αθλήματα**

Τόσο τα Ολυμπιακά όσο και τα Παραολυμπιακά αθλήματα ζητούσαν υπηρεσίες Logistics για την παραλαβή, διαχείριση, αποθήκευση και μεταφορά του αθλητικού και λοιπού εξοπλισμού, περιλαμβανομένων των FF & E από και προς, καθώς και μέσα στα Venues. Επίσης παρασχέθηκε υποστήριξη σε Logistics στα πεδία διεξαγωγής των αγώνων όπως ήταν η παροχή

εξοπλισμού διαχείρισης υλικών των αθλημάτων, εργατικού δυναμικού και η τοποθέτηση εμποδίων άλματος στο κέντρο ιππικών αγώνων.

Επίσης οι Χώροι Προπόνησης απαιτούσαν μία σειρά υπηρεσίες και υποστήριξη από τα Logistics, οι οποίες κυμαίνονταν από τον εφοδιασμό σε αθλητικό εξοπλισμό μέχρι FF&E και αναλώσιμα όπως, τα χαρτικά είδη. Η υποστήριξη και η διαχείριση των υπηρεσιών Logistics ομαδοποιήθηκε σε όλους τους Αθλητικούς χώρους καθώς και τους χώρους Προπόνησης σύμφωνα με την γεωγραφική τους τοποθέτηση, το είδος του αθλήματος και το χρόνο πραγματοποίησής του.

#### **7.4.7 Λοιπά Προγράμματα**

##### **Το Κυρίως Κέντρο Τύπου (MPC)**

Το Κυρίως Κέντρο Τύπου ήταν ένα Non-Competition Venue του οποίου οι χρήστες του είχαν ειδικές ανάγκες υποστήριξης σε υπηρεσίες Logistics. Οι βασικές υπηρεσίες Logistics που παρασχέθηκαν στο MPC ήταν η μεταφορά του εξοπλισμού από και προς τους σταθμούς προσέλευσης και φόρτωσης μέχρι τους σταθμούς εργασίας. Η εταιρία Schenker διαχειρίστηκε όλες τις απαιτήσεις των μεταφορών στο Κέντρο Τύπου.



## **Διεθνές Κέντρο Μεταδόσεων (IBC)**

Το Διεθνές Κέντρο Μεταδόσεων ήταν ένα μοναδικό Non-Competition Venue του οποίου οι χρήστες του είχαν μία μεγάλη ποικιλία αναγκών διαχείρισης και υποστήριξης σε υπηρεσίες Logistics.

## **Κέντρα Φιλοξενίας Χορηγών**

Τα Κέντρα Φιλοξενίας των Χορηγών συστάθηκαν για την υποστήριξη των χορηγών και της Ολυμπιακής Οικογένειας στο Ολυμπιακό Πάρκο του Sydney.

Τα Κέντρα φιλοξενίας των Χορηγών ζητούσαν υποστήριξη σε υπηρεσίες Logistics μεγάλης κλίμακας. Η υποστήριξη αυτών των Κέντρων γινόταν σε συνεργασία με τον Οργανισμό Συντονισμού Ολυμπιακών Αγώνων (OCA) και ποίκιλε κατά τις φάσεις της οργάνωσης, του εξοπλισμού σε FF&E, εγκατάστασης, ανακαίνισης και αποκατάστασης.

Τα Κέντρα Φιλοξενίας Χορηγών χρειάζονταν την υποστήριξη των Logistics για τη διεξαγωγή των παραπάνω εργασιών, περιλαμβανομένων και αυτών στα σημεία φόρτωσης και προγραμματισμού των παραδόσεων, καθώς επίσης παροχή υπηρεσιών διαρκούς υποστήριξης εφοδιασμού τροφίμων και προϊόντων των Χορηγών και αναλώσιμων ειδών.

## Τμήμα Διαπίστευσης

Το αρμόδιο τμήμα απαιτούσε υποστήριξη σε Logistics κατά την διαδικασία της Διαπίστευσης καθώς επίσης και σε άλλους τομείς που υπόκεινταν σε αυτήν την διαδικασία όπως ήταν, το Κέντρο Υποδοχής-Πιστοποίησης, το Ολυμπιακό χωριό και το Ξενοδοχειακό Κέντρο Διαπίστευσης.

Οι προμηθευτές, οι μεταφορικές εταιρείες και οι Third Party Logistics Providers έπρεπε να δίνουν στοιχεία των υπαλλήλων που απασχολούσαν στο «πρόγραμμα» διαπίστευσης για να διασφαλίζουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι μπορούσαν να έχουν πρόσβαση στους ελεγχόμενους τομείς από την Οργανωτική Επιτροπή.

## Διαμονή

Οι χώροι Διαμονής που σχετίζονταν με τους Ολυμπιακούς και τους Παραολυμπιακούς Αγώνες χρειαζόταν περιορισμένη υποστήριξη σε υπηρεσίες Logistics, πέραν εκείνων που παρέχονταν από τα διάφορα ξενοδοχεία.

Για παράδειγμα οι υπηρεσίες αυτές περιελάμβαναν εξοπλισμό σε FF&E στους τομείς του προσωπικού της Οργανωτικής Επιτροπής, τοποθέτηση διαχωρισμάτων και εμποδίων ελέγχου και κίνησης ατόμων, συσκευών ασφαλείας, τεχνολογικών ειδών, ειδών γραφείου και αναλώσιμων.

## Εισιτήρια

Οι υπηρεσίες εκδόσεως εισιτηρίων χρειάζονταν την υποστήριξη από τα Logistics στα εκδοτήρια και στα Venues καθώς επίσης, πιθανή φύλαξη υψίστης ασφαλείας για τα τυπωμένα εισιτήρια.

## Τεχνολογία

Το πρόγραμμα Τεχνολογίας της Οργανωτικής Επιτροπής, και των συνεργατών, απαιτούσε διάφορα επίπεδα εξυπηρέτησης σε Logistics για την διεξαγωγή των Αγώνων. Τα Logistics παρείχαν υποστήριξη για τις λειτουργίες της αποθήκευσης, της διανομής, της φορτοεκφόρτωσης του τεχνολογικού εξοπλισμού καθώς επίσης της εγκατάστασης, προστασίας και συσκευασίας. Αυτές οι ανάγκες καθορίζονταν στο Concept of Operations της IBM, της Fuji Xerox, της Swiss Timing και άλλων.

## **7.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Στο πλαίσιο του παρόντος κεφαλαίου μελετήσαμε την δομή των σχέσεων συνεργασίας του τομέα Logistics με το εσωτερικό και εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον της Οργανωτικής Επιτροπής.

Η επιτυχία του προγράμματος Logistics στηρίχτηκε στο εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον της Οργανωτικής Επιτροπής που αφορούσε τους φορείς εκείνους που διευκόλυναν το έργο Logistics και που χωρίς την συνδρομή τους δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί το συγκεκριμένο έργο.

Επίσης, ο τομέας Logistics στηρίχτηκε σε φορείς που προέρχονταν από την αγορά - εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, διότι δεν ήταν δυνατόν το συγκεκριμένο τμήμα Logistics να ανταποκριθεί στο τεράστιο φάσμα των λειτουργιών Logistics που απαιτούν οι Ολυμπιακοί Αγώνες.

Η Οργανωτική Επιτροπή προκειμένου να καλύψει το σύνολο των απαιτήσεων σε Logistics προέβη στην ανάθεση ενός μεγάλου αριθμού λειτουργιών για την μεγιστοποίηση του συνολικού αποτελέσματος.

Οι παραπάνω σχέσεις αναπτύχθηκαν πάνω σε ένα προσχεδιασμένο και προκαθορισμένο οργανωτικό πλαίσιο, δομημένο σε τρία επίπεδα:

Στρατηγικό – Λειτουργικό – Τακτικό.

Το τμήμα Logistics συνεργάστηκε στενά με κάθε φορέα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος της Οργανωτικής Επιτροπής και παρείχε σε αυτούς σημαντική υποστήριξη και κατευθύνσεις σχετικές με την υλοποίηση του προγράμματός του.

Η Οργανωτική Επιτροπή υιοθέτησε την φιλοσοφία του Outsourcing στις υπηρεσίες Logistics, διότι της έδινε την δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τους πόρους των εταιριών αυτών και να παρέχει αποτελεσματικά ολοκληρωμένες υπηρεσίες Logistics σε πολλά επίπεδα αναγκών και σε 24ωρη βάση σύμφωνα με τους όρους των προσφορών και συμβολαίων που είχαν συναφθεί.



Η ανάθεση υπηρεσιών σε εταιρείες Outsourcing, αφορούσε κυρίως τον τομέα των μεταφορών και της αποθήκευσης και προϋπόθετε την προσαρμογή των επιχειρηματικών πλάνων τους με αυτών της Οργανωτικής Επιτροπής.

Η εκχώρηση των λειτουργιών Logistics σε εταιρίες Third Party Providers έγινε με βάση τη μέγιστη προσωρινή διαθεσιμότητα των αποθηκευτικών τους εγκαταστάσεων και των μεταφορικών τους μέσων.

Όπου ήταν εφικτό και εμπορικά βιώσιμο, η οργανωτική επιτροπή αναζήτησε την χρησιμοποίηση πόρων που άνηκαν στις εταιρείες όπως: αποθηκευτικούς χώρους, εξοπλισμό διαχείρισης υλικών και εργατικό δυναμικό (π.χ. χειριστές περονοφόρων οχημάτων).

Οι Εταιρείες Third Party Logistics αξιολογήθηκαν με βάση τα παρακάτω κριτήρια:

### **Επαγγελματική εμπειρία και εξειδίκευση**

Η επαγγελματική εμπειρία και ο βαθμός εξειδίκευσης τους αξιολογήθηκε σύμφωνα με τα έτη που παρέιχαν οι Εταιρίες, υπηρεσίες Logistics και την επαγγελματική εμπειρία των στελεχών και του εργατικού δυναμικού τους.

Η οργανωτική επιτροπή μπορούσε να χρησιμοποιήσει το ανθρώπινο αυτό δυναμικό των εταιρειών για την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών Logistics.

## Ποιότητα των παρεχομένων Υπηρεσιών

Η αξιολόγηση των παρεχομένων Υπηρεσιών έγινε με βάση, τον χρησιμοποιούμενο εξοπλισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τη θέσπιση διαδικασιών και ύπαρξη εγχειριδίου ποιότητας ISO, το χειρισμό των επιστροφών, την επικοινωνία και την πληροφόρηση.

## Βαθμός εξυπηρέτησης του πελάτη

Ο έλεγχος του βαθμού εξυπηρέτησης του πελάτη έγινε σύμφωνα με την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, τις καθυστερήσεις εκτέλεσης των παραγγελιών, την ευελιξία στις ώρες διανομής και την ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη.

## Χρήση νέας τεχνολογίας

Εξετάστηκε ο βαθμός χρήσης νέων τεχνολογιών πληροφορικής και αυτοματισμών, μηχανογραφικών συστημάτων και προγραμμάτων, δυνατότητα real time ενημέρωσης, EDI και τήρηση στατιστικών-Management Reporting.

Οι Εταιρίες διέθεταν την κατάλληλη τεχνογνωσία και υποδομή σε πληροφοριακά συστήματα τα οποία στα πλαίσια του δυνατού ήταν συμβατά με τα αντίστοιχα συστήματα της Οργανωτικής Επιτροπής σε βάση Real Time. Αυτό διευκόλυνε την ροή των πληροφοριών και την γρήγορη διαθεσιμότητα

αυτών στα επιχειρηματικά τμήματα, καθώς και τον περιορισμό της διπλής εισόδου των πληροφοριών και των λαθών.

### **Οικονομική επιφάνεια**

Η οικονομική επιφάνεια των Εταιρειών ελέγχθηκε σύμφωνα με, το συνολικό τους τζίρο, τον τζίρο από Logistics services, τα επενδυμένα κεφάλαια, τα επενδυμένα κεφάλαια για παροχή υπηρεσιών Logistics, την κερδοφορία και τους οικονομικούς δείκτες.

### **Προοπτική ανάπτυξης των Εταιριών**

Η προοπτική ανάπτυξης των εταιρειών αξιολογήθηκε με βάση, τη συνολική στρατηγική της κάθε εταιρίας, τους κύριους πελάτες τους, τις τάσεις ανάπτυξης και την προσήλωσή τους στην παροχή υπηρεσιών Logistics.

Συνοψίζοντας, κάθε έργο Logistics που ανατέθηκε σε κάποια εταιρεία, έπρεπε να αναλύεται ως προς το αντικείμενό του και να αξιοποιείται πλήρως η αποτελεσματικότητά του.

## Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ LOGISTICS

### 8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Ολυμπιακό Κέντρο Logistics της Οργανωτικής Επιτροπής των Ολυμπιακών Αγώνων του Σύδνευ δημιουργήθηκε για την παροχή κεντρικής ενημέρωσης, συντονισμού, προγραμματισμού, αποθηκευτικής υποστήριξης και ελέγχου των οχημάτων, τα οποία επέτρεπαν στο πρόγραμμα Logistics της Οργανωτικής Επιτροπής να διαχειρίζεται τις λειτουργίες των αγώνων αποτελεσματικά.

Οι λειτουργίες Logistics σε όλο το φάσμα των αγώνων και στα Venues παρασχέθηκαν σε κάθε Competition και Non-Competition Venue. Εντός του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics συστήθηκε ένα Κέντρο Διοίκησης (Logistics Command Centre ή LCC) το οποίο λειτουργούσε ως κομβικό σημείο για όλες τις λειτουργικές επικοινωνίες του προγράμματος Logistics και αποτελούσε το κεντρικό σημείο διαχείρισης και διανομής πληροφοριών.

Το Κέντρο Διοίκησης Logistics παρέιχε με άμεσο, απλό και αποτελεσματικό τρόπο την επικοινωνία με όλα τα Venues και τις λειτουργικές ομάδες, καθώς επίσης και με τα επί μέρους φυσικά πρόσωπα διασφάλιζε την άμεση προώθηση των θεμάτων στα αντίστοιχα λειτουργικά τμήματα διαμέσου του προσωπικού του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics.



Το Ολυμπιακό κέντρο Logistics εγκαινιάστηκε τον Ιούλιο του 1999 και αποτέλεσε τον πυρήνα δραστηριοτήτων των Logistics, χρησιμοποιήθηκε δε για την υποστήριξη των βασικών λειτουργιών Logistics στους Ολυμπιακούς και Παραολυμπιακούς Αγώνες.

## **8.2 ΤΟ ΟΛΥΜΠΙΑΚΟ ΚΕΝΤΡΟ LOGISTICS ΩΣ ΕΝΑ NON-COMPETITION VENUE**

### **8.2.1 Ιστορική Αναδρομή**

Στα τέλη της δεκαετίας του '20, μία περιοχή νότια του ονομαζόμενου μετέπειτα Ολυμπιακού Κέντρου Logistics, χρησιμοποιούνταν ως λατομείο. Στα μέσα της δεκαετίας του 1940, η εταιρεία Polymer Corporation απέκτησε την περιοχή αυτή και ένα ακόμη τμήμα της περιοχής του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics. Το βόρειο τμήμα της περιοχής διαμορφώθηκε κατάλληλα από την Εταιρεία Ford από το 1936 έως το 1994 και χρησιμοποιήθηκε για τις εργασίες συναρμολόγησης και διανομής οχημάτων της.

Η εταιρεία Linfox, αγόρασε την περιοχή αυτή από την Ford το 1995. Από το 1995 η Linfox έχει στην κυριότητά της το μεγαλύτερο μέρος της περιοχής και χρησιμοποιούσε το χώρο ως το κυρίως κέντρο διανομής της, μέχρις ότου το εκμίσθωσε στην Οργανωτική Επιτροπή Ολυμπιακών Αγώνων του Σύδνευ, τον Ιούλιο του 1999 για να χρησιμοποιηθεί ως Ολυμπιακό Κέντρο Logistics.

Το OLC κάλυπτε μία περιοχή με εμβαδόν 125.000 τετραγωνικών μέτρων περίπου. Σε αυτήν περιλαμβάνονταν, χώροι γραφείων εκτάσεως 1.600

τετραγωνικών μέτρων, αποθήκες εκτάσεως 23.450 τετραγωνικών μέτρων, οικόπεδο εκτάσεως 32.100 τετραγωνικών μέτρων και υπαίθριος χώρος στάθμευσης εκτάσεως 61.750 τετραγωνικών μέτρων.

## **8.2.2 Ο σκοπός της δημιουργίας του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics**

Το Ολυμπιακό Κέντρο Logistics αντιπροσώπευε ένα στοιχείο – κλειδί για την επιτυχία τόσο των Ολυμπιακών όσο και των Παραολυμπιακών Αγώνων, αφού παρείχε μία πλειάδα Ολυμπιακών υπηρεσιών μέσα από ένα και μόνο Venue, το οποίο ήταν κατάλληλο και σε άρτια επιλεγμένη θέση ούτως ώστε να υποστηρίζει τις λειτουργίες των αγώνων. Το Ολυμπιακό Κέντρο Logistics χρησιμοποιήθηκε από διάφορους φορείς της Οργανωτικής Επιτροπής.

Ο σκοπός της δημιουργίας του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics, ήταν να παρέχει, κεντρική πληροφόρηση, συντονισμό, προγραμματισμό, αποθηκευτική υποστήριξη και έλεγχο των οχημάτων, έτσι ώστε να επιτρέπουν στο πρόγραμμα Logistics της Οργανωτικής Επιτροπής να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις λειτουργίες των Αγώνων.

Έχει αναγνωριστεί ότι υπήρχαν και άλλα όργανα, ειδικότερα κυβερνητικές υπηρεσίες, οι οποίες, θεσμικά, ήταν υπεύθυνες για την παροχή υπηρεσιών τόσο εντός όσο και γύρω από τα Venues. Οι ευρύτεροι ρόλοι τους και οι νομοθετικές υποχρεώσεις τους ήταν προκαθορισμένοι.

Στα όργανα αυτά περιλαμβάνονταν το Υπουργείο Άμυνας της Αυστραλίας (Australian Defence Force), ο Οργανισμός Ολυμπιακού Οδικού Δικτύου & Μεταφορών (Organization Roads and Transport Authority), ο Οργανισμός Συντονισμού Ολυμπιακών Αγώνων (Organization Coordination Authority) και το Ολυμπιακό Κέντρο Διοίκησης Ασφάλειας (Olympic Security Command Centre).

Αρχικά οι εγκαταστάσεις του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics ήταν ένας χώρος λειτουργίας του τομέα Logistics, που δεν πληρούσε όλες τις ειδικές απαιτήσεις της Οργανωτικής Επιτροπής. Υπήρχε η αναγκαιότητα για αναβάθμιση της ασφάλειας του χώρου, του εξοπλισμού πυρασφάλειας, των υποδομών σε γραφεία και άλλα. Για αυτό το λόγο πραγματοποιήθηκαν κάποιες βελτιώσεις στην υφιστάμενη υποδομή ούτως ώστε να καλυφθούν με τον καλύτερο τρόπο οι απαιτήσεις.

### **8.2.3 Η Σύθεση του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics**

Το Ολυμπιακό Κέντρο Logistics αποτελούνταν από τρεις βασικούς λειτουργικούς τομείς:

1. Το Κέντρο Διοίκησης Logistics (LCC)
2. Το Χώρο Ελέγχου των Οχημάτων (MY)
3. Την Κεντρική Αποθήκη (MW)

### **8.2.3.1 Το Κέντρο Διοίκησης Logistics (Logistics Command Centre)**

λειτουργήσε ως κομβικό σημείο για όλες τις υπηρεσιακές συνεννοήσεις στο Ολυμπιακό Κέντρο Logistics και ήταν το κεντρικό σημείο διαχείρισης και διανομής πληροφοριών. Το Κέντρο Διοίκησης Logistics αποτέλεσε ένα άμεσο απλό και αποτελεσματικό μέσο επικοινωνίας με όλα τα Venues και τις λειτουργικές ομάδες και εξασφάλιζε ότι τα εκάστοτε θέματα προωθούνταν άμεσα στους οικείους λειτουργικούς τομείς διαμέσου της ομάδας του Κέντρου Διοίκησης Logistics. Το Κέντρο Διοίκησης Logistics ήταν ένας χώρος επιφάνειας 1.500 τετραγωνικών μέτρων και άρχισε να λειτουργεί το Μάιο του 2000, αλλά η κορύφωση της λειτουργίας του ήταν κατά τη διάρκεια της περιόδου από 1<sup>ης</sup> Αυγούστου έως 1<sup>η</sup> Νοεμβρίου του 2000. Το Κέντρο Διοίκησης Logistics διαδραμάτισε κεντρικό ρόλο για τον συντονισμό της υποστήριξης του τομέα Logistics καθ' όλη την διάρκεια των αγώνων. Το προσωπικό συντόνιζε το έργο με βάση το πρόγραμμα των αγώνων.

Οι σημαντικότερες λειτουργίες που επιτέλεσε το LCC, ήταν οι παρακάτω:

- Διαχείριση όλων των αποθηκευμένων ειδών.
- Διαχείριση των κινήσεων των μεταφερομένων ειδών, περιλαμβανομένων του εκτελωνισμού και των μεταφορών.
- Παρακολούθηση περιουσιακών στοιχείων και διαχείριση αποθέματος.



- Προγραμματισμό των οχημάτων διανομής και κατάρτισης του Κυρίως Προγράμματος Παραδόσεων (MDS) για τα Venues.
- Συντονισμό του εξοπλισμού των Logistics σε κάθε Venue και αναδιανομή των περιουσιακών στοιχείων όπου και όποτε χρειαζόταν για την κάλυψη των αναγκών των Αγώνων.
- Συντονισμό της παροχής υποστήριξης στο τμήμα Logistics, των χορηγών, συνεργατών και εταιριών Third Party Providers.
- Σύνταξη αναφορών για όλα τα θέματα που αφορούσαν το τμήμα Logistics στους αγώνες.

Το Κέντρο Διοίκησης Logistics διαχειρίστηκε τα εξής έργα:

- **Διαχείριση Περιουσιακών Στοιχείων:** Διαχειρίστηκε πάνω από 170.000 είδη αξίας μεγαλύτερης των 60.000.000 \$A.
- **Ομάδα Προγραμματισμού Οχημάτων Διανομής:** Προγραμματίστηκαν περισσότερες από 15.000 κινήσεις οχημάτων για το Ολυμπιακό Πάρκο του Σύδνευ (SOP).
- **Επάνδρωση:** Η ομάδα επάνδρωσης διοίκησε: 335 συμβασιούχους εργάτες, 527 εθελοντές και 114 έμμισθους υπαλλήλους στο πλαίσιο του προγράμματος Logistics.

□ **Μεταφορές:** Ο τομέας μεταφορών οργάνωσε τις παρακάτω παραδόσεις και μεταφορές υλικών και εξοπλισμού:

- 2861 φορτία επί αυτοκινήτων ή
- 56.341 κυβικά μέτρα ή
- 6542 τόνους οι οποίοι χρειάστηκαν,
- 6958 ώρες για την ολοκλήρωση των μεταφορών.

Οι υπηρεσίες τροφοδοσίας και καθαριότητας καθώς και αποκομιδής εγκαταστάθηκαν εντός του Κέντρου Διοίκησης Logistics (LCC) για την επίτευξη συνεργασίας μεταξύ των τομέων Logistics, τροφοδοσίας, καθαρισμού και αποκομιδής.

**8.2.3.2 Ο Χώρος Έλεγχου των Οχημάτων (Marshalling Yard)** ήταν το κεντρικό σημείο πρόσβασης όλων των οχημάτων διανομής και εξυπηρέτησης, διαμέσου του Κυρίως Προγράμματος Παραδόσεων, εντός του Ολυμπιακού Πάρκου του Σύδνευ.

Όλα τα οχήματα τα οποία έμπαιναν σε κάποιο Venue, για να προσεγγίσουν τους ντόκους φορτοεκφόρτωσης, έπρεπε πρώτα να εισέλθουν από τον Χώρο Ελέγχου των Οχημάτων για τις απαραίτητες διαπιστεύσεις. Το Marshalling Yard χρησιμοποιήθηκε για τον έλεγχο ασφαλείας των οχημάτων, των οδηγών και των φορτίων και καθιστούσε εφικτό το συντονισμό και τον έλεγχο πρόσβασης όλων των οχημάτων διανομής μέσα στο Ολυμπιακό Πάρκο του

Σύδνευ. Ο Χώρος Ελέγχου των Οχημάτων λειτούργησε κατά την περίοδο από 1<sup>η</sup> Αυγούστου έως 1<sup>η</sup> Νοεμβρίου του 2000.

Στο χώρο αυτό γινόταν ο έλεγχος των οχημάτων και δινόταν άδεια εισόδου σε περισσότερα από 9.000 οχήματα κατά την διάρκεια των Ολυμπιακών και των Παραολυμπιακών Αγώνων.

Ο χώρος αυτός χρησιμοποιήθηκε για:

- Την ολοκλήρωση όλων των ελέγχων ασφαλείας των οχημάτων, των οδηγών και των φορτίων για τη διασφάλιση των απαιτήσεων της Οργανωτικής Επιτροπής.
- Το συντονισμό και τον έλεγχο πρόσβασης όλων των οχημάτων διανομής εντός του Ολυμπιακού Πάρκου του Σύδνευ.
- Την παρακολούθηση της ροής της κυκλοφορίας εντός του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics.

Το Marshalling Yard λειτούργησε κατά την περίοδο των αγώνων σε καθημερινή 24ωρη βάση. Είχε προβλεφθεί ότι το 75% όλων των παραδόσεων θα ελάμβαναν χώρα κατά την διάρκεια της περιόδου από τα μεσάνυχτα έως τις 6 π.μ.

Ο παρακάτω πίνακας 8.1 δείχνει τη μέση ημερήσια κίνηση των οχημάτων που ελέχθησαν από το ΜΥ σε διάστημα 2 μηνών:

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.1

| Χρονικό Διάστημα         | Μέσος όρος οχημάτων ανά ημέρα |
|--------------------------|-------------------------------|
| 1/9/2000 έως 30/9/2000   | 200                           |
| 1/10/2000 έως 17/10/2000 | 150                           |
| 18/10/2000 έως 3/11/2000 | 50                            |

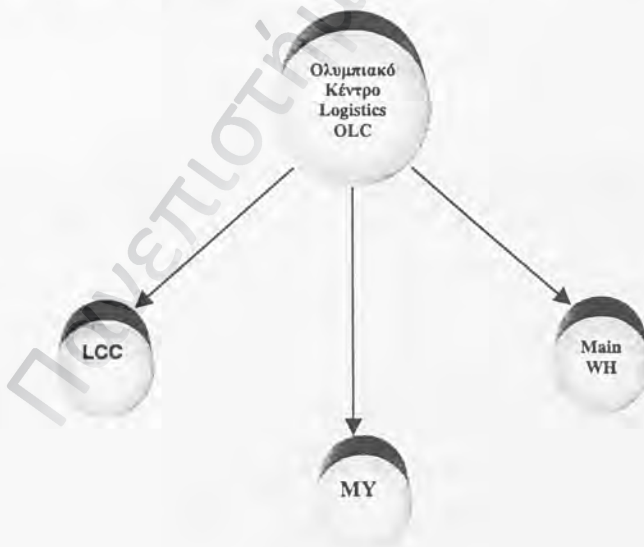
Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν παρουσιάστηκαν σημαντικά περιστατικά σχετικά με την ασφάλεια κατά την διάρκεια των παραπάνω χρονικών περιόδων.

**8.2.3.3 Η Κεντρική Αποθήκη (Main Warehouse)** αποτέλεσε τον κυρίως αποθηκευτικό χώρο για τον αθλητικό εξοπλισμό της Οργανωτικής Επιτροπής και των αποθεμάτων υποστήριξης, τόσο για τα Test Events όσο και για τους Αγώνες. Η αποθήκη τέθηκε σε λειτουργία από την 1<sup>η</sup> Ιουλίου του 1999 μέχρι την 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου του 2000.

Σε αντίθεση με την πολιτική αποθήκευσης της Ατλάντα 1996, η ομάδα Logistics Σύδνευ 2000 υιοθέτησε μία διαφορετική πολιτική διαχείρισης αποθέματος στην οποία το απόθεμα παρέμενε στις αποθήκες του προμηθευτή μέχρι τη στιγμή της ανάκτησής του. Η προσέγγιση αυτή προϋπόθετε την κατάρτιση συμβάσεων με υποχρέωση του προμηθευτή να κρατά το απόθεμα στις αποθήκες και είχε ως αποτέλεσμα την ελαχιστοποίηση του όγκου των απαιτούμενων προς αποθήκευση ειδών. Το τμήμα Logistics εφάρμοσε πολιτική μηδενικής αποθήκευσης. Σε ορισμένες περιπτώσεις όπου το σύστημα προμηθειών απέκλειε τη δυνατότητα να διαχειρίζονται τα αποθέματα οι προμηθευτές για λογαριασμό της Οργανωτικής Επιτροπής, υιοθετήθηκε από το τμήμα Logistics ένας περιορισμένος αποθηκευτικός



ρόλος. Με την πολιτική αυτή το τμήμα Logistics κατάφερε να αποθηκεύσει επιτυχώς όλα τα απαιτούμενα υλικά και εξοπλισμό στο Ολυμπιακό Κέντρο Logistics. Η λειτουργία της αποθήκευσης περιελάμβανε, την παραλαβή, την αποθήκευση και τη διαχείριση υλικών αξίας πάνω από 55 εκατομμύρια δολάρια Αυστραλίας σε αθλητικό εξοπλισμό, το γενικό εξοπλισμό της Οργανωτικής Επιτροπής και αναλώσιμα είδη. Για την ολοκλήρωση αυτού του έργου χρησιμοποιήθηκαν 12000 τετραγωνικά μέτρα αποθηκευτικού χώρου. Στο χώρο αυτό στεγάζονταν επίσης, οι εγκαταστάσεις για την παραλαβή, συναρμολόγηση, διανομή και αποκομιδή των ειδών της Εταιρείας επίπλων Ramler Furniture, καθώς επίσης των χορηγών οι οποίοι παρείχαν και διακίνησαν στα Venues πάνω από 500.000 είδη επίπλων και ηλεκτρικού εξοπλισμού. Στο παρακάτω σχήμα 8.1 φαίνεται η σύνθεση του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics στο Ολυμπιακό πάρκο του Σύδνευ.



ΣΧΗΜΑ 8.1

### 8.2.4 Το Προσωπικό του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics

Η βασική αρχή που επικράτησε στο Ολυμπιακό Κέντρο Logistics κατά την άσκηση των καθηκόντων της ομάδας Logistics ήταν, η παρεχόμενη εκπαίδευση ανάλογα με τη φύση των εργασιών. Η επάνδρωση του τμήματος Logistics ήταν ουσιαστικά η ενσωμάτωση δεξιοτήτων σε έναν μικρό σχετικά αριθμό ατόμων. Αυτό επέτρεψε στην Οργανωτική Επιτροπή να διαθέτει τις απαιτούμενες επιδεξιότητες για την ολοκλήρωση μιας αποτελεσματικής και ικανής λειτουργίας χωρίς να είναι αναγκαίο να προβαίνει σε προσλήψεις ειδικών σε κάθε τομέα. Η προσέγγιση αυτή της δημιουργίας μιας ολοκληρωμένης ομάδας Logistics, θεωρείται ότι αποτελεί παράδειγμα για τις μελλοντικές Ολυμπιάδες.

Η Ομάδα Logistics του OLC φαίνεται στον παρακάτω πίνακα 8.2 :

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.2

| Προσωπικό Logistics                          | Αριθμός Ατόμων |
|--|----------------|
| Έμμισθοι Υπάλληλοι της Οργανωτικής Επιτροπής | 35             |
| Συνεργάτες του τμήματος Logistics            | 10             |
| Με Σύμβαση                                   | 47             |
| Εθελοντές Ολυμπιακών Αγώνων                  | 34             |
| Εθελοντές Παραολυμπιακών Αγώνων              | 8              |

## **8.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΤΟΥ ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ LOGISTICS**

### **8.3.1 Σχέση του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics με τον OCA**

Λόγω του ότι η πλειοψηφία των παραδόσεων διαμέσου του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics ελάμβανε χώρα κατά τη διάρκεια των «εκτός αιχμής» ωρών, από τα μεσάνυκτα έως τις 06:00, οι ροές των οχημάτων ανέρχονταν σε 60 οχήματα την ώρα. Η ανάγκη να καθοριστεί ποιος ελέγχει τον δακτύλιο (π.χ. ποιος προσδιορίζει τις ώρες που θα είναι ανοικτός ο δρόμος για παραδόσεις ή ποιος αποφασίζει ότι ο δακτύλιος μπορεί να κλείνει ή να τροποποιείται η ροή της κινήσεως) κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου ήταν υψίστης σημασίας.

Συνεπώς για την ομαλή ροή της κυκλοφορίας των οχημάτων υπήρχε άμεση συνεργασία του τμήματος Logistics με τον Οργανισμό Συντονισμού των Ολυμπιακών Αγώνων.

### **8.3.2 Σύστημα Προγραμματισμού Οχημάτων Διανομής (DVSS)**

Το προτιμώμενο σύστημα προγραμματισμού των οχημάτων Διανομής ολοκληρώθηκε τον Ιούνιο 2000. Το πρόγραμμα αυτό ήταν αποφασιστικής σημασίας για την ανάπτυξη του Κυρίως Προγράμματος Παραδόσεων στα Venues.

### **8.3.3 Δίκτυο Επικοινωνιών**

Υπήρχε μία απαίτηση για το τμήμα Logistics να αναπτύξει ένα αποτελεσματικό δίκτυο επικοινωνιών μεταξύ των Venues και του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics. Τούτο πραγματοποιήθηκε για να διασφαλιστεί η έγκαιρη και έγκυρη μεταβίβαση των πληροφοριών και η επίλυση των θεμάτων που ήταν κρίσιμα για τους αγώνες.

### **8.3.4 Η Ποιότητα και Ποσότητα των Πληροφοριών**

Ένα μεγάλο μέρος του σχεδιασμού του προγράμματος Logistics, βασίστηκε στις πληροφορίες που συγκέντρωσε το τμήμα Logistics από άλλους λειτουργικούς τομείς του Σύδνου 2000, ως προς την μορφή που θα είχαν οι λειτουργίες της διανομής, της αποθήκευσης, της μεταφοράς και ελέγχου των οχημάτων. Τα διαθέσιμα στοιχεία συχνά αναθεωρούνταν και επαναπροσδιορίζονταν. Αυτό σήμαινε ότι σε δεδομένη χρονική στιγμή λαμβάνονταν αποφάσεις με κριτήριο την αποτελεσματικότητα του συστήματος πληροφοριών.

### **8.3.5 Η Αποθήκευση μετά την περίοδο των Αγώνων**

Το θέμα αυτό προκάλεσε προβληματισμό στο τμήμα Logistics λόγω του γεγονότος ότι η Οργανωτική Επιτροπή έπρεπε να επιστρέψει τις αποθηκευτικές εγκαταστάσεις στον ιδιοκτήτη τους, έως την 31 Δεκεμβρίου του 2000. Απαιτήθηκε μία συντονισμένη στρατηγική αποκομιδής των ειδών για να



εξασφαλιστεί η απόδοση του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics στους ιδιοκτήτες του.

## 8.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ LOGISTICS ΣΤΟ OLC

### 8.4.1 Λειτουργίες Κλειδιά (Key Functions)

Οι πιο σημαντικές λειτουργίες κλειδιά που πραγματοποιήθηκαν από το τμήμα Logistics στο OLC και που πρέπει να επισημανθούν προκειμένου να γίνει αντιληπτό το μέγεθος του έργου που επιτέλεσε το συγκεκριμένο τμήμα, είναι οι παρακάτω:

- **Έλεγχο και συντονισμό** άνω των 200 οχημάτων την ημέρα διαμέσου του Marshaling Yard, τα οποία εισέρχονταν στο Ολυμπιακό Πάρκο του Σύδνευ (SOP) χωρίς προβλήματα κατά την διάρκεια της Ολυμπιάδας. Αυτό βοήθησε στο ότι η είσοδος των οχημάτων πραγματοποιούνταν από τις 01:00 π.μ έως τις 06:00 π.μ.
- **Εφοδιασμό** του Ολυμπιακού Πάρκου του Σύδνευ κατόπιν συντονισμού και κατά τη διάρκεια περιορισμένων χρονικών ορίων από τις 01:00 π.μ έως τις 06:00 π.μ, επί 60 νύχτες συνεχώς κατά τις φάσεις, της εγκατάστασης, της τέλεσης των Ολυμπιακών Αγώνων, της μεταβατικής περιόδου, της τέλεσης των Παραολυμπιακών Αγώνων και της αποκομιδής.

- **Αποτελεσματική Συνεργασία** μεταξύ του Τμήματος Logistics, του Κέντρου Διοίκησης Ασφάλειας του Σύδνευ (OSCC) και του προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων της Αυστραλίας σε σχέση με τον σχεδιασμό, την εκτέλεση των λειτουργιών και τις εκτελούμενες στο Marshalling Yard λειτουργίες.
- **Άμεσο προγραμματισμό** του τομέα Logistics για την υποστήριξη των τελετών έναρξης και λήξης των Ολυμπιακών και των Παραολυμπιακών Αγώνων.
- **Αποτελεσματική μεταφορά των ειδών και του εξοπλισμού.** Το τμήμα μεταφορών του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics, ήταν σε θέση άμεσα να εκπληρώνει με ευέλικτο και αποτελεσματικό τρόπο τις μετακινήσεις του προσωπικού, τη διακίνηση των υλικών και του εξοπλισμού, έτσι ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες όλων των λειτουργικών τμημάτων της Οργανωτικής Επιτροπής και του Οργανισμού Ολυμπιακών Μεταφορών (ORTA).
- **Συναρμολόγηση, αποθήκευση, τοποθέτηση και αποκομιδή** περισσότερων από 400.000 ειδών επίπλωσης και παραλαβή, αποθήκευση και διανομή περισσότερων από 100.000 ηλεκτρικών ειδών.
- **Διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων** όλων των FF&E και άλλων υλικών της Οργανωτικής Επιτροπής σε όλα τα Competition, Non-Competition και Training Venues.

- **Αποτελεσματική πρόσληψη, απασχόληση και διοίκηση** των εθελοντών οι οποίοι εργάζονταν στο πρόγραμμα Logistics, όπου αρχικά είχε αναγνωριστεί ως ένας τομέας στον οποίο οι εθελοντές θα ήταν απρόετοιμαστοι για να εργασθούν.
- **Δημιουργία ομάδων εργασίας** που εξασφάλιζε υψηλού βαθμού τεχνογνωσία και εκπαίδευση.

#### **8.4.2 Λειτουργικά Προβλήματα του τμήματος Logistics**

Τα πιο σημαντικά προβλήματα που αντιμετώπισε το τμήμα Logistics στο Ολυμπιακό Κέντρο Logistics, είναι τα παρακάτω:

1. Παρουσιάστηκαν προβλήματα όσον αφορά την αποδοχή της δημιουργίας του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics από την τοπική κυβέρνηση και τον Οργανισμό Συντονισμού των Ολυμπιακών Αγώνων.
2. Έλλειψη απαιτούμενης υποστήριξης στη φάση του σχεδιασμού για την ανάπτυξη του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics από την Οργανωτική Επιτροπή, διότι επρόκειτο για ένα Non-Competition Venue που δεν είχε γίνει κατανοητή η αναγκαιότητα του και δεν του είχε αποδοθεί η πρέπουσα σπουδαιότητα.
3. Μη εργονομικός σχεδιασμός του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics με αποτέλεσμα τη μη βέλτιστη εκμετάλλευση του χώρου.

4. Η κακή κατάσταση των αποθηκευτικών εγκαταστάσεων οδήγησε σε επιπρόσθετες δαπάνες και στη μη βέλτιστη αποδοτικότητα του προσωπικού των αποθηκών.
5. Η ελλιπής εκμετάλλευση των χώρων παραλαβής των υλικών διαμέσου του Master Delivery Schedule οδήγησε σε απώλεια πόρων εντός του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics και του Ολυμπιακού Πάρκου του Σύδνευ.
6. Η έλλειψη κατανόησης από την Οργανωτική Επιτροπή όσον αφορά το ρόλο, τις δυνατότητες και τις υπευθυνότητες του τομέα Logistics.
7. Διαπιστώθηκε κακή κατάσταση του εξοπλισμού που είχε χρησιμοποιηθεί στα Venues. Παρουσιάστηκε έλλειψη μέριμνας των σχετικών πόρων από τις ομάδες των Venues, για την υποστήριξη του VLM στο δύσκολο έργο της συλλογής και του καθαρισμού.
8. Ο κακός προγραμματισμός και η έλλειψη σχεδιασμού των απαιτήσεων της αποθήκευσης, οδήγησαν σε διπλές κινήσεις του εξοπλισμού διαχείρισης υλικών από το προσωπικό της αποθήκης του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics.
9. Η απουσία υψηλόβαθμων διοικητικών παραγόντων της Οργανωτικής Επιτροπής στο Ολυμπιακό Κέντρο Logistics.



## 8.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Στο κεφάλαιο αυτό μελετήσαμε τη δομή και τη σύνθεση του Ολυμπιακού κέντρου Logistics εντός του Ολυμπιακού Πάρκου του Σύδνευ.

Το Ολυμπιακό Κέντρο Logistics περιλαμβάνει τους παρακάτω τρεις (3) λειτουργικούς τομείς:

- Το Κέντρο Διοίκησης των Logistics (Logistics Command Centre).
- Το χώρο Ελέγχου των Οχημάτων (Marshalling Yard).
- Την Κεντρική Αποθήκη (Main Warehouse) στην οποία περιλαμβάνονται τα κέντρα διανομής και οι χώροι προσωρινής φύλαξης και διαμετακόμισης.

Γενικά δημιουργήθηκαν οι απαραίτητες εγκαταστάσεις, τοποθετημένες σε γεωγραφική βάση τόσο στην περιφέρεια όσο και στα κατά τόπους Venues, με σκοπό να παρέχουν υπηρεσίες Logistics όπου χρειαζόταν. Οι υπηρεσίες αυτές για τις βασικές περιόδους των Αγώνων, παρέχονταν σε όλη την διάρκεια του 24ώρου.

Σε μεγάλο βαθμό, ο αριθμός και το μέγεθος αυτών των εγκαταστάσεων εξαρτήθηκε από τον αριθμό και την κλίμακα των ζητούμενων υπηρεσιών, τον όγκο που εισερχόταν και εξερχόταν από το κάθε Venue (throughput volume) και το ρυθμό που απαιτούσε η κάθε δραστηριότητα.

Το κάθε Logistics Venue έπρεπε να διαθέτει κυρίως:

- Χώρους φορτοεκφόρτωσης.

- Εξοπλισμό Διαχείρισης Υλικών (ΜΗΕ).
- Εργατικό δυναμικό κατάλληλα εκπαιδευμένο.

Η φιλοσοφία του τμήματος Logistics για συνεργασία με διάφορους φορείς αποδείχθηκε αποτελεσματική εξαιτίας της ανάπτυξης ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνίας.

Το τμήμα Logistics με τη συνεχή ενημέρωση και συνεργασία με τα λειτουργικά τμήματα μπόρεσε να εμποτίσει σε αυτά την έννοια του έργου των Logistics και να προσδιορίσει το επίπεδο των υπηρεσιών που μπορούσε να τους παρέχει.

Ο συγκεντρωτισμός των υπηρεσιών αποθήκευσης, του έλεγχου των οχημάτων και του κέντρου διοίκησης των Logistics, οδήγησε σε αποτελεσματική εκτέλεση των λειτουργιών Logistics.

Υπήρχε έλλειψη μέτρων αποδοτικότητας διότι, το ενδιαφέρον του προσωπικού εστιάστηκε περισσότερο στη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών, δίδοντας μικρή έμφαση στον έλεγχο του κόστους.

## ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

### 9.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαχείριση των αποθεμάτων αποτελεί μια πολύ σημαντική δραστηριότητα για κάθε οργανισμό.

Η διοίκηση κάθε οργανισμού πρέπει να έχει προσδιορίσει τις πολιτικές διαχείρισης των αποθεμάτων για να μπορεί να αποφασίσει για το σχεδιασμό του συστήματος Logistics, να καθορίσει τα επίπεδα υπηρεσιών προς τους πελάτες, τον αριθμό και τη γεωγραφική θέση των αποθηκών, τα επίπεδα αποθεμάτων και τα μέσα μεταφοράς.

Ο προσδιορισμός της κατάλληλης πολιτικής διαχείρισης του αποθέματος, αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα επιτυχίας του συστήματος Logistics.

Η ορθή πρόβλεψη των πολιτικών διαχείρισης των αποθεμάτων είναι βέβαιο ότι θα ελαχιστοποιήσει το συνολικό κόστος των δραστηριοτήτων των Logistics.

Η διαχείριση των αποθεμάτων σε συνθήκες Ολυμπιακών Αγώνων θα πρέπει να βρίσκεται υπό καθεστώς βεβαιότητας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι

πολιτικές αποθεμάτων θα πρέπει να είναι προβλέψιμες διότι τα είδη και ο εξοπλισμός που αποθηκεύονται δεν ακολουθούν τάσεις εποχικότητας της ζήτησης, η ζήτηση των ειδών από τα κατά τόπους Venues είναι προβλεπόμενη και οι ποσότητες παραγγελίας τοποθετούνται κυρίως σε τακτά και προκαθορισμένα χρονικά πλαίσια.

Οποσδήποτε ένα σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων υπό συνθήκες Ολυμπιακών Αγώνων προϋποθέτει την υιοθέτηση φιλοσοφίας Just In Time και την εφαρμογή ενός συστήματος Logistics άμεσης ανταπόκρισης (Quick Response Logistics System) με τη χρήση κατάλληλης τεχνολογίας.

Στους Ολυμπιακούς Αγώνες του Σύδνευ, το Τμήμα Logistics επιδίωξε για ένα μεγάλο μέρος του εξοπλισμού και των υλικών, την εφαρμογή μιας πολιτικής μηδενικής αποθήκευσης η οποία στηρίχτηκε στις συναπτόμενες συμβάσεις αγορών με τους προμηθευτές. Ο προμηθευτής σύμφωνα με την σύμβαση ήταν υπεύθυνος για την διαχείριση του αποθέματος και την αναπλήρωσή του. Για την εφαρμογή της παραπάνω πολιτικής διαχείρισης του αποθέματος χρησιμοποιήθηκαν κατάλληλες τεχνολογίες πληροφοριών και αναπτύχθηκαν συστήματα Electronic Data Interchange (EDI) μεταξύ του προμηθευτή και του τμήματος Logistics.

## **9.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ**

Η διαδικασία έλεγχου του αποθέματος περιελάμβανε δύο (2) βασικές λειτουργίες:



- Τον Έλεγχο των ειδών στα σημεία Παραλαβής
- Τον Έλεγχο και την Παρακολούθηση των ειδών στις εγκαταστάσεις.

Οι λειτουργίες του ελέγχου και της παρακολούθησης των αποθεμάτων πραγματοποιούνταν σε δύο (2) τρόπους εγκατάστασης :

- Στην Κεντρική Αποθήκη στο Ολυμπιακό Κέντρο Logistics
- Στα Venues

**Στην Κεντρική Αποθήκη** όλες οι εισερχόμενες παρτίδες ελέγχονταν από τον Παραλήπτη ως προς την κατάστασή τους και την ποσότητά τους και γινόταν επαλήθευση από τις περιγραφές των υλικών, οι οποίες έπρεπε να ήταν σύμφωνες με τα λογιστικά στοιχεία και τη σύμβαση. Ο αθλητικός εξοπλισμός παραλαμβάνονταν και φυλασσόταν για τον Αθλητικό Τεχνικό Αντιπρόσωπο προκειμένου να ελεγχθεί πριν την αποθήκευσή του στην Κεντρική Αποθήκη.

**Στα Venues**, ο Venue Logistics Manager έλεγε τις παραδόσεις. Οι παρτίδες παραλαμβάνονταν στο Venue είτε από την αποθήκη είτε με απευθείας παράδοση από Εταιρίες 3PL που τις προωθούσαν στους εκάστοτε αρμόδιους Λειτουργικούς Τομείς προς χρήση.

### 9.2.1 Τύποι και επιβεβαίωση των Παραλαβών

Το σύστημα ελέγχου των Περιουσιακών Στοιχείων της Οργανωτικής Επιτροπής περιελάμβανε πέντε (5) τύπους παραλαβών:

1. Τις Προβλεπόμενες Παραλαβές  
Πρόκειται για παραλαβές υλικών που ήταν σύμφωνες με τις συμβάσεις, οι οποίες είχαν συνομολογηθεί με την Ομάδα Προμηθειών. Στις περισσότερες περιπτώσεις, όλα τα παραλαμβανόμενα υλικά παρακολουθούταν από τον αρμόδιο Venue Logistics Manager.
2. Τις Παραλαβές υλικών τύπου «VIK»  
Πρόκειται για παραλαβές υλικών σύμφωνα με την Αξία των Ειδών (Value-In-Kind)
3. Τις Παραλαβές υλικών που είχε δανειστεί η Οργανωτική Επιτροπή των Ολυμπιακών Αγώνων του Σύδνευ
4. Τις παραλαβές υλικών που προήλθαν από δωρεές προς την Οργανωτική Επιτροπή Ολυμπιακών Αγώνων του Σύδνευ
5. Τις Παραλαβές υλικών τύπου «MIK»  
Πρόκειται για παραλαβές υλικών σύμφωνα με την Εμπορικότητα των Ειδών (Marketing-In-Kind).

Για την επιβεβαίωση των παραλαβών κάθε τύπου συμπληρωνόταν ένα χειρόγραφο πρακτικό Επιβεβαίωσης Παραλαβής, το οποίο διαβιβαζόταν στο Τμήμα εισαγωγής δεδομένων.

### **9.2.2 Γνωστοποίηση των Εισερχόμενων ειδών**

Η γνωστοποίηση της άφιξης των εισερχόμενων ειδών ήταν μια διαδικασία η οποία κοινοποιούταν στην αποθήκη και στα Venues. Η διαδικασία αυτή περιελάμβανε τα παρακάτω στάδια:

- Η άφιξη των εμπορευμάτων γινόταν γνωστή στην αποθήκη, διαμέσου της αποστολής σε αυτή, ενός αντιγράφου όλων των εντολών παραγγελιών.
- Το προσωπικό της Αποθήκης παραλάμβανε τα υλικά που προέρχονταν από οποιαδήποτε πηγή.
- Ο Venue Logistics Manager προωθούσε στο Τμήμα Προμηθειών οποιαδήποτε απαίτηση ανέκυπτε λόγω απώλειας ή ζημιάς κατά τη μεταφορά, επιβεβαίωνε την παραλαβή για να καταστεί δυνατή η πληρωμή των δαπανών μεταφοράς, έκανε εκκαθάριση των παραλαβών που προέρχονταν από το εξωτερικό διαμέσου του τελωνείου και διεκπεραίωνε το Πρωτόκολλο Παραλαβής Υλικού στα Venues.

### **9.2.3 Χρήση Εντύπου Συσσκευασίας για εξακρίβωση των Ειδών**

Το έντυπο συσκευασίας ήταν ένα λογιστικό έγγραφο το οποίο συνόδευε κάθε φορτίο και παρείχε πληροφορίες που αφορούσαν το προς φόρτωση υλικό. Το έντυπο συσκευασίας μπορούσε να είναι:

α. Αντίγραφο του εγγράφου αγοράς και /ή κωδικός προμηθευτών όταν η αγορά του υλικού γινόταν τοπικά.

β. Δελτίο αποστολής του προμηθευτή.

γ. Οποιοσδήποτε χειρόγραφος κωδικός των φορτίων.

Η Αποθήκη παραλάμβανε κάθε παρτίδα με το αντίστοιχο έντυπο συσκευασίας τα οποία αντιπαραβάλλονταν με το φορτίο προς εξακρίβωση.

Αν δεν υπήρχε έντυπο συσκευασίας, ή τα απαραίτητα συνοδευτικά έγγραφα ήταν ακατάλληλα για τη χρησιμοποίησή τους ως έντυπα συσκευασίας, το προσωπικό της Αποθήκης κατάρτιζε ένα έντυπο συσκευασίας χρησιμοποιώντας το έγγραφο επιβεβαίωσης παραλαβής.

### **9.3 ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ- ΑΠΩΛΕΙΕΣ - ΖΗΜΙΕΣ**

Οι τυχόν αποκλίσεις που διαπιστώνονταν στα φορτία που παραλαμβάνονταν, σε σχέση με τις αρχικές παραγγελίες, διεκπεραιώνονταν ως ακολούθως:

- Όταν προέκυπτε απόκλιση σε ένα φορτίο, τότε γινόταν άμεσα επανέλεγχος από κάποιον άλλον και όχι από το άτομο που ανακάλυπτε τη διαφορά.



- Οι αποκλίσεις σε παραστατικά και οι επιστροφές μεταξύ της αποθήκης και των Venues σχολιάζονταν, καταγράφονταν και προωθούνταν στον VLM, ο οποίος με τη σειρά του επικοινωνούσε με το Τμήμα Προμηθειών για τις απαραίτητες ενέργειες.

### 9.3.1 Απόκλιση ή Ζημιά σε Φορτίο από Προμηθευτή

Όταν διαπιστωνόταν απόκλιση σε ένα φορτίο, τότε συμπληρωνόταν το έντυπο Επιβεβαίωσης Παραλαβής Υλικού και διαβιβαζόταν στον VLM ο οποίος με τη σειρά του επικοινωνούσε με το Τμήμα Προμηθειών για τις περαιτέρω ενέργειες.

Οι ποσότητες υλικών που ήταν αποδεκτές φυλάσσονταν ως απόθεμα στην αποθήκη. Τα πλεονάσματα ή οι ποσότητες που δεν ήταν αποδεκτές λόγω της κατάστασής τους, παρέμεναν σε εκκρεμότητα μέχρι την επίλυση του θέματος από το τμήμα Προμηθειών.

Οι αποκλίσεις έπρεπε να αναφέρονται τηλεφωνικά στον προμηθευτή και ο VLM να αναφέρει λεπτομερώς τα προβλήματα που διαπίστωνε στα φορτία.

Αν η απόκλιση ήταν πλεόνασμα που επρόκειτο να κρατηθεί και ο προμηθευτής ζητούσε επιπλέον αποζημίωση, όλα τα αντίγραφα των αντίστοιχων εγγράφων διαβιβαζόταν στις Προμήθειες. Σε καμιά περίπτωση το προσωπικό της Αποθήκης δεν μπορούσε να συμφωνήσει για επιπλέον

πληρωμές παρά μόνον εφόσον υπήρχε έγκριση από το Γενικό Διευθυντή Προμηθειών και τον VLM.

Αν το πλεόνασμα έπρεπε να επιστραφεί στον αποστολέα, συμπληρώνονταν τα σχετικά έντυπα και το υλικό επιστρεφόταν στον αποστολέα με δαπάνη του.

Αν η απόκλιση ήταν έλλειμμα συμπληρώνονταν τα αναγκαία έντυπα και αποστέλλονταν στον Οικονομικό Διευθυντή και στο Τμήμα Προμηθειών για την οριστικοποίηση της διαδικασίας πληρωμής.

Τα τυχόν πλεονάσματα ή ελλείμματα στο απόθεμα μπορούσαν να οφείλονται σε εσφαλμένη αναγνώριση των ειδών. Σε κάθε περίπτωση γινόταν άμεση οριστικοποίηση του θέματος από τα αρμόδια τμήματα Προμηθειών και Logistics.

Αν προέκυπταν αποκλίσεις σε φορτία τα οποία ήταν έτσι συσκευασμένα ώστε να μην είναι δυνατή η επιθεώρησή τους κατά την ώρα της παραλαβής, τότε γινόταν ο έλεγχος των φορτίων βάσει των συμφωνηθέντων όρων των συμβάσεων. Καταρτιζόταν ένα μήνυμα FAX και διαβιβαζόταν στον αποστολέα το οποίο περιείχε όλα τα σχετικά στοιχεία όπως, φωτοαντίγραφα των πινακίδων και των εντύπων επιθεώρησης ή των δελτίων παραλαβής, τα οποία βοηθούσαν τον αποστολέα να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες.

Σε περίπτωση που ανακαλυπτόταν κάποια ζημιά σε φορτίο μετά την εκφόρτωση μιας νταλίκας και ο οδηγός είχε υπογράψει το σχετικό δελτίο και είχε αναχωρήσει, έπρεπε να καταγραφεί και να αναφερθεί ο τόπος και η αιτία

όπου έλαβε χώρα η ζημιά, πχ. ζημιά σε φορτίο από νερό. Πολλές φορές επιβεβαιώνονταν οι ζημίες με χρήση φωτογραφικής μηχανής.

Οι ευρισκόμενες σε εκκρεμότητα αποκλίσεις, παρακολουθούνταν από τον Venue Logistics Manager, μέχρι την οριστικοποίηση του θέματος, ως εξής:

- Στην αποθήκη και στα Venues-καθημερινά μετά την πάροδο μίας (1) ημέρας από την καταγραφή της απόκλισης.

#### 9.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΗ

Για να επιτελεσθεί η διαδικασία της παραλαβής των Υλικών, το προσωπικό της Αποθήκης έπρεπε να ακολουθεί μία σειρά βημάτων με τις αντίστοιχες ενέργειες, που φαίνονται στον πίνακα 9.1 που ακολουθεί.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 9.1**

| Βήμα           | Ενέργεια  |
|----------------|---|
| 1 <sup>ο</sup> | Παραλαβή του φορτίου από τον μεταφορέα.<br>Γνωστοποίηση της παραλαβής με την υπογραφή του δελτίου αποστολής, στο οποίο αναφέρεται η επιβεβαίωση του αριθμού των παραληφθέντων τεμαχίων.   |
| 2 <sup>ο</sup> | Συμπλήρωση της Επιβεβαίωσης Παραλαβής του Υλικού.<br>Περιγραφή του είδους, της ποσότητας, του κόστους, του αριθμού περιουσιακού στοιχείου (asset number) της SOGOC, της κυριότητας των εμπορευμάτων και του αύξοντα αριθμού σειράς (serial number). |



|                |  |
|----------------|--|
| 3 <sup>ο</sup> | <p>Επαλήθευση του εντύπου συσκευασίας με τη σύμβαση ή την εντολή αγοράς.</p> <p>Επιβεβαίωση του υλικού με βάση τα συνοδευτικά έγγραφα για την αναγνώριση του είδους, την κατάσταση της συσκευασίας και την ποσότητα.</p>   |
| 4 <sup>ο</sup> | <p>Επικόλληση Ετικετών επάνω σε κάθε είδος της SOGOC.</p> <p>Οι αριθμοί των περιουσιακών στοιχείων ήταν μοναδικοί για κάθε είδος, όπως π.χ. Large Esky FFE001, Medium Esky FF002 κλπ.</p> <p>Η αποθήκη διέθετε προ-τυπωμένες ετικέτες.</p> <p>Αν απαιτούνταν πολλαπλές ετικέτες, το προσωπικό της Αποθήκης έπρεπε να επικοινωνεί με το προσωπικό Ελέγχου των Αποθεμάτων.</p> |
| 5 <sup>ο</sup> | <p>Όλος ο Αθλητικός Εξοπλισμός ελεγχόταν από τεχνικής άποψης από το εξουσιοδοτημένο προσωπικό (VLM ή Αθλητικό Υπεύθυνο).</p> <p>Τα εμπορεύματα κρατούνταν προσωρινά σε μία «περιοχή φύλαξης» μέχρις ότου μονογραφηθούν από τον VLM.</p> <p>Στα εμπορεύματα τοποθετούνταν οι ετικέτες και μεταφέρονταν στο χώρο της αποθήκης.</p>   |
| 6 <sup>ο</sup> | <p>Πρωώθηση της Επιβεβαίωσης Παραλαβής του Υλικού από το Τμήμα Ελέγχου Αποθεμάτων. Το Τμήμα Ελέγχου των Αποθεμάτων διένειμε αντίγραφα στους παρακάτω Υπηρεσιακούς Τομείς προκειμένου να τους ενημερώσει για τον έλεγχο του αποθέματος που διεξήγαγε, ως ακολούθως:</p>   |



|   |
|---|
| Αντίγραφο 1: Έλεγχος Διαχείρισης Αποθέματος (Σχέδιο)  |
| Αντίγραφο 2: Στο Οικονομικό Τμήμα   |
| Αντίγραφο 3: Στον Venue Logistics Manager   |
| Αντίγραφο 4: Στην Αποθήκη (επισύναψη στο έντυπο συσκευασίας ή και /ή την εντολή αγοράς). Αρχαιοθέτηση στον πλήρη φάκελο του κάθε αθλήματος. |

### 9.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ ΣΤΑ VENUES

Η διαδικασία παραλαβής των Υλικών στα Venues πραγματοποιούταν είτε με παραδόσεις που προέρχονταν από την Αποθήκη είτε με απευθείας παραδόσεις από Εταιρίες Third Party Logistics ή Προμηθευτές. Το Τμήμα Logistics έπρεπε να ακολουθεί μία σειρά βημάτων με τις αντίστοιχες ενέργειες, που φαίνονται στους πίνακες 9.2 έως 9.4 που ακολουθούν.

## 9.5.1. Προγραμματισμένες Παραδόσεις από την Αποθήκη

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.2

| Βήμα           | Ενέργεια  |
|----------------|---|
| 1 <sup>ο</sup> | Παραλαβή του φορτίου από την Αποθήκη. Η εντολή παραγγελίας είχε συνοδευτικό το Έγγραφο Προγραμματισμένης Φόρτωσης (ΕΠΦ).  |
| 2 <sup>ο</sup> | Επαλήθευση των εμπορευμάτων με βάση το ΕΠΦ.   |
| 3 <sup>ο</sup> | Καταγραφή των αποκλίσεων (πλεονασμάτων και ελλειμμάτων) επί του αντιγράφου ΕΠΦ.   |
| 4 <sup>ο</sup> | Μέριμνα για τη μετακίνηση των εμπορευμάτων στα Λειτουργικά Τμήματα. Το εξουσιοδοτημένο προσωπικό του κάθε Τομέα μονόγραφε τα αντίστοιχα Φύλλα Χωρομετρικών Δεδομένων.                   |
| 5 <sup>ο</sup> | Το Έγγραφο Προγραμματισμένης Φόρτωσης (ΕΠΦ) αποστέλλοταν με fax ή με courier, μετά τη συμπλήρωσή του στο Τμήμα Ελέγχου Αποθεμάτων για επαλήθευση με τα εμπορεύματα που είχαν παραδοθεί. |

### 9.5.2 Προγραμματισμένες Παραδόσεις από Third Party Εταιρίες ή Προμηθευτές (Απευθείας Παράδοση στα Venues)

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.3

| Βήμα           | Ενέργεια  |
|----------------|---|
| 1 <sup>ο</sup> | Παραλαβή του φορτίου από τον προμηθευτή. Η εντολή παραγγελίας είχε συνοδευτικό το Έγγραφο Προγραμματισμένης Φόρτωσης (ΕΠΦ).   |
| 2 <sup>ο</sup> | Επαλήθευση των εμπορευμάτων με βάση το ΕΠΦ.   |
| 3 <sup>ο</sup> | Καταγραφή των αποκλίσεων (πλεονασμάτων και ελλειμμάτων) επί του αντιγράφου ΕΠΦ. Ένα υπογεγραμμένο αντίγραφο του ΕΠΦ δινόταν στον οδηγό και ένα αντίγραφο παρέμενε στα αρχεία.   |
| 4 <sup>ο</sup> | Μέριμνα για τη μετακίνηση των εμπορευμάτων στα Λειτουργικά Τμήματα. Το εξουσιοδοτημένο προσωπικό του κάθε Τομέα μονόγραφε τα αντίστοιχα Φύλλα Χωρομετρικών Δεδομένων.   |
| 5 <sup>ο</sup> | Το Έγγραφο Προγραμματισμένης Φόρτωσης (ΕΠΦ) αποστέλλεται με fax ή με courier, μετά τη συμπλήρωσή του στο Τμήμα Ελέγχου Αποθεμάτων για επαλήθευση με τα εμπορεύματα που είχαν παραδοθεί.   |
| 6 <sup>ο</sup> | Επικόλληση Ετικετών επάνω σε κάθε είδος της SOGOC. Οι αριθμοί των περιουσιακών στοιχείων ήταν μοναδικοί για κάθε είδος, όπως π.χ. Large Esky FFE001, Medium Esky FF002 κλπ. Κάθε Venue ήταν εφοδιασμένο με ετικέτες των περιουσιακών στοιχείων της SOGOC. |

### 9.5.3 Μη Προγραμματισμένες Παραδόσεις από Third Party Εταιρίες ή Προμηθευτές (Απευθείας παράδοση στα Venues)

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.4

| Βήμα           | Ενέργεια  |
|----------------|---|
| 1 <sup>ο</sup> | Παραλαβή φορτίου από τον μεταφορέα. Επαλήθευση φορτίου με βάση το έντυπο συσκευασίας και καταγραφή των αποκλίσεων.  |
| 2 <sup>ο</sup> | Συμπλήρωση της Απόδειξης Παραλαβής Υλικού (ΑΠΥ), περιγράφοντας λεπτομερώς τα είδη, την ποσότητα, το κόστος, τον αύξοντα αριθμό σειράς (serial number).  |
| 3 <sup>ο</sup> | Επικόλληση Ετικετών επάνω σε κάθε είδος της SOGOC. Οι αριθμοί των περιουσιακών στοιχείων ήταν μοναδικοί για κάθε είδος, όπως π.χ. Large Esky FFE001, Medium Esky FF002 κλπ. Κάθε Venue ήταν εφοδιασμένο με ετικέτες των περιουσιακών στοιχείων της SOGOC.   |
| 4 <sup>ο</sup> | Μέριμνα για τη μετακίνηση εμπορευμάτων στο αντίστοιχο Λειτουργικό Τμήμα. Ο Εκπρόσωπος του κάθε Τομέα υπέγραφε και έθετε την ημερομηνία παραλαβής στην Απόδειξη Παραλαβής Υλικών (ΑΠΥ).  |
| 5 <sup>ο</sup> | Η Απόδειξη Παραλαβής Υλικών (ΑΠΥ) διανεμήθηκε, ως εξής:<br><i>Το Λευκό:</i> αποσπελλόταν με fax στο Γραφείο Ελέγχου Διαχείρισης των Περιουσιακών Στοιχείων<br><i>Το Κίτρινο:</i> αποσπελλόταν στο Οικονομικό Τμήμα<br><i>Το Ροζ:</i> αποσπελλόταν στον VLM<br><i>Το Χρυσάφι:</i> παρέμενε αντίγραφο (Σχέδιο) για το Venue |



#### 9.5.4 Διαδικασία διακίνησης περιουσιακών στοιχείων

Η διακίνηση των περιουσιακών στοιχείων πριν τους Αγώνες τεκμηριώθηκε σε ένα Έγγραφο Διακίνησης Περιουσιακών Στοιχείων (ΔΠΣ).

Η διαδικασία αυτή περιελάμβανε τις ροές των περιουσιακών στοιχείων από:

- Το Venue μέχρι την Αποθήκη
- Την Αποθήκη μέχρι το Venue
- Την Αποθήκη μέχρι ένα Φυσικό Πρόσωπο.

Ήταν αποφασιστικής σημασίας να συμπληρώνεται το Έγγραφο Διακίνησης Περιουσιακών Στοιχείων (ΔΠΣ) κάθε φορά που τα εμπορεύματα διακινούνταν μέσα και από την αποθήκη.

#### 9.6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

##### 9.6.1 Κίνδυνοι και Σχέδια Αντιμετώπισης Απρόβλεπτων Καταστάσεων

Ο βασικοί κίνδυνοι τους οποίους είχε να αντιμετωπίσει το προσωπικό του τομέα των Logistics στα Venues καθώς και τα σχέδια αντιμετώπισής τους περιελάμβαναν:

1. Διακοπές στην ομαλή Διεξαγωγή των Λειτουργιών του Χώρου Ελέγχου των Οχημάτων (MY). Αυτό μπορούσε να συμβεί σε περιστατικά όπως: ανακάλυψη βόμβας, συμφόρηση των οχημάτων διανομής που προσπαθούσαν να εισέλθουν στο Ολυμπιακό Πάρκο, καθυστέρηση στο

Ολυμπιακό Πάρκο του Σύδνευ, περιστατικά που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν σοβαρά προβλήματα στις λειτουργίες του ΜΥ. Για την αντιμετώπιση των εκτάκτων περιστατικών στο ΜΥ πραγματοποιήθηκαν ασκήσεις ετοιμότητας από το προσωπικό του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics (OLC), με στόχο τον προσδιορισμό των ενδεδειγμένων ενεργειών που θα έπρεπε να γίνουν σε αυτές τις περιπτώσεις. Όλα τα σχέδια αντιμετώπισης εκτάκτων περιστατικών για τις εργασίες εντός του ΜΥ υλοποιήθηκαν σε συνεργασία με το Κέντρο Διοίκησης Ασφαλείας (OSCC).

**2. Προβλήματα στην Ομαλή Διεξαγωγή της Λειτουργίας του Κέντρου Διοίκησης Logistics.** Οι βασικές αιτίες που θα μπορούσαν να προκαλέσουν την διακοπή της ομαλής διεξαγωγής των εργασιών του Κέντρου Διοίκησης Logistics (LCC) είναι:

- **Η διακοπή ρεύματος.** Μία εφεδρική γεννήτρια είχε τοποθετηθεί για την υποστήριξη των εργασιών του Κέντρου Διοίκησης Logistics σε περίπτωση βλάβης του ηλεκτρικού δικτύου.
- **Διακοπή λειτουργίας ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.** Σε περίπτωση διακοπής της λειτουργίας του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, οι επείγουσες λειτουργίες θα πραγματοποιούνταν με FAX ή Courier.
- **Βλάβη του Server.** Το Master Delivery Schedule θα λειτουργούσε χρησιμοποιώντας μεμονωμένους ηλεκτρονικούς υπολογιστές (2 προσωπικοί και 2 φορητοί ηλεκτρονικοί υπολογιστές). Τα δεδομένα

παρακολούθησης των περιουσιακών στοιχείων θα αποθηκεύονταν καθημερινά σε εφεδρικό σύστημα με χρήση αντιγράφων ασφαλείας.

- **Διακοπή τηλεφωνικών γραμμών/ μηνυμάτων/ FAX/ ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.** Σε περίπτωση προβλήματος στις επικοινωνίες τα κινητά τηλέφωνα και η αλληλογραφία με Courier θα χρησιμοποιούνταν στο μεσοδιάστημα. Εάν αυτό δεν ήταν εφικτό να γίνει, τότε οι Προγραμματιστές του συστήματος υποστήριξης του Master Delivery Schedule θα εγκαθίστανται σε άλλο Venue της Οργανωτικής Επιτροπής με φορητούς ηλεκτρονικούς υπολογιστές, για την παραγωγή των προγραμμάτων.

### **9.6.2 Τρόποι Αντιμετώπισης Κινδύνων**

Λόγω της φύσεως των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνονταν στο Ολυμπιακό Κέντρο Logistics και του μεγάλου αριθμού των οχημάτων που κινούνταν στον χώρο των Venues, έπρεπε να αναπτυχθούν διαδικασίες ασφαλείας βάσει των βιομηχανικών προτύπων ασφαλείας σε συνεργασία με το κέντρο διαχείρισης κινδύνου και την Αστυνομία. Οι διαδικασίες αυτές αντιμετωπίστηκαν με την κατάρτιση ενός εγχειριδίου ασφαλείας που συστάθηκε από την Επιτροπή Ασφαλείας. Οι έλεγχοι ασφαλείας ήταν συνεχείς στα Venues κατά τη διάρκεια των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών λειτουργιών. Στο προσωπικό είχε διατεθεί ειδικός προστατευτικός ρουχισμός για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.



Η ασφάλεια του αθλητικού εξοπλισμού της Οργανωτικής Επιτροπής, των οχημάτων, των FF& E και των ειδών που ήταν αποθηκευμένα στο Ολυμπιακό Κέντρο Logistics (OLC) ήταν μείζονος σημασίας για το προσωπικό των Venues. Η καθιέρωση συστήματος ασφαλείας σε 24ωρη βάση στο Ολυμπιακό Κέντρο Logistics, συμπεριλαμβανομένης και της χρήσης ειδικά εκπαιδευμένων σκύλων ανατέθηκε σε ιδιωτική υπηρεσία ασφαλείας για την αντιμετώπιση των κινδύνων κλοπής και καταστροφών. Το σύστημα ασφαλείας είχε ενισχυθεί από ειδική περιφράξη των Venues και από δυνατό φωτισμό σε συνδυασμό με την αυστηρή εφαρμογή μέτρων ελέγχου πρόσβασης στους χώρους αυτούς.

Σημαντικά μέτρα ασφαλείας ελήφθησαν κατά τη φάση της αποκομιδής των περιουσιακών στοιχείων της Οργανωτικής Επιτροπής. Ο κίνδυνος για την περιουσία της Οργανωτικής Επιτροπής στα Venues κατά τη διάρκεια της φάσης αυτής ήταν στον υψηλότερο βαθμό. Ανάλογα με τη στρατηγική αποκομιδής των περιουσιακών στοιχείων της Οργανωτικής Επιτροπής είχε απαιτηθεί η παρουσία προσωπικού ασφαλείας σε κάθε Venue.

## **9.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σε αυτό το κεφάλαιο εξετάστηκαν οι βασικές διαδικασίες ελέγχου των αποθεμάτων οι οποίες πραγματοποιούνταν στα σημεία παραλαβής και φορτοεκφόρτωσης τόσο στη Κεντρική Αποθήκη του Ολυμπιακού Κέντρου Logistics, όσο και στα κατά τόπους Venues.



Για την πραγματοποίηση του έλεγχου των αποθεμάτων, το τμήμα Logistics πραγματοποιούσε επισταμένους ελέγχους κατά τη λειτουργία της παραλαβής των ειδών πριν αυτά εισέλθουν στην κεντρική αποθήκη και στα Venues και μετά τον έλεγχο της εισόδου των ειδών, γινόταν παρακολούθηση και έλεγχος του αποθέματος μέσα στις εγκαταστάσεις.

Η άφιξη των εισερχομένων ειδών αποτελούσε μια διαδικασία η οποία έπρεπε να γνωστοποιείτε στην αποθήκη, στα Venues και στο Τμήμα Προμηθειών ώστε να υπάρχει συμφωνία των εισερχομένων ειδών με τις εντολές παραγγελίας.

Για την ορθή αναγνώριση των ειδών, χρησιμοποιήθηκε ένα έντυπο συσκευασίας το οποίο αποτελούσε το απαραίτητο συνοδευτικό έγγραφο κάθε φορτίου ώστε να γίνεται αντιπαραβολή για την εξακρίβωση των ειδών. Με βάση αυτό το έντυπο γινόταν η καταγραφή των τυχόν αποκλίσεων από τις αρχικές παραγγελίες. Επίσης ο έλεγχος του αποθέματος περιελάμβανε την καταγραφή των απωλειών και ζημιών που είχαν προκληθεί στα φορτία.

Το τμήμα Logistics για την αντιμετώπιση των κινδύνων που μπορεί να παρουσιάζονταν, είχε αναπτύξει συγκεκριμένα σχέδια αντιμετώπισης απρόβλεπτων καταστάσεων και κινδύνων, τα οποία σε κάθε περίπτωση, εξασφάλιζαν την ομαλή διεξαγωγή των λειτουργιών και την συνέχιση της πορείας του έργου χωρίς συνέπειες.

## ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΚΡΙΣΙΜΑ ΘΕΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΥΣ ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΥΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΟΛΥΜΠΙΑΚΟΥΣ ΑΓΩΝΕΣ

### 10.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Τα συμπεράσματα και οι προτάσεις που προκύπτουν από τη μελέτη του έργου των Logistics που επιτελέστηκε στην Ολυμπιάδα του Σύδνευ 2000 συνοψίζονται ως ακολούθως:

#### Καθορισμός του έργου των Logistics

Κατά τη φάση του στρατηγικού σχεδιασμού των Αγώνων θα πρέπει να καθορίζεται με σαφήνεια το έργο που πρόκειται να επιτελέσει ο τομέας των Logistics, το ρόλο που θα διαδραματίσει, τις ευθύνες που θα αναλάβει και τα μέσα που θα διαθέτει, προκειμένου να ολοκληρώσει με επιτυχία το δύσκολο έργο του.

Προτείνεται ένα χρονικό πλαίσιο τουλάχιστον 2 ετών πριν την έναρξη των Αγώνων για την αποσαφήνιση του ρόλου και του έργου του τομέα Logistics. Ο χρόνος αυτός θα επιτρέψει στο Τμήμα Logistics να οργανώσει και να επανασχεδιάσει τις δραστηριότητές του στο πλαίσιο των αναγκών των Ολυμπιακών Αγώνων. Επίσης θα πρέπει να εκχωρηθούν οι ανάλογες

αρμοδιότητες στο προσωπικό ώστε να προσδιοριστούν οι ρόλοι. Ο καθορισμός των ρόλων και των ευθυνών πρέπει να τεκμηριώνεται και να δημοσιοποιείται ευρέως ώστε να χρησιμοποιείται ως σημείο αναφοράς όπου και όταν απαιτείται.

### Διασύνδεση με Ολυμπιακούς Φορείς, Χορηγούς, Συνεργάτες και Προμηθευτές

Η ανάπτυξη σχέσεων της Οργανωτικής Επιτροπής των Αγώνων, γίνεται σε δύο παράλληλες κατευθύνσεις:

- **Συνεργασία με Εξωτερικούς Φορείς**

Στους Ολυμπιακούς Αγώνες του Σύδνευ η Οργανωτική Επιτροπή ανέπτυξε μία εξαιρετική σχέση με όλους τους χορηγούς, τους συνεργάτες και τους προμηθευτές. Αυτό αρχικά επετεύχθη χάρις στις συνεχείς επαφές και την απαίτηση, ο τομέας Logistics να παρέχει υπηρεσίες στους περισσότερους χορηγούς, συνεργάτες και προμηθευτές πριν από, κατά τη διάρκεια και μετά το Χρονικό Διάστημα των Αγώνων.

Επίσης ο Τομέας Logistics της SOCOG συνεργάστηκε με επιτυχία με διάφορα Υπουργεία και φορείς του Δημοσίου Τομέα, όπως το Υπουργείο Αμύνης, το Τελωνείο κλπ. καθώς και με άλλους θεσμικούς φορείς όπως το Εμπορικό Επιμελητήριο και διάφορες επαγγελματικές οργανώσεις της Αυστραλίας που σχετίζονταν με τον τομέα Logistics.

Κατά τη διάρκεια της Χρονικής Περιόδου των Αγώνων η Οργανωτική Επιτροπή βασίσθηκε πολύ στην αρωγή όλων των χορηγών, συνεργατών, προμηθευτών, κυβερνητικών οργανώσεων, θεσμικών αρχών και άλλων οργανισμών. Η ανάπτυξη αυτού του δικτύου των σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων, ήταν απαραίτητη και βοήθησε στην ολοκλήρωση της λειτουργικής υποστήριξης του τομέα των Logistics στους Αγώνες.

Το δίκτυο επέτρεψε την ομαλή μετάβαση των αγαθών και υπηρεσιών κατά τη διάρκεια του Χρόνου των Αγώνων από την πηγή προέλευσής τους και το σκοπό τους, μέχρι τη μεταφορά, την αποθήκευση και την παράδοσή τους στις εγκαταστάσεις, τη χρήση και την απομάκρυνσή τους.

Συνεπώς είναι απολύτως αναγκαίο για το Τμήμα Logistics της Οργανωτικής Επιτροπής της χώρας που αναλαμβάνει Ολυμπιακούς Αγώνες, να αναπτύσσει έγκαιρα το δικό του δίκτυο συνεργασιών με τους αντίστοιχους Οργανισμούς, Φορείς και επιχειρήσεις που σχετίζονται με το έργο του και να καλλιεργήσει τις σχέσεις αυτές προκειμένου να διευκολύνει τις παρεχόμενες υπηρεσίες που πρόκειται να παράσχει.

Τα μαθήματα που διδάσκονται από την συνοχή των σχέσεων των εμπλεκόμενων φορέων και τη συνεργασία μεταξύ τους, έχουν αποδείξει ότι δεν δύναται να αποκοπεί ούτε ένας κρίκος της εφοδιαστικής αλυσίδας κατά την παροχή των υπηρεσιών Logistics προς τους Ολυμπιακούς Αγώνες.



## ▪ Συνεργασία με Εσωτερικούς Φορείς

Το Τμήμα Logistics της SOGOC είχε αναπτύξει και διατηρήσει σχέσεις με τον Οργανισμό Συντονισμού των Ολυμπιακών Αγώνων (OCA), με το Ολυμπιακό Κέντρο Διοίκησης Ασφάλειας (OSCC), τον Οργανισμό Ολυμπιακού Δικτύου και Μεταφορών (ORTA) κλπ.

Οι σχέσεις με τους παραπάνω φορείς ήταν επιτακτικές και δημιουργήθηκαν κατά τα αρχικά στάδια του σχεδιασμού, προκειμένου να επιτευχθεί το Interface τόσο των λειτουργιών όσο και ο συντονισμός του συνολικού έργου.

Ο Τομέας Logistics της SOCOG έπρεπε να διασφαλίσει την έγκαιρη εμπλοκή του κατά τις φάσεις σχεδιασμού των Αγώνων σε συσκέψεις για ανταλλαγή και καταιγισμό ιδεών και να αναπτύξει πολιτικές και διαδικασίες για την επικάλυψη πολλαπλών δραστηριοτήτων και λειτουργιών. Το παρακάτω παράδειγμα δείχνει το Interface των σχέσεων με τους εσωτερικούς Ολυμπιακούς φορείς:

Σε όλα τα Venues στο Σύδνευ υπήρχαν διάφορα σημεία ελέγχου οχημάτων (vehicle check points). Αυτά τα σημεία ελέγχου των οχημάτων ήταν λειτουργικά σε ποικίλα χρονικά διαστήματα, κυρίως κατά τη διάρκεια του χρόνου τέλεσης των Αγώνων και πέραν αυτών. Τα σημεία ελέγχου των οχημάτων εξυπηρετούσαν ουσιαστικά έναν σκοπό ασφαλείας, είχαν δημιουργηθεί από τον Οργανισμό Συντονισμού των Αγώνων (OCA), εγκρίθηκαν από τον Οργανισμό Ολυμπιακού Δικτύου και Μεταφορών (ORTA)

και είχαν επανδρωθεί από το Ολυμπιακό Κέντρο Διοίκησης Ασφάλειας (OSCC) και το τμήμα Logistics της SOCOG. Τα Σημεία Ελέγχου Οχημάτων επηρέασαν τον τομέα Logistics της SOCOG λόγω του γεγονότος ότι από τα Σημεία αυτά γινόταν ο έλεγχος πρόσβασης σε οτιδήποτε εισερχόταν εντός της περιμέτρου ενός Venue.

Από τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι το τμήμα Logistics θα πρέπει να υπεισέρχεται έγκαιρα στις φάσεις σχεδιασμού των πολιτικών και λειτουργιών ώστε να είναι σε θέση να κατανοεί το πώς εξυπηρετούνται οι ανάγκες ενός Venue.

### **Μέτρηση του Αποτελέσματος**

Η Οργανωτική Επιτροπή των Αγώνων του Σύδνευ εφάρμοσε δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας του συνολικού έργου (Performance Measurement Indicators) με παραμέτρους που ορίστηκαν από την ίδια. Η εφαρμογή των δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας (PMIs) θα πρέπει να αναπτύσσονται έγκαιρα προκειμένου να παράγουν ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα εκτίμησης του συνολικού έργου.

Οι δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας παρείχαν στο Τμήμα Logistics έγκυρες πληροφορίες με τις οποίες μπορούσε να βελτιώσει τα παρεχόμενα επίπεδα εξυπηρέτησης.

Μια εφαρμογή γενικών παραμέτρων παράλληλα με την ανάπτυξη ειδικών παραμέτρων μέτρησης της αποδοτικότητας ανά Venue, θα μπορούσε να παρέχει ακόμη πιο ουσιαστικές πληροφορίες στα λειτουργικά τμήματα τα οποία θα μπορούσαν να τις αξιοποιήσουν ανάλογα με τις απαιτήσεις του έργου που πρέπει να επιτελέσουν.

Προτείνετε ένα χρονικό διάστημα τουλάχιστον 2 έως 3 χρόνια πριν την έναρξη των Αγώνων, η ανάπτυξη δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας του έργου των Αγώνων, ανά λειτουργικό τομέα.

### Ανάθεση υπηρεσιών Logistics σε Τρίτους (Outsourcing Logistics Services)

Η ανάθεση του συνόλου ή μέρους των παρακάτω προσφερομένων υπηρεσιών όπως: της μεταφοράς, αποθήκευσης, διανομής κλπ. είναι εφικτή και συνιστάται μόνον εφόσον έχει μελετηθεί προσεκτικά.

Η ανάθεση υπηρεσιών σε Third Party εταιρείες αποτελεί μια καλή επιχειρηματική πρακτική λόγω της εξειδίκευσης των εταιρειών αυτών στην παροχή υπηρεσιών Logistics και της δυνατότητας χρησιμοποίησης των πόρων και των υποδομών τους. Η ανάθεση υπηρεσιών Logistics σε Third Party Providers για την υποστήριξη των Ολυμπιακών Αγώνων αποτελεί αντικείμενο μελέτης για το κατά πόσο οι εταιρείες αυτές θα μπορούν να παρέχουν αποτελεσματικά και με δική τους ευθύνη υπηρεσίες Logistics. Η ανάθεση των υπηρεσιών αυτών προϋποθέτει την τοποθέτηση κριτηρίων



απόδοσης των εταιρειών αυτών με βάση την δυναμικότητά τους, τους πόρους που διαθέτουν, το μέγεθός τους, την αξιοπιστία τους στην αγορά, την κατοχή της κατάλληλης τεχνολογίας κλπ.

Το Τμήμα Logistics θα πρέπει να ελέγχει τις παρεχόμενες υπηρεσίες προκειμένου να διασφαλίσει ότι όλες οι ανάγκες των πελατών του καλύπτονται αποτελεσματικά (πελάτης για το τμήμα Logistics είναι ο διευθυντής του Venue, ο διευθυντής άλλου λειτουργικού τομέα και άλλοι). Οι εν λόγω διευθυντές είναι οι αρμόδιοι που θα θέσουν τους όρους και τις προϋποθέσεις εξυπηρέτησης από τον τομέα Logistics και θα επιβλέπουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες από αυτόν τον τομέα, σε συνθήκες πραγματικού χρόνου (Real Time Basis).

### **Βάση Δεδομένων για τη Διαχείριση των Περιουσιακών Στοιχείων**

Το Τμήμα Logistics πρέπει να αναπτύξει όσο το δυνατόν πιο έγκαιρα, ένα ηλεκτρονικό εργαλείο διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων που θα χρησιμοποιηθούν για τους Αγώνες. Το σύστημα διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων που χρησιμοποίησε το Τμήμα Logistics στο Σύδνευ 2000, ήταν περισσότερο ένας μηχανισμός ελέγχου των αποθεμάτων και λιγότερο σύστημα διαχείρισης των οικονομικών απαιτήσεων.

Η ανάπτυξη ενός ηλεκτρονικού εργαλείου διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων θα πρέπει να πραγματοποιείται με βάση την ικανότητά του να περιγράφει με ακρίβεια:



1. Το Είδος
2. Την Ποσότητα
3. Την Αξία
4. Την Παραγγελία
5. Τα στοιχεία του Προμηθευτή
6. Τη Μεταφορά του περιουσιακού στοιχείου
7. Τα στοιχεία του Venue

Το σύστημα διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων καταγράφει το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων που ανήκουν στην Οργανωτική Επιτροπή των Αγώνων και εισέρχονται σε ένα Venue.

Στα περιουσιακά στοιχεία περιλαμβάνεται:

- Ο αθλητικός εξοπλισμός
- FF&E
- Αναλώσιμα
- Τεχνολογικός και ηλεκτρονικός εξοπλισμός
- Υλικά και Εξοπλισμός του Ολυμπιακού Χωριού
- Υλικά και Εξοπλισμός των Venues
- Υλικά και Εξοπλισμός του Τύπου και των Ραδιοτηλεοπτικών Μέσων
- Υλικά των Τελετών Έναρξης και Λήξης
- Υλικά των χορηγών
- Γραφική ύλη
- Υλικά και Εξοπλισμός που τα διαχειρίζεται το Τμήμα Logistics

- Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές
- Εξοπλισμός του Catering

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι τα περιουσιακά στοιχεία που εισέρχονται στα Venues, θα πρέπει να καταχωρούνται και να περιγράφονται με ακρίβεια σε μία ενιαία βάση δεδομένων, προκειμένου να επιτυγχάνεται η ορθολογική διαχείρισή τους από το εξουσιοδοτημένο προσωπικό.

## **10.2 ΚΡΙΣΙΜΑ ΘΕΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΟΜΕΝΗ ΟΛΥΜΠΙΑΔΑ**

Η καταγραφή των πιο σημαντικών θεμάτων που αντιμετώπισε ο Τομέας των Logistics στους Ολυμπιακούς Αγώνες του Σύδνευ, αποτελούν ένα εργαλείο μάθησης για το αντίστοιχο Τμήμα που θα αναλάβει την οργάνωση του τομέα Logistics της Ολυμπιάδας της Αθήνα 2004.

Στον πίνακα 10.1 που ακολουθεί γίνεται καταγραφή των πιο κρίσιμων θεμάτων που ενέκυψαν και δίδονται χρήσιμες υποδείξεις για την μελλοντική Ολυμπιάδα, για τους παρακάτω Τομείς:

- Σχεδιασμού
- Προγραμματισμού
- Λειτουργικός
- Αγωνιστικός
- Ανθρώπινου Δυναμικού

ΠΙΝΑΚΑΣ 10.1

| Τομέας               | Κρίσιμα Θέματα   | Χρήσιμες Υποδείξεις   |
|----------------------|--|---|
| Σχεδιασμού           | <p># Κατοχή μιας αποθήκης που δεν πληρούσε αρχικά τα πρότυπα. Αυτό σήμαινε λιγότερες βέλτιστες λειτουργικές ικανότητες.</p> <p># Προσέγγιση χαμηλού κόστους στην ανάπτυξη του Venue των Logistics</p> <p># Παράθεση αποθηκών, ΜΥ και LCC που αποδείχθηκε ότι οι εγκαταστάσεις μπορούσαν να διαχειρίζονται και να ελέγχουν αποτελεσματικά τις λειτουργίες Logistics των Αγώνων.</p> | <p># Κατοχή αποθηκευτικής εγκατάστασης για συγκεκριμένο σκοπό και με προκαθορισμένα πρότυπα.</p> <p># Παράθεση όλων των λειτουργιών Logistics σε μία κεντρική εγκατάσταση (Logistics Complex) για αποτελεσματικότητα και υψηλή απόδοση των λειτουργιών.</p> |
| Προγραμματισμού      | <p># Η διαδικασία Προγραμματισμού των Venues ήταν αρχικά παραμελημένη. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα ο προϋπολογισμός των Venues καθώς και τα λειτουργικά τμήματα να μην υποστηρίζουν το OLC.</p>  | <p># Ο καθορισμός των απαιτήσεων για την υποστήριξη του OLC από τα άλλα λειτουργικά τμήματα θα πρέπει να αναγνωρίζεται εγκαίρως καθώς επίσης οι απαιτήσεις σε πόρους κατά τη διάρκεια της διεργασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού.</p>                     |
| Λειτουργικός         | <p># Η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της αποθήκης και του ΜΥ ήταν αποτέλεσμα της συνύπαρξης και συνεργασίας των μελών του S2LT.</p>   | <p># Συγκέντρωση όλων των παροχών υπηρεσιών Logistics σε ένα και μόνο κέντρο διοίκησης για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών</p>   |
| Αγωνιστικός          | <p># Η διαχείριση των λειτουργιών αποθήκευσης και περιουσιακών στοιχείων στα Venues κατά τον χρόνο διεξαγωγής των αθλημάτων ήταν ομαλή.</p> <p># Ο προγραμματισμός και οι λειτουργίες στο ΜΥ εκτελούνταν με μεγάλη ένταση κατά τη φάση τέλεσης των αγώνων και τη φάση του ανεφοδιασμού των Venues</p>  | <p># Κατά τον χρόνο διεξαγωγής των αγώνων το προσωπικό των Logistics είχε την ευκαιρία να ξεκουράζεται και να παρακολουθεί τους αγώνες.</p>   |
| Ανθρώπινου Δυναμικού | <p># Η προσέγγιση συνεργασίας του S2LT με Εταιρίες παροχής Υπηρεσιών Logistics ήταν αποτελεσματική.</p> <p># Οι εθελοντές είχαν αποτελεσματική συμμετοχή στην επάνδρωση του προσωπικού, στο LCC, στον προγραμματισμό και στη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων κατά την διάρκεια των αγώνων και των ημερών αιχμής</p>  | <p># Αναγνώριση και συνεργασία με εξειδικευμένους στο χώρο παροχής υπηρεσιών Logistics κατά τα πρώτα στάδια της διαδικασίας ανάπτυξης</p>   |

Στον πίνακα 10.2 που ακολουθεί γίνεται καταγραφή των πιο σημαντικών θεμάτων που ενέκυψαν στους παρακάτω λειτουργικούς τομείς:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 10.2**

| Λειτουργικοί Τομείς                            | Σημαντικά θέματα  |
|--|---|
| Διαπίστευσης<br>(Accreditation)                | # Το Venue για την Διαπίστευσή ήταν ένα Venue χωρίς κωδικοποιημένες διαδικασίες που οδήγησε σε προβλήματα ελέγχου πρόσβασης και ασφάλειας ειδικότερα στους χώρους λειτουργίας του ογκώδους εξοπλισμού. Η ομάδα διαπίστευσης στα Venues έθεσε σε εφαρμογή ένα δεύτερο σύστημα έλεγχου πρόσβασης στα κατά τόπους Venues για να εξασφαλίσει την μέγιστη δυνατή ασφάλεια.   |
| Μετάδοσης Αγώνων<br>(Broadcasting)             | # Το Venue μετάδοσης των αγώνων βοήθησε στον έλεγχο της ασφάλειας των μεγάλων παραδόσεων του SOBO και όλων των συνεργειών εξωτερικών μεταδόσεων κατόπιν συνεργασίας της Οργανωτικής Επιτροπής, του SOBO και του OSCC.   |
| Τροφοδοσίας<br>(Catering)                      | 1) Το τμήμα Τροφοδοσίας τοποθετήθηκε σε νέα θέση στο Κέντρο Διοίκησης Logistics (LCC) για να την εξασφάλιση της αρωγής από το προσωπικό των Logistics καθώς και για την ενίσχυση της συνέργιας μεταξύ του ελέγχου που έπρεπε να διεξάγει το τμήμα Logistics όσον αφορά την πρόσβαση των οχημάτων και τον επανεφοδιασμό των Βασικών Προμηθευτών Τροφίμων.  |
| Τελετές Έναρξης -Λήξης<br>(Ceremonies)         | # Το OLC παρείχε σημαντική αρωγή σε θέματα μεταφορών και Logistics για τις τελετές των Αγώνων.<br># Διακινήθηκαν πάνω από 900 παλέτες για τη τελετή έναρξης και πάνω από 400 παλέτες για την τελετή λήξης των Αγώνων.<br># Ο μεταφορικός στόλος των Μεταφορών πραγματοποίησε πάνω από 450 κινήσεις οχημάτων για την υποστήριξη των Τελετών των Αγώνων.<br>Καμία από αυτές τις κινήσεις δεν είχε προβλεφθεί από τον Τομέα Logistics. |
| Τελωνείο                                       | # Το Τελωνείο συνέστησε τη δημιουργία ενός αποθηκευτικού χώρου στο Ολυμπιακό Κέντρο Logistics για πιθανή χρήση κατά τη διάρκεια των Ολυμπιακών και των Παρα-Ολυμπιακών Αγώνων. Η εγκατάσταση αυτή δεν χρησιμοποιήθηκε κατά τη διάρκεια των Αγώνων επειδή ο εκτελωνισμός γίνονταν είτε στο λιμάνι είτε στο Αεροδρόμιο.   |
| Καθαριότητας και<br>Αποκομιδής<br>Απορριμμάτων | # Ο Τομέας Καθαριότητας και Αποκομιδής Απορριμμάτων βρισκονταν δίπλα στο OLC για την εξασφάλιση του ελέγχου που έπρεπε να διεξάγει το τμήμα Logistics όσον αφορά την πρόσβαση των οχημάτων και την συγκέντρωση των αποβλήτων από τα Venues, ειδικότερα στο Ολυμπιακό Πάρκο του Σύδνευ.  |
| Έλεγχου Αντιντόπιγκ<br>(Doping Control)        | # Ο εξοπλισμός ελέγχου αντιντόπιγκ παραλαμβάνονταν, αποθηκευόταν και μεταφέρονταν από το OLC προς τα Venues. Αυτή η απαίτηση δεν είχε προβλεφθεί πριν από τους Αγώνες.  |
| Οικονομική Υπηρεσία<br>(Finance)               | # Η μείωση του προσωπικού των οικονομικών υπηρεσιών δημιούργησε κάποιες δυσκολίες στον Τομέα Logistics στην προσπάθεια κάλυψης των υποχρεώσεων πληρωμής και διαχείρισης των μεγάλων συμβάσεων. Τα λειτουργικά τμήματα απαιτούσαν κατά αποκλειστικότητα εξειδικευμένο προσωπικό οικονομικής κατεύθυνσης.   |



|   |  |
|---|--|
| Ιατρικής Περιθαλψής                     | # Ο ιατρικός εξοπλισμός και τα αναλώσιμα μεταφέρθηκαν στα Venues. Αυτή η απαίτηση δεν είχε προβλεφθεί πριν από τους Αγώνες.  |
| Διαχείρισης Κινδύνου                    | # Οι ομάδες διαχείρισης κινδύνου προετοίμασαν τους διευθυντές των Venues για πιθανά προβλήματα. Η διαδικασία αυτή εξασφάλισε την απαραίτητη αυτοπεποίθηση και ετοιμότητα στο προσωπικό.<br>Κανένα από τα θέματα αντιμετώπισης κινδύνων δεν προέκυψε κατά την διάρκεια των Αγώνων   |
| Ασφάλειας                               | # Η ισχυρή σχέση που αναπτύχθηκε μεταξύ του προσωπικού του τμήματος Logistics, της Οργανωτικής Επιτροπής εξασφάλισε αποτελεσματική διαχείριση των θεμάτων ασφαλείας.   |
| Διοίκησης των Venues (Venue Management) | Οι μη αγωνιστικές εγκαταστάσεις (Non-Competition Venues) όπως ήταν το OLC είχαν διαφορετικές απαιτήσεις διαχείρισης, συστήματα εκπαίδευσης και υποστήριξης. Η Διοίκηση των Venues έπρεπε να καταρτίσει εκθέσεις, εκπαιδευτικά προγράμματα κλπ που να συνάδουν με τα Non-Competition και Competition Venues και να προσπαθεί να συνταιριάζει όλα τα Venues σε ένα και μόνο σχήμα. |

### 10.3 ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ (LESSONS LEARNED)

Οι βασικές αρχές πάνω στις οποίες θα μπορούσε ο τομέας Logistics να βασιστεί προκειμένου να επιτελέσει με επιτυχία το σύνολο των δραστηριοτήτων για τις ανάγκες των Ολυμπιακών Αγώνων, είναι:

- Τα μαθήματα εμπειρίας ή Lessons Learned (Αποκτηθείσα εμπειρία από προηγούμενες Ολυμπιάδες).
- Η Θεωρία.
- Η δοκιμασμένη και κατάλληλη τεχνολογία.
- Το Ανθρώπινο Δυναμικό.
- Οι κατάλληλες Υποδομές Logistics.

Όσον αφορά τα μαθήματα εμπειρίας που διδάσκεται ο τομέας Logistics από προηγούμενες Ολυμπιάδες, διευκολύνουν την χάραξη πολιτικών για τα Logistics μελλοντικών Ολυμπιακών Αγώνων. Η επιτυχής εφαρμογή του

προγράμματος Logistics Σύδνευ 2000, θα βοηθήσει την αντίστοιχη ομάδα της επόμενης Ολυμπιάδας να υιοθετήσει παρόμοιες πολιτικές, να τις προσαρμόσει σύμφωνα με τις ανάγκες της και ακόμη εάν χρειαστεί να τις βελτιώσει.

Σε ότι αφορά τις οργανωτικές δομές, τα μαθήματα εμπειρίας δεν περιλαμβάνουν κάποια μεγαλεπήβολα λειτουργικά σχήματα στον τομέα Logistics. Αντίθετα, τα μαθήματα ανάγονται στα εξής:

- Κατά τον προσδιορισμό των επιχειρησιακών σχεδίων, ο τομέας Logistics θα πρέπει να εμφανίζεται από την αρχή και σε υψηλό επίπεδο.
- Τα στελέχη των Logistics θα πρέπει να βρίσκονται σε υψηλόβαθμο διοικητικό επίπεδο και αυτό διότι, διαδραματίζουν πάντοτε έναν πολύπλοκο συντονιστικό ρόλο με βασικό μέλημα την επίλυση θεμάτων σε όλο το επιχειρησιακό φάσμα.
- Για την ανάληψη από τον τομέα Logistics ενός τέτοιου εγχειρήματος όπως αυτού των Ολυμπιακών Αγώνων, δεν απαιτείται ευρεία γκάμα διοικητικών επιδεξιοτήτων και δυνατοτήτων. Αυτό που κυρίως απαιτείται είναι, η εμπειρία, η εξειδίκευση των παρεχόμενων υπηρεσιών, υπευθυνότητα άσκησης του έργου, ενοποιημένος έλεγχος με αποκεντρωμένη από πολλαπλές πηγές προερχόμενη εκτελεστική δράση.

#### 10.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΥΣ ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΥΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΟΛΥΜΠΙΑΚΟΥΣ ΑΓΩΝΕΣ

- Ο τομέας Logistics θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως μία απλή διαδικασία και να υιοθετείται μια φιλοσοφία συνολικής διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας για όλες τις Λειτουργίες των Logistics.
- Θα πρέπει να δημιουργείται μια ισχυρή ομάδα Logistics με κατάλληλα προσόντα και εμπειρία.
- Το επίπεδο εξυπηρέτησης όλων των λειτουργικών τμημάτων θα πρέπει να είναι ανάλογο του αντίστοιχου επιπέδου εξυπηρέτησης που παρέχει το τμήμα Logistics στις ομάδες των πελατών του.
- Όπου είναι εφικτό, να δημιουργείται μια συγκεντρωτική εγκατάσταση υποστήριξης του τομέα Logistics, σε μικρή όσο γίνεται απόσταση από τα Venues.
- Θα πρέπει να δημιουργείται ένα σύστημα μέτρησης της αποδοτικότητας κάθε λειτουργίας έτσι ώστε να επιτρέπει στους Managers να παρακολουθούν την αποτελεσματικότητα του κόστους σε σχέση με την αποδοτικότητα.

## ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ

| ΑΓΓΛΙΚΟΣ ΟΡΟΣ                            | ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΑ | ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΟΣ   |
|--|---------------|--|
| Asset Number                             |               | Κωδικός Παραλαβής Περιουσιακού Στοιχείου                   |
| Atlanta Committee for the Olympic Games  | ACOG          | Οργανωτική Επιτροπή Ολυμπιακών Αγώνων της Ατλάντα          |
| Australian Custom Service                | ACS           | Τελωνειακή Υπηρεσία Αυστραλίας                             |
| Australian Quarantine Inspection Service | AQIS          | Υπηρεσία Επιθεώρησης Υγιεινής της Αυστραλίας               |
| Back - Order                             | -             | Εκκρεμής Παραγγελία  |
| Bar - coding                             | -             | Κωδικοποίηση   |
| Block Stacking                           | -             | Επί του δαπέδου Αποθήκευση                                 |
| Bobcats                                  | -             | Τετρακίνητο Όχημα Μεταφοράς Βαρέων Παλετοποιημένων Φορτίων |
| Buffer Stock                             | -             | Απόθεμα Ασφαλείας μιας Ημέρας                              |
| Bulk Storage                             | -             | Αποθήκευση Ογκωδών Ειδών                                   |
| Bump - In                                | -             | Φάση Μαζικής Τοποθέτησης και Εξοπλισμού των Ειδών          |
| Bump - Out                               |               | Φάση Μαζικής Αποκομιδής των Ειδών                          |
| Call Down Facility                       | -             | Χώρος Αποσυμφόρησης Οχημάτων                               |
| Central Supply                           | -             | Κέντρο Εφοδιασμού  |



|                                      |      |   |
|--------------------------------------|------|---|
| Cleaning & Waste Management          | -    | Τομέας Καθαρισμού & Αποκομιδής            |
| Competition Venue                    |      | Τόπος Διεξαγωγής Αθλημάτων                |
| Delivery Schedule                    | DS   | Προγραμματισμός Διανομής                  |
| Delivery Vehicle Scheduling System   | DVSS | Σύστημα Προγραμματισμού Οχημάτων Διανομής |
| Event                                | -    | Αθλητικό Γεγονός                          |
| Furniture Fittings & Equipment       | FF&E | Έπιπλα Εξαρτήματα & Εξοπλισμός            |
| High Value Items                     | -    | Είδη Υψηλής Αξίας                         |
| International Broadcasting Centre    | IBC  | Διεθνές Κέντρο Μεταδόσεων                 |
| International Organization Committee | IOC  | Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή                |
| Location                             |      | Τοποθεσία                                 |
| Logistics Basic Level of Service     | BLOS | Βασικό Επίπεδο Εξυπηρέτησης των Logistics |
| Logistics Command Centre             | LCC  | Κέντρο Διοίκησης Logistics                |
| Low Value Items                      | -    | Είδη Χαμηλής Αξίας                        |
| Main Press Centre                    | MPC  | Κυρίως Κέντρο Τύπου                       |
| Marshaling Yard                      | MY   | Χώρος Έλεγχου Διέλευσης των Οχημάτων      |
| Master Delivery Schedule             | MDS  | Κύριο Σύστημα Προγραμματισμού Παραδόσεων  |
| Material Handling Equipment          | MHE  | Εξοπλισμός Διαχείρισης Υλικών             |
| Material Receipt &                   | MRTS | Σταθμός Παραλαβής &                       |

|                                     |      |  |
|-------------------------------------|------|--|
| Transfer Station                    |      | Διακίνησης Υλικών                                |
| Material Transfer Area              | -    | Τομέας Διακίνησης Υλικών                         |
| National Organization Committee     | NOC  | Εθνική Οργανωτική Επιτροπή                       |
| Non - Competition Venue             | -    | Μη Αθλητική Εγκατάσταση                          |
| Olympic Coordination Authority      | OCA  | Οργανισμός Συντονισμού Ολυμπιακών Αγώνων         |
| Olympic Logistics Centre            | OLC  | Ολυμπιακό Κέντρο Logistics                       |
| Olympic Roads & Transport Authority | ORTA | Οργανισμός Ολυμπιακού Οδικού Δικτύου & Μεταφορών |
| Olympic Security Command Centre     | OSCC | Κέντρο Διαχείρισης Ασφάλειας Ολυμπιακών Αγώνων   |
| Order Picking                       | -    | Διαλογή Παραγγελίας                              |
| Order Processing                    | -    | Επεξεργασία της Παραγγελίας                      |
| Order Processing Representative     | OPR  | Αντιπρόσωπος Επεξεργασίας Παραγγελίας            |
| Outsourcing Logistics Services      | -    | Ανάθεση Υπηρεσιών Logistics σε τρίτους           |
| Performance Measurement Indicators  | -    | Δείκτες Μέτρησης Αποδοτικότητας                  |
| Product Description                 | -    | Περιγραφή του Είδους                             |
| Rate Card                           | -    | Τμήμα Διαπίστευσης                               |
| Recovery                            | -    | Αποκομιδή  |
| Re – Supply                         | -    | Ανεφοδιασμός                                     |

|  |        |  |
|--|--------|--|
| Set - Up                               | -      | Προετοιμασία για λειτουργία και Εξοπλισμό της Εγκατάστασης |
| Sponsor Hospitality Centres            | -      | Κέντρα Φιλοξενίας των Χορηγών                              |
| Statues Reports                        | -      | Αναφορές Πορείας του Έργου                                 |
| Support Boat                           | -      | Σκάφος Υποστήριξης της Ολυμπιακής Μαρίνας                  |
| Sydney Olympic Broadcasting Centre     | SOBO   | Ολυμπιακό Κέντρο Μετάδοσης των Αγώνων                      |
| Sydney Olympic Park                    | SOP    | Ολυμπιακό Πάρκο του Sydney                                 |
| Test Event                             |        | Δοκιμαστικός Αγώνας  |
| Third Party Logistics Providers        | 3PL    | Εταιρείες Παροχής Υπηρεσιών Logistics                      |
| Throughput Volume                      | -      | Όγκος Αποθέματος που εισήλθε & εξήλθε από την αποθήκη      |
| Training Sites                         | -      | Προπονητήρια   |
| Vehicle Access & Parking Permit Scheme | VAPPSS | Σχέδιο Άδειας Εισόδου & Στάθμευσης των Οχημάτων            |
| Vehicle Check Points                   | VCP    | Σημεία Ελέγχου των Οχημάτων                                |
| Venue                                  | -      | Τόπος Διεξαγωγής Γεγονότος                                 |
| Venue Data Base                        | -      | Βάση Δεδομένων της Εγκατάστασης                            |
| Venue Fitout                           | -      | Εξοπλισμός Εγκατάστασης                                    |
| Venue Logistics Manager                | VLM    | Διευθυντής Logistics της Εγκατάστασης                      |
| Venue Manager                          | VM     | Διευθυντής Εγκατάστασης                                    |

|                                 |      |  |
|---------------------------------|------|--|
| Village Operations Support Area | VOSA | Τομέας Υποστήριξης Λειτουργιών στο Ολυμπιακό Χωριό |
| Warehouse Layout                | -    | Διάταξη Αποθήκης                                   |
| Waste Management                | -    | Διαχείριση Απορριμμάτων                            |
| Zero - Warehouse                | -    | Σύστημα Μηδενικής Αποθήκευσης                      |

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



**ΞΕΝΗ**

1. Practical Handbook of Warehousing (Chapman & Hall Materials Management /Logistics Series) (Kenneth B. Ackerman, 1997)
2. Strategic Logistics Management (Douglas M. Lambert, 1992)
3. Supply Chain Management: The Basics and Beyond (The St. Lucie Press/APICS Series on Resource Management (William C. Copacino 1997)
4. Business Logistics (Nicholas A., Jr. Glaskowsky, 1992)
5. Business Logistics Management:: Planning, Organizing and Controlling the Supply Chain (Roland H. Ballou)
6. Distribution: Planning and Control (Chapman & Hall Materials Management/Logistics Series) (David Frederik Ross, 1995)
7. Fundamentals of Logistics Management (The Irwin/McGraw-Hill Series in Marketing) (Douglas M. Lambert, et al, 1197)
8. Global Cases in Logistics and Supply Chain Management [ David H. Taylor (Editor), 1997]
9. Improving Quality and Productivity in the Logistics Process: Achieving Customer Satisfaction Breakthroughs (Patrick. M. Byrne, 1991)
10. Integrated Logistics Support Handbook, Special Reprint Edition (James V. Jones, 1998)
11. International Logistics (Chapman and Hall Materials Management/Logistics) (Donald F. Wood, 1994)

12. Logistics: Principles and Applications ( McGraw-Hill Logistics) (John W, Langford, 1994)
13. Practical Handbook of Warehousing (Chapman & Hall Materials Management/ Logistics Series) (Kenneth B. Ackerman, 1997)
14. Strategic Logistics Management (Irwin Series in Marketing) (Douglas M. Lambert, 1992)
15. Supply Chain Management: The Basics and Beyond (The St. Lucie Press/APICS Series on Resource Management (William C.Copacino,1997)
16. The Management of Business Logistics (John Joseph Coyle, et al, 1996)
17. Value –Focused Supply Management: Getting the Most Out of the Supply Function (The NAPM Professional Development Series, Vol 3) (Alan R. Raedels, 1994)
18. Logistics Concept of Operations from ACOG, Atlanta 1996
19. Logistics Concept of Operations from SOCOG, Sydney 2000

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Logistics & Management, Τεύχος 14, Τεχνοεκδοτική ΑΕΒΕ, Μάρτιος-Απρίλιος 2002
2. Αποθήκη Logistics Μεταφορές, Τεύχος 10, Forum ΕΠΕ, Μάρτιος – Απρίλιος 2002
3. Αποθήκη Logistics, Τεύχος 5, Forum ΕΠΕ, Ιανουάριος – Μάρτιος 2001

4. Εφημερίδα Καθημερινή, Ειδική Τριμηνιαία έκδοση της Heineken, Τεύχος 1<sup>ο</sup>, Η Εκκίνηση Μάιος 2002, Fame Sports Marketing s.a Μάιος 2002.
5. Πρακτικά Ημερίδας Ελληνικής Εταιρίας Logistics, Ολυμπιακοί Αγώνες: Η Πρόκληση και τα απαραίτητα Έργα Υποδομής, Μάρτιος 2000
6. Πρακτικά Ημερίδας Ελληνικής Εταιρίας Logistics και Συνδέσμου Διεθνών Διαμεταφορέων Ελλάδος, 3PL & Transportation, 2001
7. Πρακτικά 4<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου Logistics της Ελληνικής Εταιρίας Logistics, 2000
8. The Newsletter of the International Society of Logistics, District Greece, Ιανουάριος – Φεβρουάριος 2002-09-11
9. Στρατηγικό Σχέδιο Ολυμπιακών Αγώνων Αθήνα 2004

#### **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ**

1. [http://hirc.gr/events/infra/Org New\\_%20INFRA%20Brochure.pdf](http://hirc.gr/events/infra/Org New_%20INFRA%20Brochure.pdf)
2. <http://www.f-and-h.com/olympic.htm>
3. <http://www.hri.org/news/greek/appen/2001/01-03-01.appen.html>
4. <http://www.tradeport.org/ts/countries/greece/mrr>
5. [http://listevent.cec.eu.int/sessiondocs/Summary\\_307\\_summeng.pdf](http://listevent.cec.eu.int/sessiondocs/Summary_307_summeng.pdf).  
DF
6. [http://www.steinbeis\\_europa.de/db/ircnet\\_list.phpBEREICH=ist&Reque](http://www.steinbeis_europa.de/db/ircnet_list.phpBEREICH=ist&Reque)  
st
7. <http://www.sema.com/pr/pdf/pd981207.pdf>
8. <http://www.aht.org.uk/fsheets14b.html>

9. <http://www.oasbo-ohio.org/newcontitution.html>
10. <http://www.ludd.luth.se/~petter/SPS/newwinterlinks.html>
11. <http://www.sprucemeadows.com/federation.htm>
12. <http://www.ilma.org/1097/members.htm>
13. <http://www.olympic.org/uk/organisation/commissions/solidart>
14. <http://www.olympic.org/uk/games/slc2002/backstage/rencontre>
15. [http://www.olympic.org/uk/games/slc2002/backstage/comment\\_uk](http://www.olympic.org/uk/games/slc2002/backstage/comment_uk)
16. [http://www.olympic.org/uk/news/publications/week\\_uk.asp?week](http://www.olympic.org/uk/news/publications/week_uk.asp?week)
17. [http://www.dtic.mil/armylink/news/jan2002/n01162002\\_200201163.html](http://www.dtic.mil/armylink/news/jan2002/n01162002_200201163.html)
18. <http://www.olympic.org/uk/games/past/index/uk.asp?OLGT>
19. <http://www.olympiv.org/uk/organisation/facts/introduction/10>
20. [http://www.olympic.org/uk/utilities/reports/level2\\_uk.asp?HE](http://www.olympic.org/uk/utilities/reports/level2_uk.asp?HE)
21. <http://www.utah.edu/2002/opportunities/employment.html>
22. <http://www.molymer.co.jp/english/html/history.html>
23. <http://www.tdctrade.com/olympics/sydney.htm>
24. <http://www.teamlogisticscorp.com/pbrown04.htm>
25. [http://www.globalsecurity.org/military/agency/dod/itf\\_o.htm](http://www.globalsecurity.org/military/agency/dod/itf_o.htm)
26. <http://www.shenker.com.my/website/companyhistory.html>
27. [http://www.olympic.org/uk/organisation/ioc/members/bio\\_uk.as](http://www.olympic.org/uk/organisation/ioc/members/bio_uk.as)
28. <http://www.olympic.org/uk/organization/facts/programe/supply>
29. <http://www.Olympic.org/uk/organization/facts/future/broadcast>
30. <http://www.emergency.com/2000/sydney2000a.htm>
31. [http://www.scenker.gr/news\\_body.htm](http://www.scenker.gr/news_body.htm)
32. <http://www.horseneww.com/break/septoct97/ahsa4.htm>
33. <http://www.theaustralian.news.com.au/archive/? Date=5>



34. [http://www.securitymanagement.com/library/fbi\\_special0702.pdf](http://www.securitymanagement.com/library/fbi_special0702.pdf)
35. <http://www.atlantagames2006.org/transportation.html>
36. <http://www.blues.uab.es/olympic.studies/lessons/beatriz/center3.html>
37. <http://www.designmgt.org/dmi/html/publications/news/1999/dmndec99.pdf>
38. <http://www.leg.state.vt.us>
39. <http://www.standarts.com.au/STANDARTS/NEWSROOM/TAS/2000-10/DRUGS/DRUGS.htm>
40. <http://www.atlanta2004.org/event/history.htm>
41. <http://www.business2005.gr>

#### ΦΟΡΕΙΣ & ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Τα απαραίτητα για την μελέτη στοιχεία αντλήθηκαν από τις παρακάτω πηγές:

- Ο. Ε. Ο. Α ΑΘΗΝΑ 2004
- SOCOG
- ACOG
- ΔΟΕ
- Ολυμπιακή Επιτροπή Ελλάδας.
- Υφυπουργείο Αθλητισμού
- Αθλητικές Ομοσπονδίες.
- Ολυμπιακή Επιτροπή Ελλάδας.
- (ΤΟΚ) Documents Sydney 2000.
- Reports Olympic Games Sydney 2000.

- Δημοσιεύματα
  - Άρθρα
  - Ανακοινώσεις σε συνέδρια
  - Μελέτες
  - Internet Web sites

Πανεπιστήμιο Πειραιώς