

# ΤΟ BUDGET ΩΣ ΒΑΣΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ



Διοργάνωση:



Επιστημονική Υποστήριξη:



ΕΠΙΔΟΤΟΥΜΕΝΟ  
ΑΠΟ ΤΟ  
ΛΑΕΚ 0,24

## TO CONCEPT

Η γενική άποψη που επικρατεί για το budget ταυτίζεται με την έννοια του οικονομικού προγραμματισμού μιας επιχείρησης για μια συγκεκριμένη (συνήθως ένα έτος) χρονική περίοδο. Γίνεται προσπάθεια να προβλεφθούν τα οικονομικά στοιχεία της περιόδου για την οποία γίνεται η πρόβλεψη, χρησιμοποιώντας ιστορικά στοιχεία και εκτιμώντας το επερχόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτό όμως είναι ένα τμήμα του «εργαλείου» που λέγεται budget και από μόνο του δεν απαντάει στο ερώτημα «πώς θα κατευθύνουμε την εταιρία» στην επερχόμενη χρονική περίοδο ώστε να επιτύχουμε εφικτούς στόχους και να έχουμε τη δυνατότητα διορθώσεων στην περίπτωση αποκλίσεων. Είναι το "άλλο" τμήμα του budget, αυτό που του δίνει και τον χαρακτηρισμό «εργαλείο διοίκησης». **Εστιάζοντας στην εφοδιαστική αλυσίδα, ο σχεδιασμός, ο έλεγχος και οι διορθωτικές επεμβάσεις στις επί μέρους λειτουργίες της είναι κρίσιμοι παράγοντες για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας.** Με αυτή την έννοια, το budget των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας και η διασύνδεσή του με το budget της εταιρίας αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα. Η συνηθισμένη πρακτική, ειδικά για τα τμήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας, είναι να συμμετέχει το κόστος της λειτουργίας τους με τη μορφή ενός, κάποιες φορές, μοναδικού δείκτη που παράγεται συνήθως με ιστορικά αποτελέσματα, σε μια η δύο γραμμές, στο budget της εταιρίας και να παρακολουθείται η απόκλιση αυτού του δείκτη από τον στόχο, π.χ. έξοδα αποθήκευσης, έξοδα μεταφορών ή % επί του τζίρου. Ο έλεγχος και οι επεμβάσεις γίνονται συχνά σε επίπεδο διευθυντών / προϊσταμένων τμημάτων χωρίς να συνδέονται άμεσα με την εξέλιξη του budget της εταιρίας και χωρίς να έχει σχεδιασθεί και να εφαρμόζεται οργανωμένη επέμβαση σε περίπτωση αρνητικών ή και θετικών αποκλίσεων. Η κάλυψη αυτού του κενού θα επιχειρηθεί στο σεμινάριο που έχουμε σχεδιάσει.

## ΚΡΙΣΙΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΘΑ ΑΠΑΝΤΗΘΟΥΝ:

- Ποια σχέση έχουν τα συστήματα σχεδιασμού, μέτρησης και ελέγχου της απόδοσης των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας με την εξέλιξή της;
- Πώς σχεδιάζουμε, εφαρμόζουμε και ελέγχουμε τα budgets της αποθήκης, της διακίνησης, της μεταφοράς και γενικά των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας;
- Τι επίπτωση έχει στα αποτελέσματα της εταιρίας ένας κακός σχεδιασμός και ένας ελλιπής έλεγχος μιας διαδικασίας, π.χ. picking μιας αποθήκης;
- Πώς παρακολουθούμε την απόδοση σε σχέση με τους πόρους που διαθέτουμε (προσωπικό, μηχανήματα, εργαλεία, υλικά, υπηρεσίες κ.λπ.) σε βασικούς τομείς της εφοδιαστικής αλυσίδας (αποθήκες και μέσα αποθήκευσης, συστήματα και μέσα διακίνησης, στόλος οχημάτων, αποθέματα, διαδικασίες ελέγχων, επίπεδο εξυπηρέτησης πελάτη);
- Τι θα κοστίσει η ανάπτυξη ενός συστήματος budget της εφοδιαστικής και ποιο θα είναι το όφελος;
- Πώς συνδέεται και τι επίπτωση έχει το budget της εφοδιαστικής αλυσίδας στους στόχους της εταιρίας;

Μια επίκαιρη  
«ενδοσκόπηση» στις  
διαδικασίες με τις οποίες  
σχεδιάζουμε, ελέγχουμε  
και διορθώνουμε την πορεία  
της Εφοδιαστικής Αλυσίδας  
πριν και κατά τη διάρκεια  
της χρονιάς.

## ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ

- Η κατανόηση των βασικών εννοιών που σχετίζονται με την αποτύπωση των παραμέτρων της λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Η ανάπτυξη συστήματος διαδικασιών για τις βασικές λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Η κατανόηση της ανάγκης μέτρησης της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών που σχετίζονται με την εφοδιαστική αλυσίδα
- Η παρουσίαση της μεθόδου ανάπτυξης ενός συστήματος ελέγχου και μέτρησης της αποτελεσματικότητας
- Η ανάλυση του τρόπου ολοκλήρωσης ενός συστήματος μέτρησης και ελέγχου στον προγραμματισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Η προσέγγιση του budget της εφοδιαστικής αλυσίδας από τη σκοπιά του στελέχους που είναι υπεύθυνος για τα αποτελέσματά της.



## ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ANALYΣΗΣ

### Αποτύπωση της δομής της εταιρίας

■ Οργανόγραμμα εταιρίας  
■ Οργανογράμματα τμημάτων  
■ Οργανόγραμμα τμημάτων εφοδιαστικής αλυσίδας (αποθήκη, διακίνηση, μεταφορές)  
■ Κέντρα ευθύνης (responsibility centers)

### Αξιολόγηση των τμημάτων που συνθέτουν τη δομή της εταιρίας και ειδικά της εφοδιαστικής αλυσίδας - Κέντρα κόστους

■ Inputs / Outputs κέντρων ευθύνης  
■ Matrix αξιολόγησης τμημάτων  
■ Cost / Revenue / Profit / Investment centers

### Περιγραφή των λειτουργιών τμημάτων της εφοδιαστικής αλυσίδας

■ Λειτουργίες της εταιρίας / τμημάτων εφοδιαστικής αλυσίδας  
■ Μέθοδοι αποτύπωσης διαδικασιών  
■ Εντοπισμός Inputs/Outputs λειτουργιών

### Ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας λειτουργίας τμήματος

■ Μέτρηση "απόδοσης" λειτουργίας (Performance measurement)  
■ Δείκτης απόδοσης λειτουργίας (key performance indicator - KPI)  
■ Standards απόδοσης (KPIs standards)

### Ανάπτυξη συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιτεύξεων σε σχέση με τα standards και τους στόχους

■ Κατηγοριοποίηση πληροφοριών  
■ Αποδοτικότητα / Παραγωγικότητα, μετρήσεις, αποτύπωση  
■ Βασικές αρχές σχεδιασμού/υλοποίησης πληροφοριακού συστήματος  
■ Ταχύτητα παραγωγής vs ακρίβειας πληροφορίας

### Ανάπτυξη διαδικασίας εντοπισμού αποκλίσεων, διορθωτικών επεμβάσεων και αναθεώρησης του συστήματος

■ Δείκτες έγκαιρης προειδοποίησης αποκλίσεων  
■ Εντοπισμός αδύνατων σημείων των διαδικασιών  
■ Αποφάσεις επεμβάσεων  
■ Αναθεώρηση budget

### Διαδικασία κατάρτισης συστήματος budget

- A.** Αποτύπωση της δομής της εταιρίας, της εφοδιαστικής αλυσίδας και των τμημάτων που την αποτελούν
- B.** Αξιολόγηση των τμημάτων που συνθέτουν τη δομή της εφοδιαστικής αλυσίδας - Κέντρα κόστους
- Γ.** Περιγραφή των λειτουργιών των τμημάτων της εφοδιαστικής αλυσίδας
- Δ.** Ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας κάθε λειτουργίας, κάθε τμήματος
- Ε.** Ανάπτυξη συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιτεύξεων σε σχέση με τα standards και τους στόχους
- ΣΤ.** Ανάπτυξη διαδικασίας εντοπισμού αποκλίσεων, διορθωτικών επεμβάσεων και αναθεώρησης του συστήματος.

### ΟΦΕΛΗ BUDGET

- γνώση ανά πάσα στιγμή της πορείας της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσα στο «επιχειρηματικό ταξίδι» της εταιρίας
- δυνατότητα γρήγορου εντοπισμού και διορθωτικών επεμβάσεων των αποκλίσεων



## ΣΥΝΟΠΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

08.30 – 09.00 | Προσέλευση - Εγγραφές

09.00 – 10.30 | **Ενότητα Α'**

**Βασικές έννοιες**

**Δομή της εταιρίας – αξιολόγηση τμημάτων – κέντρα κόστους**

10.30 – 10.45 | Διάλειμμα

10.45 – 12.15 | **Ενότητα Β'**

**Λειτουργίες της εταιρίας – σύστημα δεικτών (KPIs)**

12.15 – 13.00 | Διάλειμμα

13.00 – 14.30 | **Ενότητα Γ'**

**Έλεγχος – αξιολόγηση πορείας εκτέλεσης του budget**

14.30 – 14.45 | Διάλειμμα

14.45 – 16.15 | **Ενότητα Δ'**

**Αποκλίσεις – διορθωτικές επεμβάσεις – Αναθεώρηση**

## ΣΕ ΠΟΙΟΥΣ ΑΠΕΥΘΥΝΕΤΑΙ ΤΟ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ

- Σε όλους όσους ενδιαφέρονται, συμμετέχουν ή έχουν την ευθύνη αποτελεσμάτων, βάσει στόχων, της Εφοδιαστικής Αλυσίδας αλλά και των άλλων τμημάτων της εταιρίας.
- Σε στελέχη όλων των επιπέδων (διευθυντών, προϊστάμενων και γενικά στελεχών ευθύνης) που ενδιαφέρονται να συμμετάσχουν σε μια εκπαίδευση αποσαφήνισης βασικών παραμέτρων της λειτουργίας των τμημάτων εφοδιαστικής αλυσίδας/Logistics (αποθήκης, διακίνησης, μεταφοράς), των υπηρεσιών υποστήριξης κ.ά.

Δεν απαιτούνται ειδικές οικονομικές γνώσεις από τους συμμετέχοντες.

Η ανάγκη βελτίωσης των αποτελεσμάτων των εταιριών, σε συνθήκες διατήρησης της αγοράς σε χαμηλά επίπεδα για μεγάλο χρονικό διάστημα, απαιτεί πλήρως ορθολογική διαχείριση των πόρων τους (inputs) και συστηματικό έλεγχο των παραγομένων (outputs). Η απαίτηση αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία για την εφοδιαστική αλυσίδα, η οποία απασχολεί σημαντικούς πόρους της εταιρίας και επηρεάζει καθοριστικά τα αποτελέσματά της. Η χωρίς σχεδιασμό επέμβαση στις παραμέτρους της "εξίσωσης" λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας, μπορεί να οδηγήσει σε λειτουργικές "αρρυθμίες" και σε υποτίμηση της αξίας της εταιρίας σε βάθος χρόνου.



### Εκπαιδευτής: Γιώργος Καραγιαννίδης



Ο κ. Γιώργος Καραγιαννίδης είναι πτυχιούχος της σχολής Μηχανολόγων – Ηλεκτρολόγων Μηχανικών ΕΜΠ. Έχει φοιτήσει σε σχολή Προγραμματιστών Η/Υ και έχει εκπαιδευτεί, μεταξύ άλλων, σε συστήματα μέτρησης εργασίας (μέθοδος REFA). Έχει εργασθεί σε διευθυντικές θέσεις στην παραγωγή, τα logistics και τη διοίκηση μεγάλων Ελληνικών εταιριών.

Έχει εμπειρία 35 ετών στη διοίκηση επιχειρήσεων με έμφαση στη μελέτη και εγκατάσταση ERP και WMS συστημάτων, ανάπτυξη συστημάτων ελέγχου διαδικασιών (Performance measurement, KPIs) και MIS.

Είναι πιστοποιημένος εισηγητής σεμιναρίων (ΕΕΔΕ - ΕΕΕΕ - ΕΟΜΕΧ – Μεγάλες Ιδιωτικές Επιχειρήσεις) στους τομείς: Οργάνωση και έλεγχος παραγωγής / Συστήματα δεικτών μέτρησης παραγωγικότητας, Συντήρηση βιομηχανικού εξοπλισμού/TPM, Μελέτη/Μέτρηση Εργασίας, Σύγχρονη Οργάνωση Αποθηκών, Διαχείριση Μεταφορών, Ασφάλεια Διακινήσεων – Μεταφορών, Διαχείριση Αποθεμάτων με σύγχρονα συστήματα, Risk management, Το Budget ως βασικό εργαλείο διοίκησης.

