

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

## ΔΕΟ 11

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Επιμέλεια ύλης  
Βίκυ Βάρδα



**4<sup>ο</sup> ΓΕ ΔΕΟ 11**

**Καταληκτική 25/4/17**

**ΥΛΗ ΑΠΟ ΤΟΜΟ Β ΚΕΦ. 4 – 5 – 7**

**ΑΠΟ ΤΟΜΟ Δ ΚΕΦ. 1 – 2**

**ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ  
ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
4ΗΓΕ- ΜΑΡΤΙΟΣ 2017**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην εισαγωγή μπορείτε να κάνετε μια συνοπτική αναφορά στα ζητήματα που θα αναπτύξετε

### Ενδεικτικά

Με την παρούσα εργασία επιχειρείται η προσέγγιση και ανάλυση θεμάτων που αναφέρονται στη Διοίκηση Παραγωγής και στο Διεθνές Οικονομικό Περιβάλλον. Συγκεκριμένα, στο πρώτο μέρος για μια επιχείρηση παραγωγής θα εντοπιστούν οι τεχνολογικοί και μη τεχνολογικοί παράγοντες θα εντοπιστούν οι τεχνολογικοί και μη τεχνολογικοί παράγοντες για την επιλογή της καταλληλότερης τοποθεσίας καθώς και ο κατάλληλος τύπος χωροταξικού σχεδιασμού. Στο δεύτερο μέρος το θέμα αφορά τη διαχείριση των αποθεμάτων ενός gourmet καφεκοπτείου. Στο τρίτο μέρος τα ζητήματα άπτονται του διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος και ειδικότερα των μεθόδων άσκησης διεθνούς δραστηριοποίησης της Vale.

## Θέμα 1<sup>ο</sup>

### Ερώτημα 1.1 Τεχνολογικοί και μη Τεχνολογικοί Παράγοντες Επιλογής Θέσης Εγκατάστασης

**ΥΛΙΚΟ/ΘΕΩΡΙΑ ΘΑ ΒΡΕΙΤΕ ΣΤΟΝ ΤΟΜΟ Β/ΕΝΟΤ. 4.1 ΣΕΛ. 99-103 ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΕΣ ΕΑΠ/ΤΟΜΟΣ Β, ΕΠΙΛΟΓΗ ΘΕΣΗΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ**

Το ζήτημα της επιλογής μιας θέσης εγκατάστασης για μια επιχείρηση αποτελεί στρατηγικής σημασίας απόφαση. Πέρα από το γεγονός ότι μια τέτοια επιλογή συνδέεται και με τα ευρύτερα θέματα που αφορούν τον σχεδιασμό του παραγωγικού συστήματος, η ίδια η εγκατάσταση προκαλεί σημαντικά κόστη και δέσμευση πόρων.

Μάλιστα, επειδή ένα τέτοιο παραγωγικό σύστημα θα λειτουργεί για μακροχρόνιο διάστημα σε συνθήκες πολύ συγκεκριμένες, αυτές εξετάζονται πολύ προσεκτικά.

Το πρόβλημα της επιλογής θέσης εγκατάστασης μπορεί να προκύψει (Παππής, 1999, σελ. 101): κατά τον αρχικό σχεδιασμό, δηλαδή την πρώτη εγκατάσταση της επιχείρησης, όταν αυτή θέλει να μετεγκατασταθεί λόγω δυσμείνειας, όταν αλλάζει τόπο διότι οι συνθήκες σε μια άλλη περιοχή είναι ευνοϊκότερες και όταν η επιχείρηση επιδιώκει να επεκταθεί και σε άλλες περιοχές με παραγωγικές εγκαταστάσεις.

Σε γενικές γραμμές ένα θέμα επιλογής θέσης εγκατάστασης αναφέρεται στην αξιολόγηση των εναλλακτικών επιλογών – θέσεων με την προϋπόθεση οι αρμόδιοι να καταλήξουν σε εκείνη τη λύση που θα ελαχιστοποιεί τους περιορισμούς και θα βελτιστοποιεί την αναγκαιότητα και τη δυναμικότητα της επιχείρησης (Παππής, 1999, σελ. 101).

Ανάλογα με το είδος του παραγωγικού συστήματος χρησιμοποιούνται και διαφορετικά κριτήρια. Οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτώνται αυτά τα κριτήρια είναι τεχνολογικοί και μη τεχνολογικοί. Οι τεχνολογικοί επιδρούν κυρίως στο κόστος παραγωγής και μεταφοράς. Οι μη τεχνολογικοί συνδέονται με τις εισροές – πόρους του συστήματος και με περιβάλλον που χαρακτηρίζει τη θέση εγκατάστασης. Στις βασικότερες πληροφορίες που απαιτείται να συγκεντρωθούν για την επιλογή της βέλτιστης θέσης εγκατάστασης, ανάμεσα σε άλλες είναι οι ακόλουθες (ΔΙΑΦΑΝΕΙΕΣ ΕΑΠ, portal, ΤΟΜΟΣ Β – ΕΠΙΛΟΓΗ ΘΕΣΗΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, σελ. 3)

## Επιλογή θέσης εγκατάστασης

Οι πληροφορίες που πρέπει να συγκεντρωθούν για την αξιολόγηση της κάθε πιθανής θέσης αφορούν:

- την τοπική αγορά εργασίας,
- την πρόσβαση σε πελάτες και προμηθευτές,
- την υποδομή σε τηλεπικοινωνιακά, οδικά, σιδηροδρομικά και αεροπορικά δίκτυα,
- τις δυνατότητες εκπαίδευσης,
- την ποιότητα ζωής,
- το επιχειρηματικό κλίμα (άμεσο και έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον),
- την πρόσβαση σε ερευνητικά ιδρύματα, πανεπιστήμια, επιχειρήσεις ανάπτυξης τεχνολογίας, και επιχειρήσεις Έρευνας και Ανάπτυξης,
- τη διαθεσιμότητα επενδυτικών και λειτουργικών κεφαλαίων,
- το φορολογικό καθεστώς,
- το νομικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Στην

προκειμένη περίπτωση η εταιρεία Lamdawood που αποτελεί μια υπό σύσταση επιχείρηση παραγωγής πέλλετ ξύλου στην Ελλάδα οι παράγοντες που προτείνεται να εξεταστούν είναι οι εξής: (διαφάνειες ΕΑΠ και ΠΑΠΗΣ, 1999, σελ. 101-103)

- Γεωγραφική θέση
- Μορφολογία εδάφους
- Υποδομές
- Βιομηχανική ζώνη με ειδική υποδομή (ειδικά διαμορφωμένες εγκαταστάσεις – συστήματα για βιομηχανική χρήση)
- Πρόσβαση σε φυσικούς πόρους
- Πρόσβαση σε προμηθευτές
- Επάρκεια εξειδικευμένου προσωπικού
- Χρόνος μεταφοράς προϊόντων, αναλωσίμων και Α' υλών (απόσταση από τις πηγές των πλουτοπαραγωγικών πόρων)
- Κόστος ενέργειας
- Δίκτυα επικοινωνίας

- Φορολογικές απαλλαγές
- Ύπαρξη αναπτυξιακών νόμων και επιδοτούμενων προγραμμάτων για την περιοχή
- Νομικό – ρυθμιστικό πλαίσιο
- Απόσταση και προσβασιμότητα στους πελάτες

Για να αποφασίσει τελικά η Lamdawood θα πρέπει να αξιολογήσει τις σχέσεις των συντελεστών παραγωγής με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της αγοράς που στοχεύει.

## Ερώτημα 1.2 Επιλογή Τύπου Χωροταξικού Σχεδιασμού

**ΥΛΙΚΟ/ΘΕΩΡΙΑ ΘΑ ΒΡΕΙΤΕ ΣΤΟ PORTAL → ΔΙΑΦΑΝΕΙΕΣ ΕΑΠ/ΤΟΜΟΣ Β/chorotaksikos-sxediasmos.pdf ΚΑΙ ΣΤΟΝ ΤΟΜΟ Β – ΠΑΠΗΣ, 1999, ΣΤΙΣ ΣΕΛ. 123 – 128.**

Ο χωροταξικός σχεδιασμός ενός παραγωγικού συστήματος αφορά την τοποθέτηση των πόρων του συστήματος, δηλαδή των μηχανημάτων, του εξοπλισμού, των εργαζομένων και των πρώτων υλών, έτσι ώστε να φέρνουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στην παραγωγή.

Ένα τέτοιο ζήτημα προκύπτει όταν παράγεται ένα νέο προϊόν, όταν αλλάξει η μέθοδος παραγωγής, όταν τροποποιούνται τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, όταν αυξομειώνεται ο όγκος παραγωγής, όταν αντικαθίσταται ο παλιός εξοπλισμός και όταν μεταφέρεται ένα τμήμα σε μια άλλη θέση (διαφ/τόμος Β/χωροταξ. Σχεδ., σελ.2).

Στους βασικούς στόχους ενός χωροταξικού σχεδιασμού μπορούν να ενταχθούν οι εξής (ΔΙΑΦ. ΕΑΠ, σπ. π, σελ.3), μείωση των μετακινήσεων, περιορισμός του μη παραγωγικού χρόνου, μέγιστη αξιοποίηση του διαθέσιμου χώρου, ευελιξία στο σύστημα, δυνατότητες ελέγχου και διασφάλιση άνεσης, ασφάλειας και εργονομίας

Στη διαθέσιμη βιβλιογραφία υπάρχουν οι ακόλουθοι τύποι χωροταξίας:

### α) Χωροταξία προϊόντος

Ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται στην παραγωγή τοποθετείται στον χώρο με βάση τη διαδικασία που ακολουθείται για την παραγωγή του προϊόντος. Με λίγα λόγια, το προϊόν κινείται διαρκώς και οι εργασίες εκτελούνται με δεδομένη σειρά προσθέτοντας υλικά και χαρακτηριστικά. Αφορά κυρίως μαζική παραγωγή και περιορισμένο αριθμό προϊόντων.

### β) Χωροταξία διαδικασίας

Οι μηχανές ή οι διεργασίες του ίδιου τύπου τοποθετούνται σε διπλανές θέσεις. Αφορά κυρίως μικρή ποσότητα παραγωγής και συνηθώς αυτή γίνεται κατά παραγγελία ενός πελάτη.

### γ) Χωροταξία σταθερής θέσης

Αφορά κατά βάση μεγάλα έργα. Το προϊόν (έργο) δεν αλλάζει θέση (π.χ. μια γέφυρα, ένα αεροπλάνο) και γύρω από αυτό κινείται το δυναμικό παραγωγής. Συνεπάγεται μεγάλο χρόνο παραγωγής αλλά και ευελιξία στην εκτέλεση του έργου.

Η χωροταξία που φαίνεται να ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες της Lamdawood είναι τύπου προϊόντος, αφού η πρώτη ύλη (ξύλο) θα εισάγεται στη γραμμή παραγωγής και οι διάφορες διεργασίες θα εκτελούνται κατά σειρά μέχρι να ολοκληρωθεί το τελικό προϊόν.

Δηλαδή, πάνω σε έναν ιμάντα θα τοποθετείται το ξύλο (Α ύλη), το οποίο θα κινείται και αρχικά θα θρυμματίζεται, θα τεμαχίζεται, μετά αφού υγραίνεται, θα πελετοποιείται και θα συσκευάζεται.

Οι λόγοι – τα αίτια και οι στόχοι που προκύπτουν αυτόν τον τύπο χωροταξίας συνδέονται μετά ακόλουθα (Διαφ. ΕΑΠ και Παππής, 1999, σελ.123-128):

- η χωροταξία τύπου προϊόντος ενδείκνυται όταν γίνεται μαζική παραγωγή περιορισμένου αριθμού προϊόντων
- με αυτόν τον τύπο τα ενδιαμέσα προϊόντα διατηρούνται σε χαμηλά επίπεδα
- περιορίζονται οι καθυστερήσεις στην παραγωγή
- ελαχιστοποιούνται οι μετακινήσεις προσωπικού και μηχανημάτων
- δεν απαιτείται εξειδίκευση
- δεν απαιτείται μεγάλος χώρος
- 

## ΘΕΜΑ 2<sup>ο</sup>

### 2.1 Κόστη Αποθεμάτων

Θεωρία για την απάντηση, τύπους και παραδείγματα θα βρείτε στις ΔΙΑΦΑΝΕΙΕΣ (ΤΟΜΟΣ Β) ΚΕΔ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ και στον τόμο Β Παππής, 1999, σελ.176-182.

Το θέμα αφορά την εταιρεία – καφεκοπτείο MOUNTAIN. Στα δεδομένα του προβλήματος ανήκουν τα εξής:

- λειτουργεί 300 μέρες τον χρόνο
- πούλα κατά Μ.Ο 75 κιλά ΚΑΦΕ «Ελληνικός special»
- ο χρόνος αναπλήρωσης είναι 4 μέρες
- ετήσιο κόστος αποθήκευσης 3€/κιλό
- κόστος παραγγελίας σταθερό 16€ (cp)
- ετήσια ζήτηση R

Αρχικά ζητούνται: α) συνολικό κόστος αποθήκευσης του τύπου special cafe, β) το συνολικό ετήσιο κόστος διαχείρισης παραγγελιών, γ) σχολιασμός των παραπάνω τιμών δ) σχολιασμός για τη σχέση της ποσότητας κάθε παραγγελίας με τη μεταβολή του κόστους αποθήκευσης και παραγγελιών.

Για την επίλυση θα χρησιμοποιηθεί το βασικό μοντέλο αποθεμάτων (Παππής, 1999, σελ. 176-177).

Το μοντέλο βασίζεται στην υπόθεση ότι η μέση ζήτηση (κατανάλωση) είναι γνωστή, συνεχής, σταθερή ανεξάρτητη από τον χρόνο εκτέλεση μιας παραγγελίας είναι σταθερός και ότι η αναπλήρωση γίνεται στιγμιαία. Το μοναδιαίο κόστος αγοράς, διατήρησης και διαχείρισης είναι σταθερά. Η ποσότητα που περιλαμβάνεται στο μοντέλο είναι ίση με αυτήν που παραγγέλεται.

Στο βασικό μοντέλο αποθεμάτων το ετήσιο ολικό κόστος αποθέματος γίνεται από τον ακόλουθο τύπο (Παππής, 1999, σελ.177):

$$OKA = P \cdot R + ch \frac{Q}{2} + cp \frac{R}{Q}$$

$P$ =μοναδιαίο κόστος αγοράς

$R$ =ετήσια ζήτηση

$Q$ =ποσότητα παραγγελίας

$ch$ =κόστος διατήρησης/αποθήκευσης

$cp$ =κόστος διαχείρισης

Στη συγκεκριμένη άσκηση ζητούνται τα μεγέθη συνολικό κόστος αποθήκευσης =  $ch$  και συνολικό κόστος διαχείρισης =  $cp$

Για να βρούμε την ετήσια ζήτηση  $R$ :

Πολλαπλασιάζουμε τη μέση κατανάλωση επί τις μέρες λειτουργίας της επιχείρησης

$$R = 330 * 75 = \mathbf{22.500 \text{ ΚΙΛΑ ΚΑΦΕ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ}}$$

Γνωρίζω ότι το  $cp = 16\text{€}$  (διαχειριστικό κόστος σταθερό και ανεξάρτητο από την ποσότητα παραγγελίας)

Γνωρίζουμε ότι το  $ch = 3\text{€/ΚΙΛΟ ΚΑΦΕ}$

Άρα, αντικαθιστώντας έχουμε:

$$OKA = pR + ch \frac{Q}{2} + cp \frac{R}{Q} \Rightarrow OKA = 22.500 + \frac{Q}{2} * 3 + 16 \frac{22.500}{Q}$$

$$Q_{optimum} = OΠΠ = \sqrt{\frac{2cpR}{Ch}} \Rightarrow Q_{opt} = OΠΠ = \sqrt{\frac{2 * 16 * 22.500}{3}} \Rightarrow$$

$$Q_{opt} = OΠΠ = \sqrt{\frac{720.000}{3}} \Rightarrow$$

$$* \mathbf{Q_{opt} = OΠΠ = \sqrt{240.000} = 489,89 \approx 490 \text{ ΚΙΛΑ ΚΑΦΕ SPECIAL}}$$

Συνεπώς το ετήσιο κόστος διαχείρισης είναι

$$\Sigma K = \frac{ch * Q}{2} + \frac{Cp * R}{Q} \Rightarrow \Sigma K = \frac{3 * 490}{2} + \frac{16 * 22.500}{490} \Rightarrow$$

$$\Sigma K = 735 + 734,69 = 1469,96 \approx \mathbf{1470\text{€}}$$

## β) Για παραγγελίες μεγαλύτερες των 490 τεμαχίων

π.χ. για 500 τεμ. Το Συνολικό Κόστος παραγγελιών θα γίνει

$$ΣΚ = \frac{3 * 500}{2} + \frac{16 * 22.500}{500} = 1.500 + 360 = 1860€$$

γ/ Από τα παραπάνω παραδείγματα φαίνεται ότι όσο αυξάνεται το μέγεθος μιας παραγγελίας αυξάνεται και το κόστος για την αποθήκευση του. Αυτό είναι λογικό, αφού μεγαλύτερη ποσότητα καφέ (πρώτης ύλης) θα δεσμεύει και περισσότερο χώρο στις αποθήκες, άρα και περισσότερο χώρο στις αποθήκες, άρα και περισσότερους πόρους για τη διατήρηση, φύλαξη, ασφάλιση και παρακολούθηση του.

δ/ Όσον αφορά το κόστος παραγγελίας εφόσον αυτό είναι σταθερό και ανεξάρτητο από την ποσότητα που παραγγέλλεται, όσο πιο λίγες είναι οι παραγγελίες σε αριθμό (συχνότητα), τόσο μικρότερο θα είναι και το συνολικό  $C_p$  = κόστος διαχείριση παραγγελίας, που θα παραμένει στα 16€.

## Ερώτημα 2.2

Στις σελ. 176 – 182 και πιο ειδικά στις σελ. 180 – 182/ενότητα 73/ΤΟΜΟΣ Β

**Ζητείται:**

**Το επίπεδο ανά παραγγελίας**

**Το απόθεμα ασφάλειας**

**Το ετήσιο κόστος διατήρησης αποθέματος ασφάλειας**

**Κόστος διατήρησης - σχολιασμός**

α) Για να βρούμε το επίπεδο αναπαραγγελίας θεωρούμε ότι η ζήτηση κατά τη διάρκεια του χρόνου ακολουθεί την κανονική κατανομή.

Έτσι αν υποθεθεί ότι ο χρόνος υστέρησης είναι δεδομένος και σταθερός ισχύει ότι  $Z$  = ετήσια συνολική ζήτηση αποθέματος κατά τον χρόνο υστέρησης

$\sigma_z$  = τυπική απόκλιση της ζήτησης

$v$  = πλήθος τυπικών αποκλίσεων

$S$  = επίπεδο ανά παραγγελίας

Άρα η σχέση που δίνει το επίπεδο ανά παραγγελίας είναι:

$$S = \underline{Z} + v\sigma_2$$

όπου  $\underline{Z}$  η μέση κατανάλωση = 22.500

β) το απόθεμα ασφαλείας θα πρέπει να είναι τέτοιο που να επαρκεί για τις 4 μέρες υστέρησης δηλαδή  $75 * 4 = 300$  ΚΙΛΑ ΚΑΦΕ

Το κόστος διατήρησης/αποθήκευσης του παραπάνω αποθέματος είναι:

$$cp_{AA} = \frac{Q}{2} * 3 = \frac{300}{2} * 3 = 150 * 3 = 450 \text{ ετήσιο κόστος διατήρησης}$$

**450€, το ετήσιο κόστος διατήρησης του αποθέματος ασφαλείας.**

Για να είναι ο ιδιοκτήτης τουλάχιστον 98% σίγουρος θα πρέπει να παραγγέλνει

$$S = \underline{300 * 2,33 * 75 = 352,42}$$

Το κόστος διατήρησης αυξάνεται με την αύξηση του αποθέματος, δηλαδή η σιγουριά όσο πιο μεγάλη είναι τόσο περισσότερο κοστίζει.

## ΕΡΩΤΗΜΑ 2.3 Σύστημα Διαχείρισης Αποθεμάτων ABC

**Θεωρία θα βρείτε στην ενότητα 7.1/ΤΟΜΟΣ Β, σελ. 173 – 175**

Στο σύστημα ταξινόμησης αποθεμάτων ABC τα αποθέματα υλικών κατηγοριοποιούνται με βάση την αξία τους, άρα και τον βαθμό ελέγχου που απαιτούν, σε τρεις κατηγορίες (Παππής, 1999, σελ. 174):

Πιο αναλυτικά:

- Στην κατηγορία A περιλαμβάνεται μικρός αριθμός ειδών μεγάλης αξίας. Αυτά τα υλικά συνήθως αποτελούν το 75 – 80% της συνολικής αξίας αποθεμάτων ή υλικών.
- Στην κατηγορία B ανήκαν μικρότερης αξίας υλικά με μικρότερη σημασία από ότι η προηγούμενη κατηγορία. Το ποσοστό τους σε αξία είναι περίπου το 20 – 25% της συνολικής.
- Στην κατηγορία C ανήκαν εκείνα τα υλικά που έχουν μικρότερη αξία (π.χ. 10 – 15% της συνολικής) αλλά αποτελούν το 60 – 65% του συνόλου των υλικών που γίνονται απόθεμα.

Στην προκειμένη περίπτωση, με βάση την παραπάνω θεωρητική προσέγγιση η C – DEV επιχείρηση εξοπλισμού καφεκοπτείων φαίνεται να έχει ταξινομήσει τα υλικά της ως εξής:



ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ A	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ B	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ C
0.352 (90.000€)	0.396 (12.000€)	10.351 (150€)
0.353 (90.000€)	0.357 (30.000€)	10.354 (504€)
0.355 (15.050€)	10.360 (9.000€)	10.358 (1.200€)
		10.359 (850€)

**Συνολικά η αξία των υλικών** είναι:

Για την κατηγορία A → 195.050€

Για την κατηγορία B → 51.000€

Για την κατηγορία Γ → 2.704€

Συνεπώς το **ποσοστό της αξίας** που αντιστοιχεί στην κάθε κατηγορία υπολογίζεται ως εξής:

ΣΥΝΟΛΟ ΑΞΙΑΣ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΥΛΙΚΩΝ/ΑΞΙΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ = %

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ ΥΛΙΚΩΝ = 248.754€

κατηγορία A =>  $195.050/248.754 = 0,787 = 79\%$

κατηγορία B =>  $51.000/248.754 = 0,20 = 20\%$

κατηγορία Γ =>  $2.704/248.754 = 0,01 = 1\%$

Αντίστοιχα για να δούμε τι ποσοστό των ειδών αποτυπώνει στην κάθε κατηγορία, αθροίζουμε τον αριθμό όλων των υλικών (ετήσια ποσότητα). Έπειτα διαιρούμε τον αριθμό των ειδών κάθε κατηγορίας με τον συνολικό αριθμό των υλικών – αποθεμάτων και προκύπτουν τα εξής:

Συνολικός αριθμός ειδών

$(250+1000+500+1200+350+1000+1500+2000+100+600)=8500$  τεμ/κιλά

Κατηγορία A  $(1000+500+350)=1850$

Κατηγορία B  $(1000+1500+600)=3100$

Κατηγορία C  $(250+1200+2000+100)=3550$

## ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΠΟΣΟΤΗΤΑΣ ΥΛΙΚΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ

κατ. Α	$1850/8500=0,22=22\%$
κατ. Β	$3100/8500=0,36=36\%$
κατ. C	$3550/8500=0.42=42\%$

### **Σχετικά με το τελευταίο σκέλος της ερώτησης για την παρακολούθηση και την πολιτική αναπαραγγελίας (Παππής, 1999, σελ.174-175):**

Για την κατηγορία Α κατάλληλο είναι το σύστημα σταθερής παραγγελίας και πρέπει να γίνεται περιοδικός έλεγχος για να διαπιστωθεί αν το απόθεμα επαρκεί ή χρειάζεται αύξηση της ποσότητας ή τον αριθμού παραγγελιών. Για την κατηγορία Β κατάλληλο είναι το σύστημα της επιλεκτικής αναπλήρωσης και συνήθως γι' αυτά γίνονται ομαδικές παραγγελίες.

Για την κατηγορία C κατάλληλο είναι το σύστημα σταθερής περιόδου παραγγελίας και περιδοικός π.χ. ετήσιος έλεγχος του ρυθμού ανάλωσης και του απαιτούμενου χρόνου εισέλευσης μιας παραγγελίας.

## **ΘΕΜΑ 3<sup>ο</sup>**

### **ΕΡΩΤΗΜΑ 3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΣΚΗΣΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ**

#### **Υλικό θα βρείτε στον τόμο Δ, Κεφ.1, σελ.26-30**

Η διεθνοποίηση μιας επιχείρησης αναφέρεται στην αναλογία που αυτή διατηρεί για την εγχώρια ή/και ξένη δραστηριοποίηση της, μεταφέροντας κεφάλαια και πόρους, σε άλλες αγορές εκτός συνόρων.

Όσο μεγαλύτερη είναι η συμμετοχή της επιχείρησης, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο ρόλος της και ο βαθμός διεθνοποίησης. Οι βασικότερες μορφές διεθνούς επιχειρηματικότητας είναι το διεθνές εμπόριο, προϊόντων και υπηρεσιών, οι διεθνείς επενδύσεις χαρτοφυλακίου και οι ΑΞΕ (Χατζηδημητρίου, 2008, σελ.26-27).

Οι μορφές αυτές ασκούνται μέσω συγκεκριμένων μεθόδων που αφορούν τα ακόλουθα (Χατζηδημητρίου, 2008, σελ. 27-31).

- 1) Συμφωνίες παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης δηλαδή Licensing. Μία επιχείρηση παραχωρεί σε μία άλλη το δικαίωμα να εμπορεύεται έναντι συμφωνημένης αμοιβής, πνευματική περιουσία της πρώτης.
- 2) Συμφωνία παραγωγής (contract Manufacturing). Συμφωνία μεταξύ δύο εταιρειών σε διαφορετικές χώρες, να παράγει ή να συναρμολογεί η μία προϊόντα της άλλης έναντι αμοιβής.
- 3) Διεθνείς Συμφωνίες Δικαιόχρησης (International Franchising). Μία επιχείρηση (δικαιοπάροχος) παραχωρεί σε μία δικαιούχο το δικαίωμα να υιοθετεί το επιχειρηματικό της μοντέλο έναντι αμοιβής.

- 4) Διοικητικά Συμβόλαια. Μια επιχείρηση αναλαμβάνει να διοικήσει με δικά της στελέχη μια ξένη επιχείρηση έναντι αμοιβής.
- 5) Συμφωνίες κατασκευής έργου
- 6) Ίδρυση θυγατρικής Αποκλειστικής Ιδιοκτησίας. Η επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητες της σε μία άλλη χώρα ιδρύοντας μια νέα επιχείρηση της οποίας είναι ο μόνος ιδιοκτήτης. Εμπίπτει στην κατηγορία των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων (ΑΞΕΕ).
- 7) Ίδρυση Διεθνών Κοινοπρακτικών Επιχειρήσεων. Αποτέλεσμα της επενδυτικής συνεργασίας δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων σε μία τουλάχιστον από αυτές τοπική και μία τουλάχιστον ξένη.
- 8) Μερική Εξαγορά. Εξαγορά ποσοστού ξένης επιχείρησης από εγχώρια.
- 9) Παγκόσμια Διεθνής Συμμαχία. Συνεργασία επιχειρήσεων με σκοπό την επέκταση των διεθνών τους δραστηριοτήτων.

Στην περίπτωση του διεθνούς ομίλου Vale που εξετάζεται, όπως φαίνεται στο σχετικό κείμενο εκφώνησης, η διεθνοποίηση της γίνεται με τις ακόλουθες μεθόδους:

#### Με την Κίνα

Διεθνές εμπόριο. Η Vale εξάγει μεταλλεύματα σιδήρου στην Κίνα, τα οποία αγγίζουν το 30% των συνολικών πωλήσεων της εταιρείας.

#### Με τον Καναδά

Ολική εξαγορά της INCO από την Vale. Η εξαγορά αυτή έδωσε τη δυνατότητα στον Όμιλο να επεκταθεί με ίδιες παραγωγικές εγκαταστάσεις σε όλες τις αγορές της INCO, στο πλαίσιο Άμεσων Ξένων Επενδύσεων με την Ινδονησία, Ηνωμένο Βασίλειο, Νότια Κορέα, κ.α.

#### Με την Μοζαμβίκη

Άμεση Ξένη Επένδυση με την ίδρυση θυγατρικών αποκλειστικής ιδιοκτησίας για την εγκατάσταση και λειτουργία μονάδων μετασχηματισμού σιδήρου σε χάλυβα. Επίσης, διεθνείς στρατηγικές κοινοπραξίες και συμφωνίας με σιδηροδρομικές επιχειρήσεις και φορείς υποδομών της χώρας.

## ΕΡΩΤΗΜΑ 3.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ

**Θεωρία θα βρείτε στην ενότητα 1.4 σελ. 46 κ.ε.**

Στα πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ανήκουν μεταξύ άλλων τα ακόλουθα (Χατζηδημητρίου, 2008, σελ. 46 – 52):

1. Η εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας
2. Το γνωστό όνομα και η φήμη τους
3. Η πρόσβαση σε προηγμένη τεχνολογία

4. Η πρόσβαση σε χρήσιμη πληροφόρηση
5. Η εξασφάλιση πιο οικονομικών πόρων
6. Η διαθεσιμότητα ικανών και έμπειρων στελεχών
7. Η δυνατότητα χρηματοδότησης με καλύτερους όρους
8. Η διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου

### **Τα μειονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων**

1. Το διαφορετικό κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον
2. Οι διαφορετικές επιχειρηματικές πρακτικές
3. Οι νέοι επιχειρηματικοί κίνδυνοι
4. Οι διαφορετικές διαδικασίες και οι κανονισμοί
5. Το διαφορετικό νομικό πλαίσιο

Στην περίπτωση της Vale, τα πλεονεκτήματα για κάθε διεθνή αγορά της αφορούν τα εξής:

Στην περίπτωση της Κίνας, η Value έχει καταφέρει να έχει πρόσβαση σε μια τεράστια αγορά με μεγάλη ζήτηση. Μάλιστα η Value έχει επιτύχει να έχει το 30% των συνολικών της πωλήσεων από την κινέζικη αγορά. Βασικό μειονέκτημα αποτελεί ο έντονος ανταγωνισμός και οι αντιδράσεις των κινεζικών αρχών καθώς και το μειονέκτημα κόστους λόγω απόστασης.

Στην περίπτωση του Καναδά η εξαγορά της INCO δημιούργησε σημαντικό πλεονέκτημα της Value σχετικά με την αύξηση της δυναμικής της λόγω της πρόσβασης σε πληθώρα ξένων αγορών που δραστηριοποιούνταν η канаδική εταιρεία. Ωστόσο, μειονεκτήματα προέκυψαν πολλά κυρίως λόγω των διαφορών σε πολιτισμικό, κοινωνικό και σε επίπεδο επιχειρηματικών πρακτικών Βραζιλίας – Καναδά

Στην περίπτωση της Μοζαμβίκης τα πλεονεκτήματα της Vale συνδέονται κυρίως με την πρόσβαση που αυτή απέκτησε σε στρατηγικής συμμαχίας πλουτοπαραγωγικούς πόρους. Επίσης πλεονέκτημα θεωρείται και η πρόσβαση σε γνώσεις και πληροφορίες για την τοπική και τις ξένες γενικά αγορές, το οποίο αποκτά με την παρουσία της. Αυτή η πληροφόρηση την οδηγεί και σε αποφάσεις όπως αυτή της επένδυσης στο σιδηροδρομικό δίκτυο, κίνηση που θα τη βοηθήσει να μεταφέρει οικονομικότερα τα μεταλλεύματα στην ήπειρο της Αφρικής.

## ΘΕΜΑ 4<sup>ο</sup>

### ΕΡΩΤΗΜΑ 4.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΑΣΜΩΝ

**Θεωρία θα βρείτε στις σελ. 89-91 τόμος Δ**

Σας ζητείται να μπειτε στη θέση του Michael Froman, δηλαδή του εμπορικού αντιπροσώπου των ΗΠΑ που έχει αναλάβει τη διερηνική συμφωνία με τρίτα κράτη.

Σχετικά με την περίπτωση του Βιετνάμ ζητείται να αποφασίσετε αν θα πρέπει να υπάρχουν ή όχι δασμοί για τα υποδήματα που εισάγονται από το Βιετνάμ στην αγορά των ΗΠΑ. Στους δασμολογικούς περιορισμούς εντάσσονται οι αναλογικοί δασμοί, οι ποσοτικοί και οι σύνθετοι ή η δασμολόγηση με προκαθορισμένες τιμές. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν περιπτώσεις αθέμιτου ανταγωνισμού υπάρχουν και οι αντισταθμιστικοί δασμοί και οι δασμοί αντιντάμπινγκ (Χατζηδημητρίου, 2008, σελ.91).

Στην προκειμένη περίπτωση για το Βιετνάμ, οι δασμοί που επιβάλλονται αποτελούν εμπόδια που έχει θέσει η κυβέρνηση των ΗΠΑ έτσι ώστε να προστατεύονται οι εγχώριες επιχειρήσεις παραγωγής υποδημάτων (όπως π.χ. New Balance).

Αντίστοιχα, το Βιετνάμ έχει θέσει περιορισμούς με φόρους της τάξης του 85% για τις εισαγωγές μοτοσυκλετών μεγάλου κυβισμού. Οι εξαγωγές αυτές δεν είναι παρά ένα μικρό ποσοστό των συνολικών εξαγωγών των ΗΠΑ σε άλλες χώρες.

Ανά καταργηθούν οι δασμοί μεταξύ των εξεταζόμενων χωρών θα αυξηθεί ο ανταγωνισμός στις ξένες αγορές και θα μειωθεί η ανταγωνιστικότητα των εγχώριων επιχειρήσεων. Άλλωστε, αν τα εισαγόμενα είναι ακριβότερα δε θα τα προτιμούν οι επιχειρήσεις και οι καταναλωτές της εγχώριας αγοράς. Η λογική του δασμού είναι να αυξάνει την τιμή του εισαγόμενου και να κάνει πιο ανταγωνιστικά τα εγχώρια προϊόντα και τις εγχώριες υπηρεσίες.

Ωστόσο, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των αμερικάνικων εταιρειών υποδημάτων δεν κατασκευάζει τα παπούτσια στις ΗΠΑ, αλλά τα εισάγει. Συνεπώς, υπέρ της κατάργησης είναι εταιρείες όπως η NIKΕ που εισάγει το μεγαλύτερο μέρος των προϊόντων της και δεν την συμφέρουν οι υψηλοί δασμοί. Κατ' επέκταση η κατάργηση των δασμών θα φέρει μεγαλύτερο όφελος στην αμερικάνικη οικονομία απ' ότι η διατήρησή τους που καθιστά ακριβότερο το προϊόν. Ωστόσο, ενώ τα προστατευτικά μέτρα ωφελούν τις τοπικές επιχειρήσεις, έχουν δυσμενείς συνέπειες στους καταναλωτές, οι οποίοι επωμίζονται τελικά το κόστος εισαγωγής, στην τιμή του προϊόντος (σελ.93).

## ΕΡΩΤΗΜΑ 4.2

### ΜΗ ΔΑΣΜΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

#### Θεωρία στις σελ.91-94/ τόμος Δ

Η προστασία των εγχώριων προϊόντων και επιχειρήσεων από τον ξένο ανταγωνισμό γίνεται με τέσσερις βασικούς τρόπους (Χατζηδημητρίου, 2008, σελ.90):

- a. με δασμούς που κάνουν τα εισαγόμενα ακριβότερα
- b. με την καθιέρωση πολύπλοκων και χρονοβόρων εργασιών
- c. απαγόρευση εισαγωγής
- d. καθορισμό ορίων στις εισαγόμενες ποσότητες

Ο πρώτος είναι ο τρόπος που αφορά τη θέσπιση δασμολογικών περιορισμών, ενώ οι άλλοι τρεις αναφέρονται σε μη δασμολογικούς περιορισμούς όπως είναι (Χαντζηδημητρίου, 2008, σελ.91-92):

1. οι ποσοστώσεις
2. άδειες εισαγωγής
3. ποιοτικά πρότυπα
4. διαδικαστικοί
5. συναλλαγματικοί περιορισμοί

Οι μη δασμολογικοί περιορισμοί που θα μπορούσαν να τεθούν για την εισαγωγή υποδημάτων στις ΗΠΑ είναι:

Θέσπιση εμποδίων στις εισαγωγές με την καθιέρωση πολύπλοκων χρονοβόρων και νομοθετικά απαιτητικών διαδικασιών ώστε να αποθαρρύνεται η εξαγωγική επιχείρηση να διακινεί μεγάλες ποσότητες και συχνά διότι αυτό θα επιφέρει χρονικό και οικονομικό κόστος υψηλού βαθμού (Σελ.94).

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με την παρούσα εργασία συζητήθηκαν ζητήματα του πεδίου της διοίκησης παραγωγής και δόθηκε η ευκαιρία να αναλυθεί το θέμα της χωροταξίας και του σχεδιασμού που αυτή απαιτεί. Εξετάστηκε επίσης το καίριο πρόβλημα της διαχείρισης των αποθεμάτων μια υπολογίστηκαν οι μεταβλητές του. Στο δεύτερο μέρος έγινε αναφορά στην μέθοδο ABC με την οποία ταξινομούνται τα υλικά σε μία επιχείρηση. Τέλος, μελετήθηκαν σημαντικές παράμετροι της διεθνοποίησης όπως οι μέθοδοι άσκησής της και οι δασμοί.