

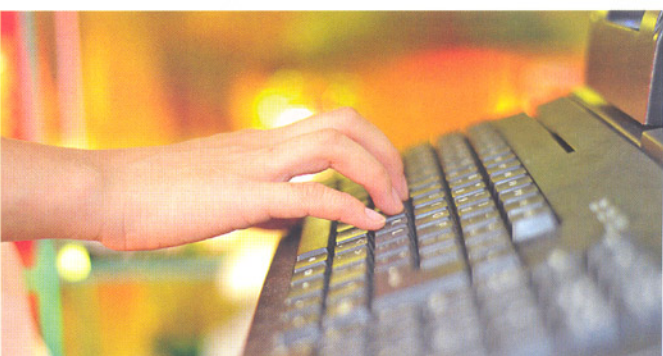
Στις δύσκολες συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί σήμερα για κάθε επιχειρηματία, έτσι και για τον αρτοποιό, καθίσταται αναγκαία η προσπάθεια εξεύρεσης μεθόδων για τη μείωση του λειτουργικού κόστους και -κατ' επέκταση- την αύξηση του καθαρού κέρδους. Ας δούμε κάποιες από αυτές τις μεθόδους που και εσείς μπορείτε να εφαρμόσετε...

Επιμέλεια: Τάκης Κορμπάκης

Η σωστή διαχείριση μειώνει το λειτουργικό κόστος



Η βιοτεχνική αρτοποιία και ζαχαροπλαστική είναι δύο κλάδοι, οι οποίοι έχουν αναπτυχθεί σε σημαντικό βαθμό στη χώρα μας και πλέον οργανώνονται σε επιχειρήσεις μεγέθους μεγαλύτερου από το παρελθόν ενώ ταυτόχρονα λειτουργούν σε ένα άκρως ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Στην αντίπερα όχθη, οι μεγάλες αλυσίδες super market προσφέρουν στους πελάτες τους μία μεγάλη γκάμα ψωμιού και άλλων αρτοσκευασμάτων μέσω των θερμών γωνιών (bake off). Αντιστοίχως, παροσιάζεται μία εξάπλωση των αλυσίδων



αρτοζαχαροπλαστικής στα μεγάλα αστικά κέντρα μέσω είτε ιδιόκτητων καταστημάτων είτε franchise. Η ένταξη του ανταγωνισμού από τις αλυσίδες σε συνδυασμό με το μεγάλο πλήθος αρτοποιείων και ζαχαροπλασθειών που υπάρχουν στην Ελλάδα σε σύγκριση με την ΕΕ, έχουν περιορίσει δραστικά το περιθώριο κέρδους στα αυτόνομα βιοτεχνικά αρτοποιεία και ζαχαροπλασθεία. Η μείωση αυτού του περιθωρίου κέρδους οδηγεί πάντοτε τους επαγγελματίες στην ανάγκη εξεύρεσης τρόπων και μεθόδων για τη μείωση του λειτουργικού κόστους. Για να εξευρεθεί όμως τρόπος μείωσης του λειτουργικού κόστους, πρέπει πρώτα από όλα ο επαγγελματίας να προσδιορίσει ποιο είναι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ώστε να εντοπίσει ποιος τομέας θα του φέρει άμεσα αποτελέσματα.

Προσδιορισμός της δομής αρτοζαχαροπλασθειών

Τα αρτοζαχαροπλασθεία συστοιούν στην ουσία επιχειρήσεις παραγωγής και διάθεσης τροφίμων. Οι επιχειρήσεις αυτές, ως επί το πλείστον οικογενειακής μορφής με μικρό αριθμό εργαζομένων (έως πέντε άτομα κατά κύριο λόγο), προετοιμάζουν μία μεγάλη γκάμα προϊόντων (80 με 150 διαφορετικά προϊόντα) στην πλειονότητά τους νωπά και μη συσκευασμένα. Επιπροσθέτως, ο πελάτης που επισκέπτεται καθημερινά το αρτοποιείο, απαιτεί όλα τα προϊόντα να είναι στη διάθεσή του άμεσα (ανεξάρτητα από το χρόνο και την πολυπλοκότητα της παρασκευής τους) και να είναι «φρέσκα» (δηλαδή να ικανοποιούν την αίσθηση φρεσκάδας και ποιότητας που ζητά ο καταναλωτής). Η



εσωτερική δομή των εργαστηρίων, η οποία καλείται να ανταπεξέλθει σε αυτό το περιβάλλον, είναι συνήθως συγκεντρωτικής μορφής. Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης έχει την ευθύνη για το σύνολο των διεργασιών που λαμβάνουν χώρα (παραγγελίες Α' υλών, προγραμματισμό και εκτέλεση της παραγωγής, διαχείριση του μαγαζιού, τιμολογιακή πολιτική, κλπ). Αυτή η συγκεκριμένη πρακτική έχει ως αποτέλεσμα η διαχείριση όλων των θεμάτων, τα οποία δεν άπτονται άμεσα της παρασκευής των προϊόντων, να μην είναι αποδοτική, γεγονός φυσιολογικό αλλά σίγουρα όχι σωστό...

Ο προγραμματισμός της παραγωγής γίνεται πολλές φορές εμπειρικά από τον βιοτέχνη αρτοποιό, χωρίς κάποιο δομημένο τρόπο. Αποτέλεσμα είναι να υπάρχουν μεγάλες φύρες λόγω υπέρβασης της διάρκειας ζωής είτε των τελικών προϊόντων είτε των Α' υλών.



Σωστή αξιολόγηση των Α' υλών

Η πληθώρα των παραγόμενων προϊόντων έχει οδηγήσει στην τήρηση ίσως και άνω των 500 διαφορετικών Α' υλών (καλύπτοντας το σύνολο της θερμοκρασιακής γκάμας) σε αποθηκευτικούς χώρους μειωμένου μεγέθους (συνήθως όσσοι και οι χώροι παραγωγής 45 - 200 τ.μ.). Ο προγραμματισμός της παραγωγής από τους περισσότερους βιοτέχνες γίνεται εμπειρικά, χωρίς κάποιο δομημένο τρόπο ανάλογα με την αίσθηση που υπάρχει για την κίνηση του μαγαζιού και χωρίς να συνδέεται με τη διαχείριση των Α' υλών. Το αποτέλεσμα είναι να υπάρχουν μεγάλες



φύρες λόγω υπέρβασης της διάρκειας ζωής είτε των τελικών προϊόντων είτε των Α' υλών. Η φύρα των τελικών προϊόντων (εξαιρουμένης αυτής που προέρχεται από λάθη κατά την προετοιμασία του προϊόντος) μειώνεται μόνο αν αξιολογείτε σε τακτά χρονικά διαστήματα τα προϊόντα σας. Για να γίνει αυτό πρέπει να εξετάσετε και να αξιολογήσετε τις πωλήσεις σας. Δεν αρκεί να ξέρετε ότι ένα προϊόν πουλάει πολύ ή λίγο, πρέπει να γνωρίζετε ακριβώς πόσο πουλάει και να είστε σε θέση να γνωρίζετε πόσο σε αξία και πόσο σε ποσότητα. Στη συνέχεια, προσδιορίζουμε τη συμμετοχή του στον τζίρο της επιχείρησής μας. Με αυτόν τον τρόπο, αναγνωρίζουμε αμέσως τα προϊόντα τα οποία είναι τα πιο

σημαντικά καθώς και αυτά που συμμετέχουν λιγότερο ή και σχεδόν καθόλου στον τζίρο. Το 25% των προϊόντων διαμορφώνουν συνολικά το 75% του τζίρου του αρτοποιού. Επομένως, αυτά τα προϊόντα πρέπει να προσέχετε. Επιπλέον βλέπουμε ότι υπάρχει ένα μεγάλο μέρος προϊόντων (άνω του 30%), τα οποία μας δημιουργούν περισσότερο πρόβλημα (έξοδα) παρά τζίρο καθώς, συμμετέχουν συνολικά σε λιγότερο από 10% του τζίρου σας. Τα προϊόντα αυτά ίσως θα ήταν καλό να τα καταργήσετε.

Μειώστε τη «φύρα»

Για να μειωθεί η φύρα των Α' υλών απαιτούνται περισσότερες ενέργειες. Η πρώτη μας κίνηση είναι να συνδέσουμε τα τελικά προϊόντα με τις Α' ύλες μέσω της αναλυτικής καταγραφής των συντα-

γών μας. Για κάθε τελικό προϊόν πρέπει να καταγράψουμε δομημένα, ολοκληρωμένα και σωστά τον τρόπο παρασκευής του, την ποσότητα που παράγεται καθώς και την ποσότητα που απαιτεί από κάθε Α' ύλη. Με αυτόν τον τρόπο γνωρίζουμε για κάθε μονάδα ποσότητας τελικού προϊόντος, τι ποσότητα Α' υλών απαιτείται. Στη συνέχεια, προχωράμε και καταγράφουμε τους προμηθευτές μας καθώς και στοιχεία όπως ποσοτικές εκτιμήσεις ανάλογα με τον παραγελθέντα όγκο και το χρόνο ανταπόκρισής τους (ήπότε μας τα φέρνουν από τη στιγμή που τα πα-



ραγγέλλουμε). Με αυτόν τον τρόπο αναγνωρίζουμε πόσο συχνά μπορούμε να παραγγέλνουμε και τι κερδίζουμε αν παραγγέλνουμε μεγαλύτερη ποσότητα. Έπειτα, προσδιορίζουμε τη σχέση Α' υλών και τελικών προϊόντων.

Οργανώστε ένα πρόγραμμα παραγωγής

Έχοντας δημιουργήσει μία βάση στοιχείων, προχωράμε και φτιάχνουμε ένα γενικό ετήσιο πρόγραμμα πωλήσεων, όπου για κάθε τελικό προϊόν εκτιμούμε τι θα πουλήσουμε ανά μήνα. Για όσα προϊόντα πρέπει να δημιουργήσουμε αποθεμα (διότι η παραγωγή μας δεν μπορεί

να ανταποκριθεί στις εποχικές ανάγκες), προσδιορίζουμε πότε θα ξεκινήσουμε να τα παράγουμε. Καταρτίζουμε ένα μηνιαίο πρόγραμμα παραγωγής από το οποίο προκύπτει τι ακριβώς είναι να παραχθεί κάθε μήνα. Ξέροντας τη σχέση μεταξύ τελικών προϊόντων και Α' υλών, καθορίζουμε τις ποσότητες Α' υλών που πρέπει να έχουμε διαθέσιμες κάθε μήνα. Μετά το γενικό πλάνο, προχωρούμε σε ένα πιο λεπτομερές για τον επόμενο μήνα, όπου καταγράφουμε τι θα παραχθεί κάθε μέρα από κάθε τελικό προϊόν. Κατόπιν, προσδιορίζουμε τις

απαραίτητες Α' ύλες και εξετάζουμε εάν αυτές που έχουμε στην αποθήκη επαρκούν. Αν όχι, τότε καθορίζουμε την ποσότητα που θα πρέπει να παραγγελιούμε, ανάλογα με το χρόνο ζωής της κάθε Α' ύλης και το χρόνο ανταπόκρισής του προμηθευτή μας. Η προσπάθειά μας είναι να κρατάμε στην αποθήκη μας όσο το δυνατόν μικρότερο απόθεμα. Μετά την πρώτη φορά, ορίζουμε για κάθε Α' ύλη τη μέρα της εβδομάδας κατά την οποία θα εξετάζουμε την επάρκειά της. Το βάρος πρέπει να δοθεί στις Α' ύλες με μικρή διάρκεια ζωής αλλά και σε αυτές που δεν έχουν μεγάλη κίνηση καθώς δεν θέλουμε ούτε να περάσει η διάρκεια ζωής των ευπαθών Α' υλών ούτε να μην έχουμε διαθέσιμες αυτές που χρειάζονται επειδή δεν συνειδητοποιήσαμε εγκαίρως ότι τελείωσαν...

Αξιοποιήστε την τεχνολογία



Η διαχείριση των αποθεμάτων σας μπορεί να βοηθήσει στη μείωση των λειτουργικών εξόδων μόνο εφόσον γίνεται με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συνέπεια. Η πληροφορική μπορεί να βοηθήσει τον επαγγελματία αρτοποιό ώστε να μειωθεί σημαντικά ο χρόνος που απαιτείται για όλες τις περιγραφόμενες στο παρόν άρθρο διαδικασίες. Η παροχή των απαραίτητων πληροφοριών γίνεται άμεσα και με ακρίβεια χωρίς να απαιτείται η τήρηση πολλαπλών αρχείων. Στην αγορά υπάρχουν πληροφορικά συστήματα τα οποία είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες και τις δυνατότητες των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, τα οποία υποστηρίζουν την ανωτέρω διαδικασία. Δεν έχετε παρά να επιλέξετε αυτά τα συστήματα που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες της επιχείρησής σας.

Σε καμία περίπτωση όμως δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι κάθε πρόγραμμα βοηθάει στη μείωση του χρόνου εκτέλεσης των εργασιών και στην ακρίβεια προσδιορισμού των ποσοτήτων και του χρόνου της παραγωγής μόνο εφόσον το τροφοδοτούμε με μετρίως με τα ορθά στοιχεία. Εν κατακλείδι, πρέπει πάντα να θυμάστε το εξής: Οι τελικές αποφάσεις δεν λαμβάνονται από το σύστημα, αλλά είναι δικές σας!