

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΤΡΙΑΔΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ -ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ
ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΦΘΟΛΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ**

*Τρόποι προσδιορισμού και μέτρησης της απόδοσης των δραστηριοτήτων της
διανομής μέσα σε μια τριαδική σχέση (Προμηθευτής – 3PL – πελάτης)*



STUDIO
KOSTA BODA®
ÍLUM®
Χρήσεις για τις αισθήσεις.



SCHENKER

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ανάλυση προβλήματος:.....	5
1. Εισαγωγή	8
1.1 Ιστορικό	8
1.2 Συζήτηση προβλήματος.....	11
1.3 Ερευνητική ερώτηση	14
1.4 Αντικειμενικός σκοπός	14
2. Μεθοδολογία.....	15
2.1 Εμπειρική συλλογή πληροφοριών.....	15
2.2 Επιστημονική προσέγγιση.....	16
2.3 Η μελέτη των συμμετεχόντων	16
2.4 Μελέτη περίπτωσης.....	18
2.5 Συλλογή δεδομένων.....	19
3. Θεωρία	20
3.1 Απόδοση παράδοσης.....	20
3.1.1. Γενικές πληροφορίες για τα Logistics.....	21
3.1.2 Βασικοί δείκτες απόδοσης	27
3.1.3 Απόδοση της διαδικασίας παραδόσεων	29
3.2 Τριαδική σχέση.....	34
3.2.1 Τριαδικές σχέσεις.....	34
3.2.2 Ο 3PL προμηθευτής	37
3.2.3 Προμηθευτής- Πελάτης.....	39
4. Εμπειρικά.....	42
4.1 Εισαγωγή στην τριάδα.....	42

4.1.1 Η τριαδική σχέση	42
4.1.2 Η διαδικασία παράδοσης.....	44
4.2 KOSTA BODA	46
4.2.1 Παρουσίαση επιχείρησης	46
4.2.2 Απόδοση παράδοσης.....	47
4.2.3 Τριαδική σχέση	50
4.3 SCHENKER	52
4.3.1 Παρουσίαση της εταιρίας.....	52
4.3.2 Απόδοση Παράδοσης.....	60
4.3.3 Τριαδική σχέση	62
4.4 Πελάτες.....	64
4.4.1 Ερωτήσεις με σταθερές εναλλακτικές λύσεις	64
4.3.2 Ερωτήσεις με τις ανοικτές εναλλακτικές λύσεις.....	80
5. Ανάλυση.....	85
5.1 Η δυάδα Kosta Boda-πελάτης	85
5.1.1 Απόδοση παράδοσης.....	86
5.1.2 Σχέση.....	93
5.2 Δυάδα του Προμηθευτή Υπηρεσιών 3PL- Πελάτη	97
5.2.1 Απόδοση παράδοσης.....	98
5.2.2. Σχέση.....	99
5.3 3PL- Kosta Boda	102
5.3.1 Απόδοση παράδοσης.....	102
5.3.2 Σχέση.....	104
5.4 η Τριάδα	109

5.4.1 Πώς υπολογίζεται η απόδοση παράδοσης μέσα σε μια τριαδική σχέση	109
5.4.2 Τριαδική σχέση	115
6. Συμπεράσματα	122
6.1 Συμπεράσματα για την τριαδική σχέση που ερευνούμε	122
6.1.1 Απόδοση παράδοσης	122
6.2 Τριαδική σχέση	125
6.2 Γενικεύσεις	127
6.3 Κριτική της μελέτης μας	128
6.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	129
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	130

Ανάλυση προβλήματος:

Όταν οι διαφορετικές επιχειρήσεις ενώνονται σε τριαδικές συνεργασίες είναι σημαντικό οι μεταξύ τους σχέσεις να ρυθμίζονται κατάλληλα. Τα συμπεράσματα έχουν δείξει ότι τα συστατικά για μια επιτυχημένη σχέση είναι το υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και αφοσίωσης στον στόχο, η συμμετοχή τους στις ανταμοιβές αλλά και τους κινδύνους και ο κοινός προγραμματισμός. Για να βελτιωθεί μια τριαδική σχέση, όλοι οι συμβαλλόμενοι πρέπει να μετρήσουν και να αξιολογήσουν τη γενική απόδοση. Στην τριαδική σχέση που έχουμε ερευνήσει υπάρχουν προφανή προβλήματα με τη μετάδοση πληροφοριών και τη μέτρηση των μεταβλητών σχετικά με την απόδοση παραδόσεων.

Ερευνητική ερώτηση:

Πώς μπορεί η απόδοση παράδοσης να μετρηθεί προκειμένου να το προσαρμοστεί σε μια τριαδική σχέση;

Στόχος:

Ο στόχος μας είναι να περιγράψουμε την απόδοση παράδοσης καθώς επίσης και να την εξηγήσουμε και να την προσαρμόσουμε σε μια τριαδική σχέση.

Συμπεράσματα:

Απόδοση παράδοσης

Σχεδόν κάθε πελάτης στο ερωτηματολόγιό μας πιστεύει ότι είναι σημαντικό να μετρηθεί η απόδοση παράδοσης.

Είναι όμως επίσης πολύ βασικό για μια τριάδα να δημιουργήσει μια κοινή μέθοδο για τη μέτρηση της απόδοσής της, όπου κάθε μέτοχος θα ξέρει πότε, τι και πώς να μετρήσει.

Η βάση δημιουργίας αποτελεσματικών δεικτών μέτρησης της απόδοσης (KPIs) είναι ο υπολογισμός της συνολικής απόδοσης της αλυσίδας ανεφοδιασμού παρά εκείνη ενός μεμονωμένου τμήματος της. Γι' αυτό θεωρούμε ότι ο καλύτερος τρόπος για να συγκεντρωθούν οι πιο αξιόπιστες πληροφορίες για το πώς δρα ο 3PL προμηθευτής είναι το να ενσωματωθεί στη μέτρηση της συνολικής απόδοσης της τριάδας. Οι συμμετέχοντες στην τριάδα πρέπει επίσης να μετρούν την απόδοση με οικονομικούς και μη όρους.

Είναι σημαντικό για την τριάδα να υπάρξουν οι ίδιες αντιλήψεις σχετικά με τις διασπασμένες παραδόσεις, το περιθώριο παράδοσης, την αξιοπιστία και την ευελιξία. Εάν οι συνεργάτες χρησιμοποιούν την ίδια μέθοδο για να μετρήσουν την απόδοση παράδοσης, οι μετρήσεις θα είναι αξιόπιστες και χρήσιμες για όλους μέσα στην τριάδα.

Τριαδική σχέση

Υποστηρίζουμε ότι η μετάδοση πληροφοριών είναι πολύ σημαντική. Οι τριαδικές σχέσεις που έχουν εξεταστεί, δείχνουν ότι για να μελετήσει ένας προμηθευτής το τι είναι σημαντικό πρέπει να ξέρει καταρχάς τι είναι σημαντικό για τους πελάτες του. Μια άλλη βασική πτυχή για τον προμηθευτή είναι η διαθεσιμότητα πληροφοριών για το πώς οι πελάτες αντιλαμβάνονται την απόδοση της διανομής.

Για να είναι σε θέση να έχουν μια υψηλή ποιότητα υπηρεσιών πρέπει να αναλυθούν και να κλείσουν όλα τα χάσματα τους. Για να συμβεί αυτό όμως, πρέπει να γίνεται σωστή ανταλλαγή των πληροφοριών και να υπάρχει συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών συμμετεχόντων στην τριάδα. Τα σημαντικά εργαλεία που χρησιμοποιούν, εάν αυτό είναι δυνατό, είναι τα συνδεδεμένα συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών και οι κοινές πληροφορίες μεταξύ όλων των δραστών.

1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό επιθυμούμε να κατευθύνουμε τον αναγνώστη στις βασικές μας θέσεις και ταυτόχρονα να εστιάσουμε στο εξεταζόμενο ζήτημα. Επιπλέον, θα συζητηθούν τα προβλήματα που σχετίζονται με την απόδοση της διανομής και τις τριαδικές σχέσεις.

1.1 Ιστορικό

Κατά τη διάρκεια των προηγούμενων ετών, οι επιχειρήσεις είχαν πρόβλημα στο να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους με μοναδικό παράγοντα, τα προϊόντα. Το ενδιαφέρον έχει μετακινηθεί από το φυσικό προϊόν και εστιάζεται πλέον στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες. Αυτή η αξία μπορεί να δημιουργηθεί με το μάρκετινγκ, το ολοένα αυξανόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών και την υψηλότερη ποιότητα στις υπηρεσίες. Η παγκοσμιοποίηση έχει επηρεάσει και έχει αυξήσει τον ανταγωνισμό στις αγορές στις μέρες μας. Οι επιχειρήσεις πρέπει να πετύχουν καλύτερα αποτελέσματα και την έγκαιρη ικανοποίηση των πελατών χρησιμοποιώντας λιγότερους πόρους. Για να είναι επιτυχείς σε μια παγκόσμια αγορά, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι αποτελεσματικότερες και η εστίαση πρέπει να βελτιώνεται συνεχώς.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να θεωρήσουν ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα ως μια διαδικασία όπου όλα ξεκινούν από μια ανάγκη και ολοκληρώνονται όταν εκείνη εκπληρώνεται. Μια αλυσίδα ανεφοδιασμού μπορεί να οριστεί ως ένα σύστημα

των προμηθευτών, των κατασκευαστών, των διανομέων, των λιανοπωλητών και των πελατών όπου η ροή των υλικών, των πόρων και των πληροφοριών συνδέουν τους συμμετέχοντες και στις δύο κατευθύνσεις.

Για να πετύχει μια εφοδιαστική αλυσίδα υπάρχουν μερικοί βασικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Αυτοί είναι η κατανόηση, η επικοινωνία, η συμμετοχή και η διαχείριση. Είναι σημαντικό οι συγκεκριμένοι παράγοντες να εφαρμόζονται και εσωτερικά αλλά ταυτόχρονα και στις σχέσεις με τους προμηθευτές και τους πελάτες.

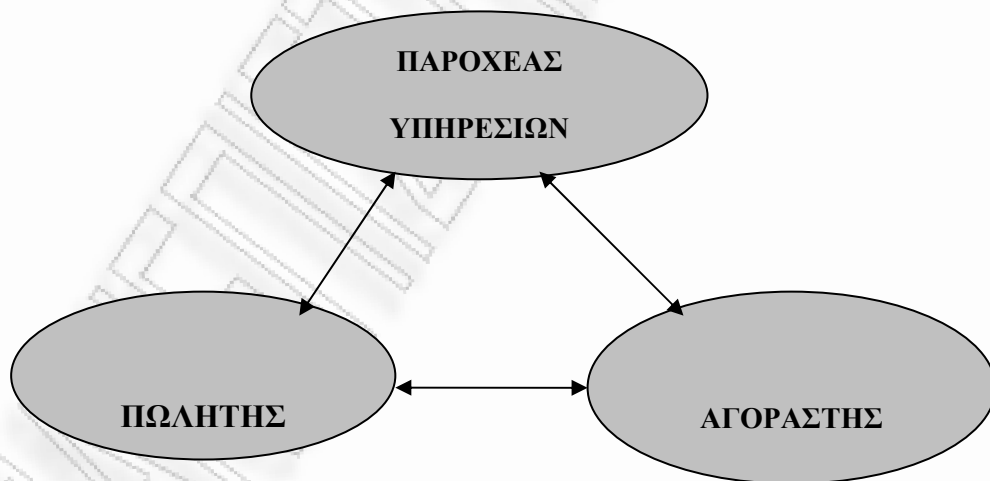
Κατά τη διάρκεια των προηγούμενων ετών έχει υπάρξει μια αλλαγή στη σχέση μεταξύ του προμηθευτή και του πελάτη. Είναι σύνηθες οι προμηθευτές να μεταφέρουν ένα μέρος των δραστηριοτήτων διανομής και αποθήκευσης σε έναν τρίτο φορέα (3PL). Η μεγάλη διαφορά μεταξύ των προηγούμενων τύπων outsourcing και της χρησιμοποίησης ενός 3PL προμηθευτή είναι ότι η συνεργασία με 3PL εστιάζει στις μακροπρόθεσμες σχέσεις μεταξύ του 3PL και των πελατών του (προμηθευτής και πελάτης). Ως 3PL μπορεί να καθοριστεί η σχέση μεταξύ ενός πελάτη και ενός φορέα που, έναντι των βασικών υπηρεσιών, έχει περισσότερες προσαρμοσμένες προσφορές, καλύπτει έναν ευρύτερο αριθμό λειτουργιών και χαρακτηρίζεται από ένα μεγαλύτερο χρονικό διάστημα με μια αμοιβαία και επικοινωνιακή σχέση.

Μια σχέση μεταξύ ενός 3PL προμηθευτή, ενός πωλητή (προμηθευτής) και ενός αγοραστή (πελάτης) μπορεί να θεωρηθεί σαν τρεις χωριστές δυαδικές σχέσεις, οι

οποίες όταν ενσωματώνονται μπορεί να θεωρηθούν ως μια τριαδική σχέση. Οι περισσότερες έρευνες έχουν περιλάβει τη συνεργασία σε μια δυαδική προοπτική μεταξύ του πωλητή και του αγοραστή, του πωλητή και του 3PL προμηθευτή ή του αγοραστή και του 3PL προμηθευτή.

Ο ορισμός της τριαδικής σχέσης σε μια αλυσίδα ανεφοδιασμού είναι: Η αλληλεπίδραση μεταξύ των προμηθευτών και των 3PL φορέων, όπου προσφέρονται υπηρεσίες logistics, από βασικές έως πιο εξειδικευμένες, σε μια σύντομη ή πιο μακροπρόθεσμη σχέση, με στόχο την αποτελεσματικότητα και την καλύτερη απόδοση.

Αυτή η σχέση μπορεί να φανεί στο σχήμα 1.1.



Σχήμα 1.1 : Οι 3 δυαδικές σχέσεις μεταξύ πωλητή, αγοραστή και 3PL.

1.2 Συζήτηση προβλήματος

Όταν οι διαφορετικές επιχειρήσεις ενώνονται σε συνεργασίες τριαδικού χαρακτήρα, πρέπει οι σχέσεις τους να ρυθμίζονται κατάλληλα. Τα συμπεράσματα έχουν δείξει ότι τα συστατικά για μια επιτυχή σχέση είναι το υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και υποχρέωσης, ο ισότιμος επιμερισμός των κινδύνων και των ανταμοιβών, ο από κοινού προγραμματισμός και η χρήση νομικών συμβάσεων. Οι συνεργαζόμενες εταιρίες πρέπει να εντοπίζουν τρόπους ελέγχου των κανόνων που ακολουθούνται οι οποίοι και να εξετάζουν τις μακροπρόθεσμες σχέσεις, τη ροή πληροφοριών και τις αλληλεπιδράσεις τους.

Μια σημαντική πρόκληση κατά την εξέταση των τριαδικών σχέσεων είναι να υπερνικηθεί η έλλειψη ροής και διαφάνειας των πληροφοριών. Είναι σύνηθες φαινόμενο οι επιχειρήσεις να έχουν μόνο πρόσβαση στις παραγγελίες των πελατών. Αυτό το είδος πληροφοριών δημιουργεί μια διαστρεβλωμένη εικόνα όσον αφορά την τελική απαίτηση του πελάτη και την καθυστέρηση των πληροφοριών και οδηγεί τις εταιρίες στην σύγχυση στοιχείων σε ολόκληρο το φάσμα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτή η αβεβαιότητα προβάλλει την απαίτηση του πελάτη να φαίνεται μεταβλητή και απρόβλεπτη ακόμα και όταν είναι σταθερή. Φαίνεται παράξενο ότι οι επιχειρήσεις δεν ανταλλάσσουν πληροφορίες μεταξύ τους αλλά υπάρχουν διάφοροι λόγοι γι' αυτό.

Είναι σημαντικό οι συμμετέχοντες μέσα στην τριαδική σχέση να εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον και να μετρούν την απόδοση.

Για να είναι σε θέση να μετρήσουν την απόδοση με έναν αποδοτικό τρόπο οι διαφορετικοί δράστες πρέπει να μοιράζονται τις πληροφορίες μεταξύ τους. Όταν αρχίζουν να μετρούν την απόδοση, δημιουργείται μια κοινή γλώσσα μεταξύ τους και αρχίζουν να καταλαβαίνουν ο ένας τον άλλον. Διάφοροι υποστηρίζουν ότι οι πιθανότητες να δημιουργηθεί ένα ικανοποιητικό σύστημα μέτρησης είναι χαμηλές. Αυτό οφείλεται στη δυσκολία μέτρησης της απόδοσης των εφοδιαστικών αλυσίδων και της ποσοτικοποίησής της. Ένας άλλος λόγος είναι ότι οι στόχοι μεταξύ των επιχειρήσεων δεν είναι κοινοί και οι ίδιες συνήθως μετέχουν σε διαφορετικές εφοδιαστικές αλυσίδες που κάνει τον κίνδυνο συγκρουόμενων στόχων εμφανή.

Ένα ζήτημα με ολοένα και αυξανόμενη σημασία είναι να μετρηθεί πώς οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν βάσει της απόδοσης των παραδόσεών τους και με ποιο τρόπο αυτή η μέτρηση είναι εφικτή. Όταν οι επιχειρήσεις μετρούν την απόδοση τους, ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν διαφορετικά στοιχεία μέτρησης του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών. Ένας σημαντικός παράγοντας είναι να προσδιοριστούν τα διαφορετικά στοιχεία που θα μετρηθούν και εάν αυτά θα ταιριάξουν στην παρούσα σχέση με τον πελάτη. Ένας τρόπος να απαντηθούν τα κρίσιμα ερωτήματα στο τι/πώς να βελτιωθεί, είναι να χρησιμοποιηθούν οι βασικοί δείκτες απόδοσης. Ένας ορισμός τους είναι: Οι δείκτες απόδοσης (KPI) είναι οικονομικές και μη, μετρήσεις που χρησιμοποιούνται για να απεικονίσουν τη στρατηγική απόδοση ενός οργανισμού.

Τα πιο κοινά KPIs είναι η μέτρηση του αποθέματος και το συνολικό ποσό λογιστικών δαπανών. Οι συγκεκριμένοι δείκτες δεν είναι ο καλύτερος τρόπος μέτρησης της απόδοσης και δεν ταιριάζουν με τις σημαντικότερες διαστάσεις των υπηρεσιών, η σημαντικότερη των οποίων είναι η αξιοπιστία. Υπάρχουν προβλήματα σχετικά με τη μέτρηση της απόδοσης, ειδικά όταν οι επιχειρήσεις συμμετέχουν σε μια τριαδική σχέση. Οι επιχειρήσεις μετρούν, αλλά μετρούν τα στοιχεία εκείνα που οι πελάτες θεωρούν σημαντικά. Μερικές φορές οι εταιρίες μετρούν την απόδοσή τους όταν τα προϊόντα τους φεύγουν από τις εγκαταστάσεις τους και όχι όταν τα προϊόντα φθάνουν στον πελάτη τους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στις διαφορετικές απόψεις στην τριάδα σχετικά με την απόδοση. Αυτό το πρόβλημα εμφανίζεται επειδή ο 3PL προμηθευτής που διαχειρίζεται τις μεταφορές, παραδίδει τα εμπορεύματα στους τελικούς πελάτες και όχι στον ίδιο, με αποτέλεσμα να χάνονται πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις παραδόσεις.

Ένα άλλο ζήτημα σύμφωνα με την απόδοση παράδοσης είναι οι διασπασμένες παραδόσεις όταν δεν υπάρχει δυνατότητα παραλαβής ή παράδοσης μιας πλήρους παραγγελίας. Στην περίπτωση αυτή, δε είναι σαφές για το αν θα ληφθεί ως καθυστέρηση παράδοσης ή έχοντας την αποδοχή του πελάτη θα θεωρηθεί ότι η παραγγελία είναι σωστή; Από την άλλη πλευρά, τι συμβαίνει εάν ο πελάτης δεν μπορεί να δεχτεί την παράδοση και ζητήσει να αναβληθεί η παραγγελία; Αυτό θα μετρηθεί ως καθυστέρηση παράδοσης σύμφωνα με την προηγούμενη είσοδο της παραγγελίας ή ως σωστή σύμφωνα με τη νέα ημερομηνία;

Οι συμφωνημένες ημερομηνίες και οι διασπασμένες παραδόσεις έχουν βασικά επιπτώσεις στον 3PL προμηθευτή, αφού εκείνος παραδίδει τα εμπορεύματα στο δίκτυο καταστημάτων του πελάτη. Η ανωτέρω συζήτηση οδηγεί στην ακόλουθη ερευνητική ερώτηση και τον στόχο αυτής της διατριβής.

1.3 Ερευνητική ερώτηση

Πώς μπορεί η απόδοση να μετρηθεί προκειμένου να προσαρμοστεί σε μια τριαδική σχέση;

1.4 Αντικειμενικός σκοπός

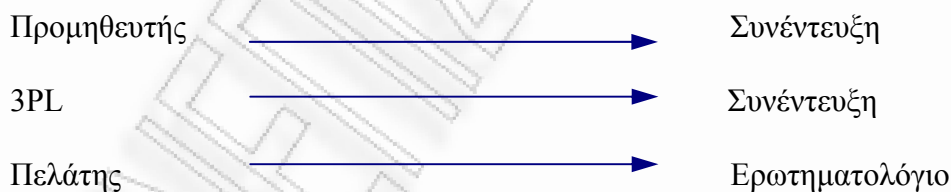
Στόχος μας είναι η περιγραφή της απόδοσης παράδοσης, η επεξήγησή της καθώς επίσης και οι τρόποι προσαρμογής της σε μια τριαδική σχέση.

2. Μεθοδολογία

Σε αυτό το κεφάλαιο θα περιγράψουμε τις μεθόδους που έχουμε επιλέξει για την έρευνά μας. Οι περιοχές που περιγράφουμε είναι η επιστημονική προσέγγιση, οι συνεργάσιμες επιχειρήσεις, η ερευνητική μέθοδος, η μελέτη περίπτωσης, η συλλογή δεδομένων και η αξία της μελέτης.

2.1 Εμπειρική συλλογή πληροφοριών

Για να καταστήσουμε τη διαδικασία ανάγνωσης ευκολότερη έχουμε επιλέξει να παρουσιάσουμε το σχήμα 2.1. Παρουσιάζουμε αυτό επειδή όταν συζητάμε τις επιλογές μεθοδολογίας μας αναφερόμαστε στις συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια με τον προμηθευτή, τον 3PL και τους πελάτες.



Σχήμα 2.1: Συλλογή πληροφοριών

2.2 Επιστημονική προσέγγιση

Στηριχτήκαμε στη βάση πως η γνώση μπορεί μόνο να επιτευχθεί μέσω της εμπειρίας και μπορεί πάντα να εξηγηθεί από τις λογικές σχέσεις. Τα ερωτηματολόγια στηρίχτηκαν σε σχέσεις λογικής και στατιστικά στοιχεία, αλλά θεωρούμε ότι η κύρια διατριβή είναι σε μεγάλη έκταση βασισμένη στις ερμηνείες των συνεντεύξεων.

Η γωνία της προσέγγισης που έχει χρησιμοποιηθεί στη μελέτη είναι η συλλογή θεωριών μέσα στην απόδοση παράδοσης και τις τριαδικές σχέσεις. Έπειτα πραγματοποιήσαμε την εμπειρική έρευνά και κατόπιν αναλύσαμε τις θεωρίες και τα εμπειρικά αποτελέσματα και προέκυψαν τα συμπεράσματά .

2.3 Η μελέτη των συμμετεχόντων

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο πρόκειται να παρουσιάσουμε το υπό μελέτη αντικείμενό μας και να καθορίσουμε τους ρόλους των διαφορετικών δραστών. Το αντικείμενο που έχουμε μελετήσει είναι μια τριαδική σχέση. Οι διαφορετικοί δράστες της τριάδας είναι ο προμηθευτής, ο 3PL ο και πελάτης. Με τον όρο προμηθευτή σημαίνουμε έναν εισαγωγέα- έμπορο. Ο πελάτης είναι πελάτης στον προμηθευτή και ο 3PL είναι ο ενδιάμεσος που εκτελεί την παράδοση μεταξύ του προμηθευτή και του πελάτη.

AGELINCO-SCHENKER

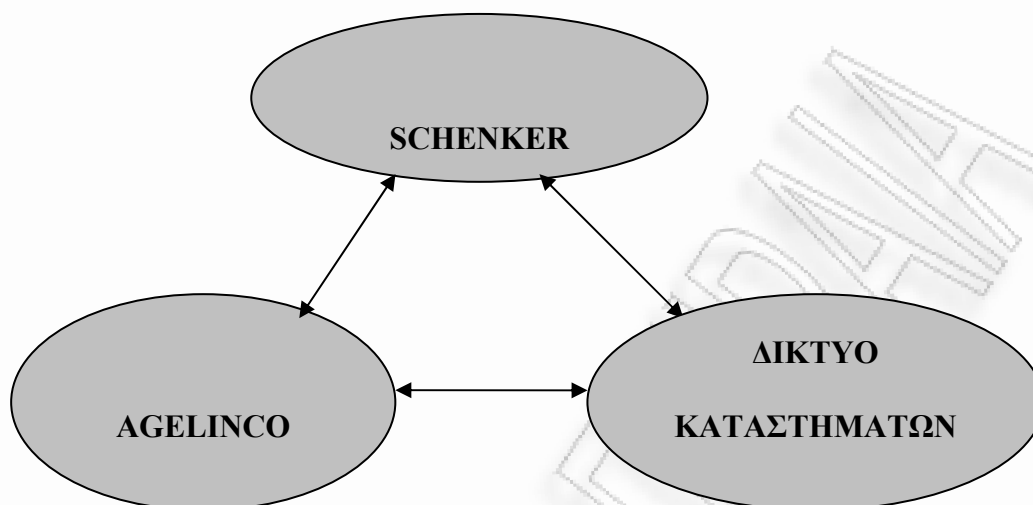
Ήρθαμε σε επαφή με την Kosta Boda - Agelinco για την οποία υπάρχει πλήρης παρουσίαση της επιχείρησης στο εμπειρικό κεφάλαιο. Στην τριαδική σχέση έχουμε μελετήσει την Agelinco ως προμηθευτή και την Schenker ως 3PL. Έχουμε μελετήσει επίσης τους πελάτες της Kosta Boda μέσω μιας έρευνας (ερωτηματολόγιο).

Συνεντεύξεις με :

ΕΤΑΙΡΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ
AGELINCO	LOGISTICS MANAGER
SCHENKER	HEAD OF LOGISTICS OPERATIONS

Αποστολή ερωτηματολογίων σε:

<u>ΣΥΝΟΛΟ</u>			<u>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</u>
<u>ΠΕΛΑΤΩΝ</u>	<u>ΕΠΙΛΕΧΘΗΚΑΝ</u>	<u>ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΘΗΚΑΝ</u>	<u>ΕΡΕΥΝΑΣ</u>
132	85	39	ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ



2.4 Μελέτη περίπτωσης

Η περιπτωσιολογική μελέτη μας είναι βασισμένη σε μια τριαδική σχέση και με αυτόν τον τρόπο πρέπει να παρουσιάσουμε συγκεκριμένα συμπεράσματα, δεδομένου ότι αυτή η τριαδική σχέση μπορεί να μην αντανάκλα ολόκληρο πληθυσμό και πιθανότατα μερικές επιχειρήσεις θα διαφέρουν από την επιλεγμένη τριαδική σχέση. Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν μια κοινή γλώσσα μέσα στην αλυσίδα ανεφοδιασμού, και κατ' αυτόν τον τρόπο να προκύψουν αξιόπιστες μετρήσεις. Ένα πρόβλημα κατά τον καθορισμό και τη μέτρηση δεικτών μεταξύ των επιχειρήσεων είναι η ερμηνεία των διαφορετικών κριτηρίων μεταξύ τους. Εξαιτίας των περιστάσεων και κυρίως της διαφορετικής επιχειρηματικής κουλτούρας που υιοθετεί η κάθε εταιρία, Τα κριτήρια που προσαρμόζονται σε αυτήν την ιδιαίτερη τριαδική σχέση πρέπει να έχουν κοινή βάση αναφορικά με την απόδοση παράδοσης και διανομής.

2.5 Συλλογή δεδομένων

Η Agelinco συνεργάζεται για την παροχή 3PL υπηρεσιών με τη Schenker η οποία εκτελεί περίπου το 90% των παραδόσεων της KOSTA BODA.

Σε αυτήν την μελέτη το αρχικό στοιχείο αποτελείται από συνεντεύξεις με τον Logistics Manager της KOSTA BODA του οποίου η βασική του έδρα είναι στις εγκαταστάσεις της Schenker και του Head of Logistics operations του Κέντρου Διανομής της Schenker στον Αυλώνα Αττικής. Στοιχεία επίσης συγκεντρώθηκαν με την επεξεργασία των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την αποστολή ερωτηματολογίου σε πελάτες της KOSTA BODA (καταστήματα-οίκοι)

3. Θεωρία

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί το θεωρητικό πλαίσιο που θα αποτελέσει την βάση για την περαιτέρω έρευνά μας. Η θεωρία περιλαμβάνει το εξεταζόμενο αντικείμενο μια τριαδική σχέση και τη βασική περιοχή έρευνας της απόδοσης παράδοσης. Μετά από τα εισαγωγικά αυτά στοιχεία θα αναλυθεί μια βαθύτερη επεξήγηση των περιοχών αυτών.

3.1 Απόδοση παράδοσης

Αυτό το κεφάλαιο περιέχει τρία μέρη :

- Γενικές πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες των Logistics
- Βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs)
- Ανάλυση της απόδοσης παράδοσης.

Το πρώτο μέρος αναφέρει επιγραμματικά μερικές από τις βασικότερες λειτουργίες των Logistics , το δεύτερο μέρος (KPIs) εξηγεί πώς αναπτύσσονται οι βασικοί δείκτες απόδοσης και όλες τις πτυχές στις οποίες πρέπει να βασίζονται οι επιχειρήσεις όταν τους αναπτύσσουν. Στο τρίτο μέρος παρουσιάζονται οι διαφορετικές πτυχές της απόδοσης παράδοσης. Αυτό το κεφάλαιο επικεντρώνεται στο πώς μπορούμε να μετρήσουμε την απόδοση των παραδόσεων και ποια κριτήρια είναι σημαντικά να μετρηθούν.

3.1.1. Γενικές πληροφορίες για τα Logistics

Στο εισαγωγικό αυτό κεφάλαιο θα αναλυθούν οι στόχοι του τομέα των Logistics και ποιες είναι οι δυνατότητες της σωστής διαχείρισής τους. Με την ολοκλήρωση της ακόλουθης ανάλυσης, μεταξύ άλλων, θα απαντηθούν πολλά κρίσιμα ερωτήματα.



3.1.1.1. Γιατί Logistics?

Ο τομέας των logistics περιλαμβάνει την “ευφυή” παγίωση και διανομή των ροών προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων όλων των σχετικών πληροφοριών. Τα logistics αποτελούνται από ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα, τις προμήθειες, την προστιθέμενη αξία υπηρεσιών μεταφορών και γενικότερα, από τη συνολική διαδικασία της διανομής.

Ο στόχος των logistics είναι να προωθηθούν τα σωστά υλικά, στη σωστή ποσότητα και ποιότητα, στον σωστό χρόνο και θέση, και όλα αυτά με ελάχιστες δαπάνες. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, η απαραίτητη ροή των πληροφοριών στο σύστημα, πρέπει να εξασφαλιστεί, παράλληλα με την ροή των προϊόντων- υλικών.

3.1.1.2 Περιοχές των Logistics



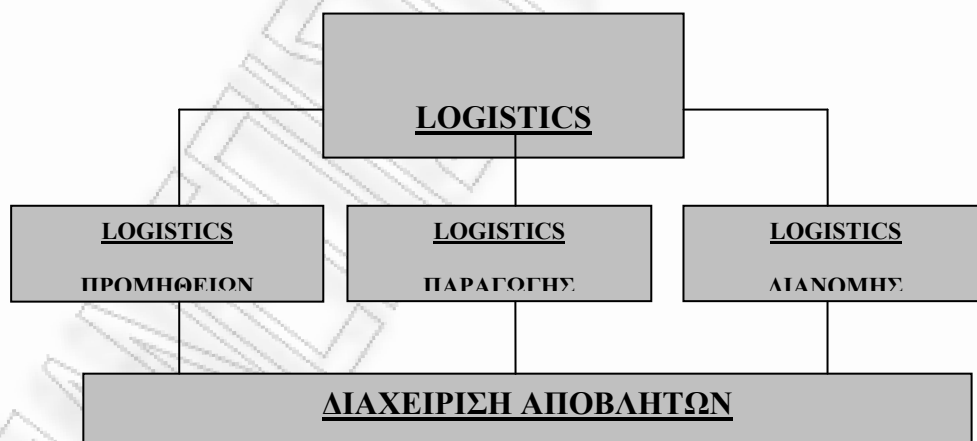
Με την περαιτέρω διαφοροποίηση μπορούν να διακριθούν τέσσερις τομείς των Logistics:

- Προμήθειας
- Παραγωγής
- Διανομής και
- Αποβλήτων

Προμήθειες

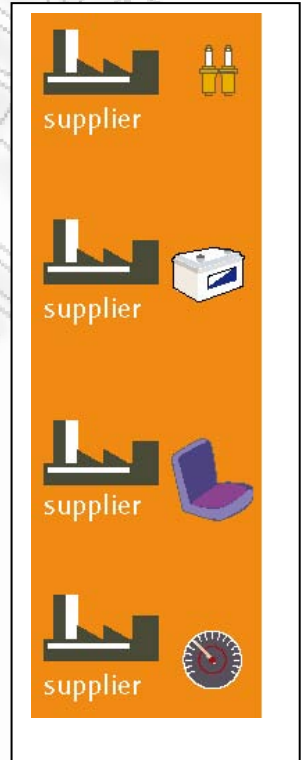
Στόχος του τομέα των προμηθειών αποτελεί η βέλτιστη ροή των υλικών και των πληροφοριών από τον προμηθευτή με απώτερο σκοπό την παροχή των αγαθών στον τόπο παραγωγής. Είναι εκείνη η περιοχή των logistics που εξετάζει όλες τις δραστηριότητες που υποστηρίζουν τον ανεφοδιασμό των αγαθών.

Ο ανεφοδιασμός και η παροχή των προϊόντων περιλαμβάνουν ποικίλες λειτουργίες όπως εκείνη της αγοράς, της παραγγελίας ή ακύρωσης της, της μεταφοράς, της αποθήκευσης, και της εναπόθεσης των προϊόντων.



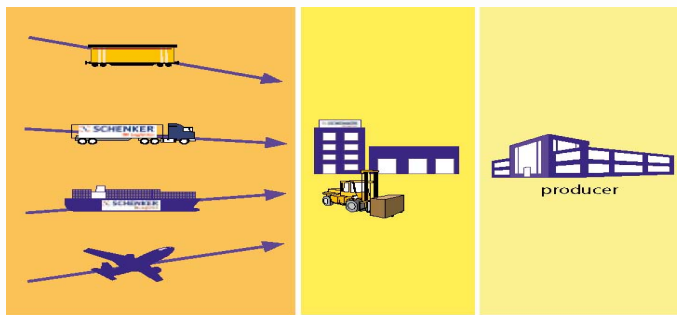
Ο ανεφοδιασμός και η παροχή των αγαθών διαιρούνται με τη σειρά τους σε διάφορες υπολειτουργίες, όπως αναφέρονται παρακάτω:

- Καθορισμός των απαιτούμενων υλικών
- Οργάνωση των παραδόσεων
- Επιλογή των προμηθευτών
- Αξιολόγηση του σημείου παραγγελίας
- Προγραμματισμός των απαιτούμενων υλικών
- Μεταφορά στην επιχείρηση
- Ανάλυση ελέγχου των αγαθών
- Αποθήκευση και εκπλήρωση παραγγελιών από το απόθεμα
- Ταξινόμηση και επιλογή των παραγγελιών
- Προσδιορισμός θέσης των υλικών για την παραγωγή

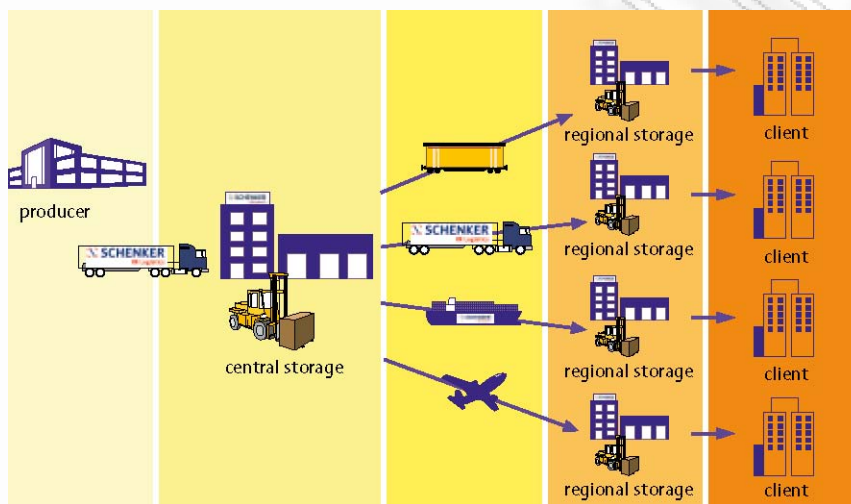


Παραγωγή

Σκοπός των logistics παραγωγής είναι να παρέχουν τα απαιτούμενα υλικά στη διάθεση των τμημάτων παραγωγής και συναρμολόγησης μέσα στις επιχειρήσεις, καθώς επίσης και ο προγραμματισμός και ο έλεγχος του συγκεκριμένου ανεφοδιασμού. Ο κεντρικός στόχος τους είναι ο εφοδιασμός των τμημάτων παραγωγής μιας επιχείρησης με την απαραίτητη ποιότητα και κατάλληλη ποσότητα των αντίστοιχων αγαθών στον απαιτούμενο χρόνο.



Διανομή



Τα logistics διανομής αποτελούν ουσιαστικά την σύνδεση μεταξύ της παραγωγής και του πελάτη και περιλαμβάνουν τη ροή των υλικών και των αγαθών, καθώς επίσης και την αντίστοιχη ροή των πληροφοριών. Συγκεκριμένα, εφοδιάζει τους πελάτες με τα προϊόντα της επιχείρησης.

Οι σημαντικοί στόχοι των Logistics διανομής είναι:

- Αποθήκευση
- Ετοιμασία παραγγελιών & συσκευασία
- Δρομολόγηση, που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό των μέσων μεταφοράς και τις ημερομηνίες παράδοσης.

■ Διεκπεραίωση παραγγελιών

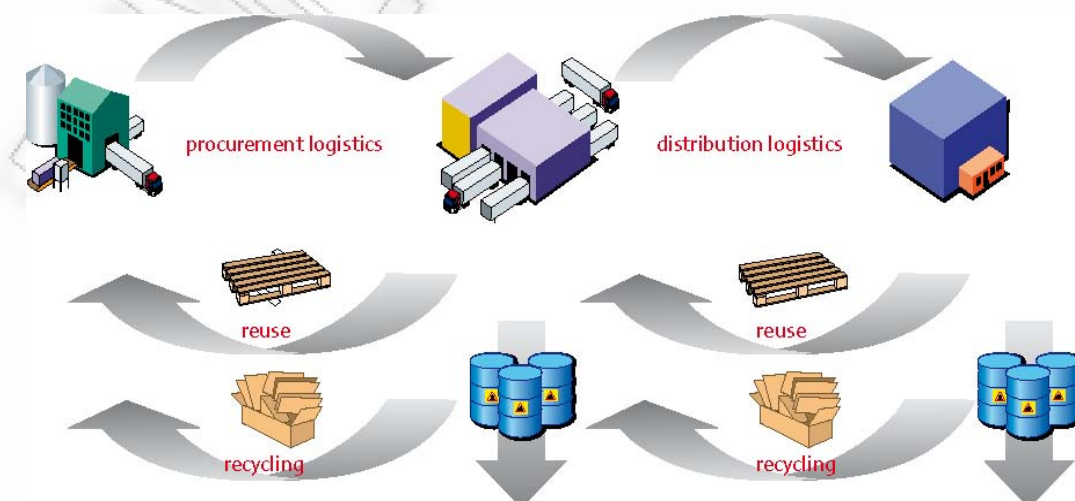
Από τη μια πλευρά τα Logistics διανομής επηρεάζονται από την αγορά και τις απαιτήσεις των πελατών και από την άλλη από τις γενικές συνθήκες και τις δυνατότητές τους ως προς την παροχή υπηρεσιών.

Θα μπορούσε να ειπωθεί πως οι απαιτήσεις των πελατών σχετικά με τις υπηρεσίες έχουν αυξηθεί και κατά συνέπεια αυξάνεται η ανάγκη για σύγχρονες εγκαταστάσεις και υψηλή ποιότητα του δικτύου διανομής.

Διαχείριση αποβλήτων

Μέσα στο πλαίσιο της παραγωγής, της διανομής και της χρησιμοποίησης των αγαθών, δεν μπορούν να αποφευχθούν τα μη προγραμματισμένα απόβλητα.

Τα logistics ανακύκλωσης περιλαμβάνουν την επαναχρησιμοποίηση, την ανακύκλωση ή την αποβολή των υλικών που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της παραγωγής και της διανομής.



Εξαιτίας του γεγονότος πως οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν μεταφέρει την ευθύνη της αποβολής των αποβλήτων στον τομέα της παραγωγής, το τμήμα logistics διαχείρισης αποβλήτων έχει καταστεί πολύ σημαντικό και ιδιαίτερα στις δραστηριότητες επαναχρησιμοποίησης και ανακύκλωσης των αποβλήτων.

3.1.2 Βασικοί δείκτες απόδοσης

Ένας δείκτης KPI μεταφράζει την αποστολή και το στρατηγικό όραμα της επιχείρησης, τους στόχους και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της. Οι μετρήσεις των KPIs είναι μεγάλης σπουδαιότητας για την επιχείρηση στο να προσδιορίζει και να μετράει την απόδοσή της. Ένας βασικός λόγος που οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν δείκτες είναι η διαφοροποίηση της στρατηγικής τους. Στη βιομηχανία υπάρχουν ποικίλοι δείκτες αξιολόγησης αλλά υπάρχουν ελάχιστοι με μεγάλη σπουδαιότητα. Πολλοί από αυτούς είτε μετρούν παρόμοιες διαδικασίες είτε έχουν ισοδύναμα αποτελέσματα στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.

Παρακάτω αναφέρονται βασικοί δείκτες διανομής που χρησιμοποιούνται από τους περισσότερους 3PL προμηθευτές.

<u>ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ</u>
Σημεία Παράδοσης / Δρομολόγιο
Τόνοι / Δρομολόγιο
Τόνοι / Σημείο Παράδοσης
Ευρώ (τιμολόγησης) / Δρομολόγιο
Ευρώ (τιμολόγησης) / Σημείο Παράδοσης
Ευρώ (τιμολόγησης) / Τόνο

3.1.2.1 Χαρακτηριστικά ενός αξιόπιστου KPI

Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα των KPIs είναι η κατανόησή τους από τα στελέχη μέσα στην επιχείρηση, σε κάθε επίπεδο. Δυστυχώς το να γνωρίζει κάποιος τι πρέπει να μετρηθεί και το τι πραγματικά αξιολογείται είναι δύο διαφορετικά πράγματα. Πριν χρησιμοποιηθούν οι δείκτες από τις επιχειρήσεις πρέπει τα στελέχη τους να αναρωτηθούν εάν τα στοιχεία που υπάρχουν είναι επαρκή για τον υπολογισμό τους και εάν είναι αρκετά ακριβή για να προκύψουν έγκυρα αποτελέσματα.

Τα KPIs πρέπει να είναι κατανοητά. Οι υπάλληλοι πρέπει να ξέρουν τι μετριέται, πώς υπολογίζεται, και το πιο σημαντικό, τι πρέπει να κάνουν (και τι όχι) για να επηρεάσουν θετικά τον δείκτη.

Αυτό σημαίνει ότι δεν είναι αρκετό να δημοσιεύσουν απλά ένα scorecard αλλά οι επιχειρήσεις πρέπει να εκπαιδεύσουν τα άτομα που παρακολουθούν την απόδοση και με συνεχείς επιθεωρήσεις να εξασφαλίζουν την κατανόηση και αποτελεσματικότητα τους. Είναι επίσης κρίσιμο να βελτιωθούν οι επιχειρησιακές διαδικασίες κατά την εφαρμογή των KPIs. Πραγματικά το σαράντα τοις εκατό των επιχειρήσεων είπαν ότι τροποποίησαν τις επιχειρησιακές διαδικασίες κατά την υλοποίησή τους.

Τα KPIs είναι φορείς επικοινωνιών. Επιτρέπουν στους κορυφαίους ανώτερους υπαλλήλους να κάνουν γνωστή την αποστολή τους και το που εστιάζουν και να προσελκύσουν την προσοχή των υπαλλήλων. Όταν ο δείκτης διαπερνά όλη την

επιχείρηση, εξασφαλίζει ότι όλοι προχωρούν σταθερά προς την ίδια κατεύθυνση και προσδίδουν μεγαλύτερη αξία στην οργάνωση συνολικά. Οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να σταματήσουν όταν τα KPIs καθορίζονται και τυποποιούνται. Είναι αναγκαίο οι επιχειρήσεις να βελτιώνουν συνεχώς τους δείκτες και να αναλύουν τα στοιχεία που παράγουν.

3.1.3 Απόδοση της διαδικασίας παραδόσεων

Ο συνδεδεμένος κρίκος σε μια εφοδιαστική αλυσίδα που σχετίζεται άμεσα με τους πελάτες είναι η παράδοση των αγαθών ή των υπηρεσιών. Η παράδοση είναι μια υπηρεσία η σημαντικότερη διάσταση της οποίας είναι η αξιοπιστία. Οι παραδόσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων στο τομέα της διανομής είναι απαραίτητη η κατανόηση και η μέτρηση της απόδοσης των συστημάτων εξ ολοκλήρου καθώς και σε σχέση με τους διαφορετικούς συμμετέχοντες στην τριαδική σχέση.

3.1.3.1 Μέτρηση της απόδοσης παράδοσης

Η απόδοση παράδοσης μπορεί να μετρηθεί σαν το ποσοστό των παραγγελιών που παραδόθηκαν εγκαίρως και πλήρως στον πελάτη. Εγκαίρως είναι είτε η ημερομηνία που ο πελάτης επιθυμεί να του παραδοθούν τα προϊόντα (ζητούμενη ημερομηνία) ή η συμφωνημένη ημερομηνία μεταξύ του πελάτη και του προμηθευτή. Πλήρως είναι όταν ο προμηθευτής παραδίδει όλα τα προϊόντα που ο πελάτης έχει παραγγείλει. Ο λόγος για τον οποίο υπάρχουν δύο διαφορετικοί ορισμοί για το ποια ημερομηνία η παράδοση πρέπει να εκτελεστεί είναι ότι ο

προμηθευτής μπορεί να μην είναι σε θέση να παραδώσει στην επιθυμητή ημερομηνία παράδοσης της παραγγελίας που έχει οριστεί από τον πελάτη. Για να υπολογίσουμε τον δείκτη απόδοσης παραδόσεων χρησιμοποιούμε το συνολικό αριθμό των παραγγελιών που παραδίδονται εγκαίρως και πλήρως στον πελάτη και τον διαιρούμε με το συνολικό αριθμό παραγγελιών των πελατών.

Φυσικά η απόδοση παράδοσης είναι καλύτερη όταν οι εταιρίες μετρούν βάσει της ημερομηνίας δέσμευσης και όχι βάσει της ημερομηνίας που έχει ζητήσει ο πελάτης.

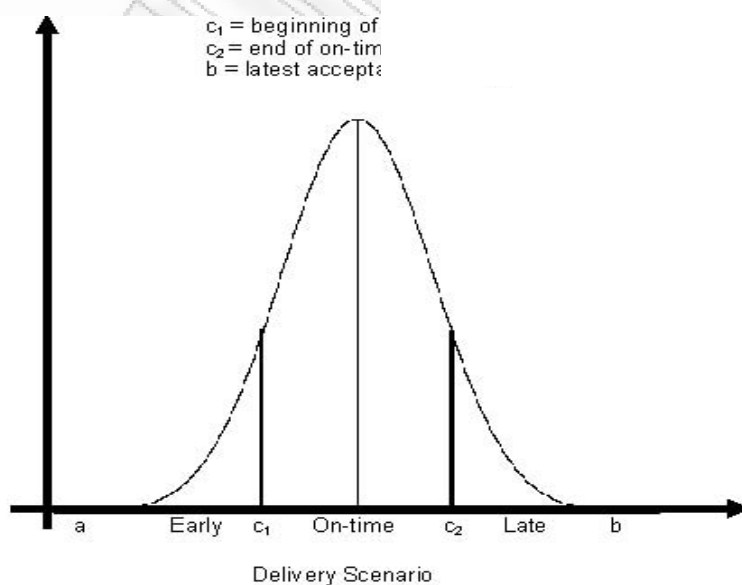
Ένας άλλος ορισμός της απόδοσης παράδοσης είναι η τέλεια παράδοση της παραγγελίας. Η τέλεια παράδοση παραγγελίας προσθέτει στον δείκτη μέτρησης απόδοσης και άλλα ουσιαστικά χαρακτηριστικά όπως η τέλεια τιμολόγηση (σωστή ποσότητα, σωστή τιμή και σωστός αριθμός προϊόντων) και τέλεια παραλαβή (σωστά παραστατικά φόρτωσης και τέλεια συσκευασία).

Εάν ο προμηθευτής δεν αποδίδει, οι διευθυντές των αλυσίδων εφοδιασμού τείνουν να διογκώνουν το απόθεμα και τους χρόνους παραγωγής. Η απόδοση παράδοσης είναι ένα σημαντικό συστατικό στη γενική συνεχή βελτίωση των διαδικασιών αλυσίδων ανεφοδιασμού. Πρόσφατη έρευνα έχει δείξει ότι η απόδοση στις παραδόσεις είναι βασική διοικητική ανησυχία. Τα KPIs που χρησιμοποιούνται στη μέτρηση απόδοσης επηρεάζουν τις αποφάσεις σε στρατηγικό, τακτικό και λειτουργικό επίπεδο. Η απόδοση παράδοσης πρέπει να καταμετρείται σε οικονομικούς όρους έτσι ώστε να είναι εύκολα κατανοητή και

να προσαρμόζεται στις διαφορετικές διαδικασίες και στάδια μέσα στις επιχειρήσεις.

Μια σημαντική πτυχή της απόδοσης παράδοσης είναι η έγκαιρη παράδοση. Οι πελάτες απαιτούν αξιόπιστη και έγκαιρη παράδοση από τους προμηθευτές τους. Και οι πρόωρες και οι καθυστερημένες παραδόσεις είναι αποδιοργανωτικές για την αλυσίδα εφοδιασμού και πρέπει να αναλυθούν. Ως περιθώριο στις παραδόσεις ορίζεται η διαφορά μεταξύ της πιο πρόωρης αποδεκτής ημερομηνίας παράδοσης και της πιο καθυστερημένης αποδεκτής ημερομηνίας παράδοσης. Τα περιθώρια στις παραδόσεις περιέχουν τη πιο σημαντική πτυχή της διαδικασίας, την αξιοπιστία. Η αξιοπιστία είναι το βασικό συστατικό στη βελτίωση της διαδικασίας παράδοσης. Μέσα στο περιθώριο, η παράδοση μπορεί να οριστεί ως πρόωρη, έγκαιρη, ή καθυστερημένη. Το περιθώριο μπορεί να μετρηθεί σε ώρες, ημέρες, ή και εβδομάδες, ανάλογα με την επιχειρησιακή κατάσταση.

Η εικόνα 3.2 απεικονίζει ένα χαρακτηριστικό περιθώριο παράδοσης.



- a: νωρίτερη ώρα παράδοσης
- c₁: έναρξη της έγκαιρης παράδοσης
- c₂: λήξη της έγκαιρης παράδοσης
- b: η αργότερη αποδεκτή ώρα παράδοσης

Η ευελιξία αποτελεί τη δυνατότητα προσαρμογής των παραδόσεων στις απαιτήσεις των πελατών ως προς το μέγεθος των παραγγελιών, τις διευθύνσεις παράδοσης και τα συνοδευτικά έγγραφα. Επιπλέον, είναι συνώνυμη με την ικανότητα εύρεσης λύσεων στα προβλήματα των πελατών και έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες κατά τον ανταγωνισμό με άλλες εφοδιαστικές αλυσίδες. Όπως και άλλες δραστηριότητες η παράδοση βασίζεται στη ποιότητα μετάδοσης των πληροφοριών. Η ποιότητα και ο τρόπος παρουσίασης τους καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση παράδοσης και γι' αυτό τον λόγο μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο για τη μέτρηση της όσο και για τη βελτίωσή της.

<u>Κριτήρια</u>	<u>Περιγραφή</u>
Έγκαιρη παράδοση	Η παράδοση πρέπει να παραδοθεί στο σωστό χρόνο.
Ευελιξία	Η δυνατότητα να προσαρμοστούν οι παραδόσεις στις απαιτήσεις πελατών
Αξιοπιστία	Η δυνατότητα παροχής υπηρεσιών σε ένα αποδεκτό επίπεδο εξυπηρέτησης.

Σε ορισμένες περιπτώσεις οι διασπασμένες παραδόσεις είναι απαραίτητες για να επιλύσουν τα προβλήματα στο τομέα των διανομών. Ο λόγος εφαρμογής τους

είναι η εξυπηρέτηση πελατών των οποίων οι απαιτήσεις τους για εμπορεύματα ξεπερνούν τη δυνατότητα χώρου ενός φορτηγού. Οι συγκεκριμένες παραδόσεις πρέπει να ανταποκρίνονται και εκείνες στα περιθώρια χρόνου που τίθενται από τους πελάτες των οποίων η επιθυμία εκπληρώνεται με περισσότερα από ένα όχημα (φορτηγό).

3.2 Τριαδική σχέση

Το κεφάλαιο αυτό περιέχει τρία μέρη: τη τριαδική σχέση, τον 3PL προμηθευτή και τη σχέση προμηθευτή-πελάτη. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζονται οι πληροφορίες για τις τριαδικές σχέσεις. Περιέχει τις πληροφορίες για το τι πρέπει να μετρηθεί, να μεταδοθεί, να διαχειριστεί και το τι είναι σημαντικό κατά τον χειρισμό των τριαδικών σχέσεων. Το μέρος για τον 3PL αναλύει την θεωρία και περιγράφει τους διαφορετικούς τύπους 3PL. Περαιτέρω, θα αναλυθούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των σχέσεων αυτών. Το μέρος που αναλύει την σχέση προμηθευτή-πελάτη εξετάζει πώς μπορούν να αναγνωρίζονται οι απαιτήσεις των πελατών και πώς αυτή η γνώση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βελτιώσει το επίπεδο εξυπηρέτησης στον πελάτη. Σε αυτό το μέρος θα συζητήσουμε επίσης την ποιότητα υπηρεσιών και τα χάσματα μεταξύ σε αυτό που ένας προμηθευτής προσφέρει και τι ο πελάτης θα επιθυμούσε να έχει.

3.2.1 Τριαδικές σχέσεις

Η έννοια του 3PL προμηθευτή βασίζεται σε μια τριαδική μορφή σχέσης που καλύπτει τον προμηθευτή, τον φορέα υπηρεσιών logistics και τους πελάτες. Αυτή η τριάδα αποτελείται από τρεις δυαδικές σχέσεις. Στις περισσότερες έρευνες η συνεργασία έχει περιοριστεί σε μια δυαδική σχέση μεταξύ του φορέα 3PL και του προμηθευτή ή του πελάτη και του 3PL. Η δημιουργία αυτών των δυάδων μπορεί να οδηγήσει σε παροχή μη ποιοτικών υπηρεσιών.

3.2.1.1 Τρόπος διαχείρισης των τριαδικών σχέσεων

Η επιλογή των κατάλληλων μελών μιας τριαδικής σχέσης είναι πολύ σημαντική ώστε να επιτευχθεί μια επιτυχημένη συνεργασία. Όλοι οι συμμετέχοντες πρέπει να θεωρήσουν ότι η συνεργασία είναι αμοιβαία ευεργετική, και δεν πρέπει να υπάρχουν οποιοδήποτε συγκρουόμενοι στόχοι.

Μέτρηση των πάντων

Οι συνεργασίες χρειάζονται όχι μόνο τους κανόνες και τα πρότυπα αλλά και έναν τρόπο παρακολούθησης και τήρησής τους. Οι κανόνες πρέπει να εξετάζουν τις μακροπρόθεσμες σχέσεις, τις πληροφορίες που μοιράζονται, και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους. Οι δείκτες πρέπει να αναπτύσσονται σε μακροχρόνια βάση για να ελέγχουν την συνεργασία σχετικά με την απόδοση. Η πιο κοινή αιτία δυσaréσκειας σε σχέσεις συνεργασίας είναι το κόστος και το γεγονός ότι δεν μπορεί να αξιολογήσει το ένα μέλος το άλλο εύκολα και με διαφάνεια.

Η συχνή αναθεώρηση των KPIs σε σταθερή βάση επιτρέπει στις συνεργαζόμενες εταιρίες να προσαρμόσουν τους κοινούς τους στόχους. Τα κριτήρια για αποτελεσματικούς δείκτες είναι η μέτρηση της συνολικής απόδοσης της αλυσίδας ανεφοδιασμού παρά της απόδοσης ενός μεμονωμένου μέλους της. Επιπλέον η βελτίωση πρέπει να έχει ως βασικό της στόχο, την εξυπηρέτηση των τελικών πελατών και οι διευθυντές πρέπει να έχουν την δυνατότητα να προσδιορίσουν αλλά και να εξαλείψουν τις αιτίες των προβλημάτων της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Ανταλλαγή πληροφοριών

Για να είναι σε θέση να μετρήσουν την απόδοση με έναν αποτελεσματικό τρόπο, τα διαφορετικά μέλη μιας τριαδικής σχέσης πρέπει να διαχέουν μεταξύ τους τις πληροφορίες. Στη περίπτωση αυτή, υπάρχει ο κίνδυνος υπερφόρτωσης περιττών και πολλών πληροφοριών σε σύντομο χρονικό διάστημα. Τα πιο συνήθη δεδομένα πρέπει να τυποποιούνται αφού είναι εκείνα μέσω των οποίων πραγματοποιείται η ανταλλαγή των πληροφοριών ανάμεσα στις εταιρίες. Σύμφωνα με την μελέτη, οι επιχειρήσεις θα επιθυμούσαν μια εντατικότερη μετάδοση στοιχείων και αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τη διοργάνωση των επίσημων συνεδριάσεων όπου οι συνεργάτες μπορούν να παρακολουθήσουν την πρόοδο, να συζητούν τους σκοπούς και να αναλύουν τους στόχους τους.

Ενδεχόμενες συγκρούσεις μεταξύ των συνεργατών προκύπτουν συχνά επειδή ο καθένας προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τα κέρδη και τα πλεονεκτήματά του. Για τον λόγο αυτό είναι σημαντικό όχι μόνο να μοιράζονται τις πληροφορίες αλλά και τα κέρδη και τους κινδύνους.

Διαχείριση πληροφοριών

Σαφείς κανόνες πρέπει να καθοριστούν και να εφαρμοστούν στις τριαδικές σχέσεις. Πρέπει να προσδιοριστούν με ακρίβεια και ο καθένας να γνωρίζει το που, πότε και πόσο. Για να επιτευχθεί μια ολοκληρωμένη συνεργασία, κάθε επιχείρηση πρέπει να ξέρει πώς να ενεργήσει εσωτερικά έτσι ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι προσπάθειες συνεργασίας συχνά αποτυγχάνουν επειδή σημαντικές μακροπρόθεσμες λεπτομέρειες στρατηγικής αγνοούνται. Συγκεκριμένα, οι ανάγκες και οι ικανότητες της αλυσίδας ανεφοδιασμού δεν ερευνώνται και παρατηρείται μη εύκαμπτη διαχείριση που καθιστά τη συνεργασία δαπανηρή, με έλλειψη υπευθυνότητας και δυσaráσκείες των εξωτερικών παραγόντων .

3.2.2 Ο 3PL προμηθευτής

3.2.2.1 Τύποι σχέσεων (3PL)

Οι 3PL προμηθευτές μπορούν να θεωρηθούν ως υποστηρικτικά μέλη της αλυσίδας ανεφοδιασμού. Αυτό υπονοεί ότι οι φορείς παροχής υπηρεσιών logistics πρέπει να υποστηρίζουν εναλλακτικές στρατηγικές της συνολικής εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι 3PL μπορούν να οριστούν ως: οι επιχειρήσεις που παρέχουν τους πόρους, τη γνώση, τις εγκαταστάσεις ή τον εξοπλισμό για τα αρχικά μέλη της αλυσίδας ανεφοδιασμού.

Κοινή επίλυση θεμάτων logistics: Ο 3PL προμηθευτής και ο πελάτης αναπτύσσουν από κοινού λύσεις που είναι μοναδικές για τη συνεργασία τους. Την εξετάζουν ως win-win σχέση και αποτελεί για εκείνους μια μακροπρόθεσμη συμφωνία όπου είναι πρόθυμοι να μοιραστούν τις πληροφορίες και να λύσουν τα προβλήματα από κοινού. Τα βασικά προτερήματα είναι η παρερχομένη γνώση και οι πληροφορίες που βασίζονται στην εμπειρία και την τεχνολογία του εσωτερικού περιβάλλοντος του 3PL.

3.2.2.2 Πλεονεκτήματα στις συνεργασίες του 3PL με τον προμηθευτή

Τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει η αλυσίδα ανεφοδιασμού από τις 3PL υπηρεσίες είναι η επικέντρωση στις βασικές ικανότητες διαχείρισης logistics, η βελτίωση της συνολικής απόδοσης, η εύρεση σφαιρικών λύσεων, η διευκόλυνση εισόδου σε νέες αγορές, ο έλεγχος των δαπανών, η βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών, η αύξηση της ευελιξίας, και ο εντοπισμός συμφερούσων και αποδοτικών λύσεων. Γενικά, η διαχείριση των logistics υπηρεσιών από εξωτερικό συνεργάτη προσθέτει αξία και ενισχύει την απόδοση μιας επιχείρησης.

3.2.2.3 Μειονεκτήματα και αβεβαιότητες στις συνεργασίες του 3PL με τον προμηθευτή

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους η τριαδική σχέση μπορεί να μην είναι επιτυχής. Οι μεγαλύτερες αιτίες είναι οι μη ρεαλιστικές προσδοκίες, η έλλειψη επικοινωνίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των εταιριών που οφείλεται στα μη αμοιβαία οφέλη και στους διαφορετικούς στόχους.

Ένα πρόβλημα που προκύπτει είναι όταν ένας προμηθευτής προβαίνει σε μεγάλες επενδύσεις για έναν συγκεκριμένο πελάτη περιορίζοντας τις οικονομίες του και είναι αναγκασμένος να συνεχίζει αφού δεσμεύεται με σύμβαση ακόμα και αν αυτή αν αποδεικνύεται ασύμφορη.

Η αβεβαιότητα του όγκου αποθέματος είναι ένας ακόμα παράγοντας που μπορεί να προκαλέσει τις συγκρούσεις αφού αποδυναμώνει τη δυνατότητα του προμηθευτή να εκμεταλλευτεί τις οικονομίες κλίμακας. Επιπλέον, οι διακυμάνσεις του αποθέματος έχουν επιπτώσεις στη δυνατότητα του 3PL να εξυπηρετήσει κι άλλες επιχειρήσεις- πελάτες.

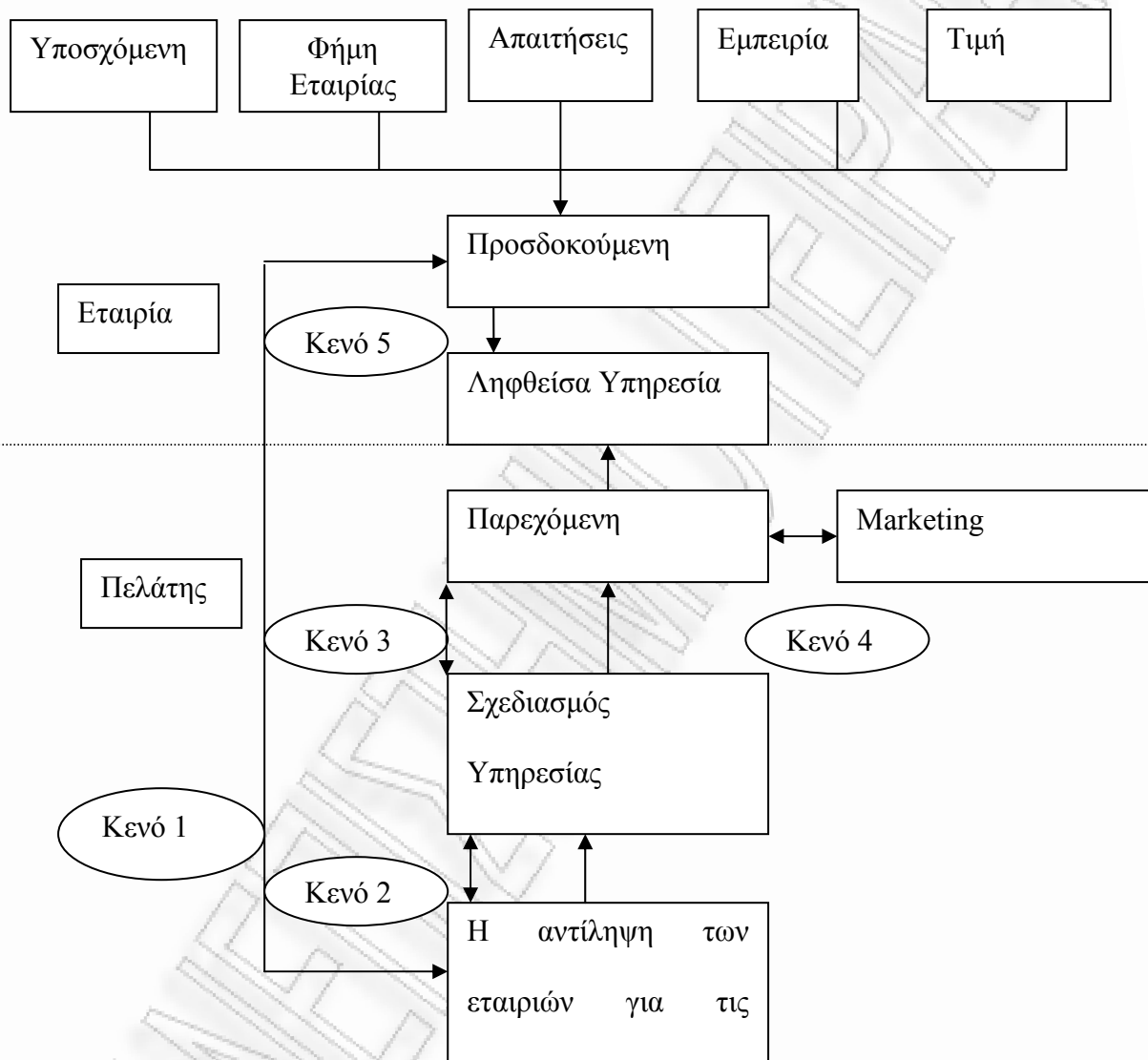
Τέλος, συγκρούσεις προκύπτουν κυρίως όταν οι δύο δράστες έχουν διαφορετικούς στόχους και όταν είναι δύσκολο να μετρηθεί ακριβώς η απόδοσή τους εξαιτίας της χαμηλής διαθεσιμότητας πληροφοριών.

3.2.3 Προμηθευτής- Πελάτης

Οι απαιτήσεις και οι προθέσεις των πελατών αποτελούν το πιο κρίσιμο μέρος της συνολικής σχέσης. Μερικές επιχειρήσεις προβάλλουν μη συμβατικές και καινοτομικές προσεγγίσεις για την κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών τους.

3.2.3.1 Ποιότητα υπηρεσιών

Το πρότυπο του κενού αναπτύσσεται για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Έχουν πραγματοποιηθεί διάφορες μελέτες για τον προσδιορισμό των σημαντικών κριτηρίων της μιας παρεχόμενης υπηρεσίας. Σύμφωνα και με τη μελέτη μας, το βασικότερο κριτήριο είναι η αξιοπιστία. Το πρότυπο ποιοτικού χάσματος υπηρεσιών αντιλαμβάνεται την αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών ως ποιοτικό χάσμα, το οποίο είναι η διαφορά μεταξύ της προσδοκώμενης υπηρεσίας από έναν βέλτιστο φορέα παροχής υπηρεσιών και της αντίληψης για την τρέχουσα ποιότητα παροχής υπηρεσιών.



Το πρώτο κενό υπάρχει μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της αντίληψης των εταιριών για εκείνες και προκύπτει επειδή η επιχείρηση δεν κατανοεί το τι είναι σημαντικό για τον πελάτη. Η βασική αρχή για εκείνον που παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα είναι να καταλαβαίνει τι προσδοκά και επιθυμεί ο πελάτης.

Το *δεύτερο* κενό υπάρχει μεταξύ της αντίληψης των επιχειρήσεων για τις προσδοκίες των πελατών τους και της υπηρεσίας. Αποδεικνύεται πολύ δύσκολο να λαμβάνονται υπόψη όλες οι προσδοκίες των πελατών κατά τη διαδικασία του συνολικού σχεδιασμού. Οι επιθυμίες των πελατών που έχουν ήδη κοινοποιηθεί δεν μπορούν να επιτευχθούν επειδή οι διευθυντές δεν έχουν αποκτήσει τη σωστή αντίληψη για την ποιότητα υπηρεσιών και η εσωτερική επικοινωνία είναι φτωχή.

Το *τρίτο* κενό εντοπίζεται μεταξύ του σχεδίου υπηρεσιών και της διενεργηθείσας υπηρεσίας. Ακόμα κι αν η επιχείρηση έχει κατανοήσει το τι είναι σημαντικό για τον πελάτη και έχει αναπτύξει μια υπηρεσία που υπερβαίνει τις προσδοκίες, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι μη ικανοποιητικό. Οι υπάλληλοι δεν μπορούν να εκτελέσουν την υπηρεσία επειδή έχουν έλλειψη γνώσης ή θέλησης.

Το *τέταρτο* κενό υπάρχει μεταξύ της διενεργηθείσας υπηρεσίας και της υποσχόμενης υπηρεσίας που ο πελάτης πρέπει να έχει. Αυτό το χάσμα προκύπτει επειδή η επιχείρηση έχει υποσχεθεί κάτι που δεν μπορεί τελικά να πραγματοποιήσει.

Τα αποτελέσματα των τεσσάρων προηγούμενων κενών είναι η έκβαση του *πέμπτου χάσματος* που εντοπίζεται μεταξύ των προσδοκιών των πελατών για την υπηρεσία και της τελικά λαμβανόμενης υπηρεσίας. Το μοντέλο κενού αναπτύσσεται για την μέτρηση της ποιότητας στον χώρο των υπηρεσιών αλλά με μερικές τροποποιήσεις μπορεί επίσης να είναι χρησιμοποιηθεί και για εκείνη των προϊόντων.

4. Εμπειρικά

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα εμπειρικά στοιχεία- δεδομένα που αφορούν στην ανάλυση της τριάδας: ο προμηθευτής *Kosta Boda*, ο 3PL προμηθευτής *Schenker* και οι πελάτες (καταστήματα λιανικής). Στο δεύτερο και τρίτο μέρος, θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα από τις συνεντεύξεις με τους υπαλλήλους μέσα στην *Kosta Boda* και την *Schenker*. Το τελευταίο μέρος θα περιέχει τα αποτελέσματα από την έρευνά μας στους πελάτες καταστήματα της *Kosta Boda*. Μετά από την παρουσίαση κάθε ενεργού παράγοντα θα αναφερθούν αναλυτικά και τα αντίστοιχα εμπειρικά συμπεράσματα του μοντέλου ανάλυσης από όλους τους συμμετέχοντες μέσα στην τριαδική σχέση.

4.1 Εισαγωγή στην τριάδα

Το συγκεκριμένο μέρος αποτελείται από μια παρουσίαση των συμμετεχόντων μέσα στην τριαδική σχέση και μια ανάλυση για το πώς ο καθένας από αυτούς συνδέεται με τον άλλον. Στο τέλος θα παρουσιαστεί το πώς εκτελείται η διαδικασία παράδοσης.

4.1.1 Η τριαδική σχέση

Οι συμμετέχοντες μέσα στην τριαδική σχέση είναι η *KOSTA BODA*, ο 3PL προμηθευτής και ο πελάτης. Σε αυτήν υπάρχουν τρεις δυαδικές σχέσεις: μεταξύ της *KOSTA BODA* και του 3PL προμηθευτή, της *KOSTA BODA* και ενός

πελάτη της και μεταξύ ενός 3PL προμηθευτή και ενός πελάτη της KOSTA BODA.

4.1.1.1 1^η Διαδική σχέση:: KOSTA BODA & 3PL προμηθευτής

Η KOSTA BODA χρησιμοποιεί Προμηθευτή 3PL για την πραγματοποίηση των μεταφορών στους πελάτες της και τη διαχείριση των αποθεμάτων της. Τα τελευταία τέσσερα χρόνια έχει αναπτύξει μια πολύ στενή σχέση με την 3PL εταιρία Schenker της οποίας το τμήμα logistics χειρίζεται περίπου το 90 % των μεταφορών της.

4.1.1.2 2^η Διαδική σχέση: KOSTA BODA & Καταστήματα (Πελάτες)

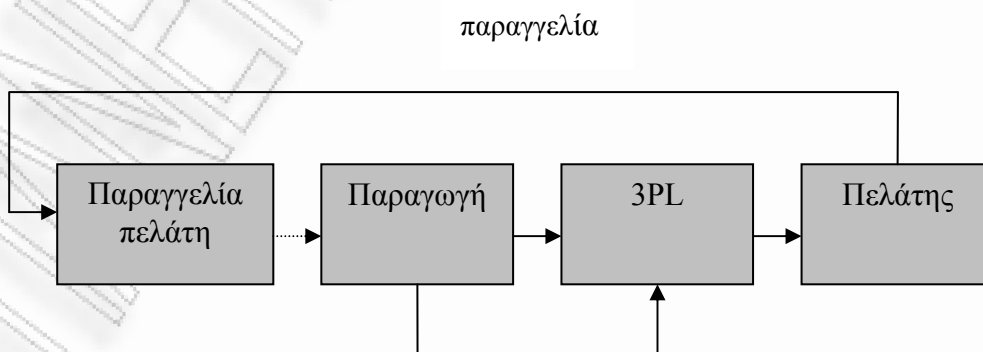
Η KOSTA BODA έχει περίπου **800 πελάτες** (καταστήματα) που διαφέρουν ως προς το μέγεθος των παραγγελιών τους και κατά συνέπεια τις απαιτήσεις τους. Επομένως, κρατά τα αποθέματα σε σταθερά επίπεδα καλύπτοντας τις ανάγκες για το σύνολο των πελατών της. Η KOSTA BODA διατηρεί αποθέματα ασφάλειας για δύο λόγους, πρώτα, αποτελεί βασική πολιτική της εταιρίας για την εξυπηρέτηση των πελατών της & έπειτα η διαδικασία παραγωγής της δεν είναι αρκετά εύκαμπτη για να συγχρονιστεί με την κυμαινόμενη απαίτηση των πελατών.

4.1.1.3 3^η Διαδική σχέση 3PL προμηθευτής & πελάτης της KOSTA BODA

Ο 3PL προμηθευτής έχει την τελική επαφή με τον πελάτη και ουσιαστικά είναι εκείνος που αντιπροσωπεύει την KOSTA BODA για τον πελάτη. Η Schenker προγραμματίζει τις μεταφορές των εμπορευμάτων από τις εγκαταστάσεις της στα καταστήματα, και επομένως αποτελεί τον «κύριο δράστη» μέσα στην τριαδική σχέση που έχει την απόλυτη γνώση για τον έγκαιρη και πλήρη πραγματοποίηση των παραδόσεων.

4.1.2 Η διαδικασία παράδοσης

Για να γίνει η διαδικασία παράδοσης περισσότερο κατανοητή είναι απαραίτητο το παρακάτω διάγραμμα ροής πληροφοριών και φυσικού προϊόντος.



Σχήμα 4.1: Διάγραμμα ροής όταν η KOSTA BODA δίνει τη εντολή εκτέλεσης της παραγγελίας

Το σχήμα 4.1 δίνει μια απλουστευμένη εικόνα της διαδικασίας παράδοσης. Ο πελάτης τοποθετεί μια παραγγελία και η KOSTA BODA εισάγει τα σχετικά προϊόντα. Ο 3PL προμηθευτής βλέπει την ολοκληρωμένη εντολή στο WMS σύστημα της και προγραμματίζει τις μεταφορές. Ο 3PL προμηθευτής περισυλλέγει την παραγγελία και την παραδίδει στους πελάτες της KOSTA BODA

4.2 KOSTA BODA

Το συγκεκριμένο μέρος αποτελεί μια εισαγωγή στην εταιρία KOSTA BODA. Ακολούθως, περιέχει τα συμπεράσματά μας από τις συνεντεύξεις με εργαζόμενους & τον logistics manager της εταιρίας.

4.2.1 Παρουσίαση επιχείρησης

Ο Όμιλος εταιρειών Agelco A.E. ιδρύθηκε το 1971. Μέλος του Ομίλου είναι το δίκτυο καταστημάτων Studio Kosta Boda Illum. Η εταιρία αποτελείται από 49 καταστήματα Studio Kosta Boda Illum (13 εταιρικά καταστήματα και 36 καταστήματα franchise), σε όλη την Ελλάδα, (εκ των οποίων 15 βρίσκονται στην Αθήνα και 32 στην υπόλοιπη Ελλάδα), 3 καταστήματα Happyland KOYZEIN, και συνεργάζεται με 80 επώνυμους οίκους εκ των οποίων οι βασικότεροι είναι Kosta Boda Σουηδίας, Royal Copenhagen Δανίας, Royal Porcelain, Mikasa, Noritake, Spal, Oneida, Cutipollivv, Rogaska, Fink.

Τα Studio Kosta Boda Illum είναι η πρώτη εταιρία που εφάρμοσε το σύστημα franchising στην Ελλάδα και το πρώτο κατάστημα της ξεκίνησε να λειτουργεί πριν 30 χρόνια έχοντας καταφέρει σήμερα να αναπτύξει ένα δίκτυο 48 καταστημάτων. Η εταιρία απασχολεί πάνω από 300 άτομα προσωπικό αφού αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα δίκτυα καταστημάτων εισαγωγής και εμπορίας διακοσμητικών ειδών και ειδών οικιακής χρήσης.

Η αναγνωρισιμότητα του ονόματος Studio Kosta Boda Illum ξεπερνά σε ποσοστό το 90% του ελληνικού πληθυσμού.

4.2.2 Απόδοση παράδοσης

4.2.2.1 Πώς η KOSTA BODA μετρά την απόδοση παράδοσης σήμερα;

Όταν η KOSTA BODA εκθέτει το αποτέλεσμα της μέτρησης της απόδοσης παράδοσης, εκείνο διακρίνεται σε δύο διαφορετικές κατηγορίες: το ακαθάριστο και το καθαρό. Η έννοια ακαθάριστη χρησιμοποιείται όταν οι παραδόσεις δεν πραγματοποιούνται όπως συμφωνείται και περιλαμβάνει όλες τις ανακριβείς παραδόσεις. Η έννοια καθαρή χρησιμοποιείται όταν οι παραδόσεις δεν πραγματοποιούνται όπως συμφωνείται αλλά έχει υπάρξει επαφή με/από τον πελάτη και δεν περιλαμβάνει όλες τις ανακριβείς παραδόσεις.

Οι συγκεκριμένες επαφές πραγματοποιούνται ή από την Kosta Boda ή τον πελάτη που για κάποιους λόγους έχουν αλλάξει την ημερομηνία ή την ποσότητα παράδοσης και ενημερώνουν τον άλλο συμμετέχοντα. Π.χ. η Kosta Boda έρχεται σε επαφή με τον πελάτη και τον ενημερώνει ότι δεν μπορεί να γίνει η παράδοση με τον τρόπο που είχε υποσχεθεί και ο πελάτης συμφωνεί με τους νέους όρους. Σε αυτήν την περίπτωση η παράδοση για την εταιρία θεωρείται σωστή.

4.2.2.2 Προβλήματα με τη μέτρηση της απόδοσης παράδοσης

Σήμερα, η KOSTA BODA και οι περισσότεροι πελάτες- καταστήματά μετρούν την απόδοση της παράδοσης αλλά με διαφορετικό τρόπο.

Η εταιρία είναι εκείνη που καθορίζει τα διαφορετικά είδη δεικτών που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό της απόδοσης. Στην περίπτωση που δεν

μετρηθούν οι μεταβλητές που είναι ισοδύναμες, το μέτρο θα είναι αναξιόπιστο. Η KOSTA BODA μετρά την απόδοση παράδοσής των εμπορευμάτων από τη στιγμή που εκείνα φορτώνονται και απομακρύνονται από τις εγκαταστάσεις της SCHENKER και προσθέτουν σε αυτήν, όσες ημέρες μεταφοράς χρειαστούν. Από την άλλη πλευρά, οι πελάτες-δίκτυο καταστημάτων μετρούν τότε τα αγαθά φθάνουν στις δικές τους εγκαταστάσεις. Π.χ. Η KOSTA BODA και ένας συγκεκριμένος πελάτης τους (κατάστημα στην επαρχία) είχαν τελείως διαφορετικά στοιχεία από ότι παρουσίασε τελικά, η ίδια η εταιρία. Σύμφωνα με τα δεδομένα της εταιρίας ο δείκτης παρουσίασε υψηλή απόδοση παράδοσης, αλλά στην πραγματικότητα και σύμφωνα με τον πελάτη η απόδοση παράδοσης ήταν πολύ χαμηλότερη. Αυτό προέκυψε λόγω των διαφορετικών δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν για τον υπολογισμό των δεικτών. Το γεγονός αυτό προκαλεί σημαντικά προβλήματα, αφού η εταιρία και ο εκάστοτε πελάτης έχουν διαφορετικές απόψεις όσον αφορά τη μέτρηση, και κατά συνέπεια δεν γνωρίζει εάν υπάρχουν οποιαδήποτε προβλήματα με τις παραδόσεις τους.

Όταν ένας πελάτης- κατάστημα τοποθετεί μια παραγγελία, έχει διευκρινίσει ποια ημέρα μέσα στην εβδομάδα ή ποια εβδομάδα πρέπει να παραδοθεί. Η KOSTA BODA προτιμά να παραδώσει μια συγκεκριμένη εβδομάδα αντί μιας συγκεκριμένης ημέρας, αφού κατ' αυτόν τον τρόπο δίνεται μια πολύ υψηλότερη ευελιξία στη διαδικασία εισαγωγών από τους προμηθευτές της ή διατήρησης και ελέγχου του υπάρχοντος αποθέματος. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί πως το σύστημα IT που χρησιμοποιείται είναι αρκετά διαφανές για το προσωπικό

πωλήσεων ώστε να παρακολουθεί στενά το συνολικό απόθεμα και το πρόγραμμα εισαγωγών σε καθημερινή βάση.

4.2.2.3 Διασπασμένες παραδόσεις

Μερικές φορές η Kosta Boda εφαρμόζει τη διαδικασία διαχωρισμού των παραδόσεων. Ο πιο κοινός λόγος για τις διασπασμένες παραδόσεις είναι η έλλειψη χωρητικότητας του φορτηγού ή η ανεπάρκεια διαθέσιμων φορτηγών από τους 3PL προμηθευτές. Ένας άλλος λόγος θα μπορούσε να είναι ότι η εταιρία δεν μπορεί να παραδώσει όλα τα προϊόντα που ο πελάτης έχει παραγγείλει. Σε αυτή την περίπτωση παραδίδονται τα προϊόντα που έχουν υψηλή προτεραιότητα. Ένας τρίτος λόγος είναι ότι ο 3PL προμηθευτής προσπαθεί να επιτύχει την πλήρη εκμετάλλευση της χωρητικότητας των φορτηγών.

4.2.2.4 Συμφωνηθείσα ημερομηνία

Όταν η απόδοση παράδοσης υπολογίζεται, υπάρχουν διάφοροι πιθανοί λόγοι για τα διαφορετικά στοιχεία που προκύπτουν. Ένας λόγος είναι ότι όταν τοποθετεί ο πελάτης μια παραγγελία, η KOSTA BODA υποχρεώνεται να παραδώσει το προϊόν όπως έχει συμφωνηθεί. Εάν εμφανιστεί ένα πρόβλημα κατά τη διάρκεια της παραγωγής και δεν είναι δυνατή η παράδοση, η εταιρία έρχεται σε επαφή με τον πελάτη ο οποίος δέχεται τους νέους όρους και τις διατάξεις ότι η εταιρία θα παραδώσει στη νέα αποδεκτή ημερομηνία. Αυτό δημιουργεί ένα πρόβλημα καθορισμού, (στην περίπτωση που ο πελάτης δέχεται), αν είναι σωστή η παράδοση στο νέο αποδεκτό χρόνο παράδοσης;

Το πρόβλημα είναι ότι σύμφωνα με την αρχική συμφωνία παραγγελίας πρέπει να παραδώσουν κατά τη συμφωνηθείσα ημερομηνία. Αντίστροφα, μετά την επικοινωνία με τον πελάτη έχει προταθεί μια άλλη ημερομηνία και αυτό δημιουργεί ένα ζήτημα για το τι πιστεύει ο πελάτης ως σωστή ημερομηνία παράδοσης και πώς αυτό σχετίζεται με τις απόψεις της KOSTA BODA.

4.2.3 Τριαδική σχέση

4.2.3.1 Πληροφορίες που μεταδίδονται, υπολογίζονται και διαχειρίζονται

Σημαντικό στοιχείο αυτής της τριαδικής σχέσης είναι πως η Kosta Boda γνωρίζει σε μεγάλο βαθμό το πώς αποδίδει ο 3PL προμηθευτής της (Schenker) αφού υπάρχει απόλυτος έλεγχος και μέτρηση της απόδοσης παραδόσεων του 3PL.

Η KOSTA BODA γνωρίζει πως εκτός από τις διανομές που πραγματοποιεί ο 3PL της, χρησιμοποιεί είτε άλλες μεταφορικές εταιρίες (λόγω φόρτου εργασίας) είτε μεταφορικά πρακτορεία (λόγω αποστολών στην επαρχία) και έτσι η Schenker μεταφορτώνει μερικές φορές τα αγαθά τους σε τοπικά πρακτορεία. Οι μέρες αυτές προστίθενται στον υπολογισμό της ημερομηνίας άφιξης στον πελάτη.

Αυτό σημαίνει ότι τα αγαθά φθάνουν μερικές φορές μια ή δύο ημέρες αργότερα και παρατηρείται αύξηση του lead time.

Η SCHENKER ως 3PL προμηθευτής παρουσιάζει σε αυτό το ζήτημα έναν υψηλότερο βαθμό πολυπλοκότητας και κατά συνέπεια δημιουργούνται ορισμένα

προβλήματα με την ανταλλαγή πληροφοριών που δυσχεραίνουν την απόκτηση και μέτρηση αξιόπιστων στοιχείων.

Απόδοση παράδοσης	Τριαδική σχέση
<p>Λήψη παραγγελιών από το κεντρικό ηλεκτρονικό σύστημα.</p> <p>Περισυλλογή των εμπορευμάτων με χρήση ασυρμάτων – κιβωτιοποίηση.</p> <p>Χρόνος παράδοσης για περιοχές της Αττικής 24 ώρες από τη στιγμή λήψης της παραγγελίας, για την ηπειρωτική επαρχία 48 ώρες και για τη νησιωτική 48 έως 72 ώρες.</p>	<p>Η Kosta Boda γνωρίζει την απόδοση του 3PL προμηθευτή</p> <p>Η Kosta Boda έχει απόλυτο έλεγχο του 3PL προμηθευτή</p> <p>Συνεχής ανταλλαγή της απόδοσης παράδοσης από τον 3PL προμηθευτή</p> <p>Συχνή μετάδοση πληροφοριών σχετικά με την απόδοση παράδοσης με/από τους πελάτες</p> <p>Επαρκής γνώση για τις απόψεις πελατών σχετικά με την απόδοση παράδοσης</p>

4.3 SCHENKER

4.3.1 Παρουσίαση της εταιρίας

Η SCHENKER αποτελεί παγκοσμίως μια από τις ηγετικές εταιρίες, προσφέροντας οδική, εναέρια και θαλάσσια μεταφορά & όλων των ειδών των υπηρεσιών που σχετίζονται με τα logistics . Η εταιρία απασχολεί 39.000 υπαλλήλους σε περίπου 1.100 γραφεία σε όλο τον κόσμο και παρέχει στους πελάτες της προηγμένες και καινοτομικές λύσεις πάνω σε θέματα logistics.

Ως εταιρία εξειδικεύεται κυρίως στην οδική και σιδηροδρομική μεταφορά , με ένα δίκτυο προγραμματισμένων δρομολογίων που εξαπλώνονται και συνδέουν τις σημαντικότερες οικονομικές περιοχές σε περισσότερες από 30 ευρωπαϊκές χώρες. Εκτός από τα κέντρα διανομής, η SCHENKER παρέχει προηγμένες υπηρεσίες logistics όπως είναι η αποθήκευση και συνεπώς καθίσταται υπεύθυνη για την τελική διαδικασία διαχείρισης και διανομής των εμπορευμάτων στους πελάτες.

Το σύστημα εντοπισμού που διαθέτει η SCHENKER, επιτρέπει στον πελάτη να παρακολουθεί εξ' ολοκλήρου τις παραδόσεις σε όλη την Ευρώπη, ανεξάρτητα από το εάν πρόκειται για εγχώρια ή διεθνή μεταφορά. Περισσότερες από 40 ευρωπαϊκές χώρες έχουν ενσωματωθεί στο συγκεκριμένο σύστημα.

Η SCHENKER στην Ελλάδα

Η SCHENKER στην Ελλάδα περιλαμβάνει 4 υποκαταστήματα, διαθέσιμο χώρο αποθήκευσης 14.000 τμ με κεντρικά γραφεία διοίκησης στην Αθήνα και υποκαταστήματα στην Θεσσαλονίκη και στη Λάρισα. Τα κέντρα διανομής της βρίσκονται στον Αυλώνα (έκτασης 12000 τμ) και στο Καλοχώρι Θεσσαλονίκης (έκτασης 2000 τμ), και λειτουργούν υπό την καθοδήγηση και τον έλεγχο των κεντρικών γραφείων της εταιρίας που εδρεύει στη Βιέννη και μετράει πάνω από 130 χρόνια εμπειρίας στον τομέα μεταφορών και logistics.

ΔΟΥΡΥΦΟΡΙΚΗ ΛΗΨΗ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΤΗΣ SCHENKER ΣΤΟΝ

ΑΥΛΩΝΑ



AGELINCO-SCHENKER

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ (Οκτώβριος 2008)

In transit (LKW)	14 υπάλληλοι
3pl (third party logistics)	54 υπάλληλοι
IT – FICO – Ασφάλεια	3 υπάλληλοι
Συνεργαζόμενα φορτηγά διανομής	≈ 37 οδηγοί

ΩΡΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ (2008)

Δευτέρα έως Πέμπτη	07:00 – 17:00
Παρασκευή	07:00 – 22:00

Παρακάτω παρουσιάζεται αναλυτική περιγραφή του προσωπικού, των λειτουργιών και διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα στο κέντρο διανομής που εδρεύει στον Αυλώνα και αφορά στον πελάτη Kosta Boda:

3PL (THIRD PARTY LOGISTICS) -AGELINCO



Έναρξη λειτουργίας project: Σεπτέμβριος 2005

Αριθμός κωδικών: 9.000 ενεργοί κωδικοί

Αριθμός γραμμών περισυλλογής: 262.850 / χρόνο

Αριθμός παραδόσεων: 30.000 / χρόνο



Σύστημα WMS: Mantis Logistics Vision III

(Windows based, dotNet application, ORACLE database)

✓ Προσωπικό

Συνολικά, στο project της Kosta Boda απασχολούνται συνολικά 21 εργαζόμενοι με τον παρακάτω διαχωρισμό: διοίκηση- επιθεώρηση 3 εργαζόμενοι, εισαγωγές 5 εργαζόμενοι, τοποθέτηση, περισυλλογή και συσκευασία 9 εργαζόμενοι, δρομολόγηση 1 εργαζόμενος, αμπαλάς- παραδόσεις σε κατοικίες 3 εργαζόμενοι.

✓ Φορτοεκφόρτωση

Εκφόρτωση του φορτηγού ή εμπορευματοκιβωτίου για την εισαγωγή των εμπορευμάτων στο κέντρο διανομής και αντίστοιχα φόρτωση στα αυτοκίνητα διανομής. Οι εργαζόμενοι στο τμήμα 3PL λαμβάνουν όλα τα σχετικά έγγραφα και τα δελτία εισαγωγής, των οποίων τα στοιχεία ελέγχονται. Επιπλέον, κατά τη διαδικασία της εκφόρτωσης, πραγματοποιείται εκτενής έλεγχος της ποιότητας και της ποσότητας για την αποδοχή της εισαγωγής. Τέλος, καθορίζεται η περιοχή μέσα στον χώρο της 3PL αποθήκης που θα τοποθετηθεί το εμπόρευμα.



✓ Παραλαβή & Τακτοποίηση

Παραλαβή κωδικών εμπορευμάτων προς αναπλήρωση, νέων εμπορευμάτων, εμπορευμάτων σε διαμετακόμιση καθώς και εποχικές παραλαβές (20.000 ενεργοί κωδικοί). Σε αυτό το στάδιο γίνεται καταμέτρηση, ποιοτικός έλεγχος της κατάστασης των εμπορευμάτων και σήμανση με γραμμωτούς κώδικες οι οποίοι αναφέρουν τον αριθμό εισαγωγής και τον κωδικό. Φυσική τακτοποίηση και ανασυσκευασία όπου αυτό απαιτείται.

Η εισαγωγή πραγματοποιείται με την χρήση των scanners. Συγκεκριμένα, ηλεκτρονικά BLS συστήματα επεξεργασίας δεδομένων χρησιμοποιούνται και αναβαθμίζονται αυτόματα και ταυτόχρονα με τα νέα δεδομένα της εισαγωγής: εκτύπωση barcodes, σκανάρισμα των κωδικών των προϊόντων, των παλετών και των θέσεων. Τέλος, πραγματοποιείται η εκτύπωση του σχετικού δελτίου εισαγωγής μετά από έλεγχο μεταξύ των στοιχείων των εγγράφων και των δεδομένων της αυτόματης καταγραφής από το σύστημα.



✓ Αποθήκευση

Αποθήκευση των εμπορευμάτων σε σύστημα μεταλλικών ραφιών & ειδική τριώροφη κατασκευή παταριών με ράφια, με επιφάνεια περίπου 900 τμ ανά επίπεδο καθώς και επιπλέον αποθηκευτικό χώρο 600 τμ.

Συγκεκριμένα, 1000 τμ διαιρείται σε 3 πατώματα – ορόφους /10.632 παλετοθέσεις, 200 τμ ειδική ανυψωμένη περιοχή αποθήκευσης επίπλων special elevated furniture storage area, 100 τμ γραφείων, 100 τμ περιοχή διαδικασίας αμπαλάζ- 100 τμ περιοχή συσκευασίας

Ειδικός ανυψωμένος χώρος αποθήκευσης επίπλων:



✓ Λήψη & Προετοιμασία παραγγελιών

Λήψη παραγγελιών από το κεντρικό σύστημα και περισυλλογή εμπορευμάτων με χρήση ασύρματων τερματικών αναγνώρισης γραμμωτού κώδικα και κιβωτιοποίηση των παραγγελιών. Οι παραγγελίες λαμβάνονται και εισάγονται μέσα στο Ηλεκτρονικό Σύστημα Διαχείρισης Αποθήκης (WMS) της εταιρίας MANTIS. Τα αντίγραφα των παραγγελιών προωθούνται στους εργαζόμενους της αποθήκης & στο τμήμα δρομολόγησης, ταξινομούνται σε ομάδες ανάλογα με τους τύπους παράδοσης.

Η περισυλλογή των προϊόντων πραγματοποιείται με την χρήση των scanners. Συγκεκριμένα, ηλεκτρονικά BLS συστήματα επεξεργασίας δεδομένων χρησιμοποιούνται και αναβαθμίζονται αυτομάτως, ταυτόχρονα με τα νέα δεδομένα της εξαγωγής: σκανάρισμα των προϊόντων και των παλετοθέσεων, ανασυσκευασία των περιλλεχθέντων τεμαχίων αν αυτό απαιτείται, τοποθέτηση τους στην περιοχή προς αποστολή όπου πραγματοποιείται και έλεγχος της ποιότητας και της ποσότητας της εκτελούμενης παραγγελίας. Τέλος, πραγματοποιείται η εκτύπωση του σχετικού δελτίου αποστολής και ακολουθεί ο τελικός έλεγχος από τον φορτωτή των εμπορευμάτων.

✓ Συσκευασία – Αμπαλάζ δώρων

Ετοιμασία και περιτύλιγμα παραγγελιών σε μορφή δώρου όταν αυτό απαιτείται.

✓ Διανομή

Δρομολόγηση των αυτοκινήτων κα μεταφορά των εμπορευμάτων στους τόπους παράδοσης (καταστήματα λιανικής & χονδρικής, τελικοί πελάτες). Παραδόσεις door to door.

✓ Ενδοδιακινήσεις

Μεταφορά των εμπορευμάτων σε εκθεσιακούς χώρους ή για μεταποιητική δραστηριότητα που ακολουθείται από όλα τα βήματα εξαγωγής και επανεισαγωγής των εμπορευμάτων

✓ Διαχείριση επιστροφών

Κατά την εισαγωγή των επιστροφών από τα καταστήματα στο κέντρο logistics ακολουθούνται οι διαδικασίες παραλαβής και τακτοποίησης που αναφέρθηκαν ανωτέρω.

✓ Διεκπεραίωση

Έκδοση δελτίων Εισαγωγής και Αποστολής, έκδοση και αποστολή υπολοίπων αποθεμάτων και άλλων ενημερωτικών αναφορών (πχ κωδικών και ποσοτήτων που εισάγονται στο WMS

✓ Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας

Συμβουλευτικές υπηρεσίες σε θέματα logistics , Διαχείριση κενών , Ασφάλεια, Παλετοποίηση, Αποβολή απόβλητων υλικών ,Διεξαγωγή reports- καταγραφών

για τους πελάτες , Αρχαιοθέτηση – Τήρηση βιβλίου αποθήκης ,έλεγχος αποθεμάτων

4.3.2 Απόδοση Παράδοσης

4.3.2.1 Μεταφορές

Η SCHENKER διαθέτει ένα μεγάλο δίκτυο αναδόχων μεταφορών. Συγκεκριμένα, σε περιπτώσεις πολύ μεγάλων φορτίων και μη κατέχοντας αρκετά φορτηγά διαθέσιμα, ανάλογου όγκου, χρησιμοποιεί το συγκεκριμένο δίκτυο των αναδόχων για να εκπληρώσουν την εκάστοτε αποστολή που της ανατίθεται.

Η SCHENKER χρησιμοποιεί συγκεκριμένα φορτηγά και τους οδηγούς τους στις περισσότερες περιπτώσεις. Τα πλεονεκτήματα της πολιτικής αυτής είναι ο μεγαλύτερος έλεγχος ολόκληρης της αλυσίδας ανεφοδιασμού και η αύξηση γνώσης για τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του πελάτη. Όλες οι αποφάσεις συγκεντρώνονται γύρω από την ίδια την εταιρία και έτσι οι οδηγοί δεν έχουν καμία επιρροή σε οποιαδήποτε από αυτές. Οι οδηγοί δεν έχουν την εξουσία να προγραμματίζουν τις μεταφορές τους. Η διαδικασία της δρομολόγησης λαμβάνει χώρα μέσα στα γραφεία της SCHENKER από τους αρμόδιους υπαλλήλους που προγραμματίζουν καθημερινά τα δρομολόγια βάσει των αναγκών και των

προτεραιοτήτων που θέτουν οι πελάτες της. Με τον τρόπο αυτό, αυξάνεται ο έλεγχος και διευκολύνεται ο προγραμματισμός των μεταφορών.

Οι δρομολογητές σχεδιάζουν την φόρτωση και αποστολή των φορτηγών με βασικό κριτήριο την όσο το δυνατόν πληρέστερη χρησιμοποίηση τους. Κατ' αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται αποδοτικότερος προγραμματισμός των μεταφορών και διατήρηση των δαπανών σε όσο το δυνατόν χαμηλότερα επίπεδα.

4.3.2.2 Μέτρηση της απόδοσης παράδοσης

Η Schenker μετρά την απόδοση παραδόσεών της και δημιουργεί αναφορές για οποιαδήποτε προβλήματα προκύπτουν. Τα προβλήματα μπορεί να είναι φθορές στα εμπορεύματα, λανθασμένες παραγγελίες και καθυστερήσεις στο χρόνο παράδοσης.

Η Schenker δε διαθέτει ηλεκτρονικό σύστημα ανίχνευσης για την εγγραφή κατά την αναχώρηση των αγαθών από τις εγκαταστάσεις της. Η αποφυγή εφαρμογής της διαδικασίας μεταφόρτωσης ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες απώλειας των εμπορευμάτων. Οι ολοκληρωμένες παραδόσεις πιστοποιούνται με την υπογραφή των δελτίων αποστολής και φορτωτικών εγγράφων που επιστρέφονται ανελλιπώς από τους συμβαλλόμενους οδηγούς και αρχειοθετούνται από τους εργαζομένους στο γραφείο κίνησης.

Συνεπώς, η παράδοση θεωρείται αποδεκτή όταν ο πελάτης υπογράφει τα σχετικά έγγραφα.

Η Schenker υποβάλει έκθεση, ενημερώνοντας την Kosta Boda για τις μεταφορές που καθυστέρησαν και εκθέτει τους λόγους καθυστέρησης και ποιος είναι ο αρμόδιος. Κατά συνέπεια η Kosta Boda έχει πλήρη εικόνα για την απόδοση του 3PL προμηθευτή της και τον αξιολογεί σε σταθερή βάση.

4.3.3 Τριαδική σχέση

4.3.3.1 Πληροφορίες που μεταδίδονται, υπολογίζονται και διαχειρίζονται

Η επικοινωνία πραγματοποιείται σε μεγάλο βαθμό από ένα συνδεδεμένο συγκρότημα ηλεκτρονικών υπολογιστών όπου οι πληροφορίες παραγωγής για τις εκκρεμείς εντολές παραγγελιών μεταδίδονται άμεσα στον 3PL προμηθευτή. Ο υπεύθυνος διακίνησης μπορεί να παρακολουθεί τον όγκο των παραγγελιών ανά πελάτη καθώς επίσης και την επιθυμητή ημερομηνία παράδοσης.

Επιπλέον, η Schenker μπορεί να παρακολουθεί με ηλεκτρονικά συστήματα έγκαιρα για το πότε μια εντολή παραγγελίας έχει ολοκληρωθεί και έτσι ο προγραμματισμός της δρομολόγησης είναι ακριβέστερος.

Είναι σύνηθες οι τελικοί παραλήπτες και πελάτες της Kosta Boda να απευθύνονται στον 3PL προμηθευτή για οποιεσδήποτε πληροφορίες ή έρευνες που αφορούν τις παραδόσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί η Schenker είναι η πλέον αρμόδια και η περισσότερο ενημερωμένη για την καθημερινή δρομολόγηση. Κατ' αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται ένα βήμα επαφών αλλά παράλληλα η Kosta Boda χάνει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την απόδοση.

Κατά συνέπεια, οι υπάλληλοι της Schenker κατέχουν πολλές πληροφορίες για τους πελάτες της Kosta Boda και έχουν αναπτύξει μια σχέση εμπιστοσύνης με διάρκεια μεγάλης περιόδου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

4.4 Πελάτες

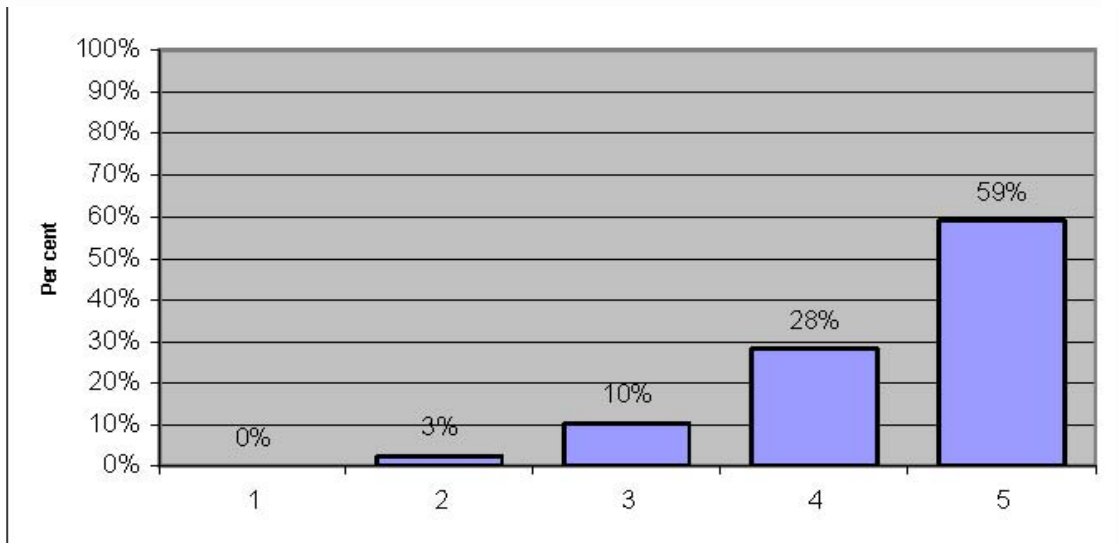
Το συγκεκριμένο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα εμπειρικά ευρήματα που αφορούν τους πελάτες. Οι πληροφορίες συγκεντρώθηκαν μέσω ερωτηματολογίου. Στο σημείο αυτό θα παρουσιαστούν οι 13 ερωτήσεις με σταθερές εναλλακτικές λύσεις και 4 ανοιχτές ερωτήσεις. Θα παρουσιαστούν γραφήματα των 13 ερωτήσεων με τις σταθερές εναλλακτικές μαζί με επεξηγηματικά κείμενα και περιλήψεις των σχολίων των ανοιχτών ερωτήσεων.

Στείλαμε το ερωτηματολόγιο σε 85 ερωτώμενους και λάβαμε 39 απαντήσεις, γεγονός το οποίο δίνει ένα ποσοστό επιστροφής κατά προσέγγιση 45%. Στο ερωτηματολόγιο σημαίνουμε ως μια σωστή παράδοση εκείνη που παραδίδεται εγκαίρως και με πληρότητα.

4.4.1 Ερωτήσεις με σταθερές εναλλακτικές λύσεις

Ερώτηση 1: Πόσο σημαντική πιστεύετε πως είναι η μέτρηση απόδοσης παράδοσης;

(Βαθμολογήστε την απάντησή σας μεταξύ 1 - 5 όπου 1 δεν είναι σημαντικό και όπου 5 είναι πολύ σημαντικό)

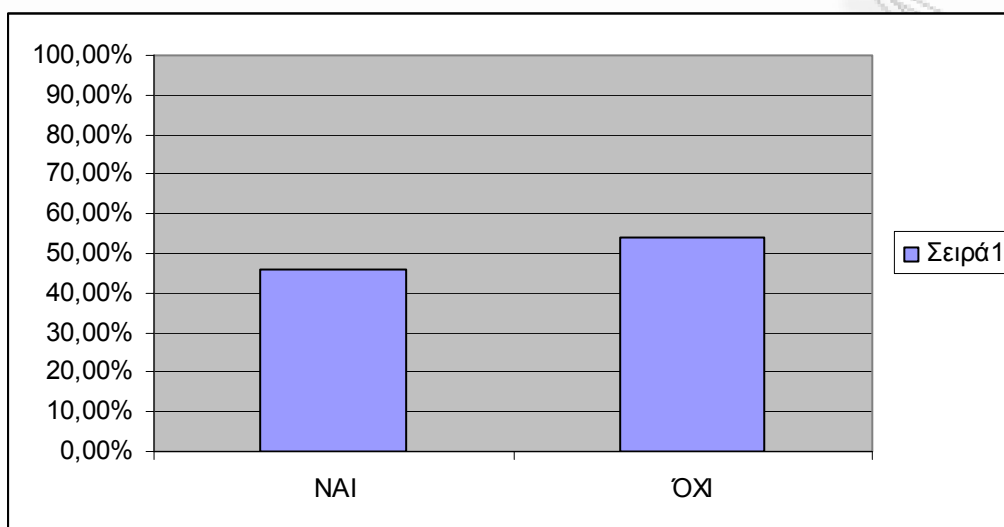


Διάγραμμα 4.1

Σε αυτήν την ερώτηση φτάσαμε τις 38 έγκυρες απαντήσεις και 1 μη έγκυρη. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι μόλις πάνω από τέσσερα. Σύμφωνα με τη γραφική παράσταση οι πελάτες της KOSTA BODA πιστεύουν ότι η μέτρηση της απόδοσης παράδοσης είναι πολύ σημαντική.

Το 97% πιστεύει ότι η μέτρηση απόδοσης των παραδόσεων είναι σημαντική έως πολύ σημαντική (απάντηση 3, 4, 5).

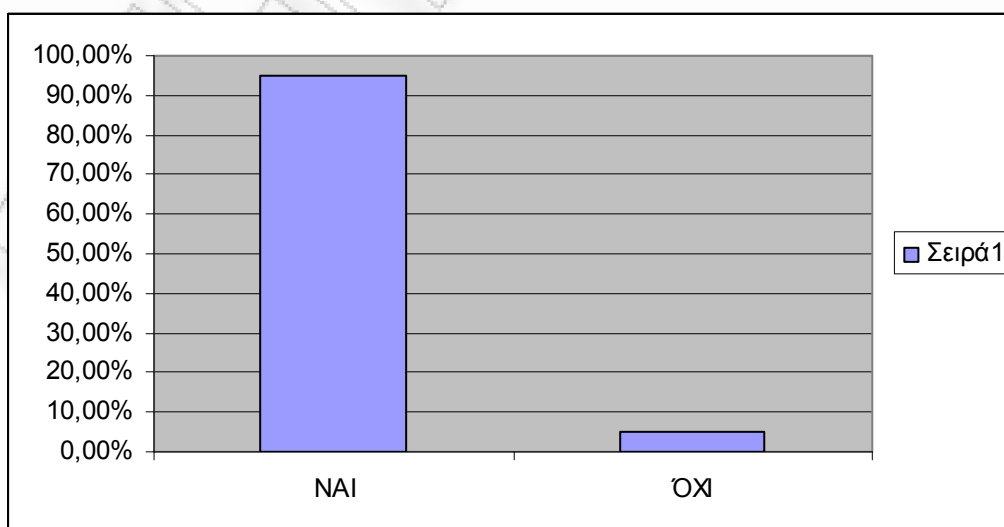
Ερώτηση 2: Μετράτε την απόδοση παράδοσης της KOSTA BODA;



Διάγραμμα 4.2

Λάβαμε 39 έγκυρες απαντήσεις στην ερώτηση 2. Κατά προσέγγιση οι μισοί από τους πελάτες είπαν ότι μετρούν την απόδοση παραδόσεων της KOSTA BODA (46%).

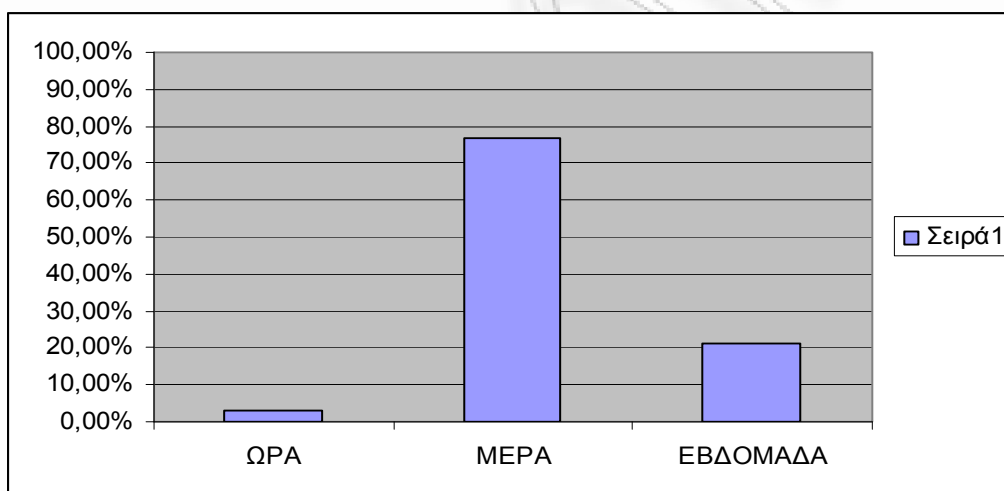
Ερώτηση 3: Εάν ναι, πόσο συχνά εκθέτετε τις μετρήσεις σας στην εταιρία KOSTA BODA;



Διάγραμμα 4.3

Λάβαμε 26 έγκυρες απαντήσεις στην ερώτηση 3. Υποθέτουμε ότι πολλά καταστήματα πελάτες που δεν απάντησαν σε αυτή την ερώτηση ήταν εκείνα που απάντησαν όχι, στην προηγούμενη. 15 πελάτες απάντησαν ότι εκθέτουν τις μετρήσεις τους στην KOSTA BODA και οι μισοί από αυτούς το κάνουν 2 φορές τον χρόνο ή και πιο συχνά.

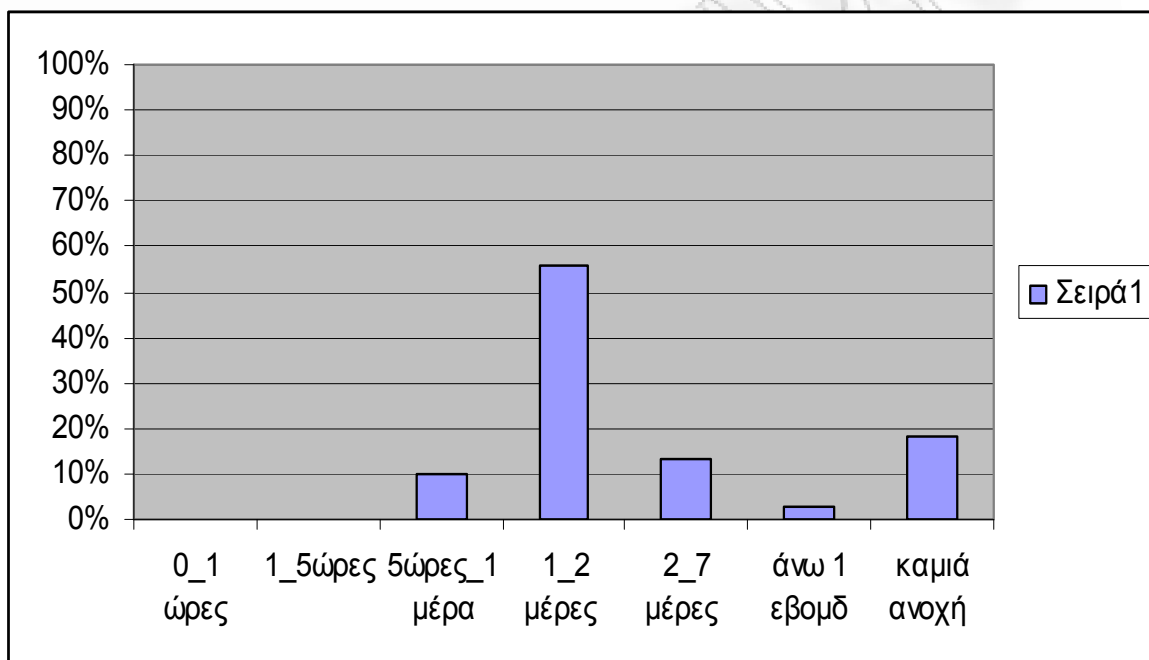
Ερώτηση 4: Πώς πιστεύετε ότι πρέπει να διευκρινίζεται η αξιοπιστία παράδοσης;



Διάγραμμα 4.4

Λάβαμε 39 έγκυρες απαντήσεις στην ερώτηση 4. Ενδιαφεθήκαμε περισσότερο μέχρι ποιο σημείο οι πελάτες θέλησαν την ημερομηνία παράδοσης καθορισμένη. Το επίπεδο ανοχής καλύπτεται από την ερώτηση 5. Μια μεγάλη πλειοψηφία των πελατών θέλει να έχει μια διευκρινισμένη ημέρα παράδοσης. Κανένας πελάτης δεν χρησιμοποίησε την εναλλακτική λύση άλλο που είχαν την ευκαιρία να διευκρινίσουν.

Ερώτηση 5: Ποιο επίπεδο ανοχής έχετε για τις νωρίτερες /αργοπορημένες παραδόσεις;



Διάγραμμα 4.5

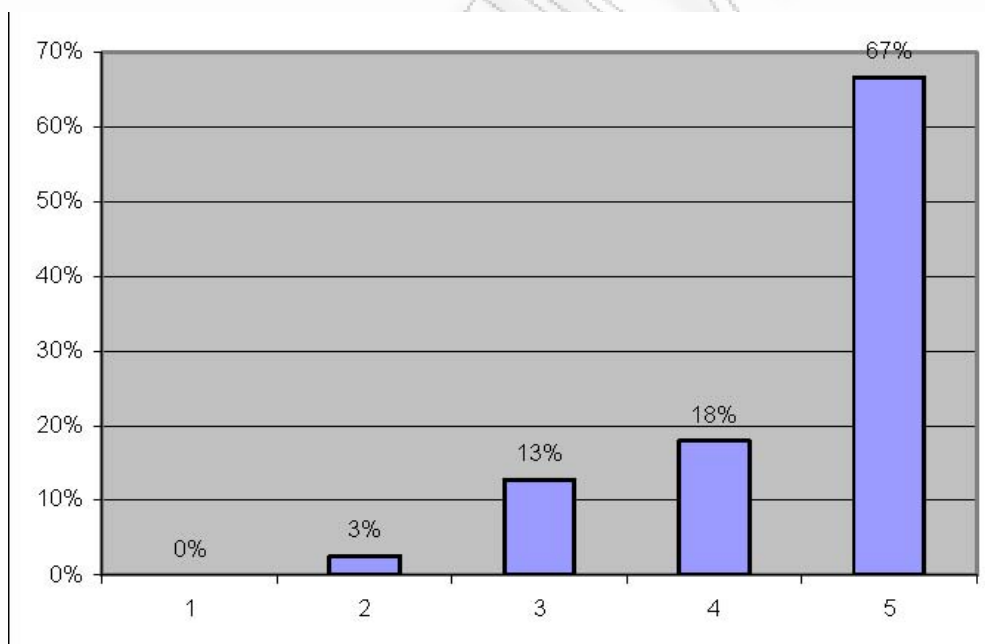
Λάβαμε 39 έγκυρες απαντήσεις στην ερώτηση 5. Μια εναλλακτική λύση που “επισκίασε” τις απαντήσεις ήταν η “1-2 ημέρες”. Αυτή η εναλλακτική λύση πήρε πάνω από 50% των απαντήσεων (56%). Οι δύο εναλλακτικές λύσεις που είναι πιο κοντά σε αυτή πήραν κάτω από 20% των απαντήσεων. Η εναλλακτική λύση που διέφερε από αυτές τις εναλλακτικές λύσεις ήταν εναλλακτική 5: “Δεν έχουμε κανένα επίπεδο ανοχής”. Αυτή η εναλλακτική λύση πήρε σχεδόν 20% των απαντήσεων.

Ερώτηση 6: Ποια κριτήρια πιστεύετε ότι είναι σημαντικά σύμφωνα με την απόδοση παράδοσης;

(Βαθμολογήστε την απάντησή σας μεταξύ 1 - 5 όπου 1 δεν είναι σημαντικό και όπου 5 είναι πολύ σημαντικό)

Αυτή η ερώτηση περιέχει τρεις υπό-ερωτήσεις, χρόνου, αξιοπιστίας και ευελιξίας. Πήραμε 39 έγκυρες απαντήσεις σε όλες.

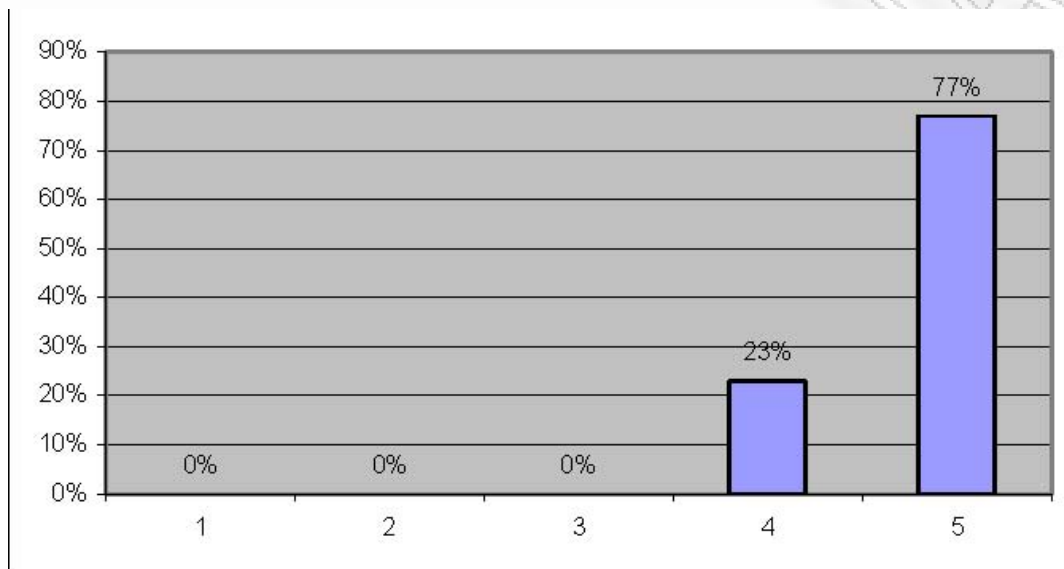
A. Χρόνος



Διάγραμμα 4.6.A

Η επικρατούσα απάντηση με ποσοστό πάνω από 60% των απαντήσεων ήταν 5 (πολύ σημαντικός), και έπειτα υπάρχει ένα μειωμένο ποσό απαντήσεων στις εναλλακτικές λύσεις 4 ..3 ..2 και κανένας εναγόμενος δεν έχει επιλέξει να απαντήσει σε 1 (μη σημαντικός). Ο μέσος όρος είναι περίπου 4.3.

Β. Αξιοπιστία

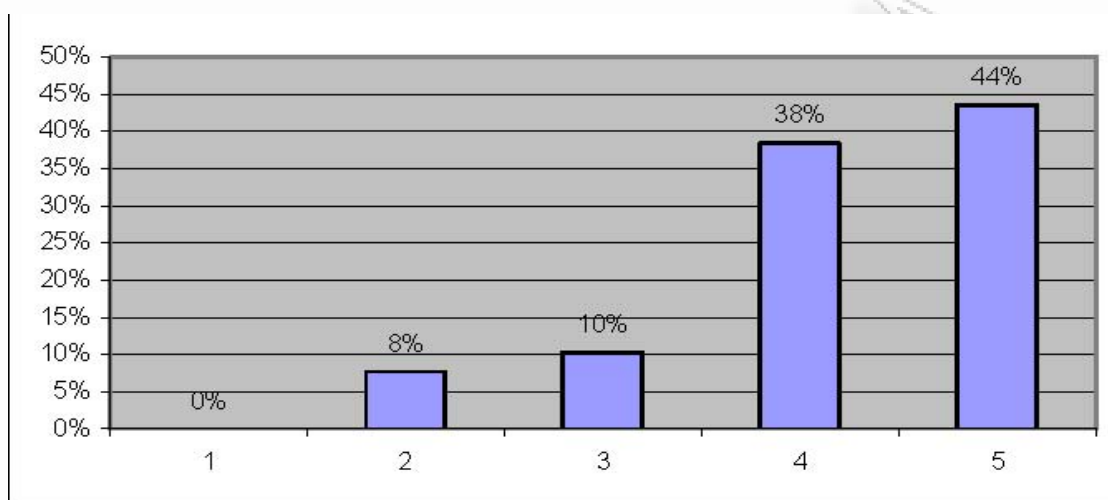


Διάγραμμα 4.6.Β

Όλοι οι πελάτες απάντησαν είτε στην εναλλακτική λύση 4 είτε στην 5. Η έννοια αυτών των δύο εναλλακτικών λύσεων είναι ότι η αξιοπιστία είναι πολύ σημαντική. Αυτές οι απαντήσεις καθιστούν πολύ σαφές ότι ο πελάτης πιστεύει ότι η αξιοπιστία είναι μια πολύ σημαντική πτυχή της απόδοσης παράδοσης.

Ο μέσος όρος αυτής της ερώτησης είναι περίπου 4.8.

Γ. Ευελιξία

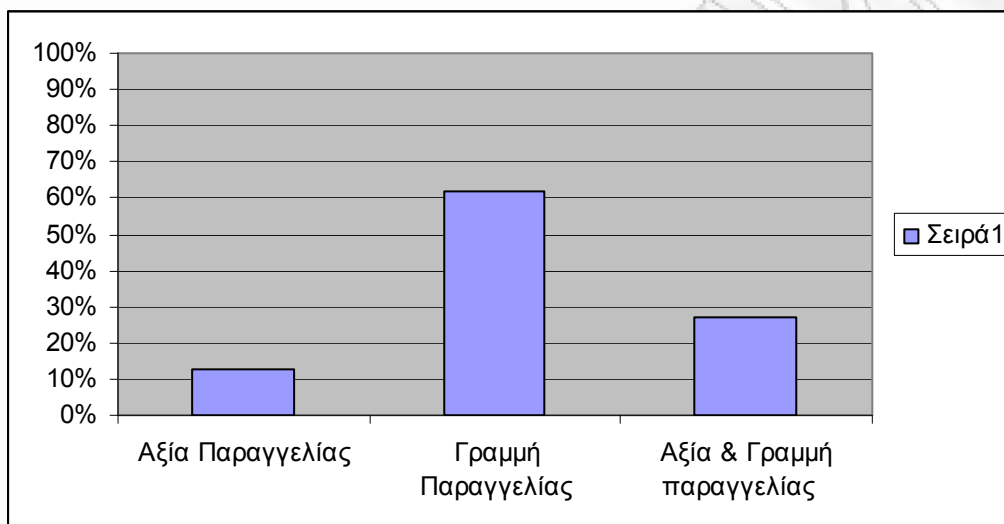


Διάγραμμα 4.6.Γ

Δύο απαντήσεις επικράτησαν σε αυτή την υποερώτηση, ήταν οι εναλλακτικές 5 και 4, που είχαν από κοινού, σχεδόν το 80% των απαντήσεων. Αυτό δείχνει ότι ο πελάτης πιστεύει ότι και η ευελιξία είναι πολύ σημαντική. Κανένας από τους πελάτες δεν έδωσε την εναλλακτική 1. Ο μέσος όρος σε αυτήν την ερώτηση, είναι περίπου 4,0.

Ο πελάτης ταξινομήσε την αξιοπιστία ως το σημαντικότερο κριτήριο, έπειτα τον έγκαιρο χρόνο και έπειτα την ευελιξία. Συμπερασματικά, οι πελάτες δήλωσαν ότι όλα τα κριτήρια ήταν πολύ σημαντικά.

Ερώτηση 7: Ποιος τρόπος μέτρησης της απόδοσης των παραδόσεων πιστεύετε πως είναι πιο σωστός, βάσει της αξίας της παραγγελίας ή βάσει της γραμμής παραγγελίας ή είναι και οι δύο τρόποι μεγάλης σπουδαιότητας;

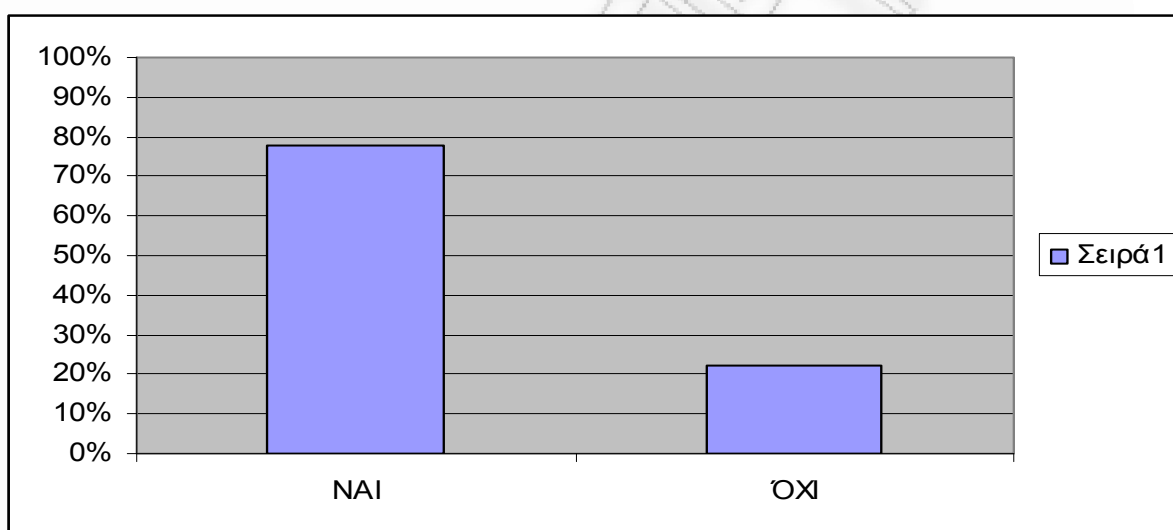


Διάγραμμα 4.7

Σε αυτήν την ερώτηση λάβαμε 37 έγκυρες απαντήσεις. Οι περισσότεροι πελάτες πιστεύουν ότι η μέτρηση της απόδοσης παράδοσης βάσει της γραμμής παραγγελίας είναι ο καλύτερος τρόπος (62%).

Περίπου ένας στους τέσσερις (27%) πιστεύει ότι ο καλύτερος τρόπος είναι να μετρηθεί και με τους δυο τρόπους. Μόνο λίγοι δήλωσαν ότι η μέτρηση βάσει της αξίας της παραγγελίας είναι ο καλύτερος τρόπος (11%).

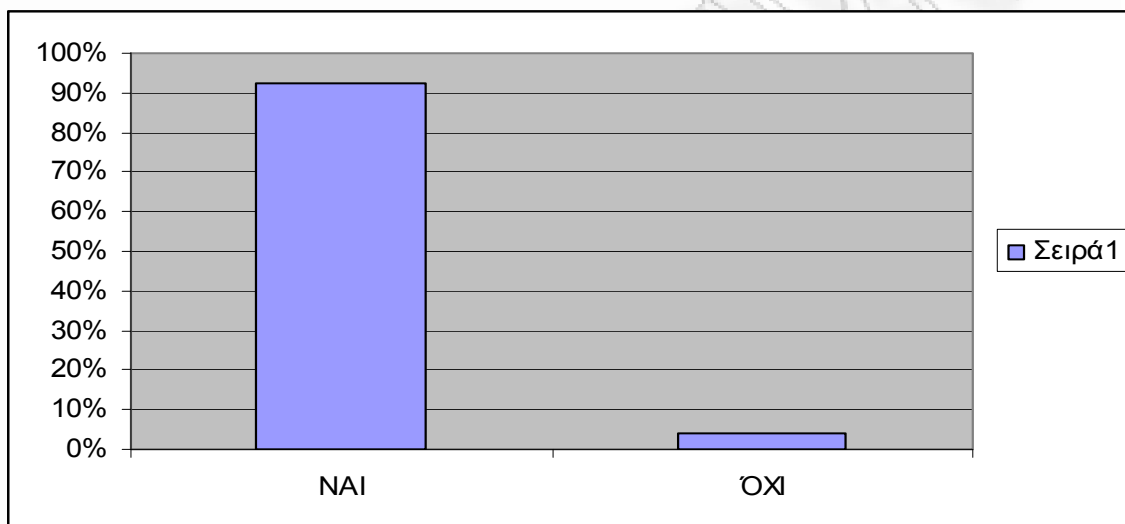
Ερώτηση 8: *Εάν η εταιρία KOSTA BODA δεν είναι ικανή να παραδώσει κατά τη συμφωνηθείσα ημερομηνία αλλά εσείς δέχεστε μια νέα ημερομηνία παράδοσης, σκέφτεστε ότι η παραγγελία έχει παραδοθεί σωστά;*



Διάγραμμα 4.8

Στην ερώτηση 8 λάβαμε 38 έγκυρες απαντήσεις. Το 78% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι εφόσον δέχτηκαν μια νέα ημερομηνία, η KOSTA BODA παρέδωσε σωστά.

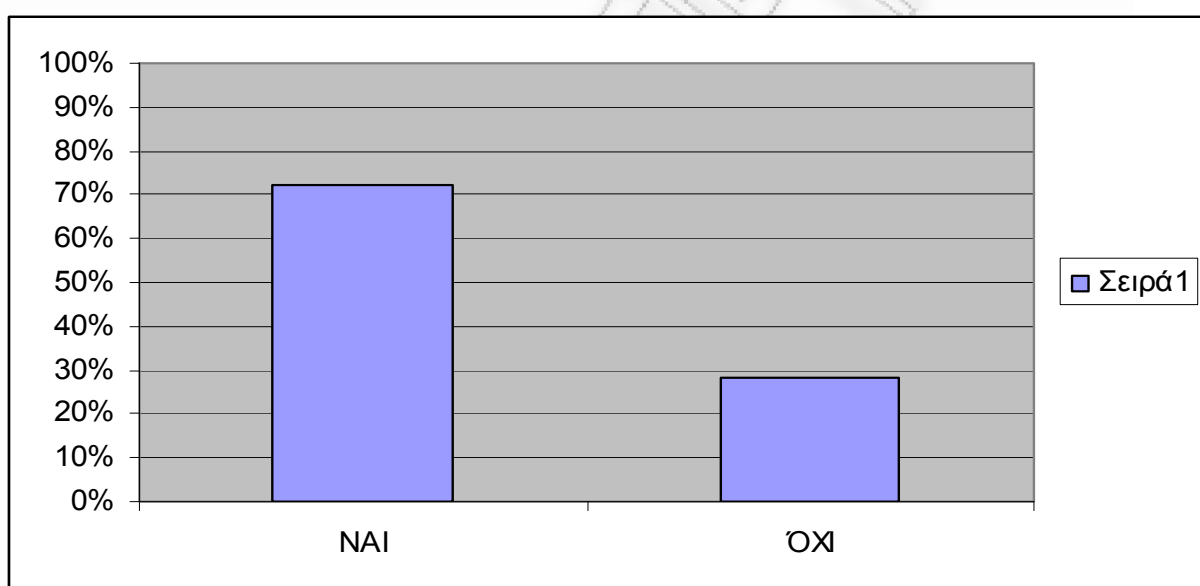
Ερώτηση 9: Εάν η KOSTA BODA αλλάξει την ημερομηνία παράδοσης και εσείς τη δέχεστε, αλλάζετε την ημερομηνία παράδοσης και στο σύστημά σας;



Διάγραμμα 4.9

Σε αυτήν την ερώτηση φτάσαμε τις 39 έγκυρες απαντήσεις. Σχεδόν το 90% των πελατών- καταστημάτων ενημερώνουν το σύστημά τους όταν υπάρχει μια νέα αποδεκτή ημερομηνία.

Ερώτηση 10: Εάν η επιχείρησή σας έρχεται σε επαφή με τη KOSTA BODA για να αλλάξει την ημερομηνία παράδοσης, αλλά δεν υπάρχει δυνατότητα αλλαγής από εκείνη, εσείς σκέφτεστε ότι η Schenker έχει παραδώσει σωστά τη παραγγελία;

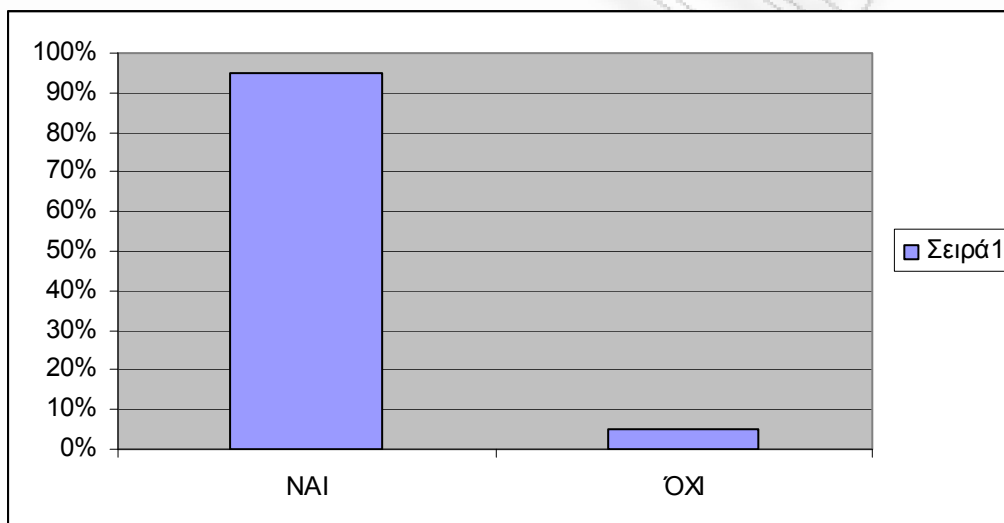


Διάγραμμα 4.10

Σε αυτήν την ερώτηση λάβαμε 39 έγκυρες απαντήσεις. Περίπου το 70% δήλωσε ότι αποτελεί μια σωστή παράδοση.

Ερώτηση 11: Εάν η KOSTA BODA έχει τη δυνατότητα να παραδώσει μόνο μια διασπασμένη παράδοση, π.χ. τα τεμάχια που χρειάζεστε πιο πολύ, θεωρείτε την παράδοση σωστή;

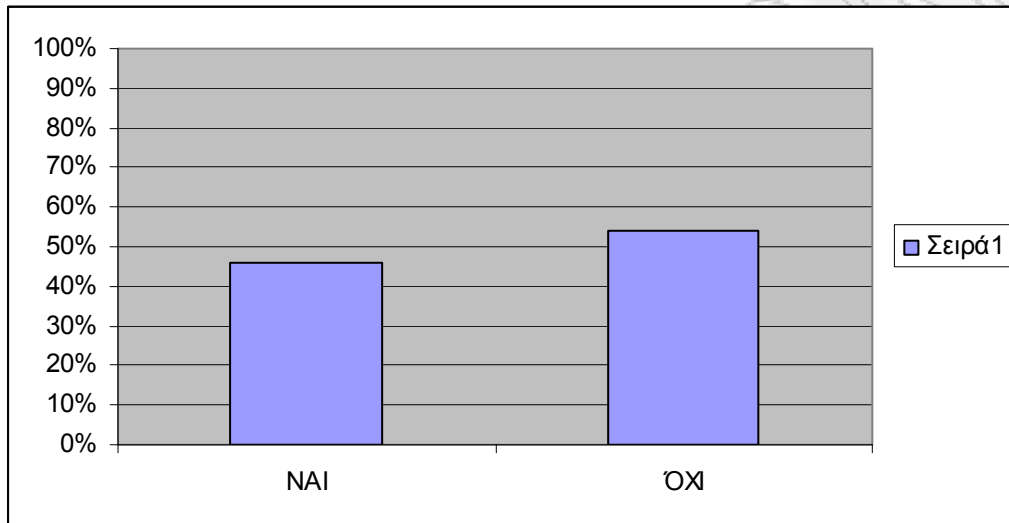
A: Εάν υπάρχει μια νέα ημερομηνία παράδοσης καθορισμένη από εσάς;



Διάγραμμα 4.11.A

Πήραμε 38 έγκυρες απαντήσεις σε αυτήν την ερώτηση. Σχεδόν όλοι από τους ερωτηθέντες μας απάντησαν ότι θεωρούν ότι η παράδοση έχει πραγματοποιηθεί σωστά σε αυτήν την περίπτωση (95%).

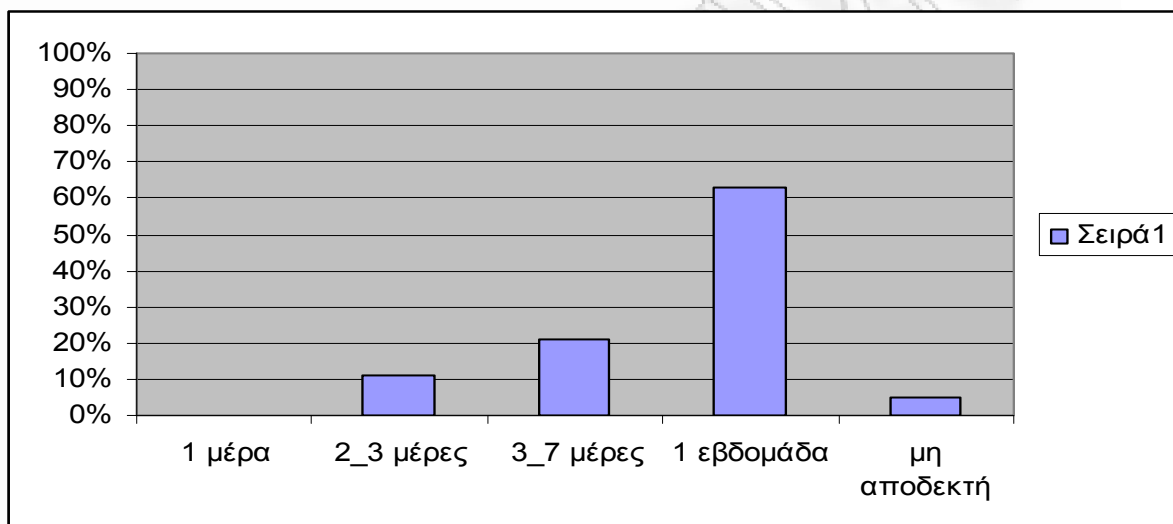
B: Εάν είναι η αρχική ημερομηνία παράδοσης;



Διάγραμμα 4.11.B

Πήραμε 37 έγκυρες απαντήσεις σε αυτήν την ερώτηση. Υπήρξε σχεδόν ισότητα μεταξύ των εναλλακτικών απαντήσεων και συνεπώς οι μισοί από τους πελάτες σκέφτηκαν ότι πραγματοποιήθηκε μια σωστή παράδοση(47%).

Ερώτηση 12: Πόσο χρόνο εκ των προτέρων πρέπει η KOSTA BODA να σας ενημερώσει για μια καθυστέρηση παράδοσης για να θεωρηθεί ως αποδεκτή;

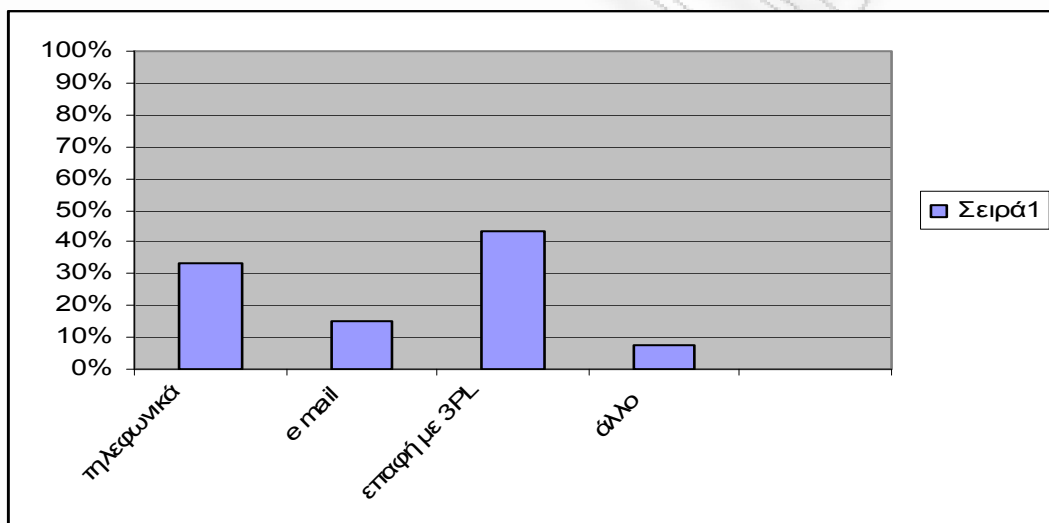


Διάγραμμα 4.12

Λάβαμε 39 έγκυρες απαντήσεις στην ερώτηση 12, όπου σχεδόν το 60% των πελατών –καταστημάτων σκέφτονται ότι είναι αποδεκτή μια καθυστέρηση παράδοσης εάν αναφέρεται τουλάχιστον μια εβδομάδα πριν.

Επιπλέον, περίπου το 30% των πελατών δέχεται μια καθυστέρηση εάν έχει αναφερθεί εκ των προτέρων μεταξύ 2 και 7 ημερών. Τέλος, περίπου το 10% πιστεύει ότι μια καθυστέρηση παράδοσης δεν είναι αποδεκτή.

Ερώτηση 13: Σε εκείνες τις περιπτώσεις όπου η παράδοση δεν είναι σωστή, με ζημιές ή κατά γενικό τρόπο μη ικανοποιητική, πώς το αναφέρετε αυτό στη KOSTA BODA;



Διάγραμμα 4.13

Λάβαμε 39 έγκυρες απαντήσεις για την 13^η ερώτηση. Ο πιο κοινός τρόπος να αναφερθούν οι ανεπιτυχείς παραδόσεις είναι η απευθείας επαφή με τον 3PL. Μερικοί πελάτες έχουν επιλέξει να χρησιμοποιήσουν άλλους εναλλακτικούς τρόπους (e mail, τηλεφωνικός στην εταιρία κτλ). Από το σύνολο των απαντήσεων παρατηρήθηκε ότι χρησιμοποιούν ένα μίγμα των εναλλακτικών λύσεων ή δικές τους εκθέσεις (reports) που αφορούν τις παραδόσεις στα καταστήματά τους.

4.3.2 Ερωτήσεις με τις ανοικτές εναλλακτικές λύσεις

Τι πιστεύετε πως λειτουργεί καλά σχετικά με την απόδοση παράδοσης της εταιρίας KOSTA BODA;

4.3.2.1 Σχέση

Δεκαεπτά από τους πελάτες απάντησαν ότι η σχέση με την KOSTA BODA είναι πολύ καλή. Πιστεύουν ότι η υποστήριξη πελατών της λειτουργεί πολύ καλά και ότι το προσωπικό είναι πάντα πρόθυμο να βοηθήσει.

4.3.2.2 Απόδοση παράδοσης

Είκοσι εννέα πελάτες σχολίασαν τη συγκεκριμένη ερώτηση και δέκα έξι απάντησαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι ή ικανοποιημένοι με την απόδοση παράδοσης της KOSTA BODA που πραγματοποιείται μέσω του 3PL προμηθευτή.

Ένας πελάτης απάντησε ότι δεν έχει υπάρξει ποτέ οποιαδήποτε καθυστέρηση στις παραδόσεις. Δύο από τους πελάτες απάντησαν ότι οι παραδόσεις πραγματοποιούνται εγκαίρως σε ποσοστό 95 και 99 τοις εκατό του συνόλου.

Τρεις από τους πελάτες απάντησαν ότι η KOSTA BODA πάντα έρχεται σε επαφή μαζί τους και τους ενημερώνει για οποιεσδήποτε καθυστερήσεις στις παραδόσεις.

4.3.2.3 Ευελιξία

Δύο από τους πελάτες ανέφεραν ότι η KOSTA BODA διακρίνεται από υψηλή ευελιξία. Εάν ο πελάτης επιθυμεί να έχει τη παραγγελία ή ένα μέρος της, νωρίτερα, η KOSTA BODA προσπαθεί να εκπληρώσει τις συγκεκριμένες ανάγκες του μεταβιβάζοντας την επιθυμία αυτή στον 3PL. Ένας πελάτης απάντησε ότι η KOSTA BODA θα μπορούσε να έχει πιο σύντομους χρόνους παράδοσης σε επιλεγμένα προϊόντα.

4.3.2.4 Ποιότητα και χαρακτηρισμός των αγαθών

Δύο από τους πελάτες απάντησαν ότι τα αγαθά που παραδίδονται είναι πάντα καλά συσκευασμένα ή παλετοποιημένα όταν απαιτείται και χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα χωρίς ζημιές, ενώ παράλληλα τρεις ακόμα πελάτες δήλωσαν πως το θέμα ποιότητας των μεταφερόμενων αγαθών είναι κάτι που λειτουργεί καλά σύμφωνα με την απόδοση παραδόσεων της εταιρίας. Επιπλέον, τρεις πελάτες απάντησαν πως οι παλέτες, τα δελτία αποστολής και τα τιμολόγια σημαίνονται με τα σωστά στοιχεία (αριθμός και κωδικός τεμαχίων, ημερομηνία αποστολής κτλ).

Τι σκέφτεστε ότι δεν λειτουργεί καλά με την απόδοση παράδοσης της KOSTA BODA;

4.3.2.5 Απόδοση παράδοσης - εγκαίρως

Ένας πελάτης απάντησε πως η KOSTA BODA αρκετές φορές δεν μπόρεσε να παραδώσει κατά τη συμφωνηθείσα ημερομηνία, ένας άλλος πελάτης δήλωσε ότι η απόδοση παραδόσεων είναι κακή. Ο τελευταίος πελάτης είπε ότι μόνο 42% των εντολών παραγγελιών έχουν ολοκληρωθεί τη σωστή ημέρα κατά τη διάρκεια του πρώτου τριμήνου 2008.

Δύο πελάτες είπαν ότι η αξιοπιστία παράδοσης δεν είναι ικανοποιητική. Θα επιθυμούσαν να έχουν μια επιβεβαίωση ανά ημέρα και όχι όπως ισχύει σήμερα, την εβδομάδα. Ένας πελάτης επίσης είπε ότι η KOSTA BODA δεν επικοινωνεί μαζί τους και δεν τους ενημερώνει για ενδεχόμενες καθυστερήσεις στις παραδόσεις.

4.3.2.6 Ποιότητα

Ένας πελάτης απάντησε ότι KOSTA BODA ποικίλει ως προς την ποιότητα στα προϊόντα της ενώ άλλοι δήλωσαν ότι η ποιότητα, μερικές φορές είναι κακή, γεγονός που οφείλεται στην ανικανότητα να δεθούν οι παλέτες σωστά. Ένας πελάτης επίσης υποστήριξε ότι μερικές φορές ο χαρακτηρισμός και η σήμανση των εμπορευμάτων δεν είναι ικανοποιητικά.

4.3.2.7 Άλλα

Ένας πελάτης απάντησε ότι για ορισμένους κωδικούς δεν γνωρίζει τον τόπο κατασκευής και προέλευσης τους, αν είναι για παράδειγμα εντός ή εκτός Ευρώπης κτλ. Τέλος, ένας πελάτης δήλωσε πως η KOSTA BODA παραδίδει περισσότερα από τον αριθμό εμπορευμάτων που παραγγέλνει.

Τι σκέφτεστε ότι λειτουργεί καλά σχετικά με την απόδοση των 3PL προμηθευτών

Δεκαεπτά πελάτες απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση, εννέα από αυτούς υποστήριξαν ότι η απόδοση του 3PL προμηθευτή λειτουργεί πολύ καλά. Δύο πελάτες απάντησαν ότι είναι πάντα παρέχεται άψογη υπηρεσία και δεν παρουσιάζεται καμία ζημιά στα προϊόντα.

Τι σκέφτεστε ότι δεν λειτουργεί καλά σχετικά με την απόδοση των 3PL προμηθευτών;

Στην συγκεκριμένη ερώτηση μόνο δύο ήταν οι πελάτες που είχαν αρνητικά σχόλια, οι άλλοι δεν είχαν να προσδώσουν οποιαδήποτε κακή εμπειρία.

Ο πρώτος από τους δυσαρεστημένους πελάτες, δήλωσε ότι τα αγαθά δεν φορτώθηκαν σύμφωνα με τις δικές του κατευθύνσεις, και αυτό οδήγησε σε επιπλέον εργασία κατά την εκφόρτωση των εμπορευμάτων στο κατάστημά του. Ο δεύτερος πελάτης απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένος με αυτόν το 3PL προμηθευτή γιατί η διαδικασία εκφόρτωσης των αγαθών λαμβάνει χώρα μετά τις 16.00.

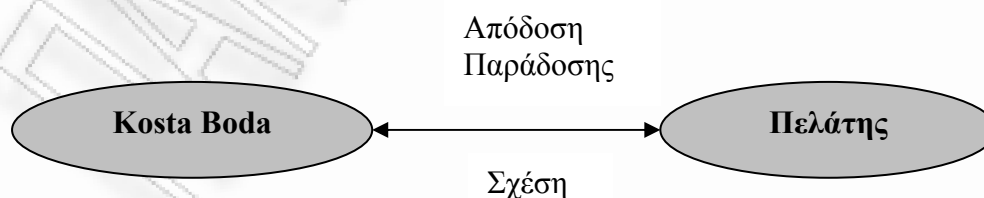
Απόδοση παράδοσης	Τριαδική σχέση
<p><u>Συμφωνηθείσα ημερομηνία</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 78% υποστήριξαν πως η KOSTA BODA παρέδωσε σωστά, εφόσον ο πελάτης αποδέχτηκε τη νέα ημερομηνία • 90% ενημέρωσαν το σύστημά τους για τη νέα ημερομηνία • Στην περίπτωση που ο πελάτης επιθυμεί την αλλαγή της ημερομηνίας αλλά η KOSTA BODA δεν μπορεί να την πραγματοποιήσει, το 72% θεωρεί πως η παράδοση είναι σωστή <p><u>Διασπασμένες παραδόσεις</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 95% θεωρούν ότι μια διασπασμένη παράδοση είναι σωστή, εφόσον η νέα ημερομηνία έχει οριστεί από τον πελάτη • 46% πιστεύουν οτι είναι σωστή αν πρόκειται για την αρχική ημερομηνία <p><u>Περιθώριο παράδοσης</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 77% πιστεύουν ότι η αξιοπιστία της παράδοσης πρέπει να καθορίζεται ανά ημέρα <p><u>Κριτήρια απόδοσης των παραδόσεων</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 97% ότι οι έγκαιρες παραδόσεις είναι σημαντικές ή πολύ σημαντικές • 92% ότι η ευελιξία είναι σημαντική ή πολύ σημαντική • 100% ότι η αξιοπιστία είναι σημαντική ή πολύ σημαντική 	<ul style="list-style-type: none"> • Περίπου το 54% μετρούν την απόδοση των παραδόσεων • Το 42% δεν εκθέτουν τις μετρήσεις τους στην KOSTA BODA • Το 27% τις εκθέτουν μια φορά τον χρόνο • Το 33% τις εκθέτουν μια φορά τον μήνα ή μια φορά το εξάμηνο • Η συνολική εικόνα για τις υπηρεσίες που παρέχονται από τον 3PL προμηθευτή είναι καλή • Οι πελάτες έχουν διαφορετικές αντιλήψεις αναφορικά με την απόδοση των παραδόσεων της KOSTA BODA. Μερικοί δήλωσαν πως έχουν καλή εμπειρία ενώ άλλοι κακή

5. Ανάλυση

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο περιέχει την ανάλυση της θεωρίας και της εμπειρικής έρευνας που έλαβε χώρα. Το πρότυπο που παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο θεωρίας αποτελεί τη βάση για την ανάλυσή μας. Το κεφάλαιο αυτό έχει διαιρεθεί σε 4 μέρη και αρχίζει με τρεις μερικές αναλύσεις των δυαδικών σχέσεων και τελειώνει με μια ανάλυση για ολόκληρη την τριάδα. Οι τρεις δυάδες αποτελούν μια εισαγωγή στην ανάλυση της τριάδας. Η ανάλυση της τριάδας θα θέσει τα θεμέλια για τα κύρια αποτελέσματα διατριβής.

5.1 Η δυάδα Kosta Boda-πελάτης

Το παρακάτω μέρος της ανάλυσης παρουσιάζει τη δυαδική σχέση της Kosta Boda και του πελάτη. Ως εμπειρική εισαγωγή, θα χρησιμοποιηθούν συνεντεύξεις με υπαλλήλους της εταιρίας και ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε στους πελάτες-καταστήματα. Οι συγκεκριμένες πληροφορίες μαζί με τη σχετική θεωρία καθώς και οι προβληματισμοί μας παρουσιάζονται σε αυτήν την μερική ανάλυση.



Σχήμα 5.1: Δυάδα Πελάτη- KOSTA BODA

5.1.1 Απόδοση παράδοσης

5.1.1.1 Μέτρηση της απόδοσης παράδοσης

Σήμερα, σύμφωνα με τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο, μόλις οι μισοί από τους πελάτες της Kosta Boda μετρούν την απόδοση παραδόσεων, παρόλο που περίπου το 97% του συνόλου πιστεύει ότι είναι σημαντική ή πολύ σημαντική η μέτρησή της. Οι απόψεις των πελατών δείχνουν ότι για την εταιρία είναι θέμα μεγάλης σπουδαιότητας ο υπολογισμός και η αξιολόγηση της απόδοσης παράδοσής τους.

Η Kosta Boda μετράει την απόδοση παράδοσης από την στιγμή που τα αγαθά εξέρχονται από τις εγκαταστάσεις του 3PL προμηθευτή της. Κατά συνέπεια, αυτός ο τρόπος μέτρησης δεν παρέχει τις πλήρεις πληροφορίες για την απόδοση παράδοσης για το πότε οι πελάτες – καταστήματά της παραλαμβάνουν τα αγαθά.

Σύμφωνα με τις μετρήσεις, της ίδιας της εταιρίας εκτελούνται σωστές παραδόσεις στους πελάτες τους γενικά σε ποσοστό 98%. Αλλά σύμφωνα με τις εκθέσεις μερικών από τους πελάτες της, οι σωστές παραδόσεις φτάνουν περίπου το 75% και στις χειρότερες περιπτώσεις η απόδοση παράδοσης αγγίζει χαμηλά ποσοστά γύρω στο 50 %. Σύμφωνα με τη Kosta Boda αυτό το διαφορετικό ποσοστό εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο μετρούν οι πελάτες.

5.1.1.2 Λόγοι για τα διαφορετικά δεδομένα στη μέτρηση της απόδοσης παράδοσης.

Η KOSTA BODA πιστεύει ότι όταν οι πελάτες επιθυμούν να αλλάξουν την ημερομηνία παράδοσης, δεν ενημερώνουν το σύστημά τους με τα νέα δεδομένα, αλλά η έρευνα δείχνει ότι τελικά, δεν είναι αυτό το πρόβλημα. Εάν υπάρχει μια νέα συμφωνηθείσα ημερομηνία παράδοσης που ορίζεται από την εταιρία, το 90% των πελατών ενημερώνουν το σύστημά τους. Το 78% των πελατών θεωρούν ότι η παράδοση είναι σωστή εάν η Kosta Boda αλλάξει την ημερομηνία παράδοσης και έχει ενημερώσει έγκαιρα. Συγκεκριμένα, η έρευνα δείχνει ότι η εταιρία πρέπει να αναδείξει αυτήν την καθυστέρηση τουλάχιστον μια εβδομάδα πριν, αλλιώς υποθέτουμε ότι οι πελάτες το εκλαμβάνουν ως αποτυχία παράδοσης.

Επιπλέον, διαφαίνεται ότι το 95% των πελατών θεωρεί την παράδοση ως σωστή, στην περίπτωση μιας διασπασμένης παράδοσης, μόνο εάν η αλλαγή της αρχίζει από τους πελάτες. Εάν η εταιρία είναι εκείνη που αποφασίζει για τη διασπασμένη παράδοση, μόνο το 50% περίπου πιστεύει ότι η παράδοση είναι σωστή. Συνοψίζοντας, για τα διαφορετικά στοιχεία που παρουσιάζουν, η Kosta Boda και οι πελάτες της αναφορικά με την απόδοση παράδοσης είναι πιθανό να θεωρηθεί ότι οι λόγοι για τα διαφορετικά στοιχεία δεν εξαρτώνται από τη συμφωνηθείσα ημερομηνία και τις διασπασμένες παραδόσεις όπως είχε αρχικά πιστέψει η Kosta Boda.

Επιπλέον ένα ποσοστό 30% των καταστημάτων – πελατών ενημερώνει για κάποιο ενδεχόμενο πρόβλημα μόνο την εταιρία και όχι τον 3PL, με αποτέλεσμα αυτό να οδηγεί σε πληροφορίες που δεν αποθηκεύονται στο Ηλεκτρονικό Σύστημα Διαχείρισης Αποθήκης (WMS). Κατά συνέπεια, κανένας δεν έχει πρόσβαση σε αυτές. Ένα επιπλέον πρόβλημα κατά την τηλεφωνική ενημέρωση, θα μπορούσε να είναι ότι τα στατιστικά στοιχεία θα είναι ανακριβή και ότι η αποτυχία παράδοσης δεν θα υπολογιστεί κατά την μέτρηση απόδοσης των παραδόσεων.

5.1.1.3 Γραμμή παραγγελίας και αξία παραγγελίας

Από το ερωτηματολόγιο προκύπτει ότι οι περισσότεροι από τους πελάτες (62%) θα επιθυμούσαν να μετρήσουν την απόδοση παράδοσης στη γραμμή παραγγελίας αντί της αξίας της. Το πλεονέκτημα της μέτρησης στη γραμμή παραγγελίας είναι ότι υπάρχει άμεση ενημέρωση σε ποσοστό, για το σύνολο των εντολών παραγγελιών που είναι και το πιο αξιόπιστο. Ένα ζήτημα, που δεν καλύπτεται με τη μέτρηση ανά γραμμή παραγγελίας, είναι ο διαφορετικός οικονομικός αντίκτυπος των αποτυχιών. Μια αποτυχία παράδοσης με κόστος 100 ευρώ είναι “ίση” με μια αποτυχία κόστους 1000 ευρώ. Το 27% των πελατών θα επιθυμούσε να έχει τη δυνατότητα μέτρησης και της γραμμής παραγγελίας και της αξία της.

Αναγνωρίζεται πως και η γραμμή παραγγελίας και η αξίας της, αποτελούν έναν ορθολογικό τρόπο μέτρησης.

Η Kosta Boda μετράει μόνο τη γραμμή παραγγελίας η οποία είναι αποτελεσματική, λόγω ότι δεν θα υπάρξει καμία διαφορά μεταξύ μιας “μεγάλης” και μιας “μικρής” παραγγελίας. Εάν υπάρχει μια αποτυχία στις παραδόσεις, οι δύο εντολές θα ασκήσουν ίδια επίδραση στην απόδοση παράδοσης. Έχοντας αυτόν τον τύπο μέτρησης, ο αριθμός αποτυχημένων εντολών θα εμφανιστούν στα στατιστικά στοιχεία της απόδοσης. Κατά την μέτρηση της αξίας της παραγγελίας, οι μικρές εντολές δεν θα ασκήσουν ίδια επίδραση στη συνολική απόδοση και δεν θα είναι δυνατό να φανεί πόσες φορές η εταιρία δεν πέτυχε να παραδώσει σωστά μια εντολή παραγγελίας.

Μια άλλη πτυχή θα μπορούσε να είναι ότι η Kosta Boda προσπαθεί περισσότερο να εκπληρώσει μια μεγάλη από μια μικρή παραγγελία, γι’ αυτό και είναι εκείνη που ασκεί μεγαλύτερη οικονομική επίδραση. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, όταν χρησιμοποιείται η γραμμή παραγγελίας αντί της αξίας της, στα στατιστικά δεν θα ληφθεί υπόψη καμία εκτίμηση του μεγέθους της παραγγελίας. Εάν η εταιρία δεν πετύχει να εκπληρώσει μια παραγγελία, τα στατιστικά θα το καταδείξουν κι έτσι θα υπάρχουν πιο αξιόπιστα στοιχεία για το πώς πετυχαίνουν τη συνολική απόδοση των παραδόσεών τους.

Ένας επιπλέον λόγος για τον οποίον, η απόδοση παράδοσης υπολογίζεται σε οικονομικούς όρους ή βάσει της αξίας της παραγγελίας συμφωνεί με τη θεωρία πως *“Η ανικανότητα να μεταφραστεί η απόδοση παράδοσης σε οικονομικούς όρους εμποδίζει τη δυνατότητα της διοίκησης να δικαιολογήσει τις επενδύσεις κεφαλαίου*

για τη συνεχή βελτίωση των προγραμμάτων που έχουν ως σκοπό να βελτιώσουν την απόδοση παράδοσης”.

Εάν η εταιρία μετράει μόνο βάσει της γραμμής παραγγελίας, η οικονομική επιρροή δεν θα παρουσιαστεί στην ίδια έκταση σε σχέση με την μέτρηση βάσει της αξίας. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε εμπόδια που θα επιβραδύνουν τη βελτίωση μέσα στην απόδοση παράδοσης. Εξάλλου, η “μετάφραση” των αποτυχημένων παραδόσεων σε χρήματα τις καθιστά πιο ορατές και ευκολότερα κατανοητές για τους απλούς ανθρώπους. Όταν υπολογίζεται η αξία της παραγγελίας και η επίδραση των ανεπιτυχών παραδόσεων έχει αντίκτυπο στο χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα γίνεται κατανοητό πόσο σημαντικό είναι να ενταθούν οι προσπάθειες για τη συνεχή βελτίωση και ενδυνάμωση της απόδοσης παράδοσης έτσι ώστε να επηρεάζει τα οικονομικά αποτελέσματα.

5.1.1.4 Κριτήρια της απόδοσης παράδοσης

Οι πελάτες θεωρούν την αξιοπιστία ως το πιο σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης της απόδοσης και ακολουθούν κατά σειρά προτεραιότητας ο έγκαιρος χρόνος και η ευελιξία. Συνολικά, πιστεύουν πως είναι σημαντική η καταμέτρηση και των τριών προαναφερθέντων παραγόντων.

✓ Αξιοπιστία

Σύμφωνα με τη θεωρία, η αξιοπιστία είναι η πιο σημαντική διάσταση μιας παρεχόμενης υπηρεσίας. Σύμφωνα με την έρευνα, οι πελάτες την θεωρούν ως το βασικότερο κριτήριο. Οι μετρήσεις της Kosta Boda αναφορικά με την απόδοση παράδοσης παρουσιάζουν έναν υψηλό βαθμό σωστών παραδόσεων ιδιαίτερα στην μέτρηση του καθαρού αποτελέσματος. Όταν μια επιχείρηση παρουσιάζει έναν τέτοιο βαθμό απόδοσης, χαρακτηρίζεται συνεπώς και από μεγάλη αξιοπιστία. Το πρόβλημα που προκύπτει είναι ότι δεν συμφωνούν όλοι οι πελάτες για την απόδοση παράδοσης της. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει κοινή γλώσσα και ίδια κριτήρια μέτρησης ανάμεσα στην εταιρία και στους πελάτες.

✓ Χρόνος

Η Kosta Boda πληροφορεί τους πελάτες της για το ποια μέρα ή εβδομάδα θα παραλάβουν τα εμπορεύματά τους. Από το ερωτηματολόγιο προέκυψε πως οι περισσότεροι πελάτες προτιμούν τον καθορισμό της ακριβής μέρας παράδοσης παρά της εβδομάδας. Η πλειοψηφία απάντησε ότι η απόκλιση (νωρίτερα ή αργότερα) 1 ή 2 ημερών είναι αποδεκτή. Επιπλέον, αν οι πελάτες έχουν πιο συγκεκριμένη ενημέρωση για την ώρα παράδοσης, μπορούν να αποφύγουν την αναμονή μεγάλου διαστήματος των εμπορευμάτων στις εγκαταστάσεις τους μόνο και μόνο για να επιβεβαιώσουν την άφιξή τους.

Συμπερασματικά, οι πελάτες δηλώνουν πιο ικανοποιημένοι όταν η ημερομηνία άφιξης είναι πιο συγκεκριμένη και δεν χρειάζεται να διατηρούν μεγάλα αποθέματα των προϊόντων της Kosta Boda μέσα στα καταστήματά τους.

✓ Ευελιξία

Σύμφωνα με τη θεωρία, οι διαφορετικοί συμμετέχοντες σε μια σχέση, έχουν συχνά διαφορετικούς σκοπούς να εκπληρώσουν. Η Kosta Boda επιθυμεί να προωθή τα προϊόντα της με βέλτιστο τρόπο σε σχέση με τη διαδικασία εισαγωγών της από τους Οίκους της στο εξωτερικό ενώ παράλληλα οι πελάτες απαιτούν να γνωρίζουν μια συγκεκριμένη μέρα παράδοσης. Σε ορισμένες περιπτώσεις η εταιρία είναι σε θέση να καθορίσει μόνο την εβδομάδα παράδοσης των εμπορευμάτων και αυτό οφείλεται στην ευελιξία της παραγωγικής της διαδικασίας, που είναι περιορισμένη.

Συνεπώς, η εταιρία βρίσκεται ανάμεσα στην επιθυμία της για βέλτιστη χρησιμοποίηση της παραγωγής και των εισαγωγών της και στην υποχρέωση της απέναντι στους πελάτες της που αντιτίθεται στα χαμηλά κόστη παραγωγής.

Επιπλέον, υπάρχουν περιπτώσεις που οι πωλητές της εταιρίας δεν μπορούν να διευκρινίσουν μια ορισμένη ημερομηνία παράδοσης μιας παραγγελίας γιατί η πρόσβαση του συστήματος διαχείρισης και εισαγωγών είναι χαμηλή. Εξαιτίας αυτού του μειονεκτήματος, γίνεται όλο και πιο δύσκολος ο καθορισμός μιας συγκεκριμένης ημερομηνίας ως ημέρα παράδοσης.

5.1.2 Σχέση

5.1.2.1 Πληροφορίες που μεταδίδονται, υπολογίζονται και διαχειρίζονται

Σήμερα, η διαφάνεια και η πρόσβαση στις πληροφορίες αναφορικά με την απόδοση παράδοσης μεταξύ της εταιρίας και των πελατών της κυμαίνονται σε χαμηλό επίπεδο. Είναι πολύ λίγοι οι πελάτες – καταστήματα που καταγράφουν και αξιολογούν τακτικά την απόδοση παραδόσεων της. Έτσι, με την έλλειψη επικοινωνίας και ενημέρωσης ανάμεσα στους δυο συμμετέχοντες αυτής της σχέσης δημιουργούνται προβλήματα κατανόησης.

5.1.2.2 Ποιότητα υπηρεσιών

Από τις ανοιχτές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου διακρίνεται ότι οι απόψεις για το πώς αποδίδει η Kosta Boda μέσα σε αυτή τη δυαδική σχέση, δίστανται. Ορισμένοι πελάτες πιστεύουν πως έχουν αναπτύξει ένα καλό επίπεδο σχέσης με την εταιρία και ότι η συνεργασία τους κυμαίνεται ικανοποιητικά. Παράλληλα όμως, υπάρχουν και πελάτες που δηλώνουν πως παρουσιάζονται συχνά προβλήματα με τις παραδόσεις και κρίνουν την απόδοση της αρνητικά.

Ένα πολύ σημαντικό ερώτημα είναι το τι είναι αυτό που διαφοροποιεί την κριτική για την απόδοση της εταιρίας και για ποιους λόγους, ποικίλει (αρνητική και θετική). Γενικά, η κατανόηση των αναγκών των πελατών, των επιθυμιών και η υπέρβαση των προσδοκιών τους δεν είναι εύκολη υπόθεση. Υπάρχουν προφανείς διαφοροποιήσεις των αντιλήψεων του συνόλου των πελατών και των απόψεών της εταιρίας σχετικά με την απόδοση της.

Στην θεωρία, πίσω από το μοντέλο της ανάλυσης των κενών (Gap analysis), εξηγείται πως τα συγκεκριμένα κενά εξυπηρέτησης υπάρχουν μέσα στις σχέσεις.

Συγκεκριμένα, το πρώτο κενό δημιουργείται ανάμεσα στις προσδοκίες των πελατών και στις αντιλήψεις της εταιρίας για εκείνες. Παρολ' αυτά, η Kosta Boda έχει μια πολύ καλή εικόνα των επιθυμιών και των αναγκών των πελατών της όπως για παράδειγμα είναι ο καθορισμός συγκεκριμένης μέρας παράδοσης, παρά εβδομάδας. Η συγκεκριμένη επιθυμία των πελατών αποκαλύφθηκε ως ανάγκη των καταστημάτων και μέσα από την έρευνά μας.

Το επόμενο κενό εντοπίζεται ανάμεσα στις προσδοκίες των πελατών και της πραγματικής εξυπηρέτησης που παρέχει η εταιρία. Αναφερόμενοι στο παραπάνω παράδειγμα, διαπιστώνουμε πως παρόλο που η εταιρία γνωρίζει για την επιθυμία των πελατών να καθορίζεται η μέρα παράδοσης, οι διοικούντες συνεχίζουν να χρησιμοποιούν την εβδομάδα, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν μεγαλύτερη ευελιξία για την παραγωγική τους διαδικασία. Κατά συνέπεια, δημιουργείται κενό ανάμεσα στην αντίληψη των πελατών και την πραγματική υπηρεσία.

Το τρίτο κενό υπάρχει μεταξύ του σχεδιασμού της υπηρεσίας και το πως αυτή αποδίδει. Συγκεκριμένα, δεν είναι η Kosta Boda εκείνη που προγραμματίζει και σχεδιάζει τις παρεχόμενες υπηρεσίες διανομής αλλά η εταιρία 3PL και συνεπώς παρουσιάζονται κενά μεταξύ του σχεδιασμού της υπηρεσίας και της απόδοσής της. Για τον λόγο αυτό η εταιρία δεν έχει πάντα τις απαραίτητες πληροφορίες για την απόδοση της υπηρεσίας των παραδόσεων.

Το τέταρτο κενό εντοπίζεται ανάμεσα στις υποσχέσεις της εταιρίας προς τους πελάτες της και στο τι τελικά παρέχεται πραγματικά ως υπηρεσία. Για να αποφευχθεί αυτό το κενό, η Kosta Boda διατηρεί αποθέματα για ορισμένους πελάτες. Έτσι, όταν υπάρχει ανάγκη να επιδείξουν μια πολύ καλή απόδοση παραδόσεων χρησιμοποιούν τα συγκεκριμένα αποθέματα για να εξασφαλίσουν την ποιότητα της υπηρεσίας.

Τα αποτελέσματα των τεσσάρων προαναφερθέντων κενών οδηγούν στη δημιουργία του πέμπτου κενού, που εμφανίζεται μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της τελικής υπηρεσίας που φτάνει στον πελάτη.

<u>Απόδοση Παράδοσης</u>	<u>Σχέση</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Η απόδοση παράδοσης υπολογίζεται όταν ο πελάτης παραλαμβάνει τα εμπορεύματα. • Το 62% των πελατών επιθυμούν την μέτρηση της απόδοσης βάσει της γραμμής παραγγελίας ενώ το 27% βάσει και της αξίας της (μη χρηματοοικονομική και χρηματοοικονομική). • Με τη γραμμή παραγγελίας διαφαίνονται οι σωστές παραδόσεις. • Με την αξία παραγγελίας διαφαίνονται τα οικονομικά αποτελέσματα. • Οι πελάτες ενημερώνουν το μηχανογραφικό σύστημα τους σε περίπτωση αλλαγής ημερομηνίας παράδοσης. • Η παράδοση κρίνεται ως σωστή όταν η εταιρία ενημερώσει τον πελάτη για την αλλαγή ημερομηνίας αρκεί η ενημέρωση να γίνει τουλάχιστον μια εβδομάδα νωρίτερα. • Οι πελάτες επιθυμούν τον καθορισμό συγκεκριμένης μέρας παράδοσης. • Οι πελάτες επιθυμούν την παράδοση συγκεκριμένη μέρα, ενώ η παραγωγική διαδικασία δεν είναι τόσο ευέλικτη. • Η αξιοπιστία αποτελεί το βασικότερο κριτήριο για τους πελάτες, ενώ οι μετρήσεις της απόδοσης παράδοσης δε γίνεται ισότιμα από την εταιρία και τους πελάτες. 	<ul style="list-style-type: none"> • Η Kosta Boda δεν γνωρίζει ακριβώς τις απόψεις των πελατών της σχετικά με την απόδοση παράδοσης • Το 46% των πελατών καταγράφει την απόδοση παράδοσης ενώ το 42% από αυτούς δεν ενημερώνει την εταιρία για τα αποτελέσματά . • Υπάρχουν διαφορετικές απόψεις μεταξύ της εταιρίας και των πελατών της σχετικά με το ποσοστό επιτυχίας των παραδόσεων. <p style="text-align: center;"><u>Ποιότητα Υπηρεσιών</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Κενό 1:</u> η Kosta Boda γνωρίζει για τις προσδοκίες των πελατών της. • <u>Κενό 2:</u> δεν μπορεί να παραδίδει σύμφωνα με τις επιθυμίες των πελατών της, εξαιτίας της πρόσβασης, της ευελιξίας κτλ • <u>Κενό 3:</u> η 3PL εταιρία διαχειρίζεται τη δρομολόγηση, και έτσι δεν παρέχονται οι αντίστοιχες πληροφορίες για την απόδοση των παραδόσεων • <u>Κενό 4:</u> η Kosta Boda προσπαθεί να το αποφύγει διατηρώντας υψηλά αποθέματα. • <u>Κενό 5:</u> η ύπαρξή του οφείλεται στα προηγούμενα κενά.

Σχήμα 5.2 Μερική ανάλυση, Kosta Boda- Πελάτες

5.2 Δυάδα του Προμηθευτή Υπηρεσιών 3PL- Πελάτη

Το συγκεκριμένο μέρος του κεφαλαίου της ανάλυσης περιέχει τη δυάδα, 3PL προμηθευτής και πελάτης. Θα χρησιμοποιηθούν κυρίως συνεντεύξεις με την Schenker ως εμπειρική εισαγωγή, αλλά θα χρησιμοποιήσουμε επίσης τις πληροφορίες για τη Schenker που έχουμε λάβει από τις συνεντεύξεις στην Kosta Boda. Αυτές οι πληροφορίες θα αναλυθούν μαζί με εκείνες από την έρευνά μας με τους πελάτες. Όλα αυτά μαζί με τη σχετική θεωρία και οι αντανakλάσεις μας παρουσιάζονται σε αυτήν την μερική ανάλυση.

Σε αυτήν την δυάδα λαμβάνει χώρα η πραγματική παράδοση. Η Schenker, που είναι ο 3PL προμηθευτής, έχει την τελική επαφή με τον πελάτη και έχει τη πλήρη γνώση για το πότε και το πώς εκτελείται η παράδοση.



Σχήμα 5.2 Δυάδα Πελάτη- 3PL Προμηθευτή

5.2.1 Απόδοση παράδοσης

5.2.1.1 Μέτρηση της απόδοσης παράδοσης

Για να λειτουργήσει μια σχέση αποδοτικά, οι μετρήσεις είναι απαραίτητες. Η θεωρία υποστηρίζει ότι εάν δεν γίνεται καταμέτρηση και έκθεση αυτών των αποτελεσμάτων στις επιχειρήσεις -συνεργάτες είναι προφανές πως θα προκύψουν προβλήματα. Η Schenker, μετρά την απόδοση κατά την παράδοση των αγαθών στους πελάτες της Kosta Boda, υποστηρίζοντας ότι εκτελείται ικανοποιητικά. Σύμφωνα με τη Kosta Boda, η Schenker εκθέτει τις μετρήσεις της, και πιο συγκεκριμένα υποβάλλεται αναλυτική έκθεση στην περίπτωση που υπάρχουν οποιεσδήποτε αποτυχίες στις παραδόσεις. Η υποβολή έκθεσης είναι μια πτυχή της ποιοτικής εργασίας της Schenker, που λειτουργεί σύμφωνα με τα πρότυπα της πιστοποίησης του ISO. Τα προβλήματα που αναφέρονται μπορεί να είναι κατεστραμμένα ή με φθορές εμπορεύματα και καθυστερήσεις στον χρόνο παράδοσης.

Σε αυτήν την δυάδα αποτελεί πρόβλημα για τον πελάτη εάν οι 3PL προμηθευτές δεν μετρούν την απόδοση παράδοσής τους, αφού υπάρχει άμεσο ενδιαφέρον για την απόδοση παραδόσεων τους. Θεωρούμε ότι είναι απαραίτητο οι 3PL προμηθευτές να μετρούν το πόσο καλά εκτελούν τις υπηρεσίες τους.

Ανάμεσα σε διάφορους λόγους, η θεωρία υποστηρίζει ότι μια από τις πιο κοινές αιτίες της δυσαρέσκειας στις σχέσεις συνεργασίας είναι όταν εκείνοι που συμμετέχουν δεν μπόρεσαν να μετρήσουν την απόδοση, ο ένας του άλλου με έναν εύκολο τρόπο. Ένας επιπλέον λόγος σύμφωνα με τη θεωρία είναι η

“αναμενόμενη” απόδοση. Αυτό σημαίνει, πως εάν δεν γίνονται μετρήσεις, η εταιρία πιστεύει συνήθως ότι εκτελεί καλύτερα από ότι ισχύει πραγματικά. Εάν οι 3PL προμηθευτές σκέφτονται ότι εκτελούν καλύτερα απ’ ότι στην πραγματικότητα, αυτό μπορεί να επιδεινώσει την απόδοση παράδοσης.

Επιπλέον, η απόδοση σε κάτι που δεν μετριέται δεν βελτιώνεται. Η άγνοια για οποιαδήποτε προβλήματα, οδηγεί στην αύξησή τους. Ένα ακόμα πρόβλημα της μη μέτρησης είναι ότι ακόμα κι αν υπάρχει γνώση των προβλημάτων, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η προέλευσή τους ή η αιτία ύπαρξής τους.

Ένας λόγος για τον οποίον οι 3PL εταιρίες συνήθως δεν μετρούν την απόδοση παράδοσής τους είναι ότι δεν έχουν ένα σύστημα ανίχνευσης. Με τη χρησιμοποίηση ενός συγκεκριμένου συστήματος θα μπορούσαν αυτόματα να συγκριθούν τα αγαθά που παραδόθηκαν πραγματικά με τα αγαθά που είχαν παραγγείλει οι πελάτες της Kosta Boda. Επιπλέον, θα μπορούσε να συγκριθεί ο χρόνος που παρέδωσαν με εκείνον που έχει συμφωνηθεί, έτσι θα διαφαινόταν αμέσως πόσο καλά εκτελούν.

5.2.2. Σχέση

5.2.2.1 Πληροφορίες που μεταδίδονται, υπολογίζονται και διαχειρίζονται

Η Schenker, χρησιμοποιεί τα δικά της φορτηγά και τους οδηγούς τους στις περισσότερες περιπτώσεις. Τα πλεονεκτήματα αυτής της πολιτικής είναι ο

μεγαλύτερος έλεγχος που μπορεί να αυξήσει την απόδοση παράδοσης με τη διευκόλυνση του προγραμματισμού δρομολογήσεων.

Ένα άλλο πλεονέκτημα με τη χρησιμοποίηση των οδηγών είναι ότι η Schenker, μπορεί να στείλει τον ίδιο οδηγό στον ίδιο πελάτη κάθε φορά. Αυτό δημιουργεί μια σχέση μεταξύ του οδηγού και του πελάτη. Υπάρχουν μόνο πλεονεκτήματα όταν χρησιμοποιούνται τα φορτηγά με τους ίδιους οδηγούς, αφού κατ' αυτόν τον τρόπο ο οδηγός γνωρίζει ποιους χρόνους παραδόσεων επιθυμεί ο πελάτης και λαμβάνεται καλύτερη γνώση για τις αντιλήψεις των πελατών.

5.2.2.2 Ποιότητα υπηρεσιών

Η Schenker έχει δημιουργήσει μια πολύ καλή σχέση με τους πελάτες και τα καταστήματα της Kosta Boda καταφέρνοντας να αποκτήσει ολοκληρωμένη άποψη τόσο για τους ίδιους όσο και για τις αντιλήψεις και τις επιθυμίες τους. Είναι προφανές ότι οι πελάτες στρέφονται προς τη Schenker (και όχι την Kosta Boda) εάν υπάρχουν οποιαδήποτε προβλήματα με τις παραδόσεις. Το γεγονός αυτό είναι σωστό αφού η Schenker, ως 3PL εταιρία είναι περισσότερο ενημερωμένη, κατέχει βαθιά γνώση στο θέμα των μεταφορών και επιπλέον είναι η κυρίως αρμόδια για τις παραδόσεις που εκτελούνται.

Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι αποβάλλεται ένα περιττό βήμα επαφών και κατά συνέπεια μπορεί να μειωθεί ο προστιθέμενος, χωρίς αξία, χρόνος. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε λιγότερες δαπάνες και η εταιρία μπορεί να εστιάσει στις βασικές ικανότητες της.

AGELINCO-SCHENKER

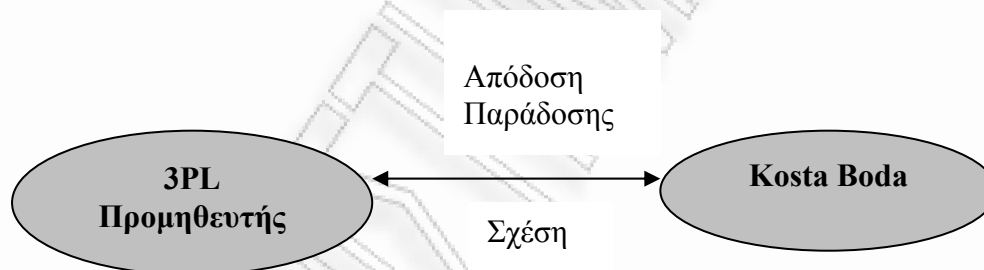
Τέλος, βασικό προτέρημα της σχέσης μεταξύ της 3PL εταιρίας και των πελατών αποτελεί η βελτιωμένη αντίληψη τους για την απόδοση παράδοσης. Για παράδειγμα η Schenker γνωρίζει ότι ένας πελάτης έχει παραγγείλει αγαθά που γεμίζουν τρία φορτηγά, αλλά δεν είναι ικανοί να ξεφορτώσουν και τα τρία φορτία συγχρόνως. Λόγω αυτού του γεγονότος η Schenker στέλνει τα φορτηγά της σε διαφορετικούς χρόνους, που κατανέμονται σε ολόκληρη την ημέρα. Ο πελάτης αντιλαμβάνεται ότι οι παραδόσεις εκτελούνται καλύτερα και τους ταιριάζει περισσότερο όταν τα φορτία δεν φθάνουν συγχρόνως. Αυτό κάνει την εκφόρτωσή τους λιγότερο καταπιεστική.

<u>Απόδοση Παράδοσης</u>	<u>Σχέση</u>
<ul style="list-style-type: none">• Η Schenker, καταγράφει την ύπαρξη προβλημάτων στην απόδοση των παραδόσεών της που αφορούν κατεστραμμένα εμπορεύματα ή καθυστερημένες παραδόσεις.• Ένα σύστημα ανίχνευσης μπορεί να διευκολύνει τις μετρήσεις.	<ul style="list-style-type: none">• Η Schenker χρησιμοποιεί τους ίδιους οδηγούς που οδηγεί στον αυξημένο έλεγχο και στην αύξηση της απόδοσης• Όταν οι πελάτες επικοινωνούν με την Schenker και όχι με την KOSTA BODA, οι πελάτες εξαλείφουν ένα βήμα της διαδικασίας πληροφοριών• Η Schenker κατέχει καλή γνώση των πελατών.• Η γνώση αυξάνει τις αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών• Η συνολική αντίληψη των πελατών για τις υπηρεσίες που παρέχει η SCHENKER βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο.

5.3 3PL- Kosta Boda

Σε αυτό το μέρος του κεφαλαίου ανάλυσης περιγράφεται η δύαδα, της εταιρίας και του 3PL προμηθευτή. Αυτή η μερική ανάλυση θα εστιάσει κυρίως στη σχέση μεταξύ των Kosta Boda και Schenker . Αυτές οι πληροφορίες μαζί με τη σχετική θεωρία και οι αντανακλάσεις μας παρουσιάζονται σε αυτήν την μερική ανάλυση.

Η Kosta Boda συνεργάζεται με την Schenker και όσον αφορά την αποθήκευση αλλά και την διανομή των προϊόντων της.



Σχήμα 5.3 Δύαδα Kosta Boda- 3PL Προμηθευτή

5.3.1 Απόδοση παράδοσης

Στη μερική ανάλυση του πελάτη με την Kosta Boda συζητήσαμε ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ της απόδοσης που μετρά η ίδια και αυτής που μετρούν οι

πελάτες. Η Kosta Boda μετρά την απόδοση όταν ο 3PL παραλαμβάνει τα προϊόντα ενώ ο πελάτης όταν φθάνει ο 3PL με τα προϊόντα .

Μεταξύ αυτών των δύο διαφορετικών περιπτώσεων είναι η απόδοση του 3PL προμηθευτή. Η απόδοση του 3PL μπορεί να είναι μια εξήγηση γιατί η Kosta Boda και οι πελάτες έχουν διαφορετικά στοιχεία όσον αφορά την απόδοση παράδοσης.

5.3.1.1 Μέτρηση της απόδοσης παράδοσης

Η Schenker μετράει την απόδοση παράδοσής της στους πελάτες της Kosta Boda μιας και αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πελάτες στο τμήμα των Logistics. Η Schenker μοιράστηκε αυτές τις μετρήσεις με τον πελάτη της και χρησιμοποίησε στοιχεία που είχε συγκεντρώσει για τις ανακριβείς παραδόσεις, τον λόγο της αποτυχίας και ποιος ήταν αρμόδιος για εκείνη. Συνεπώς διαπιστώθηκε πως είναι πάντα χρήσιμος ο υπολογισμός της απόδοσης αφού αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη βελτίωσή της.

5.3.1.2 Διασπασμένες παραδόσεις

Σύμφωνα με την Kosta Boda, ο πιο κοινός λόγος για τις διασπασμένες παραδόσεις είναι ότι δεν υπάρχουν αρκετά διαθέσιμα φορτηγά στους 3PL .Ο λόγος για τον οποίο μερικές φορές υπάρχουν χωρισμένες παραδόσεις υποστήριξε η Schenker ότι οφείλεται στις οικονομίες κλίμακας γιατί δεν συμφέρει να σταλεί ολόκληρο φορτηγό με λίγα και μικρά αγαθά. Αυτό συμφωνεί επίσης με τη

θεωρία, που αναφέρει ότι ο 3PL προσπαθεί να εξασφαλίζει οικονομίες κλίμακας με πλήρη χρήση των πόρων.

Κανένας πελάτης δεν θα πληρώσει για αυτήν την υπηρεσία εάν δεν επείγεται και δεν εξαρτάται πολύ από την συγκεκριμένη παράδοση.

5.3.2 Σχέση

5.3.2.1 Πληροφορίες που μεταδίδονται, υπολογίζονται και διαχειρίζονται

Η Kosta Boda και η Schenker έχουν μια σχέση που μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια σχέση ισχυρή επίλυσης θεμάτων που αφορούν άμεσα την παροχή υπηρεσιών logistics. Ο σύνδεσμος αυτός διακρίνεται ανάμεσα στις μακροπρόθεσμες συμφωνίες όπου οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις είναι πρόθυμες να μοιραστούν τις πληροφορίες και να λύσουν τα προβλήματα από κοινού. Η μακροπρόθεσμη σχέση και η καθημερινή φυσική παρουσία και βοήθεια των ανθρώπων του τμήματος logistics της Kosta Boda στις εγκαταστάσεις του Κέντρου Διανομής έχουν θέσει τη βάση μιας πολύ καλής σχέσης μεταξύ των δυο εταιριών. Σύμφωνα με την θεωρία, η ανταλλαγή των πληροφοριών αποτελεί ένα μέρος ζωτικής σημασίας για μια πετυχημένη σχέση, γεγονός που αποδεικνύεται από τον σύνδεσμο των δυο αυτών εταιριών.

Η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των δυο επιχειρήσεων βρίσκεται σε αρκετά υψηλό επίπεδο. Η επικοινωνία λαμβάνει χώρα μέσα από ένα συνδεδεμένο συγκρότημα ηλεκτρονικών υπολογιστών όπου η μετάδοση των πληροφοριών

παραγωγής και εισαγωγών της Kosta Boda γίνεται άμεσα στους υπεύθυνους του γραφείου αποθήκης και διακίνησης της Schenker.

Επιπλέον, ο υπεύθυνος της δρομολόγησης μπορεί να παρακολουθεί ανά πάσα στιγμή πόσα εμπορεύματα απαιτούνται για την παράδοση σε κάθε πελάτη και να ενημερωθεί απευθείας από τον υπεύθυνο της Kosta Boda για οποιεσδήποτε αλλαγές, έκτακτες παραγγελίες ή για περιπτώσεις ειδικής διαχείρισης (χρησιμοποίηση εργατικού δυναμικού κατά την εκφόρτωση στα καταστήματα ή ειδικού εξοπλισμού κτλ). Επίσης, η Schenker μπορεί να παρακολουθεί και να γνωρίζει ποιο χρονικό διάστημα μέσα στη μέρα πρέπει να φθάσουν τα προϊόντα στους πελάτες- καταστήματα (πρωί, μεσημέρι, απόγευμα). Τα καταστήματα παρουσιάζουν ποικίλα χρονικά περιθώρια εξαιτίας του ιδιόρρυθμου ωραρίου τους, της περιοχής που βρίσκονται, της πρόσβαση τους από φορτηγά σε συγκεκριμένες ώρες μέσα στη ημέρα κτλ.

Με την ενημέρωση που λαμβάνει η Schenker για τις εκάστοτε απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών επιτρέπεται ένας καλύτερος προγραμματισμός της δρομολόγησης των παραδόσεων. Συνεπώς με τον σωστό προγραμματισμό η δυνατότητα να υπάρξει μια υψηλή απόδοση παράδοσης αυξάνεται. Το μόνο πρόβλημα είναι ότι ο υπεύθυνος του συνολικού προγραμματισμού των παραδόσεων έχει τη δυνατότητα να δει μια παραγγελία μόνο όταν εκείνη έχει ολοκληρωθεί.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί η θεωρία που βασίζεται στο πρόβλημα που προκύπτει από τις κοινές επενδύσεις μεταξύ του 3PL προμηθευτή και της εταιρίας- πελάτη. Το βασικό πρόβλημα σύμφωνα με την αξίωση της θεωρίας είναι ότι οι μεγάλες επενδύσεις που δένουν τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις σε ένα τέτοιο μεγάλο project παροχής υπηρεσιών logistics σε μια εταιρία που εισάγει και πουλάει εμπορεύματα τόσο μεγάλης αξίας και με τόσα καταστήματα – πελάτες, ενδέχεται να καταλήξουν σε μια σχέση που αποδεικνύεται ασύμφορη. Υποστηρίζουμε ότι αυτό δεν είναι ένα πρόβλημα στην συγκεκριμένη περίπτωση κι αυτό εξαιτίας του γεγονότος ότι τα οικονομικά στοιχεία που προκύπτουν από την μέχρι τώρα συνεργασία έχουν αποδείξει το αντίθετο, παρά τα κόστη που έχει καταβάλει η Schenker για τη πραγματοποίηση του συγκεκριμένου project.

Η Schenker μέσα από το ηλεκτρονικό σύστημα WMS που διαχειρίζεται, κατέχει και προωθεί χρήσιμες πληροφορίες στη Kosta Boda που βοηθούν τόσο την ίδια στο να λειτουργεί πιο αξιόπιστα όσο και στο να ενημερώνει την εταιρία πελάτη της για τα αποθέματα της, τις αναμενόμενες παραλαβές της και παραδόσεις στους τελικούς πελάτες της. Παράλληλα η Kosta Boda έχει ολοκληρωμένη πληροφόρηση για το πώς αποδίδει ο3PL οι προμηθευτές της και θεωρεί ότι η Schenker αποδίδει ικανοποιητικά και επιτυγχάνει των περισσότερων των παραδόσεών της μέσα στους καθορισμένους χρόνους.

Ένα σημείο το οποίο πρέπει να αναφερθεί είναι ότι Kosta Boda δεν έχει κανένα δικαίωμα υπόδειξης και απόλυτου ελέγχου για το πώς η Schenker εκτελεί και

δρομολογεί τις παραδόσεις της, παρόλ' αυτά έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί και να λαμβάνει οποιεσδήποτε πληροφορίες για την απόδοση του προμηθευτή της.

Σύμφωνα με τη θεωρία οι μεγαλύτερες αιτίες για την επιτυχή σχέση μεταξύ 3PL των προμηθευτών και των αγοραστών είναι οι ρεαλιστικές προσδοκίες, η ανελλιπής επικοινωνία και η απόλυτη εμπιστοσύνη μεταξύ τους.

Ένα πρόβλημα σχετικά με τις πληροφορίες που διαχέονται από τον 3PL είναι ότι οι υπεύθυνοι διακίνησης έχουν πολλές πληροφορίες στο μυαλό τους και όχι στα συστήματά τους λόγω της ασφάλειας που νιώθουν από την πολύχρονη εμπειρία τους ή λόγω της μη εξοικείωσης τους με τα σύγχρονα συστήματα ERP. Έτσι, παρουσιάζονται μερικές περιπτώσεις όπου η διαφάνεια αυτών των πληροφοριών είναι χαμηλή. Εάν η Kosta Boda επιθυμούσε να ξέρει κάτι για μια μεταφορά και το πρόσωπο που είναι αρμόδιο για τις μεταφορές δεν είναι παρόν, οι πληροφορίες θα χαθούν ή θα καθυστερήσουν να μεταδοθούν. Υποστηρίζουμε ότι θα υπήρχε πολύ καλύτερος προγραμματισμός στον τομέα αυτόν εάν οι δρομολογητές μπορούσαν να συγκεντρώσουν τις πληροφορίες τους σε ένα σύστημα ηλεκτρονικών υπολογιστών, τα οποία καθιστούν τις πληροφορίες διαθέσιμες και ορατές για τον καθένα.

Τέλος, αξιοσημείωτο είναι πως η πιο κοινή διαδικασία για τους πελάτες για να αναφέρουν μια αποτυχία παράδοσης είναι να επικοινωνήσουν με τον 3PL προμηθευτή. Με τον τρόπο αυτόν, είναι πιθανό να συζητηθεί το πρόβλημα άμεσα και ενδεχομένως να λυθεί αμέσως. Ένα βασικό πλεονέκτημα που παρουσιάζει η

αναφορά προβλημάτων στον προμηθευτή, είναι ότι το πρόβλημα καταχωρείται άμεσα στο σύστημα από τους υπευθύνους και δρομολογούνται απευθείας οι διορθωτικές κινήσεις.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

5.4 η Τριάδα

Η τριάδα αποτελεί το τελευταίο θέμα του κεφαλαίου της ανάλυσης μας. Στο σημείο αυτό θα αναλυθούν οι μετρήσεις της απόδοσης παράδοσης μέσα από μια τριαδική προοπτική- αντίληψη. Θα περιγραφούν τα προβλήματα και οι ορθολογικές λύσεις που προκύπτουν μέσα στις δυαδικές σχέσεις και θα παρουσιαστεί πως μπορούν εκείνα να διαχειριστούν μέσα σε μια τριαδική σχέση.

5.4.1 Πώς υπολογίζεται η απόδοση παράδοσης μέσα σε μια τριαδική σχέση

Σήμερα, η έλλειψη μιας κοινής γλώσσας μεταξύ των συμμετεχόντων στην τριαδική σχέση είναι προφανής. Είναι μεγάλης σπουδαιότητας ότι κάθε μέλος στη σχέση κατανοεί και έχει την ίδια αντίληψη για το τι, που, πότε και πώς να μετράει την απόδοση παράδοσης. Σύμφωνα με τη θεωρία, οι κοινές αντιλήψεις αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο για τον υπολογισμό της απόδοσης παράδοσης σε μια τριαδική σχέση επιτυχώς.

5.4.1.1 Συμφωνηθείσα ημερομηνία και διασπασμένες παραδόσεις

Η Kosta Boda θεώρησε πως οι διαφορετικές απόψεις για τη συμφωνηθείσα ημερομηνία εξαρτήθηκαν από το γεγονός ότι οι πελάτες της δεν καταχωρούν τη νέα ημερομηνία στο σύστημά τους.

Σύμφωνα με την έρευνά μας, αυτό δεν ισχύει, αφού καταγράψαμε πως σχεδόν κάθε πελάτης αλλάζει την ημερομηνία παράδοσης στο σύστημά τους εάν συμφωνηθεί μια νέα. Ωστόσο, η εταιρία είναι εκείνη που έχει την ευθύνη

ενημέρωσης του πελάτη για τους νέους όρους και να δώσει έμφαση στην καθυστέρηση τουλάχιστον μια εβδομάδα νωρίτερα έτσι ώστε να θεωρηθεί η παραγγελία σωστή.

Στη περίπτωση που ένας πελάτης επιθυμεί να αλλάξει την ημερομηνία παράδοσής τους και η εταιρία έχει τη δυνατότητα παράδοσης μέρους μόνο της συνολικής παραγγελίας τότε τα καταστήματα την θεωρούν σωστή. Η θεωρία υποστηρίζει επίσης την ερμηνεία, της συμφωνίας μιας ημερομηνίας μεταξύ του πελάτη και του προμηθευτή, που και αυτή η δεσμευτική ημερομηνία θεωρείται ως παράδοση που εκτελείται σωστά ως προς τους χρόνους. Σύμφωνα με την έρευνά μας οι πελάτες ενημερώνουν το σύστημά τους και με τους συγκεκριμένους νέους όρους.

Ακόμα και αν, η Kosta Boda και ο πελάτης έχουν προβεί σε συμφωνία διασπασμένων παραδόσεων, το τρίτο μέλος μέσα στην τριαδική σχέση (3PL προμηθευτής) είναι εκείνο που τελικά τις επηρεάζει. Η Schenker υποστηρίζει πως η ύπαρξη των διασπασμένων παραδόσεων οφείλεται στο γεγονός πως δεν είναι οικονομικά ανεκτή η αποστολή ενός ολόκληρου φορτηγού με μικρό όγκο εμπορευμάτων σε έναν πελάτη. Ο 3PL προσπαθεί να επιτύχει την πλήρη χρησιμοποίηση των φορτηγών του συντονίζοντας ανάλογα το συνολικό δίκτυο των μεταφορών και να καταστήσει το κόστος διανομής στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα.

5.4.1.2 Περιθώριο παράδοσης

Σύμφωνα με την έρευνά μας ο χρόνος είναι ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια που υπολογίζεται μέσα σε μια τριαδική σχέση. Το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών θέλει να γνωρίζει ποια συγκεκριμένη ημέρα θα πραγματοποιηθεί η παράδοση. Επιπλέον, οι πελάτες δίνουν ένα χρονικό περιθώριο 1 - 2 ημέρες για τις παραδόσεις που πραγματοποιούνται νωρίτερα ή με καθυστέρηση. Σύμφωνα με τη θεωρία, τα περιθώρια παράδοσης συλλαμβάνουν τη σημαντικότερη πτυχή μιας διαδικασίας παράδοσης, την αξιοπιστία που αποτελεί το βασικό συστατικό για τη βελτίωση της συνολικής διαδικασίας των παραδόσεων. Για τη Kosta Boda είναι πολύ σημαντικό να επιτυγχάνει υψηλή αξιοπιστία και αυτό εξασφαλίζεται μόνο με την στενή σχέση της με τους 3PL προμηθευτές. Οι δυο εταιρίες έχουν πραγματικά μια καλά αναπτυγμένη σχέση όπου η Schenker παρέχει ανελλιπώς πρόσβαση και ενημέρωση στη Kosta Boda με πληροφορίες που αντλούνται μέσα από το ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης της αποθήκης WMS. Η Schenker δεν έχει κανένα πρόβλημα να παραδώσει τα εμπορεύματα μια συγκεκριμένη ημέρα εάν γνωρίζει την ποσότητα των παραγγελιών εκ των προτέρων. Υποστηρίζουμε ότι έχοντας ένα περιθώριο παράδοσης είναι ευκολότερο να υπολογιστεί αν μια παράδοση έχει πραγματοποιηθεί εγκαίρως. Οι πελάτες προσδοκούν ότι η εταιρία θα μπορούσε να διευκρινίσει την ακριβή ημέρα παράδοσης με μια ανοχή 1 -2 ημέρες, παραλαμβάνοντας μέσα στο συγκεκριμένο περιθώριο η παράδοση θεωρείται σωστή.

Μια άλλη σημαντική πτυχή είναι η αποδοχή των πελατών όταν η εταιρία δεν έχει τη δυνατότητα να παραδώσει με τους όρους που είχαν συμφωνηθεί. Η

πλειονηφία των πελατών δέχεται μια καθυστέρηση παράδοσης εάν ενημερώνονται μια εβδομάδα εκ των προτέρων. Αυτό απαιτεί άμεση πληροφόρηση στους πελάτες για οποιαδήποτε προβλήματα εμφανίζονται στην παράδοση (π.χ. καθυστέρηση εισαγωγής συγκεκριμένων κωδικών από οίκους στο εξωτερικό). Επιπλέον, η Kosta Boda οφείλει να ενημερώνει και τον 3PL προμηθευτή έτσι να μπορεί να αναπρογραμματίσει τα σχέδια μεταφορών του απελευθερώνοντας τις υπόλοιπες παραδόσεις και να αναπροσαρμόσει τη δρομολόγηση εξυπηρετώντας τα συνολικά σχέδια μεταφορών. Στην περίπτωση που ο πελάτης αποδεχτεί τους νέους όρους, εταιρία θα έχουν ένα νέο περιθώριο 1-2 ημέρες σύμφωνα με τη νέα ημερομηνία παράδοσης.

Για τον υπολογισμό του περιθωρίου παράδοσης η Kosta Boda χρειάζεται τις πληροφορίες και τις εκθέσεις από τον 3PL προμηθευτή για το πότε ακριβώς παραδίδουν τα εμπορεύματα στον εκάστοτε πελάτη- κατάστημα. Μια ενδεχομένως λύση είναι εάν ο 3PL προμηθευτής χρησιμοποιούσε ένα σύστημα ανίχνευσης, με το οποίο θα μπορούσε εύκολα να καταχωρήσει πόσο και πότε παραδόθηκε η παράδοση. Στη συγκεκριμένη περίπτωση όμως η επαφή του υπευθύνου της Kosta Boda είναι άμεση με τους υπευθύνους της δρομολόγησης και έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή μέσα στην ημέρα τη πορεία της εκάστοτε παραγγελίας του. Τα στοιχεία των παραδόσεων (ακριβείς ώρες άφιξης, εκφόρτωσης του εμπορεύματος) καταχωρούνται μέσα στο σύστημα από εξουσιοδοτημένο υπάλληλο του τμήματος διακίνησης και η εταιρία έχει τη δυνατότητα παρακολούθησης και ελέγχου του προμηθευτή της. Οι συγκεκριμένες αναφορές δε δίνουν μόνο τη δυνατότητα στην Kosta Boda να

ενημερώνεται για την απόδοση των παραδόσεων της, αλλά και η ίδια η Schenker λαμβάνει γνώση για την συνολική απόδοσή της, εντοπίζει προβλήματα και δυσλειτουργίες και προβαίνει στη βελτίωση των διαδικασιών της .

5.4.1.3 Γραμμή και Αξία παραγγελίας

Υποστηρίζουμε πως η παρακολούθηση και της γραμμής και της αξίας παραγγελίας αποτελεί τον βέλτιστο τρόπο υπολογισμού της απόδοσης παράδοσης. Η μέτρηση της γραμμής είναι ορθή μιας και δεν θα υπάρξει καμία διαφορά μεταξύ της μεγάλης και της μικρής παραγγελίας. Εάν υπάρχει μια αποτυχία στις παραδόσεις, τόσο η μεγάλη παραγγελία όσο και μικρή θα ασκήσουν την ίδια επίδραση στην απόδοση παράδοσης. Κατά συνέπεια, έχοντας αυτόν τον τύπο μέτρησης, ο αριθμός αποτυχημένων εντολών παραγγελίας θα εμφανίζονται στα στατιστικά στοιχεία της απόδοσης παράδοσης.

Από την άλλη πλευρά, υπολογίζοντας την αξία παραγγελίας, η οικονομική επίδραση των αποτυχημένων παραδόσεων οδηγεί σε μια πληρέστερη κατανόηση του πόσο σημαντική είναι η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση και ενίσχυση της απόδοσης προκειμένου να ευδοκιμήσει το οικονομικό αποτέλεσμα της εταιρίας. Τόσο η μέτρηση της γραμμής όσο και της αξίας είναι πολύ σημαντική για όλα τα μέλη της τριαδικής σχέσης. Αν όλοι οι συμμετέχοντες μετρούν ισότιμα, τότε διευκολύνονται οι μετρήσεις που έχοντας κοινά κριτήρια καθιστούν τους δείκτες και τα συμπεράσματα τους πιο αξιόπιστα.

5.4.1.4. Αξιοπιστία παράδοσης

Η αξιοπιστία παράδοσης αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους στόχους της μέτρησης απόδοσης παράδοσης σύμφωνα με τη θεωρία και τα εμπειρικά συμπεράσματα. Θα υποστηρίξουμε ότι εάν η παράδοση είναι σωστή για μια μακρύτερη χρονική περίοδο, η απόδοση παράδοσης μέσα στην τριάδα θα παρουσιάζει υψηλή αξιοπιστία παράδοσης.

5.4.1.5 Ευελιξία

Σύμφωνα με τις αξιώσεις της θεωρίας, οι διαφορετικοί συμμετέχοντες μέσα στη σχέση παρουσιάζουν συχνά διαφορετικούς στόχους προς εκπλήρωση. Η Kosta Boda επιθυμεί να εισάγει τα εμπορεύματά της με έναν τρόπο που να είναι βέλτιστος στη διαδικασία παραγωγής τους, ενώ οι πελάτες επιθυμούν να γνωρίζουν μια συγκεκριμένη ημέρα παράδοσης έτσι ώστε να μπορούν να προγραμματίσουν τη διαδικασία παραλαβής τους, παράλληλα η Schenker θα προσπαθεί να επιτύχει την υψηλότερη εκμετάλλευση των φορτηγών που έχουν στη διάθεσή τους. Οι διαφορετικοί στόχοι μέσα στην τριάδα είναι προφανείς.

Η θεωρία υποστηρίζει πως η ευελιξία είναι η δυνατότητα προσαρμογής των παραδόσεων στις απαιτήσεις των πελατών και εύρεσης λύσεων στα προβλήματά τους. Υποστηρίζουμε ότι όταν υπάρχει ένα περιθώριο παράδοσης, η ευελιξία θα αυξηθεί και η εταιρία θα έχει πληρέστερη γνώση για τις αντιλήψεις των πελατών της σχετικά με το χρόνο.

Συνεπώς, βάσει αυτής της πληροφόρησης θα είναι σε θέση να προγραμματίσει τη διαδικασία παραγωγής και εισαγωγής των εμπορευμάτων της καλύτερα. Εάν η εταιρία δεν είναι ικανή να πετύχει την παράδοση μέσα στο περιθώριο παράδοσης, τότε μπορεί να ενημερώσει τους πελάτες μια εβδομάδα εκ των προτέρων και η παραγγελία θα μετρηθεί ακόμα ως σωστή παράδοση. Ο πελάτης θα έχει τη δυνατότητα να προγραμματίσει τη διαδικασία παραλαβής και προώθησής τους με τον καλύτερο τρόπο όταν γνωρίζει συγκεκριμένη ημέρα παράδοσης της παραγγελίας του. Το χρονικό περιθώριο είναι επίσης ένα πλεονέκτημα και για τον 3PL προμηθευτή αφού έχει τη δυνατότητα να παραδώσει μέσα σε προσδιορισμένους χρόνους και κατ' αυτόν τον τρόπο προγραμματίζει με έναν καλύτερο τρόπο τις μεταφορές του.

5.4.2 Τριαδική σχέση

5.4.2.1 Πληροφορίες που μεταδίδονται, υπολογίζονται και διαχειρίζονται

Για την επίτευξη μιας επιτυχημένης και αποδοτικής σχέσης, είναι απαραίτητη η απόκτηση πολύτιμων πληροφοριών που θα αποτελέσουν τη βάση λήψης αποφάσεων. Για την απόκτηση αυτών, οι επιχειρήσεις πρέπει να μετρούν και να αξιολογούν την απόδοσή τους και να λαμβάνουν υπόψη σημαντικά κριτήρια μέσα από την επιχειρηματική δραστηριότητά τους. Κατά συνέπεια, για να είναι σε θέση να αξιολογήσουν μια τριαδική σχέση οι επιχειρήσεις πρέπει να μοιραστούν η μια μεταξύ της άλλης όλες τις πληροφορίες.

Οι απαντήσεις που λαμβάνονται για την απόδοση παράδοσης σε αυτήν την τριαδική σχέση διαφέρουν ανάλογα με το ποιος ερωτάται και αποτελεί σημαντικό πρόβλημα όταν δεν υπάρχουν αξιόπιστες πληροφορίες ή η μετάδοση πληροφοριών είναι ανεπτυγμένη σε χαμηλά ακόμα επίπεδα.

Στην τριαδική σχέση που μελετάμε, υπάρχουν και θετικά και αρνητικά παραδείγματα παροχής και ανταλλαγής πληροφοριών. Μια θετική περίπτωση είναι το υψηλό επίπεδο πληροφοριών που ανταλλάσσεται μεταξύ της Schenker και του δικτύου καταστημάτων – πελατών της Kosta Boda. Σε περίπτωση ερωτημάτων ή κάποιας έρευνας που ενδέχεται να επιθυμούν να προβούν, οι πελάτες απευθύνονται άμεσα στον 3PL προμηθευτή αφού είναι εκείνο το μέλος της τριαδικής σχέσης που εκτελεί τις παραδόσεις και κατέχει ολοκληρωμένη πληροφόρηση και γνώση για αυτές. Το πρόβλημα που προκύπτει είναι πως η Kosta Boda μπορεί να μη λάβει ποτέ την συγκεκριμένη ενημέρωση για την αντίληψη και τις ανάγκες των πελατών της και δεν θα έχει την ευκαιρία βελτίωσης των δικών της διαδικασιών προγραμματισμού.

Θεωρούμε πως η πολιτική που εφαρμόζεται για την ενημέρωση του 3PL προμηθευτή είναι ορθή αφού είναι ο καλύτερος τρόπος για τον πελάτη να αποκτήσει αξιόπιστες πληροφορίες για τις παραδόσεις. Ένας τρόπος επίλυσης του προβλήματος με την Kosta Boda, που δεν λαμβάνει τις συγκεκριμένες πληροφορίες, είναι να διοργανωθούν οι συνεδριάσεις και συναντήσεις μεταξύ των υπευθύνων των δυο εταιριών που θα έχουν ως κύριο θέμα την ενημέρωση για το τι σκέφτονται οι πελάτες, τι θεωρούν καλό και κακό για τις παραδόσεις, τις

ανάγκες και τις απαιτήσεις τους. Έτσι, οι πληροφορίες θα διαχέονται στα μέλη ολόκληρης της τριαδικής σχέσης. Επιπλέον, η ενημέρωση αυτή μπορεί να πραγματοποιείται μέσω του ηλεκτρονικού συστήματος διαχείρισης αποθήκης μέσα από το οποίο η Kosta Boda λαμβάνει ποικίλες αναφορές για τις κινήσεις και τη διαχείριση των αποθεμάτων της.

Μια πτυχή της τριαδικής σχέσης όπου εντοπίσαμε χαμηλή και ανεπαρκής παροχή πληροφοριών είναι μεταξύ της Kosta Boda και των πελατών της. Συγκεκριμένα, η εταιρία θεωρεί ότι παρουσιάζει έναν υψηλό δείκτη απόδοσης προς τους πελάτες της. Το πρόβλημα είναι ότι σύμφωνα με την έρευνά μας το δίκτυο καταστημάτων μετρώντας την απόδοση της εταιρίας κατέληξε σε χαμηλότερες αποδόσεις. Παράλληλα, διατυπώθηκαν απόψεις με θετικά σχόλια που περιγράφουν μια υψηλή απόδοση παράδοσης. Η αντίφαση μεταξύ αυτών των διαφορετικών μετρήσεων πρέπει να ερευνηθεί. Υποστηρίζουμε ότι Kosta Boda πρέπει να πάρει περισσότερες και αξιόπιστες πληροφορίες από τους πελάτες της. Η έρευνα που πραγματοποιήσαμε, απέδειξε επίσης πως μόνο μερικοί πελάτες εκθέτουν τις μετρήσεις τους της απόδοσης παράδοσης στην εταιρία και ακόμη λιγότεροι το κάνουν σε σταθερή βάση. Πιστεύουμε ότι είναι απαραίτητο για την εταιρία να πραγματοποιούνται και να κοινοποιούνται αυτές οι εκθέσεις από περισσότερους πελάτες και σε πιο συχνή βάση. Εάν η Kosta Boda λαμβάνει αυτές τις πληροφορίες, θα είναι σε θέση να αρχίσει να επεξεργάζεται πιο μεθοδικά τις διαφορές που προκύπτουν μεταξύ των δικών της μετρήσεων απόδοσης παράδοσης εκείνων των πελατών της. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν έπειτα να αναλυθούν και να εντοπιστούν οι αιτίες για τα διαφορετικά αποτελέσματα και να προταθούν αξιόπιστες λύσεις.

Οι διαφορές που προκύπτουν μεταξύ των μετρήσεων από το τι συμβαίνει κατά την διαχείριση των εμπορευμάτων από τον 3PL προμηθευτή. Κατά συνέπεια, ο μοναδικός τρόπος προς τη γνώση είναι η μέτρηση απόδοσης των 3PL. Αυτό γίνεται δυνατό όταν ο 3PL χρησιμοποιεί ένα σύστημα καθημερινής καταγραφής κατά την παράδοση των εμπορευμάτων στους πελάτες της Kosta Boda και εκθέτει τις συγκεκριμένες μετρήσεις στην εταιρία.

Το σύγχρονο ηλεκτρονικό σύστημα WMS που διαθέτει η Schenker μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ καλό εργαλείο διοχέτευσης πληροφοριών μεταξύ των δυο εταιριών. Αυτό θα βοηθήσει τον 3PL προμηθευτή να προγραμματίζει τις μεταφορές του καλύτερα και να καταστήσει την τριαδική σχέση αποδοτικότερη. Πρέπει να τεθεί ως προτεραιότητα, το ERP σύστημα διαχείρισης να ενημερώνεται συνεχώς από τους χρήστες του, έτσι ώστε να αποφεύγεται όσο το δυνατόν περισσότερο η έλλειψη πληροφοριών που μοιράζονται οι δυο εταιρίες. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως η παρακολούθηση της απόδοσης του 3PL από τον εντολέα της κρίνεται ως ικανοποιητική αφού ο υπεύθυνος της Kosta Boda έχει άμεση επαφή και δικαίωμα παρακολούθησης των φορτώσεων και εκφορτώσεων των εμπορευμάτων και παραλαμβάνει καθημερινές αναφορές που εκθέτουν τις οποιεσδήποτε κινήσεις που αφορούν το απόθεμά τους (εισαγωγές από τους οίκου εξωτερικού, επιστροφές από καταστήματα, έκτακτες δεσμεύσεις, ακυρώσεις).

5.4.2.2 Ποιότητα των υπηρεσιών

Ένα σημαντικό ζήτημα αποτελεί η αντίληψη των πελατών για την απόδοση παραδόσεων της Kosta Boda. Η αξιοπιστία αποτελεί το βασικότερο κριτήριο αξιολόγησης των υπηρεσιών γεγονός που επιβεβαιώθηκε και από την έρευνά μας που πραγματοποιήθηκε ανάμεσα στους πελάτες. Για να πετύχει μια εταιρία υψηλή αξιοπιστία πρέπει να γνωρίζει το τι θεωρούν οι πελάτες σημαντικό να μετρηθεί. Για την επίγνωση των επιθυμιών και προσδοκιών των πελατών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, είναι χρήσιμο το εργαλείο του μοντέλου gap (κενού). Το συγκεκριμένο μοντέλο ποιότητας των υπηρεσιών εκλαμβάνει την ποιότητα υπηρεσιών ως κενό ποιότητας που είναι στην πραγματικότητα η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών για την παροχή μιας υπηρεσίας από ένα άριστο προμηθευτή 3PL και της αντίληψης για την ποιότητα υπηρεσιών από τον τρέχοντα προμηθευτή. Το μοντέλο υποδεικνύει 5 τύπους κενών και εμείς εντοπίσαμε 3 από αυτά ανάμεσα στη Kosta Boda και στους πελάτες της. Τα κενά που εντοπίσαμε είναι μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της πραγματικής υπηρεσίας, μεταξύ του σχεδιασμού της υπηρεσίας και το πως τελικά αυτή αποδίδει και τέλος μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της πραγματικής υπηρεσίας που τελικά παρέχεται.

Το κενό μεταξύ της αντίληψης των προσδοκιών των πελατών και της πραγματικής υπηρεσίας εντοπίστηκε μελετώντας το παράδειγμα παράδοσης ημέρα/ βδομάδα. Η Kosta Boda γνωρίζει για τις σχετικές προσδοκίες των πελατών της αλλά επέλεξε να χρησιμοποιεί την εβδομαδιαία παράδοση σε ορισμένους πελάτες επειδή επιθυμεί μεγαλύτερη ευελιξία στην παραγωγική διαδικασία.

Πιστεύουμε πως για την ελαχιστοποίηση αυτού του κενού η εταιρία πρέπει να αυξήσει την ευελιξία της στον τομέα των εισαγωγών της και να έχουν μεγαλύτερη διαφάνεια και προσβασιμότητα στο μηχανογραφικό τους σύστημα όπου και παρουσιάζεται το πρόγραμμα της επικοινωνίας με τους συνεργαζόμενους οίκους της στο εξωτερικό.

Το κενό μεταξύ της σχεδίασης της υπηρεσίας και το πως αυτή αποδίδει υπάρχει αφού η Kosta Boda δεν είναι εκείνη που εκτελεί την πραγματική υπηρεσία αλλά ο προμηθευτής 3PL. Κατά συνέπεια δεν ασκεί καμία επιρροή στο συγκεκριμένο κενό. Το πρόβλημα που παρουσιάζεται προέρχεται από την άγνοια της εταιρίας ή την έλλειψη ενδιαφέροντος της για την ποιότητα παροχής των υπηρεσιών από κάποιον τρίτο και συνδέεται άμεσα με την συμμετοχή και των δυο κατά τη διαδικασία της μέτρησης. Συνεπώς, για τη ελαχιστοποίηση αυτού του κενού απαιτείται η καλύτερη επικοινωνία και η συστηματικότερη διοχέτευση πληροφοριών μεταξύ των δυο παραγόντων.

Η Schenker έχει πολύ καλή γνώση των πελατών της Kosta Boda και για τον λόγο αυτό μπορεί να τους παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες. Το γεγονός αυτό βελτιώνει και την αντίληψη των πελατών που διαμορφώνουν για την παροχή υπηρεσιών από την Kosta Boda. Ένα μειονέκτημα που παρουσιάζεται είναι πως το μεγαλύτερο μέρος των πληροφοριών διοχετεύεται μόνο στους διοικητικούς υπαλλήλους μεταφοράς και δρομολόγησης του 3PL. Κατά συνέπεια δεν έχουν όλοι πρόσβαση στις απαραίτητες πληροφορίες και στην ολοκληρωμένη ενημέρωση. Πιστεύουμε πως η λύση του προβλήματος εντοπίζεται στην

οργάνωση και πραγματοποίηση περισσότερων συναντήσεων ή ενός ολοκληρωμένου συστήματος, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω.

Το κενό μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της λαμβανόμενης υπηρεσίας οφείλεται στην ύπαρξη των παραπάνω. Συνεπώς, “κλείνοντας” τα προηγούμενα κενά θα μπορέσει να ελαχιστοποιηθεί και το συγκεκριμένο.

6. Συμπεράσματα

Το τελευταίο αυτό κεφάλαιο δίνει απαντήσεις στα ερωτήματα της έρευνάς μας και εκπληρώνει τους σκοπούς μας. Ανάμεσα από τις κοινές αντιλήψεις που αφορούν τα περιθώρια παραδόσεων, τις μετρήσεις βάσει της γραμμής και αξίας της παραγγελίας έχουμε επιλέξει να προσδιορίσουμε ως δείκτες για το τι είναι σημαντικό για τη συγκεκριμένη τριαδική σχέση που μελετάμε. Μετά από αυτούς τους δείκτες καταλήγουμε σε περισσότερα συνολικά συμπεράσματα που μπορούν να γενικευτούν σε περισσότερους ανθρώπους. Επιπλέον, το συγκεκριμένο κεφάλαιο περιλαμβάνει κριτική της μελέτης μας και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Η κύρια θέση μας περιλαμβάνει τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

Πως μπορεί να μετρηθεί η απόδοση παράδοσης έτσι ώστε να προσαρμοστεί σε μια τριαδική σχέση?

6.1 Συμπεράσματα για την τριαδική σχέση που ερευνούμε

6.1.1 Απόδοση παράδοσης

Αποτελεί σημαντικό προνόμιο να διαθέτεις μια υψηλή απόδοση παραδόσεων σε μια επιτυχημένη τριαδική σχέση. Οι κυριότεροι σκοποί που πρέπει να ληφθούν υπόψη από τη δική μας τριάδα κατά την μέτρηση της απόδοσης, παρουσιάζονται παρακάτω:

Κοινές αντιλήψεις αναφορικά με τα ακόλουθα:

- Συμφωνημένη ημερομηνία
- Διασπασμένες παραδόσεις

√ Η παράδοση θεωρείται σωστή αν η αλλαγή προέρχεται από τον πελάτη.

√ Η παράδοση θεωρείται σωστή αν η Kosta Boda ενημερώσει τον πελάτη μια εβδομάδα νωρίτερα, σε περίπτωση που η αλλαγή προέρχεται από την ίδια.

Είναι εξαιρετικής σημασίας για τα μέλη της τριάδας να έχουν τις ίδιες απόψεις για την συμφωνημένη ημερομηνία και τις διασπασμένες παραδόσεις. Έχοντας κοινές αντιλήψεις η τριάδα θα αποκτήσει μια κοινή γλώσσα και θα πραγματοποιεί τις μετρήσεις βάσει κοινών κριτηρίων. Είναι επιπλέον, πολύ σημαντικό να δημιουργηθεί μια κοινή μέθοδος μέτρησης της απόδοσης παράδοσης όπου κάθε μέλος μέσα στη τριαδική σχέση θα γνωρίζει πότε, πού και τι θα μετράει.

Περιθώριο παραδόσεων

- Καθορισμός ημέρας παράδοσης
- Περιθώριο 1-2 ημερών για παραδόσεις που πραγματοποιούνται νωρίτερα ή με καθυστέρηση.
- Ενημέρωση του πελάτη μια εβδομάδα νωρίτερα σε περίπτωση καθυστέρησης, με αποτέλεσμα τη δημιουργία νέου περιθωρίου παράδοσης.
- Μέτρηση της απόδοσης της 3PL εταιρίας με καταγραφές (reports) ή συστήματα ανίχνευσης (scanners) κατά την παράδοση των εμπορευμάτων στους πελάτες και ενσωμάτωση των συγκεκριμένων μετρήσεων στην αξιολόγηση της απόδοσης των παραδόσεων.

Για να μπορέσει να εξακριβώσει η Kosta Boda αν έχει καταφέρει να κυμαίνεται μέσα στα περιθώρια των παραδόσεων στους πελάτες της, θα πρέπει να έχει στη διάθεσή της τις αντίστοιχες εκθέσεις από την 3PL εταιρία. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος είναι η χρήση και καταχώρηση αναφορών και η έκθεση των μετρήσεων στην ίδια. Συνεπώς, οι συγκεκριμένες μετρήσεις μπορούν να συμπεριληφθούν στη συνολική μέτρηση απόδοσης της τριαδικής σχέσης. Το βασικό κριτήριο για αποτελεσματικά KPIs αποτελεί η μέτρηση της απόδοσης του συνόλου της εφοδιαστικής αλυσίδας και όχι η αξιολόγηση κάθε μέλους της ξεχωριστά.

Μετρήσεις γραμμής παραγγελίας και αξίας παραγγελίας

- Αριθμός των αποτυχημένων παραδόσεων
- Αξία των αποτυχημένων παραδόσεων

Όταν τα μέλη της τριάδας μετρούν βάσει και των δυο παραγόντων (και γραμμής και αξίας παραγγελίας), έχουν τη δυνατότητα να αντιλαμβάνονται τόσο τον αριθμό των αποτυχημένων παραγγελιών όσο και το οικονομικό τους αντίκτυπο.

Αξιοπιστία παραδόσεων

Εφόσον οι παραδόσεις εκτελούνται σωστά για μεγάλη χρονική περίοδο, τότε θα παρουσιάζουν και σημαντικά μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας μέσα στη τριαδική σχέση.

Ευελιξία

Όταν κάθε μέλος της τριάδας γνωρίζει για τις προτιμήσεις των υπόλοιπων, τότε είναι δυνατή και η βελτίωση της ευελιξίας. Κάθε μέλος έχει τους προσωπικούς του στόχους που πρέπει να επιτύχει, αλλά όταν υπάρχει μια κοινή μέθοδος καθορισμού μιας έγκαιρης παραγγελίας παρέχεται η δυνατότητα σχεδιασμού και αύξηση της ευελιξίας.

6.2 Τριαδική σχέση

Πληροφορίες που μεταδίδονται, υπολογίζονται και διαχειρίζονται

Μετά την μελέτη για τις τριαδικές σχέσεις και της απόδοσης παράδοσης σε συνδυασμό με τις εμπειρικές γνώσεις, πιστεύουμε πως η ανταλλαγή των πληροφοριών ανάμεσα στα μέλη είναι πολύ σημαντική. Στη συγκεκριμένη τριάδα που μελετάμε, η διαδικασία αυτή πρέπει να εντατικοποιηθεί. Παρά την μετάδοση ορισμένων πληροφοριών ανάμεσα στην Kosta Boda, στην Schenker και στο δίκτυο καταστημάτων – πελάτες πιστεύουμε πως απαιτείται ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια και συντονισμός. Συγκεκριμένα, διαπιστώσαμε πως η ενημέρωση μεταξύ της 3PL εταιρίας και των πελατών λειτουργεί σε ικανοποιητικό βαθμό. Επιπλέον, λειτουργεί επαρκώς και η πληροφόρηση από την Schenker στην Kosta Boda.

Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν δυο σημεία στα οποία πρέπει η μετάδοση πληροφοριών να οργανωθεί καλύτερα. Συγκεκριμένα, εντοπίστηκαν κενά πληροφόρησης από

την εταιρία προς τον 3PL προμηθευτή και από τους πελάτες της Kosta Boda προς την ίδια.

Η Kosta Boda πρέπει να επιδιώκει καλύτερη ενημέρωση για την απόδοση παράδοσης του 3PL προμηθευτή και πως αυτή αξιολογείται. Επιπλέον, πρέπει να λαμβάνει πληροφορίες από τους πελάτες της για την απόδοση παραδόσεων, έτσι ώστε να προβεί σε συγκρίσεις και να διαπιστώσει ενδεχόμενες διαφορές σε σχέση με τις δικές της μετρήσεις. Με τον τρόπο αυτό, θα καταφέρει να επιλύσει το πρόβλημα των διαφορετικών απόψεων σχετικά με την απόδοση των παραδόσεων και να επιτύχει τη σταδιακή βελτίωση της συνολικής απόδοσης.

Ποιότητα υπηρεσιών

Μελετώντας τη συγκεκριμένη τριαδική σχέση, διαπιστώσαμε πως για την αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης των παραδόσεων είναι απαραίτητη η γνώση του τι είναι σημαντικό για τους πελάτες. Εντοπίσαμε τρία κενά ανάμεσα στην Kosta Boda και στους πελάτες της αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών. Το πρώτο κενό αφορά την αντίληψη των προσδοκιών των πελατών και της εκτελούμενης υπηρεσίας. Το χάσμα αυτό μπορεί να “κλείσει” τόσο με τη μεγαλύτερη πρόσβαση και διαφάνεια των μηχανογραφικών συστημάτων της εταιρίας όσο και με την μεγαλύτερη ευελιξία του συστήματος εισαγωγών της. Ένα επιπλέον κενό που δημιουργείται, είναι ανάμεσα στο σχεδιασμό της υπηρεσίας και στο πως αυτή τελικά αποδίδει. Η Kosta Boda δεν είναι εκείνη που παρέχει την υπηρεσία (αλλά η εταιρία 3PL) και γι’ αυτό δεν έχει άμεση επιρροή

στην απόδοση της. Η λύση του συγκεκριμένου προβλήματος εντοπίζεται στην καλύτερη πληροφόρηση για τις μετρήσεις απόδοσης ανάμεσα στις δυο εταιρίες.

Η Schenker γνωρίζει καλά τις απαιτήσεις και προτιμήσεις των πελατών γεγονός που αξιοποιείται από τους υπεύθυνους του τμήματος της δρομολόγησης. Και αυτές οι πληροφορίες είναι σημαντικό να διακινούνται για τον περιορισμό του κενού. Το τελευταίο κενό αποτελεί αποτέλεσμα των προηγούμενων και η βελτίωσή του εξαρτάται από την μείωση των προαναφερθέντων.

6.2 Γενικεύσεις

Ορισμένα από τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε είτε επεκτείνονται και μπορούν να γενικευτούν σε άλλες τριαδικές σχέσεις είτε αφορούν συγκεκριμένα τη τριαδική σχέση που μελετάμε.

Τα στοιχεία που αφορούν και άλλες τριαδικές επιχειρησιακές σχέσεις είναι για παράδειγμα η σπουδαιότητα των μετρήσεων και η μετάδοση των πληροφοριών. Αντιθέτως, τα συμπεράσματα σχετικά με την απόδοση των παραδόσεων είναι δυσκολότερο να εφαρμοστούν γενικά στο σύνολο των επιχειρήσεων αφού υπάρχει μεγάλη απόκλιση των κριτηρίων που πρέπει να εφαρμοστούν σε κάθε περίπτωση ξεχωριστά. Συγκεκριμένα, μια εταιρία με προϊόντα υψηλής αξίας αδυνατούν να διατηρήσουν απόθεμά ασφαλείας για μεγάλη χρονική περίοδο. Παρόμοια περίπτωση είναι και οι εταιρίες με προϊόντα που χαρακτηρίζονται με μικρή διάρκεια ημερομηνίας λήξης.

Στο ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται βαθμός ανταπόκρισης σχεδόν 50% που οδηγεί σε σωστά και αξιόπιστα συμπεράσματα σχετικά με τους πελάτες της Kosta Boda. Το 97% από εκείνους πιστεύουν πως οι μετρήσεις της απόδοσης είναι πολύ σημαντικές και κατά τη δική μας άποψη είναι ακόμα περισσότερο απαραίτητες σε επιχειρήσεις του βιομηχανικού τομέα. Τα υπόλοιπα δυο μέλη της σχέσης που ερευνήθηκαν είναι ο προμηθευτής και η εταιρία παροχής 3PL, αλλά το δείγμα από ολόκληρο το σύνολο τους αποδείχτηκε ελάχιστο και ανεπαρκές για την εξαγωγή σωστών συμπερασμάτων. Τελικά, καταλήξαμε σε γενικά συμπεράσματα αναφορικά με τη μετάδοση των πληροφοριών, τις μετρήσεις και τη διαχείριση των τριαδικών σχέσεων βασισμένες στη σημαντική υποστήριξη από την αναλυτική θεωρία.

6.3 Κριτική της μελέτης μας

Σε περίπτωση που μας δινόταν η ευκαιρία να επαναλάβουμε την έρευνα, ίσως να προχωρούσαμε εκτός από την Schenker και σε μελέτη άλλων εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics με δυνατότητα συγκρίσεων και πιο αξιόπιστων πορισμάτων. Επιπλέον, θα είχαμε προβεί σε βαθύτερες συνεντεύξεις ορισμένων πελατών ώστε να είχαμε ξεκαθαρίσει σε μεγαλύτερο βαθμό τις απόψεις τους σχετικά με την απόδοση των παραδόσεων. Συνεπώς, θα παρουσίαζε μεγαλύτερο ενδιαφέρον και θα μας έδινε μια πιο γερή βάση εξαγωγής συμπερασμάτων.

6.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Μια ενδιαφέρουσα μελέτη θα αποτελούσε η αντίληψη και οι απόψεις ενός άλλου μέλους. Αυτό θα οδηγούσε στην αντιμετώπιση διαφορετικών προβλημάτων και θα προσέδιδε βαθύτερη γνώση τους αναφορικά με τη απόδοση παράδοσης και την αξιολόγησή της μέσα σε μια τριαδική σχέση. Επιπλέον, ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η μελέτη περισσότερων της μίας τριαδικών σχέσεων. Η έρευνα αυτή θα μας έδινε μεγαλύτερες δυνατότητες εξαγωγής γενικών συμπερασμάτων για τα ευρήματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- The Warehouse Management Handbook, James Tompkins , Jerry Smith
- Halldórsson A. & Skjøtt-Larsen T., 2004, Developing logistics competencies through third party logistics relationships, International Journal of Operations & Production Management
- Business Logistics, Γιαννάκαινας Βλάσης
- World Class Supply Management, The key to supply chain management, 2002, Mc Graw Hill
- Evans R. J., Lindsay W. M., 2005, The Management and Control of Quality, Sixth edition, Thomson South-Western, Singapore
- www.kostaboda.gr
- www.schenker.gr
- www.wikipedia.org

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑ