



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ  
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

---

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ "ΟΡΓΑΝΩΣΗ  
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ"**

**ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTICS**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΛΑΪΟΣ ΛΑΜΠΡΟΣ**

**ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ  
ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΡΕΥΝΩΝ ΤΟΥ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

---

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΒΑΣΔΕΚΗ ΚΛΕΙΩ/ ΜΠΛ 0548**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2008**

### ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες στον καθηγητή μου Λάμπρο Λάϊο για την πολύτιμη καθοδήγηση και τις καίριες υποδείξεις του που συνέβαλαν τα μέγιστα στην περάτωση αυτής της εργασίας.

Επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην μαμά μου Βικτωρία και στην αδερφή μου Ναταλία χωρίς την συμπαράσταση και την στήριξη των οποίων δεν θα ήταν δυνατή η επίτευξη των στόχων μου, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος, θα ήθελα να αφιερώσω την εργασία αυτή στον μπαμπά μου που δυστυχώς έφυγε πολύ νωρίς από τη ζωή μου και δεν πρόλαβε να δει τα όνειρά του και τους κόπους του να γίνονται πραγματικότητα.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διατριβή, εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς με τίτλο Logistics.

Στις μέρες μας όλο και περισσότερες πολυεθνικές εταιρείες προχωρούν σε ενοποίηση των ταξιδιωτικών τους προγραμμάτων. Το γεγονός αυτό τους επιτρέπει να μειώσουν τα ταξιδιωτικά τους έξοδα έως και 20% κατά μέσο όρο, σύμφωνα με νέα έρευνα που δημοσιεύτηκε από την Carlson Wagonlit Travel (CWT), τη δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία διαχείρισης ταξιδιών στον κόσμο.

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η ενοποίηση του ταξιδιωτικού προγράμματος του Κέντρου Ερευνών Πανεπιστημίου Πειραιώς (ΚΕΠΠ). Στην περίπτωση αυτή, η ενοποίηση προσδιορίζεται ως η διαχείριση του συνολικού όγκου ταξιδιών του ΚΕΠΠ από ένα ταξιδιωτικό πρακτορείο.

Η επιλογή του ταξιδιωτικού πρακτορείου στο οποίο θα ανατεθεί η προμήθεια ταξιδιωτικών υπηρεσιών για τις ανάγκες ταξιδιών που διαχειρίζεται το ΚΕΠΠ, θα γίνει με προκήρυξη ανοικτού δημόσιου διαγωνισμού η οποία σκοπό θα έχει την υπογραφή σύμβασης με τον Ανάδοχο.

Θα πρέπει να δηλώσουμε εκ των προτέρων, ότι η υπογραφή σύμβασης για προμήθεια ταξιδιωτικών υπηρεσιών γίνεται πρώτη φορά σε Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας Ελληνικού Πανεπιστημίου.

Το κίνητρό μου επιλογής του συγκεκριμένου αντικειμένου ήταν η επιθυμία μου να δω πως λειτουργεί η διαδικασία προμηθειών σ' ένα ιδίτυπο νομικό πρόσωπο όπως είναι ο Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Ελπίζω, η έρευνα μου να ευοδώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα για το ΚΕΠΠ.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- 1.1: ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ. ΣΕΛ: 5-11
- 1.2: ΤΡΙΑ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΝΑ ΑΓΟΡΑΣΕΙΣ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ. ΣΕΛ: 11-16
- 1.3: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΡΑΤΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ. ΣΕΛ: 17-36
- 1.4: ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΙΣΙΤΗΡΙΩΝ. ΣΕΛ: 36-38
- 1.5: ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΓΙΑ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΚΑΙ TOUR OPERATORS. ΣΕΛ: 38-40
- 1.6: ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ ΚΡΑΤΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ. ΣΕΛ: 40-41
- 1.7: ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΓΙΑ ΤΟ 34% ΤΩΝ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ Η ΜΗΔΕΝΙΚΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ. ΣΕΛ: 41-43
- 1.8: ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ: ΠΟΣΟ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ ΜΕΙΩΝΟΥΝ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΤΑΞΙΔΙΩΝ; ΣΕΛ: 43-49
- 1.9: Η ΣΧΕΣΗ ΤΩΝ BUSINESS TRAVELERS ΜΕ ΤΙΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ON-LINE ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ. ΣΕΛ: 49-52
- 1.10: Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΕΙ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΩΝ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ. ΣΕΛ: 52-54
- 1.11: ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ. ΣΕΛ: 55-60
- 1.12: GREEN TRAVEL PROGRAMS. ΣΕΛ: 60-62
- 1.13: ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΡΥΠΑΝΣΗΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΑΛΟΥΝ ΤΑ ΑΕΡΟΣΚΑΦΗ. ΣΕΛ: 62-63
- 1.14 ΑΝΗΣΥΧΟΣ Ο ΚΟΣΜΟΣ ΤΟΥ "BUSINESS TRAVEL" ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΕΡΘΕΡΜΑΝΣΗ ΤΟΥ ΠΛΑΝΗΤΗ. ΣΕΛ: 63-65
- 1.15: ΘΕΜΑΤΑ CSR ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΤΑΞΙΔΙΩΝ. ΣΕΛ: 65-66
- 2.1: ΟΡΙΣΜΟΙ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ. ΣΕΛ: 67-68
- 2.2: ΠΕΡΙ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ. ΣΕΛ: 68-69
- 2.3: ΓΕΝΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΓΙΑ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΑΓΟΡΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ. ΣΕΛ: 70-71

- 2.4: ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΛΥΨΗ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ. ΣΕΛ: 71-74**
- 2.5: ΟΙ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΙΝΑΙ ΤΕΛΙΚΑ ΕΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΟ; ΣΕΛ: 74-75**
- 2.6: ΠΟΤΕ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ; ΣΕΛ: 75-76**
- 2.7: Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΜΙΑΣ ΣΩΣΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ. ΣΕΛ: 76-78**
- 2.8: ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ. ΣΕΛ:78-93**
- 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ. ΣΕΛ:94**
- 3.2: ΚΕΝΤΡΟ ΕΡΕΥΝΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ. ΣΕΛ: 94-99**
- 3 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ. ΣΕΛ: 99-104**
- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΣΕΛ:105-106**
- ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΕΛ: 107-133**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### 1.1 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Όλο και περισσότερες πολυεθνικές εταιρίες προχωρούν σε ενοποίηση των ταξιδιωτικών τους προγραμμάτων. Το γεγονός αυτό τους επιτρέπει να μειώσουν τα συνολικά ταξιδιωτικά τους έξοδα έως και 20% κατά μέσο όρο σύμφωνα με νέα έρευνα που δημοσιεύτηκε από το Ινστιτούτο Διαχείρισης Ταξιδιών της Carlson Wagonlit Travel (CWT). Η παγκόσμια μελέτη δείχνει επίσης ότι σχεδόν τα τρία τέταρτα των εταιριών που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι η ενοποίηση έχει θετικό αποτέλεσμα όσον αφορά στις υπηρεσίες και την ασφάλεια.

Η μελέτη με θέμα «*Παγκόσμιοι Ορίζοντες: Προς την ενοποίηση ενός ταξιδιωτικού προγράμματος*», συγκέντρωσε μια σειρά από ερευνητικές μεθόδους συμπεριλαμβανομένης και της έρευνας 120 εταιριών ανά τον κόσμο και μελέτες περιπτώσεων (case studies) πελατών. Η μελέτη, ερευνά τα πλεονεκτήματα της ενοποίησης, τις προϋποθέσεις για την εκμετάλλευσή τους, καθώς και τους παράγοντες «κλειδιά» που οδηγούν στην επιτυχία. Η ενοποίηση προσδιορίζεται ως η διαχείριση των συστατικών εκείνων στοιχείων ενός ταξιδιωτικού προγράμματος σε περιφερειακό ή παγκόσμιο επίπεδο. Στην πράξη, αυτό μεταφράζεται ως η διαχείριση του συνολικού όγκου ταξιδιών μιας εταιρίας και η συγκέντρωση των διαθέσιμων κεφαλαίων με τον κατάλληλο αριθμό προμηθευτών, καθώς και η καθιέρωση ενιαίων προτύπων των πολιτικών ταξιδιών, των διαδικασιών και των εργαλείων.

Σύμφωνα με τον κ. Hubert Joly, πρόεδρο και διευθύνων σύμβουλο της CWT «η ενοποίηση των ταξιδιωτικών προγραμμάτων αποτελεί τον κύριο μοχλό για μια αποτελεσματικότερη διαχείριση ταξιδιών. Η έρευνα αυτή αποδεικνύει ότι μια μεγάλη πλειοψηφία εταιριών συνεργάζονται με ένα βασικό ταξιδιωτικό οργανισμό για παροχή υποστήριξης στη διαδικασία ενοποίησης».

## Διάγραμμα 1

Double-digit savings for 90 percent of companies



### Τρεις πηγές για εξοικονόμηση του κόστους

Όταν οι εταιρίες προχωρούν σε ενοποίηση των ταξιδιωτικών τους προγραμμάτων, είναι σε θέση να μειώσουν έως και 20% κατά μέσο όρο το κόστος των συνολικών τους ταξιδιών. Η μείωση αυτή του κόστους προέρχεται από τρεις βασικές πηγές σύμφωνα με στοιχεία της έρευνας: η καθιέρωση ενιαίων προτύπων των πολιτικών ταξιδιών και διαδικασιών προσφέρει την μεγαλύτερη μείωση (12%) ακολουθούμενη από συγκεντροποίηση σε κατάλληλο αριθμό προμηθευτών (7%) και ενιαίο τρόπο κρατήσεων και εκπλήρωσης (1%).

#### **1. Καθιέρωση ενιαίων προτύπων των πολιτικών ταξιδιών και διαδικασιών**

Η ευθυγράμμιση των κανόνων πολιτικής ταξιδιών σε όλα τα επιχειρησιακά τμήματα και η καθιέρωση ενιαίων προτύπων των διαδικασιών επιφέρει μείωση της τάξης του 12% κατά μέσο όρο και σε ορισμένες περιπτώσεις, έως και 30%. Γενικότερα, οι εταιρείες θέτουν τα πρότυπα με βάση τέσσερις κανόνες: την κατηγορία ταξιδιού, την προ-κράτηση, την ανάγκη για εναλλακτικές προτάσεις κρατήσεων και την έγκριση πριν από κάποιο ταξίδι.

#### **2. Συγκεντροποίηση σε κατάλληλο αριθμό προμηθευτών**

α) Μείωση 7,5% κατά μέσο όρο στη διάθεση κεφαλαίων για αεροπορικά ταξίδια.

Οι αεροπορικές εταιρίες υιοθετούν δύο κύριες αρχές στον καθορισμό των τιμών τους που επιτρέπουν στις εταιρείες να έχουν αντίληψη τους κόστους. Αρχικά, προσφέρουν επιπρόσθετες ανάλογα με τον όγκο εκπτώσεις όταν οι εταιρίες αυξάνουν τα ταξίδια που διανέμουν στις ίδιες αεροπορικές εταιρίες. Κατά δεύτερον, προσφέρουν χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερες εκπτώσεις σε πτήσεις που αναχωρούν εκτός αγοράς που είναι η έδρα της εταιρίας. Εν συγκρίσει με τις επικρατέστερες αεροπορικές εταιρίες, οι διεκδικητές συνήθως δίνουν 20% χαμηλότερες τιμές και εκπτώσεις ανάλογα με τον όγκο ταξιδιών οι οποίες είναι τρεις φορές καλύτερες.

β) Μείωση 6,5% κατά μέσο όρο στη διάθεση κεφαλαίων για διαμονή σε ξενοδοχεία

Η ενοποίηση των εξόδων διαμονής σε ξενοδοχεία έχει ως αποτέλεσμα την μείωση του κόστους κατά 6,5% και ορισμένες φορές έως και 12%. Οι εκπτώσεις ανάλογα με τον όγκο ταξιδιών υπολογίζονται από τον αριθμό των διανυκτερεύσεων ανά ξενοδοχείο, παρά από την γενική κίνηση σε μια ξενοδοχειακή αλυσίδα. Αυτές οι εκπτώσεις ποικίλουν ανάλογα με την κατηγορία του ξενοδοχείου και την ζήτηση.

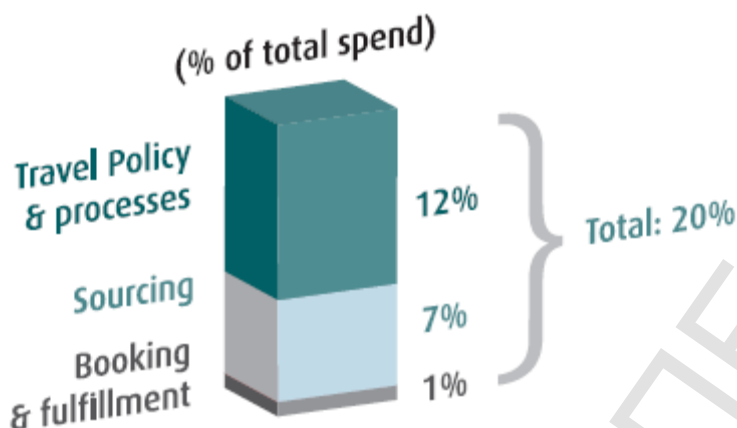
γ) Μείωση 12% κατά μέσο όρο στη διάθεση κεφαλαίων για κρατήσεις και εκπλήρωση

Οι εταιρίες που συνεργάζονται με τις εταιρείες διαχείρισης ταξιδιών είναι σε θέση να βελτιστοποιούν την παραγωγικότητα των τελευταίων τόσο στη διαμόρφωση των υπηρεσιών τους όσο και στη διαδικασία συναλλαγών (π.χ. αντικατάσταση των επί τόπου υπηρεσιών με συγκεντρωτικά επαγγελματικά κέντρα ταξιδιών, αύξηση της υιοθέτησης ηλεκτρονικού τρόπου κρατήσεων) και μπορούν να μειώσουν κατά 12% το κόστος συναλλαγών τους.



## Διάγραμμα 2

Breakdown of total savings

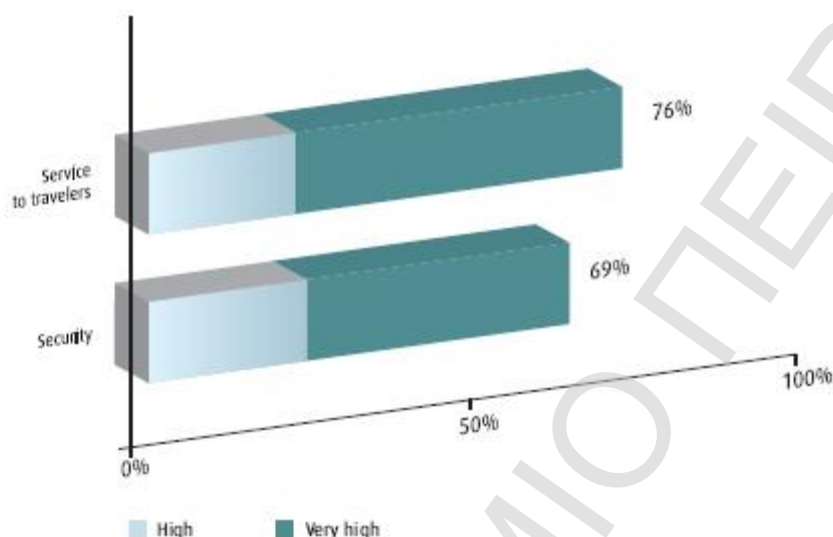


### 3. Αναβαθμισμένες Υπηρεσίες και Ασφάλεια μέσω της ενοποίησης

Το θετικό αποτέλεσμα της ενοποίησης στις υπηρεσίες είναι υψηλό ή αρκετά υψηλό σύμφωνα με το 76% των 107 εταιριών από το δείγμα της έρευνας. Όταν μια εταιρία έχει μια ενιαία συμφωνία για υπηρεσίες με την εταιρία διαχείρισης ταξιδιών και τα ίδια εργαλεία παντού (π.χ. μια παγκόσμια διαδικτυακή πύλη ταξιδιωτών ή 24ώρη εξυπηρέτηση) οι υπηρεσίες βελτιώνονται. Με την ενοποίηση των διαθέσιμων κεφαλαίων τους, οι εταιρίες επίσης χαίρουν ένα υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών από τους προμηθευτές τους, καθιστώντας ικανές τις μικρότερες μονάδες της επιχείρησης και τις θυγατρικές της εταιρίες να εκμεταλλευτούν αυτά τα πλεονεκτήματα όπως είναι η πρόσβαση σε αίθουσες αεροδρομίων και αναβαθμισμένες υπηρεσίες ξενοδοχείων που μπορεί να μην είναι σε θέση να έχουν από μόνες τους. Η ενοποίηση προσφέρει επίσης υψηλά ή πολύ υψηλά επίπεδα ασφάλειας σύμφωνα με το 69% των ίδιων εξεταζόμενων δειγμάτων. Εξασφαλίζοντας τις κρατήσεις σε μια ενιαία βάση δεδομένων οι εταιρίες είναι σε θέση να εντοπίζουν τους ταξιδιώτες τους πιο εύκολα σε μια επείγουσα ανάγκη και έτσι να αντιδρούν ανάλογα.

### Διάγραμμα 3

Proportion of respondents ranking as *high* or *very high* the positive impact of consolidation



### Τρεις προϋποθέσεις

Σχεδόν το 60% των εταιριών που συμμετείχαν στην έρευνα διόρισαν ένα διαχειριστή ταξιδιών σε παγκόσμιο επίπεδο και ένα 10% σκοπεύει να προχωρήσει σε μια τέτοια κίνηση αντανακλώντας την αυξανόμενη τάση στην ενοποίηση των ταξιδιωτικών προγραμμάτων. Το ποσοστό αυτό είναι σημαντικά μεγαλύτερο εν συγκρίσει με εκείνο πριν από πέντε με δέκα χρόνια όταν το ποσοστό αυτών των εταιριών που συνεργάζονταν με ένα παγκόσμιο ταξιδιωτικό οργανισμό ήταν κατά 20% χαμηλότερο. Ωστόσο, δεν έχουν όλες οι εταιρίες όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που χρειάζονται για να επωφεληθούν τα μέγιστα από μια τέτοια είδους ενοποίηση.

1. **Κατώτατο όριο εξόδων:** Οι εταιρίες επωφελούνται πλήρως από την ενοποίηση των διαθέσιμων κεφαλαίων για αεροπορικά ταξίδια και διαμονή σε ξενοδοχεία μόνο όταν το κόστος τους φτάνει το κατώτατο όριο σε κάθε κατηγορία. Οι εκπτώσεις είναι επίσης υψηλότερες καθώς ο όγκος αυξάνει.

Επιπρόσθετα, τα πιθανά οφέλη της ενοποίησης πρέπει να καλύπτουν το κόστος το οποίο περιλαμβάνει μια ομάδα διαχείρισης ταξιδιών, συμβουλευτικές υπηρεσίες για διάθεση κεφαλαίων, ανάπτυξη των εργαλείων και αλλαγή των πρωτοβουλιών διοίκησης.

2. **Ένα «ταιριαστό» πλαίσιο κίνησης:** Οι εταιρίες χρειάζονται «κάλυψη ζήτησης» για να επωφεληθούν από τα οφέλη σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο. Στην διάθεση κεφαλαίων των αεροπορικών ταξιδιών αυτό σημαίνει σημαντική κίνηση δύο κατευθύνσεων σε κοινά ζεύγη πόλεων. Όσον αφορά στη διάθεση κεφαλαίων για την διαμονή σε ξενοδοχεία, οι ταξιδιώτες από διαφορετικές περιοχές πρέπει να διανυκτερεύουν στις ίδιες πόλεις.

3. **Κατάλληλη εταιρική κουλτούρα:** Όσο πιο κεντροποιημένη πολιτική μια εταιρία έχει, τόσο πιο πιθανό είναι να έχει ένα διαχειριστή ταξιδιών σε παγκόσμιο επίπεδο και ένα ενοποιημένο πρόγραμμα ταξιδιών. Εάν μια εταιρία δεν έχει ένα συγκεντρωτικό μηχανισμό, η πίεση για περικοπή των εξόδων αποτελεί τον πρωταρχικό στόχο πίσω από την ενοποίηση.

### **Παράγοντες για επιτυχία: μια περιεκτική προσέγγιση και σταθερά θεμέλια**

Οι μελέτες περιπτώσεων αποδεικνύουν πως οι εταιρίες τείνουν προς την ενοποίηση των διάφορων συστατικών στοιχείων των ταξιδιωτικών τους προγραμμάτων. Η ενοποιημένη τεχνογνωσία, η καθιέρωση ενιαίων προτύπων των πολιτικών ταξιδιών και οι δείκτες της μετρήσιμης αποδοτικότητας είναι ουσιαστικής σημασίας για μια αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίων και έλεγχο της αποδοτικότητας.

Πάνω από το 80% των εταιριών που συμμετείχαν στην έρευνα συνεργάζονται με μια εταιρία διαχείρισης ταξιδιών ώστε να έχουν υποστήριξη στην ενοποίηση των ταξιδιωτικών τους προγραμμάτων. Ως αποτέλεσμα τείνουν να εμπλέκουν την εταιρία διαχείρισης ταξιδιών όσο το δυνατόν νωρίτερα στην διαδικασία, αναπτύσσοντας ένα κύριο συνεργάτη σε χώρες κλειδιά. Υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση και κατανομή των κατάλληλων πόρων θεωρούνται επίσης «κλειδιά» για την επιτυχία.

Εν κατακλείδι, η ενοποίηση προϋποθέτει μια μακροπρόθεσμη δέσμευση.

Χρειάζεται συνήθως τρία χρόνια για την ενοποίηση των κυρίων συστατικών στοιχείων ενός ταξιδιωτικού προγράμματος που αντιπροσωπεύει τα τρία τέταρτα του συνολικού κόστους ταξιδιών μιας εταιρίας.

### **1.2 ΤΡΙΑ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΝΑ ΑΓΟΡΑΣΕΙΣ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

Προκειμένου να μειώσουν τα έξοδα ταξιδιών τους, οι εταιρείες πρέπει:

- Ø να υιοθετήσουν συλλογική πολιτική ταξιδιών,
- Ø να αγοράζουν μέσω ενός ταξιδιωτικού πρακτορείου και
- Ø να χρησιμοποιούν standard αίτηση προσφοράς (RFP: request for proposal)

### **ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΑΞΙΔΙΩΝ**

Μια εταιρία με μεγάλο budget για ταξίδια, που δεν χρησιμοποιεί ενοποιημένη πολιτική ταξιδιών ξοδεύει περίπου 25% περισσότερα απ' ότι θα ξόδευε με μια πολιτική ταξιδιών. Εταιρείες που δημιουργούν και επιβάλλουν πολιτικές ταξιδιών μπορούν να πετύχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους από αυτές που αγνοούν αυτό το βήμα. Η καλύτερη πολιτική ταξιδιών είναι αυτή που δεν αλλάζει συχνά. Για να δημιουργήσεις μια αποτελεσματική πολιτική ταξιδιών πρέπει να είσαι σίγουρος ότι έχεις κατανοήσει πλήρως την εταιρική κουλτούρα και τους στόχους της εταιρίας σου. Πρέπει να διευκρινίσεις τις κύριες προτεραιότητες της διαχείρισης ταξιδιών. Οι κατευθυντήριες γραμμές-οδηγίες δεν πρέπει να είναι αυστηρές ή πολύπλοκες αλλά πρέπει να σχεδιαστούν για να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να παίρνουν λογικές, αποτελεσματικές-βάσει κόστους- αποφάσεις σχετικά με τα ταξίδια. Οι τέσσερις φάσεις αποτελεσματικής πολιτικής ταξιδιών είναι: αναπτύσσω, μεταδίδω, παρακολουθώ και επιβάλλω (Travel Policy Handbook). Για να αναπτύξεις την εταιρική πολιτική, χρειάζεται να μελετήσεις μια ευρεία ποικιλία θεμάτων. Τα αεροπορικά εισιτήρια είναι συνήθως το μεγαλύτερο έξοδο που σχετίζεται με το κόστος ταξιδιών μιας εταιρίας αλλά ελέγχοντας τα ξενοδοχεία και τις ενοικιάσεις αυτοκινήτων ενίοτε, μπορείς να κάνεις την μεγάλη

διαφορά στο bottomline. Άλλες περιοχές που πρέπει να εξεταστούν, περιλαμβάνουν ομαδικά ταξίδια, γεύματα και ψυχαγωγία, πληρωτές (και μη-πληρωτές) δαπάνες, διαδικασίες έγκρισης, και μέθοδοι πληρωμής. Αφού η πολιτική ταξιδιών είναι έτοιμη, το επόμενο βήμα είναι η παρακολούθηση των ταξιδιών μέσα στην εταιρία σου. Με καλύτερη κατανόηση του όγκου, των τύπων και των προτιμήσεων των ταξιδιωτών σας, θα είστε σε καλύτερη θέση κατά τη διάρκεια των μελλοντικών διαπραγματεύσεων. Η πολιτική οφείλει να μοιραστεί με το οριζόμενο γραφείο ταξιδιών για να βοηθήσει τους δικαιούχους των ταξιδιών να τη καταλάβουν.

### **ΑΓΟΡΑΖΟΝΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟΥ**

Δουλεύοντας μέσω πρακτορείου σου δίνει την δυνατότητα να έχεις οφέλη από ειδικούς στην βιομηχανία ταξιδιών και να πραγματοποιείς σημαντικά κέρδη σε χρόνο, ανθρώπινο δυναμικό και χρήμα. Σύμφωνα με έρευνα, εταιρίες που σταθεροποιούνται (ταξίδια από ένα πρακτορείο) επιτυγχάνουν καλύτερη διαχείριση πληροφοριών, σταθερά επίπεδα υπηρεσιών και καλύτερη επικοινωνιακή πολιτική. Τα ταξιδιωτικά πρακτορεία αντιπροσωπεύουν όλους τους προμηθευτές ταξιδιών, το οποίο σημαίνει ότι η εταιρία σου δεν χρειάζεται να έρθει σε επαφή με κάθε αεροπορική εταιρία, αλυσίδα ξενοδοχείων και εταιρία ενοικίασεως αυτοκινήτων για να διαπραγματευτεί συμφωνίες. Σύμφωνα με την έρευνα η πιο σημαντική αύξηση στις υπηρεσίες που παρέχονται από τα πρακτορεία είναι η διαπραγματευτική βοήθεια με τους προμηθευτές. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες είναι επαγγελματίες της βιομηχανίας, ξέρουν τις απόψεις-σκοπιές και μιλάνε την ίδια γλώσσα με τους προμηθευτές. Στην πραγματικότητα, πολλοί προμηθευτές δείχνουν προτίμηση σε εταιρίες που δουλεύουν μέσω πρακτορείων. Λέγεται, ότι είναι λιγότερο δαπανηρό να πληρώνεις προμήθεια στο πρακτορείο από το να μισθώνεις προσωπικό που να διαπραγματεύεται άμεσα με τους συνεργαζόμενους πελάτες. Η χρησιμοποίηση ενός γραφείου ταξιδιών σημαίνει πιο απλό υπολογισμό δεδομένου ότι πληρώνεις ένα πρακτορείο ( και

λαμβάνεις λεπτομερείς αναφορές) παρά πολλούς προμηθευτές σε κλιμακωτά διαστήματα.

Για να βρεις το σωστό ταξιδιωτικό πρακτορείο, το πρώτο βήμα είναι να ρωτήσεις άλλους οργανισμούς των οποίων οι ταξιδιωτικές ανάγκες είναι όμοιες με της εταιρίας σου, για συστάσεις. Τέτοιες συστάσεις μπορεί να σου δώσουν πληροφορίες σε σημαντικά χαρακτηριστικά που είναι δύσκολο να ποσοτικοποιήσεις. Το πρακτορείο που θα διαλέξεις οφείλει να είναι μέλος ενός διεθνούς ταξιδιωτικού οργανισμού και πρέπει να επιδεικνύει ισχυρές οικονομικές καταστάσεις. Αφού αναγνωριστούν αρκετά χαρακτηριστικά, μπορείς να προετοιμάσεις ένα RFP για να καθορίσεις πιο πρακτορείο θα καλύπτει τις ανάγκες σου καλύτερα. Για να το κάνεις αυτό είναι σημαντικό να εξασφαλίσεις πληροφορίες για τις απαιτήσεις και εδώ είναι το σημείο που η πολιτική ταξιδιών μπαίνει στο παιχνίδι.

### **ΑΙΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ (RFP)**

Αφού έχεις μια λίστα επίλεκτων πρακτορείων πρέπει να προσφέρεις σε καθένα, ένα αντίγραφο της πολιτικής ταξιδιών και ένα RFP. Όταν προετοιμάσεις το RFP, πρέπει να είσαι συγκεκριμένος. Πρέπει να ρωτάς για καθετί που θέλεις και να χρησιμοποιείς πλήρως τις απόψεις του πρακτορείου για το τι είναι εφικτό.

Το RFP πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

#### **Γενικές πληροφορίες**

§ Περιγράψε τις υπηρεσίες που χρειάζεσαι (περιλαμβάνοντας μεταφορά, διαμονή, παράδοση εισιτηρίων, υποστήριξη συνεδρίων).

§ Δώσε μια γενική περιγραφή της εταιρικής δραστηριότητας εξόδων ανά κατηγορία και το ποσοστό ταξιδιών ανά τμήμα.

§ Προέβλεψε-όρισε τα στατιστικά της εταιρίας σου για τα ταξίδια (π.χ. πιο συχνές πόλεις που επισκέπτονται, προτιμήσεις σε ξενοδοχεία και ενοικιάσεις αυτοκινήτων).

§ Περιγράψε την ταξιδιωτική δραστηριότητα σε κάθε εταιρική θέση.

### **Προφίλ πρακτορείου**

§ Ζήτα γενικές πληροφορίες για το πρακτορείο περιλαμβανομένης της οικονομικής κατάστασης και συστάσεις.

§ Ποια είναι η βάση του πελάτη;

§ Τις ώρες και μέρες λειτουργίας.

### **Προφίλ πράκτορα**

§ Ποιος θα είναι ο πράκτορας που θα αναλάβει την εταιρία, πόσα χρόνια εμπειρία έχει και πόσα χρόνια έχει στο πρακτορείο;

§ Ποιες άλλες εταιρίες ( και τα μεγέθη τους) υπηρετεί ο πράκτορας;

### **Αεροπορικά ταξίδια**

§ Κατά πόσο το πρακτορείο θα εξασφαλίζει τα χαμηλότερα δυνατά, αεροπορικά ναύλα;

§ Θα εγγυάται τα φθηνότερα ναύλα; Το πρακτορείο θα επιστρέφει τα χρήματα από την διαφορά;

§ Με ποιες αεροπορικές εταιρίες έχει σχέσεις η εταιρία;

§ Ποιες είναι οι διαδικασίες ελέγχου ποιότητας του πρακτορείου; Θα εξασφαλίζει κάρτες επιβίβασης (boarding pass);

§ Παρέχει διαπραγματεύσιμα αεροπορικά εισιτήρια;

§ Έχει το πρακτορείο ένα τηλέφωνο επικοινωνίας για επείγοντα γεγονότα; Πώς αυτό θα βοηθήσει τους διεθνείς ταξιδιώτες;

### **Ξενοδοχεία και ενοικιάσεις αυτοκινήτων**

§ Έχει το πρακτορείο ένα εταιρικό πρόγραμμα για ξενοδοχεία; Ζήτα περιγραφή.

§ Το πρακτορείο θα βοηθήσει την εταιρία σου να διαπραγματευτεί τιμές ξενοδοχείων εγχώρια και διεθνώς;

§ Πόσα δωμάτια εγγυάται;

§ Πώς το πρακτορείο θα εξασφαλίσει υποστήριξη του πρωταρχικού εταιρικού σου προγράμματος ενοικίασεως αυτοκινήτων; Μπορεί να διαπραγματευτεί τιμές με άλλους προμηθευτές;

### **Management reports**

§ Πρώτα για περιγραφή, περιλαμβανόμενης της συχνότητας των αναφορών της διεύθυνσης του πρακτορείου.

§ Μπορούν οι αναφορές να διαρθρωθούν για μελέτη διευθυντών, συγκεντρωτική μελέτη αρχηγείων η τμηματική δραστηριότητα;

§ Σε τι μέσο οι αναφορές προσφέρονται; Μπορεί η εταιρεία μας να έχει πρόσβαση σ' αυτές on line;

§ Θα βοηθήσει το πρακτορείο να αναπτύξει customized management reports;

### **Document delivery**

§ Πώς το πρακτορείο μεταφέρει τα ταξιδιωτικά έγγραφα;

§ Είναι η μεταφορά δωρεάν;

### **Ειδικές υπηρεσίες**

§ Το πρακτορείο παρέχει προσωπικές ταξιδιωτικές υπηρεσίες; Ειδικές εκπτώσεις για τους υπαλλήλους της εταιρίας; Μπορεί το πρακτορείο να διαχωρίζει επαγγελματικά και ταξίδια αναψυχής;

§ Τι ειδικά προγράμματα ή υπηρεσίες προσφέρει το πρακτορείο;

§ Τι ειδικές υπηρεσίες προσφέρονται στους συνεργαζόμενους VIP's;

### **Groups και meetings**

§ Τι δυνατότητες έχει το πρακτορείο για συνέδρια και meetings;

§ Το πρακτορείο διαπραγματεύεται αντί του πελάτη;

§ Πώς μπορεί το προσωπικό του πρακτορείου να βοηθήσει τις εταιρικές υπηρεσίες συνεδρίων μας; Πόσο τιμολογείται μια τέτοια υπηρεσία;

### **Διεθνείς τοποθεσίες**

§ Πως μπορεί το πρακτορείο να βοηθήσει υπαλλήλους που είναι μακριά από την έδρα τους;

### **Εφαρμογή**

§ Πώς η αντιπροσωπεία θα εφαρμόσει τη συμφωνία μας, συμπεριλαμβανομένων των επιμορφωτικών προγραμμάτων για τους υπαλλήλους μας;



§ Πώς θα επικοινωνεί το πρακτορείο με την εταιρική σου πολιτική ταξιδιών μέσω δικτύου;

§ Πώς θα εκπαιδεύσει τους υπαλλήλους, αυτούς που κανονίζουν τα ταξίδια στην εταιρεία σου και τους ταξιδιώτες;

§ Πώς το πρακτορείο θα διατηρεί ένα προφίλ της εταιρείας σου σχετικά με τις ανάγκες των ταξιδιών και τις προσωπικές προτιμήσεις των ταξιδιωτών;

§ Πως θα το τηρεί εμπιστευτικώς;

§ Πως οι σχετικές πληροφορίες θα μεταβιβάζονται στους ταξιδιώτες;

### **Οικονομικά ζητήματα**

§ Ζήτα από το πρακτορείο να σου περιγράψει τις οικονομικές ρυθμίσεις με βάση τις πληροφορίες που του παρέχεις για την απαραίτητη διαμόρφωση των υπηρεσιών σου

§ Ποια είναι η τιμολόγηση και οι μέθοδοι πληρωμής;

§ Υπάρχουν άλλες δυνατότητες μείωσης του κόστους διαθέσιμες;

### **Το επόμενο βήμα: πώς να διαλέξεις τον καλύτερο προμηθευτή;**

Είναι αναμφισβήτητο ότι η τιμή είναι ένας μεγάλος παράγοντας όταν συγκρίνεις ταξιδιωτικές υπηρεσίες. Εγγυημένες εξοικονομήσεις βασισμένες σε κλείσιμο των φθηνότερων αεροπορικών εισιτηρίων και εκπτώσεις στα ξενοδοχεία και στις ενοικιάσεις αυτοκινήτων είναι σημαντικά. Και μερικοί ταξιδιωτικοί πράκτορες, είναι πρόθυμοι να μοιραστούν τις προμήθειες μαζί σου άμα τους αναθέσεις την δουλεία.

Αλλά πιο σημαντικό είναι να κοιτάς πέρα από τα λεφτά και τις υπηρεσίες.

Η δυνατότητα να έχεις προσωπικές υπηρεσίες, ειδικά όταν οι ταξιδιωτικές συμφωνίες δεν έγιναν όπως σχεδιάστηκαν, είναι το μέτρο που σε βοηθά να επιλέξεις το καλύτερο πρακτορείο για την εταιρία σου. Τέλος, όταν έχει ανατεθεί η σύμβαση να μπορείς να ελέγχεις περιοδικά και σε βάθος αν οι πολιτικές ταξιδιών σου ακολουθούνται και αν λαμβάνεις τις φθηνότερες τιμές.

### **1.3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΡΑΤΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

Στην σύγχρονη εποχή, όλες οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται άμεσα ή έμμεσα στον ευρύτερο χώρο του τουρισμού, έχουν σαν κύρια επιδίωξη την καλύτερη δυνατή ποιότητα στην διακίνηση και επεξεργασία όλων των παρεχόμενων πληροφοριών. Θεωρείται πλέον αδύνατο να λειτουργεί ο τουριστικός κλάδος χωρίς την απαραίτητη πληροφορική υποστήριξη, τόσο εσωτερικά στις διάφορες επιμέρους επιχειρήσεις του κλάδου, όσο και εξωτερικά για την μεταξύ τους δικτυακή διασύνδεση και ηλεκτρονική διανομή του τουριστικού προϊόντος. Το ξεκίνημα του 21ου αιώνα, σηματοδοτείται από ραγδαίες εξελίξεις στο χώρο της τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιών, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα τον ευρύτερο χώρο του τουρισμού. Η χρήση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, οφείλεται σε πολύ μεγάλο ποσοστό στις πολύπλοκες και τυποποιημένες διαδικασίες, καθώς επίσης και στην πολυσύνθετη δομή του κλάδου, ο οποίος περιλαμβάνει επιχειρήσεις, διαφόρων κατηγοριών και μεγέθους, με έντονο χαρακτηριστικό την υψηλή γεωγραφική διασπορά τους στο χώρο και την μεγάλη απόσταση από τον καταναλωτή.

Αναμφισβήτητα, η χρήση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας.

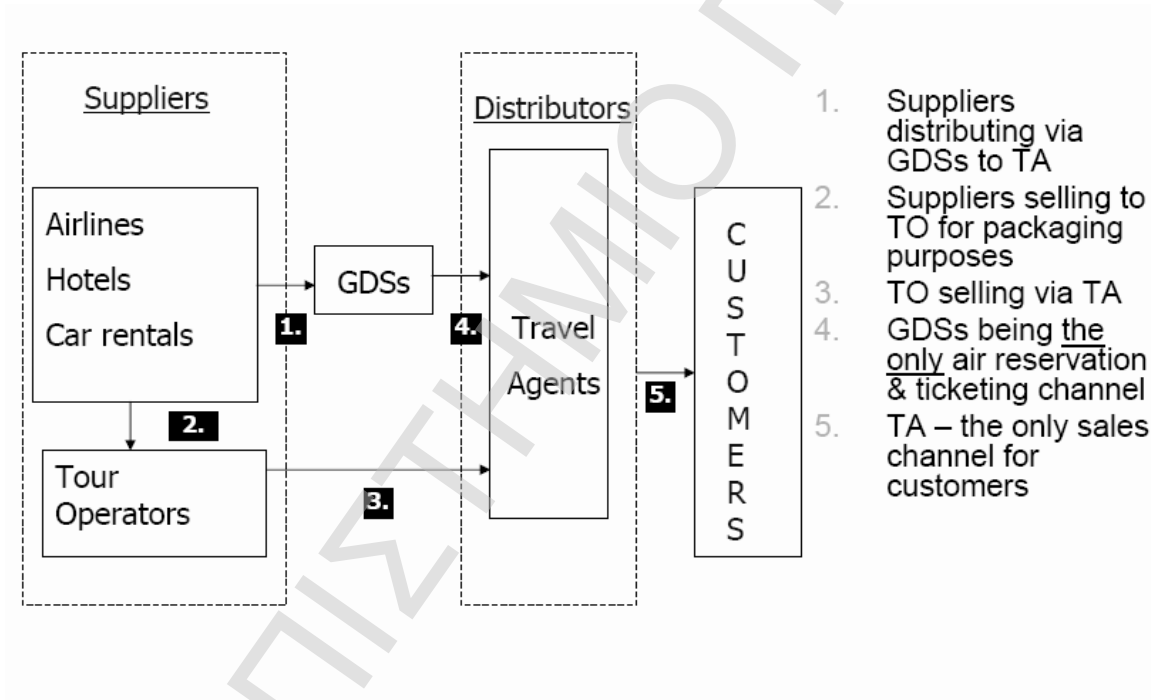
Επιπλέον δημιουργεί σημαντικές ευκαιρίες σε όλες τις εμπλεκόμενες τουριστικές επιχειρήσεις για αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και παράλληλα συντελεί άμεσα στη δημιουργία και στην ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, χαρακτηριστικό που μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών, στο χώρο του τουρισμού.

#### **1.3.1 Η διαχρονική εξέλιξη και ο ρόλος των συστημάτων κρατήσεων στην διεθνή τουριστική**

Τα συστήματα κρατήσεων, χρησιμοποιούνται από το γενικότερο σύνολο της τουριστικής βιομηχανίας. Η χρήση και η συνεχής εξέλιξη αυτών, αφενός βελτιώνει την ποσότητα και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών που παρέχονται προς τον πελάτη, αφετέρου προσφέρει μετρήσιμα πλεονεκτήματα προς τις τουριστικές επιχειρήσεις.

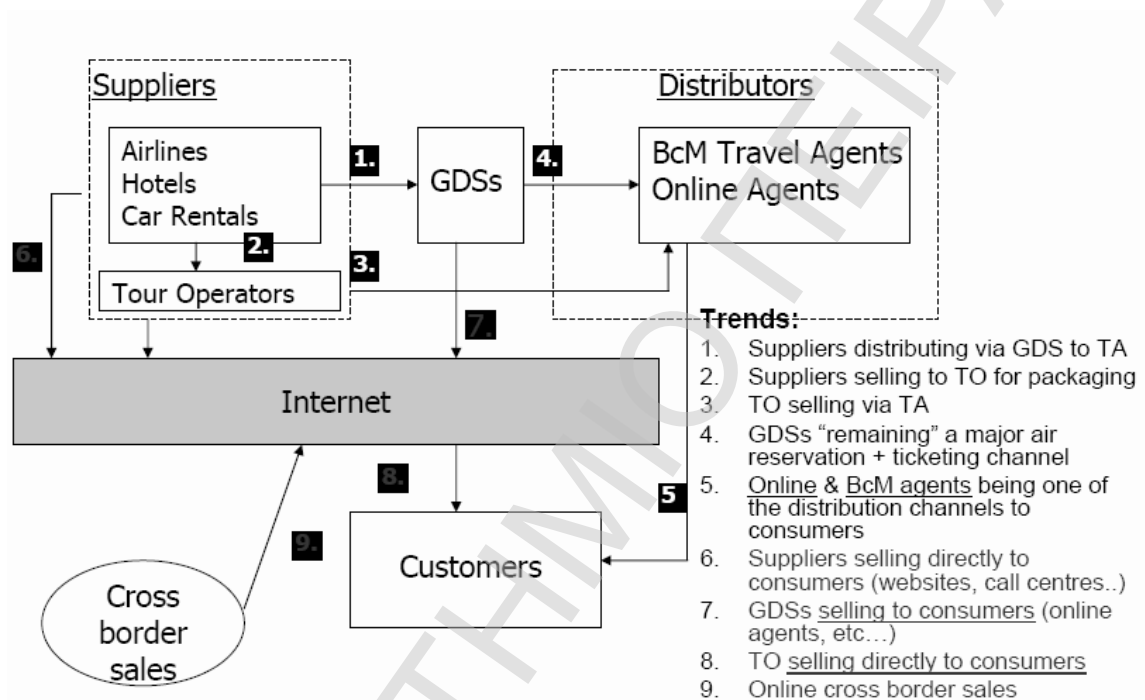
**Σχήμα 1**

**BUSINESS MODEL OF 1995**



## Σχήμα 2

### BUSINESS MODEL 2007



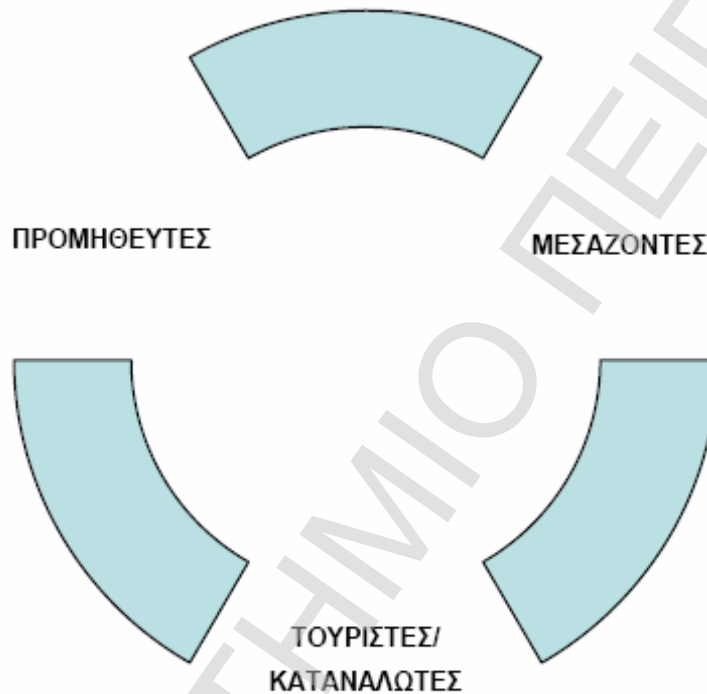
### 1.3.2 Η δομή του τουριστικού τομέα

Οι κατηγορίες των επιχειρήσεων που περιλαμβάνει ο τουριστικός τομέας, είναι οι εξής (Σχήμα 3):

- Οι προμηθευτές του τουριστικού προϊόντος, π.χ. ξενοδοχεία, εταιρίες ενοικίασεως αυτοκινήτων και τουριστικών λεωφορείων, επιχειρήσεις μεταφορών (αεροπορικές εταιρίες, ναυτιλιακές εταιρίες κ.λ.π.), δημόσιοι οργανισμοί (μουσεία, θέατρα), συνεδριακοί και εκθεσιακοί χώροι κ.λ.π..
- Οι ενδιάμεσοι ή οι μεσάζοντες, π.χ. Tour Operators, τουριστικά γραφεία, διεθνή συστήματα διανομής (GDS-Global Distribution Systems), κ.λ.π..

- Οι τουρίστες – καταναλωτές, τόσο οι ιδιώτες που ταξιδεύουν για ψυχαγωγία, όσο και στελέχη επιχειρήσεων οι οποίοι ταξιδεύουν τακτικά για επαγγελματικούς λόγους.

**Σχήμα 3**



### **Κατηγορίες επιχειρήσεων του τουριστικού τομέα**

#### **1.3.3 Η δημιουργία και η εξέλιξη των παγκόσμιων συστημάτων διανομής (GDS-Global Distribution Systems)**

Η εμφάνιση των συστημάτων κρατήσεων προσδιορίζεται χρονικά στις αρχές

της δεκαετίας του 1950, περίοδος όπου παρατηρείται μεγάλη αύξηση στον αριθμό των διεθνών μετακινήσεων και αντίστοιχη αύξηση των συναλλαγματικών εισπράξεων.

Η ραγδαία ανάπτυξη του κλάδου των αερομεταφορών (οι αερομεταφορές γίνονται πλέον μαζικές) και η δημιουργία μεγάλων ταξιδιωτικών οργανισμών (Tour Operators), είχε σαν αποτέλεσμα την αναγκαιότητα διαχείρισης εκ μέρους των αεροπορικών εταιριών, μεγάλου όγκου πληροφοριών. Επιπλέον, η εφαρμογή της χειρόγραφης μεθόδου κρατήσεων και της διαχείρισης των πτήσεων αντικαθίσταται με την χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών. Ο προγραμματισμός δρομολογίων, ο σχεδιασμός πτήσεων καθώς και η έκδοση εισιτηρίων καλύπτονται από τις νέες εφαρμογές της πληροφορικής τεχνολογίας, ενώ διαχρονικά καλύπτονται και άλλες δραστηριότητες των εταιριών π.χ. προγραμματισμός τακτικών ελέγχων των αεροσκαφών, διαχείριση αποσκευών, λειτουργίες λογιστηρίου κ.λ.π. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την αξιοσημείωτη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης των πελατών, την εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων προβλημάτων στις μετακινήσεις, ενώ με την χρήση των νέων τεχνολογιών μειώνεται ουσιαστικά η πιθανότητα σφάλματος στην διαδικασία της κράτησης (εύρεση πτήσης, κοστολόγηση, κράτηση, έκδοση εισιτηρίου).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1960 μεγάλες αμερικανικές εταιρίες, σε συνεργασία με την IBM σχεδιάζουν και προωθούν στην αγορά τα πρώτα μηχανογραφημένα συστήματα κρατήσεων (Computer Reservation Systems – CRS). Τα CRS λειτουργούν κυρίως σαν ένα database management system για παροχή διαφόρων τύπων πληροφόρησης σχετικά με το συγκεκριμένο προϊόν.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1970 τα CRS εξελίσσονται σε συστήματα διανομής και ανταλλαγής πληροφοριών και κρατήσεων μεταξύ των αεροπορικών εταιριών (United, B.A., S.A.S., Lufthansa) και των τουριστικών πρακτόρων. Μεγάλη συμβολή στο γεγονός αυτό είχε η ραγδαία αύξηση του αριθμού των επιβατών των αεροπορικών εταιριών. Τα τουριστικά γραφεία έχουν πλέον την δυνατότητα να συνδεθούν με συγκεκριμένες αεροπορικές εταιρίες αφού πρώτα εγκαταστήσουν ανεξάρτητο τερματικό για την κάθε εταιρία ξεχωριστά. Η

συγκεκριμένη ενέργεια ωφέλησε σημαντικά ορισμένες αεροπορικές εταιρίες και τουριστικά γραφεία αφού απέκτησαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιριών, ενώ παράλληλα δημιούργησε και σημαντικά προβλήματα αθέμιτου ανταγωνισμού (W.T.O., 1977).

Για παράδειγμα, στην περίπτωση αναζήτησης των διαθέσιμων πτήσεων για συγκεκριμένο προορισμό σε δεδομένη ημερομηνία, εμφανίζονταν πρώτα οι διαθέσιμες πτήσεις των συνεργαζόμενων αεροπορικών εταιριών και κατόπιν των υπολοίπων, μειώνοντας έτσι σε πολύ μεγάλο βαθμό την πιθανότητα επιλογής των τελευταίων και κατά συνέπεια του μεγέθους των πωλήσεών τους. Το συγκεκριμένο γεγονός συντέλεσε στη δημιουργία και υιοθέτηση κανόνων λειτουργίας των συστημάτων κρατήσεων, έτσι ώστε να εξαλειφθούν οι παραπάνω διακρίσεις και να αποτραπεί ο αθέμιτος ανταγωνισμός. Επιπλέον όλα τα συστήματα διανομής τουριστικών προϊόντων υποχρεώθηκαν να εμφανίζουν τις διαθέσιμες πτήσεις όλων των αεροπορικών εταιριών, βάσει αντικειμενικών κριτηρίων, ενώ η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας και ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ των αεροπορικών εταιριών και των ταξιδιωτικών πρακτόρων, είχε ως αποτέλεσμα την ταχύτερη και φθηνότερη παραγωγή και διάθεση του ταξιδιωτικού προϊόντος.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1980, εξελιγμένα αμερικανικά συστήματα κρατήσεων ταξιδιωτικής πρακτόρευσης CRS, επεκτείνονται στην ευρωπαϊκή αγορά δημιουργώντας έντονο προβληματισμό στις 21 ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρίες –μέλη του AEA (Association of European Airlines). Η ανάγκη δημιουργίας ενός ευρωπαϊκού συστήματος ταξιδιωτικής πρακτόρευσης γίνεται πλέον επιτακτική, έτσι ώστε το 1986 η εταιρία SH&E αναλαμβάνει την μελέτη για την δημιουργία του πρώτου ευρωπαϊκού συστήματος κρατήσεων. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι μπορούσε να δημιουργηθεί και στην Ευρώπη ένα Παγκόσμιο Σύστημα Διανομής (Global Distribution System – GDS) ικανό να ανταγωνιστεί τα αντίστοιχα αμερικανικά, συνδέοντας όλα τα ευρωπαϊκά ταξιδιωτικά πρακτορεία με τα ταξιδιωτικά γραφεία των αεροπορικών εταιριών σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς και με τους υπόλοιπους κλάδους παροχής

τουριστικών υπηρεσιών (ξενοδοχεία, ναυτιλιακές εταιρίες, εταιρίες ενοικιάσεως αυτοκινήτων).

Κατ' αυτόν τον τρόπο, το 1987 κάνουν την εμφάνισή τους τα δυο πρώτα ευρωπαϊκά συστήματα διανομής, το Amadeus και το Galileo που συνδέονται τόσο με τα εταιρικά πρακτορεία όσο και με τα ταξιδιωτικά γραφεία διευκολύνοντας έτσι την επικοινωνία με τις αεροπορικές εταιρίες, η οποία πραγματοποιείται πλέον μέσω δικτύου. Οι νέες βάσεις δεδομένων που προκύπτουν από τα δυο συστήματα, παρέχουν μεγάλο αριθμό πληροφοριών στους ταξιδιώτες, εκτελώντας ταυτόχρονα ένα τεχνικό και λειτουργικό ρόλο εφόσον επιτρέπουν στον υπάλληλο να προσδιορίζει τις επιθυμίες του πελάτη - καταναλωτή αλλά και όσα δεν τον ικανοποιούν.

Στην ελληνική τουριστική αγορά, τα ηλεκτρονικά συστήματα κράτησης θέσεων αλλά και γενικότερα η διάθεση, προώθηση και πώληση των τουριστικών προϊόντων μέσω Η/Υ αποτελούν πλέον έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που διαφαίνεται ότι θα επηρεάσουν καθοριστικά την πορεία του ελληνικού τουρισμού. Τόσο στην ευρωπαϊκή αγορά όσο και στην ελληνική, κυρίαρχη θέση κατέχουν το Galileo, το Sabre, το Amadeus και το Worldspan. Ειδικά το πρώτο, σύμφωνα με εκτιμήσεις διακατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό της αγοράς, αποτελώντας τμήμα του Galileo International, το οποίο χαρακτηρίζεται ως το δημοφιλέστερο σύστημα σε παγκόσμια κλίμακα. Το Amadeus αφορά κυρίως την ευρωπαϊκή τουριστική αγορά ενώ το Sabre την Αμερική και το Worldspan είναι ένα ουδέτερο παγκόσμιο σύστημα κρατήσεων. Βασικό στοιχείο και πλεονέκτημα των συγκεκριμένων συστημάτων αποτελεί το γεγονός ότι περιλαμβάνουν ένα μεγάλο αριθμό από τις επιχειρήσεις της τουριστικής βιομηχανίας (ξενοδοχεία, ταξιδιωτικά γραφεία, αεροπορικές εταιρίες, ναυτιλιακές επιχειρήσεις, τουριστικά πούλμαν, κ.λ.π.), μέσα από τις οποίες ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει την οποιαδήποτε κράτηση ανάλογα με την επιλογή του.

Ως εκ τούτου είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις που περιλαμβάνονται στο σύστημα κρατήσεων έχουν μεγαλύτερη ανταπόκριση σε μια δυνητική πελατεία, καθώς διαφαίνεται μια εξισορρόπηση των τιμών σε



σχέση με τις προσφερόμενες υπηρεσίες, εφόσον ο πελάτης - καταναλωτής έχει την δυνατότητα πολλών εναλλακτικών επιλογών. Στην ελληνική αγορά, αν και τα ηλεκτρονικά συστήματα κράτησης θέσεων δεν αξιοποιούνται στο σύνολο των δυνατοτήτων τους από τους χρήστες, η ανάπτυξή τους ιδιαίτερα την δεκαετία του '90 ήταν ταχύτερη. Παρόλα αυτά, η διάρθρωση της ταξιδιωτικής αγοράς και ο κατακερματισμός των επιχειρήσεων με ανάλογες προσφερόμενες υπηρεσίες και υποδομή, αποτέλεσαν βασικούς ανασταλτικούς παράγοντες στην υιοθέτηση εκ μέρους των ταξιδιωτικών επιχειρηματιών των συστημάτων αυτών και κυρίως στην πλήρη αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων που προσφέρουν. Μια πρόσφατη σχετικά έρευνα του Deutsches Wirtschafts Wissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr (βλέπε Πίνακα 1), δείχνει με ευκρινή τρόπο ότι ο ρόλος των πρακτορείων ταξιδιών τείνει, υπό την επίδραση των νέων τεχνολογιών, να μειώνεται συνεχώς.

### Πίνακας 1

#### Διαδικασία αγοράς ταξιδιών τουρισμού

Έτος	Με πρακτορεία Ταξιδιών	Με εξωγενείς του τουριστικού τομέα φορείς	Με άμεση συμβατική διαδικασία μέσω του ταξιδιώτη-τουρίστα	Με άμεση ηλεκτρονική διαδικασία
1994	85%	5%	9%	1%
2000	70%	< 10%	15%	10%
2005	50%	<15%	15%	20%

Πηγή: D.W.I.F. 1998:110

Η συγκεκριμένη μείωση του ρόλου των πρακτορείων, θα μπορούσε στο μέλλον να αποτελέσει μια τεράστια σε διαστάσεις απειλή για τα GDS (Global Distribution Systems), αφού το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των προϊόντων που διαθέτουν, το διοχετεύουν στα τουριστικά πρακτορεία.

Επίσης, η θεαματική αύξηση που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στη χρήση του διαδικτύου (Internet) από πολλούς χρήστες, αντικατοπτρίζει μια τάση που δείχνει καθαρά ότι τα συστήματα κρατήσεων υποκαθίστανται σταδιακά. Το Internet αποτελεί πλέον ένα ιδανικό περιβάλλον για επαγγελματικές και επιχειρηματικές δραστηριότητες, ειδικά στο χώρο του τουρισμού. Τα ιδιαίτερα

χαρακτηριστικά που διαθέτει (απευθείας σύνδεση On-line, ευρεία γεωγραφική κάλυψη, η απήχηση στο καταναλωτικό κοινό, το χαμηλό κόστος χρησιμοποίησής του, η δυνατότητα σύνδεσης διαφόρων σελίδων μεταξύ τους), βρίσκουν άμεση εφαρμογή στα συστήματα κρατήσεων. Έτσι για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο έχει την δυνατότητα να προωθεί μέσω του διαδικτύου τα προϊόντα του εύκολα, γρήγορα και οικονομικά, κάνοντάς τα γνωστά σε παγκόσμια κλίμακα. Αν επιχειρούσαμε λοιπόν να προβλέψουμε μελλοντικές εξελίξεις στο χώρο, θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι η τάση που διαφαίνεται στον ορίζοντα, προβλέπει την σταδιακή ένταξη των τουριστών - καταναλωτών αλλά και των παραγωγών / ενδιάμεσων, σε ένα μεγάλο διαδίκτυο, όπου οι μεν και οι δεν , θα ανταγωνίζονται με θεμιτά μέσα, στο σύνολο των μεταβλητών / παραγόντων που συνθέτουν.

#### **1.3.4 Η απελευθέρωση των παγκόσμιων συστημάτων διανομής (GDS-Global Distribution Systems)**

Στην προηγούμενη ενότητα αναφέρθηκε η υιοθέτηση κανόνων λειτουργίας των συστημάτων κρατήσεων έτσι ώστε να μπορεί να αποτραπεί ο αθέμιτος ανταγωνισμός. Παρόλα αυτά, η σταδιακή απελευθέρωση των GDS αναμένεται να επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο διαπραγμάτευσης με την εκάστοτε αεροπορική εταιρία καθώς και στον τρόπο παρουσίασης των προσφορών που διατίθενται στον τουρίστα – καταναλωτή. Ως εκ τούτου προκύπτει ότι τα GDS βρίσκονται σε κυρίαρχη θέση σε σχέση με τις αεροπορικές εταιρίες. Οι παραπάνω μεταβολές σηματοδοτούν έναν αριθμό εξελίξεων που θα επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις συνθήκες παραγωγής των ταξιδιών στις διάφορες επιχειρήσεις, ενώ η απευθείας επαφή μεταξύ αεροπορικών εταιριών και Travel Management Companies, θα επιφέρει σημαντικές αλλαγές στις παραγωγικές διαδικασίες του ταξιδιού αφού μέχρι πρότινος δεν είχαν πρόσβαση στο σύνολο των ναύλων (συμπεριλαμβανομένου και αυτών που προσφέρονται στο διαδίκτυο), περιοριζόμενες σε συγκεκριμένες προσφορές από τις αεροπορικές εταιρίες.

Επιπρόσθετα φαίνονται αναγκασμένες να βρουν τα κατάλληλα κανάλια πρόσβασης στο σύνολο των ναύλων, έτσι ώστε να είναι σε θέση να προσφέρουν στις επιχειρήσεις -πελάτες τους τις μικρότερες και τις πιο συμφέρουσες τιμές.

### 1.3.5 Τα βασικά χαρακτηριστικά των GDS

Τα Global Distribution Systems (GDS) αποτελούν τον μεσάζοντα μεταξύ του ταξιδιωτικού πράκτορα και των επιχειρήσεων που παρέχουν τουριστικές υπηρεσίες (αεροπορικές εταιρίες, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, εταιρίες ενοικίασης αυτοκινήτων κ.λ.π.). Αποτελούν το σημαντικότερο κανάλι διανομής των τουριστικών προϊόντων διεθνώς, αφού ελαχιστοποιούν το χρόνο εξυπηρέτησης και διασφαλίζουν την κράτηση σε ελάχιστο χρόνο. Τα κέρδη που αποκομίζουν, από τα ποσοστά που εισπράττουν από τις πραγματοποιούμενες μέσω αυτών κρατήσεων, είναι μεγάλα και μέρος αυτών διατίθεται για την συνεχή αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν. Σε παγκόσμιο επίπεδο, τα κυριότερα συστήματα GDS, είναι τα ακόλουθα:

#### **Sabre**

Το 1959 η αεροπορική εταιρία American Airlines και η IBM, ανακοίνωσαν τα σχέδιά τους προκειμένου να αναπτύξουν ένα ημιαυτόματο επαγγελματικό ερευνητικό περιβάλλον, γνωστό ως Sabre. Το επαναστατικό σύστημα αποτέλεσε την πρώτη realtime επιχειρησιακή εφαρμογή στην ηλεκτρονική τεχνολογία. Το Sabre θεωρείται ένα από τα πιο ευέλικτα συστήματα της αγοράς και έχει πρόσβαση στους καταλόγους διάθεσης 370 αεροπορικών εταιριών και 59 εταιριών ενοικίασης αυτοκινήτων, συνεργάζεται με τις ναυτιλιακές εταιρίες ΔANE και ERMES, ενώ φιλοξενεί στις βάσεις δεδομένων του 31.000 ξενοδοχεία, στα οποία μπορούν να γίνουν κρατήσεις (<http://www.travelocity.com>).

Επίσης, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το πρόγραμμα Worldfare, το οποίο είναι ένα αυτοματοποιημένο πρόγραμμα τιμολόγησης διεθνών και εγχώριων ταξιδιών, οποιοδήποτε συστήματος διάθεσης πληροφοριών διεθνώς. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα παρέχει συνεχή ενημέρωση από διεθνείς πηγές

ναύλων για περισσότερους από 60.000.000 ναύλους, ενώ παράλληλα στα στοιχεία που προμηθεύει το πρόγραμμα περιλαμβάνονται τιμές από όλους τους πιθανούς πωλητές.

Το Sabre εκτός των παραπάνω δυνατοτήτων, προσφέρει επίσης:

- Παροχή πληροφοριών για τιμές τουλάχιστον 100.000.000 συνδυασμένων ναύλων και παράλληλη εξυπηρέτηση 50 και πλέον αεροπορικών εταιριών που το χρησιμοποιούν.

- Δυνατότητα τιμολόγησης ναύλου που περιέχει μέχρι 24 τμήματα και παράλληλα επίδειξη μέχρι 26 κατηγοριών ναύλου.

- Άμεση πρόσβαση στις τραπεζικές τιμές πώλησης συναλλάγματος, σε παγκόσμιο επίπεδο.

- Τον ανιχνευτή «ευκαιριών» (last minute offers), για «έξυπνες λύσεις» και επιλογές προς τον χρήστη.

- Δυνατότητα επανελέγχου των ναύλων.

Όσον αφορά το διαδίκτυο, η παρουσία του Sabre υπό την ονομασία Travelocity, δίνει το δικαίωμα σε κάθε ενδιαφερόμενο να μπορεί να επιλέγει και να κάνει κράτηση στην καθορισμένη τιμή της αεροπορικής εταιρίας.

### **Worldspan**

Το Worldspan δημιουργήθηκε το 1990 κατόπιν συμφωνίας των αεροπορικών εταιριών Delta Airlines, Northwest Airlines και TWA, ενώ το 1992 ξεκίνησε η συνεργασία του σε τεχνικά θέματα με την Start-Amadeus. Συνεργάζεται με περισσότερες από 360 αεροπορικές εταιρίες, 40 εταιρίες ενοικίασης αυτοκινήτων, 16.000 τουριστικά γραφεία και περίπου 22.000 ξενοδοχεία (<http://www.worldspan.com>). Επιπλέον παρέχει την δυνατότητα για πληροφορίες κρατήσεων θέσεων σε διάφορους ευρωπαϊκούς σιδηροδρομικούς οργανισμούς και ακτοπλοϊκές εταιρίες, ενώ παρέχει πληροφορίες σε εταιρίες που ασχολούνται με e-Business και κυβερνητικές οργανώσεις που ασχολούνται με θέματα τουρισμού κ.λ.π. (<http://www.worldspan.com>).

Το σύστημα λειτουργεί σε περιβάλλον Windows και χαρακτηρίζεται ως

«φιλικό» προς τους χρήστες. Το 2003 πραγματοποιήθηκε μια αύξηση 65% στις συναλλαγές των αεροπορικών εταιριών στις ΗΠΑ ενώ πρόσφατα παρουσιάστηκε ένα νέο πρόγραμμα, το SecuRate Air Plus, το οποίο διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό την διαχείριση των διαπραγματευόμενων ναύλων μέσω διαδικτύου σε παγκόσμιο επίπεδο.

### **Galileo International**

Δημιουργήθηκε το 1977 στην Αγγλία μετά από συμφωνία των αεροπορικών εταιριών British Airways, Swissair, KLM και United Airlines, ενώ η Ολυμπιακή Αεροπορία συμμετέχει στην παρούσα κοινοπραξία με ποσοστό 4%. Πρόκειται για ένα προηγμένο σύστημα κρατήσεων στο οποίο είναι συνδεδεμένες περισσότερες από 511 αεροπορικές εταιρίες, 39 εταιρίες ενοικίασης αυτοκινήτου, 46.046 ξενοδοχειακές μονάδες, 368 Tour Operators καθώς και όλες οι κύριες γραμμές κρουαζιέρων σε παγκόσμιο επίπεδο. Επίσης το συγκεκριμένο σύστημα κρατήσεων, παρέχει σε περισσότερους από 41.200 ταξιδιωτικούς πράκτορες τη δυνατότητα πρόσβασης σε πληροφορίες που αφορούν αεροπορικά αλλά και άλλα είδους εισιτήρια, τη δυνατότητα πραγματοποίησης πολλαπλών κρατήσεων καθώς και την έκδοση αεροπορικών εισιτηρίων σε 116 χώρες.

Αποκλειστικός διανομέας - NDC (National Distribution Company) της Galileo International στην Ελλάδα είναι η Galileo Hellas (θυγατρική εταιρία της Ολυμπιακής Αεροπορίας), η οποία ιδρύθηκε το 1991 με αντικειμενικό σκοπό τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος υπηρεσιών πληροφόρησης στο τομέα του τουρισμού. Η δημιουργία του συγκεκριμένου συστήματος συμβάλει σε μέγιστο βαθμό, στην ανάπτυξη και μεγιστοποίηση της απόδοσης των τουριστικών επιχειρήσεων, καθώς επίσης και στην αναβάθμιση της ποιότητας παροχής του τουριστικού προϊόντος στην Ελλάδα.

Η Galileo Hellas, για δυο συναπτά έτη (1998, 1999) τιμήθηκε από τους ταξιδιωτικούς πράκτορες με το βραβείο του καλύτερου ηλεκτρονικού συστήματος στην Ελλάδα, ενώ το 2000 και το 2002 τιμήθηκε από την Galileo International ως το καλύτερο NDC (National Distribution Company) στην Ευρώπη. Οι κυριότερες κατηγορίες υπηρεσιών της Galileo Hellas (<http://www.galileo.com>) είναι οι εξής:

- Διεθνές σύστημα κρατήσεων για ξενοδοχεία, αεροπορικές εταιρίες και εταιρίες ενοικίασης αυτοκινήτων.
- Εθνικό Σύστημα Διανομής. Αφορά ένα σύστημα κρατήσεων εθνικής εμβέλειας, όπου παρέχει στον χρήστη την δυνατότητα για πραγματοποίηση κρατήσεων σε ξενοδοχεία, πλοία, αεροπλάνα και τρένα, ενώ παράλληλα έχει και πρόσβαση σε εταιρίες ενοικίασης αυτοκινήτων. Επίσης προσφέρει την δυνατότητα προβολής υπηρεσιών και προϊόντων στην πλειοψηφία των τουριστικών και ταξιδιωτικών γραφείων στην Ελλάδα.

### **Start -Amadeus**

Δημιουργήθηκε το 1987 από τις εταιρίες Lufthansa, Air France, Iberia και SAS. Το συγκεκριμένο διεθνές σύστημα κρατήσεων, εξυπηρετεί τις ανάγκες του μάρκετινγκ, της διανομής καθώς και των πωλήσεων των προϊόντων που προσφέρουν οι διάφοροι παραγωγοί της τουριστικής βιομηχανίας. Παρέχει πληροφορίες για περισσότερες από 400 αεροπορικές εταιρίες, 63.000 ξενοδοχεία, δεκάδες εταιρίες ενοικίασης αυτοκινήτων και σιδηροδρομικούς οργανισμούς, ενώ το χρησιμοποιούν περισσότερα από τα 2/3 όλων των ταξιδιωτικών πρακτορείων στην Ευρώπη. Ο συνολικός αριθμός των σημείων πώλησης υπολογίζεται στις 290.000, σε περισσότερες από 210 αγορές παγκοσμίως. Επίσης, συνεργάζεται με το Worldspan και με πολλές ακτοπλοϊκές εταιρίες (<http://www.amadeus.com>).

Αναλυτικότερα, οι τομείς που καλύπτει το Start-Amadeus είναι οι ακόλουθοι:

- Αεροπορικές κρατήσεις για τακτικές πτήσεις σε περισσότερες από 100 αεροπορικές εταιρίες με ταυτόχρονη άντληση πληροφοριών για 400 περίπου αεροπορικές εταιρίες, αριθμοί που καλύπτουν το 95% των προγραμματισμένων αεροπορικών θέσεων παγκοσμίως. Επιπλέον αναλαμβάνει την ανάπτυξη του λογισμικού των αεροπορικών εταιριών όσον αφορά τα Inventory, Yield Management και Departure Control.
- Δυνατότητα σιδηροδρομικών κρατήσεων στους ευρωπαϊκούς σιδηροδρόμους καθώς και στα διευρωπαϊκά σιδηροδρομικά δίκτυα, όπως το Eurostar και το Le Shuttle.

- Δυνατότητα ακτοπλοϊκών κρατήσεων σε περισσότερες από 30 εταιρίες ferry (Βαλτική, Μεσόγειο, Βόρεια Θάλασσα), με παροχή πληροφοριών για καμπίνες, με αυτόματο υπολογισμό της τιμής και καθορισμό της καλύτερης προσφοράς.

Πρόσφατα η Amadeus Hellas παρουσίασε μια σειρά προϊόντων, υπηρεσιών και τεχνολογικών λύσεων για την τουριστική βιομηχανία. Όλα τα προαναφερθέντα συστήματα GDS, είναι σχεδιασμένα να παρέχουν ποιοτικά αναβαθμισμένες υπηρεσίες. Η επιλογή τους και η χρησιμοποίησή τους από τα τουριστικά πρακτορεία, εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τις παρακάτω μεταβλητές:

A) Αξιοπιστία του πληροφοριακού υλικού. Ένα τουριστικό πρακτορείο έχει την δυνατότητα να ενημερώνεται άμεσα για τις διάφορες μεταβολές που μπορεί να προκύψουν στις πτήσεις και τις κρατήσεις θέσεων. Επίσης, γνωρίζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την διαθεσιμότητα των κλινών σε κάθε συνεργαζόμενο ξενοδοχείο.

B) Έγκυρη πληροφόρηση σε θέματα τιμών και ικανοποίηση του τουρίστα – καταναλωτή. Κάθε τουριστικό πρακτορείο προκειμένου να καταστεί ανταγωνιστικό, έχει άμεση πρόσβαση στο σύνολο των σταδίων / επιπέδων τιμολόγησης για κάθε επιμέρους υπηρεσία που στοιχειοθετεί ένα τουριστικό πακέτο. Ο βαθμός της ικανοποίησης του τουρίστα - καταναλωτή ποικίλλει ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες του, και οριοθετείτε με την βοήθεια συγκεκριμένων τεχνικών μάρκετινγκ και την χρησιμοποίηση των προγραμμάτων επιβράβευσης και πιστότητας των πελατών (loyalty programs).

Γ) Σύντομος χρόνος απάντησης. Η ταχύτητα απάντησης του συστήματος ιδιαίτερα για τα μεγάλα τουριστικά πρακτορεία που έχουν μεγάλο κύκλο εργασιών είναι σημαντικός παράγοντας, αφού συνήθως η αναζήτηση, η πραγματοποίηση και η επιβεβαίωση των κρατήσεων, γίνεται σε αληθινούς χρόνους (real time –online).

Δ) Συνεχής διεύρυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων.

Ε) Σύστημα τιμολόγησης των προσφερόμενων υπηρεσιών. Στην προκειμένη

περίπτωση παρέχεται η δυνατότητα της επιλογής πολλαπλών εναλλακτικών μεθόδων τιμολόγησης.

ΣΤ) Ευκολία στη χρήση και στο επίπεδο της τεχνικής υποστήριξης. Ο βαθμός ευκολίας στη χρήση του συστήματος επιτυγχάνεται κατά κύριο λόγο με τον κατάλληλο σχεδιασμό της σελίδας πραγματοποίησης κρατήσεων έτσι ώστε να είναι εύχρηστη κατά την αναζήτηση πληροφοριών. Όσον αφορά την τεχνική υποστήριξη, σε περίπτωση βλάβης ή δυσλειτουργίας του συστήματος, θα πρέπει να υπάρχει άμεση και ταχεία επέμβαση προκειμένου να λυθεί το υπάρχον πρόβλημα.

### **1.3.6 Ο ρόλος των GDS στη λειτουργία των τουριστικών πρακτορείων και ξενοδοχείων**

Αναμφισβήτητα, οι τουριστικές επιχειρήσεις (προμηθευτές - μεσάζοντες του τουριστικού προϊόντος) αντιμετωπίζουν τον αυξανόμενο ανταγωνισμό που παρατηρείται στο χώρο της παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας. Κύρια επιδίωξή τους είναι να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της τουριστικής αγοράς γι' αυτό και αναζητούν νέους τρόπους αύξησης του κύκλου εργασιών τους, έχοντας ως κύριο κανάλι διάθεσης, ένα ή περισσότερα συστήματα κρατήσεων.

### **1.3.7 Η χρήση των GDS στα τουριστικά πρακτορεία**

Ο ρόλος των τουριστικών πρακτορείων εντάσσεται στα πλαίσια μιας πολιτικής εμπορίας του τουριστικού προϊόντος στη διεθνή αγορά, η οποία αποσκοπεί στην πληροφόρηση, την παροχή συμβουλών, τη διευκόλυνση και την εξυπηρέτηση του τουρίστα – καταναλωτή πριν και κατά την διάρκεια της ταξιδιωτικής του μετακίνησης.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν την παραπάνω διαπίστωση, είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς ότι η καθημερινή χρήση των πληροφορικών συστημάτων



κρατήσεων από τα τουριστικά πρακτορεία, αποτελεί αναμφίβολα την πιο σημαντική δραστηριότητά τους. Σε παγκόσμιο επίπεδο, τα διεθνή συστήματα κρατήσεων (GDS) θεωρούνται τα πολυτιμότερα εργαλεία γενικότερης πληροφόρησης, αναζήτησης, σύγκρισης και πραγματοποίησης κρατήσεων για ταξιδιωτικά και τουριστικά προϊόντα όλων των ειδών. Τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε από την Ένωση Ξενοδόχων και λοιπών καταλυμάτων των ΗΠΑ, μας επιβεβαιώνουν ότι το 98% των τουριστικών πρακτορείων στις ΗΠΑ, είναι πλήρως αυτοματοποιημένα και χρησιμοποιούν κεντρικό σύστημα κρατήσεων (<http://www.sita.com>).

Τα βασικά κριτήρια επιλογής ενός συστήματος από ένα τουριστικό πρακτορείο είναι η ποσότητα, η ποιότητα, η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των παρεχόμενων πληροφοριών, η κάλυψη μεγάλου αριθμού διαθέσιμων αεροπορικών εταιριών καθώς και το κόστος και οι διαδικασίες τιμολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι πάρα πολλά τουριστικά πρακτορεία στα πλαίσια της συνεργασίας τους με ποικίλες τουριστικές επιχειρήσεις, χρησιμοποιούν περισσότερα από ένα συστήματα κρατήσεων, προκειμένου να αυξήσουν την ποικιλία και την ποσότητα στις προσφερόμενες υπηρεσίες και παράλληλα να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη από τις ειδικές προσφορές (μειώσεις χρεώσεων). Σε άλλες περιπτώσεις, στην προσπάθεια αύξησης του μεριδίου της αγοράς, χρησιμοποιούνται διάφορα προγράμματα προώθησης των αεροπορικών εταιριών και των ομίλων των ξενοδοχείων π.χ. προγράμματα μιλίων (frequent flyer programs) και προγράμματα πιστότητας πελατών (loyalty programs), τα οποία όμως συνήθως συνοδεύουν τις υψηλές τιμές των διαθέσιμων προϊόντων. Η ποικιλία των υπηρεσιών ενός συστήματος GDS, στα πλαίσια της λειτουργίας ενός τουριστικού πρακτορείου, διακρίνεται σε:

- Πληροφορίες που αφορούν τις πτήσεις, όπως πρόσβαση σε πληροφορίες διαθεσιμότητας θέσεων, πτήσεων, τιμών ναύλων κ.λ.π., καθώς και δυνατότητα κράτησης θέσεων (χάρτες θέσεων με διάταξη καθισμάτων), σε μεγάλο αριθμό πτήσεων διαφόρων εταιριών.

- Πληροφορίες που αφορούν κυρίως τους επιβάτες ,όπως η δημιουργία προσωπικών αρχείων πελατών, όπου είναι δυνατή η καταγραφή των προορισμών, των πληροφοριών για τις συχνότητες των πτήσεων, καθώς και η αποθήκευση συγκεκριμένων απαιτήσεων από την πλευρά των πελατών.
- Πραγματοποίηση κρατήσεων σε διάφορα καταλύματα, εταιρίες ενοικίασης αυτοκινήτων, τουριστικά πακέτα κ.λ.π.
- Εκτυπώσεις διαφόρων εγγράφων, όπως για παράδειγμα οι εκτυπώσεις εισιτηρίων διαφόρων τύπων, καρτών πρόσβασης σε συγκεκριμένους χώρους και αναλυτικών διαδρομών στο πλαίσιο ενός τουριστικού πακέτου.
- Διαχείριση συναλλάγματος και δυνατότητα αγοράς εισιτηρίων για διάφορες εκδηλώσεις.
- Παροχή πληροφοριών που αφορούν τις διαδικασίες εισόδου και παραμονής σε μια χώρα π.χ. διαβατήρια και βίζες, τελωνειακοί έλεγχοι κ.λ.π.
- Σύνδεση με πολλά τοπικά γραφεία εθνικών τουριστικών οργανισμών.
- Δυνατότητα μετάδοσης / κοινοποίησης των μετεωρολογικών συνθηκών για την άμεση και έγκυρη ενημέρωση των τουριστών.

Επίσης, τα περισσότερα από τα σύγχρονα συστήματα κρατήσεων παρέχουν την δυνατότητα στους χρήστες να χρησιμοποιούν το σύστημα μέσα από το περιβάλλον των Windows, όπου είναι ιδιαίτερα φιλικό και εύχρηστο. Έτσι όταν πρόκειται για μια πολύπλοκη λειτουργία, ο χρήστης μπορεί με την βοήθεια του συστήματος, να ενημερώνεται συνεχώς για τα διαδοχικά βήματα που πρέπει να ακολουθήσει.

### **1.3.8 Διαδικασία κράτησης σε ένα GDS**

Αρχικά, ο χρήστης δίνει την εντολή για κράτηση μιας θέσης για συγκεκριμένη πτήση και στη συνέχεια πραγματοποιούνται κατά σειρά τα εξής:

- Ø Λεπτομερής αναζήτηση σε βάση δεδομένων για πιθανή διαθεσιμότητα θέσεων.
- Ø Εμφάνιση των πληροφοριών και παρουσίαση διαφόρων καταλόγων με διαφορετικές πτήσεις στην οθόνη του Η/Υ.

- Ø Επιλογή της καταλληλότερης και πιο συμφέρουσας πτήσης.
- Ø Πραγματοποίηση της κράτησης.
- Ø Ολοκλήρωση της κράτησης κατόπιν επιβεβαίωσης από την αεροπορική εταιρία.
- Ø Έκδοση του εισιτηρίου. Στην παρούσα διαδικασία, η αξία του εισιτηρίου πιστώνεται στο λογαριασμό του πρακτορείου.
- Ø Ολοκλήρωση της διαδικασίας πώλησης του εισιτηρίου

### 1.3.9 Η χρήση των GDS στα ξενοδοχεία

Οι εφαρμογές της πληροφορικής στα πλαίσια της ανάπτυξης και της διαχείρισης ενός μηχανογραφημένου κεντρικού συστήματος κρατήσεων, επεκτείνονται στην παροχή σαφούς πληροφόρησης σε σχέση με τα διαθέσιμα δωμάτια μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Η χρήση των GDS έχουν σαν στόχο την αποτελεσματική διάθεση των διαθέσιμων κλινών, με απευθείας πώλησή τους σε νέες αγορές, καθώς και την αύξηση της ετήσιας πληρότητάς τους και των εσόδων τους.

Σημαντική κινητικότητα όσον αφορά τα συστήματα κρατήσεων έχουν αναπτύξει οι μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων που βρίσκονται στην Ελλάδα (Hilton, Intercontinental, Holiday Inn κ.λ.π.), που διαθέτουν τα δωμάτια των ξενοδοχείων τους, με κύριο πλεονέκτημα την επωνυμία τους (brand name).

Παρόλα αυτά, πάρα πολλά ξενοδοχεία, πέρα της διάθεσης των δωματίων, είναι δυνατό να προσφέρουν και άλλα προϊόντα όπως είναι οι αίθουσες εκδηλώσεων, τα επισιτιστικά τμήματα, οι αίθουσες συνεδρίων, οι εγκαταστάσεις άθλησης και αναψυχής κ.λ.π. όπου κύριος στόχος είναι η καθημερινή πώληση αυτών, για το χρονικό διάστημα που διαρκεί η λειτουργία τους (<http://www.starwoodhotels.com>).

Οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν την δυνατότητα πλέον, με την βοήθεια ενός απλού ηλεκτρονικού υπολογιστή και ενός modem επικοινωνίας, να συνδεθούν στο κεντρικό σύστημα κρατήσεων και να το χρησιμοποιούν με τους ακόλουθους τρόπους:

- Ø Αναζήτηση πληροφοριών για τα διαθέσιμα δωμάτια της ίδιας γεωγραφικής ζώνης ή για το σύνολο της χώρας.
- Ø Ενημέρωση του συστήματος για τα δωμάτια που έχουν προς διάθεση, τους τύπους των δωματίων, την προσφερόμενη τιμή, τους όρους συνεργασίας, πρόσθετα facilities που ενδεχομένως παρέχονται κ.λ.π.
- Ø Δυνατότητα πραγματοποίησης κράτησης σε διάφορα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου εκτός των δωματίων π.χ. επισιτιστικά τμήματα ή ακόμη και κράτηση σε κάποιον από τους χώρους συνεδρίων, άθλησης κ.λ.π.
- Ø Δυνατότητα κράτησης σε άλλη μονάδα της περιοχής τους (περίπτωση overbooking) ή ιδιοκτησίας τους (όμιλος ξενοδοχείων).
- Ø Δυνατότητα εφαρμογής του Yield Management.
- Ø Άντληση πολλαπλών πληροφοριών (τουριστικές, οικονομικές, φορολογικές, νομοθετικές κ.λ.π.) καθώς και μικρές αγγελίες που σχετίζονται με την αγορά εργασίας.

Επίσης, το σύστημα κρατήσεων δίνει την δυνατότητα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση να αυξήσει και να διευρύνει το πελατολόγιό της, αφού θα μπορεί να διαθέτει δωμάτια απευθείας σε νέες αγορές που δεν είχαν μέχρι σήμερα εύκολη πρόσβαση π.χ. εμπορικές εταιρίες, γραφεία ταξιδιών, κ.λ.π. ενώ παρέχει επίσης μεγάλη διαφημιστική προβολή με σχετικά χαμηλό κόστος. Επιπλέον, μπορεί να αποδειχθεί σημαντικό εργαλείο όσον αφορά τον υπολογισμό της ζήτησης, παρακολουθώντας το βαθμό χρησιμοποίησης συγκεκριμένων καταλόγων καθώς και να αποτελέσει σημαντικό βοήθημα προς το τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων του ξενοδοχείου, παρακολουθώντας οικονομικά στοιχεία, στοιχεία αρχικής προέλευσης κράτησης, δυναμικής αγοράς και ιδιαίτερων προτιμήσεων (<http://www.resortbook.com>). Στα πλαίσια της ανάλυσης της ζήτησης της αγοράς, η αξιοποίηση των μετρήσιμων αποτελεσμάτων της παραγωγικότητας συγκεκριμένων καταλόγων, μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στον καλύτερο σχεδιασμό της τιμολογιακής πολιτικής και συνεπώς στην διαμόρφωση της προσφοράς.

Είναι φανερό ότι, τα συστήματα κρατήσεων διαδραματίζουν ένα ιδιαίτερα

σημαντικό ρόλο στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία ενός ξενοδοχείου, αρκεί φυσικά τα δεδομένα που καταχωρούνται να είναι έγκυρα, ώστε να προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες και υπηρεσίες στον τουρίστα – καταναλωτή.

## Πίνακας 2

### Importance and future of the GDSs

#### I. Expected GDS business mix

	2005	2010
<b>Sabre</b>	60% GDS 10% Airline sol. 30% Distribution (1)	40% GDS 10% Airline sol. 50% Distribution
<b>Travelport/ Galileo</b>	63% GDS 37% Distribution (2)	40% GDS 60% Distribution
<b>Amadeus</b>	92% GDS 8% Distribution & IT (3)	75% GDS 25% Distribution & IT

(Source Roland Berger Int. Consultant)

1) Travelocity, Lastminute, Zuji, Site 59 – 2)Orbitz, E-bookers, Gulliver, Cheaptickets 3) OPODC Amadeus IT

### 1.4 ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΙΣΙΤΗΡΙΩΝ

Η πρόταση κανονισμού για τον Κώδικα Συμπεριφοράς των Ηλεκτρονικών Συστημάτων Κρατήσεων, που παρουσιάστηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στις 15 Νοεμβρίου 2007 περιέχει κάποιες σημαντικές δικλείδες ασφαλείας, αλλά δεν αντιμετωπίζει τον κίνδυνο να χάσουν οι καταναλωτές τη δυνατότητα πλήρους και διαφανούς πρόσβασης στους αεροπορικούς ναύλους.

Ο Σύνδεσμος των εν Ελλάδι Τουριστικών και Ταξιδιωτικών Γραφείων - HATTA, σε συνεργασία με την ECTAA και την GEBTA εξέφρασαν τον έντονο

προβληματισμό των τουριστικών γραφείων της Ευρώπης σχετικά με την πρόταση αναθεώρησης του Κώδικα Συμπεριφοράς των Ηλεκτρονικών Συστημάτων Κρατήσεων Αεροπορικών Εισιτηρίων. Τόσο ο HATTA όσο και οι ECTAA και GEBTA συμφωνούν με την πρωτοβουλία της επιτροπής να διατηρήσει και να επικαιροποιήσει τον Κώδικα. Επιπλέον εκφράζουν την ικανοποίησή τους για την προτεινόμενη απαγόρευση παροχής στοιχείων για τα τουριστικά γραφεία, στα πλαίσια των στατιστικών στοιχείων marketing που οι εταιρίες συστημάτων κρατήσεων πωλούν στις αεροπορικές εταιρίες, καθώς έχει αποδειχθεί ότι κατά τα προηγούμενα χρόνια με αυτή την πρακτική οι αεροπορικές εταιρίες αποκτούσαν πρόσβαση σε ευαίσθητα δεδομένα της εμπορικής πολιτικής των τουριστικών γραφείων.

Επιπλέον θετικό στοιχείο αποτελεί η διατήρηση των δικλίδων ασφαλείας για τον κίνδυνο αερομεταφορείς που κατέχουν μετοχές σε εταιρίες συστημάτων κρατήσεων να χρησιμοποιήσουν αυτή τη σχέση για να διαστρεβλώσουν τις πληροφορίες που παρέχονται στους καταναλωτές. Μείζον ζήτημα ωστόσο αποτελεί το κατά πόσο αυτές οι δικλίδες θα μπορέσουν στην πράξη να εμποδίσουν τους αερομεταφορείς που έχουν κίνητρα, να ποδηγητήσουν τους κανόνες πρόσβασης στους αεροπορικούς ναύλους.

Από τη σκοπιά του καταναλωτή ωστόσο, τόσο ο HATTA όσο και οι ECTAA και GEBTA, εκφράζουν την λύπη τους, καθώς η πρόταση κανονισμού επιλέχθηκε να απελευθερώσει το περιεχόμενο των συστημάτων κρατήσεων. Έτσι δεν αντιμετωπίζεται η διευρυμένη τάση των αερομεταφορέων να παρέχουν διαφορετικούς ναύλους με διαφορετικές τιμές και όρους ανάλογα με το αν ο καταναλωτής αγοράζει απευθείας on line ή μέσω ενός συστήματος κρατήσεων που χρησιμοποιούν τα τουριστικά γραφεία.

Χωρίς συγκεκριμένους κανόνες για πλήρες περιεχόμενο στα συστήματα κρατήσεων η εξεύρεση την βέλτιστης πτήσης θα απαιτεί περισσότερο χρόνο και χρήμα, κόστος που τελικά θα επιβαρύνει τον καταναλωτή. Όπως είπε ο πρόεδρος της ECTAA κ. Jan Van Steen: «Στο Ευρωπαϊκό περιβάλλον όπου οι αγορές αερομεταφορέων και συστημάτων κρατήσεων είναι ακόμη κατακερματισμένες και υποκείμενες σε δεσπίζουσες θέσεις, η απελευθέρωση

του περιεχομένου θέτει σε κίνδυνο τη λειτουργικότητα ενός ολοκληρωμένου συστήματος πλήρους και διαφανούς πρόσβασης στους αεροπορικούς ναύλους μέσω των συστημάτων κρατήσεων. Αυτό μπορεί να μας πάει τριάντα χρόνια πίσω, όταν η πληροφορία ήταν πλήρως αποκεντρωμένη. Με μια διαρκώς αυξανόμενη προσφορά διαδρομών και ναύλων, η απώλεια ενός κεντρικού συστήματος πληροφόρησης θα είναι εξαιρετικά επιζήμια τόσο για τα τουριστικά γραφεία όσο και για τους καταναλωτές».

Υπενθυμίζεται πως η ECTAA είναι η ομοσπονδία των εθνικών ενώσεων τουριστικών γραφείων και tour operators 29 Ευρωπαϊκών χωρών, από τις οποίες οι 25 είναι κράτη μέλη της ΕΕ. Συνολικά εκπροσωπεί 80.000 επιχειρήσεις. Η GEBTA, από την άλλη, είναι η Ευρωπαϊκή επαγγελματική ένωση εταιρικών τουριστικών γραφείων, η οποία προστατεύει τα συμφέροντα των επιχειρήσεων διαχείρισης εταιρικών ταξιδιών, των πελατών τους και των ταξιδιωτών τους. Σήμερα απαριθμεί επτά ενώσεις-μέλη και περισσότερες από 300 επιχειρήσεις διαχείρισης εταιρικών ταξιδιών.

### **1.5 ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΓΙΑ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΚΑΙ TOUR OPERATORS**

Τα αποτελέσματα μιας έρευνας που διενεργήθηκε από την Hermes Management Consulting (Hermes), μια διεθνή εταιρία συμβούλων επιχειρήσεων ανακοίνωσε η Amadeus. Η έρευνα διενεργήθηκε για λογαριασμό της Amadeus με σκοπό να υπάρξει καλύτερη κατανόηση της διάρθρωσης του λειτουργικού κόστους των ταξιδιωτικών γραφείων και των tour operators στην Ελλάδα, προσδιορίζοντας τα ανεπαρκή σημεία και τις αναξιοποίητες ευκαιρίες δημιουργίας εσόδων.

Η Hermes ανέλυσε τις επιχειρηματικές διαδικασίες και την κερδοφορία συνολικά εννέα αντιπροσωπευτικών tour operators και ταξιδιωτικών γραφείων που εξειδικεύονται στα επιχειρηματικά ταξίδια στην Ελλάδα. Τα ταξιδιωτικά γραφεία που συμμετείχαν στην έρευνα επιλέχθηκαν με βάση το μέγεθος, την τοποθεσία και το βαθμό αυτοματοποίησης των εργασιών τους, αποτελώντας ένα

αντιπροσωπευτικό δείγμα της αγοράς. Κάθε δραστηριότητα της επιχειρηματικής διαδικασίας αντιστοιχήθηκε σε ένα κόστος έτσι ώστε να είναι ξεκάθαρες οι πιθανές δυνατότητες βελτίωσης.

Η έρευνα έδειξε ότι από τη δαπάνη του συνολικού ποσού των χρημάτων, που πραγματοποιούν τα ταξιδιωτικά γραφεία και οι tour operators για διάφορες επιχειρηματικές διαδικασίες (προσωπικό, υποδομή, επικοινωνίες, back-office, κλπ.), το μεγαλύτερο κόστος για τα ταξιδιωτικά γραφεία που ασχολούνται με εταιρικά ταξίδια βρίσκεται στη διαδικασία κράτησης και αντιστοιχεί στο 41% της συνολικής αξίας του εισιτηρίου, ενώ στους tour operators κυμαίνεται στο 35%.

Επιπλέον, τα ταξιδιωτικά γραφεία που ασχολούνται με το εταιρικό ταξίδι παρουσίασαν υψηλά διοικητικά έξοδα, ειδικά όσον αφορά τις back-office δραστηριότητες, στις οποίες αντιστοιχεί πάνω από το 18.1% του συνολικού κόστους.

Ο κος Santiago Bugallo, Consulting Associate στην Hermes Management Consulting, δήλωσε: *«Αυτή η έρευνα δείχνει ξεκάθαρα τα σημεία στα οποία και οι δύο τύποι ταξιδιωτικών οργανισμών πρέπει να επανατοποθετηθούν όσον αφορά τα θέματα τεχνολογίας έτσι ώστε να ενισχύσουν το φάσμα των προϊόντων τους, να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και τα έσοδά τους. Για παράδειγμα, με την επιλογή μιας μόνο πηγής περιεχομένου και με την αύξηση χρήσης της τεχνολογίας με μια μόνο front office λύση, το κόστος των κύριων διαδικασιών κρατήσεων θα παρουσίαζε σημαντική μείωση. Επίσης, ένα σημαντικό εύρημα της έρευνας ήταν ότι τα περισσότερα ταξιδιωτικά γραφεία δεν χρησιμοποιούν συστήματα Διαχείρισης Εξυπηρέτησης Πελατών (CRM) για να επικοινωνούν με τους πελάτες τους και για να υλοποιούν προγράμματα 'πιστότητας' ταξιδιωτών».*

#### **Άλλα κύρια ευρήματα της έρευνας της Hermes:**

- Η εφαρμογή λύσεων call centre μπορεί να βοηθήσει τα μεγάλα Ελληνικά ταξιδιωτικά γραφεία να ενδυναμώσουν την παραγωγικότητα των ταξιδιωτικών συμβούλων τους μέσω της επικέντρωσης στα στελέχη πωλήσεων, ενσωματώνοντας τα συστήματα call centre στις



επιχειρηματικές διαδικασίες τους, καθώς επίσης και μέσω της ανάλυσης του ποσοστού των απαντημένων κλήσεων.

- Η αυξανόμενη διείσδυση του Διαδικτύου στην Ελλάδα, που σήμερα φτάνει το 33,5%, δείχνει μια αργή αλλά σταδιακή υιοθέτηση των εργαλείων online κρατήσεων που διαθέτουν ιδιότητες reporting.
- Καθώς οι tour operators δεν διαθέτουν εργαλεία διανομής για τα πακέτα τους, θα μπορούσαν να υιοθετήσουν web εφαρμογές για να μειώσουν τα κόστη τους.

*«Όντας τεχνολογικός συνεργάτης της ταξιδιωτικής βιομηχανίας, η Amadeus Hellas ζήτησε την διεξαγωγή αυτής της έρευνας για να βοηθήσει την ελληνική ταξιδιωτική αγορά να κατανοήσει με ποιο τρόπο μπορεί να μειώσει τα κόστη της, να εργάζεται πιο αποτελεσματικά με την βοήθεια της τεχνολογίας και να γίνει πιο κερδοφόρα. Ελπίζουμε ότι τα ταξιδιωτικά γραφεία και οι tour operators κατανοούν την ανάγκη υιοθέτησης της τεχνολογίας σε όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες, με σκοπό την διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας και της μακρόχρονης επιτυχημένης πορείας των επιχειρήσεών τους»* δήλωσε η κα Ευα Καραμάνου, Γενική Διευθύντρια της Amadeus Hellas.

## **1.6 ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ ΚΡΑΤΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

Πολλοί αγοραστές ταξιδιών διαχωρίζουν τις δαπάνες στέγασής τους και τις δίνουν σε πρακτορεία που ειδικεύονται σε κρατήσεις ξενοδοχείων (Hotel Booking Agency :HBA). Μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων που μισθώνουν HBA για την διαμονή τους είναι η Marks & Spencer, η Royal Bank of Scotland, η Unilever, η Smith & Nephew κ.α.

Αν και τα HBA's έχουν αποδειχθεί επιτυχή στη Μεγάλη Βρετανία και τη Γερμανία, έχουν μικρή παρουσία στις άλλες χώρες.

Τα HBAs υποστηρίζουν ότι μπορούν να κάνουν την δουλειά καλύτερα από τα μη ειδικευμένα TMCs ( Travel Management Company) επειδή έχουν ανώτερη

πείρα και τεχνολογία. «Η μεγάλη διαφορά είναι ο τρόπος που προσεγγίζουμε τις σχέσεις με τα ξενοδοχεία» λέει ο Grant Appleton, εμπορικός διευθυντής της υπηρεσίας κράτησης ξενοδοχείων στην Βρετανία. «Εξετάζουμε τις ανεξάρτητες επιλογές τόσο όσο και τις μεγάλες αλυσίδες. Τα TMCs είναι περιορισμένα στην έρευνα των ξενοδοχείων μέσω των Global Distribution Systems (GDS) τους, τα οποία σχεδιάστηκαν από τις αερογραμμές που πωλούν τα αεροπορικά εισιτήρια. Το GDSs έχουν καταχωρημένα μόνο το 30% των βρετανικών ξενοδοχείων στα συστήματά τους».

Η χρησιμοποίηση της τεχνολογίας του internet, αντί του GDSs έχει διάφορα πλεονεκτήματα. Πρώτον, είναι φτηνότερο. Δεύτερον, πολλά HBAs έχουν μετακυλήσει τις δραστηριότητες τους από το τηλέφωνο σε on-line κρατήσεις και υποστηρίζουν ότι 98% των κρατήσεων των πελατών τους για τις υπηρεσίες που προσφέρουν γίνεται on-line. Αυτό μειώνει τις δαπάνες συναλλαγής. Τέλος, έχουν μια tripadvisor.com-type facility, που δίνει την δυνατότητα στους ταξιδιώτες να επιλέγουν αυτοί το ξενοδοχείο που θέλουν ανάλογα με τις προτιμήσεις τους.

### **1.7 ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΓΙΑ ΤΟ 34% ΤΩΝ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ Η ΜΗΔΕΝΙΚΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ**

Ανεξάρτητη έρευνα για τη διαχείριση του service fee ταξιδιωτικών γραφείων σε πέντε ευρωπαϊκές χώρες διενέργησε η Amadeus. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την εταιρία Dr. Fried and Partner, απεκάλυψε ότι τα ταξιδιωτικά γραφεία μπορούν αυτοματοποιώντας τη διαχείριση του service fee να αυξήσουν τα έσοδά τους από αυτό, κατά 28%, καθώς και την παραγωγικότητα τους κατά 67%. Η έρευνα προσφέρει μία σύντομη αναδρομή στην αλλαγή των προμηθειών από τις αεροπορικές εταιρίες, οι οποίες έχουν σταδιακά μειωθεί από το 10% της τιμής του εισιτηρίου στα μέσα της δεκαετίας του 1990 στο μηδέν σε πολλές αγορές το 2007.

Η έρευνα συγκρίνει ταξιδιωτικά γραφεία που υπολογίζουν τις αμοιβές χειροκίνητα με εκείνα που χρησιμοποιούν μία αυτοματοποιημένη λύση. Η αυτοματοποιημένη διαχείριση του service fee επιτρέπει στα ταξιδιωτικά γραφεία

να υιοθετήσουν πιο εξελιγμένες μεθόδους υπολογισμού προμηθειών, οι οποίες περιλαμβάνουν μία πληθώρα προμηθειών συναλλαγών. Η αύξηση από τα έσοδα του service fee μπορεί να φθάσει έως και 28%.

Τα ταξιδιωτικά γραφεία που λειτουργούν μία αυτοματοποιημένη λύση υπολογισμού προμηθειών ενσωματωμένη στην εφαρμογή που χρησιμοποιούν για τις πωλήσεις τους, αυξάνουν την παραγωγικότητά τους κατά 67% όσον αφορά στις διαδικασίες υπολογισμού προμήθειας και κατά 12% σε σχέση με τη συνολική διαδικασία κρατήσεων σε σύγκριση με εκείνα τα γραφεία που πραγματοποιούν αυτές τις διαδικασίες χειροκίνητα. Το όφελος όσον αφορά στην παραγωγικότητα, επιτυγχάνεται χρησιμοποιώντας τον εναπομείναντα χρόνο για πραγματοποίηση νέων κρατήσεων.

Η μεγιστοποίηση των εσόδων από το service fee αποτελεί βασική πηγή εσόδων για τα ταξιδιωτικά γραφεία, ιδιαίτερα από την στιγμή που ελαχιστοποιήθηκαν έως και εκμηδενίστηκαν οι προμήθειες από τις αεροπορικές εταιρίες. Σύμφωνα με σχετική έρευνα που δημοσιεύτηκε από την Amadeus τον περασμένο Ιούλιο, το 34% των ταξιδιωτικών γραφείων θεωρεί ότι οι μειώσεις των προμηθειών αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση για την επιχείρησή τους. Η μετάβαση σε ένα μοντέλο χρέωσης προμήθειας αποτελεί ένα σημείο κλειδί όπου τα ταξιδιωτικά γραφεία μπορούν να προετοιμαστούν για την επόμενη φάση εξέλιξης της ταξιδιωτικής βιομηχανίας. Χώρες όπως η Σκανδιναβία και οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής είναι ιδιαίτερα εξελιγμένες σε αυτό τον τομέα. Στη Σκανδιναβία, η οποία κατέχει ηγετική θέση στη νέα αυτή τάση, το 73% των εσόδων των ταξιδιωτικών γραφείων προέρχεται από service και transaction fees. Ο μέσος όρος του μικτού κέρδους από τις πωλήσεις σε αυτά τα γραφεία είναι υψηλότερος από εκείνα που δεν έχουν υιοθετήσει το μοντέλο χρέωσης προμήθειας σε μεγάλη έκταση.

Η έρευνα προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες στα ταξιδιωτικά γραφεία που επιθυμούν να υλοποιήσουν ένα επιτυχημένο μοντέλο αμοιβής υπηρεσιών:

- Εκπαίδευση των στελεχών και των ταξιδιωτικών πρακτόρων με συγκεκριμένα προγράμματα υλοποίησης αμοιβής υπηρεσιών και πώλησης προϊόντων που αποφέρουν υψηλό κέρδος.

- Επικοινωνία στον πελάτη για την πολιτική αμοιβής υπηρεσιών στην πρώτη επαφή. Η έρευνα υποδεικνύει ότι οι πελάτες θα είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για μία υπηρεσία που θα τους αποφέρει αξία.
- Αυτοματοποίηση των διαδικασιών για την χρέωση αμοιβής προς αποφυγή λαθών και βελτίωση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας των πρακτόρων.
- Προσδιορισμός των υπηρεσιών που οι πελάτες θεωρούν μέγιστης αξίας και είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν. Οι δημοφιλέστερες πέντε υπηρεσίες σύμφωνα με την έρευνα είναι ο σχεδιασμός του ταξιδιού, οι κρατήσεις ξενοδοχείου, τα ειδικά κουπόνια, οι κρουαζιέρες και οι κρατήσεις των συχνών ταξιδιωτών.

### **1.8 ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ: ΠΟΣΟ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ ΜΕΙΩΝΟΥΝ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΤΑΞΙΔΙΩΝ;**

Η πίεση για μείωση του ταξιδιωτικού κόστους λόγω των οικονομικών προβλημάτων που ταλανίζουν τα τελευταία χρόνια την Ευρώπη και όλο τον κόσμο είναι μεγάλη. Οι μάνατζερ των επιχειρήσεων που τα στελέχη τους πραγματοποιούν τακτικά ταξίδια, στην προσπάθειά τους να αναζητήσουν τις καλύτερες λύσεις επιλέγουν τις αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους υπερεκτιμώντας πολλές φορές την συμβολή τους στη μείωση του συνολικού ταξιδιωτικού κόστους.

Σε πανευρωπαϊκή έρευνα που έγινε από το Solutions Group, το τμήμα Συμβούλων Επιχειρήσεων της Carlson Wagonlit Travel η οποία εξειδικεύεται στο επαγγελματικό ταξίδι, βασισμένη σε συνεντεύξεις 38 υπεύθυνων εταιρικών ταξιδιών σημαντικών πολυεθνικών εταιριών με έδρα την Ευρώπη, μετρήθηκε η διαφορά μεταξύ της πραγματικής εξοικονόμησης χρημάτων και αυτής που οι υπεύθυνοι ταξιδιών των εταιριών πίστευαν ότι πετύχαιναν με τη χρήση των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους στα εταιρικά τους ταξίδια.

Η έρευνα ανέλυσε το κόστος 24.500 πτήσεων αεροπορικών εταιριών που χρησιμοποίησαν συνολικά τα στελέχη επιχειρήσεων για τα επαγγελματικά τους ταξίδια στην Ευρώπη. Το αποτέλεσμα της έρευνας απέδειξε ότι η πιθανή μείωση

δαπανών για μεγάλες πολυεθνικές είναι μικρότερη από ότι πιστεύουν οι υπεύθυνοι για τα επαγγελματικά ταξίδια. Ακόμα και εάν υπάρχει μια καλή αίσθηση για το πόσα χρήματα εξοικονομεί η χρήση αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους σε μια συγκεκριμένη διαδρομή, το αποτελεσματικό μάρκετινγκ και οι προσφορές αυτών των εταιριών συχνά οδηγούν σε υπερεκτίμηση της πιθανής εξοικονόμησης χρημάτων στο συνολικό προϋπολογισμό των εταιρικών ταξιδιών.

Βέβαια, αυτό δεν σημαίνει ότι οι πολυεθνικές πρέπει να αγνοούν τις προσφορές των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους, αλλά απλώς ότι πρέπει να γνωρίζουν ότι υπάρχει χάσμα μεταξύ της πραγματικότητας και της αντίληψης. Έτσι οι υπεύθυνοι ταξιδιών θα πρέπει να αξιολογούν την πιθανή μείωση του κόστους με βάση κάθε αεροπορική διαδρομή ξεχωριστά.

### **Ισχυρή πίεση για να περιλαμβάνονται οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους στην ταξιδιωτική πολιτική των επιχειρήσεων**

Πώς εξηγείτε σε ένα αντιπρόσωπο πωλήσεων ότι πρέπει να πληρώσει 150 ευρώ για μια πτήση μονής διαδρομής Παρίσι-Νίκαια με μια συμβατική αεροπορική εταιρία όταν η easyJet διαφημίζει το ίδιο ταξίδι με 27 ευρώ; Είναι μια από τις πολλές ερωτήσεις που καλούνται να απαντήσουν σήμερα οι υπεύθυνοι των εταιρικών ταξιδιών.

Περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες αναφέρθηκαν στην αυξανόμενη πίεση, τόσο από τη διοίκηση, όσο και από τους ίδιους τους ταξιδιώτες, να περιλαμβάνουν τις αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους στην πολιτική ταξιδιών της εταιρίας. Και για το 25% από αυτούς η πίεση από τους ταξιδιώτες είναι ακόμα πιο ισχυρή, απεικονίζοντας μια νέα αίσθηση της ευθύνης που οι υπάλληλοι αισθάνονται για το κόστος των επαγγελματικών ταξιδιών τους.

### **Μια εικόνα του κόστους που μπορεί να εξοικονομηθεί από τη χρήση αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους σε μια συγκεκριμένη διαδρομή...**

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της έρευνας της Carlson Wagonlit τα δύο τρίτα των υπεύθυνων στελεχών για τα ταξίδια (Travel Managers) θεωρεί ότι η εξοικονόμηση από τις χαμηλές τιμές εισιτηρίων των εταιριών χαμηλού κόστους, σε αντιδιαστολή με τις συμφωνημένες εταιρικές τιμές που δίνουν οι υπόλοιπες

αεροπορικές εταιρίες, ποικίλει από 30% έως 70% (δηλαδή 50% κατά μέσο όρο). «Στο δείγμα που αναλύσαμε, οι εκτιμήσεις εμφανίζουν ότι κατά μέσο όρο η τιμή εισιτηρίων των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους που αγοράζονται για επαγγελματικά ταξίδια στις βασικές διαδρομές που πετούν αυτές οι εταιρίες είναι κατά 56% χαμηλότερη από τη μέση τιμή των εισιτηρίων που συμφωνούνται με τις συμβατικές αεροπορικές εταιρίες» σχολιάζει ο Herve Joseph Antoine, Air Solutions Director του Carlson Wagonlit Travel Solutions Group.

**...αλλά η δυνητική εξοικονόμηση χρημάτων σε σχέση με το συνολικό προϋπολογισμό για τα αεροπορικά ταξίδια είναι συχνά υπερτιμημένη**

Εντούτοις, σχεδόν το ήμισυ (40%) των εταιριών που ερωτήθηκαν θεωρεί ότι το ποσοστό εξοικονόμησης χρημάτων μπορεί να ανέρχεται σε περισσότερο από 10% του συνολικού προϋπολογισμού για ταξίδια, ενώ η Carlson Wagonlit πιστεύει ότι δεν ξεπερνάει το 3-5%.

Αυτό συνδέεται με το γεγονός ότι οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους εξυπηρετούν μόνο 102 από τις 24.500 διαδρομές που μελετήθηκαν, 15 από τις οποίες έχουν ως αφετηρία σημαντικά αεροδρόμια.

«Στο δείγμα των επιχειρηματικών ταξιδιών που αναλύσαμε, οι διαδρομές που καλύπτουν οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους αριθμούν μόνο το 8% του συνολικού όγκου των ταξιδιών» δηλώνει ο Herve Joseph Antoine. «Εάν ψάχνουμε σε διαδρομές που εξυπηρετούνται και από αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους με συχνότητα άνω των 2 πτήσεων την ημέρα, υπολογίζουμε ότι το μερίδιο αγοράς αυτών των εταιριών είναι μόλις 5,5%». Ακόμα και εάν ο μέσος όρος της τιμής του εισιτηρίου τους είναι χαμηλότερος σε μια δεδομένη διαδρομή, η εν δυνάμει εξοικονόμηση χρημάτων απέχει από την τρέχουσα αντίληψη της κατάστασης.

«Θεωρούμε ότι μια εξοικονόμηση από 3-5% της συνολικής δαπάνης ταξιδιών είναι η μέγιστη με τις σημερινές συνθήκες» προσθέτει ο Richard Lovell, Executive Vice President για την Ευρώπη της Carlson Wagonlit. «Αυτό συμβαίνει διότι υπάρχει ένας αριθμός σημαντικών περιορισμών που πρέπει να ξεπερασθούν πριν οι υπηρεσίες των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους καλύψουν πραγματικά τις ουσιαστικές απαιτήσεις των επιχειρηματιών ταξιδιωτών ώστε να

*οδηγήσουν σε μια ευρύτερη υιοθέτηση των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους στον τομέα των επιχειρηματικών ταξιδιών».*

Για παράδειγμα, πολλές αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους χρησιμοποιούν αεροδρόμια που βρίσκονται σε απόσταση μέχρι και 2 ώρες από τα κέντρα των μεγάλων πόλεων, όπως το Beauvais (Γαλλία), το Charleroi (Βέλγιο), το Stansted (Ηνωμένο Βασίλειο) ή το Hahn (Γερμανία).

Όχι μόνο αυτό, αλλά, για τις χαμηλότερες τιμές χρειάζεται να γίνει κράτηση αρκετό χρόνο πριν από την αναχώρηση, οι αλλαγές εισιτηρίων και η επιστροφή του αντίτιμου εισιτηρίου είναι λιγότερο ευέλικτες από ότι στις κύριες αεροπορικές εταιρίες, ενώ λιγότερες είναι και οι επιλογές σε προγράμματα πτήσεων και οι εναλλακτικές λύσεις που προσφέρονται σε περίπτωση κάποιου λειτουργικού προβλήματος.

Τελικά, η εξοικονόμηση δεν είναι αυτόματη και μέρος της πολυπλοκότητας προέρχεται από το δυναμικό τιμολογιακό μοντέλο των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους: οι τιμές για μια συγκεκριμένη διαδρομή μπορούν να αλλάζουν γρήγορα και διαρκώς ανάλογα με τη ζήτηση. Το κόστος της απλής διαδρομής μπορεί να διαφοροποιηθεί ακόμα και 4-5 φορές, σε σχέση με τη διαδρομή της επιστροφής.

### **Εξετάζοντας τη πιθανή εξοικονόμηση κόστους ανάλογα με την εταιρία και τη διαδρομή**

Μήπως αυτό σημαίνει ότι οι προσφορές των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους δεν παρουσιάζουν ενδιαφέρον για τις επιχειρήσεις; Ασφαλώς όχι.

*«Δείχνει απλά ότι η κατάσταση ποικίλλει από περίπτωση σε περίπτωση, απαιτώντας μια εξατομικευμένη προσέγγιση για την εξασφάλιση της βέλτιστης μείωσης του κόστους, ειδικά καθώς οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους προοδευτικά προσαρμόζουν τις προσφορές τους στις ανάγκες των επιχειρηματιών ταξιδιωτών»* δηλώνει ο Herve Joseph Antoine.

Όταν οι υπεύθυνοι των εταιρικών ταξιδιών βρίσκονται κάτω από την πίεση να βελτιστοποιήσουν τις συμφωνίες τους με τις αεροπορικές εταιρίες και να επιτύχουν έστω και ένα μικρό ποσοστό εξοικονόμησης, οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους μπορούν να προσφέρουν ευκαιρίες μείωσης του κόστους.

«Ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις που έχουν υποκαταστήματα ή γραφεία κοντά σε ένα αεροδρόμιο, που εξυπηρετείται από αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους. Πιστεύουμε τότε ότι το ποσοστό χρησιμοποίησης αυτών των εταιριών μπορεί να αυξηθεί σημαντικά», συνέχισε ο Herve Joseph-Antoine.

« Παρακολουθούμε στενά όλες τις τάσεις στις εξελίξεις των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους» προσθέτει ο Richard Lovell. «Αυτή την περίοδο εξοπλίζουμε τα κέντρα κρατήσεων μας με προηγμένα τεχνολογικά συστήματα αναζήτησης και κρατήσεων για να εξασφαλίσουμε ότι είμαστε σε θέση να συμπεριλάβουμε αυτές τις εταιρίες στο σύνολο των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πελάτες μας με οικονομικά αποδοτικό τρόπο και ως εκ τούτου να εξασφαλίσουμε ότι εάν η υπηρεσία ενός τέτοιου αερομεταφορέα είναι η πλέον κατάλληλη για ένα επιχειρηματικό ταξίδι, τότε θα κάνουμε κράτηση για τον πελάτη μας».

### **Η μελλοντική επίδραση των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους: χαμηλές τιμές**

Σήμερα, οι μεγάλες αεροπορικές εταιρίες κρίνονται ανάλογα με τον χαρακτηρισμό τους ως "χαμηλού κόστους". Κατά συνέπεια, η μεγαλύτερη επίδραση αυτών των αεροπορικών εταιριών στο χώρο των επιχειρηματικών ταξιδιών μπορεί να εξαρτηθεί από την αντίδραση των παραδοσιακών αεροπορικών εταιριών, οι οποίες έχουν υιοθετήσει δυο παράλληλες στρατηγικές για να αντιδράσουν στις φθηνές τιμές που διαφημίζονται από τους αερομεταφορείς χαμηλού κόστους.

- Αφενός, έχουν εστιάσει στην ποιότητα των υπηρεσιών τους (η γραμμή τους είναι εν ολίγη: δεν είμαστε φειδωλοί στις υπηρεσίες).
- Αφετέρου, έχουν προωθήσει δικές τους χαμηλές τιμές για να αντιμετωπίσουν τον πόλεμο τιμών των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους.

Αυτό έγινε πιο γρήγορα αντιληπτό στη Μεγάλη Βρετανία από οπουδήποτε αλλού στην Ευρώπη. Για τις επιχειρήσεις, το ζήτημα των "αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους" είναι πλέον ξεπερασμένο. Τώρα πια εστιάζουν στις χαμηλές τιμές των συμβατικών αερογραμμών. Οι μεγάλες γερμανικές και ολλανδικές εταιρίες προχωρούν, επίσης, προς αυτή την κατεύθυνση. Η δυνατότητα μείωσης

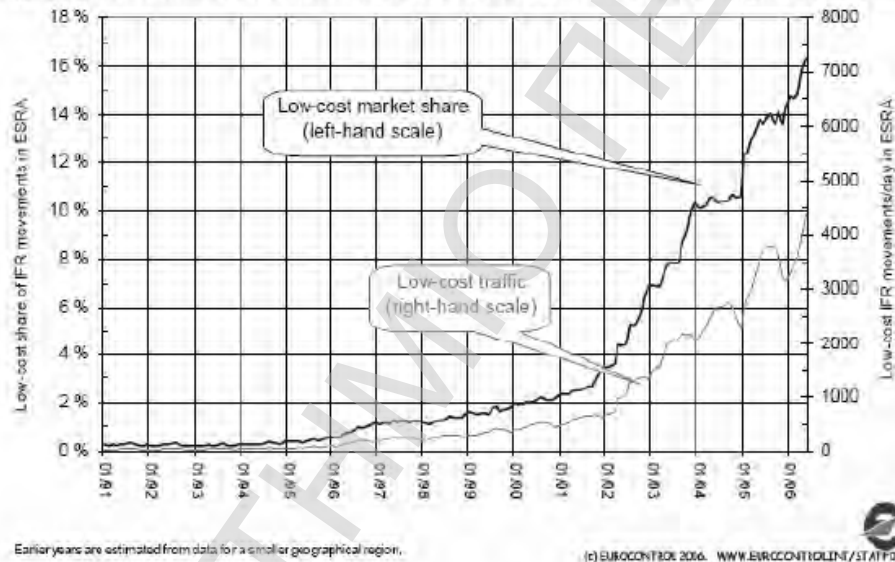


του κόστους αναμένεται να αυξηθεί τους μήνες που έρχονται. Σημαντικές ευκαιρίες μείωσης του ταξιδιωτικού κόστους περιμένουν τις επιχειρήσεις υπό την προϋπόθεση ότι είναι σε θέση να τις εκμεταλλευτούν πλήρως.

#### Διάγραμμα 4

### Market share low cost airlines

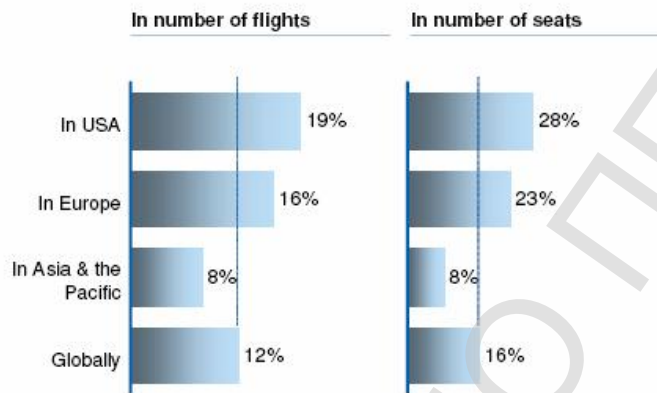
Figure 1. Market share of low-cost airlines in ESRA<sup>2</sup> reaches a record of 16.3% of all flights, in May 2006.



## Διάγραμμα 5

### Low Cost Carriers (LCCs)

Chart 5  
LOW COST CARRIERS MARKET SHARE BY REGION  
July - December 2006



LCCs showed major penetration at a global level, having the highest level of participation in more mature markets such as the USA and Europe

Source: OAG, Eurocontrol, Hermes' analysis

### 1.9 Η ΣΧΕΣΗ ΤΩΝ BUSINESS TRAVELERS ΜΕ ΤΙΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ON-LINE ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ

Λιγότεροι από ένας στους δέκα Ευρωπαίους business travelers επιλέγουν συχνά αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους για τα επαγγελματικά τους ταξίδια, ενώ σχεδόν οι μισοί (50%) δεν τις έχουν επιλέξει ποτέ, σύμφωνα με μελέτη της εταιρίας Carlson Wagonlit σχετικά με την συμπεριφορά των business travelers σε όλο τον κόσμο όσον αφορά στις αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους.

Όπως κατέδειξε η μελέτη, σε άλλα μέρη του κόσμου η συμπεριφορά και οι προτιμήσεις αερομεταφορών των business travelers ποικίλλουν, καθώς το 28% των Λατινοαμερικάνων χρησιμοποιούν αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους με ποσοστό συχνότητας μεγαλύτερο του 60% ενώ το 16% των Νοτιοαμερικανών δηλώνουν ότι προτιμούν τις εταιρίες αυτές πιο συχνά από τις άλλες.

Η έρευνα διεξήχθη σε 2.100 business travelers και 650 travel managers, το 83% εκ των οποίων πιστεύουν ότι στα επόμενα πέντε χρόνια όλες οι κρατήσεις θα γίνονται online.

Ο πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της CWT, κ. Hubert Joly, δήλωσε σχετικά: *«Αυτό τον ενθουσιασμό για online κρατήσεις τον είχαμε διαπιστώσει από την εμπειρία μας με πελάτες από όλο τον κόσμο. Μεγάλη αύξηση πρόσθεσε παρατηρείται στην Αυστραλία, όπου οι online κρατήσεις είναι αυξημένες κατά 160%, σε σχέση με πέρσι, στην Ευρώπη, όπου είναι αυξημένες κατά 71% και στις Η.Π.Α., όπου είναι αυξημένες κατά 43%. Το Διαδίκτυο αποτελεί παράγοντα - κλειδί για τις εταιρίες που επιθυμούν να εξοικονομήσουν χρήματα στον προγραμματισμό ταξιδιών τους».*

Οι Βρετανοί και Ευρωπαίοι business travelers φάνηκαν περισσότερο απαισιόδοξοι από ποτέ, όσον αφορά στις προοπτικές για το 2006. Σχεδόν οι μισοί Λατινοαμερικάνοι πιστεύουν ότι οι δουλειές θα ανακάμψουν αυτή τη χρονιά, ενώ μόνο το 32% των Ευρωπαίων συμφωνεί στις εκτιμήσεις για άνοδο.

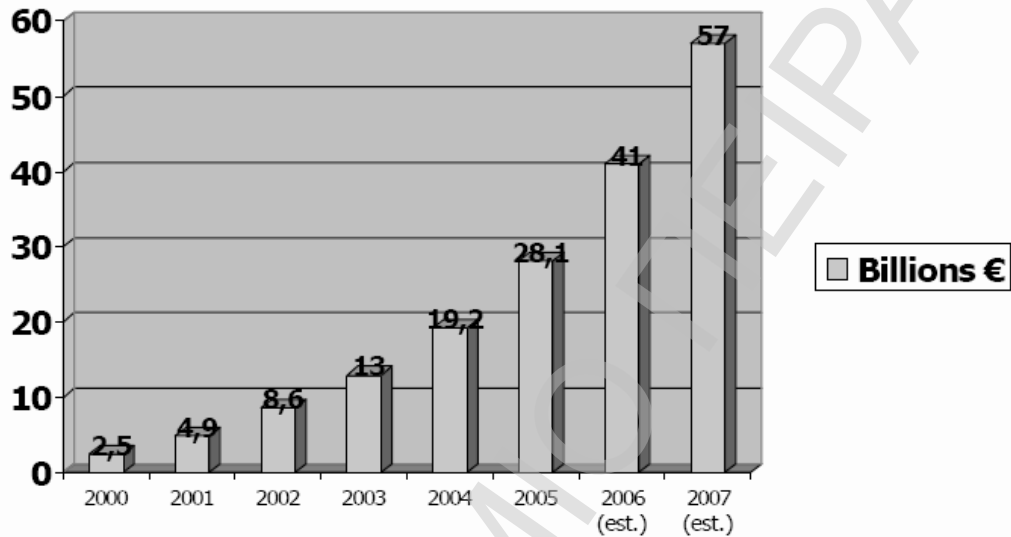
Από την άλλη, οι travel managers φάνηκαν περισσότεροι αισιόδοξοι από τους ταξιδιώτες, με 60% αυτών από όλο το κόσμο να πιστεύει σε κάποια αύξηση.

Σχολιάζοντας τα παραπάνω στοιχεία ο κ. Joly ανέφερε ότι *«Τα επαγγελματικά ταξίδια αυξάνουν, γεγονός που εξηγείται από την ισχυρή οικονομική αύξηση παγκοσμίως και την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και των συνεργασιών».*

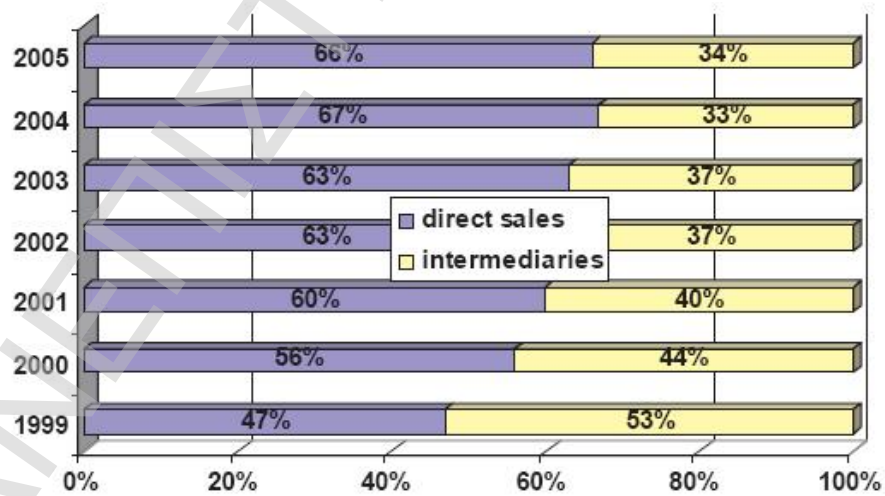
Τέλος, η μελέτη κατέδειξε πως η περιοχή που οι ταξιδιώτες διστάζουν ακόμη να ταξιδέψουν είναι η Μέση Ανατολή (74%), η Αφρική (53%), η Λατινική Αμερική (46%), οι περιοχές Ασίας/Ειρηνικού (38%), η Ευρώπη (22%) και η Νότια Αμερική (11%).

**Διάγραμμα 6**

Online travel distribution in Europe 2000-2007  
(source Phocus Wright Inc.)

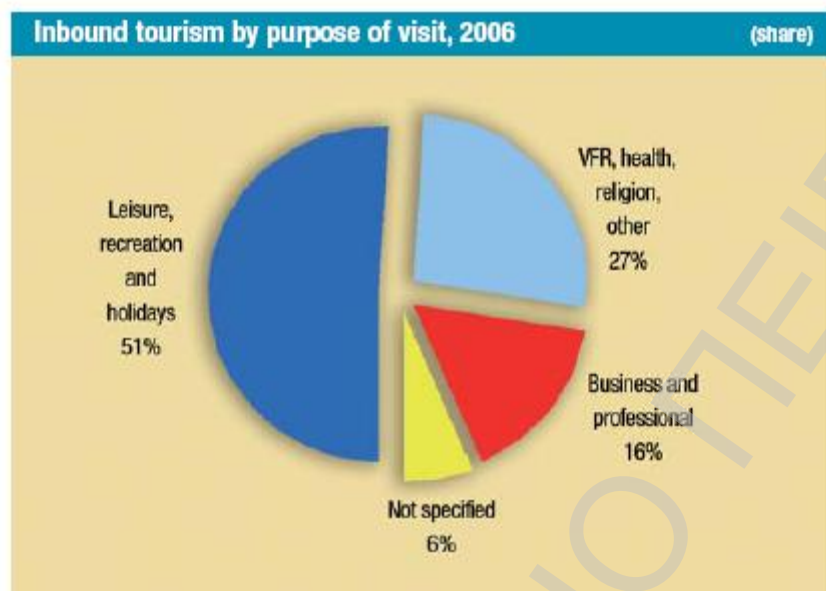


**Διάγραμμα 7**



Source: Marcussen, Carl. H. (Centre for Regional and Tourism Research): Trends in European internet distribution - of travel and tourism services, 26.4.2006.

#### Σχήμα 4



Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©

#### 1.10 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΕΙ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΩΝ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ

Εταιρίες συμβουλευτικών υπηρεσιών και οργανισμοί με οριζόντια διοικητική δομή, είναι εκείνες που επιτυγχάνουν τα υψηλότερα επίπεδα υιοθέτησης των εργαλείων ανεξάρτητων κρατήσεων (Self Booking Tools -SBTs). Αυτό είναι το αποτέλεσμα νέας παγκόσμιας έρευνας που διενεργήθηκε από το Business Travel Research Centre του πανεπιστημίου Cranfield. Η έρευνα, που διενεργήθηκε σε περισσότερες από 400 εταιρίες παγκοσμίως, εξέτασε τον βαθμό υιοθέτησης των online ταξιδιωτικών εργαλείων διαχείρισης. Η έρευνα επιβεβαίωσε ότι τα εργαλεία ανεξάρτητων κρατήσεων (Self Booking Tools – SBTs) βοηθούν αρκετούς οργανισμούς να εξοικονομήσουν χρόνο και χρήμα όταν πραγματοποιούν επαγγελματικά ταξίδια σε ποσοστό 25,6% από τα Travel Management Company (TMC) fees και επιπλέον 9,1% από τις δαπάνες

αεροπορικών εισιτηρίων. Παρόλα αυτά, αρκετές εταιρίες δεν απολαμβάνουν όλα τα πλεονεκτήματα των SBT λόγω της μη στήριξης του online εταιρικού περιβάλλοντος από την ανώτερη διοίκηση.

Ο Dr Keith Mason, υπεύθυνος του Business Travel Research Centre του πανεπιστημίου Cranfield είπε: *«Η αλλαγή της φιλοσοφίας κρατήσεων προς ανεξάρτητες αυτόνομες κρατήσεις, αποτελεί ακόμη ένα μακρύ ταξίδι για πολλούς οργανισμούς παρά τα σημαντικά οφέλη που προκύπτουν από το πρώτο έτος υιοθέτησης της νέας φιλοσοφίας. Το 38% των οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα δεν έχουν προχωρήσει σε τρόπο διαχείρισης που να προτρέπει την online κράτηση, παρά την δυνητική εξοικονόμηση χρημάτων».*

Σε μία προσπάθεια απεικόνισης της εικόνας των διαφόρων κλάδων, τα επίπεδα υιοθέτησης των SBT στις εταιρίες συμβούλων και στις εταιρίες διαχείρισης εμπορευμάτων φθάνουν τα ποσοστά 67% και 65% αντίστοιχα, ενώ οργανισμοί κοινής ωφελείας και γεωργικές εταιρίες έχουν τα χαμηλότερα ποσοστά διείσδυσης με μόλις 10%.

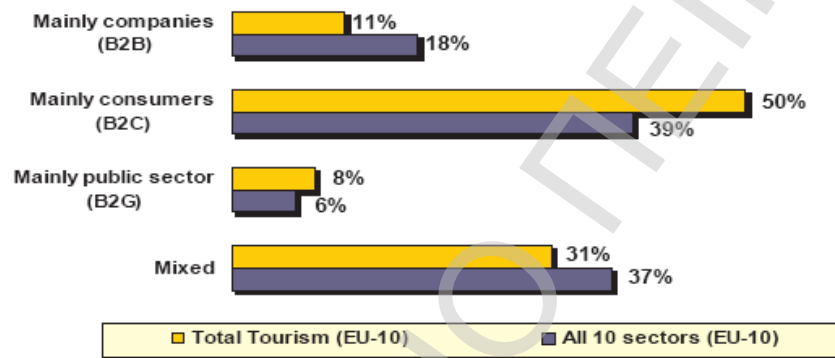
Η εταιρική κουλτούρα των οργανισμών συντελεί σημαντικά στην επιτυχία υιοθέτησης των εργαλείων SBT. Η έρευνα προσδιορίζει τρεις εταιρικούς τομείς που συμπληρώνουν την εικόνα των οργανισμών που έχουν ήδη υιοθετήσει ή σκοπεύουν να υιοθετήσουν τα εργαλεία SBT:

- εταιρίες με ολική τοποθέτηση προς την υιοθέτηση των εργαλείων SBT – μέσος όρος 81%
- εταιρίες που βαίνουν με αργούς ρυθμούς προς την υιοθέτηση των εργαλείων SBT – μέσος όρος 45%
- εταιρίες που δυσκολεύονται να υιοθετήσουν τις εν λόγω διαδικασίες - μέσος όρος 12.3%

Επιπρόσθετα, η έρευνα αποκάλυψε ότι οι εταιρίες που ακολουθούν την νοοτροπία 'self-service' στις διαδικασίες τους (όταν π.χ. τα στελέχη διαχειρίζονται συμβόλαια online), έχουν επιτύχει και υψηλότερο ποσοστό υιοθέτησης των εργαλείων ανεξάρτητων κρατήσεων. Η ηλικία αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα, αφού οι νεότεροι ταξιδιώτες επιθυμούν να κάνουν μόνοι τους τις κρατήσεις τους. Η χρήση των SBT επηρεάζεται θετικά και από την δομή της

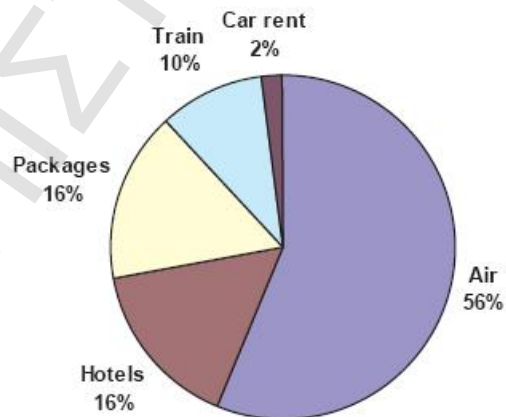
εταιρίας και το διοικητικό buy-in, καθώς και από την ευρεία επιλογή περιεχομένου, όπου οι χρήστες έχουν στην διάθεσή τους μία ποικιλία επιλογών, συμπεριλαμβανομένων πρόσβαση σε πτήσεις και εισιτήρια αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους.

**Διάγραμμα 8**



Source: EBW report 2006, p. 64; EU-10: CZ, DE, ES, FR, IT, HU, NL, PL, FI, UK.

**Σχήμα 5**



Source: Marcusson, Carl H (Centre for regional and tourism research: Denmark): Trends in European internet distribution - of travel and tourism services, 26.4.2006.

### **1.11 ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Η συστηματική και σε βάθος μελέτη των περιβαλλοντικών προβλημάτων αρχίζει στις αρχές της δεκαετίας του 1970 με ορόσημο την έκθεση του MIT «The Limits of Growth», που δημοσιεύτηκε το 1971. Στην έκθεση καταδεικνύεται ότι τα υποδείγματα εκθετικής ανάπτυξης / μεγέθυνσης οδηγούν σε καταστροφική σπατάλη των μη ανανεώσιμων φυσικών πόρων και σε μη αντιστρέψιμη περιβαλλοντική υποβάθμιση.

Ο ορισμός της βιώσιμης ανάπτυξης περιέχεται στην έκθεση «Our common future» που συνέταξε η επιτροπή Brundtland. Η επιτροπή αυτή συγκροτήθηκε με απόφαση των Ηνωμένων Εθνών το 1983, με σκοπό να ετοιμάσει μια έκθεση για τη σχέση περιβάλλοντος και ανάπτυξης. Η συγκεκριμένη έκθεση, που δημοσιεύτηκε το 1987, αναφέρει την εξάντληση των φυσικών πόρων, την αύξηση του πληθυσμού, τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις και την ανισότητα που χαρακτηρίζει την κατανομή των αγαθών και την ανάπτυξη ως απειλές κατά του κοινού μας μέλλοντος στη Γη.

Η έκθεση αποτέλεσε έναυσμα για την έναρξη διεθνούς πολιτικού διαλόγου σχετικά με τις επιπτώσεις των ανθρωπίνων δραστηριοτήτων στο περιβάλλον, που οδήγησε στην Παγκόσμια Διάσκεψη για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (Rio de Janeiro, 1992). Η διάσκεψη κατέληξε σε δύο συμφωνίες, μια για τις κλιματολογικές μεταβολές και μία για τη βιοποικιλότητα. Ακολούθησαν άλλες διεθνείς συναντήσεις, με στόχο την εξασφάλιση βιώσιμης ανάπτυξης σε παγκόσμιο και περιφερειακό επίπεδο.

Η αρχή 16 της δήλωσης του Rio που συσχετίζει την ισορροπία της ανάπτυξης με το περιβάλλον, δηλώνει ότι οι «εθνικές αρχές πρέπει να προσπαθήσουν να προάγουν την εσωτερικοποίηση των περιβαλλοντικών δαπανών, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο ρυπαίνων πρέπει να αναλάβει το κόστος της ρύπανσης».

Στο παρελθόν η παγκόσμια κοινότητα έθετε στόχους ανάπτυξης δίνοντας μικρή σημασία στο περιβάλλον, δηλαδή η ζυγαριά ισορροπούσε προς την πλευρά της



ανάπτυξης. Αντίθετα σήμερα φαίνεται ότι η πρόθεση είναι η θέση στόχων που να προστατεύουν το περιβάλλον. Αυτό ισχύει και για την ισορροπία στον τομέα των αερομεταφορών. Ένα μεγάλο ερώτημα που προκύπτει όμως είναι στο κατά πόσο είναι εφικτή αυτή η ανάπτυξη των αερομεταφορών εσωτερικοποιώντας το κόστος της προστασίας του περιβάλλοντος.

### **Επιπτώσεις των αερομεταφορών στο περιβάλλον**

Οι πτήσεις εσωτερικού καλύπτονται από το πρωτόκολλο του Κιότο, αλλά όχι οι διεθνείς πτήσεις. Παρόλο ότι οι κυβερνήσεις αναγνώρισαν τη σοβαρότητα της κατάστασης από την άνοδο της θερμοκρασίας της ατμόσφαιρας, αποφάσισαν τη λήψη μέτρων για τη μείωση των εκπομπών των αερίων που ευθύνονται για το φαινόμενο του θερμοκηπίου, εξαιρούν τις αερομεταφορές από τις εθνικές στρατηγικές μείωσης των εκπομπών των αερίων που θεωρούνται υπεύθυνα για το θερμοκήπιο.

Τα αεροπλάνα δεν επιβαρύνουν μόνο με τα καυσαέρια που εκπέμπουν στην ατμόσφαιρα. Οι υψηλές θερμοκρασίες που αναπτύσσονται κατά την καύση της κηροζίνης κάνουν το οξυγόνο και το άζωτο που βρίσκονται στον αέρα να ενώνονται σε οξειδία του αζώτου, τα οποία αυξάνουν τη θερμοκρασία και επιτείνουν κατά 60% την επίδραση του διοξειδίου του άνθρακα στην ατμόσφαιρα.

Σε παγκόσμια κλίμακα οι αεροπορικές μεταφορές συμβάλλουν στο φαινόμενο του «θερμοκηπίου» και στην εξολόθρευση της στοιβάδας του όζοντος. Σε περιφερειακό επίπεδο συμβάλλουν στην οξίνιση, στον ευτροφισμό και στο σχηματισμό τροποσφαιρικού όζοντος με την έκλυση ρυπογόνων ουσιών στον ατμοσφαιρικό αέρα. Οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα και άλλες εκπομπές ρύπων αυξάνονται σε απόλυτους ρυθμούς.

Η έκθεση IPCC για την αεροπορία και τον ατμοσφαιρικό αέρα στην κλίμακα της υφελίου, αναφέρει ότι τα αεροσκάφη εκπέμπουν αέρια και μόρια που αλλάζουν την ατμοσφαιρική συγκέντρωση των αερίων μαζών και προκαλούν το σχηματισμό των ιχνών συμπύκνωσης τα οποία συμβάλλουν στην κλιματική αλλαγή.

Στην έκθεση αυτή εκτιμάται ότι οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα οι οποίες θα αυξάνονται με ρυθμό 3% ετησίως από το 1990 μέχρι το 2015, συμβάλλουν κατά

3,5% στην παγκόσμια άνοδο της θερμοκρασίας. Άλλες εκτιμήσεις ανεβάζουν το ποσοστό αυτό στο 6%, ενώ αναμένουν ακόμη και αύξηση κατά 300% έως το 2015. Τα σενάρια δείχνουν ότι το μερίδιο ολόκληρης της αεροπορίας (διεθνούς, εθνικής, στρατιωτικής και άλλης) σαν πηγή εκπομπών CO<sub>2</sub> ενδέχεται να αυξηθεί σε πάνω από 15% των συνολικών εκπομπών CO<sub>2</sub> το έτος 2050.

Όσο πιο ψηλά πετά ένα αεροπλάνο, τόσο πιο δύσκολο είναι για το CO<sub>2</sub> να διασπαστεί στην ατμόσφαιρα. Οι εκπομπές οξειδίου του αζώτου (NO<sub>x</sub>) σχηματίζουν όζον όταν εκπέμπονται σε ύψος πλεύσης. Προκαλούν επιπλέον το σχηματισμό γραμμών συμπύκνωσης υδρατμών και νεφών σίρρους, τα οποία συμβάλλουν στην αναθέρμανση του πλανήτη.

Επιπλέον τα αεροπλάνα εκπέμπουν υδρατμούς, αιθάλη και θειικά άλατα. Οι συγκεκριμένες ουσίες από μόνες τους δεν είναι επιβλαβείς, αλλά στα υψηλά στρώματα της ατμόσφαιρας δημιουργούν επιπλέον σύννεφα. Στις ψυχρές θερμοκρασίες των στρωμάτων αυτών, τα αέρια που εκπέμπει το αεροπλάνο, σε συνδυασμό με την αύξηση της θερμοκρασίας που προκαλούν οι καύσεις του, σχηματίζουν συμπυκνώσεις μεγαλύτερης ή μικρότερης έκτασης και διάρκειας, με γνωστότερη τη λευκή γραμμή που αφήνουν τα αεροπλάνα πίσω τους. Η γραμμή αυτή (γνωστή σαν ουρά συμπύκνωσης) παγιδεύει επιπλέον θερμότητα.

Επιστήμονες έχουν υπολογίσει ότι οι ουρές συμπύκνωσης αυξάνουν κατά 40% το «φαινόμενο του θερμοκηπίου».

Επιπρόσθετα, εκφράζονται ανησυχίες ότι ούτε οι βελτιώσεις από την τεχνολογία των αεροσκαφών/κινητήρων ούτε από τη βελτίωση της αποδοτικότητας του συστήματος μεταφορών, θα μπορέσουν να αντισταθμίσουν την αύξηση σε ρύπους εξαιτίας της αναμενόμενης αύξησης της εναέριας κυκλοφορίας.

Την κατάσταση όμως αυτή θα πρέπει να τη δει κανείς μέσα από την ομολογία ότι ενώ οι επιπτώσεις κάποιων τύπων εκπομπών είναι γνωστές και ορατές, κάποιες άλλες δεν είναι ακόμη γνωστές. Πάντως αυτό που είναι σίγουρο είναι ότι την περίοδο που διανύουμε τα αεροπλάνα συμβάλλουν πάνω από 4% στην παγκόσμια θέρμανση εκπέμποντας τα δυο επιβλαβέστερα αέρια, το διοξείδιο του άνθρακα και το άζωτο.

Η μείωση των τιμών των αεροπορικών εισιτηρίων και ο μαζικός αεροπορικός

τουρισμός έχει όμως το κόστος του για τον πλανήτη και, αν συνεχίσει να αυξάνεται στον ίδιο ρυθμό, θα απειλήσει σοβαρά τις επόμενες γενιές. Δεδομένου ότι η βιομηχανία των αερομεταφορών αυξάνεται, αυξάνεται ανάλογα και η συμβολή του ανθρώπου στο φαινόμενο της παγκόσμιας θέρμανσης. Με μόνο το 1/5 του παγκόσμιου πληθυσμού να εκμεταλλεύεται αυτήν την εξέλιξη, οι καταστροφικές συνέπειες της περαιτέρω ανάπτυξης των αερομεταφορών είναι ήδη ορατές.

Όπως γίνεται φανερό επομένως οι ενδείξεις είναι ανησυχητικές αφού ο ρυθμός αύξησης των αεροπορικών μεταφορών έχει αρχίσει να εξαλείφει τις όποιες περιβαλλοντικές βελτιώσεις. Με αυτόν τον τρόπο τίθεται σε κίνδυνο η οικονομική επιτυχία του κλάδου των αεροπορικών μεταφορών σε όλη την υφήλιο, αφού μπορούν να μετατραπούν σε πραγματική απειλή.

#### **Έκθεση Stern: η αδράνεια θα κοστίσει 5 – 20% του ΑΕΠ**

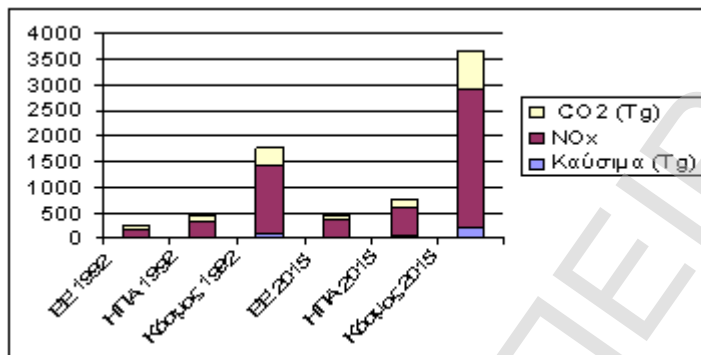
Επιστημονικές μελέτες όπως η έκθεση Stern, κάνουν δυσοίωνες προβλέψεις, εκτιμώντας ότι το κόστος από τη μη αντιμετώπιση των κλιματικών αλλαγών θα είναι ισοδύναμο με τουλάχιστον 5% έως και 20% του παγκόσμιου ετήσιου ΑΕΠ. Αντίθετα το κόστος των απαραίτητων δράσεων για τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου για να αποφευχθούν οι καταστροφικές επιπτώσεις των κλιματικών αλλαγών μπορεί να περιοριστεί σε μόλις 1% του αναφερόμενου παγκόσμιου ΑΕΠ.

#### **Η αεροπορική ρύπανση στην Ευρώπη**

Οι αερομεταφορές αποτελούν μια από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες πηγές εκπομπής αερίων του θερμοκηπίου στην Ευρώπη. Η Ε.Ε. είναι υπεύθυνη για περίπου το ήμισυ των εκπομπών CO<sub>2</sub> που παράγονται από τις διεθνείς αεροπορικές μεταφορές παγκοσμίως. Οι εκπομπές στην Ε.Ε. που οφείλονται στις διεθνείς πτήσεις αυξήθηκαν κατά 87% μετά το 1990 δεδομένου ότι τα αεροπορικά ταξίδια γίνονται φθηνότερα και το περιβαλλοντικό κόστος τους δεν λαμβάνεται υπόψη.

#### **Προβλεπόμενη ρύπανση των αερομεταφορών παγκόσμια και στην Ευρώπη**

### Διάγραμμα 9



Προκειμένου να αντιμετωπίσουν αυτό το θέμα οι Ευρωπαίοι ηγέτες συναντήθηκαν 8-9 Μαρτίου 2007 και δεσμεύθηκαν να συντελέσουν στη μείωση κατά 20% της εκπομπής αερίων του θερμοκηπίου. Το ψήφισμα που εξέδωσαν αποσκοπεί στην εφαρμογή των κανόνων για το σύστημα ανταλλαγής εκπομπών ρύπων στον τομέα της αεροπορίας έτσι ώστε οι αεροπορικές εταιρείες που θα υπερβαίνουν τα όρια των εκπομπών να είναι σε θέση να αγοράζουν πόντους πίστωσης από εκείνες που παραμένουν κάτω από τα καθορισμένα τους όρια.

Εκτιμάται ότι αν συμπεριληφθούν στο σύστημα εμπορίας δικαιωμάτων εκπομπών, οι εκπομπές CO<sub>2</sub> θα μπορούσαν να μειωθούν κατά 46% μέχρι το 2020 σε σύγκριση με αυτές που προβλέπονται εάν δεν εφαρμοστεί η συγκεκριμένη πολιτική.

Η Ε.Ε. προκειμένου να αντιμετωπίσει το πρόβλημα προσπαθεί να εισάγει από τη μια πλευρά μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος και από την άλλη να δώσει οικονομικά κίνητρα στις εταιρείες. Κάποια από αυτά που έχουν προταθεί είναι:

- Ο Φόρος Κηροζίνης
- Τα Περιβαλλοντικά Τέλη

- Η Προώθηση σε άλλα μέσα μεταφοράς

Έχει προταθεί ακόμη η βελτίωση της διαχείρισης εναέριας κυκλοφορίας η οποία θα μπορούσε να εξοικονομήσει καύσιμα και να μειώσει τις εκπομπές CO<sub>2</sub>. Αυτό θα επιτευχθεί αφού οι αεροπορικές εταιρίες αναμένεται ότι αφενός θα μειώσουν το χρόνο αναμονής πριν την αναχώρηση και αφετέρου το χρόνο που δαπανάται στον ουρανό, πριν από την προσγείωση, όταν το αεροδρόμιο είναι απασχολημένο.

Πέρα από τα προηγούμενα διοικητικά μέτρα, έχουν αναληφθεί επίσης ερευνητικές προσπάθειες οι οποίες στην Ευρώπη στοχεύουν να επιτύχουν μειώσεις του 20% σε διοξείδιο του άνθρακα (CO<sub>2</sub>) και 60% σε εκπομπές οξειδίου του αζώτου (NO<sub>x</sub>) από τους κινητήρες των νέων αεροσκαφών το 2008. Σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα οι στόχοι περιλαμβάνουν επίτευξη περικοπής 50% σε εκπομπές CO<sub>2</sub> ανά επιβατο-χιλιόμετρο και 80% περίπου NO<sub>x</sub> για εξοπλισμό που θα μπει σε εκμετάλλευση το έτος 2020.

### **Επιδίωξη: Ισορροπία μεταξύ ανάπτυξης και περιβάλλοντος**

Η δομή της σημερινής παγκόσμιας οικονομίας δεν αντέχει ούτε την καθυστέρηση της ανάπτυξης αλλά ούτε και την καταστροφή του περιβάλλοντος. Επομένως το ερώτημα που γίνεται όλο και πιο έντονο είναι πως μπορεί να συνυπάρξουν η αναγκαία ανάπτυξη των αερομεταφορών μαζί με την προστασία του περιβάλλοντος.

Η απάντηση από ότι φαίνεται βρίσκεται στην ισορροπία μεταξύ αυτών των δύο σε τρόπο ώστε να θυσιάσθει μέρος της κατανάλωσης (αγαθών και υπηρεσιών) και της ευημερίας προκειμένου να συνεχίσει και στο μέλλον το περιβάλλον να είναι βιώσιμο.

## **1.12 GREEN TRAVEL PROGRAMS**

Είναι επιστημονικά αποδεδειγμένο ότι το 3-6% των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα στην Βρετανία προέρχεται από τα αεροπορικά ταξίδια. Με άσκηση

πίεσης από τους μετόχους, τους πελάτες, τους υπαλλήλους και τις πράσινες ομάδες απαιτείται από τις επιχειρήσεις να επιδείξουν περιβαλλοντική ευθύνη.

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προετοιμάζουν τις ετήσιες εταιρικές εκθέσεις κοινωνικής ευθύνης. Σε αυτές περιλαμβάνουν δηλώσεις για την περιβαλλοντική επίδρασή τους και συχνά ανακαλύπτουν ότι η μεγαλύτερη επιβάρυνσή τους στο περιβάλλον, συνδέεται με τα επιχειρησιακά τους ταξίδια. Όσο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν τα «ίχνη τους», το ταξίδι θα είναι ένας από τους ελκυστικότερους στόχους.

Το ίδρυμα διαχείρισης ταξιδιού πρόκειται να προωθήσει ένα σχέδιο πιστοποίησης αγοραστών που συνδέεται με το περιβαλλοντικό πρόγραμμά του, «Project Icarus».

Η πιστοποίηση θα αναγνωρίσει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς δημόσιου τομέα για τις προσπάθειες που κάνουν για να προάγουν το στόχο του προγράμματος μείωσης εκπομπών άνθρακα που σχετίζονται με τα ταξίδια. Το πρόγραμμα Ίκαρος, που αναγγέλθηκε τον προηγούμενο χρόνο, έχει λάβει επίσης £100,000 από το Υπουργείο Μεταφορών για να υποστηρίξει την κυβερνητική κίνηση, να μειώσει τις εκπομπές κατά 60% μέχρι το 2050.

Ο Paul Tilstone, εκτελεστικός διευθυντής του ITM ( International Travel Management), είπε ότι οι αγοραστές παρουσιάζουν αυξανόμενη αποφασιστικότητα στο να μειώσουν τις εκπομπές αερίων θερμοκηπίου. *«Μερικοί στοχεύουν να μειώσουν τα αεροπορικό ταξίδι εσωτερικού κατά το ένα τρίτο»* είπε. Το σχέδιο πιστοποίησης αρχικά θα αποτελείται από τέσσερα επίπεδα, από ένα στάδιο υποχρέωσης μέχρι ένα χρυσό στάδιο για τις ευρείες στρατηγικές που εκπληρώνουν με συνέπεια τους στόχους για τη μείωση εκπομπών.

Αρκετοί έχουν αρχίσει ήδη. Η Credit Suisse, π.χ έχει δεσμευτεί σε αυτό που θεωρείται «greenhouse gas neutrality» μέχρι το 2012 μέσω ενός μίγματος μείωσης των εκπομπών και αντιστάθμισης εκείνων που συνεχίζει να παράγει. Επίσης, η HSBC έχει δεσμευτεί να γίνει carbon-neutral. Υπολογίζει ότι το ταξίδι ευθύνεται για το 18% των εκπομπών άνθρακα και έχει μια στρατηγική μείωσης των εκπομπών και πληρωμής αποζημίωσης αντιστάθμισης για το υπόλοιπο. Ο ηγέτης των οικονομικών υπηρεσιών, έχει θέσει μια τιμή \$4.43/tonne του CO<sub>2</sub>,

που εξισώνονται σε \$800.000 που συμβάλλουν σε ποικιλία προγραμμάτων, και κυρίως σε προγράμματα ανάπτυξης εναλλακτικών πηγών ενέργειας.

Η Vodafone, έκανε περικοπή των επιχειρηματικών ταξιδιών της κατά 20% το 2006, μέσω της εισαγωγής της τηλεοπτικής σύσκεψης. Δημιούργησε 24 τηλεοπτικούς χώρους σύσκεψης στα γραφεία της, και είναι σε λειτουργία το 85% της διάρκειας των ωρών γραφείου. Κάθε χώρος υπολογίζεται ότι έχει μειώσει τα ταξίδια μεταξύ των διαφόρων τοποθεσιών της επιχείρησης κατά 100 ταξίδια το μήνα.

Άλλες επιχειρήσεις που έχουν λάβει μέρος στο πρόγραμμα είναι η Unilever, η Pertemps, η Whitbread κ.α.

Έτσι, οι αγοραστές ταξιδιών παγκοσμίως παρακαλούνται εκτός της σκέψης του να αγοράζουν το μέγιστο επίπεδο εξυπηρέτησης στη χαμηλότερη τιμή, να σκέφτονται και την επίδραση του εκάστοτε ταξιδιού στο περιβάλλον.

### **1.13 ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΡΥΠΑΝΣΗΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΑΛΟΥΝ ΤΑ ΑΕΡΟΣΚΑΦΗ**

Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο συμφώνησε με την πρόταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής να υπαχθούν οι αεροπορικές δραστηριότητες στο ευρωπαϊκό σύστημα εμπορίας δικαιωμάτων για την εκπομπή αερίων του θερμοκηπίου. Τάχθηκε, ωστόσο, υπέρ αυστηρότερων ανώτατων ορίων για τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα και ζήτησε το σύστημα να καλύπτει τις πτήσεις μεταξύ E.E. και τρίτων χωρών ήδη από το 2011 και όχι από το 2012, όπως προτείνει η Επιτροπή.

Βάσει του ευρωπαϊκού συστήματος εμπορίας δικαιωμάτων για την εκπομπή αερίων του θερμοκηπίου, καθένα από τα δικαιώματα αυτά επιτρέπει την εκπομπή ενός τόνου διοξειδίου του άνθρακα τον χρόνο. Ο συνολικός αριθμός των δικαιωμάτων που λαμβάνει κάθε επιχείρηση οριοθετεί έτσι την ποσότητα των ρύπων που της επιτρέπεται να εκπέμπει. Η ταχεία αύξηση των εκπομπών που παράγει η αεροπορία (87% από το 1990) κινδυνεύει να ακυρώσει εν μέρει τις προσπάθειες που καταβάλλει η E.E. για τη συνολική μείωση των εκπομπών. Για τον λόγο αυτό η Επιτροπή προτείνει την υπαγωγή των αεροπορικών

δραστηριοτήτων στο εν λόγω σύστημα. Συγκεκριμένα, ζητεί η συνολική ποσότητα δικαιωμάτων προς κατανομή σε αεροπορικές εταιρίες να ισοδυναμεί με το 100% των μέσων ετήσιων εκπομπών των αεροσκαφών αυτών των εταιριών την περίοδο 2004-2006. Υιοθετώντας με μεγάλη πλειοψηφία την έκθεση του κ. Peter Liese, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο ζήτησε το εν λόγω ποσοστό να μην υπερβεί το 90%, τασσόμενο έτσι υπέρ της μείωσης κατά 10% των εκπομπών. Οι πτήσεις μεταξύ Ε.Ε. και τρίτων χωρών θα πρέπει να υπαχθούν στο σύστημα ήδη από το 2011, (όπως ακριβώς δηλαδή θα συμβεί και με τις πτήσεις εντός της Ε.Ε.), ζήτησαν ακόμη οι ευρωβουλευτές. Να σημειωθεί ότι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προτείνει το 2012 ως την ημερομηνία κατά την οποία οι πτήσεις μεταξύ Ε.Ε. και τρίτων χωρών θα πρέπει να υπαχθούν στο σύστημα. Η Επιτροπή θέλει να κατανείμει τα περισσότερα δικαιώματα για την εκπομπή αερίων θερμοκηπίου βάσει δεικτών αναφοράς. Σύμφωνα, όμως, με τους ευρωβουλευτές, αυτό θα λειτουργήσει εις βάρος των νεοεισερχόμενων που είναι αναγκαίοι για την προώθηση της καινοτομίας στον τομέα της αεροπλοΐας. Επιπλέον, καθώς η δωρεάν κατανομή έχει χαρίσει τεράστια κέρδη στις επιχειρήσεις που ήδη συμμετέχουν στο καθεστώς εμπορίας εκπομπών, δεν είναι απίθανο τέτοια τεράστια κέρδη να σημειωθούν και στον τομέα της αεροπλοΐας. Για την αποτροπή αυτών των προβλημάτων οι ευρωβουλευτές ζήτησαν το 25% των δικαιωμάτων να κατανεμηθούν μέσω πλειστηριασμών. Το Κοινοβούλιο διέγραψε, τέλος, τη διάταξη στην πρόταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που εξαιρούσε τους αρχηγούς κρατών και κυβερνήσεων από τις υποχρεώσεις του συστήματος. Το Συμβούλιο Υπουργών θα πρέπει τώρα να εκδώσει την κοινή του θέση σε σχέση με τις κοινοβουλευτικές τροπολογίες. Αν τις εγκρίνει, η νομοθεσία θα υιοθετηθεί όπως εγκρίθηκε από το Κοινοβούλιο. Αν τις απορρίψει ή υιοθετήσει δικές του τροπολογίες, τότε το νομοθετικό κείμενο θα επιστρέψει για μια δεύτερη ανάγνωση στο Κοινοβούλιο.

#### **1.14 ΑΝΗΣΥΧΟΣ Ο ΚΟΣΜΟΣ ΤΟΥ "BUSINESS TRAVEL" ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΕΡΘΕΡΜΑΝΣΗ ΤΟΥ ΠΛΑΝΗΤΗ**



Αλλαγές στη συμπεριφορά των επαγγελματιών ταξιδιωτών παρατηρούνται τον τελευταίο καιρό λόγω των παγκόσμιων ανησυχιών για το μέλλον του πλανήτη μας, έπειτα από την επικίνδυνη υπερθέρμανση του, όπως προέκυψε από την έρευνα που πραγματοποίησαν η Association of Corporate Travel Executives (ACTE) και η εταιρία τεχνολογικών λύσεων για την ταξιδιωτική βιομηχανία KDS. Για τρίτη συνεχή χρονιά, στα πλαίσια της καθιερωμένης τους έρευνας, η ACTE και η KDS κατέγραψαν τις απόψεις επαγγελματιών ταξιδιωτών και ταξιδιωτικών πρακτόρων, διαπιστώνοντας για πρώτη φορά την πραγματική τους επιθυμία για μείωση της συχνότητας ταξιδιών, αλλά και το ενδιαφέρον τους για πιο "πράσινες λύσεις".

Ειδικότερα, η έρευνα συνέλεξε τις γνώμες περισσότερων από 250 επαγγελματιών ταξιδιωτών (53% του δείγματος) και ταξιδιωτικών πρακτόρων (47% του δείγματος) στο διάστημα Νοεμβρίου 2007 και Ιανουαρίου 2008. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων (40%) εργάζεται σε επιχειρήσεις με περισσότερους από 10.000 εργαζόμενους, ενώ το δείγμα προέρχεται κατά 29,5% από τη Βρετανία, κατά 23,5% από τις ΗΠΑ και κατά 22,9% από την ηπειρωτική Ευρώπη.

Αξιοσημείωτο είναι το συμπέρασμα της έρευνας ότι το 45% των ερωτώμενων πιστεύει ότι οι ανησυχίες για την παγκόσμια υπερθέρμανση του πλανήτη επιδρούν άμεσα στις επιλογές των ατόμων, αναφορικά με τα επαγγελματικά ταξίδια. Για αυτό το λόγο, το 70% δήλωσε ότι χρησιμοποιεί ηλεκτρονικές σελίδες για την κράτηση ενός ταξιδιού, ώστε να έχει περισσότερες επιλογές και να επιλέγει μεταξύ των "πιο φιλικών" προς το περιβάλλον.

Όπως επεσήμανε η Διευθύντρια της ACTE, κα Susan Gurley, *«Η έρευνα είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού προβλέπει αλλαγή στην συμπεριφορά των επαγγελματιών ταξιδιωτών, οι οποίοι συνδέουν πλέον το θέμα μείωσης του διοξειδίου του άνθρακα με τα ταξίδια»*. Και πρόσθεσε: *«Η τάση δείχνει ότι οι ταξιδιώτες και οι επιχειρήσεις τους θα αναπτύσσουν όλο και περισσότερο περιβαλλοντική συνείδηση για πιο έξυπνους τρόπους ταξιδιών με λιγότερες επιπτώσεις στο περιβάλλον»*.

Η έρευνα αποκαλύπτει επίσης ότι στους τελευταίους 12 μήνες οι επιχειρήσεις έχουν κάνει πολλά για να μετατρέψουν τις απλές προθέσεις για προστασία του

περιβάλλοντος σε ουσιαστικές δράσεις. Συγκρινόμενη δε με την αντίστοιχη περσινή έρευνα, αυτή αποδεικνύει ότι η αναλογία εταιριών που δηλώνουν μείωση του αριθμού ταξιδιών για περιβαλλοντικούς λόγους αυξήθηκε από ένα τέταρτο σε ένα τρίτο. Η αύξηση αυτή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης οδήγησε επίσης σε μια αξιοσημείωτη αύξηση της αναλογίας των αναφορών για εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα από τα τμήματα ταξιδιών των επιχειρήσεων στην ανώτατη διοίκηση.

*«Οι μεμονωμένοι ταξιδιώτες χαράσσουν το δρόμο στην υιοθέτηση "πράσινης" συμπεριφοράς»* επεσήμανε από την πλευρά του ο Διευθυντής Μάρκετινγκ της KDS, κ. Stanislas Berteloot. *«Αν και οι επιχειρήσεις θα αναλαμβάνουν δράσεις για την μείωση των περιβαλλοντικών τους επιπτώσεων, η έρευνα αποκάλυψε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν και οι ίδιοι να κάνουν περισσότερα. Με την ολοένα μεγαλύτερη εφαρμογή αυτόματων συστημάτων κρατήσεων, ο γρηγορότερος τρόπος για την βελτίωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης θα προκύψει μέσω των εξατομικευμένων δράσεων».*

### **1.15 ΘΕΜΑΤΑ CSR ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΤΑΞΙΔΙΩΝ**

Θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Corporate Social Responsibility - CSR) φαίνεται να απασχολούν πλέον σοβαρά και τις τουριστικές επιχειρήσεις, όπως καταδεικνύει η έρευνα της ACTE (Association of Corporate Travel Executives) και της τεχνολογικής εταιρίας λύσεων KDS, σύμφωνα με την οποία το 59% των επιχειρήσεων έχουν τμήμα Κοινωνικής Ευθύνης. Μάλιστα, με ίδιο ποσοστό, οι ταξιδιώτες-πελάτες τους αναζητούν αυτά τα τμήματα, ώστε να προβούν σε "περιβαλλοντικά φιλικές" επιλογές ταξιδιών.

*«Τα στοιχεία αυτά αποδεικνύουν μια στροφή της βιομηχανίας, που δεν έχει καμία σχέση με τάσεις και καμπάνιες δημόσιων σχέσεων»* σχολίασε η Εκτελεστική Διευθύντρια της ACTE, κα. Susan Gurley. *«Η έρευνα αποδεικνύει πως οι συμπεριφορές έχουν ήδη αρχίσει να αλλάζουν, με τις τουριστικές επιχειρήσεις, αλλά και τους ταξιδιώτες να στρέφουν το ενδιαφέρον τους ξεκάθαρα πλέον σε Θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης».*

Όπως επεσήμανε η κα Gurley, το 2005 λιγότερο από το 7% των μελών της ACTE υποστήριζαν θέματα Εταιρικής Ευθύνης, ενώ το 2006 το ποσοστό άγγιξε το 14%. «*Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη γρήγορα αποτέλεσε σημαντική παράμετρο και στη διαδικασία των επαγγελματικών ταξιδιών*» κατέληξε. «*Οι ταξιδιώτες ανησυχούν πλέον τρομερά για το περιβάλλον και οι συμπεριφορές τους, όσον αφορά στις κρατήσεις τους, έχουν αρχίσει ήδη να επηρεάζουν τις διοικήσεις Εταιρικής Ευθύνης των επιχειρήσεων*» δήλωσε από την πλευρά του ο Διευθυντής Μάρκετινγκ της KDS, κ. Stanislas Berteloot. «*Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες πρόσθεσε πρέπει να σκεφτούν πλέον την αποτελεσματική χρήση των online εργαλείων τους με στόχο όχι μόνο την περικοπή του κόστους, αλλά και την προσφορά "πιο έξυπνων και πιο φιλικών προς το περιβάλλον" ταξιδιών*».

Στην έρευνα συμμετείχαν 263 άτομα από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές (Αφρική, Ασία, Καναδά, ηπειρωτική Ευρώπη, Ανατολική και Κεντρική Ευρώπη, Ιρλανδία, Μέση Ανατολή, Βόρεια Ευρώπη, Νότια Αμερική, Ηνωμένο Βασίλειο, ΗΠΑ).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### 2.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ

Θα μπορούσαμε κάλλιστα να γεμίσουμε ένα φάκελο ο οποίος θα περιείχε ορισμούς από διάφορους ειδικούς και μη, για το πώς αντιλαμβάνονται τις συμβάσεις οι Μονάδες Προμηθειών και κατ' επέκταση οι Αγοραστές σε όλο τον Πλανήτη.

Αναφέρουμε ορισμένους από αυτούς τους ορισμούς επιλεκτικά οι οποίοι πιστεύουμε ότι πλησιάζουν περισσότερο τις συνθήκες της δικής μας αγοράς.

- «Σύμβαση είναι ένα μέρος του Νόμου (Contract Law) το οποίο αποφασίζει κατά πόσον μία συμφωνία μεταξύ δύο πλευρών είναι νομικά δυνατή και ποιες θα είναι οι νομικές κυρώσεις σε περίπτωση που ένας εκ των συμβαλλομένων αθετήσει κάποιον από τους όρους που έχει αποδεχθεί και υπογράψει»
- «Σύμβαση είναι για άλλους ένα συμβόλαιο μεταξύ του Αγοραστή και του Πωλητή ( Αναδόχου) το οποίο έχει στόχο την διεκπεραίωση ενός προκαθορισμένου έργου μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά περιθώρια και σύμφωνα με τους προσυμφωνηθέντες όρους μεταξύ των δύο πλευρών».

Μία άλλη που προέρχεται από το γνωστό λεξικό του Οίκου Collins ορίζει ότι:

- «Σύμβαση είναι μία συμφωνία με ένα πρόσωπο ή Εταιρεία το οποίο οφείλει να παραδώσει αγαθά ή να προσφέρει υπηρεσίες ή γενικά να υλοποιήσει κάτι σύμφωνα με αποδεκτούς και από τα δύο μέρη όρους».

Το γνωστό λεξικό Concise Oxford αναφέρει ότι

« Σύμβαση είναι μία συμφωνία γραπτή ή προφορική μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών (ατόμων) η οποία κατοχυρώνεται από τον ορισθέντα νόμο και το σχετικό έγγραφο στο οποίο περιγράφεται η συμφωνία αυτή».

**The International Trade Center specifies the importance of a contract as follows:**

A contract is a written agreement that allocates the risk and rewards of a transaction between the parties involved

Αν συγκρίναμε τους ορισμούς αυτούς θα διαπιστώναμε ότι όλοι σχεδόν αναφέρονται στον νόμο και την προστασία που προσφέρει αυτός κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις και δεσμεύσεις.

Μία ακόμη διαπίστωση είναι ότι ουσιαστικά οι δύο συμβαλλόμενοι αποζητούν μία βασική τουλάχιστον προστασία ώστε να εξασφαλισθούν σε περίπτωση που ένας εκ των δύο, δεν τηρήσει τα συμφωνηθέντα ή προβεί σε πράξεις που θέτουν σε σαφή κίνδυνο το αποτέλεσμα.

Μία ακόμη αναγκαία διευκρίνιση που πρέπει να γίνει είναι ότι το δικαστήριο δεν μπορεί να ορίσει ποια είναι η σωστή σύμβαση για κάθε περίπτωση. Αυτό που καλείται να κάνει είναι να ερμηνεύσει την πρόθεση (intention of the parties at the moment the Contract was formed) των δύο πλευρών την στιγμή που έδωσαν τα χέρια και τέλος υπέγραψαν τα όσα συμφώνησαν.

Η απόφαση του Δικαστηρίου θα βασισθεί στα δεδομένα της συμβάσεως δηλ. στους αποδεκτούς όρους λαμβάνοντας υπόψη μόνο στοιχεία που έχουν σχέση και αναφέρονται στην σύμβαση.

## **2.2 ΠΕΡΙ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Καθημερινά όλο και περισσότερες επιχειρήσεις καταφεύγουν σε αγορές υπηρεσιών προκειμένου να καλύψουν ορισμένες από τις λειτουργικές τους ανάγκες, εξασφαλίζοντας μ' αυτό το τρόπο:

- Σημαντική μείωση των δαπανών τους
- Καλύτερη οργάνωση
- Εκμετάλλευση εξειδικευμένων γνώσεων
- Συνεχή εκσυγχρονισμό
- Ελαχιστοποίηση διαδικασιών

Η δυναμική αυτή απόφαση των σύγχρονων επιχειρήσεων προέκυψε από την διαπίστωση, ότι η επένδυση που απαιτείται για την κάλυψη ορισμένων λειτουργικών αναγκών είναι πολύ υψηλότερη σε κόστος σε σύγκριση με την αγορά Ετοιμών Υπηρεσιών από εταιρείες που ειδικεύονται στο συγκεκριμένο χώρο.

Αρχικά η νέα αυτή διαδικασία ξεκίνησε πειραματικά και καθώς το πείραμα είχε θετικά αποτελέσματα, καθιερώθηκε σαν μία νέα διαδικασία, στις επιχειρήσεις. Η αγορά υπηρεσιών θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι έχει εισβάλλει στην Αλυσίδα των Αγοραστικών διαδικασιών και έχει γίνει αποδεκτή σαν ένα εργαλείο το οποίο συνεχώς αναπτύσσεται ενώ σταδιακά παίρνει μία συγκεκριμένη οργανωτική μορφή η οποία αποτελεί μέρος των γενικών πρακτικών που εφαρμόζονται στην Αλυσίδα Εφοδιασμού των Επιχειρήσεων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σήμερα ακόμη και Κρατικές Υπηρεσίες σε όλη την Ευρώπη έχουν καταφύγει σε αυτήν την φόρμουλα, με θετικά μέχρι στιγμής αποτελέσματα.

Αυτή η νέα οργανωτική δομή, όπως ήταν φυσικό δημιούργησε ένα αριθμό νέων Επιχειρήσεων οι οποίες έχοντας την δυνατότητα της εξειδίκευσης μπορούν να προσφέρουν υπηρεσίες στο χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Ένας ακόμη προβληματισμός που οδήγησε στη χρήση αυτών των υπηρεσιών είναι ότι οι ανάγκες των Επιχειρήσεων δεν είναι πάγιες, επομένως δεν είναι δυνατή η διατήρηση “συνεργείου ειδικών” για την κάλυψη αναγκών που προκύπτουν για ένα χρονικό διάστημα μόνο π.χ. στον τομέα εκπαίδευσης ή έρευνας ή συλλογή στοιχείων για μια οργανωτική αλλαγή.

Ο σύγχρονος λοιπόν αγοραστής καλείται να συνεργασθεί και να παρακολουθήσει την νέα αυτή επαγγελματική σχέση, η οποία ξεφεύγει από την παραδοσιακή σχέση ΑΓΟΡΑΣΤΗ/ΠΩΛΗΤΗ.

Εάν θέλαμε να εντοπίσουμε το βασικό στοιχείο αυτής της νέας οργανωτικής δομής, θα καταλήγαμε στο συμπέρασμα ότι ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει καθοριστικό ρόλο εφ’ όσον οι υπηρεσίες προσφέρονται μέσω της παροχής εργασίας από ομάδες ειδικευμένων ανθρώπων.

## **2.3 ΓΕΝΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΓΙΑ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΑΓΟΡΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Η χρήση των κατάλληλων όρων για την δημιουργία μιας σύμβασης που καλύπτει την αγορά υπηρεσιών είναι το βασικό στοιχείο για την εξασφάλιση του ιδεατού αποτελέσματος.

### **Οι συμβαλλόμενοι**

Στην προκειμένη περίπτωση όπως και σε όλες τις άλλες συμβάσεις έχουμε δύο πρόσωπα που δεσμεύουν τις επιχειρήσεις:

- Τον αγοραστή (the buyer) the employer
- Τον πωλητή (the seller) the contractor

### **Ορισμός απαιτήσεων (definition of requirements)**

Αν λάβουμε υπόψη μας, ότι κάθε επιχείρηση έχει τα δικά της λειτουργικά δεδομένα, τότε πρέπει να αποδεχθούμε ότι δεν μπορούμε να δημιουργήσουμε standard μοντέλα συμβάσεων, τα οποία και θα χρησιμοποιούμε για κάθε περίπτωση. Αυτό που μπορούμε όμως να κάνουμε είναι να σημειώνουμε πληροφορίες, οδηγίες, συμβουλές, περιορισμούς και ιδιαιτερότητες από εμπειρίες οι οποίες θα βοηθήσουν τον κάθε αγοραστή στην διαδικασία δομής και διαχείρισης των ειδικών αυτών συμβάσεων.

- Περιγραφή υπηρεσιών
- Τοποθεσία/χώροι
- Χρονοδιαγράμματα/ καθορισμός ημερομηνιών
- Διαδικασία πληρωμής

Οι συμβάσεις παροχής υπηρεσιών έχουν την ιδιαιτερότητα των τμηματικών πληρωμών ανάλογα με το συμφωνηθέν χρονοδιάγραμμα παροχής υπηρεσιών. Ο αγοραστής σε αυτή την περίπτωση καλείται να έχει οργανώσει σε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες της επιχείρησης του, τον τρόπο εξόφλησης των τιμολογίων και την φόρμουλα χρεώσεων.

Η αναλυτική περιγραφή, ο καθορισμός της διαδικασίας, η αποδοχή τρόπου υπολογισμού των τυχόν ανατιμήσεων και άλλα ακόμη στοιχεία είναι εκείνα που θα πρέπει να εξετασθούν και να διευκρινιστούν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων πριν την διαμόρφωση του συγκεκριμένου όρου.

Στην διεθνή γλώσσα μιλάμε για “Fixed Price Stage Payments”. Συνήθως οι συμφωνηθέντες όροι πληρωμής αναφέρονται στην παραγγελία που ακολουθεί την σύμβαση για λόγους ευκολίας και πρακτικής.

Οι συνήθεις όροι πληρωμής που ισχύουν στις ευρωπαϊκές χώρες είναι:

1. AN ALL-IN FIXED PRICE
2. AN ALL-IN PRICE SUBJECT TO A PRICE ADJUSTMENT FORMULA
3. A PRICE FOR EQUIPMENT WITH SEPARATE RATES FOR SIDE WORK/ATTENDANCE

Συνήθως οι συμβάσεις περιορίζουν τους όρους πληρωμής σε προκαθορισμένο κοστολόγιο, οι οικονομολόγοι όμως προτείνουν για τις μακροχρόνιες συμβάσεις να ισχύει η συνεχής αναθεώρηση των τιμών σύμφωνα με κάποια συγκεκριμένη φόρμουλα.

Ορισμένες χώρες διαθέτουν αναγνωρισμένα συστήματα αναπροσαρμογής τιμών γεγονός που διευκολύνει τις εμπορικές συνδιαλλαγές (πχ στην Μεγάλη Βρετανία υπάρχει η BEAMA):

- Περιγραφή διευκολύνσεων/παροχών εκ μέρους του αγοραστή
- Περιγραφή ευθυνών του πωλητή
- Εξωτερικοί συνεργάτες
- Ορισμός υπευθύνων
- Περί ασφάλειας
- Περί πνευματικής ιδιοκτησίας
- Περί εχεμύθειας
- Τερματισμός συμβάσεως
- Τήρηση συμβατικών υποχρεώσεων

## **2.4 ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΛΥΨΗ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**



Όταν μιλάμε για συμβάσεις ουσιαστικά αναφερόμαστε σε ειδικές σχέσεις ατόμων μέσα στην κοινωνία. Ο νόμος αυτές τις σχέσεις τις αντιλαμβάνεται σαν συναλλαγές και τις έχει τοποθετήσει κάτω από το ευρύτερο κεφάλαιο των Συναλλακτικών Ηθών.

Ο νόμος ορίζει για τα συναλλακτικά ήθη ότι είναι :

« Συνήθειες που κρατούν στις συναλλαγές ή σε ορισμένες κατηγορίες αυτών οι οποίες ελέγχονται κάτω από το Ενοχικό Δίκαιο»

Οι βασικές αρχές του Ενοχικού Δίκαιου αναφέρουν

Την αρχή της αυτονομίας της ιδιωτικής βούλησης του ατόμου και

Την αρχή της ευθύνης.

Η τήρηση των συμβατικών υποχρεώσεων είναι μία ευθύνη, σύμφωνα με την οποία οι συμβαλλόμενοι δεσμεύονται μέσα από τους όρους των συμβάσεων να τηρήσουν τα όσα ενυπογράφως αποδέχθηκαν. Επομένως προκύπτει η σχετική ευθύνη σε περίπτωση αθέτησης αυτών των όρων.

Αθέτηση συμβατικών όρων σημαίνει ότι ένας εκ των συμβαλλομένων έχει υποστεί ζημιά, επομένως η αντίθετη πλευρά οφείλει να την καλύψει. Ο νόμος είναι σαφής (ΑΚ 914) και μάλιστα χαρακτηρίζει την πράξη «αδικοπραξία». Δεν περιορίζεται μόνο στο στοιχείο ζημιά αλλά αναφέρεται και σε «πλουτισμό του ενός των συμβαλλομένων εις βάρος του άλλου» επομένως τον καλεί να αποδώσει αυτόν τον πλουτισμό (ΑΚ 904 ευθύνη από αδικαιολόγητο πλουτισμό).

Ο νομοθέτης γνωρίζοντας ότι στις πιο πάνω περιπτώσεις υπάρχει κίνδυνος να επικρατήσουν υποκειμενικές εξηγήσεις και αντιλήψεις, απαιτεί την προσαρμογή κάθε ενοχικής σχέσης σύμφωνα με τις αρχές της καλής πίστης (ΑΚ 288, 200,281).

Τι λέει το άρθρο 288 του Αστικού Κώδικα

«Ο οφειλέτης έχει υποχρέωση να εκπληρώσει την παροχή, όπως απαιτεί η καλή πίστη, αφού ληφθούν υπόψη και τα συναλλακτικά ήθη»

Εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε επίσης ότι ο Αγοραστής της Εφοδιαστικής Αλυσίδας δεν αντιμετωπίζεται σαν περίπτωση «Αδύνατου Συμβαλλόμενου» όπως ορίζει ο νόμος τον Καταναλωτή δηλ. τον τελικό δέκτη υλικών και αγαθών ή

και υπηρεσιών που παράγονται και διακινούνται σε κάθε κοινωνία η χρήση των οποίων καλύπτει τις ιδιωτικές του ανάγκες.

Ο Αγοραστής αντιμετωπίζεται σαν ένα εξειδικευμένο άτομο που οφείλει να γνωρίζει τις υποχρεώσεις του και τις εν γένει αγοραστικές διαδικασίες .

Επίσης ο νόμος δεν πρόκειται να αντιμετωπίσει τον Αγοραστή σύμφωνα με την εξήγηση που ισχύει για τον «Δανειστή και τον Οφειλέτη». Πιο συγκεκριμένα ο Οφειλέτης έχει συμφέρον να επιτύχει την κατά το δυνατόν μικρότερη παροχή, ενώ ο δανειστής την κατά το δυνατόν μεγαλύτερη.

Στην περίπτωση όμως της Προμηθευτικής Μονάδας την οποία ο Αγοραστής εκπροσωπεί ο σκοπός των δύο συμβαλλομένων πρέπει να είναι κοινός επομένως οι συμβάσεις πρέπει να διασφαλίζουν την παράλληλη πορεία και κάλυψη των συμφερόντων.

Ο Αγοραστής πρέπει να αντιληφθεί ότι η σύμβαση είναι ένα δεσμευτικό έγγραφο το οποίο όμως «επικυρώνεται» από τους Νομικούς επομένως στην διαδικασία του σχεδιασμού οφείλει να λάβει υπόψη του τις απαιτήσεις των Νομικών και να προσαρμόσει τόσο τις ενέργειες του όσο και τα στοιχεία που θα έχει σύμφωνα με αυτές τις απαιτήσεις..

Όταν αναφερόμαστε σε απαιτήσεις ουσιαστικά εννοούμε συγκεκριμένη λογική που θα αναζητήσει ο Νομικός από τον Αγοραστή εξετάζοντας μία σύμβαση.

#### **ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΝΟΜΙΚΩΝ είναι:**

§ Η πρόθεση του Αγοραστή να εξασφαλίσει αγαθά ή υπηρεσίες για την Επιχείρησή του (Intention). Ο Αγοραστής είναι εκείνος που ενημερώνει την αγορά για τις ανάγκες του. Ο πωλητής ενημερώνεται και αντιλαμβάνεται ότι εφόσον ανταποκριθεί και κριθεί κατάλληλος τότε θα ακολουθήσει η σχετική δέσμευση του ως προς την τήρηση των όσων υπόσχεται. Εδώ γίνεται σαφές ότι η συμφωνία που θα ακολουθήσει θα δεσμεύσει και τις δύο πλευρές νομικά.

§ Η ανταπόκριση του Πωλητή στο αίτημα του Αγοραστή με την υποβολή της ανάλογης προσφοράς ( Offer). Ο πωλητής προσφέρει και ο Αγοραστής εφόσον μελετήσει τους όρους αποδέχεται εγγράφως την προφορά του. Η πλήρης αποδοχή της προσφοράς γίνεται αφού ολοκληρωθεί ο κύκλος των διαπραγματεύσεων. Η έγγραφη αποδοχή μιας προσφοράς σημαίνει ότι ο

Αγοραστής είναι πλέον δεσμευμένος με τον πωλητή. Μία δέσμευση που γίνεται τελικά με την υπογραφή της σύμβασης. Η αποδοχή για πολλούς είναι ένας «εμπορικός αρραβώνας».

§ Η έγγραφη αποδοχή της προσφοράς του πωλητή (Acceptance of Offer). Τα στοιχεία που παρατίθενται και από τις δύο πλευρές πρέπει να εξετάζονται ώστε να διασφαλίζονται τα συμφέροντα μέσα από την λογική του «Πουλάς / Αγοράζω»

§ Μελέτη και εξέταση στοιχείων (Consideration).

§ Ικανότητα των συμβαλλομένων να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους (Contractual Capacity). Ο Νόμος απαιτεί όπως υπάρχει πλήρης εξασφάλιση ότι οι δύο συμβαλλόμενοι έχουν την ικανότητα να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της συμβάσεως περιλαμβανομένης ακόμη και της περιπτώσεως της «νοητικής ικανότητας».

§ Εξασφάλιση των καλών προθέσεων των συμβαλλομένων (Genuineness of consent). Ο Νομικός υπενθυμίζει : Οι όροι μπορεί να αναφέρονται στην σύμβαση αλλά πως διασφαλίζουμε ότι θα τηρηθούν;

Σε αυτό το σημείο επίσης οι δύο συμβαλλόμενοι ελέγχονται αν οι όροι που συμφώνησαν απέχουν από τυχόν ψευδή στοιχεία ή άλλων που μπορεί να οδηγήσουν σε παρερμηνεία και ως εκ τούτου να δημιουργήσουν ένα αρνητικό ή και επικίνδυνο αποτέλεσμα.

§ Η εξασφάλιση του ηθικού στοιχείου της σύμβασης ( Legality of the Contract ). Σε αυτό το σημείο οι δύο πλευρές εξετάζουν όλους τους όρους της μελλοντικής τους συνεργασίας καθώς και οτιδήποτε στοιχείο που μπορεί να κρύβει κάτι που αντίκειται στα συναλλακτικά ήθη και την ηθική με την ευρεία έννοια της λέξεως. Επίσης εξετάζεται η τυχόν συμφωνία για την αγορά και διακίνηση υλικών ή υπηρεσιών οι οποίες μπορεί να βλάψουν το κοινωνικό σύνολο.

## **2.5 ΟΙ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΙΝΑΙ ΤΕΛΙΚΑ ΕΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΟ:**

Οι έμπειροι αγοραστής έχουν πλέον περιλάβει στην λίστα των αρμοδιοτήτων τους και αυτές τις συμβάσεις. Οι ιδιαιτερότητες αυτών των συμβάσεων όμως δεν

παύουν να προβληματίζουν και να απασχολούν σε καθημερινή σχεδόν βάση εκείνους που διαχειρίζονται αυτές τις συμβάσεις γιατί στην ουσία αναφερόμαστε σε μια συνεχή παρακολούθηση διαδικασιών οι οποίες εξαρτώνται τόσο από την εφαρμογή σωστών διαχειριστικών τακτικών αλλά και από το επίπεδο επαγγελματισμού του Πωλητή που έχει δεσμευθεί να ανταποκριθεί σε συγκεκριμένο επίπεδο παροχής συγκεκριμένων υπηρεσιών.

## **2.6 ΠΟΤΕ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ:**

Οι συμβάσεις κρίνονται αναγκαίες στις πιο κάτω περιπτώσεις ή και σε άλλες που πιθανόν κρίνει ο έμπειρος Αγοραστής.

Για Αγορές:

- § Υψηλού κόστους
- § Βασικής λειτουργικής σημασίας για την επιχείρηση
- § Εξειδικευμένες περιπτώσεις ( Παραγωγές, κατασκευές, έργα, ευαίσθητα υλικά)
- § Περιορισμένες παραγωγές
- § Έλλειψη τεχνογνωσίας (άρα αδυναμία ελέγχου)
- § Ελλιπής γνώση του αντικειμένου αγοράς
- § Συνδιαλλαγές με αγορές με χαμηλή αξιοπιστία
- § Δυσπιστία ως προς τις ικανότητες του Πωλητή
- § Απαίτηση της Διοίκησης ( Θέμα τακτικής π.χ. Δημόσιος Τομέας)
- § Έλλειψη εμπειρίας εκ μέρους του Αγοραστή
- § Απαίτηση των Νομικών της Επιχείρησης
- § Απαίτηση εκ μέρους του Πωλητή
- § Προηγούμενες κακές εμπειρίες
- § Αυστηρή εξασφάλιση κάποιας απαίτησης
- § Για υλικά υψηλού κινδύνου ( Βλέπε Νοσοκομεία, Στρατός κλπ)

Η κάθε Επιχείρηση οφείλει να ορίζει μέσα από εγχειρίδια διαδικασιών ή κανονισμών αν οι πιο πάνω περιπτώσεις θα πρέπει να καλυφθούν με σχετικές συμβάσεις ή ποιος παίρνει το ρίσκο σε περίπτωση που μια τέτοια αγορά γίνει

χωρίς την χρήση συμβάσεων αλλά είτε με απλές παραγγελίες (Purchase Orders) ή με απλά συμφωνητικά. Η χρήση των συμβάσεων όμως για αρκετές Επιχειρήσεις γίνεται γιατί έχουν διαπιστώσει ότι η διαδικασία δημιουργίας μιας σύμβασης οδηγεί την Μονάδα Εφοδιασμού στην ανάλογη εφαρμογή οργανωτικών διαδικασιών οι οποίες από μόνες δεσμεύουν τους εμπλεκόμενους παράγοντες των δύο πλευρών να τηρήσουν ένα συγκεκριμένο στρατηγικό πλάνο διαχείρισης.

## **2.7 Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΜΙΑΣ ΣΩΣΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

Οι συμβάσεις μπορούν να χαρακτηρισθούν χρήσιμα εργαλεία εφόσον έχουν δομηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζουν την σωστή τήρηση των όσων έχουν ενυπόγραφα αποδεχθεί και οι δύο πλευρές.

Ο Αγοραστής ο οποίος είναι ο «δημιουργός» της σύμβασης καλείται να δομήσει την κατάλληλη σύμβαση με την επιλογή ανάλογων όρων για κάθε τύπο σύμβασης αφού λάβει υπόψη του πάρα πολλούς παράγοντες και ακόμη περισσότερους προβληματισμούς.

Σε ένα σύγχρονο περιβάλλον όπου οι Αγοραστικές Μονάδες των Επιχειρήσεων εφαρμόζουν νέους μεθόδους λειτουργίας και στρατηγικές ιδιαίτερα πολύπλοκες, η δημιουργία της κατάλληλης σύμβασης δεν είναι εύκολη υπόθεση.

Το πρώτο στοιχείο που προβληματίζει τον κάθε σύγχρονο Αγοραστή είναι η επιλογή των κατάλληλων όρων ανάλογα με τις πιθανές δυσκολίες που έχει καταγράψει για κάθε υλικό ή ομάδα υλικών ή και υπηρεσιών.

Οι έμπειροι Αγοραστές προτείνουν, ότι καλό θα είναι να καταγράψουμε μια σειρά στοιχείων η ανάλυση των οποίων θα μας οδηγήσει στην επιλογή των όρων για την δημιουργία της κατάλληλης σύμβασης για κάθε περίπτωση αγοράς.

Ποια είναι αυτά τα στοιχεία;

### **A' ΟΜΑΔΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ**

- Για ποιο λόγο πρέπει να γίνει η συγκεκριμένη σύμβαση;
- Ποιες ανάγκες θέλουμε να καλύψουμε;

- Ποιες είναι οι απαιτήσεις των χρηστών;

Η απάντηση των πιο πάνω ερωτήσεων μέσα από μία συστηματική έρευνα και μελέτη θα μας οδηγήσει στα σωστά συμπεράσματα ως προς τι ακριβώς θέλουμε να πάρουμε μέσα από την συγκεκριμένη σύμβαση και κατ' επέκταση θα διαμορφώσουμε τους ανάλογους όρους οι οποίοι όχι μόνο θα περιγράφουν αυτές τις ανάγκες αλλά θα δίνουν όλα εκείνα τα στοιχεία που δεσμεύουν τον πωλητή να ανταποκριθεί στα αιτούμενα.

### ***B' ΟΜΑΔΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ***

- Πόσο καλά γνωρίζουμε τον Πωλητή;
- Τι στοιχεία έχουμε για την Επιχείρηση του Πωλητή;
- Ποιο είναι το πελατολόγιο της Επιχείρησης
- Υπάρχει εξειδίκευση;
- Από που πήραμε τις πληροφορίες;
- Πόσο έγκυρες είναι;
- Μήπως προκύπτουν κάποια εμπορικά οφέλη από την συγκεκριμένη σύμβαση για τον πωλητή; (εφαρμογή νέας τεχνολογίας, ειδικές κατασκευές, μελέτες, αρχικές χρήσης υλικών κλπ);

Η απάντηση των πιο πάνω θα μας οδηγήσει στην διαμόρφωση των ανάλογων όρων για την δέσμευση του πωλητή ενώ θα μας βοηθήσει να αναπτύξουμε και την ανάλογη στρατηγική ως προς την συνεργασία μαζί του ( Μακρόχρονη συνεργασία ή μικρής διάρκειας)

### ***Γ' ΟΜΑΔΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ***

- Εντοπισμός πιθανών κινδύνων υλοποίησης της σύμβασης
- Πρόβλεψη και περιγραφή εναλλακτικών λύσεων
- Καταγραφή δυνατοτήτων των δύο πλευρών
- Εξέταση αδυναμιών γενικά

Τα πιο πάνω στοιχεία θα μας οδηγήσουν στην επιλογή και διαμόρφωση όρων που θα ελαχιστοποιήσουν τις δυσκολίες και θα έχουν πρόβλεψη για συνέχιση της σύμβασης σε περίπτωση προβλημάτων.

## **Δ' ΟΜΑΔΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ**

Σε αυτή την ομάδα εξετάζουμε στοιχεία λειτουργικής φύσεως αλλά και τεχνικής όπως:

- § Η χρήση απλής και κατανοητής γλώσσας
- § Η εξήγηση και η διευκρίνιση όρων και συμβόλων
- § Ο τρόπος διαχείρισης της σύμβασης
- § Η πιθανή προσφυγή σε διαιτησία
- § Η νομοθεσία που θα ισχύσει
- § Ο τρόπος λύσεως μιας σύμβασης
- § Η διαδικασία του κλεισίματος της σύμβασης

## **2.8 ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ**

Πολλοί Δημόσιοι Οργανισμοί αλλά και ισχυρές Βιομηχανίες χρησιμοποιούν τρία βασικά είδη συμβάσεων στην διεθνή αγορά.

### **1. FIXED PRICE CONTRACTS**

- Firm fixed price
- Fixed Price with escalation/ de escalation
- Fixed Price with redermination
- Maximum price
- Flexible price

### **2. INCENTIVE CONTRACTS**

- Fixed price incentive
- Cost plus incentive fee

### **3. COST TYPE CONTRACTS**

- Cost plus a percentage of cost
- Cost plus fixed fee
- Cost plus award fee
- Cost without fee
- Cost sharing

- Time and materials
- Letter contracts

Οι Συμβάσεις που βρίσκονται κάτω από την κατηγορία της σταθερής τιμής (Fixed price) διασφαλίζουν το ελάχιστο ρίσκο αγοράς για τον Αγοραστή, ενώ οι Συμβάσεις κάτω από τον παράγοντα κόστος φέρνουν τον Αγοραστή αντιμέτωπο με αυξημένο κίνδυνο αγοράς.

## **1η ΟΜΑΔΑ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ: FIXED PRICE CONTRACTS**

### **Firm Fixed Price Contracts (FFP)**

Οι Συμβάσεις αυτής της κατηγορίας είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς γιατί ουσιαστικά πρόκειται για ένα Συμφωνητικό σύμφωνα με το οποίο ο Αγοραστής δεσμεύεται να πληρώσει την συμφωνηθείσα τιμή στον Πωλητή κατά την παράδοση των υλικών ή ολοκλήρωση των Υπηρεσιών.

Η συμφωνηθείσα τιμή έχει αποφασισθεί εκ μέρους του Αγοραστή ανάλογα με στοιχεία που διαθέτει όπως :

- Γνώση τιμών ανταγωνιστικών Εταιρειών
- Προηγούμενη συνεργασία
- Ιστορικά στοιχεία
- Ανάλυση κόστους

Τα πλεονεκτήματα αυτών των Συμβάσεων είναι :

§ Μειωμένα λειτουργικά κόστη

§ Διασφάλιση συγκεκριμένου ποιοτικού αποτελέσματος

§ Αποφυγή οικονομικού ρίσκου

Το βασικό πλεονέκτημα είναι ότι : Όλοι οι οικονομικοί κίνδυνοι καλύπτονται από τον Πωλητή).

### **Fixed Price with Escalation (FPE)**

Πρόκειται για συμβάσεις που απαιτούν μεγάλο χρόνο υλοποίησης και υψηλό κόστος. Τέτοιες συμβάσεις χρησιμοποιούνται για μεγάλες παραγωγές η ισχύ των



οποίων είναι μεγαλύτερη των 6 μηνών και ως εκ τούτου υπάρχει κίνδυνος ανατιμήσεων των α' υλών.

Η δυσκολία αυτών των Συμβάσεων είναι ότι τα δύο μέρη πρέπει να συμφωνήσουν σε ένα ρεαλιστικό όρο ως προς τις ανατιμήσεις που πιθανόν θα προκύψουν.

Αυτός ο όρος είναι γνωστός σαν Escalation Clause.

Ο καθοριστικός αυτός όρος για την συγκεκριμένη Ομάδα Συμβάσεων, πρέπει να είναι διατυπωμένος σε απλή και κατανοητή γλώσσα ενώ οι ανατιμήσεις υπολογίζονται σύμφωνα με τα στοιχεία που προκύπτουν από έγκυρες πηγές πληροφόρησης τιμών.

Διευκρινίζεται ότι οι ανατιμήσεις περιορίζονται μόνο σε αύξηση αμοιβών εργατικών ή εφόσον προκύψουν ανατιμήσεις στις α' ύλες.

Στις ΗΠΑ πχ. δίνεται η ευκαιρία στους Αγοραστές να αντλήσουν αυτά τα στοιχεία από τις πιο κάτω πηγές πληροφόρησης

- Bureau of Labor Statistics' Producer Price Index (For Materials)
- Wage Increase Series by Standard Industrial Classification (For labor)

### **Fixed Price Contracts with Redermination (FPR)**

Σε αυτή την κατηγορία τοποθετούμε όλες εκείνες τις Συμβάσεις των οποίων η τιμή δεν μπορεί να καθορισθεί αρχικά γιατί το κόστος των εργατικών και των απαιτούμενων υλικών δεν είναι γνωστό.

Πρόκειται για ειδικές παραγωγές χωρίς ιστορικά δεδομένα και ως εκ τούτου απαιτείται μία αρχική παραγωγή ώστε να διαμορφωθεί η ανάλογη γνώση ως προς τα δύο αυτά καθοριστικά στοιχεία.

Για την έναρξη των εργασιών τα δύο μέρη συμφωνούν σε μία "πιθανή τιμή" σύμφωνα με ορισμένα δεδομένα. Η τιμή αυτή οριστικοποιείται συνήθως μετά από την εκτέλεση τουλάχιστον του 30% της συνολικής παραγωγής οπότε το κόστος μπορεί να εκτιμηθεί και να συμφωνηθεί και από τις δύο πλευρές. Αυτό το σημείο είναι οπωσδήποτε ιδιαίτερα ευαίσθητο επομένως ο Πωλητής θα πρέπει να είναι σε θέση να δώσει όσα περισσότερα στοιχεία μπορεί να συλλέξει, τα οποία θα αιτιολογούν τις πρόσθετες απαιτήσεις του. Επίσης πρέπει να γνωρίζει ότι οι

Αγοραστές συνήθως σε αυτές τις περιπτώσεις ελπίζουν και πιστεύουν ότι οι τιμές που θα συμφωνηθούν για την ολοκλήρωση του έργου πρέπει να είναι χαμηλότερες από εκείνες που είχαν προβλεφθεί στην έναρξη αυτού, όταν σχεδόν όλα τα στοιχεία ήταν άγνωστα.

Πολλοί Πωλητές σε αυτή την κατηγορία των συμβάσεων συμφωνούν να αποδεχθούν τον όρο ότι η απόκλιση δεν θα υπερβεί το ποσοστό του 10%.

Είναι γεγονός ότι τέτοιες Συμβάσεις γίνονται μεταξύ Αγοραστών και Πωλητών των οποίων η σχέση βρίσκεται σε επίπεδα σωστής συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

### **Firm Fixed Price Level of Effort**

Τέτοιες Συμβάσεις χρησιμοποιούνται για εργασίες Επιστημονικών Ερευνών και Ειδικών Μελετών Αναπτυξιακού χαρακτήρα, οπότε ο όγκος της Εργασίας δεν μπορεί να εκτιμηθεί επακριβώς. Τέτοιες εργασίες χαρακτηρίζονται για την “προσπάθεια” που καταβάλλεται εκ μέρους των Συμβαλλομένων προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της Σύμβασης. Η τιμή είναι αντικείμενο συμφωνίας των δύο μερών και ορίζεται συνήθως μετά από εκτίμηση ορισμένων δεδομένων σε σχέση με τον χρόνο απασχόλησης.

## **2η ΟΜΑΔΑ : INCENTIVE CONTRACTS**

Οι Αγοραστές χρησιμοποιούν τέτοιες Συμβάσεις όταν υπάρχουν οι πιο κάτω συνθήκες:

- Υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με την προσπάθεια που θα καταβληθεί
- Η υλοποίηση του έργου εξαρτάται άμεσα από την εμπλοκή της Διοίκησης του Προμηθευτή και κατά πόσο θα υποστηρίξει αυτή την προσπάθεια.
- Ο όγκος και η σπουδαιότητα της Σύμβασης είναι τέτοια που δικαιολογεί την εμπλοκή της Διοίκησης του Προμηθευτή.

Αυτές οι Συμβάσεις έχουν υψηλό κόστος διαχείρισης.

Ο καθορισμός των δαπανών και η τεκμηριωμένη αιτιολόγηση εκ μέρους του Πωλητή είναι αναγκαία πριν την υπογραφή της Σύμβασης.

Ο Πωλητής θα πρέπει να διαθέτει ανάλογο λογιστικό σύστημα που να δίνει την δυνατότητα συνεχών ελέγχων.

Η δυσκολία αυτών των Συμβάσεων οφείλεται κυρίως στην άρνηση του Αγοραστή να αποδεχθεί τις αιτούμενες δαπάνες, τις οποίες τις περισσότερες φορές τις κρίνει “αδικαιολόγητες και υπερβολικές”.

Τέτοιες δαπάνες αφορούν τις περισσότερες φορές την εμπλοκή ειδικών (τεχνικών, επιστημόνων κλπ) τους οποίους οι Αγοραστές δεν κρίνουν αναγκαίους και κυρίως αρνούνται να αποδεχθούν ότι οι αμοιβές τους πρέπει να συμπεριληφθούν στις συμβάσεις.

Κάτω από αυτή την Ομάδα υπάρχουν δύο κατηγορίες συμβάσεων :

- Fixed Price Incentive Contracts
- Cost plus incentive fee contracts

#### **Fixed Price Incentive Contract**

Τέτοιες Συμβάσεις χρησιμοποιούνται όταν ο Αγοραστής και ο Πωλητής έχουν συμφωνήσει σε μία συγκεκριμένη τιμή “Target Price” επειδή η πραγματική τιμή δεν μπορεί να εκτιμηθεί λόγω απρόβλεπτων παραγόντων.

Τέτοιες Συμβάσεις είχαν αρχική χρήση από το Υπουργείο Άμυνας των ΗΠΑ για την αγορά εξειδικευμένων συστημάτων εξοπλισμού ή κατασκευή των οποίων είναι μακροχρόνια και πολύπλοκη. Σήμερα, συναντούμε Αγοραστές μεγάλων Επιχειρήσεων να χρησιμοποιούν τέτοιες Συμβάσεις στην Βιομηχανία κυρίως δε στην αγορά κτιρίων, πλοίων και εξειδικευμένων μηχανών. Σπάνια θα βρούμε τέτοιες συμβάσεις και για περιπτώσεις αγοράς τεχνικού υλικού των οποίων η δαπάνη δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή.

#### **Cost Plus Incentive Fee Contract**

Αυτή η κατηγορία των Συμβάσεων χρησιμοποιείται για διάφορα έργα αναπτυξιακού χαρακτήρα, όπου το αποτέλεσμα είναι γνωστό και οι πιθανότητες αποκλίσεων είναι ελάχιστες. Το σκεπτικό του υπολογισμού της τιμής μοιάζει με την προηγούμενη κατηγορία Συμβάσεων,

Fixed Price Incentive Contract. Η διαφορά σε αυτή την περίπτωση είναι, ότι ο Αγοραστής συμφωνεί να πληρώσει τις τυχόν απρόβλεπτες δαπάνες.

Πιο συγκεκριμένα η τιμή διαμορφώνεται ως εξής:

Ο Αγοραστής και ο Πωλητής συμφωνούν σε κάποιο ποσό το οποίο βασίζεται στην τιμή που στοχεύουν να πετύχουν «Incentive Fee» . Εάν ο Πωλητής μειώσει το κόστος πιο κάτω από αυτή την τιμή τότε η διαφορά μοιράζεται στη μέση. Ο Πωλητής όμως μπορεί σε αυτή την περίπτωση να χάσει όλο ή μέρος από το Incentive Fee.

### **3η ΟΜΑΔΑ : COST TYPE CONTRACTS**

Τέτοιες Συμβάσεις χρησιμοποιούνται όταν η χρήση ενός Fixed Price or Incentive price Contract δεν είναι εφικτή. Η διαφορά σε αυτή την κατηγορία των Συμβάσεων είναι ότι ο Αγοραστής αναλαμβάνει σχεδόν όλους τους οικονομικούς κινδύνους που μπορεί να προκύψουν από την συγκεκριμένη αγορά τους οποίους όμως έχει την γνώση και την δυνατότητα να προβλέψει.

Οι Αγοραστές σε αυτή την περίπτωση προσπαθούν να εκτιμήσουν το κόστος διαφόρων δαπανών πριν την ανάθεση του έργου και συνήθως συμφωνούν να καλύψουν τις επί πλέον δαπάνες που μπορεί να προκύψουν. Η συμμετοχή του Πωλητή σε αυτή την περίπτωση στον παράγοντα της μείωσης του κόστους δεν είναι ουσιαστική. Είναι φανερό ότι τέτοιες Συμβάσεις μπορούν να χαρακτηρισθούν αρνητικές για τον Αγοραστή.

#### **Cost Plus Percentage of Cost**

Αυτές οι Συμβάσεις χρησιμοποιήθηκαν από τον Δημόσιο Τομέα στις ΗΠΑ κατά την διάρκεια του Α παγκοσμίου πολέμου. Μπορούμε να χαρακτηρίσουμε αυτές τις συμβάσεις ως τις πιο «ανώφελες» συμβάσεις που έχουν χρησιμοποιηθεί από Αγοραστές. Τέτοιες Συμβάσεις σπάνια χρησιμοποιούνται σήμερα μπορεί όμως να τις συναντήσουμε σε ορισμένες Επιχειρήσεις για την αγορά οικοδομικών υλικών κυρίως. Οι Συμβάσεις αυτές κινούνται μέσα από το σκεπτικό: “The higher the cost the greater the profit”

#### **Cost Plus Fixed Fee**

Τέτοιες Συμβάσεις χρησιμοποιούνται όταν ο Αγοραστής συμφωνεί να καταβάλει στον Πωλητή εκτός από την προσυμφωνηθείσα τιμή μία επίσης προσυμφωνημένη αμοιβή πχ. Ας υποθέσουμε ότι για την υλοποίηση μιας Σύμβασης έχει συμφωνηθεί:

$\$2000 \text{ estimated target cost} + 5\% \text{ agreed profit fee} = \text{payable fixed fee } \$ 100$

Η αμοιβή παραμένει σταθερή ακόμη και αν το κόστος ανέβει σε  $\$3000$  η και περισσότερο.

Τέτοιες Συμβάσεις έχουν χρήση μόνο σε research projects ή για ειδικές επιστημονικές μελέτες, όπου το αποτέλεσμα είναι εντελώς άγνωστο και απρόβλεπτο.

### **Cost Plus Award Fee (CPAF)**

Τέτοιες Συμβάσεις μπορούν να χαρακτηρισθούν ως Συμβάσεις υψηλού επιπέδου οι οποίες αρχικά χρησιμοποιήθηκαν μεταξύ της NASA και ορισμένων γνωστών Εταιρειών για την εξασφάλιση μηχανογραφικών προγραμμάτων και ηλεκτρονικών υπολογιστών. Όπως είναι φανερό πρόκειται για κάλυψη εντελώς εξειδικευμένων απαιτήσεων και μπορούμε να πούμε μοναδικών στον Πλανήτη, δεν παύουν όμως να έχουν ενδιαφέρον κυρίως για το ιδιαίτερο σκεπτικό τους.

Ο Αγοραστής σε αυτή την περίπτωση αποφασίζει να ικανοποιήσει τον Πωλητή με μία αμοιβή επιβράβευσης για την προσπάθεια που καταβάλει να ανταποκριθεί στις εντελώς εξειδικευμένες απαιτήσεις του. Η καταβολή αυτής της αμοιβής στην προκειμένη περίπτωση είναι υποκειμενική εφ' όσον ο Αγοραστής είναι αυτός που κρίνει εάν η προσπάθεια του Πωλητή είναι ικανοποιητική.

Συνήθως σε τέτοιες Συμβάσεις ορίζεται μία ελάχιστη αμοιβή 2%, ώστε να διασφαλισθεί ότι ο Προμηθευτής θα καλύψει το ελάχιστο των εξόδων του για τις προσπάθειες του. Η υλοποίηση τέτοιων Συμβάσεων γίνεται με το πιο κάτω σκεπτικό.

Ας υποθέσουμε ότι αναφερόμαστε στην ανάπτυξη ενός μηχανογραφικού προγράμματος και την σύνθεση ενός εξοπλισμού.

Η Σύμβαση ανανεώνεται ανά τρίμηνο

Τα πρώτα τέσσερα τρίμηνα ο Αγοραστής δέχεται να υπολογίσει την αμοιβή σε ποσοστό 70% ως προς την τήρηση του χρονοδιαγράμματος και 30% στην επίτευξη μείωση του κόστους.

Η συνήθης διαδικασία είναι :

Ο τρίμηνος έλεγχος του αποτελέσματος από ειδική Επιτροπή.

Εάν η Επιτροπή κρίνει ότι ο Προμηθευτής έχει ανταποκριθεί ικανοποιητικά τότε ορίζει και το ύψος της αμοιβής.

Αξίζει να σημειωθεί ότι έχουν υπάρξει περιπτώσεις που ο Προμηθευτής έχει καταβάλει προσπάθειες απόλυτα ικανοποιητικές αλλά το αποτέλεσμα δεν ήταν θετικό, η Επιτροπή σε αυτή την περίπτωση θα ικανοποιήσει την προσπάθεια του Πωλητή παρά το αρνητικό αποτέλεσμα.

Το σκεπτικό αυτών των Συμβάσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ορισμένες περιπτώσεις σε συνδυασμό με άλλους τύπους Συμβάσεων.

### **Cost Without Fee**

Τέτοιες Συμβάσεις χρησιμοποιούνται από Δημόσια Πανεπιστήμια και γενικά μη Κερδοσκοπικά Ινστιτούτα, τα οποία δεσμεύονται να υλοποιήσουν μελέτες, η έρευνες για λογαριασμό Κυβερνητικών Υπηρεσιών ή μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών. Οι όροι της Συμβάσεως σε αυτή την περίπτωση προβλέπουν την κάλυψη των διαφόρων εξόδων που απαιτούνται για την υλοποίηση του έργου.

### **Cost Sharing Contracts**

Τέτοιες Συμβάσεις χρησιμοποιούνται στις περιπτώσεις εκείνες που μια Επιχείρηση έχει αναλάβει την έρευνα για την δημιουργία κάποιου νέου προϊόντος στην πορεία όμως αντιλαμβάνεται ότι το προϊόν αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί και στις δικές της δραστηριότητες. Σε μια τέτοια περίπτωση ο Αγοραστής επιτρέπει στον Πωλητή να κάνει χρήση με την ανάλογη διανομή του κόστους. Συνήθως τα δύο μέρη μοιράζονται το κόστος κατά το ήμισυ. Τέτοιες Συμβάσεις χρησιμοποιούνται με επιτυχία στην Βιομηχανία Ηλεκτρονικών Ειδών.

### **Time and Materials Contracts**

Όταν πρόκειται για εργασίες επισκευών κυρίως το κόστος των οποίων δεν μπορεί να προβλεφθεί τότε χρησιμοποιούμε αυτή την κατηγορία των Συμβάσεων.

Σε περίπτωση που ένα πλοίο παρουσιάσει μία σοβαρή βλάβη σε κάποιο Λιμάνι εκτός έδρας και το ύψος της δαπάνης δεν μπορεί να εκτιμηθεί από τους υπεύθυνους τεχνικούς τότε η Εταιρεία που θα αναλάβει την εργασία της αποκατάστασης της βλάβης αποδέχεται μία τέτοια σύμβαση η οποία προβλέπει τον υπολογισμό του κόστους με βάση το χρόνο και τα υλικά που θα χρησιμοποιήσει για την αποκατάσταση αυτής.

Η Σύμβαση που θα καλύψει μία τέτοια περίπτωση ακολουθεί το πιο κάτω σκεπτικό

- ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΑΝΑ ΜΙΑ ΩΡΑ
- ΚΟΣΤΟΣ ΥΛΙΚΩΝ
- ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ
- ΚΕΡΔΟΣ

### **Letter Contracts**

Τέτοιες συμβάσεις χρησιμοποιούνται πολύ σπάνια και κυρίως όταν προκύψει ή ανάγκη να δοθεί άμεση εντολή στον Πωλητή να ξεκινήσει κάποια επείγουσα εργασία η οποία τις περισσότερες φορές υποστηρίζει κάποιο σημαντικό project το οποίο βρίσκεται σε εξέλιξη.

Με την άμεση υπογραφή μιας τέτοιας σύμβασης ο Πωλητής (ανάδοχος) έχει την δυνατότητα να προετοιμάσει σχέδια, να προμηθευτεί τα απαραίτητα υλικά ή πρώτες ύλες και γενικά «παίρνει το πράσινο φως» για να ξεκινήσει τις εργασίες του. Ο Πωλητής που υλοποιεί τέτοιες συμβάσεις έχει την εγγύηση του Αγοραστή ότι θα του καλύψει τις διάφορες τεκμηριωμένες δαπάνες μέχρι ένα συγκεκριμένο ποσό. Οι έμπειροι Αγοραστές προτείνουν ότι αυτές οι συμβάσεις θα πρέπει να αντικαθίστανται από «κανονικές» συμβάσεις αμέσως μόλις υπάρξει η δυνατότητα και από τις δύο πλευρές.

## Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΤΙΜΗΣ ΣΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ ΤΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ

Πιο πάνω έχουν αναφερθεί ομάδες συμβάσεων οι οποίες χρησιμοποιούνται από τους Αγοραστές στην διεθνή αγορά. Άσχετα από τον τύπο της Σύμβασης που ένας Αγοραστής θα επιλέξει πρέπει να γνωρίζει ότι δύο παράγοντες επηρεάζουν σοβαρά την τιμή που θα καταβάλει για ένα υλικό ή για μία σειρά υπηρεσιών. Αυτοί οι παράγοντες είναι:

- Το πότε χρειαζόμαστε ένα υλικό
- Το κόστος των υλών που απαιτούνται για την παραγωγή αυτού του υλικού ή όταν πρόκειται για υπηρεσίες, ο εν γένει χρονικός προγραμματισμός και τα διάφορα κόστη που έχουν σχέση με τις παροχές αυτών των υπηρεσιών.

Βλέποντας τις συμβάσεις από την πλευρά του χρόνου θα εντοπίσουμε και εδώ διαφορετικές ομάδες ή κατηγορίες συμβάσεων όπως:

### **LONG TERM CONTRACTS (ANNUAL & MULTIYEAR)**

Τέτοιες Συμβάσεις χρησιμοποιούνται από Μονάδες που αγοράζουν πολύ μεγάλες ποσότητες υλικών η όταν θέλουν να εξασφαλίσουν παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα.

Σήμερα πολλές Μονάδες δεσμεύονται με μακροχρόνιες Συμβάσεις η διάρκεια των οποίων μπορεί να φθάσει μέχρι και 5 χρόνια, προκειμένου να διασφαλίσουν την συνεχή προμήθεια συγκεκριμένης ποιότητας υλικών. Αυτές οι Συμβάσεις είναι αναγκαίες σε ορισμένες περιπτώσεις ιδιαίτερα την σημερινή εποχή που οι πρώτες ύλες γίνονται συνεχώς πιο σπάνιες λόγω της υψηλής ζήτησης αλλά και των περιέργων κλιματολογικών συνθηκών.

Το θετικό στοιχείο αυτών των Συμβάσεων είναι η μείωση των λειτουργικών δαπανών και το αίσθημα της σιγουριάς που παρέχεται στην Επιχείρηση ως προς την εξασφάλιση σταθερής ποιότητας και αποφυγή ελλείψεων. Ο Αγοραστής όμως σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να προβαίνει σε τακτική έρευνα ως προς την τιμή που καταβάλλεται και σε τι επίπεδα βρίσκεται σε σχέση με τον



ανταγωνισμό. Επίσης ο κίνδυνος που υπάρχει είναι η πιθανότητα εξεύρεσης νέων υλικών ή νέας τεχνολογίας κατά την διάρκεια που ισχύει η Σύμβαση. Σε αυτή την περίπτωση ο Αγοραστής λόγω της Συμβατικής δέσμευσης αδυνατεί να χρησιμοποιήσει άμεσα την νέα τεχνολογία. Βέβαια μία τέτοια σύμβαση μπορεί να περιλαμβάνει ειδικό όρο ο οποίος να προβλέπει ακύρωση με κάποια αποζημίωση ή να δίνει την δυνατότητα στον Πωλητή να χρησιμοποιήσει την νέα τεχνολογία με σχετική τροποποίηση των αρχικών όρων. Γενικά αυτές οι συμβάσεις χρειάζονται προσεκτικό χειρισμό και πρόβλεψη πιθανών κινδύνων.

### **DEFINITE DELIVERY - TYPE CONTRACTS**

Σε αυτή την κατηγορία τοποθετούμε τις Συμβάσεις εκείνες που γνωρίζουμε επακριβώς το χρονοδιάγραμμα των παραδόσεων και τις ακριβείς ποσότητες που χρειαζόμαστε σε κάθε παράδοση. Τέτοιες Συμβάσεις είναι ιδανικές εφ' όσον υπάρχουν οι σχετικές προϋποθέσεις.

### **INDEFINITE DELIVERY TYPE CONTRACTS**

Σε παρά πολλές περιπτώσεις ο προγραμματισμός παραγωγής δεν είναι δυνατόν να εκτιμηθεί. Σε αυτή την περίπτωση η ποσότητα των απαιτούμενων υλικών δεν μπορεί να υπολογισθεί ή όταν πρόκειται για υπηρεσίες δεν μπορούμε να γνωρίζουμε το χρόνο λειτουργίας.

Όταν έχουμε να οργανώσουμε τέτοιες αγορές χρειάζεται να δημιουργήσουμε Συμβάσεις για την κάλυψη των αναγκών μας για χρονική περίοδο που δεν μπορούμε να εκτιμήσουμε.

Ο διαχωρισμός των Συμβάσεων για τέτοιες Αγορές γίνεται σε τρεις βασικές Ομάδες σε σχέση με τον παράγοντα της καλύτερης τιμής:

1. Definite quantity contracts
2. Requirements contracts
3. Indefinite quantity contracts

### **Definite quantity contracts**

Πρόκειται για Συμβάσεις που καλύπτουν τις αγορές συγκεκριμένων ποσοτήτων.

- Ο χρόνος χρήσης σε αυτές τις περιπτώσεις είναι άγνωστος.
- Ο χρόνος παράδοσης ορίζεται σε ένα μετέπειτα στάδιο.
- Εξασφαλίζουν ικανοποιητικές τιμές λόγω της καθορισμένης ποσότητας.

### **Requirements Contract**

Τέτοιες Συμβάσεις καλύπτουν αγορές οι οποίες γίνονται από ένα Προμηθευτή για την κάλυψη ειδικών και εξειδικευμένων αναγκών της Προμηθευτικής Μονάδας. Έχουν ικανοποιητική χρήση σε Αυτοκινητοβιομηχανίες και γενικά σε Παραγωγικές Μονάδες οι οποίες θέλουν να διασφαλίσουν συγκεκριμένο σταθερό ποιοτικό αποτέλεσμα.

### **Indefinite Quantity Contracts**

Τέτοιες Συμβάσεις γίνονται για αγορές συγκεκριμένης κατηγορίας υλικών η υπηρεσιών, οι οποίες υλοποιούνται μέσα σε καθορισμένα χρονικά περιθώρια.

Οι ποσότητες και ο χρόνος παράδοσης δεν είναι γνωστοί, όμως ο Αγοραστής δεσμεύεται να προμηθευτεί ποσότητες που κυμαίνονται μεταξύ συγκεκριμένης κλίμακας.

### **PURCHASING AGREEMENTS**

Οι Προμηθευτικές Μονάδες στην συνεχή προσπάθεια τους να μειώσουν το συντελεστή του κόστους έχουν αναπτύξει μεθόδους Αγοράς όταν πρόκειται να αγοράσουν ομάδα υλικών που παρουσιάζουν ομοιογένεια. Οι Αγοραστές ονομάζουν την ομαδοποίηση αυτή **BID BUNDLES**.

Μπορούμε να πούμε ότι τέτοιες Συμβάσεις είναι ουσιαστικά Συμφωνητικά Αγορών. Το θετικό αποτέλεσμα που προκύπτει από τέτοια Συμφωνητικά είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους και η δυνατότητα κάλυψης της αγοράς υλικών μικρής αξίας ή μικρών ποσοτήτων από μία πηγή Προμήθειας σε χαμηλότερο κόστος (Increase a supplier's total volume of business).

### **SYSTEMS CONTRACTS**

Με την χρήση τέτοιων συμβάσεων ορισμένοι Αγοραστές έχουν την δυνατότητα να τοποθετούν παραγγελίες απ' ευθείας στον Πωλητή για συγκεκριμένα είδη υλικών που έχουν προκαθορισθεί στο αντικείμενο της Συμβάσεως καθώς και για μια περιορισμένη χρονική περίοδο.

Η διαδικασία αυτή ορίζεται μέσω μιας συγκεκριμένης διαδικασίας γνωστή με το όνομα «Predetermined release system».

Αυτή η αμεσότητα στην σχέση Αγοραστή /Πωλητή που διακρίνει την υλοποίηση αυτών των Συμβάσεων είναι και το κύριο χαρακτηριστικό των SYSTEM CONTRACTS.

Αυτές οι Συμβάσεις χαρακτηρίζονται από μερικούς και σαν Stockless Purchasing, ένας ορισμός που θεωρείται ρεαλιστικός εφ' όσον πράγματι τα αποθέματα των Αγοραστών μπορούν να βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα ή και μηδενικά. Αξίζει να σημειωθεί ότι ορισμένες επιχειρήσεις έχουν μεταφέρει την διαδικασία ανάθεσης τέτοιων παραγγελιών απ' ευθείας στους χρήστες οι οποίοι ελέγχονται κατά συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα από την Προμηθευτική Μονάδα.

#### **ΣΗΜΕΙΩΣΗ:**

Οι περισσότερες Προμηθευτικές Μονάδες χρησιμοποιούν Συμβάσεις της Ομάδας FFP (FIRM FIXED PRICE CONTRACTS) γιατί θεωρούνται οι ασφαλέστερες Συμβάσεις όχι όμως και οι οικονομικότερες.

Ο σύγχρονος Αγοραστής έχει στο «πιάτο» του διάφορους τύπους Συμβάσεων, η επιλογή του καταλληλότερου τύπου είναι θέμα σωστής ανάλυσης της αγοράς και εμπειρίας της Αγοραστικής Μονάδας. Ένα είναι όμως το γεγονός ότι η χρήση της σωστής Σύμβασης εξασφαλίζει οικονομία και σωστή διαχείριση στην Επιχείρηση.

## **ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΓΟΡΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Πολλοί σύγχρονοι αγοραστές οι οποίοι έχουν πλήρη γνώση των υλικών που προμηθεύονται σπάνια χρησιμοποιούν τις “ κλασικές συμβάσεις” γιατί πιστεύουν ότι έχουν την ικανότητα να ελέγχουν τον Πωλητή σε συνεχή βάση επομένως είναι σίγουροι ότι μπορούν να ελέγξουν τον πιθανό κίνδυνο μιας αγοράς.

Τι χρησιμοποιούν λοιπόν αυτοί οι Αγοραστές; Ποιες είναι οι εναλλακτικές αυτές μέθοδοι αγοραστικών διαδικασιών;

Οι εναλλακτικοί μέθοδοι αγοραστικών διαδικασιών είναι :

### **1. A simple letter of agreement**

**Μία επίσημη επιστολή** στην οποία ο Αγοραστής δηλώνει την αποδοχή των όρων της προσφοράς του Πωλητή, επομένως μπορούμε να πούμε ότι ουσιαστικά η προσφορά παίρνει την θέση της σύμβασης.

### **2. A short informal Contract**

**Μία πολύ απλή Σύμβαση** η οποία περιλαμβάνει μόνο τους βασικούς όρους σε γλώσσα απλή και κατανοητή. Σε αυτή την περίπτωση οι συμβαλλόμενοι φαίνεται ότι εκτός από την γνώση του αντικειμένου έχουν ικανοποιητικές σχέσεις και αντιλαμβάνονται ο ένας τις ανάγκες του άλλου.

### **3. A realistic Agreement**

**Ένα απλό Συμφωνητικό** με όρους ρεαλιστικούς και κατανοητούς οι οποίοι ουσιαστικά περιορίζονται στα βασικά στοιχεία ως προς την υλοποίηση μιας αγοράς.

### **Considering the risk factor!**

Το ερώτημα που ένας πιο διστακτικός Αγοραστής θέτει είναι κατά πόσο η απλοποίηση μπορεί να διασφαλίσει μία αγορά, ενώ παράλληλα, πώς μπορούμε να αντιμετωπίσουμε πιθανούς κινδύνους μέσα από μία σύμβαση είτε πολύ λιτή, είτε γιατί δεν ασχολήθηκε με λεπτομέρειες που όμως είναι βασικές στην διασφάλιση του αποτελέσματος;

Οι προσεκτικοί Αγοραστές ξεκαθαρίζουν τα πράγματα υποστηρίζοντας ότι η αξιολόγηση και η φύση της κάθε αγοράς είναι εκείνη που οδηγεί στην ανάλογη μέθοδο διασφάλισης π.χ. εάν ένα υλικό έχει χαρακτηριστεί υψηλής σημασίας για την Επιχείρηση ή πρόκειται για την κατασκευή υλικών ειδικών και πολύπλοκων προδιαγραφών τότε μία πιο αυστηρή προσέγγιση όχι μόνο είναι αναγκαία αλλά επιβάλλεται.

Στις ΗΠΑ όπου η απλοποίηση των διαδικασιών είναι βασικό στοιχείο στην λειτουργία κάθε Επιχείρησης ένας σύγχρονος Αγοραστής θα ακολουθούσε δύο βασικά βήματα για την κάλυψη μιας “ιδιόμορφης αγοράς” .

#### STEP NR 1 = LETTER OF INTENTION

Αρχικά θα έστειλε μία επίσημη ενημερωτική Επιστολή (Letter of Intention) στον επιλεγέντα Προμηθευτή για να τον ενημερώσει ως προς την επιλογή του και να του γνωστοποιήσει ορισμένα βασικά στοιχεία της μελλοντικής συνεργασίας τους. Ο Προμηθευτής εφόσον δεν έχει κάποια αντίρρηση μπορεί να ξεκινήσει άμεσα την εργασία χωρίς να χρειάζεται να περιμένει την λήψη της τελικής συμβάσεως.

Η επιβεβαίωση προς τον Αγοραστή ότι παρέλαβε την εντολή και ξεκινά την εργασία είναι μέσα στην συνήθη διαδικασία.

#### STEP NR 2 = A LETTER CONTRACT

Πρόκειται για ένα απλό τύπο Συμβάσεως ο οποίος δίνει την εντύπωση μιας “προσεκτικά γραμμένης επιστολής” χωρίς να αναφέρει τυπικούς όρους π.χ. ρήτρες. Και αυτές οι απλές εμπορικές συμβάσεις είναι ευνόητο ότι περιλαμβάνουν όλα τα στοιχεία που απαιτούνται για την “Νομική κάλυψη” της συγκεκριμένης αγοράς. Η ενυπόγραφη αποδοχή εκ μέρους του Πωλητή της απλής αυτής μορφής Συμβάσεως είναι βασικό στοιχείο για την ισχύ αυτής.

Γενικά οι συμβάσεις των Αμερικανών Αγοραστών χαρακτηρίζονται για την σαφήνεια τους, την απλή γλώσσα που χρησιμοποιούν, την περιληπτική διατύπωση των αιτημάτων, στοιχεία που είναι θετικά αλλά τα οποία δεν μπορούμε να τα υιοθετήσουμε σε πολλές αγορές χωρών ανά τον Πλανήτη, όπου ακόμη στερούνται της ανάλογης οργάνωσης και των εξειδικευμένων γνώσεων.

## ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΕΡΟΥ ΤΥΠΟΥ ΣΥΜΒΑΣΕΩΣ

Η πολυπλοκότητα των αγορών έχει οδηγήσει τον σύγχρονο Αγοραστή στην διαφοροποίηση των Συμβάσεων ανάλογα με την υπηρεσία που καλούνται να προσφέρουν στην διαδικασία μίας αγοράς. Οι παράγοντες που οδηγούν τους Αγοραστές στην επιλογή της καταλληλότερης Συμβάσεως όπως διαπιστώνεται με τον πιο πάνω διαχωρισμό είναι:

- § Ο παράγοντας κόστος του υλικού ή των υπηρεσιών
- § Το είδος της αγοράς
- § Η φύση των υλικών
- § Η ιδιαιτερότητα των υπηρεσιών ( Σε περίπτωση Υπηρεσιών)
- § Ο παράγοντας χρόνος
- § Ο σκοπός της αγοράς

Ο σύγχρονος Αγοραστής κατά την διαδικασία του σχεδιασμού μιας σύμβασης θα πρέπει να λάβει υπόψη του και να εξετάσει όλους τους παράγοντες που έχουν σχέση με την συγκεκριμένη αγορά και παράλληλα να εντοπίσει τα βασικά εκείνα στοιχεία που θα του διασφαλίσουν το ιδεατό αποτέλεσμα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο παρόν κεφάλαιο παρατίθενται κάποια στοιχεία για το Κέντρο Ερευνών Πανεπιστημίου Πειραιώς (ΚΕΠΠ) καθώς και η μεθοδολογία και τα βήματα που ακολουθήσαμε προκειμένου να καταλήξουμε στην υπογραφή σύμβασης με το ταξιδιωτικό γραφείο που θα αναλάβει την προμήθεια ταξιδιωτικών υπηρεσιών για τις ανάγκες των ταξιδιών που διαχειρίζεται το ΚΕΠΠ.

### **3.2 ΚΕΝΤΡΟ ΕΡΕΥΝΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

Ο Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας (ΕΛΚΕ) του Πανεπιστημίου Πειραιώς (ΠΠ), με την επωνυμία Κέντρο Ερευνών Πανεπιστημίου Πειραιώς (ΚΕΠΠ), συστάθηκε βάσει της Κοινής Υπουργικής Απόφασης (ΚΥΑ) 679/22.8.96, η οποία δημοσιεύτηκε στο Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ) 826/10.9.96. Σύμφωνα με την ΚΥΑ 679/22.8.96 :

Σκοπός του Λογαριασμού είναι η διάθεση και διαχείριση κονδυλίων που προέρχονται από οποιαδήποτε πηγή και προορίζονται για την κάλυψη δαπανών, οποιουδήποτε είδους, που είναι απαραίτητες για τις ανάγκες ερευνητικών, εκπαιδευτικών, επιμορφωτικών, αναπτυξιακών, καθώς και έργων συνεχιζόμενης κατάρτισης και έργων για την παροχή επιστημονικών, τεχνολογικών και καλλιτεχνικών υπηρεσιών, την εκπόνηση ειδικών μελετών, την εκτέλεση δοκιμών, μετρήσεων, εργαστηριακών εξετάσεων και αναλύσεων, την παροχή γνωμοδοτήσεων, τη σύνταξη προδιαγραφών για λογαριασμό τρίτων, ως και άλλων σχετικών υπηρεσιών ή δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στη σύνδεση της εκπαίδευσης και της έρευνας με την παραγωγή και εκτελούνται ή παρέχονται από το επιστημονικό προσωπικό του Πανεπιστημίου και με την συνεργασία άλλων ειδικών επιστημόνων.

Η Διοίκηση και διαχείριση του Λογαριασμού πραγματοποιείται από τα όργανά του και είναι ανεξάρτητη από τη διοίκηση και διαχείριση του Πανεπιστημίου. Η Διοίκηση του Πανεπιστημίου παρακολουθεί και ελέγχει, με βάση τις διαδικασίες

που προβλέπει ο Οδηγός Χρηματοδότησης, τη λειτουργία και τα πεπραγμένα του Ειδικού Λογαριασμού. Τα όργανα Διοικήσεως και Διαχείρισης του Λογαριασμού είναι:

- α) Η Επιτροπή Εκπαίδευσης και Ερευνών.
- β) Η Γραμματεία του Λογαριασμού.

#### Επιτροπή Διαχείρισης του Ειδικού Λογαριασμού

1. Η Επιτροπή Διαχείρισης του Ειδικού Λογαριασμού, καλούμενη εφεξής "Η Επιτροπή" συγκροτείται σε κάθε ΑΕΙ με απόφαση του Πρυτανικού Συμβουλίου. Η Επιτροπή απαρτίζεται από εκπροσώπους όλων των Τμημάτων του ΑΕΙ και πλέον έναν από τους Αντιπρυτάνεις του ΑΕΙ που ορίζεται από το Πρυτανικό Συμβούλιο. Κάθε εκπρόσωπος Τμήματος ορίζεται μαζί με τον αναπληρωτή του από τη Γ.Σ. του Τμήματος, η οποία συγκροτείται στην περίπτωση αυτή σύμφωνα με την προβλεπόμενη στο άρθρο 12 παρ. 1 εδ. γ' του Ν. 2083/92 ειδική σύνθεσή της. Μετά τον ορισμό των εκπροσωπούμενων των τμημάτων, το Πρυτανικό Συμβούλιο του ΑΕΙ εκδίδει την διαπιστωτική πράξη συγκρότησης της Επιτροπής του Ειδικού Λογαριασμού.

2. Τα μέλη της Επιτροπής πρέπει να είναι μέλη ΔΕΠ τα οποία κατά προτεραιότητα θα ανήκουν στις βαθμίδες του Καθηγητή και του Αναπληρωτή Καθηγητή. Τα μέλη της Επιτροπής θα πρέπει να έχουν δημοσιεύσει σε περιοδικά διεθνούς κυκλοφορίας τα 3 τελευταία χρόνια τουλάχιστον 4 επιστημονικές εργασίες.

3. Η θητεία των μελών της Επιτροπής είναι τριετής.

4. Τα ορισθέντα μέλη της Επιτροπής συνέρχονται σε πρώτη συνεδρίαση, ύστερα από πρόσκληση του προέδρου της που είναι Αντιπρύτανης του ΑΕΙ. Στη συνεδρίαση αυτή εκλέγεται με μυστική ψηφοφορία μεταξύ των νέων μελών ο Αντιπρόεδρος της Επιτροπής.

Αν τα μέλη της Επιτροπής είναι περισσότερα από εννέα, μπορεί να συγκροτείται ειδικό επταμελές όργανο από τον Πρόεδρο και τον Αντιπρόεδρο της Επιτροπής, και από πέντε μέλη που εκλέγονται από την Επιτροπή μεταξύ των μελών της. Σε περίπτωση που τα μέλη της Επιτροπής είναι έξι ή επτά, η συγκρότηση ή μη του παραπάνω ειδικού επταμελούς οργάνου αποφασίζεται από



την Επιτροπή η οποία και το εκλέγει κατά τα οριζόμενα στο προηγούμενο εδάφιο. Ο ορισμός των πέντε μελών έχει προσωπικό χαρακτήρα και δεν μεταφέρεται στους αναπληρωματικούς τους.

5. Τα αναπληρωματικά μέλη μπορούν να μετέχουν σ' όλες τις συνεδριάσεις της Επιτροπής, αλλά χωρίς ψήφο εφόσον παρίσταται και το αντίστοιχο τακτικό μέλος.

6. Η Επιτροπή έχει τις εξής αρμοδιότητες:

α) Επεξεργάζεται προτάσεις προς τη Σύγκλητο του ΑΕΙ για την ερευνητική πολιτική του Ιδρύματος.

β) Επικουρεί την Πρυτανεία του ΑΕΙ καθώς και τη Σύγκλητο του ΑΕΙ στο συντονισμό των ερευνητικών, εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών έργων των ΑΕΙ που χρηματοδοτούνται μέσω του Ειδικού Λογαριασμού και εισηγείται σχετικά με τη λήψη μέτρων για την εξασφάλιση πόρων του Λογαριασμού.

γ) Προτείνει στη Σύγκλητο του ΑΕΙ, σύμφωνα με τις θεσμοθετημένες διαδικασίες, τρόπους αξιολόγησης, επιλογής, χρηματοδότησης, πληρωμής των δαπανών και παραλαβής των αποτελεσμάτων των εκπαιδευτικών, ερευνητικών, τεχνολογικών έργων και γενικά των αναλαμβανομένων στα πλαίσια της παρούσας και των γενικών διατάξεων έργων.

δ) Εγκρίνει, σύμφωνα με τις παραπάνω διαδικασίες, προτάσεις για χρηματοδότηση ερευνητικών, τεχνολογικών, εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών έργων από το Λογαριασμό με τη συνεργασία των σχολών, τμημάτων και τομέων, και στα πλαίσια του Οδηγού Χρηματοδότησης του Ειδικού Λογαριασμού.

ε) Καταρτίζει ετήσιο επιστημονικό και οικονομικό προϋπολογισμό και απολογισμό κινήσεως του Λογαριασμού και παρέχει κάθε αναγκαία ενημέρωση προς τον Πρύτανη του ΑΕΙ, τη Σύγκλητο του ΑΕΙ, τα Υπουργεία Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Ανάπτυξης, Οικονομικών και άλλους ενδιαφερόμενους, με εκθέσεις ή ειδικές εκδόσεις.

στ) Συντάσσει τον Οδηγό Χρηματοδότησης του Ειδικού Λογαριασμού και τον κανονισμό για τη διάθεση προϊόντων, που προέρχονται από ερευνητικά έργα (ευρεσιτεχνίες, προγράμματα λογισμικού, κατασκευές κ.τ.λ.) και τις αμοιβές των

εχόντων τα πνευματικά δικαιώματα σ' αυτά. Ο κανονισμός αυτός εγκρίνεται από το Σύγκλητο του ΑΕΙ και αποτελεί μέρος του Οδηγού Χρηματοδότησης.

ζ) Αναθέτει μελέτες με αμοιβή για εξυπηρέτηση των σκοπών της στο προσωπικό του ΑΕΙ ή τρίτους, μετά από τεκμηρίωση της σκοπιμότητας και με τις διαδικασίες που προβλέπονται από τον Οδηγό Χρηματοδότησης.

η) Αποδέχεται τις κάθε είδους επιχορηγήσεις, δωρεές και εισφορές τρίτων στο Λογαριασμό και καθορίζει τους ειδικότερους όρους αποδοχής και διάθεσής τους.

θ) Αναζητεί πηγές χρηματοδότησεως του Λογαριασμού και ενεργεί κάθε πράξη που είναι απαραίτητη για την εξασφάλιση χρηματικών πόρων.

ι) Φροντίζει για την ενημέρωση της επιστημονικής κοινότητας του ΑΕΙ σχετικά με προγράμματα και έργα που έρχονται σε γνώση της.

ια) Χορηγεί υποτροφίες σύμφωνα με ειδικό κανονισμό που εγκρίνει η Σύγκλητος του ΑΕΙ, στο πλαίσιο του Οδηγού Χρηματοδότησης.

ιβ) Προσλαμβάνει ειδικό προσωπικό για τη στελέχωση της Γραμματείας.

ιγ) Εποπτεύει το έργο της Γραμματείας και ορίζει τον Προϊστάμενό της.

ιδ) Διατηρεί αρχείο των τελικών εκθέσεων των χρηματοδοτούμενων μέσω του Λογαριασμού προγραμμάτων και έργων.

### **Γραμματεία**

1. Η Γραμματεία στελεχώνεται, ανάλογα με τις ανάγκες, είτε από προσωπικό - επιστημονικό ή άλλο του ΑΕΙ, που διατίθεται με απόφαση της Συγκλήτου του ΑΕΙ, ύστερα από πρόταση της Επιτροπής, είτε από νέο προσωπικό που προσλαμβάνεται με απόφαση της Επιτροπής και αμείβεται από τα κονδύλια του Λογαριασμού.

α) Παρακολουθεί τη λογιστική και διαχειριστική κίνηση του Λογαριασμού και προβαίνει στην πληρωμή των δαπανών μετά από εντολή του Επιστημονικού Υπευθύνου κάθε έργου, εφόσον η δαπάνη προβλέπεται ρητά στον εγκεκριμένο προϋπολογισμό του έργου. Σε διαφορετική περίπτωση απαιτείται και η έγκριση του Προέδρου της Επιτροπής, ή άλλου οργάνου που ορίζεται από τον Οδηγό Χρηματοδότησης.

β) Εξυπηρετεί γραμματειακώς την Επιτροπή και εισηγείται για θέματα της αρμοδιότητάς της.

γ) Μελετά και επεξεργάζεται, με τα μέλη της ή σε συνεργασία με άλλα πρόσωπα, τις κατευθύνσεις που προδιαγράφει η Επιτροπή, ή υποβάλλει στην Επιτροπή προτάσεις για νέες κατευθύνσεις.

δ) Μεριμνά για την εκτέλεση των αποφάσεων της Επιτροπής

**Διαδικασία διάθεσης, διαχείρισης και δικαιολόγησης των κονδυλίων του Λογαριασμού για μετακινήσεις προσωπικού στο εσωτερικό και εξωτερικό.**

α) Οι μετακινήσεις των μελών της ομάδας εκτέλεσης του έργου στο εσωτερικό και το εξωτερικό, που είναι απαραίτητες για την εκτέλεσή του, πραγματοποιούνται μέσα στα όρια που έχει εγκρίνει η Επιτροπή και με μοναδικό δικαιολογητικό την απόφασή της περί εγκρίσεως της προτάσεως για εκτέλεση του έργου αυτού, χωρίς τη μεσολάβηση οποιουδήποτε άλλου οργάνου. Στους μετακινούμενους καταβάλλονται σε βάρος του εγκεκριμένου προϋπολογισμού του έργου, οι δαπάνες ταξιδιού και η ημερήσια εκτός έδρας αποζημίωση, σε ευρώ ή σε συνάλλαγμα, που καθορίζεται με απόφαση της Επιτροπής κάθε χρόνο για όλο το προσωπικό και οι δαπάνες αυτές θα καταβάλλονται σύμφωνα με τα ισχύοντα για τους δημοσίους υπαλλήλους.

β) Σε περίπτωση μετακίνησης εκτός έδρας στο εσωτερικό μελών της ομάδας εκτέλεσης του έργου που ανήκουν στο επιστημονικό προσωπικό των ΑΕΙ και του οποίου Προϊστάμενος δεν είναι ο Επιστημονικός Υπεύθυνος του έργου, απαιτείται επίσης έγκριση του αμέσως προϊσταμένου αυτών.

γ) Οι ημέρες εκτός έδρας των μετακινουμένων για τις ανάγκες εγκεκριμένου έργου δεν υπολογίζονται για τη συμπλήρωση του ανώτατου επιτρεπόμενου ορίου ημερών μετακίνησης εκτός έδρας που τυχόν ισχύει για το επιστημονικό προσωπικό των ΑΕΙ.

δ) Το συνάλλαγμα που απαιτείται για τις μετακινήσεις των μελών της ομάδας στο εξωτερικό χορηγείται από την Τράπεζα της Ελλάδος και τα υποκαταστήματά της ή όπου δεν υπάρχουν από υποκαταστήματα Εμπορικών Τραπεζών, ύστερα από ειδική εντολή του Προϊσταμένου της Γραμματείας της Επιτροπής ή του Λογαριασμού.

**Οδηγός Χρηματοδότησης**

1. Η Επιτροπή συντάσσει και δημοσιεύει Οδηγό Χρηματοδότησης του Ειδικού Λογαριασμού, όπου περιγράφει αναλυτικά τα όργανα και τις διαδικασίες για την αξιολόγηση, επιλογή και χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων για την οικονομική διαχείριση των έργων και για την διάδοση των αποτελεσμάτων των ερευνών και των άλλων δραστηριοτήτων που χρηματοδοτούνται μέσω του Λογαριασμού.

2. Με τον οδηγό καθορίζονται επίσης οι αρμοδιότητες και οι υποχρεώσεις των υπευθύνων έργου, για τις διάφορες κατηγορίες δραστηριοτήτων (ανάπτυξη εκπαιδευτικής υποδομής, ερευνητικά έργα, έργα επιμόρφωσης κ.λπ.), καθώς και θέματα αμοιβών των συμμετεχόντων σε έργα που χρηματοδοτούνται μέσω του Λογαριασμού.

3. Ο Οδηγός Χρηματοδότησης εγκρίνεται από τη Σύγκλητο του ΑΕΙ.

4. Ο Οδηγός Χρηματοδότησης μπορεί, εφόσον προκύπτει ανάγκη, να τροποποιείται και να συμπληρώνεται. Ο Οδηγός και κάθε τροποποίησή του κοινοποιούνται στα Υπουργεία Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Ανάπτυξης και Οικονομικών.

5. Μέχρι να δημοσιευθεί ο Οδηγός Χρηματοδότησης τα πιο πάνω θέματα ρυθμίζονται με αποφάσεις της Επιτροπής.

6. Η Σύγκλητος του ΑΕΙ με απόφασή της αναθέτει στην Επιτροπή και μεταβιβάζει στο Λογαριασμό τη διεκπεραίωση υποχρεώσεων που έχει αναλάβει το ίδρυμα και που έχουν σχέση με τις αρμοδιότητες της Επιτροπής.

### **3.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

I. Συλλογή στοιχείων ταξιδιών του ΚΕΠΠ για τα έτη 2005,2006. Τα αποτελέσματα από αυτή τη συλλογή των στοιχείων παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

	<b>ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΟ</b>	<b>ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ</b>
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΑΞΙΔΙΩΝ ΑΜΕΡΙΚΗΣ</b>	15,468.32 €	8,953.83 €
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΑΞΙΔΙΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ</b>	15,428.90 €	12,226.79 €
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΑΞΙΔΙΩΝ ΕΥΡΩΠΗΣ</b>	74,335.34 €	35,272.66 €
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΑΞΙΔΙΩΝ ΑΣΙΑΣ</b>	2,169.31 €	1,489.41 €
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΑΞΙΔΙΩΝ ΛΑΤΙΝΙΚΗΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ</b>	935.42 €	0€
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΑΞΙΔΙΩΝ ΠΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ ΤΟ ΚΕΠΠ</b>	108,337.29 €	57,942.69 €

II. Επισκεφθήκαμε δύο μεγάλα ταξιδιωτικά πρακτορεία και τους ζητήσαμε πληροφορίες για τον τρόπο λειτουργίας της ταξιδιωτικής βιομηχανίας και τη βοήθεια τους σχετικά με τα κύρια στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει μια προκήρυξη ταξιδιωτικών υπηρεσιών. Οι πληροφορίες αυτές των έμπειρων πρακτόρων, κρίθηκαν καταλυτικές για την δημιουργία της προκήρυξης των ταξιδιών του ΚΕΠΠ.

III. Ερωτήθηκαν μέλη της ερευνητικής κοινότητας του πανεπιστημίου, που σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία της έρευνας μας (Βήμα I) κάνουν τα περισσότερα ταξίδια για λογαριασμό ερευνητικών και άλλων έργων, για τα επιθυμητά χαρακτηριστικά που θέλουν να έχουν τα ταξίδια τους. Τα κυριότερα αιτήματα των τριών αυτών καθηγητών συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Ø Να τους προτείνει ή να τους κλείνει το πρακτορείο, τρόπους μεταφοράς από και προς το ξενοδοχείο και το αεροδρόμιο.

- Ø Να κλείνει αεροπορικά εισιτήρια καθώς και ξενοδοχεία που να διαθέτουν αίθουσες για meetings για τους διάφορους επιστημονικούς συνεργάτες έργων που έρχονται από το εξωτερικό.

- Ø Ο πράκτορας να είναι διαθέσιμος όποτε τον χρειάζονται

- Ø Οι κρατήσεις να κρίνονται από τις προτιμήσεις των ενδιαφερομένων

Ø Να τους εξασφαλίζει ανταγωνιστικές τιμές για ομαδικά ταξίδια

Ø Να κάνει καλή έρευνα αγοράς

Ø Η βέλτιστη ποιότητα των υπηρεσιών ταξιδιών στη χαμηλότερη δυνατή τιμή.

IV. Ζητήσαμε τιμές αεροπορικών εισιτηρίων για τρεις προορισμούς από ένα ταξιδιωτικό πρακτορείο και τις συγκρίναμε με τις αντίστοιχες που βρήκαμε στο Internet.

	<b>ΤΙΜΗ</b>	<b>ΤΙΜΗ</b>
<b>ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ</b>	<b>ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟΥ</b>	<b>INTERNET</b>
<b>Amsterdam</b>	600,00	591,97
<b>London</b>	338,00	287,64
<b>Budapest</b>	350,00	334,37

Εδώ, αξίζει να σημειώσουμε τα εξής: α) οι τιμές στο Internet δεν είναι σταθερές αλλά βασίζονται στην προσφορά και στην ζήτηση, β) είναι απαραίτητο να προκαταβάλεις το εισιτήριο και σε περίπτωση που χρειάζεται να το ακυρώσεις δεν σου επιστρέφουν τα χρήματα, γ) την παράδοση του εισιτηρίου στην χρεώνουν επιπλέον γύρω στα 5 ευρώ.

V. Στη συνέχεια, συνδυάζοντας τα στοιχεία που προέκυψαν από τα βήματα I,II,III,IV και ψάχνοντας στο internet για προκηρύξεις ταξιδιών άλλων φορέων με ανάγκες παρόμοιες με τις δικές μας, καταλήξαμε στην προκήρυξη η οποία παρατίθεται στο παράρτημα. Η περίληψη της προκήρυξης δημοσιεύτηκε στην εφημερίδα της κυβερνήσεως καθώς και σε τρεις εφημερίδες ευρείας κυκλοφορίας. Η προθεσμία υποβολής προσφορών διήρκησε σχεδόν δύο μήνες και στις 10 Ιανουαρίου 2008 διεξήχθη ο διαγωνισμός στα γραφεία του ΚΕΠΠ, από την ορισθείσα από την Επιτροπή Ερευνών της 22/11/2007, τριμελή Επιτροπή Αξιολόγησης του ΚΕΠΠ. Κατατέθηκαν δύο προσφορές από δύο μεγάλα ταξιδιωτικά πρακτορεία της Αθήνας. Η Επιτροπή, άνοιξε τους φακέλους με τα δικαιολογητικά και την εγγύηση συμμετοχής ενώπιον των νόμιμων

εκπροσώπων των ταξιδιωτικών πρακτορείων και τους έλεγξε για την πληρότητά τους σύμφωνα με τις απαιτήσεις της προκήρυξης. Και οι δύο φακέλοι ήταν πλήρεις. Κατόπιν τούτου, η Επιτροπή Αξιολόγησης συνήλθε στις 24/1/2008 προκειμένου να ελέγξει τους φακέλους με τα τεχνικά στοιχεία των προσφορών καθώς και τους φακέλους των οικονομικών προσφορών. Η τεχνική προσφορά του ενός πρακτορείου κρίθηκε ανεπαρκής γιατί δεν πληρούσε τον όρο της προκήρυξης που ανέφερε το εξής: « Ανεπαρκής κρίνεται η τεχνική προσφορά αν τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης, όπως προκύπτουν από τον τελευταίο ισολογισμό είναι μικρότερα του ποσού των 2.000.000,00 Ευρώ». Για να μην κριθεί άγονος ο διαγωνισμός καλέσαμε τον εκπρόσωπο του άλλου πρακτορείου σε διαδικασία διαπραγμάτευσης, προκειμένου το πρακτορείο του να μας καταθέσει βελτιωμένη οικονομική προσφορά. Πράγματι στις 12/3/2008 το πρακτορείο Travel Plan μας κατέθεσε βελτιωμένη οικονομική προσφορά

VI. Προκειμένου να δούμε πόσο συμφέρουσα ήταν η βελτιωμένη οικονομική προσφορά του πρακτορείου, διενεργήσαμε έρευνα στις αποδείξεις πώλησης εισιτηρίων των ετών 2006-2007 των ταξιδιών που διαχειρίζεται το ΚΕΠΠ και προέκυψαν τα εξής στοιχεία:

Ø Το service-transaction fee για τα ταξίδια εσωτερικού που μας κρατούσαν έως τώρα τα ταξιδιωτικά πρακτορεία ήταν κατά μέσο όρο 10,50€.

Ø Το service-transaction fee για τα ταξίδια εξωτερικού που μας κρατούσαν έως τώρα τα ταξιδιωτικά πρακτορεία ήταν κατά μέσο όρο 28,07€

Τα ποσά αυτά προέκυψαν από τις αποδείξεις πώλησης εισιτηρίων στις οποίες αναγραφόταν ξεχωριστά το service fee. Στις υπόλοιπες υπήρχε ένα συνολικό ποσό στο οποίο συμπεριλαμβανόταν το service fee αλλά δεν αναγραφόταν το ποσό του ξεχωριστά.

Όσον αφορά την έκπτωση που μας έκαναν στα ξενοδοχεία, συγκρίναμε τις τιμές των ξενοδοχείων στο internet (πιθανότατα “τιμές πόρτας”) με τις τιμές των τιμολογίων των ταξιδιωτικών πρακτορείων. Το κατά μέσο όρο ποσοστό της έκπτωσης που μας κάνουν στα ξενοδοχεία είναι 12,47%.

Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με την οικονομική προσφορά που μας κατέθεσε το ταξιδιωτικό πρακτορείο με την επωνυμία Travel Plan, τα στοιχεία που προκύπτουν είναι τα εξής:

- Έξοδα διαχείρισης στα αεροπορικά εισιτήρια εσωτερικού 8€
- Έξοδα διαχείρισης στα αεροπορικά εισιτήρια εξωτερικού 15€
- Έκπτωση στις τιμές ξενοδοχείων εσωτερικού ίση με το 25% επί των επισήμως αναγραφόμενων τιμών των τιμοκαταλόγων των ξενοδοχείων.
- Έκπτωση στις τιμές ξενοδοχείων εξωτερικού ίση με το 25% επί των επισήμως αναγραφόμενων τιμών των τιμοκαταλόγων των ξενοδοχείων.
- Επιπλέον, το Travel Plan εκδίδει τιμοκατάλογο ξενοδοχείων στην Ευρώπη στα οποία έχει συμφωνημένες ειδικές τιμές (περίπου 25% οικονομικότερες από τις τιμές πόρτας) και στις οποίες μας παρέχει επιπλέον 15% έκπτωση.

Με βάση τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι η υπογραφή σύμβασης με το πρακτορείο Travel Plan, θα επιφέρει τα βέλτιστα οικονομικά αποτελέσματα για το ΚΕΠΠ και ένα βέλτιστο επίπεδο υπηρεσιών, αφού το εν λόγω πρακτορείο είναι ένα από τα μεγαλύτερα ταξιδιωτικά πρακτορεία της Ελλάδας.

Σε επίπεδο χρηματικών ποσών, σύμφωνα με τις προβλέψεις που κάναμε, υπολογίσαμε ότι το ΚΕΠΠ θα εξοικονομεί κατά μέσο όρο, ετησίως:

Από τα αεροπορικά εισιτήρια εσωτερικού 188€

Από τα αεροπορικά εισιτήρια εξωτερικού 2.418€

Από τα ξενοδοχεία, γύρω στις 8.295€

Άρα συνολικά, 10.901€



- VII. Έτσι μετά από όλα αυτά, η Επιτροπή Ερευνών ενέκρινε ομόφωνα στις 13 Μαρτίου 2008 την κατακύρωση του Ανοιχτού Διαγωνισμού για την προμήθεια αεροπορικών εισιτηρίων, κρατήσεων δωματίων και λοιπών ταξιδιωτικών υπηρεσιών για τις ανάγκες των ταξιδιών που διαχειρίζεται το ΚΕΠΠ στην εταιρεία Eurostar A.T.E.B.E/ Travel Plan.
- VIII. Στις 1/6/2008 υπογράφηκε σύμβαση μεταξύ του πρακτορείου Travel Plan και του ΚΕΠΠ.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

**1.1:** Παγκόσμια Μελέτη της CWT (Carlson Wagonlit Travel) με την ονομασία «Παγκόσμιοι Ορίζοντες», Εφημερίδα ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ έκδοση BUSINESS & Τουρισμός, Μάιος 2007.

**1.2:** [www.ism.ws](http://www.ism.ws): Άρθρο « Three Steps to Purchasing Travel Services», Doris Seckman, August 1994.

**1.3:** Έρευνα με τίτλο «Συστήματα Κρατήσεων στον τουριστικό τομέα», Ν. Θεοχάρης:: επιστημονικός συνεργάτης του τμήματος Δ.Τ.Ε του Τ.Ε.Ι Λαμίας, Δεκέμβριος 2004.

**1.4:** [www.traveldailynews.gr](http://www.traveldailynews.gr): Έρευνα της HATTA με τίτλο « Απελευθέρωση της Διανομής Αεροπορικών Εισιτηρίων», Νοέμβριος 2007.

**1.5:** Έρευνα της Hermes Management Consulting: « Understanding Travel Agency Cost Drivers and Ways to Optimise Business in Greece», Νοέμβριος 2007.

**1.6:** Άρθρο με τίτλο « Hotel Booking Agencies», Amon Cohen, Supply Management Supplement, Απρίλιος 2007.

**1.7:** [www.traveldailynews.gr](http://www.traveldailynews.gr): Έρευνα της Amadeus με τίτλο « Πρόκληση για το 34% των ταξιδιωτικών γραφείων η μηδενική προμήθεια», Ιούλιος 2007.

**1.8:** [www.carlsontravel.com](http://www.carlsontravel.com): Έρευνα της Carlson Wagonlit Travel ( CWT) με τίτλο: «What benefits do low-cost carriers really bring to business travel in Europe?», Δεκέμβριος 2003.

**1.9:** [www.carlsontravel.com](http://www.carlsontravel.com): Έρευνα της Carlson Wagonlit Travel ( CWT) με τίτλο: « CWT Business Travel Indicator», Σεπτέμβριος 2006.

**1.10:** [www.traveldailynews.gr](http://www.traveldailynews.gr): Έρευνα του Business Travel Research Centre του Πανεπιστημίου Cranfield « Η εταιρική κουλτούρα προσδιορίζει την υιοθέτηση εργαλείων ανεξάρτητων κρατήσεων », Μάρτιος 2008.

**1.11:** [www.traveldailynews.gr](http://www.traveldailynews.gr): Άρθρο με τίτλο « Αεροπορία και ρύπανση περιβάλλοντος», Δρ. Ελευθέριος Καταρέλος, Μάρτιος 2008.

**1.12:** [www.supplymanagement.co.uk](http://www.supplymanagement.co.uk): Άρθρο με τίτλο « Green Travel Programs», Απρίλιος 2007.

**1.13:** Έρευνα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου με τίτλο: «Μείωση της Ρύπανσης που προκαλούν τα αεροσκάφη», Νοέμβριος 2007.

**1.14:** Έρευνα των ACTE και KDS με τίτλο: « Ανήσυχος ο κόσμος του Business Travel από την υπερθέρμανση του πλανήτη», Ιανουάριος 2008.

**1.15:** έρευνα των ACTE και KDS με τίτλο: «Θέματα CSR σημαντικά για τη βιομηχανία επαγγελματικών ταξιδιών», Φεβρουάριος 2008.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°**

**2.1-2.8:** α) Σημειώσεις Μαρίας Νταντβάνη στο μάθημα Διοίκηση Συμβάσεων (ΜΠΣ Logistics), Εαρινό Εξάμηνο 2007, β) Βιβλίο «Τα Οικονομικά των Προμηθειών του Δημοσίου», Δημήτρης Μάρδας, γ) Βιβλίο « Buying Goods and Services», E.S. Singleton and K.R. Burnett, δ) Βιβλίο « Presentations on Contracts», Harold E. Fearon , ε) Βιβλίο « Getting out of a Contract», Adam Rose, David Leibowitz, Adrian Magnus.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°**

**3.2:** [www.kep.unipi.gr](http://www.kep.unipi.gr)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Στατιστικά στοιχεία ταξιδιών του ΚΕΠΠ των ετών 2005,2006

### ΠΙΝΑΚΑΣ

ΗΠΕΙΡΟΣ	ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ	ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΟ	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ
ΑΜΕΡΙΚΗ	ΑΜΕΡΙΚΗ		658.02
ΑΜΕΡΙΚΗ	ΑΜΕΡΙΚΗ	988.82	
ΑΜΕΡΙΚΗ	ΑΜΕΡΙΚΗ	805.78	918.30
ΑΜΕΡΙΚΗ	ΑΜΕΡΙΚΗ	1,298.67	
ΑΜΕΡΙΚΗ	ΑΜΕΡΙΚΗ	1,189.28	420.00
ΑΜΕΡΙΚΗ	ΑΜΕΡΙΚΗ	1,675.00	
ΑΜΕΡΙΚΗ	ΑΜΕΡΙΚΗ	959.30	332.28
ΑΜΕΡΙΚΗ	ΑΜΕΡΙΚΗ	1,010.00	487.67
ΑΜΕΡΙΚΗ	ΑΜΕΡΙΚΗ	1,675.00	1,043.00
ΑΜΕΡΙΚΗ	ΑΜΕΡΙΚΗ	1,675.00	1,043.00
ΑΜΕΡΙΚΗ	ΑΜΕΡΙΚΗ	890.00	2,552.00
ΑΜΕΡΙΚΗ	ΑΜΕΡΙΚΗ		416.32
ΑΜΕΡΙΚΗ	ΒΡΑΖΙΛΙΑ	852.90	
ΑΜΕΡΙΚΗ	ΒΡΑΖΙΛΙΑ-ΜΙΛ	1,364.00	
ΑΜΕΡΙΚΗ	ΗΠΑ-ΙΤΑΛΙΑ	284.57	
ΑΜΕΡΙΚΗ	Ν ΥΟΡΚΗ		1,083.24
ΑΜΕΡΙΚΗ	ΣΙΚΑΓΟ	800.00	
<b>Σύνολο - ΑΜΕΡΙΚΗ</b>		15,468.32	8,953.83
ΑΣΙΑ	ΣΑΓΚΑΗ	1,247.24	599.80
ΑΣΙΑ	ΣΑΓΚΑΗ	922.07	889.61
<b>Σύνολο - ΑΣΙΑ</b>		2,169.31	1,489.41
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗ	259.32	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗ	812.64	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗ	989.00	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗ	1,877.71	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗ	184.91	286.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΑΝΔΡΟΣ		560.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΑΝΔΡΟΣ		560.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΑΝΔΡΟΣ		635.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΑΝΔΡΟΣ		800.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΑΝΔΡΟΣ		830.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΒΟΛΟΣ	97.20	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	178.91	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	188.91	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	172.32	90.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	92.50	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	70.50	172.00

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΗΡΑΚΛΕΙΟ		
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	210.00	184.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	50.00	192.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	146.91	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	170.90	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	170.90	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	182.90	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	205.90	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	209.91	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	215.90	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	215.91	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	145.91	72.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	240.00	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	172.91	98.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	182.91	104.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	183.91	104.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	629.70	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	519.73	209.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	149.91	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	191.91	138.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	76.00	85.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	127.90	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	205.90	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	209.90	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	216.00	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	172.91	104.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	185.91	98.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	197.91	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	185.90	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	154.91	72.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	185.91	72.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ		110.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	222.32	75.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	221.91	69.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	195.32	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	163.91	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	183.32	110.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	210.32	110.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	210.32	110.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ		180.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΙΩΑΝΝΙΝΑ	67.59	180.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΚΑΣΤΕΛΑ		165.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΚΑΣΤΟΡΙΑ		162.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΚΕΡΚΥΡΑ		232.30
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΚΟΖΑΝΗ	84.00	110.00

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΚΟΖΑΝΗ		80.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΚΟΖΑΝΗ		81.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΚΟΖΑΝΗ		110.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΚΟΡΙΝΘΟΣ		135.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΚΩΝ/ΠΟΛΗ	276.11	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΚΩΝ/ΠΟΛΗ	276.11	380.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΚΩΝ/ΠΟΛΗ	276.11	380.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΜΥΚΟΝΟΣ	77.00	184.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΜΥΚΟΝΟΣ	34.00	134.83
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΜΥΚΟΝΟΣ	34.00	134.83
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΜΥΚΟΝΟΣ	34.00	134.84
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΜΥΚΟΝΟΣ	34.00	134.99
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΜΥΚΟΝΟΣ	34.00	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΜΥΚΟΝΟΣ	91.00	728.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΜΥΚΟΝΟΣ	44.50	303.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΜΥΤΙΑΗΝΗ		140.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΜΥΤΙΑΗΝΗ	191.91	177.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΠΑΤΡΑ		110.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΡΕΘΥΜΝΟ	133.91	288.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΡΟΔΟΣ		
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΣΑΜΟΣ	114.91	180.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΧΑΝΙΑ	112.50	210.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΧΑΝΙΑ	197.91	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΧΙΟΣ	167.90	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΧΙΟΣ	169.91	76.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΧΙΟΣ	167.91	80.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΧΙΟΣ	127.01	98.00
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ		236.00	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ			869.00
<b>Σύνολο - ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ</b>		15,428.90	12,226.79
ΕΥΡΩΠΗ	NEWCASTLE	564.37	240.00
ΕΥΡΩΠΗ	OSLO	476.41	450.00
ΕΥΡΩΠΗ	OSLO	272.33	501.40
ΕΥΡΩΠΗ	TREDO	19.98	
ΕΥΡΩΠΗ	ΑΓΓΛΙΑ	583.69	
ΕΥΡΩΠΗ	ΑΓΓΛΙΑ	330.46	285.55
ΕΥΡΩΠΗ	ΑΓΓΛΙΑ	101.44	452.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΑΓΓΛΙΑ		
ΕΥΡΩΠΗ	ΑΓΓΛΙΑ	434.00	
ΕΥΡΩΠΗ	ΑΓΓΛΙΑ	234.97	525.36
ΕΥΡΩΠΗ	ΑΓΓΛΙΑ	295.00	427.31
ΕΥΡΩΠΗ	ΑΓΓΛΙΑ	234.97	523.36
ΕΥΡΩΠΗ	ΑΓΓΛΙΑ	280.10	450.79
ΕΥΡΩΠΗ	ΑΓΓΛΙΑ	511.40	
ΕΥΡΩΠΗ	ΑΘΗΝΑ	180.00	

ΕΥΡΩΠΗ	ΑΝΟΒΕΡΟ	358.79	159.65
ΕΥΡΩΠΗ	ΑΝΟΒΕΡΟ	358.79	159.65
ΕΥΡΩΠΗ	ΑΥΣΤΡΙΑ	70.60	
ΕΥΡΩΠΗ	ΑΥΣΤΡΙΑ	201.27	324.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΒΑΡΚΕΛΩΝΗ	496.27	252.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΒΑΡΚΕΛΩΝΗ	484.07	315.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΒΑΡΚΕΛΩΝΗ	470.85	635.58
ΕΥΡΩΠΗ	ΒΑΡΣΟΒΙΑ	410.29	
ΕΥΡΩΠΗ	ΒΑΡΣΟΒΙΑ	490.86	
ΕΥΡΩΠΗ	ΒΑΡΣΟΒΙΑ	754.28	
ΕΥΡΩΠΗ	ΒΕΛΓΙΟ	411.84	175.50
ΕΥΡΩΠΗ	ΒΕΡΟΛΙΝΟ	283.00	198.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΒΕΡΟΛΙΝΟ	200.00	405.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΒΕΡΟΛΙΝΟ	200.32	580.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΒΙΕΝΗ	400.00	257.50
ΕΥΡΩΠΗ	ΒΙΕΝΗ	400.00	257.50
ΕΥΡΩΠΗ	ΒΙΕΝΝΗ	440.00	
ΕΥΡΩΠΗ	ΒΙΕΝΝΗ	331.85	356.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΒΙΕΝΝΗ	510.19	330.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΒΟΥΔΑΠΕΣΤΗ	739.89	98.29
ΕΥΡΩΠΗ	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	259.40	70.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	328.40	530.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΒΡΥΞΕΛ-ΠΑΡΙΣ	464.93	366.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΒΡΥΞΕΛΕΣ	278.34	
ΕΥΡΩΠΗ	ΒΡΥΞΕΛΕΣ	230.13	70.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΒΡΥΞΕΛΕΣ	301.84	87.50
ΕΥΡΩΠΗ	ΒΡΥΞΕΛΕΣ	313.76	80.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΒΡΥΞΕΛΕΣ	313.76	95.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΓΑΛΛΙΑ	440.96	280.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΓΑΛΛΙΑ	502.83	153.50
ΕΥΡΩΠΗ	ΓΑΛΛΙΑ	538.93	257.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΓΑΛΛΙΑ	767.11	118.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΓΑΛΛΙΑ	401.00	600.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΓΑΛΛΙΑ	384.22	242.40
ΕΥΡΩΠΗ	ΓΑΛΛΙΑ	353.08	450.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΓΑΛΛΙΑ	544.00	418.40
ΕΥΡΩΠΗ	ΓΑΛΛΙΑ	374.22	357.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	173.77	280.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	295.00	560.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	560.18	222.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	235.00	364.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	234.46	432.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	1,528.00	
ΕΥΡΩΠΗ	ΕΛΒΕΤΙΑ	510.44	510.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΕΛΒΕΤΙΑ	22,630.00	

ΕΥΡΩΠΗ	ΕΣΘΟΝΙΑ	524.34	414.26
ΕΥΡΩΠΗ	ΙΡΛΑΝΔΙΑ	304.83	296.32
ΕΥΡΩΠΗ	ΙΡΛΑΝΔΙΑ	304.83	316.68
ΕΥΡΩΠΗ	ΙΣΛΑΝΔΙΑ	826.50	624.36
ΕΥΡΩΠΗ	ΙΣΛΑΝΔΙΑ	1,067.90	634.05
ΕΥΡΩΠΗ	ΙΣΠΑΝΙΑ	353.31	144.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΙΣΠΑΝΙΑ	227.73	500.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΙΣΠΑΝΙΑ	372.75	256.80
ΕΥΡΩΠΗ	ΙΣΠΑΝΙΑ	559.83	260.01
ΕΥΡΩΠΗ	ΙΣΠΑΝΙΑ	342.67	342.40
ΕΥΡΩΠΗ	ΙΣΠΑΝΙΑ	311.01	204.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΙΣΠΑΝΙΑ	333.00	450.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΙΤΑΛΙΑ		187.50
ΕΥΡΩΠΗ	ΙΤΑΛΙΑ	288.32	202.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΙΤΑΛΙΑ	190.00	450.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΙΤΑΛΙΑ		440.70
ΕΥΡΩΠΗ	ΙΤΑΛΙΑ	275.00	630.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΙΤΑΛΙΑ	455.85	
ΕΥΡΩΠΗ	ΙΤΑΛΙΑ	276.32	437.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΙΤΑΛΙΑ	1,681.32	
ΕΥΡΩΠΗ	ΙΤΑΛΙΑ	518.40	320.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΙΤΑΛΙΑ	378.18	700.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΚΟΠΕΝΧΑΓΗ	1,018.00	
ΕΥΡΩΠΗ	ΚΥΠΡΟΣ	210.26	
ΕΥΡΩΠΗ	ΚΥΠΡΟΣ	189.00	102.20
ΕΥΡΩΠΗ	ΚΥΠΡΟΣ	129.06	289.60
ΕΥΡΩΠΗ	ΚΥΠΡΟΣ	146.06	226.86
ΕΥΡΩΠΗ	ΚΥΠΡΟΣ	179.04	118.29
ΕΥΡΩΠΗ	ΚΥΠΡΟΣ	174.09	218.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΚΥΠΡΟΣ	129.06	98.90
ΕΥΡΩΠΗ	ΛΑΡΝΑΚΑ	183.11	
ΕΥΡΩΠΗ	ΛΑΡΝΑΚΑ	186.11	
ΕΥΡΩΠΗ	ΛΑΡΝΑΚΑ	186.11	
ΕΥΡΩΠΗ	ΛΕΜΕΣΟΣ	260.59	445.41
ΕΥΡΩΠΗ	ΛΟΝΔΙΝΟ	176.00	186.87
ΕΥΡΩΠΗ	ΛΟΝΔΙΝΟ	277.84	174.60
ΕΥΡΩΠΗ	ΛΟΝΔΙΝΟ		760.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΛΟΝΔΙΝΟ	1,138.44	
ΕΥΡΩΠΗ	ΛΟΝΔΙΝΟ	1,360.80	
ΕΥΡΩΠΗ	ΜΙΛΑΝΟ	191.95	
ΕΥΡΩΠΗ	ΜΟΝΑΧΟ		75.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΜΟΝΑΧΟ		158.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΜΟΝΑΧΟ	263.00	222.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΜΟΝΑΧΟ	224.46	216.00



ΕΥΡΩΠΗ	ΜΟΝΑΧΟ	234.46	432.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΟΛΛΑΝΔΙΑ	296.18	222.90
ΕΥΡΩΠΗ	ΟΛΛΑΝΔΙΑ	319.40	266.31
ΕΥΡΩΠΗ	ΟΛΛΑΝΔΙΑ	341.40	477.52
ΕΥΡΩΠΗ	ΠΑΡΙΣΙ	375.43	118.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΠΑΡΙΣΙ	287.11	198.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΠΑΡΙΣΙ	823.72	178.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΠΑΡΙΣΙ	226.00	254.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΠΑΡΙΣΙ	505.43	440.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΠΑΡΙΣΙ	255.00	842.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΠΟΛΩΝΙΑ	443.00	327.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΠΟΡΤΟ	365.63	240.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	510.65	129.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΠΡΑΓΑ	420.19	570.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΠΡΑΓΑ	569.00	240.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΣΚΩΤΙΑ	376.37	308.89
ΕΥΡΩΠΗ	ΣΛΟΒΑΚΙΑ	700.00	143.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΣΛΟΒΑΚΙΑ	298.69	316.74
ΕΥΡΩΠΗ	ΣΛΟΒΑΚΙΑ	298.69	316.74
ΕΥΡΩΠΗ	ΤΟΡΙΝΟ	253.85	222.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΤΟΡΙΝΟ	371.69	228.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΤΟΥΡΚΙΑ	316.06	80.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΤΟΥΡΚΙΑ	294.79	218.77
ΕΥΡΩΠΗ	ΤΟΥΡΚΙΑ	180.91	235.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΤΟΥΡΚΙΑ	276.21	399.99
ΕΥΡΩΠΗ	ΤΣΕΧΙΑ	427.82	380.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΦΙΛΑΝΔΙΑ	768.74	188.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΦΙΛΑΝΔΙΑ	640.00	267.75
ΕΥΡΩΠΗ	ΦΙΛΑΝΔΙΑ	369.85	351.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΦΡΑΝΚΦΟΥΡΤΗ	378.91	279.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΦΡΑΝΚΦΟΥΡΤΗ	219.96	149.00
ΕΥΡΩΠΗ	ΦΡΑΝΚΦΟΥΡΤΗ	479.09	250.00
<b>Σύνολο - ΕΥΡΩΠΗ</b>		<b>74,335.34</b>	<b>35,272.66</b>
Λ.ΑΜΕΡΙΚΗ	ΠΑΡΑΓΟΥΑΗ	935.42	
<b>Σύνολο - Λ.ΑΜΕΡΙΚΗ</b>		<b>935.42</b>	<b>0.00</b>
<b>Γενικό άθροισμα</b>		<b>108,337.29</b>	<b>57,942.69</b>
		<b>166,279.98</b>	

**ΠΡΟΚΗΡΥΞΗ**  
**ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ**  
**ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΕΙΣΙΤΗΡΙΩΝ ΚΑΙ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ**  
**ΔΩΜΑΤΙΩΝ ΚΑΙ ΛΟΙΠΩΝ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ**  
**ΤΩΝ ΤΑΞΙΔΙΩΝ ΠΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ ΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΡΕΥΝΩΝ**  
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ**

**ΑΠΟΦΑΣΙΖΟΥΜΕ**

Ο Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας του Πανεπιστημίου Πειραιώς με την επωνυμία «**ΚΕΝΤΡΟ ΕΡΕΥΝΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**» (εφεξής ΚΕΠΠ) προκηρύσσει ανοικτό διαγωνισμό με υποβολή σφραγισμένων προσφορών για την επιλογή Αναδόχου, με κριτήριο επιλογής την πλέον συμφέρουσα προσφορά, στον οποίο θα ανατεθεί η εκτέλεση της προμήθειας ταξιδιωτικών υπηρεσιών για τις ανάγκες των υλοποιούμενων από το ΚΕΠΠ έργων, για χρονικό διάστημα 12 μηνών, με τους όρους και τις προϋποθέσεις της παρούσας προκήρυξης.

Η συνολική δαπάνη του ΚΕΠΠ, που αντιστοιχεί στην κατά μέσο όρο αμοιβή του Αναδόχου, εκτιμάται ότι ανέρχεται στο ποσό των **180.000 Ευρώ**, στο οποίο συμπεριλαμβάνεται και ο αναλογών Φόρος Προστιθέμενης Αξίας (ΦΠΑ), που θα καταβάλλει το ΚΕΠΠ.

**ΑΡΘΡΟ 1**

**ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ**

**1. Διαγωνισμός**

Ο διαγωνισμός και η αποσφράγιση των προσφορών θα διεξαχθεί στον τόπο και χρόνο που αναφέρονται παρακάτω, σύμφωνα με τους όρους της προκήρυξης και τις διατάξεις του ΠΔ 60/2007 (ΦΕΚ Α 64/16.3.2007).

Τόπος διενέργειας διαγωνισμού: Πειραιάς, Γρηγορίου Λαμπράκη 122, στον 6<sup>ο</sup> όροφο

Ημερομηνία διεξαγωγής διαγωνισμού: Πέμπτη 10 Ιανουαρίου 2008, ώρα 12:00 μ.μ

Οι προσφορές θα κατατεθούν στο Κέντρο Ερευνών Πανεπιστημίου Πειραιά, οδός Γρηγορίου Λαμπράκη 122, ΤΚ 185 32, στον 6<sup>ο</sup> όροφο. Οι προσφορές πρέπει να είναι έγγραφες και σφραγισμένες και να κατατίθενται ή να αποστέλλονται ταχυδρομικώς, το αργότερο μέχρι την Πέμπτη 10 Ιανουαρίου 2008 και ώρα 12:00 μ.μ.

Ο χρόνος ισχύος των προσφορών είναι εξήντα (60) ημερολογιακές ημέρες, προσμετρούμενες από την επομένη της ημέρας διενέργειας του διαγωνισμού.

## **ΑΡΘΡΟ 2**

### **ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΟΥ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ**

Ο Ανάδοχος υποχρεούται να εκτελέσει την προμήθεια σύμφωνα με τους προορισμούς που ζητούνται κάθε φορά από τον εκάστοτε δικαιούχο μετακίνησης και πάντα στις καλύτερες τιμές:

- i. Για εύρεση εισιτηρίων αεροπλάνου, πλοίου, τρένου και λεωφορείου, που θα επιλέγει ο δικαιούχος από μια σειρά διαφορετικών δρομολογίων που θα του προτείνει ο Ανάδοχος.
- ii. Για τη εύρεση ξενοδοχείων για τη διαμονή του που θα επιλέγει ο δικαιούχος από μια σειρά διαφορετικών καταλυμάτων που θα του προτείνει ο Ανάδοχος σύμφωνα πάντα με τους περιορισμούς που θέτει η προκήρυξη.
- iii. Για την εύρεση και κράτηση τρόπου μεταφοράς των δικαιούχων από και προς το ξενοδοχείο και το αεροδρόμιο (π.χ. ταξί, τρένο, λεωφορείο κ.λ.π.)

Το ΚΕΠΠ θα υποβάλλει στον Ανάδοχο αρχικό κατάλογο με τους δικαιούχους μετακινήσεων όταν υπογραφεί η σύμβαση. Ο κατάλογος δικαιούχων θα υπόκειται σε αναθεώρηση κατά τακτά χρονικά διαστήματα.

Επίσης οι δικαιούχοι θα έχουν τη δυνατότητα να προτείνουν στον Ανάδοχο εναλλακτικές επιλογές για τις παραπάνω υπηρεσίες i., ii., και iii.

Ως δικαιούχοι μετακινήσεων ορίζονται:

Τα μέλη ΔΕΠ του Πανεπιστημίου Πειραιώς, οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Πειραιώς και οι συνεργάτες εσωτερικού ή εξωτερικού του ΚΕΠΠ, που μετακινούνται για τις ανάγκες των έργων που υλοποιούνται στο ΚΕΠΠ.

Το ΚΕΠΠ προκειμένου να διαφυλάξει την οικονομικότητα της προμήθειας, διατηρεί το δικαίωμα να απευθύνεται και σε τρίτους προμηθευτές για προμήθεια ταξιδιωτικών υπηρεσιών σε περίπτωση που αυτές διατίθενται σε συμφερότερες τιμές από αυτές του Αναδόχου.

### **ΑΡΘΡΟ 3**

#### **ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΑΝΑΔΟΧΟΥ**

Ο Ανάδοχος θα εκτελέσει το πρόγραμμα του προηγούμενου άρθρου, που αποτελεί και το αντικείμενο του έργου που του ανατίθεται και θα έχει τις παρακάτω υποχρεώσεις, οι οποίες εξειδικεύουν την παροχή υπηρεσιών του Αναδόχου. Τα ταξίδια θα περιλαμβάνουν υποχρεωτικά και κατά το ελάχιστο τις παρακάτω υπηρεσίες:

1. Η μετάβαση μπορεί να γίνει μέσω αεροπλάνου, πλοίου, τρένου, λεωφορείου. Η μετάβαση θα πρέπει να γίνεται με τους ελάχιστους δυνατούς ενδιάμεσους προορισμούς.

2. Κάθε φορά που περιλαμβάνονται διανυκτερεύσεις στις μετακινήσεις, τα μέγιστα όρια δαπανών διανυκτέρευσης εξωτερικού και εσωτερικού παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

	<b>Μετακινήσεις Εσωτερικού</b>	<b>Μετακινήσεις Εξωτερικού</b>
<b>Μέγιστη δαπάνη διανυκτερεύσεως</b>	<b>90 Ε</b>	<b>Χωρίς όριο για ξενοδοχείο μέχρι και τεσσάρων (4) αστέρων</b>

Τυχόν τροποποίηση των παραπάνω ορίων θα γνωστοποιείται εγγράφως στον Ανάδοχο.

3. Ο Ανάδοχος υποχρεούται να επικοινωνεί απευθείας με τον εκάστοτε δικαιούχο για τον προγραμματισμό και την οριστικοποίηση του ταξιδιού του.

4. Ο Ανάδοχος υποχρεούται να ορίσει ένα Στέλεχος του, το οποίο θα τον εκπροσωπεί πλήρως σε κάθε θέμα που σχετίζεται με την εκτέλεση της Σύμβασης και θα είναι υπεύθυνο για την διαχείριση της σχέσης με τους δικαιούχους των ταξιδιών. Το Στέλεχος πρέπει να είναι τουλάχιστον 5ετούς εμπειρίας στο χώρο - που θα πιστοποιείται από τον εργοδότη του - και θα βρίσκεται συνεχώς στην διάθεση των δικαιούχων, καθ' όλη την διάρκεια της σύμβασης. Το Στέλεχος, θα πρέπει να επικοινωνεί με κάθε πρόσφορο μέσο (π.χ. μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) σε τακτά χρονικά διαστήματα (μια φορά το μήνα), με όλους τους δικαιούχους, ώστε να είναι έγκαιρος ο προγραμματισμός των ταξιδιών.

5. Ο Ανάδοχος φέρει την αποκλειστική υποχρέωση να καταβάλλει στα συνεργαζόμενα ξενοδοχεία και στις συνεργαζόμενες αεροπορικές, ακτοπλοϊκές, σιδηροδρομικές εταιρείες, το συνολικό ποσό της προκαταβολής που θα ζητείται προκειμένου να προβεί στην κράτηση, καθώς και το ποσό της εξόφλησης, δίχως ευθύνη ή ανάμειξη του ΚΕΠΠ, πράγμα που θα διευκρινίζει και στα ξενοδοχεία και στις παραπάνω αναφερόμενες εταιρείες κατά τρόπο ρητό και σαφή.

Επισημαίνεται, ότι για την παροχή των υπηρεσιών που περιλαμβάνει η προμήθεια, ο Ανάδοχος είναι υποχρεωμένος να μεριμνά έγκαιρα και να συνεργάζεται με επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν νόμιμα, δηλαδή κατέχουν νόμιμη άδεια λειτουργίας και πληρούν όλες τις νόμιμες προϋποθέσεις για την λειτουργία τους.

## ΑΡΘΡΟ 4

### ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΟΝ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟ

Συμμετέχοντες στον διαγωνισμό μπορούν να είναι:

- I. Νομικά πρόσωπα της ημεδαπής ή αλλοδαπής, που παρέχουν ταξιδιωτικές υπηρεσίες.
- II. Κοινοπραξίες ή συμπράξεις ή ενώσεις φυσικών ή νομικών προσώπων της ημεδαπής ή αλλοδαπής, που παρέχουν ταξιδιωτικές υπηρεσίες.

## ΑΡΘΡΟ 5

### ΠΡΟΣΦΟΡΑ – ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΤΙΚΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΟ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟ

#### 1. Προσφορές.

Όποιος πληροί τους όρους και τις προϋποθέσεις και επιθυμεί να λάβει μέρος στο διαγωνισμό δύναται να υποβάλει προσφορά. Η προσφορά, επί ποινή απαραδέκτου και αποκλεισμού της από την περαιτέρω διαδικασία του διαγωνισμού, υποβάλλεται σε δύο (2) αντίγραφα, υποχρεωτικά στην ελληνική γλώσσα και δακτυλογραφημένη, χωρίς διορθώσεις, υπογραφόμενη από το νόμιμο εκπρόσωπο της επιχείρησης. Το ένα αντίγραφο θα φέρει την ένδειξη «ΠΡΩΤΟΤΥΠΟ».

Όποιος υποβάλει προσφορά θεωρείται, ότι αποδέχεται πλήρως και ανεπιφυλάκτως όλους τους όρους της προκήρυξης. Η υποβαλλόμενη προσφορά καλύπτει το σύνολο του έργου της παρούσας προκήρυξης.

Στον φάκελο κάθε προσφοράς πρέπει να αναγράφονται ευκρινώς:

- Η λέξη ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΓΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ με κεφαλαία γράμματα.
- Τα στοιχεία του αποστολέα.

Μέσα στο φάκελο της προσφοράς τοποθετούνται τρεις επιμέρους σφραγισμένοι φάκελοι:

- Ø Φάκελος με όλα τα δικαιολογητικά συμμετοχής της παραγράφου 2 του άρθρου 5 της παρούσας, με τίτλο «ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΤΙΚΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ»,
- Ø Φάκελος με τα τεχνικά στοιχεία της προσφοράς που αναφέρονται στην παράγραφο 3 του άρθρου 5 της παρούσας, με τίτλο «ΤΕΧΝΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΚΑΙ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ» και
- Ø Φάκελος με τα οικονομικά στοιχεία της προσφοράς που αναφέρονται στην παράγραφο 4 του άρθρου 5 της παρούσας, με τίτλο «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ».

## 2. Δικαιολογητικά συμμετοχής

Η προσφορά πρέπει να συνοδεύεται από τα εξής δικαιολογητικά:

### A1. Πιστοποιητικά αρμόδιας δικαστικής ή διοικητικής αρχής

α. Από τα οποία να προκύπτει ότι οι διαγωνιζόμενοι είναι ενήμεροι ως προς τις υποχρεώσεις τους, που αφορούν στις εισφορές κοινωνικής ασφάλισης και στις φορολογικές υποχρεώσεις τους κατά την ημερομηνία διενέργειας του διαγωνισμού. Σε περίπτωση εγκατάστασής τους στην αλλοδαπή, τα ανωτέρω πιστοποιητικά εκδίδονται με βάση την ισχύουσα νομοθεσία της χώρας που είναι εγκατεστημένοι

β. Πιστοποιητικά αρμοδίων Δικαστικών Αρχών από τα οποία να προκύπτει ότι ο διαγωνιζόμενος δεν τελεί υπό πτώχευση, εκκαθάριση, παύση εργασιών, αναγκαστική διαχείριση, πτωχευτικό συμβιβασμό και επίσης ότι δεν τελεί υπό διαδικασία κήρυξης σε πτώχευση υπό διαδικασία πτωχευτικού συμβιβασμού ή έκδοσης απόφασης αναγκαστικής εκκαθάρισης. Τα παραπάνω πιστοποιητικά θα πρέπει να έχουν εκδοθεί το τελευταίο εξάμηνο πριν την ημερομηνία λήξης της προθεσμίας για την υποβολή των προσφορών και να ισχύουν κατά την ημερομηνία διενέργειας του διαγωνισμού.

### A2. Πιστοποιητικό του οικείου επιμελητηρίου

Με το οποίο να πιστοποιείται η εγγραφή του διαγωνιζόμενου σ' αυτό και το ειδικό επάγγελμά του ή βεβαίωση άσκησης επαγγελματία από αρμόδια Δημόσια Αρχή. Για τα αλλοδαπά νομικά πρόσωπα, πιστοποιητικό της αρμόδιας Αρχής της

χώρας εγκατάστασής τους, περί εγγραφής τους στα μητρώα του οικείου επιμελητηρίου ή σε ισοδύναμους επαγγελματικούς καταλόγους.

A3. Υπεύθυνη δήλωση του Ν.1599/1986

Ότι όλα τα στοιχεία που αναφέρονται στην πρόταση είναι ακριβή, ότι η προσφορά συντάχθηκε σύμφωνα με τους όρους της Προκήρυξης και ότι ο συμμετέχων, τους αποδέχεται ανεπιφύλακτα. Επίσης, ότι η υποβαλλόμενη πρόταση καλύπτει το σύνολο των ζητούμενων υπηρεσιών.

A4. Βεβαίωση Ι.Α.Τ.Α.

A5. Άδεια λειτουργίας από τον Ε.Ο.Τ. (Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού)

A6. Εγγυητική επιστολή συμμετοχής στον διαγωνισμό

Κάθε προσφορά θα συνοδεύεται υποχρεωτικά και με ποινή αποκλεισμού, από εγγύηση συμμετοχής ύψους 1% επί της συνολικής δαπάνης της προκήρυξης δηλ. ποσού 1.800,00 Ευρώ, που εκδίδεται από πιστωτικό ίδρυμα ή άλλο νομικό πρόσωπο που λειτουργεί νόμιμα στα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και έχει σύμφωνα με τα ισχύοντα το δικαίωμα αυτό. Τα αντίστοιχα έγγραφα των εγγυήσεων, αν δεν είναι διατυπωμένα στην Ελληνική, θα συνοδεύονται από επίσημη μετάφραση.

Η εγγύηση συμμετοχής επιστρέφεται σ' αυτόν, στον οποίο κατακυρώθηκε ο διαγωνισμός καθώς και στους λοιπούς συμμετέχοντες μέσα σε πέντε (5) εργάσιμες ημέρες από την ημερομηνία κοινοποίησης της κατακύρωσης των αποτελεσμάτων του διαγωνισμού.

Σημειώνεται ότι, ο Ανάδοχος στον οποίο θα κατακυρωθεί ο διαγωνισμός υποχρεούται να προσκομίσει στο ΚΕΠΠ εγγυητική επιστολή καλής εκτέλεσεως της σύμβασης, για ποσό 5% επί της συνολικής δαπάνης της προκήρυξης δηλ. ποσού 9.000,00 Ευρώ, με διάρκεια μέχρι την ημερομηνία ολοκλήρωσης του έργου ως εγγύηση καλής εκτέλεσης των εργασιών, που εκδίδεται από πιστωτικό ίδρυμα ή άλλο νομικό πρόσωπο που λειτουργεί νόμιμα στα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και έχει σύμφωνα με τα ισχύοντα το δικαίωμα αυτό, Η



εγγύηση καλής εκτέλεσης κατατίθεται στο ΚΕΠΠ εκ μέρους του Αναδόχου, κατά την υπογραφή της σύμβασης.

### **3. ΤΕΧΝΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΚΑΙ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ**

1. Η τεχνική προσφορά για την αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του συμμετέχοντα περιέχουν:

α. Παρουσίαση της φυσιογνωμίας, της οργάνωσης και επαγγελματικής δράσης του διαγωνιζόμενου, η οποία θα συνοδεύεται από κατάλογο των κυριότερων έργων παροχής τουριστικών υπηρεσιών - ανάλογων με εκείνα που αποτελούν το αντικείμενο του διαγωνισμού - κατά τα τρία (3) τελευταία έτη (έτη 2004, 2005 και 2006), όπου θα φαίνεται η αξία, η περίοδος της παροχής και οι αποδέκτες (δημόσιοι ή ιδιωτικοί φορείς) των υπηρεσιών.

β. Παρουσίαση του δικτύου συνεργατών τους στο εξωτερικό. Επίσης, θα προτιμηθούν όσοι εκδίδουν τιμοκατάλογο ξενοδοχείων στην Ευρώπη.

γ. Για την απόδειξη της χρηματοοικονομικής ικανότητας των συμμετεχόντων στο διαγωνισμό, οι διαγωνιζόμενοι θα πρέπει να υποβάλουν

γ.1 αντίγραφα των δημοσιευθέντων ισολογισμών τους των τριών τελευταίων οικονομικών ετών ήτοι 2004, 2005 και 2006. Ανεπαρκής κρίνεται η τεχνική προσφορά αν τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης, όπως προκύπτουν από τον τελευταίο ισολογισμό είναι μικρότερα του ποσού των 2.000.000,00 Ευρώ.

γ.2 Υπεύθυνη δήλωση περί του κύκλου εργασιών τους των τριών τελευταίων οικονομικών ετών 2004, 2005 και 2006 με αναφορά στο ποσοστό που αντιπροσωπεύει η παροχή υπηρεσιών παρόμοιων με τις ζητούμενες από την παρούσα, στο σύνολο του κύκλου εργασιών.

δ. Υπεύθυνη Δήλωση του νομίμου εκπροσώπου του συμμετέχοντος, στην οποία θα δηλώνει το όνομα του Στελέχους που θα ορίσει ως γενικό συντονιστή και θα δεσμεύεται για την 5ετή εμπειρία του.

ε. Αναλυτικό Βιογραφικό Σημείωμα του Στελέχους - Γενικού Συντονιστή.

2. Αν η τεχνική προσφορά αφορά κοινοπραξία, σύμπραξη ή ένωση τα οριζόμενα, στην προηγούμενη παράγραφο 1 στοιχεία και έγγραφα πρέπει να υποβάλλονται από κάθε μέλος της κοινοπραξίας, σύμπραξης ή ένωσης.

Οι ενώσεις και οι κοινοπραξίες δεν υποχρεούνται να λάβουν ορισμένη νομική μορφή προκειμένου να υποβάλλουν προσφορά ή να υπογραφεί η σύμβαση.

#### **4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ.**

Η οικονομική προσφορά θα βασιστεί:

1. στα έξοδα διεκπεραίωσης επί του καθαρού ναύλου που χρεώνει ο διαγωνιζόμενος για τα αεροπορικά εισιτήρια.
2. στην έκπτωση στις τιμές κράτησης σε ξενοδοχεία, που μπορεί να κάνει ο διαγωνιζόμενος για το ΚΕΠΠ.

Ο διαγωνιζόμενος δεσμεύεται ότι η οικονομική προσφορά του θα ισχύει για όλη τη διάρκεια της σύμβασης, δηλαδή για 12 μήνες.

### **ΑΡΘΡΟ 7**

#### **ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

Η σύμβαση θα διαρκέσει 12 μήνες, με έναρξη την ημερομηνία υπογραφής της.

Η υπογραφή της σύμβασης πρέπει να γίνει το αργότερο εντός δέκα (10) ημερολογιακών ημερών, από την ημερομηνία ανακοίνωσης στον ανάδοχο της κατακύρωσης της προμήθειας.

Εκχώρηση, μετατροπή κάποιου όρου, σύσταση ενεχύρου ή μεταβίβαση της σύμβασης που θα υπογραφεί, ή οποιουδήποτε δικαιώματος ή υποχρέωσης που θα περιέχεται σε αυτήν, απαγορεύεται χωρίς προηγούμενη γραπτή συγκατάθεση των συμβαλλομένων.

## ΑΡΘΡΟ 8

### ΕΞΟΦΛΗΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ – ΟΡΟΙ ΠΛΗΡΩΜΗΣ

Για την εξόφληση των παρεχόμενων υπηρεσιών του, ο Ανάδοχος εκδίδει στα στοιχεία του ΚΕΠΠ, τιμολόγιο παροχής υπηρεσιών. Το τιμολόγιο υποβάλλεται στο ΚΕΠΠ μαζί με τα παρακάτω παραστατικά με επιμέλεια του Αναδόχου:

#### **ΜΕΤΑΦΟΡΑ**

Απόδειξη αγοράς εισιτηρίων (αεροπλάνου, τρένου, πλοίου, λεωφορείου) στα στοιχεία του ΚΕΠΠ που να αναφέρεται στο δικαιούχο.

#### **ΔΙΑΜΟΝΗ**

Τιμολόγιο, το οποίο να έχει εκδοθεί στα στοιχεία του ΚΕΠΠ, να αναφέρεται στον δικαιούχο και στο διάστημα παραμονής (ημερομηνίες άφιξης και αναχώρησης), καθώς επίσης και αντίγραφο του voucher ή του αποδεικτικού επικοινωνίας με το ξενοδοχείο για την κράτηση.

Η εξόφληση του Αναδόχου από το ΚΕΠΠ θα πραγματοποιείται μετά την οριστική ποσοτική και ποιοτική παραλαβή από το ΚΕΠΠ των υπηρεσιών που παρασχέθηκαν και την υποβολή των δικαιολογητικών που αφορούν στη σχετική δαπάνη από τον Ανάδοχο στο ΚΕΠΠ. Ο Ανάδοχος θα πρέπει να τιμολογεί τις προσφερόμενες υπηρεσίες μια φορά το μήνα, συνολικά για όλα τα ταξίδια.

Η πληρωμή του Αναδόχου θα γίνεται κατόπιν της προσήκουσας υποβολής των εγγράφων και δικαιολογητικών από τον Ανάδοχο στο ΚΕΠΠ και μέσα σε προθεσμία σαράντα (40) ημερών από την έγκριση της σχετικής δαπάνης από την Επιτροπή Ερευνών του ΚΕΠΠ. Το χρονικό περιθώριο πίστωσης στην τιμολόγηση, που θα προτείνει ο διαγωνιζόμενος, θα εκτιμηθεί.

**ΑΡΘΡΟ 9**  
**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ**

Η επιλογή του Αναδόχου που πληροί τις προϋποθέσεις και έχει τα προσόντα που ορίζονται στην προκήρυξη και η προσφορά του κρίνεται παραδεκτή, θα γίνει βάσει βαθμολόγησης.

Η επιλογή του Αναδόχου θα βασιστεί:

- σε ποσοστό 30% στα έξοδα διεκπεραίωσης επί του καθαρού ναύλου,
- σε ποσοστό 20% στην έκπτωση στα ξενοδοχεία,
- σε ποσοστό 25% στον κατάλογο με τα κυριότερα έργα παροχής τουριστικών υπηρεσιών, ανάλογων με εκείνων που αποτελούν το αντικείμενο του διαγωνισμού
- σε ποσοστό 10% στο δίκτυο συνεργατών στο εξωτερικό,
- σε ποσοστό 7% στα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης,
- σε ποσοστό 5% στο περιθώριο πίστωσης στην τιμολόγηση
- σε ποσοστό 3% στις πρόσθετες προσφερόμενες υπηρεσίες ως προς τις αναφερόμενες

**ΑΡΘΡΟ 10**  
**Ο ΙΣΧΥΩΝ ΝΟΜΟΣ**

Ο Ανάδοχος του έργου και η Αναθέτουσα Αρχή θα προσπαθούν να ρυθμίζουν φιλικά κάθε διαφορά, που τυχόν θα προκύψει στις μεταξύ τους σχέσεις κατά τη διάρκεια της ισχύος της σύμβασης.

Επί διαφωνίας, η διαφορά θα λύνεται από τα Ελληνικά Δικαστήρια σύμφωνα με την κείμενη Ελληνική Νομοθεσία. Εφαρμοστέο δίκαιο είναι πάντοτε το Ελληνικό. Αρμόδια δικαστήρια για την επίλυση πάσης διαφοράς που θα προκύψει κατά τη διάρκεια της ισχύος της σύμβασης σχετικά με αυτή είναι τα δικαστήρια του Πειραιώς.

**Στατιστικά στοιχεία έρευνας που διενεργήθηκε στις αποδείξεις πώλησης  
εισιτηρίων των ταξιδιών του ΚΕΠΠ**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1**

<b>ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ</b>	<b>SERVICE FEE</b>
ΑΘΗΝΑ-ΜΑΔΡΙΤΗ	36.32 €
ΑΘΗΝΑ-ΜΑΔΡΙΤΗ	27.00 €
ΑΘΗΝΑ-ΓΟΥΑΔΑΛΟΥΠΗ	45.00 €
ΑΘΗΝΑ-ΣΤΡΑΣΒΟΥΡΓΟ	30.00 €
ΑΘΗΝΑ-ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	29.59 €
ΑΘΗΝΑ-ΛΟΝΔΙΝΟ	18.37 €
ΑΘΗΝΑ-ΛΙΣΑΒΩΝΑ	30.00 €
ΑΘΗΝΑ-ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥΠΟΛΗ	10.00 €
ΑΘΗΝΑ-ΔΟΥΒΛΙΝΟ	19.00 €
ΑΘΗΝΑ-ΠΡΑΓΑ	30.80 €
ΑΘΗΝΑ-ΛΟΝΔΙΝΟ	35.00 €
ΑΘΗΝΑ-ΓΕΡΜΑΝΙΑ	32.53 €
ΑΘΗΝΑ-BUENOS AIRES	45.00 €
ΑΘΗΝΑ-ΙΣΛΑΝΔΙΑ	30.00 €
ΑΘΗΝΑ-ΦΙΛΑΝΔΙΑ	30.00 €
ΑΘΗΝΑ-ΤΟΥΡΚΙΑ	11.91 €
ΑΘΗΝΑ-ΚΥΠΡΟΣ	20.00 €
ΑΘΗΝΑ-ΓΕΡΜΑΝΙΑ	30.00 €
ΑΘΗΝΑ-ΓΕΡΜΑΝΙΑ	14.90 €
ΑΘΗΝΑ-ΡΩΣΙΑ	31.43 €
ΑΘΗΝΑ-ΦΙΛΑΝΔΙΑ	38.09 €
ΑΘΗΝΑ-ΒΙΕΝΝΗ	31.00 €
ΑΘΗΝΑ-ΙΤΑΛΙΑ	15.00 €
ΑΘΗΝΑ-ΑΜΣΤΕΡΝΤΑΜ	30.00 €
ΑΘΗΝΑ-ΦΙΛΑΝΔΙΑ	30.00 €
ΑΘΗΝΑ-ΜΙΛΑΝΟ	25.00 €
ΑΘΗΝΑ-ΡΩΜΗ	25.00 €
ΑΘΗΝΑ-ΙΣΠΑΝΙΑ	35.00 €
<b>ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ SERVICE FEE ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ</b>	<b>28.07 €</b>

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2**

<b>ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ</b>	<b>SERVICE FEE</b>
ΑΘΗΝΑ-ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	10.00 €
ΑΘΗΝΑ-ΗΡΑΚΛΕΙΟ	6.00 €
ΑΘΗΝΑ-ΗΡΑΚΛΕΙΟ	20.00 €
ΑΘΗΝΑ-ΣΑΜΟΣ	15.00 €
ΑΘΗΝΑ-ΣΑΜΟΣ	6.00 €
ΑΘΗΝΑ-ΚΡΗΤΗ	6.00 €
<b>ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ SERVICE FEE ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ</b>	<b>10.50 €</b>

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3**

<b>ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ</b>	<b>ΤΙΜΗ ΠΟΡΤΑΣ</b>	<b>ΤΙΜΗ</b>	<b>ΕΚΠΤΩΣΗ</b>
ΙΣΠΑΝΙΑ	113.00 €	90.00 €	20.35%
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	59.00 €	52.00 €	11.86%
ΠΡΑΓΑ	97.00 €	97.00 €	0.00%
ΔΟΥΒΛΙΝΟ	110.00 €	110.00 €	0.00%
ΜΟΝΑΧΟ	250.00 €	250.00 €	0.00%
ΒΟΥΔΑΠΕΣΤΗ	96.00 €	88.00 €	8.33%
ΣΥΡΟΣ	73.00 €	70.00 €	4.11%
ΠΑΡΙΣΙ	110.00 €	110.00 €	0.00%
ΒΑΡΚΕΛΩΝΗ	30.00 €	30.00 €	30.00 €
ΒΡΥΞΕΛΛΕΣ	30.00 €	30.00 €	30.00 €
ΒΕΛΓΙΟ	30.00 €	30.00 €	30.00 €
ΤΟΡΙΝΟ	30.00 €	30.00 €	30.00 €
ΒΕΡΟΛΙΝΟ	30.00 €	30.00 €	30.00 €
ΒΕΡΟΛΙΝΟ	30.00 €	30.00 €	30.00 €
ΓΑΛΛΙΑ	30.00 €	30.00 €	30.00 €
ΠΑΡΙΣΙ	30.00 €	30.00 €	30.00 €
ΣΤΟΥΤΓΑΡΔΗ	30.00 €	30.00 €	30.00 €
ΦΙΛΑΝΔΙΑ	30.00 €	30.00 €	30.00 €
ΠΑΡΙΣΙ	30.00 €	30.00 €	30.00 €
<b>ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΕΚΠΤΩΣΗΣ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ</b>	<b>30.00 €</b>	<b>30.00 €</b>	<b>30.00 €</b>

## ΣΥΜΒΑΣΗ

Στον Πειραιά, σήμερα την 2<sup>α</sup> Ιουνίου του έτους 2008, στα γραφεία του Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων Έρευνας του Πανεπιστημίου Πειραιώς με την επωνυμία «Κέντρο Ερευνών Πανεπιστημίου Πειραιώς» οι συμβαλλόμενοι:

**α)** Ο Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας του Πανεπιστημίου Πειραιώς, με την επωνυμία «**ΚΕΝΤΡΟ ΕΡΕΥΝΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**» εφεξής καλούμενος «ΚΕΠΠ», που εδρεύει στον Πειραιά, οδός Γρηγορίου Λαμπράκη 122, Τ.Κ. 185 32, (ΑΦΜ: 090037284, Δ.Ο.Υ.: Α΄ Πειραιώς), νόμιμα εκπροσωπούμενος από τον καθηγητή κ. Λάμπρο Λάιο, Πρόεδρο της Επιτροπής Ερευνών και Αντιπρύτανη του Πανεπιστημίου Πειραιώς, σύμφωνα με το ΠΔ 432/81, όπως τροποποιήθηκε με την ΚΥΑ 679/22-8-1996 των Υπουργών Οικονομικών και Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΦΕΚ 826/10-9-1996),

**β)** Η ανώνυμη εταιρία με την επωνυμία «**EUROSTAR ATEBE / TRAVEL PLAN**», καλούμενη εφεξής στην παρούσα σύμβαση «Ανάδοχος», με έδρα την Αθήνα, επί της οδού Μιχαλακοπούλου 80, νομίμως εκπροσωπούμενη από τους κ. Θεόδωρο Μπίθα Γεν. Διευθυντή, Χρίστο Χριστοδουλάκη Εμπορικό Διευθυντή και Γιώργο Τσιαλίκη Οικονομικό Διευθυντή, οι οποίοι δύνανται να δεσμεύουν την εταιρεία ανά δύο,

συμφώνησαν και συναποδέχθηκαν μεταξύ τους τα εξής:

### Άρθρο1

#### Αντικείμενο της σύμβασης

Αντικείμενο της παρούσας σύμβασης είναι η παροχή ταξιδιωτικών υπηρεσιών από τον Ανάδοχο προς το ΚΕΠΠ, για τις ανάγκες των υλοποιούμενων από το ΚΕΠΠ έργων.

Ο Ανάδοχος υποχρεούται να εκτελέσει την προμήθεια σύμφωνα με τους προορισμούς που ζητούνται κάθε φορά από τον εκάστοτε δικαιούχο μετακίνησης και πάντα στις καλύτερες τιμές:

- iv. Για την εύρεση εισιτηρίων αεροπλάνου, πλοίου, τρένου και λεωφορείου, που θα επιλέγει ο δικαιούχος από μια σειρά διαφορετικών δρομολογίων που θα του προτείνει ο Ανάδοχος.
- v. Για την εύρεση ξενοδοχείων για τη διαμονή του που θα επιλέγει ο δικαιούχος από μια σειρά διαφορετικών καταλυμάτων που θα του προτείνει ο Ανάδοχος σύμφωνα πάντα με τους περιορισμούς που θέτει η προκήρυξη.
- vi. Για την εύρεση και κράτηση τρόπου μεταφοράς των δικαιούχων από και προς το ξενοδοχείο και το αεροδρόμιο (π.χ. ταξί, τρένο, λεωφορείο κ.λ.π.)

Το ΚΕΠΠ υπέβαλλε στον Ανάδοχο αρχικό κατάλογο με τους δικαιούχους μετακινήσεων κατά την υπογραφή της παρούσας σύμβασης, ο οποίος προσαρτάται στην παρούσα ως ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος αυτής. Ο κατάλογος δικαιούχων θα υπόκειται σε αναθεώρηση αποκλειστικά και μόνο από το ΚΕΠΠ, κατά τακτά χρονικά διαστήματα, όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο, και η αναθεώρηση θα γνωστοποιείται εγγράφως στον Ανάδοχο.

Επίσης οι δικαιούχοι θα έχουν τη δυνατότητα να προτείνουν στον Ανάδοχο εναλλακτικές επιλογές για τις παραπάνω υπηρεσίες i., ii., και iii.

Ως δικαιούχοι μετακινήσεων ορίζονται: τα μέλη Διδακτικού και Ερευνητικού Προσωπικού (εφεξής μέλη ΔΕΠ) του Πανεπιστημίου Πειραιώς, οι υπάλληλοι του ΚΕΠΠ ή του Πανεπιστημίου Πειραιώς και οι συνεργάτες εσωτερικού ή εξωτερικού του ΚΕΠΠ, που μετακινούνται για τις ανάγκες των έργων που υλοποιούνται στο ΚΕΠΠ.

## **Άρθρο 2**

### **Υποχρεώσεις αναδόχου**

Ο Ανάδοχος θα εκτελέσει το πρόγραμμα του προηγούμενου άρθρου, που αποτελεί και το αντικείμενο του έργου που του ανατίθεται και θα έχει τις



παρακάτω υποχρεώσεις, οι οποίες εξειδικεύουν την παροχή υπηρεσιών του Αναδόχου. Τα ταξίδια θα περιλαμβάνουν υποχρεωτικά και κατά το ελάχιστο τις παρακάτω υπηρεσίες:

5. Η μετάβαση μπορεί να γίνει μέσω αεροπλάνου, πλοίου, τρένου, λεωφορείου. Η μετάβαση θα πρέπει να γίνεται με τους ελάχιστους δυνατούς ενδιάμεσους προορισμούς.

6. Κάθε φορά που περιλαμβάνονται διανυκτερεύσεις στις μετακινήσεις, τα μέγιστα όρια δαπανών διανυκτέρευσης εξωτερικού και εσωτερικού παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

	<b>Μετακινήσεις Εσωτερικού</b>	<b>Μετακινήσεις Εξωτερικού</b>
<b>Μέγιστη δαπάνη διανυκτερεύσεως</b>	<b>90 €</b>	<b>Χωρίς όριο για ξενοδοχείο μέχρι και τεσσάρων (4) αστέρων</b>

Τυχόν τροποποίηση των παραπάνω ορίων θα γνωστοποιείται εγγράφως στον Ανάδοχο.

7. Ο Ανάδοχος υποχρεούται να επικοινωνεί απευθείας με τον εκάστοτε δικαιούχο για τον προγραμματισμό και την οριστικοποίηση του ταξιδιού του. Σύμφωνα με την τεχνική προσφορά που υπέβαλλε ο Ανάδοχος, ορίζει την κυρία Μαρκουτσά Διονυσία η οποία εργάζεται στο τμήμα αεροπορικών εισιτηρίων της EUROSTAR ATEBE από το 2005 και η οποία θα τον εκπροσωπεί πλήρως σε κάθε θέμα που σχετίζεται με την εκτέλεση της Σύμβασης και θα είναι υπεύθυνη για την διαχείριση της σχέσης με τους δικαιούχους των ταξιδιών. Η κυρία Μαρκουτσά Διονυσία, θα βρίσκεται συνεχώς στην διάθεση των δικαιούχων, καθ' όλη την διάρκεια της σύμβασης και θα πρέπει να επικοινωνεί με κάθε πρόσφορο μέσο (π.χ. μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) σε τακτά χρονικά διαστήματα, με όλους τους δικαιούχους, ώστε να είναι έγκαιρος ο προγραμματισμός των ταξιδιών.

8. Το τμήμα business travel του Αναδόχου θα είναι σε θέση να εξυπηρετεί τους ταξιδιώτες, εκτός του ωραρίου των γραφείων του. Για επείγουσες

ταξιδιωτικές ανάγκες θα μπορεί να καλείται το τηλέφωνο εκτάκτου ανάγκης 6955-58-48-58.

Σε περίπτωση λύσεως της εργασιακής σχέσης του Αναδόχου με την κα Μαρκουτσά Διονυσία κατά τη διάρκεια της παρούσης συμβάσεως, ο Ανάδοχος, με δική του ευθύνη, οφείλει αμελλητί να την αντικαταστήσει με άλλο εργαζόμενο ή συνεργάτη του ανάλογων προσόντων, ο οποίος θα έχει τις ίδιες υποχρεώσεις εις τρόπον ώστε να συνεχίζεται απρόσκοπτα, ανά πάσα στιγμή η παροχή υπηρεσιών από τον Ανάδοχο καθ' όλη τη διάρκεια συμβάσεως, σύμφωνα με τους όρους της παρούσης.

5. Ο Ανάδοχος φέρει την αποκλειστική υποχρέωση να καταβάλλει στα συνεργαζόμενα ξενοδοχεία και στις συνεργαζόμενες αεροπορικές, ακτοπλοϊκές, σιδηροδρομικές εταιρείες, το συνολικό ποσό της προκαταβολής που θα ζητείται προκειμένου να προβεί στην κράτηση, καθώς και το ποσό της εξόφλησης, δίχως ευθύνη ή ανάμειξη του ΚΕΠΠ, πράγμα που θα διευκρινίζει και στα ξενοδοχεία και στις παραπάνω αναφερόμενες εταιρείες κατά τρόπο ρητό και σαφή.

Επισημαίνεται, ότι για την παροχή των υπηρεσιών που περιλαμβάνει η προμήθεια, ο Ανάδοχος είναι υποχρεωμένος να μεριμνά έγκαιρα και να συνεργάζεται με επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν νόμιμα, δηλαδή κατέχουν νόμιμη άδεια λειτουργίας και πληρούν όλες τις νόμιμες προϋποθέσεις για την λειτουργία τους.

### **Άρθρο 3**

#### **Διάρκεια σύμβασης**

Η σύμβαση θα διαρκέσει 12 μήνες, με έναρξη την ημερομηνία υπογραφής της από τα συμβαλλόμενα μέρη.

Εκχώρηση, μετατροπή κάποιου όρου, σύσταση ενεχύρου ή μεταβίβαση της σύμβασης, ή οποιουδήποτε δικαιώματος ή υποχρέωσης που περιέχεται σε αυτήν, απαγορεύεται χωρίς προηγούμενη γραπτή συγκατάθεση των συμβαλλομένων.

## **Άρθρο 4**

### **Οικονομικοί όροι**

Σύμφωνα με την βελτιωμένη οικονομική προσφορά με αριθμό πρωτοκόλλου 20081515/12.3.08 που υπέβαλλε ο Ανάδοχος μετά τη διαδικασία διαπραγμάτευσης, οι χρεώσεις του αναδόχου θα γίνονται στην καθαρή αξία επί των εκδοθέντων εισιτηρίων, δηλαδή αφού αφαιρεθούν από τους αεροπορικούς ναύλους οι επίσημες προμήθειες των IATA αεροπορικών εταιρειών και ακολούθως προστεθούν τα τέλη και οι λοιποί φόροι αεροδρομίων και τα έξοδα διαχείρισης (handling fee). Τα έξοδα διαχείρισης που θα χρεώνει ο Ανάδοχος είναι:

- A. Στα αεροπορικά εισιτήρια εσωτερικού (οικονομική θέση): 8€
- B. Στα αεροπορικά εισιτήρια εξωτερικού (οικονομική θέση): 15€

Σχετικά με τις τιμές των ξενοδοχείων ο Ανάδοχος προσφέρει:

- Έκπτωση στις τιμές ξενοδοχείων εσωτερικού ίση με το 25% επί των επισήμως αναγραφόμενων τιμών των τιμοκαταλόγων των ξενοδοχείων
- Έκπτωση στις τιμές ξενοδοχείων εξωτερικού ίση με το 25% επί των επισήμως αναγραφόμενων τιμών των τιμοκαταλόγων των ξενοδοχείων

Για την εξόφληση των παρεχόμενων υπηρεσιών του, ο Ανάδοχος θα εκδίδει στα στοιχεία του ΚΕΠΠ, τιμολόγιο παροχής υπηρεσιών το οποίο για κάθε μετακίνηση θα αναγράφει το ποσό του handling fee και το ποσοστό έκπτωσης στα ξενοδοχεία, σύμφωνα πάντα με τους όρους της ανωτέρω αναφερομένης οικονομικής προσφοράς του Αναδόχου και της παρούσης. Επίσης, για κάθε χρέωση θα αναφέρεται ο κωδικός του έργου (ΚΕ) στα πλαίσια του οποίου γίνεται κάθε δαπάνη μετακίνησης. Οι κωδικοί έργων θα δίνονται στον εκπρόσωπο του Αναδόχου από τους μετακινούμενους.

Το τιμολόγιο θα υποβάλλεται στο ΚΕΠΠ μαζί με τα παρακάτω παραστατικά με επιμέλεια του Αναδόχου:

Για τη μεταφορά των δικαιούχων: απόδειξη αγοράς εισιτηρίων (αεροπλάνου, τρένου, πλοίου, λεωφορείου) στα στοιχεία του ΚΕΠΠ που να αναφέρεται στο δικαιούχο.

Για τη διαμονή των δικαιούχων: τιμολόγιο, το οποίο να έχει εκδοθεί στα στοιχεία του ΚΕΠΠ και να αναφέρεται στον δικαιούχο και στο διάστημα παραμονής (ημερομηνίες άφιξης και αναχώρησης), καθώς επίσης και αντίγραφο του voucher ή του αποδεικτικού επικοινωνίας με το ξενοδοχείο για την κράτηση.

Ο Ανάδοχος θα πρέπει να τιμολογεί τις προσφερόμενες υπηρεσίες μια φορά το μήνα, συνολικά για όλα τα ταξίδια. Η εξόφληση του Αναδόχου από το ΚΕΠΠ θα πραγματοποιείται μετά την οριστική ποσοτική και ποιοτική παραλαβή από το ΚΕΠΠ των υπηρεσιών που παρασχέθηκαν και την υποβολή των δικαιολογητικών που αφορούν στη σχετική δαπάνη από τον Ανάδοχο στο ΚΕΠΠ.

Η πληρωμή του Αναδόχου θα γίνεται κατόπιν της προσήκουσας υποβολής των εγγράφων και δικαιολογητικών από τον Ανάδοχο στο ΚΕΠΠ και μέσα σε προθεσμία σαράντα (40) ημερών από την έγκριση της σχετικής δαπάνης από την Επιτροπή Ερευνών του ΚΕΠΠ.

## **Άρθρο 5**

### **Λοιποί γενικοί όροι**

**5.1.** Η παρούσα σύμβαση στηρίζεται στην από 13/3/2008 απόφαση της Επιτροπής Ερευνών του ΚΕΠΠ, καθώς και στα εξής έγγραφα:

1. την προκήρυξη με αριθμό πρωτοκόλλου 20075826/6.11.2007
2. την προσφορά της εταιρείας EUROSTAR/TRAVEL PLAN με αριθμό πρωτοκόλλου 20080044/10.01.2008
3. την οικονομική προσφορά της εταιρείας EUROSTAR/TRAVEL PLAN με αριθμό πρωτοκόλλου 20081515/12.3.08

**5.2.** Το ΚΕΠΠ προκειμένου να διαφυλάξει την οικονομικότητα της προμήθειας και συμφώνως προς τις διατάξεις της ανωτέρω αναφερόμενης προκήρυξης του διαγωνισμού, διατηρεί το δικαίωμα να απευθύνεται και σε τρίτους προμηθευτές για προμήθεια ταξιδιωτικών υπηρεσιών σε περίπτωση που αυτές διατίθενται σε πιο συμφέρουσες τιμές από αυτές του Αναδόχου. Για το λόγο αυτό το ΚΕΠΠ θα διενεργεί δειγματοληπτικό έλεγχο σε τακτά χρονικά διαστήματα προκειμένου να διερευνήσει ότι η τιμολόγηση των υπηρεσιών του Αναδόχου σε σχέση με αυτές του ανταγωνισμού είναι οι καλύτερες δυνατές.

**5.3.** Η Σύμβαση μπορεί να τροποποιηθεί ή να ανανεωθεί αν και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη συμφωνήσουν εγγράφως προς τούτο.

**5.4.** Εμπιστευτικότητα: Κάθε συμβαλλόμενο μέρος υποχρεούται να τηρεί μυστικές τις εμπιστευτικές πληροφορίες του άλλου μέρους, μη επιτρεπομένης της καθ' οιονδήποτε τρόπο ανακοίνωσης προς τρίτους ή δημοσίευσης αυτών. Εμπιστευτική πληροφορία θεωρείται κάθε δεδομένο, ιδέα ή έγγραφο που ανακοινώνεται από το ένα συμβαλλόμενο μέρος στο άλλο και χαρακτηρίζεται ως τέτοιο.

**5.5.** Όλες οι παρεχόμενες υπηρεσίες σύμφωνα με τον νόμο θα καλύπτονται με **Ασφάλεια Αστικής Επαγγελματικής Ευθύνης** από τον Ανάδοχο χωρίς καμία επιβάρυνση για το ΚΕΠΠ.

**5.6.** Ο Ανάδοχος του έργου και το ΚΕΠΠ θα προσπαθούν να ρυθμίζουν φιλικά κάθε διαφορά, που τυχόν θα προκύψει στις μεταξύ τους σχέσεις κατά τη διάρκεια της ισχύος της σύμβασης.

Επί διαφωνίας, η διαφορά θα λύνεται από τα Ελληνικά Δικαστήρια σύμφωνα με την κείμενη Ελληνική Νομοθεσία. Εφαρμοστέο δίκαιο είναι πάντοτε το Ελληνικό. Αρμόδια δικαστήρια για την επίλυση πάσης διαφοράς που θα προκύψει κατά τη διάρκεια της ισχύος της σύμβασης σχετικής με αυτή είναι τα δικαστήρια του Πειραιώς.

**5.7.** Ο Ανάδοχος κατέθεσε την αρ. 2078769324/06-05-2008 εγγυητική επιστολή της Εμπορικής Τράπεζας ποσού εννέα χιλιάδων Ευρώ (9.000,00€), για την καλή εκτέλεση των όρων της παρούσας σύμβασης. Η εγγυητική αυτή επιστολή αποδεσμεύεται και επιστρέφεται στον Ανάδοχο εντός 5 ημερών από την λήξη του

Έργου και εφ' όσον δεν εκκρεμεί οποιαδήποτε αξίωση του ΚΕΠΠ εναντίον του Αναδόχου.

Η παρούσα Σύμβαση διαβάστηκε, βεβαιώθηκε και υπογράφηκε νόμιμα από τους συμβαλλομένους σε τρία (3) όμοια πρωτότυπα αυτής, εκ των οποίων ο πρώτος συμβαλλόμενος έλαβε ένα (1) και ο δεύτερος συμβαλλόμενος έλαβε δύο (2).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ