

Προμήθεια Υπηρεσιών Μεταφοράς

Οι Συμβάσεις Εμπορευματικών Μεταφορών

Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την
απόκτηση του διπλώματος

ΜΠΣ Οργάνωση και Διοίκηση Βιομηχανικών Συστημάτων,
Ειδίκευση Logistics (Εφοδιασμός και Διακίνηση Προϊόντων)

Από

Το Πανεπιστήμιο Πειραιώς και το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Μπαλκάμος Ιωάννης

Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας

Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Οκτώβριος 2011

Αφιερώνεται στην οικογένειά μου.

Στο πατέρα μου Νικόλαο, στη μητέρα μου Μαρία και στον αδερφό μου Νεοκλή.

Περιεχόμενα

| | |
|---|----|
| Περίληψη..... | 5 |
| Ευχαριστίες | 6 |
| 1.Εισαγωγή..... | 7 |
| Κεφάλαιο 2 | 9 |
| 2.1 Υπηρεσίες και Αγαθά..... | 9 |
| 2.2 Μεταφορά και εξέλιξη | 12 |
| 2.3 Οι Βασικές Αρχές της μεταφοράς | 15 |
| 2.4 Τάσεις..... | 17 |
| 2.4.1 Οι γραμμές εφοδιασμού και διανομής επεκτείνονται και αποκτούν μεγαλύτερη πολυπλοκότητα | 17 |
| 2.4.2 Εξωτερική ανάθεση | 18 |
| 2.5 Η Εξέλιξη των εφοδιαστικών αλυσίδων και η σημασία της μεταφοράς. | 19 |
| 2.6 Βασικά στοιχεία που θα επηρεάσουν στο μέλλον τις υπηρεσίες μεταφοράς..... | 22 |
| Κεφάλαιο 3 | 24 |
| 3.1 Μεταφορά και SPM | 24 |
| 3.2 Η διαδικασία αγοράς..... | 28 |
| Κεφάλαιο 4 | 33 |
| 4.1 Οι κίνδυνοι της μεταφοράς εμπορευμάτων | 33 |
| 4.1.1 Η απώλεια των προϊόντων | 33 |
| 4.1.2 Ζημία προϊόντων | 34 |
| 4.1.3 Μόλυνση προϊόντος | 35 |
| 4.1.4 Καθυστέρηση παράδοσης..... | 36 |
| 4.1.5 Διακοπή της εφοδιαστικής αλυσίδας..... | 38 |
| 4.1.6 Παραβίαση της ασφάλειας..... | 39 |
| 4.2 Οι συμμετέχοντες στη μεταφορική διαδικασία | 41 |
| 4.2.1 Κατασκευαστής (Manufacturer) | 42 |
| 4.2.2 Χονδρεμπόριο (Wholesaler)..... | 43 |
| 4.2.3 Λιανεμπόριο (Retailer)..... | 44 |
| 4.2.4 Άλλοι συμμετέχοντες | 45 |
| 4.2.5 Η διαμόρφωση της παρεχόμενης υπηρεσίας..... | 45 |
| 4.3 Αναγκαιότητα σύμβασης..... | 46 |

| | |
|---|----|
| Κεφάλαιο 5 | 49 |
| 5.1 Η Σύνθεση της Λίστας | 49 |
| 5.1.1 Ορισμοί | 49 |
| 5.1.2 Αντικείμενο παρεχόμενης υπηρεσίας..... | 49 |
| 5.1.3 Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας..... | 50 |
| 5.1.4 Συμβατική περίοδος | 50 |
| 5.1.5 Τιμολόγηση – Πληρωμή | 51 |
| 5.1.6 Μετρήσεις απόδοσης- (Bonus/Ποινές)..... | 51 |
| 5.1.7 Επίπεδο Εξυπηρέτησης | 52 |
| 5.1.8 Υγιεινή και ασφάλεια..... | 52 |
| 5.1.9 Τίτλος ιδιοκτησίας αγαθών | 52 |
| 5.1.10 Κοινοποίηση/Γνωστοποίηση των μεταφερόμενων αγαθών | 53 |
| 5.1.11 Καθορισμός ευθύνης | 53 |
| 5.1.12 Υπεργολαβία | 53 |
| 5.1.13 Εμπιστευτικές πληροφορίες-εμπιστευτικότητα-εχεμύθεια | 53 |
| 5.1.14 Ασφάλιση εμπορεύματος..... | 54 |
| 5.1.15 Επικοινωνία..... | 54 |
| 5.1.16 Ανωτέρα βία | 54 |
| 5.1.17 Υποκατάσταση | 54 |
| 5.1.18 Εγγυητική επιστολή | 55 |
| 5.1.19 Εφαρμοστέο δίκαιο-επίλυση διαφορών-δωσιδικία | 55 |
| Κεφάλαιο 6 | 56 |
| 6.1 Πρακτικό μέρος/ Έρευνα | 56 |
| 6.1.1 Αποτελέσματα | 56 |
| 6.1.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων | 67 |
| 7. Συμπεράσματα – Επίλογος..... | 71 |
| 8. Παράρτημα | 72 |
| 9. Βιβλιογραφία..... | 74 |

Περίληψη

Ο σκοπός της διπλωματικής αυτής εργασίας είναι η ανάλυση της εμπορευματικής μεταφοράς καθώς και οι εξελίξεις, οι τάσεις και τα στοιχεία που θα συμβάλλουν στη διαμόρφωση της υπηρεσίας στο μέλλον. Έπειτα αναλύονται τα θέματα εκείνα που αφορούν την αγορά των υπηρεσιών μεταφοράς. Συγκεκριμένα ερευνάται η θέση της μεταφοράς στο Supply Positioning Model και παρουσιάζεται η διαδικασία που ακολουθείται για την αγορά μεταφορικών υπηρεσιών, από τη δημιουργία ανάγκης μεταφοράς και καθορισμού της υπηρεσίας έως τις διαπραγματεύσεις και τις συμβάσεις. Η αναγκαιότητα των συμβάσεων πηγάζει από δύο βασικά μέρη: από τα πιθανά προβλήματα και τα ρίσκα που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια της μεταφοράς και από τους συμμετέχοντες στη διαδικασία, τις σχέσεις, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις αυτών εντός της αλυσίδας εφοδιασμού. Με τη βοήθεια της θεωρητικής αυτής προσέγγισης και έπειτα από επαφές με ανθρώπους του χώρου, παρουσιάζεται μια λίστα με όλα εκείνα τα μέρη που απαρτίζουν μια σύμβαση μεταφοράς και τη καθιστούν πλήρη. Με τη χρήση ειδικά διαμορφωμένων ερωτηματολογίων, επιχειρείται η προσπάθεια επαλήθευσης της πληρότητας της λίστας, αλλά κυρίως επιχειρείται ο εντοπισμός διαφορών στην αντιμετώπιση των συμβάσεων και των στοιχείων που τις απαρτίζουν από τα συμβαλλόμενα μέρη. Τέλος υπογραμμίζονται οι αποκλίσεις των απαντήσεων μεταξύ μεταφορικών και εμπορικών επιχειρήσεων και αναλύονται οι λόγοι που συμβάλλουν σε αυτές.

Λέξεις Κλειδιά: Μεταφορά, σύμβαση, προμήθεια, υπηρεσία, αγορά

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω το καθηγητή μου κύριο Λάμπρο Λάιο για τη βοήθεια και τη συνεργασία που είχαμε στην δημιουργία της διπλωματικής αυτής εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους Προβή Αθανασία και Σιαμά Ιωάννη για την βοήθεια και την υποστήριξη που μου έδειξαν.

Τέλος δε θα ήθελα να παραλείψω όλα τα άτομα εκείνα που με βοήθησαν στη συλλογή των στοιχείων που χρειάστηκαν για τη ολοκλήρωση της εργασίας.

1.Εισαγωγή

Η μεταφορά αποτελεί τη κινητήρια δύναμη της αλυσίδας εφοδιασμού, καθώς παρέχει τη φυσική σύνδεση μεταξύ των κρίκων της αλυσίδας και δίνει τη δυνατότητα επέκτασης των διαδικασιών logistics όπως απαιτεί η παγκοσμιοποίηση. Η σημασία που δίδεται στην εμπορευματική μεταφορά αυξάνει συνεχώς, διότι αντιστοίχως αυξάνει και η σημαντικότητά της για τη εκπλήρωση των στόχων των επιχειρήσεων και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, τα στελέχη εφοδιασμού έχουν κατανοήσει ότι η αγορά υπηρεσιών αποτελεί ένα κλάδο από τον οποίο μπορούν να αντλήσουν πολλά οφέλη και με την εφαρμογή καθιερωμένων αγοραστικών πρακτικών, μπορεί να επιτευχθεί σημαντική μείωση σπατάλης που παρατηρείται σε αυτό το τύπο εισροών. Έτσι και η αγορά μεταφορικών υπηρεσιών λαμβάνει πλέον υψηλή θέση στην ατζέντα των στελεχών εφοδιασμού.

Για την κάλυψη των μεταφορικών αναγκών τους, οι επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν γνώση της αγοραζόμενης υπηρεσίας, των χαρακτηριστικών της και των στοιχείων εκείνων που τη κάνουν να διαφέρει από τις υπόλοιπες υπηρεσίες. Ακριβώς επειδή οι υπηρεσίες μεταφοράς αποτελούν ειδική περίπτωση υπηρεσιών, οι συμβάσεις μεταφοράς αποκτούν αυτόματα μεγάλη βαρύτητα.

Σε μια προσπάθεια να ερευνηθεί η αγορά των υπηρεσιών μεταφοράς, επιχειρείται η ανάλυση της εμπορευματικής μεταφοράς και ο τρόπος με τον οποίο έχει εξελιχθεί και έχει πάρει τη σημερινή της μορφή. Επίσης υπογραμμίζονται οι τάσεις που διαμορφώνουν τη φυσική μεταφορά σήμερα καθώς και τα βασικά θέματα που θα την επηρεάσουν στο μέλλον. Ερευνάται η θέση της στο Supply Positioning Model και καθορίζονται σε γενικές γραμμές όλα τα στάδια της διαδικασίας αγοράς. Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας αγοράς είναι οι συμβάσεις, στις οποίες επικεντρώνεται το τελευταίο θεωρητικό μέρος της εργασίας. Καθορίζονται και περιγράφονται οι πηγές που δημιουργούν την ανάγκη των συμβάσεων και με τη βοήθεια της θεωρίας και

με βάση τις απόψεις ανθρώπων εντός του κλάδου, εντάσσονται σε λίστα όλα εκείνα τα στοιχεία που τις συνθέτουν.

Στο πρακτικό μέρος της εργασίας, με τη χρήση ερωτηματολογίων ερευνάται η πληρότητα της λίστας με τα στοιχεία που εντάσσονται εντός των συμβάσεων. Ο βασικός σκοπός όμως των ερωτηματολογίων είναι ο εντοπισμός διαφορών στην αντιμετώπιση των συμβάσεων από τα συμβαλλόμενα μέρη. Συγκεκριμένα από τη βαθμολογία εντοπίζουμε τη βαρύτητα που δίνουν τα συμβαλλόμενα μέρη σε κάθε ένα στοιχείο και αναλύουμε τη σημασία των απαντήσεων αυτών. Στόχος είναι ο εντοπισμός διαφορών μεταξύ εμπορικών και μεταφορικών επιχειρήσεων στη βαρύτητα την οποία δείχνουν στα διάφορα στοιχεία που εντάσσονται στις συμβάσεις μεταφοράς και τον εντοπισμό των πηγών αυτών των αποκλίσεων.

Κεφάλαιο 2

2.1 Υπηρεσίες και Αγαθά

Η οικονομική επιστήμη ορίζει το «αγαθό» ως ένα προϊόν το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ικανοποιήσει μια επιθυμία ή να καλύψει μια ανάγκη. Πιο συγκεκριμένα το αγαθό είναι ένα απτό φυσικό προϊόν σε αντίθεση με την «υπηρεσία» η οποία από τη φύση της είναι άυλη. Συνεπώς είναι δυνατή η αποστολή του στον αγοραστή η οποία συνεπάγεται τη μεταβίβαση της κυριότητας από τον πωλητή προς τον πελάτη.

Η «υπηρεσία», όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, είναι το άυλο ισοδύναμο του οικονομικού αγαθού. Η παροχή μιας υπηρεσίας είναι συχνά μία οικονομική διαδικασία κατά την οποία ο αγοραστής δεν αποκτά απαραίτητα την κυριότητα αυτού που αγόρασε. Επίσης χαρακτηρίζεται από «ταυτόχρονη» παραγωγή και κατανάλωση. Όσο μεγαλύτερη δηλαδή η άυλη υπόσταση μιας υπηρεσίας τόσο πιο κοντά βρίσκεται η παραγωγή με την κατανάλωση.

Συνθέτοντας και ενορχηστρώνοντας τα απαραίτητα επίπεδα πηγών, ικανοτήτων και εμπειρίας, οι πάροχοι υπηρεσιών προσφέρουν στους καταναλωτές τα οφέλη των δραστηριοτήτων τους, λαμβάνοντας μέρος σε μια οικονομική διαδικασία χωρίς περιορισμούς αποθέματος ή ανάγκης διαχείρισης πρώτων υλών. Από την άλλη πλευρά, οι επενδύσεις τους σε τεχνογνωσία απαιτούν τη συνεπή προώθηση των υπηρεσιών και την αναβάθμισή τους για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού που έχει εξίσου λίγους φυσικούς περιορισμούς. Πολλές όμως υπηρεσίες, απαιτούν υποδομές και εξοπλισμό και καταναλώνουν μεγάλες ποσότητες πόρων, όπως για παράδειγμα η μεταφορά.

| <u>Υπηρεσία</u> | <u>Αγαθό</u> |
|---|--|
| Άυλο | Απτό |
| Ανομοιογενές | Ομοιογενές |
| Παραγωγή, διανομή και κατανάλωση είναι ταυτόχρονες διεργασίες | Παραγωγή και διανομή διαχωρίζονται από την κατανάλωση |
| Δύσκολο να επιδειχθεί | Μπορεί να επιδειχθεί πριν τη στιγμή αγοράς |
| Δεν είναι δυνατή η φυσική μεταφορά του | Είναι δυνατή η φυσική μεταφορά του |
| Είναι μια δραστηριότητα ή μια διεργασία | Είναι μια φυσική οντότητα |
| Παράγεται σε αλληλεπίδραση μεταξύ αγοραστή και πωλητή | Παράγεται σε μια εξειδικευμένη απομακρυσμένη εγκατάσταση |
| Οι πελάτες συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία | Οι πελάτες εν γένει δεν συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία |
| Δεν μπορεί να αποθηκευτεί | Μπορεί να αποθηκευτεί |
| Η κυριότητα δεν αποτελεί αντικείμενο μεταβίβασης | Η κυριότητα μπορεί να περάσει φυσικά στο νέο ιδιοκτήτη |

Πίνακας 1.2.1 «Διαφορές μεταξύ αγαθών και υπηρεσιών»

Με βάση τους Axelsson & Wynstra, 2002 η κατηγοριοποίηση των υπηρεσιών έχει ως εξής:

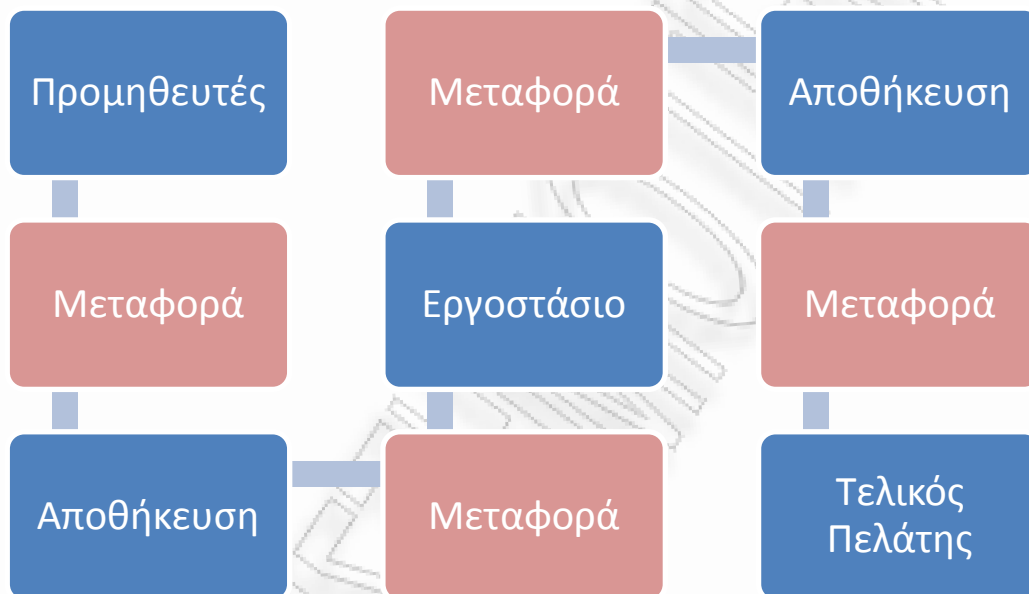
- Υποστηρικτικές υπηρεσίες
- Χρηματοοικονομικές υπηρεσίες
- Υπηρεσίες πληροφοριών και τεχνολογίας επικοινωνιών
- Λειτουργικές υπηρεσίες
- Υπηρεσίες έρευνας και ανάπτυξης
- Υπηρεσίες μεταφοράς και διανομής
- Υπηρεσίες ανθρωπίνου δυναμικού
- Υπηρεσίες προώθησης (marketing)

Η προμήθεια υπηρεσιών στη εφοδιαστική αλυσίδα γίνεται όλο και πιο σημαντική και λαμβάνει υψηλότερη θέση στην ατζέντα των στελεχών. Αυτό φαίνεται από τον συνεχώς αυξανόμενο αριθμό δραστηριοτήτων που αγοράζονται καθημερινά. Στην αύξηση αυτή συνέβαλλε και η προσπάθεια να γίνει η διαδικασία αγοράς υπηρεσιών πιο επαγγελματική αλλά και οι πολλές δυνατότητες βελτίωσης, λόγω του περιορισμένου ρόλου του τμήματος προμηθειών στη σχέση μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών.

Η προμήθεια των υπηρεσιών μπορεί να αντιμετωπιστεί αποδοτικά από στελέχη με εξειδίκευση στα αντίστοιχα είδη υπηρεσιών. Αυτή μπορεί να αποκτηθεί με εκπαίδευση στα σχετικά αντικείμενα. Μπορεί να διευκολυνθεί επίσης μέσω δημιουργίας διατμηματικών ομάδων στις οποίες συμμετέχουν στελέχη εξειδικευμένα στο αντικείμενο της υπηρεσίας. Εξωτερικοί σύμβουλοι, επιμελητήρια και ομάδες χρηστών, ακόμη και στελέχη άλλων εταιριών μπορεί να προσφέρουν χρήσιμη πληροφόρηση που διασφαλίζουν επάρκεια της περιγραφής στην τεχνική της πλευρά, ενώ παράλληλα καλύπτονται οι απαιτήσεις όλων των δυνητικών χρηστών

2.2 Μεταφορά και εξέλιξη

Με τον όρο μεταφορές αναφερόμαστε στη μετακίνηση των προϊόντων από μια τοποθεσία σε μια άλλη και έτσι επιτυγχάνεται η διακίνηση και η παράδοση από τον αρχικό προμηθευτή στο τελικό καταναλωτή. Η λειτουργία των μεταφορών είναι αναγκαία σε κάθε εφοδιαστική αλυσίδα διότι πολύ σπάνια τα προϊόντα παράγονται και καταναλώνονται στο ίδιο σημείο. Αποτελεί δηλαδή τον συνδετικό κρίκο μεταξύ των διαφόρων σταδίων μιας εφοδιαστικής αλυσίδας, η οποία μπορεί να επεκτείνεται σε όλο τον κόσμο.



Εικόνα 1.2.2 «Η μεταφορά εντός της ΕφΑ»

Ήδη από την αρχή της ιστορίας, τα αγαθά που οι άνθρωποι επιθυμούσαν δεν παράγονταν πάντα στο σημείο κατανάλωσης, ή τα αγαθά αυτά δεν ήταν προσβάσιμα όταν οι άνθρωποι ήθελαν να τα καταναλώσουν. Τρόφιμα και άλλα αγαθά ήταν διάσπαρτα και διαθέσιμα σε αφθονία μόνο σε συγκεκριμένες περιόδους του έτους. Έτσι οι άνθρωποι είχαν την επιλογή της κατανάλωσής τους στο τόπο που εμφανίζονταν ή παράγονταν, ή τη μετακίνηση των εμπορευμάτων σε μια θέση που επιθυμούσαν και την αποθήκευση αυτών για μελλοντική χρήση. Όμως, επειδή ανεπτυγμένο συστήματα μεταφοράς και αποθήκευσης ακόμα δεν υπήρχε, η κυκλοφορία των εμπορευμάτων ήταν περιορισμένη σε ό, τι ένα άτομο μπορούσε να μεταφέρει προσωπικά και η αποθήκευση των ευπαθών προϊόντων ήταν δυνατή μόνο για ένα μικρό χρονικό διάστημα. Αυτή η περιορισμένη κίνηση και αποθήκευση περιόριζε

γενικά τους ανθρώπους να ζουν κοντά στις πηγές παραγωγής και να καταναλώνουν ένα μικρό εύρος αγαθών.

Τα περισσότερα προϊόντα που καταναλώνουν οι άνθρωποι στις βιομηχανικές χώρες σήμερα, παράγονται σε σύγχρονες γραμμές συναρμολόγησης, μέσα από τη διαδικασία της μαζικής παραγωγής. Παλαιότερα η δυνατότητα κατανάλωσης αυτού του είδους αγαθών δεν ήταν εφικτή. Το σύστημα παραγωγής στα αρχικά του στάδια είχε ως κυρίαρχο μέσο την εργασία, ενώ μικρή σημασία είχε ο εφοδιασμός σε υλικά και η διάθεση των προϊόντων, καθώς οι μονάδες παραγωγής ήταν εγκατεστημένες κοντά στις πηγές πρώτων υλών, ενώ οι πωλήσεις των προϊόντων γίνονταν σε τοπικό επίπεδο. Δηλαδή οι άνθρωποι έπρεπε να εργαστούν χειρονακτικά για πολλές ώρες ακόμα και για απλά αντικείμενα. Η ενέργεια, που χρειαζόταν για την παραγωγή προερχόταν σχεδόν εξ ολοκλήρου από τη δική τους μυϊκή δύναμη ή από αυτή των ζώων.

Ακόμη και σήμερα, σε ορισμένες περιοχές του κόσμου, η κατανάλωση και η παραγωγή λαμβάνουν χώρα σε πολύ περιορισμένη γεωγραφική περιοχή και η διαδικασία παραγωγής δεν έχει εξελιχθεί ανάλογα με τις παγκόσμιες εξελίξεις. Εντυπωσιακά παραδείγματα μπορούν ακόμη να παρατηρηθούν στις αναπτυσσόμενες χώρες της Ασίας, τη Νότια Αμερική, την Αυστραλία και την Αφρική, όπου μέρος του πληθυσμού ζει σε μικρά αυτόνομα χωριά, και τα περισσότερα από τα προϊόντα που είναι απαραίτητα για τους κατοίκους, παράγονται ή αποκτώνται από άμεσα γειτονικές περιοχές. Τα αγαθά που εισάγονται από άλλες περιοχές είναι πολύ λίγα. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματικότητα της παραγωγής και το βιοτικό επίπεδο είναι γενικά χαμηλό.

Όπως αναφέρθηκε ήδη, οι έμποροι παλαιότερα έπρεπε να διακινήσουν εμπορεύματα και πρώτες ύλες στον προορισμό τους, και να συμμετάσχουν σε αποθήκευση και έλεγχο των αποθεμάτων. Μέχρι τη Βιομηχανική Επανάσταση, όμως, οι εν λόγω δραστηριότητες πραγματοποιούνται αναποτελεσματικά: τα αγαθά συνήθως αναπληρώνονταν αργά, ενώ υπήρχαν πολύ λιγότερα προϊόντα από ό, τι στην εποχή της μαζικής παραγωγής. Η Βιομηχανική Επανάσταση εγκαινίασε τη μαζική παραγωγή και αγαθά και

πρώτες ύλες μεταφέρονταν σε μεγάλες αποστάσεις για την ανάγκη της παραγωγής και της κατανάλωσης. Παρ' όλα αυτά, μέχρι το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, η φυσική μεταφορά και η διανομή, ήταν πολύ λιγότερο σημαντικές από την παραγωγή. Τα μεταπολεμικά χρόνια όμως υπήρξε μια άνευ προηγουμένου έκρηξη των καταναλωτικών αγαθών, χάρη στο σύγχρονο μαζικό μάρκετινγκ, τη πληθυσμιακή έκρηξη, καθώς και την αυξανόμενη πολυπλοκότητα του μέσου καταναλωτή. Έτσι ο τεράστιος όγκος και η ποικιλία των αγαθών έκανε ακόμη πιο περίπλοκη τη διανομή και την αποθήκευσή των αγαθών.

Τα χρόνια που ακολούθησαν, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η μηχανοποίηση της παραγωγής είχε ως συνέπεια την εξειδίκευση της εργασίας, την παραγωγή σύνθετων προϊόντων και την έκρηξη των ποσοτήτων παραγωγής. Αποτέλεσμα ήταν οι πηγές προμήθειας και οι αγορές των προϊόντων να απομακρυνθούν ακόμη περισσότερο από τους τόπους παραγωγής και ο εφοδιασμός σε υλικά και η διανομή των προϊόντων να αποκτήσουν ιδιαίτερη σημασία. Διαφορετικές περιοχές άρχισαν να ειδικεύονται στην παραγωγή βασικών προϊόντων που μπορούν να παράγουν πιο αποδοτικά. Η πλεονάζουσα παραγωγή αποστέλλεται σε άλλες περιοχές που παράγουν (ή καταναλώνουν) και χρειάζονται αγαθά που δεν παράγονται τοπικά. Αυτή η διαδικασία ανταλλαγής ακολουθεί την αρχή του συγκριτικού πλεονεκτήματος. Η διαδικασία επιταχύνθηκε από τεχνολογικές εξελίξεις στα μέσα μεταφοράς και αποθήκευσης προϊόντων (π.χ. η κατάψυξη προϊόντων κατέστησε δυνατή την διατήρηση ευπαθών προϊόντων για μεγάλα χρονικά διαστήματα) με αποτέλεσμα την αύξηση του παγκόσμιου εμπορίου. Ιδιαίτερα σε χώρες με υψηλά επίπεδα βιομηχανικής παραγωγής, η διαχείριση των δικτύων εφοδιασμού και διανομής είναι ζωτικής σημασίας καθώς οι αγορές των προϊόντων τους είναι διεθνείς σε μεγάλες αποστάσεις από τα (λίγα) σημεία παραγωγής τους. Η λειτουργία των Logistics ουσιαστικά καθιστά οικονομικά επικερδή την εμπορία προϊόντων που έχουν παραχθεί σε απομακρυσμένες θέσεις και σε διαφορετικούς τόπους.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκε μια έκρηξη στις τεχνολογικές εξελίξεις και στις αγορές. Σε αυτό συνέβαλλαν νέα προϊόντα που παράγονται και απαξιώνονται σχεδόν ταυτόχρονα, η άμεση επικοινωνιακή πρόσβαση σε

δυναμικούς πελάτες από κάθε σχεδόν σημείο της γης, η εμφάνιση του διαδικτύου, η μείωση των εμποδίων στις εμπορικές συναλλαγές, η ανάπτυξη νέων διαύλων διανομής και μέσων μεταφοράς αλλά και η σταθεροποίηση των πολιτικών και οικονομικών συνθηκών.

Αποτέλεσμα των ανωτέρω είναι η αύξηση του ανταγωνισμού τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι αλλαγές ενώ έγιναν σταδιακά, τελευταία επιταχύνθηκαν. Τα στελέχη των επιχειρήσεων αρχικά έστρεψαν την προσοχή τους σε προσπάθειες βελτίωσης εσωτερικών λειτουργιών προκειμένου να μειώσουν το κόστος παραγωγής. Με την ολοένα αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού και παράλληλα με την τεχνολογική ανάπτυξη οι επιχειρήσεις έπρεπε να παράγουν νέα προϊόντα σε ταχείς ρυθμούς για να διατηρούν το συγκριτικό πλεονέκτημα. Αυτό οδήγησε σε πιο ευέλικτες μορφές οργάνωσης όπως μείωση των επιπέδων διοίκησης, αύξηση των οριζοντίων ομαδικών δραστηριοτήτων, οργάνωση κατά πρόγραμμα αλλά και με στρατηγική διαχείριση της προμηθευτικής βάσης. Τα στελέχη τελικά κατανόησαν ότι τα προϊόντα, ανεξάρτητα από την ποιότητα τους θα πρέπει σε κάθε στιγμή να είναι εύκολα διαθέσιμα στους πελάτες. Η διάθεση προϊόντων στις απαιτούμενες ποσότητες στον σωστό χρόνο και τόπο και σε χαμηλό κόστος, αποτέλεσε μία νέα πρόκληση. Οι τεχνολογίες τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής αλλά και τα νέα δίκτυα διανομής οδήγησαν σε μία αναγέννηση των Logistics.

2.3 Οι Βασικές Αρχές της μεταφοράς

Ενώ ο γενικός στόχος της μεταφοράς μπορεί να καθοριστεί εύκολα, μια λεπτομερής εικόνα μπορεί να επιτευχθεί βλέποντας τις βασικές αρχές που συνθέτουν τη μεταφορική διαδικασία. Στην ανάλυσή τους για τη μεταφορά οι Fair and Williams (1981) ανέπτυξαν τις παρακάτω αρχές:

- *Συνεχής ροή.* Ένας από τους βασικούς στόχους της μεταφοράς είναι να φροντίζει για την αδιάλειπτη ροή των αγαθών σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Για την επιδίωξη αυτού του στόχου, η μεταφορά πρέπει συνεχώς να βρίσκει τρόπους να αυξήσει τις ταχύτητες διέλευσης με τη συρρίκνωση του χρόνου χειρισμού των

υλικών, εναλλαγής εξοπλισμού και τη μετακίνηση των αγαθών με ταυτόχρονη μείωση του κόστους.

- *Βελτιστοποίηση μονάδας φορτίου.* Η ορθή λειτουργία της μεταφοράς απαιτεί τη μετακίνηση υλικών αποτελεσματικά, βελτιστοποιώντας τη δυναμικότητα των μέσων. Αυτή η αρχή δηλαδή, επιδιώκει να διασφαλίσει ότι οι μεταφορείς αξιοποιούν τις καλύτερες επιλογές οχημάτων, εξοπλισμού χειρισμού προϊόντων και ανθρωπίνου δυναμικού που προσφέρουν την βέλτιστη υπηρεσία στη καλύτερη δυνατή τιμή.
- *Μέγιστο tonnage.* Καθώς ο όγκος του μεταφερόμενου φορτίου αυξάνει, η χωρητικότητα των μέσων πρέπει να αυξάνει αντίστοιχα. Η διάσπαση του φορτίου σε μικρότερα εξαιτίας περιορισμένης χωρητικότητας των μέσων έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους και τη μείωση της αποδοτικότητας. Αυτό βασίζεται σε δύο στοιχεία: 1. Το λειτουργικό κόστος του οχήματος δεν αυξάνει ανάλογα με το μέγεθος του φορτίου. 2. Το κόστος υπηρεσιών, όπως χειρισμού υλικών, δρομολόγησης, παραμένει ίδιο άσχετα από το μέγεθος του φορτίου. Πρέπει να σημειωθεί ότι στην Ελλάδα το μέγιστο φορτίο που μπορεί να μεταφέρει ένα οδικό μέσο έχει ανώτατο όριο τους 40 τόνους και δεν μπορεί να αυξηθεί πέραν αυτού.
- *Προσαρμογή των οχημάτων στο «περιβάλλον» της μεταφοράς.* Οι μεταφορείς πρέπει να αναζητούν συνέχεια τρόπους για την προσαρμογή των χαρακτηριστικών και της δυναμικότητας των οχημάτων με το «περιβάλλον» της μεταφοράς. Αυτή η αρχή απαιτεί, το μέγεθος του οχήματος, το βάρος, η χωρητικότητα και η ταχύτητα να βελτιστοποιούνται για την επίτευξη της καλύτερης δυνατής ροής.
- *Τυποποίηση.* Ενώ τα εξειδικευμένα οχήματα είναι συχνά απαραίτητα για την κάλυψη των αναγκών αποστολής, η ύπαρξη τυποποιημένων οχημάτων/ρυμουλκούμενων προσφέρουν οικονομικότερες μεθόδους στη μεταφορά αγαθών. Εξαιτίας της γενικής διαθεσιμότητάς τους και τη δυνατότητα διαχείρισης μεγάλου εύρους φορτίου μπορούν να προσφέρουν μεταφορά χαμηλού κόστους. Η αρχή αυτή εφαρμόζεται

και στη τυποποίηση μεθόδων λειτουργίας και στον εξοπλισμό χειρισμού υλικών.

- *Συμβατότητα εξοπλισμού και οχήματος.* Αυτή η αρχή δίνει έμφαση στην ανάγκη μεγιστοποίησης της πληρότητας και της κυβικής κάλυψης του οχήματος με τη χρήση εξοπλισμού και μονάδων φόρτωσης που συμβάλλουν σε αυτό. Επίσης ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται πρέπει να είναι έτσι τοποθετημένος ώστε να ελαχιστοποιεί τη φθορά του φορτίου.
- *Ελαχιστοποίηση νεκρού βάρους σε σχέση με το συνολικό βάρος.* Το κόστος καυσίμων στη μεταφορά, προκύπτει άμεσα από το συνδυασμό του βάρους του φορτίου και του βάρους του οχήματος. Φυσιολογικά, όσο μεγαλύτερο το μέσο, τόσο ευνοϊκότερη η αναλογία καθαρού βάρους προς συνολικό βάρος. Η χρήση ελαφρών υλικών και η σχεδίαση των οχημάτων μπορεί να βοηθήσει τους μεταφορείς να μειώσουν το νεκρό βάρος και κατ' επέκταση το κόστος.
- *Μέγιστη αξιοποίηση κεφαλαίου, εξοπλισμού και προσωπικού.* Η σχεδίαση των μέσων μεταφοράς, η δρομολόγηση, ο προγραμματισμός και οι λειτουργικές πρακτικές μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην αποτελεσματική βελτιστοποίηση των πηγών μεταφοράς. Η βελτιστοποίηση στη μεταφορά αναφέρεται στο ποσοστό χρόνου εξοπλισμού και προσωπικού που χρησιμοποιείται. Ο στόχος της διαχείρισης μεταφοράς είναι η μείωση των ανισορροπιών αξιοποίησης που εμφανίζονται λόγο εποχικότητας, έλλειψης λειτουργικών πρακτικών και κακού προγραμματισμού φόρτωσης και εκφόρτωσης των οχημάτων.

2.4 Τάσεις

2.4.1 Οι γραμμές εφοδιασμού και διανομής επεκτείνονται και αποκτούν μεγαλύτερη πολυπλοκότητα

Η τάση είναι προς μια ολοκληρωμένη παγκόσμια οικονομία. Οι επιχειρήσεις αναζητούν, ή έχουν αναπτύξει στρατηγικές σχεδιάζοντας και παράγοντας τα προϊόντα τους για μια παγκόσμια αγορά, όπου το χαμηλό κόστος πρώτων υλών, εξαρτημάτων και εργασίας μπορούν να βρεθούν, ή απλά παράγουν σε

τοπικό επίπεδο και πωλούν διεθνώς. Σε κάθε περίπτωση, η διανομή και ο εφοδιασμός επεκτείνονται, σε σύγκριση με τον παραγωγό που επιθυμεί να κατασκευάζει και να πωλεί μόνο σε τοπικό επίπεδο. Η νέα αυτή τάση δεν προέκυψε μόνο από τις επιχειρήσεις οι οποίες αναζητούσαν τρόπους να μειώσουν τα κόστη και να επεκταθούν σε άλλες αγορές αλλά ενθαρρύνθηκε και από πολιτικές διευθετήσεις οι οποίες προωθούσαν το εμπόριο.

Η παγκοσμιοποίηση και η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων θα εξαρτάται σημαντικά από την απόδοση των υπηρεσιών logistics, καθώς οι επιχειρήσεις αποκτούν παγκόσμια εικόνα των δραστηριοτήτων τους. Όσο αυτό συμβαίνει, τα logistics αποκτούν σημαντική θέση στις επιχειρήσεις, αφού τα κόστη των logistics (ιδίως το μεταφορικό) αποκτούν μεγαλύτερο μερίδιο της συνολικής δομής του κόστους.

2.4.2 Εξωτερική ανάθεση

Λόγω της έκρηξης της τεχνολογίας και της συνεπακόλουθης πολυπλοκότητας των προϊόντων, γρήγορα έγινε κατανοητό ότι οι επιχειρήσεις ήταν αδύνατο να εκμεταλλευτούν αποτελεσματικά τις επενδύσεις που απαιτούνταν για τον απόλυτο έλεγχο κάθε νέας εξειδικευμένης πηγής προμήθειας και ότι έπρεπε να επικεντρωθούν σε δραστηριότητες στις οποίες διαπρέπουν και υπερέχουν από τους ανταγωνιστές τους και να συνεργάζονται με τους καλύτερους προμηθευτές και υπεργολάβους. Έτσι επικράτησε η τάση για outsourcing δηλαδή ανάθεση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων τους σε τρίτους φορείς. Έτσι βλέπουμε τις επιχειρήσεις να αποβάλλουν δραστηριότητες που δεν θεωρούνται κρίσιμες και να ανατίθενται σε εξειδικευμένες εταιρίες. Η μεταφορά, που εμφανώς δεν εμπίπτει σε παραγωγική δραστηριότητα, είναι ίσως ο πρώτος τομέας που το outsourcing ενδείκνυται να εφαρμοστεί.

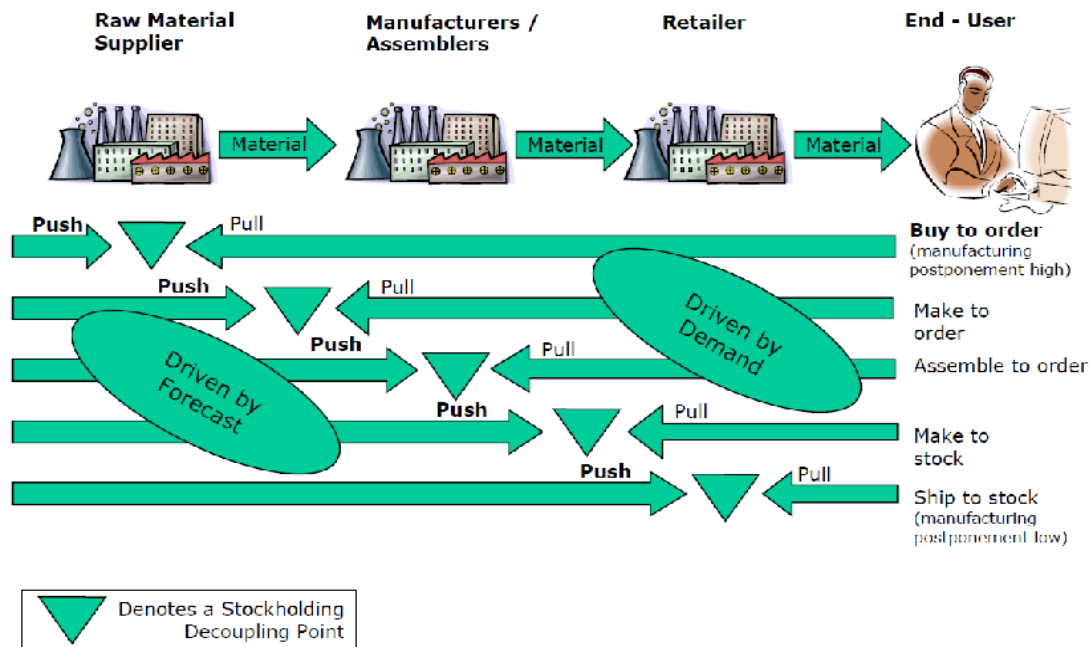
Εξειδικευμένες εταιρίες μεταφορών προσφέρουν μια σειρά υπηρεσιών σε άλλους οργανισμούς. Το πλεονέκτημα αυτής της διαδικασίας είναι ότι εξειδικευμένες εταιρίες αναλαμβάνουν την υπηρεσία της μεταφοράς, αφήνοντας τον οργανισμό να επικεντρωθεί στις βασικές του δραστηριότητες. Με τη χρήση των δεξιοτήτων και την τεχνογνωσία τους, οι μεταφορείς μπορούν να δώσουν καλύτερες υπηρεσίες και με χαμηλότερο κόστος.

Ενδέχεται επίσης να είναι μεγάλοι αρκετά ώστε να μειωθεί το κόστος μέσω οικονομιών κλίμακας και να έχουν επίσης διάφορα λειτουργικά οφέλη. Μπορούν δηλαδή να συγκεντρώσουν μικρότερα φορτία σε μεγαλύτερα (groupage) και να μειωθεί ο αριθμός των μετακινήσεων μεταξύ των προορισμών ή μπορούν να συντονίσουν τις διαδικασίες με τρόπο τέτοιο ώστε τα οχήματα παράδοσης να φορτώνονται με άλλα υλικά για το ταξίδι της επιστροφής και να αποφεύγεται το πρόβλημα των άδειων φορτίων.

2.5 Η Εξέλιξη των εφοδιαστικών αλυσίδων και η σημασία της μεταφοράς

Οι αλυσίδες εφοδιασμού στο παρελθόν αποτελούσαν κομμάτι τον κατετοπιημένων επιχειρήσεων. Οι συμβατικές αλυσίδες εφοδιασμού χαρακτηρίζονταν από μεγάλο μήκος, μακρά lead times και υψηλή διατήρηση αποθεμάτων. Τα χαρακτηριστικά αυτά βασίζονται στο γεγονός ότι οι συμβατικές αλυσίδες οδηγούνταν κυρίως με γνώμονα τις προβλέψεις.

Η θέση της μεταφοράς περιοριζόταν σε απλή μετακίνηση πρώτων υλών, ημιτέτοιμων και τελικών προϊόντων από το τόπο παραλαβής στο σημείο προορισμού. Δηλαδή η μεταφορική διαδικασία αντιμετωπιζόταν ως μια δραστηριότητα ρουτίνας, για τη φυσική σύνδεση σημείων εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας και όχι ως διαδικασία που προσθέτει αξία στην επιχείρηση. Οι χρόνοι παραλαβής και παράδοσης ήταν πολύ ελαστικοί καθώς η μεγάλη διατήρηση αποθεμάτων δεν έθετε σε κίνδυνο ούτε τη διαδικασία της παραγωγής, ούτε τις πωλήσεις.



Εικόνα 2.2.5 «Ευέλικτες και Συμβατικές ΕφΑ» Martin Christopher

Όμως οι παγκόσμιες εξελίξεις, ο μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων και οι εξελίξεις στην ανάπτυξη της τεχνολογίας έχουν επιφέρει ριζικές τομές στην μεταφορά των εμπορευμάτων και οδήγησαν στην υιοθέτηση νέων στρατηγικών στη διαχείριση των εφοδιαστικών αλυσίδων.

- Οι επιχειρήσεις επέκτειναν τις δραστηριότητες τους (προμηθευτές και πελάτες) σε ολόκληρο τον κόσμο, αναπτύσσοντας εφοδιαστικές αλυσίδες, που συνδέουν προμηθευτές, πελάτες και κατασκευαστές. Η διανομή εντός πόλης έχει γίνει πλέον μέρος της διεθνούς μεταφοράς. Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν πλέον την βελτίωση της εφοδιαστικής αλυσίδας, χρησιμοποιώντας τεχνολογίες της πληροφορίας και της επικοινωνίας, και την βελτιστοποίησή της με την μείωση των κέντρων διανομής, την κεντροποίηση των αποθεμάτων και την ομαδοποίηση των παραδόσεων.
- Το λιαν εμπόριο επιδιώκει την μείωση του κόστους στο ελάχιστο, μειώνοντας τους αποθηκευτικούς χώρους και τα αποθέματα, γεγονός που οδηγεί σε μεγάλες απαιτήσεις από πλευράς logistics, όπως η μείωση του χρόνου παράδοσης και η JIT παράδοση των εμπορευμάτων.

- Λαμβανομένου υπόψη ότι οι πελάτες είναι εξαρτώμενοι από την διανομή των εμπορευμάτων, θα πρέπει να υπάρχει πλέον άμεση ανταπόκριση στις ποικιλόμορφες και μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των, με ιδιαίτερη έμφαση στον παράγοντα χρόνο. Εάν σε αυτά, προσθέσουμε την ραγδαία ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, επιβάλλεται η γρήγορη και αξιόπιστη διανομή των εμπορευμάτων. Όλα τα ανωτέρω έχουν οδηγήσει σε μια μεγάλη αύξηση της μεταφοράς εμπορευμάτων, η οποία θα συνεχιστεί εάν δεν ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα.

Έτσι έκαναν την εμφάνισή τους οι σύγχρονες αλυσίδες εφοδιασμού. Βασικά χαρακτηριστικά αυτών είναι η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα και οδηγούνται με γνώμονα τη ζήτηση. Το πλεονέκτημα αυτών των αλυσίδων είναι ότι βρίσκονται συνεχώς σε απόσταση αναπνοής από τις τάσεις της αγοράς. Με τη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας διευκολύνεται η ροή της πληροφορίας, η οποία αποτελεί και τη βάση των σύγχρονων εφοδιαστικών αλυσίδων. Τα αποθέματα διατηρούνται σε πολύ χαμηλά επίπεδα καθώς η σωστή πληροφόρηση και οι σχέσεις εμπιστοσύνης με τους συνεργάτες δίνουν τη δυνατότητα για διαδικασίες Just in Time.

Η σημασία της μεταφοράς σε μια σύγχρονη, ευέλικτη και ταυτόχρονα ευπροσάρμοστη εφοδιαστική αλυσίδα διαφέρει κατά πολύ σε σχέση με αυτή των συμβατικών. Εδώ η μεταφορά δεν περιορίζεται σε μια απλή μετακίνηση. Η σημασία της μεταφοράς ενισχύεται καθώς η απουσία μεγάλων αποθεμάτων, η συνεχής προσαρμογή και η ευαισθησία απέναντι στις τάσεις της αγοράς την καθιστούν υψίστης σημασίας διαδικασία εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ταυτόχρονα μετατρέπεται από μια απλή μετακίνηση σε δραστηριότητα που προσθέτει αξία καθώς προσφέρει μαζί με τη φυσική μεταφορά και επιπλέον δυνατότητες με παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας.

2.6 Βασικά στοιχεία που θα επηρεάσουν στο μέλλον τις υπηρεσίες μεταφοράς

Ένα σημαντικό θέμα που έχει ανακύψει στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι αυτό της έλλειψης χωρητικότητας σε όλους τους τρόπους μεταφοράς. Στον τομέα της οδικής μεταφοράς, ο Byrne (2004) αναφέρει ότι καθώς οι τιμές των καυσίμων αυξάνουν, οι μεταφορείς αναγκάζονται να αυξήσουν τις τιμές, μετακυλώντας στους ναυλωτές μια αύξηση κόστους χωρίς ταυτόχρονη βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας. Το πρόβλημα της οδικής μεταφοράς συνθέτουν οι αυστηροί κανονισμοί για την παροχή των υπηρεσιών, η έλλειψη οδηγών, η αύξηση των διοδίων κτλ. Επιπλέον των παραπάνω παραγόντων, οι μεταφορείς αναγκάζονται να μετακινούν λιγότερα αγαθά πιο συχνά έτσι, περισσότερα φορτηγά αναγκάζονται να κινούνται μερικώς φορτωμένα.

Η διεθνής μεταφορά, από τις πηγές στις αγορές σε όλο τον κόσμο, απαιτεί υψηλότερα κόστη και μεγαλύτερους χρόνους διέλευσης και η διεθνής κρίση αποτελεί μια σημαντική πρόκληση στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Από τη μια πλευρά, είναι συχνά οι δραστηριότητες που σχετίζονται με το διεθνές εμπόριο οι οποίες αποτελούν πρόκληση όπως π.χ. η παροχή επαρκούς αποθήκευσης και μεταφοράς, παραλαβή υλικών από το τελωνείο, παράδοση σε ξένες τοποθεσίες έγκαιρα με αποδεκτό κόστος κ.α. Από την άλλη πλευρά, η διαχείριση της πληροφορίας, τα προβλήματα ρευστότητας, η ανάγκη για συμπίεση των τιμών, η διαφοροποίηση της μορφής του εκτελούμενου έργου και η πτώση αυτού αποτελούν πρόκληση σε παγκόσμια κλίμακα.

Ένας τομέας που συνήθως παραβλέπεται στην επιλογή μεταφορέα είναι ο αντίκτυπος που έχουν οι οικονομίες φάσματος και οι οικονομίες κλίμακας στην διαδικασία της επιλογής. Οικονομίες φάσματος είναι άμεσα εμφανείς σε σχέση με τη χρήση του εξοπλισμού μεταφορών, αφού το όχημα αδειάσει. Οι οικονομίες κλίμακας, από την άλλη πλευρά, αφορούν κυρίως το μέγεθος της αποστολής. Υπάρχει δηλαδή ισχυρό κίνητρο για τη μεταφορά πλήρη φορτίων για την ελαχιστοποίηση του κόστους που συνδέεται με τη σημαντική κεφαλαιουχική δαπάνη για τον εξοπλισμό. Οι οικονομίες κλίμακας

επηρεάζονται επίσης από το χειρισμό του αποθέματος - είναι φθηνότερη η αποστολή κιβωτίων από ότι μεμονωμένων μονάδων και είναι φθηνότερη η αποστολή παλέτας από την αποστολή μεμονωμένων κιβωτίων.

Ένα άλλο σημαντικό θέμα το οποίο αντιμετωπίζουν οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας αφορά στην ασφάλεια της αλυσίδας εφοδιασμού, από τη σκοπιά της συμμόρφωσης με τα νέα μέτρα ασφαλείας που εφαρμόζονται για τη μείωση των τρομοκρατικών απειλών, καθώς και από τη σκοπιά της αντιμετώπισης των συνεπειών μιας τρομοκρατικής επίθεσης που επηρεάζει τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι αποστολείς μπορούν να ελαχιστοποιήσουν τις επιπτώσεις αυτές επιλέγοντας μεταφορείς που έχουν επίγνωση της σημαντικότητας του θέματος, ικανοποιώντας τις απαιτήσεις ασφαλείας της συσκευασίας καθώς και παρέχοντας γενικές πληροφορίες για το βασικό προσωπικό (Rinehart et al., 2004). Εξάλλου οι διαχειριστές των αλυσίδων εφοδιασμού θα ήταν ορθό να ρυθμίσουν τις σχέσεις πελάτη – προμηθευτή και να τροποποιήσουν τις στρατηγικές διαχείρισης αποθεμάτων αντιμετωπίζοντας έτσι τις δυσκολίες της μεταφοράς. (Sheffi, 2001).

Η αυξανόμενη ανησυχία για το περιβάλλον και τη χρήση ενέργειας αποτελεί επίσης μια πρόκληση για τους διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας. Τα θέματα που αφορούν το περιβάλλον είναι σίγουρα πολλά. Η περιβαλλοντική συνείδηση των καταναλωτών αυξάνει καθώς όλο και περισσότεροι θα αξιολογήσουν λεπτομέρειες που αφορούν το ενεργειακό αποτύπωμα ενός προϊόντος στη διαδικασία απόφασης αγοράς (Harvey, 2007). Σε αντιστοιχία με τις διατροφικές ετικέτες, το ενεργειακό αποτύπωμα δείχνει στους καταναλωτές πως οι αγοραστικές τους συνήθειες μειώνουν τη περιβαλλοντική επιβάρυνση (Harvey, 2007b). Ο τομέας των μεταφορών συμβάλλει σημαντικά στην μόλυνση του αέρα, στην δημιουργία όξινης βροχής, στη ποιότητα του νερού και στην ηχορύπανση. Απαιτείται δηλαδή, αναγνώριση της ανάγκης για ενσωμάτωση φιλικών προς το περιβάλλον επιλογών, στο τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας, ελαχιστοποιώντας τις επιπτώσεις των μεταφορών στο περιβάλλον (Srivastva 2007).

Κεφάλαιο 3

3.1 Μεταφορά και SPM

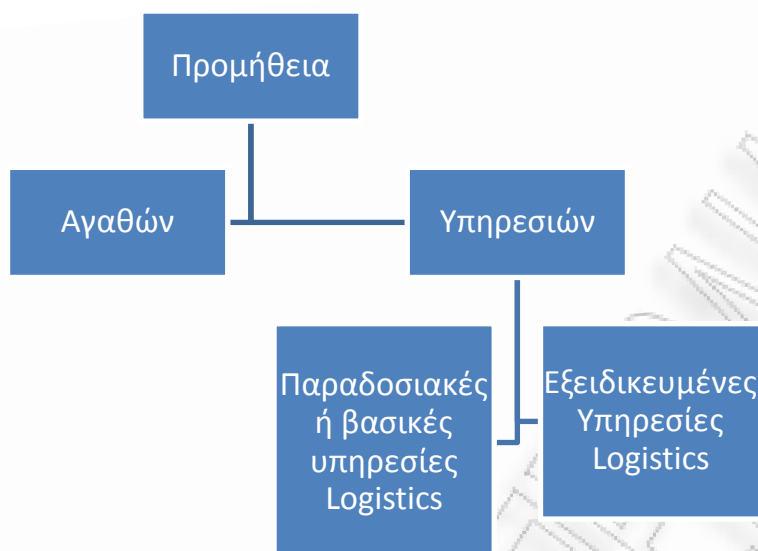
Οι περισσότερες διαφορές μεταξύ προμήθειας υπηρεσιών και προμήθειας αγαθών αφορούν κυρίως την αγορά υπηρεσιών logistics (Axelsson and Wynstra, 2002). Οι υπηρεσίες διαφέρουν από τα αγαθά αφού είναι άυλες, ετερογενείς, αδιαίρετες και αναλώσιμες. Οι υπηρεσίες logistics χαρακτηρίζονται από τις παραπάνω ιδιότητες αλλά ταυτόχρονα διαφέρουν κατά ένα μεγάλο ποσοστό από τις υπηρεσίες όπως αυτές περιγράφονται στη βιβλιογραφία. Για παράδειγμα, οι υπηρεσίες logistics περιλαμβάνουν σχέσεις B to B (business to business), στις οποίες δεν αποτελεί μόνο ο αγοραστής το βασικό μέτοχο αλλά και ο πελάτης ο οποίος μπορεί να ζημιωθεί άμεσα από την παροχή μιας κακής υπηρεσίας. Επίσης, πολλές φορές εμφανίζεται η ανάγκη για πιο στενή αλληλεπίδραση με τις διαδικασίες του πελάτη αλλά και με τις διαδικασίες που ακολουθούν οι πελάτες αυτού. Η φύση του συνόλου των υπηρεσιών logistics που αγοράζονται και η αντίστοιχη διαδικασία της αγοράς, μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο περίπλοκη. Αυτό που μπορεί να επηρεάσει το βαθμό περιπλοκότητας είναι παράγοντες όπως ο αριθμός των υπηρεσιών, η εστίαση στο χειρισμό ή στη προστιθέμενη αξία, η εστίαση στην εκτέλεση των δραστηριοτήτων ή της διαχείρισης και αν η υπηρεσία είναι προκαθορισμένη και συγκεκριμένη ή αν η ανάπτυξη και η αναδιοργάνωση είναι μέρος του καθορισμένου πλαισίου.

Οι υπηρεσίες logistics χωρίζονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αφορά τις παραδοσιακές ή αλλιώς βασικές υπηρεσίες Logistics (μεταφορά, αποθήκευση) και η δεύτερη κατηγορία αφορά τις εξειδικευμένες υπηρεσίες.

| <u>Βασικές Υπηρεσίες Logistics</u> | <u>Προηγμένες ή Εξειδικευμένες Υπηρεσίες Logistics</u> |
|---|--|
| Απλές Υπηρεσίες | Πολλαπλές υπηρεσίες/πακέτο υπηρεσιών |
| Απτοί ορισμοί υπηρεσιών | Άυλα αποτελέσματα απαιτήσεων |
| Εστίαση στο χειρισμό | Εστίαση στη προστιθέμενη αξία |
| Εκτέλεση δραστηριοτήτων | Διαχείριση |
| Σταθερός καθορισμός υπηρεσιών | Ανάπτυξη και επαναπροσδιορισμός των λύσεων |
| Βαθμός πολυπλοκότητας υπηρεσίας  | |

Πίνακας 2.3.1 «Η πολυπλοκότητα στη διαμόρφωση των υπηρεσιών»

Η προμήθεια υπηρεσιών logistics αντιπροσωπεύει μια σημαντική ποσόστωση των δαπανών παροχής υπηρεσιών των εταιρειών. Ο τομέας της εφοδιαστικής έχει πρόσφατα περάσει από κάποιες σχετικές τροποποιήσεις από τον αντίκτυπο που έχει η οικονομική ανάπτυξη λόγω της παγκοσμιοποίησης, την εμφάνιση νέων και εξειδικευμένων φορέων καθώς και τις συνακόλουθες νέες μορφές οργάνωσης μεταξύ των επιχειρήσεων και την αυξανόμενη σημασία της εφοδιαστικής στην παροχή αξίας στο τελικό πελάτη οι οποίες επιδρούν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση των αγοραστών για προηγμένες υπηρεσίες κάνουν επιτακτική την ανάγκη για λύσεις οι οποίες προσθέτουν αξία (Pierpaolo et al 2010).



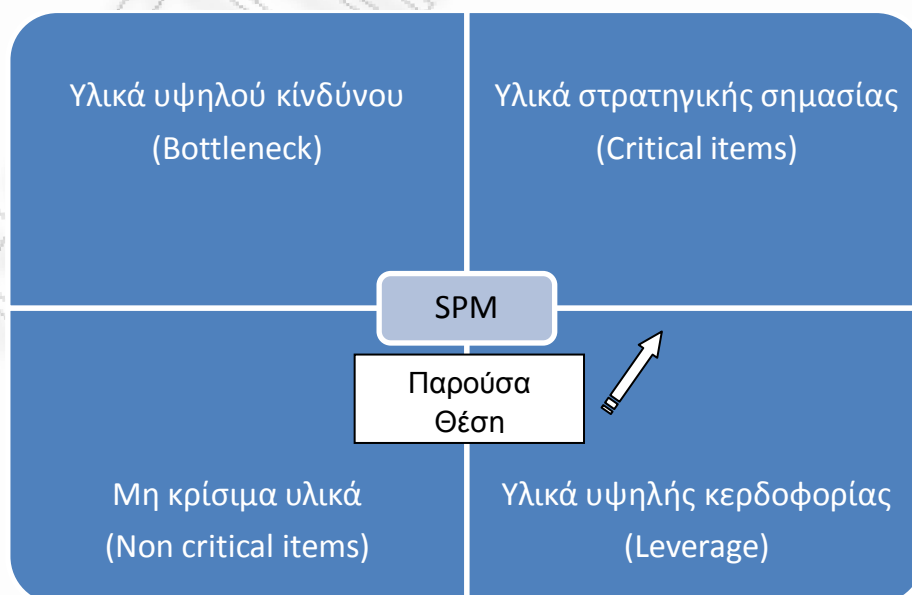
Διάγραμμα 1.3.1 «Ο διαχωρισμός της προμήθειας»

Ακόμη και οι παραδοσιακές υπηρεσίες logistics, οι οποίες εξ' ορισμού είναι άυλες (αφού βρίσκονται υπό το πρίσμα της παροχής γενικών υπηρεσιών) παρουσιάζουν διακυμάνσεις στον βαθμό που είναι άυλες σε σχέση με συγκεκριμένα στοιχεία. Περισσότερο άυλη υπόσταση διαθέτουν τα στοιχεία που σχετίζονται με τη γνώση, το σχεδιασμό της λειτουργικής διαδικασίας και των μελλοντικών ιδεών και σχεδίων στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Από την άλλη πλευρά περισσότερο απτά στοιχεία αποτελούν ο εξοπλισμός, όπως ο τύπος και ο αριθμός των φορτηγών ή των αποθηκών, οδηγίες εργασίας που εμπλέκονται στις δραστηριότητες logistics και οι μετρήσεις απόδοσης των δραστηριοτήτων logistics όπως ο χρόνος ή το επίπεδο αποθεμάτων.

| Επίπεδο Απότητας | Πηγές | Διαδικασίες | Αποτελέσματα |
|------------------|-------------------|-----------------------|------------------------------------|
| Χαμηλό | Εξοπλισμός | Οδηγίες εργασίας | Αποτελέσματα διαδικασιών logistics |
| Υψηλό | Γνώση, ικανότητες | Διαδικασία σχεδιασμού | Μελλοντικές ιδέες και σχέδια |

Πίνακας 3.3.1 «Βαθμός απότητας στο καθορισμό των υπηρεσιών Logistics»

Με βάση το supply positioning model, η θέση των βασικών ή παραδοσιακών υπηρεσιών logistics βρίσκεται στο όριο μεταξύ leverage και non-critical/routine ειδών όπως φαίνεται στο σχήμα. Η θέση των βασικών υπηρεσιών Logistics στο SPM με κριτήριο το κόστος, βασίζεται στο γεγονός ότι, ενώ τα logistics αποτελούν βασικό στοιχείο κόστους στις περισσότερες επιχειρήσεις, συνήθως υπό κανονικές συνθήκες δεν αποτελούν το μεγαλύτερο στοιχείο κόστους, ούτε συμβάλλουν δυναμικά στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αναλύοντας το προμηθευτικό ρίσκο, αυτό είναι συχνά χαμηλό, διότι ο αγοραστής έχει ισχυρή διαπραγματευτική θέση καθώς υπάρχει μεγάλος αριθμός από προμηθευτές. Οι υπηρεσίες logistics όπως είναι η μεταφορά, συνήθως αγοράζονται χωριστά ή συνδυάζονται μόνο με ένα μικρό αριθμό υπηρεσιών. Αυτό τις κάνει αρκετά πιο απλές και πολλοί προμηθευτές είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν χαμηλές τιμές για να διασφαλίσουν υψηλό βαθμό χρησιμοποίησης της παραγωγικής τους ικανότητας. Συνεπώς, οι στρατηγικές αγορές που συχνά χρησιμοποιούνται έχουν ή θα έπρεπε να έχουν ως σκοπό να τυποποιήσουν τις αγοραζόμενες υπηρεσίες, τη χρήση ανταγωνιστικών προσφορών και συγκέντρωση αυτών για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και τη μείωση του κόστους των συναλλαγών. Όλα αυτά οδηγούν σε μια περεταίρω ενίσχυση της θέσης του αγοραστή έναντι των προμηθευτών αλλά επίσης και στη μείωση κάποιων εσωτερικών εξόδων στη διαδικασία προμηθειών.



Εικόνα 3.3.1 Η θέση της μεταφοράς στο SPM

Καθώς όμως οι εφοδιαστικές αλυσίδες γίνονται πολύπλοκες και υιοθετούν χαρακτηριστικά JIT, τότε η σημασία της μεταφοράς γίνεται όλο και πιο σημαντική. Επίσης οι επιπλέον απαιτήσεις που έχουν να κάνουν με τις ανάγκες μιας σύγχρονης αλυσίδας εφοδιασμού οδηγούν σε παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών οι οποίες εκτός από τη φυσική μεταφορά περιλαμβάνουν την αποθήκευση, τον έλεγχο κ.α. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η παρεχόμενη υπηρεσία να ξεφεύγει από τη θέση μεταξύ non critical και leverage ειδών και να αποκτά στοιχεία κρίσιμων υπηρεσιών.

Αυτό συμβαίνει γιατί όσο πιο πολύπλοκη και εξειδικευμένη γίνεται η υπηρεσία τόσο δυσκολότερο είναι να βρεθεί ο κατάλληλος προμηθευτής που θα παρέχει το πλήρες πακέτο υπηρεσίας που απαιτείται. Συνεπώς μειώνεται ο αριθμός των πιθανών προμηθευτών και αυτό έχει αντίκτυπο στη διαπραγματευτική ικανότητα του αγοραστή.

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή, από μεσο-βραχυπρόθεσμες για αγορά απλών υπηρεσιών, φτάνουν να γίνονται μακροπρόθεσμες απαιτώντας λεπτομερή περιγραφή των απαιτήσεων.

3.2 Η διαδικασία αγοράς

Στη διαδικασία αγοράς απλών/τυπικών υπηρεσιών Logistics οι σχέσεις που δημιουργούνται είναι συνήθως καθαρά σε εμπορική βάση. Παρόλα αυτά όμως οι αγοραστές από το κλάδο της βιομηχανίας ζητούν υπηρεσίες μεταφοράς εισάγοντας νέες έννοιες όπως τη μείωση της προμηθευτικής βάσης, τις εταιρικές σχέσεις κ.τ.λ..

Σε γενικές γραμμές η διαδικασία αγοράς περιέχει βήματα όπως το καθορισμό των προδιαγραφών, την επιλογή προμηθευτή, τη συμφωνία, τη παραγγελία, τη διεκπεραίωση και την αξιολόγηση. Κατά βάση οι ίδιες φάσεις ισχύουν και κατά τη διαδικασία αγοράς πιο πολυσύνθετων υπηρεσιών π.χ. όταν αυτές προσφέρονται ως πακέτο, όπως η μεταφορά με ταυτόχρονη αποθήκευση μικρού χρονικού διαστήματος.

Ο καθορισμός της υπηρεσίας

Οι υπηρεσίες μεταφοράς λαμβάνουν χώρα μεταξύ αποστολέα και πελάτη που σημαίνει ότι πολλές περιοχές εμπλέκονται στη διαδικασία. Έτσι η μεταφορική υπηρεσία με το χρόνο αναπτύχθηκε σε τοπικό επίπεδο χωρίς ένα δομικό σχεδιασμό, καθιστώντας την λιγότερο τυποποιημένη και περιέχοντας απαιτήσεις που περιορίζουν τις αποδοτικές λύσεις. Οι τυπικές υπηρεσίες Logistics όμως δεν είναι ιδιαίτερα δύσκολο να καθοριστούν και να τυποποιηθούν αλλά αυτό παίρνει χρόνο. Όσο η αγορά βασίζεται στη «πραγματική» ζήτηση είναι σχετικά εύκολο να καθοριστούν όπως για παράδειγμα η αγορά μεταφορικής υπηρεσίας one – time από το Α στο Β. Η αγορά μιας πιο εξειδικευμένης και πολύπλοκης υπηρεσίας περιλαμβάνει περισσότερες διαφορετικές ενέργειες και συγκεκριμένο σχεδιασμό και ανάπτυξη, κάνοντας δυσκολότερο το καθορισμό της.

Γνώση του αγορασθέντος όγκου

Καθώς οι υπηρεσίες είναι άυλες και καταναλώνονται την ίδια στιγμή που παράγονται, συνήθως εμφανίζεται έλλειψη γνώσης του τι ακριβώς έχει αγορασθεί όσον αφορά τις προδιαγραφές και τον «όγκο». Η γνώση αυτών των στοιχείων είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη διαδικασία της αξιολόγησης αλλά και για να παράσχει στους παρόχους δίκαιες ευκαιρίες να αναπτύξουν προτάσεις.

Απλοποίηση και τυποποίηση

Σε πολλές περιπτώσεις υπάρχει ακόμα δυνατότητα για εσωτερική τυποποίηση και απλοποίηση της αγοραζόμενης υπηρεσίας. Η απλοποίηση και η τυποποίηση είναι ιδιαίτερα σημαντική γιατί παίζει σπουδαίο ρόλο στη δημιουργία στρατηγικών αγοράς όπως για παράδειγμα στη μείωση της προμηθευτής βάσης.

Έρευνα αγοράς

Η αγορά μιας απλής μεταφορικής υπηρεσίας συνήθως δεν απαιτεί ιδιαίτερη έρευνα αγοράς καθώς η διαφοροποίηση μεταξύ των μεταφορέων είναι μικρή. Οι εξειδικευμένες υπηρεσίες όμως απαιτούν εξειδικευμένους προμηθευτές οι οποίοι μπορεί να μην είναι διαθέσιμοι και να μην διαθέτουν την απαραίτητη εμπειρία ή δυνατότητα. Σε αυτή την περίπτωση η έρευνα αγοράς πρέπει να επικεντρωθεί στο καθορισμό αν υπάρχουν πιθανοί προμηθευτές ή αν προμηθευτές που ήδη υπάρχουν ή νέοι θα μπορέσουν στο μέλλον να αναπτυχθούν ανάλογα με την υπηρεσία που ζητείται.

Request for Information

Το επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός των πιθανών προμηθευτών και η μείωση του αριθμού τους. Συχνά ένα RFI μπορεί να αναρτηθεί σε πιθανούς προμηθευτές για τη λήψη των απαραίτητων πληροφοριών.

Η επιλογή ενός μεταφορέα είναι μια διαδικασία η οποία περιλαμβάνει βαθειά έρευνα συγκεκριμένων στοιχείων. Απόφαση κλειδί στη διαχείριση εφοδιαστικής είναι η επιλογή τρόπου μεταφοράς και μεταφορέα για τη μεταφορά των εισερχόμενων και εξερχόμενων εμπορευμάτων της επιχείρησης. Οι managers συνήθως εξετάζουν πολλαπλά χαρακτηριστικά κατά τη λήψη αυτής της απόφασης, συχνά επικεντρώνονται στο χρόνο διαμετακόμισης και στο κόστος ως τα πρωταρχικά κριτήρια. Η επιλογή δεν είναι εύκολη, καθώς η διαδικασία συνήθως περιλαμβάνει πολλαπλά κριτήρια μερικά από τα οποία δεν είναι ποσοτικά. Επιπλέον, η σημασία των επιμέρους παραγόντων διαφέρει συχνά από βιομηχανία σε βιομηχανία, επιχείρηση σε επιχείρηση, ακόμη και εντός μιας εταιρείας από μία εγκατάσταση στην άλλη. Η επιλογή μεταφορέα αντιμετωπίζεται συχνά με διαφορετικό τρόπο για εισερχόμενες και εξερχόμενες αποστολές, ακόμα και στην ίδια τοποθεσία. Μερικά από τα στοιχεία που πρέπει να ερευνηθούν για τον εντοπισμό του βαθμού αξιοπιστίας, ευελιξίας, ισχύς κ.τ.λ. του μεταφορέα είναι:

- Περιουσιακά στοιχεία και υποχρεώσεις
- Τα έσοδα και οι κατηγορίες εξόδων
- Λόγος Λειτουργίας = Λειτουργικά έξοδα/έσοδα

- Μέθοδοι χρηματοδότησης της βελτίωσης του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού και αγοράς νέου.
- Μέθοδοι και διαδικασίες χρέωσης
- Ακρίβεια της χρέωσης
- Χρονικό διάστημα δραστηριοποίησης στο κλάδο
- Χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών
- Ιστορικό ζημιών
- Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση
- Εξοπλισμός: τύπος, ποικιλία, κατάσταση, ηλικία
- Διαθεσιμότητα επιπρόσθετου εξοπλισμού υποβοήθησης
- Υπηρεσίες αποθήκευσης
- Εκπαίδευση οδηγών
- Φήμη
- Ιστορικό ασφάλειας και ατυχημάτων
- Ιστορικό παραπομπών
- Γεωγραφική κάλυψη
- Υπηρεσίες διαμεταφοράς

Request for Proposal

Ένα RFP αποστέλλεται σε όλους τους προμηθευτές που κρίθηκαν ότι έχουν τα κατάλληλα προσόντα. Αυτοί πρέπει να λάβουν τις απαραίτητες πληροφορίες για να αναπτύξουν το δικό τους πλάνο και τις δικές τους διαδικασίες.

Διαπραγματεύσεις

Μόλις οι προσφορές αξιολογηθούν, οι προμηθευτές καλούνται για διαπραγμάτευση. Η επιλογή ενός μεταφορέα είναι συνήθως μια απόφαση βελτιστοποίησης κατά την οποία ο ναύλος περιορίζεται από ένα δυναμικό σύνολο χαρακτηριστικών όπως η αξιοπιστία, ο χρόνος μεταφοράς κ.α.

Όταν η υπηρεσία που εκχωρείται είναι πολυσύνθετη, οι διαπραγματεύσεις μπορεί να πάρουν μεγάλο χρονικό διάστημα τόσο λόγω του τύπου της

υπηρεσίας αλλά και του προβλήματος κατανόησης του τρόπου υπολογισμού των τιμών.

Συμβάσεις

Σε τελικό στάδιο μια σύμβαση συντάσσεται, συνήθως ως τελικό κομμάτι της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Σε πολλές περιπτώσεις στην αγορά απλών μεταφορικών υπηρεσιών δεν υπάρχει επίσημη σύμβαση για την αγορά της υπηρεσίας. Στην αγορά όμως εξειδικευμένων υπηρεσιών οι συμβάσεις πρέπει να είναι λεπτομερείς λόγω πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας.

Κεφάλαιο 4

4.1 Οι κίνδυνοι της μεταφοράς εμπορευμάτων

Υπάρχουν έξι κατηγορίες κινδύνου που σχετίζονται με τη μεταφορά εμπορευμάτων: απώλεια των προϊόντων, ζημιά στο προϊόν, η μόλυνση του προϊόντος, καθυστέρηση παράδοσης, η διακοπή της αλυσίδας εφοδιασμού, και η παραβίαση της ασφάλειας.

4.1.1 Η απώλεια των προϊόντων

Όλοι γνωρίζουμε ότι η απώλεια προϊόντων είναι ένα υπαρκτό φαινόμενο αλλά είναι δύσκολο να συνειδητοποιήσουμε το μέγεθος του προβλήματος. Η κλοπή εμπορευμάτων στις Ηνωμένες Πολιτείες ξεπερνά τα 60 δις δολάρια ετησίως ή αλλιώς 205 δολάρια ανά κάτοικο. Παρόλο που η αποθετική αξία δεν αποζημιώνεται, η οικονομική απώλεια σε μια επιχείρηση υπερβαίνει κατά πολύ την αξία των χαμένων αγαθών. Το έμμεσο κόστος της κλοπής φορτίου περιλαμβάνει τις χαμένες πωλήσεις από τα κλεμμένα αγαθά, προστίθενται τα έξοδα για την επίσπευση της αποστολής των αγαθών αντικατάστασης, η διακοπή της εξυπηρέτησης των πελατών, καθώς και οι ζημιές αξίας του εμπορικού σήματος. Άλλα έμμεσα κόστη περιλαμβάνουν τον πιθανό αντίκτυπο στα ασφαλιστικά ποσοστά και την κάλυψη. Πολλοί ειδικοί σε θέματα ασφάλειας εκτιμούν ότι το έμμεσο κόστος είναι τρεις έως πέντε φορές μεγαλύτερο από το άμεσο κόστος της απώλειας. Απώλεια των προϊόντων δεν περιορίζεται στους εγκληματίες που κλέβουν ολόκληρες αποστολές. Η απώλεια προϊόντων περιλαμβάνει κάθε είδους ενέργεια ή αμέλεια που οδηγεί σε μη παράδοση του προϊόντος στο τελικό αγοραστή

- **Υπεξαίρεση** - Το προϊόν της κλοπής είναι μέρος των περιεχομένων μια συσκευασίας αποστολής. Η κλοπή μπορεί να γίνει από τους χειριστές φορτίων, τα διευθυντικά στελέχη κτλ. Είναι μια ιδιαίτερη πρόκληση με έξυπνα τηλέφωνα, φαρμακευτικά προϊόντα, και άλλα προϊόντα υψηλής αξίας που μπορεί κανείς εύκολα να τα αποκρύψει και στη συνέχεια να τα πωλήσει για μετρητά.

- *Πειρατεία* - Η απώλεια προϊόντων λόγω πειρατείας έχει αυξηθεί. Αυτού του είδους τα παραπτώματα δημιουργούν όχι μόνο οικονομικές απώλειες για τις επιχειρήσεις, αλλά θέτουν σε κίνδυνο και τις ζωές των οδηγών και του πληρώματος. Υπάρχει επίσης ένα στρατηγικό ζήτημα που αφορά την ασφάλεια, διότι τα χρήματα που αποκομίζονται από τα εγκλήματα αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη χρηματοδότηση, την οικονομική ενίσχυση και γενικά την διευκόλυνση τέτοιων ενεργειών.

4.1.2 Ζημία προϊόντων

Ενώ οι ζημιές των προϊόντων φαίνεται να είναι ένα σύνηθες φαινόμενο, αποτελούν ένα πιθανό κίνδυνο κάθε φορά που έχουμε χειρισμό ενός εμπορεύματος. Η απροσεξία των εργαζομένων, η αμέλεια και η κακή εκπαίδευση συμβάλλουν σε αυτό το πολύ δαπανηρό πρόβλημα. Το κατεστραμμένο εμπόρευμα χάνει όλη ή σχεδόν όλη την αρχική του αξία και τα επισκευασμένα προϊόντα δεν είναι δυνατόν να πουληθούν σαν καινούργια. Δηλαδή, το εμπόρευμα που έχει υποστεί ζημία μπορούμε να το διασώσουμε επισκευάζοντάς το για να πάρουμε πίσω ένα κομμάτι της αξίας του ή να απορριφθεί με αποτέλεσμα την πλήρη απώλεια. Η αντικατάσταση των αγαθών συμβάλλει με τη σειρά της στην οικονομική επίπτωση των ζημιών.

Ζημία στο προϊόν μπορεί να προκληθεί από ένα ευρύ φάσμα ενεργειών ή παραλείψεων από μέρους των χειριστών του εμπορεύματος και των χειριστών του εξοπλισμού.

- *Ατυχήματα εξοπλισμού* - Τέτοιου είδους ατυχήματα λαμβάνουν χώρα συχνά. Τα κόστη αυτών των ατυχημάτων είναι πολύ υψηλά και περιλαμβάνουν καταστροφή του φορτίου, βλάβες των οχημάτων, τραυματισμούς και κόστη ιατρικής περίθαλψης, απώλεια εσόδων, αυξημένα ποσοστά κόστους ασφαλιστικής κάλυψης κ.α..
- *Κακός χειρισμός εμπορεύματος* - Η αποτυχία μετακίνησης των εμπορευμάτων μέσα και έξω από τον εξοπλισμό με προσοχή, μπορεί να αυξήσει το ρίσκο ζημιών. Οι κλίσεις, οι αναταράξεις και ο πρόχειρος χειρισμός πρέπει να αποφεύγονται για τη διασφάλιση της ακεραιότητας του εμπορεύματος.

- *Ακατάλληλος τρόπος φόρτωσης* - Η μεγάλη απόσταση μετακίνησης των εμπορευμάτων μπορεί να συνεπάγεται ανώμαλες διαδρομές. Η πιθανή ζημία του φορτίου είναι μεγάλη αν αυτό δεν έχει φορτωθεί και στοιβαχθεί με ασφάλεια. Εάν υπάρχει πολύς χώρος μεταξύ φορτίων, το προϊόν μπορεί να πέσει και εάν το προϊόν δεν είναι σωστά στοιβαγμένο (βαρύ προϊόν φορτώνεται πάνω από ελαφρύ προϊόν), τότε μπορεί να συνθλιφτεί.

4.1.3 Μόλυνση προϊόντος

Για τα τρόφιμα, τα φαρμακευτικά αγαθά καθώς και άλλα αναλώσιμα αγαθά υπάρχει ο κίνδυνος μόλυνσης κατά τη μεταφορά τους από το σημείο παραγωγής στον τελικό προορισμό τους. Οι καταναλωτές ίσως απορρίψουν κάποια αγαθά εάν το ενδεχόμενο μόλυνσης τους είναι πιθανό. Δεν θέλουν να λάβουν υπόψη τους το ρίσκο καταστροφής των προϊόντων ή την πιθανότητα ανάληψης της ευθύνης για την απόρριψη των προϊόντων. Ο κίνδυνος μόλυνσης αυξάνεται με την απόσταση και το χρόνο μεταφοράς. Όσο τα αγαθά είναι εκτός ελέγχου, τόσο περισσότερο αυξάνεται η πιθανότητα για φυσική ή προκληθείσα από τον άνθρωπο μόλυνση των προϊόντων. Οι πιθανοί κίνδυνοι μόλυνσης των φορτίων περιλαμβάνουν:

- *Αποτυχία ελέγχου των κλιματολογικών συνθηκών*- Περιβαλλοντολογικά ευαίσθητα προϊόντα όπως τα φρούτα, τα λαχανικά, τα ηλεκτρολογικά είδη, τα βιομετρικά είδη καθώς και τα χημικά απαιτούν η μεταφορά τους να γίνεται σε συγκεκριμένη θερμοκρασία ή σε συγκεκριμένα επίπεδα υγρασίας. Η αποτυχία παροχής ενός σταθερού κλίματος μέσα στα κοντέινερ κατά τη διάρκεια της μεταφοράς τους μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την υποβάθμιση, την αλλοίωση ή και τη μόλυνση των προϊόντων.
- *Αλλοίωση των προϊόντων* - Η σκόπιμη μόλυνση των αγαθών μετά την παραγωγή τους αποτελεί ένα μεμονωμένο κίνδυνο που δυνητικά μπορεί να είναι καταστροφικός. Δεκάδες άνθρωποι χειρίζονται το εμπορευματικό φορτίο από την παραγωγή μέχρι την τοποθέτηση του στα ράφια των καταστημάτων λιανικής πώλησης, καθιστώντας έτσι

δύσκολη την εγγύηση ακεραιότητας του. Δεδομένης της απειλής των μηνύσεων και της ζημίας που μπορεί να υποστεί η φήμη κάποιας εταιρείας, απλά και μόνο η υποψία παραποίησης των προϊόντων μπορεί να οδηγήσει σε μια άμεση αντίδραση από τις θιγόμενες εταιρείες. Η εκκαθάριση των προϊόντων από τα ράφια των καταστημάτων, η ανασύσταση της εφοδιαστικής αλυσίδας και η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών αποτελεί μείζονα οικονομική πρόκληση.

- *Έκθεση σε μολυσματικές ουσίες* - Ο κίνδυνος επαφής των εμπορευμάτων με δυνητικά ανεπιθύμητες ουσίες (φυσικές, χημικές ή βιολογικές) είναι πιθανός όταν αναμιγνύονται διαφορετικά είδη εμπορευμάτων. Θέματα μόλυνσης επίσης προκύπτουν εάν ο ίδιος εξοπλισμός μεταφοράς χρησιμοποιείται για τη μετακίνηση διαφόρων αγαθών σε συνεχόμενα ταξίδια (για παράδειγμα το γέμισμα ενός φορτηγού δεξαμενής με τρόφιμα μετά τη χρησιμοποίησή του για τη μεταφορά ενός βιομηχανικού διαλυτικού).

4.1.4 Καθυστέρηση παράδοσης

Εταιρείες που βασίζονται στην έγκαιρη παράδοση των αποθεμάτων προκειμένου να διατηρήσουν την γραμμή παραγωγής τους βιώνουν μεγάλη απογοήτευση αλλά σε ένα μεγαλύτερο επίπεδο χρηματικής ζημίας σε περιπτώσεις καθυστέρησης παράδοσης. Εάν μια κρίσιμη αποστολή καθυστερήσει μερικές ώρες, οι γραμμές παραγωγής θα σταματήσουν και το χαμένο κόστος παραγωγικότητας μπορεί να ανέρχεται σε εκατοντάδες χιλιάδες δολάρια. Οι εταιρείες αυτές διατρέχουν μεγάλο κίνδυνο εάν οι συμφωνίες παράδοσης δεν τηρούνται.

Υπάρχουν πολλοί κίνδυνοι σχετικά με την καθυστέρηση παράδοσης. Μερικοί κίνδυνοι μεταφοράς προκύπτουν από άλλες στρατηγικές της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως η προμήθεια αγαθών από κατασκευαστικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Άπω Ανατολή. Η στρατηγική αυτή αυξάνει σημαντικά την πολυπλοκότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας και την απόσταση, αυξάνοντας την πιθανότητα καθυστέρησης των παραδόσεων. Άλλοι κίνδυνοι

είναι εκτός ελέγχου της εταιρείας αν και είναι σημαντικό να αναγνωρίζονται οι δυνητικές επιπτώσεις τους. Στους παράγοντες που διαταράσσουν την παράδοση περιλαμβάνονται:

- *Συμφόρηση* - Υπερφορτωμένα οδοστρώματα, σιδηρόδρομοι και λιμενικές εγκαταστάσεις εμποδίζουν την ροή των προϊόντων και δημιουργούν σημεία συμφόρησης στην εφοδιαστική αλυσίδα. Καθώς τα προϊόντα μένουν αδρανοποιημένα στην κίνηση και η μέση ταχύτητα μεταφοράς τους μειώνεται, πιο αργοί από το προσδοκώμενο χρόνοι παράδοσης λαμβάνουν χώρα και η παράδοση των προϊόντων πολλές φορές ακυρώνεται. Η συμφόρηση στους δρόμους των Ηνωμένων Πολιτειών κοστίζει στη χώρα 78 δισεκατομμύρια δολάρια το χρόνο σε σπατάλη καυσίμων, μείωση της παραγωγικότητας και καθυστέρηση στην παράδοση των προϊόντων.
- *Καιρικές συνθήκες* - Εξαιτίας της επιδείνωσης των περιβαλλοντικών συνθηκών, γίνεται όλο και πιο δύσκολο να τηρηθεί ένα ακριβές χρονοδιάγραμμα παράδοσης. Εταιρείες που βρίσκονται σε ή που παραδίδουν προϊόντα σε πελάτες σε περιοχές με ακραίες κλιματικές συνθήκες-κρύο, χιόνι και συνθήκες πάγου, ζώνες τυφώνα και ούτω καθεξής- θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους αυτές τις ανεξέλεγκτες παραμέτρους στο σχεδιασμό των εμπορευματικών μεταφορών και στις δεσμεύσεις παραδόσεων των εμπορευματικών φορτίων.
- *Δυσλειτουργία του εξοπλισμού* - Οι μηχανικές βλάβες των οχημάτων μεταφοράς μπορεί να προκαλέσουν πρόβλημα στη μεταφορά των προϊόντων. Ομοίως, τα προβλήματα με τον εξοπλισμό χειρισμού των φορτίων στους λιμένες (όπως για παράδειγμα των γερανών για εμπορευματοκιβώτια) και σε άλλες εγκαταστάσεις μεταφοράς εμπορευμάτων μπορεί να επιβραδύνουν τη ροή των προϊόντων που διακινούνται μέσα ή έξω από τον τερματικό σταθμό. Και οι δυο αυτοί τύποι δυσλειτουργιών καθυστερούν την αποστολή των προϊόντων πέρα από τον προγραμματισμένο χρόνο παράδοσης τους.

4.1.5 Διακοπή της εφοδιαστικής αλυσίδας

Πολλοί κίνδυνοι για την μεταφορά δημιουργούνται από την κακή εκτέλεση των καθημερινών εργασιών. Η αναποτελεσματική λήψη αποφάσεων, τα λάθη των εργαζομένων και άλλες δυσλειτουργίες προκαλούν προσωρινή διακοπή των εμπορευματικών ροών. Αυτοί οι κίνδυνοι ωχριούν μπροστά στις καταστροφικές συνέπειες της διακοπής της εφοδιαστικής αλυσίδας που έχουν σαν αποτέλεσμα την διακοπή των εργασιών μεταφοράς. Το κόστος αυτών των διαταραχών είναι υψηλό και ο χρόνος αποκατάστασης τους είναι παρατεταμένος. Αν και δε λαμβάνουν χώρα συχνά, αυτού του είδους τα προβλήματα συχνά εμπίπτουν έξω από τον έλεγχο των εταιρειών. Παραδείγματα διακοπής της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελούν:

- *Πτώχευση του μεταφορέα* - Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης ή σε περιόδους όπου οι τιμές της ενέργειας είναι πολύ υψηλές οικονομικά ασταθείς εταιρείες μεταφορών δεν είναι σε θέση να επιβιώσουν. Η διάλυση τους δημιουργεί προβλήματα στους πελάτες που πρώτιστα εξαρτιόταν οικονομικά από τις υπηρεσίες του μεταφορέα. Αυτοί οι πελάτες γρήγορα αναγκάζονται να αναζητήσουν νέους φορείς παροχής υπηρεσιών των οποίων οι τιμές είναι πιθανό να είναι πολύ υψηλότερες.
- *Διαταραχές των εργασιών* - Όταν εργασιακές διαφορές προκύπτουν ή οι συμβάσεις εργασίας λήγουν ο κίνδυνος απεργίας δημιουργείται. Μερικές απεργίες μπορούν να προληφθούν εκ των προτέρων ενώ άλλες ξεσπούν ξαφνικά με αποτέλεσμα να προκαλείται χάος. Χαρακτηριστική περίπτωση αποτελεί η απεργία των ιδιοκτητών φορτηγών δημοσίας χρήσεως το 2010 για την απελευθέρωση του επαγγέλματος του οδικού μεταφορέα. Σε ότι αφορά τουλάχιστον τον εξαγωγικό τομέα, επέφερε απώλειες οι οποίες υπολογίζονται έως και 48 εκατ. ευρώ ημερησίως, δεδομένου ότι δεν πραγματοποιούνταν εξαγωγές ούτε οδικώς ούτε θαλασσίως ούτε με οποιονδήποτε άλλον τρόπο.
- *Ελλείψεις δυναμικότητας* - Σε περιόδους άνθισης της οικονομίας η ικανότητα μεταφοράς δοκιμάζεται σε τέτοιο σημείου ώστε οι μεταφορείς συχνά δεν είναι σε θέση να παράσχουν επαρκή εξοπλισμό και χειριστές, έτσι ώστε να εξυπηρετήσουν τη ζήτηση που υπάρχει στην

αγορά. Οι εταιρείες μεταφοράς είναι σε θέση να αυξήσουν τις τιμές ή να εφαρμόσουν αυξήσεις στις εμπορευματικές μεταφορές. Την ίδια ώρα υπάρχει ο κίνδυνος αποτυχίας παροχής υπηρεσιών λόγω του κυκλοφοριακού φόρτου στις εγκαταστάσεις, της έλλειψης εξοπλισμού και της απειρίας των χειριστών.

4.1.6 Παραβίαση της ασφάλειας

Η αύξηση των τρομοκρατικών επιθέσεων, το οργανωμένο έγκλημα και η παράνομη μετανάστευση καθιστούν αναγκαία την προσπάθεια για εξασφάλιση των διεθνών συνόρων. Οι εταιρείες μεταφορών συμμετέχουν ενεργά στην ανάπτυξη πολιτικών και διαδικασιών για τον καλύτερο έλεγχο των εμπορευμάτων και τον περιορισμό έκθεσης της εφοδιαστικής αλυσίδας σε προβλήματα. Η αποτυχία προστασίας του διαμετακομιστικού εμπορεύματος αφήνει εκτεθειμένη την εταιρεία μεταφοράς, τους πελάτες της καθώς και το ευρύ κοινό σε ενέργειες που απειλούν την ασφάλεια τους. Οι επαναλαμβανόμενες αποτυχίες οδηγούν σε κυβερνητικές κλήσεις για χρονοβόρα επιθεώρηση των φορτίων και για δαπανηρά αντίμετρα.

Οι οργανώσεις δέχονται προκλήσεις ασφαλείας με τους εγκληματίες να προσπαθούν να εκμεταλλευτούν τις αδυναμίες του συστήματος και τα τρωτά σημεία της ασφάλειας. Μερικά κοινά σημεία έκθεσης είναι τα παρακάτω:

- *Χαλαρή ασφάλεια* - Η ασφάλεια και η ανθεκτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν είναι προαιρετικές. Θα πρέπει να ενσωματωθούν στις παγκόσμιες δραστηριότητες των μεταφορών. Οι εταιρείες θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους πιθανές αδυναμίες της ασφάλειας τους και να αναπτύξουν κατάλληλους μηχανισμούς άμυνας. Η αποτυχία δημιουργίας πρακτικών ασφαλείας θα καταστήσει την κάθε εταιρεία στόχο για εσκεμμένη διακοπή των μεταφορών της.
- *Απροστάτευτες μεταφορικές εγκαταστάσεις* - Πολλές μεταφορικές εταιρείες δεν λαμβάνουν τα απαραίτητα μέτρα ασφαλείας. Για παράδειγμα, δεν κλειδώνουν τις θύρες τους, δεν τοποθετούν φράχτες στις εγκαταστάσεις τους και δεν απαιτούν κάρτες ασφαλείας για να περιορίσουν την πρόσβαση στον εξοπλισμό και το

μεταφορικό τους εμπόρευμα. Η ευκολία πρόσβασης προωθεί την κλοπή των προϊόντων, την σκόπιμη μόλυνση τους και τις καταστροφικές διαταραχές (όπως την τοποθέτηση βομβών σε εμπορευματοκιβώτια).

- *Αποτυχία ελέγχου αποστολής* - Η ορατότητα των εμπορευμάτων και ο έλεγχος πρόσβασης σε αυτά είναι τα κλειδιά προστασίας των εμπορευματικών μεταφορών. Όταν το εμπορευματικό φορτίο δεν ελέγχεται οι κίνδυνοι για την ασφάλεια του αυξάνονται. Επιπλέον, ακατάλληλα ελεγμένα εμπορευματοκιβώτια μπορούν να αποτελέσουν κρυψώνες για λαθρεπιβάτες που προσπαθούν να εισέλθουν παράνομα σε κάποια χώρα. Συχνά οι λαθρεπιβάτες μολύνουν το περιεχόμενο των κοντέινερ και προκαλούν πονοκέφαλο στις αρχές.

Παρά το γεγονός ότι έχουμε εντοπίσει έξι κατηγορίες κινδύνου και συζητήσαμε 18 συγκεκριμένους κινδύνους, ο κατάλογος αυτός δεν είναι σε καμία περίπτωση ολοκληρωμένος. Οι κίνδυνοι της μεταφοράς είναι πολλοί και ποικίλοι. Επικίνδυνα υλικά, η διαβρωτική φύση του αλμυρού νερού, ζητήματα διέλευσης των συνόρων, στρατιωτικές συγκρούσεις και μια σειρά άλλων ζητημάτων απειλούν να διαταράξουν τις επιχειρήσεις μεταφοράς. Οι υπεύθυνοι θα πρέπει να παραμένουν σε εγρήγορση και να αναλύουν συνεχώς τους κινδύνους που απειλούν τις μεταφορές.

4.2 Οι συμμετέχοντες στη μεταφορική διαδικασία

Κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας λαμβάνουν χώρα πολλά είδη εμπορευματικών μεταφορών και μεταξύ πολλών διαφορετικών κρίκων της: μεταξύ προμηθευτή και προμηθευτή, προμηθευτή και παραγωγού, παραγωγού και χονδρεμπορίου, μεταξύ χονδρεμπορίου και λιανεμπορίου, συμπεριλαμβανομένων και μιας σειράς άλλων «εσωτερικών» μεταφορών μεταξύ εργοστασίων, Ομίλων κτλ

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας θα έλεγε κανείς ότι δεν είναι τίποτα άλλο παρά διαχείριση πληροφορίας. Πληροφορία από τον προμηθευτή στον παραγωγό, τον παραγωγό στον χονδρέμπορο, το χονδρέμπορο στο λιανικό εμπόριο. Οι πληροφοριακοί κρίκοι που συνδέουν τα κομμάτια της εφοδιαστικής αλυσίδας έχουν να κάνουν με τις υπηρεσίες μεταφοράς. Δηλαδή πληροφορία για την μεταφορά εμπορευμάτων, τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, συγκεκριμένου είδους εμπορευμάτων και όγκου, συγκεκριμένου τύπου μεταφορικού μέσου από συγκεκριμένη τοποθεσία σε συγκεκριμένη επίσης τοποθεσία. Πληροφορία πολύπλοκη, εξειδικευμένη, που παράγεται μια δεδομένη χρονική στιγμή.



Εικόνα 4.4.2 «Η πληροφορία εντός της Εφα»

Οι συμμετέχοντες στη διαδικασία της μεταφορά δεν είναι άλλοι από τον προμηθευτή, το κατασκευαστή, το χονδρέμπορο, το λιανέμπορο και φυσικά τη μεταφορική που αναλαμβάνει τη φυσική μεταφορά των προϊόντων και όχι μόνο.



Εικόνα 5.4.2 «Δίκτυα διοχέτευσης αγαθών»

4.2.1 Κατασκευαστής (Manufacturer)

Ο κατασκευαστής αποτελεί το κρίκο που ενώνει τους προμηθευτές Ά υλών με τα υπόλοιπα μέλη που συμμετέχουν στη μεταφορική διαδικασία. Μετατρέπει την Ά ύλη σε τελικό προϊόν το οποίο διοχετεύεται προς το υπόλοιπο δίκτυο. Πρέπει να αναφερθεί ότι πολλά υλικά όπως για παράδειγμα το κάρβουνο, δεν περνά από το κατασκευαστή και διοχετεύεται απ 'ευθείας στο υπόλοιπο δίκτυο.

Η διοχέτευση μπορεί να γίνει είτε απευθείας στα καταστήματα λιανικής προσπερνώντας το χονδρέμπορο, είτε αρχικά στο χονδρέμπορο και έπειτα στη λιανική πώληση.

Σε κάθε περίπτωση μετακίνησης εμπορεύματος, παρεμβάλλεται μια μεταφορική επιχείρηση η οποία αναλαμβάνει τη φυσική μεταφορά και ίσως την αποθήκευση και μια σειρά άλλων υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας.

4.2.2 Χονδρεμπόριο (Wholesaler)

Το εμπόριο μέσω χονδρεμπόρων χαρακτηρίζεται από "Οικονομικές" μονάδες που ασχολούνται κυρίως ή αποκλειστικά με την αγορά μεγάλων ποσοτήτων και στην συνέχεια πώληση των αγαθών σε μικρότερες συσκευασίες ώστε να εξυπηρετούνται οι ανάγκες των πελατών τους. Σε γενικές γραμμές οι δραστηριότητες του χονδρεμπόρου είναι από την μία πλευρά να αποθηκεύει αγαθά, και από την άλλη να είναι κάτοχος των αγαθών και να μπορεί να τα διακινεί κατά βούληση. Αυτός ο ορισμός καθρεπτίζει τον παραδοσιακό ρόλο του χονδρεμπόρου σαν προμηθευτή υπηρεσιών και αποθήκευσης, τονίζοντας ιδιαίτερα την προμήθεια καταναλωτικών αγαθών στο λιανεμπόριο και στην προμήθεια πρώτων υλών και άλλων προϊόντων στην βιομηχανία και τον γεωργικό τομέα. Είναι όλο και πιο δύσκολο και χωρίς ουσία να προσπαθήσει κανείς να προσδιορίσει τα όρια μεταξύ των δραστηριοτήτων του χονδρεμπορίου και των άλλων εμπορικών δραστηριοτήτων.

Χαρακτηριστικά και Δραστηριότητες Χονδρεμπόρου

- i. Πώληση:** οι χονδρέμποροι ορίζουν το δίκτυο της λιανικής πώλησης. Έτσι, μπορούν να πουλήσουν το προϊόν της εταιρείας σε μεγαλύτερο εύρος.
- ii. Διάσπαση μεγάλου όγκου εμπορεύματος:** οι χονδρέμποροι αγοράζουν το προϊόν σε μεγάλες ποσότητες και το αποστέλλουν σε μικρές ποσότητες στους εμπόρους λιανικής πώλησης.
- iii. Αποθήκευση:** Οι χονδρέμποροι έχουν τεράστιο χώρο για την αποθήκευση των εμπορευμάτων. Βοηθούν στη μείωση του κόστους απογραφής για την εταιρεία.
- iv. Πίστωση και ανάληψη κινδύνου:** οι χονδρέμποροι παρέχουν πίστωση στους λιανοπωλητές. Με τον τρόπο αυτό αναλαμβάνει τον κίνδυνο της χρηματοδότησης καθώς και των προϊόντων.
- v. Πληροφορίες:** Οι χονδρέμποροι παρέχουν πληροφορίες στην εταιρεία για την αγορά λιανικής πώλησης.

4.2.3 Λιανεμπόριο (Retailer)

Το βασικό χαρακτηριστικό που διαχωρίζει το λιανεμπόριο από τα υπόλοιπα μέρη του καναλιού εφοδιασμού είναι ότι αποτελεί το τελευταίο συνδυατικό κρίκο με το καταναλωτή.

Χαρακτηριστικά και Δραστηριότητες Λιανέμπορου

- i. Άμεση αλληλεπίδραση με τους πελάτες:** Ο λιανέμπορος είναι ο τελευταίος κρίκος μεταξύ της εταιρείας και των πελατών. Κατανοεί την ανάγκη του πελάτη και παρέχει την κατάλληλη λύση για αυτόν. Υπενθυμίζει στον πελάτη τι να αγοράσει και παρέχει πίστωση.
- ii. Αγορά σε μικρές ποσότητες:** Ο πελάτης αγοράζει μικρή ποσότητα εμπορευμάτων στο κατάστημα λιανικής πώλησης.
- iii. Εργαλείο επικοινωνίας και μάρκετινγκ:** Οι εταιρείες χρησιμοποιούν τις θέσεις λιανικής πώλησης για να έχουν εικόνα των πωληθέντων προϊόντων. Επίσης ενθαρρύνουν τους λιανοπωλητές για την προώθηση των προϊόντων τους στους πελάτες με επικοινωνία «στόμα με στόμα».
- iv. Ταξινόμηση:** Οι λιανοπωλητές τακτοποιούν τα αντικείμενα σε σωστή σειρά, έτσι ώστε οι πελάτες να μπορούν εύκολα να εντοπίσουν τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που τους ενδιαφέρουν.
- v. Διάσπαση μεγάλου όγκου εμπορεύματος:** Η διαδικασία της αποσυσκευασίας μεγάλων πακέτων σε μικρά πακέτα. Ο λιανοπωλητής θα επιτελέσει αυτό το ρόλο διότι ο πελάτης μπορεί να μην είναι σε θέση να αγοράσει μεγάλη ποσότητα αγαθών και υπηρεσιών.
- vi. Απόθεμα:** Ο λιανέμπορος λειτουργεί ως εγκατάσταση αποθήκευσης για τους οργανισμούς. Κατέχει απόθεμα για να μπορεί να ανταποκριθεί στις καθημερινές ανάγκες των καταναλωτών.
- vii. Κανάλια επικοινωνίας:** Προωθεί το προϊόν της εταιρείας από στόμα σε στόμα. Η τοποθεσία του καταστήματος λιανικής πώλησης χρησιμοποιείται επίσης για την εικόνα των πωληθέντων προϊόντων.

4.2.4 Άλλοι συμμετέχοντες

Στη διαδικασία της μεταφοράς παρεμβάλλονται επιπλέον η ασφαλιστική εταιρία η οποία ασφαλίζει το μεταφερόμενο φορτίο και το κράτος το οποίο καθορίζει το νομικό πλαίσιο.

4.2.5 Η διαμόρφωση της παρεχόμενης υπηρεσίας

Η μεταφορική υπηρεσία που προσφέρεται κάθε φορά ποικίλει ανάλογα με τα μέρη που συμμετέχουν σε αυτή. Αυτό γιατί κάθε μέλος της αλυσίδας έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά, ιδιότητες και ευθύνες στο κανάλι εφοδιασμού όπως έχουμε ήδη αναλύσει.

Για παράδειγμα σε περιπτώσεις άμεσης μεταφοράς στα καταστήματα λιανικής τα μέλη που συμμετέχουν στη μεταφορά είναι ο κατασκευαστής, ο λιανέμπορος και η μεταφορική επιχείρηση. Έτσι η μεταφορική υπηρεσία θα διαμορφωθεί από τις ανάγκες και τις δυνατότητες των μερών αυτών. Τα καταστήματα λιανικής είναι πολλά σε αριθμό και δεν διαθέτουν υψηλό ποσοστό αποθεμάτων. Η μεταφορά πρέπει να μπορεί να ανταποκριθεί στα πολλά σημεία παράδοσης και στη διατήρηση αποθεμάτων για μικρό χρονικό διάστημα για τη κάλυψη των αναγκών των λιανέμπορων.

Αντίθετα, όταν η μεταφορά γίνεται από το κατασκευαστή στο χονδρέμπορο, γίνεται σε μεγάλες ποσότητες και τα σημεία παράδοσης είναι πολύ λιγότερα. Επίσης οι χονδρέμποροι συνήθως διατηρούν μεγάλο ποσοστό αποθέματος, έτσι η μεταφορική υπηρεσία μπορεί να είναι απλά μια μεταφορά από το Α στο Β χωρίς επιπλέον δευτερεύουσες υπηρεσίες.

Ταυτόχρονα με τη φυσική μεταφορά αγαθών, έχουμε μεταβίβαση της κυριότητας του αγαθού αλλά και μεταβίβαση ρίσκου. Δημιουργείται δηλαδή ένα πλέγμα σχέσεων ανάλογα με το είδος της μεταφορικής υπηρεσίας και των συμμετεχόντων στη διαδικασία. Η διευθέτηση των σχέσεων αυτών, ο καθορισμός ευθυνών και απαιτήσεων και η οργάνωση της υπηρεσίας αποτελούν βασικό συστατικό της σωστής λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας.

4.3 Αναγκαιότητα σύμβασης

Για τα στελέχη εφοδιασμού και προμηθειών οι συμβάσεις που συνάπτουν με προμηθευτές για λογαριασμό των εταιρειών αποτελούν **βασικό επαγγελματικό εργαλείο**. Επί της ουσίας μια σύμβαση:

- περιγράφει και διευθετεί τη σχέση μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών
- θεωρείται αποτελεσματική, όταν καθορίζει με σαφήνεια και πληρότητα δικαιώματα, υποχρεώσεις, υπαιτιότητα, παραδοτέα και μηχανισμούς για τη μέτρηση της απόδοσης της κάθε πλευράς.

Κατά συνέπεια:

- μια αποτελεσματική σύμβαση **προνοεί και λειτουργεί προληπτικά για τα όλα τα δυνητικά προβλήματα** με μηχανισμούς έγκαιρης προειδοποίησης των στελεχών και με επαρκή μέτρα αποκατάστασης των τυχόν συνεπειών,
- αναδεικνύεται σε ένα **σημαντικό εργαλείο άσκησης διοίκησης**, το οποίο δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται μόνο ως έγγραφο που βρίθεται από δυσνόητους νομικούς όρους και είναι χρήσιμο μόνον σε περίπτωση προβλημάτων.

Στη σημερινή παγκόσμια οικονομία, η ανάγκη εμπορικών συμβάσεων γίνεται συνεχώς και πιο έντονη. Το μεγάλο μήκος των εφοδιαστικών αλυσίδων, η πολυπλοκότητα της σύνθεσης των δικτύων εφοδιασμού, η λογική της διευρυμένης επιχείρησης (extended enterprise), καθιστούν τις εφοδιαστικές αλυσίδες εύθραυστες και τις σχέσεις των μονάδων εντός αυτής υψίστης σημασίας.

Καθώς το μήκος των εφοδιαστικών αλυσίδων αυξάνει και η επιχείρηση διευρύνεται, η πιθανότητα εμφάνισης προβλημάτων αυξάνει επίσης αναλογικά. Τα προβλήματα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την δημιουργία κλυδωνισμών στις σχέσεις μεταξύ των συμμετεχόντων εντός μιας

εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο καθορισμός των υποχρεώσεων και των δικαιωμάτων σε μια εμπορική συνεργασία βοηθά όχι μόνο στην αποφυγή πιθανών προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν, αλλά και στη βάση για διευθέτηση των προβλημάτων όταν αυτά εμφανιστούν. Έτσι καθορίζονται τα θεμέλια της εμπορικής σχέσης μεταξύ των μελών και διευκολύνονται οι διοικητικές διαδικασίες.

Στην εμπορευματική μεταφορά οι σχέσεις που αναπτύσσονται εξαρτώνται από το είδος της υπηρεσίας και η συμφωνία βρίσκεται μεταξύ παραδοσιακής συμφωνίας και πλήρους συμφωνίας συνεργασίας.

Παραδοσιακές συμφωνίες (at arm's length)

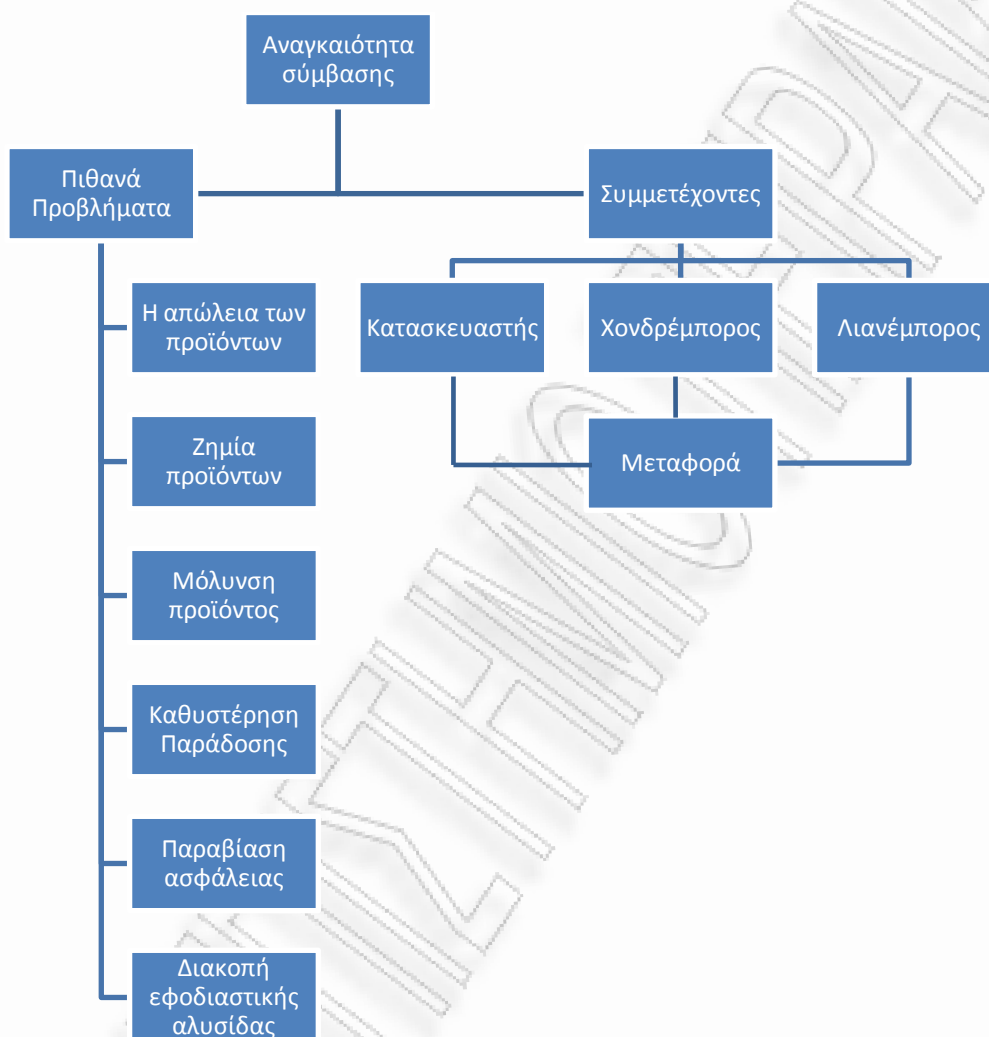
Ο αποστολέας ζητά και ο προμηθευτής παρέχει την υπηρεσία. Υπάρχει χαμηλή ανάγκη για τον μεταφορέα να καταλάβει και να γνωρίσει καλύτερα τον αποστολέα, τις στρατηγικές του κατευθύνσεις και τους επιχειρηματικούς του στόχους. Ακόμη υπάρχει μικρό περιθώριο για προστιθέμενη αξία στη παρεχόμενη υπηρεσία από το μεταφορέα. Συχνά αναφέρονται και ως συναλλακτικές σχέσεις.

Συμφωνίες συνεργασίας

Και τα δύο μέρη κατανοούν πλήρως τις επιχειρηματικές διαδικασίες του άλλου και η επικοινωνία μεταξύ τους γίνεται ανοιχτά. Δεν υπάρχουν προσπάθειες χειραγώγησης και η προστιθέμενη αξία αποτελεί βασικό συστατικό της συνεργασίας. Στις πραγματικές συνεργασίες το ρίσκο και η ανταμοιβή μοιράζονται μεταξύ των μερών. Για να λειτουργήσει επιτυχημένα μια συνεργασία, πρέπει να υπάρχει ένας βαθμός ευθυγράμμισης της επιχειρησιακής κουλτούρας και των στόχων προς επίτευξη που διαμορφώνονται στα πλαίσια της συνεργασίας αυτής.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει μια εμπορική σύμβαση είναι αναγκαία γιατί προνοεί για όλα τα δυνητικά προβλήματα και καθορίζει τη σχέση συνεργασίας

μεταξύ των συμμετεχόντων. Αντίστοιχα και στην εμπορευματική μεταφορά, τα δύο αυτά στοιχεία, δηλαδή τα πιθανά προβλήματα, τα χαρακτηριστικά και οι σχέσεις των συμμετεχόντων, καθορίζουν την αναγκαιότητα ύπαρξης μιας εμπορικής σύμβασης



Διάγραμμα 2.4.2 «Πηγές αναγκαιότητας σύμβασης»

Μέσα από το διάγραμμα αντλούμε όχι μόνο την αναγκαιότητα μιας σύμβασης μεταφοράς, αλλά κατ' επέκταση και τα στοιχεία εκείνα τα οποία εντάσσονται σε αυτή. Με την επεξεργασία δηλαδή των μερών του διαγράμματος μπορούμε να καταλήξουμε σε μια λίστα από στοιχεία η οποία αποτελεί μια γενική άποψη της σύμβασης.

Κεφάλαιο 5

5.1 Η Σύμβαση της Λίστας

Η θεωρητική ανάλυση των υπηρεσιών μεταφοράς, η μελέτη συμβάσεων που έχουν ήδη συνταχθεί για τη παροχή των υπηρεσιών αυτών, καθώς και οι επαφές με ανθρώπους του κλάδου οδήγησαν στη δημιουργία μιας λίστας με στοιχεία τα οποία εντάσσονται σε μια σύμβαση μεταφοράς. Για τη δημιουργία της λίστας δεν λαμβάνονται υπ' όψιν ακραίες περιπτώσεις (π.χ. μεταφορά επικίνδυνων φορτίων) διότι το νομικό πλαίσιο είναι αυστηρό και απαιτούνται ειδικές ρυθμίσεις.

5.1.1 Ορισμοί

Για τις ανάγκες εφαρμογής και ερμηνείας της Σύμβασης, ορίζονται συγκεκριμένες έννοιες, οι οποίες χρησιμοποιούνται συχνά εντός της σύμβασης και αποτελούν τα κύρια σημεία αυτής. Στις συμβάσεις μεταφοράς συνήθως ορίζονται ο αποστολέας, ο παραλήπτης, εκείνες οι έννοιες που αφορούν το μεταφερόμενο φορτίο, οι συμπληρωματικές υπηρεσίες και ότι άλλο απαιτείται και κρίνεται αναγκαίο ανάλογα με τις συνθήκες και την υπηρεσία που παρέχεται.

5.1.2 Αντικείμενο παρεχόμενης υπηρεσίας

Περιγράφονται με σαφήνεια οι υπηρεσίες που θα παρασχεθούν. Η μεταφορική εταιρία είναι υποχρεωμένη να παρέχει υπηρεσίες ανάλογα με αυτά που αναφέρονται στο κομμάτι αυτό της σύμβασης. Εκτός από τις βασικές λειτουργίες που αφορούν τη μεταφορά αναφέρονται και

- Η ανταλλαγή πληροφοριών
- Οι επιστροφές
Απόδειξη παράδοσης, επιστροφή άδειων εμπορευματοκιβωτίων
- Η βελτιστοποίηση των φορτίων προς μεταφορά
- Οι χρόνοι

Ρυθμοί αποστολής, συχνότητα, ωράριο φόρτωσης και παράδοσης, χρόνοι παράδοσης

- Η γεωγραφική κάλυψη
- Ο καθορισμός όγκου

Καθορισμός όγκου μεταφερόμενου φορτίου για ορισμένη χρονική περίοδο. Καθορισμός ελάχιστου όγκου για αποστολή πχ 10t. Ορθή μοναδοποίηση, μέγεθος παρτίδας.

- Είδος, βάρος και ιδιότητες του φορτίου
- Τοποθεσίες παράδοσης-παραλαβής

Καθορισμός τύπου φόρτωσης, παράδοσης, τελικός παραλήπτης, συνήθειες προορισμοί, πρόσβαση στους χώρους.

5.1.3 Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας

Πλέον των βασικών υπηρεσιών, πρέπει να υπογραμμιστούν και οι επιπλέον υπηρεσίες που έχουν συμφωνηθεί. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη μεταφόρτωση, τον εκτελωνισμό, την ιχνηλασιμότητα, την ταχεία εναπόθεση. Σε κάθε περίπτωση περιγράφονται τα χαρακτηριστικά κάθε υπηρεσίας και ο τρόπος παροχής ανάλογα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του αποστολέα και τις δυνατότητες του μεταφορέα.

5.1.4 Συμβατική περίοδος

Στο κομμάτι αυτό ορίζεται η συμβατική περίοδος, δηλαδή η «Ημερομηνία Έναρξης» και η «Ημερομηνία Λήξης», εκτός εάν επέλθει πρόωρη λύση της Σύμβασης, κατά τα προβλεπόμενα στους όρους της Σύμβασης. Στο σημείο αυτό καθορίζεται πότε η συμβατική περίοδος παρατείνεται και υπό ποιες προϋποθέσεις. Επίσης ορίζονται και ενδιάμεσες ημερομηνίες που κρίνονται σημαντικές για την ορθή παροχή της υπηρεσίας.

5.1.5 Τιμολόγηση – Πληρωμή

Καθορίζεται το ύψος του κομίστρου, περιγράφεται ο τρόπος καταβολής των χρηματικών ποσών (π.χ. με μηνιαία ή ημερήσια εκκαθάριση), η ημερομηνία καθορισμού του ναύλου (για να μην υπόκειται σε αλλαγές λόγω αλλαγών στις συναλλαγματικές ισοτιμίες) και προσδιορίζονται οι πιθανές αλλαγές στις χρεώσεις (Δηλ. από τι εξαρτώνται, πως θα αλλάξουν οι χρεώσεις και υπό ποιες προϋποθέσεις, τότε και με ποιες προειδοποιήσεις). Επίσης ορίζεται ελάχιστη χρέωση σε περιπτώσεις που το φορτίο προς μεταφορά είναι μικρότερο από το συμφωνηθέν.

Σε περίπτωση που ο Χρήστης Μεταφοράς δεν καταβάλλει το οφειλόμενο ποσό έως τη δέλη μέρα, τότε στο σημείο αυτό της σύμβασης καθορίζεται ο τρόπος αποπληρωμής. Μπορεί δηλαδή το ποσό να είναι ληξιπρόθεσμο ή να καταβληθεί σε δόσεις. Ακόμη ο χρήστης μεταφοράς να θεωρηθεί υπερήμερος οφειλέτης, υποχρεούμενος έκτοτε και στην καταβολή τόκων υπερημερίας.

Τέλος ο μεταφορέας μπορεί να απαλλαχτεί από την υποχρέωσή του να παρέχει τις συμφωνούμενες με τη σύμβαση υπηρεσίες μεταφοράς σε περιπτώσεις που αυτό έχει οριστεί στη σύμβαση όταν ισχύουν τα παραπάνω. Σε αυτές τις περιπτώσεις επέρχονται οι λοιπές προβλεπόμενες εκ του νόμου συνέπειες.

5.1.6 Μετρήσεις απόδοσης- (Bonus/Ποινές)

Οι χρόνοι παράδοσης χωρίζονται σε:

On time delivery: Παράδοση ακριβώς στο χρόνο που έχει συμφωνηθεί

In time delivery: Παράδοση εντός του χρόνου που έχει συμφωνηθεί

Out of time delivery: Παράδοση εκτός του χρόνου που έχει συμφωνηθεί

(Η συνήθης πρακτική στην Ελλάδα είναι εντός 24 ωρών για Αθήνα, 48ωρών για Ηπειρωτική Ελλάδα και 72ωρών για τα Νησιά να θεωρείται On time.)

Μετρώντας τους χρόνους παράδοσης μπορούμε να δούμε κατά πόσον ο μεταφορέας εκτελεί με επιτυχία την υπηρεσία που του ανατέθηκε και κατά

πόσον οι επιδόσεις του βελτιώνονται κατά τη διάρκεια της συνεργασίας. Σε αυτή τη διαδικασία συνεισφέρει και η μέτρηση για απώλειες ή ζημίες.

Για την υποκίνηση της βελτίωσης του μεταφορέα είναι συνήθης η πρακτική των bonus για συνεχείς on time παραδόσεις ή μειωμένες απώλειες και ζημίες ακόμη και κάτω του επιτρεπόμενου ορίου. Σε αντίθετη περίπτωση οι ποινές που καθορίζονται φροντίζουν να υπενθυμίσουν στο μεταφορέα ποια είναι τα προβλεπόμενα επίπεδα εξυπηρέτησης που έχουν συμφωνηθεί.

5.1.7 Επίπεδο Εξυπηρέτησης

Στο κομμάτι αυτό κυρίως αναφερόμαστε στην υπερβάλλουσα δυναμικότητα. Καθορίζεται συνεπώς η πραγματική δυναμικότητα του μεταφορέα, η δυνατότητα επέκτασής της ανάλογα με τις ανάγκες και τις πιθανές απρόβλεπτες απαιτήσεις και η ταχύτητα που μπορεί να επιτευχθεί η εν λόγω απαίτηση. Αντίστοιχα η ικανότητα χειρισμού ειδικών προϊόντων και η δυνατότητα ταχείας εξυπηρέτησης εμπίπτουν στην ίδια κατηγορία.

5.1.8 Υγιεινή και ασφάλεια

Ο μεταφορέας φροντίζει για τη τήρηση των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας κατά τη φόρτωση, εκφόρτωση, μεταφορά και αποθήκευση. Η Ασφάλεια αφορά όχι μόνο τις μειωμένες ζημίες υλικών αλλά και την ασφάλεια των εργαζομένων που χειρίζονται τον αντίστοιχο εξοπλισμό. Στο θέμα της υγιεινής, φροντίζει για τον καθαρισμό των εμπορευματοκιβωτίων και των αποθηκευτικών χώρων για την αποφυγή μόλυνσης και αλλοίωσης των προϊόντων.

5.1.9 Τίτλος ιδιοκτησίας αγαθών

Ο Τίτλος ιδιοκτησίας αγαθών είναι ιδιαίτερα σημαντικός διότι καθορίζει πότε η ιδιοκτησία περνά σε άλλα χέρια.

5.1.10 Κοινοποίηση/Γνωστοποίηση των μεταφερόμενων αγαθών

Καθορίζεται η αξία του φορτίου. Χωρίς τη γνωστοποίηση αυτή ο μεταφορέας μπορεί να αποφύγει να αποζημιώσει πλήρως το ύψος των πιθανών ζημιών που έχει προκαλέσει.

5.1.11 Καθορισμός ευθύνης

Σε περιπτώσεις απώλειας, ζημίας ή καταστροφής του εμπορεύματος πρέπει να έχει οριστεί ποιος από τους συμμετέχοντες στη μεταφορική διαδικασία ευθύνεται, για να διευθετηθεί το θέμα των αποζημιώσεων. Πρέπει να αναφερθεί ότι στη μεταφορά εμπορευμάτων δεν αποζημιώνεται η αποθετική αξία. Επίσης μπορεί να υπάρχει επιμερισμός ευθύνης αν το φορτίο είναι ευπαθές ή ευαίσθητο.

5.1.12 Υπεργολαβία

Το δικαίωμα του προμηθευτή να χρησιμοποιεί τρίτους κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης του έργου μπορεί να αποτελεί αποτελεσματική μέθοδο για την διαχείριση μιας σύμβασης μεταφοράς. Συνήθως είναι ελεύθερη αλλά πολλές φορές απαιτείται έγκριση για χρήση υπεργολάβων.

5.1.13 Εμπιστευτικές πληροφορίες-εμπιστευτικότητα-εχεμύθεια

Οι Συμβαλλόμενοι δεσμεύονται από τον εμπιστευτικό χαρακτήρα όλων των έγγραφων και στοιχείων, των οποίων έχουν λάβει γνώση ή θα περιέλθουν σε γνώση τους κατά τη διάρκεια της Σύμβασης και τα οποία σχετίζονται με τη Σύμβαση και την εκτέλεση της και των πληροφοριών που ανταλλάσσονται κατά την εκτέλεση της Σύμβασης, αναλαμβάνοντας την υποχρέωση να τα χρησιμοποιούν μόνο για τους σκοπούς της και να μην τα κοινοποιούν σε Τρίτα πρόσωπα

5.1.14 Ασφάλιση εμπορεύματος

Σε κάθε περίπτωση η ασφάλιση του φορτίου αποτελεί βασικό στοιχείο της σύμβασης. Άσχετα αν το φορτίο είναι ασφαλισμένο από τον αποστολέα ή το μεταφορέα, η ασφάλιση αυτού είναι βασική ανάγκη.

5.1.15 Επικοινωνία

Αναφέρονται όλοι οι αποδεκτοί τρόποι επικοινωνίας μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών. Αυτοί μπορεί να είναι μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, fax, δια τηλεφώνου κ.α.

5.1.16 Ανωτέρα βία

Ως «Ανωτέρα Βία» νοείται κάθε απρόβλεπτη και εξαιρετική κατάσταση ή συμβάν το οποίο δεν εμπίπτει στη σφαίρα επιρροής και ελέγχου των Συμβαλλόμενων Μερών και δεν θα μπορούσε να αποφευχθεί ακόμη και εάν τα μέρη είχαν επιδείξει την επιμέλεια που αναμένεται από έναν λογικό και συνετό χειριστή και που έχει ως συνέπεια να εμποδίζεται οποιοσδήποτε από τους Συμβαλλομένους στην εκπλήρωση των συμβατικών του υποχρεώσεων, όπως αυτές απορρέουν από τη Σύμβαση. Ενδεικτικώς συμφωνείται ότι μπορούν να συνιστούν περιπτώσεις Ανωτέρας Βίας τα ακόλουθα: φυσικές καταστροφές, απεργίες, ανταπεργίες, ενέργειες της Κυβέρνησης ή οποιασδήποτε Κυβερνητικής Αρχής ή Αντιπροσώπου αυτής (ανεξαρτήτου νομικής εγκυρότητας), πόλεμος, εξεγέρσεις, ταραχές, καθιζήσεις εδάφους, πυρκαγιές, πλημμύρες, σεισμοί, εκρήξεις, θραύσεις ή ατυχήματα σε οποιοσδήποτε εγκαταστάσεις μεταφορών ή άλλες εγκαταστάσεις ή εξοπλισμό απαραίτητο για την παροχή των υπηρεσιών που περιλαμβάνει η Σύμβαση.

5.1.17 Υποκατάσταση

Λίγες αλλά υπαρκτές είναι οι φορές που κάποιο από τα συμβαλλόμενα μέρη ίσως χρειαστεί να υποκατασταθεί. Συνήθως κανένα από τα συμβαλλόμενα

μέρη δεν μπορεί να υποκατασταθεί στα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του που απορρέουν από τη Σύμβαση, εκτός εάν η υποκατάσταση συμφωνείται μεταξύ των μερών ή επιβάλλεται εκ του νόμου.

5.1.18 Εγγυητική επιστολή

Δεν αποτελεί σύνηθες φαινόμενο αλλά δεν είναι απίθανο να αναγράφεται στη σύμβαση η παροχή εγγυητικής επιστολή καλής πληρωμής και καλής εκτέλεσης υπέρ του χρήστη μεταφοράς, με την οποία θα εξασφαλίζεται η εκπλήρωση των υποχρεώσεων του μεταφορέα σύμφωνα με τη σύμβαση.

5.1.19 Εφαρμοστέο δίκαιο-επίλυση διαφορών-δωσιδικία

Καθορίζεται το δίκαιο που διέπεται η σύμβαση και κάθε διαφορά που ανακύπτει από την εφαρμογή και για την ερμηνεία της επιλύεται με βάση τις διατάξεις αυτού.

Επίσης καθορίζονται οι τρόποι επίλυσης των διαφορών είτε μέσω της διαδικασίας φιλικής διευθέτησης είτε με παραπομπή σε διαιτησία η οποία συνήθως ορίζεται κοινής αποδοχής.

Αν δεν επιτευχθεί συμφωνία με την παραπομπή σε διαιτησία, αρμόδιο για την επίλυση κάθε διαφοράς που ανακύπτει από τη Σύμβαση ορίζεται το αντίστοιχο αρμόδιο δικαστήριο.

Κεφάλαιο 6

6.1 Πρακτικό μέρος/ Έρευνα

Στο πρακτικό μέρος της εργασίας επιχειρείται η επιβεβαίωση της πληρότητας της λίστας, όπως αυτή παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 5, και ταυτόχρονα ο εντοπισμός διαφορών στην αντιμετώπιση των στοιχείων που εντάσσονται στις συμβάσεις μεταφοράς από τα συμβαλλόμενα μέρη. Για τη προσπάθεια αυτή συντάχθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο περιέχει όλα τα στοιχεία και επισυνάφτηκε ένα επεξηγηματικό εξασέλιδο για την αποφυγή παρερμηνειών. Στη συνέχεια το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε μια σειρά από επιχειρήσεις οι οποίες βαθμολόγησαν το κάθε στοιχείο και σε περιπτώσεις που θεωρούσαν ότι κάποιο έλλειπε, είχαν τη δυνατότητα να το προσθέσουν και να το βαθμολογήσουν αντιστοίχως. (Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο παράρτημα.)

6.1.1 Αποτελέσματα

Για τη καλύτερη παρουσίαση των απαντήσεων, οι πίνακες χωρίστηκαν σε 4 μεγάλες κατηγορίες και έπειτα διαχωρίστηκαν μεταξύ εμπορικών και μεταφορικών επιχειρήσεων. Στη συνέχεια παρουσιάζονται διαγραμματικά οι απαντήσεις με τη χρήση της μέσης τιμής για την καλύτερη οπτικοποίηση των αποτελεσμάτων και την άντληση πληροφοριών. Τα πρώτα τέσσερα διαγράμματα αφορούν τις μεταφορικές επιχειρήσεις, τα επόμενα τέσσερα τις μεταφορικές επιχειρήσεις και τέλος τα υπόλοιπα τέσσερα είναι συγκριτικά.

Προμήθεια Υπηρεσιών Μεταφοράς

| Α | Εμπορικές επιχειρήσεις | | | | Μ.Ο. | Μεταφορικές επιχειρήσεις | | | | Μ.Ο. |
|---|------------------------|---|---|---|------|--------------------------|---|---|---|------|
| | Βαθμός | | | | | Βαθμός | | | | |
| Ορισμοί | 3 | 3 | 3 | 4 | 3,25 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3,00 |
| Αντικείμενο Παρεχόμενης υπηρεσίας | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4,00 |
| Ανταλλαγή πληροφοριών | 3 | 2 | 4 | 4 | 3,25 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3,50 |
| Επιστροφές | 2 | 5 | 5 | 4 | 4,00 | 2 | 2 | 5 | 1 | 2,50 |
| Επιστροφές άδειων | 3 | 3 | 5 | 3 | 3,50 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3,00 |
| Απόδειξη παράδοσης | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,50 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2,50 |
| Βελτιστοποίηση φορτίων προς μεταφορά | 4 | 3 | 4 | 4 | 3,75 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2,25 |
| Χρόνοι | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,75 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3,50 |
| Ωράριο φόρτωσης/παράδοσης | 2 | 5 | 3 | 4 | 3,50 | 4 | 1 | 2 | 5 | 3,00 |
| Χρόνοι παράδοσης | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,75 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1,75 |
| Συχνότητα ρυθμών αποστολής | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,75 | 1 | 3 | 5 | 4 | 3,25 |
| Γεωγραφική κάλυψη | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,75 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4,50 |
| Καθορισμός όγκου | 4 | 4 | 3 | 3 | 3,50 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3,75 |
| Καθορισμός όγκου για ορισμένη χρονική περίοδο | 4 | 5 | 3 | 3 | 3,75 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,75 |
| Καθορισμός ελάχιστου όγκου για αποστολή | 3 | 5 | 3 | 3 | 3,50 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4,50 |
| Ορθή μοναδοποίηση | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,75 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2,50 |
| Μέγεθος παρτίδας | 1 | 4 | 3 | 4 | 3,00 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1,75 |
| Είδος φορτίου, βάρος, ιδιότητες | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,75 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2,75 |
| Τοποθεσίες | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,75 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1,50 |
| Τοποθεσίες παράδοσης/παραλαβής | 4 | 4 | 5 | 3 | 4,00 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1,50 |
| Τελικός παραλήπτης | 4 | 5 | 5 | 3 | 4,25 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1,25 |
| Συνήθειες προορισμοί | 3 | 4 | 4 | 2 | 3,25 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3,00 |
| Πρόσβαση στους χώρους | 5 | 2 | 4 | 3 | 3,50 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3,25 |
| Άλλο/ Προσδιορίστε | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

Πίνακας 4.6.1.1 Απαντήσεις ερωτηματολογίου (Α)

Προμήθεια Υπηρεσιών Μεταφοράς

| B | Εμπορικές επιχειρήσεις | | | | Μ.Ο. | Μεταφορικές επιχειρήσεις | | | | Μ.Ο. |
|---|------------------------|---|---|---|------|--------------------------|---|---|---|------|
| | Βαθμός | | | | | Βαθμός | | | | |
| Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,75 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 |
| Μεταφόρτωση | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,50 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2,00 |
| Εκτελωνισμός | 3 | 4 | 3 | 4 | 3,50 | 5 | 3 | 5 | 1 | 3,50 |
| Ταχεία εναπόθεση | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 5 | 2 | 2 | 4 | 3,25 |
| Ιχνηλασιμότητα | 3 | 4 | 4 | 3 | 3,50 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3,75 |
| Άλλο/ Προσδιορίστε | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Συμβατική περίοδος | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3,00 |
| Ημερομηνία Έναρξης / Ημερομηνία Λήξης | 4 | 5 | 4 | 4 | 4,25 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3,25 |
| Παράταση συμβατικής περιόδου | 4 | 3 | 4 | 3 | 3,50 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1,75 |
| Ενδιάμεσες σημαντικές ημερομηνίες | 1 | 3 | 3 | 2 | 2,25 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1,25 |
| Άλλο/ Προσδιορίστε | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Τιμολόγηση-Πληρωμή | 4 | 3 | 5 | 4 | 4,00 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,75 |
| Ύψος κομίστρου | 5 | 4 | 5 | 4 | 4,50 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,00 |
| Τρόπος καταβολής | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,50 | 5 | 2 | 3 | 5 | 3,75 |
| Ημερομηνία καθορισμού ναύλου | 3 | 4 | 4 | 3 | 3,50 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2,25 |
| Αλλαγές στις χρεώσεις | 4 | 2 | 5 | 2 | 3,25 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3,50 |
| Ελάχιστη χρέωση | 2 | 4 | 4 | 4 | 3,50 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,75 |
| Καθορισμός ενεργειών σε περίπτωση μη καταβολή οφειλομένου ποσού | 4 | 2 | 4 | 3 | 3,25 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,00 |
| Άλλο/ Προσδιορίστε | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

Πίνακας 5.6.1.1 Απαντήσεις ερωτηματολογίου (B)

Προμήθεια Υπηρεσιών Μεταφοράς

| Γ | Εμπορικές επιχειρήσεις | | | | Μ.Ο. | Μεταφορικές επιχειρήσεις | | | | Μ.Ο. |
|--|------------------------|---|---|---|------|--------------------------|---|---|---|------|
| | Βαθμός | | | | | Βαθμός | | | | |
| Μετρήσεις απόδοσης/Bonus | 2 | 2 | 3 | 3 | 2,50 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,25 |
| Μετρήσεις για on/in/out of time παραδόσεις | 2 | 4 | 3 | 3 | 3,00 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2,00 |
| Μετρήσεις απωλειών/ζημιών | 4 | 2 | 4 | 4 | 3,50 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1,50 |
| Bonus για on time παραδόσεις | 1 | 2 | 3 | 2 | 2,00 | 5 | 4 | 4 | 1 | 3,50 |
| Bonus για μειωμένες απώλειες/ζημιές | 1 | 2 | 3 | 2 | 2,00 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1,50 |
| Ποινές για out of time παραδόσεις | 2 | 4 | 3 | 4 | 3,25 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1,50 |
| Ποινές για αυξημένες απώλειες/ζημιές | 1 | 2 | 3 | 4 | 2,50 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,00 |
| Άλλο/ Προσδιορίστε | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Επίπεδο εξυπηρέτησης | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,25 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4,00 |
| Υπερβάλλουσα Δυναμικότητα | 4 | 4 | 4 | 5 | 4,25 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3,50 |
| Χειρισμός ειδικών προϊόντων | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,25 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4,00 |
| Ταχεία εξυπηρέτηση | 4 | 4 | 5 | 5 | 4,50 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,25 |
| Άλλο/ Προσδιορίστε | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Υγιεινή / ασφάλεια | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2,75 |
| Ασφάλεια φόρτωσης/ εκφόρτωσης | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2,75 |
| Ασφάλεια αποθήκευσης | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,25 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2,75 |
| Ασφάλεια μεταφοράς | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2,75 |
| Τήρηση συνθηκών υγιεινής | 4 | 5 | 4 | 4 | 4,25 | 3 | 5 | 1 | 2 | 2,75 |
| Άλλο/ Προσδιορίστε | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

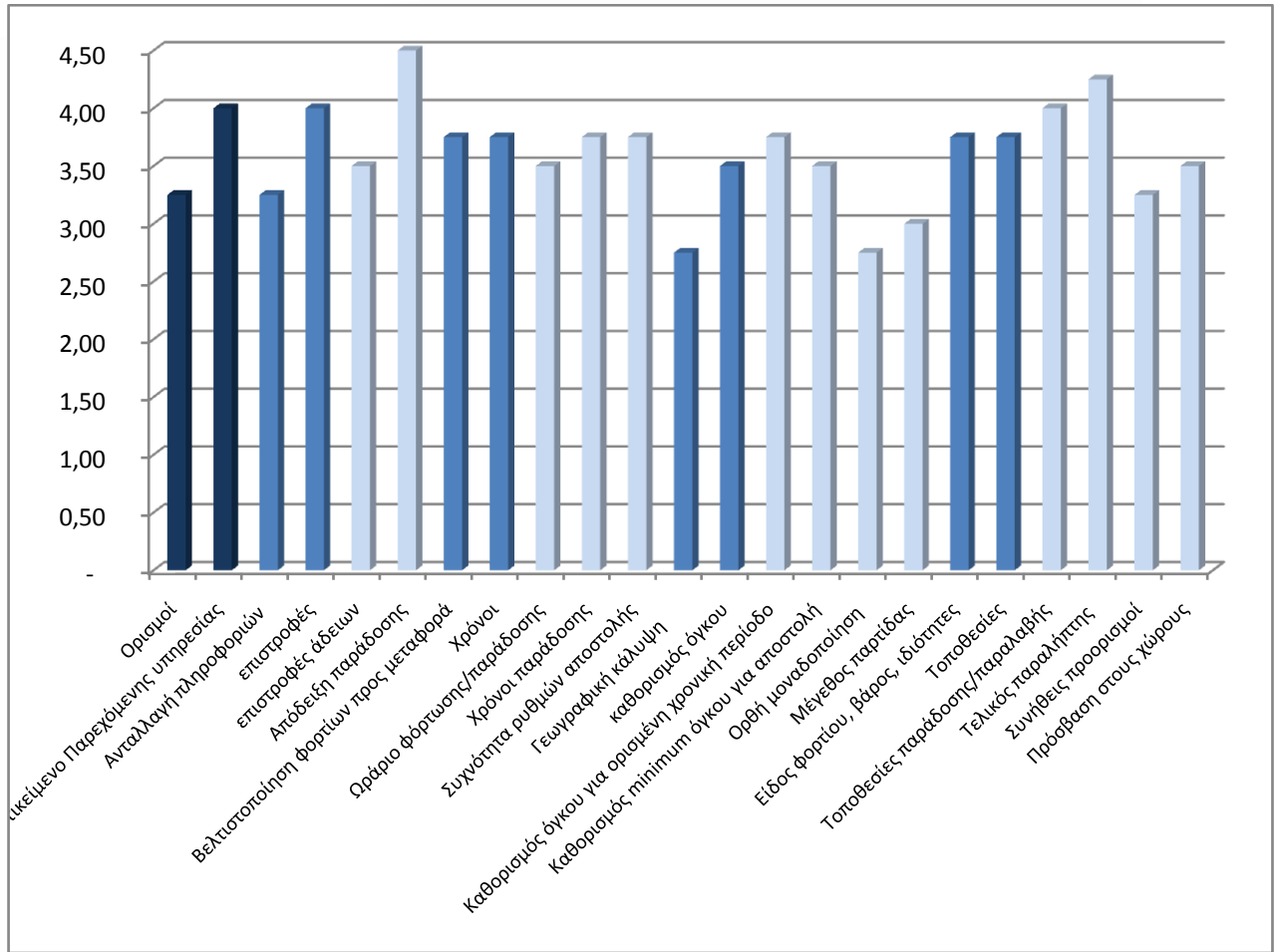
Πίνακας 6.6.1.1 Απαντήσεις ερωτηματολογίου (Γ)

Προμήθεια Υπηρεσιών Μεταφοράς

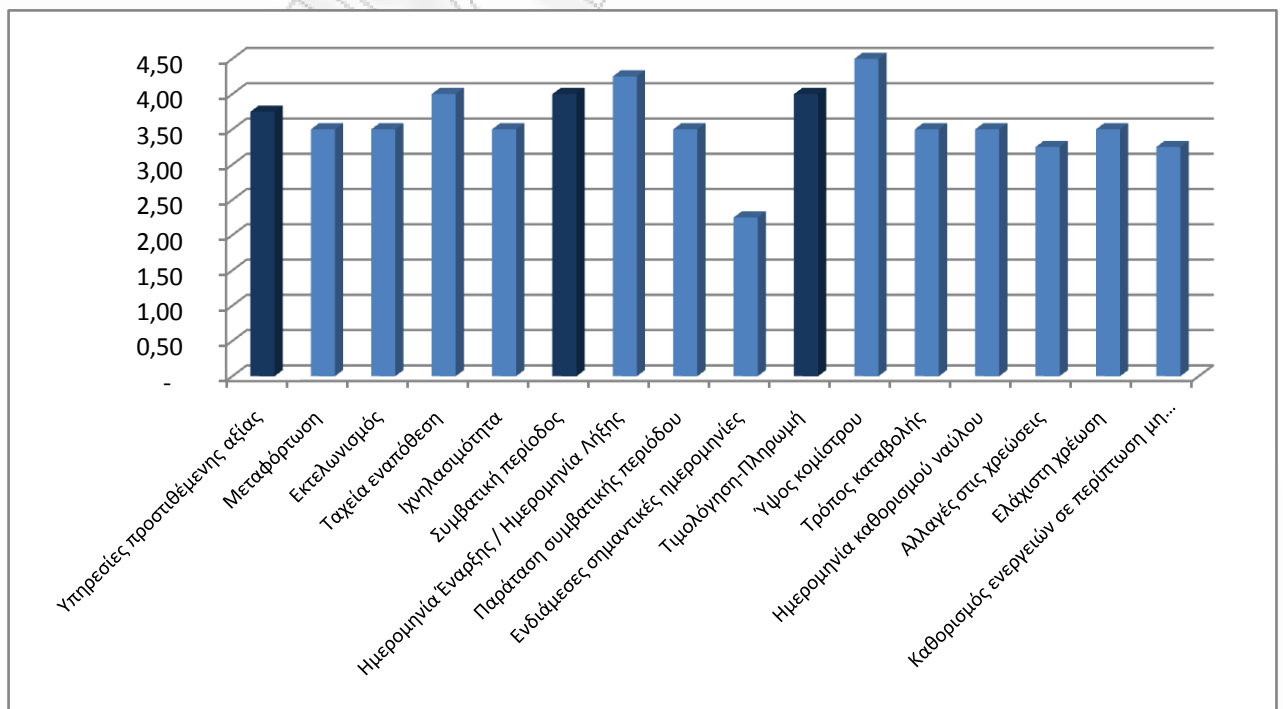
| Δ | Εμπορικές επιχειρήσεις | | | | Μ.Ο. | Μεταφορικές επιχειρήσεις | | | | Μ.Ο. |
|---------------------------------------|------------------------|---|---|---|------|--------------------------|---|---|---|------|
| | Βαθμός | | | | | Βαθμός | | | | |
| Τίτλος ιδιοκτησίας αγαθών | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,25 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1,75 |
| Γνωστοποίηση των μεταφερόμενων αγαθών | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,50 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,25 |
| Καθορισμός ευθύνης | 3 | 2 | 5 | 4 | 3,50 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3,50 |
| Υπεργολαβία | 2 | 2 | 4 | 2 | 2,50 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2,75 |
| Εχεμύθεια | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,25 | 5 | 2 | 2 | 4 | 3,25 |
| Ασφάλιση φορτίου | 4 | 5 | 3 | 4 | 4,00 | 5 | 3 | 2 | 2 | 3,00 |
| Επικοινωνία | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,25 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3,50 |
| Ανωτέρα βία | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,00 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1,50 |
| Υποκατάσταση | 2 | 3 | 4 | 4 | 3,25 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,75 |
| Εγγυητική επιστολή | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,75 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1,25 |
| Εφαρμοστέο δίκαιο | 2 | 4 | 4 | 3 | 3,25 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4,50 |
| Άλλο/ Προσδιορίστε | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

Πίνακας 7.6.1.1 Απαντήσεις ερωτηματολογίου (Δ)

Προμήθεια Υπηρεσιών Μεταφοράς

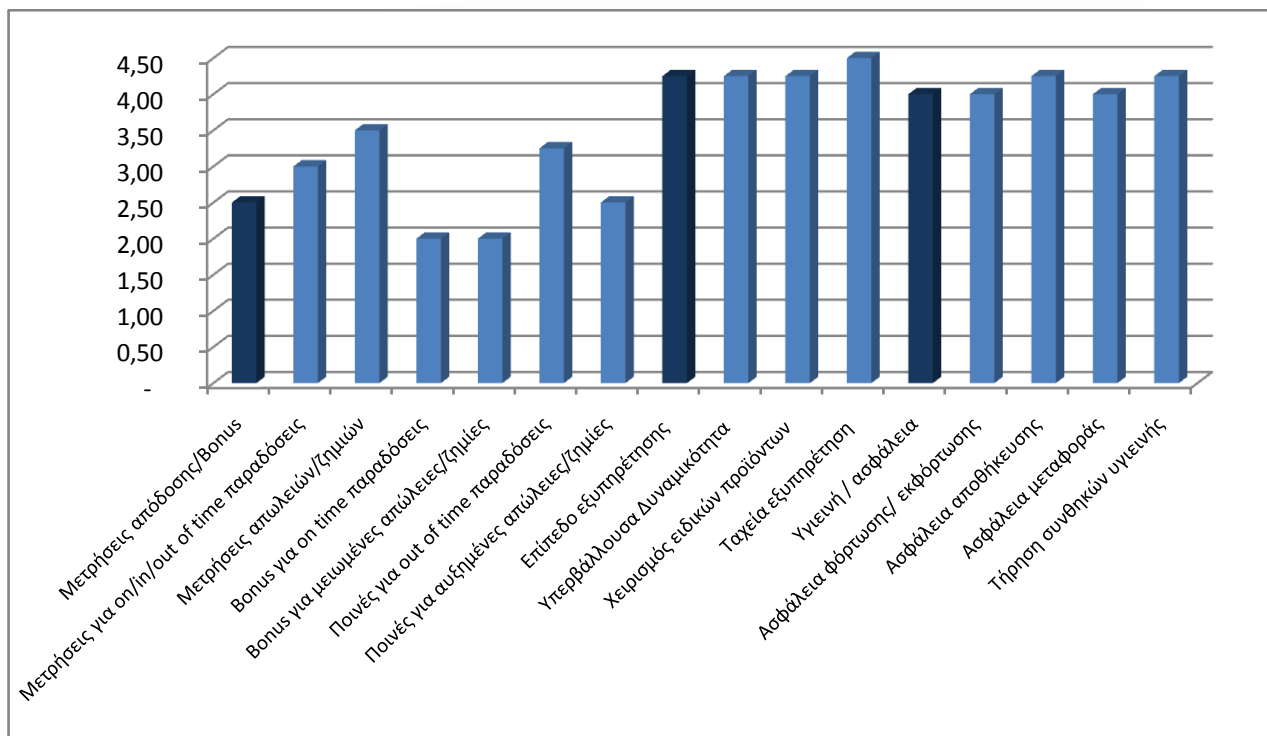


Διάγραμμα 3.6.1.1 Απαντήσεις εμπορικών επιχειρήσεων με χρήση Μ.Ο. (Α)

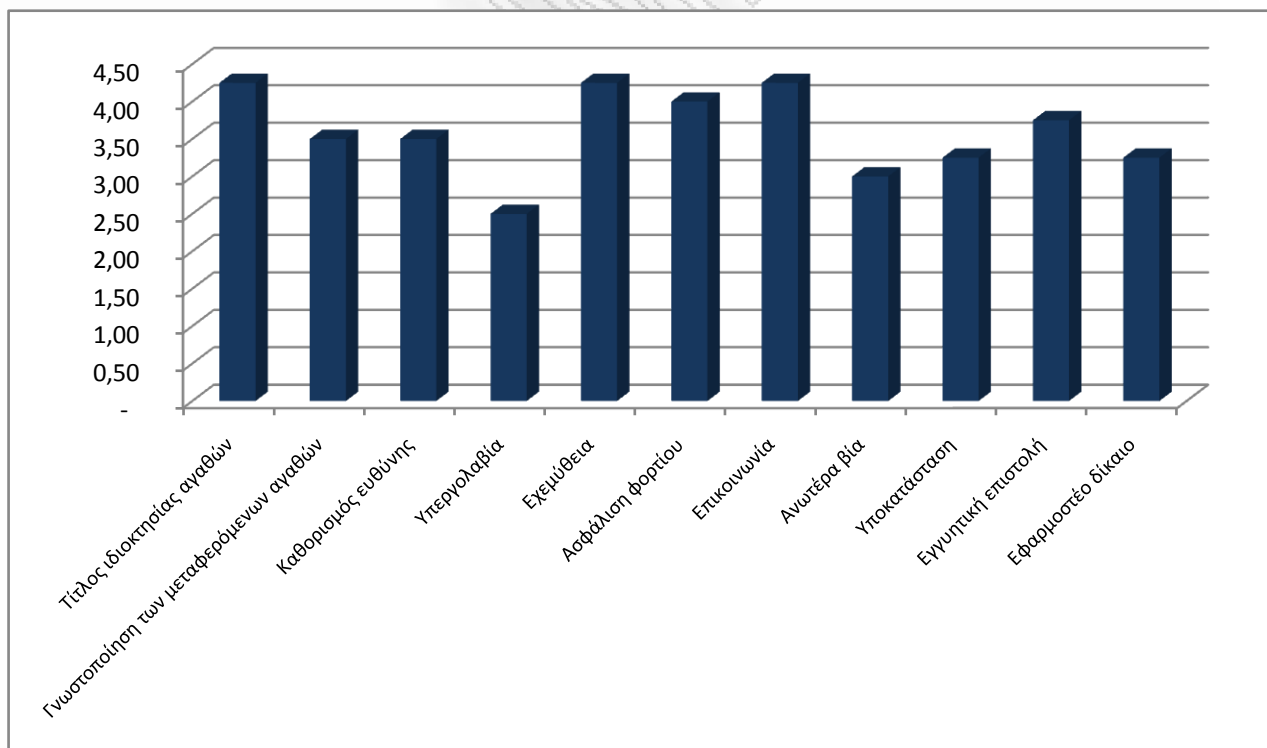


Διάγραμμα 4.6.1.1 Απαντήσεις εμπορικών επιχειρήσεων με χρήση Μ.Ο. (Β)

Προμήθεια Υπηρεσιών Μεταφοράς

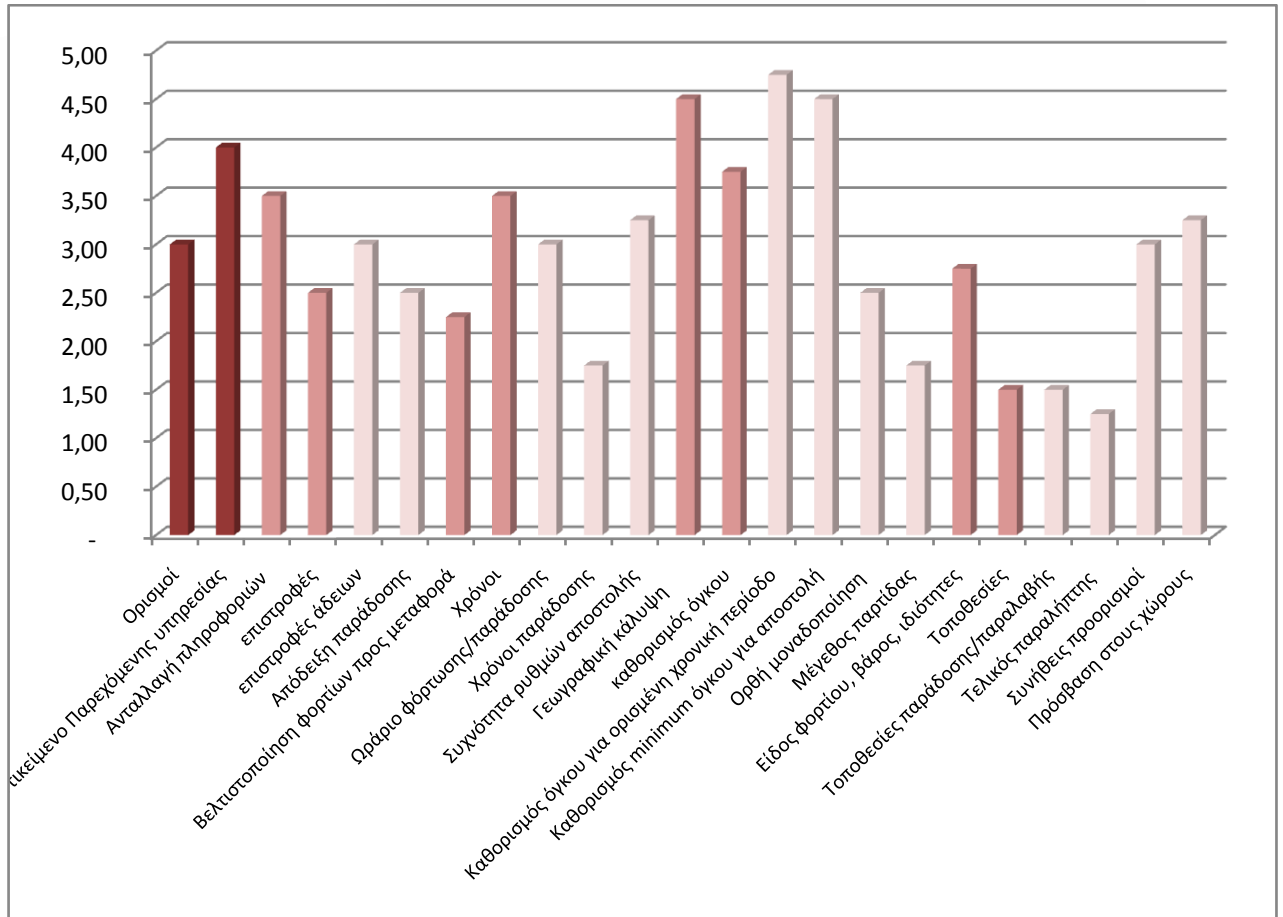


Διάγραμμα 5.6.1.1 Απαντήσεις εμπορικών επιχειρήσεων με χρήση Μ.Ο. (Γ)

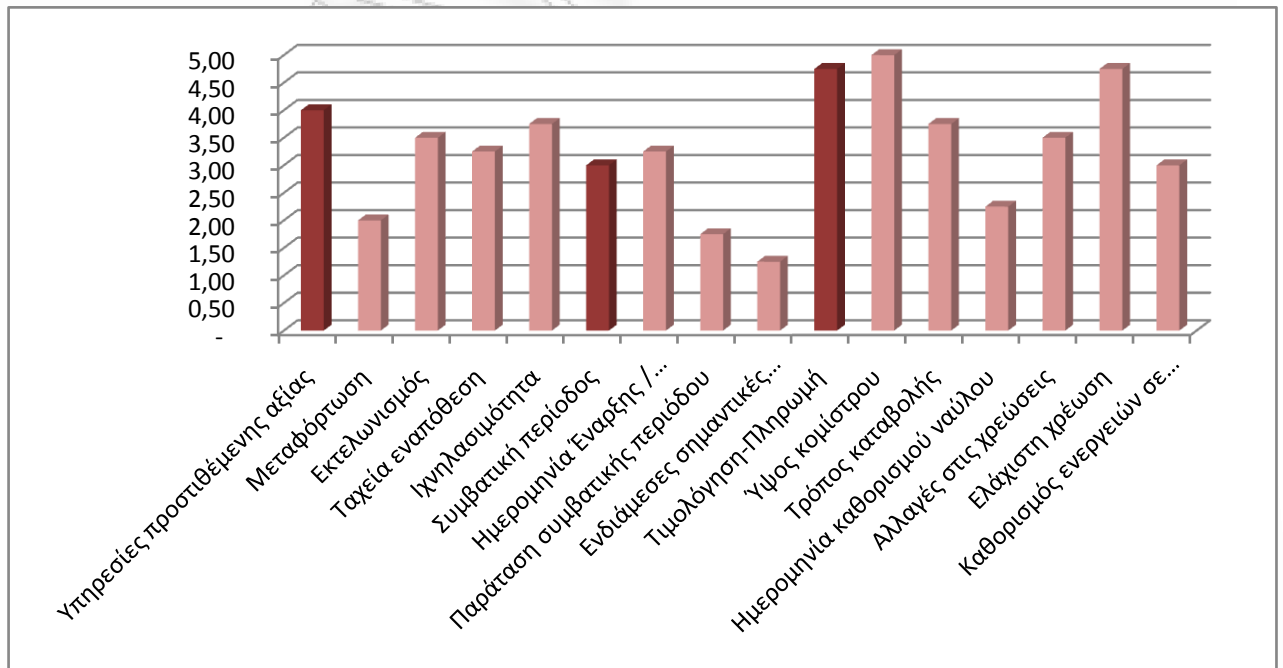


Διάγραμμα 6.6.1.1 Απαντήσεις εμπορικών επιχειρήσεων με χρήση Μ.Ο. (Δ)

Προμήθεια Υπηρεσιών Μεταφοράς

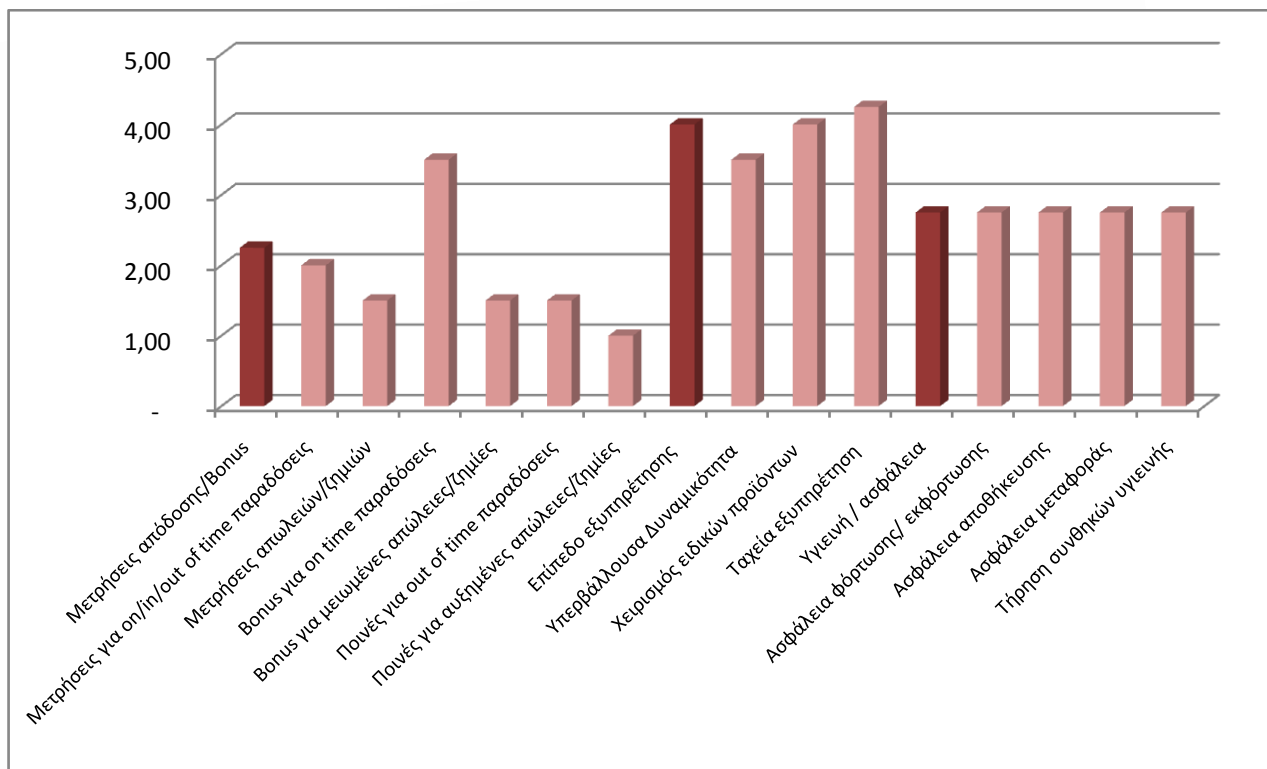


Διάγραμμα 7.6.1.1 Απαντήσεις μεταφορικών επιχειρήσεων με χρήση Μ.Ο. (Α)

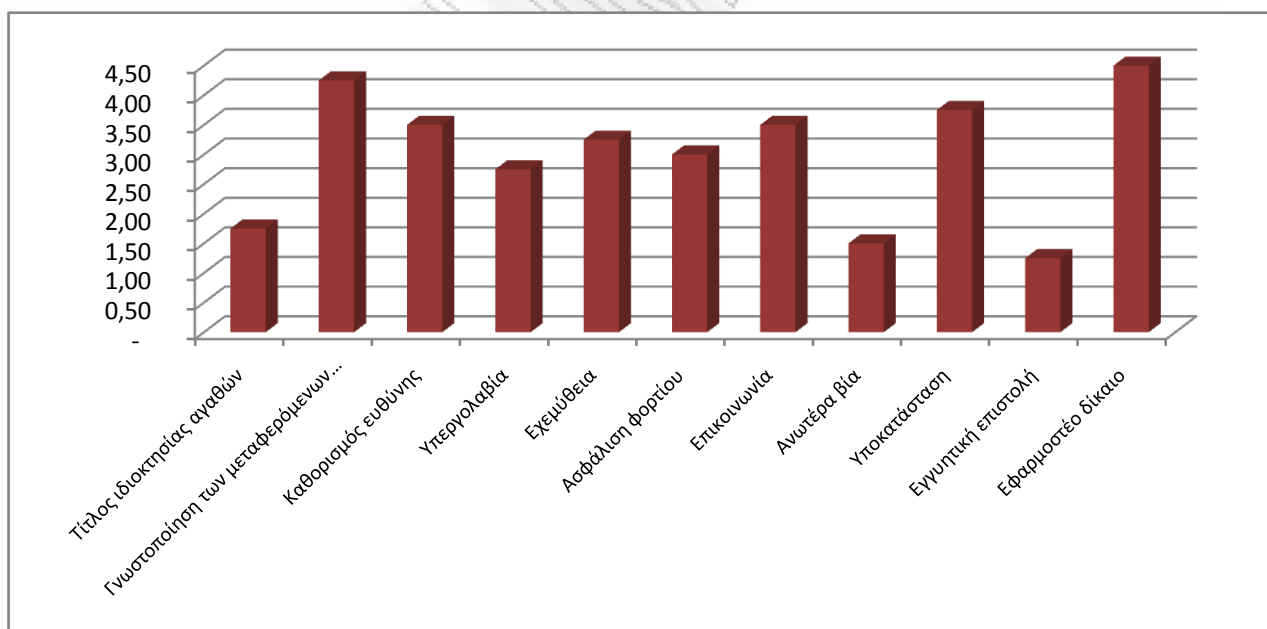


Διάγραμμα 8.6.1.1 Απαντήσεις μεταφορικών επιχειρήσεων με χρήση Μ.Ο. (Β)

Προμήθεια Υπηρεσιών Μεταφοράς

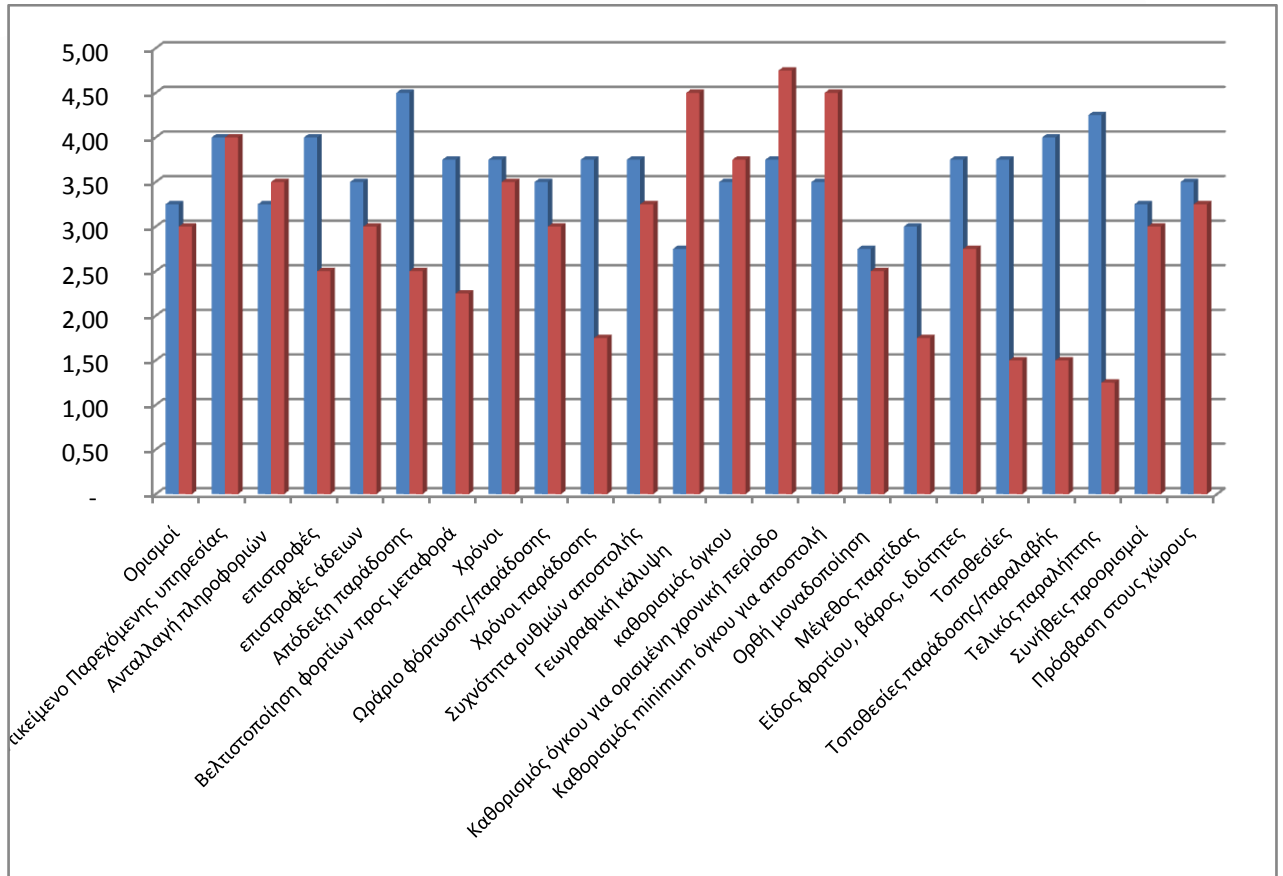


Διάγραμμα 9.6.1.1 Απαντήσεις μεταφορικών επιχειρήσεων με χρήση Μ.Ο. (Γ)

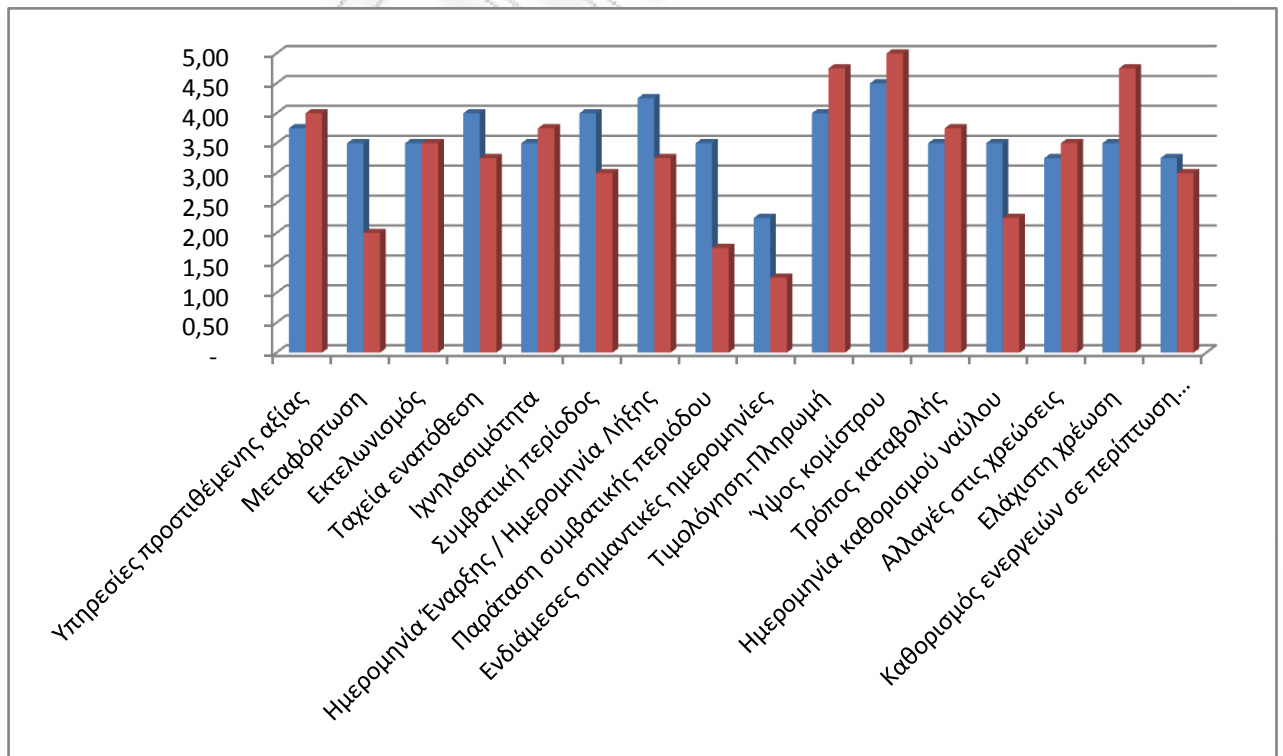


Διάγραμμα 10.6.1.1 Απαντήσεις μεταφορικών επιχειρήσεων με χρήση Μ.Ο. (Δ)

Προμήθεια Υπηρεσιών Μεταφοράς

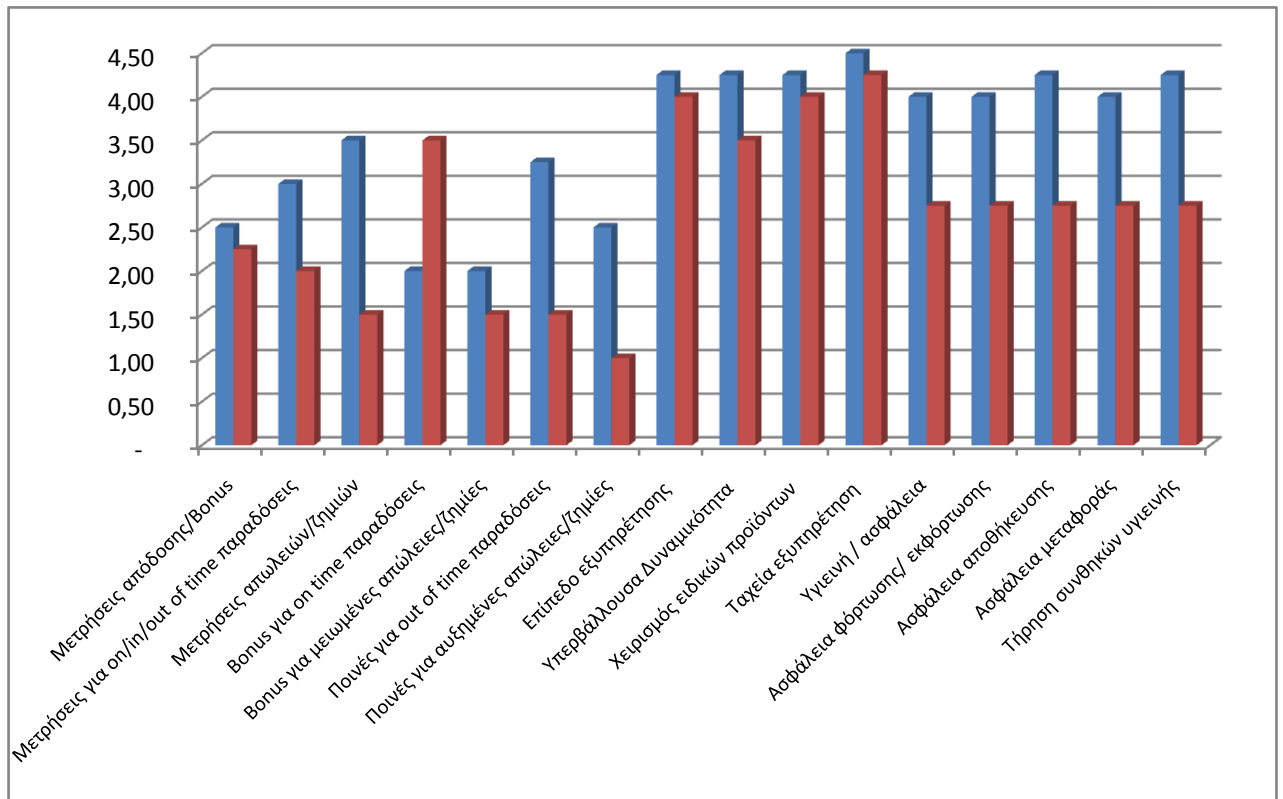


Διάγραμμα 11.6.1.1 Συγκριτικό (Α)

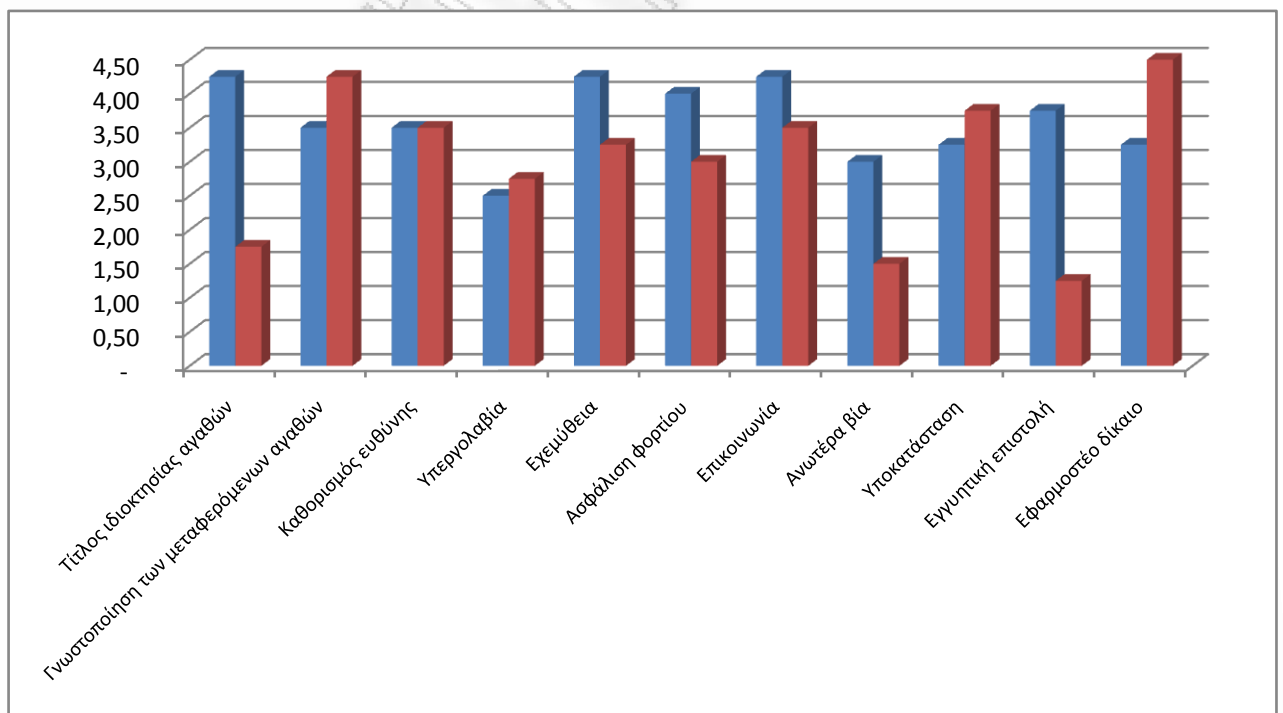


Διάγραμμα 12.6.1.1 Συγκριτικό (Β)

Προμήθεια Υπηρεσιών Μεταφοράς



Διάγραμμα 13.6.1.1 Συγκριτικό (Γ)



Διάγραμμα 14.6.1.1 Συγκριτικό (Δ)

6.1.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Ένα από τα βασικά συμπεράσματα που πηγάζουν από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων είναι η απουσία επιπλέον στοιχείων προς ένταξη σε μια σύμβαση μεταφοράς. Σε γενικές γραμμές το ερωτηματολόγιο θεωρήθηκε πλήρες και σε λίγες περιπτώσεις ακόμη και υπερβολικά λεπτομερές. Αυτό γιατί οι επιχειρήσεις δεν επιδιώκουν πάντα τη σύνταξη μιας σύμβασης (η κάθε πλευρά για τους δικούς της λόγους) και όταν αυτό γίνει, είναι φορές που η σύμβαση παραμένει σε απλή μορφή αποφεύγοντας τη πολυπλοκότητα.

Η αναγκαιότητα όμως των συμβάσεων όπως έχει ήδη αναφερθεί, τις έχει κάνει απαραίτητες στη διαδικασία της μεταφοράς, άσχετα αν πολλές επιχειρήσεις εντός Ελλάδος δεν το έχουν κατανοήσει. Από τις απαντήσεις των εμπορικών επιχειρήσεων βλέπουμε καθαρά ότι η βαρύτητα που δίνουν στα στοιχεία είναι αρκετά υψηλή με ελάχιστες εξαιρέσεις. Αντίθετα οι απαντήσεις των μεταφορικών επιχειρήσεων έχουν χαμηλότερη βαρύτητα γεγονός που μας δίνει μια πρώτη εικόνα για τις διαφορετική αντιμετώπιση των συμβάσεων.

- ❖ Όσον αφορά τους ορισμούς διακρίνουμε μια ισορροπία στις απαντήσεις και το ίδιο εντοπίζουμε και στο αντικείμενο της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η ισορροπία όμως αυτή δεν καθρεφτίζεται στα στοιχεία που συνθέτουν τη παρεχόμενη υπηρεσία. Οι εμπορικές επιχειρήσεις έχουν δώσει μεγάλη βαρύτητα σε σημεία που οι μεταφορικές έχουν δώσει χαμηλή και αντίστροφα, γεγονός που καθιστά την εξίσωση πλασματική.
 - Συγκεκριμένα οι επιστροφές έχουν μεγάλη απόκλιση και αυτή δημιουργείται όχι από τη διαφορά στις επιστροφές άδειων άλλα από τις διαφορές στην απόδειξη παράδοσης (POD). Οι επιστροφές, όσο καλά οργανωμένη και αν είναι μια εφοδιαστική αλυσίδα είναι αναπόφευκτες και γι αυτό η διαφορά είναι μικρή, η απόδειξη παράδοσης όμως αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο για τον αποστολέα αλλά πονοκέφαλο για το μεταφορέα γεγονός που εξηγεί τη μεγάλη απόκλιση.
 - Η βελτιστοποίηση των φορτίων προς τη μεταφορά είναι μια διαδικασία που έχει μεγάλα οικονομικά οφέλη για τον αποστολέα και δίνει τη δυνατότητα στο μεταφορέα να παρέχει πιο ανταγωνιστικές τιμές. Όμως δεν είναι πάντα δυνατή η βελτιστοποίηση σε ικανοποιητικά επίπεδα, γι'

- αυτό από τη πλευρά του μεταφορέα, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη διαδικασία αυτή, η βαρύτητα των απαντήσεων είναι χαμηλότερη.
- Ισορροπία παρά τις μικρές αποκλίσεις εμφανίζεται και στους χρόνους, καθώς ωράριο φόρτωσης και παράδοσης και συχνότητα ρυθμών αποστολής αποτελούν σημαντικά συστατικά στην ορθή συνεργασία και των δύο μερών. Όμως στους χρόνους παράδοσης παρατηρείται μεγάλη απόκλιση η οποία δεν αποτελεί στατιστικό λάθος καθώς μπορεί να δικαιολογηθεί πρακτικά, διότι οι μεταφορικές επιχειρήσεις ζητούν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο χρονικό περιθώριο και αντίθετα οι εμπορικές επιχειρήσεις πιέζουν για άμεσες παραδόσεις.
 - Στο στοιχείο της γεωγραφικής κάλυψης εντοπίζεται μεγάλη διαφορά. Ο μεταφορέας επιθυμεί την πλήρη περιγραφή της γεωγραφικής διάστασης για τον προσδιορισμό της υπηρεσίας, ενώ οι εμπορικές επιχειρήσεις, επιθυμώντας εξυπηρέτηση σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο γεωγραφικό φάσμα, αποφεύγουν το γεωγραφικό προσδιορισμό.
 - Ο καθορισμός όγκου αποτελεί ένα στοιχείο ενθαρρυντικό για τις συμβάσεις μεταφοράς. Παρά τις διαφορές που εντοπίζονται σε αρκετά σημεία, οι υψηλές βαρύτητες δείχνουν ότι και τα δύο μέρη συμφωνούν δίνοντας μεγάλη σημασία στα στοιχεία αυτά. Παράδοξο αποτελούν οι απαντήσεις που αφορούν το μέγεθος παρτίδας. Ίσως σε περιπτώσεις μεγαλύτερου δείγματος οι απαντήσεις να είχαν μικρότερο χάσμα.
 - Στο θέμα των τοποθεσιών υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις. Οι τοποθεσίες παράδοσης και παραλαβής καθώς και ο τελικός παραλήπτης αποτελούν σημεία μεγάλης διαφωνίας. Οι εμπορικές επιχειρήσεις στη προσπάθειά τους να ελέγξουν πλήρως τις διαδικασίες και να οργανώσουν τις εσωτερικές τους λειτουργίες επιθυμούν να ορίσουν αυστηρά τα παραπάνω στοιχεία. Αντίθετα οι μεταφορικές επιχειρήσεις θέλοντας να αποφύγουν ευθύνες και απώλειες χρόνου δεν επιθυμούν αυστηρές οδηγίες και έτσι βαθμολόγησαν χαμηλά.
 - ❖ Οι υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας αποτελούν ένα τμήμα της μεταφορικής διαδικασίας το οποίο συνεχώς αποκτά μεγαλύτερη ζήτηση. Οι απαντήσεις που δόθηκαν δηλώνουν ότι και τα δύο μέρη κατανοούν τη σημασία των υπηρεσιών αυτών στην ολοκλήρωση της μεταφοράς ως υπηρεσία. Για το

λόγο αυτό οι απαντήσεις γενικά είναι αρκετά υψηλές και με μικρές αποκλίσεις.

- ❖ Στη συμβατική περίοδο παροχής της υπηρεσίας η διαφορά της μιας μονάδας περίπου είναι σημαντική, αλλά το γεγονός ότι έχει βαθμολογηθεί σχετικά υψηλά δείχνει ότι υφίσταται κάποιος βαθμός συμφωνίας μεταξύ των μερών. Αντίστοιχα οι ενδιάμεσες ημερομηνίες έχουν βαθμολογηθεί με απόκλιση, όμως με χαμηλή βαθμολογία, πράγμα που δηλώνει το ίδιο με την προηγούμενη παρατήρηση. Μεγάλη απόκλιση έχουν οι απαντήσεις που αφορούν την παράταση της συμβατικής περιόδου. Αυτό δεν έχει να κάνει τόσο με τη διαφορετική αντιμετώπιση της σύμβασης αλλά κυρίως με τις πολιτικές των επιχειρήσεων που ενθαρρύνουν ή όχι τις μακροχρόνιες συνεργασίες.
- ❖ Οι βαθμολογίες στη τιμολόγηση και τη πληρωμή είναι ιδιαίτερα θετικές. Το ύψος των βαθμολογιών δηλώνει όχι μόνο τη σημαντικότητα των στοιχείων αλλά και τη βαρύτητα που αυτά λαμβάνουν σε περιόδους μεγάλων οικονομικών πιέσεων. Το μοναδικό σημείο που εμφανίζεται αισθητή διαφορά είναι η ελάχιστη χρέωση, διότι οι μεταφορικές επιχειρήσεις επιθυμούν έντονα καθορισμό ελάχιστης χρέωσης για να δημιουργήσουν μια ασπίδα προστασίας.
- ❖ Ίσως οι σημαντικότερες διαφορές μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών εντοπίζονται στο τομέα των μετρήσεων απόδοσης. Η ασυμφωνία είναι τεράστια και καθρεφτίζει τη νοοτροπία και τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι συμβάσεις μεταφοράς στο σύνολό τους. Οι εμπορικές επιχειρήσεις επιδιώκουν την επιβολή ποινών χωρίς δυνατότητα παροχής bonus σε περιπτώσεις άριστης λειτουργίας, ενώ αντίστροφα οι μεταφορικές επιχειρήσεις επιθυμούν bonus καλής λειτουργίας, αποφεύγοντας τις ποινές απωλειών ή ζημιών.
- ❖ Το επίπεδο εξυπηρέτησης και οι υποπεριπτώσεις που το αποτελούν δείχνουν μια κοινή αντιμετώπιση των στοιχείων αυτών. Και τα δύο μέρη βαθμολογούν πολύ υψηλά αλλά πρέπει να σημειωθεί ότι οι απαντήσεις των εμπορικών επιχειρήσεων έστω και οριακά βρίσκονται πάνω από αυτές των μεταφορικών. Οι εμπορικές επιχειρήσεις, όντας το μέλος που ζητά να αγοράσει μια υπηρεσία μεταφοράς, είναι λογικό να επιδιώκει το υψηλότερο δυνατό επίπεδο εξυπηρέτησης. Οι μεταφορικές επιχειρήσεις

όμως έχουν κατανοήσει τη σημασία αυτού και βλέπουν το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης σαν τρόπο προσέλκυσης των πιθανών αγοραστών για την υπηρεσία που προσφέρουν.

- ❖ Αρκετά σημαντικές αποκλίσεις υπάρχουν στα στοιχεία που αφορούν την υγιεινή και την ασφάλεια. Όμως, οι απαντήσεις των μεταφορικών επιχειρήσεων, παρότι είναι χαμηλότερες από αυτές των εμπορικών, χαρακτηρίζονται από μεγάλη συνέπεια καθώς οι βαθμολογίες είναι ίδιες. Φαίνεται ίσως η γνώση των μεταφορέων για τα θέματα αυτά και ότι η βαρύτητα που δίνουν είναι αρκετή για τη διασφάλιση των συνθηκών υγιεινής και της ασφάλειας της μεταφοράς.
- ❖ Ο τίτλος ιδιοκτησίας των αγαθών δεν απασχολεί καθόλου τις μεταφορικές επιχειρήσεις. Για το θέμα αυτό ενδιαφέρονται κυρίως οι αποστολείς για να μπορούν να γνωρίζουν πότε η ιδιοκτησία του μεταφερομένου φορτίου αλλάζει χέρια και μαζί μετατοπίζεται και η ευθύνη.
- ❖ Ενθαρρυντική εικόνα αποτελούν στοιχεία όπως η επικοινωνία, η υπερβολαβία, η υποκατάσταση κτλ., γιατί παρά τις διαφορές, οι απαντήσεις είναι αρκετά κοντά και φαίνεται ότι υπάρχει κοινός τόπος συνεργασίας παρά τη αρνητική εικόνα που έχουμε δει στη πλειοψηφία των σημείων μέχρι τώρα.
- ❖ Η ανωτέρα βία είναι ένα στοιχείο που εντάσσεται σε όλες τις συμβάσεις. Η διαφορά εντοπίζεται στο τρόπο με τον οποίο ορίζεται. Όσο πιο λεπτομερής η περιγραφή, τόσο περισσότερο περιορίζεται ο μεταφορέας και θα αναγκαστεί να αναλάβει ευθύνες και αποζημιώσεις σε πιθανές απώλειες ή ζημιές. Αντίθετα όταν η ανωτέρα βία παρουσιάζεται απλά, ο μεταφορέας μπορεί να καταφύγει σε αυτή σε περισσότερες περιπτώσεις γεγονός που δικαιολογεί και τη χαμηλή βαθμολογία
- ❖ Τέλος μεγάλες αποκλίσεις διακρίνονται και στο θέμα των εγγυητικών επιστολών. Εμπορικές επιχειρήσεις στη προσπάθειά τους να είναι προστατευμένες ζητούν την διασφάλιση των εγγυητικών επιστολών σε αντίθεση με τους μεταφορείς που πιέζονται οικονομικά σε περιόδους οικονομικής ύφεσης και πτώσης μεταφορικού έργου.

7. Συμπεράσματα – Επίλογος

Η εμπορευματική μεταφορά αποτελεί ένα είδος παροχής υπηρεσίας το οποίο διαθέτει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και η αγορά της αποκτά συνεχώς και μεγαλύτερη σημασία για τις επιχειρήσεις. Έχει γίνει κατανοητό πλέον ότι οι τάσεις που επικρατούν καθιστούν τη αγορά μεταφοράς βασική διαδικασία στη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η φύση της υπηρεσίας και οι συμμετέχοντες στη διαδικασία, δημιουργούν την ανάγκη νομικής συμφωνίας με τη χρήση συμβάσεων. Όμως στην Ελλάδα οι συμβάσεις συνεχίζουν να αποτελούν αγκάθι στις σχέσεις μεταξύ αποστολέα και μεταφορέα. Παρά τη δημιουργία ανάγκης συμβάσεων, η νοοτροπία των ελληνικών επιχειρήσεων αποτελεί τροχοπέδη στη δημιουργία τους και όταν αυτές συνταχθούν δεν παίρνουν τη μορφή εργαλείου. Κάθε συμβαλλόμενο μέρος επιχειρεί να διασφαλίσει τα συμφέροντά του δίνοντας μικρή βάση στις υποχρεώσεις που τον βαρύνουν. Διαπιστώνουμε συνεπώς τη στρεβλή εικόνα που έχουν οι επιχειρήσεις της Ελλάδας για τις συμβάσεις.

Παρά τα αρνητικά αποτελέσματα, υπάρχουν σημάδια ενθαρρυντικά, που δηλώνουν ότι υπάρχει κοινός τόπος επικοινωνίας για ορθή συνεργασία και σύνταξη συμβάσεων που ικανοποιούν και τα δύο μέρη. Αυτό όμως που πρέπει να γίνει κατανοητό είναι ότι οι συμβάσεις πρέπει να αποτελούν εργαλεία και όχι χειροπέδες στα χέρια των συμβαλλομένων μερών. Σκοπός της σύμβασης είναι η καλή συνεργασία για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και ως τέτοια πρέπει χρησιμοποιείται. Πρέπει συνεπώς να ενσωματωθεί η εμπειρία χρόνων και η γνώση στις διαπραγματεύσεις και να εξαλειφθούν οι παραδοσιακές πρακτικές, για να μπορέσουμε να δούμε τις συμβάσεις ως μηχανισμό θεμελίωσης συνεργασιών και όχι ως δημιουργό αδιεξόδων.

8. Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

| Βαθμολογήστε από 0-5 πόσο σημαντικά θεωρείται τα στοιχεία που εντάσσονται σε μια σύμβαση μεταφοράς. Σε περιπτώσεις που δεν αναφέρεται ένα πιθανό στοιχείο, παρακαλώ προσδιορίστε και βαθμολογήστε αντίστοιχα. | | Βαθμός |
|---|--|--------|
| 1) Ορισμοί | | |
| 2) Αντικείμενο Παρεχόμενης υπηρεσίας | | |
| | 2α) Ανταλλαγή πληροφοριών | |
| | 2β) επιστροφές | |
| | 2βα)επιστροφές άδειων | |
| | 2ββ)Απόδειξη παράδοσης | |
| | 2γ)Βελτιστοποίηση φορτίων προς μεταφορά | |
| | 2δ) Χρόνοι | |
| | 2δα) Ωράριο φόρτωσης/παράδοσης | |
| | 2δβ) Χρόνοι παράδοσης | |
| | 2δγ) Συχνότητα ρυθμών αποστολής | |
| | 2ε) Γεωγραφική κάλυψη | |
| | 2στ) καθορισμός όγκου | |
| | 2στα) Καθορισμός όγκου για ορισμένη χρονική περίοδο. | |
| | 2στβ) Καθορισμός ελάχιστου όγκου για αποστολή | |
| | 2στγ) Ορθή μοναδοποίηση | |
| | 2στδ) Μέγεθος παρτίδας | |
| | 2ζ) Είδος φορτίου, βάρος, ιδιότητες | |
| | 2η) Τοποθεσίες | |
| | 2ηα) Τοποθεσίες παράδοσης/παραλαβής | |
| | 2ηβ) Τελικός παραλήπτης | |
| | 2ηγ) Συνήθεις προορισμοί | |
| | 2ηδ) Πρόσβαση στους χώρους | |
| | 2ι) Άλλο/ Προσδιορίστε | |
| 3) Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας | | |
| | 3α) Μεταφόρτωση | |
| | 3β) Εκτελωνισμός | |
| | 3γ) Ταχεία εναπόθεση | |
| | 3δ) Ιχνηλασιμότητα | |
| | 3ε) Άλλο/ Προσδιορίστε | |
| 4)Συμβατική περίοδος | | |
| | 4α) Ημερομηνία Έναρξης / Ημερομηνία Λήξης | |
| | 4β) Παράταση συμβατικής περιόδου | |
| | 4γ) Ενδιάμεσες σημαντικές ημερομηνίες | |

Προμήθεια Υπηρεσιών Μεταφοράς

| | | |
|---|---|--|
| | 4δ) Άλλο/ Προσδιορίστε | |
| 5) Τιμολόγηση-Πληρωμή | | |
| | 5α) Ύψος κομίστρου | |
| | 5β) Τρόπος καταβολής | |
| | 5γ) Ημερομηνία καθορισμού ναύλου | |
| | 5δ) Αλλαγές στις χρεώσεις | |
| | 5ε) Ελάχιστη χρέωση | |
| | 5στ) Καθορισμός ενεργειών σε περίπτωση μη καταβολής οφειλομένου ποσού | |
| | 5ζ) Άλλο/ Προσδιορίστε | |
| 6) Μετρήσεις απόδοσης/Bonus | | |
| | 6α) Μετρήσεις για on/in/out of time παραδόσεις | |
| | 6β) Μετρήσεις απωλειών/ζημιών | |
| | 6γ) Bonus για on time παραδόσεις | |
| | 6δ) Bonus για μειωμένες απώλειες/ζημιές | |
| | 6ε) Ποινές για out of time παραδόσεις | |
| | 6στ) Ποινές για αυξημένες απώλειες/ζημιές | |
| | 6ζ) Άλλο/ Προσδιορίστε | |
| 7) Επίπεδο εξυπηρέτησης | | |
| | 7α) Υπερβάλλουσα Δυναμικότητα | |
| | 7β) Χειρισμός ειδικών προϊόντων | |
| | 7γ) Ταχεία εξυπηρέτηση | |
| | 7δ) Άλλο/ Προσδιορίστε | |
| 8) Υγιεινή / ασφάλεια | | |
| | 8α) Ασφάλεια φόρτωσης/ εκφόρτωσης | |
| | 8β) Ασφάλεια αποθήκευσης | |
| | 8γ) Ασφάλεια μεταφοράς | |
| | 8δ) Τήρηση συνθηκών υγιεινής | |
| | 8ε) Άλλο/ Προσδιορίστε | |
| 9) Τίτλος ιδιοκτησίας αγαθών | | |
| 10) Γνωστοποίηση των μεταφερόμενων αγαθών | | |
| 11) Καθορισμός ευθύνης | | |
| 12) Υπεργολαβία | | |
| 13) Εχεμύθεια | | |
| 15) Ασφάλιση Φορτίου | | |
| 16) Επικοινωνία | | |
| 17) Ανωτέρα βία | | |
| 18) Υποκατάσταση | | |
| 19) Εγγυητική επιστολή | | |
| 20) Εφαρμοστέο δίκαιο | | |
| 21) Άλλο/ Προσδιορίστε | | |

9. Βιβλιογραφία

Βιβλία

Alan Rushton, John Oxley, Phil Croucher, *“The handbook of Logistics and Distribution Management”* second edition.

Bjorn Axelsson, Finn Wynstra, *“Buying business services”* 2002 Marvin L. Fair, Ernest W. Williams, *“Transportation and Logistics”* Plano, Texas: Business Publications 1981.

David Burt, Sheila Petcavage, Richard Pinkerton, *“Supply Management”* eighth edition, McGraw-Hill.

David Frederick Ross, *“Distribution, Planning and Control”* Materials Management/ Logistics Series.

Feng Xie, David M. Levinson, *“Evolving Transportation Networks”*, Springer.

George W. Aljian, *“Purchasing Handbook”* third edition, McGraw-Hill.

Gianpaolo Ghiani, Gilbert Laporte, Roberto Musmanno, *“Introduction to logistics Systems Planning and Control”*, Wiley.

John J. Coyle, Robert A. Novack, Brian J. Gibson, Edward J. Bardi, *“Transportation a supply chain perspective”*.

Marvin L. Fair and Ernest W. Williams, *“Transportation and logistics”* Plano, Texas Business Publications, 1981, pp. 90-100

Martin Christopher, *“Logistics and Supply Chain Management, Creating Value - Adding Networks”* Third Edition, FT Prentice Hall.

Organization for Economic Co-operation and Development *“Transport Logistics Shared Solutions to Common Challenges”*.

Douglas M Lambert, James R. Stock, Lisa M. Ellram, *“Fundamentals Of logistics Management”*, McGraw-Hill.

Ronald H. Ballou, *“Business Logistics/ Supply Chain Management”* fifth edition, Pearson.

Simon Domberger, *“The contracting Organization, A strategic Guide to outsourcing”*. Oxford University Press.

Άρθρα

Andreas R. Holter, David B. Grant, James Ritchie, Nigel Shaw, *“A framework for purchasing transport services in small and medium size enterprises”* Emerald, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 38 No. 1, 2008 pp. 21-38.

Byrne, P.M. (2004), *“Shippers, unite!”*, Logistics Management, Vol. 43 No. 7, p. 25.

Dan Andersson*, Andreas Norrman, *“Procurement of logistics services, a minutes work or a multi-year project?”*, Journal of Purchasing & Supply Management 8 (2002) 3–14.

Harvey, F. (2007a), *“A chance for shoppers to start counting the carbon: manufacturers are supplying information on the environmental costs of products to convince consumers of their green credentials”*, Financial Times, August, Vol. 13, p. 9.

Harvey, F. (2007b), *“Food footprints coming soon to a label near you”*, Financial Times, October 12, p. 4.

Mariusz Szuster, *“Outsourcing of transport service – perspective of manufacturers”* No. 3, 2010, PP. 87–98.

Mary J. Meixell, Mario Norbis, *“A review of the transportation mode choice and carrier selection literature”* Department of Management, Quinnipiac University, Hamden, Connecticut, USA.

Pierpaolo Pontrandolfo, Shikui Wu, Rossella Moramarco, Gregory Kersten², *“Auctions and Negotiations in Transportation Service Procurement”*,

Proceedings of 11th Group Decision and Negotiation Conference. Deft, The Netherlands. June 21-23. Gert-Jan de Vreede (eds.): 241-252.

Rinehart, L.M., Myers, M.B. and Eckert, J.A. (2004), “*Supplier relationships: the impact on security*”, Supply Chain Management Review, Vol. 8 No. 6, p. 52.

Sheffi, Y. (2001), “*Supply chain management under the threat of international terrorism*”, International Journal of Logistics Management, Vol. 12 No. 2, pp. 1-11.

Srivastava, S.K. (2007), “*Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review*”, International Journal of Management Reviews, Vol. 9 No. 1, p. 53.

Wendy van der Valk, Finn Wynstra, Björn Axelsson, “*Buying Business Services: Analyzing the service buyer - service provider interface*” 21st IMP-conference in Rotterdam, Netherlands in 2005.

Yung-yu Tseng, Wen Long Yue, Michael A P Taylor, “*The role of transportation in the logistics chain*”, Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, Vol. 5, pp. 1657 - 1672, 2005