



ΜΕΛΕΤΗ OUTSOURCING ΑΝΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΤΟΥ
 ΚΕΝΤΡΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΣΤΗ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ ΚΑΙ
 ΤΟΥ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ ΣΤΟ ΒΟΛΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ
 ΧΡΩΤΕΧ



00149852

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
 ΒΛΑΧΟΣ ΣΤΑΥΡΟΣ – ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ

ΑΘΗΝΑ – ΙΟΥΛΙΟΣ 2005

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : Δ. ΛΑΙΟΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ.	49852 + CD
COMP.	24507
ΤΑΞΗ	658.5 Β1Α
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

Θεωρώ ότι είναι υποχρέωση μου να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον καθηγητή Λ. Λάιο, τον καθηγητή Σωκράτη Μοσχούρη και το Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρίας Χρωτεχ ΑΕ Σταύρο Δάβαρη για την πολύτιμη βοήθειά τους, χωρίς την οποία η διπλωματική αυτή εργασία δε θα είχε λάβει ποτέ την τελική της μορφή.

Βλάχος Σταύρος Χαράλαμπος

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πίνακας Περιεχομένων

- 1.1 Περιγραφή εγκαταστάσεων της εταιρίας ΧΡΩΤΕΧ Α.Ε.
- 1.1.1 Εργοστάσια
- 1.1.2 Κέντρα διανομής
- 1.2 Περιγραφή υφιστάμενης κατάστασης
- 1.3 Σκοπός
- 2.1 Σύγχρονες Τάσεις
- 2.2 Λόγοι που οδηγούν στην εκχώρηση δραστηριοτήτων σε τρίτους
- 3 Διαδικασία αξιολόγησης
- 3.1 Υπολογισμός Κόστους διακίνησης
- 3.2 Υπολογισμός ωφέλειας μεταφορικού έργου
- 3.3 Υπολογισμοί κόστους και ωφέλειας μεταφορικού έργου
- 3.3.1 Υπολογισμός κόστους που προκαλεί η κίνηση του ιδιόκτητου συρμού
- 3.3.2 Υπολογισμός συνολικού κόστους αντικατάστασης του ιδιόκτητου φορτηγού της εταιρίας.
- 3.3.3 Σύγκριση κόστους και ωφέλειας μεταφορικού έργου
- 4. Εναλλακτικά Σενάρια
- 4.1 Πρώτο Σενάριο
- 4.1.1 Ανάλυση λειτουργικού κόστους
- 4.1.2 Ανάλυση μεταφορικής ωφέλειας
- 4.1.3 Ανάλυση επιπρόσθετου κόστους
- 4.1.4 Αξιολόγηση πρώτου σεναρίου
- 4.2.1 Ανάλυση λειτουργικού κόστους
- 4.2.2 Ανάλυση μεταφορικού οφέλους
- 4.2.3 Ανάλυση επιπρόσθετου κόστους
- 4.2.4 Αξιολόγηση δεύτερου σεναρίου
- 5 Υπολογισμοί Υποθετικών Σεναρίων
- 5.1 Ανάλυση πρώτου σεναρίου
- 5.1.1 Υπολογισμός λειτουργικού κόστους
- 5.1.2 Υπολογισμός ωφέλειας μεταφορικού έργου
- 5.1.3 Υπολογισμός επιπρόσθετου μεταφορικού κόστους
- 5.1.4 Αξιολόγηση πρώτου σεναρίου

5.2 Ανάλυση δευτέρου σεναρίου

5.2.1 Υπολογισμός λειτουργικού κόστους

5.2.2 Υπολογισμός ωφέλειας μεταφορικού έργου

5.2.3 Υπολογισμός επιπρόσθετου μεταφορικού κόστους

5.2.4 Αξιολόγηση δευτέρου σεναρίου

6 Αποτελέσματα

6.1 Θετικές επιπτώσεις από την εκχώρηση όλης της διαδικασίας διακίνησης σε τρίτους.

6.2 Αρνητικές επιπτώσεις από την εκχώρηση όλης της διαδικασίας διακίνησης σε τρίτους.

7 Συνοψίζοντας

Βιβλιογραφία

1.1 Περιγραφή εγκαταστάσεων της εταιρίας ΧΡΩΤΕΧ Α.Ε.

1.1.1 Εργοστάσια

Η εταιρία διατηρεί ένα εργοστάσιο στη περιοχή του Ασπροπύργου, στο οποίο έχει συγκεντρώσει το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγικής της δραστηριότητας.

Η εταιρία ακόμα, διατηρεί ένα εργοστάσιο στο Βόλο, στο οποίο γίνεται η υπόλοιπη παραγωγική διαδικασία της εταιρίας.

1.1.2 Κέντρα διανομής

Στην ίδια γεωγραφική περιοχή με το εργοστάσιο του Ασπροπύργου (19^ο χλμ. Ε.Ο.Α.Κ) λειτουργεί και το μεγαλύτερο Κέντρο Διανομής της Εταιρίας, από το οποίο γίνεται και το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής της διακίνησης εξυπηρετώντας παραγγελίες πελατών από όλη την Ελλάδα πλην της Βόρειας.

Η εταιρία για την εξυπηρέτηση των παραγγελιών που προέρχονται γεωγραφικά από τη Βόρεια Ελλάδα διατηρεί στη Θεσσαλονίκη ένα ακόμα Κέντρο Διανομής, το οποίο ανεφοδιάζεται με προϊόντα από το Κέντρο Διανομής της εταιρίας στον Ασπρόπυργο.

1.2 Περιγραφή υφιστάμενης κατάστασης

Η εταιρία στην προσπάθεια της να καλύψει τις ανάγκες για ανεφοδιασμό με έτοιμα προϊόντα του Κέντρου Διανομής του υποκαταστήματος της στη Θεσσαλονίκη, όπως επίσης με πρώτες ύλες και υλικά συσκευασίας το εργοστάσιο της στο Βόλο, αλλά και παράλληλα την απομάκρυνση των ετοιμών προϊόντων από το εργοστάσιο του Βόλου αποστέλλει δύο φορές την εβδομάδα έναν συρμό ο οποίος είναι κάνει το δρομολόγιο Ασπρόπυργος – Βόλος – Θεσσαλονίκη – Βόλος – Ασπρόπυργος, με διανυκτέρευση του οδηγού στη Θεσσαλονίκη, και επιστροφή του συρμού την επόμενη ημέρα στο εργοστάσιο του Ασπροπύργου.

Ποιο συγκεκριμένα, πριν την έναρξη του δρομολογίου το ρυμουλκό φορτώνεται με έτοιμα προϊόντα ενώ το ρυμουλκούμενο μέρος φορτώνεται με πρώτες ύλες και υλικά συσκευασίας. Κατά την άφιξη του συρμού στο εργοστάσιο του Βόλου ο οδηγός αφήνει την ρυμούλκα στο περίβολο του εργοστασίου, όπου οι πρώτες ύλες και τα

υλικά συσκευασίας ξεφορτώνονται, καλύπτοντας τις ανάγκες τροφοδοσίας του εργοστασίου, ενώ στη συνέχεια φορτώνεται με έτοιμα προϊόντα τα οποία έχουν παραχθεί. Το ρυμούλκο μετά τη στάση στο εργοστάσιο του Βόλου, συνεχίζει χωρίς τη ρυμούλκα προς τη Θεσσαλονίκη όπου ανεφοδιάζει το κέντρο διανομής με έτοιμα προϊόντα.

Την επόμενη ημέρα επιστρέφει στο εργοστάσιο του Βόλου όπου φορτώνεται και αυτό με έτοιμα προϊόντα και επιστρέφει στο εργοστάσιο του Ασπροπύργου μαζί με τη ρυμούλκα.

Λόγω της εποχικότητας που παρουσιάζουν τα χρώματα στη ζήτησή τους, σε περιόδους από την άνοιξη και μέχρι και τις αρχές του φθινοπώρου το συγκεκριμένο δρομολόγιο δεν είναι αρκετό για την εύρυθμη λειτουργία του Κέντρου Διανομής της Θεσσαλονίκης, αλλά ούτε και για τον ανεφοδιασμό του Κέντρου Διανομής του Ασπροπύργου με προϊόντα που παράγονται στο εργοστάσιο του Βόλου. Η εταιρία για να καλύψει τις αυξανόμενες ανάγκες εσωτερικής διακίνησης πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας και προϊόντων μισθώνει φορτηγά εταιρίας παροχής υπηρεσιών logistics.

1.3 Σκοπός

Σκοπός είναι η αξιολόγηση της συνέχισης της ύπαρξης ιδιόκτητου συρμού που θα ανεφοδιάζει το εργοστάσιο του Βόλου, το Κέντρο Διανομής της Θεσσαλονίκης καθώς και το κέντρο διανομής το Ασπροπύργου με προϊόντα του εργοστασίου του Βόλου. Μέσα από αυτή την αξιολόγηση γίνεται η προσπάθεια απάντησης στο ερώτημα της διατήρησης αυτής τα υφιστάμενης κατάστασης ή της αποκλειστικής ανάθεσης της συγκεκριμένης διακίνησης σε εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics.

2.1 Σύγχρονες Τάσεις

Η ανάθεση κομματιών της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics είναι μία τάση, που εάν και βρίσκεται σε περίοδο ωριμότητας στην Ευρώπη και στις Η.Π.Α, εντούτοις μόνο την τελευταία δεκαετία ο χώρος αναπτύσσεται ραγδαία στη χώρα μας με την δημιουργία αρκετών εταιριών 3PL.

Πιο συγκεκριμένα η επιτάχυνση της παγκοσμιοποίησης έχει προκαλέσει σειρά εξαγορών και συγχωνεύσεων, ενώ τα παλιά μοντέλα επιχειρηματικότητας τίθενται πλέον υπό επανεξέταση. Τα επιχειρηματικά πρότυπα αλλάζουν ριζικά και η αγορά κινείται σε νέα κατεύθυνση. Η σχέση μεταξύ παροχέα υπηρεσίας και πελάτη μεταβάλλεται, διότι αυξάνονται οι απαιτήσεις. Οι 3PL σχεδιάζουν πλέον λύσεις που θα ικανοποιήσουν κάθε πελάτη ξεχωριστά, προσθέτοντας αξία και ενσωματώνοντας ταχύτερες διαδικασίες Logistics.

Οι δραστηριότητες που καλύπτουν οι εταιρίες 3PL αφορούν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων όπως συσκευασία, ετικετοποίηση, μεταφορές, διανομή, ανάληψη αποθηκευτικού έργου και ανοικομοδή επιστροφών.

2.2 Λόγοι που οδηγούν στην εκχώρηση δραστηριοτήτων σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που οδηγούν τις εταιρίες στο να εκχωρήσουν δραστηριότητες τους σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics. Κάποιοι από αυτούς είναι μοναδικοί και έχουν να κάνουν με τις συγκεκριμένες συνθήκες που υπάρχουν στο πεδίο της επιχειρηματικής τους δράσης, παρόλα αυτά υπάρχουν αδιαμφισβήτητοι παράγοντες που εντάσσονται σε γενικά πλαίσια και οδηγούν τις επιχειρήσεις στο "outsourcing". Κυριότεροι από αυτούς περιγράφονται παρακάτω:

Α) Το γύρισμα τις επένδυσης θα αυξηθεί. Η εταιρία μειώνοντας συγκεκριμένες επενδύσεις της όπως πχ. οι εγκαταστάσεις της αποθήκης παράλληλα με την εξάλειψη δραστηριοτήτων όπως η συλλογή των παραγγελιών ή διαχείριση υλικών, η μεταφορά το γύρισμα της επένδυσης θα αυξηθεί σημαντικά. Η χειροπιαστή αυτή μείωση των επενδύμενων κεφαλαίων στην επιχείρηση μπορεί παράλληλα να επανεπενδυθεί σε

κομμάτια της επιχείρησης που αποτελούν τον πυρήνα της ή σε οποιαδήποτε άλλη επιλογή της διοίκησης.

Β) Αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Μέσα από τον περιορισμό των πιθανών εργασιών που μπορεί να αναλάβει ένας εργαζόμενος προκύπτει εξειδικευμένη εργασία με υψηλότερη παραγωγικότητα από μέρος τους. Παράλληλα μικρότερος αριθμός εργαζομένων εκπαιδεύονται για λιγότερο αριθμό εργασιών αυξάνοντας συνεπώς το επίπεδο εξειδίκευσης.

Γ) Αύξηση της ελαστικότητας. Καθώς καινούργιες αγορές και προϊόντα αναπτύσσονται είναι κανείς αδύνατον να προβλέψει τις μελλοντικές ανάγκες logistics που θα προκύψουν. Πιο συγκεκριμένα σε υπάρχουσες αγορές και χαρακτηριστικά προϊόντα όπου όλα μεταβάλλονται τα logistics αλλάζουν και αυτά. Νέες απαιτήσεις των πελατών, μέθοδοι παραγγελιοληψίας, ανταγωνιστικές προσφορές, επηρεάζουν τα logistics κάποιας εταιρίας, ενώ η χρησιμοποίηση ενός παροχέα υπηρεσιών μειώνει τον κίνδυνο από ατυχείς επενδύσεις, αλλά και από απαρχαιωμένο εξοπλισμό και εγκαταστάσεις.

Δ) Μείωση του κόστους λειτουργίας. Η πλειοψηφία των εταιριών που μελετούν την εκχώρηση διεργασιών τους σε άλλους τοποθετούν τη μείωση του κόστους σαν έναν από τους κυριότερους παράγοντες. Παράλληλα με την εξοικονόμηση κεφαλαίων η κάθε εταιρία θεωρεί ότι η λειτουργία εξωτερικών προς αυτήν εγκαταστάσεων θα πρέπει να σημαίνει και χαμηλόκοστη, λειτουργία και οικονομίες που εσωτερικά δεν μπορούν να επιτευχθούν.

Αν και προφανής ο στόχος αυτός σε εταιρίες που είναι άρτια αναπτυγμένες και η λειτουργία τους είναι είδη χαμηλόκοστη δεν μπορεί να επιτευχθεί. Μάλιστα το πιθανότερο είναι να παρουσιαστεί αυξημένο κόστος διεργασίας. Το πλεονέκτημα όμως της εκχώρησης των διεργασιών σε άλλες εταιρίες προέρχεται από την μείωση του συνολικού κόστους της λειτουργίας της επιχείρησης.

Ε) Αύξηση επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών και εξειδικευμένες υπηρεσίες. Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον η βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών είναι ο κύριος στόχος των εταιριών. Η εστίαση στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών δεν αναφέρεται μόνο στις σχέσεις μεταξύ εταιρίας –

καταναλωτή , αλλά και στις σχέσεις εταιρίας – εταιρίας. Το γεγονός αυτό προκαλεί αλλαγές στο κύκλωμα logistics των εταιριών, μιας και η παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών δεν είναι η εξαίρεση πια, αλλά ο κανόνας. Η εξειδίκευση αυτή προκαλεί τη μοιραία έξοδο των αναποτελεσματικών παροχών υπηρεσιών logistics, αναδεικνύοντας αυτές που καταφέρνουν να εξελιχθούν και να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις των καιρών.

Στ) Ανάγκη για τελειότερα πληροφοριακά συστήματα. Εταιρίες που είτε ασχολούνται με το ηλεκτρονικό εμπόριο είτε όχι, έχουν μεγάλες ανάγκες για καλύτερα και αποτελεσματικότερα πληροφοριακά συστήματα. Η ύπαρξη εξειδικευμένων εταιριών που διαθέτουν είτε καλύτερα πληροφοριακά συστήματα είτε μπορούν να τα αναπτύξουν δίνει σε αυτές πλεονέκτημα ως προς την εκχώρηση σε αυτές διεργασιών άλλων εταιριών. Έμφαση πρέπει να δοθεί όχι μόνο στις εταιρίες που διαθέτουν τέτοια συστήματα, αλλά σε αυτές που έχουν την δυνατότητα να τα διευρύνουν και να τα προσαρμόσουν σε μελλοντικές ανάγκες.

Ζ) Διαπιστωμένη ωριμότητα εταιριών 3PL. Η αγορά έχει πάψει να χαρακτηρίζεται από εταιρίες μικρού μεγέθους με αμφίβολη αποτελεσματικότητα. Σήμερα οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics χαρακτηρίζονται από δυναμικότητα, με σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα με εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας και σύγχρονες εγκαταστάσεις. Το γεγονός αυτό τις καθιστά πιο αποτελεσματικές στο κομμάτι το οποίο ειδικεύονται οι κάθε μια από αυτές.

3 Διαδικασία αξιολόγησης

Η διαδικασία αξιολόγησης στηρίζεται σε στοιχεία προϋπολογισμού αλλά και σε στοιχεία κόστους που υπάρχουν καταγεγραμμένα για το 2003.

Είναι προφανές ότι το μεταφορικό έργο που επιτελεί το συγκεκριμένο φορτηγό της εταιρίας, αφενός πρέπει να κοστολογηθεί και αφετέρου να συγκριθεί με το κόστος της αντικατάστασής του από μισθωμένα οχήματα, με μοναδική προϋπόθεση ότι οι ποσότητες των προϊόντων που θα διακινούνται σε ετήσιο χρονικό διάστημα θα είναι οι ίδιες.

Από τον υφιστάμενο τρόπο διακίνησης όμως, δεν υπάρχει μόνο ωφελεία από την μεταφορά προϊόντων ή πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας, αλλά και κόστος, το οποίο θα πρέπει να αξιολογηθεί. Η συγκεκριμένη αξιολόγηση θα στηριχθεί σε Activity Based Costing Analysis, ώστε μέσα από τον καθορισμό φορέων κόστους που υπάρχουν κατά την συγκεκριμένη διακίνηση να γίνει εφικτός ο υπολογισμός του συνολικού κόστους της υφιστάμενης διακίνησης.

3.1 Υπολογισμός Κόστους διακίνησης

Για τον υπολογισμό των φορέων κόστους έγινε προσπάθεια λεπτομερούς καταγραφής των ενεργειών, που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια της φόρτωσης και της διακίνησης με τη χρήση του συγκεκριμένου μέσου, λαμβάνοντας παράλληλα και επιμέρους κόστη που επιβαρύνουν αυτήν.

Παράγοντες κόστους που επιβαρύνουν τη υφιστάμενη διακίνηση:

- 1) Κόστος Οδηγού: Ανάλυση κόστους οδηγού.
- 2) Το κόστος καυσίμων του φορτηγού για την συνολική του ετήσια δραστηριότητα.
- 3) Το κόστος ασφάλισης του φορτηγού.
- 4) Το κόστος συντήρησης του φορτηγού.
- 5) Το κόστος φόρτωσης του φορτηγού.
- 6) Κόστος διοδίων του φορτηγού.

- 7) Κόστος δεσμευμένου κεφαλαίου του φορτηγού μαζί με τη ρυμούλκα.
- 8) Κόστος κινητού τηλεφώνου του οδηγού σε ετήσια βάση.

Στη συνέχεια, θα υπολογιστεί το κόστος με το οποίο θα επιβαρυνθεί η εταιρία για την αντικατάσταση του συγκεκριμένου φορτηγού μέσω της ανάληψης του συγκεκριμένου μεταφορικού του έργου από κάποια αξιόπιστη εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics. Ουσιαστικά για την εταιρία αποτελεί την ωφέλεια που αποκομίζει από την εκτέλεσης του συγκεκριμένου δρομολογίου.

3.2 Υπολογισμός ωφέλειας μεταφορικού έργου

Πιο συγκεκριμένα για τον υπολογισμό της ωφέλειας του μεταφορικού έργου η καλύτερα του κόστους αντικατάστασης του συρμού αυτού από μισθωμένα οχήματα, και με δεδομένο ότι το μεταφορικό έργο θα πρέπει να είναι σε ετήσια βάση σταθερό, υπολογίζεται το κόστος με το οποίο θα επιβαρυνόταν η εταιρία για την αντικατάσταση του συρμού. Ο τρόπος υπολογισμού στηρίζεται στο χρηματικό ποσό που θα ξόδευε η εταιρία για να διακινήσει τις αντίστοιχες ποσότητες με φορτηγά εταιρίας παροχής υπηρεσιών Logistics.

Αναλυτικότερα:

- 1) Κόστος που θα προέκυπτε από τη μεταφορά των ίδιων ποσοτήτων προϊόντων σε ετήσια βάση προς το υποκατάστημα της Θεσσαλονίκης με μισθωμένο όχημα.
- 2) Κόστος που θα προέκυπτε από τη μεταφορά των ίδιων ποσοτήτων πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας σε ετήσια βάση προς το εργοστάσιο του Βόλου με μισθωμένο όχημα.
- 3) Κόστος που θα προέκυπτε από τη μεταφορά των ίδιων ποσοτήτων προϊόντων σε ετήσια βάση από το εργοστάσιο του Βόλου, προς το αντίστοιχο του Ασπροπύργου.

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα μπορούμε να αξιολογήσουμε συνολικά την ορθότητα της διακίνησης συγκρίνοντας τα κόστη με τα οποία επιβαρύνεται η εταιρία για να μεταφέρει τις ίδιες ποσότητες προϊόντων σε ετήσια βάση, είτε με δικό της συρμό, είτε αναθέτοντας σε εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics, την επιτέλεση του συγκεκριμένου έργου.

3.3 Υπολογισμοί κόστους και ωφέλειας μεταφορικού έργου

3.3.1 Υπολογισμός κόστους που προκαλεί η κίνηση του ιδιόκτητου συρμού

1. Ο συγκεκριμένος οδηγός εργάζεται με βεβαιότητα τις τέσσερις (4) από τις πέντε (5) ημέρες σε δρομολόγια προς και από τη Θεσσαλονίκη και συνεπώς αδιαμφισβήτητα τα 4/5 του συνολικού μισθού του συν τις εργοδοτικές του εισφορές αποτελούν παράγοντα κόστους που επιβαρύνει το συνολικό μεταφορικό έργο. Επίσης οι υπερωρίες του βαρύνουν όλες συνολικά τη διακίνηση των προϊόντων προς το υποκατάστημα της Θεσσαλονίκης και το εργοστάσιο του Βόλου. Παράλληλα ο συγκεκριμένος εργαζόμενος λαμβάνει «εκτός έδρας» και επίδομα σίτισης, που φυσικά επιβαρύνουν τη διακίνηση προς το υποκατάστημα της Θεσσαλονίκης. Παράλληλα υπάρχει επιβάρυνση στα δώρα που λαμβάνει τα Χριστούγεννα το Πάσχα και το Καλοκαίρι λόγω των επιδομάτων και των υπερωριών που λαμβάνει κατά τη διάρκεια του έτους.

Λόγω του ευαίσθητου των δεδομένων μισθοδοσίας του οδηγού του συγκεκριμένου φορτηγού και του εργαζόμενου, ο οποίος έχει αναλάβει αποκλειστικά τη φόρτωση, η μελέτη θα παρουσιάσει το επίπεδο μισθοδοσίας που θα έπρεπε αυτός, να έχει ώστε η χρησιμοποίηση του υπάρχοντος συστήματος να είναι επικερδής, για την εταιρία. Συνεπώς οι αποδοχές του οδηγού θα συνδεθούν με το ωριαίο κόστος του φορτωτή του φορτηγού και θα παραμείνει σαν μεταβλητή Χ. Αναλυτικότερα:

Ο οδηγός που εξυπηρετεί το υποκατάστημα της Θεσσαλονίκης επιβαρύνει με τις αμοιβές του την διακίνηση της Θεσσαλονίκης με τον εξής τρόπο:

$4/5 * (\text{Μισθός} + \text{Εργοδοτικές Εισφορές μισθού}) + \text{εκτός έδρας} + (\text{υπερωρίες} + \text{αντίστοιχες εργ.εισφ}) + (\text{επίδομα τροφής} + \text{αντίστοιχες εργ.εισφ}) + (4/5 \text{ Δώρα βασικού μισθού} + \text{αντίστοιχες εργ.εισφ}) + [(\text{Πραγματικά δώρα μισθού} - \text{Δώρα βασικού μισθού}) + \text{αντίστοιχες εργ.εισφ}] = A = v * X$

$v = \text{απλός αριθμός (μετά από υπολογισμούς } v = 3654,34)$

$X = \text{Η εργατοώρα του εργαζόμενου που φορτώνει το συγκεκριμένο φορτηγό με τις αντίστοιχες εργοδοτικές εισφορές.}$

2. Το κόστος των καυσίμων που ανάλωσε για την εκτέλεση του συγκεκριμένου δρομολογίου ο οδηγός της εταιρίας ήταν σε επίπεδα έτους για το 2003:

Σύνολο Καυσίμων = 19527 ευρώ

3. Το συνολικό κόστος ασφάλιστρων που καταβλήθηκαν από την εταιρία ανέρχεται στο συνολικό ποσό των 741,95 ευρώ.
4. Το συνολικό κόστος συντήρησης του φορτηγού ανέρχεται στο ποσό των 9084,9 ευρώ.
5. Το συνολικό κόστος φόρτωσης του οχήματος αφορά τον επιμερισμό της μισθοδοσίας του εργαζόμενου που δαπανήθηκε για τη φόρτωση του συγκεκριμένου φορτηγού. Συνεπώς αφορά στην δαπάνη 246 ωρών εργασίας (82 δρομολόγια επί 3 ώρες διάρκεια φόρτωσης) που καταβλήθηκαν από την εταιρία προς τον εργαζόμενο και ως εργοδοτικές εισφορές το έτος 2003 για την φόρτωση του συγκεκριμένου φορτηγού.
6. Το κόστος των διοδίων ανέρχεται στο ποσό των 2205,8 ευρώ (82 δρομολόγια επί 26,9 που είναι το κόμιστρο)
7. Η αξία του φορτηγού μαζί με τη ρυμούλκα ανέρχεται στο ποσό των 51000 ευρώ. Το επιτόκιο για αυτά τα χρήματα σε ετήσιο επίπεδο για προθεσμιακή κατάθεση ανέρχεται στο ποσό των 1387 ευρώ. (μικτό επιτόκιο τραπεζών 3,20% δηλαδή καθαρό 2,72%).
8. Το σύνολο των λογαριασμών του κινητού του συγκεκριμένου οδηγού έφτασε για το 2003 τα 209,27 ευρώ.

3.3.2 Υπολογισμός συνολικού κόστους αντικατάστασης του ιδιόκτητου φορτηγού της εταιρίας.

Το συγκεκριμένο φορτηγό της εταιρίας διακινεί περίπου 15300 κιλά μικτού βάρους προϊόντων φορτωμένα στο αυτοκινούμενο μέρος του φορτηγού. Σε ετήσιο σύνολο έχει διακινήσει 1254,6 τόνους προϊόντων. Στην περίπτωση που το συγκεκριμένο δρομολόγιο το εκτελούσαν μισθωμένα οχήματα και με δεδομένο ότι η μεταφορική του δυνατότητα είναι 14,8 τόνους μικτό βάρος, ο αριθμός του θα έπρεπε να είναι 85 περίπου δρομολόγια για να γίνει αντίστοιχη διακίνηση. Η αξία του συγκεκριμένου μεταφορικού έργου είναι 36007,7 ευρώ (85 δρομολόγια επί 423,62 ευρώ).

Στη ρυμούλκα το αυτοκίνητο φορτώνει πρώτες ύλες και υλικά συσκευασίας για το εργοστάσιο του βόλου. Το συγκεκριμένο μεταφορικό έργο που περιλαμβάνει συνήθως την μεταφορά 6780 κιλών κατά μέσω όρο κοστολογείται με 0,0117388 ευρώ ανά κιλό. Συνεπώς το δρομολόγιο της ρυμούλκας στο Βόλο μπορεί να αντικατασταθεί με πρακτορείο με κόστος 79,59 ευρώ ανά δρομολόγιο και σε ετήσια διάσταση το συνολικό κόστος θα είναι 6526,38 ευρώ.

Το συγκεκριμένο φορτηγό όμως, δεν παράγει μόνο αυτό το μεταφορικό έργο. Η ρυμούλκα μένοντας στον Βόλο φορτώνεται με 10 παλέτες βαρέλια που με δεδομένο ότι στοιχίζει 13,85 ευρώ η κάθε μία, κοστολογείται με 138,50 ευρώ το κάθε δρομολόγιο, δηλαδή σε ετήσια βάση 11357 ευρώ.

Το φορτηγό της εταιρίας ερχόμενο από Θεσσαλονίκη φτάνει στο εργοστάσιο του Βόλου για να πάρει αφενός τη ρυμούλκα και αφετέρου φορτώνεται με 12 παλέτες έτοιμου προϊόντος που κοστολογείται με 13,85 ευρώ η κάθε μία δηλαδή 166,2 ευρώ ανά δρομολόγιο, δηλαδή σε ετήσια βάση 13628,4 ευρώ ανά έτος.

Για τη διακίνηση από Θεσσαλονίκη στην Αθήνα το κόστος θεωρούμε ότι είναι αμελητέο λόγω της μικρής συχνότητας στην οποία γίνεται το συγκεκριμένο γεγονός.

Από τη παραπάνω καταγραφή προκύπτει ο συγκεκριμένος πίνακας στοιχείων:

Φορέας Κόστους	Ποσό (Ευρώ)
Κόστος Οδηγού	3654,34*Χ
Κόστος καυσίμων	19527
Κόστος ασφάλισης	741,95
Κόστος συντήρησης φορτηγού	9084,9
Κόστος φόρτωσης	246*Χ
Κόστος διοδίων	2205,8
Κόστος δεσμευμένου κεφαλαίου	1387
Κόστος κινητού τηλεφώνου	209,27
Σύνολο	32885,94+ (3900,34)Χ

Με βάση τα καταγεγραμμένα ποσά που απαιτούνται για να αντικατασταθεί το δρομολόγιο του ιδιόκτητου μέσου της εταιρίας από μισθωμένα οχήματα προκύπτει ο παρακάτω πίνακας:

Έτοιμα προϊόντα προς Υπ/μα Θεσ/κης	36007,7
Πρώτες ύλες και υλικά συσκευασίας προς το υποκατάστημα Βόλου	6526,4
Έτοιμα προϊόντα ρυμούγκας από εργοστάσιο Βόλου	11357
Έτοιμα προϊόντα φορτηγού από εργοστάσιο Βόλου	13628,4
Σύνολο	67519,5

3.3.3 Σύγκριση κόστους και ωφέλειας μεταφορικού έργου

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι για να είναι επικερδές το δρομολόγιο που εκτελείται με ιδιόκτητα μέσα πρέπει το λειτουργικό κόστος που προσδιορίζεται στον πρώτο πίνακα να είναι μικρότερο από το κόστος αντικατάστασης της διακίνησης με εταιρίες παροχής υπηρεσιών Logistics, που υπάρχει στο δεύτερο πίνακα.

Δηλαδή:

$$32885,94 + (3900,34)X \leq 67519,5 \Leftrightarrow$$

$$3900,34 * X \leq 34633,56 \Leftrightarrow$$

$$X \leq 8,879 \text{ ευρώ}$$

Δηλαδή η εργατοώρα που στοιχίζει στην εταιρία ο εργαζόμενος που φορτώνει το φορτηγό της εταιρίας και βάσει αυτού έχουν εκφραστεί οι μισθολογικές απολαβές του οδηγού του συρμού πρέπει να είναι μικρότερη από 8,879 ευρώ.

4. Εναλλακτικά Σενάρια

Η παραπάνω σύγκριση δεν λαμβάνει υπόψη της, όλες τις πιθανές διαφοροποιήσεις στον υφιστάμενο τρόπο διακίνησης, συνεπώς οφείλουμε να εξετάσουμε όλα τα δυνατά σενάρια, αξιολογώντας τα, σύμφωνα με τα κόστη με τα οποία θα επιβαρύνουν την εταιρία.

Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτουν τα παρακάτω δύο υποθετικά σενάρια:

4.1 Πρώτο σενάριο

Το πρώτο σενάριο στηρίζεται στη προσπάθεια αξιολόγησης της διαδικασίας εφοδιασμού του υποκαταστήματος της Θεσσαλονίκης, με όλο τον συρμό. Ο ανεφοδιασμός του εργοστασίου του Βόλου με πρώτες ύλες και υλικά συσκευασίας θα γίνεται από μεταφορική εταιρία, ενώ με τον ίδιο τρόπο θα γίνεται και η αποκομιδή των προϊόντων προς το εργοστάσιο του Ασπροπύργου.

Το μεταφορικό έργο που επιτελεί το συγκεκριμένο φορτηγό της εταιρίας, θα πρέπει να υπολογιστεί όπως επίσης και το κόστος που θα συνοδεύει τη συγκεκριμένη διακίνηση. Ο συγκεκριμένος υπολογισμός θα στηριχθεί όπως και παραπάνω σε Activity Based Costing Analysis, ώστε μέσα από τον καθορισμό φορέων κόστους που υπάρχουν κατά την συγκεκριμένη διακίνηση να γίνει εφικτός ο υπολογισμός του συνολικού κόστους διακίνησης.

4.1.1 Ανάλυση λειτουργικού κόστους

Για τον υπολογισμό των φορέων κόστους ακολουθείται η προηγούμενη λεπτομερής καταγραφής των ενεργειών, που θα συντελούνται κατά τη διάρκεια της φόρτωσης και της διακίνησης με τη χρήση του συγκεκριμένου μέσου, λαμβάνοντας παράλληλα και επιμέρους κόστη που επιβαρύνουν αυτήν.

Παράγοντες κόστους που επιβαρύνουν τη διακίνηση του συγκεκριμένου υποθετικού σεναρίου:

- 1) Κόστος Οδηγού: Ανάλυση κόστους οδηγού.
- 2) Το κόστος καυσίμων του φορτηγού για την συνολική του ετήσια δραστηριότητα, υπολογισμένο όμως με την αντίστοιχη μείωση σε χιλιόμετρα που θα προκύψουν.
- 3) Το κόστος ασφάλισης του φορτηγού.
- 4) Το κόστος συντήρησης του φορτηγού.
- 5) Το κόστος φόρτωσης του φορτηγού.
- 6) Κόστος διοδίων του φορτηγού.
- 7) Κόστος δεσμευμένου κεφαλαίου που αντικατοπτρίζει τη συνολική αξία του φορτηγού μαζί με τη ρυμούλκα.
- 8) Κόστος κινητού τηλεφώνου του οδηγού σε ετήσια βάση.

4.1.2 Ανάλυση μεταφορικής ωφέλειας

Είναι φανερό ότι λόγω της πλήρωσης όλου του συρμού με έτοιμα προϊόντα, θα προέκυπτε ωφέλεια για την εταιρία, από τη μείωση του αριθμού των επιπλέον μισθωμένων δρομολογίων, προς το υποκατάστημα της Θεσσαλονίκης, που λόγω της περιορισμένης δυνατότητας διακίνησης με το ιδιόκτητο μέσο υφίστανται.

Με γνώμονα συνεπώς την ετήσια επιπλέον δυνατότητα διακίνησης η ωφέλεια πρακτικά υπολογίζεται μέσα από το κόστος που θα απαιτούσε από την εταιρία κάποιος παροχέας υπηρεσιών logistics για να επιτελέσει αντίστοιχο έργο.

Το φορτηγό επιστρέφοντας από Θεσσαλονίκη προς το εργοστάσιο του Ασπροπύργου θα μπορεί να μεταφέρει έτοιμα προϊόντα, όπως γίνεται και σήμερα γεγονός που θα προσέφερε ένα επιπλέον μεταφορικό όφελος. Το συγκεκριμένο όφελος μπορεί να αποτιμηθεί με την εύρεση του κόστους αντικατάστασης από μία εταιρία παροχής υπηρεσιών Logistics.

4.1.3 Ανάλυση επιπρόσθετου κόστους

Στον αντίποδα, θα υπολογιστεί το κόστος ανεφοδιασμού του εργοστασίου του Βόλου το οποίο θα επιβαρυνθεί η εταιρία για την αντικατάσταση του χώρου της ρυμούγκας του φορτηγού, που θα φορτώνεται με έτοιμο προϊόν προς το κέντρο διανομής της Θεσσαλονίκης, μέσω της ανάληψης του συγκεκριμένου μεταφορικού του έργου από μισθωμένα οχήματα.

Πιο συγκεκριμένα ο ιδιόκτητος συρμός μεταφέρει από το εργοστάσιο του Ασπροπύργου ποσότητες προϊόντων και πρώτων υλών σε ετήσια βάση. Για τον υπολογισμό του κόστους αντικατάστασης του συρμού αυτού από μισθωμένα οχήματα και με δεδομένο ότι το μεταφορικό έργο θα πρέπει να είναι σε ετήσια βάση σταθερό, το κόστος με το οποίο θα επιβαρυνόταν η εταιρία είναι υπολογίσιμο. Ο τρόπος υπολογισμού στηρίζεται στο χρηματικό ποσό που θα ξόδευε η εταιρία για να διακινήσει αντίστοιχες ποσότητες με φορτηγά πρακτορείων

4.1.4 Αξιολόγηση πρώτου σεναρίου

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα μπορούμε να αξιολογήσουμε συνολικά την ορθότητα της διακίνησης του συγκεκριμένου σεναρίου συγκρίνοντας τα λειτουργικά κόστη και τα επιπρόσθετα κόστη με τα οποία επιβαρύνεται η εταιρία για να μεταφέρει τις ίδιες ποσότητες προϊόντων σε ετήσια βάση, με την ωφέλεια του μεταφορικού έργου που έχει υπολογιστεί.

4.2 Δεύτερο σενάριο

Το δεύτερο σενάριο στηρίζεται στο να γίνεται η τροφοδοσία του εργοστασίου του Βόλου και η αποκομιδή των ετοιμών προϊόντων από το ιδιόκτητο φορτηγό, με ερωτηματικό στη συχνότητα, ενώ παράλληλα ο ανεφοδιασμός του υποκαταστήματος της Θεσσαλονίκης θα γίνεται με μισθωμένα φορτία.

4.2.1 Ανάλυση λειτουργικού κόστους

Για τον υπολογισμό των φορέων κόστους ακολουθείται η προηγούμενη λεπτομερής καταγραφής των ενεργειών, που θα συντελούνται κατά τη διάρκεια της φόρτωσης και της διακίνησης με τη χρήση του συγκεκριμένου μέσου, λαμβάνοντας παράλληλα και επιμέρους κόστη που επιβαρύνουν αυτήν.

Παράγοντες κόστους που επιβαρύνουν τη διακίνηση του συγκεκριμένου υποθετικού σεναρίου:

1. Κόστος Οδηγού: Ανάλυση κόστους οδηγού.
2. Το κόστος καυσίμων του φορτηγού για την συνολική του ετήσια δραστηριότητα, υπολογισμένο όμως με την αντίστοιχη μείωση σε χιλιόμετρα που θα προκύψουν.
3. Το κόστος ασφάλισης του φορτηγού.
4. Το κόστος συντήρησης του φορτηγού.
5. Το κόστος φόρτωσης του φορτηγού.
6. Κόστος διοδίων του φορτηγού, θα είναι μειωμένο λόγω του μικρότερου αριθμού των σταθμών διοδίων από τους οποίους θα διέρχεται.
7. Κόστος δεσμευμένου κεφαλαίου που αντικατοπτρίζει τη συνολική αξία του φορτηγού μαζί με τη ρυμούλκα.
8. Κόστος κινητού τηλεφώνου του οδηγού σε ετήσια βάση.

5 Υπολογισμοί Υποθετικών Σεναρίων

5.1 Ανάλυση πρώτου σεναρίου

Στο συγκεκριμένο σενάριο, όπως προαναφέραμε, το φορτηγό θα κατευθύνεται μόνο στο υποκατάστημα της Θεσσαλονίκης, φορτωμένο έτοιμο προϊόν όχι μόνο στο κύριο μέρος, αλλά και στο ρυμουλκούμενο μέρος του. Στην επιστροφή του θα περνάει από εργοστάσιο στο Βόλο, όπου θα φορτώνεται και στη συνέχεια επιστρέφει στο εργοστάσιο του Ασπροπύργου.

5.1.1 Υπολογισμός λειτουργικού κόστους

Ανάλυση φορέων κόστους

1. Λόγω της μικρής σχετικά παράκαμψης που θα γίνεται στο εργοστάσιο του Βόλου οι αμοιβές του συγκεκριμένου εργαζόμενου θα είναι σχεδόν οι ίδιες με τις ήδη υφιστάμενες και συνεπώς τα ποσά που θα δίνει η εταιρία για αμοιβές προς εκείνον θα παραμείνουν σχεδόν αναλλοίωτες.

Ο συγκεκριμένος οδηγός θα εργάζεται με βεβαιότητα τις τέσσερις (4) από τις πέντε (5) ημέρες σε δρομολόγια προς και από τη Θεσσαλονίκη και συνεπώς αδιαμφισβήτητα τα 4/5 του συνολικού μισθού του συν τις εργοδοτικές του εισφορές θα αποτελούν παράγοντα κόστους που θα επιβαρύνει το συνολικό μεταφορικό έργο. Επίσης οι υπερωρίες του θα βαρύνουν όλες συνολικά τη διακίνηση των προϊόντων προς το υποκατάστημα της Θεσσαλονίκης και την αποκομιδή των ετοιμών προϊόντων από το εργοστάσιο του Βόλου. Παράλληλα ο συγκεκριμένος εργαζόμενος θα λαμβάνει «εκτός έδρας» και επίδομα σίτισης, που φυσικά θα επιβαρύνουν τη διακίνηση προς το υποκατάστημα της Θεσσαλονίκης. Παράλληλα θα υπάρχει επιβάρυνση στα δώρα που λαμβάνει τα Χριστούγεννα το Πάσχα και το Καλοκαίρι λόγω των επιδομάτων και των υπερωριών που θα λαμβάνει κατά τη διάρκεια του έτους. Λόγω του ευαίσθητου των δεδομένων μισθοδοσίας του οδηγού του συγκεκριμένου φορτηγού και του εργαζόμενου, ο οποίος έχει και θα συνεχίζει να έχει αναλάβει αποκλειστικά τη φόρτωση, η μελέτη θα παρουσιάσει το επίπεδο μισθοδοσίας του οδηγού σε συνάρτηση με τη μισθοδοσία του εργάτη που θα φορτώνει. Πιο συγκεκριμένα οι αποδοχές του οδηγού θα συνδεθούν με

το κόστος της εργατοώρας του φορτωτή του φορτηγού και θα παραμείνει σαν μεταβλητή X. Αναλυτικότερα:

Ο οδηγός που εξυπηρετεί το υποκατάστημα της Θεσσαλονίκης θα επιβαρύνει με τις αμοιβές του την διακίνηση της Θεσσαλονίκης με τον εξής τρόπο:

$$4/5 * (\text{Μισθός} + \text{Εργοδοτικές Εισφορές μισθού}) + \text{εκτός έδρας} + (\text{υπερωρίες} + \text{αντίστοιχες εργ.εισφ}) + (\text{επίδομα τροφής} + \text{αντίστοιχες εργ.εισφ}) + (4/5 \text{ Δώρα βασικού μισθού} + \text{αντίστοιχες εργ.εισφ}) + [(\text{Πραγματικά δώρα μισθού} - \text{Δώρα βασικού μισθού}) + \text{αντίστοιχες εργ.εισφ}] = A = v * X$$

$v =$ απλός αριθμός (μετά από υπολογισμούς $v=3645,34$)

$X =$ Η εργατοώρα του εργαζόμενου που φορτώνει το συγκεκριμένο φορτηγό με τις αντίστοιχες εργοδοτικές εισφορές.

2. Το κόστος των καυσίμων που ανάλωσε το 2003 το φορτηγό της εταιρίας για το συγκεκριμένο δρομολόγιο φτάνουν στο ποσό των 19527,5 ευρώ και με αυτό το ποσό διένυσε 88513 χιλιόμετρα. Χωρίς την παράκαμψη του Βόλου που απέχει 17 χλμ. σε επίπεδο έτους το φορτηγό θα διάνυε 1394 χλμ λιγότερα. Με βάση το ότι κάθε χιλιόμετρο στοιχίζει 0,2206173 ευρώ το συνολικό ποσό καυσίμων, που θα γλίτωνε η εταιρία αγγίζει το ποσό των 307,5 ευρώ περίπου συνεπώς τα έξοδα που θα είχε για καύσιμα θα είναι 19220 ευρώ.
3. Το συνολικό κόστος ασφάλιστρων που θα καταβληθούν από την εταιρία θα ανέρχεται στο συνολικό ποσό των 741,95 ευρώ.
4. Το συνολικό κόστος συντήρησης του φορτηγού θα ανέρχεται στο ποσό των 9084,9 ευρώ.
5. Το συνολικό κόστος φόρτωσης αφορά τον επιμερισμό της μισθοδοσίας του εργαζόμενου που θα δαπανάται για τη φόρτωση του συγκεκριμένου φορτηγού. Συνεπώς αφορά στη δαπάνη 246 ωρών εργασίας (82 δρομολόγια επί 3 ώρες διάρκεια φόρτωσης) που θα καταβληθούν από την εταιρία προς τον εργαζόμενο και ως εργοδοτικές εισφορές το έτος 2003 για την φόρτωση του συγκεκριμένου φορτηγού και θεωρούμε ότι παραμένει σταθερό σαν κόστος. Άρα η επιβάρυνση στο κόστος είναι $246 * X$, όπου X η εργατοώρα του εργαζόμενου που στοιχίζει στη εταιρεία.

6. Το κόστος των διοδίων θα ανέρχεται στο ποσό των 2205,8 ευρώ (82 δρομολόγια επί 26.9 που είναι το κόμιστρο).
7. Η αξία του φορτηγού μαζί με τη ρυμούλκα ανέρχεται στο ποσό των 51000 ευρώ. Το επιτόκιο για αυτά τα χρήματα σε ετήσιο επίπεδο για προθεσμιακή κατάθεση ανέρχεται στο ποσό των 1387 ευρώ. (μικτό επιτόκιο τραπεζών 3,20% δηλαδή καθαρό 2,72%).
8. Το σύνολο των λογαριασμών του κινητού του συγκεκριμένου οδηγού έφτασε για το 2003 τα 209,27 ευρώ και θεωρούμε ότι θα είναι περίπου το ίδιο.

5.1.2 Υπολογισμός ωφέλειας μεταφορικού έργου

Το συγκεκριμένο φορτηγό της εταιρίας θα διακινεί περίπου 15300 κιλά μικτού βάρους προϊόντων φορτωμένα στο αυτοκινούμενο μέρος του φορτηγού. Σε ετήσιο σύνολο θα έχει διακινήσει 1254,6 τόνους προϊόντων. Στην περίπτωση που το συγκεκριμένο δρομολόγιο το εκτελούσαν μισθωμένα οχήματα και με δεδομένο ότι η μεταφορική του δυνατότητα είναι 14,8 τόνους μικτό βάρος, ο αριθμός τους θα έπρεπε να είναι 85 περίπου δρομολόγια για να γίνει αντίστοιχη διακίνηση. Η αξία του συγκεκριμένου μεταφορικού έργου θα είναι 36007,7 ευρώ (85 δρομολόγια επί 423,62 ευρώ).

Με γνώμονα την επιπλέον δυνατότητα διακίνησης ετοιμού προϊόντος που θα προσφέρει η πλήρωση της ρυμούλκας του συρμού, είναι γεγονός ότι υπάρχει ωφέλεια ως προς τον ανεφοδιασμό ετοιμού προϊόντος του κέντρου διανομής της εταιρίας στη Θεσσαλονίκη. Η ρυμούλκα έχει δυνατότητα μεταφοράς τονάζ 6780 κιλών. Σε ετήσιο επίπεδο δηλαδή η ρυμούλκα θα μπορούσε να μεταφέρει $6780 \cdot 82 = 563,340$ τόνους ετοιμού προϊόντος.

Το κάθε μισθωμένο όχημα της εταιρίας παροχής υπηρεσιών logistics έχει τη δυνατότητα να μεταφέρει 14,800 ενώ κοστίζει 423,65 ευρώ. Η επιπλέον μεταφορά αυτών των προϊόντων ισοδυναμεί με την αποστολή 38 περίπου μισθωμένων αυτοκινήτων κατά τη διάρκεια του έτους. Συνεπώς η ωφέλεια που προκύπτει για την εταιρία από τη μεταφορά των επιπλέον ποσοτήτων προϊόντων ανέρχεται στο ποσόν των 16098,7 ευρώ.

Συνολικά δηλαδή, το μεταφορικό όφελος της διακίνησης ετοιμού προϊόντος προς το υποκατάστημα της Θεσσαλονίκης από αυτό το υποθετικό σενάριο αποτιμάται στα 52106,4 ευρώ.

Το φορτηγό της εταιρίας όταν επιστέψει στο εργοστάσιο του Βόλου μπορεί να φορτωθεί με 12 παλέτες έτοιμου προϊόντος που κοστολογείται με 13,85 ευρώ η κάθε μία δηλαδή 166,2 ευρώ ανά δρομολόγιο, δηλαδή σε ετήσια βάση 13628,4 ευρώ ανά έτος.

Η ρυμούλκα του ιδιόκτητου φορτηγού φτάνοντας στο εργοστάσιο του Βόλου φορτώνεται με 10 παλέτες βαρέλια που με δεδομένο ότι στοιχίζει 13,85 ευρώ η κάθε μία, κοστολογείται με 138,50 ευρώ το κάθε δρομολόγιο, δηλαδή σε ετήσια βάση 11357 ευρώ.

Συνολικά το μεταφορικό όφελος της αποκομιδής των ετοιμών προϊόντων αποτιμάται στα 24985,4 ευρώ

Άρα το συνολικό μεταφορικό όφελος είναι ίσο με 77091,8 ευρώ

5.1.3 Υπολογισμός επιπρόσθετου μεταφορικού κόστους

Με το συγκεκριμένο τρόπο κάλυψης του υποκαταστήματος της Θεσσαλονίκης η μεταφορά των πρώτων υλών και των υλικών συσκευασίας προς το εργοστάσιο του Βόλου θα γίνεται με χρήση εταιρίας παροχής υπηρεσιών Logistics.

Το συγκεκριμένο μεταφορικό έργο που εκτελεί το ιδιόκτητο φορτηγό της εταιρίας κάνοντας χρήση του χώρου της ρυμούλκας περιλαμβάνει την μεταφορά 6780 κιλών κατά μέσω όρο και κοστολογείται με 0,0117388 ευρώ ανά κιλό. Συνεπώς το δρομολόγιο της ρυμούλκας στο Βόλο μπορεί να αντικατασταθεί με εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics με κόστος 79,59 ευρώ ανά δρομολόγιο και σε ετήσια διάσταση το συνολικό κόστος θα είναι 6526,38 ευρώ.

5.1.4 Αξιολόγηση πρώτου σεναρίου

Από τη παραπάνω καταγραφή προκύπτει ο συγκεκριμένος πίνακας στοιχείων

Φορέας Κόστους	Ποσό (Ευρώ)
Κόστος Οδηγού	3654,34*X
Κόστος καυσίμων	19527
Κόστος ασφάλισης	741,95
Κόστος συντήρησης φορτηγού	9084,9
Κόστος φόρτωσης	246*X
Κόστος διοδίων	2205,8
Κόστος δεσμευμένου κεφαλαίου	1387
Κόστος κινητού τηλεφώνου	209,27
Σύνολο	32885,94+(3900,34)X

Με βάση την καταγραφή των παραπάνω στοιχείων κόστους και ωφέλειας προκύπτει ο παρακάτω πίνακας:

Ωφέλεια μεταφοράς	77091,8
Λειτουργικό Κόστος	32885,94+3900,34 X
Επιπρόσθετο κόστος	6526,38

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι για να είναι επικερδές το δρομολόγιο που εκτελείται με ιδιόκτητα μέσα με το συγκεκριμένο τρόπο διακίνησης, πρέπει το λειτουργικό κόστος μεταφοράς της εταιρίας προς το υποκατάστημα της Θεσσαλονίκης με ίδια μέσα μαζί με το επιπρόσθετο κόστος της διακίνησης προς το εργοστάσιο του Βόλου, να είναι μικρότερο από το όφελος της μεταφοράς των ετοιμών προϊόντων στο υποκατάστημα της Θεσσαλονίκης και την αποκομιδή των ετοιμών προϊόντων από το εργοστάσιο του Βόλου.

Δηλαδή:

$$32885,94+(3900,34)X +6526,38 \leq 77091,8 \Leftrightarrow$$

$$3900,34 * X \leq 37678,68 \Leftrightarrow$$

$$X \leq 9,66 \text{ ευρώ}$$

Παρατηρούμε συνεπώς ότι ο συγκεκριμένος τρόπος διακίνησης αποφέρει κέρδη στην εταιρία μόνο στην περίπτωση που η εργατοώρα του εργαζόμενου που φορτώνει το φορτηγό της Θεσσαλονίκης είναι μικρότερη των 9,66 ευρώ.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

5.2 Ανάλυση δευτέρου σεναρίου

Στο συγκεκριμένο σενάριο το φορτηγό κατευθύνεται μόνο στο εργοστάσιο του Βόλου φορτωμένο εξολοκλήρου με πρώτες ύλες και υλικά συσκευασίας στο κύριο μέρος, αλλά και στο ρυμουλκούμενο μέρος του φορτηγού.

5.2.1 Υπολογισμός λειτουργικού κόστους

Ανάλυση φορέων κόστους

1. Ο εργαζόμενος για να εκτελέσει το ταξίδι του ανεφοδιασμού θα πρέπει να εισέλθει στο εργοστάσιο του Ασπροπύργου στις 6.00 πμ ώστε μετά την αναχώρησή του να υπάρχει χρόνος, ώστε φτάνοντας στο εργοστάσιο του Βόλου, αφενός αυτό να λειτουργεί και αφετέρου να υπάρχει επαρκής χρόνος για την απομάκρυνση των πρώτων υλών και των υλικών συσκευασίας από το φορτηγό, αλλά παράλληλα να φορτωθεί ολόκληρο σαν συρμός με έτοιμο προϊόν, για να αναχωρήσει στη συνέχεια ώστε να επιστρέψει αυθημερόν στο εργοστάσιο του Ασπροπύργου.

Με γνώμονα ότι το ταξίδι αυτό διαρκεί τουλάχιστον 14 ώρες είναι αδύνατον ένας οδηγός να δεχθεί να κάνει αυτό το δρομολόγιο, παραπάνω από μία φορά την εβδομάδα, χωρίς να επηρεαστεί η απόδοσή του τις υπόλοιπες. Το γεγονός αυτό προέκυψε μετά από συζητήσεις με το συγκεκριμένο οδηγό, ο οποίος δήλωσε ότι μόνο κάθε Παρασκευή θα μπορούσε να εκτελέσει τέτοιου είδους δρομολόγιο, ώστε με την παρέλευση του Σαββατοκύριακου να είναι ξεκούραστος και παραγωγικός στην εργασία του τις υπόλοιπες μέρες.

Ο συγκεκριμένος οδηγός θα εργάζεται συνεπώς μία από τις πέντε (5) ημέρες σε δρομολόγιο προς και από το εργοστάσιο του Βόλου και αδιαμφισβήτητα το 1/5 του συνολικού μισθού του συν τις εργοδοτικές του εισφορές θα αποτελούν παράγοντα κόστους που θα επιβαρύνει το συνολικό μεταφορικό έργο. Επίσης οι υπερωρίες του θα βαρύνουν όλες συνολικά τη διακίνηση των προϊόντων προς το εργοστάσιο του Βόλου. Παράλληλα ο συγκεκριμένος εργαζόμενος θα λαμβάνει «εκτός έδρας» και επίδομα σίτισης, που φυσικά θα επιβαρύνουν τη συγκεκριμένη διακίνηση. Παράλληλα θα υπάρχει επιβάρυνση στα δώρα που λαμβάνει τα Χριστούγεννα το Πάσχα και το Καλοκαίρι λόγω των επιδομάτων και των υπερωριών που θα λαμβάνει κατά τη διάρκεια του έτους.

5. Το συνολικό κόστος αφορά τον επιμερισμό της μισθοδοσίας του εργαζόμενου που δαπανήθηκε για τη φόρτωση του συγκεκριμένου φορτηγού. Συνεπώς αφορά στην δαπάνη 123 ωρών εργασίας (41 δρομολόγια επί 3 ώρες διάρκεια φόρτωσης) που καταβλήθηκαν από την εταιρία προς τον εργαζόμενο και ως εργοδοτικές εισφορές το έτος 2003 για την φόρτωση του συγκεκριμένου φορτηγού. Άρα η επιβάρυνση στο κόστος είναι $123 \cdot X$, όπου X η εργατοώρα του εργαζόμενου που στοιχίζει στη εταιρεία.
6. Το κόστος των διοδίων θα μειωθεί στα ανέρχεται στο ποσό των 500,2 ευρώ (41 δρομολόγια επί 12,2 που είναι το κόμιστρο).
7. Η αξία του φορτηγού μαζί με τη ρυμούλκα ανέρχεται στο ποσό των 51000 ευρώ. Το επιτόκιο για αυτά τα χρήματα σε ετήσιο επίπεδο για προθεσμακή κατάθεση ανέρχεται στο ποσό των 1387 ευρώ. (μικτό επιτόκιο τραπεζών 3,20% δηλαδή καθαρό 2,72%).
8. Το σύνολο των λογαριασμών του κινητού του συγκεκριμένου οδηγού έφτασε για το 2003 τα 209,27 ευρώ.

5.2.2 Υπολογισμός ωφέλειας μεταφορικού έργου

Το συγκεκριμένο φορτηγό της εταιρίας μπορεί και διακινεί στο μπροστινό μέρος του συρμού περίπου 15300 κιλά μικτού βάρους από υλικά συσκευασίας. Στη ρυμούλκα η εταιρία έχει τη δυνατότητα να φορτώσει 6780 κιλά με υλικά συσκευασίας και πρώτες ύλες. Αυτό το γεγονός σημαίνει ότι η συνολική διακίνηση σε ετήσιο επίπεδο θα ανέρχεται στα 22080 κιλά επί 41 δρομολόγια.

Στην περίπτωση που το συγκεκριμένο δρομολόγιο το εκτελούσαν μισθωμένα οχήματα η εταιρία θα πλήρωνε 0,0117388 ευρώ για κάθε κιλό το οποίο θα μεταφερόταν. Συνεπώς για όλο το φορτηγό συνολικά που θα μετέφερε 905280 κιλά ετησίως η εταιρία θα έπρεπε να πληρώσει 10626,9 ευρώ ποσό που αντιπροσωπεύει και την ωφέλεια της μεταφοράς πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας στο εργοστάσιο του Βόλου.

Το φορτηγό της εταιρίας από το εργοστάσιο του Βόλου μπορεί να φορτώσει 12 παλέτες έτοιμου προϊόντος που κοστολογείται με 13,85 ευρώ η κάθε μία δηλαδή 166,2 ευρώ ανά δρομολόγιο, δηλαδή σε ετήσια βάση 6814,2 ευρώ ανά έτος.

Η ρυμούλκα του ιδιόκτητου φορτηγού φτάνοντας στο εργοστάσιο του Βόλου φορτώνεται με 10 παλέτες βαρέλια που με δεδομένο ότι στοιχίζει 13,85 ευρώ η κάθε

μία, κοστολογείται με 138,50 ευρώ το κάθε δρομολόγιο, δηλαδή σε ετήσια βάση 5678,5 ευρώ.

Συνολικά το μεταφορικό όφελος της αποκομιδής των ετοιμών προϊόντων αποτιμάται στα 12492,7 ευρώ.

Συνολικά η ωφέλεια που υπάρχει για την εταιρία από την εκτέλεση του συγκεκριμένου δρομολογίου είναι 23119,6 ευρώ.

5.2.3 Υπολογισμός επιπρόσθετου μεταφορικού κόστους

Το συγκεκριμένο φορτηγό της εταιρίας διακινεί σήμερα περίπου 15300 κιλά μικτού βάρους προϊόντων φορτωμένα στο αυτοκινούμενο μέρος του φορτηγού. Σε ετήσιο σύνολο έχει διακινήσει 1254,6 τόνους προϊόντων. Στην περίπτωση που το συγκεκριμένο δρομολόγιο το εκτελούσαν μισθωμένα οχήματα και με δεδομένο ότι η μεταφορική του δυνατότητα είναι 14,8 τόνους μικτό βάρος, ο αριθμός του θα έπρεπε να είναι 85 περίπου δρομολόγια για να γίνει αντίστοιχη διακίνηση. Η αξία του συγκεκριμένου μεταφορικού έργου είναι 36007,7 ευρώ (85 δρομολόγια επί 423,62 ευρώ).

5.2.4 Αξιολόγηση δευτέρου σεναρίου

Από τη παραπάνω καταγραφή προκύπτει ο συγκεκριμένος πίνακας στοιχείων:

Φορέας Κόστους	Ποσό (Ευρώ)
Κόστος Οδηγού	612,56*X
Κόστος καυσίμων	8027,04
Κόστος ασφάλισης	741,95
Κόστος συντήρησης φορτηγού	9084,9
Κόστος φόρτωσης	123*X
Κόστος διοδίων	500,2
Κόστος δεσμευμένου κεφαλαίου	1387
Κόστος κινητού τηλεφώνου	209,27
Σύνολο	19950,36+(735,56)X

Με βάση τα καταγεγραμμένα ποσά που απαιτούνται για να αντικατασταθεί το δρομολόγιο του ιδιόκτητου μέσου της εταιρίας από μισθωμένα οχήματα προκύπτει ο παρακάτω πίνακας:

Λειτουργικό Κόστος	19950,36 + (736,56)X
Μεταφορική ωφέλεια	23119,6
Επιπρόσθετο κόστος	36007,7

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι για να είναι επικερδές το δρομολόγιο που θα εκτελείται με ιδιόκτητα μέσα με το συγκεκριμένο τρόπο διακίνησης που προβλέπει το συγκεκριμένο σενάριο, θα πρέπει το λειτουργικό κόστος μεταφοράς της εταιρίας προς το εργοστάσιο του Βόλου, μαζί με το επιπρόσθετο κόστος της διακίνησης ποσοτήτων ετοιμών προϊόντων μέσω εταιρίας παροχής υπηρεσιών Logistics να είναι μικρότερο από το όφελος της μεταφοράς των πρώτων υλών και των υλικών συσκευασίας προς το εργοστάσιο του Βόλου.

Δηλαδή:

$$19950,36 + (736,56)X + 36007,7 \leq 23119,6 \Leftrightarrow$$

$$55958,06 + (736,56)X \leq 23119,6 \Leftrightarrow$$

Παρατηρούμε ότι ο συγκεκριμένος τρόπος διακίνησης δεν αποφέρει κέρδη στην εταιρία, αλλά αντιθέτως αυξάνει κατακόρυφα το κόστος. Συνεπώς η εταιρία δεν μπορεί να ακολουθήσει το συγκεκριμένο τρόπο διακίνησης αυτού του σεναρίου.

6 Αποτελέσματα

Από την όλη διαδικασία προέκυψε μία τιμή κόστους εργατοώρας για κάθε ένα από τους εναλλακτικούς τρόπους διακίνησης που αφορούν τον άνθρωπο που φορτώνει το φορτηγό που μέχρι σήμερα κατευθύνεται στη Θεσσαλονίκη. Στον παρακάτω πίνακα παρατείνονται οι συγκεκριμένες τιμές

Εξεταζόμενος Τρόπος Διακίνησης	Τιμή εργατοώρας Χ (Ευρώ)
Οικονομική ανάλυση εκχώρηση σε 3PL	8,879
Πρώτο Σενάριο	9,66
Δεύτερο Σενάριο	Απορρίπτεται

Από την οικονομική ανάλυση που παρουσιάστηκε στη διαδικασία αξιολόγησης (Κεφάλαιο 3) προέκυψε ότι η τιμή της εργατοώρας που στοιχίζει στην εταιρία ο συγκεκριμένος εργαζόμενος είναι μεγαλύτερη, από αυτήν που θα έπρεπε να στοιχίζει βάση αυτής της μελέτης. Αυτό το γεγονός καταδεικνύει ότι η ανάθεση της υφιστάμενης διαδικασίας σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών Logistics είναι οικονομικά συμφέρουσα, όχι όμως στον βαθμό που θα δραστηριοποιούσε τη διοίκηση της εταιρίας σε άμεση αλλαγή της υφιστάμενης κατάστασης.

Ο κυριότερος λόγος που παρουσιάστηκε το αποτέλεσμα αυτό είναι ότι το φορτηγό της εταιρίας δεν διανύει αποστάσεις άδειο στο μεγαλύτερο μέρος του ταξιδιού του, από και προς το υποκατάστημα της Θεσσαλονίκης, μέσω του εργοστασίου του Βόλου. Το γεγονός αυτό κάνει πολύ δύσκολη την οικονομική προφορά από εταιρία 3PL, που να είναι πραγματικά συμφέρουσα για την εταιρία.

Η εφαρμογή του πρώτου σεναρίου θα είχε μεγαλύτερο κόστος για την εταιρία, γεγονός που καταδεικνύεται από την τιμή της εργατοώρας. Συνεπώς η εφαρμογή του θα ήταν συμφέρουσα εάν υπήρχε δραματική αλλαγή του κόστους μεταφορές προϊόντων προς την Θεσσαλονίκη.

Από τα δύο εναλλακτικά σενάρια τα οποία μελετήθηκαν το δεύτερο δεν θα μπορούσε να εφαρμοστεί για δύο κυρίως λόγους.

Ο πρώτος και ο βασικότερος είναι γιατί η νομοθεσία απαγορεύει την εργασία κάποιου ασφαλισμένου για περισσότερο από 12 ώρες. Καθυστερήσεις και ανατροπές της δωδεκαώρης εργασίας του οδηγού θα ήταν σύνηθες φαινόμενο, που κατά παράδοση συμβαίνει.

Ο δεύτερος λόγος είναι ότι από την απεμπλοκή του οδηγού από τον υφιστάμενο τρόπο διακίνησης και την διοχέτευση του σε διακίνηση, εντός του λεκανοπεδίου της Αττικής, δεν θα προέκυπτε κάποιο οικονομικό όφελος, αλλά μόνο αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών.

Η αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών είναι μέγεθος που η αξιολόγησή του είναι δύσκολη και τα αποτελέσματα δυστυχώς, είναι εμφανή σε βάθος χρόνου, μέσα από την αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών απέναντι στη εταιρία.

Η παράθεση συγκριτικών ποσών και ενιαίου τρόπου υπολογισμού του κόστους ήταν δύσκολη λόγω της ύπαρξης δύο διαφορετικών αξιόπιστων προμηθευτών που αντιμετώπιζαν το κομμάτι της διακίνησης με διαφορετική φιλοσοφία και δίνοντας ο ένας τιμή ανά παλέτα (μεταφοράς που έχει επιλεγεί για τη διακίνηση από και προς το Βόλο) και ο δεύτερος (μεταφορέας που έχει επιλεγεί για τη διακίνηση από και προς τη Θεσσαλονίκη) τιμή ανά φορτίο με γνώμονα το τανάζ.

Παρόλα αυτά κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει ότι η εκχώρηση κομματιών της επιχείρησης που μπορεί να μην επικεντρώνονται μόνο στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι κάτι που μοιραία θα εισέλθει στο χώρο των ελληνικών επιχειρήσεων. Παρατίθενται παρακάτω θετικές και αρνητικές επιπτώσεις από την εκχώρηση του συγκεκριμένου έργου σε εταιρία παροχής υπηρεσιών Logistics.

6.1 Θετικές επιπτώσεις από την εκχώρηση όλης της διαδικασίας διακίνησης σε τρίτους.

1. Ασφάλεια

Η εταιρία απαλλάσσεται ουσιαστικά από τον κίνδυνο που εγκυμονεί από την φύση της συγκεκριμένης μεταφοράς. Το παρελθόν έχει να επιδείξει ένα θανατηφόρο ατύχημα που παρόλο ότι δεν ήταν υπαιτιότητα του οδηγού καταδεικνύει την επικινδυνότητα του ταξιδιού. Πιο συγκεκριμένα η ευθύνη της εταιρίας περιορίζεται στις ράμπες της, με αποτέλεσμα η ασφαλιστική κάλυψη των προϊόντων της εταιρίας, όταν αυτά μεταφέρονται με φορτηγά εταιρίας παροχής υπηρεσιών να καθιστά ασφαλέστερο το συγκεκριμένο τρόπο διακίνησης.

2. Προστασία απέναντι σε απρόβλεπτες καταστάσεις.

Είναι γεγονός ότι σε περιπτώσεις που είτε, το φορτηγό της εταιρίας ακινητοποιηθεί από βλάβη, είτε ο οδηγός που έχει αναλάβει τον ανεφοδιασμό του κέντρου διανομής και του εργοστασίου του Βόλου αρρωστήσει, τότε η διακίνηση πάει να υφίσταται δημιουργώντας πρόσθετους παράγοντες κόστους.

3. Προστασία απέναντι σε αυξήσεις διαφόρων παραγόντων.

Με την ύπαρξη ετήσιου συμβολαίου, υπάρχει προστασία έναντι σε έντονες διακυμάνσεις της τιμής των καυσίμων, που ενώ σε προηγούμενες εποχές ήταν σπάνιες, στις μέρες μας είναι όλο και πιο συχνές δίνοντας επιβαρύνσεις που δεν είναι διόλου ευκαταφρόνητες.

4. Κρυφές πηγές κόστους.

Το σέρβις του φορτηγού που χρησιμοποιείται για την υφιστάμενη διακίνηση αποτελεί πολλές φορές πηγή απώλειας εργατοωρών που αφενός δεν καταγράφονται πουθενά και συνεπώς είναι δύσκολο να κοστολογηθούν και αφετέρου λόγω της ηλικίας του φορτηγού είναι αυξανόμενες κρίνοντας την αύξηση του κόστους συντήρησης σε ετήσιο επίπεδο.

5. Αποφυγή αγοράς καινούργιου συρμού.

Το φορτηγό της εταιρίας είναι ενεργό για τουλάχιστον 13 έτη και ήδη το κόστος συντήρησης του είναι αρκετά υψηλό. Σε περίπτωση ανάθεσης της διαδικασίας ανεφοδιασμού του κέντρου διανομής της Θεσσαλονίκης και του εργοστασίου του Βόλου σε εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics δεν θα είναι απαραίτητη η διάθεση ενός μεγάλου ποσού για την αγορά καινούργιου συρμού.

6.2 Αρνητικές επιπτώσεις από την εκχώρηση όλης της διαδικασίας διακίνησης σε τρίτους.

1. Κίνδυνος από απεργίες φορτηγών δημοσίας χρήσης
Ο ανεφοδιασμός του εργοστασίου μας στο Βόλο και του κέντρου διανομής στη Θεσσαλονίκη θα κινδύνευαν σοβαρά από ενδεχόμενες απεργίες που θα σημειώνονταν στο χώρο των μεταφορών. Οι συγκεκριμένες απεργιακές κινητοποιήσεις είναι σπάνιες αλλά σε διάρκεια ξεπερνούν την εβδομάδα γεγονός που μπορεί να προκαλέσει αλυσιδωτές αντιδράσεις προσβάλλοντας το αποδεκτό ύψος των αποθεμάτων.
2. Ευαισθησία απέναντι σε πιέσεις των παροχών υπηρεσιών.
Μπορεί η λύση του συμβολαίου να παρέχει εξασφάλιση χαμηλόκοστης λειτουργίας, αλλά δεν διαρκεί για πάντα. Προσαρμόζοντας η εταιρία την πολιτική της σε θέματα ανεφοδιασμού μπορεί να αντιμετωπίσει στο μέλλον κινήσεις που θα καθιστούν την ανάθεση του συγκεκριμένου μεταφορικού έργου σε τρίτους οικονομικά ασύμφορη αλλά και μονόδρομο.
3. Θέματα ποιότητας
Ο οδηγός της εταιρίας έχει δοκιμαστεί για τη σταθερότητά και τον επαγγελματισμό του, ενώ παράλληλα δεν μπορεί να ισχυριστεί κάποιος το ίδιο για την πληθώρα των οδηγών που χρησιμοποιούν οι μεταφορικές εταιρίες. Η κακή και απρόσεκτη οδική συμπεριφορά τέτοιων οδηγών έχει οδηγήσει σε φθορές των προϊόντων της εταιρίας κατά τη διακίνησή τους από τρίτους, προσφέροντας ακόμα ένα κόστος, αυτό της ανασυσκευασίας.

7 Συνοψίζοντας

Η απόφαση για την λήψη μίας απόφασης που μεταφράζεται στην αλλαγή του ισχύοντος καθεστώτος διακίνησης δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση, ιδίως όταν η φιλοσοφία της Χρωτεχ ΑΕ δεν περιορίζεται μόνο σε οικονομικά κριτήρια, αλλά περιλαμβάνει τον παράγοντα άνθρωπο. Η απόφαση για την αλλαγή θέσης εργασίας του οδηγού που έχει αναλάβει τη διακίνηση με το συγκεκριμένο τρόπο και που συνοδεύεται με μείωση αποδοχών δεν είναι επιλογή για την διοίκηση ιδίως όταν δεν αποκομίζει ουσιαστικά οφέλη.

Μέσα από προσωπικές συζητήσεις με τον οδηγό που εξυπηρετεί την υφιστάμενη διαδικασία διακίνησης, προέκυψε το γεγονός ότι ενώ οι αμοιβές του ήταν επαρκείς λόγω των εκτός έδρας και των υπερωριών, δεν ήταν αποδεκτό για αυτόν μία αλλαγή θέσης, που θα ελάττωνε έστω και στο ελάχιστο τις μηνιαίες του αποδοχές. Ήταν κουραστικό για αυτόν να πηγαиноέρχεται στην Θεσσαλονίκη, περνώντας το μεγαλύτερο μέρος της εβδομάδας μακριά από την οικογένειά του, αλλά λόγω του γεγονότος ότι αποτελεί τη μοναδική πηγή εισόδων της οικογένειάς του, δεν θα δεχόταν να αλλάξει το υφιστάμενο καθεστώς.

Η εταιρία γνωρίζει ότι σε σχέση με τον κύκλο εργασιών της και συνολικά τις δραστηριότητες της απασχολεί μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Είναι βέβαιο ότι με το πέρασμα των ετών θα αναγκαστεί να μειώσει τα λειτουργικά της έξοδα καθιστώντας τον εαυτό της βιώσιμο και ενεργό στο χώρο τον οποίο δραστηριοποιείται για εξήντα χρόνια.

Η φιλοσοφία της διοίκησης θα ανακαλύψει ότι ο τομέας των Logistics και ιδιαίτερα των 3PL εταιριών προσφέρει μέσα από win – win επιχειρηματικές σχέσεις συνεργασίας ευκαιρίες για ουσιαστική βελτίωση όχι μόνο των οικονομικών μεγεθών, αλλά κυρίως βελτίωση της ποιότητας μέσα από την εξειδίκευση και τεχνογνωσία που οι 3PL εταιρίες έχουν.

Βιβλιογραφία

- Clifford F. Lynch, Logistics Outsourcing – A Management Guide, Council of Logistics Management.
- Glenn A. Dalhart, C. John Langley, Jr. Brian F. Newton, “Third Party Logistics Services: Views from the Customers” University Of Tennessee, 1999.
- A. J. Martin, DRP Distribution Resource Planning, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, NJ 1983
- R.H. Ballou, Business Logistics Management Englewood Cliffs, NJ 1992
- Logistics & Management, Τεχνοεκδοτική, 4/2005
- Κων/νος Χ. Σιφνιώτης, Logistics Management, Παπαζήση, 1997
- Tompkins, James A., Dale A. Harmelink. The Distribution Management Handbook, McGraw – Hill, NY 1994
- Gilmore, James “Third Party Logistics: 101 Dominations” WERC Annual Conference, Chicago, IL 1995
- Harrington, Leslie “The Outsourcing Decision: Step by Step” Inbound Logistics, June 1995.
- Outsourced Logistics Report, April 1995.
- Freese, Thomas L. “How to select a Third Party Operator.” Freese & Associates Inc 1995.